

出國報告（出國類別：考察）

推動臺日鐵道外交，本公司派員參加與西武集團締結 10 週年典禮及慶祝「鳴日廚房」與「52 席的至福」締結 1 週年

服務機關：國營臺灣鐵路股份有限公司

姓名職稱：副總經理 黃振照

處 長 陳榮彬

科 長 葉宇倩

資深工程師 柳正村

派赴國家/地區：日本/京都、東京

出國期間：114 年 3 月 11 日至 3 月 15 日

報告日期：114 年 5 月 21 日

摘 要

臺鐵從 101 年開始和日本鐵道公司締結友好協定及姊妹鐵道觀光事業等等，迄今已有 26 個締結合作，甚至在交通事業單位的車輛採購，日本鐵道公司與臺鐵公司多年一直保持密切聯繫與互相訪問合作。臺鐵與日本株式會社西武控股・西武鐵道株式會社於 104 年 3 月 14 日簽訂「總合事業友好協定」與「姊妹鐵路協定」，近年來雙方陸續參訪及相互觀摩，為加深情誼並進一步推廣彼此的觀光列車，113 年於臺北舉行締結臺鐵「鳴日廚房」與日本西武鐵道「52 席的至福」締結簽署典禮與九週年活動，並訂於 114 年 3 月 14 日於日本擴大舉辦十週年締結紀念活動。

西武集團旗下有多個鐵道公司事業體，西武鐵道株式會社為西武集團執行「都市交通、沿線事業」業務之核心企業，目的在於提升西武鐵道沿線之價值，營運區域位於東京及埼玉縣；近江鐵株式會社為西武集團執行相關「都市交通、鐵道觀光」業務之企業，目的在於辦理鐵道觀光之推動，營運範圍位於滋賀縣東部。

本次考察參加與西武集團締結 10 週年典禮及慶祝「鳴日廚房」與「52 席的至福」締結 1 週年亦為加深雙方情誼聯繫，同時宣傳鐵道觀光發展，雙方期盼未來能進一步加強鐵道運營技術交流，提升旅客服務品質，並攜手推動觀光列車發展，為兩國創造更多的軌道經濟價值。

此外，請西武集團安排拜會旗下西武鐵道株式會社、近江鐵道株式會社，瞭解其鐵道觀光發展現況、不動產開發案例、近江鐵道博物館、現勘員工宿舍、車站值班宿舍、本社員工食堂。亦與本社人事部研商人才交流前置會議，討論雙方 115 年 7 月如何進行互派員工進行人才交流，俾利後續臺鐵公司轉型活化及永續經營發展。

目 錄

第一章 緣起及目的	1
第二章 行程簡介	2
一、出國人員	2
二、行程表	2
第三章 參訪內容	3
一、近江鐵道株式會社	3
(一) 公司簡介	3
(二) 近江鐵道不動產事業說明	5
(三) 琵琶湖大津王子大飯店員工食堂、近江八幡山口纜車	11
(四) 八日市站、多賀大社前站	14
二、西武鐵道株式會社	19
(一) 公司簡介	19
(二) 池袋站、保谷寮社員宿舍、新宿站值班宿舍	21
(三) 所澤車站商業設施、本社食堂、Smile 室及人事部交流	26
三、臺鐵公司與西武鐵道締結 10 週年典禮	30
(一) 典禮活動概述	30
(二) 臺鐵「鳴日廚房」、西武鐵道「52 席的至福」說明	37
(三) 觀光列車乘車體驗與交流	45
(四) 臺鐵公司觀光鐵道發展策略與作法	49
第四章 心得與建議	52
附件簡報	56

第一章 緣起及目的

臺鐵從 101 年開始和日本鐵道公司締結友好協定及姊妹鐵道觀光事業等等，迄今已有 26 個締結合作，甚至在交通事業單位的車輛採購，日本鐵道公司與臺鐵多年一直保持密切聯繫與互相訪問合作。臺鐵與日本株式會社西武控股・西武鐵道株式會社於 104 年 3 月 14 日簽訂「總合事業友好協定」與「姊妹鐵路協定」，近年來雙方陸續參訪及相互觀摩，為加深情誼並進一步推廣彼此的觀光列車，113 年於臺北舉行締結臺鐵「鳴日廚房」與日本西武鐵道「52 席的至福」締結簽署典禮與 9 週年活動，並訂於 114 年 3 月 14 日於日本擴大舉辦 10 週年締結紀念活動。

自 104 年簽訂合作協定以來，雙邊緊密合作，持續促進臺日雙向觀光交流，並在防災演習與重大災害發生時建立了互助機制，展現強大的夥伴關係。回顧這 10 年，臺鐵與西武集團戮力推動鐵道文化與觀光發展共同舉辦多項活動。109 年，臺鐵分別與西武集團旗下的伊豆箱根鐵道株式會社及近江鐵道株式會社簽署「姊妹車站協定」，深化雙方的合作領域。113 年，臺鐵的鳴日廚房與西武鐵道的「西武旅行餐廳『52 席的至福』」觀光列車締結為姊妹觀光列車姊妹車輛協定，成為臺灣鐵道史上的一大創舉。

本次 10 週年紀念儀式將於西武鐵道的西武球場前站盛大舉行，由臺鐵副總經理黃振照與西武控股代表取締役會長兼 CEO 後藤高志共同主持此次盛典。雙方期盼未來能進一步加強鐵道運營技術交流，提升旅客服務品質，並攜手推動觀光列車發展，為兩國創造更多的軌道經濟價值。此外，臺鐵與西武集團將繼續深化合作，致力於推動更多鐵道觀光活動，並藉由強化災害時的相互支援與人才交流，進一步深化臺日兩國之間的友好關係。雙方也將透過多元的活動，推動兩國鐵道文化的發展，為民眾帶來更多的美好體驗。

第二章 行程簡介

一、出國人員

國營臺灣鐵路股份有限公司 黃副總經理振照

國營臺灣鐵路股份有限公司 營業處 陳處長榮彬

國營臺灣鐵路股份有限公司 營業處 葉科長宇倩

國營臺灣鐵路股份有限公司 資產開發處 柳資深工程師正村

二、行程表

日期	地點	主要行程概述
3 月 11 日 (二)	桃園→京都 (夜宿京都)	■ 啟程：桃園機場 → 關西機場，轉乘 HARUKA 自關西機場到京都 ■ 參訪琵琶湖大津王子大飯店社員食堂
3 月 12 日 (三)	京都-滋賀-東京 (夜宿東京)	■ 參訪八幡山纜車、八日市站、八日市站值班宿舍、八日市站鐵道博物館。 ■ 拜會近江鐵道株式會社，視察多賀大社前站、多賀大社。
3 月 13 日 (四)	東京	■ 拜會西武鐵道株式會社，參訪西武池袋車站、保谷寮社員宿舍、新宿車站值班宿舍、所澤本社食堂及車站商業設施。 ■ 與 Smile 室交流運作體制 ■ 與西武鐵道株式會社人事部研商人才交流前置事項。
3 月 14 日 (五)	東京	■ 參加本公司與西武集團締結 10 週年典禮及慶祝鳴日廚房與 52 席的至福締結 1 週年
3 月 15 日 (六)	東京→臺北	■ 返程：東京成田機場 → 桃園機場

表 1 行程表

第三章 參訪內容

一、近江鐵道株式會社

(一) 公司簡介

近江鐵道集團的鐵道路線網絡主要在關西茲賀縣東部，總部設於彥根市，是一家隸屬於西武集團的日本私鐵與公共汽車交通業者。近江鐵道業務範疇包含鐵路業務、公車業務、不動產業務、觀光、休閒設施經營業務等。營運路線包含近江鐵道本線（米原站至貴生川站約 47.7 公里）、多賀線（高宮站至多賀大社前站約 2.5 公里）、八日市線（八日市站至近江八幡站約 9.3 公里）。

公司名稱	近江鐵道株式會社
創立	1896 年 6 月 16 日
總部所在地	茲賀縣彥根市駅東町 15 番 1
資本額	4 億 500 萬日圓（約新台幣 9 千萬元）
員工人數	554 人（2024 年 3 月）
公司代表	代表董事社長 藤井 高明
公司主要業務內容	鐵路業務、公車業務、不動產業務 觀光、休閒設施經營業務
子公司	湖國巴士株式會社、近江計程車株式會社 近江旅遊株式會社、土山高速公路休息站株式會社

表 2 近江鐵道株式會社概況¹



圖 1 近江鐵道株式會社總部

¹ 資料來源：近江鐵道簡報資料



圖 2 與近江鐵道株式會社社長合照



圖 3 近江鐵道株式會社路線營業範圍²

² 資料來源：近江鐵道簡報資料

（二）近江鐵道不動產事業說明

1. 不動產部門業務分工：

近江鐵道不動產部門分為三個科分別為租賃營業科、設施管理科、企劃開發科。

- 租賃營業科：負責租戶租賃、合約簽訂、租戶銷售活動和廣告。
- 設施管理科：負責設施/設備管理及維修、不動產的管理維護。
- 企劃開發科：負責低度或未充分利用資產的活化利用以提高獲利能力、規劃和開發具收益的地產。



圖 4 部門業務分工內容

2. 不動產部事業概要：

近江鐵道不動產部門的主要業務是出租近江鐵道集團擁有的房產，另外還開發辦理滿足社會需求的業務例如共享辦公室和再生能源太陽能發電等。近年來利用自己擁有的站前土地積極致力於「創造城鎮活力」，與當地社區一起為城鎮的發展做出貢獻。另外也透過商業活動積極參與SDGs 倡議（永續發展行動），推動對人類和地球友善、引領未來的企業發展。



圖 5 石山駅前ビル



圖 6 cocotto MORIYAMA

3. 不動產部事業策略：

策略一：為推動近江鐵道集團不動產事業成長，擬訂中長期「房地產事業範疇擴增計畫」，希冀透過此計畫達成中長期計畫的收益增加。透過分析其擁有的「房地產經營資產」、「經營資產」、「閒置土地」等現況，將其潛在價值最大化，促使近江鐵道集團現金流穩定及強化近江鐵道集團的成長與未來發展。

在資產策略上，基於「價值提升」、「重新再生」、「核心資源集中」等方向，根據每個屬性的特徵對其進行排序，確定優先級，並將其商業化。

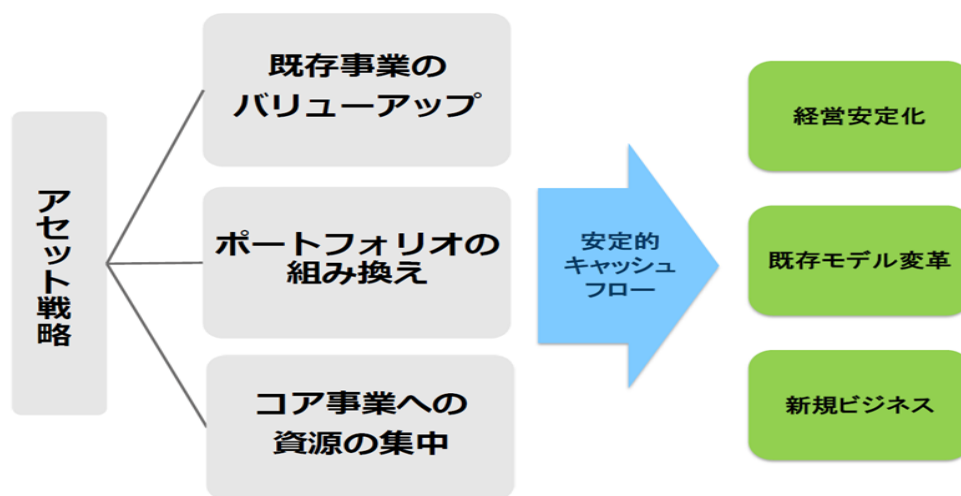


圖 7 資產策略路徑

策略二：城鎮發展策略，透過計畫制定未來 10 年的業務目標，推動穩定成長計畫，並與當地政府合作推動「新城鎮開發」。此外，透過區域策略發展來滿足當地需求，並收購新的收益物件以擴大房地產事業版圖。

在區域策略及具體發展措施上，分成三個區域分別為「JR 沿線區域」：以增加利潤和促進城市發展為優先領域的策略、以利潤最大化為目標；「市區」：透過重新再生，達成自有房產的有效利用、確保巴士/計程車業務用地並吸引商業設施、地域的活化振興；「甲南地區」：京阪神通勤區域不動產資產的收益化、計畫改建為商業施設、辦公設施、集合住宅等。



圖 8 區域策略及具體發展措施

4. 不動產部業務內容：

業務內容分為三部分，分別為收益財產（商業設施和建築物租賃給第三方）、土地活化利用（擁有的土地產生經濟效益）、房地產管理（業務狀況確認、設施管理、促銷等綜合管理）等。



圖 9 不動產業務內容分類

收益財產：商業設施和建築物租賃，擁有滋賀縣內 49 處租金收入房產、縣外 1 處房產、14 處停車場和 18 處土地租賃房產。如下 cocotto MORIYAMA 及 cocotto HIKONE 商業設施、出租大樓（長濱站、彦根西口、彦根東口、南彦根西口、南彦根東口、埃米爾近江八幡等等）。



1.商業施設（事例）



2.テナントビル

圖 10 cocotto MORIYAMA 商業設施及出租大樓案例



住所	〒522-0002 滋賀県彦根市松原町1836-1
お問い合わせ先	c-style@hero-fc.co.jp ※お問い合わせ時は施設名をご明記お願い致します
交通アクセス	彦根駅よりお車で約5分
無料駐車場	有り 30台 無料 先着順
チェックイン	15:00 (最終チェックイン: 22:00)
チェックアウト	10:00
総部屋数	30室

【cocotto HIKONE】Trailinn彦根 城 オープン

8月1日、トレイルイン彦根城オープンにより cocotto HIKONEに宿泊施設が誕生しました！











圖 11 cocotto HIKONE 商業設施案例

土地活化利用：積極利用擁有的土地獲得經濟效益，除了租賃土地外，還透過建造建築物 and 出租整棟建築物來擴大利潤。如下案例包含出租土地於他人建築房屋、集團建造好房屋後出租他人、出租停車場等。



土地貸し

近江八幡コンフォートイン、彦根後三条キリン堂、大阪ジョーシ、大阪新広社、高島しまむら・セリア・イーローハット、彦根西口タイムズ
ほか



一棟貸し

長浜西松屋、彦根小間蔵、彦根京進、近江八幡どんたくラーメン、貴生川開成教育セミナー、草津にぎり長次郎・ドコモショップ、大阪本セブンイレブン、堅田和食と
ほか



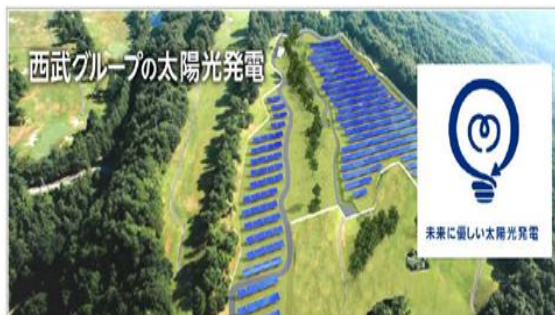
駐車場

彦根長曾根南、南彦根西口、近江八幡、能登川、日野、ほか

圖 12 土地活化利用案例

房地產管理：包含大型太陽能事業、集團設施管理等內容。

グループの経営資源の有効活用を図るとともに、太陽光発電事業についても積極的に推進しています。



SOLAR ECO-VILLAGEあどがわ

発電容量: 約1990kW
面積: 約38,000㎡
設置パネル数: 約10,400枚
発電開始時期: 2014年3月～

圖 13 太陽能事業

● 近江鉄道グループ各社・各事業部の施設監修（新築、補修、修繕）

鉄道部 3 3 駅
自動車部、湖国バス 5 営業所
近江タクシー 4 営業所

営業部 5 事業所
近江 トラベル 4 支店



圖 14 集團設施管理

（三）琵琶湖大津王子大飯店員工食堂、近江八幡山口纜車

1. 琵琶湖大津王子大飯店

琵琶湖大津王子大飯店，位在日本滋賀縣大津市琵琶湖湖畔，1989年開幕，是西武集團王子大飯店旗下的連鎖飯店之一。樓高 133 公尺、共 38 層樓的飯店主建築是由日本知名的建築師、普利茲克獎得主丹下健三設計，自落成以來就一直是滋賀縣境內最高的建築物。大樓外觀呈半圓形，其中平直的切面朝向陸地，而總數 540 間的客房全設置在面朝湖面的圓邊方向，能提供毫無障礙的視野。該飯店與近江鐵道株式會社同樣都為西武集團底下事業之一，互相結盟發展觀光旅遊業。



圖 15 大津王子大飯店

2. 琵琶湖大津王子大飯店員工食堂、洗衣部

大津王子大飯店員工食堂共有 1 間，營業時間為早上 11 時至下午 16 時，只供應中餐，由內部員工負責料理。員工用餐採用員工卡刷卡方式處理，餐費由每個月薪水中扣除，用餐費用為 620 日元，公司補助 310 日元，新進員工 1 年可免費用餐，為其員工福利。飯店員工洗衣部委外辦理，新進員工送白襯衫 20 件及 2 年送洗費，為員工福利。



圖 16 大津王子大飯店員工食堂



圖 17 大津王子大飯店員工洗衣部

3. 琵琶湖大津王子大飯店員工休息室

大津王子大飯店員工休息室共有 2 種，1 種可提供員工於室內抽煙短暫休息，另一種為不可抽煙短暫休息及睡眠之休息室，皆附設有販賣機提供員工使用。



圖 18 大津王子大飯店員工休息室

4. 近江八幡山口纜車

位於滋賀縣近江八幡市的“八幡山口纜車”是一條長 545.84m 的索道，連接了八幡山腳和山頂，高低差 157.18m。八幡山口纜車往返於山腳與山頂間大約需 4 分鐘，從山頂可以欣賞到琵琶湖和舊城下町、近江八幡美景，也是眾所皆知最適合求婚的戀人聖地。

八幡山口纜車為近江鐵道旅遊觀事業之一，設置纜車之土地為近江八幡市所有，由八幡市免費提供，近江鐵道負責建設、營運、維護管理纜車系統設備，建設經費約 1 億日元，建設完成至今年已 63 年。依近江鐵道提供 2024 年收入支出資料，該纜車設施每年對外營業額約 1.27 億日元，營運成本約 8,800 萬日元，營運利益約 3,200 萬日元。

營業收入	1.27 億日元
成本（八幡山 RW 營運成本）	8,800 萬日元
部門利潤（八幡山 RW 利潤）	3,900 萬日元
管理費用（總部費用）	700 萬日元
營業利潤	3,200 萬日元
經常性利潤	3,200 萬日元

表 3 2024 八幡山口纜車收入和支出



圖 19 八幡山口纜車現況

(四) 八日市站、多賀大社前站

1. 八日市站

近江鐵道的八日市站是位於滋賀縣東近江市八日市濱野町，是近江鐵道本線和八日市線的轉乘車站，並且全日有人值班。這座車站是近江鐵道上最大的一個車站。車站前面有公車的發車處和計程車的候車處。車站內設有近江鐵道博物館、車站鋼琴，以及當地的廣播電台。候車室寬敞，偶爾也會用來舉辦各種活動。112 年度利用者次數約 716,000 人。

車站 1 樓內部設有收費臨時儲物櫃，俾利旅客儲放行李物品，牆面設 LED 廣告液晶螢幕及內部連通橋下設有投幣或電子支付式販賣機，增加附屬事業收入。車站附屬設施設有商店、健身房、停車場及診所等，將車站打造成一個鄰里生活中心。



圖 20 八日市車站一樓內部現況



圖 21 八日市車站外部現況

2. 近江鐵道博物館

近江鐵道博物館位於近江鐵道八日市站二樓（驗票口內），該博物館以「觀看（享受歷史）、接觸（享受體驗）、了解（享受沿線地區）」為概念的博物館，該館內展示了鐵道車輛的變遷、駕駛箱、玩具火車、沿線介紹以及早年的鐵路用品等。該館除了近江鐵道的相關文物外，尚有臺鐵公司的相關制服、姊妹站協定締結書、馬克杯等相關紀念物品展示。



圖 22 近江鐵道博物館展示內容 1



圖 23 近江鐵道博物館展示內容 2

3. 八日市站值班休息室

該車站值班休息室位於八日市站後方地區，提供近江鐵道司機員、八日市站工作人員和調度員使用，作為執行工作後休憩之場所包含短暫過夜住宿。該棟值班休息室 1 樓設有門禁卡，該棟共有 9 間短暫休息房間、1 間休息室、洗臉間、浴室、廁所、更衣櫃等。經詢問該棟休息室使用率並不高，房間使用過後 1 至 2 週清潔 1 次，清潔由近江鐵道公司自己內部人員進行清潔作業，棉被套及枕頭套等備品於休息室 1 樓房間提供，每次入住人員需自行更換備品，住宿完再拆解送洗。



圖 24 近江八日市站後方值班休息室 1

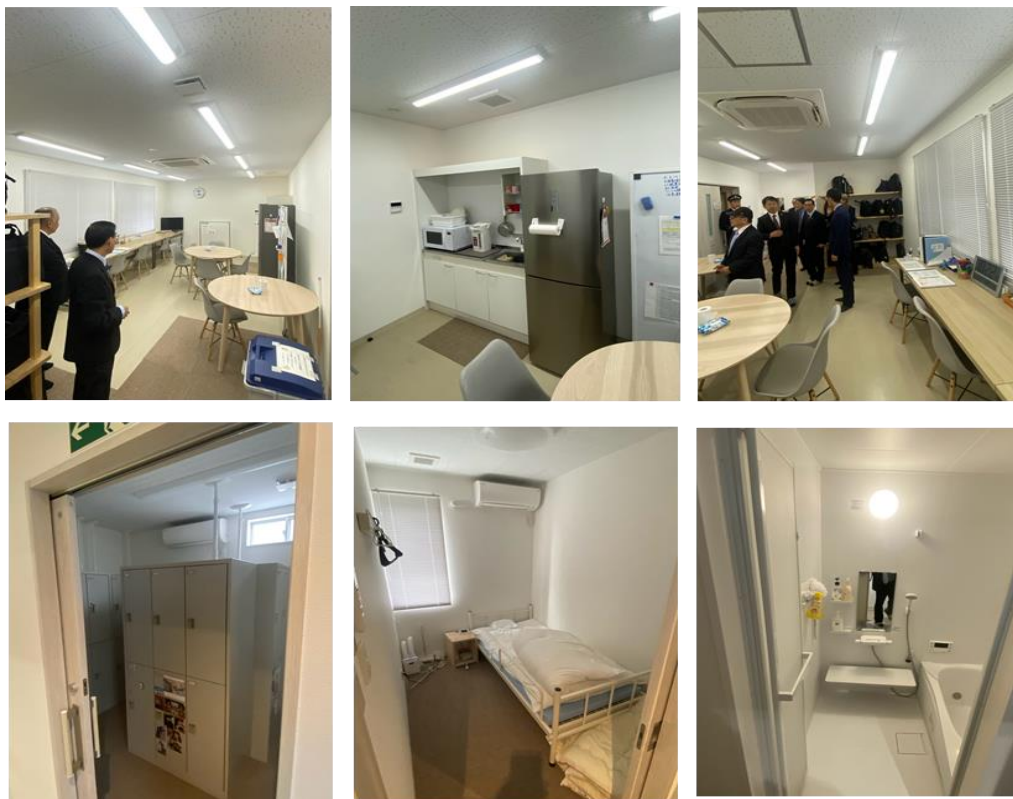


圖 25 近江八日市站後方值班休息室 2

4. 多賀大社前站（多賀大社）

多賀大社前站位於日本滋賀縣多賀町，為近江鐵道運營的旅客火車站，是多賀線的終點站，亦是最接近多賀大社的最接近車站。為全日無人駐站的車站，但在新年第一天為配合多賀大社的神社活動，當天會臨時進行相關業務。多賀大社前站站步行至多賀大社約 10 分鐘，2020 年 11 月 4 日，多賀大社前站與臺灣鐵路公司的萬華車站簽署「姊妹站協議」。多賀大社前站經過重新整修過，該筆整修經費由當地政府補助辦理整修，故多賀大社前站裡面的空間運用，部份空間無償提供當地政府使用作為社區中心，該社區中心，提供當地農夫於每週一、三、六的時候進行當地食材銷售的「門前市」。

多賀大社為一座當地有名的神社，這座神社因「延命長壽、結緣、避邪」的神而受到信仰，這座神社具有美麗的櫻花和紅葉每年大約有 170 萬的遊客人次前來參拜。近江鐵道多賀大社前站與多賀大社的關係類似臺灣臺鐵公司萬華火車站與萬華龍山寺的關係，亦類似臺鐵公司大甲火車站與大甲鎮瀾宮的關係，都是屬於地方信仰中心與火車站連結的區域城鎮，每年在特定的日子裡會吸引大量的觀光人潮與遊客進行參拜。



圖 26 多賀大社前站及多賀大社

二、西武鐵道株式會社

（一）公司簡介

西武集團旗下之西武鐵道株式會社，為「都市交通・沿線事業」之核心企業，目前營運區域位於東京都及埼玉縣範圍，在東京都有 62 個車站、埼玉縣有 30 個車站，共有 12 條路線形成重要區域性公共運輸鐵路運輸路網，主要路線為「新宿線」及「池袋線」，並以「安全・便利・舒適」作為核心價值。

西武集團旗下除了擁有西武鐵道，還有王子大飯店和西武 Realty Solutions 等企業。總部位於東京都豐島區南池袋。王子大飯店是該企業營運的酒店品牌。在日本國內飯店、休閒業界規模最大。西武 Realty Solutions 是以不動產事業為中心的綜合不動產公司，例如西武鐵道沿線和市中心的酒店用地開發，車站內和車站地下街商店以及度假型購物中心等商業設施的開發和運營，辦公室和房屋的租賃，住房、公寓和別墅區的銷售，停車場和自行車停車場、墓地等的運營以及保險代理業務。

公司名稱	西武鐵道株式會社
成立時間	1912 年（明治 45 年）5 月 7 日
公司登記地址	東京都豐島區南池袋一丁目 16 番 15 號
公司所在地	埼玉縣所澤市くすのき台一丁目 11 番地之 1
資本額	21,665,232,000 日圓
事業內容	鐵路事業
員工人數	3,556 人（2023 年度末）
營業額	1,227 億日圓（2023 年度）
載客營業里程數	176.6 公里
車站數	92 站（僅計算載客車站）
保有車輛數	1,221 輛（2023 年度末，僅計算載客電車）
載運人次	160 萬人（2023 年度 1 日平均）
運輸收入	2 億 6,004 萬日圓（2023 年度 1 日平均）

表 4 西武鐵道株式會社概況³

³ 資料來源 <https://www.seiburailway.jp/zh-tw/>

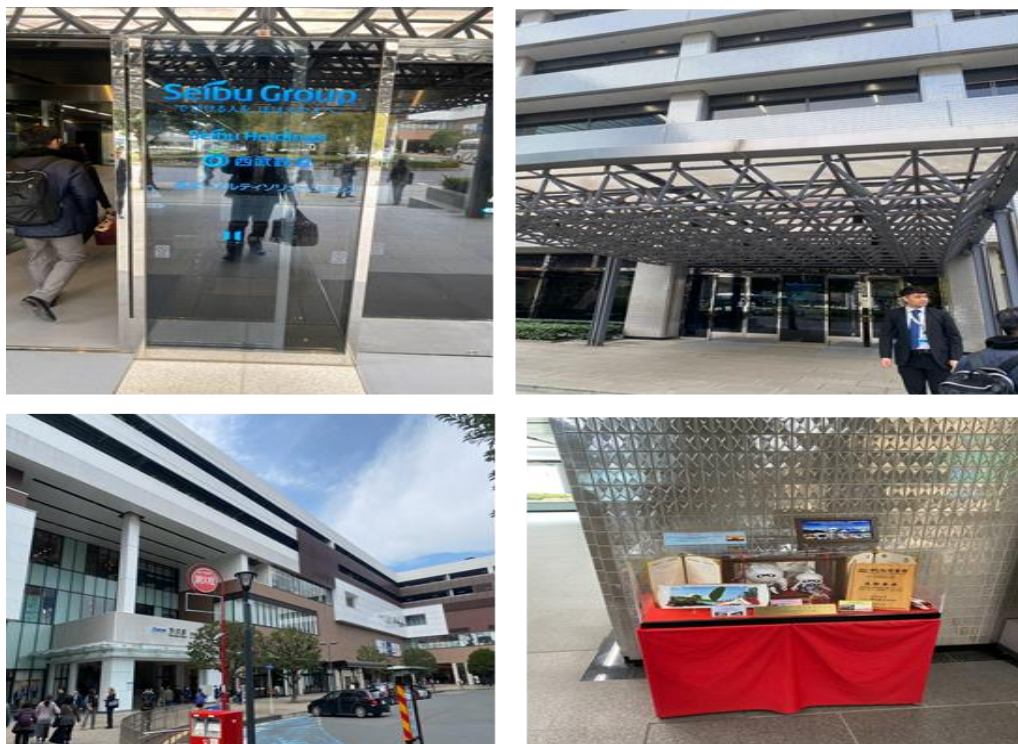


圖 27 西武鐵道株式會社所澤站總部

西武鐵道沿線（駅）

あれも、
これも、
かなう。
西武鉄道

西武鐵道は、池袋・新宿を起点として、埼玉県南西部に12路線を展開している。



2

圖 28 西武鐵道株式會社路線營運範圍

（二）池袋站、保谷寮社員宿舍、新宿站值班宿舍

1. 池袋站

池袋車站位於日本東京都豐島區，是東日本旅客鐵道（JR 東日本）、東武鐵道（東武）、西武鐵道（西武）、東京地下鐵等業者共站的鐵路車站，為東京都心西北向的鐵道樞紐。池袋車站位於池袋的中央地帶，路線包括 JR 東日本的山手線、湘南新宿線（高崎線、宇都宮線）、埼京線（赤羽線）、東武東上線、西武池袋線、丸之內線、有樂町線、副都心線等共 8 條路線，是首都圈乃至於日本代表性的交通樞紐。池袋車站每日乘客約 270 萬，僅次於新宿站成為世界第 2 位繁忙的鐵路車站。此站共有 8 條路線停靠，有較多東京都西部與埼玉縣西南部的民眾使用，車站周邊也以許多埼玉縣民活動聞名。以本站為中心吸引了許多百貨店進駐，形成大型的繁華街、歡樂街。

西武鐵道位於池袋站東口區域，上層為西武百貨，西武鐵道於入口處設有旅客觀光諮詢服務台，針對鐵道旅遊提供相關旅遊資訊，此外亦可使用不同的語言（日文、中文、英文、台語、廣東話、韓語）詢問服務台。在地下商場部分，區分為付費區域（剪票口內區域）及非付費區域（剪票口外區域），西武鐵道近幾年開始在非付費區域（剪票口外區域）推展自己創設的商場品牌（Emio），營造自己獨特的商業價值，在付費區域（剪票口內區域）對於商店分為常駐型及非常駐型商店，以創造最大收益為原則。

在地下連通道部分亦大力推展商業廣告，透過自有資金改善連通道柱面型態，採用液晶顯示器，讓商業廣告進駐更加活絡與即時性。在營運安全上，除了裝設月台門防止旅客落軌，亦在車站的柱面貼有相關標示語，告知旅客安全的重要性。



圖 29 西武鐵道池袋站東口與旅客諮詢台

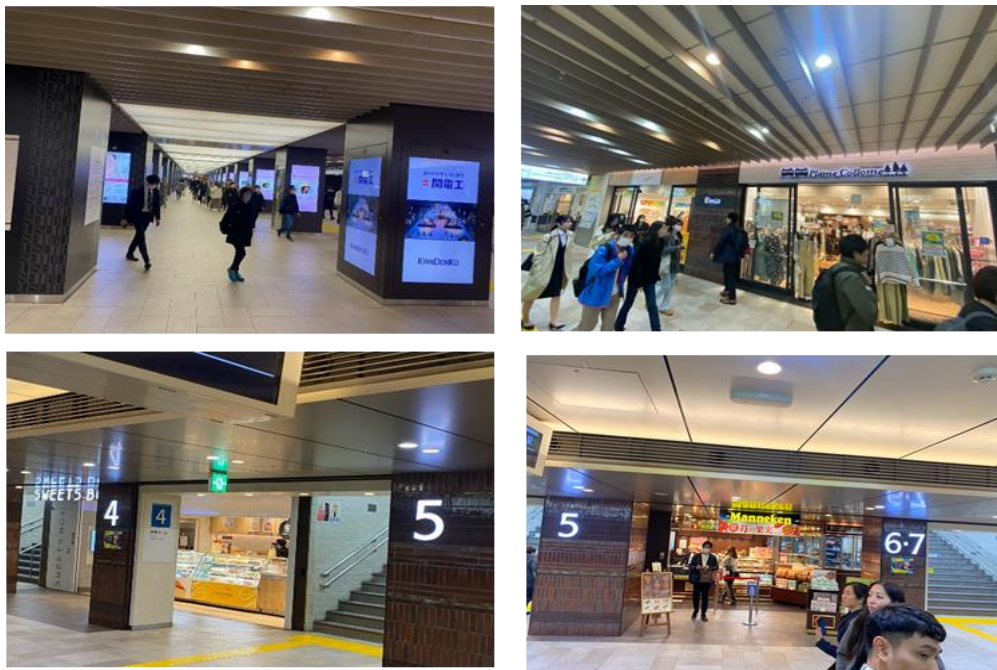


圖 30 西武鐵道池袋站連通道、地下商場



圖 31 西武鐵道池袋站警示標語與月台門

2. 保谷寮社員宿舍

位於西武池袋線保谷站附近的保谷寮社員宿舍，為西武集團員工長期宿舍之一，為最新型新建的社員宿舍，入住該宿舍的必要條件為大學畢業，並可提供國外的員工入住使用。該棟宿舍共計 5 層，第 2 層及第 3 層為男宿，第 4 層及第 5 層為女宿。該棟宿舍之公共區域清潔委託外包清潔公司辦理，出入皆有門禁卡管制，男宿及女宿分別有不同門禁卡設定，非員工不可進入該棟宿舍，個人宿舍房間清潔由自己清潔。

該棟宿舍提供公共廚房空間（設置冰箱、電磁爐、排油煙機等設備）、讀書間、垃圾儲藏室（垃圾需分類）、儲藏空間（每間房配置一格）、男宿交誼廳、女宿交誼廳、烘衣機空間（需付費）等。個人房間為套房含衛浴空間，室內提供洗衣機、電磁爐、冰箱、書桌、冷氣、床等設備。該棟宿舍每間套房約 3 坪空間，男宿 36 間、女宿 36 間，房間總共 72 間，住宿契約 1 次簽 3 年，每月房租 3 萬日元（含水電費）。該棟宿舍有專人（1 人）管理，分早、晚班進行管理，星期六、日為無人管理。



圖 32 保谷寮社員宿舍公共空間 1



圖 33 保谷寮社員宿舍公共空間 2



圖 34 保谷寮社員宿舍個人房宿空間

3. 新宿站值班宿舍

新宿站值班宿舍位於新宿車站樓上，提供新宿站值班員工使用，其值班宿舍為 2 間房間，分為早班宿舍及晚班宿舍，分別為 6 個床位與 8 個床位，為雅房式房間，衛浴間位於公共空間。該值班宿舍床位具備空調、照明及相關電源功能，為簡約便利式設計。



圖 35 新宿值班宿舍 1



圖 36 新宿值班宿舍 2

（三）所澤車站商業設施、本社食堂、Smile 室及人事部交流

1. 所澤車站商業設施

西武鐵道針對所澤站進行二期的開發計畫（總經費約 268 億日元），其發展目的為提供更多服務予旅客，及提供附近居民前去購物，以所澤站東口為中心，計畫在鐵路路線上方增建商業空間為第一期開發計畫，以所澤站西口之原調車場及周邊土地進行開發為第二期開發計畫。

第一期開發計畫為與所澤站站體相連新增新商業空間，共使用 59,000 平方公尺的西武鐵道公司的土地，營運方式主要是由西武集團 Grande Emio 經營，Grande Emio 再交委託住友商事公司管理，而其主要營收部分為租金收入。

第二期開發計畫為於鐵路路線上方新增商業面積及增加在南側新的剪票口，新增商業面積約為 66,400 平方公尺，而新增剪票口部分而是為了因應新增商業面積而帶來之大量人潮，避免堵塞車站出入口而新增。西武集團將所澤地區定位為西武鐵路沿線的中心衛星城市，而所澤站則是西武新宿線和西武池袋線的交會處，每天約有 22 萬人次，故所澤站西口開發案除增加商業空間外，並藉由拓寬道路、改善人行道空間和公園，打造未來所澤市新門戶。

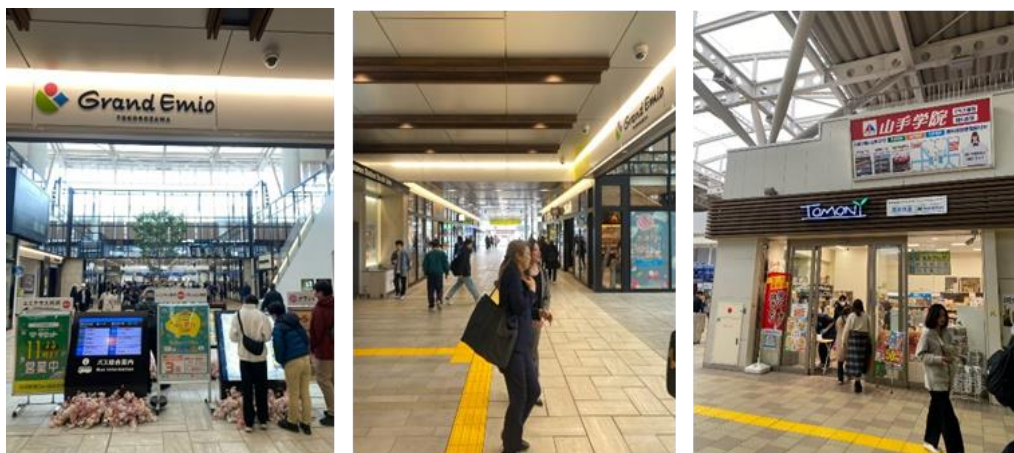


圖 37 所澤站出口商業設施

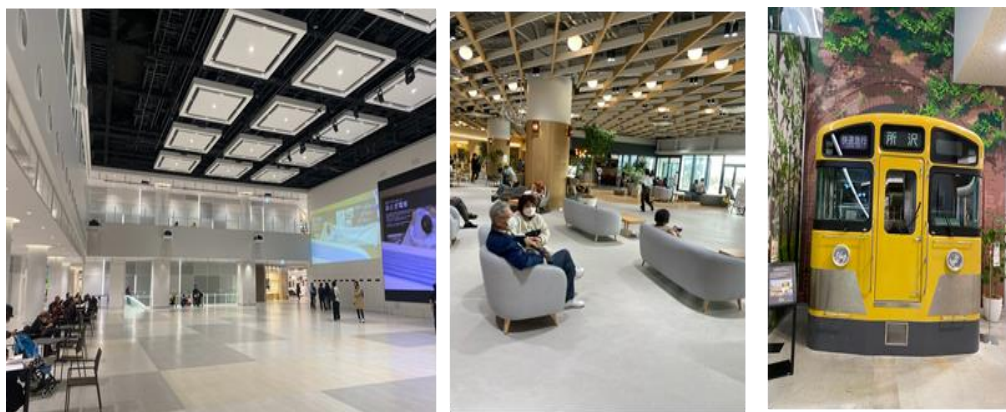


圖 38 所澤站商業設施頂樓辦活動空間



圖 39 所澤站商業設施外部環境

2. 本社食堂

西武鐵道所澤總部為提供員工好的用餐品質及環境，重新規劃用餐環境及引入廠商重新塑造社員食堂環境，該社員食堂基礎環境設施（室內裝修、桌椅設施）由西武鐵道編列預算設計施作，餐飲則招商引入外部廠商入駐，重新規劃設計後員工用餐人數由原本的 4 成人員提升至 6 成人員，用餐內容固定為 4 種（2 飯、2 麵），價格在 300 至 400 日幣，菜色每星期會換，付款方式採自助式刷卡結帳，透過員工卡進行刷卡扣繳，只提供內部員工使用，外部人員無法入內使用。

該社員食堂亦設有無人便利商店，為西武鐵道與全家便利商店合作的自有品牌 TOMON，該品牌為西武鐵道所有，內部販賣商品由全家便利商店提供，TOMON 超商品牌已陸續在西武鐵道的車站出現，為其新的商業模式。

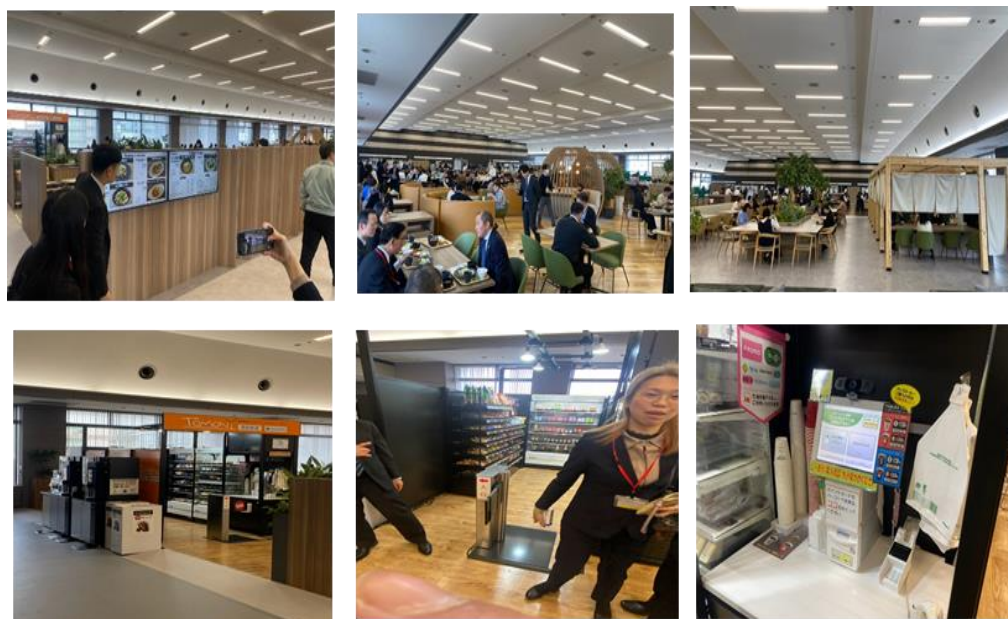


圖 40 本社食堂環境

3. Smile 室及人事部交流

此次拜會西武集團之行程安排由西武鐵道 Smile 室協助安排，經與 Smile 室交流其組織運作機制，Smile 室表示其單位為西武鐵道轄下單位，該單位層級比部（處）小，設室長 1 人，下轄 2 科（國外業務科 7 人、國

內業務科 17 人)，總計 24 人。該室任務在辦理策劃廣告行銷宣傳（主要宣傳西武鐵道池袋車站至秩父車站這一區間）、提升定期票收以外的業外收入、維持品牌形象（請名人、明星拍廣告）、鐵道文化活動等。

為促進臺鐵公司與西武鐵道雙方進一步交流，特別安排與本社人事部研商人才交流前置會議，討論雙方 115 年 7 月如何進行互派員工進行人才交流，俾利後續臺鐵公司轉型活化及永續經營發展。會議議題：西武鐵道方面接收臺鐵公司派遣人員之部門相關事宜、臺鐵公司方面接收西武鐵道派遣人員之部門相關事宜、人事費用以及其他人才交流相關費用負擔相關事宜、人才交流的實施時間以及今後的計畫。經雙方討論共識如下：

- A. 時程安排：114 年 7 月決定接收部門候選，8 月西武鐵道訪臺鐵公司時，雙方人事部門再次討論（接收部門、福利制度、工時管理方法等），同時視察臺鐵公司預定的接收部門職場、員工宿舍、員工餐廳等設施。115 年 3 月底進行選拔人才交流之人選，5 月底前簽訂協定，7 月至 9 月辦理正式實施人才交流。
- B. 雙方互派人員為 1 至 2 人為原則，臺鐵公司派至日本人員需日文或英文良好，西武鐵道派至台灣人員需英文或中文良好，薪資由各公司負責各自人員。



圖 41 與本社人事室會議

三、 臺鐵公司與西武鐵道締結 10 週年典禮

(一) 典禮活動概述

今(114)年 3 月 14 日臺鐵公司與日本株式會社西武控股・西武鐵道株式會社共同慶祝「總合事業友好協定」與「姊妹鐵路協定」締結 10 周年。自 2015 年簽訂合作協定以來，雙邊緊密合作，持續促進臺日雙向觀光交流，並在防災演習與重大災害發生時建立了互助機制，展現強大的夥伴關係。

回顧這十年，臺鐵與西武集團戮力推動鐵道文化與觀光發展共同舉辦多項活動。2020 年，臺鐵分別與西武集團旗下的伊豆箱根鐵道株式會社及近江鐵道株式會社簽署「姊妹車站協定」，深化雙方的合作領域。2024 年，臺鐵的鳴日廚房與西武鐵道的「西武 旅行餐廳『52 席的至福』」觀光列車締結姊妹車輛協定，成為台灣鐵道史上的一大創舉。

締結活動當天，臺鐵公司代表一行人前往位於池袋西武控股總部拜會代表取締役會長兼執行長後藤高志等人。株式會社西武控股（日語：株式会社西武ホールディングス／せいぶホールディングス；英語：SEIBU HOLDINGS INC.）是日本西武集團的控股公司，旗下擁有首屈一指民營鐵道(大手私鐵)之一的西武鐵道，以及王子大飯店和埼玉西武獅等企業。

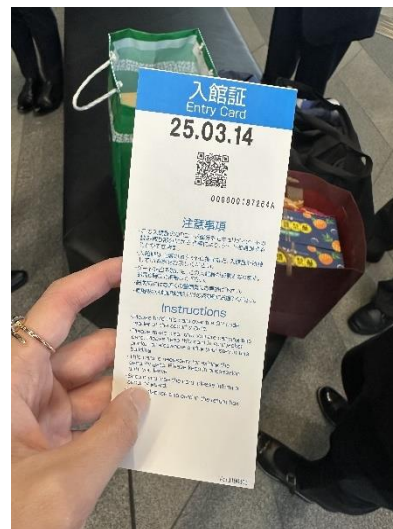


圖 42 西武控股總部



圖 43 西武控股總部 16 樓合影

114 年 3 月 14 日（五）典禮流程	
時間	內容
09:30	大廳集合（1F）
10:00	本社 16F、打招呼、換名片
10:30	移動
10:46	池袋站、52 席的至福
11:03	池袋站出發（7 號月台）
12:03	西武球場前※典禮實施
13:25	西武球場前出發（5 號月台）
14:35	池袋站抵達（1 號月台）
18:00	晚宴

表 5 臺鐵公司與西武鐵道株締結 10 週年典禮流程表

西武集團格外重視此次 10 周年慶祝活動，特別加開西武旅行餐廳『52 席的至福』觀光列車，慶祝雙方友誼。總部拜會後一行人前往池袋站月台準備搭乘，途中經過哈利波特九又四分之三月台，並於池袋站大幅締結宣傳海報前合影，再再感受西武的用心及對鐵道觀光經營的別出新裁。



圖 44 池袋站廣告板、9 又 3/4 月台及觀光列車

本次 10 週年紀念儀式於西武鐵道的西武球場前站盛大舉行，臺鐵副總經理黃振照與西武控股代表取締役會長兼 CEO 後藤高志共同主持此次盛典。西武鐵道特別加開西武 旅行餐廳『52 席的至福』觀光列車，慶祝雙方觀光列車締結滿周年。



圖 45 締結慶祝典禮

【後藤 CEO 致詞稿摘錄如下】

台灣鐵路の皆さま、西武ホールディングス CEO の後藤でございます。
本日はお忙しい中、西武グループと台灣鐵路の「包括的事業連携に関する友好協定および姉妹鉄道協定 締結 10 周年記念式典」にご参加いただき、誠にありがとうございます。

台灣鐵路公司的貴賓們大家好，我是西武控股公司的執行長 後藤。
今天非常感謝各位在百忙之中抽空出席西武集團與台灣鐵路公司簽訂「總合事業友好協定暨姊妹鐵路協定」十周年的記念典禮。
我们深感荣幸。

10 年前的今日（2015 年 3 月 14 日）に、西武ホールディングスは台灣鐵路と相互の友好關係をより強化するため、「包括的事業連携に関する友好協定」を、また台灣鐵路とより事業内容の關係性が強い、西武グループの仲間である西武鉄道においては、「姉妹鉄道協定」を締結し、各種施策に取り組んでまいりました。

10 年前的今天(2015 年 3 月 14 日)，為了進一步加強彼此的友好關係、西武控股與台灣鐵路公司簽署了「總合事業友好協定」，而與台灣鐵路公司有較強業務聯繫的西武集團成員「西武鉄道」、則簽署了「姊妹鐵路協定」。在簽署協定之後我們一起致力推动了一系列的合作企画活動。

この協定においては、大災害時の相互協力、相互の観光 PR 実現、記念乗車券の発売の 3 点を軸に、台灣鐵路防災訓練と西武鉄道総合復旧訓練への相互の参加、台灣鐵路が主催するイベントである弁当節への出展や日本と台灣を縦断するスタンプラリーの実施、日台観光列車がコラボした記念乗車券の発売など、様々な取り組みを実施してまいりました。

本協定的內容以「發生重大災害時的相互合作」、「實現雙邊的觀光推廣」、「販售紀念車票」為三大主軸。締結協定之後，除了互相出席台灣鐵路公司的防災演練以及西武鐵道的總合復原訓練之外，也參加了台灣鐵路公司主辦的鐵路便當節活動、實施橫跨日台兩地的車站集章活動、販售以日台觀光列車為主題的連名紀念車票等。與台灣鐵路公司進行了各面項的交流。

また、2020 年に相互理解と信頼を更に深め、これまでの友好関係をより強化したいとの思いから、西武グループの仲間である「伊豆箱根鉄道」、「近江鉄道」と台湾鐵路で「姉妹駅協定」を締結いたしました。

在 2020 年，為了進一步加深雙方的理解與信任，鞏固友好關係，西武集團的成員「伊豆箱根鐵道」、「近江鐵道」也與台灣鐵路公司締結了「姐妹車站協定」。

さらに、昨年は双方の観光列車のプロモーションをより一層推進するとともに、日本と台湾の相互訪問を促すために、西武鉄道としては初めての、台湾鐵路の観光列車では初めての観光列車同士の協定である「姉妹車両協定」を台湾鐵路と締結いたしました。

此外，去年為了擴大雙方觀光電車的宣傳，同時促進日台雙邊的互訪，西武鐵道與台灣鐵路公司簽訂了「姊妹車輛協定」。這也是兩家鐵路公司的觀光電車首次簽訂此類的車輛協定。

これからの 10 年、さらにはその先に向けて、双方の観光促進施策はもちろん、西武鐵道と台湾鐵路との人材交流も実施していくことを検討しております。様々な交流活動を通じ、私たちの関係が一層発展することを確信しております。

在未來的十年，除了雙方的觀光推廣措施之外，西武鐵道也計畫進行與台

灣鐵路公司的人材交流。我們相信透過各項活動交流，將能進一步發展彼此的友好關係。

西武グループと台湾鐵路の今後の末永い交流と、台湾鐵路のますますの発展、ならびに皆様のご健勝、ご多幸を心からご祈念申し上げまして、ご挨拶とさせていただきます。

在此謹祝西武集團與台灣鐵路公司的交流能長長久久，台灣鐵路公司的業績蒸蒸日上。並祝福各位身體健康、萬事如意。



圖 46 西武集團附屬棒球隊及滑雪場

（二）臺鐵「鳴日廚房」、西武鐵道「52 席的至福」說明

1. 臺鐵「鳴日廚房」觀光列車說明介紹

「鳴日廚房」為全台首創會移動的美食車廂，結合了鐵道旅行的慢活體驗與台灣在地食材的精緻料理，開啟台灣鐵道旅遊的新篇章。



圖 47 鳴日號外觀(圖片來源:雄獅旅行社提供)

(1) 車輛整體風格簡介

鳴日號主題定調為「秋天的風」，因為在四季分明的臺灣，微涼的秋日氣候最是宜人。

在外觀上，橘色意味著秋日、夕景，也是列車前身莒光號的代表色；並漆上象徵尊榮的黑，帶來視覺上的高級感，讓視覺上擁有新舊融合的情感，在夕陽下行駛時正如「夕景」般優雅溫柔。

內裝部分，呼應「秋天的風」，強調自然、在地、樸質、記憶、狀態等特色，以粉膚、赭紅、白灰等柔和色調點綴，讓原先較為凌亂的車廂空間，能擁有更和諧的視覺呈現。

(2) 鳴日號車頭牌



圖 48 鳴日號車頭牌(圖片來源:臺鐵鳴日號觀光列車網頁)

鳴日號之精神象徵為「鈦金車頭牌」，十層環狀基礎結構，寓意十全十美，牌面上淺刻的微笑曲線，呼應車頭保留莒光號 V 型紋的塗裝設計，具承先啟後之時代意義。

(3) 車廂組成簡介

鳴日廚房主要由 7 節車廂組成 - 2 商務車廂+ 1 客廳車廂+ 1 吧台車廂 +2 用餐車廂+1 備餐車

第 7 車	第 6 車	第 5 車	第 4 車	第 3 車	第 2 車	第 1 車
商務車	備餐車	用餐車	用餐車	吧台車	客廳車	商務車

圖 49 鳴日廚房車廂組成

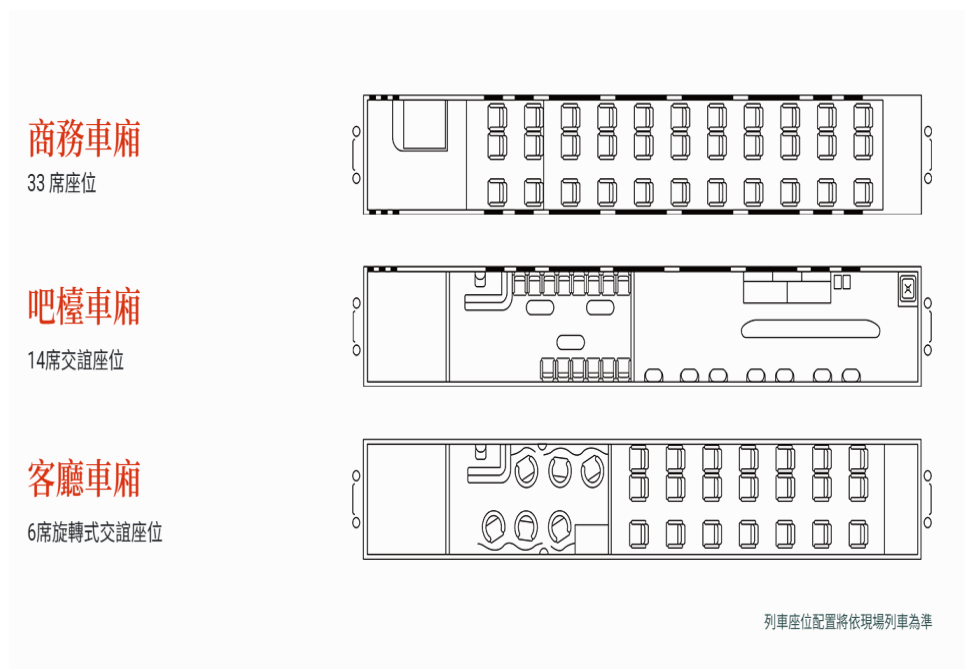


圖 50 商務車廂、吧檯車廂、客廳車廂座位配置圖(圖片來源:臺鐵鳴日號觀光列車網頁)

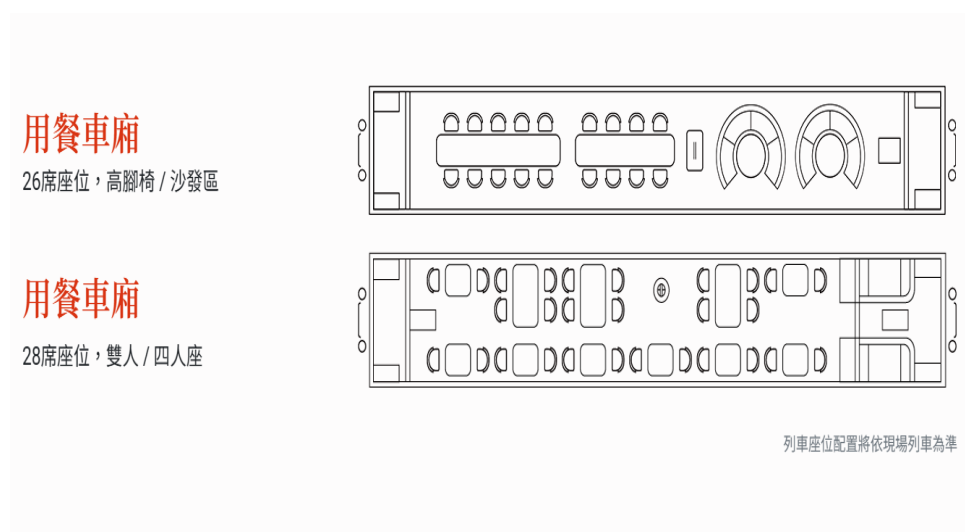


圖 51 用餐車廂座位配置圖(圖片來源:臺鐵鳴日號觀光列車網頁)

A. 商務車廂（33 座位）：

鳴日號座位區採二一配置，並將山海意象融入設計，座椅配色為藍色與灰白色交錯，象徵台灣四面環海與花蓮的大理石的石紋景像外，也像極了海浪拍打卵石意象；與之相呼應的座椅頭巾，整體

設計配色則收斂許多，以電繡繡出台鐵工字軌 logo，讓設計達到極簡化。而座椅之間的距離大約是一般列車的 1.5 倍，窗戶也比普通列車大許多，讓視野更加開闊。

車上窗簾則汲取自國寶級泰雅族染織工藝家尤瑪·達陸作品《島嶼四季》，並經由藝術家本人授權及建議，將原先畫中所描繪的台灣四季山巒景色，轉化為以幾何色塊堆疊出山脈造型的圖紋，亦展現車窗風景流動速度。



圖 52 鳴日號商務車廂(圖片來源:雄獅鳴日號觀光列車網頁)

B. 客廳車廂（21 座位，外加 6 席觀景座位）：

客廳車廂內的座椅較前兩車廂不同，是以旋轉式圓形座椅為配置，且座位僅有 6 席，空間較商務車廂寬敞不少，能零死角欣賞沿路風光。



圖 53 鳴日號客廳車廂(圖片來源:雄獅鳴日號觀光列車網頁)

C. 吧檯車廂（站立區及 14 席座位區）：

鳴日號的吧檯車廂共有兩部分，分別為：站立區及 14 席座位區；吧檯車廂有多樣餅乾、水果及飲品可取用，更有提供手沖咖啡及拿鐵服務。



圖 54 鳴日號吧檯車廂站立區(圖片來源:雄獅鳴日號觀光列車網頁)

D. 用餐車廂

用餐車廂分成兩種截然不同風格的用餐空間，分別是：高腳椅/沙發區（26 座位）及雙人座/四人座區（28 座位）。主要使用黑色為主要色調、搭配大理石桌面及竹編設計座椅，打造出優雅沉穩的質感。



圖 55 鳴日號用餐車廂（雙人座/四人座區）（圖片來源:雄獅提供）



圖 56 鳴日號用餐車廂（高腳椅/沙發區）（圖片來源:雄獅提供）

2. 西武鐵道「52 席的至福」觀光列車說明介紹

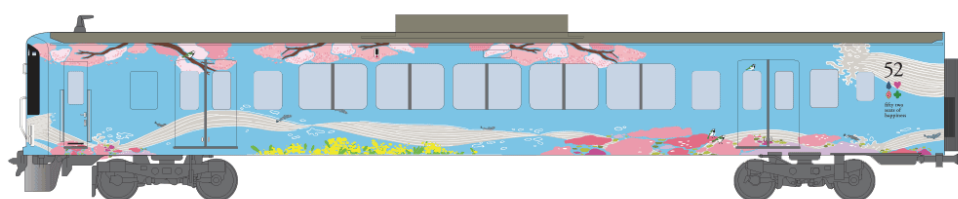
「52 席的至福」是西武鐵道打造的豪華觀光列車，僅設有 52 個座位，專為提供美食與悠閒旅程而生。主要運行於池袋到西武秩父、西武新宿到西武秩父之間，融合精緻的空間設計與知名主廚監製的創意料理，讓旅客在窗外流動的風景中，體驗四季風味與列車上的「至福時光」。



圖 57 52 席的至福車廂（圖片來源:西武官方網站）

(1) 車輛整體風格簡介

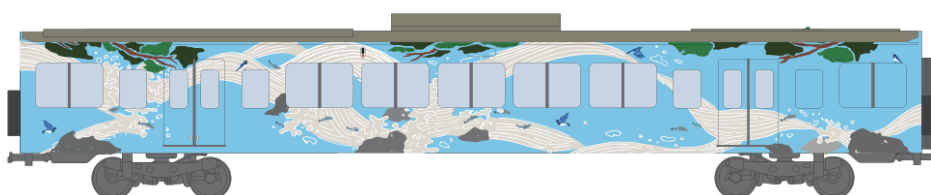
外觀呈現出西武鐵道路線的代表性觀光地「秩父」之四季，以及流經擁有豐富自然的秩父及武藏野的荒川河水。車廂內部裝潢以溪谷等大自然為意象設計而成，2 號車的天花板選用堅固耐久的柿澀和紙、4 號車的天花板使用埼玉縣產西川材杉木；車內與車廂連結空間的區隔部使用了秩父銘仙織品（2 號車、4 號車）。



〔1號車〕

示意圖：「春」芝櫻與長瀨之櫻

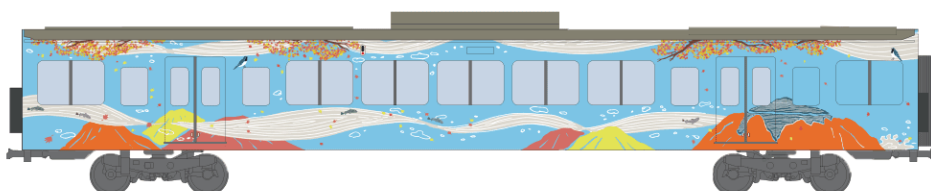
圖 58 52 席的至福 1 號車廂外觀示意（圖片來源：西武官方網站）



〔2號車〕

示意圖：「夏」秩父山岳之綠意

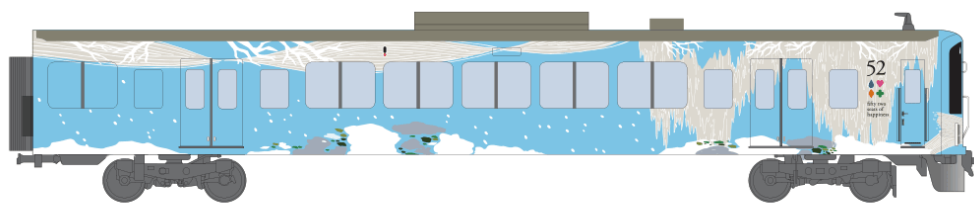
圖 59 52 席的至福 2 號車廂外觀示意（圖片來源：西武官方網站）



〔3號車〕

示意圖：「秋」秩父群山之紅葉

圖 60 52 席的至福 3 號車廂外觀示意（圖片來源：西武官方網站）



[4號車]

示意圖：「冬」蘆久保冰柱

圖 61 52 席的至福 4 號車廂外觀示意（圖片來源：西武官方網站）

(2) 52 席的至福標誌



圖 62 52 席的至福 LOGO 標誌（圖片來源：西武官方網站）

「52 席的至福」標誌設計靈感源自於「52」這個數字，象徵列車的 52 個座位，亦融合撲克牌的四種花色，每一種都代表著秩父地區的自然景觀與情感寓意——黑桃是「水滴」，代表秩父地區豐富的水資源與清澈的溪流；方塊是「紅葉」，展現秩父秋季的繽紛景色；梅花是結合「綠意」與「至福」的四葉草。紅心則寓意「期望 52 席的至福的觀光列車體驗，能成為與旅客心意相通的空間和時間」，強調列車旅程與人之間的連結與溫暖。

(3) 車廂組成簡介

52 席的至福主要由 4 節車廂組成－1 多功能車廂+ 1 客席車廂+ 1 廚房車廂 +1 客席車廂。

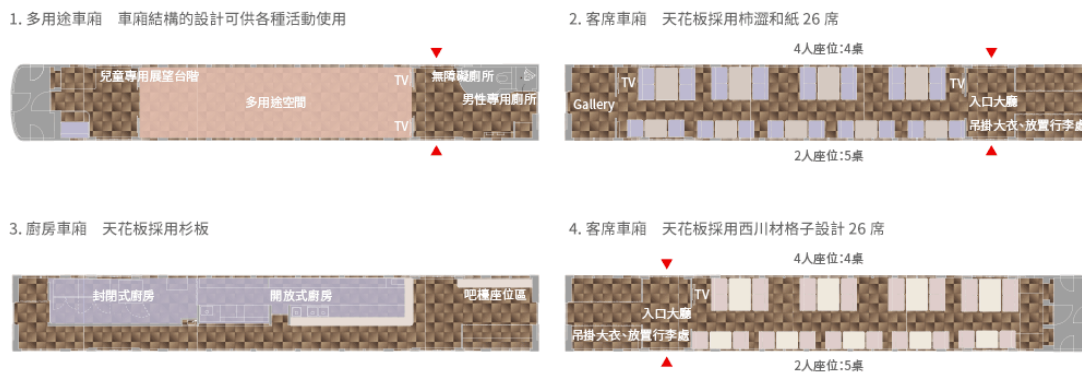


圖 63 52 席的至福編組示意圖（圖片來源:西武官方網站）

- A. 多功能車廂（1 號車）：可作為舉辦小型婚禮或私人聚會的場地，提供獨特的列車體驗。
- B. 客席車廂（2、4 號車）：第 2 號車和第 4 號車則為客席車廂，提供舒適的用餐環境。
- C. 廚房車廂（3 號車）：設有開放式廚房，旅客可觀賞主廚現場烹調的過程。

（三）觀光列車乘車體驗與交流

此行於締結典禮活動當日，西武鐵道亦安排「52 席的至福」搭乘體驗，自池袋站出發至西武球場前站參加締結儀式。



圖 64 開放式廚房空間

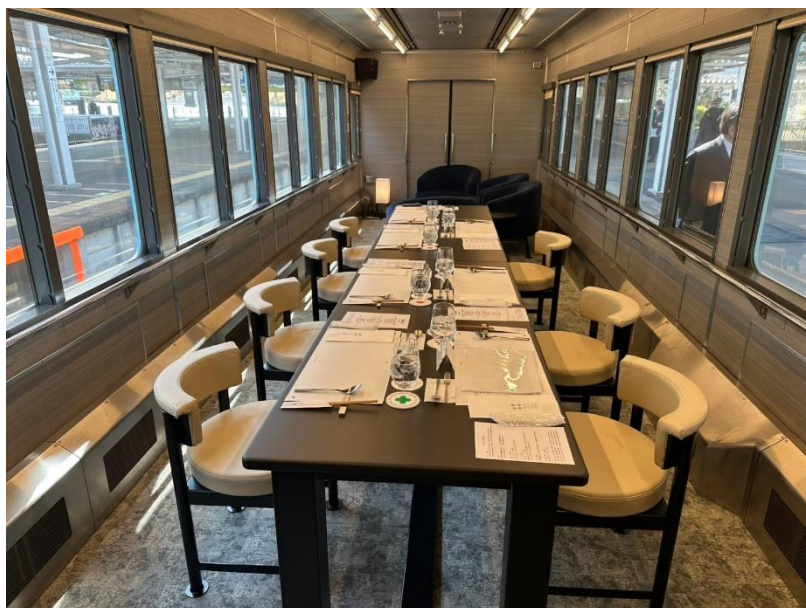


圖 65 多功能車廂(作為舉辦小型婚禮或私人聚會的場地)



圖 66 客席車廂

52 席的至福分為早午餐及晚餐兩種餐期，早午餐適逢與連續四年榮獲台灣米其林一星的「富錦樹台菜香檳」合作，讓身處日本的我們，也能品嚐來自臺灣的家鄉味。



圖 67 52 席的至福早午餐菜單



圖 68 台灣風味涼菜拼盤



圖 69 北海道干貝與竹筴雞湯



圖 70 金萱烏龍茶燉牛腩



圖 71 台南式滷肉飯

西武鐵道與富錦樹台菜香檳合作，將 52 席的至福餐點融入臺菜元素，打造全新行銷話題，期望吸引旅客目光，並提升顧客回流率；臺灣的鳴日廚房則由雄獅旅行社負責營運，自 7 月起餐飲再升級，將與雲品國際旗下「君品 Collection」攜手合作，推出展現臺灣在地風味的全新菜單。

不管是 52 席的至福或是鳴日廚房，臺日雙方皆透過餐點創新，打造嶄新的行銷亮點，使產品生命週期得以延續，讓鐵道不再只是單純的交通工具，更成為提供旅遊體驗附加價值的平台，為每位旅人的鐵道旅程創造難忘的味蕾回憶。

（四）臺鐵公司觀光鐵道發展策略與作法

1992 年南迴鐵路通車，李登輝總統指示台灣省交通處成立「環島鐵路旅遊聯營中心」，結合多家旅行社業者，發展鐵道觀光事業，陸續推出北迴鐵路花蓮遊、森林鐵路阿里山遊等商品，開創鐵道旅行風潮。而第一輛觀光專列，則是 2001 年環島鐵路旅遊聯營中心與花蓮縣觀光協會聯合營運之「花蓮觀光列車」，為我國觀光列車之始祖，後續亦推出「溫泉公主號」、「總裁一號」、「東方美人號」……等，「總裁一號」與「東方美人

號」合併後，則為「環島之星」觀光列車，於 2008 年投入營運。

2006 年，臺灣高鐵通車，臺鐵除需調整運輸定位外，亦需發展鐵道觀光事業彌補西部幹線長途列車之虧損，由時任交通部長毛治國提出參照遠洋旅遊、提出「遊輪式列車」概念，並於 2008 年啟航，結合各縣、市旅遊觀光景點及觀光活動，為當時紅極一時之鐵道旅遊產品。

臺鐵早期的觀光列車發展，深受政策因素影響。直到 2021 年，臺鐵持續推動美學復興下，「鳴日號」觀光列車應運而生；同年，行駛於枋寮至臺東區間的「藍皮解憂號」也正式首航。

2022 年，「鳴日廚房」與「兩鐵旅遊列車」陸續上線；2024 年「海風號」亮相，2025 年則由「環島之星萌旅號」、「山嵐號」接續登場。

臺鐵觀光列車的接連推出，不僅成為百年企業勇於創新、展望未來的重要象徵，亦對外傳遞了臺鐵轉型的決心與魅力，同時多角化發展觀光列車策略儼然成形。

針對追求高端奢華體驗的旅客，「鳴日號」與結合美食饗宴的移動餐車「鳴日廚房」無疑是首選；親子共遊則推薦「環島之星萌旅號」，以三麗鷗家族全新主題包裝，深受大人小孩喜愛；而「海風號」與「山嵐號」主打下午茶式的鐵道慢旅體驗，優雅悠閒的氛圍廣受小資族群青睞。

順應時代潮流，「郵輪式列車」結合地方創生、慢活輕旅行亦是臺鐵公司刻正推動的觀光策略，如每年與桃園縣政府合作之「富岡鐵道藝術節」、結合屏東縣政府之「鐵道文化觀光季」等均會以特色列車加以包裝，均是依據在地特色特別規劃之平價遊程。

未來，臺鐵將持續因應市場趨勢，調整現有觀光列車的旅程規劃，並針對不同客群推出多元化的列車產品。期盼觀光列車不僅是承載旅人回憶的交通工具，更能成為臺鐵對外展現品牌形象、向世界自我介紹的亮眼名片。

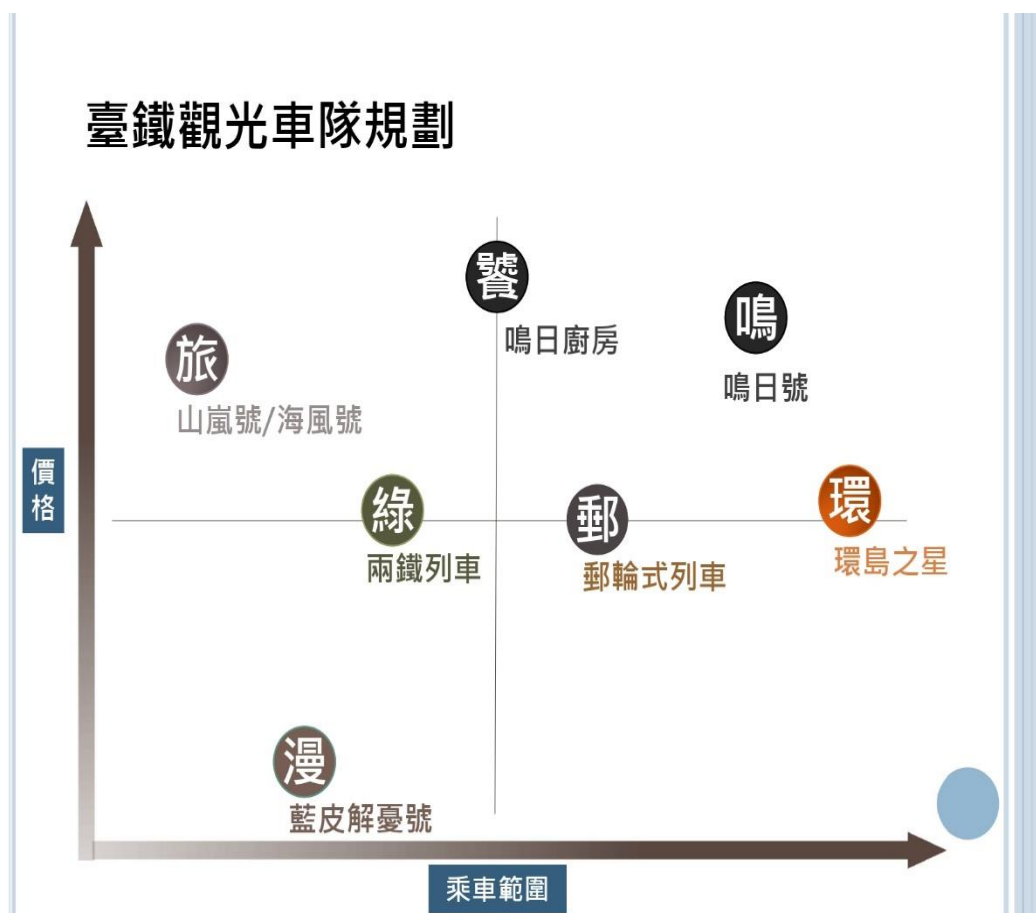


圖 72 臺鐵觀光車隊規劃圖

第四章 心得與建議

一、近江鐵道不動產事業

在與近江鐵道公司不動產事業部進行交流，發現近江鐵道公司的不動產事業部門主要以收益財產（商業設施和建築物租賃給第三方）、土地活化利用（擁有的土地產生經濟效益）、房地產管理（業務狀況確認、設施管理、促銷等綜合管理）為業務發展方向，與臺鐵公司資產開發處業務類似，值得進一步交流互動學習，尤其在於二、三線城市的小型車站開發方式，或許可作為臺鐵公司二、三線城市地區小型車站開發方式借鏡。

進一步探究近江鐵道二、三線城市小型車站開發事業，發現其不動產事業開發有搭配其轄下相關旅遊交通事業（如八幡山口纜車、巴士客運、計程車、遊輪）、住宿商業施設（如琵琶湖大津王子大飯店、cocotto Hikone-Trailinn 彦根城）、當地景點活動（多賀大社）等，在於近江鐵道線路環繞日本最大淡水湖泊-琵琶湖而行，其公司主軸是以附屬事業鐵道觀光旅遊作為營運主軸，非以鐵道票箱收入作為公司主軸。

因臺灣人口總數(超高齡社會/島型國家)、通勤生活圈規模及大眾運輸使用率(城鄉差異和旅運習慣)等發展條件均不同於日本，未來臺鐵公司二、三線城市車站開發，應成為地區的交通運輸轉乘軸心，藉以強化臺鐵車站之人流匯聚力，以此吸納旅次人口及居住人口，並通過人本交通模式設計優化鐵路(捷運)、市區及城際公車客運、自行車和步行環境之間交互轉乘的良好使用體驗與便利。

臺鐵公司未來進行二、三線城市小型車站開發，需先評估考量當地人口、市場、地方特色、旅遊人次等因素，參照近江鐵道模式進行開發，非以大量體商業開發作為車站開發主軸，而是透過鐵道觀光旅遊搭配相關旅遊交通事業、住宿施設、當地特色景點活動等方式來進行不動產的活化再利用與開發，將二、三線城市小型車站打造成為多功能的地域中心，同時掌握軌道經濟人流商機，是臺鐵公司下一步永續發展的新契機。

二、臺日鐵道附業發展

不同的鐵道公司對於公司的發展重點有不同的方式，跟區域、市場、人口數、旅遊人次有重大關聯性，有的鐵道公司以票箱收入為主軸，有的鐵道公司以附業事業（不動產事業開發、鐵道旅遊）為主軸，近江鐵道近年以附業事業為主軸，大力發展附業事業，尤其在滋賀縣的鐵道觀光旅遊事業多元發展，包含觀光纜車、觀光巴士、遊輪、特色列車活動等；西武鐵道則是以票箱收入為主軸，附業事業（不動產事業開發、鐵道旅遊）為次軸核心，但其附業事業極為多元創意，構築了日本大東京地區完整的交通與休閒產業鏈，其附業營收約占總營收近 30%。臺鐵公司目前是以票箱收入為主軸，附業事業（不動產事業開發、鐵道旅遊）為次軸核心，目前在營收上票箱收入約占 76%，附業事業 24%，未來發展將參考日本鐵道的成功經驗，積極學習附業發展的經營模式及營造鐵道觀光旅遊品牌，提升公司經營績效，讓附業營收逐步早日達成占總營收 30%，以 40%為目標方向。

三、西武鐵道複合性發展與商場經營策略調整

現代人的都市生活及移動目的大體概分為四個方面：家裡、公司、社交活動、交通路途，其中車站本身即是人流交會點，如何鞏固人流數量甚是發展軌道經濟的決勝優勢。交通轉乘的多元便利、人流匯聚力、車站商場營運彼此互動關聯。鐵路車站場所最大特性即是其本身具有複合性意義，車站作為城市地區的大眾運輸及公眾留停空間，同時又兼具學理上的第二空間(工作場所功能)及第三空間(生活、消費、社交功能)之特性，如此導演出鐵路車站成為匯聚一站式服務的場所空間，與公眾和個人生活產生交集之場域。

西武池袋站開發為複合性開發方式，上層為西武百貨，下層為西武鐵道車站及商場，車站入口處設有旅客觀光諮詢服務台，為鐵道旅遊提供相關旅遊資訊。在地下商場部分，在非付費區域（剪票口外區域）推展自己創設的商場品牌（Emio），營造自己獨特的商業價值，在付費區域（剪票口內區域）對於商店分為常駐型及非常駐型商店，以創造最大收益為原則。在地下連通道部分亦大

力推展商業廣告，讓商業廣告進駐更加活絡與即時性。

西武所澤站為複合性開發分為東、西口進行開發，東口主要是利用軌道及舊有空間新增商業空間，且為因應新增商業設施所帶來之大量人潮，增加新的剪票口，以疏導人潮。而西口部分則是活化利用舊有車輛工廠及周邊土地，興建地上 7 層之商業設施，將所澤站打造為新門戶，透過商業設施之開發，帶動人潮，以創造最大收益。

此次參訪西武鐵道附屬事業，發現西武鐵道已開始在營造自己的牌品，包含商場品牌 Grande Emio 及便利商店品牌 TOMON，顯示在商場經營策略上有所調整，已脫離以前的招廠商進駐模式，而是在營造自己商業的獨特性、創新性。此外，台灣北捷、新北等捷運公司亦開始營造自己商場的新品牌模式，臺鐵公司商場經營模式也許應該借鏡上述模式，開始營造自己的品牌，才是臺鐵公司附業事業發展的下一個里程碑。

四、鐵道公司之員工宿舍、食堂、值班宿舍等設施規劃

在參訪近江鐵道及西武鐵道之員工宿舍、食堂、值班宿舍等設施內容及規劃方式後，發現日本鐵道公司極為重視員工福利及工作場所環境，認為員工為公司重要資產，故提出良善制度及營造舒適之生活及工作環境供員工使用，如舒適的員工宿舍、值班宿舍、休息室及員工食堂等等，這些設施規劃內容都可作為臺鐵公司在員工福利及工作場域的借鏡。

經檢視現行臺鐵公司在提供員工宿舍、值班宿舍、休息室及員工食堂等設備規劃上確實無法與日本鐵道公司相較，臺鐵公司要永續發展，良善福利制度與工作環境有其必要性，方能留住優秀人才，這是臺鐵公司需深刻檢討的方向。

五、台日雙方鐵道締結及人才培育

西武鐵道與臺鐵公司締結姊妹鐵道，並不僅僅只是提升曝光度的行銷手段，更代表著雙方在鐵道經營理念上的深層連結與合作承諾。

預計自明年 7 月起，雙方將展開技術研發、企劃行銷、資產開發等各層面

領域的人才交換，尤其在當前交通運輸業普遍面臨營運挑戰的背景下，單靠列車運行已難以支撐永續發展，故而附業經營及土地資產開發，亦成為支撐營收成長的雙核心，期待透過彼此經驗的交流與學習，共同提升鐵道經營的整體實力。

藉由此次與西武鐵道研擬的人才互換與策略協作，臺鐵期望能深化雙方在鐵道產業的互補合作，不僅促進技術與管理經驗的相互成長，也讓姊妹鐵道的締結從象徵走向實質，實踐共榮共好的合作願景。

附件簡報



不動産部事業概要



近江鉄道 株式会社
不動産部
2025/03/12

近江鉄道株式会社 本社ビル (1-2F デパート入居)



1
2
3
4
5

はじめに
県内所有物件
不動産業務内容
業務分担
事業戦略



Cocotto MORIYAMA



Est. 1980年

近江鉄道グループが保有する不動産の賃貸活用を主力事業に据え、
 シェアオフィスや再生可能エネルギーである太陽光発電など、
 社会のニーズにお応えする事業展開も行っております。
 近年では保有する駅前用地を活用した
 『まちの賑わい創出』にも積極的に取り組み
 地域とともにまちの発展に貢献しています。
 事業活動を通じて、
 SDGsの取り組み(サステイナビリティアクション)も積極的に行い、
 人と地球にやさしい、未来へつなげる事業を推進します。

はじめに

近江鉄道グループ 不動産事業方針

Seibu Holdings

近江鉄道グループの成長戦略を助長するうえで、
その実現に必要な「経営基盤拡充を担う不動産事業」の中長期的収益拡大計画を見通すことが必要

近江鉄道グループが保有する
「不動産事業資産」「事業用資産」「遊休地等」の潜在価値を最大化する
土地活用を見極め、顕在化させることにより
キャッシュフローの安定化を図り、企業価値の成長/発展につなげる

➤ **アセット戦略**
【バリュエーション/ポートフォリオ組替/コア資源への集中】に基づき
各々の不動産特性に応じた仕分けを行い、優先度を付し事業化。

➤ **まちづくり戦略**
向う10年の事業目標を立てることにより、安定的成長への計画的
道筋を示し、「新たなまちづくり」を行政と連携して検討。

不動産業務内容

Seibu Holdings

アセット戦略

収益物件事業
商業施設やデパートビルを中心に第三者に貸し出し

土地活用事業
保有している土地で経済的な利益を生み出す

不動産管理
業況確認、施設管理、統廃など総合管理

まちづくり戦略

まちづくり + **都市計画(変更)** = **沿線開発事業**

滋賀県内物件分布（主要施設）

物件数	74
テナント数	163
入居率	97%
売上げ (2023/10)	約13億

[illegible]

収益物件事業

Seibu Holdings

**主に、商業施設やテナントビルのリースングを行い、そこから家賃収入を得ています
収益物件：館内4棟、館外1棟、駐車場14ヶ所、土地貸し18ヶ所を保有しております。**

 1.商業施設（事例） ■ cocotco MORIYAMA（2017年8月営業） ■ cocotco HIKONE	 2.テナントビル ■ 浜須賀駅・彦根駅西口・彦根東口・南彦根西口・南彦根東口・ビーエー七河工務店・金澤園地・日野公園・金澤駅前・石山駅附近江鉄通池田・ユカス大津・ほか
--	--

収容物件事業

Seibu Holdings

【cocotte HIKONE】Trailinn彦根 城 オープン

8月1日、ホテルコムが郡城オープンにより
cocotte HIKONEに宿泊施設が誕生しました！

住所	〒521-0032 滋賀県彦根市松原1-10-1
土地・建物所有権	山崎建設株式会社 所有（利用・管理は山崎建設株式会社から行われます）
運営ブランド	運営費より自費で運営
契約形態	期中・期中・期中・期中・期中・期中
チェックイン	15:00（最終チェックイン）22:00
チェックアウト	10:00
保証制度	保証

8

