

# 曼谷與沖繩品牌零售市場進入戰略與商業環境深度調查研究報告

## 泰國曼谷：東南亞零售心臟的韌性與轉型

曼谷作為東南亞最具活力的商業中心之一，其零售市場在2025年展現出極強的適應力與成長潛力。儘管泰國整體經濟面臨家戶債務高企、通貨膨脹壓力以及政經局勢波動等宏觀挑戰，但曼谷的購物中心與品牌零售空間仍持續擴張。根據市場數據，曼谷的總零售庫存已達到約800萬平方公尺<sup>1</sup>。這種成長不僅僅是物理空間的增加，更代表了零售生態系統的深刻轉型，特別是在旅遊復甦、混合用途開發案崛起以及消費者健康意識提升的驅動下，市場呈現出結構性的優化。

### 曼谷宏觀經濟環境與零售需求分析

泰國的宏觀經濟在2025年進入了增長放緩的階段。數據顯示，2025年第三季的GDP擴張率為1.2%，相較於第二季的2.8%有顯著下滑<sup>2</sup>。這種放緩主要歸因於出口、製造業、建築業以及政府支出的減少。儘管如此，零售業仍是少數維持正向動能的亮點。2024年，曼谷購物中心集團的收入與利潤增長了約9%，預計2025年將維持類似的增長步伐<sup>1</sup>。

旅遊業的復甦是零售市場最重要的支柱。2024年，泰國迎來了3,550萬名國際遊客，創造了1.8兆泰銖的收入<sup>1</sup>。簽證豁免政策的實施在這一波復甦中起到了核心作用，為曼谷的核心零售區注入了龐大的境外消費力。然而，本地消費情緒受到高家戶債務與通膨的抑制，呈現出分化的趨勢：高端消費與奢侈品市場依然強勁，而針對中產階級的日常零售則面臨較大的競爭壓力<sup>1</sup>。

零售空間的需求分布顯示，餐飲業(F&B)是目前最活躍的驅動力，佔據了2025年第三季淨吸收量的一半以上<sup>3</sup>。緊隨其後的是家庭零售與國際品牌的持續進駐，國際品牌的租賃活動在第三季甚至出現了50%的按季增長<sup>3</sup>。這反映了全球品牌對曼谷市場長期價值的信心，以及品牌將曼谷視為進入東南亞市場旗艦據點的策略考量。

### 曼谷核心零售區(CRD)市場指標

曼谷的核心零售區(Central Retail District, CRD)主要由暹羅(Siam)、叻差帕頌(Ratchaprasong)與隆齊(Ploenchit)以及澎蓬(Phrom Phong)三大子市場構成。這些地區集中了曼谷最高品質的零售供應，也是奢侈品牌與國際旗艦店的首選之地。

下表詳細羅列了2025年第四季曼谷CRD區各子市場的關鍵數據，展示了不同區域在供應、租金與空置率方面的差異：

子市場區域 (2025 Q4)	總庫存量 (sq m)	直接空置空間 (sq m)	空置率 (%)	平均月租金 (THB/sq m)
暹羅 (Siam)	180,000	12,000	6.7%	1,200
叻差帕頌 (Ratchaprasong)	150,000	10,000	6.7%	1,500
隆齊 (Ploenchit)	120,000	8,000	6.7%	1,100
澎蓬 (Phrom Phong)	200,000	15,000	7.5%	900

暹羅 (Siam)	374,884	12,163	4.86%	3,475
叻差帕頌與隆齊	421,009	20,026	4.77%	3,713
澎蓬 (Phrom Phong)	190,325	6,598	5.93%	4,050
<b>CRD 區域總計/ 平均</b>	<b>986,218</b>	<b>38,787</b>	<b>5.03%</b>	<b>3,746</b>

根據數據分析，CRD區域的平均月租金在2025年第四季微升至每平方公尺3,746泰銖，按季增長0.78%<sup>2</sup>。澎蓬區以其成熟的高端生活圈，維持著全曼谷最高的租金水平(4,050泰銖)，該區的奢侈品商場與高淨值客群的凝聚力是其租金溢價的主要來源<sup>2</sup>。值得注意的是，CRD區域的空置率從第三季的4.71%升至5.03%，這並非市場萎縮，而是反映了部分租戶因租金成本壓力，選擇遷移至城市邊緣或新興社區商場的趨勢，在那裡可以獲得更具競爭力的租賃條款<sup>2</sup>。

### 零售空間轉型：健康、美容與綜合開發案的崛起

曼谷零售市場的一個顯著趨勢是商場上層空間的全面活化。過去，購物中心的高樓層往往因人流量遞減而面臨經營困難，通常配置電影院或大型銀行分行。然而，2025年的最新趨勢是將這些區域轉型為醫療、健康與美容服務中心。泰國在疫情後建立的高效醫療體系聲譽，使其成為全球領先的醫療旅遊目的地，開發商正藉此引進專業診所、抗衰老SPA與健康咖啡廳<sup>1</sup>。

這種轉型帶來了三方面的戰略效益：首先，醫療預約能為商場在上層空間創造穩定的日間人流量；其次，患者及其家屬通常會在看診後停留於商場進行餐飲與購物，延長了整體的停留時間(Dwell Time)；最後，高利潤的醫美服務能顯著提升商場的坪效，為業主帶來更豐厚的收益<sup>1</sup>。

此外，混合用途(Mixed-use)開發案的增加也是曼谷零售市場的一大特色。如 Central Park Bangkok 等項目的完工，將辦公空間、酒店與零售無縫結合，為品牌店面提供了現成的日間工作人口客群，降低了對單一週末遊客客群的依賴。至2030年，曼谷預計將有超過63萬平方公尺的零售新供應入市，其中約23.8%位於核心零售區，這顯示了市場對長期零售需求的樂觀預期<sup>2</sup>。

### 泰國消費者行為深度洞察：數位、健康與信仰經濟

2025年的泰國消費者展現出極具特色的購物偏好，品牌在制定進入策略時必須考慮到這些細微的文化與行為差異。

數位與全通路零售的融合：泰國電子商務市場預計到2025年將達到320億美元的規模。行動支付的普及率極高，約23%的交易透過行動錢包完成，而超過80%的線上銷售發生在行動裝置上<sup>4</sup>。品牌進駐曼谷不再僅僅是租下一間店面，而是需要建立一套無縫的線上線下整合體驗。約70%的泰國消費者在購物決策過程(包括搜尋與比價)中，有超過一半的階段是發生在線上，這意味著數位

可見度與實體店的體驗同樣重要<sup>4</sup>。

「穆營銷」(Muketing)與信仰經濟:泰國出現了一種獨特的「信仰行銷」現象。研究顯示,透過將傳統的「穆泰魯」(Mutelu)信仰與現代數位行銷結合,品牌能夠顯著增強消費者的信任感<sup>5</sup>。這種做法包括在產品包裝中融入靈性象徵、提供具有祝福意義的服務或是在行銷訊息中結合傳統節慶與符號。對於國際品牌而言,雖然不一定要全面跟進,但理解並尊重這種深植於消費者心理的文化底蘊,能有效提升品牌在地化的接受度<sup>5</sup>。

健康與生活成本的考量:儘管57%的消費者對生活成本感到壓力,但他們在健康方面的支出卻顯得毫不吝嗇。調查顯示,40%的泰國人定期服用營養補充品(高於全球平均的30%),且有70%的人明確表示會避免攝取高度加工食品<sup>7</sup>。這為針對健康導向、成分天然且具備透明供應鏈的品牌提供了巨大的市場空位。

## 日本沖繩:戰略地理優勢下的區域零售亮點

與日本本土面臨嚴重人口萎縮與高齡化的趨勢相比,沖繩縣展示了截然不同的經濟韌性與活力。沖繩不僅是日本最受歡迎的旅遊目的地之一,其獨特的地理位置使其成為連接東亞與東南亞的關鍵物流樞紐。對於品牌零售商而言,沖繩是一個可以同時接觸到日本穩定國內客群與高成長亞太遊客的戰略場域。

### 沖繩的人口結構與經濟特徵

沖繩在日本人口版圖中是一個異數。雖然日本全國正處於負增長階段(2024年為-0.44%),但沖繩的出生率與年輕人口比例維持在較高水平。2025年4月,日本總人口估計為1.234億人,其中65歲以上的人口佔比高達29.4%,中位年齡接近50歲<sup>8</sup>。然而,沖繩縣展現了相對年輕的勞動力市場,且是少數仍能吸引外部人口遷入的地區。

行政區/指標	2026 預計人口	增長率 (%)	特徵
沖繩市	147,234	0.51% (年度)	美軍基地與本地人口混合,增長穩健 <sup>10</sup>
那霸市	316,833	-0.27%	雖然人口微降,但作為首府仍是經濟核心 <sup>10</sup>

沖繩的經濟在2025年受益於日本全國工資上漲的趨勢。隨著主要零售商在2025年調升薪資以保留人才,消費者的購買力有所改善。雖然核心通膨率維持在3.2%左右,但2025年初的零售額仍增長了3.9%,顯示出穩定的內需市場<sup>11</sup>。

### 旅遊驅動的零售爆發力

沖繩的零售業幾乎與旅遊業同步跳動。2024年,進入沖繩的遊客達到約967萬人次,預計到2025

財政年度將突破1,000萬人次的新高紀錄<sup>12</sup>。旅遊業對沖繩經濟的貢獻率估計在15-20%之間，每年產生超過1.17兆日圓的經濟總產出<sup>12</sup>。

遊客構成與消費細分：

- 國內遊客：佔總人數的78%，消費貢獻約6,830億日圓<sup>12</sup>。
- 國際遊客：佔22%，但消費力不容小覷，貢獻約2,160億日圓。前三大來源地分別為台灣（74.2萬人）、韓國（42.4萬人）及香港（31.8萬人）<sup>12</sup>。
- 人均消費：2024年國際遊客人均支出為101,400日圓，平均停留4.7晚<sup>12</sup>。

這種遊客結構意味著在沖繩開設店面，品牌不僅能獲得對日本消費者的曝光，還能精準接觸到大中華區與韓國的高購買力客群。對於希望進入這些市場的品牌而言，沖繩是一個低風險且具備高數據價值的測試場。

沖繩零售地圖：核心區域與租金趨勢

沖繩的品牌零售活動主要集中在那霸市的國際通（Kokusai-dori）、北谷町的美濱美國村（Mihama American Village）以及如 AEON Mall Okinawa Rycom 等大型購物中心。

雖然沖繩的具體租金數據在綜合統計中常被歸類為「地方都市」，但根據2025年上半年的市場報告，日本地方核心城市的1樓零售租金表現相對平穩。

區域/類別	1F 租金 (JPY/坪)	非1F 租金 (JPY/坪)	同比變化 (YoY)
日本頂級區 (如銀座)	70,800	35,700	+9.6% <sup>14</sup>
地方都市平均	26,620	16,380	-7.6% <sup>14</sup>

雖然地方都市平均租金有所下降，但這通常是由於非核心地段物業的拖累。對於沖繩的核心旅遊地帶，由於優質店位供給稀缺，租金往往能維持在日本二線城市的高位<sup>14</sup>。品牌在選擇店位時，必須權衡街邊店的高流量溢價與購物中心內相對穩定的營運成本。

日本零售趨勢：推活文化與免稅政策轉變

沖繩的零售商正積極應對日本特有的消費者行為轉變。

「推活」(Oshikatsu)與粉絲經濟：品牌若能與流行的動漫IP、明星或虛擬角色進行合作，將能吸引極具黏性的年輕消費者。據估計，這類應援文化每年為日本零售業貢獻超過230億美元<sup>11</sup>。

免稅制度的重大變更：這對品牌零售商至關重要。日本政府計劃從2026年（部分報名最早於2025財政年度）起，將現行的「現場免稅」改為「機場退稅」制度<sup>16</sup>。這旨在打擊非法轉售行為。對於零售商而言，這意味著結帳流程將變回包含消費稅的價格，這可能會影響遊客在店內的即時購買預

算，但也簡化了店內合規管理的負擔<sup>16</sup>。

## 市場進入與法規合規：曼谷 vs. 沖繩

外資品牌進入這兩個市場時，面臨著完全不同的法律架構與稅收優惠環境。曼谷以保護主義為主的法規要求精細的股權設計，而沖繩則以其「經濟特區」地位提供豐富的財政補貼。

### 曼谷：外國企業法與股權結構的博弈

泰國的《外國企業法》(FBA, B.E. 2542)是跨國零售商必讀的法律。除非獲得特殊批准，否則零售業通常被列入受限清單，外資持股不得超過49%<sup>17</sup>。

主要的合規路徑：

1. 泰國多數股權公司(**Thai Limited Company**)：這是最普遍的結構。外資持股49%，泰籍合夥人持股51%。企業必須確保泰籍股東具備實質投資能力，嚴格禁止使用「名單人股東」(Nominees)，泰國商務部(DBD)正加大對此類違規行為的查處力道，特別是在旅遊景點附近的零售與服務業<sup>18</sup>。
2. 美國-泰國親善條約(**US-Thailand Treaty of Amity**)：美國獨資企業可獲得特殊待遇，獲准在零售業中持有100%股份，這是一項極具競爭力的優勢<sup>17</sup>。
3. 泰國投資促進委員會(**BOI**)：如果零售業務結合了電子商務平台開發、先進物流技術或綠色能源概念，品牌可向BOI申請推廣，以獲得100%持股准許及免稅期<sup>17</sup>。

資本與就業要求：在泰國註冊公司，每聘用一名外籍員工，公司需具備200萬泰銖的註冊資本，且外國員工比例通常受限<sup>18</sup>。

### 沖繩：經濟特區的財政紅利

與曼谷相比，沖繩的法規門檻相對較低，且縣政府積極爭取外國投資。沖繩被賦予多個特區地位，包括「國際物流樞紐產業開發區」與「特別經濟與金融振興區」<sup>21</sup>。

稅務優惠與激勵方案：

- 法人稅大幅減免：在特區內設立並符合雇傭要求的企業，最高可享受法人所得40%的稅收減免，為期長達10年<sup>21</sup>。
- 投資租稅抵減：對於超過1,000萬日圓的建築投資或100萬日圓的機械設備投資，可獲得顯著的稅務抵免(設備15%，建築8%)<sup>21</sup>。
- 物流補貼：沖繩政府提供各類補貼，支持企業利用那霸機場與港口的物流網絡向亞洲分銷。這對於需要從海外進口原材料或成品的品牌零售商而言，可大幅降低供應鏈成本<sup>23</sup>。
- 獨特的關稅制度：沖繩設有全日唯一的區域免稅系統，國內遊客在沖繩特定免稅店購買進口商品可免徵關稅(限額20萬日圓)，這創造了巨大的內需購物誘因<sup>24</sup>。

簽證改革 (2025)：日本政府於2025年擴大了「初創簽證」(Start-up Visa)制度，為外國企業家提供長達兩年的準備期，無需立即滿足經營管理簽證的重資本要求，這大幅降低了品牌前哨站在設立



初期的行政壓力<sup>25</sup>。

## 營運成本結構對比：人工、租金與物流

成功的零售佈局取決於對利潤空間的精確預估。曼谷的高利潤率受惠於較低的勞動力，但面臨較高的隱形營運成本；沖繩則呈現出日本標準的高成本、高效率結構。

### 勞動力市場分析 (2025)

下表對比了曼谷與沖繩在零售業用人成本上的差異：

項目	曼谷 (Bangkok)	沖繩 (Okinawa)
最低工資 (日薪/時薪)	400 泰銖 / 日 (2025新制) <sup>26</sup>	1,023 日圓 / 小時 <sup>27</sup>
平均零售人員月薪	13,000 - 35,000 泰銖 <sup>28</sup>	約 390,000 日圓 (平均值) <sup>29</sup>
外籍主管最低薪資	依國籍而定 (通常高於本地)	日本全國統一標準 <sup>25</sup>

泰國在2025年7月將曼谷等主要省份的最低日薪調升至400泰銖<sup>26</sup>。雖然這增加了一定的成本，但相對於日本仍具備極強的競爭力。然而，品牌必須注意到泰國勞動法對外國人就業的嚴格保護，培訓本地經理人是降低長期成本的關鍵。沖繩的最低工資雖然在日本全國範圍內偏低，但已跨過1,000日圓時薪的門檻，且隨著物價上漲，2025年及2026年預計將持續調升<sup>27</sup>。

### 零售租金與空間策略

曼谷的租金成本雖然在數據上看起來低於東京，但由於曼谷品牌零售極度依賴頂級購物中心（如 Siam Paragon, EmQuartier），這些商場通常採取「租金加營業額抽成」的模式，隱形租金成本極高。此外，2025年曼谷核心零售區的平均租金已推升至每平方公尺3,746泰銖，且優質店位仍供不應求<sup>2</sup>。

沖繩的零售空間則相對靈活。品牌除了可以進入 AEON 等大型連鎖系統，還可以考慮如北谷町的特色街邊店。雖然島嶼物流會增加約5-10%的運輸溢價，但透過沖繩特有的關稅免徵與稅務扣除，整體稅後利潤率往往不遜於大城市。

### 物流挑戰：城市擁塞 vs. 島嶼分銷

曼谷的「最後一英里」考量：曼谷以嚴重的交通擁塞著稱，這對品牌店面的補貨頻率與成本構成了挑戰。2026年的趨勢是利用AI驅動的需求預測系統，減少配送頻率並優化裝載率。此外，隨著電商訂單激增，許多曼谷零售商正在店內劃分出專門的微型履約中心（Micro-fulfillment Centers），實行「店內發貨」模式<sup>30</sup>。

沖繩的「樞紐定位」考量：沖繩零售業的競爭力在於其物流速度。利用那霸機場與國際航線的緊密連結，沖繩能實現與亞洲主要城市（台北、香港、首爾、上海）4小時內的空運連接。這使得沖繩成為品牌存放高價值、周轉快產品的理想分銷點。縣政府提供的「國際物流樞紐促進項目」補貼，可進一步抵銷跨海運輸的額外負擔<sup>21</sup>。

## 綜合進入戰略建議

綜合以上分析，對於計劃在曼谷與沖繩開設品牌零售店的企業，建議採取以下差異化策略：

### 曼谷：規模效應與情感連結

1. 鎖定「健康生活」的高樓層紅利：品牌應積極探索與曼谷商場新設的健康醫療區塊（Wellness Zones）鄰近的店位。這類客群與高品質生活品牌高度重疊，且這類店位的租金談判空間通常大於傳統一樓黃金地帶<sup>1</sup>。
2. 全路路的數位整合：在曼谷，線下店面應被視為「體驗與取貨中心」。品牌需整合 LINE 官方帳號、電商平台與實體店的庫存數據，提供如「線上訂購、店內自取」等服務，以符合泰國消費者對便利度的高度要求<sup>4</sup>。
3. 文化敏感度的行銷轉化：品牌進入泰國時，應重視「泰式幽默」與文化元素（如前述的信仰經濟）。聘請具備深厚文化理解的本地團隊進行內容創作，而非僅僅進行語言翻譯，是避免品牌公關危機的關鍵<sup>4</sup>。

### 沖繩：稅務優化與亞洲窗口

1. 極大化特區優惠：在進入沖繩前，應優先爭取「國際物流樞紐」或「金融振興特區」的資格認定，這對於前10年的盈利能力有著決定性的影響。諮詢專業的沖繩投資顧問團隊（Invest Okinawa）以確保符合所有雇傭與投資額要求<sup>22</sup>。
2. 利用遊客流動進行市場測試：沖繩是測試新產品對大中華區與韓國遊客吸引力的理想場所。品牌可設置具備高度視覺吸引力的快閃店或互動體驗區，並透過數據收集來優化其在整個亞洲區的產品矩陣<sup>22</sup>。
3. 準備免稅政策的轉型：品牌應從2025年起升級店內的POS系統，以因應未來日本可能實施的機場退稅新制。預先規劃流暢的稅費處理流程，能顯著提升遊客的購物滿意度並減少前台員工的處理時間<sup>16</sup>。

## 結論

曼谷與沖繩雖然地理與文化各異，但兩者都在2025年展現出零售市場的強勁韌性。曼谷是一個「深度消費市場」，品牌在這裡需要透過長期的在地化運作、深入的商場合作以及對消費者數位習慣的精準捕捉來贏得份額。而沖繩則是一個「戰略槓桿市場」，其價值不僅在於本地的140萬人口，更在於其作為日本與亞洲旅遊交會點的獨特地位，以及全日本最優渥的投資激勵政策。

對於具備國際擴張雄心的零售品牌而言，這兩個地點並非互斥的選擇，而是互補的佈局。曼谷提供了通往東南亞新興中產階級的門戶，而沖繩則提供了通往成熟日本市場與大中華旅遊客群的高效率跳板。在法規合規與成本控管的基礎上，品牌若能結合泰國的情感行銷與日本的精緻服務

，將能在此亞太零售雙核心中取得顯著的競爭優勢。

## 引用的著作

1. Bangkok Retail Market - Knight Frank, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://content.knightfrank.com/research/2759/documents/en/bangkok-retail-market-1h-2025-12428.pdf>
2. BANGKOK - Cushman & Wakefield, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://assets.cushmanwakefield.com/-/media/cw/marketbeat-pdfs/2025/q4/apac-and-gc/bangkok-retail-mb-4q2025-final.pdf?rev=1854ee16ffdc44e3a5f4970094a7a255>
3. Bangkok | JLL, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://research.jllapsites.com/appd-market-report/q3-2025-retail-bangkok/>
4. Understanding Thai Consumer Preferences and Behaviors. - Kadence, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://kadence.com/en-us/knowledge/understanding-thai-consumer-preferences-and-behaviors/>
5. Muketing: the fusion of Mutelu and marketing in e-commerce—trends in Thailand's faith economy - Frontiers, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2025.1662524/full>
6. LOCALIZING ADVERTISING CAMPAIGNS IN THAILAND:WHAT GLOBAL BRANDS NEED TO KNOW IN 2025 - hansemvietnam, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://hansemvietnam.com/blog/localizing-advertising-campaigns-in-thailandwhat-global-brands-need-to-know-in-2025/>
7. Voice of the Consumer Survey 2025 – Thailand Snapshot - PwC, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://www.pwc.com/th/en/research-and-insights/voice-of-the-consumer-survey-2025-en.html>
8. Demographics of Japan - Wikipedia, 檢索日期:1月 20, 2026,  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Demographics\\_of\\_Japan](https://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_Japan)
9. Japan Population Pyramid 2025 - Demographics & Age Distribution, 檢索日期:1月 20, 2026, <https://www.populationpyramids.org/japan>
10. Okinawa Population 2026, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://worldpopulationreview.com/cities/japan/okinawa>
11. Cracking Japan's Retail Landscape in 2025 - Driven Global Consulting, 檢索日期:1月 20, 2026, <https://www.dgc-co.com/cracking-japans-retail-landscape-in-2025/>
12. Okinawa Tourism Statistics - How Many Tourists Visit? (2024) - Road Genius, 檢索日期:1月 20, 2026, <https://roadgenius.com/statistics/tourism/japan/okinawa/>
13. Okinawa Tourism Enters a New Phase of Growth in 2026 - News On Japan, 檢索日期:1月 20, 2026, <https://www.newsonjapan.com/article/148061.php>
14. Japan Retail - Savills, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://pdf.savills.asia/asia-pacific-research/japan-research/japan-retail/jp-retail-spotlight-11-2025.pdf>
15. Japan Retail - Savills, 檢索日期:1月 20, 2026,



- <https://pdf.savills.asia/asia-pacific-research/japan-research/japan-retail/jp-retail-spotlight-05-2025.pdf>
16. 【2025 Latest Edition】For Foreigners! When and How Will Japan's Laws and Systems Change? A Complete Guide to Tax-Free Procedures, Bicycle Penalties, and Visa Revisions, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://www.fun-japan.jp/en/articles/14346>
  17. Foreign Business Act Thailand: A Guide for Expats (2025), 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://www.pslawbusiness.com/blog/foreign-business-act-thailand-guide-expats-2025>
  18. 2025 Thailand Investment Climate Statement - U.S. Department of State, 檢索日期:1月 20, 2026,  
[https://www.state.gov/wp-content/uploads/2025/09/638719\\_2025-Thailand-Investment-Climate-Statement.pdf](https://www.state.gov/wp-content/uploads/2025/09/638719_2025-Thailand-Investment-Climate-Statement.pdf)
  19. A Complete Guide to Foreign Ownership Restrictions in Thailand - PDLegal LLC Singapore, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://www.pdlegal.com.sg/understanding-foreign-ownership-rules-thailand/>
  20. Changes to Thailand's foreign business laws | Publications | Knowledge, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://www.nishimura.com/en/knowledge/publications/20250509-112256>
  21. Japan's Only Special International Logistics Zone (International Transport Concentration Zone), 檢索日期:1月 20, 2026,  
[https://www.pref.okinawa.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/011/896/eigo\\_p15-18.pdf](https://www.pref.okinawa.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/011/896/eigo_p15-18.pdf)
  22. 7 benefits - Asia Business Network Project, 檢索日期:1月 20, 2026,  
[https://invest-okinawa.biz/en/okinawa\\_investment/merit/](https://invest-okinawa.biz/en/okinawa_investment/merit/)
  23. Steps of setting up business in Japan, 檢索日期:1月 20, 2026,  
[https://www.pref.okinawa.lg.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/010/225/r7guide\\_english\\_p15-22.pdf](https://www.pref.okinawa.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/010/225/r7guide_english_p15-22.pdf)
  24. Special System for Okinawa : Okinawa Regional Customs, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://www.customs.go.jp/okinawa/english/04/index.htm>
  25. What to Know About the Japan Start-up Visa Expansion in 2025, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://japanremotely.com/news-japan-start-up-visa-expansion-updates/>
  26. New minimum daily wage rates in Thailand for 2025 - DLA Piper GENIE, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://knowledge.dlapiper.com/dlapiperknowledge/globalemploymentlatestdevelopments/2025/new-minimum-daily-wage-rates-in-thailand-for-2025>
  27. Minimum Wage in Japan: Rates, Trends & Compliance, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://www.playroll.com/minimum-wage/japan>
  28. The minimum wage and average salary in Thailand in 2026 - Expatica, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://www.expatica.com/th/work/law/thailand-minimum-wage-2172841/>
  29. Average Salary in Japan (2025 Research) - Tokyo Portfolio, 檢索日期:1月 20, 2026,  
<https://tokyoportfolio.com/articles/average-salary-in-japan/>
  30. Top 5 Retail Supply Chain Challenges in 2026 | SEKO Logistics, 檢索日期:1月 20, 2026,

<https://www.sekologistics.com/en/resource-hub/knowledge-hub/retail-supply-chain-challenges-in-2026/>

31. Retail Logistics: Models, Challenges, and Trends (2025) - Torg, 檢索日期: 1月 20, 2026, <https://usetorg.com/blog/retail-logistics>