

出國報告（出國類別：其他）

參加日本瑞穗銀行  
「第 18 屆瑞穗銀行全球研討會」

服務機關：臺灣銀行國際部

姓名職稱：張梅君 副經理

派赴國家：日本

出國期間：105 年 11 月 14 日-105 年 11 月 18 日

報告日期：106 年 01 月 25 日

## 目 錄

壹、目的 .....	2
貳、過程 .....	3
一、安倍經濟學和日本經濟 (Abenomics and the Japanese Economy)之過去、現在與未來.....	3
二、瑞穗銀行整體成長策略 (Mizuho' s Integrated Growth Strategy).....	7
三、瑞穗銀行海外發展策略－聚焦全球與亞洲.....	13
四、日本勞工僱用現況 (Employment Practices in Japan).....	14
五、瑞穗銀行 FinTech 策略 (Mizuho x FinTech - Digital Strategy and Open Innovation) .....	17
六、參訪活動.....	18
參、心得及建議.....	21

## 壹、目的

本次奉派參加日本瑞穗銀行(Mizuho Bank Ltd.)於東京舉辦 2016 年第 18 屆瑞穗銀行全球研討會(The 18th Mizuho Global Seminar)，研討期間為 2016 年 11 月 14 日至 18 日，共計有來自全球 18 個國家 26 位主管機關及金融業代表參加。瑞穗銀行自 2007 年開始定期舉辦全球研討會，目的在於促進金融同業間之交流，並藉此機會宣揚日本之經濟政策及介紹歷史文化。此項活動每年定期舉辦二次，分別邀請該行大型企業客戶、金融同業及主管機關參訪，本活動的前身為 Mizuho Corporate Bank reviving seminars，自 1962 年即開始，近 50 年來已有來自 90 餘國，逾 3,000 位代表參加。

本次研討會內容及參訪活動如下：

1. 安倍經濟學與日本經濟 (Abenomics and the Japanese Economy)。
2. 瑞穗銀行整體成長策略 (Mizuho' s Integrated Growth Strategy)。
3. 瑞穗銀行海外發展策略 (Mizuho' s Overseas Business Strategies )。
4. 日本勞工僱用現況 (Employment Practices in Japan)。
5. 瑞穗銀行 FinTech 策略 (Mizuho x FinTech - Digital Strategy and Open Innovation)。
6. 參訪活動包括參觀 Nissan 日產汽車橫濱 (Yokohama) 製造廠、國際牌東京展示中心 (Panasonic Center Tokyo) 及清水技術研究所 (Shimizu Open Academy)。

## 貳、過程

### 一、安倍經濟學與日本經濟（Abenomics and the Japanese Economy）之過去、現在與未來

#### （一）日本經濟概況

根據統計數據顯示，2015 年日本仍是全球 GDP 僅次於美國及中國大陸的第三大經濟體，約占全球 GDP 之 5.6%。日本是一個經濟高度仰賴製造業的國家，其製造業在七大工業國 G7 中，佔比高達 22.1%，僅次於德國。日本出口的產品中，以運輸產品（24%）、機械產品（19%）、電子產品（18%）、一般產品（12%）及化學產品（10%）占大宗。出口最大之國家為美國（20%），依序為中國大陸（17%）、韓國（7%）、香港（6%）、臺灣（6%）等，其中亞洲國家佔了 53%。另日本也是 G7 國家中，人口老化最迅速的國家（老齡人口近 30%）。

日本自從 1990 年泡沫經濟破滅後，房地產價格指數（Urban Land Price Index）以每年 4.4% 速度下滑，25 年來已跌近 65%，消費者物價指數自 1990 年至今僅成長 0.3%，2012 年名目 GDP 與 1991 年一樣。日本面臨的經濟難題包括超強日圓、嚴格的環境公約、高供電成本、自由貿易協定簽訂進度落後、嚴酷的勞工法規及過高公司稅率等。

日本因資產價格急速下跌、導致金融業嚴重受創，整體經濟陷入嚴重通貨緊縮。過去二十幾年間，日本的經濟成長率及物價上漲率皆遠低於先進國家的平均水準。歷任政府推出許多刺激景氣政策，包括各種財政與貨幣擴張政策，惟仍效果不彰，反而導致政府債務占 GDP 比率不斷升高，從 1991 年的 67% 上升至 2014 年的 249%，造成經濟上所謂失落的 20 年。

#### （二）安倍經濟學措施

安倍晉三於 2012 年再度取得執政權後（2006 年首度擔任首相），日本經濟似乎出現了轉機。安倍為擺脫日本將近 20 年的通貨緊縮困境，並重振國內經濟，在此次內閣任內提出的一系列實質量化寬鬆政策，於 2012 年 12 月就任後，提出大膽改革政策，主軸為推動寬鬆貨幣政策、擴大財政支出及結構性

經濟改革與成長策略三大政策，此即所謂「安倍三箭」。安倍經濟學有具體的通貨膨脹率目標（2%），並推行寬鬆貨幣政策實施質化量化寬鬆（QQE），藉由拉高預期通膨率來降低實質利率，以達刺激民間投資與消費，並藉此使日圓貶值，有利出口，帶動經濟成長。

第一支箭「金融政策-寬鬆貨幣政策」：以 2 年內達成通膨目標 2%、貨幣基數（即貨幣通貨數量）增加 2 倍以及長期公債及總資產餘額增加 2 倍。量化與質化並行之貨幣寬鬆政策(Quantitative and Qualitative Easing, QQE)，主要是日本名目利率幾乎接近零，藉由拉高預期通膨率，來降低實質利率，必以激勵民間投資與消費。

第二支箭「財政政策-擴大財政支出」：提出 20.2 兆日圓之「緊急經濟刺激方案」，其中 10.3 兆日圓為政府支出。刺激方案分別用於促進民間經濟活性化（國家支出費用為 3.1 兆日圓）、重建/防災對策（3.8 兆日圓）以及援助民眾生計及區域經濟(3.1 兆日圓)。

第三支箭「民間投資-結構性經濟改革與成長策略」：整體目標為 10 年內國民平均所得每年成長 3%以上，所得增加至 150 萬日圓以上。項目及內容如下：

1. 獎勵投資：設立經濟特區，提供稅賦優惠及放寬部分限制，目標於 2020 年前將外國直接投資（FDI）規模擴增至 35 兆日圓，以及相關投資規模擴增 3 倍至 30 兆日圓。
2. 擴大基礎建設：開放民間資金投資道路和橋樑整修等基礎設施，目標為 10 年內創造 12 兆日圓規模。
3. 能源政策：改革電力系統，加速火力發電和再生能源投資計劃，目標為 10 年內將電力相關投資增加至 30 兆日圓。

### （三）日本央行政策配合

現任日本央行（Bank of Japan BOJ）總裁黑田東彥於 2013 年上任，主張

以積極的量化寬鬆貨幣政策刺激日本經濟，與安倍政策理念相符，日本央行使用之政策工具包括：

1. 持續買入日本政府債券：日本央行持續以每年 80 兆日元速度擴大基礎貨幣規模，促使實際利率下降。
2. 購買商業票據及公司債：日本央行持續維持每年 2.25 兆日元及 3.2 兆日元之商業票據及公司債的購買規模。
3. 購買指數股票型基金（ETF）以及日本不動產投資信託基金（J-REITs）：央行以每年 3 兆日元的速度購入 ETF 及每年 900 億日元的速度購入 J-REITs，希冀拉抬房地產業，及推升日本股市，刺激景氣。
4. 降息：持續降息，並自 2016 年起實施負利率政策（利率-0.1%）。

#### （四）現階段實施成效評比

安倍三箭實施至今之成效，前述六大經濟難題之改善成效評估如下：

1. 強勁日圓已漸走貶：2011 年日圓最強時高達一美元兌 75.59 日圓，嚴重影響日本出口產業。2012 年開始日圓開始急速走貶，目前大約 1 美元兌 103 日圓，貶值約 36%，顯示安倍三箭對達到日圓貶值目的成效顯著。
2. 公司營業稅過高情況已有改善：過去日本公司營業稅為全球最高，目前已降至 29.97%，為第一次降至 30%以下。
3. 自由貿易協議之簽訂遲滯情況已有些許進展：2016 年 2 月簽訂跨太平洋戰略經濟夥伴關係協議 TPP，在國際貿易上終獲進展。
4. 嚴格的勞動法規已著手放寬：過去日本對於雇用臨時勞工規範嚴格且缺乏明確的解僱標準，使日本勞動市場缺乏彈性，目前部分規定已開始草擬放寬。
5. 高電力成本因少數核電廠正考慮重新啟動而有下降可能：由於過去日本有許多核電廠仍處於停工狀態，發電成本急速攀升，削減日本工廠利潤。目前

政府計畫讓部份核電廠重新啟動。

6. 嚴峻的環境公約已開始修正：日本政府設定的總體減碳目標為降低 25%的二氧化碳排放量，目前日本政府微幅下修該目標以符實際情況。

除此之外，實施安倍三箭後，日本企業利潤2015年提升至歷史新高達70.8兆日圓，較上一次高點2007年的60.5%多出17%。日本跨國併購（M&A）趨於積極，案件數（約600件）及交易量（超過11兆日圓）亦達2000年來之新高。惟勞力短缺問題仍然嚴重，勞力不足情形達24年來新低，但工資成長有限。公司獲利雖呈成長趨勢，惟預期成長率卻下降，導致企業對於資本支出的投資停滯。日本2014年將消費稅由5%調高為8%後，民間消費明顯受到衝擊，日本人對日本經濟未來仍為持悲觀保留態度，選擇便宜的商品以擷節支出的觀念正在蔓延。

日本中央銀行也逐步向下修正對通膨的預期目標（2%），並適度調整其寬鬆貨幣政策（QQE），主要係因日本過去20年來經濟景氣持續低迷，使人民的心態已由過去的追求最適消費、善用財務槓桿、預期通膨的消費觀念（Carnivores as a tiger），逐漸演變成消費意願保守、偏好儲蓄、預期持續通縮的觀念（Herbivores as a deer），在短期內是無法轉變日本消費者這種對未來經濟悲觀消極的心態。

另日本央行的負利率政策雖使家計單位及非金融機構放款負擔減輕，但對其他經濟領域的負面影響亦不容忽視，包括商業銀行利差下滑，金融機構利息淨收入減損9,733億日圓，日本銀行利息淨收入減損2,782億日圓，最大贏家是日本政府，節省利息淨支出達2,782億日圓。

#### （五）未來-日本有可能大幅改善經濟低迷狀況嗎？

目前日本因人口老化，薪資停滯，羸弱的經濟及勞力市場短缺的問題，使勞力供給遇到瓶頸。2015年第二階段的安倍經濟學已積極展開，預算目標為28兆日圓，包括多樣化的勞動力3.5兆日圓、基礎建設成長1.7兆日圓、地區重建與恢復3.0兆日圓及具全球競爭力的中小企業及區域經濟10.9億日

圓。

二次大戰後，日本經歷了 70 年代石油危機、80 年代的強勁日圓、90 年代的泡沫經濟及金融危機、2000 年的財政崩跌與景氣蕭條、2010 年代的人口老化與地震重建等挑戰，一直都能從絕境逢生，所以日本政府認為日本一定可以再站起來。

此外，日本擁有廣大具前瞻性的基礎科技，在全球經濟複雜指數（Economic Complexity Index）排名第一，優於德國及瑞士，包括機器人、器官再生技術、智慧衣著（smart wear）、生物纖維（biomass fiber）等。日本的服務業在全球一向獲得極高的評價，2020 年在日本舉行的奧運會將推升日本 GDP，預估可帶動包括服務業、房地產、運輸與傳播業、批發與零售業 4 種奧運相關行業超過 10 兆日圓的資本投資，對總體經濟影響將達 30 兆日圓。

另外，日圓貶值與日本政府一連串的措施包括放寬多國觀光客的觀光簽證、增加羽田機場國際航班、增加免稅店等，均有助於日本觀光業的成長。據統計赴日觀光客來自亞洲包括中國大陸、臺灣、南韓、香港及其他亞洲國家的觀光客佔比高達 84%。日本政府更大膽設定外國觀光客目標數在 2020 年要達到 4,000 萬人次（2015 年為 1,970 萬人次），2030 年更要到達 6,000 萬人次。旅遊消費要從 2015 年的 3.5 兆日圓提升到 2020 年的 8 兆日圓及 2030 年的 15 兆日圓。

由於安倍政府所屬的自民黨在下議院 475 個席次中占有 293 位，比率多達 61.7%，超過美、英、德、法、義、加等國之執政黨在下議院的席次，此一優勢亦讓安倍執政團隊擁有足夠促進戰略增長所需的政治資本。因此，日本經濟學家相信安倍政府所設定的目標應可逐步達成。

## 二、瑞穗銀行整體成長策略（Mizuho' s Integrated Growth Strategy）

### （一） 瑞穗金融集團沿革

瑞穗金融集團係由第一勸業銀行（The Daiichi Kangyo Bank）、富士銀

行 (The Fuji Bank) 和日本興業銀行 (The Industrial Bank of Japan) 於 2000 年 9 月 29 日合併而成，2002 年瑞穗金融集團 Mizuho FG 正式成立，集團 2006 年於美國 NYSE 掛牌，2016 年 3 月 Moody's 及 S&P 信評分別 A1 及 A-，資本適足率 15.41%，為與三菱日聯金融集團 Mitsubishi UFJ FG 及三井住友金融集團 Sumitomo Mitsui FG 稱為日本三大金融集團。

瑞穗集團全體員工約 56,000 人，全球共 900 個辦公場所，截至 2016 年 3 月底止，集團總資產達 193.5 兆日元。

瑞穗金融集團目前主要包括三大事業體，即瑞穗銀行 (Mizuho Bank)、瑞穗信託銀行 (Mizuho Trust & Banking) 及瑞穗證券公司 (Mizuho Securities)，另尚有其他金融周邊事業如信託保管 (Trust and Custody Service)、資產管理 (Mizuho Asset Management) 及產業研究等機構 (Mizuho Institute Research) 等。

#### 2016 年 3 月集團主要財務資料摘要

單位：日幣元

項 目	瑞穗集團 (合併)	瑞穗銀行
總資產	193.5 兆	161.1 兆
放款	73.7 兆	70.4 兆
淨利	6,709 億	4,902 億
資本適足率 (total capital ratio)	15.41%	15.50%
評等 (S&P Long term 2016.3)	A1	—

## (二) 集團發展優勢

藉由事業群的概念，整合不同部門的功能，並配合中長期發展策略落實執行計劃，提供瑞穗集團多項競爭優勢。

### 1. 銀行、證券、信託事業間相互合作

集團整合策略涵蓋銀行、信託、證券資產管理等不同金融業務，以「客戶導向」、「專業導向」及「效率導向」組織架構，決策方式打破原有各公司的分野，依「客戶導向」將相同業務以跨公司整合運作以達統合綜效，提供客戶涵蓋銀行、產險、證券、投資信託、資產管理、創業投資管理顧問等全產品線服務。該集團長期發展願景為瑞穗一家 (Area One Mizuho)，即藉由單一的目標及願景整合集團內的人力及資源，達到集團共同成長之目標。截至 2016 年 6 月，集團內銀行辦公場所 462 處、信託 55 處、證券 274 處。跨業務分支機構達 189 個，其中涵蓋銀行證券保險 3 業務者有 33 家、銀行及證券者 150 家、銀行及信託業務者 4 家、信託及證券業務者 2 家。

### 2. 強大且穩固的客戶群

瑞穗集團為在日本擁有最多企業戶及個人戶之集團之一，富比士全球 200 大企業 (Forbes Global 200) 中約 80% 與瑞穗集團有業務往來關係。集團客戶分為個人戶 (計有 2400 萬戶)、中小企業戶 (約 10 萬個授信戶)、大企業及國際級大企業戶 (其中 70% 為日本上市公司) 及非日籍的外國客戶 (80% 為 Forbes Global 200 企業) 4 類。

### 3. 遍及全球的營業網絡

該集團為日本唯一在國內 4 個州均有分支機構之金融集團，截至 2016 年 6 月，國內分支機構計 791 家，ATM 共 51,750 台。海外分支機構部分，計有 117 個分支機構 (美洲地區 39 個、亞太區 54 個；歐洲、中東及非洲地區 24 個)，遍及 38 個國家及地區。

### 4. 健全的財務結構

截至 2016 年 3 月底，集團合併資產總計 193 兆日圓，放款佔 73 兆日圓，投資有價證券 39 兆日圓，存款及可轉讓定存單 NCD 達 117 兆日圓。集團財務優勢包括(1)授信資產健全－低逾放比（1%）及海外授信資產分散(regionally diversified)；(2)對有價證券投資重視風險管理-公債平均持有年限 2.5 年，減少集團內相互持股以降低價格波動風險；(3)穩定的籌資管道－國內主要籌資管道來自客戶存款、持續開拓外幣存款，存放比約 62%，流動比率 128.2%；(4)資本維持充足－第一類自有資本(Tier 1 Capital)比率 10.85%、負債比率 3.98%。

#### 5. 在不同業務領域與同業相較均有亮麗成績

2015 年 4 月至 2016 年 3 月，瑞穗集團在以下各領域業績均表現亮麗，包括：(1)日本聯貸市場排名第一，市場佔有率達 37%；(2)併購市場排名第一，參與件數 169 件，金額達 32,142 億日圓；(3)辦理公司債公開承銷排名第一，參與件數 146 件，金額達 21,920 億日圓，市場佔有率達 43.3%；(4)次保管業務(Sub-custody)排名第一。

### (三) 集團經營策略及中期業務發展計畫

瑞穗集團歷經了金融產業的變革，包括 1980 年代銀行、證券、保險 3 業分立、1990 年代銀行合併及 3 家超大型銀行的出現、2000 年代投資銀行業務興起、次貸危機與全球金融危機，及 2010 年代新的金融服務出現，瑞穗集團需要重新檢視其經營策略。

由於全球金融危機導致全球經濟動盪，金融監理機關紛紛採行更嚴格的法令規定，包括強化銀行財務結構 (Basel III)、指定具系統重要性銀行 (GSIBs<sup>1</sup>)、區隔高風險業務等。在此金融環境下，金融集團想要重新開拓新的經營模式時，應摒棄過去包括高槓桿產品經營交易、過多的獎勵誘因及設計複雜的金融商品的經營模式與觀念，以客戶真實需求為考量，建立風險承擔機制，以負起社會責任

---

<sup>1</sup> G-SIB 指具系統重要性銀行。這類銀行一旦不能再繼續經營，會對全球金融體系的穩定(G-SIB)造成重大負面影響。巴塞爾銀行監管委員會已公布有關方法及規範，用於識別 GSIB 及對其實施措施，包括較高吸收虧損能力(HLA)緩衝資本，以應對 G-SIB 所造成的特定風險。

及發揮穩定金融中介功能的角色。在此前提下，主要考量包括資產負債表的瘦身、增加以手續費收入為主之業務、增加銀行流動性資產及長期且穩定的負債、去除高風險業務、增加風險低的業務，如持有流動性高且安全的政府債券等。

為重新擬定經營模式以因應金融趨勢與金融環境之改變，瑞穗集團的中期業務發展計畫目標為「成為客戶及社群最信任的夥伴，提供全方位的金融服務與解決方案」，即以客戶需求優先及追求優質服務為宗旨，並擬定之 5 大基本經營政策（5 Basic Policies）及 10 項基本執行策略（10 Basic Strategies）如下：

1. 5 大基本經營政策（5 Basic Policies）為(1)將業務以客戶需求分類為 5 大客群；(2)選擇並專注於某些特定領域之業務；(3)建立一個具有彈性的財務基礎；(4)積極參與金融創新及(5)將鼓勵員工積極參與以支持並壯大瑞穗集團的精神植入企業文化中。
2. 10 項基本執行策略（10 Basic Strategies），分為業務、財務及管理策略 3 大類，茲說明如下：
  - (1) 5 項業務策略：強化手續費收入、將客戶儲蓄引導至投資、強化研究團隊及財務顧問功能、因應金融科技趨勢及實踐瑞穗一體（Area One MISUHO）。
  - (2) 2 項財務策略：有效管理資產負債表及改善成本結構、摒棄集團相互持股。
  - (3) 3 項管理策略：有效整頓資訊系統以應付未來集團發展、有效改革人力資源管理及持續創新以支援及強化企業組織。

瑞穗銀行將其金融業務分為 10 大類（10 Units），5 大客群（5 In-House Companies）及 2 大主軸（2 Units）：

10 Units	5 In-House Companies
Personal Banking (Individuals)	Retail & Business Banking Company
Retail Banking (SMEs)	
Corporate Banking (Middle market firms)	
Corporate Banking (Large Corporations)	Corporate & Institutional Company
Financial Institution & Public Sector Business	
International Banking (Customers outside Japan)	Global Corporate Company (Americas, East Asia, Europe, Asia& Oceania)
Investment Banking	Global Markets Company (Investors)
Transaction Banking	
Asset Management (Investors)	Asset Management Company
Market (Investors)	
2 Units	
Global Products Unit	Research & Consulting Unit

#### (四) 瑞穗銀行的公司治理架構

該集團係以董事會為公司治理之主軸，由股東會選出 6 位外部獨立董事（包括董事長）、2 位內部非執行業務董事及 5 位內部執行業務董事共 13 人組成董事會，另為加強公司治理，成立三個獨立功能性委員會，提名委員會(Nomination Committee)、薪酬委員會(Compensation Committee)及審計委員會(Audit Committee)，茲將該等委員會之功能分述如下：

1. 提名委員會(Nomination Committee)：由 4 位董事組成，主要係決定股東會有關董事指派或撤銷之議題內容，委員原則上均須為外部獨立董事。
2. 薪酬委員會(Compensation Committee)：由 3 位董事組成，主要係決定每一位董事及執行業務高階主管之薪酬，委員原則上亦均須為外部獨立董事。
3. 審計委員會(Audit Committee)：由 2 位內部非執行業務董事及 3 位外部董

事共 5 位董事組成，主要係監督董事及執行業務高層之執行事務是否合規，委員應以外部獨立董事占多數。

### 三、瑞穗銀行海外發展策略－聚焦全球與亞洲

自 2000 年起，亞洲地區實質 GDP 成長傲視其他已開發國家，雖然 2008 年金融風暴略受影響，惟 5 個東南亞國協(ASEAN-5，包括印尼、馬來西亞、菲律賓、泰國、越南)會員國之 GDP 平均將近 6%。亞洲各國基礎建設及一般公私部門資本性支出之需求維持在高水準。

當新興國家儼然成為全球貨物之需求重心時，日本製造業亦積極加速其國內生產與海外布局。日本汽車工業為因應此一趨勢，已快速將其生產線擴大到海外，並以新興國家為發展重心，除可因應市場需要外，亦降低生產集中風險及匯率風險。就全球各地區統計，日本公司海外拓點之區域以亞洲占比最大，達 73%，美洲次之(15%)，再來是中東及北非(11%)。

至銀行海外拓點部份，由於日本經濟景氣持續低迷，國內銀行放款需求低落，利差微薄，故日本大型銀行均積極拓展海外業務，據統計日本前 3 大銀行(瑞穗銀行、東京三菱及三井住友)之海外獲利占比於 2007 年為 25%，2015 年已提升至 40%。利息收入占比部份，則由 5%提升至 35%，顯見拓展海外業務為大型銀行展業之方向。

瑞穗銀行於全球境外營業據點共有 118 處，其中約有一半(54 處)在亞洲及大洋洲。其海外競爭策略為：

1. 活躍於債券市場及發揮優質財務顧問功能，以提供企業有效之解決方案。
2. 於亞洲佈建綿密網絡，並深入了解亞洲市場。
3. 擴大客群：以全球前 300 大非日系、藍籌股企業為爭攬目標，期成為全球主要銀行 (core global bank) 之一。
4. 強化提供專業諮詢服務及企業問題解決方案之功能：利用自身對各產業深入研究之優勢，提供企業客戶優質財務顧問及問題解決方案；積極投入目標產

業大型併購案件，以增強市場能見度。

5. 加強整合銀行及證券服務功能：2014 年 4 月購入蘇格蘭銀行(RBS)北美分公司，以擴大非日系藍籌企業之客戶數，強化瑞穗銀行在北美資本市場與授信市場之能見度。
6. 運用位居亞洲之競爭優勢：據統計 2010 年至 2020 在亞洲有 8 兆美元基礎建設資金需求，有超過 30%的公司傾向在亞洲尋找業務拓展機會，以亞洲為主之全球貿易亦不斷增加。瑞穗銀行以位居亞洲之優勢，將建立一個整合各項金融交易之行銷架構以為因應。
7. 建構策略聯盟夥伴關係：審慎考量各國與全球各區域之不同特質，尋求融合自身發展及對外聯盟之最適業務策略，藉由業務合作，讓結盟之二家銀行能擴大客戶規模，除提供銀行既有服務外，亦能進一步發現其他業務機會。目前全球各地均有與瑞穗銀行簽訂業務策聯盟之國家，本行亦於 2015 年 10 月與該行簽署 MOU。

#### 四、日本勞工僱用現況（Employment Practices in Japan）

##### （一）日本員工雇用特色

據統計資料顯示，日本各主要大型企業，50-54 歲之男性員工，於畢業後均未離開首份工作，達 40.2%、中型企業亦有 24.1%，而小型企業則為 8%；另，公司中 50-64 歲男性員工平均服務期間達 19.6 年，比例皆高於歐美等國家。

一般而言，勞工於畢業時即受各公司聘用，僱用契約中多未指明該職位負責之內容，以便隨時指派從事公司之各項工作。此外，日本企業內員工可藉由在職訓練（on-the-job training, OBJ）獲得廣泛的職能，人事部門亦會配合因應啟動內部職務調動。

參考日本相關研究資料顯示，員工之薪資主要取決於年資與能力，縱使藍領階層，薪資結構亦呈現陡峭曲線，其薪資結構曲線具有鼓勵長期雇用員工之功能，惟近年來，日本薪資曲線有趨於平緩之情形。就員工僱用情形觀之，於工作前 10

至 15 年中，並無顯著之升職與變動，平均約 16.6 年方能升遷至單位主管，最快亦要 8.8 年之年資，而主要的升職年齡層則落於 50-54 歲。日本公司透過隱藏潛在主管升遷候選人名單，以維持員工之企圖心，然而此種激烈的競爭亦導致工時較長之後果。

## （二）日本員工雇用市場之轉變

近年來因科技演進之因素，15 至 64 歲之勞動供給市場持續滑落，非正式員工（係指定期契約勞工、人力派遣員工或臨時性雇用或其他相似性質之勞工）呈現上揚的趨勢。過去年輕男性進入勞工市場與女性擔任家管之模式，成為日本勞工市場之基本態樣。然而，自 1990 年代開始，因經濟之衰弱、市場飽和與市場多樣化、出生率減少等因素，導致男性勞工市場下降與雙薪家庭之提升，逐漸造成勞工市場之基本結構產生變化。

## （三）女性員工雇用之需求與挑戰

在日本，於員工雇用、薪資條件、服務年資、平均收入及正式雇員之比例等皆因男女性別之不同而有明顯之差異，其中 25 至 64 歲勞工佔全國人口比例，男性達 90%，女性僅佔 69%；而 15 至 64 歲男性員工達 85%，女性僅佔 45%。儘管日本女性員工比例於經濟合作發展組織（OECD）中位於中段班，惟其女性主管仍顯著低於其他國家。此外，研究亦顯示，於孩童學習成長年齡期間，女性員工之雇用趨勢亦會短暫下滑，然而近年來，女性產後繼續工作之比例提高（自 2010 至 2014 年間已較 2005 至 2009 年增加 13%，達 53.1%），惟幼兒托育不足、平均 21 小時的工作時間偏長及日本文化上不鼓勵申請育嬰假等因素，使得日本女性產後工作比率仍低於 55%。

再者，管理階層職位之男女比率亦存在性別間之差異，據統計女性求職被雇用之比率為 2.3%，男性則為 3.3%。近年來企業對於僱用女性員工雖採取較開放之態度，惟因過去因性別歧視之桎梏，導致現階段普遍缺乏可擔任高階主管之女性員工。

部分公司有鑑於女性員工生產後多有離職之情形，而將員工升遷藉由性別加

以區分，約 34%受訪企業給予性別上之差別待遇，女性於產後欲重返職場者，通常僅能獲得非正式員工之僱用資格，且比例高達 72%，遠高於取得正式員工雇用資格之 24%。此外，具有大學學歷以上之女性產後未重返職場者，歸咎其原因多為男性投入較少時間陪伴子女、女性因家事勞務或因勞動市場超時加班及缺乏有利之重返職場機會，而且日本當地仍具有根深蒂固之男主外女主內觀念，導致高達 50%的未婚男性及女性認為，女性生產後最好是擔任全職家庭主婦或於產後暫時停止工作。

自安倍政權上任後，其行政團隊便特別著眼於女性勞工之重要性，2016 年 4 月，安倍政權通過「促進婦女參與和提高工作地位法案」(Act on the Promotion of Women's Participation and Advancement in Workplace)，此法案內容為：公司第一步應評估與分析問題所在，蒐集公司女性員工雇用情況，並加以分析；第二步為制訂行動方案，並將該計畫陳報給政府單位，並讓員工知悉；最後則對外發布公司配合前揭法案之相關成果資訊。

此外，勞動型態之改革 (Reform of Work Style) 亦為安倍經濟第二輪的政策。安倍行政團隊正著手研究限制工時之可行性，以論酬計價之工資模式為基礎，形塑新的指導方針與修改相關法律，其內容包括：

1. 改善非正式員工雇用之勞動條件；
2. 增加工資與改善生產力；
3. 改善工時較長之狀態；
4. 鼓勵轉職及重返職場，加強員工訓練；
5. 鼓勵彈性的工作態樣；
6. 藉修改稅法及社會安全系統以鼓勵雇用已婚女性；
7. 鼓勵雇用熟齡人口。
8. 強化醫療照護、小孩養育及工作間之平衡；
9. 提升雇用外籍人士接受程度。

## 五、瑞穗銀行 FinTech 策略 (Mizuho x FinTech - Digital Strategy and Open Innovation)

### (一) 工作團隊之產生

瑞穗銀行 FinTech 企劃團隊係一隸屬於總公司之獨立工作團隊，負責規劃、執行瑞穗集團之相關商務決策，並受數位創新主管直接監督管理。該團隊（目前成員超過 60 人）包括各領域的菁英，主要任務在於開創新業務，並藉由與各領域專家之合作發展「突破性創新」（指將產品或服務透過科技性的創新，並以低價特色針對特殊目標消費族群做設計，突破現有市場所能預期的消費改變），並策略性地投資開創性公司（Venture Companies, VCs）及具前瞻性的初創公司。

### (二) 瑞穗 FinTech 業務概述

瑞穗銀行 FinTech 業務範疇包括個人金融及企業金融二大類，個人金融包括個人金融管理、金融研究、消費金融；企業金融部分包括一般收付、借貸、匯款、眾籌交易、數位貨幣等，另外就集團內金融子公司部分，則致力於銀行業務基礎設施、交易安全及業務研發等面向之研究，涵蓋範圍十分廣泛。

### (三) 瑞穗銀行之 FinTech 創新發展

瑞穗銀行 FinTech 創新主要著眼於大數據、人工智慧及區塊鏈 3 大部分，並加強機器人、智慧型手機應用程式及語言語音功能之研發。茲將其主要發展成果介紹如下：

#### 1. FinTech 借貸業務：

經由大數據及人工智慧，彙集並分析客戶之各項資訊，進而發展出認知客戶行為之模式，俾於低風險之範圍內擴大可借貸之客戶群。客戶於下載相關借貸應用軟體後，即可利用該程式進行借款，瑞穗銀行亦為全日本第一家利用大數據及人工智慧提供借款服務之銀行。

#### 2. PFM（個人財務管理）之整合：

藉由智慧型手機之應用程式提供「一生存摺」（Lifetime Passbook）服務，

使消費者可隨時掌握個人之金融消費狀況。

3. 利用目前普遍流行的 Line 應用程式，研發簡單的貼圖功能查詢並顯示帳戶餘額及交易狀況等相關資訊。
4. 藉由 GPS 及擴增實境 (Augmented Reality, 簡稱 AR) 技術，提供客戶查詢 ATM 及營業據點，另亦開發自動翻譯技術，以提供多國語言自動語音翻譯功能。
5. 開發新世代分行迎賓數位機器人「Pepper」：瑞穗銀行是第一家在分行應用「Pepper」擔任迎賓行員，以協助引導客戶進行各項金融服務的銀行。其任務包括藉由提供互動遊戲來娛樂客戶進而提升來客率；提供產品簡介及相關金融保險知識，以多元之互動方式減低客戶等待時間的不耐，以發揮銀行服務台的功能及並自然引導客戶使用其智慧手機。
6. 開發線上資產管理及諮詢服務 (SMAR FOLIO)：  
SMAR FOLIO 係依照客戶個別之風險評估及不同年齡層之理財需求，由專家提供之線上專業投資理財建議服務，基本上係考量客戶需求而非市場需求來提供建議，因評估方式簡易，故並不另向客戶收費，具優質且低成本管理的特性。
7. 區塊鏈科技 (Blockchain Technology) 之研發：  
為確認區塊鏈的發展潛力，研發團隊積極且持續與國內外優秀之供應商進行研究試驗，俾求技術更進一步之提升與突破。

## 六、參訪活動

### (一) 日產汽車 Nissan 橫濱 (Yokohama) 製造廠

日產汽車公司創立於 1933 年 12 月，初創地及總部位於神奈川縣橫濱市，2014 年度公司資本額達 605,813 佰萬日圓，員工人數 149,338 人，年度全球汽車銷量高達 531.8 萬輛，產量為日本第二大，僅次於豐田汽車(Honda)，亦為世界十大汽車公司之一。目前在全球包括日本共 22 個國家及地區均有設廠生產，

銷售網點更擴及全球 160 個國家。

日產汽車旗下有 3 大品牌 Nissan、Infiniti 及 Datsun。Nissan 為主要品牌，於全球市場均有銷售，Infiniti 總部在香港，1989 年以豪華車系在北美推出，目前在全球 50 個國家均有銷售，並計畫進入其他新市場。至於 Datsun 則於 2013 年重回市場，在印度、印尼、俄羅斯與南非等開發中市場銷售，推出低價車款以與中國大陸的汽車品牌競爭。2016 年，日產汽車斥資 22 億美元收購三菱汽車 34% 股權，成為三菱汽車最大的股東。

本次係參訪日產汽車橫濱工廠 (Yokohama Plant)，該公司在日本共有橫濱、栃木 Tochigi Plant、追濱工廠 Oppama Plant 及磐城 Iwaki Plant 及九州 Kyushu 等 5 個工廠，其採用之聯盟生產方式 APW (The Alliance Production Way) 係整合法國雷諾汽車 (Renault，該集團持有 Nissan 44.3% 之股權) 及日產汽車二大汽車最適汽車生產模式而成，其採用之同期生產法 (Synchronized Production)，即讓所有生產過程處於最及時且有效率的狀態下進行，讓產出的高品質產品可達全球一致化之高標準，俾以最快速度提供以滿足客戶之需求。

日產汽車為世界著名的汽車發動機製造商之一，本次造訪之橫濱工廠內建有發動機博物館 (The Nissan Engine Museum)，此博物館建築地址在 1968 年以前為日產汽車總部舊址，目前仍為該公司之註冊地，館內展示該公司高科技發動機之發展進程，並介紹日產汽車創業足跡，除陳列 150 輛日產汽車歷來各式汽車模型及各式汽車零件外，亦展示最新型的 Nissan 發動機及最新車款。

參訪過程係由該公司專業導覽人員帶領，除參觀博物館外，亦參觀工廠之裝配線，裝配線以 2 至 3 人一組快速組裝車輛，以車架為主要裝配平台進行逐步裝配，生產線上可見不同車型夾雜，裝配線旁則分區以全自動無人機台往來運送零件，如組裝人員裝配速度不及待組裝車輛移動速度，則人員可手動調整速度，全自動之無人機台運行速度也自動化調整，廠區內只見各式無人運送機台循地上磁軌有條不紊運行。該公司設計流暢的導覽行進路線及備有放映室介紹公司，對該公司企業形象有極大助益。

## (二) 參訪 Panasonic 國際牌東京 Wonder Life-Box 展示中心

該中心位於東京市區，係由 Panasonic 建構以展示 2020 年至 2030 年運用先進科技之未來生活體驗場所。其建構概念為「更好的生活，更美的世界 (A Better Life, A Better World)」，豐富生活型態－自我設計舒適的生活型態 (Enrich Lifestyle－Self-designing Life and Comfortable Life)。」建構思維主要係利用民眾使用家用產品與電氣設備產生之各項資訊，讓城市與社區提供有效且最佳的服務方式，以滿足個人與家庭各別之需求，讓生活更舒適更美好。

Wonder Life-Box 共展示三大空間主題：

1. Wonder Town－購物新形態：市區櫥窗設計以無人虛擬擺設與平面資訊互換模式顯示，以智慧型手機點選光點即進入擬購買之產品網站，選購完成後，即自動進入配送模式，將購買之商品依其所需維持之溫度（如依生鮮魚肉、蔬果或一般物品加以分類）送抵住家門外備置之智慧置物櫃內，讓消費者回到家即可在置物櫃中取得貨品。
2. Entrance、Kitchen & Living Room：在住家入口，裝置細菌察覺設備以避免細菌擴散與感染，在廚房與客廳裝置麥克風及語音互動系統，與虛擬智慧型管家互動溝通，互動式裝置及燈光控制跟隨使用者移動方向與位置，互動主題亦隨使用的設備而變動，使溝通不受空間變化所干擾。
3. Bathroom mirror & Bedroom：浴室鏡面內隱藏高準確度之非接觸式偵測雷達，透過內建相機偵測心跳、血壓，甚至放鬆度或愉悅感。屋內可產生如陽光穿透樹葉般的光線，即使在無窗戶的房間也能感受到日光的照射。

參訪結束後，團員均被該公司建構的未來生活模式深深著迷，亦體會到國際牌公司是一個有遠見且時時追求卓越，且走在時代最前端的公司。

## (三) 清水建設技術研究所 (SHIMIZU INSTITUTE OF TECHNOLOGY)

清水建設公司創立已超過 200 年，而清水建設技術研究成立於 1944 年，是第一個與建築產業相關的技術研究機構。該機構自成立以來，向以現代建築工藝

著稱。該機構以「建構 21 世紀安全且值得信賴的社區」，即建構未來至少 10 年後創新理念與新價值的建築為研究目標。

其追求的建築目標包括對抗天災、節能減碳、健康舒適及引進先進技術等四大面向，並就該 4 大面向研發各項系統管控設備，茲分述如下：

1. 對抗天災：研發全方位降低地震災害偵測系統，3D 海嘯分析及預測系統、維護人身安全及確保企業營運不中斷、有效強化地質減低土壤液化災害、火災及其他災害安全疏散計畫。
2. 節能減碳：研發智慧能源管理系統以降低高峰耗能量、發展溫度、濕度及空氣流動調整系統、供電穩定及備援系統、設計將日光集中最大化以有效利用太陽光源及領土境外風力發電等。
3. 健康舒適：用數值分析聲音傳播以降低噪音、協助醫院設計兼顧節省能源及病患舒適之解決方案、研發偵測辦公場所人數變動，隨時調整工作環境之燈光濕度及溫度，以確保節能與舒適、以 3D 影像系統偵測高樓間之風向與風速變化、研發安全的無線溝通環境等。
4. 先進科技：研發技術以更迅速及有效方式建構高品質建築及地下設施、建構潔淨與節能的生活空間、研發無裂痕水泥及乾燥後不縮水的新型建材、研發地板定位裝置系統，讓機器人在設計路線上自動移動，例如運用在協助養護所醫療器材之搬運等。

## 參、心得及建議

### 一、日本經濟是否復甦仍有待觀察

本次研討之各項主題對日本經濟過去、現在及未來有非常深入之探討，日本過去 20 年來經濟景氣持續低迷，使人民的心態已由過去的追求最適消費、善用財務槓桿、預期通膨的價格觀念，逐漸演變成消費意願保守、高儲蓄、預期持續通縮，在短期內是無法扭轉日本消費者對未來經濟悲觀消極的心態。

第一階段的安倍三箭，雖讓日本貿易比重逐年增加，惟貿易卻由順差轉逆差，

而消費比重的持續上升也代表著日本經濟並非大家認為的出口為主，日本的消費與內需，才是影響日本最大的因素。政府使用日圓貶值手段刺激景氣增長的方式並未達到刺激投資、消費與內需增家的預期目標。由於日元大幅貶值，薪資未調升的同時，進口物價的上漲使得消費不振，復以消費稅的提高，讓消費意願更趨保守，再加上人口老化與勞動力下滑等長期因素，第二波的新三箭是否會成功，將視是否能有效帶動民間消費才有辦法提振日本經濟。

川普上台後，全球經濟不確定因素提高，對第二階段的安倍三箭究竟產生抑制或推升的影響仍有待觀察。

## 二、瑞穗銀行積極創新的發展策略值得學習

本次參訪瑞穗銀行深刻感受到該行對於經營目標、經營政策及執行策略規畫之周詳，了解自身競爭優勢，認清市場定位並選擇有利的方位切入市場，並隨時觀察市場最新趨勢適時調整。除設定短期目標外，亦仔細分析未來市場趨勢，謹慎擬訂中期業務規劃，尤其在積極創新部分，能夠大刀闊斧，成立 FinTech 團隊，組織縝密，人員編制完善，執行策略具前瞻性，且具勇於嘗試的冒險精神，這些都值得金融同業學習。

我行為公營事業，預算及員額均受限制，業務執行較乏彈性，且無法適時依業務需要晉用所需之專業人才，如何在有限的資源下，規劃或適時調整業務目標與計畫，實為我行之重要課題。

## 三、本行與瑞穗銀行合作之契機

本行與瑞穗銀行長期以來即有業務交流往來，本行東京分行 20 年前成立時，該行前身第一勸業銀行即給予許多開行各方面之協助，2015 年 10 月我行董事長更親赴東京與該行簽署業務合作備忘錄(MOU)，依據備忘錄的內容，雙方將就專案融資、聯合貸款、貿易融資、資金支援、電子金融、人力資源及信託保管等方面進行合作交流，互惠互利，將有助於二行業務之合作推展。

本次參加研討及參訪，除與多國同業及主管機關對於國際金融業務及監理議

題有交流分享之機會，更深刻感受到該行主辦單位的用心，除活動內容豐富外，對於團員的各項需求均妥慎處理，令團員有賓至如歸的感覺。期間有多場餐會直接在該行舉辦，該行安排多位部門主管及同仁共同參與，讓團員在各業務領域均有相關人員可以解答各項問題，其認真嚴謹的做事態度，讓大家均深感佩服。最後一日安排的一對一訪談，該行更依據每位參訪人員有興趣之業務主題，指派相關業務部門人員與團員進行討論，設想周到。

本次筆者特別以通匯往來關係 (Correspondent Relationship) 之洗錢防制規範面與實務作業面為主題向該行請教，在互動分享過程中，著實獲益良多。目前為因應 2018 年亞洲洗錢防制組織 (APG) 複評，我行各單位正積極進行洗錢防制相關之架構建置與規章修訂，該行之經驗分享，對通匯往來業務洗錢防制相關制度之建置，極具參考價值。

日本向來與我國經濟金融關係緊密，目前國內尚乏與瑞穗集團類似規模之金控集團及銀行，藉由本次研討會得以近距離了解日本當前經濟情勢及瑞穗銀行各項業務發展策略，實屬難能可貴，未來本行如有機會再度受邀，建議應持續派員參與，以拓展同仁國際視野及與國際金融同業接觸之機會。