

出國報告（出國類別：考察）

參訪 JR 九州旅客鐵道株式會社

暨

參加近畿鐵道-臺日鐵道攝影展開幕

服務機關：交通部臺灣鐵路管理局

姓名職稱：局長 鹿潔身

處長 黃振照

副主任 王傳馨

副處長 陳裕謀

派赴國家/地區：日本/福岡、大阪

出國期間：107年7月3日至107年7月6日

報告日期：107年8月15日



## 摘要

**JR**九州旅客鐵道株式會社成立於 1987 年 4 月 1 日，為日本國鐵民營化後所成立的 6 家鐵道客運公司之一。公司成立時，每日乘車人數僅 68 萬人，年虧損達 288 億日圓，直至 2006 年由虧轉盈，並於 2016 年繼 JR 東日本、JR 西日本及 JR 東海之後，成為第 4 家股票上市的鐵道公司。該公司除了鐵道本業以外，另成立了 37 家與鐵道生活相關的子公司，其整體事業內容包括：旅客鐵道事業、海上運送事業、旅客汽車運送事業、旅行業、停車場業、廣告業、損害保險代理業、生活雜貨、旅館業及食物飲料、不動產買賣及租賃與仲介等 26 大項。又該公司 2018 年 3 月期之經營績效亮麗，經常利益高達 670 億日圓。因此，除參觀車站及瞭解周邊相關開發成果外，探究其民營化後，經營逐漸轉虧為盈的脈絡與突破困境之道也是目的。

**近畿集團(控股公司)**自鐵道創業以來，已百餘年歷史，是日本關西地區前幾大不動產集團企業；目前旗下除運輸本業以外，已發展擁有車輛製造、百貨流通、不動產、酒店休閒娛樂等 150 家關係企業。其中近畿鐵道株式會社，係關西地區除 JR 西日本以外的最大私鐵公司，經營範圍橫跨大阪府、奈良縣、京都府、三重縣、岐阜縣、愛知縣等 2 府 4 縣。2017 年 7 月 6 日該集團以控股公司名義與臺鐵局簽訂友好協定，雙方開始交流活動，本次活動自 2018 年 3 月 20 日起，以「旅情感動·鐵道之旅」為主題，並以近畿鐵道及臺鐵沿線為背景，共同舉辦鐵道攝影比賽，經 2 個月募集及專家評選後，總計選出 33 件得獎作品。所有優勝作品分別於日本及臺灣兩地展覽，首次公開訂於 2018 年 7 月 5 日在近畿控股公司所屬的阿倍野 HARUKAS 大樓 17 樓展示，鹿局長潔身等一行人，除受邀前往參加開幕典禮、專開列車首發儀式暨記者會外，亦參訪該集團相關投資事業發展情形，以尋求日後更多合作或交流機會。

## 目錄

壹、參訪成員與行程簡介-----	1
一、參訪成員-----	1
二、參訪行程-----	1
貳、參訪內容重點-----	3
一、拜會 JR 九州旅客鐵道株式會社 -----	3
二、參加臺日鐵道攝影展開幕典禮 -----	24
三、參觀阿倍野橋車站升降柵欄式月台安全門 -----	33
參、心得與建議-----	36
一、心得-----	36
二、建議-----	42

## 表目錄

表 1 參訪成員表	1
表 2 參訪行程表	2
表 3 JR 九州旅客鐵道株式會社簡介 2018 年 3 月 31 日時 點資料	3
表 4 七星號行程價格表 摘錄自 JR 九州官網	6
表 5 JR 九州-PASS 種類價格表	36
表 6 臺鐵 TR-PASS 種類價格表	36

## 圖目錄

圖 1	JR 九州博多車站一樓商店街 .....	4
圖 2	JR 九州路線圖摘錄自 JR 九州官網 .....	4
圖 3	JR 九州七星號（ななつ星）主題式觀光列車 摘錄自 JR 九州官網.....	5
圖 4	七星號郵輪式列車周邊商品 .....	7
圖 5	七星號郵輪式觀光列車設於博多車站的旅客報到專 屬貴賓室.....	7
圖 6	由布院之森觀光列車 摘錄自 JR 九州官網.....	8
圖 7	由布院之森觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK .....	8
圖 8	A 列車 摘錄自 JR 九州官網 .....	9
圖 9	A 列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK.....	9
圖 10	阿蘇男孩觀光列車 摘錄自 JR 九州官網.....	10
圖 11	阿蘇男孩觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK .....	10
圖 12	翡翠 山翡翠觀光列車 摘錄自 JR 九州官網 .....	11
圖 13	翡翠 山翡翠觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州官網.....	11
圖 14	SL 人吉蒸汽觀光列車 摘錄自 JR 九州官網.....	12
圖 15	SL 人吉蒸汽觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK.....	12
圖 16	伊三郎 新平觀光列車 摘錄自 JR 九州官網 .....	13
圖 17	伊三郎 新平觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK.....	13

圖 18	隼人之風觀光列車 摘錄自 JR 九州官網.....	14
圖 19	隼人之風觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州官網.....	14
圖 20	指宿之玉觀光列車 摘錄自 JR 九州官網.....	15
圖 21	指宿之玉觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK.....	15
圖 22	海幸山幸觀光列車 摘錄自 JR 九州官網.....	16
圖 23	海幸山幸觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK.....	16
圖 24	海鷗號特急列車 摘錄自 JR 九州官網.....	17
圖 25	海鷗號特急列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK.....	17
圖 26	音速特急列車 摘錄自 JR 九州官網.....	18
圖 27	音速特急列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK.....	18
圖 28	800 系列新幹線列車 摘錄自 JR 九州官網.....	19
圖 29	800 系列新幹線列車內裝 摘錄自 JR 九州官網.....	19
圖 30	N700 系列新幹線列車 摘錄自 JR 九州官網.....	20
圖 31	N700 系列新幹線列車內裝 摘錄自 JR 九州官網.....	20
圖 32	JR 九州各事業群營收績效表 摘錄自 JR 九州官網	22
圖 33	青柳社長為訪問團簡報 JR 九州營運概況.....	22
圖 34	訪問團一行與青柳社長（中）合影.....	23
圖 35	JR 九州關係企業農場生產雞蛋製品.....	23
圖 36	JR 九州博多 STATION CITY-AMU PLAZA.....	24
圖 37	「臺鐵與近鐵。魅力鐵道」攝影比賽專宣傳網頁..	25

圖 38	日方金賞作品 竹村信彥.....	25
圖 39	日方銀賞作品 和田俊樹.....	26
圖 40	日臺交流優秀賞作品 喜多康博.....	26
圖 41	阿倍野大樓 17 樓攝影展.....	28
圖 42	吉田昌功社長親自導覽得獎作品 .....	28
圖 43	吉田昌功社長致詞.....	29
圖 44	鹿局長潔身致詞.....	29
圖 45	訪問團與三位得獎者(右二起)及評審(右六、右七) 合影.....	30
圖 46	大阪阿部野橋站會場示意圖 .....	31
圖 47	近鐵彩繪攝影作品列車首發 .....	31
圖 48	近鐵攝影作品列車首發剪綵儀式 .....	32
圖 49	攝影作品於列車上展示.....	32
圖 50	阿倍野橋站長手作號訊開車 .....	33
圖 51	阿倍野橋站長向鹿局長介紹月台安全門.....	34
圖 52	月台安全門降下控制開關 .....	34
圖 53	月台安全門感知器.....	35
圖 54	JR 九州經營成績推移圖 .....	37
圖 55	杯架設計在座椅扶手上使用時托起 .....	39
圖 56	杯架不使用時收起不占空間.....	39
圖 57	車廂導覽僅顯示本車及鄰車教易區別 .....	40
圖 58	全車導覽設置於車廂間.....	40
圖 59	車廂監視器動作中警示標示.....	41

圖 60	盥洗台設置在廁所外防止長時間占用 .....	41
圖 61	電源插孔設置座位邊方便使用 .....	42



## 壹、參訪成員與行程簡介

### 一、參訪成員

本次由局長鹿潔身率領行政處處長黃振照、秘書室副主任王傳馨及運務處副處長陳裕謀等共 4 人(表 1)，於 107 年 7 月 3 日至 6 日赴日參訪，詳細行程如(表 2)所示。

表1 參訪成員表

單位	姓名	職稱	性別
臺鐵局	鹿潔身	局長	男
行政處	黃振照	處長	男
運務處	陳裕謀	副處長	男
秘書室	王傳馨	副主任	女

### 二、參訪行程

本次出訪除獲邀參加由臺鐵局和近畿控股公司共同為慶祝友好協議締結一週年所辦理的攝影比賽之優勝作品，在日本大阪近鐵阿倍野 HARUKAS 大樓 17 樓公開展覽所舉辦的開幕暨頒獎典禮，以及專開列車首發儀式以外，亦參訪該公司在關西地區的投資事業發展情形。另對於臺鐵局的未來發展與永續經營，有關組織轉型與挑戰因應等等議題，順道前往九州地區拜會 JR 九州鐵道株式會社，進行相關意見交流，期藉該公司的寶貴經驗(由虧轉盈)，提供臺鐵局作為決策參考，俾能持續邁進且未來更好!

表2 參訪行程表

月/日 星期	行程	內容
7月3日 星期二	1.啟程 2.抵達福岡縣九州市 3.福岡縣博多市博多車站 4.搭山陽新幹線至新大阪站	1.參觀JR九州-博多車站設施 2.參觀JR九州-博多車站百貨商場與辦公室 3.拜訪JR九州旅客鐵道株式會社-青柳俊彥社長 4.雙方進行簡報及意見交流 (1)公司營運、財務、人員、附業經營…等 (2)推展鐵道觀光列車及行銷策略 (3)轉型過程及專技人員養成 (4)經營策略及因應建言等
7月4日 星期三	1.大阪市 2.搭乘近鐵「島風號」觀光列車至沿線車站	1.參觀近鐵-上本町車站設施 2.參觀近鐵「島風號」觀光列車暨設施 3.參觀宇治山田車站設施 4.參觀近鐵附業經營情形
7月5日 星期四	1.大阪市-阿倍野橋車站-近畿阿倍野 HARUKAS 大樓 2.大阪市-上本町車站	1.參加臺日鐵道攝影展開幕 2.參加臺日鐵道攝影展專開列車首發儀式 3.參觀近鐵-阿倍野大樓內部設施 4.參觀近鐵-阿倍野橋車站、上本町車站等設施
7月6日 星期五	返國	

## 貳、參訪內容重點

### 一、拜會 JR 九州旅客鐵道株式會社

JR 九州旅客鐵道株式會社（以下稱 JR 九州）1987 年成立初期，當年度經營虧損高達 288 億日圓，經過 30 年的努力經營，截至 2018 年 3 月期止，鐵道本業與關係企業整體營業收入已高達 4,133 億日圓，盈餘約為 639 億日圓（約 213 億台幣），鐵道本業中尤其以主題式列車發展鐵道觀光的經營模式，不僅成功吸引大批觀光客造訪九州，更帶動其旗下相關鐵道生活服務產業的發展，不僅為所屬閑散路線注入活水，同時也促進地方觀光事業的繁榮興盛，更成為日本各家鐵道公司爭相仿效的對象。

表3 JR 九州旅客鐵道株式會社簡介 2018 年 3 月 31 日時點資料

設立	1987 年 4 月 1 日
資本額	160 億日圓
鐵道公司員工人數	8,858 名
關係企業員工人數	17,297 名
營業里程	2,273 公里
車站數	567 站
關係企業	共 37 家
2017 年度關係企業整體收入（含鐵道）	4,133 億日圓
2017 年度關係企業整體營業利益（含鐵道）	639 億日圓
社長 會長	青柳俊彥 唐池桓二



圖1 JR 九州博多車站一樓商店街

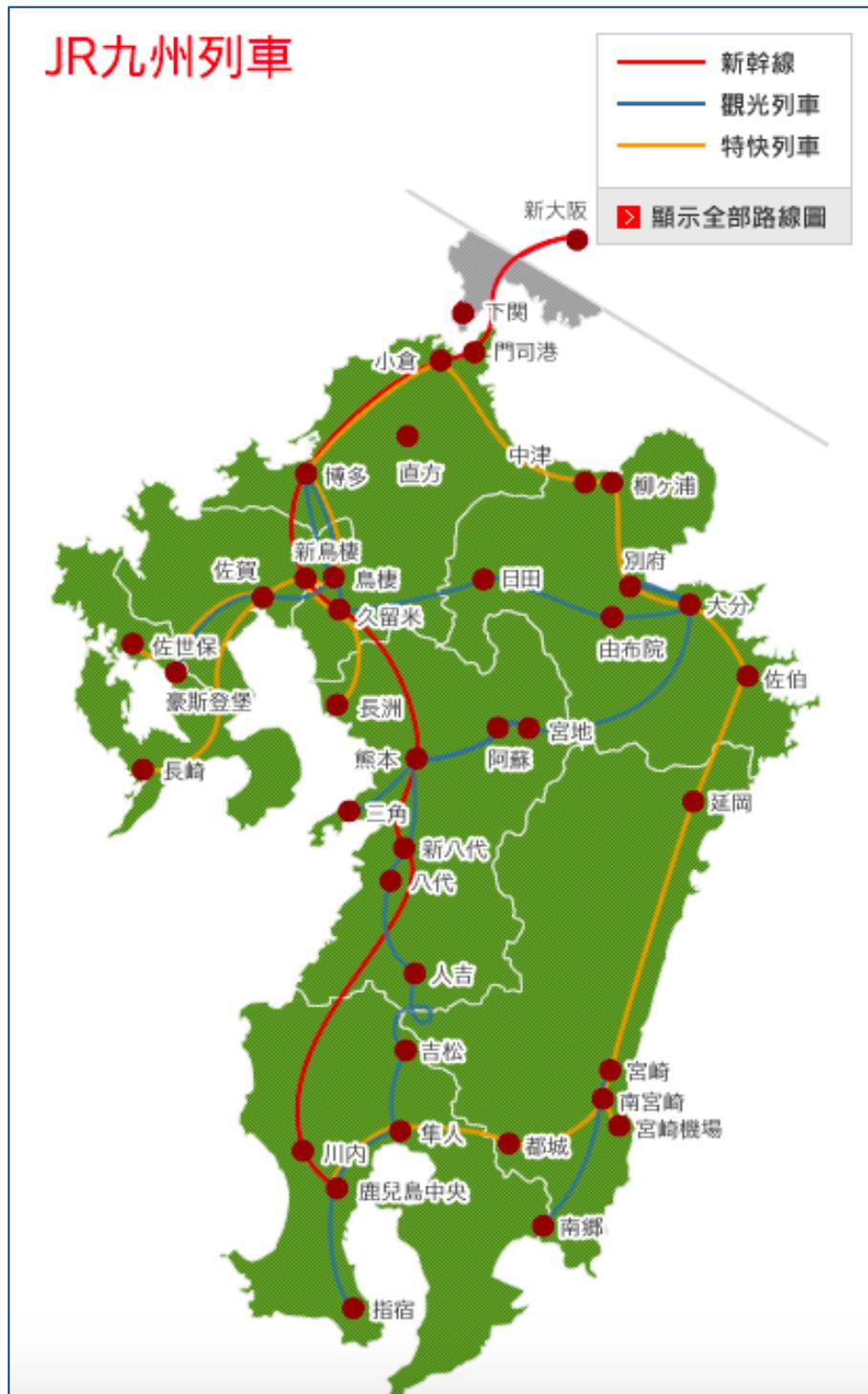


圖2 JR 九州路線圖摘錄自 JR 九州官網

### (一) JR 九州觀光列車代表-七星號

日本九州土地面積 36,753平方公里，約莫和台灣相當，人口約 1,300 萬，比台灣 2,300 萬約少 1,000 萬人，但 JR 九州

旅客鐵道株式會社（以下稱 JR 九州）營業里程 2,273 公里則比臺鐵局的 1,064 公里，多出約 1,200 公里，包含新幹線和 21 條在來線。並且九州地區的公私部門鐵公路建設特別發達，所以 JR 九州與其他交通工具之間的競爭也特別激烈，長途運輸有飛機和長途巴士，短途運輸有地方路線巴士及其他如福岡市營地下鐵、西日本鐵道、平成筑豐鐵道、甘木鐵道等 11 家鐵道相互競爭。

JR 九州在 1987 年民營化分割時繼承之鐵道路線，其中許多是國鐵時代遺留下來的虧損路線，為了活化這些清淡閑散路線，前任社長唐池桓二以推展九州觀光事業為主軸，用故事（STORY）為主題來設計（DESIGN）鐵道觀光列車，推出一系列的主題式觀光列車，種類高達 12 種之多，幾乎涵蓋老、中、青、少各個族群客層，不但吸引國內旅客之外，也吸引大批的國外旅客前來九州地區搭乘主題式觀光列車，外國觀光客中，又以韓國、台灣及中國觀光客居多。觀光列車行駛公里數約 900 公里，占路線總長度約 40%，遍佈全九州。

享受九州七星奢華之旅，探索九州之美

如果每一段旅程都是特別的，那麼我們又該如何形容這趟列車之旅呢？鬱鬱蒼蒼的山巒，還有碧海藍天，一幕幕美景從車窗邊緣流瀉。乘客們享受日本傳統待客之道「悉心款待（omotenashi）」的招待，全程專人引導，讓您能夠完全沉浸在旅途之中。

七星列車不僅僅是馳騁看風景而已，乘客時不時也可以下車感受及體驗周圍的環境。本周遊列車也象徵日本旅遊踏入了新階段。

七星列車的內裝採用各種木材和布料，並融合了西式和日式的設計風格。

休閒車廂內有一間酒吧，沙發及旋轉椅讓乘客可以坐著欣賞現場的音樂表演。車廂後面也有一大片的落地窗可以欣賞流動的風景。全車有 12 間套房和 2 間豪華套房。這一切為您提供嶄新的旅遊體驗。



圖3 JR 九州七星號（ななつ星）主題式觀光列車 摘錄自 JR 九州官網

七星號（ななつ星）郵輪式觀光列車是 JR 九州最具代表性的主題式觀光列車，以移動式古典歐式旅館為主題，由日

本知名的觀光列車設計大師水戶岡銳治所設計，全列車共 7 節車廂，分別代表九州地區七縣市。包含 1 節酒吧車廂，1 節餐車，5 節客室車廂，共有 14 個房間，定員數 30 名。

七星號郵輪式觀光列車的行程，共有週六開行 2 天 1 夜行程和週二開行 4 天 3 夜行程兩種，週一則進行例行性車輛檢修，另外在固定車輛維修部分，車廂約每半年 1 次，機車則 1 年 1 次，平均一年固定停駛兩個月進行維修，以確保行程中列車不故障，扣除進廠維修時間，平均一年約開行 10 個月約 80 列次，這其中約有一半提供旅行社或公司包車，或聘請知名廚師在列車上供餐，以吸引更多旅客搭乘。每半年公開行程並以抽籤方式決定旅客名單，中籤率只有十分之一，遇有旅客取消時，則以候補名單替代，截至目前每次行程均為滿座。客層仍以國內旅客為主，國外旅客也逐年成長目前約佔三成。

七星號郵輪式觀光列車營運即將滿 5 年，目前並未因廣受歡迎供不應求而打算調高票價，在硬體設施部分仍維持原設計也未做更動。另外在旅客服務款待和軟體部分則不斷精進。列車服務人員主要來自飯店和航空公司以及公司培養，目前約有 30 名左右。另外則和地區的知名旅館、餐廳簽約合作，以保障服務品質。

表4 七星號行程價格表 摘錄自 JR 九州官網

● 4天3晚行程（週二至週五）						
列車房間 (Seven Stars)	第2晚旅館設施		出發月	價格 (3位 /1間)	價格 (2位 /1間)	價格 (1位 /1間)
	旅館名	房間類型				
套房 (12間)	忘懷鄉雅敘苑	不指定 (6間)	3-5月、10-11月	-	¥680,000	¥1,000,000
			6-9月、12-2月	-	¥630,000	¥950,000
		「椿」指定 (1間)	3-5月、10-11月	-	¥700,000	¥1,030,000
			6-9月、12-2月	-	¥650,000	¥980,000
	妙見石原莊	「石蔵」洋室 (2間)	3-5月、10-11月	-	¥705,000	¥1,040,000
			6-9月、12-2月	-	¥655,000	¥990,000
		「石蔵」和洋室 (2間)	3-5月、10-11月	-	¥715,000	¥1,050,000
			6-9月、12-2月	-	¥665,000	¥1,000,000
	本館特別室 (1間)	本館特別室 (1間)	3-5月、10-11月	-	¥715,000	¥1,050,000
			6-9月、12-2月	-	¥665,000	¥1,000,000

把鐵道旅行當成高端優質旅行商品販售，讓旅客從候車開始到旅程結束，享受全程旅途樂趣與優質服務，這是七星號郵輪式觀光列車之所以成功之道。但因投入鉅額成本打造，且需要高額的維護和服務費用支出，成本至今尚未回收。最近 JR 東日本的「四季島郵輪式觀光列車」和 JR 西日本的「瑞風號郵輪式觀光列車」，也以相同營運方式相繼投入，才發現難以獲利，不過對公司整體形象的提升是有正面作用。



圖4 七星號郵輪式列車周邊商品



圖5 七星號郵輪式觀光列車設於博多車站的旅客報到專屬貴賓室

## (二) JR九州其他觀光列車、特急列車和新幹線列車

### 特快列車「由布院之森」

有度假村感覺的列車  
伴您前往頂級  
溫泉・湯布院

因豐富的自然風光、典雅別致的文化、熱情好客的風俗而聞名於世的溫泉度假村—由布院。  
凝縮了由布院魅力的列車便是「由布院之森」。  
洋溢著木材溫暖感的車內裝飾，  
搭乘列車的瞬間便可以感受到度假村般的氛圍。



圖6 由布院之森觀光列車 摘錄自 JR九州官網



圖7 由布院之森觀光列車內裝 摘錄自 JR九州 D&S TRAIN BOOK

## 特快列車 「坐A列車去吧」

以爵士樂曲命名的列車。  
讓人想起曾經的美好時光  
營造出成人之旅的氛圍

以「16世紀流傳到天草的南蠻文化」為主題設計的浪漫特快列車。內部裝飾使用色調穩重大方的木材和彩繪玻璃，如同電影場景一般。 營造出美妙回憶的難忘之旅。



圖8 A 列車 摘錄自 JR 九州官網



**A列車で行こう** 大人の旅へ——  
ジャズのスタンダードナンバーの名を冠した、旧き良き時代を彷彿させる粋な列車で、  
185系 特急「A列車で行こう」 三角線/熊本-三角

「16世紀の天草に伝わった南蛮文化」をテーマにデザイン。黒と金色の車体はどこかエキゾチックで昔臭い映画のワンシーンながら、内装は落ち着いた色調の木を壁や床に様々なあしらい、箇所に応じてステンダグラスなどで大人の旅を演出しています。

■1号車 Car no.1  
共有スペースに「A-TRAIN BAR」と名づけられたバーを設け、ペンチソファを配しました。ドリンク片手にゆったりとお過ごしいた頂けます。

■2号車 Car no.2  
折り畳み式の大テーブルのあるボックスシートや、ソファを設けました。車内に向けて渡れる子ども席もあります。

圖9 A 列車内装 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK

## 特快列車「阿蘇男孩！」

和可愛的「小黑」  
一起嬉戲  
向阿蘇火山白進發！

原創可愛狗狗「小黑」歡迎您的到來。配有能盡情欣賞阿蘇全景，可全視野展望車廂兩側景色的全景坐席。  
3號車廂還設有家庭車廂、親子坐席、遊樂場、咖啡館等，樂趣無窮！



圖10 阿蘇男孩觀光列車 摘錄自 JR 九州官網



圖11 阿蘇男孩觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK

## 特快列車「翡翠 山翡翠」

宛若翱翔於宏偉山巒與清澈河岸的飛鳥，感受人吉球磨之旅。

人吉盆地四周高山環繞，過去，就連在球磨川興建船道也是困難重重；即便如此，在交通往來不便的時代，翡翠、山翡翠等野鳥也能自由飛翔其間，遂以此來為列車命名。



圖12 翡翠 山翡翠觀光列車 摘錄自 JR 九州官網



1号車 かわせみ

木々に囲まれた心落ち着く内装、その車窓からは、日本の原風景ともいえる自然美をのんびり贅沢に愛でることができます。



2号車 やませみ

「やませみ」の車内には、軽食等を販売するサービスコーナー（ビューフェ）やソファのようなベンチシートも備えられています。



1号車「かわせみ」カウンター席



2号車「やませみ」テーブル席

圖13 翡翠 山翡翠觀光列車内装 摘錄自 JR 九州官網

## SL人吉

蒸汽機車節奏強勁的轟鳴聲  
噴簿而出的白色蒸汽  
五感皆享受的懷舊SL列車

響亮的汽笛聲、噴簿而出的蒸汽、伴隨著「咿當咿當」的鐵軌摩擦聲呼嘯而過，SL列車的轟鳴聲和不曾改變的球磨川沿岸美景，帶給你超越時代的感動。  
車廂內還有展望休憩室和博物館，是日本全國屈指可數的人氣列車。



圖14 SL 人吉蒸汽觀光列車 摘錄自 JR 九州官網



圖15 SL 人吉蒸汽觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK

## 伊三郎、新平

以「日本三大車窓」的絕美風景和螺旋式・Z字型爬升鐵道而聞名，氣派壯觀的列車

連接熊本・人吉和鹿兒島縣吉松的列車。吉松方向為「伊三郎」號，人吉方向為「新平」號，為紀念明治時代對鐵路建設作出貢獻的偉人而命名。從明亮寬敞的「日本三大車窓」可以眺望霧島連綿起伏的山脈和櫻島美景，請盡情欣賞窗外美景。



圖16 伊三郎 新平觀光列車 摘錄自 JR 九州官網



圖17 伊三郎 新平觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK

## 特快列車「隼人之風」

漆黑的車身令人印象深刻  
在散發濃郁懷舊氣息的列車上  
感受曾經的美好時光。

連接肥薩線吉松站和鹿兒島中央站的特快列車。  
值得一看的景點有仍保留著明治時代氣息的嘉例川車站，  
為了在鹿兒島～重富區間眺望漂浮於錦江灣之上的櫻島，  
還設有展望空間。車內還售賣車站便當、當地啤酒和甜點  
哦！



圖18 隼人之風觀光列車 摘錄自 JR 九州官網



### 展望スペース

南国の色濃い自然を堪能できる展望スペース。旅の途中で自由にご利用いただけます。ダイナミックな車窓をどうぞ。



### 客室

木のぬくもりを大切にした車内は懐かしくも新しさを感じ、やさしさに満ちあふれています。

圖19 隼人之風觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州官網

## 特快列車「指宿之玉手箱」

不可思議的神奇列車，  
移動的黑白玉手箱。  
打開車門時會飄來一縷白色輕煙！

乘坐以薩摩半島廣為流傳的龍宮傳說為主題設計的列車，  
從鹿兒島中央向指宿方向前進。以大膽採用黑白雙色的外觀和寬敞舒適的沙發坐席為特徵。因為是浦島太郎的玉手箱，  
以乘車時飄出白色輕煙為噱頭的獨特設計非常引人注目。



圖20 指宿之玉觀光列車 摘錄自 JR 九州官網



**指宿のたまて箱**

竜宮伝説をテーマに海と物語を楽しむ仕掛けを満載

海側が白、山側が黒の大胆な配色の外観、内装は1号車が客室などに用いられるオーク材、2号車が鹿児島県の村々を使用。乗車時には、玉手箱の裡に見立てた舞台が演じられる。

47形 特急「指宿のたまて箱」座席付特急列車「鹿兒島中央～指宿」

IBUTAMA

指宿とソファのコーナー  
Soft seat corner with shelves  
ステップラックを施した扉のある種には竜宮伝説に関する展示物や特急列車に関する書籍を収納。ソファを配しクラブハウスのようなコーナーです。

子どもためのコーナー  
Corner for kids  
子ども専用の海に面した席、小さなおさまが自由に遊べるベビーサークルを設けました。

多様な座席  
Varied seats  
2連シートの他に、回転椅子の海に面した席、大きなテーブルのあるリラックスシートがあります。

圖21 指宿之玉觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK

## 特快列車「海幸山幸」

盛產神話傳說的宮崎  
擁有豐富的自然景觀  
日南線的度假村式特快列車

為體驗宮崎的山海美景而開設的人氣觀光列車。  
以為列車在沿著海岸線奔馳時，卻突然進入了綠意盎然的  
山間，正如同列車名所示，可以欣賞到沿途變化無窮的景  
色。  
列車的外觀與內部裝飾大量使用當地的  
「鈺肥杉」，充滿了度假村的感覺。



圖22 海幸山幸觀光列車 摘錄自 JR 九州官網



圖23 海幸山幸觀光列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK

## 特快列車「海鷗」（885系）

高級奢華的內部裝飾和  
寬敞舒適的坐席  
體驗舒適放鬆之旅

連接博多和長崎的時尚列車，初登場時，以優雅新穎的流線型成為熱議話題，885系列的白色車身令人印象深刻。車廂內的坐席非常寬敞舒適。從車窗欣賞窗外佐賀平原和有明海的悠閒田園風光，列車向目的地飛馳而去。



圖24 海鷗號特急列車 摘錄自 JR 九州官網



圖25 海鷗號特急列車內裝 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK

## 特快列車「音速」(883系)

與「音速」之名非常吻合  
 連接不同城市  
 東九州的城際快線 (URBAN  
 LINER)

音速有白色885系列和金屬質感藍色883系列，同時也是JR九州引以為豪的強制擺式列車。  
 擺式列車減輕了轉彎時的離心力，不但提高了速度還提高了乘坐的舒適度。來親自體驗這種舒適感吧！



圖26 音速特急列車 摘錄自 JR 九州官網



圖27 音速特急列車内装 摘錄自 JR 九州 D&S TRAIN BOOK

## 800系列新幹線

### 彰顯日本傳統之美的 豪華列車 提升旅行檔次

西陣織の座椅、金箔壁、燈心草の縄門簾等…  
運用最新の材料と先進の技術，結合日本工匠傳承的技藝，  
共同打造出具有21世紀代表性的列車。  
踏入車內即可感受寬敞奢華的空間，提升旅行的期待之感。

※800系列新幹線主要在  
「博多～熊本」區間運行。



圖28 800 系列新幹線列車 摘錄自 JR 九州官網



#### シートデザイン

超高速で駆ける新幹線だからこそ明るく快適な車内に。伝統の織り技術による布地と本革の構成でお客さまを飽きさせない多彩なシート展開です。シートの種類は全6種類あり、どのシートもくつろぎの空間を与えてくれます。



#### 客室・妻壁

クスノキやハードメープル、金箔の壁など多様。漆工や博多織のディスプレイ額も車内を彩ります。

圖29 800 系列新幹線列車内装 摘錄自 JR 九州官網

## N700系列新幹線

流線型的高速列車  
連接九州和本州  
疾馳如風。

連接九州和瀨戶陸地的「N700系列」，以閃耀著藍白色光澤如「青瓷」般平滑流暢的車身為特徵。內部裝飾也由溫馨的木質和配色典雅的織布構成，簡潔大方而又充滿高級奢華之感。



圖30 N700 系列新幹線列車 摘錄自 JR 九州官網



### グリーン車

濃藍色、金茶色の花唐草模様、古代桜調の木材を採用した重厚な空間です。桜の幹を基調にして、直接ふれる手がかりテーブルはもちろん、各所に本物の木材を用いることにこだわり、統一感を演出。洗練された日本の居住空間を客室の中に再現しました。やすらぎや癒しを肌で感じていただくとともにゆったりと流れる贅沢な時間をお楽しみいただけます。



### 指定席

濃茶種色をベースに遠山模様を施し、ゆったりとした座り心地です。手すりやテーブルには、朱桜調の木を採用し、穏やかな雰囲気です。肘掛は可動式で、ベンチシートのように使い心地よい旅をお楽しみ頂けます。



### 自由席

茜（あかね）色と縹（はなだ）色をベースに市松模様を配した2色のシート。手がかりやテーブル・妻壁には若桜調の木を採用し、爽やかでありながら優しい雰囲気の客室です。

圖31 N700 系列新幹線列車內裝 摘錄自 JR 九州官網

JR 九州新幹線（博多站-鹿兒島中央站）縱貫九州南北長度 288 公里，約佔 JR 九州營業路線總長度的 10%，根據日本國土交通省 2016 年的統計，JR 九州新幹線開業已邁入第七

年，年收入約 517 億日圓，卻佔其他 21 條在來線總收入 1500 億元的 34%，可謂 JR 九州的金雞母，近年通勤通學需求增加至 20%，是新幹線成長的關鍵，此點和臺灣高鐵情況類似。

### (三) JR 九州其他關係企業

JR 九州集團除鐵道事業以外，包含車站商場不動產事業共 8 家，流通外食事業共 6 家，建設事業共 5 家，運輸服務事業共 6 家，觀光休閒事業共 4 家，商業服務事業共 8 家。經營範圍包括：1.旅客鐵道業務 2.貨物鐵道業務 3.海上運輸業務 4.旅客汽車運輸業務 5.旅行業 6.倉庫業 7.停車場業 8.廣告業 9.金融業 10.情報處理及情報提供服務業 11.損害保險代理業及其他保險仲介代理業 12.郵購業 13.汽車銷售及維修業 14.旅行用品、食品飲料、酒類、醫藥品、化妝品、日用品、雜貨等的零售業務 15.旅館業及餐飲業 16.一般土木建築設計、工程監督管理及工程業務 17.設備工程業務 18.動產租賃業及洗衣、照片沖印等的代銷業 19.房地產的銷售、租賃、仲介及管理業 20.運輸機械器具製造業 21.精密機械器具及一般產業機械器具製造業 22.民間學童保育事業 23.按護理保險法進行的家庭護理支援業務 24.遊樂園、體育設施、文化設施等的經營 25.農產品的生產、加工以及銷售 26.發電業務及其管理、運營等電力銷售相關業務。

車站商場和不動產開發事業是 JR 九州收益最大的金雞母，約佔集團整體收益的 63.4%，採用的經營方式，包含分讓（持分）和出租，車站商場開發部分，目前在博多、小倉、長崎、鹿兒島以及大分等站均設有車站商場，並由旗下子公司負責商場規劃、招租經營與管理，對於業績在後段的合作商家，每年都會汰換 30%-40%，以保持商場新鮮感創造更多客群。



圖32 JR九州各事業群營收績效表 摘錄自 JR九州官網



圖33 青柳社長為訪問團簡報 JR九州營運概況



圖34 訪問團一行與青柳社長（中）合影



圖35 JR九州關係企業農場生產雞蛋製品



圖36 JR九州博多 STATION CITY-AMU PLAZA

## 二、參加臺日鐵道攝影展開幕典禮

臺鐵局與日本近鐵投資控股股份有限公司(以下簡稱近鐵)於去(106)年7月6日簽訂友好鐵路協定，雙方為紀念友好鐵路協定締結1週年，於今(107)年3月20日(二)至今(107)年5月20日(日)止，共同舉辦「臺鐵與近鐵之美·魅力鐵道」攝影比賽。

比賽分為2組，1組為「臺鐵的魅力報你知！」，由臺灣人拍攝臺鐵；另1組為「搭乘近鐵拍照趣！」由臺灣人拍攝近鐵。本次活動獎項豐富，最大金賞獎可獲得「五天四夜日本雙人遊」(包含機票、近鐵旅遊套票及飯店)。本次比賽以發現鐵道之美為概念，希望旅客在搭乘火車旅行台灣與日本，體驗鐵道旅遊之魅力，並拍下臺鐵或近鐵旅行時美好的瞬間。



圖37 「臺鐵與近鐵・魅力鐵道」攝影比賽專宣傳網頁

<b>金賞</b>	
<p><b>ペンネーム</b> N.Takemura</p> <p><b>撮影場所</b> 南大阪線 針中野駅 (さくらライナー車中より)</p> <p>タイトル   宇宙旅行</p> <p>コメント 夜のさくらライナーから見える魅力的な流れる世界をスローシャッターとWBの設定で表現してみました。</p>	<p><b>審査員講評</b></p> <p>近未来映画に出てきそうなひとシーン。個性的な作品だけに、他作品と比較しても群を抜いているように思いました。周囲が暗くなった日没後の時間帯を選び、ドンピシャの低速シャッターで流れ去る車両や駅の照明の表現が非常に効果的！まさにタイトル通りの「宇宙旅行」のイメージ広がる素晴らしい作品だと思います。</p> <p style="text-align: right;">清水 薫</p>

圖38 日方金賞作品 竹村信彦



銀賞

ペンネーム かーみん

撮影場所 桃園～伊勢中川

タイトル | ひとやすみ

圖39 日方銀賞作品 和田俊樹

日台交流優秀賞




**ペンネーム** やっちゃん

---

**撮影場所** 十分駅付近

タイトル | 十分駅にて

コメント  
十分駅の線路伝いに歩いていると、プランターに植えてある綺麗な花越しに乗ってきた車両が見えたので、花を少しほかして撮ってみました。

**撮影場所** 奈良県橿原市東坊城付近

タイトル | 桜咲く川辺

コメント  
桜咲く向こうに「さくらライナー」を入れて撮ってみました。

**審査員講評**

圖40 日臺交流優秀賞作品 喜多康博

臺日雙方並特別為得獎作品舉辦發表會。日本方面於 7 月 5 日在大阪近鐵所屬 HARUKAS 大樓 17 樓展示一個月。並於該大廈 60 樓舉辦得獎者頒獎典禮以及在阿倍野橋站舉辦攝影作品列車發表會。本次發表會由近鐵控股公司代表取締役社長吉田昌功親自主持，並邀請臺鐵局鹿局長潔身前往觀禮。頒獎典禮暨記者會開始前，訪問團一行先赴 17 樓展示場，由吉田社長親自導覽此次得獎作品。

頒獎典禮首先由吉田社長致詞，他表示臺鐵與近鐵締結即將屆滿週年，特別辦理跨國鐵道攝影比賽以促進雙方更進一步交流，希望透過得獎作品，乘客都可以深刻體會近鐵與台鐵之美發現鐵道旅行的樂趣，進而帶動互訪並促進台日觀光交流。最後他也向此次參賽得獎者道賀，也感謝評審的辛勞，更感謝鐵道攝影愛好者熱情的參與。

鹿局長在致詞時也表示，臺鐵與日本近鐵投資控股股份有限公司在去(2017)年 7 月 6 日簽訂友好鐵路協定以來，努力深化臺灣與日本關西地區間的交流。今天「臺鐵與近鐵之美·魅力鐵道」攝影展開幕，讓臺日雙方的旅客能共同看見鐵道旅遊的美好，更加深貴我雙方情感的連結。

本次短短兩個月的攝影比賽獲得熱烈迴響共募集參賽作品 873 件，並評選出臺方 14 件，日方 19 件，共 33 件優勝作品。除在近鐵阿倍野 HARUKAS 大樓展示外，臺鐵局也將於 7 月 26 日起在臺北車站 1 樓多功能展演廳，舉行臺灣區攝影展的開幕典禮，歡迎臺日朋友們蒞臨參觀。

在鹿局長致詞之後，由吉田社長頒發獎品給金賞得主竹村信彥先生，鹿局長頒發獎品給銀賞得主和田俊樹先生，最後由吉田社長頒發「日台交流優秀賞」給喜多康博先生，並請評審委員清水薰等人致詞，最後並邀請與會與受獎者合影留念。



圖41 阿倍野大樓 17 樓攝影展



圖42 吉田昌功社長親自導覽得獎作品



圖43 吉田昌功社長致詞



圖44 鹿局長潔身致詞



圖45 訪問團與三位得獎者（右二起）及評審（右六、右七）合影

本次攝影得獎作品除在阿倍野 HARUKAS 大樓 17 樓展示之外，另外近鐵也首次嘗試在通勤電車上展示攝影得獎作品，並在阿倍野橋車站第 5 月台舉行作品展示列車首發儀式。

近鐵特別安排 4 輛編成的彩繪電車，在車廂內以懸掛及裱框方式展示得獎作品，首發儀式由吉田昌宮社長、臺鐵局鹿局長潔身及行政處黃處長振照擔任剪綵嘉賓，並請阿倍野橋站站長於 15:49 以手作開車號訊令列車開車，攝影展開幕儀式至此圓滿結束。作品展示列車預定 7 月 5 日至 8 月 5 日為期一個月，行駛於近鐵南大阪線及吉野線區間。

■大阪阿部野橋駅



圖46 大阪阿部野橋站會場示意圖



圖47 近鐵彩繪攝影作品列車首發



圖48 近鐵攝影作品列車首發剪綵儀式



圖49 攝影作品於列車上展示



圖50 阿倍野橋站長手作號訊開車

### 三、參觀阿倍野橋車站升降柵欄式月台安全門

為了防止旅客墜落月台，日本國土交通省已將月台安全門列為必要設施之一，責成各家鐵道業者規劃建置。近鐵和臺鐵局類似，都是百年企業，許多的設備與設施都面臨老舊，標準不一的問題，例如月台寬度不足，車廂的種類繁多，區間車、城際列車，車門數量及開啟位置不同，無法採捷運作法設立推拉式安全門，升降柵欄式安全門遂成為另一種選擇。

升降柵欄式安全門具有適用不同數量車門的優點，但其柵欄設有多處感應器較為靈敏，一經碰觸柵欄或侵入安全界限即啟動感應器，影響列車接近或開出。其動作方式，列車進站停妥時，透過軌道電路連動自動開啟月台門，列車開出時，則由車長確認旅客已上下完畢，按下月台安全門控制開關即可降下，操作極為簡便。但對於曲線上的月台設置較為困難，瞭望視野不佳也容易成為安全死角。另外造價也不斐

，初估 250 公尺單側月台建置費用高達 1 億日圓左右，一般車站月台面約為 4 個，總經費高達 4 億日圓以上，也成為鐵道公司重大負擔。阿倍野橋站共有 6 面月台，先選擇在第 4 月台安裝約 20 公尺試行商業運轉。

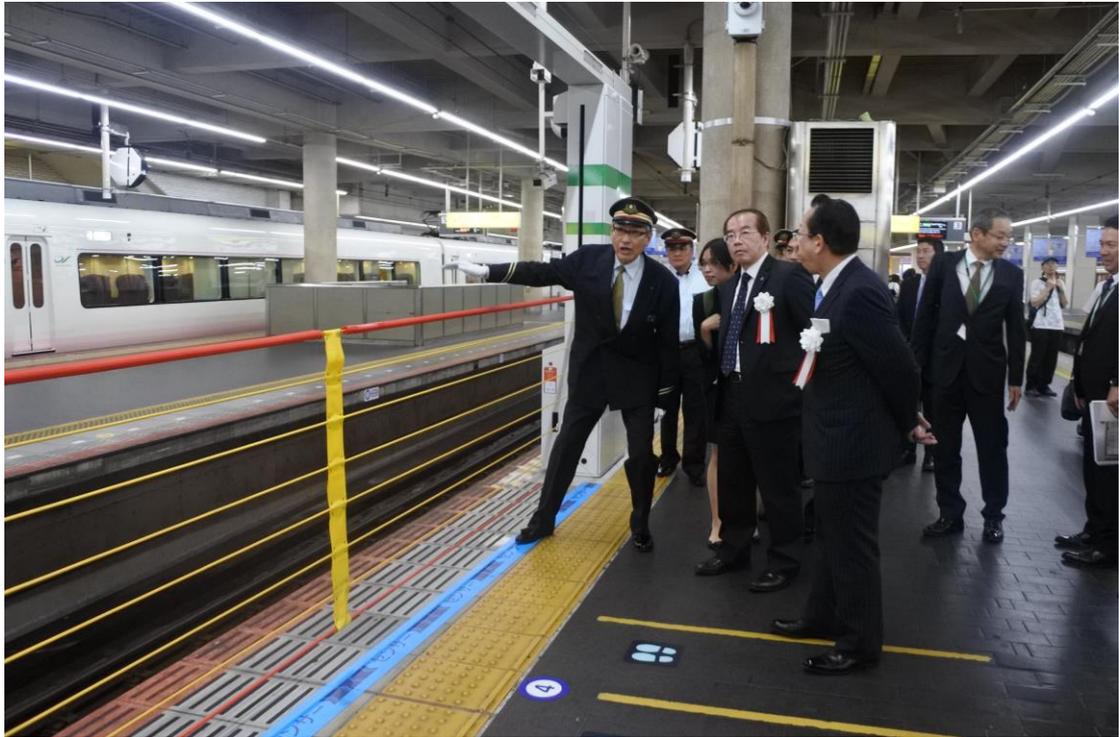


圖51 阿倍野橋站長向鹿局長介紹月台安全門



圖52 月台安全門降下控制開關



圖53 月台安全門感知器

## 參、心得與建議

### 一、心得

#### (一) 發行外國人版 TR-PASS

造訪日本九州的觀光客以韓國旅客居第一約佔 60%達 122 萬人，其次是台灣約佔 13%達 28 萬人。JR 九州為招攬這批觀光客，車內不僅廣播英語還廣播韓語與漢語，除此之外 JR 九州還特別針對外國人發行 JR 九州外國人版-PASS，分為 3 日券及 5 日券，2015 年發行量已達約 17 萬張，收入約 20 日圓，約佔其鐵道事業收入 1800 億日圓的 1.1%。

反觀臺鐵局每年 TR-PASS 的發行量約 9400 張，收入僅約 900 萬元。隨著自由行旅客的增加仍有很大的努力空間。可綁定利用率不滿五成的列車給予外國旅客較高的折扣，並加強海外促銷，以突破現有困境。

表5 JR 九州-PASS 種類價格表

北九州地區版	全九州版
3 日券 8500 日圓	3 日券 15,000 日圓
5 日券 10,000 日圓	5 日券 18,000 日圓

表6 台鐵 TR-PASS 種類價格表

一般版	
1 人券	4 人同行券
3 日券 1,800 元	3 日券 4,200 元
5 日券 2,500	5 日券 7,000 元
學生版	
5 日券	599 元
7 日券	799 元
10 日券	1,098 元

(二) 從 JR 九州經營成績漸入佳境的推進，省思鐵道事業有利的經營方向

  
**JR 九州の經營成績の推移**

JR九州単体	1987年度	2017年度
營業收益 (うち鉄道運輸収入)	1,298億円 (1,069億円)	2,197億円 (1,511億円)
營業利益	▲288億円	467億円
營業外損益 (うち經營安定基金運用益)	303億円 (283億円)	55億円
經常利益	15億円	522億円

圖54 JR九州經營成績推移圖

1、日方政府全力支持與援助，並協助突破困境

JR九州旅客鐵道株式會社在1987年成立時，營業利益虧損高達288億日圓，但成立時政府撥予經營安定基金3,877億日元援助，該基金除了得以孳息運用外，對該公司經營與運作，發揮對內、對外具關鍵且重要的安定作用。(以上簡要財報將安定基金運用收益列入營業外損益，使最終呈現經常利益15億日圓)。這對當時困境重重的該公司而言，於內於外代表具希望契機的意義。在拜會時對青柳社長提及當時全體員工都有共識，將戮力持續開創佳績與美好願景，並早日還回政府該基金的決心，令人印象深刻(2016年已退還);未來臺鐵若面臨轉型之必要，深切期盼政府亦能支持與援助，不讓臺鐵舉步惟艱，期望在見到曙光下，內外均安力求茁壯。

2、轉型為公司後，營業項目得以廣範並多角化開創財源

JR 九州旅客株式會社的營業項目除鐵道運輸本業外，關係企業共 37 家，經營範圍達 26 項不同行業別(詳如第 21 頁)，法令賦予多角化經營權，日後在專業經營下為該公司不斷創造更高利益。反觀，我國鐵路法限制仍多，讓鐵路事業無法全面多角化發展，而臺鐵也較缺乏專業經營人才，都是政府與臺鐵局必須思考永續傳承及持續努力予以解決的課題。

### 3、 區隔市場轉攻旅遊財，形塑「品牌」觀光列車

「只靠鐵路肯定不行，必須以鐵路為基礎和其他產業相結合。」、「坐車本身就是旅行的目的」，都是 JR 九州鐵道經營高層的理念。首先進行路線整理，更新車輛，大量採購通勤型電車、增加車站、連結地鐵轉運，以確保基礎通勤人潮；接續大膽任用新銳設計師水戶岡銳治，設計所有新購車輛，朝向「高級感」打造，成為日後該公司最大亮點與特色，且廣受歡迎，從此走出自己的路，在日本更興起一股高級鐵道旅行的風氣。臺灣與日本民情不盡雷同，臺灣鐵路沿線景觀尚有整理改進之處，尤其環境的維護與美化；把鐵道變景點，除加強路線景觀提升外，造地景、植花木、站站有風格，讓自然、藝術、文化、商業兼容也很重要，當然打造具臺灣特色（主題）與質感的品牌觀光列車亦是必要的。

### 4、 為不同類型旅客，提供受歡迎價格實惠(高 CP 值)商品

JR 九州鐵道重視各旅客層的需求，積極提供「價格實惠」的商品，尤其針對外國觀光客大推 JR 九州 PASS 與觀光列車的行銷大賣，為該公司創造可觀的收益；經常利益在價與量間的變動關係都是關鍵，將是臺鐵朝企業化經營並創造營收的課題。

### (三) 新車設計人性化

此次參訪完 JR 九州，搭乘山陽新幹線前往大阪，特別注意車廂內裝，不論是在杯架、電源插孔及車廂導覽等設計上

，均細心考究以最符合人性角度為考量，足供本局購買城際列車內裝設計的參考。



圖55 杯架設計在座椅扶手上使用時托起



圖56 杯架不使用時收起不占空間

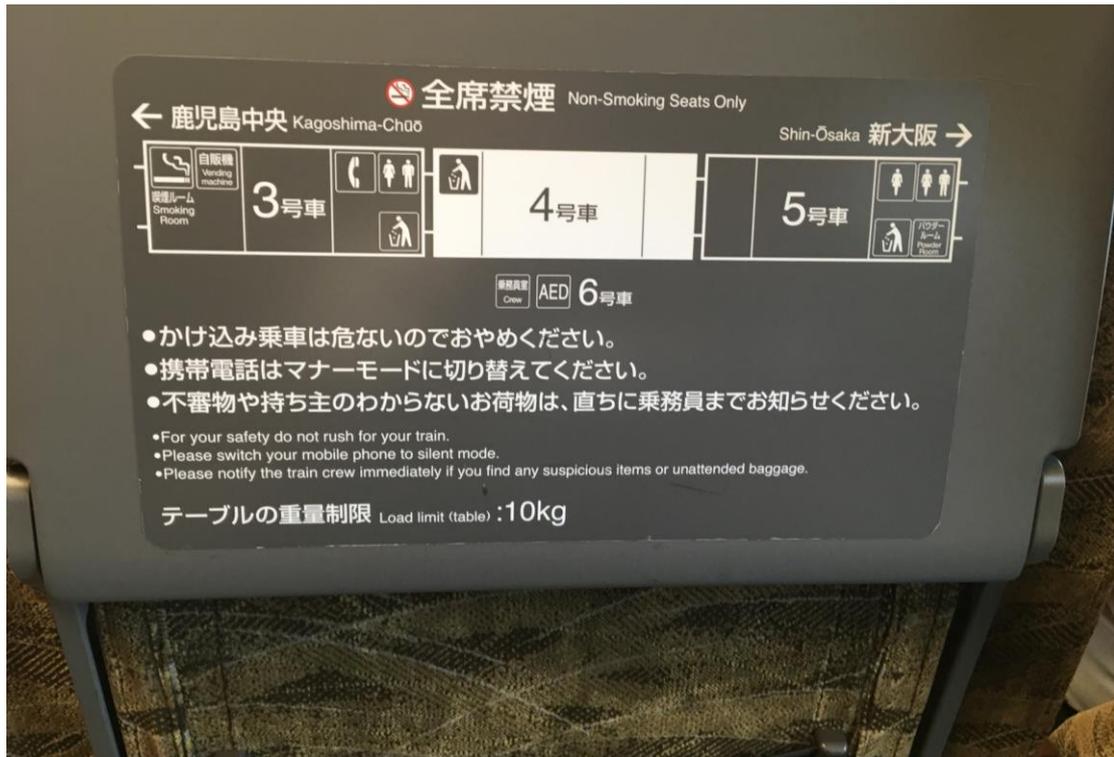


圖57 車廂導覽僅顯示本車及鄰車教易區別



圖58 全車導覽設置於車廂間



圖59 車廂監視器動作中警示標示



圖60 盥洗台設置在廁所外防止長時間占用



圖61 電源插孔設置座位邊方便使用

## 二、建議

### (一) 車站商場開發

#### 1、 培養不動產、商場開發專業人才以走向自主經營

JR 九州在車站商場及不動產開發占集團營收約 63.4%，達 620 億日圓。本局在附屬事業開發最為欠缺的就是專業人才，日本公民營企業，為了培養員工第二專長，均有人才相互交流的「出向制度」，除了集團內相互交流學習外，也會透過契約合作方式外派人員到非屬集團旗下的產業界進行學習。JR 九州民營化之初冗員充斥，為安排多餘人力的出路，便派遣社員至其他專業公司學習不動產與商場的經營，為期約 2 年。這批人員也成為日後 JR 九州不動產開發與商場經營的重要生力軍。

從 JR 九州經驗得知，經營專業人才屬公司的無形資產，

需要有計畫性的培養，日本企業的「出向制度」解決了人才培育問題。臺鐵局因屬公部門，人員的任用受到諸多限制，仿效日本的「出向制度」，派人到產業界進行學習是值得倣效的作法。

JR 九州博多車站商場以「Station City」為品牌自主經營，臺鐵局則均以招標方式委託經營，縮減了大部分利潤，為獲取更大利益，派人學習商場開發與經營的 know how，從而自主經營，附業績效才有機會獲可觀的提升。

## 2、 車站商場地點的選擇

車站商場地點的選擇關乎成敗，JR 九州在地點選擇上，以兩鐵以上交會轉乘或鐵公路主要轉運車站為首要考量。臺鐵局符合此一條件的車站計有臺北（四鐵共構）、板橋（三鐵共構）、松山（三鐵共構）、南港（三鐵共構）及新左營（三鐵共構）及新烏日（兩鐵共構），其中除新烏日外均已發展成為車站商場，人潮聚集中心。未來臺中、高雄、桃園、中壢及新竹均有發展成為「車站商場」的機會。

### (二) 發展主題式觀光列車結合地方活絡經濟發展

JR 九州對於閑散清淡路線的經營策略是以發展觀光列車結合地方觀光資源及節慶活動進行誘客，不僅創造雙贏，也為少子化的日本注入外來的活水。

臺鐵局每年的 6 月底至 7 月初連續三週的週六日，在玉里-臺東間開行仲夏寶島號蒸汽列車，自 103 年起已進入第 4 年，近年和玉里鎮公所、富里鄉公所、池上鄉公所、關山鎮公所、卑南鄉公所以及沿路各地農會合作，已漸漸發展出合作模式，經過媒體大幅報導，也成功將地方農特產品和觀光景點推銷出去。但因開行時間只有三週，效益有限，未來透過車廂重新打造，增加冬季農閒時期的開行時段，將可為臺鐵局的主題式觀光列車發展走出一條路來。