

出國報告(出國類別：考察)

## 2016 年日本地方特色 銀髮金融考察心得

服務機關：臺灣土地銀行信託部

姓名職稱：領組許芳銘

派赴國家：日本

出國期間：105 年 1 月 10 日~105 年 1 月 15 日

報告日期：105 年 3 月 24 日

## 摘要

臺灣人口結構老化議題近年來逐漸受到各界重視，如何讓高齡者安養終老，是政府政策相當重要的一環，有鑑於日本早已邁入高齡化時代，日本政府及日本社會也投入相當多的資源與心力來面對高齡化社會，為借鏡日本各界因應高齡化社會的相關作法，金融研訓院於本(105)年一月上旬率團赴日參訪考察，本次有幸參加金融研訓院舉辦「2016年日本地方特色銀髮金融考察團」，行程安排考察機構包含群馬銀行、日高地域福祉中心、全國信用組合中央協會及全國信用協同組合連合會、東京都老人綜合研究所、三菱總合研究所、東京之星銀行等。藉由參訪金融機構、照護中心及相關研究單位包括，了解日本政府在面對高齡化社會所推動的政策及社會福利，亦藉此機會參考日本銀行業如何發展銀髮金融等相關業務，提供未來本行業務發展的參考方向。本次考察得以接觸到日本相關研究單位針對高齡化議題較深入的探討及研究，有瞭解到日本政府針對相關議題所推出的政策及作法，也藉由參訪相關金融機構，參考日本金融業在面對高齡少子化的趨勢中，如何因應相關社會人口結構變遷以推出適當的金融產品及服務，也藉此機會接觸到日本金融業在大數據的實際運用。本文先介紹本次參訪機構提供之簡報內容，文末再就本次參訪提出未來可供本行業務推展參考建議。

## 目錄

一、目的	P.3
二、過程	P.4
(一)群馬銀行	P.4
(二)日高地域福祉中心	P.8
(三)全國信用協同組合連合會、全國信用組合中央協會	P.10
(四)東京都老人綜合研究所	P.14
(五)三菱總合研究所	P.18
(六)東京之星銀行	P.23
三、心得與建議	P.39

## 目的

臺灣於 2015 年時高齡化比重為 12.6%，已邁入高齡化社會，且隨著少子化，高齡化的趨勢也日益嚴峻，根據內政部統計，預計 2025 年將會達到 20%，2050 年達到 36%，面對高齡化社會來臨，如何因應這樣的社會變革也形成政府政策重要的課題，而身為銀行業如何在這當中找到藍海策略，也是值得我們深思的。有鑑於日本早已走向高齡化時代，2015 年 1 月 1 日日本 65 歲以上的高齡人口占日本所有人口比重為 26.2%，日本政府及日本社會也投入相當多的資源與心力來面對高齡化社會，為借鏡日本在高齡化社會的相關作法，本次參加金融研訓院舉辦「2016 年日本地方特色銀髮金融考察團」，藉由參訪金融機構、照護中心及相關研究單位，了解日本政府在面對高齡化社會所推動的政策及社會福利，亦藉此機會與同業交流，了解日本銀行業在面對高齡化社會所推出的產品與服務，也提供予本行值得借鏡之處。

## 過程

參訪單位一：群馬銀行

參訪時間：2016年1月12日上午

主題：針對照護、醫療相關產業提供之金融服務

講者：金井部長、小林新平副部長、醫療介護五十嵐真一副推進役、  
綜合企劃部 IT 戰略室荻原義則室長

重點摘要：

### 一、群馬縣的概要與特色

- (一) 群馬縣之人口約為 198 萬人(2014 年 10 月)，在日本 47 都道府縣中排名第 19；提供工作與尋找工作比例為 1.18%(2015 年 4 月)，在日本排名第 16。
- (二) 有高速公路及新幹線與東京連結，交通網絡十分方便。因為鄰近東京，所以商機較多。
- (三) 產業結構：以製造業為中心，2013 年出口額達 7.7 兆日圓，於日本 47 都道府縣中，排名第 14。其中，運輸工具機器所占比重達 37.7%，金額為 2.9 兆日圓，於日本各縣中，排名第 4，主要係因富士重工旗下的公司坐落於群馬縣之故。

### 二、群馬銀行簡介

- (一) 群馬銀行成立於 1932 年，營業據點不僅分布於群馬縣，也擴及其他地區。目前群馬縣內有 105 家分行，縣外有 151 家分行，並於紐約設有分行、香港設有群馬財務(香港)有限公司、以及於上海設有代表辦事處。群馬銀行雖為地方銀行，但也向外發展，縣外分行主要集中在埼玉縣及東京都。
- (二) 群馬銀行之貸款總額為 4.8 兆日圓，在 105 家地區銀行中，位居第 9 名，貸放對象主要仍以群馬縣之客戶為主。存款總額為 6.2 兆日圓，在 105 家地區銀行中，排名第 12 名。
- (三) 2015 年 3 月核心業務之毛利為 922 億日圓，淨利為 339 億日圓。2016 年業務重點為提供客戶有價值的商品，特別是醫療與照護產業的客戶，群馬銀行會特別提供諮詢服務。

### 三、群馬銀行針對照護相關產業提供之金融服務

- (一) 日本早已走向高齡化時代，2010 年 65 歲以上的高齡人口，佔日本所有人口 1.28 億人比重之 22.8%。而 2010 年群馬縣 65 歲以上高齡人口的比率更高達 23.4%。目前臺灣 65 歲以上高齡人口的比率約為 12%，相當於日本

1990 年代初期。

(二) 群馬縣人口逐年減少，由 2010 年 200 萬人減至 2015 年 197 萬人。其中 65 歲以上高齡人口的比率預估至 2040 年將達 36.6%，即約每 10 人中就有 4 人是老人。

(三) 日本介護保險金額約為 10 兆日圓。其中 50% 是由 45 歲以上的國民納稅負擔，25% 由國家財政負擔，25% 由地方政府財政負擔。由於需求愈來愈多，照護機構愈來愈多，致使財政負擔愈趨嚴峻。

(四) 日本介護設施種類：

1. 特別養護老人院：照護對象為介護度 3，即無法自理，無法自己行動(站立)，需要有人照護。通常入住費非常便宜，大多均以住滿，但仍有很多人排隊等待入住。
2. 介護老人保健設施：長者可進入做復健，康復後即必須搬出。
3. 認知症對應型共同生活介護：失智者可入住的一種集團住宅。
4. 小規模多樣型居宅介護：偶爾入住，不是長期，通常是需要才入住。
5. 付費養生住宅：功能與第 1 類相同，但費用通常較為昂貴，入住時要付保證金，有錢人會選擇此類養生住宅。
6. 附服務的高齡住宅。
7. 日間照護中心。

其中，第 1~4 類可用介護保險費來使用這些服務，因此有很多法令規範限制；第 5~7 類部分可用介護保險費支應，其它需自費，因此法令限制少，通常提出建造申請都會核准。近年來，第 5 及 6 類設施增加速度非常快，第 7 類為日間照護中心，通常附屬在第 5 及 6 類建築物旁，提供輔助照護。由於上述介護設施多少都有運用介護保險，對日本財政形成相當大的負擔。

(五) 第 1、3、4 及 6 類，政府會支付補助金，特別是第 1 類，每個入住者所需花費約為 300 萬日圓。第 3 類失智者照護，政府也提供每個機構 1,500 萬日圓補助。政府補助第 6 類建設費用的 10%，未來也應會依此趨勢，繼續補助。

(六) 第 5 及 6 類介護設施，法令限制少，進入門檻低，雖然競爭激烈，只要有良好的設施，也有一定的獲利性。若有企業想參與，群馬銀行會提供的協助，包含以下：

1. 協助該企業進行調查，包括：(1)了解其想建造設施地區之供需情況，養老機構是否足夠？(2)附近養老機構入住費為多少？(3)有無醫療機構可與其配合，緊急情況時，有無醫生可提供協助；(4)有無超市及便利商店(因為照護者多為女性，而女性通常需要照護家庭，方便其下班後購物，故需要超市)，也會幫其審核事業計畫。
  2. 提供事業計畫書相關資訊(與上述調查內容相類似)。
  3. 對新設施案件提供貸款諮詢、或具體的資金供給。
  4. 建造介護設施者與實際經營者不同時，群馬銀行可協助介紹與媒合。與介護業者個別面談收集資訊，確認介護設施的營運狀況。
  5. 業務媒合，介紹周邊相關業者(如：建設公司、租賃公司、醫師、牙醫等)
- (七) 第 5 及 6 類介護設施之入住費，通常向長者每月收費約 10~13 萬日圓。這是配合日本年長者之年金收入所訂定的。
- (八) 群馬銀行的經濟研究所曾進行問卷調查，雖然群馬縣第 5 及 6 類介護設施之入住床位已高達 80%左右，但業者仍回答市場競爭激烈，若無法提供良好服務，長者不會選擇入住其提供之設施。因此，只有業者能確保服務品質，才有機會長期經營。
- (九) 群馬銀行對介護事業者提供之協助
1. 強化與外部專家顧問的合作：因為照護長者是有相當風險的產業，故對介護經營業者提供經營上的建議或支援等。
  2. 提供不動產情報或介紹地主：因規模擴大可降低成本，故對希望擴大事業規模的業者，或要到其他地方擴展業務的業者，群馬銀行可提供支援，如介紹閒置不動產、希望蓋介護設施的地主等。
  3. 若介護事業者想退出市場，群馬銀行也可協助其進行 M&A 媒合或資訊提供。
  4. 日本通常 3 年會改變一次介護酬勞，一般皆會降低酬勞，2015 年就降低了 2.24%。群馬銀行會針對此點提供予業者因應之道；也會舉辦研討會，提供相關資訊給業者。
  5. 在照護機構工作的人，薪水比一般醫療機構低。原因在於日本傳統上習慣在家照護，也無外勞協助，所以近年來政府幫照護者之每月薪資提高 1 萬 2 千日圓，希望能確保較高品質的照護人才。
  6. 醫療機構、照護中心、合格照護人力皆須與入住機構相互配合，以確保

可提供完善的照護服務。日本政府未來可能會規劃醫療機構之到宅或到入住機構的服務。

7. 東京都的介護設施供不應求，群馬銀行會透過在東京的分行轉介客戶到群馬縣的介護業者，因此，群馬縣的介護產業還是很有發展空間。

#### (十)其他措施

1. 透過群銀業務支援大賽，開始發掘介護新商品開發事業者。
2. 設立醫工合作基金，提供醫療、介護產業資金相關措施。
3. 群馬銀行在東京的分行會與當地行政機關聯繫，透過行政機關介紹東京都內的長者到群馬縣來入住，及介紹都內介護設施機構。
4. 提供高齡化金融商品，如逆向抵押房貸，用來支付入住保證金或未來生活費。

#### 四、群馬銀行針對個人金融之服務

(一)Event Based Marketing (EBM)分析客戶數據，提供合適商品。例如：當客戶帳戶存款減少，群馬銀行會主動推薦貸款專案給客戶。當客戶信託商品賺錢時，群馬銀行會推薦其他商品給客戶購買。透過最合適的時機，做最適當的業務促銷。

(二)2014年5月開始提供EBM資訊，目前有28種資訊提供，一年約提供22萬筆資訊。

(三)一年提供給分行的22萬件資訊中，分行實際應對運用的有8萬件，其中約有1萬2千件成交，例如：保險及信託。



參訪單位二：日高地域福祉中心

參訪時間：2016年1月12日下午

主題：針對嬰兒潮世代複合型照護設施及服務

講者：事業管理課大江德一課長、栗原浩彰所長

重點摘要：

- 一、日高地域福祉中心之母體為日高醫院，位在群馬縣，是群馬縣內除紅十字會醫院外最大的醫院。
- 二、在日高醫院接受急診治療的長者，配合政府縮短急診住院日數以減輕醫療費用負擔的政策，由日高地域福祉中心接手後續的照護工作。
- 三、日高集團在群馬縣共有 11 個日間照護中心，日高地域福祉中心為其中最大的日間照護中心之一，一天最多可收容 400 位長者，與日高集團在群馬縣另外一家約可收容 550 位長者的照護中心，同時是群馬縣也是日本全國目前規模最大的日間照護中心，又被稱作新世代形態的照護中心。
- 四、日高地域福祉中心開設於 2013 年 1 月至今已滿 3 年。日本約有 4 萬家照護中心，多數照護中心都是小規模經營，日高地域福祉中心算是大規模型態之一。
- 五、日高地域福祉中心將經營規模擴大有以下原因：
  1. 整體空間擴大，長者活動自由度相對提高。
  2. 因為規模較大，可以進行的活動種類較多。長者可以自由選擇在各個時段參加自己想從事的活動。
  3. 所安排的活動皆為戰後嬰兒潮世代長者喜歡且熟悉的活動。
  4. 一般小型的照護機構多是家人無力照護，或照護工作太累而將長者送去，日高地域福祉中心則強調要長者自願及快樂地來。
- 六、日高地域福祉中心目前有 130 位工作人員，20%是全職員工，80%是兼職員工，男女比重約為 3:7。在照護人力配置方面，日本政府規定 1 位服務員可服務 5 位長者，並且每 2 年要接受一次評鑑，由地方政府派員來檢查安全措施有無遵守法令規定等，而介護機構也須依照規定定期繳交事業計畫書。
- 七、日高地域福祉中心的功能包含日間照護中心、健身房(主要供 55 歲以上長者復健使用)。健身房需自行付費，所以可提高中心收益。
- 八、2015 年 4 月日本政府修改法令，以介護保險支付作為照護中心收益的比例必

須降低至全體收益的 10%，所以介護機構不能僅依靠國家政府的補助，必須開發新的付費方案或措施，才能有更多收益來支持。而新開發的措施或活動，必須能啟發新世代長者有意願來延長壽命，讓其自願來介護機構參加。

- 九、臺灣目前日照中心規定只能容納 30 位長者，日本法規則無此限制，只有將日照中心分類為小型、普通型、大型一類及大型二類分別進行規範。普通型可收 30 位長者，大型二類每月可收 900 位人次以上的長者，日高地域福祉中心每月有 6 千位以上的長者來訪，所以屬於大型二類。
- 十、日高地域福祉中心照護專員會為個別長者設計其適合的方案給長者參考，屬於介護保險支付項目的部分，長者只需負擔費用的 10%，其他 90%則由介護保險支付。而長者參加健身、舞蹈、烹飪等課程則全為自費，健身房每月收 5 千日圓，不限使用次數。一般外面的健身房通常會費每月要 1 萬日圓。由於日高地域福祉中心的健身房沒有浴池及游泳池，設備較簡化，營運成本較低，所以可提供較便宜的收費。日高地域福祉中心也會派車接送較偏遠地區的長者。
- 十一、介護機構通常面臨人手不足的問題。必須要營造一個良好的工作環境，才能讓人願意來工作。例如：介護機構可設有托兒所、安親班，讓女性員工無後顧之憂地來工作。
- 十二、日本政府對於介護機構並無提供任何租稅優惠。通常建造介護設施時需要貸款融資，而目前業者多以股份公司來經營。

參訪單位三：全國信用協同組合連合會、全國信用組合中央協會

參訪時間：2016年1月13日上午

主題：日本信用組合的經營現況與未來發展

講者：全國信用協同組合連合會內藤純一理事長、

全國信用組合中央協會鈴木均專務理事

重點摘要：

### 一、日本合作組織金融概況

日本合作組織金融架構詳如圖1。日本合作金融機構包括信用金庫、信用組合、勞動金庫與農漁協等。

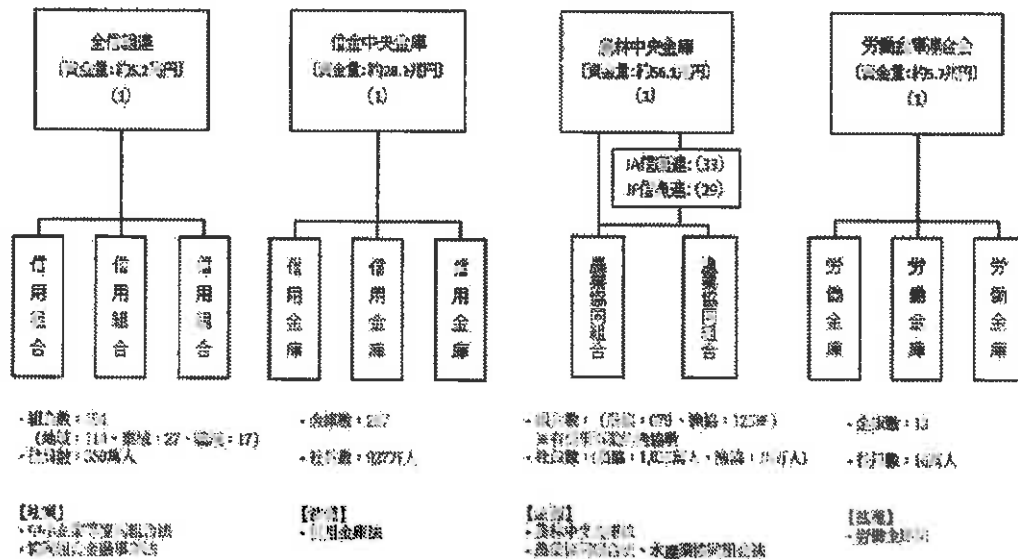


圖1 日本合作組織金融機構(2015年3月)

### 二、信用組合體系

信用組合金融系統分為，全國信用協同組合連合會(簡稱全信連)及信用組合兩階段。並設有「社團法人全國信用組合中央協會」(簡稱全信中協)，謀求全體業界利益。

#### (一) 全國信用組合中央協會

全國信用組合中央協會代表全國信用組合，謀求全體業界利益之中央機關，以擴充信用組合之組織及業務為目的。主要業務內容包括：1.與主管機關的聯繫、情報交換窗口；2.業界營運之理論研究及實務調查；3.法令修正協調；4.各種金融業界的窗口等。

## (二) 全國信用協同組合連合會

1. 全信連為其社員信用組合之中央金融機構，支持信用組合信用力、業務機能及各種金融服務等。主要功能：信用組合資金供需調節及餘裕資金之有效運用、匯兌集中清算、信用組合往來之中小企業及勞動者貸款、與信用組合業務機能互補及提升信用組合機能等。
2. 全信連創設於 1954 年，以信用組合為其會員，由會員出資設立；2015 年 3 月會員為 154 家信用組合，出資總額 53,855.9 百萬日圓。2014 年資金量 5 兆 2,491 億日圓、本期純益 115 億日圓、自有資本適足率 24.36%；目前除東京本部及營業所外，全國設有 7 家分支機構。
3. 全信連監督、指導基層信用組合之經營，並透過相互支援制度強化經營惡化之信用組合。此制度由信用組合出資設置「保障基金」(目標是 1,000 億日圓，2015 年 3 月約 1,013 億日圓)，目前主要針對信用組合合併進行資金援助。
4. 全信連也與信用組合、日本政策金融公庫、信用保證協會等機構合作，支持及協助信用組合之業務發展。
5. 全信連下設有信組情報服務股份有限公司(電子計算機業務)、全國信組保證股份有限公司(信用組合貸款相關之債務保證業務)、信組綜合服務股份有限公司(對於信用組合、全信連業務其必要用品之銷售、管理業務)等子公司。其中，信組情報服務公司接受信用組合資訊業務之委託，設置「全國信組共用中心」，由兩大系統「全信組中心」及「SKC 中心」組成。「全信組中心」為全國信用組合之中央中心，提供國內匯兌，ATM 合作，ANSER，數據傳輸，和日本郵政銀行、第七銀行等 ATM 聯盟合作，J-記帳卡，多元支付等服務。「SKC 中心」主要是信用組合業務處理中心，從會計和資訊兩方面提供服務，包括存款放款業務、ALM、內部稽核等。為實現提供網路銀行、ATM 24 小時服務，目前正在架構備份中心。信用組合 155 家中有 140 餘家加入共用中心。

## (三) 信用組合

1. 相較於一般銀行，信用組合的經營有很多限制，在組織、議決權、地區、組合員資格、業務等方面皆然。例如，組合成員與出資額無關，大家都有相同表決權；營業地區有限制。存款方面，非社員存款(包括存款及零存整付)比例不得超過該組合存款及零存整付總額之 20%，信用金

庫則無此限制。貸款方面，以社員放貸為原則，非社員貸款不得超過貸款總額 20%，信用金庫亦同。

- 信用組合的型態包含區域信用組合(如地區性金融)110 家、業域信用組合(如醫師、出版社、青果市場等)27 家、職域信用組合(在同一職場一起工作的人)17 家。至 2015 年 3 月底，日本各類信用組合共計 154 家。
- 2015 年 3 月止，日本共有 154 個信用組合，分支機構數有 1,709 個，職員數為 20,892 人，社員人數有 389 萬人，存款有 19.2 兆日圓，貸款有 10 兆日圓，自有資本比率為 12.01%。以存款數量來分，存款達 1 兆日圓以上的信用組合有 2 個，64%的信用組合(98 家)，存款量未達 1 千億日圓。
- 從 2003 年至 2015 年，信用組合之存款餘額明顯提升，從 14.8 兆日圓，上升到 19.2 兆日圓，但因與銀行競爭，放款餘額變化不大，僅從 9.1 兆日圓，上升到 10 兆日圓。因此，存放比率從 62%，下滑到 52%。信用組合家數也從 191 家，因合併剩下 154 家。

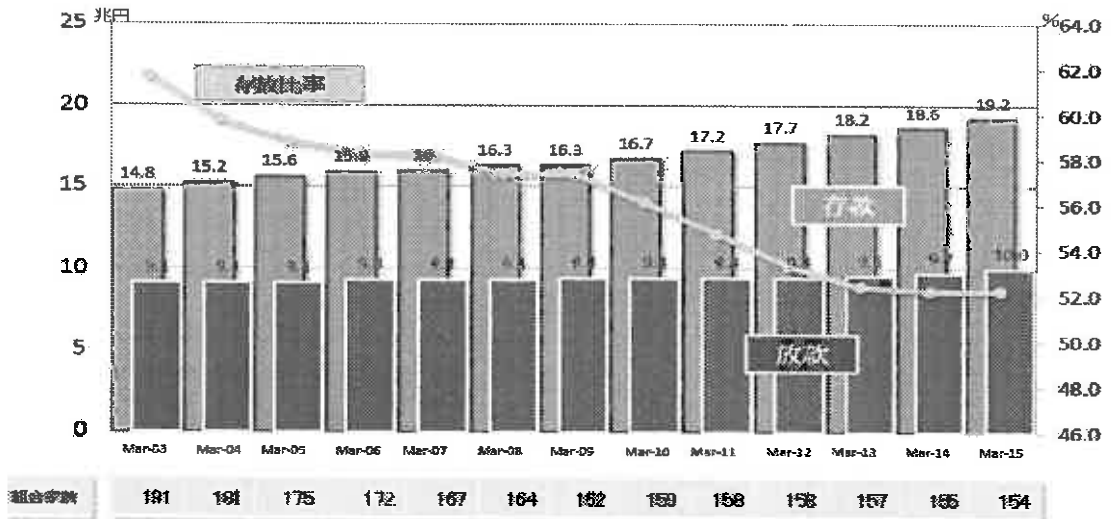
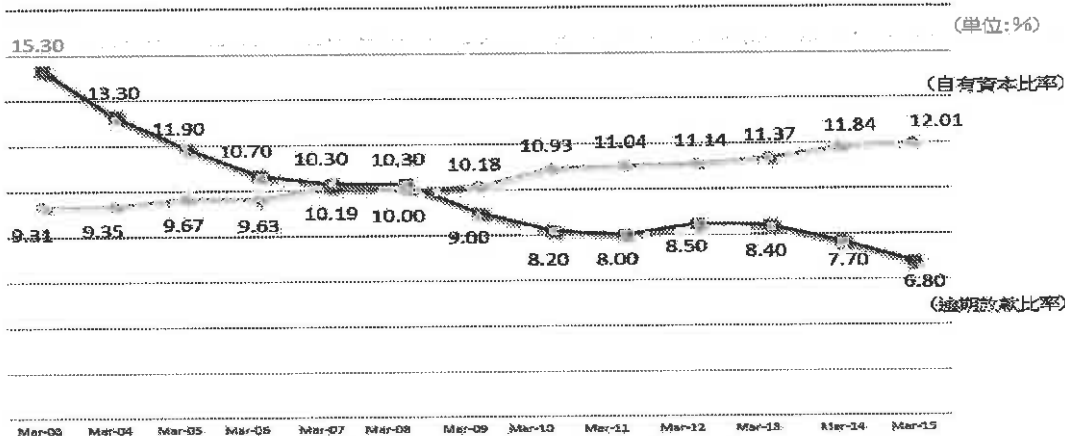


圖 2 日本信用組合存放款概況

- 信用組合對客戶之貸放金額較小，貸放金額小於 1,000 萬日圓者占全部借款者之 77%，貸放金額小於 500 萬日圓者占全部借款者之 68%。其客戶以小規模企業為主，員工人數小於 10 人的企業占其全部往來企業的 91%，員工人數小於 5 人的企業占其全部往來企業的 83%。
- 信用組合的體質不斷改善，自有資本比率由 2003 年的 9.31% 上升到 2015 年的 12.01%，逾期放款比率由 2003 年的 15.3% 下降到 2015 年的 6.8%。

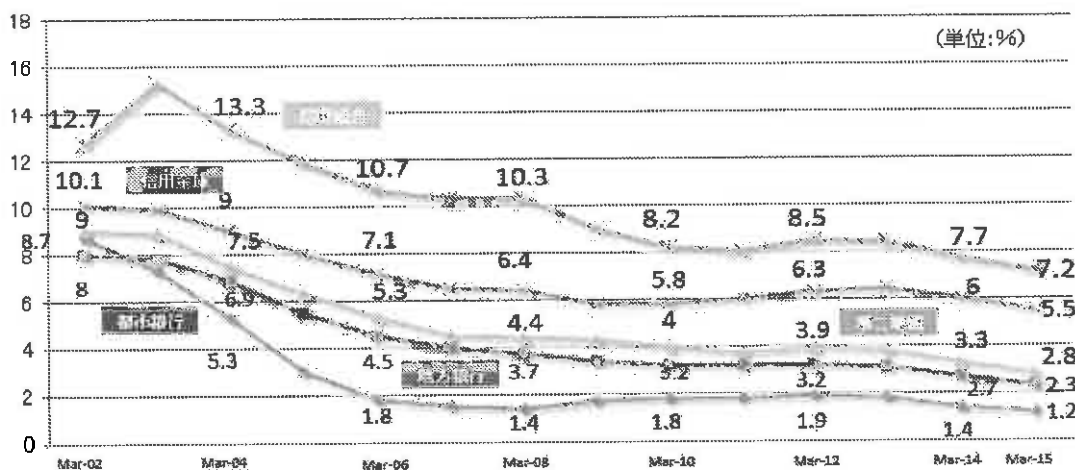
逾期放款計算是根據金融再生法基準不良債權，區分為四類，第一類為破產部分「破產更生債權」、第二部分為破產之疑「危險債權」、第三部分為延緩履行貸放條件，或利息延滯 3 個月以上者「要管理債權」、第四部份為「正常債權」。一般金融機構就此四類進行資訊揭露。



資料來源：金融庁・中央協会

(註)逾期放款比率是根據金融再生法計算

圖 3 自有資本適足率與逾期放款比率



資料來源：金融庁・中央協会

圖 4 各類金融機構之逾期放款比率

7. 信用組合強調相互協助的宗旨沒有改變，特別是面對高齡化。

8. 信用組合實踐基本理念之經營目標：

- (1)實踐新的相互扶助：資金融通、網絡化。
- (2)強化社員關係。
- (3)人才養成。
- (4)保持經營的健全性。

參訪單位四：東京都老人綜合研究所

參訪時間：2016年1月13日下午

主題：日本高齡社會現況及政策對應、日本高齡者的生活與健康課題、  
高齡者的醫療照護現況與課題

講者：許俊銳所長、社會科學系新開省二副所長、  
社會參加與地域保健研究藤原佳典部長、  
福祉與生活照護研究石崎達郎部長

重點摘要：

一、1972(昭和 47)年東京都老人綜合研究所以研究老人為目的而設立。其前身為療養院，創立於 1872(明治 5)年，1972 年設立東京都療養院附屬醫院，1986(昭和 61)年改名為東京都老人醫療中心，2009(平成 21)年與東京都老人綜合研究所合併成東京都長壽醫療中心。

二、日本高齡社會現況及政策對應

(一)2015 年 1 月 1 日日本 65 歲以上的高齡人口占日本所有人口比重為 26.2%。隨著壽命延長及少子化，未來會更嚴重；10~15 年後，此比重大約會達 35%。臺灣於 2015 年時高齡化比重為 12.6%，預計 2025 年達 20%，2050 年達 36%。

(二)日本政府對應的政策方針包含以下：

1. 高齡者的意識改革：不只專注在那些立即需要照顧的老人，對於那些目前可以自主的老人，應該更重視如何維持其健康與活力。
2. 社會保障制度的改革：確保老年生活更安心。
3. 地域的強化，實現更加安定的地域社會。
4. 實現安全、安心的生活環境。
5. 如何將財富從老人移轉到年輕一代。

(三)2014 年社會保障給付中，年金占 48.6%，醫療占 32.1%，福祉(包含介護保險)及其他占 19.3%，三類皆快速膨脹，總給付額已達 115.2 兆日圓，平均每年約上升 2 兆日圓。

(四)日本於 2000 年實施介護保險制度，使介護保險所占比重快速上升，由於介護保險快速成長，介護產業所需勞動力也快速成長，2000 年時介護人力 52 萬人，2014 年已達 150 萬人，但仍然需要更多人力投入。日本把醫療

介護產業定位為快速發展的產業，但日本財政不易完全負擔相關費用，因此介護保險目前由 45 歲以上國民及政府各負擔一部分。

- (五) 高齡者平均每年收入 297 萬日圓中，70.6%來自年金(2009 年)。甚至有 63.5% 的老人，其收入完全來自年金。關於年金及老人介護，最大問題為財政支持。為了改善財政赤字，日本政府逐步調整消費稅率以增加消費稅收入為因應。2009 年日本政府決定由國家財政負擔 50%的年金，2015 年日本政府也開始支付 60~65 歲長者的年金，政府也鼓勵高齡者及女性就業，企業嘗試雇用 60~65 歲長者，此年齡層的勞動人力快速成長，解決了日本部分勞動力不足的問題。根據內閣府 2010 年的調查，在日本，60 歲以上長者工作的原因主要有健康、防止老化(22.1%)，或希望透過工作、結交朋友(13.1%)、收入來源(53.3%)。
- (六) 日本高齡者支持社會是一種趨勢，高齡者不再只是被社會扶助，相反地，高齡者也能對社會有所貢獻。東京都老人綜合研究所針對介護及健康等多方面進行研究，向日本政府提出了很多建言。
- (七) 日本獨居高齡者不斷增加，家庭的親密程度明顯趨淡。在城市裡，孤獨死的人數不斷增加。如何強化長者參加社區的活動，以及強化介護，是日本面對高齡化社會很重要的課題。
- (八) 日本由於財政負擔不斷惡化，未來應更效率化。而愈來愈多企業願意雇用長者，所以高齡者對社會的扶持愈來愈重要。研究顯示，提高長者的勞動意識與身體機能，以及強化高齡勞動力的地域發展，在未來是相當重要的。

### 三、日本高齡者的生活與健康課題

- (一) 日本政府的政策方針不是透過醫院或相關設施來收容老人，而是希望老人可以繼續在地居住。在生理方面，應多運動，多吃蔬果及魚類。在心理方面，應常與人接觸，常閱讀，以及進行記憶及思考的活動。研究發現，工作對健康是有幫助的。長者的工作態度通常非常認真，透過老人的參與而提升獲利能力的企業相當多。長者做兼職的工作也可與年輕人互補，對不同或相同世代的員工或客人，其影響是好的。如有長者認為工作較累，他們也可參加志願性活動，或針對興趣愛好進修學習，這些對健康照護都是很有幫助的。
- (二) 讀書或畫冊可活化腦部，也可與鄰居交友，參加社交活動，預防老人失智



症。現在很多公司從設計兒童教材，轉型開始為老年人設計教材。為了避免老年人在家不出門，各界應多建立各類型的老人聚會場所。

(三) 日本孤獨死的人數不斷攀升，為了預防孤獨死，產生了很多商機。例如：送外賣食物的公司，於上門送餐時，可關心詢問老人的生活情形。超市、互聯網等皆可扮演不同程度的角色。

(四) 日本政府為了讓失智者能健康的生活，提出了很多政策。例如：為了不造成對鄰居的困擾，辦理各式說明會，讓近鄰了解失智症。

#### 四、高齡者的醫療照護現況與課題

(一) 日本醫療制度的特徵：

1. 醫療保險為強制加入，75 歲以上是屬於後期高齡者制度。
2. 介護保險於 2000 年開始實施。
3. 保險金額係根據所得高低採累進計算，透過此制度，可進行所得重分配。
4. 現物給付：對應要介護狀態的長者，在其能利用介護服務額度內(支付額度內)，利用者只能在額度內使用介護服務(給付介護服務)，不能取得現金(類似我國全民健保的給付方式)。使用介護服務時，利用者(被保險者)負擔 10%費用給提供介護事業者，剩下 90%為政府(保險者)支付。
5. 診療費是按照不同科目來支付，不同診療，價格不同。這些都是由政府來決定，每 2 年會檢討公布一次，目前一般人士自行負擔的比例是 30%，75 歲以上的高齡者自行負擔的比例是 10%。
6. 在宅醫療與介護攜手推動。在日本，救護車接送免費，但問診醫療費高。日本也有所謂社會性住院，即妻子住院，丈夫無人照顧，也可一起住院，或住到介護保險的設施。
7. 有些地方保險制度沒有辦法照顧到，則為民間公司的商機。

(二) 目前訪問診療僅占全體診療費用收入比例的 4%，75 歲以上長者訪問診療則占全體診療費用收入比例的 10%。因為在宅訪問診療相對較便宜，因此政府有意擴大這個部分，但由於比較花費時間，醫療人力是否能夠配合成長，仍待觀察。

(三) 日本面臨照護人力不足的情形，即使有床位，沒有人力，也無法使用。2020 年前，安倍首相要增加 51 萬床，但人力不足不易改善，鄉村地方情形稍好，大都市人力不足情況嚴重。有人建議可將老人移往鄉村，但仍需有親

人在旁，所以安倍內閣傾向在大都市直接增加床位。在引進外勞方面，各界有不同看法，仍待討論。

(四) 有關介護預防，日本有在地方政府設置相關的部門並由專門職員來主導辦理各種相關活動，其中部分會邀請民間機構協助來開設適合老人健身的相關課程。特別是東京、大阪等地區因為專職人員相對不足，主要是由政府直接委託民間機構協助的方式辦理。關於介護預防占介護保險總支出約 5%，即 10 兆日圓的介護保險支出，僅有 5 千億日圓的經費用在介護預防的項目。

參訪單位五：三菱總合研究所

參訪時間：2016年1月14日上午

主題：高齡社會新商機、因應高齡化社會的創新金融商品與 FinTech

講者：廣報部近藤和憲部長、上岡廣治副部長、

鎌形太郎執行役員、伊藤友博首席研究員

重點摘要：

## 一、三菱總合研究所簡介

(一) 1970年三菱為了紀念創業100周年，設立了三菱總合研究所。三菱總合研究所是一個 Think & Act 智庫，是一個強調既能思考又能付諸行動的機構，服務的對象包含政府及企業。目前研究員有667位，研究領域相當廣泛，一年約有3,000個專案在執行。為了支持社會的發展與解決社會的課題，進行相關深入研究，例如：環境能源、少子高齡化、資通訊產業、物聯網 (Internet of Things, IOT)等。

(二) 在宇宙政策方面，三菱總合研究所有探討人工衛星及宇宙太陽光發電等。在物聯網、機器人、人工智慧方面，也做了很多調查及對未來的預測，特別在照護機器人的技術開發，三菱總合研究所進行了深入的研究。在汽車產業、運輸交通、高速公路的交通系統(TTS)、JR新幹線、機場控制管理、環境能源、再生能源發電、少子高齡化、醫療照護、開放資料(Open data)、大數據等議題都做了很多專案研究，提出相關建言，對政府政策的形成及企業的營運有實際的貢獻。

(三) 日本311大地震經過5年，2016年三菱總合研究所針對未來如何因應大地震進行相關模擬研究。為了讓老年人能很有活力及很快樂的生活，三菱總合研究所也提出了「白金社會」的構想，在6年前成立了白金社會研究所，結合了大約500位產官學研究專家，進行高齡化社會的研究，研究結果也向政府提出建言。在資通訊產業方面，三菱總合研究所在不同次領域也有相對應的專案，另外也有行銷、金融、網路資訊安全的相關研究。

(四) 三菱總合研究所是以社會的問題為起點，進行研究及做出行動方案，並以未來共創為理念，期待人們未來的生活能更豐盛，提高日本在世界上的地位。

## 二、日本高齡化及銀髮市場概況

- (一) 三菱總合研究所之所以稱銀髮(高齡化)市場為「白金市場」，是希望銀髮者是青春有活力的，不會生鏽，所以稱為白金，希望打造有活力的白金社會。
- (二) 三菱總合研究所 3 年前開始研究如何使銀髮族在社會上更有活力。目前日本男性的壽命平均為 80 歲，女性為 86 歲。以一般退休年齡 65 歲來計算，男性及女性從退休後到死亡，分別約有 9 萬小時及 12 萬小時。這麼長的時間應如何運用來開創第二人生是該研究所研究的課題。
- (三) 團塊世代(即嬰兒潮世代)是對日本經濟做出最大貢獻的世代，現階段大部分剛好要退休，走入其第二人生。而日本的金融資產中約六成為這個世代所擁有，當此世代的人退休，日本社會要如何因應是非常重要的。三菱總合研究所擔心的是，若團塊世代握有資產卻不運用，就變成無用的資產，無法刺激財富移轉及經濟成長。此外，近年來日本的老年人往往不再與子孫同住，當高齡夫妻任一方先離世時，另一方常會變成獨居老人，目前日本社會大約有 700 萬的獨居老人，這將是一個非常嚴重的社會問題。
- (四) 以往高齡化通常是鄉村的問題，因為年輕人到都市工作，因此鄉村人口出現高齡化。但現在發展趨勢已有改變，原先到都市工作的年輕人也變老，即都市也必須開始面對高齡化的問題。日本面臨此問題最嚴重的都會分別為東京都、神奈川縣及埼玉縣，都集中在首都區附近。相關醫療及照護費對國家財政造成沉重的負擔。
- (五) 日本以前的銀髮族退休後通常都待在家裡，但現在的銀髮族退休後仍想自我實現，積極挑戰第二人生，也希望還能支援社會，創造對社會的價值。若能讓他們對社會有所貢獻並能活化其資產，也可減少政府的財政負擔，並可幫助年輕人。研究結果顯示，以後銀髮族退休生活應朝向這樣的趨勢來發展，而這樣的社會即可走入白金社會。
- (六) 面對銀髮市場，可預期的商機包括：1.當銀髮族變得有活力，可在社會再就業及再學習，有些大學或機構即針對銀髮族提供相關課程；2.享受休閒、流行衣著及消費；3.支援銀髮族日常生活的相關產業，例如協助長者家事及打掃等產品、無人駕駛或電動車等；4.長者將現有房子改建或賣掉，轉而與其他高齡者共同居住生活；5.長者為了維持健康及美麗，也產生凍齡商機。若上述相關商機皆實現，到 2030 年其市場規模預計可達 29 兆日圓。

- (七) 日本也有長者參加第二人生大學，到大學學習更專業的知識或為自己的人生自我實現。另外也舉辦高齡運動大會，每年在不同的縣舉辦，此活動會使長者及其朋友聚集，每年約可聚集 50 萬人，這類活動可使銀髮族更有活力並可刺激當地消費。
- (八) 日本有各種類型的養老院，例如給特別高齡者入住的、給失智者入住的、復健機構或需付費的高級養老村等，唯一缺少的就是高齡者可以很有活力及很快樂生活的社區。三菱總合研究所想學習參考美國的經驗，導入日本版的持續照護社區(Continuing Care Retirement Community, CCRC)。日本版持續照護社區的構想為集合居住、照護、社群、持續工作等功能的社區，並可能可以共創新的事業。目前日本政府已做出幾個這種構想的類似機構，且已在部分地區實現，未來也會視發展情況推廣到其他地區。
- (九) 總而言之，日本社會不再把高齡社會僅視為需要醫療照護，而是致力支援讓高齡者更有活力，並且感到幸福快樂的白金社會。

### 三、因應高齡化社會的創新金融商品

- (一) 三菱總合研究所針對以下三個一般社會大眾認知的問題進行調查：
1. 日本高齡者真的很有錢？有很多存款嗎？
  2. 日本高齡者比較喜歡將資產以存款方式存在銀行，這是真的嗎？
  3. 日本的銀行常認為高齡者不喜歡上網，喜歡面對面服務，這是真的嗎？
- (二) 日本高齡者的確蠻有錢，這是源於日本的終身僱用制，在退休時會有一大筆退休金。雖然最近的發展趨勢為愈來愈多派遣員工，但整體而言現在的高齡者過去還是以全職工作的人較多。高齡者資產占日本所有成家者資產的六成，此為金融機構可積極拓展的部分。很多金融機構是以會員形式提供高齡者服務，例如：東京三菱銀行提供 65 歲以上長者 Quality Life Club，也有銀行針對 40 歲以上的人，即未來將退休者，規劃專案服務。今後日本財政將愈趨困難，民眾必須自行準備退休後所需資金，金融機構也會提供年金保險等金融商品予客戶，讓客戶能為退休生活預做準備。
- (三) 日本高齡者真的比較不能承受風險，偏好將資產以存款方式存在銀行嗎？研究調查顯示日本長者的確較偏好存款，尤其很多日本銀髮族曾經經歷泡沫經濟，或曾經參與投資卻遭受大幅虧損，所以很多長者不再參與各種型態的投資。目前日本政府為了鼓勵民眾參與投資，參考英國的個人儲蓄帳

戶推出「散戶投資免稅優惠 NISA 方案」，每年每人有 100 萬日圓免稅的額度，銀行目前會以這個稅賦優惠來說服長者進行投資運用，另外目前日本法令改變，若銀髮族將錢贈與孫子作為唸書學費等，也可以獲得免稅優惠。日本銀髮族在金融投資方面，的確偏好保本，但不是所有人都這樣，若金融商品透明並可讓銀髮族瞭解投資的目的，還是有人願意投資。

(四) 根據調查，日本銀髮族選擇與金融機構往來時，比較重視以下幾點：

1. 重視上網交易的便利性，且偏好較便宜的網路交易手續費。
2. 重視金融機構信用。
3. 喜歡與銀行從業人員面對面諮詢。
4. 偏好集中與 2~3 個主要金融機構往來。

以前銀行多認為銀髮族喜歡面對面交易，但經過調查發現愈來愈多銀髮族喜歡自己在網路上交易，直接決定購買與否，並不一定喜歡面對面的服務。以前銀行常用大數據，來分析預測客戶的行為，三菱總合研究所認為現在銀行應深入了解客戶的想法，將客戶分類，進而提供建議。運用 FinTech，銀行應該可以分析客戶的偏好，而日本的金融集團，包括銀行、證券、保險等，可以一起分析客戶偏好。此外，所有的產業數據會慢慢被統合起來，金融業如何與其他產業合作，蒐集其他產業資料，進行分析運用，相當重要。三菱總合研究所認為未來會跨行業，逐步形成以平台的方式，來提供服務。

(五) 日本介護制度其實相當完備，有 24 類，52 樣服務。例如：到宅服務、日照中心、短期照護、長期照護，接受這些服務，國民只需支付費用中的一成，其它則由介護保險負擔。

(六) 關於介護保險制度，日本是每五年檢討一次介護保險費，每三年更改介護酬勞。換言之，介護保險給付金額會變更，國民應繳付的保險費也會變動。

(七) 日本金融廳規定銀行不能對 75 歲以上的客戶提供某些特定的金融商品。目前最受銀髮族歡迎的金融商品為教育信託，主要原因是稅賦優惠。此外，日本於 2013 年開始推行「散戶投資免稅優惠 NISA 方案」，每人每年投資 100 萬日圓內，可享有免稅優惠，此也有助於提高銀髮族投資的意願。三菱總合研究所認為金融主管機關及金融業者應共同努力，思考如何推動讓銀髮族更有意願來進行投資。

(八)三菱總合研究所希望促成銀髮族能有活力且快樂的生活，最後可以不需要投入太多資源在照護上，也以將此研究結果向政府提出建議。

參訪單位六：東京之星銀行

參訪時間：2016年1月14日下午

主題：東京之星銀行介紹、銀髮金融商品及顧客服務(個金)、針對銀髮照護產業提供之金融服務(企金)

講者：薄井雅行代表執行役常務、村岸榮一(個金事業群)、  
竹村直貴(企金事業群)

重點摘要：

### 一、東京之星銀行概況

(一) 東京之星銀行的前身為相互銀行的東京相合銀行，於1950年設立，1966年股票上市，1999年受日本金融危機波及而於1999年倒閉，累積損失達7,020億日圓。東京之星銀行於2001年收購東京相和銀行資產而設立，並沒有接受公資金挹注。2014年被中國信託商業銀行併購，為日本金融史上第一家被台資銀行收購之日本本土中小型商業銀行。

(二) 東京之星銀行設立於2001年6月11日。目前資本額260億日圓，資產總額2兆7,787億日圓，存款2兆2,285億日圓，放款1兆6,021億日圓。自有資本適足率9.72%，有32家分行、ATM 884場所 896台，信用評等為A- (日本信用評等研究所)。目前行員人數有1,493人，平均年齡約40.8歲，平均在職年數6.6年，平均年薪8,212千日圓。

東京之星銀行概況	
名稱	股份公司東京之星銀行 The Tokyo Star Bank, Limited
創業	2001年6月11日
總行	東京港區赤坂2丁目3番5號
資本額	260億日圓
總資產	2兆7,787億日圓
行員數	1,493人(兼託、臨時従業員は含まず)
分支機構數	分行 32 (2015年10月末現在) 行外ATM 884所 (2015年9月末現在)
股東	CTBC 銀行(本店:台灣-台北市) 正式名稱:中國信託商業銀行股份有限公司
存款餘額	2兆2,285億日圓
放款餘額	1兆6,021億日圓
經常利益	249億日圓
本期損益	164億日圓
自有資本比率(國內標準)	9.72%
信用評等	A- (日本信用評等研究所)

圖 5 東京之星銀行經營概況

(三) 東京之星銀行2005年10月在東京證券交易所第一部上市，2008年3月因為公開收購造成大股東異動，7月停止上市，目前尚無再次上市的規



劃。2014年6月中國信託商業銀行以現金收購方式，取得東京之星銀行100%股權。目前各銀行針對高齡化族群爭相推出的「逆向抵押貸款」商品，東京之星銀行在2005年9月就已推出此商品。

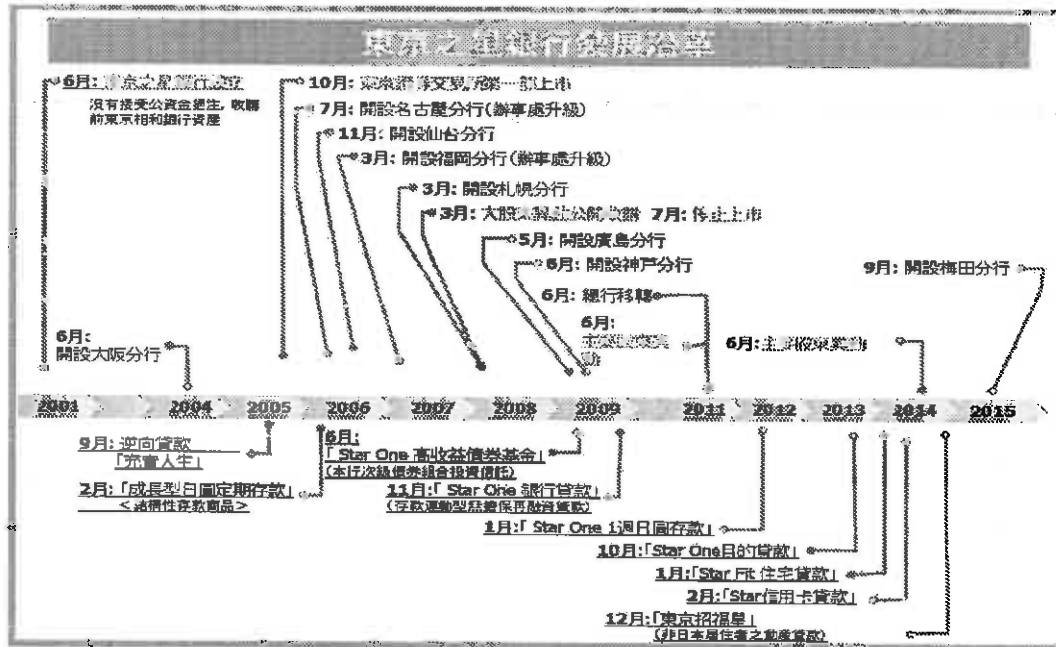


圖 6 東京之星銀行發展沿革

(四) 東京之星銀行的分行，從最北的北海道札幌到最南的九州福岡都有設立分行，全國共有 32 家分行，896 台 ATM。在日本國內屬於地方銀行卻能在全國各地設立分行，是東京之星銀行較獨特之處。

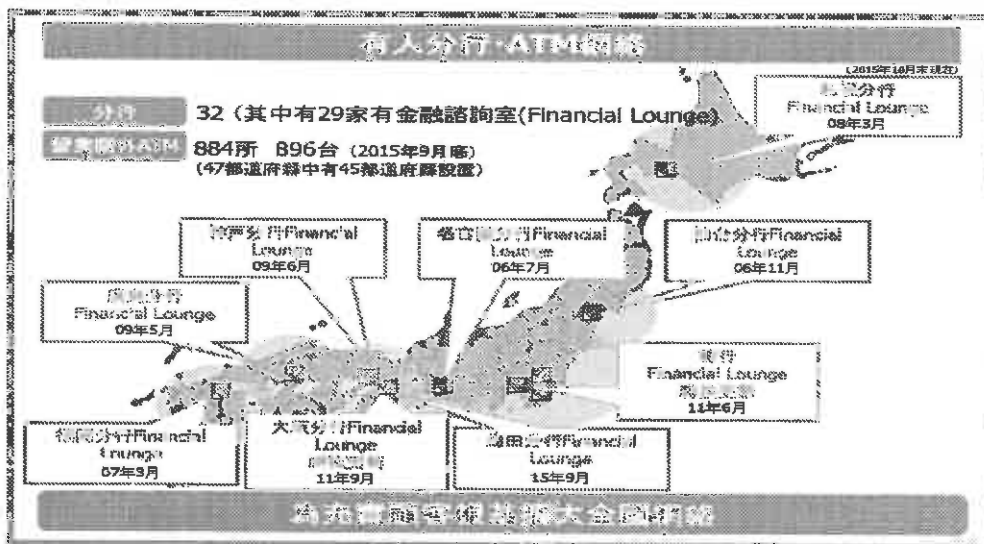


圖 7 東京之星銀行分行據點

東京之星銀行 32 家分行中，其中 29 家設有金融諮詢室(Financial Lounge)，透過親密的溝通，與客戶建立信賴關係，並提供客戶金融相關

的教育及諮詢。



- ◆ 專注於諮詢和教育
- ◆ 如同在自家廚房的餐桌上，在個別的空間、與顧客親密的溝通
- ◆ 行內溫暖的氣氛
- ◆ 平日到17時、周六也營業 \*有些分行除外

圖 8 東京之星銀行金融諮詢室

## 二、銀行營業對象與營業項目

(一) 東京之星銀行屬於地方銀行，故其客戶族群屬於中間族群，包括法人及個人。法人客戶包括中堅企業、中小企業及外資企業；個人客戶介於富裕層及一般大眾零售層之間的中間層客戶。

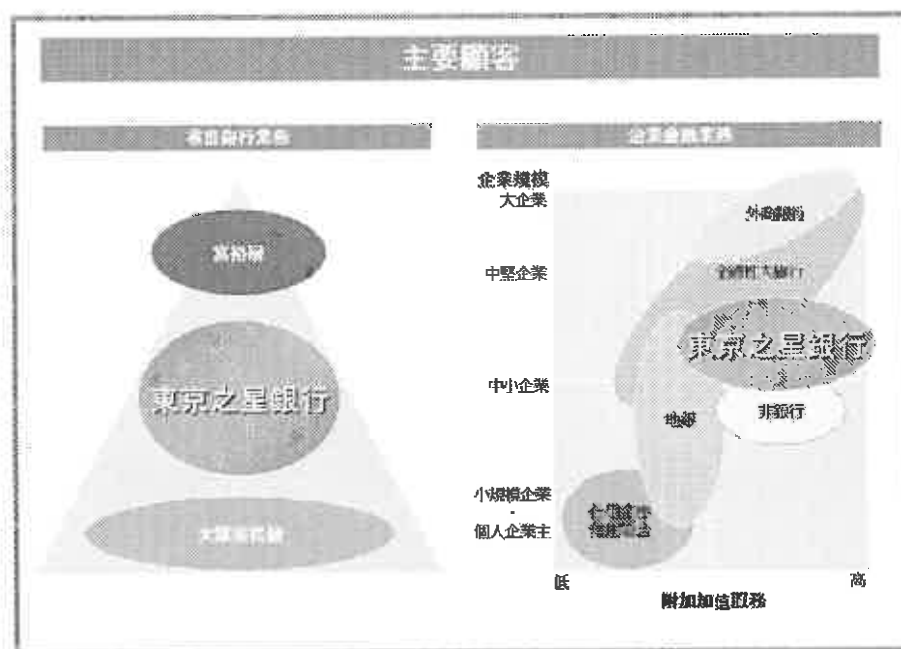


圖 9 東京之星銀行之主要顧客群

(二) 東京之星銀行營運的業務項目包括：存款業務、放款及債務保證業務、國內匯兌業務、外匯業務、有價證券業務、商品有價證券業務、無追索

權融資業務、投資信託、保險商品銷售業務、債權管理回收業務等。並利用最先進的金融技術，提供 MBO、LBO 業務。此外，2014 年 10 月，設置針對支援海外業務客戶之專門部門，以中國信託銀行(CTBC)所在之亞洲為中心的網絡，與公營機構、其他金融機構、民間顧問公司等積極進行策略聯盟，支持客戶海外拓展，擴大對客戶之相關支援措施。

- (三) 針對法人部門的戰略，東京之星銀行專注於特定領域，發揮強項專長。東京之星銀行的強項領域包含不動產、醫療照護業務；同時提供附加價值高的金融商品，如：結構性金融商品、MBO/LBO 融資等。這些金融商品不是所有地方銀行都可以推出，但東京之星銀行有能力提供此種獨特且高獲利性的金融商品。

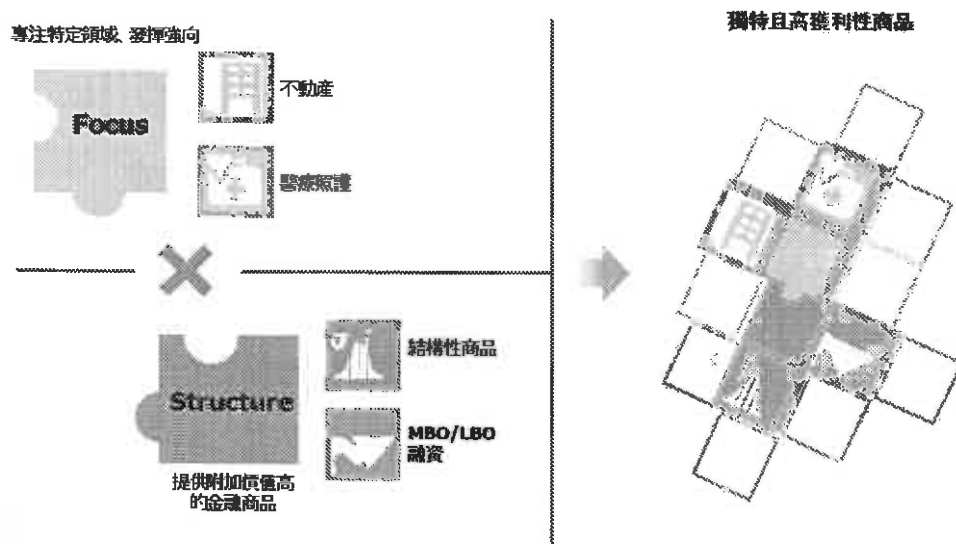


圖 10 法人部門戰略

- (四) 東京之星銀行總資產餘額，在 117 家主要金融機構當中排名第 59 名(2015 年 3 月)；在投資信託方面，客戶投資信託資產餘額，在 108 家主要金融機構當中排名第 18 名(2015 年 6 月)。另外，2015 年 7 月 JD Power 亞太公司之「日本投資服務顧客滿意度調查」(針對地方銀行)，東京之星銀行排名第 4 名(2013 年、2014 年排名第 1 名)；2014 年 9 月日本經濟新聞社銀行個人服務調查(第 10 回)之「商品充實度(資產運用)」，東京之星銀行排名第 5 名，僅次於三井住友信託銀行、新生銀行、瑞穗銀行、理索那銀行。

- (五)東京之星銀行目前的經營理念是：在日本成為最值得顧客信賴的顧問

(advisor)，無論是個人或法人客戶，如果無法在其他銀行獲得滿意的服務，東京之星銀行願意替代成為客戶能信賴的顧問，提供獨特的客戶體驗，建立長期的信任關係。

(六)在經營績效方面，東京之星銀行放款、存款、本期收益都逐年成長，逾期放款比率逐年下降，自有資本適足率達 9.72%，遠高過日本國內 4%的標準，詳見圖 11~圖 15。

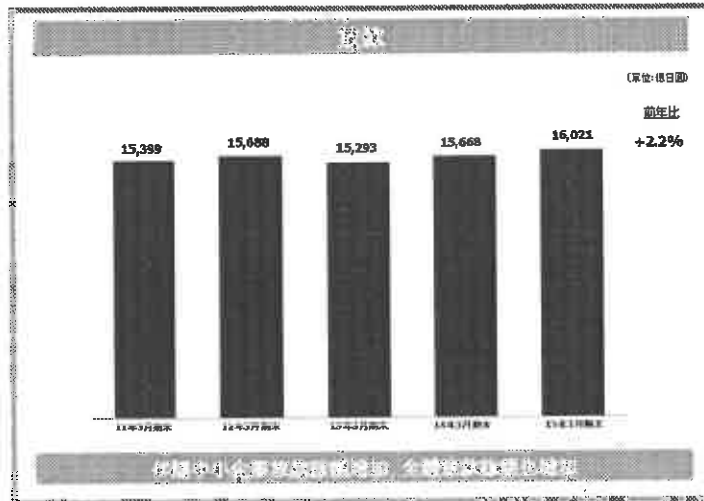


圖 11 東京之星銀行放款概況

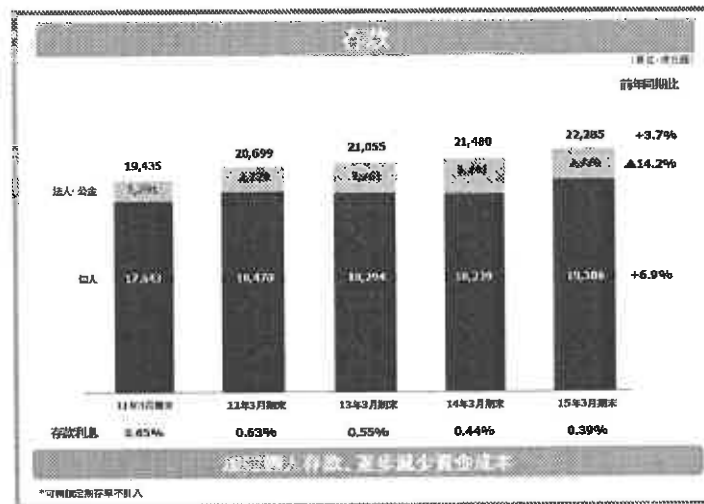


圖 12 東京之星銀行存款概況

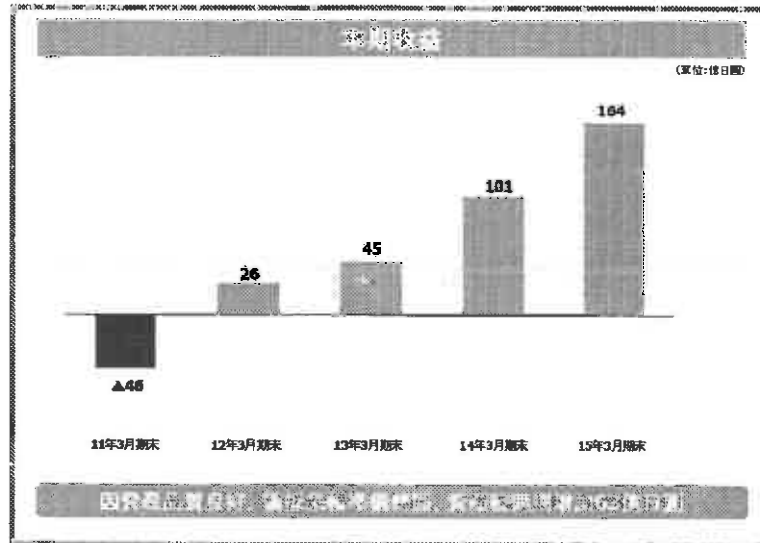


圖 13 東京之星銀行本期損益概況

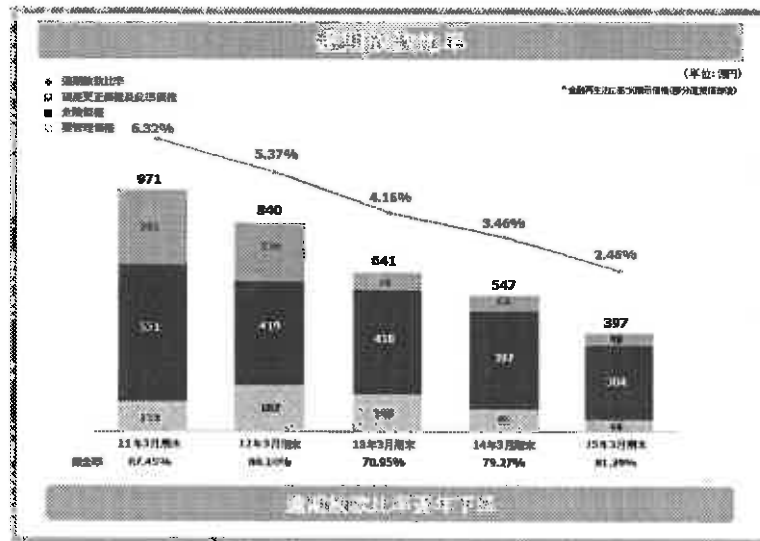


圖 14 東京之星銀行逾期放款概況

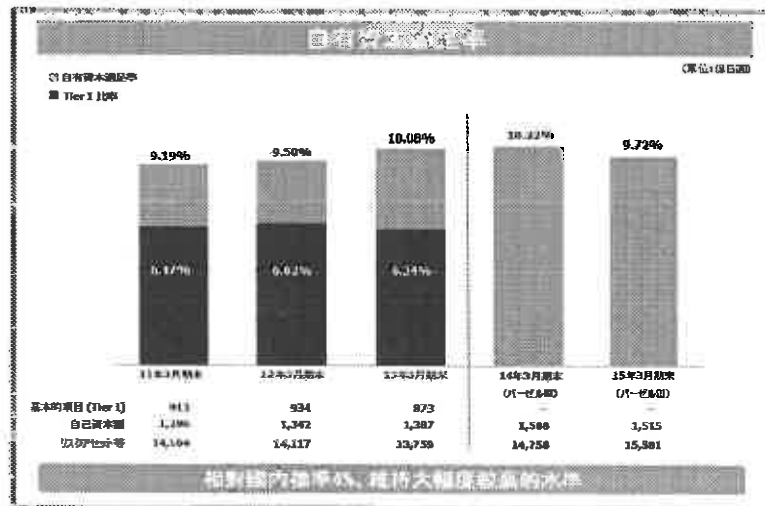
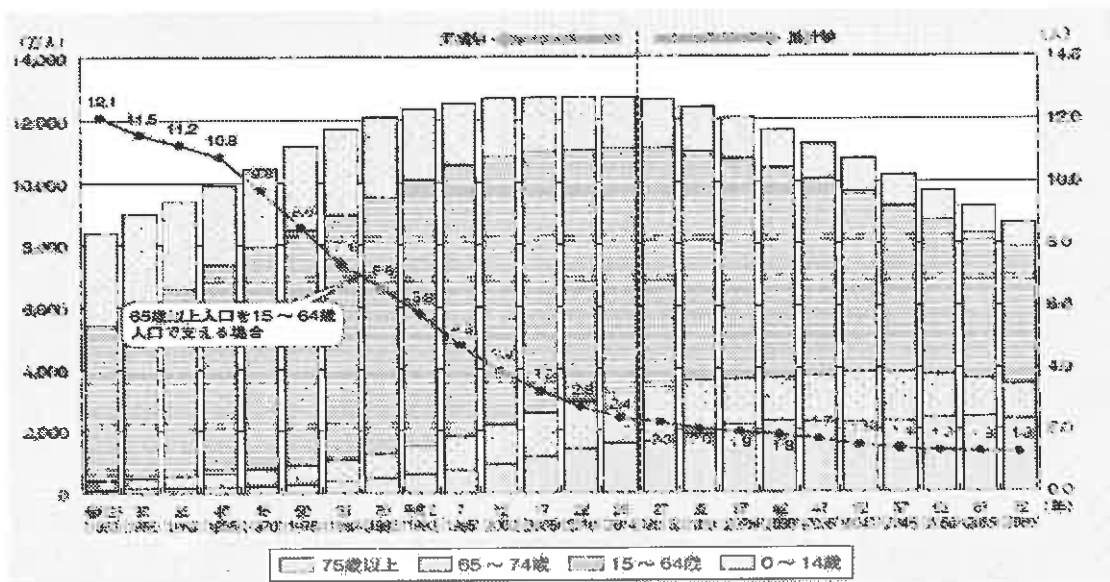


圖 15 東京之星銀行自有資本適足率概況

### 三、銀行拓展銀髮族市場營運措施

#### (一)日本高齡化的狀況及傾向

1.日本 65 歲以上的高齡者人口數與 15~64 歲之間勞動人口的比例，從 1950 年的 1：12.1 至 2015 年現在的 1：2.3，顯示日本老齡化社會正在快速進展當中。而且該比例上升趨勢仍然持續當中，預計 2060 年將到達 1：1.3 的比例。

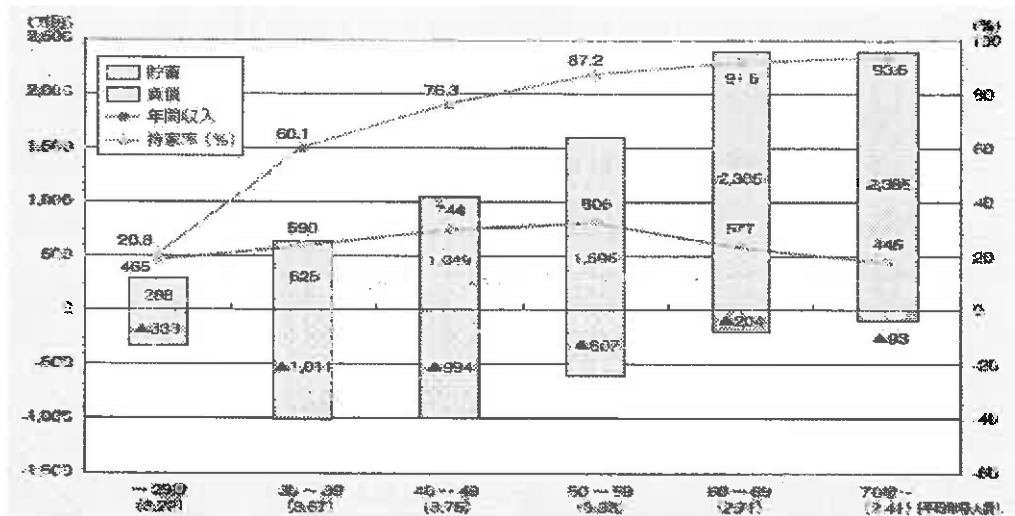


資料來源：2015 年版高齡社會白皮書(日本內閣府)

圖 16 日本高齡化概況

#### 2. 各年齡層儲蓄與負債狀況：

根據不同年齡層之間的差異，檢視高齡者儲蓄與負債的情況。可以發現在儲蓄方面，年齡層越高，儲蓄總額越高。相反地，負債總額則是從 30~39 歲世代開始，呈現逐漸減少的趨勢。資料同時顯示出持有自有住宅的比率也是隨著年齡層的上升而持續上升，60 歲以上的世代持有自有住宅的比率超過 90%。

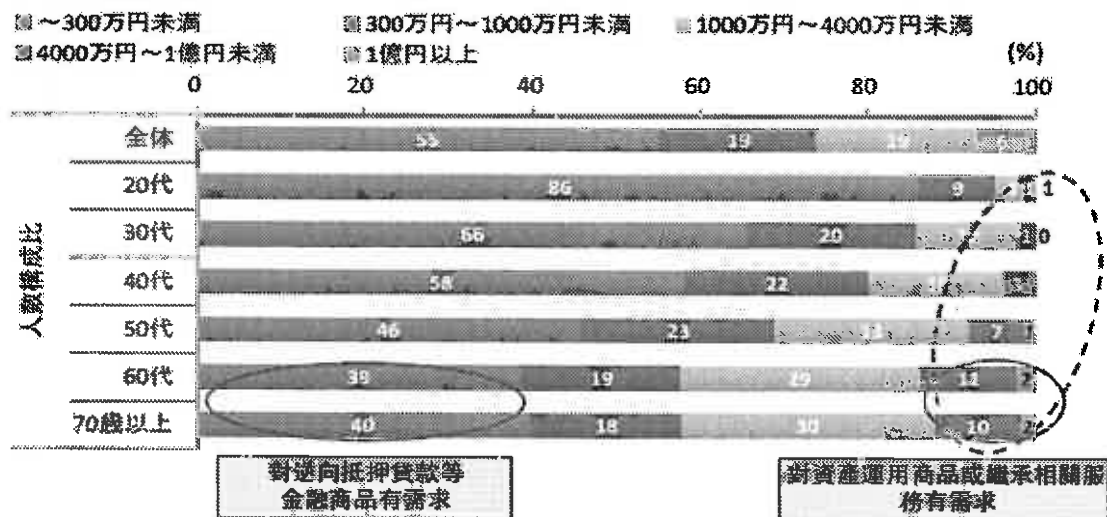


資料來源：2015年版高齡社會白皮書(日本內閣府)

圖 17 日本儲蓄負債概況

3. 各年齡層金融資產保有狀況：

根據不同年齡層之間的差異，檢視高齡者持有之金融資產的情況。可以發現：(1)配合人口比率可推算出 4,000 萬日圓以上金融資產的持有人中，有 60% 以上是 60 歲以上的高齡者。這個結果顯示 12% 左右的高齡者有資產運用相關商品及繼承相關服務的需求。(2)調查顯示 60 歲以上的高齡者約有 40% 持有金融資產總額不到 300 萬日圓。這個結果得知大約 40% 的高齡者可能會有「逆向抵押貸款」等金融商品的需求。

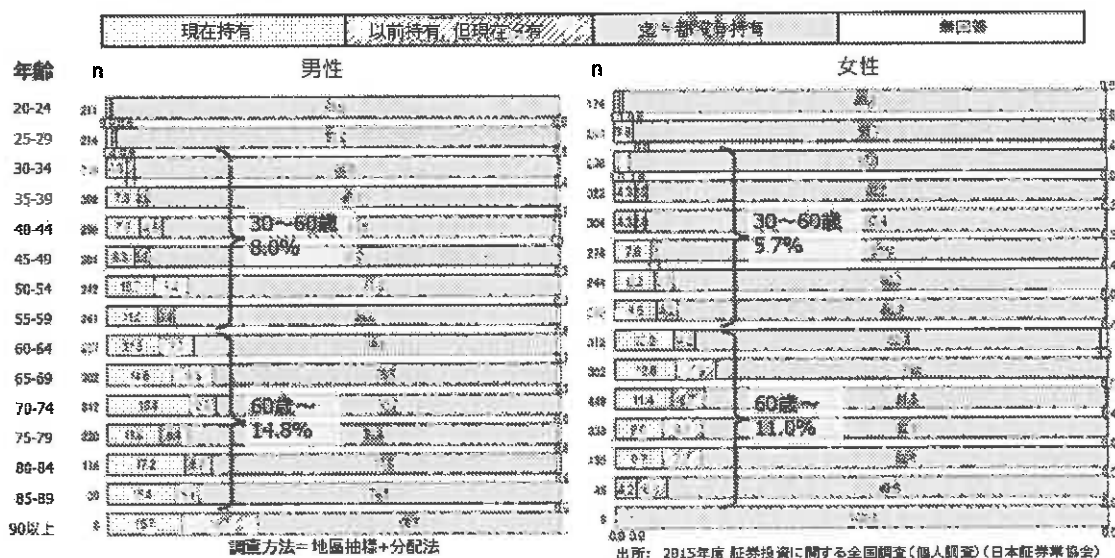


資料來源：第 8 回「投資信託に対する意識調査」

圖 18 依年齡別資產持有概況

4. 各年齡層持有投資信託狀況：

根據不同年齡層之間的差異，檢視高齡者持有投資信託的情況。可以發現：(1)從持有投資信託在各年齡層裡面佔有的比例來看，不分男女基本上都是隨著年齡的增長而增加。(2)隨年齡上升，持有金融資產有增加的傾向，同時投資信託的比例也有逐漸上升的現象。(3)但是 60 歲以上持有投資信託的比例都不滿 15%，比例仍然偏低，顯示以高齡者為對象的投資信託市場仍然有開拓成長的空間。



資料來源：「2015年度証券投資に関する全国調査」(日本証券協会)

圖 19 依年齡別持有投資信託的概況

(二) 隨著高齡化的快速發展，日本 60 歲以上佔人口比例已達 30% 以上。就其儲蓄負債狀況，年齡愈高者儲蓄愈高、負債愈低。而且高齡者自有住宅擁有比例也較高，60 歲以上老人擁有率超過 90%。金融資產 4,000 萬以上稱為「準富裕層」，其中 60% 以上為 60 歲以上。

另一方面，60 歲以上金融資產不到 300 萬日圓的人也有 40%。隨著年齡的增加，金融資產也增加，投資型者也提升，投資信託持有比率也上昇。但是，即使 60 歲以上依然不到 15%，相對其他國家比率並不高。

所以為促進銀髮族善用其金融資產，或協助持有金融資產明顯不足者，以及照顧行動不便之高齡者，東京之星銀行乃採取 3 項營運對策，以資回應。

### 1. 資產運用業務

- (1) 重視與銀髮族面對面的諮詢銷售。
- (2) 設計並銷售銀髮族保險及資產運用商品。



(3)促銷時，落實銀髮族銷售相關之法令遵循。

## 2.積極辦理銀髮族逆抵押貸款

(1)對於擁有自用住宅而金融資產少的銀髮族，提供逆抵押，解決其資金不足問題。東京之星銀行已經推出第 10 年，可算是金融界的先驅者。

(2)研究銀髮族所需新商品，符合其迫切之需。

## 3.提供無障礙之措施

針對身體障礙，耳、眼、行動不便之銀髮族客戶，營業大廳為其設置無障礙空間，以便其進出利用。對銀髮族客戶，強化行員提供貼心的應對能力。

## (三)資產管理業務狀況

東京之星銀行資產管理業務相對於其他銀行在分行數、存款、投資信託之比較，詳見圖 20。東京之星銀行相對於其他銀行，無論是分行數、存款、投資信託餘額，規模並不大，但是平均每一分行的投資信託餘額卻相對較高，金額高達 71.7 億日圓；投資信託占存款比例也是相對較高，達 12.7%。60 歲以上高齡客戶占全行比例 39%，持有風險性商品之年齡分佈，60 歲以上占 59%。

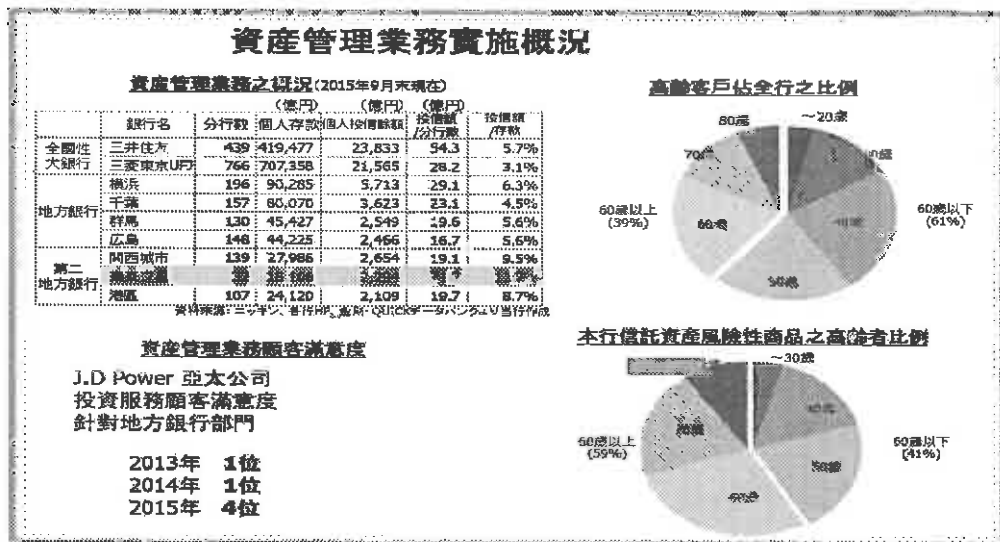


圖 20 資產管理業務概況

(四)針對銀髮族提供舒適隱私空間及親切的服務。東京之星銀行營業店面的設計與傳統銀行不同，設有 Financial Lounge，有溫暖舒適的氣氛，隱私空間，與顧客可以從容的談話溝通。60 歲以上的客戶，比較有充裕的時

間，故當其光臨銀行時，銀行希望可以很周到的服務他們。特別是在 60 歲前後，對資產管理的需求會有很大的變化，從預備將來的資產形成、到運用現在持有的資產、或將來的繼承等變化，會向金融機構尋求諮詢，因此東京之星銀行以透過親切地面對面諮詢服務方式，來提高顧客的滿意度。

(五)針對銀髮族提供相關保險商品。提供從現有資產的運用到將來過世繼承的需求，一次付清保險系列商品。亦即提供持續運用現有資產的同時，也設想萬一過世後將來繼承的問題，故一次付清保險商品是針對高齡者重要的金融商品之一。此外，個人年金保險(變額年金)是主力商品也是該行的特徵之一。一般銀行不容易對客戶去解釋變額年金，但東京之星銀行很容易向客戶說明清楚並提供諮詢建議，因此獲得顧客很高的滿意度，故佔有 53% 比重(詳見圖 17)。

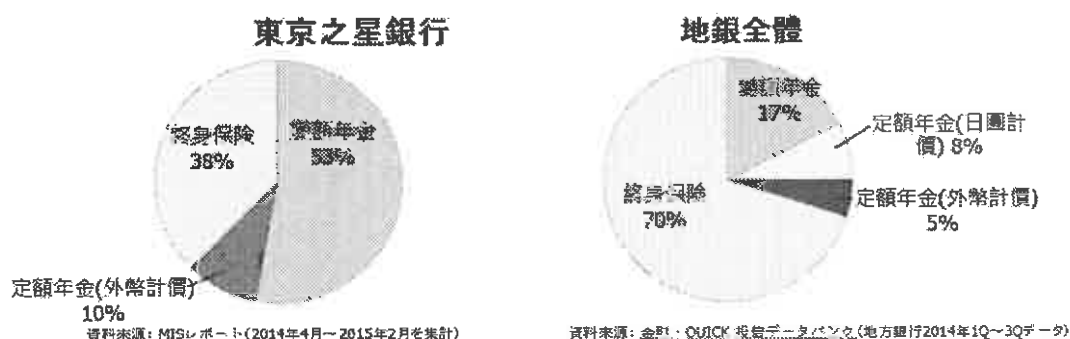


圖 21 東京之星銀行與地方銀行保險商品之比重

(六)針對銀髮族之法令遵循規範。日本證券業協會頒布「協會會員之投資勸誘、顧客管理規則」(2013 年 12 月 16 日施行)，訂有對高齡顧客勸誘進行商品銷售指針。因一般高齡者，身體日漸衰老，記憶力、判斷力日漸低下者多，且有新收入的機會少，多數以保有現有資產作為今後的生活費為考量，因此必須從適合性的原則觀點充分地檢視。針對高齡者顧客，東京之星銀行採較協會頒布的指針更審慎的對應，以取得顧客的信賴。

(七)針對銀髮族提供逆向抵押貸款。針對 60 歲以上的銀髮族，以自有住宅為擔保品，取得老年後生活資金或房屋改建資金等。東京之星銀行並於 2005 年提供新型逆向抵押貸款「充實人生」，自銷售以來，逆向抵押貸款餘額逐漸上升，特別是近年來成長快速(詳見圖 18)。

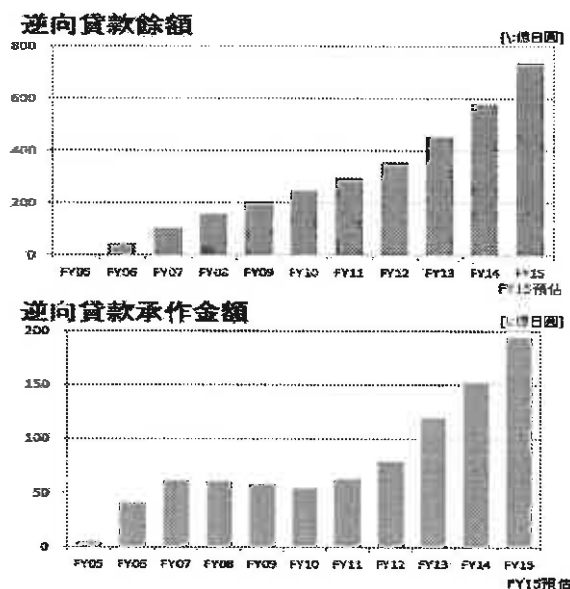


圖 22 東京之星銀行逆向貸款概況

所謂新型逆向抵押貸款「充實人生」，係以高齡者之自有住宅為擔保，資金用途為取得老年後資金。貸款成數約為房屋鑑估價值的五成，採一次撥放的方式承作，貸款後每月只要支付利息給銀行，借款本金等契約者死亡時一次性償還。本商品特徵為：1.最多能融資 1 億日圓；2.與存款餘額同額部分無需支付利息（存款連動型）；3.公寓也可以成為擔保品。主要客戶層為 55 歲以上 80 歲以下，在大都市圈內擁有自建住宅或公寓者，申請時不須所有繼承人同意，僅需同住者同意即可。至於償還方式，根據資料顯示，至死亡時才償還貸款者只占 33%（其中換繼承人占 33%、繼承人償還占 46%、賣掉擔保品償還者只占 19%）；在生前賣掉房子償還者占 38%；以自有資金償還者占 32%。

(八)為高齡者提供無障礙服務。因應因高齡導致眼睛、耳朵、行動不方便的客戶，東京之星銀行改善營業廳無障礙設備及提供相關工具，例如：老花眼鏡、放大鏡、拐杖、通信板、筆談板、AED（自動體外心臟電擊去顫器）等。此外，也要求行員接受相關教育訓練課程或取得資格，例如服務介護助理士：145 名參加（占分行行員數 32%）；失智症支持者：81 名參加（占分行行員數 18%）；代筆代讀研修：101 名參加（占分行行員數 22%）；急救講習：148 名參加（占分行行員數 33%）。

#### 四、針對照護業者提供各類必要配合措施

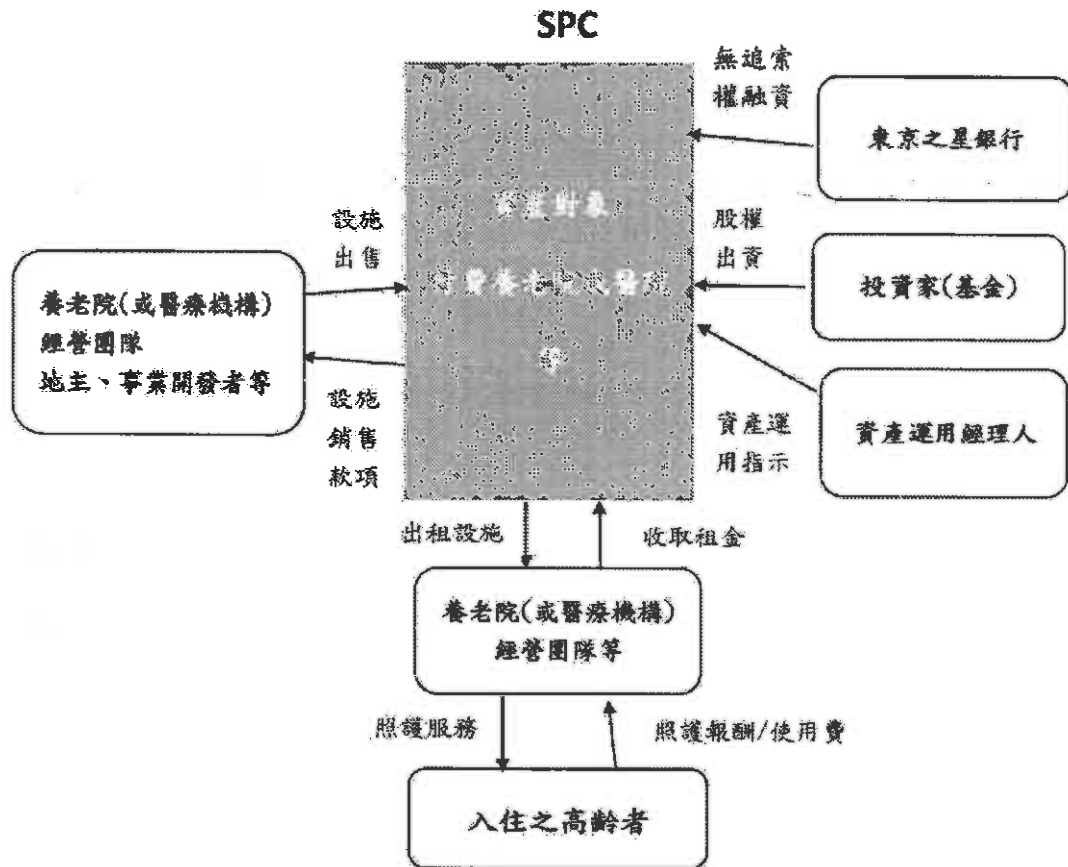
2014 年日本 65 歲以上之老人占總人口比例已達 26.1%，預計 2025 年可達

30.0%。目前設立之養老院嚴重不足，根據厚生省的調查，2009 年申請入住特別養護老人院而無法入住的所謂等待的高齡者(日文稱待機者)約有 42 萬人，而 2014 年 3 月底的調查顯示，等待的高齡者更增加到 52 萬人次。面對這種高齡者養護老人院嚴重不足的現狀，除了由政府提出將老人從透過「設施」來進行養護，引導至「在宅」養護的對策之外，鼓勵民間建設老人院，照護業者積極投入營運等，使老有所養、有所終、有所照顧，也是很重要的。而後者包含照護有關事業的資金等支援上，金融業者就扮演很重要的角色。東京之星銀行在這方面積極配合，以下謹先說明該銀行為此特別設置之「健康與醫療產業支援團隊」，再介紹實際案例供參考。

#### (一) 東京之星銀行設置「健康與醫療產業支援團隊」

1. 本團隊設立於 2005 年，主要任務是由團隊專家成員規劃提供具有特色之財務規劃，透過金融面向為高齡化社會做出貢獻。
2. 編制小組成員 7 名，服務範圍遍布全國。
3. 團隊服務的對象以照護業者、醫療機構、藥局、保育、醫療機器為主。
4. 團隊的強項在於成員大多為在照護相關產業有實務經驗或曾接受過訓練，已對該產業具有相對深入的見解。除此之外，與金融業界的操盤手、投資家、專家等建立之連結也有助於其工作的執行。
5. 團隊的特徵在除了提供企業必要之融資外，也針對健康照護等照護產業所需資產提供無追索權融資(no-recourse loan)。

(二) 個案分享一：對持有養老院不動產之 SPC 提供無追索權融資



資料來源：參考東京之星銀行報告

圖 23 無追索權融資流程圖

1. 經營養老院(或醫療機關)之照護業者(部分包含地主或開發業者)將養老院不動產轉售給特定目的公司(Special Purpose Company, SPC)。SPC 係為投資人(資產管理基金)出資成立之法人，而東京之星銀行則提供 SPC 無追索權融資，作為其部分不動產購入使用之資金。
2. SPC 再將該不動產出租給原照護業者。照護業者將自己開發建設之養老院，由自行持有轉變成租賃的方式繼續提供照護服務並向使用者收取使用費，以此方式提前回收其投入之資金，並取得穩定的服務收入。同時也可以將該提前回收之資金再投入到新的開發建設養老院中。
3. 提供 SPC 無追索權融資的優缺點如下：

	照護業者	投資家（基金）
優點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提早回收已投入之投資，將回收之資金作為其他新投資的運用。</li> <li>2. 表外融資經營：由於主要收入的照護保險報酬受到日本政府每年修正的影響，致該等收入不穩定。故表外融資經營將可提高資產效率，使經營更具彈性。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 此種新的投資標的，屬可預期長期並安定的投資收益，藉此新項目的投資也可分散投資風險。</li> <li>2. 對於高齡化社會有所貢獻之具公益性投資標的。</li> </ol>
缺點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有時候可能需要支付高額的租金，造成比自己持有，負擔更高的成本。</li> <li>2. 來自投資人的監督 (monitoring)、契約限制條款 (covenants) 將造成管理成本事務上的負擔及經營上的限制。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 物件規模較小、流動性較低。</li> <li>2. 基金管理人對標的物評價、管理所需之專業能力高。高齡者入住後，萬一有狀況時，要再轉租困難度高，經營者應有替代方案。</li> </ol>

#### 4. 該行對持有養老院不動產之 SPC 提供無追索權融資的審查重點

- (1) 對養老院經營團隊的信用分析
- (2) 不動產標的物事業之未來持續發展可能性的分析
- (3) 照護事業單位與投資人(基金)之間的連結與彼此間的信賴關係

#### (三) 個案分享二：提供併購(M&A)諮詢與收購所需資金之融資

##### 1. 市場的環境

- (1) 照護產業前 50 家公司的房間及空間數，目前只佔全體的 20%，中小規模的業者仍然佔大部分。預期今後將有透過合併擴大規模來提高競爭力的需求與趨勢。
- (2) 高齡者數量雖然增加中，但是政府基於財政上的負擔，不得不抑制保險給付金額的成長。保險報酬減少之環境下，中小型的照護業者因為比較不容易進一步提高效率，經營較困難。大型的照護業者則可透過擴大規模，進一步提高效率以確保收益。
- (3) 高齡化社會進展下，其他民間企業也開始參與，投入此銀髮產業探索新商機。

##### 2. 針對以上的產業環境的變化，東京之星銀行也開始以以下方式參與。

- (1) 尋找在併購上具有豐富經驗及績效的團隊來因應照護事業公司之事業轉讓、合資或策略聯盟等的需求。
  - (2) 對併購所需資金的個案進行融資：對 A 公司(規模：合併後營收 600 億日圓)於收購 B 照護公司(規模：營收 30 億日圓)時，銀行給予 A 公司併購所需要之 10 億日圓資金的融資，以利其順利完成併購。
- (四) 東京之星銀行未來對照護產業之展望
- 東京之星銀行在日本協助照護業務已有相當成效，團隊成員經驗已漸成熟。今後，將進一步對於日本照護業者進軍臺灣及亞洲各國時，提供必要之援助。

## 心得與建議

### 一、大數據應用

本次參訪機構包含群馬銀行及東京之星銀行，均相當重視以實際數據分析結果作為銷售依據，此即目前最熱門「大數據(Big Data)」之實際應用。例如群馬銀行提供「Event Based Marketing (EBM)」分析客戶數據，提供合適商品。例如：當客戶戶頭存款減少，群馬銀行會主動詢問客戶是否需要貸款；當客戶信託商品賺錢時，群馬銀行會推薦其他商品給客戶購買。透過最合適的時機，做最適當的業務促銷。

群馬銀行自 2014 年 5 月開始提供 EBM 資訊，目前有 28 種資訊提供，一年約提供 22 萬筆資訊，分行實際應對運用的有 8 萬件，其中約有 1 萬 2 千件成交。

東京之星銀行則觀察到 60 歲以上的銀髮族分成兩個極端：1.金融資產 4,000 萬日圓以上稱為「準富裕層」，其中逾 60%為 60 歲以上；另一方面，60 歲以上金融資產不到 300 萬日圓的人也有 40%。再根據不同的客群推展不同的產品，對於擁有 4,000 萬日圓以上金融資產的高齡者，提供資產運用相關商品及繼承相關服務的需求；對於金融資產總額不到 300 萬日圓的高齡者則推出「逆向抵押貸款」。

另外，參訪三菱總和研究所時，該研究所亦針對一般直覺性的思考模式做出研究，以確定實際銷售時的應對，他們的調查結果顯示日本長者的確較偏好存款，尤其很多日本銀髮族曾經經歷泡沫經濟，投資可能會導致大幅虧損，所以很多人不願意投入金融市場，但也並非完全不願意投資。目前銀行會以免稅優惠(Nippon Individual Saving Account, NISA)來說服銀髮族進行投資或者訴求銀髮族贈與孫子作為唸書學費等，若金融商品的架構透明且銀行能說服銀髮族投資的目的，還是有人願意投資。另外該調查結果顯示日本銀髮族與金融機構往來有幾種偏好：a.重視上網交易的便利性及較優惠的手續費、b.重視金融機構信用、c.喜歡面對面諮詢、d.喜歡集中與 2~3 個主要金融機構往來。而這幾種偏好重視的比例幾乎相當，這與傳統上多認為銀髮族喜歡面對面交易的想法大不相同，調查發現愈來愈多銀髮族喜歡自己在網路上進行選擇，不一定喜歡面對面的服務。三菱總和研究所認為現在銀行應深入了解客戶的想法，將客戶分類，進而提供建議。透過分



析客戶的偏好，了解客戶上網時瀏覽的資訊，當行員臨櫃面對客戶時，便可即時依客戶的喜好提供相關服務。

## 二、逆向抵押貸款

東京之星銀行觀察到有相當大比例的銀髮族擁有自用住宅，但卻沒有多餘的現金，故於 2005 年推出「充實人生」逆向抵押房貸，這與本行目前已開辦之「樂活養老」最大差別之處在於該逆向抵押房貸採用一次性撥款。所謂新型逆向抵押貸款「充實人生」，係以高齡者(55 歲以上)之自有住宅為擔保，資金用途為取得老年後資金。貸款成數約為房屋鑑估價值的五成，採一次撥放的方式承作，貸款後每月只要支付利息給銀行，借款本金等契約者死亡時一次性償還，比較特別的是「存款連動型」的計息機制，貸款金額與存放銀行之存款餘額同額部分無需支付利息。該商品推出以來，貸款餘額逐漸上升，特別是近年來成長快速。而根據東京之星銀行統計資料顯示，至死亡時才償還貸款者只占 33%(其中換繼承人占 33%、繼承人償還占 46%、賣掉擔保品償還者只占 19%)；在生前賣掉房子償還者占 38%；以自有資金償還者占 32%。

這樣的商品結構當然對銀行面臨的風險較高，但東京之星透過「存款連動型」的計息方式來增加借款人保持較高的存款餘額以降低承作風險，同時貸款成數最多為鑑價五成，也提供銀行較高的保障，而實務運作經驗也顯示最後銀行須拍賣房屋來償還貸款的比例並不高。目前有些養生村必須先提供一筆保證金才能入住，對於只擁有房子而無多餘現金的長輩即無法入住，而本行的「樂活養老」係以提供每月穩定現金流為主要目的，或可結合兩者作法，初期撥付一筆金額作為養生村之保證金，後續再提供每月撥款作為生活費用或入住費，或許也是未來業務推展可參考之處。

## 三、高齡相關產業專責部門—醫療照護部

本次參訪之群馬銀行與東京之星銀行均設有「醫療照護部」，而對於醫療照護產業，除了提供相關融資外，依群馬銀行報告其對介護事業者提供之協助，更提供相關產業諮詢及財務建議，例如：強化與外部專家顧問的合作，

對照護事業經營業者提供經營上的建議或支援、提供不動產情報或介紹地主、若照護事業業者想退出市場，協助其進行購併媒合或資訊提供、提供介護酬勞變更的因應之道或舉辦研討會。

東京之星銀行也於 2005 年設立「健康與醫療產業支援團隊」，主要任務是由團隊專家成員規劃提供具有特色之財務規劃，透過金融面向為高齡化社會做出貢獻。其團隊主要服務對象以照護業者、醫療機構、藥局、保育、醫療機器為主。該團隊的成員大多為在照護相關產業有實務經驗或曾接受過訓練，已對該產業具有相對深入的見解。除了提供企業必要之融資外，該銀行也介紹了兩個實際運作案例：

#### (一)對持有養老院不動產之 SPC 提供無追索權融資

1. 經營養老院(或醫療機關)之照護業者(部分包含地主或開發業者)將養老院不動產轉售給特定目的公司(Special Purpose Company, SPC)。SPC 係投資人(資產管理基金)出資成立之法人，而東京之星銀行則提供 SPC 融資，作為其部分不動產購入使用之資金。
2. SPC 再將該不動產出租給原照護業者。照護業者將自己開發建設之養老院，由自行持有轉變成租賃的方式繼續提供照護服務並向使用者收取使用費，以此方式提前回收其投入之資金，並取得穩定的服務收入。同時也可以將該提前回收之資金再投入到新的開發建設養老院中。

#### 3. 提供 SPC 無追索權融資的優缺點如下：

	照護業者	投資者
優點	1.提早回收已投入之投資，將回收之資金作為其他新投資的運用。 2.因為預期介護報酬可能會逐漸減少，致該等收入不穩定，透過售後租回的方式可望提高資產效率，使經營更具彈性。	1.此種新的投資標的，屬可預期長期並安定的投資收益，藉此新項目的投資也可分散投資風險。 2.對於高齡化社會有所貢獻之具公益性投資標的。
缺點	1.有時候可能需要支付高額的租金，造成比自己持有更高的成本。 2.來自投資人的監督及契約條款限制可能造成管理成本事務上的負擔及經營上的限制。	1.物件規模較小、流動性較低。 2.基金管理人對標的物評價、管理所需之專業能力高。高齡者入住後，萬一有狀況時，要再轉租困難度高，經營者應有替代方案。

#### 4. 該行對持有養老院不動產之 SPC 提供無追索權融資的審查重點

##### (1) 對養老院經營團隊的信用分析

- (2) 不動產標的物事業之未來持續發展可能性的分析
- (3) 照護事業單位與投資人(基金)之間的連結與彼此間的信賴關係

## (二)提供購併(M&A)諮詢與收購所需資金之融資

### 1. 市場的環境

- (1) 照護產業前 50 家公司的房間及空間數，目前只佔全體的 20%，中小規模的業者仍然佔大部分。預期今後將有透過合併擴大規模來提高競爭力的需求與趨勢。
- (2) 高齡者數量雖然增加中，但是政府基於財政上的負擔，不得不抑制保險給付金額的成長。介護報酬減少之環境下，中小型的照護業者因為比較不容易進一步提高效率，經營較困難。大型的照護業者則可透過擴大規模，進一步提高效率以確保收益。
- (3) 針對以上的產業環境的變化，東京之星銀行也開始尋找在併購上具有豐富經驗及績效的團隊來因應照護事業公司之事業轉讓、合資或策略聯盟等的需求。

隨著臺灣高齡化的程度加深，未來勢必會有更多醫療照護產業的需求，目前已三讀通過「長期照顧服務法」如開始實施上路，將會有更多業者想投入這塊領域，本行針對這部份的商機，可以提供業者在投入這塊領域時的融資貸款，另外對於前期有心想投入但卻沒有相關經驗的業者，本行如能成立專責部門，且能對長照產業或相關政策有較深入的瞭解與研究，相信更能提供予業者更多實質的幫助，創造與其它銀行不同的利基。惟日本國土較大，部分偏鄉地區更仰賴當地小型業者投入，因此更需要銀行的資源，而臺灣的幅員較小，可能幾個主要的業者即可以因應市場需求，則屆時是否仍需此部份的服務或仍有變數。

