

出國報告（出國類別：考察）

赴日考察日本 JR 九州與 JR 四國 及東京地鐵之公司治理與財務規劃

服務機關：國營臺灣鐵路股份有限公司

姓名職稱：總經理	馮輝昇
副總經理	黃振照
董事會秘書室主任	徐竹平
營業處處長	陳榮彬
資產開發處副處長	劉睿紘
企劃處處長	江明宜
企劃處助理管理師	楊莉靄

派赴國家/地區：日本/九州、四國、東京

出國期間：2024 年 11 月 22 日至 11 月 28 日

報告日期：2025 年 1 月 24 日

摘要

「交通部臺灣鐵路管理局」於 2024 年 1 月 1 日改制成為「國營臺灣鐵路股份有限公司」(以下簡稱臺鐵公司)，期能落實企業化經營、提高競爭力，以達永續經營目的。臺鐵公司目前將營運安全、資產開發及鐵道觀光等業務視為公司治理重點推展事項，考量九州旅客鐵道株式會社(以下簡稱 JR 九州)之經營背景、營運規模及特性與臺鐵相近，另 2016 年與臺鐵締結友好鐵路協定至今的四國旅客鐵道株式會社(以下簡稱 JR 四國)推出地方特色列車並與沿線居民關係緊密，又東京地下鐵株式會社(以下簡稱東京地鐵)於「綜合研修訓練中心」內部新設「安全繫想館」以期員工於訓練過程中提升安全意識，均值得臺鐵公司借鏡學習，爰以 JR 九州、JR 四國及東京地鐵為標竿學習對象，期對臺鐵公司之治理與財務規劃有所助益。

2024 年 11 月 22 日至 11 月 28 日之赴日行程由臺鐵公司馮總經理輝昇率領黃副總經理振照、董事會秘書室徐主任竹平、營業處陳處長榮彬、企劃處江處長明宜、資產開發處劉副處長睿紘及企劃處派員，另交通部指派路政及道安司黎科長俊彬共同前往，以上一行共八人進行為期七天拜訪交流與考察行程。

赴日期間除拜訪前述三家鐵路公司並就公司治理重點推展事項交換意見外，為能更加深入了解日本鐵道經營與運作，實際搭乘 JR 九州所經營之「ARU」、「由布院之森」、「3 6+3」列車，及西日本鐵道株式會社(以下簡稱西鐵)所經營「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車，就臺鐵公司目前所推出觀光列車經營模式及服務型態之差異，提出心得與想法，另前往參觀 JR 四國置放於高松運轉所之「四國真中千年物語」列車，針對車輛設計理念深入討論；而在搭乘各式交通運具途中，全體成員實地考察所經各車站，如 JR 九州博多、佐賀、田主丸、由布院、武雄溫泉與長崎車站，西鐵福岡(天神)與柳川車站等，並觀察各地區地鐵列車、JR 所經營一般列車及新幹線列車，針對車站與列車之資產開發及旅運設施設備與服務，找出值得臺鐵借鏡之處。

對本次拜訪的各日本鐵路公司來說，鐵路事業之經營，以營運安全為永續經營的基礎，但經營不僅侷限於車站與列車運行之旅運服務，在高齡化、少子化及資訊科技快速發展等外部環境條件下，認為鐵路事業多角化經營對地方經濟發展有舉足輕重之影響力；針對鐵路公司是如何促進與沿線各地方公、私部門及民眾等利害關係人之間的良好關係，以及發展因地適宜之合作模式，亦是臺鐵未來所須多加思量之重要課題。本次赴日拜會、經驗交流及實地考察之成果豐碩，有助於臺鐵公司未來經營發展方向之訂定、強化公司競爭力，促進車站與社區的繁榮發展以達共生共榮。

關鍵詞：JR 九州、JR 四國、東京地鐵、公司治理、財務規劃、地方創生、鐵道觀光、資產開發、員工訓練、營運安全

目錄

壹、赴日本考察依據.....	1
一、公司經營策略.....	1
二、營運安全.....	1
三、資產開發.....	1
四、鐵道觀光.....	1
貳、成員及行程安排.....	1
一、成員.....	1
二、行程安排.....	2
參、參訪紀實.....	4
一、拜訪 JR 九州並交流意見.....	4
(一) JR 九州背景.....	4
(二) 組織架構.....	5
(三) 交流.....	11
1. ESG 交流.....	11
2. 其他議題.....	15
二、拜訪 JR 四國並交流意見.....	20
(一) JR 四國背景.....	20
(二) 組織架構.....	21
(三) 交流.....	23
1. 觀光列車經營.....	23
2. 地方社區關係維繫.....	24
三、拜訪東京地鐵並交流意見.....	27
(一) 東京地鐵背景.....	27
(二) 組織架構.....	28
(三) 交流.....	29
1. 綜合研修訓練中心之設置.....	29
2. 員工訓練規劃.....	30
四、實地考察.....	32
(一) 結合地方創生的鐵道觀光.....	32
1. 「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車.....	32
2. 「或る (ARU)」列車.....	44
3. 「ゆふいんの森 (由布院之森)」列車.....	54
4. 「36ぶらす3 (36+3)」列車.....	60
5. 「四国まんなか千年ものがたり (四國真中千年物語)」列車.....	67
(二) 促進地方發展的資產開發、附業經營及旅運服務.....	76
1. JR 九州長崎站.....	76
2. JR 九州博多站.....	81

3. JR 九州佐賀站	84
4. JR 九州武雄溫泉站	86
5. 西鐵福岡（天神）站	88
6. 福岡市地鐵博多站	89
（三）強調營運安全的員工訓練.....	90
1. 東京地鐵：綜合研修訓練中心	90
2. 東京地鐵：安全繫想館	95
五、心得與建議	98
（一）公司經營策略.....	98
1. ESG 的實踐	98
2. 地方創生的強化	99
3. 組織調整的彈性	99
（二）營運安全.....	100
1. 公司從上到下養成的安全決心	101
2. 多業別間聯合訓練的硬體設施	101
3. 以人力資源為基礎的專業分工	101
（三）資產開發.....	102
1. 既有資產利基創造機會	102
2. 拓展生活事業創造雙贏	103
（四）鐵道觀光.....	103
1. 觀光事業的定位	104
2. 職人精神的款待	104
3. 旅運設施設備與服務	106

圖目錄

圖 1	參訪成員與臺鐵公司合作夥伴於 JR 九州總公司之大樓門口合影.....	4
圖 2	JR 九州組織圖 (2024 年 10 月 1 日更新)	6
圖 3	JR 九州高層與本次參訪成員於 JR 九州總公司會議室進行意見交流 (1) ...	11
圖 4	JR 九州高層與本次參訪成員於 JR 九州總公司會議室進行意見交流 (2) ...	11
圖 5	臺鐵公司馮總經理致詞.....	12
圖 6	JR 九州「統合報告書 2024」中「員工安全之聲」系統流程圖.....	14
圖 7	JR 九州「統合報告書 2024」實現 2050 年淨零碳排社會的路徑圖.....	14
圖 8	長崎站新幹線月台上相對駕駛艙位置之禁區.....	14
圖 9	JR 九州所推出「D&S」系列觀光列車行駛路線遍布九州各地區	19
圖 10	臺鐵公司馮總經理與 JR 九州青柳會長合照.....	19
圖 11	JR 四國長戶部長與本次參訪成員於 JR 四國總公司 1 樓與吉祥物合影	20
圖 12	JR 四國組織圖(2024 年 10 月 1 日更新).....	22
圖 13	JR 四國集團子公司列表(2024 年更新).....	22
圖 14	JR 四國伊予灘物語列車 2025 年 1 月至 3 月之運行日曆	25
圖 15	JR 四國高層與本次參訪成員於 JR 四國總公司會議室進行意見交流	25
圖 16	JR 四國出席人員與本次參訪成員合影	26
圖 17	臺鐵公司馮總經理與 JR 四國西牧會長合照.....	26
圖 18	日本關西大學安部教授與本次參訪成員於「綜合研修訓練中心」合影.....	27
圖 19	東京地鐵組織圖 (2024 年 9 月 20 日更新)	28
圖 20	東京地鐵集團子公司、財團法人列表 (2024 年更新)	30
圖 21	日方出席人員與本次參訪成員於綜合研修訓練中心會議室進行意見交流...	31
圖 22	臺鐵公司馮總經理與東京地鐵鐵道本部中澤副本部長合照.....	31
圖 23	臺鐵公司馮總經理與關西大學安部教授合照.....	31
圖 24	參訪成員與臺鐵公司合作夥伴於西鐵柳川站月台合影.....	35
圖 25	THE RAIL KITCHEN CHIKUGO 列車運行區間及運行日	36
圖 26	THE RAIL KITCHEN CHIKUGO 列車於柳川站短暫停留	36
圖 27	THE RAIL KITCHEN CHIKUGO 列車於福岡(天神)站的旅客等待區	37
圖 28	THE RAIL KITCHEN CHIKUGO 編組	37
圖 29	列車配置無障礙的多功能廁所與車廂內各處可見木紋扶手.....	38
圖 30	車窗邊設計易握之木紋扶手.....	38
圖 31	車廂的裝潢與明亮的開放式環境.....	39
圖 32	以窯爐為中心的開放式廚房.....	40
圖 33	列車配置乘務員 2 名.....	41
圖 34	乘務員在車廂活動空間敲響三角鐵.....	41
圖 35	特殊設計的列車紙票及剪票器.....	41
圖 36	車內限定販賣商品之展示品.....	41
圖 37	臺鐵公司馮總經理與列車司機員合照.....	41

圖 38	依不同季節，推出季節限定料理.....	42
圖 39	餐盤付上圖說，讓旅客可以知道料理所使用食材.....	42
圖 40	從車窗向外看的鄉村風光.....	43
圖 41	沿線居民向列車揮旗表達歡迎.....	43
圖 42	西鐵柳川站月台、非付費區廣告燈箱以及站外風光.....	43
圖 43	西鐵柳川站.....	43
圖 44	「或る列車」定價.....	44
圖 45	「或る列車」於由布院站停留.....	47
圖 46	運行區間.....	47
圖 47	「或る列車」於博多站月台鋪上紅地毯.....	47
圖 48	「或る列車」於田主丸站停留.....	48
圖 49	「或る列車」編組.....	48
圖 50	「或る列車」2 號車以胡桃木材質打造的穩重空間，以及彩繪玻璃車門 ...	49
圖 51	設置的緊急通話按鈕，安全裝置融入列車的奢華設計中.....	49
圖 52	在有限空間中配置的 2 間廁所.....	50
圖 53	「或る列車」車服人員桌邊服務，以及季節限定餐飲.....	50
圖 54	「或る列車」紀念車票體驗區及限定販售梅酒.....	51
圖 55	田主丸站外觀.....	51
圖 56	沿線居民向列車揮旗表達歡迎.....	52
圖 57	田主丸站內部空間及月台風景.....	52
圖 58	本次參訪成員於田主丸站月台合影.....	53
圖 59	「由布院之森」於由布院站準備發車.....	54
圖 60	JR 九州由布院站設置大量投幣式寄物櫃.....	55
圖 61	JR 九州由布院站外觀.....	55
圖 62	「由布院之森」運行區間.....	57
圖 63	「由布院之森」定價.....	57
圖 64	「由布院之森」編組.....	58
圖 65	「由布院之森」乘車口階梯及走道.....	58
圖 66	「由布院之森」車服人員發送觀光列車專屬應援糖果.....	59
圖 67	「由布院之森」專門販售餐飲與紀念品的服務車廂.....	59
圖 68	「3 6+3」於佐世保站進站.....	60
圖 69	「3 6+3」運行區間.....	61
圖 70	「3 6+3」編組.....	62
圖 71	「3 6+3」車輛外觀與 LOGO.....	63
圖 72	「3 6+3」運用大量木材以及採用大膽漸層色特殊花紋.....	63
圖 73	「3 6+3」1 號車廂.....	64
圖 74	「3 6+3」4 號車廂.....	64
圖 75	「3 6+3」3 號車廂.....	65
圖 76	「3 6+3」行李收納空間.....	65

圖 77	「3 6+3」車服人員所使用隨身對講機與麥克風.....	66
圖 78	「3 6+3」座椅可旋轉.....	66
圖 79	JR 四國出席人員與本次參訪成員於「四國真中千年物語」進行意見交流..	67
圖 80	JR 四國觀光列車的電視台宣傳.....	68
圖 81	四國真中千年物語.....	68
圖 82	「四國真中千年物語」列車之編組.....	68
圖 83	備餐空間與走廊.....	69
圖 84	「四國真中千年物語」2 號車「夏清の章」「冬清の章」.....	70
圖 85	「四國真中千年物語」1 號車「春萌の章」.....	70
圖 86	「四國真中千年物語」2 號車的輪椅旅客座席區.....	72
圖 87	「四國真中千年物語」3 號車「秋彩の章」.....	73
圖 88	固定式座位配置可快速更換之座椅坐墊.....	73
圖 89	天花板採鏡面設計.....	74
圖 90	旅客收納大件行李的空間.....	74
圖 91	對外窗的單人座位.....	74
圖 92	車廂內設置風景轉播螢幕.....	74
圖 93	「四國真中千年物語」乘車券定價.....	74
圖 94	「四國真中千年物語」運行區間.....	75
圖 95	列車限定商品.....	75
圖 96	長崎車站公司與本次參訪成員進行意見交流.....	76
圖 97	2010 年長崎站附近.....	77
圖 98	長崎站與商場大樓之行人動線.....	78
圖 99	2027 年長崎站願景.....	78
圖 100	長崎站前帶屋頂的活動廣場.....	79
圖 101	JR 九州與地方政府土地之分界.....	79
圖 102	「AMU PLAZA 長崎新館」7 至 13 樓為萬豪集團經營之飯店.....	80
圖 103	長崎車站公司太田常務董事與臺鐵公司馮總經理進行意見交流.....	80
圖 104	博多站之站前廣場.....	81
圖 105	博多站提供行李保管及福岡市內配送服務之地點與海報.....	82
圖 106	博多站提供搭乘「由布院之森」旅客行李配送服務之地點與海報.....	83
圖 107	佐賀站之站前廣場與活動海報.....	84
圖 108	佐賀站外高架橋下空間之巴士轉運站.....	85
圖 109	佐賀站之方向指示標誌.....	85
圖 110	佐賀站設置緩坡式移動客用電梯.....	85
圖 111	武雄溫泉站之站前廣場與活動海報.....	86
圖 112	武雄溫泉站內空間活用情形.....	87
圖 113	西鐵旅行社武富龍一部長與本次參訪成員於旅客服務中心前合影.....	88
圖 114	服務中心設置之互動式機器人.....	88
圖 115	車站出入口設置便於旅客牽引腳踏車上下樓梯之牽引道.....	89

圖 116	行人步行轉乘指標.....	89
圖 117	攝影棚.....	91
圖 118	電氣模擬與信號教學室.....	91
圖 119	自動灑水室、隔水擋板組裝訓練空間.....	92
圖 120	模擬月台訓練空間之月台設置月台縫自動閉合之安全裝置.....	93
圖 121	東京地鐵出席人員、安部教授與本次參訪成員於模擬車站訓練空間合影..	93
圖 122	駕駛模擬器/車輛教材室.....	94
圖 123	安全繫想館內部規劃.....	96
圖 124	員工於安全繫想館研習後須提交之「安全決心」.....	97
圖 125	JR 九州濱海快線.....	107

表目錄

表 1	考察行程表.....	2
表 2	JR 九州集團子公司列表（2024 年 3 月 26 日更新）.....	7
表 3	長崎車站公司經營範圍.....	77

壹、赴日本考察依據

臺鐵公司以「成為以旅客尊貴生命為第一考量，帶給民眾、員工更安全、準點及美好生活服務連結的幸福企業」為期許，並將營運安全、資產開發及鐵道觀光等業務作為公司治理重點推展事項；公司未來推動業務之方向，對臺鐵永續經營至關重要，本次赴日考察標的，即針對公司治理各項重點推展事項予以規劃，以拜訪意見交流、實地參訪考察等方式，期對臺鐵永續經營有所助益。

一、公司經營策略

日本鐵道事業原屬「日本國有鐵路」（以下簡稱日本國鐵）經營，直至 1987 年，日本政府依照地域性而將日本國鐵分割為 6 家旅客鐵路公司，即為本州三社（JR 東日本、JR 東海、JR 西日本）與三島三社（JR 北海道、JR 四國、JR 九州）；針對三島三社，日本政府已預期鐵道公司成立初期之經營會面臨虧損困境，因此日本國鐵既有債務由日本政府所成立之國有鐵路清算事業團及本州三社共同繼承，使三島三社得以在無繼承債務壓力且日本政府另以「經營安定基金」給予資金補助等條件下經營，確保營運有困難時仍得以維持財務平衡以及鐵路路線維護運作。

臺鐵公司於 2024 年 1 月 1 日由行政機關之組織體制，轉型為國營事業機構，依據「國營臺灣鐵路股份有限公司設置條例」規定，政府移撥原臺灣鐵路管理局及所屬機構經管之適足資產，由交通部設立基金以處理既存之短期債務；且臺鐵公司營業所需鐵路基礎設施之建設、重置，及營業與維修車輛之購置，以及為維護鐵路基礎設施及車輛以確保鐵路行車安全，能延長資產耐用年限、提升服務能量及效率之維修所需費用，則由交通部編列預算支應。臺鐵公司之經營利基以立法方式得以確立，此經營背景與 JR 九州以及 JR 四國相似，均在無繼承債務壓力且政府給予補助支持等條件下經營，前述 2 家鐵路公司之經營策略為本次訪日交流之重點之一。

二、營運安全

東京地鐵於 2000 年 3 月之日比谷線列車出軌事故後，為了不忘記事故的發生，並且將記取過去事故所帶來的寶貴教訓作為員工訓練過程中提升安全意識之案例，東京地鐵建置「綜合研修訓練中心」（內含「安全繫想館」）並於 2016 年 4 月啟用。

臺鐵歷經 2018 年 10 月及 2021 年 4 月之行車事故，正積極籌備於富岡機廠建置「鐵道學院」（含「安全教育館」及「實驗測試場域」），以東京地鐵案例作為建置之重要參考，除強化行車運轉的維修、電工機械等業務之教育訓練，並將於「安全教育館」內呈現行車事故的始末及需要改善之處，作為新進、在職同仁的重要教育訓練教材。

三、資產開發

以「大眾運輸導向的開發」(Transit Oriented Development, 簡稱 TOD) 理念以推動都市更新，將大眾運輸場站周邊進行高強度的開發，提高民眾使用大眾運輸系統意願，進而減少整體使用私人運具比例，達到節能減碳的永續發展目標，此理念已為國際趨勢，更是我國重要政策方向。

JR 九州於 1987 年成立，股份原由日本國土交通省之「獨立行政法人鐵道建設・運輸設施整備支援機構」所持有，歷經 29 年，2016 年 10 月於東京證券交易所上市，達成完全民營化，能夠不再受政府補助，其財務體質能健全並完全自主，其利基在於其強大的資產活化能力以及土地開發專業。

原臺灣鐵路管理局於 2019 年成立「資產開發中心」，期透過成立專責單位「逐步練兵」，負責不動產開發、租賃、招商與經營管理等業務，直至 2024 年臺鐵公司成立，由政府（交通部）獨資經營並持有百分之百股份，「資產開發中心」同時轉型為「資產開發處」，在公司體制下，資產開發方式得以鬆綁，且被視為臺鐵財務得以永續之關鍵業務。JR 九州在資產開發領域的發展，可做為臺鐵突破瓶頸之重要借鏡。

四、鐵道觀光

日本各式觀光列車已蔚為風潮，以 JR 九州為首，各鐵道公司紛紛投入觀光列車之經營並成功打響各自的觀光服務招牌。本次以 JR 九州「D&S」系列觀光列車、西鐵「品味在地」的觀光列車以及 JR 四國「物語」系列之觀光列車為考察對象，安排實際搭乘 JR 九州所經營之「ARU」、「由布院之森」、「3 6+3」列車，及西鐵所經營「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車，並前往參觀 JR 四國置放於高松運轉所之「四国まんなか千年ものがたり（以下簡稱四國真中千年物語）」列車，以期就車輛設計、觀光列車車勤服務、經濟效益及相關安全措施等重點能有更深入的了解。

在永續發展之國際趨勢下，我國交通部觀光署以低碳生態旅遊為發展重點¹，「深化旅遊體驗」即包含整合鐵道、步道及鐵馬道等觀光元素，藉以宣傳地方觀光亮點，擴大全民參與，而臺鐵近年來所陸續推出之「兩鐵旅遊列車」、「鳴日號」、「藍皮解憂號」及「山嵐號、海風號」等鐵道觀光服務，在政策執行面已占有舉足輕重的角色，亟需把握「打鐵趁熱」的觀光需求熱度，持續推出能受到廣大消費者青睞的新服務商品。

¹ 行政院(2024 年 3 月)。「觀光施政重點（國情簡介-觀光）」。
擷取日期：2024 年 12 月 23 日，網站：
<https://www.ey.gov.tw/state/F5581D43B76205AA/6e0df370-3a0d-4e55-b81f-c16e23898dc8>

貳、成員及行程安排

一、成員

臺鐵公司總經理	馮輝昇
臺鐵公司副總經理	黃振照
臺鐵公司董事會秘書室主任	徐竹平
臺鐵公司營業處處長	陳榮彬
臺鐵公司資產開發處副處長	劉睿紘
臺鐵公司企劃處處長	江明宜
臺鐵公司企劃處助理管理師	楊莉靄
交通部路政及道安司科長	黎俊彬

二、行程安排

自 2024 年 11 月 22 日至 113 年 11 月 28 日，計 7 日。

表 1 考察行程表

日期	說明	日方主要代表
11 月 22 日	搭長榮航空 BR106 從桃園機場至福岡機場	—
	拜訪 JR 九州並交流意見	1. 代表取締役会長 青柳俊彦 2. 鐵道事業本部長（安全統括管理者） 福永嘉之 3. 鐵道事業本部營業部販売課兼旅行課課長 堀篤史 4. 事業開発本部企画部課長 谷口寿一 5. JR 九州保全公司（JR SECOM）代表取締役社長 中嶋敬介 6. 宮崎支社支社長 吉村一喜 7. 経営企画本部 ESG 推進室室長 山中菜穂子 8. 経営企画部 ESG 推進室 平洋子
11 月 23 日	實地考察列車及車站： 西日本鐵道株式会社「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車 福岡（天神）車站	1. 鐵道事業本部營業部長 藤浩士 2. 西鉄旅行株式会社訪日事業推進室部長 武富龍一
	實地考察車站： 西鐵柳川車站 JR 九州佐賀車站	—
11 月 24 日	實地考察列車及車站： 「或る」、 「ゆふいんの森」 JR 九州博多、田主丸、 由布院車站	—
11 月 25 日	實地考察列車及車站： 「36ぷらす3」 JR 九州武雄溫泉車站	—

	JR 九州長崎車站	株式会社 JR 長崎シティ： 1. 常務董事 太田周作 2. 常務董事 小山耕太郎
11 月 26 日	拜訪 J R 四國並交流意見	1. 顧問 半井真司 2. 代表取締役会長 西牧世博 3. 代表取締役社長 四之宮和幸 4. 専務取締役鉄道事業本部長 長戸正二 5. 取締役鉄道事業本部営業部長 寺川隆裕 6. 営業部担当部長兼誘客戦略室長 上田純子 7. 営業部ものがたり企画室室長 蔦利次 8. 営業部ものがたり企画室課員 涂琇婷 9. 営業部誘客戦略室 西浦
	實地參訪「四国まんなか千年ものがたり」列車	1. 営業部ものがたり列車推進室主席 廣永周作 2. 営業部ものがたり企画室室長 蔦利次 3. 営業部ものがたり企画室課員 涂琇婷 4. 営業部誘客戦略室 西浦
11 月 27 日	拜訪東京地鐵並交流意見；實地參訪綜合研修訓練中心及安全繫想館	關西大學名譽教授 安部誠治 1. 取締役常務執行役員鉄道本部副本部長 中澤英樹 2. 鉄道本部安全・技術部部长 生方伸幸 3. 國際ビジネス部担当部長 畑中一浩 4. 人事部綜合研修訓練センター所長 鹿田敬司 5. 人事部綜合研修訓練センター課長 鄭寿彦 6. 鉄道本部安全・技術部主管安全繫想管館館長 菲澤裕 7. 鉄道本部安全・技術部安全推進担当課長 五十嵐隆男 8. 鉄道本部安全・技術部安全推進担当人事部綜合研修訓練センター（兼務）課長補佐 小山辰美 9. 鉄道本部安全・技術部安全推進担当課長補佐 今井正和
11 月 28 日	搭長榮航空 BR183 從成田機場至桃園機場	—

參、參訪紀實

一、拜訪 JR 九州並交流意見

（一）JR 九州背景

JR 九州成立於 1987 年，2016 年 10 月於東京證券交易所上市，資本額為 160 億日圓，截至 2024 年 4 月公司員工數為 7,576 名，而截至 2023 年 3 月之集團員工數則為 14,677 名，經營車站共 571 站，鐵路營運公里共 2,342.6 公里，包含 2 條新幹線路線，以及 8 條幹線及 13 條地方交通線等鐵路路線，其公司「以安全和服务為基礎，振興九州、日本、亞洲的企業集團」為經營願景，並提出「透過發揮地區特色的城市發展，以安全可靠的旅遊服務為重點，為九州的永續發展做出貢獻」的「2030 年長期願景」²。



圖 1 參訪成員與臺鐵公司合作夥伴於 JR 九州總公司之大樓門口合影

² JR 九州官網(無日期)。「企業情報/トップメッセージ」。擷取日期：2024 年 12 月 23 日，網站：<https://www.jrkyushu.co.jp/company/info/message/>

九州為日本的第三大島，其縣廳所在地於福岡市，而 JR 九州總公司即是隱身於福岡市博多車站對面的「博多站前商務中心大樓」之 7 樓至 11 樓。

（二）組織架構

JR 九州目前總公司組織架構，會長（即董事長）及社長（即總經理）之轄下分為「本部」、公司經營之多個幕僚單位，以及具地區管理性質的「本社」與「支社」。

「本部」包含鐵道事業本部、事業開發本部及總合企劃本部。

1. 鐵道事業本部，涵蓋鐵路運輸本業之單位，可分為安全創造部、服務部、事業統括部、郵輪列車總部、新幹線部、營業部、運輸部、工務部、運行管理部、建設工事部、佐賀鐵道事業部、久留米鐵道事業部及筑豊篠栗鐵道事業部。前述部門中，營業部職掌業務即包含 JR 九州「D&S」系列觀光列車經營及商品開發等，而 JR 九州以 2022 年啟動之「未来鉄道プロジェクト（未來鐵道計畫）」為基礎，於 2023 年 4 月 1 日進行組織調整³，目的在於強化鐵路業務收支管理體系、推動「未來鐵路工程」，新設部門分為 2 部分：其一，整合既有之安全創造部、人事部、財務部於預算管理之職能，新設具有預算及人事管理之控制職能的「事業統括部」，提高收支意識，培養管理階層；其二，將原設施部及電氣部合併，新設「工程部」，促進技術部門間合作，進一步提昇科技能力和創意能力，推動營運創新。
2. 事業開發本部，涵蓋 JR 九州多角化經營事業之單位，也是子公司成立之搖籃，目前有企劃部、開發部、飯店事業部、開發工事部、住宅開發部及數位事業創造部等部門。在這個部門中，JR 九州於 2023 年 10 月 2 日進行組織調整⁴，原設置於事業開發本部轄下之「保險事業部」，從 JR 九州總公司分離進而新成立「JR 九州保險顧問有限公司」，以創置更高度專業化且更加有效率之組織。
3. 總合企劃本部，可說是 JR 九州企業經營之大腦，目前有經營企劃部、地域戰略部、新幹線計畫部、數位變革推進部等部門；本次雙方交流即是由經營企劃部之 ESG 推進室簡要就公司經營概況進行簡報說明。前述部門中，地域戰

³ JR 九州官網(2023 年 4 月)。「組織の新設について」。擷取日期：2024 年 12 月 24 日，網站：https://www.jrkyushu.co.jp/news/__icsFiles/afieldfile/2023/04/03/230403_soshiki_shinsetsu.pdf

⁴ JR 九州官網(2023 年 10 月)。「JR 九州保険コンサルティング株式会社の事業開始に関するお知らせ」。擷取日期：2024 年 12 月 24 日，網站：https://www.jrkyushu.co.jp/news/__icsFiles/afieldfile/2023/10/02/231002_jrkyushu_insurance_consulting.pdf

4. 幕僚單位包含財務部、人事部、總務部、廣報部（即公關部門）及監察部，其中總務部職掌業務包含危機管理、法務及人權推進等，人事部職掌業務則包含員工訓練。
5. 「本社」與「支社」，包含北部九州地域本社，以及東京、長崎、大分、熊本、鹿兒島、宮崎支社，除東京支社，其餘各支社轄下均設置安全推進室。2023年11月1日臺鐵日南站與JR九州日南站雙方進行簽約締結姊妹車站，藉由本次交流機會，JR九州宮崎支社長特地致贈感謝函致意。
6. 除總公司外，JR九州截至2024年10月共有44家子公司，經營範疇包含鐵路運輸以外的其他運具服務（如公路巴士）、不動產及飯店、零售及餐飲、建設以及商業服務等五大項多角化經營事業。

圖 2 JR九州組織圖（2024 年 10 月 1 日更新）

6

表 2 JR九州集團子公司列表（2024 年 3 月 26 日更新）

運輸サービスグループ	
JR九州バス（株）	■主な事業内容 旅客自動車運送事業（高速・貸切・乗合） ■本社 福岡市博多区堅粕2-22-2 TEL：092-642-8121
JR九州高速船（株）	■主な事業内容 海上運送事業（QUEEN BEETLE） ■本社 福岡市博多区沖浜町14-1（博多港国際ターミナル3F） TEL：092-281-2315
不動産・ホテルグループ	
JR九州駅ビルホールディングス株式会社	■主な事業内容 駅ビル管理・運営（博多） ■本社 福岡市博多区博多駅中央街7-21 TEL：092-686-2225
（株）JR博多シティ	■主な事業内容 駅ビル管理・運営（博多） ■本社 福岡市博多区博多駅中央街7-21（紙与博多中央ビル12F） TEL：092-441-5941
（株）JR小倉シティ	■主な事業内容 駅ビル管理・運営（小倉） ■本社 北九州市小倉北区浅野1-1-1 TEL：093-512-1251
（株）JR長崎シティ	■主な事業内容 駅ビル管理・運営（長崎） ■本社 長崎市尾上町1-1 TEL：095-829-4471
（株）JR大分シティ	■主な事業内容 駅ビル管理・運営（大分） ■本社 大分市要町1-14 TEL：097-513-1174
（株）JR熊本シティ	■主な事業内容 駅ビル管理・運営（熊本） ■本社 熊本県熊本市西区春日3-26-47 JR熊本春日南ビル4F TEL：096-202-3370
（株）JR鹿児島シティ	■主な事業内容 駅ビル管理・運営（鹿児島中央） ■本社 鹿児島市中央町1-1 TEL：099-254-0300
（株）JR宮崎シティ	■主な事業内容 駅ビル管理・運営（宮崎） ■本社 宮崎市広島二丁目11番11号 アミューブラザみやざき やま館6階 TEL：0985-44-5112
JR九州ビルマネジメント（株）	■主な事業内容 駅ビルおよびロードサイド店舗管理・運営、ゴルフ練習場運営 ■本社 福岡市博多区吉塚本町13-27（RJRプレシア吉塚駅前II 2F） TEL：092-645-1570

<u>JR九州住宅（株）</u>	■主な事業内容 注文住宅建設・販売、リフォーム ■本社 福岡市博多区吉塚本町13-109 TEL：092-643-9402
<u>JR九州レンタカー&パーキング（株）</u>	■主な事業内容 レンタカー、駐車場管理、カーリース ■本社 福岡市博多区住吉3-1-1（富士フィルム福岡ビル9F） TEL：092-282-1225
<u>JR九州シニアライフサポート（株）</u>	■主な事業内容 有料老人ホーム、訪問介護、通所介護、居宅介護 ■本社 福岡市東区水谷2-50-1 TEL：092-410-1255
<u>JR九州シニアライフサポート（株）</u>	■主な事業内容 有料老人ホーム、訪問介護、通所介護、居宅介護 ■本社 福岡市東区水谷2-50-1 TEL：092-410-1255
<u>JR九州リゾート開発（株）</u>	■主な事業内容 ゴルフ場経営（JR内野カントリークラブ） ■本社 福岡県飯塚市弥山740番地 TEL：0948-72-3223
<u>JR九州アセットマネジメント（株）</u>	■主な事業内容 投資運用業 ■本社 福岡市博多区博多駅前2丁目8番12号 TEL：092-432-1311
JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd. タイJR九州キャピタルマネジメント（株）	■主な事業内容 不動産事業への出資 ■本社 622 Emporium Tower, Floor10/1 Room No.104-A, Sukhumvit Road, Klongton, Klomgtoey, Bangkok, Thailand TEL：+66-2-664-8882 Ext.104
<u>JR九州リージョナルデザイン（株）</u>	■主な事業内容 ABURAYAMA FUKUOKAの運営、地域プロデュースに関する企画・開発・運営 ■本社 福岡市南区柏原710-2 TEL：080-1758-8785
<u>JR九州ホテルズアンドリゾーツ（株）</u>	■主な事業内容 ホテルおよび旅館の運営、飲食店業 ■本社 福岡市博多区博多駅東1-17-1 コネクトスクエア博多5階 TEL：092-474-2591
<u>（株）おおやま夢工房</u>	■主な事業内容 道の駅・宿泊・温浴施設の運営、リキュールの製造販売 ■本社 大分県日田市大山町西大山4587番地 TEL：0973-52-3000
JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd. タイJR九州ビジネスディベロップメント（株）	■主な事業内容 賃貸用不動産の経営 ■本社 622 Emporium Tower, Floor10/1 Room No.104-B, Sukhumvit Road, Klongton, Klomgtoey, Bangkok, Thailand TEL：+66-2-664-8882 Ext.104

流通・外食グループ

<u>JR九州リテール（株）</u>	■主な事業内容 コンビニ（ファミリーマート等）、駅売店（キヨスク等）、バラエティショップ ■本社 福岡市博多区博多駅東1-1-14 TEL：092-431-0201
<u>JR九州ファーストフーズ（株）</u>	■主な事業内容 ファストフード店 ■本社 福岡市博多区博多駅東1-10-7（JR九州博多駅東ビル3F） TEL：092-451-2054
<u>JR九州フードサービス（株）</u>	■主な事業内容 飲食店（居酒屋・麺等）、軽食・弁当販売 ■本社 福岡市博多区博多駅東1-10-7（JR九州博多駅東ビル2F） TEL：092-452-5777
<u>JR九州ファーム（株）</u>	■主な事業内容 農産品の生産、加工、販売 ■本社 福岡市博多区博多駅東1丁目12番23号（JR九州1号ビル3F） TEL：092-985-5016
<u>（株）萬坊</u>	■主な事業内容 水産物加工食品の製造、販売、レストラン運営 ■本社 佐賀県唐津市呼子町殿ノ浦1944-1 TEL：0955-82-4888
<u>（株）ヌルボン</u>	■主な事業内容 焼肉、居酒屋、ステーキハウス運営、食材卸売販売 ■本社 福岡県那珂川市今光1丁目130番地 TEL：092-985-1129
<u>（株）フジバンビ</u>	■主な事業内容 菓子製造販売 ■本社 熊本市北区四方寄町1445-1 TEL：096-245-5350

建設グループ

<u>JR九州建設グループホールディングス（株）</u>	■主な事業内容 建設グループ5社の経営管理 ■本社 福岡市博多区博多駅前3-8-10 九勤末広通りビル8F TEL：092-984-1800
<u>九鉄工業（株）</u>	■主な事業内容 総合建設業 ■本社 北九州市門司区小森江3-12-10 TEL：093-371-1731
<u>JR九州エンジニアリング（株）</u>	■主な事業内容 車両機械設備工事 ■本社 福岡市博多区冷泉町4番17号（博多祇園NKビル） TEL：092-263-6310
<u>三軌建設（株）</u>	■主な事業内容 土木・建設工事業 ■本社 福岡市博多区東光寺町1-13-5 TEL：092-441-5421
<u>JR九州電気システム（株）</u>	■主な事業内容 電気工事業、電気通信工事業 ■本社 福岡市博多区冷泉町4番17号（博多祇園NKビル） TEL：092-291-8800

<u>JR九州コンサルタンツ（株）</u>	■主な事業内容 建設コンサルタント業、設計業 ■本社 福岡市博多区博多駅東1-1-14 TEL：092-413-1021
ビジネスサービスグループ	
<u>キャタピラー九州（株）</u>	■主な事業内容 建設機械（建機）の販売・レンタル ■本社 福岡県筑紫野市針楯東3-6-1 TEL：092-924-1211
<u>JR九州商事（株）</u>	■主な事業内容 物資の売買、貨物自動車運送 ■本社 福岡市博多区博多駅前2-17-1（博多プレステージ本館4F） TEL：092-475-6598
<u>JR九州サービスサポート（株）</u>	■主な事業内容 駅・車両・ビル清掃、駅業務 ■本社 福岡市博多区博多駅中央街7-21（紙与博多中央ビル8F） TEL：092-433-6660
<u>JR九州エージェンシー（株）</u>	■主な事業内容 広告代理店業 ■本社 福岡市博多区博多駅前3-8-10（九勤末広通りビル8・9F） TEL：092-481-5890
<u>JR九州システムソリューションズ（株）</u>	■主な事業内容 通信・情報処理提供、給与厚生業務受託 ■本社 福岡市博多区吉塚本町13-79 TEL：092-626-7552
<u>JR九州セコム（株）</u>	■主な事業内容 総合警備業 ■本社 福岡市博多区博多駅南2-1-9（博多筑紫通りセンタービル2F） TEL：092-413-3151
<u>JR九州リネン（株）</u>	■主な事業内容 リネンサプライ業 ■本社 福岡県糟屋郡須恵町大字旅石86-357 TEL：092-937-1158
<u>JR九州ビジネスパートナーズ（株）</u>	■主な事業内容 財務シェアードサービス、CMS事業 ■本社 福岡市博多区博多駅前1-5-1（博多大博通りビル6F） TEL：092-481-8980
<u>JR九州ライフサービス（株）</u>	■主な事業内容 寮管理・給食・清掃業務受託 ■本社 福岡市博多区博多駅東2-5-28（博多偕成ビル4F） TEL：092-475-6086
<u>JR九州保険コンサルティング（株）</u>	■主な事業内容 保険代理店（損保・生保・少額短期）、その他販売代理店等 ■本社 福岡市博多区博多駅前3-8-10 九勤末広通りビル8F TEL：092-984-0502

（2024年3月26日現在）



圖 3 JR 九州高層與本次參訪成員於 JR 九州總公司會議室進行意見交流（1）



圖 4 JR 九州高層與本次參訪成員於 JR 九州總公司會議室進行意見交流（2）

（三）交流

雙方進行正式交流，首先由 JR 九州青柳會長與臺鐵公司馮總經理致詞，後續由 JR 九州經營企劃部 ESG 推進室室長簡要就公司經營概況及 ESG 推動概要進行簡報，再進入意見交流環節。秉持公司永續發展經營目標，對於環境保護（E，Environmental）、社會責任（S，Social）及公司治理（G，Governance）之推動，JR 九州認為是涉及全公司各部門職掌業務，已訂定事業目標並著手執行各項行動措施。

1. ESG 交流

（1）環境保護 E：實現淨零碳排的社會

2021 年 JR 九州公開發表以 2050 年實現淨零碳排為目標⁶，採取「預防性」及「積極性」措施。所指「預防性」措施，考量未來能源成本將逐漸攀升，故 JR 九州實施節約能源之行動計畫，並購買不會排放二氧化碳之「零碳排電力」、「非化石燃料證書」⁷⁸等；而所指「積極性」措施，JR 九州已認知「實現淨零碳排」社會變革趨勢，正是企業轉型成長的機會，透過與其他公司合作創造環境價值，並公司內部價值得以活用且能夠獲得銷售利潤。JR 九州「統合報告書 2024」中所提淨零碳排社會的路徑圖，考慮未來技術和經濟可行性之趨勢，設定適當里程碑，並在必要時調整路徑；其推動淨零碳排之主要基礎在「徹底減少能源使用」，行動再分為 2 大範圍：其一，依序推動「能源轉換技術導入」、「推出環保且高效率的旅運服務」、「專注於科技趨勢並檢討因應對策」；其二，依序為「再生能源的導入與利用」、「購買非化石燃料證書」等。



圖 5 臺鐵公司馮總經理致詞

(2) 社會責任 S：以安全與服務為所有業務的基礎

指標重點為安全與服務，關注對象為員工（內部顧客）及客戶（外部顧客）。

- A. 在安全部分，JR 九州尤其重視員工心聲，故建置「員工安全之聲」系統，用於向公司全體傳達勞工安全的意見與意識，以防

⁶ JR 九州官網(無日期)。「統合報告書 2024」。擷取日期：2024 年 12 月 25 日，網站：
https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/integrated_report/

⁷ 投資臺灣事務所(2021 年 2 月)。日本經濟產業省擬擴大「非化石證書」交易制度適用對象。擷取日期：2024 年 12 月 25 日，網站：

<https://investtaiwan.nat.gov.tw/doesNewsPage?lang=cht&search=189485&source=foreign>

⁸ 所謂購入「非化石燃料證書」，係指 JR 九州透過向發電業者購入該證書，用以證明其電力來源係使用再生能源，而非化石燃料。

止事故及危險的發生。由「員工安全之聲」系統圖中可知，該系統機制具有「即時回饋」以及「員工提案」性質，首先基層員工將與安全相關的意見及觀察、有可能引起事故之人為過失、虛驚事件等事項，以乘務日誌、零災害卡及執勤備忘錄等形式輸入「員工安全之聲」系統，再由該部門主管針對工作場所內的措施進行檢討，並將處理情形（已解決/未解決）輸入「員工安全之聲」系統，提交 JR 九州公司高層（安全推進小委員會、經營會議）並進行報告、審議，其審議結果會於 2 週內公告於「員工安全之聲」系統，所有員工均能查看；同時，相關業務單位與安全創造部（隸屬 JR 九州鐵道事業本部之部門）將針對安全事項進行調查、檢討因應對策並分析處理結果，將相關資料回饋予部門主管，由部門主管再以回答、周知或指導等方式回饋予提報事件之基層員工。

截至 2024 年 3 月財政年度內 JR 九州員工提出計 12,835 件意見、觀察和虛驚事件經驗，其中有 311 件意見須採取因應對策，JR 九州已決定針對這些意見採取必要行動，例如長崎站，新幹線月台時有旅客穿越月台圍欄邊緣至禁區拍照，進而導致虛驚事件發生，為確保安全，於月臺地板張貼「前方禁止進入」警示並安裝警示桿，以提高人們對安全的意識。

而為了培養維持營運安全的人才，並養成員工的安全意識，秉持著「不忘記過去事故的教訓，了解基本操作和安全措施的含義，為旅客及員工的安全而行動」之理念，於 2011 年 1 月成立「安全創造館」，將過去的事故作為警惕，不僅現場工作之基層員工須參與安全研修，JR 九州總公司高階主管亦須參予。「安全創造館」開設截至 2024 年 3 月，已累計 63,489 人次（含集團公司員工）完成研修。

- B. 在服務部分，JR 九州十分重視客戶所提供意見，有設置「客戶之聲」意見系統，當客戶提出意見時，經公司內部調查、檢討改善方式及 JR 九州鐵道事業本部部長會議審議，並於 2 週內回覆客戶；另在車站及車務之服務品質提升方面，設有服務排行榜之制度，JR 九週每年請外部單位對其旅運服務等級進行調查，將各項缺點及問題釐清，以利每位員工以此為目標持續精進。

「安全に関する社員の声」のフロー

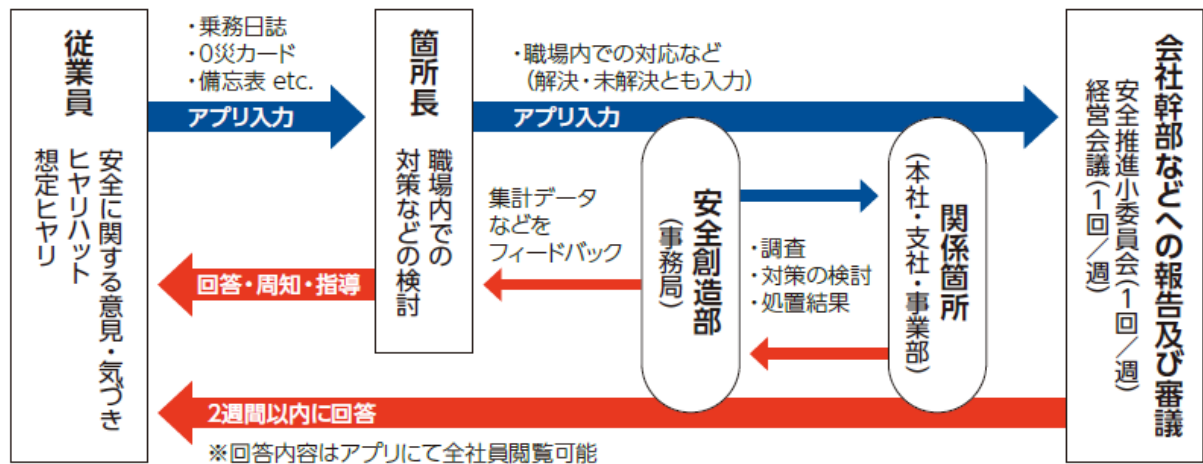
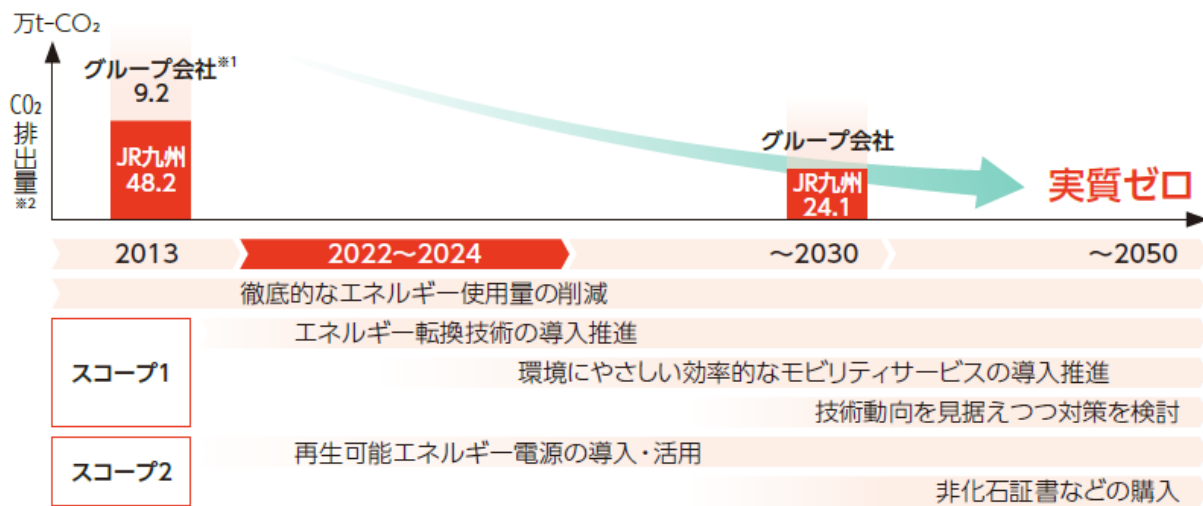


圖 6 JR九州「統合報告書 2024」中「員工安全之聲」系統流程圖



※1 エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)で定められる定期報告の集計値

※2 スコープ1、2排出量

圖 7 JR九州「統合報告書 2024」實現 2050 年淨零碳排社會的路徑圖



圖 8 長崎站新幹線月台上相對駕駛艙位置之禁區

(3) 公司治理 G：加強與利害關係人的溝通

JR 九州認為，鐵路公司永續發展關鍵在於地方發展，唯有九州好，公司才會好，故非常重視與九州各地區的連結，並將車站及路線沿線當地居民視為重要利害關係人，著力於充分溝通，以「合作」方式，加深與當地居民的良好關係，尋求共識，推動車站與社區的繁榮發展，達共生共榮、振興九州。2021 年 9 月推動「九州 DREAM STATION」專案⁹，進一步於 2024 年 10 月推出「ekinico」專案¹⁰，JR 九州將前者所推動的標的設定為「全部」車站及路線，JR 九州公開廣為招募合作夥伴（地方政府或企業）共同推動車站及周邊地區繁榮，後者則將標的設定為「無人車站、繁榮不再的閒置空間」，由 JR 九州主動洽詢在地公、私部門徵求合作，著重於站房再造及空間活化事業推動。

此外，JR 九州所推出「D&S」系列觀光列車，共計十餘款¹¹，帶領旅客到九州各個角落並瀏覽沿線風土人情及窗外美景，列車帶來人潮，JR 九州與沿線及車站周邊地區居民維持溝通、合作辦理能活絡地方繁榮的活動，藉此維繫良好的交流機會。

2. 其他議題

JR 九州簡報後，臺鐵公司與 JR 九州之交流聚焦於「公司轉型挑戰」、「公司經營策略」、「多角化經營」、「觀光列車經營」等議題。

(1) 公司轉型挑戰

鐵路事業是 JR 九州的本業，認為各項安全維護、服務提升的投資對於公司財務來說固然是沉重的負擔，但對於鐵道事業永續發展來說是必要的，且各項投資投入後，其整體效益能夠在中長期後逐步顯現，故青柳會長再次強調，提升安全及服務之效率與效能，對於鐵道事業永續發展來說，是必要的。

JR 九州成立初期即面對財務虧損，為能持續進行鐵道事業各項安全

⁹ JR 九州官網(2021 年 9 月)。九州 DREAM STATION スタート！。擷取日期：2024 年 12 月 26 日，網站：https://www.jrkyushu.co.jp/common/inc/news/newtopics/__icsFiles/afiedfile/2021/09/13/210913_dream_station_start.pdf

¹⁰ JR 九州官網(2024 年 10 月)。ekinico スタート！。擷取日期：2024 年 12 月 26 日，網站：https://www.jrkyushu.co.jp/news/__icsFiles/afiedfile/2024/10/22/20241023_ekinico_starts_We_will_continue_to_work_together_with_local_residents_to_create_lively_stations_and_local_areas.pdf

¹¹ JR 九州官網(無日期)。D&S 系列列車の旅。擷取日期：2024 年 12 月 26 日，網站：<https://www.jrkyushu.co.jp/trains/>

維護、服務提升的投資，日本政府提供財務實質支持，對於公司來說十分重要且必須的，由日本政府成立「經營安定基金」，給予 JR 九州資金補助，以減輕公司財務負擔。歷經 17 年，JR 九州始轉虧為盈，而 29 年後，2016 年 10 月於東京證券交易所上市；青柳會長表示，公司轉型推進不能急，須一步一步凝聚所有員工共識，唯有公司好，員工薪資、福利也會好，所以全公司上上下下，大家必須要共同努力。

過去國鐵時期，員工「吃大鍋飯」心態認為不用特別努力也領得到薪資，惟 JR 九州成立後採公司體制經營，員工若不努力，公司營收就不會好，大家所能獲得的薪資及福利就會變少，以此激勵全公司同仁須共同努力工作才行。青柳會長強調，員工意識轉變對於公司經營來說十分重要，公司經營者必須持續努力與員工溝通，唯有讓員工意識轉變，員工的工作表現才會隨之改變。

在鐵道本業之人力運用層面，相對於 JR 九州，臺鐵路線每公里投入人力（約 14 人/公里）與 JR 九州（約 3.5 人/公里）相比有明顯差異。青柳會長表示，JR 九州成立初期同樣也面臨人力運用效率問題，為能提升效率，透過人力運用的合理公式計算（例如：不同等級車站之合理管理人員數額），就能知道 JR 九州有多少員工之工作任務有調整必要。

針對人力運用合理計算，青柳會長提醒，並非一次計算後即能執行，由於員工對於作業模式調整的磨合過程是必要的，故 JR 九州自公司成立起，歷經一段適應期，並對作業執行程序做過各種調整嘗試。以列車乘務人員為例，人力運用調整仍必須以安全為前提，JR 九州當初推動取消列車長之策略，即是經過充分評估，考量列車效能提升，故由司機員單人乘務，並不會影響安全，公司透過與員工充分溝通、凝聚共識，修訂相關規章後，逐步推動完成。

(2) 公司經營策略

JR 九州以「振興九州地方經濟發展」為目標，經過 COVID-19 考驗，經過 37 年堅持及努力，青柳會長表示「我們確實做到了！」，目前 JR 九州為九州前五大企業之一，對於九州地方產業發展具重要關鍵角色，JR 九州十分重視與地方政府、地方社區團體的關係，持續透過與地方政府、社區團體的溝通協調，共同合作推動事業發展計畫，不僅帶動地方發展，對於 JR 九州來說，也替公司創造更多收益。為加強與地方發展之結合，JR 九州配合九州縣市分佈，設置在地管理性質之「本社」及「支社」，整合處理各地區事務。為推動車站及周邊地區繁榮，透過站前廣場之規劃

與變更使用，成為地方舉辦活動、市集聚集人潮，熱鬧車站地區的重要據點，也為車站大樓的開發帶來更多商機。

(3) 多角化經營

接續前段對人力運用的討論，JR 九州在公司成立初期，盤點出約計 3,000 名員工須另外安置並調整其工作任務，此時的 JR 九州，公司在經營附屬事業的限制已鬆綁，故借力使力，透過充分與員工溝通協調取得共識，輔導員工接受訓練並轉做附屬事業，例如在月台上販賣烏龍麵。

JR 九州深知鐵路運輸是本業，但在鐵路沿線人口老化，且私人運具及公路運輸可及性較高之情況下，達成企業永續經營，必須採取多角化經營。

從月臺販賣烏龍麵開始，JR 九州至 2024 年已擁有 44 家子公司，青柳會長點出鐵路運輸發展附屬事業版圖的方向，JR 九州是以本業經營為基礎，再延展其他相關生活事業，例如餐飲業、零售業、食品業甚至是畜牧業，後來更進一步擴張至營建業、保險業等。

至於為何要開發車站專用區（車站大樓）？以博多車站為例，列車在通勤尖峰時間帶來大量人潮，但人潮來得快、去得也快，過去博多車站在非通勤時間是異常冷清，JR 九州發現這個現象後，為了讓車站能夠熱鬧一點，進而創造商機、增加營收，目標放在留住旅客、聚集人潮，思考如何讓車站變成人們願意停留久一些的地方，因此所以開始研議興建車站大樓，並經營相關附屬事業。

總而言之，JR 九州在經營附屬事業初期，並非將「成立子公司」視為企業經營目標，而是致力於展開多角化經營範圍，其中亦經歷不少失敗過程，再從失敗經驗中學習，才有今日的規模。

(4) 觀光列車經營

秉持著「服務至上，讓旅客感受 JR 九州熱忱」的初衷，自 1988 年推出「ゆふいんの森（由布院之森）」，JR 九州於 2009 年起至今陸續以 1 至 4 年期間即推出新款「D&S」系列觀光列車之速度，強勢進攻日本觀光市場，尤其 2013 年推出豪華郵輪式臥鋪列車「ななつ星 in 九州（七星 in 九州）」，將 JR 九州經營觀光列車品牌形象不斷推升。

對於 JR 九州來說，經營觀光列車事業之目的在於「打響 JR 九州品牌口碑」，即使單此事業項目經營對於公司財務無顯著助益，但對於企業長期經營發展而言，卻是絕對有必要的，觀光列車事業可以擦亮公司品牌、提升社會形象，能讓員工感到榮耀，對於公司本業及附屬事業發展也有相當大的助益，此外，對於九州地方來說，觀光列車所帶來的經濟效益更是不容小覷。

交流的最後，青柳會長表示，JR 九州能有今日的豐碩成果，關鍵在於「不要怕失敗」，勇於嘗試、創新突破，累積經驗，調整策略與作法，公司與員工共同努力，才能成功，並送臺鐵公司這一句話「不要怕失敗」，祝臺鐵公司經營能蒸蒸日上。



圖 9 JR 九州所推出「D&S」系列觀光列車行駛路線遍布九州各地區



圖 10 臺鐵公司馮總經理與 JR 九州青柳會長合照

二、拜訪 JR 四國並交流意見

(一) JR 四國背景

四國為日本本土四島中面積最小的，高松市為四國地區人口最多的城市，JR 四國總公司大樓即是位於高松市高松站步行約 5 分鐘的位置。由於 JR 四國營運路線目前沒有包含新幹線，本次參訪規劃由 JR 九州博多站搭乘西日本旅客鐵道株式會社（以下簡稱 JR 西日本）所經營之「山陽・九州新幹線」至岡山站再轉乘「マリンライナー（海洋快車）」快速列車，該列車連接本州與四國島，駛經瀨戶大橋前往 JR 四國高松站。

JR 四國成立於 1987 年，資本額為 32 億日圓，截至 2024 年 4 月之公司員工數為 1,947 名，經營車站共 259 站（含 2 站臨時站），鐵路營運公里共 853.7 公里，JR 四國營運路線目前沒有包含新幹線系統。

財務方面，JR 四國目前仍由日本國土交通省之「獨立行政法人鐵道建設・運輸設施整備支援機構」所持有其百分之百股份，並持續接受日本政府「經營安定基金」所給予資金補助，確保營運有困難時仍得以維持財務平衡以及鐵路路線維護運作。針對經營理念，JR 四國深知身為四國地區之核心大眾運輸系統，以旅客樂於搭乘為目標，致力於提供安全、準確、舒適的旅運服務，亦強調「充分利用人力與物力，作為紮根於四國的企業，以自主經營發展為目標，努力為四國的經濟和文化的發展做出貢獻」，及永續發展的經營體質（得以支持事業經營穩定與持續維運投資之財務收支、現金流），提出以「2031 年實現管理獨立」為目標之長期經營願景「2030 Good Challenge」。¹²



圖 11 JR 四國長戶部長與本次參訪成員於 JR 四國總公司 1 樓與吉祥物合影

¹² JR 四國官網(無日期)。「企業・採用情報」。擷取日期：2025 年 1 月 3 日，網站：https://www.jr-shikoku.co.jp/04_company/

(二) 組織架構

JR 四國目前總公司組織架構，其組成以鐵路運輸本業為主體，會長（即董事長）及社長（即總經理）之轄下大致可分為「鐵道事業本部」、營業單位、具地區管理性質的管理單位、以及公司經營之多個幕僚單位。

1. 鐵道事業本部，以安全及服務為主軸，可分為安全推進室、旅客服務推進室，鐵路運輸營運部門包含營業部、運輸部以及工務部。前述部門中，營業部轄下單位包含營業企劃課、商品企劃課、販售促進課、誘客戰略室、物語列車推進室等。本次雙方交流即是由物語列車推進室之「四國真中千年物語」企劃室室長及同仁於 JR 四國高松運轉所負責介紹車輛並進行交流。
2. 設置事業開發本部，主導 JR 四國多角化經營事業版圖之拓展，如 2024 年 11 月 14 日在高松市開設簡易住宿設施「Setolive by 4S STAY」，因應外國遊客增加，利用閒置空屋改建為簡易住宿設施，作為旅客住宿新選擇。¹³
3. 設有具地區管理性質的管理單位，四國地區在行政區劃上劃分為香川、德島、高知、愛媛等 4 縣，除 JR 四國總公司所在之香川縣，分別於另外 3 縣設置德島企画部、高知企画部、愛媛企画部，又由於 JR 四國所經營事業之地區延伸至東京及大阪，如子公司ジェイアール四国バス株式会社（以下簡稱 JR 四國巴士公司）經營範圍包含四國至東京、大阪之巴士接駁路線，故再設置東京統括社以及大阪營業部，以利在地管理。
4. 幕僚單位，包含總合企劃本部、四國家連攜部（即四國地方合作部門）、財務部、總務部、廣報室（即公關部門）及監察室，其中總務部職掌業務包含人事、員工訓練及診療所等。值得注意的，四國家連攜部為 JR 四國於 2020 年 2 月所設置¹⁴，為進一步加強與四國地方合作，配合日本政府推動之入境觀光策略，將原屬總合企劃本部轄下之「地域連攜室」提高層級為「四國家連攜部」。透過與產、官、學、金融等相關組織合作，促進區域振興，JR 四國將旅遊業定位為四國振興的重要策略，配合入境觀光策略推動觀光資源開發和基礎建設，增強 JR 四國收入基礎。

¹³ JR 四國官網(2024 年 8 月)。「簡易宿所 4S STAY 新エリアへの出店について～高松 1 号店を開設します～」。擷取日期：2025 年 1 月 3 日，網站：

https://www.jr-shikoku.co.jp/03_news/press/a107764a87f9c2231732886e27b8f5ad7acd7be8.pdf

¹⁴ JR 四國官網(2020 年 2 月)。「組織改正について」。擷取日期：2025 年 1 月 7 日，網站：

https://www.jr-shikoku.co.jp/03_news/press/2020%2002%2025%2002.pdf

5. 除總公司外，JR 四國截至 2024 年共有 16 家子公司，經營範疇包含鐵路運輸以外的其他運具服務（如 JR 四國巴士公司）、飯店、車站大樓及不動產開發、零售及餐飲、建設以及商業服務等六大項多角化經營事業。

四国旅客鉄道株式会社 組織図

2024年10月1日現在

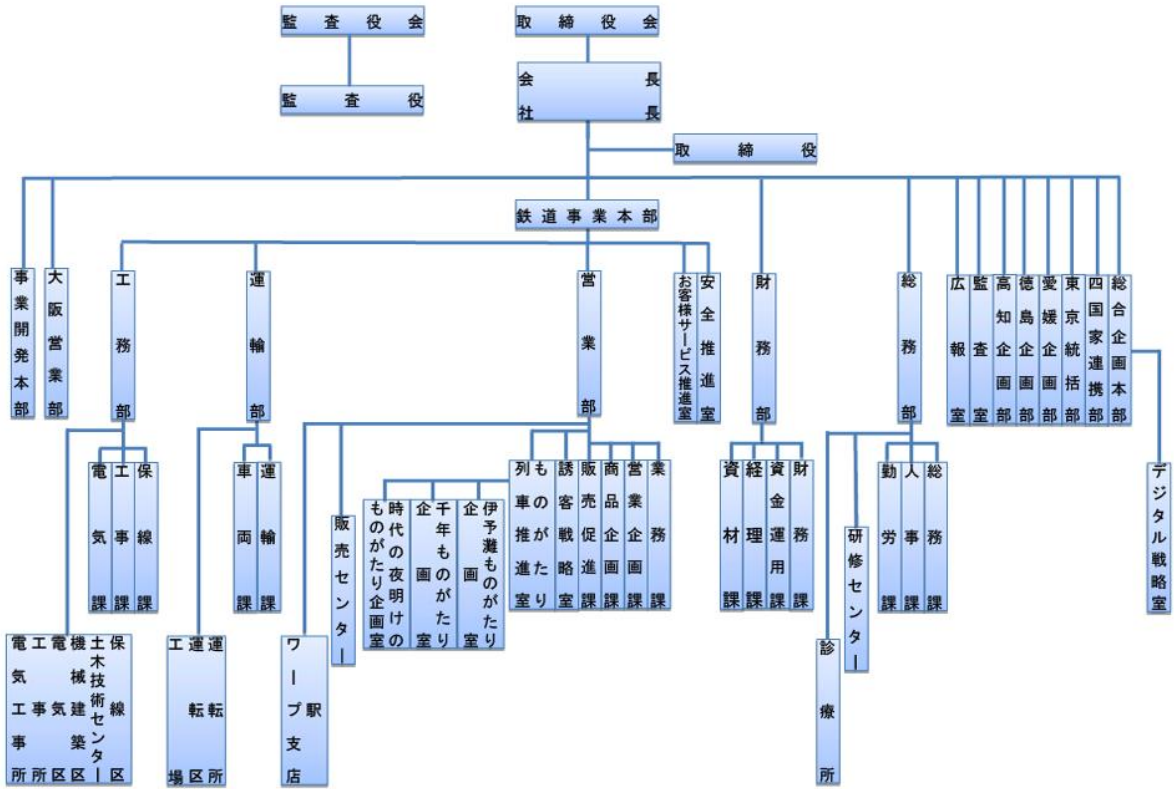


圖 12 JR 四國組織圖(2024 年 10 月 1 日更新)

運輸セグメント - ジェイアール四国バス(株) - 四鉄運輸(株)	飲食・物販セグメント - 四国キヨスク(株) (株)めりけんや
ホテルセグメント (株)JR 四国ホテルズ - JRホテルクレメント高松 - JRクレメントイン高松 - JRホテルクレメント徳島 - JRホテルクレメント宇和島 - JRクレメントイン高知 - ホテル道後やや - JRクレメントイン今治 - JRクレメントイン姫路	建設セグメント - 四国開発建設(株) - 四国電設工業(株) - 本四塗装工業(株)
駅ビル・不動産セグメント - JR四国不動産開発(株) - JR四国ステーション開発(株)	ビジネスサービスセグメント (株)ジェイアール四国企画 - 四国鉄道機械(株) - JR四国ソリューション(株) (株)ジェイアール四国メンテナンス - 東京セフティ(株) (株)駅レンタカー四国

圖 13 JR 四國集團子公司列表(2024 年更新)

（三）交流

JR 四國自 2016 年與臺鐵締結友好鐵路協定至今，其經營條件相近臺鐵公司，近年來秉持與地方共生共榮理念，挺過疫情的考驗，持續致力以「2031 年實現管理獨立」為目標，在鐵道運輸本業及附屬事業發展都有所突破。本次拜訪之進行，由 JR 四國西牧會長與臺鐵公司馮總經理致詞後，針對「觀光列車經營」、「地方社區關係維繫」等議題進行意見交流，再前往參觀 JR 四國置放於高松運轉所洗車線之「四國真中千年物語」列車，針對車輛設計理念深入討論（本章節記錄雙方意見交流之環節，參觀環節則另於實地考察章節報告）。

1. 觀光列車經營

觀光列車經營」，針對 JR 四國經營觀光列車有無遭遇困難，以及目前財務損益情形如何？JR 四國表示，目前已推出 3 臺「物語（Story）」系列觀光列車，依序為「伊予灘ものがたり（以下簡稱伊予灘物語）」、「四國真中千年物語」、「志国土佐 時代の夜明けのものがたり（以下簡稱志国土佐 時代黎明物語）」，為提供旅客最好的鐵道觀光服務體驗，西牧會長表示，第 4 臺觀光列車尚在構想中，此外，日本面臨少子化社會結構問題已反映於鐵道事業，面臨車服人員短缺問題亟待尋求解決方案。在財務損益部分，最新推出之「志国土佐 時代黎明物語」採舊車改造方式，其造價約 2 億日幣，觀光列車經營對於 JR 四國財務無顯著助益，其效益展現於對外部的經濟效益。

JR 四國之觀光列車經營部門設置於鐵道事業本部轄下之營業部，並依 3 臺主題觀光列車，分別設置 3 個企劃室，觀光列車經營業務全由正職員工職掌辦理。

對於臺鐵公司所採用委外經營之觀光列車營運模式，JR 四國暫不考慮採取該模式，認為首要須解決營運相關執照之考取問題，例如：列車駕駛執照，而在採用委外經營模式之前提下，強調必須派公司正職員工監督管理，且若由外部人員提供觀光列車服務，對於能否確保營運安全性、提供穩定服務品質則抱有疑慮，認為公司自己培訓之正職員工才能展現符合公司要求之工作表現；總而言之，JR 四國目前評估委外經營之觀光列車營運模式尚不成熟，暫不考慮採取該模式。

承上所提及之觀光列車車服人員訓練，該類訓練有一套培訓過程，而非人員進用後就直接上車執勤。JR 四國在觀光列車營運初期，即推出「伊予灘物語」時，曾派員至 JR 九州學習，有一定訓練基礎後，後續進用之新進車服人員會派至 JR 四國集團之飯店子公司，就旅客服務職能進行訓練，此外，也

安排專門車服人員培訓課程，以及在觀光列車上向職場前輩學習的部分。

在觀光列車發展策略方面，JR 四國表示，舊車改造為觀光列車並推動鐵道觀光發展之初衷，在於打響 JR 四國在國際觀光市場上的知名度，透過觀光列車無微不至的款待，進一步吸引觀光客造訪四國各地區，不僅是對 JR 四國事業的發展有所助益，進而帶動地區繁榮。近年來 JR 四國所推出觀光列車服務深受好評，惟目前受限路線容量及觀光列車車服人員調度問題，營運時間限制於每週五、六、日行駛，而每週一至週四則依配合之旅行業者（如臺灣雄獅旅遊及晴日旅遊等公司）承辦旅遊專車需求時段，安排觀光列車包車，但無法天天發車¹⁵。

2. 地方社區關係維繫

觀光列車除了讓國際認識 JR 四國以及四國地區，也讓 JR 四國與觀光列車經營路線沿線的四國地區居民有了更密切的聯繫。四國地區居民（通常是年紀較長者及小孩子會多一些）很歡迎旅客來四國旅遊，而為表達在地熱情，也會自發地準備觀迎使用的道具，以迎接搭乘觀光列車前來的旅客。而之所以沿線的四國地區居民會在觀光列車運行經過時間出現在路線沿線，是因為 JR 四國會預先將觀光列車運行之班次資料提供予四國各區自治區的社區團體參考，所以觀光列車運行經過當地的時間一到，在地居民就會聚集到路線沿線歡迎，或特地停車在路邊向觀光列車揮手打招呼。

而 JR 四國所經營車站共計 259 站，其中無人車站計有 220 站（約佔 85%）¹⁶。針對車站維護的部分，JR 四國表示，曾經嘗試委託外部承包商協助經營維護，但成效不彰，由於無人車站內部均設置活動空間，車站周邊居民會自主性去車站看看有什麼需要幫忙，而若有任何辦活動等需求，只要與 JR 四國聯繫，車站原則上都能配合。

¹⁵ JR 四國伊予灘物語列車官網(無日期)。「運行日・空席狀況」。擷取日期：2025 年 1 月 9 日，網站：<https://iyonadamonogatari.com/timetable/>

¹⁶ JR 四國官網(無日期)。無人駅連絡先。擷取日期：2025 年 1 月 7 日，網站：https://www.jr-shikoku.co.jp/02_information/disabilities/rosenbetsu/contact-unmanned.html#kochi

運行日カレンダー

今年度の運行日カレンダーです。天候等で急遽予定が変更になる場合がございます。

※2025/1/19・1/26・2/2・2/9・2/11・2/16・2/23・2/24は大洲編・双海編のみ運転を予定しております。

※2024/10/6・2025/1/17・1/18・1/24・1/25・1/31・2/1・2/7・2/8・2/14・2/15・2/22は八幡浜編・道後編のみ運転を予定しております。

..... 運行日

2025年 1 月

日	月	火	水	木	金	土
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

※2025/1/19・1/26は大洲編・双海編のみ運転を予定しております。

※2025/1/17・1/18・1/24・1/25・1/31は八幡浜編・道後編のみ運転を予定しております。

2025年 2 月

日	月	火	水	木	金	土
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	

※2025/2/2・2/9・2/11・2/16・2/23・2/24は大洲編・双海編のみ運転を予定しております。

※2025/2/1・2/7・2/8・2/14・2/15・2/22は八幡浜編・道後編のみ運転を予定しております。

2025年 3 月

日	月	火	水	木	金	土
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

圖 14 JR 四國伊予灘物語列車 2025 年 1 月至 3 月之運行日曆

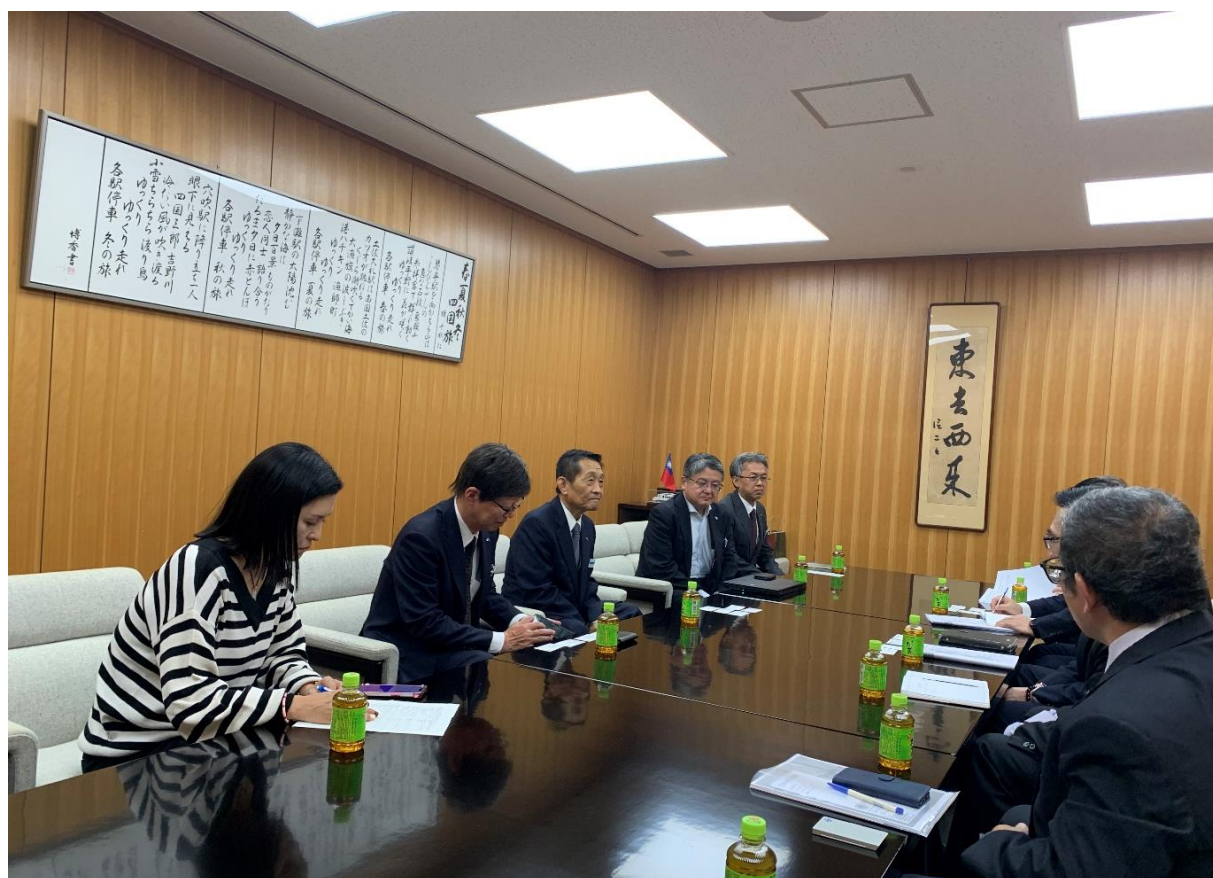


圖 15 JR 四國高層與本次參訪成員於 JR 四國總公司會議室進行意見交流



圖 16 JR 四國出席人員與本次參訪成員合影

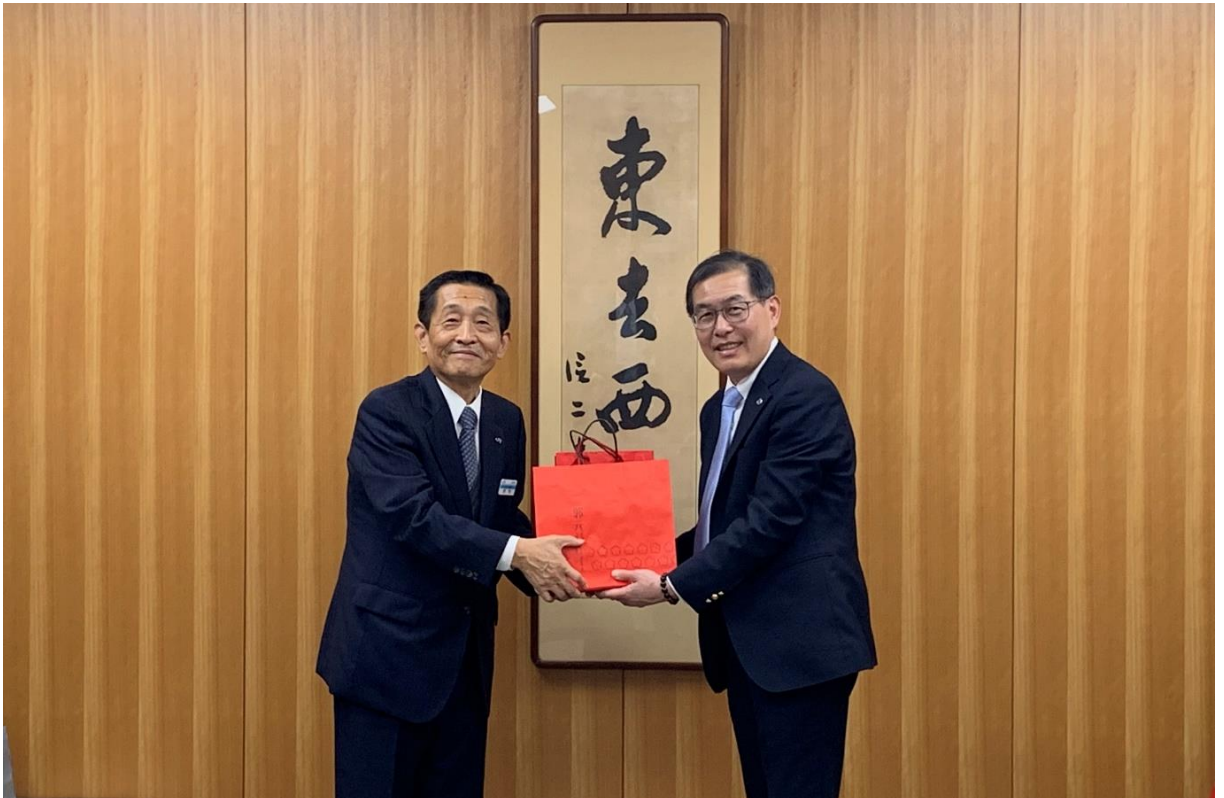


圖 17 臺鐵公司馮總經理與 JR 四國西牧會長合影

三、拜訪東京地鐵並交流意見

(一) 東京地鐵背景

東京地鐵於 2004 年 4 月 1 日成立，由「帝都高速度交通營團」（類似公營事業機構）改制為「東京地下鐵株式會社」之公司組織，營團之權利與義務，以「東京地鐵株式會社法」為依據，由東京地鐵承接之，以民間企業經營為基礎，並於 2024 年 10 月 23 日由日本政府與東京都政府持股（分別為 53.42% 和 46.58%），各自出售約半數持股，於東京證券交易所掛牌上市，完成民營化¹⁷。

該公司資本額為 581 億日圓，截至 2024 年 3 月之公司員工數為 9,551 名，經營車站共 180 站，鐵路營運公里共 195 公里，包含 9 條路線，2023 年平均每日客運人數 652 萬人次，並以「東京を走らせる力（Keeping Tokyo on the Move）」為集團理念，以鐵道事業為中心展開其事業版圖，作為支持首都東京的都會機能，使都市的魅力與活力得以發揮，憑藉卓越的技術力量和創造力，提供安全、安心、舒適、更優質的服務，為每天聚集在東京的人們的熱鬧生活做出貢獻¹⁸。



圖 18 日本關西大學安部教授與本次參訪成員於「綜合研修訓練中心」合影

¹⁷ 楊明珠(2024 年 10 月)。日本東京地下鐵東證上市立新里程碑 擬多角化經營。中央社。檢自：
<https://www.cna.com.tw/news/aopl/202410230424.aspx>

¹⁸ 東京地鐵官網(無日期)。TOKYO METRO PLAN 2024。擷取日期：2025 年 1 月 15 日，網站：
<https://www.tokyometro.jp/corporate/ir/management/plan/pdf/mp2024.pdf>

(二) 組織架構

本次拜訪的東京地鐵「綜合研修訓練中心」，位於臨海的東京都江東區新木場地區機廠內。查該公司目前組織架構，其組成以鐵路運輸本業為主體，本次所拜訪的「綜合研修訓練中心」，為社長（即總經理）轄下人事部之下設部門，而人事部除辦理員工訓練業務，其職掌業務尚包含健康支援中心（公司內部專屬之企業診所）。

組織圖（2024年9月20日現在）

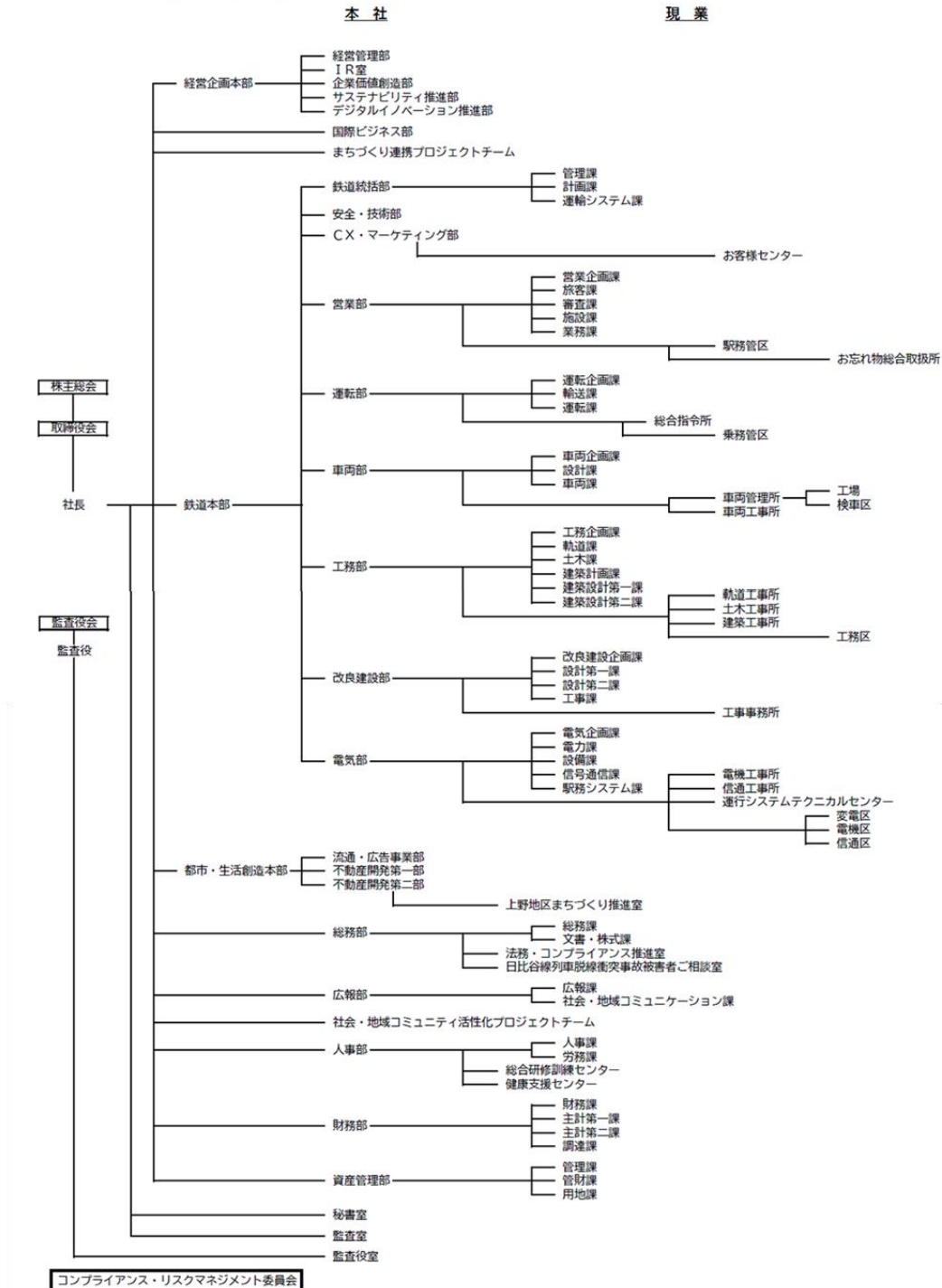


圖 19 東京地鐵組織圖（2024 年 9 月 20 日更新）

除總公司外，東京地鐵除了鐵路運輸本業外，也積極朝不動產、流通業等項目拓展其事業版圖，截至 2024 年共有 16 家子公司以及 1 個財團法人¹⁹，多角化經營範疇包含鐵路運輸延伸事業（如清潔、保全）、車站大樓及不動產開發、零售及餐飲等，更跨足海外並設立「越南東京地鐵有限公司」經營越南地鐵維修事業，其設立之「東京地鐵文化財團」則從事博物館運營等公益活動。

（三）交流

本次拜訪由關西大學安部教授陪同參訪成員至東京地鐵「綜合研修訓練中心」，透過影片與簡報介紹、參觀訓練中心各項設施設備、意見分享討論之交錯方式進行（本章節記錄雙方意見分享討論之環節，參觀環節則另於實地考察章節報告），除針對「綜合研修訓練中心之設置」、「員工訓練規劃」等議題進行意見交流，另針對訓練中心各項設施設備之規劃設計、員工訓練方式、安全防護措施、旅客服務以及「安全繫想館」等項目進行現場勘查。

1. 綜合研修訓練中心之設置

綜合研修訓練中心設置於東京地鐵位於江東區新木場地區之機廠內，鄰近東京地鐵「新木場站」，該站為「有樂町線」之終點站。此配置類似臺北捷運公司之北投機廠暨訓練中心。「如果在營業時間並於營業現場才進行員工訓練，將會嚴重影響行車安全」，東京地鐵鐵道本部中澤副本部長這麼表示，歷經 2000 年 3 月之日比谷線列車出軌事故後，體認到唯有員工具備足夠知識才能達到營運安全的目標。東京地鐵除了位於江東區之綜合研修訓練中心，其他地區也設有員工訓練場所，惟其他場所僅設置課堂授課使用之教室空間，且無模擬營運現場之相關設施設備，考量到現在自動化設施設備技術進步快速，爰規劃新建綜合研修訓練中心，解決空間不足及訓練方式單一的問題，目的在將員工培養為鐵路維運之專業人才、研發相關技術，也辦理員工在職訓練。歷經 16 年，綜合研修訓練中心（內含「安全繫想館」）於 2016 年 4 月啟用。員工訓練被視為培養公司重要人才的業務，東京地鐵綜合研修訓練中心隸屬於該公司人事部，又考量受訓員工之業別多元且專業程度高，故綜合研修訓練中心之建置階段，係由人事部部長作為專案推動核心重要腳色，偕同公司各部門人員，組成建置訓練中心的專業團隊。中澤副本部長說明，對綜合研修訓練中心之建置很有決心，人事部員工並非僅熟稔人事行政業務，部分員工為公司各技術部門調派而來，如人事部副主任即具備列車駕駛技能同時也熟稔行車技術，可說是集結公司各部門項專業人才一同建置而成。

¹⁹ 東京地鐵官網(無日期)。グループ企業。擷取日期：2025 年 1 月 15 日，網站：
<https://www.tokyo-metro.jp/corporate/profile/group/index.html>

2. 員工訓練規劃

綜合研修訓練中心運作至今已邁入第 9 年，採取實際操作與課堂授課交替進行的方式，東京地鐵約 1 萬名員工均於此接受訓練，另針對特殊職能之訓練，例如列車駕駛，也能在訓練中心接受訓練並考取執照。東京地鐵設有員工在職訓練之制度，在員工回訓期間，由預備替班員工替補空缺排班，並無因回訓而經營人力短缺的問題。員工於綜合研修訓練中心受訓期間，公司無配給員工宿舍，受訓所必須之通勤皆由員工自行安排，訓練中心內部設有員工餐廳，餐食的價格低廉，提供員工自由選擇。

東京メトログループ一覧

会社名	主な事業内容
・(株)メトロセルビス	清掃業務全般および警備業務
・(株)メトロコマース	物販、サービス業務および駅務業務
・(株)メトロステーションファシリティーズ	駅設備保守管理業務
・メトロ車両(株)	車両関係保守業務
・(株)メトロレールファシリティーズ	工務関係保守業務
・メトロ開発(株)	高架下の運営管理および建設関連業務
・(株)地下鉄メンテナンス	電気関係保守業務
・東京メトロ都市開発(株)	不動産開発、オフィスビル等の賃貸・運営管理
・(株)メトロプロパティーズ	駅構内店舗、商業ビル等商業施設の運営管理および外食事業運営管理
・(株)メトロアドエージェンシー	広告媒体管理および広告代理業務
東京メトロエデュケーションal(株)	教育施設の運営、教育・学習支援サービスの企画及び実施
・(株)メトロライフサポート	人事・厚生関係業務
・(株)メトロビジネスアソシエ	人事・経理・システム管理に係る事務系業務
(株)メトロフルール	建物等の清掃業務
東京メトロアセットマネジメント(株)	宅地建物取引業、金融商品取引業(投資運用業)及びこれらに付帯・関連する業務
VIETNAM TOKYO METRO ONE MEMBER LIMITED LIABILITY COMPANY	ベトナム都市鉄道整備事業の支援
財団法人名	主な事業内容
・(公財)メトロ文化財団	博物館運営をはじめとする公益事業

圖 20 東京地鐵集團子公司、財團法人列表(2024 年更新)



圖 21 日方出席人員與本次參訪成員於綜合研修訓練中心會議室進行意見交流



圖 22 臺鐵公司馮總經理與東京地鐵鐵道本部中澤副本部長合照



圖 23 臺鐵公司馮總經理與關西大學安部教授合照

四、實地考察

(一) 結合地方創生的鐵道觀光

為能更加深入了解日本鐵道經營與運作，本次赴日行程安排實際搭乘 JR 九州所經營之「ARU」、「由布院之森」、「3 6+3」列車，及西鐵所經營「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車並提出心得與想法，另前往參觀 JR 四國置放於高松運轉所之「四國真中千年物語」列車，針對車輛設計理念深入討論。

1. 「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車²⁰

西鐵成立於 1942 年，為九州地區之私營鐵路公司，資本額為 261 億 5,729 萬日圓，截至 2024 年 6 月公司員工數為 4,502 名（集團員工數則為 18,687 名），所經營「天神大牟田線」、「太宰府線」、「甘木線」、「貝塚線」等鐵路路線，車站共 73 站，鐵路營運公里共 106.1 公里。

除經營鐵道事業，西鐵跨足業務包括公路客運、物流托運、航空運輸代理、報關、房地產買賣及租賃、旅館業務等，截至 2024 年 6 月共有 84 家子公司以及 1 個學校法人²¹，其經營強項在於多角化經營，經營比重亦較運輸事業（含鐵路及公路運輸）高，以 2023 年統計數據為例，其營業收入為 4,116 億日圓，運輸業收入為 777 億日圓（約佔 18%）。

本次規劃搭乘西鐵所經營之首列可享用餐點的「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車，該列車於 2019 年春季推出，並由其子公司西鐵旅行社負責行程販售業務。

以「LOCAL to TRAIN」為概念，原本連結城鎮的軌道，邁入將人連結起來的時代。列車一直以來作為地區的重要交通工具，支撐人們的生活。接下來將承載沿線城鎮的魅力，連結人與人、人與物、人與體驗。為了讓人聯想到美味的料理，以及成為其舞台的地區，列車取名為「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」，作為讓人們聚集、連結，並重新發現城鎮魅力的空間。

西鐵推出共計 4 種旅程（均含餐飲），工作日及假日均有運行，亦有針對特殊節慶（如聖誕節）與其他外部企業合作的期間限定特別遊程。

²⁰ 西鐵「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車官網(無日期)。TOP。擷取日期：2025 年 1 月 15 日，網站：<https://www.railkitchen.jp/>

²¹ 西鐵官網(無日期)。会社概要。擷取日期：2025 年 1 月 15 日，網站：<https://www.nishitetsu.co.jp/ja/group/company/outline.html>

定價則依旅客年齡，分為成人 11,800 日圓（含稅）、兒童 6,000 日圓（含稅），西鐵特別針對兒童部分提供彈性選擇，得以成人價格提供與成人相同餐點，而 0-2 歲兒童若不想用餐，可免費搭乘，若從兒童菜單中點菜，則按照該菜單價格提供服務。

本次規劃搭乘「土日祝限定」之「大牟田行」旅程，該旅程全程為 2 小時 8 分，由福岡（天神）站發車至大牟田站，中途可於柳川站下車。

若旅客在柳川站下車，後續欲從柳川站再搭乘列車至大牟田站，可洽柳川站檢票口，搭乘除觀光列車以外之任何特快、快速或普通列車。此規劃讓旅客有彈性選擇是否於有興趣的特色車站下車並遊覽在地風光。

列車的設計者為屢獲殊榮的福岡南央子，列車外觀靈感來自於廚房布巾的形象，白色底色與紅色線條的簡約搭配，代表美味和整潔。

車頭標示「hello」向搭乘旅客打招呼，而白色長方形的列車專用 LOGO，結合草莓、葡萄、清酒、柳川、世界遺產大牟田等築後相關的事物和事件，傳達「吃」、「喝」、「聚會」趣味。

該列車由 3 節車廂所組成，可提供 52 席次；1 號車及 3 號車配置各 1 駕駛室、各 1 廁所、各 1 活動及販售空間以及擺飾用島式桌、8 桌及 9 桌的席次，2 號車配置設有以窯爐為中心的開放式廚房、食品儲藏空間、2 桌的席次。歸納亮點如下：

- (1) 多功能的無障礙廁所：列車設置多功能的無障礙廁所，有免治馬桶、嬰兒尿布台，提供衛生紙、擦手紙等用品。廁所門的寬度大且為自動門，裝設感應裝置，關門時若碰到障礙物會立刻收回，廁所與列車走廊無階化，廁所內部地板採用摩擦係數較高之材料，確保安全。除確保安全，廁所門為白色，帶給旅客整潔乾淨的舒適感。
- (2) 隨處可見的安全扶手：列車行駛過程，難免會有搖晃，車廂內隨處可見木紋的扶手，除確保旅客安全，更是要確保提供服務的員工也能安全。溫潤、柔和的木紋設計，能讓此安全裝置融入列車整體環境中。
- (3) 融入沿線人文及資源的裝潢：打造充滿築後地區手工藝與文化氣息的车廂空間。採用八女竹編成的竹編天花板、以銀灰色城島瓦裝飾的牆壁、「家具之都」大川地區的家具，以及由在地陶藝家所創作，表現築後自然景色的白色面板，讓旅客能夠在搭乘同時，體驗築後的文化和生活。

- (4)開放式的車廂環境：為了帶給旅客「彷彿置身於家中般舒適寧靜的空間」，車廂內無規劃包廂，設計開放式用餐、活動環境。又車廂無設置過多的隔間，透過車窗自然採光輔以天花板燈光，使車廂內環境明亮、有朝氣。
- (5)以窯爐為中心的廚房：以廚房為中心的「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車，2 號車的廚房佔車廂約 2/3 的空間，設置可以製作爐烤料理的特色窯爐。為確保安全，廚房所設置烹飪設備採無明火瓦斯爐，走道寬度最窄處僅能讓 1 名旅客通行，最寬處可讓 2 名旅客通行，車窗邊設置可手扶的凹槽，供旅客在列車行駛搖晃時輔助行走使用。西鐵將「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車打造為「像是受邀到別人家中作客般」的舒適空間，除了在車廂空間上讓旅客能體驗築後的文化和生活方式，在旅客服務及餐飲方面，也有特別的款待。
- (6)乘務員的友善：駕駛室與旅客用餐區之區隔感較低，旅客可透過透明窗看到車頭向外的風景。此外，司機員在執行駕駛勤務之餘，也與旅客互動，表達歡迎之意。值得注意的是，乘務員的制服也是筑後地區製造。
- (7)啟程儀式：在福岡（天神）站出發之時，由乘務員在車廂活動空間敲響三角鐵，讓旅客聽見三角鐵的音色，代表列車即將出發、旅程啟航。
- (8)趣味活動：乘車中，由乘務員至每個座位，提供特別的剪票活動，旅客可使用剪票器於特殊設計的「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車紙票上剪出乘車當天的日期，作為乘車紀念。除了重現已經消失的車廂剪票光景，也能讓旅客體驗充滿懷舊感的列車之旅。
- (9)限定販售的商品：1 號車及 3 號車皆設置販售空間，車內限定販賣的周邊商品擺設於島式桌之上。旅客享用餐點之餘，在列車中可自由活動，在這個空間也可以享受購買紀念品的樂趣。
- (10)季節限定的餐飲：西鐵精心使用列車所經沿線地區食材，特聘在地頂尖主廚監修，將食材烹調為特色家常菜。以「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車所引以為傲的窯爐所製作的爐烤料理與肉類料理，為其一大特色。此外，由於每個季節、每塊土地都有不同的滋味，推出季節限定料理，讓旅客在一年四季搭乘「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車都能有全新餐飲體驗。在餐飲服務方面，觀察車服人員在送餐時不小心將食物掉落在桌上，該人員立刻向旅客道歉，並將麵包回收換上新的麵包；當餐具因列車搖晃而傾倒或毀損時，車服人員第一時間先確認旅客安全狀況，再進行應急之清潔。

(11) 沿線的風景與人情：本次考察於西鐵柳川站下車，柳川地區曾經作為城下町而繁榮的水鄉，旅客下車後，可在河畔散步、乘船遊覽運河。往大牟田方向之路線，沿線大多為鄉村風光，不時能看到沿線居民向列車揮旗表達歡迎，旅客能感受到在地人們的熱情。

(12) 特色車站：柳川站為水鄉柳川的門面，此地可體驗遊船與小鎮風情。跨站式站房之車站，其樓梯雨遮採用水波流線型設計，既美觀且可有效預防樓梯漏水。觀察其月台，月台基座側板上有腳踏用安全設計，利於落軌民眾可自行攀爬逃脫。再觀察其車站非付費區，牆面設置一排約 3 公尺高之燈箱廣告，有效利用車站閒置空間。



圖 24 參訪成員與臺鐵公司合作夥伴於西鐵柳川站月台合影

▶ 木曜 限定	LUNCH COURSE
-福岡発着- 地域を味わう【木曜のランチコース】	
▶ 金曜 限定	TRAVEL LUNCH
-福岡発 太宰府経由大牟田行- 地域を味わう【金曜の旅ランチ】	
▶ 土日祝限定	EARLY LUNCH
-福岡発着- 地域を味わう【アーリーランチ】	
▶ 土日祝限定	LATE LUNCH
-福岡発 大牟田行- 地域を味わう【レイトランチ】	



圖 25 THE RAIL KITCHEN CHIKUGO 列車運行區間及運行日



圖 26 THE RAIL KITCHEN CHIKUGO 列車於柳川站短暫停留



圖 27 THE RAIL KITCHEN CHIKUGO 列車於福岡(天神)站的旅客等待區

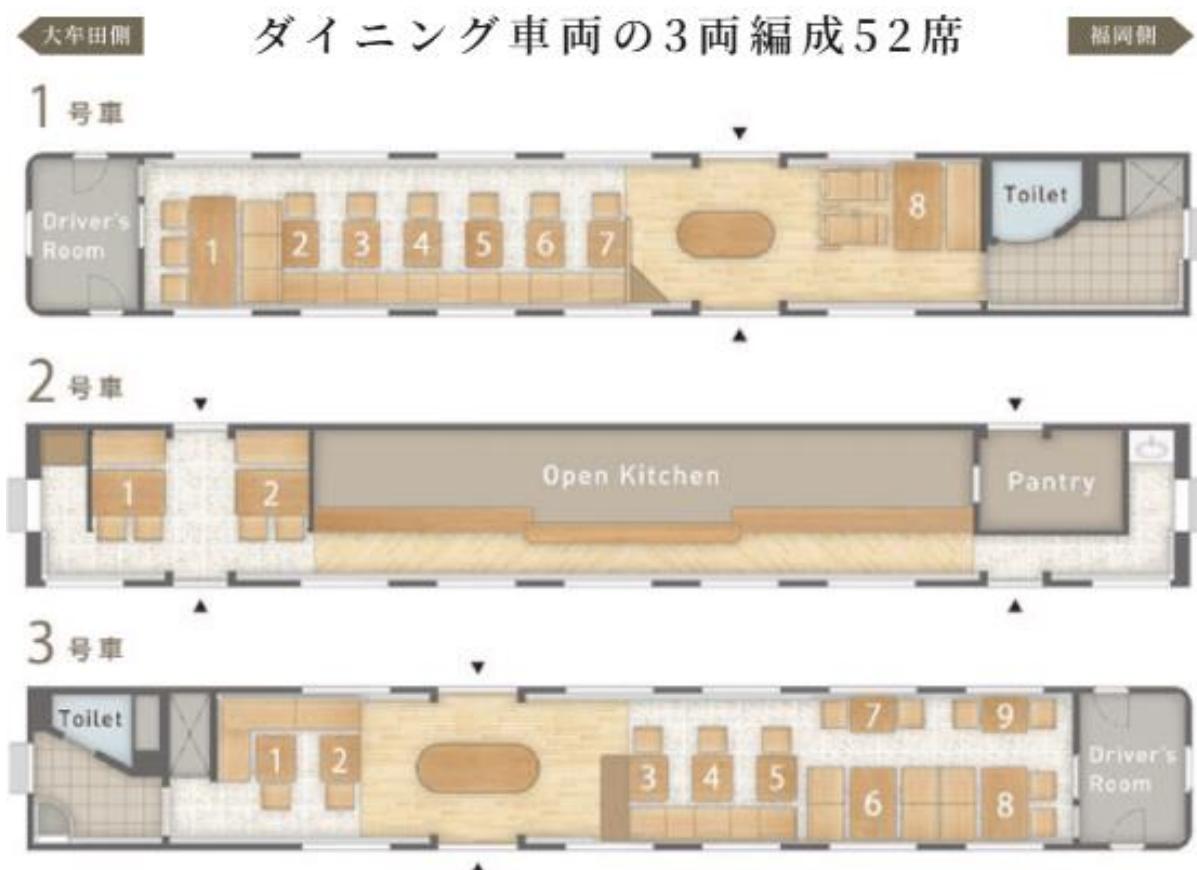


圖 28 THE RAIL KITCHEN CHIKUGO 編組

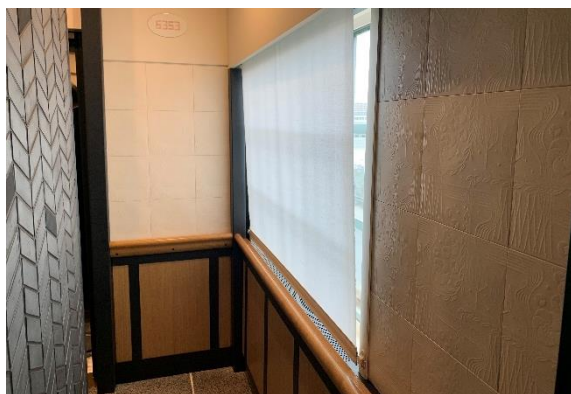


圖 29 列車配置無障礙的多功能廁所與車廂內各處可見木紋扶手



圖 30 車窗邊設計易握之木紋扶手



圖 31 車廂的裝潢與明亮的開放式環境



圖 32 以窯爐為中心的開放式廚房



圖 33 列車配置乘務員 2 名



圖 34 乘務員在車廂活動空間敲響三角鐵



圖 35 特殊設計的列車紙票及剪票器



圖 36 車內限定販賣商品之展示品



圖 37 臺鐵公司馮總經理與列車司機員合照



圖 38 依不同季節，推出季節限定料理



圖 39 餐盤附上圖說，讓旅客可以知道料理所使用食材



圖 40 從車窗向外看的鄉村風光



圖 41 沿線居民向列車揮旗表達歡迎

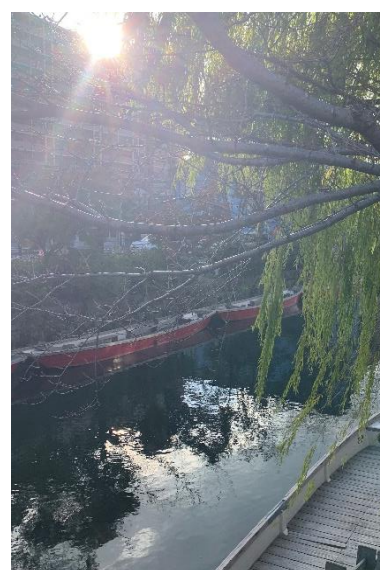
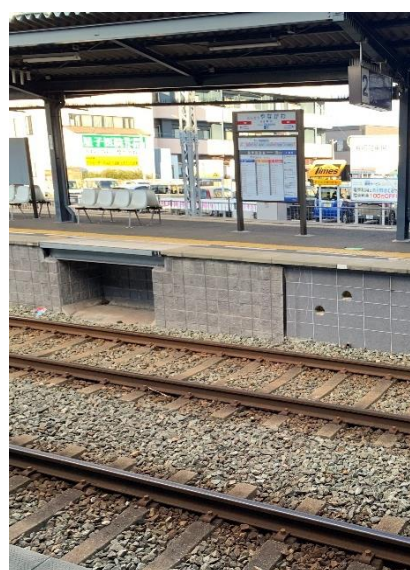


圖 42 西鐵柳川站月台、非付費區廣告燈箱以及站外風光



圖 43 西鐵柳川站

2. 「或る（ARU）」列車²²

本次規劃搭乘提供甜點套餐之「或る列車」，為 JR 九州 D&S（Design & Story）系列結合「設計」和「故事」的觀光列車之一，JR 九州於 2015 年 8 月所推出營運，其行程預定除透過 JR 九州官網外，亦可透過與 JR 九州共同策劃遊程之日本各大旅行社預訂。

「或る列車」列車之典故，源於 1906 年日本明治時代，當時九州鐵道公司向美國訂製一輛豪華列車，車廂內規劃配置當時最豪華的設備，惟適逢日本實施鐵道國有化，該豪華列車成為幻想。

以此故事為初衷，JR 九州將已故知名鐵道模型愛好家原信太郎所製作的列車模型作為車廂外觀設計基礎，原比例打造夢幻豪華列車「或る列車」，令明治時代的風華再現，讓豪華列車不再只行駛於幻想中，而是行駛於九州地區、承載夢想實現的希望列車。

JR 九州推出博多站往返由布院站之 2 種旅程（均含餐飲），工作日（星期一）及假日（星期六、星期日）均有運行，每日 1 往返。JR 九州官網會隨時更新 3 個月內的運行資訊，提供旅客預訂之參考。

「或る列車」定價除依旅客年齡區分外，依搭乘月份、指定座席（包廂有無、2 人桌、4 人桌、單人桌）之不同，金額也有明顯的差異。

お一人様旅行代金（旧：2025年3月運行分まで、新：2025年4月運行分より）				
号車	座席	ご利用人員	大人	こども（10歳以上）
1号車 （テーブル席車両）	2名利用テーブル（1～5番）	1名様	旧：47,000円 新：48,000円	—
		2名様	旧：35,000円 新：36,000円	旧：30,000円 新：31,000円
	4名利用テーブル（11～13番）※1	3名様	旧：35,000円 新：36,000円	旧：30,000円 新：31,000円
		4名様	旧：35,000円 新：36,000円	旧：30,000円 新：31,000円
2号車 （個室車両）	1名利用個室（21番）※2	1名様	旧：41,000円 新：42,000円	—
	2名利用個室（23～28番）※3	1名様	旧：47,000円 新：48,000円	—
		2名様	旧：35,000円 新：36,000円	旧：30,000円 新：31,000円

※ 他のお客さまと相席でご利用いただくことはできません。 ※1 4名利用テーブルを1～2名様でご利用いただくことはできません。
※2 1名利用個室を2名様でご利用いただくことはできません。 ※3 1・11・27番席は他より窓のスペースが小さくなっております。

圖 44 「或る列車」定價

²² JR 九州「或る列車」官網(無日期)。HOME。擷取日期：2025 年 1 月 17 日，網站：
<https://www.jrkyushu-aruessha.jp/>

此外，「或る列車」雖提供對兒童的服務亦有相對的定價，惟考量安全問題，未滿 10 歲兒童不得搭乘此列車，嬰兒及不需要座位的嬰兒亦不得搭乘。本次規劃搭乘星期日開行之「博多站至由布院站」旅程，該旅程全程為 3 小時 9 分，中途可於田主丸站下車，短暫於車站內及車站外周圍散步，再繼續搭乘「或る列車」前往由布院站，讓旅客藉此機會造訪沿線特色車站，遊覽在地風光。經觀察，「或る列車」於博多站月台鋪上紅地毯，車服人員以溫暖的微笑歡迎旅客搭乘，大型行李也能協助於列車中寄放，充分展現職人體貼服務精神。車輛由「Don 設計研究所」水戶岡銳治負責設計，在「原鐵道模型博物館」原健人副館長的監督下，改造約 40 年車齡之車輛（舊 JR 唐津線之 KIHA47 型），變身成為金碧輝煌的「或る列車」

在「原鐵道模型博物館」副館長原健人氏的監督下，以原比例重新打造出這輛夢幻豪華列車「或る列車」，把明治時代的氣氛再現眼前，讓「或る列車」不再只是行駛於幻想之中。該列車由 2 節車廂所組成，可提供 15 桌次（35 人）；1 號車配置駕駛室、儲藏空間、販售商品展示空間、供應甜點的吧檯、開放式 8 桌次（22 人），2 號車配置駕駛室、供應餐點的備餐區、廁所 2 間（1 間為多功能廁所）、包廂式 7 桌次（13 人）。每節車廂配置及亮點如下：

- (1)以楓木材質打造的明亮空間：1 號車以楓木材質打造明亮空間，車廂內部裝潢處處皆是無法大量製造的日本工藝品，如車廂對外觀景窗的裝飾。車廂地毯、座椅及窗簾等物品所使用布料皆採用華麗圖案，且大膽地以不同圖案、不同顏色等不一致的搭配，其溫色調襯托楓木的明亮質感。此外，駕駛室與旅客用餐區以儲藏空間區隔，進入車廂後宛如進入移動式明治時代西餐廳，很難想像身在車廂中。
- (2)有如小型博物館的裝飾：「或る列車」除處處以日本工藝品點綴外，在角落櫥窗有與鐵路及這臺列車典故相關的擺飾，有如小型博物館，讓旅客在乘車瀏覽車廂內部裝潢之餘，能更深入認識這臺有故事性的列車。
- (3)以胡桃木材質打造的穩重空間：2 號車以胡桃木材質打造的穩重空間，設置包廂式座席提供需要較高度隱私的旅客。車廂內部地板、包廂的拉門、餐車及牆面等，處處皆採用較 1 號車深色的胡桃木材質。又由於木質材料較深色，為確保車廂室內空間採光，其天花板採用較 1 號車更大面積的燈光。此外，與 1 號車相同，駕駛室與廁所空間區隔，旅客在搭乘過程中，與乘務人員零接觸。

- (4)在有限空間中配置的2間廁所：「或る列車」僅配置2車廂，為能滿足旅客廁所的使用需求（列車所提供飲品為無限暢飲），故在有限空間中於2號車配置2間廁所，其中1間為無障礙的多功能廁所。為將廁所空間與旅客用餐區有所區隔，提高服務尊榮感受，車廂走道設置透明自動門，確保旅客隱私。
- (5)季節限定的餐飲：JR九州將「或る列車」打造為一邊享用時令限定推出的名廚美食、甜點、暢飲在地生產各式飲品，體驗舒適而美麗的車廂空間，同時欣賞鐵路沿線山水風景的夢幻列車。JR九州特聘世界級頂尖主廚監修原創菜單，走訪九州各地，嚴選最高品質食材與產品，提供旅客最精緻的時令美食。此外餐具特別精心使用九州地區的日本工藝製品，讓旅客在整體用餐體驗中，都能感受到極致款待。
- (6)限定販售的商品：1號車設置販售空間，車內限定販賣的周邊商品擺設於桌上，供旅客自由觀賞樣品。由於列車的旅客座席無規劃較大收納空間，故販售商品係於列車即將抵達由布院站前，由車服人員逐桌詢問後在桌邊結帳領取商品。列車所販售之商品中，值得注意的是一款「或る列車」瓶身的梅酒，由JR九州正式授權款商品，此款梅酒產於大分縣（位於九州東北部），與旅客在搭乘「或る列車」所品梅酒為同一款飲品，是巧妙結合「車輛」、「在地」、「回憶」等元素的限定商品。除梅酒外，也有列車造型吊飾以及LOGO徽章等商品。
- (7)紀念車票的體驗：與限定販售商品擺放在一起的，是「或る列車」限定紀念印章，旅客可將自己的紀念車票拿至該處蓋章，作為紀念。
- (8)沿線的風景與人情：搭乘途中，「或る列車」於田主丸站短暫停留，該地區流傳河童傳說，故又稱為「河童車站」，旅客於車站內及車站外周圍散步，再繼續搭乘「或る列車」前往由布院站。往由布院方向之路線，沿線大多為森林與河川，列車停靠車站時，在地居民向列車揮旗表達歡迎，旅客能感受到在地人們的熱情。
- (9)特色車站：田主丸站位於福岡縣久留米市田主丸町，此站於1990年2月起由JR九州委託當地觀光協會負責車站業務，包含車票販售。車站外觀採用可愛的河童設計，車站內部設有觀光諮詢、活動宣傳、紀念品販賣、休憩區等功能。初次到底該站，月台有一名老先生熱情揮旗向搭乘觀光列車而來的旅客表達歡迎並致贈柿子。經交流而知，由於觀光列車的經過，讓田主丸站有更多人關注且車站又重新有了活力，所以主動前來車站月台分送當地所種植的柿子。



圖 45 「或る列車」於由布院站停留



圖 46 運行區間



圖 47 「或る列車」於博多站月台鋪上紅地毯



圖 48 「或る列車」於田主丸站停留

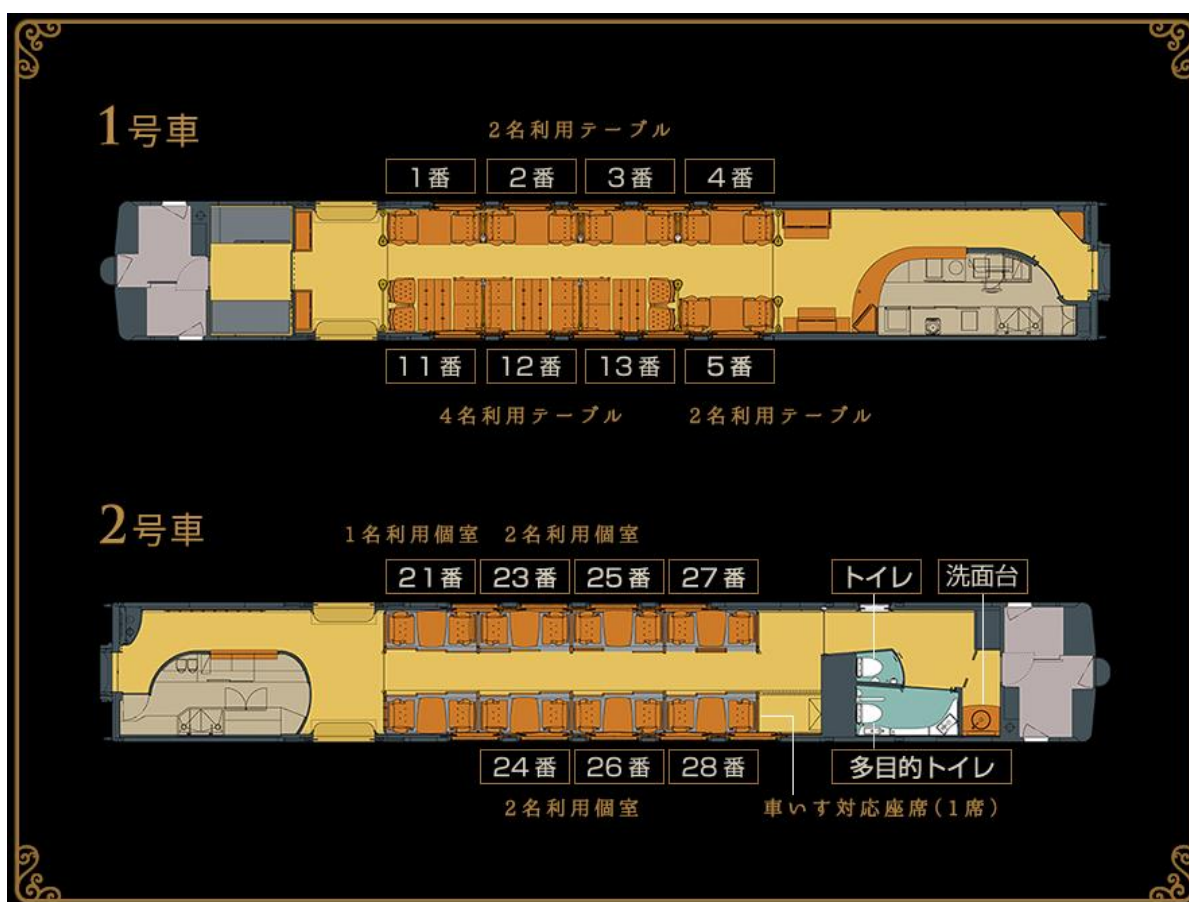


圖 49 「或る列車」編組

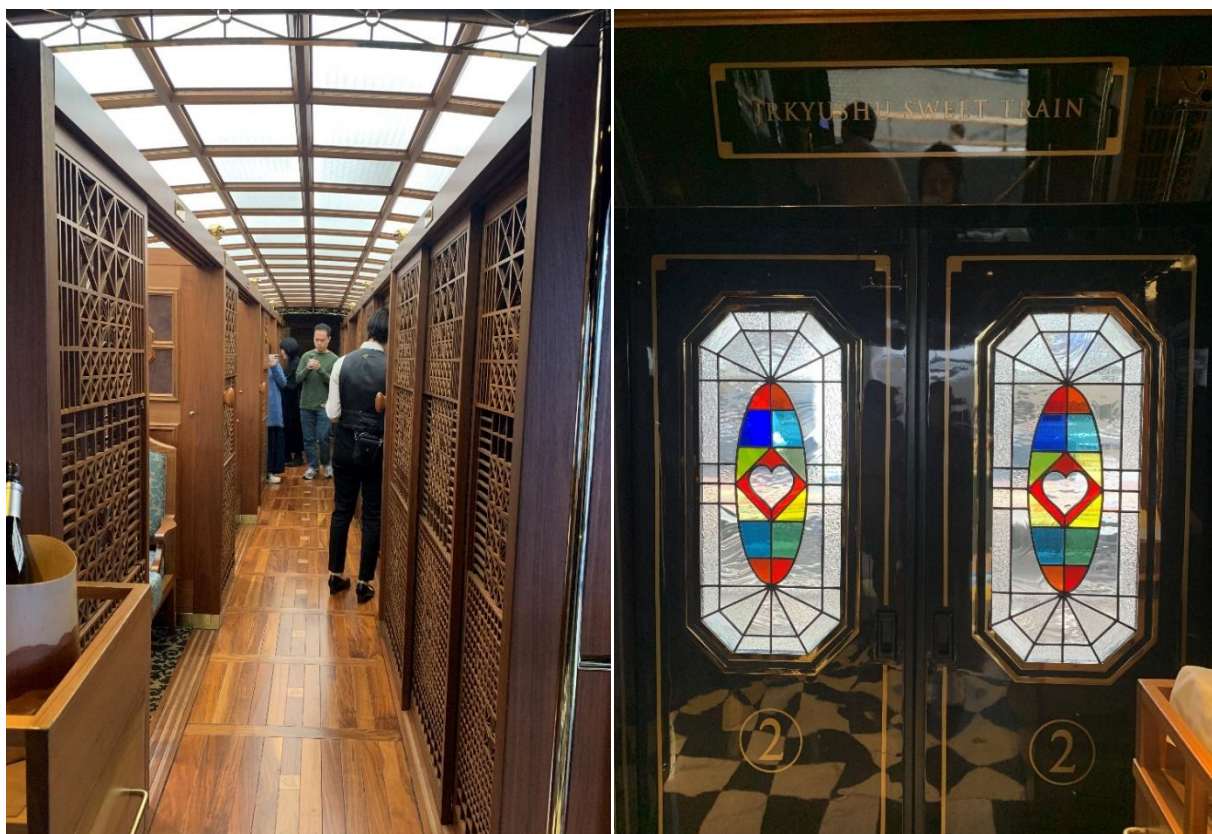


圖 50 「或る列車」2 號車以胡桃木材質打造的穩重空間，以及彩繪玻璃車門

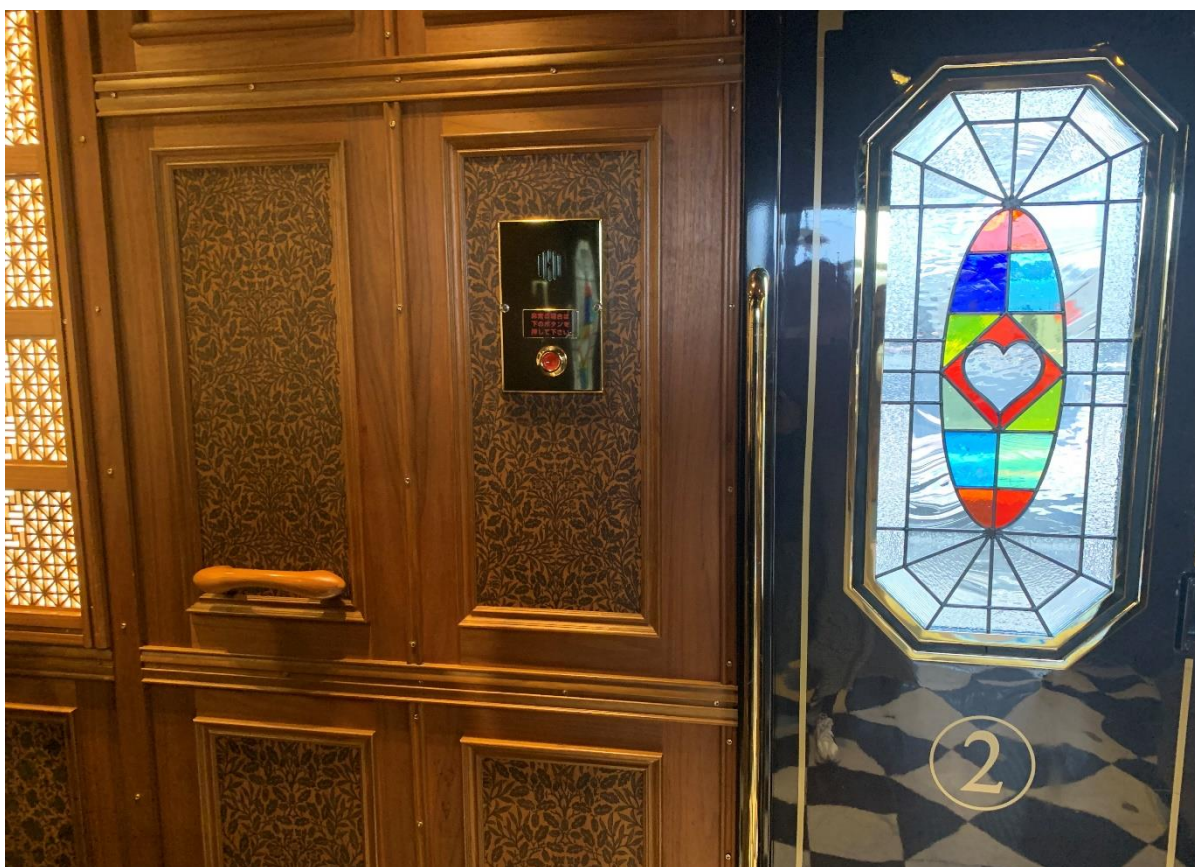


圖 51 設置的緊急通話按鈕，安全裝置融入列車的奢華設計中

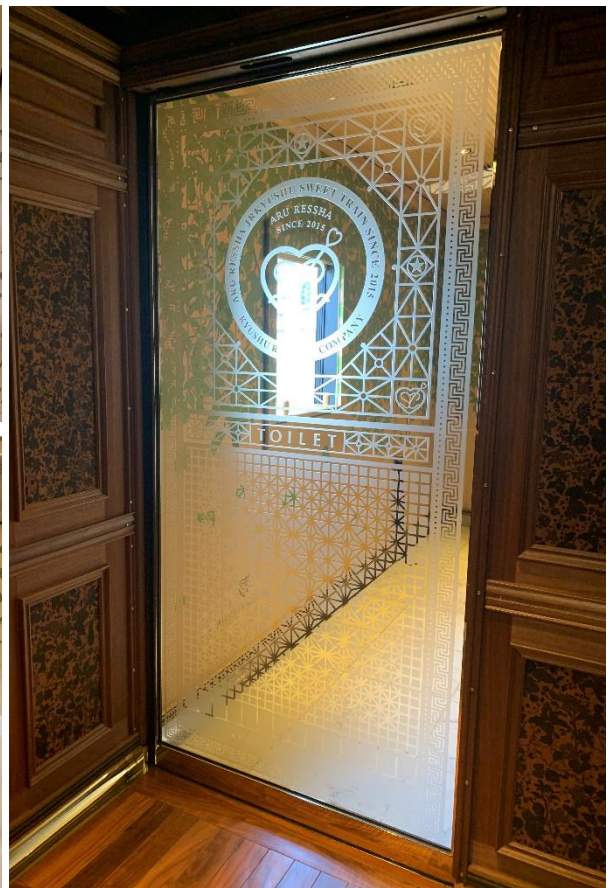


圖 52 在有限空間中配置的 2 間廁所



圖 53 「或る列車」車服人員桌邊服務，以及季節限定餐飲

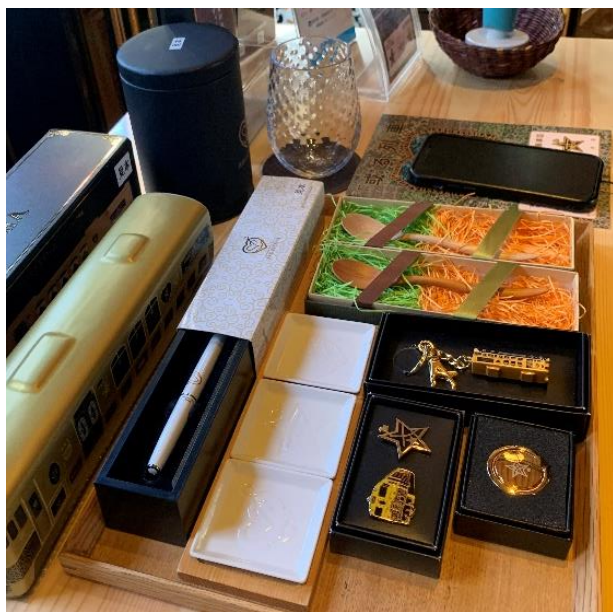


圖 54 「或る列車」紀念車票體驗區及限定販售梅酒



圖 55 田主丸站外觀



圖 56 沿線居民向列車揮旗表達歡迎



圖 57 田主丸站內部空間及月台風景



圖 58 本次參訪成員於田主丸站月台合影

3. 「ゆふいの森（由布院之森）」列車

本次規劃搭乘之「由布院之森」列車，為 JR 九州 D&S (Design & Story) 系列結合「設計」和「故事」的觀光列車之一，於 1989 年推出「由布院之森一世」，於 1999 年推出「由布院之森 三世」，推出至 2024 年已運行 35 週年。旅客可透過 JR 九州官網訂購單程、來回票、指定席和早鳥優惠票，持有 JR 九州鐵路周遊券之外籍旅客亦可以周遊券預訂指定席。

九州由布院地區擁有優美自然風光、日本傳統文化以及世界聞名溫泉資源，當地為頂級溫泉度假勝地，以此為理念，JR 九州打造一輛具有度假村感受的「由布院之森」觀光列車，讓旅客在前往由布院、離開由布院時搭乘列車均可感受由布院度假氛圍，將旅行體驗延伸至移動的過程。

JR 九州由布院站為配合山區環境，採用深啡色調的車站，屋頂挑高並搭配設計玻璃窗，與夕陽之搭配附有詩意，搭乘列車前來的旅客於出站後，美麗的山景即映入眼簾，車站本身的位置以及設計可說是帶領前來由布院觀光的最佳出入口。配合其觀光屬性，為符合大量前來觀光的旅客需求，車站設有大量投幣式寄物櫃，JR 九州善用車站閒置空間創造收益同時也提供旅客更便利的服務。



圖 59 「由布院之森」於由布院站準備發車



圖 60 JR 九州由布院站設置大量投幣式寄物櫃



圖 61 JR 九州由布院站外觀

「由布院之森」分為「一世」及「三世」，「一世」為 4 輛編組、「三世」為 5 輛編組，均掛有販售餐飲與紀念品的服務車廂。「由布院之森」每日均有運行，博多站往返由布院站為每日往返 2 趟次、博多站往返別府站為每日往返 1 趟次。本次實地考察規劃至由布院站搭乘「由布院之森 三世」返回博多站，觀察列車搭乘旅客，由於列車於夜間行駛無法觀賞車窗外沿途風景，故包廂座席之搭乘率推測約不到 20%，一般座席之搭乘率則推測約 80%以上。

「由布院之森」官網會隨時更新近半年內的運行資訊，提供旅客預訂參考。票價部分，依旅客搭乘區間而有不同的價錢，另 JR 九州推出線上限量發售車票並提供優惠價格。

「由布院之森」從車廂外觀為融入森林中的綠，車廂內部裝潢大量使用木材，使車廂滿溢著木材溫暖氛圍，讓旅客充分享受度假的輕鬆感。搭乘列車時觀察到，由於「由布院之森」設計為觀賞風景的加高列車，一踏進列車時需行經造型獨特如水波意境的階梯，以及有如吊橋般的走廊，對於一般旅客來說是具有趣味的設計，惟不利於攜帶大型行李及行動不便的旅客，故 JR 九州官網特別標註「乘車入口設有樓梯，車內走道寬度為 55 公分，故可能無法使用輪椅移動。如需使用輪椅，請提前諮詢工作人員」等提示說明。

專門販售餐飲與紀念品的服務車廂中，配置 3 名車服人員，提供餐飲及紀念品介紹與販售服務，旅客若購買餐飲，可使用該車廂附有大片可站立觀景小吧檯，該區由於僅供旅客站立，故設計扶手，確保旅客安全。值得一提的，觀光列車行駛途中，由實習中的車服人員沿座位發送「由布院之森」專屬應援糖果，為旅客的旅程加油打氣。

博多⇒由布院/別府

往由布院/別府方向	博多 出發	鳥栖 出發	久留米 出發	日田 出發	天瀬 出發	豐後森 出發	由布院 出發	大分 出發	別府 到達
由布院之森 1號	9:17	9:43	9:51	10:37	10:49	11:04	11:31		
由布院之森 3號	10:11	10:37	10:48	11:32	11:45	12:00	12:30	13:15	13:27
由布院之森 5號	14:38	15:04	15:12	15:56	16:09	16:24	16:50		

別府/由布院⇒博多

往博多方向	別府 出發	大分 出發	由布院 出發	豐後森 出發	天瀬 出發	日田 出發	久留米 出發	鳥栖 出發	博多 到達
由布院之森 2號			12:01	12:32	12:47	13:00	13:46	13:55	14:19
由布院之森 4號	14:43	14:57	15:56	16:24	16:38	16:52	17:36	17:44	18:10
由布院之森 6號			17:17	17:44	17:59	18:12	18:54	19:02	19:28



2024年1月現在

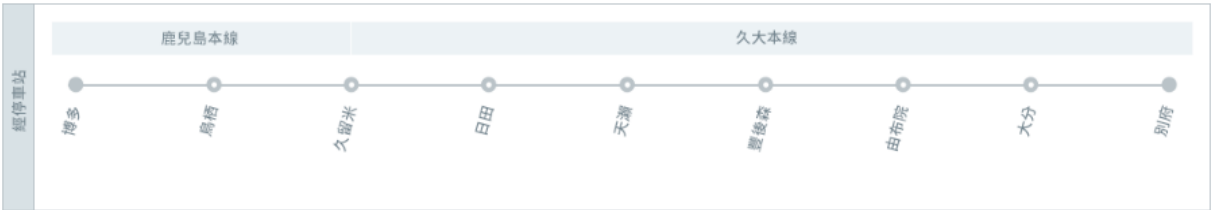


圖 62 「由布院之森」運行區間

通常のきっぷ	区間	2025年3月31日購入分まで	2025年4月1日購入分から
	《博多～由布院》	5,690円(大人)	6,130円(大人)
	《博多～日田》	3,910円(大人)	4,160円(大人)
大人1名分の片道の普通運賃＋指定席特急料金の合計額 ※指定席特急料金は乗車日により異なります。			
おトクなきっぷ	ネット限定販売 九州ネットきっぷ		
	区間	2025年3月31日購入分まで	2025年4月1日購入分から
	《博多～由布院》	5,160円(大人)	5,600円(大人)
おトクなきっぷ	《博多～日田》	2,700円(大人)	3,030円(大人)
	※特急列車指定席		
	詳しくみる →		

圖 63 「由布院之森」定價



圖 64 「由布院之森」編組

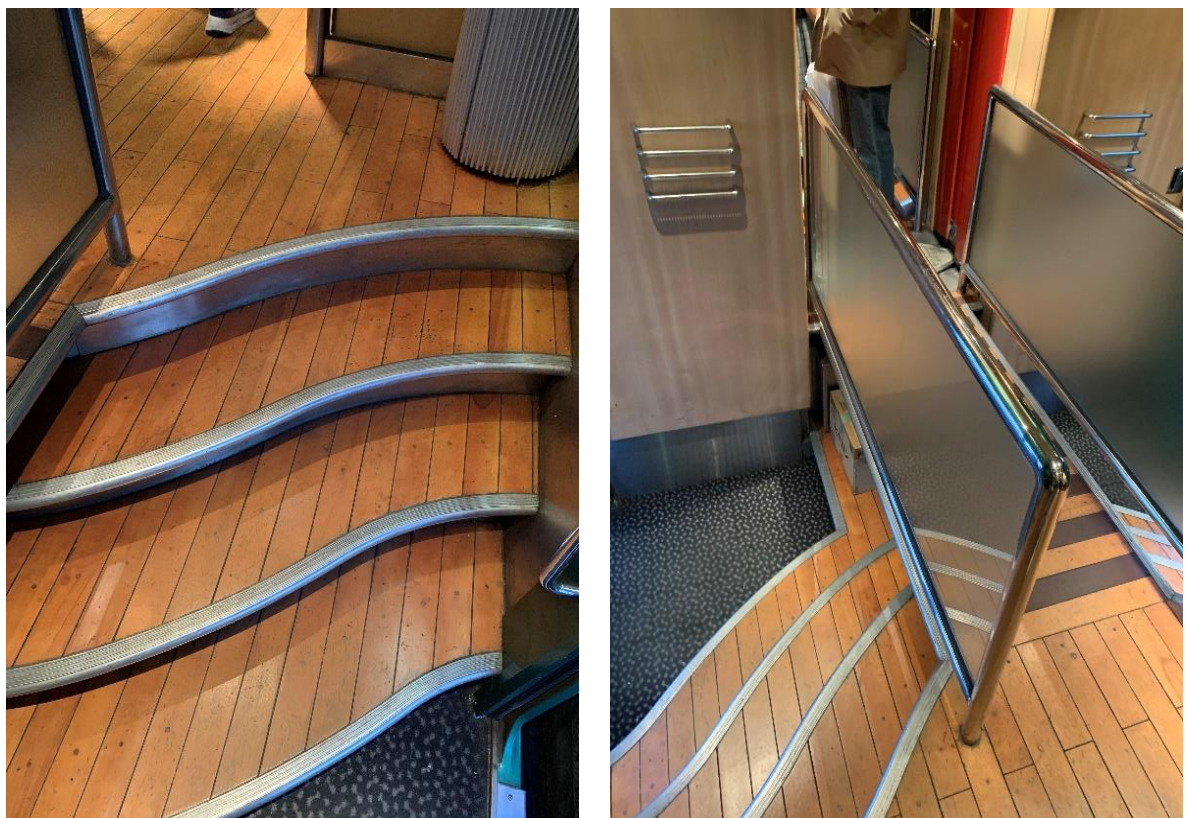


圖 65 「由布院之森」乗車口階段及走道



圖 66 「由布院之森」車服人員發送觀光列車專屬應援糖果



圖 67 「由布院之森」專門販售餐飲與紀念品的服務車廂

4. 「36ぷらす3（36+3）」列車

本次規劃搭乘之「36+3」列車，為 JR 九州 D&S（Design & Story）系列結合「設計」和「故事」的觀光列車之一，於 2019 年推出，為 JR 九州第一次採用電聯車作為 D&S 系列的觀光列車。旅客可透過 JR 九州官網訂購車票，持有 JR 九州鐵路周遊券之外籍旅客可加購綠色車廂特快券乘坐，惟無法乘坐包廂型座位，此外旅客亦可透過與 JR 九州共同策劃遊程之日本各大旅行社預訂遊程。



圖 68 「36+3」於佐世保站進站

「九州」為世界上第 36 個大島，JR 九州以此為舞台，使旅客在行經車站、車內販售及體驗都能感受到「驚喜、感動、幸福」，故以此為理念將列車取名為「36+3」。作為「聚集所有代表九州的事物，成為移動的九州」，列車之名「36+3」加總為「39」，此有日文諧音有「感謝」之意，傳達「36+3」是旅客、當地居民和 JR 九州一起努力的感謝列車，由此能發現 JR 九州藉由推出這列列車，其對於推動地方創生之用心。

「36+3」運行分為 5 個行程，於每個禮拜星期四至星期一共計 5 日，每日於不同行程行駛，依序為「博多站經熊本站至鹿兒島中央站」、「鹿兒島中央站至宮崎站」、「宮崎機場、宮崎站至大分站、別府站」、「大分站、別府站至小倉站、博多站」以及「博多站往返佐世保站」，串聯起來總長度達 1,160 公里達成九州環島。與 JR 九州所推出之高級寢台列車「ななつ星 in 九州(九州七星號列車)」不同，「36+3」提供旅客白天搭乘列車至九州各特色車站，希望旅客能至九州各地區旅遊，故無附設車輛宿泊設備。

本次實地考察規劃於平常日（星期一）至佐世保站搭乘「36+3」返回博多站，觀察列車搭乘旅客，由於列車於夜間行駛無法觀賞車窗外沿途風景，且屬性為回頭車，JR 九州官網標註「從佐世保站至博多站的星期一之下午班次，1、2、3 號之包廂車廂不提供乘車服務。

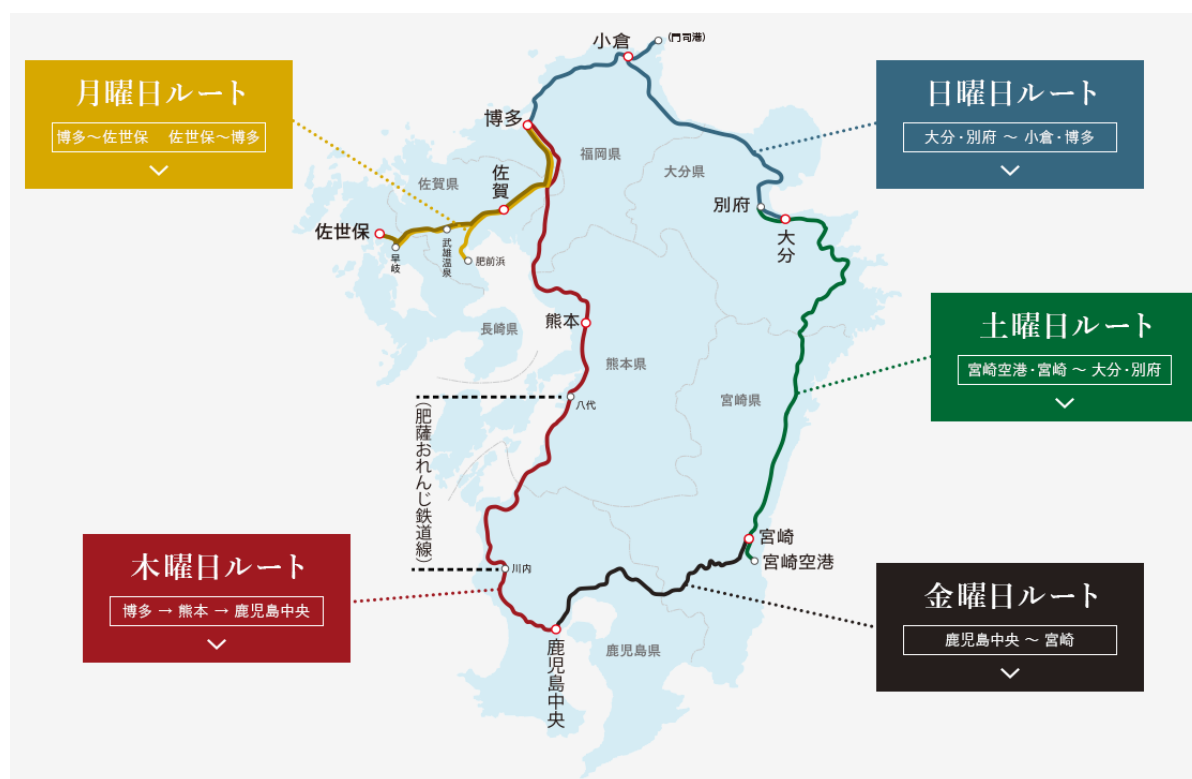


圖 69 「36+3」運行區間

「3 6+3」運行分為 5 個行程，行駛里程不同且列車提供包廂以及一般座位供預訂，旅客亦可依需求選擇是否加購餐食服務，故其搭乘定價也有所不同，以本次實地考察搭乘區間為例，官網標示價格之一般座位不含餐食價格大人 14,300 日圓、兒童（小學生）8,500 日圓。

「3 6+3」由「Don 設計研究所」水戸岡銳治負責擔任車輛內、外設計，採 6 輛 1 編組，其中 1、2、3 號為包廂車廂，5、6 號車廂為一般座位車廂。3 號車廂一部分設置為專門販售餐飲與紀念品的服務車廂，4 號車廂則設置作為多功能活動車廂。

車廂內部大膽地運用大量木材以及特殊花紋於座位、車窗、門簾、地板、天花板等所見之處，提供旅客奢華感受，而每一節包廂車廂均有其特色，如 1 號車廂為需要拖鞋的榻榻米包廂，其入口處設有門簾並有標示須脫鞋才能進入，提供有需求的旅客高隱私且舒適的聚會環境；4 號車廂設置可收納型大型螢幕，使活動空間可做為會議室使用。列車內部設置大量行李收納空間，且一般座椅可供旅客轉動改變搭乘方向，扶手設計典雅，有充電座且內部設有可動式小桌板，惟小桌板尺寸較小、放置飲品的杯架尺寸較大，不利旅客長時間使用。在搭乘途中觀察，發現車服人員隨身對講機與麥克風設計小巧容易攜帶且不用手持即可操作，提升車服人員執行勤務之便利性。

1号車から3号車までは個室、5号車、6号車は座席タイプの客室となります。3号車は17年ぶりにビュッフェが復活。
4号車はマルチカーとして、車内での体験やイベントなどに活用します。

1号車	グリーン個室（定員3～4名、4室）
2号車	グリーン個室（定員3～6名、3室）、車いす対応座席（2席）
3号車	グリーン個室（定員1～2名、6室）、ビュッフェ
4号車	マルチカー
5号車	グリーン席（30席）
6号車	グリーン席（27席）

※月曜日ルート（午後便）「佐世保駅→博多駅」行は、1号車、2号車、3号車のグリーン個室の発売はございません。定員105席

圖 70 「3 6+3」編組



圖 71 「36+3」車輛外觀與 LOGO



圖 72 「36+3」運用大量木材以及採用大膽漸層色特殊花紋



圖 73 「3 6+3」1 號車廂

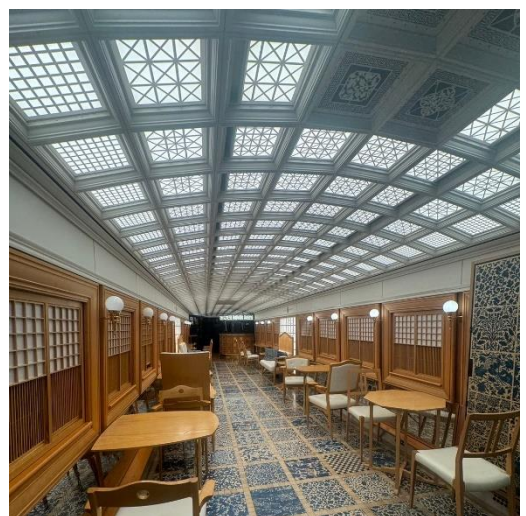
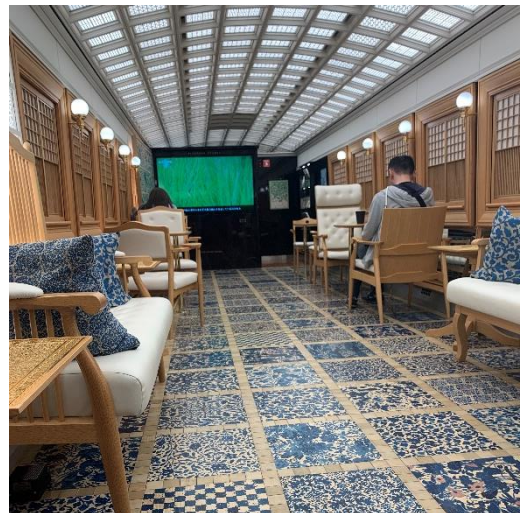


圖 74 「3 6+3」4 號車廂



圖 75 「3 6+3」3 號車廂



圖 76 「3 6+3」行李收納空間



圖 78 「3 6+3」座椅配置充電座與小桌板



圖 77 「3 6+3」車服人員所使用隨身對講機與麥克風



圖 78 「3 6+3」座椅可旋轉

5. 「四国まんなか千年ものがたり（四國真中千年物語）」列車

JR 四國高松運轉所距離 JR 四國總公司約 10 分鐘車程，於會議室交流後，JR 四國安排本次參訪成員前往參觀「四國真中千年物語」觀光列車，現場由 JR 四國營業部「四國真中千年物語」企劃室室長及同仁介紹，雙方進行交流。

「四國真中千年物語」於 2017 年 4 月 1 日首航營運，目前已營運滿 7 週年並邁向第 8 週年，截至 2024 年 Q3，已達 10 萬人次搭乘該輛觀光列車，近期列車搭乘率均有達 90% 至 100%，其中很高比例為外國旅客，特別是臺灣旅客，基本上每班次都會有臺灣旅客的身影。

JR 四國的第 1 部觀光列車為 10 年前誕生之「伊予灘物語」，第 2 部即為本次參觀的「四國真中千年物語」，第 3 部則是在高知縣地區行駛的「志國土佐 時代黎明物語」。



圖 79 JR 四國出席人員與本次參訪成員於「四國真中千年物語」進行意見交流

JR 四國第 1 部正統正宗的觀光列車是 2014 年推出的「伊予灘物語」，當時公司對於觀光列車的概念還不甚非常了解，在那樣的狀況下所選定主題並打造的列車。若說初營運時對什麼事項最不清楚，那就是「遊客對於這樣的觀光列車服務有沒有興趣呢？到底會不會願意來搭乘呢？」，這是當初所抱持懷疑且不安的。所幸透過電視台的宣傳，出乎意料地前來搭乘體驗的旅客非常多，而且是超乎想像中的踴躍，迎來非常多外界給予的支持。

外界對 JR 四國所推出觀光列車的肯定對於公司經營有正向幫助，故緊接於 2017 年推出本次參觀的第 2 輛正統正宗的「四國真中千年物語」觀光列車。

初次推出的「伊予灘物語」觀光列車原僅有 2 輛 1 編組，而「四國真中千年物語」觀光列車配置為 3 輛 1 編組，主要係考量旅客(約 50 位)用餐的需求，為增加廁所的數量(共計 3 間廁所，含 1 間無障礙廁所、1 間女性專用廁所)，而增加 1 輛車廂。



圖 80 JR 四國觀光列車的電視台宣傳



圖 81 四國真中千年物語

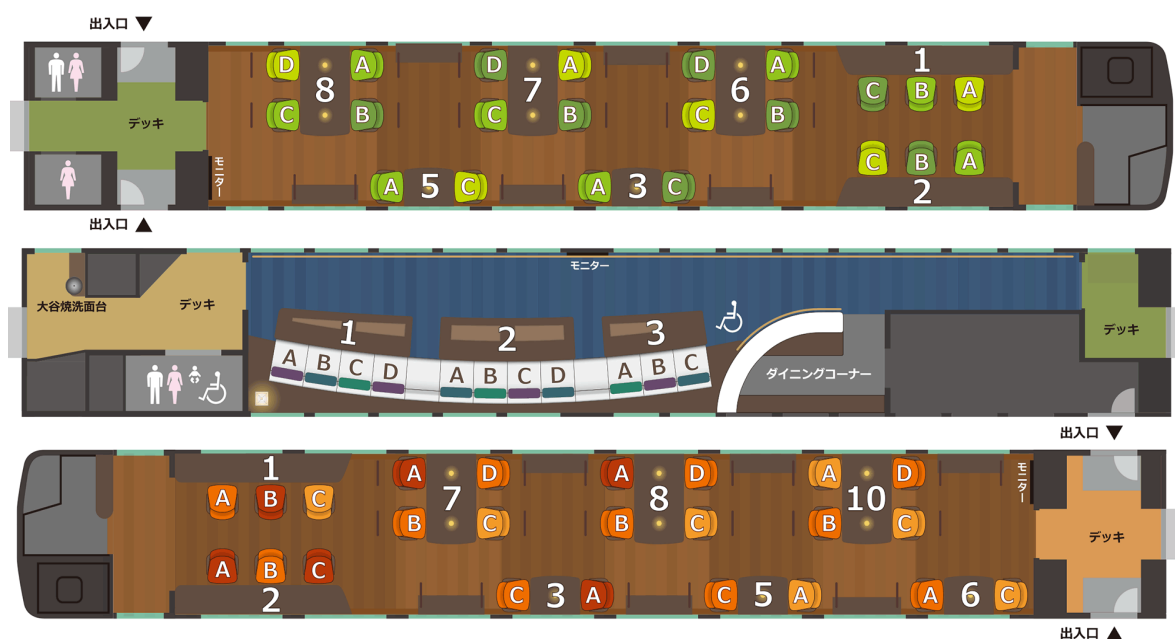


圖 82 「四國真中千年物語」列車之編組

此外，小廚房製作車上所供應輕食及飲品等餐點，若僅有 2 輛 1 編組的話，就沒有辦法有這樣的備餐空間。任何在「伊予灘物語」觀光列車經營經驗中所發生或發現的缺點或是有待優化之設計，經過檢討與精進後，進而再打造「四國真中千年物語」觀光列車。

「四國真中千年物語」本體為 40 多年車齡之一般柴油列車所改造，包含車輛外觀及車內裝潢，且同款列車目前仍在四國各地路線持續行駛中，車廂本身 1 節可乘載 60 位乘客，但考量到放大型行李的空間還有觀賞車廂兩側風景所需保留的距離等，作為觀光列車使用之「四國真中千年物語」3 節車廂僅容納 57 位乘客，減少 1/3 座位數，以提升整體旅客搭乘舒適度。

第一節及第三節車廂座位採互相交錯、Z 字形排列，避免座位的旁邊也是座位，由於本列車行駛沿線風景左右兩側都很優美，不希望讓旅客錯過欣賞的機會，如果說旅客因為想拍照而打擾到其他旅客，互相都會覺得不好意思，所以設計出這樣的空間配置，且考量到會有外國旅客來搭乘，所以也規劃了能夠放置大型行李的空間。

第二節車廂與其他 2 節車廂做不一樣的設計，以家族的乘客來講，希望享受家族成員大家在聚一起的氛圍，所以長靠背座椅設計帶有弧度，讓最兩側的旅客也能夠面對面的談話；此外第二節車廂最右邊的位置可供輪椅旅客使用，同車廂走道設計較寬且備有無障礙廁所，輪椅旅客上下車可用渡板移動，讓輪椅旅客也有機會體驗觀光列車的美好。



圖 83 備餐空間與走廊



圖 84 「四國真中千年物語」2 號車「夏清の章」「冬清の章」



圖 85 「四國真中千年物語」1 號車「春萌の章」

以四國地區的四季大自然色調變化為概念，「四國真中千年物語」列車從裡到外之配色均有其主題，第一車廂以春季為印象、第二車廂以夏與冬季為印象、第三車廂以秋季為印象，並使用大量德島的杉木，各車廂之座椅深淺不一的顏色代表大自然漸變色意象。

車廂內採光以「日本古民家燭火」為意象，第一節與第三節車廂牆面上的採光設計高度較高，讓旅客在坐著觀賞車窗外風景時，其反射光線較為柔和，讓旅客視覺能感到舒適。

「四國真中千年物語」車廂天花板以「日本古民家天花板」為設計概念，由於古民家沒有天花板，而是直接通到屋樑，所以做樑柱的樣式，特採全鏡面設計，由於車廂內空間較狹小，鏡面可讓既有空間做延伸，看起來較為寬敞，體感較為舒適。全車設有 12 席對外窗的單人座位，「四國真中千年物語」打造之時，考量未來可能會盛行「獨旅」而設計，同時也將旅客收納大件行李的空間一併規劃。車廂內設置螢幕，可觀看駕駛室對外窗的即時風景轉播。

在安全層面，「四國真中千年物語」行駛沿線多山區，行駛過程隨時可能有野生動物，如野鹿、山豬等，可能會入侵軌道而車輛需要緊急剎車，座位做成可迴轉式設計，其安全風險較高，故座位皆為固定式，車廂內家具亦採固定式，同時設計將走道空間加寬並設置扶手，確保人員移動安全；又列車於山區行駛多少有顛簸搖晃，為因應旅客感到不適情形，且能夠即時且有效率地完成清潔作業，座椅坐墊設計為可即時更換的款式。

「四國真中千年物語」採 4 年 1 次大保養、1 個月 1 次小保養，小保養的時間會在半年前即預排日期，並於官網等訂票通路公告，以利旅客安排旅程。觀光列車日常檢修採 1 週 1 次檢查及保養，相關規定與一般列車之規定相同，畢竟觀光列車僅外型及內裝與一般列車不同，但其他設施設備都是一樣的。

JR 四國表示，目前已推出 3 臺「物語 (Story)」系列之主題觀光列車，其列車名稱均為半井顧問所發想，以結合「地方」、「地域」、「自然」與「人文」理念而生；「四國真中千年物語」列車名稱，為延續第一部「伊予灘物語」的「物語」，希望旅客透過觀光列車之旅，創造自己的故事、擁有美好的回憶，而「伊予灘」為愛媛縣一個地區的地名最初地方的名稱，故欲將「四國」此文字放在觀光列車的名稱中，「千年」系取自於本列車行駛路線為位於四國地區正中間的「土讚線」，該路線擁有許多超過千年所形成的景觀以及文化，故將「真中千年」放於名稱中。

JR 四國推出多度津站往返大步危站之 2 種旅程，每日 1 往返，工作日及假日均有運行，官網會隨時更新近半年內的運行資訊，提供旅客預訂之參考。

「四國真中千年物語」定價分為餐食預訂券以及乘車券，餐食預訂券為 5,600 日圓/人，旅客可依是否欲體驗列車套餐來決定是否加購，乘車券則依旅客上車地點（可於多度津站、善通寺站、琴平站上下車，並於大步危站上下車），有不同的價錢。全國 JR 乘車票價有統一規範，JR 四國表示，即使欲調漲票價，也必須在規範的價格內，故不能調漲太多；且即使觀光列車有結合旅行社推出套裝行程，但配合的旅行社也是 JR 的子公司，所以價格亦無法有大幅度的調整。

「四國真中千年物語」配置 7 位車服人員、司機員及列車長，車服人員除提供餐飲外，也販售列車限定商品。列車所提供餐飲出於在地主廚之手，採用「四國真中千年物語」沿線地區（香川縣、德島縣）嚴選食材；列車限定商品種類多樣，且部分商品由職人工藝所製，具有其獨一無二性。

針對寵物旅遊的部分，JR 四國表示，列車採全開放空間設計且提供餐飲服務，考量觀光體驗、服務品質、食安及環境維護等問題，目前沒有提供此類服務，但有承接包車服務，如新人包車舉辦婚禮。

「四國真中千年物語」車窗加大適合旅客搭乘時觀賞沿線風景，車廂採開放空間配置，JR 四國所有物語系列列車的空間配置與裝潢設計初衷在於「大家一起創造美好回憶」，此外，由於沿線地區的居民會特地於列車經過時至沿線歡迎，所以加大車窗能夠讓搭乘觀光列車的旅客與沿線居民有互動，而不僅是旅客搭乘漂亮的觀光列車且關注列車本體很漂亮這一點，而是讓搭乘觀光列車的旅客能夠與地區有所連結，這對於 JR 四國來說是非常重要的。



圖 86 「四國真中千年物語」2 號車的輪椅旅客座席區



圖 87 「四國真中千年物語」3號車「秋彩の章」



圖 88 固定式座位配置可快速更換之座椅坐墊



圖 89 天花板採鏡面設計



圖 90 旅客收納大件行李的空間



圖 91 對外窗的單人座位



圖 92 車廂內設置風景轉播螢幕

(片道・おとな1人)

区間	運賃	特急料金	グリーン料金	運賃料金合計
善通寺・琴平 ～大歩危	1,240円	1,200円	1,700円	4,140円
多度津 ～大歩危	1,430円			4,330円

圖 93 「四國真中千年物語」乗車券定價



圖 94 「四國真中千年物語」運行區間



圖 95 列車限定商品

（二）促進地方發展的資產開發、附業經營及旅運服務

為針對資產開發項目與 JR 九州有進一步的交流，本次赴日行程特別規劃至 JR 九州集團位於長崎站負責商場營運與管理之子公司「株式会社 JR 長崎シティ」（以下簡稱長崎車站公司）拜訪。

此外，本次赴日行程移動規劃搭乘各式交通運具，全體成員於移動途中實地考察所經各車站，並觀察車站之資產開發、附業經營及旅運設施設備與服務，找出值得臺鐵借鏡之處，主要有三點：第一，利用人流龐大的車站前廣場，向更多旅客及民眾傳播在地魅力，如節慶活動、觀光宣傳、販售地方特色產品等，吸引更多前來觀光的人潮。第二，車站內閒置空間的效益，在人流穿梭的車站內部，提供旅運相關生活事業，如觀光諮詢、商品販售、腳踏車租借、旅客休憩、行李保管以及行李配送至飯店等服務。第三，車站內部或周邊區域設置以人為本、促進無縫運輸的旅運設施設備與服務。

1. JR 九州長崎站

長崎市位於九州地區最西邊的位置，為九州主要海港，人口約 40 萬人，長崎車站公司設置於「新長崎駅ビル」（AMU PLAZA 長崎新館）之辦公空間。

長崎車站公司於 1998 年成立，資本額為 4 億 8,000 萬日圓，由 JR 九州車站大樓股份有限公司百分之百持股，長崎車站公司向同為 JR 九州集團之事業公司承租長崎站所持有商場空間，並從事商場營運與管理。



圖 96 長崎車站公司與本次參訪成員進行意見交流

截至 2024 年 2 月公司員工數為 49 名，除正式員工外，包含總公司調派人員及少部分約聘人員；總公司調派人員之目的，在於確保集團公司之經營能準確配合總公司經營策略，促進公司集團內部協同合作。

本次拜訪首先由長崎車站公司太田常務董事簡要就公司經營進行簡報，再進入意見交流環節，並前往 AMU PLAZA 長崎新館參觀。

2010 年時，長崎站周邊土地做為鐵路貨運使用，隨著地方政府都市更新持續進行，以車站為中心，至 2021 年間陸續完成各項建設，如國際會議中心、警察本部、電視台、酒店等，長崎站面貌有了很大的改變。

表 3 長崎車站公司經營範圍

項目	說明
AMU PLAZA 長崎本館 (2000 年 9 月 21 日開業)	5 層樓之商業設施 (總建築面積約 38,800 m ² 、營業面積約 24,000 m ²)
AMU PLAZA 長崎新館 (2023 年 11 月 10 日開業)	5 層樓之商業設施 (總建築面積約 41,000 m ² 、營業面積約 21,700 m ²)
長崎街道海鷗市場 (2022 年 3 月 18 日開業)	1 層樓之商業設施，54 個店鋪 (總建築面積約 4,400m ² 、營業面積約 2,200m ²)
停車場	約 1,500 個車位 AMU PLAZA 長崎本館 (約 600 個)、新館 (約 900 個)



圖 97 2010 年長崎站附近

西九州新幹線於 2022 年 9 月通車，長崎車站公司所經營「AMU PLAZA 長崎新館」及「長崎街道海鷗市場」也分別於通車前、後陸續開業。長崎車站公司表示，長崎站具有生活、觀光等機能，故商場進駐品牌，除針對觀光客需求，設置長崎特色伴手禮及美食區外，亦關注當地居民偏好品牌，如麵包店、知名速食店品牌等，為此，長崎車站公司於 3 至 5 年間會針對商場進駐品牌做在地民意市場調查，作為評估符合在地客群生活所需偏好之參考依據。

JR 九州配合地方政府都市計畫，2027 年將於長崎站之站前設置多功能廣場，進一步完善以車站為中心的長崎都市計畫願景。

長崎站四周設置以車站為中心之行人連通道，一來提供遮風避雨的路廊以便民眾移動，二來可促進沿路商場業績。另針對車站及周邊地區之環境維護，過去也曾發生無家者長時間滯留問題，但透過將環境整修漂亮且維持乾淨，能有效防止無家者長時間滯留情形再發生。



圖 98 長崎站與商場大樓之行人動線



圖 99 2027 年長崎站願景



圖 100 長崎站前帶屋頂的活動廣場



圖 101 JR九州與地方政府土地之分界

長崎站前廣場目前由 JR 九州與地方政府的土地所構成，帶屋頂的活動廣場有利於在此舉辦活動，雙方會相互租借場地使用；廣場維護及費用由車站與地方政府依土地權屬各自負擔。長崎站目前雖沒有每年固定與地方政府一起合辦的活動，但時常與地方觀光、農漁水產等團體合作舉辦活動，並向該團體收取廣場使用費用。「AMU PLAZA 長崎新館」7 至 13 樓為萬豪集團經營之飯店，而非由 JR 九州自有飯店品牌經營。長崎車站公司太田常務董事表示，此為總公司經營策略，長崎已有多家國際飯店品牌進駐，故認為國際品牌會能符合民眾期待。



圖 102 「AMU PLAZA 長崎新館」7 至 13 樓為萬豪集團經營之飯店



圖 103 長崎車站公司太田常務董事與臺鐵公司馮總經理進行意見交流

2. JR 九州博多站

帶屋頂的站前廣場，在 11 月中至 12 月底聖誕節期間擺設聖誕樹、布置藝術燈光，由九州在地廣播公司主辦聖誕市集，販售商品以及餐飲，晚間舉辦演唱會，吸引大批人潮停留、聚會。



圖 104 博多站之站前廣場

人潮川流不息的博多站，為外地前來九州旅遊的重要中繼站，本次實地考察觀察到，JR 九州發現此站人流特性，利用活動式擋板將閒置空間框設為彈性營業空間，推出限定時間內的行李保管服務，以及福岡市內或特定地點之行李配送至飯店等服務，充分運用空間、創造營收。經體驗此項服務，對於攜帶大型行李之旅客有高度吸引力。

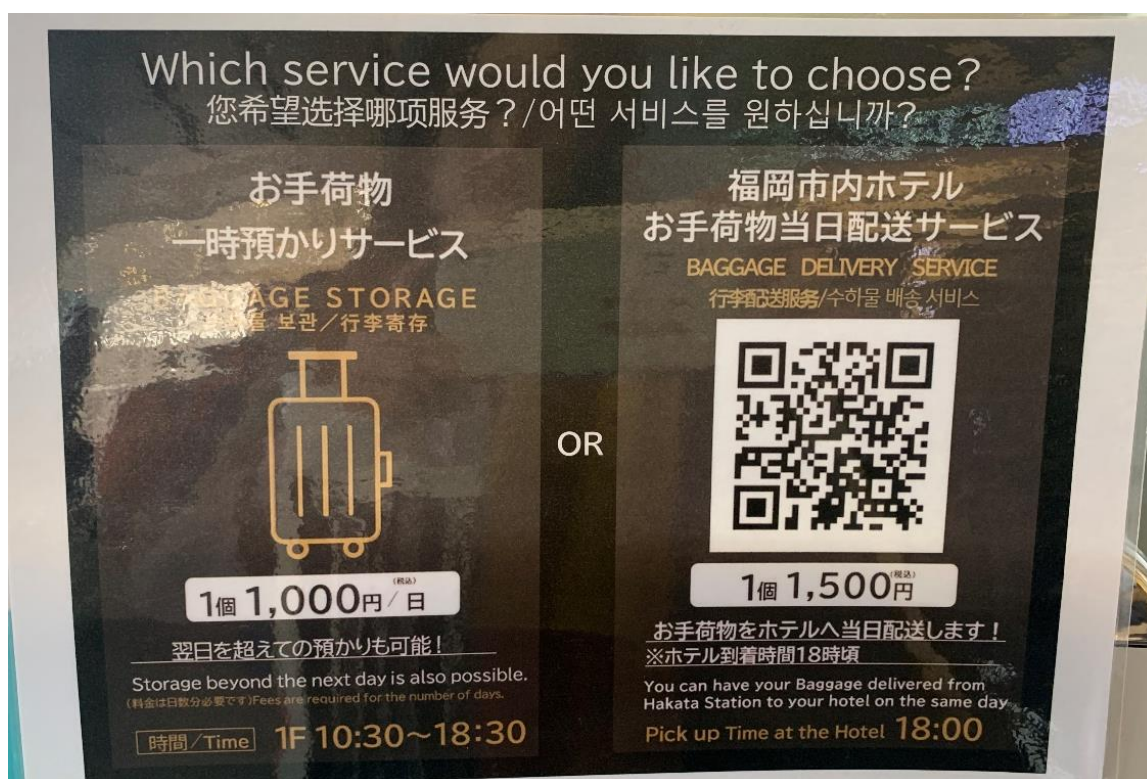


圖 105 博多站提供行李保管及福岡市內配送服務之地點與海報

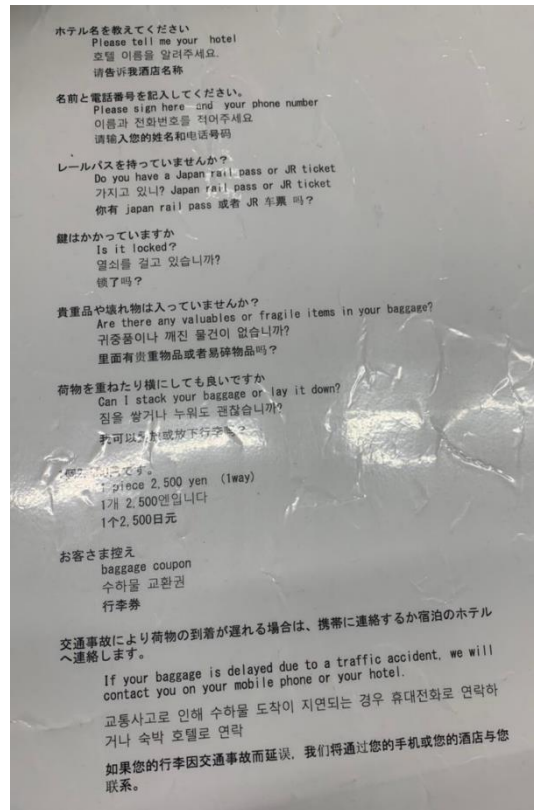


圖 106 博多站提供搭乘「由布院之森」旅客行李配送服務之地點與海報

3. JR 九州佐賀站

帶屋頂的站前廣場，在 11 月 22 日至 24 日期間由九州在地民間團體主辦烤肉祭典，號召福岡縣及熊本縣有名餐廳共襄盛舉，販售各式烤肉餐點並追加設置用餐、休息用棚架與座席，吸引大批人潮。



入場見学
無料

福岡から佐賀 初上陸
肉肉だらけの肉祭り

全14店舗

第33回

佐賀駅前
今回は 交流広場

肉肉パーク

主催：肉肉パーク実行委員会（Park Japan 合同会社内）
後援：佐賀駅周辺賑わい創造コンソーシアム

お問合せ / Instagram @sunao_tokielatsu / DMを（担当：藤村）

肉肉 好き 専用	2024. 11. 22 (金) ～ 11. 24 (日)	金曜 17:00 - 21:00
	佐賀駅前交流広場 特設会場（小雨決行・荒天中止）	土曜 12:00 - 21:00
	日焼け、雨が降っても大丈夫！日除け、雨避けテント200席	日曜 12:00 - 20:00

圖 107 佐賀站之站前廣場與活動海報

佐賀站之受限車站空間條件，設置緩坡式移動客用電梯，提供攜帶大型行李及行動不便的旅客使用，其透明的外觀設計，能讓搭乘的旅客有安全感。另外一提，車站閘門前區域上方設置簡潔的方向指示標誌，有利於車站中旅客直覺判斷使用。移動至站外，佐賀站為高架車站，其高架路段之橋下空間建置巴士轉運站，有利於使用多元運具移動的旅客。



圖 108 佐賀站外高架橋下空間之巴士轉運站



圖 109 佐賀站之方向指示標誌



圖 110 佐賀站設置緩坡式移動客用電梯

4. JR 九州武雄溫泉站

鋪上有如草地般地毯裝飾的站前廣場，規劃在 12 月 14 日由九州在地民間團體（武雄市觀光協會）主辦「麵包與甜點的庭院」擺攤活動，號召在地特色麵包與甜點店家共襄盛舉，期吸引外地觀光旅客前來。



圖 111 武雄溫泉站之站前廣場與活動海報

新幹線之「武雄溫泉=長崎」路線於 2022 年 9 月 23 日通車，武雄溫泉站為在來線特快列車「博多=武雄溫泉」之轉乘站，車站內空間設有觀光諮詢、活動宣傳、紀念品販賣、休憩區、地區使用腳踏車租借服務，提供至武雄溫泉觀光或是中繼休息的旅客停留的環境。

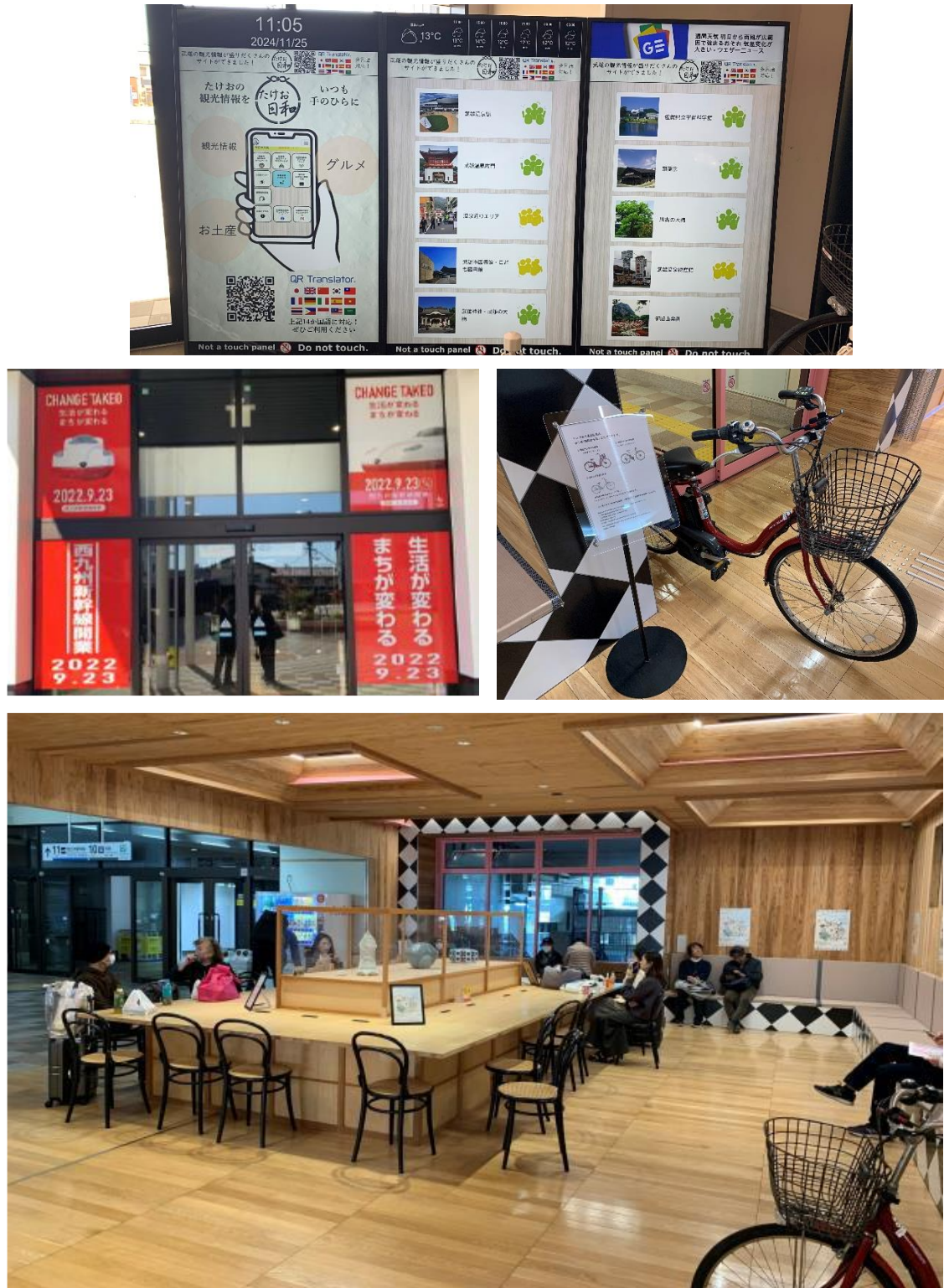


圖 112 武雄溫泉站內空間活用情形

5. 西鐵福岡（天神）站

西鐵福岡（天神）站為西鐵所經營「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」觀光列車之始發站，該站設置旅客服務中心，可接待前來搭乘觀光列車的旅客，且供路過看到觀光列車而好奇的人可以詢問。此外，服務中心設置可供車站導覽的互動式機器人，經實際操作，資訊正確旅高、富有互動趣味性。



圖 113 西鐵旅行社武富龍一部長與本次參訪成員於旅客服務中心前合影



圖 114 服務中心設置之互動式機器人

6. 福岡市地鐵博多站

本次於九州地區考察多次搭乘福岡市地鐵，觀察其部分車站出路口設置便於旅客牽引腳踏車上下樓梯之牽引道，又福岡市搭乘大眾運輸人流於通勤時段非常大，為有效疏散人流，多次可發現地板劃設行人步行指標，便於旅客分辨方便。



圖 115 車站出路口設置便於旅客牽引腳踏車上下樓梯之牽引道



圖 116 行人步行轉乘指標

(三) 強調營運安全的員工訓練

東京地鐵於 2000 年 3 月之日比谷線列車出軌事故後，為了不忘記事故的發生，並且將記取過去事故所帶來的寶貴教訓作為員工訓練過程中提升安全意識之案例，東京地鐵於東京都江東區新木場地區建置「綜合研修訓練中心」並於 2016 年 4 月啟用。「綜合研修訓練中心」占地面積約 27,000 平方公尺，主要分為 3 大區域，分別為研修棟、技術實習線、運轉實習線，其中研修棟為地上五層總建築面積約 19,000 平方公尺，戶外實習線建置模擬真實橋梁、隧道環境的設施設備，自動化設備訓練則建置於研修棟內。

針對「綜合研修訓練中心」建置規模，東京地鐵鐵道本部中澤副本部長表示，原則以實際營運場域有什麼，就想辦法全部都做，並非依公司員工數量而評估訓練中心量體大小。

本次主要參觀區域為研修棟以及設置於其 2 樓之「安全繫想館」，全程由東京地鐵派員陪同並說明。

1. 東京地鐵：綜合研修訓練中心

(1) 自動灑水室/隔水擋板組裝訓練空間

為因應氣候變遷、天氣劇烈變化，訓練中心設置一間密閉空間，設有消防設施，模擬偵測室溫超過攝氏 70 度時自動灑水狀態，讓受訓員工能實際感受真實狀況，有助於真實面臨情境時能盡速將障礙排除；此外，為預防大雨倒灌導致災情，此空間設有防水閘門，讓受訓員工能實際操作隔水擋板的組裝程序，並實際測試組裝後的防水阻隔效果。

(2) 電氣模擬與信號教學室

電氣模擬與信號教學教室共用，考量列車軌道運行及軌道徑路設定均為號誌信號的一部分，除教室內建置與實際營運場域相同之電氣設備外，特別設置一組模擬列車運行裝置，可透過控制盤控制列車模型，供行控人員教學使用，此外，雖然是訓練使用之模擬設施，仍設置供實習人員通行的防護裝置，強調安全防護實踐的重要性。

(3) 攝影棚

攝影棚為疫情期間為使員工訓練不中斷而建置，用於錄製教學影片、直播上課。受訓學員反映有優點也有缺點，缺點主要為受訓學員與講師間無法有即時互動，且缺乏實際操作。疫情過後，該攝影棚則持續作為錄製教學影片使用。



圖 117 攝影棚

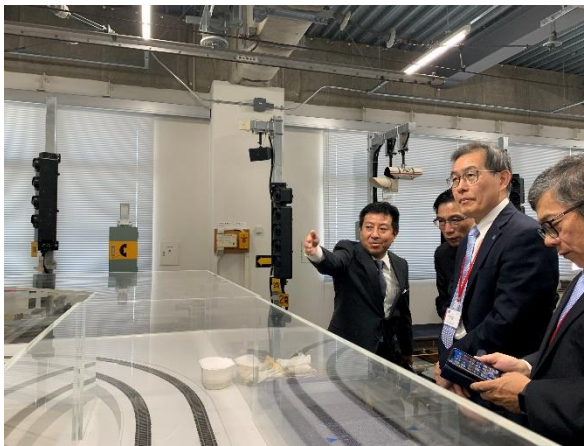


圖 118 電氣模擬與信號教學室

(4) 模擬車站訓練空間

此空間將東京地鐵車站站體內所有各式設施設備真實還原，包含各式自動售票機與進出站閘門，以及旅客上下樓層至月台之樓梯、電梯等。

運量較大之車站設有較新且較大型之觸控面板售票機，同時具有較多的功能，面板能呈現東京都之地圖、支援各國語言服務，也內建較多元的搜尋功能，如依觀光景點、美食，搜尋對應的車站，也推出針對定期票專用的售票機；由於售票機的推陳出新，東京地鐵員工須 1 年至此處回訓 1 次，針對自動售票機及進出站閘門之性能及維修進行溫故訓練。

此外，東京地鐵於 2021 年與外部電子產品業者推出語音導航服務，於日本東京部分車站的導盲磚上設置 QR Code，需要協助的視障旅客可透過手機掃描，即可接收語音引導服務，提升視障旅客搭乘地鐵之便利性。

(5) 模擬月台訓練空間

使區域為半開放空間，研修棟內模擬之月台設施與真實月台相同，訓練使用列車亦與實際營運車輛一致，設有車站與車站間的隧道空間，2 站距離約 400 公尺，可模擬列車行駛和停止等情境。

東京地鐵人員特別針對列車與月台間縫隙所設計之安全設備進行說

明，為預防因月台與列車間的縫隙過大導致物品或人員落軌事件發生，故以 3 歲兒童體型為基準，於縫隙大於 13.5 公分以上之月台設置月台縫自動閉合之安全裝置。



圖 119 自動灑水室、隔水擋板組裝訓練空間

(6) 駕駛模擬器/車輛教材室

東京地鐵認為鐵路系統各業別專業分工很細，若欲實際運作執行時發揮其能力，在訓練階段模擬將各業別動員並執行聯合實務操作，這一點是格外重要。

此空間設置電車之駕駛模擬器、連動之列車車廂、轉向架、電車線及月台模擬監視器等設施設備。電車模擬器前方投影行車環境，駕駛艙及車廂在模擬訓練進行時會搖動，真實呈現實際運作情境；車廂內設置開關車門的設備，供列車長依車輛進出站及旅客上下車情形，判斷何時開關車門並熟悉設備如何操作。

這套模擬設備可進行跨部門的聯合實務操作，使駕駛員與列車長可模擬地震發生、颱風強風等情境，學習各種狀況的應對方式，縮短實際面臨情境時之反應時間。



圖 120 模擬月台訓練空間之月台設置月台縫自動閉合之安全裝置



圖 121 東京地鐵出席人員、安部教授與本次參訪成員於模擬車站訓練空間合影

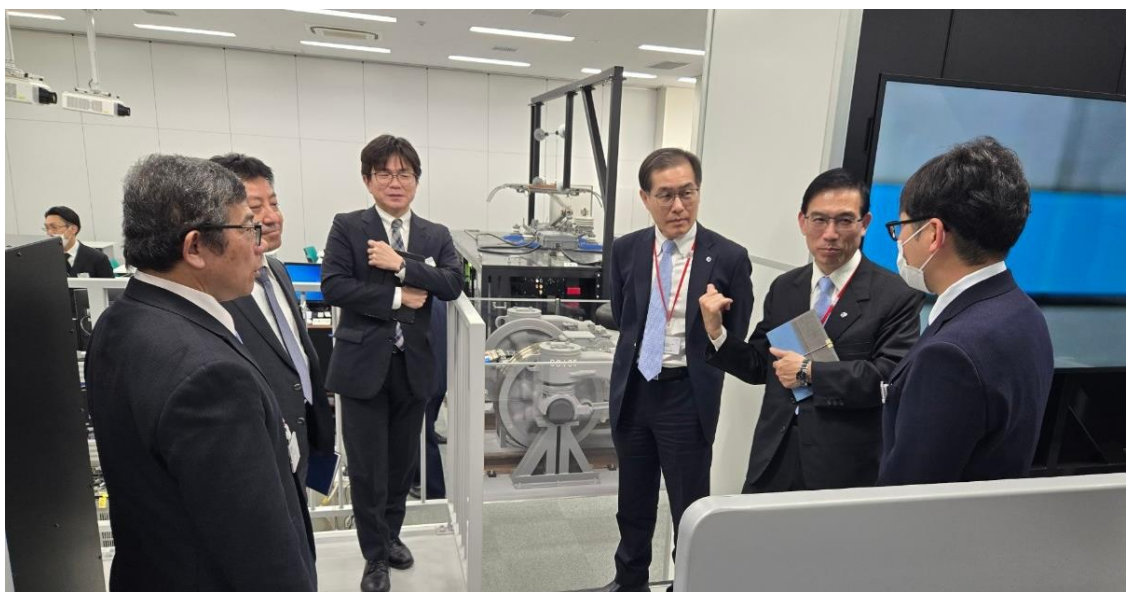


圖 122 駕駛模擬器/車輛教材室

2. 東京地鐵：安全繫想館

確保過去的事故不被遺忘，同樣的錯誤不再重演，JR 九州將安全繫想館作為養成安全意識的地方，透過展示鐵路事故的實物與書面資料，輔以模型以模擬人為錯誤情境，讓進入安全繫想館的人們能夠透過「用眼睛看、用耳朵聽、用心感受」來深刻理解安全的重要性，了解事故過程中發生的失敗（錯誤）是有其背景（因素）的。

該館內部禁止拍攝照片及錄音錄影，進入館區可見展覽空間採「列車進入隧道」為概念，以燈光及有彎度的走廊來呈現，還原 2000 年 3 月之脫軌事故一樣的隧道環境，以照片展示牆來還原列車事故現場情形，說明事故發生原因。除照片以及文字說明外，還有事故車輛之車牌、事故現場帶有脫軌痕跡的水泥枕等事故現場物品陳列，搭配 3D 還原動畫，輔以車輛與環境之等比例縮小仿真模型還原事故現場，

除 2000 年 3 月之脫軌事故外，館內亦展示東京地鐵所經歷其他各式行車事故或事件所遺留之物件，並說明行車事故或事件之發生原因，讓參觀者能夠更深刻加深安全意識。例如：

- (1)不當維修程序而挖破建築物結構，建築物水泥塊進而掉落並壓斷軌道相關電路設施設備。
- (2)嬰兒手推車被旅客放置於月台不當位置而侵入軌道，而被列車輾過。
- (3)電力設備操作不當，導致電力設備起火。
- (4)環境溫度劇烈變化，於攝氏零下 1 度時軌道斷軌。
- (5)車輛零件未依既定零件生命週期更換期程做更換，導致車輛故障。
- (6)電務維修作業操作不當，導致觸電事故。

為能防患於未然，館內也將日本國土交通省「運輸安全委員會」所提供之日本國內（如各 JR 集團及私人電車公司）及國際間鐵道事業發生之重大行車事故案例之照片、影音及文獻等電子資料庫，以觸控螢幕方式供參觀者閱覽；做為員工訓練參考教材。

館內設有放映室，播放關於「1995 年沙林事件」以及「2000 年列車出軌事件」之教育用途紀錄影片，東京地鐵認為公司應該要提供員工足夠的知識以及訓練，製作影片並要求員工觀看的初衷，就是要讓所有員工能痛定思痛，在心中銘刻安全的重要性。此外，東京地鐵上至會長（董事長）、取締役（董事）、社長（總經理），下至基層每一位員工，均須至安全繫想館做研習，並於研習後提交「安全決心」文件，寫下自身在經歷研習後對於安全營運的決心、感想以及建議等，落實安全意識養成。



図 123 安全繋想館内部規劃

五、心得與建議

臺鐵公司以「成為以旅客尊貴生命為第一考量，帶給民眾、員工更安全、準點及美好生活服務連結的幸福企業」為期許，並將營運安全、資產開發及鐵道觀光等業務作為公司治理重點推展事項，此外，公司未來推動業務之方向，對臺鐵永續經營至關重要，本次赴日考察亦針對公司經營策略，與日方進行意見交流。本次赴日考察成果豐碩，以下針對「公司經營策略」、「營運安全」、「資產開發」、「鐵道觀光」等項目，依序說明考察心得並提出建議。

（一）公司經營策略

臺鐵公司之經營利基以立法方式得以確立，此經營背景與 JR 九州以及 JR 四國相似，本次訪日與此 2 家鐵路公司交流，彙整出「ESG 的實踐」、「地方創生的強化」及「組織調整的彈性」等 3 項重點。

1. ESG 的實踐

本次拜訪 JR 九州，由該公司經營企劃部轄下之「ESG 推進室」摘要式分享 JR 九州在 ESG 各項目的理念以及其實踐作為，據了解，2019 年 JR 九州為促進 ESG 各項目行動，成立專門幕僚部門「ESG 推進室」，並於「取締役会」（董事會）轄下成立「ESG 戰略委員會」，由總經理擔任主席，依董事會指示執行業務，並向董事會報告，在「JR 九州集團中期經營計畫 2019-2021」中，JR 九州將 ESG 設定為「優先事項」，在擬定「JR 九州集團中期經營計畫 2022-2024」時，更根據 2030 年長期願景的具體實施方針，重新定義了 ESG 的重要性並配合設定了非財務性 KPI，以下為 JR 九州歸納之 ESG 重要課題²³：

（1）環境保護：E「實現淨零碳排的社會」

（2）社會責任：S「以安全與服務為所有業務的基礎」

「城鎮永續發展」

「人力資源發展是價值創造的泉源」

（3）公司治理：G「健全的企業管理」（包含加強與利害關係人的溝通）

臺鐵公司於 113 年 1 月 1 日成立時，提出「除了持續配合政府公共運輸政策，並採取能源多樣化措施，實現低碳社會，實行服務品質的提升，以對應少子化及社會高齡化的多樣性旅客需求，落實 ESG」之經營方向，針對 ESG

²³ JR 九州官網(無日期)。統合報告書 2024。擷取日期：2025 年 1 月 20 日，網站：
https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/integrated_report/online/

各項目的實踐，臺鐵公司目前已針對 E「持續配合政府公共運輸政策，並採取能源多樣化措施，實現低碳社會」及 S「實行服務品質的提升，以對應少子化及社會高齡化的多樣性旅客需求」點出未來方向。

建議參考 JR 九州經驗，更明確定義 ESG 各項目的重點課題，配合設定非財務性 KPI，以利各部門擬定行動方案並落實執行；此外，建議就「安內攘外」的角度思考，針對 S「員工（內部顧客）及客戶（外部顧客）」雙向溝通與「安全及服務」改善，擬定進一步行動方案，促進 2 者與公司的關係成為正向循環。

2. 地方創生的強化

鐵路事業要能永續經營，鐵路與地方的關係是絕對無法分割的。

日本與臺灣同樣面臨人口老化、少子化、地方沒落等社會變遷情形，故鐵路沿線地區是否活絡，已是鐵道事業永續經營的重要基礎，此概念在本次拜訪 JR 九州及 JR 四國均有討論。

JR 九州將車站及路線沿線當地居民視為重要利害關係人，於 2021 年 9 月推動「九州 DREAM STATION」專案，進一步於 2024 年 10 月推出「ekinico」專案，著力於充分溝通，以「合作」方式，加深與當地居民的良好關係，以集團之力給予支持，尋求共識，推動車站與社區的繁榮發展；此外，JR 九州亦推出「D&S」系列觀光列車，列車給地方帶來人潮，也舉辦「站長推薦散步之旅」等車站周邊地區能活絡的活動。而 JR 四國亦將觀光列車視為吸引國際旅客認識四國地區之最佳招牌，讓 JR 四國與觀光列車經營路線沿線的四國地區居民有了更密切的聯繫，列車也給地方帶來人潮，進而使地方能活絡。

建議參考 JR 九州及 JR 四國經驗，臺鐵公司除了維持偏遠路線及小站的旅運服務，更須加強與地方的溝通聯繫，透過臺鐵環島路網、觀光列車宣傳效益，推廣在地文化及品牌，輔以數位化服務（如社群媒體），並與地方公部門與私部門加深合作關係，將鐵道路網轉為地方發展、文化深化以及旅遊推廣的重要連結。

3. 組織調整的彈性

承續以上 2 項重點，行動方案要能執行，還需充足及適宜的經營能量。JR 九州及 JR 四國均為因應外部經營環境變化，於其中長期計劃訂定明確目標，又為確立執行行動計畫之專責部門任務分工並強化其功能性，組織往往須配合調整。

以 JR 九州為例，該公司與臺鐵公司於總公司組織之架構，均重視營運安全管理事務，以及依地區劃分的在地化管理，而 JR 九州除了向「獨立行政法人鐵道建設・運輸設施整備支援機構」租賃新幹線設施設備並經營外，也比臺鐵公司更強調企業多角化經營、與時俱進的數位化發展，以及以地區創生基礎之永續發展策略。

另以 JR 四國為例，同身為鐵路公司、營運路線沒有包含高速鐵路（新幹線/高鐵），且股份百分之百由政府持有，並持續接受政府資金補助，該公司與臺鐵公司於總公司組織之架構，均以鐵路運輸本業為主體，亦依業務所及之地區設置部門，以利在地化管理。而不同的是，JR 四國將觀光旅遊事業定位為四國振興的重要策略，比臺鐵公司更強調鐵道觀光及相關事業發展，並結合地方合作，達到鐵道公司與四國地方共生共榮目的。

由於公司治理能較公務體制擁有較高自主性，JR 九州與 JR 四國依循公司中長期計畫指引，能讓公司組織適時調整為最適合因應、運作的姿態，如：JR 九州「地域戰略部」、JR 四國「四國家連攜部」等均為因應地方創生業務所新設之部門。

臺鐵公司依「國營臺灣鐵路股份有限公司設置條例」規定，「公司組織章則之核定」為臺鐵公司董事會之職權，由公司經理部門提案，送董事會核定，已較過去原臺鐵局時期更有彈性，惟為因應外部經營環境變化，尤其是使 ESG 各項目、地方創生之行動方案能夠確實執行，臺鐵組織之部門任務分工、專業人員到位、職權劃分等，仍應整體於公司經營中長程計畫中考量並一併調整，方能達到預期效益。

（二）營運安全

臺鐵歷經 2018 年 10 月及 2021 年 4 月之行車事故，正積極籌備於富岡機廠建置「鐵道學院」（含「安全教育館」及「實驗測試場域」），以東京地鐵案例（「綜合研修訓練中心」及「安全繫想館」）作為建置之重要參考，除強化行車運轉的維修、電工機械等業務之教育訓練，並將安全意識之養成，作為新進、在職同仁的重要訓練項目。本次訪日考察，彙整出「公司從上到下養成的安全決心」、「能多業別聯合訓練的硬體設施」及「以人力資源為基礎的專業分工」等 3 項重點。

1. 公司從上到下養成的安全決心

東京地鐵記取過去事故所帶來的寶貴教訓作為員工訓練過程中提升安全意識之案例，特於「綜合研修訓練中心」內建置「安全繫想館」。透過本次參訪得知，東京地鐵上至會長（董事長）、取締役（董事）、社長（總經理），下至基層每一位員工，均須至安全繫想館做研習，確保過去的事故不被遺忘，同樣的錯誤不再重演，並且提交「安全決心」文件，寫下自身在經歷研習後，自己對於安全營運的決心、感想以及建議等，落實安全意識養成。

臺鐵於113年1月1日頒布安全憲章，並於公司內部業務會報中由會議主席（總經理）與一級主管於每次會議召開時宣讀，時時提醒公司對安全營運的決心，安全管理系統（SMS）更是持續推動使其制度健全。為能確保安全意識不止深入員工內心，更是讓員工從新進臺鐵公司之時起即扎根養成，建議參照東京地鐵經驗，除建置「安全教育館」外，在訓練程序中納入員工回饋機制，進而了解員工對安全意識的了解程度，若有不足，則代表訓練仍須調整，而員工若有安全提升之建議，也能納入未來訓練的參考，達成安全意識養成精進之目的。

2. 多業別間聯合訓練的硬體設施

東京地鐵「綜合研修訓練中心」實習場域中，建置模擬實務隧道環境等設施設備，自動化設備訓練則建置於訓練中心內部，盡量還原真實的營運維修環境。鐵路系統運作複雜，往往營運面臨問題之同時多涉及多部門間協調，故東京地鐵設置能跨部門模擬演練用途之訓練中心，強調「將錯誤留在訓練中心」，將營運有可能面臨的問題，在訓練中心能反覆演練其應變措施，使專業分工在聯合協調過程能更熟稔更有效率。

臺鐵公司正積極籌備於富岡機廠建置「鐵道學院」（含「安全教育館」及「實驗測試場域」），建議於規劃階段將各業別，包含行車運轉、電工機械等業務，各式教育訓練能夠聯合訓練之空間及量能等需求納入建置考量，以提高未來「實驗測試場域」的效益。

3. 以人力資源為基礎的專業分工

由東京地鐵組織圖可知，「綜合研修訓練中心」為社長（即總經理）轄下人事部之下設部門，員工訓練被視為培養公司重要人才的業務，其職掌業務包含辦理員工訓練業務。綜合研修訓練中心之建置階段，由人事部部长作為專案推動核心重要角色，偕同公司各部門人員，組成建置訓練中心的專業團隊。以此人力資源整合為基礎，使建置成果更為完備且符合實際需求。

建議參考東京地鐵經驗，臺鐵公司在建置「實驗測試場域」同時，將公司各部門人員，組成建置訓練中心的專業團隊，集結營業、工務、機務及電務等部門營運、技術等專業人員，使「實驗測試場域」成果更能貼近實際需求。此外，雖然臺鐵公司之員工訓練處目前並非隸屬於人力資源處，仍可參考東京地鐵經驗，部份員工由公司各技術部門調派，可使員工訓練處專業度提升，作為與訓練需求部門之間的業務溝通橋梁。

（三）資產開發

以「大眾運輸導向的開發」(Transit Oriented Development，簡稱 TOD) 理念以推動都市更新，將大眾運輸場站周邊進行高強度的開發，提高民眾使用大眾運輸系統意願，進而減少整體使用私人運具比例，達到節能減碳的永續發展目標；此理念已為國際趨勢，更是我國重要政策方向。臺鐵在公司體制下，資產開發方式得以鬆綁，且被視為臺鐵財務得以永續之關鍵業務。本次訪日考察，彙整出「既有資產利基創造機會」及「拓展生活事業創造雙贏」等 2 項重點。

1. 既有資產利基創造機會

本次拜訪 JR 九州就其蓬勃發展的多角化經營有深入的交流，該公司在拓展多角化經營事業版圖初期，並非將「成立子公司」視為企業經營目標，而是致力於以既有經營優勢展開其附業經營範圍，其中亦經歷不少失敗過程，再從失敗經驗中學習，才有今日的規模，例如：餐飲業、畜牧業、保險業等。

臺鐵公司已轉型為交通部百分之百持股之國營公司，雖然多角化經營之相關規定已鬆綁，其預算仍受立法院審查、經營受政府高度監督，在此經營條件下，臺鐵公司難以似 JR 九州一般能「勇於嘗試，不怕失敗」。如何降低經營風險，為臺鐵公司目前拓展多角化經營之首要課題。

參考 JR 九州經驗，以既有資產利基創造機會，臺鐵公司初步可以較成熟且已擁有口碑之便當事業為基礎，選擇有潛力車站之閒置空間內開設鐵道主題餐廳，提供餐旅服務且舒適的用餐環境，研發飲品、點心等商品組成套餐，逐步拓展餐飲事業版圖，未來有機會成為由總公司投資成立之餐飲子公司。

放眼中長期發展，臺鐵能考量聯合外部部門資源，達到降低經營風險的目的，為事業版圖拓展創造機會；以我國其他國營事業為例，港務公司於 2017 年 3 月 29 日與高雄市政府合資成立高雄港區土地開發股份有限公司(以下簡稱土開公司)，期結合高雄市政府都市規劃、開發及港務公司港區水岸開發，促進高雄港區與周邊高雄市區土地之發展與利用。土開公司資本額 1 億元，其中港務公司投資 5,100 萬元，持股比率 51%，係屬港務公司之子公司，高

雄市政府投資 4,900 萬元，持股比率 49%²⁴。由於我國交通部轄下國營事業已有前例，臺鐵公司未來若與地方政府合資並開設子公司，此類模式也是一種資產開發事業突破既有經營管理框架之作法。

2. 拓展生活事業創造雙贏

本次實地考察 JR 九州及 JR 四國車站，能親身體驗何為以「大眾運輸導向的開發」理念所規劃的都市樣貌與生活型態。鐵路公司妥善利用車站內、外廣場閒置空間、放寬商業活動相關限制，將車站再造為車站大樓等方式，引導在地民眾以車站為生活中心，吸引乘車通行旅客，發揮集客能力，讓旅客因其需求而於車站停留、消費，除帶動車站周圍繁榮外，進而給鐵道公司自身創造收益。

臺鐵公司已於 113 年 11 月 8 日推出攤車短期場地空間出租，於車站閒置空間提供多元便利服務²⁵，創造車站多元服務活化的新典範模式，未來將持續觀察市場反應及旅客需求，並積極邀請更多優質商家參與，提升車站的服務價值，積極讓車站成為旅客生活的一部分。

而參考 JR 九州長崎站經驗，將食、衣、住、行集合為一體之實現者在於 JR 九州的物業管理子公司（JR 長崎シティ），目前臺鐵採取與外部異業結合方式，辦理公告招商，由優質百貨公司業者取得經營權，百貨公司業者再以其專業能力引進各式品牌設櫃展店，多年來臺鐵數個特等、一等車站已逐漸塑造為融入在地生活一部分的車站。依「國營臺灣鐵路股份有限公司章程」規定，臺鐵公司可從事「百貨公司業」，將目前推動攤車短期場地空間出租模式所累積經驗為基礎，再參考 JR 九州對於地方發展、民生需求及凝聚向心力之溝通經驗，未來臺鐵公司若採取商場自辦管理，對公司財務能有更顯著的改善，亦能促進與地方的共生共榮。

（四）鐵道觀光

臺鐵近年來陸續推出「兩鐵旅遊列車」、「鳴日號」、「藍皮解憂號」及「山嵐號、海風號」等鐵道觀光服務，亟需把握「打鐵趁熱」的觀光需求熱度，持續推出能受到廣大消費者青睞的新服務商品。

²⁴ 馮于容、黃怡娟(2021 年 7 月)。我國國際商港發展及相關預算執行情形之探討。擷取日期：2025 年 1 月 21 日，網站：<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=43893&pid=197768>

²⁵ 交通部全球資訊網(2024 年 11 月)。活化車站空間場域 推出攤車短期場地空間出租 提供多元便利服務。擷取日期：2025 年 1 月 21 日，網站：<https://www.motc.gov.tw/n/2411080007>

日本各式觀光列車已蔚為風潮，本次以 JR 九州「D&S」系列觀光列車、西鐵「品味在地」的觀光列車以及 JR 四國「物語」系列之觀光列車為考察對象，彙整「觀光事業的定位」、「職人精神的款待」及「旅運設施設備與服務」等 3 項重點。

1. 觀光事業的定位

經本次拜訪 JR 九州與 JR 四國，並實地考察九州地區觀光列車，發現各公司將觀光列車所產生效益，設定為觀光列車開行所衍生外部經濟效益，而非觀光列車本身經營之內部財務效益，且著重於公司品牌的建立、口碑式行銷，延展觀光事業可創造之地方繁榮、以及鐵路公司集團附屬事業的收益。

臺鐵近年來採取與外部異業結合方式，辦理公告招商，由優質旅行業者取得觀光列車經營權，旅行業者再以其專業能力結合各地觀光資源，已強化觀光列車與沿線地方結合。

觀察本次考察之日本觀光列車經營模式，不外乎在於結合沿線「車站」、「人文」、「餐飲」、「風景」等元素，在旅行業者已將觀光列車與「人文」、「餐飲」、「風景」連結之時，建議臺鐵公司以此為基礎，加強「車站」自身與地區的聯繫、公私部門資源整合、增進雙方關係，觀光列車帶來人流與社會關注，進而使車站繁榮、振興地方發展（如社區活動、特色商業活動），除了將目前所推出之觀光列車整體旅程體驗再推升，也可作為臺鐵公司未來持續推出能受到廣大消費者青睞的觀光新服務之利基。

2. 職人精神的款待

本次實際搭乘 JR 九州所經營之「或る列車」、「由布院之森」、「3 6+3」列車，及西鐵所經營「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車，並前往參觀 JR 四國置放於高松運轉所之「四國真中千年物語」列車。針對日本職人精神的款待，以下就「車輛設計」、「旅客服務及餐飲」、「在地人文及特色車站」等面相說明，並點出值得臺鐵公司參考或作為未來自主經營觀光列車之借鏡。

(1) 車輛設計

- A. 觀光列車旨在於「觀光」，日本觀光列車之設計均十分重視列車行經地方之在地體驗、故事主題的營造，並依據此主軸，訂定打造列車之理念，設計車輛外觀及內裝。

- B. 日本觀光車輛使用材質多結合地方產物，如木材、織布、陶瓷、工藝品等等，強調與地方文化、景觀特色；對其建材之防火處理以及耐燃能力，均有用心。
- C. 日本觀光列車將大量扶手以妥善設計方式融入車廂環境，使車服人員與旅客能於車廂中移動，確保營運安全。
- D. 日本觀光列車外觀及內部裝潢，大量運用專屬設計之車名牌(LOGO)，讓旅客、沿線居民與接收到相關資訊的民眾能感受到觀光列車的自明性，對觀光列車產生認同感與歸屬感，進而營造品牌形象，創造加值。
- E. JR 四國「四國真中千年物語」考量輪椅旅客需求，除多功能的無障礙廁所外，更於車廂中設計可彈性使用之無障礙座席，讓輪椅旅客也能體驗觀光列車。
- F. 日本觀光車輛均採舊車改造方式辦理，可有效節省成本。

(2) 旅客服務及餐飲

- A. 觀光列車之乘務員與車服人員之派任與進用標準為「選才與能」，對旅客友善的態度能為觀光列車服務加分，尤其是乘務員與旅客較無距離感之列車（如西鐵所經營「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」列車）。
- B. JR 四國強調觀光列車車服人員之培養；為因應未來，臺鐵可培養專業人才、提升既有騰雲座艙車服人員團隊服務職能，而機會是留給有充足準備的團隊，作為未來臺鐵自主經營觀光列車時的儲備人力。
- C. 日本觀光列車均提供餐食，依列車服務屬性不同，分為提供套餐服務的行程，以及可選擇加購便當及飲品的遊覽特色地區行程，均充分運用地方食材，或使用地方知名點心、飲料（梅酒、清酒、茶、果汁等）。
- D. 日本觀光列車均無針對素食者提供對應餐食，但食材會清楚標示。

(3) 在地人文及特色車站

- A. 日本觀光列車選擇具人文、景觀特色地區之車站短暫停留，結合地方社區團體，於車站閒置空間舉辦擺攤活動、販售在地農特產品、手工藝品等；透過地方民眾的主動宣傳、凝聚共識，吸引地方民眾共同參與以車站為中心之各項活動，形成地方特色，讓旅客體驗日本在地款待、熱情。

- B. 除了透過觀光列車促進地方活絡、創生，以 JR 九州經驗為例，辦理「站長推薦的 JR 九州步行」，以及「站長推薦在地丼飯選舉」等，透過舉辦互動性活動方式，吸引、帶領民眾重新發現九州各地的魅力；臺鐵可依據鐵路法第 47-1 條規定，積極推動觀光服務計畫，與地方創造雙贏。

3. 旅運設施設備與服務

除搭乘觀光列車，本次赴日考察亦特別觀察各車站與其他列車之旅運設施設備與服務，找出 2 項值得臺鐵未來經營可借鏡之處。

第一，自博多站搭乘 JR 九州特急列車至武雄溫泉站，轉乘西九州 JR 新幹線至長崎站時，發現已在月台準備好發車的新幹線竟未準點發車，經確認列車長廣播內容後，得知欲轉乘之 JR 九州特急列車因鳥擊事件誤點，新幹線列車將於車站月台延後開車時間（約 21 分鐘），等候該誤點之特急列車轉乘旅客。經分析，由於 JR 九州營運此 2 條路線，以服務旅客為優先考量，故前往長崎站之新幹線能夠等待誤點之特急列車；此情形，目前在臺灣要能夠實現，還有一定程度困難，若如同 JR 九州經營條件（同時經營一般鐵路及高速鐵路），則有可能達成無縫運輸之目的。

第二，自長崎站搭乘 JR 九州濱海快線（シーサイドライナー）至佐世保站，該列車僅為兩輛車廂編組，列車駕駛艙旁設置自動剪收票機，採「一人乘務」方式，由一名司機員同時負責列車駕駛及營運業務。經分析，濱海快線行經「大村線」，該路線屬「在來線」，鐵路營運公里共 47.6 公里，車站共 13 站，全線 2023 年平均日運量為 4,203 人次/日²⁶，沿線大部分為非電氣化鐵路、單軌，且車站多為無人站，搭乘旅客除了通勤旅客外，就屬往返沿線觀光景點「豪斯登堡」的觀光旅客。JR 九州「大村線」之經營條件，與臺鐵目前所營運部份通勤屬性支線類似，在確保營運安全之前提下，可納為未來經營支線之參考。

²⁶ JR 九州官網(無日期)。交通・営業データ。擷取日期：2025 年 1 月 20 日，網站：
<https://www.jrkyushu.co.jp/company/info/data/pdf/2023senku.pdf>



圖 125 JR 九州濱海快線