

出國報告（出國類別：考察）

參訪中日本高速道路株式會社暨服務 區出國報告書

服務機關：交通部臺灣區國道高速公路局

姓名職稱：交通部臺灣區國道高速公路局李宏徹副總工程司

交通部臺灣區國道高速公路局劉逢良組長

交通部臺灣區國道高速公路局潘麗琴科員

派赴國家：日本

出國日期：105 年 4 月 11 至 15 日

報告日期：105 年 6 月 28 日

行政院及所屬各機關出國報告摘要

系統識別碼：C10500902

頁數：53 頁

出國報告名稱：參訪中日本高速道路株式會社暨服務區出國報告書

主辦機關：交通部臺灣區國道高速公路局

出國人員：李宏徹副總工程司、劉逢良組長、潘麗琴科員

出國類別：考察

出國地區：日本

出國期間：105 年 4 月 11 日至 15 日

報告日期：105 年 6 月 28 日

分類號/目：交通建設/交通建設

關鍵詞：SA、服務區

內容摘要：

中日本高速道路株式會社自 2005 民營化後轉投資成立 EXIS 株式會社，致力於高速道路 SA(Service Area)及 PA(Parking Area)之改革，創造 SA 品牌服務及特色，其經營模式及管理策略之變革，值得學習，特別在商業設施及公共服務重視民眾的需求，並考量員工福利，增加員工向心力，融合在地化及創立新品牌，舉辦各項活動，為服務區注入新的活力，爰本案規劃至中日本高速道路株式會社、子公司 EXIS 拜會考察，就雙方對於服務區之招商模式、營運管理，進行意見交流，並至轄管服務區進行參訪觀摩。

目錄

壹、 目的	1
貳、 過程	1
一、 行程紀要	1
二、 參訪人員	3
參、 參訪行程	4
一、 拜會 NEXCO 中日本、EXIS	4
二、 參訪 SA	10
三、 意見交換會	23
肆、 心得及建議	29
一、 硬體設施	29
二、 公共服務	35
三、 營運服務	46
伍、 結語	52
一、 現況比較	52
二、 未來願景	53

壹、目的

為提升國道服務區服務品質並擴充多元服務，由高公局安排參訪行程並率同服務區經營廠商團隊，至日本高速公路服務區管理單位中日本高速道路株式會社、子公司 EXIS 及服務區進行參訪觀摩，汲取招商管理經驗，觀摩服務區各項營運設施、公共服務，擷取日本服務區的創意構思與創新作為，學習營運管理理念，作為服務區未來發展借鏡，並可建立雙方友好互訪機制及活動交流等合作模式；經營廠商亦透過參訪，拓展商機及學習經營創意、行銷經驗。

貳、過程

一、行程紀要

本次出國行程自 2016 年 4 月 11 日至 4 月 15 日，為期 5 天，主要行程為拜會中日本高速道路株式會社、子公司 EXIS，暨參訪上鄉 SA、岡崎 SA、浜名湖 SA、足柄 SA、海老湖 SA。

表 2-1-1 參訪行程表

日期	地點	參訪內容	日方人員代表
4/11	桃園→名古屋	去程	
4/12	名古屋	拜會 NEXCO 中日本高速道路株式會社	NEXCO：伊藤浩部長、長谷川英介、中村武夫、吉田忠司、樋川智雄、白成文(翻譯)
		拜會 EXIS	EXIS：勝美雄次社長、市川和男企劃部長、相川勝營業部長、三枝輝仁執行役員、竹下智久、倉本昌宏
4/13	名古屋→靜岡	參訪上鄉 SA	柳田真典支配人、山田誠司、滝本結香
		參訪岡崎 SA	綠川慎總支配人、上田聰
		參訪浜名湖 SA	重道裕一支配人
4/14	靜岡→東京	參訪足柄 SA	河合總支配人
		參訪海老名湖 SA	吉田力總支配人
		中日本人財開発中心（川崎）意見交換會議	NEXCO：並木嘉久營業部長、吉田忠司、松井保幸、白成文 EXIS：勝美雄次社長、森明法新事業開發營運部長、三枝輝仁執行役員、古城伸也、志和池尚之東京支店副支店長、山崎直樹、林志鴻
4/15	東京→桃園	返程	

二、參訪人員

本參訪行程由本局李宏徹副總工程司率隊，邀集服務區經營廠商新東陽股份有限公司、南仁湖育樂股份有限公司、海景世界企業股份有限公司、統一超商股份有限公司、全家便利商店股份有限公司，暨本局 ETC 技術顧問儀衡工程技術顧問股份有限公司等計 27 人，名單如下：

1. 高公局：李宏徹副總工程司、劉逢良組長、潘麗琴科員
2. 儀衡公司：邱華玉協理
3. 新東陽公司：麥升陽總經理、許清圳董事、梁誌賢副總經理、梁桓碩經理、章和雄副理、莊証皓副理、關西服務區林佳怡副理、西湖服務區林炳宏副理、清水服務區李家蓉副理、南投服務區林秀攻經理、協力廠商許耀文。
4. 海景公司：鄭宜芳董事長、佐久間馨儀秘書、古坑服務區李伊桂副理、中壢/湖口服務區陳麗香經理。
5. 南仁湖公司：東山/關廟服務區李俊成協理、黃秋玉經理、泰安服務區陳春安經理、西螺服務區林敬閔副理。
6. 統一超商公司：李鴻彬經理、仁德服務區吳建賢區長。
7. 全家公司：黃士哲經理、新營服務區宋源豪襄理。

參、參訪行程

一、拜會 NEXCO 中日本、EXIS

NEXCO 中日本、EXIS 簡介

日本負責高速公路的日本道路公團於 2005 年 10 月民營化，分為東日本高速道路（NEXCO 東日本）、中日本高速道路（NEXCO 中日本）、西日本高速道路（NEXCO 西日本）；NEXCO 中日本隸屬於日本政府，由日本國土交通省出資，負責 SA、PA 事業的企劃及策略規劃，擁有土地及建物所有權，再出租給中日本 EXIS。

EXIS(中日本エクシスは)，2005 年 12 月成立，事業開始於 2006 年 4 月，資本額 4500 萬日圓，中日本高速道路株式會社 100% 股份，是中日本高速公路商業設施的管理經營公司，將建物出租給廠商，並收取租金。

圖 3-1 高速道路分佈



(一) 會議內容：

1. 簡報題目：SA、PA 商業設施的營運管理
2. 報告人：勝美雄次社長

3. 報告內容摘述：

營業設施、人行步道及庭園土地建物為中日本高速道路株式會社所有，停車場、廁所及作為人行步道必要道路的土地建物為「日本高速道路擁有債務返還機構」(Japan Expressway Holding and Debt Repayment Agency)所有，設置子公司 EXIS 負責招商營運及管理業務，EXIS 組織分為營業部、總務企畫部、顧客滿意安全部、新事業開發營運部，以及設施管理部；並設置金沢、八王子、名古屋、靜岡、東京等支店管理服務區；截至 2016 年 4 月 1 日止，共有 53 個 SA、105 個 PA。

SA(Service Area)，具備有停車場、公園、廁所、營業設施(包含有餐廳、美食街、加油站、購物區)等服務機能之休憩設施。PA(Parking Area)具備有停車場、廁所、購物區等服務設施之休憩設施。

SA、PA 的商業設施設置應評估開發構想、設施配置圖、規模、事業收支等因素，立案關鍵在於交通量、營業額、交通特性(大型車、小型車)、使用者特性(觀光、商務或當地居民)、地域特性(地區特產品)、無障礙設施、環境的考慮等，機關決定配置計畫應考量商業設施的設計及如何吸引承商承租，俟商業設施開發的構想具體化，即可成案設置開業。建物本體、建築物、基礎設施為中日本建設，內部裝修則由承商建設，退租時再恢復原狀。

為了維持顧客新鮮感，EXIS 認為承商的更換是必須的，但不需要大規模整修設計或設備，當業態改變時可更加容易因應，也可以吸引較多樣業態的承商。

對於大規模的 SA 的規劃，EXIS 以 10 年為投資回收目標，在吸引承商時除了考慮租金外，在吸引人氣商店(通常租金設定比較低)進駐及期待有開發高收益的狀況等因素也納入考量，其間如何能夠達成平衡，如果一處 SA 僅由單一承商經營，就必須在租金以及找尋較有品牌且擁有較多商品的公司做權衡。

EXIS 對於 SA 或 PA 的經營契約提供續約機制，以營業額及顧客服務評價作為評估基準，營業額係以當初簽訂的各年營業額目標達成率為依據，而顧

客服務評價則是透過滿意度調查結果顯示廠商服務品質，並依據各年度的營業額、顧客滿意度等數值化，安排高速公路商業設施的公共服務，規劃提高收益政策，及促進承商相互間的競爭。

由於少子化、高齡化的社會變遷，為回應顧客的新的需求，適時捉住商業時機，及提升服務為目標，EXIS 在近年陸續推行了「商業設施革命」、「CS(customer service)革命」、「物販革命」3 個重要改革。

商業革命階段：

- (1) 2006 年至 2009 年展開標準化及個性化的發展，標準化之內容例如：在 SA 導進便利商店、咖啡店、甜品店進駐經營，個性化之內容例如：引進傳統老店、販售在地區域的商品、農產品等。
- (2) 2010 年在原有 SA 重新打造複合商業設施「EXPASA」，希望透過品牌定位服務區後，讓品牌行銷的工作更有利於營運推動，EXPASA: EX 的字根意涵是超越，EXIS 定義這個品牌的服務區要引進更多的知名品牌，營造有購買樂趣的銷售空間，增加戶外景觀設施，重視當地消費者的需求，例如這次參訪的足柄 SA 提供足浴和旅館的服務，便是 EXPASA 的代表。
- (3) 在 2012 年運用原有「EXPASA」品牌 SA 複合商業設施的開發經驗技術，創造出「NEOPASA」。NEO 字根就是改變、創新的意涵，這個品牌定義的服務區希望超越外，更增加創新的元素，強調帶給用路人最好的體驗，另外強調設計風格能和在地特色結合，例如岡崎 SA 上下行各自設定概念，上行是熱鬧風趣的空間，下行則是使用本地岡崎的八丁味噌作為限定菜單。

顧客革命階段(CS 革命)：

顧客革命則是以「顧客第一」為員工最高要求，提供微笑的服務，辦理「接待競賽」、表揚優秀員工，發行待客溫馨小故事、改善事項刊物，增加員工的福利及向心力來提升服務品質。

物販革命階段：

物販革命是以創新銷售商品為主要目標，EXIS 除了不斷引進個性化商店進駐經營外，一方面也積極進行商品研發，以開創公司自有品牌之商品，並藉由 SA 開通啟用等名義不斷創新商品內容，此外，SA 不斷思考引進具地域性之限定商品，以形塑該 SA 之商品特色，目前除了 SA 販售 EXIS 自有品牌商品外，已成功地將經營觸角自 SA 延伸向都市或機場等地點開店。

另為推廣業務增加營業額，舉辦宣傳活動、物產展，創造話題性的活動，如新商品季節限定活動，與電視節目合作，開發中日本原創角色「みちまるくん」關連商品、設置自家公司開發商品和點心的自動販賣機，設置道之驛、農產品銷售、廣告事業等等，達到多元服務及行銷的目的。

表 3-1-1 EXIS 商業設施策略

策略/階段	標準化	商業革命	顧客革命	物販革命
推動年份	2006~2009	2010~2015	2011~2015	2012~2015
商業設施	超商/咖啡	EXPASA	待客指導	NEOPASA
跨界整合	地方特色	自營麵宿	期刊發行	創新商品
顧客滿意	市場調查	待客服務	待客指導	開通紀念
自有商品	水/茶	綠茶日和	限定商品	市區設店
其他(行銷)	高速家族	媒體置入	特色推動	室內童趣

圖 3-1-1 中日本 SA、PA 分佈圖



圖 3-1-2 拜會 NEXCO 中日本、EXIS



圖 3-1-2 互贈紀念品



圖 3-1-3 雙方合影



二、參訪 SA

表 3-2-1 SA 特色分析

SA	上鄉	岡崎	浜名湖	足柄	海老名
經營策略	上下行分站經營	上下行共站經營	上下行共站經營	上下行分站經營	上下行分站經營
目標客群	商務客/遊覽車/大客車	觀光客/商務客/在地客	國內旅遊客/商務客/大客車	觀光旅遊客/動漫迷/商務客/在地客	觀光客/商務客/遊覽車
市場定位	傳統服務區	特色觀光型服務區	傳統觀光型服務區	創新觀光型服務區	重點商業型服務區
發展重點	標準化/親子遊	特色觀光/創新發想/觀星需求	在地風景/特產美食/標準化	故事行銷/話題行銷/在地連結	擴大營業面積
櫃商組合	JFM/餐飲/伴手禮/輕食	7-11/餐飲/伴手禮/知名店舖/輕食麵包/投注站	特色景觀餐廳/戶外臨櫃/伴手禮/星巴克	JFM/伴手禮/住宿泡湯/動漫商品/麥當勞/餐飲/自營餐飲	知名霜淇淋專櫃/地方特產展/各地知名伴手禮/各地知名餐飲/星巴克/戶外櫃
年營業額	21 億日元	單月/ 7 億日元	50 億日元	70 億日元	140 億日元
備註：上行係往東京方向行駛，下行係遠離東京方向行駛					

(一) 上鄉 SA

1968 年啟用，位於東名高速公路，為較老舊的商業設施，是當初高速公路尚未民營化前就已經興建的建築物，在民營化後針對服務區有標準化的規劃，本站以鋼骨鐵皮屋頂之簡易賣場建築為主的服務區，民營化前 10 年最初商業設施的做法是將餐廳、購物區、咖啡及便利商店納入同一棟建築物規劃，民營化之後則是將這些設施分散在不同的建築物內，分為美食區、FamilyMart 便利商店、Tully's 咖啡店等三棟建築。

上鄉下行線（往名古屋方向），為開發新客源以「yukids」作為概念，設置開放室內型兒童遊戲區，提供給開車或者服務區週邊的小朋友作為休憩遊樂的園地。

平日的客群是商務型，假日是一般民眾，為促進在地居民利用，設有區外停車場。注重民眾需求，免費提供茶水有冷、綠茶、玄米茶等選擇，各項標示牌明顯；廁所分為免治馬桶、蹲式兩種，均設有無障礙手把，設有扶手一直延伸到廁所內。以擦拭消毒液替代座墊紙，顯示牌標示使用情形，方便民眾使用，特別貼心的是設置卡通主題的兒童廁所、身心障礙停車格加蓋遮雨棚。

圖 3-2-1-1 上鄉 SA 外貌



圖 3-2-1-2 室內座位區



圖 3-2-1-3 布置動線擁擠



圖 3-2-1-4 便利商店



(二) 參訪岡崎 SA

2016 年 2 月 13 日啟用，主要的設計為上行及下行共同使用商業設施，融合當地特產做為陳列的複合型服務區，上行下行各自以江戶時期及貓頭鷹建築為意象的設計概念，區站規劃以賣場、停車場為考量，或許考量冬季下雪、氣溫較為涼爽，綠蔭植栽甚少，從停車場到賣場路面整體設計平整無高低落差，全區無障礙規劃，僅在入口處擺放垃圾桶，區站乾淨清潔。

室內規劃兒童用餐區，是新東名最新「NEOPASA」複合式服務區，連續假期來客數 67,000 人/天，平時 15,000 人/天，迄至 4 月 11 日止來客數為 220 萬人次，最夯的美食為味噌、豬排、味噌咖哩麵包，也有將近 1,000 多種的土產，融合當特色及品牌效益，與電視台公司簽約合作設置「Hello Kitty」專櫃，推出特定商品標榜岡崎 SA 獨家販售商品，吸引民眾購買，櫃位人潮眾多。比較特別的是 7-11 裡面有投幣式洗衣機及淋浴設備。

岡崎 SA 坐落在豐富的原始山林路段，周遭林相景觀讓岡崎 SA 感覺像置身於森林中的服務區，大客車車位較少，一站體 2 區停車場的動線規劃，2 區停車場互不相通，在屋頂設置兒童遊戲區，因位處偏僻附近人口比較少，自然環境豐富光害較少，是適合觀星的好去處，2016 年 3 月 8 日至 9 日辦理觀星活動，2 天約有天文觀測愛好者 900 人參加，也促進與當地居民的互動。

圖 3-2-2-1 貓頭鷹建築意象



圖 3-2-2-2 頂樓兒童遊戲區



圖 3-2-2-3 「Hello Kitty」品牌櫃位



圖 3-2-2-4 投幣式洗衣機及淋浴設備

ドライバースポット
セブン-イレブン

ご利用案内

	シャワールーム
SHOWER	300円/後払い
	コインランドリー
LAUNDRY	洗濯 200円/1回 乾燥 100円/30分

【シャワールームのご案内】
・ご利用の方は、セブン-イレブンにて受付をお済ませ下さい。
・料金 300円は後払い制となっておりますが、受付にてデポジット 500円をお預かりします。
・お帰りの際にレジにて 200円を返金します。
・シャンプー、石鹸、タオル等は各自でご用意下さい。セブン-イレブンでも販売しております。

【コインランドリーのご案内】
・ご利用の際は店員にお申し付け下さい。

圖 3-2-2-5 投幣式洗衣機



圖 3-2-2-6 淋浴設備



圖 3-2-2-7 與岡崎 SA 接待人員合影



(三) 參訪浜名湖 SA

浜名湖 SA 於 2002 年啟用，也是上行下行共用商業設施，是高人氣的服務區，2014 年開始遊湖船的營業，是一個傳統觀光型的服務區，二樓景觀餐廳視野極佳，可以欣賞戶外景色，服務區戶外有漂亮的浜名湖風景，夏天有遊覽船提供觀湖的旅遊行程，也可以坐到湖對岸搭乘纜車一覽浜名湖全

貌，公園風景優美遍植櫻花，吸引民眾春天賞櫻，設有戀人聖地之鐘，成為民眾約會景點，服務人員提供走動式管理及服務，女性員工制服亮麗顯目，也是民眾拍照景點之一。

平均每日車流量 40,000 車/天、來客數 13,000 人/天、780 日幣/客單價，分東、西館，有近鐵百貨櫃位。

圖 3-2-3-1 浜名湖 SA 外貌



圖 3-2-3-2 戶外風景優美



圖 3-2-3-3 戀人聖地



圖 3-2-3-4 走動式管理



圖 3-2-3-5 知名品牌固力果專櫃



(四) 參訪足柄 SA

1969 年啟用分上、下行兩邊，上行來客數 5,693 千人/年、交通量 15,000 千台/年，下行來客數 8,816 千人次/年、交通量 14,500 千台/年，是一個可以遠眺富士山美景的服務區，深受外國人喜愛。

因為鄰近東京，故為東京奧林匹克的重點招商區域，針對外國觀光客提供服務的重點區域，戶外設置兒童遊戲區，並置有溫泉區及旅館，提供 Dog Run 遛狗空間(分大型犬與小型犬區)。

是 EXPASA 型的服務區，為創造話題，設置動漫館，展示賽車，吸引觀光旅遊客、動漫迷、商務客及在地客造訪，由於地形的關係，階梯式的高低起伏，形成一個戶外舞台區，可以舉辦音樂會、演唱會甚至可以辦理區內露營活動。

圖 3-2-4-1 動漫館



圖 3-2-4-2 展示賽車



圖 3-2-4-3 足浴及溫泉



圖 3-2-4-4 旅館分西式及日式



圖 3-2-4-5 生鮮蔬果專區



圖 3-2-4-6 遠眺富士山



(五) 參訪海老名 SA

路段係於 1968 年啟用，是 EXPASA 型服務區，靠近東京首都圈，是相當重要的服務區，上行首都東京 40 公里、下行迪士尼，無論是國內旅遊或成田機場出境，均需經過，是國內物流、觀光重要 SA，各項公共服務設施均以日、英、中、韓等多國語文標示，顯現重視國際旅客及發展觀光之企圖。

為因應與日俱增的來客服務，海老名 SA 增加營業面積之方式一是將舊建築主體外推改裝，擴大賣場服務空間，目前仍在更新中，一是於戶外搭建

貨櫃屋及鐵皮屋，不過較為老舊簡陋，公廁與服務大廳緊鄰相接，外觀融為一體，男女公廁再各自分為 2 間，此設計有利尖峰使用時段進行清潔維護，公廁與服務大廳之間成為超大的風除室，對於公廁異味消除頗有助益。停車場標示明顯，方便民眾找尋車位，將熱熟食櫃位設於二樓，設有電扶梯，以增加二樓使用率，平日 25,000-30,000 人、假日 50,000 人、連假 100,000 人(單日)，最夯櫃位 6 坪拉麵及 2 坪霜淇淋櫃位 2 億日圓/年，營業額 130 億日圓，下行線是日本營業額最高的服務區，第二名則是海老名上行線。

圖 3-2-5-1 海老名 SA 外貌



圖 3-2-5-2 停車位標示清楚



圖 3-2-5-3 公廁與服務大廳之間的風除室



圖 3-2-5-4 多國語言解說

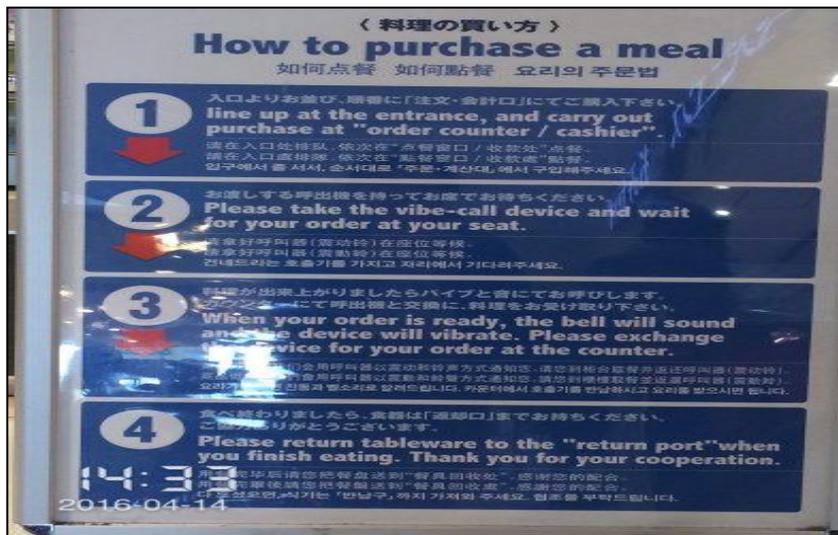


圖 3-2-5-5 櫃位平面圖



圖 3-2-5-6 內部分一、二樓



三、意見交換會

問題一：NEXCO 及 EXIS 在經營 SA 和 PA 所扮演的角色。

中日本：NEXCO 擁有服務區之土地及商業設施（建物）。日本高速道路擁有「債務返還機構」（Japan Expressway Holding and Debt Repayment Agency）擁有服務區之停車場、高速公路主線及廁所。EXIS 跟 NEXCO 中日本簽訂土地及建物的租賃契約，負責服務區的招商及營運。

問題二：EXIS 的 SA 及 PA 的經營模式。（是自營或者委託他人經營）

中日本：部分 SA 及 PA 為 EXIS 設立子公司自營，部分則委託其他廠商經營。

問題三：SA 和 PA 的設置原則。兩者的設施內容有無差異。

中日本：中日本高速公路約有 4,000 公里，到 2016 年 4 月 1 日，中日本總共有 53 個 SA、105 個 PA，平均大概 20 公里就會有一處，部分的 PA 僅有一個商業設施，甚至只有提供廁所及停車場服務。

問題四：SA 和 PA 的契約年期，SA 的租金。

中日本：以該服務區過去五年的評價作為續約的基礎，一部分的便利商店契約期間可長達 10 年，租金基本上會因為地點、業種、商業條件等有所差異而訂合約，每個服務區租金的百分比也不一定，餐飲跟伴手禮平均大概是 15%。

問題五：便利商店、咖啡店、自動販賣機及加油站是單獨進行招商，抑或是針對特定的企業進行招商？

中日本：因為區域、地點不同，招商方式也會有所不同，其中有部分服務區是由 EXIS 招商委員會決定，社內評審委員會選定人氣商品、人氣公司，由社內招商委員會決定是否招商。

問題六：SA 客人的分布特性？一般道路使用者大概佔幾成？

中日本：部分 SA 有外部停車場，高速公路的使用者約佔 90%~95%，一般道路使用者約佔 5%~10%。如果服務區附近的住戶多，附近又沒有咖啡店或麵包店等，則從一般道路進來的民眾甚至會超過 10%。

問題七：SA 商品的定價跟附近商場的定價一樣嗎？

中日本：SA 的商品定價原則上尊重進駐店家的決定，進駐店家基本上要以市區的平均值作為定價原則。

問題九、海老名服務區營業額第一名的理由？

中日本：海老名是最接近東京的服務區，因此營業額最高。

問題十：請說明 2016 年 3 月 25 日上鄉服務區的天體觀察營活動？

中日本：因為上鄉服務區有得天独厚的天然環境，週邊光害比較少，可以觀察星體，對中日本而言，舉辦天文觀測活動，不僅可與週邊居民有所交流，

也可協助天文觀測愛好者。後來於岡崎也舉辦天體愛好會，這些活動都可促使民眾使用高速公路的服務區進而促進營運業績的提升。

問題十一：高速公路是封閉的道路，為何清水 PA 提供重型機車租賃服務？這樣的服務是否會導致服務區停車空間不足？

中日本：清水 PA 是以汽車生活為主的公園，會放置許多汽車及摩托車的相關產品，至於為什麼會有這個構想，主要是因為清水 PA 附近有很多可以當日往返的景點（例如：富士山、箱根、伊豆等）。除了提供重型機車租賃服務，還提供行程規劃服務。目前一年的使用量約 400 台，租金約新台幣 3,000 元（8 小時）。

問題十二：甚麼是道之驛？是和地方共同經營的嗎？

中日本：根據日本國土交通省的制度登錄，有提供道路休息、當地區域利用情報及區域性的協助與聯絡等三個機能，主要是供道路使用者利用的休閒場所，在 NEXCO 總共有 3 個地方登記為道之驛的車站，分別是東京都八王子市、靜岡御前崎風之市集、福井。

問題十三：在服務區推出的行銷活動中有沒有比較好的實績，可供參考？

中日本：與電視台共同合作的活動、以動漫為主題的服務區，或者與當地特產為主的活動，都很有人氣。例足柄 SA 大型動漫造型，是跟電視公司共同製作的活動，另海老名 SA 北海道物產展等也受到相當好評，成效顯著。

問題十四、目前在吸引企業進駐有遇到甚麼問題嗎？如何解決？

中日本：

1. 由於中日本的服務區一部分在山區，一部分在城市，有的地方沒有大眾運輸抵達，所以面臨的主要問題是比較偏遠地區較不易找到工作人員。岡崎

服務區也面臨同樣的問題，因此針對偏遠地區的員工會給予更多的鼓勵，吸引他們待在服務區，例如透過美食比賽及顧客服務接待比賽等，讓他們有更多的參與感，對於工作有更高的成就感，使他們願意留在服務區工作。

2. 另外，對於進駐廠商的要求也會比較有彈性，會協助廠商解決人力不足的問題共同來克服，並於契約中做適當調整。例如岡崎服務區，不是把問題丟給廠商，而是進一步了解廠商面臨的問題，協助廠商共同解決問題。

問題十五、EXIS 派駐海老名 SA 員工有多少員工。

中日本：海老名 SA 上下行共有 5 名 EXIS 員工，服務台發包給相關公司，接待人員總共有 6 位。

問題十六、服務區設有餐盤回收處，是否是日本人習慣。

中日本：一般餐飲民眾會自行端餐，吃完會送回點餐返卻口；如果是餐廳，則會提供整套的服務。

問題十七、清潔維護費用由誰負擔，餐飲伴手禮租金是否包括水電公共裝修等費用。

中日本：不同 SA 有不同處理方式，如果是統一集中承包商，則由承包商負擔；如果是複數承包商，則由 EXIS 發包清潔公司，並由承包商所給付的租金支付維護清潔費用。至於禮賓服務部分則全數由 EXIS 負擔；水電瓦斯費用則由使用者負擔。

問題十七、如何開發及推廣高速家族商品，有沒有線上購物，是以家族商品或以各地商品為主。

中日本：高速家族印刷品是免費 DM，免費宣傳行銷推廣各區廠商推薦的美食、伴手禮。

問題十八、服務區改裝年限，投資金額的攤提年限。

中日本：在就安全架構原則下，檢視是否需重新裝修，沒有一定準則，原則上大型 SA 契約更新後，會有一定需求，如果是偏遠地區，考量回收成本，約 2 次契約方考慮更新，約 10 年才會檢討是否重新裝修。

問題十九、EXIS 在海老名 SA 有派駐 5 名員工，其職責範疇，是否需兼顧賣場形象、食品安全及廠商作法是否適當等。

中日本：EXIS 派駐員工最主要工作是在帳務上的管理，如果是單一承包商，月底結算，複數承包商，則由 EXIS 人員做收銀作業；食品安全等事項由 EXIS 負責督導廠商執行，責任歸屬還是在於廠商，廠商必須做到安心安全管理，就事件發生、對應及產地標示不清等做較為明確措施。基本上製造商及販賣者各有責任歸屬，EXIS 係提供場所者，在法律上較為免責，EXIS 係站在督導立場要求廠商做到正確的食安控管。

結語：

日方代表：

1. 三枝輝仁執行役員：貴局本次參訪行程誠屬難得，臺灣跟日本同樣也面臨了高齡化、少子化的問題，希望雙方能夠在這些共同點中研擬出好的方針，更希望將來能有共同活動的發展，例清水 PA 與臺灣清水服務區締結姐妹友盟，在我們事業體有新事業部有新的方向，可以和臺灣方面有火花產生，如果經由這樣的交流能夠帶給貴局有意義的參考及幫助，深感榮幸，最後也希望能藉由這樣的活動，能有更多交流。
2. 勝美雄次社長：希望今後也能夠更多有意義的交流，也希望這次交流能給兩方的展開有意義的發展。

我方代表：

李宏徹副總工程司：非常感謝中日本的協助與熱誠接待，在此代表國道高速公路局真誠邀請各位至臺灣蒞臨指導，更希望往後可以建立友好互訪機制及交流。

圖 3-3-1 與 EXIS 交流討論



圖 3-3-2 李宏徹副總工程司致感謝詞



肆、心得及建議

一、硬體設施

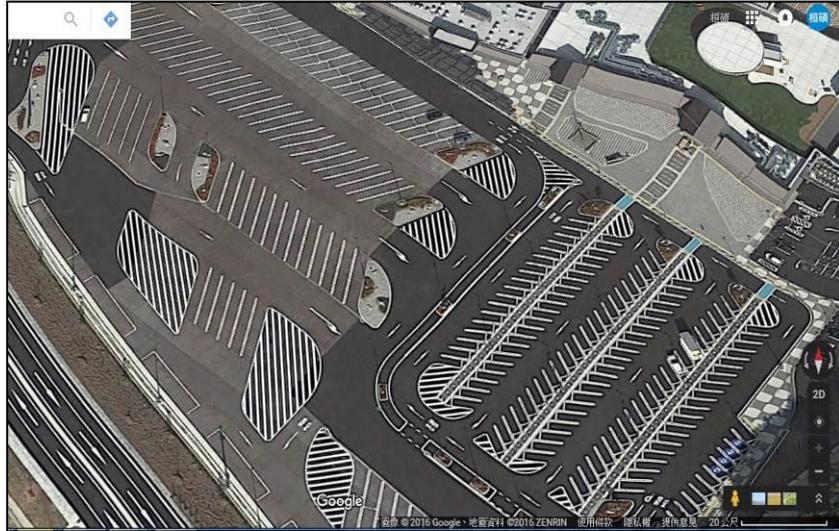
- (一) SA 及 PA 設置規劃：平均 50~60 公里設置一處 SA，兩處 SA 中間平均 15~20 公里再設置一處 PA。本局平均 50~60 公里設置一處 SA，僅於北二高木柵、寶山及南二高新化設置 3 處 PA，參考中日本 SA 及 PA 籌設規劃，本局可思考選擇兩處服務區中間路段之收費站房舍，利用閒置站區之既有設施改建為 PA 之可行性，除可活化閒置資產提升服務行旅之密度及容量外，亦可增設簡易賣點，增加服務區租金收入。

圖 4-1-1 名古屋至東京 SA 分佈



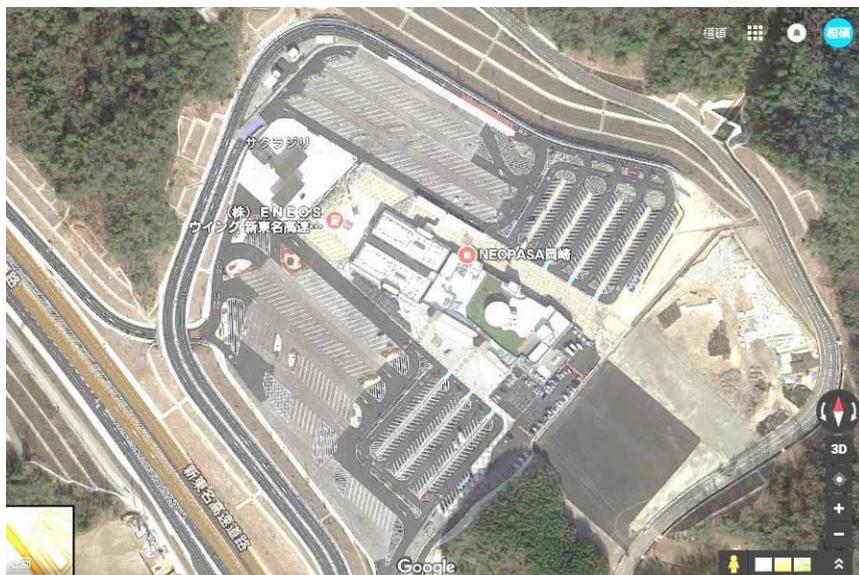
- (二) SA 基地面積：中日本 SA 面積大小與本局服務區差異不大，惟中日本 SA 綠地面積普遍較小，基地面積主要用於停車場及營運服務必要建築設施，且觀察 SA 之公廁公共設施等幾乎均與營業賣場建築並聯設計，此與本局公廁均獨立於賣場建築迥異，主要乃在有利於商場之經營考量，或許可作為本局未來新設服務區甚至既有服務區整建更新建築時之規畫參考。

圖 4-1-2 規劃以停車場、賣場為考量



(三) 服務區規劃：中日本舊有 SA 均以上行、下行兩邊設置，不僅營業成本、維護管理費用增加，而且兩邊均不相通，新岡崎 SA 則以單邊設置，惟停車場亦雙邊設置，與本局西湖服務區類似並無相通；本局國 1 早期興建之服務區均以雙邊設置，國 3 除關廟服務區外，餘均以單邊設置，方便用路人南來北往迴轉，且車流量大時利於停車位調度，未來新設或整建更新之規劃亦應朝南、北向共用單邊設置型態為考量，俾利於維護管理及營運成本之降低。

圖 4-1-3 岡崎 SA 單邊設置停車場兩邊不相通



(四) 建築設計：中日本舊有 SA 建築以鋼骨鐵皮屋頂之簡易賣場建築為主，近年新建 SA 之建築則融入在地特色元素，並完全搭配營運服務需求而規劃設計，低度利用空間較少，較符合 SA 實際營運所需。本局服務區建築均係建築師自行規劃所建，雖各有其建築特色與構想，惟於實際委外營運時，如後場廚房設計及休憩大廳運用等，尚有諸多不符實需之處，目前規劃興建之國道 5 號蘇澳服務區，建議應多徵詢廠商意見，參酌中日本 SA 建築規畫優越之處，務求兼顧建築物融入在地特色、無障礙及實用等因素，打造蘇澳服務區成為本局的一處先進且具品牌服務區的基礎。

圖 4-1-4 岡崎 SA 江戶時期建築意象



(五) 戶外休憩區：中日本 SA 除主體大廳建築物外，各 SA 仍視實際營運服務的需要提供許多戶外簡易休憩或營運專櫃等臨時性建築物或棚櫃，其材質及型式以雨遮、帳篷、報廢車屋(貨櫃屋)為主，較難融入服務區整體景觀，相較本局服務區稍顯凌亂，惟仍建議本局檢視早期興建國道 1 號服務區，若確有營運服務面積不敷需求之考量時，應思考適度開放由經營廠商或本局轄管工程處自行加設必要營運服務硬體設施。

圖 4-1-5 浜名湖 SA 戶外簡易櫃位



(六) 停車場動線規劃：中日本 SA 停車場大多考量車輛動線、加油需求及行人動向，盡量減少無謂交織，且標線、標示相當清楚。部分南北共用之 SA，亦巧妙利用營運建築將車流加以區隔。本局仍有部分服務區停車場會有行人及車輛動線交互干擾之情形。另觀察中日本 S 停車場槽化島設施很小，大多未種植遮蔭行道樹，與本局服務區明顯不同，經分析主要因為日本與台灣氣候因素不同所致。另，中日本 SA 停車場路面設計因應高齡化社會來臨，停車場普遍為平坦且以不同色系鋪面組合而成全區無障礙行走環境，值得本局在未來整建更新停車場相關設施之參考。

圖 4-1-6 全區無障礙規劃



(七) 區外停車場：中日本 SA 普遍針對 SA 附近社區設置區外停車場，方便鄰近社區居民到區購物消費(約佔營業額 5~10%)，此停車場之車輛是無法進入高速公路。本局服務區並無區外鄰近居民專用停車場，部分服務區在近年直接開放聯外道路，形同簡易交流道供鄰近居民使用，除造成附近居民將車停放在服務區占用停車位的問題外，對於服務區營運亦無任何助益，經分析中日本設置區外停車場構想立意及營運績效均佳，惟考量本國民情大有不同，本局服務區不建議參考設置運用，避免更多服務區成為開放聯外道路之缺口，對本局服務區營運及管理均有不利因素。

圖 4-1-7-1 岡崎 SA 區外停車場



圖 4-1-7-2 浜名湖 SA 區外停車場



(八) 資訊指引(主線號誌標示指引)：中日本 SA 使用狀態資訊從主線即開始導引，進入 SA 後亦針對停車場之停車狀態提供停車資訊，當用路人進入建築物公廁門口亦清楚顯示公廁間使用狀態，本局除連續假期 SA 特別雍塞狀態有 CMS 資訊提供外，一般仍仰賴區站保全做交通指揮導引，相對公共資訊提供較缺乏，經觀察中日本這種從駕駛人行駛路段依序提供用路人服務區使用資訊作法值得本局參考改進。

圖 4-1-8-1 主線導引



圖 4-1-8-2 停車資訊



二、公共服務

- (一) 公廁設施及景觀與維護：中日本 SA 公廁大多設於建築物內部與賣場相鄰，公廁設備(包括免治馬桶、扶手、消毒液及無障礙相關設施等)幾乎已達全面標準化，部分 SA 男女公廁再各自分為 2 間，方便打掃清潔時仍能持續提供公廁服務，針對行動不便者、銀髮族提供安全及輔助的設施、拐杖架、欄杆(扶手)、止滑墊、字體放大等，座式馬桶的酒精消毒設備、小便斗的長型掛架(桿)、營造具特色的廁所，大部分 SA 對於停等區、梳妝區、洗手區等均朝五星級公廁方向邁進，也有打造卡通主題的兒童廁所及醫療專用廁所，重視無障礙及強調貼心服務之設計均值得本局參考。SA 公廁之維護管理統由中日本公司自行發包處理，從清潔公司人力之服裝及工作器具等均走向一致標準化，維護清潔及衛生程度普遍良好，另，對於設施損壞時亦有清楚之修復時程之告示，這些公廁積極管理作為及清潔衛生品質值得本局借鏡參考。中日本除特定風景區 SA 外，綠地景觀及植栽美化相較本局服務區普偏較少，維護管理統由中日本公司自行發包處理，相較之下本局注重服務區景觀遠優於中日本 SA。

圖 4-2-1-1 設備標準化的公廁



圖 4-2-1-2 設施損壞時修復時程之告示

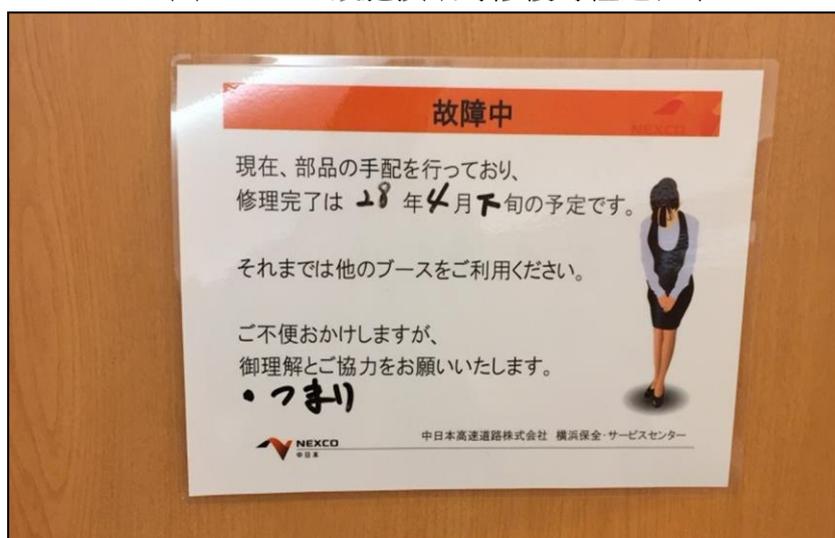
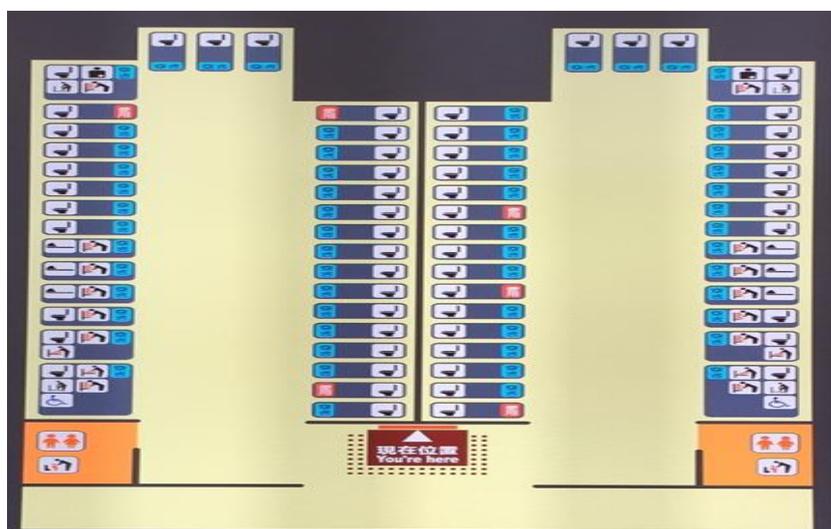


圖 4-2-1-3 高齡化扶手設計



圖 4-2-1-4 公廁資訊指引



- (二) 垃圾處理：中日本 SA 對於垃圾處理，僅於鄰近建築物入口處設置垃圾桶，從垃圾桶設計著手，投入口設計很小，可避免大型外來垃圾入侵，收滿垃圾後取出，可保持垃圾桶乾淨，各項資源垃圾分類非常落實，其部分原因可能是日本重視清潔及垃圾分類的習慣所致。

圖 4-2-2 新式分類垃圾桶



- (三) 駕駛人服務：觀察發現中日本 SA 較著重於遊覽車駕駛員之服務，對於載運旅客到 SA 之駕駛提供簡易座椅或沙發專用休憩空間，裡面提供必要茶水飲料(部分 SA 提供麵包及小點心)，本項服務有利留住觀光型遊覽車旅客，可供經營廠商參考。對於一般之職業駕駛提供投幣式付費之淋浴室及洗衣機等服務，相較本局係免費提供不特定駕駛人休息室之服務(包含特定服務區設置淋浴設施及休眠館)，本局對駕駛人提供之休憩服務較為友善。

圖 4-2-3 駕駛人休息室



- (四) 育嬰室：中日本 SA 育嬰室布置簡單，相關哺集乳設備一應齊全(提供微波加熱設備)，本局服務區育嬰室布置較為溫馨且提供免費尿片及濕紙巾等服務，本局對育嬰媽媽之服務較為友善。

圖 4-2-4 育嬰室



- (五) 服務檯：中日本 SA 服務檯小姐服務員一組 2 人值勤，由 EXIS 統籌負責辦理，其服裝各區統一標準化，其中一人負責走動式管理及服務，許多服務已走向細緻化，本局服務區服務台係由經營廠商指派服務員 1 人提供多功

能服務，服務員之服裝回歸廠商特色規劃極具親和力，惟經督導發現常有人員不在其位之情形，可參考中日本以 2 人一組服勤方式提供多元服務。

圖 4-2-5 百貨公司式服務檯



(六) 用餐休憩環境營造：中日本 SA 較類似百貨公司美食街的方式提供消費者簡單用餐桌椅區，此外，中日本 SA 注重個人用餐需求之使用者，值得經營廠商未來規劃之參考，整體來說，本局服務區用餐休憩區經營廠商投入較多規劃在呈現特色的營造方面，相較中日本 SA 用餐環境，本局服務區提供較具特色之用餐環境與氛圍營造是我們的優點。

圖 4-2-6-1 座位保留卡



圖 4-2-6-2 用餐桌椅區



(七) 茶水供應：中日本各 SA 均提供各式免費茶水服務(含免洗紙杯)，除冷、熱水外還有各式茶飲供選擇，內容較本局服務區多元，值得經營廠商參考學習。

圖 4-2-7 免費茶水服務



(八) 寵物專區：中日本在 SA 建置屬於寵物遊憩專區(大小型犬分設 Dog Rum)，本局目前僅在清水服務區規劃寵物與主人共餐區，相較中日本 SA 在寵物服務設施而言較為薄弱，再以本局服務區戶外景觀空間尚有使用餘裕，建

議可參考中日本方式則幾處服務區設置寵物遊憩專區，以營造更友善且多元之服務空間。

圖 4-2-8 寵物公園



(九) 親子專屬區：中日本 SA 充分利用室內外空間營造專屬親子使用的設施，如親子用餐區、親子遊戲區、親子廁所等，較本局服務區更大且更為多元，建議可視個別服務區空間使用情形檢討設置。

圖 4-2-9-1 兒童用餐區



圖 4-2-9-2 主題式兒童專用廁所



(十) 交通及觀光資訊：中日本 SA 均透過電子資訊顯示看板提供高速公路即時交通資訊，另外對於 SA 鄰近觀光景點也建置互動式電子資訊系統，提供許多當地觀光景點資訊讓用路人自行點閱參考，此與本局在每處服務區設置國道資訊補給站目的相同，為中日本 SA 對於鄰近觀光資訊提供內容較為豐富且多為互動式旅遊資訊，可作為本局未來資訊提供規劃之參考。

圖 4-2-10-1 鄰近觀光資訊



圖 4-2-10-2 交通資訊



(十一) 充電區：中日本 SA 為配合國內電動車發展需求，每個 SA 幾乎都設有充電區，本局目前僅關西服務區由廠商與業者合作設有電動車充電站，未來服務區停車場整建時或服務區內加油站出租時可將汽車充電設施納為必要設施考量，或委由經營廠商設置相關充電設施，以推廣國內電動車的使用。

圖 4-2-11 充電區



(十二) 友善設施：為貼心服務民眾，設置多功能廁所、特殊疾病廁所、梳妝區、更衣間等，另於戶外設置吸菸區，以減少吸二手煙困擾。

圖 4-2-12-1 多功能廁所



圖 4-2-12-2 腸造口專用廁所



圖 4-2-12-3 無障礙停車位加設遮雨棚



圖 4-2-12-4 梳妝區



圖 4-2-12-5 吸菸區



三、營運服務

- (一) 主題特色：中日本 SA 主題特色之營造由 EXIS 統籌，新建 SA 更由 NEXCO 於新建時即著手規劃辦理(例如岡崎 SA)，主導營運主題特色較為容易且適切與在地特色融入。本局服務區主題特色均由投資營運廠商進行規劃，契約一旦結束後即另行招商更新主題特色，此方式有利用路人在幾年契約經營後有耳目一新之特色更新契機，惟融入在地特色之規劃在契約中段後不易深根發展是其缺點，中日本與本局 2 種經營制度上各有利弊得失。

圖 4-3-1 足柄 SA 營造動漫主題特色



- (二) 商品多元性：中日本 SA 除 EXIS 自行開發商品(含飲料、麵包、小點心及特殊紀念品)外， SA 販售之商品內容非常多元化，許多在地特色產品、限定專賣及當店人氣商品，透過商品陳列展示及試吃的活動，吸引進入 SA 使用者有一次購足的消費衝動。相較本局服務區販售商品內容，主要特色產品各區幾乎雷同，限定及人氣商品之內容欠缺豐富性，較難引起用路人特別的購物慾望，中日本 SA 開發商品多元性值得經營廠商借鏡學習。

圖 4-3-2 開發多元性商品



(三) 在地商品：中日本各處 SA 普遍販售在地化且具特色之優質商品，相較本局各服務區販售商品，不論餐飲、土特產或伴手禮等商品之差異性都不大，不易吸引特定消費之民眾前來購物，透過統計分析了解中日本 SA 營業績效普遍優於本局。建議本局未來可於招商作業中就甄審項目、甄審配分著手，要求廠商重視地方的參予，融入在地特色，甚至可在契約規範必須販售在地商品之佔比，以強化本局「融入在地特色」的理念。

圖 4-3-3 在地商品櫃位



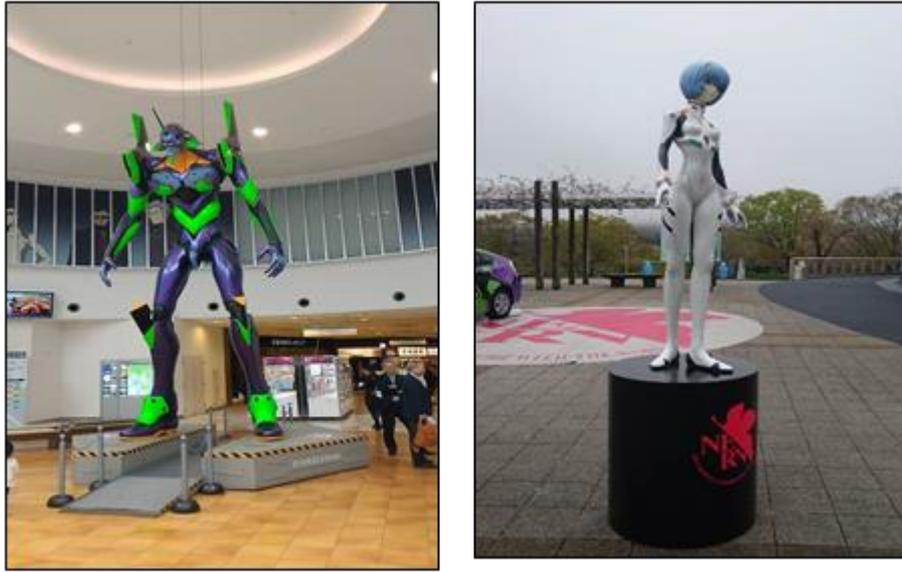
- (四) 商品質感：中日本 SA 極注重商品之品質、包裝、行銷甚至商品在櫃位之陳列上，皆能讓消費者在視覺感受到商品質感較高，較易吸引顧客回購再次消費，本局服務區經營廠商銷售商品普遍缺乏品質及商品行銷概念，相同商品之質感甚至有低於鄰近商圈同質商品之虞，此部分近年透過用路人滿意度調查結果顯示，在服務項目中始終敬陪末座，有待管理單位加強督導及經營櫃位廠商自我要求品質著手開始，必須共同努力方能達成改善。

圖 4-3-4 重視商品包裝行銷



- (五) 異業結合：中日本 EXIS 成功地利用旗下幾個特殊的 SA，成功開創與異業結合的營運服務模式，例如：岡崎 SA 引進電視台經營 Hello Kitty 專櫃(廣告與行銷結合) 商品、足柄 SA 的商務旅館與溫泉湯泡浴的服務(休憩與旅遊異業結合)、足柄 SA 與動漫廠商合作成功地打造故事行銷(利用議題行銷)、足柄 SA 引進賽車廠商(實車展示行銷)等，除創造營運特色外，亦成功帶動 SA 營運績效提升，這些與異業結合成功行銷的模式，非常值得本局服務區經營廠商借鏡學習，近年本局服務區經營廠商已經著手進行與相關異業結合的行銷，期盼能夠持續發揮異業結合創意，化不可能為可能，開創屬於台灣服務區的獨特服務文化。

圖 4-3-5 異業結盟行銷



- (六) 餐飲器皿：中日本 SA 使用餐具以瓷器與美耐皿搭配使用，尚未落實全面使用瓷器餐具，仍以易破損耗為主要考量，本局服務區經營廠商在評鑑委員督導下已著手進行相關試辦規劃，期望藉由服務區使用瓷器餐具的行動帶動國內美食商場仿效推行，惟廠商終將以支付成本為唯一考量。

圖 4-3-6 餐具以瓷器與美耐皿搭配使用



- (七) 統一回收窗口：中日本各 SA 用餐區對餐具回收，均設有統一回收處由使用者自我服務，除可減少清潔人力成本外，亦可加速餐飲區桌椅的使用周

轉率，這種利用有限設施提供更多消費顧客的作法，值得本局借鏡推廣。

圖 4-3-7 餐具回收處



- (八) 員工優惠：中日本 SA 極重視內部顧客(員工)的服務滿意情形，他們相信唯有先讓內部員工對其工作內容及環境場所滿意，才能給顧客提供滿意的服務，因此各式各樣的優惠服務給內部員工，對於年度優良服務員工給予極高規格的獎勵措施，值得借鏡。

圖 4-3-8 員工休息室及內部商品優惠



- (九) 營運行銷活動：中日本 SA 民營化後，EXIS 的行銷方式非常靈活，例如與電視台合作行銷、異業結合創造議題行銷、年度料理 PK 大賽、各支店轄

管 SA 的 DM 行銷等，其行銷內容均與 SA 營運緊密相連，值得本局經營管理的參考。

圖 4-3-9 行銷 DM

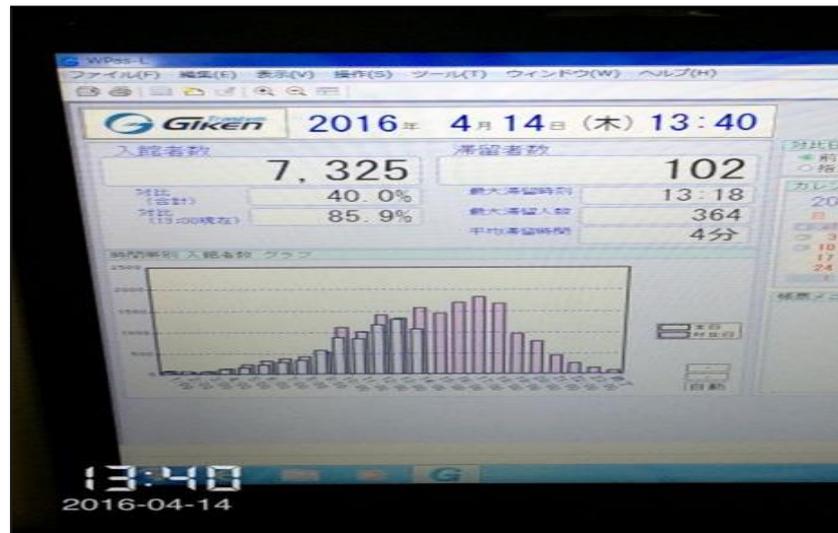


(十) 商場管理：中日本 EXIS 對於 SA 商場營運採積極管理方式，在 SA 建築物各入口處廣設感應器，透過後場管理系統統計來館人數、滯留人數及消費狀態比較等，除可即時掌握現場消費狀態外，更可作為比較分析資料來源，提供未來營運服務改進參考。本局服務區經營廠商目前仍只侷限仰賴 POS 系統相關資料作為進貨、銷貨及庫存之依據，缺乏主動蒐集資訊的經營管理作為，中日本 SA 積極管理作為值得本局經營廠商借鏡學習。

圖 4-3-10-1 入口感應器統計來客數



圖 4-3-10-2 後場管理系統



伍、結語

一、現況比較

中日本 EXIS 已公司化，其關於 SA 之各項營運統籌規劃較為自主，可視公司各項政策及規劃，導入品牌知名度較高的公司，創造品牌效益，租金收取亦較有彈性，亦可視 SA 規模大小，研議是否出租單一或多數承商，較能營造區站特色，一切均以營運績效提升為主之考量，其經營內容較不受各級政府或外界之監督與干擾，充分展現民營化公司的活力與自主的彈性。反觀本局屬政府部門的行政機關體系，服務區委外營運方式須受促參法等相關規範之拘束，雖透過評審委員會評選廠商，惟不見得能評選出最符合需求之投資計畫，甚且在投資計畫選出後，亦有難以配合外在環境變化而更改投資計畫內容等問題，再者，本局對於服務區管理及公共服務品質，受到各級政府的督考及干擾甚深，致使被動接受許多干擾與限制，徒耗許多行政管理成本，這些都是本局服務區先天結構上面臨的問題，短期間尚無法跳脫這些規範與拘束，僅能期待各級政府自我體認而減少行政干擾，鬆綁服務區委外經營管理權限，早日讓服務區回歸服務市場競爭經營機制，開創更多元且具特色的服務樣貌。

二、未來願景

綜觀中日本於 2006 年民營化之後，短短的 10 年，即明確掌握外在環境市場變化因素，在硬體、公共服務、商業設施等各方面，不斷的創新且改革的結果，獲得很好的營運績效，各項服務水準也因此大大提升，反觀本局服務區的營運，雖然近年透過招商機制的檢討修正，初期達成商品同城同價的目標外，同時帶動多元服務契機，也因此提升民眾滿意度，經過中日本 SA 的參訪觀察分析，應能理解研擬服務區服務品質改革計畫設定階段改革目標，絕對是改進營運服務品質必要的方式與手段，本局現階段重要工作是應儘早完成服務區未來發展的綱要計畫，藉由軟、硬體服務的改善甚至招商機制的再革命等均應納入考量，再根據此發展綱要訂定短、中、長期可施行之計畫，據以執行，唯有如此才能向中日本 SA 長處學習，甚至期望很快也能有超越中日本的一天。