

出國報告

(出國類別：考察)

赴日本東京考察都市再開發案例及拜會 有關機構

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：江 技正明宜

服務機關：內政部營建署

姓名職稱：李 副工程司玫欣

派赴國家：日本

出國期間：102年12月16日至19日

報告日期：103年3月16日

摘要

2005 年起中央政府即會同地方政府及有關公地管理機關，選定以火車站、捷運站及港灣周邊，具有開發潛力且公有土地占多數之地區，進行整體規劃及地權整理，推動政府為主之都市更新案件，經過多年推動，業有多案成功完成招商，並有許多案件完成規劃陸續公告招商中。

日本推動都市再生與大面積國公有土地再開發已有相當成果，且民間產協會等協力單位亦扮演相當重要的角色。

為推動都市更新與大面積國公有土地活化再利用相關業務，並做為政府相關單位辦理空軍司令部舊址等大面積公有土地再開發與研訂都市更新政策推動之參考。透過參訪東京中城等成功都市更新案例，並拜會日本再開發協調者協會、大和房屋公司、三井不動產公司、野村綜合研究所及日本信義房屋等，進行相關經驗與心得之交流，可供我國研擬相關都市更新及有關政策之重要參考。

獲致心得與建議如下：

一、心得

- (一) 民間機構對於都市更新與城市建設相當投入
- (二) 大面積土地再開發，應及早確認開發方式
- (三) 策略性應用國有地
- (四) UR 都市再生機構，在都市更新事業推動中扮演支援誘導角色
- (五) 強有力的開發或整合機構
- (六) 建立事業資金籌措管道，及成立專案營運開發管理公司
- (七) 複合式之開發方式
- (八) 頂尖的建築規劃團隊
- (九) 堅強的經營團隊及招商計畫
- (十) 公共設施之配合興建與學校、美術館配合進駐

二、建議

- (一) 鼓勵國內中央及地方不動產主管機關赴日本進行招商
- (二) 鼓勵政府及民間部門組團持續參與「都市更新專家亞洲國際交流會議」進行交流
- (三) 鼓勵產官學成立全國性質之都市更新學(協)會或組織，以培養都市更新人才
- (四) 研究成立都市再發展公司或行政法人
- (五) 考量訂定「PFI 法」或訂定「都市更新 PFI 專章」
- (六) 公共建設應適時投入

目 錄

第一章 前言	1
一、緣起.....	1
二、目的與拜會內容.....	1
三、時間.....	1
第二章 行程簡介	2
一、出國人員.....	2
二、行程表.....	2
第三章 拜會單位介紹與拜會紀錄	4
一、大和 HOUSE 工業株式會社.....	4
二、三井不動產株式會社.....	8
三、株式會社野村總合研究所.....	14
四、日本再開發者協調者協會(Urban Renewal Coordinator Association of Japan).....	18
五、日本信義房屋.....	23
第四章 案例介紹	27
一、東京中城 (Tokyo Midtown) 都市再生案.....	27
二、東京霞關中央合署廳舍再開發案.....	34
第五章 心得與建議	39
一、心得.....	39
二、建議.....	41
謝 誌	43
參考資料	44

第一章 前言

一、緣起

2005年起中央政府即會同地方政府及有關公地管理機關，選定以火車站、捷運站及港灣周邊，具有開發潛力且公有土地占多數之地區，進行整體規劃及地權整理，推動政府為主之都市更新案件，經過多年推動，業有多案成功完成招商，並有許多案件完成規劃陸續公告招商中。

日本推動都市再生與大面積國公有土地再開發已有相當成果，其中東京中城再開發案，將原有防衛廳土地釋出，由三井公司以創造大規模綠化面積，結合辦公室、住宅、商業設施等之建築構成的都市再開發事業，形成一個新型的「複合城市」。對於國際城市—東京而言，也是「都市再生」新的一頁，於2005年，決定「城中城（Town in Town）」的概念來命名為「東京 midtown」，大幅改變了當地與創造了東京新的地標。

此外，在再開發過程中，民間團體與相關學協會的角色非常重要，日本社團法人都市再開發協調者協會（Urban Renewal Coordinator Association of Japan），會員主要來自都市再開發中相關工程顧問業、營建業、不動產業及金融業等行業的專家，以提昇再開發相關專門知識技術、建立業務規範以及健全再開發協調者業務發展為目的，在再開發過程中扮演著協助政府及民眾的角色。

為推動都市更新與大面積國公有土地活化再利用相關業務，並做為政府相關單位辦理空軍司令部舊址等大面積公有土地再開發與研訂都市更新政策推動之參考。透過參訪東京中城等成功都市更新案例，並拜會日本再開發協調者協會、大和房屋公司、三井不動產公司、野村綜合研究所及信義房屋東京支社等，進行相關經驗與心得之交流，可供我國研擬相關都市經濟及相關建設政策之重要參考。

二、目的與拜會內容

本次考察，以參訪及拜會東京辦理都市更新與再開發之相關民間機構及企業與協會，並與相關從事都市再開發工作的負責人員進行訪談，相關行程如行程表所示。參訪與拜會內容如下：

- （一）拜會辦理都市更新與再開發之相關民間機構與企業。
- （二）瞭解相關成功案例、法令規章、推動組織、運作過程中遭遇之課題及解決方式。
- （三）介紹我國推動都市更新案件，及徵詢相關建議。

三、時間

本次出國時間為102年12月16日（星期一）-12月19日（星期四）共4天。

第二章 行程簡介

一、出國人員

- (一) 國家發展委員會 江技正明宜
 (二) 內政部營建署 李副工程師政欣

二、行程表

本次行程表如下：

表 2-1 行程表

日期	時間	行程	拜會人員	地點
12/16 (一)	09:00 12:40	出發 抵達	台北松山(TSA) 東京羽田(HND)國際航站	
	15:00- 16:00	拜會大和 HOUSE 工業株式會社 Daiwa House Industry Co.,Ltd	Toyoshi Shirakawa 白川豐瑞 Section Manager Corporate Strategy Planning Department Tetsuya Hirata 平田哲也 General Manager Overseas Division 大中華區開發總監	13-1,Iidabashi 3-chome,chiyo da-ku,Tokyo 102-8112 Japan
12/17 (二)	10:00- 11:30	拜會三井不動產株 式會社及參訪東京 中城再開發案	Nakano Satoshi 中野諭 協理 新加坡商亞洲三井不動產股份 有限公司台北分公司 Tianyang Li 李天暘 三井不動產株式會社 中国・アジア事業部事業グル ープ	Tokyo Midtown (東 京都港区赤坂 九丁目七番)
	15:30- 17:00	拜會株式會社野村 綜合研究所	持丸 申吾 Group manager 谷山 智彦 Senior Researcher 北崎 朋希 Researcher Public Management Consulting Department Consulting Division (MOCHIMARU SHINGO) 部門:公共經營管理顧問部門(公 共經營コンサルディング部) 職稱:上級顧問	〒100-0005 東京都千代田 区丸の内 1-6-5 丸の内 北口ビル

日期	時間	行程	拜會人員	地點
12/18 (三)	09:00- 11:30	參訪汐留地區再開 發案	再開發基地參訪	汐留
	14:00- 15:00	拜會日本再開發者 協調者協會(再開發 コーディネーター 協会)	日本再開發協調者協會 保立 透 専務理事 武田 修一 事業部長 大塚 一宏 事業部次長 大成建設株式會社都市開發本 部都市再開發第二部 山田 浩明 Project leader 株式會社再開發評價 永森 清隆 不動産鑑定士	東京都港区芝 2-3-3 芝二丁 目大門ビルディング 7階
12/19 (四)	09:00- 10:00	拜會日本信義房屋 (信義房屋不動産 株式會社)	李 旭鎮 (リー キョク チン) 協理	東京都渋谷区 代々木 2 丁 目 7 番 1 号 2 階
	14:15- 17:15	出發 抵達	東京羽田(HND)國際航站 台北松山(TSA) 台北松山機場	

第三章 拜會單位介紹與拜會紀錄

本章本次介紹拜會的單位，包括大和 HOUSE 工業株式會社、三井不動產株式會社、株式會社野村綜合研究所、日本再開發者協調者協會及日本信義房屋，以下介紹各單位的組織與運作。

一、大和 HOUSE 工業株式會社

大和房屋集團是日本知名的綜合不動產業者，並於 2011 年來臺投資。希望透過拜會，瞭解其投資意願，並介紹臺灣相關都市更新案例，供該公司參考。

(一) 公司介紹¹：

1. 大和 HOUSE 工業株式會社於 1947 年 3 月 4 日設立，1955 年 4 月 5 日創業，總部位於日本大阪，是一家綜合建築公司。
2. 公司營業項目：包括建築事業(建築商店、辦公樓和醫療護理設施等)、都市開發事業(高爾夫度假酒店和別墅區的規劃、開發設計；市區重建及區域發展規劃；一般土木工程的施工等)、海外事業(進出口國外材料等)、其他事業(能源環境規劃和管理事業等)。此外，優衣庫(UNIQLO)與青山洋服都是大和房屋開設商場的零售商，目前大和房屋在日本有 3,200 家店。

表 3-1 大和 HOUSE 工業株式會社(Daiwa House Industry Co., Ltd.)基本資料

總部	3-3-5 Umeda, Kita-ku, Osaka 530-8241 Tel: +81-6-6342-1369 / Fax: +81-6-6342-1587
創立與營業	March 4, 1947 (Start of Operation: April 5, 1955)
總裁及 COO	Naotake Ohno
實收資本額	161,699,201,496(as of August 19, 2013)
員工數	13,623 (as of April 1, 2013)
Net sales	1,238 billion (for the fiscal year ended March 31, 2013)
上市	東京股票交易所(股票編號：1925)
辦公室及分支機構	83 (包含總部)(as of April 1, 2013)
集團	附屬公司：92、關係企業：17、不合併子公司 (Unconsolidated)：1、非權益法計算之子公司 (Affiliates not accounted by equity-method)：2、海外公司：29

¹ 資料來源：<http://www.daiwahouse.co.jp/English/>。

<p>事業</p>	<p>建設事業 (Construction businesses)</p> <p>住宅：透天住宅 (Single-family house)、公寓 (condominiums)、出租住宅 (rental housing) (包含興建與管理)</p> <p>建造系統：商業設施 (Commercial construction)、物流 (Logistics)、配電設施 (distribution facilities)、食品工廠 (food factories)、醫療護理設施 (Medical and nursing care facilities)、辦公大樓 (office buildings)、展示空間 (showrooms)</p> <p>都市及居住區域發展事業 (Urban and residential area development businesses)</p> <p>海外事業 (Overseas businesses)：</p> <p>出租住宅 (Rental housing)、公寓開發 (, condominium development)</p> <p>其他事業 (Other businesses)：</p> <p>環境及能源事業 (Environment and energy business)、Robot Suits HAL® for Well-Being 銷售代理 (Sales agency of Robot Suits HAL® for Well-Being)、農業綜合企業 (Agribusiness)</p>
-----------	---

資料來源：<http://www.daiwahouse.co.jp/English/>

(二) 臺灣事業

該公司於 2010 年 4 月 6 日成立「UNIQLO TAIWAN, Ltd.」，台灣是大和房屋第一個海外商場。近 2 年分店遍及台灣各大城市，至 2013 年 8 月止已達 37 家，整理如下表。

表 3-2 優衣庫 (UNIQLO) 在台灣各區分店

地區	店名
北部 (23)	太平洋 SOGO 新竹店、太平洋百貨雙和店、新莊中正路店、桃園春日路店、微風南京店、台北誠品站前店、CITYLINK 松山店、統一阪急百貨台北店、明曜百貨全球旗艦店、新光三越南西三館店、太平洋 SOGO 天母店、微風廣場店、台北車站館前店、美麗華店、西門店、新北市徐匯廣場店、新北市環球中和店、新竹遠東巨城購物中心店、淡水名統百貨店、桃園台茂購物中心店、桃園遠東百貨店、太平洋 SOGO 中壢店、基隆信一店
中部 (8)	家樂福南投店、家樂福苗栗店、台中中友百貨店、新光三越台中

地區	店名
	中港店、台中勤美誠品綠園道店、台中新時代購物中心店、太平洋百貨豐原店、家樂福斗六店、
南部（9）	台南德安百貨店、嘉義耐斯松屋店、高雄漢神百貨店、高雄漢神巨蛋購物廣場店、統一阪急百貨高雄店、新光三越左營店、台南新光三越西門店、台南新光三越中山店、環球屏東店
東部（3）	宜蘭新月廣場店、台東秀泰廣場店、花蓮遠東百貨店

資料來源：<http://www.uniqlo.com/tw/shop/#cat78>

（三） 拜會記錄

本次拜會先由大和公司白川豐瑞先生簡介該公司及日本 PPP 及 PFI 制度。

由於相關制度係政府部門主導後，由民間部門協助，該公司係配合投入相關都市更新事業。

該公司目前主要工作，係希望配合高齡化社會，規劃合適居住之房屋，包括配合興建適合高齡者於都會區及年輕族群與都市近郊之房屋。

之後由我方進行二個單位初步介紹，並將內政部營建署代表目前相關推動個案進行說明，再徵詢其投資台灣意向詢問。

該公司表示目前大和房屋對於投資臺灣非常有興趣，目前已在台灣設立分公司(館前路)，考量於 2015 年或 2022 年設立台灣大和公司。



照片 3-1 大和 House 在東京總部大樓一樓的擺飾



照片 3-2 大和 House 在東京總部旁生活館
展示科技未來屋



照片 3-3 大和 House 在東京的總部大樓



照片 3-4 致贈禮物予受訪代表白川豐端先生

二、三井不動產株式會社

三井不動產公司係日本大型不動產開發公司，並成功將原防衛廳土地開發「東京中城」，此外，該公司於去年成功投標新北市林口 Outlet Mall 計畫，係該公司於臺灣投資之第一項重大計畫。本次拜會擬該公司推動中城案經驗進行討論及實地參訪，並介紹我國都市更新招商案件。

(一) 公司介紹²

三井不動產公司成立於 1941 年，為目前日本最大土地開發集團之一，旗下包含辦公大廈事業、住宅事業、商業設施事業、居住事業、不動產投資服務事業、海外事業、S&E 綜合研究所及關懷設計室等。

其企業標語為「帶給城市富裕和情趣」。將集團標誌涉及成「& EARTH」，期望公司的都市建設始終能與地球同在，並建設人與地球共同富裕的社會。

下二表，為該公司的簡介及沿革。

表 3-1 三井不動產公司簡介

總公司	東京都中央區日本橋室町 2 丁目 1 番 1 號
成立日期	1941 年 7 月 15 日
註冊資金	174,296 百万日元
年合併營業額	1,445,644 百万日元 (2012 財務年度實績)
股東數	31,957 戶 (截至 2013 年 3 月 31 日)
職工人數	1,270 人 (截至 2013 年 3 月 31 日)
公司網頁	http://www.mitsuifudosan.co.jp/tw/

資料來源：http://www.mitsuifudosan.co.jp/tw/corporate/about_us/outline/index.html

表 3-2 三井不動產公司沿革

1673 年	三井家始祖三井高利在江戶本町一丁目開設和服店“越後屋”
1914 年	三井合名公司,設立不動產課
1929 年	“三井本館”竣工
1941 年	不動產部門從三井合名公司獨立,以註冊資金 300 萬日元,全股份為三井家所有,設立三井不動產株式會社
1949 年	股票上市
1951 年	設立“Daiichi Engei Co., Ltd.”
1956 年	吸收合併精算中的“三井株式會社總公司”
1959 年	資本參與富士綜合開發 (現在的“Cany Corporation”)
1960 年	設立“Oriental Land Co., Ltd.”
1961 年	拓展住宅和別墅的開發與銷售業務

² 三井不動產株式會社 Corporate Profile 2013 (2013), 三井不動產株式會社。

1968 年	拓展獨院住宅的建設和銷售業務 日本首座超高層大樓“霞關大廈”竣工（東京都）
1969 年	拓展獨院住宅的建設和銷售業務 設立“Mitsui Real Estate Sales Co., Ltd.”
1971 年	“三田綱町 Park Mansion”竣工（東京都）
1972 年	“銀座三井大廈”竣工（東京都）
1973 年	設立“Mitsui Fudosan, Inc. (USA)（美國）”
1974 年	“新宿三井大廈”竣工（東京都） 設立“Mitsui Home Co., Ltd.”
1975 年	設立“Mashiko Country Club”（櫛木縣）
1976 年	設立“UniLiving Co., Ltd.”
1980 年	開始共同事業系統“Let's”
1981 年	第一個 SC（購物中心）業務“啦啦寶都（現為：啦啦寶都東京灣）”開業（千葉縣）
1983 年	“東京迪士尼樂園”開業（千葉縣）
1984 年	第一家國內飯店“三井花園飯店大阪（現為：三井花園飯店大阪淀屋橋）”開業（大阪府） “Halekulani Hotel”開業（夏威夷）
1986 年	收購位於紐約曼哈頓的“1251 Avenue of Americas Building”
1987 年	“Waikiki Parc Hotel”開業（夏威夷）
1990 年	“ALPARK”開業（廣島縣）
1991 年	把“&”標誌作為新的形象標誌
1993 年	“大川端 River City 21 西棟”全面竣工（東京都） “Bell Park City”全面竣工（大阪府）
1994 年	Mitsui Home Co., Ltd.在東京證券交易所 1 部上市 “湘南國際村”開村（神奈川縣）
1995 年	日本第一家真正的奧特萊斯購物廣場“鶴見 Hanaport Blossom（現為：三井暢貨園區 大阪鶴見）”開業（大阪府）
1998 年	“三井本館”被指定為重要文化財產 “橫濱海灣遊艇碼頭 SHOPS&RESTAURANTS（現為：三井暢貨園區 橫濱港灣）”竣工（神奈川縣）
1999 年	策劃制定“三井不動產集團的遠景與使命” “蓋特城大崎”竣工（東京都） “瑪林匹亞神戶 PORTO BAZAR Factory Outlets（現為：三井暢貨園區 瑪林匹亞神戶）”竣工（兵庫縣）
2000 年	開始運用辦公樓基金 “La Fete 多摩南大澤（現為：三井暢貨園區 多摩南大澤）”竣工（東京都） “三井花園飯店岡山”竣工（岡山縣）

	“Garden Walk 幕張（現為：三井暢貨園區 幕張）”竣工（千葉縣）
2002 年	“中之島三井大廈”竣工（大阪府） “爵士之夢長島（現：三井暢貨園區 爵士之夢長島）”竣工（三重縣）
2003 年	“汐留城市中心”竣工（東京都） 策劃制定集團長期經營計劃“挑戰計劃 2008” “六本木 T-CUBE 大廈”竣工（東京都） “青山 Park Tower”竣工（東京都） “Goodwood Gardens”竣工（新加坡）
2004 年	“日本橋一丁目大廈（COREDO 日本橋）”竣工（東京都）
2005 年	在中國上海開設事務所 “日本橋三井塔樓大廈”竣工（東京都） “三井花園飯店銀座 Premier”開業（東京都） 設立建設分售住宅的新公司“Mitsui Fudosan Residential Co., Ltd.”
2006 年	“啦啦寶都都市船塢豐洲”開業（東京都） “LAZONA 川崎廣場”開業（神奈川縣） “啦啦寶都柏葉”開業（千葉縣）
2007 年	“啦啦寶都橫濱”開業（神奈川縣） “東京中城”開業（東京都） 策劃制定集團的長期經營計劃“新挑戰計劃 2016” “格朗東京北塔樓大廈”竣工（東京都）
2008 年	“赤坂 Biz 塔樓大廈”（位於赤坂新街內）竣工（東京都） “淀屋橋三井大廈（淀屋橋 odona）”竣工（大阪府） “三井暢貨園區 入間”開業（埼玉縣） “三井暢貨園區 仙台港”開業（宮城縣）
2009 年	“三井花園飯店四谷”開業（東京都） “仙臺本町三井大廈”竣工（宮城縣） “啦啦寶都磐田”開業（靜岡縣） “啦啦寶都新三鄉”開業（埼玉縣）
2010 年	“三井暢貨園區 札幌北廣島”開業（北海道） “三井花園飯店札幌”開業（北海道） “東京 Southern Garden”整體竣工（東京都） “三井暢貨園區 滋賀龍”開業（滋賀縣） “三井花園飯店上野”開業（東京都） “室町東三井大廈（COREDO 室町）”竣工（東京都）
2011 年	“杉井奧特萊斯廣場·寧波”計劃開業（中國浙江省） “三井暢貨園區 倉敷”開業（岡山縣）

資料來源：http://www.mitsuifudosan.co.jp/tw/corporate/about_us/history/index.html

(二) 組織架構³

該公司組織架構如下圖：



圖 3-1 三井不動產公司組織架構圖

³ 資料來源：http://www.mitsuidosan.co.jp/tw/corporate/about_us/organization/index.html

(三) 拜會記錄

1. 首先由我方簡介空總及南港台電中心倉庫開發案。中野諭先生表示很清楚空總的區位及規劃進度，較不清楚南港的區位，希望能夠多收集一些資料。
2. 三井不動產目前在台灣的投資及未來希望的投資方式
 - (1) 三井不動產公司在 2013 年 8 月份成立臺北分公司，是掛在新加坡分公司之下，今後將成為獨立公司法人。
 - (2) 該公司目前在日本經營的商場型態為郊外型商場(Lalaport)，住宅+Shopping Mall，台北的林口 City Mall 比較像這種方式，在都會郊區，居住人口足夠，腹地又夠大。
 - (3) 目前林口 Outlet Mall 的案子是由日本的總公司直接投資，再找台灣當地建設公司（遠雄建設）合作。
3. 我方詢問三井投資台灣可能的方式
 - (1) 招商、經營、商品規劃將由三井自己主導，至於營建則找當地的公司做為合作夥伴，或僅單傳的將營造發包給當地的公司。
 - (2) 所需資金由當地子公司於當地融資。
4. 日方簡介 Midtown 及帶領參訪。



照片 3-5 與三井不動產公司人員於東京中城前合影



照片 3-6 東京中城前大型街道藝術裝飾品



照片 3-7 東京中城規劃之道路



照片 3-8 東京中城出租住宅樓

三、株式會社野村總合研究所⁴

野村總合研究所(Nomura Research Institute, NRI)係日本著名不動產諮詢與顧問公司，並於10年前於臺灣成立分公司，係日本廠商進入臺灣重要諮詢顧問。本次拜會係希望瞭解該公司對於都市更新案件之協助作業與方式，並介紹我國都市更新招商案件。

(一) 公司簡介

1. 公司基本資料

野村總合研究所(Nomura Research Institute, NRI)成立於1965年4月，為日本第一個以智庫型態設立之民間機構。1988年NRI與野村電腦系統合併，建構目前兼具諮詢顧問與資訊系統服務等功能之NRI體制。2001年12月NRI於東京證券交易所上市(東京證交所第一部)，資本額186億日圓(約65億台幣)，目前集團全體員工人數約為5,823人，年度合併營業額為3,638億日圓(約1,094億台幣，至2013年3月為止)。NRI作為日本規模最大民間諮詢顧問公司，公司願景為「未來創發(Dream Up the Future)」，期望能自勉為公部門或私部門提供新一代的新思維、新作法。

2. 海外公司

NRI於海外設有臺北、中國北京、上海、大連、香港、新加坡、韓國首爾、菲律賓馬尼拉、美國紐約、加州、達拉斯、英國倫敦、俄羅斯莫斯科、印度、泰國曼谷等海外據點，所有據點均與日本總公司各事業部門合為一體，共同積極推動主要事業之國際發展。特別在1990年代中期以來，於推動亞洲區據點網絡之整合與加強教育當地雇用人才的同時，亦以亞洲地區當地企業(含日系企業)與政府為對象積極開拓、推廣諮詢顧問以及系統解決方案等服務事業。

3. 臺北分公司

NRI臺北分公司成立於1994年8月，由精通本地事務之專業人員，以NRI於日本累計48年之Know-how為基礎，為以臺灣及日本政府相關單位或民間企業為主之客戶提供範圍廣泛之調查、諮詢顧問及系統解決方案等服務。

NRI臺北分公司之服務範圍不只侷限於臺灣國內，因應客戶之需求，亦可與以亞洲地區為主之其他海外據點攜手合作，從事涵蓋亞洲地區為主之調查、諮詢服務業務。

NRI臺北分公司於2012年底申設為中華民國法人「台灣野村總研諮詢顧問股份有限公司」，為總公司野村總合研究所100%持股之臺子公司，期以更堅實之體制與在地化精神，為國內企業與政府機構提供更優質、專業、效率化之服務。

4. 服務項目

⁴ 資料來源：台灣野村總研諮詢顧問股份有限公司

NRI提供之服務範圍非常廣泛，舉凡經濟、產業、市場、技術、社會、資訊通訊系統等相關之研究調查、諮詢顧問皆為服務範圍，並利用先進的資訊服務系統技術，提供金融、流通、保險、行政等大規模之系統開發以及設計運用之服務。

NRI之顧問部門具備20,000件以上之計畫經驗，目前每年約承接1,000件計畫，研究範圍超過5,000個領域，所具備之知識資料庫，由600餘位專業顧問組成團隊全力支援顧客需求。

在知識領域中，NRI與各國政府機關、民間企業相互交流合作，發揮所內與所外各種資源與智慧後，為各界呈獻上最佳的解決方案，成為各界得以依賴之領航者。NRI所秉持之智庫研究調查精神，在許多專門產業領域配置專門研究人才，並迎合時代的多元變化，加強橫向聯繫，以提供客戶整體解決方案。

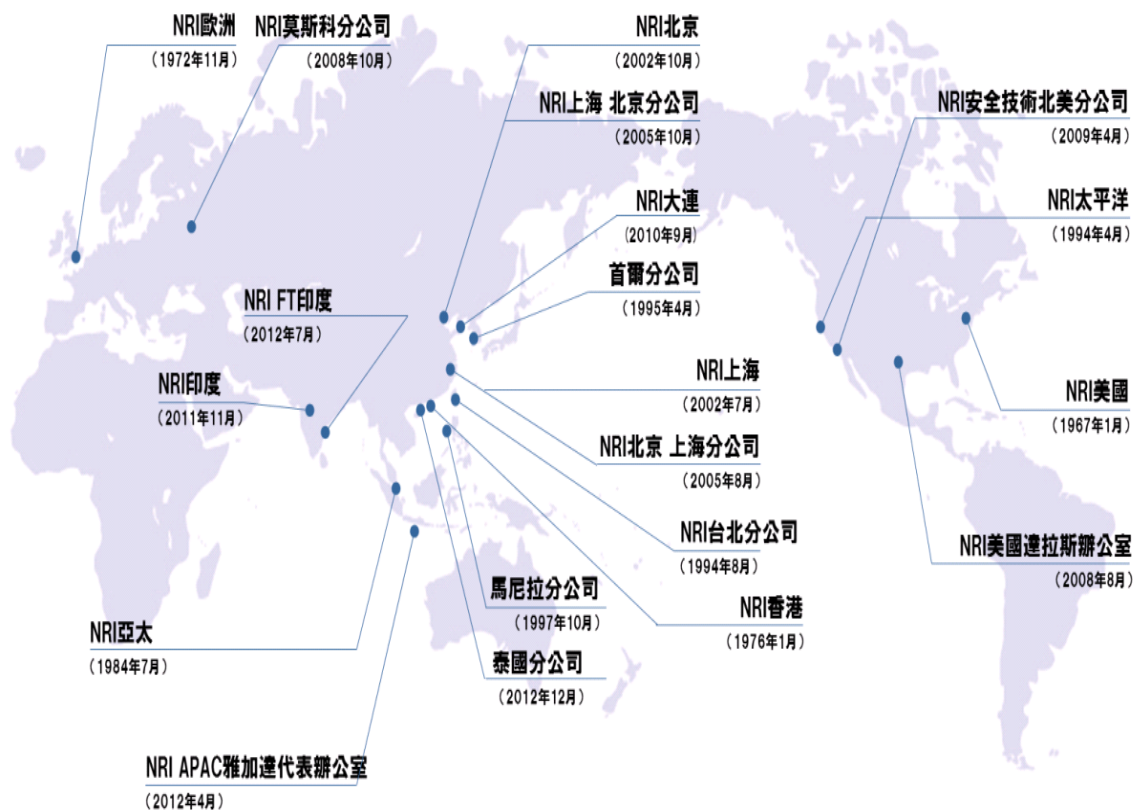


圖 3-2 日商野村總合研究所股份有限公司全球據點

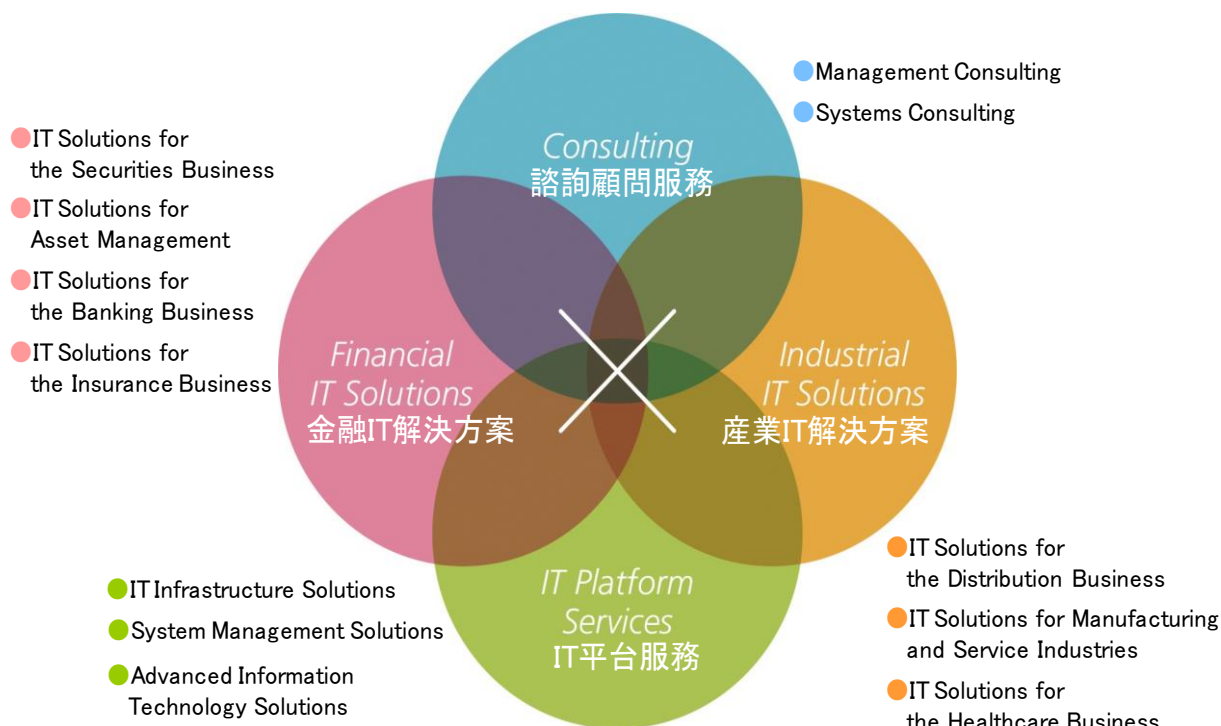


圖 3-3 NRI 業務範疇

產業	計畫主題
<input type="checkbox"/> 金屬 <input type="checkbox"/> 化學 <input type="checkbox"/> 石油 <input type="checkbox"/> 造紙・紙漿 <input type="checkbox"/> 素材加工 <input type="checkbox"/> 電機・家電 <input type="checkbox"/> 精密機器・事務機器 <input type="checkbox"/> 重電機器 <input type="checkbox"/> 生產設備 <input type="checkbox"/> 建機 <input type="checkbox"/> 環境相關設備 <input type="checkbox"/> 汽車・汽車零件 <input type="checkbox"/> 汽車販售 <input type="checkbox"/> 其他運輸送機器 <input type="checkbox"/> 機械工程 <input type="checkbox"/> 食品・飲料 <input type="checkbox"/> 消費財・化妝品 <input type="checkbox"/> 製藥 <input type="checkbox"/> 醫療 <input type="checkbox"/> 看護 <input type="checkbox"/> 電力 <input type="checkbox"/> 瓦斯 <input type="checkbox"/> 下水道 <input type="checkbox"/> 建設 <input type="checkbox"/> 住宅	<input type="checkbox"/> 住宅設備・建材 <input type="checkbox"/> 不動產 <input type="checkbox"/> 資訊機器 <input type="checkbox"/> 移動通訊 <input type="checkbox"/> 固定通訊 <input type="checkbox"/> 資訊服務 <input type="checkbox"/> 媒體 <input type="checkbox"/> 裝置 <input type="checkbox"/> 網路商業 <input type="checkbox"/> 資訊商業 <input type="checkbox"/> ITS <input type="checkbox"/> 陸運・倉庫・3PL <input type="checkbox"/> 鐵路 <input type="checkbox"/> 航空 <input type="checkbox"/> 綜合商社 <input type="checkbox"/> 百貨店 <input type="checkbox"/> GMS・SM・消費者團體 <input type="checkbox"/> 便利商店 <input type="checkbox"/> 家電量販・生活量飯店 <input type="checkbox"/> 郵購 <input type="checkbox"/> 外食・食品服務 <input type="checkbox"/> 服裝 <input type="checkbox"/> 區域性銀行 <input type="checkbox"/> 證券 <input type="checkbox"/> 人壽保險
<input type="checkbox"/> 產物保險 <input type="checkbox"/> 融資銀行 <input type="checkbox"/> 卡片 <input type="checkbox"/> 政府金融 <input type="checkbox"/> 投資基金 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 教育服務 <input type="checkbox"/> 人力派遣・人才服務 <input type="checkbox"/> 保全・防災 <input type="checkbox"/> 廣告・行銷 <input type="checkbox"/> 出版 <input type="checkbox"/> 經濟產業省 <input type="checkbox"/> 國土交通省 <input type="checkbox"/> 內閣府 <input type="checkbox"/> 總務省 <input type="checkbox"/> 環境省 <input type="checkbox"/> 財務省 <input type="checkbox"/> 外務省 <input type="checkbox"/> 厚生勞動省 <input type="checkbox"/> 地方政府 <input type="checkbox"/> 海外政府 <input type="checkbox"/> 科學技術機構 <input type="checkbox"/> 資訊機構 <input type="checkbox"/> 能源機構 <input type="checkbox"/> 國際援助機構 <input type="checkbox"/> 交通機構	<input type="checkbox"/> 政策建言 <input type="checkbox"/> 行政評估・政策評估 <input type="checkbox"/> 制度研究・現況調查 <input type="checkbox"/> 官民協商 <input type="checkbox"/> 都市計畫 <input type="checkbox"/> 公營企業改革 <input type="checkbox"/> 民營化 <input type="checkbox"/> PFI <input type="checkbox"/> 企業招商 <input type="checkbox"/> 集團策略規劃 <input type="checkbox"/> 經營策略・願景規劃 <input type="checkbox"/> 中期經營計畫 <input type="checkbox"/> 企業管理 <input type="checkbox"/> 經營診斷 <input type="checkbox"/> 經營管理 <input type="checkbox"/> CS經營 <input type="checkbox"/> IPO支援 <input type="checkbox"/> 事業投資 <input type="checkbox"/> 不動產證券化 <input type="checkbox"/> M&A・策略聯盟 <input type="checkbox"/> PMI <input type="checkbox"/> 企業重組 <input type="checkbox"/> CSR <input type="checkbox"/> 知識財務策略 <input type="checkbox"/> 環境經營
	<input type="checkbox"/> 組織設計 <input type="checkbox"/> 部門改革 <input type="checkbox"/> 連鎖管理 <input type="checkbox"/> HRM策略 <input type="checkbox"/> 次世代經營人才培育 <input type="checkbox"/> 人事制度診斷・設計 <input type="checkbox"/> 董事評價・報酬體系 <input type="checkbox"/> 人才評價・採用支援 <input type="checkbox"/> 業務改革・BPR <input type="checkbox"/> 知識管理 <input type="checkbox"/> 工作型態改革 <input type="checkbox"/> IR <input type="checkbox"/> 財務 <input type="checkbox"/> 管理會計改革 <input type="checkbox"/> 廣告策略 <input type="checkbox"/> 公司品牌 <input type="checkbox"/> 風險管理 <input type="checkbox"/> Compliance <input type="checkbox"/> CSA <input type="checkbox"/> 事業策略 <input type="checkbox"/> 新事業開發 <input type="checkbox"/> R&D管理 <input type="checkbox"/> R&D流程改革 <input type="checkbox"/> 技術藍圖 <input type="checkbox"/> 基礎研究
	<input type="checkbox"/> 應用研究 <input type="checkbox"/> 技術開發策略 <input type="checkbox"/> 製品開發策略 <input type="checkbox"/> SCM <input type="checkbox"/> 委外策略 <input type="checkbox"/> 資產方案 <input type="checkbox"/> 資產管理 <input type="checkbox"/> 商品企劃 <input type="checkbox"/> 品牌策略 <input type="checkbox"/> 價格策略 <input type="checkbox"/> 通路策略 <input type="checkbox"/> 行銷策略 <input type="checkbox"/> CRM <input type="checkbox"/> 會計管理 <input type="checkbox"/> 營業・銷售策略 <input type="checkbox"/> 營業業務改革 <input type="checkbox"/> 店舖開發 <input type="checkbox"/> 店舖營運改革 <input type="checkbox"/> 審查業務 <input type="checkbox"/> 資訊系統診斷 <input type="checkbox"/> 系統構想・計畫 <input type="checkbox"/> 系統開發支援(PMO)

圖 3-4 NRI 具實績之產業及計畫主題

(二) 拜會紀錄

1. 由於本次野村綜合研究所安排受訪者係日本財務省、國土建設省等部門諮詢顧問，屬學術研究及政策規劃部分的研究員，對於擬招商的案件較無意見交換，但對於台灣都市更新政策的演進進行詢問。
2. 我方簡要回應台灣都市更新政策的演進過程如下：
 - (1) 1960~1970 年代於都市計畫法中制訂舊市區更新專章，係採公辦更新，由政府實施更新，採徵收、強制收買等方式實施更新。
 - (2) 1998 年擬定都市更新條例，以民間實施都市更新事業為主，類似日本第一種市街地開發事業。
3. 2005 年，行政院核定實施加速推動都市更新方案及都市更新示範計畫，由國家發展委員會(行政院經建會)會同內政部、地方政府主動勘選都市更新示範計畫地區，規畫調整都市機能，招商引進民間招商推動，類似日本第二種市街地再開發事業。



照片 3-9 與野村綜合研究所受訪人員合影



照片 3-10 該公司係以 Dream up the future 當公司的標誌

四、日本再開發者協調者協會(Urban Renewal Coordinator Association of Japan)⁵

日本再開發者協調者協會(Urban Renewal Coordinator Association of Japan)以提昇再開發相關專門知識技術、建立業務規範以及健全再開發協調者業務發展為目的，成立於1985年。會員主要來自都市再開發的四個領域：工程顧問業、營建業、不動產業及金融業的專家。本次拜會擬針對日本「特定建築者」與「業務代行者」（即引進民間資源推動都市更新）等議題進行討論。

(一) 背景

「社團法人都市再開發協調者協會」前身為1979年設立的「都市再開發協調者協議會」，以提昇再開發相關專門知識技術、建立業務規範以及健全再開發協調者業務發展為目的，成立於1985年。會員主要來自都市再開發的四個領域：工程顧問業、營建業、不動產業及金融業的專家。

下表為該協會的會員組成

表 3-3 再開發者協調者協會會員組成

會員類別		會員數	定義
正會員	法人	193	同意與該協會的精神，有能力、有經驗及有需要重建協調企業和個人即可申請加入，由於考量協會是全會員制組織，正式成員與通過董事會的審核及同意
	個人	710	
	計	903	
名譽會員		1	對於協會有重大貢獻，經理事會建議通過
特別會員		16	屬於學術組織，通過理事會建議，與協會合作之會員
贊助會員	法人	68	支持協會成立目的之贊助人
	個人	172	
	計	240	
合計		1160	

資料來源：<http://www.urca.or.jp/urca/gaiyou.html>（截至 2013 年 4 月 1 日）

(二) 組織

設有大會（包含一般大會、臨時大會）、理事會（現有會長1名、副會長2名、專務理事1名、一般理事22名、監事2名），現任會長為早稻田大學伊藤滋教授。其下設立各類委員會及負責行政事務之事務局，目前共有1233個會員（包括個人或公司的正會員、名譽會員、特別會員及贊助會員）。

⁵ 詳見 <http://www.urca.or.jp/urca/index.html> 及江明宜等（2007），赴日研修「都市再生地區不動產管理策略之研究」出國報告，行政院經濟建設委員會，行政院所屬各機關因公出國人員出國報告，第 237-238 頁。

表 3-1 社團法人再開發協調者協會組織表

大會	理事会	委员会等	
一般大會 臨時大會 幹事及 正會員的構成	會長 副會長 專務理事 理事 理事的構成	審查委員會及符合委員會	總務委員會 業務基準委員會 調查研究委員會 事業企畫委員會
事務局 專務理事 事務局長┆總務部 ┆事業部 ┆再開發計劃制訂者資格室 ┆高級公寓建替諮詢室		營運特別委員會 城市製作支援特別委員會	國際委員會 理論雜誌委員會 會報委員會 高級公寓建調換支援事業委員會 表揚委員會 高山英華基金營運委員會
		再開發計劃制訂者審查會	實務經驗審查委員會 考試、講習委員會

資料來源：<http://www.urca.or.jp/index2.htm>

(三) 業務內容⁶

1. 成立理念：

(1) 提昇都市再開發的技術

因應再開發推動條件複雜化的環境變遷下，進行技術、方法的研究，以提昇相關人員之技術能力，有效達成更新目標。

(2) 人才培育

邀請具有豐富經驗及專門學識的學者及專家與辦講習、訓練課程，有效培育人才。

(3) 提供再開發的訊息

針對再開發相關的技術、行政、案例等資訊，提公會原及各級政府參考，同時，建構會員交流平台，以利彼此交換意見，觀摩學習。

(4) 都市再開發的教育推廣

發行再開發相關資料、書籍、召開說明會，開放一般民眾參與。並提供實施者於更新初期之諮詢輔導。並於 1997 年 5 月起設置「高山英華基金」（紀念東京大學都市計畫建築名譽教授），金額約 7,700 萬日圓，撥供「都市再開發高山賞」及「優秀論文」等表揚所需費用。此外，並積極投入受災地區復建支援相關工作。

⁶ 何芳子、丁致成（2006），2006 日本都市再生密碼：都市更新的案例與制度，財團法人都市更新研究發展基金會，第 237-238 頁。

2. 業務項目

- (1) 出版刊物：包括每年出刊的再開發研究論文集「再開發研究」及奇數月份發行的會報「再開發推動者」。
- (2) 「都市再開發規劃師」(Urban Renewal Planner)：自 1992 年經建設大臣認可擔任「都市再開發規劃師」的資格審查與考試認證工作，截至 2007 年 10 月約已認證 2600 名散佈於顧問業、營建業、不動產業及相關政府部門的專業人員。考試於每年八月在東京與大阪舉行，考試方式包括都市再開發相關的學科測驗及實務考試，學科測驗採四選一的選擇題，相關領域包括都市再開發法與計畫執行、都市計畫相關法令、不動產相關法令、估價補償。實務考試則採申論式，包括都市再開發法、市街地再開發事業、事業計畫及權利變換計畫等。

(四) 沿革⁷

- 1979 年 10 月 15 日：設立再開發協調者協議會
- 1985 年 4 月 16 日：社團法人再開發協調者協會設立總會
- 1985 年 5 月 29 日：社團法人再開發協調者協會取得建設省之設立許可
- 1992 年 1 月 18 日：創設再開發規劃師資格制度（經建設省公布認定）
- 1997 年 5 月 28 日設立高山英華基金
- 2002 年 10 月 30 日：創設公寓改建顧問制度
- 2003 年 5 月 13 日：發表「新的再開發方針之建言」記者會
- 2003 年 5 月 16 日：設立公寓改建商談室（東京、大阪）
- 2007 年 5 月 28 日：制定倫理憲章及活動規範
- 2012 年 11 月 1 日：社團法人再開發協調者協會搬遷至新住址

(五) 國際交流服務

社團法人再開發協調者協會與台灣、韓國及大陸等四地區間進行相當密切的國際交流與服務。

2012 年於日本東京舉辦第四屆都市更新專家亞洲國際交流會議⁸（該年大陸並組團及未派員）特別針對「都市防災及更新」、「密集街區更新現況與課題」兩個主題進行交流討論。

協會更於曾於多次獲經建會、內政部、臺北市政府及新北市政府邀請至台灣參加台日技術合作交流及參與各項都市更新會議，主講與分享日本的再開發制度與相關課題。

⁷ 詳見 <http://www.urca.or.jp/urca/gaiyou.html>

⁸ 都市更新專家亞洲國際交流會議每 2 年舉辦一次，分別於東京、首爾及北京各舉辦過一次。

此外，2014 年的第 5 屆都市更新專家亞洲國際交流會議將在韓國舉辦，臺灣方面也會派員進行交流。

(六) 拜會紀錄

本次拜會由社團法人再開發協調者協會除由事業部長武田修一先生與次長大塚一宏先生接見外，該協會並安排大成建設株式會社都市開發本部都市再開發第二部山田浩明先生及株式會社再開發評價永森清隆先生，分別針對「PFI 事業與再開發關連手法」及「日本特定業務代行制度（特定建築者及特定事業參加者）」進行說明。

此外，雙方就日本案例及臺灣都市更新公開評選制度交換意見。

由於該協會係由實際從事都市的人員，相關推動經驗非常豐富，在對談過程中，大家透過白版進行推動架構進行討論與釐清，收穫相當豐碩。



照片 3-11 社團法人再開發協調者協會於 2012 年遷至港區大樓



照片 3-12 社團法人再開發協調者協會位於 7 樓



照片 3-13 社團法人再開發協調者協會之門廳



照片 3-14 致贈禮品由該協會事業部武田修一部長代表接受

五、日本信義房屋

由於日本房地產在安倍 3 支箭後，在台灣出現投資日本的風潮，本次拜會係想瞭解東京地區最新的房地產行情以及日本信義的業務狀況，此外，鑑於東京都市更新案件眾多，想瞭解一下更新前後房地產價格之變動狀況。

(一) 公司介紹⁹

1. 日本「信義房屋不動產株式會社」由臺灣的信義房屋 100% 出資，在日本合法成立的法人公司，於 2010 年 2 月正式成立至今已滿三年，成功為 500 位以上的客戶一圓東京購屋夢，透過完整的不動產投資情報以及專業不動產經紀人全中文服務。

表

設立	2009 年 12 月 1 日
資本額	日幣 1 億 2000 萬
營業項目	不動產仲介經紀業：中古屋及土地的仲介買賣業務 不動產代銷經紀業：新成屋的代理銷售業務 不動產投資顧問服務、不動產資產管理、售後服務
營業執照	東京都知事(1)第 91455 號
董事長	周俊吉
董事	周素香
董事	何偉宏
監察人	蘇宜傑
所在地	東京都涉谷區代代木 2-7-1 昇立大樓 2 樓
電話	+81-3-5388-6899 (日本當地)、 東京直撥(02)6638-5678 (限台灣地區)
傳真	+81-3-5351-5587
交通方式	都營大江戶線「新宿駅」A1 出口步行 1 分、 都營新宿線「新宿駅」4 號出口步行 2 分、 JR 山手線「新宿駅」南口步行 3 分

資料來源：<http://www.sinyi.co.jp/fortw/contact.aspx>

(二) 業務介紹¹⁰

1. 與日本知名業者合作

信義房屋不動產株式會社與許多日本著名的業者合作，包括：

- (1) **歐力士集團**：擁有 43 年歷史的跨國際整合性金融服務公司，並在美國與日本皆為股票上市公司。

⁹ 東京購屋手冊(2012)，信義房屋不動產株式會社，頁 23-27。

¹⁰ 資料來源：<http://www.sinyi.co.jp/fortw/resources.aspx>

- (2) **大京集團**：旗下集團包括不動產買賣仲介、新成屋代理販賣、物業管理、室內裝潢、改裝事業，提供客戶整體的服務。
- (3) **三菱地所 Residence**：2011年1月，「三菱地所 Residence 株式會社」把三菱地所、三菱地所 Real estate Service 與藤和不動產三家公司的住宅事業整合，不僅商品房供應數排名是第一名，而且作為商品房事業中的首屈一指企業。

2. 協助解決融資問題

協助理辦理房屋貸款，最高可貸7成，但視個人信用狀況及標的物條件而有所差異，台灣部份銀行在東京已設立分行，提供台灣人貸款服務，視您需求及往來習慣可自行選擇

3. 提供租賃服務

對於置產投資型的客戶，與日本業者合作，提供後續出租的諮詢及服務。



圖 3-3 信義不動產株式會社日本合作伙伴圖

資料來源：<http://www.sinyi.co.jp/fortw/resources.aspx>

(三) 服務內容

1. 購屋前諮詢：提供諮詢服務，簡報東京不動產狀況，並與客戶進行深度訪談，瞭解客戶需求。
2. 實地看屋：客戶找到感興趣之物件，信義房屋建議多到現場實地參觀，並安排客戶赴日本實地參訪物件。現場參訪時，將由日本業務人員全程陪同並現場翻譯，且對於地區週邊環境、生活機能、教育設施及交通設施等做綜合介紹。
3. 居中協商：為使客戶瞭解且放心簽定不動產買賣契約，日本信義專業團

隊於事先居中協調買賣雙方的條件及事項，讓流程更順暢，溝通無障礙。

4. 簽訂不動產買賣契約：決定好希望購買的物件後，請客戶填寫「不動產購買申請書」，即開始進行購屋申請，根據申請書的內容就契約條件與賣方展開交涉及協商，並於說明重要事項後，簽訂買賣契約。此時，須向賣方支付訂金。
5. 協辦房貸申請：海外貸款問題，日本信義房屋團隊，將根據客戶資金進行規劃最適當的貸款組合。由於可申請的房貸種類跟購屋資格及購買物件而有所不同，金融機構將根據房貸的申請內容，審核融資的可能性。
6. 交屋：為防範糾紛，交屋前，買賣雙方應根據簽約時簽署的「物件狀況等報告書」或「設備表」內的記載，進行物件現況確認。
7. 後續出租代管：針對交屋後的租賃服務，日本信義與當地優質業者合作，讓客戶能輕鬆當房東。

(四) 東京購屋說明會

信義房屋定期舉辦免費「東京購屋說明會」講座，從 2010 年 5 月舉辦第一場，迄今已經超過百場說明會。

(五) 日本不動產分析

信義房屋定期針對日本不動產發行日本不動產分析報告-「信義房屋不動產專訪報告」，以供臺灣民眾瞭解日本最新經濟與不動產狀況。

(六) 拜會紀錄

1. 本次拜會由日本信義房屋李旭鎮協理接見，由其簡介日本信義房屋公司的狀況：
 - (1) 信義房屋東京分公司主要服務臺灣民眾，協助代為買賣及管理日本不動產。購買人有自住或投資，所以辦公室從剛開始只有幾位業務人員到 2013 年已增加為 30 幾位，業務狀況不錯。
 - (2) 依據公司掌握的交易狀況，六本木、東京中城及日本大地震對於房地產市場確有升降的影響。最大的波動是 1985-1991 年經濟泡沫前交易熱絡，之後交易銳減，市場平緩。
2. 相關討論
 - (1) 日本房屋預售價格訂定

新屋預售可分期出售，建照取得始得出售，價格須公開 1-2 週，不得漲價或減價，由欲購買者登記，超過出售房屋數則以抽籤決定，賣不掉的戶數始能減價，以免建商哄抬價格。建商收取自備款亦不得超過 5%。
 - (2) 日本地上權住宅

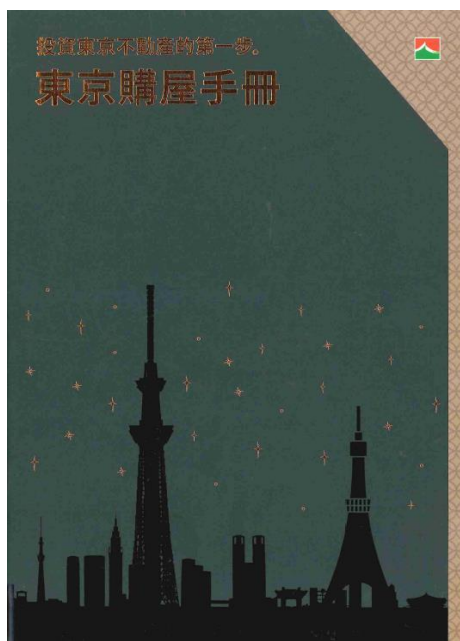
日本地上權住宅與一般住宅房價差一倍，租金行情相同，相較之下，投報率以地上權住宅較高。

(3) 其他東京住宅市場狀況

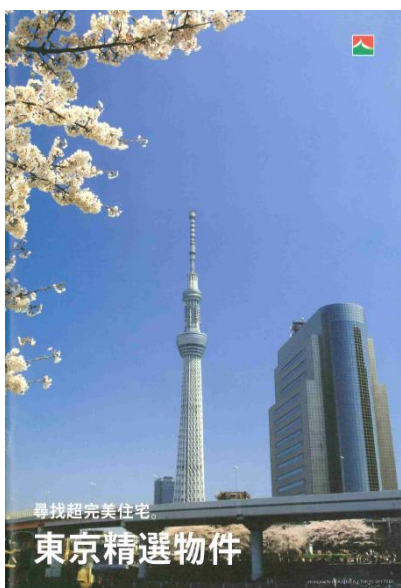
- A. 東京住宅自有率 48%左右。
- B. 日本人口 1 億 2 千萬人，東京、橫濱、埼玉等地即有 4 千多萬人居住。
- C. 全日本人口呈減少趨勢，惟東京及沖繩兩地各因工作機會多、氣候陽光退休人口等原因人口呈增加。



照片 3-15 拜會日本信義房屋，由李旭鎮協理接待



照片 3-16 日本信義房屋發行的「東京購屋手冊」



照片 3-17、照片 3-18
日本信義房屋定期發行「東京精選物件」，介紹最新物件

第四章 案例介紹

本章介紹本次參訪與拜會中討論之案例，包括東京中城及霞關三丁目南區再開發（中央合署廳舍）等二案。

一、東京中城（Tokyo Midtown）都市再生案¹¹

（一）背景

東京中城（Tokyo Midtown）開發基地原為日本防衛廳總廳用地，1995 年防衛廳遷移至新宿市谷後，產生了約 7.84 公頃的基地需辦理再開發。

防衛廳的遷建計畫早於 1985 年中曾根首相，即予納入「公共建設引導民間投資開發（PFI）計畫」。

於 2001 年由三井不動產株式會社、全國共濟農業合作社聯合會、安田生命保險互相公司（現為明治安田生命保險互相公司）、富國生命保險互相公司、積水房屋株式會社、大同生命保險互相公司（現大同生命保險株式會社）等 6 家公司合資，以 1,800 億日圓取得土地，是日本有史以來最大宗的國土開發案。於 2003 年 3 月完成都市計畫法定程序，2004 年 5 月動工，2007 年 7 月完工，亦為近年來日本的各都市再開發計畫中規模最大者。

由於位於市中心且面臨大面積的公園—檜町公園，三井株式會社構思以創造大規模綠化面積和 6 棟結合辦公室、住宅、商業設施等之建築構成的都市再開發事業，形成一個新型的「複合城市」。對於國際城市—東京而言，也是「都市再生」新的一頁，於 2005 年，決定「城中城（Town in Town）」的概念來命名為「東京 midtown」。

（二）規劃構想¹²

1. 規劃構想：建構日本新價值的理想—從此街將日本新價值推向全世界

期待推出足以代表 21 世紀日本的市街，這就是東京中城的構想出發點。在日本適足以產生價值與感性，以及全世界無以倫比及富獨創性的市街。要透過此市街向全世界發出「21 世界新都市理想圖像」的訊息。

2. 基本理念¹³

（1）發展藍圖：日本價值—日本特有的價值與感性、薈萃於東京中城

提升街區生活，必須富於「多樣性」，包括

A. 銘刻著土地的記憶

¹¹ 部分資料整理自三井不動產株式會社 Corporate Profile 2013（2013），三井不動產株式會社、<http://www.tokyo-midtown.com/cht/>，2014 年 3 月 16 日及何芳子、丁致成（2006），2006 日本都市再生密碼：都市更新的案例與制度，財團法人都市更新研究發展基金會，第 123-133 頁。

¹² 詳見 http://www.mitsui-fudosan.co.jp/project/tokyo_midtown/，2014 年 3 月 16 日。

¹³ 東京中城發展概要（2013），三井不動產公司。

- B. 優美的城市景觀
- C. 日本文化的發信基地
- D. 防護力強、安全、安心的街區
- E 為共生、地區社會作貢獻
- F. 環保意識
- G. 人們生活於此的街區

(2) 理念：綠地上的多功能城市

3. 整個街區形成一體的市街

東京中城結合是工作、住家、遊憩為一體的市街，擁有辦公大樓、飯店、出租住宅、商業設施、廣大綠地、美術館等設施，各種高機能性分別相互激盪來創造新價值。

4. 商業設施設計概念

就是「過著都市優質的日常生活」，有豐富綠地、充滿開放感的設施，由流行品街、裝潢、設計、咖啡廳、餐廳、Bar 等多采多姿的生活方式店鋪所構成，是追求都心生活者所追情的優質性，提供了希有性的高級商品與服務。

(三) 三井不動產的角色

除了三井不動產外，另有 5 家機構投資家加入共同事業，三井公司係受機構投資家之委託負責計畫施工階段之計畫管理、施工、竣工後之資產管理，而三井不動產投資顧問公司則受託資產管理是國有地都市由負責各種資產運用投資加資金運用來推動都市再生的新模式。

(四) 計畫概要

結合工作、居住、遊憩等多樣功能的都市六本木，週邊大使館林立，是各國人士居住具有豐富國際色彩的市街，在本市街中心，強調國際競爭關鍵詞的設計理念，作為日本向全世界發出日本新價值與感性的據點。

- 所在地：東京都港區赤坂九丁目七番
- 城市規劃：赤坂九丁目地區規劃區域內
- 地區計劃面積：約 102,000 平方公尺
- 容積面積：473,100 平方公尺
- 容積率：670%
- 更新前容積率：318%
- 基地面積：約 68,900 平方公尺
- 總樓地板面積：563,800 平方公尺

- 構成設施（樓地板面積）：
 - 辦公室：約 311,200 平方公尺
 - 住宅：約 117,500 平方公尺（517 戶）
 - 飯店：約 43,800 平方公尺（248 間）
 - 商業空間：71,000 平方公尺
 - 其他：約 20,300 平方公尺
- 設計：SOM、日建設計、安藤忠雄、隈研吾建築都市設計事務所
- 施工建造：竹中工務店（A、C、D、G、H 棟）、大成建設（B、E、F 棟）

（五）設施

1. 「中城塔樓」(Midtown Tower)

「中城塔樓」(Midtown Tower) 是一座地下 5 層、地上 54 層的摩天大樓，高度為 248 公尺，一舉超越六本木之丘森大樓和東京都廳成為東京都內最高的建築物。

2. 設施

係有結合百貨公司、飯店、住宅、商業辦公室與文化空間、醫院、公園等多種設施。主要的設施是位於中城大樓高層（45~53 樓）的飯店「東京麗池酒店」(The Ritz-Carlton Tokyo) 和從別處搬遷進來的「三得利美術館」。

許多企業都將總部遷往東京中城，包括 USEN、日本雅虎、富士軟片、富士全錄、Goodwill Group 等。此外知名電子遊戲公司科樂美 (KONAMI) 也將分散在東京各處的據點集中遷往東京中城。

3. 組成

（1）GALLERIA（拱廊街）

以日式風格、禪意展現的中城百貨，是東京中城的主要購物區。

（2）PLAZA（廣場）

全長約 150 公尺、高約 25 公尺、4 層豎井式架構的大空間裡，時尚精品和商店琳琅滿目。

（3）GARDEN(庭園)

中城庭園：庭園中有草坪、廣場和慢跑道，空間開闊。作為 21_21 DESIGN SIGHT 的 Shop，銷售快餐小吃和一些有特色的商品。

檜町公園：面積約 3 公頃的「檜町公園」，以前為長州藩毛利家位於麻布的別墅「檜屋敷」的庭院，當時又叫「清水亭」，公園於 1963 年興闢，展現江戶時期庭園風景。

(五) 開發歷程

- 2001 年 4 月：「赤坂 9 丁目地區再開發地區計劃」公告
- 2001 年 9 月 17 日：競標，三井不動產集團得標「六本木防衛廳遺跡地」計畫
- 2002 年 2 月：土地所有權的移轉
- 2003 年 4 月 21 日：六本木防衛廳遺跡地再開發（赤坂 9 丁目計畫）、都市計畫通過
- 2003 年 9 月：完成實施設計，取得開發許可
- 2003 年 11 月 19 日：六本木防衛廳遺跡地再開發日本最大室外 Street Gallery 設計企畫案
- 2003 年 11 月 19 日「東京麗池酒店」(The Ritz-Carlton) 公司決定於六本木防衛廳遺跡地再開發（赤坂 9 丁目計畫）展開
- 2004 年 2 月：建築物建前審核取得
- 2004 年 5 月 18 日：民間都市再生事業認定，工程開工，以 2007 年春完工全面開放為目標
- 2005 年 7 月 14 日：六本木防衛廳遺跡地再開發，決定取名「東京中城(Tokyo Midtown)」，並創設「21-21 Design Sight」，公開徵求 LOGO
- 2005 年 11 月 8 日：六本木防衛廳遺跡地再開發「東京中城」租賃住宅、醫藥中心有世界數合作伙伴，提出實現「充實的醫院」、「國際都市東京新居住方式」提案
- 2006 年 3 月 23 日：六本木防衛廳遺跡地再開發「東京中城」（上棟）商業設施提供「都心優質生活」，創造世界大學亦可參加之設計交流據點
- 2006 年 11 月 15 日：宣布提供「都心優質生活」的商業設施 130 家店鋪（2007 年 3 月 30 日全面開放）。
- 2007 年 1 月：工程竣工
- 2007 年 3 月 30 日：全面開放
- 2007 年 6 月 12 日：利用 Yabikitas 技術，於日本首見的城市導覽服務
- 2007 年 10 月 11 日獲得國土交通省大臣獎—「綠之都市獎」

(六) 不動產管理¹⁴

三井不動產株式會社為了經營東京中城而轉投資成立的子公司—「東京中城管理公司 (Tokyo Midtown Management Co., Ltd)」，負責處理於中城舉辦

¹⁴ 詳見 <http://www.tokyo-midtown.com/cht/>，2014 年 3 月 16 日。

的各項活動，對於位於中城營業的商店研擬相關商業促銷計畫及其他管理問題以及設備管理，負責東京市中心區的全面管理。

- 公司名稱：東京中城管理株式會社
- 所在地：東京都港區赤坂 9-7-1
- 設立時間：2004 年 12 月 3 日
- 資本額：日幣 1 億元（三井不動產 100% 出資）
- 幹事：代表董事—中村 康浩、董事—林 輝行等 6 人
- 社員數：117 名（至 2013 年 4 月）
- 業務範圍：
 1. 不動產的買賣、借貸、仲介、管理及營運
 2. 建築工程、裝潢工程、設備安裝工程、外部結構/土地開發等工程設計、監督管理及承包
 3. 保全服務
 4. 零售業
 5. 特別活動和會展的企劃、製作、管理及營運。
 6. 促銷企劃的制定與營運
 7. 前面上述各點相關聯的業務。

以「東京中城」經營管理業務為中心，有關不動產的租賃契約管理及營運的業務。同時還承擔內外裝修、外部圍工程設計、管理及承包保全等業務。



照片 4-1 從空中鳥瞰東京中城 (Tokyo Midtown)
資料來源：<http://www.tokyo-midtown.com/cht/about/>



圖 4-1 東京中城 (Tokyo Midtown) 各棟樓位置及說明
資料來源：
http://www.tokyo-midtown.com/cht/common/pdf/tokyo_midtown_guide_cht.pdf



照片 4-2 於觀景窗前的東京中城配置圖，上為檜町公園、Midtown Tower 於中間，下為 Garden side、Midtown



照片 4-3 位於三井不動產的東京中城模型



照片 4-4 東京中城配合耶誕節活動的大型燈飾，於夜間吸引人潮



照片 4-5 透過立體連通，將東京中城與檜町公園串連起來

二、東京霞關中央合署廳舍再開發案¹⁵

(一) 背景

1. 東京霞關地區說明

日本行政中樞的東京霞關地區，是中央行政機關集中的「官廳街區」。日本霞關中央合署辦公廳舍集中分布於東京霞關、永田町一帶。霞關在幕府時代為大軍閥官邸分據，於明治時代發生的大火災燒毀後，原址被外務省與海軍省所使用。

2. 都市再生策略方向

日本於邁向 21 世紀之際，為落實「徹底改造都市結構，有效促進不動產流通與活用之都市再生政策」，在「創造都市魅力、強化國際競爭力」、「運用民間資金及技術振興內需，實現經濟再生」及「增進土流通，解決不良債權」之 3 大目標之指引下，由首相帶頭推動全方位之都市再生計畫。都市再生計畫以 5 項工作主軸，即「以東京灣臨海地區等為主」、「以大都市圈域內交通設施為主」、「以密集都市化地區為主」、「以建構科技產業交流據點為主」及「活化再生國有地成為都市發展據點」。

3. 使用 PFI 事業

在日本全國經指定之 16 項都市再生計畫中，「東京都內中央廳舍等設施引入民間資金，以 PFI 手法進行再開發」為其中重要一環。霞關 7 號館之再開發經核定為緊急整備地域，必須儘速執行之先鋒計畫。

中央政府國土交通省為能取得所需之辦公廳舍，以特定建築者身分，採鼓勵民間參與公共設施投資建設之 BTO 方式，執行所謂之「PFI 事業」。復因此 PFI 事業實施基地，有必要與周邊私有土地合併進行整體規劃開發，故此霞關 7 號館之 PFI 事業併入霞關三丁目南地區第一種市街地再開發事業推動。

(二) 計畫理念

1. 基本理念

該更新開發計畫以「創造最高的事業價值與最大的社會利益」為基本理念。依循更新地區計畫之指導，於中央地段配置充滿綠意的廣場，面向廣場配置 2 棟超高層建築，33 層東館、38 層西館。於鄰接外堀幹道側，除保存部分文部科學省舊有房舍外，興建一棟 2 層樓的資訊交流設施與廣場融合，扮演迎接來客之門戶功能角色。

2. 文化資產處理及建築構想

為保留地區歷史記憶，除舊文部省保存了 1940 年代創建時的外觀記憶外，於地下通道保存展現了江戶城外堀石牆之美感。在建築方面除採優

¹⁵整理自財團法人都市更新研究發展基金會（2009），都會區國有不動產參與都市更新案，財政部國有財產局委託研究計畫，頁 2-36 至 38 及何芳子（2012），日本都市再生密碼：解析日本公有地及民間更新案例，財團法人都市更新研究發展基金會，頁 245-257。

越的耐震結構外，並導入先進的太陽能發電、風力發電、燃料電池、電力與熱源共生設備(Co-Generation)等技術。

本建築計畫希望提供高度行政機能之需求，並確保優越的施工品質，使此都市再生計畫成為官方與民間合作、智慧與能力結合之典範更新事業。同時配合同街廓內霞關大樓之整建及周邊環境的大幅改善，期發揮地區改造及活化都市環境之效益。

(三) 事業概要

霞關中央廳舍 7 號館之更新於 2002 年 7 月確定以 PFI 事業方式實施後，開始辦理公開招標作業。

新日本製鐵集團得標，並設立特定目的事業「霞關 7 號館 PFI 股份公司」(Special Purpose Company, 簡稱 SPC)，於 2003 年 6 月與中央行政機關簽定事業契約。

更新事業計畫於 2004 年 6 月核定後，確定保留床面積由另外設立之「霞關開發特定目的公司(TMK)」取得。

SPC 負責設計興建必要之廳舍設施，並管理營運到 2021 年。至 PFI 事業之附帶事業屬收益型設施，由 SPC 自行設計、興建後，持有並營運至 2034 年。

其事業相關機關、企業體概要如下：

表 4-1 事業相關機關表

國(中央)	國土交通省、文部科學省、會計檢查院、金融廳	
民間土地權利人	財團法人霞山會、住友不動產公司	
更新事業實施者	獨立行政法人都市再生機構	
PFI 事業者	霞關 7 號館 PFI 股份公司(SPC)	
	出資企業	新日鐵工程、大成建設、東京建物、三菱商事、久來設計、新日鐵都市開發等家股份公司
	協力企業	東京不動產管理、東京建物 Amenity Support、綜合警備保全、全日警 4 家股份公司
保留床取得者	霞關開發特定目的公司(TMK)	
	出資公司	東京建物、公共建物、豐田通商、新日鐵都市開發、日本土地建物等 5 家股份公司

資料來源：財團法人都市更新研究發展基金會(2009)，社團法人再開發推動者協會提供資料。

(四) 計畫概要¹⁶

- 事業名稱：霞關三丁目南地區第一種市街地再開發事業
- 所在地：東京都千代田區霞關三丁目 2 番 1-4 號

¹⁶不動產開發事業之證券化-市街地開發事業案例(2013)，社團法人再開發協調者協會簡報，頁 11。

- 基地面積：24,232 平方公尺
- 使用分區：商業地區、防火地區
 - 興建建築物：官廳棟（Common Gate 東館）-地上 33 層、地下 2 層
 - 官民棟（Common Gate 西館）-地上 38 層、地下 3 層
- 主要用途：官廳設施、事務所、店鋪
- 興建面積：約 251,000 平方公尺
- 容積率：950%

（五）開發歷程¹⁷

- 2003 年 11 月：霞關 7 號館 PFI 股份公司設立(SPC 事業)。
- 2004 年 6 月：市街地再開發事業施行核定
- 2004 年 7 月：霞關開發特定目的公司設立(保留床取得 TMK)
- 2004 年 12 月：市街地再開發事業權利變換計畫認可
- 2005 年 1 月：工程施工
- 2007 年 9 月：工程竣工
- 2022 年 7 月：PFI 事業終止
- 2034 年 12 月：PFI 附屬事業（民間收益設施事業）終止

（六）建物計畫¹⁸

本案建物計畫整理如下表：

表 4-2 建物計畫表

項目	官廳棟 (Common Gate 東館)	官民棟 (Common Gate 西館)	舊文部省廳舍	Common Gate 別館
結構	S 造 部分 SRC 造	S 造 部分 SRC 造	SRC 造	S 造
規模	地上 33 層、地 下 2 層	地上 38 層、地下 3 層	地上 8 層	地上 2 層
建物高度	約 156 公尺	約 176 公尺		
容積率	950%			
總樓地板	約 251,000 m ²			

¹⁷ 同上註，頁 12。

¹⁸ 何芳子（2012），日本都市再生密碼：解析日本公有地及民間更新案例，財團法人都市更新研究發展基金會，頁 255。

面積與分配	約 114,000 m ²	約 118,700 m ²	約 16,800 m ²	約 900 m ²
	文部科學省 會計檢查院	金融廳 財團法人霞山會館 霞關開發 SPC 民間業者取得樓地板	文部科學省文化廳（保存部分）	霞關 7 號館 PFI 股份公司 民間業者取得樓地板

資料來源：何芳子(2012)，日本都市再生密碼：解析日本公有地及民間更新案例，財團法人都市更新研究發展基金會，頁 255。

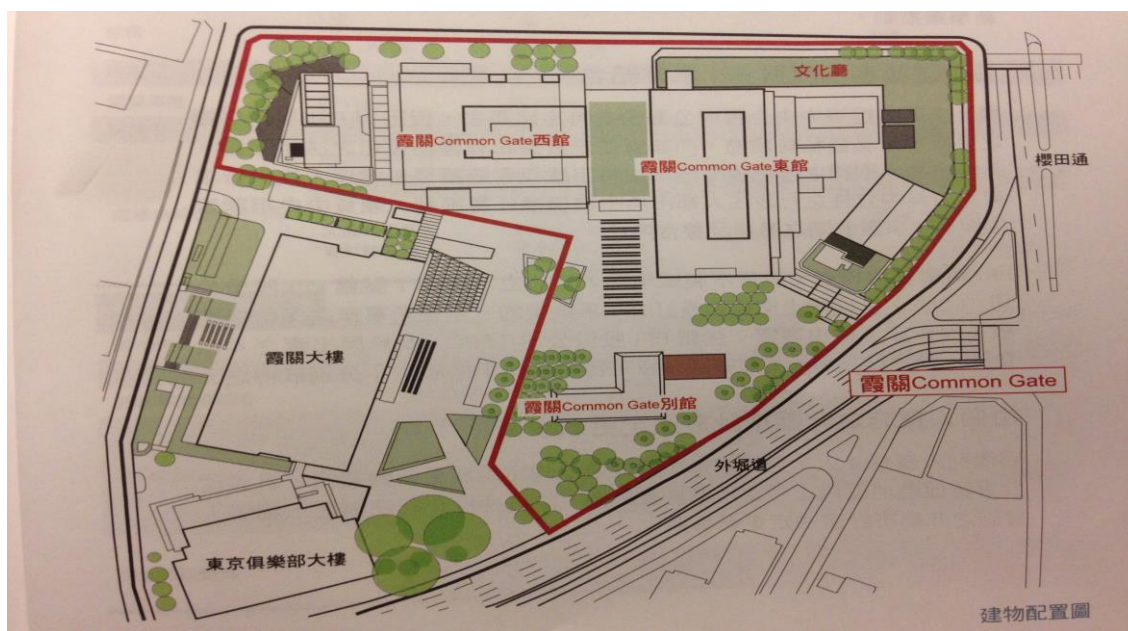


圖 4-2 (上) 建物配置圖、圖 4-3 (下) 建物取得模式圖

資料來源：何芳子(2012)，日本都市再生密碼：解析日本公有地及民間更新案例，財團法人都市更新研究發展基金會，頁 253。

1. 本案屬由獨立行政法人都市再生機構以個人實施之非都市計畫法定更新事業。
2. 採全體同意型權利變換方式。
3. 採特定建築者制度，將 PFI 事業與更新事業結合。特定建築者由中央主管機關之國土交通省擔任特定建築者。
4. 保存修復歷史建築物(即舊文部省)
5. 政府以特定建築者身份，就其所需之特定建物採 PFI (BTO) 方式，並於支付相關興建成本費用後取用之。

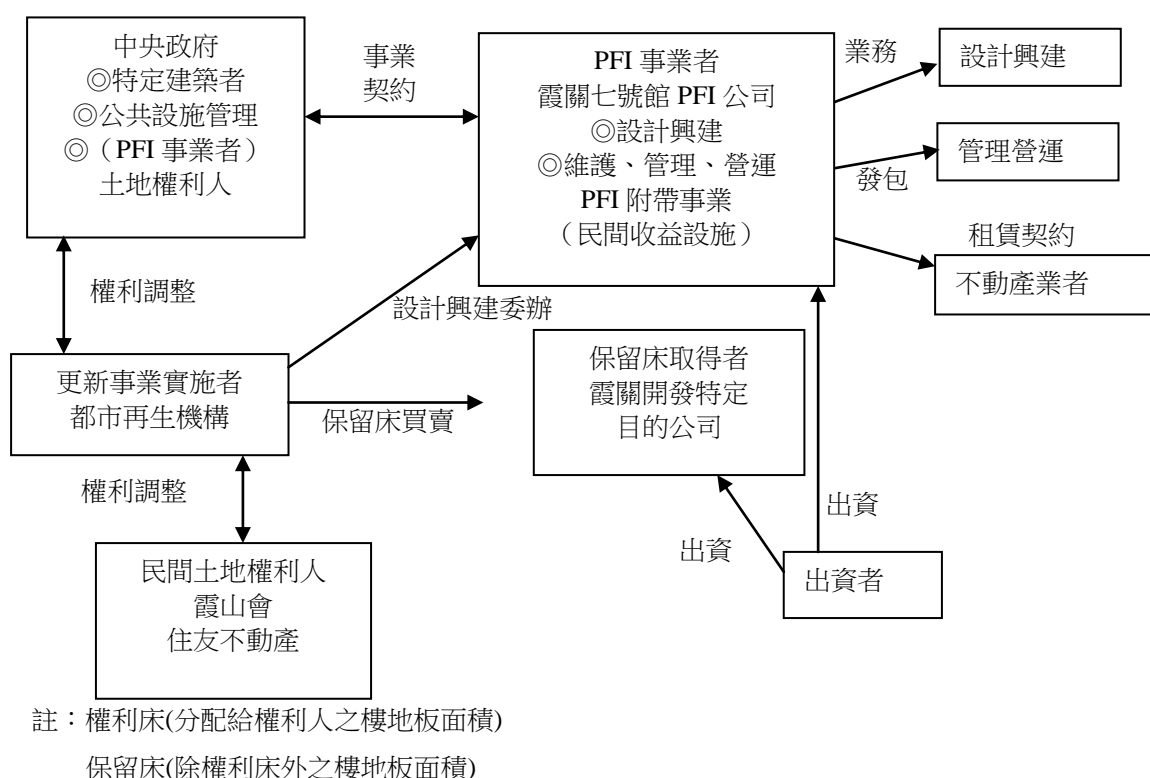


圖 4-2 整體事業架構圖

資料來源：財團法人都市更新研究發展基金會（2009），社團法人再開發推動者協會資料提供。

第五章 心得與建議

本次赴日本考察都市再開發案例及拜會有關機構，獲致心得與建議如下：

一、心得

(一) 民間機構對於都市更新與城市建設相當投入

本次拜會的大和房屋、三井建設、社團法人協調者協會，均致力於改造都市，透過都市更新的推動，創造更好的生活環境。

(二) 大面積土地再開發，應及早確認開發方式¹⁹

以東京中城為例，早在 1985 年中曾根首相時代，及確定防衛廳本部有港區六本木遷移新宿區市谷，同時確定遺留後的舊址基地應朝導入民間投資建設之 PFI (Private Financial Initiative) 方向進行開發。而霞關中央廳舍 7 號館之更新則於 2002 年 7 月確定以 PFI 事業方式實施後，開始辦理公開招標作業。

(三) 策略性應用國有地

以國有地作為引爆劑，靈活運用、推動都市再生的整體性，如東京中城、大手町聯合官廳舊址等，將原來閒置的國有地，作為都市再發展之策略地區，並藉此形成新的都市據點。而透過遷移國家公務員宿舍及重新配置來推動都市再生。此外透過 PFI (Private Finance Initiative) 之運用，有效引進民間資金與企業活力，加速國有土地與廳舍之再生利用。

(四) UR 都市再生機構，在都市更新事業推動中扮演支援誘導角色

「獨立行政法人都市再生機構」配合政府推動都市再生之各項工作，並積極扮演溝通協調角色，相關再開發案件中，透過不同的參與方式，如認購保留床、參加組合員等，使更新案件能夠順利推動，目前成效相當卓著。

(五) 強有力的開發或整合機構

東京中城由三井不動產主導開發，更新事業推動，更新構想、事業計畫的策略開發方式（建築設計）、財源籌措及營運等，均由三井不動產主導，從整體規劃創造整體效益的觀點，進行溝通與協調。霞關中央廳舍則由行政法人都市再生機構協助主導開發，並整合相關投資人。

(六) 建立事業資金籌措管道，及成立專案營運開發管理公司

為籌措開發資金，透過私募、SPC（成立特殊目的公司）、不動產證券化（開發型）等方式籌措開發資金，而獨立行政法人都市再生機構則透過

¹⁹ 部分資料整理自何芳子、丁致成（2006），2006 日本都市再生密碼：都市更新的案例與制度，財團法人都市更新研究發展基金會，頁 122-131。

參與組合員方式，認購公共設施（如圖書館等），間接提供穩定的財務來源，使得再開發事業能夠順利推動。此外，再開發過程中及考慮後續營運管理，擬定招商計畫，大型再開發案更成立專案開發管理營運公司進行管理，使得都市再開發的效益能夠有效維持及彰顯。

（七）複合式之開發方式

大型都市更新案件必須具備相關使民眾與消費者能夠駐留與消費的設施與場域，以東京中城為例，係以結合飯店、百貨、辦公大樓等複合式開發，創造人潮與需求，並配置休憩的公園，讓人一整天都可以待在這個城中之城。而霞關中央廳舍則將相關文化設施保留，並設置相關民間可收益的設施、並有中庭廣場可供休憩。

（八）頂尖的建築規劃團隊

以東京中城為例，其建築規劃部分由日本著名的日建設計公司進行概念設計，再委請美國著名的 SOM 建築師事務所負責主要計畫，此外，日本著名的建築師安藤忠雄、隈研吾設計 21_21 Design Sight 及 Suntory 博物館更具有畫龍點睛的效果。

（九）堅強的經營團隊及招商計畫

三井不動產本身即為物業管理相當擅長的公司，為了東京中城又百分之百轉了中城物管公司，負責不動產經營管理，引進文化展演（21_21 Design Sight、Suntory 博物館、Tokyo Midtown Hall & Conference）、百貨公司（中城百貨）、飯店（麗池 Ritz Carlton）、出租辦公室、出租住宅等，不以出售為目的，更強化了整個東京中城複合城市，以及滿足 24 小時生活的概念。

此外，研定完整的招商計畫，由於中城是東京新的地標，又位於六本木地區，招商時即以重點企業為目標，許多企業都將總部遷往東京中城，包括 USEN、日本雅虎、富士軟片、富士全錄、Goodwill Group 等。此外知名電子遊戲公司科樂美（KONAMI）也將分散在東京各處的據點集中遷往東京中城。

（十）公共設施之配合興建與學校、美術館配合進駐

保留的近 3 公頃的檜町公園，將原防衛廳基地中 140 株檜木、銀杏、櫻花等樹木保留或移植於公園內，以「城中有城、城中有花園」的概念，將檜町公園形成綠地環繞的中後城花園。

此外，為使開發案成功，相關地下鐵路線配合建設連通的通道，都營大江戶線的六本木站（8 號出口直接抵達）。東京地下鐵日比谷線的六本木站有直接抵達的地下通道。興建一條類似護城河的道路，可直達中城。

另附近除了 2005 年政策研究大學院進駐外，2007 年則有國立美術館的設立，使得中城成為「住、職、遊、憩、文化」等的複合機能城市。

二、建議

(一) 鼓勵國內中央及地方不動產主管機關赴日本進行招商

經過多年的努力，三井不動產與大和房屋等日本大型綜合房地產開發商目前均在台灣已經進行相關投資，也對臺灣不動產市場（含公辦大面積都市更新）表示一定的興趣。但由於過去赴日招商大多以經濟部門為主²⁰，少有不動產部門（含中央及地方政府）主動出擊，

此外，無論視野村總合研究所或日本信義房屋在臺灣均有公司，對於日本不動產市場與業者具有一定的熟悉度，應可作為相關機關赴日本招商之諮詢參考。

另依據本次拜會，日本因面臨高齡化社會及氣候變遷等因素，對於位於亞熱帶地區的臺灣，有部分人士已有考量可規劃適合日本高齡化人口避寒之規劃，再加上，日本廠商對於臺灣市場相對熟悉與友好，實應鼓勵中央及地方不動產主管機關持續組團赴日進行招商。

(二) 鼓勵政府及民間部門組團持續參與「都市更新專家亞洲國際交流會議」進行交流

社團法人再開發者協調者協會與臺灣、韓國及大陸等每隔2年舉辦「都市更新專家亞洲國際交流會議」，除配合當年度主題舉辦論壇外，並進行都市更新之操作技術交流與實地參訪，臺灣部分係由「財團法人都市更新研究發展基金會」組團參加，由於該協會的組成來自於產、官、學界等，層面相當廣泛且專業，經查2014年第五屆大會將於韓國舉辦，因此，應鼓勵政府及民間部門組團持續參與「都市更新專家亞洲國際交流會議」，進行實地交流。

(三) 鼓勵產官學成立全國性質之都市更新學（協）會或組織，以培養都市更新人才

社團法人再開發者協調者協會為日本全國性之組織，除了定期舉辦講習、訓練課程培育人才、建立資訊平台、發行刊物以及進行教育推廣外，並負有負責「都市再開發規劃師」(Urban Renewal Planner)證照的資格審查與考試認證工作。反觀我國，目前雖然臺北市、新北市及高雄市等地雖然有民間組成都市更新學（協）會，協助地方政府推動相關工作，但迄今尚無全國性的組織，亦無推動平台，為有效率且長期培養都市更新人才，實應鼓勵產官學成立全國性質之都市更新學（協）會或組織，以培養都市更新人才，而進一步則建議可考量推動都市更新相關證照制度，一方面讓專業受到肯定，一方面也保障民眾權益。

(四) 研究成立都市再發展公司或行政法人

UR都市再生機構具有50年以上的歷史，擁有數千億日圓資本額及四千位以上名工作人員，累積了豐沛的都市再開發之技術、情報、與工程建

²⁰依據三井不動產公司表示，該公司投資林口Outlet Mall係當初經建會率團赴日進行「投資臺灣」招商並拜會該公司後，經該公司評估方進行投資。

設實力。在政府積極推動市街地開發與都市再生政策時，成立了 UR 都市再生機構，惟目前係以協助、指導、支援都市更新事業的角色，而國內雖有臺北市政府成立之「財團法人都市更新推動中心」，但其角色與功能，並無法像 UR 一樣，且並無類似之中央組織，因此，建議可參採日本獨立行政法人都市再生機構的作法，成立中央或地方都市再發展公司或行政法人，以扮演關鍵性的功能，使都市更新能大力推展。

(五) 考量訂定「PFI 法」或訂定「都市更新 PFI 專章」

日本為推動民間參與投資建設訂有「PFI 法」，由於政府一旦與民間廠商簽訂長期合約後，政府必須嚴格遵守，亦即需確保預算跨年度編列沒有問題。根據國外推動經驗啟示，在 PFI 施行的初期，因法律並未明文授予主辦機關與民間廠商簽訂長期財務合約的權利，為避免誤觸法律，主辦單位均相當保守，故而在推動上遭受不少阻力。直到專案立法通過之後，PFI 的成功簽約案件才大幅增加。日本方面，也於 1999 年通過「活用民間資金進行公共建設法」（又稱為 PFI 法）之後，其案件數量才開始增加。專案立法似乎是推動 PFI 的必要制度配套措施。另在都市更新方面，日本除了「都市再開發法」、「都市再生特別措置法」，並可配合上開 PFI 法有效運用，由於目前都市更新條例正在修法階段，應可考量訂定「都市更新 PFI 專章」。

(六) 公共建設應適時投入

都市再發展工作中，應充分考量週邊的公共設施，如輕軌、道路、污水下水道、自來水系統等，在東京中城規劃中，將相關地鐵引導至基地，並開闢道路及公園，此外更有學校及美術館的進駐，因此，建議配合公共設施與建設應與研擬中的都市再發展計畫妥適配套，將可使都市再發展的工作事半功倍。

謝 誌

本次出國拜會日本都市再開發案例及參訪有關機構，承蒙拓築不動產顧問公司江振和先生、蕭麗敏小姐賢伉儷、三井不動產公司李天暘小姐、中興工程顧問公司曹以強經理、財團法人都市更新研究發展基金會林宜樺規劃師以及信義房屋蘇啟榮協理等協助相關的行程安排，使本次拜會過程能夠平安順利。並感謝東京大學王新衡博士於赴日期間的陪同與翻譯上的協助，對於本次參訪與拜會的成果助益甚大。

對於各個受訪單位（日本再開發協調者協會、大和房屋公司、三井不動產公司、野村綜合研究所及信義房屋東京支社），熱誠的接待，亦一併致上感謝之意。

本次報告書撰寫期間，感謝財團法人都市更新研究發展基金會林宜樺規劃師等人提供相關資料，並提供相關撰寫建議，特此致上由衷的謝意。

最後，因公務繁忙，如本報告有疏漏誤謬之處，仍為報告撰寫人之責，亦請不吝指教。

參考資料

一、中文文獻

1. 三井不動產株式會社 Corporate Profile 2013(2013), 三井不動產株式會社。
2. 何芳子、丁致成(2006), 日本都市再生密碼: 都市更新的案例與制度, 財團法人都市更新研究發展基金會。
3. 何芳子(2012), 日本都市再生密碼: 解析日本公有地及民間更新案例, 財團法人都市更新研究發展基金會。
4. 江明宜、郭秋福、王雪玉(2007), 赴日研修「都市再生地區不動產管理策略之研究」出國報告, 行政院經濟建設委員會, 行政院所屬各機關因公出國人員出國報告。
5. 東京中城指南手冊(2013), 東京中城管理株式會社。
6. 東京中城發展概要(2013), 三井不動產公司。
7. 東京購屋手冊(2012), 信義房屋不動產株式會社。
8. 中華民國不動產估價師公會全國聯合會(2010), 都市更新權利變換估價準則及作業手冊之研究, 內政部營建署委託研究計畫。
9. 財團法人都市更新研究發展基金會(2009), 都會區國有不動產參與都市更新案, 財政部國有財產局委託研究計畫。

二、日文文獻

1. 不動產開發事業之證券化-市街地開發事業案例(2013), 社團人再開發協調者協會簡報。
2. 霞が関R7プロジェクト (霞が関三丁目南地区第一種市街地再開發事業・中央合同庁舎第7号館整備等事業) 地区名称は『霞が関コモンゲート』に決定(2007), 東京建物株式会社。

三、網站

1. UNIQLO: <http://www.uniqlo.com/>
2. 大和 HOUSE 工業株式會社: <http://www.daiwahouse.co.jp/English/>
3. 三井不動產公司: <http://www.mitsufudosan.co.jp/tw/>
4. 社團法人再開發協調者協會: <http://www.urca.or.jp/>
5. 東京中城: <http://www.tokyo-midtown.com/cht/>、
http://www.tokyo-midtown.com/cht/common/pdf/tokyo_midtown_guide_ch
6. 信義房屋: <http://www.sinyi.co.jp/>
7. 野村總和研究所: <http://www.nri.com/jp/index.html>