

出國報告(出國類別：考察)

2015 年金融高階主管儲訓計畫 (LEAP) 海外考察研習心得報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：楊淑媛 襄理

派赴國家：日本東京、韓國首爾

出國期間：104 年 10 月 25 日至 10 月 31 日

報告日期：105 年 1 月 14 日

摘 要

本次「2015 金融高階主管儲訓計畫(Leading Executive Apex Program, LEAP)」海外考察研習，於 2015 年 10 月 25 日至 31 日至日本東京與南韓首爾，參訪 8 個機構，共有來自 21 家國內金融機構、34 位學員參加。

研習內容包含三領域：數位金融、銀髮金融、文創金融。參加本研習瞭解到：面對全球化競爭及金融科技創新趨勢，日本銀行的因應策略；面對高齡化社會，日本金融業積極提供銀髮族服務；韓國政府與民間合作培植文創產業。

本次研習心得：

1. 成立創新部門，積極推動業務創新；
2. 善用 IT 技術，提升服務水準；
3. 建立具公信力之評鑑機構及評鑑制度。

並提出 3 點建議，以供參考：

1. 加強培育 IT 人才，具備國際競爭力；
2. 強化資安措施並即時監控，降低營運風險；
3. 思考更健全銀行發展策略，面對國際化挑戰。

目 次

壹、 前言	1
貳、 數位金融	3
參、 銀髮金融	16
肆、 文創金融	21
伍、 心得與建議	29
陸、 總結	31
參考資料	32

壹、前言

本次參加中華民國銀行公會與台灣金融研訓院共同主辦之「2015 金融高階主管儲訓計畫(Leading Executive Apex Program, LEAP)」，共有來自 21 家國內金融機構、34 位學員參加。課程內容以金融業未來十大關鍵趨勢主題為根基，探究金融業經營模式「變革」與「創新」為主軸，架構「策略規劃」、「領導發展」、「跨域整合」與「變革執行」四大培訓模組；訓練包含在國內由兼具理論與實務經驗之各領域菁英專家授課，並至國外考察研習。

本次海外考察研習於 2015 年 10 月 25 日至 31 日至日本東京與南韓首爾，研習參訪機構及主題如下：

(一)數位金融

1. IBM Japan：物聯網發展趨勢與金融服務創新
2. 三菱東京日聯銀行：數位金融創新與機器人分行發展
3. 瑞穗銀行：金融應用創新與機器人分行發展

(二)銀髮金融

1. 新生銀行：健康照護金融業務發展
2. 三井住友銀行：逆向抵押貸款與房地產投資信託基金業務發展

(三)文創金融

1. 韓國金融研修院、韓國金融學院：韓國銀行產業現況及發展方針
2. 韓國技術信用保證基金：文創企業評價與保證機制
3. 韓國中小企業銀行：文創投融资策略與風險管理

此次考察目的為增進對全球經濟金融環境、銀行業整體市場競爭態勢及金融服務創新趨勢之了解，並藉此思考台灣銀行業應如何掌握市場契機，進行改革創新，以提升競爭力。

考察後發現，面對全球化競爭及科技創新趨勢，各銀行為了提升競爭力，持續積極進行金融業務轉型及創新，並不斷優化經營結構，致力改變既有服務模式，且運用新科技及持續嘗試創新，進行業務改革，以提升市場競爭力。面對國際化挑戰，企業策略要順勢而為、提早佈局，並即時轉型，看到消費者的需求占得先機，且要做對的事而不僅是將事情做對，才能成功。

本篇報告分四個部分，第一部分為數位金融，第二部分為銀髮金融，第三部分為文創金融，第四部分則是心得與建議。

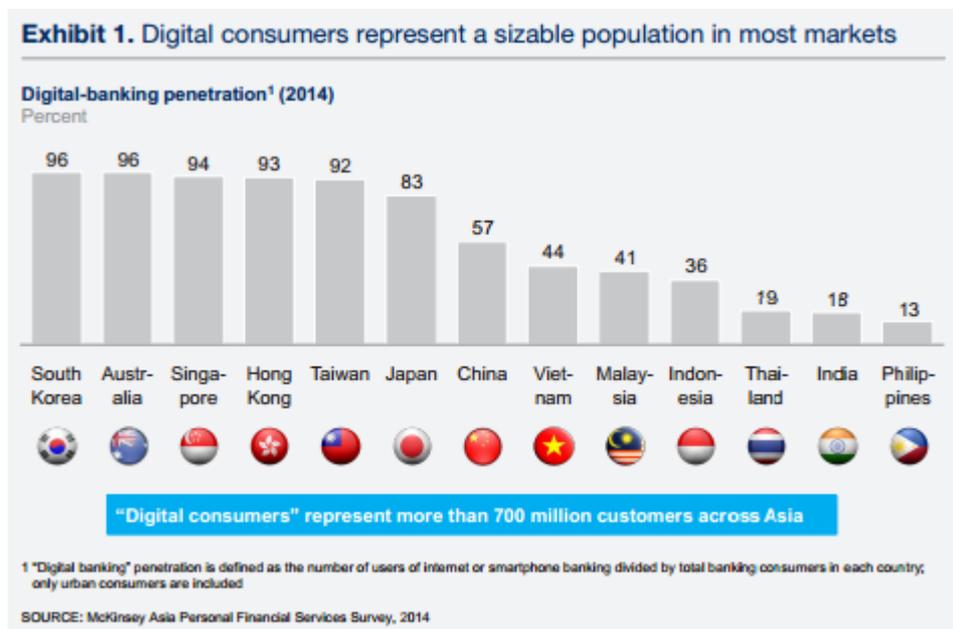
貳、數位金融

一、亞洲數位金融概況

(一)亞洲網路銀行及科技數位快速蓬勃發展

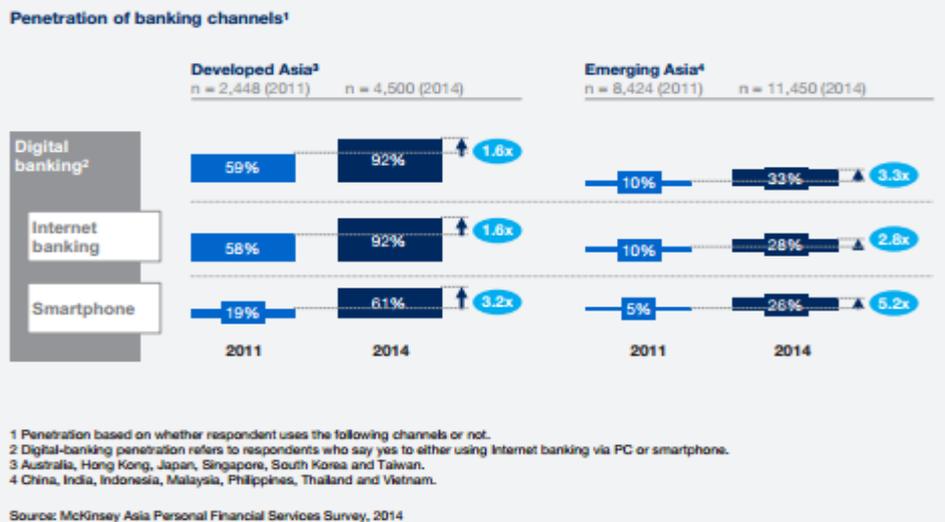
根據 2014 年 McKinsey Asia Personal Financial Services Survey 統計：

1. 數位銀行使用者：2014 年亞洲超過 700 萬人，預估至 2020 年達到 17 億人。2014 年台灣的數位銀行滲透率高達 92%，高於日本的 83%，但低於韓國的 96%。



2. 數位銀行通路：已開發國家由 2011 年 59%，增至 2014 年 92%，成長 1.6 倍，其中：
 - (1) Smartphone：由 2011 年 19% 增至 2014 年 61%，成長 3.2 倍。
 - (2) Internet banking：由 2011 年 58% 增至 2014 年 92%，成長 1.6 倍。

Exhibit 2. There has been a significant increase in the use of digital-banking channels



3. 銀行於發展數位通路時，仍需持續加強基本服務、多元金融商品、品牌商譽、客戶服務體驗等自身特質，以符合消費者需求。

Exhibit 4. A compelling proposition for digital consumers has to go beyond digital channels

Attributes important to digital consumers when selecting primary bank
Developed Asia,¹ n = 4,212

Attribute	Sample statement	Derived importance ²	Satisfaction
1. Basic service	"The company rarely makes mistakes with my account"	7.1	40.3
2. Products	"They offer a full range of financial products and services"	7.0	33.0
3. Trust in institution	"The company is a leading brand in the market"	6.2	38.0
4. Customer experience	"The company is willing to go out of its way to help me"	6.0	31.3
5. Digital channels	"Its Internet banking platforms are the simplest and easiest to use"	5.5	44.2
6. Physical network	"The ATMs are in convenient locations"	2.9	41.0
7. Pricing	"The fees and charges are reasonable"	2.1	17.9

- Digital consumers are looking for more than just a superior digital-channel experience
- Attributes like basic service, products, and trust in institution also important
- Opportunity to win over consumers in terms of products and customer experience

1 Values derived using a simple average across markets; only digital consumers have been included in this survey.
2 Derived using correlation analysis against "I would recommend this financial institution to a friend or a colleague" and "I would continue to use it as my primary or secondary financial-services company."

Source: McKinsey Asia Personal Financial Services Survey, 2014

(二)日本數位金融業務，主要分為傳統銀行的網路銀行、新興業者的純網路金融、電信業者的網路金融。2000年9月日本第一家純網路銀行JNB(Japan NET Bank)成立，至2013年3月客戶數大幅成長達246萬戶，稅後純益連續7年正數，但近年遭遇大型傳統銀行及新設定網路電商服務競爭，營運下滑，而尋求策略聯盟與轉型多元服務，如：與日本三井住友集團及日本Yahoo!合作等。

二、IBM Japan

(一)參訪主題

參訪主題	物聯網發展趨勢與金融服務創新
參訪日期	2015/12/26
簡報代表	鶴田先生、川副先生、山岡小姐

(二)機構簡介

日本 IBM 成立物聯網部門，積極發展以日本為中心的物聯網 (Internet of Things, IOT) 事業。

1. IBM 於全球設立 12 間實驗中心，日本東京 IBM 研究中心於 1982 年成立，為 IBM 在亞洲第一個研究實驗室，其主要業務包含業務分析、產業解決方案、工作優化系統、服務品質、輔助功能、科學與技術等研究領域，並與客戶進行聯盟合作。
2. IBM 於 2008 年提出智慧地球 (Smarter Planet) 及智慧城市 (Smarter Cities)，強調未來各式各樣裝置具備感知能力，與網路全面串聯，所有事務運作模式具智慧化，帶動了物聯網產業發展，提升產品服務創新和產業運作流程效率。2015 年 4 月 IBM 宣布未來 4 年將投資 30 億美元成立新的物聯網部門，並提供開放雲端平台協助客戶和合作夥伴以建立 IOT 解決方案。
3. 日本 IBM 於 2015 年 7 月宣布設立物聯網事業開發推進室，積極發展以日本為中心的物聯網業務，以 IBM 的雲端軟體技術配合其他廠商的電子零組件技術、感測器技術，並結合地方建設及製造業市場，創造物聯網系統架構及商機。為擴大與日本廠商及地方政府之合作，於 2015 年 10 月宣布設立戰略共創中心，進一步發展物聯網在各方面之應用。

4. 日本 IBM 採用 IOT 的優勢來達成三個目的：

- (1) 創造業務的新價值：結合物與人之間更大的連接訊息，實現更周到的服務。
- (2) 加速創新：利用數據分析，提供新的服務及解決方案。
- (3) 強化管理能力應用：透過設置感應器來控制資產和設備變化，有效管理和預測性維護，達到最大限度地資產價值及運用。

5. 日本 IBM 之 IOT 合作案例

- (1) 即時監控全球工廠運轉情況的雲端服務(2015 年秋季)：收集客戶企業在全球工廠的運轉情況，進行數據分析、異狀因應及提供改善支援。客戶的工廠信息透過確保安全性的專線及手機的通信網，匯總到 IBM 集團在歐美及亞洲等地約 20 個數據中心。
- (2) 物聯網諮詢服務 (2015 年 9 月)：日本 IBM 擁有大量電子、家電、汽車及機械等製造業客戶，提供家電業的物聯網服務應用，為想生產智慧型家電的廠商節省大量產品開發經費，提供資料分析及 IT 之服務。未來聯網汽車(Connected-Car)的物聯網服務應用，亦為重要的研究方向。

6. 有關日本國內 IOT 相關市場規模，根據國際數據資訊公司 (International Data Corporation, IDC)於 2015 年 2 月預測，2019 年預估達 16 兆 4,000 億日圓，較 2014 年 9 兆 4,000 億日圓增加 7 成。

(三)參訪摘要

日本金融業積極發展數位金融、布局海外、結盟物聯網服務，並加強資訊安全，而日本 IBM 提供相關技術支援。

1. 日本金融業面臨的主要挑戰

- (1) 銀行分行數銳減：日本國內分行數從 2000 年 1,500 家，2013 年減至 1,300 家，減少 200 家、下降 13%；致大型銀行成長趨緩。
- (2) 客戶逐漸不來分行：尤其是年輕族群不來分行，來行次數每年減至約 3 次。
- (3) 資安議題：網路駭客問題逐漸嚴重。

2. 日本金融服務市場的趨勢

- (1) 網路銀行／行動銀行的興起：新銀行的特色強化便利性、高使用行動裝置、低手續費、虛實結合網路與實體通路。
- (2) 行動裝置技術成長，整合銀行業務：NFC/Felica、QR-code、Square、iBeacon、Apple Pay、email/Facebook、帳號轉帳／繳費。
- (3) 注重資訊安全：加強網路交易安全，如防範網路駭客利用 social engineering 偷竊網路帳戶及密碼，登入銀行客戶帳戶非法轉帳。

3. 未來分行 3 種混合經營型態趨勢

- (1) Self-service branch：服務時間長、據點彈性大，並降低人力成本。
- (2) Remote service branch：模仿 Apple Store，提供客戶時尚感。
- (3) Full-service branch：提供較複雜商品的服務，行員人手一台平板，立即查詢客戶狀況提供服務。

4. 未來銀行的轉型及定位

- (1) 傳統分行：僅提供複雜商品的通路。
- (2) 網路銀行：提供全面性商品的通路。
- (3) 行動銀行：提供較為簡單產品的通路。
- (4) 電話客戶服務銀行：輔助客戶完成需求的通路。

如 IBM Watson 應用，具語音辨識及檢索資料功能，可建立
虛擬客服中心。

5. 日本 IBM 與 Apple、日本郵政之銀髮照護物聯網合作案

- (1) 日本郵政以 iPad 搭載
IBM 的 App 與分析服務，
建立日本銀髮族健康照護
服務，並強化老年人與社
區及家人之間的聯繫，可
用於服藥、運動及飲食提
醒，及提供購物支援服務。



- (2) 日本郵政集團遍及全國的基礎設施，由郵政、人壽保險及銀
行組成，其通路涵蓋幾乎每個日本公民「最後一哩」的能力，
擁有 2.4 萬家郵局及 40 萬名員工，其金融服務幾乎涵蓋
了全日本 1.15 億所有成年人。
- (3) 由日本郵政擔任通路角色，利用其 Watch Over 月費服務提
供老年照護服務，未來將提供客戶 iPad 以補強面對面的探
視。2015 年 10 月起已提供 iPad 及照護服務給 500 位長者
使用，預定於 2020 年前提供至 500 萬名客戶，並提供銀髮
族相關金融服務。

三、三菱東京日聯銀行

(一)參訪主題

參訪主題	金融 IT 策略及數位金融創新： Jibun Bank 與機器人分行發展
參訪日期	2015/12/26
簡報代表	田中先生（東亞事業部部長） 川崎先生（Digital Innovation Division） 吉川 敏先生（Jibun Bank 董事）

(二)機構簡介

1. 三菱東京日聯銀行（The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ，BTMU），由東京三菱銀行與 UFJ 銀行於 2006 年 1 月 1 日合併而成，隸屬日本資產最龐大金融集團-三菱東京金融集團（MUFG），為集團最為核心的商業銀行，以資產計，亦為日本最大的銀行。集團服務包括商業銀行、信託銀行、證券、信用卡、消費金融、資產管理、租賃和金融服務等。該集團於日本擁有最大的海外網絡，於 40 多個國家設立 1,100 家分行，客戶超過 4,000 萬戶。
2. 機器人 NAO 為 BTMU 引入法國 Aldebaran 公司開發的機器人，高 58cm、重 5.4kg，具有臉部及圖像識別功能，使用 19 國語言進行對話。2015 年 4 月起首先在東京都內的營業廳展開嘗試，用以接待客戶並應用於營業廳內服務。

(三)BTMU 參訪摘要

1. 機器人 NAO 目前只用於 ATM 引導及簡單服務，相關複雜性任務尚在研究中。
2. 數位化趨勢（未來 10 年的市場 5 大趨勢）
 - (1) 數位無紙化（Paperless Digital）：銀行使用紙張的比例越來

越低，銀行通路產生變化。

- (2) 遠端操控 (Remote Everything)。
- (3) AI 人工智慧：人工智能技術越來越發達。
- (4) 多元電子支付方式 (Payment in variety of ways)：便利商店不用現金，改用電子支付，清算種類及方式越來越多元。
- (5) 生物辨識技術 (Securities Biometrics)。

3. IT 業務部 2015 年 5 月更名為數位創新推進部 (Digital Innovation Division)

- (1) 負責推動創新、推動數位轉型，作為技術與業務之橋樑。
- (2) 直隸於 Corporate Service，不屬於個金／法金／全球／金融市場任一事業群。
- (3) 主要負責訂定策略，執行大都委由 vendor 辦理 (如 IBM) 或 IT 部門開發。
- (4) 成員 40 位，組成 60% 是 IT 行員、40% 是外部 IT 專家，有行銷、大數據分析專員等。
- (5) 2013 年成立臉書粉絲頁，2015 年 6 月成立 LINE 官方帳號，提供客戶互動的即時服務。

4. 面對的挑戰

- (1) FinTech 對傳統金融機構造成威脅，電子商務已威脅到傳統金融業務。
- (2) 產業跨業經營金融服務，如日本永旺、樂天等大型商務集團獲得銀行業務經營許可。

5. 未來發展

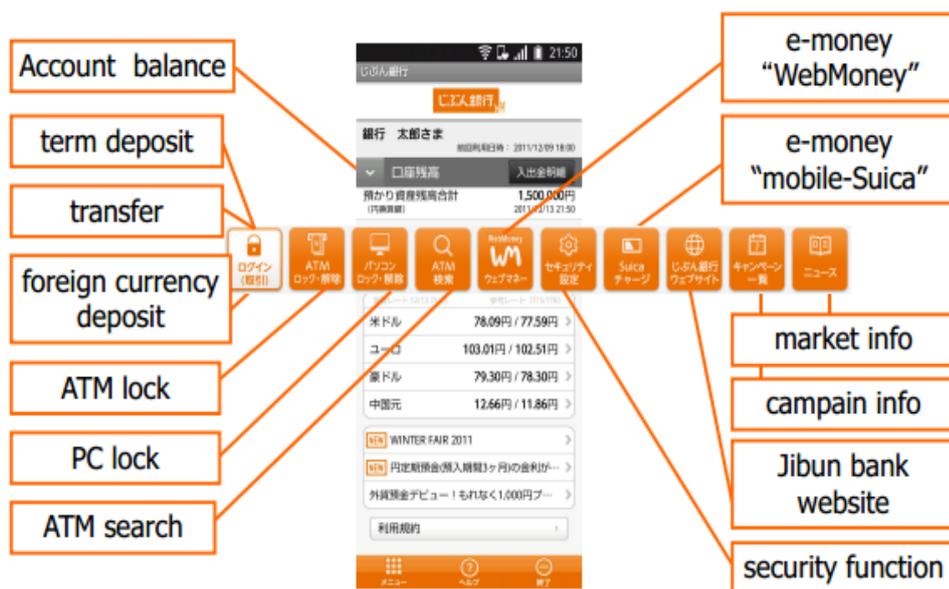
- (1) 分行機器人 (NAO)：提供多國語言協助、客戶辨識、分行守衛等新功能。
- (2) 創新專案小組：發展 Apple Watch、無人機、穿戴裝置等相關應用。

- (3) 設立專門大數據小組：將 IBM Watson 應用於客服中心，並蒐集大數據資訊導入風險管理。
- (4) 開放式創新：成立 FinTech 公司，積極與異業結盟。
- (5) 設立全球創新小組(矽谷)：2014 年成立 Silicon Valley Innovation Center，吸取世界一流技術及資訊。

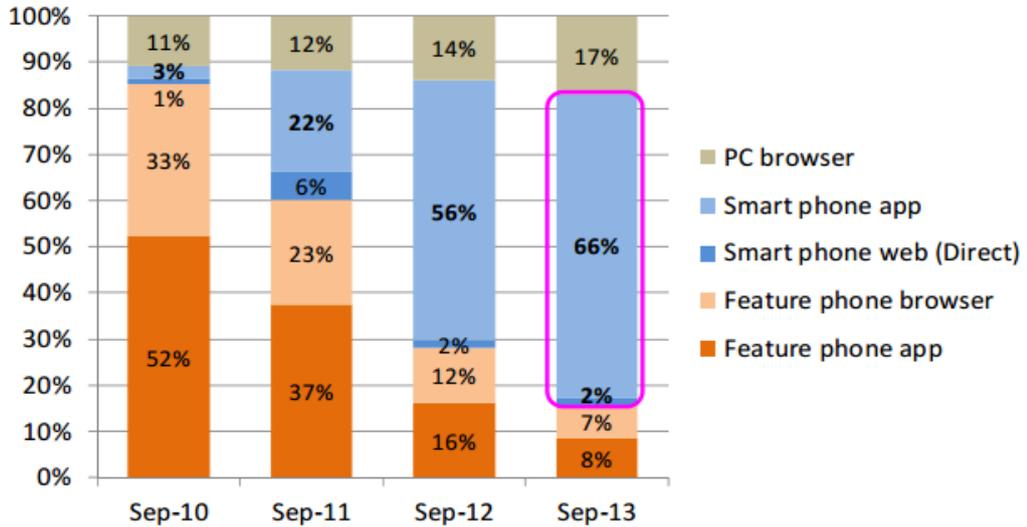
(四)Jibun Bank 簡介

1. Jibun 銀行（じぶん銀行）是 BTMU 與日本第二大資訊通訊公司 KDDI 於 2008 年 6 月合資成立的聯名銀行，也是全球首家以手機作為主要通路的純網路銀行。
2. 成立 7 年，員工 180 人，截至 2015 年 10 月開立帳戶數達 300 萬戶，存款約 7000 億日圓。2013 年創造淨獲利達 15 億日圓（約 1,500 萬美金），目標 3 年後達到 300 萬帳戶，存款達 1 兆日圓。
3. 可透過網路直接開戶，產品服務共 10 大類，包括帳戶查詢、外匯交易、匯率查詢、線上開戶、帳戶解密、及基本的定存／轉帳／外幣存款等一應俱全。

“expand banking services ” in Smart Phone



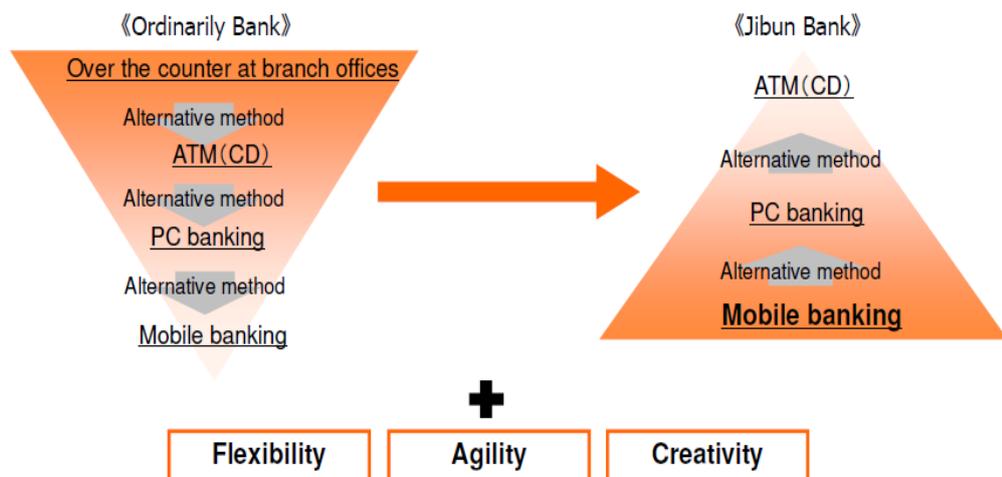
4. 2013 年統計，透過手機作為通路之交易達 68%。近年更加強與 KDDI 合作，擴大各種通訊與金融的產品服務合作。



5. 建立全新純網路銀行概念，而非由傳統銀行發展或轉型。

- (1) 一般銀行：實體 branch → 自助化 ATM → 網站 PC website → 手機 Mobile
- (2) Jibun Bank：手機 Mobile → 網站 PC website → 自助化 ATM (無實體)

6. All banking services in Smart Phone.



7. Jibun Bank 的特色

- (1) 手機上提供全面性的銀行服務。
- (2) 日本第一家提供「人民幣」及「韓圓」開戶的銀行。
- (3) 帳戶可同時連結 8 種外幣。
- (4) 額度內貸款由 BTMU 旗下的 ACOM 進行擔保審理。
- (5) 線上交易獲得的點數，可與手機通訊商的點數共用。
- (6) 提供低手續費、便利、彈性及高利率的商品回饋。
- (7) 支援電話號碼轉帳。

四、瑞穗銀行

(一)參訪主題

參訪主題	金融 IT 戰略與應用創新： 企業金融應用與機器人分行發展
參訪日期	2015/12/28
簡報代表	阿部先生 (Head of the incubation team)

(二)機構簡介

1. 瑞穗銀行(Mizuho Bank)為日本 3 大巨型銀行之一，為日本第二大的金融機構-瑞穗金融集團成員，集團旗下企業包括瑞穗銀行、瑞穗信託銀行、瑞穗證券、UC 信用卡。瑞穗集團的品牌口號：「一瑞穗：與你創造未來 (One MIZUHO, Building the future with you.)」，致力於成為「最值得信賴的金融服務集團」。
2. 機器人 Pepper 由日本軟體銀行 (Softbank) 研發、鴻海代工，高 121cm、重 28kg。2015 年 7 月瑞穗銀行試用 Pepper 機器人接待客戶，為全球第一家導入 Pepper 的銀行業者，藉由搭載瑞穗銀行專用 APP，向客戶介紹金融商品。

(三)參訪摘要

1. Mizuho 的創新服務

- (1) 投入大數據分析應用已有 10 年，蒐集 ATM(每月約 800 萬筆)、網路銀行、分行、Call center 及外部公司交易等資料，統計分析產生有用資訊，在最適時間以適合管道提供行銷建議。
- (2) Mizuho Messenger (聊天服務)：2014 年 12 月與 ISID 合作推出，當顧客一段時間沒有使用網頁，會跳出視窗詢問顧客是否需要協助。
- (3) 客服中心結合語音辨識及 IBM Watson 系統：是一種電話理財／客服中心的人工智能應用，目前有 200 台，但使用中只有 10 台。
- (4) Apple Watch 應用：登入即可查詢餘額 (日本首家)，與野村綜合研究所共同研究開發。
- (5) 行動銀行／ATM：分行搜尋及翻譯功能，與 NTT DoCoMo 電信公司共同開發。
- (6) 多國語言口譯翻譯轉換服務：將提供 2020 年東京奧運眾多外國觀光客使用。
- (7) 導入客服中心新技術：2015 年 10 月與美國 Stanford 大學合作導入情緒辨識系統，可用來解讀 Call center 客戶。

2. 未來市場環境的變化：非面對面交易的通路／方式增加。

- (1) 客戶需求轉趨多樣化。
- (2) 24 小時全年無休服務。
- (3) 全球化趨勢。
- (4) 數位原生族群世代的普及。
- (5) FinTech 公司的發展。
- (6) 政府成長策略引發的產業結構重整。

3. 機器人 Pepper 提供客戶獨特的金融交易體驗，角色功能如下：

- (1) 接待員及導覽員。
- (2) 提供金融交易需要諮詢或建議。
- (3) 2015 年 7 月試行功能：產品介紹與娛樂、金融產品案例說明、憑等候號碼玩遊戲、保險產品建議、小朋友專屬遊戲。

4. Mizuho 在創新上的成就

- (1) 策略因應趨勢變化：2013 年起即針對未來 10 年可能的趨勢進行預測，近年逐步實行各項新技術。
- (2) 成立先進的專門組織：2015 年 7 月成立育成專案小組 (Incubation Project Team)，並成立開發年輕族群專案、研究及導入最新技術專案組織。
- (3) 與國內外企業積極合作來推廣業務：Bank + FinTech + IT Vendors 合作研發新服務，加速各項相關投資，並尋求政府政策鬆綁。

參、銀髮金融

一、日本銀髮金融概況

相對於其他國家，日本對銀髮族安養已有不錯的規劃，其政府已建立年金制度及實施長期照護保險，金融業也有提供適合銀髮族之金融商品及服務。

1. 年金制度分為「公的年金」：指國民年金、厚生年金(即職工年金)、共濟年金(即公務員年金)；及「私的年金」：指企業年金、個人年金。
2. 提供銀髮族金融商品，如不動產逆向抵押貸款(Reverse Mortgage)、不動產投資信託基金(REIT)、財產管理、保險、遺產繼承及處理、老人安養機構建築融資等多元化銀髮商品及顧客服務，並規劃適合銀髮族之軟硬體設施，如：無障礙設施、客製化行動裝置等。

二、新生銀行

(一)參訪主題

參訪主題	銀髮金融創新策略：健康照護金融業務發展
參訪日期	2015/12/27
簡報代表	松下部長、杉原先生、田久保先生

(二)機構簡介

1. 新生銀行(Shinsei Bank)因應日本人口少子化及老齡化之社會發展趨勢，自 2004 年以來積極發展對於租屋及買屋之銀髮客戶提供無追索權之房貸業務，以及發行專事健康照護設備投資之不動產投資信託基金。目前員工 5,300 人，國內有 28 家分行。

2. 健康照護財務部門 (Healthcare Finance Division) 於 2010 年 7 月成立，轄下有法人融資部門和無追索債權部門，目前已融資 270 億在健康照護單位。專門從事對老年人的貸款和醫療服務行業；2014 年 4 月成立日本年成生活夥伴公司(一家資產管理公司)，專事健康照護設備之不動產投資信託基金發展與管理。

(三)參訪摘要

1. 新生銀行三個主要商品，包含健康照護金融服務、太陽能光電貸款業務及不動產無追索權融資。
2. 日本長照產業的挑戰
 - (1) 缺乏人力：由於市場規模不斷成長，人力短少約 380,000 人。
 - (2) 長照保險成本不斷增加：從 2000 年 0.97 兆日圓成長至 2013 年 2.54 兆日圓。
 - (3) 欠缺老年照護設施：大東京地區老年人口 (75 歲以上) 由 397 萬人成長至 572 萬人，造成老年照顧設施不足。
3. 提供各範圍、各層次的長照設施融資和租賃等相關業務：
 - (1) 藉由無追索債權貸款發展售後租回業務。
 - (2) 發行基金提供個人投資 (如健康照護基金)。
 - (3) 不動產証券化，提供投資工具。
 - (4) 配合長照機構的成長和整併或出售，提供資金。
 - (5) 配合長照發展計畫，提供無追索債權貸款。
 - (6) 發行健康照護的 REITS。

三、三井住友銀行

(一)參訪主題

參訪主題	銀髮金融創新： 逆向抵押貸款與房地產投資信託基金業務發展
參訪日期	2015/12/27
簡報代表	西岡先生（個人金融規劃部） 上遠野先生（金融營銷部 Financial Solutions）

(二)機構簡介

1. 三井住友銀行(Sumitomo Mitsui Banking Corporation, SMBC)以其核心的私人銀行服務，提供銀髮族群遺囑信託、家庭信託等服務與商品。2014 年起，於東京、大阪及名古屋等都會地區推行逆向抵押貸款(Reverse Mortgage)等業務，滿足日本三大都市圈地區老年人的需求。
2. 根據日本國土交通省統計預測，在 2020 年之前，高齡人群住宅領域仍有 58 萬至 130 萬人之缺口。三井住友銀行表示房地產投資信託基金(REIT)是解決日本高齡化社會的最佳解決方案之一，自 2014 年起日本主要金融機構皆已投入發展有關業務，並挹注資金加速扶植銀髮產業發展。

(三)參訪摘要

1. 日本個人金融業務的變遷：透過多次法令鬆綁，可以從不同渠道經營個人金融商品。
 - (1) 1998 年法令鬆綁，進入個人金融業務，銀行可銷售信託產品。
 - (2) 2002 年法令放寬，可以販賣個人年金。
 - (3) 2007 年法令又放寬，可以販賣保險產品。
 - (4) 2014 年證券與銀行可彼此介紹客戶。

2. SMBC 企業組織重整(2014 年)

- (1) 客群區分：個人客戶 2,500 萬人分為五群，以利產品銷售；中小企業戶 11 萬家。
- (2) 銀證一體化：三井住友銀行與 SMBC 日興證券共享客戶名單。
- (3) 客戶轉介：將銀行有能力承受較高風險客戶轉介給證券，提供更專業金融服務；反之亦然，以活化客戶。
- (4) 高收入層客戶：提供繼承、遺產信託等服務。
- (5) 透過社群經營品牌，Line 用戶已有 800 萬人。

3. 遺產信託的商業模式

- (1) 2005 年 65 歲以上人口占全部人口數 20%，預估 2055 年成長至 40%，有關於「遺產移轉」將是銀行必要開發的商品。
- (2) 由於「遺產移轉」要課稅，SMBC 以信託產品來滿足客戶需求，包括遺產信託產品的制成、保管與執行。
- (3) 未來將走向「大繼承」時代，繼承需考量三大因素：人、東西、金錢。

4. 成功的資產繼承關鍵

- (1) 明確要繼承給誰要很清楚。
- (2) 所有繼承人都要認同被繼承的一方。
- (3) 不要有不可分的財產。
- (4) 越早規劃越好。
- (5) 遺囑明確意圖。

5. 逆向抵押貸款(Reverse Mortgage)

- (1) 為了提高老年人的消費，而開發了「逆向抵押貸款」。
- (2) 以擔保品最高 5 成(一般 2~3 成)，可一次性或按月領一筆錢，用途不限。
- (3) 貸款期間不用付利息，但必要從擔保品殘值中扣除。

(4) 直到申貸人往生後由銀行處分擔保品或由繼承者承受，此時銀行可取回本金加利息。

(5) 申請手續需設定繼承人，並取得同意書。

6. 健康醫療不動產投資信託 REIT

(1) 由於老年人口持續增加，健康醫療需求亦持續增加。

(2) 目前超過 50 萬人等待入住公辦護理養老院，顯見增設民營設施的需求相當大。

(3) 由於健康醫療設施的流動性低、抵押價值低，不易從銀行取得貸款資金，故開發了 REIT 貸款模式來提供流動性。

7. REIT 貸款模式的運作方式

(1) 藉由成立資產管理公司，規劃未來醫療健康法人公司的運行細節，包括資產及資金的取得，資金也包括股權及貸款。

(2) 不動產設施由過渡期控管公司負責。

(3) 於公司可運行時，再將股權以 REIT 方式公開募股。

8. REIT 貸款模式的好處

(1) 健康醫療設施之資產得以流動化。

(2) 對於有技術、有能力，但缺資金的健康醫療經營者提供融資管道。

(3) 以健康醫療設立為中心，可帶動健康醫療週邊產業。

(4) 目前 REIT 規模約 260 億日圓，預估 5 年後提高到 1,000 億日圓。

肆、文創金融

韓國政府於 2008 年將文創產業等服務業視為戰略性新興重點產業，透過政府積極投資、政策銀行融資、信用保證、設立專項基金、政府與民間資金合作、租稅減免獎勵制度、制定專法等措施，重點培植。

一、韓國金融研修院

(一)參訪主題

參訪主題	韓國銀行產業現況及發展方針
參訪日期	2015/12/29
簡報代表	Lee Yoo-Gyun.

(二)參訪摘要

1. 韓國金融研修院(Korea Banking Institute, KBI)簡介

- (1) 背景：由韓國銀行及國內銀行集資於 1976 年成立。
- (2) 使命：培育金融專家，以增強韓國的金融競爭力，從事金融教育、認證。
- (3) 願景：金融教育的領導機構。
- (4) 核心價值：
 - (a) 以客戶需求為導向。
 - (b) 致力提供及時且適合客戶需求的培訓計劃。
 - (c) 卓越表現，保持高品質的講師陣容，提供學員最先進的金融知識及技術專業水準，致力提高自身能力，以落實頂尖培訓計劃。
- (5) 2005 年與台灣金融研訓院成立姐妹會。
- (6) 會員銀行：商業銀行 6 家、專業銀行 7 家、本地銀行 6 家。

2. 主要服務業務

- (1) 三大金融業務學習：課堂學習、遠程學習、E化學習。
- (2) 十大種類：法人金融、個人金融、外匯、國際金融、資產管理、依法合規、風險管理、企業金融管理、人力資源／資訊技術、領導能力。
- (3) 證照：7 項政府認證證書、4 項 KBI 認證證書。
- (4) 書籍出版：教科書、工作手冊、專業辭典等，超過 100 種的 8 大類金融業務書籍。
- (5) 提供 458 門課程，包括 287 門面授課程、108 門遠距教學及 63 門線上學習課程，每年約 20 萬人次透過線上平台進修。

二、韓國金融學院

(一)參訪主題

參訪主題	韓國銀行產業現況及發展方針
參訪日期	2015/12/29
簡報代表	Jeong Ho Suh, Ph.D.

(二)參訪摘要

1. 韓國金融學院(Korea Institute of Finance，KIF)簡介

於 1991 年成立，其任務為對金融政策制定者及金融機構提供高品質的研究報告，而研究報告主要聚焦於金融政策、經濟政策、金融市場監督與管理、國際金融等部分。

2. 金融自由化和亞洲金融危機

- (1) 金融自由化（1980~1997）：由政府主導經濟發展推動建立民營銀行，以提高金融服務的競爭力。
- (2) 實施實名制金融交易（1993）：金融改革，以提高透明度。

- (3) 亞洲金融危機（1997~1998）：企業過度投資、風險管理脆弱、大量外債且短期外債無力償還，持續的經常帳戶赤字誘發亞洲金融危機，引起資本外流。

3. 危機後的韓國銀行業發展

- (1) 重建過程：共同基金、購買不良資產、增加不良財務公司的流動性、再資本化。
- (2) 改革前 23 家銀行於 2004 年整併成 5 家；金融整體資產規模 2000 年 829.3 兆韓圓，2015 年成長至 2,398.8 兆韓圓(3 倍)。
- (3) 2014 年韓國銀行全球有 162 家分行，其中亞洲 107 家(66%)。
- (4) 2015 年已有 6 家銀行進入全球百大銀行，最佳排名為 62 名。

4. 優勢

- (1) IT 的技術競爭力領先全球。
- (2) 金融人才多元充足。
- (3) 很高的國家意識與客戶導向。
- (4) 具金融重建之豐富經驗。

5. 韓國銀行產業的挑戰

- (1) 相較於全球同規模的銀行，韓國銀行 ROA、ROE 都是較不利的，原因是經濟疲軟和獲利以利息收入為主的策略。
- (2) 未來任務，增加穩定多元的獲利來源、強化行動銀行服務、人力資本的重建，降低營業成本及提高盈利能力及競爭力。

6. 結論

- (1) 韓國的金融產業面臨許多的挑戰，如低利差和家族企業過高的金融負債。
- (2) 韓國金融產業擁有財務健全和世界級具競爭力的 IT 技術。
- (3) 現階段金融主管機關和政府應鬆綁法規，以協助銀行有成長動能向國際化邁進。

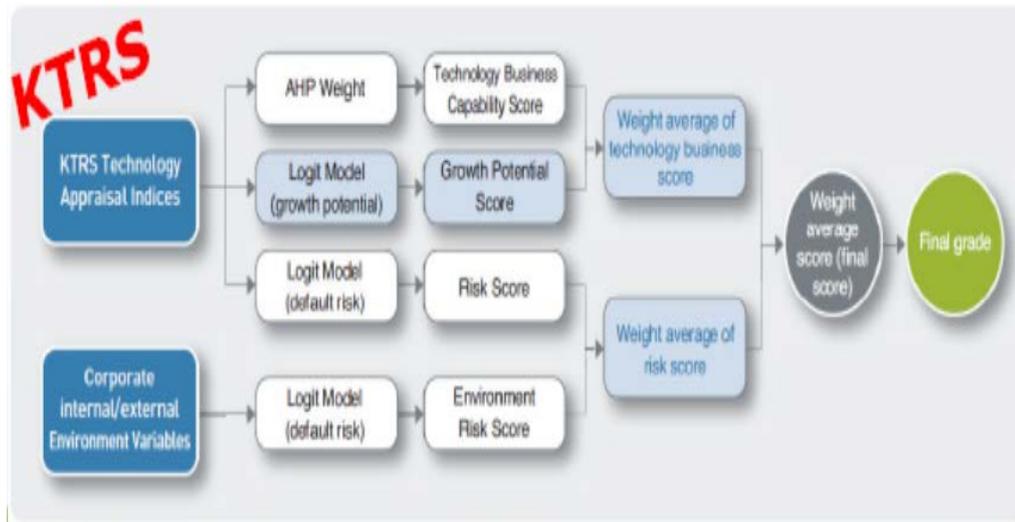
三、韓國技術信用保證基金

(一)參訪主題

參訪主題	文創企業評價與保證機制
參訪日期	2015/12/29
簡報代表	李益彰資深董事（金融部主管） 金鍾鉉先生（經濟部） 鄭大泳先生

(二)參訪摘要

1. 韓國技術信用保證基金(Korea Technology Finance Corporation, KOTEC)於 1989 年 4 月成立，定位為非營利的保證機構，設立宗旨在於提供信用保證予因缺乏擔保品而無法取得融資之中小企業，透過技術信用保證制度，協助中小企業取得融資。
2. KOTEC 主要業務：技術保證、技術評估、技術與管理諮詢服務。針對新科技及智慧財產等複雜且高風險產業提供評價及保證。由於技術評價需具高度專業性，內部培養超過 865 技術鑑定專家，並與 17 家研究機構合作，外部顧問及實務專家 1,000 多名。
3. 技術評等系統 KTRS(Kibo Technology Rating System)
 - (1) 2005 年建立，注重申請人或公司的未來成長性與未來價值。
 - (2) 技術評等：針對管理能力、技術能力、市場性、商業可行性及獲利能力，以 34 項指標項目進行評估。
 - (3) 風險評等：針對技術成功或失敗的風險因素、企業內外部環境變數等進行評估。
 - (4) 技術營運評估等級(AAA to D)：考量技術評等及風險評等，給予可行性評價之價值、等級、意見。



4. KOTEC 評等相當具有公信力，給予的保證成數隨評等之不同而有所差異。保證成數平均約 85%，銀行承擔風險比重約 15%。若企業評等在 BBB 以上，銀行都會放款給該企業。

5. 目前中小企業違約率(Default Rate)約 4%。

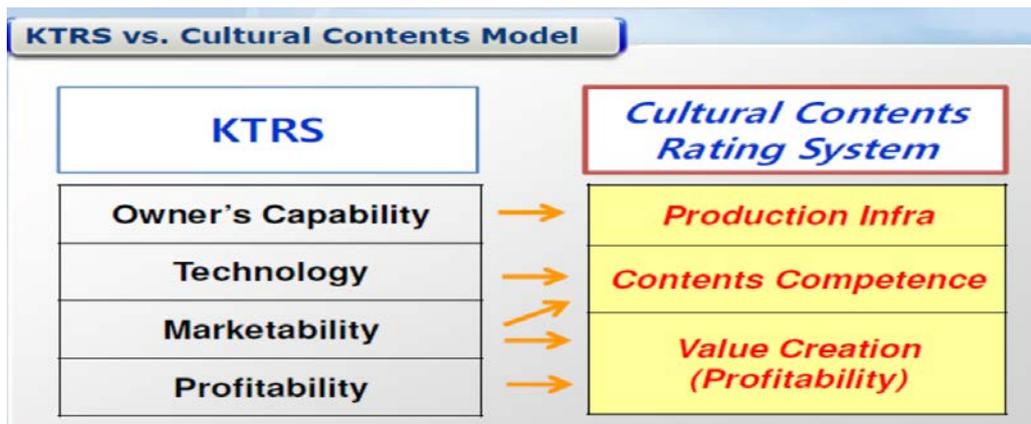


6. 韓國的文化創意產業

- (1) 2009 年 9 月 KOTEC 與文化產業觀光部簽約。
- (2) 90% 文創產業資本額 10 億元以下，員工不足 10 人規模。
- (3) 文創保證規劃分成三階段：計劃 (pre-production)、執行 (production)、流通 (post-production)。

7. 文創評等系統 CCRS(Cultural Contents Rating System)

- (1) 是一個搭配技術保證的模型。以製作的基礎設施、製作內容的競爭力、創造價值/獲利等進行評等。
- (2) 已建置線上遊戲、電影、戲劇、動畫、卡通、手機遊戲、音樂等 7 種文創專屬評等模型。
- (3) 文創評等結果，與戲劇節目盛行度評價尚待改進關聯性。



8. 現行在遊戲、廣播、音樂產業有較高比例的投資。目前文化產業違約率約 6%。

▷ Performance by Genre

(Unit: Cases, KRW billion won, %)

Category	Games	Animation	broadcasting	Film	Musical	digital contents	Amount
No	65	16	100	10	50	13	254
%	25.6%	6.3%	39.4%	3.9%	19.7%	5.1%	100.0%
Amount	62.2	9.5	98.1	6.9	39.3	4.9	220.9
%	28.2%	4.3%	44.4%	3.1%	17.8%	2.2%	100.0%

四、韓國中小企業銀行

(一)參訪主題

參訪主題	文創投融资策略與風險管理
參訪日期	2015/12/30
簡報代表	鄭部長（文創企業部）

(二)參訪摘要

1. 韓國中小企業銀行(Industrial Bank of Korea, IBK)簡介

- (1) 為韓國政府開辦三大政策銀行之一，於 1961 年 8 月設立，以扶持中小企業發展為主要目的。
- (2) 韓國政府於 2012 年解除 IBK 為政府機構之認定，得獨立管理並發展銀行業務，擴大市場競爭力。
- (3) 專門提供中小企業融資服務，2014 年中小企業融資占 IBK 總融資金額 76.5%；占韓國所有銀行總融資金額 22.6%。
- (4) 分行 644 家，其中 59 家發展文創業務（選擇附近有遊戲產業區域）；與郵局合作後，有 2,768 家通路。
- (5) 提供諮詢（Consulting）服務，無另行收費為其差異化服務。

2. IBK 的價值觀：H.O.P.E.

(H) Healthy growth, **(O)** Open communication,
(P) Pioneering market and **(E)** Empowering employees。

3. 韓國政府 2011 年起主推 6 項科技產業，其中文創科技產業為發展重點，IBK 亦選定文創產業進行深度發展。

4. IBK 文創產業發展（迄今約 5 年時間）

- (1) 文創產業內容包含廣泛，如電視劇、電影、音樂、遊戲、動畫等，分類難度高。
- (2) 2011 年開始聘請專家執行文創產業發展。
- (3) 2012 年設立文創產業顧問委員會（現有 53 名委員）。

- (4) 2013 年擴張文化產業金融部；與文化觀光局聯手。
 - (5) 與 KT（韓國電信公司）、JP Morgan 等合作。
5. IBK 是目前韓國唯一主要從事文創產業投資／授信的銀行
- (1) 文創產業難以規格化，需要個別的評估與歸類。
 - (2) 投資對象為最重要考量變數。
 - (3) 慎選投資對象，僅挑選大型合作對象。
 - (4) 未來逐漸擴大承作範圍（以間接投資方式進行）。
6. 過去主要是與技術保證基金合作文創貸款業務，未來將發行保證函且逐步擴大承做範圍。

伍、心得與建議

一、研習心得

(一)成立創新部門，積極推動業務創新

1. 三菱東京日聯銀行 2015 年 5 月 IT 事業部改為數位創新推動部，推動創新及數位轉型，並成立創新專案小組、大數據小組、布局全球創新小組(矽谷)。
2. 瑞穗銀行 2015 年 7 月成立育成專案小組，推動創新服務業務，並規劃成立專門組織。

(二)善用 IT 技術，提升服務水準

1. 日本金融市場網路銀行、行動銀行的興起，均需結合 IT 技術，才能滿足客戶的基本金融需求，且需不斷嘗試研發並應用新科技，才不致落伍而被淘汰。
2. 日本銀行透過跨業整合(Bank + FinTech + IT vendors)、導入機器人(NAO、Pepper)、AI 人工智慧、客服中心應用聲音辨識等，不斷嘗試新科技應用，提升效率及服務品質。
3. 三菱東京日聯銀行建立 Virtual Desktops + Data Center、無紙化會議、可遠距行動化工作等模式，提升工作效率。
4. 日本郵政與日本 IBM、Apple 共同合作，開發老人照護物聯網，利用 iPad 搭載 IBM 之 App 與分析服務，協助數百萬銀髮族健康照護服務。

(三)建立具公信力之評鑑機構及評鑑制度

1. 韓國 KOTEC 建立公正客觀的評價制度，由其專業評鑑團隊，與外部研究顧問及實務專家合作，公正客觀評價。並建置技術評等系統 KTRS 及文創評等系統 CCRS，透過不斷累積經驗及知識，修正系統相關評量要項及指標值，其評價結果相當具有公信力。

2. 有專業人才，才能建立好的制度，如此才能產出可供檢驗的評鑑結果，並經由專業人員持續的檢討精進，強化知識庫，才能有效的提升產出品質。

二、建議事項

(一)加強培育 IT 人才，具備國際競爭力

日本銀行因應數位科技發展，參訪的銀行均有成立創新部門，且大多以 IT 組成團隊，未來很多創新的專案設計都將由 IT 人員主導，並利用新技術推動業務，且有優秀的專業人才，並建立好的制度，才具備國際競爭力。這也呼應了韓國金融智庫學者認為韓國優勢之一為 IT 技術具國際競爭力。建議加強培育 IT 人才，並有專業團隊適時學習研究新科技。

(二)強化資安措施並即時監控，降低營運風險

目前仍難以完全防止網路駭客非法轉帳，對於網路交易安全性，需持續不斷加強防護措施，以兼顧應用性、便利性、安全性，維持銀行品牌商譽。落實資訊安全管理制度(Information Security Management System, ISMS) Plan-Do-Check-Action 循環模式，持續加強資安管理及防護監控，適時導入應用新科技，確保達成安全目標。

(三)思考更健全銀行發展策略，面對國際化挑戰

1. 我國現行銀行家數過多(超過 40 家)、規模均偏小，無世界百大銀行，提供的金融商品與服務大多近似，造成競爭大、利差低。目前韓國有 17 家銀行，2015 年韓國已有 6 家銀行列入世界百大。我國因應國際化競爭趨勢，宜思考更健全發展策略。
2. 宜順應金融科技趨勢，調整銀行營運模式；透過大數據分析尋找客群，擬定經營策略；設立數位金融專責單位並提高位階，整合

集團資源；尋求策略結盟或透過併購，取得關鍵創新技術；透過市場機制，藉由整併來改善經營體質以達成經濟規模，進而提高經營績效，以正面樂觀態度面對國際化挑戰。

陸、總結

本人很榮幸能參與此次難得之研習訓練盛事，主辦單位相當用心規劃相關課程，講師學識專精且實務經驗豐富，傾囊相授課程內容相當豐富，又與學員間經驗交流，集思廣益相互學習，真是獲益良多，提升自我專業知能及動能，期許能協助本行業務推展。

參考資料

1. 2015 年金融高階主管儲訓計畫(LEAP)海外研習手冊
2. McKinsey Asia Personal Financial Services Survey, 2014
3. Strategic Use of ICT, Digital Innovation in Banking (MUFG)
4. Jibun Bank's Business Strategies
5. Mizuho's Efforts
6. Brief Introduction to Project Finance for Renewable Energy Projects (Shinsei Bank)
7. Healthcare Business Initiatives and Possibility of Business Development in Taiwan (Shinsei Bank)
8. 新生銀行不動產無追索權融資簡介
9. SMBC Retail Banking Business
10. 日本三井住友健康醫療不動產投資信託(REIT)
11. Culture Contents Completion Guarantee of KOTEC
12. Korea Technology Finance Corporation
13. Outlook of Korean Banking Industry and Critical Issues of Banking Business Development
14. Cultural Contents Introduction of IBK
15. Overview of Korea Banking Institute