

# 日本鐵道聯合發展多角經營的借鏡學習 -東京急行電鐵株式會社例

## An Introduction of Japanese Rail Business Model With Integrated Commerce Function- Tokyu Corporation

簡文彥<sup>1</sup>

Wen-Yan Jiang

### 摘要

軌道建設(鐵路、捷運)近年來為政府重要的交通投資項目之一，期待透過軌道建設，改變都市交通運輸機能及提升都市環境品質。不過，由於軌道建設投資規模動輒數十億甚至百億以上，對於軌道建設的成本控制與後續經營效益的追求就顯得相當重要。大眾運輸建設(鐵路車站、捷運車站、重要公車節點)由於提供了高品質且低票價的運輸服務，提升車站周邊土地的可及性(Accessibility)與區位條件(Location)，對於周邊土地價值及商業活動具有明顯的提升效果。因此，如何結合軌道建設與周邊事業整體發展，將軌道建設營運與土地開發及商業經營納入同一事業整體考量，就成為軌道事業永續經營的核心。本文參考日本東京急行電鐵株式會社的發展經驗，以該公司結合軌道建設、不動產開發與零售業經營的策略方式，希望能夠提供國內相關單位推動軌道建設之參考。

關鍵字：軌道建設、都市更新、整體開發、東京急行電鐵。

### Abstract

Since arailwayconstructionproject is one of the most expensive project in the government administrative portfolio. It is critical to know how to enhance financial income fromaexpensive railway project(usually cost billion dollars), exceptits traffic benefit and environmental amenity. Due to a railway construction project improve the accessibility and location, the value of real estate property surrounding the railway corridor usually raises then. Therefore, in order to financea railway construction project, how to capture the value from increased real estate price is fundamental. In the case study of Tokyu Corporation, its three cores businesses(Railway Business, real estate development and retail business)make the development and operation of railway business sustainable. It provides a superior prototype for those who want to make a railway construction project successful.

**Key Words: Railways Construction, Urban Regeneration, PUD, Tokyu Corporation**

---

<sup>1</sup>育辰工程顧問股份有限公司總經理， email: wyjiang@ntu.edu.tw

## 一、日本鐵路簡介

### (一)日本社會背景

日本山地多、平原少，人口密度約為每平方公里 339 人，在土地稀少且人口密集的條件之下，日本以高密度的開發模式並嚴格控制和規範土地開發行為，避免土地資源的浪費，務求土地資源的使用與開發最佳化。同時，在交通運輸政策上，日本以快速軌道建設與便捷的交通運輸引導城市的發展模式，滿足民眾業務、通勤、通學、休閒與消費需求。

### (二)日本軌道建設營運主體概述

#### 1.國鐵

日本的軌道分成國有軌道與客運私人軌道，國有軌道貫通日本全國各地，投資興建公司為 JR(JAPAN Railroad)，JR 原本為 JNR『日本國有鐵道局』，例如我國的鐵路管理局，後來 JNR 日本國有鐵路因不堪長年虧損，遂於 1987 年民營化。日本國鐵局民營化後分成 6 家公司(JR 北海道、JR 東日本、JR 東海、JR 四國、JR 西日本、JR 九州)及專營貨物運送的 JR 貨物(JAPAN RAIL FREIGHT)等 7 家公司，繼續管理原本的國有鐵路，但是每一家公司都還是以 JR 為路線名稱的開頭，不過實際上已經具有民間企業的色彩，且除軌道事業經營之外，更參與車站周邊土地開發、物業經營與觀光等。

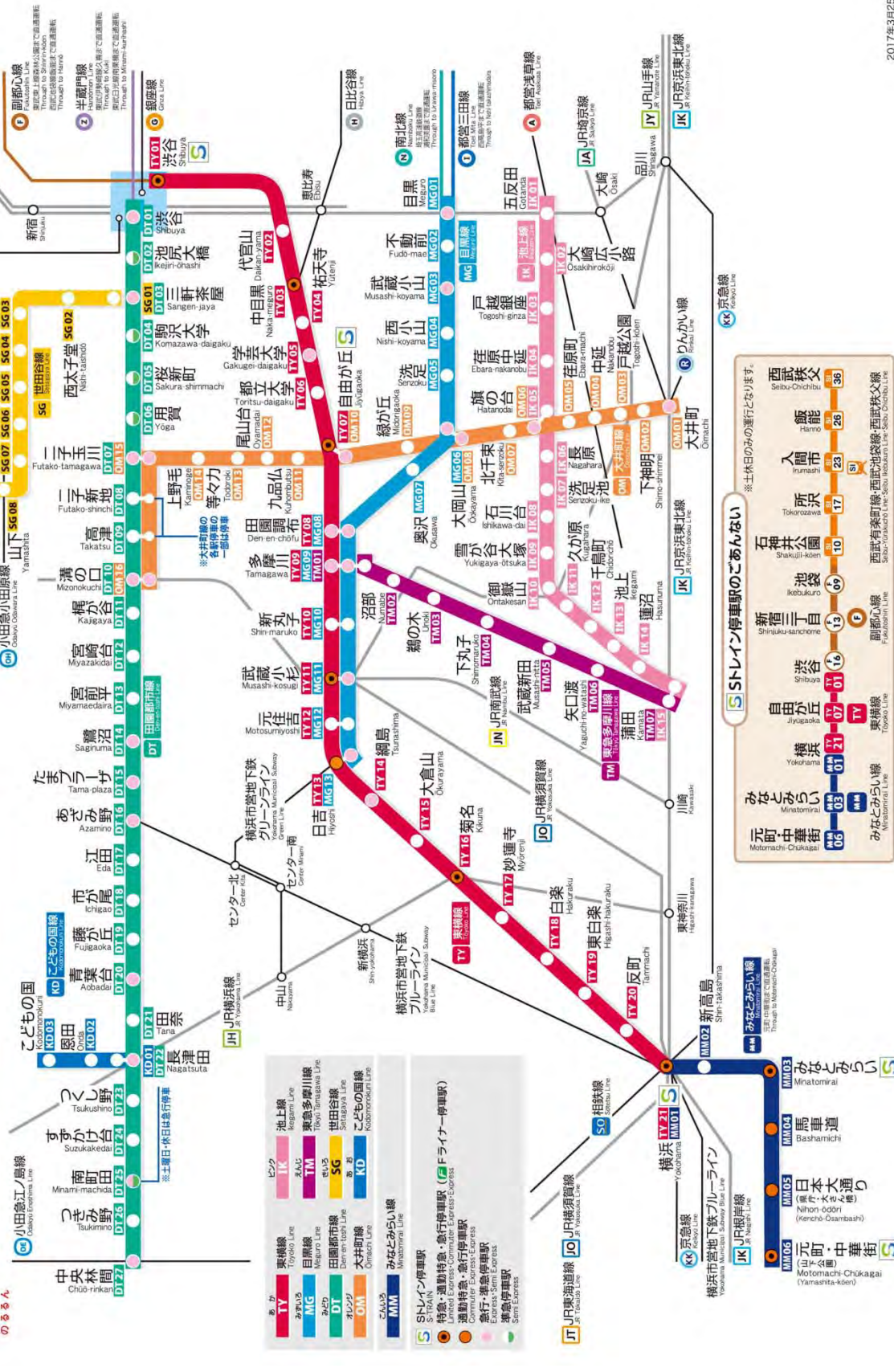
#### 2.私鐵

日本當地還有許多民營(私鐵)及第三軌道部門，皆為區域性經營，包括很多中小型規模的地方性鐵道會社，包括東武鐵道、東京急行電鐵、西武鐵道、阪神鐵道等，這些民營鐵路公司除了有本身的經營地域客運之外，也都結合事業集團中的建設事業、零售業、物業經營等，都可促進鐵路建設與營運上，配合地域性與融合企業文化的多元性。最重要的是，透過多元經營的模式，同時提升了交通運輸(運量)與土地使用(坪效)的效益，不僅讓鉅額的鐵路建設投資成本有回收的機會，也因為同時規劃鐵路車站與周邊地區土地的發展，讓都市運輸與土地使用的目標能同時滿足，提升都市環境的品質。本文介紹的東京急行電鐵，就是以東京都的澀谷為企業核心，主要營運來往東京都與神奈川縣西南部的多條軌道線(圖 1)，同時路線沿線也是該集團不動產開發、百貨零售業及物業管理等經營重心。



# 東急線・みなとみらい線路線案内

## Tokyo Lines · Minatomirai Line



東急線	
池上線	IK
目黒線	MG
田園都市線	DT
大井町線	DM
みなとみらい線	MM
S-T-R-A-I-N	
特別・通勤特急・急行停車駅 (S-Fライナー停車駅)	S
通勤特急・急行停車駅	○
急行・通勤停車駅	●
通勤停車駅	○
半急停車駅	○



図 1 東急線營運路線圖

資料來源：東京急行電鐵株式會社官方網頁，2012。



### (三)東京急行電鐵株式會社簡介

日本「東京急行電鐵株式會社」(Tokyu Corporation)成立於1922年9月2日，總部位於東京都涉谷區，資本額約為1,217億日圓，2010年營業收益約為2,715億日圓，員工人數4,158人。東京急行電鐵的經營可以分為三個核心事業群，分別為運輸事業、不動產事業、零售及生活服務事業，三個事業群相輔相成，形成一個機能互補的運作機制。也讓軌道的建設經營，增加更多彈性的考量。例如，運輸事業藉由提供便利性，可協助零售事業開發客群，同時也因為方便的交通具有提升區位優勢的利基，能夠讓不動產開發的價值增加。另一方面，零售事業則透過開發具吸引力的設施或服務，增加運輸事業的乘客量，並提升周邊住宅或辦公不動產的價值。不動產事業透過都市更新或整體開發，也能為地區吸引人口進駐，增加運輸事業乘客量，同時為零售事業帶來客群(圖2)。

## 二、日本軌道結合建設的開發策略

### (一)交通建設與周邊都市整體發展

東京急行電鐵株式會社(Tokyu Corporation)研擬車站沿線發展策略，相當重視交通規劃建設為都市再發展的契機，結合區域特性與地區需求，規劃符合當地適用之都市發展策略，以創造具有地方發展特色的站區，並且促進交通建設與站區利用多元化。(圖3)

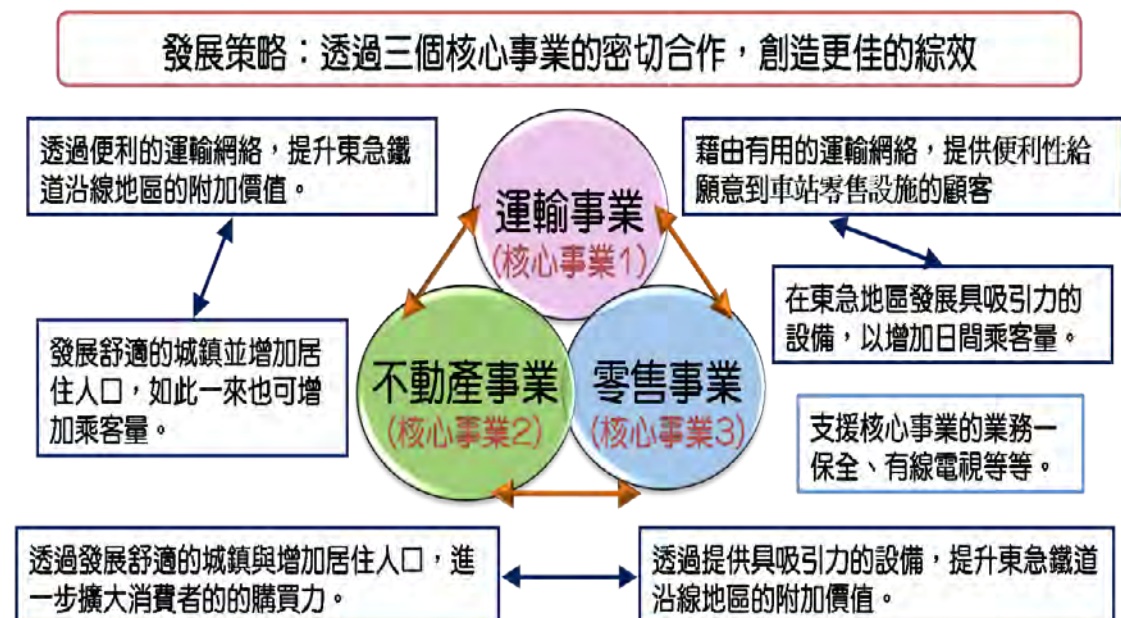


圖2 日本東京急行電鐵發展策略

資料來源：1.東急集團簡介，2012。2.Tokyu Corporation (3YMid-term\_Management\_plan 03/2012)。3. 本文整理。

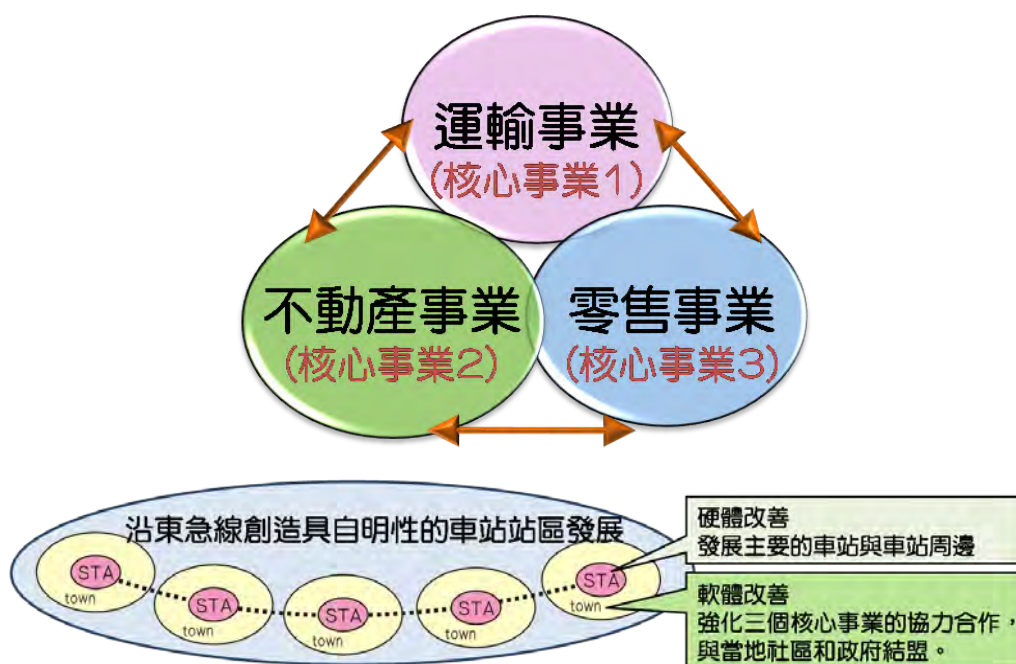


圖 3 交通建設與周邊地區共同發展策略

註：東京急行電鐵株式會社之三個核心事業為：運輸事業、不動產事業與零售事業

資料來源：1.Tokyu Corporation (3Years Mid-term Management plan 03/2012). 2.本文整理。

例如，東急集團推動的「二子玉川東地區第一種市街地再開發事業」，約 11.2 公頃的計畫範圍中，將二子玉川車站、國道建設(類似台灣的省道)與車站周邊都市更新結合，已於 2015 年 4 月完成第二期住宅大樓，實現車站與站區周邊大規模開發的目標；此外，集團內於 2012 年 4 月底開幕的澀谷東急文化會館新建大樓(ヒカリエ)，也是透過新建的澀谷車站結合周邊地區都市更新事業。上述兩件開發計畫，不僅著重於車站硬體設施與機能的改善，更納入站區周邊社區環境整體開發，以滿足整體都市活動的改善需求，並在集團內將運輸事業(包含公車轉乘)、不動產事業與零售事業三個核心事業整合發展。二子玉川車站與新澀谷車站的開發，都是結合車站建設與週邊土地都市更新事業的成功案例，與車站共同開發的購物中心、辦公室與住宅社區建設完成後，不僅大幅改善車站周邊地區原本老舊的環境，更重要的是其經營效益對企業組織產生長期營收貢獻，讓軌道公司永續經營。圖 4、圖 5 為開發後現況，以軌道公司主導車站周邊更新開發作業，重新活化周邊地區環境與商業機能。

除了積極開發車站站區(Station Area)與軌道沿線路廊(Corridor)的發展機會之外，對於運輸本業部分，仍積極配合周邊都市發展趨勢，持續加強運輸服務機能。例如在 2012~2014 年度，投資 547 億日圓加強軌道運輸安全；在擴充軌道路網服務部分，也於 2013 年 3 月開通東橫線與東京地鐵(東京 Metro)副都心線的連通，透過「運輸事業」、「不動產事業」、「零售事業」三個核心相互合作，發揮提高軌道搭乘人次的效果，2014 年 3 月東急線年運輸人次突破 11 億人次，運輸

人次統計自 2012~2014 年增加了 5%，充分發揮了 TOD 都市發展精神，並且具體落實到財務效益的實現。



圖 4 二子玉川車站及周邊開發實景

資料來源：簡文彥攝影。



圖 5 東急澀谷車站及澀谷東急文化會館實景

資料來源：簡文彥攝影。

## (二)針對區域特性發展階段與特性調整事業內容

東京急行電鐵在東京地區經營的軌道路線包括：東橫線(澀谷站~橫濱站，約 24.2km)、目黑線(目黑站~日吉站，11.9km)、田園都市線(澀谷站~中央林間站，約 31.5km)、池上線(五反田站~蒲田站，約 10.9km)、多摩川線(多摩川站~蒲田站，約 5.6km)、世田谷線(三軒茶屋站~下高井戶站，約 5.0km)等，每條路線所經過的區域發展狀況不同，軌道公司可針對區域發展狀況條件，配合地區的發展需求採取不同的策略，不僅增強軌道服務對沿線居民的吸引力，同樣地也可增加集團的經營效益。



例如，東急電鐵在規劃區域發展策略時，依照站區車站與周邊之居民、乘客特性，將東急沿線地區分為四個區域，並針對不同區域使用者特性與人口、經濟現況發展，研擬不同的對策，以確定每條路線及車站的發展內容，配合公共設施、產業類型與房地產發展，將軌道建設與土地開發一體化建設。如此，不僅更能為老舊區域注入新的活力，也藉著軌道建設的興建，提供車站周邊最需要的都市發展機能，達到都市的活化與再生，同時創造軌道事業經營最大的利潤。(圖6)

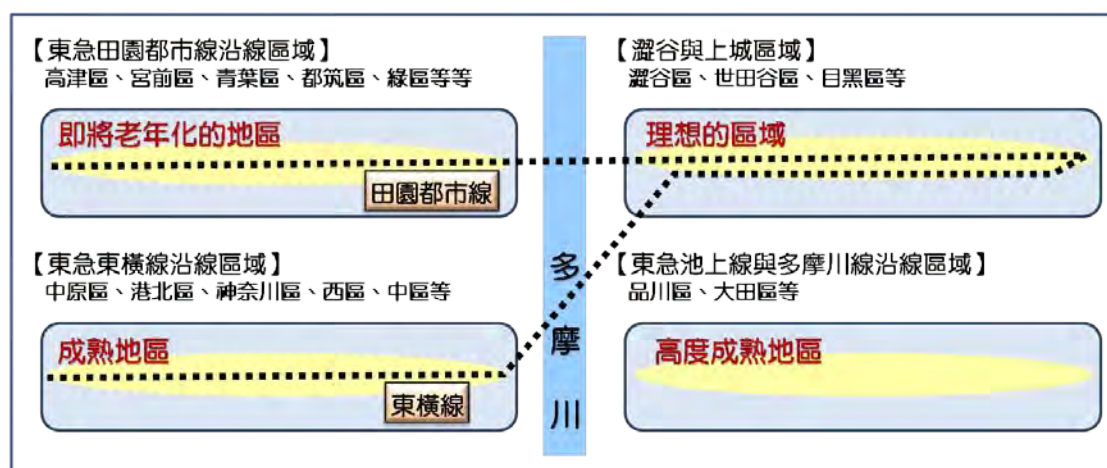


圖 6 東急鐵道沿線區域發展特性

資料來源：1.Tokyu Corporation (3Years Mid-term Management plan 03/2005)，2.本文整理。

表1 東急線沿線區域特性與發展策略

區域	特性	策略	舉例
東急田園都市線沿線區域	現階段人口成長，但即將老年化的地區；可預測不久後會快速老化。	將有用的設備聚集在車站周邊，透過這項措施，可改善城鎮的便利性。	高津區、宮前區、青葉區、都筑區、綠區等。
澀谷與上城區域	理想的區域；具有平衡的人口流動。	保持現況，可做為發展良好的範本，有助於提升東急的品牌價值。	澀谷區、世田谷區、目黒區等。
東急池上線與多摩川線沿線區域	高度成熟地區；需要被更新的地區。	透過增加有小孩的家庭人口流入，活躍更新區域周邊	品川區、大田區等。
東急東橫線沿線區域	成熟地區；將慢慢成為人口老年化社會。	藉由製造具吸引力的需求條件，創造橫濱地區軌道使用的需要性。	中原區、港北區、神奈川區、西區、中區等。

資料來源：1.Tokyu Corporation (3Years Mid-term Management plan 03/2005) 2.本文整理。

### (三)推動綠色交通與社會責任

軌道在都市運輸的方式上，是最安全便捷與節能減碳的方式，因此吸引更多民眾搭乘，不僅是軌道經營者的目標，也是都市交通的發展願景。根據東急集團經營的「田園城市地鐵線」的調查統計，居民到地鐵車站的方式之統計總量中，有 67.8%為步行，24.7%為公共汽車，僅有 6.1%為使用私人小汽車。主要的因素，也在於東急鐵道本身也具有公車經營服務，便利的接駁公車系統除了可吸引遠距離乘客前往使用地鐵，同時還有效地降低社區內部機動車交通使用。除此之外，東急集團內部更注重企業內的綠色標章與節能減碳，希望在軌道事業、建設與零售業經營核心之外，更能給予顧客愛護能源與愛護地球的企業形象，公司也積極參與社區活動的贊助與教育活動，加強東急鐵道車站周邊的社區意識。

### (四)拓展沿線居民生活的服務

在交通與通訊網路事業服務範圍更為密集的環境下，東急集團也準備發展非實體商店的服務(non-store convenience services)，顧客可以透過通訊設備、網路或電視訂貨，貨物或服務就可以直接宅配到家。由於東急集團內已經擁有百貨與零售店，搭配密集的電車路線網絡與公車系統，加上軌道沿線部份社區的物業經營也屬東急集團子公司，透過事業體中的核心事業即可完成大部分非實體商店的服務機能，不僅可創造更多的經營效益，而且東急集團的服務與企業形象更能與地方民眾更緊密的連結。

## 三、效益分析與未來展望

### (一)效益分析

日本東急電鐵積極推動車站周邊的開發與發展相關事業，直接反映在營業利益的貢獻上，依照東急電鐵的營業利益統計(Operation Profit，表 2)，附業營業利益佔收益的比例，近年來呈現穩定成長趨勢，比例也皆高於 60%以上。透過結合軌道事業周邊多角化經營，集團超過一半以上的營業利益來自於不動產經營、生活服務、休閒服務、旅館等，展現其積極結合相關事業，提升軌道事業的經營成效。



表2 日本東急電鐵五年營業利益統計(2009~2013)

年份	2009		2010		2011		2012		2013		
項目	金額 (百萬 日元)	比例	金額 (百萬 日元)	比例	金額 (百萬 日元)	比例	金額 (百萬 日元)	比例	金額 (百萬 日元)	比例	
運輸本業	25,806	39.5%	23,229	44.0%	28,481	49.9%	18,319	33.3%	18,048	32.4%	
附 業	不動產經營	23,587	36.1%	22,851	43.3%	16,923	29.6%	22,429	40.8%	26,803	48.1%
	生活服務事業	10,896	16.7%	3,866	7.3%	7,632	13.4%	10,114	18.4%	5,968	10.7%
	休閒服務事業	2,215	3.4%	1,461	2.8%	2,741	4.8%	2,877	5.2%	-	-
	旅館及度假 事業	682	1.0%	-1,422	-2.7%	-1,443	-2.5%	-828	-1.5%	1,440	2.6%
	支援事業	2,018	3.1%	2,611	5.0%	2,628	4.6%	2,515	4.6%	3,052	5.5%
	其他	93	0.1%	142	0.3%	155	0.3%	-395	-0.7%	428	0.8%
總計	65,301	100.0%	52,741	100.0%	57,119	100.0%	55,032	100.0%	55,742	100.0%	

資料來源：東京急行電鐵株式會社，2014，網頁資料。

## (二)未來展望

參考東急電鐵 2015~2017 年度的中期經營計畫，即使透過「運輸事業」、「不動產事業」、「零售事業」三個核心事業，已經可以達到穩定的事業經營與財務收益，公司內部仍然對外在環境的變化保持高度的警戒，隨時準備調整策略，以因應詭譎多變的商業環境。東急電鐵公司針對未來環境的變化，也提出四項關鍵發展課題可供參考：

### 1.人口變遷的趨勢

人口仍然持續朝東京都會集中發展，因此在近程交通需求上仍然相當明顯。但是，因應未來人口總量的減少，人口結構朝向「少子化」、「高齡化」的發展趨勢，針對人口總量與人口結構變化可能衍生生活模式的轉變，都將對於運輸需求、居住需求與活動消費需求等產生影響。

### 2.消費與顧客需求的變遷趨勢

受到人口結構變化的影響，未來家庭組成與生活方式也將有很大的不同，因此對於旅運服務、不動產開發與零售消費的「顧客」屬性，可能產生重大轉變。加上行動電話、穿戴式裝置等智能設備持續發展，除了個人生活的智慧化，都市管理也逐漸朝智慧城市發展，如何透過取得大數據(Big Data)與活用資訊，掌握生活方式的變遷趨勢並且提出因應策略，也是軌道事業與周邊事業經營的重要課題。

### 3.掌握新事業的發展機會

配合東京都心基礎設施建設與改善的需求、2020年東京奧運所衍生的建設與服務需求、羽田機場國際化所衍生的新興建設機會，加上民眾對於環境保育、能源利用等意識的提高、法令與行政制度的變革等，都是可能產生新型態事業需求的機會，如何加以掌握或配合調整服務，也是軌道與週邊服務的重要課題。

### 4.全球化的市場競爭

日本國內市場已經發展成熟，且受到人口減少與老化的影響，國內市場可能縮小。如果掌握亞洲市場仍持續成長的機會，輸出軌道建設及周邊事業經營的發展模式，也是軌道事業持續保持發展的重要課題。不過，國際市場競爭也是相當激烈，必須維持事業經營競爭力與掌握在地市場需求，才有機會在全球化的市場競爭中勝出。

## 四、對我國軌道事業的建議

日本軌道公司整合交通事業、不動產開發、零售事業與其他事業共同經營的方式，確實成功提高交通事業體的經營效益。參考東急電鐵株式會社的事業經營經驗與策略，可供我國軌道事業經營的相關建議如下：

### 1.建立都市建設與軌道事業的伙伴關係

軌道事業從興建到營運牽涉相當多的利害關係人（Stakeholder），至少包括中央政府機關（交通與財政等）、軌道建設單位、軌道營運單位、地方政府機關（都市發展、交通、財政等）、路線周邊地主、軌道使用者、企業經營者與一般居民等。若能超越過去軌道建設僅達成交通運輸機能的概念，從興建到營運視為全民的事業來發展，就有機會創造出更多的可能性。例如，將軌道建設視為都市發展的一環，就可將交通運輸與土地利用更高效結合；軌道建設考量後續營運需求，就可將建設投資做更精準的考量與規劃，軌道建設考量企業經營與民眾使用，就會將車站設置與動線設計更符合日常活動的需要。當我們將軌道建設不再視為只是一項交通建設時，當我們能將軌道建設事業的伙伴牽連愈廣時，我們就有機會期待它發揮更大的效益。

### 2.以軌道事業為核心結合周邊事業發展

日本軌道交通營運雖然仍以軌道為中心，與我國最大的差異是軌道公司組織內部更包含「房地產開發及租賃業」、「購物中心零售服務業」、「公共汽車業」、「出租車業」、「旅遊觀光業」、「觀光旅館」等。因此，公司以軌道事業為核心，結合周邊事業共同發展的經營模式，讓企業集團事業相當多元，也充分利用軌道事業帶來的便利性效益。例如，以多目標使用提供車站內的餐飲、零售、百貨與觀光旅遊服務等，不僅有助於提升鐵路事業的經營效率，更可透過旅客服務的經驗，提升組織內部的經營管理能力與創意，長期也應該擴充對於周邊不動產開發與經營的發展能力。





### 3.以車站為都市或各鄰里單元的機能中心

以都市發展的理論來看，由於車站建設帶來的便利性會隨距離遞減，愈靠近車站的物業價值相對越高。一般來說，房地產開發為追求利潤，房地產應該向車站集中，形成車站建築密度高，向外圍逐步降低的趨勢。雖然，日本軌道公司通常也擁有車站周邊大面積土地，不過，仍需負責規劃的地方政府積極配合，力求土地經營效益與客流的最大化。因此，地方政府應與捷運建設主體或台鐵局合作車站周邊的整體規劃，加強軌道車站周邊的步行活動空間與轉乘設施，改善都市環境品質，同時也符合了緊湊都市(Compact City)的發展理念，更能重新活化市中心區的商業活動，創造更大的都市發展效益。

### 4.發揮車站周邊土地多元利用潛力

由於軌道公司整體的經營策略，會影響車站與周邊都市發展，以達成大眾運輸導向(TOD)發展為目標。例如，為了充分利用軌道建設的效益，應允許軌道車站開發為商業大樓，提供百貨商店、遊樂場、旅館等機能，有些車站更可能與體育場、公園開發結合，利用軌道所帶來人潮的契機，提升都市中心的魅力與都市競爭力。

### 5.加強軌道與轉乘運輸的整合

日本軌道公司通常也經營接駁公車系統，為軌道提供轉乘與集散客流。雖然公路接駁系統營運之虧損率較高，但便利的公車系統，可支援運具間短程或長程的轉乘路徑，不僅有助於提高軌道的搭乘並維持軌道的客流量，更可增加轉乘站周邊的商業空間價值，提高軌道公司內部的整體利潤水平。台鐵局雖然不必要也兼營公路運輸事業，但是仍應重視軌道與其他運輸工具轉乘的便利性，做為吸引更多旅客使用軌道或車站空間的策略，例如，與其他運輸票證整合、聯合促銷或策略聯盟等，都是未來可以加強的方向。

### 6.軌道網絡與資訊網絡的結合

利用軌道路網與車站形成生活服務的網絡與節點，若加上非實體的資訊網路系統，可以發展多元生活服務機能。例如，透過社群網站來與全省各縣市的旅遊及農特產品結合，可形成強大且極具商業價值的非實體商店服務，在目前物流業如此發達的情況，要做到及門的服務將可水到渠成。所產生的效益一方面可以增加附屬事業收益，另一方面若幫助弱勢團體或農產品銷售，更可以因為具有社會公益性，增加軌道營運公司的企業形象，潛在的效益遠大於實質的商業效益。

## 參考文獻：

1. 二子玉川東地区市街地再開発組合，2007，"二子玉川東地区第一種市街地再開発事業"。
1. 丁壇、簡文彥、陳韋伶，2015.08，"永續都市的 TOD 發展策略"，捷運技術。
2. 中華民國都市計劃學會，2009.12，"研提運輸建設與土地整體開發計畫及財務機制—以捷運建設為例"，交通部高速鐵路工程局委託。
3. 主婦と生活社，2008.7.17，最新版東京`首都圏近未來タウン地圖。
4. 朱來順，簡文彥，2015，"日本鐵道開發營運模式對台灣鐵道建設的啟發-以東京急行電鐵株式會社(Tokyu Corporation)為例"，現代地政 353 期。
5. 東京計畫研究會，2010.7.22，東京計畫地圖，かんき出版社。
6. 東京急行電鐵株式會社，2014，東急集團(Tokyo Cooperation)網頁。
7. 東京急行電鐵株式會社，2012.3.28，"3 Years Mid-term Management plan"。
8. 東京急行電鐵株式會社，2015.3.27，"3 Years Mid-term Management plan"。
9. 東京急行電鐵株式會社，2005.3，"3 Years Mid-term Management plan"。
10. 東京急行電鐵株式會社，2014，"東急鐵道路線圖"，東急集團網頁。
11. 簡文彥，2008.10，"日本東急建設參訪紀錄"，經濟部工業局 2008 日本東京考察資料。
12. 簡文彥，2012.3.30，"日本二子玉川車站參訪"，育辰工程顧問股份有限公司。