

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班財務金融組

碩士論文

Executive MBA Program in Finance

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis



海外不動產投資經紀業的經營策略：

以日本信義房屋不動產株式會社為例

Business Strategies of Overseas Real Estate Investment

Brokerage: A Case Study of Sinyi Realty Inc. Japan

柯宏安

Hung-An Ko

指導教授：吳學良 博士

張景宏 博士

Advisor: Hsueh-Liang Wu, Ph.D.

Ching-Hung Chang, Ph.D.

中華民國 114 年 3 月

March 2025



國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

海外不動產投資經紀業的經營策略：

以日本信義房屋不動產株式會社為例

Business Strategies of Overseas Real Estate Investment

Brokerage: A Case Study of Sinyi Realty Inc. Japan

本論文係柯宏安君（學號 P11745011）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班財務金融組完成之碩士學位論文，於民國一百一十四年 3 月 15 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

吳興久

（指導教授）

張景宏

（指導教授）

李孔祥

林博文

系主任、所長

石百達

誌 謝



本論文之完成，是我學術生涯中的重要里程碑，在這段求學與研究的過程中，承蒙許多師長、家人及業界先進的指導與支持。在此，謹向所有曾經給予我幫助與鼓勵的人士，致上最誠摯的感謝。

首先，衷心感謝我的指導教授吳學良博士，在研究過程中提供寶貴的建議與指導，讓我能夠建立清晰的研究架構。吳老師的學術嚴謹態度與專業見解，讓我受益良多。感謝您的耐心指導，讓我能夠不斷提升研究能力，順利完成論文。

其次，要感謝我的家人，感謝我的妻子與子女，始終支持我在繁忙的工作之餘，投入研究與學習的旅程。您們的理解與鼓勵，是我堅持不懈完成論文的最大動力。

此外，特別感謝日本信義房屋台灣總經理李旭鎮先生與日本信義房屋株式會社前社長何偉宏先生 所提供的產業經驗與第一手資料，讓本論文的研究內容更具實務價值。日本信義房屋在海外市場的經營模式與發展策略，成為本研究重要的案例分析，感謝兩位先進的分享與指導，使我得以深入探討不動產經紀業國際化的成功關鍵。

最後，要感謝台灣大學管理學院 EMBA 的同學們，與您們的交流與討論，讓這段求學旅程充滿回憶與啟發。感謝所有曾經在學術與生活上給予我幫助的朋友們，這份論文是我們共同努力的成果。

在此，謹以本論文獻給所有曾經幫助與支持我的人，感謝您們一路相伴，使我得以完成這項研究，邁向新的學術與人生挑戰。

柯宏安 謹識
于臺大管理學院
民國 114 年 3 月

中文摘要



台灣是個高度自由的市場經濟體，長期以出口為導向，推動外貿經濟發展。近年來，台灣歷經金融海嘯(2008 年)、歐債危機(2010 年)、COVID-19 疫情 (2020-2022 年) 等重大全球經濟風暴的挑戰。

但台灣面對這些挑戰，卻依然保持強勁的競爭力，展現經濟韌性。尤其近年國際科技業的持續創新，讓台灣科技產業蓬勃發展，也帶動台灣整體經濟持續成長。根據國際貨幣基金組織 (IMF) 2024 年統計，台灣人均 GDP 已成長至 34,430 美元，甚至超越韓國與日本，進一步凸顯台灣經濟發展的成就。

隨著經濟成長，同時推動資本市場與房地產投資熱潮，投資者資金湧向不動產市場，造成台灣房價高漲。政府自 2010 年起便推動房地合一稅等房市調控政策，並導致部分資金外流至海外不動產市場，刺激國人對海外房地產的投資需求。根據內政部統計，台灣經營海外不動產的業者數量從 2013 年的 150 家快速增長至 2022 年已突破了 500 家，顯示台灣投資者對國外不動產的高度關注。

在這波海外房地產投資熱潮中，不動產經紀業者面臨激烈競爭，如何透過有效的經營策略在市場中脫穎而出，成為企業成長的關鍵。本研究以日本信義房屋不動產株式會社(日本信義)為個案，分析其國際化經營模式、品牌策略、數位轉型、以及市場競爭優勢。並探討日本信義如何因應日本當地市場需求，成功發展業務並維持競爭力。本研究結果將提供台灣不動產經紀業者在海外市場拓展的策略參考，並提出未來發展建議，以提升企業在全球市場的競爭優勢。

關鍵詞：海外不動產投資、不動產經紀業、國際化經營策略、日本房地產市場、日本信義

THIS ABSTRACT
FINANCE
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY



NAME : Hung-An Ko

MONTH/YEAR : MAR, 2025

ADVISER : Hsueh-Liang Wu, Ph.D. & Ching-Hung Chang, Ph.D.

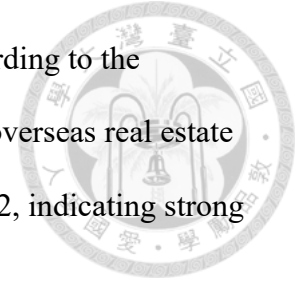
TITLE : Business Strategies of Overseas Real Estate Investment Brokerage: A Case Study of Sinyi Realty Inc. Japan

Taiwan is a highly liberal market economy, long driven by an export-oriented approach that fosters foreign trade and economic development. In recent years, Taiwan has faced major global economic crises, including the financial crisis (2008), the European debt crisis (2010), and the COVID-19 pandemic (2020-2022).

Despite these challenges, Taiwan has maintained strong competitiveness and demonstrated economic resilience. In particular, the continuous innovation in the international technology industry has fueled the growth of Taiwan's technology sector, which in turn has contributed to the overall economic expansion. According to the International Monetary Fund (IMF) statistics in 2024, Taiwan's per capita GDP has reached \$34,430, surpassing both South Korea and Japan, further highlighting Taiwan's economic achievements.

With economic growth, capital markets and real estate investments have surged, leading to a significant rise in property prices in Taiwan. Since 2010, the government has implemented housing market regulations, such as the consolidated housing and land tax, which have driven some capital outflows into overseas real estate markets, further

stimulating Taiwanese investors' interest in foreign real estate. According to the Ministry of the Interior, the number of Taiwanese firms engaged in overseas real estate transactions has grown rapidly from 150 in 2013 to over 500 by 2022, indicating strong interest in foreign property investments.



Amid this wave of overseas real estate investment, real estate brokerage firms face fierce competition. Developing effective business strategies to stand out in the market has become key to corporate growth. This study examines the case of Sinyi Realty Inc. Japan (Japan Sinyi) to analyze its international business model, branding strategies, digital transformation, and competitive advantages. It explores how Japan Sinyi has successfully adapted to local market demands, expanded its business, and maintained its competitiveness. The findings of this study aim to provide strategic insights for Taiwanese real estate brokerage firms seeking to expand into overseas markets and offer recommendations to enhance their global market competitiveness.

Keywords: Overseas real estate investment, real estate brokerage, international business strategy, Japanese real estate market, Japan Sinyi

目 次



口試委員審定書	ii
誌謝	iii
中文摘要	iv
英文摘要	v
目 次	vii
圖 次	x
表 次	xi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的與課題	2
1.3 論文章節架構	3
1.4 研究方法	4
第二章 文獻探討	5
2.1 企業國際化策略與經營模式	5
2.1.1 國際市場進入模式	5
2.1.2 影響海外市場進入策略的因素	8
2.1.3 企業國際化的挑戰與機會	11
2.1.4 服務業的國際化發展模式	13
2.2 海外不動產投資理論	17
2.3 錢德勒命題：環境，策略與組織	21



第三章 產業概況	23
3.1 日本不動產市場概況	23
3.1.1 日本房地產市場的特性與發展趨勢	23
3.1.2 日本不動產交易制度與法規	27
3.1.3 日本與台灣房地產市場的比較	29
3.1.4 重大政治經濟事件對日本不動產之影響	31
3.1.5 台灣的海外不動產投資業者狀況	33
3.2 信義房屋概述與發展歷程	35
3.2.1 信義房屋集團簡介	35
3.2.2 信義房屋集團重要大事紀	36
第四章 個案分析	38
4.1 日本信義房屋的國際化發展	38
4.1.1 日本信義房屋不動產株式會社發展歷程	38
4.1.2 日本信義進入日本市場的策略選擇	44
4.1.3 日本信義與當地業者的合作與競爭	46
4.2 日本信義房屋的財務與營運績效	48
4.2.1 日本大事記及日本信義收入與業務成長趨勢	48
4.2.2 日本信義盈利模式	51
4.3 日本信義房屋的市場定位策略	53
4.3.1 高端客戶 vs.一般投資者的市場策略	53
4.3.2 海外投資者與當地客戶的選擇	54
4.4 品牌發展與服務品質管理	58
4.4.1 信義房屋的品牌價值與市場競爭力	58



4.4.2 服務品質標準與客戶關係管理	58
4.4.3 日本信義房屋之營運模式與管理特色	59
4.5 數位轉型與創新服務應用	61
4.5.1 AI 與大數據分析 (Big Data & AI)	61
4.5.2 PropTech：虛擬看房技術 (VR/AR & 3D 建模)	61
4.5.3 智慧物業管理 (Smart Property Management)	62
4.5.4 區塊鏈與智慧合約 (Blockchain & Smart Contracts)	62
4.6 風險管理與挑戰應對策略	63
4.6.1 市場風險	63
4.6.2 經濟風險	63
4.6.3 政策與法規風險	64
4.6.4 營運風險	64
4.6.5 技術風險	65
第五章 結論與建議	66
5.1 研究發現與理論貢獻	66
5.2 研究貢獻與管理意涵	73
5.3 對企業經營的實務建議	77
參考文獻	79

圖 次



圖 3-1 日本住宅市場售價分佈 (SUUMO 數據 2024 年)	24
圖 3-2 日本房價的歷史走勢圖	24
圖 3-3 日本全國的空屋數量及空屋率	25
圖 3-4 外資持有日本房地產比率及收購額	26
圖 4-1 日本信義成交總額趨勢圖	49
圖 4-2 日本信義成交戶數趨勢圖	50
圖 4-3 日本信義累積租賃管理戶數	50

表 次



表 2-1 出口模式的優缺點.....	6
表 2-2 契約模式優缺點.....	7
表 2-3 投資模式優缺點.....	7
表 2-4 影響海外市場進入策略的因素.....	10
表 3-1 信義房屋歷年營收及獲利狀況.....	35
表 4-1 日本信義營業成長狀況表.....	49

第一章 緒 論



1.1、研究背景與動機

華人世界對於房地產投資始終情有獨鍾，「有土斯有財」的觀念根深蒂固。而隨著亞洲地區的經濟不斷成長，華人也開始向全世界各大都市投資置產，從鄰近的中國、東北亞、東南亞甚至到紐、澳、歐美各國，幾乎所有重要的大都市都有華人的資金湧入投資不動產。

台灣近年經濟發展迅速，領先全球的科技實力，更造就了許多新貴富豪階級。而台灣地狹人稠，住屋需求大，加上政府持續推出的各種交通及經濟開發建設，土地、建築等成本也逐年攀升，造成台灣全島房價逐年飆漲。而台灣錢淹腳目，強大豐沛的財富與資金，也因此逐漸被價格相對便宜且條件優越的海外地產吸引，進而掀起了國人投資海外不動產的熱潮。

許多海外不動產項目挾著良好的居住環境或是較高的投資發展可能性，吸引著台灣人的目光。但跨國投資不動產的金額皆相對龐大，且房地產投資的專業複雜度較高，再加上對於海外投資環境不熟悉，相關的知識及資訊較為匱乏。另外，還有語言溝通、法令限制等等障礙，投資人往往會面臨相對更高的投資風險。

海外不動產對國人強大的吸引力再加上難以預測的風險，專業的協助是極為重要的，跨國投資海外地產湧現一股龐大商機。這股熱潮使跨國地產仲介業者蓬勃發展，但同時也導致業者激烈的競爭。

信義房屋集團是台灣房屋仲介業的標竿企業，自 1981 年由周俊吉先生創辦以來，規模不斷擴張成長，資本額已達約 73.7 億，近年營業額皆超越百億規模。而信義房屋集團除了房屋仲介本業，並已經朝向房地產上下游建設開發及代銷發展，近年更積極推展海外觀光旅遊事業。目前信義房屋集團在台灣擁有最多的房仲直營店(超過 400 店)，長期以來也一直積極地希望將房屋仲介業務朝海外擴張，多年來陸續投入美國、中國大陸、日本及馬來西亞等國家，也在當地設立了房屋仲介分店，希望發展當地客戶的房仲業務。

但信義房屋的房屋仲介業務在海外擴張，卻不如國內業務推展那麼順利。信義房屋在 1993 年即進軍中國，是台灣第一家進軍中國的房屋仲介業者。原預期中國

與台灣同文同種且經濟發展快速，各重點都市規模龐大，信義房屋理應最有希望在當地發展房屋仲介業務，但因為中國法令快速更迭及經濟衰退，導致信義房屋在中國的房屋仲介業務也逐漸由盛轉衰。中國信義過去雖曾經布局北京、上海、西安等七個重點都市開展仲介門店，但都因經營虧損而陸續關店，目前已僅剩上海和蘇州為數不多的仲介門店。

回顧信義房屋集團過去的房仲業務海外擴張經驗，似乎都不太順利。而成立了日本信義以後，就嘗試著改變了策略。暫時擱置了過去直接經營海外當地房屋仲介買賣業務的想法，將經營方向調整為經營台灣人對日本當地的海外地產投資業務。這段發展過程中也曾遇到許多挫折困難，但經過多年努力，營運狀況已漸漸上軌道，近年業務持續亮眼，屢見佳績，成交量屢破新高，值得進一步探討日本信義房屋的發展背景與經營策略。

1.2、研究目的與課題

許多企業在成長初期大多掌握較為熟悉的內需市場，透過持續的經營提升和努力來擴展業務，但當在台灣內部的市占率到一定程度之後，便漸漸會陷入成長的瓶頸。此時，許多企業開始追求變革轉型，創造企業第二曲線的成長。其中，往海外擴張成為許多企業的主要選項。但追求海外擴張並非一件容易的事情，尤其跨國經營要考慮到文化、政治、經濟等各層面的挑戰，需要更強大的支援與經營力才能站穩腳步。

房屋仲介業多半是以連鎖業的模式經營，是一種需要深入社區，與當地居民建立深化的感情與瞭解，進而提供需要售屋買屋的消費者，能夠安全、迅速、合理的完成交易。而信義房屋為國內房仲業唯一上市公司，在台灣以直營連鎖店的模式發展至今，市占率逐年提升，已成為台灣房仲業第一品牌，但近幾年在台灣都會區的房屋仲介店數也已經接近飽和，導致信義房屋在台灣房仲店數成長速度已大幅減緩。

信義房屋集團早已預期會有這樣的現象，於是從 1993 年 6 月開始，首先成立了上海信義房屋，開始嘗試進軍海外發展連鎖店。企圖心強烈的信義房屋集團，之後陸陸續續到中國北京、青島、蘇州、杭州等各重點都市設立連鎖店。後續並繼

續往美國洛杉磯、日本東京、馬來西亞吉隆坡各地成立分公司，準備發展當地的房仲業務。但各地區的房仲業務發展，始終無法達到預期的規模，有些地區甚至經營困難，早已關門大吉。但其中，日本信義的經營雖也曾面臨多次環境變動的挑戰，歷經了策略的變革與調整後，經營面持續不斷提升，業務發展逐漸步上軌道，值得探討其背後之原因。

為了深入瞭解台灣的企業進行海外投資面臨的問題及挑戰，本研究將採用個案研究的方式，以日本信義房屋為例，探討日本不動產投資經紀業者進軍日本所面臨的機會及挑戰及業者所採用的營運策略。

並研究以下課題：

- (1) 企業國際化經營的風險與挑戰
- (2) 海外不動產的發展與市場特性
- (3) 海外不動產經紀業的營運策略
- (4) 日本信義房屋的市場進入策略與競爭優勢
- (5) 本研究對台灣不動產經紀業者的啟示

1.3 論文章節架構

第一章、緒論：說明研究背景、動機、目的與方法。

第二章、文獻回顧：探討企業國際化策略、經營模式與海外不動產投資理論與錢德勒命題。

第三章、產業概況：信義房屋概述與發展歷程與日本不動產市場概況。

第四章、個案分析：深入分析日本信義房屋的國際化發展、日本信義房屋的財務與營運績效、日本信義房屋的市場定位策略、品牌發展與服務品質管理、數位轉型與創新服務應用與風險管理與挑戰應對策略。

第五章、結論與建議：總結研究發現與理論貢獻，提出對台灣不動產經紀業者在海外市場拓展的實務建議。

1.4 研究方法

本研究採用個案研究法，並輔以文獻回顧與專家訪談，以深入探討日本信義房屋的國際化發展策略與台灣房仲業者的海外拓展模式。



(1). 文獻回顧法

- 探討企業國際化發展、房仲業國際化理論、競爭優勢與市場進入策略，作為理論基礎。
- 整理過去企業進入日本市場的模式與挑戰，作為後續個案分析的基礎。

(2). 個案研究法

- 以日本信義房屋為研究對象，分析其市場進入策略、營運模式、品牌發展與財務表現。
- 研究資料來源：企業公開資料（年報、財務報表、官網資訊）、媒體與產業報導、訪談企業管理層與專家。

(3). 專家訪談

訪談日本信義房屋管理層、業界專家與投資顧問，了解：

- 企業國際化發展的挑戰與機會。
- 市場趨勢與產業競爭策略。
- 未來國際化布局與創新發展方向。

小結：

本研究綜合文獻回顧、個案分析、數據統計與專家訪談，提供對日本信義房屋經營模式的全面理解，並提出台灣房仲業者在海外市場發展的策略建議。

第二章 文獻探討



2.1 企業國際化策略與經營模式

企業國際化策略與經營模式涵蓋企業如何進入海外市場、經營擴張策略、風險管理，以及全球競爭力的提升。以下是相關學者的理論和案例分析。

2.1.1 國際市場進入模式

隨著全球化的發展，企業尋求進入國際市場以擴展業務，提升競爭力。然而，如何選擇適當的市場進入模式，成為企業國際化過程中的關鍵決策。不同的進入模式各有其優勢與風險，企業需依據內外部因素選擇最適合的方式。

學者 Franklin R. Root (1987, 1994) 在《Entry Strategies for International Markets》中，系統性探討企業進入國際市場的策略，將其歸類為出口模式(Export Modes)、契約模式(Contractual Modes)、投資模式(Investment Modes)三大類：

(1). 出口模式 (Export Modes)

出口模式指企業在不建立海外實體據點的情況下，將產品或服務銷售至國外市場。根據 Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)，出口模式可分為間接出口 (Indirect Export) 與直接出口 (Direct Export)。

1. 間接出口 (Indirect Export)

- 透過當地代理商、貿易公司或出口管理公司銷售產品。
- 企業無需直接參與國際市場運營，風險低、投資成本較少。
- 適用於剛開始國際化的企業，或市場環境不確定的情境(Welch & Luostarinen, 1988)。

2. 直接出口 (Direct Export)

- 企業直接與海外客戶或零售商交易，控制權較高，但管理複雜度增加 (Katsikeas, 1994)。
- 可能透過海外銷售辦事處 (Sales Office) 或網上銷售達成。
- 適用於產品標準化程度高、物流成本可接受的情境(Cavusgil & Zou, 1994)。



優勢	劣勢
低風險、低投資成本	進入市場的控制權低
可快速測試市場需求	物流與關稅成本高
適合資源有限的企業	與當地客戶的關係較薄弱

表 2-1 出口模式的優缺點

(2). 契約模式 (Contractual Modes)

契約模式指企業透過與海外合作夥伴簽訂商業協議，以較低的資本承諾進入國際市場 (Anderson & Gatignon, 1986)。此模式適用於企業不希望直接投資，但仍希望獲利並拓展市場的情境。有以下幾個主要類型：

1. 授權 (Licensing)

- 企業授權當地公司使用其品牌、技術或專利，以換取權利金 (Root, 1994)。
- 適合技術型企業，如製藥、軟體業 (Teece, 1986)。
- 優勢：資本投入低，快速擴張市場； 劣勢：技術外流風險高。

2. 特許經營 (Franchising)

- 企業授權當地業者使用其商標與經營模式，並提供培訓與支援 (Alon, 2004)。
- 常見於餐飲、零售業，如麥當勞、星巴克 (Dunning, 2000)。
- 優勢：品牌控制力強，較易擴展； 劣勢：需選擇適合的加盟夥伴。

3. 管理合約 (Management Contracting)

- 企業提供管理服務，如酒店、醫療機構 (Contractor & Kundu, 1998)。
- 適用於當地企業擁有資本，但缺乏專業管理能力的情境。

4. 合資模式 (Joint Venture, JV)

- 企業與當地合作夥伴共同投資，分享利潤與風險 (Hennart, 1988)。
- 適合法規限制外資獨資經營的市場，如中國、中東 (Pan & Tse, 2000)。
- 優勢：能利用當地夥伴資源；劣勢：控制權需與夥伴分享，可能出現文化衝突。



優勢	劣勢
投資成本低，風險相對可控	可能導致技術外流
可利用當地夥伴的市場資源	需與合作夥伴共享利潤與控制權
適用於市場法規限制獨資經營的國家	可能因文化差異導致合作困難

表 2-2 契約模式優缺點

(3). 投資模式 (Investment Modes)

投資模式指企業透過外國直接投資 (Foreign Direct Investment, FDI) 方式進入海外市場，通常涉及高資本投入與高控制權 (Dunning, 2000)。主要類型如下：

1. 綠地投資 (Greenfield Investment)

- 企業在海外建立全新子公司或生產基地 (Buckley & Casson, 1998)。
- 適合長期投資、高控制權需求的企業，如汽車、科技業 (Rugman & Verbeke, 2001)。
- 優勢：完全控制市場運營；劣勢：投資成本與風險高。

2. 併購 (Mergers & Acquisitions, M&A)

- 企業透過收購當地企業，快速獲取市場資源與客戶 (Ghemawat, 2001)。
- 適用於競爭激烈的成熟市場，如銀行、零售業 (Shimizu et al., 2004)。
- 優勢：市場進入速度快；劣勢：企業文化整合風險高。

優勢	劣勢
企業可完全控制經營與品牌	需承擔較高的市場與財務風險
可獲得當地市場的直接經營權	進入市場的時間較長，成本高
有助於長期經營與市場擴張	政府法規可能限制外資獨資經營

表 2-3 投資模式優缺點



2.1.2 影響海外市場進入策略的因素

企業進入海外市場時，需考量多種內外部因素，以選擇最適合的市場進入模式。過去學者提出的理論模型與實證研究顯示，這些因素主要可分為企業內部因素、外部市場環境因素、交易成本考量，以及國際經營策略等四大構面。

(1). 企業內部因素 (Firm-Specific Factors)

內部企業因素主要關乎企業的資源能力、競爭優勢與國際化經驗，這些都將影響企業在海外市場選擇何種進入模式。

1. 所有權優勢 (Ownership Advantages)

Dunning(1977, 1988, 2000)提出的 國際生產折衷理論(Eclectic Paradigm, OLI Model) 認為，企業是否適合進行海外直接投資 (FDI) 取決於其所有權優勢 (Ownership Advantage)、區位優勢 (Location Advantage)、內部化優勢 (Internalization Advantage)。其中，所有權優勢指的是企業擁有的核心競爭力，如：

- 品牌與技術優勢 (Brand & Technological Superiority) (Porter, 1985)：擁有專利技術或知名品牌的企業，更可能選擇綠地投資 (Greenfield Investment) 或獨資 (Wholly Owned Subsidiary)，以保護自身核心競爭力。
- 管理能力 (Management Capabilities) (Barney, 1991)：企業管理團隊的國際經營能力，將影響其市場進入策略。較具國際經營經驗的企業更可能選擇直接投資而非出口模式。

2. 國際經驗與企業規模 (International Experience & Firm Size)

Anderson & Gatignon (1986) 提出，企業規模與國際經驗的多寡將影響市場進入模式：

- 企業規模較大，通常資源較充足，能承擔高控制權模式（如獨資、併購）所帶來的風險與成本。
- 企業若擁有豐富的海外市場經驗，將較有能力獨立進入市場，而非依賴當地合作夥伴 (Erramilli, 1991)。

3. 產品性質與技術密集度 (Product Characteristics & Technology Intensity)

Root (1987) 指出，產品的技術密集度與差異化程度，將影響企業選擇哪種進入模



式：

- 高技術、高品牌附加值產品，企業傾向選擇獨資 (Wholly Owned Subsidiary) 或合資 (Joint Venture)，以避免技術外流。
- 標準化程度高、附加價值較低的產品，企業較可能透過出口或授權 (Licensing) 進入市場，以降低風險與成本 (Hill, Hwang, & Kim, 1990)。

(2). 外部市場環境因素 (External Market Environment Factors)

除了企業內部因素外，海外市場的經濟、法律、文化、政治環境等因素，亦會影響企業的市場進入策略。

1. 區位優勢 (Location-Specific Advantages)

Dunning (2000) 指出，企業是否選擇直接投資，與當地市場的吸引力密切相關：

- 若目標市場具有龐大消費市場或豐富資源供應，企業可能選擇綠地投資 (Greenfield Investment) 或合資模式，以充分利用當地資源。
- 反之，若市場規模較小或風險較高，企業可能以出口模式減少投資風險。

2. 政府法規與政策 (Legal & Regulatory Environment)

政府對外資的開放程度將影響進入模式：

- 開放市場 (如美國、歐盟)：企業較可能選擇 獨資模式，直接設立子公司 (Root, 1994)。
- 管制嚴格市場 (如中國、中東國家)：外資企業通常需透過合資模式 (Joint Venture) 或授權 (Licensing) 進入，以符合法規要求 (Pan & Tse, 2000)。

3. 文化距離 (Cultural Distance)

Hofstede (1980) 指出，不同國家的文化差異可能影響企業市場進入模式：

- 若目標市場文化與母國相似 (如台灣與中國)，企業較可能選擇獨資或合資模式，以深入市場。
- 若文化距離較大 (如台灣企業進入歐美市場)，企業可能選擇授權或出口模式，以減少跨文化管理的挑戰 (Kogut & Singh, 1988)。

(3). 交易成本考量 (Transaction Cost Considerations)

交易成本經濟學 (Transaction Cost Economics, TCE) 由 Williamson (1985) 提出，認為市場進入模式應能有效降低交易成本 (Transaction Costs)，主要受以下



因素影響：

1. 資產專屬性 (Asset Specificity)

- 若企業投入的資產在當地市場具高度專屬性（如特殊設備、技術或品牌），則適合選擇獨資模式，以確保投資報酬 (Anderson & Gatignon, 1986)。
- 若資產專屬性低，企業可透過合資、授權或代理模式進入市場，以降低投資風險。

2. 市場不確定性 (Market Uncertainty)

- 若目標市場的需求與法規變動性高，企業會選擇彈性較高的進入模式（如出口或合資），避免過度投資 (Hennart, 1991)。
- 反之，若市場環境穩定，企業則可能選擇直接投資，以獲取長期經營優勢。

(4). 國際經營策略 (International Business Strategy)

根據 Bartlett & Ghoshal (1989) 提出的全球化戰略 (Global Strategy)，企業的市場進入模式需與其國際化策略相匹配：

- 全球標準化戰略 (Global Standardization Strategy)：企業偏好獨資模式，以維持全球一致的品牌形象 (Yip, 1989)。
- 多國本土化戰略 (Multidomestic Strategy)：企業傾向合資或授權模式，以適應當地市場需求 (Johanson & Vahlne, 1977)。

小結：

影響海外市場進入策略的因素涵蓋內部企業資源、外部市場環境、交易成本考量及國際經營策略。不同的進入模式各有其適用條件，企業需根據自身能力與市場特性，選擇適合的國際擴張方式。

影響因素	主要影響
內部企業因素	技術、品牌、管理能力、國際經驗
外部市場環境	市場規模、文化距離、政府法規
交易成本考量	資產專屬性、風險與不確定性
國際經營策略	全球標準化 vs. 本土化策略

表 2-4 影響海外市場進入策略的因素



2.1.3 企業國際化的挑戰與機會

企業國際化是企業發展過程中的關鍵戰略之一，涵蓋市場進入策略、資源配置、競爭力提升以及風險管理等多個方面。以下是針對企業國際化所面臨的挑戰與機會的文獻探討。

(1) 企業國際化的挑戰：

1. 政治與法律風險：

- Dunning (2000) 指出企業國際化發展時，會受到目標市場的法律與政治環境影響，如匯率管制、外資政策、貿易壁壘等。
- Chen (2006) 提出「外人負債 (Liability of Foreignness)」的概念，指的是企業因文化、語言、政策等差異，而面臨市場進入障礙。例如：
 - 政治動盪（如戰爭、恐怖攻擊）可能影響企業的營運。
 - 外國政府可能透過法規管制（如限制外資持股、要求合資經營等）影響企業經營。

2. 經濟環境與市場不確定性：

- Yip (1989) 指出企業在國際市場上會面臨：
 - 匯率波動：企業在海外市場的收入和成本受到匯率變動影響，可能導致財務風險。
 - 經濟不穩定：如目標市場經濟衰退、通膨、消費者購買力下降等，都會影響企業業績。

3. 文化與管理挑戰

- Rugman and Hodgetts (1995) 認為文化差異會影響企業在海外市場的適應能力，例如：
 - 員工管理：不同國家的勞動法規、員工價值觀、管理風格可能與母國不同，影響企業的營運效率。
 - 消費者行為：各國的消費文化不同，企業必須針對當地市場調整產品與服務，例如在日本市場，服務業需強調精細化與高標準的客戶體驗。

4. 競爭與品牌認知：

- 企業進入國際市場後，通常需要面對當地成熟企業的競爭。例如：

- 當地企業擁有較強的市場基礎與品牌忠誠度，國際企業需投入大量資源進行品牌推廣。
- 當地企業對市場需求更了解，國際企業需建立本土化策略來適應消費者需求。



(2). 企業國際化的機會：

1. 市場擴展與新客群開發：

- Hitt et al. (1997) 認為企業可以透過國際化策略：
 - 獲取新市場：當母國市場飽和，國際化有助於拓展新的收入來源。
 - 提高品牌全球影響力，提升企業競爭力。

2. 降低生產成本與提升供應鏈效率：

- Barney (1991) 提出的資源基礎理論 (Resource-Based View) 指出，企業可透過國際化獲取：
 - 更低廉的生產成本：如許多製造業企業將生產基地轉移至勞動成本較低的國家，以提升利潤。
 - 更高效的供應鏈：如在當地設立生產與物流中心，以降低運輸成本並加速產品供應。

3. 創新與技術合作：

- Luo (2002) 指出企業國際化除了獲取市場與資源外，也能獲得技術提升與創新合作機會，例如：
 - 與當地企業技術合作，提升產品開發能力。
 - 跨國研發中心設立，吸引全球人才，提高企業創新能力。

4. 風險分散與財務穩定性：

- Dunning (2000) 提出的折衷理論 (Eclectic Paradigm) 認為，企業透過全球市場佈局可以：
 - 降低單一市場風險，如經濟衰退、政策變動等。
 - 分散營收來源，提升企業財務穩定性。

2.1.4 服務業的國際化發展模式

隨著全球化的進展，服務業的國際化已成為企業擴展市場、提升競爭力的重要策略。與製造業不同，服務業的國際化發展受到無形性 (Intangibility)、不可儲存性 (Perishability)、異質性 (Heterogeneity)、顧客參與度 (Customer Involvement) 等特性的影響，使得企業在進入海外市場時需採取不同於實體產品的策略 (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985)。本研究將探討服務業的國際化理論基礎、模式選擇及影響因素。

(1) 服務業國際化的理論基礎

1. Uppsala 國際化模型 (Uppsala Model)

Johanson & Vahlne (1977) 提出 Uppsala 模型，認為企業的國際化過程通常是漸進式的 (Incremental Process)：

- 企業先進入與母國文化相似、地理鄰近的市場。
- 隨著市場經驗與資源累積，逐步拓展至較遙遠的市場。

■ 應用於服務業：

例如 星巴克 (Starbucks) 早期進軍亞洲市場時，選擇文化相近的日本、台灣，之後才拓展至中國與其他東南亞國家。

2. 網絡理論 (Network Theory)

根據 Johanson & Mattsson (1988)，企業國際化的關鍵在於其與當地市場的網絡關係：

- 強網絡 (Strong Network)：企業可透過當地合作夥伴或加盟體系 (Franchising) 快速進入市場。
- 弱網絡 (Weak Network)：企業需透過直接投資 (FDI) 建立市場基礎。

■ 應用於服務業：

例如 房地產仲介業 (如信義房屋) 在進入日本市場時，先透過與當地房產業者建立合作關係，學習並考察市場，而非直接就設立分公司。

3. 交易成本理論 (Transaction Cost Theory, TCT)

Coase (1937) 與 Williamson (1985) 提出的交易成本理論認為，企業在選擇市場進入模式時，應考量：



- 資訊成本 (Information Cost)
- 契約談判成本 (Negotiation Cost)
- 監督與執行成本 (Enforcement Cost)

■ 應用於服務業：

例如 國際連鎖飯店（如萬豪 MARRIOTT、希爾頓 HILTON）採取特許經營（Franchising），以降低管理與監管成本。

4. OLI 理論 (Eclectic Paradigm, Dunning, 1988)

Dunning (1988, 2000) 提出的 OLI 模型 說明，企業進行海外投資需具備：

- 所有權優勢 (Ownership Advantage)：品牌、技術、商業模式。
- 區位優勢 (Location Advantage)：市場潛力、政府政策、勞動力成本。
- 內部化優勢 (Internalization Advantage)：企業是否應該自行經營市場，或透過當地合作夥伴進行市場開發。

■ 應用於服務業：

如 Uber、Airbnb 等共享經濟企業依靠數位平台與品牌優勢 (O)，進入全球市場 (L)，並透過技術內部化 (I) 確保服務標準化。

(2). 服務業的國際化發展模式

學者 Lovelock & Yip (1996) 將服務業國際化模式分為以下幾種：

1 出口模式 (Export Mode)

適用於數位化、知識密集型服務，如：顧問服務 (Consulting)、線上教育 (E-learning)、軟體與資訊技術（如微軟、Google）

➤ 例如：

Coursera、Udemy 等教育平台透過 數位出口 (Digital Export) 提供全球在線課程。

2 授權模式 (Licensing)

企業授權當地企業使用其品牌或技術，適用於：媒體娛樂產業（如迪士尼、

Netflix)、專利技術授權（如藥品、軟體）

➤ 例如：

Netflix 透過 版權授權，在不同市場上架當地內容。



3. 特許經營模式 (Franchising)

適用於：餐飲連鎖（如麥當勞、星巴克、肯德基）、零售業（如 7-Eleven、Zara）、飯店（如萬豪、希爾頓）

➤ 例如：

麥當勞 (McDonald's) 採取特許經營進入海外市場，讓當地企業負責經營，降低管理成本。

4. 合資模式 (Joint Venture, JV)

適用於：法規限制外資獨資的國家（如中國、中東市場）、需要當地市場知識與資源的服務業

➤ 例如：

高盛 (Goldman Sachs) 在中國透過 合資模式 與當地銀行合作。

5. 直接投資模式 (Foreign Direct Investment, FDI)

適用於：對市場控制權要求高的企業，如金融、房地產等產業

➤ 例如：

信義房屋在日本採取獨資模式 (Wholly Owned Subsidiary)，確保服務品質與品牌價值。

(3). 影響服務業國際化模式選擇的因素

根據 Anderson & Gatignon (1986) 及 Erramilli (1991)，企業在選擇國際市場進入模式時，需考慮：

1. 服務的可標準化程度 (Service Standardization)

➤ 若服務可標準化（如快餐、零售），則適合特許經營。

- 若服務需本地化（如房地產仲介、醫療），則適合合資或獨資。



2. 市場法規 (Regulatory Environment)

- 若市場對外資有限制（如中國金融業），企業需選擇合資模式。
- 若市場開放，企業可選擇獨資或授權。

3. 文化距離 (Cultural Distance)

- 文化相似的市場（如台灣與日本）適合獨資模式。
- 文化差異大的市場（如美國企業進入中東）適合合資模式。

4. 交易成本 (Transaction Costs)

- 若當地市場資訊不透明，交易成本高，企業可能選擇授權或合資。



2.2、海外不動產投資的理論

海外不動產投資涉及投資風險管理、資產配置等議題。透過分析企業如何應用房地產投資理論，以及全球不動產經紀業的發展趨勢，提供海外不動產投資的理論依據。

(1) 資產組合理論 (Modern Portfolio Theory, MPT)

由 Markowitz (1952) 提出的 現代投資組合理論 (MPT) 強調，投資者應透過分散投資 (Diversification) 來降低風險。海外不動產投資被視為一種 資產配置策略 (Asset Allocation Strategy)，其核心目標為 提高投資組合報酬，同時降低風險。

1. 海外不動產作為多元投資組合的價值

投資者選擇海外不動產的主要原因在於其可作為傳統股票、債券的避險資產，因不動產與其他金融資產的相關性較低 (Ling & Naranjo, 1997)。具體優勢包括：

- 降低系統性風險 (Systematic Risk Reduction)：在全球不同市場投資不動產可分散市場風險，如當美國市場低迷時，日本市場仍可能增長。
- 增強投資組合回報 (Portfolio Return Enhancement)：根據 Case, Goetzmann & Rouwenhorst (2000) 的研究，海外不動產的回報與當地經濟周期相關，適當的資產配置可提升整體投資回報。

2 影響因素

Grubel (1968) 指出，投資人選擇海外不動產時，需考慮：

- 匯率風險 (Exchange Rate Risk)
- 當地市場成長潛力 (Economic Growth Potential)
- 稅收政策 (Taxation Policy)

例如，許多亞洲投資者選擇投資日本或美國不動產，主要考量市場穩定性與長期資產增值潛力。

(2) Andrew Baum (2017) 與 Andrew Baum 和 Piet Eichholtz (2020) 在其研究中深入探討了不動產科技 (PropTech) 對房地產投資的影響。PropTech 結合了 Property (不動產) 與 Technology (科技)，代表資訊技術在房地產領域的應用，

旨在透過數位創新提升資訊處理的速度與效率。而不動產科技的發展也大幅降低交易成本，有利於海外投資不動產之發展。

Baum (2017) 在《PropTech 3.0：房地產的未來》報告中，將 PropTech 的發展分為三個階段：

1. PropTech 1.0：初始階段，主要涉及房地產資訊的數位化與線上化。
2. PropTech 2.0：強調平台經濟的興起，透過線上平台促進房地產交易與服務。
3. PropTech 3.0：聚焦於智慧建築與資料驅動的決策，利用物聯網 (IoT)、人工智慧 (AI) 等技術，提升房地產資產的管理與運營效率。

在 2020 年的報告《PropTech 2020：房地產的未來》中，Baum 和 Eichholtz 進一步探討了 PropTech 對房地產投資的深遠影響，指出數位科技正在改變房地產的資訊收集、交易流程以及建築與城市的設計方式。

並強調，PropTech 的核心在於透過數位創新，將房地產轉變為一個資料驅動的市場，提升投資決策的精確性與效率。這些科技的應用，正重新定義房地產投資的模式，為投資者提供更透明、即時且精確的市場資訊，從而優化投資組合與風險管理。

➤ 理論核心：

- 科技對房地產市場的影響：透過大數據、區塊鏈、虛擬實境 (VR)、人工智慧 (AI) 等技術改變房地產投資的方式。
- 市場效率提升：PropTech 提供更透明、快速的交易流程，降低資訊不對稱的風險，吸引國際投資者。

(3). Miles & McCue (1984); Geltner & Miller (2001) 所提出的房地產投資風險管理理論 (Real Estate Risk Management)：在房地產投資領域，風險管理是確保投資成功的關鍵。尤其是海外投資不動產的回報與風險密切相關，投資者應仔細評估市場波動、經濟環境變化以及物業特性等因素，以制定有效的風險管理策略。

理論核心：

➤ 風險與回報關聯性

- 房地產投資風險與回報密切相關，投資者必須在高回報與低風險之間找到平衡點。
- 市場波動性 (Market Volatility)、經濟環境變化 (Economic Conditions)

及物業特性 (Property-Specific Factors) 等因素將直接影響不動產的收益與風險。

- 現代投資組合理論 (Modern Portfolio Theory, MPT) 應用
 - 資產多樣化 (Diversification): 透過不同地區或不同類型的不動產投資，降低單一資產波動對整體投資組合的影響。
 - 相關性分析 (Correlation Analysis): 選擇低相關性的投資標的，使市場波動對整體組合的影響降至最低。
- 風險評估與量化
 - 現金流分析 (Cash Flow Analysis): 評估投資物件的租金收入穩定性、租約結構、租客信用評級等，以確保穩定現金流。
 - 空置率與租金變動風險 (Vacancy and Rent Volatility Risk): 分析市場供需情況，預測未來可能出現的租金波動及空置風險。
 - 維護成本與資本支出 (Maintenance & Capital Expenditures): 確保建物長期使用價值，並計算未來資本支出的影響。
- 風險緩解策略
 - 保險機制 (Insurance Coverage): 利用不動產保險 (如天災、火災、責任保險) 來減少財務損失。
 - 應急計劃 (Contingency Planning): 制定財務預備方案，確保投資者能夠應對市場突發變動。
 - 租戶管理 (Tenant Risk Management): 通過篩選信用良好的租戶，降低違約風險。
- 積極風險管理與市場監控
 - 動態監測市場環境，即時調整投資組合，以適應市場變動 (如利率上升、通膨壓力)。
 - 長期與短期投資策略的平衡，根據市場條件靈活調整投資計畫，提高投資組合的抗風險能力。

(4). 地理經濟理論 (Goeconomic Theories)

此理論關注 地理、經濟、政治因素對海外不動產投資的影響 (Krugman, 1991)，

例如：

- 核心-邊陲理論(Core-Periphery Theory):投資者偏好投資全球核心城市(如東京、紐約、倫敦)。
- 全球城市理論(Global Cities Theory, Sassen, 1991):跨國企業與高淨值人士傾向投資「全球城市」的不動產。

(5). 行為理論(Behavioral Theories)

Uppsala 模型(Uppsala Model, Johanson & Vahlne, 1977)

該模型認為企業的國際化進程通常是漸進式(Incremental),企業先進入文化相近的市場,隨著經驗累積,再擴展至更遠的市場。

例如:

台灣投資者應會先投資中國、日本、東南亞不動產,之後再進入歐美市場。

2.3 錢德勒命題：環境，策略與組織

美國著名歷史學家艾爾弗雷德·D·錢德勒（Alfred D.Chandler）在其1962年出版的著作《戰略與結構：美國工業企業的發展》（Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise）中，提出了著名的「結構跟隨戰略」（Structure follows Strategy）命題。該命題強調，企業的組織結構應隨著經營戰略的變化而調整，以適應新的戰略需求。這一觀點對企業管理理論和實踐產生了深遠影響。

錢德勒的研究發現，美國大型企業在成長過程中，其組織結構的變遷並非隨機發生，而是緊隨企業策略的轉變。當企業從單一產品市場轉向多元化市場，或從本地市場進入國際市場時，其組織結構必須相應調整，以支持新的戰略目標。

(1) 錢德勒認為企業經營的成功取決於環境、策略與組織的協同發展：

1. 環境（Environment）：市場需求、技術變革、競爭態勢、法規政策等。
2. 策略（Strategy）：企業的成長方向，如多角化、國際化、數位轉型。
3. 組織（Structure）：企業內部的權責分工、決策層級與管理模式。

當外部環境發生變化，企業需要調整其策略，而策略的改變則要求相應的組織結構變革，以確保資源的最佳配置與戰略執行的效率。

(2) EC-SOP 理論

EC-SOP 理論是一套導引企業變革轉型成長的思維架構。簡單來說，此一架構擴展了錢德勒命題，加入環境、文化與人員因素，使其更適用於當代企業管理。分別是經營環境（Environment）、文化形塑（Culture）、策略佈局（Strategy）、組織協同（Organization）、興業領導（People）。

以下概述 EC-SOP：

1. 經營環境（Environment）：如宏觀經濟環境、產業環境、政策法規環境等。
2. 文化形塑（Culture）：品牌價值與企業文化、社會責任、跨文化經營挑戰等。
3. 策略佈局（Strategy）：目標市場選定、數位轉型、風險管理等。
4. 組織協同（Organization）：如組織架構調整、績效與流程管理等。
5. 興業領導（People）：領導力發展、員工培訓與成長、跨文化團隊管理等。



(3) 錢德勒命題的核心觀點

1. 企業的策略變遷需要對應組織調整來確保有效執行。
2. 環境變化會驅動企業策略改變，進而影響組織架構。
3. 企業若無法調整組織結構以適應新策略，將導致競爭劣勢。

第三章 產業概況



3.1 日本不動產市場概況

3.1.1 日本房地產市場的特性與發展趨勢

日本房地產市場具有獨特的特性和發展趨勢，受到經濟、人口結構、政策調控及國際投資環境的影響。以下是對其特性與趨勢的分析：

(1) 日本房地產市場特性：

1. 高度成熟與穩定：

- 日本房地產市場法規完善、交易流程透明，特別是在東京、大阪等主要城市，市場供需結構穩定，吸引國內外資金持續投入。

2. 租賃市場發達：

- 在東京等大都市，租賃文化盛行，租金收益穩定，投資型不動產市場因此具吸引力。

3. 低利率環境：

- 日本長期處於低利率狀態，貸款購屋成本較低，刺激房地產市場活絡。

4. 外資參與度提升：

- 日圓貶值使日本房地產對海外投資者更具吸引力，特別是來自中國、香港、台灣及新加坡的投資者，外資持有房地產比率從 2012 年的約 10%，增至目前的超過 20%。

5. 老齡化與都市更新需求：

- 日本社會老齡化嚴重，對銀髮族住宅、養老院等不動產的需求上升。此外，許多都市房屋老舊，政府推動再開發與都市更新計畫，以活絡市場發展。

(2). 日本房地產發展趨勢：

1. 房市三極化：

日本房地產市場呈現三極化趨勢：

- 價格持續上漲的物件：位於都會區、交通便利且高品質的物件，需求旺盛，價格穩定上揚。

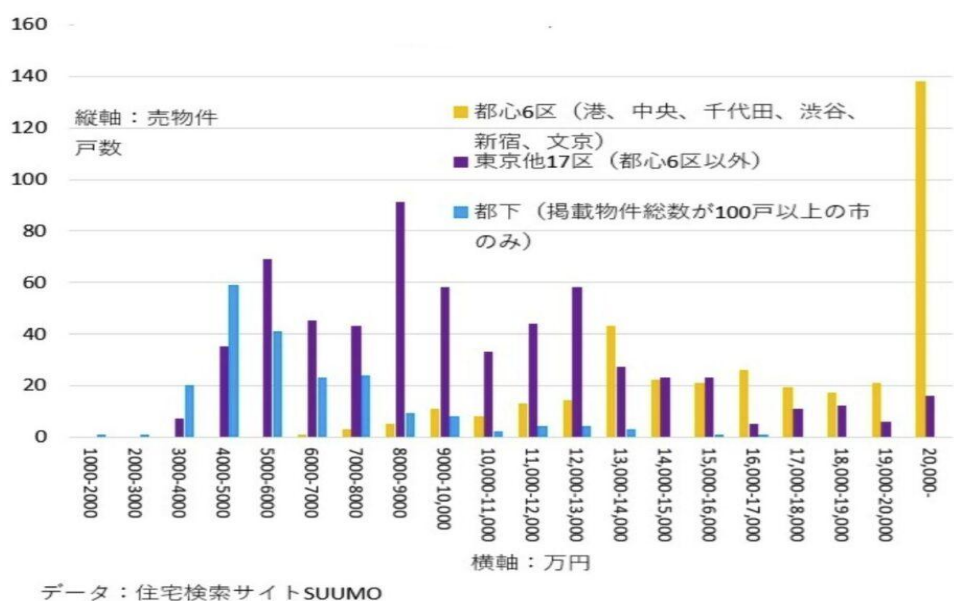


圖 3-1 日本住宅市場售價分佈（SUUMO 數據 2024 年）

如上圖東京都心 6 區（港區、中央區等）成為價格增長最快的地區，價位幾乎都突破 1 億日圓，而超過 2 億日圓高端物件房源最多。這些地區的房價主要由高收入家庭和外國投資者支撐，反映出市場對都市核心地區的強勁需求。

- 價格緩慢下跌的物件：部分區域或物件因供過於求，價格呈現緩慢下跌。

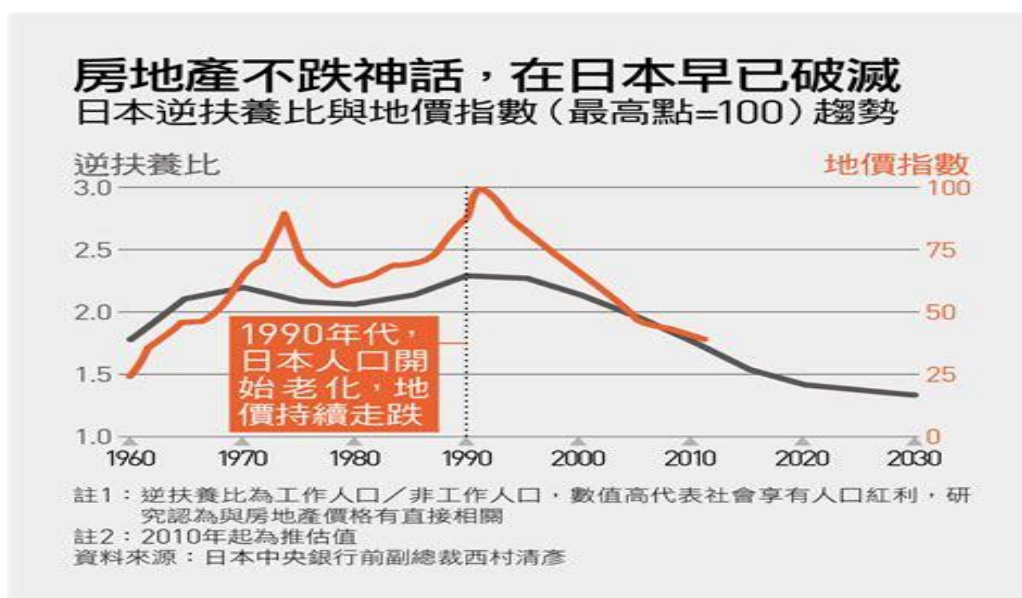


圖 3-2 日本房價的歷史走勢圖

上圖顯示房價增長主要集中在東京等大都市圈。但在地方城市和農村地區，房價受人口減少和經濟活動減弱的影響，增長趨勢相對疲軟。



- 價格大幅下跌的物件：位於需求低迷、地段不佳或房屋狀況不佳的物件，價值急劇下滑。

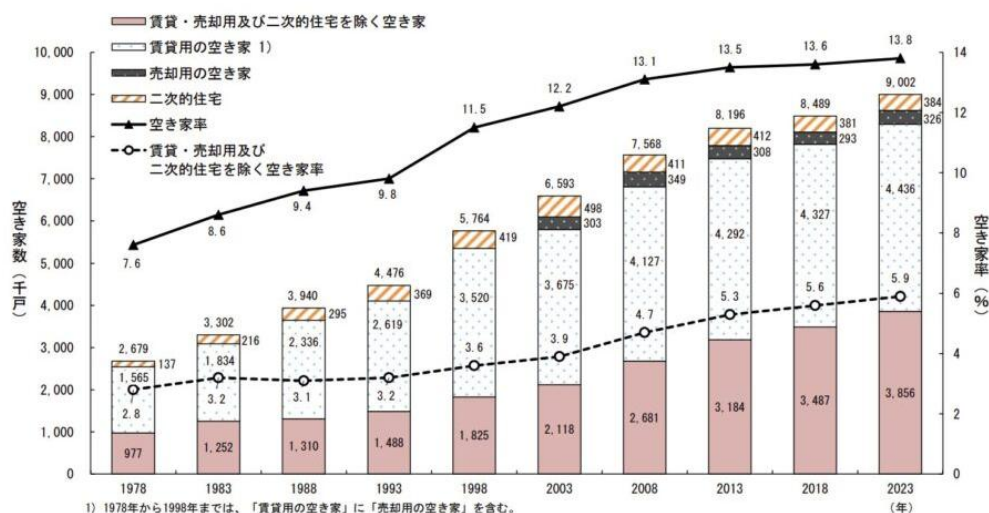


圖 3-3 日本全國的空屋數量及空屋率(1978 年~2023 年)

依上圖日本空屋率的變化趨勢(1978 年~2023 年)，日本的空屋率已成為房地產市場不可忽視的結構性挑戰。截至 2023 年，全國空屋數量已經達到 900 萬戶，占總住宅數量的 14%（總務省，2023 年）。若扣除「賃貸、出售或二次住宅」的物件，約 40%的空屋是因老舊、位置偏僻或法律糾紛而無法有效利用。這反映了人口結構變化、城鄉發展不均以及市場供需不平衡等問題。空屋率高的地區，房價持續大幅下跌。

2. 外國投資者需求上升：

- 日圓貶值使日本房地產對海外投資者更具吸引力

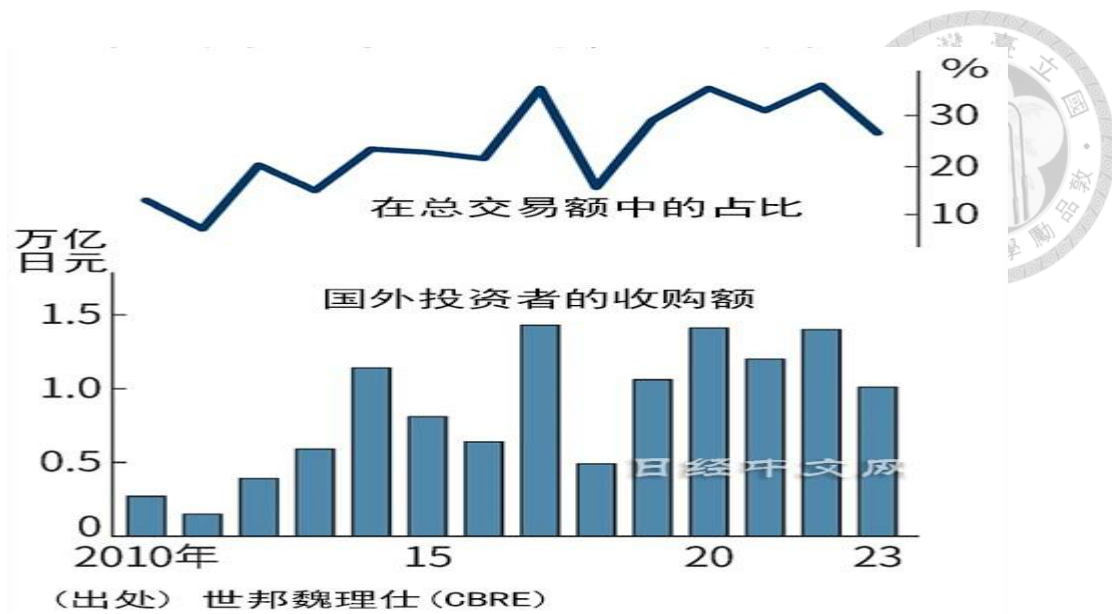


圖 3-4 外資持有日本房地產比率及收購額

《日本經濟新聞》中文版報導，CBRE 數據整理：外資持有房地產比率從 2012 年約 10%，之後呈現緩步上升趨勢，截至 2022 年，海外投資者所佔比例連續 3 年保持在 3 成左右高檔，但 2023 年略降至 26%。外資房地產投資額（下方柱狀圖）自 2010 年以來也呈上升趨勢，

3. 政府政策與稅制改革：

- 日本政府逐步調整不動產相關政策，例如提高房地產交易稅、調整租賃市場法規等，影響市場投資方向。未來，房地產稅制變動仍可能影響市場活絡程度。

4. 綠色建築與節能需求：

- 隨著環保意識提升，綠色住宅和節能型建築成為市場重要趨勢，相關領域的不動產投資將成為新的增長點。

綜上所述，日本房地產市場擁有高度成熟、低利率、穩定租賃需求等特性，未來的發展趨勢將受到房市三極化、外資流入、政策變動及綠色建築需求的影響。投資者需關注市場變化，以制定最佳投資策略。



3.1.2 日本不動產交易制度與法規

日本的不動產交易制度與法規嚴謹且透明，確保市場穩定運行，並保障買賣雙方的權益。以下為日本不動產交易的主要制度與法規介紹：

(1) 日本不動產交易制度：

1. 不動產仲介與登記系統：

日本的不動產交易主要依賴 不動產流通機構(REINS:Real Estate Information Network System)，該系統由日本國土交通省監管，分為「東日本 REINS」、「西日本 REINS」、「中部圈 REINS」和「近畿圈 REINS」四大區域系統。該系統的主要功能包括：

- 提供土地及建物的不動產交易資訊，促進市場流通透明化。
- 強制要求房仲業者在特定時間內將房源登錄至系統，並在成交後登錄成交價格，以建立公開的市場數據。

2. 宅地建物取引業法：

規範日本不動產仲介業務的核心法規，規定了不動產交易的各種標準與要求：

- 針對仲介業者與買賣雙方的合約類型，分為：
 - 一般委託（無需專屬仲介）
 - 專屬專任委託（買賣雙方須透過指定仲介交易）
 - 專任委託（委託特定仲介，但可自行尋找買家）
- 規定了仲介費用的收取標準（通常為房價的 3% + 6 萬日圓 + 消費稅）。

3. 物件檢查與資訊揭露：

為保護消費者，日本法律要求：

- 房仲業者提供物件詳細資訊，包括房屋建築年份、土地權屬、結構狀況等。
- 針對有安全疑慮的物件（如地震區域、凶宅等），必須誠實告知買方，違反規定將面臨罰則。

4. 不動產租賃市場：

- 租賃合約：日本的租賃市場受《借地借家法》規範，主要區分為：



- 普通租賃契約（長期租賃，租客擁有續約權）
- 定期租賃契約（契約期滿後，租客需搬離）
- 租金支付與保障：多數租賃交易要求支付 押金（數金），作為未來修繕與清潔費用的擔保。

(2)重要法規與政府監管機構：

1. 不動產交易稅制：

- 不動產取得稅：購買不動產時需支付相當於評估價值 3% 的稅金。
- 固定資產稅：根據每年公告的不動產評估價值計算，通常約 1.4%。
- 都市計畫稅：針對都市計畫區內的不動產課徵，稅率約 0.3%。

2. 外國投資限制：

- 日本目前對外國人購置不動產沒有特別的限制，但對於大規模投資，政府可能會依據《外國投資法》進行審查。
- 外國投資者需留意「反洗錢法」的相關規範，所有跨國資金流動需符合日本金融機構的監管標準。

3. 建築法規：

- 建築基準法：規定土地使用區域、建築高度、建蔽率、容積率等標準，以確保都市發展秩序。
- 耐震法規：日本為地震多發國家，建築物須符合《新耐震標準》(1981 年修訂) 規定，老舊建築需經過耐震補強或重建。

(3). 近期法規改革趨勢：

近年來，日本政府為了促進市場健康發展，進行了多項不動產法規的調整：

- 強制不動產透明化：
 - 要求房仲公司提供更完整的交易資訊，提升市場透明度。
 - REINS 系統進一步強化數據登錄，確保買賣資訊的即時更新。
- 鼓勵海外投資者：
 - 政府放寬部分商業不動產的投資條件，例如降低某些地區的稅賦負擔，以



吸引外資流入。

➤ 促進都市更新與舊屋翻新：

- 提供稅收減免，鼓勵業主將老舊房屋翻新或重建，以提升耐震性與節能標準。

日本的不動產交易制度完善，擁有高透明度的市場資訊與嚴格的法規監管，使其成為投資者青睞的市場。隨著法規的進一步改革，市場將更加透明化，並吸引更多國際資金流入。然而，外國投資者仍需了解當地法規與稅制，以確保交易的合規性與投資的安全性。

3.1.3 日本與台灣房地產市場的比較

日本與台灣的房地產市場在制度、交易模式、租賃市場及投資環境等方面存在顯著差異。以下是兩者的主要比較：

(1) 交易制度與市場環境：

1. 不動產仲介機制：

- 日本：日本的房地產交易以 REINS（不動產流通機構）系統為核心，所有仲介業者必須將專任委託物件資訊登錄在該系統。
- 台灣：台灣沒有共同的房地產交易流通機構，並於 2012 年推動實價登錄，要求房屋成交價格公開。

2. 仲介費用：

- 日本：買方與賣方各需支付房價的 3% + 6 萬日圓給仲介業者。（合計房價 6%+6 萬日幣）
- 台灣：仲介費由買賣雙方支付，合計不超過房價的 6%。

3. 交易流程：

- 日本：交易過程嚴謹，通常需要 1 至 2 個月完成交易，包含產權調查、簽約、支付頭期款、銀行貸款審核等。



- 台灣：流程較為簡便，一般交易時間約 3 至 4 週。

(2). 住宅市場與價格趨勢：

1. 房價波動：

- 日本：房價相對穩定，尤其是東京、大阪等主要城市。由於政府調控措施較完善，泡沫化風險較低。
- 台灣：房價波動較大，受到投機炒作與投資需求影響，近年來房價居高不下。

2. 投資報酬率：

- 日本：新成屋租金投報率約 4-5%，中古屋可達 6-8%。(但首都圈因近年房價高漲，新成屋租金投報率約 2.5-3.5%，中古屋約 4-5%)
- 台灣：平均租金投報率約 1-2%，明顯偏低。

(3)租賃市場與持有成本：

1. 租賃市場規範：

- 日本：《借地借家法》保護租客權益，普通租賃契約允許租客擁有續租權。
- 台灣：《租賃專法》2018 年才剛通過，租客權益保障仍有待改善。

2. 房屋持有成本：

- 日本：
 - 固定資產稅約 1.4%。
 - 都市計畫稅約 0.3%。
- 台灣：
 - 房屋稅依房屋價值與持有戶數計算，自住最低 1.2%，非自住最高 3.6%。

(4). 政府政策影響：

- 日本：政府積極推動都市更新，透過都市計畫與耐震標準提高房屋品質。
- 台灣：政府主要透過奢侈稅、房地合一稅等來抑制投機炒作，但實際效果有限。

(5)外國投資者影響：

外資購屋：

- 日本：對外資幾乎無限制，日圓貶值後外資買家增加，外國人持有房地產比率

由 2012 年的 10%，之後逐年上升，在 2014 年第一季達到 19%，之後突破 20% 大關。

- 台灣：外國人購屋受限，例如中國籍人士購屋需經政府審查，且禁止購買特定地區不動產。

小結：

日本適合保守型投資者，市場穩定、租金回報高、交易制度透明。

台灣適合短期投資者，但房價較高、租金報酬率低、持有成本高。

3.1.4 重大政治經濟事件對日本不動產之影響

(1) 311 東日本大地震及對日本不動產之影響：

日本於 2011 年 3 月 11 日週五發生東北地區的太平洋近海地震，伴隨而來的巨大海嘯以及餘震引發了大規模災害。受災地區主要集中在東北、關東、北海道等東部地區，離震央最近的岩手縣、宮城縣、福島縣的海岸線地區都遭到了巨大海嘯襲擊。許多沿海城市與設施都被摧毀，僅僅宮城縣的罹難及失蹤人數就接近 11,000 人，經濟損失更是難以估量。由地震引發的巨大海嘯最終導致了福島第一核電站事故的發生，為日本歷史上已知強度最大之地震。

東京股票市場受震災及帶來的核電站事故影響，3 月 15 日日經平均指數暴跌 10.55%，創造歷史第 3 的單日跌幅。股市跌造成日本民眾大幅的資產減損。

而地震造成大量房屋受損，許多人流離失所，家庭財產蒙受重大損失。更導致日本一般民眾對於買房置產的信心降到冰點，房地產買氣也幾乎瞬間歸零，房地產交易量大幅下滑。

(2) 安倍經濟學及對日本不動產之影響：

2012 年安倍晉三上任日本首相，當時的日本長期面臨經濟衰退，因此安倍首相提出的「安倍經濟學」政策，希望能促使日本的經濟復甦。



安倍經濟學的主要政策被稱為「三支箭」(日語：三本の矢)

- 第一支箭：積極的貨幣政策--大規模量化寬鬆
- 第二支箭：靈活的財政政策--擴大國家財政支出
- 第三支箭：結構改革的經濟政策--促使並發展民間投資

相比民主黨執政的 2012 年日本股市衰退到只有 8,000 點上下，安倍執政後推動日幣貶值，造成日本股市創下泡沫經濟時代以來的新高點，日經平均指數直達 20,000 點以上的大關。

安倍經濟學為日本不動產市場帶來豐沛的動能。在東京確定取得 2020 年奧運主辦權後，購屋者已不再侷限於投資客，逐漸延伸至有實際需求的消費者身上。個人的住宅購買意願方面也因低利率貸款而持穩。在物件稀少的都市精華地段物件價格則出現急速上昇情形。同時，由於日圓大幅貶值，來自海外的房地產投資買盤一直維持高熱度。

(3) 新冠疫情及對日本不動產之影響：

2019 年 12 月爆發於中國武漢的新冠疫情影响 COVID-19，瞬間成為世界各國的夢魘。擁有高度傳播性與高致死率的 COVID-19，使全球陷入恐慌。根據台灣衛福部疾管署所公布的統計資料，截至 2023 年七月底，全球有超過 6.76 億人確診。

由於疫情初期各國對於 COVID-19 仍束手無策，全球經濟面臨嚴重衰退。各國政府遂以實施封城、維持社交距離與隔離措施等政策因應，導致航空業、旅遊業與餐飲、娛樂等相關之產業深受池魚之殃，業者只好被逼著轉型經營，許多業者則被市場所淘汰。

而新冠疫情期間為了防止傳染擴散所採取的封城、隔離措施也導致全球的房地產交易陷入交易停擺的窘境，日本當然也不例外。而某些受到疫情影响較鉅的店面及商鋪，更是空置率大幅上升，價格滑落。



3.1.5 台灣的海外不動產投資業者狀況

台灣的海外不動產投資業者狀況呈現快速增長的趨勢，主要受到國內房市調控政策、投報率較低以及國際市場的投資機會驅動。

(1) 市場概況與成長趨勢

- 2013 年 9 月以前，台灣經營國外不動產仲介或代銷的業者約 150 家，但到了 2014 年底，這個數字已經成長至 340 家，顯示該市場的高速成長。
- 2014 年台灣投資海外不動產的金額達到新台幣 740 億元，其中有一半投資於海外住宅，估計約有 4,000 戶交易，相當於台北市中山區一年的房產交易量
- 2022 年，台灣經營海外不動產的業者已突破 500 家，進一步顯示市場的持續擴張。

(2). 主要海外市場與業者布局

台灣主要房仲業者積極拓展海外市場，各大業者的佈局如下：

- 信義房屋（2009 年進軍日本）：主推日本東京新建案與中古屋，設立「日本信義」專門服務台灣投資者。
- 台灣房屋（2013 年拓展多國市場）：布局日本、美國、加拿大、英國，主要經營新建案與學生套房。
- 亞太國際地產（2012 年起積極拓展東協市場）：進軍馬來西亞、柬埔寨、澳洲、日本、美國、英國，銷售範圍涵蓋新建案、學生套房、廠辦及土地。
- 東森房屋（2014 年進入馬來西亞市場）：主推新建案。
- 全國不動產（2014 年進軍日本市場）：主推新建案。
- 21 世紀不動產（2013 年拓展柬埔寨與馬來西亞市場）：主攻新建案銷售。
- 大師房屋（2012 年開始國際布局）：涉足澳洲、美國、日本市場。
- 藍海房屋（2014 年進軍泰國市場）：經營新建案與商辦銷售。

(3). 海外投資熱潮的驅動因素

- 國內政策壓抑房市：自 2010 年起，台灣政府陸續實施「選擇性信用管制」、「奢侈稅」、「豪宅稅」、「房地合一實價課稅」等政策，使得國內房地產投資吸

引力降低。

- 投資者尋求更高回報率：台灣房地產租金投報率低，相較之下，海外市場如日本、東南亞、美國等地提供更有吸引力的回報條件。
- 國內資金外流至海外市場：面對國內房價飆漲，台灣投資人轉向海外不動產市場，尋找更好的投資機會。

(4). 未來展望與挑戰

- 海外不動產投資規模預計持續成長：隨著房地合一稅改、持有稅增加、央行升息等因素，資金將繼續流向獲利條件較優的海外市場，2025 年海外投資金額可能直逼新台幣 1,000 億元。
- 市場風險與投資考量：海外市場的政局穩定性、當地法規與稅務、房地產流動性等風險因素仍是投資者需考量的重點。

小結

台灣的海外不動產投資市場在過去十年經歷了快速增長，受到國內政策、投資回報率及市場需求的驅動。未來隨著國內外經濟條件變化，業者將持續優化投資策略，以保持競爭優勢。



3.2 信義房屋概述與發展歷程

3.2.1 信義房屋集團簡介

(1)、公司發展概述

信義房屋由周俊吉先生於 1981 年創立，當時政府尚未核准房屋仲介公司營業，因而以「信義代書事務所」的名義提供房屋買賣仲介服務。直至 1987 年，信義房屋正式成立為「信義房屋仲介股份有限公司」，並在 1999 年於臺灣證券交易所上市（股票代號：9940）。2019 年 6 月，公司正式更名為「信義房屋股份有限公司」，進一步強化品牌識別與企業發展戰略。

信義房屋始終秉持「信義立業，止於至善」的經營理念，強調高素質的從業人員、優質的服務模式與制度化的經營管理，持續推動台灣房仲業的專業化發展。該公司不僅導入如不動產說明書、成屋履約保證、凶宅調查、各項保固措施等機制，提升房仲業的專業服務品質，亦積極參與企業倫理教育與社會責任行動，例如 2012 年與國立政治大學合辦「信義書院」，推動企業倫理教育。此外，其推動的「社區一家計畫」自 2017 年獲頒總統文化獎「在地文化獎」，截至 2024 年已投入超過五億元，協助 3464 個社區圓夢，提案涵蓋率達全台 100%。

(2)、營運表現與財務狀況

信義房屋實收資本額為新台幣 73.68465 億元。歷年的營收與獲利穩定增長，並持續拓展房仲業務至多元領域，包括不動產代銷、海外地產與建設開發等。

年度	營收(億)	稅後淨利(億)	EPS(元)
2015	75.23	5.64	0.89
2016	75.89	9.2	1.46
2017	178.1	28.03	4.3
2018	129	15.05	2.04
2019	124.4	12.63	1.71
2020	130.6	15.52	2.11
2021	187.9	23.5	3.19
2022	137.2	12.23	1.66
2023	142	17.61	2.39

表 3-1 信義房屋歷年營收及獲利狀況

信義房屋的營業規模自 2017 年以後穩定突破 120 億元，其中 2021 年創下 187.9 億元的歷史新高。雖然該產業受房市景氣循環與政府政策影響較大，導致獲利有所波動，但整體營運仍維持一定水準。此外，信義房屋在企業治理方面亦有卓越表現，連續 30 年獲《天下雜誌》評選為房仲業第一，並連續 17 年獲讀者文摘品牌金牌獎，其公司治理亦連續十年獲評為上市公司治理評鑑前 5%，與台積電、統一超商、遠傳等企業並列優秀企業行列，並多次獲得全球企業永續發展評價的高等級認證。

(3)、海外市場拓展與挑戰

信義房屋的海外市場布局始於 1993 年進入中國市場，當時中國經濟發展迅速，房地產市場蓬勃發展，且因語言、文化相近，理論上應是台灣房仲企業最具優勢的市場。然而，隨著中國房地產價格飆升，中國政府開始實施打房政策，並於 2003 年將上海、北京等大都市的房仲服務費從買賣方合計 6% 降至 2%，導致房仲業營收大幅縮水，僅剩原本的三分之一，進而對信義房屋造成重大衝擊。許多早期進軍中國的台灣房仲企業如太平洋房屋、永慶房屋等皆因無法適應政策變動而撤出中國，僅信義房屋仍在中國市場維持部分營運，然整體業務規模已大不如前，且長期處於虧損狀態。

除了中國市場，信義房屋亦曾嘗試拓展美國市場，但因當地市場結構與台灣房仲業務模式差異過大，未能有效適應市場需求，導致美國業務早期即宣告失敗。不過，信義房屋並未因此放棄國際市場發展，而是轉向日本與馬來西亞市場。未料此回卻大獲成功，日本信義引領了一波台灣人投資日本房地產的風潮，績效蒸蒸日上。而信義房屋在馬來西亞則轉型投資開發當地飯店旅遊市場。

3.2.2 信義房屋集團重要大事紀

以下是信義企業集團的重要大事記：

- 1981 年：周俊吉先生創立「信義代書事務所」，開始提供房屋買賣服務。
- 1987 年：正式成立「信義房屋仲介股份有限公司」，導入企業識別系統(CIS)，強化企業形象。

- 
- 1993 年：上海信義房屋開幕，跨足中國大陸市場，成為台灣首家進入中國房仲市場的企業。
 - 1999 年：成為第一家股票上櫃的房屋仲介公司，股票代號 9940。
 - 2001 年：申請轉上市成功，成為台灣唯一股票上市的房仲公司。
 - 2004 年：啟動「社區一家贊助計劃」，以 5 年為期，投入新台幣 1 億元贊助社區活動，促進人際交流。
 - 2009 年：成立日本信義房屋不動產株式會社，正式進軍日本市場。
 - 2012 年：與國立政治大學合作成立「信義書院」，推動企業倫理教育。
 - 2017 年：「社區一家行動計劃」榮獲第九屆總統文化獎之「在地希望獎」，成為首間獲得此獎項的民間企業。
 - 2019 年：購入馬來西亞沙巴環灘島，正式跨入觀光旅遊產業。
 - 2020 年：推出「DiNDON 智能賞屋」服務功能，提升數位化購屋體驗。
 - 2021 年：領先業界推出「AI 講房」服務功能，運用人工智慧技術提供客戶更佳的服务體驗。
 - 2022 年：加入「自然與生物多樣性倡議平台」，積極投入瀕危植物復育，展現對環境永續的承諾。
 - 2023 年：跨足觀光業，馬來西亞沙巴亞庇洲際度假酒店開工，拓展集團在觀光旅遊領域的版圖。
 - 2024 年：「社區一家」計劃推動達 20 年，持續幫助社區再造圓夢，展現企業社會責任。

這些大事記展示了信義企業集團在房地產仲介服務、國際市場拓展、數位轉型與企業社會責任等方面的重要發展與成就。

第四章 個案分析



4.1 日本信義房屋的國際化發展

日本信義房屋透過品牌差異化與台灣投資者導向策略進入日本市場，成功避開與當地房仲業者的直接競爭。初期專注於高端住宅與投資市場，並與日本建商、金融機構及物業管理公司合作，建立完善的跨國房產投資服務體系。

4.1.1 日本信義房屋不動產株式會社發展歷程

(1). 日本信義成立緣由：(2007 年~2010 年)

信義房屋集團進軍日本市場的契機可追溯至 2007 年，當時日本歐力士集團 (Orix Corporation) 準備進軍台灣市場，並至信義房屋總部參訪。信義房屋創辦人周俊吉董事長深受日本服務業的經營模式與高品質服務文化所啟發，進而促成與歐力士集團建立地產經營知識與人才交流的共識。

到了 2009 年 1 月，信義房屋集團派遣五人小組前往歐力士集團進行實地觀摩與學習，這批核心成員肩負著拓展日本房地產市場的重任。然而，歐力士集團的主要業務當時集中於不動產開發，並未涉及房屋仲介領域，雙方的合作尚未明確。直到 2009 年中，歐力士集團併購了日本知名房仲品牌大京房屋，雙方才正式展開在房仲領域的業務交流。

2009 年底，信義房屋正式在東京成立「信義房屋不動產株式會社」(簡稱日本信義)，並以經營日本當地客戶為核心目標，致力於承接日本屋主委託出售房屋，並將物件銷售給日本購屋客戶。當時，日本房地產市場擁有 REINS (Real Estate Information Network System) 房屋流通平台，幾乎全日本的待售房源皆可透過該平台進行交易，因此即便日本信義為市場新進者，仍可獲得一定的房源供應。

然而，創業初期面臨嚴峻挑戰。當時日本經濟環境不佳，雖然市場上有大量待售房源，但購屋需求卻十分低迷。由於買方市場疲弱，且日本信義初期在當地品牌力仍薄弱，難以受到當地民眾青睞，導致日本信義的業務發展進展緩慢，2010 年全年僅成交 51 戶房屋，營運狀況十分低迷。儘管面臨困境，日本信義房屋仍持續調整策略，積極探索適合日本市場的經營模式，並開始嘗試開拓台灣人投資日本不動產的商機，為後續的發展奠定基礎。

註：(日本不動產流通機構 REINS: REINS 是由日本國土交通省指定的不動產流通機構所經營的網路平台系統，全名為 Real Estate Information Network System——不動產流通標準情報系統，提供土地及建物等不動產情報資料。加入會員的不動產業者都可將物件資料登錄至系統內交換資訊。)



(2). 日本信義的危機與轉機—榮景乍現(2011 年~2018 年)

1. 日本 311 大地震的衝擊與初期困境

2011 年 3 月，日本東部外海發生規模 9.0 的 311 大地震，引發強烈海嘯，造成至少 2.2 萬人罹難，並帶來福島核電站的核輻射外洩事故。這場百年強震對日本社會與經濟造成沉重打擊，許多民眾的財產毀於一旦，投資信心全面崩潰，房地產市場更是首當其衝，買氣降至谷底。

日本信義房屋也受到巨大影響，營運陷入低迷，業務人員的收入大幅縮減，內部士氣低落。面對這場前所未有的挑戰，公司以積極應對，設法安撫員工情緒，避免人力流失，並將精力投入於優化交易流程、建立標準作業流程 (SOP)、提升人才培育與專業訓練，為未來市場復甦做準備。低迷時期雖然充滿艱辛，但也成為日本信義蛻變與強化內部體質的關鍵契機。

2. 台日情誼助推品牌信譽

在 311 震災期間，台灣政府與民間對日本展現出無私的援助，總捐款金額超過 200 億日圓（約新台幣 68.4 億元），高居全球第一，甚至超過其他 93 個國家總捐款的總和，對日本災民提供幫助。日本政府與媒體對此深表感謝，使日本民眾對台灣產生更深的情感連結。

台灣人在日本人心目中的友好形象，間接提升了日本信義的品牌形象。使日本信義與當地房仲業者、建商及客戶建立了更緊密的關係，為日後業務的擴展奠定了良好基礎。

3. 安倍經濟學與日圓貶值的市場機遇

2012 年 12 月，安倍晉三第二次就任日本首相，並推出「安倍經濟學」，以「三支箭」（大膽的金融政策、機動的財政政策、喚起民間投資的成長策略）來振興經濟。其中，日圓貶值成為重要政策之一，吸引海外資金流入日本，尤其是來自台灣、

中國、香港及新加坡的投資者。

日圓貶值的影響不僅促使台灣人赴日旅遊人數暴增，更讓許多台灣人開始思考長期居留的可能性，例如赴日求學、工作、甚至定居，進一步帶動了投資日本房地產的需求。日本信義敏銳地察覺這一波機會，積極強化服務，將業務重心積極轉向台灣投資者，並提供更完整的購屋、管理與投資服務。

4. 東京奧運效應與市場爆發

2013 年，東京正式取得 2020 年奧運主辦權，這一重大利多立即引爆日本房地產市場的熱潮。不僅相關不動產類股股價飆漲，民眾對經濟復甦的信心也大幅提升。日本政府更投入 4554 億日圓，興建競技場、選手村及基礎建設，進一步推動東京房地產市場升溫。

在此背景下，日圓貶值與奧運帶來的經濟前景，使得台灣投資者對日本房地產的興趣愈發濃厚，許多台灣買家開始投入東京及其他主要城市的房市。這股熱潮不僅推動了日本信義的業績成長，也吸引越來越多台灣房仲業者進軍日本市場，競爭日益激烈。

5. 日本信義的多元化發展

為應對市場需求的變化，日本信義開始調整經營策略，不再僅限於住宅房產的銷售，而是積極拓展商用不動產領域。2015 年，公司正式成立「商用不動產課」，針對高資產投資者與法人機構，引進辦公大樓、商鋪、飯店等大型不動產投資項目，成為房地產市場中不可忽視的重要參與者。這一戰略轉型不僅讓日本信義的業務領域更加多元，也有效提升了營收規模與市場競爭力。

除了銷售不動產，隨著台灣投資者購買的房產數量增加，管理、出租、維護的需求也日益增長。過去，日本信義多將這些業務外包給當地日商，但隨著業務規模擴大，為了提升服務品質與掌握商機，2015 年，公司正式成立「日本信義房屋物業管理株式會社」，提供專業的租賃管理、物業維護及代租服務，進一步深化客戶關係。

6. 擴展至大阪，開啟全日本市場佈局

隨著台灣投資者對日本不動產的需求不再局限於東京，日本信義開始尋求市

場版圖的進一步擴張。2016 年，公司正式在大阪設立分公司，將業務範圍擴展至關西地區，並開始經營大阪房地產市場。這一舉措不僅滿足了更多台灣投資者的需求，也為日本信義開啟了全日本市場的佈局，為未來進一步擴張至其他城市奠定基礎。



(3). 日本信義的危機與轉機—危機再現(2019 年~2022 年)

2019 年底，新冠疫情 (COVID-19) 爆發，並於 2020 年迅速蔓延全球，各國政府為了控制疫情，紛紛實施嚴格的防疫措施，包括邊境封鎖、居家隔離、限制國際旅行等政策，導致各行各業受到嚴重衝擊，房地產市場亦不例外。由於跨國移動受限，台灣客戶無法前往日本購屋，導致傳統房地產買賣模式遭遇前所未有的挑戰，嚴重的疫情逼著日本信義必須大幅轉型以應對。

1. 買方客戶來源斷裂，經紀業務受挫

過去，日本信義的主要客群來自台灣，經紀人只需負責開發台灣買家，並透過日本 REINS 房地產流通平台上的房源來促成交易。然而，疫情期間台灣買家幾乎無法入境，房產交易量大幅縮減，使日本信義的傳統業務模式受阻，經紀人無法依賴既有的銷售方式來維持業績。

2. 轉向日本屋主市場，突破文化隔閡

為了應對市場變化，日本信義的經紀人開始將重心轉向，試圖拓展賣方市場，直接承接日本屋主委託出售的房產。然而，這一轉型並不容易，因為日本信義的經紀團隊主要由華人組成，即便有流利的日語能力，仍然與日本屋主存在文化隔閡。而日本屋主也習慣於與長期合作、熟悉當地市場的日本房仲業者往來。

然而，經紀團隊並未因此放棄，而是透過持續與屋主互動、提升專業度與信任感，逐步獲得日本賣方的認可。隨著時間推移，日本信義逐漸在本地賣家市場站穩腳步，進一步提升了房地產交易的雙向拓展能力，從單純服務台灣買家，轉變為同時經營買賣雙方。

3. 疫情推動業務創新

雖然疫情對房地產市場造成衝擊，但也促使日本信義加速業務轉型，推動各項

創新服務，以適應新市場環境。其中最重要的突破是遠端視訊帶看與跨國視訊簽約：

➤ 「現場視訊看屋」服務

日本信義的經紀人透過手機視訊直播，為台灣買家即時導覽房屋，讓無法赴日的投資者也能進行評估。這項創新服務讓買家得以透過即時影像了解房屋的環境，克服跨國購屋的障礙。

➤ 遠端簽約合法化

日本信義推動跨國視訊簽約，讓投資者能夠無須親自赴日，即可合乎法規完成購屋交易，為跨國房地產交易提供台灣買家的便利性。

➤ 物業管理服務升級

日本信義的物業管理部門也在疫情期間擴大服務範圍，為買家提供更全面的後續支援，例如代為保管鑰匙、安排搬家、清潔維護、租賃管理等，使海外投資者在疫情期間仍能輕鬆管理日本房產，無後顧之憂。

(4). 日本信義的擴張(2018 年~2022 年)

1. 日本信義嘗試中國市場拓展

日本信義希望掌握中國投資者對日本房地產的商機。因此，在上海、北京等地舉辦說明會，嘗試吸引中國投資客。然而，由於中國對資金外流有嚴格管制，許多投資者難以順利將資金轉往海外，導致交易受阻。

相較之下，中國當地的海外房地產仲介業者往往透過法律的灰色地帶，協助客戶將資金轉出中國。但信義集團始終堅持合規合法的經營原則，無法配合採取類似的操作方式。因此，儘管中國市場的投資需求旺盛，日本信義仍無法突破跨境資金轉移的障礙，未有效提升中國客戶的日本房地產交易量。

2. 進軍香港市場的挑戰與結束營運

2018 年，信義集團評估後認為香港的資金自由度較高，投資者較能順利進行海外置產，於是成立日本信義香港分公司，希望透過香港市場吸引更多投資日本房產的客戶。然而，香港市場的發展並未如預期順利。

2019 年，香港爆發反送中社會運動，造成市場動盪。接著，2020 年通過《香港國安法》，進一步加強資金管制，而 COVID-19 疫情也讓投資環境更加不穩定。受這些因素影響，香港投資者對海外房產的需求減弱，資金轉移的難度增加。因此，

日本信義香港分公司最終在 2021 年結束營運，退出香港市場。



3. 品牌升級：推出「SJ HOME」進軍日本在地市場

2019 年，適逢日本信義在東京成立滿十週年，公司決定拓展日本本地市場，不再僅限於服務台灣客戶。因此，推出第二品牌「SJ HOME」，並以台灣房仲門市的形式進軍日本在地房地產市場。首間 SJ HOME 門市選址於東京六本木，以吸引當地日本客戶為主要目標。

目前，日本信義已在東京與大阪兩大城市建立據點。「日本信義」品牌仍專注於服務台灣與海外客戶，而「SJ HOME」則鎖定日本在地市場，透過創新科技與服務，進一步提升業務量。目前，日本信義的在地日本客戶購屋占比約 5%~8%，未來目標希望提升至 10%以上，藉此拓展更廣泛的市場，強化在日本房地產市場的競爭優勢。

註：「SJ」為 Sinyi Japan 之簡稱。

(5). 日本信義未來展望(2024 年~)

自 2009 年在東京成立以來，日本信義房屋經歷了 311 大地震、新冠疫情等重大挑戰，並在市場波動中穩健成長。截至 2024 年，累計成交房屋超過 6,000 戶，租賃管理突破 2,000 戶，且業績已連續三年創新高。未來將持續推動「在地化」、「數位化」，透過創新服務深化市場經營，實現永續發展。

1. 未來發展方向

日本信義的未來經營目標涵蓋三大方向：

➤ 台灣客戶赴日購屋服務細緻化

- 持續優化購屋流程，提升服務品質，確保台灣投資者在日本購屋能夠獲得更便利、完整的支援。
- 推出「推薦物件智慧配對」服務，提供新築、中古及商用物件選擇，幫助客戶更精準匹配理想房產。

➤ 租賃服務再進化

- 導入物件管理 APP 系統，讓客戶可隨時掌握房屋狀況及收支資訊，提升物業管理的透明度與便利性。
- 擴展租賃仲介業務，提供租屋媒合服務，實現買賣、租賃、管理一條龍服



務，滿足客戶全方位需求。

➤ 品牌發展在地化

- SJ HOME 品牌繼六本木店之後，計畫於 2025 年擴展新門市，澀谷、麻布十番等地點正在考量中。
- 大阪支店成立已滿 8 年，將於 2025 年初遷至新據點，擴大服務範圍，以提供更多元的客戶體驗。

2. 邁向永續經營

日本信義不僅專注於不動產買賣與管理，更致力於將信義房屋集團的社區服務精神延伸至日本，推動友善社區與環保減碳。透過創新科技與高品質服務，持續深耕市場，打造更具競爭力與社會價值的房地產服務體系，朝向永續經營邁進。

4.1.2 日本信義進入日本市場的策略選擇

進入日本市場的策略選擇主要涉及市場定位、經營模式、風險管理以及當地化策略。根據信義房屋進軍日本市場的案例，可以歸納以下幾個主要策略：

(1) 靈活的市場進入策略：

1. 信義房屋初期選擇在日本主要都市（如東京、大阪）設立業務據點，並透過逐步擴展的方式適應市場需求。
2. 在進入日本市場時，採取與當地合作夥伴建立合作關係，以降低市場進入風險，並迅速建立品牌認知度。

(2) 市場定位與目標客戶選擇：

1. 原定內需市場：
 - 早期信義房屋試圖進入日本內需市場，但由於初期品牌力尚薄弱及文化差異影響，難以直接打入日本本土房仲市場。
2. 迅速調整策略為海外投資：
 - 將目標市場轉向台灣人投資日本不動產，開發海外投資市場，成功在特定客群

中建立影響力。



(3) 當地化經營模式

信義房屋採取當地化策略，以符合日本市場需求：

- 招募雙語人才（中文、日文），確保能服務台灣投資者，同時逐步開發日本本地市場。
- 強化與日本建商的合作關係，爭取獨家代理銷售建案，以提高市場競爭力。

(4) 品牌建立與增值服務

1. 透過專業房產顧問、投資規劃、租賃管理等增值一條龍服務，區別於台灣其他海外投資經營業者及當地日系房仲企業。
2. 舉辦投資說明會，向潛在投資者提供市場分析與投資建議，以提升品牌知名度與信賴度。

(5) 風險管理與合規經營

1. 由於日本市場高度規範，信義房屋確保遵守當地法律，避免因政策變動帶來風險。
2. 針對匯率風險，透過外匯對沖等金融工具降低影響，確保收益穩定。

(6) 擴展策略

1. 2019 年，信義房屋推出「SJ HOME」品牌，計畫以日式仲介模式打入當地市場，拓展日本本土客戶群。
2. 透過科技應用（如視訊看房、智能匹配物件），提升交易效率與客戶體驗。

小結：

信義房屋在進軍日本市場時，採取了階段性調整策略，從直接進入內需市場轉向開發台灣投資者需求，再透過當地化運營、品牌建立和風險管理，逐步擴展業務範圍。這樣的策略適用於任何希望進入日本房地產市場的外國企業，特別是針對有投資導向的房仲業者。



4.1.3 日本信義與當地業者的合作與競爭

日本信義房屋在進入日本市場後，採取了合作與競爭並行的策略，以確保自身的市場競爭力，同時利用當地資源擴展業務。以下為日本信義房屋與當地業者的合作模式與競爭策略：

(1). 與當地業者的合作策略：

為了成功進入日本市場並擴展業務，日本信義房屋與當地建商、銀行及物業管理業者建立了多層次的合作關係。

1. 與日本大型建商合作：

日本信義成功取得三菱地產(Mitsubishi Estate)等大型建商的銷售代理權，例如 2014 年取得 The Parkhouse 西新宿 Tower60 的代理權，這使得信義房屋能夠為台灣投資者提供高品質的新建案投資機會。

透過與當地建商的合作，日本信義可獲得穩定的新建案銷售機會，提升其在本市場的品牌競爭力。

註：The Parkhouse 西新宿 Tower60 (ザ・パークハウス 西新宿タワー60) 位於東京都新宿區西新宿五丁目，由三菱地所株式會社開發，於 2017 年 8 月完工。該建築地上 60 層、地下 2 層，高度達 208.97 米，是日本樓層數最高的公寓大樓之一。

2. 與當地金融機構合作：

日本信義透過與日本銀行(包含日系及台系銀行)合作，幫助台灣投資者取得房貸，提升跨國投資的便利性。此舉不僅讓台灣投資者更容易進入日本房市，也幫助信義房屋提高交易量，增加市場影響力。

3. 物業管理與租賃服務

2015 年，日本信義房屋成立「日本信義房屋物業管理株式會社」，提供租賃管理、房屋維護、法律諮詢等服務，幫助海外投資者解決購房後的管理問題。這種「一條龍服務」策略，使信義房屋在日本市場形成完整的投資服務體系，增強客戶黏著度。



(2)與當地業者的競爭策略：

儘管日本信義房屋與當地企業建立合作，但仍面臨來自本土房仲公司的競爭壓力。為此，日本信義房屋採取了差異化競爭策略，以避開與日本大型房仲業者的直接對抗。

1. 避開與日本本土企業的正面競爭：

日本房仲市場競爭者如 三井不動產(Mitsui Fudosan)、住友不動產(Sumitomo Realty)及其他本地房仲企業，擁有長期經營基礎和強大的市場影響力。而日本信義房屋主要鎖定台灣投資者市場，透過台灣信義房屋的品牌影響力與跨境房地產投資服務，吸引台灣買家，而非直接與本地企業競爭。

2. 採用數位科技提升競爭力：

日本當地的房仲品牌大多尚未積極導入新科技及數位應用，而日本信義房屋已導入 AI+VR 虛擬看房技術（引進台灣的 DiNDON 智能賞屋），讓台灣投資者即使無法親自赴日，也能在線上看房，提高成交機率。

3. 品牌信任與專業服務：

日本信義房屋強調「專業、誠信、服務」的標準化流程，提升客戶對品牌的信任度，並提供完整的投資顧問服務，以吸引高端客戶。這種服務模式與日本當地房仲企業有所區別，可幫助信義房屋建立穩定的客戶基礎。



4.2 日本信義房屋的財務與營運績效

根據日本信義提供的資訊，信義房屋在日本市場的營運表現持續增長。2023 年信義房屋在日本的銷售額達到約 600 億日圓，預計 2024 年將增至約 700 億日圓，近三年業績連續創新高。自 2009 年在東京成立以來，累計成交超過 6,000 戶。

然而，針對日本信義房屋的不動產株式會社的詳細財務數據，如營業毛利率、淨利率、資產報酬率等，公開資訊有限。信義房屋的財務報告主要以整體集團為單位，未單獨揭露日本子公司的詳細財務資訊。因此，無法提供更詳細的數據分析。

4.2.1 日本大事記及日本信義收入與業務成長趨勢

- 2009 年 進入日本市場，年底正式在東京設立信義房屋不動產株式會社
- 2011 年 三月日本 311 大地震
- 2012 年 安倍首相上任，推出安倍經濟學
- 2013 年 東京取得奧運主辦權
 - 日本信義年度成交 450 件
- 2015 年 成立商用不動產課
 - 成立信義房屋物業管理株式會社
- 2016 年 成立大阪支店
 - 日本信義房屋的租賃代管件數超過 1,000 件。
- 2018 年 成立日本信義香港分公司
- 2019 年 12 月全球 Covid-19 疫情爆發
 - 日本信義推出第二品牌「SJ HOME」，在東京六本木成立門市
- 2020 年 全球 Covid-19 疫情大流行
 - 香港國安法通過，日本信義香港分公司關閉
 - 日本信義新增視訊看屋服務
- 2021 年 開始施打 Covid-19 疫苗，逐步放寬防疫措施
- 2022 年 Covid-19 日本與台灣 10 月逐步解禁
- 2023 年 日本信義年度成交 755 件
- 2024 年 日本信義累計成交 810 件(連續三年破新高)

年度	成交總額/万円	成交戶數	累積租賃管理戶數
2010	603,620	51	--
2011	487,207	123	--
2012	849,064	173	--
2013	3,056,418	450	301
2014	2,561,216	430	690
2015	3,539,703	504	860
2016	2,247,796	328	1018
2017	2,418,746	401	1179
2018	2,331,441	351	1394
2019	2,616,849	427	1470
2020 (疫情爆發)	1,932,917	295	1460
2021	3,027,873	436	1516
2022	4,476,455	638	1670
2023	5,956,862	755	1904
2024	6,962,629	810	2177

表 4-1 日本信義營業成長狀況表

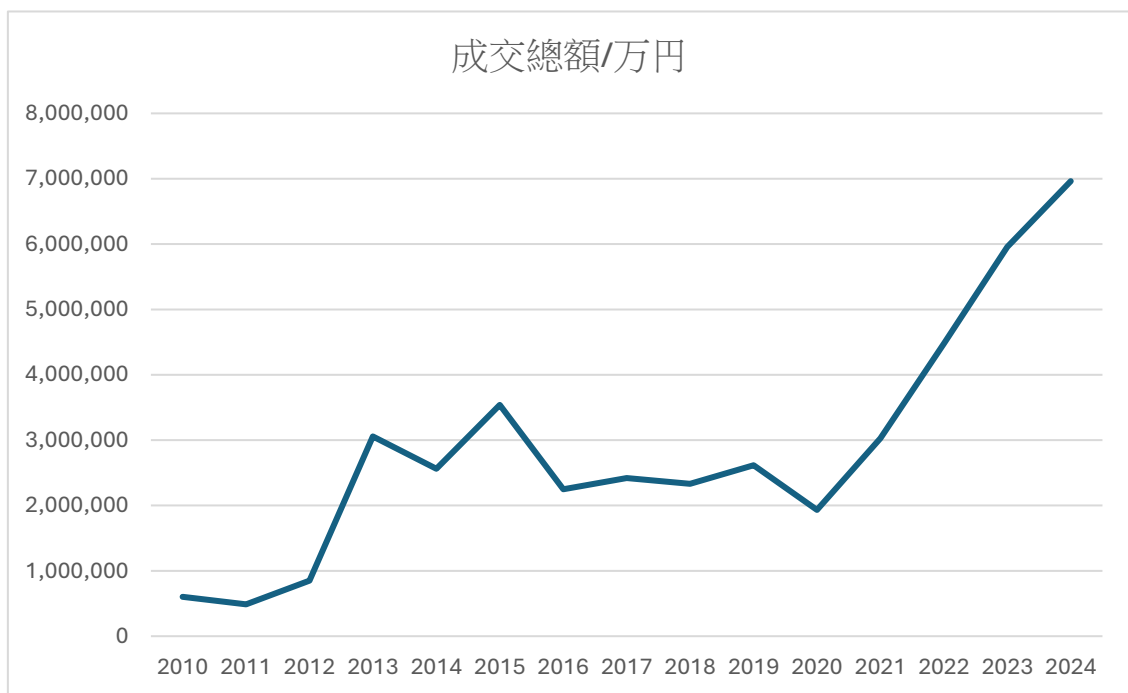


圖 4-1 日本信義成交總額趨勢圖

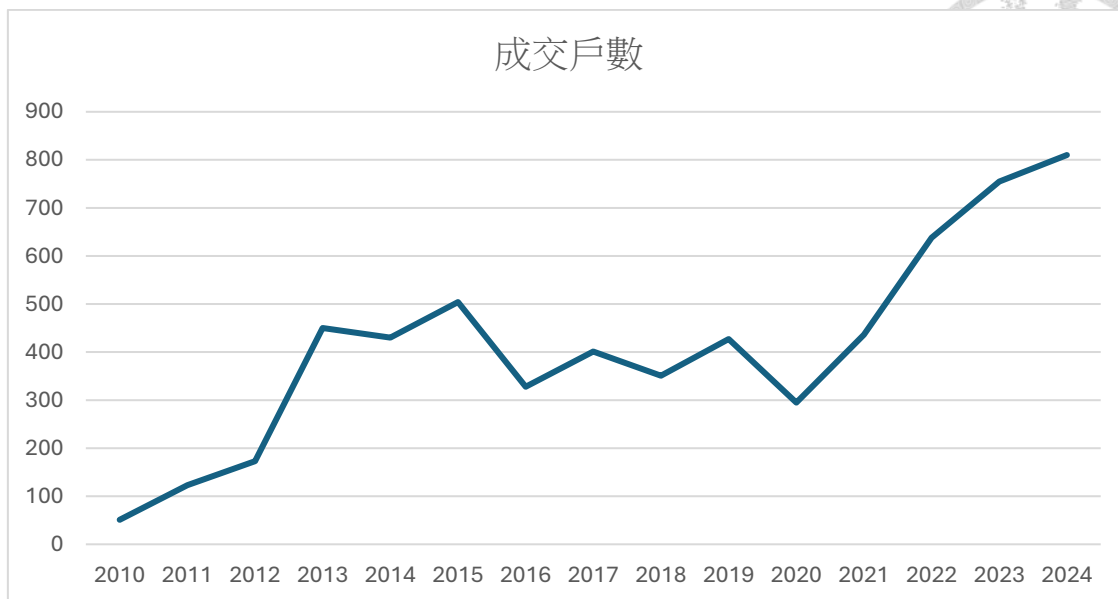


圖 4-2 日本信義成交戶數趨勢圖

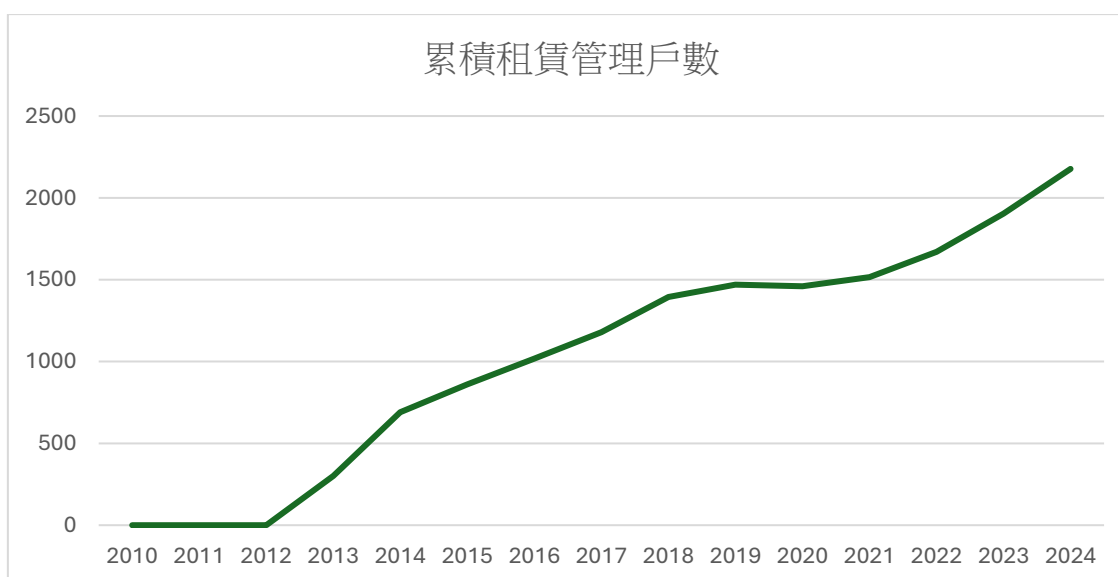


圖 4-3 日本信義累積租賃管理戶數

這些圖表呈現了日本信義房屋的營業成長趨勢，包括：

- 成交總額趨勢：顯示了成交總額的變化，整體呈現上升趨勢，特別是2013年東京取得奧運主辦權之後，有顯著的增長。
- 成交戶數趨勢：顯示每年成交戶數的變動，亦顯示出逐年增長的趨勢。
- 累積租賃管理戶數趨勢：累積租賃管理戶數持續增長，顯示日本信義房屋在租賃管理業務上的穩定擴展。

這些數據反映出日本信義房屋在市場中的穩定成長，尤其是2021年疫情降溫以後營業額呈現快速增長。



4.2.2 日本信義盈利模式

日本信義房屋（Sinyi Realty Inc. Japan）在日本不動產市場經營多年，透過多元化的業務模式與嚴謹的風險管理策略，在競爭激烈的市場環境中穩健發展。本節探討其盈利模式與風險管理策略，分析其如何維持穩定收益並降低市場風險，以確保長期競爭力。

(1) 日本信義房屋的盈利模式

日本信義房屋的收入來源主要來自房地產仲介服務、租賃代管與投資顧問服務，透過多元化業務確保穩定的現金流。

1. 房地產仲介服務（主要盈利來源）

➤ 買賣仲介手續費：

- 針對海外與當地買家提供住宅與商業不動產仲介，根據日本房地產交易法規收取買賣手續費（買賣方合計為成交價格的 6%+6 萬日圓）。
- 主要客群來自台灣、香港、新加坡等地的海外投資者，以及部分日本當地自住客。並透過提供雙語服務、專業顧問、投資回報分析，提升服務價值，提高仲介成交量。

➤ 跨國房產投資顧問服務：

- 為台灣、香港投資者提供日本房地產市場的投資建議，收取顧問費或成功投資服務費。提供市場數據分析、租賃收益模擬、法律與稅務規劃，提升投資者信心，促進交易量。

2. 租賃管理與代租代管服務（穩定現金流來源）

➤ 租賃仲介與租客媒合：

- 透過日本當地租賃市場，協助投資者找到合適租客，並收取租賃仲介手續費（一般為各 1 個月租金）。目標客群包含企業駐日員工、留學生、短租投資客等，市場需求穩定。

➤ 租賃代管與物業管理：

- 投資者委託日本信義房屋管理租賃物件，信義房屋負責租金收取、租客管理、房屋維護，並收取代管費（通常為租金的 5%）。為海外房東提供「無憂房東計畫」，確保租賃穩定收益，提高投資吸引力。



小結：

日本信義房屋透過多元化盈利模式，涵蓋房地產仲介、租賃管理、投資顧問與增值服務，確保穩定收入來源。使業務能夠在競爭激烈的日本房市中持續成長。透過穩健的財務策略與市場應對能力，日本信義房屋已成功在當地市場站穩腳步。



4.3 日本信義房屋的市場定位策略

4.3.1 高端客戶 vs. 一般投資者的市場策略

日本信義房屋作為台灣信義房屋進軍海外市場的重要據點，專注於提供日本不動產投資服務，其市場策略涵蓋高端客戶與一般投資者兩大類型，但整體而言，更傾向於服務一般投資者，同時兼顧部分高端客戶的需求。

(1) 針對一般投資者的策略

日本信義房屋的主要客群來自於台灣及亞洲地區的華人投資者，這些投資者希望透過購買日本不動產獲取穩定的租金收益與資本增值，並且多數人資本規模較小，相對偏向一般投資者。因此，其市場策略包含：

1. 提供價格適中的房產：主推東京、大阪等主要城市的小型公寓、住宅型不動產，符合中產階級的投資需求。
2. 數位化行銷與投資服務：透過線上看房、遠端簽約、物業管理代租等方式，降低投資者的管理負擔，使投資更加便利。
3. 強調租金收益與穩定回報：針對有長期投資規劃的客戶，提供完整的租賃管理服務，以確保投資報酬率。
4. 舉辦投資說明會與教育活動：積極舉辦台灣、香港、中國的不動產投資講座，降低投資者對海外市場的不確定性。

(2) 針對高端客戶的策略：

雖然日本信義房屋主要以一般投資者為主要目標市場，但仍然提供部分高端房地產投資服務，吸引高資產族群：

1. 豪宅與高端物件專屬經紀人：提供如東京六本木、銀座、表參道等高端地區的豪宅與商業不動產投資選項。
2. 客製化投資顧問：針對高資產客戶，提供個人化的財務規劃、信託管理、資產配置等建議。
3. 與國際金融機構合作：與私人銀行、投資機構合作，針對富裕階層提供更完整的不動產投資方案。

小結：

日本信義房屋的核心市場策略仍偏向一般投資者，因其主要客群為希望獲取穩定租金收益的中產投資客。然而，面對台灣與亞洲地區的高端投資需求，其亦提供部分高端不動產投資服務，以滿足高資產客戶的需求。因此，日本信義房屋採取的是「以一般投資者為主、兼顧高端客戶」的雙軌策略。

4.3.2 海外投資者與當地客戶的選擇

在不動產市場中，海外投資者與當地客戶在投資動機、購買需求、財務規劃、風險承受度等方面存在顯著差異。因此，日本信義房屋在制定市場策略時，需針對不同客群提供客製化的服務模式與行銷手法，以滿足其獨特需求。

(1) 海外投資者 vs. 當地客戶的主要區別

1. 投資動機

類別	海外投資者	當地客戶
主要動機	資本增值、資產配置、租金收益	自住需求、長期置產、家庭需求
市場考量	國際經濟環境、匯率變動、投報率	生活環境、就業機會、交通便利性
購買頻率	偏向長期持有或短期套利	自住或長期持有

- 海外投資者：主要關注租金收益與房價增值潛力，選擇城市通常考量經濟穩定度、外資友善度、房價漲幅趨勢，如台灣投資者大多選擇東京、大阪等房市活躍區域。
- 當地客戶：以自住或長期置產為主要考量，關心房屋的生活機能、學區、交通便利性、社區安全等因素。



2. 交易過程與需求

類別	海外投資者	當地客戶
資訊來源	海外不動產仲介、投資講座、數位平台	本地房仲、親友推薦、實地考察
交易流程	遠端交易，需代租代管服務	偏好親自參與交易、長時間考察
付款方式	現金交易為主，或透過海外貸款	透過當地銀行貸款、房屋補助

- 海外投資者：通常無法長時間親自前往當地看房，因此需要數位化交易平台、遠端簽約服務、物業代租代管等支援。
- 當地客戶：習慣親自看屋、參與交易、使用本地貸款，因此房仲公司需提供更細緻的地區資訊與房屋比較分析。

3. 財務規劃與貸款選擇

類別	海外投資者	當地客戶
貸款選擇	海外銀行貸款或全現金交易	當地銀行貸款、政府優惠房貸
稅務影響	需考慮外資購房稅負與租賃所得稅	享有當地房貸利率與稅務優惠
資金來源	海外收入、企業投資、資產配置	當地收入、個人儲蓄、貸款補助

- 海外投資者：由於是外國人身份，較難在當地取得優惠房貸，通常採取現金交易或尋找海外銀行貸款，並需特別考慮當地不動產的稅務成本（如房產持有稅、租賃所得稅）。
- 當地客戶：可獲得當地銀行優惠房貸、政府購房補助計畫，能夠更靈活地運用財務槓桿進行購房。

4. 風險承受度與市場行為

類別	海外投資者	當地客戶
市場風險考量	匯率波動、投資法規變動	就業穩定度、房市供需變化
投資策略	以高報酬為目標，接受較高風險	偏好穩定市場，風險承受度較低

購房時間點	看準房價低點或有利匯率的時機進場	依家庭需求、經濟狀況決定購房時機
-------	------------------	------------------

- 海外投資者：由於需考量匯率波動與投資政策變動，可能有較高的風險承受度，並在市場有短期調整時選擇進場。
- 當地客戶：則更注重房市的長期穩定性，通常在個人經濟條件成熟時進行購房，較少受到短期市場波動影響。

(2)日本信義針對海外投資者 vs. 當地客戶的市場策略總結

1. 針對海外投資者的市場策略

- 提供遠端交易與數位化服務：建立線上賞屋、遠端簽約、物業管理系統，讓投資者即使不在當地也能完成交易與管理房產。
- 提供完整投資管理服務：代租代管、房屋維護、租賃管理，提高投報率。
- 強調投報率與市場分析：提供詳細的租金回報率、房價增值趨勢、當地房產稅務分析，吸引海外投資者關注。
- 打造國際品牌與投資信任度：透過國際房地產展會、海外投資說明會、數位廣告，強化品牌形象與市場信任度。

2. 針對當地客戶的市場策略

- 強化在地服務：設立當地門市據點、加強社區居民互動，建立情感連結，提升購房體驗。
- 針對當地需求：提供學區分析、交通規劃、社區環境介紹，協助當地客戶選擇最適合的住宅物件。
- 協助財務與購房補助：協助客戶申請房貸、政府購房補助，降低購房門檻，吸引剛需買家。
- 增強客戶體驗與實地看房服務：提供現場看房、地產顧問、社區導覽等增值服務，提升購房體驗與成交率。
- 建立品牌信任度：透過媒體曝光、社區活動，鞏固品牌形象。

小結：

日本信義房屋採取的是雙軌市場策略，初期針對海外投資者提供數位化遠端交易與投資管理服務，之後再鎖定當地客戶，並針對當地客戶則著重學區分析、房貸規劃與品牌信任經營。這種靈活的市場策略，使其能夠在競爭激烈的日本房地產市場中脫穎而出。



4.4 品牌發展與服務品質管理

品牌發展與服務品質管理對於企業在競爭激烈的不動產市場中至關重要。日本信義房屋透過品牌價值塑造、差異化經營與高品質的服務體驗，在日本市場成功建立市場競爭優勢。

4.4.1 信義房屋的品牌價值與市場競爭力

信義房屋自創立以來，秉持「信義立業，止於至善」的經營理念，強調「信、義、倫理」的核心價值。其中，「信」代表信守承諾、說到做到；「義」指應當履行的責任與行為；「倫理」則是針對各利害關係人從事合宜的行為，建立適當關係，進而實踐企業社會責任。並隨著市場需求變化，更不斷進行數位轉型與服務升級，以提升消費者信任與滿意度。

隨著海外不動產投資需求的上升，而日本房地產市場高度成熟，當地品牌如三井不動產、住友不動產等已擁有深厚的市場基礎與信任度，因此日本信義強調專業投資服務、數位化管理與透明交易機制來區隔競爭。通過累積品牌信譽，日本信義逐漸建立市場信任。此外，日本信義積極響應 ESG（環境、社會、公司治理）發展趨勢，透過社會公益活動與高標準公司治理，提升品牌的市場競爭力與企業形象，進一步獲得國際市場的認可。

在市場競爭策略上，日本信義房屋與日本本土房仲品牌相比，擁有跨境服務優勢，能夠為海外投資者提供完整的投資管理解決方案。為強化競爭力，日本信義積極推動數位轉型，如運用 AI 技術進行市場數據分析、區塊鏈技術確保交易安全性、VR/AR 遠端看房，提升購房體驗與效率。此外，日本信義提供客製化投資顧問服務，根據投資者的財務狀況、風險承受度與市場偏好，量身打造專屬的房產投資計畫，進一步提升品牌忠誠度與客戶滿意度。透過這些策略，日本信義成功在日本市場建立競爭優勢，並成為台灣不動產業者國際化發展的重要參考案例。

4.4.2 服務品質標準與客戶關係管理

在日本市場，日本信義的成功很大程度上取決於其對服務品質標準的高度重視及客戶關係管理（CRM）的精細化運作。以下是該公司的主要策略：



(1). 服務品質標準：

日本信義服務的品質上具有高度的專業性，其服務策略包括：

- 高品質的房地產交易與租賃服務：日本信義特別針對中高端住宅及商業不動產領域，提供客製化的服務，以滿足客戶個性化需求。
- 專業的市場分析與顧問服務：透過大數據分析與市場研究，提供投資者穩健且高回報的房地產選擇。
- 透明化交易流程：強調交易資訊的透明度，使買賣雙方能夠更加信賴公司的服務，降低交易風險。

(2). 客戶關係管理 (CRM)：

日本信義通過客戶關係管理策略來提升顧客的滿意度與忠誠度：

- 個性化推薦與諮詢服務：公司深入了解客戶需求，為其提供專業諮詢和量身打造的房地產選擇方案。
- 定期客戶回訪與滿意度調查：透過持續的回訪與調查，確保客戶在購房或租賃後仍能獲得良好的服務體驗。
- 品牌建設與信任累積：透過全球化經驗與台灣市場的良好聲譽，提升在日本市場的品牌可信度，使其成為消費者信賴的房地產企業。

4.4.3 日本信義房屋之營運模式與管理特色

(1). 買賣方客戶雙向經營：

日本信義房屋憑藉信義品牌在台灣的高度信任度，吸引了大量台灣投資客戶，形成穩定的買方市場，透過當地流通平台銷售房屋。但若僅依賴流通平台，就難以與日籍賣方直接溝通價格或條件變動，交易效率差。此外，流通平台上待售房屋品質參差不齊，也影響投資吸引力。

日本信義的經紀人初期專注推薦平台上的房產，經營台灣買方客戶。但隨著日本房市因 311 大地震及 COVID-19 疫情受挫，日本房屋滯銷使日本信義漸有機會直接與日籍屋主接觸，掌握賣方資訊。市場不景氣卻讓日本信義拓展至雙向市場（買方與賣方）的經營。

而其他海外投資房仲業者大多也只能經營買方，日本信義因此成為少數有能力同時經營日本不動產買賣方的台灣業者。



(2). 經營理念與長期發展策略

信義房屋集團秉持「信義立業，止於至善」的核心經營理念，強調從客戶需求出發，提升房地產經紀服務品質。日本信義房屋延續母公司文化，不僅重視專業訓練，亦對員工的品德要求極為嚴格，並透過定期舉辦經營理念研討會，提升內部管理水準。同時公司設有績效獎勵機制，表彰服務品質卓越的經紀人，以鼓勵團隊提升專業能力與客戶服務體驗。

在業務決策上，日本信義堅持以客戶利益優先，即使可能影響公司短期收益，仍以降低交易風險與提高房屋增值機會為最終目標。

例如，日本信義雖然經常擁有日本建商的獨家代理權，但為維護建案的居住環境與未來增值潛力，仍嚴格控管台灣人成交佔比不超過全建案 30%。避免建案因日本住戶比例過低，交屋後導致社區管委會成立困難，影響大樓管理品質。

藉維持建案內日本住戶的比例，使大樓管理具長期競爭力。這作法雖影響日本信義的短期營業額，卻有助於台灣投資客戶未來順利轉售房產，確保長期資產價值。

日本信義展現出對客戶的長期承諾，即使在面臨高獲利機會時，仍願意放棄短期利益，以保障客戶與市場的永續發展。這種「以客戶利益為核心」的理念，成為日本信義在市場競爭中持續穩健成長的基石。



4.5 數位轉型與創新服務應用

日本信義房屋在數位轉型與創新服務方面採取了一系列策略，以提升經營效率、改善客戶體驗、拓展市場規模及降低營運成本，並在競爭激烈的日本房地產市場中保持領先地位。

4.5.1 AI 與大數據分析 (Big Data & AI)

(1). 應用場景

- 市場趨勢分析：透過 AI 和大數據技術，分析房市趨勢、預測價格波動，幫助客戶做出更明智的投資決策。
- 客戶行為分析：分析客戶瀏覽與查詢記錄，優化房產推薦機制，使客戶獲得最符合需求的物件。
- 投資風險管理：透過數據分析，評估不同時機及地區的房地產投資風險，幫助投資者做出更理性的決策。
- 智能客服：AI 驅動的客服系統，讓客戶可以透過線上即時獲取房屋資訊、預約看房，甚至進行線上諮詢，大幅減少人工成本並提升服務效率。

(2). 影響

- 提升房地產市場透明度，讓投資者能夠根據數據做出更準確的決策。
- 減少房地產仲介人員的工作負擔，提高業務運營效率。

4.5.2 PropTech：虛擬看房技術 (VR/AR & 3D 建模)

(1). 應用場景

- 視訊看屋 (2020 年 COVID-19 推出)：疫情期間，日本信義房屋提供「遠端視訊看屋服務」，讓海外投資人無需親自到現場即可查看物件，提升交易便利性。
- DiNDON 智能賞屋 (AI+VR)：透過 3D 建模技術，客戶可在家中使用虛擬實境 (VR) 進行房屋導覽，模擬不同家具擺放方式，增強購買意願。

(2). 影響

- 降低交易成本：海外投資者可遠端看房，減少出差成本。
- 提高購屋體驗：3D 虛擬看房增強客戶互動，縮短決策時間。
- 擴大市場範圍：吸引更多國際買家，即使不在日本也能完成交易。

4.5.3 智慧物業管理 (Smart Property Management)



(1). 應用場景

- IoT (物聯網) 技術：透過智慧感測設備，監測房屋環境，如空氣品質、能源消耗、安全警報，提高物業管理效率。
- AI 自動化管理：利用機器學習技術優化租賃管理，包括房東與租客的智能匹配、自動化租金催繳、報修系統等。

(2). 影響

- 降低維護成本：即時監測設備運行狀況，減少人工巡檢需求。
- 提高租賃體驗：透過 AI 優化租戶管理，減少溝通成本，提高服務滿意度。

4.5.4 區塊鏈與智慧合約 (Blockchain & Smart Contracts)

(1). 應用場景

- 不動產交易數位化：利用區塊鏈技術來確保交易透明度，避免偽造文件與欺詐行為。
- 租賃智能合約：透過智能合約 (Smart Contracts) 自動執行租賃條款，如自動支付租金、延遲罰款管理等。

(2). 影響

- 提升交易安全性：減少文件造假與仲介糾紛。
- 加速交易流程：智能合約讓租賃和購買流程更流暢。

本研究發現，日本信義房屋透過 AI、VR、IoT、區塊鏈等技術推動數位轉型，有效提升市場競爭力，並改善客戶體驗。然而，數位化過程仍面臨高技術成本、客戶接受度與數據安全的挑戰，企業需採取靈活策略應對。



4.6 風險管理與挑戰應對策略

風險管理 (Risk Management) 指企業在經營活動中識別、評估和應對潛在風險的過程，主要目標包括：

1. 降低風險發生機率
2. 減少風險帶來的損失
3. 提高企業的應變能力與復原力
4. 確保業務持續發展

而日本信義房屋在國際市場上的經營環境，主要風險類型可分為市場風險、經濟風險、政策與法規風險、營運風險及技術風險。以下逐一探討這些風險以及日本信義的應對策略。

4.6.1 市場風險 (Market Risk)

(1) 風險來源：

- 房地產市場價格波動，如 2011 年日本 311 大地震後的市場恐慌。
- 需求不確定性，如 COVID-19 疫情期間，國際買家投資意願下降。
- 買賣成交量不穩定，可能影響企業現金流與獲利能力。

(2) 應對策略：

- 多角化經營：2015 年成立商用不動產部門和物業管理部門，將業務擴展至租賃與管理，降低市場低迷時的營收衝擊。
- 數據分析與市場預測：透過大數據與 AI 分析房市趨勢，調整投資與銷售策略。
- 國際市場布局：分散市場風險，2018 年成立香港分公司，2020 年關閉後，轉而加強日本市場的經營。

4.6.2 經濟風險 (Economic Risk)

(1). 風險來源：

- 匯率波動影響海外投資者購買力，例如日圓貶值可能促進外國投資，但升值則抑制購買需求。
- 利率變動：日本央行貨幣政策影響房貸利率，影響投資成本。
- 全球經濟衰退：如 2020 年 COVID-19 疫情期間，全球投資人減少海外不動產



配置。

(2). 應對策略：

- 避險策略 (Hedging Strategy)：使用外匯避險 (Currency Hedging) 機制，以降低匯率波動對企業財務的影響。
- 靈活價格策略：根據市場狀況調整房產價格帶與貸款優惠政策，以吸引不同投資層級的客戶。
- 促進租賃代管市場：當市場購買力下降時，轉向租賃代管市場，例如 2017 年租賃代管件數達到 1,000 件，穩定收入來源。

4.6.3 政策與法規風險 (Regulatory and Political Risk)

(1). 風險來源：

- 政府對外資房地產投資的監管：如日本可能收緊對外國人購買房地產的政策。
- 稅制變更：例如日本房產稅政策調整可能影響投資回報率。
- 地緣政治風險：如 2020 年香港國安法通過，導致日本信義關閉香港分公司。

(2). 應對策略：

- 與政府及法規單位保持良好關係，確保企業能迅速應對政策變動。
- 法律合規管理：聘請專業法律顧問，確保所有交易符合當地法規，如不動產登記、稅務規範等。
- 調整市場重心：如香港市場受政策影響後，快速回歸日本本土市場，確保業務穩定。

4.6.4 營運風險 (Operational Risk)

(1). 風險來源：

- 跨文化管理挑戰：日本與台灣的房地產文化不同，可能影響業務發展。
- 人力資源管理問題：如何吸引和留住熟悉日語及當地市場的專業人才。
- 服務品質風險：重大糾紛或客戶滿意度下降可能影響品牌聲譽。

(2). 應對策略：

- 本地化管理：成立大阪支店，確保當地經營能貼近市場需求。
- 雙語人才培養：聘用通曉日語及中文的員工，以提升客戶服務品質。

- 數位化提升服務：2020 年推出視訊看屋服務，提升客戶體驗，減少疫情影響。



4.6.5 技術風險 (Technological Risk)

(1). 風險來源：

- 房地產行業數位化趨勢，若未能適應可能影響競爭力。
- 資訊安全風險，如客戶資料外洩的風險增加。

(2). 應對策略：

- 推動 PropTech (Property Technology) 創新：運用 AI 與大數據分析來提升市場預測能力。
- 提升 VR/AR 看房科技：看房科技升級，提升購屋體驗，減少對實體看房的依賴。
- 資訊安全強化：加強網路安全措施，確保客戶交易數據的安全性。

第五章 結論與建議



5.1 研究發現與理論貢獻

本研究透過分析海外不動產經紀業的市場發展、日本信義的市場進入策略、營運模式、國際化經營風險與挑戰，進一步探討台灣不動產經紀業者在國際市場拓展的經營策略與發展方向。研究發現與理論貢獻歸納如下：

(1)研究發現：

1. 海外不動產經紀業的發展與市場特性：

- 全球化與資本市場的自由流動使得海外不動產投資需求大幅提升，尤其是亞洲投資者對於日本、美國、東南亞地區的房地產市場高度關注。
- 海外不動產經紀業已進入數位化轉型時代，透過 PropTech（不動產科技）應用，如大數據分析、區塊鏈交易、AI 智能客服與 VR 看房技術，提升交易效率與市場透明度。
- 不同國家的房地產市場特性、法規與經營環境差異大，要求不動產經紀業者具備強大的當地市場適應能力與合規經營能力。

2. 日本信義房屋的市場進入模式與競爭優勢：

- 日本信義房屋採用綠地投資模式 (Greenfield Investment)，直接在日本設立全資子公司，確保品牌管理與業務標準化。
- 透過與日本大型建商（如三菱地產）、金融機構及物業管理公司的合作，建立完整的房地產投資與管理服務鏈，提高市場競爭力。
- 採取差異化市場策略，專注於服務台灣與華人投資者市場，避開與日本本土大型房仲公司的正面競爭。

3. 海外不動產經紀業的營運策略：

- 數位科技應用為房仲業核心競爭力：信義房屋透過 VR 看房、線上簽約、AI 數據分析等科技應用，提高市場競爭力並吸引國際投資者。
- 一條龍服務模式提升客戶黏著度：提供從購屋、貸款、租賃管理到物業維護的完整解決方案，確保客戶長期留存。



- 市場適應性與當地化策略：透過聘用當地員工、合規經營、調整服務內容，確保企業能夠適應不同國家市場環境。

4. 企業國際化經營的風險與挑戰：

- 市場風險與經濟波動影響營運穩定性：日本房市受匯率變動、政府政策（如房產稅）影響較大，企業需建立風險管理機制。
- 法規風險與合規經營挑戰：日本房地產市場法規嚴格，外資企業需取得不動產經紀業執照，並確保交易合規。
- 文化與管理挑戰：日本市場偏好高品質服務，日本信義必須調整經營模式，以符合當地消費者習慣。

5. 本研究發現與錢德勒命題的適配性

錢德勒認為企業經營的成功取決於環境、策略與組織的協同發展：本研究透過日本信義房屋不動產株式會社（以下簡稱「日本信義」）的案例，分析其在環境（Environment）、策略（Strategy）與組織（Structure）三個環節的適配性或不適配性，並探討其對企業經營績效的影響。

- 環境（Environment）：市場機會與挑戰

適配因素：

■ 市場需求穩定且外資友善

- ✓ 日本政府對外國投資者購買房地產的法規相對寬鬆，沒有額外的購買限制，使台灣投資者對日本房市產生高度興趣。
- ✓ 近年來，日圓貶值（特別是在 2022 年後兌美元跌破 150 日圓），使海外投資者能以較低成本購買日本房產，進一步提升市場吸引力。

■ 人口結構與租賃市場需求

- ✓ 日本人口老化導致房屋供應增加，促使房地產市場出現較多投資機會，特別是在租賃市場中，對於高端服務式公寓及外國人租賃市場的需求上升。

■ 台灣投資者的信賴基礎

- ✓ 由於台灣投資者對日本房地產市場較為陌生，對於品牌信任度高的房仲業者較為依賴。日本信義利用母品牌「信義房屋」的知名度與台灣市場的信賴基礎，有助於獲取台灣投資客戶。



不適配因素：

- 日本房地產市場成熟，競爭激烈
 - ✓ 日本房仲業者已建立完整的市場網絡，如三井不動產、住友不動產、東急不動產等大型企業均擁有強大的在地市場優勢。
 - ✓ 日本信義作為外資企業，需要克服本地化經營的挑戰，特別是在市場資訊不對稱與文化適應方面。
- 文化與交易習慣的差異
 - ✓ 買賣流程更嚴謹，日本房市強調「誠實揭露」，房產交易程序透明且繁瑣，與台灣快速成交模式不同。
 - ✓ 租賃市場結構不同，日本的租屋市場以企業法人租賃為主，而非台灣的個人投資客模式。
 - ✓ 日本信義需適應當地消費者的需求，並建立符合當地市場規範的交易模式。

➤ 策略 (Strategy)：市場進入與經營模式

適配策略：

- 差異化市場進入策略
 - ✓ 日本信義並未直接與日本本地房仲業者正面競爭，而是選擇專注於台灣投資客市場，提供「日本置產、台灣服務」的模式，強化跨境投資服務的便利性。
- 全方位服務模式
 - ✓ 與日本當地銀行（如三井住友銀行、東京之星銀行）合作，為台灣投資者提供房貸，降低投資門檻。
 - ✓ 提供「一條龍服務」，涵蓋購屋、貸款、租賃管理、物業維護等，解決海外投資者對日本房市的資訊不對稱問題。
- 數位轉型與 PropTech 應用
 - ✓ 透過 AI 數據分析、VR 虛擬看房、遠端簽約等科技應用，提升交易效率並吸引遠端投資者。
 - ✓ 建立數位平台，讓台灣投資客可透過網路直接瀏覽日本房源，提升購買意願。

不適配策略：

- 初期市場定位模糊
 - ✓ 早期進入日本市場時，日本信義嘗試複製台灣房仲模式，直接經營當地房仲業務，但未考慮到日本本地房仲市場的競爭激烈與語言文化障礙，導致初期業務發展受限。

- ✓ 之後調整策略，轉向服務台灣投資者市場，才逐漸步入正軌。

■ 競爭優勢受限

- ✓ 日本本土房仲業者對當地市場的掌控度較高，在資訊透明度與市場網絡上更具優勢。
- ✓ 日本信義雖然在台灣投資客市場具有品牌優勢，但在當地市場的競爭力仍需進一步強化，例如提升日本客戶的認可度。

➤ 組織 (Structure)：管理架構與營運適配

適配組織架構：

■ 設立專屬日本法人，提高在地化管理

- ✓ 日本信義成立獨立的日本法人，並設有專業的當地管理團隊，確保企業運營符合當地法規。
- ✓ 組織架構上逐步調整，使業務運作更加貼近日本市場需求。

■ 員工本土化，提高市場適應度

- ✓ 日本信義也聘用熟悉當地市場的日本籍員工，同時保留台灣員工進行跨文化管理，確保與台灣投資者溝通順暢。
- ✓ 建立內部培訓機制，讓員工熟悉日本房地產法規與交易流程，提高專業度。

不適配：

■ 早期管理模式不夠靈活

- ✓ 初期由台灣管理層直接監督日本市場，導致對當地法規、文化與客戶需求的適應速度較慢，後來才逐步調整。
- ✓ 需要更多當地專業人士參與經營，以提升市場競爭力。

■ 品牌影響力在日本市場有限

- ✓ 相較於台灣市場的強大品牌影響力，日本信義在當地的品牌知名度相對較低。
- ✓ 需要透過更多的市場行銷、當地合作與品牌推廣，提升在日本市場的競爭力。

6. EC-SOP 理論適配性

EC-SOP (Environment, Culture, Strategy, Organization, People) 理論為企業在變革與轉型過程中的關鍵思維架構。以下以日本信義房屋為例探討 EC-SOP：

➤ 經營環境 (Environment)：



- 宏觀經濟環境：
 - ✓ 日本房地產市場回暖：隨著安倍經濟學的推動，日圓貶值吸引海外投資者，日本房市需求增長，為台灣人投資日本地產提供了有利條件。
 - ✓ 東京奧運效應：2020 年東京奧運的舉辦帶動基礎建設發展，使東京與大阪等地的不動產市場升溫，吸引投資。
- 產業環境：
 - ✓ 不動產交易透明度高：日本有 REINS（不動產流通標準情報系統），所有房產交易資訊公開，仲介業者需具備更強的服務與專業來增加競爭力。
 - ✓ 收費標準相對高：美國與中國仲介服務費標準為買賣方各收取房地產成交價 1%，日本仲介服務費標準則為買賣方各收房地產成交價 3%+6 萬日幣，收費標準相對高。
- 文化形塑（Culture）
 - 品牌價值與企業文化：
 - ✓ 信義房屋延續台灣的「信義立業 止於至善」精神，成功在日本市場建立良好的品牌信譽。
 - 跨文化經營挑戰：
 - ✓ 台灣與日本在房仲服務文化上存在差異，如日本重視長期關係與信任，而台灣人則較注重短期投資回報。
 - ✓ 日本企業文化極重視流程程序，台灣企業的反應快速及決策較彈性。
- 策略布局（Strategy）
 - 目標市場明確：
 - ✓ 初期以台灣投資客為主，產品由住宅再擴展至商用不動產。站穩市場後，再逐步發展至日本本地市場。
- 組織協同（Organization）
 - 在地化管理：
 - ✓ 從初期由台灣團隊管理，逐步聘用日本當地人才，實現組織本地化。
 - 物業管理延伸：



- ✓ 成立「信義房屋物業管理株式會社」，提供房屋維護、租賃管理等服務，提升客戶黏著度。

➤ 興業領導 (People)

■ 雙語人才培養：

- ✓ 招聘會中文與日文的專業經紀人，降低跨文化溝通障礙。

■ 專業訓練：

- ✓ 透過標準作業流程 (SOP)，確保經紀人具備專業知識，提升服務品質。

本研究印證 ECSOP 五項要素是企業在面對轉型時的關鍵議題。

(2)理論貢獻

1. 擴展國際化理論於房地產仲介業

- 服務業國際化新見解：以往國際化研究主要集中於製造業與金融業，本研究針對服務業的國際化策略提出新見解。
- 補充 Dunning 國際化理論：本研究補充 Dunning 的國際化理論，強調房地產仲介業在市場進入策略上的獨特性。

2. 房地產仲介業國際化策略模型

- 整合模型：本研究整合國際化動機、風險評估、技術應用、客戶關係管理等因素，提出適用於房地產仲介業的國際化發展模型。
- 應用範圍：該模型可應用於其他服務型企業，作為國際擴展的參考框架。

3. PropTech 在房地產仲介業的應用

- 數位轉型關鍵因素：研究指出，數位轉型（如 AI、VR、區塊鏈）已成為提升國際市場競爭力的關鍵因素。
- 技術應用框架：本研究建立 PropTech 技術應用框架，探討如何透過數據分析與智能科技提升房地產仲介業國際化效率。



4. 本研究對錢德勒命題的延伸

➤ 擴展錢德勒命題至海外不動產產業

錢德勒命題原主要針對製造業與工業，本研究將其應用於海外不動產投資產業，證明該理論同樣適用於服務業的國際化發展。

➤ 整合外部環境因素（EC-SOP 模型）

本研究顯示 市場環境變化（如安倍經濟學、奧運、COVID-19）如何影響策略與組織，這與 EC-SOP (Environment, Culture, Strategy, Organization, People) 模型相契合，擴展了錢德勒命題的適用範圍。

➤ 驗證數位轉型對組織結構的影響

2020 年日本信義因應 COVID-19 推出視訊看屋，顯示數位轉型也會影響組織調整，這是錢德勒當時未考量的因素，補充了該命題在現代商業環境中的適用性。

(3). 管理實務貢獻

➤ 最佳實踐範例：為房地產仲介業提供國際化發展的最佳實踐範例，幫助企業制定進入市場的策略。

➤ 數位轉型建議：提供數位轉型建議，幫助房地產仲介業者提升科技應用能力，提高交易效率與客戶滿意度。

➤ 風險評估工具：為企業決策者提供風險評估工具，協助在國際市場拓展時做出最佳決策。

結論

本研究驗證了國際化理論在房地產仲介業的適用性，並提供具體的策略建議與技術應用框架，對學術研究與企業管理皆有實質貢獻。未來研究可進一步探討不同市場（如歐洲、美國）對國際化策略的影響，以建立更完整的房地產仲介業全球化發展理論。



5.2 研究貢獻與管理意涵

(1). 從策略管理角度分析日本信義的成功關鍵

從策略管理的角度來分析日本信義房屋不動產株式會社（日本信義）的成功關鍵，可以透過以下幾個理論框架進行探討：

1. 五力分析（Porter' s Five Forces）

波特的五力分析（Five Forces Analysis）可以幫助理解日本信義在日本房地產市場的競爭優勢：

- 現有競爭者的競爭強度（Rivalry Among Existing Competitors）
 - 日本當地房仲市場競爭激烈，擁有如三井不動產、住友不動產、東急不動產等大型競爭者。
成功關鍵：日本信義透過精準市場定位（主攻台灣投資客市場）及服務差異化（提供一條龍式服務，如房屋管理、租賃代管），避開與本土房仲直接競爭。
- 新進入者的威脅（Threat of New Entrants）
 - 日本房仲業者受政府法規監管，取得營業執照與建立信譽門檻高。
成功關鍵：日本信義有台灣母公司品牌背書，能快速獲得台灣投資客信任，而其他新進業者進入障礙較高。
- 替代品的威脅（Threat of Substitutes）
 - 其他海外房地產市場（如東南亞、歐美）可能成為台灣投資者的選擇。
成功關鍵：日本信義積極推廣日本房地產的穩定投報率、法規健全、租賃市場成熟等優勢，提升競爭力。
- 供應商的議價能力（Bargaining Power of Suppliers）
 - 日本當地建商與開發商的供應商議價能力強，但對於銷售方（如房仲業者）則相對較弱。
成功關鍵：日本信義透過與日本當地開發商建立戰略合作關係，取得獨家

或優惠房源，降低議價壓力。



- 買方的議價能力 (Bargaining Power of Buyers)
 - 台灣投資客在選擇日本不動產時，可有較多選擇，因此議價能力強。
成功關鍵：日本信義透過提供一條龍式服務，包括購屋、貸款、裝修、出租與管理，提升客戶忠誠度與附加價值，降低客戶對價格的敏感度。

2. 核心競爭力 (Core Competencies, Prahalad & Hamel, 1990)

日本信義的核心競爭力可歸納如下：

- 跨境房仲專業與服務整合
 - 與一般日本房仲專注於本地市場不同，日本信義擅長服務台灣投資者，並建立跨境房仲銷售機制，如遠端看房、專業投資顧問、代租代管服務等。
- 品牌與信任度
 - 日本信義受惠於母公司信義房屋的品牌信譽，使台灣投資客對其更具信任感，形成品牌護城河 (Brand Loyalty)。
- 在地化經營模式
 - 與當地業者合作，聘請當地員工，提高服務品質，並熟悉日本法規與市場動態，成功打入日本市場。

3. 藍海策略 (Blue Ocean Strategy, Kim & Mauborgne, 2005)

日本信義成功的另一關鍵在於避開與傳統日本房仲競爭，開創台灣投資客市場的新藍海：

- 差異化 (Differentiation)
 - 日本信義針對台灣投資者的需求，提供：
 - ✓ 中文服務 (降低語言障礙)
 - ✓ 完整投資諮詢 (提供報酬率分析、貸款協助)
 - ✓ 租賃管理與物業維護 (協助投資客出租房產，減少後續管理負擔)
- 降低成本 (Cost Reduction)
 - 相較於傳統日本房仲主要依賴當地市場，日本信義透過數位化行銷與線上看房模式，降低實體店面與業務成本，提高營運效率。



➤ 市場再定義 (Market Redefinition)

- 傳統日本房仲業者主要服務日本當地客戶，而日本信義專注於台灣投資客市場，形成利基市場 (Niche Market)，減少競爭壓力。

4. VRIO 模型 (Barney, 1991)

透過 VRIO 模型 (Value, Rarity, Imitability, Organization) 分析日本信義的持續競爭優勢：

要素	分析	是否形成競爭優勢？
價值 (Value)	提供台灣投資客一站式服務，解決 跨國房地產交易難題。	YES 具高價值
稀缺性 (Rarity)	市場上完整的跨國投資房仲一條龍 服務不多，競爭對手有限。	YES 具稀缺性
難以模仿性 (Imitability)	需長期累積品牌信任度、跨國經營 經驗與法律專業，短期內難複製。	YES 難以模仿
組織能力 (Organization)	透過專業團隊、數位化行銷、在地 合作夥伴，成功執行市場策略。	YES 有效組織

根據 VRIO 分析，日本信義具備長期可持續競爭優勢 (Sustainable Competitive Advantage)，是其成功的關鍵。

5. 數位轉型與科技應用

除了傳統房仲模式外，日本信義也透過數位轉型 (Digital Transformation) 強化競爭力：

➤ VR/AR 看房技術：

- 透過遠端虛擬實境 (VR) 技術，讓台灣投資者不必親自赴日即可看房，提升購買決策效率。

➤ 大數據與 AI 分析：

- 透過數據分析日本房市趨勢，提供投資建議，降低投資風險。
- 線上諮詢與成交服務：
 - 減少實體接觸，提高交易效率。



總結：日本信義成功關鍵

(1) 市場定位精準

鎖定台灣投資客市場，避開日本當地房仲競爭，形成獨特競爭優勢。

(2) 一條龍服務

提供購屋、貸款、租賃管理、物業維護等完整解決方案，提升顧客黏著度。

(3) 品牌信譽與信任

依靠母公司信義房屋的品牌效應，快速獲取台灣投資客信任。

(4) 數位轉型

應用 VR/AR、線上交易平台，提高交易效率與市場滲透率。

(5) 策略靈活

運用藍海策略、差異化競爭與當地化經營模式，成功在日本房地產市場立足。

這些策略使得日本信義房屋在競爭激烈的日本房地產市場中取得成功，並持續維持競爭優勢。



5.3 對企業經營的實務建議

根據本研究的發現，房地產仲介業在推動國際化發展時，應採取以下實務策略，以提升市場競爭力並降低風險：

(1). 建立良性競爭環境，避免過度炒作：

- 長期品牌發展：企業應專注於品牌的長期建設與市場穩定經營，避免短期投機行為。
- 資訊透明化：提供真實且透明的房產資訊，避免誇大投資回報或隱瞞風險，以維護市場信任。

(2). 強化服務策略，提供完整投資諮詢：

- 市場趨勢分析：透過大數據分析，提供房市走向、租賃收益等資訊，協助投資者做出明智決策。
- 風險評估：針對法規、匯率、租賃市場需求等進行全面評估，提供投資者全方位的風險管理建議。
- 轉售機制：建立完善的轉售服務，確保投資者在需要時能順利脫手物件。

(3). 建立垂直整合的服務系統：

- 服務一條龍解決方案：提供從物業管理、租賃服務到金融貸款協助的全方位服務，滿足投資者的多樣需求。
- 數位工具應用：導入先進的客戶關係管理（CRM）系統，整合客戶需求與物件資訊，提高成交效率。

(4). 深化在地化經營，提高品牌信任度：

- 聘用當地人才：增進對當地市場的理解，確保服務符合當地法規與文化習慣。
- 強化品牌形象：透過與當地房地產公司合作，提升品牌影響力，建立良好的市場聲譽。
- 開發本地化產品：針對不同市場需求，提供客製化的房地產產品，滿足當地投資者的偏好。



(5). 加速數位轉型，提高市場競爭力，應用房地產科技 (PropTech)：

- AI 智能配案：利用人工智慧技術，精準匹配客戶需求與房源，提高成交率。
- 虛擬看房 (VR/AR)：提供線上 3D 看房服務，讓客戶無需親臨現場即可了解物件詳情，提升購買意願。
- 線上交易與數位簽約：簡化交易流程，降低時間成本，提升交易效率。

(6). 完善風險管理機制：

- 法規與政策風險：建立專業法務團隊，確保交易符合當地法規，降低法律風險。
- 經濟與匯率風險：透過金融對沖工具，管理匯率波動風險，確保收益穩定。
- 市場波動與轉售風險：制定靈活的轉售策略，確保投資者能在市場波動中順利退出。

(7). 增加增值服務，提升客戶忠誠度：

- 售後服務：提供裝潢設計建議、租賃管理、投資顧問等增值服務，提升客戶滿意度與忠誠度。
- 數位化客戶管理：利用 CRM 系統，精細化管理客戶資訊，提供個性化服務，增強客戶黏性。

結論：

房地產仲介業在國際市場競爭激烈，企業應透過深化在地化策略、數位轉型、強化品牌管理，並提供完整的投資解決方案，以提升市場競爭力。此外，完善的風險管理與優質的客戶服務，將是企業實現長期穩定發展的關鍵。

參考文獻

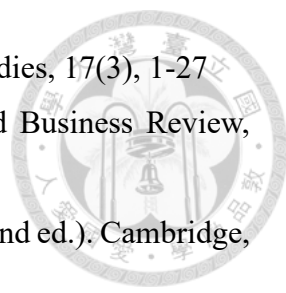


一、中文文獻

1. 丁心嵐 (2006),《中國企業對外投資行為之個案研究》,國立台灣大學經濟研究所碩士論文。
2. 毛昭凱 (2008),《營建產業國際化進入策略之研究》,國立台灣大學土木工程研究所碩士論文。
3. 內政部地政司不動產經紀業資訊系統, http://pri.land.moi.gov.tw/realestate_query/。
4. 行政院經濟建設委員會 (2008),《台灣社會經濟環境變遷對未來住宅需求之預測研究》,台北。
5. 彭建文 (2010),《後金融海嘯國際主要城市之房市變化》,2010年台灣地區房地產年鑑,政大商學院信義不動產研究發展中心。
6. 彭建文 (2012),《信義年鑑:企業國際化與經營策略》,政大商學院信義不動產研究發展中心。
7. 林祖嘉 (2011),《兩岸打房政策與經驗之比較》,國政研究報告,科經(研)100-003號。
8. 錢德勒, A. D. (1962),《戰略與結構:美國工業企業的發展》,哈佛大學出版社。
9. 吳青松 (1999),《企業國際化發展與市場進入策略》,台北:商智文化。
10. 司徒達賢 (2001),《策略管理:理論與實務》,台北:遠流。
11. 許士軍 (1990),《美國大學管理教育發展歷史的回顧與展望》,臺大管理論叢,1卷1期:1-30。
12. 高孔廉 (1986),《企劃與控制制度—目標管理與績效評估(第2版)》,台北:三民書局。
13. 李吉仁 (2024),《轉型再成長:策略架構與執行力》,台北:天下。

二、英文文獻

1. Aaker, D. A. (1984). *Developing Business Strategies*. Wiley & Sons, New York.
2. Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). *Modes of foreign entry: A transaction cost*

- 
- analysis and performance. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-27
3. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
 4. Crimp, D. (1988). *AIDS: Cultural Analysis, Cultural Activism* (2nd ed.). Cambridge, MA: MIT Press
 5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
 6. Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31
 7. Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: John Wiley & Sons
 8. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
 9. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Location, competitiveness, and the multinational enterprise. *Oxford Handbook of International Business*, 150-177.
 10. Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
 11. Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
 12. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
 13. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (11th ed.). Cengage Learning.
 14. Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
 15. Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Macmillan.