

出國報告（出國類別：考察）

參訪 JR 九州 及締結姊妹鐵道

服務機關：國營臺灣鐵路股份有限公司

姓名職稱：董事長	鄭光遠
副總經理	黃振照
副總經理	劉雙火
總工程師	陳詩本
專門委員	黃韋鈞
企劃處處長	江明宜
營業處處長	陳榮彬
資產開發處處長	劉睿紘
工務處助理工務員	童世哲
機務處助理工務員	陳世杰
企劃處管理師	楊莉靄

交通部路政及道安司司長	吳東凌
交通部簡任秘書	楊承翰

派赴國家/地區：日本/九州

出國期間：2025 年 8 月 19 日至 8 月 22 日

報告日期：2025 年 10 月 28 日

摘要

「國營臺灣鐵路股份有限公司」（以下簡稱臺鐵公司）自 2024 年 1 月 1 日成立以來，秉持「安全營運、資產開發、觀光推動」三大發展主軸，積極尋求國際鐵道同業之合作與技術交流，提高營運韌性，以達永續經營目的。2024 年 11 月 22 日臺鐵公司由馮總經理輝昇率多位高階主管拜訪九州旅客鐵道株式會社（以下簡稱 JR 九州），就「ESG 推動」、「公司轉型挑戰」、「公司經營策略」、「多角化經營」、「觀光列車經營」等議題進行摘要性交流，會談內容豐富且具建設性，更確信若臺鐵公司進一步與 JR 九州交流，對於鐵道事業永續經營能有突破性的進展。

爰此，經數月密切聯繫、溝通，臺鐵公司與 JR 九州確定以簽署合作備忘錄方式，以確立未來持續深化合作之基礎，2025 年 8 月 19 日在交通部部長陳世凱見證下，由臺鐵公司董事長鄭光遠與 JR 九州公司社長古宮洋二完成簽署合作關係備忘錄（MOU），雙方團隊即刻展開研討、參訪等交流。

2025 年 8 月 19 日至 22 日研討 JR 九州經驗及考察任務，由臺鐵公司鄭董事長光遠率領黃副總經理振照、劉副總經理雙火、陳總工程師詩本、黃專門委員韋鈞、企劃處江處長明宜、營業處陳處長榮彬、資產開發處劉處長睿紘、企業工會童理事長世哲與陳秘書長世杰，以及企劃處派員，另交通部指派路政及道安司吳司長東凌、楊簡任秘書承翰共同前往。

臺鐵公司首先提列「安全管理因應天然災變」、「技術導入提升營運效率」、「擴展副業創造生活收益」及「財務分析降低成本增加收益」等 4 大研討主軸；針對研討主軸，JR 九州指派各業務部門主管就各主軸進行簡報說明，並就安排實地參觀。此外，安排實際搭乘 JR 九州觀光列車「觀八・一六」，以做為臺鐵公司觀光列車品牌建立與服務升級之啟發；又安排考察位於 JR 九州門司港站旁的「九州鐵道紀念館」，觀摩該館於文化資產活化策略、展覽規劃及設施，找出值得臺鐵公司推廣鐵道文化借鏡之處。

JR 九州面臨高齡化、少子化、旅客行為改變等外部因素影響，至 2020 年新冠疫情爆發之時，針對鐵路事業弱點，例如財務過度依賴客運票收、固定營運成本過高等，勇於大破大立改革且所成效卓著；整體而言，本次赴日所獲啟發作為臺鐵公司邁向黃金十年之標竿，有助於營運安全與效率提升、副屬事業開發版圖拓展、鐵道觀光策略方針建立、鐵道文化資產價值重建、未來鐵路事業藍圖奠定。

關鍵詞：JR 九州、安全管理、自動駕駛系統、單人駕駛制度、無人車站管理、鐵道觀光、事業開發、文化資產活化

目錄

壹、赴日本考察依據	1
一、安全管理因應天然災變及技術導入提升營運效率	1
二、擴展副業創造生活收益	1
三、財務分析降低成本增加收益	1
四、JR 九州「觀八・一六」觀光列車	2
五、九州鐵道紀念館	2
貳、成員及行程安排	3
一、成員	3
二、行程安排	4
參、參訪紀實	5
一、拜訪 JR 九州並簽署合作備忘錄	5
(一) JR 九州背景	5
(二) 組織架構	5
(三) 簽署合作備忘錄	12
二、研討 JR 九州經驗：四大主軸	15
(一) 安全管理因應天然災變	15
1. 安全管理體制	15
2. 自動駕駛裝置	17
3. 自然災害對策	21
(二) 技術導入提升營運效率	25
1. 智慧支援車站(SSS)	25
2. 單人駕駛模式	30
(三) 擴展副業創造生活收益	34
1. 資產開發的業務拓展 4 步驟	34
2. 車站大樓事業經營	35
3. 飯店事業經營	35
4. 車站內商業空間之零售經營	36
(四) 財務分析降低成本增加收益	39
1. 鐵路事業經營與目標	39
2. BPR 計畫	40
3. 未來鐵道計畫	42
4. 開放式創新	44
三、考察 JR 九州「觀八・一六」觀光列車	45
(一) 車輛營運	46
(二) 車輛設計	48
(三) 特殊體驗	55
1. 充分推廣在地職人	55

2. 巧妙營造自然氛圍	58
3. 沿途停靠特色車站	60
四、考察九州鐵道紀念館	63
(一) 文化資產活化策略	64
(二) 文物展覽規劃設計	64
(三) 互動體驗設施	64
五、心得與建議	68
(一) 營運安全與效率之提升	68
1. 深耕鐵道事業安全文化	68
2. 強化災害應變及精進路線維護與檢測效率	69
3. 先進技術輔助列車駕駛確保行車安全	71
4. 兼顧車站服務品質之人力運用	71
(二) 副屬事業開發版圖拓展	72
1. 資產開發的業務拓展	72
2. 車站大樓事業經營	73
3. 飯店事業經營	73
4. 車站內商業空間之零售經營	73
5. 重新定義「長川式資產」，化被動為主動	74
(三) 鐵道觀光策略方針建立	74
1. 促進地方活絡	74
2. 確保財務效益	76
(四) 鐵道文化資產價值重建	76
1. 文資活化策略	76
2. 展覽規劃設計	77
3. 互動體驗設施	78
(五) 未來鐵路事業藍圖奠定	78
1. 降低營運成本對財務的負擔	78
2. 突破保守型創新提案的框架	78
六、附件	80

圖目錄

圖 1 JR 九州組織圖 (2024 年 10 月 1 日更新)	7
圖 2 JR 九州組織圖 (2025 年 4 月 1 日更新)	8
圖 3 交通部部長陳世凱致詞.....	13
圖 4 臺鐵公司董事長鄭光遠與 JR 九州社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄.....	13
圖 5 臺日雙方完成簽署合作關係備忘錄.....	14
圖 6 臺鐵公司董事長鄭光遠致贈蒸蒸日上紀念酒予 JR 九州社長古宮洋二.....	14
圖 7 「關於安全的員工聲音」流程圖.....	16
圖 8 2005 年起 JR 九州每年制定「安全創造運動」, 今年已邁入第 20 年.....	16
圖 9 日本國土交通省所定義之鐵道乘務型態分類(自動化等級).....	17
圖 10 香椎線使用雙能源充電列車之 BEC819 系電聯車.....	19
圖 11 BEC819 系電聯車之駕駛艙內部配置.....	20
圖 12 本次參訪成員與 JR 九州人員於 BEC819 系電聯車前合影.....	20
圖 13 九州島與臺灣本島.....	21
圖 14 JR 九州「氣象異常應對系統」.....	23
圖 15 JR 九州「列車巡視支援系統(RED EYE)」.....	24
圖 16 智慧支援車站(SSS)區域圖.....	25
圖 17 JR 九州智慧支援車站之主要新設設備.....	26
圖 18 自動驗票閘門、簡易自動驗票閘門之使用方式.....	27
圖 19 遠端廣播裝置.....	27
圖 20 「支援中心」位於香椎站乘務宿舍之 2 樓空間.....	28
圖 21 巡邏人員之主要執行任務.....	28
圖 22 智慧支援車站之運作圖示.....	29
圖 23 JR 九州單人駕駛運行的實施情形.....	30
圖 24 採單人駕駛之香椎線電聯車設有車側監視器.....	30
圖 25 單人駕駛模式之差異化管理方式.....	32
圖 26 安全措施(防止月台墜落).....	33
圖 27 JR 九州車站大樓事業之營運模式(以 JR 博多城為例).....	35
圖 28 JR 九州飯店事業之營運模式.....	36
圖 29 JR 九州集團經營零售及餐飲之主要子公司(截至 2023 年 5 月底).....	37
圖 30 JR 九州車站內商業空間零售之營運模式.....	38
圖 31 JR 九州鐵路事業營業實現永續成長目標之示意圖.....	40
圖 32 利用 3D 列印技術製造特殊計價零件、觀光列車客製化零件、已經停產的零件	42
圖 33 本次參訪成員與 JR 九州「觀八・一六」觀光列車司機員於車站月台合影.....	45
圖 34 本次參訪成員與 JR 九州「觀八・一六」觀光列車乘務人員於車站月台合影.....	45
圖 35 列車設有行程紀念章 2 款、JR 九州會員集點活動資訊及旅客問卷調查.....	46
圖 36 特急「觀八」號之列車時刻表及圖示.....	47

圖 37 觀光特急列車「觀八・一六」外觀.....	48
圖 38 觀光特急列車「觀八・一六」1、2、3 號車廂空間規劃.....	49
圖 39 1 號車廂以「紅色」為基調.....	50
圖 40 2 號車廂為旅客共用、購物之空間.....	51
圖 41 採用大片觀景窗與半包廂式設計，旅客可盡情欣賞車窗外風景.....	52
圖 42 3 號車廂設置廁所 2 間（含多功能廁所）.....	53
圖 43 3 號車廂以「綠色」、「藍色」為基調.....	53
圖 44 車廂座位設有充電座、採用折疊式桌面且處處設置扶手以便旅客活動.....	53
圖 45 車廂設置儲藏空間與內嵌式垃圾桶，另有備用輪椅與雨傘.....	54
圖 46 第 2 車廂販售之商品(各式在地生產飲品、甜點、紀念品等).....	55
圖 47 由特製便當盒盛滿特製午餐.....	56
圖 48 第 2 車廂販售為舒適開放的多功能公共空間.....	57
圖 49 第 2 車廂陳列多款列車限定販售商品並提供多元支付方式.....	57
圖 50 車內空間有如藝廊，以「藝術裝飾」加以點綴.....	58
圖 51 由布高原線擁有豐富自然生態與文化遺跡.....	59
圖 52 在地居民於田主丸站歡迎旅客並提供活動資訊.....	60
圖 53 本次參訪成員於田主丸站前合影.....	60
圖 54 八鹿酒造於惠良站舉辦販售活動、吉他手於月台表演，款待前來的旅客.....	61
圖 55 售票處販售車站月台之足部溫泉券，另設行李寄送櫃台提供便利服務.....	62
圖 56 本次參訪成員於由布院站前合影.....	62
圖 57 本次參訪成員與九州鐵道紀念館館長松本博文於紀念館入口處合影.....	63
圖 58 戶外車輛展示場可近距離觀察各類珍貴列車(部分列車可上車參觀).....	65
圖 59 本館內設置明治時代客車可上車參觀並感受懷舊氣氛.....	65
圖 60 於本館展出之「Sonic 30 週年特別展：JR 九州特快列車」企劃展覽.....	66
圖 61 本館大型鐵道動態模型展示區定時有模型動態演出搭配各型列車介紹影片.....	66
圖 62 本館設置之 811 系近郊型電車駕駛模擬機，提供觀眾付費體驗.....	67

表目錄

表 1 考察行程表.....	4
表 2 JR 九州集團子公司列表（2025 年 4 月 1 日更新）	8
表 4 JR 九州之構造物健全程度分級表.....	22
表 5 BPR 具體措施與實施內容.....	41
表 6 未來鐵道計畫編制.....	43
表 7 觀光特急列車「觀八・一六」定價表.....	47

壹、赴日本考察依據

「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」為臺鐵公司的願景，並以「安全營運、資產開發、觀光推動」三大發展主軸為重點推展事項。本次赴日最主要任務為拜訪 JR 九州簽署合作備忘錄，並即刻展開研討、參訪等交流；以下研討主軸、實地考察標的，即係以臺鐵公司重點推展事項予以規劃。

一、安全管理因應天然災變及技術導入提升營運效率

2024 年 11 月 22 日臺鐵公司由馮總經理輝昇率多位高階主管拜訪 JR 九州時，JR 九州青柳會長強調：「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 九州為提升安全及服務之效率與效能，除制度改革外，亦在鐵路營運系統設施設備上有所突破。

臺鐵公司對此 2 項研討主軸共提出「安全管理體制」、「自然災害對策」、「無人車站管理(SSS)」、「自動駕駛裝置」、「單人駕駛模式」等 5 項議題，作為臺鐵公司深耕安全文化、強化災害應變與精進路線維護與檢測效率、兼顧車站服務品質並提高整體管理效益、未來研議以自動駕駛模式減少人因失誤之可行性、因應經營人力短缺配套措施之參考。

二、擴展副業創造生活收益

JR 九州集團旗下目前超過 40 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（包含建築、設計、土木、車輛、電務）、商業服務等五大項多角化事業，已成為九州地區具代表性之大型企業。

臺鐵公司 2024 年成立，由政府（交通部）獨資經營並持有百分之百股份，且承接原臺灣鐵路管理局所有高價資產；資產開發處被視為臺鐵財務得以永續之關鍵，JR 九州在資產開發領域的發展，可做為臺鐵在公司體制下將鐵道生活事業版圖逐步拓展、突破瓶頸之重要借鏡。

三、財務分析降低成本增加收益

2024 年 11 月 22 日臺鐵公司由馮總經理輝昇率多位高階主管拜訪 JR 九州時，JR 九州青柳會長強調：「唯有公司好，員工薪資、福利也會好」。JR 九州在 2019 至 2020 年期間，受新冠疫情影響，年度營業利益出現嚴重赤字，為確保公司能永續經營使員

工安心，JR 九州即刻執行「BPR（Business Process Re-engineering，業務流程再造）計畫」，並於 2 年半內實現「降低 140 億日圓固定成本」的目標，隨後為能確實提升鐵道企業之價值、實現企業永續成長，JR 九州 2022 年推動「未來鐵道計畫」，至今已有相當成效。

臺鐵公司已訂定黃金十年於安全、服務、幸福及永續之目標，其中包含「財務永續、轉虧為盈」，各部門更以此為基礎訂定年度 KPI 及行動計畫，公司內部再同步執行管考機制以確保行動計畫辦理情形與年度 KPI 達成度。JR 九州在財務改善(降低成本、增加收益)的成果顯著，此為臺鐵公司營運方針擬定之重要標竿學習經驗。

四、JR 九州「觀八・一六」觀光列車

各日本各鐵道公司近十年來投入觀光列車之經營且成功打響各自的觀光服務招牌，其中又以 JR 九州「D&S」系列觀光列車為日本觀光列車之指標。

臺鐵近年來已陸續推出「兩鐵旅遊列車」、「鳴日號」、「藍皮解憂號」及「山嵐號」、「海風號」等觀光列車，在我國推動觀光政策面已占有舉足輕重的角色，亟需「打鐵趁熱」，把握的觀光需求熱度，在公司財務效益與外部效益之間取得平衡，持續推出能受到廣大消費者青睞的鐵道觀光服務商品。爰此，規劃 JR 九州「觀八・一六」觀光列車為本次訪日實地考察對象，以期就車輛營運與設計、特殊體驗等重點有更深入的了解，做為臺鐵公司鐵道觀光整體效益再造之啟發。

五、九州鐵道紀念館

「九州鐵道紀念館」之本館建物原為「舊九州鐵道公司」於 1891 年建成的公司總部，紀念館建物具有其重要文化資產地位(2007 年 11 月近代化產業遺產認定、2014 年 12 月國登錄有形文化財登錄、2017 年 4 月日本遺產登錄)，現已轉型為以九州地區鐵道歷史為主題博物館的九州鐵道紀念館。

我國目前以鐵道為主題之展館中，「國家鐵道博物館」、「國立臺灣博物館鐵道部園區」均為原臺鐵營運所使用場域且具備重要文化資產身份，目前皆由文化部統籌管理；此外，臺鐵公司以推廣鐵道文化、活化文化資產為核心所開闢場域還有「潮州鐵道園區」與「苗栗火車頭園區」，目前委由外部休閒服務事業廠商經營。本次考察「九州鐵道紀念館」將重點聚焦於文化資產活化策略、文物展覽規劃設計及互動體驗設施三大面向，該館案例可作為臺鐵公司文化資產價值重建、持續推廣鐵道文化之典範。

貳、成員及行程安排

一、成員

臺鐵公司董事長	鄭光遠
臺鐵公司副總經理	黃振照
臺鐵公司副總經理	劉雙火
臺鐵公司總工程師	陳詩本
臺鐵公司專門委員	黃韋鈞
臺鐵公司企劃處處長	江明宜
臺鐵公司營業處處長	陳榮彬
臺鐵公司資產開發處處長	劉睿紘
臺鐵公司工務處助理工務員	童世哲
臺鐵公司機務處助理工務員	陳世杰
臺鐵公司企劃處管理師	楊莉靄
交通部路政及道安司司長	吳東凌
交通部簡任秘書	楊承翰

二、行程安排

自 2025 年 8 月 19 日至 2025 年 8 月 22 日，計 4 日。

表 1 考察行程表

日期	說明	日方主要代表	
8 月 19 日	搭長榮航空 BR106 桃園機場至福岡機場	—	
	拜訪 JR 九州 簽署合作備忘錄	1. 代表取締役会長 2. 代表取締役社長執行役員 3. 取締役常務執行役員 4. 常務執行役員 5. 經營企劃部副課長 6. 經營企劃部主査	青柳 俊彦 古宮 洋二 赤木 由美 山根 久資 山中 菜穂子 中川 美幸
8 月 20 日	研討 JR 九州經驗： 安全管理因應天然災變	1. 安全創造部担当課長 2. 安全創造部担当課長 3. 工務部担当部長 4. 工務部主査 5. 經營企劃部副課長 6. 經營企劃部主査	榎 大輔 岸本 礼央 稻吉 秀亮 安部 和俊 山中 菜穂子 中川 美幸
	考察 JR 九州 「觀八・一六」觀光列車 (含停靠車站)	—	
8 月 21 日	研討 JR 九州經驗： 技術導入提升營運效率 (實地參觀) 單人駕駛模式 自動駕駛裝置	1. 運輸部副課長 2. 營業部副課長 3. 營業部主査 4. 經營企劃部副課長 5. 經營企劃部主査	三宅 仁 寺林 勇貴 梶原 泰明 山中 菜穂子 中川 美幸
	考察九州鐵道紀念館	九州鐵道紀念館館長	松本博文
8 月 22 日	研討 JR 九州經驗： 擴展副業創造生活收益 財務分析降低成本增加收益	1. 事業開發本部企劃部 課長代理 2. 鐵道事業本部事業統括部 担当課長 3. 鐵道事業本部事業統括部 主査 4. 經營企劃部副課長 5. 經營企劃部主査	池田 大樹 飯干 寛之 本藏 泰 山中 菜穂子 中川 美幸
	搭長榮航空 BR183 從福岡機 場至桃園機場	—	

參、參訪紀實

一、拜訪 JR 九州並簽署合作備忘錄

(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 2025 年 3 月公司員工數為 6,460 名，其中除了從 JR 九州總公司(含集團公司)派遣至其他公司的員工外，還包括從其他公司派遣至 JR 九州總公司的員工，而包含 JR 九州總公司及所有子公司（即集團全體）之員工總數則為 15,202 名，經營車站共 572 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。JR 九州經營理念如下¹：

- 夢想：將九州的活力帶向世界。透過充滿魅力的城市建設，讓九州變得更加熱鬧、更加有趣。讓居住在九州的人、來訪九州的人，以及使用 JR 九州集團服務的全世界的人都能充滿活力。
- 使命：以安全為最優先考量，以顧客的視角思考，創造安心舒適的每一天，以及令人心動的時刻。
- 行動準則：日常持續累積此三項「行動準則」，實踐「使命」，以實現將九州的活力帶向世界之「夢想」。
 - (1)誠實：始終貫徹誠實，做一份能讓自己與社會都感到自豪的工作。
 - (2)共創：與人、地區及多元夥伴共同創造連結未來的價值。
 - (3)挑戰：保持靈活的思維，不斷挑戰自我以實現成長。

(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並直屬會長與社長轄下之「本社」與「支社」。

¹ JR 九州官網(無日期)。「統合報告書 2025」。擷取日期：2025 年 9 月 22 日，網站：https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/integrated_report/online/

「本部」分別為「綜合企劃本部」、「鐵道事業本部」及「事業開發本部」。「本社」與「支社」則為「北部九州地域本社」及東京、長崎、大分、熊本、鹿兒島、宮崎等支社；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，時任 JR 九州宮崎支社長特地致贈感謝函致意。

JR 九州組織架構依公司經營方針而調整，比較 2024 年 10 月 1 日(如圖 1)與 2025 年 4 月 1 日(如圖 2)之 JR 九州總公司組織架構圖，值得注意的重點如下：

綜合企劃本部轄下新增「未來市場戰略部」，JR 九州為強化集團整體市場行銷與顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM)，2025 年 4 月於「綜合企劃本部」轄下新增「未來市場戰略部」，此部門旨在提升顧客忠誠度、增加使用頻率與服務使用量，進而對 JR 九州集團所經營各事業的營收成長做出貢獻。

為達成目的，「未來市場戰略部」活用 JR 九州集團內外資產、資源，提供顧客有吸引力的體驗價值。實務上，該部門依序透過以下步驟以達成目的：

- 辦理市場調查與假設設定。
- 提供吸引顧客使用的體驗價值(優惠、便利、有趣)。
- 顧客為了獲得點數而成為 JR 九州網路會員。
- 強化用來傳達體驗價值的機制。

鐵道事業本部轄下「服務部」改名為「顧客滿意推進部」，JR 九州積極推動 ESG，將 S(Social：社會)設定為「安全確保」、「顧客滿意度提升」、「人才培育」3 大項目，所訂「中期經營計畫 (2025～2027)」²即列有 2027 年對應之關鍵績效指標 (Key Performance Indicators, KPI)，以檢視 JR 九州在鐵路事業中接待服務、設施、時刻表等項目的問卷調查綜合評分結果是否有達標。JR 九州將服務定位為「追求顧客滿意，成為持續被顧客所選擇的 JR 九州集團」，為強化顧客滿意度的提升與服務品質的管理，JR 九州於 2025 年 4 月將所轄「服務部」改名為「顧客滿意推進部」，並配合制定為期三年之中期計畫「顧客滿意度提升戰略 (2025～2027)」，以持續推動提升顧客滿意度的各項措施。

² JR 九州官網(無日期)。「中期經營計畫」。擷取日期：2025 年 9 月 22 日，網站：<https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/policy/plan/>

九州旅客鉄道株式会社組織図 2024年10月1日現在



九州旅客鉄道株式会社組織図 2025年4月1日現在

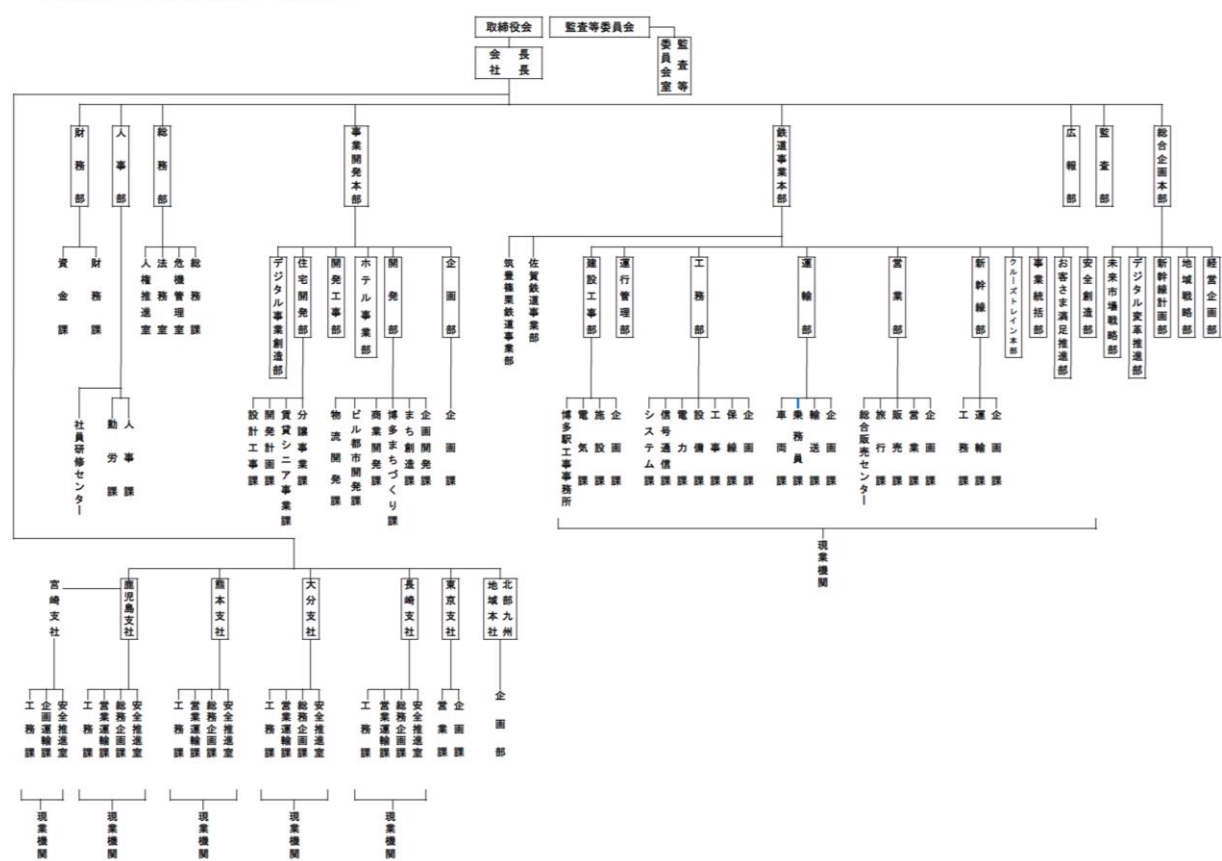


図 2 JR 九州組織図（2025 年 4 月 1 日更新）

表 2 JR 九州集團子公司列表（2025 年 4 月 1 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
JR九州高速船（株）	■本社 福岡市博多区博多駅前3-4-25

不動産・ホテルグループ

<u>JR九州駅ビルホールディングス株式会社</u>	<p>■主な事業内容 駅ビル管理・運営</p> <p>■本社 福岡市博多区博多駅中央街7-21</p>
<u>(株) JR博多シティ</u>	<p>■主な事業内容 駅ビル管理・運営 (博多)</p> <p>■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)</p>
<u>(株) JR小倉シティ</u>	<p>■主な事業内容 駅ビル管理・運営 (小倉)</p> <p>■本社 北九州市小倉北区浅野1-1-1</p>
<u>(株) JR長崎シティ</u>	<p>■主な事業内容 駅ビル管理・運営 (長崎)</p> <p>■本社 長崎市尾上町1-1</p>
<u>(株) JR大分シティ</u>	<p>■主な事業内容 駅ビル管理・運営 (大分)</p> <p>■本社 大分市栗町1-14</p>
<u>(株) JR熊本シティ</u>	<p>■主な事業内容 駅ビル管理・運営 (熊本)</p> <p>■本社 熊本県熊本市西区春日3-26-47 JR熊本春日南ビル4F</p>
<u>(株) JR鹿児島シティ</u>	<p>■主な事業内容 駅ビル管理・運営 (鹿児島中央)</p> <p>■本社 鹿児島市武1丁目2番10号 JR鹿児島中央ビル4F</p>
<u>(株) JR宮崎シティ</u>	<p>■主な事業内容 駅ビル管理・運営 (宮崎)</p> <p>■本社 宮崎市広島二丁目11番11号 アミュプラザみやざき やま館6階</p>
<u>JR九州ビルマネジメント(株)</u>	<p>■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</p> <p>■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)</p>
<u>JR九州レンタカー&パーキング(株)</u>	<p>■主な事業内容 レンタカー、駐車場管理、カーリース</p> <p>■本社 福岡市博多区住吉3-1-1 (富士フィルム福岡ビル9F)</p>
<u>JR九州シニアライフサポート(株)</u>	<p>■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</p> <p>■本社 福岡市東区水谷2-50-1</p>
<u>JR九州住宅(株)</u>	<p>■主な事業内容 注文住宅建設・販売、リフォーム</p> <p>■本社 福岡市博多区吉塚本町13-109</p>

<u>JR九州リゾート開発（株）</u>	<p>■主な事業内容 ゴルフ場経営（JR内野カントリークラブ）</p> <p>■本社 福岡県飯塚市弥山740番地</p>
<u>JR九州リージョナルデザイン（株）</u>	<p>■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</p> <p>■本社 福岡市南区柏原710-2</p>
<u>JR九州アセットマネジメント（株）</u>	<p>■主な事業内容 投資運用業</p> <p>■本社 福岡市博多区博多駅前2丁目8番12号</p>
<p>JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd. タイJR九州キャピタルマネジメント（株）</p>	<p>■主な事業内容 不動産事業への出資</p> <p>■本社 622 Emporium Tower, Floor10/1 Room No.104-A, Sukhumvit Road, Klongton, Klomgtoey, Bangkok, Thailand</p>
<u>JR九州ホテルズアンドリゾーツ（株）</u>	<p>■主な事業内容 ホテルおよび旅館の運営、飲食店業</p> <p>■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</p>
<p>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）</p>	<p>■主な事業内容 賃貸用不動産の経営</p> <p>■本社 622 Emporium Tower, Floor10/1 Room No.104-B, Sukhumvit Road, Klongton, Klomgtoey, Bangkok, Thailand</p>
<u>（株）おおやま夢工房</u>	<p>■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</p> <p>■本社 大分県日田市大山町西大山4587番地</p>

流通・外食グループ

<u>JR九州リテール（株）</u>	<p>■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</p> <p>■本社 福岡市博多区博多駅東1-1-14</p>
<u>JR九州ファーストフーズ（株）</u>	<p>■主な事業内容 飲食店業飲食料小売業、食料・飲料卸売業</p> <p>■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）</p>
<u>JR九州フードサービス（株）</u>	<p>■主な事業内容 飲食店（居食屋・麺等）、軽食・弁当販売</p> <p>■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）</p>
<u>（株）フジバンビ</u>	<p>■主な事業内容 菓子製造販売</p> <p>■本社 熊本市北区四方寄町1445-1</p>
<u>（株）ヌルボン</u>	<p>■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</p> <p>■本社 福岡県那珂川市今光1丁目130番地</p>
<u>JR九州ファーム（株）</u>	<p>■主な事業内容 農産品の生産、加工、販売</p> <p>■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）</p>
<u>（株）萬坊</u>	<p>■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</p> <p>■本社 佐賀県唐津市呼子町殿ノ浦1944-1</p>

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
<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
<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）
<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
<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 福岡市博多区竹下1-18-17
<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

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 福岡県筑紫野市針指東3-6-1
<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）
<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）
<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 福岡市博多区古塚本町13-79
<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）
<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）
<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）
<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）
<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

（2025年4月1日現在）

(三) 簽署合作備忘錄

去(2024)年 11 月 22 日臺鐵公司由馮總經理輝昇率多位高階主管拜訪 JR 九州，會談內容豐富且具建設性，確信若臺鐵公司進一步與 JR 九州交流，對於鐵道事業永續經營能有突破性的進展。

經數月密切聯繫、溝通，臺鐵公司與 JR 九州確定以簽署合作備忘錄方式，以確立未來持續深化合作之基礎。2025 年 8 月 19 日在交通部部長陳世凱、JR 九州會長青柳俊彥見證下，由臺鐵公司董事長鄭光遠與 JR 九州社長古宮洋二完成簽署合作關係備忘錄 (MOU)，雙方透過交換有關鐵道事業及副屬事業之資訊，探索未來可能的合作領域並加以推動，所涵蓋議題包含安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等。簽署儀式後，臺鐵公司致贈具歷史意義且象徵臺日友誼的 CK101 號「永恆爭氣（蒸汽）火車」蒸蒸日上紀念酒，展現深化合作的誠意與決心。

陳部長表示，臺日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固。JR 九州在鐵路事業之多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對臺鐵公司刻正積極轉型發展極具啟發意義，期許後續雙方優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。

鄭董事長指出，臺鐵公司之經營利基透過立法方式確立，在社會期待與政府支持之助力下於 113 年轉型為國營公司，此經營背景與於西元 1987 年成立的 JR 九州相似，為臺鐵公司寶貴的學習典範，未來將以最積極的態度持續深化與 JR 九州的夥伴關係，透過雙方的共同努力，必能激盪出更多創新思維的火花，為旅客帶來更優質、更有溫度的鐵道服務。

完成簽署合作關係備忘錄後，雙方團隊即刻展開為期 3 日之密切研討、參訪。針對臺鐵公司提列「安全管理因應天然災變」、「技術導入提升營運效率」、「擴展副業創造生活收益」及「財務分析降低成本增加收益」等 4 大研討主軸，JR 九州指派各業務部門主管就各主軸進行簡報說明，並就安排實地參觀。

對臺鐵公司而言，與 JR 九州簽署合作關係備忘錄，意義深遠。統計 114 年 8 月 25 日新聞報導共計 13 篇(如附件)，向我國社會大眾表達臺鐵公司朝永續企業持續邁進的決心。



圖 3 交通部部長陳世凱致詞



圖 4 臺鐵公司董事長鄭光遠與 JR 九州社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄



圖 5 臺日雙方完成簽署合作關係備忘錄



圖 6 臺鐵公司董事長鄭光遠致贈蒸蒸日上紀念酒予 JR 九州社長古宮洋二

二、研討 JR 九州經驗：四大主軸

(一) 安全管理因應天然災變

1. 安全管理體制

JR 九州的安全架構建立在制度化與持續改善的基礎上，展現企業對安全管理的高度重視。在安全措施方面，JR 九州每 3 年制定 1 次「安全中期計畫」，目前執行中計畫為 2023 年至 2025 年；在安全文化方面，每年度制定 1 次「安全創造運動」。JR 九州表示，之所以採取 3 年制定 1 次「安全中期計畫」，係認為 1 年短期計劃太短難以立即有成果展現，而 5 年計畫又難以因應環境快速變化與實際需求，故取中間值(3 年)。

JR 九州特別說明建立「安全創造運動」之緣由，該公司 2005 年曾發生 1 個月內(7 月 11 日至 8 月 6 日間)發生 3 起事故、嚴重事件，包含人員闖入軌道導致車體受損且乘客受傷、站內手動號誌操作失誤險些發生列車碰撞、站內停放車輛溜逸兆成列車碰撞等，皆顯示出現場管理與溝通機制的不足。

由於事態嚴重，自 JR 九州成立以來，於 2005 年 8 月 10 日首次收到國土交通省所發出之警告，JR 九州內部於當年 9 月立即發布「緊急狀態宣言」，強調安全是所有業務運作的根本，社長與經營主管親自對值勤現場進行全面的安全檢查及意見交流會議，深入了解員工心聲，如詢問現場員工「你是否有積極提報虛驚事件？」時，得知員工心聲：「這樣做的話，預先報告需要 3 小時... 所以不想報告。」。

JR 九州透過全面的安全檢查及意見交流會議後發現，過去「總公司單方面指示」管理模式，使第一線員工被動執行「被告知的事情」，而無法實行符合實際情況的安全對策，進而使安全意識下降，JR 九州認為應建立「雙向溝通管線」，讓總公司、分公司與現場之間能夠進行開放、透明的交流，期此種員工參與型溝通方式，能促進現場問題的即時回報與處理機制之落實，進一步提升員工自身安全意識。

坐而言不如起而行，JR 九州立即於 2005 年 9 月組成安全提升專案(配置資深負責部長、高階之安全會議中向社長報告現場員工的心聲)並建立雙向溝通管道「關於安全的員工聲音」機制，形成完整的安全回報與改善循環。該機制推動後半年內即登錄超過 1,000 件聲音，且登錄件數逐年增加，連續 8 年每年皆超過 1 萬件，顯示出員工參與度與安全意識的顯著提升。

「安全創造運動」是 JR 九州在安全管理中建立安全文化的基礎，「安全不是自然存在的，而是需要由全體員工共同創造的」、「每位員工都是安全創造運動的主角」為其核心理念，透過公司全員主動參與、回報與改善，形成一個以安全為核心的企業文化。

「關於安全的員工聲音」流程

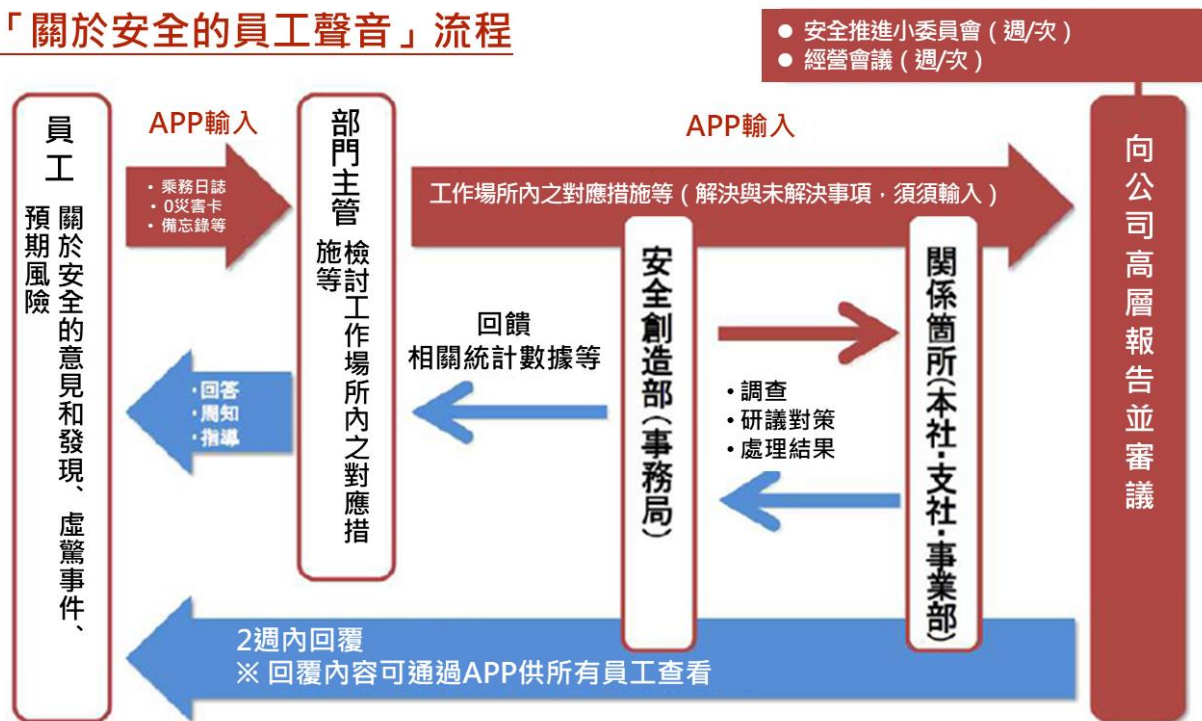


圖 7 「關於安全的員工聲音」流程圖

2006年4月『安全創造運動』スタート！！

【コンセプト】

- ・安全はあるものではなくつくりあげていくもの
- ・社員一人ひとりが安全創造運動の主役

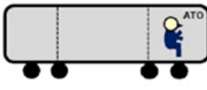
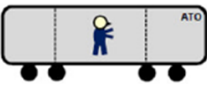
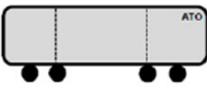
20年目!!



圖 8 2005 年起 JR 九州每年制定「安全創造運動」，今年已邁入第 20 年

2. 自動駕駛裝置

有鑑於日本面臨勞動人口持續減少的社會課題，鐵路事業也不例外，且地方地區因沿線人口減少導致許多地方路線虧損，維持整體鐵路網成為 JR 九州嚴峻的經營挑戰。為了解決這些問題，JR 九州提出三項策略，包含「推動機械化與自動化」、「維持並提升安全性」、「管控設備投資」，其目標為「在不進行大規模基礎建設投資之前提下，確保安全並實現『無人』駕駛」。此處所指「無人」之自動駕駛型態，是指由未持有駕駛執照但已接受必要訓練之乘務人員執行乘務，此運行型態符合日本國土交通省所定義之「GOA2.5」等級。

自動化等級 (依據 IEC/JIS 定義*)	乘務形態示意圖 ([] 內為乘務員主要任務)	日本國內導入情形
GOA0 目視駕駛 TOS	 駕駛員 (含列車長)	路面電車
GOA1 非自動駕駛 NTO		部分有平交道的一般鐵道路線
GOA2 半自動駕駛 STO	 駕駛員 [列車啟動、開關門、 緊急停止操作、 避難引導等]	部分地下鐵
GOA2.5 自動駕駛，緊急狀況下由乘務員進行緊急停止操作 →此等級未被IEC/JIS正式定義	 於前方駕駛台執行乘務 [緊急停止操作、 避難引導等]	JR九州 香椎線 2024.3.16 ³
GOA3 附有乘務員的自動駕駛 DTO	 列車派員乘務 [避難引導等]	部分單軌電車
GOA4 自動駕駛 UTO	 無人乘務	部分新型交通系統

※IEC 62267 (JIS E 3802) : 自動駕駛都市內軌道旅客運輸系統之國際標準

GoA: Grade of Automation

TOS: On Sight Train Operation,

STO: Semi-automated Train Operation,

NTO: Non-automated Train Operation,

DTO: Driverless Train Operation,

UTO: Unattended Train Operation

1

圖 9 日本國土交通省所定義之鐵道乘務型態分類(自動化等級)

JR 九州自 2017 年 3 月起開始研討「以 ATS-DK³為基礎的自動駕駛系統」，2019 年 12 月執行系統測試，至 2023 年 11 月公布該系統於 2024 年 3 月 16 日正式於香椎線實施 GOA 2.5 等級之自動駕駛，由非司機員之乘務人員乘坐於前方車廂，並負責行車安全相關之重要任務：

- (1)發現軌道上障礙物時，執行緊急停止操作。
- (2)確認月台安全並操作車門開關。
- (3)操作列車啟動之請求按鈕。
- (4)因應緊急狀況(例如：列車防護與引導乘客避難)。

³ JR 九州所指「ATS-DK」為自動列車停止裝置。

(5)其他相關作業(包括：正常、異常情況下的處理)等。

以「專注於駕駛自動化」同時大膽「限制必要功能」，在管控設備投資前提下進行「以 ATS-DK 為基礎的自動駕駛系統」之開發：

- (1)徹底利用既有設備，充分利用既有安全裝置「ATS-DK」所具備之連續速度監控功能。
- (2)將新增設備降至最少，例如：於車站內軌道路段之 2 處固定位置新設用於列車停靠之特殊地面裝置(Train Automatic Stop-position Controller, TASC)，再透過利用其他既有設施設備，成功免除開發新型地面裝置所需之投資與時間。
- (3)以「加裝」方式進行車輛改裝，僅需於駕駛台進行最小限度之改造即可。
- (4)放棄為列車自動運轉系統 (Automatic Train Operation, AT0) 建立專用的路線資料庫，除使該系統變得簡易，且未來在擴展至其他路線時，也能有效抑制增加之成本。

JR 九州並非追求全面性功能之高階系統，而是僅聚焦於自動駕駛真正所必須之安全功能：

- (1)「停車精準度」方面，不使用昂貴的地面設備，而是將停車精準度設定為 ± 2 公尺，與司機員考試之標準相同，在安全範圍內不追求過度規格。
- (2)此系統不包含複雜的「時刻表資訊」，而是專注於在表定之運行時間內完成行駛作業，簡化軟體開發作業。
- (3)車站之「車門開關與車內廣播」等操作，由 GOA2.5 等級之乘務人員負責手動執行，並明確劃分職責。

簡而言之，該系統功能僅聚焦於「列車操縱」並大幅簡化其他功能，使 JR 九州得以實現「最大限度利用既有設備、以低成本實現安全自動駕駛」的關鍵。

此次參訪，JR 九州特地安排實地參訪香椎線，了解該系統實務上的運作情形，該路線位於福岡都市圈，全長約 25.4 公里，為單線且非電氣化路線，已設置 ATS-DK 行車保安裝置，路線共設 17 個車站，最高行駛時速為 85 公里，沿線共有 46 處平交道；JR 九州認為，該路線雖位於都市圈內，卻具備需提升效率之特性，是導入自動駕駛系統之理想路線，於 2024 年 3 月 16 日正式實施 GOA 2.5 等級之自動駕駛，並達成以下三項日本國內首次突破之亮點：

- (1)首次於列車自動停車系統（Automatic Train Stop，ATS）區間實現正式自動駕駛。
- (2)首次在有平交道的開放環境中實現自動駕駛。
- (3)首次於 JR 營運路線中導入列車自動運轉系統（Automatic Train Operation，ATO）。

JR 九州總結「以 ATS-DK 為基礎的自動駕駛系統」之五大效益，包含：

- (1)提升安全性：自動化系統控制列車之車站停靠、限速與停止號之減速操作，駕駛臺亦設有確保乘務人員值勤專注力之裝置，以根除相關操作之人為失誤；減輕乘務人員的工作負擔(有助於減少疲勞、視線集中)，使其可專注於安全確認。
- (2)降低投入成本：與傳統 ATC 系統相比，「以 ATS-DK 為基礎的自動駕駛系統」所投入成本大幅降低為 1/10 以下。
- (3)減少培訓成本：相較於傳統司機員培訓，自動駕駛系統可縮短乘務人員接受必要訓練之培訓時間，節省時間與費用。
- (4)解決人力短缺問題：透過降低培訓負擔，促進員工參加培訓意願，另因為操作負擔較輕，高齡員工也能勝任；自動化系統有助於培養整體員工之多職能。
- (5)降低能源消耗：自動化系統能以最有效率之方式運行，消除人工操作中因人而異的差異，提升能源效率。



圖 10 香椎線使用雙能源充電列車之 BEC819 系電聯車



圖 11 BEC819 系電聯車之駕駛艙內部配置



圖 12 本次參訪成員與 JR 九州人員於 BEC819 系電聯車前合影

3. 自然災害對策

九州本島面積(約 36,782 平方公里⁴)與臺灣本島面積(約 35,887 平方公里)相近。地形上同樣以山地為主且平原面積有限(如圖 13)；此外，九州與臺灣皆位於板塊交界處，地震、火山活動頻繁，且受季風與颱風影響，氣候條件也高度雷同。

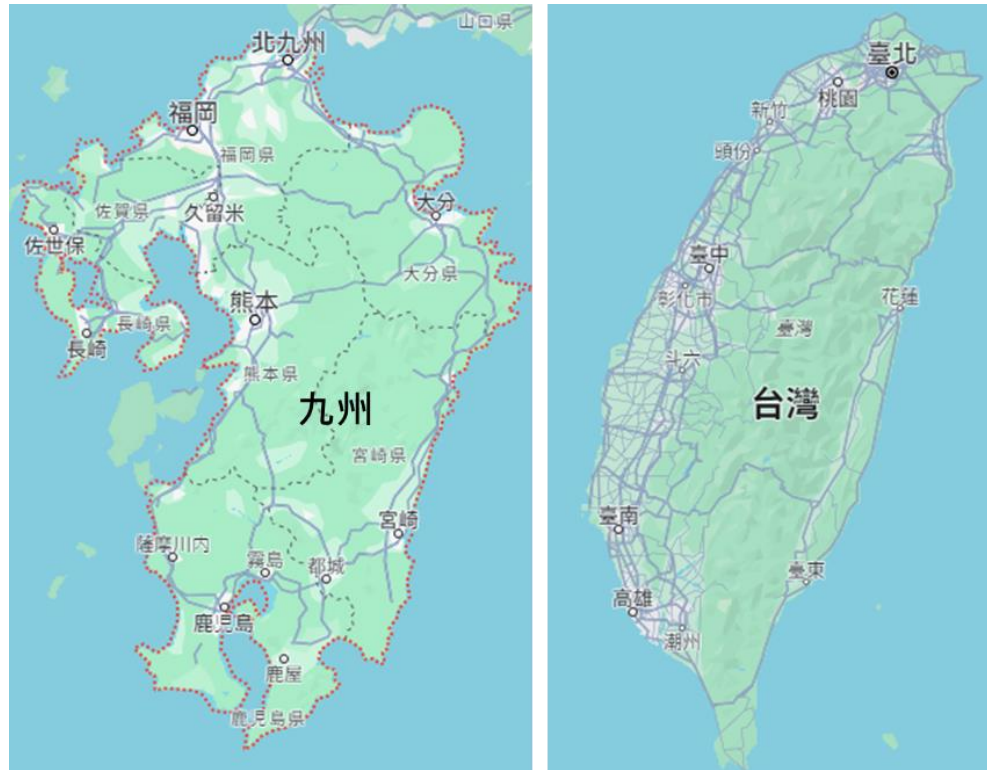


圖 13 九州島與臺灣本島⁵

這樣的地理與氣候背景下，JR 九州與臺鐵公司的軌道路網面臨相似挑戰，例如：穿越山區之軌道因豪雨、地震等自然災害導致路基流失、橋梁損毀或土石流侵襲等；臺鐵公司欲藉由本次交流，聽取 JR 九州經驗分享，以做為強化經營韌性之借鏡。

JR 九州經驗分享內容包含「防災相關措施」、「災害發生時的緊急應變措施」、「路線軌道檢查與維護的相關措施」三部分：

(1) 防災相關措施

JR 九州擁有 22 條路線，涵蓋 390 座隧道與 5,240 座橋梁。該公司依據「鐵路構造物等維護管理標準」以判斷鐵路構造物⁶健全程度，其構造物健

⁴ 国土交通省国土地理院(2025 年 9 月)。「令和 7 年全国都道府県市区町村別面積調」。擷取日期：2025 年 10 月 1 日，網站：<https://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/backnumber/GSI-menseki20250701.pdf>

⁵ 圖資擷取自 Google map。

⁶ 此處所指「鐵路構造物」為橋樑、隧道、擋土牆、鐵路設施等，屬土木或建築工程中用來支撐或保護的結構。

全程度分級制度分為 A(含 AA、A1、A2)、B、C、S 等(如表 3)，用以判斷結構物的損壞程度與修復優先順序，並透過 PDCA 循環（計畫、執行、檢查、行動）進行持續改善。

在面對日益嚴峻的自然災害挑戰時，JR 九州根據周邊環境採取硬體措施(例如：為恢復功能進行修繕工程、為提升耐久性進行設備投資工程)，以及軟體措施(例如：運行限制)，以確保行車安全。此外，根據過去災害受損紀錄與地形條件，指定重點監控區域並於降雨、地震、強風等災害發生時進行加強巡檢。確保鐵路運行的安全與穩定之相關防災措施如：

A. 硬體措施—JR 九州透過多次災害經驗，逐步提升了防災強度

(A)隨著暴雨災害加劇，透過持續進行護坡工程等措施，JR 九州已提高斜坡的防災強度。

(B)2003 年 JR 九州長崎本線發生落石導致特快列車脫軌事故，JR 九州引以為鑑，重視「可能導致脫軌的落石」風險，故已設置擋土牆與岩網，以為因應。

(C)隨著嚴重的豪雨災害，河川水位上升，導致護岸、橋墩與橋台的沖刷現象頻繁發生，JR 九州採取能夠承受與災害時相同或更強暴雨等級的工程設計(例如：護岸高度與結構等)，提高防災強度。

B. 軟體措施—遠端監控與災害模擬訓練

JR 九州導入遠端監控系統，監視橋下水位、斜坡傾斜角度變化情形，並定期舉辦災害模擬訓練，如地震疏散演練、防水門操作訓練等，與警察、消防單位合作，提升團體合作及緊急應變能力。

表 3 JR 九州之構造物健全程度分級表

健全度		構造物的狀態
A	有威脅到司機員安全、乘客及公眾的安全以及列車正常運行的變化或可能性：	
	AA	有威脅到司機員安全、乘客及公眾的安全以及列車正常運行的變化，需要緊急處理。
	A1	正在進行變化，使結構性能下降；或因大雨、洪水、地震等原因，有可能使結構性能喪失。
	A2	有變化，在未來有可能使結構性能下降。
B		未來有可能成為健康度 A 的變化。
C		輕微的變化。
S		健康。

(2) 災害發生時的緊急應變措施

JR 九州應變機制中，災害發生前的預知以及災害發生後的資訊掌握，是其應變之重點：

A. 雨量、風速、地震等資訊之測量、偵測的機制

JR 九州透過設置在鐵路沿線的雨量計、風速計、地震儀來偵測現場狀況，再經由通訊線路將資訊集中至控制系統，透過系統進行號誌控制並根據狀況以無線通訊方式通知列車司機員。

除了使用 JR 九州自有的沿線測量設備，該公司亦考慮利用氣象廳與地方政府所擁有的外部測量設備，以提升整體防災強度。

B. 設備檢查與災害狀況掌握的機制(氣象異常應對系統)

JR 九州透過「氣象異常應對系統」(如圖 14)，可視覺化掌握颱風、雨量、地震等災害對軌道路線的影響程度，該系統能結合 GPS 定位(員工配戴 GPS 偵測裝置)與現地照片(現場員工拍照後即時上傳)，判斷災害是否影響列車運行，進而預估復原時間，有助於管理人員快速決策，提升災後復原效率。



圖 14 JR 九州「氣象異常應對系統」

(3)路線軌道檢查與維護的措施

為確保鐵道設施的長期穩定運行，JR 九州建立完善的線路檢查體系，依據法令進行定期與臨時檢查。在檢查類別之巡檢項目中，巡檢分為「列車巡檢」與「徒步巡檢」兩種方式，列車巡檢之目的為掌握路線周邊環境、列車搖晃等路線的綜合環境變化狀況；徒步巡檢之目的則為利用步行和軌道自行車，了解路線維護狀況和環境變化（包括簡易修繕）。

「列車巡檢」部分，JR 九州已於 2020 年起用列車巡視支援系統(RED EYE)，該系統透過攝影影像與列車動搖數據的自動分析，協助 JR 九州工程人員判斷需處理的異常區域，達到提升巡檢效率與節省人力之目的；該系統目前已導入行於鹿兒島線（150km）、日豐線（330km）、長崎線（40km）等路線之各式車輛，JR 九州計畫於 2026 年推出可攜式版本「Smart RED EYE」，以擴大應用範圍，使該系統可在其他鐵路公司進入的路線區間使用。

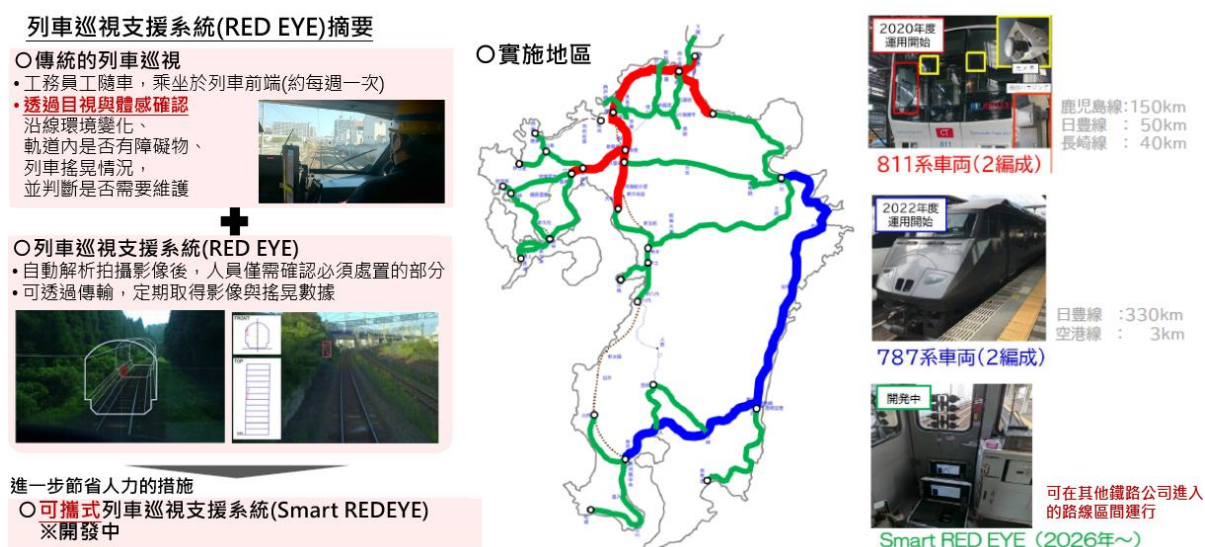


圖 15 JR 九州「列車巡視支援系統(RED EYE)」

(二) 技術導入提升營運效率

JR 九州為改善持續虧損的鐵道經營事業、提升整體營運效率，積極導入各式技術以推動各項合理化與精簡人力之措施，包括智慧支援車站(SSS)以及單人駕駛模式等。

1. 智慧支援車站(SSS)

JR 九州經營車站共 572 站，其中超過 50%為無人車站，為提升營運效率、確保車站服務品質，提供旅客安全的旅運服務，JR 九州積極導入「智慧支援車站 (Smart Support Station, 簡稱 SSS)」制度，藉科技輔助之管理方式提供車站服務。自 2015 年 3 月起，JR 九州香椎線⁷的所有車站（除香椎站與長者原站外）正式實施智慧支援車站之管理體系。

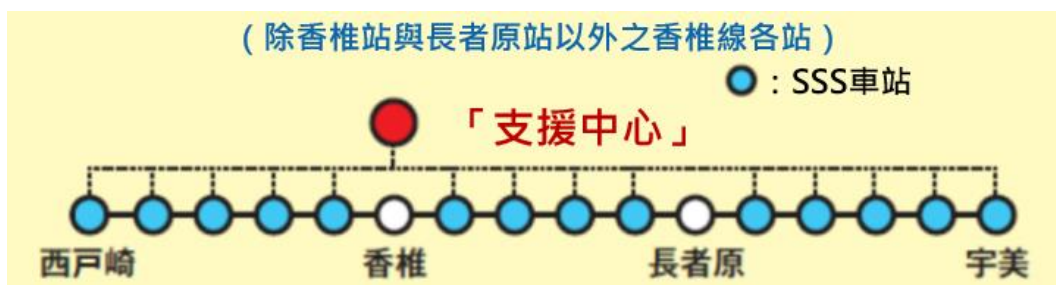


圖 16 智慧支援車站(SSS)區域圖

已導入「智慧支援車站」之車站均設置監視攝影機、對講機、自動售票機等設施設備，由「支援中心」操作人員透過監視攝影機，於每日首班車至末班車期間守護乘客安全，並透過對講機、自動售票機提供乘客引導、協助簡易票務等服務，而當車站設備故障或旅客需要協助上下車時，支援人員會視情況前往車站提供協助。

(1) 智慧支援車站之設備配置

從無人車站升級智慧支援車站，JR 九州為此於車站主要新設 4 項主要設備包括「人工服務精算機(用於旅客搭乘超過原購買車票之乘車區間時)」、「監控攝影機」、「對講機」及「列車即時位置顯示螢幕」(如圖 17)。

⁷ 該路線中，2024 年平均日運量最大的為宇美站 1,985 人次、最小的為新原站 304 人次，部分車站月台設有簡易自動驗票閘門供旅客進出站使用。

此外，車站既有的自動售票機(用於購買車票)之對講機，提供旅客在購買車票時有任何疑問，可透過對講機詢問工作人員之服務；旅客進出站時，依其使用車票之不同，JR 九州調整自動驗票閘門、簡易自動驗票閘門於進、出場(或上、下車)之使用方式(如圖 18)。又為能即時將列車延誤或停駛、以及透過監視攝影機發現危險或妨礙行為等資訊提供在車站候車的旅客，JR 九州亦建置遠程廣播系統，由「支援中心」操作人員透過廣播進行通知、提醒(如圖 19)。

<p>人工服務 精算機 (用於超過 乘車區間時)</p>	 <p>螢幕</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 可透過螢幕與操作人員進行視訊對話 ● 對於聽障旅客，則以書面交流等方式提供協助 ● 可進行自動售票與IC卡加值等功能 <p>※不包括五位野、瀨瀨串、中名站等三站</p>
<p>監控攝影機</p>	 <p>檢票口</p>  <p>月台</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 操作人員於首班車至末班車期間，透過監控攝影機守護乘客安全
<p>對講機</p>	 <p>月台對講機</p> <p>有需要的乘客 請按下按鈕， 工作人員 將提供協助</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動售票機除購票外，如有疑問可透過對講機詢問工作人員 ● 緊急時，可透過設置在月台上的對講機與工作人員聯繫 <p>※不包括五位野、瀨瀨串、中名站等三站</p>
<p>「這個 那個」 (列車 即時位置 顯示螢幕)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 顯示螢幕可檢視列車名稱、目的地、即時位置，讓乘客確認列車動態；若列車延誤，將顯示延誤時間 ● 可下載JR九州的手機APP，即可更方便地使用「這個那個」功能查詢列車即時位置 

圖 17 JR 九州智慧支援車站之主要新設設備

自動驗票閘門（和白站、須惠中央站、宇美站）※使用方式有所變更



IC卡	進站	出站	進出站・請照常感應
磁卡定期票	進站	出站	進出站時・磁卡定期票無需插入驗票機・直接通過即可
一般車票	進站	進站時・請直接通過閘門	出站 出站時・請將車票投入閘門前的運費箱後通過

簡易自動驗票閘門（不含和白、須惠中央、宇美站）



簡易型自動驗票機的使用方式無變更，與以往相同

圖 18 自動驗票閘門、簡易自動驗票閘門之使用方式



圖 19 遠端廣播裝置

(2)智慧支援車站之管理體制

智慧支援車站之運作由「支援中心」統籌，主要分為之 2 大業務：

- A. 監控業務：「支援中心」之操作人員每日從首班車至末班車期間，透過監視攝影機即時掌握各車站的狀況以守護乘客安全，必要時可安排列車停駛或通報警方等應對措施。
- B. 精算業務：「支援中心」之工作人員透過電話與人工服務精算機，負責處理旅客諮詢，以及補票與 IC 卡加值等票務服務。

在人力運作上，智慧支援車站工作人員每日配有 1 名專屬操作人員與約 3 名巡邏人員，其主要執行任務及分工如下：

- A. 1 名專屬操作人員(常駐於支援中心)
 - (A)透過監視攝影機與對講機進行各車站的監控與旅客引導服務。
 - (B)指派巡邏人員執行車站各項任務。
 - (C)必要時，使用遠程廣播系統進行車站的通知、提醒。
- B. 約 3 名巡邏人員(巡邏各車站)
 - (A)每日至少 1 次，巡查並清潔全部 14 個車站。
 - (B)旅客服務，例如：協助旅客上下車。
 - (C)設備檢查、維護與故障排除等。



圖 20「支援中心」位於香椎站乘務宿舍之 2 樓空間



圖 21 巡邏人員之主要執行任務

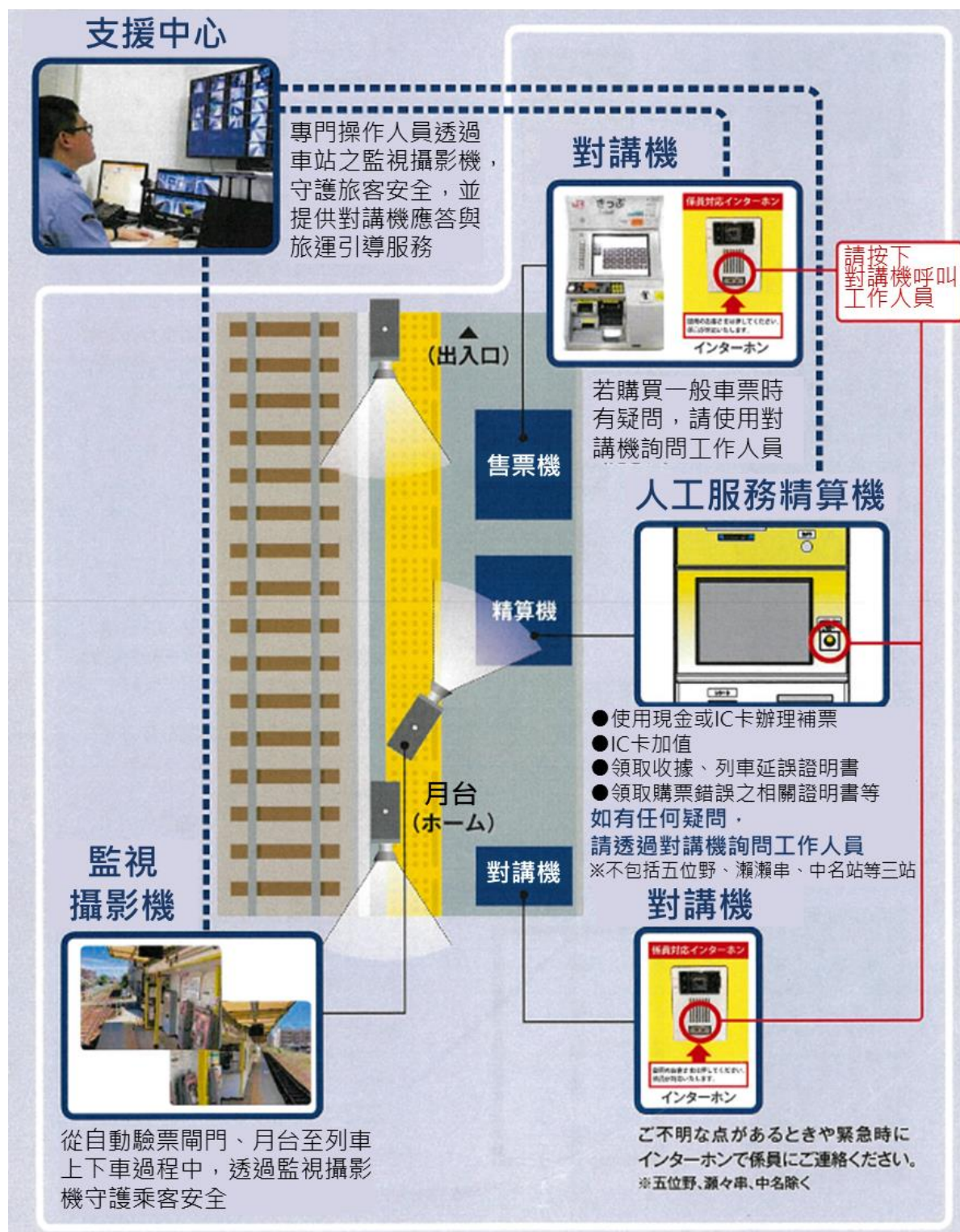


圖 22 智慧支援車站之運作圖示

此外，為確保行動不便旅客於無人車站乘車之安全與服務品質，JR 九州設計智慧支援車站之旅客協助流程，旅客可搭乘日前或搭乘日當天透過電話聯繫「支援中心」，操作人員將安排巡邏人員至車站，協助旅客上下車。

2. 單人駕駛模式

JR 九州自 2016 年起逐步推動「單人駕駛」模式，在確保行車安全前提下，持續擴大適用的營運區間與列車編組。

此處所謂單人駕駛，是指列車由 1 名駕駛員獨立操作，無配置其他乘務人員。至 2025 年，JR 九州已將此模式廣泛應用於九州島各區域，車種包含普通列車與部分特急列車，車輛編組型態涵蓋 1 至 6 輛編組，而 7 輛(含)編組以上之列車目前則無實際運行紀錄。

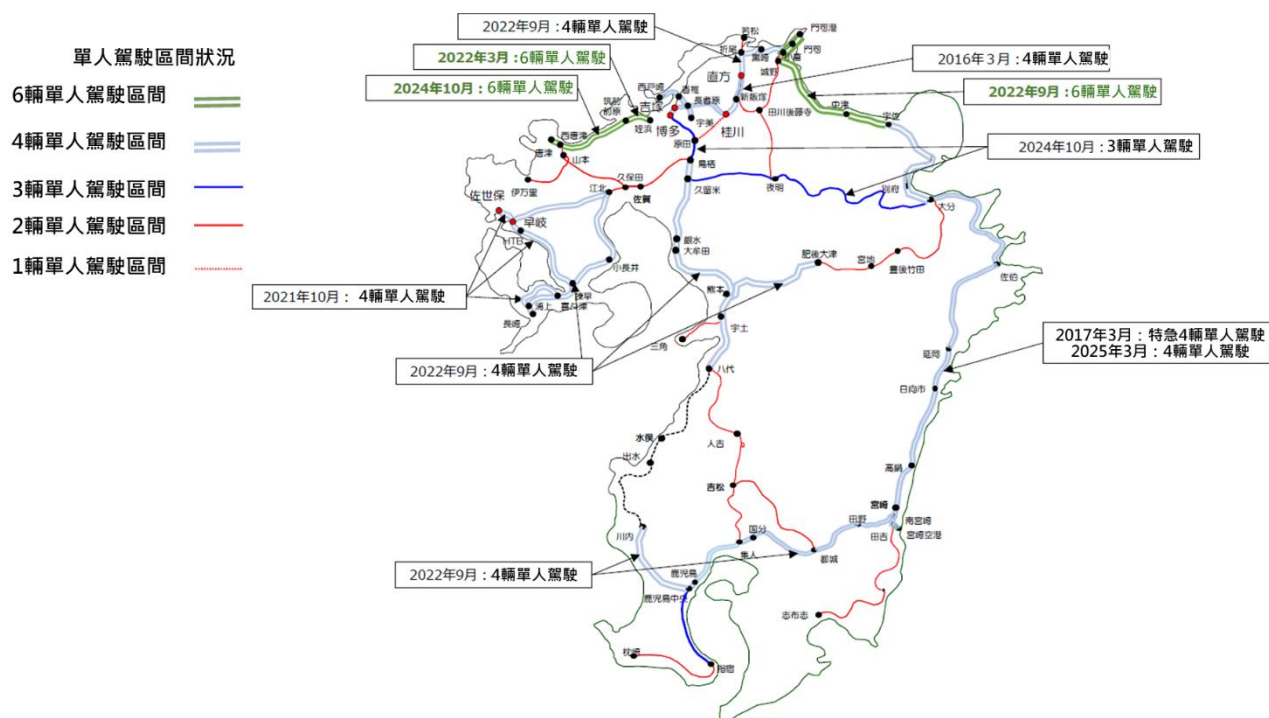


圖 23 JR 九州單人駕駛運行的實施情形



圖 24 採單人駕駛之香椎線電聯車設有車側監視器

日本政府於「鐵道技術基準省令」中明訂鐵路事業實施單人駕駛之相關規定，JR 九州以此為依據並進行相對之因應措施：

(1) 省令第 86 條（涉及車輛設備）

- A. 能夠向各車廂進行車內廣播(廣播裝置)。
- B. 必須具備緊急通報設備(SOS 按鈕)。
- C. 乘務員能夠在規定的位置進行車門操作及廣播(廣播裝置、單人車門開關等)。
- D. 乘務員能夠一邊操作車門一邊確認旅客上下車(單人後視鏡、車側監視器等)。
- E. 具備可手動打開車門的裝置，並顯示開門位置(緊急用門栓)。
- F. 具備駕駛員值勤異常時之停止裝置(EB 裝置⁸)。
- G. 具備能夠與行控等進行通訊之安全通訊設備(列車無線電等)。

(2) 省令第 100 條（涉及防止出發事故）

制定防止乘客被車門夾住後列車仍然發車的措施(單人駕駛之鏡、車側攝影機等設備)。

(3) 省令第 106 條（涉及列車防護）

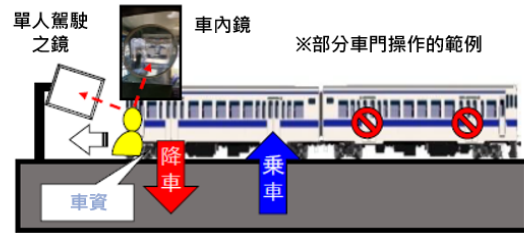
- A. 確保乘客上下車的安全，以及在異常情況下能順利進行疏散引導(消除月台與車廂之高低差、避難設備等)。
- B. 能迅速採取措施以保護鄰近軌道上的其他列車(使用防護無線系統等)。
- C. 對相關員工進行充分的教育與訓練(線上模擬訓練等)。
- D. 於充分的時間內向乘客進行宣導(海報張貼等)。

JR 九州依車輛編組數量不同，就單人駕駛模式制定差異化管理方式，共有「1~2 輛之單人駕駛」、「3~4 輛之單人駕駛【普通列車】」、「4 輛之單人駕駛【部分特級列車】」、「6 輛之單人駕駛」等 4 種管理型態(如圖 25)。

⁸ 日本列車駕駛台上的緊急列車停止裝置(Emergency Brake, EB)。

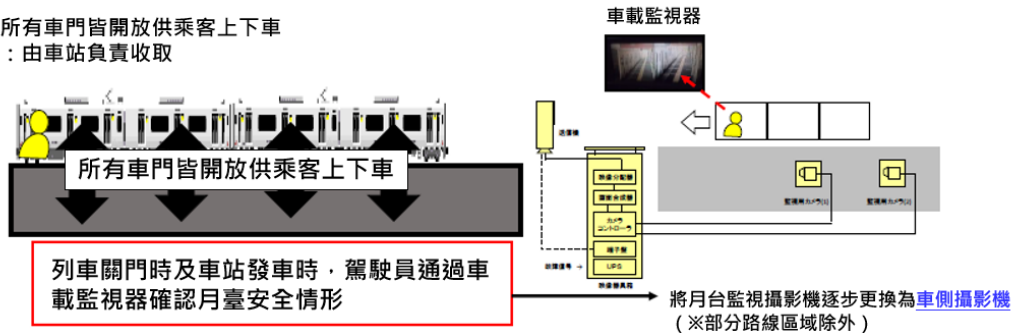
● 1~2輛之單人駕駛

- 列車門：無人車站僅開放部分車門供乘客上下車（部分例外）
- 車資收取：由駕駛員負責收取（部分例外）
有人車站則由站務人員負責票務處理



● 3~4輛之單人駕駛 【普通】

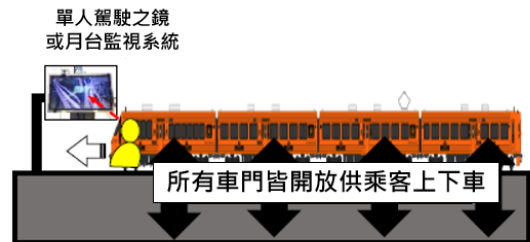
- 列車門：所有車門皆開放供乘客上下車
- 車資收取：由車站負責收取



● 4輛之單人駕駛 【特急】

- 運行區間：大村線（早岐～HTB）
日豐線（大分～鹿児島中央）
- 列車門：所有車門皆開放供乘客上下車
- 車資收取：由車站負責收取

列車關門時，由駕駛員操作列車門；在發車時，透過單人駕駛之鏡或是月台監視系統確認月臺安全情形



● 6輛之單人駕駛

- 運行區間：筑肥線（姪濱～西唐津）
鹿児島本線（門司港～小倉）
日豐本線（小倉～宇佐）
- 列車門：所有車門皆開放供乘客上下車
- 車資收取：由車站負責收取

列車關門時及車站發車時，駕駛員會透過月台監視系統或車側攝影機的顯示器，確認月台上的安全狀況。

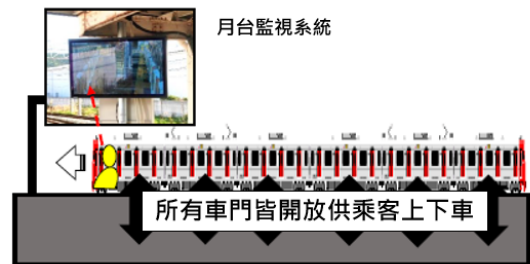


圖 25 單人駕駛模式之差異化管理方式

另為防止「列車錯停導致乘客墜落」，JR 九州於單人駕駛區間中導入感應器系統，以為因應，其原理為當列車前端車上感應器偵測到月台感應器（地上子）時，僅月台側之車門可操作；若列車未正確停靠於指定位置，車門開關功能將無效，避免駕駛員於非指定位置開門。

而為確保「列車全部車廂完全停靠在月台範圍內」後再使車門得以正常操作，於列車後端加裝車上感應器，並於月台相對位置裝設月台感應器（地上子），當後端車上感應器能成功偵測到月台感應器（地上子）時，駕駛員始能正常操作車門開關功能，避免駕駛員於非指定位置開門。

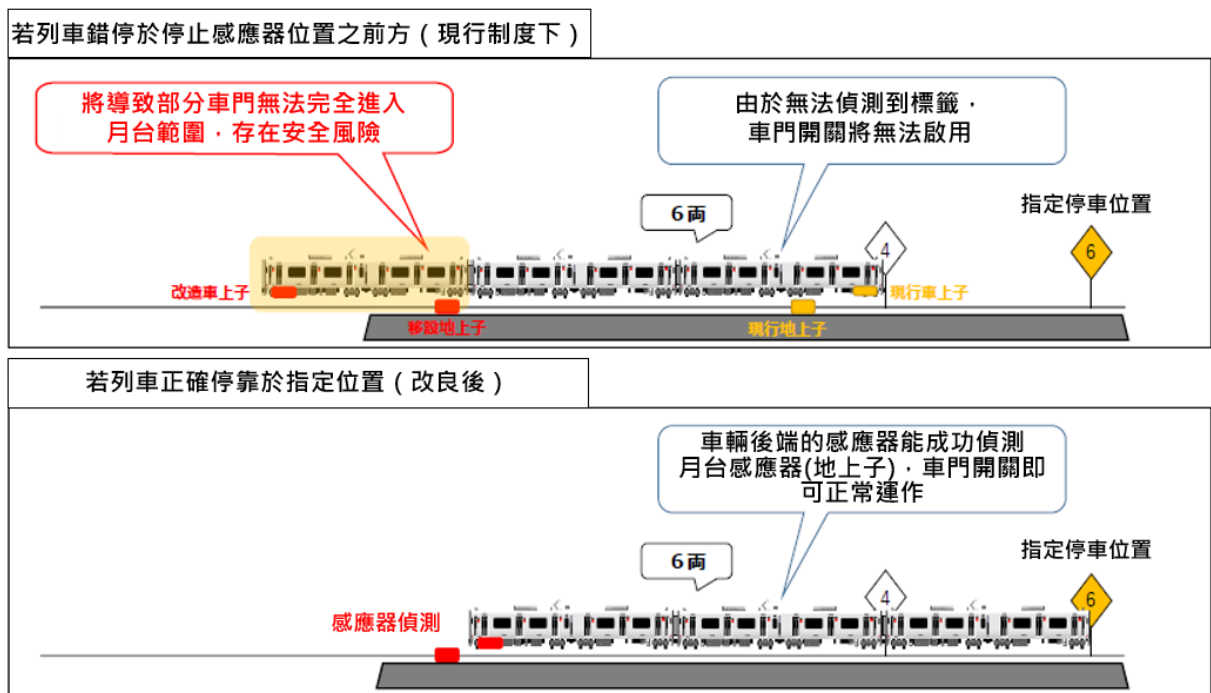


圖 26 安全措施(防止月台墜落)

(三) 擴展副業創造生活收益

JR 九州在「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，鐵路事業永續經營，必須採多角化經營」之企業自覺下，積極拓展鐵路運輸之副屬事業，查 JR 九州財務表現(會計年度：2024 年 4 月 1 日至 2025 年 3 月 31 日)⁹，其鐵路本業營收(約 1,512 億日圓)佔總營收 33.28%，非鐵路本業營收(約 3,031 億元日圓)佔總營收 66.72%，在日本 JR 事業中，是目前唯一非鐵路本業營收佔總營收 50%以上之集團。

有鑑於此，本次特地向 JR 九州請益，由該公司事業開發本部分享其業務：

1. 資產開發的業務拓展 4 步驟

JR 九州之事業開發本部由會長（即董事長）及社長（即總經理）直轄管理，本部內下設「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」等業務部門，業務項目包含車站大樓（商業設施）、公寓大樓、停車場、飯店（旅館）、物流設施、卡片（電子商務）及數位化等；該部門以鐵道事業可觸及之事業領域為起點延伸，持續挑戰多角化經營，可說是 JR 九州子公司之搖床。

本次 JR 九州之經驗分享著重於以車站為中心的資產開發事業拓展，將其業務拓展分為 4 步驟：

(1) 以鐵路運輸之旅客為目標客群

例如：車站月台商店、拉麵店。

(2) 以車站及車站周邊活動之居民為目標客群(與鐵路運輸之加成效應)

例如：車站大樓、飯店、物流與餐飲、停車場。

(3) 以鐵路沿線及都會區之居民為目標客群

例如：公寓、住宅、物流與餐飲、高齡者服務。

(4) 城市建設、拓展至九州以外地區(如：東京、泰國)

例如：大型綜合開發、餐飲、辦公室、飯店。

值得注意得是，JR 九州設有內部創業機制，鼓勵員工自主發想並提案，透過公司內審議程序，由提案員工以小規模創業，若業務推展不理想，公司不會究責於提案員工，而是以「失敗為成功之母」理念，由經營團隊解析失敗經驗，並研議未來可再嘗試的方向。

⁹ JR 九州(2025 年 5 月)。2025 年 3 月期決算短信(日本基準)。擷取日期：2025 年 10 月 3 日，網站：<https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/news/>

2. 車站大樓事業經營

車站大樓事業經營依其規模而有不同的經營策略，JR 九州總公司與其集團子公司(幾乎為 JR 九州總公司 100%持股)間，採「租借資產」模式，再由集團子公司經營車站事業。值得注意得是，各車站招商亦納入在地居民參與機制，回應在地居民生活需求。

以 JR 博多城為例(如圖 27)，建築物(Amu Plaza 博多)產權由 JR 九州所持有，出租予 JR 博多城(JR 九州子公司)以收取租金，JR 博多城透過收取租戶租金來獲取收益。特別說明，建築物設施之修繕方式，會依「財產歸屬」及「管理區分」之因素而有所不同。

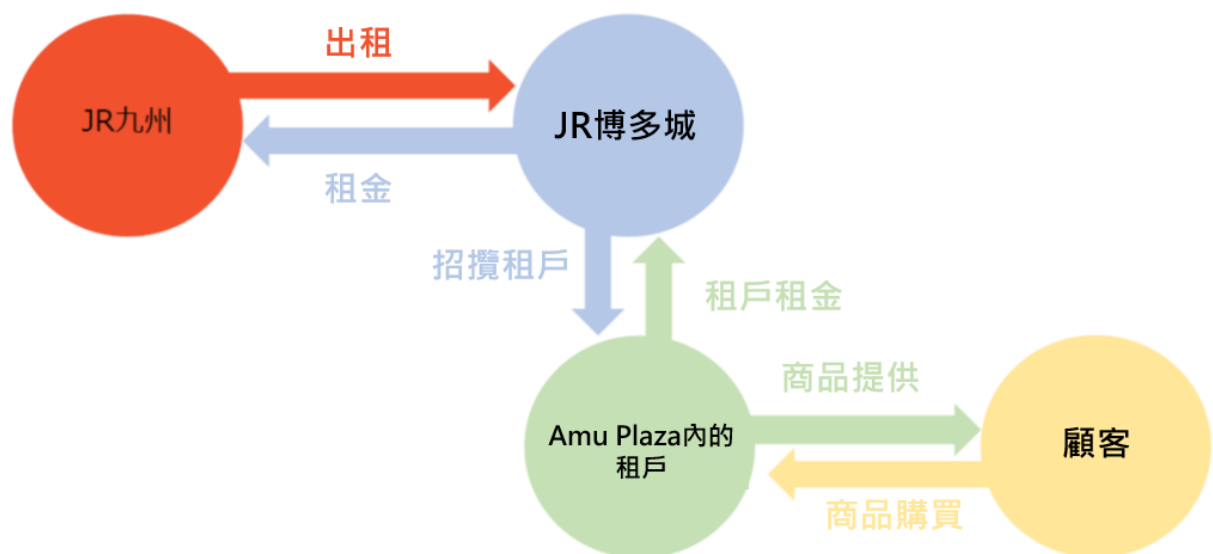


圖 27 JR 九州車站大樓事業之營運模式(以 JR 博多城為例)

3. 飯店事業經營

JR 九州飯店事業之經營，依建築物產權區分為「JR 九州自有」、「JR 九州集團子公司向民間承租」之 2 大營運模式(如圖 28)。

飯店事業之經營版圖已拓展至東京、京都、沖繩、及海外(泰國)等地區，經營品牌包含自有品牌(例如：JR 九州 Blossom 那霸酒店)與國際品牌(例如：長崎萬豪酒店)，且為能擴展事業版圖，也會自購土地興建飯店。JR 九州飯店事業已進軍海外，進一步了解其飯店事業進軍泰國市場之原因，係考慮日本面臨人口減少問題，JR 九州跨向國際，將集團事業中已成為九州地區發展主幹之飯店事業，進一步拓展至未來可望穩定成長的東南亞地區，而海外事業所獲得的成果再回饋予九州，可進一步壯大 JR 九州事業之主幹。

考量以觀光立國的泰國於飯店市場的成長潛力，以及將飯店經營的專業知識回饋至日本國內的可能性，JR 九州於 2017 年收購以取得 Shama(服務式公寓與飯店)，並於 2018 年取得 Aloft(飯店)的土地與建築租賃權。

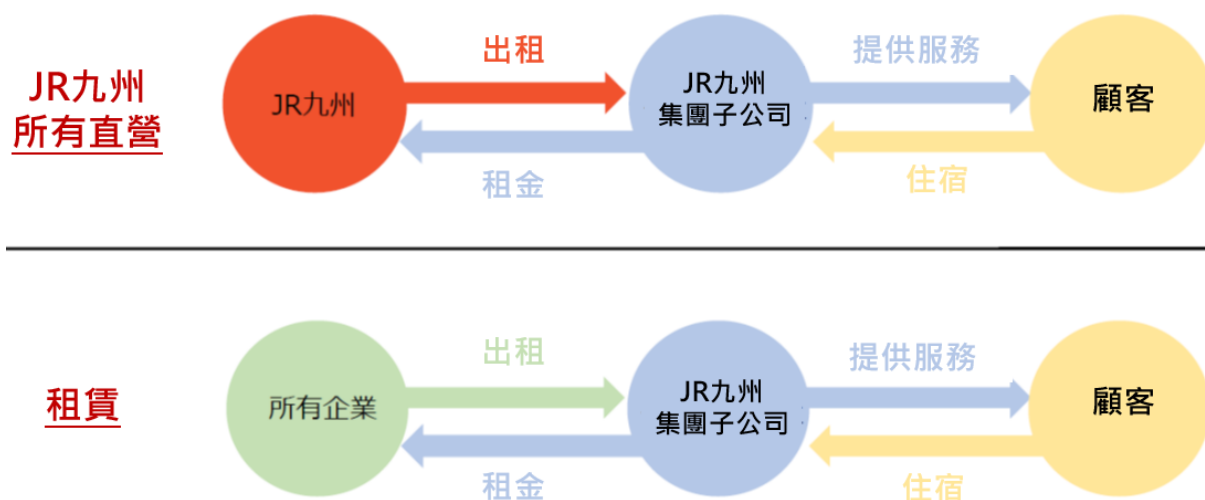


圖 28 JR 九州飯店事業之營運模式

4. 車站內商業空間之零售經營

JR 九州子公司之經營事業中，屬零售及餐飲之主要子公司如圖 29：

(1)JR 九州零售股份有限公司(JR 九州リテール)

主要業務：便利商店（如 Family Mart）、車站販售店、綜合商店。

(2)JR 九州速食股份有限公司(JR 九州ファーストフーズ)

主要業務：餐飲業、食品零售業、食品與飲料批發業。

(3)JR 九州食品服務股份有限公司(JR 九州フードサービス)

主要業務：餐廳（居酒屋、麵食等）、輕食與便當販售。

(4)富士萬比股份有限公司(フジバンビ)

主要業務：點心製造與販售。

各車站內商業空間之零售營運模式，分為「JR 九州集團子公司直營自有品牌」及「JR 九州集團子公司採特許加盟連鎖 (Franchise Chain, FC) 經營」，如圖 30。

值得注意得是，JR 九州集團子公司採 FC 經營之考量在於「與有人氣的品牌聯名並以此獲得經營知識(Know-how)」，例如加盟雀巢子公司

「Seattle's Best Coffee」品牌；此外，JR 九州也會收購其他企業，藉以拓展事業版圖，例如 2023 年併購甜點製造與銷售品牌「株式会社フジバンビ」，使其成為 JR 九州集團子公司。

作為共同區域加盟商，在JR九州車站等地方拓展業務。此外，作為獨立店鋪，還經營「銘品藏」為主之核心業務與其他業務。

作為加盟企業，
在日本全國拓展11個品牌

< 經營商店 >



等共247家商店

 JR九州フードサービス

在九州地區之各主要車站開設居酒屋、餐廳、麵館和速食店等車站餐飲(便當)事業

< 經營商店 >



等共216家商店

株式会社 **フジバンビ**

於2023年6月成為JR九州集團的子公司。
拓展「甜甜圈棒」之點心製造銷售，以及食品銷售等業務

< 經營商店 >



等共59家商店

< 經營商店 >



販売店：四方寄総本店
熊本駅店
博多駅マイング店

圖 29 JR九州集團經營零售及餐飲之主要子公司(截至2023年5月底)

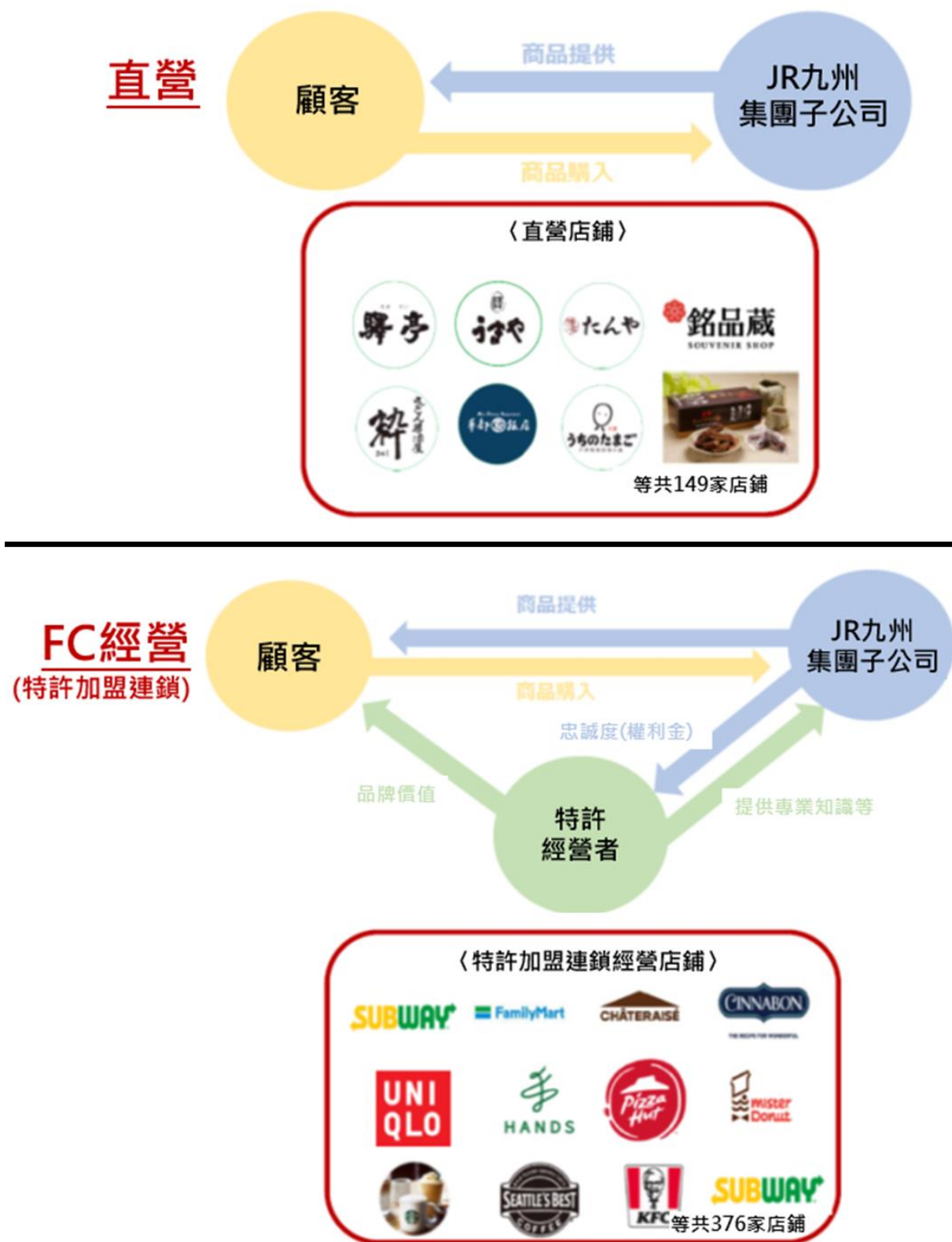


圖 30 JR 九州車站內商業空間零售之營運模式

(四) 財務分析降低成本增加收益

鐵路運輸投資具有「沉沒成本」的特性，除依賴副業多角化經營外，如何使鐵路運輸本業財務健全，為臺鐵公司本次向 JR 九州研討之重點。本議題由 JR 九州鐵路事業本部就近年來所戮力推動之財務改善計畫進行說明，該部門由會長（即董事長）及社長（即總經理）直轄管理，本部轄下部門均為鐵路營運第一線執行現場工作的組織，分別為：

- 安全創造部
- 旅客滿足推進部
- 事業總管部
- 豪華觀光列車本部
- 新幹線部(企劃、運輸、工務等 3 個子部門)
- 營業部(企劃、營業、販售、旅行、綜合行銷中心等 5 個子部門)
- 運輸部(企劃、輸送、乘務員、車輛等 4 個子部門)
- 工務部(企劃、路線、工程、設備、電力、號誌通訊、系統等 7 個子部門)
- 運行管理部
- 建設工事部(企劃、基礎設施、電氣、博多站工事事務所等 4 個子部門)
- 佐賀鐵道事業部、筑豊篠栗鐵道事業部：此 2 部門定位為總公司的地方分支，職掌為現場營運與技術執行。

該部門包含鐵道事業之「運、工、機、電」功能；另外值得注意的是，JR 九州「建設集團」中，包含承辦車輛機械設備工程、土木與建築工程、電力工程、電信工程等業務之子公司。

1. 鐵路事業經營與目標

九州地區面臨人口減少與高齡化的挑戰，其速度甚至超越日本其他地區，對交通運輸需求造成影響。同時，隨著高速公路路網逐步建設完成，鐵路運輸與私人交通工具及公路客運之間的競爭日益激烈，市場環境更加嚴峻。

自 1987 年國鐵分割並民營化以來，JR 九州承接了許多無利可圖的地方鐵道路線，肩負維持區域交通的社會責任。2011 年九州新幹線全線通車後，至新冠疫情爆發前，鐵路客運收入一度達到 1,500 多億日圓，顯示高速鐵路對業績的重大貢獻。然而，JR 九州鐵路事業仍面對龐大的固定資產負擔。截至 2016 年 3 月財政年度末，因鐵路業務固定資產減損約 5,200 億日圓，折舊費用一度減少，但即使採取減損處理，鐵路業務每年仍需投入約

250 億至 300 億日圓的設備投資，且未來折舊費用勢必再度增加。

為提升經營效率，JR 九州自 2021 年 4 月 1 日起，根據實際使用情況調整鐵路業務固定資產的折舊方法及折舊年限，藉此優化財務結構並確保長期穩健經營。此外，面對九州地區人口結構變化、外部競爭壓力，JR 九州陸續推動「BPR(Business Process Re-engineering，業務流程再造)計畫」、「未來鐵道計畫」並引進新創產業革新能量，以實現企業永續成長之目標。

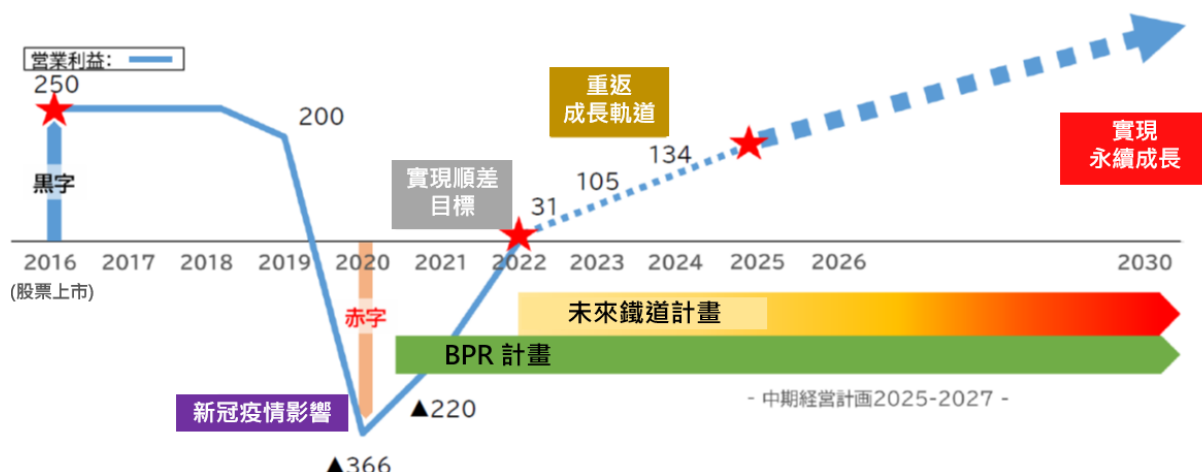


圖 31 JR 九州鐵路事業營業實現永續成長目標之示意圖

2. BPR 計畫

2020 年，在新冠疫情與新生活型態下，JR 九州面臨挑戰，鐵路事業的弱點於此時顯現出來，包含過度依賴客運、固定成本過高，且無法預期收入是否有飛躍性的回復。JR 九州認為，為了要恢復收支狀況，持續降低固定成本是當務之急，決議於短期間內執行「BPR 計畫」，目標為「在中期經營計畫期間(2025 年至 2027 年)內，降低 140 億日圓的固定成本」！

BPR 計畫以鐵路事業「第一線營運部門與幕僚部門」為實施結構性改革之對象，JR 九州已認知，在既有延續的框架下，將無法使成本大幅度地降低，必須透過充分收集並分析客觀資訊，包括金額、時間、人力等數據，徹底打破部門間的隔閡與既有規則、致力於打造符合理想的業務運作模式。在推動期程方面，短期內規劃果斷且具突破性的措施(例如：4 個月內完成規劃，2 年內執行)，由經營團隊迅速提出措施執行之可行性評估並做出決策。為能順利推動計畫，使 JR 九州每個員工將改革視為「與自己有關係的事」，由計畫負責人每週發佈辦理情形報告，並與集團公司約 2,100 名員工進行即時資訊共享，亦向員工徵集創意(共收到約 4,000 件)，並舉辦意見交流會。

JR 九州於短短兩年半內實現「降低 140 億日圓固定成本」之目標，具體措施如表 4。

表 4 BPR 具體措施與實施內容

服務等級調整	運輸力降低	<ul style="list-style-type: none"> ■ 根據實際使用情況，重新檢討列車班次、編組車輛數及運行方式（車廂改為長排座椅、撤除部分座位等） ■ 乘務人員多技能化（清潔作業等） ■ 車輛裝設車側監視器、部分車站設置月台門以擴大辦理單人駕駛適用車輛編組、區間等
	車站體制合理化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調整車站體制（委外經營、無人化、縮短營業時間等） ■ 根據實際使用情況，調整車站售票窗口的數量 ■ 配合車站售票窗口調整，減少人工售票所需的設備數量
	路線與電路維護等級的重新定義	<ul style="list-style-type: none"> ■ 根據各路線的重要性，調整軌道維護的等級 ■ 調整路線與電路之檢查標準與設備更換標準 ■ 依實際使用情況重新評估故障修復與災害復原的應對層級
組織多技能化		重新檢討各支社與各鐵路事業部的組織體制等
後勤部門		推動辦公室自由座位制，縮減總公司樓層、宣傳刊物等
降低集團公司成本		<ul style="list-style-type: none"> ■ 推動集團一體化業務改革 ■ 降低來自 JR 集團的外包成本
其他鐵路費用		立即降低業務費、動力費等其他鐵道相關經費

3. 未來鐵道計畫

2022 年，日本當地新冠疫情趨於平穩，惟員工對未來感到不安。為此，JR 九州決議執行「未來鐵道計畫」，此處 JR 九州所定義之未來鐵道為「行動方式的進化 + 經營體質的強化 = 鐵道價值的提升」，其目標分為定量目標「至 2030 年度以前，財務收支改善達 140 億日圓以上」，以及定性目標「提高鐵路價值、成長的良性循環」，並說明未來鐵道計畫與 BPR 計畫之不同：

(1)BPR 計畫執行期間短(2 年半間完成)並以降低成本為主軸；未來鐵道計畫執行期間較長(直至 2031 年 3 月)，強調獲取收入與持續投資以達成收支改善。

(2)未來鐵道計畫強調「強化對未來的守護」，提高 JR 九州具備經營的韌性，以承受不穩定的外部環境等風險(例如：疫情、人口減少、氣候變遷等)；同時亦強調「強化對未來的進攻」，展望未來鐵路，積極為「安全」、「服務」的「成長與進化」進行投資，以因應車輛、設施設備的大規模更新。

JR 九州執行未來鐵道計畫，採分組編制進行(如表 5)，目前已執行第一階段(打造創造 2030 年未來之基礎)，並邁入第二階段(2030 年度財務收支改善達 140 億日圓以上)之過程，具體措施如本次實地考察之自動駕駛 GOA 2.5(因應人力不足問題並可降低培訓成本)、開發並啟用多功能檢測車 BIG EYE(提高巡軌效益且實現大數據分析之資料收集基礎)、運用 3D 列印方式自製部分車輛零組件(提高維修效率、大幅降低材料採購成本)等。

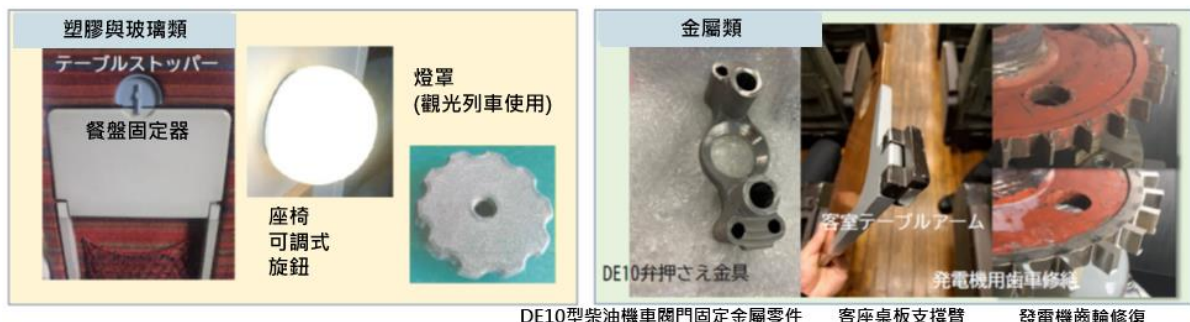


圖 32 利用 3D 列印技術製造特殊計價零件、觀光列車客製化零件、已經停產的零件

表 5 未來鐵道計畫編制

未來鐵道	第一階段	第二階段
鐵道獲利模式	<ul style="list-style-type: none"> ■重新檢討單價 ■善用數位工具，最大化顧客終身價值（LTV） ■確實執行增收策略（例如營造熱鬧氛圍、吸引粉絲等） 	<ul style="list-style-type: none"> ■提升「D&S」系列觀光列車(設施與服務)品質，吸引國際旅客 ■擴大「無須私家車也能便利生活」的生活圈(如 MaaS 等) ■車站體制的機動化與高效率營運
鐵道周邊獲利模式(實施中)	最大化現有資源的力量，並透過「開放式創新」進軍新事業，創造新的市場(顧客)，例如物流、能源與環境、社會基礎建設等	
地方鐵道(實施中)	構建可永續經營的行動服務(Mobility Service)	
運輸體系	<ul style="list-style-type: none"> ■以自動化為目標，簡化車輛、乘務員人力運用 ■跨系統(職場)的多技能化 	<ul style="list-style-type: none"> ■依照需求，提供彈性的運能 ■建立精簡且低成本的營運體制 ■環境友善的鐵道
維修保養	<ul style="list-style-type: none"> ■透過感測與監控技術，簡化狀態掌握的作業流程 ■重新檢討規則，以延長檢查週期 ■運用 IoT×AI 開發維修保養方法 	<ul style="list-style-type: none"> ■實現以「視情維修」(CBM)為核心，最小化全生命週期成本 ■透過 IoT × AI 等新技術，升級維修保養方法
設備	<ul style="list-style-type: none"> ■鐵道設備的精簡化(取消聯鎖系統、簡化售票設備) ■擺脫設備所有權(照明、通信設備) 	以最新技術為基礎，實現鐵道設備的最佳化(如無線控制、取消架空電線、創新的乘客引導系統)
集團子公司(實施中)	<ul style="list-style-type: none"> ■改善鐵道收支，並創造資源與技術能力(人力、知識) ■推動智慧化工作方式、生產力提升、技術取得 	<ul style="list-style-type: none"> ■事業大幅擴展 ■挑戰新事業、擴展既有事業
收支管理(實施中)	<ul style="list-style-type: none"> ■新型收支管理方法在鐵道事業部內的穩健推行 ■透過新型收支管理方法，展現收支改善的成效 	■收支管理方法完全落實，員工的意識轉變為在執行業務前就會「主動思考收支狀況」
後勤系統	<ul style="list-style-type: none"> ■實現更好的「工作與生活平衡」 ■打造能夠善用創意的工作環境並付諸實現 	■建立「人人都能發揮最大效能」的工作模式
各系統的收支改善	持續執行目前的收支改善措施	

4. 開放式創新

JR 九州致力以跨出舒適圈方式，開創企業未來的不同可能性，透過與新創企業 Plug and Play Japan¹⁰ 合作，針對「課題設定後，須從外部獲取或補充」的事業構想進行實踐，以促成其實現，廣泛地吸收外部新知識與先進技術，加速「未來鐵道計畫」執行，共同創造新價值，範疇包含：

(1) 策略性賺取收益以提高利潤

- A. 活用鐵道資產，開發新商業模式。
- B. 創造未來的行動方式（Mobility）。
- C. 創造使用鐵道的目的，喚起移動需求。
- D. 提升顧客終身價值（LTV）。
- E. 最大化國際旅客（Inbound）需求。
- F. 強化資訊發送（宣傳）。
- G. 推動物流與客貨混載運輸。
- H. 提升顧客體驗價值的策略。

(2) 營運效率精實化以降低成本

- A. 運用 IoT 與 AI 技術進行營運與維護。
- B. 活用機器人技術。
- C. 採用新型施工技術（如 3D 列印與數位分身）。
- D. 開發新型材料。
- E. 沿線環境整備（如除草、伐木、防止野生動物危害、防災等）。

¹⁰ 該公司於 2006 年於矽谷成立，使命是連結新創公司、大型企業和投資者，加速全球創新。

三、考察 JR 九州「觀八・一六」觀光列車

JR 九州「D&S」系列觀光列車為日本觀光列車之代表性指標，本次規劃特急「觀八・一六」觀光列車¹¹為本次訪日實地考察對象，以期就車輛營運與設計、特殊體驗等重點有更深入的了解，做為臺鐵公司鐵道觀光整體效益再造之啟發。



圖 33 本次參訪成員與 JR 九州「觀八・一六」觀光列車司機員於車站月台合影



圖 34 本次參訪成員與 JR 九州「觀八・一六」觀光列車乘務人員於車站月台合影

¹¹ JR 九州(無日期)。特急「かんぱち・いちろく」。擷取日期：2025 年 10 月 13 日，網站：
<https://www.jrkyushu-kanpachiichiroku.jp/>

(一) 車輛營運

本次規劃搭乘取名具有在地歷史典故之「觀八・一六」，該觀光列車為 JR 九州 D&S (Design&Story) 系列結合「設計」和「故事」的觀光列車之一，取名典故源自於促成久大本線(即該列車所開行之由布高原線)全線開通、並奠定今日久大本線基礎之兩位歷史上具有深厚淵源的人物：麻生觀八先生(舟來屋，即現八鹿酒造之第三代)、與衛藤一六先生(前縣農工銀行行長)。

在 JR 九州諸多主題之觀光列車中，「觀八・一六」設定為帶有由布高原線「風土」之觀光列車，所謂「風土」即指該地區的氣候與地形，及孕育出的當地飲食、風俗與風景，讓旅客透過五感(視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺)來感受在地風情。該觀光列車於 2024 年 4 月 26 日開始營運，行程依開行方向分為 2 款，行駛期程則可於 JR 九州官方網站查詢：

1. 特急「觀八」號：博多 ⇒ 由布院、大分、別府
2025 年 10 月期間之每星期一、星期四、星期六，共 3 日行駛。
2. 特急「一六」號：別府、大分、由布院 ⇒ 久留米、博多
2025 年 10 月期間之每星期二、星期五、星期日，共 3 日行駛。

觀光特急列車「觀八・一六」行駛於福岡市區(博多)至大分縣(別府)之間，全程旅行時間約 5 小時，透過 JR 九州官方網站可知 2025 年 10 月期間最新列車運行時刻表，除每星期三外，每日單程運行一班，而 2025 年 10 月 30 日至 2026 年 1 月 8 日期間，則因車輛檢修(為期 2 個月)將暫停運行。



圖 35 列車設有行程紀念章 2 款、JR 九州會員集點活動資訊及旅客問卷調查

其行程之預約，除透過 JR 九州官方網站外，亦可透過與 JR 九州共同策劃遊程之日本各大旅行社預約；其中，體驗觀光列車之費用則依旅客年齡、以及搭乘之指定座席採差別定價(如表 6)。

表 6 觀光特急列車「觀八・一六」定價表

座位類型	容量 () 表示可容納人數	旅行費 () 是孩子	評論
沙發座位	3人 (2人起)	¥19,500 (16,500日圓)	--
包廂座位	2人 (來自 1 人)		單人使用 +¥13,000
	3人 (來自 3 人)		--
	4人 (來自 3 人)		--
	6人 (來自 4 人)		--
榻榻米包間	6人 (來自 4 人)	¥24,500 (20,500日圓)	--

費用內含搭乘觀光列車及午餐 1 份，旅客可選擇上下車站，惟無論選擇之上下車站為何，費用皆為相同價格。

本次規劃搭乘平日開行之特急「觀八」號(博多站至由布院站)行程，該旅程全程約 3 小時 22 分，中途於田主丸站、惠良站短暫停留，旅客可下車於車站內及車站外周圍散步、購物，再繼續搭乘觀光列車前往由布院站，藉此機會造訪沿線特色車站，遊覽在地風光。

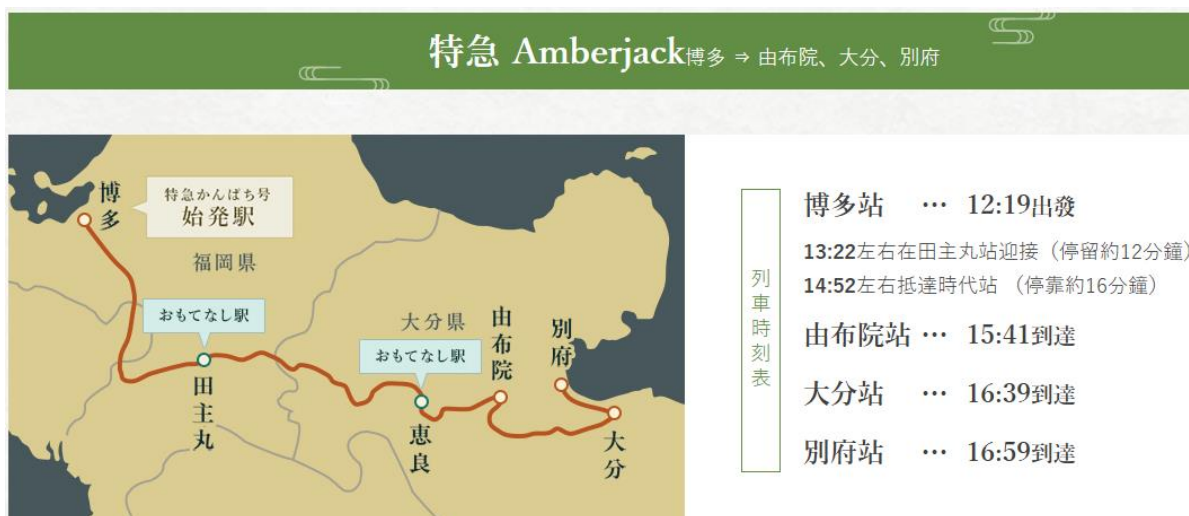


圖 36 特急「觀八」號之列車時刻表及圖示

(二) 車輛設計

觀光特急列車「觀八・一六」由 3 節車廂所組成，車體分別為退役列車「Kiha 47 型特急(座位車廂)—Kiha 125 型特急(自助餐車)—Kiha 47 型特急(座位車廂)」，列車於小倉綜合車輛中心¹²改造，其中 Kiha 47 型特急又稱「伊三郎・新平號(いさぶろう・しんぺい)」。

車輛設計可說是為觀光列車之所以吸引旅客搭乘之關鍵，觀光特急列車「觀八・一六」由 IF00 股份有限公司(株式会社 IF00)操刀設計，該公司為 JR 九州推動「九州 Dream Station」計畫合作夥伴之一，致力於傳遞地方所倡導的「地方創生(創造豐富的生活場域)」價值，為九州在地之設計公司。

列車外部彩繪，以具有光澤的黑色為主調，車身以金色線條描繪「由布高原線路線圖(久留米站～大分站)」意象，使由布高原線之沿線風景能夠映照在車體上，透過整輛列車來呈現沿線的景色。



圖 37 觀光特急列車「觀八・一六」外觀

¹² 小倉綜合車輛中心，隸屬於 JR 九州總公司鐵道事業本部，為位於福岡縣北九州市小倉北區之車輛工廠，主要辦理各類車輛檢修、製造與改造等業務，也承接報廢車輛拆解作業。

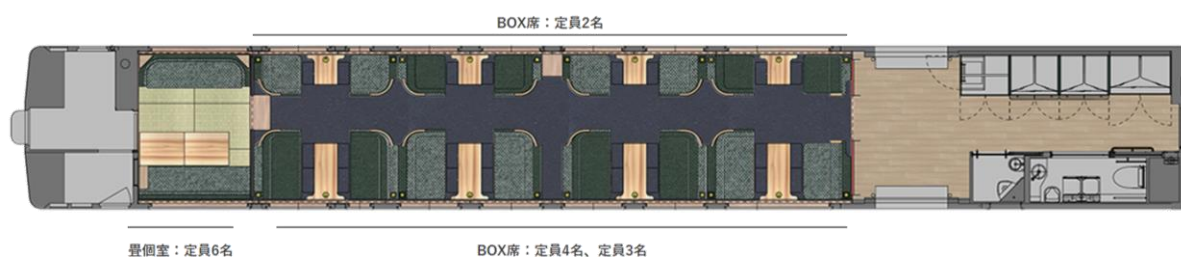
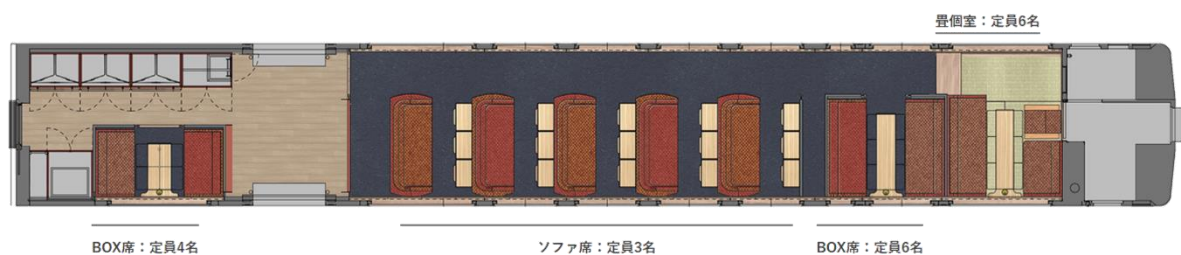


圖 38 觀光特急列車「觀八・一六」1、2、3 號車廂空間規劃

觀光特急列車「觀八・一六」包含座位車廂 2 節與自助餐車 1 節，其內部空間規劃依其功能而有所不同，座位車廂共設置 17 個桌次（最多容納 60 人），值得注意的是，特別設計榻榻米包間供攜帶小孩的家庭或團體旅客(最多容納 6 人)使用，脫下鞋子進入包間，可放鬆身心，享受一段奢華的時光。

(1)1 號車廂(座位)

設計主題取材自大分縣別府地區之風土。座位採用讓人聯想到火山與溫泉的大分縣旗代表色「紅色」為基調，營造出溫暖氛圍的沙發座椅，並強調厚實舒適的乘坐感。桌面使用大分縣生產之杉木，天花板與扶手也統一採用杉木板材，打造充滿木質溫潤感的車廂空間。

該車廂可供旅客上下車，配置駕駛室(與旅客使用空間有完全區隔)、榻榻米包間 1 間、7 個桌次、大量儲藏空間。



圖 39 1 號車廂以「紅色」為基調

(2)2 號車廂(自助餐車)

設有大片觀景窗，是提供給所有旅客自由使用、購物的共用空間，可從座位區漫步於此車廂欣賞沿線風景。

設計靈感來自由布院與日田地區的風土。車廂內設有一張一體成形的吧台，係由樹齡約 250 年的杉木打造而成，天花板則以日田地區特有的「底霧」為意象設計，營造沉穩且洗練的氛圍。

吧台一端設有鏡面數位看板，可播放車內影片供乘客欣賞。此外，此車廂配置供應餐點之備餐區，以及向旅客販售商品之櫃台與商品展示空間(玻璃櫥窗、冰箱)，旅客可購買由布高原線沿線的美食與飲品及列車原創紀念品等。

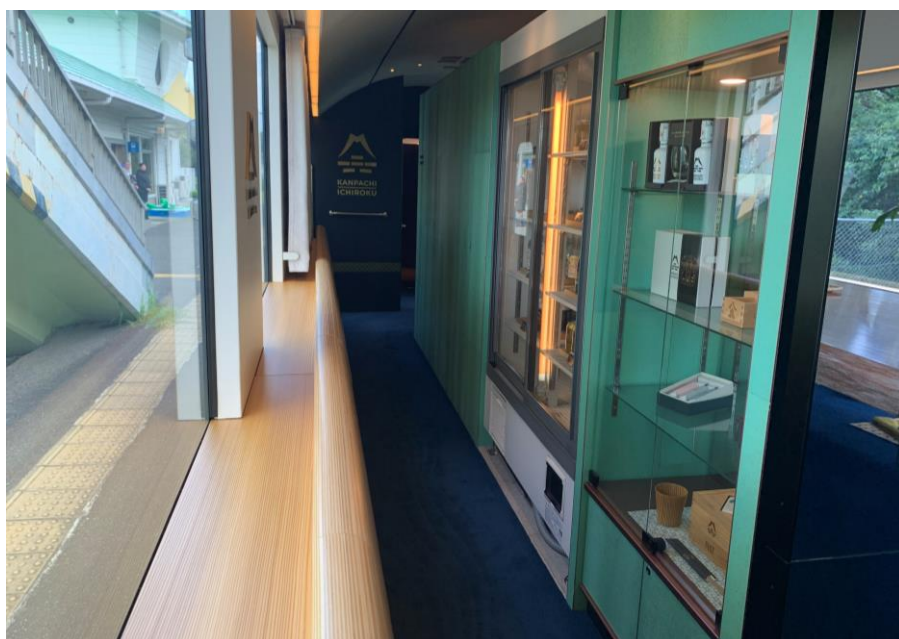


圖 40 2 號車廂為旅客共用、購物之空間

(3)3 號車廂(座位)

設計主題取材自福岡縣久留米地區的風土。整體空間以讓人聯想到沿線廣闊平原與群山的「綠色」，以及福岡縣徽中所使用的「藍色」為基調，營造出沉穩寧靜的氛圍，桌面使用福岡產的杉木製作。

該車廂可供旅客上下車，配置駕駛室(與旅客使用空間有完全區隔)、榻榻米包間 1 間、8 個桌次(包含半包間式座位、輪椅旅客座位)、大量儲藏空間、廁所 2 間(1 間為多功能廁所)。



圖 41 採用大片觀景窗與半包間式設計，旅客可盡情欣賞車窗外風景



圖 42 3 號車廂設置廁所 2 間（含多功能廁所）



圖 43 3 號車廂以「綠色」、「藍色」為基調



圖 44 車廂座位設有充電座、採用折疊式桌面且處處設置扶手以便旅客活動

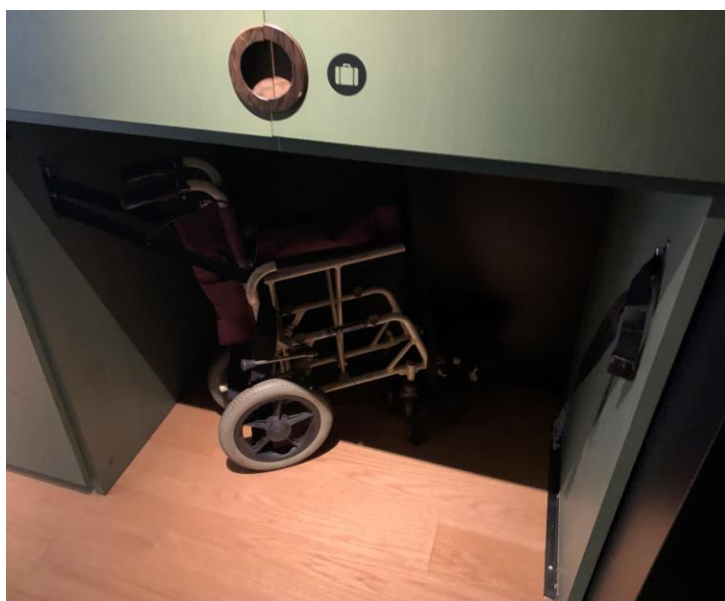


圖 45 車廂設置儲藏空間與內嵌式垃圾桶，另有備用輪椅與雨傘

(三) 特殊體驗

「觀八・一六」觀光列車以巧妙的體驗設計，讓旅客透過五感(視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺)來感受由布高原線之在地風情。

1. 充分推廣在地職人

為了讓旅客搭乘「D&S」系列觀光列車的時光能更加滿足，JR 九州尋找在地「職人」(個人或企業)結為合作夥伴，透過「餐食」、「使用器皿」、「在地釀造酒品」及「藝術裝飾」等項目，使觀光列車成為地方的一部分，豐富旅客在視覺、味覺、觸覺的感受。以「觀八・一六」觀光列車為例：

(1) 餐食

搭乘觀光列車同時享用之特製午餐，以福岡與大分兩縣在地食材為主，提供充滿兩地魅力的餐點，為旅途時光增添奢華享受。

透過 JR 九州官方網站可知，餐食由 JR 九州來自福岡與大分兩縣的合作夥伴(6 家知名餐廳)供應，透過「食」來傳遞由布高原線的魅力，飲品部分則可至第 2 車廂選購喜歡的飲品。

列車提供之特製午餐可能因情況而在未經預告之前提下調整，惟大人與小孩的餐點內容相同且不提供客製化服務(例如排除過敏原)，旅客可藉由隨便當附加的菜單或詢問乘務人員來確認午餐所使用食材為何。

Alcohol
アルコール

〈日本酒〉
八鹿吟醸(桃) 吟醸酒 300ml【八鹿酒造:大分県九重町】..... 900円/本
駿 純米酒 300ml【いそのさわ:福岡県うきは市】..... 900円/本

〈ワイン〉
巨峰葡萄酒ドライ 360ml【巨峰ジャパン:福岡県田主丸町】..... 1,500円/本
ナイアガラスイート 360ml【久住ワイナリー:大分県竹田市】..... 1,500円/本

〈ビール〉
くじゅう高原ビール ヴァイツェン風 330ml【大分県竹田市】..... 800円/本



くじゅう高原
ビール

Soft drink
ソフトドリンク

かんろくコーヒー ICE【UCC】..... 400円/杯
かんろくコーヒー HOT【UCC】..... 400円/杯
有機水出し冷茶【新川製茶:福岡県うきは市】..... 400円/杯
有機緑茶 HOT(ティーバッグ)【新川製茶:福岡県うきは市】..... 400円/杯
有機焙じ茶 HOT(ティーバッグ)【新川製茶:福岡県うきは市】..... 400円/本
日田天領水 400ml【日田天領水:大分県日田市】..... 200円/本
九重四季サイダー 330ml【九重町商工会:大分県九重町】..... 450円/本
果樹農家の梨まる搾りジュース 180ml【林農園:福岡県朝倉市】..... 500円/本
果樹農家のカボスはちみつジュース 180ml【林農園:福岡県朝倉市】..... 500円/本

Deserts
デザート

KANROKU DOLCE 〜牛乳ジェラート 岩下粒あん添え〜(カップ)
【ソルベッチdoうきは:福岡県うきは市】..... 600円
季節のジェラート(カップ)【ソルベッチdoうきは:福岡県うきは市】550円



ジェラート

Original goods / Souvenir
オリジナルグッズ・お土産

〈オリジナルグッズ〉
立体キーホルダー..... 1,500円
ロゴキーホルダー..... 1,500円
ラバーマグネット..... 800円
マスキングテープ..... 500円
列車・ロゴピンズ..... 各700円
クリアファイル..... 500円
オリジナルタオル..... 1,500円

コースター..... 1,200円
ゆふ高原線の風
(客室乗務員セレクト入浴剤3種セット) 1,500円



オリジナルグッズ

〈かんぱち・いちろく号×八鹿酒造オリジナル商品〉
オリジナル日本酒(車内限定ボトル)..... 2,500円
オリジナル焼酎(車内限定ボトル)..... 2,500円
日本酒・焼酎ギフトセット(車内限定ボトル・グラス付) 5,000円
八鹿酒造オリジナル餅..... 1,000円
オリジナル保冷バッグ..... 800円



八鹿酒造ギフトセット

〈ソフトドリンク・お菓子〉
オリジナル金平糖..... 600円

〈お重・スーパカップ〉
専用お重1セット【トライ・ウッド:大分県日田市】..... 25,000円
※内装・外装の陶器デザインとなります。商品は後日お届けします。
オリジナルスーパカップ【トライ・ウッド:大分県日田市】7,000円
※商品は後日お届けとなる場合がございます。



オリジナル金平糖



※全て税込価格です。



KANPACHI
ICHIROKU

圖 46 第 2 車廂販售之商品(各式在地生產飲品、甜點、紀念品等)

(2)使用器皿

為了讓車內提供的餐食更加精緻，提升用餐體驗，JR 九州邀請來自大分縣日田市的合作夥伴(株式會社 Try Wood)特別採用日田杉木製作、能展現自然質感的「觀八・一六」觀光列車的訂製便當盒。

Try Wood 為一家擁有「森林管理、原木生產、木材加工到銷售」之「從山林到城市」一條龍體系之綜合林業公司，秉持「做讓顧客滿意的工作，並回饋山林」的理念，該公司致力於活用日田杉，製作各式各樣的產品，故 JR 九州特別與其合作，為列車製作便當盒。



圖 47 由特製便當盒盛滿特製午餐

(3)在地釀造酒品

旅客可漫步至 2 號車廂選購商品，其中包含列車限定之各式日本酒商品。JR 九州精選由布高原線風土魅力的沿線地區酒品，其合作夥伴即為「觀八・一六」觀光列車名稱由來—麻生觀八先生所重建的酒造(八鹿酒造株式會社)，在八鹿酒造的協助下，專為觀光列車打造限定日本酒。

八鹿酒造創業於 1864 年，在悠久歷史中堅守傳統，同時也積極導入新潮流，持續精進釀酒技術，旅客可搭乘列車同時享用這款僅此一處、無法在其他地方品嚐的特別酒品，也可以在列車上購買伴手禮禮盒，讓旅遊的記憶延續。



圖 48 第 2 車廂販售為舒適開放的多功能公共空間



圖 49 第 2 車廂陳列多款列車限定販售商品並提供多元支付方式

(4) 藝術裝飾

JR 九州為了讓旅客能更加享受「觀八・一六」觀光列車內的空間，車內以「藝術裝飾」由布高原線沿線風土的藝術作品加以點綴，營造典雅且具有文化深度的環境，其合作夥伴以大分縣別府市為據點活動的藝術 NPO 法人「BEPPU PROJECT」¹³，與致力於在藝術領域創造新價值的「Yamaide Art Office」，2 單位共同策劃觀光列車空間之藝術展演與裝飾，以其旅客能盡情享受這場視覺饗宴。



圖 50 車內空間有如藝廊，以「藝術裝飾」加以點綴

2. 巧妙營造自然氛圍

由布高原線擁有豐富自然生態與文化遺跡，「觀八・一六」觀光列車以巧妙的體驗設計，讓旅客於搭乘列車同時可透過視覺、聽覺、嗅覺來感受，配合列車減速，乘務人員以車內廣播方式解說車窗外沿線風景(慈恩瀑布、由布院群山、九州唯一僅存的扇形機關庫「豐後森機關庫」及鐵路博物館等)、以車內廣播撥放特有鳥類鳴叫聲錄音、以室內香氛營造輕鬆自在的氛圍。

¹³ 該組織榮獲九州觀光城鎮營造 AWARD 2023 之最高榮譽「大獎」，過藝術振興別府地區，並致力推動以藝術為核心的城市營造。



圖 51 由布高原線擁有豐富自然生態與文化遺跡

3. 沿途停靠特色車站

本次搭乘特急「觀八」號(博多站至由布院站)行程，中途於田主丸站、惠良站分別短暫停留 12 分鐘、16 分鐘，旅客可自由活動、下車步行至車站內及車站外周圍散步、購物，再繼續搭乘觀光列車前往由布院站，各車站均有其標誌性特色：

(1) 田主丸站

田主丸站位於福岡縣久留米市田主丸町，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。居民在月台手持 JR 九州官方小旗幟熱情歡迎搭乘觀光列車而來的旅客、發送傳單以邀請旅客參加地方傳統文化祭典活動等資訊。



圖 52 在地居民於田主丸站歡迎旅客並提供活動資訊



圖 53 本次參訪成員於田主丸站前合影

(2) 惠良站

惠良站位於大分縣玖珠郡九重町，為特急「觀八」號(博多站至由布院站)行程所新增之停靠站。該站原木造站房於 2014 年因火災燒毀，為重建站房，九重町與 JR 九州協議於原址重建，為保存地方歷史文化並促進觀光，修復經費由九重町政府全額負擔¹⁴。

目前的新站房於 2015 年 12 月完工，設計融合在地特色，並設置「九重町先哲資料館」，展示位於車站附近之八鹿酒造創始人麻生觀八的歷史，及地區鐵道歷史。



圖 54 八鹿酒造於惠良站舉辦販售活動、吉他手於月台表演，款待前來的旅客

¹⁴ 九重町議会(2014 年 7 月)。「九重町広報 No. 106」。擷取日期：2025 年 10 月 16 日，網站：
https://www.town.kokonoe.oita.jp/docs/2017012500143/file_contents/kouhou_No106.pdf

(3) 由布院站

由布院站位於大分縣由布市湯布院町，該站為前往著名由布院溫泉觀光區的主要交通樞紐，吸引大量觀光客，JR 九州規劃多輛觀光列車停靠此站，如「由布院之森」、「AMU 列車」、「九州七星號」，以及本次搭乘之「觀八・一六」等皆停靠此站。車站站區設有由布市觀光辦事處，提供旅館資訊、觀光服務，另外也有行李寄送櫃台，提供博多車站至由布院站甚至是送到飯店的便利服務。



圖 55 售票處販售車站月台之足部溫泉券，另設行李寄送櫃台提供便利服務



圖 56 本次參訪成員於由布院站前合影

四、考察九州鐵道紀念館

「九州鐵道紀念館」之本館建物原為「舊九州鐵道公司」於 1891 年建成的公司總部，紀念館建物具有其重要文化資產地位(2007 年 11 月近代化產業遺產認定、2014 年 12 月國登錄有形文化財登錄、2017 年 4 月日本遺產登錄)。

現已轉型為以九州地區鐵道歷史為主題博物館的九州鐵道紀念館，由北九州市與 JR 九州簽訂無償租借契約，2005 年 4 月起由北九州市指定管理者「門司港復古公園」(門司港復古活化共同企業體)負責管理、自 2008 年 4 月起由「九州鐵道紀念館營運共同企業體」管理營運，該共同企業體由 JR 九州的兩家子公司(JR 九州工程、JR 九州代理)及 JTB 公司(前身為日本旅遊局，1963 改制至今，成為以旅遊業為主要經營項目之營運控股公司，子公司遍及日本國內外)所組成。¹⁵

本次考察聚焦於文化資產活化策略、文物展覽規劃設計及互動體驗設施三大面向，並獲益良多。



圖 57 本次參訪成員與九州鐵道紀念館館長松本博文於紀念館入口處合影

¹⁵ 九州鐵道記念館(無日期)。「鉄道記念館とは」。擷取日期：2025 年 10 月 1 日，網站：<http://www.k-rhm.jp/about/>

（一）文化資產活化策略

所謂資產活化，並非單指以資產直接賺取財務利益，也可以指透過資產獲得正向影響力。觀察九州鐵道紀念館之經營，著重將鐵道歷史、文化及文物，嘗試以「吸引人們(特別是孩童)的注意，培養興趣」為主力，紀念館內設有多個主題區，提供觀眾近距離觀看、聆聽、觸摸與實際操作體驗的機會，除了以陳列的文物說明九州鐵路過去的歷史，也隨時更新並展示目前最新的九州鐵路資訊。

為了培養孩童對鐵路的興趣，讓鐵道駛入日常生活、鼓勵搭乘鐵路運輸，紀念館推出「教育參觀計畫」，以小學低年紀至高年紀以及國中學生為目標族群，15人以上即可報名參加練習題挑戰活動，參加者可獲得特別禮物。

（二）文物展覽規劃設計

進入紀念館園區，即映入眼簾的是曾活躍於九州各地鐵路的9輛名車一字排開，吸引觀眾眼球，部分車輛開放車內參觀。進入紀念館內後，迎接觀眾的是明治時代客車的復原品，觀眾可踏上台階上車並坐在車廂中感受懷舊氣氛。在文物展覽規劃動線上，直觀地以大型展示物件吸引觀眾大步踏入鐵道歷史長廊。

紀念館內設有常設展，展出歷代名車模型、車頭牌、昭和時代長途車票、歷代鐵路職員制服、舊地圖、便當盒、列車座椅等文物，另設有企劃特展，於各個季節舉辦照片展、模型展、列車零件展等企劃展覽。

本次參訪所見為「Sonic 30週年特別展：JR九州特快列車」展覽，1995年日本首次採用鐘擺式設計之商用交流電車—883號特快列車「Sonic」至今滿30年，現場展出約150張JR九州引以為傲的照片，展現列車魅力。此外，館方強調，紀念館堅持僅展示與九州鐵道歷史有關係的文物及相關資訊，務使「展如其名」。

（三）互動體驗設施

紀念館除設有大型鐵道動態模型展示區外，另設有駕駛互動體驗設施，如：駕駛模擬體驗、迷你鐵道公園駕駛體驗。

值得注意得是，本館內設置之811系近郊型電車駕駛模擬機，提供觀眾付費體驗坐上駕駛座，身臨其境地於模擬的路線及車站間駕駛列車，且分為入門、普通、專業之三個級別，觀迎觀眾挑戰成為真正的列車司機。



圖 58 戶外車輛展示場可近距離觀察各類珍貴列車(部分列車可上車參觀)



圖 59 本館內設置明治時代客車可上車參觀並感受懷舊氣氛



圖 60 於本館展出之「Sonic 30 週年特別展：JR 九州特快列車」企劃展覽



圖 61 本館大型鐵道動態模型展示區定時有模型動態演出搭配各型列車介紹影片

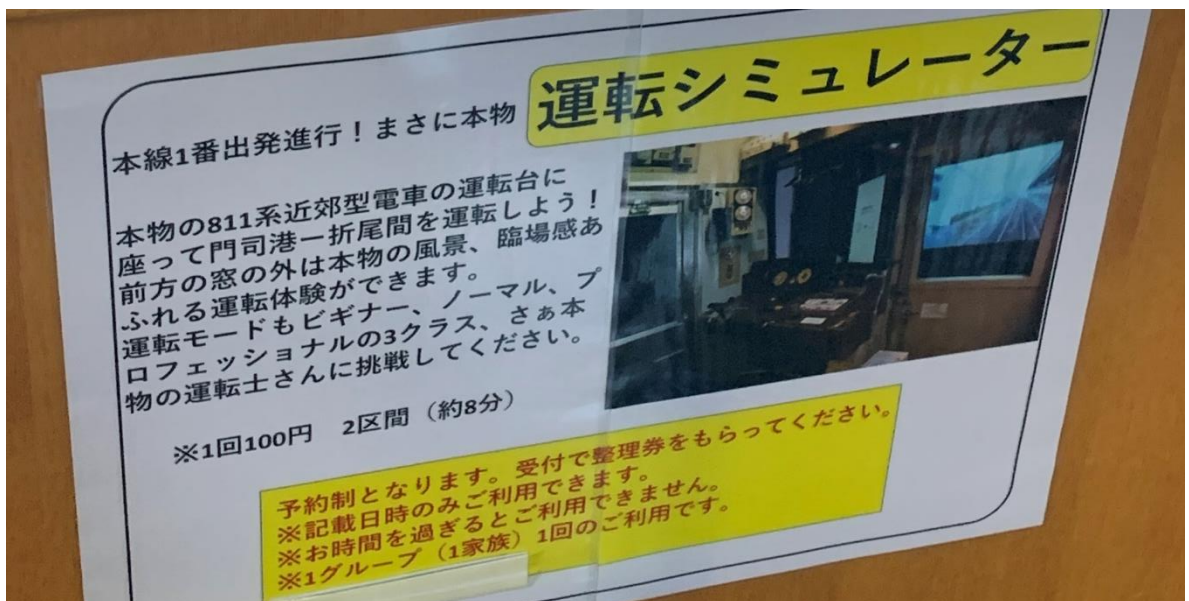


圖 62 本館設置之 811 系近郊型電車駕駛模擬機，提供觀眾付費體驗

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，以下針對六大研討主軸，依序說明研討、考察心得並提出建議。

（一）營運安全與效率之提升

臺鐵公司所提「安全管理體制」、「自然災害對策」、「無人車站管理(SSS)」、「自動駕駛裝置」、「單人駕駛模式」等5項議題，作為深耕安全文化、強化災害應變與精進路線維護與檢測效率、兼顧車站服務品質並提高整體管理效益、未來研議以自動駕駛模式減少人因失誤可行性、供研擬因應經營人力短缺配套措施之參考。

1. 深耕鐵道事業安全文化

JR九州社長與經營主管在一連串行車事故(件)發生後，親自對值勤現場進行全面的安全檢查、召開意見交流會議深入了解員工心聲後，發現過去「總公司單方面指示」管理模式，使第一線員工已養成被動執行「被告知的事情」，而無法實行符合實際情況的安全對策，進而使自身安全意識下降。JR九州自此認為應建立「雙向溝通管線」，讓總公司、分公司與現場之間能夠進行雙向、開放且資訊透明的溝通，「員工參與型」溝通方式能促進現場問題的即時回報與處理機制之落實，進一步提升員工自身安全意識；為此，「關於安全的員工聲音」機制就此建立。

目前臺鐵公司尚未建置類似JR九州具有即時、雙向且資訊透明之「關於安全的員工聲音」機制，而類似機制為提供給社會大眾網路諮詢之「意見信箱」以及公司內部人員填報之「員工自主通報」機制。「員工自主通報」機制針對「無」立即行車安全影響之虛驚事件，臺鐵員工可自主通報予營運安全處，透過公司審議程序處理，避免類似事件再發生，其員工主要通報方式為公司內部「行車保安資訊系統」網頁填列、電子郵件、傳真、電話等管道。

檢視JR九州「關於安全的員工聲音」內容，發現該機制落實以「每位員工都是安全創造運動的主角」為基礎，其「手機通報」、「回饋機制」、「資訊透明」及「鼓勵提報」等方式值得臺鐵公司借鏡：

- (1)手機通報：考量員工提報的便利性，JR 九州開發員工專用之手機應用程式(APP)，方便員工隨時可利用手機填報有關安全之意見、發現、虛驚事件、預期風險等。此外，JR 九州每年處理超過 1 萬件的員工意見，之所以能消化龐大資訊量，判斷其關鍵在於「表單電子化」，有助於後端資訊維護人員、管考人員辦理資料彙整，能有效提升作業效率。
- (2)回饋機制：員工願意付出心力提報有關安全之意見、發現、虛驚事件、預期風險等資訊，出發點都是為了能夠提升安全，會希望提報事項能受到公司重視；無論提報事項是大是小，員工為公司重要的內部顧客，以雙向溝通之回饋機制將提報事項之處理情形、結果在一定期限內回復予提報員工瞭解，可讓員工感受到公司對安全的重視外，有助於對公司提升安全的相關措施有更進一步的認識。
- (3)資訊透明：將員工提報事項之處理情形、結果在回復予提報員工同時，相關資訊也會更新，使全體員工均能夠透過手機應用程式(APP)查找，有助於使全體員工對於安全提升措施有共識，有效鼓勵提升安全的行動。
- (4)鼓勵落實：JR 九州社長與經營主管親自至值勤現場與員工進行意見交流會議，深入了解員工心聲，得知員工認為「預先提報虛驚事件需要 3 小時所以不想報告」，為鼓勵員工踴躍提報，故改善提報方式。囿於不同工作環境與文化，JR 九州員工的心聲極可能與臺鐵公司員工不一樣，應如何鼓勵員工踴躍提報有關安全之意見、發現、虛驚事件、預期風險等資訊，仍須深入聽取員工心聲、了解真實原因後，才能研議適切措施，例如：通報方式、程序、回饋機制等。

2. 強化災害應變及精進路線維護與檢測效率

九州與臺灣在地理與氣候條件有高度相似，故 JR 九州在自然災害防範與應對經驗，對臺鐵公司具有高度參考價值；本次交流中，值得注意的內容為災害發生前之預知、災害發生後之資訊掌握，以及啟用列車巡視支援系統(RED EYE)，達成提升巡檢效率與節省人力之硬體設備。

- (1)災害發生前之預知部分，JR 九州以遠端監控、系統自動偵測等方式，掌握橋下水位、邊坡傾斜角度、雨量、風速、地震等自然環境變化情形，若達警戒值即啟動應變措施。我國 0403 花蓮地震後，臺鐵部分路段具重複致災風險，臺鐵公司 114 年 9 月 30 日已與氣象署簽署合作備忘錄，透過資源共享，氣象署將提供歷史氣象資料與即

時的劇烈天氣資訊，供臺鐵公司進行災情應變決策參考與調整評估，有助臺鐵公司進行災情應變決策參考與調整評估，強化鐵道運輸防災韌性，提升鐵路運輸安全營運與災害應變效率，另將整合鐵道沿線氣象、地震等相關觀測資訊，提供臺鐵公司於鐵道沿線觀測站的設置建議與儀器維護，確保觀測數據的準確性。此外，將提供客製化的車站沿線預報，供臺鐵 APP 與看板使用，並持續擴充新一代劇烈天氣監測系統，強化防災監控效能。

- (2) 災害發生後之資訊掌握部分，JR 九州以現場員工配戴 GPS 並以手機將現場照片隨時上傳「氣象異常應對系統」方式，相關資訊得以視覺化，以圖資方式呈現，有利管理人員掌握災害現場檢查狀況、災害發生地點與規模等，在前往災害現場之前即能有充足資訊做因應決策。臺鐵公司刻正研議建置能將相關資訊即時呈現的圖資系統，建議借鏡 JR 九州經驗，將地圖、位置、自動偵測與人工上傳資料(例如：照片等)等資訊彙整於雲端平台，除公司內部各部門共享雲端平台資訊外，亦提供外部單位(例如：公路運輸、軌道同業、警消等)，進一步強化聯繫與應變之綜效。
- (3) 路線維護與檢測之「列車巡檢」部分，JR 九州持續精進自動化設施設備，期能減輕工務人員負擔、提升作業效率，列車巡視支援系統 (RED EYE) 已能取代原須仰賴人力目視與體感確認軌道路線狀況之方式，以影像解析沿線環境變化、軌道內是否有障礙物、列車搖晃情況，並判斷是否需要維護。臺鐵於 2021 年啟用與高雄科技大學合作完成之「鋼軌快篩系統」，該系統裝設於「環島之星」觀光列車，每天順、逆行各一列，可有 2,000 公里環島路網東西正線的最大涵蓋面積，採用雷射每秒 5 千次偵測，高速行駛過程中一旦偵測到鋼軌裂縫，將產生紀錄傳送至列車上。查臺鐵目前辦理「列車巡檢」作業(如鐵路沿線環境變化、軌道內是否有障礙物、列車搖晃是否異常)，仍高度依賴工務人員隨車乘坐於列車駕駛艙內以目視與體感確認軌道路線狀況，以及列車司機員於執勤中觀察路線變化後即時回報。考量極端氣候變化快速、工程人員負擔及技術人力運用效率，建議借鏡 JR 九州經驗，可評估於列車駕駛艙前端加裝「列車巡視支援系統」，藉自動化設施設備減輕巡檢作業之人力與時間壓力，工程人員可將技術能力與值勤時間轉而運用於確實維護路線作業，提升效率。

3. 先進技術輔助列車駕駛確保行車安全

JR 九州針對可預知且非鐵路企業可控制之未來，如勞動人口與沿線人口減少等社會現象，有遠見地予以規劃以因應未來環境改變之趨勢，包含自 2016 年為起逐步擴大「單人駕駛」模式，在確保行車安全前提下，持續擴大適用的列車編組至九州島各區域之營運區間，更於 2017 年 3 月著手研討「自動駕駛系統」列車運行之因應方式，耗時近 7 年，終於在 2024 年 3 月 16 日正式於香椎線實施 GOA 2.5 等級之自動駕駛(乘務人員之單人駕駛)。

值得注意的重點是，JR 九州推動單人駕駛模式與自動駕駛仍首重「安全」之維持與提升。以日本「鐵道技術基準省令」為實施單人駕駛制度之法規依據，JR 九州進行相對之安全因應措施，而自動化系統控制列車之加速、運行、減速、定點停車等操作，可根除列車運行中之人為失誤，同時減輕乘務人員工作負擔、減少疲勞，使人員可更有餘裕將視線專注於行車安全之確認。以先進技術輔助列車駕駛確保行車安全，此類技術應用策略值得臺鐵公司借鏡，建議優先以「列車到站定點停車」之駕駛情境為重點項目，未來可與 JR 九州就相關軟硬體設施設備研發與應用等方面進行更深入的交流討論，以阻絕人因失誤所導致之停車不當、車輛過站未停等情形，確保行車安全。

此外，JR 九州正視未來環境改變之趨勢，有遠見且大膽地為 10 年後未來鋪路的態度，也值得臺鐵公司學習。臺灣同樣受勞動人口與沿線人口減少等社會現象之影響，可藉 JR 九州經驗以評估臺鐵未來可適用「單人駕駛模式」之營運區間與情境(例如：支線之非尖峰時段區間車)，研究相對應的軟硬體設施設備研發與更新、乘務人力培養以及最重要之相關規定法制化程序，以因應非鐵路企業可控制之未來。

4. 兼顧車站服務品質之人力運用

JR 九州經營車站共 572 站，其中超過 50% 為無人車站，部分車站已導入智慧支援車站制度，展現該公司面對鐵路事業勞動人力短缺困境時之創新突破，透過科技與遠端通訊系統支援，維持旅客安全與服務品質。此制度有助於鐵路事業在偏遠地區車站之永續經營。

導入科技輔助之車站管理設施設備，有助於重新設計工作流程、妥適分配人力資源，以提升鐵路事業整體人力運用效能，這一點從 JR 九州案例中已得到證實。

臺鐵公司經營車站共 242 站，其中約 19%為招呼站(46 站)、28%為簡易站(68 站)¹⁶，受政策性因素影響，臺鐵公司持續依地方需求提供服務性路線及小站旅運服務。為使鐵路事業能永續經營偏遠地區車站，建議臺鐵公司借鏡 JR 九州智慧支援車站之管理方式，優先選擇負擔較重之簡易站之管理站，評估試辦「視訊監控與遠端協助」以輔助「現場派員」之可行性，使人力可進行更有彈性運用之同時，亦能兼顧車站服務品質。

(二) 副屬事業開發版圖拓展

日本與臺灣同樣面臨人口老化、少子化、地方沒落風險等社會變遷情形，鐵路事業要能永續經營、鐵路沿線地方經濟要能活絡，鐵路與地方間必須找出能相輔相成的互動模式。

1. 資產開發的業務拓展

若以 JR 九州的業務拓展(廣度)4 步驟來看，臺鐵公司目前資產開發事業尚處於第 2 階段並進階至第 3 階段之過程，且各階段之業務推動力道(深度)尚有多元可能性，建議：

- (1)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。
- (2)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%。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，此為資產開發事業突破既有經營管理框架之模式之一。

¹⁶ 統計資料：國營臺灣鐵路股份有限公司車站等級表(調整日期：113 年 11 月 30 日)

2. 車站大樓事業經營

JR 九州集團中經營百貨零售業之子公司在各車站招商階段以及一定期間(3~5 年)，透過在地居民參與機制，以居民回饋意見為基礎，調整百貨零售策略（例如：引進生活事業平價品牌等）以回應在地居民生活需求。

臺鐵公司目前尚未能掌握百貨零售業之管理經營知識(Know-How)，故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並引進各式品牌設櫃展店；多年來臺鐵數個特等、一等車站已逐漸形塑為融入在地生活一部分的車站，且為臺鐵公司財務健全有所挹注。

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(3~5 年辦理車站地區民意調查)，未來臺鐵公司若採取商場自辦管理並成立百貨零售自有品牌，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。

3. 飯店事業經營

目前臺鐵所主辦萬華車站 BOT 案於 2017 年 8 月開始營運，該案為臺鐵第一個規劃地上土地開發與地下車站共構發展的案例，亦為臺鐵首件採以促參模式辦理車站大樓共構開發之案件，自 2007 年間公告招商，終於 2009 年 3 月招商成功與特許公司完成簽約，該 BOT 案範圍即包括由特許公司之協力飯店集團經營旅館及餐飲服務。

車站所具便捷的交通區位，在飯店市場中有其競爭力，未來臺鐵公司可依車站地區都市化程度及產業條件不同，擬訂相應需求之經營策略，例如：位處都會區之站區開發可評估與國際飯店品牌合作(高品質住宿需求、商務需求)，而位處鄉鎮之站區可評估將既有房舍整修，從小規模踏足旅宿市場，逐步開創自有平價旅宿品牌(青年旅館、背包客住宿)。

4. 車站內商業空間之零售經營

車站內商業空間之商機龐大，JR 九州將車站內商業空間以租賃方式交由 JR 九州集團子公司經營，子公司再以「自有品牌經營」、「FC 經營」方式布局，可謂是「肥水不落外人田」。

2022 年臺鐵公司與全家便利商店股份有限公司(以下簡稱全家公司)以總金額 11.14 億元簽訂新合約，全家公司取得臺鐵 30 個站點的不動產使用

權、共 6 年的經營權。另臺北車站擁日均近 60 萬人次高流量，人流等於金流，微風百貨經營臺北車站商場近 20 年限將於 2026 年 7 月到期，已有不少商場業者蓄勢待發爭取。而臺鐵公司自有品牌目前已創建「台鐵便當」及「臺鐵夢工場」，並於各重點車站內商業空間設有店面，未來可研議從尚未開發但具潛力之車站空間著手，採「FC 經營」方式跨足其他生活事業領域，透過在地居民參與機制，嘗試回應在地居民生活需求，亦能與有人氣的品牌聯名並以此獲得經營知識(Know-how)。

5. 重新定義「長川式資產」，化被動為主動

針對臺鐵公司固定資產因外部因素而出售所獲之資金，可參考 JR 九州案例，化防守為出擊，積極規劃購入有利基之土地、房屋或其他資產，使資金再次轉換為資產，以確保臺鐵公司有長川式收入。

以台鐵便當擴建廚房議題為例，可評估比較「臺鐵自有固定資產改建」、「購入外部廚房空間、建物」或「承租外部廚房空間、建物」等方案，從中尋求最適解。

(三) 鐵道觀光策略方針建立

JR 九州以「D&S」系列觀光列車遊程為自身打響國際知名度，吸引國際旅客至九州搭乘觀光列車體驗在地風情，帶來人潮與活力。

近年來臺鐵陸續推出「環島之星萌旅號」、「鳴日號」、「鳴日廚房」、「藍皮解憂號」、「山嵐號、海風號」以及有期間限定性質之「郵輪式列車」等鐵道觀光服務，除應打鐵趁熱以把握之觀光需求熱度外，亦須同時思考如何不斷求新求變。臺鐵已不再是單純的交通運輸業者，而是「美好生活的連結者」，在鐵道觀光策略方面，提出「以促進地方活絡為目的，在成全社會均衡發展獲得經濟效益之同時，重視並確保臺鐵公司財務效益」之方針。

1. 促進地方活絡

由 JR 九州案例可知，觀光列車是介紹地方的重要媒介，帶來人潮與活力並帶動地方經濟，藉由行經路線、列車設計、使用器具、餐食與販售商品等項目與地方緊密地連結，旅客可透過五感深刻感受觀光列車探訪地區之風情，再透過這個時代人們習慣以社群網路服務(Social Networking Service, SNS)進行旅遊體驗分享之行為模式，進一步提升 JR 九州觀光列車品牌知名度，吸引社群網路服務所觸及之廣大潛在旅客，形成旅客源源不絕之正循環。

有關「環島之星萌旅號」、「鳴日號」、「鳴日廚房」、「藍皮解憂號」、「山嵐號、海風號」之經營，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，強化與沿線地方「人文」、「餐飲」、「風景」結合，並同時滿足住宿及地方接駁之需求。

此外，臺鐵公司近年來陸續自辦有期間限定性質之「郵輪式列車」，例如 2 月推出之「嬉遊內灣 共下來寮」竹東內灣一日遊行程、6 月推出「噹噹一族彩繪郵輪式列車」南國鐵道文化巡禮一日遊行程等，行程中包含搭乘臺鐵列車來回、在地活動體驗(如親愛愛樂音樂會饗宴、內灣站機車頭轉盤秀、潮州機廠參觀)以及專人導覽等服務項目，郵輪式列車將沿線車站為「點」、鐵路路線為「線」、帶給地方的活力為「面」，對臺鐵公司的正面形象效益正逐漸展現。

對於「郵輪式列車」未來推動，建議未來可突破「人力」、「深度」及「廣度」等項目：

- (1)人力：臺鐵公司目前尚無針對「郵輪式列車」乘務服務的人才儲備規劃及人力編組，然而旅遊旅次與通勤旅次屬性不同，旅客對於服務體驗也有相對應的期待，對「郵輪式列車」服務持續提升是一大困境；為能因應，建議培養專業人才、明訂團隊服務分工、建立服務相關規範，機會是留給有充足準備的團隊，確保人力，「郵輪式列車」觀光行程才能有機會從期間限定性活動，改變為常態性活動，為地方帶來人潮與活力。
- (2)深度：JR 九州以「五觀」(視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺)為向旅客介紹在地產業與風情的媒介，臺鐵可借鏡此概念，結合外部單位資源，以營造更完整鐵道觀光氛圍，例如以下情境：搭乘在地藝術家(團體)設計之彩繪列車遊覽鐵路沿線景色(視覺)，一邊聽著列車的鳴笛聲一邊聽取專人解說沿途歷史古蹟或風景地標(聽覺)，在特色車站停留並由在地嚮導帶領漫步至鄰近車站的海邊感受海風(嗅覺)，特色車站內有在地產業所設置之小型市集，可購買在地名產，在特色車站中吃著臺鐵公司以在地食材所特製之便當(味覺)，飯後參加傳統文化體驗活動(觸覺)等。
- (3)廣度：依據鐵路法 47-1 條規定：「鐵路機構經營之一部或全部路線可串聯沿線觀光地區並具觀光服務性質者，得依提供之觀光服務內涵收取費用；其費用、路線範圍併同觀光服務計畫應報主管機關核定，經核定後由鐵路機構公告實施。變更時，亦同。前項觀光服務計畫至少應包括下列內容：一、所具之觀光服務特性。二、規劃之路線、服務範圍及期

程。三、服務內涵、費用、對當地旅客之影響及配套措施等。」，臺鐵公司能夠依法就具觀光服務性質之路線提出觀光服務計畫，串聯鐵路沿線觀光地區，計畫提報交通部核准後實施具觀光性質之鐵路運價，達到活絡鐵路觀光及運輸本業財務的目的，惟此處所指「服務內涵」是否能包含「安排車站周邊以外之其他景點行程及交通接駁」？此點是「郵輪式列車」能否增加旅遊廣度的關鍵，建議進一步研議與發展觀光條例間競合的關係。

2. 確保財務效益

如何使鐵道觀光事業在成全社會均衡發展獲得經濟效益之同時，仍可確保臺鐵公司財務效益，借鏡 JR 九州經驗，該公司著重將觀光事業可創造之地方繁榮引導並延展至該公司集團子公司所經營之副業收益(例如：飯店業、餐飲業、零售業等)。除前述所提各項促進地方活絡之項目外，臺鐵公司目前可引導旅客將車站作為觀光旅遊行程中的消費必要選項，增加副業收益；此外，針對旅客需求，臺鐵公司可再拓展生活事業版圖，使地方活絡效益回饋並轉化為財務效益。

(四) 鐵道文化資產價值重建

查我國目前以鐵道為主題之展館分別為國家鐵道博物館(原臺北機廠舊址，文化部設籌備處統籌規劃中)、國立臺灣博物館鐵道部園區(原臺鐵總局，文化部設臺博館代管中)、舊打狗驛故事館(原高雄港站，高雄市政府文化局委託中華民國鐵道文化協會營運中)、潮州鐵道園區(緊鄰潮州機廠，由愛琴海岸公司承租經營中)、苗栗火車頭園區(鄰近苗栗火車站，由愛琴海岸公司承租經營中)等；各個單位利用其展館內特有鐵路文化資產之魅力，吸引民眾前往參觀。

此外，臺鐵公司設有「鐵路文化保存及活用小組」辦理臺鐵鐵路文化保存及活用審議，其中「活用」包含內外部展覽、研究及其他具有鐵路文化行銷、形象經營、教育推廣等效益之活用方式。

1. 文資活化策略

以九州鐵道紀念館案例，思考「如何以透過文化資產使臺鐵公司獲得正向影響力」，尤其是如何使鐵道貼近國人日常生活、鼓勵搭乘鐵路運輸。

目前臺鐵公司將潮州鐵道園區鐵道文物館及苗栗火車頭園區主展區皆交由從事休閒服務事業的承租廠商經營，園區經營屬性為「休閒娛樂」，吸引國人攜家帶眷前往觀光遊憩，在「鐵道觀光」定位可獲得正向聲量，惟園區內雖陳列貴重珍藏的文化資產且已標註相關文字說明，仍稍欠缺歷史文化傳承吸引力，難以讓觀眾認識鐵路文化、培養興趣，對於「鐵道文化」助益尚有努力的空間。

臺鐵公司於 114 年鐵路節曾舉辦「臺灣鐵路歷史講座」並邀請國立臺灣博物館派員分享「我們如何策展」主題。未來臺鐵公司可運用主題式小物件文物策劃小規模展覽，以「具獨特性(與其他展館有所區別)」、「臺鐵人想向旅客傳達的訊息」主軸，設計互動式活動，於各特色車站閒置空間巡迴展出，嘗試透過文化資產使臺鐵公司獲得正向影響力，且拉進鐵道與民眾生活間的距離。

2. 展覽規劃設計

除了懷念過去，認識現在，更要能展望未來。九州鐵道紀念館之展示品(含車輛)是由 JR 九州及地方政府提供，常態展的重點在於九州鐵道過去的歷史，特展則包含如「Sonic 30 週年特別展：JR 九州特快列車」企劃，以照片與宣傳海報的形式展出九州鐵道服役中列車迄今 30 年來的風光。

臺鐵公司目前尚未建立完整之公司官方照片之紀錄與保存機制，受照片版權限制疑慮，難以如九州鐵道紀念館推出以照片為文物主體之特展。為能夠有充足且正式之紀錄照片做為未來歷史研考、展覽使用，臺鐵公司須建立公司官方照片之紀錄與保存機制，文化資產保存主權應確實掌握。

此外，國立臺灣博物館鐵道部園區所陳列之「臺灣平行線上的動力革命【鐵道動態模型展區】」，以動態模型展示方式，選定 1910 年代臺北工場與機器局建築、1970 至 1980 年代臺北車站站區周邊為核心，以微縮比例 1/80 的模型場景，呈現臺北鐵路沿線過往的場景；該館模型展區與九州鐵道紀念館所陳列之大型鐵路模型展示臺之差異在於，九州鐵道紀念館以博多站為中心呈現九州地區多元地理環境，展示各型列車且搭配投影影片介紹。

查臺鐵公司與日本知名的鐵道模型製造商關水金屬株式會社(KATO)公司合作推出 EMU3000 型列車的 N 規模型，曾於 2024 年舉辦為期 2 日之「鐵道模型夢想樂園」活動，未來可考量於特色車站閒置空間設置常態鐵道模型展示及相關商品販售，搭配各式列車介紹影片，吸引民眾前往參觀消費。

3. 互動體驗設施

九州鐵道紀念館透過互動設施融合教育與娛樂元素，吸引不同年齡層觀眾，促進觀展參與度，尤其駕駛模擬體驗讓人印象深刻。

查臺鐵公司目前所有車輛駕駛模擬機，分別設置於七堵機務段、樹林調車場臺北機務段、花蓮機務段，另查臺鐵公司刻正辦理新駕駛模擬器採購，新駕駛模擬機將可模擬 EMU3000、EMU900 等新型列車。未來俟車輛駕駛模擬機汰舊換新之時，臺鐵公司可考量將舊機型移至潮州鐵道園區，增添該園區互動設施，吸引對鐵道有興趣的民眾進一步認識列車駕駛工作。

(五) 未來鐵路事業藍圖奠定

臺鐵與 JR 九州同樣面對地方人口結構改變、外部競爭加劇與營運成本高漲等挑戰，在 2024 年 1 月 1 日改制公司化之時，訂定「黃金十年」目標以及其九大指標，於公司內部啟動目標管理機制，一步步向目標邁進。

在各指標項下，臺鐵公司各部門提出對應之行動計畫，此部分可借鏡 JR 九州經驗，在確保營運安全之前提下，勾勒臺鐵公司未來藍圖，推動業務流程再造、創新經營模式，達成降低成本、增加整體收益之目標。

1. 降低營運成本對財務的負擔

JR 九州於 2021 年 4 月 1 日起變更鐵路業務固定資產的折舊方法及折舊年限(定律法改為定額法；車輛法定使用年限由 13 年延長為 20 年)以達降低折舊費用對財務的負擔。臺鐵公司財務負擔沉重之折舊費用，可參考 JR 九州案例，重新審視各項資產之實際耐用年限，確認是否有調整年限之可能。

此外，以電費為例，近年來臺灣電費調漲，臺鐵可參考 JR 九州案例，透過調整經營模式(例如：推動手機 APP 訂票與智慧車站監控與服務，調整車站人員配置、縮減售票窗口與營業時間)、導入自動控制技術(例如：GOA2.5 自動運行模式)等，達到車站與列車之節電、降低整體營運成本之效果。

2. 突破保守型創新提案的框架

JR 九州極為重視員工創新提案，並對各提案之實踐抱有高度風險可承受性。臺鐵公司目前已建立員工創新提案制度，可參考 JR 九州對員工創新提案之運作模式，提供實踐提案之資源與支持，達成集員工之力攜手打造屬

於臺鐵公司自己的未來。此外，JR 九州亦引進外部新創媒合團隊，協助 JR 九州與新創公司、大型企業和投資者間之連結，加速推動創新事業實現。臺鐵公司採購雖仍受限於法規及主管機關監督，無法直接與外部新創公司合作，建議可另與國家級研發、創新單位合作，導入創新構想與最新技術支援，以實現鐵路系統革新、進化，創造鐵路運輸新價值。

六、附件

媒體報導，計 13 篇：

(一)媒體名稱：中央社

日期：2025/8/25

標題：台鐵與 JR 九州簽署 MOU 拓展鐵道技術及觀光領域

記者：余曉涵台北 25 日電

網址：<https://www.cna.com.tw/news/ahel/202508250105.aspx>

台鐵與JR九州簽署MOU 拓展鐵道技術及觀光領域

2025/8/25 12:38 (8/25 13:46 更新)



在交通部長陳世凱（右）見證下，台鐵公司董事長鄭光遠（右2）與JR九州社長古宮洋二（左2）簽署合作備忘錄，將持續深化交流。（台鐵提供）中央社記者余曉涵傳真 114年8月25日



（中央社記者余曉涵台北25日電）台鐵公司與日本九州旅客鐵道株式會社（JR九州）日前共同簽署合作備忘錄，未來雙方將針對安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光等領域進行合作。



台鐵今天發布新聞稿表示，交通部長陳世凱率台鐵公司董事長鄭光遠及多名高階主管等人，日前赴日本拜訪九州旅客鐵道株式會社觀摩、汲取國外鐵道經營經驗。



台鐵表示，在陳世凱見證下，由董事長鄭光遠與JR九州社長古宮洋二19日簽署合作關係備忘錄（MOU），雙方透過交換有關鐵道事業及附屬事業資訊，探索未來可能的合作領域並加以推動，所涵蓋議題包含安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等。

陳世凱表示，台日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固，JR九州在鐵路事業多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對台鐵正積極轉型發展極具啟發意義。

鄭光遠指出，未來台鐵將與JR九州持續深化合作，激盪更多創新火花，為兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務，共同譜寫台日鐵道交流的新篇章。台鐵自2024年轉型為國營公司，積極與國際先進鐵道業者交流，提升鐵道事業技術與經營效能。



JR九州成立於西元1987年，2016年10月在東京證券交易所上市，已達民營化經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至旅宿、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收。（編輯：陳清芳）1140825

#日本

#交通

#台鐵

#陳世凱

#鄭光遠

(二)媒體名稱：自由時報

日期：2025/8/25

標題：台鐵、JR九州公司簽署合作備忘錄 4大面向深化交流

記者：林志怡台北報導

網址：<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/5155310>

LTN 自由時報

台鐵、JR九州公司簽署合作備忘錄 4大面向深化交流

2025/08/25 10:04 記者林志怡 / 台北報導



台鐵董事長鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄（MOU）。（圖為台鐵公司提供）

交通部長陳世凱率台鐵公司董事長鄭光遠及多位高階主管赴日拜訪九州旅客鐵道株式會社（JR九州公司），19日由鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄（MOU），未來台鐵與JR九州公司將優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流。

台鐵公司說明，陳世凱及台鐵高階主管於8月19日至22日赴日拜訪JR九州公司，觀摩、汲取國外鐵道經營經驗，並於19日於陳世凱見證下簽署MOU，雙方透過交換有關鐵道事業及附屬事業之資訊，探索未來可能的合作領域並加以推動，涵蓋議題包含安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等。

請繼續往下閱讀...

陳世凱指出，台日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固，JR九州公司在鐵路事業之多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對台鐵公司刻正積極轉型發展極具啟發意義。

此外，陳世凱說，這次台鐵公司與JR九州公司簽署合作備忘錄，期許後續雙方優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。

鄭光遠則表示，未來台鐵公司將與JR九州公司持續深化合作，激盪更多創新火花，為台、日兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務，共同譜寫台日鐵道交流的新篇章。

台鐵進一步解釋，JR九州公司成立於西元1987年，2016年10月在東京證券交易所上市，已達今日民營化經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至旅宿、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收。

(三)媒體名稱：今日新聞

日期：2025/8/25

標題：台鐵、日本 JR 九州簽署合作備忘錄 借鏡成功經營模式

記者：許若茵台北報導

網址：

https://www.nownews.com/news/6723158?srsltid=AfmB0opR7c_W4j1KQN_1KkRSU6oC2hW70ASeNGACDvJ6PDy4WDNJrYrF

台鐵、日本JR九州簽署合作備忘錄 借鏡成功經營模式

記者許若茵 / 台北報導

📅 2025-08-25 10:06:14 | 🕒 2025-08-25 10:53:22



▲台鐵董事長鄭光遠近日與日本JR九州公司簽署合作備忘錄。(圖 / 台鐵提供)



台鐵董事長鄭光遠近日與日本JR九州公司簽署合作備忘錄，雙方透過交換有關鐵道事業及附屬事業資訊，探索未來可能的合作領域並加以推動，所涵蓋議題包含安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等。簽署儀式後，台鐵公司致贈具歷史意義且象徵台日友誼的CK101號「永恆爭氣（蒸汽）火車」蒸蒸日上紀念酒，展現深化合作的誠意與決心。



交通部部長陳世凱率鄭光遠及多位高階主管赴日拜訪九州旅客鐵道株式會社，觀摩、汲取國外鐵道經營經驗。8月19日，在部長陳世凱見證下，由鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄（MOU）。



陳世凱表示，台日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固。JR九州公司在鐵路事業之多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對台鐵公司刻正積極轉型發展極具啟發意義。此次台鐵公司與JR九州公司簽署合作備忘錄，期許後續雙方優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。

鄭光遠指出，未來台鐵公司將與JR九州公司持續深化合作，激盪更多創新火花，為台、日兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務，共同譜寫日鐵道交流的新篇章。

台鐵說明，自113年轉型為國營公司以來，秉持「安全營運、資產開發、觀光推動」三大發展主軸，積極與國際先進鐵道業者交流，提升鐵道事業技術與經營效能。JR九州公司成立於西元1987年，更於2016年10月在東京證券交易所上市，已達今日民營化之經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至旅宿、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收，堪為台鐵公司借鏡。

(四)媒體名稱：大紀元

日期：2025/8/25

標題：臺鐵、JR九州簽 MOU 聚焦安全與觀光

記者：PM 莊璦筠

網址：<https://www.epochtimes.com/b5/25/8/25/n14580817.htm>

大紀元

臺鐵、JR九州簽MOU 聚焦安全與觀光



在交通部長陳世凱 (右1) 見證下，臺鐵公司董事長鄭光遠 (右2) 與JR九州社長古宮洋二 (左2) 簽署合作備忘錄。(台鐵公司提供)

更新: 2025-08-25 9:48 PM 標籤: 臺鐵, 交通部, 陳世凱, 台灣大紀元, JR九州

【大紀元2025年08月25日訊】(大紀元記者莊璦筠台灣台北報導) 臺鐵公司與日本九州旅客鐵道株式會社 (JR九州) 日前共同簽署合作備忘錄。交通部長陳世凱表示，未來雙方將針對安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光等4大面向深化交流。

臺鐵公司表示，交通部長陳世凱率臺鐵公司董事長鄭光遠及多位高階主管，日前赴日本拜訪九州旅客鐵道株式會社觀摩，汲取國外鐵道經營經驗。

臺鐵表示，在陳世凱見證下，由董事長鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄 (MOU)，雙方透過交換有關鐵道事業及附屬事業資訊，探索未來可能的合作領域並加以推動，所涵蓋議題包含安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等。

陳世凱指出，台、日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚，合作穩固。JR九州公司在鐵路事業多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對臺鐵公司刻正積極轉型發展極具啟發意義。

陳世凱也說，此次簽署合作備忘錄，期許後續雙方優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。

臺鐵進一步說明，JR九州公司成立於西元1987年，更於2016年10月在東京證券交易所上市，已達今日民營化經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至旅店、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收。

責任編輯：陳玟綺

(五)媒體名稱：客新聞

日期：2025/8/25

標題：台鐵與日本 JR 九州簽署合作備忘錄 借鏡多角化經營經驗

記者：生活中心／綜合報導

網址：<https://hakkanews.tw/2025/08/25/223924/>



台鐵與日本JR九州簽署合作備忘錄 借鏡多角化經營經驗

點AI客語聽新聞 》

2025年08月25日

【生活中心／綜合報導】台灣鐵路公司（台鐵）今天（25日）宣布，日前與日本九州旅客鐵道株式會社（JR九州）簽署「合作備忘錄（Memorandum of Understanding, MOU）」，未來雙方將在安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光及企業永續發展等領域進行深度合作。



學習多角化經營經驗 激盪創新火花



交通部長陳世凱日前率領台鐵高階主管赴日參訪，19日在日本，見證這場由台鐵董事長鄭光遠與JR九州社長古宮洋二的簽約儀式。



陳世凱表示，台日雙方在鐵道領域長期交流密切，JR九州在多角化經營、觀光列車帶動地方創生等方面的豐碩成果，對正處於轉型期的台鐵極具啟發意義。

鄭光遠指出，未來台鐵將與JR九州持續深化合作，激盪更多創新火花，為兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務，共同譜寫台日鐵道交流的新篇章。台鐵從2024年轉型為國營公司，積極與國際先進鐵道業者交流，提升鐵道事業技術與經營效能。

JR九州多角化經營 創造可觀副業收入

JR九州成立於西元1987年，2016年10月在東京證券交易所上市，已達民營化經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至旅宿、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收。



台鐵與JR九州簽署合作備忘錄。台鐵提供

(六)媒體名稱：鉅亨網

日期：2025/8/25

標題：交通部攜台鐵前往九州 JR 公司簽 MOU 深化鐵道經營經驗

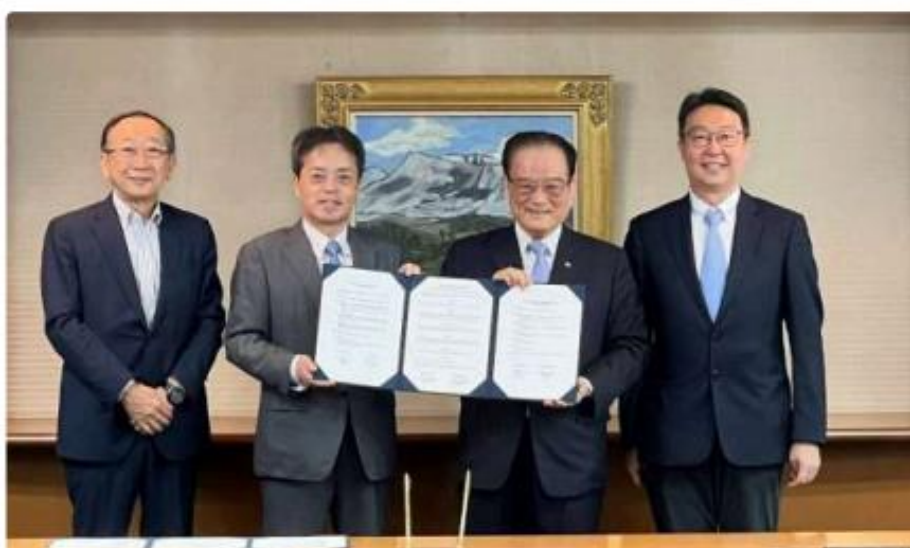
記者：黃皓宸

網址：<https://news.cnyes.com/news/id/6125261>

台股 交通部攜台鐵前往九州JR公司簽MOU 深化鐵道經營經驗

鉅亨網記者黃皓宸 台北 2025-08-25 18:42

交通部長陳世凱近期率台鐵公司董事長鄭光遠及多位高階主管前往日本拜訪九州旅客鐵道株式會社、汲取國外鐵道經營經驗，也見證雙方簽署合作關係備忘錄 (MOU)，未來台鐵將與 JR 九州公司探索合作領域，並推動鐵道安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等合作。



▲ 交通部長陳世凱(右1)、台鐵公司董事長鄭光遠(右2)。(圖：台鐵公司提供)

交通部表示，JR 九州公司成立於西元 1987 年，更於 2016 年 10 月在東京證券交易所上市，今日已達民營化的經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至旅店、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收，公司經驗可引為台鐵借鏡。

陳世凱指出，台日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固，JR 九州在鐵路事業之多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對台鐵刻正積極轉型發展極具啟發意義。

陳世凱也期許，此次台鐵與 JR 九州簽署 MOU，後續雙方將優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。

鄭光遠則說，未來台鐵將與 JR 九州公司持續深化合作，激盪更多創新火花，為台、日兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務，共同譜寫台日鐵道交流的新篇章。

(七)媒體名稱：青年日報

日期：2025/8/25

標題：臺鐵與 JR 九州簽署 MOU 深化交流 4 大面向

記者：古可絜／綜合報導

網址：<https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1792789>



臺鐵與JR九州簽署MOU 深化交流4大面向



臺鐵與JR九州簽署MOU，拓展鐵道技術及觀光領域。(交通部提供)

記者古可絜／綜合報導

交通部長陳世凱率臺鐵公司董事長鄭光遠及多位高階主管於8月19至22日赴日拜訪九州旅客鐵道株式會社觀摩、汲取國外鐵道經營經驗。8月19日在陳世凱見證下，由鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄，加以推動營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續等合作領域。

陳世凱表示，臺日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固。JR九州公司在鐵路事業之多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對臺鐵公司刻正積極轉型發展極具啟發意義。

此次臺鐵公司與JR九州公司簽署合作備忘錄，後續雙方優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。鄭光遠指出，未來臺鐵公司將與JR九州公司持續深化合作，激盪更多創新火花，為臺、日兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務，共同譜寫臺日鐵道交流的新篇章。

(八)媒體名稱：中央廣播電台

日期：2025/8/25

標題：台鐵與 JR 九州簽署 MOU 拓展鐵道技術及觀光領域

撰稿編輯：陳怡君

網址：<https://www.rti.org.tw/news?uid=3&pid=160638>



台鐵與JR九州簽署MOU 拓展鐵道技術及觀光領域

◎ 2025-08-25 12:52(08-25 13:15更新) 新聞引據：中央社 撰稿編輯：陳怡君



圖片來源：其他

在交通部長陳世凱(右1)見證下，由董事長鄭光遠與JR九州社長古宮洋二19日簽署MOU。(圖：台鐵)

台鐵公司與日本九州旅客鐵道株式會社(JR九州)日前共同簽署合作備忘錄(MOU)，未來雙方將針對安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光等領域進行合作。

台鐵今天(25日)表示，交通部長陳世凱率台鐵公司董事長鄭光遠及多名高階主管等人，日前赴日本拜訪九州旅客鐵道株式會社觀摩、汲取國外鐵道經營經驗。

台鐵表示，在陳世凱見證下，由董事長鄭光遠與JR九州社長古宮洋二19日簽署MOU，雙方透過交換有關鐵道事業及附屬事業資訊，探索未來可能的合作領域並加以推動，所涵蓋議題包含安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等。

陳世凱表示，台日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固，JR九州在鐵路事業多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對台鐵正積極轉型發展極具啟發意義。

鄭光遠指出，未來台鐵將與JR九州持續深化合作，激盪更多創新火花，為兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務，共同譜寫台日鐵道交流的新篇章。台鐵自2024年轉型為國營公司，積極與國際先進鐵道業者交流，提升鐵道事業技術與經營效能。

JR九州成立於1987年，2016年10月在東京證券交易所上市，已達民營化經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至住宿、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收。(編輯：宋婉媛)

(九)媒體名稱：民視

日期：2025/8/25

標題：四大面向深化交流 台鐵、JR九州公司簽署 MOU

記者：顏一軒報導

網址：<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2025825W0643>



首頁 即時 大雨襲台 非洲豬瘟 熱門 政治 社會 娛樂 體育 財經 長照 生活 國際 數位專題

快新聞 / 四大面向深化交流 台鐵、JR九州公司簽署MOU

發佈時間：2025/08/25 18:01
更新時間：2025/08/25 18:01



JR九州公司社長古宮洋二（左）與台鐵董事長鄭光遠（右）。（圖／台鐵提供）

66

即時中心 / 顏一軒報導

交通部長陳世凱率領台鐵公司董事長鄭光遠與多位高階主管，於今（2025）年8月19日至22日赴日拜訪九州旅客鐵道株式會社（JR九州公司）觀摩、汲取國外鐵道經營經驗。本月19日在陳世凱的見證下，由台鐵董事長鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄（MOU），雙方透過交換有關鐵道事業及附屬事業之資訊，探索未來可能的合作領域並加以推動，所涵蓋議題包含安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等，期盼未來從四大面向深化交流。

簽署儀式後，台鐵公司致贈具歷史意義且象徵台日友誼的CK101號「永恆爭氣（蒸汽）火車」蒸蒸日上紀念酒，展現深化合作的誠意與決心。



交通部長陳世凱（中）。（圖／台鐵提供）

陳世凱表示，台日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固。JR九州公司在鐵路事業之多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對台鐵公司刻正積極轉型發展極具啟發意義。

此次台鐵公司與JR九州公司簽署合作備忘錄，期許後續雙方優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。

鄭光遠則指出，未來台鐵公司將與JR九州公司持續深化合作，激盪更多創新火花，為台、日兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務，共同譜寫台日鐵道交流的新篇章。

台鐵自去（2024）年轉型為國營公司以來，秉持「安全營運、資產開發、觀光推動」三大發展主軸，積極與國際先進鐵道業者交流，提升鐵道事業技術與經營效能。

JR九州公司成立於西元1987年，更於2016年10月在東京證券交易所上市，已達今日民營化之經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至旅宿、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收，堪為台鐵公司借鏡。

(十)媒體名稱：三立

日期：2025/8/25

標題：台日鐵道深化交流 台鐵攜 JR 九州簽合作備忘錄 共拓觀光與鐵道技術

記者：李育道／台北報導

網址：

<https://tw.news.yahoo.com/%E5%8F%B0%E6%97%A5%E9%90%B5%E9%81%93%E6%B7%B1%E5%8C%96%E4%BA%A4%E6%B5%81-%E5%8F%B0%E9%90%B5%E6%94%9Cjr%E4%B9%9D%E5%B7%9E%E7%B0%BD%E5%90%88%E4%BD%9C%E5%82%99%E5%BF%98%E9%8C%84%E5%85%B1%E6%8B%93%E8%A7%80%E5%85%89%E8%88%87%E9%90%B5%E9%81%93%E6%8A%80%E8%A1%93-073100435.html>

SETN三立新聞網

台日鐵道深化交流 台鐵攜JR九州簽合作備忘錄 共拓觀光與鐵道技術

三立新聞網

2025年8月25日



記者李育道 / 台北報導



交通部長陳世凱率台鐵公司董事長鄭光遠及多位高階主管赴日拜訪九州旅客鐵道株式會社（JR九州公司）。（圖／交通部提供）

交通部長陳世凱率台鐵公司董事長鄭光遠及多位高階主管赴日拜訪九州旅客鐵道株式會社（JR九州公司），19日由鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄（MOU），未來台鐵與JR九州公司將優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流。



鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄（MOU），未來台鐵與JR九州公司將優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流。（圖／交通部提供）

陳世凱表示，臺日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固。JR九州公司在鐵路事業之多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對臺鐵公司刻正積極轉型發展極具啟發意義。此次臺鐵公司與JR九州公司簽署合作備忘錄，期許後續雙方優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。

(十一) 媒體名稱：桃園電子報

日期：2025/8/25

標題：借鏡 JR 九州公司多角化經營模式 台鐵盼加速轉型、優化服務

記者：黃馨儀

網址：<https://tyenews.com/2025/08/974331/>

TYE NEWS 桃園電子報 新聞網

借鏡JR九州公司多角化經營模式 台鐵盼加速轉型、優化服務

記者黃馨儀 2025-08-25 16:51



鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄。圖：台鐵提供

交通部部長陳世凱率台鐵公司董事長鄭光遠及多位高階主管於今(114)年8月19日至22日赴日拜訪九州旅客鐵道株式會社，觀摩、汲取國外鐵道經營經驗。8月19日在陳世凱見證下，由鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄，雙方透過交換有關鐵道事業及附屬事業之資訊，探索未來可能的合作領域並加以推動，所涵蓋議題包含安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等。簽署儀式後，台鐵公司致贈具歷史意義且象徵台日友誼的CK101號「永恆爭氣(蒸汽)火車」蒸蒸日上紀念酒，展現深化合作的誠意與決心。

陳世凱表示，台日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固。JR九州公司在鐵路事業之多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對台鐵公司刻正積極轉型發展極具啟發意義。此次台鐵公司與JR九州公司簽署合作備忘錄，期許後續雙方優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。

鄭光遠指出，未來台鐵公司將與JR九州公司持續深化合作，激盪更多創新火花，為台、日兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務，共同譜寫台日鐵道交流的新篇章。

台鐵表示，台鐵自113年轉型為國營公司以來，秉持「安全營運、資產開發、觀光推動」三大發展主軸，積極與國際先進鐵道業者交流，提升鐵道事業技術與經營效能。JR九州公司成立於西元1987年，更於2016年10月在東京證券交易所上市，已達今日民營化之經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至旅宿、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收，堪為台鐵公司借鏡。

(十二) 媒體名稱：ETtoday

日期：2025/8/25

標題：台鐵與日本 JR 九州簽署 MOU 深化安全技術與鐵道觀光合作

記者：周湘芸／台北報導

網址：<https://www.ettoday.net/news/20250825/3021538.htm>



台鐵與日本JR九州簽署MOU 深化安全技術與鐵道觀光合作



▲台鐵與九州旅客鐵道株式會社簽署合作備忘錄。(圖／台鐵提供)

記者周湘芸／台北報導

台鐵公司近日赴日與九州旅客鐵道株式會社（JR九州公司），簽署合作關係備忘錄（MOU），交換鐵道事業及附屬事業資訊，未來可能針對安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光及企業永續發展等合作推動。

台鐵董事長鄭光遠近日與JR九州公司社長古宮洋二於日本簽署合作關係備忘錄（MOU），鄭光遠也致贈對方象徵台日友誼的CK101號「永恆爭氣（蒸汽）火車」蒸蒸日上紀念酒，並表示，未來雙方深化合作，盼能激盪更多創新火花，

陳世凱與會表示，台日長期在交通運輸領域保持密切交流，JR九州公司在鐵路事業的多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩成果，對台鐵轉型發展具啟發意義，雙方此次簽署合作備忘錄，盼優先就先進科技導入安全改革與服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題交流。

台鐵指出，台鐵去年轉型為國營公司，秉持「安全營運、資產開發、觀光推動」三大發展主軸。JR九州公司成立於西元1987年，2016年10月在東京證券交易所上市，已達今日民營化經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，也拓展至旅館、商場、餐飲、不動產與建設等領域。

(十三) 媒體名稱：聯合報

日期：2025/8/25

標題：交長陳世凱率隊 台鐵、JR九州公司簽署 MOU 盼深化交流 4 大面向

記者：胡瑞玲／台北即時報導

網址：<https://udn.com/news/story/7266/8960952>

交長陳世凱率隊 台鐵、JR九州公司簽署MOU盼深化交流4大面向

2025-08-25 10:45 聯合報／記者胡瑞玲／台北即時報導

+ 鐵道



台鐵公司董事長鄭光遠（右）19日與JR九州公司社長古宮洋二（左）簽署MOU，簽署儀式後，台鐵公司致贈具歷史意義且象徵台日友誼的CK101號「永恆爭氣（蒸汽）火車」蒸蒸日上紀念酒。圖／台鐵公司提供



交通部長陳世凱日前率隊赴日拜訪九州旅客鐵道株式會社，19日由台鐵公司董事長鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署合作關係備忘錄（MOU），盼未來雙方優先就先進科技導入安全改革、服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題持續深化交流。

陳世凱率鄭光遠及多位高階主管於8月19日至22日赴日拜訪JR九州公司，觀摩、汲取國外鐵道經營經驗；19日鄭光遠與JR九州公司社長古宮洋二簽署MOU，盼雙方交換有關鐵道事業及附屬事業資訊，探索未來可能的合作領域並加以推動。

所涵蓋議題包含安全與營運技術、生活事業、鐵道觀光、企業永續發展等。簽署儀式後，台鐵公司致贈具歷史意義且象徵台日友誼的CK101號「永恆爭氣（蒸汽）火車」蒸蒸日上紀念酒，展現深化合作的誠意與決心。

陳世凱表示，台日長期在交通運輸領域保持密切交流，特別在鐵道技術與營運管理上，雙方互信深厚、合作穩固；JR九州公司在鐵路事業之多角化經營、觀光列車品牌帶動地方創生等領域有豐碩的成果，對台鐵公司刻正積極轉型發展極具啟發意義。

陳世凱說，此次台鐵公司與JR九州公司簽署MOU，期許後續雙方優先就先進科技導入安全改革、服務優化、資產多元開發及鐵道觀光經營策略等議題能持續深化交流，展現雙方共同價值與長遠合作願景。

鄭光遠指出，未來台鐵公司將與JR九州公司持續深化合作，激盪更多創新火花，為台、日兩地人民帶來更優質、更有溫度的鐵道服務。

台鐵自2024年轉型為國營公司以來，秉持「安全營運、資產開發、觀光推動」3大發展主軸，積極與國際先進鐵道業者交流，提升鐵道事業技術與經營效能。

JR九州公司於1987年成立、2016年10月在東京證券交易所上市，已達今日民營化的經營規模，在運輸本業、資產開發、鐵道城市發展、鐵道觀光與公司治理等面向成就卓著，更成功拓展至旅宿、商場、餐飲、不動產與建設等領域，以多角化經營模式創造可觀的副業營收，堪為台鐵公司借鏡。