

出國報告（出國類別：考察）

日本鐵道公司附屬事業 多角化經營及活化運用考察

服務機關：交通部臺灣鐵路管理局

姓名職稱：總經理 胡雅芳

科 長 張育誌

專 員 陳玉韻

營運專員 王貞穎

派赴國家/地區：日本/東京、神戶

出國期間：112年10月2日至10月6日

報告日期：112年12月7日

摘 要

日本鐵路運輸發展已逾 150 年，除 JR 體系鐵道公司外，民營鐵路公司亦蓬勃發展，鋪設鐵路深入日本各地，深入日本民眾日常生活，在各家鐵道公司多角化發展附屬事業經營下，許多車站周邊附設商業設施亦成為當地的經濟中心。

在臺鐵局即將改制為國營臺灣鐵路股份有限公司之際，希望藉由拜訪附屬事業經營有成之日本鐵道公司—JR 東日本旅客鐵道株式會社、東急株式會社及山陽電鐵株式會社，吸取其附屬事業經營經驗，作為臺鐵公司未來規劃之參考。

本次行程亦安排參訪日本衛星城市立體化車站周邊開發及商業設施經營活化案例，包括東京周邊的 JR 中央線武藏境車站~國立車站區段間高架橋下空間活化經營、立川車站周邊商業設施、中目黑車站高架橋下商業空間經營、下北澤車站高架橋下商業空間及地下化後軌道上方地面空間活化經營，以及神戶周邊的山陽電鐵西代車站開發、山陽垂水及山陽明石車站高架橋下商業空間活化經營，希望借鏡日本成功活化經營案例，尋找未來附屬事業開發拓展方向。

目 錄

第一章 緣起及目的.....	1
第二章 行程簡介.....	2
一、出國人員.....	2
二、行程表.....	2
第三章 拜訪日本鐵道公司多角化附屬事業經營.....	3
一、東日本旅客鐵道株式會社.....	3
(一) 公司簡介.....	3
(二) 附屬事業經營.....	5
二、東急株式會社.....	12
(一) 公司簡介.....	12
(二) 非鐵道事業經營.....	13
三、山陽電氣鐵道株式會社.....	20
(一) 公司簡介.....	20
(二) 附屬事業經營.....	21
第四章 參訪日本車站周邊商業設施活化案例.....	25
一、日本衛星城市車站周邊商業設施活化案例.....	25
(一) 立川車站.....	25
(二) JR 東日本中央線高架橋下空間活化.....	31
(三) 下北澤車站.....	38
(四) 中目黑高架下.....	44
(五) 山陽電鐵—西代、山陽垂水、山陽明石車站.....	46
二、東京車站飯店 The Tokyo Station Hotel.....	54
三、車站周邊開發—以澀谷車站為例.....	59
(一) 澀谷車站開發背景.....	59
(二) 澀谷車站周邊地區重要建設成果.....	60
第五章 心得與建議.....	64
一、鐵路高架車站及橋下空間多元活化.....	64
二、鐵路地下化後上方土地活化.....	64
三、廣告發展.....	65
四、旅館招商開發.....	65
五、附屬事業經營拓展.....	66

第一章 緣起及目的

日本鐵路運輸發展至今已逾 150 年，不僅有舊日本國有鐵道 JR 集團分割民營化後的 JR 體系鐵道公司，民營鐵道公司也蓬勃發展，鐵道遍佈日本各地，尤其是都會區鐵道鋪設密度高，為日本民眾倚賴的交通工具，在日常生活及觀光旅遊上都具有不可或缺的重要性。

在民眾倚賴鐵道運輸達成通勤、移動及觀光旅遊目的的同時，因旅客乘車所衍生的各類商機也應運而生，日本鐵道公司看中這個商機，在鐵道運輸經營外，亦積極推展附屬事業經營，從車站內設置便利商店、餐飲店及廣告等商業設施，到車站周邊大型商場、飯店及複合型商辦大樓開發，善用地利優勢及運輸事業帶來的人流，一方面透過多元服務滿足旅客需求，提升搭乘滿意度，另一方面附屬事業帶來的營收，也成為公司穩定收益的重要來源。

臺鐵局正值轉型之際，國營臺灣鐵路股份有限公司（下稱臺鐵公司）預定於 113 年 1 月 1 日正式營運，為期轉型後能更有彈性地運用自身資源拓展附屬事業範疇，為臺鐵公司帶來穩定收益，因此安排本次參訪行程，希望藉由參訪日本鐵道公司，與其交流附屬事業發展經驗，學習各鐵道公司如何利用自身優勢，逐步推展各項附屬事業經營及擬訂發展策略方向，以作為臺鐵公司未來規劃之參考。

全臺各縣市車站立體化新改建工程陸續完工、興建或規劃中，並逐步由人口密集的都會區向周邊衛星城市展開，如屏東潮州鐵路高架化、臺南鐵路地下化及宜蘭鐵路高架化等。隨著車站立體化工程的進行，預期未來將會創造出許多高架橋下空間及地下化後的地面空間，以及周邊衛星城市車站開發機會。因此本次參訪行程中安排參訪日本衛星城市車站周邊開發成功案例，包括東京周邊的 JR 東日本中央線武藏境車站~國立車站區段間高架橋下空間活化經營、立川車站周邊商業設施、東急電鐵中目黑車站高架橋下商業空間、京王電鐵下北澤車站高架橋下商業空間及小田急電鐵下北澤車站地下化後軌道上方地面空間活化經營，以及神戶山陽電鐵西代車站開發、山陽垂水及山陽明石車站高架橋下商業空間活化經營。希望藉由參訪日本成功活化經營案例，拓展對周邊衛星城市車站開發的想像與探尋新的可能。

第二章 行程簡介

一、出國人員

交通部臺灣鐵路管理局 資產開發中心 胡總經理雅芳
 交通部臺灣鐵路管理局 資產開發中心 張科長育誌
 交通部臺灣鐵路管理局 資產開發中心 陳專員玉韻
 交通部臺灣鐵路管理局 資產開發中心 王營運專員貞穎

二、行程表

日期	地點	主要行程概述
10月2日 (一)	臺北→東京	<ul style="list-style-type: none"> ■ 啟程 臺北→東京 ■ 參訪下北澤車站高架橋下商業空間及地下化後軌道上方地面空間活化經營
10月3日 (二)	東京	<ul style="list-style-type: none"> ■ 拜訪 JR 東日本集團旗下公司 ■ 參訪 JR 東日本中央線武藏境車站~國立車站高架橋下空間活化經營、立川車站商業設施
10月4日 (三)	東京→大阪	<ul style="list-style-type: none"> ■ 參訪東急電鐵中目黑車站高架橋下商業空間 ■ 參訪 JR 東日本東京車站飯店 (The Tokyo Station Hotel) ■ 移動 東京→大阪
10月5日 (四)	大阪→神戶→ 大阪	<ul style="list-style-type: none"> ■ 拜訪山陽電氣鐵道本社及參訪附屬事業經營 (本日行程與本局朱副局長率隊之秘書處及附業營運中心人員一同參訪)
10月6日 (五)	大阪→桃園	<ul style="list-style-type: none"> ■ 賦歸 大阪→桃園

表 1 行程表

第三章 拜訪日本鐵道公司多角化附屬事業經營

一、東日本旅客鐵道株式會社

(一) 公司簡介

東日本旅客鐵道公司於 1987 年 4 月 1 日設立，為原日本國鐵分拆民營化後成立的 7 間 JR 鐵路公司之一，通稱為 JR 東日本，經營路線範圍以日本東北、關東及甲信越區域為主。

除鐵路本業經營外，JR 東日本集團亦積極拓展生活服務事業，包括車站內商店、廣告、車站周邊商場、辦公大樓運營、飯店及住宅等多角化經營，且經營範圍不限於日本國內，在海外也設有子公司，如台灣捷爾東事業開發股份有限公司，擴展海外事業版圖。

1. 公司概要

公司名	東日本旅客鐵道株式會社 East Japan Railway Company
設立	1987 年 4 月 1 日
資本額	2,000 億日圓
社員數	46,051 人
路線資訊	線路段數 69 線段 營運公里數 7401.2km (含 BRT ¹) 車站數 1,681 站 (含 BRT) 列車數 11,883 列 (日平均) 車輛數 12,375 輛 運輸人員 約 1,459 萬人 (日平均)
事業內容	<ul style="list-style-type: none"> • 鐵路客運事業 • 貨運鐵路事業 • 巴士運輸事業 • 空中索道業 • 旅行業 • 倉儲業

¹ BRT：公車捷運系統，英文 Bus Rapid Transit，BRT 為縮寫，是一種以公車為基礎而發展成的大眾運輸系統。

事業內容	<ul style="list-style-type: none">• 停車場業• 廣告業• 圖書雜誌出版業務• 金融業• 銷售預付優惠券、運動和休閒設施（包括高爾夫和網球俱樂部）會員資格• 電信業務• 資訊處理及資訊提供服務業• 意外傷害保險及其他保險中介代理業務• 汽車維修業及石油、天然氣等燃料、汽車用品銷售• 旅遊用品、食品飲料、酒類、藥品、化妝品、日用品等零售業務。• 飯店業務、餐飲業務• 一般土木工程/建築設計、工程監工及施工• 裝備工程業務• 供電業務• 動產租賃及代理活動門票銷售、乾洗、照片沖洗等• 不動產買賣、租賃、仲介、估價及管理業務• 運輸用機械設備製造業• 精密機械設備及一般工業機械設備製造業• 招牌、標誌等的製造、銷售• 遊樂園、運動設施、文化設施、補習班、電影院等教育設施的管理• 軟性飲料、酒類製造、水產品加工、銷售• 骨材、石製品、混凝土樁、砌塊等的製造及銷售 <p>與上述業務附帶或相關的任何業務，以及為實現上述目標所必需的任何其他業務。</p>
------	--

表 2 JR 東日本旅客鐵道公司概要 (2023.04.01)²

2. 路線範圍

JR 東日本路線分布於東北區域、關東及甲信越區域，兼營一般路線及新幹線，為 JR 體系中營運規模最龐大的公司。

² 資料來源：<https://www.jreast.co.jp/company/outline/>

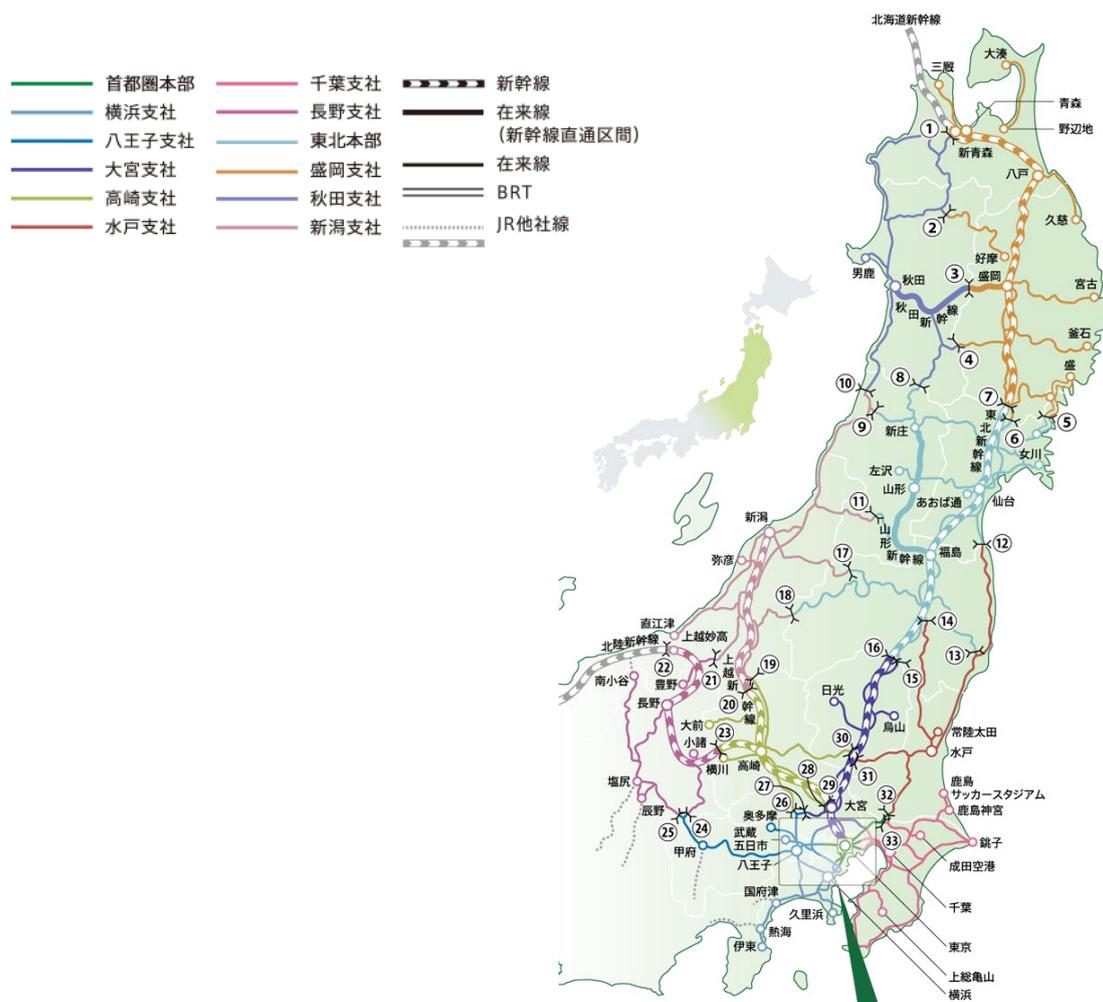


圖 1 JR 東日本營業範圍圖示³

(二) 附屬事業經營

JR 東日本自 1987 年由國鐵轉型為民營化鐵路公司後，積極發展生活服務事業等非鐵路事業，鐵路對非鐵路的營收占比由原本 9:1，2017 年提升至 7:3，並期望在 2027 年提升至 6:4，未來更以 5:5 為目標，希望以提升非鐵路事業發展，強化經營基盤。

JR 東日本集團公司以車站為主要據點發展生活服務事業，包括車站內空間活化、飯店、購物中心、辦公室及廣告等面向，並由集團旗下公司經營。

³ 資料來源：<https://www.jreast.co.jp/company/outline/>

1. 車站內空間活化

JR 東日本車站站內空間主要由其旗下子公司株式會社 JR 東日本クロスステーション（以下簡稱 JR-Cross 公司）經營，包括車站型商場、車站便利商店、餐飲店、自動販賣機及置物櫃等業務。

公司名	株式会社 JR 東日本クロスステーション JR East Cross Station Co., Ltd.
設立	2021 年 4 月 1 日
資本額	41 億 1 百萬日圓
股東	東日本旅客鐵道株式会社 (100%)
社員數	3,189 人 (截至 2023 年 4 月 1 日)
營業收益	2022 年度 2,192 億日圓 2023 年度上半期 1,263 億日圓
店鋪營業額	2022 年度 3,074 億日圓 2023 年度上半期 1,789 億日圓
店鋪數量	零售/服務店 1,517 家 (直營店 848 家)、餐廳 580 家(直營店 397 家)(截至 2023 年 3 月) 自動販賣機 11,707 台 (截至 2023 年 3 月) 20 個商業設施 (截至 2023 年 7 月)
主要事業內容	<ul style="list-style-type: none"> • 零售業 • 批發業 • 製造/加工業 • 餐飲業 • 商業設施的開發、管理和運營 • 房地產租賃和管理 • 自動販賣機的營運與管理 • 泉水銷售等利用項目 • 廣告業務/促銷承包及代理業務 • 出租置物櫃業務 • 老人福利相關服務 • 清潔業務 • 土木工程、建築相關的規劃、設計、監工、施工 與上述附帶或相關的業務

表 3 JR-Cross 公司概要⁴

⁴ 資料來源：<https://www.jr-cross.co.jp/corp/>



車站型商場品牌



車站型商場品牌



便利商店



微型便利商店



便當店



餐飲店



自動販賣機



置物櫃⁵

圖 2 JR 東日本車站內設施⁶

⁵ 置物櫃業務自 2023 年 7 月 3 日起改由(株)JR 東日本スマートロジスティクス經營

2. 飯店

JR 東日本集團旗下有數個飯店品牌，最廣為臺灣人所知的就是東京車站飯店，以及 2021 年在臺北開幕的 JR 東日本大飯店，隸屬於大都會系列品牌。JR 東日本所屬飯店主要由集團 100% 控股子公司日本ホテル (NIPPON HOTEL) 株式會社經營，但有部分地區飯店係由其他子公司經營。品牌屬性有高端奢華的東京車站飯店、Mesm 東京飯店；有都會型的大都會飯店、Hotel Mets 及 B4T 飯店；也有鄰近東京迪士尼樂園的 Hotel Dream Gate、貼近自然的 Hotel Familio/FOLKLOR 及古民家活化的和のぬ飯店。這次行程中安排參訪位於日本重要文化財東京車站內的東京車站飯店，以及車站直通的 Hotel Mets 立川，將於後面章節介紹。



Hotel Dream Gate 舞濱別館⁷
近東京迪士尼樂園，利用舞濱車站
高架橋下建置的飯店。



Hotel Mets 五反田
車站可直通飯店入口

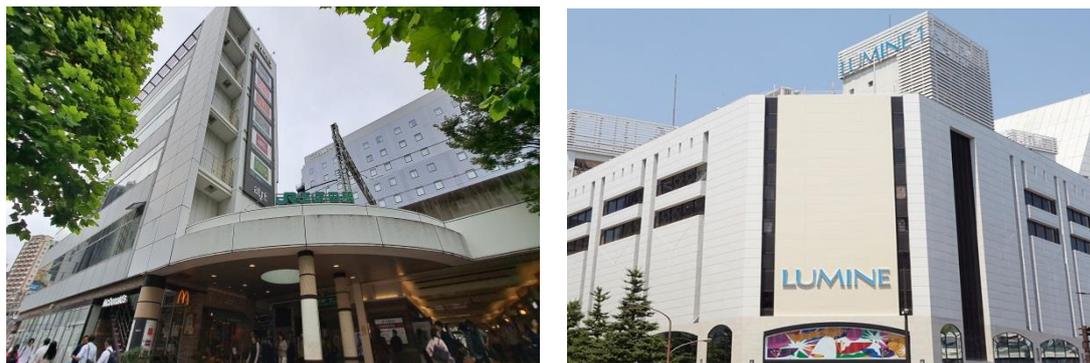
圖 3 JR 東日本集團旗下飯店

3. 購物商場

JR 東日本集團旗下購物商場品牌眾多，如 atr'e、LUMINE、CIAL 及 GRANDUO 等，負責經營的集團公司也各有不同。這些購物中心多設置於車站周邊開發大樓，提供來訪旅客便捷的購物服務，乘車人次多的車站周邊甚至開設複數的購物商場品牌，來滿足不同客群的購物需求。這次行程中安排參訪開設於 JR 中央線沿線高架橋下的 nonowa 國立購物商場，以及立川車站周邊購物商場 LUMINE 及 GRANDUO，將於後面章節介紹。

⁶ 資料來源：<https://www.jr-cross.co.jp/corp/business/>；部分照片由參訪團隊拍攝

⁷ 照片來源：<https://www.jrhotelgroup.com/en/173.html>



atr'e 五反田

LUMINE 新宿⁸

圖 4 JR 東日本集團旗下飯店

4. 辦公室

JR 東日本集團所屬辦公室租賃業務由其子公司株式會社 JR 東日本ビルディング(JR East Building)負責經營管理，該公司截至 2023 年 3 月為止運營管理棟數 39 棟建築⁹，辦公大樓鄰近或直通車站的便利性為其主要優勢。

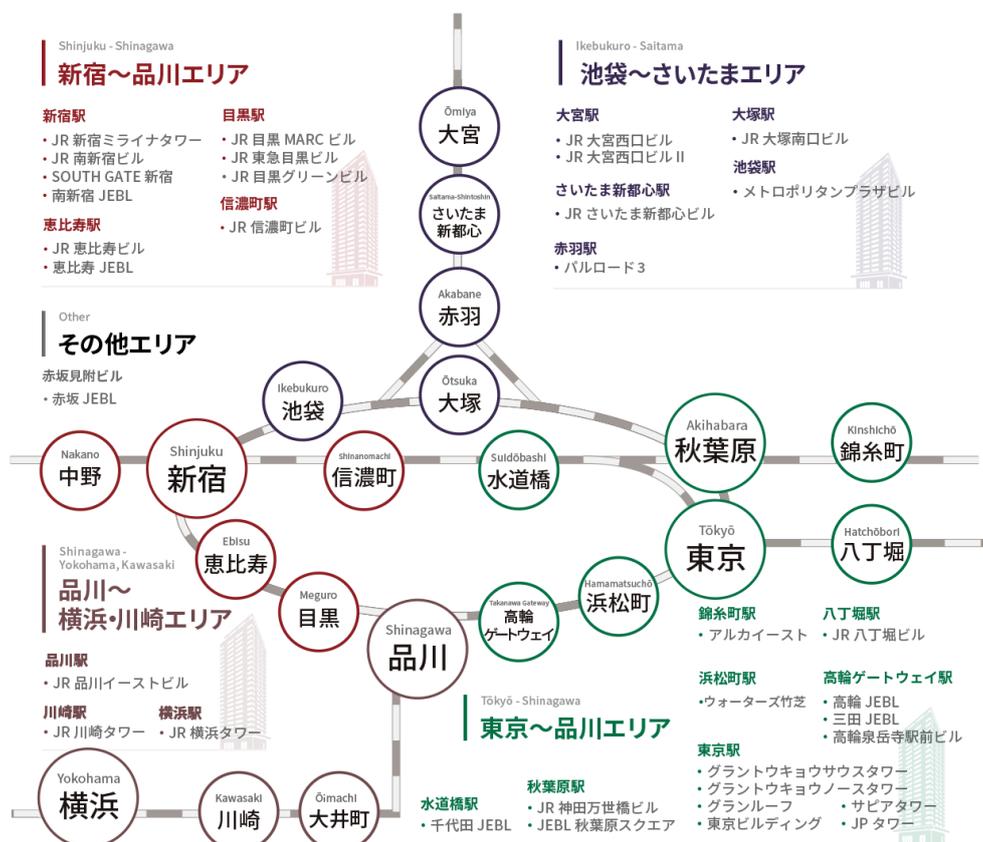


圖 5 主要辦公室物件所在區域¹⁰

⁸ 照片來源：<https://www.lumine.co.jp/>

⁹ 參考資料：<https://www.jebl.co.jp/corporate/data/>

¹⁰ 資料來源：<https://www.jebl.co.jp/building/>

5. 廣告

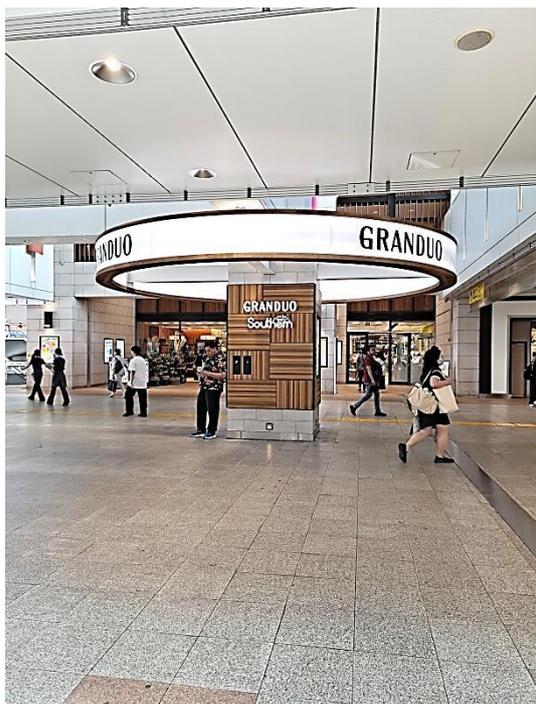
JR 東日本車站數位多媒體看板、車站指引牌、車廂廣告海報及站內廣告海報等由 JR 東日本集團旗下株式會社 JR 東日本企畫及其子公司 JR 東日本メディア(JR East Media)株式會社負責經營管理。



車廂內平面及多媒體廣告



車廂內多媒體廣告



車站商業設施柱位廣告



站內柱位多媒體廣告

圖 6 JR 東日本車站及車廂廣告

經由本次交流得知，JR 東日本集團附屬事業經營觸角廣大且多元，但目前鐵路對非鐵路的營收占比仍為 7:3，主要因為鐵路分布範圍廣大，但並非所有車站都有條件發展商業設施，故現況鐵路營收占比仍較高。JR 東日本的人才招募，分為總合職及鐵道專門職，商場經營多為總合職負責，總合職的人也有機會被調派至鐵道相關事業服務。

JR 東日本行銷本部新規事業經理分享，其實 JR 東日本從國鐵轉型為民營公司後，也是一步一步探索出屬於自己的 Know-How。在國鐵時代，因有預算及法律等限制，即使有想做的其他服務，也僅能於限制範圍內進行；民營化後，可以透過與外部公司合作、共組事業等方式，學習外部公司該領域的 Know-how，也可以招攬很多專業人士來共同經營，例如 JR 東日本最早在池袋經營飯店時，當時並無飯店經營經驗，即是透過這樣的模式開始一步一步發展的。一開始發展附屬事業，建議可以考慮由站內商業設施、購物商場及飯店開始發展。尤其飯店與鐵路事業較為相近，都是屬於團隊作業提供服務，而當旅客由遠方乘車而至會有住宿需求，兩者所服務的為共通的客人，且位於車站周邊的飯店極具便利性。而發展停車場事業也是不錯的選擇，人力成本較低，具有現金流，但需考慮迴轉率較慢的問題，JR 東日本的停車場周邊會設置自動販賣機，提供停車旅客當下需要的服務以提升收益。

在車站經營附屬事業有可能會遇到旅運安全與商業經營衝突的問題，JR 東日本在初期也常有這樣的情形，例如在車站大通道的兩側設置店鋪，站方認為通道保持大且暢通最安全，但慢慢地發現旅客也有購物的需求，且公司利潤還會因此增加，因此站方也可接受在安全無虞的情況下於車站設置商業設施。但若該商業設施是委外經營，容易遇到提出需求即遭站方反對，然後就無疾而終；若商業設施是自營的話，因都是公司內部單位，雙方會以顧客需求為主協調出結論，而現在公司內部已逐步建立協調規則。

面對少子高齡化趨勢，JR 東日本以往整棟集中經營飯店、辦公大樓的方式，逐漸調整為複合式業種經營方式，如引進小規模飯店、共享辦公室、遠端診療診所等。而對於衛星都市車站經營，因周邊多為住宅區，JR 東日本以車站為中心，引進附近居民日常所需的設施，如健身房、診所、幼兒園、日照中心及地方行政單位窗口。



圖 7 JR 東日本交流會

二、東急株式會社

(一) 公司簡介

澀澤榮一(日本資本主義之父)於 1918 年創立「田園都市株式會社(Garden City Co., Ltd.)」，從事東京西南郊的土地收購與住宅建造，隨著東京郊區土地開發與鐵路事業發展，「田園都市株式會社」於 1922 年將鐵路事業部門分拆為「目黑蒲田電鐵株式會社」，此即為「東急株式會社」的重要前身。

之後歷經數次購併更名，公司名稱由「武藏電鐵株式會社」、「東京橫濱電鐵株式會社」，於 1942 年改名為「東京急行電鐵」。惟隨著該公司致力於各領域業務開展，於 2019 年實施控股公司體制「東急株式會社(Tokyu Corporation)」，同年 10 月 1 日將鐵路業務拆分成立了「東急電鐵株式會社」為其中一間子公司。

1. 公司概要

公司名	東急株式会社 TOKYU CORPORATION
設立	1922 年 9 月 2 日
資本額	1,217 億 24 百萬日圓 (截至 2023 年 3 月 31 日)
社員數	1,482 人 (截至 2023 年 3 月 31 日)
營業收益	1,675 億 8 百萬日圓 (2022 年 4 月 1 日~2023 年 3 月 31 日)
事業內容	不動產賃貸業、不動產販売業、其他事業

表 4 東急公司概要¹¹

2. 東急電鐵路線範圍

東急電鐵路線主要運營於東京都西南部至神奈川縣東部區間，目前共有東橫線、目黑線、田園都市線等 9 條線，其中東橫線可與港未來線直通運行。

¹¹ 資料來源：<https://www.tokyu.co.jp/company/outline/>

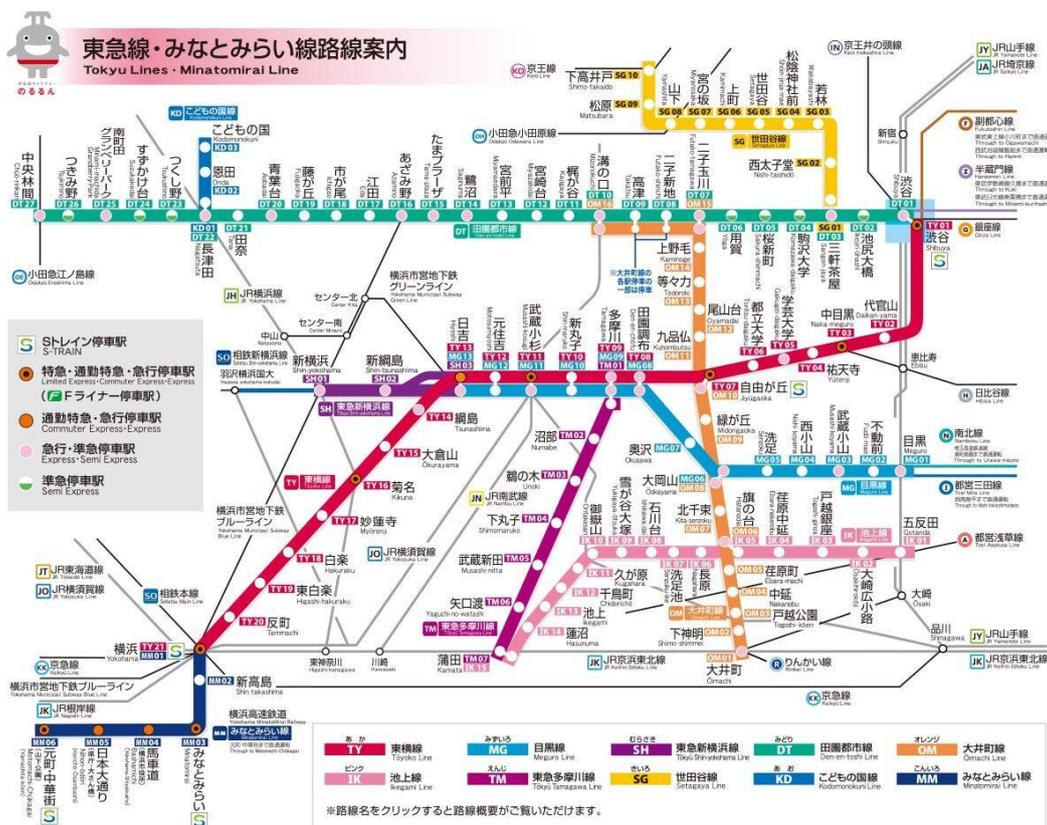


圖 8 東急電鐵及港未來路線圖¹²

(二) 非鐵道事業經營

「東急株式會社(Tokyu Corporation)」自 1922 年創立至今已滿 100 週年，該公司將《邁向美麗時代》視為面向下一個時代的價值目標，將持續致力於「創造優質、健康、感動人心的美好生活環境」。

經本次交流得知，2019 年鐵路事業拆分前，東急集團鐵路業務與附屬事業之營收占比約 2：8，人力比例為 3：1 (3000 人：1000 人)；公司內部職分為總合職和鐵道職，鐵道職可由內部考試轉為總合職，各部門之間人力可由公司調派之。

¹² 資料來源：<https://www.tokyu.co.jp/railway/station/index.html>



圖 9 東急公司交流會

東急集團旗下有約 230 間子公司經營各個領域，以下針對該公司之交通事業、不動產業、生活服務事業及飯店與度假村事業等主要四大面向事業體之業種業態進行簡介：

1. 交通事業

(1) 鐵路及巴士

- i. 東急電鐵株式會社：主要營運來往東京都西南部至神奈川縣東部間的多條鐵道路線，包括東橫線、目黑線、田園都市線、大井町線、池上線、世田谷線、子供之國線、東急玉川線及東急新橫濱線等 9 個路線為主，路線長約 100 公里，近 100 多個車站，服務約 500 萬居住人口，300 萬人搭乘/日。
- ii. 東急巴士株式會社：主要營運東京都南部、川崎市、橫濱市北部等地區。

(2) 伊豆地域振興及遊程配套：

- i. THE ROYAL EXPRESS：伊豆知名的高級觀光列車，結合當地素材、傳統工藝及先進設計，提供高品質的乘車空間與車內服務。
- ii. THE ROYAL HOUSE：位於 THE ROYAL EXPRESS 的起迄站—伊豆急下田站，鄰近寢滋山山頂與下田索道。
- iii. THE ROYAL EXPRESS 的配套措施：包括 THE ROYAL EXPRESS 旅客的專用巴士、輕食餐廳及專用休息室。

(3) 機場

- i. 仙台國際機場株式會社：由東急株式會社、前田建設工業株式會社、豐田通商株式會社、東急不動產株式會社、東急 AGENCY 株式會社、東急建設株式會社、東急 COMMUNITY 株式會社等 7 家商社，於 2016 年 7 月出資成立「仙台國際空港株式會社」，負責仙台國際機場除政府管制項目以外的營運業務，且成為日本國內第一座政府特許民間經營的機場。
- ii. 富士山靜岡機場株式會社：由東急株式會社及三菱地所株式會社，於 2019 年 4 月出資成立「富士山靜岡機場株式會社」，負責富士山靜岡機場營運事務。
- iii. 北海道エアポート(Airport)株式會社：由東急株式會社、北海道空港株式會社、三菱地所株式會社及北海道當地 17 家會社，於 2019 年 10 月出資成立「北海道エアポート(Airport)株式會社」，自 2020 年 6 月起，陸續負責新千歲機場、旭川機場、稚內機場、釧路機場、函館機場、帶廣機場及女滿別機場等 7 座機場除政府管制項目以外的營運業務。
- iv. 廣島國際機場株式會社：由東急株式會社、三井不動產株式會社、廣島銀行株式會社、廣島電鐵株式會社等 16 家會社，於 2020 年 11 月出資成立「廣島國際機場株式會社」，自 2021 年 7 月起，負責廣島國際機場營運事務。

(4) 交通基礎設施服務

- i. MaaS(Mobility as a Service)：因應少子高齡化問題，與 JR 東日本鐵路攜手合作於伊豆地區提供觀光類型 MaaS，共同開發出「Izuko」App，媒合遊客使用中介交通工具由機場(車站)出發至目的地間，無縫移動之需求。
- ii. DENTO：針對後疫情時代，提供通勤快速巴士「DENTO」，營運往返於多摩田園都市地區和東京市中心之間，上班上學通勤者利用智慧交通管理系統，選擇最佳交通工具、工作地點及移動路線，提升東急線周邊地區的生活品質及便利性。

2. 不動產事業 – 澀谷車站周邊發展專案

(1) 澀谷車站周邊發展專案(澀谷駅周辺開発プロジェクト)：

- i. 東急株式會社於澀谷車站周邊及廣域地區(Greater SHIBUYA，包括原宿、青山・表參道、惠比壽、代官山等周邊地域)，制定「Greater SHIBUYA 2.0」發展戰略，目的依照該集團的社會價值，打造澀谷車站周邊及廣域地區成為集「工作」、「娛樂」及「生活」一體的永續發展城市圈。
- ii. 「Greater SHIBUYA 2.0」發展戰略係奠基於「Greater SHIBUYA 1.0」發展戰略—其包含「娛樂城市澀谷(エンタテインメントシティ SHIBUYA)」、「澀谷廣域地區構想(広域渋谷圏構想)」兩項願景，與各領域的相關利益者合作，解決重要課題、提高城市價值並參與當地活動，創造只能在澀谷才能體驗的澀谷式城市生活。
- iii. 「Greater SHIBUYA 2.0」發展戰略主要延續並深化「Greater SHIBUYA 1.0」發展戰略，加入「數位(デジタル)」、「永續(サステナブル)」兩項元素創造協同效應。



圖 10 廣域澀谷再開發¹³

¹³ 資料來源：<https://www.tokyu.co.jp/shibuya-redevelopment/index.html>

3. 生活服務事業

東急株式會社透過打造一套生活服務系統，使交通事業與不動產事業的服務客(住)戶能完善、舒適地獲得該集團的各種生活產品及所需服務，事業面向包括：

- (1) 金融支付：東急卡(TOKYU CARD)、東急皇家俱樂部(TOKYU ROYAL CLUB)。
- (2) 教育支援：Kids Base Camp(キッズベースキャンプ)。
- (3) 觀光服務：東急旅遊沙龍(東急トラベルサロン)。
- (4) 健康保健：東急體育系統(東急スポーツシステム)、東急安全(東急セキュリティ)、互聯家庭聯盟(コネクティッドホーム アライアンス)。
- (5) 百貨零售：東急 STORE(東急ストア)、東急百貨(東急百貨店)。
- (6) 餐飲服務：東急美食前線(東急グルメフロント)。
- (7) 廣告服務：TOKYU OOH、SALUS。
- (8) 基礎服務：東急電源(東急パワーサプライ)、IT'S Communications(イツツ・コミュニケーションズ)。
- (9) 居家環境清潔：Tokyu Bell(東急ベル)。

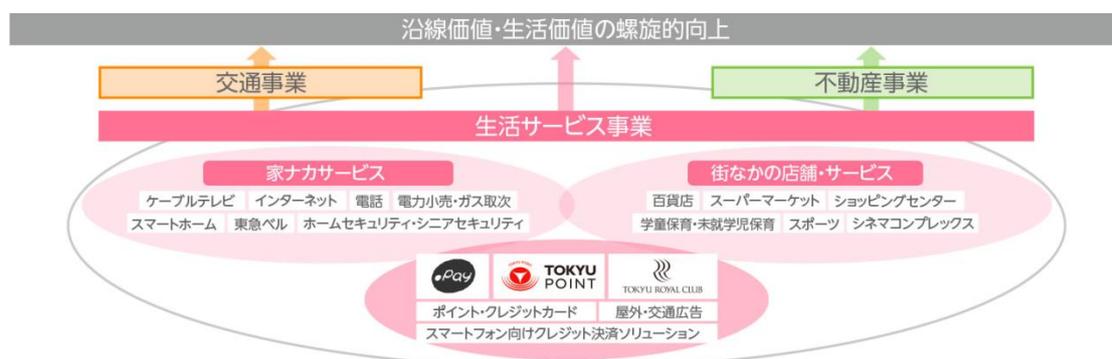


圖 11 沿線價值、生活價值的螺旋向上¹⁴

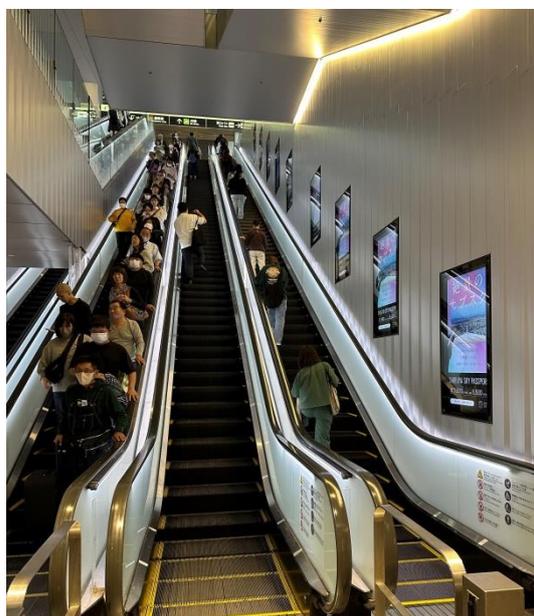
4. 飯店與度假村事業

透過東急飯店集團(東急ホテルズ)等子公司在日本和海外從事酒店和度假村業務。

¹⁴ 資料來源：https://www.tokyu.co.jp/biz_topics/lifecreation/



圖 12 東急集團飯店品牌¹⁵



多媒體廣告



柱位廣告



寬 24 公尺大型多媒體廣告



多媒體廣告

¹⁵ 資料來源：https://www.tokyu.co.jp/biz_topics/hospitality/



車站便利商店



東急百貨



五反田高架下



Log Road 代官山—軌道上方活化



東急 STORE¹⁶



東急飯店

圖 13 東急集團生活服務事業級飯店

¹⁶ 資料來源：<https://www.tokyu-store.co.jp/shop/detail.html?pdid=75>

(二) 附屬事業經營

山陽電鐵在鐵道本業經營外，亦積極涉足不動產開發相關業務，並透過集團子公司拓展交通運輸、購物商場、餐飲、旅遊及休閒事業等附屬事業經營。經由本次交流得知，山陽電鐵非鐵道事業占總營收約 66%，在人力方面鐵路對非鐵道事業占比則約為 4：6，人才招聘分為總合職及鐵路專業職，兩事業間人力調動以總合職人員為主。

1. 運輸事業

以神戶市垂水區及周邊區域為中心，發展巴士及計程車事業，擴充交通網及提升便利性。由集團旗下山陽巴士、大阪山陽 Taxi 株式會社及山陽 Taxi 株式會社經營。本次參訪行程，我們即是搭乘山陽電鐵安排的巴士移動至其所屬車站參觀。



圖 15 山陽巴士

(2) 株式會社山陽フレンズ

公司名	株式會社山陽フレンズ（山陽 friends）
設立	1977 年 6 月
資本額	5,000 萬日圓
事業內容	便利商店事業、受託發售定期券、彩券銷售、廣告代理店業務、保險代理店業務

表 6 株式會社山陽フレンズ公司概要²²

主要分為車站/城鎮服務、廣告及保險三個部門，這三個部門是在 2022 年 9 月時由集團旗下三家公司整合而成現在的株式會社山陽フレンズ。

車站/城鎮服務部門負責車站內便利商店、定期券及彩券銷售業務。山陽電鐵車站的便利商店「LOWSON+friends」是以特許加盟方式，引進 LOWSON 品牌進入車站內提供旅客服務；廣告部門除了專注於交通廣告，如車廂內廣告、車站廣告、公車廣告及車站數位看板等實體廣告外，亦積極布局網路類型廣告且已有成效，每年平均成長 10%；保險部門以提供集團車站建築、設施、員工及眷屬的保險為主要核心業務。

3. 不動產事業

(1) 不動產租賃

不動產租賃標的範圍包含集合式住宅、商業設施、辦公大樓、停車空間及倉儲空間租賃。集合式住宅租賃經營範圍不僅限於所屬車站周邊及鐵路沿線，亦拓展至大阪、京都等地區。

(2) 不動產銷售

不動產銷售物件以集合式住宅為主，且不限於自有鐵道沿線。山陽電鐵自神戶~姬路地區、阪神間及北攝地區、大阪市内及京都市内募集適合的土地興建集合式住宅。募集條件為距離車站 15 分鐘內、500 平方公尺以上，且為都市區域的土地。

4. 運動休閒事業及其他事業

休閒事業有須磨浦山上遊園，運動事業有高爾夫球練習場、運動球場及健身房等，餐飲事業有山陽蕎麥麵等及不動產管理等事業。

²² 資料來源：<https://sanyo-friends.co.jp/company/>

這次參訪行程，山陽電鐵安排本局朱副局長及秘書處、附業營運中心及資產開發中心參訪人員參觀西代、山陽垂水、山陽明石車站附屬事業經營，相關內容將於後面章節介紹。



圖 18 山陽電鐵本社交流會



圖 19 山陽電鐵上門社長與朱副局長合影

第四章 參訪日本車站周邊商業設施活化案例

一、日本衛星城市車站周邊商業設施活化案例

本次安排參訪日本東京周邊 JR 中央線武藏境車站~國立車站區段間高架橋下空間活化案例、立川車站周邊商業設施、下北澤車站立體化後沿線商業設施、中目黑車站高架橋下活化案例，以及神戶山陽電鐵西代車站周邊開發、山陽垂水及山陽明石車站高架橋下活化案例，藉由實地走訪這些車站，探詢未來新改建車站商業空間規劃新想法及方向。

(一) 立川車站

立川車站位於東京都立川市，屬 JR 東日本八王子支社營運範圍，為該支社營運範圍中乘車人次最多的車站，有 JR 東日本中央線、青梅線及南武線經過，2022 年日均乘車人次 144,457 人，為 JR 東日本各站中排名第 14 名²³。

本站為跨站式車站，月台及電車路線位於 1 樓，2 樓則設有東南西北 4 個剪票口及直通 GRANDUO 百貨剪票口，並以自由通路連通車站南北兩側。車站西側另設有自由通路可直通多摩都市單軌電車立川北站。自立川車站搭乘 JR 中央線至新宿車站所需時間約 40 幾分鐘，通勤時段搭乘通勤特別快速電車可縮減至 34 分鐘。

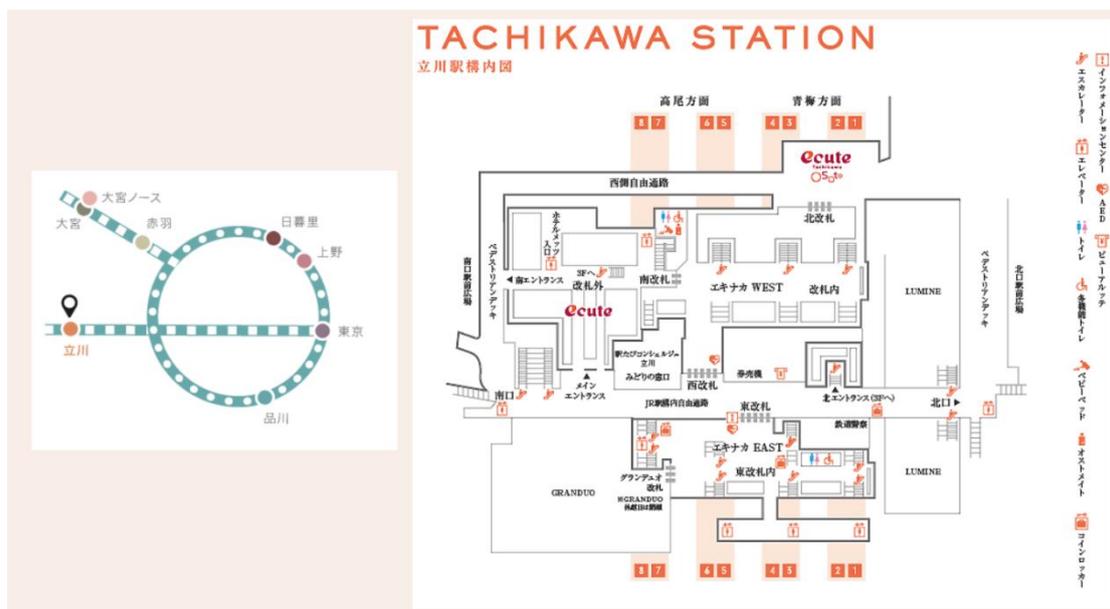


圖 20 立川車站站內圖²⁴

²³ 資料來源：<https://www.jreast.co.jp/passenger/index.html>

²⁴ 資料來源：<https://www.ecute.jp/tachikawa/access>

立川車站站區共有 3 個品牌的商業設施，分別為 ecute 立川、GRANDUO 立川、LUMINE 立川，分別於不同背景下先後成立，經營團隊、運營模式及銷售商品也有所不同。另車站大樓上方有 JR 東日本飯店集團旗下的 Hotel Mets 立川。

1. ecute 立川

ecute 為 JR 東日本子公司 JR-Cross 公司旗下品牌，主要經營 JR 東日本車站內商業設施，目前在立川、品川、東京、上野等 7 個車站營運。

ecute 立川基本資料	
營業開始	2007 年
店鋪面積	約 4,500 平方公尺
店鋪數	74 家
全館營業額	超過 63 億日圓 (2022 年度)
經營類型	以販售食品、甜點、咖啡廳為主，另有販售雜貨小物，4 樓有幼兒園、診所及補習班。

ecute 立川為 4 層樓建築，其中 2 樓部分店鋪面積位於車站付費區內，是 ecute 品牌中唯一於付費區外也有店鋪的商場，其他 ecute 商場皆位於付費區內。JR-Cross 公司說明，因為在付費區外也有店鋪的緣故，在新冠肺炎期間電車搭乘旅客銳減的情況下，ecute 立川的業績下滑情形沒有其他 ecute 商場嚴重，因附近居民在疫情期間仍可至車站付費區外的店鋪購物；在疫情和緩後，業績回復的速度也較其他 ecute 商場快速，2022 年營業額超過 63 億日圓，較前年度成長 1 成。

ecute 立川從 2007 年開業以來，在疫情之前業績一直持續成長，當初 ecute 並非一開始就有現在的規模，而是分階段增建而成。立川車站周邊有伊勢丹百貨、高島屋百貨等商業設施，再外圍一些即為住宅區。在開發階段，經營團隊就做了當地市場調查，分析乘車旅客男女比、年齡，周邊住宅區居民男女比、年齡、家戶收入及正在興建中的住宅數推估未來人口數等資訊，且考慮到青梅地區居民也會前來立川車站周邊購物，調查範圍亦包含至青梅地區，作為規劃商場之參考依據。因此 ecute 立川商場內的商店除食品、甜點等店鋪外，4 樓也有引進幼兒園、診所等設施，提供當地居民生活所需服務。

ecute 開發之時，立川車站只有 1 個剪票口，導致出口處非常擁擠混亂，為解決此問題，車站增設人工地盤，並增加剪票口以分流人潮，立川市行政單位亦於西側增設自由通道，解決車站擁塞問題，JR 東日本也獲得了行政單位對其車站周邊開發的支持，對 JR 東日本及行政單位來說是 win-win 的解決方案。



ecute 立川



甜點熟食區



幼兒園前通道，設有萬花筒讓幼童緩解情緒。



外語學院



藥局



JR 站內自由通道



西側自由通道

圖 21 ecute 立川

2. GRANDUO 立川

GRANDUO 是 JR 東日本與阪急百貨店合作開設的百貨公司品牌，由 JR 東日本子公司 JR 東日本商業開發公司負責營運，目前有立川及蒲田 2 家店。

GRANDUO 立川基本資料 ²⁵	
營業開始	1999 年
營業面積	約 26,700 平方公尺
店鋪數	約 200 家
全館營業額	約 160 億日圓 (2015 年度)
經營類型	百貨公司

GRANDUO 立川位於立川車站南側的商業設施，係以百貨公司方式經營，於 1999 年開幕，是 GRANDUO 品牌的第一家店，也是 JR 東日本集團第一次嘗試經營百貨公司。這間百貨公司內有 1-8 層樓，車站有剪票口可直通百貨商場，目標客群為輕熟齡女性，中低樓層有化妝品、飾品、服飾及生活雜貨等店鋪，7 樓為美食街，8 樓為美容沙龍店。和一般百貨公司較為不同的是，GRANDUO 立川的生鮮食品、甜點區位於 1 樓。



GRANDUO 立川



生鮮超市



服飾區



餐飲美食區

圖 22 GRANDUO 立川

²⁵資料來源：<https://www.granduo.jp/concept/>

3. LUMINE 立川

LUMINE 是為 JR 東日本旗下的車站大樓商場，主要客群為年輕女性，銷售商品以流行服飾商品為主，為日本國內流行服飾的第一品牌，目前在新宿、池袋、有樂町、澀谷、品川等 12 個車站周邊大樓營運。

LUMINE 立川基本資料 ²⁶	
營業開始	1982 年(舊名為 WILL)
店鋪面積	約 24,500 平方公尺
店鋪數	約 280 家
全館營業額	約 336 億日圓 (2022 年度)
經營類型	流行服飾商場

LUMINE 立川這棟樓的前身為 WILL，原本即為流行服飾商場，之後併入 JR 東日本集團。LUMINE 立川為地上 9 層，地下 1 層的建築，2 樓連通車站自由通路，B1 以生鮮食品為主、8 樓為美食街及書店、9 樓有眼鏡行等其他類型店鋪，其餘樓層皆以年輕女性為主的流行服飾、生活雜貨及化妝品等店鋪為主。



LUMINE 立川

自由通道旁攤位

伴手禮區

服飾飾品區

圖 23 LUMINE 立川

²⁶ 資料來源：<https://www.lumine.co.jp/profile/>

(二) JR 東日本中央線高架橋下空間活化

JR 東日本中央線是由東京車站向西至高尾車站通勤路線，車廂代表色為橘色，其中武藏境~國立車站區間為高架車站，橋下空間活化樣式多元，因此本次選擇此地點進行參訪，希望未來於臺鐵車站引進更多元的高架橋下空間應用模式。

1. JR 中央線社區設計公司

公司名	株式会社 JR 中央線コミュニティデザイン JR Chuo Line Community Design Co., Ltd.
設立	2021 年 4 月 1 日
資本額	12 億 3,000 萬日圓
主要事業	購物中心(SC)事業／車站業務受託事業／高架下開發・活用事業／地域振興事業／教育事業／工作空間事業

表 7 JR 中央線社區設計公司概要²⁸

JR 中央線在 2010 年完成連續立體化工程，在武藏境~國立車站區間創造了長達 9 公里的橋下空間。為了以一致的概念整體開發這些新生的高架橋下空間，加深與地域間的連結，串聯南北兩側提升回遊性，以提升中央線的沿線價值，株式会社 JR 中央ラインモール(JR Chuo Line mall)於 2010 年設立，開發經營 nonowa 品牌車站商場，部分車站也受託兼營車站業務。2020 年中央線 House 小金井開業。

2021 年 4 月 1 日 JR Chuo Line mall 與原經營 CELEO 與 Dila 品牌的 JR 東京西駅ビル開発株式会社(JR 東京西站大樓開發公司)合併，成立現在的 JR 中央線社區設計公司，並成為 JR 東日本集團推動「沿線生活創造構想(沿線くらしづくり構想)」的示範公司。JR 中央線社區設計公司為 JR 東日本 100% 持股的子公司，經營範圍如下圖所示，標示橘色部分除車站商業設施，亦受託兼營車站業務。



圖 25 JR 中央線社區設計公司經營範圍²⁹

²⁸ 資料來源：<https://www.jrccd.co.jp/company/company/#profile>

這是 JR 東日本第一次嘗試讓集團子公司兼營車站業務，在 JR Chuo Line mall 公司時代已開始施行，至今已超過 10 年。當初是為了讓車站人員也能處理商場承租店家的相關問題，培養本業及商場經營皆可對應的人才，同時可以達成降低人事成本效果。但實際運行後，發現要培養兩者能力兼備的人才並非易事，目前人力招募，仍是以招募剛畢業學生為主，以及由 JR 東日本派任有商場經營經驗的人才來協助公司營運。

因參訪時間有限，此次由 JR 中央線社區設計公司引導參訪具代表性的 nonowa 國立及中央線 House 小金井，參訪過程將依序於後面內容說明。

2. 高架橋下空間商場 — nonowa 國立

nonowa 國立是 nonowa 品牌中高架橋下規模最大的商場，在車站東西兩側分為 WEST 與 EAST 兩區，共有 35 家店舖，主要以銷售生鮮食品、餐廳及生活雜貨為主。



圖 26 nonowa 國立平面圖³⁰

JR 中央線社區設計公司說明，高架橋下空間在列車長期震動及地震的影響下，漏水很難避免，因此橋樑下方需加強排水系統並設置接水盤，商場需設置自己的屋頂，並於商場屋頂上方預留檢查軌道下方樑柱的空間。對於噪音問題，實際站在商場內，對於電車經過的噪音感受並不明顯，對商場經營並未造成影響。另橋下空間商場為長條型空間，寬度有限，且近車站處較寬，離車越遠處更形狹窄，這也是在動線規劃及店鋪配置上需考慮的因素。

²⁹ 資料來源：<https://www.jrccd.co.jp/company/service/>

³⁰ 資料來源：官網 <https://www.jrccd.co.jp/nonowa/floormap/kunitachi/27/70/>

另外在國立車站南口舊國立車站旁，還有新建中的 nonowa 國立 SOUTH(暫稱)，預計 2024 年春天開幕。為與木造舊站體相融合，這棟新建的 4 層樓建築亦為木造，是 JR 東日本集團第一次嘗試興建木造商業大樓。此建物柱子為木造，樑則為鋼骨造，接合部分以預鑄 SRC 造來強化，在地震多發的日本，這是一個新的挑戰。



nonowa 國立車站連通口



交流會



食品區



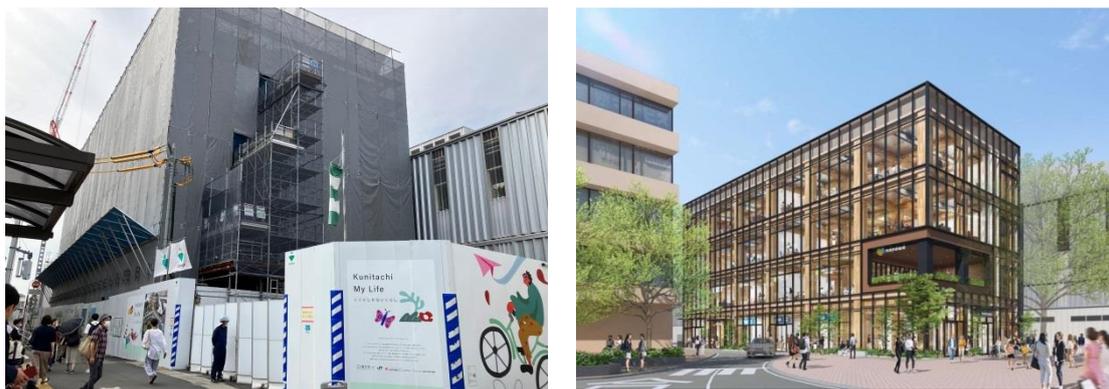
高架橋下商場外側



商場外側指引圖



舊國立車站
現交由當地行政單位使用並維管



nonowa 國立 SOUTH(暫稱)興建中

nonowa 國立 SOUTH(暫稱)示意圖³¹

圖 27 nonowa 國立

3. 中央線 House 小金井

設施名	中央ラインハウス小金井 Chuo Line House KOGANEI
位置	東京都小金井市緑町
交通	JR 中央線東小金井站走路 7~11 分鐘、 武蔵小金井站走路 11~15 分鐘
個室面積	10.45~15.94 平方公尺
構造	鋼骨造(全 109 室)
竣工	2020 年 3 月
事業主	JR 中央線社區設計公司
管理運營	學生資訊中心公司(株式会社学生情報センター)

表 8 中央線 House 小金井基本資訊³²

中央線 House 小金井位於 JR 中央線東小金井車站與武蔵小金井車站中間的高架橋下，是全長 350 公尺的學生宿舍，共分為 C、L、H 棟 3 區，各為不同房型，租金以 C 最高、H 次之、L 最為平價，共有 109 間房，於 2020 年 3 月開始營運。

宿舍周邊生活機能完備，內部空間以支援學生求學需求為主規劃設計，設有學生餐廳於平日提供早、晚餐服務，且各區皆設有公共區域、門禁系統及防盜監視器。

JR 中央線沿線各站周邊有多所大學，中央線 House 小金井交通便利，距離 JR 中央線東小金井站走路 7~11 分鐘、武蔵小金井站走路 11~15 分鐘，搭乘中央線至沿線各大學上課或前往東京市區都很省時。

³¹ 資料來源：<https://kurashi.com/news/13981>

³² 資料來源：<https://chuolinehouse.com/outline/>

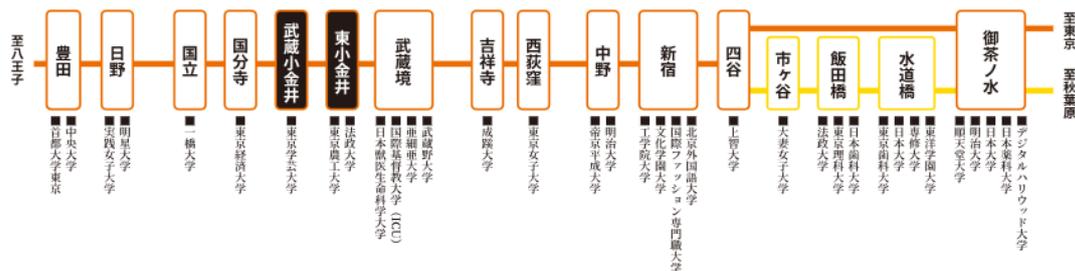


圖 28 JR 中央線沿線大學³³

在橋下空間設置宿舍，令人擔心列車經過會不會造成噪音及震動問題，但實際至 L 棟宿舍 2 樓體驗，發現噪音問題並不明顯，且因為獨立建物，未感受到震動。引導人員說明，其實建物及窗戶並未採用隔音等級產品，因中央線為直線路線，本身產生的噪音不高，因此在宿舍內噪音及震動都不明顯。

JR 中央線社區設計公司善用中央線沿線車站周邊有多所大學優勢，運用橋下空間建置學生宿舍型住宅。橋下空間狹長，而規劃學生宿舍個別房間不需大面積，僅需完備宿舍所需機能即可符合學生住宿需求。



柱位標示圖



C 棟外觀

³³ 資料來源：<https://chuolinehouse.com/access/>



C 棟公共區域



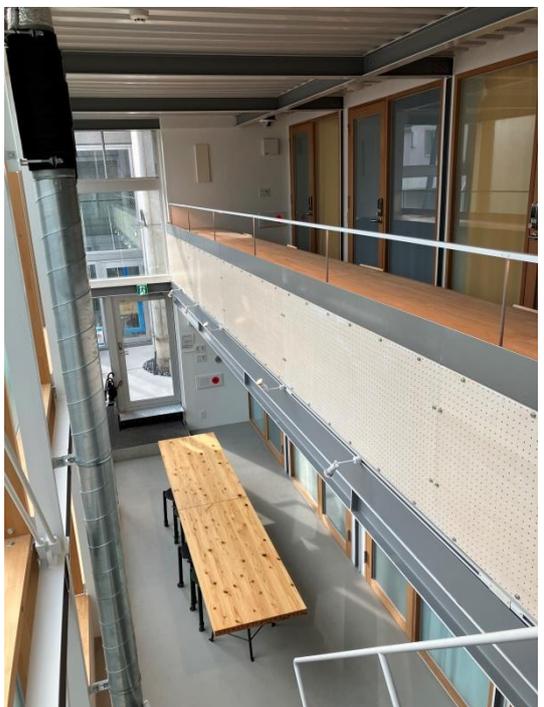
C 棟房間



公共空間(社區教室)



學生餐廳



L 棟一分為上下兩層樓



L 棟房間



H 棟公共區域



H 棟房間

圖 29 中央線 House 小金井³⁴

4. 小結

JR 中央線高架化車站以通勤車站居多，因此 JR 中央線社區設計公司在進行橋下空間的活化時，以滿足當地居民需求為主要規劃方向，包括 nonowa 商場內的店舖，以生鮮食品、熟食、生活雜貨為主，也有餐廳、補習班及幼兒園等設施空間。橋下空間除了上面介紹的學生宿舍外，也有咖啡廳、自行車及汽車停車空間，以融入當地居民生活樣貌成為社區不可或缺的存在。



咖啡廳



自行車收費停車場

³⁴ 房間內部照片資料來源：<https://chuolinehouse.com/>



幼稚園

汽車停車場—EV 充電車格

圖 30 JR 中央線橋下空間利用

(三) 下北澤車站

位於東京都世田谷區的下北澤車站同時有京王電鐵的井之頭線與小田急電鐵的小田原線在此停靠，小田急電鐵統計 2022 年日均乘車人次 11 萬 2,116 人³⁵；京王線統計 2022 年度日均乘車人次 10 萬 2,137 人³⁶。京王電鐵的井之頭線在此處為高架化路線，而小田急電鐵的小田原線在此處為地下化路線，因此在下北澤車站同時可見到高架橋下商業空間「Mikan 下北」，也可見到地下鐵道路線上方活化空間「下北線路街」。

1. 京王電鐵 —Mikan 下北

2022 年 3 月開幕的「Mikan 下北(ミカン SHIMOKITA)」位於京王井之頭線高架橋下，是由京王電鐵開發的嶄新商業設施，共分為 A~E 共 5 個街區，除了有餐廳、零售店鋪外，還設有共享辦公室、圖書館櫃台及自行車停車場等空間。「Mikan(ミカン)」日語為「未完」的意思，設計師山下泰樹以「ようこそ。遊ぶと働くの未完地帯へ。(歡迎來到玩樂與工作未完地帯)」做為此次設計概念，在下北澤自由多元的氛圍中，每個人都可以自由地實驗和挑戰。

³⁵ 資料來源：<https://www.odakyu.jp/company/railroad/users/>

³⁶ 資料來源：<https://www.keio.co.jp/group/traffic/railroading/passengers/index.html>



	A街区	B街区	C街区	D街区	E街区
所在地 (地名地番)	東京都世田谷区北沢 2-1054-12	東京都世田谷区北沢 2-296-1	東京都世田谷区北沢 1-38-16	東京都世田谷区北沢 2-1054-84	東京都世田谷区北沢 2-296-4
用途	店舗 オフィス	店舗 オフィス 駐輪場	駐輪場	店舗	店舗
店舗数	11店舗	1店舗	—	4店舗	4店舗
敷地面積	約1,200㎡	約560㎡	約180㎡	約180㎡	約300㎡
延床面積	約2,800㎡	約1,200㎡	約580㎡	約250㎡	約480㎡
階数	地上5階	地上5階	地上2階	地上2階	地上2階

圖 31 Mikan 下北平面圖及各區資料³⁷



步行者通道

由世田谷區行政單位整備這條貫穿本開發區的主要通道，連結下北澤站前廣場與茶澤街，提升下北澤車站周邊行人動線便利性及安全性。

³⁷ 資料來源：

https://www.keio.co.jp/news/update/news_release/news_release2021/nr20211110_mikanshimokita.pdf



A 街區



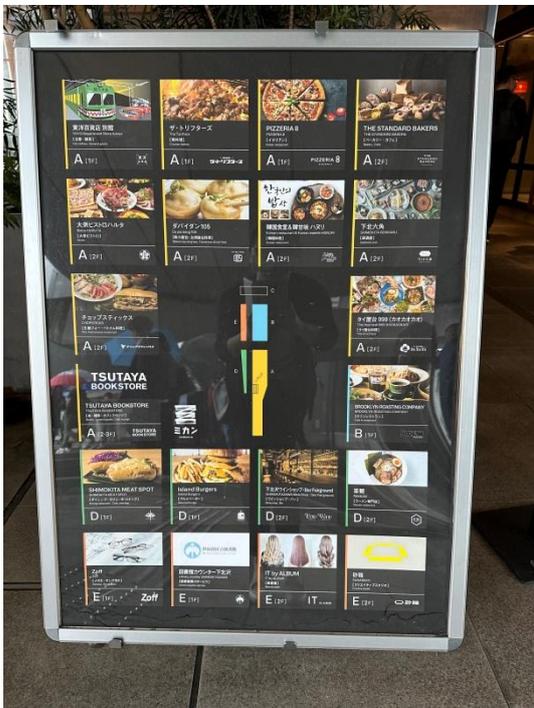
A 街區內走道區



A 街區高架橋下餐廳



E 街區、B 街區



A~E 街區區商家資訊



貼近軌道興建 A 街區 5 層樓建築

圖 32 Mikan 下北照片



圖 33 Mikan 下北樓層平面圖及進駐商家

2. 小田急電鐵一下北線路街

因應小田急線東北澤站~世田谷代田站地下化，小田急電鐵以支援型開發為主題，將原軌道開發成特色街道，兼顧綠美化功能，全長約 1.7 公里，匯集各種多樣化設施，包括幼兒園、學生宿舍、出租住宅、溫泉旅館、飯店及多家個性化商店等，全區於 2022 年 5 月全面開幕。

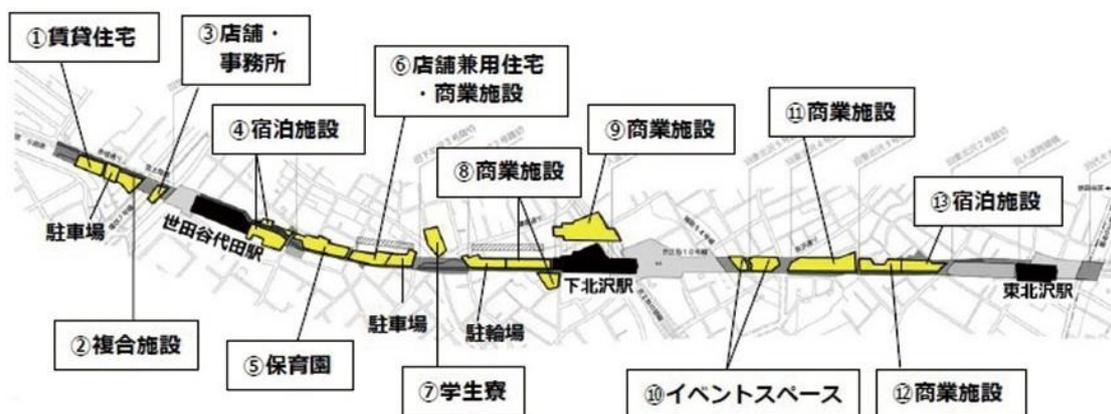


圖 34 下北線路街示意圖³⁸

³⁸ 資料來源：<https://japantravel.navitime.com/zh-tw/area/jp/guide/NTJnews0537-zh-tw/>

在軌道上方的設施，因重量限制及土地狹長的緣故，無法進行大規模、高強度的開發，但小田急電鐵利用軌道狹長的空間，規劃引進融合當地所需的各類設施。因時間有限，這次行程實際走訪較多設施匯集的下北澤車站至世田谷代田車站區間，以下介紹較具特色的設施：

① RESiA Daita Terrace / リージア代田テラス³⁹

2016/02 OPEN / 出租住宅

小田急線世田谷代田車站徒步 2 分鐘 / 鋼骨造
2 層 / 總戶數 10 戶 /
普通建物租賃契約 /
出租人小田急不動產
株式會社 / 專有面積
[A type]69.83m² (2 戶)
[B type]58.30m² (2 戶)
[C type]58.30m² (6 戶)



② 世田谷代田校區 / 世田谷代田キャンパス

2019/04 OPEN / 複合設施



1F 農產品展售、餐飲店
2F 東京農業大學開放學院

³⁹ 資料來源：<https://www.odakyu-fudosan.co.jp/sumai/mansion/daita/#plan>

④ 溫泉旅館 由緣別邸 代田
2020/09 OPEN / 溫泉旅館



小田急線世田谷代田車站徒步 1 分鐘即可抵達，
在都會區也能享受從箱根運送來的溫泉。

⑤ 世田谷代田 仁慈保幼稚園
2020/04 OPEN / 幼兒園

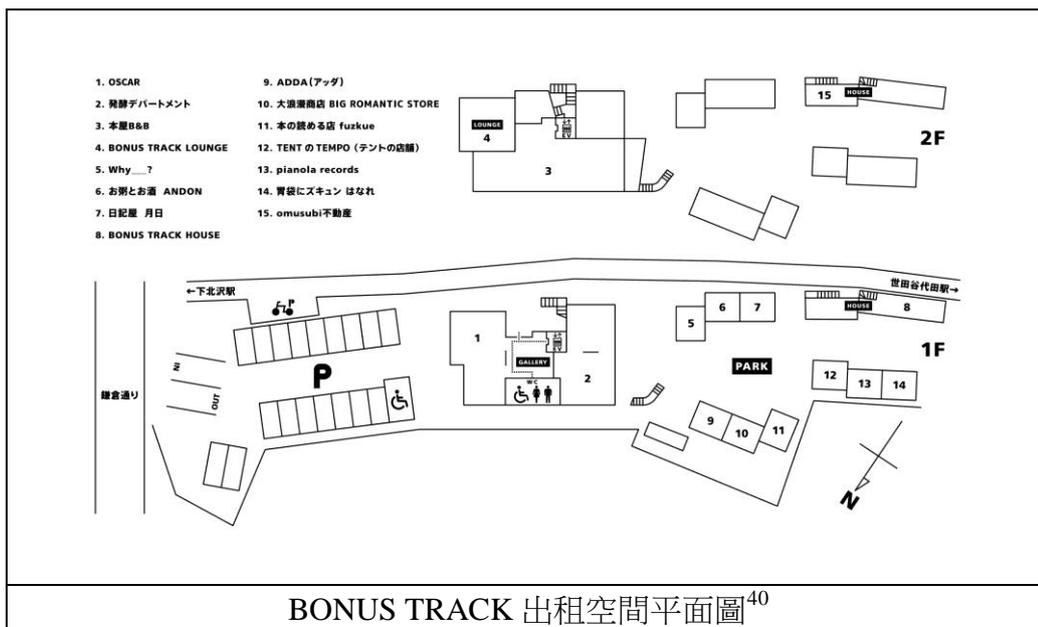


在住宅區內佔地面積大的幼兒園

設有戶外空間供孩童遊憩

⑥ **BONUS TRACK**
2020/04 OPEN / 出租店鋪兼用住宅





(四) 中目黒高架下

中目黒高架下(Nakameguro Koukashita)位於東急東橫線與東京地鐵日比谷線之中目黒車站，該車站經東急統計 2022 年日均乘車人次 15 萬 5,782 人；東京地下鐵統計 2022 年度日均乘車人次 17 萬 8,079 人，利用周圍高架軌道下約 700 公尺線性空間，由東急株式會社打造從目黒川到佑天寺、商店街及住宅區，車站週邊既有商店街和人行綠道的流通性及便利性。

其設計理念是「共享屋頂」，除了創造各自店鋪個性外觀及空間外，並於著名賞櫻景點目黒川沿岸設置露天開放空間，打造一個人與城市緊密聯繫的開放式空間。

本計畫基地面積 8,300 平方公尺，實際樓地板 3,600 平方公尺，目前約有 30 家店鋪進駐，依照英文字母順序從「A~K」以區塊劃分，其中包含各式餐飲店、酒吧、書店、市集等多樣性的商業設施。營運主體為東急株式會社，因土地與東京地下鐵株式會社共同持有，收取經營費用經協商依土地持有比例分潤。

中目黒車站一帶除了交通方便之外，周遭的居住環境寧靜、生活機能良好，人氣特色商店林立，致提高店鋪使用需求，加上目黒川兩側種滿櫻花樹，亦塑造人人想維持美好生活氛圍，所以即便本計畫大部分店鋪面積偏小，甚至有的僅 100 平方公尺仍有業者願意承租。另在空間硬體部份，高架橋路線至店鋪屋頂之間會預留約 2 公尺空間，供工程單位定期檢修需求，並設置排水設施將雨水由柱體引導至地面層，避免產生漏水問題。

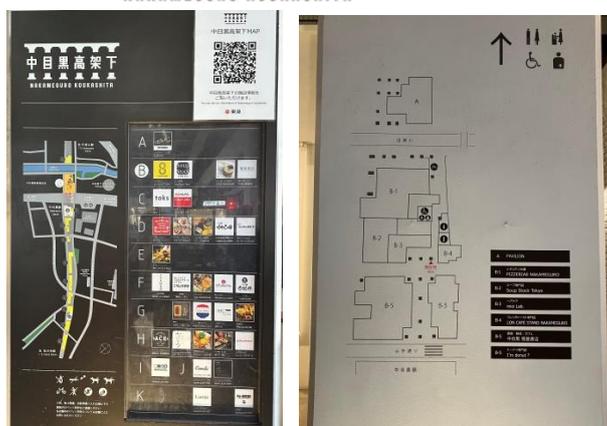
⁴⁰ 資料來源：<https://bonus-track.net/rental-space/>



圖 35 中目黑高架下商家位置圖⁴¹



中目黑高架下
2016 open



利用柱體設置各式平面圖及標識圖



咖啡廳



中目黑站出入口



紅酒專賣店

⁴¹ 資料來源：<https://touyoko-nakamegurokoukashita.jp/>



蔦屋書店



高架橋下沿線之商業設施



餐飲店



本計畫南端腳踏車停放區

(五) 山陽電鐵—西代、山陽垂水、山陽明石車站



圖 36 參訪車站所在位置⁴²

1. 西代車站

西代車站位於兵庫縣神戶市長田區，為地下化車站，是山陽電鐵路線的起始站，也是阪神電氣鐵道神戶高速線的終點站，兩線互相直通運

⁴² 資料來源：山陽電鐵參訪簡報

行。本站上下車人次為 7,831 人，為該公司所屬各站中排名第 8 名⁴³。山陽電鐵本社の所在地即位於西代車站附近，從 1978 年西代車庫、列車區等移設至東須磨後，山陽電鐵開始開發這塊基地，共分為四個階段開發：

- (1) 1978~1984 年：興建商業大樓「サンバレイ」及改建本社大樓，將原本分散於各處的部門集中於本社大樓。
- (2) 1985~1986 年：位於基地南側的「サントウン御屋敷」集合式住宅大樓一號館(地上 14 層 136 戶)及二號館(地上 15 層 148 戶)完工及銷售。當時附近類似的住宅大樓還很少，因著距離車站近的優勢，迅速完售。
- (3) 1989 年：位於基地西側的複合式大樓「サントウンアコルデ」(地上 12 層)完工，1~3 樓為店舖、診所及藥局，4~12 樓為家庭式租賃住宅計 38 戶。
- (4) 1998~2004 年：位於基地北側的「サントウン西代」(地上 4 層)及「ソレイユ西代」(地上 3 層樓)複合型大樓完工。

山陽電鐵在西代地區花了 26 年的時間才完成整塊基地的開發，這是該公司第一次進行綜合性開發，這次開發經驗對其日後開發事業的發展有很大的幫助。

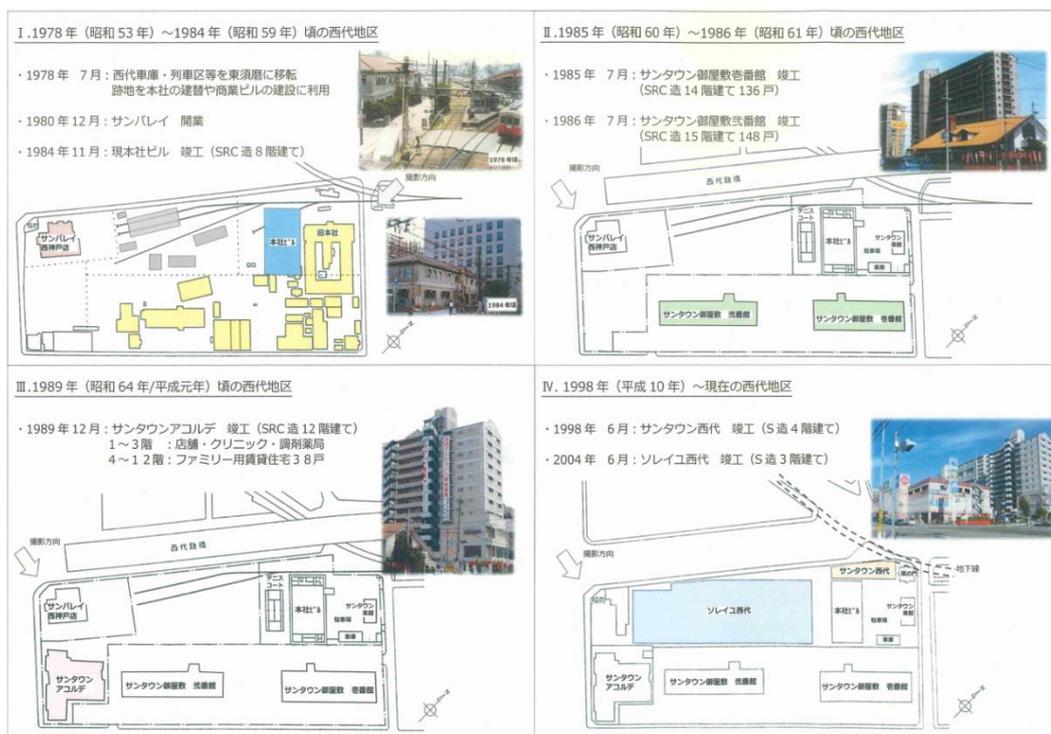


圖 37 西代地區變遷⁴⁴

⁴³ 資料來源：山陽電鐵提供資料(2022 年 11 月 8 日調查)

⁴⁴ 資料來源：山陽電鐵參訪簡報

2. 山陽垂水車站

山陽垂水車站位於兵庫縣神戶市垂水區，為高架化車站，上下車人次為 10,009 人，於各站中排名第 5 名，南側鄰接 JR 西日本垂水車站。車站高架橋下 MOLTII 垂水購物商場 2004 年開幕，分為西館、東館及東別館，全長含車站約 300 公尺，車站位於中間。為配合日本地震法規更新，商場將進行整體耐震強化及改裝工程，因此店鋪陸續撤出中，預計 2024 年~2025 年完成後重新開幕。



MOLTII 垂水商場平面圖⁴⁵



MOLTII 垂水商場現況



MOLTII 垂水商場改裝示意圖⁴⁶

⁴⁵ 資料來源：https://www.sanyo-railway.co.jp/pdf/molti_tarumi.pdf



上圖 橋下通道
左圖 商場內通道天花板
(與軌道橋樑分隔設置)



站內便利商店

一部分已完成耐震強化柱體

圖 38 山陽垂水車站

3. 山陽明石車站

山陽明石車站位於日本兵庫縣南部瀕臨明石海峽的明石市，面積 49.42 平方公里，全市人口約 30 萬人，該市過去為阪神、淡路島與四國往來的交通要衝。該站（未遷移前）是為了往南約 70 公尺處前往明石港（轉乘輪船前往淡路）而建設，是山陽電鐵首先興建的車站之一，舊站路軌位在現今國道 2 號旁，1931 年路軌往北遷移鄰接西日本旅客鐵

⁴⁶ 資料來源：山陽電鐵參訪簡報

道（JR 西日本）山陽本線（JR 神戶線）明石站，1991 年明石市內連續交通立體化工程完成，山陽明石車站成為高架車站，上下車人次為 27,453 人，是山陽電鐵所有 48 個車站中，上下車乘客人次最多的車站。

山陽明石車站於 1991 年進行立體化工程，改建為高架化車站，站體與 JR 西日本明石車站鄰接。山陽電鐵開發部門表示像山陽明石車站的高架車站在日本僅約佔 1/10，絕大多數鐵路路軌仍走平面，地下化更少，鐵路立體化不常見的主要原因之一是經費龐大需由國家及地方共同集資，在計畫內容審核過程也相對嚴格。



圖 39 山陽明石車站北移前後空拍對照圖⁴⁷



橋下空間出租予三杉屋生鮮超市

JR 明石與山陽明石車站共構

圖 40 山陽明石車站

⁴⁷ 資料來源：山陽電鐵參訪簡報

目前山陽電鐵除針對車站內商業設施及橋下空間之活化利用，近年亦針對鐵路高架化後騰空土地進行開發，並積極參與明石市政府投資站前南地區第一種市街地再開發事業。主要商業開發仍以車站周邊地區為主，車站與車站間最多的利用為停車場或倉儲空間。

(1) 自行開發鐵路高架化後騰空土地

車站及路軌高架後騰空土地，部分已興建「ラポール明石」3層樓建物並出租予銀行及設置便利商店，並已於2樓預留人行連通道，可通往站前再開發事業之商場和著名魚棚商店街。該人行連通道因位於人流密集地區，由政府出資興建及維護管理，供公眾使用，後續周邊新開發案亦需將2樓連通道人行動線納入設計，可帶入人潮，推動商業活動發展。

另旁邊尚有面積 2,000 平方公尺的住商用地正在規劃設計中，開發部門提到該土地因位於車站地區周邊各種活動熱絡，且政府為了地區再發展允許提高開發量體，以山陽電鐵持有住商用地之建蔽率 80%與容積率 680%，粗估可蓋 20 層樓，預計 4 年後完工。



ラポール明石
出租予銀行及設置便利商店



便利商店
2樓已預留人行通廊



規劃中住商用地
目前出租予共享汽車業者



規劃中之住商用地
目前為空地

圖 41 山陽明石車站周邊開發

(2) 明石站前南地區第一種市街地再開發事業⁴⁸

該事業起源於明石海峽大橋 1998 年通車後，站前南區多數商店陸續撤出，致市中心經濟發展衰退，惟市府仍積極尋找與民間合作的機會，透過訂定「明石市中心區振興基本計畫」及都市再開發法進行更新事業推動，將「明石站前南地區第一種市街地再開發事業」定位為振興中心城區的核心業務，積極地與民間開發商一同參與投資由權利人發起的更新案，並在住商服務之外，提供都市福利設施包含醫療、圖書館、市民廣場、婦幼服務及市役所等服務空間。

基地面積 8,097 平方公尺，樓地板面積 65,849 平方公尺(建蔽率 87%，容積率 613%)，為地下 2 層、地上住宅棟 34 層及設施棟 6 層之複合式住商大樓，山陽電鐵亦為私地主之一，於該事業分回部分商業設施，目前出租收益中。

為推動該事業於 2008 年成立「明石市中心市街地活性化協議會」，明石地區振興發展的重要指標有三，包括：都市福利設施使用數量要從每年 45.2 萬人次提升至 90 萬人次、步行者與自行車通行量要從每天 1.6 萬人次提升至 2 萬人次、新開店舖希望能維持每年 12 家。從這些量化指標及人口數提升可看出明石市區恢復以往的商業氣息。

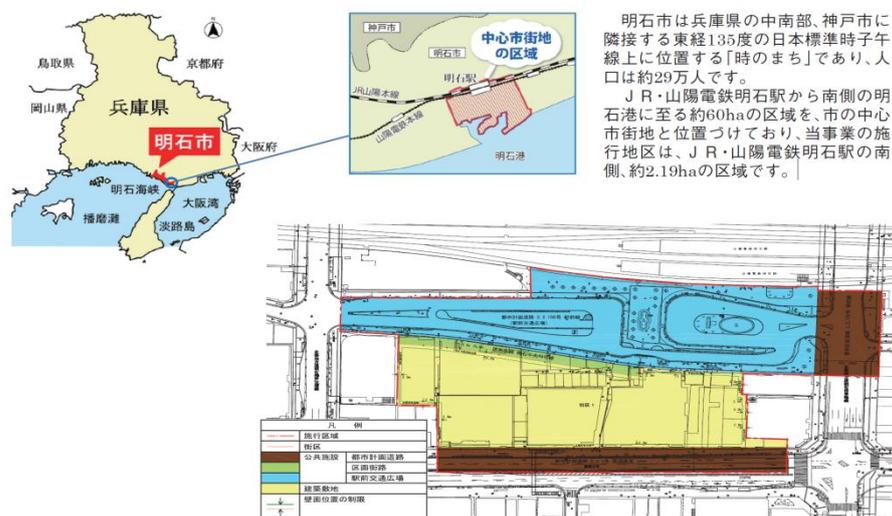


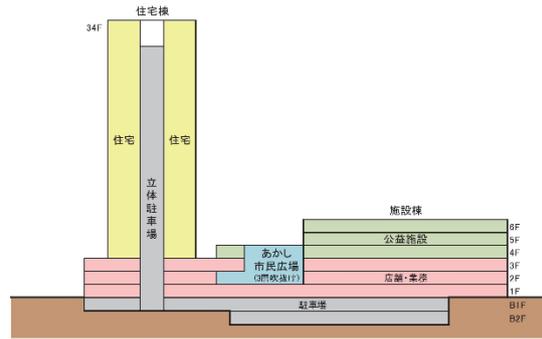
圖 42 明石站前南地區第一種市街地再開發事業施行區域圖⁴⁹

⁴⁸ 資料來源：財團法人都市更新研究發展基金會及明石市政府官網

⁴⁹ 資料來源：明石市政府官網



基地再開發後全貌⁵⁰



樓層使用分布圖⁵¹



山陽明石駅前廣場



住宅大樓及 2 樓人行連通道

圖 43 明石駅前南地區第一種市街地再開發事業

⁵⁰ 資料來源：GOOGLE MAP

⁵¹ 資料來源：明石市政府官網

二、東京車站飯店 The Tokyo Station Hotel

東京車站飯店是位於東京車站內的百年大飯店，位於 JR 東日本東京車站上方。最早於東京車站開業隔年的 1915 年(大正 4 年)開幕，為古典歐風酒店建築並擁有最先進的設備，接待過來自國內外的眾多賓客。

2003 年東京車站建築被指定為國家重要文化財，2006 年隨著東京站丸之內車站保存整修工程(2007 年開工)而暫時歇業，全部設施經過重新翻修，於 2012 年 10 月 3 日重新開幕，共有 150 間客房，11 種房型，所有客房均配備現代化設施。飯店座落於東京車站丸之內南口出站步行 1 分鐘，可直通車站，在飯店內可觀察往來行走於車站內的旅客。



圖 44 東京車站飯店正門

東京車站建築是由 JR 東日本公司完成修復後，再交予集團子公司日本飯店公司(NIPPON HOTEL)經營。本次引導參訪的飯店經理說道，來自外國的住宿旅客中，占比最多的是美國旅客，再來就是臺灣旅客，東京車站飯店能受到臺灣旅客愛戴，深表感謝。

當參訪團隊走在飯店走廊時，飯店經理說道，東京飯店全長 335 公尺，走在長廊上若未見到窗外景象，常不知身在何處。由此可知東京車站飯店為長條形建築且範圍廣大。因建築 3 樓以上空間為車站保存整修工程時所增建，故 3 樓的樓板高度較 2 樓為低。4 樓早餐用餐區，平時僅開放給住宿旅客享用早餐，屋頂挑高 9 公尺，面皇居那側採用玻璃帷幕，視野廣闊可眺望皇居，這些也是修復當時經過交涉爭取而來的設計。

東京車站飯店與東京車站在同一建築內，為命運共同體，許多事務都需要互相溝通交涉。譬如消防，一般若是單獨建築作為旅館，應由旅館負責，但因東京車站內有許多單位共用，周邊連通許多大樓，因此需共同防災。旅館櫃檯後方即設有警示面板，當車站其他地方有火災通報時，警示面板會連動通知，再由各單位依情況嚴重程度研議處理方式。



東京車站保存復原完成模型



從飯店 2 樓可看到車站大廳



2-4 樓平面圖



2 樓走廊



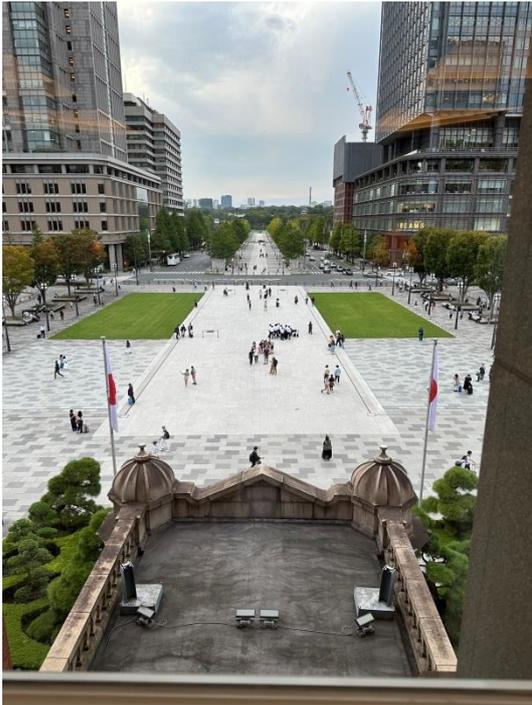
2 樓客房



3 樓走廊



3 樓高級客房客廳區
位於飯店正中間，窗外可眺望皇居。



3 樓高級客房窗外可眺望皇居



4 樓走廊



4 樓早餐用餐區

此區域原則只開放給住宿旅客早餐時段用餐使用。
右側照片的紅磚瓦為原東京車站保留之歷史遺跡。





左圖
由外牆可看見 2 樓至 3 樓
間增建的痕跡



參訪人員與飯店引導人員合影
圖 45 東京車站飯店

三、車站周邊開發—以澀谷車站為例

(一) 澀谷車站開發背景

澀谷地區如其名為一個谷地地形之城市，著名的十字路口和澀谷車站就位於山谷底部，往南北向延伸出了宮益坂、道玄坂等坡道，也因此相對步行空間較不友善，及面對氣候變遷強降雨易淹水致災等議題。又作為首都交通重要樞紐，澀谷車站匯集了 4 大鐵路公司的 9 條線路，各家公司一直在不斷進行站區擴建與改造，形成了地上地下空間相互聯通之複雜人行動線。

因應 2013 年東急東橫線與東京 Metro 副都心線的互通換乘，月臺從地上 2 樓轉移到了地下 5 樓，以澀谷為大本營的東急集團，與公部門(國土交通省、東京都廳、澀谷區役所等)、周邊私鐵公司(JR 東日本及東京地下鐵等)及地區居民開始一同溝通協調，重點推進以娛樂和商業活動為中心的車站周邊再建工程。

從基礎基盤設施整合交通規劃，利用各線路及大樓出入口，以廣場聚集人潮，連結平台整合立體橫向之人行動線系統；並設置雨水貯留設施可儲 4000 噸水，以因應山谷地形易因下雨積水問題。

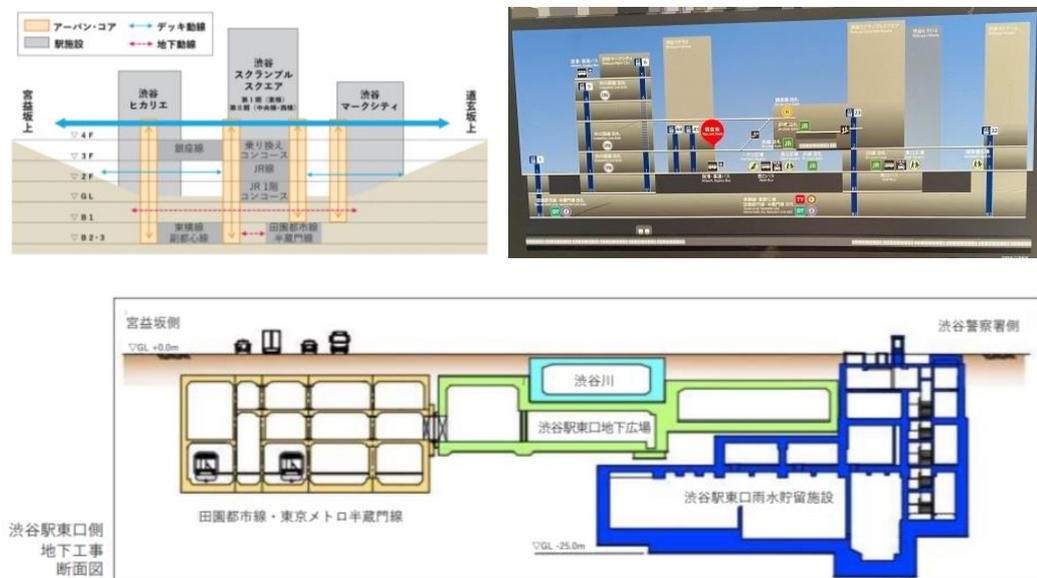


圖 46 澀谷車站周邊開發斷面圖

(二) 澀谷車站周邊地區重要建設成果

目前澀谷車站周邊地區重要建設成果⁵²，簡介如下：

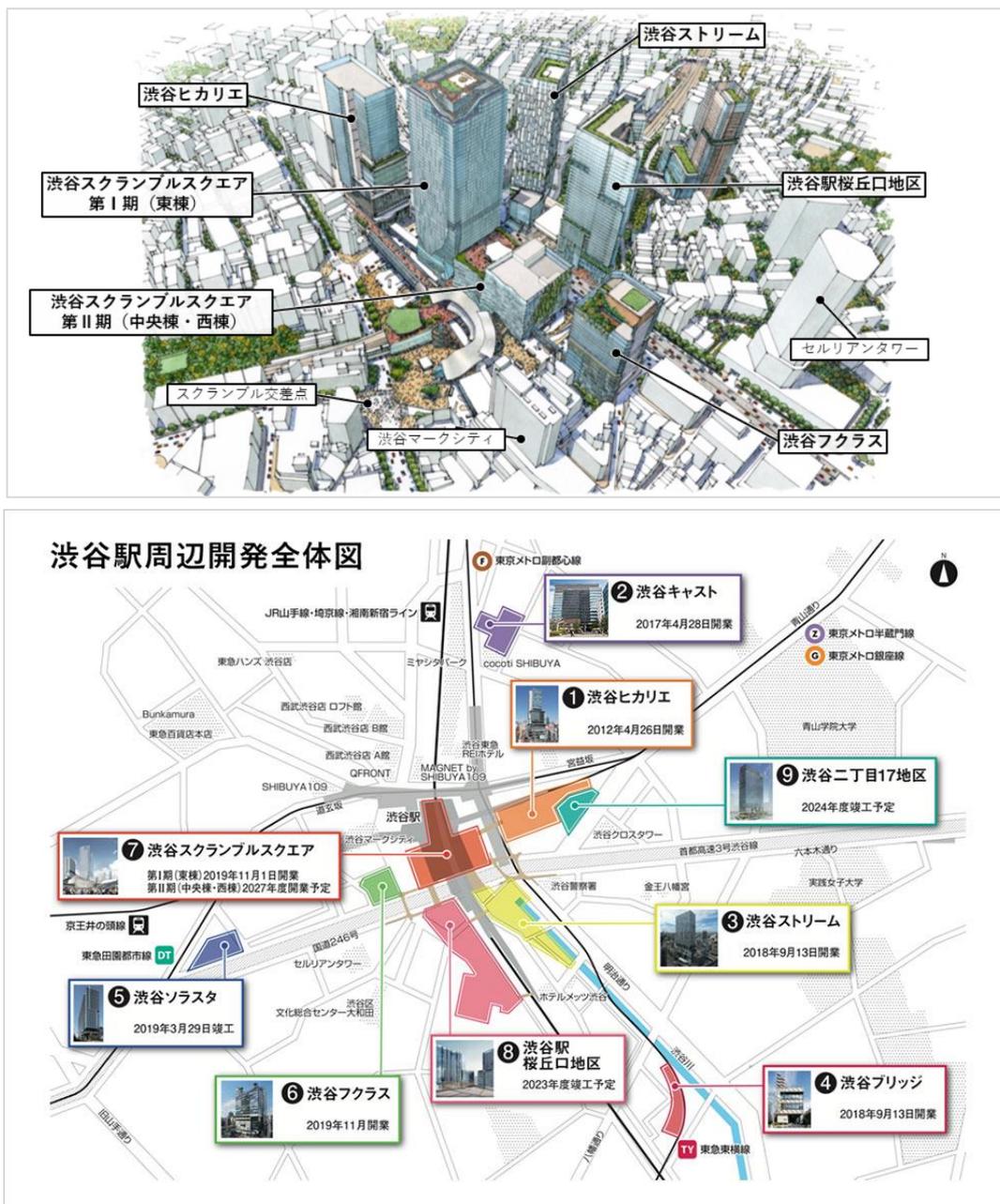


圖 47 澀谷車站周邊開發圖⁵³

1. 「①渋谷ヒカリエ」Shibuya Hikarie：

由東急株式會社所有，位於澀谷站東口、東急文化會館舊址上之複合式商業大樓，2012年4月始營運，後於2021年7月開放人行平台(Hikarie Deck)，擴大了澀谷站東出口區域的行人網絡。為具有辦公室、商店、劇院、多功能會議室用途的大樓。

⁵² 資料來源：<https://www.tokyu.co.jp/shibuya-redevelopment/>

⁵³ 資料來源：<https://www.tokyu.co.jp/shibuya-redevelopment/index.html>

		① 渋谷ヒカリエ 2012/07 open
基地面積	9,640 平方公尺	
樓地板	144,000 平方公尺	
樓層數	地上 34 樓，地下 2 樓	
用途	B3~5 樓，東急百貨 ShinQs 商業設施 6~7 樓，咖啡館和餐廳 8 樓，創意空間、文化設施 9 樓，車站直通活動大廳「Hikarie Hall」 11~16 樓，東急劇場 Orb 17~34 樓，辦公室	
事業/營運主體	東急電鐵株式會社	

2. 「②渋谷キャスト」:

位於惠比壽/代官山地域，由東急株式會社、大成株式會社、札幌不動產株式會社、東急建設株式會社、澀谷宮下町不動產株式會社等聯合開發，為具有辦公室、商店、住宅用途的大樓。

3. 「③渋谷ストリーム」**Shibuya Stream** :

由東急株式會社所有，為具有辦公室、飯店、商店用途的大樓。

		③ Shibuya Stream ⁵⁴ 2018/09 open
基地面積	7,100 平方公尺 (建蔽率 93.5%)	
樓地板	118,380 平方公尺	
樓層數	Tower：地上 35 樓，地下 4 樓 Hall：地上 7 樓，地下 4 樓	
用途	Tower： 1~3 樓，店鋪及餐廳約 30 店鋪 4~6 樓，共用設施商辦大廳、會議空間等 9~13 樓，飯店客房 14~35 樓，商辦空間 Hall：展演空間，可容納約 700 人。	
事業/營運主體	東急電鐵株式會社	

⁵⁴ 照片來源：https://zh.wikipedia.org/zh-tw/File:Shibuya_Stream_overlooking_from_SHIBUYA_SKY.jpg

4. 「④渋谷ブリッジ」:

位於原宿/表參道地域，建於東橫線澀谷站的月臺和鐵軌舊址，由東急株式會社所有，為具有幼兒園、辦公室、飯店、商店用途的複合式商業大樓，地上 35 層，高約 180 米。在低樓層延續澀谷站人行動線，重新將東橫線澀谷站的高架部分與代官山的人行長廊整合，以提高便利性。此外，透過公私合作，使渋谷ストリーム(Shibuya Stream)前的澀谷川煥然一新，並設置廣場和綠樹成蔭的 600 公尺長廊，營造出生機勃勃的河濱空間。

5. 「⑤渋谷ソラスト」:

由一般社團法人道玄坂 121、東急株式會社聯合開發，為具有辦公室、會議廳、商店用途的大樓。

6. 「⑥渋谷フクラス」:

由東急株式會社所有，為具有辦公室、餐廳用途的大樓。

7. 「⑦渋谷スクランブルスクエア」**Shibuya Scramble Square** :

(1) 由東急株式會社、東日本旅客鐵道株式會社及東京地鐵株式會社聯合開發，3 家鐵道公司於 2013 年依都市再生特別措施法針對都市再生特別地區（澀谷站車站街區），向東京都所提出之都市計畫方案，其中包含一期東棟，及二期中央棟與西棟大樓，整體商辦空間可租賃面積可達 73,000 平方公尺及商業設施 72,000 平方公尺。

(2) 澀谷 Scramble Square 是一棟大型複合式商業大樓，具有辦公室、餐廳、商店用途，目前一期東棟已於 2019 年 11 月開始營業，地上共 47 層，樓高約 230 公尺，中低層為商業設施，高層為商辦空間，屋頂層經東京都政府許可設置一處約 2,500 平方公尺擁有 360 度超大視野之戶外觀景區「Shibuya Sky」，已成為澀谷之新象徵。二期中央棟及西棟預計於 2027 年完工。

		⑦ Shibuya Scramble Square 2019/11 東棟 open
基地面積	15,300 平方公尺	
樓地板	一期東棟約 181,000 平方公尺 (一期及二期共約 276,000 平方公尺)	
樓層數	一期東棟/地上 47 樓，地下 7 樓 二期中央棟/地上 10 樓，地下 2 樓 二期西棟/ 地上 13 樓，地下 5 樓	
用途	B3~ B7 樓，停車場 B2~14 樓，商業設施 15 樓，產業交流空間「SHIBUYA QWS」 17~45 樓，商辦空間 14、45 樓，觀景台「SHIBUYA SKY」	
事業主體	東急、JR 東日本及東京地下鐵共同出資	
營運主體	澀谷 Scramble Square 公司	

8. 「⑧澀谷サクラステージ」:

由澀谷車站櫻丘口地區城市再開發協會、東急株式會社聯合開發，預定為具有辦公室、商店、住宅、酒店式公寓用途的大樓。

9. 「⑨澀谷二丁目 17 地区」:

由澀谷 2 丁目 17 區城市再開發協會、東急株式會社聯合開發，預定為具有辦公室、餐廳、健康保健商店機能的大樓。

第五章 心得與建議

一、鐵路高架車站及橋下空間多元活化

本次考察日本 JR 東日本、東急電鐵及山陽電車等鐵道公司，其高架車站本體及其兩側橋下空間招商種類十分多元，並由旗下子公司經營商場建立品牌，引入超市、餐廳、服飾、零售商店等生活關連事業。其中 JR 東日本立川站因車站量體大，目前擁有 ecute、GRANDUO 及 LUMINE 等 3 家百貨商場品牌進駐，依消費客群屬性不同（如全年齡/旅客、成熟年齡、年輕女性或學生），作出市場區隔定位，引進各客群喜好品牌、藉以刺激消費增加收入。另 JR 中央線沿線臨近多所大學，故 JR 中央線社區設計公司規劃興建學生宿舍(JR 中央線 House 小金井)，並附設專用餐廳，由 JR 東日本集團旗下物管公司與學生簽訂租約及負責履約管理，收取穩定租金收入。

日本舊國有鐵道公司 1987 年民營化後，仍時常發生車站旅運空間與商業空間競合情形，當本業運輸與附業部門無共識，就會透過上級部門主管或共同主管溝通協調，在「安全」前題下，達到收益使用最大化之目標。故本次參訪車站空間，不論是付費區或非付費區，只在旅客行經動線上兩側，幾乎都已成為商業空間，其目的就是帶動消費增加附業收入。未來臺鐵車站如有機會新、改建時，建議除考量旅客便利性外，站內動線、商業與旅運空間配置亦需一併考量，以創造旅客及本局雙贏。

至於車站橋下空間建築物係由鐵道公司自行興建，因鐵道橋墩及伸縮縫仍有發生漏水之可能性，故起造建築物時，均與橋墩處保持 0.5 至 2 公尺淨空距離，且有設置有屋頂，加強防水及排水措施，以避免颱風豪雨或橋墩發生嚴重漏水時，造成出租店鋪內財物或無法營業，進而被承租業者求償。目前臺鐵已有汐止、臺中、員林及屏東等部分路段高架化，未來興建高架車站時，其橋墩伸縮縫及下方空間如為商業或旅運使用空間，建議加強防漏及排水設施，另外本局未來招商經營業者亦需施作屋頂，以避免因漏水造成營損。

二、鐵路地下化後上方土地活化

參訪下北澤車站站外全長 1.7 公里「下北線路街（小田急電鐵下北澤車站至世田谷代田車站區間）」，係鐵路地下化後所生地面空間，因下方仍有軌道電車通過，考量載重及安全問題無法興建高強度開發大樓，多為 1 至 3 層建物，惟小田急電鐵公司透過在地商家、居民及學校參與，開發出咖啡館、溫泉會館、學生宿舍、餐廳、農產品商店、東京農業大學開放學院、出租公

寓及幼兒園等業種，並結合人行綠化步道，充分活化利用該區段土地，吸引國內外遊客來訪，帶動周邊地區經濟與生活發展。

臺灣鐵路地下化後之路廊土地目前常見規劃為道路、人行道、自行車綠廊道或小型公園，以提升民眾通行便利性與環境景觀，本次沿途走訪下北線路街，沿途商業、住宅及服務設施與景觀十分融合，也不失人行便利性，值得土地管理機關參考規劃。

三、廣告發展

近 2 年日本乘客及觀光客人數雖已逐步回到疫情前數量，惟本次考察發現 JR 東日本、東急及山陽電鐵車廂上廣告版面多有空置情形，據鐵道業者表示，主要受到近年智慧型手機普及，許多旅客在車上使用手機時間及頻率變多，加上網路、網頁及各大社群影音平台盛行，導致日本企業願意投放至實體廣告預算顯著減少，改以手機與網路廣告為主。為此，鐵道業者為填補減少廣告收益，除加強車廂出入口窗貼廣告外，其上方 LED 顯示器也再增加佈設廣告版面空間。另車站內廣告收入也有減少情形，故鐵道業者也在該車站主要人流動線之柱體及牆面上，積極釋放可設置平面或多媒體廣告空間，來挹注收益。

觀察疫後本局及捷運車站及車廂廣告業務，也與日本鐵道業者一樣情形，商業廣告版面露出比重變少或為空版招租中，為因應廣告型態及市場趨勢轉變，建議需可盤點增加具商機廣告版面，另滾動調整廣告租金訂價，以符市場行情，增加版面利用率及收入。

四、旅館招商開發

本次參觀 JR 東日本的東京車站飯店(The Tokyo Station Hotel)，並實際入住 JR 東日本—五反田站 METS 飯店(JR-East Hotel Mets Gotanda)與大阪站 JR 西日本—格蘭比亞酒店(Hotel Granvia Osaka)，客房面積普遍偏小，惟其位置均位於車站站區範圍，極具交通便利性。東京車站飯店為日本國家文化資產，經過 6 年修復整建，於 2012 年 10 月重新開幕，房間及餐廳價格雖遠高於周邊飯店及旅館，惟仍獲得國內外旅客高度青睞，即使平常日下午時段飯店人流仍絡繹不絕，其特色不只是具有歷史性及精緻裝潢外，更重要是傳達文化價值與故事，並延申至服務上，讓客戶留下美好旅行記憶。至於其他 2 間現代化車站飯店則是以商務、觀光及便利導向，吸引商務及觀光旅客入住，提供舒適整潔與親切服務，以旅客獲得良好入住體驗，進而提升回住率。

本局松山及南港車站上方大樓採取促參 BOT 方式引進民間興建，分別引進台北松山意舍酒店及台北六福萬怡酒店業者進駐，其服務定位亦採商務及觀光旅客為主，提供便利舒適服務。另由交通部鐵道局興建高雄車站旅館大樓主體工程，也預計將於 2025 年 10 月起以毛胚方式陸續交付予本局招商，由得標業者依其營運需求，進行規劃與隔間裝潢，以達空間利用最大化。未來高雄車站旅館大樓招商亦將透過促參方式評選出優良業者，期許提供旅客更加優質與便利旅宿體驗，創造旅客、民間業者及本局三贏。

五、附屬事業經營拓展

日本 3 家民營鐵道業者在成立後數十年間，陸續成立幾十家子公司發展附屬事業，採取委外經營、合作經營及自營事業等方式，來增加附業收入，舉凡旅館、餐廳、不動產開發、物業管理、光電、停車場、零售、商場百貨、營建、旅行及廣告業等，其附業收入占比至少 30%，其中東急集團鐵道事業拆分前，甚至高達 80%，主因鐵道本業收入成長有限，透過多角化方式來延伸營業觸角。早期從轉投資優良民間企業，招募及培養專業主管及員工，進入該公司參與學習開始，到投資持股超過 50% 成為旗下子公司，或另行成立持股 100% 子公司自營，隨著附業收入獲利逐漸穩定成長，子公司數量亦趨增加。惟日本鐵道公司成立子公司，事前都經過審慎評估該等產業發展、市場風險、財務預估、資金籌措、獲利分析、內部控制及員工招募訓練等多種面向，當投資風險及溢酬在總公司確認可掌控、承擔及接受情形下，始進行執行轉投資或成立子公司計畫。

臺鐵成立已有 136 年，明(113)年 1 月 1 日將由政府機關轉制國營臺灣鐵路股份有限公司，首要任務是先做好安全與服務，目前本局資產活化係採租賃、促參或都更方式，引入民間企業提供旅客及周邊居民所需旅運、商業及生活關連服務，以增加附業收入。未來公司資產活化及附業經營除參考前開日本鐵道公司成功經驗，作為日後附業發展方向，同時也將向國內國營公司學習借鏡，提升公司附業收入及占比。