

# ULI Case Studies

## The Newton



VENUE PROJECTS LLC

Camelback Road沿いにSouthern Railのパーティオに並ぶ屋外席。

### プロジェクトの概要

The Newton(ザ・ニュートン)は、アリゾナ州フェニックスのアップタウン地区に位置する広さ約1,728m<sup>2</sup>の店舗、飲食店、オフィス、イベントスペースからなる複合施設。ビール・ワイン・コーヒーパーのある独立系書店、ホーム&ガーデニングショップ、シェフの料理を楽しめるレストラン、小規模オフィス、会議・イベントスペースがある。The Newtonでは、テナントや市民によるイベントが年間数百件開催されている。このプロジェクトは、20世紀半ばのモダン建築と伝統料理を売りに、40年間地元のランドマークとして繁栄したレストラン兼宴会施設の建物を改装している。

### はじめに

市内北部のCentral Avenueから数ブロック西のCamelback RoadにあるBeef Eatersはレストラン経営者Jay Newtonが1961年に創業したステーキハウスレストラン。フェニックスの一時代を風靡し、

住民で知らないものはないくらいに成功を収めている。典型的な20世紀半ばのモダン建築で、柱と梁構造の緩やかなギザギザ状の屋根が広がり、地元の赤レンガでできた外壁が屋根を支えている。

### 概要

#### 所在地

Phoenix, Arizona

#### プロジェクト種別

商業/エンターテイメント

#### 敷地面積

約4,856m<sup>2</sup>

#### 用途

商業、レストラン、イベント、オフィス

#### キーワード

適用型利用、クリエイティブオフィス、歴史建造物の保存、路面店、歩行者配慮、再開発、レストラン、公共交通志向型開発

#### ウェブサイト

[www.thenewtonphx.com](http://www.thenewtonphx.com)

#### プロジェクト所在地

300 W. Camelback Road  
Phoenix, Arizona 85013

#### 開発業者

Venue Projects  
748 W. Pierce Street, Suite B  
Phoenix, Arizona 85007  
[www.venueprojects.com](http://www.venueprojects.com)

#### 所有者

3rd Avenue & Camelback LLC  
Phoenix, Arizona  
[www.thenewtonphx.com](http://www.thenewtonphx.com)

#### 設計者

John Douglas Architects  
Scottsdale, Arizona  
[www.douglasarchitects.com](http://www.douglasarchitects.com)

#### 施工者

Caruso Turley Scott  
Energy Systems Design  
Keogh Engineering  
Mahalo Construction

#### 建設

Venue Builders

#### 内装

Studio K  
Christoph Kaiser LLC  
NM Interiors Group

#### 法務

Ben Patton

#### インタビュー回答者

Lorenzo Perez, co-owner, Venue Projects

John Douglas, founder, John Douglas Architects

農業小屋スタイルの構造をしている。レストランの内装はその時代のキッチンブームを反映し、タータン柄のカーペット、オークパネルを施した壁、そして盾や鎧などイギリスのアンティークが飾られていた。

広々としたレストランであったが、人気とともに規模を拡大し立て続けに増築を行った結果、数十の個室を伴う約1,654m<sup>2</sup>にわたる迷路ようになっていた。Newton氏は2001年に83歳で引退する際、所有権譲渡をかけた作文コンテストを目論んだが、最終的に経営は息子に受け継がれた。Newton氏は2005年に他界。その翌年、氏が「思い描く最高のレストランの具現」と表現したこのレストランは完全廃業となった。Camelback Roadも通りを隔てた2ブロックも、その後路面電車建設のため分断されてしまい、アンティークの盾を横目に楽しむステーキの市場は消えてしまった。

今日、Jay Newtonがこよなく愛した、素晴らしい料理を囲んで人が集い賑やかに食事を楽しむ空間が、Beef Eatersの有名なギザギザ屋根の下に戻ってきた。The Newtonは、Jay Newtonが育んだあたたかなおもてなしの心を尊びつつ、時代の変遷とともに変るニーズに合うようアレンジされたプログラムを提供する。

## 用地と背景

The Newtonは、フェニックスのアップタウンに位置し、中心街から北へ8km以内、フェニックスを代表する2本の大通り、Central AvenueとCamelback Roadの交差点のすぐそばにある。フェニックスを南北に走るCentral Avenueは、市を東西に分断する目貫道路で、初期にはフェニッ

クスの北側への発展を支えた。戦後、フェニックスの人口は急増し、Central Avenueが街の新たな中心街となった。Delbert WebbがCentral AvenueとCamelback Roadのエリアに市内初の郊外型ショッピングセンターを建設、McDonaldの有名な「ゴールデンアーチ」のデザインも登場し、Midtownにはアバンギャルドなオフィス高層ビルが次々と建設され、昔ながらのバンガロー式住宅の間には、キラキラ輝くプール付きのパステルカラーの集合住宅がひしめき合っていた。

Camelback Roadは、フェニックス北部を東西に走る道路で、1930年代、40年代、道路名の由縁であるCamelback Mountain周辺にリゾート地が数多く出現するようになると、Camelback Roadの重要性も高まった。1960年代、Camelback Roadに沿ってCentral Avenueを挟む1.6km程のエリアは、「建築家通り」の異名をもつほど、建築家（その中にはあのFrank Lloyd Wrightの弟子たちもいた）がこぞって事務所を構え、20世紀半ばのモダン建築が次々に建てられた。

Beef Eatersの廃業後間もなく、カリフォルニアの投資家Tes Welbornが、すぐ北側に所有するアパートビルの拡張のため、この廃屋レストランを購入した。Welbornはレストランについて差し当たり何の計画も立てていなかった。当時、フェニックスもバブルの最中にあり、当面手をつけなくてもまったく問題にならなかった。

2008年にCentral Avenueに沿ってミッドタウンを通過し、西に曲りアップタウンのCamelbackまで伸びるValley Metroの路面電車が開通すると、フェニックスアップタウン地区への関心と投資に再び火が付いた。当初の懐疑的見解とは裏腹に、

この路線はアメリカで13番目に利用者の多い鉄道路線となり、アリゾナ州立大学の各キャンパス間の移動やフェニックス中心街への移動に利用されている。2009年までには、Central Avenue沿いの20世紀半ばの低層オフィスビル群があった場所に、一連のレストランが開業し、深刻な不況後の復活の兆しをいち早く見せ始めたのもアップタウンであった。

## 構想

Venue Projectの代表Lorenzo Perezはこの地域で生まれ育った。数ブロック先の高校に通い、最近Central AvenueにあるレストランWinsdorを足掛かりに、小売店舗開発ビジネスを興したところであった。Beef Eatersの廃業からすでに4年経ちどん底にあった2010年、この建物をなんとか救済できないかという期待をもって、市の職員がPerezとそのビジネスパートナーであるJon KitchellをWelbornに引き合わせた。彼らはオーナーに会って物件を視察し、幾つかのアイデアを出すことに同意した。

きしむ建物のドアを開くと、PerezとKitchellは息をのんだ。「まるで時間が止まったみたいだった。テーブルにはテーブルクロスがかかり、壁にはまだイギリスの古い盾が飾ってあった」WelbornはPerezとKitchellをコンサルタントとして迎え入れた。建築図書とエンジニアリング評価をもとに建物の現状を把握し、地元住民に対する説明会を開いてビジョンボードを作成し、地元の窓口になるよう依頼した。

門を出たところで、近隣住民が話しかけてきて、建物にまつわる昔の思い出話をした。この場所は、Perez曰く「フェニックスの中央部での生活や遺産について物語る何かを創るには理想的であった。この建物はかつてのBeef Eatersが担った役割、つまり食事を囲んで人々が集う場所をもう一度よみがえらせることができる」ことが、明らかとなった。すぐ近くには急成長するレストラン街が、400m圏内には路面電車の停留所が2か所あった。さらに説明会でのご手ごたえから、地元のファンが根強く残っていることも明らかであった。

しかし、同時に数々の問題を抱えていた。建物の老朽化が進み、屋根は雨漏りしている。また不況



Camelback Road側から見たギザギザ屋根。



Changing Handsの店内にある可動式建具と視界の広い売り場スペースが Southern Railのパティオと連結する車寄せ。柔軟性を最大限に活かす。

時代に大量に発生した差押え物件が空き家となり、不法侵入による破壊活動、窃盗、不法占拠が横行していた。建物内を仕切っている多くの壁を撤去し、自然光を取り込むよう、大掛かりな取り壊し作業が必要であった。Central Avenueから西へ3ブロックの場所にあるが、街の富裕層はおおむね道路の東側に住んでいる。Perezによると、規模も必要以上に大きすぎた。「今日、レストランのちょうど良い広さはだいたい232~325m<sup>2</sup>。残りの部分をどう活用するかが問題だった。」

地元説明会で得られた意見も漠然とした内容だった。人々は小売店舗とその他の商業用途の施設というアイデアを歓迎した。さらに人が気軽に集まっておしゃべりができるようなスペースがあればいいとの意見も出たが、一般人通りの多い場所ではないため、実現は困難と思われた。アイデアとしては魅力的だが、Perezにはどうしてもこのプロジェクトがうまくいくとは思えなかった。そこで、Welbornは物件を210万米ドルで再び売り出した。

1年後、PerezとKitchellが1940年代の古い商業用物件をWindsorレストランへ改装するプロジェクトのプレゼンを行っていた時のことであった。聴衆の中にCindy Dachの姿があった。大学生の多い町Tempeで1974年創業の書店Changing Handsを経営するオーナーのひとりであった。プレゼンが終るとPerezとKitchellに近づいてきて、あるアイデアを口にした。Changing Handsは2号店の場所を長年探してきたが、彼らのスタイルが気に入ったため、フェニックス中心部で見つけるのに協力してほしいとのことだった。アイデアは

約465m<sup>2</sup>のフロアに書籍やギフトの販売スペース、ビールやワイン、コーヒーバーと軽食コーナー、書店が開催する年間300件以上に上るイベントのためのスペース、そして近隣のクリエイティブな活動を紹介できるスペースを設けるといったものであった。興味深い古い建物にこれらの機能を収容し、パレー（Tempeを含む）全域から客がイベントへ足を運べるよう路面電車の沿線が望ましい。欲をいえば、中心街の賃貸料高騰によりTempeへの移転を余儀なくされた過去があるため、2号店については所有権を手にしたと考えていた。

ミッドタウンの市中央図書館前の土地を逃したばかりであったKitchellに素晴らしいアイデアが浮かんだ。「象徴的な書店を、あの象徴的なBeef Eatersの建物に開くという、あまりにも逆説的なアイデアにすっかり夢中になってしまった」確かにCentral Avenueから西側にあるという偏見のため、その可能性を理解するためには乗り越えなければならない課題があった。それでも、書店のアイデアはVenue Projectが思い描いていたコンセプトに完全に合致していた。KitchellはWelbornのもとに赴き、Beef Eatersの物件購入を申し出た。交渉の末、大幅な値下げで取得することに成功した。

次のステップは、プロジェクトを補うアンカーテナントになるレストランを見つけることであった。PerezとDachは、地元レストラン業界の知り合いに声をかけ、Beef Eatersに出品するアイデアに興味を示すシェフを探した。シェフのJustin Beckettと妻のMichelle、ビジネスパートナーのScott StephensとKatie Stephensを下見に連れ

て来た時、彼らは何の約束もしないという立場であったが、Perez曰く「一歩足を踏み入れた瞬間、彼らの表情に手ごたえを感じることができた」VenueとChanging Handsでさらに構想を膨らます会合を重ねていった。そのうちSouthern Railレストランも企画に加わった。こうして2つのアンカーテナントと共同所有者が決まり、The Newtonプロジェクトが動き出した。

## 開発チーム

Perezが開発業がもたらす機会に最初に興味を持ったのは、大学で建築を学んでいる頃であった。当時、印刷会社で働いていたが、取引先のKitchell Contractorsでインターンとして働くことになった。Sam Kitchellが1950年に創業したこの会社は、その後全米有数の建設会社に成長した。Kitchell最大の顧客のひとつに、総合計画都市開発企業のDMBがあった。PerezがDBMIに携わる中で、プロジェクトにおける「クリエイティブな部分を最終的にコントロールするのは開発者である」ことに気づいた。

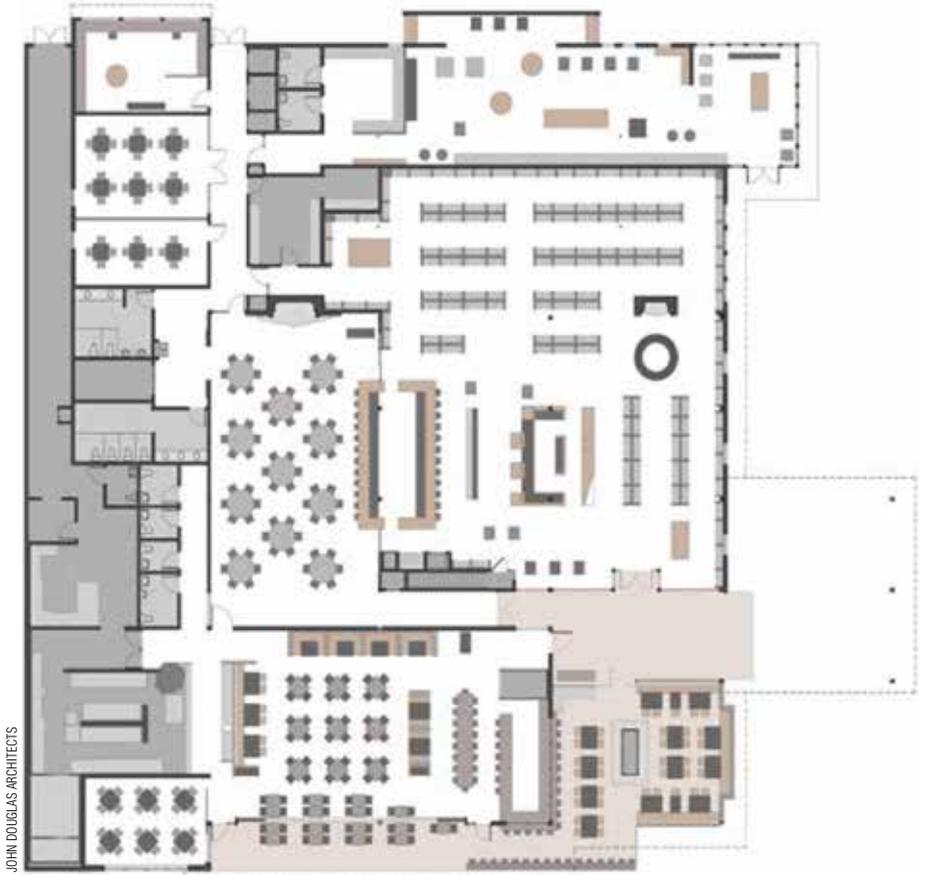
その後Perezは将来のキャリアに役立つと信じて、建築事務所から設計事務所、カスタムメイドの住宅・商業施設建設プロジェクトのマネジメント、大規模なスタジアム建設まで、業界内の様々な仕事に就いた。数年後、建設ブームのなかPerezはKitchellに戻り、Samの息子Jon Kitchellとともに、社内にデザイン性の高いカスタム住宅とホスピタリティプロジェクトに特化した新しい部門を立ち上げた。この新部門は勢いのある住宅市場に後押しされ、瞬間に年収6,500万米ドルのビジネス

に成長した。Perezは、インフィル型の住宅プロジェクトに個人的に投資することにした。「当時の若さでこうした稀に見るクリエイティブな仕事に出会い、設計を通して価値を生み出すことに大きなチャンスが潜んでいるということを知ったのは、本当に幸運だった」とPerezは語る。

2006年、Perezはブティックホテルを経営するWestroc HospitalityのScott Lyonとともに、あるホテルの再開発に携わっていた。当時を振り返ってPerezは言う。あるときLyonが彼に向かって「君のような多才な人間が自分のような人間の下で働くのはもったいない」と言い、Lyonは、フェニックスメトロポリタン地区の地域モールのほとんどの開発を手掛けた父親のRusty Lyonに相談した。40年にわたり数々の市場サイクルを経験してきたベテランのLyonがPerezにした助言は、地元の不動産市場は、根本的な部分で深刻な状況にあり、そのどん底にあるときに新たな事業を始めるには最も好機であるということだった。つまり、イノベーションの機会は豊富にあり、モチベーションも高まるというのだ。

この時の会話が「自分の進むべき道をはっきり照らしてくれた」とPerezは回想する。幼い子供2人を抱え、安定した職を離れることに躊躇はあったが、Perezは既存の建物をクリエイティブに生まれ変わらせることで「創造、刺激、貢献」を目指す会社を企画し、30ページにわたる事業計画書を作成した。この事業計画を、親友で仕事仲間でもあるJon Kitchellに見せたところ、彼は驚くほど賛同し、最終的にはVenue Projectの共同創業者となった。

案の定、PerezとJon KitchellがKitchell Custom Homesから独立した2007年末、フェニックスの不動産市場は急落した。PerezとKitchellは2008年の大半を金融機関や投資家を回り、彼らのビジョンの説明に終始した。しかし前向きな反応は得られなかった。彼らのプロジェクト第1号は、友人や家族からの出資金が頼りだった。特にその時は、「最初の一歩となるプロジェクトを実現することが何より困難だった」とPerezは言う。「ひとつ何かができる、相手も自分たちが主張している内容をはっきりと理解できるようになり、それからスムーズに事が進む」



The Newtonの1階部分平面図Southern Railは底辺沿いに、Changing Handsは中央右手に、First DraftとThe Commonsは建物中央部に、そしてSouthwest Gardenerが右上の部分に位置する。



Southern Railは、Beef Eatersのブース席部分を取り込んでいる。

「ちょっと頭がどうかしているんじゃないかと思われることもあったが、それでも話を聞いてくれて協力しようという人と巡り会えたのは幸運だった」とPerezは言う。その人物とは、Alliance Community Bankの行員Steve Curleyである。彼がある日Perezに電話をかけてきた。「勤めていた銀行が破綻した。今は新しい銀行に勤めている。確か、君は何か新しい事業を始めようとしていたと思うが、進展があれば連絡してほしい」とのことであった。その後Venue ProjectはAlliance Community Bankと5件の取引を行っている。

## 設計と建設

The Newtonは、20×23mの角地に建つ幅12.5m、奥行き約14mのほぼ正方形の建物である。南側を交通量の多いCamelback Roadが走り、東側がそれほど交通量の多くないNorth Third Avenueとなっている。Beef EatersのCamelback Road側には細長い前庭があり、North Third Avenue側には駐車場内に車寄せがある。駐車場は建物北側にそってのびる通路沿いに広がり、建物は西側の区画境界線まで続く。

建物の再設計は、単に空間を個別のテナント用に4分割するという単純なものではなかった。むしろ、人が集まる場を作るという意味では、テナント間、異なる事業主の間、建物と戶外スペースとの間に異なる設計上の優先事項を考慮してコネクションを創出することが求められた。Perezはこれを、建物内を「移動することに発見のある景色」づくりと呼んだ。建築家John Douglasが指摘するとおり、設計の発展過程で「最初からテナントが積極的に関与していた。設計に大人数が関与することで、建築の視点から最大の課題となったが、プロセス面では最大の利点となった。このことで開発全体が個性的なものとなった。この建物には、多くの人にとってそれぞれの思い入れが何層にも重なって込められている」

Camelback Roadに面して建物全面に沿ったレストランのスペースは、その大半がかつて前庭だったスペースを活用して立てた新築部分である。前方向に拡張することで、建物の特徴であるギザギザ屋根の形が道路側から見えやすくなるとともに、車の交通量の多い幅広い道路を目の前

にして、歩行者がより安心して利用できるための改善ともなる。レストランを前面におくことで、「電車の乗客に対して「ここに人の集まる場所がある」ということをアピールできる」とPerezは言う。また、それにより規模の大きすぎるかつての厨房の様々な設備を解体することなく、建物の窓も何もない壁に沿って、新しい厨房を新築することも可能となった。かつてBeef Eatersの時代に屋外ラウンジが設けられていた表の角には屋根付きの patio と屋外用暖炉およびバーが設けられ、正面の一段高い patio には(パラソルと日よけ用シェード付きの)簡易テーブルが並び、Phoenix New Times紙のレビューでは、鉄骨がところどころに見え、古い木材を使った内装が、黒革張りの半円型コーナーテーブルやシャンデリアなどBeef Eaters時代のビンテージものと相まって「古き良き時代とスチームパンクの融合」と、その内装の美しさを称賛している。かつてJay Newtonがフロントオフィスとして使っていた一角は、住宅サイズの個室ダイニングルームとなっている。

書店は、かつてレストランの客席およびバーであったスペースをほぼ占めている。表通りからは離れているものの、建物の敷地内駐車場側の大部分が、店頭スペースとなっている。ミニマリストでオープンなレイアウトが、かつて店内のセンター

ピースであった暖炉を際立たせている。暖炉は子供向けの書籍コーナーの入口にあたり、読み聞かせができるスペースとなっている。書店の書庫および搬入エリアは建物の内部側にあり、そのそばに会議室が設けられている。オフィスと飲料倉庫は、掘り下げて1フロアの高さのある地下階となったかつてのワインセラーを改装したものである。(当初の計画では中二階と指定していたが、それにより失われる販売スペースを考慮するとコストが割高であることが判明した。) 店内の建具の多くは、閉店したBarnes & Nobleから拾い出したもので、塗装し直しキャスト付きにすることで、イベントの際にも柔軟に対応できるようにした。外に出て表の車寄せの屋根の下には、Beef Eatersの壊れた看板が、入口のコンクリート製通路にはめ込まれている。

広さ175m<sup>2</sup>の元宴会場はThe Commonsとなり、風車の中心に位置する。幅広い暖炉と二つのシャンデリアはBeef Eatersから持ってきたもので、現在は天井窓とガラス戸に囲まれ、現代的な書店とレストランをつなぐスペースとなっている。長方形のFirst Draft Book Barに面した壁は完全に取り払われ、イベント開催時には開口部の全長にわたり取り付けられた窓を下げることで、空間を仕切ることができる。(バーは、Beef Eatersの屋外にあった柵を再利用したレッドウッドを内装に



カジュアルなイベント開催時のThe Commons。First Draftのバー側の窓は解放している。



入口通路にはめ込まれているBeef Eatersのロゴ。



Southern Railのバーでは、屋内席と屋外席を用意している。

用いている。) 反対側の角には窓と扉があり、レストランの忙しい厨房の様子がうかがえる。イベントがない時間帯は、書店のバーに隣接する、人々の憩いの場として利用される。

ガーデニング&ホーム用品ブティックSouthwest Gardenerは、元厨房のあった建物奥の壁沿いに位置する。横手の駐車場からアクセスできるサンルームのような入口があり、鮮やかな色彩の装飾で光り輝いている。The Commonsからガラス張りの廊下を進むと、小さな会議室2室とオフィスがある。会議室はそれぞれ約28m<sup>2</sup>と53m<sup>2</sup>で、間はスライド式の壁で仕切られており、壁を外せば80席分の空間となり、作家を招いての講演などに最適である。

Perez曰く、内部改装は「玉ねぎを剥くような」プロセスであった。Venue Projectのチームが2010年に建築図書や実現可能性評価を行っていたにもかかわらず、この古い建物からは予想しなかった状況が次々と明らかになり、解体作業が完了した後に設計変更をすることとなった。なかには成り行き上加えられた驚くようなものもあった。裏手の倉庫を解体した際には、3か所で駐車場用コンクリートスラブが出土した。最終的に、建物は構造枠を残してすべて取り壊され、タバコの臭いが染みついている屋根は、新しいものに取り換えられた。かつての厨房では、屋根のトラスに1970年代の大嵐がもたらした構造上の損傷があったが、それも修理せず覆い隠されただけであった。屋根を解体修理したことにより、計画的に天窓を取り入れることができ、薄暗い内部に明るさを取り込むことができた。

## 建築許可プロセス

サイトのあるゾーンはC-2で、公共交通機関利用の条件付き中級商業指定地区である。最初に提案したプロジェクトの用途はほぼ既存の地区指定に沿ったものであったが、屋外での飲食だけが若干問題となった。市長や市役所職員などが、このプロジェクトが潜在的人気と変化をもたらす力を秘めていることを認め、積極的に助言、支援を与えつつ、プロジェクトを導いた。Perez曰く「市長室やそのチームに直接かけあうことができ、彼らが道を開いてくれた」のである。

そうした協力の一例として、Beef Eatersを記念する古い看板を蘇らせる段階の一件がある。この看板はCamelback Roadのランドマーク的存在であり、その高さは建物の高さに匹敵する。この看板を再び立てるにあたり、調査員がその施工をなかなか許可しない状況であった。そこで市長室に電話を1本入れ、その状況が打開されたのだ。

## 開発資金の調達

The Newtonにコミュニティを創るというPerezとKitchellのビジョンは、彼らの資金調達にも表れている。テナントは単に賃料を支払うだけの入居者ではなく、共に投資し、開発し、管理し、コミュニティの基盤をつくり出している。

建物の取得価格は公表価額の210万米ドルから大幅に値下げされ110万米ドルであった。Venue Projectが2012年の中頃、最初に提示したのは現金で90万米ドルで、融資金融機関とショートセール交渉を必要とする額であった。このオファーは一旦受け入れられたが、レストランとの交渉に時間がかかり、その交渉期間延長を金融機関が認めなかったため、最終的に商談が成立しなかった。数か月後、レストランとの交渉がまとまり、さらに値を下げた85万米ドルの価格で再びオファーしたところ、交渉の末2013年初頭に交渉成立となった。

The Newtonの総開発費は350万ドルで、そのうち70万米ドルが資本金、280万米ドルが借入金である。

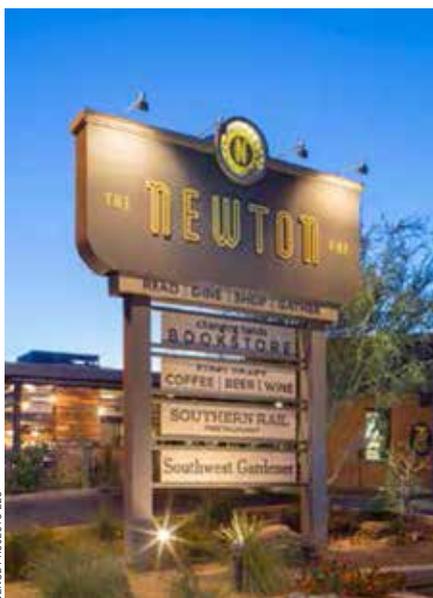
**エクイティ:** The Newtonの主なテナントは、同時に共同開発者であり共同出資者でもある。The Project LLCはリスクが低くなるほど額面が高くなる、3レベルの資本制度を設けている。Venue Investmentsは資本の40%にあたる20万米ドルを出資している。LLCの経営者であり、その借入金の全面的な保証人でもある。書店とレストランのオーナーらは、(会社としてではなく)個人としてそれぞれ資本の20%である15万米ドルを投資している。彼らには制限付きの会社運営権限と責任が与えられている。建築家DouglasとKitchellの妹がそれぞれ10万ドルずつ出資し、債務不履行の事態になっても影響をうけない受動的所有権10%を保有している。

Perez曰く、この形は「理にかなっている。出資者が皆コミットしていることを(融資会社に対し)示すためだ。しかし同業者の中には、頭がどうかしていると懐疑的なものもあった。」テナントを共同所有者にするということは、賃貸料の交渉の際には「よりバランス感覚をもって、相手に対し共感的な姿勢が求められる」とPerezは言う。賃貸料の内訳は、最初3年間増額する基本賃料と、売上に対する歩合である。賃貸は、テナントが企業として対等の立場で履行する取引である。

「Venue Projectがこの話を持ち掛けてきた時、すぐに乗っていた」とDouglasは語る。「彼らが私に、パートナーにならないかと切り出したとき、私の反応は、パートナーにならないなんてありえないというものだった。それまでそんな返事をしたことなどなかったが。」Douglasの事務所はVenue Projectが手掛けた再開発物件の中にあり、またKitchellの会社とは数十年にわたり取引があった。

Changing Handsの顧客らはこの拡張について非常に前向きで、書店がクラウドファンディングのサイトIndiegogoで建設費への出資を募集した際には、大成功であった。このキャンペーンで、2013年の休暇シーズン中に、見返りをTシャツやトートバッグとして9万ドルの寄付金が集まった。

**シニア債務:** コミュニティ銀行であるAlliance Bankは、柔軟性のある条件で第1位先取特権付きの建設ローンとして160万米ドルを融資した。条件とは、最初の3年間は利息分みの返済、続いて20年の返済期間、前倒し返済の違反金なしというものである。Venue Projectの過去の実績は評価が高く、Perez曰く、「Alliance Bankは(この取引に)前向きで、一定の額までは融資の用意がある」とのことだった。建設を開始する前に、その間を埋めるメザニンローンを取り付ける必要があった。



新調されたモニュメント型看板。



Changing Handsでは建具類は目立たないデザインで、色鮮やかな商品を引き立て、絵本のようなのである。



VENUE PROJECTS LLC

古い暖炉がChanging Handsのおもちゃや子供向けの本を置くコーナーの目玉となっている。

**ジュニア債務：**最初の融資がスムーズに取り付けられたのと同様に、2番目のローンもとんとん拍子に運んだ。Perezがパネルトークに参加していた時、もう一人のパネルが云うには、彼女が最近立ち上げた新しい投資ファンドの広告塔にThe Newtonがうってつけだというのだ。聞けば、Local Initiatives Support Corporation (LISC) とRaza Development Fund (National Council of La Razaと提携するコミュニティ開発金融機関)が最近2,000万米ドルの基金を立上げ(その後2015年には新たに3,000万米ドルが追加された)、バレー・メトロ地区の路面電車沿線における資産価値のある開発プロジェクトに対しつなぎの融資の提供を行っているという。

LISCが提供する融資は、非常に柔軟であった。1年が経過し、プロジェクトとしては予想の数値を

達成していたが、運転キャッシュフローは依然として余裕がなく、LISCは当初の借入金の増額を提案した。長期融資が、両方のローン契約に必要な額を割り込んでしまった時には、LISCはプロジェクトとの関りを維持するため、第2のローンとして177,000米ドルの借換えを行った。

その他に外部の投資家から40万米ドルの借入と10万ドルの株式投資による資金投入があり、2013年プロジェクトが借入交渉に走り回る間にかさんできた建設コストの超過分を補うことができた。

### 運営とマーケティング

プロジェクト物件は、Venue Projectとアンカーテナント2者で構成される委員会が運営する。日々の経営はVenue Projectが担い、パートナーとは

月1回の会合で、戦略からプログラムや問題、ソーシャルメディア、アウトリーチ、そして資金繰りなどの重大な決定事項、さらにコミュニティに影響を及ぼす可能性のある様々な事項を討議する。「当初の想定よりも手がかかる」とPerezは言う。「しかし、これをいかに運営していくかという課題に対して、経験に基づいたフィードバックが得られる。」

**イベント事業：**Changing HandsとSouthwest Gardenerが頻繁にイベントを企画しているとはいえ、人が集う場所、つまりThe Commonsと2室の小会議室の予約状況は、現状まだ空きがある。このスペースを視察に来たイベントプランナーがPerezに伝えた所見は、小規模グループ(10名から180名)の、普段はあまり魅力的でないホテルの宴会場などを利用するようなイベントのニーズに応えられるということであった。その後In-house eventsがThe Newtonの第5のテナントとなった：Venue Projectが専属のイベントマネージャを雇用し、常駐勤務させるとともに、所有者グループが調度類、視聴覚機器を購入、音響設備もアップグレードした。すると、大学主催の作家による講演からピンテーゼタイプライターの即売会まで、文芸に関するイベントが数多く開かれるようになり、さらには社外商談やコンサート、そしてコミュニティグループや組合の会合などにも使われるようになった。また予想外の展開として、結婚式の会場として、特に再婚や同性婚のカップルに人気のスポットとなった。

First Draftが飲み物と軽食を、レストランが食事のケータリングを請け負い、小会議室には厨房の裏手の通路に出られる扉がある。イベント事業はこうして好スタートを切った。Perezの目標は、この事業が公共スペースの維持管理費を賄い、小売店舗のテナントに公共エリア維持費の負担をかけないようにすることである。イベントは、The Newtonとテナントのマーケティングツールともなっている。「イベントの数が多いほど、足を運ぶ人の数も増えている」とPerezは言う。「認知度を高め、訪れるきっかけを作るうえでこの上ない役割を担っている。」

## リース賃貸と実績

アンカーテナント2社の契約を取り付け、残る問題は建物後方の角のスペースをどう活用するかという点であった。当時はまだ目新しいコンセプトであったシェアオフィスが、最適に思えた。日中は施設内の共用スペースも利用でき、また公共交通機関が利用しやすい立地で、レストランや既存のオフィス街、住宅街も近い。Livelyhoodというスタートアップ企業と基本合意書が交わされたが、家庭の事情ということで後に撤回となった。

建設中には、商業ブローカーが次々と現場を見に来たが、その意図は単なる興味本位か自社物件リストの足しにしようとする程度のものであった。Perezは「小売店舗施設としてのルール破りとなる」が、それでもニーズが存在することを認識していた。Perezがかつて声をかけていた小売業者Southwest Gardenerが、移転先を探しているかもしれないという情報が耳に入り、Perezはさっそくコンタクトをとった。

「最初彼らは少し懐疑的だった」とPerezは言う。「彼らにとって、時期的に決断に迫られていた。現行の賃貸契約は満期となり、廃業も考えていたほどだった。しかしパートナーシップは大切にしていた。顧客の多くは北セントラル地区の住民で、なにより重要なのは、彼らが多くのイベントを行っているということだった。」その内容は、手芸教室、ガーデニングのワークショップ、蚤の市や植物セールなどである。The Newtonに移転すれば、そうした教室も屋内で行うことができ、新たな客層を呼び込めることになる。

最終的に、オフィステナントも1件決まった：二人組の弁護士で、ストラテジー・リーダーシップのコンサル会社を立ち上げたというChristofolo Schermer LLCである。彼らはChanging Handsのアドバイザーとしてこのプロジェクトに何度か足を運び、すっかりここが気に入ってしまった。特に、数ブロック先の何の特徴もないオフィスビルに借りている自分たちの事務所とは比べ物にならないほどだ。それで、奥の角にある会議室1室が、彼らの新しい事務所となった。

プロジェクトは内部財政目標を達成していたが、生命保険会社を相手に長期資金への転換をする



VENUE PROJECTS, LLC

会議室2室は合体させ、作家の講演などのイベント会場ともなる。



PANTON CHUNG

Southwest Gardenerでは、カラフルな家庭用、ガーデニング用品を販売している。

際に、問題が生じた。評価が想定よりも低かったのだ。その原因の一部はおそらく、Central Avenueから西側にあるという立地に対する根強い偏見と思われる。挙げられた類似物件が、価値の低いWest Valley郊外のショッピングセンターであり、東へ数ブロックにある、より密集したトレンド的な地域の都会的物件ではなかったのだ。加えて、徐々に賃料を上げていく取決めのため、初年度の収益が帳簿上よく見えなかったことも挙げられる。The Newtonのテナントのように地元の個人小売事業者が、事業実績や顧客ベースの実証となったとしても、不動産鑑定士にとっては、彼らは「信用対象のテナント」ではないので、彼ら

の価値は勘案されない。

こうした問題はVenue Projectにとって、実質的な打撃を与えるものではなかった。Venue Projectは物件を維持するつもりであり、その上LISCから好条件の第2の融資を獲得したからだ。しかし、Perezにとってこの評価が示すのは、大きな意味での「社会が望むものと金融システムが資金を融通する対象との間の乖離。慣行的な机上の投資を行わなかったことを逆にとらわれている」のである。

「コミュニティ銀行や独立事業者らは、地主側につくだろう」とPerezは続ける。「彼らは、財政的にも感情的にも、失うものが多いということが

わかっているから。」一方、いわゆる信用対象のテナントは、躊躇なく撤退し、空のスペースを残していくことにもためらいを感じないだろう。大手銀行やローンシンジケート、不動産開発業者などは、手掛けるボリュームが大きいだけに、ユニークで活気のある場所づくりにじっくりと時間をかけることが出来ないのだ。

## 所見および得られた教訓

**価値を見極める：**「The Newtonの取得が決まった時、Kitchellと私はすぐさま、東側に隣接する空き地も取得すべきだと主張した」とDouglasは言う。「素晴らしい環境を創り上げた途端に、道向かいに誰かが小切手換金店を開いたりするのではないかと心配した」のだという。その土地は現在、予備駐車場として使用されているが、最終的には広域的な地区開発計画に統合される予定だ。

Venue Projectは、The Newtonの続きとして、西側に隣接する2棟のオープンギャラリー20世紀半ばのモダン建築オフィスビルを取得した。このオフィスビルは、エリア内にあるクリエイティブなオフィススペースの確かな需要に応えるための絶好の機会である。オフィスの利用パターンと、会議室や食事スペースの需要は、既存施設の用途を相互に補うものである。加えて飲食オプション、そして近隣の20世紀半ばのモダン建築遺産を紹介する壁画やギャラリーなど芸術関連の用途も計画した。区画内には年代物のホテル1軒のほか、中庭付きアパートメントビルが数多くあり、一定客層を超えたマーケティングの機会を増やすことが可能である。

テナントを出資者の仲間に入れることで、彼らが協力して創出したこの場所の価値に対し、彼らにも経済的恩恵が行き届くようにできる。さらに、彼らがこのプロジェクトの成功のために努力する大義名分にもなる。

**隣合せであること：**「ここでは、美術品を解説するようにテナントを紹介する」とPerezは言う。特に小売業にとりイベントや体験、「第三の場所」などあらゆる人口層に訴えかけるものが重要となる今の時代ならではである。家族連れ、年金生活者、独身者や学生など、The Newtonに幅広い層の人やイベントが姿を見せていることについては、



VENUE PROJECTS, LLC

First Draftが書店に溶け込んでいる。

Perezは満足している。将来的には、さらに飲食施設を増やし、こうした隣合せの環境をより向上させるとPerezは言う。The Newtonにおいてさえも、1軒の大きなレストランより、2軒の小さめのレストランが、互いに補い合うようなメニューを提供する形の方が、より成功していたかもしれない。

**酒類の提供：**イベント会場は、First Draftの運営する、酒類を提供する施設の一部である。当初は、酒類販売許可はビールとワインに限られており、対象顧客層がある程度限られていた。一方、レストランの方は限定のないバーが備わっている。この2会場の境界線を明確にする必要があり、夕方にはThe Commonsに開くレストランの扉を施錠しなければならなかった。そうすることで、それぞれビジネス間の人の移動、客層の交流の機会が抑制される。

対照的に、Venue Projectの最近のプロジェクトでは、単一の経営者が単一の販売許可をもって運営するため、客は施設内をより自由に動き回ることができる。ただし、こうした親会社的な販売許可体制は、他の事業者にも責任問題が拡大するという潜在的懸念も生じる。

**駐車：**The Newtonで開催する大規模イベントは、時には遠方から多くの来場者呼び込むこともあり、小規模な敷地内駐車場はすぐに満車になってしまう。満車の駐車場を見ると、イベント開催中は来場を避けようとする客も出てくるだろうが、実際The Commonsが満席でもレストランには空席がある場合もある。この状況への対策として、

The Newtonではソーシャルメディア上でイベントの広報の際には、来場者に公共交通機関の利用を促している。またイベント開催中は、駐車場の係員を雇用し、道向かいの駐車場も含め到着する車の整理を行っている。(Venue Projectが所有するThird Avenueの道向かいにある臨時駐車場に加え、Camelback Roadの向かいには公共交通機関が所有するパークアンドライド用駐車場がある。)

隣接する土地を活用して補完的に拡張することで、特にThe Newtonの繁忙期である夕方や週末などに、駐車スペースを拡大できるだけでなく、The Newtonへ徒歩あるいは公共交通機関を利用しての来場がより便利となる。

**適応性：**クリエイティブな都市型開発プロジェクトは、ユニークな特徴を持つことが多く、「その運営のあり方を本当に理解するには、何年かつきあっていく必要がある」とPerezは言う。そのひとつのカギとなるのが、新しいアイデアに耳を傾け、変化に対してオープンであることである。オフィスから小売店舗へ、そして会議室からオフィスへと用途が変遷したが、これは第三者からの意見をきっかけに実行し、成功した例である。

The Newtonが立証したもうひとつの点は、フェニックスのように歴史の浅い都市でさえ、保存するに値するストーリーや建物、伝統などがあり、努力と創造性をもって、新たなニーズに応えられる形に生まれ変わらせることができるということである。

## プロジェクト情報

### 開発スケジュール

Beef Eatersレストラン開業	1961年
Beef Eaters廃業	2006年
市がVenue Projectを売り手に紹介	2010年 5月
Venue Projectが資産売却コンサルタントとなる	2010年
物件を210万米ドルで売り出し	2010年
Venue ProjectがPecha Kuchaイベントで再利用についてプレゼンテーション	2011年
書店がVenue Projectに合併事業を打診	2011年
Venue Projectが物件所有者に構想を伝える	2011年
物件のショートセール交渉	2012年
当初90万米ドルのオファーを出すも、取り下げ	2012年
第2回オファーとして85万米ドルを提示	2012年
取得完了	2013年
解体許可、撤去許可発行	2013年
40万米ドルのつなぎ融資のクロージング	2013年
工事、入札、バリューエンジニアリング、デット調達	2013年
建設ローンのクロージング	2013年
レストランおよび書店の開業	2014年 6月
最後のテナントの開業	2014年 10月

### 総建築面積

用途	総建築面積
オフィス	28.9m <sup>2</sup>
商業施設	1,285.5m <sup>2</sup>
会議室／イベント会場	258.6m <sup>2</sup>
サービスエリア	154.9m <sup>2</sup>
<b>総建築面積</b>	<b>1,727.9m<sup>2</sup></b>
駐車スペース	67台分

### オフィス部分に関する情報

オフィスの総賃貸可能床面積	28.9m <sup>2</sup>
賃貸済総賃貸可能面積の割合	100%
<b>オフィスの主なテナント</b>	<b>総賃貸可能面積</b>
Christofolo Schermer LLC	28.9m <sup>2</sup>

### 小売店舗部分に関する情報

小売店舗リース用総賃貸可能面積	100%	
<b>主な小売テナント</b>	<b>小売タイプ</b>	<b>総賃貸面積</b>
Changing Hands/First Draft	書店およびバー	563.54m <sup>2</sup>
Southern Rail	レストラン	499.7m <sup>2</sup>
The Commons	会議施設	258.6m <sup>2</sup>
Southwest Gardener	ガーデニング&家庭用品店	222.2m <sup>2</sup>

## プロジェクト情報

### 開発費用に関する情報

用地取得費用	850,000米ドル
ハードコスト	2,220,354米ドル
ソフトコスト	192,250米ドル
準備開発費用	13,250米ドル
財務費用	109,193米ドル
開発者手数料	67,451米ドル
予備費	60,752米ドル
<b>総開発費用</b>	<b>3,513,250米ドル</b>
1平方フィート*当たりの総開発費	207米ドル

\*1平方フィート=約0.09m<sup>2</sup>

### 資金源

#### 借入資金源

上位先取特権 (Alliance Bank)	1,612,500米ドル
劣後先取特権 (LISC)	787,500米ドル
個人借入資金	400,000米ドル
<b>借入資金合計</b>	<b>2,800,000米ドル</b>

#### エクイティ資金源

Venue Investments LLC	200,000米ドル
共同出資者1(書店)	150,000米ドル
共同出資者1(レストラン)	150,000米ドル
共同出資者1(建築家)	100,000米ドル
共同出資者4(友人、親族)	100,000米ドル
<b>エクイティ資金合計</b>	<b>700,000米ドル</b>



## アーバンランド・インスティテュートについて

責任ある土地利用と、世界中で繁栄するコミュニティの創造と維持においてリーダーシップを発揮することを使命としている。

1936年に設立され、現在、あらゆる土地利用と開発分野の専門家38,000名超が所属している。開発業者、建築業者、財産所有者、投資家、建築家、プランナー、政府関係者、不動産仲介業者、鑑定士、弁護士、エンジニア、金融業者、学者、学生が会員に名を連ねている。

ULIは以下にコミットしている。

- 不動産および土地利用政策の各分野からリーダーが集結し、ベストプラクティスを交換し、地域社会のニーズに対応
  - メンタリング、対話、問題解決を通じて、会員の垣根を越えた連携を推進
  - 都市化、保全、再生、土地利用、資本形成、サステナブル開発等の課題を検証
  - 建築環境および自然環境の独自性を尊重する設計プラクティス
  - 教育、応用研究、出版、電子媒体を通じて知識を共有
- および
- 現在および将来の課題に対処するローカルな実践と助言の取り組みの多様なグローバルネットワークを維持

バトリックL.フィリップス、グローバル最高経営責任者

このケーススタディへの資金提供：



## ULIケーススタディ

ULIケーススタディプログラムは、不動産と都市開発における革新的なアプローチとベストプラクティスを紹介している。各ケーススタディは、開発プロジェクトについて学んだアイデア、計画、プロセス、パフォーマンス、および教訓に関する詳細な情報を提供する。各ケーススタディには、プロジェクトの事実、タイムライン、財務データ、用地計画、写真、案内図、オンラインビデオが含まれている。新しいULIケーススタディプログラムは、1971年に開始されたプログラムを復活させたものである。詳細については、ULIケーススタディWebサイト [casestudies.uli.org](http://casestudies.uli.org) をご覧ください。

**Jeanne Myerson**  
Chief Executive Officer, Americas

**Kathleen B. Carey**  
President and CEO, ULI Foundation

**Dean Schwanke**  
Senior Vice President  
Case Studies and Publications

**Payton Chung**  
Director  
Case Studies and Publications  
Principal Author

**James A. Mulligan**  
Senior Editor

**Joanne Platt, Publications Professionals LLC**  
Manuscript Editor

**Betsy Van Buskirk**  
Creative Director

**Anne Morgan**  
Graphic Design

**Elizabeth Herrgott, Feast Studios**  
Videography

© 2016 Urban Land Institute  
1025 Thomas Jefferson Street, NW  
Suite 500 West  
Washington, DC 20007-5201