

出國報告（出國類別：考察）

後疫情時代臺日租賃住宅服務業因應措施與發展趨勢

服務機關：國土管理署

姓名職稱：朱科長瑞玲

王科員嘉瑩

派赴國家／地區：日本東京

出國日期：112年8月6日至112年8月10日

報告日期：112年10月19日

摘要

本署推動社會住宅包租代管計畫，係利用民間房屋，由政府或行政法人委託租賃住宅服務業者進行包租代管服務，協助一定所得以下或經濟社會弱勢者居住，同時促進租賃住宅服務業發展。日本租賃住宅服務業發展成熟，在已邁入超高齡社會及近年疫情肆虐的時空環境下，日本企業及相關單位如何因應，是本次參訪重點。

本次參訪發現活用資訊科技、建立數據資料庫並加以可視化，供後續決策使用，是後疫情時代下提升業務執行及內部治理效率的策略；因應超高齡社會及對相關經濟社會弱勢的居住協助，政府部門(住宅及社政部門)、民間社福團體及租賃住宅管理業者之間若建立有效的聯繫溝通及資訊交換，可提早瞭解弱勢房客需求，並及早因應或事前預防；在政府提供居住協助方面，細緻化補助類型及內容，引導房東將房屋出租給弱勢族群，此類助推(nudge)策略，為決策者(房東)部署了決策環境並引導決策者做出促進社會整體利益的抉擇，此種政策制定思考方式，值得仿效。

目次

壹、 目的.....	4
貳、 過程.....	4
參、 心得及建議.....	17
肆、 附錄：參訪相關照片.....	19

壹、目的

本署辦理社會住宅包租代管計畫，係結合租賃住宅服務業並利用民間住宅做社會住宅使用，提供一定所得以下或經濟社會弱勢民眾租屋協助，同時促進臺灣租賃住宅市場健全發展，為政府當前重要政策。日本民間租賃住宅事務委由租賃住宅服務業辦理行之有年，並已形成穩定成熟之產業，提供多樣化租賃服務(如保證人制度、由行政法人代管租賃住宅、長者租賃、與租賃事務相關之緊急應變及教育訓練中心等)，值得借鏡。

本案由國家住宅及都市更新中心(下稱國家住都中心)受日本宅都集團株式會社(TAKUTO)邀請，由本部花敬群政務次長兼任國家住都中心代理董事長率隊本部地政司及本署，於 112 年 8 月 6 日至 10 日赴日本東京，與日本租賃住宅服務相關產業代表、中央行政法人及全國性團體組織交流，參訪日本租賃住宅服務業現況及瞭解相關法令制度，探討後疫情時代租賃住宅服務業之發展趨勢，作為後續政策精進之借鏡，並期促進社會住宅業務執行成效及臺日相關單位長期合作關係。

貳、過程

一、本案參訪行程如下表 1

表 1. 112 年 8 月 6 日至 10 日參訪行程

日期	行程
112/8/6 (日)	臺灣桃園－日本東京
112/8/7 (一)	上午：參訪スマサポ株式会社 (SUMASAPO 公司) 下午：參訪獨立行政法人都市再生機構(Urban Renaissance Agency, 簡稱 UR)
112/8/8 (二)	上午：參訪日本ハウズイング株式会社(NIHON HOUSING)(日本 住房株式會社)(東京都) 下午：參訪日本東急住宅リース本社(東急住宅租賃株式會社)

日期	行程
112/8/9 (三)	上午：參訪公益財團法人日本賃貸住宅管理協會 下午：參訪宅都集團株式會社(TAKUTO 集團)
112/8/10 (四)	日本東京－臺灣桃園

二、本案同團參訪人員：本部花敬群政務次長兼任國家住都中心代理董事長、地政司王成機司長、廖慶安科長、呂宛竹科員、國土管理署朱瑞玲科長(參訪時職稱為專員兼辦課長)、王嘉瑩科員(參訪時職稱為課員)、國家住都中心資產管理部曾淑英主任、資產管理部廖雪妃副主任、總管理室江尚書組長、國立臺北大學不動產與城鄉環境學系彭建文教授、臺北市租賃住宅服務商業同業公會陳柏勳理事長、新北市租賃住宅服務商業同業公會朱大川理事長、桃園市租賃住宅服務商業同業公會劉貞君理事長、臺中市租賃住宅服務商業同業公會鄭俊杰理事長、臺南市租賃住宅服務商業同業公會楊松芳理事長、高雄市租賃住宅服務商業同業公會林培生理事長、兆基管理顧問股份有限公司李建成董事長、兆基管理顧問股份有限公司林佑任總經理。

三、參訪單位及交流情形

(一)SUMASAPO 公司

1. SUMASAPO 公司於西元 2012 年成立，為宅都(TAKUTO)控股公司之租賃保證公司；後於 2019 年獨立，業務為利用資訊科技(Information Technology, 簡稱 IT)進行產品開發，因應社會脈動提供服務。
2. SUMASAPO 公司主要提供的服務項目：對客戶提供租賃住宅帶看、租賃生活相關服務、租賃保證服務、開發入住者 APP “totonono”，並進行客戶滿意度調查。整體而言，該公司服務項目與智慧管理高度連結，藉此提高管理效率及兼顧安全性(例如智慧化的鑰匙保管)，並同步提高公司營利。
3. 租賃保證服務運作模式
 - (1) 日本租賃保證契約習俗：租金按時繳交為房東出租住宅之首要關注，日本存在定約時須有連帶保證人的習俗(依該公

司說明，約有 85%的房東要求房客應有連帶保證人)。連帶保證人通常為承租人之親屬(父母為主)，簽訂租賃契約時，房東亦會向承租人預收保證金費用(約 3 個月租金)，用以預防拖欠租金風險。此習俗產生承租人因無法要求親屬作為連帶保證人、或是無法支付高額保證金等情形而無法入住之困境。

(2) 民間租賃保證公司成立：為解決上述困境，日本約 20 年前開始興起民間租賃保證公司成立，以公司為連帶保證人來化解問題，帶動租賃住宅市場的復甦，並協助低收入者租屋。

(3) 租賃保證公司服務模式：

i、由承租人與保證公司定約保證範圍及上限，承租人簽訂租賃契約時即無需向房東繳交保證金費用，該費用係由保證公司繳交予房東。承租人則繳交保費予保證公司。依該公司說明，保費通常為每月租金之 50%至 100%。保證契約為一年契約，並於每年自動更新時向承租人另外收取 1 萬至 2 萬日圓之更新保證費。亦有不更新保證契約的情形，惟此情形下，除了初次向承租人收取的保證費用外，每月承租人還須支付月租金之 1~2.5%保證費。

ii、保證範圍及金額上限依日本民法之契約自由原則，由定約雙方自行議定，無特殊法律規範。惟保證公司會視承租人信用情形訂定費率。常見的保證範圍如拖欠租金相關費用(含房租、管理費、固定水費等)、變動費¹、遺留物品清理費用、返還租屋訴訟費用、恢復原狀費用、提前解約違約金、解約後到返還租屋期間之相當租金損害賠償金。金額上限通常為 24 個月之租金費用。

iii、保證類型分有「事故報告型」及「收租代理型」：

¹ 依據該公司參訪資料，變動費係指：有些租賃物件無法各戶單獨與自來水公司簽訂供水契約，若屬整棟物件與自來水公司簽訂供水契約，則物件擁有者(不動產管理公司)會在水表抄表後向各承租人收取水費。

a.事故報告型：由房東主動瞭解承租人繳租情形，當發生拖欠租金(事故發生)時，房東會將此情形向保證公司報告，由保證公司向承租人催繳。保證公司同時與房東協議代位支付租金日，承租人若遲於該日仍未繳租，則由保證公司代為支付給房東。

b.收租代理型：由保證公司代理房東收取租金等帳款，公司透過銀行轉帳向承租人請求給付租金。此種方式可立即由公司透過信託帳戶或收款代理公司(銀行業)補足承租人帳戶餘額不足的部分，匯款給房東，一方面保障房東每月穩定收租，另一方面亦可避免造成保證公司之資金壓力。

4. App totono 功能介紹

- (1) 租賃管理公司日常業務以處理客訴為主，在承租人習慣以電話或書面紙本提出訴求，且因疫情導致居家辦公等在宅時間拉長的情形下，投訴狀況更為頻繁，致使公司處理事務及回復效率低落。有鑑於此，因應資訊科技進展及後疫情時代來臨，該公司研發出線上辦理租賃管理服務的 app 據以因應。
- (2) totono 主要功能為「公佈欄」、「常見問答整理」、「線上客服」、「受理室內檢查、解約等各種申請」、「提供有利承租人的服務資訊」。綜言之，透過系統性的分流服務，並整理常見問答，可讓公司管理人員依職責一目瞭然承租人的相關需求，並讓承租人增加主動解決簡易問題之可能性，據以過濾公司處理客訴的性質及排列優先性。在提供有利承租人的服務資訊方面，則是建立數據庫掌握承租人相關資訊並加以運用。例如掌握承租人因結婚而需要從單身套房搬遷至空間更大的住房或買房需求，或因應季節交替而產生清潔空調的需求，則可提供該承租人相關資訊，達到承租人與公司互利互惠的雙贏局面。
- (3) 值得注意的是，或許因 app 的使用讓承租人進行客訴變得

更為簡便，從而增加了客訴相關的業務量，但從管理角度而言，這是必經的過程；當客訴累積達一定程度，公司亦得掌握常見的客訴類型加以整理，再回饋給承租人，長遠而言仍可達到效率的優勢。

(二)都市再生機構(UR)

1. UR 性質與我國國家住都中心相似，惟依目前辦理情形，租賃住宅協助的對象有別。在性質方面，國家住都中心係依國家住宅及都市更新中心設置條例之規定設立，以獨立角色協助政府辦理都市更新事業之整合及投資、擔任都市更新事業實施者、社會住宅及都市更新不動產之管理及營運、經本部指示辦理社會住宅及都市更新業務等工作，以達成政府社會住宅及都市更新政策中，公私有資產再利用、都市機能活化、改善居住環境及提升公共利益等目標。UR 則是日本國土交通省管轄之獨立行政法人，主要任務為以兼顧公共利益(例如處理人口老化衍生之問題)及追求企業經濟效益為前提，辦理都市再生、租賃住宅管理(管理戶數約 70 萬戶)及災後振興及重建。
2. 在租賃住宅協助的對象方面，相較國家住都中心主要以興辦社會住宅，協助一定所得以下或社會經濟弱勢者居住，UR 所提供的租賃住宅入住對象為都市中的中等收入族群，至於低收入族群則是另外由公營住宅相關單位支援。另外，隨其住宅政策之演進，從早期(1945 年左右)著眼解決住房短缺問題、1975 年從確保住房數量到提高品質、2000 年、2006 年對市場機能、資產存量的重視，直至今日著眼超高齡社會及豐富居住生活面向。UR 也在其管理的租賃住宅社區致力於創造不同世代都能持續安居、充滿活力、安全舒適的環境。
3. 本次參訪社區「Nouvelle 赤羽台」：
 - (1) 依據參訪資料，赤羽台集合住宅社區為 1958 年被賣出給日本住宅公團的舊陸軍軍服總工廠遺址，並從 1960 年開始建設，在約 18.5 公頃的土地上建造了 55 棟 3,337 戶的住宅，成為東京 23 區內第一個超過 1,000 戶的大型集合住宅社區。而後基於建築老舊、耐震問題及地點位置特性，

為了建立靠近都心且能多世代交流的住宅區，並打造一個向地區開放良好環境的城鎮，在 2000 年開始了重建工作。

- (2) 為了實現 UR 創造不同世代都能持續安居、充滿活力、安全舒適環境的目標，該社區充分利用當地資源進行整合，例如與東洋大學合作，該大學的福祉學系於 2021 年搬遷至此，致力打造安心生活的提案，如提供空間與人力(學生)辦理小學生放學後安置場所、親子育兒中心、街道清掃活動、長照預防講座、失智症咖啡廳、利用電動滑板車協助行動不便者購物等等。並組織定期關心長者服務的生活輔導顧問團隊，以及在重建過程中保留具有歷史價值的星型住宅。

(三)NIHON HOUSING 日本住房株式會社(東京都)

1. 日本住房株式會社於 1958 年成立，係以清潔服務起家。該公司目前服務範圍有 4 大類，分別為(1)社區住宅管理事業(含事務管理服務、警衛與管理員派駐服務、清潔服務、建築設備管理服務)、(2)大樓管理事業(含警衛與管理員派駐服務、清潔服務、建築設備管理服務、資產管理服務)、(3)房地產管理事業(物業前期規劃服務、代租代管服務服務、綜合物業管理服務、包租包售服務、房屋買賣仲介服務)，以及(4)修繕工程(大規模修繕工程、各種建築健檢、診斷、日常維修、長期修繕計劃、資金規劃、各種裝修、改建)。
2. 該公司特點為沒有特定的母公司(如開發商)，故無直接可得的管理現場。故須由公司以經驗實績積極開發業務。經過多年業務經驗累積，該公司強調現場第一，即公司管理人員每月定期巡視現場，交換訊息和指導業務及培訓、並透過公司直接雇傭，提高管理員的服務意識。由於公司為清潔服務起家，在此方面更提供細緻服務，例如會依照建築材質的不同而使用不同的清潔劑或清潔方式。另外，提供由專業人員組成的後勤綜合服務團隊，每年對建築物及設備進行 1 次免費檢查，並向管理工會報告，做成紀錄，以便與過去的紀錄比較，並製作長期修繕計畫書，透過長期修繕計畫和瞭解維修費用，可確認目前的維修

儲備基金是否合理，以及每 10 至 15 年進行 1 次大規模修繕工程，整體提升社區住宅的資產價值。

3. 本次參訪研修中心及緊急應變中心工作現場：

- (1) 研修中心：該中心陳列了各式清潔用品及打掃用具，並製作不同材質的清潔方式說明、陳列排水系統模型，讓研修人員一目了然內部運作、設置管理室等模擬空間，還有其他消防、電器、門禁管制等等，讓研修人員瞭解現場工作環境。整體而言，研修中心細緻模擬管理現場及提供詳盡的後勤資訊，讓管理人員充分瞭解工作項目及實務演練機會，以因應管理現場各種狀況。
- (2) 緊急應變中心：提供全年無休無間段的監視體制，為緊急事態發生做足準備。除了立即的事故排除外，也會建立維護記錄(數據、照片等)，依據相關資料來回饋給緊急事態發生時的處理建議和指示。另外，提供所管理的房屋 24 小時免費緊急電話服務，讓住戶即時尋求協助。

(四)日本東急住宅租賃株式會社

1. 該公司於 2014 年成立，為東急不動產控股集團之五大公司之一，主要業務為租賃經營、海外投資家服務、建物管理業務、裝修工程業務、資產諮詢業務，管理戶數規模達 13.1 萬戶。
2. 該公司強調以最先進的技術及豐富的租賃管理專業知識相輔相成，打造智能的生活方式，提供適合城市稀有地段的高品質租賃住宅。
3. 因應後疫情時代下的工作型態轉為居家辦公或在公司以外地點辦公，該公司在裝修及租賃管理業務上加以考量，例如，在個別住宅單元中擴大居住空間、將休息和用餐的空間加以區隔；在住宅大樓內增加公共的辦公場地；引進高速網際網路即免費使用網路服務，讓居家辦公的便利性大為提升。另外，因應疫情避免接觸的環境，也提供了人臉辨識、智慧電子鎖等無須觸碰按鈕的智慧服務；在租約簽訂的部分，該公司架設網站，讓承租人可線上填寫承租申請書，解決入居者的繁瑣手續，並有電子簽約服務，將租賃契約電子化，無須面對面即可簽約，退

租時也可於線上填寫退租申請。

4. 本次參訪管理的租賃住宅大樓「竹芝 Residence Tower」：依據該大樓網頁介紹²，該大樓以「時尚生活型態」為概念，提供合租住宅(Shared House)(小坪數)、一般住宅(中等坪數)、高級公寓(高樓層大坪數，視野佳)三種居住型態。因應疫情，住戶出入時無需碰觸任何按鈕，使用臉部辨識、智慧電子鎖即可。此外，還可以透過 app 查看家電和衛浴操作、用電量可視化、安裝多功能燈，透過 app 即可操縱空調、照明和音樂播放，打造舒適生活品質。另外，透過 app 可瞭解公共空間使用狀況(公共區域擁塞情況視覺化)，以利享受各種便利服務。大樓內並備有裝設智慧鏡的健身房，提供多種線上鍛鍊課程、東急手創館監製的「DIY LOUNGE」等公共設施與服務，滿足住戶的興趣、娛樂和工作需求，另外還有公共的工作空間、娛樂空間(配置撞球桌)、圖書室、日式房間(可飲食聚會的空間)，打造充實居家生活時間。
5. 此外，該公司也致力落實聯合國永續發展目標(Sustainable Development Goals，簡稱 SDGs)，在管理案場引進「DOCOMO 共享單車」，提供電動腳踏車共享租借服務；另引進「指定放置點交貨系統」，運用智慧型手機開鎖功能，讓送貨員投遞貨物時，不會因住宅大樓大門自動門鎖功能而無法投遞，使再投遞率的降低，減少二氧化碳排出，彰顯企業不僅為國人提供優質服務，更進一步做為全球公民的典範。

(五)公益財團法人日本賃貸住宅管理協會(日管協)

1. 日管協是由全國租賃管理公司與關聯公司組成，性質類似我國中華民國租賃住宅服務商業同業公會全國聯合會，旨在優化和發展租賃管理業。其會員數共 2,310 家，總管理戶數為 850 萬戶，占全國委託管理戶數之 72%³。主要工作項目為賃貸管理研究(如編制文書表格，為會員制定業務自我檢核表，並依照依法

² 資料來源：東京 PORTCITY 竹芝 Residence Tower 介紹頁面 <https://tokyo-portcity-takeshiba.jp/facility/#facility-6>。查詢日期：112 年 8 月 21 日。

³ 依據參訪資料，國土交通省《賃貸住宅市場情況調查》中，日本民間總租賃戶數為 1,468 萬戶。其中透過委託管理的戶數為 1,174 萬戶、房東自主管理戶數為 294 萬戶。

規定必須遵守、會員應遵守，及建議遵守等 3 類製作管理工項，並加以製作網站檢核、法律改革的對應、糾紛處理研究、管理方法和促進入住措施的研究)、培訓計畫(為會員公司舉辦研討會、辦理租賃管理專業資格認證、為房東舉辦研討會)、消費者服務項目(房東及房客的諮詢服務、存款擔保制度運作、促進事前租金總預算的明示、外國人入住對應)及企業間的交流組織(組織包租管理公司、租金義務擔保人、公司住房中介服務提供者及推廣 IT 技術的事業者，促使其相互交流)等。

2. 因 2021 年 6 月日本《租賃住房管理業法》施行，租賃住房管理業從原本的自願登記制度轉變為法律規定登記制度。開展業務需要一定的能力和要求，並由政府認可的管理承包商依法進行適當的管理，從而提高社會地位。本次日管協也特別介紹了本法內容：

(1) 本法推動背景：隨著選擇租房者增加、單身家庭和外國居民增加，整體而言租賃住房的需求日益增加。近年房東老齡化、繼承遺產的繼承人一肩多職化、管理內容的複雜化，選擇將房屋管理委託給管理公司的房東開始變多、選擇包租方式的人也增加。隨著管理公司的介入，導致管理公司與房東、住戶的糾紛頻繁發生，對包租方式契約條例的誤解而導致的糾紛最為頻繁，從而成為社會問題。另外因疫情的影響，在家工作情形變多，在家的時間變多，租賃問題也變多。

(2) 本法兩大重點：

i、為確保房東和包租管理公司之間的包租契約適當性，規定公司進行推銷和簽訂契約時，禁止不當推銷、簽訂契約前公司須將重要事項加以說明，並將契約書交予對方。倘有違規，則暫停業務，並科以罰金，確保執法有效性。

ii、創設管理公司登錄制度：規定管理戶數超過 200 戶之觀禮公司必須向國土交通大臣遞交登錄申請(200 戶規模是考量小規模公司辦理登錄將增加其營運成本，

影響管理業務，故先以 200 戶為下限)；不遞交登錄申請卻提供管理業務者，處 1 年以下有期徒刑，或科以 100 萬日圓以下的罰金。每一事務所至少有 1 人擔任業務管理者(具賃貸不動產經營管理士資格)；管理公司須以書面明示業務內容和實施方法，並交予房東且進行說明；管理的租金等與自有財產等分開管理；對房東定期會辦管理的實施情況。有違規者，須改善或停止相關業務或科以相關罰金。

3. 日管協也提供了日本住宅安全網制度介紹資料，有關日本政府對於社會經濟弱勢的居住協助制度：

- (1) 本制度是鼓勵民間房東將私有空屋提供給低收入者、受災戶、高齡者、障礙者、育有兒童者或其他地方政府認定之弱勢對象居住。
- (2) 登錄的房屋在構造、設備、面積及其他租賃條件等方面設有基準，例如構造方面須符合消防法、建築基準法等，且耐震性應符合相關標準。設備方面則須配備廚房、衛浴等。居住面積亦依照建築施工年份的不同而定有不同標準。其他方面則是房東不得當限制入住條件，如歧視性地限制入住對象，或所設立的條件僅限少數人。租金行情則不能與周邊同類房屋的租金失衡。
- (3) 在登錄方式，其費用為免費，並可線上作業。線上作業無須用印，而是於系統上輸入申請資訊、書面誓言並上傳相關資料(如耐震性證明、平面圖等)。經過政府指定的登錄機關(在東京都為公益財團法人東京都防災・建築まちづくりセンター)審核後即會將房屋出租資訊公布在官方網站上，並以電子方式告知審核通知。若有資訊變更需求，亦是透過網路作業。房屋可登錄為 2 種：「專用住宅」及「登錄住宅」，並依照此 2 種類別給予不同的經濟支援(費用補助)。

i、專用住宅：住房僅提供給經濟社會弱勢。是類住宅補貼協助較多。

- ii、登錄住宅：不拒絕經濟社會弱勢的住房（故非屬經濟社會弱勢者也可入住）。是類住宅補貼協助較少。
- (4) 針對專用住宅的補助：
- i、改修費補助：由國家或區市町村補助房東進行改修，如無障礙設施、耐震改修、設備改善、特別針對有兒童的家庭改造、監控設備安裝、通訊空間改造、節能措施改造、居住支援協議會認為必要的改造。補助額度為改造費用的一定成數，並針對不同的改修項目設有不同的補助上限。且接受國家補助的房屋，其租金應低於公共住宅的同等金額；接受區市町村補助的房屋，其租金不得與附近類似住房的租金失衡。
 - ii、降低租金的補助：補助房東以低於周遭行情之租金出租所造成的租金差額，補助後房東無租金損失，房客則以較低的租金承租。適用承租人為低收入者。該房屋租金在補助前不得與附近類似住房的租金失衡；補助後則不低於公共住宅租金。補助額度由區市町村決定(國家補助上限為每月 2 萬日圓、國家與地方補助合計不超過每月 8 萬日圓)。補助期間為管理開始之 10 年內(但若國家總補助額未超過 240 萬日圓，則區市町村可決定補助超過 10 年)。入住方式為公開招募，或以抽籤等其他公正方式辦理。且不得向房客提出不合理的要求(如繳交超過 3 個月的租金保證金、權利金、酬金等)。
 - iii、降低租金債務保證金的補助：補助登錄租金債務保證公司、居住支援法人及保險公司，提供其以較低的保證金向房客索取費用之差額。補助後上開單位無保證金損失、房客也可以支付較低的保證金。補助的項目為租金債務保證金、孤獨死及遺留物等保險費。適用房客屬低收入者。補貼金額由市町村決定(國家補助上限為每戶 3 萬日圓)。降價前的保證金應處適當水準。補助期間為入住期間。且不得要求房客另外提供保證

人。

- iv、東京都本身另外提供改修費補助及登錄協助補助。登錄協助補助係指不動產經營者成功鼓勵房東將空置房屋登記為專用住宅，則提供房東和經營者各 5 萬日圓的獎勵。該房屋必須登錄為提供老年人、障礙者、有兒童的家庭和低收入者居住。必須為空屋/空房。維持「專用住宅」10 年(但經過 2 年後，在某些條件下可以更改為「登錄住宅」)。
- (5) 針對登錄住宅的補助：僅有少額短期保險費補助、改修費融資等。
- (6) 2023 年東京都提供新的補助：由於住宅安全網制度包含由居住支援法人轉租給房客或協助房客辦理承租事宜以及承租後的生活支援⁴，為確保轉租物件新穎並辦理房客入住後的生活支援業務，東京都補助是類法人相關活動補助，包含轉租物件的相關費用、管理營運費、居住支援相關活動費。其中，房屋應登記為專用住宅。
- (7) 協助房客的資源，除了經政府認定的居住支援法人以外，房客入住過程中(包含前端房屋供給到入住後的日常生活、社會生活諮詢及支援)，尚有由不動產相關團體(如建築業者、租賃管理業者)、居住支援團體(如居住支援法人、社會福利法人等)及地方政府(住宅部門及社會福利部門)等 3 類團體組成居住支援協議會，提供房客相關租賃資訊及居住期間的關懷服務。值得一提的是，在居住支援協議會指引手冊中⁵，建議成員的溝通方式，與其定期召開大型會議耗時且無法坦率表達意見或建議，可以從日常業務接觸的對象中，面對面地建立小型網絡，反而更能有效促進業

⁴ 團體要成為居住支援法人，須提交計畫書供政府審認，且經認定後，每年提交計畫書及年度報告書。其型態多樣，包含社會福祉法人、公司、一般社團法人等。居住支援可能僅為該團體的其中一項業務。居住支援法人可能承租住宅，以轉租給經濟社會弱勢、做為房客的租金債務保證人，並提供生活支援服務，如關懷訪視、照護工作、透過監控系統支援、緊急聯繫人代理服務、住宅改修等。東京都指定的居住支援法人一覽表及如何成為居住支援法人，可參閱：https://www.juutakuseisaku.metro.tokyo.lg.jp/juutaku_seisaku/kyojushien.html。查詢日期：112 年 8 月 21 日。

⁵ 本手冊可參見：<https://www.mlit.go.jp/common/001403142.pdf>。查詢日期：112 年 8 月 21 日。

務推動。另外，也不要擔心組織協議會後發現待決事項變多而加重工作量，因為及早發現，即可及早預防及治療，避免事發時突然措手不及，也可以提早協助房客生活重建及增強其獨立性。

(六)宅都集團株式會社(TAKUTO 集團)

1. 該集團於 1998 年成立，以租賃仲介及不動產管理、開發及再生業務為主，目前管理戶數約 3.2 萬戶。在新冠疫情期間，善加運用 IT 技術，使得管理戶數逐年增長(第 1 天參訪的 SUMASAPO 公司即為自該集團獨立的公司)。本次參訪著重強調集團的數位轉型，整理如下表 2：

表 2. 宅都集團數位轉型前後比較

內容	4 年前	現在(數位轉型後)
遠端工作對應	桌上型電腦、室內電話	筆記型電腦、停用市內電話，改為手機接聽
通訊工具	LINE、Chatwork(雲端會議室 app)	Teams ZOOM App(視訊會議 app)
文件發送	傳真、電子郵件	各種系統輔助
輸入工作	較多二次輸入工作	流程自動化(Robotic Process Automation，簡稱 RPA)輸入形式
公司內部共享數據	Excel	Kintone(資料可視化，雲端資料庫，管理簡便)
入住申請	傳真	網頁申請
物件資料發送	-	網頁

資料來源：參訪資料整理。

2. 整體而言，經過數位轉型後，工時縮短(每人工時減少 247 小時；一年加班費減少 550 萬日圓、派遣人力聘用支出減少)、效能提升，事務處理即時、成本降低(數位轉型所節省的人力、物力及辦公空間租用成本多於數位轉型相關開發成本)、全員資訊共享，

並致力於實現 SDGs 目標。

參、心得及建議

本次參訪的單位包含民間私人公司、行政法人都市再生機構及公益財團法人日本賃貸住宅管理協會。在私人公司方面，可以看到公司在後疫情下活用 IT 應用，將疫情從阻力化為助力，激發出靈活的公司治理技術，降低公司成本，同時優化客戶服務，並致力於 SDGs 目標達成，克盡全球公民義務，值得我國借鏡。在行政法人都市再生機構方面，該機構在執行社區住宅租賃管理業務的同時，著重與周遭其他資源的結合，並擔當起政府與民間中間人的角色，協助解決日本邁入超高齡社會衍生的相關社會議題，值得我國學習。在公益財團法人日本賃貸住宅管理協會方面，著重租賃產業相關精進研究及優化產業素質，建立指引手冊等標準作業流程，值得我國參考。另外，在政府提供居住協助方面，細緻化補助類型及內容，並定義不同類型的住宅(專用住宅、登錄住宅)提供不同的補助，引導房東選擇供做專用住宅的意願提升，保障經濟社會弱勢居住；此類助推(nudge)策略，部署了決策者(房東)的決策環境，引導決策者往提升社會整體利益的方向做出選擇，此類政策制定思考方式值得仿效。

本案建議有以下 3 點：

- (一) **持續辦理交流參訪活動**：日本租賃住宅管理業行之有年且發展成熟，並已進入超高齡社會。在租賃住宅管理業務如何順應超高齡社會結合住宅協助資源，提供給經濟社會弱勢者，有許多值得我國借鏡之處。爰建議未來持續辦理相關交流參訪活動，面對面取得第一手及更細緻的資訊，做為未來政策制定參考。
- (二) **將租賃管理相關業務建立數據資料庫並將之可視化**：日本私人公司運用數據資料庫的建立及可視化，讓管理者一目瞭然並加以記錄，用於後續回饋給管理相關業務使用。社會住宅包租代管計畫等租賃管理相關業務推動時亦可將相關租賃資訊建立數據資料庫，並進一步以可視化的方式活用資料訊息，可供後續回饋政策滾動檢討使用。
- (三) **對經濟社會弱勢者的居住協助業務，可加強與社政單位、社會福利單位及租賃業者之間的聯繫**：有鑑經濟社會弱勢在資訊取得及生活支援方面皆較一般民眾更需要幫助，借鏡日本居住支援協議會的成員組成，

可加強政府住宅部門與社政部門、民間社會福利團體及租賃住宅服務業者之間的聯繫；聯繫方式可由日常業務接觸或面對面的接觸開始建立，逐步形成互信互惠的社會網絡，實質滿足弱勢族群相關需求。

肆、附錄：參訪相關照片



圖 1 112.8.6 參訪團抵達日本東京



圖 2. 112.8.7 參訪 SUMASAPO 公司，與代表取締役 CEO 小田慎三合照



圖 3 112.8.7 參訪團與 SUMASAPO 公司交流



圖 4 112.8.7 參訪團與 SUMASAPO 公司交流



圖 5 112.8.7SUMASAPO 公司代表取締役 CEO 小田慎三與花政務次長合影

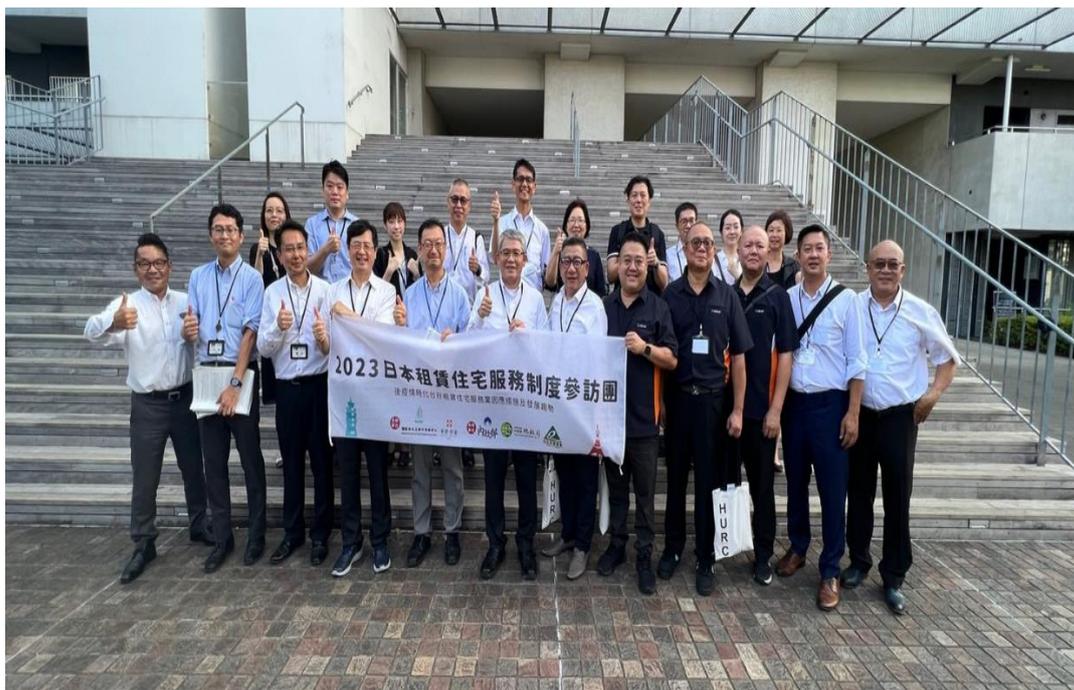


圖 6 112.8.7 與 UR 東日本賃貸住宅本部倉上卓也本部長合照



圖 7 112.8.7UR 帶領參訪 Nouvelle 赤羽台社區



圖 8 112.8.7 參訪團與 UR 交流



圖 9 112.8.7 參訪團與 UR 交流



圖 10 112.8.8 與 NIHON HOUSING 取締役專務執行役員 CFO & CIO 奧田実（東京都保全董事長）、執行役員經營企画部長新子真次郎合照



圖 11 112.8.8NIHON HOUSING 研修中心參訪(建築物不同材質的介紹)



圖 12 112.8.8 參訪團聆聽 NIHON HOUSING 研修中心和緊急應變中心介紹

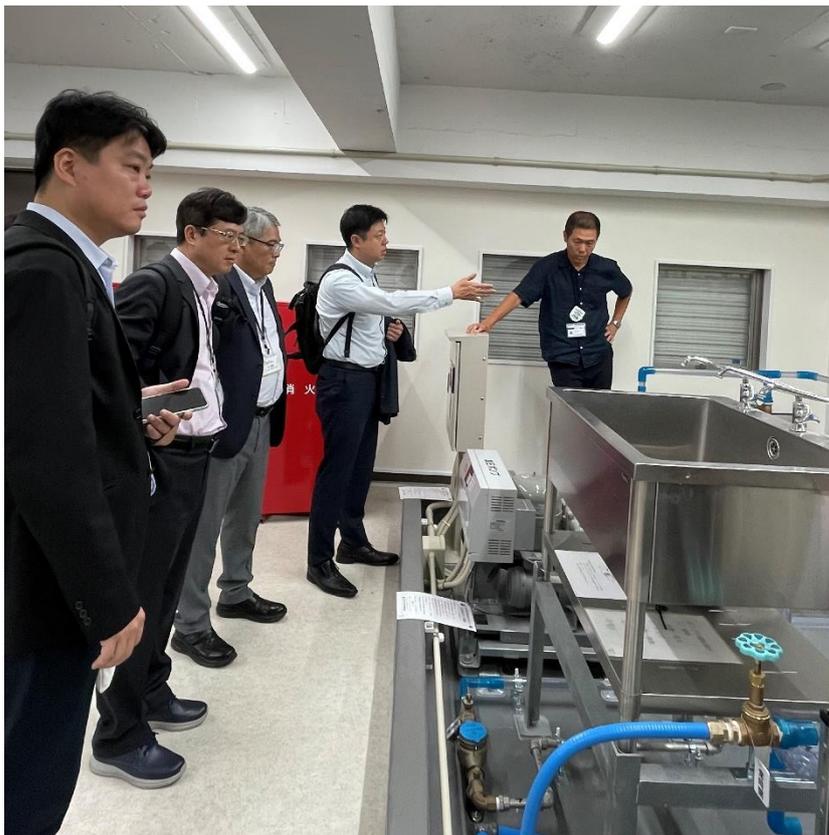


圖 13 112.8.8 參訪團聆聽 NIHON HOUSING 研修中心和緊急應變中心介紹



圖 14 112.8.8 參訪東急住宅租賃株式會社管理現場「竹芝 Residence Tower」合照



圖 15 112.8.8 參訪東急住宅租賃株式會社管理現場「竹芝 Residence Tower」公共空間



圖 16 112.8.9 參訪公益法人日本賃貸住宅管理協會成員提問交流



圖 17 112.8.9 聆聽宅都集團塩田大介執行役員簡報