

「101 年台日紡織產業搭橋活動」

出國報告

出國人：經濟部工業局 技士 張雲評

出國地點：日本愛媛、兵庫、京都
出國期間：101 年 10 月 29 日至 11 月 3 日
報告日期：101 年 11 月 27 日

目次

壹、背景說明	1
一、台日產業合作現況	1
二、台灣紡織產業現況	2
貳、目的	4
參、台日毛巾與織襪產業之現況與發展情形	6
一、台灣毛巾產業之現況與發展情形	6
二、日本毛巾產業之現況與發展情形	7
三、台灣織襪產業之現況與發展情形	7
四、日本織襪產業之現況與發展情形	8
肆、參加台日紡織產業搭橋會議	9
一、台日毛巾產業搭橋會議暨工廠參觀重點	9
二、台日織襪產業搭橋會議暨工廠參觀重點	11
伍、觀摩日本紡織品展售通路	13
一、觀摩今治毛巾本店重點	13
二、觀摩毛巾美術館重點	15
三、觀摩西陣織會館重點	18
陸、心得建議	20
一、心得分析.....	20
二、結論與建議	21
附錄：	
一、「台日紡織產業搭橋團」名單	
二、「台日紡織產業搭橋活動」行程內容	
三、台日毛巾產業搭橋會議議程	
四、本案相關之媒體廣宣	

壹、背景說明

一、台日產業合作現況

台灣與日本之間因為特殊之歷史淵源與文化背景相似，經濟互動與產業合作密切頻繁，進而發展出台日產業分工互補模式。目前台日產業之合作模式仍以垂直分工為主，即日本提供技術或上游關鍵零組件，於台灣進行中下游零組件生產或製造成品，主要合作的產業有機械、光學、汽機車、醫療儀器及製藥產業等。但隨著日本近年景氣不振、內需市場疲弱及日圓大幅升值，而掌握關鍵技術之中小型企業面臨次世代傳承意願低，致產業供應鏈有斷鏈之虞。因此，日本企業逐漸朝「彈性」、「避險」之方向思考，例如設立異地備援生產機制，以建立穩定的產業供應鏈，使台日產業合作有逐漸轉向水平分工的趨勢，即基於技術或產業群聚優勢之差異，將不同的產品分散在不同地區生產。同時，台商具有大陸市場的長期佈局市場行銷通路及兩岸簽署 ECFA 等優勢，在日本中小企業急於藉拓展中國市場來維持企業營運之思維下，台日中小企業聯手進軍中國市場的案例與日俱增，所採策略即結合日本企業之先進技術與台灣企業行銷之彈性應變能力，靈活回應市場需求，以生產合乎新興市場需求之產品。爰此，台日雙方於去(100)年 9 月 22 日簽署投資協議，內容包括提供台日雙方穩定及制度化的投資環境、相互給予對方投資人與投資公正待遇與安全保障及給予雙方投資人可享受與該國投資人相同的國民待遇、最惠國待遇等。

綜上所述，為妥善利用台日產業優勢，掌握 ECFA 之中國市場商機，亟需發展出具有競爭力的產業鏈，以利開拓中國的內需市場，行政院爰成立「台日產業合作搭橋政策協調小組」，整合相關部會對日產業合作政策之擬訂，而本部經過縝密擘劃後，於去(100)年 12 月 16 日獲行政院核定「台日產業合作搭橋推動方案」，

該方案以促成台日產業及品牌合作、促進日本企業在台投資及採購、帶動台灣出口金額成長等為目標，並擬訂 6 項策略俾供遵循推動，分別是：1. 建立台日產業合作搭橋推動體系，整合對日推動資源；2. 善用日本人際網絡，掌握產業合作機會；3. 深耕大型企業合作體系，強化議題導向主動媒合；4. 聚焦重點產業，搭建台日產業合作平台；5. 連結地方產業聚落，增進中小企業合作；6. 整合政策資源，提高台日合作綜效。同時，本部亦於本(101)年 3 月 21 日成立「台日產業合作推動辦公室」，整合對日溝通交流管道，提供台日產業合作平台與單一服務窗口。

二、台灣紡織產業現況

紡織產業範疇相當廣泛，包括紡織纖維製造、紡紗、織布、染整、紡織製成品及成衣服飾等各次產業。由供應鏈觀點而言，纖維業提供必要之原材料，可視為紡織產業之上游；紡紗、織布、染整、紡織製成品製造等為布疋成型之必要過程，可視為紡織產業之中游，兩者合稱紡織業；成衣及服飾品製造業屬終端消費性產品，可視為紡織產業之下游。因此，從紡織原料轉變為紡織製成品，需經過漫長而複雜的加工流程，使得紡織各次產業發展為產業聚落，發揮生產彈性、資源共享、競合默契等優勢，各聚落再成功串整為完整上、中、下游的生產體系，使得紡織產業在 1970 至 1990 年代台灣之外匯收入佔有相當程度的比率。

台灣紡織產業聚落之廠商多為中小企業，且長期以製造代工(OEM)為主，面對挾低製造成本優勢之新興國家備受威脅，而依據統計，相較於製造代工，品牌通路的確可帶來高附加價值/高獲利率。因此，台灣部分紡織業界已逐步朝向建立自有品牌，建立行銷通路，以提升產業附加價值方向邁進。但創立品牌或通路，需要額外投入資源，進一步分析發現，廠商發展品牌所面臨的最重要就是設計打樣的缺口，所以本部去(100)年成立「4+1 快速設

計打樣中心」(包含西園 29 服飾創作基地、台北服飾快速設計打樣中心、台中鞋類及袋包箱快速設計打樣中心、彰化織襪快速設計打樣中心、雲林毛巾快速設計打樣中心)，分別由中華民國紡織業拓展會、鞋類暨運動休閒科技研發中心、工業技術研究院材料與化工研究所及紡織產業綜合研究所等法人單位負責營運，以協助廠商加強品牌設計及打樣能力，補足產業鏈缺口。

貳、目的

台灣紡織產業聚落之廠商多為中小企業，較缺乏與國際交流機會，亟需政府單位推動建構國際交流合作平台，除可讓業界汲取先進國家之產業發展經驗，亦能促進產業交流，有助台灣產業朝「三業四化」方向邁進。

台灣毛巾業約有 70% 製造商位於雲林虎尾地區，形成產業聚落，而在日本四國的愛媛縣今治市，同樣有毛巾聚落存在，值得推動點對點的地方產業交流活動，增進中小企業合作利基。本局爰於本(101)年 6 月即指示紡織產業綜合研究所派員先行前往今治毛巾聚落，拜會當地產官研單位，為台日雙方建立溝通管道，並於本次正式邀集台灣業者與 4+1 快速設計打樣中心營運單位組成「台日紡織產業聚落搭橋團」(以下簡稱搭橋團)赴日。另查日本兵庫縣南淡路市亦有織襪產業聚落存在，因此安排搭橋團前往該地與政府及產業公會晤談，並請工業技術研究院材料與化工研究所(負責彰化織襪快速設計打樣中心營運之單位)派代表同行，為台日織襪產業建立溝通管道，並評估台灣織襪產業聚落(位於彰化縣社頭鄉)與南淡路市織襪產業聚落合作之可行性。此外，搭橋團亦至日本紡織品展售通路進行觀摩。綜上所述，本次籌組搭橋團赴日主要目的有三：

1. 連結台日毛巾產業聚落，增進兩地產業合作。
2. 建立溝通管道台日織襪產業聚落溝通管道。
3. 觀摩日本紡織品展售通路(今治毛巾本店、今治毛巾美術館、西陣織會館)，作為台灣業者發展 B2C 模式之參考，並利 4+1 快速設計打中心發展創新營運模式，服務台灣紡織聚落廠商。

本搭橋團成員名單請參見附錄一，行程請參見附錄二，台日產業搭橋會議議程參見附錄三，本案相關之媒體廣宣請參見附錄四。

本報告將以上述三項重點目標為架構，先介紹台日毛巾與織

襪聚落之現況與發展情形，其次就參加台日毛巾產業搭橋會議、台日織襪產業搭橋會議及觀摩日本紡織品展售通路等主題進行論述，最後發表心得提供具體建議。

參、台日毛巾與織襪產業之現況與發展情形

一、台灣毛巾產業之現況與發展情形

台灣的毛巾產業可追溯自國民政府播遷來台時代，當時中國紡織業者跟隨來台，正式導入毛巾生產技術。1950年代，毛巾產業在政府大力推動紡織業之政策下開始萌芽，且為響應政府「客廳即工廠」號召，一些技術工改以自行創業，採小型代工廠經營模式，成為大型毛巾廠之衛星代工廠。此類衛星代工廠多數集中於雲林虎尾地區，形成特殊的毛巾產業聚落迄今。隨著新機器設備的引進及擴充，台灣毛巾產業生產力一路大幅提升，產量快速成長，除自給自足外，銷售範圍更從內銷擴展到外銷市場，從東南亞國家延伸至美國、加拿大及中南美洲等地，在1992年達到最高峰，產量約994萬打(約為11,182噸)，產值約為新台幣34億元。惟隨著台灣GDP逐年增加，人力及土地等成本亦隨之增加，在生產成本考量下，國內一些較具規模之毛巾廠紛赴中國大陸及越南等地發展；部分廠商甚至停產，轉向其他國家採購毛巾，成為毛巾進口商。2005年，中國大陸毛巾業者將其產品以低於市場正常價格水準傾銷至台灣市場，嚴重衝擊台灣毛巾產業，產值降至新台幣2.52億元，開工率降至30%。政府隨即展開中國大陸毛巾傾銷調查，並自2006年起對中國大陸毛巾產品課徵反傾銷稅，稅率高達204.1%，同時亦提供毛巾產業一系列輔導措施，包括提供技術與產品設計輔導以加強產品差異化與高質化，鼓勵部份工廠轉型為觀光工廠，並推廣MIT標章產品以提升產業競爭力等，近年毛巾產業之開工率已維持在70-80%，產值提升至新台幣10億元，而毛巾廠商「興隆紡織廠」更於2011年獲本部評選為優良觀光工廠，顯示毛巾產業正朝特色化、服務化之方向逐漸蛻變。

二、日本毛巾產業之現況與發展情形

日本製造之毛巾以高品質、精緻、具設計美學之產品著稱，與世界毛巾主要出口國，如美國之大量快速生產厚重毛巾製品(如浴巾)，以及中國毛巾之低價大量生產毛巾製品，有所區隔。日本毛巾產業集中於今治市(愛媛縣)與泉州市(大阪府)，均為輕工業盛行之區域。其中今治市曾為世界最大之毛巾產地，在 1985 年達到最高峰，年產值達 816 億日圓，產量達 47,583 噸。此後日本毛巾業亦面臨人力及土地成本增加問題而外移，產能逐漸下降，同時中國大陸進口之毛巾亦以低價策略瓜分日本國內市場，日本毛巾業總產量由 1997 年之 65,503 噸逐年降至 2011 年 18,965 噸；惟中國大陸進口之毛巾尚未達日本政府認定之傾銷標準，因而未啟動如反傾銷等貿易救濟措施。另一方面，日本政府採取補助方式，鼓勵毛巾業開發創新產品，並朝品牌、行銷及通路方向展。2011 年日本毛巾產業產值為 152 億日圓，產量為 18,965 噸，有 53% 由今治市貢獻。

三、台灣織襪產業之現況與發展情形

台灣的織襪產業可追溯自 1744 年，當時於彰化縣社頭鄉即有「勝利織襪廠」，彰化社頭是台灣襪子的故鄉，此後於社頭逐漸聚集數百家的織襪工廠，約佔了全台灣織襪工廠的 80%，造就台灣紡織產業生產奇蹟。全盛時期社頭約有 1,500 戶皆從事織襪相關產業，奠定織襪產業得以在台灣落地生根蓬勃發展的基礎。國內織襪產業主要製造襪品類別，主要分為棉襪、機能襪、絲襪及其他(如：塑身衣)，棉襪製造商比例佔 49%，機能襪次之為 24%，其後則為絲襪 15%。且為出口型產業，外銷產品以絲襪、運動襪品為主。惟自 1990 年後期，因台灣原物料物價、人力成本飆漲，加上產業結構之改變及全球紡織品配額的取消及中國與東南亞廉價襪子回銷台灣，造成襪業產值衰退。後經政積極輔導，透過法人研究單位輔導廠商應用機能性新素材原料，加強設計開發機能性襪品，

並推廣 MIT 標章產品以提升產業競爭力，織襪產業亦如毛巾產業，朝特色化、服務化之方向逐漸蛻變。2011 年台灣織襪年產量約 13,305 萬雙，產值為 24.1 億元。

四、日本織襪產業之現況與發展情形

日本因文化與生活習慣等因素，製造之織襪產品與歐美有所差異。一般而言，歐美製造之織襪強調穿著之舒適性與對足部之保護性；日本人因進出室內穿脫鞋頻率高，織襪成為傳達人體美感重要元素，因此日本製造之織襪特別強調設計美學與人因美學，此外亦注重抗菌、防臭等機能性。日本織襪年產量約 36,075 萬雙 (2011 年)，廠商集中於奈良縣、兵庫縣、佐賀縣等地，奈良縣之織襪產量占比 33%，居全日本之冠，佐賀縣次之，兵庫縣再次之。值得一提的是，佐賀縣目前以生產褲襪(tights)、長統襪(socks)為主。倘以襪子(socks)而言，日本僅奈良縣與兵庫縣兩地較具生產規模。日本織襪產業與毛巾產業同樣面臨產業外移問題，近年更因通貨緊縮，使製造商降低單價致獲利空間受到壓縮。加以少量多樣化的市場需求，小批量的生產方式使平均產量規模不斷縮小。產品打樣僅能使用一次，造成產品開發效率越趨惡化。近年奈良縣與兵庫縣不論是廠家數、平均員工數皆呈縮減態勢。本次赴日考量地方政府之態度與廠商開放工廠參觀意願等因素，爰安排前往兵庫縣南淡路市之織襪工廠參訪，並與地方政府代表舉辦座談會議。

肆、參加台日紡織產業搭橋會議

一、台日毛巾產業搭橋會議暨工廠參觀重點

- (一) 搭橋團 25 人於 10 月 30 日上午 9 時 30 分於四國毛巾公會(四國タオル工業組合)所在地--今治紡織品資源中心(今治纖維リソースセンター)與今治市政府代表 2 人、公會代表 3 人進行座談。
- (二) 搭橋團原訂至愛媛縣纖維技術研究中心參觀機器設備，因該中心研究大樓正進行擴建工程，又丸榮毛巾株式會社表達願意開放工廠參觀，搭橋團爰於 10 月 30 日下午 1 時 30 分至該會社參訪生產線之機器設備與作業情形，隨後聽取村上誠司社長簡報，雙方並分享毛巾產業發展經驗。
- (三) 搭橋團於 10 月 30 日下午 3 時 30 分至今治市公所，由市長菅良二先生親自主持台日毛巾產業搭橋會議，日本官方尚有今治市產業部檜垣達哉部長、橫山正都課長、椿原信雄課長補佐與會，另愛媛縣纖維技術研究中心今井琢磨執行長及毛巾公會宇高福則顧問亦出席會議。雙方就毛巾產業面臨問題，政府協助產業之措施與品牌發展經驗等進行簡報與交流，並接洽產業合作事宜。本次會議氣氛極為融洽。
- (四) 台灣業者普遍關注日本政府對毛巾產業之輔導措施。日方表示日本毛巾業者亦面臨中國大陸之低價毛巾威脅；惟對毛巾業者尚未如台灣有貿易救濟措施(課徵反傾銷稅)，而是以「國家品牌計畫」提供補助資源，協助地方特色產品發展品牌通路。而四國毛巾公會則扮演凝聚聚落會員廠商(目前有 121 家)之關鍵角色，具有資源分配之主導權。透過日本品牌計畫(Japan Brand Project)，四國毛巾公會首先邀請知名設計師佐藤可士和先生建立品牌標誌「Imabari towel Japan」，而公會亦制

定「今治毛巾品質基準」測試，凡會員廠商產品經測試通過，即可取得「Imabari towel Japan」吊牌，通常檢測一款毛巾產品收費 20,000 日圓，需時 3-7 天；吊牌印製另外收費，1 張收費 4 日圓。此外，公會亦透過「國家品牌計畫」協助會員商設計開發新產品。

- (五) 四國毛巾公會亦積極佈建毛巾展售通路，除了網路商店之虛擬通路外，實體直營通路在今治市有 2 家（分別為今治毛巾本店與今治國際飯店內之店舖）；東京都則有 1 家（位於南青山），凡取得「Imabari towel Japan」吊牌之產品均可於通路販售。目前今治毛巾本店之營收為各實體直營通路最高者。
- (六) 台日毛巾產業均面臨人才斷層與本國勞力投入不足之問題。台灣目前以較高之外勞核配比率(毛巾業為 25%，較紡紗、織布業之 20% 為高)以解決短期人力需求，並利用快速設計打樣中心作為設計與技術人才育成基地。日本在外勞配額方面則採嚴格管制(目前為 10%)；惟日本毛巾業有多家廠商亦同時在中國設廠，該等廠商自中國引進勞工於日本工廠，除可解決短期人力需求，亦同時培育管理能力，若干年後再令其回到中國的毛巾工廠擔任幹部。另外，日本毛巾工廠亦有引進更生人從事車縫、包裝等例行作業。值得一提的是，四國毛巾公會亦與地方政府合作，積極推動「毛巾達人」(Towel sommelier)認證制度，以提高毛巾從業人員專業形象，吸引人才投入填補斷層。
- (七) 丸榮毛巾株式會社為日本「傳統產業特色化」之實例。該社在 90 年代專事 OEM，其後該社社長體認「設計美學加值」與「品牌加值」之重要性，首先延攬義大利設計師為其設計豐富多樣之毛巾產品，建立自有品牌「idée zora」，並於東京銀座地區開設直營店舖，而該社毛巾產品亦附掛「Imabari

towel Japan」吊牌，此為地方品牌與自有品牌求同存異、共存共榮之最佳例證。

- (八) 四國毛巾公會對該地毛巾產業之蛻變功不可沒。據了解，該組合係當地業者與公部門之單一連繫窗口，並定期號召會員商參與如技術開發、產品開發、市場資訊等議題之交流討論，且強勢主導驗證制度、吊牌發放、展售通路佈建及商業模式(含會員廠商利潤分配)等措施，也因此使得今治毛巾聚落於日本毛巾內需市場發揮團結優勢，全國市佔率過半。
- (九) 四國毛巾公會提及台灣已有個體自營戶向其進口毛巾販售，台方毛巾產業即表達可相互代理進口毛巾產品販售、進而相互授權生產等合作意願，公會代表及與會業界代表均表示立意甚佳，可與台方進一步洽談細節。
- (十) 我方於會議中對日方提出邀請，希今治市公所與四國毛巾公會亦可組團來台灣與毛巾(及其他紡織相關產業)聚落進行交流，並參觀 4+1 快速設計打中心，菅市長欣然接受並指示相關單位研議。

二、台日織襪產業搭橋會議暨工廠參觀重點

- (一) 搭橋團於 11 月 1 日上午 10 時 30 分抵達南淡路市，副市長川野四朗先生於福良港活動中心親自主持台日織襪產業搭橋會議，日本官方尚有產業振興部興津良祐部長與會，另兵庫縣織襪公會(兵庫縣靴下工業組合)代表由井淳裕社長、南淡路市商工會代表伊藤雅樹課長亦出席會議。雙方就織襪產業面臨問題，政府協助產業之措施與品牌發展經驗等進行簡報與交流。本次會談氣氛極為融洽。
- (二) 搭橋團 25 人於 11 月 1 日至 Yui 株式會社聽取由井淳裕社長簡報，並至工廠實地參訪生產線之機器設備與作業情形。

- (三) Yui 株式會社年營業額為 11 億日圓，目前以 OEM 為主，其產品佔營業額 90%，另有設計部門從事 ODM。目前生產之產品區隔為女性、運動、時尚等三大區塊，並朝機能性織襪方面發展，目前與小林製藥合作生產保暖襪。
- (四) Yui 株式會社約有織襪機 50 台，大部份為電腦提花織襪機，少數為舊型之全自動提花織襪機，設備等級相當於與台灣之織襪業平均水準。
- (五) 我方於會議中對日方提出邀請，希南淡路市役所、南淡路市商工會及兵庫縣織襪公會亦可組團來台灣與織襪(及其他紡織相關產業)聚落進行交流，並參觀 4+1 快速設計打中心，川野副市長欣然接受並指示相關單位研議。

伍、觀摩日本紡織品展售通路

一、觀摩今治毛巾本店重點

- (一) 今治毛巾本店設置於今治紡織品資源中心(亦為四國毛巾公會所在地)1樓，販售來自 38 家會員商製造之產品，所有產品項目均附掛「Imabari towel Japan」吊牌。目前該店之營收為公會直營實體通路中最高者，其展售場地如圖 1 所示。
- (二) 今治毛巾本店另設「今治毛巾歷史資料室」，展示早期(日本之平安時代至昭和年代中期)之毛巾織造機器；以及「今治毛巾工房館」，實際示範大型毛巾提花織機之操作。參觀者透過機器展示了解今治毛巾產業之悠久歷史，並由機器實地運作使意象具體化，再於展售場地接受產品之視覺與觸覺吸引，進而產生購物衝動。
- (三) 今治毛巾本店之商品陳列注重分類。以用途而言，分為毛巾手帕(handkerchief towel)、運動毛巾(sport towel)、擦手濕巾(mosit hand towel)、入浴巾(body wash cloth)、面巾(face towel)、浴巾(bath towel)、浴毯(bath mat)、浴衣(bath robe)、圍巾(muffle)等，絕大多數商品強調設計美學，利用織紋/色調變化傳達視覺美感，如圖 2 所示。
- (四) 今治毛巾本店之商品有少部分強調機能性與造型設計。例如散發果香並具保濕美容功效的毛巾，可作為面膜使用；以愛媛縣特產「蜜柑」為造型之毛巾，亦強調抗菌機能(如圖 3 所示)



圖 1 今治毛巾本店展售場地



圖 2 今治毛巾本店利用織紋/色調變化傳達視覺美感之毛巾產品



圖 3 散發果香並具保濕美容功效的毛巾(左)，可作為面膜使用；以愛媛縣特產「蜜柑」為造型之毛巾(右)

二、觀摩毛巾美術館重點

- (一) 毛巾美術館位於今治市郊，建築本體為 5 層樓(如圖 4)，樓板面積約 1 萬坪，另有戶外庭園、餐廳等附屬設施。毛巾美術館距市區約 30 分鐘車程，為一廣毛巾株式會社的事業體之一。該社於 1992 年將毛巾生產部門移轉至中國大連，原工廠位址改闢建毛巾美術館，於 2000 年落成，兼具觀光與教育功能。
- (二) 毛巾美術館 5 層樓本體，1 樓為咖啡廳；2 樓為四國(瀨戶內海)物產展售空間；3 樓與 4 樓一部分為毛巾產品販售空間。其餘空間另作為美術展示用途，需購票進入。
- (三) 作為美術展示用途之空間，有一區塊闢為毛巾生產實境廊道(如圖 5)，由梳棉機開始，依序為併條、粗紡、精紡、絡筒、緹花織造、捲布包裝，每一工段均有淺顯易懂之說明，且機器設備均持續運作，參觀者猶如歷經一段毛巾誕生之過程。
- (四) 作為美術展示用途之空間內隨處可見「寓美術於毛巾」之作品，例如以提花織機將俣野温子氏之長幅畫作織成約 40 公尺之毛巾(如圖 6)，作者以該畫作呈現作者旅途見聞與宏大的世界觀，充分詮釋旅途與人生的無常；以毛巾呈現(提花或印花)俣野温子氏之療癒系畫作，並布置如畫廊(如圖 7)；以 200 種顏色、1800 顆筒子紗組成之色紗牆(如圖 8)，輔以暖色光投射，將「幸福感」傳遞與參觀者；以毛巾為素材布置芬蘭女作家 Tove Jansson 筆下的姆明家族(Muumi, 台灣慣稱嚕嚕米)場景栩栩如生(如圖 9)，吸引男女老幼駐足。
- (五) 毛巾美術館所販售之毛巾產品較繽紛多元，例如，有一部分商品係將知名動畫角色(Totoro, Miffy, Snoopy, Kitty 等)及場景呈現於毛巾產品上；部分商品主打品牌授權(Addidas, DAKS, DKNY 等)；部分商品為毛巾布衍生商品(如零錢包、瓶袋)，甚至相關紡織品如玩偶、托特包、飾品等亦陳列於架上。值得注意的是所販售之

商品十有八九係中國製造；而標榜日本製造之「Imabari towel Japan」產品僅陳列於一隅。

- (六) 毛巾美術館之展受空間亦提供繡字服務，依顧客需求，在其購買之毛巾產品上繡字，以字計費。



圖 4 毛巾美術館之外觀



圖 5 毛巾美術館之毛巾生產實境廊道

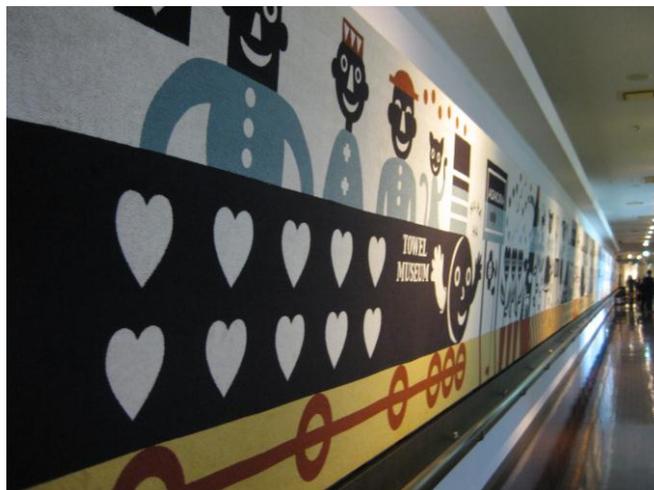


圖 6 毛巾美術館以毛巾呈現侯野温子氏之長幅畫作



圖 7 毛巾美術館以毛巾呈現畫作並布置如藝廊



圖 8 毛巾美術館之色紗牆



圖 9 以毛巾為素材布置的姆明家族場景

三、觀摩西陣織會館重點

- (一) 京都西陣地區於 1873 年即自法國引進針織提花機，並不斷精進織物組織變化技巧，並發展出以 12 項手工織造技術為基礎之高級蠶絲織品綾、錦、緞等供皇室使用，通稱「西陣織」，列為「經濟產業大臣指定傳統工藝品」項目之一。西陣織會館即是傳遞西陣織歷史、文化、匠意、榮譽之平台，其外觀為 7 層之樓建築(圖 10)，其中 1-3 樓對外開放。
- (二) 西陣織會館目前以歷史文化加值作為行銷策略。1 樓為舞台區，定期有和服走秀(圖 11)，傳達日本傳統服飾之設計美學；2 樓大部分為紡織與服飾品展售空間，商品以和服(含相關配飾)、領帶、絲巾、壁掛為主，另一小塊區域則展示傳統織機，並有資深工匠(職人)示範操作(圖 12)；3 樓為歷史文物館，展示館內珍藏之古家飾紡織品、刺繡等。
- (三) 西陣織會館落實體驗行銷，包括有和服穿著體驗，有 3 種隆重裝束之造型(十二單、舞妓、小紋)供選擇，並附帶拍照服務；亦有輕便裝束(小紋)，可穿著於京都市區散步；另有手工織造體驗，親手織出約 30*20cm 之桌布帶回。



圖 10 西陣織會館外觀



圖 11 西陣織會館內之和服走秀



圖 12 西陣織會館資深工匠示範織布機操作

陸、心得建議

一、心得分析

(一)「台日紡織產業搭橋團」赴日有助凝聚國內業者共識

本搭橋團之業界成員均為毛巾業者。目前台灣毛巾產業正處於世代交替轉換期，掌握經營權之年長者極欲延續產業命脈；有志接掌之年輕一代對企業經營亦有諸多創新想法。六天的行程提供毛巾產業兩代之間經驗傳承與回饋之機會，展現台灣傳統產業勤樸真誠之精神。而多數業者屬年輕一代族群，藉此機會密切交流互通有無，有助產業永續發展。另外藉由與日本官方與業界之交流，了解日本傳統產業蛻變之過程，有助凝聚國內業者共識，亦有助公部門推動產業升級。

(二) 今治毛巾之經營與通路佈局模式值得國內產業參考

今治毛巾本店與毛巾美術館為截然不同之通路。以地理位置而言，前者位於市區，佔地有限，以銷售服務為主；後者位於郊區，幅員較廣，除銷售之外亦提供教育、休憩、展示等多元服務。進一步分析發現，今治毛巾本店係由四國毛巾公會經營，以「Imabari towel Japan」品牌作為其核心價值，而該品牌又與今治毛巾的歷史、品質等相連結，是以今治毛巾本店所陳列商品強調「在地認同」，訴求偏向安全、純淨、信賴、品質等，許多產品更標榜天以天然染料染色。另一方面，毛巾美術館係一廣毛巾株式會社負責人基於對藝術與所營產業之熱愛而創立，以「美術創作」作為其核心價值，重視企業形象與藝術家創作精神之傳達，因此毛巾美術館所陳列商品多強調圖案設計，並加入動畫人物元素。

值得一提的是四國毛巾公會之國內拓銷策略。「Imabari towel Japan」毛巾之售價介於 800 至 5000 日圓間，以日本薪資所得衡量，屬中高價位產品。該公會在首都東京之南青山地區擁有直營店鋪，此外，在押上地區與丸之內地區亦有實體通路(前者位於賣場；後者位

於飯店)。上述三個地區均屬觀光客群聚之地，可知四國毛巾公會將產品定位為「國家認證」的高品質/品級產品，向觀光客行銷國家形象與地方特色。另外，上述三地區之氛圍各異：南青山地區為奢華時尚薈萃之地，知名服飾品牌旗艦店林立，故消費者多為時尚敏銳；押上地區則為人口密集的住宅區，消費者多屬中產階級；丸之內地區為政經中樞，消費者多屬中高收入，部分亦具社經地位。四國毛巾公會在東京都之通路布局模式值得國內業者參考。

(三) 日本在地產業之特色化與服務化內涵值得國內產業借鏡

以毛巾美術館為例，其由毛巾公司經營，卻不以毛巾販售為訴求，反先透過裝置藝術及情境等非物質性服務先滿足顧客之視覺需求，進而自發性購買該公司生產之毛巾產品，而顧客可在購買毛巾上繡字，則是美術館提供與顧客之「專屬性」價值服務。另以西陣織會館為例，除了販售和服，亦允許不購買之顧客體驗和服穿著，則屬產品延伸服務。日本向來以服務周到著稱，其產業如何站在顧客立場滿足需求，進而創造需求之思維模式，頗值國內產業借鏡。

二、結論與建議

(一) 產業合作方面

1. 技術合作

「Imabari towel Japan」毛巾產品之手感、吸水性等均優於台灣，建議國內法人研究單位如紡綜所、工研院材化所研究分析其產品與台灣毛巾產品之差異，並思考在紗線原料、織造技術、染整技術(如助劑)方面協助引進與台灣毛巾業者。至於織襪產業部分，兵庫縣織襪聚落目前致力發展機能性織襪代工，未來可思考結合台灣紡織產業機能性纖維(如抗菌纖維、遠紅外線纖維)之優勢，與日本天然纖維的應用經驗(蠶絲、羊毛、麻)，進行新素材應用開發合作。

2.品牌與行銷合作

「Imabari towel Japan」係由四國毛巾公會所推動之日本國內品牌，目前 99.5%內銷，0.5%外銷，且外銷台灣金額佔比最高(30%)。四國毛巾公會欲將該品牌發展成為國際品牌，拓展外銷市場，台灣可利用此機會提出聯合品牌構想，如「Imabari towel Taiwan」，在雙方互相承認品質基準之前提下，台灣生產之毛巾通過認證及可掛上聯合品牌，並由台灣業者在國內行銷，雙方再聯手進軍大陸市場。

3.異業結合搭配觀光資源，加速聚落交流

目前捷安特自行車在今治車站設有自行車服務中心，服務前往「島波海道自行車道」的單車族，台灣毛巾業者可與捷安特合作，在自行車通路展售具台灣特色的毛巾產品(甚至紡織品)與觀光資源。另外亦可以台灣各地紡織產業聚落之特色、MIT 商品展售活動(如彰化社頭的織襪芭樂節)為主題，邀請當地政府與紡織聚落業者組團來台交流。

(二)4+1 快速設計打樣中心營運方面

1.結合地方政府，落實宣傳產業特色與打樣中心

以今治市為例，在今治車站裡即有櫃位展示毛巾產品，車站裡玄關處並有標語宣揚今治市是毛巾城市，並透過觀光地圖、觀光指南等介紹毛巾之歷史，以及如「今治毛巾本店」、「毛巾美術館」等景點，上述景點亦為毛巾產品之通路，一旦知名度上升帶來人流消費，可刺激產業進步。而織襪快速設計打樣中心附近有社頭火車站，近年來台灣鐵道旅遊、在地慢遊風氣興起，可考慮結合產業(織襪)、特色食材(芭樂)、建築(社頭車站、同人館)、交通媒介(鐵道、單車)等，與台灣鐵路管理局現行之「郵輪式列車」合作，有助行銷地方特色，可帶來人潮消費，帶動當地產業發展。

2.透過「產品藝術化」表現展示空間氛圍，感動消費者

以「毛巾美術館」為例，分為展示與銷售兩部分，展示的部分以創作者(如畫家、動畫師)為主體，毛巾為素材進行創作，將創作者之情感透過視覺傳達與消費者，消費者在認同創作內涵之同時，亦同步接受產品，進而產生購買意願。

3.透過「產品多元化」有利消費者產生在地認同，進行口碑行銷

以今治「毛巾美術館」為例，除了販售毛巾相關產品之外，亦販售愛媛縣之特產與手工藝品；以京都「西陣織會館」為例，販售產品則包羅萬象，包含和服、領帶、襪子、手帕等，另有販售京都特色食品，如抹茶、和菓子等，在場域內藉由在地整體特色，而非僅有單一產品特色行銷，較易感動消費者，亦有利進行口碑行銷，帶來更多人潮。

附錄一

「台日紡織產業搭橋團」名單

單位名稱	姓名	職稱
經濟部工業局	張雲評	技士
經濟部紡織產業 發展推動辦公室	李立同	經理
工業技術研究院 材料與化工研究所	羅立清	副組長
	李曉娟	設計師
紡織產業綜合研究所	黃慶堂	主任
	林宜美	副組長
	廖聆雯	助理
中華民國紡織業拓展會	黃淑惠	副總監
	王冀霞	科長
鞋類暨運動休閒科技研發中心	劉毓毓	總經理
	孫淑卿	經理
好家庭毛巾股份有限公司	張家玲	業務
	張培欣	助理
洽維企業股份有限公司	李月娥	經理
	陳建安	助理
興隆紡織廠	林國隆	董事長
	林素	董事長夫人
恆裕企業社	李俊德	廠長
永達昌股份有限公司	郭文凱	特助
廣福毛巾股份有限公司	陳永元	董事長
	鄭徐助	業務
大億毛巾企業股份有限公司	林恆毅	經理
	黃美惠	特助
東發織造廠	陳義雄	董事長
大通旅行社	翁一殿	翻譯兼導遊

附錄二

「台日紡織產業搭橋活動」行程內容

日期	地點	詳細工作內容
10/29 (一)	桃園→今治市	去程：桃園→廣島→愛媛縣(今治市)
10/30 (二)	今治市	參加台日毛巾產業搭橋會議(含工廠參觀，議程詳附錄三)，與今治市政府、愛媛縣纖維產業技術中心及四國毛巾公會等洽談兩地毛巾產業聚落之投資合作及技術移轉等事宜。
10/31 (三)	今治市、大阪市 (宿大阪市)	觀摩毛巾美術館(タオル美術館 ICHIHIRO)及其毛巾產品展售通路
11/01 (四)	南淡路市、大阪市 (宿大阪市)	參加台日織襪產業搭橋會議(含工廠參觀，議程詳附錄三)，與南淡路市政府及當地織襪廠商洽談兩地織襪產業聚落之投資合作及技術移轉等事宜。
11/02 (五)	京都市、大阪市 (宿大阪市)	觀摩京都西陣織會館及日本服飾零售通路。
11/03 (六)	大阪→桃園	回程：大阪→桃園

附錄三

台日毛巾產業搭橋會議議程

日期：101 年 10 月 30 日

時間	議程	地點
09:30~11:00	正式官方交流會談 一、我方簡報 1. 台灣毛巾產業發展現況簡報 2. 台灣製 MIT 微笑標章產品簡報 二、日方簡報 1. 四國毛巾產業發展現況簡報 三、交流討論	今治紡織品資源中心
11:00~11:30	參訪今治毛巾本店	今治毛巾本店
13:30~14:45	參觀丸榮毛巾株式会社生產線	丸榮毛巾株式会社
15:15~15:30	拜會今治市市長	今治市政府
15:30~16:30	正式官方交流會談 一、我方簡報 1. 台日產業合作搭橋推動方案報告 2. 台灣政府協助毛巾產業措施簡報 二、日方簡報 日本政府協助毛巾產業措施簡報	今治市政府
18:30~20:30	交流晚宴	今治國際飯店

台日織襪產業搭橋會議議程

日期：101 年 11 月 1 日

時間	議程	地點
10:30~12:00	正式官方交流會談 一、我方簡報 1. 台日產業合作搭橋推動方案報告 2. 台灣織襪產業發展現況簡報 3. 台灣製 MIT 微笑標章產品簡報 二、日方簡報 兵庫織襪產業發展現況簡報 三、交流討論	福良港活動中心
13:00~15:00	拜訪織襪廠商 YUI 株式會社生產線	YUI 株式會社

附錄 4

本案相關之媒體廣宣

1.發布於本局首頁

日期:101年10月29日

連結台日地方紡織產業聚落，「台日紡織產業聚落搭橋團」 率領業界代表積極與日方洽商產業合作

由經濟部工業局指導，經濟部紡織業發展推動辦公室主辦的「台日紡織產業聚落搭橋團」，自今(29)日起一連六天出訪日本，全團共計 25 人，聲勢浩大。本次活動以毛巾產業交流合作為主，並安排參訪織襪聚落與及和服展售通路等。國內毛巾廠商如興隆、好家庭、廣福、洽維等均隨團出發，而負責經濟部「4+1 快速設計打樣中心」(包含西園 29 服飾創作基地、台北服飾快速設計打樣中心、台中鞋類及袋包箱快速設計打樣中心、彰化織襪快速設計打樣中心、雲林毛巾快速設計打樣中心)營運法人單位如紡綜所、工研院材化所、紡拓會、鞋技中心等均派代表參加，期望透過地方對地方的合作方式，推動產業聚落交流，期望透過研發設計與市場行銷的合作，落實產業在地化，推動台灣聚落品牌，提高產品附加價值，朝「傳統產業特色化」邁進。

台灣毛巾業約有 70% 製造商位於雲林虎尾地區，形成產業聚落。在政府對中國大陸進口毛巾課徵反傾銷稅、持續投入輔導資源及推動 MIT 微笑標章等措施下，台灣毛巾業近年致力技術升級與產業轉型已初見成效，「興隆毛巾觀光工廠」即為一成功案例。而在日本四國的愛媛縣今治市，同樣有毛巾聚落存在，並有著名景點「毛巾美術館」。兩國除了發展經驗相仿外，日本的設計美學與先進的產業技術更廣受台灣業者青睞。政府目前積極推動台日產業合作搭橋計畫，經濟部工業局爰以「連結地方產業聚落，增進中小企業合作」為策略，本(101)年 6 月即指示紡織產業綜合研究所派員先行前往今治毛巾聚落，拜會當地產官研單位，為台日雙方建立溝通管道，並於 10 月正式邀集台灣業者組團前往，預計與今治市政府產業部、四國毛巾工業組合、丸榮毛巾株式會社等單位進行台日毛巾產業搭橋會議，藉此交流毛巾產

業技術資訊、設計資訊、產品資訊及市場資訊等，進一步促成研發設計、生產製造合作及市場行銷合作。此外，搭橋團也將至愛媛縣纖維產業技術中心實地了解產業技術，並至毛巾美術館了解毛巾產品之設計能量及商業模式。

本搭橋團亦將前往兵庫縣南淡路市織襪產業聚落，預計拜會市政府與 Yui 公司，建立溝通管道，為台日織襪產業聚落搭橋預作準備。最後搭橋團將至京都參訪西陣織會館，有助「4+1 快速設計打樣中心」發展創新營運模式，服務台灣紡織聚落廠商。

2. 發布於經濟日報

日期:101 年 11 月 7 日

C12 台日紡織交流

經濟日報

中華民國101年11月7日 星期三

經濟部領軍 成功推動台日紡織聚落搭橋

組團赴日本參訪 建立雙邊產業聯繫管道 有助我國紡織產業朝國際化、特色化方向邁進

蔡穎菁 / 撰稿

由經濟部工業局指導、經濟部紡織產業發展推動辦公室主辦的「台日紡織產業聚落搭橋團」一行25人於10月29日至11月3日間，赴日本愛媛縣今治毛巾聚落、兵庫縣南淡路島市織襪聚落等地參訪，獲今治市市長與南淡路島市市長率產業發展部門及產業代表隆重接待，雙方並進行交流座談會議，成功建立產業聚落聯繫管道，有助國內業者開發日本毛巾、織襪產業之業務與合作關係，獲得業者肯定與熱烈迴響。

此外，負責經濟部「4+1快速設計打樣中心」(包含彰化織襪快速設計打樣中心、雲林毛巾快速設計打樣中心、西螺2+1服飾創作基地、台北服飾快速設計打樣中心、台中鞋類及袋包類快速設計打樣中心)的營

運法人單位如工研院材化所、紡織所、紡拓會、鞋技中心等均派代表隨團考察今治毛巾本店、毛巾美術館、西陣織會館等展售通路，以發展快速設計打樣中心之創新營運模式，服務台灣紡織聚落廠商。

搭橋行動 助傳統產業特色化
帶領搭橋團赴日的工業局張雲萍技士表示，台日雙方的毛巾與織襪聚落廠商多為中小型企業，較缺乏國際交流合作機會，希望藉由這次台日毛巾與織襪產業的搭橋會議，建構台日地方產業聚落的技術交流與商機平台，也透過本次今治市的毛巾產業參訪交流，了解當地政府與業者如何進行產業轉型升級，成功創造日本的獨家毛巾品牌。



今治市政府管 良二市長(前排左三)、產業部增進課長(前排左二)、橫山正都科長(前排右一)與工業局張雲萍技士(前排右二)及搭橋團其他成員於會議後合影。

以代工模式經營，產業附加價值較低，須藉由科技加值、設計美學加值、品牌加值、行銷通路佈局等策略提升產業附加價值，因此搭橋團本次赴日之交流重點，在於了解日方的產業技術、產品設計內涵及展

台日毛巾業交流 開啓合作新局



大德毛巾經理林俊發(左起)及夫人、興隆紡織董事長林國雄、浩維企業經理李月娥、好家庭張家地、東發織造陳義雄先生、廣福毛巾董事長陳永元及搭橋團其他成員合影。

推動辦公室 / 提供

毛巾聚落業者日本搭橋訪問團表示，非常感謝工業局統籌帶領毛巾聚落業者赴日參訪，更難得的是能與日本毛巾聚落重鎮今治市的市長、相關政府官員、當地毛巾公會與相關業者首次會面，深入了解當地產官合作的帶動經驗，開啓交流新頁。

參訪行程中，透過紡織綜合研究所的安排，另外參觀今治市的毛巾美術館、兵庫縣南淡路島市的YUI株式會社(日本第三大織襪廠)及京都西陣織會館等，對於毛巾業者，不啻是透過行銷營運的模式，與業地想、設計創新等面向，都給業者帶來耳目一新的感受與啟發，團員一致肯定此行的心血與收穫。

業者更指出，搭橋團的成員中大部分是毛巾業者的第二代經營者，搭橋團提供同業彼此深入了解交流的機會，因此產生更強烈的觸發力，是具珍貴的經驗，期望新一輪的青壯企業家能帶領毛巾業再得榮耀。

結合4法人創研能量共同執行

推動辦公室 紡織業加值推手



今治市產業部課長補佐橋原信雄(後排中間左一)與丸染毛巾株式會社社長暨四國毛巾工業組合副理事長橋上誠司(後排中間)，親自帶領「台日紡織產業聚落搭橋團」於參觀該社工廠後合影。

推動辦公室 / 提供

蔡穎菁 / 撰稿

經濟部紡織產業發展推動辦公室成立4年以來，在推動產業用紡織品的成長上，已累積豐富的經驗與成果，推動辦公室指出，未來將建立起整體紡織產業的橫向聯繫平台，結合4法人單位的研發及創新能量，推動紡織新願景。

為期6天的行程當中，以台日毛巾聚落的對接交流會議拉开序幕，台灣廠商與當地政府、產業公會及業者進行相當充分及熱絡的討論與

溝通，並就供應鏈整合與品牌合作開啓對話的機制，今治市市長菅良二先生更親自主持會議並致意歡迎，是一次非常成功的產業交流活動。

菅良二市長更進一步表示，希望有機會帶領當地毛巾業者組團到台灣訪問，為雙方的毛巾聚落尋求互補共利的合作模式，共同創造出雙方毛巾產業永續經營的新契機。其後參訪南淡路市的織襪聚落，副市長川原野先生亦率領產業發展部門團隊及公會代表與搭橋團進行座談會議，對台日雙方的織襪聚落交流合作表達關注之意。

經濟部紡織產業發展推動辦公室

服務電話 (02) 2391-9109
地址：台北市愛國東路2號4樓
網址：www.tifo.org.tw

(經濟部工業局廣告)