

出國報告（出國類別：訪問）

赴日參加松山站締結 10 周年紀念活動 暨洽談鐵路便當締結

服務機關：交通部臺灣鐵路管理局

姓名職稱： 副局長 朱來順
 科長 葉宇倩
 科長 董育任
 科長 陳依伶
 營運專員 林純瑜

派赴國家/地區：日本 / 四國、近畿

出國期間：112 年 10 月 4 日 至 112 年 10 月 9 日

報告日期：112 年 12 月 27 日

摘 要

102 年 10 月 13 日松山車站於與日本 JR 四國松山車站締結為姊妹站，成為臺日二國 32 個同名車站之先河。締結為姊妹車站以來，二站即保持極為密切往來，交流內容涵蓋鐵路、文化、觀光等多元化之締結組合。105 年 2 月 25 日更再與 JR 四國締結友好鐵路協議，成為唯一由基層姊妹車站友誼提升為高層次友好鐵路關係者。

本(112)年適逢締結 10 周年，為維持雙方深厚友誼，特別赴四國參與松山站締結 10 周年紀念活動，同時觀摩西條鐵道歷史公園、JR 四國營運之伊予灘物語、志國土佐時代黎明物語與千年物語等觀光列車，車廂內以地方特色設計規劃產品，車廂外與地方居民緊密互動，整個搭乘體驗成為深具地方特色的觀光列車遊程；以及瞭解其不動產業務與旅館等相關附屬事業投資開發與經營模式。另因行程安排之故，於前往四國前先行與淡路屋總社洽談便當締結事宜，以及與本局資產開發中心另一考察團會合，共同拜會山陽電氣鐵道本社與考察其附屬事業開發。

透過此次出席松山站締結十周年活動，持續宣傳臺日同名車站，並增進雙方友好情誼，同時加強臺日人民往來與互訪；與淡路屋總社進行便當締結，開拓臺日雙方國際交流廣度與深度；同時藉由觀摩以瞭解日本鐵道業者對於運輸本業外，如何透過附屬事業投資開發與經營創造更多營收。尤以 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，經營業別將大幅放寬，未來附屬事業可多元發展，利用鐵路基礎設施拓展附屬事業版圖，期使臺鐵公司永續經營。

目 錄

壹、參訪目的	3
貳、參訪成員與行程簡介	4
一、參訪成員.....	4
二、行程簡介.....	4
三、拜會淡路屋總社	5
(一)公司簡介	5
(二)拜會紀要.....	11
四、拜會山陽電氣鐵道本社暨參訪附屬事業	12
(一)公司簡介	12
(二)拜會紀要.....	13
(三)觀摩附屬事業	16
五、出席 JR 四國各項交流參訪活動.....	17
(一)松山站締結十周年活動.....	17
(二)參訪西條鐵道歷史公園(鐵道歷史パーク in SAIJO).....	19
(三)參訪 JR 四國三大觀光列車.....	21
(四)JR 四國車站開發	44
(五)JR 四國旅宿業經營	47
參、心得與建議	48
一、心得	48
二、建議	49
(一)參考 JR 四國觀光列車設計與包裝模式.....	49
(二)利用車站絕佳地點經營鐵道旅館，建立 TR 品牌形象.....	49

壹、參訪目的

本次赴日依時程安排，目的依序分述如下。

- 一、至 1903 年創業的淡路屋總社，洽談便當締結事宜；
- 二、本局資產開發中心參訪團共同拜會山陽電氣鐵道本社，並觀摩其本社總部之 Soleil 西代，垂水站 Molt i 與明水站高架下店舖等處，瞭解其共構車站之附屬事業開發與經營。
- 三、至四國愛媛參訪西條鐵道歷史公園、出席 JR 松山站締結 10 周年紀念活動，搭乘體驗 JR 四國著名伊予灘物語、志國土佐時代黎明物語與千年物語等三輛觀光列車，並藉由拜會交流時請益 JR 四國不動產事業與旅館事業投資開發與經營模式。

透過此次出席松山站締結十周年活動，持續宣傳臺日同名車站，提升國際交流廣度與深度，並增進雙方友好情誼，同時加強臺日人民往來與互訪；與淡路屋總社進行便當締結，增進臺鐵便當之國際能見度；同時藉由觀摩以瞭解日本鐵道業者對於運輸本業外，如何透過附屬事業投資開發與經營創造更多營收。尤以 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，經營業別將大幅放寬，未來附屬事業可多元發展，利用鐵路基礎設施拓展附屬事業版圖，期使臺鐵公司永續經營。

貳、參訪成員與行程簡介

一、參訪成員

(一)率隊長官：朱副局長來順

(二)陪同出席：

1、秘書處：秘一科葉科長宇倩

2、附屬營運中心：觀光旅遊科董科長育任

業務科陳科長依伶

營運專員林純瑜

二、行程簡介

本出國行程共計 6 日，包含參加台日松山締結 10 周年紀念活動、洽談異業結盟跨國便當合作、拜訪山陽電鐵汲取附屬事業開發經驗及實地見學觀光列車服務等，地點囊括神戶、四國等地，詳細行程規劃如下表。

圖表 1. 出國參訪行程表

日期	地點	參訪行程說明	備註
10/4 (三)	桃園機場→關西空港→神戶 (夜宿神戶)	上午，啟程	
		下午， 拜會淡路屋總社	
10/5 (四)	神戶→松山 (夜宿松山)	上午 09:30 拜會山陽電氣鐵道本社	與本局資產開發中心 共同拜會。
		下午，參訪山陽附屬事業、 伊丹空港至松山空港	全日空 NH1645 (16:30-17:20)
10/6 (五)	松山→宇和島 (夜宿宇和島)	上午，參觀西條鐵道歷史公園	
		下午，參加松山站締結 10 周年 紀念活動、體驗伊予灘物語觀光 列車	
10/7 (六)	宇和島→高知 (夜宿高知)	上午，參訪 JR 四國附屬事業	
		下午，體驗志國土佐時代黎明物 語觀光列車	
10/8 (日)	高知→高松(夜 宿高松)	上午，參訪 JR 四國附屬事業	
		下午，體驗千年物語觀光列車	
10/9 (一)	高松	上午，參訪 JR 四國附屬事業	
	高松→關西空 港→桃園機場	賦歸	

三、拜會淡路屋總社

交通部臺灣鐵路管理局即將於 113 年 1 月 1 日改制為國營臺灣鐵路股份有限公司，為達成公司永續經營之目標，增加商業發展的靈活度，增加附屬事業的營收比例，以健全臺鐵公司化後之財務結構，本次參訪特別拜訪發跡於神戶的日本知名老字號鐵道便當「淡路屋」，自 1903 年(明治 36 年)創業，經營至今已超過一世紀，其豐富的聯名商品規劃及行銷經營值得雙方長期建立鐵路餐食服務經營領域之合作關係，進而促進雙方商業經營交流與聯名行銷等商業合作，提昇雙方經營競爭力及創造商業利益。

(一)公司簡介

1、緣起

淡路屋最初於 1870 年初期在大阪曾根崎新地以「淡宇」這個商號經營一家餐廳。由於鐵路便當在神戶很早就因為銷售而受到好評，因此，寺本秀次郎將注意力轉向了餐飲業，提出了開設鐵路便當店的想法。

1901 年，淡路屋在當時的半閣鐵道(現:JR 福知山線)境內營運，並在大阪站設立據點，開始在大阪～福知山之間的列車上銷售便當。1910 年開始，全國各地的鐵路網迅速發展，鐵路便當成為火車旅行中不可缺少的一部分，並受到人們的歡迎。於是，各地開始創造出專屬各自車站獨特的「當地便當」，淡路屋自然也紛紛效仿。

淡路屋誕生於 1903 年(明治 36 年)，那時鐵路便當事業已經傳承了五代。隨著鐵路網的快速發展、戰爭、經濟的快速成長以及時代的變遷，淡路屋始終致力於滿足顧客的需求追求美味、並在風味中融入了各種創意，包括融入了各種正宗神戶風味的「丼飯」，以及打破鐵路便當傳統智慧的「加熱式蒸氣便當」。「食」是生活中不可缺少的一部分。它已經不只是用來填飽肚子，而且已經達到了可以用五種感官來享受的程度，淡路屋持續精準地掌握顧客不斷擴大的需求，並利用鐵路便當傳遞對味道的承諾及傳達正宗的味道。淡路屋不僅以鐵路便當，還以多種形式，作為飲食文化的先鋒來展望新時代。



圖表 2.1905 年(明治 38 年)淡路屋於半閣鐵道(現 JR 福知山線)生瀬車站廣告

2、生產據點及便當開發理念

淡路屋生產據點分布於總辦事處與東京工廠，有別於臺灣習慣食用溫熱便當，日本習慣食用冷便當，製供之主食及配菜透過快速冷卻機，藉由冷供應鏈配送至各銷售據點，方便遠方的客人也能品嚐淡路屋便當的美味。

以「神戶特產」入菜，包括：神戶牛肉、瀨戶內海海鮮、六甲山等新鮮食材，開發「神戶牛肉飯」便當、使用黑毛和牛之「肉飯」便當，可減少食物里程，符合「聯合國 SDGs 目標」。

早期的「鐵路便當」皆以日本象徵菜色豐富的「幕之內便當」的制式形式製供，淡路屋領先突破框架，將牛肉加入牛奶烹飪，名為「肉飯」；涮牛肉成為便當主菜；小瓶裝神戶葡萄酒置入便當內一起銷售。另外。為了跳脫冷食便當盒的限制，研發採用加熱式的「Acchicchi 蒸汽便當」，透過便當下方的加熱元件產生蒸汽加熱便當，例如：「海鰻便當」和「壽喜燒便當」等產品。



圖表 3.淡路屋總辦事處及東京工廠

3、販售通路及據點

(1) JR 車站內的鐵路便當販賣店

A. 直營販賣店:神戶、新神戶、西明石、鶴橋車站。

B. 委託販賣店:大阪、新大阪、京都、東京、上野、新宿、大宮、千葉、城崎溫泉、岡山、小倉車站以及博多車站。

(2)百貨店、購物中心：阪神梅田本店、高島屋大阪店、大丸神戶店、神戶阪急、西神中央店、高槻 阪急、川西阪急、宝塚阪急、西宮阪急、千里阪急、垂水車站店、大丸芦屋店、あべのハルカス近鉄本店、京阪守口店、三宮センター街店等直營販賣店。

(3)新幹線・近鉄特急車內販售便當的配送。

(4)近畿日本鐵道便當販賣店的配送：大阪難波、大和西大寺、上本町、京都車站。

(5)棒球場・體育館內的便當店・食品飲料店的販賣：阪神甲子園球場、京セラドーム大阪、ほっともっとフィールド神戸、ノエビアスタジアム、ユニバーシアード競技場等直營販賣店。

(6)全國鐵路便當季：イトーヨーカドー、イオン、ダイエー、ライフ、ユニ
ー。

(7)旅行公司：コンベンション、大相撲大阪場所等便當配送。

(8)外食店舖經營：カフェテルミーニ。

(9)機場販賣店的便當配送：関西国際機場、大阪国際機場、神戸機場等。

(10)航空業：全日本空輸、スカイマーク、AIRDO、ソラシドエア、FDA 機組人員的食物外送、便當、年節料理的製造販賣、批發等。



圖表 4. 淡路屋 JR 新神戸站店面及垂水車站店內便當陳設

4、人氣商品便當

淡路屋為日本最大的鐵路便當製造商之一，擁有強大的產品開發量能，與鐵路公司、公共機關、動畫卡通之間具備豐富的聯名便當上市經驗，積極不斷推出各種突破常民思考框架的特色便當。

一進入淡路屋總社迎來的是一面壯觀的淡路屋便當展示牆，陳列歷年研發的各款便當(包含各式聯名便當及特殊容器造型的商品化便當)，令人印象深刻。淡路屋透過不斷推出新便當，展現活潑與創新的經營理念，也滿足客人嘗鮮的心理需求。

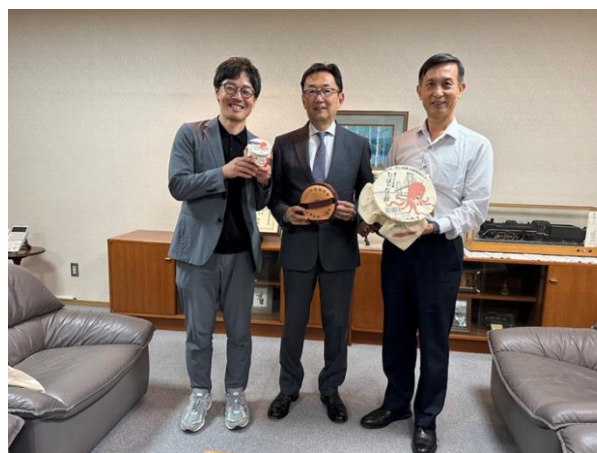


圖表 5. 便當展示牆

(1) 蛸壺章魚便當

1995 年神戶遭受阪神大地震重創，為紀念 1998 年因地震受損的明石海峽大橋開通，進而研發了這款便當。明石是以「章魚壺漁」（蛸壺）傳統捕撈章魚方法而聞名的地方。便當陶器是依據「章魚壺漁」中使用的捕撈瓶狀容器蛸壺來製作。藉由融合當地文化特色的蛸壺章魚便當上市，來傳達正向的力量，希望大家能夠迎向夢想和希望。

「蛸壺章魚便當」對淡路屋的品牌精神意義，就如「工字軌鋁盒(現行改為鋼盒)便當」臺鐵局的 brand 精神意義，臺鐵局副局長手持的巨大版的「蛸壺章魚便當」猶如其吉祥物，可見淡路屋維護及彰顯其 brand 精神的用心。



圖表 6.(左)蛸壺章魚便當。(右)淡路屋代表取締役副社長柳本雄基、
代表取締役社長寺本督及臺鐵局朱來順副局長合影

(2) JR 貨運貨櫃便當

111 年 1 月 1 日發售的「JR 貨運貨櫃便當神戶壽喜燒版」，外盒以印有 JR 貨物列車的貨櫃，突破大家對於便當盒的想像。鐵路有限公司 (JR Freight) 的貨櫃透過遍布全國約 8,000 公里的鐵路網及約 140 個貨運站間運輸，其行駛區域幾乎涵蓋了從北海道到九州的全國各地，淡路屋便以貨櫃為設計靈感，開發了以 JR 貨運貨櫃為主題的便當盒，內容盛裝神戶甜辣壽喜燒，造成搶購熱潮。



圖表 7.JR 貨運貨櫃便當神戶壽喜燒

(3)近期上市特色便當

圖表 8.淡路屋近一年上市之特色便當簡介

<p>10月19日配合萬聖節推出 「Hippari Dako Meshi」</p>	<p>9月19日配合秋季交通安全活動 販售兵庫縣警察版「Hippari Dako Meshi」</p>
	
<p>9月5日推出由日本相撲協會監修 「原創相撲便當」</p>	<p>8月29日與神戶市水產協會共同開發 「神戶夜明白蓋飯」</p>
	
<p>7月21日慶祝 JR 蘆屋車站更新 竣工、開幕 110 週年!推出「六甲 山穿越便當」</p>	<p>7月1日與兵庫縣甲南大學和關西國際大 學合作開發「Marutto 兵庫護國稻荷」</p>
	

<p>6月8日推出父親節限定便當</p>	<p>3月8日推出「和田岬線 103 號線退休紀念便當」</p>
 <p>A bento box filled with various dishes including sushi, tempura, and vegetables, presented in a black tray with a blue cloth-wrapped gift bag and a blue knife.</p>	 <p>A bento box shaped like a blue and white train car, labeled '和田岬線 103系 青島記念弁当' (Watanabe Line 103 Series Aomori Commemorative Bento).</p>
<p>111年3月10日推出山陽新幹線岡山開通50週年以及新神戸站開通50週年紀念的車站便當</p>	
 <p>A bento box shaped like a white and blue Shinkansen train, labeled '山陽新幹線岡山開業50周年記念 500系新幹線弁当' (San'yō Shinkansen Okayama Opening 50th Anniversary Commemorative 500 Series Shinkansen Bento).</p>	 <p>A bento box with a blue lid labeled '50 YEARS ANNIVERSARY 新神戸' (50 Years Anniversary Shin-Kobe), commemorating the opening of Shin-Kobe Station.</p>

(二)拜會紀要

1、雙方合作締結

交通部臺灣鐵路管理局與淡路屋株式會社為長期建立鐵路餐食服務經營領域之合作關係，進而促進雙方商業經營交流與聯名行銷等商業合作，提昇雙方經營競爭力及創造商業利益，雙方同意簽署合作備忘錄，共創雙贏，雙方敲訂於同年 12 月 8 日淡路屋至台灣與台鐵便當締結友好合作。



圖表 9.(左)淡路屋總社商談雙方合作。(中)雙方聯名推出之「海味便當」。(右)12 月 8 日雙方締結友好記者會畫面。

2、台鐵便當進軍日本市場

未來將透過授權方式，由淡路屋取得限於日本當地生產(含開發)、定價、運送與銷售台鐵便當之權利，並注意食品保存以及安全條件，讓臺鐵局之台鐵便當拓展至日本市場。

3、未來合作計畫

為拓展海外市場，規劃與淡路屋合作將「台鐵便當」品牌推銷至國外，與日本淡路屋株式會社聯名合作推出「台灣鐵路鋼盒便當組」，於日本京王百貨新宿店舉辦「第 59 屆元祖有名鐵路便當暨全國美食大會」販賣。

四、拜會山陽電氣鐵道本社暨參訪附屬事業

(一)公司簡介

山陽電氣鐵道株式會社以下簡稱山陽電鐵 成立於 1933 年 6 月 6 日，是位於日本兵庫縣南部的鐵路公司，總公司位於神戶市。其前身兵庫電氣軌道株式會社是在 1907 年創立的，至今 已有百年以上的歷史。

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。

2、流通事業

(1)株式會社山陽百貨店：負責姬路山陽百貨店的經營，1952 年由山陽電鐵與神戶巴士共同出資成立，2021 年成為山陽電鐵 100% 持股的子公司。山陽百貨店位於終點站山陽姬路車站，為車站連通的百貨商場，為地下 1 層，地上 6 層的百貨公司，分為本館及西館，並於 2023 年增設南館，營業面積 28,949 平方公尺。



圖表 10.(左)山陽電鐵。(右)山陽百貨店。

(2)株式會社山陽フレンズ：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、大阪市內及京都市內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，餐飲事業有山陽蕎麥麵等及不動產管理等事業。

(二)拜會紀要

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。

1、山陽電鐵—西代站

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。山陽電鐵本社的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。

2、山陽垂水

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。



圖表 11 .MOLTII 垂水商場平面圖及現況

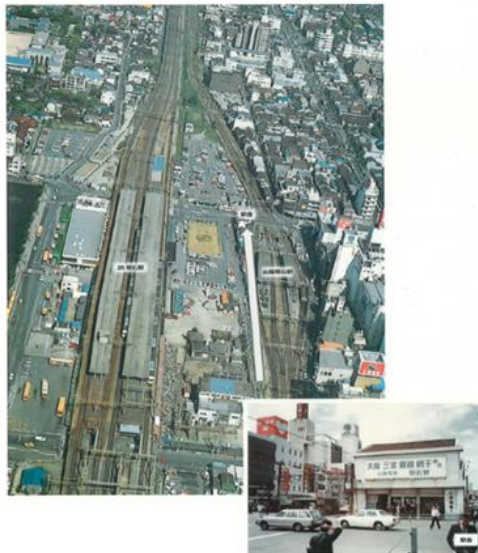
3、山陽明石車站

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。



1985 年 (昭和 60 年) 頃の明石駅



現在の明石駅



圖表 12. (上)山陽明石車站橋下空間出租情形。(下)北移前後空拍對照圖。

(三)觀摩附屬事業

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。

2、明石站前南地區第一種市街地再開發事業

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、新開店鋪希望能維持每年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。



圖表 13. 住宅大樓及 2 樓人行連通道

五、出席 JR 四國各項交流參訪活動

JR 四國全名為四國旅客鐵道株式會社，是屬於日本的鐵路企業群 JR(Japan Railways)的一員。1987 年成立，資本額 35 億日元，員工數 2,025 人(截至 2023 年 4 月)。營運公里數為 853.7 公里，車站數量 259 個車站(含 2 個臨時車站)。其經營理念係以作為四國核心公共交通系統的地位，致力於提供安全、準確、舒適的交通以及真誠的服務，使旅客愉快的搭乘。



圖表 14.JR 四國吉祥物

本次於四國參訪的行程，依交流與觀摩主題分述如下：

(一)松山站締結十周年活動

102 年 10 月 13 日，在台北市政府牽線下，臺北松山機場與日本四國松山機場首次對飛，松山車站於與日本 JR 四國松山車站締結為姊妹站，成為臺日二國 32 個同名車站之先河。締結為姊妹車站以來，二站即保持極為密切往來，交流內容涵蓋鐵路、文化、觀光等多元化之締結組合。臺鐵局也在松山站 B1 層闢建專屬四國交流活動、觀光資訊展示空間，詳實紀錄兩方友好交流的軌跡。

105 年 2 月 25 日臺鐵更進一步與 JR 四國締結友好鐵路協議，成為唯一由基層姊妹車站友誼提升為高層次友好鐵路關係者。而本(112)年適逢締結 10 周年，為維持雙方深厚友誼，是以特別赴四國參與松山站締結 10 周年紀念活動(友好駅協定 10 周年記念式典シナリオ)。¹

上開紀念活動會場於本年 10 月 6 日中午 12 時 30 分於 JR 松山站舉行。JR 四國出席人員代表有取締役社長西牧世博、專務取締役鐵道事業本部長長戶正二、營業部擔當部長兼營業部誘客戰略室長上田純子、愛媛企劃部長窪仁志、松山駅長野本明人等 5 名；日方出席貴賓則有四國運輸局長石原典雄、愛媛縣副知事田中英樹、松山市副市長藤田仁、中華民國留日四國華僑總會會長上島彩、愛媛臺灣親善交流會會長古川勝三、一般社團法人愛媛縣觀光物產協會專務理事金子浩一、公益財團法人松山觀光會議協會專務理事大崎修一、道後溫泉旅館協同組合理事長河內廣志、JR 四國協定旅館飯店聯盟副會長奧村敏仁等 9 名。從上開出席名單可見日方對於締結之重視。



圖表 15.(左)朱副局長致贈社長紀念品。(中、右)活動現場紀實。

¹ 松山締結 10 週年慶祝活動四國於 10 月 6 日先行舉辦；臺鐵則隨後於 10 月 13 日舉行。

締結紀念儀式先行由 JR 四國西牧社長與本局朱副局長致歡迎詞後，再由四國運輸局石原局長、愛媛縣田中副知事、松山市藤田副市長致祝賀詞。隨後典禮由西牧社長與朱副局長共同頒獎表揚當地湯築小學之小學生以臺日雙方所繪之「松山站/驛」優秀繪畫作品、進行祈福繪馬交換儀式，雙方互贈紀念品²，以及共同拉啟彩球儀式，並與來賓大合影。



圖表 16.(左)活動現場紀實。(右)西牧社長致詞。

西牧社長在致詞中表示，疫情前有很多臺灣旅客搭乘 JR 四國，為四國入境旅遊做出的巨大貢獻。而今年臺灣旅客人次已經恢復到超過疫情前的水準；未來 JR 四國會規劃以觀光列車吸引更多入境旅客，並持續續加深相互交流。本局朱副局長也表示，臺日雙方締結 10 年以來，日本松山市官員及 JR 四國鐵道人員，均密集來臺與松山站進行互訪與業務交流，也同時宣導雙方觀光進而提升旅遊人次，這是臺日友好與共好的展現，更是非常難得可貴的深厚情誼。

另外愛媛湯築小學生與臺北松山國小同學所繪之獨特的站體特色及知名週邊景點的優秀繪畫作品，將各精選出的 20 幅臺、日松山車站畫作，分別於日本松山驛站區及台灣松山站站區陸續展出，成為臺日友好的最佳宣傳品。



圖表 17.(左)朱副局長頒發獎狀給繪圖的日本小朋友。(中)現場台日雙方小朋友繪畫展示情形。(右)參訪人員與社長合影。

² 臺鐵局致贈加上祝福金箔之「蒸蒸日上造型高粱酒」；JR 四國特別將臺鐵局徽融入當地窯燒技術，特製紀念手工茶杯。

(二)參訪西條鐵道歷史公園(鐵道歷史パーク in SAIJO)

在 JR 四國人員特別安排下，締結活動前先前往車距松山站約 1 小時之四國地區唯一的鐵道歷史公園進行參訪；西條市副市長越智三義在百忙之中亦親自前來盛情歡迎本局的到訪。



圖表 18.(左)參訪鐵道歷史公園合照。(右)西調市長展示締結之際台日雙方互繪列車記錄照片。

整個鐵道歷史公園是與 JR 伊予西條車站鄰接，共分為四大展館：

1、四國鐵道文化館—北館

主要展示於 1964 年新幹線開業時登場的新幹線 0 系車頭；另一輛則是被指定為「準鐵道紀念物」、是主要行駛於四國之 DF50 形式「1 號車」柴油機車頭。這兩輛車頭的駕駛座均開放旅客體驗「開火車」的樂趣，參訪時恰有當地小學生們前來進行戶外教學，而也自然是最受小朋友歡迎的體驗設施。



圖表 19.(左)北館 DF50 形式「1 號車」。(中)館長介紹車 0 系新幹線。(右)幹線駕駛室。

2、四國鐵道文化館—南館

有深受小朋友喜愛的矗立四國地區沿線名勝風景的巨大鐵道立體模型；另一側展示區則有三輛實體車，有被鐵道迷暱稱為「貴婦」的「C57 蒸汽機車」，還有原國鐵急行列車之「キハ 65 形急行用氣動車」，以及昔日在四國地區行駛之 1 號機「DE10 形柴油機關車」等。

其中展示區內設置有玻璃瓶飲料之自動販賣機，投幣(150 日圓)後可以拿著所選購之玻璃瓶飲料(可樂、果汁、烏龍茶等品項)至キハ 65 形急行用氣動車廂內，使用車廂之飲料架下方所隱藏的開瓶器，將瓶蓋打開就可以飲用，讓人感受舊時代旅客在火車上喝當時最時髦飲料的復古風情。



圖表 20.南館展示車輛紀實。

3、十河信二紀念館

十河先生曾任國鐵社長、西條市長，與西條市的榮譽市民；也是 1964 年世界首創的新幹線—東京～新大阪路段(東海道新幹線)通車的創舉人。

館方人員特地安排中文解說人員，詳細介紹十河先生的生平與事蹟，搭配館方展示十河先生生前物品，含勳章、書法、書信與書籍等，還有設置銅像，歌頌其以致力推動交通建設之熱情與卓越手腕領導新幹線建設之功績。



圖表 21. 十河信二紀念館親筆書法、雕像及事蹟。

4、觀光交流中心

建築物是由 1930 年建成的倉庫改建而成，充滿復古氣息，提供西條市旅遊資訊，並銷售當地特產與各式各樣的鐵道商品。



圖表 22.(左)參訪人員合影。(右)館內動態模型。

(三)參訪 JR 四國三大觀光列車

JR 四國為加強利用部分支線運輸量能與提振及活化地方經濟，故有「以火車為旅行目的」的旅遊列車計畫應運而生。因此分別於 2014 年打造伊予灘物語觀光列車(伊予灘ものがたり)、2017 年千年物語觀光列車(千年ものがたり)，以及於 2020 年推出志國土佐時代黎明物語觀光列車(志國土佐時代の夜明けのものがたり)。並由該會社設計專案擔當室長松岡哲也先生負責車輛設計與打造，而自運行以來就廣受好評，並深受國內外旅客喜愛。

三輛觀光列車是由 JR 四國自營。在該會社的組織圖中，為鐵道事業本部一營業部一物語列車推進室下，再劃分出分屬 3 輛觀光列車獨立的企劃室。這 3 輛觀光列車有各自服務團隊，負責營運、規劃設計該列車特有服務與商品內容；也於平日與列車行駛沿線的居民拜訪交流，增進感情。

目前觀光列車搭乘旅客約四分之三是日本本國籍旅客，其中又以四國當地居民最多；而國際旅客依序以韓國、臺灣、香港居多。JR 四國目前規劃未來觀光列車招募會說英語之服務員，以吸引更多旅客搭乘。



圖表 23.四國觀光列車著名代表作：(上)伊予灘物語。(中)四國真中千年物語。
(下)志國土佐時代黎明物語。

1、伊予灘物語觀光列車(伊予灘ものがたり)

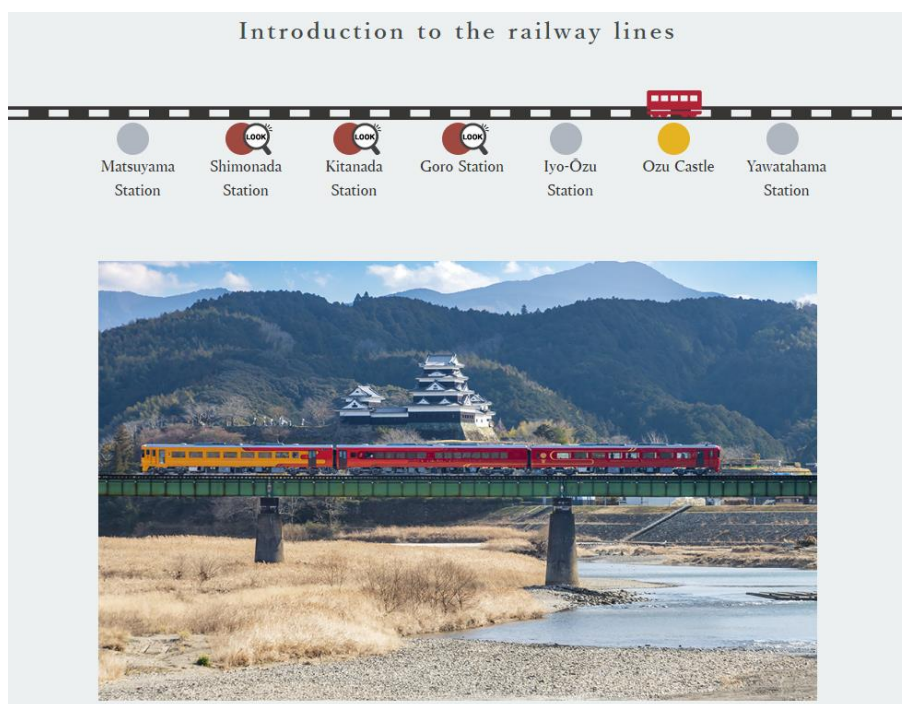
四國首輛觀光列車，2014 年 7 月 26 日起開始營運。第一代伊予灘物語觀光列車是以既有 KiHa40 系進行改造，2014 年 7 月 26 日運轉至 2021 年 12 月 27 日，僅有 2 編組。每趟開行列車搭乘率近 90%，2021 年 10 月舉辦活動之際，乘車旅客人數更高達 14 萬名。後因車輛逐漸老舊，考量妥善率等故，著手改造第二代伊予灘物語觀光列車，第一代伊予灘物語觀光列車於 2022 年 6 月退役並報廢。第二代車於同年 4 月啟用。

(1) 運行期間與路線

週五、六、日和假日運行，運輸當日共有 2 個往返班次，共 4 趟次。1 個往返班次行為松山站至伊予大洲站之間(距離 48.8km)，另 1 個往返班次為松山站至八幡濱站之間(距離 62.1km)。4 個班次從早到晚依序為：「大洲編」(松山—伊予大洲，下行)、「雙海編」(伊予大洲—松山，上行)、「八幡濱編」(松山—八幡濱，下行)和「道後編」(八幡濱—松山，上行)。

由於伊予市與伊予大洲間的線路分為兩段，經由內子的山線區間(37.2 公里)與經由伊予長濱的海線區間(43.5 公里)。由於海線風景優美又無特級列車行駛，可放慢腳步欣賞海景，故將其稱為「愛在伊予灘線」(愛ある伊予灘線)，與同一路段運行的觀光列車「伊予灘物語」相呼應。

除上述由四國自行營運之官方開行時間外，平日亦受理旅行社包車業務，疫情後，四國積極與晴天、雄獅旅行社等合作，開啟平日包車業務。



圖表 24. 伊予灘物語「松山—八幡濱」路線。

(照片取自 JR 四國官方網站：https://www.jr-eki.com/global/en/travel/iyonada_top/index.html)

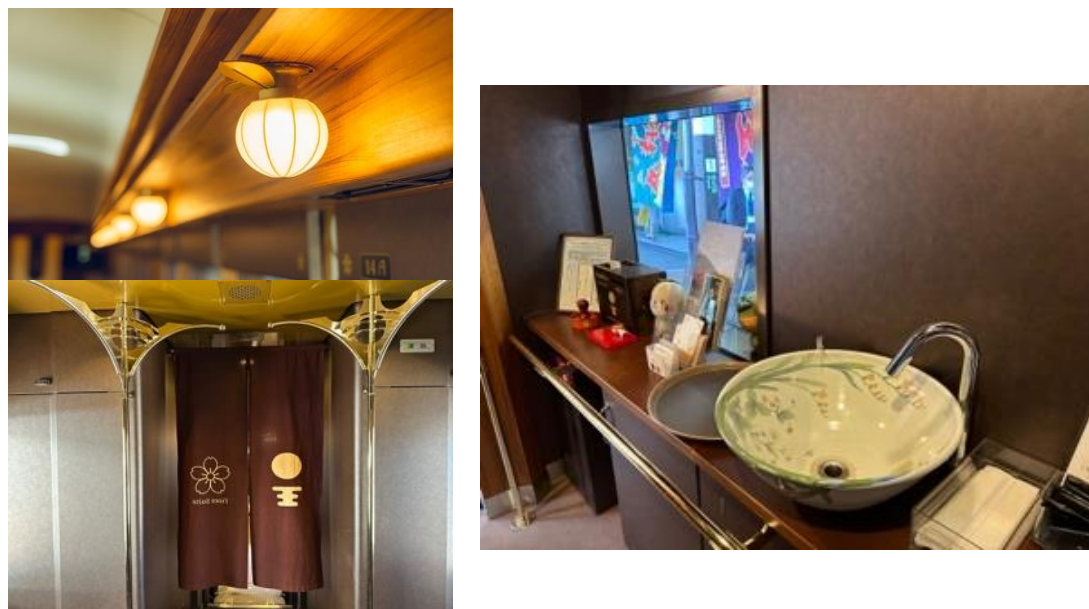
(2)車廂設計

本次行程所搭乘是 2022 年 4 月 2 日啟用之第二代伊予灘物語觀光列車，車輛是 KiHa185 系，車身設計承襲第一代設計風格，並首次使用金屬漆，呼應列車在夕陽下行駛所看到的海景。車輛共有三個編組：除原第一代的 1 號車廂「茜之章」(あかねのしょう，代表伊予海的夕陽天空；27 個座位)、2 號車廂「黃金之章」(こがねのしょう，代表陽光和愛媛特產柑橘果物；23 個座位)外。其中一側座位加高，以方便觀海景。另新增 3 號車廂「陽華之章」(はるかのしょう，代表溫暖、沿線的花朵，以及與很重要的人在一起；僅提供至多 8 名使用的私人包廂)。



圖表 25. 伊予灘物語車廂內景，由左至右分別為 1 至 3 號車廂。
(照片取自 JR 四國官方網站：https://www.jr-eki.com/global/en/travel/iyonada_top/index.html)

車內除了洗手間外，在外部設有洗手檯，讓客人彷彿回到家一般，一進門就可以先洗淨雙手。另外亦有展示櫃、無線網路設備、每個座位均設有 USB 插頭等貼心設備。



圖表 26.(左上)車廂燈座充分結合地方盛產之柑橘。(左下)車道間採金屬典雅設計。
(右)使用地方陶器製作之洗手台。

(3) 搭乘行程

本次係搭乘八幡濱站編(下行)的列次，13:31 從松山站出發，陸續提供餐點；下灘站停留 10 分鐘，讓旅客下車欣賞美麗的伊予灘海景並拍照留念。列車在途經一座距離地面約 18 公尺、5 層樓高的鐵橋路段時緩行，彷彿列車飄浮在空中一般，旅客可從車窗向外、向下俯瞰清澈的海岸景緻；15:12 至伊予大洲站，車上開始販售觀光列車限定商品，供旅客選購；於 15:50 抵達終點站—八幡濱站。車程 2 小時 19 分。



圖表 27.(左)伊予灘物語觀光列車的賣點：無敵海景。(中)當日陽光普照，車上服務人員在門邊打傘服務下車旅客。(下)門口放置特置地墊。

(4) 餐點內容

因應伊予灘物語觀光列車每一日開行時分成上、下午兩列次，共四趟次。故亦配合搭乘時段分別由愛媛縣境內不同餐廳或麵包店提供餐點，依序松山市ヨーヨーキッチン! (Yoyo kitchen)提供早餐；喜多郡内子町レストランからり (Restaurant KaRaRi)提供午餐；松山市瀬戸内風仏蘭西料理レストラン門田 (瀬戸内風法蘭西料理門田餐廳)提供午餐、松山市 Petit Paris~パンのある暮らし麵包店提供下午茶。餐點不同，餐費價格亦不同。餐點均強調以愛媛縣產的食材並依時令入菜，菜單每兩個月更換一次。



圖表 28.(左)車上餐食紀實。(中)乘車紀念手持板供旅客合影留念。(右)位於第 3 車服務吧檯。

因餐點是由合作餐廳所提供，故餐點已在餐廳廚房事先料理、擺盤完成，再放置在保溫箱中並送達車站月臺後，由人工以接龍方式搬運至車廂內。

本次所體驗的午餐組合是由松山市瀬戸内風法蘭西料理門田餐廳所提供門田法式伊予灘迷你套餐(門田フレンチ~伊予灘ミニコース)，包含湯品、冷製料理、溫製料理與咖啡。途中客人離席至車站參觀之期間，車上服務員以保鮮膜覆蓋食物，以保持食品衛生。

另車上備有隨選菜單，可付費加選酒精類(啤酒、日本清酒、雞尾酒等)、非酒精類(咖啡、茶、柳橙汁)等飲料，也可點購蛋糕、和菓子等甜點、零食，以及伊予灘物語原創商品之米果、點心。

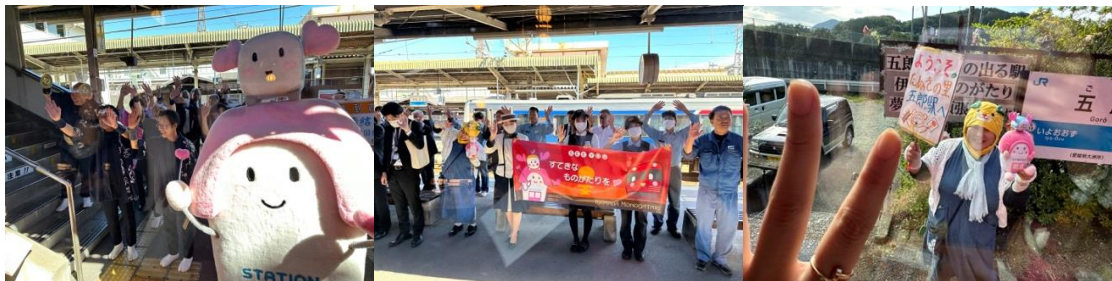
另外也提供文創商品，如與伊予灘物語聯名之珍珠飾品、證件套與手機吊飾等供旅客選購。



圖表 29.(左)車上甜點紀實。(中)中途旅客下車後，服務人員會貼心為尚未用完餐的餐盒附蓋紙張。(右)車上座位擺放中文版車輛及餐點簡介。當日為慶祝締結活動加開之列車，車廂內每個座位均擺放台日國旗，十分友好。

(5) 款待之道

這輛列車曾獲日本產經新聞調查推薦日本觀光列車排名第一、而近 9 成的搭乘率也是日本第一，在車上請益其受歡迎的秘訣，除了有形的方面，如列車乘務員、司機員等所提供的精心服務、具當地特色的料理外，但這只是搭乘觀光列車最基本也是最標準服務內容。主要的還是在無形的方面，也是伊予灘物語觀光列車的獨特魅力所在，就是沿線的款待之道(沿線でのおもてなし)。車站與列車上的工作人員會迎接旅客，但搭乘列車時沿線會有很多居民陸陸續續出現，向車上乘客揮手打招呼、傳遞親切的笑容。更有些居民是舉著巨大的橫幅和旗幟，或穿著精緻的服裝迎客，例如予讚線五郎站，有居民是穿著浣熊布偶變裝為「浣熊站長」。而列車在行駛這些民宅時，也會緩行前進；列車上也會廣播提醒旅客窗外有居民在哪一側揮手致意。



圖表 30.沿線居民夾道歡迎(1)：無論是車站或臨軌邊，均可看到民眾熱情揮手。

會形成這條鐵路沿線最美的風景，是居民認同這輛觀光列車是這個地區專屬的觀光產品；而 JR 四國人員，尤其是觀光列車上工作人員利用列車未行駛期間，前往沿線地區拜會與致謝當地居民，致力與當地居民互動，並且於年度特定期間安排招待居民免費搭乘，使他們更瞭解觀光列車的一切。獲得當地居民

的認同，於是越來越多人自動自發，估計好列車行駛時間前來向車上旅客揮手致意，形成旅客、居民和 JR 四國人員三方緊密互動之樂趣，也是最吸引旅客的搭乘體驗。JR 四國也表示，鐵道公司充其量只能做到最完善的服務，但當地居民卻做了鐵道公司做不到的事情。如果沒有居民如此好客的款待精神，就沒有今日這輛充滿人情味的觀光列車，也就當然造就這輛觀光列車超高搭乘率和滿意度。



圖表 31.沿線居民夾道歡迎(2)：(左、中)居民自備台灣國旗及標語歡迎情形。
(右)社長在車上遇到窗外民眾也會熱情揮手回應。

而第二代伊予灘物語觀光列車在 2023 年 10 月 14 日，其搭乘人次就已經突破 4 萬人次。總計前後兩代的伊予灘物語觀光列車，搭乘人次已來到 18 萬 5,600 人次以上。



圖表 32.車廂內放置四國地區的吉祥物「柑桔醬」與旅客同樂；從玩偶顏色可知深受旅客喜愛。
(右)沿線車站的垃圾桶均與觀光列車塗裝相互呼應。

(6)與設計師對話

本次參訪行程中，四國公司設計師松岡哲也先生一同搭乘伊予灘物語觀光列車，在車上與設計師請益有關列車設計理念並窺見一般旅客較難得知的設計巧思，收穫良多。松岡先生指出觀光列車的設計必須將開行路段的特色融入其中，包含文化、美食、風景、人情等，才能強化列車與在地區民的黏著度。以伊予灘物語為例，當時的社長（時任會長）先定好行駛路線，並且完成觀光列車命名，設計師要做的便是將行駛路線中有趣的東西融入設計推出產品。



圖表 33.設計師松岡哲也先生。

因為主打伊予的夕陽及愛媛縣的農產柑橘，因而車身烤漆選擇選紅色與橘色，伊予是愛媛的古地名，車輛行經路線首打海岸線一望無際的大海，主題明確，設計上儘量貼近主題，便能很快讓使用者獲得共鳴。

「車上燈具是柑橘造型的」，在設計師的提點中，才發現原來車輛設計竟可細緻到如此境界。松岡：「觀光列車必須與在地居民有深厚的連結，才能成功。」起初，我們不太能體會，在乘車過程中，看見當地居民在沿線夾道歡迎，有的拿著自製旗幟、吹泡泡、敲鑼打鼓，學校學生在操場揮舞著雙臂，甚至鄰線居民打開自家窗戶或門與列車上的旅客揮手致意，那一刻除了震驚，還有深深的感動。四國也在松岡先生的帶領下，設計出屬於自己的吉祥物，但在觀光列車上，主打的是當地吉祥物「蜜柑醬」，食材、飲品都與在地的農作、商家緊密結合。

然而日本觀光列車眾多，類似此種操作模式的也不少，為何伊予灘物語能獲得日本觀光列車大賞肯定，亦即為何當地居民能夠自動自發的盛情款待每趟觀光列車的旅客。原因有許多，第一、觀光列車推出之際，社長帶領車上服務員拜訪當地焦點團體，並邀請他們來搭乘體驗，居民覺得自己被重視，且上車後發現該鐵道公司對振興地方的用心，上車體驗過後，社長邀請他們之後參與歡迎之列，居民就爽快答應。第二、觀光列車要開行的前一天，社員會親自打電話聯繫沿線的學校、辦公場所、里長辦公室，請他們呼朋引伴歡迎觀光列車。第三、食材使用當地農產，沿線車站與當地里民、學校社團合作表演。第四、車上服務人員在觀光列車運休的平日，主動拜訪當地居民，聽取建議。第五、參與車站表演的團體，可免費搭乘體驗。最重要的是，四國鐵道公司員工非常用心的在經營，上至社長、設計師、車上服務人員，對於沿線揮手的民眾，都會放下手邊工作給予熱情的回應。因此，正向循環，搭

過列車的旅客，就會轉為揮手歡迎的民眾，因為在車上得到的體驗如此難忘，也連結起人與人間的情感交流。

值得一提的是，討論中，問了設計師搭乘過哪些觀光列車？觀光列車設計時是否有參考的範本或前輩的建議？松岡先生回說，他從沒有搭過其他鐵道的觀光列車，自家的觀光列車設計全是依循社長給的題目，再入地方特色而已。而且在進入四國鐵道之前，他完全沒有接觸過列車設計。而這也正是四國觀光列車的的魅力，獨樹一幟、無可取代。



圖表 34.伊予灘物語餐點。

(照片取自 JR 四國官方網站：https://www.jr-eki.com/global/en/travel/iyonada_top/index.html)



圖表 34.伊予灘物語觀光列車行駛的窗外賣點：海景與夕陽。

(照片取自 JR 四國官方網站：https://www.jr-eki.com/global/en/travel/iyonada_top/index.html)

2、四國真中千年物語觀光列車(四国まんなか千年ものがたり)

繼「伊予灘物語」後 JR 四國第二輛觀光列車，於 2017 年 4 月 1 日起正式運行。沿著河流翻山越嶺奔馳，可讓旅客一邊享受當地美食一邊悠閒欣賞美景的觀光列車。

(1) 運行期間與路線

逢週五、六、日、一及假日運行。運行當日來回各 1 個班次往返，路線為香川縣多度津站至德島縣大步危站(距離 65.5 km)區間，位處土讚線中間，橫貫四國山脈，地理位置位於四國中部。沿線有千年歷史的文化景觀，包括弘法大師的誕生地—善通寺、自古以來被尊奉為海神的金比羅宮、秘境祖谷地區等，還有神秘的平家落人(指日本平安時代末年、西元 794~1185 年，「源平合戰」中敗北、落魄之平氏後人為躲避源氏追殺，往深山與秘境中藏匿，被稱為「平家落人」，所藏匿處後成為秘境美景)傳說。



圖表 35. 千年物語觀光列車窗外景色紀實。

上午是多度津至大步危之下行行程，稱為「天空之鄉紀行(そらの郷紀行)」，係參考德島縣西部山麓與村落之古地名來命名；下午則為大步危至多度津之上行行程，稱為「幸福之鄉紀行(しあわせの郷紀行)」，係參考香川縣象頭山半山腰的金刀比羅宮著名之標語「しあわせさんこんぴらさん」與讚岐(香川縣古名)里山的溫暖形象。



圖表 36. 觀光列車服務人員及車輛彩繪。

(右圖照片來源：https://www.jr-eki.com/global/en/travel/sennen_top/index.html)

(2)車廂設計

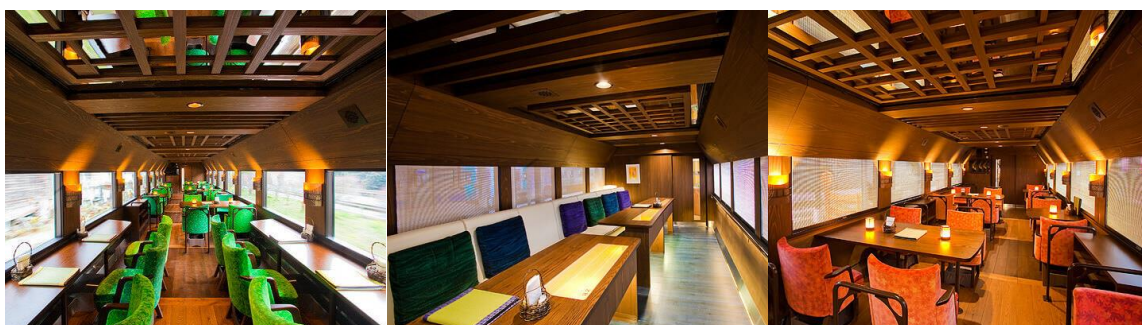
本次所搭乘列車是 KiHa185 系柴聯車，為 3 編組。車輛外觀設計理念為「日本的姿態」和「四季的變遷」。1 號車廂是「春萌之章」，主色調是綠色；2 號車廂較為特別，兩側顏色不同，一側以藍色為主題的「夏清之章」，另一側以白色主題為「冬清之章」；3 號車廂是紅色主題的「秋彩之章」。



圖表 37. (左)觀光列車彩繪。(右)觀光列車的主視覺發想來自照片車站後面那顆樹。
(左圖照片來源：https://www.jr-eki.com/global/en/travel/sennen_top/index.html)

同樣來自松岡先生設計的千年物語，車內的設計風格是「日本古民宅」，使用德島縣產的深褐色杉材以及傳統工藝技術打造，充滿和風韻味，並以春天新葉萌芽綠景、夏季山光水色、秋季讚岐平野水田的黃金稻浪與大、小步危的紅葉溪谷，以及冬季純淨氣息的雪景等四季更迭景色展現。

1 與 3 號車廂相同座位配置，有 2 人與 4 人之面對面席，以及觀景席，共 24 個座位。2 號車廂是設計 7 公尺的長沙發座椅，共 11 個座位，可提供 6 至 8 人團體包廂；另一側設有展示區，香川縣漆器、德島縣的代表性陶器、大谷燒、阿波正藍藍染織品等傳統工藝品。



圖表 38. 千年物語觀光列車車廂內景。

(照片來源：https://www.jr-eki.com/global/en/travel/sennen_top/index.html)

列車車頭及車側採大面窗設計，旅客可與窗外美景融為一體。此外，列車後端設有攝影機，車輛行進時，旅客可從車廂內螢幕上以即時影像觀看前方風景。



圖表 39.(左)車內駕駛端騎車側門採用大面積窗戶。(右)車廂內設置車前影像播放螢幕。



圖表 40.四國官網宣傳照，以千谷深壑自然美景為最大賣點。
(照片來源：https://www.jr-eki.com/global/en/travel/sennen_top/index.html)

(3) 搭乘行程

本次係搭乘幸福之鄉紀行(上行)列次，14:21 從大部危站出發，專著當地服飾的居民已在月臺揮手道別。服務員開始陸續提供餐點，旅客可一邊欣賞吉野川景色，依列車行經方向的左右兩側分別是上游的大步危峽谷、下游的小步危峽谷；然後停靠第一個車站—阿波川口站，這而號稱狸貓之鄉，有當地居民著狸貓玩偶裝歡迎旅客，還有小攤位販售當地農特產品與手工製品。



圖表 41. (左)阿波川口站紀實(1)。(右)參訪人員合影照。

約 15:20 停靠阿波池田站，這個站提供司機員、列車長、站長等值勤帽子與千年物語觀光列車的意象背心供旅客穿戴拍照；接續停靠秘境車站—坪尻站，這個站之鐵道為折返式路線，因地勢陡峭需採 Z 字形爬坡，司機員在此轉換列車行經方向的同時，旅客可下車拍照。



圖表 42. 阿波川口站紀實(2)

16:31 琴平站，旅客下車至琴平站專用貴賓室(Lounge Taiju)，憑車上服務人員所提供之兌換券，旅客可坐在黃金榻榻米上享用甜點(雪酪)；16:58 善通寺站，後於 17:14 抵達終點站—多度津站。

車程約 2 小時 10 分。琴平貴賓室僅配合在千年物語觀光列車運行日期開放，專屬該觀光列車旅客使用，時間為上午 9:45 至 11:00、下午 16:30 至 17:00。



圖表 43. 琴平站與千年物語觀光列車禮賓候車室。

(4)餐點內容

千年物語觀光列車上午列次是由香川県仲多度郡琴平町神椿(かみつばき)餐廳提供西式早午餐；下午趟次是德島県三好郡東みよし町味匠藤本餐廳提供日式午餐。兩個餐點雖不同，但餐費價格相同。上、下午之餐點強調分別以香川、德島縣產的食材烹調料理，菜單每三個月更換一次。



圖表 44.千年物語觀光列車車上餐盒及餐點紀實。(右下)合作餐廳運送餐點情景。

餐點同樣是由合作餐廳先行料理、擺盤完成，再放置在保溫箱中並送達車站月臺後，以人工接龍方式搬運至車廂內。

本次所體驗午餐組合是味匠藤本餐廳所提供日式料理一大人的遊山箱(おとなの遊山箱)，將料理以德島縣古時候孩童郊遊遠足時會攜帶的三重便當盒盛裝。外觀是具有手把之木盒，裡面有三層抽屜，非常精緻可愛。每一層的食物均不同，有燒物、醋物、蒸物、漬物、炸物、壽司、飯糰等項，另有包含椀物(湯品)、飯後咖啡與季節和菓子。途中客人離席至車站參觀之期間，車上服務員以印製有善通寺禪澄大師墨寶之彩紙覆蓋食物，以保持餐點衛生。



圖表 45.車廂內餐桌布置紀實：桌上放置中文版介紹手冊。

另車上備有隨選菜單，與伊予灘物語列車相同可點選飲料、蛋糕、點心等。車內亦販售原創設計商品，如文件夾、筆、徽章、香川縣傳統工藝品香川漆器製成的清酒器具、傳統工藝品阿波羅製成的餐墊等供旅客選購。但車上無法使用信用卡，僅能現金支付。



圖表 46.(左)車廂內設置展示櫃，展示地方特色工藝及車廂內販售物品。
(中)車上提供當地著名和菓子店甜點。
(右)車門邊放置洗手台，車門採落地大面窗設計。

(5)款待之道

千年物語列車一樣提供各種貼心與舒適的服務，但比較特別是在琴平車站打造出專屬的VIP候車室，只有搭乘「四國正中千年物語」的貴賓才能休憩，並提供有預約餐點的旅客享受額外的小點心。車上也提供毛毯、靠墊、充電線、小孩繪本等租借服務。而出發時站務員在窗外和旅客揮手送別，或是行進間經過小鎮時居民熱情的大力揮手致意，這樣好客與盛情款待，都讓這趟旅程添加更多美好的回憶，也讓這輛列車的搭乘率亦高達9成。本觀光列車在報告撰寫期間，於本年11月13日旅客達到9萬人次搭乘。

另外車上提供餐桌上花束與留言之額外付費服務，旅客需提前7天預約，提供相關基本聯絡資訊與搭乘列車資料等，所要留言的文字內容以120個字為限。



圖表 47.(左上)大步危車站站長以四國德島傳統舞蹈-阿波舞熱烈歡送。
(左下、右下)當地居民自備特色服裝、樂器、自製觀光列車旗幟歡送觀光列車旅客情景。
(右上)車上服務人員以搖鈴提醒旅客上車³。

³ 四國觀光列車上服務人員提醒旅客上車的方式均不相同，真中千年物語採用手搖鈴、志國土佐時代黎明物語為敲銅鑼。

3、志國土佐時代黎明物語觀光列車(志國土佐時代の夜明けのものがたり)

JR 四國第三輛觀光列車，於 2020 年 7 月 4 日起正式運行。打造之因是高知建城逾 400 年，又具幕末時期活躍於土佐(高知縣舊地名)的日本偉人坂本龍馬，而鐵道沿線風景秀麗，以歷史文化與壯闊山海美景等元素相結合，成為這輛觀光列車發想設計的由來。



圖表 48. 志國土佐時代黎明物語車側彩繪，兩側均不相同，並採漸層方式設計。
(圖片來源：<https://www.jr-shikoku.co.jp/yoakenomonogatari/en/index.html>)

(1) 運行期間與路線

分固定路線與限定路線運行。

固定路線為逢週六、日、一及假日運行。運行當日來回各 1 個班次往返，路線為高知縣境內之高知站至窪川站之間〔距離 72.1 km〕區間。部分路段又與坂本龍馬脫藩之道並行，相當具故事性。

中午出發的是從高知站至窪川站的下行班次，稱為「立志之抄」(立志の抄)，以坂本龍馬等愛國志士立志革新精神而命名；下午回程為上行班次，則稱為「開花之抄」(開花の抄)，意謂從革新成功後所綻放成功的花朵而命名。

另週五行駛的是限定加開高知東海岸的「土佐黑潮鐵道後免奈半利線(土佐くろしお鉄道ごめん・なはり線)」班次。行駛日期是限定期間，以本(112)年度來說，是 10 月 6 日至 12 月 22 日的每週五，共運行 12 天。

從高知站至奈半利站的列次，午間出發，稱為「煌海之抄」(煌海の抄)，以可車窗向外觀賞的波光粼粼的太平洋海景而命名；回程則稱為「雄飛之抄」(雄飛の抄)，寓意列車運行到傍晚時方，可觀看日落的太平洋上夕陽海景。



圖表 49. 志國土佐時代黎明物語服務人員紀實。

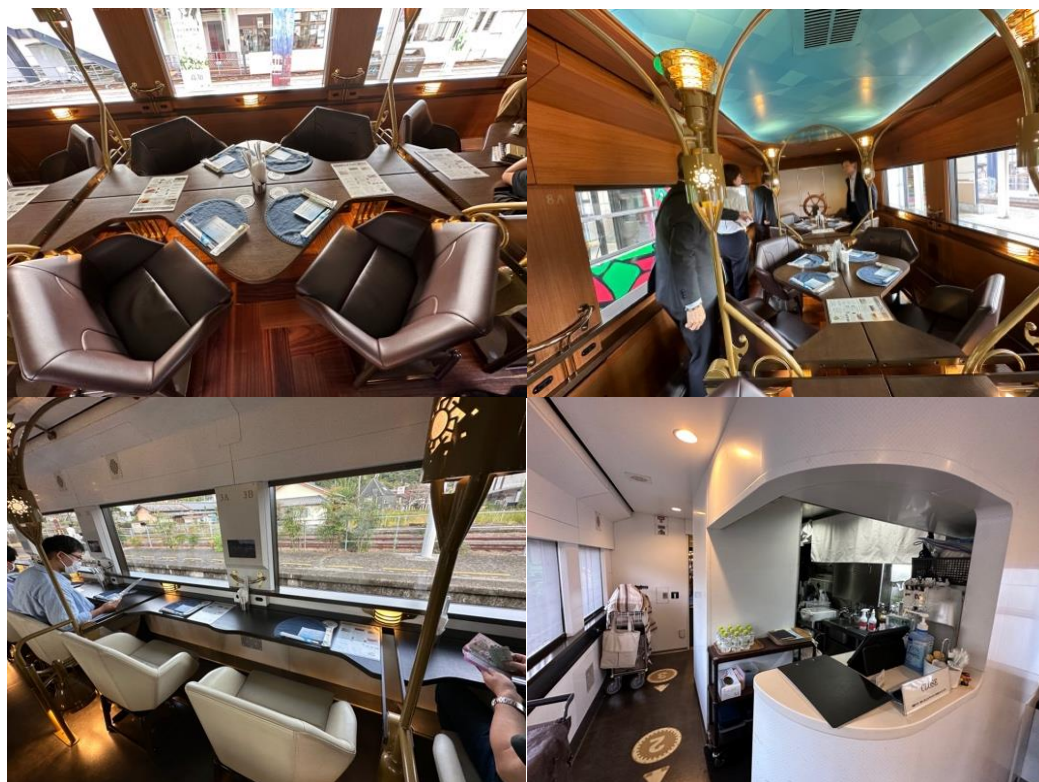
(2)車廂設計

本次所搭乘列車是 KiHa185 系柴聯車，為 2 編組。

車輛以「文明與啟蒙浪漫主義(文明開化ロマンティシズム)」為概念設計，展現「新時代、新文化、新希望」，就像當年幕末變革到明治。外觀復古，兩節車廂車廂內用上充滿明治時代特色的和洋裝潢，基色分別以一黑一白為對比。另外也將土佐特有工藝融入車廂設計，例如車內燈柱使用土佐和紙。

1 號車廂是代表幕末時代動盪時期—「黑船(クロフネ、KUROFUNÉ)」，內裝以木材打造，車頭設置船舵與大型螢幕顯示車外景色；藍色天花板意調藍天，形塑置身江戶幕府末年，搭船行駛迎向新世紀。座位共 28 席。座位配置有 BOX 席，以「おきやく」(土佐腔的「宴會」之意)感的方式將長桌放置在車廂中央，可以轉動座位以面窗或是面對他人一同愉快交流；另一邊則為因應疫情由「高知家庭聚會固座位」(高知家の団らんシート)改造的面窗觀景席。

2 號車廂代表是明治維新後的光明未來—「宙船(ソラフネ、SORAFUNE)」。內部設計以蒸汽機、火箭引擎為發想，打造成有如一艘充滿現代未來感之太空船；以白色與金屬為基礎色調彷彿黎明來臨，朝著新世代啟航，奔向未來。設有吧檯與座位 19 席，包含 1 個輪椅席。其中山側席的座椅，除了可面窗欣賞山景外，也可 90 度轉向調整的對坐設計。車裝中間也液晶小螢幕可觀看列車行駛時的景色。



圖表 50. 志國土佐時代黎明物語車廂內紀實。

本趟觀光列車的行程係 JR 四國會長(前社長)半井 真司陪同參訪人員搭乘。四國伊予灘物語等三列觀光列車命名及開行區間均由會長訂定，在車上會長與參訪人員分享觀光列車發想的歷程及初衷，每列車的設計均與地方有著深厚的連結，無論是以自然景色或歷史淵源，均有其典故。如伊予灘物語賣點是海岸、夕陽景色；而千年物語主打深山千壑、大自然的鬼斧神工；志國土佐則是立基歷史放眼宇宙。



圖表 51. (左)半井會長與朱副局長暢談觀光列車創造及經營理念。
(右)觀光列車內以銀河星空作為車頂設計。



圖表 51. 四國境內 3 列觀光列車行駛路線。

(3) 搭乘行程

本次係搭乘開花之抄(上行)列次，15:13 從窪川站出發。候車室有志國土佐時代黎明物語觀光列車海報，搭乘月臺有該列車意象的歡迎旗幟，與同樣彩貼列車意象之自動販賣機與垃圾箱等，營造氛圍。車上提供本次餐點的日文與中文料理介紹，另有一本小冊子，介紹沿途車站、景點與名產。



15:46 土佐久禮站，可下車至車站所設小市集選購當地特產；上車後開始提供餐點，途經安和海岸區間開始緩行，欣賞美麗的太平洋海景，另一側同樣有居民揮手致意；16:00 左右抵達須崎站，觀賞由當地居民表演之「須崎站 19 分劇場」，上車後服務人員開始銷售紀念品；16:45 左右至佐川站，於候車室享用咖啡或茶與點心。途經日高村日下站，一樣有居民在車站揮手迎賓，沿途經仁淀川、境川美麗山河景觀；於 17:52 抵達終點站—高知站。車程 2 小時 39 分。



圖表 52.(上)車窗外歡送紀實。(左下)在地居民販售點心。(右下)會長與窗外民眾互動。

(4)餐點內容

志國土佐時代黎明物語觀光列車所提供料理的餐價均相同，但不同行駛路線，餐點由高知縣境內不同合作餐廳或飯店提供。立志之抄為土佐市之土佐食彩森澤餐廳；開花之抄為中土佐町和食・宴あずま餐廳；煌海之抄為南國市 Good Luck (レストラングドラック)餐廳；雄飛之抄由奈半利町之 Nahari 飯店 (ホテル なはり)供應。不同路線供應的餐點內容自然不同，但強調是當地具代表性、特色性的日式、中式與西式菜餚，例如有坂本龍馬喜歡的鬥雞肉、當地盛產的鰹魚、深海捕撈的鮭魚，以及以柚子入菜等。菜單每三個月更換一次。



圖表 53. 車上餐盒及餐點紀實。

本次所體驗午餐組合是中土佐町和食・宴あずま餐廳餐廳所提供日式料理—「高知家満喫~土佐流款待料理(高知家満喫“土佐流のおもてなし”コース)」。以列車行駛沿線所產的海、山、川所產的新海鮮與蔬菜等食材，製作當地最具代表性的自慢料理，並以高知的高山所孕育的四萬十日本扁柏(四万十ヒノキ)所製兩層餐盒盛裝。其他餐具也是以高知的工藝品提供，例如安芸市生產玻璃筷架、土佐和紙做的杯墊等。精製的餐點與別緻的餐具，提供旅客體驗熱情的土佐宴客文化。從意境至實體都能感受到滿滿的高知氣息，在在滿足旅客五感體驗。另外列車停靠佐川站後，可憑菜單上的兌換券，領取由當地佐川觀光協會所提供，使用與銀座 Paulista 咖啡廳(銀座カフェーパウリスタ)相同的咖啡豆，加上司牡丹水所沖泡出的咖啡，也可以選擇綠茶。甜點是提供當地著名的日高村芋屋金次郎本店蜜地瓜條(揚げたて芋けんぴ)。



圖表 54.(左)車上提供在地盛產農作物柚子產出之酒精飲品。
(右)當地著名農產品炸土芋。

另車上備有隨選菜單，除了飲料、酒類、蛋糕、點心外。還有簡餐可提供，最特別的是鰹丹麥，是含有鰹魚肉的鰹魚造型的鹹派，但需發車前3日預訂。車內亦販售原創設計商品，舉凡餐點所使用的餐具，如便當盒、筷架、餐墊等均有販售；以及文件夾、筆、徽章、紙膠帶、藍莓醬、仙貝與和菓子等供旅客選購。但車上無法使用信用卡，可用現金、LINEPAY 等支付。



圖表 55.(上左) 佐川站由佐川觀光協會所提供熱咖啡及熱茶。
(左上)朱副局長與會長、土佐久札站長合影。
(右下)車站內布置紀實。

(5) 款待之道

強調充滿土佐款待精神的觀光列車。車站、鐵路沿線一樣有居民變裝並盛情的揮手致意。

其中列車停靠在須崎站，是整個體驗行程的最大賣點。由當地居民先致贈歡迎禮，有手工藝品如杯墊、新鮮蔬果等。月臺提供拍照道具，如吉祥物鍋燒麵看板、志國土佐時代黎明物語觀光列車意象背心等供旅客拍照。而重頭戲「須崎站 19 分劇場」，由當地居民進行樂器演奏，並與旅客共跳團康舞之活動，現場互動熱絡、氣氛 HIGH 到最高點，展現十足滿滿人情味，是讓旅客搭乘觀光列車非常難忘的體驗。



圖表 56. 居民便裝歡迎觀光列車



圖表 57. 須崎站內迎賓及賓客同歡情形。

(四)JR 四國車站開發

JR 四國除了運輸本業以外，非鐵道事業(關連事業)有旅館、車站大樓與不動產、飲食與商品銷售及其他等等。其中最重要兩大版圖就是旅館與車站大樓與不動產部分。對於車站大樓的開發，以四國兩大車站為主，分別是松山站與高山站。

1.松山站

松山市人口超過 50 萬，是四國地區最大城市、愛媛縣政治、經濟、文化與行政中心所在。

依本次參訪時 JR 四國所提供的資料顯示，松山站於 1927 年開業，第二代站體於 1953 年翻修，有候車室、旅遊資訊中心、著名的商店街—「松山百貨店」與大型餐廳等。2000 年車站大樓翻修，完成初代車站的三角形屋頂。作為四國其主要進出車站，所有等級列車均停靠，也是松山市唯一陸路玄關口。2022 年每日旅客為 1 萬 1,004 人次，是四國車站人次排名第三；每日有 162 輛火車停靠。

但南北走向的予讚線以及車輛維護基地，將市區分割為東西兩面。車站東側有商業設施，西側有住宅區，往來兩處無法直接穿過車站大樓，需繞道遠處路口而行。且因平交道造成經常性的交通阻塞，也阻礙車站周遭地區的整體發展。為解決上開問題，自 2008 年開始制定新的都是計畫，其中愛媛縣推動執行 JR 松山站交通立體化專案開發，松山市則實施土地區劃調整專案，透過這些專案再進行 JR 松山站周圍地區的整合與再開發。以高架鐵道方式建立新車站大樓，而周圍地區將同時開發如道路與公園，以及站前廣場等基礎設施。

JR 松山高架新站之外觀參考當地古時齋院之「長屋門」意象，故以黑色為主，設計沉穩，與周圍的住宅區融為一體，預計 2024 年秋季完工。高架下的空間將進行商業開發與公共用途，如自行車停車場等。而車站大樓也計畫含蓋旅館與辦公室。至於站前廣場也將設有貫穿松山市中心的路面電車的電車站，未來轉乘 JR 列車將更便利與順暢，同時也將新松山車站打造為松山市生活和觀光的新基地。



圖表.58 四國松山站
(照片來源：google 圖片搜尋引擎)

2. 高松站

高松市人口約 42 萬左右，是香川縣縣廳所在地。位處四國東北部，北臨瀨戶內海，因優越的地理位置，高松車站緊鄰瀨戶內海南邊海岸的主要港口高松港，是陸、海運線間的主要接駁點，而高松市就以站、港為核心成為半圓形市區。也是 JR 四國本社所在城市。

高松站是香川縣主要車站，路線有北部予讚線與東部高德線，是「瀨戶之都、四國最北端的車站」(瀨戶の都、四国最北端の駅)。旅客人次是四國地區排名第 1。

車站周邊現有以許多大型建設林立，是屬於「Sunport 高松」再開發地區。

「SUNPORT 高松」是一個圍繞著 JR 高松站和港口的商業購物區，齊集車站、路面電車站、巴士客運、港口碼頭及其渡輪客運大樓、飯店、玉藻公園等設施。地標是高 151 公尺、30 層樓之「高松 SYMBOL TOWER」，有觀景樓、會議中心、大型表演廳、停車場、豐富的商業設施和景觀餐廳等。站前廣場前有兩家 JR 四國的飯店，分別為 JR 高松克雷緬特飯店(JR Hotel Clement Takamatsu)與 JR 高松克雷緬特客棧(JR Clement Inn Takamatsu)。Sunport 高松成為一處名副其實的食、宿、遊、購、行完備之地區。

但高松車站與港區的大型建設仍持續進行。在高松站的後方正在興建地上 18 樓、地下 1 樓的建築物，是德島文理大學新香川校區。看準高松優越的地理位置，未來新校區距離車站步行只要 2 分鐘，可搭乘渡輪或快速電車前往至岡山約 60 分鐘、德島約 80 分鐘、小豆島約 40 分鐘。預計 2025 年 4 月將有超過 1,500 名教職員進駐。

再往港區方向前進，是正在興建香川縣的新縣立體育館。設有主競技場、副競技場和武術設施等多用途之體育館。主競技場預計最大容量約 10,000 人（固定座位 5,024 個），成為日本中國和四國地區最大的競技場之一。將來可以舉辦大型國際體育賽事，音樂會表演場地等。

而 JR 四國同樣看準這一區塊軌道經濟發展潛力，在目前高松站旁將建造一棟與車站直接相連的 4 層商業大樓和一棟 5 層樓的停車塔。該商業大樓命名 ORNE，將吸引約 70 家商店入駐，包括超市和美食廣場，預計於 2024 年 3 月開幕。

除了車站的商業大樓外，另四國電力株式會社也在此區向香川縣政府以 15 億日元購入 5,000 平方公尺的土地，進行「外資頂級酒店招商計劃」，預定在 2025 年後將有日本第二家文華東方酒店在此開業，將打造一座 19 層高、100 間客房飯店飯店，標榜吸引高端旅客。

整個高松站、港區完備的基礎設施，引發龐大軌道經濟效益，連帶也吸引車站附近數棟新豪宅公寓建案，一間房價據聞超過一億日圓。

而高松車站與港區的新商圈將逐漸成形，是否對於步行約距離 15 分鐘路程高松市最大的商店街—「丸龜商店街」造成營運衝擊。對於這個議題，JR 四國認為，

雖然皆屬於購物餐飲消費之複合商業設施，但步行距離並不遙遠，且同樣都是位於市區的商圈，但定位不同，所提供商品也不同。而旅客來到高松將多一處位處市區的購物場所，兩處往來便利，旅客也可延長在高松的停留時間，增進消費。對於高松兩大商圈而言是共存共好，並同時擴大整體邊際效益。



圖表 59.四國松山站
(照片來源：google 圖片搜尋引擎)

(五)JR 四國旅宿業經營

JR 四國於 1997 年 100% 出資設立 JR 四國飯店股份有限公司，部分飯店是承接原國鐵時代所經營飯店。經營迄今已有 8 家飯店，共 307 名員工。

雖經營業別不同，但因屬於同一個企業集團。JR 四國表示，為讓同仁瞭解兩個不同專業工作的業務內容，一部分員工是自其他飯店聘請外，也會挑選在運輸本業上優秀的同仁派至飯店服務，互相學習。

而近年來 JR 四國積極擴張旅館事業之版圖，自 2018 年開始以 JR Clement Inn 品牌，分年於高松、高知、今治、姫路等車站附近陸續展店。最特別的是，於 2019 年在收購道後溫泉區的道後やや飯店(ホテル道後やや)，以及收購 JR 克雷緬特客棧姫路(JR Clement Inn 姫路)，並於 2022 年開幕，這是位於四國以外，也是第一家跨出瀨戶內海至近畿的飯店。

另外，前述所提到四國電力計畫經營的文華東方酒店，JR 四國亦有參與部份投資。還有像在德島之阿波池田站(千年物語觀光列車停靠站點之一)附近，利用傳統老街上、屋零 120 年以上的古民宅經營民宿，品牌名稱為「4S STAY」。目前已有阿波池田站前、阿波池田本町通 2 家，預計 2024 年 2 月將有阿波池田溫泉橫第三家店開幕。

以旅館的定位來說，除了早年開業之 JR Clement 高松、德島與宇和島是以一般高級飯店經營，以及 2019 年在道後溫泉區的道後やや飯店是屬於在度假區的旅館外，其餘新設的 4 家飯店都是以 JR Clement Inn 品牌經營之商務型旅館(宿泊特化型旅館/宿泊特化ホテル)。這些新開幕的商務型旅館，除了開業地點不同外，客房房型、內部裝潢、備品供應等，幾乎如出一轍且規格大致相同，對於日後經營的維護管理與備品採購作業等可統一進行，也能降低成本。

有別於傳統星級旅館將其設置在飯店內部樓層內，用餐的客人必須經過旅館大廳後再至餐廳。觀察 JR Clement Inn 高知與高松兩家飯店所附屬的餐廳，是採對外設置方式。對於一般路過的客人，可直接從門外瞭解餐廳菜式而進入消費。就如 JR Clement Inn 高知，其附屬餐廳更有與旅館大廳有連通門，方便住客可直接進入享用所提供的早餐；其餘時段，當然就是吸引過路客進來用餐。餐廳改以這樣的設置，也是提高營收方式。

而以四國地區整體而言，除了未來有國際知名飯店品牌一文華東方酒店進駐高松外，還有像日本星野集團，於 2023 年 4 月以首次品牌 OMO7 插旗高知，成為該集團 OMO 品牌第 15 家飯店。面對日本本土與國際知名飯店品牌紛紛進駐四國，JR 四國認為，有不同等級、不同風格定位等飯店，對於四國觀光發展是有其助益的。因為可吸引不同層級的旅客來到四國，而旅客也可以對於本身喜好選擇相對應等級的飯店。旅遊產品選擇越多元，旅客造訪動機更多元。

至於未來是否會持續擴大「JR 四國飯店」這個品牌的版圖，或者像 JR 東日本飯店一樣到海外展店，甚至在臺灣設立新飯店。JR 四國表示如果未來有好的地點與時機，都可納入評估，尤其是在車站旁設店是最好的地點所在了。

參、心得與建議

一、心得

淡路屋的便當不斷的推陳出新，但是基本上熱銷的定番品(長銷商品)依然是經典款便當，為何淡路屋要常常推出新款特色便當？

顧客嘗鮮是心理上的需求，但生理上最終還是最常吃的是經典菜色，而且一般限定特色便當非常少可以轉變為長銷明星便當，正所謂「東西是新的好，口味是舊的好。」但新特色便當的上市，不一定會賺錢或成功，但它會是一個行銷議題，是一家門市的帶路雞，藉由新便當上市成為吸引民眾上門購買便當的驅動力，有助於拉抬長銷便當之銷售量，亦滿足客人的心理需求、激發廚師的廚藝、成就感、向心力及彰顯企業充滿創新的生命力及擴張營運的企圖心，營造品牌創新形象及持續年輕化。

若採異業結盟開發跨界聯名模式合作，開發聯名特色便當打破規格化的產品，以品牌聯名，賦予產品附加價值，再採取限時、限量方式，突破消費者對價格既有框架限制，增裕營收。另外則可吸引更多品牌過去觸及不到的消費群眾，打破品牌的同溫層，進而創造更大的利益，提高合作品牌彼此之品牌權益。長期而言，跨界合作藉由品牌優勢的結合，互補所長，發揮相乘的擴張效果，對品牌能見度、品牌好感度及品牌價值的提升，必定會有某程度的幫助，營收的表現可以期待會越來越好。

有鑑於淡路屋擁有豐富及卓越的鐵路便當經營、創意開發及行銷經驗，值得交通部臺灣鐵路管理局標竿學習與建立良好且長期的互惠交流友誼，未來交通部臺灣鐵路管理局及淡路屋株式會社可簽署締結友好合作備忘錄，建立國際交流的平台及管道，共創雙贏，初期可合作內容如下，以利交通部臺灣鐵路管理局 113 年公司化開創富前瞻性之營運規劃及佈局。

(一)鐵路或百貨商場便當營運服務相關的業務交流與合作。

(二)以共創共利概念透過聯名行銷活動，達擴大聯名特色便當發表活動之橫向及縱向行銷效益，以及透過彼此的自媒體行銷，提高雙方之行銷及經濟效益。

二、建議

(一)參考 JR 四國觀光列車設計與包裝模式

此次體驗 JR 四國這三輛觀光列車，其共同點都是依照行駛路線之地區自然景觀與歷史典故等命名。有了名字後，再規劃相關設計細節，包含車廂設計融入地方傳統工藝、農特產品等加以組合包裝成無形服務與有形商品。不但帶動地方觀光和促進產業發展，也讓地區整體活化。而最重要的是，透過觀光列車的行駛，強化當地居民的凝聚力，也無形中增加鐵道公司與當地居民的緊密的合作關係。

對於旅客而言，搭乘 JR 四國精心規劃的觀光列車，也儼然是一種以深度旅遊方式認識當地自然景觀、四季風采、歷史典故與飲食文化。

而本局山嵐、海風號已進入設計階段，預計 2024 下半年投入營運。在營運前，可以與潛在場商共同研討參考上開設計與包裝模式，融入更多在地特色與文化，形塑與其他觀光列車有別的铁道旅遊新產品。

(二)利用車站絕佳地點經營鐵道旅館，建立 TR 品牌形象

JR 四國近來不斷擴張經營旅館與民宿，尤其以 JR 品牌為主，發展各附屬品牌，經營不同等級的住宿，地點更是以各大車站為首要設置之處。

臺鐵局早年亦有自營的旅館，如著名臺灣鐵道飯店、臺南鐵路飯店與臺中鐵路飯店，還有福隆海水浴場的國民旅舍等，雖然因時代變遷之故而未能再營運。但近年來則將南港、松山、萬華等車站大樓部分空間，以 OT 方式由民間經營旅館，但可惜的是這些旅館名稱並未顯示臺鐵、TR 或鐵路等相關字樣。

而目前 TR 品牌有 TR 便當與 TR Lounge，但 2024 年公司化後，可透過其他方式增加 TR 品牌系列產品。以經營飯店來說，雖然目前臺鐵局現階段無法自營，但如未來車站有新飯店大樓，可規劃透過委託經營方式，將臺鐵 TR 品牌冠入旅館名稱內，如同 JR 將品牌冠入所屬旅館一般，以建立品牌形象以及增加品牌能見度。

另外像同樣為國營企業的台灣糖業公司，將其臺南市東區的飯店，委託予長榮桂冠酒店經營管理的酒店經營，並命名為台糖長榮酒店(台南)，也是保留「台糖」的名稱，亦有台糖人員派駐學習旅館經營，就如同 JR 四國運輸本業同仁派駐旅館部門一樣。而臺鐵未來公司化若可將地段好的旅館大樓委託經營，除品牌名稱以 TR 建立外，也可派駐優秀人員學習。