

## 【講演録 54】

# 事業用定期借地権による大型商業施設開発の事業スキーム

## 横浜ベイサイドマリーナ現地視察

### 三井不動産株式会社横浜支店業務施設事業室

### 商業施設事業課長 鯨井 明

ただいまご紹介いただきました鯨井でございます。私、三井不動産の横浜支店の方に勤務いたしております。横浜支店には一昨年の春に異動になりまして、ちょうどこのプロジェクトのコンペに当選した直後に異動になりました。当プロジェクトは開発と営業のチームに分かれて事業開発をやってまいりましたけれども、私は開発の方の仕事をやってまいりました。その後、昨年の9月に事業全体がグランドオープンいたしましてからは現地に残りまして、オペレーションセンターの所長という形でオペレーションを見ておりました。この4月からは下の者に所長を任せまして、今は基本的には横浜支店の方にはおりますが、引き続きこちらの物件を担当しております。

本日は、お配りいたしましたレジュメに簡単に目次的なことは書いてございますが、これに沿って開発の経緯ですとか、コンセプト、それから最近のオープン後の営業状況について簡単にお話させていただきたいと思っております。同時に、こちらの概要書という資料と、それからパンフレットを並行的に使いながらご説明していきたいと思っておりますのでよろしくお願いたします。

それでは、まず開発の経緯をお話する際に、概要書の1ページ目をごらんいただきたいのですが、まず立地環境ということですが、こちらに地図がありますが、左の地図を見ていただきますと、こちらの場所はJRの横浜駅から直線距離で10キロぐらいの距離でございます。右の地図をごらんいただきますと、右の上にあります海に向かってコの字型に黒く塗りつぶされております場所、こちらが横浜ベイサイドマリーナ地区という一つの埋め立てされた地域です。この地域の中にこちらの施設があるわけですが、この周辺はこの計画地の北側及び南側はほとんどが大工業団地になっておりまして、人はほとんど住んでいないという場所でございます。また、南の方を見ていただきますと、八景島シーパラダイスがございます。八景島シーパラダイスというのはレジャー施設ですが、オープン当初は年間800万人ほどの来島者がありまして、現在も五百数十万人の来島者がございます。こちらにショッピングセンターがオープンしたことでお互い相乗効果があるようでして、前年よりも来島者はふえているという状況にあるそうです。

こちらの集客の状況を見てもわかりますように、横浜市から電車とモノレールで乗り継いで来られますと、歩く時間も含めまして大体30分ぐらいですし、高速道路でいいますと近くに並木インターという所がございまして、そこからインターを下りてすいていけば5分ぐらいの場所です。車でも電車でも、車はすいていけばですが、横浜から30分ぐらいで来れるところですので、わざわざ来ようと思えば八景島の来客状況からしても決してそんなに不便なところではないということが言えると思います。しかしながら、周辺にはほとんど人が住んでおりませんし、横浜駅周辺ですとか、みなとみらい地区といった商業集積地のように、黙っていてもお客さんがたくさん集まってくるような場所ではありません。そのところは実は商業施設としては一番弱みになるような立地と言う事になりますが、そういう場所で商業施設をやるには、当然かなり目的性が高く、広域からわざわざ来くなるような、そういう施設づくりをしないと、お客さんにいらしていただけないだろうというのがこの立地環境を反映した、後でご説明いたしますけれども、開発コンセプトにつながっていくということでございます。

あわせて、こちらは横浜市が大々的に埋め立てを行った場所なのですが、横浜市といたしましては、ここに東洋一の規模のマリーナを整備いたしまして、そこへ民間の力を借りてにぎわいのある商業施設等にすることで、マリーナレジャーの基地をつくっていくという上位構想がございました。あわせて、ここに大規模なヨットマリーナをつくるもう一つの目的といたしましては、横浜市内には運河がたくさんございまして、放置されておりますプレジャーボート等が非常に多くありますので、それらを受け入れる受け皿をつくるというような目的もあったそうでございます。といった形で、横浜市がかなり力を入れて機能的で美しく整備されたマリーナをつくってきたわけでございます。そのマリーナを目の前に抱えているという部分はこちらの立地の、多分強みに当たる部分だと思っております。目の前に海があつて、マリーナがあつて、クルーザーがずらっと並んでいるというのは日本では結構稀な景色であり環境であるというふうに思っておりましたので、そういう部分も開発の中に生かしていきたいというふうに考えておりました。

今、マリーナの方ですけれども、最終的には2,000隻の容量を持つマリーナになるという予定になっております。現在はコの字型で海に突き出た部分が2カ所ございまして、右側の方に1,100隻、左側の方に400隻ぐらいということで、現在1,500隻分のバースと言いますが、バースが用意されております。最終的には2,000隻になる予定ということで、この2,000隻というのが東洋一の規模だというふうに聞いております。

こちらのベイサイドマリーナの方は3年前の平成8年の4月にマリーナをオープンしております。こちらの運営主体は現地にあります横浜ベイサイドマリーナ株式会社というところで、横浜市が51%出資する第3セクター方式でつくられました。当社はもちろんそこには出資参加はしておりませんが、こちらのショールームやヨット、ボートの製造・販売をやっておりますヤマハさんですとか、オンワードさんですとか、あとは地元の横浜銀行さんですとかが主な出資者になっております。

この事業は横浜市といたしましては、これは起債事業ということでやっておりますので、単なる公共事業ではないということで、基本的にはデベロッパーとして埋め立てた土地を開発して民間に売却し、基本的には埋め立て資金を回収するというを目的でやっているそうでございます。そういった意味では今回のこの土地も、もともとは売却を前提に考えられていたそうでございます。しかしながら、私どものショッピングセンターの敷地で約1万坪ございますが、昨今ここ全体をまとめて買おうと言うような企業がなかなかいらっしゃらないということで、最近、制度化されました事業用定期借地権方式というのがございましたので、平成20年の3月まで約10年間、事業用定期借地権方式を取り入れることになったそうでございます。そこで平成8年に、約10年間の期限付き定期借地権方式を前提として民間企業の参加を募るコンペが開催されたという、そういう経緯がございました。

次のページをごらんいただきますと、スケジュール関係が書いてございます。先ほど平成8年4月にヨットマリーナがオープンしたというふうに申し上げましたけれども、その年度中に先ほど述べたような条件での横浜市のコンペが行われまして、平成8年12月に当社がそれに当選いたしました。その後、先ほど申し上げましたが私が担当になりましたのが平成9年4月ですが、その直後の平成9年6月に工事着工いたしまして、平成10年3月26日、まず先行的にレストラン街区をオープンいたしました。こちらはおしまいが決まっています事業でありますので、できるだけ早く開業したかったということがその理由でございます。すでにテナントさんも決まっていたし、比較的プランも早く固まりましたのでレストランの方が先行的にオープンできるというような事情がございましたので、とにかく早くオープンしてしまおうという単純な理由でオープンいたしました。その後、平成10年、昨年9月4日に残るアウトレットモール、それからスーパーマーケット街区がオープンいたしまして、正式にグランドオープンとなったというスケジュールでございます。今後、平成19年の12月には営業を終了いたしまして、建物全て解体いたしまして、平成20年の3月には土地を全て更地の形で横浜市に返還するという、スケジュールになっております。

実際には延長できるような約束があるのではないのでしょうかという質問もよくいただくのですが、基本的にはそういった特約は全くございませんので、私どもとしても10年たったら解体してここから立ち去っていくというような覚悟でこちらの事業をやっております。もちろん、10年が近づいたところで、もし引き続き人気があるようであれば、継続できるような交渉をするということはあるかもしれませんが、今のところはまだそれは考えておりません。

次に、こちらのパンフレットにこちらの全体敷地が書かれておりますが、ちょうどこの地図に描かれていますところがまず第1期地区ということで開発されたという状況でございます。この場所に先ほどの第3セクターの横浜ベイサイドマリーナ株式会社で運営しているマリーナのヨットオーナーさんのクラブハウス及びオフィスがベイサイドマリーナ

クラブハウスと書いてあります。こちらがヨットオーナーさんたちの活動の拠点になっております。私どものやっております商業施設はファクトリーアウトレッツ、シーポートレストランツ、ファクトリー&マーケットの3つの建物でございまして、全て間に道路を隔てて独立した敷地ではありますが、これを一つの一体の商業施設として開発し、運営しております。

規模的なことをご説明いたしますと、先ほどちょっと触れさせていただきましたが、この三つの区画の土地面積が全体で約10,000坪でございます。平米での数字は資料に書いてあります。それから、建物の方の賃貸面積、延べ床面積ではなくて賃貸面積は全体で約5,000坪でございます。土地面積が10,000坪で賃貸面積が5,000坪ということで、大体、建物容積が土地に対して50%ぐらい消化しているという形になっております。ここの用途上の容積率は200%ですが、こういった開放的なオープンモールをつくるという目的がございましたので、あえて容積をいっぱい消化するということは考えませんでした。

それで街区ごとに申し上げますと、シーポートレストランツと表示されております建物、マリーナに最も近い場所に面しましたところがレストラン街区でございまして、こちらが約1,000坪でございます。ここは全部で9店舗ありまして、全店、海に面したテラスを持っておりまして、屋外であるテラスでも、きょうはちょっと難しいと思いますけれども、天候のよい時期には潮風を感じながら食事ができるというような、よい雰囲気の仕上がりになっております。それからファクトリーアウトレッツと表示されております建物ですが、こちらがアウトレットモールでございまして、こちらが全体で約3,200坪でございます。それからファクトリー&マーケットと表示されております建物、こちらが生鮮スーパーとリカーショップ、スーパーマーケット街区になっております。こちらが約750坪でございます。

事業的なことを申し上げますと、私どもはこちらの三つの敷地を街区ごとに単価は違いますが、大体平均しますと月坪当たり約1,100円で横浜市から借り上げておりまして、その前提でこちらに約30億円の投資をいたしまして、この商業施設を建築いたしました。横浜市の方が道路をつくるということも当然ですけれども、いわゆるインフラ整備的なところはほとんどやっておりますので、建物を建てるのと環境計画でいろいろ外構のデザインをかけた部分、それだけをやっているわけですが、それに約30億円の投資をしております。横浜市さんが基本的な部分を整備してくださっていただきましたので、そういった意味でもコンペに当選してから短期間で開業するということが非常にやりやすかったという状況でございます。

これが、大体、事業概要とスケジュールでございまして、続きまして開発コンセプトということでお話をさせていただきます。

先ほど申し上げましたように、目的性の高い施設をつくるのだということが一番目のコンセプトです。それから2番目は、マリーナの雰囲気を生かした開発ということで、アメ

リカ東海岸の古き良き港町を再現をした非日常的空間の演出をしております。高い目的性の施設構成とテーマパーク風の街づくりというのがこの大きく二つありますコンセプトの柱だというふうに考えております。

アウトレットモールについてですが、まずここは50店舗の本格的なファクトリーアウトレットモールと書いてございますが、このファクトリーアウトレットと申しますのは先ほど申し上げましたように3,200坪ございますが、全部で50店舗ありまして、その中でアウトレットショップと純粋に言えるものは46店舗ございます。残り4店舗はアイスクリーム屋さんですとか、リペアショップですとか、1店舗だけモンベルというアウトドアのお店がアウトレット店とレギュラー店を並べて営業していますので、そのレギュラー店の方はアウトレット店というカウントからマイナスしております。全部で46店舗のアウトレットショップがあるということでございます。

目的性の高い、広域からお客さまを集められる施設ということで大規模で本格的なファクトリーアウトレットモールをつくらうというのが一番中心となる考えだったわけです。なぜそのような経緯に至ったかと申しますと、当社は今から4年ほど前に大阪の花博跡地で鶴見はなぽーとブロッサムという商業施設をオープンいたしております。その中にアウトレットモール部分で約1,800坪のアウトレットモールを抱えておりまして、4年前ですとまだまだ全国でもそういった大規模なアウトレットモールは少なくて埼玉県のリズムに次いでブロッサムが2店目というぐらいの時期でした。まだまだ立ち上がったばかりでして、テナントさんの業界の方もそもそもアウトレットというのはどういうふうにするのが正しいのかということも含めて勉強しながらやっていたような時代で、非常に産みの苦しみがあったわけでございます。その後、今、4年間運営してきている中で、テナントも最初は少なかったのですが、リーバイスさんですとか、そういったかなりブランド力のあるテナントさんをアウトレットショップとして誘致することができたり、そういう中で全館の売上げですとか、来館者数も年々上がってきておりました。結構好調に上がってきておりましたので、これをまだ我々が計画した時期には関東圏ではリズムしかなかったわけですので、そういった本格的で大規模なファクトリーアウトレットモールをこの関東圏、しかも横浜という商圏の中で先駆けて開発することができれば、少なくとも大阪のブロッサムを上回るぐらいの集客は可能だろうというようなことを考えておりました。そこでまず核となる施設をファクトリーアウトレットモールにしようというふうに考えるに至ったということでございます。

今年の9月には神戸の明石大橋が見えるところ、やはりこれも海辺なのですけれども、そちらで神戸市から今度は15年間の事業用定期借地権方式で土地を借りまして、また同じようなアウトレットモールがオープンする予定でございます。こちらは約3,600坪ぐらいの規模でございます。それから最近、コンペに通りましたが、今度は東京都からやはり15年間の事業用定期借地権方式で借りるのですけれども、多摩地区の南大沢というところで、町田市南大沢駅前ですが、これは来年の9月オープンを目指しておりますが、こ

れも約 3,600坪ほどのアウトレットモールをつくる予定をしております。今のところ、計画確定したものを含めると、当社といたしましては四つのアウトレットモールをやることになっているわけですが、基本的にはコンセプトとしてはファクトリーアウトレットを主体としたファクトリーアウトレットモールにしていこうというふうに考えております。

ファクトリーアウトレットと申しますのは、一応我々なりに定義づけをしておりますけれども、直訳しますと工場からの出口とかいう意味になりますが、メーカー、あるいは海外のブランドのものを独占的に販売できる権利があるような会社が、直接、ショップを出して、そこで製造・販売の過程で出てくる在庫品を直接販売する場所という意味でとらえております。したがって、一方でリテーラー系のアウトレットという定義もあるのですが、どちらかというとりテーラー系ではなくて、ファクトリーアウトレットの方をメインとしてテナントの中に組み込んでいくということで考えております。ファクトリーアウトレットの場合は、やはりメーカーが直営しておりますので、アウトレットとは言っても、それなりに商品が充実しておりますし、それからやはりメーカー直営ですから絶対に偽物という心配がありませんので、そういった安心感を持って本物の有名ブランド品で、ちょっとわけありですけれども、品質とかデザイン性に関しては全く遜色のないものを3割から5割、場合によっては7割引きで買える場所というのがファクトリーアウトレットの魅力だろうというふうに考えております。今後もそういったテナントさんを中心とした形でアウトレットモールの展開をやっていくというふうに考えております。

その他、アウトレットモール以外にもレストラン街、それからスーパーマーケット街と一緒につくったわけですが、こちらも仮に単独でここにレストランがあったとしたら、なかなか周りには人も住んでおりませんので、人を集めるのが大変だろうという観点に立ちまして、レストランにつきましてもスーパーにつきましても当然アウトレットのお客さんがついでにご利用されるというのがベースにはなるのですが、単独でもお客さんを呼べるようなお店にしていきたいということで、レストラン街、スーパーマーケット街についても目的性が高いという部分はコンセプトとして実現できるように努力したつもりでございます。

レストランの方もファーストフード系ですとか、ファミリーレストラン系のレストランはあえて入れないように考えておりまして、本格的なレストランを9店舗そろえたという形になっております。

また、それからスーパーマーケットの方は元町ユニオンをやられております横須賀産業さんというところに二つの建物ともに賃貸しておりますが、スーパーマーケットの方は元町ユニオンのフラッグシップ店としてベーカリーがあったり、シェフのつくるデリカテッセンといった製造機能を持った、特色のある、アメリカンスタイルの高級食品スーパーマーケットということでユニオンワークスというお店が入っております。

それからもう一つのリカーショップですが、こちらの横須賀産業さんは、神奈川県内で

お酒のスパークという、お酒の安売り店をチェーン展開しているのですが、ここもそれをバージョンアップしたもので、ここに来ればお酒については何でもそろいますよというようなお店にいたしまして、2,000種類を超えるワインセラーですとか、地ビールコーナー、それから実際につくっておりますが燻製室があったり、お酒の量り売りがあったりというような、ユニークなしつらえのリカーショップといった構想になっております。これが一番目の、わざわざ来ていただくための仕掛けということで考えたコンセプトでございます。

それから2番目は、これは街づくりの設計関係の方ですが、冒頭にも申し上げましたけれども、機能的で美しく整備されたヨットマリーナを擁するという、非常に得難い環境があるということをしてできるだけ生かしたいというふうに考えまして、アメリカの設計会社でRTKLインターナショナルという、アメリカで多くの大規模商業施設の設計を手懸けられている会社ですが、こちらを起用いたしました。その会社はダラスとかボルチモアですとか、いろいろなところに事務所があるのですけれども、やはり東海岸というテーマであれば東海岸の人にやってもらうということでボルチモアのスタッフに設計を担当してもらいました。いろいろな検討の結果、こういうテーマになったのですが、アメリカ東海岸のボストンがありますマサチューセッツ州というところにナンタケット島という島がありまして、この島は昔、捕鯨の街でしたが、今ではお金持ちが集まる避暑地のリゾートになっているそうです。そちらにはちょうどアメリカにヨーロッパから移民が来たころの古い建物が昔の姿のまま残っておりますので、その街並みの雰囲気をもつくり再現しようというのが一つのテーマでございました。

その設計をやるに当たって、こちらの概要書の中にもストーリーを書いてございますが、このRTKLインターナショナルの方で考えてくださいました設計コンセプトストーリーというものがありまして、鯨と少年の不思議な伝説という設計ストーリーをつくりました。そのストーリーに従ってデザインを行うと、よくディズニーランドの建物を設計するときには、こういう手法を実際RTKLさんも使われるようなのですが、いろいろなところに外注で設計を頼んだりするときに、しっかりとしたコンセプトストーリーがあるとディテールに至るまで破綻をせずに統一感のある設計ができるということで、こういったコンセプトストーリーをつくるのが一つの手法としてあるそうです。私も大変おもしろいやり方だと思いましたが、このコンセプトがはっきりあれば、実はこちらのオープン当初に、トイレが足りなくて仮設トイレを置いてあったのですが、この3月ぐらいに本設トイレをレストラン街につくったりしているのですけれども、そういった後から手を加えるときも、設計コンセプトを崩さないようにやるということを意識しながらやれますので、いろいろな意味で一本筋を通すという意味で便利ではないかと思えます。

こちらのパンフレットに簡単な写真集がありますが、これは実際に現在ナンタケット島にありますいろいろな建物と、こちらにある建物を並べて比較いたしまして、ここまで似たものを造ったんだというようなことを表現してあります。建築コストは、やはり10年で解体する建物ですので、余りかけないように、構造関係ですとか、設備関係はかなりシ

ンプルなものにしてありますけれども、やはり商業施設であり、こういった雰囲気を生かすためにちょっと非日常的な空間をつくり上げることが重要だと思いましたので、デザイン関係については若干コストの配分も多めにしてあります。その様なところにも10年で解体するという条件の中でも力を入れたということがおわかりいただけると思います。以上が大きく2つの、開発コンセプトでございます。

つづきまして、オープン後の営業状況でございますが、もともと計画しておりましたのは、想定商圏人口として約750万人、大体、車で1時間圏内ということで商圏を設定しておりました。この商圏図につきましては9ページに書いてございますが、東京西南部の一部、それから西は大和市とか、藤沢市のあたり、それから南は横須賀市といった三浦半島の一部、というようなエリアで商圏を考えておりました。実際には、3月にマーケット調査をサンプリング調査でやってみたのですが、その商圏分析によりますと、商業マーケティング上、3次商圏と呼べる場所としては、神奈川県の小田原市、埼玉県、千葉県というあたりまでが入っておりましたので、かなり広域に広がっているということはまだまだオープン直後の話題性でお客さんがたくさんいらしているのかなというふうに感じております。また今後定期的に調査をしようと思っておりますが、だんだん商圏の輪は狭まっていくのではないかなというふうに予想しております。

それから年間の目標売上げは、これはテナントさんの売上げですが、全館で121億円でスタートしております。年間の目標、これはレジ打ちの買い上げ客数ですが、これは450万人でみておりました。グランドオープン後の実績でございますが、この年間の売上げ目標は6カ月で達成しております。我々も全館目標は当然上回るつもりで考えておりましたけれども、この実績の方はかなり我々の予想を大きく上回った数字に結果的にはなりました。特にオープンいたしました9月は30億円という非常に大きい数字でして、その後、12月、1月と落ち着いてきまして、1度、2月で日数が少ないということもありますが、非常にダウンいたしまして、3月でまたちょっと暖かくなって戻ってきております。それでもまだかなり広域からお客さんがいらしていますので、もう少し落ち着いてくるのだらうと思っておりますが、徐々に安定した順航速度に近づいてきているのかなというふうにも言ってもいいと思います。この3月までの全館売上げの合計は7カ月間で140億円、来客数で373万人という実績でございます。

大変簡単ではございますが、以上が概要のご説明でございます。

◆第54回講演会 1999年4月23日 於：ヤマハマリンセンター横浜