

出國報告（出國類別：考察）

考察日本京都、北九州漫畫博物館

服務機關：文化部

姓名職稱：鄧美容副司長、謝小萍科員

派赴國家/地區：日本/京都、北九州

出國期間：108/11/28 至 108/12/2

報告日期：108/1/16

目錄

摘要.....	2
壹、 前言.....	3
一、國內、外環境情勢分析.....	3
二、與參訪主題相關之本部政策現況分析.....	3
三、參訪緣由與目的.....	3
貳、 行程安排及參訪議題.....	4
一、參訪行程.....	4
二、參訪議題及內容.....	5
參、 參訪心得.....	6
一、京都漫畫街.....	6
二、京都漫畫博物館.....	8
三、「北九州流行文化節」.....	14
四、「海外漫畫節」、「創意同人志展」及國際漫畫家大會之「國際原畫展」.....	18
五、國際漫畫家大會之交流晚宴.....	22
六、國際漫畫家大會之國際論壇.....	23
七、北九州漫畫博物館.....	27
八、北九州市府代表洽談雙邊漫畫家交換駐村.....	34
肆、 建議事項.....	35
一、立即可行建議.....	35
二、中長期建議.....	36

摘要

日本為世界漫畫大國，漫畫作品對全世界的次文化圈產生相當的影響力，臺灣因地緣關係，早期就深受日本漫畫影響，文化部為健全臺灣漫畫產業，近年逐步整合串聯創作、出版、行銷及消費端，設置漫畫基地、漫畫產業人才培養計畫、補助國內漫畫刊物發行、漫畫史料的徵集與數位典藏、漫畫翻譯補助、原創漫畫內容開發與跨業發展行銷補助計畫以及規劃設立「國家漫畫博物館」等等。日本漫畫產業高度發展和以漫畫作品與不同產業的跨域合作模式，進而將日本流行文化行銷全世界的成功範例，非常值得臺灣觀摩與學習，此次安排參訪京都漫畫博物館及北九州漫畫博物館，主要吸取日本漫畫博物館、漫畫產業的發展經驗，建立未來進一步交流的機會，以期對臺灣漫畫博物館的籌備提供重要的策略與思考方向。

壹、前言

一、國內、外環境情勢分析

日本為世界漫畫大國，於歐美漫畫體系之外自成一格，其產出之漫畫作品、漫畫作家、漫畫產業，乃至由漫畫衍生出的動畫產業、遊戲產業、影視作品、文創周邊商品、動漫音樂、同人誌、Cosplay 等流行文化相關產業，無不對全世界的次文化圈產生相當的影響力，建構出日本非常強勢的文化外銷；臺灣因地緣關係，早期就深受日本漫畫影響，翻譯日本漫畫作品為漫畫市場的大宗，臺灣的漫畫圈雖也曾陸續出現過不少風格各異但又具本土特色的暢銷大家，但基本上多屬於漫畫家個人「單打獨鬥」闖出一片天的模式，臺灣原創漫畫從創作、編輯、出版到行銷的產業鏈始終並不發達，形成臺灣有市場（閱讀人口）卻缺少產品（漫畫作品）的狀況，漫畫閱讀的人口數中仍有相當高的比例是以閱讀日本漫畫為主，長此以往，就產業端而言，其結果是漫畫人才的大量出走、流失，漫畫產值下滑，就消費端而言，則是漫畫讀者缺少具有本土意識和共鳴的作品可供選擇，殊為可惜。

二、與參訪主題相關之本部政策現況分析

文化部為建全臺灣漫畫產業，近年逐步整合串聯創作、出版、行銷及消費端，分別從整備創作環境、提供多元發表平台、加強跨域媒合、擴大國內外推廣交流與版權行銷、保存典藏及增值應用漫畫史料、擴大扶植 ACG 產業六大面向著手，具體作為如設置漫畫基地、漫畫產業人才培養計畫、補助國內漫畫刊物發行、漫畫史料的徵集與數位典藏、漫畫翻譯補助、原創漫畫內容開發與跨業發展行銷補助計畫等等；其中規劃設立「國家漫畫博物館」，係考量國人長期以來對臺灣漫畫作品的認識有限，加上早期臺灣漫畫作品大多由民間私人收藏，這些早期的作品、文物可能隨著時間而消逝，為搶救及保存這些珍貴的臺灣漫畫文物、建構臺灣漫畫的歷史論述、提供臺灣原創作品的展示空間等面向而言，建立國家漫畫博物館確有其必要性及急迫性，以典藏保存臺灣漫畫文化資產及擴大推廣交流為基礎，藉此提高臺灣原創漫畫的能見度，以利後續增值應用、跨域媒合，帶動創意源頭的漫畫產業可衍生出大量的商業價值，足以成為臺灣文創產業強而有力的資料庫¹。

三、參訪緣由與目的

日本漫畫產業化的高度發展和以漫畫作品與各種不同產業的跨域合作模式，進而將日本流行文化行銷全世界的成功範例，非常值得臺灣觀摩與學習，此次安排參訪京

¹ 資料來源引文化部公共建設中長程個案計畫-「國家漫畫博物（106-111年）」。

都漫畫博物館及北九州漫畫博物館，重點在於京都漫畫博物館是日本最知名的漫畫主題博物館，典藏豐富、規劃完善，同時重視文化資產保存以舊建築進行再利用的良好示範，後者則是充分利用知名漫畫家的地緣關係來形成觀光亮點，將整個城市打造為漫畫之城的行銷範例。參與國際漫畫家大會，則主要利用這個漫畫家、漫畫研究者等產官學界聚集的機會，在此建立與漫畫家、漫畫相關從業人員的交流，開展未來邀約、合作的可行性。此次參訪主要吸取日本漫畫博物館、漫畫產業的發展經驗，建立未來進一步交流的機會，以期對臺灣漫畫博物館的籌備提供重要的策略與思考方向。

貳、行程安排及參訪議題

一、參訪行程

本次考察行程為 108 年 11 月 28 日（星期四）至 12 月 2 日（星期一）共 5 日。

依據前述考察目的，為使參訪行程中的溝通交流有更深入的了解與互動，由本部駐日本代表處王主任淑芳及郭業務專員俞廷協助聯繫各受訪單位人員，並於 12 月 1 日至 12 月 2 日 2 天時間一同參加國際漫畫家大會、拜訪北九州漫畫博物館參觀，以及與館方人員諮詢漫畫博物館籌備相關問題，並與北九州市政府人員洽談雙方漫畫家交換駐村合作之可能性，會談未來可能推動和方向，此次實際行程則依據聯繫情形及當地交通狀況作適當之調整，細部安排如下表：

日期	行程	住宿
11 月 28 日(四)	1. 上午桃園機場出發到達關西機場。 2. 下午由關西機場搭車前往京都，晚上自由參觀京都漫畫街。	京都
11 月 29 日(五)	1. 上午 10 時參觀「京都漫畫博物館」，由漫博館人員提供場館導覽及諮詢。 2. 下午由京都搭車前往北九州小倉。	北九州
11 月 30 日(六)	1. 上午至北九州西日本綜合展示場新館參觀國際漫畫家大會之國際原畫展及「海外漫畫節」。 2. 中午出席金漫獎獲獎者於「海外漫畫節」之小舞台對談會，下午參觀「北九州流行文化節」相關活動。 3. 晚上 7 時至小倉麗嘉皇家酒店參加國際漫畫家大會之交流晚宴。	北九州
12 月 1 日(日)	1. 上午 9 時至下午 4 時於北九州市國際會議場，參加國際漫畫家大會之國際論壇。 2. 中午至西日本綜合展示場本館參觀「創意同人	北九州

	<p>誌展」。</p> <p>3. 下午 1 時 15 分與駐日中心王淑芳主任及郭俞廷專員出席「海外漫畫節」臺灣插畫家平凡、陳淑芬小舞台對談會。</p> <p>4. 晚上 7 時參加國際漫畫家大會之歡送晚宴。</p>	
12 月 2 日(一)	<p>1. 上午與台北駐福岡經濟文化辦事處陳處長忠正、王主任、郭專員，共同參觀「北九州漫畫博物館」，由漫博館人員提供場館導覽及諮詢。</p> <p>2. 下午與北九州市政府人員洽談雙邊漫畫家駐村交換事宜。</p> <p>3. 由北九州搭車至福岡機場，搭機回臺灣桃園機場。</p>	回國

二、參訪議題及內容

(一)京都漫畫街：自由參觀「京都漫畫街」，瞭解動漫相關商業聚落的經營模式和策略，如何吸引客源等實地觀察。

(二)「京都漫畫博物館」(Kyoto International Manga Museum 京都国際マンガミュージアム)：參訪京都漫畫博物館，由漫畫博物館人員事務局長山元英昌先生(Director General Hidemasa Yamamoto)、研究員庾水敬小姐(Yoo Soolyung)提供諮詢說明，圖書館的渡邊朝子小姐(Librarian Tomoko Watanabe)負責接待參觀整體設施、動線規劃、典藏書庫、藏品規劃等。

(三)「北九州流行文化節」(KPF Kitakyushu Pop Culture Festival 北九州ポップカルチャーフェスティバル 2019)：實地觀察北九州市政府如何以動漫及各種週邊流行文化元素為主為期 2 天的大型活動，來帶動在地旅遊的願景規劃。

(四)國際漫畫家大會之「國際原畫展」(International Comic Artist Conference ICC)：漫畫家大會系列活動之一，提供包含日本、臺灣、韓國、香港、新加坡、馬來西亞、中國等地知名漫畫家之原畫作品參展。

(五)「海外漫畫節」(Kaigai Manga Festival 海外マンガフェスタ)：與「北九州流行文化節」同時舉辦，實地觀察北九州市政府如何規劃一場可以達成交流、體驗、媒合、採購各種海內外漫畫相關的大型活動現場。

(六)九州委員會「創意同人誌展」：由九州區的同人漫畫委員會主辦，接受所有形式的漫畫作品參展，並設有出張編輯部提供新人漫畫家到場諮商。

(七)國際漫畫家大會之「交流晚宴」：漫畫家大會系列活動之一，但今年主辦的日方選擇與北九州市政府合作，因此成為一場包含在北九州地文化行銷，以及產、官、學相關漫畫家、漫畫產業界從業人員的交流大會，可擴展亞洲區漫畫界人脈，建立未來合作、邀約的可能性。

(八)國際漫畫家大會之「國際論壇」：漫畫家大會系列活動之一，上午場主題為動漫行銷觀光，第一部分由 2 位知名動畫主創分享實際案例，第二部分由 5 位地方知事(市長)親自到場發表以漫畫行銷城市的實際經驗；下午場第一部分由集英社編輯部代表談盜版問題及其影響，第二部分主題「漫畫・檔案／漫畫的保存與傳承」，由 5 國代表談各國漫畫發展的處境和保存漫畫資產的現狀。

(九)北九州漫畫博物館 (Kitakyushu Manga Museum 北九州市漫画ミュージアムとは)：參訪北九州漫畫博物館，由漫畫博物館研究員表智之先生(Researcher Tomoyuki Omote)負責接待，提供諮詢說明並參觀整體設施、典藏書庫等。

(十)北九州市政府：與北九州市府代表，北州市政府文化企劃課課長辰本道彥先生 (Executive Director Michihiko Tatsumoto)、文化企劃課藝術擔當係長岩田勉先生 (Culture and Planning Division Tsutomu Iwata)、駐漫博館事務局長中原田香織小姐 (Secretary General Kaori Nakaharada)、駐漫博館企劃係長今磯雄一郎先生 (Maneger Yuichiro Imsiso) 洽談本部以台北漫畫基地為中心，與北九州雙邊漫畫家交換駐村事宜。

參、參訪心得

一、京都漫畫街

京都漫畫街嚴格來說，並非真是一條街，而是位於京都市中心中京區，最熱鬧的觀光商業區內，由新京極通、寺町至錦市場周邊的一塊街區，這段不算太大的區域卻是動漫迷的京都盛地之一，數月前不幸遭到縱火的知名動畫公司京都動畫(京阿尼)的歷史淵源與京都漫畫博物館的地緣關係，此區域分佈著日本最大的連鎖動漫商品專賣店「ANIMATE」，以及「人參俱樂部」、「Game Panic」等諸如販售公仔、模型、玩具、卡片、扭蛋等各式動漫周邊商品專門店、二手交換店等皆在此設立據點，形成一個動漫商圈，甚至還有應運而生的漫畫膠囊旅館等設施。

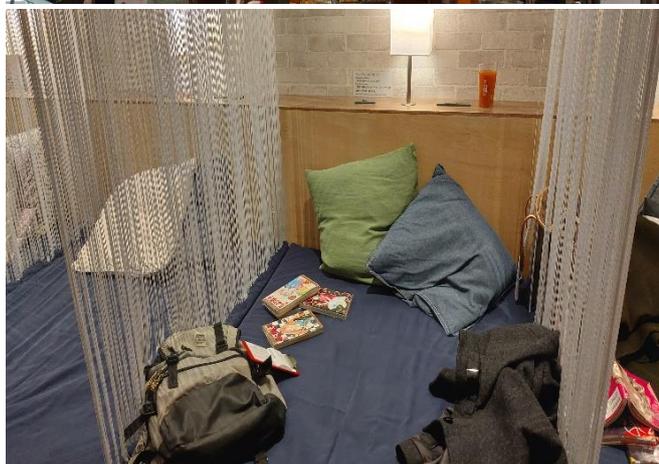


圖 1、日本最大的連鎖動漫商品專店「ANIMATE」是動漫迷的天堂，位在京都動漫街上就有 2 家分店，動漫迷直接拿著超市購物提籃選購動漫相關商品。

京都漫畫街上的動漫周邊商品專門店，即使位在寸土寸金的京都市精華商圈，包括二手店在內的多數店面仍佔地面積廣大，可見日本的動漫商品確有其消費市場足以支付高額租金，動漫迷會以實際的購買行動來支持動漫產業，因此拿著超市購物提籃在選購漫畫及漫畫週邊的景象，在日本也就見怪不怪了。

由於日本民眾本身的漫畫閱讀習慣仍以紙本漫畫為主，因此文化政策對於漫畫產業的保護機制，便體現在漫畫博物館等機構會在擬定漫畫收藏策略時刻意避開最新出版的漫畫單行本，以免影響紙本漫畫出版的銷售量，至於最新出版的漫畫雜誌由於發行人較低且不可能再版，因此漫畫博物館雖然會購藏，但也會設定在特定時間之內不提供開架讓民眾閱覽，貫徹保護紙本漫畫的生產銷售。

動漫商圈內應運而生的漫畫膠囊旅館（Comics Capsule Hotel），更是可以實際觀察漫畫閱讀行為的重點區，此次參觀的漫畫膠囊旅館「Comicap Kyoto」²藏身在普通大樓內，鬧中取靜，採複合式經營，4 樓是漫畫咖啡和漫畫旅館，3 樓是飲料吧、遊戲區以及 KTV。



² 漫畫膠囊旅館「Comicap Kyoto」網站：<http://comicap.co.jp/>。

圖 2、漫畫膠囊旅館，漫畫數量頗豐，氣氛悠閒舒適，以日本的消費物價水準，收費可說是物超所值。

漫咖（漫畫喫茶）部分是採計時制，1 小時無限制的漫畫閱讀附加一杯自助飲料吧的冷熱飲，以及免費 Wi-Fi，含稅價是 600 日圓（新臺幣約 170 元），館內的漫畫數量有上萬冊，基本上各類型的漫畫都有收，除滿滿的漫畫外，大廳有一整排的雜誌，加上可以自由選擇或坐或躺的位置，舒舒服服地看漫畫、喝飲料、甚至吃泡麵，無論目的是單純想看漫畫或是休閒打發時間，都是蠻划算的選擇。

漫畫膠囊旅館部分，住宿價格更是經濟實惠，房價雖然會隨著假期略有波動，但基本上 1 人 1 床一個週末晚上的住宿價格，於住宿網站上的訂價是 3,000 日圓左右（新臺幣約 850 元），相當於青年旅館的價格。櫃台會在旅客 Check in 之後提供女性旅客淋浴間專用的鑰匙以維護女客安全，浴室內的消耗品如牙膏牙刷、基本用品如吹風機、洗衣機等旅館設備都有，但由於是木造書架式的膠囊旅館床位，因此行李箱只能放在床頭走廊間，當然如有貴重物品可另租用旅館提供之保險箱。整體環境空間乾淨明亮，麻雀雖小，五臟俱全，更重要的是滿足了漫畫迷們可以睡在漫畫書堆裡的夢想。



圖 3、漫畫膠囊旅館以極優惠的價格在京都市區提供住宿選擇，雖然住宿床位較小，嵌在書架與書架間，但仍有不少國內外旅客入住。

二、京都漫畫博物館

「京都漫畫博物館」³所在地及建築物前身，為 150 年前由在地市民出資成立的私立龍池小學，由於地處京都商業區（烏丸御池站附近）而非住宅區，最終因學生太少而被合併廢校。

京都精華大學（Kyoto Seika University）⁴的漫畫研究始於 1980 年代，初期是以社會學、人類學研究的角度入手，直到 1989 年被譽為日本漫畫之神的手塚治虫去世之後，開始大量的漫畫專門研究，認為研究漫畫可以透過漫畫了解時代、歷史、生活型態，建立漫畫研究體制，其研究成果可以支持日本向全世界宣傳日本文化；有了研究先行之後，2003 年京都精華大學向京都市政府提議成立漫畫博物館，2005 年獲審查通過龍池小學的校地及建築活化利用計畫，並得到在地市民的支持，於 2006 年正式開館營運。

選擇參訪京都漫畫博物館，主要因素在於雖不是日本第一座漫畫博物館，卻是日本第一座最有規模且具有國際視野的漫畫博物館，博物館建築為 L 型，以及位於建築前方的廣場草皮區，館內劃分為常設展區、特展區、研究區、收藏區以及龍池小學歷史區等⁵。館內最知名的是設有總長度達 140 公尺的書架，收藏 5 萬多本漫畫供開架閱讀，稱為「漫畫之壁」（Wall of Manga），1 樓少年漫畫、2 樓少女漫畫、3 樓青年漫畫（young adults）參觀者可自由取閱，隨意在館內及館外的草坪區閱覽，據博物館人員表示，當天氣溫暖的時候，入館參觀民眾甚至可以在草皮上一邊吃便當一邊看漫畫。



³ 京都漫畫博物館官方網站：<https://www.kyotomm.jp/>。

⁴ 京都精華大學官方網站：<https://www.kyoto-seika.ac.jp/eng/>。

⁵ 京都漫畫博物館平面圖，詳附錄 1 英文版 Museum Guide。

圖 4、京都漫畫博物館廣場，為方便維護及減少蚊蟲滋生的困擾，草皮實為人工草皮。

以下對京都漫畫博物館的幾項參訪重點⁶分述如下：

(一)經費來源及組織編制

京都漫畫博物館的經費來源係由京都精華大學自籌，其中 50%來自門票收入、賣店及館內開辦之各種收費工作坊⁷、「相談室」⁸，以及中央政府文化廳所提供之數位典藏補助款，另外 50%的收入則是來自辦公室設於博物館內，同屬精華大學的「事業推進室」，事業推進室成立於 2004 年早於漫畫博物館，負責承接一般公司企業的委託企劃專案，例如：以漫畫手法呈現的宣傳廣告、商品開發、說明手冊等，特別是透過漫畫這樣深入淺出的型式，將某些晦澀難懂的內容（醫療、科技等）呈現在閱讀者面前，使其傳達的訊息能更容易理解，因此頗受企業界歡迎，目前 1 年可接到約 70 件委託案⁹。

組織編制方面，京都漫畫博物館由精華大學自行營運，漫畫博物館實際營運人力為 20 人左右，包含前述的事業推進室 4 人、學藝部門¹⁰人員及 7 位研究員，若再包含漫畫研究中心人員（平時不負責博物館業務，但於館內策展時會與學藝部門共同討論，提供研究支援），總計京都漫畫博物館的人力編制約 40 人。館長荒俣宏先生嚴格說來較接近榮譽館長，本身為博物館學家而非漫畫家的館長，平時基本上不在館內¹¹，主要行政事務還是由事務局長綜理負責。

前述的「事業推進室」，非屬一般博物館的組織編制，主要負責與漫畫家及產業接洽，其角色接近「編輯」加「仲介」，必須熟知漫畫學院內每位學生的能力及風格，才能依委託企業或產品內容的需求，媒合適當的漫畫家人選，達成雙方皆能滿意的合作，更值得一提的是，這個非傳統博物館部門所達成的業績，已占京都漫畫博物館總收入的 50%。而本部「漫畫基地」亦提供漫畫家與企業媒合服務，但為非營利性質並無收費，至於目前籌備中之國家漫畫博物館因組織章程未定，未來應可研議在營運法規上鬆綁，儘量減少公部門經營的諸多限制，營運上可更具彈性，館方可更積極思考開源方式，而京都漫畫博物館的事業推進室，可說提供一個頗為成功的參考。

⁶ 由於京都漫畫博物館及九州漫畫博物館內皆規定不可拍照，經特殊許可得以拍照者，亦不可將館內照片公開上傳網路，因此 2 家博物館室內照片報告中將另以紙本附錄 2 呈現。

⁷ 見附錄 2-圖 1。

⁸ 見附錄 2-圖 2。

⁹ 京都精華大學（京都國際漫畫博物館）事業推進室之宣傳單，詳附錄 3。

¹⁰ 日本博物館的「學藝部門」主要負責展覽、活動規劃、圖資管理等，接近國內博物館編制上的「展示教育」加「研究典藏」的功能。

¹¹ 見附錄 2-圖 3。

(二)動線設計

京都漫畫博物館入館參觀動線設計，是經過審慎思考的結果，首先，看似開放的草皮廣場，其實在付費入場之前是禁止進入的；其次，博物館的餐飲區(Café)一是位於博物館主建築的最外緣，一是完全獨立於博物館的主建築群（可詳見博物館平面圖），不但建築與博物館儘量隔開、進出動線完全獨立於博物館之外，連營業時間也與博物館不同步，京都漫畫博物館的開館時間是上午10時至下午6時，餐廳營業時間卻是上午9時至下午7時，顯然較接近附近上班族的活動時間。將餐飲區設置於遠離主建築群的主要優點，一是可以減少食物、油煙、害蟲等對博物館的污染；二是餐廳可獨立對外營運，不受限於博物館的參觀人次；三是餐廳於博物館活動期間提供相關配套服務，例如咖啡上的漫畫角色拉花等，也可以反向吸引餐廳來客的興趣而進入博物館參觀。



圖 5、京都漫畫博物館的餐飲空間設計於聯外道路上，紅色遮陽布的部分即餐廳大門，進出動線完全獨立，非參觀民眾也能自由進入用餐，營業時間亦較博物館長。

反觀國內大多數的博物館餐廳是設置於博物館內，其主要缺點首先在於各種建築法規及消防法規對於博物館餐廳有較嚴格之限制，博物館餐廳與展廳、典藏庫等建築管線的安排必須區隔，以及防治污染的維運經費增加；其次，設於博物館內部的餐廳基本上只能服務入館民眾，客源本身受限，再配合休館日不營運，其影響是餐飲空間因利潤不高降低廠商進駐意願、難以吸引優質廠商，或廠商頻繁更換，博物館難以控制要求服務品質，直接、間接影響民眾對博物館的參觀意願及滿

意度。

(三)典藏策略及收藏來源與保存方式

依據京都漫畫博物館事務局長山元英昌先生表示，目前典藏品已接近 30 萬件，有 5 萬件於漫畫之壁提供開架閱覽，現有博物館典藏空間確實已不敷使用，且由於土地及建築是京都市府無償租用，因此也無法再擴增改建，館方正在尋找新的典藏地點。現階段的收藏策略，紙本漫畫單行本方面採取購藏方式（但太新的漫畫不提供開架閱覽，以免影響漫畫銷售量），漫畫家原稿則以寄藏、捐贈方式為主，非書類的典藏包含海報、漫畫雜誌、附錄、同人志等，至於漫畫家個人物品及漫畫週邊商品目前沒有特意收藏，一來是整體空間已不夠，二則是京都漫畫博物館宗旨仍以提供研究為主，展示陳列次之。值得一提的是，京都漫畫博物館目前為止並未進行將典藏品數位化的計畫，依據訪談館方研究人員表示，目前紙本漫畫比例仍占日本漫畫市場的 70% 以上，且紙本的資料其實一直在減少消失中，例如許多漫畫家、漫畫家家屬認為漫畫一經付印出版後，原畫就失去價值，因此曾經發生過許多直接將原畫畫稿整箱丟棄的例子，就博物館的立場而言，這些卻是富有研究價值的珍貴資料，既然紙本漫畫的研究、收藏是較為迫切且重要的，自然是把重心都放在紙本上，而暫不考慮數位化問題了。



圖 6、此次參訪京都漫畫博物館主要諮詢對象，事務局長山元英昌先生，以及少女漫畫感十足的圖資管理員渡邊朝子小姐。

藏品保存方式則依據藏品的重要性而定，一般性藏品以開架式保存，重要的

藏品則收於地下室典藏庫恆溫恆濕的控制環境，而地下典藏庫的藏品再依其重要性程度分為開架式存放¹²，或再放入無酸紙盒內存放¹³，但無論是開架或非開放式收藏，同樣必須注意在入庫時給予每件藏品的架號編碼、藏品編碼，其目的除館方自身易於對館內藏品及空間進行控管之外，更可以提供外來研究者到博物館查找資料時的高度便利。同時根據館方訪談資料，漫畫博物館的開架式「漫畫之壁」於成立以來只遺失過少數幾本書，館方將此良好的紀錄歸功於二個原因，一是書架、藏品編碼的清楚明確，無論是管理人員或閱讀的民眾很容易通過「讀架」找到漫畫的正確位置，當然也能在閱畢之後即時歸位。二是管方人員若能隨時都維持書架整齊的狀態，民眾也多能隨之遵從。典藏策略因國情及臺灣本身環境條件不同而有因地制宜的作法，可以參考但未必一定參照京都漫畫博物館，但典藏編碼系統確實非常重要，除應有專業團隊協助編目外，更應比硬體先行規劃並預留後續發展空間。

(四)展覽策略、行銷推廣與社區關係

京都漫畫博物館於10年常設展之外的特展，原則維持每年3至4檔，每檔的備展期約1至2年，特展主題是由學藝部門與研究中心共同討論的結果，京都漫畫博物館視漫畫研究為成立宗旨及重心，館方表示如只是收藏漫畫後陳列展示，那和二手書商並沒有什麼分別，也無法彰顯研究的意義，因此京都漫畫博物館的展覽不以人氣為考量，而是以研究成果的發表為主，例如本次參觀時正在宣傳的下一檔特展Unknown Mexican comics 'historieta' -Expression as folk culture¹⁴，介紹墨西哥從19-20世紀的各種報紙、雜誌、廣告中的漫畫材料，呈現出做為文化傳播形式的漫畫與當時墨西哥社會生活的連繫，墨西哥漫畫的民俗文化表現其實是個相對「冷門」的展覽，但此案為京都漫畫博物館參與「國際日本研究中心」（International Research Center for Japanese Studies）¹⁵之「流行文化歷時-通過國際研究創造新的日本形象」¹⁶的專案研究成果，身為研究型的博物館，其重視研究成果的社會教育功能而不以觀眾喜好為導向的特點在此展現；至於展覽宣傳方式除印製紙本DM外，主要是在社群網站發佈消息，以及對全國美術館、博物館發送海報張貼。

如前所述，京都漫畫博物館的前身是由附近居民出資成立的小學，據館方表示，這些在地市民仍對地方上有著相當的影響力，因此京都漫畫博物館在成立之時就與在地居民達成協議，每個月在閉館後會舉辦一次免費的社區居民活動，活動內容多數與漫畫無關，例如少年棒球、撿球、舞蹈、老人唱歌等，主要目的還是

¹² 見附錄 2-圖 4。

¹³ 見附錄 2-圖 5。

¹⁴ Unknown Mexican comics 'historieta' -Expression as folk culture 特展資訊：
https://www.kyotomm.jp/en/event/exh_historieta/。

¹⁵ 「國際日本文化研究中心」官方網站：<http://www.nichibun.ac.jp/pcl/ja/>。

¹⁶ 「流行文化歷時-通過國際研究創造新的日本形象」專案研究旨在透過對流行文化的歷史和國際研究，以期獲得對整個日本文化的全面性、結構性理解。該項目將有助於創造新的日本形象和對日本文化的新見解。資料來源見：<http://taishu-bunka2.rspace.nichibun.ac.jp/en/>。

在維護良好的鄰里關係以取得社區支持。

就展覽及宣傳手法及策略而言，京都漫畫博物館還是走傳統路線，並無太積極或新穎的做法，當然這主要是因為京都漫畫博物館本身在國際間已有相當的知名度和地位，以及館方引以為傲的研究成果和研究資料，使得全日本乃至世界各地的漫畫愛好者、漫畫研究者一定要來朝聖、查找資料¹⁷。據此，確認未來國家漫畫博物館的定位及館藏特色是規劃階段相當重要的任務，應審慎思考。至於鄰里與社區關係，由於成立公立博物館的主導權一向是各級政府機關，成立前雖然也舉辦地區說明會，但民眾對於公共事務參與的程度不一，因此有不少公共設施在建設時並沒有收到反對意見，但是在啟用後持續遭到民眾抗議投訴，因此參考京都漫畫博物館的例子，其在成立前即得到京都市政府與在地民眾的支持，成立之後持續回饋社區居民的做法，可以為所有公共設施機構的公關參考。

(五)藏品加值應用情與授權開發商品及博物館文創

目前京都漫畫博物館館藏品加值應用項目，最成功的應屬「原畫複製」Genga' (Dash) 技術，由漫畫學院教師同時本身也是漫畫家的竹宮惠子老師 (Keiko Takemiya) 開始，從單純的修復漫畫家原稿以利保存及國外展出降低原畫真品耗損，到逐漸累積為成熟的技術，反而發展為京都漫畫博物館的一門「生意」，如今原畫複製產生的作品可以讓其他博物館以付費方式借展，也可以接受客製定做，原畫複製的營收，則由京都漫畫博物館與原作漫畫家（或家屬）以事先約定收益的分帳比例簽定授權契約，至於其他由漫畫家授權開發的商品亦多是如此進行。另外，京都漫畫博物館亦有其獨立開發的文創商品，例如與京都地下鐵合作推廣烏丸御池站的虛擬角色開發，由人物進而衍生出完整情節，產出漫畫、小說等不同型式的作品¹⁸；以及館方特別設計的吉祥物¹⁹，這位頭頂 G 筆、背上揹著裝滿漫畫的綠色包袱、小名叫「Mamu」的吉祥物非常受歡迎，博物館內及各種文宣品上到處可見他的踪影，更有數種以他為主題設計的週邊商品在博物館商店販售²⁰。

總結參觀京都漫畫博物館的經驗，就本部籌建中的國家漫畫博物館而言，應確實落實本部宣示推動之政策核心價值「軟體先行」，整體規劃包含動線設計、典藏策略、經費來源及組織編制、社區關係等，都應有完整的設計規劃於硬體建設之前，他山之石可以攻錯，避免其他博物館的錯誤經驗，儘可能減少日後的諸多問題，這也是出國考察的目的所在。

三、「北九州流行文化節」

¹⁷ 見附錄 2-圖 6。

¹⁸ 見附錄 2-圖 3，在館長的人型立牌之後左右的 2 位，就是京都漫畫博物館與京都地下鐵共同合作，設計出專門推廣烏丸線御池站的主角。

¹⁹ 見附錄 2-圖 7。

²⁰ 見京都漫畫博物館商店網頁：<https://www.kyotomm.jp/facility/shop/>。

2010 年日本中央政府於經濟產業省下成立「酷日本海外推展室」，提出「酷日本」(Cool Japan) 戰略計畫，以向海外推銷國際公認的日本文化軟實力所制定的宣傳計畫與文化政策，企圖以日本文化中的動漫作品、日本料理及流行音樂等文化領域，挽救持續低迷的日本經濟狀況，酷日本戰略計畫將動漫列為首要項目，可見其代表日本文化實力的重要性。

位於九州島最北邊的北九州市²¹，原來是個臨海港口以及重金屬工廠環繞的工業城市，但由於鋼鐵工業造成的污染問題和石油危機後的產業結構變化，北九州市的人口外流問題自 1970 年代末期日趨嚴重，進而影響整體環境發展，北九州市政府意識到問題嚴重性之後，首先致力於改善公害，並在 1980 年代末開始轉變施政方針，改以科技、環保、旅遊等產業為發展重點，並且加強地方基礎建設，包括海港、空港、網絡三港到位 (sea port, airport and e-port)。要發展觀光旅遊，首先要盤點北九州的各項文化資源，有形的文化資產包含「官營八幡製鐵所」、「門司港」、「小倉城」等，市府規劃大眾交通運輸工具到位、大型購物商場、百貨公司的進駐、觀光景點的整治、各種民眾打卡點的設計等硬體設備的同時，無形的文化資產如「戶畑祇園大山笠行事」、「小倉祇園太鼓」，以及最具亮點的當屬北九州擁有多位當地出身、或與北九州有著深厚淵源的知名漫畫家，例如松本零士、北條司、陸奧 A 子、冬木琉璃香等，以及 1966 年便成立的歷史性漫畫組織「AZ 漫畫研究會」。



圖 7、「北九州流行文化節」的主場館：左為西日本綜合展示場、右為あるある City，皆在活動舉辦的第一天早上，即湧現人潮。

在中央主導的酷日本文化政策持續推動下，北九州市政府找到本地最具發展潛力和商業價值的元素，自 2018 年投入以「培育國際文化藝術宣傳基地項目」之高度預算，實現以動漫為主軸的流行文化節來帶動在地觀光旅遊、促進經濟發展

²¹ 北九州市政府官方網站：<https://www.city.kitakyushu.lg.jp/english/index.html>。

的願景規劃，打造出可同時體驗漫畫、動畫、遊戲、角色扮演、偶像文化、流行音樂等樂趣的大型活動「北九州流行文化節」²²。2019 年的北九州流行文化節從 11 月 30 日（星期六）至 12 月 1 日（星期日）分別在幾個主要展館舉行：西日本綜合展示場新館、商場大樓あるある City 及小倉車站等人潮聚集的地點分別安排展覽、論壇、舞台活動、偶像演唱、聲優演出及 Cosplay 等活動，採部分活動免費（如漫畫展）、部分收費（如漫畫市集）等方式進行。



圖 8、北九州市從迎賓門戶的車站就開始營造「漫畫之都」的形象，公共藝術作品是本地出身的知名漫畫家松本零士作品《銀河鐵道 999》的角色青銅塑像，在車站內、外皆有。

北九州流行文化節的場館選擇是以交通樞紐的小倉車站為中心向外擴散，不論是搭乘新幹線、普通列車或公車前來參觀的民眾，都可以在下車後以步行可到的距離（5-10 分鐘）到達活動場館，而北九州市政府亦不遺餘力強化北九州身為「漫畫之都」的形象，從遊客一抵達小倉車站其實就可感受到，車站內外的公共藝術設置，完全是以在地代表性漫畫家松本零士的名作《銀河鐵道 999》的人物為主題，再加上北九州的漫畫彩繪單軌電車「銀河鐵道 999 號」就先吸引了一批死忠的漫畫迷，同時為配合舉辦流行文化節，除展館本身及車站外，就連非漫畫迷的一般民眾也會前去參觀的觀光勝地「小倉城」的內外，也都配合有相關的宣傳活動，包括北九州流行文化節的活動看板、流行文化節及海外漫畫節的電視宣傳影片，以及配合相關的動漫特展等等，以上種種都可看出北九州市政府對活動的高度重視，上下動員傾全力打造「北九州流行文化節」，期待以動漫帶領的流行文化元素帶動全區觀光產業發展的努力。

²² 「北九州流行文化節」官方網站：<https://www.ktqpopfes.jp/2019/>。



圖 9、北九州市政府對「北九州流行文化節」的宣傳，包括車站門口的大型看板，到行人陸橋上整排的小型告示。



圖 10、北九州市的觀光勝地「小倉城」也配合全力推廣各種漫畫宣傳，左為小倉城的特展區，安排的是漫畫原畫展，右為小倉城遊客中心，將部分賣場規劃為漫畫家現場替遊客畫漫畫肖像。



圖 11、「北九州流行文化節」在小倉車站內的 Jam 廣場免費演出，包括 DJ 的動漫歌曲秀，以及 J-POP 偶像團體的演唱。

觀察北九州市的整體規劃，可以發現市政府已經做好發展觀光旅遊的硬體準

備，而以漫畫流行文化的軟實力來帶動這個曾經發展停滯的鋼鐵城市、一般國外觀光客不會排入行程的冷門景點，就現階段看來設定的方向似乎是正確的，也的確給北九州市帶來人潮，但畢竟其正式展開只有 2 年的時間，究竟能否成功維持帶動觀光經濟，值得持續進行觀察。

四、「海外漫畫節」、「創意同人志展」及國際漫畫家大會之「國際原畫展」

首次的「海外漫畫節」(Kaigai Manga Festival)活動，於 2012 年 11 月在東京舉行，是第一個向日本引進全球漫畫的活動，開辦後得到多個國家的官方認可，發文鼓勵各單位參加，而海外出版商、活動管理組織等也踴躍派員出席，當然更得到日本國內外漫畫界的支持，其主要提供一個平台，讓全世界喜愛漫畫的人可以自由地交流和建立聯繫，通過植根日本漫畫，進而了解歐美、世界各地的漫畫及漫畫文化，希望成為漫畫家、漫畫粉絲和出版商可以自由地與來自世界各地喜愛漫畫的人們互動的地方²³。

「國際漫畫家大會」則是由日本資深漫畫家石之森章太郎、千葉徹彌等人於 1996 年發起的亞洲漫畫高峰會議(Asia Manga Summit)展開，主要發起國為臺灣、日本、韓國、香港、中國，5 個常任委員會成員，並協議輪流擔任主辦國，其後隨著參加者快速增加，會議規模也愈來愈大，自 2000 年開始原本只有漫畫家和漫畫業界參加的年度聚會又加入商展元素，2005 年逐漸成為各主辦國展現漫畫實力的舞台，漫博館、動漫園區、產業中心紛紛成立，至今已成為亞洲漫畫界的年度盛事，同時因參加不再限於亞洲地區國家，也有了歐美、非洲國家的加入，因此正式更名為「國際漫畫家大會」。



²³ 「海外漫畫節」官方網站：<https://www.kaigaimangafesta.com/>。

圖 12、「國際漫畫家大會」的固定活動「國際原畫展」今年會場設於北九州西日本綜合展示場 2 樓，得到多家重要的漫畫出版社贊助與支持。

今年在北九州市政府的努力協調下，爭取將「海外漫畫節」及「國際漫畫家大會」與「北九州流行文化節」整合於北九州小倉同步舉行，除擴大群聚效應讓更多人參與之外，更強化北九州「漫畫之都」的形象。「國際原畫展」是國際漫畫家大會的系列活動之一，自第一屆亞洲漫畫高峰會開始，即為每屆大會的固定活動，原畫展的參展者並不限定是大會的參加者，故每屆參加原畫展的漫畫創作者相當多，且來自世界各地，當然不乏國際知名大師，此次展出包含臺灣、日本、中國、韓國、馬來西亞、新加坡、香港和澳門 8 個地區的漫畫藝術家共 357 人的原創作品，原畫作品相當精彩，對於漫畫家本身或是漫畫粉絲而言，都是可以親眼一睹漫畫大師畫風和筆觸的難得機會，同時為保護原畫作品，全區禁止攝影，相關作品詳見附錄 4²⁴。



圖 13、「海外漫畫節」的文化部專屬攤位，主要展示及推廣本部主辦之金漫獎活動及得獎作品。

「海外漫畫節」共分成幾個部分，首先，在靜態展示方面，主展場基本上為一般商展模式，分成幾個區塊由不同的單位租用設攤；另有一區則是主辦單位自行安排的「藝術家小巷」(Artist Alley)，此區以受邀的海外個人漫畫家為主，不論是承租或受邀而來的攤主們，都可以各顯神通自由地在現場進行宣傳推廣或

²⁴ 第 18 屆國際漫畫家大會國際原畫展相關資訊，詳附錄 4 之「第 18 屆國際漫畫家大會北九州大會公式圖錄」。

販售作品，因此可見不少攤位以大型角色看板、公仔模型、Coser 助陣，以吸引參觀民眾駐足。主區塊部分當然也包含本部的專屬攤位，主要推廣臺灣金漫獎的得獎作品及漫畫家，4 位金漫獎得主分別為漫畫新人獎得主吳宇實老師、漫畫編輯獎得主洪雅雯主編、少女漫畫獎得主星期回收日老師、單元漫畫獎得主敖幼祥老師，也來到北九州市參與海外漫畫節活動，擔任一日攤主並現場作畫。

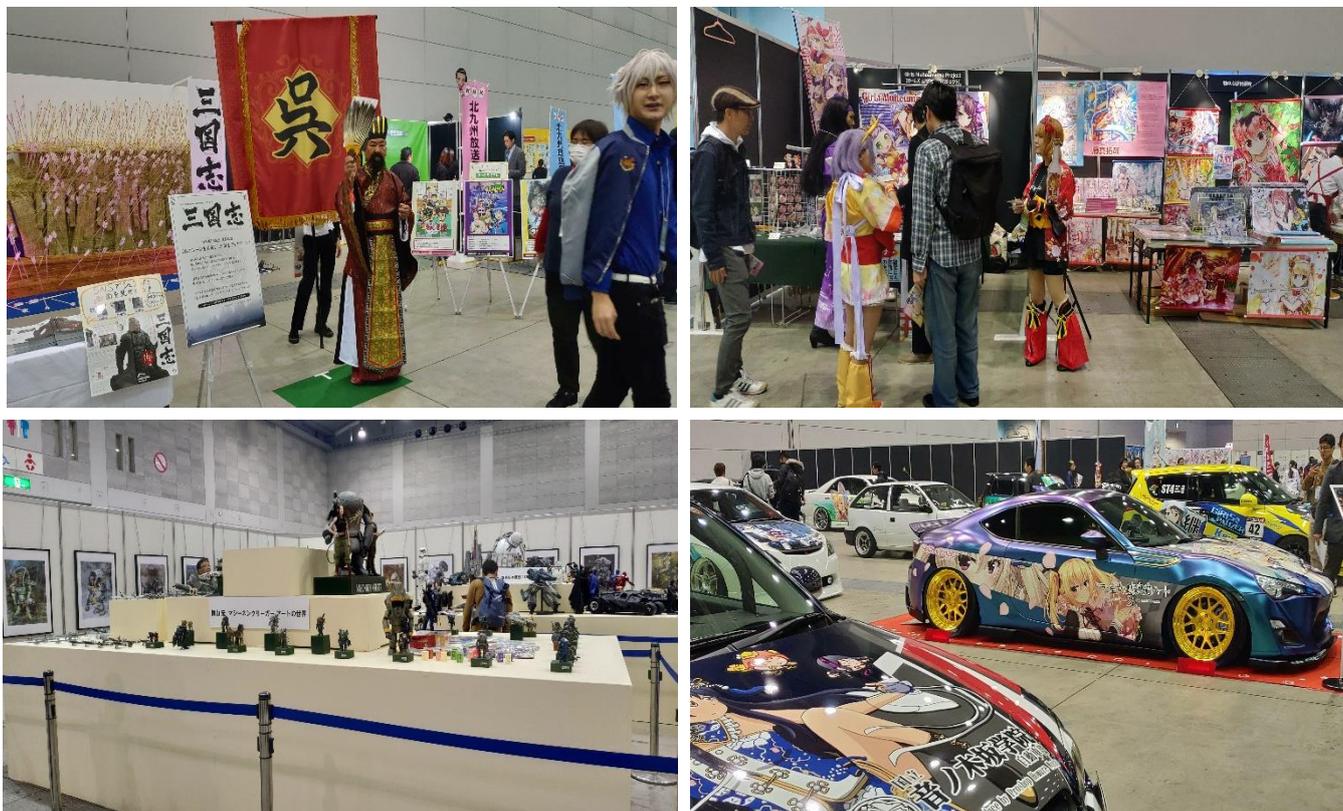


圖 14、「海外漫畫節」展場上各家攤位除了傳統發放文宣品之外，無不盡力以各種方式吸引參觀民眾。



圖 15、左為「海外漫畫節」的對談活動主舞台，右為臺灣專場時金漫獎獲獎者敖幼祥老師被介紹上台。

其次，在動態活動方面，包含主舞台活動（Stage Event）和現場作畫（Live Drawing），舞台活動 2 天共舉辦 6 場，主辦單位邀請多組漫畫家或漫畫相關人物於舞台上現場對談，今年第 1 天的第 1 場即為臺灣專場，由本部金漫獎獲獎者敖幼祥老師及洪雅雯主編，在舞台上與日方主持人對談，介紹自己的漫畫生涯、獲獎作品及活動，第 2 天的第 2 場則有受日方邀請來的臺灣知名插畫家平凡和陳淑芬與主持人對談。

現場繪畫部分，今年 2 天的時間內共有 3 場實時繪畫，2 場是「KITAQ COMIC AIR」的參展藝術家 David Baldeon 和 Babs Tarr，2 人皆曾為 DC 和 Marvel 工作，亦在前來參展後留在北九州駐村，此次將在現場進行繪畫，最後 1 場則是「世界漫畫家之戰」，由來自世界各地的漫畫家直接在舞台上進行現場塗鴉，觀眾可以現場領略漫畫家的實作功力²⁵。

除「北九州流行文化節」和「海外漫畫節」在西日本綜合展示場新館舉行外，九州委員會²⁶會議所主辦的「創意同人誌展」²⁷也同步在 12 月 1 日於西日本綜合展示場的本館舉辦，九州委員會開宗明義接受所有形式的漫畫作品參展，但與其他的同人志活動相比，展覽特別規定同人漫畫家參加的條件是參展作品必須是原創，不接受模仿或二創作品。會場租用 1 個攤位空間（不提供電力，一張桌子、2 張椅子的基本配備）的租金是 3,600 日元（新臺幣約 1,000 元），至於一般參觀民眾的入場費則是 1 人 800 日元，對尚未正式出道的同人漫畫家和參觀民眾來說都不是太重的負擔，況且一般民眾還可直接以同人誌雜誌（Kyushu Comitia's information magazine）當門票，不必再購買入場券。



圖 16、「創意同人誌展」展場，左為漫畫家依姓氏英文拼音排列攤位，右為出張編輯部攤位，現場並提供專業編輯諮詢。

²⁵ 2019 海外漫畫節活動相關資訊，詳附錄 5 之宣傳手冊。

²⁶ 九州委員會是“Comitia”專屬同人誌的九州分會，歷史悠久的 Comitia 組織 1984 年即成立於東京，隨後於大阪、名古屋、新潟、北海道、福島和福岡都有成立，各地區略有不同，但原則上 1 年會舉辦 2-4 次的同人誌展覽，九州委員會成立於 2017 年，算是 Comitia 委員會相當年輕的成員。

²⁷ 九州委員會的「創意同人誌展覽」官方網站：https://www.q-comitia.com/event/3_2019/

同時，會場還設有「出張編輯部」²⁸，與臺灣漫畫家或作家向來習慣單打獨鬥不同，日本出版界的編輯角色十分重要，有時甚至可以左右作品的發展走向，對新人漫畫家、作家而言，編輯可以決定漫畫家的出道與否，因此聽取專業編輯對作品的指導意見就顯得十分重要，而出張編輯部就直接在展覽會場提供這樣的功能，新人漫畫家可以帶著自己的同人誌發表作品、紙本原稿、數位檔等直接到會場接洽編輯部。

整體而言，若非與北九州流行文化節、創意同人誌展覽共同舉行，海外漫畫節本身的規模其實並不大，但卻可見到國際化的視野和決心，受邀和自主前來的海外漫畫家有超過 10 個國家，且不乏知名大家，然而正由於參展的攤商、漫畫家眾多，海外漫畫家若非本身的作品已在日本極有知名度，否則在缺乏強勢宣傳噱頭的情形下，也很容易就淹沒在眾多攤位之中，因此交流的目的達到了，但推廣的成效可能未必理想，宣傳展售的方式卻值得再思考。另一方面，非官方且生氣勃勃的創意同人志展，以合理的價格提供交流平台，讓新人漫畫家可以自由發表、販售作品、得到專業編輯的指導意見，出版商可以募集新作者，漫畫家、小說家與出版商可以自由媒合，確有值得國內相關展覽參考學習之處。

五、國際漫畫家大會之交流晚宴

國際漫畫家大會為國際性的私人交流組織，其致力於「通過漫畫藝術實現和諧」，旨在促進世界漫畫藝術家之間的交流，建立和共享相關信息，並通過藝術家藝術交流為國際社會做出貢獻。



圖 17、國際漫畫家大會交流晚宴，宴會前的表演是代表北九州市的無形文化資產「戶畑祇園東大山笠」，代表致歡迎詞及舉杯致意的也是北九州市市長北橋健治先生。

²⁸ 「出張編輯部」是指出版商在展覽會場設立編輯部，直接接受漫畫、插畫或小說作品的投件，是新人漫畫家、作家可以聽取專業編輯意見的好地方。

雖說是私人性質的交流組織，但今年國際漫畫家大會，不論是各種文宣刊物、紀念品、交流晚宴都處處可見北九州市政府的官方身影，晚宴會場位於小倉麗嘉酒店的宴會大廳，參加者除了國際漫畫家大會理事、大會成員外，主要包括北九州市政府人員、漫畫家、漫畫研究學者、漫畫博物館人員等，基本上是漫畫產官學界人員皆出席此次宴會。交流晚宴基本上以日、中、韓、英 4 種語言同步進行，除了漫畫相關從業人員一年一度的交流目的、建立溝通管道之外，主辦方之一的北九州市府不但以東道主的名義全程參與，且不忘積極的行銷城市、推廣北九州文化。市長北橋健治先生與鄧副司長於晚宴中就雙邊未來文化交流達成共識，市長並在現場即指示市府官員安排前來臺灣參訪。



圖 18、國際漫畫家大會交流晚宴，鄧副司長美容與北九州市市長北橋健治先生、北九州漫畫博物館館長、台北市漫畫從業人員職業工會會長賴有賢先生（臺灣 ICC 委員）等人合影。

六、國際漫畫家大會之國際論壇

「國際論壇」為「國際漫畫家大會」系列活動之一，12 月 1 日於北九州市國際會議場舉行，自上午 9 時直到下午 4 時。

(一)上午場主題為「動漫行銷觀光」

第一部分是「一般社團法人動漫旅遊協會」²⁹理事長角川歷彥先生擔任引言

²⁹ 「一般社團法人動漫旅遊協會」官方網站：<https://animetourism88.com/en/shadan/about>
成立的宗旨，有鑑於日本動漫不但是酷日本戰略計畫的項目之一，同時也吸引著全球動漫迷的目光，觀光客因動漫作品想要造訪作品取景地與發源地的需求日漸增加，因此在 2016 年辦理網路投票機制，希望藉由動漫聖地的票選，向國內外推廣各種資訊並且打造與動漫相關的觀光路線，幫助日本全國各地吸

人，接著與 2 位知名動畫作品的主創者，動畫工作室「Studio Map」的製作人／首席執行長齊藤優一郎先生以及《元寇合戰記》發行方角川書店的田村淳一郎先生對談，分享如何選擇動畫取材實景地，以及如何與在地居民互動共創的實際案例。

如前所述，日本各地區正延續執行中央政策的「酷日本戰略計畫」，動漫旅遊協會自 2016 年開始針對全球日本動漫迷進行動漫聖地的投票，根據投票結果向動漫的所有權人、相關地區的政府部門協商，最終在 2017 年選定並公布「88 處日本動漫聖地」，此後並每年開放網路投票更新，根據投票統計結果，參與投票的有 60 % 以上是外國人，可知這份聖地票選對於國外觀光客確實有相當的吸引力，更確定這個政策在動漫方面的發展是確實可行的。



圖 19、「海外漫畫節」會場亦設有動漫旅遊協會的「88 處日本動漫聖地」看板，向國內外強力推廣動漫旅遊。

首先，參與對談的兩位製作人皆肯定動漫作品中故事舞台的重要性，但對於拍攝地點的選擇，還是認為應秉持專業、尊重導演、原創的基本原則，如齊藤優一郎提到《夏日大作戰》、《怪物的孩子》這兩部作品，由於故事發生地點原來就有所本，而《元寇合戰記》更有真實的歷史背景，自然在故事舞台場景設定時不能隨意，就創意端而言，是故事腳本先行而後才根據故事發生地進行取材，最後讓故事與地區進行完美結合。

其次，動漫作品由幻想的內容到紀實的場景取材，要注意的還是要以「人」為

引觀光客，同時也為各地區與企業、動漫所有權人牽線，促使各地得到授權推出動漫相關服務與商品，為活化地方經濟做出貢獻，實現觀光立國之目的。

出發，而非以「景」就人，其中《夏日大作戰》是以長野縣上田市為背景，取材時因為導演認為當地的傳統舞蹈非常合適，於是將其放入作品中，後來竟形成一股風潮，變成當地每年固定舉行的節慶儀式，進而吸引更多的遊客前來參加。至於《元寇合戰記》則選擇了至今還保存著數百年前原生景色的長崎縣對馬市進行取材，不但得到當地人的支持與認同，連首映會都選在當地的市政廳舉行，場景內出現的對馬特色紅豆飯糰，更是變成粉絲到對馬市必吃的美食。

以上兩案，都是經由動漫作品成功帶動在地觀光旅遊的實例，尤其是《元寇合戰記》的對馬市，因其為海島城市對外交通不便，一直都是遊客罕至的邊緣地區，主要的產業是漁業、珍珠養殖和林業，卻因一部動畫作品意外帶來觀光業，而且製作公司更和當地人共同辦理活動，持續以各項「活動」來號召旅遊，諸如：「粉絲訪問團」、「與聲優共遊」等等，不但發展地方觀光，同時也延長作品本身的生命，即使在放映期結束後仍能被討論，達成雙贏的局面。

第二部分則由 5 位地方知事（市長），分別為岩手縣知事達增拓也先生，秋田縣橫手市市長高橋大先生、岐阜縣飛驒市市長都筑淳也先生、鳥取縣知事平井伸治先生、北九州市市長北橋健治先生到場發表，暢談如何以動漫作品來行銷地方的實際經驗。

第一位岩手縣知事談到其實只要用心發掘、好好經營，非漫畫的其他類型文學作品也一樣能帶動觀光效益，例如岩手縣以宮澤賢治這位國民童話作家、詩人來打造的「宮澤賢治童話村」³⁰、「宮澤賢治紀念館」就相當成功，作家的故鄉岩手縣花卷市到處都可以看到宮澤賢治的作品意象，以此來吸引大量書迷來朝聖，因作家本身的國民度加上高畑勳、鈴木敏夫等動畫大師亦對其作品的高度欣賞和致敬，使得每年都有大量年輕遊客不遠從東京等大都會來到這個只有 1 萬人口的小城，只為一探作家筆下的書中場景、故鄉景致。岩手縣在日本是個偏遠的後花園，當地政府認為以動漫作品刺激當地經濟是最低成本的發展策略，因此，首先他們盤點該縣共有 70 多個漫畫家，成立專門網站將漫畫家及其作品列表製作成冊，以日英雙語提供網上點閱查詢，其次，他們敞開大門，歡迎漫畫家至當地取材、歡迎外國人前來日本學漫畫等，並有當地的年輕人持續、自發的宣傳在地魅力，除了一開始由漫畫作品切入，後續的經營其實更為重要。

第二位橫手市市長則主打日本的第一座漫畫博物館「橫手市增田漫畫博物館」（Yokote Masuda Manga Museum）³¹，博物館於 1995 年即成立，收藏有大量包括矢口高雄等漫畫家的原畫作品，2019 年 5 月整修後調整方向重新開幕，目前已收藏超過 230,000 張原畫，據稱是全日本，甚至是全世界原畫收藏數量最多的漫畫博物館。同時增田漫畫博物館將自己定位為「專業漫畫原畫收藏設備」的博物館，

³⁰ 「宮澤賢治童話村」已連續 3 年入選動漫旅遊協會的「88 處日本動漫聖地」，可見其受歡迎的程度。

³¹ 橫手市增田漫畫博物館官方網站：<http://manga-museum.com/>。

由於博物館所在位置腹地廣大，且目前已有設置完善 24 小時恆溫恆濕控制的專業典藏庫環境，加上近年博物館界潮流的開放展示典藏庫設計，除博物館的一般功能外，它還可以滿足民眾對博物館幕後工作的想像，以及漫畫原畫從入庫的整理到保存過程的認識，正由於其設備的專業性和大型典藏空間，使得不少面臨空間不足的漫畫博物館紛紛考慮將館內的原畫收藏寄存到增田漫畫博物館，其中就包括本此參訪的北九州漫畫博物館；由於增田漫畫博物館已建立了館所自身的特色，因此重新開幕至今半年的時間，參觀人次已達 12 萬人，就一地處偏遠的非觀光主流地區面言，其確實起了帶動觀光人潮的作用。

第三位是岐阜縣飛驒市市長，飛驒市是個地廣人稀、社會高齡化問題嚴重的地區，加上全市有 93% 的面積是山林，基本上就是一般人眼中的「鄉下地方」，卻意外在 2016 年因為《你的名字》這部史上最賣座動畫電影，一躍成為動漫迷眼中的旅遊聖地，自電影公開上映以來，日本國內的旅遊人數就有 1,928 萬人，全世界累積的旅遊人數高達 4,000 萬人，因之帶來的觀光收益達 250 億日元（新臺幣約 70 億元）。特別的是，飛驒市在事前其實完全不知道電影在此取材的事，直到電影上映後才開始慢慢摸索、積極宣傳，好好利用這波電影熱潮來帶動地方觀光，首先他們還原電影中的場景，例如電影中出現的侯車亭其實已經廢棄，飛驒市重新修繕侯車亭並放上站牌，儘可能的重現電影畫面來滿足影迷，並充分利用網路加強宣傳，場景的飛驒市圖書館，交通運輸工具等也全力配合，協助宣傳並鼓勵影迷前來，其次為配合影迷觀光行程，還加開「組紐」體驗活動，讓這個在日本已經衰落的傳統編帶編織手工技藝，因為電影而起死回生，飛驒市以極低的成本在軟硬體方面雙管齊下，成功的讓飛驒市僅憑一部作品，就被票選列名動漫旅遊協會的「88 處日本動漫聖地」之一。

第四位為鳥取縣知事，相較於前三個地區鳥取縣最幸運的一點是，日本三大漫畫巨匠水木茂、青山剛昌、谷口治郎³²皆是該地出身，因此鳥取縣現在積極將漫畫文化作為鳥取縣重要的觀光資源之一，市府努力與漫畫家、漫畫家的家人保持良好關係，爭取認同、得到授權，積極舉辦各類動漫活動，並在水木茂的故鄉境港市創設「水木茂大道」³³、境港機場官方名稱正式改為「米子鬼太郎空港」³⁴、鳥取機場暱稱為「鳥取沙丘柯南空港」、JR 西日本線還在鳥取縣內運行名偵探柯南和鬼太郎的彩繪列車、還有鬼太郎車站、鬼太郎商店街、米花商店街等等漫畫相關設施，不但觀光收入增加，就連商店街也在冠名後提高銷售額，可見成功的動漫作品背後巨大的能量和顯著的商機。

³² 谷口治郎（1947 年 8 月 14 日－2017 年 2 月 11 日）日本知名漫畫家，鳥取縣鳥取市人，其代表作有《孤獨的美食家》等。

³³ 「水木茂大道」是以其作品《鬼太郎》中的各類妖怪為主角，沿路有多種妖怪精美的青銅雕像作品，這些妖怪雕像每年都可吸引大批遊客到境港市觀光。

³⁴ 「米子鬼太郎機場」官方網站：<https://www.yonago-air.com/>。

第五位發表的則為北九州市的北橋健治市長，北九州市的規劃細節於「北九州流行文化節」一節中已敘明，此處不再贅述。

比照上午場兩部分的主講者，前者是主動選擇的創意方，後者是不知情的被動到主動爭取的地方主政者，前後正可相互參照，實言之，創意方這端其實是較難掌控的，漫畫家、動畫導演等主創者本身有極高的自主意識，地方很難左右其取材的選擇，但地方上若能主動釋出高度善意，配合政府相關的利多政策，其實還是有機會可以達成合作，例如《元寇合戰記》和對馬市的例子，就在雙方高度合作下達成雙贏；至於地方主政者這端，綜觀這 5 個地區，可以發現都是屬於或地處偏遠或交通不便，或缺乏名山大川、觀光亮點的地區，以致長期人口外流、高齡化嚴重而發展停滯。因此，不論是本身就有高度漫畫資源可供仔細挖掘的北九州市、鳥取縣，或是天降好運的飛驒市，重點都在他們能把握動漫元素這個大好機會，積極發展區域性旅遊，而這個低成本、低污染卻可創造高產質的觀光產業，絕不能只靠短線炒作，粗製濫造的場景複製、毫無章法的交通動線、缺乏管理的髒亂景點…都會快速破壞漫畫迷和影迷的美好想像失望而返，因此發展動漫旅遊還是應該要善加管理、規劃活動，軟體先行，最後在軟硬體高度配合下，方能永續經營。

(二)下午場

下午場同樣分成二個部分，第一部分是日本知名漫畫出版公司「集英社」代表伊東敦先生，談漫畫網路盜版問題及其對動漫產業造成的不良影響。

第二部分主題為「漫畫·檔案／漫畫的保存與傳承」，由 ICC 會員理事的各地區代表，分別發表其所在各地區漫畫發展的處境和保存漫畫資產的現狀，此次發表的共有 5 位，包含中國的孫立軍先生、香港的溫紹倫先生、澳門的龔嘉文先生、馬來西亞的劉少鳴先生、以及代表臺灣的台北市漫畫從業人員職業工會的陳佳士先生。由於下午場發表的內容，與本次參訪的目的不盡相關，因此於報告中省略。

七、北九州漫畫博物館

與京都漫畫博物館的私人經營性質不同，「北九州漫畫博物館」³⁵是由北九州市政府籌設經營，屬市立博物館，名譽館長是邀請本地出身的知名漫畫家松本零士擔任，開幕於 2012 年的北九州漫畫博物館，主要成立宗旨有三：一是展示本地出身或與本地有深厚淵源的漫畫家及其作品、傳達當地特色，二是培育漫畫人才，三是媒合漫畫家與漫畫相關工作，並協助市政府推廣漫畫旅遊、打造北九州市成為漫畫之都的願景。

³⁵ 「北九州漫畫博物館」官方網站：<http://www.ktqmm.jp/>。



圖 20、小倉車站內就設有「北九州漫畫博物館」的指示看板，向遊客推薦前往參觀漫博館。

以下將針對北九州漫畫博物館的幾項參訪重點，包含硬體建築、館藏策略、人事營運、展館特色等分別敘述：

(一) 硬體建築

與其他公立博物館最大不同在於，北九州漫畫博物館的館舍市政府並無所有權，而是以定期承租的方式營運，位在商場大樓內的博物館總面積共 2,000 平方公尺，劃分為常設展區、漫畫閱覽區（6 樓）、特展區、事務區（5 樓），博物館的建物あるある City³⁶是一座流行文化商場，由第 1 樓至 7 樓，除 5、6 樓的博物館外，其他樓層林立著動漫、公仔、角色扮演、電玩遊戲商店、網咖、餐廳……，另外還特別設有專門的活動辦理空間，諸如偶像簽唱會、聲優見面會、漫才演出等等。

據館方本次負責接待的研究員表智之先生表示，北九州漫畫博物館之所以設置在商用大樓內，是經過所謂的「支持者會議」³⁷討論，最後由市長拍板決定的，主要考量相較於建造一座全新的博物館建築，使用既有的建築空間，可以減少很多的硬體費用，因此漫博館的成立總經費只用了 6 億日元（新臺幣約 1 億 6 千 8 百萬元），而討論過 5 個地點最後選在あるある City 的主因，是看中其絕佳的地理位置，距離人潮匯集的小倉車站步行不到 5 分鐘，目標明顯、交通方便，加上又是名譽館長松本零士的故鄉，對漫畫迷又具有號召力和話題

³⁶ あるある City 官方網站：<https://aruarucity.com/>。

³⁷ 「支持者會議」包含在地相關人氏、漫畫家、同人團體等，主要討論博物館的選址問題。

性，同時大樓內進駐的皆為動漫相關商家和場所，又可以產生商圈效應，以期吸引更多入進入博物館參觀。



圖 21、「北九州漫畫博物館」所在のあるある City 商場大樓，從 1 樓入口的電梯門就可見滿滿的動漫元素。

當然選擇商場大樓的缺點亦有之，例如場館發展空間受限，佈展動線不便、電梯太小、大樓管線互通易造成典藏庫污染、租約到租金調漲等問題，乍看之下缺點頗多，但因最後權衡決定認為地理位置的重要性遠高於其他，因此漫博館人員還是以各種因應策略來克服種種困難。



圖 22、「北九州漫畫博物館」克服租賃空間不足的策略之一，設計在天花板上架軌道拉伸的活動展板，可依個別展示需要，變化出不同的展示空間。

其中包含：因應館藏空間可見的不足³⁸，未來將考慮展、藏分離，將部分館藏品移至專門機構寄存，例如前述的增田漫畫博物館，或是位於熊本縣一處近似漫畫銀行概念的專門機構；因應承租大樓的建築空間無法大改，博物館的展板設計為可拆卸移動的組合；為避免大樓內餐廳的黴菌、蟲害等各項污染源，博物館將典藏庫的管線全部重新配置獨立系統；大型的展品若進不了電、貨梯的，則由工作人員在商場的非營業時間，以人力搬運的方式走商場大門、手扶梯進入博物館的展間，至於唯一無法控制的是大樓租約，商場大樓的所有權人若出於營利考量，將提高租金或改變租賃條件，無可否認未來北九州漫畫博物館勢必面對是否續約或遷址重建的重大問題，對此館方表示已預想過此情形，未來也將會審慎評估。

(二)館藏策略

北九州漫畫博物館的收藏策略，原畫部分由於近年來許多漫畫家或漫畫家遺族因無法自行處理大量的原稿，選擇送捐或寄存於博物館，因而購藏費用較低，主要花費在於漫畫單行本及漫畫雜誌等圖書資料，目前 1 年規劃 200 萬日元（新臺幣約 56 萬元）的購藏預算可以買到當年度約 9 成的單行本，雜誌部分由於日本每年計有 1-2 萬冊的漫畫相關雜誌、出版品，博物館的選擇是以採買創刊號、最後一期為主，其他則以彩頁的特刊才購買；目前館內公開展示閱覽的部分包含自行採購的 1 萬冊及市民捐贈的 4 萬冊，另有不公開展示的 2 萬冊和漫畫週邊等物件約 2,000 件，由於日本的各家漫畫博物館各有其定位，北九州漫畫博物館原則上聚焦在北九州漫畫家，因此只有京都漫畫博物館和國會圖書館才會全收。

另外有關目前日本亦在推動的電子書部分，博物館坦言目前完全沒有納入收藏計畫，主要是對於電子書這種新興閱讀媒介究竟該如何購買相關權利、如何使用者付費等問題都還沒有因應對策，且北九州漫畫博物館的主政者是市府公家單位，對於處理相關權利問題更要格外小心，而電子書若無法設立若干付費機制，對漫畫出版產業亦相當不利，因此北九州漫畫博物館現階段的決策是完全不涉入電子書。

(三)人事營運

³⁸ 見附錄 2-圖 8。

北九州漫畫博物館每年的營運費用是 2 億日元（新臺幣約 5,660 萬元），包含支付大樓租金、水電、人事、採購館藏等各項維運費用，而漫畫博物館的主要收入是博物館的入場費，以及由日本中央政府文化廳提供數位典藏的補助款，館方人員直言，門票收入根本不足以支付營運費用，基本上每年都是處於人不敷出的赤字狀態，且博物館的營收必須繳回市庫，但由於公立場館被視為市政府的公共服務項目，不會被特別要求有盈餘。惟獨每年 4 次的特展部分，因計畫經費要先提報市議會通過，因此會被期望達到收支平衡，或以參觀人次來檢視特展的執行效益。

館內組織人事主要分為二大部分，一是市政府派駐的管理職公務員共 5 位（由市政府支薪，不含在前列營運人事費用中），每 3 年 1 任，基本上負責與市府協調、與市議會溝通，處理會計、庶務，屬行政事務人員；二是專業人員，包含研究員 1 人，5 位學藝人員以及臨時人員 1 人，基本上和京都漫畫博物館一樣，也是屬於人力吃緊的狀況，經常需要事務與學藝組相互支援。除此之外還有 1 位館長，與名譽館長松本零士不同，館長既非漫畫家也不是相關學者，而是北九州在地人，前述北九州的前身是鋼鐵產業城市，館長正是任職於一家冶鐵公司，在當地深耕多年，有豐富的人脈和地方上的社區網絡連結非常強，其主要工作在與市長、市議會協調決定博物館的年度計畫決策及每年 4 次的研究特展工作計畫費用核准，博物館的年度計畫需由市議會通過後方能執行，因此館長的斡旋能力在此就相當重要。

館內專業研究人員與市政府的雇用關係為 5 年 1 約，學藝人員則為 3 年 1 約，任期滿後會再公開徵才（原任可繼續投履歷），經考試通過後任用。館方表示，目前人事制度最大的問題在於研究員與學藝人員需要長期與漫畫家、漫畫家家人溝通、建立連結、取得信任，然而 3-5 年的任用契約限制，使館方無法與漫畫家維持長久的連繫關係，此點殊為可惜；至於特展人員則另以採購外包方式處理，因應得標廠商不同，館內設有一套管理 SOP 讓業者遵守，以免因承包商不同而有服務標準不一的情形。

(四)其他業務

北九州漫畫博物館除展示推廣北九州漫畫家及其作品外，在培育漫畫人才的部分，發挖漫畫新人主要是以每年 4 次的漫畫比賽，以及在各大漫畫節、同人展覽上設置「出張編輯部」來推動，平時館內也設有每月聘請專業講師提供各種漫畫教學課程（包括兒童課程及成人課程），另外針對已有出版過作品的漫畫家則主要以媒介經紀人、經紀公司和介紹漫畫相關工作。

至於博物館內漫畫週邊產品的開發，由於週邊產品的授權、開發、生產費用都要由每年的固定營運費裡去支用，在每年基本營運費用已呈赤字狀態、博

物館工作人力吃緊、最後營利必須繳回市庫的情況下，館方人員直言，在現行制度下開發週邊商品無疑為「自殺行為」，因此完全不列入考慮，據此亦可發現北九州漫畫博物館是少數博物館內沒有餐廳、沒有賣店的博物館。

因公立博物館的身份，北九州漫畫博物館平時也沒有企業贊助或捐獻，惟有每年 4 次的特展，除市議會核定的費用之外，可以接受企業投資，最後結算收支，再以企業出資的比例回饋。

(五)展館特色

北九州漫畫博物館的主要特色，當然就是聚焦在北九州地區，首先一進 6 樓的常設展廳，就會先看到北九州出生的名譽館長松本零士的專區³⁹，在此可以看到松本零士的成長史和漫畫成就，還可透過螢幕看到訪談影片以及動畫作品，另外館方還專門繪製松本零士名作《銀河鐵道 999》的拍照打卡地圖，讓前來參訪的遊客可以按圖索驥，一探大師靈感來源和大師愛吃的美食等等。

接著進入的是「漫畫七大不可思議區」，此區介紹漫畫從無到有的產生過程和分鏡規則等，詳細看完此區其實就等於上了一堂漫畫繪製入門課，同時以實物展出漫畫家工作室的一角⁴⁰，讓參觀民眾更有身臨其境的感覺，至於被展示的工作桌，毫無疑問當然也是北九州出身的另一位漫畫家，關谷久的私人工作桌。

第三區「漫畫之都·北九州」，此區介紹北九州市與漫畫的淵源，強調北九州特有的漫畫文化土壤足以孕育出許多漫畫家，或與之產生連繫關係的漫畫家專區，此區並設有互動裝置，民眾可以觸動螢幕以北九州地圖查找相關的漫畫家資訊⁴¹。

第四區「漫畫時光隧道」⁴²，此區以地板上精選的報紙頭版標題照片來呈現日本從 1945 年至今的社會重大時事，並搭配牆上書架陳列戰後日本相關的實體漫畫來展出⁴³。

另有漫畫閱覽空間和活動區，目前漫畫閱覽區現場有藏書 5 萬冊，可供入館民眾自由取閱，同時因為考量到漫畫內容的分齡問題，博物館目前的做法是採「物理性」的分級制⁴⁴，亦即將題材內容較敏感的漫畫放置在身高 150 公分以下拿不到的高層書架（當然某些更成人取向的漫畫會另外收藏，原則上不在公開閱覽區展），館方人員表示此做法並不科學也不完全有效，尤其是在兒童

³⁹ 見附錄 2-圖 9。

⁴⁰ 見附錄 2-圖 10。

⁴¹ 見附錄 2-圖 11。

⁴² 見附錄 2-圖 12。

⁴³ 見附錄 2-圖 13。

⁴⁴ 見附錄 2-圖 14。

平均身高不斷增加的今日，但在館方想到更好的方式之前，還是先維持這樣的開架閱覽模式。

至於 5 樓則分為 3 個特展空間，由小到大分別是 130、140，以及 180 平方公尺，其中最大的展間除特展利用之外，休展期間可以開放為宴會廳，供一般民眾租用，此次特展區主要展示北九州市與韓國釜山市的「釜山信息產業振興機構」合作舉辦的「日韓青年漫畫家大賽釜山物語」⁴⁵，此次合作主因在於，日本雖是傳統的漫畫強國，但館方也承認在數位漫畫這個領域上，其實韓國已經走得比日本前面，因此藉由此次特展相互觀摩學習，實際觀察館內的展示手法上也可以看出，漫畫博物館的常設展雖有發揮巧思及創意，卻還是偏向傳統，較少運用科技技術的輔助應用，但在與韓國合作的特展區，展覽規模並不大，但展示手法卻較先進，例如每幅漫畫紙本原畫下面分別是一台平板電腦，可以讓民眾看到原畫從白紙到完成的實時影像。

綜言之，近來博物館的功能不斷改變，提供的服務愈來愈廣，愈來愈參觀者取向，因此就本次參觀的 2 所漫畫博物館可以看到其定調與傳統博物館、圖書館偏「正經」、「嚴肅」有很大的不同，京都漫畫博物館內可以走到哪看到哪、可以帶到室外草皮上看、可以邊吃便當邊看漫畫，北九州漫畫博物館可以坐著看、躺著看、趴著看⁴⁶，當然以硬體來配合出舒適的空間感也十分重要，例如近年來的「夜宿博物館」風潮，以漫畫博物館的型態其實非常契合「夜宿」的精神，當然考量博物館並非真的旅館業者，夜宿營隊的床位問題，可以簡化於場館內用帳篷及睡袋取代，但盥洗空間則無論如何是必要的，因此是否設置團體投宿的盥洗硬體設備是博物館建築規劃時可以列入思考的項目之一，漫畫旅館的設計或可提供一些借鏡參考的方向。

除去超大型的博物館不談，一般民眾平均停留在博物館的參觀時間是 2 小時左右，如果漫畫博物館的氣氛可以讓民眾因參觀時產生高度的舒適和滿足感，進而願意在博物館停留更長的時間，甚至產生下次再來的想法，那漫畫博物館的營運可說是成功了一半。就漫畫博物館的性質而言，其必須是能吸引民眾一再來訪，甚至像走自家廚房一樣習慣性的來訪，而不是一生一定要去一次但一生可能也只會去一次的博物館，想要吸引民眾在非特定展覽期間還能「習慣性來訪」，讓主要受眾的青少年會選擇把漫畫博物館當聚會場所、家長工作繁忙時放心把孩子直接送進漫畫博物館，漫畫博物館這種「make yourself at home」的整體氛圍營造就顯得十分重要了。

⁴⁵ 見附錄 2-圖 15。

⁴⁶ 見附錄 2-圖 16。

八、北九州市府代表洽談雙邊漫畫家交換駐村

此次雙方洽商未來雙邊漫畫家交換駐村會談，北九州市政府方面由市民文化運動局文化企劃課課長辰本道彥先生 (Executive Director Michihiko Tatsumoto)、文化企劃課藝術擔當係長岩田勉先生 (Culture and Planning Division Tsutomu Iwata)、市府駐漫博館事務局長中原田香織小姐 (Secretary General Kaori Nakaharada)、駐漫博館企劃係長今磯雄一郎先生 (Manager Yuichiro Imsiso) 代表出席。



圖 23、本司鄧副司長美容與本部駐日本代表處王主任淑芳，代表致贈紀念禮品予北九州市政府文化企劃課課長辰本道彥先生及北九州漫畫博物館事務局長中原田香織小姐。

會談由鄧副司長美容先簡要說明介紹本部之各項漫畫政策，從漫畫界的整合串聯、跨域媒合、推廣交流乃至人才培育等等，本部「漫畫基地」的發展現況及臺灣「金漫獎」之辦理情形，表達合作意向，並洽詢北九州市政府及漫博館對於雙方交換漫畫家駐村意願，會中主要由漫畫博物館事務局長中原田香織小姐代表發言，其對於近年來臺灣漫畫家的能力與表現持正面肯定的態度，也對臺灣舊建築再利用的文創空間印象深刻，但出於日方做事向來謹慎的原則，北九州市政府還是提出了幾點考量：

首先，這是雙方的第一次會面，在此之前北九州市政府及漫畫博物館對於「漫畫基地」完全不瞭解，包含營運的主事者和實際經營狀況皆一無所知，因而無法在並未親自來臺確認駐村環境，確保駐臺漫畫家的各項相關條件安全無虞之前，即承諾交換駐村。其次，對於交換駐村的人選，亦有值得再思考的地方，館方表達若是交換已有高知名度的漫畫家，宣傳的作用可能大於對漫畫家的實質助益，因此傾向於交換新人漫畫家，不但漫畫家可以得到新的刺激，展現新的手法和風格，同時亦達成漫畫博物館培育人才的創設宗旨。

因此，北九州市政府及漫博館建議雙方可循目前館內的正在展出的「日韓青年漫畫家大賽釜山物語」特展模式，其與韓國的漫畫振興院及釜山市的交換合作，先確認雙方對接的連絡窗口，接著彼此派員實地勘察（合作展出前北九州漫畫博物館即派員 3 位前往釜山），雙方先由小型的交換展覽開始，一步步由展覽、論壇、簽署合作備忘錄等各項交流做起，待初步合作模式建立、合作管道暢通之後，未來再進一步洽談漫畫家交換駐村事宜。

如前所述，因在國際漫畫家大會晚宴上的友好交流，北九州市長北橋健治先生隨即指示市府官員安排前來臺灣參訪，雙方並於會後通信連絡，業將本部近幾個月之漫畫相關活動訊息提供予市府，目前市府已安排北九州市民文化運動局局長久保山雅彥先生及文化企劃課影視股長上田秀榮先生於 109 年 1 月 21 日上午前來臺灣參訪漫畫基地，並由漫畫家大會結識之竹中溫雄先生陪同，本司負責介紹、導覽漫畫基地實況。

肆、建議事項

一、立即可行建議

(一) 國家漫畫博物館定位先行

本部刻正籌備國家漫畫博物館，由於漫畫博物館與其他博物館的性質大異其趣，對「文物」的保護要求也相對較低，因此建議於規劃時，應先跳出傳統博物館、圖書館的思維框架，漫畫博物館的定位可不必如傳統博物館那麼「正經」、「嚴肅」，因此就硬體設備的設計和軟體管理策略上，可有與傳統博物館截然不同的規劃、設計。此次參訪的對象，無論是商業性漫畫膠囊旅館、研究型的京都漫畫博物館到公共服務型的北九州漫畫博物館，雖然定位不同，但就其實際呈現的狀況來看，無論是旅館還是博物館，商業性或非營利性質，對於如何營造「看漫畫的氣氛」，基本上都是以追求「輕鬆」、「舒服」、「安全」的環境為原則，把漫畫閱讀行為盡可能的「居家化」，模擬多數人在家隨心所欲的看漫畫狀態，因此建議國家漫畫博物館除應先決定博物館的主要功能，再依館所的功能定調其呈現的氛圍，定位規劃先於建築設備，如此亦符合本部始終強調軟體先行的文化政策。

(二) 國家漫畫博物館的營運方式應保留彈性

由本次參觀的 2 家漫畫博物館的營運方式來看，未來國家漫畫博物館的經營方式若延續傳統公立博物館的路線，只依靠門票收入和中央政府的經費補助維持，其實可以預見結果可能就如市立的北九州漫畫博物館，只能將其視為市政府的公共服務，而不必特別在意盈虧；反之由私立大學經營的京都

漫畫博物館則因限制較少，而有較多的發揮空間，可以更靈活的開發館內各項資源增加收入，因此建議規劃國家漫畫博物館營運團隊時，除重視營運團隊的專業能力外，應可研議在營運相關法規上鬆綁，儘量減少由公部門經營的諸多限制，讓經營團隊可以更靈活的發揮創意，開發出漫畫博物館更多的可能性、更多元的附加功能，除有更高的經濟效益，同時亦減少政府財政負擔。

(三) 建立與北九州漫畫博物館合作管道

經由本次參訪的初步接觸，本司及駐日代表處已與北九州漫畫博物館建立雙方接洽連絡窗口，會談中雙方釋出善意及合作意願，同時為增加未來進一步交流的機會並保持連繫，爾後部內舉辦之大型漫畫相關活動，如 9 月份的金漫獎，可以寄送電子邀請函予北九州漫畫博物館，邀請館方人員前來參訪（109 年 1 月 21 日已安排北九州市民文化運動局局長等 2 人參訪漫畫基地），同時若有適合的展覽，亦可評估是否可移展至北九州漫畫博物館展出，逐步建立合作模式。同時在北九州漫畫博物館之外，亦可嘗試接洽橫手市增田漫畫博物館及 KITA-Q Artist in Residence⁴⁷。

二、中長期建議

(一) 國家漫畫博物館的選址及交通

針對國家漫畫博物館的選址及交通建議，由於涉及本部及跨部會政策的合作協商調整，因此將其列入中長期建議事項。

在立即可行建議之國家漫畫博物館氛圍定調的討論，其衍生而來的問題是：想讓民眾習慣性的來訪漫畫博物館，除博物館本身的氛圍營造成功之外，其實有更重要且需跨部會協調的「位置」及「交通」問題。本次參訪的 2 家漫畫博物館，由博物館的選址地點可見交通便利是首要考量，北九州漫畫博物館的研究員表智之先生直言，明知將博物館設置於商業大樓內會產生許多問題，但其優異的交通便利性及人潮聚集力，使北九州市政府寧可忽略、克服種種問題，也要選址於此，畢竟內部設施再好，氣氛再舒適，如果地處偏遠交通不便，那就真的很有可能成為「一生只會去一次」的博物館。

由於博物館建築的需求較高，建築用地取得不易，特別是在人口密集的都會區，其涉及的層面太廣、太複雜，因此目前除舊有建築再利用的案例之外，新興博物館往往設在較偏遠的非都會區或剛開發的新生重劃區，而這 2

⁴⁷ KITA-Q Artist in Residence 官方網站：<https://www.kitaq-air.com/>。是專門的漫畫藝術家創作支持計劃，其有計畫地邀請來自世界各地的漫畫／插畫家到北九州市，提供住宿、工作室及協助其生活溝通的非官方組織。

種選址情形的結果，面對的就是同樣的交通問題，特別是對漫畫博物館而言，地處偏遠已經直接降低民眾「走廚房」、「寄孩子」的可能，其次，上述 2 種地區交通不便，對一般民眾來說已經是困擾，更何況對漫畫博物館的「目標觀眾」更是非常不友善，漫博館最重要的觀眾是沒有駕照、沒有交通工具的兒童及青少年族群，若博物館選址於缺乏便利大眾運輸工具的地方，無疑是讓主要參觀群體不得其門而入，這樣的結果顯然有違國家漫畫博物館成立的初衷。因此，若國家漫畫博物館選址於都會區確有困難，建議在交通運輸上務必要有解決之道，協調公車業者設站、加開班次等積極作為。

(二) 博物館功能分離

後現代主義的一些主張所帶來的衝擊，其實已對傳統博物館的功能產生一些變革，近來博物館的定義更是不停地被翻轉和挑戰，臺灣本身地狹人稠，像故宮博物院這樣超大型的綜合博物館未來顯然是愈來愈不可行，因之建議臺灣博物館的發展可朝向專門的、社區型的博物館，避免大型館所因地處偏遠交通不便而參觀者稀，甚至淪為蚊子館，同時建議未來可將博物館的功能分離，例如專門型、社區型的博物館因館藏發展空間有限，便可將研究典藏與展示教育功能分開，將研究典藏另設專門機構，典藏品集中於一處管理，紓解小型博物館空間有限的窘境，同時亦可將研究典藏人員集中，分攤每家博物館都設置典藏人力的成本。