

出國報告（計畫類別：考察）

## 2023日本東京文化交流計畫

服務機關：臺北市政府文化局

姓名職稱：蔡詩萍局長

蘇意茹股長

張嘉君聘用企劃師

派赴國家：日本

出國期間：112年7月18日至112年7月21日

報告日期：112年10月

## 摘要

文化創意扶植計畫為臺北市政府文化局委託財團法人台北市文化基金會辦理，為培育文化創意事業人才、產業扶植和交流匯聚平台，於2011年起帶領優秀文創品牌至海外參展協助拓展商機，各國受疫情影響已減緩3年實體活動，疫情趨緩後，特別重返亞洲文化傳播的中心，東京。

此次同時安排參訪誠品生活日本橋、東京車站等商業場域，並與三井不動產、株式會社 CINRA、小田集地鐵株式會社下北線路街 BONUS TRACK 交流，了解文創產業於海外的市場現況，並拜訪森美術館及東京巨蛋城等場地，借鏡場域的規劃、管理與執行經驗，未來期能持續合作及互相支援。

# 目錄

壹、計畫緣起及目標概述.....	4
貳、出國規劃.....	5
一、行程簡介：.....	5
二、團員名單：.....	5
參、參展及參訪過程.....	6
一、2023日本東京設計商品展（2023 DESIGN TOKYO）.....	6
二、參訪古蹟、藝文與文創商場空間：.....	10
(一)東京車站.....	10
(二)日比谷 OKUROJI.....	11
(三)誠品生活日本橋.....	12
(四)森美術館.....	14
(五)BONUS TRACK 小田急電鐵株式會社下北線路街.....	24
(六)東京巨蛋城.....	30
三、企業參訪：.....	33
(一)三井不動產株式會社.....	33
(二)CINRA.....	36
(三)GK 設計集團(GK Design Groiup).....	37
肆、心得與建議.....	43
伍、參考資料.....	44

## 壹、計畫緣起及目標概述

臺北市政府文化局長期透過文化創意扶植計畫培育文化創意事業人才、產業扶植和交流匯聚平台，整合現有輔導資源及行銷管道，提供資訊流通、諮詢輔導、多元課程、交流媒合與國際拓銷等產業服務，協助連結各政府與民間產業跨界合作，輔導文化創意業者從品牌建立到市場拓銷，以提升本市文化創意產業競爭力。

臺北市文化創意扶植計畫自2011年起開始推動，由財團法人台北市文化基金會執行，以「TAIPEI corners」文創產業海外市場拓銷方案計畫，徵選優秀文創品牌前往海外參展，協助臺灣優質文創拓展商機。全球自2019年起受嚴重特殊傳染性肺炎（COVID 19）肆虐後，全球消費模式與需求的改變，迫切需要數位轉型與尋求適合的發展模式，2023年疫情趨緩解除邊境管制後，即刻重起海外拓展計畫，帶領業者開拓海外市場。

東京，做為亞洲流行文化傳播、世界金融與貿易要地，隨著後疫情時代來臨，市區內新式建築、百貨品牌更替與消費習慣改變等，今年首站國際拓銷重返日本市場，透過參加 DESIGN TOKYO 日本東京設計商品展、文創商業空間參訪與企業交流，了解日本市場現況、建立日本海外合作夥伴關係與資源結合，從中發掘適合臺灣文創品牌可發展的商業模式與流行趨勢。而參展部分從品牌徵選、策展主題、視覺設計、展場設計等，重新探討與梳理，將臺灣在地文化性、原創設計、環保友善之文創品牌帶入日本市場，建立臺灣文創品牌形象及開拓市場通路，亦展現首都軟實力與城市品牌形象。

## 貳、出國規劃

### 一、行程簡介：

本次出訪考察於112年7月17日（星期一）至21日（星期五）共5日，由本局蔡詩萍局長帶領局內同仁與財團法人台北市文化基金會前往，除參加 DESIGN TOKYO 日本東京設計商品展外，也安排拜會三井不動產株式會社、日本線上藝文媒體 CINRA、GK 設計集團(GK Design Groiup)、並實際參訪森美術館、東京巨蛋城、東京車站、日比谷 OKUROJI、誠品生活日本橋等地，考察行程如表1。

表1. 考察行程表

日期	行程摘要
7/17(一)	搭機赴日後參訪東京車站、日比谷周邊文創品牌。
7/18 (二)	拜會三井不動產、日本線上藝文媒體 CINRA，實地參訪誠品日本橋，並至展覽館確認進場狀況。
7/19(三)	參觀日本東京設計商品展、「Taipei corners」展會開幕交流活動。
7/20 (四)	拜會 GK 設計集團(GK Design Groiup)、森美術館、小田急電鐵株式會社，實地參訪下北澤。
7/21(五)	拜會株式會社東京巨蛋並實地參訪東京巨蛋後搭機返臺。

### 二、團員名單：

姓名	職稱	日期
蔡詩萍	文化局局長	112年7月18日至112年7月21日
蘇意茹	文創發展科股長	112年7月18日至112年7月21日
張嘉君	文創發展科聘用企劃師	112年7月17日至112年7月19日

## 參、參展及參訪過程

### 一、2023日本東京設計商品展（2023 DESIGN TOKYO）

日本最具有指標性的2023日本東京設計商品展（2023 DESIGN TOKYO）邁入第14屆，於112年7月19日至21日在東京國際展覽中心舉行，本府文化局與財團法人台北市文化基金會帶領12家在臺灣榮獲國際設計獎項與全球募資支持的文化創意品牌共同組成「臺北創意生活館（TAIPEI corners）」展區，主題以「美好·遇見」概念象徵「美好 TAIPEI 遇見 TOKYO」，向日本傳遞臺北的文化底蘊與響應環境永續的創意能量，也呼應「日本東京我們回來了！」，迎接好久不見的臺日文化交流！

「臺北創意生活館」臨近展覽入口處，全區由財團法人台北市文化基金會統一規劃與裝潢，以開放通透空間及文創設計感為主，整體視覺以白色為主，運用白色支架木作展櫃組成，細緻線條帶出空間簡約感，以凸顯產品本身，並有清爽的視覺效果。展櫃使用方形結構體現「轉角（corner）」的意象，並圍繞著整個攤位，讓美好都凝聚在此。攤位十足的通透性，除了讓整體動線隨心所欲，也讓遇見更為具象化。整體空間以極具穿透性的區域規劃，讓主題展位與標準展位彼此既能擁有獨立空間，面對買主 可進行相關洽談外，若需進一步討論可使用洽談區，多樣化的彈性使用方式讓攤位空間更有效運用。



展區設計模擬圖(正面)



展區設計模擬圖(側面)



展區正面照



日本東京國際展覽中心



現場展覽展出商品，展出「創意文具」、「生活品味」、「居家美學」及「風格配件」等超過100項創意設計商品。

日本東京設計商品展（DESIGN TOKYO 於19號盛大舉辦，展出「創意文具」、「生活品味」、「居家美學」及「風格配件」等超過100項創意設計商品，第一天現場湧入眾多買家及吸引眾多人潮。為促進臺日交流及展現臺灣優質文創品牌能量，本局特別於開展當天辦理開幕交流活動，當日臺北駐日經濟文化代表處周學佑副代表、臺北市何孟樞議員與王孝維議員也蒞臨現場共襄盛舉，現場氣氛活絡參觀的買家絡繹不絕。



開幕大合照



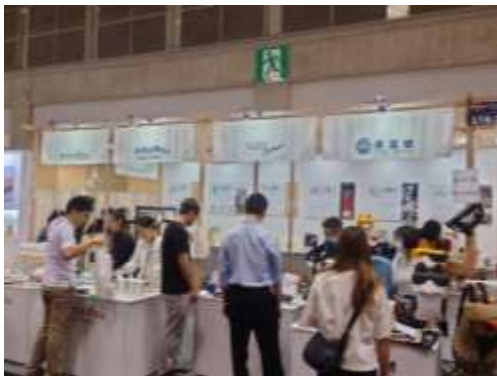
何孟樺議員參訪



王孝維議員參訪



台北駐日經濟文化代表處周學佑副  
代表致詞



除了「臺北創意生活館 (TAIPEI corners)」展出之外，其他臺灣品牌獨立展出還包括廣富號、花蓮石資中心研石造物、臺南源源鋼藝，及世大運火炬製造商臺中愛絡達股公司

本次現場聘請4位翻譯人員輪流協助品牌說明。據統計，展區三天約有3,188參觀洽談人次，許多買家都有意願考慮後續商品的下訂。而本次也特別邀請日本當地選物店社長、代理商到展區，品牌給予建議與商品分析期望品牌有機會能進入日本市場。



日本設計公司 CEMENT PRODUCE DESIGN 社長金谷勉參觀與交流



日本蔦屋書店總經理希望能夠了解本次12家參展品牌商品內容



開設カキモリ-Kakimori 的主理人 広瀬琢磨前來參觀，給予品牌建議與商品分析，並與展會現場 AR101大樓合照。(左2為臺灣設計師方序中以及右2為初耳創意總監 小路輔先生。)



Fun Projects CEO 林修平為專業代理商，也前來展區並與多家品牌交流洽談。

## 二、參訪古蹟、藝文與文創商場空間：

### (一)東京車站

東京車站，位於日本東京市中心丸之內，彼鄰周邊歷史建築江戶城、天皇皇居、國會議事堂，也是全日本最多班次的車站，稱為「東洋第一站」也被譽為「東京的玄關」，見證了百年的歷史與滄桑，與承載人們流動的記憶。1889年「東京市區改正計畫」內規畫將以鐵路連結新橋站與上野站，由日本第一代建築師辰野金吾與葛西萬司共同設計站房，後續於1908年（明治41年）開始動工，直至1914年（大正3年）整體興建工程完成並於同月啟用。

東京車站歷經關東大地震、第二次世界大戰東京大轟炸事件等天災人禍與多次簡易修復工程，並於2003年認定為國家重要文化財，2007年著手進行5年的修復與保護動作，包含修復舊有紅磚外牆、南北兩側穹頂、擴建停車場、防震與內部裝修，2012年修復完工後，建築物盡量復原現代化初期樣貌，而裝飾、色調與圖案仍保有日本傳統風格，在新增設施也與其建築相容與一致，以維持風貌與完整性。



東京車站現況照片

	
<p>車站大廳八角穹頂內設計。</p>	<p>通往東京車站大廳遮雨棚</p>
	
<p>JR 東日本大都會大飯店丸之內入口遮雨棚。</p>	<p>東京車站內歷史解說牌與周邊建材相仿。</p>

## (二) 日比谷 OKUROJI

日比谷 OKUROJI，位於日本東京有樂町站至新橋站之間的高架橋下方，為東日本旅客鐵道（JR 東日本）「變革2027」計畫中的轉型服務，利用高架橋下方設置新型商業空間，整體空間保留了1910年所建造的紅磚拱型高架橋，並考量該地區周遭多為商務人士，內部進駐店家多為高品質餐廳、酒吧、異國料理、時裝服飾與精緻配件，集結商務人士所需的服務與舒適的空間。

	
<p>廊道內共有44間隔間店鋪</p>	<p>保留完整歷史結構</p>
	
<p>指標系統融合環境氛圍</p>	<p>詳細歷史解說牌面</p>

### (三) 誠品生活日本橋

日本橋，位於東京中央區，幕府德川家康的全國道路網建設計劃中「五街道」的基點，從江戶時代就是經濟樞紐與文化交融之地，直至今日仍有許多重要金融機構與百年店家，日本具有代表性的商業地區。

誠品書店，2019年進入日本市場，以江戶時代的發源地「日本橋」為起點，並秉持「連鎖不複製」的理念，將誠品生活日本橋定為臺日文化交流空間，空間設計由姚仁喜建築師操刀設計，以「古今交錯、新舊融合」為概念，融合江戶時代特色與當代日本工藝精神，空間營運則授權日本百年書店有隣堂經營。

誠品生活日本橋共分為4個區域，書籍區、文具區、生活市集與餐飲區，每一區兼容臺日文化與特色，株式會社有隣堂的店長竹內朝子帶領我們參訪時說，非常多臺灣人想家的時候就會來一趟，吃一頓飯、看一本書、買一包零食心情上就會受到撫慰，而日本民眾通常是想了解臺灣

的文化、流行與趨勢，也比較喜歡臺灣傳統文化風格的文創商品，另外比較特別的是臺灣文具有創意與高品質，深受當地人喜愛，當日也將將本次參展團隊的產品資訊提供誠品生活參考，後續將持續追蹤，並洽談合作的可能性。



參訪團隊與誠品有隣堂團隊合照



生活市集內皆選自臺灣飲食產品。



集結臺灣與日本的文具雜貨品牌



設置臺灣出版品專櫃，推廣華文閱讀。



設置日本橋主題書籍



營造臺灣傳統文化風格生活區

#### (四)森美術館

2021年疫情期間臺北市立美術館引進日本東京森美術館館長片岡真實策展的鹽田千春個展，該展覽為旅德日裔藝術家鹽田千春第一次25年創作集結大展，該展在日本創下森美術館館史第二人氣展，66萬參觀人次。森美術館以多元方式創造當代藝術欣賞的人口，如夜間營運及六本木藝術之夜等。洽談未來與當代館推動當代藝術策展的相關合作可行性，並參觀該館20周年慶大展。

本次交流由森美術館片岡真實館長親自接待本局蔡詩萍局長、蘇意茹股長，台北當代藝術館駱麗真館長同時線上討論未來共同推動當代藝術策展的可行性。與今年森美術館開館二十周念相

，蔡局長也以財團法人台北市文化基金會執行長身分致贈2021年當代館二十周年全套紀念門票禮盒（台北當代藝術館比森美術館早開幕兩年）相互相流。



森美術館片岡真實館長親自接待蔡詩萍局長



台北當代藝術館駱麗真館長線上會面

雙方溝通簡報內容如下：

# MUSEUM of CONTEMPORARY ART, TAIPEI X MORI ART MUSEUM



## About MoCA TAIPEI 關於台北當代藝術館

- Inaugurated in 2001.
- The Former Taipei City Hall office building, originally the Kensei Shogakko (Jian Cheng Elementary School), was built around 100 years ago as an official historic building.
- The successful case of revitalizing and reusing Taiwan's first historic site as an art museum.
- The only museum in Taiwan dedicated to promoting contemporary art.
- The only art museum in Taiwan co-constructed with the high school campus.
- 2001年成立。
- 建於約100年前，原為建成小學校，前身為臺北市政府，列官方歷史建築。
- 臺灣第一座古蹟活化再利用為藝術博物館的成功案例。
- 臺灣唯一致力於推廣當代藝術的藝術博物館。
- 臺灣唯一與高中校園共構的美術館。



Japanese Era  
(1919-1945)



Taipei City Hall  
(1944-1994)



MoCA and Jian Cheng Junior High School  
(2001-)

## MoCA's Mission 組織目標

- Play an active role in addressing **cutting edge contemporary issues**.
- Collaborate with emerging curators and artists through **Emerging Art Program** to encourage innovative curatorial and artistic practices and explore future issues.
- Develop strategic **international collaboration** to create synergies and generate greater impact.



- 作為當代社會前沿趨勢及議題思辨的重要平台。
- 透過創建「青年藝術計畫」平台，支持新銳策展人及藝術家發展創新的策展方法與創作。
- 與國際單位夥伴合作協力，共創綜效及影響力。

## MoCA's Exhibitions

### 展覽類型

- Major Themed Exhibition
- MoCA Studio
- MoCA Video
- Community Art Festival
- 主題展覽
- MoCA 實驗展場
- MoCA 當代影像展場
- 街區藝術計畫



## The Trio Hall — Su Hui-Yu Solo Exhibition (2023)

Major Themed Exhibition

The Trio Hall – Su Hui-Yu Solo Exhibition is curated by Eugenio Viola, who is the chief curator at the Bogota Museum of Modern Art, Columbia. Built upon a special Taiwanese romantic film genre of the 1970s as a metaphor, the exhibition creates an “exhibition film” that combines popular media memory and experience during the two-and-a-half-month long exhibition, inviting all audience to witness the birth of a film in the art museum.

「三廳電影-蘇匯宇個展」由哥倫比亞波哥大現代藝術博物館策展人 Eugenio Viola 擔任策展人，展覽概念以1970年代臺灣特有的浪漫類型片為喻，在為期兩個半月的展覽，展開一項結合大眾媒體記憶與經驗的「展覽電影」，共同見證一部在美術館發生的電影。本展覽預計於2025年於哥倫比亞波哥大現代藝術博物館發生。



Curator: Eugenio Viola

Artist: Su Hui-Yu



## Queer as German Folk (2022)

MoCA Studio

In collaboration with Goethe-Institut Taipei, the exhibition “Queer as German Folk” tells the stories of LGBTQI+ people fighting for visibility, recognition and equality over the past 50 years in both parts of Germany. More than 100 exhibits like photographs, underground leaflets, artworks and videos, convey the sound of fierce controversies, resistant actions, and wild parties of queer life in Germany.

當代館與台北歌德學院共同主辦「作為酷兒—德國酷兒發展史」，本展由歌德學院、柏林同志博物館和德國聯邦政治教育中心共同策劃。本次於當代館展出100組物件，形式包含：照片、海報、傳單、地下雜誌、藝術品和影片等。展場空間設計跳脫單線的歷史敘事方式，聚焦在德國酷兒運動史上各個關鍵人事物、抗爭歷程的百餘張歷史照片、象徵性口號標語等物件，以繽紛鮮明的色彩轉印在畫布、海報、T恤、機車或膠帶上，生動地呈現德國自1960年代起酷兒的發展歷程以及多元族群無畏的奮鬥紀錄。



## 2022 Biennial Live Event in the Everyday Digital (BLEED)

BLEED 2022 is a six-year project exploring how the online and digital culture impact human beings, initiated by Arts House (Melbourne), Campbelltown Arts Centre (Sydney), and in partnership with MoCA and Taipei Performing Arts Center. The video work "Pallang Museum of Settler Colonialism" is created by Wu Chi-Yu, and commissioned by MoCA.

BLEED 2022由台北當代藝術館、墨爾本藝術之家、雪梨坎貝爾敦藝術中心、臺北表演藝術中心四場館聯合策劃跨國展演，探索現代人對線上文化的感受，思辨「邊界」所帶來的能動性及問題意識，探索人類、科技、媒體、歷史與國家內部、外部及其之間的交界狀態。當代藝術節的〈自選的定居殖民博物館〉包括一個數位互動網站作品及兩場線上演講透過錄像創作的形式呈現，致力於委任特寫作、放映項目、去殖民展覽，和實驗電影製作的團體小組，由臺灣藝術家吳其育發起。



Artist Talk: In Conversation  
Wu Chi-Yu, Zuan Chen and Lin-chin Tsai



## Community Art Festival 街區藝術計劃

For years MoCA has been dedicated to the ongoing development of the Community Art Festival. Our goal has always been to establish collaborative relationships with the local community at the intersection of urban spaces blending new and old cultures, old city neighborhoods, and bustling commercial districts.

Through art programs, community engagement, and deep collaboration with community organizations, we have gradually developed interactive, sharing-oriented, creative, and participatory modes of collaboration with schools, industries, and businesses, creating art that is rooted in the local context.

當代館多年來持續的發展街區藝術計劃，讓藝術展演與生活美學在街區與巷弄發生，讓民眾與藝術不期而遇，感受藝術與生活碰撞的撞擊與驚喜。處新舊文化融合的城市場域，舊城街區與百貨林立的交界，如何與鄰居建立合作關係共創豐厚一直是我們努力的目標。在多年的藝術計劃、社區參與、館校深度合作之下，已逐步發展出互動式、分享式、創作式、參與式的合作模式。透過藝術和在地文化交流，與學校、產業、商家互動合作，就地生產藝術，打造立即分享成果的社區藝術節慶。



## MoCA STUDIO X MAM PROJECT

Both MoCA and MAM share a commitment to showcasing experimental artists and artworks in our exhibitions. We look forward to creating meaningful and in-depth cultural exchanges through the opportunity of mutual exhibitions in annual bilateral exhibitions.

當代館與森美術館都致力於推廣實驗性的藝術家和作品，我們期待透過年度的雙邊展覽合作，創造有意義且深入的文化交流。



2023 Sea Rhythms - WANG Yi-Ting Solo Exhibition



2018 Apichatpong Weerasethakul + Hisakado Tsuyoshi

## MoCA VIDEO X MAM SCREEN

We are all concerned about the trends of video art creation in the contemporary world and value innovative and boundary-pushing creations. We eagerly anticipate the opportunity to establish a trans-institutional, cross-border video art platform between MoCA and MAM, and to engage in meaningful dialogues to explore the possibilities of video art.

當代節與森美術館皆關注當代錄像藝術創作趨勢，重視創新和突破界限的創作。我們期待建立一個跨機構、跨國界的錄像藝術平台，共同探索錄像藝術的可能性。



2022. In partnership with Arts House (Melbourne), Campbelltown Arts Centre (Sydney), and Taipei Performing Arts Center.



2022. Nancy Holt and Robert Smithson

## MoCA Community Art Festival X MAM Roppongi Art Night

The Cultural Affairs Bureau of the Taipei City Government has been handling the design of Street Corner since 2013. Taipei City was selected as the World Design Capital in 2016, and it was implemented in Taipei at the same time as the Nuit Blanche of the Paris City Government. In addition to participating in city government-related street art activities, MoCA has also been doing it for a long time. The block art project attaches great importance to the cooperation and co-construction among cooperative units, and is closely integrated with the nature of the local development of the district. Through the interaction and cooperation between artists and local residents, schools, industries, and businesses, it creates an art festival that integrates the community.

臺北市政府文化局自2013開始辦理街角遇見設計，台北市於2016年入選世界設計之都，並與巴黎市政府白晝之夜同步在台北市辦理。當代節除參與市政府相關街區藝術活動，亦長期辦理街區藝術計畫畫視合作單位的協力與共構，與本區在地發展性質緊密結合，透過藝術家和本地居民、學校、產業、商家的互動合作，打造社區共融的藝術節慶。

The Mori Art Museum has curated the "Roppongi Art Night" since 2009, combining important art museums, commercial facilities, and street spaces in the Roppongi area as exhibition areas. Participation in music, film and performing arts integrates art and daily life to create a new type of community and lifestyle.

森美術館策展「六本木藝術之夜」，自2009年起結合六本木地區重要藝文場所、商業設施及街區空間作為展示區域，一夜限定匯聚各類知名及新銳藝術家作品，透過現代藝術、設計、音樂、電影及表演藝術參與，融匯了藝術與日常生活，共創社區新型態與生活方式。



R.E. (2022) by Adria Zito. Installation Venue: Dance of Light Square of Shin Kong Mitsukoshi Nishi Store, Taipei.  
作品：《繪畫》by 盧敏華，透過空間「舞池已經，真的一樣「光之舞臺」。

2022 MoCA's Community Art Festival—Seeking Our Original Light



The Tanker Project by Tatsuya Kuribayashi + Cinema Caravan

Roppongi Art Night—六本木之夜

## Potential Collaboration Between MoCA and MAM

### 潛在合作可能

**1. Co-curated Exhibitions:** This involves bringing together curators from two institutions to develop the exhibition's concept, theme, and content jointly. Co-curated exhibitions can offer diverse perspectives and expertise, resulting in richer and more engaging exhibitions.

**2. Traveling Exhibitions:** In this arrangement, an exhibition is created by one museum and then travels to the other institution, allowing a wider audience to experience the artworks.

**3. Artists in Residence:** Invite artists to join the exchange project where they stay in Taipei / Tokyo for residency and create a piece of artwork on-site or hold workshops along with interacting with locals in the Community Art Festival / 六本木アートナイト. This enables the sharing and promotes cultural exchange between two institutions.

**1. 共同策劃展覽：**兩方機構的策展人一同討論發展展覽的概念、主題和內容，透過攜手策劃方式，提供多元的觀點和專業知識，進而尋求更豐富、更具吸引力的展覽內容。

**2. 巡迴展覽：**一個展覽由一個博物館舉辦，然後巡迴到另一個機構，讓更多的觀眾體驗藝術品。

**3. 駐地藝術家計畫：**邀請藝術家參加在台北 / 東京駐地交流，現地創作藝術作品或舉辦工作坊，於街區藝術計畫 / 六本木藝術之夜中與當地觀眾互動，兩個城市之間將共享促進文化交流。



THANK YOU

片岡館長表示，雙方可以交流協力的部分很多。日本喜歡臺灣的人很多，很多方向可以進行，加上森美術館因為是私人美術館，沒有複雜的申請程序，跟國外交流比較方便。

片岡真實館長也親自導覽她策展的開館二十年紀念展：「世界教室：現代藝術的國語、算數、理科、社會」，並分享她個人自創館至今參與過的相關成果。

<p>数字で見る森美術館の20年 MOCA ART MUSEUM'S 20 YEARS BY NUMBERS 2003-2023</p> <p>成人入館 18,743,595</p> <p>5,833</p> <p>69,996</p> <p>3,213</p> <p>1,583</p> <p>664,373</p> <p>222,978</p> <p>225,888</p> <p>208,898</p> <p>7351</p> <p>59</p> <p>1,828</p> <p>1,828</p> <p>1,828</p>	<p>森美術館の開館以来世界とのアーティスト Museum of Contemporary Art, Taipei</p>
<p>森美術館開館二十年來的統計相關數據（主要是入館參觀的統計相關分析）</p>	<p>森美術館開館二十年來與全世界各地藝術家合作的數量及分布圖</p>

「世界教室：現代藝術的國語、算數、理科、社會」展的背景係1990年代後，當代藝術以各種歷史和文化視野在全世界蔓延，超越了學校課程中藝術和工藝的框架，已經成為語言、數學、科學和社會等學科形成綜合領域，因此該展覽中，以學校學習的學科作為當代藝術的入口，將展區分為：語言、社會、哲學、數學、科學、音樂、體育和綜合

等八項科目，將當代藝術從「美術與工藝」學科中解放出來，打破只有在美術或工藝才能學習藝術的一貫方式，鼓勵大眾透過其他學科領域認識「藝術世界」。

此次共有54位藝術家/藝術團體參與創作，展出約150件作品，藝術家以超越的創造性顛覆刻板印象的態度，讓作品橫跨多個題材和領域，打造超越學科界線的學習場所。

森美術館在追求現代性和國際性過程中，發揮了和複雜多樣的世界相遇的場所的作用，藉由20周年特別舉辦的「世界課堂」特展，引領大眾了解未知的世界，思考當代藝術及社會的未來。另外，此次展出的作品，約有超過一半來自森美術館館藏，以作為回顧20周年的機會與展望的里程碑。



森美術館片岡真實館長親自帶領本局參觀展覽

片岡館長表示，本次特展得到許多觀眾回饋，本來都以為是一般的展覽，但是竟然沒辦法一下子看完，由此可知本次展覽的豐富度。森美術館本次二十周年展目的是對一般民眾、不同年齡層推展當代藝術，以該館曾經展覽合作過1600多個藝術家的經驗認為，來美術館是可以來學習的。因此台北當代藝術館旁邊有建成國小，也很適合這種類型的展覽。

森美術館位於六本木地區的新都心，占地約東京巨蛋球場的2.5倍，改建之初擁有地權者共有500家，改建之後的六本木之丘是一個以54層樓、高238公尺「森高塔（tower）」為主的一個超高層大樓群。森大廈集團當時的社長森稔堅持在53層樓高空設置「森美術館」。參觀者能在這個制高點360度眺望東京全景，同時欣賞各種藝術創作。

在他主導的都更案中（除了六本木之丘之外，目前已經完成的還有1986年開幕的赤坂方舟之丘、2006年開幕的表參道之丘及今年開幕的虎之門麻布台之丘），把居住、商辦、文化、生活等機能混合規畫，都市的生活動線，由橫向改為垂直，增加了大樓高度，縮短辦公室與家的距

離，也符合低碳城市的目標。

森美術館2003年創立至今，開館初期展示空間位於52樓，面積共2875平方公尺，之後搬到53樓至今，共2000平方公尺。該館原本不以收藏為目標，但自2005年開始以1990年代以後的亞太地區現代藝術為館藏對象，目前約有460件收藏品。本次二十周年展約半數的展品都是該館的收藏品。20年來該館共辦理59場企劃展（其中有15個展覽，包括共同企畫展，巡迴34個城市），M A M計畫等72個小型企劃展，1874萬人參訪。不過該館每年平均仍虧損達十億日圓，一直都由森大廈集團負擔。

森大廈集團將藝文設施視為企業 ESG<sup>1</sup>的重要一環，認為城市不僅支持經濟活動，還擁有實現豐富城市生活所必需的文化吸引力，因此認為「文化」是最重要的要素之一。正是基於這個定位，致力於城市發展。文化為社會創造新的價值，成為推動世界的動力。

1986 年的 ARK Hills（赤坂方舟之丘）是日本第一個由私營部門進行的大型再開發項目，包括辦公室、住宅和商業商店，以及音樂廳（三得利音樂廳<sup>2</sup>）、成人教育機構（ARK Toshijuku）、會員制俱樂部（ARK Hills Club）、酒店和屋頂花園。2003年，六本木新城運用城鎮管理技術，除了設置森美術館，並舉辦六本木藝術之夜等各類文化交流活動，向世界傳播「文化」。此外，2018年，集團在東京台場開設了世界上第一家數位藝術博物館（teamLab），作為世界上獨一無二的獨特文化設施，受到了世界各地人們的高度評價<sup>3</sup>。

森美術館片岡真實館長今年剛卸任已經擔任3年的國際現當代美術館專業委員會（International Committee of ICOM for Museums and Collections of Modern Art，簡稱 CiMAM）主席的職位，今年3月28日起也開始擔任日本獨立行政法人國立美術館內設立的「國立藝術研究

---

<sup>1</sup> ESG 分別是環境保護（E，Environmental）、社會責任（S，Social）以及公司治理（G，governance）的縮寫，是一種新型態評估企業的數據與指標，ESG 代表的是企業社會責任，許多企業或投資人會將 ESG 評分，視為評估一間企業是否永續經營重要的指標及投資決策。

<sup>2</sup> 2019年，三得利音樂廳榮獲 BELCA 獎（公益社團法人 Building and Equipment Long-life Cycle Association 主辦，對長期生活大樓推進協會在長期實施適當的維護保全、實施優秀改修的現有建築物中，選出特別優秀的建築物，表彰其相關人員的獎項），以表彰其30年來對建築文化和音樂文化的貢獻。

<sup>3</sup> 引自森大廈集團網站

[https://www.mori.co.jp/sustainability/social/contributions.html#about\\_contents07](https://www.mori.co.jp/sustainability/social/contributions.html#about_contents07)

中心」的首席執行長。該行政法人是日本統合管理七間國立美術館的機構組織。新設立的國立藝術研究中心的具體業務目標，包括：

- 一、 促進美術館收藏的活用：通過與國立美術館和國內美術館的合作，推動利用收藏舉辦展覽並發出資訊，以提高日本藝術的認知和評價，加強國內美術館的合作，還將推進未來可能成為國家財產的作品的修復和保存。
- 二、 整合全國美術館收藏品資訊資源：作為國家中心，將全國資訊全面集中和傳播，提高日本在世界藝術領域的存在感，建立國際藝術家和作品調查研究的基地功能。
- 三、 向海外發出資訊和建立國際網路：作為國際資訊發出基地，推進國際網路的構建、有效的資訊提出和協作，同時通過對藝術家的支持，致力於提高日本藝術的國際價值和評價。
- 四、 豐富學習內容：在考慮到美術館所面臨的社會包容性、多樣性、對話等社會問題和可持續發展目標的同時，研究開發和實踐高品質的學習計畫，旨在提高藝術的社會價值。

經查私人創立的森美術館仍須適用日本博物館相關法規如：1950 年制定的《文化財保護法》，過去為日本國立博物館的法規依據，但在2001年後，獨立行政法人化的國立博物館則改為主要依據前述之《通則法》及「個別法」；1951年制定的《博物館法》，適用於國立博物館「以外的博物館」；2001年制定的《文化藝術振興基本法》，為日本政府振興文化藝術的「理念法」，影響文化政策制定方向，與博物館、美術館營運方針及預算補助內容等息息相關。近年日本對博物館界帶來重大影響的法規變革，有以下四項：2017 年《文化藝術振興基本法》改訂為《文化藝術基本法》、2018 年《文化財保護法》修正、2019 年同《第九次地方分權一括法》頒布之《博物館法》條文修正；以及2018 年根據《文化藝術基本法》修正《文部科學省設置法》，並據此展開文化廳組織改革。而博物館更在此次組織改革中，改為統一由文化廳管轄。此外，還有一個新進展：2020 年5月起施行的《文化觀光推進法》中，第二條第二項將博物館視為文化觀光據點設施。此法之頒布，亦可視為日本政府將博物館統合交由文化廳掌管後，為了推動文化經濟政策所進行的法規前置作業。

檢視這些法規改革背景及貫穿其中的理念，可以見到日本政府益發重視博物館可以締造的文化藝術經濟效益，並亟欲使博物館與異業結

盟，創造多樣的文化資源。而文化廳也以上述法規變革為基礎，頒布多項新式博物館補助政策。如此一來，亟需仰賴政府補助資金營運的日本博物館界，可能將在這些補助方針的引導下，朝向重視觀光經濟效益的經營發展。

森美術館因為已經超過獨立行政法人國立美術館的資源能量（經查森美術館每年虧損的金額已是單一國立美術館每年的預算，森美術館人力約一百人，集團在麻布台之丘有新的展覽館要開，有部分的人要去支援，另外因為有所謂五年簽約一次的員工，也有累積的經驗無法延續的問題，才暫時感覺人力不足。與片岡館長目前有擔任職務的日本獨立行政法人國立美術館相比，七個公部門美術館加起來的人力也才140人。日本公立美術館有分部門也有基金會，有些行政工具可以運用。），因而企業長期累積的資源也被引介加入協助國立美術館資源整合。

此外，片岡館長也提到森美術館近年面臨一些新的改變，首先是全球美術館都在考慮的環保議題。跟臺北市的美術館一樣，過去日本美術館的概念是每個月都要換展，不然擔心沒有新的展覽則民眾不會繼續來訪。但是不斷地換展是對資源的浪費，又因為疫情的關係，美術館開始思考如何對地球更好，比方說展覽時間可以拉長（以開館20周年紀念展為例，展期自4月19日至9月24日，展期長達5個月）。還有，策展人總是像在工廠一樣忙碌地佈展和撤展，如果預算不變，把策展時間拉長就可以給策展人更多準備的時間，甚至可以寫研究專文。而且現在各式各樣的活動很多，民眾往往沒時間來看展，展覽就結束了。把展覽時間拉長也有助於讓民眾有機會撥空來觀展。

## (五) BONUS TRACK 小田急電鐵株式會社下北線路街

本次參訪由小田急電鐵株式會社造街事業本部區域事業創造部（まちづくり事業本部エリア事業創造部）部長手塚順、課長五十嵐理、課長代理向井隆昭，及經營 BONUS TRACK 的「散步社」CCO 內沼晉太郎（他也是下北澤「本屋 B & B」的共同創辦人，一人出版社「NUMABOOKS」社長）共同接待、導覽及說明下北線路街的形成、企業與居民開始共同推動社區營造，及以 BONUS TRACK 為例的「支援型開發」方式，並提供去年本案的專書說明地區與開發商之間新關係的『社區共同體：下北線路街計畫。挑戰的區域、支援的鐵道公司』（學藝出版社出版）一書供參。以下內容係綜整以上關鍵人物的訪談，並輔以專書內容補充相關背景資料。



去年本案的專書，說明地區與開發商之間新關係的『社區共同體：下北線路街計畫。挑戰的區域、支援的鐵道公司』（學藝出版社出版）編者之一向井隆昭即是本次邀請共同交流的專案負責人之一。

位於東京世田谷區下北澤站周邊曾經是戰爭空襲後有名的黑市，戰後發展出很多個人經營的咖啡店、點心店、古董、雜貨店等適合散步的街區，也是聚集小劇場（在地著名的有本多劇場群）及 Tollywood、K2 Cinema 等藝術電影院及音樂展演空間等相關藝術家的街區。這裡也曾經被一條小田急線鐵路分為南北兩部分。作家又吉直樹在2013年出版的『東京百景』中描寫曾經對於下北澤的印象：「下北澤有幾處鐵道的道口，有時打不開防護桿。傍晚走在下北澤，會碰到防護桿緊閉。在『這種等待』中明白了下北澤的歷史。」

2003年東京都都市計畫變更在東北澤站、下北澤站、世田谷大田站共3個車站之間的鐵路地下化，總面積為27,500平方公尺的鐵道舊址全面開放公共化，整個區域在疫情期間陸續開放，下北鐵路街成為了後疫情時代城市發展的典範。改變了人流，也給地區帶來了新的生機。

日本的城市開發一般是從市中心流行的方式擴展到鐵路沿線的各個

地區。鐵路公司的典型發展方式是建造大型建築並容納其集團的超市、全國連鎖零售店和餐館。小田急電鐵也有相關的事業體可以經營。不過這種規劃對地區的依戀其實不會增加。因為不同地區的區域需求應該是不同的。

原本集團對於下北澤開發專案進展不怎麼順利，因為街區開發涉及很多利益主體，下北澤街區商店街緊密，各自擁有立場不同的自治團體。沿線居民有的擔心新建的高樓擋住陽光，有的表示更想要綠地。

其實在新冠疫情前，小田急鐵路公司就已經預測，未來人口減少以及遠距技術的發展和滲透，每天需要大量人員前往市中心的通勤人數將會減少。原本以為是10年、20年後慢慢發生的變化，因為疫情而突然發生。原本居住在城市地區的人們都有通勤移動的生活、工作和娛樂場所。然而，隨著遠距工作的流行，人們開始在自己居住的地方工作和娛樂。於是，很多人開始在自己所居住的社區中尋找多樣化的功能。

根據美國最大建築公司 Gensler 《2021城市脈動調查 (City Pulse Survey 2021)》，疫情使得人們與城市的關係正產生改變，尤其是擔憂使用大眾交通工具對健康的危害，超過2/3的受訪者正考慮從都市搬到更小、人口更少的地方，例如規模較小的城市、郊區或是農村<sup>4</sup>。許多國家也開始思考未來能夠抵禦傳染病的城市樣貌，如澳洲墨爾本過去提出的「20分鐘生活圈實驗方案 (20-minute Neighborhood)」再度成為討論議題，透過建立多中心 (Polycentric) 的微型城市，降低各大都會區人口群聚感染風險，讓各中心保有彈性、敏捷應付災害的能力；Gensler 也提出 Covid-19是微調城市設計的時刻，以15-20分鐘步行路程為範圍，完備各區生態運作系統。

不管開發商如何被迫重新定義城市的價值，下北澤一直是人們生活、工作和娛樂的地方。為了利用這個社區的這些特點，小田急著眼於豐富離家20分鐘步行範圍內的人們的生活。

考慮到這一點，小田急電鐵成立新的部門，即「社造街事業本部區

---

<sup>4</sup> Gensler (2021). CITY PULSE SURVEY 2021. San Francisco, US: GENSLER RESEARCH INSTITUTE.

域事業創造部（まちづくり事業本部エリア事業創造部）」，通過反映地區人民的需求，發展適合地區的規模，來樹立地區的特色，保持地區的品牌價值。畢竟鐵道公司做的終歸是乘客生意，尤其是在少子化社會背景下，比起眼前的經濟效益，更應該考慮如何提升鐵路沿線街區的魅力，提高鐵路使用率。為了這個目的，不介意暫時讓利。

小田急電鐵的開發團隊嘗試把居民拉進決策流程。除了專案發佈會，他們也借助世田谷區政府的力量，和當地居民一起舉辦了3次工作坊。整體開發涉及13個專案，他們就向鄰近的居民分別召開說明會，並且逐一攻破關鍵人物，並了解當地居民關心什麼。在規劃階段就尋求溝通，共存、共生、共榮，並且共創，建立信賴的基礎，攜手合作，由商店街提議合作案，例如其中綠地後來是經過公民意見參與之後交給居民團體管理。

傾聽當地居民的聲音，融合新舊文化，像「發酵」一樣自然地創造新事物。集團提出「地域價值創造型」企業方向，共同創建一個社區並共同管理它。「把社區變成一個媒介」解決社區辦理活動和開店的資金來源問題，以下北澤獨特的文化，打造一個能夠利用地域的力量和地域特色的團體，推動企業和個體工商戶利用社區作為一個整體。建立一個模式，將社區的價值可視化，地區發展費用自給自足，然後將盈餘返還給社區建設活動。這一與居民共同創造發展理念、強調本地個體商店而非連鎖店、強調可持續性而非租金的開創性措施，但因為提供的建設變得不那麼統一，成本就會上升。為了平衡成本和多樣性必須從當地人的角度思考。

所有開發工作從2017年開始在去（2022）年主要設施場館都已經落成開始進行軟體活動規劃。1.7公里的場地，分為13個區塊，排列著13個獨特的設施，包含旅店、商業設施、幼兒園、住宅教育設施、廣場、公園等組成。

與文創產業較有關連性的是本次主要參訪對象：BONUS TRACK。

下北澤文化活動豐富，居民都對街區有強烈的歸屬感，人們總是按照自己的意願生活。這是下北澤街區有很多個人店的原因—「開店」其

實是當地人展示和傳播生活方式的一種途徑。但下北澤車站南口有太多連鎖店，租金越來越貴，個人很難負擔。所以集團提出支援型開發模式「支援」當地居民，幫助他們守護當地的小店。

小田急電鐵委託 greenz 的商業顧問小野裕之，因為他一直為那些有社會價值的創業項目提供建議和資源，手頭有不少合適的人選。內沼晉太郎在下北澤經營一家小有名氣的獨立書店「本屋 B&B」，已經開了七八年，他曾作為外部董事參與 greenz 的創業。兩人為這個專案組合的「散步社」其實是「二房東」，從小田急電鐵整租下 BONUS TRACK，負責整體招商和運營，預計是20年合約。

「Bonus Track」這個詞本來指專輯裡令人驚喜的額外追加曲目，在下北澤的語境裡，這些空地的確是小田急線多出來的軌道，而製作額外的曲目對藝人來說其實不難。

BONUS TRACK 的定位是「支持新挑戰和個體戶的長屋」。木造建築看上去樸素，卻給了年輕人更多參與社區商業的機會。租約以兩層一戶為基礎，一樓做生意，二樓可以住人，一個「去連鎖化」的現代版商店街。到了節假日或者週末，這個區域會不斷舉辦各種活動。BONUS TRACK 的一大特點是房租便宜，這讓它更容易吸引那些做新潮生意的創業者。因為大部分空地在法律上只能作為住宅用地，所以 BONUS TRACK 要求店家必須整租一戶，也就是一層店面加二樓的房間，月租金約15萬日元。這是下北澤地區月均店租的一半。而且使用不到半年，可以無賠償條件退租。

散步社採訪了有意向的商家，確定他們可以承擔的大概成本區間，再算出商鋪加住宅的租金，最終倒推得出建築預算。這也就是為何 BONUS TRACK 的木造建築太樸素的原因，重點是能讓年輕人輕鬆開店。儘管資金吃緊，負責建築設計的 TSUBAME 建築事務所還是擔下了這個專案—他們給租戶留了一些可以自行設計的外立面，鼓勵租戶把活動範圍向戶外延伸。

2020年4月，BONUS TRACK 一開業就撞上了東京第一次緊急事態宣言。受疫情影響，直到2020年10月，來光顧的客人主要還是附近居民。

一般由於開業的話題，會引來大量外來客流，當地居民會覺得這裡和自己的生活格格不入，現在看來，順序顛倒反而是件好事。

每週末，BONUS TRACK 會邀請租戶一起策劃主題活動，比如邀請黑膠唱片店 Pianola Records 一起辦唱片市集，每月邀請獨立書店出攤舉辦一次“BOOK LOVER'S HOLIDAY”，在營運上鼓勵租戶挑戰「副業」混合業態增加活動豐富度。喜歡日本音樂和文學的人，在沒有宣傳的情況下都會自動來下北澤，因此活動規畫也會朝藝術質感推演。

BONUS TRACK 有一套強調社群和參與感的管理結構。因為既是房東又是房客，小野裕之和內沼晉太郎更瞭解實際情況。每個月，散步社都會召集一次店長會議，讓大家好好聊聊。偶爾，散步社也會給租戶提供店員培訓，教授經營方法論。

BONUS TRACK 更像一個小型試驗，是小野裕之做非營利媒體的延伸實踐之一。社會企業可以採用新的方式，與在硬體和規則上受限的房地產公司、鐵路公司、地方政府合作。

小田急電鐵認為，鐵路的功能變了：以前只要運送人就好，但如今需要豐富人們在20分鐘步行半徑內的居住環境，讓更多人願意在地鐵沿線住下。他們有一個引流的考量—小田急線的下北澤站一天平均擁有12萬的客流量，但其前後的東北澤和世田谷代田車站，每日客流量都不足1萬人。這些新規劃落地後可能會改變目前的格局。

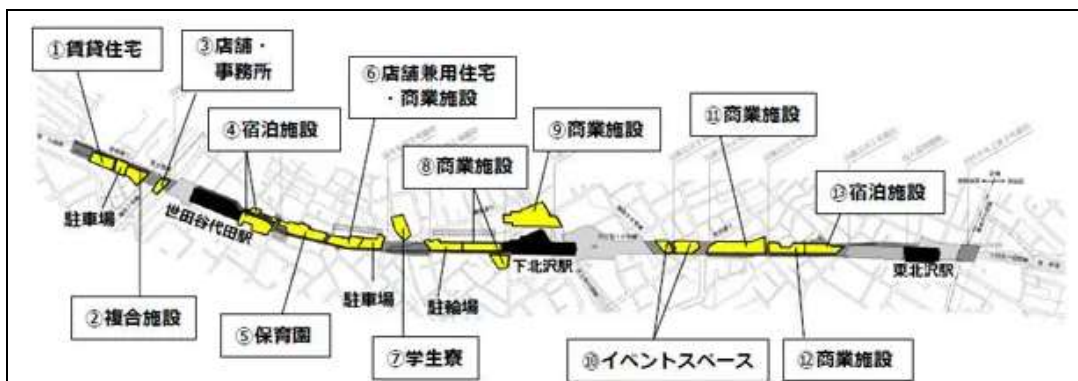
另一個有意思的想法是解決世田谷區的空屋危機。世田谷區是東京房屋空置率最高的地區之一，小田急電鐵也計畫複製 BONUS TRACK 的方法論，幫助區政府把空屋改造成出租商戶—總的來說，就是建立一套自己的改造模型（local model），應用到其他需要改造的鐵路沿線地區。BONUS TRACK 裡也確實有一家「omusubi 不動產」，主要做老民宅的租賃和改造生意，也給一些租戶提供裝修方案。

這就是「地方支援型開發」的商業模型，讓下北線路街成為話題—聚集有意思的人，吸引更多企業投錢贊助活動、做廣告，等到確保收益後，運營方可以撥款發放獎學金，出錢做社區活動，形成一個能支持當地發展的資金迴圈。



BONUS TRACK 的木造建築太樸素的原因，重點是能讓年輕人輕鬆開店。

BONUS TRACK 不是主打外籍客源，而是在地消費型態養成了下北澤的文化氛圍，釀成後才能吸引外國的觀光客來體驗下北澤的特色文化。口號「Be You」讓下北澤保有自己，成為自己。遇見、交會、誕生，橫跨三個車站周邊都有不同的微聚落，因地制宜推出適合當地的開發。



下北線路街1.7公里的場地，分為13個區塊，排列著13個獨特的設施，包含旅店、商業設施、幼兒園、住宅教育設施、廣場、公園等組成。

## (六)東京巨蛋城

東京巨蛋前身是1936年成立的後樂園棒球場。目前這座東京地標性建築完成於1988年，能容納 55,000人（以演唱會計，棒球比賽則減少至43,500人），作為日本最早的全天候多目的使用空間，不僅舉辦有棒球賽事，是職棒讀賣巨人隊的主場，也廣泛的被用來舉行其它運動、演唱會及各種活動，每年有超過800萬人到訪。舉辦活動類型及時間比例，以一整年來說：棒球比賽80-90天，演唱會70天，另外還有一些國際大型研討會等，原則上八、九成的時間都在舉辦活動。



東京巨蛋城平面圖，場地周邊有四個地鐵站，而且分屬五種不同線路，班次很多。

因應本局轄管松山文創園區區域內臺北體育文化園區大巨蛋預計於今年即將開幕，本次參訪由文基會松菸團隊行前提供提問，並由東京巨蛋城促參廠商三井不動產集團（2021年併入集團）旗下株式會社東京巨蛋常務取締役執行役員岡佳和、組長伊藤真悟及課長代理飛田康貴代表接待及回答以下問題（並參考東京巨蛋2022年企業報告書）：



本府文化局蔡詩萍局長率領文化局及財團法人台北市文化基金會松菸創意發展部同仁與東京巨蛋株式會社人員進行交流。

Q1：如何結合各個設施之間的服務和指標來解決人們迷路的問題或者幫助他們更容易地找到正確的方向？（東京巨蛋城除了巨蛋之外尚有其他娛樂設施包含能唱卡拉 OK 的摩天輪、可打保齡球的酒吧、摩天樓間的雲霄飛車、野球殿堂博物館、格鬥技聖地後樂園會館、舉辦音樂劇和演唱會的表演廳、天然溫泉 SPA 及巨蛋飯店等）

A1：為了防止民眾在園區迷路，園區內有六十個地圖標示，三處客服中心，周末寒暑假另外再配置巡迴人員配戴母子機聯繫、穿梭園區協助迷路小孩找到家人。

Q2：是否有任何特別計劃讓顧客感受到東京巨蛋城的充分照顧？例如，一站式服務或班車/汽車設施。

A2：東京巨蛋城周邊有四個地鐵站，而且分屬五種不同線路，電車班次也很多。因為活動的特性，球迷會各自離開，需要散場引導的主要是演場會。演唱會觀眾會同時離開，所以會請觀眾依據會場的引導分區依次退場。在活動期間，巨蛋到地鐵站的人行道也會加派人力引導，三十分鐘就可以散場完。但是大型活動結束，偶爾附近居民還是會抱怨受到影響。針對各種防災規劃訓練手冊也有定期訓練。以地震為例，不傾向讓民眾馬上疏散，而是會先留在場館，先看外面的情況再決定。

另外，東京巨蛋城範圍內各場館主要是各自收費，有時候也會串連活動套票宣傳。

Q3：是否將任何 SDG（可持續發展目標）政策納入基礎設施中？

A3：從2016年起東京巨蛋城內全部照明更新為 LED 式，其他節能的策略則是如東京巨蛋是導入雨水再利用系統及冷暖氣節能系統及溫度調整策略等。另外則是全區域從餐飲到活動等積極辦理資源回收再利用，並結合環境教育啟蒙課程辦理。預計至2030年度減少排碳40%（與2019年度相比），2050年度達到零排碳。

Q4：日本人和外國人的公共服務計劃有何不同？

A4：對外國人提供免費網路，服務中心提供免費翻譯機借用。

Q5：是否專門為銀髮族提供任何服務？

A5：客服中心有免費租借輪椅的服務，但並不是只針對銀髮族。

現場文基會針對本市小巨蛋震動爭議事件請教，東京巨蛋也表示與近鄰的問題，震動大於噪音。所以舉辦演場會開始前，主辦單位會將訊息投遞鄰居郵箱，提前告知未來會有活動；客訴中心也會提供專線電話讓民眾申訴；另外會有專門人員必要時登門造訪理解問題，主要是安撫民眾心情。當然東京巨蛋方也會選擇比較沒問題的演場會，並告知主辦方巨蛋內部有關於演場會音量限制等規定，現場也會使用震動偵測器將活動控制在規定範圍內。

松菸古蹟區明年起將編列預算整修，現場也詢問東京巨蛋整修期間

營運問題。東京巨蛋表示目前東京巨蛋的確處於更新過渡期，1988年開幕時運用氣壓差所撐起的薄膜材質屋頂是日本第一個空氣支承拱頂（air-supported-dome），屋頂原本設定使用期限30年，剛好利用疫情期間完全無法辦活動時做大幅度的更新，外部仍可繼續營業。有關臺北大巨蛋建物陽光折射的部分，東京巨蛋也曾因應民眾的需要修正。

### 三、企業參訪：

#### (一)三井不動產株式會社

三井集團在日本深耕300多年，創辦人三井高利於1637年在江戶城日本橋創業，歷經1990年泡沫時代後，日本經濟衰退，日本橋地區也失去往日的榮景。1999年「日本橋地區再生100年計畫委員會」成立，為了振興與恢復往日日本橋的繁華，三井不動產主導啟動「日本橋再生計畫」，透過公部門、民間與當地社區共同合作，期望打造具有傳統與創新共存的城市。本次參訪藉此了解與交流「日本橋再生計畫」中，各項新設施、商場與街景融合形式，以及周邊社區及產業串聯。

「日本橋再生計畫」到目前已執行約23年，分為3階段進行，第1階段保存了當地重要歷史建築三井本館，並建造3座大型富有現代感的複合型商場。



第2階段共有4大主軸，「近鄰創生」、「產業創造」、「地域共生」、「水都再生」，結合軟硬體的都市建設，使得城市內空間與服務多樣化，也提升企業多元化經營與人口成長。



第2階段近鄰創生: 兼具多目的與多功能的城市建設，並推動巷弄設施與歷史、文化及景觀協調性。



第2階段產業創造: 支持傳統與革新挑戰，創造新的產業，推動生命科學創新領域。



第2階段地域共生: 將社區與文化融合，推動傳統藝文活動、防災計畫與循環型城市建設。



本次拜會由商業設施本部アーバン事業部運営企画グループ組長小川健太郎及主事西正人接待，透過上述說明為參訪團分享「日本橋再生計畫」，除了解日本橋地區的發展與政策的鏈結，並在會中與我們分享與政府合作的方式：

一、政府提供的支援與措施：

1. 政府為了促進都市再生與土地利用，放寬容積率限制與相關規範，讓都市整建地區內的建築物可彈性運用。
2. 日本橋上方「首都高速公路」，由於道路老舊，政府將進行高架路段地下化，地面上層也形成了景觀舒適的開放空間。



高速公路地下化後，日本橋望向江戶橋模擬圖，三井不動產提供。

二、100英尺的裙樓管制

為了配合重要文化財的歷史建築、街道景觀一致性，在「日本橋再生計畫」中敘明，主要街道2側建築物低層（裙樓）部分，規範建築物100英尺的腰線，得以創造協調的都市景觀。

## (二)CINRA

CINRA，以藝術為主的整合行銷創意有限公司，在東京跟新加坡設有據點，透過線上藝文媒體方式，提供讀者音樂、藝術、設計、文學、劇場、電影、電視等，與文化、娛樂等最新訊息，另外也提供創意提案與執行製作，從品牌建立、傳播與後續行銷；部分空間為共享辦公室，提供會議室、交流、公共廚房設備。

2018年本局曾與文基會共同拜會 CINRA，期待透過互相交流與合作，將優質品牌透過行銷策略帶入日本市場，後續2019年起受疫情影響，減緩實體活動，雖後疫情時期加速數位技術的提升與運用，但對於當地轉換後的文化與需求仍掌握不足，透過再次與 CINRA 接洽，希望能了解藝文市場的變化與喜好。

本次拜會由 CEO 杉浦太一、Account Planner 郭晴芳與 Media Planner 小河原万里花接待，雙方簡易分享近期辦理之藝文與行銷活動，並在會中建議加強線上行銷：

- 一、 臺灣有許多優秀設計師如聶永真、詹朴等，但似乎沒有專屬設計師的網站，或者各品牌可增設多國語言網頁，完整提供品牌理念、產品故事、設計師背景，以及線上線下活動紀錄，讓消費者透過網路搜尋，使產品更有魅力，也可建立品牌形象。
- 二、 日本社會近期很關心女性議題，喚醒女性照顧自己的身體狀態，CINRA 曾協助一家協會辦理行銷與實體活動，合作的三年碰巧遇到疫情問題，第一年實體講座，到第二年線上 Live 活動，第三年辦理線上與線下活動，即使觀看者無法實際參與，也可透過網路留下活動過程與內容，同時建立品牌形象。



左1為拜會時的大合照，左2、3為共享辦公室空間，提供個人辦公室與會議室等空間。

- 三、 辦理活動時，不是單純只是商品的活動，而是將主題或商品等與音樂家或藝術家結合，增加活動類型與形式，除了對本身產品有興趣的消費者，也可吸引至更廣的消費族群。

### (三)GK 設計集團(GK Design Groiup)

曾在臺北世界設計之都暖身活動《2015臺北設計城市展》受邀來臺分享東京地鐵標誌社會設計的日本最大設計公司 GK Design Group，由蔡詩萍局長帶隊參加東京設計展同時，也計畫前往該公司位於日本東京高田馬場的辦公室參觀其經典設計，並由田中一雄執行長親自接待簡報分享「設計改變世界」的軟實力巧思，並獲贈其著作新書中文翻譯版『設計的本質』一書。

	
<p>蔡詩萍局長率領本局及文基會同仁，暨台灣設計團體與G K設計集團交流。</p>	<p>田中一雄『設計的本質』一書原文版</p>

GK Design Group 前身是 1952 年日本工業設計師榮久庵憲司和東京藝術大學教授小池岩太郎設立的兼職設計組織「小池組(Group of Koike)」，GK 即是其英文的簡稱。從「龜甲萬桌上醬油瓶」到「成田機場快線列車」，GK Design Group 又被稱作「設計的百貨公司」，因為產品內容都和生活息息相關，設計種類無所不包。

創立者之一的榮久庵憲司認為，比起構造或機能，更應在意物品本質和人之間的關係，以及使用後是否變得更幸福，此即為 GK Design Group 設計時的核心思考。

從日本最常見的鯖魚罐頭，中年男子喝酒的小菜，滿滿中年味。GK Design Group 為了要扭轉印象，開發出高級、女性客層等新的銷售管道為目標；到日本 JR 電車的識別系統都是 GK 負責的，GK 先經手新宿車站，後來成為所有 JR 車站的標準，帶入消費者體驗的概念，思考消費者在車站的時候需要甚麼樣的資訊去調整。

東京地鐵的視覺標示並非一開始就如此親民。和世界其他許多地方一樣，各種看板、標誌、滿溢的廣告圖像，曾經一度布滿站內各處。

1987年日本國有鐵道民營化後，JR 東日本為營造清新形象，開始進行全面改造。由於意識到龐大的複合型車站承載資訊太多，空間使用混雜，改造最關鍵的一環即重製車站的視覺指標。



GK Design Group 重新設計的的鯖魚罐頭。

在重建視覺系統的工程上，GK 首先挑出最複雜的新宿車站作改造範本，並鎖定「提高資訊傳遞比例」的主要任務。

一開始先進行調查分析，考慮到季節、節慶等變化，原本應持續一年，不過 JR 東日本提供很多資料，讓調查時間縮短至一個月。之後思考了三個月，規畫六個月，總共花費兩年才全部完成。當時有 6、7 位設計師負責這個案子，主要製作出地圖、誘導型的箭頭指示、公共繪文字（Pictogram）等三種標示。其中最重要的是嘗試貼近從未踏進車站之人的視角，完成清晰可辨的設計。新宿和秋葉原這兩站是最先做出的 Model，之後整個 JR 東日本線共 1,678 個車站的識別設計，皆參照它們所做。



GK Design Group 協助 JR 東日本重建視覺系統

經仔細調查與規畫，他們分析從進站到上車之間，每一段路應如何引導幫助分流，且訂出指標的統一規範：包括字型、大小、間距、編排順序、依路線而有不同標準色等，創造整齊劃一的空間印象。其中特別如黃白背景需搭配灰色文字以增加對比，或顧及弱視族群，標示圖選擇灰白色強化可視性等，都是從使用者角度出發的細膩設定。

此外，為提高景觀的整齊與美感，GK Design Group 以高度和位置等兩個要素區分指標和廣告。站名指標下緣統一離地面 240 公分高，並設置在與動線呈垂直處；反之，廣告統一並列於平行動線的牆面，且高度不可等同指標看板。

處處講究的規則，讓完工後的新宿車站煥然一新，並成為大型車站導引設計的珍貴典範。這套標準後來被沿用至 JR 東日本線各站，成為深深依賴鐵路移動的日本民眾，生活中相當重要的「JR 經驗」。

當初 GK Design Group 的提案是希望識別標識一抬頭就能看見，反之廣告則不要太明顯。但由於 JR 東日本有經營壓力，使現在的廣告數量過多未來勢必要思考如何運用互動式的數位系統，再來是如何更好地將智慧型手機的功能與導引系統整合。

TOKYO BRT
MENU

關於概念



TOKYO BRT

概念

"放在一起"把地區的-驚奇, 熱鬧, 變化-

連接市中心和郊區地區這樣對當地居民提供多種選擇的驚喜以及對存在地區產生新的變化。是將兩個點存在一起於多種多樣的特色的線, 并且正實現。



象徵色

正實現市中心和郊區地區的聯系, 地區的熱鬧, 水陸一起變化的交通。





レイアウトで生まれたデザインシステムとバス。都市の顔と輪郭を有ることによって創造される新しい都市の風景。

Sign System developed by a ribbon and an articulated bus. A new cityscape of Tokyo created by overlapping the figure and ground of a city.

東京 BRT 是為了東京奧運開發出新的交通系統，GK 的工作範圍包含 logo、公車站及色彩計畫等，透過設計讓東京市民知道有這個新的交通系統。

人的潛力可以如何發揮? GK Design Group 在印度做的海外家電開發計畫，透過行動觀察，發現價值和故事，跟客戶和消費者一起調查，發現新的需求。



有關設計工程，GK Design Group 在日本科學未來館設計了球型螢幕，由許多 LED 螢幕組合而成，作為科學教育工具，以了解地球的現狀。

GK Design Group 所謂全方位的設計，共有產品設計、交通設計、環境設計、溝通設計、設計策略與設計工學等六大領域的專家可以一起推動。GK Design Group 目前在國內有八間公司，國外有四間，分別在北美二間、歐洲及中國等，透過定期交流會把分公司面臨的共同問題分享。GK Design Group 會先分析設計問題再分工落實，透過需求、設計及製作三方用共享資訊的方式解決法規限制的問題。

目前的案源以客戶需求委託為主，但如果是長期的客戶，會基於對客戶需求的了解，會主動提供提案，反向幫客戶開發本身技術的更多可能性。除了顧客的要求，GK Design Group 也會提出如果增加經費可以達到更高的需求給顧客之後有預算的時候可以參考。

GK Design Group 也有跟臺灣大專院校合作工作營推廣新科技導入設計。

由於對草圖的理解因人而異，GK Design Group 也採用數位設計盡量呈現更接近完成品的設計。

2017年 GK Design Group 在松菸台灣設計中心辦理「墨田時尚商談會」，協助日本傳統工藝建立機制持續傳承在墨田區內製造、販售的製品魅力。日本東京墨田區「製物之町」的歷史，最早要追溯至日本江戶時代(西元1600年起)，職人與商人隨著武士移居，並開始製造販賣各式日用品。由於兼具地利之便與優秀技術，讓墨田區從明治起，成為近代皮

革、火柴、纖維等工業先驅之地。戰後高度經濟發展，更讓墨田區持續生產高品質的精緻日用品與零件，1970年，區內工廠數更達到最高峰的9703間。其後，隨著世界製造業版圖位移，墨田區工廠逐漸減少。但近年「TOKYO SKYTREE 東京晴空塔」開幕，以及品質精良的「日本製造」再受世界矚目，越來越多人發現墨田區深厚的日用品、零件製造實力，更吸引從世界各地買家與觀光客，只為追求心目中的良質商品而來。

為讓墨田區內的優秀商品，更為世界各地所認知，2012年起，墨田區地域計畫推進協議會成立，傾力打造全新「墨田時尚」(Sumida Modern) 品牌，僅嚴選同時符合「與墨田時尚宣言之一致性」、「對墨田區品牌力貢獻度」、「獨創性」、「具信賴性之品質」、及「產品理念、概念、生產背景」五條件之商品與餐飲店鋪給予認證。而「墨田時尚」品牌本身，亦於2015年得到日本設計獎高峰「GOOD DESIGN」肯定。

## 肆、心得與建議

### 一、聚集文化創意產業國際參展與拓展媒合領域

今年日本東京設計商品展覽與臺灣其它獨立參訪團隊攤位較遠，往後可考量與有意願參展團隊討論，聚集為鄰近攤位，呈現臺灣文化內容實力；而對於拓展部分，除參與國際參展外，可選定特定主題作為當年度交流主軸，並挑選具淺力文創商品、創作者或業者，媒合當地基礎材料產業、設計師、社群或品牌等領域交流與合作。

### 二、安排保存文化資產形貌與詮釋等教育訓練

本次參訪中，處處感受到日本政府與民間企業對於文化資產的重視，即使林立的高樓大廈，仍保留許多歷史建築與人文資產，運用的方式除了妥善保存外，給予絕對的尊重與保護，並將現代化設備和諧的融入古蹟本體形貌之中，整體空間氛圍延續場域的歷史記憶，也提供民眾安全與美觀的環境，本局每年已辦理多場文化資產保存等相關課程，建議可再加強保存文化資產形貌與詮釋等進行教育訓練與相關課程，邀請管理單位及民間團體參與，共同守護文化資產的價值及精神。

### 三、媒合文創業者與本次參訪之零售商、邀請森美術館進行合作：

本次出國策展業者共12家，為辦理現場策展未能與本局共同參訪，建議後續媒合各店家與本次拜會之零售商與辦理線上交流。另本局當代藝術館本與森美術館近年尚無大型合作或交流計畫，建議邀請森美術館館長與當代館合作規畫演講或座談活動。

## 伍、參考資料

維基百科（各景點資料）：<https://zh.m.wikipedia.org/zh-tw/>

三井不動產株式會社：<https://www.mitsui-fudosan.co.jp/>

日本橋文化觀光：<https://www.nihonbashi-tokyo.jp/>

東京車站：<http://www.tokyostationcity.com/tc/introduction/>

誠品生活日本橋：<https://www.eslitespectrum.jp/>

森美術館 - MORI ART MUSEUM：<https://www.mori.art.museum/>

株式會社 CINRA：<https://www.cinra.co.jp/zh-tw>