



# 銀髮族帶來 的黃金契機

全球高齡化與機構式照護的  
五大投資展望



# 目錄



## 銀髮族帶來的黃金契機：全 球高齡化與機構式照護的五 大投資展望

- 03 簡介
- 04 高齡化統計數據：商機規模
- 10 結論



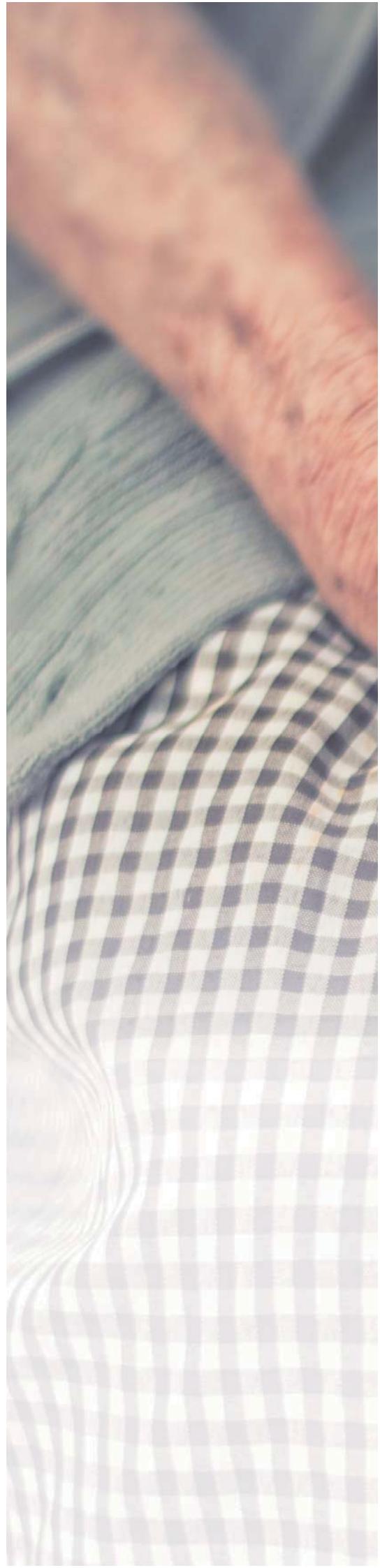
## 在地觀點：長照與銀髮產業 新藍海 - 銀光世代之挑戰與 契機

- 14 產業生態系之整體建置



## 主要市場概覽

- 20 參考資料





# 簡介

這個日漸「銀白」的世界，全球人口以空前的速度高齡化，讓財務困頓的政府拉起警報，卻也為投資人帶來誘人的嶄新商機。

大量文獻論及各國政府隨著人口老化所面臨的挑戰規模。據估計，現今全球8億名65歲以上人口，到2030年將增為14億人之多。<sup>63</sup>但各界較少探討老化所帶來的另一個面向：企業界藉由投資於創新照護的服務模式與基礎建設，來滿足這波持續成長的需求，進而創造雙贏局面。

這份專題簡報匯集20國的調查資料，從投資人的角度評析高齡化族群所帶來的新興趨勢，提供了精簡扼要的概覽。透過與 Canning House的合作，KPMG各會員所探討了私部門應如何聰明地影響機構式高齡照護產業，以創造財務和社會的雙重正向回報；報告依此統整出五大主題，並述及某些主題在全球主要高齡照護市場的相關現況。

# 高齡化統計數據

## 商機規模

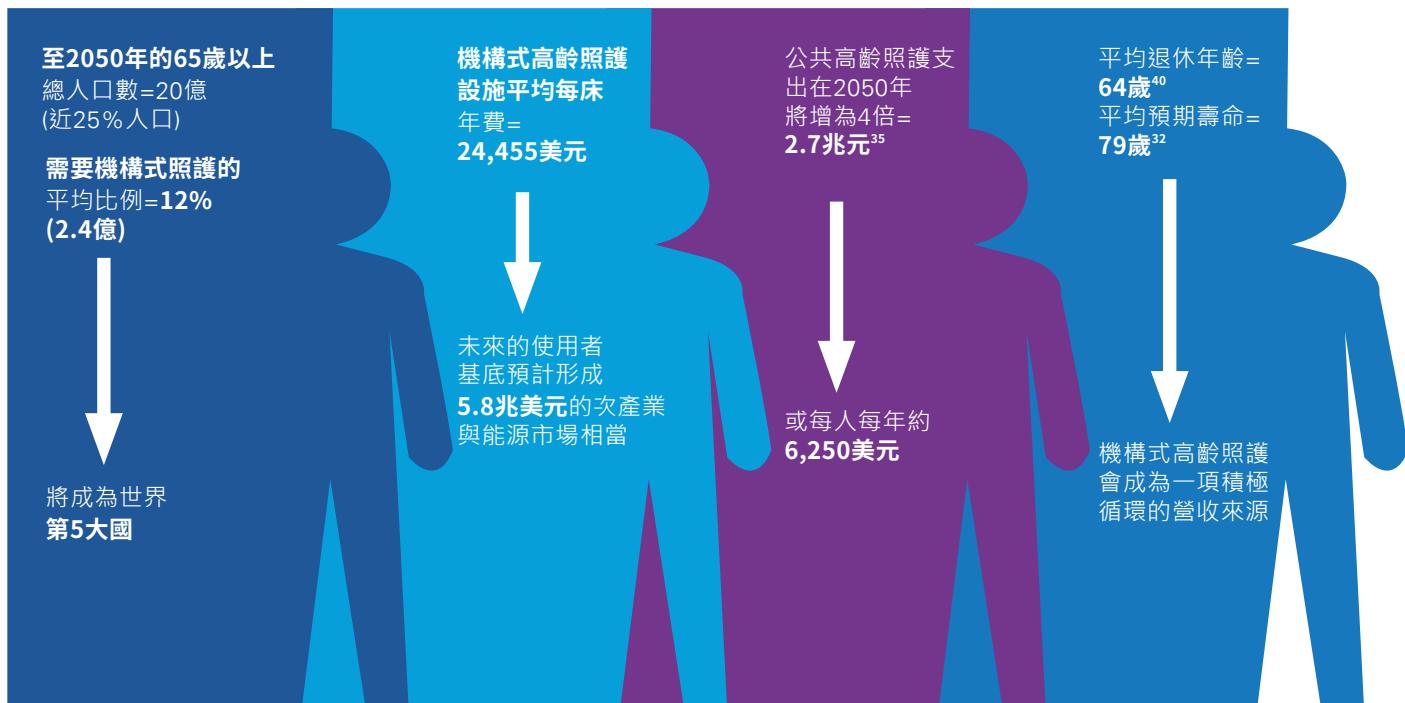
未來15年，全球65歲以上的人口比例將從11%升至17%，共計增加6億名年長者。到了2050年，這份比例還會倍增，直逼總人口的1/4。<sup>63</sup>

據產業預測機構估計，平均而言會有約12%的65歲以上人口使用機構照護服務，<sup>27</sup>意即潛在的照護機構住民人數將於未來15年間成長68%。然而，機構式照護床位每床年均成本高達25,000美元，<sup>1,15,17,19,21,50</sup>目前尚無政府能夠負擔這類攀升的需求。例如在英國，機構式照護需求每年成長速度比公共投資高出9%。<sup>12</sup>

因此，各國政府必須尋求新的方法和財源，才能使供需相符。本頁圖表突顯了這項次產業的某些關鍵數據（主要為OECD市場）。

再者，專家表示人口結構的變化（例如小家庭與新興的生活型態），也使得家中長者逐漸難以由親屬直接照顧，因此，機構式照護需求人數比例可能還會增加。此外，品質問題也日益受到關注，在英、美等國的部分供應商由於資源緊縮而醜聞頻傳，其中包括虐待住民或照護機構與醫療服務協調不良等情事。

## 目標市場



雖然許多政府因此備感壓力，卻也不乏業界投資人從中發現創new契機。個別與企業投資人對於高齡照護的興趣和參與市場活動都有增長態勢。在2014年，醫療照護產業的併購案量創下新高，共計280多筆交易（較2013年增加27%），總額估達257.5億美元（較2013年增加121%）。<sup>52</sup>

隨著高齡照護產業不斷成長，最受矚目的討論焦點又可分為下列五大主題：

## 自費模式的商機龐大誘人

對全球多數投資人而言，時下的高齡照護機構多具高級養生村（retirement village）的型態，專為富裕人士提供附加照護服務。業界對這塊市場的興趣與活動持續蓬勃成長，龐大且快速的回報極具吸引力，且大致較少急性的醫療需求。

例如在加拿大與新加坡，資源條件良好的專業護理機構（skilled-nursing institution），正逐漸轉型為安養院所（residential home）。於此同時，印度有更多民營照護服務供應商對於提供老年醫學服務的長期機構產生興趣，雖然目前大多仍處於概念階段。與他國相較之下，英國的養生村發展還在起步，但已有安養照護院所成功為年長客戶提供飯店級的升級服務。墨西哥也透過西班牙等地的餐旅集團，開始進軍海外私有化的頂級高齡照護市場。

除了頂級客群以外，也有愈來愈多服務業者鎖定中等收入市場。中階市場在多數國家都是持續增長且有力的購買族群，包

括了數千萬名嬰兒潮世代成員。紐西蘭就有2/3的65歲以上人士屬於此類。<sup>38</sup>

荷蘭的養老院所也紛紛尋求重新定位，力圖克服不動產繼承與缺乏策略等困難，以吸引更多中產階級買家。這需要精簡的營運模式、小而美的管理團隊，同時必須保有堅實的服務品質，以減輕「過早入住安養院」的污名；而荷蘭的高級的民營業者也開始為中產階級設計解決方案。同時，印尼也出現非醫療衛生領域的業者投入高齡照護，例如有零售銀行聘請特約醫師為年長者提供基本醫療服務。其投資報酬率源於較健康的長者，他們較可能履行支付義務並成為長期的忠實客戶。

與純私營部門密切相關的是民眾對於妥善理財的需求。他們必須更明智地於早年管理個人資產，其中包括年金和抵押貸款等領域。像是阿根廷與印度等社會保險制度發展不夠健全的國家，退休儲蓄被通膨侵蝕的情況並不罕見。此外，即使是實施「全民普惠式 (universal model)」制度的瑞士等國，也日漸恐懼無力負荷老年照護需求一路飆升的未來。

巴西是全球第二大的私人保險市場，卻僅27%的60歲以上長者有健康保險規劃，80歲的民眾更降至20%。<sup>24</sup>Brazil Senior Living執行長兼創辦人Ricardo Soares表示：「我們是三明治世代，成人還沒把孩子養大的同時還要照顧雙親。」

儘管如此，新的保險模式與產品仍不斷問世。在法國，2007年的長期照護費用佔私人保險支出不到1%，但如今15%的40歲以上民眾都已有保險規劃。<sup>33</sup>日本、新加坡與紐西蘭等國正在推動提早強制提撥的機制，預計將提高對於高齡照護服務的依賴，同時將有可動支的收入用於交叉銷售和升級銷售產品。

紐西蘭衛生福利部部長Chai Chua說：「私部門顯然處於最佳位置，能夠有效開發創新的照護與集資模式，為民眾與家庭帶來助益。」「年長者愈來愈清楚自己有哪些選項，而對於他們不斷改變的偏好與需求，私部門也更有能力回應。」

私營化的趨勢與某種程度的政府保險方案也預計帶來下游商機，例如日本的保險基金業者收購營運商，或如英國開發的急需型年金政策 (Immediate Needs Annuities policies)等籌資機制。

## 但公部門本身也提供機會

部分投資人幾乎只關注於私部門的同時，卻也讓其他企業有機會和困頓的公部門合作，提供新的模式來滿足需求。這樣的合規可望降低交付成本、創造回報。下頁圖表顯示各種類型的機構式高齡照護及其源自公/私部門的資金分布傾向。有趣的是，對於高度依賴型機構的需求隨著人口結構變化趨勢漸增，但低度依賴型機構 (例如退休住宅)顯然才是目前供給面的焦點。



在高齡照護的籌資與供應方面，各國逐漸採用混合式系統的運作模式。即使往常由公部門主導的市場 (如英國)，也已廣泛透過私人供應商提供高齡照護服務，這項作法在荷蘭與澳洲亦實施了一段時間。紐西蘭市場最近發生顯著改變，當地60% 的高齡照護服務現在都是營利事業<sup>5</sup>，而這項產業在義大利幾乎皆為私營。

這類公私部門的混合模式引發了規模遠甚以往的市場實驗，兩部門之間的合作和籌資模式均出現全新改變。目前新興的趨勢是由政府與私部門的合夥事業，藉以翻修、擴建老舊和空間不足的設施。在加拿大已有75,000個照護床位可供授權經營，<sup>5</sup>而這被投資人視為信評AAA級的投資標的。澳洲已經實施一項2.75億美元的改革方案，旨在實現提高產業可進入性、增加選擇性且提供現代化的給付機制<sup>5</sup>，而此方案也獲得私部門的全面支持。中國的國營企業已向海外募集資金、俄羅斯則成功推行了俄國第一套公私合營(Public-Private Partnership, PPP)專案，來建置具有整合式設施的高齡照護院所。

同時，社會債券 (social bonds)也逐漸受到矚目。澳洲的營運商則依據生活品質不同，而以債券形式收取介於1萬至75萬美

元之間的費用，稱為「退休儲金」(Retirement deposits)。<sup>5</sup>紐西蘭則透過社會住宅的商業化來測試社會債券的概念。英國的社會債券則保證達到7%的年報酬率，外加5%的不動產投資淨利。<sup>5</sup>

儘管如此，社會債券也遭質疑能否擴大適用各地，如高齡照護特別艱鉅且棘手的拉丁美洲國家。幾位受訪者也提到在有些地區，這項次產業的課稅過高，如俄羅斯和西班牙的高齡照護服務需課營業稅(VAT)，而德國、瑞士或英國的市場就不需要。

至於其他公私部門互動的情況，如日本的非營利事業轉型已獲授權，可在政府財務吃緊、亟需提升投資誘因的情況下積存最多30%的獲利。<sup>5</sup>同時，美國的創新群眾集資活動也推動了幾項專案：某間事業在一個月內就向線上投資人募得180萬美元；另兩項的銀髮宅專案則藉由保證於5至10年實現20%的報酬率<sup>16</sup>募得充足資金。

隨著直接給付失能患者與家庭（而非照顧業者）的趨勢日漸盛行，投資人也有機會與政府合作研發機制，以兼顧醫療照護和社會資源的妥善分配。例如澳洲過去5年來就改採直接給付的方式。

在非正式照顧人力方面（如未動用的親屬人力和支援年長者的社區照護者），這些人的正職工作產能和下班後的時間往往被犧牲，因而蒙受經濟損失。但藉由在海內外調動部署這些非正式人力，也有機會以彌補正式照顧的缺口。人事成本通常是高齡

照護機構的主要開銷，也使得這項次產業看似無利可圖又缺乏吸引力；尤其是在最近一波最低工資上漲之後（如英國等地），此情況更加明顯。

新加坡則推出減稅方案，讓就近照顧雙親的子女得以減免；日本則實施「時間銀行」(Time banking)概念來獎勵自願協助長者或身障人士的志工，賦予積點以用於自身的晚年照護。

德國也補償照護者所付出的時間；美國年長者支付30美元年費即可加入非正式志工社群（需要更多協助的長者則可最多繳交300美元）。<sup>3</sup>同樣地，僱用年長者的也日益普遍。在英國有1/10的65歲以上人士利用退休後的餘裕重返職場。<sup>5</sup>日本現有80多萬名老人加入兼職中心，而這也是個剛起步的概念。<sup>5</sup>

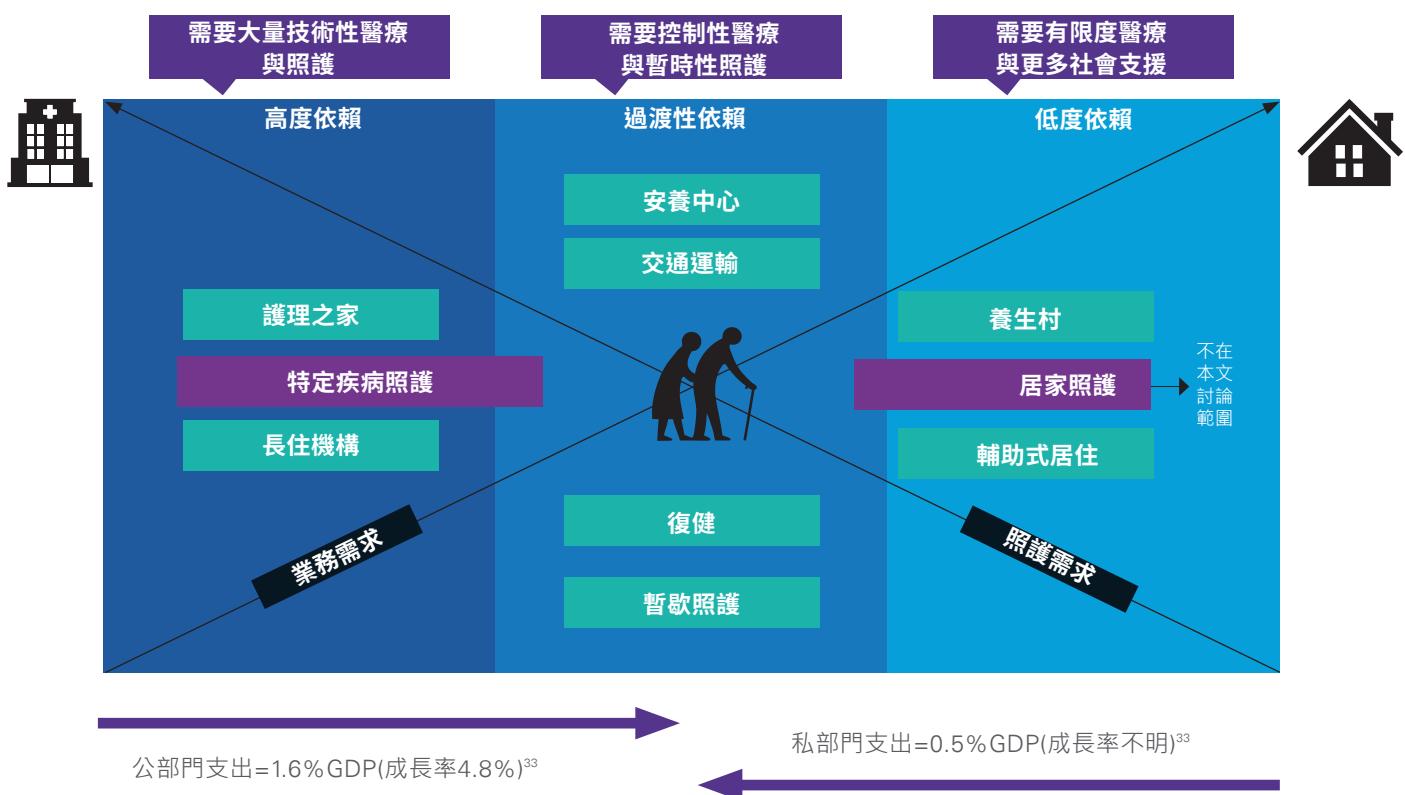
## 照護機構的整併與設施興建逐漸旺盛

受訪專家指出，透過整併設施來最大化增加資源，是一項明顯趨勢。許多人表示這項次產業欠缺整合，例如西班牙的五大業者只服務9%的市場，而澳洲92%的營運商都只有6間以下的設施。<sup>5</sup>

美洲開發銀行 (Inter-American Development Bank) Ferdinando Regalia 表示：「醫療系統與資金來源的整合不足，導致高齡照護服務這類產業零碎化。」

澳洲和荷蘭出現垂直整合等類似策略，照護機構不僅提供住

## 依賴程度



宿、護理等服務，失智病患提供類似「記憶關懷」等更加高感性 (high-touch) 的社群服務。不宜減少設施的地點，則出現水平整合模式，將高齡照護與相關服務設置於同一處，例如慢性病看護、退休社區，甚至育嬰中心等。

有關水平整合的情形，西班牙的情況就是如此。雖然已推動居家照護且將慢性病患移往高齡照護機構，但由於照護機構普及率低於同等國家 (4.2% vs. 5.2%) 而等候名單長達70萬人，因此目前仍無空床釋出。<sup>14</sup>無可否認的是，由於醫院服務通常免費 (不像安養住宿機構)，因此轉移過程並不容易。

西班牙桑尼塔斯醫療護理機構 (保柏Bupa集團在該國的事業體)

的Inaki Ereno說：「居家照護服務未必能取代安養照護機構，「居家照護過去幾年來大幅成長，主要是因為政治上樂觀認為居家照護能夠解決衛生體系的財務問題。然而，不管什麼時候都會有住宿照護服務的需求。」

西班牙也關注於機構式高齡照護機構的品質認證，相關程序可望改善專業水準並推動次產業的整合。

俄羅斯方面，據聞許多業者專注發展「一條龍」模式，因為當地的授權、投資規定和多元化服務產品組合的行銷作業都十分繁冗，因此勢必整合並建立一套高齡照護生態系統，使企業得以提供一站購足式的服務，因應各式各樣的高齡照護需求。

“受訪專家指出，透過整併設施來最大化增加資源，是一項明顯趨勢。”





“日本也出現越來越多跨國交易，以私募股權投資人的身分進入高齡照護市場”

在義大利，據受訪業界專家表示，投資人將有機會購買零星單位，加以整合服務後再退場。撤資的情形也可能發生，例如英國一家大型民營業者拋售旗下的學習障礙部門，以專注發展安養照護業務。

令人訝異的是，高齡照護領域的跨國營運商相對較少，部分是因為地方市場細微差異、監管政策過於龐雜、有時甚至是國內保護主義所致。儘管如此，澳洲在這方面仍有進展，幾間資本額數十億美元的公司組織掛牌上市，意圖先在國內集資再進軍國際。

巴西去年也頒佈外國直接投資法 (FDI legislation)，努力推動機構式高齡照護，希望超越主流的家族式經營，並積極引進尋求加盟的外國業者。加拿大也鼓勵超越家庭族經營，而日本也出現越來越多跨國交易，以私募股權投資人的身分 (而非照護業者)進入高齡照護市場。

在設施的建造方面，受訪者之間曾有過爭論，其中如何包括在消費者意識抬頭、市場期望提高之際提供量身打造的高齡設施和服務。

拉丁美洲國家已經增建日間照護中心 (day center) 以因應使用者需求。在印度，客製設施備有特製扶手、訓練有素的員工、鄰近醫院的地點、隨時待命的醫師等要求已日趨普遍；雖然也有評論指出，即建即售 (build-to-sell-quickly) 的策略可能無法實現土地增值效益。

關於即建即售的做法，在中國也有類似的反應，因為投資人尋求快速回報，卻未能改善整體的高齡照護水準。東協地區高度關注綠地專案 (Greenfield project) 和國際品牌的建立，著眼於長期報酬。

土地價值確實引發了值得關注的討論。澳洲政府由於土地價值潛在的套利，因此猶豫是否鬆綁對高齡照護次產業的管制；而紐西蘭營運商正在變現：全國3.2萬個床位當中，半數已使用超過20年<sup>5</sup>。業者投資重建事業並非為了長期收益，而是藉由土地增值的買斷價差快速獲利。西班牙同樣也有土地與企業估值過高的隱憂，投資人大都不願分攤風險。

在所有權方面，印度的模式是由家族收購並保留安養住宅，供目前與未來世代使用。東協地區的年長者希望持有房產而非租



## 創新特質



均衡組合案例的政策  
(公營、私營、社會不平等意識)



機構選址原則  
(轉移趨勢、都市 vs 沿海、人口結構定位)



透過設施升級與飯店式服務選項來增加營收來源



盡量精簡員工薪資等營運條件



堅強的管理團隊，兼顧業務績效與服務品質

荷蘭則相反，政府為了支持低干涉照護政策而將床位數量縮減至25%，也因此導致次產業的產能過剩與利潤縮減。<sup>5</sup>

針對「在投資產業(科技業除外)時可能尋找的創新特質」這項問題，受訪者的回答包括：

在英國，高端業者仍維持公/私客戶兼收的經營模式，同時透過衛生與社會基金來盈利；但無法否認的是，許多公司試圖降低對於政府病患的依賴。

在印度，地點是一大關鍵。過多的潛在業者鎖定鄉村地區，而非較合理、便於長者與家人連繫的都會區。

西班牙也出現對於精簡化技巧的需求。目前照護產業呈現勞力密集的形態，每兩名住戶就需要一名看護人員照護。紐西蘭的基金經理人則紛紛買進高齡照護服務概念股，但前提是業者必須證明其商業模式確實可行。這對於多數產業早是理所當然，但高齡照護領域正在經歷思維模式的轉型。

「未來十年，提高生產力將成為這個領域的關鍵主題。」Chua說：「要達成目標有很多方式，例如善加發揮家屬與非正式照護者的能力、加強運用科技，或是衡量與展現價值。」

機構式高齡照護也益發可能成為消費者導向產業，屆時將著重於設施外觀和令人嚮往的條件。

「進入護理之家可能只為了度過最後10個月的生命，」KPMG加拿大所的Jorden Sleeth說：「民眾普遍認為護理之家的品

屋，這點與開發商相反，而他們擔心的是前期資金與退場彈性。然而基於分攤風險的需求，長期租賃的概念也在開始在東協穩固發展。英國也出現購房出租(buy-to-let)方案，雖然這類做法仍略有爭議。

受訪者也從整併與營建資金的角度指出，業者由傳統向銀行借款的方式，轉而尋求一系列新的資金來源，包括建設公司本身、開發商、國際私募股權公司、新創公司以及其他私部門業者，如水電公司、保險公司與科技集團企業。

## 投資人尋求創新的商業模式

機構式高齡照護服務的創新需求，是上述各項要點的主要驅力。當前的熱門主題包含輕資產(asset-light)模式與低干涉(light-touch)照護，強調與垂直業者(醫院及社區中心)和水平業者(交通、技術、住房)密切合作。

中國興起一項新的投資概念，採用特別設計的線上支援模式，專供高齡客戶輕鬆取用特定領域的多項客製服務與協助，如旅遊、購物甚至財務管理等。

質低落，常視之為不得已的最後選項。」

KPMG新加坡所針對東協地區所做的調查顯示，在相關國家尋求照護服務的消費者，最重視的是營運商、合作醫院與醫療服務業者的聲譽。

保柏紐西蘭 (Bupa NZ) 的 Grainne Moss 表示：「品牌的建立日益重要，必須藉此向廣大客群確保服務的供應與品質無虞，並向投資人展現卓越的績效。」

## 文化調適：將障礙化為資產

一談到機構式高齡照護產業的前瞻性商機，也許最常遭到忽略且最難量化之處，就是文化、客戶與傳統等因素對市場擴張的影響。受訪的20個國家反覆出現類似論點，包括必須注意傳統家庭結構、持有房產與租用房產的社會習慣、對於在家中出生與死亡的態度，以及對於機構式高齡照護的整體觀感（有些國家對照護機構仍具有負面印象）。

文化障礙在金磚四國與拉丁美洲地區似乎特別嚴重。拉丁美洲曾試圖複製北美或歐洲所推出的專案，如今已證實不適用、不受歡迎且不成功。

包括巴西在內的許多市場，根本不存在養老中心的概念。而巴西反倒設法投資具備醫療輔助功能的飯店，因為如此較方便與家人聯繫。

Soares指出：「決定使用高齡照護機構大多基於情感而非理性考量，可以說情感佔90%，理性只佔10%。」。

巴西建立一套分數制度來決定適用資格，分數越高，需要協助的程度就越高。巴西也有一些值得借鏡的負面案例研究，例如有位接診高齡病患的醫師倉促開展副業，設置25至30個床位並聘用營運商予以管理，但這項行動終至失敗，因為服務品質不良、營收不佳，最後只能放棄。

巴西還有其他類似案例，例如收費過高或鎖定高度依賴型族群，導致維運成本攀升和投資人失去信心等困境。此外，巴西正在學習開發中/高端市場（而非能夠負擔居家照護的頂級客戶），並藉由共用房型來減輕成本負擔。

在其他國家方面，印度秉持不租賃原則，設施一完工就出售。家族會買下一個房間並長期持有，支付金額通常為4萬至 12 萬美元。<sup>5</sup>在新加坡，輔助照護的生活方式仍被視為可有可無，因此採用率較低；當地民眾偏好建造多代同堂的設施，好讓家人住在一起。俄羅斯也有類似情形，常見兩代或多代家屬同住於安養住宅，幫忙照顧長輩。

馬來西亞是東協地區機構式高齡照護較為先進的國家之一。

在當地機構式照護建立了一旦住戶死亡，房產所有權就歸還出租業者的「終身租賃」(lifetime lease) 模式。這樣的模式雖然為開發商與營運商帶來成功，卻也挑戰了文化典範 (cultural paradigm)。

智利雖然人均GDP頗高（可惜是社會分配不均之下的誤導指標），但高齡照護床位數量卻極低，目前也正尋求建立非正式市場，而保險公司與其他大型企業也挾帶資金與多元經營的興趣向海外拓展。墨西哥方面，由於國內市場的吸引力不足，新建設施都是迎合外國客戶的機構式高齡照護設施，尤以美國退休人士居多。

## 結論

聯合國形容為「人類史上前所未見」的這股全球人口高齡化的趨勢，引發各國政府令人困擾的議題。要因應這股趨勢，必須面對改革陳舊照護體制的巨大規模與各項挑戰，還得另闢投資和資金來源。

「自付額逐漸攀升，加上全國人口結構的變化，使得現行模式無以為繼。」KPMG義大利所的Alberto De Negri表示：「整套制度正在接受檢討。」

「一般而言，如果有辦法繳保險的人都會繳。」KPMG澳洲所的Nicki Doyle說：「雖然政府仍提供很多補助，但新的給付模式已然成形，對於消費者的期望和消費者自身的期望都在升高。」

「目前由於人口快速高齡化，各式各樣的業者都有興趣投入醫療照護產業。」KPMG新加坡所的Darren Loh表示：「但最關鍵的挑戰仍在於文化上的接納程度。」

而現在，大量的投資機會湧現，不僅能為年長者提供實用且實

‘聯合國形容為「人類史上前所未見」的這股全球人口高齡化的趨勢，引發各國政府令人困擾的議題。’

惠的補助，也能讓投資人在不斷變遷的社會環境中，實現理想且永續的回報。

「高齡照護在全球各地都是艱鉅挑戰，這項產業的需求勢必有增無減。」KPMG全球卓越健康中心 (Global Health Centre of Excellence)的Roger Widdowson說：「我們樂見各國開始採用新方法來處理供給不足與社會規範改變等普遍的挑戰。」

「我們絕對找不出一體適用的模式，但高齡照護應該能持續吸引全球投資人的關注，其中包括機構式照護領域。」Widdowson進一步表示：「隨著生產力的提高與現代化，未來可能會有更多公/私部門展開融資合作以實現永續的投資週期。我們期盼能密切觀察這項產業的發展，在未來幾個月繼續研究，並再次審視居家照護模式的發展。」



# 在地觀點

## 長照與銀髮產業新藍海 －銀光世代之挑戰與契機

文/ KPMG安侯建業



執行董事/  
生技暨長照銀髮產業服務團隊  
指導會計師  
寇惠植



生技暨長照銀髮產業服務團隊  
主持人  
蘇嘉瑞 醫師/律師



執行副總經理  
陳文正



執業會計師  
周寶蓮



執行副總經理  
吳政諺



隨著台灣老齡化與少子化，長期照顧及銀髮需求除成為政府施政的重大挑戰，也將是產業發展的重要契機。而目前至少有下列四個挑戰及契機：

## 人口老化挑戰

台灣10年後65歲以上長者將達全台人口20%（約480萬人），成為所謂超高齡世代，將發生台灣社會勞動力減損、年金支付缺口、世代財富與分配正義、獨居老人「無緣社會」等議題，故如何提供長者有尊嚴的生活，並引導銀髮經驗的社會再投入，都將是人民關注的焦點。

## 財政支出挑戰

然而所有照護系統都有所謂「照護三角」的限制（healthcare triangle: access, cost,

quality) · 也就是在照護近接面、支出面與品質面無法三者兼顧。而根據KPMG對世界各國長照體系之研究，無論採用稅收制、保險制或是混合制，長照服務的規模、資金來源與可能缺口，都是影響制度成敗的重要因子；而例如擴大稅基或保險費率對不同關係人之影響、私人保險提供補充性服務之範圍或對象，以及「扶老比」超過「扶幼比」後，世代負擔移轉造成世代對立，甚至「嫌老仇老」等問題，都須未雨綢繆。

## 照護服務挑戰

長照服務與醫療服務雖不盡相同，卻密切相關，故對於全民健保與長照服務如何無縫接軌，老年醫學整合性思維對醫療專科化之衝擊，照服人力缺乏引發之學用合一與外籍照護等勞工議題；長照重心如何由機構住宿轉為社區居家，如何利用資通科技及遠距輔助，以提升照護效率並減少財政負擔，將是長期照顧的挑戰與契機。

## 產業發展挑戰

故在產業政策上，面對全球產能過剩與人口老化的雙重趨勢下，如何「去產能轉服務」、「由外銷轉內需」；將資訊產業與照服產業整合接軌，將是產業提升的重要動能。而在銀髮照護的產業規劃上，除了對「失能失智」族群提供相關的長照服務外，也需積極滿足「退休銀髮」族群的「三不需求」（不安、不滿與不便），幫助長者脫離「資產豐厚、消費拮据」的消極恐懼，以期圓滿其「人生重來」而非抱憾終身的消費渴望，唯有長照服務及銀髮產業同時雙軌並行，才能延續台灣產業之生命力。

# 長期照顧與銀髮產業之新藍海

## 產業生態系之整體建置

然因長照銀髮服務，需兼顧社會福利與國民健康，產業發展也需具備照護專業、財務規劃與法規遵循等跨領域整合能力。而長照銀髮產業的目前發展，將有以下幾個新藍海：

## 實物給付與保險跨界整合

老齡化與少子化雖為社會帶來嚴峻挑戰，但也為台灣產業帶來新藍海；KPMG研究世界各國長照體系，無論採用稅收制、保險制或是混合制，除了公辦長照體系可提供基本照護外，商業性長照保險也能補充部分服務缺口。而金管會104年於「人身保險商品審查應注意事項」增訂「實物給付型保險商品專章」，除了傳統現金給付外，另可提供「醫療服務、護理服務、長期照顧服務、健康管理服務、老年安養服務、殯葬服

務」等實物給付，將可預先選擇實物或現金給付、有條件變更或採混合搭配方式，而開創保險業異業結盟之新商機。

實物給付型保險，是指保險契約中約定保險事故發生時，保險公司提供約定之物品或服務（例如長照保險事故就是指被保險人符合長期照顧狀態時，保險公司將提供入住長照機構、居家無障礙修繕、輔具或交通接送等服務，以履行保險給付責任）；而現行的全民健康保險即是一種實物給付類型，投保民眾發生疾病或傷害事故時，健保署並非給與現金，而是透過特約醫事機構提供相關醫療服務。

設計「實物給付保險」就是要「有錢都買不到」才有價值，尤其當長期照顧需求發生時，失智或失能長者即使擁有現金，常因生理或心智限制，使其自行尋找合適長照服務或機構有困難，更怕有不肖子女逕自將現金拿去花用，而使長者流落街頭或得不到應有的照護，故提供長照保險實物給付確有必要。而另一方面，在商業險種實物給付的保單設計上，若是能保證長照保戶能入住一定水準養老機構或接受較優質長照服務，對潛在投保人就有莫大吸引力，更能拉大與同業間的競爭優勢。

然對保險業者而言，實物給付保單雖能提供差異化商機，但也有相當進入障礙。由於需提供一定期間的長照服務，通貨膨脹與物價波動將對於成本精算造成不確定性，故日本長照險即有



定期調整保費之機制；而搭配廠商服務品質確保或萬一倒閉無法履約的風險，或是長照住民醫療後送與紛爭處理，都已非單純金融保險業者所能預先評估或妥適處理。

而除了少數保險業者已擁有醫療或養老機構等關係企業外，其他同業亦須加以因應，例如展開橫向異業結盟(例如與不動產業者、專業照顧機構，或輔具及監控業者)，或垂直產業整合(例如從預防保健、長期照顧、醫療護理到殯葬服務的整合規劃)，而保費收入也能提供長照產業發展的實際活水，內需產業與金融保險業者將能攜手走出傳統紅海。台灣企業若利用此機會整合併購並尋求跨領域之專業協助，將能提供更優質的一站式照顧服務，銀髮長者也能更安心的利用保險機制來保障其樂齡無憂。

## 在地安老與公私協力

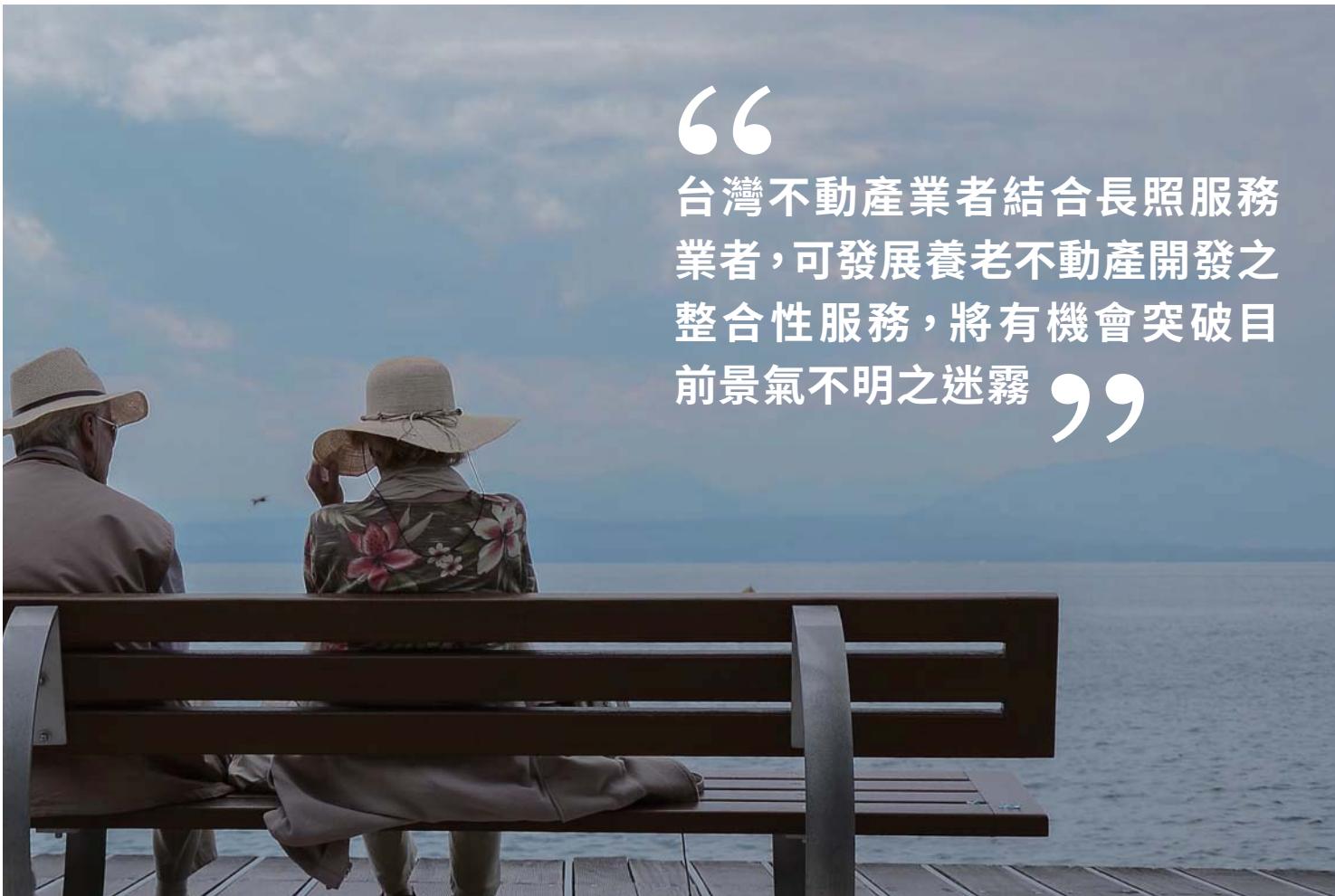
依據長期照顧「在地安老」( Aging in place )與連續性照顧理論，希望居住環境能因應居住者不同老化階段，並滿足相對應之照顧需求，以建構年長者可以終身居住而無需變遷的生活環境，如北歐福利國家之住宅政策，即強調「原居住宅」模式的在地安老，故積極發展社區照顧體系；而另一方面，美國則認為一般住宅設計並未考量老年後之機能變化與失能需求，故除了提供個別性的居家照顧外，政府也鼓勵建立「連

續性照護退休社區」( CCRC · Continuing Care Retirement Communities )，以滿足銀髮住民從獨立生活，輔助式照護、完全照護到臨終照護之連續性老年需求；而中國之養老體系發展，也有部份朝此模式進行。

然因不動產業者在台灣要取得大面積土地開發並不容易，過去養老社區曾因遠離社區地處偏僻導致入住意願不高。若地方政府能依據促進民間參與公共建設或透過公私夥伴方式( Public Private Partnership )，對於鄰近市區之廢棄校舍或閒置土地加以資產活化，結合政府與民間力量，無論是發展大規模之連續性照護退休社區，或是承辦小規模的機構校舍或活動中心之改裝整建，並提供托老所或托幼所等服務，以滿足銀髮長者連續性照護之需求，則台灣不動產業者結合長照服務業者，可發展養老不動產開發之整合性服務，將有機會突破目前景氣不明之迷霧，而地方政府也能在有限預算下，擴大政府效能，提升施政滿意，並創造就業機會，促進產業發展。

而公私夥伴關係除可投入社福性公共建設外，也有機會適用於提供公共服務，如過去曾有地方政府以「民間融資提案制度」( Private Finance Initiative · PFI )，成功提供了節能照明的公共服務，尤其PFI是以廠商服務之績效指標達成率來定期付款，本質是一種遞延付款式的公共服務採購機制，十分適合減輕地方政府財政壓力，並鼓勵民間提供優質公共服務。故若能

“  
台灣不動產業者結合長照服務業者，可發展養老不動產開發之整合性服務，將有機會突破目前景氣不明之迷霧  
”





克服相關行政、法規限制並訂定明確之成果規範，似可將PFI採行於連續性照顧體系與相關社區服務之提供，亦能促進原居住宅之在地安老模式。

## 長照協作與運營規劃

台灣社會銀髮化雖為政府帶來嚴峻挑戰，但也為台灣內需產業帶來新藍海；台灣曾喊出許多「兆元產業」的口號，大多是半導體、面板等外銷產業，有的持續成功，有的曇花一現。「長期照顧」雖然是社會福利的一環，但環繞長期照顧的周邊產業則是未來最有機會的「兆元內需產業」，將可能是提高台灣GDP，增加國家稅收，振興景氣及增加就業機會，並且可以造福社會及滿足國民期待的經濟解決方法之一；達成以上目標的同時，可能需要以下之協作配套及相關整合創新服務，否則恐不易達成。

### 養醫協作

由於老化、失能或失智狀態，與疾病發生或傷害事故息息相關，例如肌力退化或失能失智之長者，極易因跌倒而造成髖部骨折，也是長者臥床及死亡之常見原因；而心肺等慢性疾病則會導致身心機能退化與失能失智，更何況現行全民健康保險中，就已經含有一定時數的居家照護給付，故與其將長期照顧與醫療照護兩者切割或硬加劃分，不如將兩者視為一個健康照護的整合性光譜，則在行政管理、繳費順從、健康個資及保險資料的運用上，將有事半功倍的加成綜效。尤其在全民健保

已運營20年的堅實基礎下，醫政與社政更應攜手合作，而可朝「養醫協作」之整合性發展，也能滿足長者健康之整合性需求。

### 產學協作

照護品質的提供需要有優良且足夠的第一線服務人員，然目前在醫療及長照體系皆面臨實際服務人員不足或流失現象(尤其是護理人員及照顧服務員)。同時卻有大學招生不足及轉型退場危機，故應繼續加強技職教育的整體改革與產學合作創新，建置符合照護產業實際需求之學程規劃與訓練，提供年輕學子就業後晉升途徑與有遠景的生涯規劃，方能留住照護人才。提供永續優質之長照服務，則需教育、衛福、勞工及經濟等跨部會之整合協作。

### 公私協作

民間資金則需熟爛相關長照法規及特定投資架構，方能順利進入一定法規管制之健康照護產業。為了減少社會大眾對長照商業化或產業營利性之疑慮，長照投資規範似可參考醫療法人式及社會企業模式並加以妥適調整。例如長照機構之組織規範，可參考既有「醫療法人」制度(含醫療社團法人或醫療財團法人)，對於董事會組成、投資人資格、投資標的限制、必要財產確保、財務揭露機制等建立規範制度；而長照機構之運營模式，另可參考「社會企業」精神，同時具備社會關懷與獲利能力，提供社會照護責任並為弱勢社群創造就業機會，其盈餘須



“銀髮長者之「三不需求」（不安、不滿與不便）；亦即除了對於失能長者提供長照服務外，亦須積極幫助長者再度融入社會，並滿足另一群健康銀髮世代「人生重來」的消費渴望”

主要用來投資社會企業本身或繼續解決失能弱勢問題。因此，在一定公益性質與行政管理要求下，將可能兼顧長照住民權益與合理投資回報，不但能鼓勵相關人才及資源之後續投入，長照機構亦得以永續經營並持續發展茁壯，而提供合乎長照需求之專業服務。

## 資通機械與銀髮加值

在全球製造業產能過剩與人口老化的雙重趨勢下，是否能去產能而轉服務，轉外銷為內需，而能將台灣電資精機產業與健康產業加以整合接軌。在長照銀髮之周邊產業發展上，至少在智能資訊照護、行動輔具服務等需求上，值得產業政策加以重視。

### 智能資訊照護

我國照護資訊系統已有相當基礎，過去無論在照護資訊管理或影像儲傳（HIS/RIS/PACS）等系統整合，以及遠距健康照護等試辦計畫，已能友善使用人機介面，成功建置居家式、社區式、機構式三種遠距照護服務模式，也大幅加速了健康照護的移轉與協同；而未來銀髮資訊的發展上，尤其在社區及居家照護部分，可將健康資訊管理、預防醫學與電子商務相結合，提供行動不便在宅長者與健康管理相關之加值性物聯網（IOT）服務；或利用大數據的協同診斷建議引擎（CARE），依照大量歷史資訊提供前瞻性及對特定居家照護對象進行疾病預測，亦能緩解照護資源不足的現況；亦或可結合保全遠距監控、獨

居送餐以及超商駐點等模式，提供資訊與實體結合之數位健康服務。

2016年5月在KPMG全球健康照護論壇的討論主軸，則是聚焦在醫療資訊（E-health）如何協助各國政府在照護制度重建（healthcare reform），及醫療資訊結合人工智慧（Health IA）之具體應用，如IBM Watson電腦機器人，已能運用先進的機器學習及自動推理功能，進行大量資料搜集、分析及提供推論證據，並參酌當前最新之專業知識，提供最佳的照護建議。至於過去對於電資硬體整合或醫療資訊系統開發等商業模式，已逐漸減少關注，值得國內業者參考。

### 行動輔具服務

我國精密機械亦有一定技術實力及產業聚落，且由於生理失能或失智長者需要輔具與行動協助，大凡從升降機械、無障礙空間規劃、柺杖輪椅氣墊床等照護器材，小到輔助進食之餐具或穿衣襪輔具，皆需要機械及製造業者，與照護業者之跨領域專業結合，才能提供契合長者需求之輔具設計與製造。此外，有關後續之輔具租賃、消毒衛生、認證管理以及行動接送等衍生性長照服務，乃至於提供健康銀髮或是失能長者之特殊需求型旅遊服務，創建銀髮專屬百貨公司或賣場，或是老人人力資源再投入與訓練等，而能真正克服並滿足銀髮長者之「三不需求」（不安、不滿與不便）；亦即除了對於失能長者提供長照服務外，亦須積極幫助長者再度融入社會，並滿足另一群健康銀髮世代「人生重來」的消費渴望，都需要將製造業思維、服務業本質與衛福法律規範加以整合，而開創長照銀髮產業之新藍海。



## 主要市場概覽

加拿大

加拿大步入高齡的嬰兒潮世代佔總人口27%，Sleeth 說「退休住宅的需求逐漸攀升，高級機構的收費高達每月4000美元。」

美國

「為了替機構式高齡照護困境找出具有生產力的解決方案，出現各式各樣創新的投資興趣與活動，這類困境在美國特別嚴重，因為當年暴增的嬰兒潮世代正持續老化。」KPMG美國所的 Darron Gill說。

「美國主要的投資機會有專業護理照護機構 (Skilled Nursing Facility, SNF)、長期照護 (Long-Term Care, LTC)、持續照護型退休社區 (Continuing Care Retirement Community, CCRC) 等等。」KPMG美國所的Janet Nicoll如是說。

「因為利潤率相對低，所以機構必須妥善經營。」Nicoll說：「一般也建議投資人確認所購置或開發的機構具備強大管理專業，以確保亮眼的營運狀態以及報酬。」

## 墨西哥

在墨西哥「外國投資人已將目光投向高齡照護領域。」KPMG墨西哥所的Lorenzo

Gomez Morin說：「因為供不應求，目前本地極度需要各種形式的照護業務。墨西哥已有外國投資人與飯店集團合作，對私營的頂級高齡照護機構表現興趣且採取行動。」

墨西哥也積極開發已遷居海外名勝的廣大消費族群，尤其是美國的消費者。

## 巴西

巴西近期的修法對高齡照護服務已造成某種程度的影響，例如，聘請到府服務的護士變得更困難而昂貴。私募股權投資人對於開發照護之家 (care home)、復健中心 (rehab center) 及其他提供服務的新方式也興趣日增，以期因應不斷成長的需求。

## 英國

很多情況都是由開發商建造再出租給營運商，後者傳統上多由銀行貸款取得資金。「目前主要投資機會集中於高級養生村、照護之家與不動產投資信託基金 (REIT)。」KPMG 英國所的 Steven Bunn 說：「這股強烈的需求源於富裕的高齡人口與日俱增，而且這些高齡人口越來越謹慎選擇晚年的生活方式。」

「在政府資金依然受限的情況下，私營市場也某種程度試圖降低對公共客戶的依賴。」Bunn 說：「提供附加照護服務的養生村比起其他市場仍處於新生階段，但開始變得熱門。」

## 西班牙

西班牙的人口老化趨勢以及對於機構式照護的觀感改變，使當地出現誘人的投資機會，但動盪不止的國內經濟局勢仍需注意。不同私募股權或公私合作方案所參與的投資，使傳統退休之家與護理之家業者嘗試其他領域，如居家照護與創新的遠端監控服務。

「西班牙的市場正在整併，因此還會有更多空間。」KPMG 西班牙所的 Candido Perez Serrano 說。

「如果能夠負擔，人們會選擇養生村而不是護理之家。」Sleeth 補充說，加拿大目前已有國外業者進軍民營模式的市場。開發商通常會建造設施再出售給營運商。

## 印度

印度的重要投資領域包括養生村與輔助式居住設施，而且「由於需求不斷增加，因此投資機會也隨之浮現。」KPMG 印度所的 Satya Aggarwal 說。「公共體系極度忽略的高齡照護，卻正成為私部門日漸重視的區塊。」Aggarwal 說。

雖然目前大多仍處於概念階段，但印度在建設公司與現有的照

護服務供應商的主導下，逐漸出現針對老年人量身建造的長期私人住宅。設施完工後出售的方式，通常是尋求家族購買住宅單位戶，然後保有房產以供未來使用。

## 中國

在中國，「高齡住宅相當熱門。」KPMG 中國所的 Jenny Yao 說：「和已開發國家如日本、英國與美國相比，中國的高齡住宅仍處於初期發展階段。但隨著人口快速老化與『一胎化政策』的影響，可負擔且高品質的老人住宅照護需求只會日益增長。這為國內與全球投資人創造了龐大的商機。」Yao 說。

「過去 5 年來已有房地產開發商與保險公司進入高齡照護市場，」Yao 說：「但很多公司仍在掙扎地尋找到可獲利的商業模式。不過這並未澆熄各界對照護市場熱情，反而如本報告所述，吸引了更多具有創新能力的業者。」

## 日本

日本方面，KPMG 專家表示金融投資人積極活躍於高齡照護領域，最近一筆重大交易為某家保險公司收購大型照護機構。「基金也在尋找投資機會，目前已有三檔 REIT 掛牌上市。」KPMG 日本所的大割慶一說：「私營高齡照護產業正在大幅成長，雖然至今只看到外國營運商的少量活動。」

## 東協

在東協地區，輔助式居住設施的需求與投資人的興趣同步增加，護理之家至今也有小幅成長。現有的醫院與護理之家業者也試著擴展業務或多方經營，並涉足高齡照護領域。

「私募股權團體對於護理之家的報酬率越來越感興趣。」Loh 說：「雖然市場方並不是非常誘人，但預期會有一番榮景。」

## 澳洲

澳洲的機構式高齡照護以往皆由州政府經營，且多為非營利機構；相較於退休社區，護理之家更是如此。「但現在情況已開始改變。」KPMG 澳洲所的 Scott Mesley 說。

「我們看到越來越多私部門涉足這項產業，也包括私募股權基金。」Mesley 也提到澳洲證券交易所已出現數十億資本額的公司活躍其中。澳洲數年來有一則重要新聞，那就是賈帕拉健康護理公司 (Japara Healthcare Limited) 公開上市交易，這是澳洲一家住宿式高齡照護營運商，旗下約有 35 間高齡照護設施與 4 處複合式安養住宅。私部門的活動目前集中在較高級市場；換言之，有能力的業者仍有機會因應中階市場的需求。

## 參考資料

1. "Aged Care Homes: Costs Explained" . Australian Government.
2. Aged Care in Australia: Part I — Policy, Demand, and Funding. CEPAR: Jan 2014.
3. An Uncertain Age. KPMG and Lien Foundation: 2013 (and sources therein).
4. Analysis of UK Long Term Care Market. Frost & Sullivan: Apr 2013.
5. Anecdotal comment derived during primary research (interview) process.
6. Barnett, Adam. "UK' s Biggest Care Home Operator Sells £20m of Assets to US Hedge Fund." Independent: Dec 2015.
7. Barr, Paul. "Baby Boomers Will Transform Health Care As They Age" . H&HN: Jan 2014.
8. Boas, Maria; Shimizu, Helena. Time Spent By the Multidisciplinary Team in Home Care: Subsidy for the Sizing of Staff. Oct 2014.
9. "Bupa Readies Sale of 200 UK Care Home" . Financial Times: Oct 2015.
10. Bustos, Joseph. "Senior Living Facilities: A Growing Need." Metro-East News: Dec 2015.
11. Cavagnero, Eleonora. Health Financing in Argentina: An Empirical Study of Health Care Expenditure and Utilization. Innovations in Health Financing: 2006.
12. Charlesworth, Anita; Thorlby, Ruth. Reforming Social Care: Options for Funding. Nuffield Trust: May 2012.
13. Combs, Megan. "New Senior, Health Care REIT Announce Major Acquisitions" . Long Term Living: Jun 2015.
14. Comparative Analysis Between Countries. AESTE: Oct. 2014.
15. "Costs of Care" . US Department of Health and Human Services: 2010.
16. "Developers Get Creative to Fund the Next Generation of Senior Living" . Senior Housing News.
17. "DHS Care Calculator" . DHS Health Care Service.
18. "Different Types of Elder Care Communities" . Interim Healthcare.
19. Donnelly, Laura. "Average Care Home Fees Reach £34,000 in Some Areas" . The Telegraph: Jul 2015.
20. Elliot, S et al. Long-Term Care — A Review of Global Funding Models. Institute and Faculty of Actuaries: Mar 2014.
21. European Healthcare: Care Homes Report 2014. Knight Frank: 2014.
22. Ferreira, Monica. Housing for Older People Globally — What Are Best Practices?
- ILC.
23. Fitzgerald, Peter et al. Expanding Rural Elder Care Options: Models That Work. The Rural Long Term Care Workgroup: 2008.
24. Garcez-Leme, Luiz; Leme, Mariana Deckers. "Costs of Elderly Health Care in Brazil: Challenges and Strategies" . Medical Express: Jan 2014.
25. Ha, Bette. "Elderly Facing Nursing Home Dilemma" . Aging China: Dec 2010.
26. Hansen, Gary et al. Financing Health Care in Japan: The Impact of an Aging Population. Feb 2011.
27. Health at a Glance: 2011. OECD: Oct 2012.
28. Help Wanted? Providing and Paying for Long Term Care. OECD: May 2011.
29. Hurst, Samantha. "PeerRealty Funds Two Senior Housing Investment Opportunities." CrowdFund Insider: Dec 2015.
30. Japan: Will Seniors Need to Pay More for Long-Term Care? SilverEco: Aug 2015.
31. Learner, Sue. "New Acquisition Set to Make Bupa Largest Private Care Provider in Australia" . Carehome.co.uk: Jan 2013.
32. "Life Expectancy at Birth, Total (Years)" . The World Bank.

- 33.Long-Term Care Expenditure. OECD: 2013.
34. "MBU Capital Launches Pioneering Social Bond for the Global Crowd in Collaboration with its Platform Partner Re-Give Global" . Reuters: Dec 2015.
- 35.Nahal, Sarbjit; Ma, Beija. The Silver Dollar — Longevity Revolution Primer. Bank of America and Merrill Lynch: Jun 2014.
- 36.Newman, Melanie; Wright, Oliver. "Care Home Rooms Offered for Sale to Private Investors on 'Buy-to-Let' Basis." Independent: Dec 2015.
- 37.Nordan, NurHaiza et al. "The Effects of the Ageing Population on Healthcare Expenditure: A Comparative Study of China and India" . ICEB: 2015.
- 38.Older New Zealanders. New Zealand Government: Oct 2013.
- 39.Paxson, Monica. "Assisted Living and Nursing Care in Mexico" . Mexperience: Sep 2012.
- 40.Pensions at a Glance. OECD: 2013.
- 41.Plimmer, Gill. "US Investors Snap Up UK Care Homes" . Financial Times: Jun 2014.
- 42.Prins, Carlijn; Kalf, Jurriaan. "Population Ageing in Europe: Risks for Growth and Fiscal Position" . Rabobank: May 2015.
- 43.Pulliam, Baylee. "Trilogy Health Services Agrees to Be Acquired in US\$1.125 Billion Deal" . Louisville Business First: Sep 2015.
44. "Sabra Agrees to Acquire Canadian Portfolio of Nine Senior Housing Facilities for CAD170.5 Million" . Nasdaq Globe Newswire: Jun 2015.
- 45.Scommegna, Paola; Lee, Marlene. "Aging in Latin America and the Caribbean" . PRB: Apr 2014.
46. "Senior Housing 101: Senior Care Types Explained" . A Place for Mom: May 2015.
47. "Senior Housing and Care M&A Activity Sets Records in Q3" . Irving Levin Associates, Inc.: Oct 2015.
- 48.Singh, Charan. "How and Why India Must Care for its Old." The New India Express: Dec 2015.
- 49.Siu, Phila; Ngo, Jennifer. "Almost 50 Elderly Hongkongers Spared Homeless Winter after Surprise Funding Saves Centre from Brink of Closure." South China Morning Post: Dec 2015.
50. "Spain — Elderly Care" . Expat Focus.
- 51.Stevenson, Sarah. "8 Predictions About the Future of Assisted Living" . A Place for Mom: Sep 2015.
- 52.Study, Emily. "Senior Housing M&A Activity Shatters Records in 2014" . Senior Housing News: Jan 2015.
53. "Survey of Trends in Senior Living" . Mather Lifeways.
- 54.Talebula, Kate. "Revamp for Aged Care Homes." Fiji Times Online: Dec 2015.
- 55.Telgheder, Maike. "Germany's Demographic Doomsday." Handelsblatt: Dec 2015.
- 56.The 2015 Ageing Report. European Commission: 2015.
57. "The Best Senior Care Franchises" . Franchise Help: Jul 2011.
- 58.Turk, Victoria. "Robots are Caring for Elderly People in Europe." Motherboard: May 2014.
- 59.Unsted, Sam. "Mears Group Buys Care UK Homecare Businesses for GBP11.3 Million" . Morningstar: Jun 2015.
- 60.Who Pays for Long-Term Care in the US? The SCAN Foundation: Jan 2013.
- 61.Wilson, Bill; De Jong, Bradley. "Financial Feasibility Studies: Five Best Practices for Senior Living Providers" . Lancaster Pollard: Jun 2014.
- 62.World Alzheimer Report 2015. Alzheimer's Disease International: 2015.
- 63.World Population Ageing 2013. United Nations: 2013.
- 64.World Population Prospects: The 2015 Revision. United Nations: 2015.

# NOTE



**健康照護產業服務團隊指導會計師**

**寇惠植**

執行董事暨審計部執業會計師

E : akou@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 01652



**健康照護產業服務團隊主持人**

**蘇嘉瑞**

醫師暨資深律師

E : jarrets@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 15942



**KPMG安侯企管顧問諮詢服務**

**曹坤榮**

執行董事暨顧問諮詢部營運長

E : erictsao@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 02272



**KPMG安侯企管顧問諮詢服務**

**陳文正**

執行副總經理

E : stevenchen@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 02819



**KPMG 安侯建業稅務投資**

**葉維惇**

執行董事暨稅務投資部執業會計師

E : wye@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 02281



**安侯法律事務所**

**紀天昌**

所長

E : ajih@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 14690

KPMG安侯建業健康照護產業服務團隊成員

依姓名筆劃排序

**尹元聖 執業會計師**

E : jasonyin@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 11139

**高靄政 執業會計師**

E : lkao@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 06725

**許振隆 執業會計師**

E : vincenthsu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 05610

**陳盈如 執業會計師**

E : celiachen@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 03603

**游雅絜 會計師**

E : ryu17@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 14139

**許志昌 協理**

E : tommyhsu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 15077

**吳惠蘭 執業會計師**

E : celiawu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 04733

**唐慈杰 執業會計師**

E : philiptang@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 01766

**許淑敏 執業會計師**

E : swimminghsu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 03592

**陳眉芳 執業會計師**

E : mchen1@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 03558

**王佩如 副總經理**

E : peggywang@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 10763

**楊元傑 協理**

E : jackyang@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 15250

**呂莉莉 執業會計師**

E : llu1@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 02248

**張 芝 專業組織策略長**

E : schang1@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 04590

**郭欣頤 執業會計師**

E : sinneykuo@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 05355

**曾漢鈺 執業會計師**

E : etseng@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 01323

**葉建郎 副總經理**

E : aaronyeh@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 06767

**孫碧月 協理**

E : helenasun@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 15277

**周寶蓮 執業會計師**

E : schou@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 02195

**許育峰 執業會計師**

E : dhsu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 00532

**陳彥富 執業會計師**

E : byronchen@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 02909

**黃柏淑 執業會計師**

E : stellahuang@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 01901

**黃彥賓 副總經理**

E : rhuang3@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 07271



更多訊息請上KPMG  
安侯建業健康照護產  
業服務專區查詢

## 連絡我們

### 台北所

台北市11049  
信義路五段7號68樓 (台北101金融大樓)  
電話 : (02) 8101 6666  
傳真 : (02) 8101 6667

### Contact us

#### Taipei Office

68F, TAIPEI 101 TOWER,  
No.7, Sec. 5, Xinyi Road,  
Taipei City 11049, Taiwan, R.O.C.  
**T :** +886 (2) 8101 6666  
**F :** +886 (2) 8101 6667

### 新竹分所

新竹市30078科學工業園區  
展業一路11號  
電話 : (03) 579 9955  
傳真 : (03) 563 2277

#### Hsinchu Office

No.11, Prosperity Road I,  
Hsinchu Science Park,  
Hsinchu City 30078, Taiwan, R.O.C.  
**T :** +886 (3) 579 9955  
**F :** +886 (3) 563 2277

### 台中分所

台中市40758西屯區  
文心路二段201號7樓  
電話 : (04) 2415 9168  
傳真 : (04) 2259 0196

#### Taichung Office

7F, No.201, Sec. 2,  
Wenxin Road,  
Taichung 40758, Taiwan, R.O.C.  
**T :** +886 (4) 2415 9168  
**F :** +886 (4) 2259 0196

### 台南分所

臺南市70054中西區  
民生路二段279號16樓  
電話 : (06) 211 9988  
傳真 : (06) 229 3326

#### Tainan Office

16F, No.279, Sec. 2,  
Minsheng Road,  
Tainan 70054, Taiwan, R.O.C.  
**T :** +886 (6) 211 9988  
**F :** +886 (6) 229 3326

### 南部科學工業園區

臺南市74147科學園區  
南科二路12號F304  
電話 : (06) 505 1166  
傳真 : (06) 505 1177

#### Tainan Science Park Office

F304, No.12, Nanke 2nd Road,  
Southern Taiwan Science Park,  
Tainan 74147, Taiwan, R.O.C.  
**T :** +886 (6) 505 1166  
**F :** +886 (6) 505 1177

### 高雄分所

高雄市80147前金區  
中正四路211號12樓之6  
電話 : (07) 213 0888  
傳真 : (07) 271 3721

#### Kaohsiung Office

12F-6, No.211,  
Zhongzheng 4th Road,  
Kaohsiung 80147, Taiwan, R.O.C.  
**T :** +886 (7) 213 0888  
**F :** +886 (7) 271 3721

### 屏東農業生物科技園區

屏東縣90846長治鄉  
農科路23號3樓之8 (天明豐和館)  
電話 : (08) 762 3331

#### Pingtung Agricultural Biotechnology Park Office

3F-8, Timing Fortune Mall,  
No.23, Nongke Rd., Changzhi Township,  
Pingtung County 90846, Taiwan, R.O.C.  
**T :** +886 (8) 762 3331

[kpmg.com/tw](http://kpmg.com/tw)



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after thorough examination of the particular situation.

©2017 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

### KPMG Taiwan App

提供KPMG安侯建業最新動態、產業資訊、研討會、活動訊息、專業刊物及法令查詢等資訊，歡迎下載。



### K-Plus 專業活動報名App

KPMG安侯建業最新最熱門的議題、研討會、課程，都可以在K-Plus查詢並快速報名！

