

出國報告（出國類別：考察）

後疫情時代台日租賃住宅服務業
因應措施與發展趨勢
出國報告

服務機關：內政部

姓名職稱：花政務次長敬群

王司長成機

廖科長兼組長慶安

呂科員宛竹

派赴國家／地區：日本東京

出國日期：112年8月6日至8月10日

報告日期：112年11月2日

摘要

自 2018 年 6 月 27 日租賃住宅市場發展及管理條例施行，並建立租賃住宅專業服務制度以來，國內租賃住宅服務業逐漸發展成熟，且配合社會住宅包租代管政策之推動，對於落實居住正義、健全租賃住宅市場扮演重要協助角色，而日本租賃住宅服務制度尚有許多足資參考之處，適逢國家住宅及都市更新中心受日本宅都集團不動產株式會社 TAKUTO 邀請，爰由花政務次長率領國家住宅及都市更新中心、內政部地政司及內政部營建署租賃業務相關人員於 2023 年 8 月赴日本東京考察，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進行深度交流，共同研商雙方租賃住宅服務業現況及法令制度，探討後疫情時代租賃住宅服務業之最新發展趨勢，以期促進臺日相關單位長期合作關係。

本次參訪交流主要就產業發展方面、公會協助方面、及公宅管理方面進行考察，在產業發展方面，除拜會 SUMASAP0 保證公司，了解租金保證機制外，亦拜會東京都母公司 Nihon Housing、東急住宅 LEASE 株式會社、宅都集團不動產株式會社 TAKUTO，交流租賃住宅服務項目、疫後業務執行精進模式以及產業跨業整合之情形。於公會協助方面，拜會公益財團法人日本賃貸住宅管理協會（日管協），對於其推動之賃貸管理相關工作研究、培訓計劃、消費者服務項目、企業組織化及預存金擔保制度等進行交流。於公宅管理方面，拜會獨立行政法人都市再生機構（UR 賃貸住宅），就都市再生、跨世代共居、在地發展及提高集合住宅社區附加價值等議題進行交流。

本次交流發現，日本租賃住宅管理產業除藉由租金委託保證制度大幅降低出租人的租賃風險外，物業管理方面亦強化員工在職訓練，並建立 Call Center 機制回應客戶需求，另亦藉由產業垂直整合及多角化經營，以及充分應用資訊科技進行數位化轉型，提升服務效率，降低管理成本；加上日管協對於整體產業之管理，扮演相當重要之輔助角色，充分發揮產業自律的功能，非常值得國內租賃住宅服務業學習。依國內租賃住宅服務業發展現況觀之，為強化業者自律、減少租賃糾紛，以及應用資訊科技精進管理品質，參考本次交流之經驗，健全租賃住宅服務業公會功能、完善的保證或保險機制、資訊科技於租賃住宅服務業之加強應用，可做為我國後續精進專業服務制度之重點及努力方向。

目錄

摘要	i
目錄	ii
表目錄	iii
圖目錄	iv
壹、緣起與目的	1
貳、出國行程	2
參、參訪單位介紹	5
一、SUMASAPO 保證公司	5
二、獨立行政法人都市再生機構（UR 租賃住宅）	10
三、NIHON HOUSING（東京都）	16
四、日本東急住宅租賃株式會社	20
五、公益財團法人日本租賃住宅管理協會	25
六、宅都集團不動產株式會社 TAKUTO	33
肆、參訪心得與建議事項	38

表目錄

表 1. 後疫情時代日本租賃業的因應措施與發展趨勢參訪行程表	2
--------------------------------------	---

圖目錄

圖1. 參訪團成員於8/6由桃園機場抵達日本	4
圖2. SUMASAPO 公司代表取締役 CEO 小田慎三與參訪團成員團體照	8
圖3. SUMASAPO 公司代表取締役 CEO 小田慎三致歡迎詞	9
圖4. SUMASAPO 公司代表取締役 CEO 小田慎三與花政務次長合影	9
圖5. 山崎充弘擔任 SUMASAPO 公司租賃保證制度主講人	9
圖6. 花畑友香擔任 TOTONO 租客管理 APP 主講人	9
圖7. 地政司廖科長與住都中心廖副主任現場提問交流	9
圖8. UR 東日本賃貸住宅本部倉上卓也本部長與參訪團成員團體照	14
圖9. UR 東日本賃貸住宅本部倉上卓也本部長、ストック事業推進部の関本恒久 部長與花政務次長合影	14
圖10. 參訪團與 UR 代表成員進行提問交流	14
圖11. UR 赤羽台正在興建中之工地	15
圖12. 花政務次長率參訪團參觀赤羽台集合社區	15
圖13. 施工中之赤羽台集合社區住宅單元	15
圖14. 進入工地參訪均需配戴安全帽	15
圖15. 赤羽台集合社區興建完成之社區住宅單元	15
圖16. 赤羽台集合社區外觀與標示	15
圖17. NIHON HOUSING 取締役専務執行役員 CFO & CIO 奥田実（東京都保全董事 長）、執行役員経営企画部長新子真次郎與參訪團成員團體照	18
圖18. NIHON HOUSING 代表與參訪團交流	18
圖19. 東京都公司總部外觀	18
圖20. 奥田実董事長與花政務次長互贈禮物	19
圖21. 參訪團成員於 NIHON HOUSING 教育訓練中心參觀訓練設施—排水、給水	19
圖22. 參訪團成員於 NIHON HOUSING 教育訓練中心參觀訓練設施—清潔	19
圖23. 參訪團成員至 NIHON HOUSING 緊急應變中心 Call Center 參觀	19
圖24. 參訪團至東急集團管理標的 Tokyo Portcity Takeshiba Residence Tower 參訪並合影	22
圖25. 東急住宅租賃公司營業本部本部長田中雄太郎與花政務次長互贈禮物 .	22
圖26. Tokyo Portcity Takeshiba Residence Tower 外觀與標示	22
圖27. 營業本部本部長田中雄太郎（左三）與此次負責接待的成員	23
圖28. 參訪團參觀社區待出租之單元	23
圖29. 參訪團成員參觀社區公共空間—交誼廳	23

圖30. 社區公共空間一手作區	23
圖31. 參訪團成員參觀社區公共空間一手作區	24
圖32. 參訪團成員體驗社區公共設施－禪坐區	24
圖33. 參訪團成員參觀出租單元之智能化設備	24
圖34. 花政務次長體驗智能化設備操作	24
圖35. 公益財團法人日本賃貸住宅管理協會	30
圖36. 花政務次長、王司長、鄭俊杰理事長與宅都集團太田卓利社長共同參訪合影	30
圖37. 日管協辦公據點	30
圖38. 花政務次長、王司長、鄭俊杰理事長於日管協辦公據點與石河博史局長、王曉飛課長交流	30
圖39. 塩見紀昭會長與花政務次長、王司長、鄭俊杰理事長共同參訪合影 ...	31
圖40. 塩見紀昭會長致歡迎詞	31
圖41. 石河博史局長主講租賃住宅管理業的最新趨勢和未來	31
圖42. 參訪團成員認真聽取簡報	31
圖43. 地政司廖科長與營建署朱課長現場提問交流	32
圖44. 日管協設計之會員標章及貼紙	32
圖45. 參訪團成員與日管協交流互動	32
圖46. 參訪團成員與日管協成員大合照	32
圖47. TAKUTO 全方位服務示意圖	33
圖48. 宅都集團太田卓利社長致歡迎詞	36
圖49. 花政務次長與 TAKUTO 塩田大介執行役員互贈禮物	37
圖50. TAKUTO 塩田大介執行役員擔任主講人	37
圖51. 參訪團成員針對主講內容積極提問	37

壹、緣起與目的

國內「租賃住宅市場發展及管理條例」於 2018 年 6 月 27 日施行，分別就強化租賃雙方權利義務、建立包租代管專業服務制度、出租人將房屋交由專業經營可享租稅優惠、增加免費爭議調處管道及成立承租人（出租人）協會提供諮詢服務等從五大面向改善租賃住宅市場。有鑒於租賃住宅服務管理制度始初具雛型，為利施行後實務執行參考，並促進臺日官方及產業進行實務經驗進行交流，內政部前於 2018 年 8 月 19 至 23 日由內政部花政務次長敬群組團赴日本參訪，該次行程分為政府面、公會面及產業面三大面向，對於我國租賃住宅服務業具有相當高的參考價值，尤其是日本在健全公會制度及整合不動產業鍊之經營模式，相當值得我國發展租賃住宅管理制度之參考。

國內租賃住宅服務業在歷經 6 年的草創發展後，雖已成立全國聯合會及 19 個地方公會，且對於國內社會住宅包租代管業務之推動已具有相當不錯之經營績效，但對於積極培養租賃住宅管理人才、開發適合我國管理之租賃住宅管理系統、以及深化專業服務體系及跨業經營形成產業鏈，仍有待持續加強與日本租賃住宅產業之交流，學習與掌握其發展經驗與趨勢。此外，此段期間又面對新冠疫情的嚴重衝擊，租賃住宅市場也出現許多新的經營與管理議題亟待克服，故此次我國在新冠疫情趨緩之際，適逢國家住宅及都市更新中心受日本宅都集團株式會社 TAKUTO 邀請赴日本東京考察，爰藉由本次參訪日本相關產業與機構之機會，由花政務次長再度率領國家住宅及都市更新中心、內政部地政司及內政部營建署租賃業務相關人員，觀摩日本已發展成熟之法令制度及服務體系，並相互交流租賃住宅服務業之管理制度及發展經驗，對於我國租賃制度之建構、業者服務品質提升具有相當之助益，並可作為後續政策精進及革新之借鏡。

貳、出國行程

一、出國期間

自 2023 年 8 月 6 日至 2023 年 8 月 10 日止，共計 5 天。

二、參訪行程

表 1. 後疫情時代日本租賃業的因應措施與發展趨勢參訪行程表

日期	參訪地點	
	上午	下午
8/6 (日)	長榮 BR184 桃園/成田 08:00/12:25 (台灣桃園機場/日本東京成田機場)	
8/7 (一)	株式会社スマサポ (SUMASAPO 保證公司) 1. 接待單位：山崎充弘 2. 交流主題：房租保證公司的業務內容與優點	獨立行政法人都市再生機構 (UR 賃貸住宅) 1. 接待單位：東日本賃貸住宅本部/倉上卓也/本部長 2. 交流主題：日本社會住宅的管理介紹
8/8 (二)	日本ハウズイング株式会社 (NIHON HOUSING)(東京都) 1. 接待單位：小佐野社長 (或奧田実董事長主席) 2. 交流主題：緊急應變中心和教育訓練中心	日本東急住宅リース本社 (東急住宅租賃株式會社) 1. 接待單位：資產受託部/張雲定/主任 2. 交流主題：租賃管理的新式科技
8/9 (三)	公益財團法人 日本賃貸住宅管理協會 1. 接待單位：本部事務局/ 塩見紀昭/會長 2. 交流主題：疫情後租賃業界的變化與發展	宅都集團不動產株式會社 TAKUTO 1. 接待單位：株式会社 TAKUTO/ 太田卓利/代表取締役 2. 交流主題：租賃住宅管理的 know-how
8/10 (四)	長榮 BR183 成田/桃園 13:25/16:05 (日本東京成田機場/台灣桃園機場)	

三、參訪人員

參訪人數為 18 人，包括租賃住宅政策推動部門（國家住宅及都市更新中心、內政部地政司、內政部營建署）、民間企業團體（租賃住宅服務業公會及業者代表），以及關注租賃住宅政策之專家學者。

1. 花敬群 內政部 政務次長兼國家住都中心代理董事長
2. 王成機 內政部地政司 司長
3. 廖慶安 內政部地政司 科長兼組長
4. 呂宛竹 內政部地政司 不動產租賃小組科員
5. 朱瑞玲 內政部營建署土地組 課長
6. 王嘉瑩 內政部營建署土地組 課員
7. 曾淑英 國家住都中心資產管理部 主任
8. 廖雪妃 國家住都中心資產管理部 副主任
9. 江尚書 國家住都中心總管理室 組長
10. 彭建文 國立台北大學不動產與城鄉環境學系 教授
11. 陳柏勳 台北市租賃住宅服務商業同業公會 理事長
12. 朱大川 新北市租賃住宅服務商業同業公會 理事長
13. 劉貞君 桃園市租賃住宅服務商業同業公會 理事長
14. 鄭俊杰 台中市租賃住宅服務商業同業公會 理事長
15. 楊松芳 台南市租賃住宅服務商業同業公會 理事長
16. 林培生 高雄市租賃住宅服務商業同業公會 理事長
17. 李建成 兆基管理顧問股份有限公司 董事長
18. 林佑任 兆基管理顧問股份有限公司 總經理



圖 1. 參訪團成員於 8/6 由桃園機場抵達日本

參、參訪單位介紹

一、SUMASAPO 保證公司

(一)基本背景

日本租賃住宅市場習慣，承租租賃住宅必須有連帶保證人，且在簽訂租賃契約的同時也會跟承租人預收保證金（約 3 個月租金），用以預防拖欠租金的風險。然而，實際上經常會發生無人願意或無法擔任連帶保證人的問題，加上連帶保證人也可能因經濟能力不足而無法代墊租金的情形，為解決此問題，日本發展出專門為承租人擔保的租金保證制度及公司。

目前日本約有 200 家租金保證公司（其中部分公司兼營管理業務及租金保證業務），租金保證公司主要處理業務是承租人欠繳租金、或租約終止後所產生的修繕費用糾紛處理問題，多數租金保證公司代為賠償的上限約為 24 個月租金。承租人需繳納月租金 50~100%之費用予保證公司，簽訂保證契約期限為一年，契約到期會自動更新，契約更新時將會對承租人收取為 1~2 萬日圓的更新保證費（更新費用不會因月租金不同而有所變動）。若為分期支付的情況，委託保證契約不會更新，除了初次的保證費用外，每個月承租人還需支付月租 1~2.5%的保證費，但不會產生更新費用。此外，保證費、契約更新費、分期支付皆由雙方當事人協議決定，並視承租人自身信用狀況採用不同的費率，且保證費由承租人支付。

租金保證公司為避免遇到承租人欠繳房租而造成短期大量資金支出的壓力，通常會再向保險公司投保，以減輕租金保證公司的經營風險，透過風險的分散，讓經營租賃住宅服務業務更為穩健。

(二)參訪內容

首先，由 SUMASAPO 公司山崎充弘介紹公司概要及日本租賃保證制度，主要包括公司概要、有關租賃保證契約、租金拖欠時的應對、保險理賠與求償權的差異、返還房屋、以及附加服務等，內容摘要如下：

1. 公司介紹：

SUMASAPO 株式會社設立作為宅都控股公司的租賃保證公司，成立於 2012 年 4 月，資本額為 274,999,664 日圓（含資本準備金），目前代表取締役 CEO 為小田慎三，在 2022 年 9 月員工數為 70 人，從事租賃保證事

業，並在 2022 年 12 月 29 日作為成長型股票上市，公司可透過租客屬性，提供更客製化的服務，進而提高客戶滿意度，並創造新的收益模式，主要提供的服務項目包括：

- (1)SUMASAPO 生活服務中心：負責客戶滿意度調查、生活周邊支援的生活服務中心。
- (2)SUMASAPO 租賃保證：與大型信貸公司 JACCS 共同保證服務。
- (3)SUMASAPO 參觀服務：負責客人帶看、鑰匙保管、使用 APP 與獨家設備智慧管理。
- (4)入住者 Totonno APP：利用大數據、科技（數位轉型）提供管理公司與住戶間更快速簡單的聯繫工具，內容包括公佈欄、線上服務、FAQ（常見問答）、受理維修、檢查、或解約等申請、並提供有利於承租人的各項有關租約或優惠資訊，使各項問題能更有效率反映與解決（例如缺電、飼養寵物、空調損壞、垃圾清理、電梯故障…等）。

2. 日本租賃保證制度：

承租人向擔保公司支付保費，SUMASAPO 公司可提供承租住者保證人的服務，讓沒有保證人的承租人也能順利簽訂租賃合約。當有租金拖欠情事發生時，保證公司作為連帶保證人，將由保證公司代位支付租金給出租人，再由保證公司以向出租人支付債務為由，基於求償權（民法 442 條）向承租人提出賠償。

- (1)**委託保證契約的保證內容多元**：包括拖欠租金費用（含房租、管理費、其他費用，例如網路費、固定水費…等）、變動費（例如無法分戶計算之水費）、遺留物品清理費用、返還租屋訴訟費、恢復原狀費用、提前解約違約金、解約後到返還租屋期間的相當於租金損害賠償金。此外，租賃保證公司除保證範圍外，也會提供附加的服務，例如承租人在承租屋內過世，可以提供最高 200 萬日圓恢復原狀費用（特殊清潔）的保證，租賃保證公司會與大型產險公司簽定團體信用保險，可用保險金支付此種情況之費用。
- (2)**保證的類型**：可區分為事故報告型、收租代理型，內容如下：
 - I. 事故報告型式：當發生承租人未繳租金的時候，出租人會向保證公司報告拖欠租金的情況，收到報告的租賃保證公司會向承租人進行催繳，提醒承租人支付租金，並與出租人協議代位支付的日

期，承租人若是到代位支付日都未支付租金的情況下，租賃保證公司將會代位支付。

- II. 收租代理型：為租賃保證公司代理出租人收取租金等帳款，透過銀行轉帳向承租人請求給付租金，若承租人因餘額不足等原因無法成功扣款，租賃保證公司會立即進行代位支付，補足不足的金額後匯款給出租人，使出租人可收到 100%的租金。此型態會使大量資金集中於租賃保證公司，為避免租賃保證公司出現倒閉風險，租賃保證公司通常是採用信託帳戶或收款代理公司（銀行業）直接匯款給出租人。

(3) 保險契約與保證契約的求償權不同：

特別需要釐清的是，保險契約為被保險人支付保費後而發生保險適用案件（意外事故）下，由保險公司代替保險人付款，例如失業或喪失工作能力，求償權為保證公司和出租人簽訂連帶保證契約，為承租人的債務提供保證，保證公司根據連帶保證契約代位支付承租人債務，並取得求償權，再向承租人要求履行求償權，承租人的債務並非意外事故，而是契約的債務不履行。

由於日本尚未設立租賃保證公司的專法，故適用的法律為民法，基於強制性的催繳行為可能產生的問題，公益財團法人日本租賃住宅管理協會成立了租賃保證公司，並設立租金保證委員會（為自由參加，非強制性），SUMASAPO 有參與此委員會，在委員會內的所有成員都必須遵守催繳行為有關的自律規則。

此外，該公司提供之 TOTONO 租客管理 APP，則由花畑友香擔任主講人介紹內容包括不動產管理公司與入住者的溝通、Totonon APP 的介紹、Totonon APP 的優勢、以及活用數據帶來的收益模式。

(三)小結

1. 日本租賃住宅在簽約時有要求提供連帶保證人的慣例，但在台灣大多僅要求承租人提供兩個月的押金作為保證金。
2. 從 SUMASAPO 公司參訪可發現，其委託保證契約的保證內容相當多元，包括拖欠租金與租賃期間所衍生的各項費用，例如水電費、網路費、遺留物品清理費用、返還租屋訴訟費、恢復原狀費用、提前解約違約金、解約後到返還

租屋期間的相當於租金損害賠償金，甚至包括承租人意外於租賃住宅過世的恢復原狀費用，保障範圍相當完善且明確，相當程度可降低出租人的租賃風險，若保證費用合理的話，應可在國內推廣。

3. 日本租賃住宅公司通常自行成立租金保證公司，國內住宅租賃公司規模大多有限，如何成立保證公司，保證公司又如何與保險公司合作以降低經營風險，則有待更進一步評估。
4. 保證公司除提供保證業務外，尚提供租客管理 APP，以大數據與科技方式改善不動產管理公司與入住者的溝通，並透過客製化服務以提升不動產管理公司的收益模式，值得國內參考與學習。



圖 2. SUMASAPO 公司代表取締役 CEO 小田慎三與參訪團成員團體照



圖 3. SUMASAPO 公司代表取締役 CEO 小田慎三致歡迎詞



圖 4. SUMASAPO 公司代表取締役 CEO 小田慎三與花政務次長合影



圖 5. 山崎充弘擔任 SUMASAPO 公司租賃保證制度主講人



圖 6. 花畑友香擔任 TOTONO 租客管理 APP 主講人



圖 7. 地政司廖科長與住都中心廖副主任現場提問交流

二、獨立行政法人都市再生機構（UR 租賃住宅）

（一）基本背景

獨立行政法人都市再生機構（日語：都市再生機構／としさいせいきこう、英語：Urban Renaissance Agency，簡稱 UR）成立於 2004 年 7 月 1 日，總部位於神奈川縣橫濱市，是日本國土交通省管轄之獨立行政法人，主要任務為都市市區整備改善與出租住宅供給協助、UR 出租住宅（公共機構管理的住宅）管理，其營運形態、業務範圍由《獨立行政法人通則》、《獨立行政法人都市再生機構法》所規範。

UR 前身為日本住宅公團，由都市基盤整備公團（通稱：都市公團）與地域振興整備公團地方都市開發整備部門整合所成立。UR 主要收益來自 UR 出租住宅的租金收入與市區整備的土地買賣，資本額在 2023 年 3 月 31 日時為 1 兆 757 億日圓，在 2023 年 4 月 1 日的員工數為 3,196 人。

UR 主要任務有下列三項：

1. 都市再生：與民營企業及地方政府合作，加強都市的國際競爭力及振興地方都市、密集市街地的整頓及改善，通過執行具有高度意義的政策來推動都市再生。
2. 租賃住宅：妥善管理約 70 萬戶的租賃住宅，同時因應高齡少子化現象，推進實現多世代及多樣化家庭可以持續居住的住家及城鎮。UR 租賃住宅目標樣貌：
 - （1）創造出不同世代都可以持續生活安心居住的環境，從集合住宅地區創建一個新型態社區
 - （2）推動創建可持續且充滿活力的地區和城鎮，不只有集合住宅地區，也提升社區的魅力與價值。
 - （3）實現安全、安心、舒適的居住生活，讓民眾從眾多住宅中選擇 UR 租賃住宅
3. 災後振興：活用過往阪神、淡路大地震後的重建振興經驗，並推進從東日本大地震及熊本地震等大型災難中重建及振興。

（二）參訪內容

此次參訪，UR 負責接待者包括東日本賃貸住宅本部的倉上卓也本部長、スト

ック事業推進部の関本恒久部長、桑川治夫担当部長、事業第1課佐藤祥彦課長、設計部団地設計第1課保坂修課長、技術監理部東日本第2工事事務所笠間篤所長。此外，陪同一起參訪的尚有宅都集團的野村陽一專務取締役、衣笠賢二專務取締役、王曉飛課長、于俊睿、康書姝、台灣支社陳暉敏支店長。參訪過程首先介紹日本住宅政策及相關具體計畫、UR 都市機構的集合住宅社區管理組織及分布，後續並實地參訪 UR 管理興建中之集合住宅社區(赤羽台)。

1. 日本住宅政策及相關具體計畫：

日本住宅政策有住宅融資、公營住宅、公團住宅等三大支柱：從 1945 年開始先解決住短缺問題，在 1975 年開始從確保數量轉變為提高品質，在 2000~2006 年期間強調市場機能與資產存量的重視，其後至今則加強豐富居住生活的體現。

- (1) 住宅融資：透過長期低利息資金的融資，推動建設及收購住宅。在 1950 年代建立住宅金融公庫，在 2007 年開始強調住宅金融支援機構，推動民間金融機構的住宅。
- (2) 公營住宅：從 1951 年開始，針對低收入族群提供租金便宜的住宅，在 1996 年建立因應租客收入能力的公共住宅租金制度。
- (3) 公團住宅：針對都市的中等收入族群提供公共住宅，1955 年建立日本住宅公團，在 1974 年、1975 年時分別成立地區振興整備公團、宅地開發公團，此段期間政策目的為大量供應住宅與住宅用地。1981 年兩者整合為住宅都市機盤整備公團，其後在 1999 年又更名為都市機盤整備公團，從成本租金轉變為市場租金，並退出分讓住宅，此段期間政策目的以提高居住環境與增進都市機能為主。其後，在 2004 年轉為成立都市再生機構，住宅由民間供應支援，政策目的以都市再生為主。

日本住宅政策的具體計畫，在 1975 年之前為住宅建設 5 年計畫，顯示居住水平，引導住宅的規模與品質。在 2006 年時轉變為住生活基本法與住生活基本計畫，不僅是提供住宅，還要以提高整體生活環境為目的，確立基本理念，並規定國家、地方公共團體及相關人員的責任與義務。自日本住宅公團成立以來，UR 的角色就不斷隨住宅政策的課題而進行調整。UR 依據政府的方針，在 2001 年開始廢除徵用新土地執行新的住宅建設，所有新的住宅建設僅透過集合住宅地區的重建來進行。

2. UR 都市機構的集合住宅社區管理組織及分布

UR 都市機構的集合住宅社區管理組織，是在總公司之下分區設立住宅中心，管理特定範圍的集合住宅社區，與住戶直接有關的住宅事務都由住宅中心處理。此外，除一部分的市區住宅外，各集合住宅社區都設立管理服務辦事處，管理主任及窗口導覽成為租戶直接聯繫的窗口。

目前 UR 租賃住宅分佈以四大都市圈為中心，在全國營運約 1444 個集合住宅地區，約 70.2 萬戶的租賃住宅，其中數量最多為首都圈（東京、神奈川、千葉、埼玉、茨城），約 39.8 萬戶、近畿圈（大阪、兵庫、京都、滋賀、奈良、和歌山）19.9 萬戶次之，其後為中部圈（愛知、靜岡、岐阜、三重） 5.03 萬戶、九州圈（福岡、長崎、熊本、鹿兒島） 4.46 萬戶、其他約 1 萬戶。

3. 實地參訪-赤羽台集合社區

赤羽台集合社區為 1958 年被賣給日本住宅公團的舊陸軍軍服總工廠遺址，並自 1960 年開始建設，在約 18.5 公頃土地上建造 55 棟 3,337 戶的住宅，格局有 1~4 房，面積在 15~72 平方公尺，成為東京 23 區內第一個超過千戶的大型集合住宅社區。在建築配置計畫中，因被東京都及區政府要求必須利用舊陸軍軍服總工廠的既有道路，使得住宅建築向南傾向約 45 度設計，以五樓的中層建築物為基礎，尚有星型住宅及七樓高層建築等組合，為避免單調，採用垂直交錯格局或是將中央的公園包圍的格局，成為多樣化的建築格局。

因為建築的老舊、耐震、沒有電梯、以及地點位置特性，為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，赤羽台集合住宅社區在 2000 年開始重建，並自 2006~2024 年 8 月開始管理，戶數有 2,776 戶（現有 2,114 戶），樓層 1~12 樓，房型為 1~3 房，面積 31~100 平方公尺，除 UR 租賃住宅外，尚有部分用途作為舊有建築保存與活用、商業設施、幼兒園、養護機構、都市計畫公園、大學設施。在 2019 年，包含星型住宅的四棟建築做為集合住宅社區首次被登錄在國有登錄有形文化財，作為戰後居住生活環境的文化資訊加以保存與利用。

為營造最佳的社區環境，赤羽台集合住宅社區積極與當地相關人員合作，尤其是東洋大學生活設計學系，旨在成為福祉、健康、運動、設計相關的支援專家。在 2021 年東洋大學福祉學系更直接搬遷至此，共同商討合作方案，目標為提高與振興集合住宅社區的附加價值。此外，亦設立生活輔導顧問，為年長者提供支援，

包括生活資訊（醫療、照護、生活支援服務）、定期關心（電話或登門拜訪）、地區合作（出席地區照護會議）、以及促進交流（營運企劃交流活動）等協助。

(三)小結

1. UR 是日本國土交通省管轄之獨立行政法人，其營運形態、業務範圍由《獨立行政法人通則》、《獨立行政法人都市再生機構法》規定，必須兼顧政策執行的公共層面與追求經濟效益的企業層面，專注於都市再生、災後振興、及租賃住宅等三個面向，類似國內的國家住宅與都市更新中心的角色。
2. UR 在租賃市場的經營規模達到 70.2 萬戶，僅次於大東信託集團的 123.3 萬戶，儼然已成為日本第二大的租賃住宅管理公司，然而隨著時空背景變遷，UR 不再擔負中低收入社會住宅的功能，而改以都市再生與創造不同世代都可以持續生活安心居住的環境為主，其發展與角色轉變過程值得國家住宅與都市更新中心參考。
3. 為營造更佳的社區環境，UR 所經營社區積極與在地相關機構與人員合作，尤其是與大學相關科系共同商討合作方案，為社區注入醫療、健康、運動、生活支援服務、生活輔導顧問...等相關的資源與支援，提高與振興集合住宅社區的附加價值，此點相當值得參考借鏡。

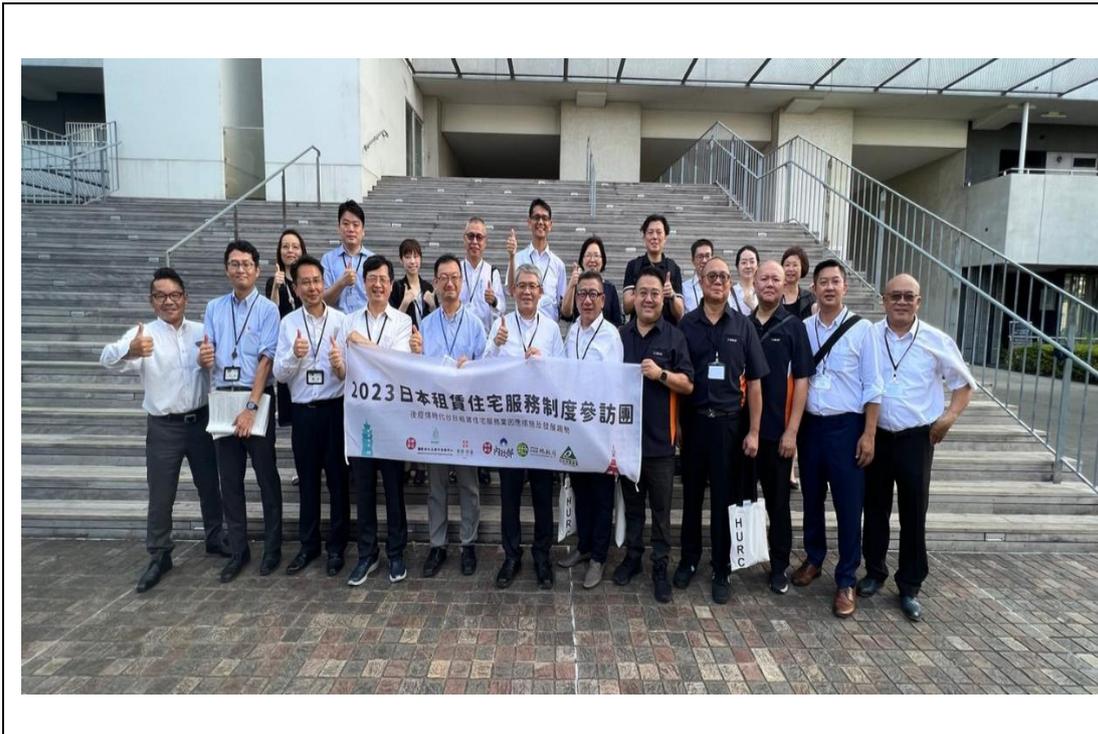


圖 8. UR 東日本賃貸住宅本部倉上卓也本部長與參訪團成員團體照



圖 9. UR 東日本賃貸住宅本部倉上卓也本部長、ストック事業推進部の関本恒久部長與花政務次長合影



圖 10. 參訪團與 UR 代表成員進行提問交流



圖 11. UR 赤羽台正在興建中之工地



圖 12. 花政務次長率參訪團參觀赤羽台集合社區



圖 13. 施工中之赤羽台集合社區住宅單元



圖 14. 進入工地參訪均需配戴安全帽

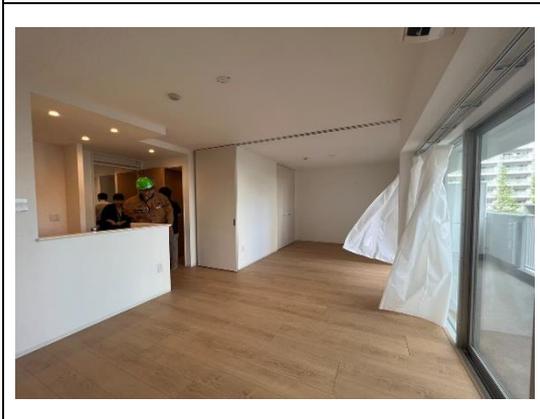


圖 15. 赤羽台集合社區興建完成之社區住宅單元

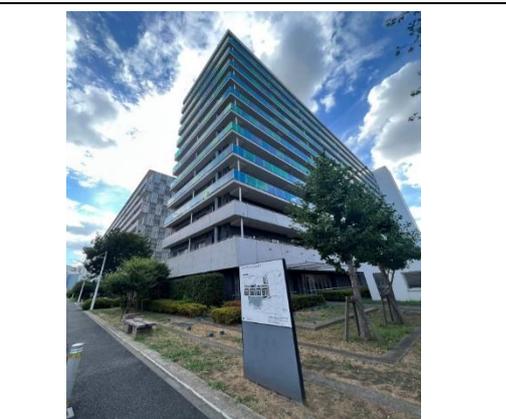


圖 16. 赤羽台集合社區外觀與標示

三、NIHON HOUSING（東京都）

（一）基本背景

日本ハウズイング株式会社（NIHON HOUSING）設立於 1966 年 9 月，其前身為富士建物工業，創業於 1958 年 12 月。2002 年於東京證券所第二部上市，資本額為 24 億 9,290 萬日圓。企業主要的最重要的核心理念是「秉承以現場優先的姿態，滿足顧客的需求」，並以提升社區住宅的資產價值為使命。

該公司的四項支柱產業為：

1. 住宅管理事業：負責事務管理、管理人員、清掃、建築設施管理服務、其他服務等業務。
2. 大樓管理事業：負責清掃、設施管理與維護服務、警備、各種裝修與改建等業務。
3. 修繕工程：大規模修繕工程（一般每隔 10~15 年進行一次）、各種建築物檢查與診斷、日常修繕工程、長期維修與資金計劃編制（可降低生命週期成本、資產保值增值、探討高效性修繕工程、管理組合運用便利化、延長建築物壽命）、各種改造與翻新。
4. 房地產管理事業：出租型公寓的代管服務、綜合物業管理服務、包租服務（一次性租賃系統）、房屋買賣仲介服務

（二）參訪內容

此次參訪，NIHON HOUSING 係由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（東京都保全董事）、經營企画部 企画グループ 安藤 紗季、經營企画部 企画グループ 陸埜負責接待。

目前公司區分為八個事業部、59 個分店、以及 13 個營業所，並在越南的河內、胡志明市、台灣、新加坡設立海外公司。2023 年度社區住宅管理委託戶數為 49 萬戶，管理組合數 8,842 組，棟數 10.3 萬棟，管理組數與樓數為產業第一名，並已 9 年蟬聯第一，其社區管理服務經驗豐富，可作為擴大租賃住宅服務業管理規模之參考。

NIHON HOUSING 研修中心為該公司的重要特色之一，提供員工專業且可實務操作演練之訓練課程。包含有消防、清潔、給水、排水、電氣、門禁管制系統、宅配專櫃、建築物修繕工法、相關使用工具、專有區之瓦斯、污、廢水線路等設

施，設備十分完整，對新進、在職人員教育訓練具有實體感。於 2003 年 4 月獲得日本東京都政府評定為「職業訓練校」，近年來多次獲得各方肯定，2013 年更榮獲日本勞動省大臣表彰，此外，NIHON HOUSING 緊急應變中心 Call Center 提供管理案場 365 日 24 小時無間斷監控體制，為緊急事態發生做準備支援服務。

(三)小結

東京都是一家以物業管理與保全為核心的公司，核心理念是「秉承以現場優先的姿態，滿足顧客的需求」，並以提升社區住宅的資產價值為使命，該公司並非直接進行大樓的開發新建業務，而係以住宅與大樓的管理與修繕事業（警備、清掃、事務管理、設施與設備管理與維修、建築物之修繕、改造、翻新）為主，管理組數與大樓數已連續 9 年蟬聯日本第一，並積極向國際輸出其豐富的物業管理經驗，並已在台灣、越南、新加坡設立海外分公司。此次參訪對於該公司各項模擬管理現場的各項新進與在職訓練課程，為緊急事態發生做準備支援服務，提供管理案場 365 日 24 小時無間斷監控的 Call Center 體制，各項貼心與細緻的服務令人印象深刻，其精益求精的精神也相當令人佩服，值得國內物業管理與租賃住宅相關產業學習。



圖 17. 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與參訪團成員團體照



圖 18. NIHON HOUSING 代表與參訪團交流



圖 19. 東京都公司總部外觀



圖 20. 奧田実董事長與花政務次長互贈禮物



圖 21. 參訪團成員於 NIHON HOUSING 教育訓練中心參觀訓練設施—排水、給水



圖 22. 參訪團成員於 NIHON HOUSING 教育訓練中心參觀訓練設施—清潔

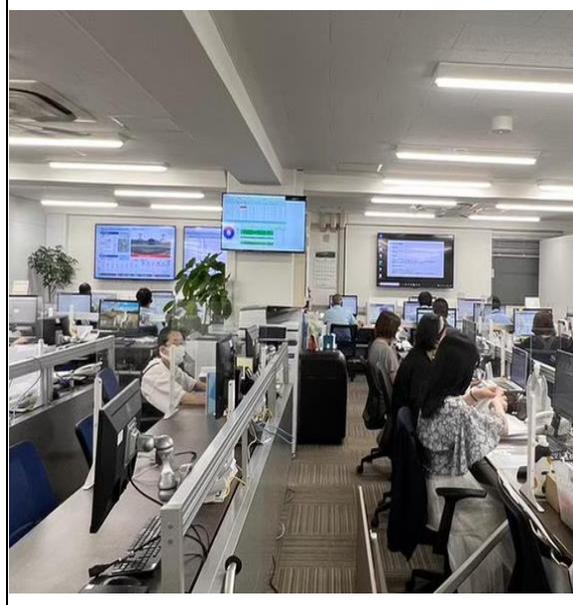


圖 23. 參訪團成員至 NIHON HOUSING 緊急應變中心 Call Center 參觀

四、日本東急住宅租賃株式會社

(一)基本背景

東急不動產控股集團（東急不動產ホールディングス株式会社）包含開發、買賣、租賃、管理、仲介、建設、客製化住宅及老年生活事業等，並分為下列五家公司¹，從事都市開發、戰略投資、管理運營、不動產流通等事業，服務對象涵蓋學生、商業人士、家庭、長者等。

1. 東急不動產株式會社：為綜合性建商，負責建設市鎮、住宅、商業設施以及辦公大樓、休閒度假飯店、長照事業等，提供豐富生活的多樣化事業。
2. 東急 LIVABLE 株式會社：負責不動產流通業務，包括不動產仲介（買賣、租賃）、提供新建案公寓的銷售等綜合不動產流動事業。
3. 學生情報中心：負責支援學生業務，以學生公寓為事業中心，提供學校支援事業。
4. 東急 LEASE 株式會社：負責資產運用服務，包括提供租賃住宅、企業社宅管理業務。
5. 東急 COMMUNITY 株式會社：負責綜合不動產管理，擁有以管理公寓和大廈為中心的實務經驗，提供綜合生活服務業務。

(二)參訪內容

本次拜會東急不動產控股集團，該集團安排以租賃管理服務為主的東急 LEASE 株式會社進行說明，負責接待的是營業本部本部長田中雄太郎、ユニット事業本部部長岡住まさる、マネジャー 田中康之、PM事業本部PM一部 リーダー笹川 達郎、營業本部 ユニット事業本部リーダー 張雲定、張怡文。

1. 東急住宅租賃株式會社成立及發展介紹：

該會社於 2014 年 4 月 1 日，資本額是 1 億日圓，由東及不動產控股公司 100% 持有，2015 年 4 月整合 Tokyu Community Corp.、TOKYU LIVABLE, INC.、Tokyu Relocation Co., Ltd. 三家租賃住宅管理事業，開始營運東急住宅租賃公司。另整合 TOKYU LIVABLE, INC.、Tokyu Relocation Co., Ltd. 的公司宿舍代租事業，設立 TOKYU CORPORATE HOUSING MANAGEMENT, INC. 業務內容包括租賃經營（公寓大廈、區分公寓、透天厝）、海外投資家服務、建物管理、裝修工程、資產諮詢

¹ 2018 年參訪時該集團分成六大公司，東急 HANDS 株式會社在此次參訪中未在其集團版圖中。

等業務。在 2023 年 6 月底為止，管理戶數為 13.1 萬戶（2018 年參訪時為 8.7 萬戶），相較於 2015 年 4 月剛開始成立時的 7.5 萬戶有將近倍數的成長，其中社宅管理戶數為 7.7 萬戶，截至 2022 年 11 月，該公司擁有執照人數，宅第建物取引士為 870 名，租賃不動產應營管理士為 886 名，主要關係企業有東急社宅 Management 株式會社、Residential Partners 株式會社，達到積極活用東急不動產控股集團子公司間彼此相互支援的乘數效果。

該公司目前管理的代表性物件包括 PLAZA TOWER 勝鬨、品川 Heart View Tower、月島莊（日本最大共享型宿舍）、LIBR GRANT 西新宿（土地有效利用物件），由於租賃管理業是連續性的服務，當達一定經濟規模時，收益狀況較買賣交易服務更為穩定。

2. 管理案場 Tokyo Portcity Takeshiba Residence Tower 實地參觀：

東急租賃株式會社特別安排參觀其所負責租賃案場，該租賃物件坐落於東京都港區，於 2020 年 6 月完工，為一棟 18 樓的鋼筋混凝土造大樓，總戶數 262 戶（租賃戶數 182 戶）。該租賃住宅大樓的室內設備相當完整與先進，附有雙重門鎖、免治馬桶、地熱、浴室暖氣乾燥機、浴缸加熱功能、空調，在共用空間部份，設有健身中心、共用工作室（Work Lounge）、撞球間、閱讀室、自行車停車場等。此外，亦有多項智能化設備，包括臉部辨識系統、住戶專用 APP 可直接透過手機控制空調、燈光等設備。基於優越的區位、便捷交通、高品質管理、智能設備等條件，該租賃住宅的租金水準在東京也屬中高水準。

(三)小結

1. 東急不動產控股集團服務的項目包含開發、買賣、租賃、管理、仲介、建設、客製化住宅及老年生活事業等，服務對象涵蓋學生、商業人士、家庭、長者等，在服務性質與服務對象上提供一條龍式的配套服務，可說是垂直整合相當完整且成功的公司，一方面可使服務面向更為完整，更便於服務品質控管，另一方面則可降低經營成本。
2. 目前東急住宅租賃公司所負責管理的租賃住宅社區，許多是由其本身公司所興建，即建設公司所興建的住宅不直接出售，而以長期經營管理賺取穩定的租金收益為主，此經營模式相當值得國內建築業與租賃住宅服務業作為未來經營轉型之參考。



圖 24. 參訪團至東急集團管理標的 Tokyo Portcity Takeshiba Residence Tower 參訪並合影



圖 25. 東急住宅租賃公司營業本部本部長田中雄太郎與花政務次長互贈禮物

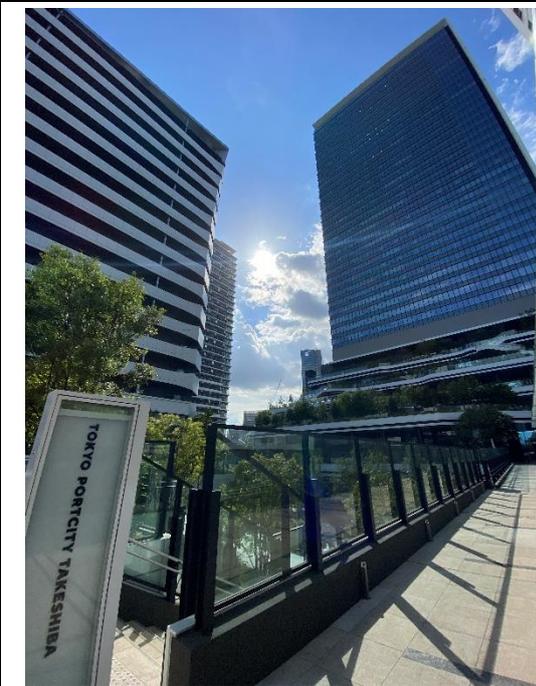


圖 26. Tokyo Portcity Takeshiba Residence Tower 外觀與標示



圖 27. 營業本部本部長田中雄太郎
(左三) 與此次負責接待的成員



圖 28. 參訪團參觀社區待出租之單元



圖 29. 參訪團成員參觀社區公共空間
—交誼廳

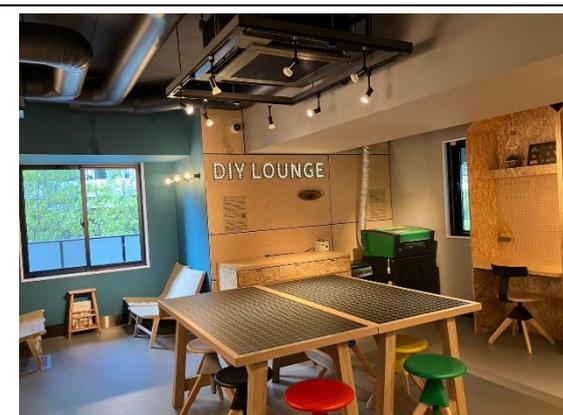


圖 30. 社區公共空間—手作區



圖 31. 參訪團成員參觀社區公共空間—手作區

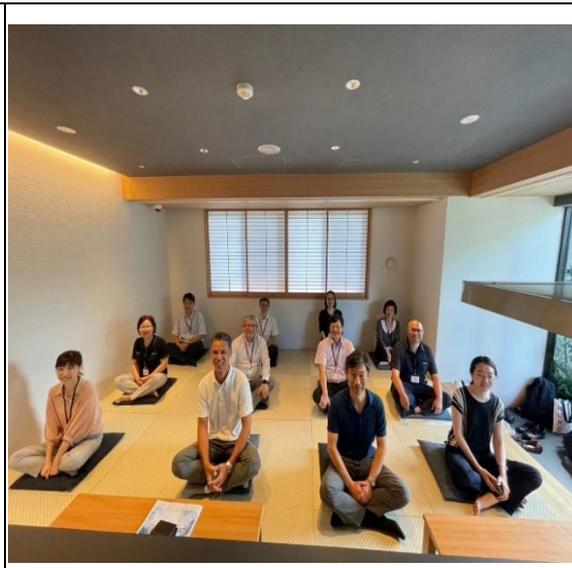


圖 32. 參訪團成員體驗社區公共設施—禪坐區



圖 33. 參訪團成員參觀出租單元之智能化設備



圖 34. 花政務次長體驗智能化設備操作

五、公益財團法人日本租賃住宅管理協會

(一)基本背景

日本賃貸住宅管理協會是由全國租賃管理公司及關聯公司組成的公益法人行業組織，其旨在優化和發展租賃管理行業，其性質與我國租賃住宅服務商業同業公會全國聯合會相近，其業務包含業者營業保證金機制、共同推動賃貸不動產經營管理士講習及測驗、另外也有推動管理業者信用保證制度、(承租人)租賃責任保證機制。

依據該協會統計資訊顯示，日本住宅存量約 5,211 萬戶，自住者 3,360 萬戶，租賃住宅 1,851 萬戶（包含民間租賃 1,468 萬戶，公營住宅 383 萬戶），其中委託管理 1,174 萬戶，出租人自行管理為 294 萬戶，其委託管理比例為 79.97%，自行管理比例 20.03%，呈現逐年提高的趨勢。

日本賃貸住宅管理協會成立於 1991 年，目前的會員數為 2,310 社（全國 47 都道府縣），會員總管理戶數約 850 萬戶，約佔全國委託管理戶數比例約 72%。目前預估全日本約有 3.2 萬家租賃住宅管理業者，有實際執行管理業務有 8 千到 1 萬家，而加入該協會者雖只有 2,310 家，然協會會員所經營之管理戶數為 850 萬戶，占整體委託管理戶數 72.4%，顯見大型管理業者多為該協會之會員。

根據日本全國租賃住宅新聞週刊第 1567 號（2023/08/07）的統計，日本 2023 年前十大規模的租賃住宅管理公司來看，第一名大東信託集團（約 123.3 萬戶），第二名積水住宅集團（約 69.2 萬戶）、第三名大和生活（約 63.8 萬戶），第四名獅子宮 21（56.1 萬戶）、第五名東建公司（26.6 萬戶）、第六名室友集團（約 24.4 萬戶）、第七名東急住房租賃（約 12.9 萬戶）、第八名啟動便利設施（約 12.3 萬戶）、第九名旭化成不動產住宅（約 11.64 萬戶）、第十名青和集團（約 11.58 萬戶）。

(二)參訪內容

此次參訪，負責接見的是該協會塩見紀昭會長、太田卓利副會長、石河博史事務局長、石井信也課長、松田優主任。有關租賃住宅管理業的最新趨勢和未來，是由石河博史局長主講，主要介紹協會概要、日本租賃住宅的兩種管理模式、有關《租賃住宅管理業法》、以及日管協的支援業務項目。

1. 協會業務簡介

日管協最主要的業務項目有四項：賃貸管理相關工作研究、培訓計劃、消費者服務項目、企業間交流、組織化：

- (1) 賃貸管理相關工作研究：編制實務表格、法律改革的對應、糾紛處理的研究、管理方法與精進入住措施的研究。例如為促使協會會員業務內容統一化，協會針對租賃住房管理業務設計自查表，並將業務內容區分為「必須」、「標準」、「推薦」等三種分類。
- (2) 培訓計劃：舉辦各種研討會、管理專業資格（租賃管理及遺產繼承）、為出租人舉辦研討會（例如改善居住環境研討會）
- (3) 消費者服務項目：住戶與出租人的諮詢服務、存款擔保制度的運作、促進事前租金總預算的明示、外國人入住對應。
- (4) 企業間交流、組織化：包租管理公司、租金義務擔保人、公司住房仲介服務提供者、推廣 IT 技術的事業者。

2. 日本租賃住宅管理模式介紹

日本出租人重視安定性，追求穩定的收入現金流，以縮短房屋閒置時間為優先考量，而非以利益最大化的經營模式。日本租賃契約通常 2 年 1 期，進行更新契約時，依市場租金行情對租金進行議約調整，契約更新也是租賃住宅服務業重要業務之一，維持租賃關係之穩定。

日本租賃住宅產業分為包租與代管兩類，其產業發展主要是因應房屋老舊及所有權人高齡化的趨勢，所衍生出來的管理服務產業，管理業務提供持續性的服務，其經營較不受景氣波動影響。一般租賃住宅管理服務項目包括：

- (1) 簽約前的業務：報價建議、審查合作、交接準備等。
- (2) 簽約期間的業務：收取房租等費用與匯款、房間內部裝修及設備檢查、維修與更換、對應投訴、契約條款變更等。
- (3) 簽約更新/二次契約的業務：一般租賃契約的更新手續、定期租賃契約期滿後的再次簽約手續。
- (4) 契約完成時的業務：退租、原狀恢復、押金結算等。
- (5) 公共區域的維護與保養等業務：公共區域的建物維護與保養、清潔、巡邏、災害應對等。

現行日本租賃住宅服務業的代管費用約為月租金的 5%；包租費用以 85%市場租金承租，因為出租人透過包租制度，可以獲取穩定收入，所以在日本都會區，出租人委託包租業務有逐漸增加的趨勢。

3. 日本租賃住宅產業管理法規介紹

日本的《租賃住房管理業法》在 2021 年 6 月通過，主要是因為住宅包租代管業務不斷成長，但隨著管理公司介入，管理公司、出租人、承租人之間的糾紛也增加，尤其是針對包租契約中的權利與義務認知落差所導致的糾紛最為頻繁，故需確保包租契約的適當性與創設管理公司登錄制度，租賃住宅管理業法兩大規範重點：

(1) 確保出租人和包租管理公司之間的包租契約的適當性

在所有包租管理公司進行推銷與簽訂契約時，導入規定以防止問題的發生。為確保推銷行為的適當性，對與包租管理公司合作之營銷人員亦進行監管。對違規者，予以暫停業務，科以罰金等懲罰，以確保執法的有效性。

- I. 禁止不當推銷：包租管理公司與推銷員在推銷包租契約時，不可故意隱減包租風險等訊息，導致影響屋主判斷，也不可提供虛假信息。
- II. 包租契約簽訂前進行重要事項說明：在簽訂包租契約前，須將有記載“房租”、“契約期間”等信息的契約書交付與對方，並進行說明。

(2) 租賃管理業者登錄制度

為確保租賃住宅良好的居住環境，排除不良業者，保持業界的健全發展，設立了管理公司登錄制度。管理戶數超過 200 戶的管理公司必須向國土交通大臣遞交登錄申請，在 2023 年 3 月時登錄家數為 8,939 家。

- I. 租賃住房管理業的登錄：提供租賃房屋管理服務的管理公司必須向國土交通大臣遞交登錄申請。
- II. 管理公司必須執行的四項義務：
 - a. 業務管理者的設置：每個事務所，至少有一人擁有租賃住房管理知識及經驗之人。在此指「租賃不動產經營管理士」，為國家等級資格證。
 - b. 委託契約簽約前進行重要事項說明：管理公司必須以書面形式明示業務內容及實施方法，並交予出租人且進行說明。

- c. 財產區分管理：受託管理之租金與公司自有財產區分管理。
- d. 定期匯報：對出租人定期匯報管理的實施情況。

(3) 不良業者的懲罰與監督機制：

違規者可命令其改善或停止相關業務，或追究其刑事責任並處以懲罰。其中：

- I. 不遞交登錄申請，卻提供租賃住管理業者，可處一年以下的有期徒刑，或科以 100 萬以下的罰金，又或兩者併科。
- II. 已登錄業者違反規則者，例如簽訂契約時不交付書面契約書，科以 30 萬元以下的罰金。
- III. 違反必執行的四項義務，可命令其改善或停止相關業務。

4. 日管協預存金擔保制度

租金保證制度係保證在承租人未按時繳交租金時，租金保證公司將先墊付租金給出租人，再向承租人代位求償，降低出租人無法收到租金的風險。不過，若租金保證公司發生倒閉時，出租人仍有無法收到租金的風險。因此，日管協在 25 年前就設立「日管協預存金保證制度」，嚴格審查管理公司的經營狀態與公司內部體制，向具有良好穩定性的管理公司授予認定。如果加入該制度的管理公司破產，出租人無法收到應得到的租金情事時，日本租賃住宅管理協會將支付保證賠償金，2023 年 4 月時加入此項制度的社數為 624 家。此項制度的優點有下列四點：

- (1) 有經營良好的證明：由第三方機構對管理公司進行客觀、嚴格的審查。
- (2) 信息的高度透明：每年必須提交財務報表，以確保信息的高度透明。
- (3) 應對突發事故的保證賠償：突發事故發生時，可向出租人支付的賠償金額高達 1000 萬日圓。
- (4) 擔任臨時的管理公司：在管理公司破產時，及時介紹制度內其他管理公司處理。

(三) 小結

- 1. 公益財團法人賃貸住宅管理協會成立時間超過 30 年，目前的會員數為 2,310 社，會員總管理戶數約 850 萬戶，約佔全國委託管理戶數比例約 72%，最主要的業務是賃貸管理相關工作研究、培訓計劃、消費者服務項目、企業間交流與組織化，並建立許多有利於產業發展的制度（例如租金保證、預存金保證），加強證照管理與人員教育訓練，藉以提高消費者服務品質與信任，充

分發揮產業自律的功能。

2. 國內租賃住宅服務商業同業公會全聯會的發展時間尚短，會員規模小、公會人力與資源較為不足，相對所能發揮的功能相對有限。然而，未來國內租賃住宅市場仍有相當大的成長空間，租服全聯會尚有很大的發揮空間，可借鏡日管協之組織編制分工、業務發展面向、制度研究、人員訓練及政策宣導推廣等，擬訂一個合理且可行的成長目標與成長策略，並確實加以執行與落實，提升租賃市場專業服務發展。



圖 35. 公益財團法人日本賃貸住宅管理協會



圖 36. 花政務次長、王司長、鄭俊杰理事長與宅都集團太田卓利社長共同參訪合影

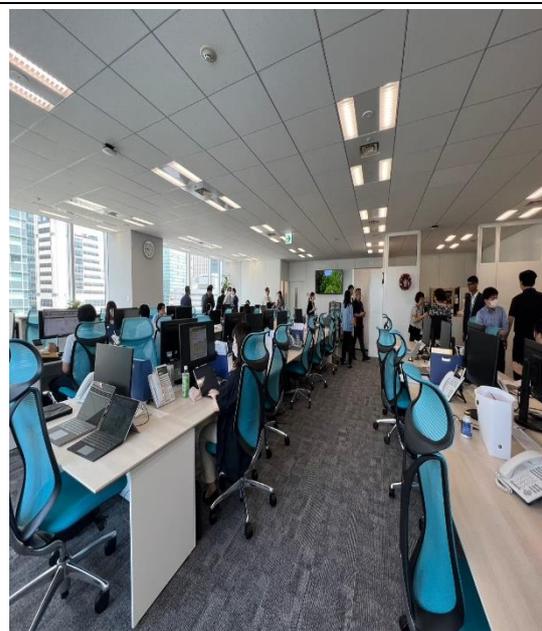


圖 37. 日管協辦公據點



圖 38. 花政務次長、王司長、鄭俊杰理事長於日管協辦公據點與石河博史局長、王曉飛課長交流



圖 39. 塩見紀昭會長與花政務次長、王司長、鄭俊杰理事長共同參訪合影



圖 40. 塩見紀昭會長致歡迎詞



圖 41. 石河博史局長主講租賃住宅管理業的最新趨勢和未來



圖 42. 參訪團成員認真聽取簡報



圖 43. 地政司廖科長與營建署朱課長現場提問交流



圖 44. 日管協設計之會員標章及貼紙



圖 45. 參訪團成員與日管協交流互動



圖 46. 參訪團成員與日管協成員大合照

六、宅都集團不動產株式會社 TAKUTO

(一)基本背景

宅都集團設立於 1998 年 2 月，總公司設立於大阪，旗下有 9 個子公司，涵蓋不動產開發再生與不動產管理兩大領域。在不動產管理強調四個面向，包括物業管理與入住者管理、內裝整修與裝潢施工、入住者 APP 與業主 APP、以及協助業主資產規畫。

該集團積極運用 IT 科技，進行數位轉型，開發推廣智慧生活服務商品，創造新型態商業模式，期能透過 TAKUTO 多角化事業體系，提供客戶從房產管理、靈活包租、資產活用、翻新裝修、以及稅務規劃等最全面的房產服務，亦即 ALL IN ONE 式的不動產管理。此外，為提升屋主的住宅收益性，達到永續經營的目標，TAKUTO 集團擁有專為住戶設計的客服小組，以及為出租人規劃的支援小組。

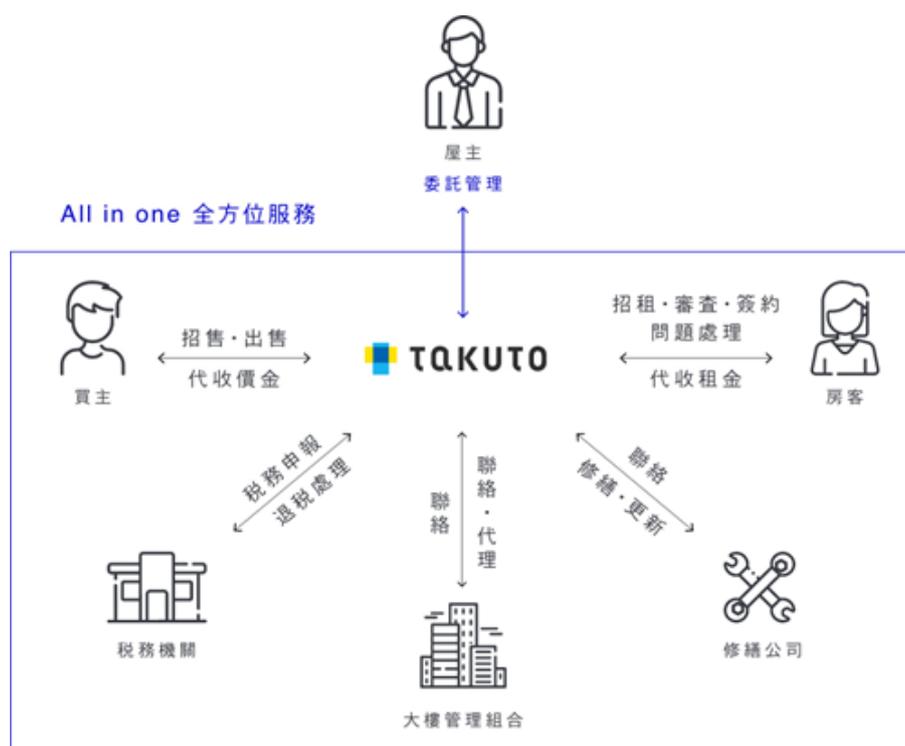


圖 47. TAKUTO 全方位服務示意圖

(二)參訪內容

宅都集團係由太田卓利社長、塩田大介執行役員、王曉飛課長、ソリューション事業部余俊睿、康書姝、宅都台灣支店長陳暉敏負責接見，並由塩田大介執

行役員主講，說明 TAKUTO 公司概要、業務領域、不動產管理業務、SDGs 永續發展目標。

1. 宅都集團的 DX（數位轉型）背景

該集團在 2001 年開始 B to B（企業對企業）電子商務事業，在 2002 年成立 IT 事業部門，強化網路宣傳與行銷。該集團在 2020 年 2 月時將租賃經紀業務出售給 Housecom Co. Ltd.，並開始邁向科技應用與快速發展期，管理戶數突破 3 萬件。營業額在 2022 年 9 月時為 156.63 億日圓，員工數 154 人，管理大樓數為 871 棟，管理房間數 32,600 戶。

相較於四年前，目前該集團已達到辦公室數位轉型化，因應傳統市話的取消，辦公室也改為無固定座位，對於防止新冠肺炎及營運持續計畫（BCP）十分有效。此外，公司內部共享數據、入住資料、物件資料發送，也從以往的 Excel、FAX 改為 Kintone、Web 方式處理。

2. 不動產 DX 化（數位轉型）系統介紹

- (1) 租賃招募業務：為強化招募租賃，導入 GoWeb! 系統，將以往的面對面交流數位轉型化，透過電子申請與仲介公司往來線上化，在 GoWeb! 的安全營運後，接著運用於電子契約與 Web 帳戶。
- (2) 入住者對應：使用 SUMASAPo totono App，透過應用 App 提高入住者服務，承租人可以利用 APP 瞭解公告，並直接傳訊息聯絡客服中心，讓承租人反映的問題在最短時間獲得處理。承租人也能使用 APP，查詢入住須知、生活公約、契約書、家電設備說明書、公共服務聯絡方式、管理公司資訊、租金繳納及租賃相關情報，也運用於處理入住或退房時的相關手續使用。此外，該集團於每年都會舉辦「宅都祭」園遊會、講座、懇親會等活動，讓住戶可現場參與或線上方式參加，讓租賃住戶產生連結，於都市生活中發展守望相助的精神。
- (3) 業主對應：導入 WealthPark，可讓出租人了解招租狀況，並於出租後將每月租金收入及費用支出等訊息製作財務報告，讓出租人能夠掌握租賃住宅管理狀況，也能透過 APP 讓出租人與管理業者進行溝通。此外，透過 i-SP 進行夜間 API，將所有世代屋主的各種批准請求與報告數位轉型化，藉由收支報告書數據發送，加快客戶對應速度。
- (4) 修繕工程與建物管理：導入 Kintnote，加速公司內部業務流程，並與建築業者合作開發原創的 APP，使工程發包與管理線上化，藉由 salesforce 轉

換，實現工程管理業務更加順暢，並提高效率。

3. 集團改革重點及經營方針

該集團為邁向業務改善與 DX 化，該集團開始著重三項重點改革：

- (1) 滿室經營（租賃招募強化），成為一個持續思考如何達成目標的組織。
- (2) 創建終極物件庫存經營結構（無需增加人力體系），建立穩健的財務狀況。
- (3) 專注追求利益（打破銷售至上主義），徹底實行現金流經營與損益管理。

另為創建最先進的業務結構，透過數位行銷，促進企業品牌滲透力，該集團並提出中期之經營三大方針如下：

- (1) 經營 Point 1：目標業務擴大化
 - I. 營利業務：工程與 BM（建物管理）
 - II. 核心業務：託管與招募租賃
 - III. 成長業務：賣買與不動產顧問（附車庫房屋、倉儲業務、繼承諮詢等）
- (2) 經營 Point 2：提高生產力
 - I. 成本控制（減少不必要的支出）
 - a. 業務效率化（減少不必要的作業手續）
 - b. 數位轉型化（不需要手動操作）
 - c. 透過外包等方式
 - II. 員工專心投入高附加價值的工作
- (3) 經營 Point 3：邁向業務穩定（財務強化）
 - I. CF（現金流量）經營的確立：透過資金流動表進行資金管理，並透過損益表徹底管理預算與實際數字。
 - II. 確實追求營利：嚴格控管不必要的開銷。

(三)小結

宅都集團成立至今約 25 年，旗下涵蓋不動產開發再生與不動產管理兩大領域，所管理的租賃住宅戶數 3.3 萬戶，戶數規模在日本雖不算很大，但卻呈現不斷成長趨勢，主要的策略是積極應用資訊科技，進行數位化轉型，開發推廣智慧生活服務商品，建立新型態的商業模式，並透過 TAKUTO 多角化事業體系，提供客戶從房產管理、靈活包租、資產活用、翻新裝修、以及稅務規劃等最全面的房產服務，達到感動屋主與住戶的不動產管理服務，尤其是其租賃管理系統，將以往面對面

交流數位轉型化，提升服務效率，並降低管理之成本。同時，提供出租人及承租人專屬 APP 服務，出租人可查詢租金收取狀態，並將屋主各種批准請求與報告數位轉型化，承租人可透過 APP 直接聯繫客服中心，了解各項入住資訊與活動訊息，並可在線上提出修繕需求，管理公司則可透過 Kintnote App 加速修繕工程與建物管理，節省租賃雙方溝通的時間，也保留了完整的服務紀錄，降低租賃糾紛之發生，上述發展策略與作法可作為後續我國發展租賃專業服務制度之參考。



圖 48. 宅都集團太田卓利社長致歡迎詞



圖 49. 花政務次長與 TAKUTO 塩田大介執行役員互贈禮物



圖 50. TAKUTO 塩田大介執行役員擔任主講人



圖 51. 參訪團成員針對主講內容積極提問

肆、參訪心得與建議事項

藉由本次國家住宅與都市更新中心舉辦之「後疫情時代台日租賃住宅服務業因應措施與發展趨勢」參訪活動，與 UR、公益財團法人日本賃貸住宅管理協會、SUMASAPO 保證公司及三家租賃住宅服務業者進行交流後，心得及建議事項如下：

一、健全租賃住宅服務業公會功能

日本租賃住宅管理產業之規模之所以能不斷成長，除依據《租賃住宅管理業法》對租賃住宅管理業者進行有效管理外，其亦透過公益財團法人日本租賃住宅管理協會之力量，使租賃管理業者高度自律，並提供多項保證與保險機制降低租賃糾紛發生風險，上述日管協之方式改善與健全租賃住宅市場的作為，可為我國精進推動租賃住宅專業服務制度之參考。

租賃住宅管理人員之服務專業，為未來發展租賃住宅服務業關鍵所在，為落實產業精進及業者自律，建議可參考公益財團法人日本租賃住宅管理協會之成立與運作模式，藉由公會之力量訂定職業倫理規範及其執行要項，從源頭加強從業人員的教育訓練，落實業者職業倫理，並協助民眾解決糾紛，以保障出租人與承租人權益，達到產業公會自律自清的功能，進而提升產業的社會形象。

二、完善的住宅租賃保證或保險機制

為解決承租人拖欠租金問題而造成租賃物件持有者的困擾，日本發展出專門為承租人擔保的租金保證制度及公司。租金保證公司主要處理業務是承租人欠繳租金、或租約終止後所產生的修繕費用糾紛處理問題，減少出租人與承租人間之可能糾紛爭議與冗長訴訟程序，並可配合建立優良出租人與承租人制度機制，給予信用良好的租賃雙方一定程度的保費優惠，減少糾紛發生之可能性。

按我國住宅租賃市場之特性及習慣，普遍尚無如日本之連帶保證人制度，故租金保證制度目前在台灣較無類此概念（風險高、無公司願意承保、承租人不會想支付押金外之額外保證費用……等）。因租金保證制度與我國住宅租賃制度尚有磨合及適應之空間，其市場接受度亦須觀察評估，宜循序漸進推動，短期內可由公會或業者先與國內保險公司就現有的租屋相關保險產品，洽談設計加入租金保證等類似概念之租屋保險商品可行性，長期而言，如要全面推廣，建議應評估賦予公會提供租金保證之責任，將代償機制納入租金保障之可行性。

三、資訊科技於租賃住宅服務業之加強應用

按國內租賃住宅市場係以小規模零星屋主為主，在經營管理方面效率偏低而成本偏高。不過，在人口及建物老化、勞動人口流動增加、以及未來房價變化之不確定因素等條件下，預期未來租屋需求可能大幅增加，也為未來國內租賃住宅服務產業創造龐大的成長空間。

國內租賃住宅服務產業受到政府專法納管，須善盡其責任與義務，例如實價登錄、包租代管資訊提供、社會住宅包租代管案件審核申請、物業管理等，其於執行業務時，涉及中央及地方不同行政機關間之系統操作，如欲精進租賃住宅服務產業之運作，參考日本租賃住宅市場發展經驗，應用大數據與資訊科技，將能節省業者成本並優化行政作業流程。

建議國內租賃住宅產業未來應加強資訊科技與數位轉型化於租賃住宅市場之運用，開發適合我國租賃市場特性之租賃管理服務系統，可先就現有相關行政系統之現況進行盤點，並規劃未來需求（如資訊系統介接、更友善的金流管理、紙本作業 E 化等），以擬定適切系統開發方向，除有利於政府進行產業之管理外，也可藉以提升租賃住宅服務業服務效率，有效降低其經營成本並精進服務品質。