

出國報告（出國類別：考察）

參與高雄市 DC21 多功能經貿園區地主
促進會舉辦之「日本複合式土地開發
企業參訪」

服務機關：台灣中油股份有限公司

姓名職稱：資產營運管理處園區規劃組長游清泉

派赴國家：日本

出國期間：中華民國 106 年 5 月 16 日至 5 月 19 日

報告日期：中華民國 106 年 6 月 2 日

摘要

中央政府與高雄市政府為求高雄的城市轉型，於亞洲新灣區率先投入大型公共建設，包括高雄展覽館、市立圖書總館、水岸輕軌、海洋文化與流行音樂中心、港埠旅運中心等指標性建設。惟亞洲新灣區土地廣達 580 公頃，高達 110 公頃的公辦重劃也陸續展開中。但是，這些公私部門的地主大多面臨招商不易的困境，缺少持續推動開發的動能。

近年，日本港區工業土地轉型商業使用的成功案例，如橫濱 MM21 計劃與東京豐洲；大面積都市更新再開發的成功案例，如六本木之丘、東京日本橋再造計劃、銀座 GINZA SIX 等。這些成功案例，多是結合住宅、飯店、百貨、辦公大樓、娛樂休憩等多元的開發方式，也是開發亞洲新灣區須借鏡之處。

DC21 地主開發促進會與高雄市都發局，進行為期四天的參訪交流，主要參訪日本註明的商業複合式開發案，包含森大廈的「六本木之丘」、三菱地所的「MM21 計劃」、三井不動產的「日本橋再造計畫」與豐洲「Lalport Toyosu」、住友商事的「銀座 GINZA SIX」、SEVEN PARK ARIO KASHIWA 等，與日商交流，吸取開發成功經驗，並介紹亞洲新灣區開發願景與招商。

目次

摘要、.....	1
目次、.....	2
壹、目的.....	3
貳、參訪行程表及參訪單位團員名單.....	4
參、參訪過程.....	5
一、拜會森大廈株式會社 (5/16 16:30~18:00).....	5
二、拜會橫濱港灣未來 21 世紀公司(5/17 10:30~12:00).....	9
三、拜會三菱地所橫濱分公司總部(5/17 13:30~15:00).....	12
四、實地走訪 MM21 計畫內幾項指標重要建設(5/17 15:00~17:30).....	14
五、拜會三井不動產株式會社(5/18 09:30~10:45).....	17
六、參訪 LaLaport TOYOSU (5/18 11:45~13:45).....	20
七、拜會住友商事株式會社(5/18 15:00~16:30).....	22
八、拜會 SEVEN PARK ARIO KASHIWA 商場(5/19 10:30~12:30).....	24
肆、心得及建議.....	25
伍、具體成效.....	27

壹、目的

- 一、觀摩學習日本企業大面積土地複合式開發成功經驗。
- 二、借鏡擘劃都市更新與港灣水岸開發的成功經驗。
- 三、觀摩學習公私部門合組第三部門(港灣未來 21 公司)組織運作模式與成功經驗。
- 四、行銷亞洲新灣區開發願景。
- 五、行銷亞洲新灣區本公司土地開發規劃，伺機進行招商。

貳、參訪行程表及參訪單位團員名單

參訪行程表：

日期	行程規劃	交流方向
5月16日 (二)	1.小港機場→成田機場 2.拜會森大廈	1.觀摩六本木之丘都市更新開發案例，學習大面積土地複合式開發成功經驗。 2.行銷亞洲新灣區開發願景。 3.邀請投資亞洲新灣區與參訪高雄。
5月17日 (三)上午	拜會橫濱港灣未來21世紀公司	1.借鏡擘劃都市更新與水岸開發的成功經驗。 2.港灣未來21公司組織運作模式與成功經驗。
5月17日 (三)下午	拜會三菱地所橫濱分公司總部	1.以最大地主和專業規劃角度，說明大型開發案實務面的操作手法。 2.實地走訪MM21內幾項指標重要建設。 3.行銷亞洲新灣區開發願景。 4.邀請投資亞洲新灣區與參訪高雄。
5月18日 (四)	1.拜會三井不動產 2.拜會住友商事	1.觀摩日本橋再造計畫、LaLaport TOYOSU、銀座 six 都更開發案成功經驗。 2.行銷亞洲新灣區開發願景。 3.邀請投資亞洲新灣區與參訪高雄。
5月19日 (五)	1.拜會Seven & i Holdings 2.成田機場→小港機場	1.SEVEN PARK ARIO KASHIWA 商場開發案成功經驗。 2.行銷亞洲新灣區開發願景。 3.邀請投資亞洲新灣區與參訪高雄。

參訪單位團員名單

單位	姓名	職稱
高雄市政府都發局	張文欽	總工程司
高雄市政府都發局綜合企畫科	胡怡鶯	股長
中國石油化學工業開發股份有限公司	吳俊彥	經理
台灣中油股份有限公司	游清泉	組長
東南水泥股份有限公司	林俊傑	經理
統正開發股份有限公司(夢時代購物中心)	蕭櫻花	部經理
統正開發股份有限公司(夢時代購物中心)	陳建良	經理
統正開發股份有限公司(夢時代購物中心)	陳巧紋	專員
統正開發股份有限公司(夢時代購物中心)	曾瑋姘	專員
城都國際開發規劃管理顧問有限公司	徐弘宇	總經理
侯林規劃設計有限公司	林宛蓁	建築師

參、參訪過程

一、拜會森大廈株式會社 (5/16 16:30~18:00)

1. 公司簡介

森大廈株式會社(日語:森ビル/もりビル;英語譯名:Mori Building)成立於 1959 年,為地產開發商,以東京建設方舟之丘、六本木新城等大型都市再開發設施,以及 Laforet 原宿、表參道 Hills 等商業設施而聞名。

森大廈株式會社旗下代表事業如下:

都市再開發設施

- Ark Hills (アークヒルズ) - 1983 年 11 月動工、1986 年 3 月完工啟用
- 愛宕綠丘 (愛宕グリーンヒルズ) - 1999 年動工、2001 年完工啟用
- 元麻布 Hills (元麻布ヒルズ) - 2000 年 2 月動工、2002 年 12 月完工啟用
- 六本木新城 (六本木ヒルズ) - 2000 年 4 月動工、2003 年 4 月完工啟用
- 虎之門之丘 (虎ノ門ヒルズ) - 2011 年 4 月動工、2014 年 6 月完工啟用

商場

- 台場維納斯城堡 (ヴィーナズフォート) - 1999 年 8 月啟用
- Laforet 原宿 (ラフォーレ原宿) - 1978 年 10 月啟用
- 表參道 Hills (表參道ヒルズ) - 2006 年 2 月啟用

2. 六本木之丘都市更新地區發展背景

六本木之丘都市更新基地面積達 11.6 公頃,由森大廈株式會社主導開發,是日本規模最大的都市更新計畫之一。六本木地區在 1980 年代以前,曾經是一個繁榮的商業地區,至 1991 年日本泡沫經濟的破滅,而逐漸趨於衰敗。本區在未更新前,除舊朝日電視台總社外,多為老舊住宅,區內道路狹窄,缺乏公共設施,除了居住環境不佳之外,亦存在防災的問題。

當森大廈株式會社完成 ARK Hills,提供了廣播設施空間換取了部份朝日電視公司座落於六本木總公司舊址用地,因而引發森大廈株式會社辦理更新事業的契機。由於朝日電視公司舊址土地,雖具 3 公頃的面積,但其地形不方整且與面臨道路間有相當大的高低差,在使用上存在極大困難度。此地區原使用方式,臨面前道路側屬商業使用而裏地屬住宅使用,即典型的住商混合現況。基於此地區現況及特性考量,確認以融合居住、工作、遊憩之複合機能使用,才能夠發揮該用地之最大使用效益。因此,森大廈

株式會社決定朝創造一立體化花園城市（Vertical Garden City）的方向進行更新，希望塑造出一個複合都市機能的理想再生社區。

本地區自 1986 年指定為「更新誘導地區」，歷經 17 年時間，至 2003 年商場區始開始營業。其中，花費 11 年的時間，舉行 1,000 多次協調會與 500 位權利人協調溝通。此案歷經東京不動產市場崩盤的時期，在許多人抱持悲觀懷疑態度，森大廈仍以堅持不懈的態度，敬業負責的精神，成功完成「六本木之丘」都市更新計畫，將該地塑造為兼具國際觀光與文藝機能的「文化都心」，真令人敬佩，這也是森大廈感到自豪的案例。

3. 拜會過程

拜會由森大廈都市企劃株式會社代表取締役社長山本和彥、董事田中敏行、開發企劃部經理食野充宏接待。首先由山本和彥社長簡報「森大廈的開發理念」。



圖一：山本和彥社長簡報「森大廈的開發理念」

I. 簡報內容摘要：

- 都更採複合式開發方式

森大廈完成 Ark Hills 都更案時，正逢日本泡沫經濟由高點滑落，日本銀行採取金融緊縮的政策，房地產陷入不景氣時期。由於當時政府開放外資進入日本市場，國際企業的進駐產生商務飯店、辦公室、休閒娛樂的商務需求，因此 Ark Hills 都更案方能順利完成。從此以後，森大廈的都更案均結合寫字樓辦公、商業、住宅、飯店、藝術文化、停車場等設施，並與環境共生，提供區內人口便利、和滿足的生活型態，作為最高目標。

- **銷售對象以全球客戶為目標**

森大廈的建築物銷售對象不侷限國內客戶，而是以全球客戶為銷售對象。因此都更案件在規劃時，就會考慮到國際人士所需求的各種機能。

- **文化都心的開發理念**

開發案的商業利益不是唯一考量因素，還需要導入文化藝術休閒的內容，例如：於森大廈頂樓 52 與 53 樓設置美術館，成為一處兼具觀景與展覽的觀光註明景點；保存舊毛利豪宅遺跡水池的歷史文化元素；興闢綠地與空中庭園，提升全區的綠化面積；在區內庭園與街道旁地設置公共藝術品，豐富了六本木之丘的景觀空間。

- **立體多維通聯規劃**

六本木之丘在規劃時就提出一個「實現徒步即能生活的夢想，擺脫通勤的夢魘。」的理念，充分運用立體多維聯通的都市設計手法，透過天橋和人工地盤將人車動線分離，並且規劃友善的行人路線，創造出安全舒適的步行空間。並將綠地開放空間互相串連，此多變的空間設計給予用路人豐富的感官體驗。

II. 參訪地景模型廳

森大廈都市企劃株式會社在該大廈設置地景模型廳，除了擺設該公司開發的各項都更案之地景建物模型外，還設置了美國紐約曼哈頓的都市模型，以及東京都心的都市模型作比對。展現該公司是以整個都市發展的角度來擘畫都市更新的藍圖。



圖 2：森大廈地景模型廳(前為東京都地景模型)

III. 意見交流

- **法令須依實際情況修改**

森大廈辦理「六本木之丘」開發案初期，與 400 多位地主協商溝通時，由於尚未取得 90%以上同意之情況下，行政部門未能核定此都市計畫，且當此時正值地價極為高漲情況，任何人都無法對前景提出可靠的預測數據，故無以研擬權利變換判斷基準提供權利人參判。因而陷入雞生蛋或蛋生雞的矛盾情結，後來政府降低同意人比例後，方才順利往下推展此計畫。

- **公私部門合作與延續經營**

六本木都更開發案有別於傳統只遵守政府單方面決策的做法，而是由政府與民間企業共同協議討論，來決定區域的發展願景；另外在完成開發後，開發商轉為經營維護管理角色，繼續在區域內提供整合性管理服務，維持開發區域內高品質的商業與生活機能運作，方能延續開發成果。

- **高雄亞洲新灣區開發建議**

新灣區的土地廣達 580 公頃，目前開發案太分散，沒有核心發展的規劃。建議以吸引國際企業進駐為目標，挑選一個面積夠大且完整的土地，例如規劃 205 兵工廠引進國際知名複合式開發案，結合高雄新市政中心設立，扮演高雄最核心、最具國際亮點區域，成為國外商務客與觀光客造訪高雄必朝聖之處。

同時建議，亞洲新灣區可優先引進高附加價值產業，而高雄市政府也能鼓勵與提供住宅、稅負等開發誘因，引進國內外知名開發商投入，可望加速亞洲新灣區開發。

4. 小結

六本木之丘是以文化都市為核心，以「垂直化」與「多元化」的方式來設計。以垂直的都市發展代替傳統的平面化擴張，並將複合式的開發方式，創造出多元的生活方式，將原本老舊社區翻轉為頂級住商混合區，此良好的都市設計成功地吸引大量觀光購物人潮、商旅人士、IT 相關等企業的進駐，促進當地的繁榮，使本地區躍升為為東京的重要商務區之一。目前的統計六本木平日約有 5~6 萬觀光遊客，假日則有近 10 萬人次的遊客，在六本木的工作人口高達 3 萬多人。

二、拜會橫濱港灣未來 21 世紀公司(5/17 10:30~12:00)

1. 公司簡介

橫濱港灣未來 21 世紀公司成立於 1984 年，資本額日幣 11 億元，為一公私合股公司，股東為市政府、都市更新局、地主及當地企業。

橫濱港灣未來 21 世紀公司於 1988 年與 MM21 計畫中央地區的土地所有權人與該公司簽訂「MM21 城市建設基本協定」，於 1993 年間日本政府將協定內容制定 MM21 中央地區地區計畫(即都市計畫之細部計畫)，使此協定具有法律強制性。後續並由簽約人組成城市建設協議會來經營管理及執行該協定，該協議會事務局即設立於港灣未來 21 世紀公司內。

橫濱港灣未來 21 世紀公司主導 MM21 計畫之開發，都市發展的協調與促進、基本資料調查、計畫檢討、推動行銷、公關、招商等工作。

橫濱港灣未來 21 世紀公司完成階段性任務完成後，於 2009 年 2 月改組為一般社團法人。目前成員有 156 家，會員包括土地與建築物所有人、暫時租賃土地的廠商、以及各項服務設施的營運廠商等。改組後的橫濱港灣未來 21 世紀公司，經由城市發展，環境措施，文化和促銷活動來管理整個地區。目前有 20 位員工，其中由橫濱市政府派駐 3 位、橫濱市政府退休官員 3 位、三菱地所派駐 2 位、橫濱銀行派駐 1 位。

2. MM21 計畫緣由

緣起於 1970 年代末期，日本政府鑒於東京都的發展過度集中與擁擠，遂提出一份國家首都行政區綱領計畫，內容彰示發展東京周圍數個核心都市架構，其中橫濱市即扮演最大核心都市的角色。

同時，橫濱車站周邊已發展為高密度的商圈，然而此新興商圈與橫濱市區舊有的商圈(關內與伊勢佐木町)中間卻被規模巨大的橫濱造船廠阻隔，妨礙橫濱市的整體發展。因此，為了強化橫濱港的機能，並且串連橫濱市區二處最主要的商圈，橫濱市政府重新審視臨海地區的都市規劃及評估改建的可能性。經過官方、地主與民間企業無數次協商後，於 1979 年正式發表了以橫濱造船廠舊址土地為主體的都更計畫「MM21 計畫」。

此更新計畫名稱「Minato Mirai 21，簡稱 MM21」是由橫濱市民公開徵集決定的，日語「Minato」是指港灣，「Mirai」是指未來。港灣未來 MM21 象徵橫濱港灣朝向 21 世紀的未來繼續發展。

3. 拜會過程

拜會地點位於 Queen's Square 商場三樓，橫濱港灣未來 21 世紀公司的簡報室，由橫濱港灣未來 21 世紀公司事務局次長兼企劃調整部長八幡準、企劃調整部企劃調整課擔當課長菅秀樹接待。首先由八幡準次長簡報「港

灣未來 21 世紀公司事業概要」。



圖 3：八幡準次長簡報由三菱地所設計張瑞娟翻譯

I. 簡報摘要

● MM21 計劃三大目的

- (1) 強化橫濱市的經濟及自立自主性：創造具活力之工作環境以及就業機會、鞏固產業經濟基礎。
- (2) 更新港灣機能，擴充遊憩設施：興闢港灣公園、日本丸紀念公園，提供市民親水遊憩空間，利用港灣優越條件，強化國際交流機能。
- (3) 分擔東京首都商業及國際交流機能：分擔首都圈的商業、辦公、國際交流等機能，健全首都圈的健全發展。

● MM21 計畫規劃構想

MM21 計畫將原有土地 110 公頃，加上市政府填海造陸 76 公頃，總開發面積共 186 公頃。整個計畫分為新港地區(Shinko District)、中央地區(Central District)、橫濱站東門地區(Yokohama Station East Sistrict)三個區域。土地使用以複合方式使用，其中住商工業建築用地 87 公頃(46.7%)、道路、鐵道交通用地 42 公頃(22.5%)、公園綠地 46 公頃(24.7%)、碼頭設施 11 公頃(5.96%)。預期就業人口 19 萬人、居住人口 1 萬人。MM21 計畫於 1983 年開始動工。

● 歷史文化資產保存與活化

保存原造船廠兩座大型石造船塢，一號船塢與浮體展示的帆船「日本丸」結合整體規劃為公園與博物館；二號船塢在規劃設計 The Landmark Tower 時，轉型為地下採光廣場與 The Landmark Tower 融合共存。遊客來到這個船塢廣場可以窺探回顧當年船舶事業興盛的輝煌時光。

位於新港區的兩棟紅磚倉庫興建於 1911 年與 1914 年，作日本政府

的保稅倉庫使用，在日本近代港灣設施發展初期扮演極為重要的角色。而在 1989 年終止了其倉庫的用途，歷經 9 年的改建，於 2002 年以文化商業設施活化使用。

保留一條港區載貨鐵道，於 1997 年改為人行道，作為遊客可直接來往海港的觀光步道，除了保存舊鐵道記憶外，更增添一條優閒的觀光路線。

- **MM21 計畫執行現況**

道路、鐵道交通、公園綠地、碼頭等設施已於 2011 年 3 月完工。住商工業建築用地截至 2017 年 3 月加上進行中開發案，開發率高達 85%，引進 1,760 家企業、創造 10.3 萬個就業機會，吸引 7,600 人居住人口，一年帶來 8,100 萬人次觀光客。

II. 意見交流

簡報結束後，進行意見交流，摘錄如下：

- **地主意見整合**

成立初期，各地主的意見很多不易整合。依據日本政府的做法，取得土地面積達 60%、70% 的同意後即可開始作計畫，由於事先已整合 10 位大地主的意見，因此計畫能順利推動。

- **政府提供那些招商誘因**

橫濱市政府為了吸引大型優良廠商進駐，有提供補助金的制度。例如資生堂公司進駐橫濱市政府之土地設置研發中心，由資生堂公司投資 400 億日圓，而橫濱市政府提供 56 億日圓補助金，而補助金由橫濱市政府的固定資產稅支應。另外，橫濱市政府還有依照投資商的投資規模提供租稅優惠。

- **如何避免同質性開發內容造成競爭風險**

開發內容由各開發商自主決定，其開發風險須自行承擔，官方不作強制性的規定。不過，三菱地所、橫濱市政府、橫濱市港灣局，這三大地主在進行開發前，都會彼此協商調整開發內容。

- **如何規範地主的開發量體、天際線等開發行為**

在 1988 年各地主與橫濱港灣未來 21 世紀公司共同聯合簽署了一份基本協定，在共同的願景下對各區土地之使用項目、建築物高度、人行步道系統、退縮及開放空間…等，發展出 MM21 地區的 Master Plan，並於 1993 年間經過法定程序，使此協定具有法律強制性。因此，各地主均須依照此規範進行開發。

4. 小結

MM21 計劃縫合以前被造船廠分隔為兩段的橫濱市區，於造船廠遷移，並且填海造陸以後，將面積為 186 公頃的土地轉型為現代化街區。自 1983 年至今，MM21 區都更單元大約完成了 85%，而這裡的都更操作手法並非一次到位，而是分期分階段滾動式的進行改造。目前區內尚有一些街廓準備實施招商或正在興建中，MM21 仍舊是充滿話題與期待的都更進行式。

三、拜會三菱地所橫濱分公司總部(5/17 13:30~15:00)

1. 公司簡介

三菱地所是日本大型不動產公司之一，也是三菱集團的核心企業，在三井不動產、住友不動產等日本綜合地產發展商位居第一。該集團主要事業版圖有辦公樓物業、住宅不動產開發、商業設施開發營運等項目。三菱地所在 MM21 計畫區內為最大私人地主，其中目前日本第二高的建築 The Landmark Tower(位於橫濱 MM21 計畫)即屬於該公司資產，而本次拜會之三菱地所橫濱分公司總部即位於此大樓。

2. 三菱地所參與 MM21 計畫原由

MM21 計畫公布 4 年後(1983 年)三菱重工業將造船廠等相關設施遷移到他處，並將造船廠土地 31 公頃中的 20 公頃轉售予同集團旗下的不動產開發事業群「三菱地所」，爾後三菱地所便以民間企業最大地主的身分，積極參與 MM21 都市更新計畫。

3. 拜會過程

拜會地點位於 The Landmark Tower35 樓簡報室，由三菱地所設計取締役常務執行役員大草徹也、海外營業室主任角川研、建築設計四部主任小西隆文、建築設計四部張瑞娟接待。首先由小西隆文主任簡報三菱地所對於 MM21 計畫之規劃構想。

I. 簡報摘要

- 提出專業建言與協助政府制定設計準則

三菱地所除了規劃自家土地之外，也針對 MM21 的總體規劃提出許多專業建言，協助官方制定了相當完整的都市計畫與景觀指導方針，例如街道的規模、行人網路、公園綠地廣場的分佈位置，甚至戶外招牌的形式色彩規範，以及燈具的亮度設計等等，都提供了合宜尺度的設計準則，為 MM21 的城市景觀總體營造奠定穩固的基礎。

- 在 MM21 地區帶領投資開發

三菱地所於 MM21 計劃區內擁有 20 公頃土地，以民間企業最大地主的身分，積極參與 MM21 計劃。MM21 全區共有 68 座街廓，其中有 9 座由三菱地所持有，自行規劃設計興建，並負責營運後的物業管理。

1993 年三菱地所在原來二號船塢的位置領先興建地上 70 層地下 3 層，當時世界第一高樓的 Landmark Tower。接著在周邊興建 M.M TOWER 集合住宅大樓與 Pan Pacific Yokohama Bay Hotel Tokyu 國際觀光酒店，以及參與投資興建 Queens Square 商場等多項投資。

- **保存歷史遺跡**

保存原造船廠兩座大型石造船塢，一號船塢與浮體展示的帆船「日本丸」結合整體規劃為公園與博物館；二號船塢在規劃設計 The Landmark Tower 時，轉型為地下採光廣場與 The Landmark Tower 融合共存。



圖 4：三菱地所設計小西隆文主任簡報

II. 參訪地景模型廳

在簡報室隔壁三菱地所設置一個地景模型廳，擺設橫濱港區之地景建物模型，此模型的方位與實際建物相同，參訪者可以透過模型廳 270 度的觀景窗比對實際建物與地景模型。

III. 意見交流

- **三菱地所開發模式**

以橫濱港區自有土地先行開發，開發方式有自行興建與營運者，

如 Landmark Tower、M.M TOWER 集合住宅大樓、MMARK is 商場等，亦有接受委託興建與招商等方式。

- **在台灣開發實績**

目前三菱地所在台灣尚無投資開發計畫。不過，南紡夢時代由三菱地所設計規劃與設計，是該公司在台灣的第一個商場建案。三菱地所設計還會繼續在台灣尋求商機。

- **邀請參訪亞洲新灣區**

夢時代將於今年 7 月舉辦啤酒節，邀請三菱地所設計海外營業室主任角川研參訪亞洲新灣區，並參加啤酒節活動。



圖 5：合影於三菱地所地景模型廳(前為 MM21 地景模型)

4. 小結

三菱地所是 MM21 計劃內民間企業最大地主，並且該公司具有都市與建築規劃的專業能力，對於 MM21 的城市景觀總體營造有很大的影響力。而該集團營業範圍又兼具辦公樓物業、住宅不動產開發、商業設施開發營運等項目，是 MM21 計劃內最大的綜合開發商。高雄亞洲新灣區的開發可以藉助三菱地所的專業能力，也是應該積極招商的綜合開發商。

四、實地走訪 MM21 計畫內幾項指標重要建設(5/17 15:00~17:30)

由三菱地所設計海外營業室主任角川研、建築設計四部主任小西隆文、建築設計四部張瑞娟等三人陪同並簡介以下建設。

1. The Landmark Tower 超高層複合大樓

此超高層大樓於 1993 年由三菱地所公司在原來船塢的位置投資興建，此大樓地上 70 層地下 3 層，樓高 296 米，總樓板面積 392,885 平方米，當時是世界第一高樓。本大樓主要分為船塢紀念廣場、宴會廳棟與塔樓棟。塔樓棟又依樓層做立體區分，其中包含一般事務性辦公樓層、會議室專用樓層、飯店專用樓層、百貨商場樓層，其中另外有藝文展演廳、位於 69 層的瞭望台、70 層的空中酒吧。此大樓不僅是當時工程技術的大突破，並發展出先進的防災與物業管理系統，是 MM21 計畫聞名國際的指標建築。

2. Queen's Square 商場與旅館

本開發計畫由三菱地所、日揮株式會社等大公司共同投資興建，占地 44,400 平方米，總樓板面積 496,000 平方米。開發內容包括：3 棟辦公大樓、複合式商店街、步行購物中心、國際觀光飯店(485 房間)、餐廳、音樂廳(容納 2,000 人)等。

利用人工平台打造人行友善空間，除了人車分流外，並串接各棟大樓，讓行人可自由遊逛；同時也在商場有聯接地鐵線的動線。

在餐飲方面廣泛包含中餐、西餐、日本料理、連鎖速食、超市與甜品店等應有盡有，以滿足觀光與商務客群之需求。購物方面從流行時尚、國際名牌店、童裝、男女裝、化妝品、生活飾品等也一應俱全，亦舉辦各種不定期展覽以及特定節日、季節性活動。

3. 紅磚倉庫再生利用

紅磚倉庫位於新港區，是具有百年歷史之古蹟，後來經修護再生於 2002 年開幕。紅磚倉庫建物有 2 個館，第 1 館以藝文用途為主，裡面設置橫濱港起源的展示板與古物，並以老字號商鋪及新式流行土產，展現具歷史文化特色之消費活動，並有多個大小不同多用途空間，可供畫展、會議、音樂及戲劇表演使用。第二館以商業用途為主，設置服裝飾品與流行物件的商店區，以及休閒咖啡店與主題餐廳之飲食區。紅磚外面大廣場，會定期舉辦各式活動。此百年古蹟適度引入新的建築元素，成為展演與文創產業空間，此經營模式每年吸引 600 萬觀光人次，並創造 40 億日圓營收。

4. MARINE & WALK YOKOHAMA

MARINE & WALK YOKOHAMA 由三菱商事都市開發，於 2016 年 3 月 4 日正式開幕，地點就緊連著紅磚倉庫，在建築設計上延續週圍特色。本案用地面積 7,053 平方公尺，總建築面積 13,446 平方公尺，店鋪面積 8,346 平方公尺，為地上 5 層，地下 2 層。MARINE & WALK YOKOHAMA 在商場外觀設計上，特別強調海港和綠地的相連性，中間的散步道讓不購物的民

眾，也能在此享受散步的樂趣。館內進駐了首次於橫濱、關東設點的人氣品牌、店舖共 25 家，低矮的樓房設計融入周邊的古老紅磚倉庫及海岸風情，在開放感十足的空間享受海濱商場特有的悠閒購物。

5. MARK IS MINATOMIRA

MARK IS MINATOMIRAI 是由三菱地所於 2013 年投資開發與營運的商業設施，其定位是：“生活娛樂館（Life entertainment hall）”。MARK IS MINATOMIRAI 商場，為地上六層、地下四層還有頂樓一層，設計理念走向自然簡約的路線，同時也進駐了不少特色商店、日雜商店、藥妝、化妝品店、百貨服飾，共集結了 189 家店舖，是港未來 21 地區最大規模的商業設施。Mark is 主要以家庭、親子和商務客為主要客層，內有大超市、電器、幼兒用品、服飾品牌和很大的美食街。由櫻木町車站步行 15 分，或由港未來車站，從 B4 就可直通 MARK IS MINATOMIRAI 商場，交通相當方便。

6. 小結

現今在地標塔大廈的周邊大型購物商場、高級飯店、商辦大樓等外觀新穎的建築物高聳林立，也有規劃完善的整齊街道與人行步道，以及舒適怡人的公園廣場，充滿了魅力的港灣景緻，無論是日本民眾、還是來自海外的遊客，MM21 計劃區是值得旅遊造訪的地方。



圖 6：合影於 MM21 紅磚倉庫廣場(後為紅磚倉庫二館)

五、拜會三井不動產株式會社(5/18 09:30~10:45)

1. 公司簡介

三井不動產株式會社與三井住友銀行和三井物產並列為三井集團的核心企業，是日本最大的不動產公司兼房地產開發商，並且和住友不動產、三菱地所並列為日本前三大大型綜合地產開發商。三井公司至今已有 300 年以上的歷史，在日本的住商混合事業、都市再開發與複合式開發等方面具有良好實績。本次拜會由三井不動產株式會社海外事業二部專案經理中野諭、台灣三井不動產投資企劃部副理林耿介接待。由中野諭專案經理簡介由該集團主導開發的日本橋再造計畫。

2. 日本橋再造計畫原由

「日本橋」地區是圍繞江戶城建造的住宅及商業區，本區具代表性的地標—日本橋，橋身建於 1603 年。在江戶幕府時代，日本橋為「五街道」（東海道、日光街道、奧州街道、中山道、甲州街道）的起點。日本橋經過無數次修建，現在的日本橋是建於 1911 年的花崗石橋，於 1999 年被指定為國家重要文化財產。

在江戶時代日本橋的老店鋪，有些已發展成聞名國際的跨國企業，如「三越百貨」（Mitsukoshi）的前身「越後屋三井呉服店」（和服店），以及「東急百貨」（Tokyu）的前身「白木屋」。三越百貨總公司亦於 1935 年在日本橋創建，現由三井集團經營管理。

日本橋地區近年來受到當地經濟環境變遷，失去了往日的繁榮。1999 年東急百貨日本橋店歇業，引發都更的契機。由政府及民間企業推動「日本橋再造計畫」，並由三井不動產株式會社擔任主要開發者，以保留歷史性建築物與具傳統老店市街文化，重生市街景觀，創造新市街魅力等為目標。



圖 7：合影於三井本館前

3. 建築物簡介

中野諭專案經理沿途簡介以下建築物。

I. 日本橋三井塔樓大廈

日本橋三井塔樓大廈是日本東京都中央區日本橋室町中的一棟摩天大樓。於 2005 年 7 月 29 日竣工，是日本橋地區的標誌性建築，由美國建築設計師西薩·佩里設計。日本橋三井塔樓大廈為地上 39 層地下 4 層塔樓 1 層，總樓地板面積 133,856 平方米高 194.7 米的摩天大廈。其中低樓層部分與三井本館相鄰。日本橋三井塔樓大廈屬辦公室、商店、酒店複合式大樓，其中 30~38 樓東京文華東方酒店，5 樓~28 樓為辦公區域。

II. 三井本館

三井本館是日本東京都中央區日本橋室町的一座歷史建築物，1902 年竣工的舊三井本館毀於關東大地震後，由美國 Trowbridge & Livingston 建築師事務所設計，於 1926 年~1929 年興建完成此地上 7 層的建物。三井本館外觀屬於新古典主義樣式建築，使用義大利威尼斯大理石等建材。三井本館於 1998 年指定為國家重要文化財。為保存三井本館，因此三井不動產於鄰地興建日本橋三井塔樓大廈。三井本館現在是三井不動產本社、三井住友銀行日本橋支店、三井住友信託銀行日本橋營業部等的所在地。

三井紀念美術館位於三井本館 7 樓於 2005 年 10 月 8 日開館。三井紀念美術館前身為收藏著眾多日本東洋優秀美術品的三井文庫別館，館藏的美術工藝品約有 4000 件，郵票類約 13 萬件，其中更有國寶級藝術品 6 件、重要文化財 75 件、重要美術品 4 件。展出的美術工藝品含括許多不同類別，像是茶具、繪畫、筆跡、刀劍、能樂所使用的面具、表演能樂時穿的服裝、日用器具等，而其中又以茶具為主。三井紀念美術館坐落於魅力十足的建築和得天獨厚的都市環境的舞臺中，又擁有優秀館藏美術品，可說是一間新型態的展示型美術館。

III. Coredo 室町

COREDO 室町共有三棟商用大樓，由三井不動產興建開發。其中，COREDO 室町 1 於 2010 年完成，COREDO 室町 2 與 COREDO 室町 3，則於 2014 年 3 月 20 日正式開幕。為了重現日本橋過去的繁榮，COREDO 的建築外觀上，還增添了以門簾和紙燈籠等傳統裝飾品為主題的日本風格設計，營造出愉快的逛街氣氛。

COREDO 室町 2 與 COREDO 室町 3 這兩棟大樓除了商業辦公室外，也進駐許多娛樂設施和商鋪。其中有日本橋歷史悠久的老店鋪外，亦有充滿人氣的新業態新興店鋪。COREDO 室町 2 與 COREDO 室町 3 進駐了 68 間

店鋪，而第 5/6 層的「日本橋三井大廳」為日本橋地區最大級別的多功能廳，其中有供舉辦各種藝術活動的展場，亦有多達 9 廳的 TOHO 戲院，以及無印良品等年輕人喜愛的商店。飲食店則招攬了許多和洋料理美食，在日本橋和人形町的老店也在此開設分店。

其中，COREDO 室町 1 保有最多以日本橋一帶為發源地的老店舖；COREDO 室町 2 則集合最多的美食餐廳，另外還有日本橋最老的電影院，具有豐富的娛樂氛圍。COREDO 室町 3 則有較多的雜貨與食材，如日本傳統技術製作成的筷子、毛巾、漆器、時尚小物、生活雜物等小店，充滿雅致氛圍。

IV. 福德神社

藏身在日本橋一帶高樓大廈的福德神社，據傳創建於西元 859~876 年間，至今已超過 1000 年歷史，是昔日日本橋一帶民眾的信仰中心。在日本橋再造計畫中，於 2014 年 3 月遷建於現址。福德神社不但延續著日本橋一代老店舖的宗教信仰，也是上班族前來祭拜、祈願的場所，讓這小小的神社未曾冷清過。

4. 小結

由日本橋再造計畫的規劃方針到事業計畫落實，實際走訪後，即可深深體會本計畫尊重歷史紋理所做的努力與成效，無論是建物立面設計、夜間照明的手法與街道家具的形式，都企圖展現早年本地區繁華風情，留給造訪者無限的聯想與美好的印象。

透過與私部門合作機制，在各棟商業大樓的地下 1 層妥善處理地下連通介面，以及克服工程上共同溝等設置問題，順利完成地鐵地下人行道拓寬工程等業務，成功打造一段長 0.5 公里的地下連通道，並賦予其防災避難功能。



圖 8：合影於日本橋福德神社前

六、參訪 LaLaport TOYOSU (5/18 11:45~13:45)

1. Lalaport 購物中心簡介

「LaLaport」是三井不動產旗下的商場品牌，發展至今，在日本已有 17 間以「LaLaport」為品牌之購物中心。Lalaport 購物中心主要客群目標以「FAMILY」為中心，匯集物販、餐飲、娛樂等設施，提供購物以外的多種樂趣，以多樣化的商店與服務，在滿足顧客需求的同時，更期望成為全家老少於此共度悠閒時光的高品味購物園區。

三井不動產於 2017 年 1 月 17 日正式與中國信託集團旗下台灣人壽建立南港 C3 地上權開發案內商場營運租賃關係，將在此規劃大型連鎖購物中心「LaLaport」。預定 2021 年於台北市南港開幕營運。這也將是繼 MITSUI OUTLET PARK 林口、MITSUI OUTLET PARK 台中港(預定 2018 開業)之後，三井不動產在台灣的第三座商業設施。

2. LaLaport TOYOSU 基地背景

Lalaport Toyosu 位於豐洲的海濱，豐洲是 1923 年關東大地震後，以清出的瓦礫堆用於此地填海造陸而成的人工島。豐洲原屬於工業區域，在 20 世紀後半為止，區內遍布石川島播磨重工業、新東京火力發電所等各種工廠與設施，以及相關商店和社會住宅等。20 世紀後半，由於有樂町線開通，產業構造產生變化，隨著工業設施移出，本地區產生結構性的改變。

豐洲中心大樓等辦公大樓陸續竣工，隨後進行多項再開發與區劃整理，公寓大量建設、土地陸續更改為商業用地與住宅用地。接著大規模商業設施陸續進駐，為此地帶來更大的變化。

Lalaport Toyosu 之土地屬於 IHI 公司（前稱「石川島播磨重工業」，是日本一家重工業公司），原作為修船廠使用。三井不動產向 IHI 承租土地後，開發為 Lalaport 購物中心。在 Lalaport Toyosu 購物中心周遭，三井不動產已興建完成高級住宅大樓一棟，並有商辦與旅館正在興建中，預期 3 年後，此地區將成為職、住、休閒娛樂之複合式生活圈。

3. LaLaport TOYOSU 簡介

此購物中心於 2006 年 10 月 5 日開幕，基地面積 6.7 公頃，總樓板面積 165,037 平方米，商業設施面積 62,000 平方米。購物中心由三棟建築物所組成，外觀像是要航向港灣的一艘船。建築體為地下 1 層，地上 5 層的建築物，其中 1~3 層為商業空間，地下 1 層與地上 4~5 層作為停車場。

從銀座乘坐電車 LaLaport Toyosu 只需 6 分鐘，是距離東京都心地區交通方便的大型商業設施。LaLaport Toyosu 以寬闊、滿足、遊憩為主題，是一個提供遊客休閒、滿足與遊憩的都會休閒場所。商業設施有 190 間店鋪，

包括了超市、美容美髮院、健身房、寵物店、品牌商店、劇院、商場、娛樂區、體育商店、水療中心、餐廳等商業設施。

商場內供小孩遊樂設施很豐富，設有讓小孩體驗社會生活，各種不同的角色扮演遊戲的「Kidzania 東京」(兒童職場體驗館)。以及，擁有 12 個大螢幕、1,777 個座位的“豐洲聯合影城”。

戶外有廣大天然草地，以及一些早期船隻維修廠所遺留下來的吊橋、船螺旋槳、起重機械等工業遺跡，並將原來船塢修改為觀光船碼頭，從這裡可以搭船遊覽東京灣。

4. 意見交流

I. LaLaport TOYOSU 開發特色

結合商辦、住宅與商場，集合職、住、休閒娛樂的功能。以地下通道連通住宅與商場，方便顧客從商場購物後，就能推車直達住家，型塑貴婦生活圈。

II. 三井不動產開發模式

三井不動產以承租或以設定地上權取得土地後，自行興建建物、招商與營運。

III. 在台灣開發實績

目前三井不動產在台灣北部與中部已開設 OUTLET 商場，有考慮在南台灣興建商場，高雄亞洲新灣區亦是備選地點之一。

5. 小結

目前三井不動產在日本有相當多開發商場的成功經驗，近年也在台灣北部與中部開發商場。高雄亞洲新灣區的地理位置相當優越，依該公司的商業考量，是值得在此投資的地點，也是高雄亞洲新灣區地主應該爭取的國際性開發廠商。



圖 9：保留部分工業遺跡，並轉型為觀光船碼頭

七、拜會住友商事株式會社(5/18 15:00~16:30)

1. 公司簡介

住友商事株式會社是住友集團旗下的綜合貿易公司，與三菱商事、三井物業、伊藤忠商事等均是日本具代表性地綜合貿易公司。本次參訪該公司參與之「GINZA SIX」都更案，由住友商事株式會社商業設施事業部副理甲斐悠資接待。



圖 10：甲斐悠資副理簡報「GINZA SIX」都更案

2. 「GINZA SIX」都更案簡介

I. 都更參與者

松坂屋銀座店母集團 J. Front Retailing，與開發六本木之丘「森大樓」的森大樓股份有限公司、日本著名地產開發商住友商事、L Real Estate 四家公司聯手推動，將松坂屋銀座店的原址與周邊的街區合併後，進行大型的再開發計畫。由於地址為銀座六丁目，因此該計畫定名為『GINZA SIX』。

II. 辦理歷程

2003 年 2 月	成立銀座六丁目地區聯合會
2010 年 4 月	成立銀座六丁目地區更新準備會
2011 年 12 月	都市計畫通過
2012 年 12 月	成立銀座六丁目地區更新會、事業計畫通過
2013 年 6 月	權利變換計畫通過

2013 年 7 月 現有建物拆除
2014 年 4 月 開工
2017 年 1 月 完工
2017 年 2 月 1 日辦公室進駐
2017 年 4 月 20 日百貨開幕

III. 辦理成果

都更土地總面積 1.4 公頃，規劃興建地下 6 樓、地上 13 樓的複合式大樓，總樓板面積 14 萬 8700 平方米。其中地下 2 樓至 6 樓規劃為百貨店，7 樓以上為出租辦公室。地下 2 樓到地上 6 樓的超大型商場，匯集 241 家店舖，其中面對中央通的 Dior、CÉLINE 為全球最大旗艦店，VALENTINO、FENDI、Van Cleef & Arprls、MOYNAT 則是日本最大旗艦店，超人氣的蔦屋書店，也是新型態的東京最大店。

為講求環保，GINZA SIX 引進了多種環保設施，降低大樓能源的消耗，並且聘請植物學家以及園藝專家，在大樓的各處種植各類綠色植物，並且在頂樓規劃為大型屋頂花園，讓該大樓上班族與遊客能夠在此休憩，並將 GINZA SIX 打造為銀座綠建築。

這座新型態的百貨公司於 2017 年 4 月 20 日正式對外營業，現在每天來客人數多達 10 萬人，GINZA SIX 不但要成為日本與世界的目光焦點，而且企圖在 2020 年東京奧運時，吸引大量觀光客前來，位於一樓的觀光旅遊中心，正好能夠提供給來日的遊客一個了解銀座地區相關資訊的處所，並且為銀座的未來發展，塑造一個嶄新的模式。

3. 意見交流

I. 地下 3 樓設置—觀世能樂堂（表演廳）目的

「能樂」是日本獨有的一種佩戴面具演出的舞臺藝術，設置表演廳的首要目的是保存日本傳統文化。其次，在防災時表演廳可做為避難設施。

II. 四個投資廠商如何分工

共同團結合作，不論是招商、行銷等工作都是一起來完成。有關商場內櫃位租金之收取，不是由該櫃位座落位置之地主來收取，而是共同依有關權利比率與土地持有比率來計算，如此可避免各地主間的爭議。

III. 是否投資高雄亞洲新灣區

住友商事株式會社在台北有設立據點，目前以收集商機為主，尚未有在臺灣投資開發之計劃。

4. 小結

GINZA SIX 以複合設施，集合了 241 個品牌，是銀座區域品牌最多的商場，不僅有高級品牌，更包括讓生活多采多姿的生活雜貨，乃至於做工精巧的漆器、銅器、和服等等，有許多追求日本傳統與革新的店家。此外，還設有空中花園「GINZA SIX GARDEN」及文化交流設施「觀世能樂堂」，作為銀座區域的開放空間，舉辦各式各樣的活動。在東京銀座已經是購物商場競爭激烈的地方，更是另一種與眾不同的經營方式。

參訪當天 GINZA SIX 開幕方滿 1 個月，商場內人潮絡繹不絕，簡直是摩肩擦背般的擁擠。尤其地下二樓販賣伴手禮的商鋪，更是擠滿排隊人潮。同時還見到許多身穿和服的婦人在此逛街購物，GINZA SIX 真是值得造訪的景點，在接觸日本傳統的同時，也了解現在的日本社會。

八、拜會 SEVEN PARK ARIO KASHIWA 商場(5/19 10:30~12:30)

此行參訪由 7&I 控股公司所經營，旗下最大規模的商業設施「SEVEN PARK ARIO KASHIWA」。由 SEVEN PARK ARIO KASHIWA 所長佐佐木光成接待。首先由佐佐木所長導覽 SEVEN PARK ARIO KASHIWA 商場，沿途解說各項商業設施。

1. SEVEN PARK ARIO KASHIWA 商場簡介

此購物中心於 2016 年 4 月 25 日開幕，裡面有小朋友的遊樂天地，1 樓到 3 樓的挑高空間擺設許多大型裝置物，吸引遊客駐足拍照，是一個從小嬰兒、小孩到大人都是可以玩得很開心的購物中心、娛樂場所。購物中心內動線規劃順暢，讓人不會有擁擠的感覺。室內、戶外也都設有免費的兒童遊樂設施，讓爸媽開心 shopping，小朋友快樂玩耍。

購物中心的中庭區裡擺放不少大型裝置藝術，將知名食品等比例放大 25 倍，像是 Lotte 無尾熊餅乾、Pocky、甜甜圈、伊藤屋日本茶、機器人...等，非常逗趣好適合拍照。美食街裡設有適全小朋友用餐的區域，位在 3 樓的 SKY.KIDS 兒童遊戲區有雲朵造型溜滑梯、多媒體互動設施...等。戶外有可容納 3000~4000 人的大型公園，有溜滑梯、大片草地，可供大人陪同小孩子玩耍與烤肉。

2. 意見交流

- I. **購物中心定位**：主題樂園式的購物中心，提供親子活動場所，商場共設置多達 3000 個座位，延長遊客停留時間(平均停留時間大約 3 小時)，增加消費機率。目前有關小孩物品之銷售業績已超出預期目標。
- II. **業績**：年營收 250 億日幣，來客人數 1,300 萬人次/年，其中假日 2 萬人

/天，假日 5 萬人/天。餐飲的樓板面積佔賣場總面積 15%，餐飲營收佔全部營收 30%。

- III. **國外觀光客人數尚少**：建議可仿照台灣賣場結合旅行社的經營方式，並建議設置退稅的櫃台，方便觀光客辦理退稅事項。
- IV. **交通**：自行開車前來者大約占 90%，其餘搭接駁車。因此本商場備有容納 4000 輛汽車的停車場。
- V. **土地來源**：購買土地，變更使用分區後，再行開發興建營運。
- VI. **設置公益設施**：賣場內設置 Life Community 供公眾使用，是都市計畫變更後的公益化設施。

3. 小結

此購物商場位處郊區，設定方圓 10 公里內的居民為主要客層，販售商品以一般居家為主，以平價商品為主。此主題樂園式購物商場需要大面積的土地，且坪效不高，若土地成本太高將不利其財務計畫。因此在地價逐漸高昇的高雄亞洲新灣區內，若要發展此類型之購物中心，比較不利。不過，若是設置在土地成本低的郊區，此種賣場應當是很吸引全家大小逛街遊樂的場所。



圖 10：合影於 SEVEN PARK Ario Kashiwa 微笑廣場

肆、心得及建議

一、政府訂定戰略特區規劃

亞洲新灣區土地廣達 580 公頃，開發進度緩慢。宜仿照日本政府戰略特區的規劃，把發展區域集中在某一些區域，並由政府提供誘因與法令協助，吸引跨國企業和本國企業前來投資開發。例如規劃 205 兵工廠引進國際知名複合式開發案，結合高雄新市政中心設立，扮演亞洲新灣區核心開發的腳色。

二、公私部門要合作

以六本木與 MM21 為例，開發計畫為長期性工程，需要公私合作與協商，要有機制去修正窒礙難行的法令、規章及開發計畫，民間可視產業發展調整分區使用與政府協商改變。

三、堅強的經營團隊及招商計畫

亞洲新灣區 5 大基礎建設逐步完成，高達 110 公頃的公辦重劃也陸續展開中。但是，這些公私部門的地主都面臨招商的困境，建議以橫濱 MM21 為例，建立堅強的招商團隊，辦理經營管理及招商策略規劃，透過政府資金投入，民間專業團隊的效率，達成開發目標。

四、亞洲新灣區要增加住宅人口

以日本港灣地區成功發展經驗為例，如東京豐洲與橫濱 MM21 等，初期政府導入軌道等公共建設，及少數大型複合式開發案，但效果有限，直到透過第二階住宅人口引進，才有效帶動地區消費與生活需求吸引更多商業開發案與產業投資進駐。反觀亞洲新灣區法令規範，成功路以東 500 多公頃土地，只有 20%可以興建住宅，且需等商業開發完成才可申請建照。如此低的住宅人口比率，造成開發商不敢貿然進行商用不動產投資。建議政府要放寬住宅比率以及成功路以西要開放住宅設立。

五、複合功能之開發方式

以六本木、MM21、LaLaport TOYOSU 開發為例，結合住宅、飯店、百貨、辦公大樓、休憩公園及博物館等多元的開發方式，並配置大小得當之休憩空間，提供區內人口便利和滿足的生活型態，形塑一個具體而微的城中城。

六、保存歷史遺跡與活化再利用

土地再利用時，保留歷史遺跡是共通的理想。所參訪的開發案，也都保留部分歷史遺跡融入新造的建築，妥善延續新舊共生的精神。如橫濱 MM21 將原造船廠兩座大型石造船塢，以及紅磚倉庫轉型為商業設施使用，以延續其歷史價值；另外，則搭配周遭高強度的商業設施，將歷史遺跡轉

型為觀光休閒設施，如六本木之丘保留舊毛利豪宅遺跡水池的歷史文化元素、日本橋再造計畫保存福德神社的歷史信仰、LaLaport TOYOSU 將修船場的碼頭與起重機械座轉型為觀光船碼頭等。保存歷史遺跡，應該以新穎的商業活動，在保留歷史記憶之餘，亦能兼顧財務可行性下，方能不需依靠政府補助，就可實現延續歷史遺跡生命而不荒廢的目的。

七、都更實施者兼具後續營運商之角色

在台灣辦理都更實施者大多為建設公司，完成都更計畫後就領錢走人，反觀森大廈辦理「六本木之丘」、三菱地所辦理「橫濱MM21」、三井不動產辦理「日本橋再造計畫」、住友商事辦理「GINZA SIX」都更案，都是都更實施者兼具營運商的角色。因此，都更案從最初的規劃到完成後之營運使用，得以一制性的整體規劃，並確保以後能順利營運。

伍、具體成效

一、行銷亞洲新灣區開發願景

行前已備有日文版的亞洲新灣區簡介資料，在意見交流時，行銷本區域的開發願景，使令這些國際性的大型開發商，能夠認識高雄亞洲新灣區優越的地理條件，進而投資亞洲新灣區。目前三井不動產已表達投資高雄意願，應該持續連繫以促成此投資開發案。

二、地主與公部門建立良好溝通平台

考察 MM21、LaLaport TOYOSU 這些灣區的開發案，在港區土地設置住宅皆是共通的開發方式，也是這些複合式開發成功的因素之一。此次參訪後，地主與公部門都能深深了解亞洲新灣區之港區土地，應該增加住宅比率與放寬限制，期待將來都市計劃能夠實現此理想。