

出國報告（出國類別：考察）

觀摩日本鐵道公司轉型經驗 與姊妹鐵道觀光交流

服務機關：交通部臺灣鐵路管理局

姓名職稱：杜 微 局 長

陳裕謀 主任秘書

黃振照 處 長

劉雙火 處 長

古時彥 總 經 理

胡詠芝 站 長

派赴國家/地區：日本/大阪、東京、新潟、長野

出國期間：112年7月20日至112年7月24日

報告日期：112年10月06日

摘 要

113 年 1 月交通部臺灣鐵路管理局將改制為國營臺灣鐵路股份有限公司，為精進未來附屬事業營運發展作為，特別規劃本次拜會近鐵集團控股公司、近畿日本鐵道株式會社、西武控股集團、西武鐵道株式會社、JR 東日本旅客鐵道株式會社、信濃鐵道株式會社及東武鐵道株式會社，並觀摩體驗鳳凰號特急、島風號觀光特急、Laview 特急、至福 52 席觀光列車、越乃酒藏 SHU KURA 觀光列車與信濃鐵道六文觀光列車及 SPACIA X 觀光列車等不同型態列車規劃與服務，擬借鏡日本鐵道觀光經營模式，瞭解與學習日本鐵道業者如何結合地方特色與資源，透過異業結盟方式，拓展營運市場規模與觸角，包裝獨特與獨賣的鐵道旅遊產品，提供優質的鐵道美學與觀光商機，發展鐵道旅遊，以提升鐵路運輸的附加價值。

臺鐵公司化後，經營行業已大幅放寬，未來附屬事業的發展將是努力的目標，我們希望借鏡近鐵集團控股公司、近畿日本鐵道株式會社、西武控股集團、西武鐵道株式會社、JR 東日本旅客鐵道株式會社及東武鐵道株式會社等日本鐵道業者發展的經驗，除現有鐵道商品、資產開發與活化與之外，如何拓展附屬事業版圖，以使得新公司在債務歸零基礎上，浴火重生，永續經營才是此行真正目的。

目錄

壹、 參訪目的-----	1
貳、 參訪成員與行程簡介-----	2
一、 參訪成員-----	2
二、 行程簡介-----	2
三、 拜會近畿控股集團及近畿日本鐵道株式會社-----	8
四、 拜會西武控股集團及西武鐵道株式會社-----	23
五、 體驗 JR 東日本「越乃酒藏酒藏 SHU*KURA 號」觀光列車--	43
六、 拜會信濃鐵道株式會社及體驗六文觀光列車-----	48
七、 拜訪東武鐵道株式會社與體驗 SPACIA X 列車-----	60
參、 心得與建議-----	70
一、 參考日本鐵道公司觀光列車經營模式發展鐵道觀光-----	70
二、 發展 TOD(大眾運輸導向)帶動地方創生-----	72
三、 重要轉乘節點以人工地盤增加商場面積-----	72
四、 新車登場行銷-----	73
五、 公司化提升經營績效擴大經營版圖-----	73

表目錄

表 1	參訪成員一覽表-----	2
表 2	關西機場的交通方式一覽表-----	3
表 3	近畿控股集團株式會社一覽表-----	9
表 4	近畿日本鐵道株式會社一覽表-----	10
表 5	西武控股集團株式會社一覽表-----	24
表 6	西武日本鐵道株式會社一覽表-----	24
表 7	東日本旅客鐵道株式會社一覽表-----	44
表 8	信濃鐵道株式會社一覽表-----	51
表 9	東武鐵道株式會社一覽表-----	61

圖目錄

圖 1	機場交通路線圖	3
圖 2	南海線路線圖	4
圖 3	南海電鐵 RAPI:T 特急列車	5
圖 4	關西空港站列車資訊系統與多語地貼指引設計	5
圖 5	RAPI:T 特急商務車廂	6
圖 6	RAPI:T 特急一般車廂與車廂設施指引圖	6
圖 7	RAPI:T 特急行李放置架	7
圖 8	近畿鐵道株式會社營業路線圖	11
圖 9	近畿控股集團社長率高階主管盛大接待臺鐵局參訪團	14
圖 10	臺鐵局參訪團會後與近鐵社長等人合影留念	14
圖 11	鳳凰號行駛路線圖	15
圖 12	鳳凰號特急列車	16
圖 13	鳳凰號特急列車駕駛室	16
圖 14	鳳凰號特急列車置物櫃、行李放置處	17
圖 15	近鐵路線圖	18
圖 16	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車	18
圖 17	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車駕駛室	19
圖 18	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車所有座位均採真皮設計	19
圖 19	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車西洋式包廂	20
圖 20	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車沙龍座椅	20
圖 21	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車和式包廂	21
圖 22	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車雙層餐車咖啡廳	21
圖 23	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車餐車當季菜單	22

圖 24	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車餐車販賣台及服務人員	-- 22
圖 25	島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車行李置物處和女性化粧間	23
圖 26	西武鐵道路線圖	----- 25
圖 27	臺鐵局杜局長率一行人拜會西武控股集團會長及社長等人	27
圖 28	雙方會後合影留念	----- 27
圖 29	後藤會長親自介紹池袋車站觀景台	----- 28
圖 30	池袋站管區長久保田徹介業務簡介	----- 28
圖 31	池袋站管區長歡迎臺鐵局參訪團搭乘秩父號列車	----- 29
圖 32	LAVIEW 列車特大型車窗	----- 30
圖 33	LAVIEW 列車可調式靠枕及扶手旁的小桌子	----- 31
圖 34	LAVIEW 列車獨立洗手間	----- 31
圖 35	西武鐵道池袋線停靠站指南	----- 33
圖 36	飯能站管區長大橋正歡迎臺鐵局參訪團到訪	----- 33
圖 37	飯能車站設計團隊介紹車站設計原緣	----- 34
圖 38	設計團隊利用當地木材為素材融入車站設計	----- 34
圖 39	西武鐵道社長率各主管與臺鐵局參訪團針對安全議題做交流	35
圖 40	西武鐵道社長小川周一郎率各主管歡迎臺鐵局參訪團到訪	35
圖 41	至福 52 席列車外觀	----- 37
圖 42	至福 52 席列車迎賓人員	----- 38
圖 43	杜局長致感謝詞	----- 38
圖 44	餐前迎賓酒	----- 39
圖 45	每季更換不同主題菜單	----- 39
圖 46	餐桌佈置	----- 40
圖 47	第 3 節車廂開放式廚房空間	----- 40

圖 48	西武鐵道x臺灣鐵路管理局鳴日號日台觀光列車聯名紀念	41
圖 49	參訪團在第 1 節多用途車廂和車上工作人員合照	41
圖 50	第 3 節車廂展示車內販賣的原創週邊商品	42
圖 51	秩父市長、副市長及西武鐵道西武秩父站管區長熱情迎接	42
圖 52	秩父市地方鄉親熱情迎接臺鐵局參訪團	43
圖 53	臺鐵局參訪團與越乃酒藏號列車長合影留念	46
圖 54	第 2 節車廂以清酒桶為設計靈感的立桌	46
圖 55	越乃酒藏 SHU*KURA 號列車商品櫃台	47
圖 56	越乃酒藏 SHU*KURA 號列車第 1 節景觀、雙人座車廂	47
圖 57	信濃鐵道沿線推薦景點	49
圖 58	信濃鐵道 115 系電車塗裝為台鐵 EMU100 自強號外觀	50
圖 59	信濃鐵道社長土屋智則率主管迎接臺鐵局參訪團	50
圖 60	小諸市副市長帶領臺鐵局參訪團參訪地方創生市集	52
圖 61	臺鐵局杜局長介紹參訪團成員	52
圖 62	信濃鐵道六文錢觀光列車行駛路線	53
圖 63	六文錢觀光列車真田家紋	54
圖 64	信濃鐵道輕井澤站歡迎臺鐵局參訪團搭乘六文錢觀光列車	54
圖 65	信濃鐵道六文錢觀光列車	55
圖 66	六文錢觀光列車乘務人員手持開車號訊-海螺	55
圖 67	六文錢觀光列車全車指定席	56
圖 68	臺鐵參訪團與六文錢觀光列車及 EMU100 塗裝列車合影	56
圖 69	第 2 節車廂設有吧台座椅和沙發座椅	57
圖 70	第一節車廂設有木池適合家庭和團體旅客	57
圖 71	第三節車廂設有日式包廂	58
圖 72	六文錢觀光列車乘車紀念章	58

圖 73	每一停靠站會有不同地方特色迎接旅客	59
圖 74	信濃鐵道與臺鐵局同名車站-田中站	59
圖 75	信州千曲觀光局歡迎臺鐵局參訪團蒞臨千曲市	60
圖 76	東武鐵道事業本部長鈴木孝郎親自接待臺鐵局參訪團	61
圖 77	東武鐵道路線圖	62
圖 78	東武鐵道制服	63
圖 79	SPACIA X 觀光列車外觀	64
圖 80	SPACIA X 觀光列車駕駛室	65
圖 81	東武鐵道營業統括部長池田直人介紹 SPACIA X 觀光列車	65
圖 82	SPACIA X 觀光列車車上合影留念	66
圖 83	江戶元素窗型設計	66
圖 84	第一節車廂咖啡販賣部	67
圖 85	第一節車廂販售商品	67
圖 86	配置獨立車窗的一般車廂	68
圖 87	仿效江戶文化以多種咖啡色進行壁面設計	68
圖 88	確保私人空間的半開放式包廂	69
圖 89	實現奢華移動的豪華車廂座椅	69

壹、參訪目的

113 年 1 月 1 日交通部臺灣鐵路管理局將改制為國營臺灣鐵路股份有限公司，日本鐵道公司在觀光列車和鐵道旅遊方面擁有豐富的成功經驗，日本現行已經有多種受到大眾所喜愛的觀光列車，成功的結合在地特色、文化元素和旅遊體驗。本次參訪係為精進未來臺灣鐵路公司附屬事業營運發展作為，特別規畫本次拜會近鐵集團控股公司、近畿日本鐵道株式會社、西武控股集團、西武鐵道株式會社、JR 東日本旅客鐵道株式會社、信濃鐵道株式會社及東武鐵道株式會社，觀摩體驗鳳凰號特急、島風號觀光特急、Laview 特急、至福 52 席觀光列車、越乃酒藏 SHU KURA 觀光列車與信濃鐵道六文觀光列車及 SPACIA X 觀光列車等不同型態列車內裝設計規劃與服務，擬借鏡日本鐵道經營模式，瞭解與學習日本鐵道業者如何結合地方特色與資源，透過異業結盟方式，拓展營運市場觸角，包裝獨特與獨賣的鐵道旅遊產品，提供優質的鐵道美學與觀光商機，發展觀光列車服務，以提升鐵路運輸的附加價值。

我們透過參訪，深入了解這些成功的案例，從列車設計、服務品質、旅客體驗，以及如何透過創新行銷和高品質的服務吸引旅客前來搭乘。藉由成功經驗借鏡、營運模式探索、地方特色整合、市場拓展策略及專業交流機會，獲得寶貴經驗和知識，從而精進臺鐵觀光列車服務，為鐵路鐵路運輸產出更多的附加價值。

貳、參訪成員與行程簡介

本次參訪由臺鐵局杜局長微親自率陳主任秘書裕謀、秘書處黃處長振照、運務處劉處長雙火、附業營運中心古總經理時彥及運務處臺北站胡站長詠芝等 5 人考察觀摩日本鐵道公司轉型經驗與姊妹鐵道觀光交流。

一、參訪成員

表1 參訪成員一覽表

單位	職稱	姓名
交通部臺灣鐵路管理局	局 長	杜 微
交通部臺灣鐵路管理局主任秘書室	主任秘書	陳裕謀
交通部臺灣鐵路管理局秘書處	處 長	黃振照
交通部臺灣鐵路管理局運務處	處 長	劉雙火
交通部臺灣鐵路管理局附業營運中心	總 經 理	古時彥
交通部臺灣鐵路管理局運務處	站 長	胡詠芝

二、行程簡介

此次參訪行程由關西國際機場入關，關西國際機場(日語: 関西国際空港／かんさいこくさいくうこう，英語：Kansai International Airport，IATA 代碼：KIX；ICAO 代碼：RJBB)，一般通稱為關西機場、大阪關西機場或關空（関空／かんくう），是位於日本大阪府的機場，坐落在大阪灣東南部的和泉近海離岸 5 公里的人工島上，面積約 1,067.7 公頃，行政區劃橫跨大阪府的泉佐野市（北）、田尻町（中）以及泉南市（南）。其為京阪神都會區乃至於近畿（關西）地方主要的聯外國際機場，並與神戶機場、大阪國際機場並列為關西地方三大機場。

關西國際機場於 1987 年動工興建，1994 年 9 月 4 日完工啟用，是世界第一座完全以填海造陸建成的機場，它同時也是一座海上機場，可不受宵禁限制 24 小時運作。該機場在規劃初期曾被暫稱為關西新機場（関西新空港），或因所在地歷史上的令制國名和泉國而被一小部份

地方人士稱為泉州機場（泉州空港）。其距離大阪市中心約 38 公里，可透過高速公路或聯外鐵道、以及高速船來往，車程最快 32 分鐘。

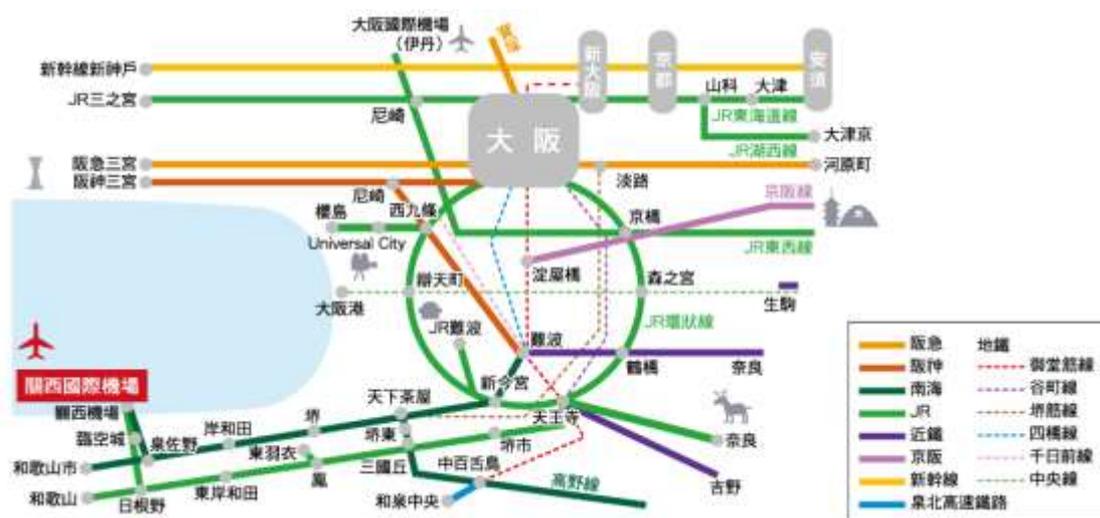


圖1 機場交通路線圖

資料來源: <https://www.kansai-airport.or.jp/tw/>

表2 關西機場的交通方式一覽表

關西機場-難波	特急Rapi:t最快34分鐘;搭乘空港急行約45分鐘
關西機場-和歌山市	泉佐野站換乘特急SOUTHERN後約30分鐘
難波-住吉大社	普通列車約10分鐘
難波-堺	急行列車約15分鐘
難波-和歌山市	特急SOUTHERN約60分鐘
難波-河內長野	急行列車約30分鐘
難波-高野山	特急KŌYA，在極樂橋換乘纜車，約90分鐘

資料來源: <https://www.howto-osaka.com/tc/access-fromkix/>

此次參訪行程從關西國際機場出關後，搭乘南海電鐵特急 Rapi:t 前往大阪市難波站（南海電氣鐵道／なんかいでんきてつどう，簡稱南海電鐵或南海，是位於日本關西地方的鐵路公司，主要經營路線位於大阪府南部與和歌山縣北部，連結了大阪難波與和歌山市、關西機場、高野山等地，總營業路線長度 154.0 公里，車輛 704 輛）。



圖2 南海線路線圖

資料來源：<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/南海電氣鐵>

南海電鐵 5000 系電聯車 Rapi:t 特急，Rapi:t 在德語中的意味著「快」，遵循著「復古的未來感」的設計理念，擁有表現列車的快速與有力特徵的車頭形狀與似曾相識的曲線、還有以飛機為藍本製作的橢圓形車窗的就是空港特急的特色。最高速度 120km/h，最短行駛時間 34 分鐘，Rapi:t 連接著關西機場站與南海難波站。

Rapi:t 特急全部有 6 節車廂 252 個座位，其中第 5、6 節車廂為商務車廂採一排三個座位的設計，椅子間距有 1200mm，每人座椅寬度有 485mm，合計有 54 個座位，為旅途帶來高品質的啟程;其餘 1-4 節車廂採一排四個座設計，椅子間距有 1030mm，座椅寬度 460mm，讓乘客可以輕鬆享受旅途時光。

資料來源：<https://www.howto-osaka.com/tc/Rapi:t/>



圖3 南海電鐵 Rapi:t 特急列車



圖4 關西空港站列車資訊系統與多語地貼指引設計



圖7 Rapi:t 特急行李放置架

三、拜會近畿控股集團及近畿日本鐵道株式會社

本(112)年7月20日(星期四)下午3時，臺鐵局參訪團在杜微局長率領之下，前往近畿集團控股公司拜會，受到控股公司都司尚社長、飯田保之執行董事、土井康敬台灣分公司總經理及近畿日本鐵道株式會社原恭社長、鐵道本部深井滋雄部長熱烈歡迎，臺灣鐵路管理局與近畿日本鐵道株式會社於106年7月6日雙方締結友好鐵路協定，雙方為促進臺日交流及慶祝締結滿5週年，於111年9月16日至112年3月25日還特別舉辦「靚距離 賞小鹿」奈良鹿環臺展及環臺鐵道集章活動，藉由奈良鹿雕像巡迴展示，為臺灣民眾祈福。

拜會行程結束後由飯田保執董、土井康敬總經理及原恭社長、深井滋雄部長陪同體驗搭乘鳳凰號特急及島風號特急列車。

(一) 近畿控股集團及近畿日本鐵道株式會社簡介

近畿控股集團（日語：近鉄グループホールディングス株式会社、英語：Kintetsu Group Holdings Co., Ltd.）旗下企業有近畿日本鐵道株式會社、近畿巴士株式會社、寶長巴士有限有司、奈良交通巴士株式會社、名幸巴士有限公司、近畿出租車、三重交通集團控股株式會社、近畿世界通運株式會社、近畿世界快遞銷售株式會社、近畿百貨株式會社、美國近畿企業公司、近畿都國際飯店集團、志摩西班牙村株式會社、大阪海遊館有限公司、康泰泰控股有限公司、三基旅行社有限公司、近畿國際快遞(美國)股份有限公司、活動與會議中心有限公司、近畿鐵道車輛工程株式會社、近畿工業株式會社及大日本建設，涵括有運輸事業、巴士、計程車、房地產事業、國際物流事業、商品銷售事業、飯店及休閒事業、其他事務等。因應經營環境的變化，以「Kintetsu Group Holdings Co., Ltd.」的名義，近畿控股集團在交通運輸、不動產、國際物流、商品銷售及飯店休閒等與人們日常生活息息相關的各項業務領域，全力以赴滿足各不同類別客戶的需求，同時近畿控股集團各公司齊心協力合作，發揮近畿控股集團的集體力量。

近畿日本鐵道株式會社（日語：近畿日本鐵道／きんきにつぼんてつどう），簡稱近鐵（きんてつ、Kintetsu），是日本的大手私鐵之一，為日本除了 JR 集團之外擁有最長路網的鐵路公司，旗下的鐵路路網橫跨大阪、奈良、京都、三重、岐阜、愛知等，營業範圍涵蓋近畿和東海地區的六個縣，提供通勤者、遊客和居民城際、觀光和區域交通服務。是唯一連結大阪、奈良、京都等關西圈(近畿地方)與名古屋以及津、伊勢志摩等的中京圈(東海與中部地方)的私鐵路網，營業里程達 501.1 公里，是日本私鐵的第一名。

表3 近畿控股集團株式會社一覽表

公司名稱	近鉄グループホールディングス株式会社 Kintetsu Group Holdings Co.,Ltd.
設立時間	1944年6月1日 前身：奈良鐵道株式會社，西元1910年9月16日設立
公司地址	〒543-8585 大阪市天王寺區上本町六丁目一番五十五号
代表人	代表取締役社長 都司尚
資本額	126,476 百萬日圓
事業內容	運輸事業、不動產事業、飯店及休閒事業、國際物流事業、商品銷售、其他事業等
公司數	260 家公司（2023年3月31日）

資料來源：<https://www.kintetsu-g-hd.co.jp/corporate/profile.html>

表4 近畿日本鐵道株式會社一覽表

公司名稱	近畿日本鐵道株式會社 Kintetsu Railway Co., Ltd.
設立時間	西元 2014 年 4 月 30 日
公司地址	〒543-8585 大阪市天王寺區上本町六丁目一番五十五号
代表人	代表取締役社長 原恭
資本額	1 億日圓
企業識別	 <p>圓圈內的形狀是公司名稱「近畿日本鐵道株式會社」的首字母“kin”和“jin”的程式化版本，暗喻公司名稱並表達人與人之間「和諧」。整體形狀是一個類似放射電暈的太陽輪和滾輪的圖案，像徵崇高理想和經營企圖的展現：對內堅守「大和」精神，對外像太陽一樣永不停歇地為社會繁榮做出貢獻。</p>
事業內容	旅客鐵道事業
員工數	6,773 人（2023 年 3 月 31 日）
營業里程	501.1 公里
軌距	1435mm、1067mm
客車輛數	1,895 輛(2023 年 3 月 31 日)
客運車站	286 站
每日旅客人數	130 餘萬人

資料來源：<https://www.kintetsu.jp/company/company.html#sec01>

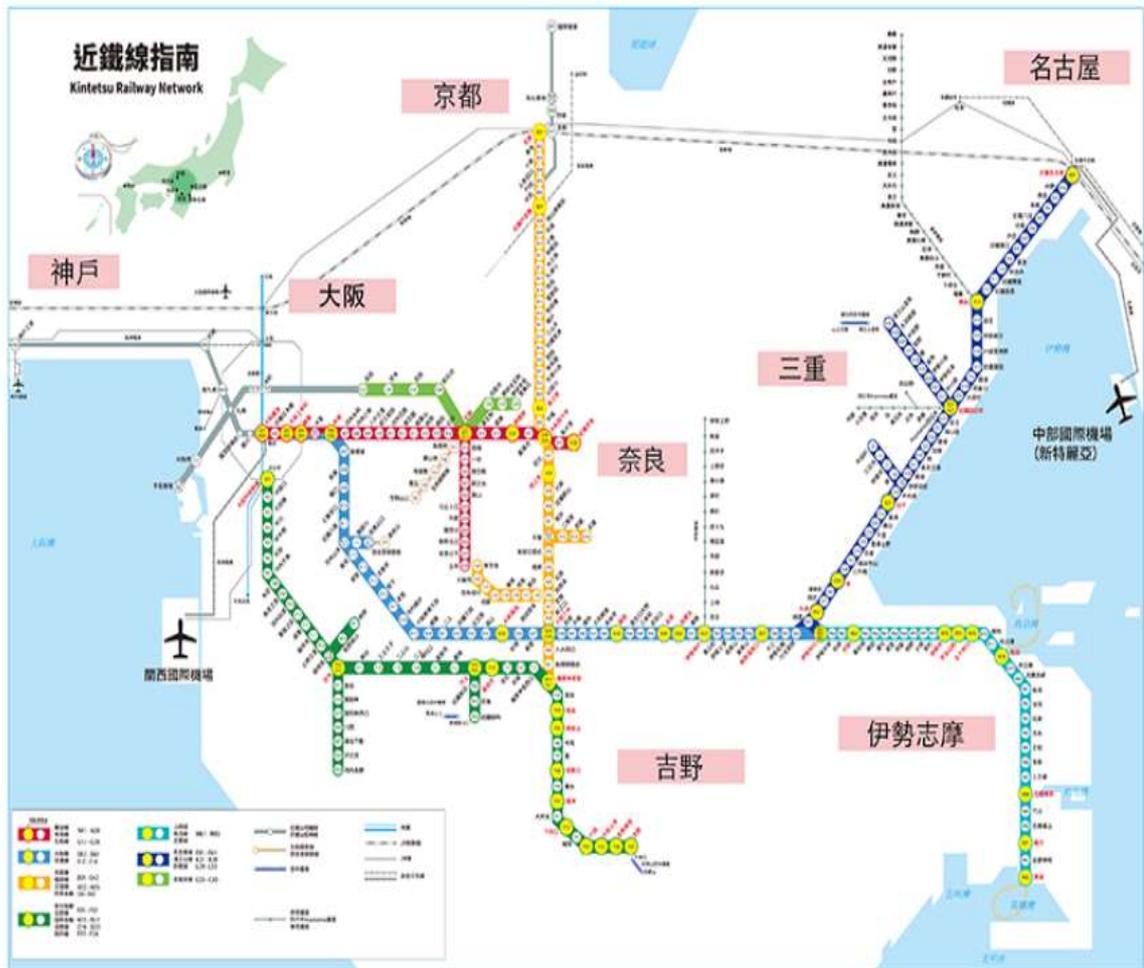


圖8 近畿鐵道株式會社營業路線圖

資料來源 https://www.kintetsu.co.jp/foreign/chinese-han/about/station/route_map/

(二) 拜會紀要

本(112)年7月20日(星期四)臺鐵局局長杜微與近畿控股集團代表取締役社長都司尚就近畿控股集團旗下公司所經營之事業做一交流與分享，都司尚社長分享。

近畿控股集團是一家總部位於日本關西地區多角化經營的企業集團，涵蓋多個不同產業領域，集團以其廣泛的事業領域和強大的市場佔有率而聞名，旗下子公司在日本以及世界各地皆發揮著重要作用。

1、交通和運輸業務

近畿集團在交通運輸業擁有一定市場佔有率，其中最著名的子公司之一是近畿日本鐵道株式會社，通常被稱為近鐵。近鐵是日本民營鐵路第一名，為大阪和京都等地區的人們提供便捷的交通服務。此外，近鐵還涉足了不動產開發和零售業務，使其成為一個多角化經營企業。

2、不動產業務

近畿控股集團在房地產領域也有顯著投資，透過其房地產子公司，參與了多個大型房地產項目的開發和管理，這些項目中也包括了住宅、商業、文化設施，如：購物中心、商辦和休閒娛樂中心等。

3、食品和零售業務

食品和零售業務是近畿控股集團的另一個關鍵領域，集團擁有多個零售品牌，包括超市和便利店，這些零售品牌在日本國內廣泛分佈，為國人提供各種食品和日常用品。此外，近畿控股集團還參與了食品生產和供應鏈管理，確保產品的品質和供應鍊的穩定性。

4、旅遊和休閒娛樂業務

近畿控股集團在旅遊和休閒娛樂領域擁有度假村、溫泉酒店和高爾夫球場等休閒旅遊設施，這些提供了日本國內和國際觀光客各種度假和休閒選擇，整體來說，近畿在附屬事業多個領域有許多成功經驗，透過不斷的創新和多元化經營，近畿集團展現一個多元經營集團應有的表現且為未來永續經營奠定強而有力的基礎。

臺鐵局杜局長在拜會交流過程也提及臺灣鐵路管理局明(113)年1月1日即掛牌為臺灣鐵路公司，臺鐵局可以從近畿控股集團的營運方針中學到一些有價值的經驗和策略。

(1) 多元化業務

近畿控股集團在交通運輸之外，還參與了房地產、食品、零售、旅遊和休閒娛樂等多個產業，這種多元化可以幫助分散風險並提供額外的收入來源，這也是未來臺灣鐵路公司永續經營增加效益的表現。

(2) 提升服務品質

近畿控股集團以提供高品質的鐵路服務而著名，臺鐵局可以學習如何改進列車的準點率、車站硬體設施和服務的整體品質，以滿足旅客的需求並提高顧客滿意度。

(3) 永續性發展

近畿控股集團在房地產開發和不動產管理方面擁有豐富經驗，臺鐵局車站周邊亦有許多不動產，未來車站周邊土地開發等，都可以與近畿好好交流，汲取成功經驗。

(4) 國際合作

與其他國家的鐵路業者進行合作和知識共享，除了可獲得更多寶貴經驗外，對於實際營運亦有所助益，進而提供外國旅客更好的服務品質。臺鐵局透過借鏡近畿控股集團等成功企業集團的經驗和策略，未來不斷改進其營運方式、提高服務品質，一定可以滿足臺鐵旅客的需求。

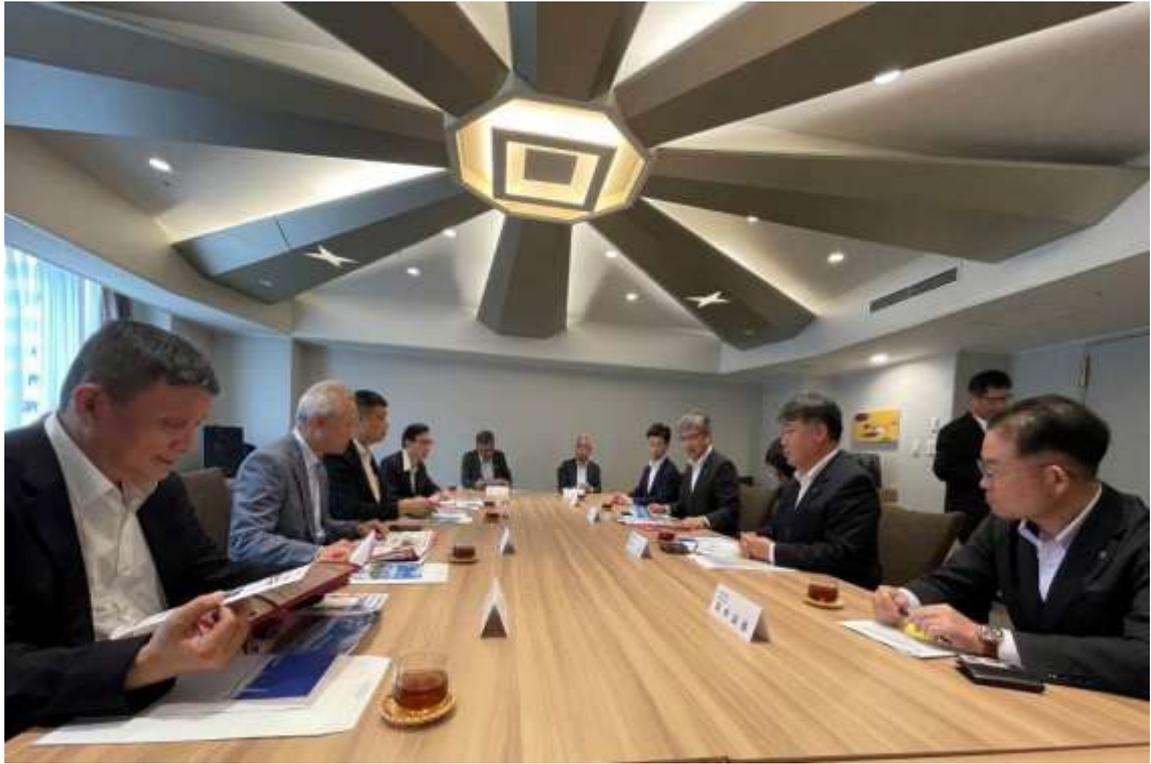


圖9 近畿控股集團社長率高階主管盛大接待臺鐵局參訪團



圖10 臺鐵局參訪團會後與近鐵社長等人合影留念

(三) 體驗近鐵鳳凰號特急列車

鳳凰號「HINOTORI」特急列車行駛於大阪難波站和近鐵名古屋站之間，整個行程約 2 小時，鳳凰號特急列車以「更深層的放鬆」為概念，打造出最舒適的移動時間。商務車廂所有座位為並排三座的方式，地板較一般車廂高以及前面整片大玻璃，讓旅客可以輕鬆眺望窗外的風景緻，座位前後間隔有 130 公分距離，加上座椅是背殼型(Back Shell)，即使座椅往後傾斜時也不會干擾到後座乘客，是一個貼心的設計，此外，還有電動調整椅背，讓乘客更能深度好好放鬆休息。甚至一般車廂座椅也採用背殼型，座位前後間隔有 116 公分，附高度調節功能的踏板，座位上設有電源插座，具有開放感的設計，讓每位乘客舒適地度過乘車時間。車廂內設有液晶畫面，以多種語言顯示目的地、停靠站、列車行駛等資訊，並且以多國語言廣播提供旅客乘車相關指引，整趟列車上亦提供有 32 個可以容納大型行李的置物櫃、行李放置處。

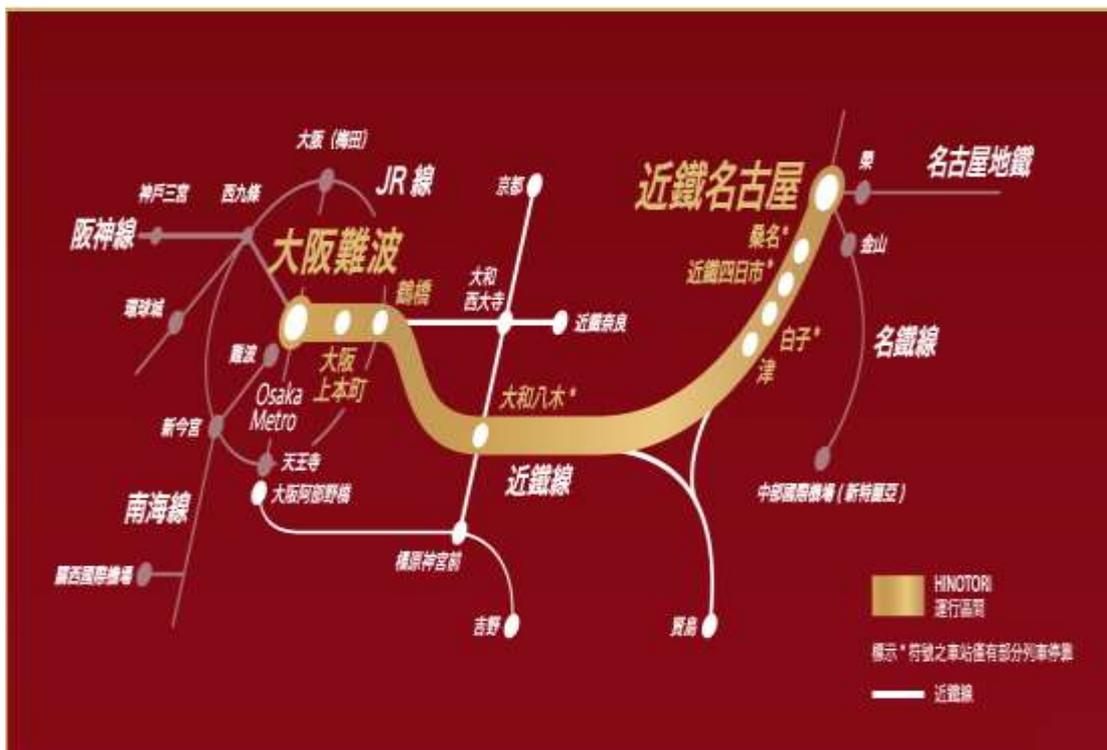


圖11 鳳凰號行駛路線圖



圖12 鳳凰號特急列車



圖13 鳳凰號特急列車駕駛室



圖14 鳳凰號特急列車置物櫃、行李放置處

(四) 體驗近鐵島風號特急列車

島風號「SHIMAKAZE」特急列車連接大阪、京都、名古屋至日本數一數二的度假勝地伊勢志摩，島風號 SHIMAKAZE 強調「乘車本身就是一種樂趣」，驗嶄新的鐵道之旅，享受前所未有的奢華舒適。

島風號特急列車全列車共有 6 節車廂，除了第 3、4 節車廂外，所有座位均採三排方式，座位採用與飛機商務艙同樣的 125 公分寬敞設計，使用真皮的鬆軟座椅，讓乘客如同在自家客廳中般輕鬆自在。

列車上每節車廂各有不同的設計，藉由地板設計來區分不同艙等，且考量止滑、防髒等級效果，另團體車廂有各式不同的包廂座椅樣式，如沙龍座椅可容納 4-6 人、西洋式包廂可容納 3-4 人，及和式包廂可坐 3-4 名，不同的包廂滿足不同需求型態的乘客，在餐車車廂設有 2 層的咖啡廳，讓乘客在享受沿途風景時，

還能品嚐匯集沿線物產的 SHIMAKAZE 獨具特色的餐點。值得一提列車上的銷售的菜單不是一成不變，而是每季因應不同季節變化、物產而推出不同的主題菜單，滿足乘客目光及味覺的享受。



圖15 近鐵路線圖



圖16 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車



圖17 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車駕駛室



圖18 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車所有座位均採真皮設計



圖19 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車西洋式包廂



圖20 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車沙龍座椅



圖21 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車和式包廂



圖22 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車雙層餐車咖啡廳



圖23 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車餐車當季菜單



圖24 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車餐車販賣台及服務人員



圖25 島風號 SHIMAKAZE 特急觀光列車行李置物處和女性化粧間

四、拜會西武控股集團及西武鐵道株式會社

(一) 西武控股集團及西武鐵道株式會社簡介

西武集團在日本是一家勢力龐大的企業，集團旗下海內外共有 81 家大型企業，員工人數超過 10 萬人，經營的業務涉及有鐵路運輸、飯店、百貨公司、遊樂場、職業棒球隊、不動產、餐飲、學校及研究所等各種行業。

西武鐵道株式會社（日語：西武鐵道／せいぶてつどう），簡稱西武鐵道、西武鐵路，是日本一家大型民營鐵路公司，為西武集團旗下主要企業之一，總部位於埼玉縣所澤市，經營路線橫跨東京都西部與埼玉縣西南部，全長 176.6 公里。

2015 年 3 月 14 日 臺鐵局與日本株式會社西武控股集團簽署「總合事業友好協定締結書」，同時也與西武鐵道株式會社簽署「姊妹鐵路協定締結書」，這幾年在技術、服務、觀光和附屬事業等

項目都有密切合作關係。去年底推出「西武鐵道×臺灣鐵路管理局日台觀光列車聯名紀念西武線一日券」，以台鐵局所營運的「鳴日廚房」觀光列車與西武鐵道所運營的西武旅行餐廳「至福 52 席」為主題設計聯名乘車券，旅客憑券可在 1 天內無限次搭乘西武線，希望透過這次的乘車券喚起民眾對觀光列車的興趣，民眾更可利用這張乘車券到日本鐵道西武線沿線進行觀光。

表5 西武控股集團株式會社一覽表

公司名稱	株式会社西武ホールディングス Seibu Holdings Inc.
設立時間	2006 年 2 月 3 日
公司地址	〒171-0022 東京都豊島區南池袋一丁目 16 番 15 号
代表人	代表取締役會長 後藤高志
資本額	500 億日圓
事業內容	鐵路運輸、飯店、百貨公司、遊樂場、職業棒球隊、不動產、餐飲、學校及研究所等
公司數	81 家公司（2023 年 4 月 1 日）

資料來源：<https://www.seibuholdings.co.jp/group/grouplist/>

表6 西武日本鐵道株式會社一覽表

公司名稱	西武鐵道株式會社 Seibu Railway Co., Ltd.
設立時間	西元 1912 年 5 月 7 日
公司地址	〒359-8520 埼玉縣所澤市楠木台 1 番 11 号
代表人	代表取締役社長 西山隆一郎
資本額	21,665,232,000 日圓
企業識別	  2014 年 4 月 23

	日更新集團標誌和企業標誌，致於成為客戶信賴和選擇的企業集團，創造創新服務不斷挑戰、清爽的藍色和漸層代表不斷的變化，象徵創新。
事業內容	旅客鐵道事業
員工數	3,650 人 (2022 年止)
營業里程	176.6 公里
客車輛數	1,227 輛(2022 年止)
客運車站	92 站
每日旅客人數	153 萬人(2022 年日均人數)

資料來源：<https://www.seiburailway.jp/company/profile/>

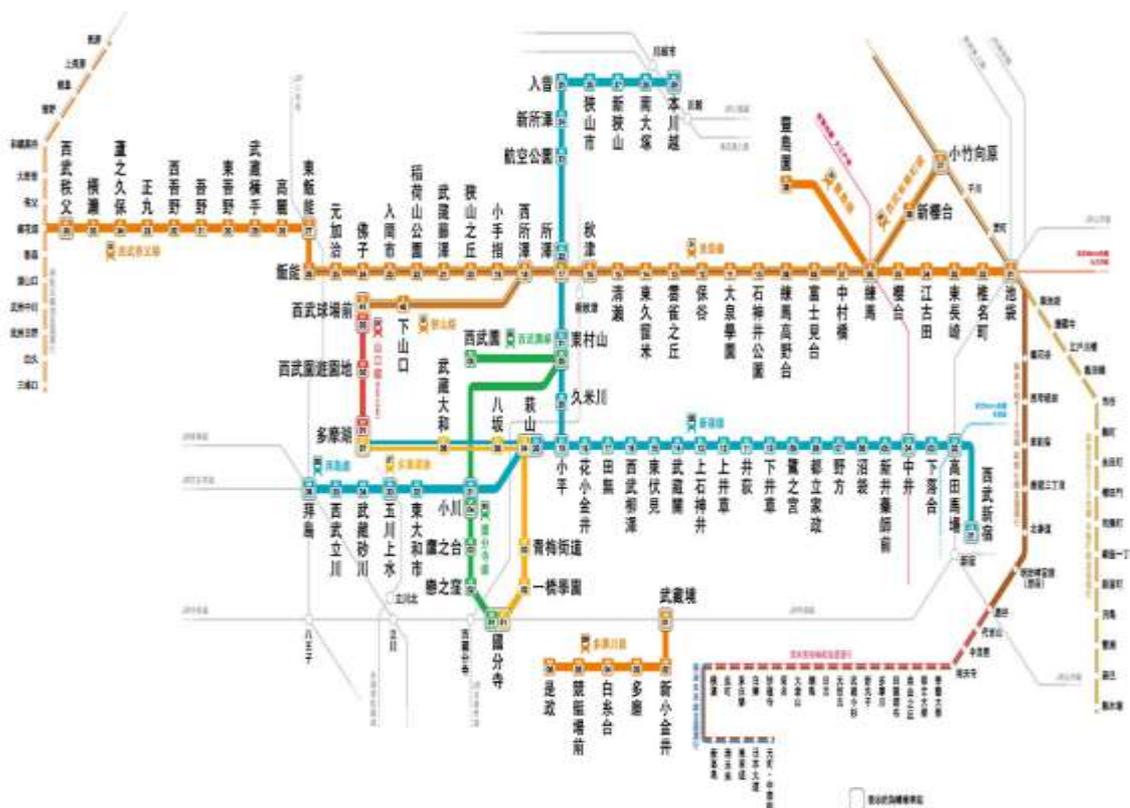


圖26 西武鐵道路線圖

資料來源：https://www.seiburailway.jp/railways/tourist/chinese/ride/railway_map.html

(二) 拜會紀要

本(112)年 7 月 21 日(星期五)下午 1 時臺鐵局杜局長率參訪團前往東京池袋拜會西武控股集團代表取締役會長後藤高志、代表取締役社長西山隆一郎等人，雙方針對彼此友好締結及附業經營等做交流。西武集團涵蓋業務有不動產、零售業、交通、休閒娛樂等，後藤會長提及集團歷史可追溯到 1949 年，成立初期主要是從事鐵路運輸業務，但後來逐漸擴展到其他業務領域，這點和目前的臺鐵局很像，也相信未來臺鐵公司透過多角化經營，能很快獲利，打造成一個幸福企業。

藉由向西武集團會長、社長的請益，臺鐵局未來轉型成臺灣鐵路公司，可以向西武集團學習以下的經驗和做法。

- 1、多角化業務發展：參考西武集團其他經營業務領域，提升附屬事業包括不動產開發、零售業務、休閒娛樂等範疇營收的占比。
- 2、不動產開發：臺灣鐵路公司利用土地資源，參與不動產的開發項目，增加附業收入，並可為地方提供更多的就業機會和經濟效益。
- 3、零售和服務提升：未來臺灣鐵路公司可以學習西武集團在零售業務方面的經驗，提高車站和列車上的服務水準，增加票箱以外的收入，如：商店、餐飲等。

這次臺鐵局藉由拜會西武集團會長及社長的機會，汲取許多寶貴的經驗談和靈感，相信這些經驗都有助於臺灣鐵路公司未來能更快因應市場挑戰，及為未來發展提供更多元的機會。



圖27 臺鐵局杜局長率一行人拜會西武控股集團會長及社長等人



圖28 雙方會後合影留念



圖29 後藤會長親自介紹池袋車站觀景台



圖30 池袋站管區長久保田徹介業務簡介



圖31 池袋站管區長歡迎臺鐵局參訪團搭乘秩父號列車

(三) 乘 Laview 秩父 17 號列車前往飯能車站

秩父號列車由西武鐵道所營運，行駛於池袋站→所澤站至西武秩父站之間的特別急行列車，途中會經過池袋線和西武秩父線。為打造「前所未見的全新車輛」，西武鐵道與世界知名建築家妹島和世合作投入新型特急車輛的開發，取其「前所未見」與「西武鐵道第二個一百年的起點」之意，新型特急車型命名為「001」系，00 亦包含∞(無限)的意思，「001」系稱為「Laview」，「L」結合豪華(Luxury)與起居室般(Living)舒適的空間、「a」取其有如箭矢(arrow)般迅速、「view」可從超大車窗一覽沿線風景，無論是奔馳在城市或自然之中，Laview 皆能自然地融入各地景色，舒適、便捷的鐵道之旅是西武鐵道獻給每位乘客的至上服務，Laview 於 2019 年 3 月正式上路迄今，也是日本唯一從東京出發的觀光列車。

Laview 列車外觀有幾個特點:一、前方擋風玻璃相較普遍稜稜角角的電車，為使 Laview 有柔和易親近的感覺，採用日本首例曲

率半徑達 150 公分之大型曲面玻璃，讓車頭與後方車輛成為融為一體的流線造型。二、車體顏色實現無論是在市區或自然中都能巧妙融入週邊景色的設計，車體採用鋁合金配合特殊塗裝打造出「不斷映出新風景」的素材感。三、車廂內車窗，為使每位乘客能毫無阻礙地飽覽窗外美景，以相同間距配置長 135 公分、寬 158 公分之特大型車窗，讓每位乘客乘車時也能盡情享受乘車樂趣。車廂內裝白色基底配下暖色調的黃色座椅，座椅為特急車輛史無前例的包覆式設計，亦備有可調式靠枕及扶手旁的小桌子;設在拱形天花板的間接照明帶來柔和光線，並隨著時間而改變顏色，營造出讓乘客能充分放鬆的空間感。列車上亦設有多功能廁所、女性專用廁所、梳妝間、WIF 插座、無障礙空間及 AED 自動體外心臟去顫器、LCD 銀幕提供日、英、韓、中等 4 國語言，讓外國旅客也能輕易取得列車行駛資料。

資料來源:<https://www.seiburailway.jp/railways/tourist/chinese/express/limitedexpress/laview/about/>



圖32 Laview 列車特大型車窗



圖33 LaviView 列車可調式靠枕及扶手旁的小桌子



圖34 LaviView 列車獨立洗手間

飯能車站位埼玉縣飯能市屬西武鐵道池袋線，車站設計是用生生不息的概念，樹木為意象、站內有 100 隻海鷗的裝置藝術，車站內四根柱子是用真正的木材所建造。站內軌道配置係採一折返式路線方式，由於車站構造關係，列車大多數以此站為折返，飯能車站管理武藏藤澤站至高麗站之間各站，統計至 2022 年底飯能車站每日平均上下車人數 26,414 人。

西武鐵道株式會社代表取締役社長小川周一郎率鐵道本部長藤井高明、運輸部長藤田浩行、安全推進部長井戶明、車輛部長小川克弘、計畫管理部長町田明等各位主管歡迎臺鐵局參訪團到訪，雙方針對安全等議題進行交流。臺鐵局與西武鐵道株式會社在 2015 年締結友好協定，雙方經常針對防災救難等議題互相交流，社長小川周一郎表示感謝在今(112)年 5 月由鐵道本部長藤井高明率隊前由臺鐵局參觀在台車站所舉辦的鐵安演習獲益良多，社長也表示希望邀請臺鐵局參訪團能在今(112)年 11 月 8 日再次到訪西武鐵道，參加今年在玉川上水車輛基地舉辦的「綜合防災復原訓練」。為讓雙方交流不中斷，也促進臺日友好，臺鐵局杜局長當場應允屆時將派員參加，也請西武鐵道多多給予指教，讓雙方在安全議題上能更上層樓。



圖35 西武鐵道池袋線停靠站指南

資料來源：<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/飯能車站>



圖36 飯能站管區長大橋正歡迎臺鐵局參訪團到訪



圖37 飯能車站設計團隊介紹車站設計原緣



圖38 設計團隊利用當地木材為素材融入車站設計



圖39 西武鐵道社長率各主管與臺鐵局參訪團針對安全議題做交流



圖40 西武鐵道社長小川周一郎率各主管歡迎臺鐵局參訪團到訪

(四) 體驗至福 52 席列車

至福 52 席列車從 2016 年 4 月 17 日 開始行駛，該列車是經由重新改造 4000 系編組(4 節編組)，全列車限定 52 人席位，以六日及國定假日為主要行駛期間，全年約略開行 100 天，運行區間則為：池袋-西武秩父間、西武新宿-西武秩父間及西武新宿-本川越站間等。

至福列車共有 4 節車廂，第 1 節車廂為多用途車廂，車廂設計可供婚宴、商品發表各種活動使用，第 2、4 節客車車廂內部裝潢以溪谷等大自然為意象設計，也使用鐵路沿線的傳統工藝及當地木材，車內與車廂連結空間區隔則使用了秩父銘仙織品。第 2 節天花板採用柿澀和紙、第 4 節天花板則採用西川材格子設計，各有 26 席位。第 3 節車廂是廚房車廂，天花板採用杉板計設計，是一相當具有當地特色的列車。

至福 52 席列車外觀生動呈現出該路線具代表性觀光地「秩父」的四季，以及流經擁有豐富自然景觀秩父及武藏野的荒川河水。第 1 節車廂外觀示意圖為「春」芝櫻與長瀨之櫻、第 2 節車廂外觀示意圖為「夏」秩父山岳之綠意、第 3 節車廂外觀示意圖「秋」秩父群山之紅葉及第 4 節車廂外觀示意圖「冬」蘆久保冰柱。

以「52 席的至福」表現出限乘坐人數 52 名的觀光列車，放鬆舒適並具特殊感、限定感的時光，列車名稱兼具原創性又好記憶，這也是該列車名稱獲選的理由之一，再則強調「西武旅行餐廳」充份傳達西武鐵道的觀光列車在享受美景的同時，也能享用美味料理的餐廳列車。另外「52」這個數字不僅代表席位，也是西武鐵道路線的代表性觀光勝地「秩父」大自然景觀比擬為撲克牌花樣，黑桃是「水滴」、方塊是「紅葉」、梅花是結合「綠意」與「至福」的四葉草及紅心則蘊含著「期望能成為我們與旅客心意相通的時間和空間」。連列車出發後及到站前所播放的車內廣播

用音樂，也是交由專業的音樂製作人向谷實先生所編曲，列車上所有細節均有其概念，一點也不馬虎，讓旅客一上車就能體驗幸福的感受。

這次拜會西武鐵道能有機會體驗至福 52 席列車，對未來臺鐵路發展觀光列車無疑是一次難得的機會，52 席至福列車以其奢華、舒適和風景如畫的旅客而聞名，讓乘客可以融入自然的美景、享受精緻的餐飲，感受到日本的文化傳統，而且可以與同行友人建立深刻的美好回憶，至福列車以一種獨特方式讓人更可以深入的探索日本的風景和文化。



圖41 至福 52 席列車外觀



圖42 至福 52 席列車迎賓人員



圖43 杜局長致感謝詞



圖44 餐前迎賓酒



圖45 每季更換不同主題菜單



圖46 餐桌佈置



圖47 第3節車廂開放式廚房空間



圖48 西武鐵道x臺灣鐵路管理局鳴日號日台觀光列車聯名紀念



圖49 參訪團在第1節多用途車廂和車上工作人員合照



圖50 第3節車廂展示車內販賣的原創週邊商品



圖51 秩父市長、副市長及西武鐵道西武秩父站管區長熱情迎接



圖52 秩父市地方鄉親熱情迎接臺鐵局參訪團

五、體驗 JR 東日本「越乃酒藏酒藏 Shu*Kura 號」觀光列車

1987 年日本國鐵民營化後，東日本旅客鐵道株式會社（通稱 JR 東日本）業務範圍涵蓋關東地區及東北地區，亦包括部分新潟縣、山梨縣、長野縣及靜岡縣的鐵路，是 JR 集團中營運規模最龐大的公司，在東京首都圈擁有龐大的鐵路運輸路網，其營運路線長達 7,458.2 公里，是 JR 集團中最長的，每日平均載客人數達 1,659 萬人次(2010 年度)。民營化後的 JR 東日本積極發展與鐵道相關連的附屬事業(如表 3-6)，並且因應時代潮流及趨勢下提出不同的經營策略，從 1990 年的「Future 21」、2000 年的「New Frontier 21」、2005 年的「New Frontier 2008」、2008 年的「GV2020」及 2018 年的「變革 2027」，JR 東日本穩固低碳鐵道運輸外，更加深與國際及地方合作與連結，打造便利與舒適體驗的生活旅行，創造永續經營的事業。臺鐵局新竹站於 2015 年 2 月 12 日與 JR 東日本東京站締結姐妹車站。

表7 東日本旅客鐵道株式會社一覽表

公司名稱	東日本旅客鐵道株式會社 East Japan Railway Company
設立時間	西元 1987 年 4 月 1 日
公司地址	〒151-8578 東京都澀谷區代代木二丁目 2 番 2 号 JR 東日本總部大樓
代表人	代表取締役社長 深澤祐二
資本額	2000 億日圓
事業內容	旅客鐵道事業
員工數	46,051 人
營業里程	7,458.2 公里
客車輛數	12,375 輛
客運車站	1,681 站
每日旅客人數	約 1400 萬人
每日平均班次	11,883 列次（截至 2023 年 3 月 18 日）
營業範圍	<ul style="list-style-type: none"> · 客運鐵路 · 貨運服務 · 巴士交通 · 空中索道營運 · 旅行社服務 · 倉儲服務 · 停車場營運 · 廣告及促銷 · 書籍和雜誌的出版 · 金融服務 · 銷售預付優惠券、運動和休閒設施（高爾夫和網球俱樂部）的會員資格 · 電信服務 · 電腦相關資料服務 · 意外傷害保險及其他代理服務 · 汽車保養與維修；石油、天然氣和汽車配件的銷售

	<ul style="list-style-type: none"> · 旅遊用品、食品、飲料、酒類、藥品、化妝品及日用品的銷售 · 飯店及餐廳管理 · 土木工程及一般建築 · 設施建設 · 電力供應 · 個人財產租賃；代理乾洗、沖印、活動門票銷售等。 · 房地產銷售、租賃、管理和經紀 · 運輸相關機械和設備的製造 · 精密工業機械和工具的製造 · 標誌、資訊板的生產和銷售 · 遊樂區、運動健身設施、文化設施、預科學校及其他教育設施、電影院的建設與管理 · 飲料和酒類的生產；海產品加工、銷售 · 骨材、磚石材料、混凝土柱和砌塊的製造和銷售
--	---

資料來源：<https://www.jreast.co.jp/e/data/>

鐵道觀光旅遊，不僅是現今全球性的趨勢，更是世界各國都積極推動的疫後觀光的重點項目，JR 東日本 2022 年起推出了結合地方限定的主題「愉快列車」(のってたのしい列車)。這次搭乘越乃酒藏 Shu*Kura (こしのシュクラ) 號是東日本旅客鐵道株式會社 (JR 東日本) 新瀉支社在上越妙高站與十日町站間運轉的觀光列車，融合在地美食與文化，以越後的釀酒廠和富饒的自然形象命名。越乃酒藏 Shu*Kura (こしのシュクラ) 號觀光列車的識別符號意涵:越乃酒藏=越後、Shu=酒、Kura=藏、*=米·雪·花(如圖 3-84)，在車廂內旅客可享用當地食材製作的甜點等外，並精選新潟縣 5 款清酒，開設品酒區供旅客小酌，沿途透過車窗欣賞迷人風景，體驗鐵道旅程帶來的愜意時光。其行駛路線有越乃酒藏 Shu*Kura 號(上越妙高站-十日町站)、湯澤 Shu*Kura 號(上越妙高站-越後湯澤站)及柳都 Shu*Kura 號(上越妙高站-新潟站)，行駛期間為 3~11 月的每星期五、六、日及國定假日，1 天 1 班次往返，所需時間單程 2 小時 30 分~3 小時 50 分。

越乃酒藏號第 1 節車廂是休閒包廂適合家人朋友結伴出遊，一起享用美酒佳餚，第 2 節車廂服務櫃台提供當地清酒、小吃及原創商品等，並提供紀念蓋章等服務作為乘車紀念，第 3 節車廂為可調節式座

椅，寬敞的座位間距，另有自由空間旅客可以舒適就座享受旅途樂趣

。



圖53 臺鐵局參訪團與越乃酒藏號列車長合影留念



圖54 第2節車廂以清酒桶為設計靈感的立桌



圖55 越乃酒藏 Shu*Kura 號列車商品櫃台



圖56 越乃酒藏 Shu*Kura 號列車第 1 節景觀、雙人座車廂

六、拜會信濃鐵道株式會社及體驗六文觀光列車

信濃鐵道株式會社（日語：しなの鉄道／しなのてつどう），簡稱信濃鐵道，是一家日本長野縣的第三部門鐵路經營者，總部現設於長野縣上田市，是因應 JR 東日本長野新幹線及北陸新幹線營運後，由當地長野縣、沿線各地方自治團體、多家金融與交通事業機構和個人等集資接收原位於長野縣內信越本線車站及設備而成立的(如表)。信濃鐵道是當地人們作為「生活代步工具」而利用的地方鐵道線，同時還打造觀光列車行駛於「輕井澤」觀光度假勝地、將具有日本傳統文化特色的「上田市」和「小諸市」以及著名溫泉地區連成一線(如圖)。2018年3月26日臺鐵局與日本信濃鐵道株式會社締結友好鐵路協定、雙方同名車站田中站締結姊妹車站，推行以台日方使用完畢的車票，可以免費兌換另一方車票的「乘車券交流」活動，相互汲取鐵道觀光發展經驗，共同帶動雙方觀光旅遊熱潮。另輕井澤觀光協會與苗栗縣三義鄉在同年6月以台日雙方交流為目的簽署「文化教育觀光合作備忘錄」。作為其交流業務的一環，信濃鐵道與2018年8月8日開始營運之「舊山線鐵道自行車」進行台日方使用完畢的車票可免費兌換另一方車票的「乘車券交流」

2018年為推廣鐵道旅遊及宣傳台日鐵道友好，雙方又將列車互換塗裝；信濃鐵道將其115系電車（1編3輛）塗裝為台鐵EMU100自強號外觀，並在同年11月15日上線營運，造成日本鐵道迷狂追火車的風潮，由於115系車輛即將更新退役，今（2023）年11月將EMU100塗裝式樣車卸裝下線，。臺鐵局2019年1月8日也曾將一列EMU500區間車，塗裝成信濃鐵道列車的外觀，已於2022年初卸裝。

臺鐵局參訪團這次赴日考察，特別安排到信濃鐵道輕井澤站去看EMU100式樣車。杜局長表示，感謝信濃鐵道長期以來和台鐵友好合作，日本EMU100式樣車在線營運期間，仍舊非常值得台日鐵道迷體驗留念。臺鐵局參訪團抵達輕井澤站時也由信濃鐵道代表取締役社長土屋智則率經營戰略部長長岡真彥、擔當部長兼營業課長唐澤貴之、地

域連攜課課長太田博、屋代站站長宮本直人及東日本旅客鐵道株式會社社長野支社輕井澤站站長中澤雅子及輕井澤觀光協會會長土屋芳春、理事荻原代志智等人到月台上迎接，臺鐵局參訪團也相當期待明日的六文錢觀光列車參訪行程，希望能從中獲得未來臺鐵局發展觀光列車的重要知識與提升服務品質的關鍵要素。



圖57 信濃鐵道沿線推薦景點



圖58 信濃鐵道 115 系電車塗裝為台鐵 EMU100 自強號外觀



圖59 信濃鐵道社長土屋智則率主管迎接臺鐵局參訪團

表8 信濃鐵道株式會社一覽表

公司名稱	信濃鐵道株式會社 Shinano Railway Co., Ltd.
設立時間	西元 1996 年 5 月 1 日
公司地址	〒386-0018 長野縣上田市常田一丁目三番三十九号
代表人	代表取締役社長 土屋智則
資本額	2,2420,450 千日圓
企業理念	信濃鐵道以安全、穩定的運輸和當地社區的生活為不變的使命，將繼續迎接挑戰，以實現健康、可持續的發展。
營業範圍	客運鐵路業務、貨運鐵路業務、旅遊業等 運行區間： 信濃鐵道線：輕井澤～筱之井（到達長野） 北信濃線：長野～妙高高原
員工數	261 人（2023 年 7 月 1 日）
營業里程	102.4 公里(信濃鐵道線：65.1 公里、北信濃線：37.3 公里)
客車輛數	56 輛(2023 年 3 月 31 日)
客運車站	27 站(直營站 7 站、委託經營 10 站、JR 東日本共站 3 站、無人站 3 站)
每日旅客人數	3.3 萬人

資料來源：<https://www.shinanorailway.co.jp/corporate/>

晚宴席間千曲市長、東御市長、小諸市副市長、千曲觀光局事務理事、信州觀光協會會長、事務局長、輕井澤町副町長、輕井澤觀光協會事務局長及觀光經濟課課長及台北駐日經濟文化代表處橫濱分處處長等人，大家一同針對地上創生等議進行意見交換。臺鐵局杜局長表示臺鐵局未來會積極參與地方創生項目，為臺灣各地的社區和經濟發展做出貢獻，如：開發觀光列車路線，打造各種主題的觀光列車路線，突顯當地文化、歷史和自然風光，這些列車不僅可吸引遊客前來觀

光，同時亦鼓勵地方活化、支持當地企業和產業，以吸引投資、創造就業機會，提高生活品質，同時保護和傳承地方的文化遺產和環境資源。



圖60 小諸市副市長帶領臺鐵局參訪團參訪地方創生市集



圖61 臺鐵局杜局長介紹參訪團成員

信濃鐵道從 2014 年 7 月 11 日推出六文錢(ろくもん ROKUMON)主題觀光列車，從自然文化豐富的輕井澤站出發至歷史名城上田及善光寺週邊的長野站，從輕井澤車站外觀、站內ろくもん專用休息室、車體內外設計及周邊商品都是由國際知名設計師水戸岡銳治一手打造而成，ろくもん觀光列車由三節車廂組成，全部共有 72 個座位，列車採用象徵名將真田幸村的紅色，每一節車廂內部裝潢都各有不同用途與設計，從車內使用的木頭裝飾到餐點使用的食材都源自於長野當地山珍美食。ろくもん ROKUMON 形象設計是取自與當地有著深厚淵源日本戰國時代真田家的家紋「六文錢」作為創作靈感，我們相信人死後會穿過奈河橋，而日本則傳說死後會經過三途川，而船資便是需要六文錢，真田家以此作為家紋，希望士兵們隨時做好視死如歸的作戰心態，車身除了六文錢外，還有真田家家紋的「結び雁金」及「州浜」。長約 2 小時 20 分鐘的車程，行駛過程中除提供精緻餐點、美麗窗景外，還能讓乘客藉由搭乘認識更多相關歷史文化，同時也藉由觀光列車話題吸引更多觀光客前來，每站停靠的時候也都會有不同的驚喜來迎接遊客，讓乘客在整趟旅程的回憶不只是列車上的餐點，更多的是當地民眾的熱情和互動。

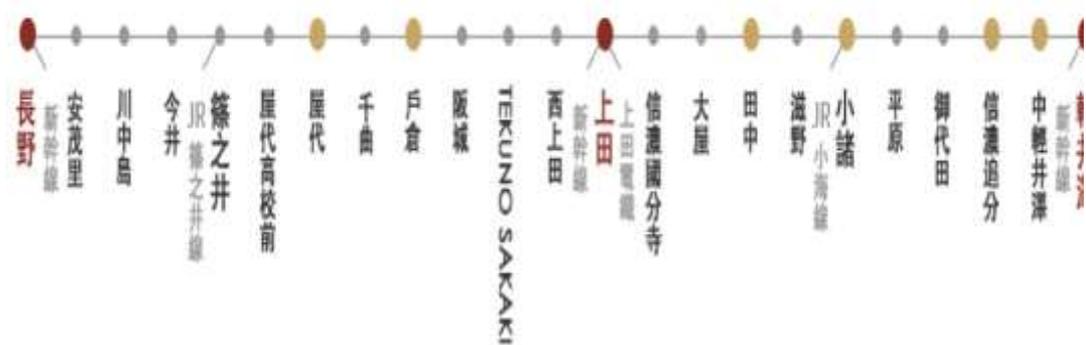


圖62 信濃鐵道六文錢觀光列車行駛路線



圖63 六文錢觀光列車真田家紋



圖64 信濃鐵道輕井澤站歡迎臺鐵局參訪團搭乘六文錢觀光列車



圖65 信濃鐵道六文錢觀光列車



圖66 六文錢觀光列車乘務人員手持開車號訊-海螺



圖67 六文錢觀光列車全車指定席



圖68 臺鐵參訪團與六文錢觀光列車及 EMU100 塗裝列車合影



圖69 第2節車廂設有吧台座椅和沙發座椅



圖70 第一節車廂設有木池適合家庭和團體旅客



圖71 第三節車廂設有日式包廂



圖72 六文錢觀光列車乘車紀念章



圖73 每一停靠站會有不同地方特色迎接旅客

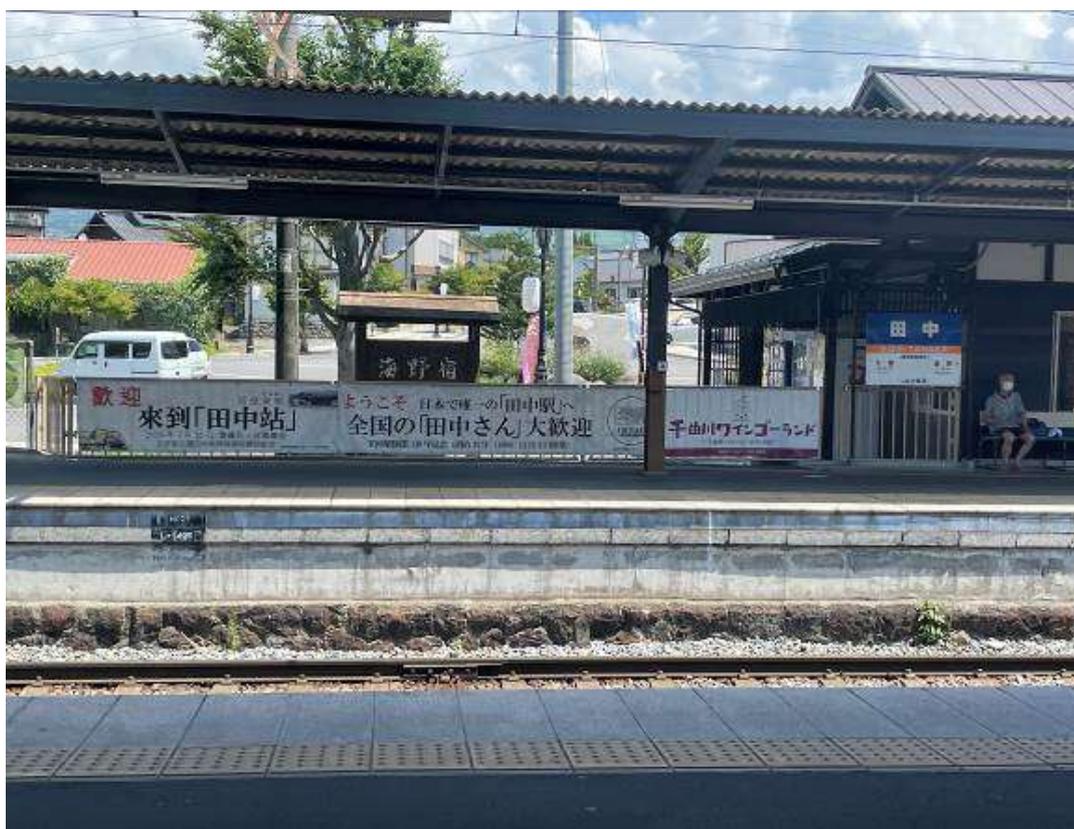


圖74 信濃鐵道與臺鐵局同名車站-田中站

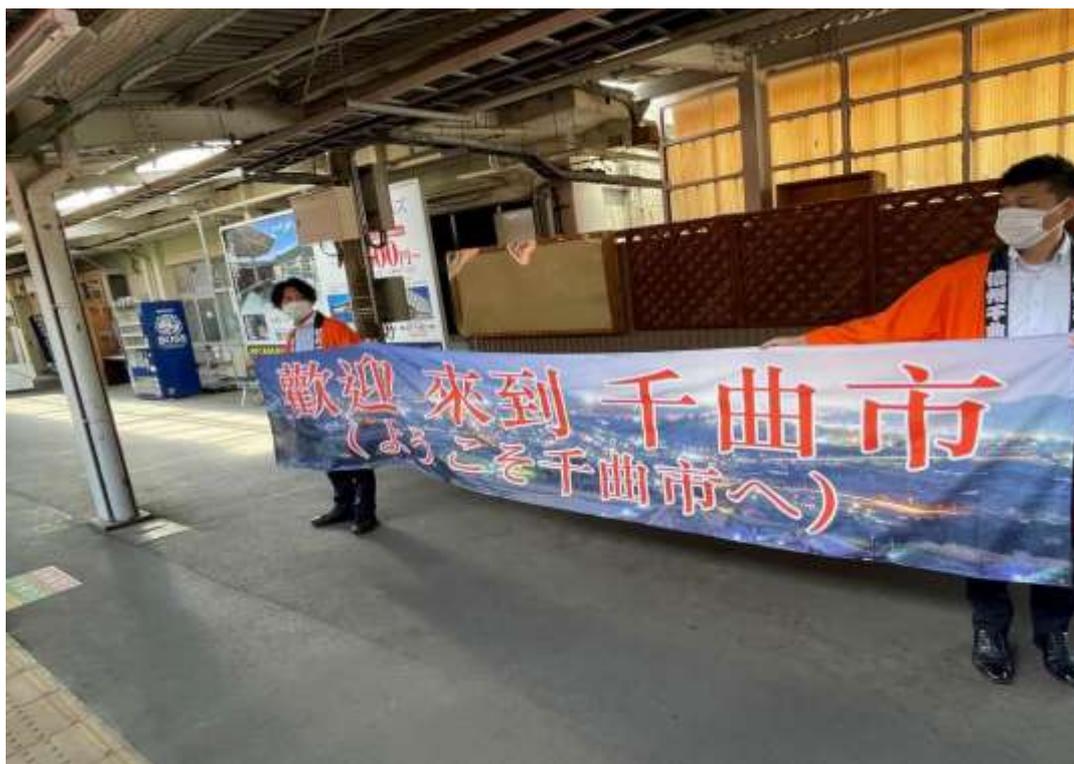


圖75 信州千曲觀光局歡迎臺鐵局參訪團蒞臨千曲市

七、拜訪東武鐵道株式會社與體驗 SPACIA X 列車

東武鐵道株式會社（日語：東武鐵道／とうぶてつどう）是日本歷史最悠久的大手私鐵，也是橫跨交通、流通、住宅、休閒等產業的「東武集團」之核心企業。總部位於東京押上，總營業里程達到 463.3 公里，涵蓋東京、千葉、埼玉、栃木、群馬等共一都四縣。在日本私鐵業者中僅次於近鐵位居第二，是關東地方最大的私鐵公司。

2015 年 12 月 18 日臺鐵局與東武鐵道株式會社簽訂友好協定，至今已逾 7 年，過程中雙方進行非常多項交流合作，今年隨著疫情趨緩、國境解封，2022 年 7 月 24 日(星期一)臺鐵局參訪團前往拜會東武鐵道株式會社，並由鐵道事業本部長鈴木孝郎率副本部長真島朗、營業統括部長池田直人及淺草站長暨淺草站管區長飯塚和浩親自接待，雙方針對東武鐵道提供多種類型態的列車服務，從通勤列車到觀光列車和特快列車等，東武鐵道還提供一系列的購票和服務選項，以滿足不

同乘客的需求。且東武鐵道不僅從鐵路營運中獲得收益，還涉足不同的領域，包括不動產、飯店、休閒娛樂設施等，多元化經營值得臺鐵路局學習其箇中經驗，東武鐵道在日本鐵路業者中擁有重要的地位，其鐵路路線連接東京都心和週邊地區，對日本的交通運輸和旅遊業有重要的貢獻。



圖76 東武鐵道事業本部長鈴木孝郎親自接待臺鐵路局參訪團

表9 東武鐵道株式會社一覽表

公司名稱	東鐵道株式會社 Tobu Railway Co., Ltd.
設立時間	西元 1897 年 11 月 1 日
公司地址	〒131-8522 東京都墨田區押上二丁目 18 番 12 号
代表人	代表取締役社長 都筑 豊
資本額	102 億 3,597 萬 1,747 日圓
企業識別	 <p>社章車輪上配上東武鐵道東字圖樣，於創立初期制定，表現出</p>

	通過鐵路服務的意念。
營業範圍	<ul style="list-style-type: none"> ● 使用鐵路、軌道和索道的一般運輸業務 ● 汽車運輸業務 ● 房地產買賣、租賃、經紀、評估、管理業務 ● 資訊提供/處理服務業、電信業、有線廣播業 ● 娛樂、運動、教育機構、旅館業、飲食業、商品銷售業、旅遊業、廣告業及其他服務業的管理 ● 土木、建築、庭園、電力工程的設計與施工承包業務 ● 發電及供電業務 前項附帶或相關的事業
員工數	3,346 人（截至 2023 年 3 月 31 日）
營業里程	463.3 公里
客車輛數	1,819 輛（截至 2023 年 3 月 31 日）

資料來源：<https://www.tobu.co.jp/corporation/overview/>

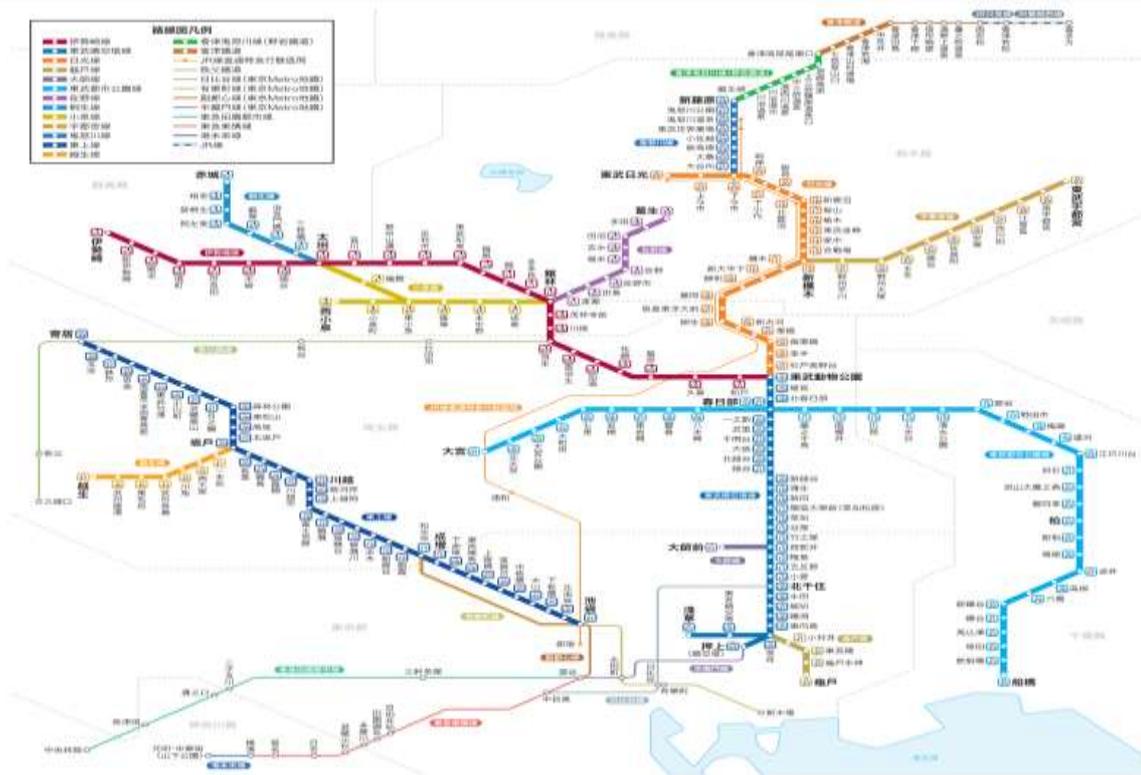


圖77 東武鐵道路線圖

資料來源：<https://www.tobu.co.jp/tcn/assets/1/pdf/routeMap.pdf>



圖78 東武鐵道制服

日本東武鐵道全新觀光列車「Spacia X」這台列車連結「淺草」與「日光、鬼怒川溫泉」，於 2023 年 7 月 15 日首次上線營運，每日至少兩班次，高貴胡粉白車身與低調奢華的包廂座位空間讓鐵道迷眼睛都為之一亮，這次的拜會與參訪剛好趕上盛會，讓臺鐵局參訪團有機會能體驗最新且最夯的特急 SPACIA 觀光列車。

遊客若到東京旅行想安排前往日光、鬼怒川溫泉旅遊，大都會選擇搭乘東武鐵道「特急 Spacia」列車，兩小時左右就能直達目的地，交通相當便利，東武鐵道為了讓乘客的旅行體驗再升級，冠上 X 字象徵賦予於新型車輛的期許，進化為 Spacia X。「Spacia X」為新型 N100 系列車型，全車共 6 節車廂、212 個座位；外觀塗裝採用了日光東照宮陽明門、唐門及御本社的雪白「胡粉白」色調，同時參考了日光傳統工藝「鹿沼組子」與竹編等江戶手藝元素來設計窗型，整體展現大器十足且優雅；車廂內共分三種席位，一般車廂的座位比 SPACIA 舊車型來得更加寬敞舒適，商商務車廂座椅是電動躺椅搭配可調整式靠枕，還設有半敞開式包廂，非常適合有小朋友的家庭乘坐；其中最高級的駕

駛艙座豪華包廂，設計靈感來自私人飛機，乘客可由前方車窗放眼望去，提供愜意奢華的乘坐空間。此外還規劃了駕駛艙 Lounge，是以日本現存最古老的西式飯店「日光金谷飯店」與大使館別墅設計靈感，以跨越時空的休息廳為概念，提供高雅沉穩的乘車空間。第 2 節車廂座位分別為 2+1 排列方式，選用與灰色地毯形成搶眼對比的色采。這也是東武鐵道第一次引進電動躺椅、可調式護頸枕及不用擔心妨礙後方座位的前滑式躺椅。飯店與大使館別墅設計靈感，以跨越時空的休息廳為概念，提供高雅沉穩的乘車空間。另第五節車廂的兩人對座的半開放式包廂，可邊欣賞美景的同時也可以進行商務辦公。另第六節車廂的私人包廂，以 U 型配置沙發提升獨立性，並設置寬幅折疊桌，僅在私人包廂才有的藍色地毯，搭配紅色與咖啡色為基礎色調的歌風格壁面等，包廂色彩極為講究。



圖79 SPACIA X 觀光列車外觀



圖80 SPACIA X 觀光列車駕駛室



圖81 東武鐵道營業統括部長池田直人介紹 SPACIA X 觀光列車



圖82 SPACIA X 觀光列車車上合影留念

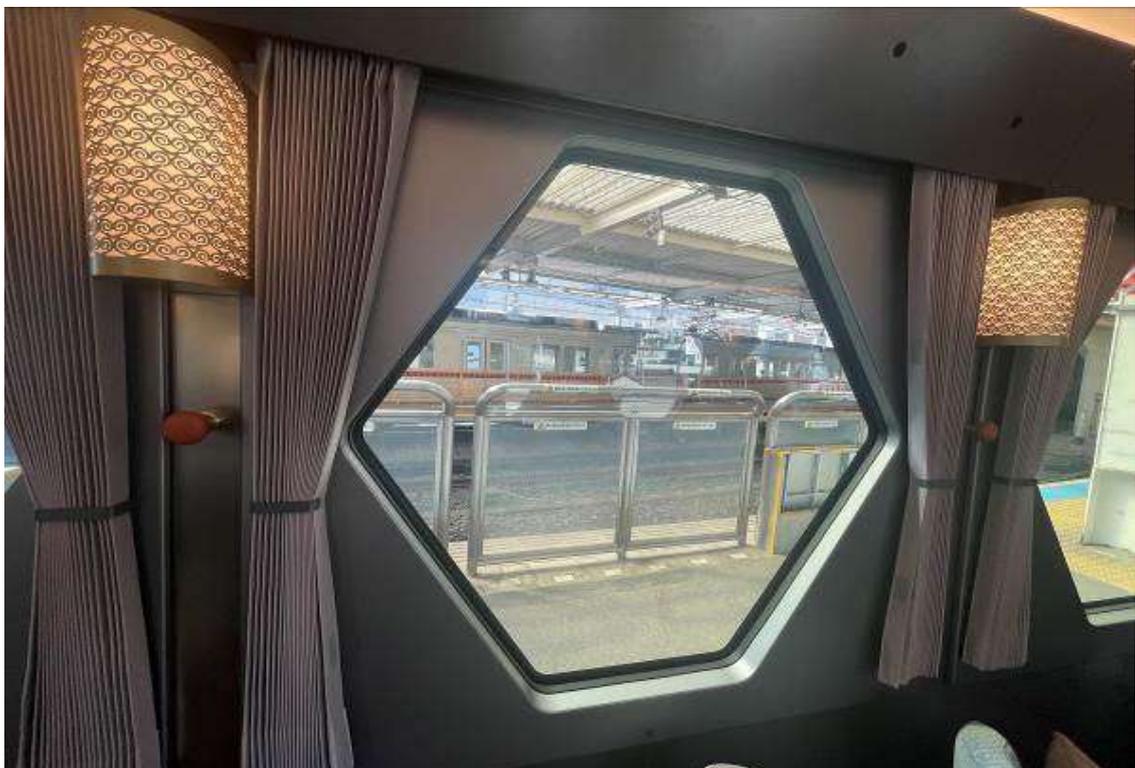


圖83 江戸元素窗型設計



圖84 第一節車廂咖啡販賣部



圖85 第一節車廂販售商品



圖86 配置獨立車窗的一般車廂



圖87 仿效江戶文化以多種咖啡色進行壁面設計



圖88 確保私人空間的半開放式包廂



圖89 實現奢華移動的豪華車廂座椅

參、心得與建議

一、參考日本鐵道公司觀光列車經營模式發展鐵道觀光

本次參訪 5 家鐵道公司的 8 種型態觀光列車，其中包含近畿鐵道和東武、西武鐵道以及 JR 東日本等大手私鐵在內的觀光列車，以打造經營觀光列車而言，班次少客座數亦少，即使班班滿載，營收有限，維護成本高昂，利益回收緩慢，能維持損益兩平已屬不易，虧損實乃常事，但仍見各家鐵道業者紛紛投入樂此不疲，究其背後原因，各鐵道致力於推廣觀光列車最大的目的在於「集客」，並扶植其周邊如巴士、旅館、旅行社等相關產業，就連信濃鐵道屬第三方經營的鐵道公司也不惜重資推出六文錢觀光列車，因為其背後股東有部分地方業者，希望帶動地方觀光和產業的發展，誠如信濃鐵道的幹部所說：地方創生與產業活化是公司重要的使命，但另外一個重要原因就是旅遊型態已經由團客轉為自由行的旅遊型態，訪台觀光客自由行旅客數量占比已逐年提高，連帶交通工具的選擇也從遊覽車轉為大眾運輸工具並以鐵道為主，透過台日雙方鐵道友好締結除可吸引日本旅客到訪之外，以我方而言最大的收穫就是透過締結關係，相互參訪汲取日本鐵道經營管理、行車排點、教育訓練、路線電車線保養及車輛維保技術等長處，以提升本局營運績效增裕營收。

臺鐵局目前已有環島之星、郵輪式列車、仲夏寶島號、藍皮解憂號、兩鐵團體列車、鳴日號以及鳴日廚房等不同客層與價位的觀光列車，以收益而言仍有努力空間，另在服務層次提升與行銷亦有許多可堪借鏡之處。

(一) 以大都市人口密集地作為始發站以穩定客源

島風號從大阪（人口 269 萬）、京都（人口 147 萬）與名古屋（人口 229 萬）人口密集地與觀光名勝區作為始發站，其終點站都是賢島，主要理由即為維持穩定客源，帶來固定收益，以維

繫正常運作。賢島一向為關西地區著名旅遊勝地，亦是近畿集團旗下休閒產業重地，經營多年關聯企業眾多，透過島風號帶來穩定客源，可謂一石二鳥之策。

以上的實例顯示，行程需以廣大客源地作為始發站，著名休閒旅遊地為終點站進行規劃，為其基本原則，以穩固其客源，為永續經營之必要條件。

(二) 開拓國外市場擴大客源

關西京阪神地區旅遊地點繁多向來是國際觀光客的最愛，近畿鐵道善用此一優勢推出各種鐵道旅遊行程以廣招徠，外國旅客並可透過網路在二個月前預訂車票預先安排行程。

開拓海外市場吸引各國觀光客造訪，友善、多語網頁是溝通不可或缺的重要管道，近畿鐵道網頁共有中文、英文、韓文、阿拉伯文等 4 種語言，網頁內容均經過精心設計，瀏覽過後有股令人欲前往的衝動。本局官網多語網頁內容乏善可陳，將是今後改進的重點。除藉由網路行銷之外，近畿集團亦透過旗下關係企業「近畿國際旅行社」進行海外招攬，以最貼近市場方式行銷。

近年日本鐵道迷興起參訪鐵道維修工廠熱潮，多家和本局簽訂友好協定的日本鐵道公司，例如夷隅鐵道、京急電鐵亦時常招攬組團參訪台鐵，針對日本鐵道迷安排「台鐵鐵道之旅」，並和日本鐵道合作以建立行銷管道將是發展鐵道旅遊努力方向之一。

(三) 發展異業合作開發新客源

近畿控股公司旗下除鐵道之外，尚有遊覽車、出租汽車、旅行社、旅館、餐飲和休閒產業，觀光產業整體結構完整，關聯企業之間相互合作，創造了巨大收益

台灣高鐵以折扣票價，和旅行社、各大旅館之間以相互合作模式推出高鐵假期，提高了座位利用率與收益，將鐵道旅遊開出

另一扇窗。這種新的異業合作方式，不僅開拓了新的客源，彌補自身旗下觀光相關產業之不足，亦帶給我們新的啟示。

本局囿於採購法的限制，在異業合作方面難以施展，近來透過觀光局居中牽線，和台灣觀光巴士之間亦簽訂了合作協定給予票價折扣，也透過採購法引進旅遊業者辦理兩天一夜以上郵輪式列車行程，公司化之後將可在這基礎之上，擴大合作範圍，突破現有異業合作的框架，以收益式管理創造鐵道旅遊更大的收益。

二、發展 TOD(大眾運輸導向)帶動地方創生

此次參訪搭乘 JR 東日本所經營的上越、北陸新幹線，並在長岡、越後湯澤、高崎、輕井澤、長野等站轉乘，這些車站共同的特色以發展大眾運輸為導向，轉乘地方鐵道、公車、巴士十分便利，較大型的車站如高崎、長野集合了商辦、飯店和大型賣場，中小型車站規模較小，但兩者都以具有地方特色農特產品、地酒為主要商品吸引遊客，在商場的設計與佈置更與地方緊密結合，並將地方創生融入其中，唯有地方繁榮之後鐵道才得以生存，台鐵局在明年公司化之後，對於重要轉乘節點車站的經營值得效法。

三、重要轉乘節點以人工地盤增加商場面積

為了增加商業空間，平面車站都將在軌道上方增加人工地盤的方式來增加可以利用的面積，部分通勤車站甚至在付費區內都設有商場來解決商業空間不足的問題，立體化車站如京都車站，新幹線在最上層，地下層則為捷運，或地方鐵道，中間層及地面層則為商辦或商場。這些設施都成立另一家公司來負責經營，舉凡招商、物業管理均由所設公司全權負責，相對也增加利潤，台鐵局目前以招標方式委託微風、潤泰等公司來經營的做法，公司化之後可以藉由營業項目的增加增設商場開發營運公司以增加營收。

四、新車登場行銷

本次參訪東武鐵道甫於今年 7 月 15 日才推出的 SPACIA X 特急列車，對新車規劃與行銷東武鐵道下了很大的工夫，不只官網上推出新車行銷的專屬網頁與影片，尤其所推出系列周邊商品琳琅滿目令人眼睛為之一亮，尤其強調採用東武鐵道沿線周邊的食材，活化地方產業的企圖心不遺餘力。

本局新購支線 60 輛環保列車已決標，進入新車設計階段，在此階段新車使用單位（運務處）與商品開發單位（附業中心）應提早加入團隊參與新車的規劃與未來的行銷。

臺鐵局觀光列車山嵐、海風號已進入設計階段，即將在明年 6 月登場投入觀光列車陣容，新車行銷與周邊商品開發，應及早啟動。

五、公司化提升經營績效擴大經營版圖

此次參訪的近畿控股與西武控股公司，關聯企業的營收都遠大於鐵道事業，透過這次參訪也發現公司化後要提升經營績效必須擴大附屬事業經營版圖。以清潔事業為例，本局每年花費在車廂、站體等清潔費用每年高達約 11 億元，公司化後這些工作可以成立公司來承包。另外在各項工程方面每年決標的金額更高達百億以上，亦可以透過投資控股公司的方式來經營，甚至車輛維修本業也可以成立公司逐漸轉包，除可減輕台鐵公司的用人，透過競爭亦可提高經營績效。