

出國報告（出國類別：考察）

基隆港整體規劃暨東岸開發計畫案之
日本東京都訪商考察報告書

服務機關：臺灣港務股份有限公司

姓名職稱：曹至宏處長等

派赴國家：日本

出國期間：108年10月14日至10月18日

報告日期：108年12月19日

摘要

為因應基隆港東櫃西遷、軍港遷移西岸及旅運發展，需探討整體開發規劃及發展定位之可行性，又本公司近期將辦理基隆港西 4~6 旅運複合商業大樓、西 2 西 3 倉庫旅運中心及東 2~4 碼頭旅運中心招商，需了解潛在業者投資意願及開發建議等，因此本公司於「基隆港整體規劃暨東岸開發計畫委託技術服務」案(由城都國際開發規劃管理顧問有限公司及仲量聯行股份有限公司共同承攬)，辦理本次日本東京都訪商行程，藉由潛在投資廠商意願探詢及意見蒐集，作為後續擬定基隆港周邊土地適宜之開發方向及進駐產業類別等之基礎，並藉此機會釋放本案招商資訊、提高潛在廠商投資興趣及互相交流建立關係，作為未來辦理招商作業之立基。

本次出訪由臺灣港務股份有限公司基隆港務分公司曹處長至宏率總公司工程處、行銷運籌處、基隆分公司業務處同仁及城都國際開發規劃管理顧問有限公司及仲量聯行股份有限公司等團隊，赴日本拜訪東京都內具有規模及曾經投資臺灣房地產之開發商(包含伊藤忠商事株式會社、三井不動產株式會社、三菱地所株式會社、森大廈都市企劃株式會社及住友商事株式會社等 5 家)，預期達到徵詢潛在投資人之基隆港標的招商計畫意見、瞭解潛在投資人來台投資需求條件及與潛在投資人建立關係，並透過國際交流及經驗分享促進未來的合作機會。

目錄

摘要.....	1
壹、出國目的.....	5
貳、出國期間.....	5
參、出國行程表.....	5
肆、拜訪單位簡介.....	11
一、伊藤忠商事株式會社.....	11
二、三井不動產株式會社.....	11
三、三菱地所株式會社.....	12
四、森大廈都市企劃株式會社.....	13
五、住友商事株式會社.....	13
伍、意見交流.....	14
陸、參訪案例分析.....	20
柒、心得與建議.....	33
一、心得.....	33
二、建議.....	34

圖目錄

圖 1 基隆港未來發展藍圖	8
圖 2 東 2~4 碼頭旅運中心	9
圖 3 旅運複合商業大樓模擬	9
圖 4 日治時期倉庫影像	10
圖 5 規劃招租示意	10
圖 6 拜會伊藤忠商事株式會社 留影	15
圖 7 拜會三井不動產株式會社 留影	17
圖 8 拜會三菱地所株式會社 留影	18
圖 9 拜會森大廈都市企劃株式會社 留影	19
圖 10 拜會住友商事株式會社 留影	20
圖 11 東京車站周邊設施示意	21
圖 12 參訪東京車站・丸之內 影像	22
圖 13 參訪日本橋再開發 影像	24
圖 14 參訪豐洲 Lalaport 影像	25
圖 15 橫濱港未來周邊規劃設施示意	25
圖 16 參訪橫濱港 影像	27
圖 17 六本新木城周邊規劃示意	27
圖 18 參訪六本木新城 影像	28
圖 19 參訪晴海 影像	29
圖 20 豐洲市場規劃藍圖示意	30
圖 21 參訪豐洲市場 影像	31
圖 22 臨海副都心計畫設施示意	31
圖 23 參訪台場 影像	32

表目錄

表 1_出國人員名單	6
表 2_拜會廠商及人員	6
表 3_訪商及參訪行程簡表	7
表 4_伊藤忠商事株式會社簡介	11
表 5_三井不動產株式會社簡介	11
表 6_三菱地所株式會社簡介	12
表 7_森大廈都市企劃株式會社簡介	13
表 8_住友商事株式會社簡介	14
表 9_日本業者訪談意見分析	33

壹、出國目的

為因應基隆港東櫃西遷、軍港遷移西岸及旅運發展，需探討整體開發規劃及發展定位之可行性，又本公司近期將辦理基隆港西4~6旅運複合商業大樓、西2西3倉庫旅運中心及東2~4碼頭旅運中心招商，需了解潛在業者投資意願及開發建議等，因此本公司於「基隆港整體規劃暨東岸開發計畫委託技術服務」案(由城都國際開發規劃管理顧問有限公司及仲量聯行股份有限公司共同承攬)，辦理本次日本東京都訪商行程。本次拜訪國家之擇定主要以近10年積極來臺灣投資、有港口開發經驗、有海外業務及在地或國際知名開發商為主要考量，因此本次出訪擇定日本開發商，並以東京都內具有規模及曾經投資臺灣房地產開發商為本案之潛在投資廠商，分別為伊藤忠商事株式會社、三井不動產株式會社、三菱地所株式會社、森大廈都市企劃株式會社及住友商事株式會社等5家；並於本訪商行程中，安排參訪都市再生案例(東京車站·丸之內)及晴海、台場以及橫濱港等水岸開發，希望能藉由該成功開發案例，讓未來基隆港開發能有所借鏡。

考量基隆港為國際商港區，未來客運暨水岸觀光開發規劃應具高度門戶意象，希冀透過國際招商，吸引國際大型開發商及投資機構參與，藉由訪談過程中瞭解潛在廠商對於未來基隆港招商案之想法後，反饋至招商文件以評估出具投資誘因之內容甚為重要，因此本次訪商預期達成以下目的：

- 一、 徵詢潛在投資人對於基隆港整體規劃及西岸旅運複合商業大樓招商計畫之意見。
- 二、 調查瞭解潛在投資人來台投資之需求條件及評估因子。
- 三、 與潛在投資人建立關係，並透過國際交流及經驗分享促進未來的合作機會。

貳、出國期間

108年10月14日(星期一)至107年10月18日(星期五)。

參、出國行程表

- 一、出國人員名單

表 1_出國人員名單

序號	公司別	職稱	姓名
1	臺灣港務股份有限公司	處長	曹至宏
2	基隆港務分公司	副管理師	陳維邦
3	臺灣港務股份有限公司	副工程師	郭育成
4		事務員	黃筱婷
5	城都國際開發規劃管理顧問有限公司	總經理	徐弘宇
6		協理	許伊文
7		專案經理	李宜軒
8	仲量聯行股份有限公司	副總經理	侯文信
9		資深專案顧問	邱婷鈺
10		資深專案顧問	李詩婷

二、拜會廠商及人員

表 2_會廠商及人員

序號	公司別	職稱	姓名
1	伊藤忠商事株式會社	建設・不動產部門主任	目黑帆波
		建設・不動產部門第二課主任	堀慶太
		中國不動產擔當	大西佑德
2	三井不動產株式會社	海外事業二部・統括	中野 諭
		海外事業二部・主事	村原良祐
3	三菱地所株式會社	橫濱支店長	竹田 徹
		臺灣三菱地所 董事兼協理	川本 幸二
		海外業務企劃部 負責人	角川 研
		海外業務企劃部 主事	張 瑞娟
4	森大廈都市企劃株式會社	代表取締役社長	田中敏行
		調查企劃部 經理	食野充宏

序號	公司別	職稱	姓名
5	住友商事株式會社	海外不動產事業部長	加藤裕二
		海外不動產事業部 經理	通山義浩
		海外不動產事業部 經理	阿部 雄二郎

三、訪商及參訪行程簡表

表 3_商及參訪行程簡表

日期	地點	行程
10/14	臺灣 日本	上午自高雄小港及桃園機場搭乘航空直飛日本成田國際機場，下午考察都市再生案例-東京車站・丸之內
10/15	日本	拜會伊藤忠商事株式會社，進行基隆港招商案件說明
		拜會三井不動產株式會社，進行基隆港招商案件說明
		考察日本橋再開發計畫及豐洲 Lalaport
10/16	日本	拜會三菱地所株式會社，進行基隆港招商案件說明
		考察橫濱港周邊開發案例：紅磚倉庫、橫濱港地標塔大廈、大棧橋國際客輪碼頭
10/17	日本	拜會森大廈都市企劃株式會社，進行基隆港招商案件說明
		拜會住友商事株式會社，進行基隆港招商案件說明
		考察六本木新城周邊及晴海商業城
10/18	日本 臺灣	上午考察台場週邊開發案例：豐洲市場及調色盤城，下午至成田國際機場搭機返回高雄小港/桃園國際機場

四、基隆港近期發展及招商規劃

基隆港初步規劃未來發展藍圖(如圖 1)，東岸以郵輪及觀光商業，西岸以旅運文創商業發展，其招商規劃如下：



圖 1 基隆港未來發展藍圖

(一) 東 2-4 碼頭旅運中心：

基隆港為國際商港之一，為因應國際郵輪旅運需求成長，促進郵輪旅運觀光發展並提供更舒暢之休憩空間、旅運空間等，規劃於基隆港東 3~4 碼頭及後線土地新建旅運設施與登船廊道，以期優化基隆港旅運通關動線、提升的旅運通行空間及友善的人行步道環境(如圖 2)。該新建工程預計 109 年上半年完工，招租區規劃以生活用品、飲食相關及旅客服務等零售業招租，其出租之零售空間約 2,300 平方公尺，預計 109 年第 1 季辦理招商作業。

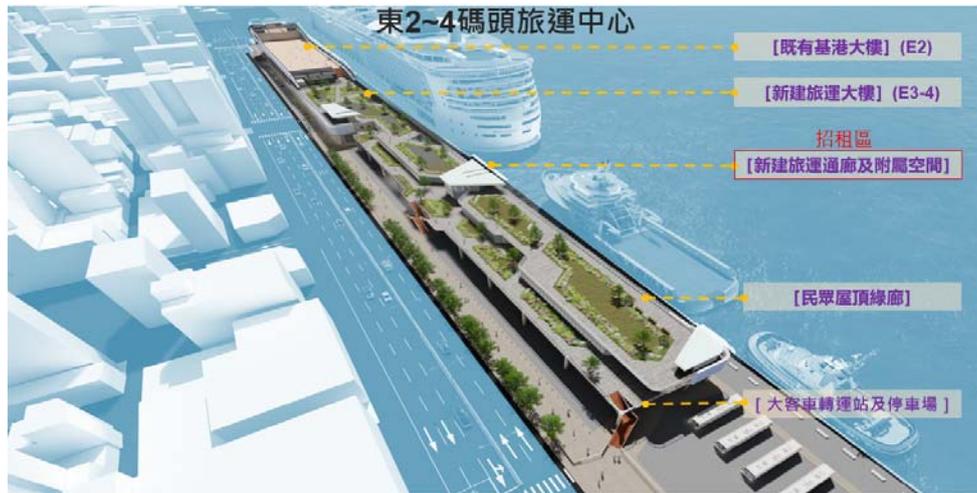


圖 2 東 2~4 碼頭旅運中心

(二) 西 4~6 旅運複合商業大樓：

西 4~6 碼頭及其後線土地面積 4.168 公頃，土地使用分區屬第二類港埠用地（特），其建蔽率 70%，容積率 290%。為結合優勢區位及郵輪、輕軌人潮，規劃港埠旅運中心、轉運商場及景觀旅館(實際開發內容可依投資需求評估調整)，未來規劃開發零售、餐飲業、觀光休閒服務業（含旅館業）、工商服務業、公共運輸場站及其附屬設施、藝文及文教、海岸休閒遊樂、會議及展覽服務業（含會議展覽中心）(圖 3)等，預計 108 年第 4 季辦理招商公告。



圖 3 旅運複合商業大樓模擬

(三) 西 2~3 倉庫旅運中心：

該倉庫興建於 1930 年代日治時期之倉庫碼頭(圖 4)，因具歷史意義已列為歷史建築，今為提升港埠經營效能及彈性，促進國際商港區域之發展，帶動區域產業經濟繁榮，西 2~3 倉庫須在保有歷史文化底蘊下重新定位，以符合港務公司經營策略及船運客貨需求，爰刻正辦理修復再利用活化工程，預計能提供郵輪旅客上下船與通關、文化藝術創作、成品展售、旅客休憩及服務中心、歷史建築展示、公共藝術展演空間等等機能(圖 5)。該工程預計 110 年完工，招租區規劃以文化創意產業及銷售空間為主，其出租空間分別為西 2 倉庫 1 樓及夾層約 4,000 平方公尺、西 2 西 3 倉庫中間空地約 1,400 平方公尺，預計 112 年第 2 季辦理招商作業。



圖 4 日治時期倉庫影像



圖 5 規劃招租示意

肆、拜會廠商簡介

一、伊藤忠商事株式會社

日本的綜合商社之一，經營項目橫跨纖維、石化、金屬、電機、食品、零售、通訊、媒體、航太、物流、金融、保險、不動產等領域。



表 4_藤忠商事株式會社簡介

廠商特色	<ul style="list-style-type: none">■ 1997 年在臺設立公司■ 2018 年以美金 6.65 億元取得臺北金融大樓（臺北 101）約 37 % 股權
負責代表	代表取締役會長 CEO 岡藤 正廣
公司地點	東京都港區北青山 2 丁目 5 番 1 號
設立日期	1949 年
年營業額	約 55,000 億日圓（2018 年）
員工人數	約 4,000 人
官方網站	https://www.itochu.co.jp/ja/
臺灣投資	2018 年，伊藤忠商事出資入股臺北金融大樓（臺北 101），持有 37.2% 的股份。

二、三井不動產株式會社

憑藉豐富的不動產投資開發經驗，積極開發各項事業體包括商業設施、住宅、飯店並提供投資顧問服務。



表 5_井不動產株式會式簡介

廠商特色	<ul style="list-style-type: none">■ 日本最大不動產開發商■ 2016 年在臺設立公司■ 在臺積極投入商業設施、飯店事業及住宅事業，目前共投資 9 筆案件，未來持續拓展中。
負責代表	代表取締役社長 山代 裕彦

公司地點	東京都中央區日本橋室町 2 丁目 1 番 1 號
設立日期	1941 年
年營業額	約 17,500 億日圓 (2018 年)
員工人數	約 1,500 人
官方網站	https://www.mitsui-fudosan.co.jp/tw/
臺灣投資	2016 年，新北市林口 Outlet 購物中心 2017 年，「忠孝新生」飯店、「LaLaport 南港」購物商場展店。 2018 年，「中山忠孝」、「敦化北路」飯店開發、台中港 Outlet 購物中心。 2019 年，台南歸仁高鐵站 Outlet 購物中心。

三、三菱地所株式會社

主要業務包括辦公大樓及商業設施等不動產開發、不動產買賣、租賃及管理、資產管理及顧問諮詢服務。



表 6_三菱地所株式會社簡介

廠商特色	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本營業利潤最高之不動產開發商 ■ 2018 年在臺設立公司 ■ 具豐富的都市更新及不動產開發經驗
負責代表	代表取締役社長 杉山 博孝
公司地點	東京都千代田區大手町一丁目 1 番 1 號 神奈川県横浜市西区みなとみらい 2 丁目 2-1 (橫濱分公司)
設立日期	1937 年
年營業額	約 11,900 億日圓 (2018 年)
員工人數	約 900 人
官方網站	https://www.mec.co.jp/index.html
臺灣投資	2011 年，潤泰集團南港車站綜合開發計畫案顧問業務及台南紡織、統正開發之南紡夢時代設計。

	2017 年，南港車站綜合開發計畫、「南紡夢時代」計畫、台北南山廣場計畫、富邦遼寧街飯店計畫、南港玉成開發計畫、新北市板橋區住宅開發計畫。
--	---

四、森大廈都市企劃株式會社



主要業務包括房地產綜合開發、城區改建事業、房地產租賃管理、辦公、住宅、商業設施、飯店及度假村等經營管理。

表 7_大廈都市企劃株式會社簡介

廠商特色	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本知名大型綜合開發商 ■ 以方舟之丘、六本木新城等大型都市再開發設施及 Laforet 原宿、表參道 Hills 等商業設施聞名
負責代表	代表取締役社長 辻 慎吾
公司地點	東京都港區六本木六丁目 10 番 1 號
設立日期	1959 年
年營業額	約 2,500 億日圓 (2018 年)
員工人數	約 1,500 人 (2018 年)
官方網站	https://www.mori.co.jp/
臺灣投資	<p>目前均以顧問性質參與國內開發案，如下：</p> <p>2013 年，與中國人壽合作開發台北學苑地上權案。</p> <p>2014 年，與頂新集團合作開發味全三重廠開發案。</p> <p>2015 年，與台塑集團合作開發多功能經貿園區第 9 工區計畫案。</p> <p>2016 年，與冠德建設合作開發大洋中和舊廠開發案。</p>

五、住友商事株式會社

日本歷史悠久的綜合商社，主要業務涵蓋金屬、運輸工程機械、基礎設施、媒體數位、生活（含不動產）及資源化學等部門。



表 8_友商事株式會社簡介

廠商特色	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本知名大型綜合商社 ■ 1953 年在臺設立辦公室
負責代表	代表取締役社長 兵藤 誠之
公司地點	東京都千代田區大手町二丁目 3 番 2 號
設立日期	1919 年
年營業額	約 48,000 億日圓 (2018 年)
員工人數	約 5,300 人 (2018 年)
官方網站	https://www.sumitomocorp.com/ja/jp
臺灣投資	2012 年，三商投控(Mercuries & Associates Holding, Ltd.)共同合資組成三友藥妝股份有限公司經營藥妝通路品牌【Tomod' s】(持股比例 50%、50%)、與三商策略聯盟入股三商家購(美聯社)(住友商事持股約 22%)。

伍、意見交流

一、伊藤忠商事株式會社(以下簡稱伊藤忠)

- (一) 伊藤忠著重基隆市觀光人次、郵輪旅客人次、來基隆從事之活動、距離臺北車程、目前工程進度、TIPC組織架構、遊客在基隆停留的時間、旅館客源、交通建設、西二西三倉庫整建完工時程、近期主要招商標的、政府投資興建範圍、開發量體、西岸旅運複合商業大樓之投資報酬率等問題。
- (二) 伊藤忠認為基隆港之發展類似橫濱港未來計畫，紅磚倉庫改建為商業設施，港區周邊同樣興建旅館、大型商業設施及辦公室，可作為基隆港很好的範例。
- (三) 對海外投資需要和當地的大企業合作，並以共同投資方式，若能與TIPC合作就符合業者海外投資要件，另對於報酬率部分希望可以在五年之內回收(需有退場機制)。伊藤忠在日本成功的案例主要是住宅及物流倉庫，基本上會以拿手的投資案著手。

- (四) 伊藤忠在臺灣設有分公司，但目前對臺灣投資沒有特別的投資計畫，但如果有機會可試試看。伊藤忠為貿易公司，主要角色以「居中協調」為主，例如一般大型開發商要到國外投資與當地政府協商時，會希望伊藤忠可以陪同給予協助，但像三井不動產及三菱地所株式會社已對臺灣投資環境已經相當熟悉，如果這個案子他們有興趣或許就會自行投資。
- (五) 海外投資機會大多是當地開發商提供的資訊，如果未來臺灣有開發商想一起合作，很樂意來討論。像日本大型開發商蓋飯店通常會找伊藤忠合作，伊藤忠也會自己投資，但如果是大型的投資案通常還是會找其他公司一起合作。目前依照伊藤忠在101大樓的投資經驗，因臺灣的收益率較低，且臺灣的租金水準偏低，這方面讓伊藤忠吃足苦頭，這樣的投報率水準也許金融業會比較有興趣。如果希望日本開發商進駐投資，會希望有政府或是國家發展基金的介入，可以透過國家的政策來引導發展，再由伊藤忠接手營運會比較有機會。
- (六) 日本與台灣投資的模式不同，日本的「開發」和「經營」獲利計算方式不同，大多為開發商蓋好建物，再轉手賣給經營業者營運(退場機制)，獲取所需的利潤。



圖 6 拜會伊藤忠商事株式會社 留影

二、三井不動產株式會社

- (一) 臺灣的遊客相當多，三井不動產在臺灣有經營Lalaport、Outlet以及飯店，

主要在臺灣開發商業設施，目標客源為當地遊客，臺中港Outlet雖有許多郵輪旅客跟外國旅客，但購物的主要客群還是臺灣在地客。

- (二) 基隆的商業發展重點在於如何鎖定目標客群。觀光客不能保證一直來，重要的是如何吸引臺灣遊客到基隆觀光。基隆市人口約37萬人，客留人數不夠，因此不僅要吸引雙北客群，南部客群也很重要。像是台北也有許多的商業設施，因此基隆未來之開發要創造出與臺北的差異性。
- (三) 日本人特別喜歡去九份，而去九份的人大部分不會去基隆，又因基隆離臺北太近，大部分會選擇當天來回，因此如何讓去九份的旅客也能夠去基隆、並且願意住在基隆是重點。城市與港口非常靠近的例子並不多，這是基隆的魅力，如何推廣這樣的魅力也是關鍵。
- (四) 對於複合式大樓開發案，商業設施及辦公大樓分開使用較能保有彈性，例如三井不動產正辦理日本橋開發計畫，有許多低樓層作為商業設施、高樓層則是作為辦公室之案例；因臺灣與日本一樣處於地震帶，在設計大樓建築結構部分須考慮耐震性。
- (五) 未來如果要開發商業設施，層樓太高反而使客人上樓消費意願越低，例如12F~14F的百貨公司，高樓層的客人會比較少。三井Outlet最多蓋2層、Lalaport最多蓋3層，商業設施開發容積可能會低於該土地所允許之容積率，因此大都會爭取放寬建蔽率，但如果建築物太寬太長，客人也有可能不太會回遊，因此就要去思考如何讓客人不斷地在商業設施內遊逛。豐洲Lalaport或許可以提供一些建設港灣設施的範例，不只是商業設施，也有設立廣場，並舉辦活動創造熱鬧的氛圍，讓遊客體驗、感到快樂，不只是購物，才能增加旅客的到訪機率。
- (六) 三井不動產在臺灣有分公司，日後可以相互緊密地聯繫，以臺灣分公司為中心來討論基隆港投資項目。



圖 7 拜會三井不動產株式會社 留影

三、三菱地所株式會社

- (一) 以外商投資的角度而言，以地上權的方式門檻較高有較多的限制，台灣地上權設定年期一般為50~70年，外商需要退場機制，長期經營模式對外商而言相對具有風險性。
- (二) 擁有雄厚資金的臺灣壽險公司會是強勁的競爭對手，若臺灣本地開發商私底下已安排好相關事宜，會使外商更難進場，因此，海外投資標案只要遇到本地的競爭對手通常比較難出線。事實上三菱地所現在不只是純粹投資，也提供技術諮詢服務、建築設計顧問服務，將會是未來在臺灣主要業務發展方向。
- (三) 未來如有開發商取得該開發案，主動找三菱地所合作之方式會比較有意願去評估。合資開發方式以三菱地所現經營模式是比較困難，因不同公司對於報酬率之要求不同（三菱地所要求報酬率為10%），比較可能方式是開發商先取得開發案後，再轉賣三菱地所。
- (四) 橫濱港未來計畫(MM21)目前開發完成度達95%，歷經了30年的時間，其中也經歷幾波經濟不景氣的低潮，而訂定一開始的遊戲規則非常重要。橫濱港比較不一樣為私地主及公地主合組公司，匯集不同領域的專家對該區域做全盤的規劃，三菱地所是橫濱港的大地主，與另一大地主橫濱市政府的對話溝通是MM21成功的主要原因，雙方協議的白皮書會順應時代需求

做滾動式的調整。雖然現在開發率已達95%，團隊也在思考未來軟體面的營運以及接下來的50年該如何永續經營。



圖 8 拜會三菱地所株式會社 留影

四、森大廈都市企劃株式會社

- (一) 郵輪觀光帶來的是外籍旅客，旅客大多住在船上，且因基隆離臺北很近，遊客即使上岸也是跑去臺北，故需要妥善規劃讓遊客能留在基隆，否則旅館之住宿率可能不高。因現在購物方便，若只是蓋賣場，較難吸引穩定之人潮。基隆港獨有港灣特色，建議善用其自然資源優勢，打造具大自然景色等亮點及活動，並與臺北地區之市場做區隔。
- (二) 森大廈已持續關注基隆一段時間，且與基隆市政府及市議員也有許多交流，瞭解近年郵輪觀光發展快速，為基隆港的發展創造了許多機會。東、西岸整體規劃是必須做的，另基隆容易下雨，建議可打造室內為主之活動空間，至於旅館之開發需與周邊觀光主題共同考量，建議吸引更多人潮後再開發旅館會比較理想的模式。
- (三) 臺灣最大的旅遊市場就是國內市場，因此國內旅客相當重要，郵輪所帶來的外籍旅客則是額外加分效果。引進產品定位部分，例如宜蘭晶英酒店鎖定親子客群，生意很好，烤鴨相當有名；基隆有海鮮再加上親子客群，若能引入親子活動的設施，設施的主題性夠明確，且周邊的商業設施用同系列主題去發展，其發展是可期待的。

- (四) 森大廈企業發展之目標是把東京打造成國際上最好的城市，最擅長開發辦公大樓，在上海已有相當好的成果。基隆港現西4~6招商規劃條件相當良好，但與森大廈擅長的領域不太一樣，如果是要借重經驗分享，可以給予一些意見。
- (五) 都市建設開發案需活用當地資源，單靠外資或外國遊客較難永續發展，需有完善的開發規劃及建設，才有機會吸引外資及外國遊客前來。
- (六) 若由森大廈單獨投資會有些困難，與臺灣當地企業合作投資是較為可行的方向，雖然本開發案重點在港灣，但需考量整體都市相關計畫，所以開發規劃與當地政府政策是相關聯的。
- (七) 綜合體開發案的營運相當重要，如何不斷地透過舉辦不同主題的活動吸引人潮，而不是招商完就結束。建議與當地政府建立溝通平台，整合不同的業者合作建設，才能讓基隆港永續發展。基隆港區幅員廣大，建議設計水上巴士提升東、西岸之交通便利性。未來若能整合規劃，預期將帶給大家很驚艷的印象。



圖 9 拜會森大廈都市企劃株式會社 留影

五、住友商事株式會社

- (一) 住友商事集團為日本最古老企業之一，現並以住宅及辦公大樓為主要投資項目，且該集團投資評估較為保守，海外投資案之分析因子，主要是著重人口、周邊產業類別、交通設施及投資限制等等。主要會選擇人口多的

城市來投資，以開發住宅及辦公大樓為主。

(二) 住友商事著重基隆市人口、距離臺北車程、產業結構、郵輪旅客上岸於基隆從事之活動、往返臺北之就業人口、國內外觀光客比例、日本觀光客主要參訪景點、臺灣對外商投資之限制、開發完成可否轉賣以及設定地上權期滿不續約之處理方式（退場機制）。

(三) 基隆港環境很好，類似橫濱港未來開發計畫，但距離臺北很近，若能彌補臺北沒有之特色較佳，以親子旅館、商業設施、辦公室為主的大廈開發應是蠻適合的。



圖 10 拜會住友商事株式會社 留影

陸、參訪案例分析

一、東京車站・丸之內

東京車站西側的丸之內是日本東京相當有名的都市更新地區及商辦聚集地，最具特色為其現代複合型開發大樓及成功活化再利用的歷史建物，兩者和諧共存的都市景觀，除可作為港務公司資產活化再利用之借鏡外，期藉由觀察新型複合式大樓的開發使用構想，獲取基隆港未來轉型開發之靈感。

(一) 案例介紹

1. 丸之內地區—歷史與現代融合再生之典範

東京丸之內是東京最具規模的商辦聚集地，是日本的經濟中樞、

2. 東京車站—最具歷史意義之紅磚瓦建築

東京車站於1914年12月20日正式營業，具首都中央車站之地位，具有西邊丸之內、東邊八重洲以及北邊的日本橋三座出入口，總面積182,000平方公尺，並每日有418,000的乘客量。

東京車站在第二次世界大戰期間，受美軍空襲導致建築物第三層樓受損於1947年復舊工程時將三樓全區拆除，並維持此狀態將近60年。為了慶祝東京車站2014年12月20日100歲生日，JR東日本最早於90年代便啟動東京車站站體及周邊土地進行其營運期間最大規模的改建計畫。此改建計畫被稱為Tokyo Station City，其目標是將車站延伸開發成都市更新的工程，就車站周邊訂定在開發計畫，闢建地下街、復原車站紅磚驛舍之設計、改建八重洲口車站及丸之內口車站等等，並於2007年5月30日正式動工，經歷5年的工期，順利在東京車站100歲生日前，順利完工恢復其過往的風采，並更進一步創造東京車站都的目標。

(二) 經驗借鑑

1. 歷史建物之保存與活化再利用，與現代化摩天大樓和諧共存。
2. 新型複合式大樓之多元開發使用構想，吸引人潮及消費契機。

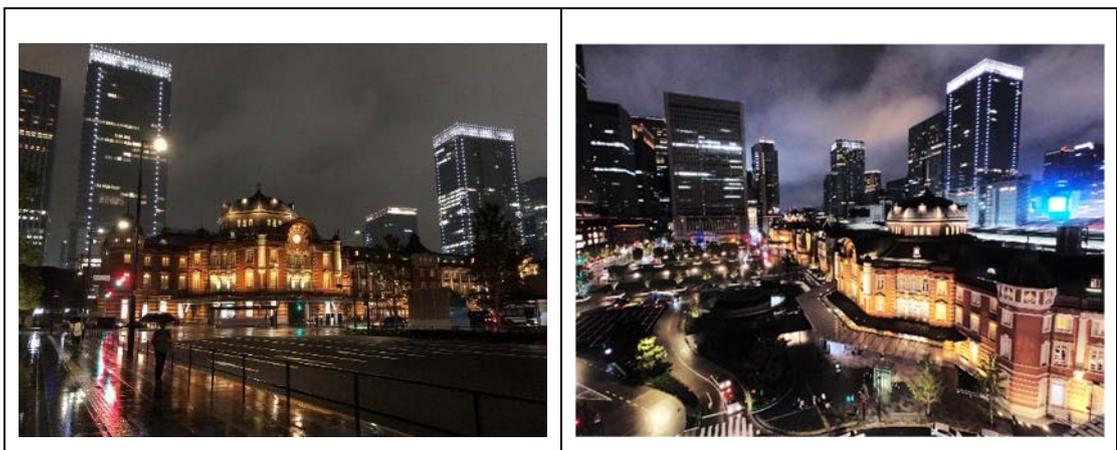


圖 12 參訪東京車站·丸之內 影像

二、日本橋再開發計畫

(一) 案例介紹

在江戶時代，日本橋地區是日本重要的經濟、金融、物流、商業及文化中心，2001~2005年提出日本橋地區都市再生構想，為保存歷史性建築物及具傳統老店市街等重要的文化資產，面街道的建築物，10米以下保持舊街意象，現代化的建物在以上高度才能呈現，使街道維持新舊並存的風格。並透過人行通道串聯、強化軟硬體設施、舉辦活動凝聚地區共識、公私合夥促進徵日本橋地區的更新事業。

「COREDO 室町 TERRACE」與「誠品生活日本橋」於2019年9月27日正式開幕，匯集了日本國內外提供一流餐飲與商品的店鋪。地下一樓及地上一樓，預計引進30間首次在日本開店或是首次在百貨商場展店的店家。搭配屋頂戶外廣場的風格，1樓將引入休閒風咖啡廳、能入手傳統技術逸品的商店進駐。商場地下1樓與地下鐵的川堂連結，能提供悠閒早餐或豐富晚餐的餐飲店將在此一字排開，提供豐富多樣的選擇。

(二) 經驗借鑑

1. 保留日本橋既有文化象徵元素，結合辦公、商場、旅館、多元體驗設施（電影院、展覽中心、美術館）增加客源，透過保留、復甦、創造發展定位帶動人和文化的交流，並增加新產業進入契機。
2. 城市再生重點在突現城市的個性與特色，此外由於引入的人流多，並因應當前氣候變遷影響，須規劃防災避難設施。



圖 13 參訪日本橋再開發 影像

三、豐洲Lalaport

(一) 案例介紹

豐洲Lalaport期許成為一個人可以放鬆身心、輕鬆在此遊樂為主題的空間環境，沿著港灣規劃林海灣戶外廣場、船物件重組而成的裝置藝術與天然的港灣美景，並規劃專門給寵物遊憩的活動樂園，提供主人與狗狗同樂、一起用餐的環境。百貨商場內共聚集190間店面，除書店、服飾及生活雜貨外，號稱全東京最多院線片及最豪華的豐洲United Cinemas戲院、兒童職場體驗場「KidZania」Hello Kitty主題樂園及浮世繪館都是這裡的特色，而以販賣港灣美麗景觀的餐廳也成了這裡的招牌。在豐洲有可以周遊淺草和台場方向的水上巴士，可利用各種水上交通工具，從水面角度欣賞各個知名的東京地標。

(二) 經驗借鑑

1. 豐洲Lalaport在水、陸方面都提供多元的交通工具，包含水上巴士、單軌電車（百合海鷗號）、捷運、公車等運具，另透過用空橋串連場域周邊建築。
2. 港灣商場內品牌以親子、寵物及平價品牌為主，體驗設施占比較市區內百貨多，增加目的性消費可能性。



圖 14 參訪豐洲Lalaport 影像

四、橫濱港

(一) 案例介紹

1965年為加強橫濱市的獨立性、分擔東京都會區的均衡發展，開發市民遊憩空間而展開橫濱港未來21（Minato Mirai 21）。本計畫開發面積約186ha，共有三區：中央區、新港區及橫濱站東口區，計畫土地約47%做商務綜合使用，25%結合水岸資源做綠覆地。其中，中央區以中高度商業發展集合旅館、辦公、展覽及商業設施為主，新港區則為低度商業發展，區內包含展覽、藝文、購物、娛樂及旅館等複合式機能，以懷舊、好玩、美麗、悠閒的氛圍為主，下圖為橫濱未來港MM21計畫範圍示意。



圖 15 橫濱港未來周邊規劃設施示意

(二) 經驗借鑑

1. 港灣規劃需要港市合作是關鍵，且必須納入在地地主/市民意見，規

劃整體發展願景及策略，與時俱進修訂土地容許使用內容及規劃方向，並由政府率先完善公共建設，自然引起投資人興趣。

2. 港區娛樂活動需求會越來越多，建議可以配合政府政策，引入展演空間及會展中心等。
3. 橫濱市政府為帶動新創產業發展，給予補助（橫濱市以外地區移入，最高50億補助金），以及租稅減免措施，而優良的景觀環境及辦公室品質也是誘因之一。
4. 老舊倉庫活化除了引入商業活動之外，必須不定期舉辦主題活動，營造歡樂氛圍及吸引人潮。

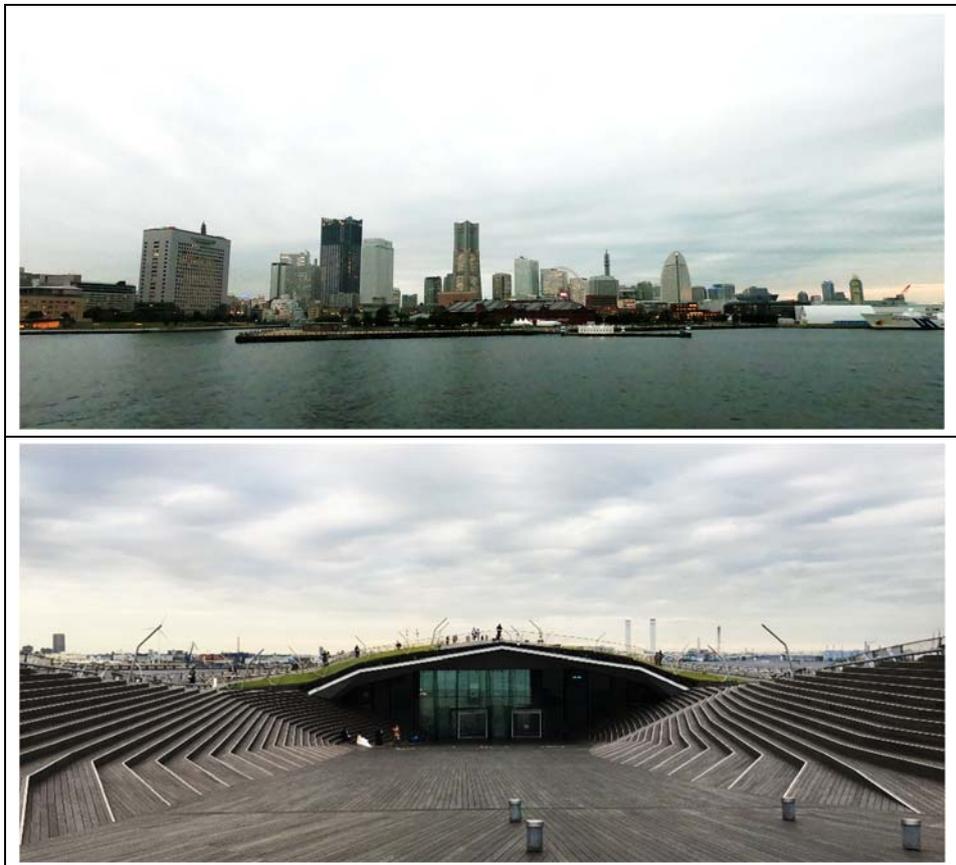




圖 16 參訪橫濱港 影像

五、六本木新城

(一) 案例介紹

六本木新城又稱六本木之丘，於2003年開業，是位於日本東京六本木的都市複合開發區。1986年森大廈權利變換成為土地所有權者，並主導開發，是日本規模最大的都市更新計畫之一，區內有地上54層，地下6層的六本木新城森大廈、森美術館、東京凱悅大酒店(Grand Hyatt Tokyo)、TOHO影城、住宅、購物中心、朝日電視台總部、辦公樓、露天廣場及毛利庭園（佔地1,300坪，江戶時代舊毛利宅邸改建而成之花園）等設施，共同構成「城中之城」，如下示意圖。

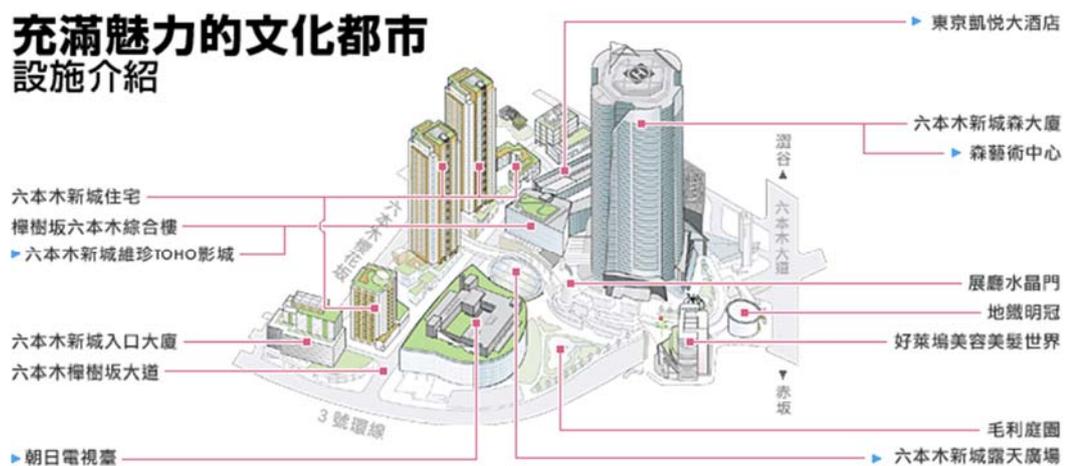


圖 17 六本新木城周邊規劃示意

(二) 經驗借鑑

1. 打造超大型都會複合性休閒文化商業中心之生活圈，具有居住、工作、遊玩、休憩、學習和創造等多項功能。
2. 結合了良好的藝術設計與開放空間規劃，將規劃區內一半以上之區域作為開放空間，將整體空間塑造得更為藝術化與人性化。
3. 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，創造出安全舒適的步行空間。



圖 18 參訪六本木新城 影像

六、晴海Triton Square

(一) 大規模之綜合開發體

晴海位於日本東京中央區，為東京灣填海造陸之土地，晴海Triton Square為住友商事開發之CBD大規模綜合體，於2001年竣工，以三棟大樓為中心，包含住宅（154,800m²）、辦公（361,400m²）、商場·展覽（三層樓商場，47,400m²）及公共設施（13,700m²）等產品，為2020年東京奧運村區域。

中央區之晴海位於濱水地帶，提供能充分享受購物、用餐樂趣之水岸都市空間，期讓任何人於此皆能舒適地工作、遊玩與生活。以南歐街道為設計概念之購物中心內，匯集咖啡廳、餐廳、流行服飾、美容及診所等滿足日常生活所需之店鋪，以及充滿花草樹木之廣場，融合辦公、居住、購物娛樂於一體，並和諧地與自然共處之複合式都市，為附近民眾及上

班族休閒放鬆之場所。

(二) 經驗借鑑

1. 提供滿足食、衣、住、行需求之複合式機能，吸引人流進駐。
2. 善用濱海優勢，以打造宜居城市體之角度規劃。



圖 19 參訪晴海 影像

七、豐洲市場

(一) 轉生後之築地市場

豐洲市場位於東京灣填海造陸之人工島上，早年為工業用地，四處為發電廠及瓦斯工廠等，近年隨著都市更新計畫之推動，逐漸轉變為新興之商業辦公及高級住宅區。2001年，因建於1935年之築地市場過於老舊，空間及衛生條件不符合現代需求，東京都政府選定豐洲之東京瓦斯工廠舊址作為新市場之新址。興建過程發現土壤遭受重金屬及有毒物質污染，預定2016年開幕之豐洲市場，延至2018年10月終於正式啟用。

豐洲市場依設施功能區隔成四棟主要建築(如下圖所示)：「青果棟」、「管理設施棟」、「水產卸賣場棟」和「水產仲卸賣場棟」。除築地市場之知名老店分散其中，「青果棟」為蔬果批發區、「水產卸賣場棟」為海鮮批發區、「水產仲卸賣場棟」則為豐洲市場最大之建築，共有五層樓，其中一、二樓為海鮮中盤商批發區，只限業者進入，其餘空間則為原築地市場內之五金行、雜貨店、物產店及小吃店等商店街。



圖 20 豐洲市場規劃藍圖示意

(二) 經驗借鑑

1. 升級現代化硬體設備，改善果菜及漁獲交易市場之衛生環境及物流效率。
2. 設置「見學區域」，觀光客可親身體驗果菜販賣及拍賣過程之空間路線，具有食品教育及職業教育之功能。
3. 定期舉辦活動、吸引人潮，讓居民瞭解市場運作對社區帶來之好處，促進市場與地方長遠共生。
4. 「當地之食材當地消費」，觀光客可同時獲得享用新鮮食材及採買之體驗。
5. 基隆現有坎仔頂漁市，新鮮漁獲為其發展優勢，豐洲市場可作為其未來若打造兼具產業及觀光發展產品之借鏡，惟如何保有傳統市場之氛

圍，為本案應思考之議題。

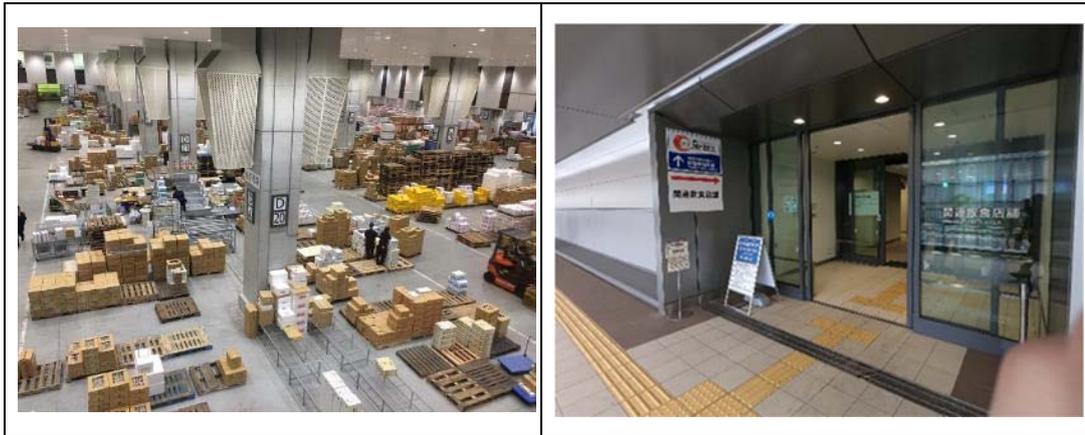


圖 21 參訪豐洲市場 影像

八、台場

(一) 案例介紹

1980年代考量東京土地使用已漸趨飽和，都市範圍擴張至東京灣，開發東京臨海副都心。1987年啟動「東京臨海副都心計畫」，開發面積約441ha，由台場、青海、有明北及有明南四區組成，其中以台場區最為知名，區域內陸續遷入許多大型企業的總部，並且修築了許多採用現代規劃造景的商場與娛樂設施，近年來已成為東京都內最受國內外遊客歡迎的重要景點。



圖 22 臨海副都心計畫設施示意

(二) 經驗借鑑

1. 台場範圍納購物商場主打年族族群及親子客群，透過一系列的體驗設施，不僅吸引國內旅客，也提升國外觀光客占比。
2. 維納斯城堡屋頂以天幕裝飾，營造在戶外的感覺，每 2 個小時會更換，從藍天到晚霞，再到夜晚，適合作為基隆多雨的天氣商場規劃參考案例。
3. 豐田汽車主題樂園於商場展示多款豐田汽車歷史經典車款，以及未來型態的汽車型態，相關設施活動可作為後續基隆發展二手進口車買賣零售的參考依據。



圖 23 參訪台場 影像

柒、心得與建議

一、心得

綜整日本業者訪商意見後，可歸納為基隆港市場潛力、發展策略及海外投資需求如下：

表 9_本業者訪談意見分析

廠商	基隆港市場潛力/發展策略	投資需求建議
伊藤忠 商事	<ul style="list-style-type: none"> ■ 參考橫濱港打造為綜合性港灣（旅館、商場、辦公、住宅、物流）。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 需和當地企業共同投資，希望可以在五年之內回收，偏低的投資報酬率水準金融業比較有興趣。 ■ 如果有投資者進行開發，再由伊藤忠接手營運管理，比較有可能。
三井 不動產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 推廣基隆魅力是關鍵，目標客源以國內遊客為主。 ■ 港灣建設商業設施建議為高建蔽、低容積的設計。 ■ 透過舉辦活動、新增體驗設施增加旅客到訪率。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以臺灣分公司為中心來討論基隆港投資項目，日後可以相互緊密地聯繫。
三菱 地所	<ul style="list-style-type: none"> ■ 港市合作共同制訂基隆港整體願景藍圖是打造成功港灣的關鍵，且整體發展策略須與時俱進修正。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地上權設定年期長，外商大多需要退場機制。 ■ 提供技術諮詢服務、建築設計顧問服務，會是未來在臺灣主要發展的方向。 ■ 報酬率基本要求為 10%。
森大廈 都市企 劃	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開發案之規劃，係以國內人旅客為最大宗消費族群，基隆港須結合在地特色來串聯觀光景點，並以台北沒有的親子設施來結合開發，是有機會留住旅客的。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 完善的周邊基礎設施，才有機會吸引外商投資。

廠商	基隆港市場潛力/發展策略	投資需求建議
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 旅館之開發需與周邊觀光主題共同考量，建議吸引更多人潮後再開發旅館會比較理想的模式。 ■ 綜合體開發案的營運相當重要，並與基隆市政府建立溝通平台，整合不同的業者合作建設。 ■ 建議基隆港規劃提升東、西岸之交通，例如：渡輪。 	
住友商事	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基隆港距離臺北很近，若能彌補臺北沒有之特色，應能吸引旅客到訪，以親子旅館、商業設施、辦公室為主的大廈開發應是蠻適合。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要會選擇人口多的城市來投資，以開發住宅及辦公大樓為主。

二、建議

(一) 增加彈性放寬限制：

日商業者對本公司辦理基隆港西4~6招商案，招商設定地上權為50年，日商表示海外投資風險高及退場機制彈性不足，投資意願可能不及國內業者高，為招商案能順利成功，建議基隆港西4~6招商案可分兩階段進行：

1. 建設階段，招攬業者開發基隆港西4~6，並基於本公司不違背相關法令及可接受之配套措施下，於設定地上權期間得不限業者退場及轉讓。
2. 經營階段，可使供需市場自由化，得不限建設業者轉讓經營權。

(二) 周邊基礎設施先完善，吸引業者投資：

日商投資開發案之評估，除須有人潮、市場區隔及產品定位外，其周邊基礎建設亦是重要評估一環，因此在未來招商階段時，應事先全盤瞭解未來標的周邊基礎設施規劃及預計建設年限，使潛在投資者更能有投資意願。

(三) 本公司可考慮與日商合資興建與經營：

日商多為經驗豐富與資金及知名度雄厚公司，惟日商單獨海外投資所顧慮之風險因子較多，因此可評估本公司與潛在日商合資興建與經營。

(四) 補貼或租金優惠：

日本政府為吸引業者投資，常見手法係以補助或減稅來吸引投資者進駐(如橫濱港)，因此本公司開發案可評估租金優惠或其他配套吸引業者進駐。

(五) 港市共榮再造：

配合未來港灣發展之目標及構想進行規劃，掌握中美貿易戰臺商回流等國際時勢彈性規劃碼頭及後線土地機能，並參考國內外港區規劃經驗，兼顧航商意見，提出合理分期開發計畫，透過市港平臺等會議瞭解基隆市水岸產業發展需求，提出符合港市發展共識之土地開發構想。