

出國報告（出國類別：考察）

參訪日本名古屋中部國際機場及關西
國際機場與拜會潛在投資業者暨參訪
當地民間與政府合作商業設施
報告書

服務機關：交通部參事室
桃園國際機場股份有限公司

姓名職稱：李泰興 / 交通部參事
林姝宜 / 交通部專員
陳慶隆 / 課長
蕭亦喬 / 事務員

派赴國家：日本 名古屋 大阪 東京

出國期間：106 年 11 月 30 日至 12 月 5 日

報告日期：106 年 2 月 27 日

公務出國報告提要

出國目的	參訪日本名古屋中部國際機場及關西國際機場 與拜會潛在投資業者暨參訪當地民間與政府合作商業設施
服務機關	交通部、桃園國際機場股份有限公司
出國人員	李泰興、林姝宜、陳慶隆、蕭亦喬
人員職稱	參事、專員（交通部）、課長、事務員（桃園國際機場股份有限公司）
出國類別	☐ 實習（訓練） ☒ 其他（ ☐ 研討會 ☐ 會議 ☒ 考察、觀摩、參訪）
出國地區	日本 名古屋 大阪 東京
出國期間	106 年 11 月 30 日至 12 月 5 日
報告日期	106 年 2 月 27 日
關鍵字	名古屋中部國際機場、關西國際機場、旅客、航廈、機場、商業設施、 車站、飯店、商場
報告頁數	37
報告內容摘要	本次出差參訪日本名古屋中部國際機場及關西國際機場，並拜會三井不動產集團及參訪該公司與政府合作商業設施。名古屋中部國際機場與關西國際機場均為 2017 年 Skytrax 各項調查中名列前茅之亞洲機場，其中名古屋中部國際機場更為全球五星機場之一，關西國際機場近年亦成功從國營事業經營轉型為民間公司經營，該兩座機場轉型過程、成功案例及商業設施設計概念，均可做為我國之參考與借鏡；另亦參訪三井不動產集團近期車站及站體開發案例，如：JR 川崎車站設立 LAZONA 川崎商場等，做為我國未來新站場開發之參考，並拜會該集團，感謝其來我國投資，藉此汲取其開發商場模式及成功經驗，以做為交通部未來推動招商引資之參考。

目次	頁次
壹、目的.....	4
貳、行程.....	5
參、參訪名古屋中部國際機場.....	6
肆、參訪關西國際機場.....	16
伍、參訪三井不動產集團商場開發案.....	26
陸、參訪三井不動產集團飯店開發案.....	31
柒、拜會三井不動產集團總部.....	34
捌、參訪東京車站附近土地開發.....	35
玖、心得與建議.....	36

壹、目的

為因應行政院招商政策，鼓勵國內外業者投資台灣，交通部於 106 年招商大會中，已將高鐵桃園站、臺中站、臺南場站開發及桃園國際機場公司第二航廈管制區免稅商店列為旗艦案件，未來還要推出桃園國際機場公司第三航廈多功能商場及旅館開發案。同時，配合前瞻軌道建設，交通部與地方政府未來亦將陸續釋出多項站體與土地開發商機。又近年來日本國土交通省致力於推動機場的營運權長期交給民間企業民營化工作，日本全國近 100 座機場，27 座為國營，其中導入民營經營的機場包括名古屋中部國際機場（民間 50%、地方政府 10%、國有 40%）及關西國際機場（100% 民間），期藉此刺激經濟成長，帶動機場營運績效，導入民間企業活力及商業經營經驗，達到提高機場魅力與活化地方經濟目標。

有鑑於日本三井不動產集團已成功投資我國台中港 outlet 開發案，後續並多次關切交通部桃園國際機場商場旅館開發案及高鐵場站開發案，為加強該集團在臺投資力道，並汲取開發模式及成功經驗，以做為交通部未來推動招商引資之參考，爰本次交通部會同桃園機場公司，赴日拜會日本三井不動產集團東京總部並參訪其與政府合作之商場開發案。同時，為瞭解日本機場轉型過程資源分配、轉型後財務因應狀況、營運模式、民間與政府分工等，及機場商業設施設計概念，以達民間公司具備經營能力及提高其爭取經營權意願之雙贏成果，及加強我國航廈商業設施設計概念，本次亦參訪日本名古屋中部國際機場及關西國際機場。



圖 1-1 關西國際機場、名古屋中部國際機場、三井不動產集團 Logo

貳、參訪行程

日期	行程
11/30 (四)	1.去程 (桃園國際機場-中部國際機場) 2.參訪名古屋中部國際機場
12/1 (五)	1.自名古屋前往大阪 2.參訪關西國際機場
12/2 (六)	參訪三井不動產集團大阪商場開發案
12/3 (日)	自大阪前往東京
12/4 (一)	1.參訪三井不動產集團商場開發案 2.參訪三井不動產集團飯店開發案 3.參訪東京車站附近土地開發 4.拜會三井不動產集團總部
12/5 (二)	回程 (東京成田機場-桃園國際機場)

參、參訪名古屋中部國際機場

一、名古屋中部國際機場簡介

名古屋中部國際機場為日本第三座填海造陸機場，前兩座各為長崎機場及關西國際機場；該機場於2000年8月時開始興建，造價成本原為7,680億日圓（約73億美元），在興建成本有效管控下，減少約1,000億日圓成本，除減輕各項成本外，中部國際機場亦有多項為保護環境而作的設計，包括以英文字母P字形設計之人工島，可讓伊勢灣內的水流保持暢通而不致阻塞，岸邊部分則以天然石塊建成並呈傾斜狀，以讓周遭的海中生物棲息；該機場並於2005年2月日本國際博覽會開幕前啟用，原由名古屋機場處理的商業航班即轉由中部國際機場接續辦理。

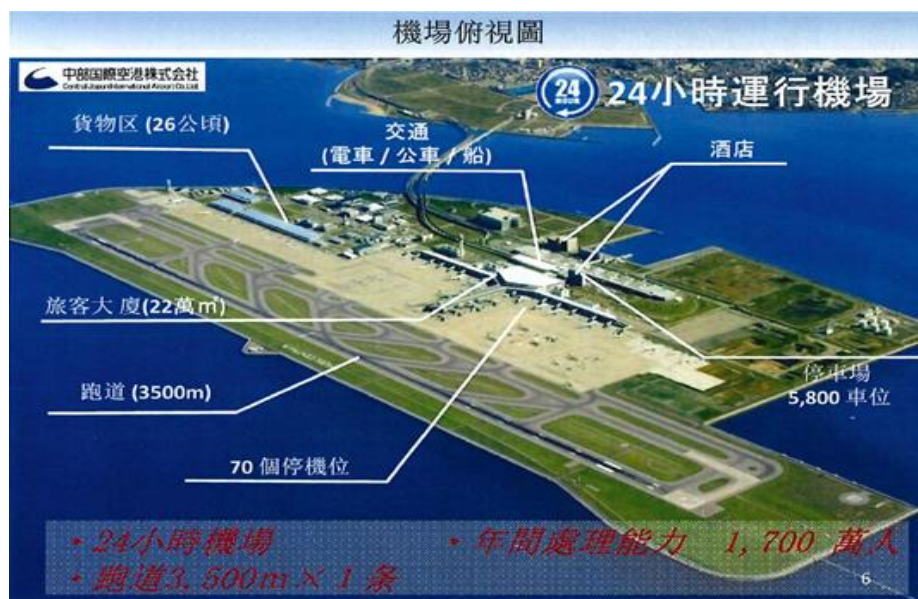
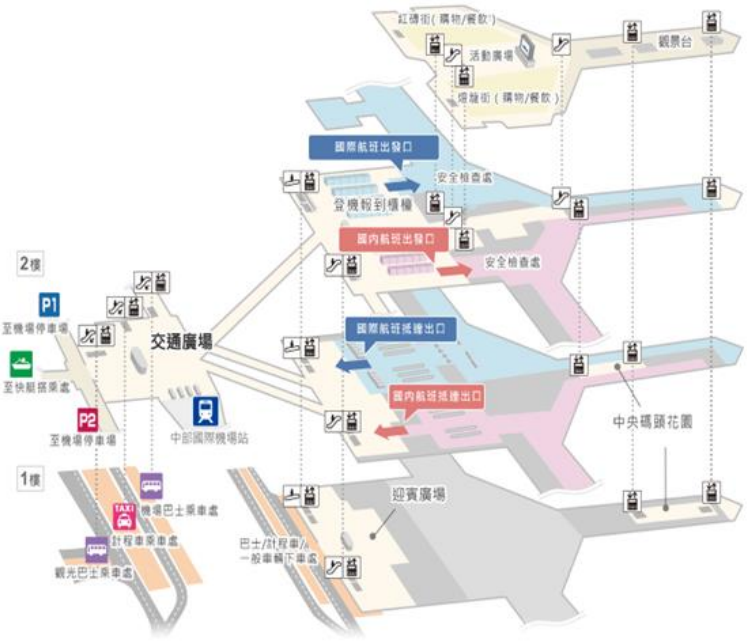


圖 3-1 名古屋中部國際機場俯視配置圖

二、名古屋中部國際機場基本資料

名稱	中部國際機場 Centrair International Airport
IATA 代碼	NGO
ICAO 代碼	RJGG
經營者	日本中部國際機場股份有限公司
成立日期	1998 年 5 月 1 日
公司代表	Masayuki Fujizo 總裁兼代表董事
業務範圍	經營管理中部國際機場運營事業、機場設施內的免稅店、零售店、餐廳等直營商店的經營
資本	836.68 億日元
範圍	約 470 公頃（總島面積約 580 公頃），跑道 3,500 X 60 公尺
地理位置	位於愛知縣常滑市伊勢灣內的人工島，填海深度 3 至 10M，平均深度約 6M
航廈配置	航廈形狀像英文字母 T，共有 3 條客運廊由中央伸展，抵達旅客會經 2 樓進行入境程序，出境旅客則使用 3 樓。最底層則用作維修、航空膳食及其他地勤服務。 ■ 施設配置図 ■ 潮流への影響に配慮したD字形の空港島を採用

圖 3-2 機場設施配置圖

航廈	中部國際機場客運大樓採用國際、國內航線單一結構（同層分隔國際，國內航線），樓層 4 層，總面積 219,225 平方公尺  圖 3-3 機場航廈配置圖
年起降架次	10 萬 1,396 架次，平均每日為 277.7 架次
年客運量	1,096 萬 2,596 人次（國際線為 523 萬 4,303 人次，國內線 572 萬 8,293 人次）
年貨運量	18 萬 9,205 公噸
主要航線	亞洲：台北/桃園、北京/首都，上海/浦東，成都，大連，廣州，蘭州，寧波，青島，沉陽，太原，天津，武漢，廈門，西安，煙台，首爾/仁川，釜山，香港，馬尼拉，宿務，河內，胡志明市，曼谷/素萬那普，新加坡 中東：阿布扎比 歐洲：法蘭克福、赫爾辛基 美洲：底特律，辛辛那提（僅貨運航班）、溫哥華（季節性航班） 其他：關島，檀香山

航空公司

Air Do、伊別克斯航空、天馬航空、日本航空、日本越洋航空、全日本空輸、全日本空輸、亞洲天網航空、星悅航空、捷星日本航空、日本亞洲航空、大韓航空、韓亞航空、濟州航空、中國東方航空、中國南方航空、中國國際航空、吉祥航空、春秋航空、中華航空、台灣虎航、華信航空、國泰航空、香港快運航空、菲律賓航空、宿霧太平洋航空、越南國家航空、泰國國際航空、新加坡航空、阿提哈德航空、漢莎航空、芬蘭航空、達美航空、聯合航空

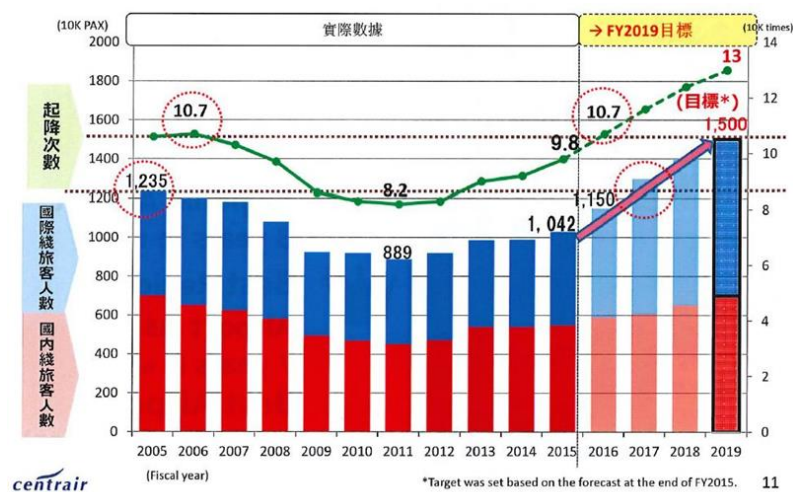
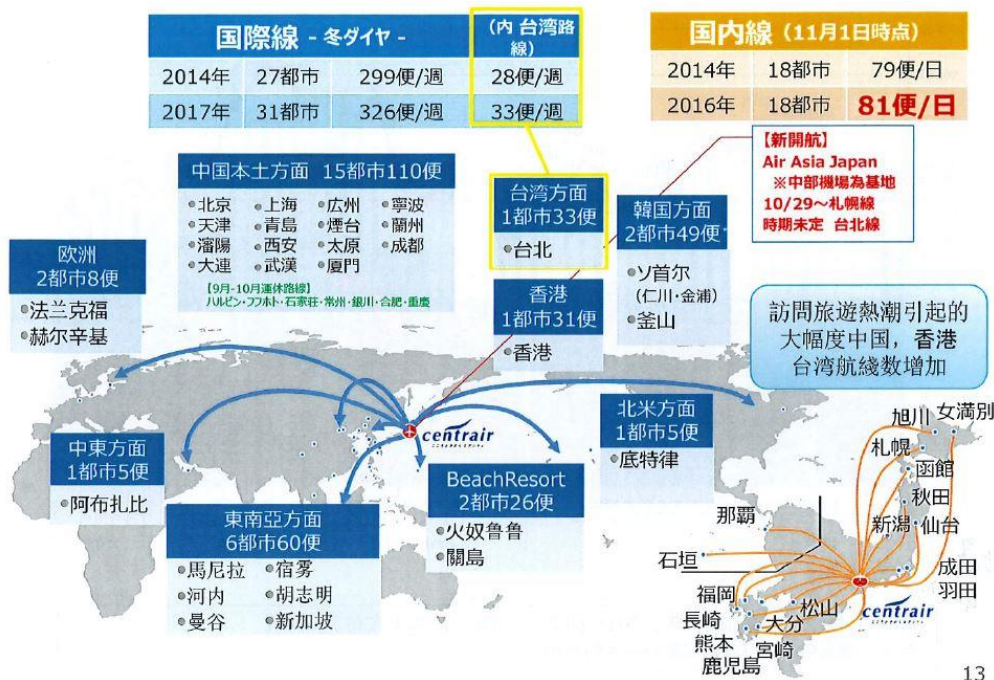


圖 3-4 旅客運量表及未來目標



圖 3-5 貨物運量表



13

圖 3-6 航線網發展情形



15

圖 3-7 台灣航線發展情形

三、雙方會談

本次參訪名古屋中部國際機場，是由該機場公司尾頭 嘉明本部長與航空營業部中村 治男部長陪同參訪，日方於本次會談中分享寶貴的機場經營經驗及理念，值得做為我國機場日後發展借鏡。



圖 3-8 李泰興參事與尾頭 嘉明本部長會談

透過此次會談得知，名古屋中部國際機場跑道規格為3,500m，由國內線、國際線共用，此方式與我國高雄小港機場、台中國際機場均為單一跑道且國內國際共用相同。又該機場跑道地處沿海地帶，因此維護工作尤其重要，每月均有排訂維修排程，將跑道分段維護，以不影響機場營運及航班起降時段。

名古屋中部國際機場為填海造陸機場，於日本法規上是不需支付土地使用費，僅需支付土地稅，相對我國而言，桃園國際機場一年就需支付交通部民用航空局一年約47億新台幣土地使用費。

在航空行銷活動上，名古屋中部國際機場因擁有民間經營元素，故整體規劃設計更具彈性，亦有專責部門配合行銷活動做開發，對定期航班起降服務費推出優惠政策，吸引航空公司進駐；該機場亦積極

發展低成本航空公司（LCC）市場，比照關西國際機場，專門打造一座廉價航空的航廈樓（航廈左側延伸興建），航廈面積約佔40,000平方公尺，機位數最多可停10架飛機，預估整座LCC航廈一年能服務旅客達450萬人次（國際線300萬人次、國內線150萬人次），藉此提升該機場長期運量，增加航空營收。

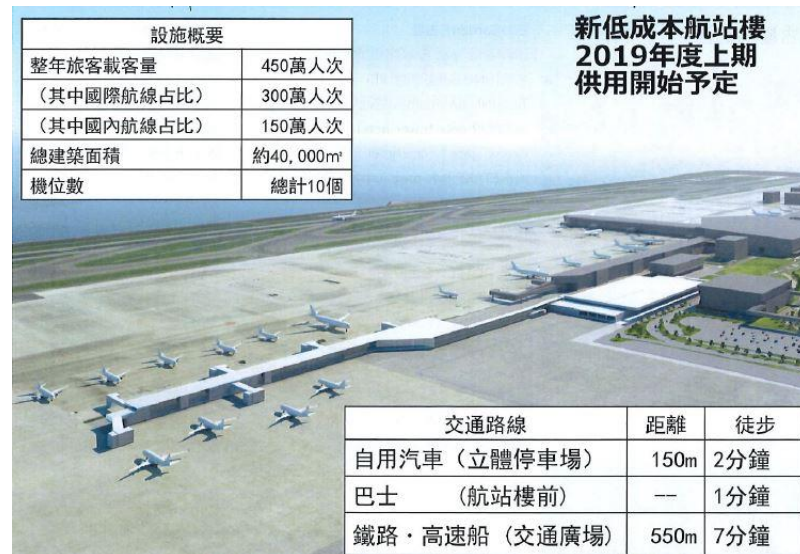


圖3-9 名古屋中部國際機場發展LCC大樓



圖3-10 機場島開發計畫

名古屋中部國際機場公司為吸引國內外旅客、觀光客及在地人口前往機場消費，對於機場管制區內、外之商業設施建設及經營不遺餘力。在機場管制區內，設立獨賣或特定商品的免稅店、生鮮肉品販售店鋪、平價文具店，以提供彈性且多元的服務，貼近旅客需求並提供便利性。在機場管制區外，設立日本文化特色的商店街（如：湯屋），規劃飲食及休憩空間，並設立旅客中心，提供機場相關資訊。另為推動觀光及發展在地產業，不定期於機場觀景台舉辦各項活動，吸引人潮，並與地方產業業者結合，提供商品展示空間，積極行銷在地特色商品。另因LCC旅客亦是該機場重要客源之一，考量其航班時間帶特性，爰由機場公司自行經營廉價膠囊飯店，一方面滿足旅客需求，另一方面透過服務量擴增，吸引航空公司加開班機，達到提升機場公司營收及運量之雙重目標。



圖3-11 管制區內免稅店



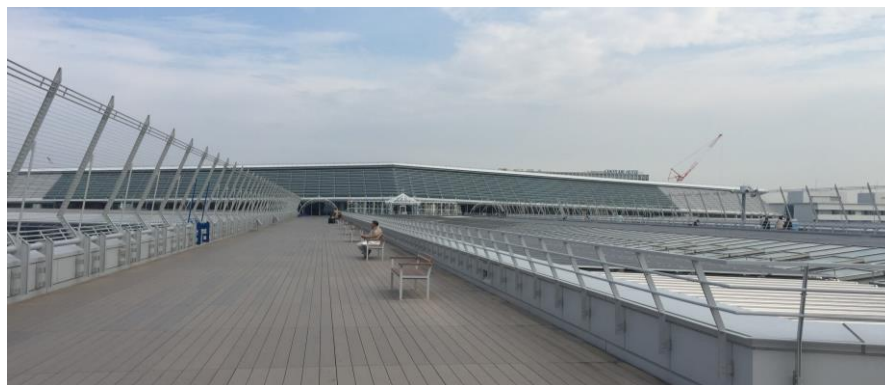
圖3-12 管制區內商店



圖3-13 管制區外商店街



圖3-14 管制區提供仿綠地休憩空間



世界Cosplay大會



鐵人三項



冬季燈光表演

圖3-15 飛機觀景台



圖3-16 管制區提供傢具展示



圖3-17 膠囊旅館

肆、參訪關西國際機場

一、關西國際機場簡介

土地為日本稀有資源，日本政府以約120億美金預算及預估3,000萬旅客出入量，規劃於大阪灣東南部海域，離岸大約5公里海面上建造關西國際機場，該機場為填海造陸機場，於1987年起動工修建、於1994年啟用，大型噴氣式客機自1994年9月22日起於此機場起降。乘客可搭乘汽車、火車或者高速渡船從機場前往主島本州。

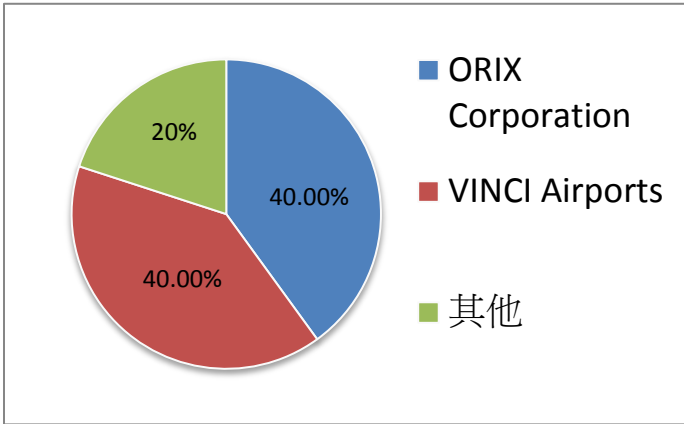
關西國際機場是日本第二大國際機場，做為日本24小時營運機場，關西國際機場深夜、凌晨貨運航班起降數量為日本機場中最高，因其充分利用深夜凌晨航班，實現可推遲貨物出廠時間等「無論何時、無論何地」不受時間限制的「即時應對物流體制」。

台灣桃園國際機場、桃園捷運與關西國際機場、南海電鐵於106年4月24日舉行「四社締結友好關係合作備忘錄」簽約儀式，希望透過彼此合作提高台日間旅客便利性與鐵道沿線景點的知名度。



圖 4-1 機場緊鄰臨空城地區

二、關西國際機場基本資料

名稱	關西國際機場 Kansai International Airport
IATA 代碼	KIX
ICAO 代碼	RJBB
經營者	關西國際機場（KIX）由關西機場股份有限公司（Kansai Airports）經營管理，該公司主要由 VINCI Airports 和 ORIX Corporation 共同投資
成立日期	2015 年 12 月 1 日
公司代表	代表董事兼 CEO：Yoshiyuki Yamaya 代表董事兼聯合 CEO：Emmanuel Menanteau
業務範圍	經營管理關西國際機場 Kansai International Airport（KIX）及大阪國際（伊丹）機場 Osaka International Airport（ITM）
資本	250 億日元
股東	股東 ORIX Corporation 40%，VINCI Airports 40%，其他投資 20%（約 25 家公司）  圖 4-2 關西國際機場股東組成
範圍	第一期島區約 510 公頃，A 跑道 3,500 X 60 公尺 第二期島區約 545 公頃，B 跑道 4,000 X 60 公尺
地理位置	位於日本大阪灣泉州海域離岸約 5 公里，藉由長度約 3.75 公里之連接橋銜接。連接橋上層為供車輛使用之道路，下層則供鐵路使用

18

	 圖 4-4 關西國際機場航廈配置圖
年起降架次	17 萬 8,451 架次，平均每日為 488.9 架次
年客運量	2,572 萬 1,294 人次（國際線為 1,915 萬 1,512 人次，國內線 656 萬 9,782 人次）
年貨運量	75 萬 3,364 公噸
主要航線	亞洲：日本、泰國、中國、韓國、菲律賓、越南、印度尼西亞、馬來西亞、新加坡、印度、阿聯酋、緬甸 澳洲：新喀里多尼亞、澳大利亞、紐西蘭 歐洲：德國、荷蘭、芬蘭、法國、俄羅斯 美洲：美國、加拿大 非洲：埃及

航空公司	日本航空、日本越洋航空、全日本空輸、全日本空輸、星悅航空、日本春秋航空、香草航空、捷星日本航空、樂桃航空、大韓航空、韓亞航空、易斯達航空、真航空、釜山航空、德威航空、濟州航空、上海航空、山東航空、中國東方航空、中國南方航空、中國國際航空、天津航空、四川航空、吉祥航空、春秋航空、首都航空、深圳航空、奧凱航空、西部航空、廈門航空、國泰航空、香港航空、香港快運航空、澳門航空、中華航空、長榮航空、台灣虎航、菲律賓航空、宿霧太平洋航空、越南國家航空、泰國國際航空、泰國全亞洲航空、馬來西亞航空、全亞洲航空、新加坡航空、捷星亞洲航空、酷航、嘉魯達印尼航空、澳洲航空、捷星航空、喀里多尼亞航空、紐西蘭航空、印度航空、土耳其航空、阿聯酋航空、芬蘭航空、漢莎航空、法國航空、荷蘭皇家航空、加拿大航空、夏威夷航空、達美航空、聯合航空
------	---

三、雙方會談

本次參訪關西國際機場，由董事兼總經理山谷 佳之社長、海外事業部北林弘幹部長與海外事業部特別助理植野真澄小姐陪同，其分享寶貴機場經營經驗及理念，值得做為我國機場日後發展借鏡。



圖 4-5 關西機場股份有限公司熱情接待我方參訪人員

關西國際機場係日本政府早期交由關西國際機場土地保有公司（以下簡稱土地保有公司）舉借債務填海造陸後，再轉由新關西國際機場股份有限公司（100%國營，以下簡稱原機場公司）經營，並代替土地保有公司償還債務。由於原機場公司經營績效未達預期，致使土地保有公司債務無法有效清償，致債務累積至1兆2,000億日元。為提高經營效率及償還龐大債務，政府爰將經營權轉由關西機場股份有限公司經營（合資公司：歐力士持股40%、法國VINCIN Airports持股40%，其他公司持股20%）。關西機場股份有限公司接手經營後，除須承接土地保有公司其中4,000億日元債務外，每年亦需支付400億日元權利金給原機場公司（土地保有公司另8,000億日元債務則由原機場公司繼續償付）。另政府考量財務收支平衡，除由關西機場股份有限公司經營關西國際機場外，亦同時將舊有大阪國際機場（伊丹），移轉給該公司經營，

以增加其營收，兩者經營權共44年（2016年4月~2060年3月），主要收益來源為飛航降落費及非航空收入等相關收入。關西機場股份有限公司為擴大經營規模，未來配合日本政府政策，預計取得神戶機場經營權，以有效統籌關西地區主要機場之經營，完成地區性機場系統。如此，除有助於航空路線網擴張與配置，資源利用及分配最佳化外，並可提高非航空收入佔比，整合人力資源，透過各機場間功能與定位差異性，吸引不同客層，發揮經營綜效。

關西國際機場在民營化過程中，對於航廈業務的劃分也與我國不同，該機場航廈內航空保安人員均由機場公司自聘保全人員擔任，並由政府入股，而CIQS與塔台部分則仍由日本國土交通省所有，並每年從營業基金中撥付使用費。

山谷社長分享關西國際機場民營化後，在機場經營上有三個主要優點，第一，機場交付民營後，透過國外合資夥伴較易將經營觸角跨出海外；第二，現在機場經營不再僅是著重航空收入，而係非航空收入的創造；第三，對於企業經營的財務問題，民間企業較具財務彈性且精算其相關益本比；以上三點是關西國際機場能夠成功轉型關鍵。



圖 4-6 關西機場股份有限公司熱情接待我方參訪人員

關西國際機場為日本關西地區及中部地區最大的國際機場，其自2017年1月完成第二航廈擴建工程，容量達835萬人次，並成立低成本航廈旅客作為LCC轉運中心，輔以相關配套，使該機場成為門戶機場，吸引旅客於此轉機，增加旅運量及落地費，提高其營收。LCC近年來班次明顯地大幅度增加，106年冬季國際航班為1,362班次，為該機場開港以來最高紀錄，主要歸由LCC發展策略成功。



圖 4-7 LCC國內線營運狀況



圖 4-8 國際線 2017 年冬季班次分析

關西國際機場國際線航班約佔總航班75%，出入境外國人比重在近年亦明顯上升，東亞地區從74%提升到82%，韓國、中國大陸、台灣、香港地區合計成長率高達271%。官方統計數據顯示，除成田機場外，關西國際機場已成為亞洲旅客入境日本第二大機場。



圖 4-9 年客運量



圖 4-10 年貨運量

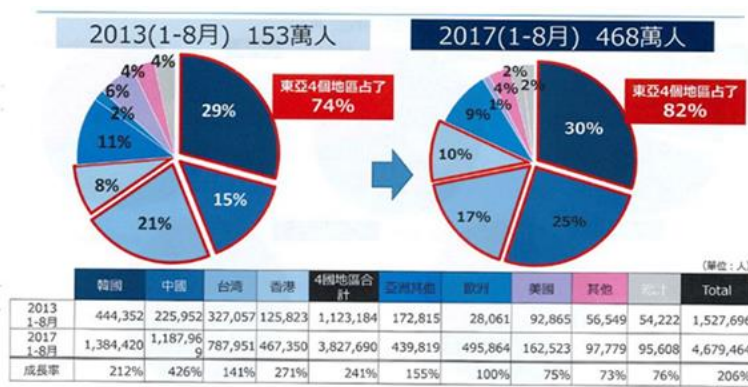


圖 4-11 入境外國人比例分析

關西國際機場二航廈免稅店鋪並不多，為符合廉價航空定位，相關佈置設計及候機區擺設偏重簡約，惟不失貼心功能性設計，充份提供旅客各類型的需求(如：座椅下方設有充電裝置，亦有兒童遊戲區)。由此可知，機場設施需搭配不同的經營特色，做不同的規劃內容，並以顧客需求為導向。



圖 4-12 機場二航廈候機區擺設簡約



圖 4-13 二航廈候機區提供充電孔



圖 4-14 二航廈指示報到櫃台設計簡約

伍、參訪三井不動產集團商場開發案

一、大阪Lalaport Expocity商場

EXPOCITY於2015年底開幕，是日本規模最大的複合型設施，這裡的購物中心LaLaport有300多間店鋪，日本各大百貨公司較有名的品牌幾乎都有進駐。該商場佔地18公頃（與台中港outlet一樣大），園區內共規劃八個區塊，包括購物美食商場、電影院、遊樂園等，所在地原為1970年萬國博覽會會場，博覽會後則轉型成為國有樂園，因經營不善，改由三井不動產集團接手再開發，該集團取得經營權時間為30年，期滿後可優先續約。

三井Lalaport定位並非outlet模式，偏屬百貨公司類型，而商場內所有店鋪均為三井不動產集團直營管理，商場以拉平商業空間方式設計，又因其多為開放空間，爰在建物設計上，地理環境為主要考量，如：建築物需兼具擋風效果。其對外交通相當便利，若從大阪、梅田方向前往 EXPOCITY，可搭乘御堂筋線至千里中央，再轉搭單軌電車，至萬博紀念公園站下車，步行約2分鐘即可以抵達。



圖 5-1 Expocity場內多戶外空間設計

Lalaport Expocity園區設計以親子互動為主，重視家庭生活空間，因此可見多處設有親子設施。透過三井不動產集團調查發現，日本大多數願意花30~60分鐘帶家人開車到複合型商場消費，台灣人大都超過30分鐘就不願意前往，另台灣人比起日本人，更偏好新奇事物，因此，為保有顧客新鮮感，三井不動產集團在日本商場經營，平均為6年需更新一次賣場，而在台灣則約4年就需更新一次。又日本因人口老化快速，開始出現抗拒傳統商業模式行為，假日不願再到百貨公司消費，越來越重視時間消費的概念，即購物不再是重點，而是與家人朋友共同消費假日時間。



圖 5-2 Expocity園區

Expocity占地18公頃，在商店規劃、賣場動線與經營模式上，與林口MITSUI OUTLET PARK都具有相似之處。Expocity商城總共3有層樓，集結許多餐廳與店舖，一樓有各種餐廳、麵包店、超商，二樓是服飾賣場，總建築面積67,500平方米，總停車位為4,100個。

二、川崎LAZONA商場

川崎市為日本人口最多之東京都會區其中的衛星城市，界於東京都和橫濱市之間。JR 川崎車站週邊的 LAZONA 商場，原為東芝堀川町工廠舊址，是東芝集團與三井不動產集團共同開發的複合型商業設施。該地點為東芝企業用地，原計畫以開發商業辦公大樓為主，惟隨著時間變化，轉變為以辦公大樓、商場及住宅之複合式開發計畫。川崎 Lazona 商圈總人口共計約 150 萬人，除商圈人口外，川崎車站本身乘客數已相當大，JR 線每天約有 42 萬人、京急電鐵線每天則約有 52 萬人，使「川崎 Lazona」的客源與龐大的流動通勤族結合，是典型交通結合商業設施發展成功案例。

川崎 Lazona 於 2006 年 9 月開幕，總面積約兩萬兩千坪，於川崎站中央出口步行約 5 分鐘可抵達。該賣場營業額現居全日本所有賣場之冠，主要係因川崎車站平日有許多通勤者往返東京都及橫濱市，再加上該車站附近與東京都及橫濱市亦有許多常住消費人口於假日前往商場消費或使用親子設施，爰 LAZONA 商場藉由交通便利性及提供休憩娛樂功能，創造前往該商場購物人流及高便利性生活機能。另 Lazona 川崎中心廣場也常舉辦許多活動，如小型的演唱會或見面會等，藉此吸引人潮。



圖 5-3 川崎JR站明顯看到LAZONA商場標示



圖 5-4 後方公園設置兒童安全遊戲區

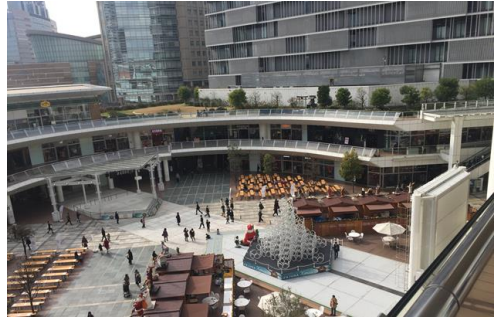


圖 5-5 中央展演空間及活動廣場

川崎 Lazona 為拉近賣場與週遭居民距離，於賣場設置腳踏車停車格供附近通勤民眾使用，並開闢公園及兒童安全遊戲區，使賣場成為居民生活中的一部分。川崎 Lazona 開放式購物商場設計理念，係考量商場與環境及住民共生，因此在開發上多使用挑高屋簷設計走道，商場中間為大型廣場，可提供周遭社區活動展演空間。



圖 5-6 賣場腳踏車停車格

三、台場購物廣場（DiverCity Tokyo Plaza）

台場購物廣場為東京灣填海造陸新生地，交通動線為臨海線單軌電車（亦稱百合海鷗號），其因離市區較遠，為吸引人潮，需發展獨有特色，故將其客層目標年齡鎖定為青少年，主要係考量其對於長距離交通接受度較高。因此，該商場提供很多年輕人的元素如：引進日本動漫、辦理明星簽唱會、設置各項運動健身設施等，以提供青少年購物、休閒及娛樂空間。

由於以上經營定位與發展策略成功，台場購物廣場不僅為東京都區年輕人約會、逛街之首選，同時，也逐漸打響知名度，引吸不少日本本地旅客及國外觀光客。



圖 5-7 台場購物廣場注入年輕元素



圖 5-8 運動場所及娛樂設施

陸、參訪三井不動產集團飯店開發案

三井不動產集團在日本東京都設立多家不同類型飯店，主要係因應飯店所在地繁榮度及客層，給予飯店不同定位及經營策略。如：在銀座地區的「東京千禧三井花園飯店」，因位居日本最高消費區且國內外觀光客眾多，故以高價位飯店提供觀光客住宿需求，而「東京芝賽萊斯廷酒店」，因位屬芝區，公司及辦公大樓林立，屬商務客群居多區域，故為吸引商務客入住，爰在服務上融入日本元素及商務功能導向，以與其他飯店作出區隔。

目前三井不動產集團亦看好台灣飯店市場，繼在林口與台中港成立三井OUTLET後，將在台北開設立台灣首間「三井花園酒店」，與宏普建設成立租賃合作關係，飯店由該建設公司興建，三井不動產集團則以租賃方式營運管理，飯店預計2020年正式開幕。

一、東京千禧三井花園飯店（Millennium Mitsui Garde Hotel Tokyo）

東京千禧三井花園飯店是由千禧國際集團於銀座設置之飯店，由三井不動產集團管理經營，飯店定位為精緻中、高單價路線，地點接近東京火車站，位於銀座商業區附近，距離最近地鐵站「東銀座站」及「銀座站」街僅需 1-2 分鐘步行時間，飯店人員表示，目前住房率平均於八成以上，算是該地區高住房率之飯店。

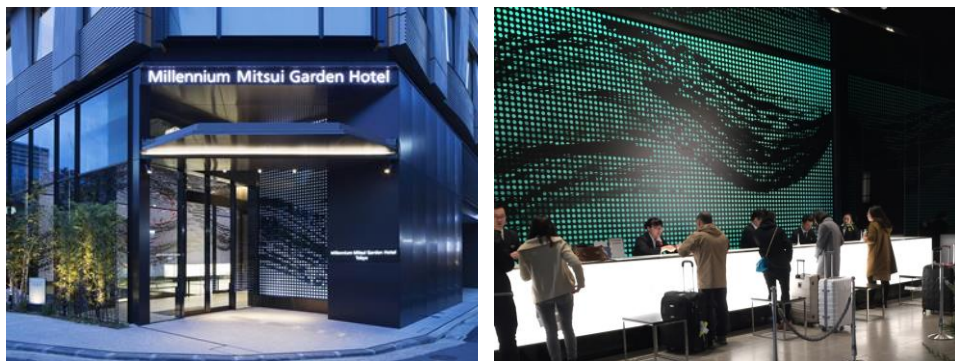


圖 6-1 飯店外觀及大廳櫃台



圖 6-2 飯店房間裝潢

二、東京芝賽萊斯廷酒店（Celestine Hotel）

東京芝賽萊斯廷酒店位於芝區（芝公園），於 2017 年 10 月 5 日全新開業，成為東京近幾年來少見的新五星級酒店。飯店樓高 14 層，擁有 104 間房，地點在東京銀座區，距離最近的捷運車站為新橋駅僅 300 公尺，定位屬高級品牌「THE CELESTINE HOTELS」系列，客層主要鎖定商務客。

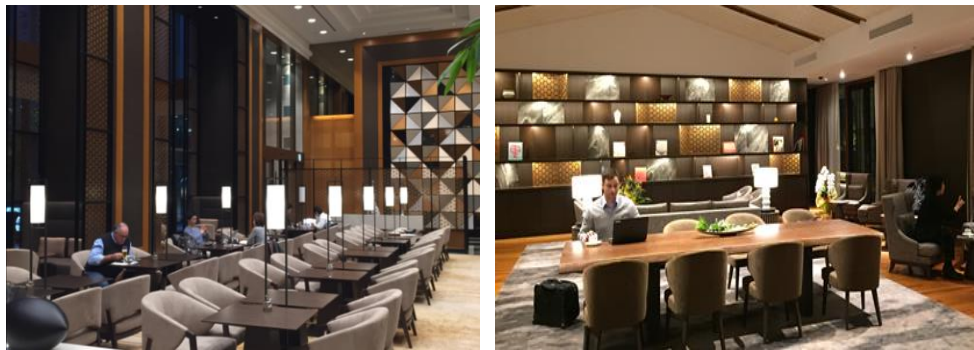


圖 6-3 酒店設有多處會議空間供商務旅客使用

東京芝賽萊斯廷酒店客層主要鎖定商務客，種種飯店設施也能感受其對於商務旅客的貼心服務，包含配備飯店專屬手機予房客使用，也考量商務旅客運動需求而利用住房空間規劃休憩設施。



圖6-4 酒店設置戶外空間及健身空間



圖6-5 住房空間設計

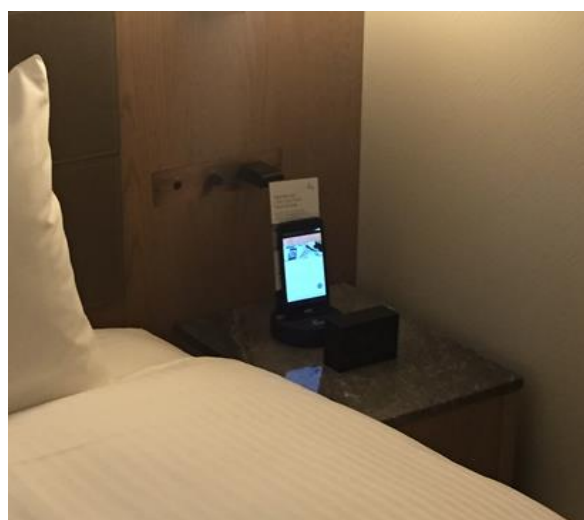


圖6-6 住房配有手機給房客使用

柒、參訪東京車站附近土地開發

因日本處於地震帶，老舊建物逐漸進行都更及結構加強，在東京車站附近商場土地開發部分，民間與政府將規劃以合作方式和互利態度進行都市更新。據三井不動產集團表示，過去都市發展及土地開發大多以開發利益為主要考量，而往往容易忽略地方文化保存及人文精神，致使都市隨著開發過程演進而逐漸喪失其既有城市特色及人文內涵。

由於目前東京車站前廣場腹地已飽和，為擴充廣場腹地，並更新都市景觀及強化建物結構安全，日本政府將進行東京車站站前都市更新，一方面配合周遭老舊建物拆除，將要求其建築線往後退縮，以保有天際線，同時，透過提高建築容積率及實施獎勵容積率，以保障都更業者適當獲利率，同時也希望業者在設計與興建相關建物時，能保留都市人文發展空間，讓景觀獲得再生。



圖 7-1 東京車站周遭建物即將進行都市更新

捌、拜會三井不動產集團總部

本次考察團於 12 月 4 日至東京都日本橋拜會三井不動產集團總部，除感謝該集團到台灣投資外，亦希望了解該公司對於本部現有招商案件有無相關投資興趣。本次拜會由集團董事兼開發部部長大林修親自接待，會中考察團針對本部現有招商案件包括桃園國際機場第三航廈未來開發計畫等進行招商簡報及雙方交流，三井不動產集團亦分享其所擅長之都市更新、土地開發及設立大型購物中心案例。

由於本部現有招商案件大多集中在海空港及車站鄰近區域土地開發，故期望透過與三井不動產集團不斷交流，能夠學習其在土地利用方面之專長，並藉此汲取其開發商場模式及成功經驗，使本部所屬各機關及事業機構在土地開發及都市更新上能夠獲得成效。



圖 8-1 三井不動產集團董事兼開發部部長大林修部長接待我方，會中雙方熱烈交換意見

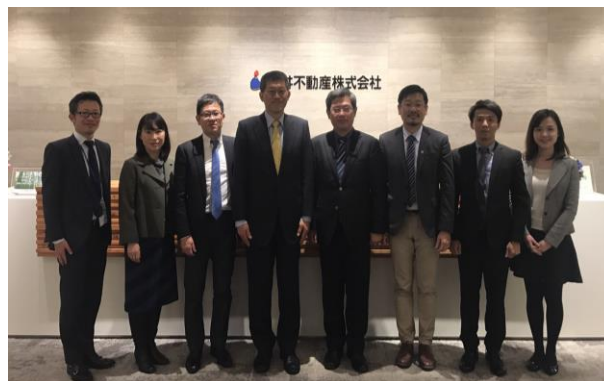


圖 8-2 與三井不動產集團合照感謝其接待

玖、心得與建議

現今我國國際機場收入主要來源為航空收入，以桃園機場為例，航空收入佔該機場總營收約 75%，收入過於集中，容易造成經營風險，未來宜擴增非航空收入，透過與民間業者合作，開發商場或旅館經營增加相關營收，同時藉由與民間業者合作經營，積極擴張海外市場，並與海外航空公司結合，增加來台觀光或轉機旅客。例如日本關西機場現係由民間與國際業者合資經營之模式，其股東包括法國業者及日本近鐵集團（日本大財團），此營運模式能夠透過國外合資夥伴將經營觸角跨出海外，創造機場公司非航空收入，提升企業經營財務績效。

日本政府現已透過稅制改革放寬免稅店制度，使日本市區免稅店數量增加，機場管制區內販售免稅品的競爭力已大不如前，爰日本機場漸漸推出機場限定商品，以吸引人潮前往；又日本機場已配合政府都市開發政策及越趨便捷的交通發展，擴大機場生活圈，如關西國際機場搭配臨近新市鎮（凌空城）開發，機場管制區外的商店成為當地人消費中心，而非限於旅客使用，除提升當地人及旅客之生活便捷度，並吸引更多在地或臨近人潮；名古屋中部國際機場及關西國際機場將機場視為一多功能設施，發展複合式商場，創造屬於在地特色之商業設施及獨特在地形象，並增加公司營收。上開案例均可做為我國未來機場轉型之參考，除增加我國機場營收外，亦可提升我國機場觀光形象及國際競爭力。

川崎車站平日有許多通勤者及周邊住戶，車站商場於平日客源主要為通勤者及周邊住戶，假日則能提供活動及展演空間，使附近住戶可前往商場消費，同時亦可使用親子設施，建議未來我國前瞻輕軌計畫可將上開情形納入參考，惟開發面積應適宜不宜過小，切割亦不宜過於零碎，避免商場性質重疊，又商場周邊需搭配住宅功能，亦需重視休憩設施，不宜將所有空間都著重商業發展，才能取得居住權與商業發展間之平衡。

本次亦順道參訪東京車站站前廣場，瞭解日方對於都市更新之作法，我

國將來推動前瞻軌道建設計畫時，除對站體開發標的及範圍應有詳盡規劃外，也應參考日本都市更新時保留既有都市景觀作法（如：保留建築天際線），在民眾生活空間與商業設施間取得平衡點，同時應以政府與民間業者雙贏局面進行思考，而非一味要求業者配合政府政策，壓縮民間業者應有獲利空間。

此外，在車站站體開發，包括商場或飯店經營部分，日本均交由具有相關營運或開發經驗的業者進行整體規劃，而非工程顧問或地產仲介公司，使得規劃方向與內容能與實際經營方式有效結合。如三井不動產集團在 Expocity 商場規劃及開發經營上，是藉由其多年的商場經營與都市地開發經驗才得以成功，另在飯店經營上，亦充分考量其所在區位與鎖定目標客層，透過不同經營風格及服務價位，提升入住率增加營收。

反觀，國內以往車站場站或機場商場開發，通常委由工程顧問公司或地產仲介公司依其過去經驗及市面上成功案件進行規劃，對於商場經營 know-how 因較無深入瞭解，以致規劃內容及方向上與實際商場經營脫節，導致入駐之經營業者面臨一入駐即變更商場硬體配置或進出動線，甚或面臨實際客流量與預估客流量差異過大，而無法持續經營之困境，衍生與政府機關(構)合約糾紛或訴訟之局面。

故未來國內如何在開發案一開始選出好的規劃業者，讓規劃內容切合實際商場或飯店經營需要並估算出較為精實之客流量，讓入駐經營業者得以在合約期間內得以有效永續經營，亟需透過相關法令修正及建立適切招商遴選機制等，予以落實推動。