

國際不動產分析

六本木之丘-新城森大廈

黃俊傑*

摘要

六本木之丘（六本木ヒルズ; Roppongi Hills）是日本近年來規模最大一個的私人投資開發都市更新計畫，位於東京都港區六本木。佔地 11.6 公頃的六本木之丘，相當於 8 個東京巨蛋體育場，整個都市更新區，由老房子改建，經營成國際風格，都市更新過程中最困難的工作是住戶的整合，前後共花費 17 年時間，召開 1000 多次會議，以 11 年的時間與 500 戶住戶的協調溝通，施工 6 年，至 2003 年宣告完成，耗資 4 千 7 百億日圓。都市更新案將原有容積率從 330% 提高至 840%，整整讓使用率逾 2 倍之多，也因此解決老舊社區問題；加上更新後公共用地增加 1 萬多平方米，住宅用地減少但向上發展，也使得整體商業用地大增 6 倍之多。

負責計畫的森集團總裁森稔在六本木 Hills 提煉總結出的 Hills 理念，在之後的項目中一路以貫之，傑作不斷：愛宕 GreenHills(2001 年竣工)、表參道 Hills(2006 年竣工)等這些大型綜合開發項目都以“Hills”冠名。每年，六本木 Hills 觀光的遊客是東京迪斯尼樂園的一倍。在一項針對日本青年的意向調查中，約六成的被訪者表示六本木新城是其每週必選的娛樂休閒場所，約四成的被訪者表示會帶外地遊客參觀東京的臺場，約五成的被訪者表示能夠代表東京現代風貌的地標有表參道 Hills。

關鍵詞：森集團、六本木之丘、東京都、都市更新

* 逢甲大學都市計畫學系研究所碩士班二年級

壹、個案廠商背景

一、森氏家族

開發商為 1959 年成立森（Mori）集團，森建設是日本最先投入造鎮事業、擁有最多成功案例的建設公司，六本木之丘、表參道之丘都是出自森建設一手規畫。過去森建設以都市開發及不動產等租賃管理事業包括辦公大樓、飯店、高爾夫球場、文化藝術等經營管理事業為主，在歷經六本木之丘成功經營個案之後，商場經營管理亦成為強項之一。站在日本東京塔環顧四方，森氏家族物業此起彼落。儘管並非百年老店，但許多日本人已理所當然的將森大廈株式會社視為日本都市生活方式的引導者。盛名絕非浪得，在新城規劃開發的道路上，社長老森稔已經苦心孤詣的跋涉了近二十年。

1986 年建成的六本木 Hills 耗時 17 年，為森大廈在東京贏得了聲譽。1986 年，東京政府指定六本木六丁目地區為再開發導入地區，旨在恢復日本的活力。森稔看準機會，牽頭吸收了約 400 家企業團體個人共同參與六本木新城的再開發項目。其間爆發的亞洲金融危機，使六本木 Hills 直到 2003 年竣工建成，歷時 17 年，成為日本國內最大的由民間力量為主體實施的城市綜合再開發項目。

森稔在六本木 Hills 提煉總結出的 Hills 理念，在之後的項目中一路以貫之，傑作不斷：愛宕 GreenHills(2001 年竣工)、表參道 Hills(2006 年竣工)等這些大型綜合開發項目都以“Hills”冠名。每年，六本木 Hills 觀光的遊客是東京迪斯尼樂園的一倍。在一項針對日本青年的意向調查中，約六成的被訪者表示六本木新城是其每週必選的娛樂休閒場所，約四成的被訪者表示會帶外地遊客參觀東京的臺場，約五成的被訪者表示能夠代表東京現代風貌的地標有表參道 Hills。

二、商業邏輯

“Hills”的原義，群山環抱的山丘。這事實上是森稔的理想生活方式的引申：打造垂直立體花園，通過一幢幢高樓的建設，帶動周邊地區的發展，融合各類包含新元素的生活方式，倡導都市生態生活理念。森稔深知，在日本這樣國土狹小的國家，可供開發的綜合性商業面積相當缺乏，因此在開發中必須通過集約蓋高樓的方式，達到節省土地，並通過建立多功能綜合社區的途徑，把在該區域工作的人群留在城裏，使他們的業餘時間成倍增加，用以滿足物質和精神生活的需求。所有現代都市生活時尚元素都濃縮進新城項目中。

除了辦公樓，六本木 hills 還包括高級住宅、電影院、商場、地面庭院、屋頂花園和休閒廣場，寫字樓裏 10% 的面積開闢為美術館、圖書館、會員制俱樂部和城市觀景臺。理想並不等於空中樓閣，森稔對項目苦心孤詣的錘煉最後全部化作金錢回報。目前六本木裏的寫字樓和住宅完全都是租賃而沒有銷售，其出租率達到了 100%。運用 hills 理念，六本木 hills 項目其主體建築寫字樓的租金水準是周邊寫字樓的兩倍。

三、人格魅力

有別於弟弟森章的謹慎穩健，年逾古稀的森稔似乎更偏向於激情創新。因此，在森氏家族產業一分为二的轉捩點上，森章走向了金融投資行業，而森稔卻選擇了大刀闊斧改變城市面貌的新城開發建設的生意。在上世紀 90 年代初，森稔在日本發展商中敢為人先，又將重籌押在初露崢嶸的上海房地產市場。上海的第一個項目即為廣為人知的森茂國際大廈。

自 7 年前匯豐銀行以 3300 萬美元購下大樓 4 層樓面之後，現在，更多的人知道它叫做匯豐銀行大廈。多年來，匯豐銀行大廈租金維持在小陸家嘴一線陣容。與此同時，上海環球金融中心的建設也正接近結構封頂。許多項目都曾經歷舉步為艱的低谷，但是森稔有足夠的耐心跑完一場又一場馬拉松。他用 1000 次會議來商討項目的共同開發模式，用 14 年與拆遷戶溝通，用 17 年完成一個龐大的新城計劃。如今儘管年事已高，但森稔每年逢有重大社交事件，仍會不辭辛勞的出現在任何需要他的地方-冬雨霏霏的六本木新年音樂會現場，或烈日炎炎的上海環球金融中心啟動儀式上。

貳、個案特色

一、規劃構想

六本木之丘（六本木ヒルズ; Roppongi Hills）是日本近年來規模最大一個的私人投資開發都市更新計畫，位於東京都港區六本木。佔地 11.6 公頃的六本木之丘，相當於 8 個東京巨蛋體育場，整個都市更新區，由老房子改建，經營成國際風格，都市更新過程中最困難的工作是住戶的整合，前後共花費 17 年時間，召開 1000 多次會議，以 11 年的時間與 500 戶住戶的協調溝通，施工 6 年，至 2003 年宣告完成，耗資 4 千 7 百億日圓。都市更新案將原有容積率從 330% 提高至 840%，整整讓使用率逾 2 倍之多，也因此解決老舊社區問題；加上更新後公共用地增加 1 萬多平方米，住宅用地減少但向上發展，也使得整體商業用地大增 6 倍之多。

2003 年建成的六本木(Roppongi Hills)，是按照下個世紀理想東京風貌而建的社區。這個佔地接近十二公頃的新地標，籌劃了十七年、耗資近一百七十億港元興建的六本木，已被東京本地人視為新世紀的新都市概念建築體。其中最矚目的是高高在上的六本木新城森大廈(Mori Tower)，這幢樓高五十四層、高度達海拔二百七十米的大樓，以「身型」計算，只較海拔三百米高的東京鐵塔略為遜色，現時已堪稱東京建築物的龍頭，雄視八方。

六本木新城誕生前，朝日電視台周邊相當狹窄，連消防隊要通過也是非常困難的狀況。1990 年，朝日電視台本社總公司轉移也連帶的指定重新開發地區計畫。還有，綽號被稱為「六六」的六本木六丁目周邊，作為這個附近的重新開發的先行實例，同一時間，也有森林大樓進行的紅坂東京港區重劃區。由於本案原地主約 500 人，經過 17 年整合到 2000 年 2 月才得到「權利變換計畫許可」，並於同年 4 月開工，於 2003 年 4 月 25 日完工開幕，耗資 2700 億日元，其開發面

積約共 11.6 公頃。他們花了十幾年時間，說服舊住戶重新改建。所有的地主到目前為止都住在造鎮計畫區內，並將土地以簽約租賃的方式，租給六本木之丘，成為投資者的一員。

表一、東京都六本木六丁目地區都市更新歷程

1986 年	隨著東京港區重劃區完成，朝日電視台一度遷移。由於，森林大樓權利變換成為當地權者，以這裡為主緊跟著東京港區重劃區的大規模的都市重新開發計畫是在森林大樓內開始。
1993 年	推動森林大樓開端東京都也增加，開始六本木六丁目地區第一種市區重新開發事業。
1995 年	東京都公佈都市計畫決定。記住教訓阪神大地震，這一年抗震構造被組成。
1996 年	「6.6 計畫」發表。
1997 年	港區實施地區的地區公告。東京都、港區，公共設施管理人員同意，最後計畫方案歸結。
1998 年	六本木六丁目地區重新開發準備工會設立。
1999 年	東京都權利變換計畫被批准，開始遷入臨時住宅。
2000 年	完工。最多有 1 萬人在附近工程工作人員從事工作。（總事業費大約 2700 億日圓）
2003 年 4/25	開始營業。

資料來源：維基百科

完成後，成為東京熱門地點。IT 相關等企業快速的遷入，森林族（ヒルズ族）的這種話變得被使用。突然成長的企業遷入時，使六本木森林足無論有沒，都被稱為森林族。2004 年，森林大樓的旋轉自動門發生一起意外死亡事件。活力門事件後，活力門的前任總經理堀江貴文也在六本木新城的住宅大樓居住。

表二、六本木之丘開發歷程

檔案	年份	高度	樓層	建築師	用途
六本木之丘	六本木新城森大廈：2003 年	238 米	54 層	Jon Jerde (不包括六本木地帶大樓)	綜合用途
	六本木新城住宅 B 座：2003 年	159 米	43 層		
	六本木新城住宅 C 座：2003 年	159 米	43 層		
	東京君悅大酒店：2003 年	80 米	21 層		
	六本木新城住宅 D 座：2003 年	73 米	18 層		
	六本木地帶大廈：1970 年	68 米	18 層		
	好萊塢美容美髮世界：2003 年	59 米	14 層		
	六本木新城露天廣場：2003 年	48 米	6 層		
	朝日電視臺：2003 年	45 米	8 層		
	六本木新城入口大廈：2003 年		14 層		
	六本木新城住宅 A 座：2003 年				

資料來源：六本木官方網站 <http://www.roppongihills.com/jp/index.html>

二、規劃內容

位於六本木新城森大廈五十二樓的觀光台(City View)，從底層乘高速電梯直達，只需四十二秒。甫出電梯，便是高十一米的巨大環形玻璃窗，可讓遊客三百六十度觀賞東京市景色，感覺猶如空中漫步。到此一遊的最佳時分是「人約黃昏後」的傍晚，落日光線跟疊疊雲彩構成一派景觀，使人再三回味。逛累了，可在五十一樓的 museum cafe 稍事休息，cafe 的營業時間由早上十時至凌晨四時，與六本木不夜城的本色 100% 吻合。

此外，十月正式開幕的「森美術館」(Mori Arts Center)，座落於大樓的五十四樓，是全東京最「高檔」的空中美術館，開幕展覽將以 "Happiness" 為主題，是一個糅合古典與現代美術的作品展。

表三、六本木新城森大廈建築資料

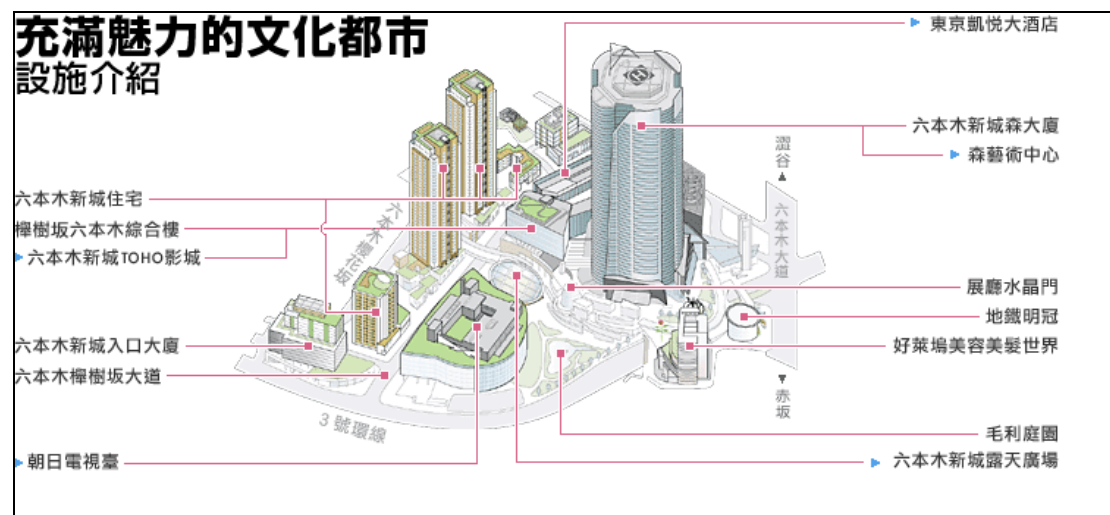
檔案	年份	高度	樓層	建築師	用途
六本木新城森大廈	2003 年	238 米	54 層	Jon Jerde	綜合用途

資料來源：摩天漢世界 <http://www.skyscrapers.cn/forum/>

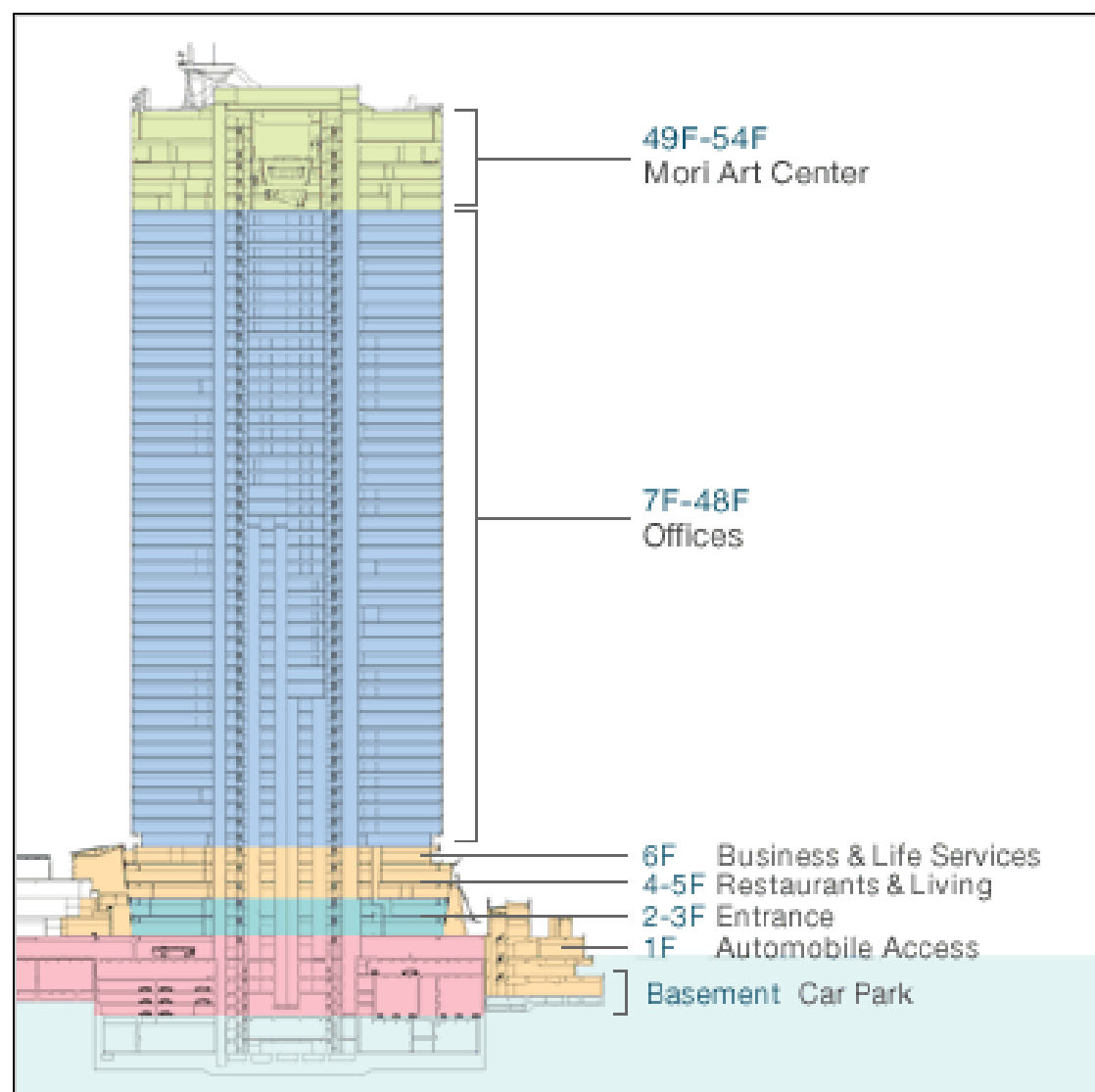
表四、森大廈大樓設施表

摩天大樓	森林大樓（六本木ヒルズもりタワー；Roppongi Hills Mori Tower），地上 53 層，地下 4 層，內有東京凱悅大酒店、森美術館、六本木新城 TOHO 影城等設施。雅虎、樂天、活力門 等眾多日本知名企業總部，也位於此大樓。
朝日電視台大樓	為朝日電視台的新總部所在，地上 5 層，地下 2 層，佔地廣大。其中，大樓一樓設有公眾開放空間，除了紀念品專賣店之外，還設有介紹朝日電視台各節目的展覽專區等朝日電視台有關的設施。
露天廣場	六本木新城露天廣場（ヒルズアリーナ；Roppongi Hills Arena）。六本木新城露天廣場外觀上，有著圓形巨大遮雨蓬，具有強烈的聚集導向作用的多功能露天娛樂場所。廣場上的活動多以世界性的娛樂節目為主流，每次光臨都會遭遇不同的刺激且充滿新奇觀念之「都市露天廣場」。
毛利庭園	
住宅區	六本木新城住宅大廈（六本木ヒルズレジデンス）

資料來源：六本木官方網站 <http://www.roppongihills.com/jp/index.html>



圖一、六本木之丘設施區位分佈



圖二、森大廈各樓層設施分佈圖



圖三、森大廈仰視圖



圖四、森大廈實景

三、市場訴求

六本木之丘原先低矮密集的住宅區，公共建設不完善又有嚴重防災與居住問題的簡陋區域，轉變為結合了住宅、辦公、文化、資訊、商業零售、飯店等，以「文化都心」作為主題的一個多元複合的都市。

主導計畫的森社長認為，東京都都心三區居民平均每人每年需要花上 576 個小時在交通上，東京作為一個國際性大都市，人們若在通勤上花費太多時間，就無法過著富有意義又兼具文化與休閒的生活。因此，森社長希望打造出一個「能將各種都市機能高度結合的城市，實現徒步即能生活的夢想。如能讓人們脫離遠距通勤的夢魘，就可將以往耗費的那些時間與能量，轉向迎接更新的挑戰或用於創造新的都市文化上。」森社長提出使用「垂直化」與「多元化」的理想，於是成為六本木六丁目都市更新案的核心精神。

四、價格/租金

自 1997 年以來，在東京中心的 Chuo、Chiyoda、Minato 和 Shinjuku 區域裡，最初，新和大辦公大樓被集中，辦公室價格相對增加。在東京中心投資相對空間的真實報酬是 5-6%。由於需求上漲而供給有限，日本不動產巨頭近來紛紛決定提高東京都中心地帶的寫字樓租金，其中最高漲幅達兩到三成，成為泡沫經濟破滅以來最大漲幅。據《日本經濟新聞》網站報導，三菱地所公司和森大廈公司都在與承租方企業進行談判，要在即將續約的合同中把租金平均提高 10%到 15%。三菱地所公司在東京站前新建的一幢寫字樓正式開業，並打出了高於周邊地區兩至三成的租價（每坪每月 6.5 萬日圓）。同時三菱地所決定將與其相鄰的寫字樓租金提高 15%。附近其他公司的寫字樓也都決定將租金提高 10%到 15%。

報導說，這是自泡沫經濟破滅以來寫字樓租金首次出現兩位數增長，這一行動很可能會波及寫字樓租金本來已有上升傾向的大阪和名古屋等大城市圈。《日本經濟新聞》日前曾報導，東京都中心 5 區的寫字樓租金在 2004 年下半年還在每坪 1.7 萬日圓徘徊，目前已連續 20 個月上升，3 月底的平均租價已突破每坪 2 萬日圓。

六本木之丘出租公寓月租由約 8 萬台幣至約 25 萬台幣，只租不賣。六本木之丘內的高級住宅樓，租金也是天價（一套單元均價 1 萬 USD/月）。

五、經營管理策略

在相當於八個東京巨蛋體育場的偌大腹地裡，集結了大量屬性不同功能各異的設施，如商業辦公大樓、旅館飯店、購物中心、精品專門店、餐廳、住宅、表演廣場、日式庭園、街頭裝置藝術、日本建築師槇文彥設計的朝日電視台總部和美術館，種類相當豐富多樣，因此，與其說這裡是個熱鬧繁榮的商圈，不如譬如為「流行時尚的微型城市」。

在交通方面，除了銜接環繞六本木之環狀 3 號線快速道路與六本木大街的平面空間之外，更透過東西向地區道路的開闢，強化交通網路，並建設南北東西向為主的步行者空間。為了使這裡的土地與捷運系統間的人行動線達到最好的連接效能，在日比谷線六本木站與本區之間興建了連通地下通道，由地下 2 層上升至地上 2 層的電扶梯，以及跨越環狀快速道路的人工高架平台。完整及人性化的交通路線如同城市的動脈，讓人們能夠自由地穿梭其中。

六本木的更新計劃已經超越了單純解決居住環境窳陋及防災設施不足的目的，轉而邁向永續發展與創造城市魅力的新紀元，值得台灣在推動都市更新過程中作為借鏡。」

參、本案對國際不動產開發之啟示

日本六本木之丘新城森大廈結合藝術中心、辦公室、商場、餐廳和其他零售，整個城區宗和各種城市功能，這提醒我們不動產的特色不再是過去純住宅、純零售或純辦公室，不動產的綜合性在世界各地已經逐漸展開，過去世界的競爭力取決於國家力，而在全球化的現在社會，國家競爭力取決於城市的能力，但是城市有必須各有特色，因此城市必須要有具備全球化的開發能力，同時也要有自己的地區文化，創造在地的特色。

六本木不僅成為日本全國都市更新的典範，也成為全世界都市更新規劃者必定造訪之地。當然，六本木之丘的成功並非一蹴可幾。在動工之前，前後就耗費了 10 幾年的時間作為籌畫及各種協議的達成，例如必須在全體組織的既定原則和個別權利人的需求之間尋求平衡的解決方法。在 1990 年更新籌備會成立後的 1 年內就舉辦超過百次的會議，而且在推動更新的 17 年內，每月發行《會報轆轤》來向每個權利人說明推動狀況，並接受個別諮商，這使得「更新會」在正式

設立 1 年左右即能完成權利變換計畫，取得大多數權利人的同意而能順利完工。

所以森大廈位於六本木之丘，引領整體六本木之丘提高東京的特色，流行時尚的微型城市這樣的形容詞無非是相當恰當的思考。以租金來說，六本木採取只租不賣的策略，加上森藝術中心提高大樓的文化價值，使得森家族仍然持有大廈的所有權，可以長期得到租金收益；台灣元大集團去年標下的高價土地，也採取只租不賣的策略，因為建商期待房地產景氣會再高漲，養地和養建物的心態浮現，讓建商不捨賣斷所有權，期待心理使然，預期會有更高的賣價，不過，我認為這過於短視，事實上，一個好的建案，如果能有森大廈的整體開發意識，整合都市該有的功能於社區之中，相信對於台灣的建築視野會有不同的刺激和整體思維。

參考文獻

1. 六本木官方網站 <http://www.roppongihills.com/jp/index.html>
2. 摩天漢世界 <http://www.skyscrapers.cn/forum/>
3. 維基百科-六本木之丘
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%85%AD%E6%9C%AC%E6%9C%A8%E6%96%B0%E5%9F%8E>
4. 森集團網站 http://www.mori.co.jp/index_f.html