

出國報告（出國類別：其他）

## 參加「2015 銀行公會『日本新興金融 交流考察團』」心得報告

服務機關：臺灣金融控股公司

姓名職稱：劉玉枝 副總經理

派赴國家：日本

出國期間：104 年 8 月 2 日至 104 年 8 月 4 日

報告日期：104 年 10 月 2 日

## 摘要

隨著資訊科技進步，消費型態轉變，激起貨幣數位化、交易網路化及服務即時化等數位金融發展，顛覆傳統金融服務模式，加以高齡化趨勢，使銀行業將面臨新的經營挑戰與機會。銀行公會特別規劃赴日本交流考察「數位金融」及「銀髮金融」，希能了解日本金融服務和商品創新經驗，以及其因應高齡社會之銀髮金融發展。

本次交流考察行程，在「數位金融」方面，參訪三菱東京日聯銀行及 SBI 控股公司；在「銀髮金融」部分，參訪三井住友信託銀行及新生銀行，另拜會日本全國銀行業協會，就雙方金融業現況及合作機會交換意見。

面對數位金融浪潮，日本銀行調整組織並設置功能性小組，積極研發新種服務，且運用人工智慧提升服務效率，復跨業合資成立純網路銀行，創造新品牌，展開新商業模式。在因應銀髮金融方面，除設計高齡、養老相關服務與商品外，並將金融服務融入健康照護產業鏈中，協助促進產業發展。日本政府的政策(如稅負優惠、成人監護制度)，亦使金融業得以提供呼應高齡化的新服務。

參據日本發展經驗，在數位金融發展方面，應該(1)強化數位專責部門前瞻性與功能(2)採行跨業結合數位金融發展策略(3)調整實體通路功能虛實相輔相成；在銀髮金融發展方面，則應(1)正視高齡化趨勢對客戶結構影響(2)提供高齡客戶需求導向金融服務(3)發展健康照護產業相關金融服務(4)以政策輔助高齡金融服務發展。

無論數位金融或銀髮金融，專業能力提升和從業人員職能調整，都是效率經營的關鍵，且有必要以金融控股集團或是策略聯盟合作提供服務，整合各事業之商品與服務特性，相互支援產生綜效，提升服務品質並保持競爭優勢，進而帶動產業鏈發展。

金管會去年以來在此二領域有很深著墨，致力建立法規環境，敦促業者積極發展，對於高齡化相關信託亦擬提供鼓勵措施。他山之石可以攻錯，在金融業者與主管機關朝相同目標努力下，金融服務應該會有一番新氣象。

# 目次

壹、前言(目的)	
一、緣起.....	4
二、考察重點與目的.....	4
貳、交流考察重要行程紀要	
一、參訪三菱東京日聯銀行.....	6
(一) 三菱東京日聯銀行(BTMU)簡介.....	6
(二) BTMU 業務的數位創新(ICT 策略運用).....	6
1. 接待機器人 NAO	
2. BTMU 數位創新部門驅動創新	
3. BTMU 數位銀行服務發展	
4. 金融科技威脅與 BTMU 因應	
(三) じぶん銀行(Jibun Bank)的業務策略.....	10
1. 成立新銀行的策略考量	
2. Jibun Bank 經營和服務概況	
二、參訪三井住友銀行.....	12
(一) 三井住友銀行(SMBC)簡介.....	12
(二) SMBC 個人金融業務概況.....	12
1. SMBC 個人金融業務演進	
2. SMBC 繼承相關服務與遺囑信託	
3. SMBC 逆向抵押貸款	
4. Healthcare REITs	
三、參訪日本全國銀行協會.....	16
(一) 日本全國銀行業協會(JBA)簡介.....	16
(二) 日本銀行業概況與交流方向.....	17
四、參訪 SBI 控股公司.....	18
(一) SBI 控股公司簡介.....	18

(二) SBI 控股的經營與集團生態體系 .....	19
1. 金融業網絡化與 SBI 發展	
2. 企業生態體系優勢與 SBI 發展	
(三) 住信 SBI ネット銀行(SBI Sumishin Net Bank)經營概況 .....	22
五、參訪新生銀行 .....	23
(一) 新生銀行簡介 .....	23
(二) 新生銀行經營概況 .....	23
(三) 新生銀行健康照護融資相關業務 .....	24
1. 健康照護融資部門	
2. 健康照護相關融資模式	
3. 健康照護 REITs：JSL	
4. 臺日合作構想	
參、心得與建議	
一、數位金融發展 .....	29
(一) 強化數位專責部門前瞻性與功能 .....	29
(二) 採行跨業結合數位金融發展策略 .....	30
(三) 調整實體通路功能虛實相輔相成 .....	30
二、銀髮金融發展 .....	31
(一) 正視高齡化趨勢對客戶結構影響 .....	31
(二) 提供高齡客戶需求導向金融服務 .....	32
(三) 發展健康照護產業相關金融服務 .....	33
(四) 以政策輔助高齡金融服務發展 .....	33
三、結語 .....	33
肆、附錄	
一、照片 .....	35
二、團員名單 .....	40
三、參訪行程表 .....	41

## 壹、前言(目的)

### 一、緣起

根據麥肯錫全球研究所 (McKinsey Global Institute) 所做的調查顯示，新興經濟體崛起、科技創新、人口老化、以及全球緊密連結度，為顛覆既有世界觀的四大趨勢；意味著全球已進入不同時代，新趨勢即將取代舊勢力，成為未來世界發展主流。其中，「科技創新」及「人口老化」兩大趨勢，對金融產業的服務帶來挑戰與商機，亦為本次赴日進行金融交流之重點。

隨著資訊科技不斷進步，數位金融發展應運而生，銀行業面對數位金融浪潮來襲，必須以新思維創新商品及服務模式，提升競爭力，抓緊新趨勢商機，金融監督管理委員會近來亦積極推動數位金融環境。目前多數銀行的網路金融業務多自臨櫃業務轉換而來，僅屬於通路性質的轉換，尚待持續推展提升。日本銀行近年亦致力發展數位金融服務，但較為領先者則是新設立的網路銀行，純粹經由網路提供服務，該趨勢與商機亦吸引傳統銀行合資設立純網路銀行。

另，依據國家發展委員會資料顯示，2018 年我國將邁入「高齡社會」，2025 年邁入「超高齡社會」。臺灣將於 10 年內超越日本，成為全球人口老化速度最快的國家。高齡化趨勢發展得又快又急，一方面帶給政府沉重挑戰，一方面帶來銀髮產業發展商機及金融服務需求。日本早在 1994 年邁入高齡社會，政府在銀髮族生活各項所需、金融業務執行方面著力頗深，根據日本全國銀行業協會「少子高齡社會金融中介服務功能」報告，會員銀行在設計專屬銀髮客戶商品的比例增加，同時也提升相關服務。除此之外，銀行對養老院、高齡住宅、醫院及高齡者看護設備等銀髮產業提供融資服務，有助扶持建構健全的銀髮產業鏈體系。

鑑於日本於「數位金融」領域及「銀髮金融」業務發展，具豐富創新經驗可供國內金融業者借鏡學習，拓展經營視野，銀行公會爰規劃本次參訪活動，由銀行公會理事長(本公司李董事長紀珠)率隊赴日本東京進行交流考察。

### 二、考察重點與目的

本次行程安排非常緊湊，內容規劃豐富，總計參訪 4 家金融機構集團進行交流，亦拜會日本全國銀行業協會(JBA)，就雙方金融業者現況及未來合作機會交換意見。

駐日大使沈斯淳先生特別於參訪團抵日第一天晚上設宴歡迎，期許我銀行業能持續在推動臺日關係與活絡雙邊經貿方面扮演重要角色。五家臺資銀行東京分行之負責人也到場，就相關業務進行交流。

有關參訪對象及主題，在「數位金融」方面，安排考察三菱東京日聯銀行(BTMU)及 SBI 控股公司。BTMU 為日本最大銀行，與日本電信商 KDDI 合資成立じぶん銀行(Jibun Bank)，為全球第一家以手機作為主要管道之銀行，預定參訪主題為「IT 戰略與接待機器人」及「Jibun Bank 的業務策略」；SBI 控股公司為綜合性的網路金融集團，旗下有證券、保險、銀行相關事業體，其中 SBI Sumishin Net Bank 係該集團與三井住友信託銀行合資建立，提供全面網路金融業務之銀行，預定參訪主題為「數位金融策略與創新分享」及「網路銀行發展」。

在「銀髮金融」方面，安排參訪三井住友銀行(SMBC)及新生銀行。SMBC 在客戶分群和財產繼承上有很細緻的服務，今年也推出逆向抵押貸款業務，預定參訪主題為「個金業務業務發展」及「銀髮金融相關業務」；新生銀行並非大型銀行，但其經營具特色，為首家設置健康照護融資專責部門的銀行，預定參訪主題為「銀髮金融創新業務」(健康照護金融業務發展)。SMBC 及新生銀行均積極參與不動產證券化業務，各發起一檔健康照護相關之日本不動產投資信託基金(J-REIT)。

對於積極推動數位金融的國內金融業者，日本的發展經驗與策略可以帶來啟發，又，同處高齡化社會，日本金融產業如何因應發展銀髮金融，其中的金融商品及服務創新經驗亦值得我們借鏡學習。參訪團希望可以透過參訪，聽取機構簡報，獲取最新資訊，進行意見交流，並分享經營理念和心得，期能對日本數位金融和銀髮金融發展有更深入的了解，做為未來業務發展與創新之參考。

## 貳、交流考察重要行程紀要

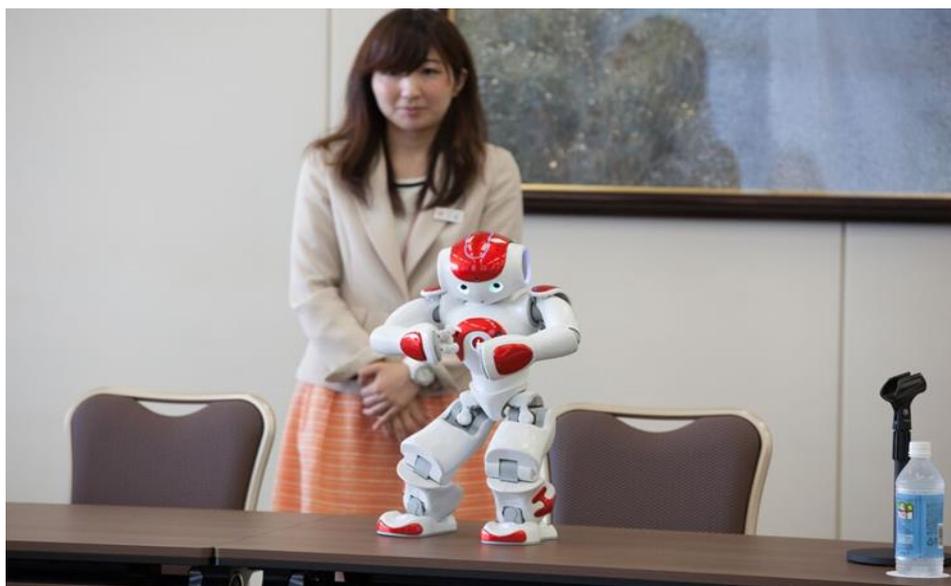
### 一、參訪三菱東京日聯銀行 (The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd., BTMU)

#### (一) 三菱東京日聯銀行(BTMU)簡介

BTMU 係於 2006 年 1 月 1 日由「東京三菱銀行」與「日聯銀行」合併成立，為日本第一大銀行，隸屬日本資產最龐大的金融集團-三菱日聯金融集團 (Mitsubishi UFJ Financial Group, MUFG)，該集團以商業銀行業務為核心，另包括信託銀行、證券、信用卡、金融消費、資產管理、租賃等金融服務，並於 40 多個國家成立子公司或辦事處。據當日簡報說明，該行目前在日本有超過 1100 家分支機構，含海外更多達 1500 家，並擁有 4000 萬個人客戶以及 40 萬家法人客戶，不論個人及法人金融業務均名列前茅。

BTMU 除致力發展數位金融外，於 2008 年 6 月與日本 KDDI 電信公司合資成立じぶん銀行(Jibun Bank)。KDDI 由三家電信公司合併，主要係於 au 和 au one net 品牌下提供手機通訊和網際網路相關服務。Jibun Bank 銀行不同於其他數位銀行發展模式，為全球第一家以手機作為主要管道之銀行，客戶可透過手機開設帳戶，並使用各項服務。另，今年 4 月起 BTMU 陸續於分行設置接待機器人 NAO，期減低行員負擔，增進工作效率，此舉也引起國際媒體關注。

#### (二) BTMU 業務的數位創新(ICT 策略運用)



【圖 1】參訪當日 BTMU 展示接待機器人 NAO

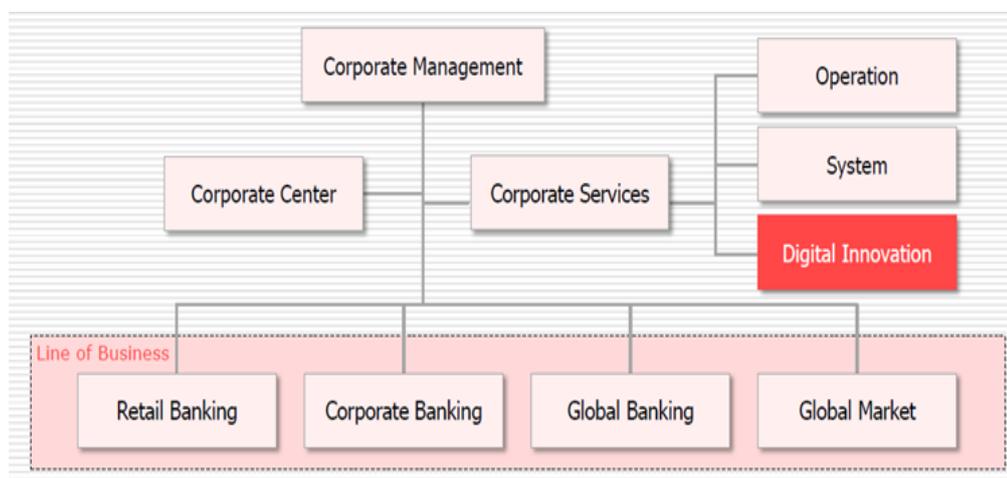
BTMU 參訪重點在 IT 戰略與接待機器人，簡報係由其今年新更名之「數位創新部」負責，以 Strategic Use of ICT – Digital Innovation in Banking 為題，並以接待機器人迎賓。

## 1. 接待機器人 NAO

人工智慧(AI)機器人 NAO 是 BTMU 近期開發出的新服務亮點，NAO 身高僅 58CM，重 5.4Kg，具有語言辨識、人臉辨識、壓力感測、音樂播放及多重肢體感應(全身多達 25 個關節，並建置多重傳感器)等功能。它不僅能服務講不同語言的各國客戶，還可以唱歌、跳舞、甚至踢足球。

NAO 除了引導客戶服務外，還兼具蒐集客戶意見的功能，它能藉由和客戶對話的過程中，了解客戶的抱怨事項，甚至記錄下客戶的問題後，在下一次客戶來訪時提供解答。未來民眾可以使用多達 19 國的語言與它溝通(目前主要使用為日語、英語、中國語及法語)，其中日語的互動性較強。該行表示，目前 NAO 尚在試行，放在營業廳聽取客戶反映，未來透過人工智慧，將會具備更複雜的功能。

## 2. BTMU 數位創新部門驅動創新



【圖 2】BTMU 數位創新部位階意圖 (資料來源：三菱東京日聯銀行)

鑒於科技的快速轉換，該行在傳統的作業和系統部外，獨立於業務線外，設有專責的 IT 事業部門，並於今年 5 月更名為數位創新部 (Digital Innovation Division) 以因應科技金融的發展挑戰，並與其他部門共同合作，推動創新及 ICT 應用。

數位創新部門的主要任務為：(1) 搜尋/評估創意點子 (2) 利用評估報告方式提供資訊分享 (3) 形成創意模式(具體化，包括預算評估) (4) 創意概念驗證與發展(試行) (5) 產出新產品或服務 (6) 轉換成為新的業務。據該行表示，此部門所涉創新業務並非僅限銀行，證券、信託、信用卡皆可結合。

該行認為未來科技金融將聚焦於：數位無紙化(Paperless Digital)、遠端全能服務(Remote Everything)、人工智能機器人(Robots, A.I.)、創新支付服務(Payment in variety of ways)以及金融安全與生物認證(Security & Biometrics)。

### 3. BTMU 數位銀行服務發展

該行於 1999 年即在黑白摺疊手機上推出手機銀行，2004 年採用 Java 程式在彩色折疊手機上提供服務，服務項目更為多元，並將日本各大電子錢包(Suica、Edy、nanaco、Aeon)整合進入手機裡，用手機網路即可對電子錢包進行儲值；2008 年與 KDDI 旗下的 au 電信公司合作，使手機成為一個整合 ATM、Web 與 Call Center 的通路，提供整合式服務。

2012 年呼應智慧型手機普及化，將手機服務導入 Apple(iOS)與 Google(Android) 平台上，結合手機的程式設計以及定位功能，提供商品報價提示及 ATM 搜尋之功能。該行坦承由於初期智慧型手機較貴，所以對於智慧型手機之開發啟動，稍慢了一拍。

2012 年該行也建立了名為「Neo」的 Android 平板電腦服務程式，由平板電腦進行行銷具有相當多的好處，包括資料齊全(不會因漏帶資料而錯失業務機會)、線上詢問反映速度快、視覺感受加強，該行也將平板電腦建置在各分行中，方便客戶使用。

該行近年在資訊系統的創新上，還包括了在 2010 年推出的 Virtual Desktop (虛擬桌上電腦系統)的建置，使員工的電腦達到 Thin Client 的概念，系統與應用軟體存放至資料中心，減少資料滅失所造成之損害，同時，由於員工電腦可以由各地連上公司網路進行工作，使工作環境、座位的運用更加彈性，甚至可以将多個人員安排在不同時段在公司電腦座位上工作，有效減少辦公室的使用面積。

在社群媒體方面，由於日本較為保守，導入較晚，約在 2013 年開始導入，

社群媒體的應用除了增加與客戶的互動機會外，也可以增加直接獲取客戶意見的機會。該行設有應對小組，在 2015 年 6 月也製作了 Line 貼圖供下載使用，未來將會持續關注此一新興媒體的發展趨勢與應用方向。

#### 4. 金融科技威脅與 BTMU 因應



【圖 3】數位金融的多樣領域公司 (資料來源：三菱東京日聯銀行)

在 FinTech (科技金融) 的發展下，銀行遭遇到相當大的威脅，不僅在支付方面，其他例如個人金融、借貸、股權投資、匯款等領域，都面臨強勢的競爭。據估計，過去已有多達 248 間 FinTech 公司進行募資，總募資金額高達 34 億美元，且由於日本銀行業跨入傳統零售商業領域存在限制，但傳統零售商業卻能跨足銀行業的金融業務範疇，明顯存在不公平競爭的現象。

該行表示未來將更強化科技的應用，並透過彈性化的組織來因應競爭，例如，「創新專案小組」在多方嘗試下，若失敗則迅速放棄，但可累積經驗，若能成功，則加速推動。又，該行亦設置「大數據小組」，並於今年 2 月宣布將運用 IBM Watson 系統，提升其銀行和金融服務的精緻度。

該行今年舉辦科技金融挑戰競賽 (FINTECH Challenge 2015)，與各界交流取得創意，更已於 2014 年在舊金山成立全球創新團隊(Global Innovation Team)，以三菱日聯金融集團的高度，隨時注意、蒐集美國矽谷網路金融發展動態，擴大在數位金融的具體發展成果。

### (三) じぶん銀行(Jibun Bank)業務策略

參訪 BTMU 時，同時亦聽取 Jibun Bank 經營企劃主管以 Jibun Bank's Business Strategies- Integration of Telecom & Finance 為題之簡報(資料經註明為 confidential)。所謂じぶん，意為「自己」，所以銀行名稱意指「自己銀行」。



#### 1. 成立新銀行的策略考量

Jibun Bank 係由 KDDI 及 BTMU 各持股 50% 而成立的網路銀行(Net Bank)，目的在運用 KDDI 3700 萬客戶以及 BTMU 4000 萬客戶，來創造有利的線上、線下金融服務商機。

Jibun Bank 的經營理念在於「以智慧型手機提供所有的銀行服務」，和傳統銀行最大區別在於：其以手機銀行(Mobile Banking)出發，再延伸至 PC Banking 以及 ATM 服務；而傳統銀行則是由實體通路出發，再透過 ATM、PC banking 提供服務，最後才是手機銀行。

成立新銀行可以改變對傳統銀行觀感，以彈性(Flexibility)、敏捷(Agility)與創意(Creativity)，來創造銀行新品牌。新銀行以純網路銀行自許，期與 BTMU 的 Direct Banking 有所區別，即 BTMU 客戶以分行服務為基礎，採多元通路的商品提供，Jibun Bank 則是以虛擬通路為主，由線上或電話客服中心提供服務。

其經營模式獲得 2013BAI - Finacle Global Banking Innovation Awards，並獲得亞洲銀行家雜誌最佳商業經營模式獎項(the Best Business Model award in Retail Financial Services International Awards 2015)，著眼於該行目前仍是日本唯一純手機銀行，所有的服務均可直接由手機提供，且提供客戶最佳瀏覽功能，業務持續成長，客戶群中 40% 為初次使用銀行服務者。

#### 2. Jibun Bank 經營和服務概況

Jibun Bank 於 2008 年成立，2012 年開始獲利，該行目前正式員工約 180 人。截至 2014 會計年度，約有 190 萬戶客戶，存款有 6,610 億日圓，放款有 910 億日圓，不論在客戶數及存款都呈現上升趨勢，

Jibun Bank 的競爭力來自便利的智慧手機介面設計、24 小時營運以及較低的營運成本支出。其產品和服務十分多樣，存款包括結構型存款及 8 種外幣存款(含日本國內首家開辦之人民幣、韓圓)，也提供房貸、信用卡貸款、證券經紀開戶中介、外匯保證金交易，甚至可以購買彩券，還有連結至 au 的積點計畫。在經營方式上，以提供較高之存款利率與較低之服務費用爭取客戶。

Jibun Bank 的開戶非常快速，利用智慧手機內建的 OCR 光學文字辨識，將駕照正反面照相，並填寫相關資料後送出，幾天之內即可收到 ATM 卡片。因應客戶需求，其提供之 ATM 連結點包括 BTMU、Seven Bank、郵局、超商等計有 70,000 處。自 2012 年起，並可利用行動電話號碼轉帳，就如同發送電子訊息般容易，而其與 BTMU 間之轉帳是免收手續費的。

該行表示，以安全而言，智慧手機優於電腦，對未來發展具信心。在兩家極具實力機構合資成立下，Jibun Bank 掌握相當優勢，有銀行和電信通路，有手機技術支援。而對母公司而言，除 MUFG 產品可以過其交叉行銷外，Jibun Bank 的金融服務也是 KDDI 3M (Multi-Use、Multi-Network、Multi-Device)電信商多元服務策略中的一環。



【圖 4】KDDI 的 3M 策略中 Jibun Bank 定位 (資料來源：KDDI 網站)

## 二、參訪三井住友銀行 (Sumitomo Mitsui Banking Corporation, SMBC)

### (一) 三井住友銀行(SMBC)簡介

2001 年 4 月櫻花銀行(The Sakura Bank Ltd.)與住友銀行(The Sumitomo Bank Ltd.)合併成立 SMBC，其前身為發跡於 1876 年的三井銀行及 1895 年成立的住友銀行。2002 年 12 月 SMBC 納入三井住友金融集團，成為 100%控股子公司。其後並於 2003 年 3 月與若潮銀行(The Wakashio Bank Ltd.)合併。

SMBC 擁有強大客戶基礎，藉由與集團成員合作，提供多元金融服務，包括從事存款，貸款，匯款，外匯，企業債券受託管理人的服務和託管服務，證券業務，金融期貨的承銷，投資信託銷售等商業銀行業務。SMBC 去年同意收購花旗集團在日本的個人金融 (Retail Banking) 業務，並擬將其與子公司 SMBC 信託銀行(SMBC Trust Bank)合併，此交易預定在今年底前完成。另，因應高齡化社會來臨，SMBC 於都會地區推行逆向抵押貸款，且推展「不動產投資信託基金」，透過資金挹注，扶植銀髮照護產業之發展。

### (二) SMBC 個人金融業務概況

本次參訪係由其個人金融之企劃部門主管以 SMBC Retail Banking Business 為題做簡報(資料經註明為 confidential)，說明其個人金融業務演進、客戶區隔經營模式、個人資產規劃與繼承業務及逆向抵押貸款業務。

#### 1. SMBC 個人金融業務演進

SMBC 個人金融產品和服務之變遷，主要係隨著金融法規鬆綁、併購、策略聯盟而進行，持續提供新產品，調整組織架構，因應客戶需要與市場變化。例如，投資信託業務始於 1998 年，2002 年提供私人退休保險商品。2007 年提供所有保險商品，2008 年起與巴克萊(Barclays)進行策略聯盟，2009 年併購日興證券(Nikko Cordial Securities)為子公司，使為富裕人士規劃金融商品變得更為便捷，達到「銀證個人金融一體化」的重要目標。

2014 年首度對國內業務架構全面調整，因應客戶不同需求做區隔，將小型企業與企業主個人合併劃歸到地區營運單位(Area Main Office)管理，「法個一體」，其他個人則仍歸分行管理，這樣的重劃有助於集團服務資源配置與行銷管理。同時，藉由 SMBC(2,700 萬戶)與三井住友日興證券(SMBC NIKKO，250 萬戶)

的相互推薦客戶，依據客戶的不同屬性提供服務，需要較大資產成長機會者，推薦至證券公司，需要穩健保守者，推薦至銀行。

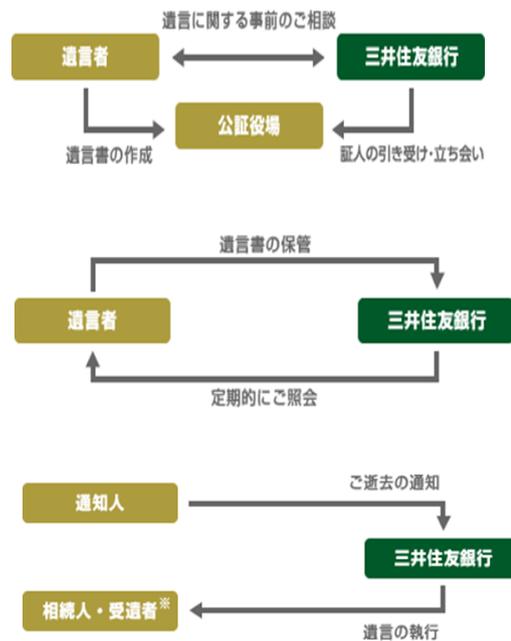
客戶的分群上，依據財富狀況的不同，最高一群組為超富裕人士(PB segment)，由集團合力提供私人銀行服務。第二群組為較富裕人士(Upper High-net-worth individuals)，主要包括未上市公司業主、董事，資產在相當金額以上(或是繼承稅金支出較高者)；第三群組則是一般富裕人士(High-net-worth individuals)，主要包括醫生、律師等高薪上班族，可將儲蓄導入投資。針對二、三兩個群組，係由 SMBC、SMBC NIKKO 及 SMBC Trust Bank 合作服務。其餘則為一般富裕大眾(Mass-affluent)，由一般的分行通路進行服務(計有 95 個分行於週末和假日延長服務)，並加強此群組客戶的資料庫行銷。

## 2. SMBC 繼承相關服務與遺囑信託

SMBC 私人銀行服務提供之繼承相關服務區分為兩種：事業繼承(Business Succession)與資產繼承(Asset Succession)。事業繼承主要以繼承者是否保留去世者所營事業的意願來區分，因此通常會先確認客戶子女是否有繼承事業的意願，再來進行規劃。在提供繼承服務時，會非常用心整理必須釐清的問題，諸如，資產如何運用、如何節稅、現金是否足敷支付稅款等。SMBC 強調，資產繼承規劃時機是：A little too early is the best timing。

SMBC 通常會建議客戶與稅理士討論，並由合作的稅理士提供「相續稅額試算書」。經由此類服務，銀行可以進一步了解客戶的資產狀況，同時亦可以提早接觸客戶之下一代，有利於未來建立往來關係。

在管理財產上，可以利用遺囑信託將個人意願延續至下一代，遺囑信託服務包含遺囑準備、遺囑保管及遺囑執行三大階段。銀行會協助草擬，並經公證人公證，保管期間須定期檢視。據表示，近年遺囑信託承辦件數大幅增加。



【圖 5】遺囑信託圖示(資料來源:SMBC 網站)

### 3. SMBC 逆向抵押貸款

因應高齡社會需求，SMBC 今年 3 月起推出逆向抵押貸款，拜會時並提供簡介供參。這項貸款設定客戶須為 60 歲以上單身居住或是與配偶(連帶借款人)同居者，接受抵押之不動產須為獨棟房屋，坐落在東京近郊、愛知、大阪、京都等區域，且評定總價值在 6000 萬日圓以上 (公寓等持分所有權住宅不受理)。進行此項貸款前，SMBC 會要求全部繼承人同意，並提出同意書。融資額度在 1,000 萬日圓至 2 億日圓間。

在簽署契約、設定抵押後，客戶可以在融資額度限額內隨時動用，不限定用途。利息在每月 10 日計算併入本金。借款利率以基本放款利率加碼，每年檢討 2 次。SMBC 人員每年會拜訪客戶一次，確認客戶對契約之想法，貸款期間也會檢視不動產價值，故可能會調降融資額度。當借款人(含連帶借款人)過世後或是不動產出售後應償還借款。依其簡介，「原則上」不需要保證人。

惟據 SMBC 表示，目前與客戶多在洽談階段，成案不太容易。因係限定地區及不動產類型，而擁有此類不動產的客戶對老年現金需求較少。

### 4. Healthcare REITs

SMBC 由財務策劃營業部 (Financial Solutions Department) 主管介紹現在熱門的 Healthcare REITs 及其推動情形，在其後參訪的新生銀行(Shinsei Bank)亦有介紹此類商品，本心得報告將會以健康照護不動產信託基金(健康照護 REITs)統稱之。(該行慎重地將書面資料註明為 *Strictly confidential*)。

日本目前的老人長期照護機構區分為公營及民營兩大類，主要依據老人的狀況(有沒有失智或醫療依賴程度)來區分其需要的照護機構，而公營的「特別護理養老院」因價格低廉等原因，入住等待人數眾多。根據日本相關機關統計，預計 2055 年時高齡人口比率將上升至 40.55%，目前的長期照護機構與歐美相較仍顯得不足。因此，增設民營養老機構的呼聲日益高漲。

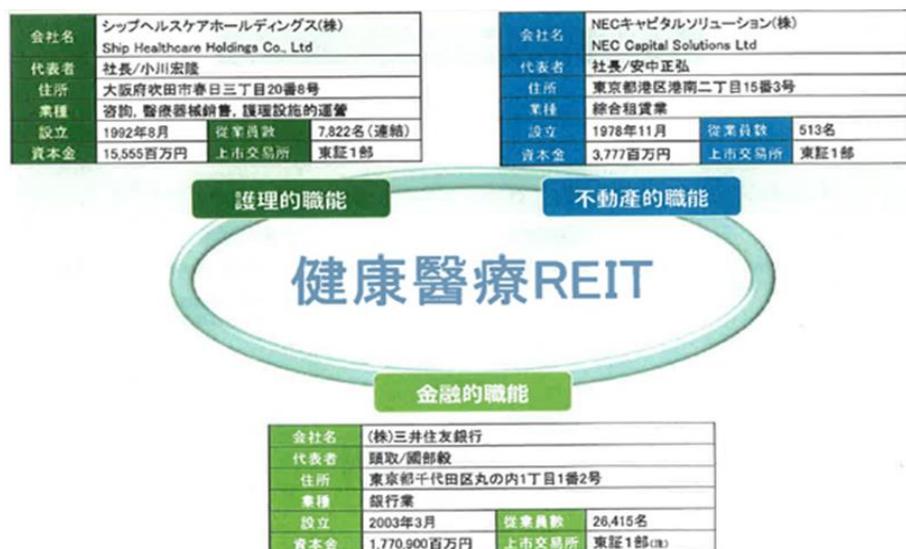
健康照護 REITs 是適合高齡社會的商品。對社會而言，可以促進養老機構投資資金的循環性與靈活性，使資金更為有效地運用，也提供有利於促進護理設施(機構)供給的新型籌資方式；對金融機構而言，可以擴大業務領域，提供 REITs 周邊各項相關服務，增益營收。同時，以金融機構角色，積極提供社會

所需要的金融服務，協助解決高齡社會問題，也可提升形象。

健康照護 REITs 的架構：初始由資產運用公司及過渡性質的特殊目的公司 (SPC)組成，後共同成立健康照護投資法人，購置護理設施(機構)並保留其他資產。法人的借款比率大約是 55-65%，其餘屬權益類，借款部分由銀行以聯貸進行融資，權益部分則發行 REITs，由外部投資家(機構投資者及一般投資者)共同出資。

目前日本健康照護 REITs 從規劃到上市約需要 2 年時間，必須經過各種的認可與審核，且尤其以取得案件中之不動產最為耗時。同時，整個團隊中必須有三種不同職能的機構加入：護理職能、不動產職能及金融職能，SMBC 擔任金融職能。據表示，目前健康照護 REITs 投資人以自然人占大多數，對於一般投資者具有一定的吸引力，誘因包括收益率及稅負。

目前 J-REITs 中有 3 檔健康照護 REITs，其中健康醫療投資法人(Healthcare & Medical Investment Corporation) 係由 SMBC 所參與的，發起人(Sponsor) 中尚有 Ship Healthcare Holdings, Inc. (33.3%) NEC Capital Solutions Limited (33.3%) SMBC (5%) Sumitomo Mitsui Finance and Leasing Co., Ltd. (4.8%) SMBC Friend Securities Co., Ltd. (4.8%)，保管銀行則由三井住友信託銀行 (Sumitomo Mitsui Trust Bank)擔任。至於另兩檔健康照護 REITs 則分別為新生銀行參與的 Japan Senior Living Investment Corporation 及大和證券集團(Daiwa Securities Group Inc.)單獨發起的 Nippon Healthcare Investment Corporation。



【圖 6】SMBC 健康醫療 REIT 主要參與者示意圖 (資料來源：SMBC)

### 三、參訪日本全國銀行業協會(Japanese Bankers Association, JBA)

#### (一) 日本全國銀行業協會(JBA)簡介

JBA 最早成立於 1877 年，由日本當時的少數主要領導銀行組成，於 1945 加入其他全國各地區銀行協會，再於 1999 增加志願加入個別銀行(日本法令並未要求銀行必須加入銀行協會)，截至 2015 年 7 月，共有 194 家銀行會員及 59 家地方銀行協會會員。目前 JBA 計有 276 位職員(其中半數為銀行所派駐)，目前會長由瑞穗、住友、三菱三家銀行派員輪流擔任。

JBA 主要任務是作為銀行間彼此的橋樑(Trade Group)，以及清算系統(System Operator) 營運。現設有 5 個委員會：企劃、公共事務、業務、作業、國際市場。委員會多負責自律公約的規範擬定與訂定、檢討業務糾紛等。

JBA 參與國際金融組織 IBFed (International Banking Federation)，是發起會員(發起會員尚有美國、澳洲、加拿大、南非；準會員有中國、印度、巴西、韓國及俄羅斯等)。IBFed 是一個國際銀行聯盟，它對全球金融政策、事務以及銀行產業具有相當的影響力。JBA 參與 IBFed 所討論的國際金融事務包括：會計、誠信監督、金融市場、金融犯罪、清算系統資訊交換和消費者保護。

JBA 主要業務分為規劃及營運支付系統、促進正確金融交易、促進企業社會責任和加強合規性、支持會員銀行業務等四大項。協會亦著重國內外經濟金融情勢研究，並建立「金融研究小組」，深入探討財政、金融體制及法律問題，進而提出政策與法規建議。

支付清算系統方面，JBA 最主要負責運營 1973 年上線的日本國內匯款系統-「全營資金系統」(Zengin Data Telecommunication System)。截至 2015 年 3 月底，參加會員機構有 1325 家。除了 Zengin Data，還有 densai.net、Clearing Houses 及其他多個系統等都是由 JBA 所運營。

JBA 也會推動許多促進交易事項，包括訂立自律公約、印製宣導小冊子介紹銀行禁止販售的商品項目、投訴窗口、金融業務糾紛解決方式、國際金融犯罪案例以及法律遵循宣導，同時推動銀行社會責任與法規遵行的運作，建立銀行業的共通行為準則(Code of conduct)。對於日本進入超老齡化社會，協會推出老年失智症相關培訓課程，協助銀行從業人員獲取正確知識，提供老人適切服務。

## (二) 日本銀行業概況與交流方向

日本銀行系統由央行(Bank of Japan)、民營銀行及公營銀行組成。日本的民營銀行包括城市銀行(5家)、地方銀行(64家)、地方銀行協會會員銀行(41家)、外國銀行(54家)、信託銀行(16家)、其他銀行機構(15家)、金控公司(17家)。公營銀行則主要包括日本開發銀行(Development Bank of Japan)、日本國際合作銀行(Japan Bank of International Cooperation)、郵政銀行(Post Bank)等。

日本 1972 年通過、1981 年修訂的銀行法，規範銀行的 6 大業務項目：1.傳統銀行業務(存款、放款、匯款)；2.輔助業務(票券保證、證券交易、承銷公債、私募案件安排)；3.證券業務(政府公債零售、投資信託商品零售)；4.保險業務(保險商品零售)；5.周邊業務(租賃、創投、投資顧問服務)；6.信託業務。

有關日本銀行業的資金來源與去路，依據日本央行 2014 年底資料，資金來源約有 70% 資金來自存款，資金去路約有 47% 運用於放款，其次是購買政府公債，約 27%。另，依據 2015 年 3 月底資料，分析放款的對象，約有 28.3% 的放款流向個人，企業部分則是以不動產業(13.9%)、製造業(12.5%)以及服務業(10.9%)為最大宗。

日本銀行業在 2008 年時曾因雷曼事件造成全體銀行總獲利虧損，但之後逐漸好轉，2014 年日本銀行業營業利益已達 5 兆日圓以上，淨利更超過 3 兆日圓，處於近年獲利高檔。壞帳部分，日本銀行業在 1980 年代歷經銀行倒閉等危機事件，到 2002 年第一季不良貸款率仍超過 8%，但現在已經降至 1% 左右。

日本銀行業由日本金融廳(FSA)所管轄，金融廳會對金融機構進行實地(on-site)或異地(off-site)查核。此外，金融廳除了訂定法規之外，並依據法規相關的原則、監理指引及查核手冊對於不當行為予以處罰。此外，日本銀行業在 2000 年後由於壞帳問題經歷過一波併購，家數明顯減少，但也引入了一些新型態專業銀行，例如在專於清算的銀行以及純網路銀行。

JBA 表示，國際金融將面臨幾項變革，包括建構更有彈性(資本、流動性)的金融機構、終止銀行太大而不能倒 (too-big-to-fail) 的情況(指對於全球系統重要機構 G-SIFIs 的規範)、影子銀行崛起、加強衍生金融商品交易安全、建構金融體系的標竿指標等。

對於臺日未來交流方向，JBA 提出幾點參考：1.金融中介服務(例如：互聯金融模式經驗交流) 2.科技金融 3.高齡少子化金融服務 4.安心、安全的金融基礎建設 (防詐騙，更安全的金融系統) 5.金融業公司治理改革推動。

本次參訪團團長銀行公會李理事長特別說明我國銀行公會的運作特色，包括納入第三方支付業者參與相關委員會、建置開放式影音課程網路學習平台等，也表示日本銀行協會參與國際銀行業組織的經驗，值得我們學習，並表達希望未來有機會簽屬合作備忘錄(MOU)。

#### 四、參訪 SBI 控股公司 (SBI Holdings)

##### (一) SBI 控股公司簡介

SBI 控股公司(以下簡稱 SBI 控股)於 1999 年成立，原是軟體銀行旗下的投資公司，於 2006 年脫離軟銀，目前是世界最大的綜合網路金融集團之一，其在香港上市的中文名稱為「思佰益」。集團目標為透過科技創新顛覆金融業經營模式，提供一站式之網路金融服務。業務領域涉及網路證券、網路銀行、網路保險、網路外匯保證金交易平台等金融服務業務，以及公募基金、創投基金、私募股權基金、不動產基金等資產管理業務。除金融服務及資產管理業務外，集團還跨足生物科技業務，研發及銷售健康食品、美容品及醫藥品。

2007 年 9 月 SBI 控股和三井住友信託銀行合資建立純網路銀行-住信 SBI ネット銀行( SBI Sumishin Net Bank，以下簡稱住信 SBI)，提供更具競爭力且全面性之網路金融業務。



【圖 7】SBI 集團組織架構圖 (資料來源：SBI Holdings 網站)

## (二) SBI 控股的經營與集團生態體系

SBI 控股代表取締役社長北尾吉孝親自接待，並以「作為全球最早確立的網絡金融綜合企業集團之企業生態體系說明」為題做簡報。北尾先生貫徹企業生態系統理念，使 SBI 集團協調經營、高效運轉；強調企業要以用戶價值為基礎，發揮股東價值和人才價值相互作用的效果，謀求企業價值的最大化。他業將創立和發展 SBI 集團的歷程出版，著作名稱為「SBI 集團的願景與戰略：不斷進化的經營」。



(北尾社長著作)

### 1. 金融業網絡化與 SBI 發展

SBI 控股於 2015 年 3 月底，資產管理規模為 5,253 億日圓，總資產達 3.4 兆日圓，其集團業務成長是由證券業開始。自從日本前首相橋本龍太郎 1996 年宣布金融自由化政策後，日本的金融業進入 BIG BANG 的 10 年，開啟第一波證券手續費自由化。SBI 證券從 1999 年 10 月開始網路交易，迄今帳戶年平均成長率達 31.5%。2015 年 3 月日本網路交易帳戶數達 2,088 萬戶，其中 SBI 證券占 15.5%，約 3.246 百萬戶。

網路證券商崛起，網路交易帳戶的運用大幅削減手續費。以交易 100 萬日圓的證券為例，大型券商野村、大和及瑞穗，分別需要 11967 日圓、12420 日圓及 11340 日圓，但 SBI 證券卻僅需 525 日圓，約野村的 1/23。目前日本前五大網路證券商 (SBI、樂天、松井、Kabu.com、MONEX) 占個人股票委託金額比重已逾 80%，而 SBI 證券占比達 40%。截至 2015 年 3 月底，SBI 證券客戶數為 3.33 百萬戶，次於野村、大和，優於 SMBC 日興，位居第三，但已接近大和的 3.747 百萬戶。

日本的商用網際網路始於 1992 年，這些從孩童時代就熟悉網路的世代，到 2010 年左右已經成人，開始參與真正的購買行為、金融活動。根據 SBI 分析，其證券的臨櫃客戶(SBI Money Plaza 提供服務)，60 歲以上客戶占 70%，(其中 70 歲以上客戶占 46.6%)，40 歲以下的比率不到 6%；至於網路客戶族群，60 歲以上客戶占 19%，40 歲以下客戶為 34.4%。鑒於以後年長者會將股票買賣交給年輕者，進而將更擴大網路服務的使用。

在銀行方面，SMBC 於 1997 年 1 月開始提供網路銀行服務，其後各金融機構相繼跟進，2000 年代開始則出現專業的網路銀行。住信 SBI 的客戶數也呈現大幅成長。自 2001 年第一季起 14 年來帳戶年平均成長率達 43.5%，2015 年 3 月底，日本 6 家網路銀行全體客戶已逾 1,411 萬戶，其中，住信 SBI 占 16.6%，其客戶群中 60 歲以上僅占 11%。隨著客戶所得增加和繼承財產等因素，未來住信 SBI 客戶資產可望逐漸增加。

在保險方面，目前日本直銷類損害保險公司計有 9 家，在汽車險保市場僅占 7.2%，仍有很大的發展空間。SBI 損保在 2000 年成立，其年平均成長率不如證券和銀行業務亮麗，但 15 年來仍有為 13.9%。

北尾社長表示，其經營哲學認為「經營是時間的函數」，必須考慮 10 年、20 年後情況。在金融網絡化下，正確的策略隨時間推移，會越來越好。

## 2. 企業生態體系優勢與 SBI 發展

SBI 控股成立時思考何種型態的業務才能勝出？答案是：企業生態體系模式(按，管理學上企業生態系統 Business ecosystem 係指一群相互連結，共同創造價值與分享價值的企業)，也就是說，在金融集團中，各個營業體都有其特殊性，必須確實相互協助才能產生綜效。SBI 控股認為，在網絡世代，這是最有效、最具競爭優勢的要素。

SBI 控股對集團生態體系協同效應(以下稱綜效)的追求方式，包含核心事業間的綜效，以及核心事業和支持事業公司群間的綜效。核心事業間之綜效，係指銀行事業(住信 SBI)、證券事業(SBI 證券)及保險事業(SBI 損保、SBI 生命、SBI 小額短期保險等)相互間，在存款、代理銷售保險商品、協助推展網路銀行房貸之合作，並由 SBI Business Support 營運集團各公司的客服中心。(按，2014 年度 SBI 損保業務來自 SBI 集團內代理店占 28.6%。)

至於核心事業與支持事業間之綜效，以證券為例，SBI 證券周邊有多元業務功能的機構，諸如，SBI Liquidity Market(提供外匯交易)、SBI Money Plaza(實體店鋪臨櫃銷售金融商品)、SBI Asset Management(投資信託商品開發)等。這些機構提供 SBI 證券相當輔助效益，透過這些綜效的追求，SBI 證券在成立後第一年度就有獲利。在網路證券商中表現優異。同時，截至 2015 年 3 月，SBI 證券在業務量、帳戶數及營業利益均明顯優於對手。



【圖 8】SBI 證券體系綜效發揮示意圖（資料來源：SBI 控股）

住信 SBI 在銀行業務上，同樣也有不錯的經營表現。2007 年 9 月設立，經過 2 年 6 個月即產生盈餘，優於其他網路銀行之 5 年獲利等待期。同時，截至 2015 年 3 月底，住信 SBI 在存款餘額、貸款額及經常利潤，均領先其他網路銀行。

	創業時間	存款餘額	貸款額	帳戶數量	經常利潤
住信 SBI 網上銀行 (合併)	2007 年 9 月	35,760	17,489	2,308	152
索尼銀行(合併)	2001 年 6 月	18,783	11,872	1,050	73
樂天銀行(合併)	2001 年 7 月	12,468	3,544	4,963	113
JIBUN BANK	2008 年 7 月	6,615	907	1,913	13
日本網上銀行	2000 年 10 月	5,690	422	2,856	32

【表 1】日本網路銀行業績比較表-2015 年 3 月(資料來源：SBI 控股)

此外，在保險業務方面，除 SBI 損保外，SBI 控股取得 PCA 生命，並於今年 5 月更名為 SBI 生命。SBI 控股認為，觀察近年來網路保險業務量變化，其成長已達極限，因此，持續建構包含面對面銷售等網絡，強化集團的綜效是成長關鍵。

SBI 控股以其企業生態體系經營理念，促使各公司盡早獲利，並於短時間迅速擴大客戶基礎，近 5 年總客戶之年平均增長率達 13.3%。SBI 控股表示，未來將經由差別化強化競爭力，爭取更高的成長。

### (三) 住信 SBI ネット銀行(SBI Sumishin Net Bank)經營概況

拜訪 SBI 控股同時，特別安排住信 SBI 的介紹，由代表取締役社長丹山法昭親自簡報 Summary of SBI Sumishi Net Bank。

如同前述，住信 SBI 係由 SBI 控股與三井住友信託銀行合作共同設立，目前資本額為 310 億日圓，SBI 證券、SBI Money Plaza 和 ARUHI Corp (SBI 投資占 10%) 是其代理店。住信 SBI 經營表現佳，連續 5 年獲得 JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index) 客戶最佳滿意度首獎。而在一項日本客戶滿意度研究中，在自行操作銀行 (Self-Directed Bank) 領域亦獲得第 1 名。

住信 SBI 設立目的在提供全網路銀行業務 (Internet Full Banking)，24 小時、全年 365 天全時服務。其業務涵蓋存款、放款、清算，以及與集團內公司合作之其他業務，目前尚無企業客戶。住信 SBI 是非支付類型純網路銀行，著眼於投入成本低，推動業務速度快，專攻網際網路，在網路銀行中表現優異。其雖亦有提供智慧型手機 APP，但尚非如網路通路之名列第一。

住信 SBI 是最早使用自動轉帳交割股票款的銀行，客戶購買股票後，款項會自動由主要帳戶轉帳至交割帳戶進行證券交割，平時不用特別把交割款放在股票帳戶，增加客戶的便利性。其 3.57 兆日圓存款中，約 1.3 兆是 SBI 證券所帶進來的。辦理貸款需要存款資金做為後盾，SBI 證券客戶在銀行之 SBI Hybrid Account 提供相當之資金來源。

以 2014 年 3 月數據比較，住信 SBI 的存款規模在地方銀行及其他的網路銀行中，排名 72 家之第 23 名，8 家純網路銀行 (pure on line bank) 之第 1 名。而住信 SBI 自 2011 年 3 月起即在純網路銀行的抵押貸款業務中排名第一，以 2014 年 9 月數據比較，住信 SBI 的個人貸款在地方銀行及網路銀行中，排名 72 家之第 9 名，8 家純網路銀行之第 1 名。

住信 SBI 在 2009 年轉虧為盈後，已經連續六年獲利，且獲利逐年成長。住信 SBI 除了繼續發展網路金融業務外，鑒於使用信用卡付款情形持續成長，為避免客戶流失，希望藉由與信用卡業務的結合，產生更大的綜效。今年 4 月宣布預定取得 SBI Card 100% 股權，該交易將於 10 月完成。據參訪時表示，近期將與大型 FinTech 公司合作。嗣於 8 月底已見消息公布，係與網路發開服務公司 MoneyForward 合作開發 FinTech 之新技術與服務。

## 五、參訪新生銀行 (Shinsei Bank, Ltd)

### (一) 新生銀行簡介

新生銀行前身為日本長期信貸銀行 (The Long-Term Credit Bank of Japan)，因壞帳問題於 1998 年被收歸國有，於 2000 年由美國私募股權基金 Ripplewood 收購，改名為新生銀行，寓意「重生」。2004 年初新生銀行在東京證交所上市，目前股東中仍有政府持股(存保公司 Deposit Insurance Corporation of Japan 占 9.78% 及整理回收機構 The Resolution and Collection Corporation 占 7.27%)。另，新生銀行於 2006 年與日盛金控締結策略聯盟，透過旗下私募基金 SIPF B.V.投資，目前持股約占 35%。

因應日本少子化及老齡化社會發展趨勢，新生銀行於 2004 年起對銀髮客戶提供無追索權之房貸業務；2010 年 7 月成立健康照護融資部 (Healthcare Finance Division)，聚焦高齡化所衍生的相關融資及金融商品推展，對養老院、高齡住宅、醫院及高齡者看護設備等產業提供融資服務，並組成健康照護產業團隊，於該產業領域累積先進之金融技術和資訊。此外，新生銀行亦積極跨入健康照護 REIT 領域，活絡整體相關業務。

### (二) 新生銀行經營概況

新生銀行不似日本之 Mega-Bank 擁有極大的客戶群，但仍為主要銀行之一，其定位於提供創新、特色商品。2015 年 3 月底，總資產近 8.9 兆日圓，存款約 5.4 兆日圓，放款約 4.4 兆日圓，不良貸款率約 1.42%，實體店面僅有 35 家，但 ATM 數量達約 4 萬 4 千餘台。

該行並透過集團內其他公司共同提供服務，在企金業務方面，如 Shinsei PI Group、Shinsei Trust、Showa Leasing；在個人業務上，如 Shinsei Financial(無擔保放款與信用保證)、Shinki Co. Ltd.(無擔保放款)、Aplus Financial(信用卡、分期付款、汽車貸款等)、Shinsei Property Finance(房屋貸款)以及環球市場群之 Shinsei Investment Management 及 Shinsei Securities。

新生銀行對於不動產、養老院、高齡住宅提供無追索權貸款，是日本市場之先驅，對於再生能源融資(主要是太陽能發電) 專案領域也有表現。至於消費者融資業務，新生銀行集團(含其他三家)合計位居日本第 3 大，個人無擔保貸款從申請到撥款可於約 40 分鐘內完成，申請時可透過 24 小時網路服務辦理。

Institutional Business		Individual Business
Institutional Group	Global Markets Group	
<p><b>SHINSEI PI GROUP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credit Trading</li> <li>• Private Equity</li> </ul> <p>SHINSEI PRINCIPAL INVESTMENTS</p> <p>SHINSEI INVESTMENT &amp; FINANCE</p> <p>SHINSEI SERVICING &amp; CONSULTING</p> <p>SHINSEI CORPORATE INVESTMENT</p> <p><b>SHINSEI TRUST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trust (ABS, MBS, Real Estate Trust)</li> </ul> <p><b>SHOWA LEASING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leasing (Leasing, Property Management)</li> </ul>	<p><b>SHINSEI INVESTMENT MANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asset Management (Mutual Funds, Investment Advisory)</li> </ul> <p><b>SHINSEI SECURITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Securities (Securitization, Structured Bond)</li> </ul>	<p><b>SHINSEI FINANCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsecured Personal Loan</li> <li>• Credit Guarantee</li> </ul> <p><small>A Financial Member</small> <b>シノキ株式会社 (SHINKI Co., Ltd.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsecured Personal Loan</li> </ul> <p><b>APLUS FINANCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credit Card</li> <li>• Shopping Credit</li> <li>• Settlement</li> </ul> <p><b>SHINSEI PROPERTY FINANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Real Estate Mortgage Loan</li> </ul>

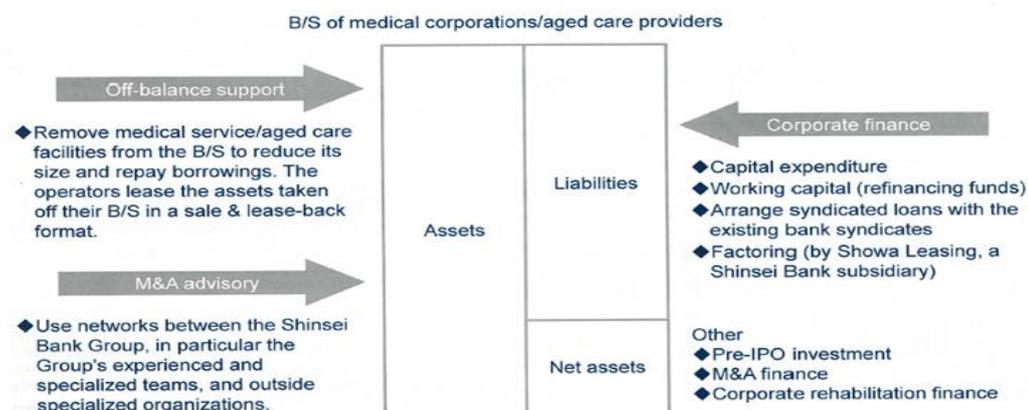
【表 2】 新生銀行集團相關公司（資料來源：新生銀行）

### (三) 新生銀行健康照護融資相關業務

新生銀行追求差異化經營，著力於醫藥與健康照護業務發展，是主要銀行中唯一設置專責健康照護融資部者。參訪時由其健康照護融資部主管以 *Healthcare Business Initiatives and Possibility of Business Development in Taiwan* 為題做簡報。

#### 1. 健康照護融資部門

新生銀行健康照護融資部業務涵蓋多面向，包含醫療和高齡照護服務提供者(Age care provider)的資產面及負債面，資產面包括機構資產的資產負債表外化，將資產售後租回，以及投資併購的策略諮詢等；負債面包括企業融資、營運資金籌措、應收帳款融資，以及企業 IPO 前的財務規劃。

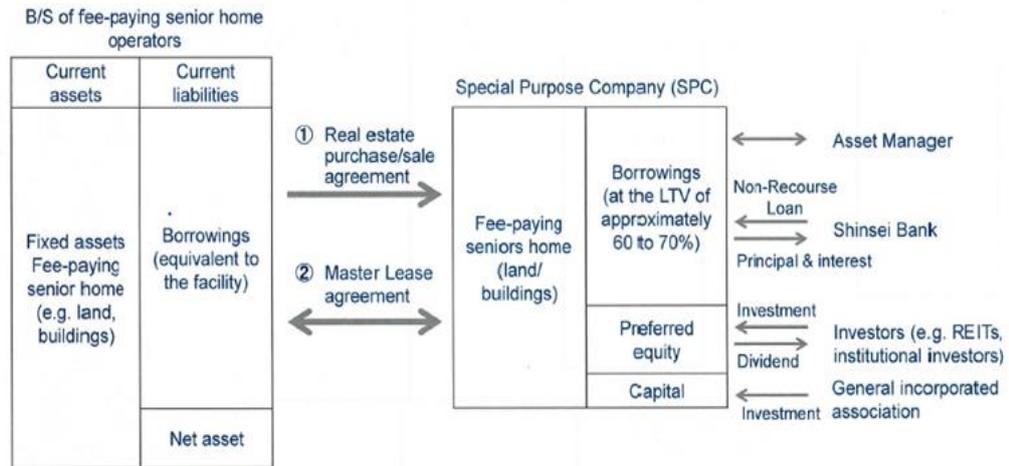


【圖 9】 新生銀行健康照護融資部服務範疇（資料來源：新生銀行）

## 2. 健康照護相關融資模式

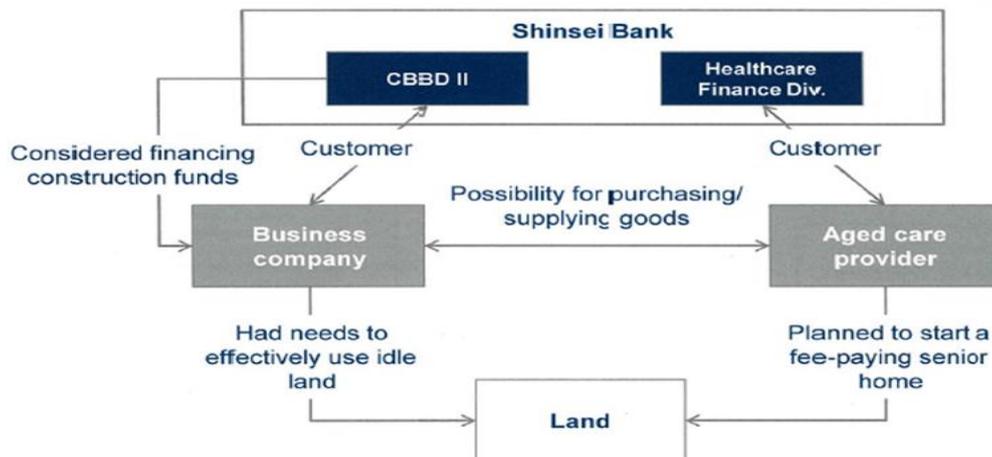
新生銀行對健康照護產業予以融資，是第一家對付費老人之家和高齡住宅提供無追索權貸款的銀行，亦有效協助推展健康照護產業。

以售後租回為例，經營者將所擁有付費老人之家出售給 SPC，再以租賃方式取得，經營者可以先償還債務，而新生銀行在此業務模式中，可以提供無追索權貸款給 SPC，放款成數(LTV, Loan-To-Value)約為六成至七成。



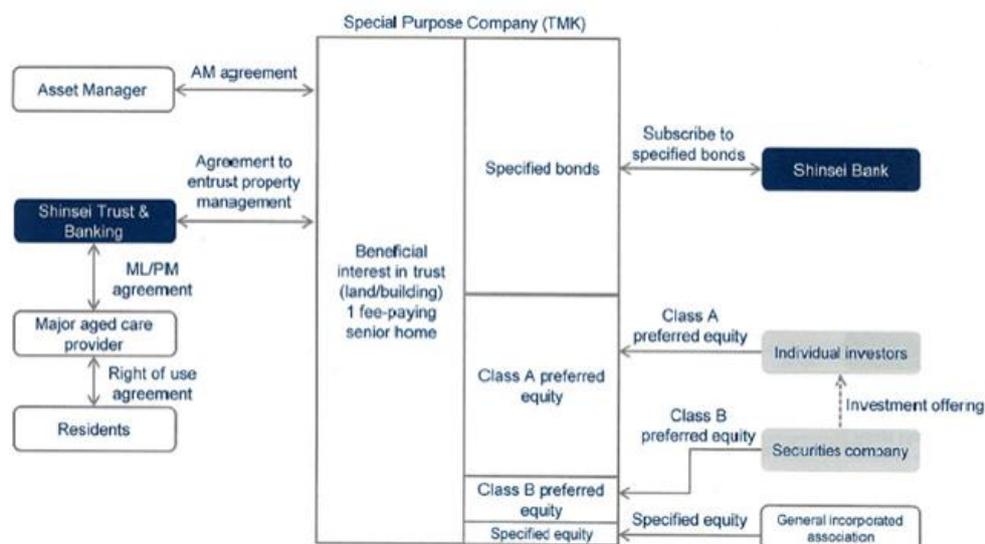
【圖 10】無追索貸款之運用模式 (資料來源：新生銀行)

在協助客戶事業成長上，健康照護融資部可攜手其法人銀行業務部 (Corporate Banking Business Division, CBBD) 媒介客戶需求，例如，將欲有效利用土地的企業引介給擬成立付費老人之家的高齡照護服務提供者，這樣同時也可以為此二部門帶來提供貸款業務的機會。



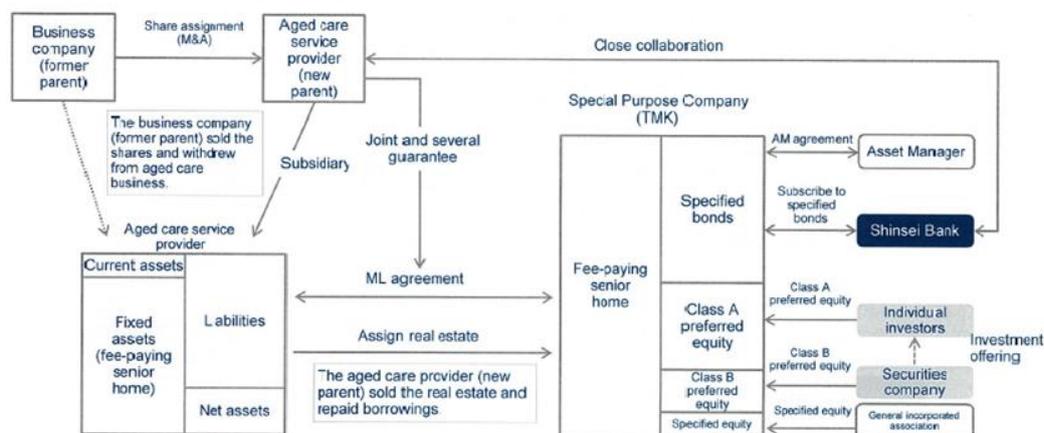
【圖 11】媒介客戶發展需求模式 (資料來源：新生銀行)

此外，新生銀行亦介紹利用個人投資者資金集合之 **Healthcare Infrastructure Fund**，其運作方式為：高齡照護提供者將其所擁有的付費老人之家出售予特殊目的會社(Tokutei Mokuteki Kaisya, TMK, 即 SPC)後再租回營運，TMK 權益投資者，多為證券公司之個人客戶。因有其市場需求，該公司持續提供此類交易系列。同時在交易架構中，新生銀行採集團業務合作，指定新生信託銀行擔任受託人。



【圖 12】個人投資者資金參與交易模式 (資料來源：新生銀行)

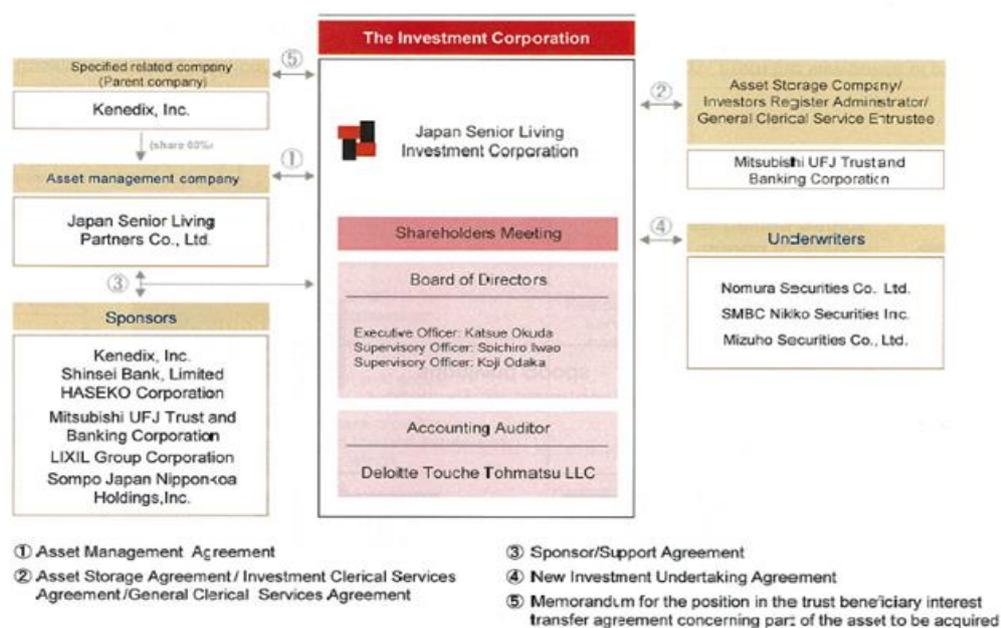
隨著產業的發展，另一種結合金融機構融資與個人投資者籌資的模式，可以運用在付費老人之家的併購與不動產證券化之結合上。併購之後，新的高齡照護服務提供者可將不動產出售予 SPC 並償還貸款。新生銀行於期初即參與，提供擬併購者建議，其後並融資予 SPC。



【圖 13】個人投資者資金參與交易模式 (資料來源：新生銀行)

### 3. 健康照護 REITs：JSL

健康照護 REITs 市場之建立，可以增加健康照護設施之流動性，其社會性和商機亦是新生銀行發展的目標。如前所述，日本目前有 3 檔健康照護 REITs，其中新生銀行發起者為日本高齡生活投資法人(Japan Senior Living Investment Corporation, JSL)，其資產管理公司為日本高齡生活夥伴公司(Japan Senior Living Partners Co., Ltd., JSLP)，新生銀行持股占 5% (受銀行法投資上限之限制)。成立之時，新生銀行擔任主辦承銷商籌組聯貸，以利其取得資產。



【圖 14】健康照護 REITs 日本高齡生活投資法人架構(資料來源：新生銀行)

	Japan Senior Living Investment Corporation	Nippon Healthcare Investment Corporation	Healthcare & Medical Investment Corporation
Exchange/ ticker code	1st Section of TSE / 3460 (listed in July 2015)	1st Section of TSE / 3308 (listed in November 2014)	1st Section of TSE / 3455 (listed in March 2015)
Asset management company	Japan Senior Living Partners Co., Ltd.	Daiwa Real Estate Asset Management Co., Ltd.	Healthcare Asset Management Co., Ltd.
Representative	Mr. Takashi Fujimura (formerly employed by Shinsai Bank, Limited)	Mr. Akira Yamauchi (formerly employed by Cushman and Wakefield Asset Management K.K.)	Mr. Yasuji Yoshioka (formerly employed by Sumitomo Mitsui Banking Corporation)
Sponsor (equity holding ratio)	Kenedix, Inc. (80%) HASEKO Corporation (20%) Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation (5%) LIXIL Group Corporation (5%) Sompo Japan Nipponkoa Holdings, Inc. (5%) Shinsai Bank, Limited (5%)	Daiwa Securities Group Inc. (100%)	Ship Healthcare Holdings Co., Ltd. (33.3%) NEC Capital Solutions Limited (33.3%) Sumitomo Mitsui Banking Corporation (5.0%) Sumitomo Mitsui Financing & Lease Co., Ltd. (4.8%) SMBC Friend Securities Co., Ltd. (4.8%) Others (18.8%)
Asset under management (in million yen)	27,965	14,858	23,683
Market capitalization (in million yen)	14,704	13,558	14,340
Dividend yield (calculated for two terms, twelve months)	3.92%	3.54%	3.80%

Market capitalization and dividend yield were as of July 29, 2015.

【表 3】日本健康照護 REITs 相關資料 (資料來源：新生銀行)

#### 4. 臺日合作構想

日本長期介護保險法(Long-term Care Insurance Act) 在 2000 年 4 月 1 日生效，長照保險制度正式施行。日本國民繳納一定比例保險費，65 歲以後就可以有保險服務。需要照護時提出申請，經審查確認後，可以擁有不同層級的服務，被保險人則承擔 10% 的費用。隨著高齡人口增加，照護人力短缺、長照保險成本增加及高齡照護設施不足等挑戰日增，同時對於付費老人之家的需求必然更為殷切。因此，銀髮相關的融資需求增加，特別是在專案融資與對 SPC 無追索權貸款方面，這也給金融業帶來商機。

日本從 2002 年不動產證券化開始後，老人機構一直是不動產證券化的目標之一，當時實際案例並不多，主要需求還是在無追索權貸款。後來，SPC 經由資產負債表的調整，將報酬率提升，投資者開始漸漸願意參與投資 REIT，特別是透過證券商邀請的個人投資者。發展的過程中，也有一些機構因為母公司並非照護專業，也會將機構賣給新營運者，再來從事財務及資產負債表架構的調整。

新生銀行對於臺灣目前人口結構及長照服務法之發展非常關注，認為日本發展較早，有些經驗可以供參考。以臺灣高齡化速度，健康照護產業具發展空間，希望未來雙方可以有機會合作。

對於合作可行性，新生銀行認為可介紹適當法人與臺灣方面合作，雙方或許可以成立合資公司，將健康照護的發展經驗引入臺灣，在照護上一起合作，營運會較為順暢。待臺灣取得營運專業知能(know-how)後，可以將營運範圍拓展至同樣面臨高齡化之中國大陸。新生銀行表示，過去日本已有業者到中國、臺灣，但都沒能成功，未來如果臺灣企業投資大陸不動產，再由日本提供營運協助，或許較為可行。此外，雙方亦可在無追索權貸款上合作。

新生銀行表示，以日本之經驗，2000 年長期介護保險法通過後，就金融業務而言，經過 4 年方發展商業模式，2014 年才有第一檔健康照護 REIT。臺灣甫於今年通過長期照護法，故商業模式還待開發。未來雙方當可相互提供經驗、交流。

## 參、心得與建議

日本曾是經濟成長的優等生，但在日圓升值、產業弱化、「少子高齡化」勞動人口減少等因素下，日本經濟成長低迷，有稱之為失落的 20 年。然而，日本在科技和網路銀行發展上，依舊有所表現；其醫療服務持續改善，使日本人更為長壽，也更為積極因應老化社會環境。

此次交流考察日本「數位金融」及「銀髮金融」服務，行程由金融研訓院協同銀行公會規劃，行前準備周延，在緊湊的拜訪行程中，就所關心議題有概括了解。團長李理事長(本公司董事長)在參訪各機構致詞時，均就相關議題充分提示訴求，對於參訪對象也先有相當認識，使得參訪得以有效率地進行。以下茲就心得與建議敘述之：

### 一、數位金融發展

今年 3 月麥肯錫公司發表一篇報告「 Digital Banking in Asia: What do consumers really want?」，依據其對 2014 年亞洲個人金融服務調查結果，數位銀行滲透率(指使用網路銀行或智慧手機銀行服務占所有銀行客戶之比率)以韓國和澳洲之 96% 為首，臺灣則以 92% 居第五，高於第六位日本之 83%。數位銀行滲透率與數位化程度、人口結構及業務推展相關，日本較臺灣為低或因其金融消費者使用習慣及高齡人口比例高有關。

臺灣數位銀行滲透率高，網際網路和智慧手機普及率亦高，若法規環境可以配合，加以數位原住民(Digital Native)已成人可自主使用金融服務，整體數位金融服務必將有突破性的發展，但也因 FinTech 的競爭，致將面臨嚴苛挑戰。如何掌握趨勢和客戶，是金融業必須立即積極面對的課題。從本次參訪對象之數位金融發展策略，可歸納出以下幾點：

#### (一) 強化數位專責部門前瞻性與功能

BTMU 將 IT 事業部門更名為數位創新部門，在功能和策略思維上更創新導向，且設立「創新專案小組」、「大數據小組」和「全球創新團隊」積極因應。國內銀行原多設置有電子金融部，今年以來亦陸續有更名、設置「數位金融」事業單位並提高位階，宣示數位金融的重要性與積極發展的企圖心。

無論部門名稱為何，心態最重要，組織架構和決策整合必須做好準備，投入足夠資源與人力，有效掌握數位趨勢、擬定數位金融政策、及時研發創新服務，

並規劃商業模式及數位行銷策略，同時做好數位風險管理，方不會在競爭中落居劣勢。

## (二) 採行跨業結合數位金融發展策略

跨業結合的策略，可由三方面思考。其一為不同業務或商品屬性的結合，相輔相成，利用數位金融推動業務行銷；其二為技術領域的結合，利用跨業策略聯盟或投資入股，強化數位金融服務能力；其三為跨業合作開創新事業體，日本純網路銀行發展是為一例。

**SBI** 控股透過科技顛覆金融業經營模式，提供一站式網路金融服務。其從網路證券事業踏入銀行領域，與三井住友信託銀行合資成立住信 **SBI**，是網路銀行中表現最優異者。**SBI** 控股並貫徹企業生態體系經營策略，強調集團各事業體相互協助發揮綜效，是網絡世代最有效與最具競爭優勢的策略。

**BTMU** 以日本第一大銀行之地位，除積極於銀行端發展數位金融外，採取成立新銀行策略，與 **KDDI** 合資成立 **Jibun Bank**，創造新品牌，集中資源展開新商業模式，這是傳統銀行在龐大組織且須兼顧多元通路下無法有效推動的。由於母公司結合銀行和電信專業，**Jibun Bank** 在行銷通路與數位技術上均具優勢。

日本允許設立純網路銀行，因無實體分行，經營成本相對低，以高存款利率與低手續費，迅速累積客戶群。我國尚未開放設立純網路銀行，所處金融環境亦有差異，但日本發展經驗值得參考。

## (三) 調整實體通路功能虛實相輔相成

在一片發展數位金融聲中，實體通路的重要性逐漸降低，甚而有將消失之說，但根據前述麥肯錫公司對亞洲金融的調查，客戶雖經由網路或客服中心(**Call Center**)取得金融服務，惟對於較複雜商品(如貸款、投資、保險等)仍會尋求面對面的諮詢。此外，目前雖有國家允許生物認證或視訊開戶，許多國家對於首次往來客戶 **KYC** 仍有臨櫃辦理要求。當然，實體通路還是較能給予安全感。

純網路銀行 **Jibun Bank** 和住信 **SBI** 雖然有具競爭力之服務和價格優勢，但前者仍需要母公司 **BTMU**、**KDDI** 實體店鋪以及其他合作夥伴通路的資源，後者亦有 **ATM** 合作銀行及集團子公司 **SBI Money Plaza** 專門提供臨櫃金融商品的銷售服務。實體通路仍有必要，只是經營形態及功能必須因應環境變遷而調整。

從實務觀之，虛擬通路無法完全取代實體通路，藉由虛實之間的分工與整合，方能提供客戶更好的服務。在數位金融持續深化的時代，交易性、重複性或透過自動化系統、人工智慧(AI)可以處理事項越來越多，實體通路的服務內涵和從業人員職能必須因應調整。以 BTMU 今年推出的接待機器人 NAO 為例，未來可望有更進階的功能，有效減少重複性工作負擔，其具備多國語言能力，更可改善服務外籍客戶的困擾。

## 二、銀髮金融發展

根據國發會去年完成之「中華民國人口推計（103 至 150 年）」，去年開始之 10 年，為我國高齡人口成長最快速期間。面對高齡化不可逆之趨勢，社會、經濟與金融都會受到衝擊。在社會與經濟面，除勞動力問題外，平均餘命的延長，並不代表健康餘命延長，未來必須營造友善高齡環境，做好醫療照護，進而活躍老化（Active Ageing）、生產力老化(Productive Ageing)。而在金融面，目前 50 歲以上族群(未來銀髮族及銀髮族)是資產累積最多的年齡層，如何提供適切服務，並掌握財富移轉的商機，是金融業重要經營課題。

日本社會老化程度最深，各項統計甚至以 75 歲以上人口之比例觀察。日本金融業以日本人一貫細膩的特質，設計銀髮族養老相關商品，並將金融服務融入健康照護產業鏈中，在開發業務機會同時，也促進整體健康照護產業的發展。此外，日本政府也接受金融業者建議，在稅負上提供優惠，以促進高齡財產移轉。從本次參訪可以歸納出以下幾點：

### (一) 正視高齡化趨勢對客戶結構影響

根據相關統計，50 歲至 59 歲、60 至 69 歲是累積資產最高的年齡層。而從臺灣銀行存款客戶年齡和資產統計，50 歲以上客戶開戶數約占三分之一，但資產占比接近 7 成。對於這樣的客戶群分布，積極提供財富管理服務，並研發高齡化金融商品，是必然的經營策略。

SMBC 於去年全面調整業務架構，考量客戶需求與服務效率，將小型企業與企業主合併由地區營運單位管理，「法個一體」，個人客戶仍歸分行管理，並將客戶依財富程度分群，以利由集團相關公司合作提供適切服務。這是在產品線多元化下，掌握客戶、做好行銷的個金發展策略。

高齡者雖擁有較多資產，但其財產終會移轉至下一代，金融業者除積極開發新客群外，對於現有客戶的下一代，也要建立維繫管道。**SMBC** 提供高齡客戶屬性之服務，對於營收之立即貢獻應屬有限，其用心服務之餘，亦係著眼於了解客戶資產狀況、提早接觸客戶下一代，以利建立關係，掌握資產移轉後的商機。

如果將客戶年齡層分布，結合數位金融發展的客戶生態併同觀察，**SBI** 證券和住信 **SBI** 客戶年齡層偏年輕，而臨櫃客戶中 60 歲以上客戶占七成，隨著高齡客戶財產移轉，年輕客戶所得增加，數位世代的金融活力不容小覷。因此，除掌握眼前高齡客戶商機、協助養老準備外，尚須輔以客戶年輕化，多管齊下。

## (二) 提供高齡客戶需求導向金融服務

因應高齡客戶之財產規劃和資金需求，**SMBC** 於個人金融服務提供事業繼承、資產繼承、遺囑信託及逆向抵押貸款服務。繼承服務與稅理士合作，可以為銀行之個人和企業客戶提供極為細緻的專業諮詢與財產規劃；遺囑信託則可以協助遺囑保管和執行，免去未來整理遺產和辦理繼承可能發生的混亂局面。而逆向抵押貸款可以活化不動產，讓長者取得融資額度，解決有資產無現金的困擾。

**SMBS** 表示近年遺囑信託承辦件數大幅增加，顯示客戶需求和接受度提高。又，根據日本信託協會的統計，遺囑保管和執行的件數由 1994 年之 17,533 件、2004 年的 48,165 件，至 2014 年已有 97,709 件，相對高齡人口誠屬有限，但已有進展，或許臺灣未來可以有相似的發展。

**SMBC** 遺囑信託係分別於遺囑作成、保管期間及遺囑執行時收取費用。期初收取約 21 萬日圓，執行時按遺產一定比例收取，最低為 162 萬日圓，因內容繁瑣，手續費有限，分行推動意願受影響，故而將執行手續費先支付予分行。這現象與國內推動信託業務經驗類似，培養高度專業的團隊是挑戰，在競爭的環境、繁忙業務中，耐心提供銀髮金融服務，也是相當不容易的。

至於 **SMBC** 所推出之逆向抵押貸款，與政府政策協助推動的不同，是在金融機構業務風險許可範圍下提供融資服務，且僅限於特定區域與不動產種類。雖然此類不動產擁有者資金需求較少，至今尚未有成案，不過也是客戶有需要時之選項。對於金融機構而言，借款期間利息併入本金，無現金流，最終原則上須處分不動產，故算是服務導向的產品。我們在國內多番研議逆向抵押貸款之商業化模式，應該也是只能設計成類似做法。

### (三) 發展健康照護產業相關金融服務

由此次參訪行程中體會，面對高齡化社會趨勢的發展，金融業除提升服務內涵、掌握商機外，應可以扮演更積極的角色。新生銀行於 2004 年領先對不動產、養老院、高齡住宅提供無追索權貸款，2010 年 7 月成立健康照護融資部，聚焦高齡化衍生相關融資及金融商品推展，且組成健康照護產業團隊。此外，亦積極跨入健康照護 REIT 領域，活絡整體相關業務。

日本從 2002 年不動產證券化後，老人機構一直是證券化目標之一，經 SPC 調整資產負債結構改善報酬率，業提升投資者投資意願，證券商亦推展個人投資者。目前日本計有 3 檔健康照護 REITs，參訪之 SMBC 與新生銀行各發起一檔，分別於今年 3 月和 7 月在東京證券交易所掛牌。健康照護 REITs 市場的建立，可以增加健康照護設施的流動性，

以日本經驗，隨著高齡人口增加，將面臨照護人力短缺、長照保險成本增加及高齡照護設施不足等挑戰，對於付費老人之家的需求也必然更為殷切。新生銀行所推動的各種融資型態，如本報告所摘述，即是利用金融機構專業提供融資或經營建議，並引入投資人資金，可協助營造有利於產業發展環境。

銀髮相關的融資需求為金融業帶來商機，金融業亦應思考如何有效挹注資金扶持銀髮產業鏈體系。日本銀行相關的金融策略與導入經驗，值得我們深入了解與學習。又，如同新生銀行所建議，可將日本發展健康照護的經驗引入臺灣，再拓展至同樣面臨高齡化之中國大陸。

### (四) 以政策輔助高齡金融服務發展

日本傳統信託商品中，「特定贈與信託」乃為協助安定身心障礙者(日本稱特定障害者)的生活，並於稅法中規定親族贈與一定金額予該身心障礙者成立信託得免贈與稅。而鑒於少子高齡趨勢，為將高齡者所擁有資產用於年輕一代，並成為推動經濟之活水，日本信託協會提出稅制修正意見，發展出「教育資金贈與信託」及「結婚養育子女支援信託」等新信託商品。

「教育資金贈與信託」乃祖父母為贈與孫子教育資金而設立信託，於 1,500 萬日圓(學校以外之教育資金則為 500 萬日圓)限額內，不課徵贈與稅(至 30 歲為限)，係為時限立法，施行至 2019 年 3 月 31 日。

「結婚養育子女支援信託」係針對 20 至 50 歲之孩子或孫子之結婚、養育子女資金設立信託，於 1,000 萬日圓(僅用於結婚支出則為 300 萬日圓)限額內，不課徵贈與稅，但與前種信託不同，若信託期間委託人死亡，會課徵遺產稅。亦為時限立法，施行至 2019 年 3 月 31 日。

此外，日本尚發展出監護制度支援信託(其稱為後見制度支援信託)，係就適合利用信託制度管理受監護人財產之個案，由家事法院委託專家擬定周延之信託計畫，藉由信託使受監護人能獲得更佳之照顧。在老化人口、失智人口增加情況下，是有相當助益的服務。

政策提供誘因可以引導金融消費者使用有助於社會發展的金融服務，雖然減少些稅收，但鼓勵生育、財產移轉、活化經濟，有助於推動整體高齡化政策。誠如日本人所說，高齡化已是國安問題，實有必要整合政府各部門，多面向擬定適當政策並積極推動，日本的做法當可為參考。

### 三、結語

綜上所述，面對數位化及高齡化的經營環境，金融業必須積極應變，迎接挑戰，爭取新商機。數位金融與銀髮金融各有其掌握趨勢與客戶之策略，而提升專業能力與調整從業人員職能，是效率經營的關鍵。又，基於金融消費者所需服務多元，有必要以金融控股集團或是策略聯盟合作提供服務，整合各事業之商品與服務特性，相互支援產生綜效，以提升服務品質並保持競爭優勢，進而帶動產業鏈發展。

金管會去年以來在此二領域有很深著墨，致力建立法規環境，敦促業者積極發展，對於高齡化相關信託亦擬提供鼓勵措施。他山之石可以攻錯，在金融業者與主管機關朝相同目標努力下，金融服務應該會有一番新氣象。

肆、附錄  
一、照片



交流考察團與駐日大使及本國銀行東京分行負責人合影



交流考察團與三菱東京日聯銀行高層合影



交流考察團參訪三井住友銀行李理事長致詞



交流考察團與三井住友銀行高層合影



交流考察團與日本全國銀行協會高層合影



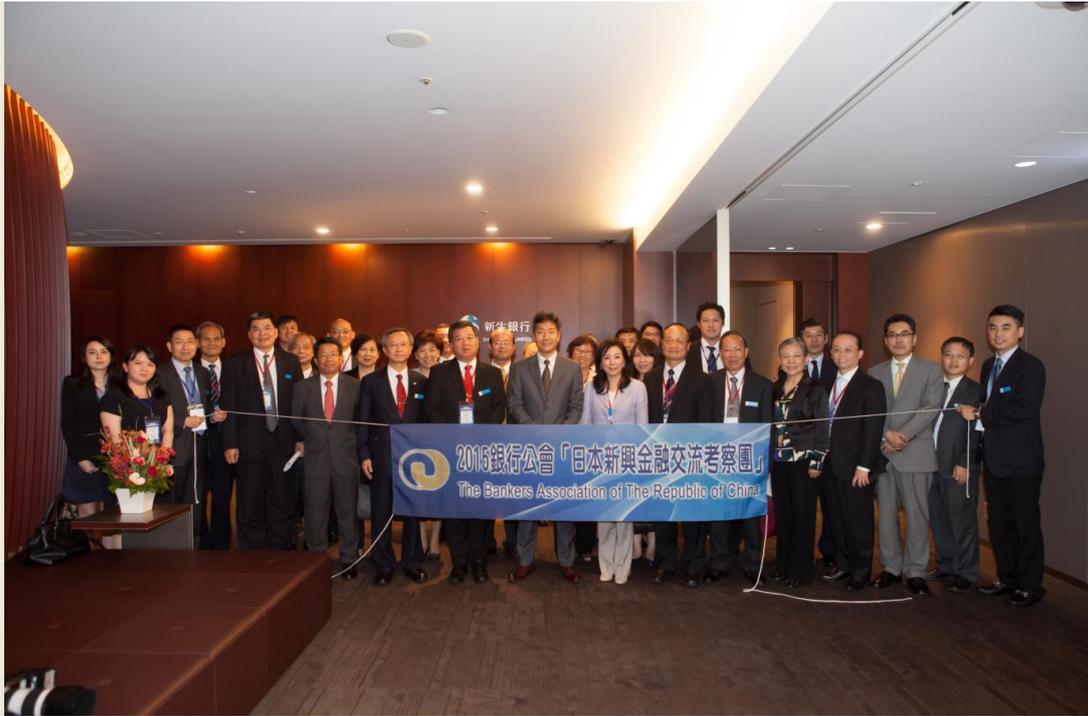
交流考察團與全國銀行協會高層交流



交流考察團與 SBI Holdings 高層合影



交流考察團與 SBI Holdings 高層交流



交流考察團與新生銀行高層合影



交流考察團與新生銀行高層交流

## 二、團員名單

項次	團長/員	姓 名	服務單位、職稱
1	團長	李紀珠	銀行公會理事長 臺灣金控暨臺灣銀行董事長
2	副團長	朱潤逢	臺灣中小企業銀行董事長
3	團員	黃錦瑭	日盛金控董事長
4	團員	李俊昇	台中商業銀行董事長
5	團員	林博義	華泰商業銀行董事長
6	團員	廖松岳	三信商業銀行董事長
7	團員	陳淑美	瑞興銀行董事長
8	團員	唐承健	日盛金控副董事長
9	團員	李長庚	國泰世華銀行總經理
10	團員	楊真理	星展(台灣)銀行董事總經理暨營運長
11	團員	黃博怡	台灣金融研訓院院長
12	團員	黃思國	中國信託商銀高級顧問 日本東京之星銀行董事
13	團員	劉玉枝	臺灣金控副總經理
14	團員	蔡世智	合作金庫銀行副總經理
15	團員	李素珠	國泰世華銀行副總經理
16	團員	宋靖仁	國泰世華銀行副總經理
17	團員	唐啟謙	永豐商業銀行副總經理
18	團員	張俊明	台新國際商業銀行副總經理
19	團員	李蘊恆	銀行公會理事長室 臺灣金控暨臺灣銀行董事長室秘書
20	團員	溫國恩	銀行公會業務組/授信業務委員會組長
21	團員	鄭凱名	銀行公會業務組助理幹事
22	團員	陳敏宏	台灣金融研訓院金融訓練發展中心所長
23	團員	賴威仁	台灣金融研訓院金融研究所副研究員
24	團員	方幸意	台灣金融研訓院金融訓練發展中心專案經理

### 三、參訪行程表

#### (一) 8月2日

歡迎晚宴	18:30~21:00 我國駐日沈斯淳大使宴請交流考察團及本國銀行東京分行負責人，期勉協助推動雙邊經貿。晚宴前陪同理事長與五家東京分行負責人座談
------	--

#### (二) 8月3日

機構參訪 1	<b>三菱東京日聯銀行</b> 10:15~10:20 開場致詞 10:20~11:25 IT 戰略與接待機器人 11:25~12:00 Jibun 銀行 12:00~ 閉幕致詞暨本團贈禮與合影
機構參訪 2	<b>三井住友銀行</b> 14:10~14:20 開場致詞暨本團贈禮 14:20~15:30 個金業務發展介紹含銀髮金融創新分享 如逆向抵押貸款與房地產投資信託基金等 15:30~16:00 QA 交流暨合影
機構參訪 3	<b>日本全國銀行業協會</b> 16:30~16:35 開場致詞 16:35~17:15 日本全國銀行業協會之現況與展望 日本銀行業及其全體組織的現況說明 17:15~17:30 QA 交流暨本團贈禮與合影
交流晚宴	18:15~20:00 敬邀本次交流考察各參訪機構代表以及本國銀行東京分行負責人餐敘

#### (三) 8月4日

機構參訪 4	<b>SBI 控股公司</b> 10:10~11:30 數位金融策略與創新分享 SBI Sumishin Net Bank 發展 11:30~12:00 QA 交流暨本團贈禮與合影
機構參訪 5	<b>新生銀行</b> 14:00~14:10 開場致詞暨本團贈禮 14:10~14:20 新生銀行介紹 14:20~15:20 銀髮金融創新策略 健康照護金融業務發展 15:20~16:00 QA 交流暨合影