

關懷長者，堅持合作精神的在地金融服務 — 日本巢鴨信用金庫* —

梁玲菁



▲左邊係巢鴨信用金庫常務理事
伊藤芳之先生，右邊為作者。

*本文以參訪觀察過程中的解說與問答口譯為主要，並摘用伊藤芳之先生贈書內容：巢鴨信用金庫創合企畫部(2012)・ホスピタリティ-CS 向上をめざす巢鴨信用金庫の挑戦・社團法人金融財政事情研究會。有關實體的金融商品，讀者可參閱黃博怡、梁連文、張蕙嫻、李嗣堯、侍安宇、黃若瑜(2016)・日本地方型金融機構因應高齡化及科技發展趨勢之研究・財團法人臺灣金融研訓院 104 年自提研究計畫。梁連文、李嗣堯、侍安宇(2016)・〈日本巢鴨信用金庫之經營策略與發展〉・信用合作・第 128 期，頁 20-33。全文的照片除團體照之外，係作者自行拍攝與整理，其中有些從現場簡報中翻拍。在此謹將本文併載為本期的「合作幸福園地」專文。

日本政府以財政投融资制度體現政策方向，定調以安定國民生活秩序為主軸(2007年-)。日本政策銀行與在地合作金融機構有「合作與分工」的關係，合作金融機構致力於地方創業經濟與社區金融的經營。同時提供貸款保證與保險的機制，有利於中小型企業取得在地的信用融資。¹在美國發生次級房貸金融危機之前，巢鴨信用金庫(以下簡稱巢鴨信金)堅持合作理念的經營選擇與業務集中化，其中可見深耕合作教育，合作社組織的再造，運用「社員-職員-合作社」的三角結構管理，²體認並落實-社會關懷金融與福祉經濟結合發展-是當代重要的趨勢。以下就實地參訪，並參閱巢鴨信金的贈書撰寫內容一二，³分享各界，共同來思考：如何從根本教育，醞釀土壤環境來普及與深耕，落實傳承世

¹ 梁玲菁 (2010/5)・參考日本財政投融资制度---引導郵匯局資金支援公共建設・99 年度政策專題報告・行政院經濟建設委員會。

² 梁玲菁 (2012/5)・〈生活消費合作社「第二個家」幸福的經營管理思維〉・綠主張月刊 102。

³ 本文引用巢鴨信用金庫創合企畫部(2012)・ホスピタリティ-CS 向上をめざす巢鴨信用金庫の挑戦・社團法人金融財政事情研究會。以下僅在相關內容處標示該書頁碼。

代的合作精神？

一、參訪日本銀髮金融與巢鴨信金的機緣

在 2015 年近尾聲時，本人受臺灣金融研訓院黃博怡院長的邀約，於 2016 年元月中旬一同至日本見學，以「銀髮族金融與文化參訪」為名而自費參加。非常感謝臺灣金融研訓院的海外組工作同仁協助，從出發前，安排專題演講，邀請福樂多蔡錦墩董事長分享，他長期精研日本長者照顧事業，在台灣社區進行教育並拓展事業，讓參加者行前了解；以及安排日本群馬銀行、日高地域福祉中心、三菱總合研究所、日本東京都老人研究所與醫院等的參訪相關事務。期間內，為合作界特別增加巢鴨信金的參訪與該地區商店街市集的體會，⁴此實屬難得的經驗，感謝巢鴨信金常務理事伊藤芳之先生的詳細引導與解說；有關聯繫一事，經梁連文教授與臺金院安排，並有李嗣堯教授精關口譯，故而讓臺灣前往參訪的信用合作界包括花蓮、臺中、基隆等理事主席與經理們的印象深刻，收穫豐富。

二、金融時代變遷下，巢鴨信金的合作關懷信念

巢鴨信金原為信用組合，創立於 1922 年，依「信用金庫法」於 1951 年變更為信

用金庫，為政府認同對社會發展有貢獻的地方金融機構，⁵地處東京巢鴨町長者甚多的地區，面對外在社會科技的變化，戰後嬰兒潮的退休人口，重返家鄉地區，信用金庫需要整併營業店，重視長者年金服務；以及大型銀行的數位優勢競爭，而金融機構在 1997 年東南亞金融危機後，須承受不良債權的控制管理壓力，巢鴨信金經全體共識，不追求金融市場的營利模式，而堅持回歸百年的合作精神來經營信用金庫。

1. 核心思想

巢鴨信金堅持「相互扶持」的創業精神，因應外在嚴峻的環境變化，全體以「熱誠、熱心」「hospitality」做為振興的選擇。從「服務」英文字 service，延伸至 servant，所以信金是以「僕人」之心境，提供社員主人貼心的服務，充滿著為社員盡心、盡力服務，全心成為「客戶的保護者」。

2. 岩盤推進研究經營空間

因應外界金融市場利差縮小，大型銀行全球化競爭的變化，巢鴨信金雖然有能力甚強的業務員計 1,100 名，但卻無法應對政策法令變動所引起的限制性，因此設有「岩盤推進研究部門」，以研發業務項目與法令制約的應用，2006 年有幾項重要事項，如 2004、2005 年預防詐騙，貢獻於社

⁴ 因此放棄參訪日本東京之星銀行，有關長者金融服務的逆向抵押貸款，其與巢鴨信金在執行的相關做法上有所差異。此可參考黃博怡等(2016)總結期末報告中的比較表。

⁵ 感謝孫炳焱教授於 2016.07.21 臺灣金融研訓院期末報告審查會中的特別說明歷史成因。

會，2006 年再度獲得獎賞；住宅貸款或鉅額領款，設有專人與警備護全；攜手發展商店街，提供小店家的機會；產學培育人才訓練；融資非營利組織的服務；對地區有貢獻者，提供獎賞等。

3. 職員、社員教育的共識

巢鴨信金提出「金融服務業方程式，100-1=0」，來加強職員健全的服務共識，即建立職員不要成為組織中那個負面的一人，因為組織雖然提供再好的產品，但如果沒有「以禮儀為重」的第一線人員盡職服務，仍舊是歸於零。(頁 67-70)因此「以客為尊」，改變了一些做法，例如一，社員除了股金利息以外的服務，每天提前五分鐘開門營業，讓有急務的社員提前利用，讓社員覺得省下五分鐘。例如二，櫃檯服務的職員，每日必須寫下經手客戶的簡言感想，以作為下次延續服務的參考。(這些都是增加職員的負擔!)例如三，職員對於顧客的融資需求與各項詢問，必須在 3-5 天內給予答覆。針對中小企業的客戶，教育訓練職員，本著「相互扶持」的創業精神來促進地區發展，提出「本氣共生計畫書」，替代一般「經營改善計畫書」，協助中小企業進行融資與公司財務診斷、媒合事業發展。

4. 女性職員提供親切的服務

2000 年提出「My Star」制度，延伸了 1997 年的「Role Model」實施於營業店內，

第一期共計 9 名合格員，這些合格的女性職員成為代表的模範生，經由考試，需具備有親切而清爽的真心笑容、耐心地對應客戶的態度，豐富的業務知識，並連續獲二期的優秀成績，主動地替客戶著想，提供貼心服務。

筆者曾問伊藤君，有關女性主管所占的比例?答案是很少，其中的原因是：女性職員只想做她自己份內的事務，無意於承擔高升職位後的責任擴大。

三、堅持在地特色的服務

(一) 提供長者安心、安全的關懷

1. 預防詐欺

巢鴨信金為長者的金融安全著想，不鼓勵使用金融卡提款，並且希望長者到營業廳走動，利用存簿往來，以避免被詐騙。巢鴨信金辦公大樓的玻璃窗外面，貼有預防詐騙匯款警語：「請再等一下」，已經張貼著八年之久，超過原來是配合政府的一年時間。主要原因，按伊藤君告知，在 2015 年，全日本遭金融詐騙金額高達日圓 550 億元。巢鴨信金紀錄社員曾發生的(已損失與未損失)，共計 45 件，其中有 13 件因為職員適時適當阻止奏效而未發生實際損失，在全日本屬於優異者。(照片 A 組，圖 1 和圖 4)



照片 A 組、獨特設想服務長者 ATM 的利用與預防詐騙

圖 1、巢鴨信金的專員，配掛預防詐欺宣傳帶，於入口處的 ATM 協助長者或民眾利用。

圖 2 與 3、巢鴨係日本第一家在 ATM 機器為長者設計有拐杖與隨身包置放處。

圖 4、辦公大樓的玻璃窗外貼有預防詐騙匯款警語已經八年，超過原來配合政府的一年時間。

圖 5、提供免費服務長者年金處理方式。

2. 亞健康長者活動

巢鴨信金的三樓，開放長者休憩空間，是「緣日」，無論社員與或非社員都可以利用來休息、聯誼或交談。每個月的「四的市集」(4、14、24 日)活動，巢鴨信金招待每位長者乙份飲料與餅乾，約計 3,000 人；另特別為長者的社員安排文化活動，參訪當日(2016. 01. 14)正舉辦日本傳統的單人相聲，只有社員可以進入觀賞。(照片 B 組)

合作社也舉辦長者模特兒走秀聯歡會，以女性有較多的參與，其中有些都是長者自製服飾穿著來參加走秀。(參見照片 C 組上方圖)

3. 交付年金現金與非金融服務

基於關懷與信賴基礎，巢鴨信金長期設有專人，以自行車為工具，專程為地區內不方便出門的、或無子女協助的、或有



照片 B 組

圖 1、巢鴨信金三樓每月為長者安排文化活動，依序入場。

圖 2、無論社員與非社員的長者進來休息、聯誼、交談，招待每人乙份飲料與餅乾，價值日圓 100，一年需承擔費用 1,200 萬。

圖 3 與 4、日本單人相聲(2016. 01. 14)，只有社員可以進入觀賞。

事的長者，親送年金現金到府。經該長者同意轉為儲金時，該專員併同現金與存簿攜回，存入當事人的帳戶內，代為保管。在送交過程中，並代長者運送所需物品、或提供入宅家事服務。

這是一項非常難能可貴的信賴關係下的「社會資本」創造，即巢鴨信金發揮「社會倫理投資組織-倫理銀行」的角色，基於長者本人、遠方家人和信金服務專人等三方信任而創造的「社會關懷金融」、「道德金融」服務，⁶其互助友愛的「休戚相關經濟」價值遠超過單純的金融商品價值。

4. 長者房產的逆向抵押貸款⁷

⁶ 參考滝川好夫(2009)·資本主義はどこへ行くのか，第三、六章，PHP 研究所。

⁷ 以房產養老業務於 25 年前的法國保險業者便推出，針對無子女的長者在世期間，由保險公司提供年金使用，保險人無須負擔保險費，惟去世後，應允保險公司處理房產，其估價因

逆向抵押貸款係指長者為了養老，⁸以房屋抵押給金融機構，取得貸款資金供生活使用，待老去後，由金融機構處理房產出售再還款。巢鴨信金屬於小型金融機構，不似大型銀行有信託部的運作，因此採行三方契約運作方式，即：客戶(提出房產，若有子女者，具同意書以免繼承法律糾紛，但此並非法定要求)-巢鴨信金(提供貸款)-信託公司(處理房產)。⁹這中間尚需不動產鑑定中心的估價，巢鴨信金會提供估價的 40%貸款資金，按月給付該長者，形同養老金。¹⁰

(二)媒合社員、小企業，創造退休者的商業交流機會

巢鴨信金有多樣化的活動，如模特兒走秀、文化性等，經常媒合小企業社員的銷售，如技術工退休後，研發方便於老人使用的圓型指甲剪，於各活動日薄利多銷進行販售。(參見照片 C 組)

房價通常走高，故較高於現值。

⁸ 孫炳焱教授於 2016.8 月提醒二事：(一)長者失能或失智者，若其子女取得簽字，處理房產出售，取得資金後，仍送至政府養老機構。(二)前提是金融機構須永續經營以支應該項業務。

⁹ 該項金融商品的相關規範與操作等項目，詳參梁連文等人(2016)之表 3。

¹⁰ 日本東京之星銀行的房貸則在估價的 70%，採一次給付，此恐存在資金被挪用的道德危險，而長者卻陷於財務與實質照顧不足的困境。詳參黃博怡等(2016)研究報告。



照片 C 組、巢鴨信金多樣化的媒合活動
舉辦長者模特兒走秀聯歡會，以及經常媒合小企業銷售，如技術工退休者研發方便老人使用的指甲剪，於活動日薄利多銷販售。

(三)推展在地與社員需要的服務

1. 結合文化與金融商品

巢鴨信金結合高岩寺的地藏菩薩，設計為該金庫文化活動與商品的獨特 Logo。提供長者的定存以蓋章記錄於儲金簿，獎勵定期儲蓄金，累積可兌換的商品展示、或精品出售。(參見照片 D 組)

2. 巢鴨地藏通商店街與「四的市集」活動

「巢鴨地藏通商店街」綿延約 1.5 公里，筆者特別詢問伊藤君，他告知「所有的店家，100%都是社員」，此商店街的社員數據，超越該金庫的中小企業社員平均值 70%。¹¹

¹¹ 令來自臺灣的本人感到十分驚訝，難以置信，巢鴨如何做到100%的店家社員？臺灣為何不能呢？



照片 D 組、結合文化與金融商品提供長者休息站

圖 1 至 3 係巢鴨信金結合高岩寺的地藏菩薩，設計為該金庫文化活動與商品的獨特 Logo。

圖 3、提供長者定期儲金獎勵、精品出售。

圖 4、提供長者儲金存簿定存蓋章記錄，累積可兌換的商品展示。

每個月「四的市集」(4、14、24 日)活動，巢鴨信金款待長者，每份價值日圓 100 元的飲料茶與餅乾，一年自己承擔的費用達日圓 1,200 萬元，但是臨近地區的長者約有 5-6 萬人湧入此地區，人潮雖在下午四點漸散去(因長者在天黑前趕回家)，但是在許多服飾、用品、食品店家、證券機構的共同協助與支持下，創造出「長者市



照片 E 組、巢鴨地藏通商店街綿延 1.5 公里的商店街，所有的店家均為巢鴨信金的社員。每個月因「四的市集」，臨近地區的長者約 5-6 萬人來此。中間照片為臺灣的參訪團。

集與文化經濟」結合，進而增加金融機會。(參見照片 E 組)

3. 營業廳的長者設施

巢鴨信金營業廳中為長者準備有扶把的座椅，方便起身利用。桌旁的架上有熱水與茶杯供使用，特別是冬天裡，讓社員感受到十分溫暖的服務設想。

填寫相關的單據桌上，備有照明設備、老花眼鏡、計算機、圖例等，供長者使用和參考，其中特別率先於銀行，設計放大的單據格式，供長者易於填寫相關的單據。(參見照片 F 組)



照片 F 組、營業廳的長者設施

左圖 1 係巢鴨信金營業廳中為長者準備有扶，方便起身利用。桌旁的架上有熱水與茶杯供使用，特別是冬天裡十分溫暖的服務設想。

右圖 2 照明設備、老花眼鏡、圖例於桌上供使用和參考。

圖 3 特別設計放大的存單格式供長者寫入。

(四) 迎接時代的新考驗

堅持合作理念，持續的岩盤推進研究，找尋經營空間，從營業的硬體建築更新帶入社區的營造。例如參訪的大樓從正門入，一樓營業廳，三樓為長者公共休息處。從大樓後面出入，設有「研修會館」，館內設有會議廳、教室、聯誼閱讀室等。(參見照片 G 組右上三圖為傳統建物的格局)

巢鴨信金借重法國建築設計師 Emmanuelle Moureaux 創意，結合在地特色，更新各地區營業的空間，其內部結構注重光線、綠化、簡單明亮的動線，無論日與夜均成為地區的新地標。(參件照片 G 組左邊為創新的格局)



照片 G 組、巢鴨信金各支成為地區新地標。右上三圖為參訪的大樓前門，一樓營業廳，三樓為長者休息處。從大樓後面出入，設有研修會館，館內的聯誼閱讀室。左方圖即借重法國設計師結合在地特色更新各地區營業的空間，其內部結構注重光線、綠化、簡單明亮的動線，無論日與夜均成為社區的新地標特色。

四、日本在地合作金融的關懷方向

第一，社員是合作社的立基石，堅持提供熱誠、真心的社員服務是真正的 B2C，甚至照顧長者社員是「Door to Door」的服務。

第二，中小企業占社員的 70%，以「創業中心」提供融資診斷與公司財務的服務，從而為 B2B 服務，聚集發展「長者市集」，更是創造跨地區的經濟服務，從而累積地區金融的能量與就業創造。

第三，在日本信金貸款給社員，社員與當地住民共同從事於 NPO 組織或共組其

他勞動自主事業，提供社區照顧事業，發展 B2C2B。

第四，信金貸款給企業、合作社、NPO 組織等，這些組織的成員再成為信金的社員，發展 B2B2C。

這些是根植於「倫理銀行」的合作精神與合作教育共識，發揮「以人為本」的「合作連結與創新經濟」。¹²

五、臺灣政策與地方金融創造照顧福祉的啟示

日本財政投融资的政策金融與合作金融機構的合作與分工關係，是一種政府政策重視的做法，希望能啟發臺灣的政策金融制度面導向，重視地方合作金融關懷人們的社會經濟面。

(一) 如何在合作金融人的深耕「合作教育」，創造商業經營模式(含 Fin Tech) 達到雙贏?此有賴於政府與業者、合作社員共學思維。參考菲律賓 Baranka 信用合作社在社區經濟與醫療服務的多目標經營，¹³ 泰國信用合作社與儲蓄互助社提供社員合作社創業之媒合與行銷據點，¹⁴ 加拿大原住

¹² 梁玲菁(2015 冬季號)·〈合作連結與創新經濟：啟動「臺灣社會經濟互補性發展機制」〉，合作經濟，第 127 期，頁 1-14。

¹³ 梁玲菁 (2013)·2012 深度訪查菲律賓 Baranka 信用合作社專題報告·中華民國國儲蓄互助協會。(共同參訪人：林松齡)

¹⁴ 梁玲菁 (2003/8/31)·「微型金融與微型企

民儲蓄互助社成為社區經濟中心，協助被家暴婦女重建的中途之家，韓國的保險合作機制對農業合作、儲蓄互助金融及人身保障。¹⁵這些國家均經歷過多次修法、立法提供合作金融發展合作保險機制，回饋於保障各類合作社的社員與業務發展。因而建立有別於商業銀行營利的經營模式。我國政府一直沒有落實人民結社金融與社會經濟的發展空間，而業者忽視了深耕合作經濟教育的認知和行動力。

(二)針對人民的照顧問題，國際發展政府、人民與地方民間組織(合作社、協會等)三方共同承擔照顧責任，兼顧福利親近性、周全性、人民與組織的自主性與自治性、持續性。有關地方合作金融的發展機會與社會照顧的親近性，政府應遵循聯合國與國際性組織的呼籲，朝向國際合作社運動的發展趨勢，須改變管理心態而轉以輔導、陪伴的政策態度與鬆綁，來創造夥伴關係式的社會資本、金融服務及社會福

業專業訓練」回國報告---The Professional Training on The Microfinance and the Microenterprise · Sponsored by ACCU and The Japan Foundation · 泰國-曼谷

2003/07/13-27 · 中華民國國儲蓄互助協會。

¹⁵ 梁玲菁(2004)·各國合作事業---金融保險篇·內政部印行·(共同作者：蔡建雄、池祥麟、方珍玲)。梁玲菁(2006)〈微型金融與社區營造---韓國儲蓄互助社發展與支援性服務經營〉(上)·(中)·(下)·合作經濟·89:1-17、90:50-56、91:40-49。

祉的三贏結果，此乃符合「新協力模式」以合作社創新社會經濟，回歸人本精神。¹⁶

(三)日本經驗中，地方合作金融的客群對象：個人服務、團體組織服務、商業服務等。社員與地方關係的信任基礎是合作社的優勢，重建堅實的社員基礎資料庫，並與時俱進地運用相關資料、研析法規以備開發未來方向(如大數據分析資料庫 B2C, B2B, B2B2C, B2C2B...),¹⁷也是臺灣的合作社必須面對的課題之一。因此在導入商業化模式的過程中，深耕合作教育，運用「社員-職員-合作社」是合作社組織再造的三角結構，體認並落實-社會關懷金融與福祉經濟結合發展-「休戚相關經濟」正是當代重要的國際趨勢。

〈本文作者係國立臺北大學金融與合作經營學系教授暨中國合作學社理事長〉

¹⁶ 參見梁玲菁、許慧光(2016/06/24)·〈論合作社發展社會經濟：新協力模式的發展基金〉·中華民國各界慶祝國際合作社節「合作事業發展研討會論文集」·國立臺北大學。梁玲菁(2016/06)·〈合作事業「四生一體」·共創社會經濟幸福〉·國土與公共治理季刊·第四卷·第二期(第14期)·國家發展委員會。

¹⁷ 日本群馬銀行更是大量運用在地住民與客戶資料來評估需求·並規劃推陳新商品或活動。