



銀髮長照產業 必修學分

經營管理至整合規模化的進階八堂課

KPMG安侯建業聯合會計師事務所 編著



目錄

- 04 由企業投資角度看銀髮長照之產業生態鏈
- 09 長照產業價值鏈之建立
- 14 照護機構進入銀髮服務的困難與契機 —— 社區式服務類長照機構
- 17 住宿式長照機構之法人化加溫中
- 21 長照產業發展策略與資本市場契機
- 25 銀髮長照與資通科技的產業整合與轉型契機
- 29 長照高階及科技人才之獎酬激勵工具及勞資關係管理
- 33 長照產業多面向的投資策略

序 —

銀髮長照產業的落地實踐



台灣於2018年成為高齡社會(65歲老年人口超過14%)，2020年台灣人口即呈現「死亡交叉」，死亡人數已正式超過出生人數，而人口數開始呈現負成長，國發會並預計將於2025年前成為超高齡社會(老年人口超過20%)，可見台灣高齡化社會來得又急又猛，速度將超過歐美日等先進國家社會。

銀髮長照服務與相關產業生態系更是這幾年來政府與民間投入的重點，至於健康照護產業的發展，需兼顧社會福利與國民健康，包含政策法規、財務規劃、運營管理及整體開發，近幾年來無論是在政策發展與產業實踐上更有著巨大的改變。例如在管理制度上，近期長期照顧服務法的新修正就提供了學校教育體系在「訓用合一」的整合；或在金融創新上，金管會推出的信託2.0就積極鼓勵金融機構對於「安養信託」的推廣實踐；或在長照政策上，亦從「在地老化」的居家及社區服務而擴大兼顧到住宿型機構的補助計畫；而在組織架構上，這幾年依法設立的長照機構法人更如雨後春筍般地成立；而在科技照顧上，數位應用與智慧照顧等科技整合更已經在服務場域裡實際落地。

KPMG在2018年即針對銀髮長照產業的各項發展重點，率先出版了『長照與健康產業必修的12堂課』，分別從健康事業營運主體選擇、如何接軌資本與內稽內控、照護人才培訓與管理、投資營運架構及股權規劃、大健康產業資本市場串接、生醫智財管理與法規遵循、照護產業分割併購等相關議題，邀請各別領域專家剖析並提供解決方案，並已獲得銀髮長照業者的廣大迴響。而在2021年的今天，因應前述政策的不斷演進與專業輔導的實績經驗，KPMG再整合規劃出『銀髮長照產業必修學分』，內容更包含銀髮產業整體生態系的落地、對於社區居家服務機構與住宿服務機構的不同困難與運營機會加以深刻分析、長照資本市場串接策略與投資實踐、人才獎酬激勵與勞資關係處理、稅務組織架構與規劃策略等等，更適合已有實際參與長照銀髮產業經驗的相關人士參酌，提供最及時及專業的前瞻性實踐觀點，以能實際掌握長照銀髮與健康照護產業的發展契機。



由企業投資角度看銀髮 長照之產業生態鏈

寇惠植

KPMG安侯建業

健康照護與生技產業服務團隊主持會計師



依據內政部統計，我國65歲以上老年人口比率從107年3月超過聯合國定義之「高齡社會」門檻值14.0%後，到今年(110年)1月底我國老年人口續升至16.2%而已達380.4萬人。又依國發會人口推估資料顯示，我國由高齡社會轉為「超高齡社會」(即20%)之時間僅8年，較其他工業化國家如日本(11年)或英國(51年)為快，人口高齡化的需求來得又大又急，對我國銀髮照顧體系形成嚴重衝擊，然也對應產生許多產業機會與商業模式，故如何把握發展機遇以及因應可能的挑戰，成為各方關心的議題。

且我國長照管理制度自106年6月3日「長期照顧服務法」正式施行上路後，銀髮產業與企業投資對於長照服務與管理制度，於歷經五年的嘗試與磨合後，也實際落地而發展出整體銀髮長照產業生態鏈的雛型(如下圖)，故有必要由企業投資角度，以六大產業構面來進一步分析並依次討論如下。

長照運營服務

長照運營服務為長期照顧服務的核心，長照服務的對象主要包含失

能及失智的長輩，而依據長照2.0體制及長期照顧服務法的整體規劃，長照運營業者可以提供居家服務、社區服務、機構住宿式或綜合式等服務。

首先在居家服務及社區服務上，參與服務的主體可以是營利型公司或非營利組織。且由於此兩項係長照2.0「在地安老」目標的首要服務，故居家及社區服務於一開始更是政府預算所積極挹注的長照服務，政府不但逐步調高照顧服務費，並將「一鄉鎮一日照」擴大為「一國中一日照」，然也造成搶食資源亂象，而衍生了今年(110年)再對長期照顧服務法新增第8-1條，以避免長照服務特約單位削價削價競爭，並確保長照服務品質。

至於機構住宿式或綜合式服務，提供住宿服務之主體需以長照機構法人(即財團法人或社團法人)為限，且對於相關章程內容、社員及資本組成、資本額限制及財報簽證等都有相關規定，目前跨縣市(全國性)長照機構社團法人以佳醫健康及青松健康拔得頭籌，至於單一縣市之長照機構法人申設則已超過百家以上，加上政府近年來已開始對私立住宿機構業者以品質提升方案提供金額補助、及對住民家屬新增長照扣除額等稅務抵免，長照運營服務產業之發展，自然也後續可期。

銀髮地產產業

長照運營業者雖有照顧專業，然仍需銀髮地產行業協力進行運營設施的資本投資(CAPEX)，可粗略分為住宅裝修、銀髮住宅及長照促參園區三大部分。

首先在住宅裝修部分，無論是對於私有住宅進行銀髮長者的無障礙設施裝修、或是社區公眾托老於開辦時的裝修補助，都已提供中小型建築業者在銀髮長照的實際商機。至於銀髮住宅則是建商於傳統建設與房地產轉型投資的新藍海，如日勝生在三芝的「日初不老莊園」即為是例。至於政府民間促參BOT的大型長期照顧或醫養園區，則有基隆市政府在安樂區的「長照福利服務園區BOT」、新北市政府在瑞芳的「醫療長照設施大樓BOT+BTO」、及在三重的「銀新未來城BOT」等，為主要主要之民間促參案例，也吸引相關業者的投資興趣。

電資設備產業

而台灣資通訊產業一直對生技醫療產業積極進行跨領域整合與轉型，而銀髮長照服務產業正是BIO-ICT結合與場域實施的最佳範例，亦可粗分為照顧硬體及照顧軟體兩大類；在硬體設備上，例如監控生理數據之穿戴式裝置與5G傳輸設備、或是失能輔具裝置等等，如宏碁及緯創之相關子公司皆已有相當進展；至於在軟體設計上，AI人工智慧與IOT平台的加值結合，例如仁寶的i照護在長照2.0智慧服



務系統的整體市占率就已是相對成功的案例。

醫療生技產業

而在連續性照護與醫養結合模式下，從養生保健、醫療服務、長期照顧以至於臨終照護皆須無縫接軌而環環相扣，故對於此醫養連續性照護的上下游整合，亦理所當然的形成產業生態鏈。例如盛弘醫藥與敏盛集團，雖然從醫療核心業務開始發跡，但藉由資本市場IPO助力，及後續一連串的組織併購與資產交易，目前已形成從高階精準健檢、保健連鎖藥局、醫療體系服務、雲端醫療資訊及長照整合服務等整體大健康服務，亦逐漸形成自己完整的生態圈。

金融保險產業

金融保險產業自然也不能忽視逐年成長的銀髮長照市場，其主要商機亦可粗分為風投資本、理財規劃與長照保險等三方面。首先從風險投資與資本市場角度，目前無論居家服務、社區服務及住宿機構法人等這三種長照服務提供主體，無論外資機構、風投資本或上市櫃公司皆能以合法架構進行投資收益，亦不排除後續能以IPO進入資本市場。而理財規劃上，無論是反向抵押(即以房養老)、銀髮信託或是家族傳承等相關理財規劃，都是目前進行及未來發展的銀髮商機；至於在長照保險、外溢保單或是實務給付等相關模式，甚至如新光金控集團亦於板橋油庫口以地上權興建銀髮住宅及相關物業管理，都是金融保險產業進入長照銀髮產業鏈的商業模式之一。

銀髮增值產業

而除了須接受長期照顧的失能失智長者需求外，另一群身心健康的銀髮族，其滿足銀髮第二人生的新興需求亦已方興未艾，例如教育學習與文創旅遊、銀髮電商加值等服務皆屬之，如政昇iHealth提

供送藥到府的長者服務、如多扶事業提供無障礙旅遊運送的加值服務；甚至勞務仲介、在職訓練或是家政培訓等教育服務，運用線上與線下結合，對目前教育體系在少子化衝擊下，相關長照科系亦可達到「訓用合一」與「資產活化」的加值效益。

總之，全球高齡化的浪潮已勢不可擋，而面對嬰兒潮世代於青壯轉銀髮的龐大商機，其對於新科技與新商業模式的接受度，將與上一世代長者類型截然不同，產業投資更應積極瞭解整個銀髮長照生態鏈，找到自己企業的利基與定位，才能在企業轉型整合與投資銀髮商機中茁壯成長並永續發展。



長照產業價值鏈之建立

翁士傑

安侯法律事務所執行顧問



隨著長照產業之發展，不論是產業外部或內部均積極尋求整合，以建立完善之長照產業價值鏈，期能帶動相關商機。本文亦從長照產業之垂直整合及水平整合面向切入，對此議題加以探討。

長照產業之垂直整合

(一) 一般產業

若長照業者有意與其他產業之企業進行垂直整合，雙方之合作關係由淺至深，分別可採取透過契約、透過投資，或是透過併購之方式進行。其中若透過契約關係整合，雖雙方之合作較不緊密，惟在契約條件上較可自由訂立，而受到長照法規之限制較少，長照業者亦較能夠保有經營上之自主權。相較之下，透過投資或是併購之方式整合，因其他產業之公司可能實際參與長照機構之經營，長照業者在經營上之自主性即可能降低。若長照業者欲保有相當程度之經營自主權，則除了可妥善運用《長期照顧服務機構法人條例》（下稱《長照法人條例》）中之保障，即營利法人擔任長照法人之董事席次，不得逾董事總名額 $1/3$ 之規範外，亦可事先透過章程約定經營權

之配置。

(二) 保險產業

長照業者與保險產業之垂直整合，雖亦與一般產業相同，可採用上述三種方式，惟由於保險業者係受金管會高度管制之產業，就其投資活動亦受到諸多限制，長照業者與保險業者在進行整合時，可考量不同投資策略下可能為雙方帶來之利弊。保險業者投資於長照產業之方式可透過直接投資及間接投資之方式，其中直接投資可採取之模式及相關限制如下表所示：

投資限制 投資方式	對同一對象之投資金額不得超過保險業資金之比例	投資總額不得超過保險業資金之比例	不得超過被投資公司實收資本額之比例	擔任董監事	擔任經理人
運用於有價證券	5%	10%	35%	不可	不可
專案運用	5%	10%	45%	不可	不可
公共及社會福利事業投資	5%	10%	45%	可，惟有上限	可，惟不得兼任
投資保險相關事業（養老育幼醫療事業）	無限制	不得超過保險業業主權益	可100%持股	可，無上限	可，無限制

由上表之四種投資方式中，可看出若保險業者係直接購買長照產業公司所發行之有價證券，則其會受到之限制最為嚴格，不僅在取得控制權方面較為受限，法規亦要求保險業者不得介入被投資公司之經營。相較之下，若保險業者係以向主管機關申請「投資保險相關事業」之方式投資於長照產業之公司，則不論是在所有權及經營權上，對於保險公司而言均具有較大之彈性。

若保險業者採間接投資之方式，係透過投資於以長照產業為標的之私募基金。由於在此情形下，因私募基金公司並不會適用保險法規之限制，保險業者亦可能透過此種方式間接參與長照機構之經營，此亦為長照業者在進行經營權之規劃時可考量之面向。

長照產業之水平整合

（一）可能採取之模式

就長照機構進行水平整合之模式，最典型者即為以長照法人為主體之合併，此亦為《長照法人條例》主要規範之併購類型。惟採用此種模式將會受限於長照法規之諸多限制，因此在整合模式上亦可能引入類似於控股公司之架構，由相當於控股公司角色之公司設立長照機構，並由該公司擔任併購交易之主體，以達成長照機構水平整合之效果。在此架構下，可能採取之交易模式包含由控股公司作為併購方，併購長照法人，亦可能係由長照法人作為併購方，對於設立有長照法人之控股公司取得控制。

(二) 現行法規下之限制

1. 限同性質長照法人之合併

若併購主體雙方均是長照法人，則須適用《長照法人條例》關於合併之規定，該條例僅允許同性質之長照法人進行合併，即長照財團法人與長照社團法人不得合併，以公益為目的之長照社團法人亦不得與非以公益為目的者進行合併。此外，法規亦限制合併後長照法人所設立之機構總數仍以10家為限，且各機構床數合計不得逾2000床。

2. 社員參與經營之限制

若採取由控股公司併購長照法人之模式，則控股公司係透過收購社員持分之方式，取得對該長照法人之控制。雖然《長照法人條例》中對於社員之持分比例並無上限限制，惟對於營利法人社員擔任董事仍設有限制，即營利法人社員指定代表擔任董事，不得逾董事總名額之1/3，且不得擔任董事長。

3. 投資資格及投資額之限制

若採取由長照法人併購控股公司之模式，則係長照法人透過取得控股公司之股份而取得控制，此時須符合《長照法人條例》中，對於投資相關之規範。就投資資格之部分，該條例規定，長照法人之淨值總額須達其應有資本額，始得進行投資，且不得為成為需負無限責任之股東或合夥人。而就投資比例之部分，亦訂有兩項限制：(1) 依長照法人淨值總額超過資本額之倍數，投資金額最多僅得為此超過部分之60%，及(2)對單一公司之投資額，不得超過公司實收股本之20%。

(三) 因應策略

雖然採取上述併購模式會受到相關長照法規之限制，惟若控股公司係作為併購主體之一方，則在投資策略上仍可透過現行《公司法》之制度進行投資架構之設計，包含利用特別股之特性進行股權之安排，或是利用股權之集中分散達到經營權安排之效果。除上述所提及之併購策略外，欲進行整合之長照法人若均係由控股公司所有，則以兩家控股公司作為併購主體應屬最具有彈性之架構，可適用《公司法》及《企業併購法》之相關規定，而在併購策略之安排上得具有較多元之選擇。



照護機構進入銀髮服務的困難與契機 — 社區式服務類長照機構

陳政學

KPMG安侯建業
審計部執業會計師

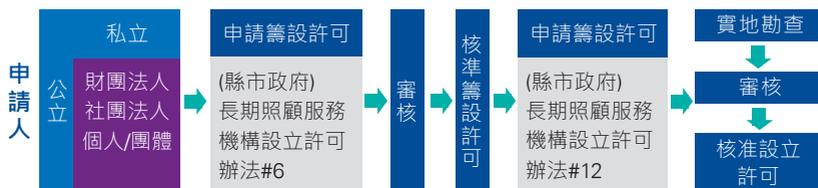


長照2.0特別強調建立以社區為中心的長照服務體系，政府規劃並推動社區整體照顧模式，於各鄉鎮設立「社區整合型服務中心(A)」-「複合型服務中心(B)」-「巷弄長照站(C)」的社區整體照顧模式。這樣的政策引導也讓居家服務及社區日照服務單位之照顧資源快速成長，居家服務、日間照顧及家庭托顧服務單位數，由民國108年底的1,330家增加到109年底的1,887家(資料來源衛服部統計處)成長了42%。

針對社區式服務類長照顧機構中屬性較為相近之日間照顧中心與小規模多機能服務(簡稱小規模)之設立與運營上可能之困難與應注意事項提出整理與建議如下：

設立與籌設階段應注意事項：

設立程序：



申請人於備齊文件後申請籌設許可，其審查及核可期間為90日內，許可證書申請文件備齊後提出申請30日內可取得許可證書，以下幾項應注意事項，建議申請人謹慎評估：

1.申請主體及申請人選擇：長照機構之設立依照長照法及相關子法之規定，可以是公立長照機構之代表人、長照機構財團法人或社團法人、個人、公司或商號、團體或高級中等以上學校等。

2.長照機構空間之評估：長照機構空間之取得方式可以是接受各地方政府機關既有長照機構委任、承租公有機關空間之ROT專案、私有不動產新建或改造等方式，申請人亦須依照「長期照顧服務機構設立及管理辦法」之規範設計空間與設施。

3.長照機構之預算估列：由於每個社區式服務類長照機構之固定服務對象人數、服務內容與收費標準均有其規範，加上需配置足夠數量之社會工作人員或護理師及長期照護人員，因此一個長照機構可否永續經營並善盡照護之責，從長照空間建設與修整的預算投入估計，到運營階段之收入與成本估算，都需要完整評估各種可能影響之因素。

運營及管理

長照機構之品質確保系統是全面且連貫的，從內部品質管控到外部監管機制都有一系列完善的管理與評鑑指標，社區式服務類長照機構日常運營可能會面臨之困難與注意事項如下：

1.長期照顧服務標準流程建立與人員培訓：社區式服務類長照機構均須建立一套從個案接觸、確認開案條件、個案問題與照顧需求評估及擬定照顧計畫與核定補助項目到開始提供服務、定期追蹤機制、

長照機構異常管理與反應機制等作業流程。且長照服務人員亦有其資格與專業證書要求限制，因此長期照護人員招聘與培訓機制之建立，影響長照服務機構服務品質甚鉅。

2.照顧個案評估與給付申請作業：長照機構於承接新照顧個案時須針對個案需求與期待，訂出個別服務計畫，服務之內容包含了A.照顧及專業服務 B.交通與接送服務 C.輔具與居家無障礙環境改善服務 D.喘息服務等4大類，而每一大類亦各有其服務細項、給付標準及不同的部分負擔比例，對於個案管理與長期照顧給付之申請與核銷均造成不小的行政作業負擔，如何建置一個完善的資訊系統執行個案管理及長期照顧給付申請作業，是長照機構經營管理者需要評估並搭建之重要作業基礎系統。

3.長期照顧服務項目之給付上限與增額服務：自長照2.0上路以來，政府資源的持續投入，隨著長照機構據點的快速增加而產生了爭搶資源之亂象，雖然新修訂之長期照顧服務法，新增第8-1條禁止長照機構透過減免或自行吸收依規定需向服務使用者收取之自負額費用的不當削價競爭，建議長照機構經營者仍應提高服務品質，在符合收費上限的規範下，提供被照顧者可選擇服務的權利進而產生服務差異化。

長期照顧服務及其相關產業成長的趨勢明顯，而在政府與民間的資源挹注與監管下，社區式服務類長照機構經營者需從空間規畫，財務預算模型建立、長照人員團隊建置與培養、各項長照服務標準流程及資訊系統等面向準備長照機構之籌設計畫，制定良好的經營管理策略，藉由差異化的服務，在眾多長照機構中脫穎而出，進而發展出品牌效應與規模服務效益。

住宿式長照機構之法人化 加溫中

尹元聖

KPMG安侯建業
審計部執業會計師



住宿式長照機構床位之供給將出現缺口

根據內政部戶政司統計資料，我國扶老比(每百名工作年齡人口扶養之老年人口數)由民國100年之14.70%上升到109年之22.53%，換言之，10年前為每6.8位勞動人口養一位老人，而到了109年度則為每4.4位勞動人口即需負擔一位老人；反之於109年底平均每家庭人口數僅2.6人，逐年創下新低。而在社會高齡化及少子化雙重效應下，子女經濟負擔壓力大，若家庭中有需要長期照顧之高齡者，家庭中恐無多餘人力自行照顧，故對住宿型長照機構之需求將只增不減。

衛福部進一步分析國內高齡人口之增加速度，推估未來對住宿型長照機構之需求，再對比現行可供給之服務量能，到民國119年尚需布建約42,000個住宿式長照機構床位。也因此政府雖然在長照2.0政策初期主要係將資源集中補助居家及社區型長照服務，惟近年來已開始對住宿式長照機構給予不同專案之補助，希望可以增加住宿式長照機構之供給能量。

既有小型住宿式長照機構之挑戰

為維護照顧品質與追求永續經營之目標，長期照顧服務法第22條規定機構住宿式或有提供住宿服務之長照機構皆需由長照機構財團法人或長照機構社團法人設立，因此一般公司即可透過成為非公益目的長照社團法人之社員達到投資長照機構之目的，以企業資金及企業化經營模式參與長照產業，不僅有利於整合現存住宿式長照機構，甚至可以往居家式及社區式長照服務發展，並提升服務品質，將壓縮現存小型長照機構生存空間。

在長期照顧服務法規定下，現存小型長照機構仍得繼續提供長照服務，不受法人化限制，然一旦有擴充或遷移之情事，因涉及建管法令、消防設施、樓地板面積及人力配置變更等，依法仍需轉型為長照法人設立之機構。而現存小型長照機構法人化，通常會面臨到床位縮減、消防等設施之建管成本增加，導致獲利大幅減少，甚或發生虧損；但若不轉型，面對企業化住宿式長照機構強力競爭，在不擴充及遷移下，很可能將在市場競爭機制下被邊緣化，因此不論轉型不轉型都需面對挑戰。

非公益目的長照社團法人助攻長照產業

設立非以公益為目的之長照社團法人雖然會增加營運成本，但若善用非公益目的長照社團法人，不僅可以為個別長照機構帶來新機會，更可以為提供機構住宿服務之長照產業舒筋活血，打通產業供應鍊之任督二脈。羅列長照社團法人可以扮演之角色如下：

一、串接長照機構與資本市場：公司透過長照社團法人可以投資長照機構，並可透過長照社團法人併購其他長照機構，引進他國照護方

法論，或發展自有品牌，在具有一定規模及獲利情況下，可申請上市上櫃掛牌交易，進而可以吸引並留下優秀人才。

二、家族及機構之傳承：透過長照機構法人化可以將機構之傳承轉化為法人社員公司股份之傳承，讓家族傳承規劃更有彈性。例如可以將一般護理之家及精神護理之家之運營交由專業人員負責，家族成員則可出任法人社員之董事代表參與長照機構之營運。

三、活化資產：設立住宿式長照機構之關鍵在於取得合適地點之土地及建物，若都要取得土地、建物之所有權將造成資方龐大資金壓力。由於近年來國內觀光旅遊沒落，有不少閒置建物需要活化，因此，若能與不動產所有權人協議合作，改以租賃方式取得土地、建物之使用權，不僅能達到活化資產的效果，更可以提高資方之投資報酬率。

四、異業結合：單一長照社團法人可設立兩千張床位，在達到一定規模床數之住宿式長照機構集團較容易跨產業取得與其他業者合作之機會，例如可以與銀行合作養老信託產品，與壽險公司合作實物給付保單等，擴大業務範圍。

結論

隨著人口結構逐年老化，家庭功能日漸薄弱，社會對於機構住宿式服務之需求大幅度成長，尤其對具有經濟能力之家庭，想要讓高齡者入住品質較良之機構，常常發生一位難求情形。小型長照機構經營多採削價競爭策略為主，而採企業化經營之大型長照集團較能提供高品質服務，爭取到具經濟能力之高齡者入住。同時，大型長照

集團兼具專業運營能力與財力，能夠往長照產業上游擴展，設立日照中心及居家服務機構，讓長照版圖更加完整。

小型長照機構雖然在與大型長照集團長期競爭上處於劣勢，不過業者經年累月所累積長照運營方面之專業及經驗，對於長照產業新進者而言仍是寶貴資產，因此若能結合無運營經驗之資方，合資設立長照社團法人；或是往長照周邊產業發展，例如老人膳食、長照耗材之聯合採購業務等，再與其他長照業者建立業務關係，仍然可以在競爭激烈之市場中取得一席之地。



長照產業發展策略與資本市場契機

陳政學

KPMG安侯建業
審計部執業會計師

尹元聖

KPMG安侯建業
審計部執業會計師



高齡社會正逐漸到來，長照產業可說是高齡社會相當重要的一環，而醫療技術的日趨進步，讓長照不僅是長者的日常生活照護，更擴及至長輩的健康養生與心靈層面，近來長照機構也正在努力擺脫過去傳統與老舊的形象，也有集團開始構建養生村及樂齡宅等，都讓長者能有更新更多種的選擇，而這都是社會高齡化及長照轉型產業化的趨勢。長照2.0的目標在構建以社區為中心之在地照護體系並提供了需要照顧者基本照護之補助，但卻無法覆蓋長者基本日常照護以外之需求，因此也有長照機構或相關協會組織提出，長照產業化及保險化之訴求，這都有機會加快長照機構轉型並有機會走向品牌化及國際化，而不再受限於長照收費上限之箝制，長照機構間能產生良性競爭，進而使長照品質提升創造業者與民眾雙贏的局面。

目前長照機構尚處於新舊體系並存與新社區型長照機構增設階段，這一點從居家服務、日間照顧及家庭托顧服務單位數於109年成長了42%(衛服部統計處)得知，這樣的增長速度除了代表政府與民間資源的積極投入外，卻也產生部分長照機構以不當削價及降低服務品質來競爭之情況，但服務品質好且管理績效優良的長照機構勢必脫穎

而出，形成品牌與規模效應，而長照機構之擴張及規模化方式可以分別說明如下：

1.新申請籌設與設立許可：

A.社區式日間照顧：

類別	既有或新建公有日間照顧中心	非既有長照機構日間照顧中心	
		公有空間	私有空間
申請流程	<ol style="list-style-type: none"> 1.該建築空間原始規畫已經設計為日間照顧中心 2.縣市政府辦理委辦作業 3.長照業者提報計畫 	<ol style="list-style-type: none"> 1.該空間若已權屬長照部門，則由長照部門規畫為日間照顧中心 2.若非權屬長照部門之地方政府，則由地方政府或民間單位向公共建物所有權單位接洽，並由縣市政府辦理委辦作業 3.長照業者提報計畫 4.將場地變更使用後提供服務 	<ol style="list-style-type: none"> 1.長照業者提報計畫申請長照機構籌設與設立許可 2.辦理變更使用後提供服務 3.若非自有空間則須檢附至少三年之租約或使用同意書

B.機構住宿式服務類長期照護機構：

類別	舊建築物改建		土地開發新建
	公有建築物	自有建築物	
申請流程	<ol style="list-style-type: none"> 1.既有建築物已經符合住宿型長照機構相關規範，則由縣市政府單位辦理委辦作業，並由長照法人提報承接計畫 2.既有建築物未符合住宿型長照機構相關規範，則可透過類似ROT專案，委託長照法人進行規畫、改建與運營 	<ol style="list-style-type: none"> 1.評估是否符合住宿型長照機構對空間與設備之相關規範，符合則可由長照法人申請籌設與設立許可 2.現有建築物尚未完全符合住宿型長照機構對之要求，則需要依照相關規範重新設計與調整後方能申請籌設住宿型長照機構 	<ol style="list-style-type: none"> 1.由長照法人申請籌設許可(縣市政府) 2.非建築用地須先向相關單位申請將土地用途變更編定為特定事業用地 3.規畫與取得建築使用執照 4.申請核發設立許可

2.依照「長期照顧服務機構設立許可辦法」(許可辦法)第35條及36條規定：於「長期照顧服務法」實施前，已提供社區式長期照顧服務之長照有關機構，財團法人或社團法人已依老人福利法、護理人員法及身心障礙者權益保障法等附設住宿式長照務機構，其已符合長期照顧服務機構設立標準者，得分別由長照法人或公司依照許可辦法第35條，或由長照法人依36條之規定以原長照機構申請設立許可，並接續完成資產與業務移轉。

3.透過公司法人併購之方式達到規模化：長照2.0開始實施之後陸續有長照經營者以公司法人為主體申請籌設日照機構或成立長照社團法人，於這種情況下透過收購上層控股運營公司或依照「企業併購法」之方式進行併購，可以加快達到實質策略聯盟與資源整合之效益。

得利於長照新法所帶來的投資架構彈性，長照事業可以採取類控股運營模式來加速引進策略性投資者，從而獲得擴大營運規模甚至跨產業整合的資金，而且也因為以公司法人型態為控股營運公司，這樣的架構在長照事業達到一定營運規模與獲利條件後，也能進入國內資本市場，進而提升長照事業之經營價值，更可利用資本市場的籌資能力與更多樣化的員工獎勵制度來吸引更多資金及人才加入長照事業，讓長照事業有足夠的資源來提供更良好的照護服務，進而達到產業升級、品牌國際化與永續經營之目標。

長照產業雖被歸屬於大健康產業範疇內，惟因產業特性不同，在申請IPO時各有其應特別注意之事項，例如對生技新藥產業而言，即使公司尚未獲利，但在取得科技事業核准函下，還是可以提出上市櫃之申請，但通常因新藥產品成功具不確定，在上市櫃前之評估及審

議階段會著重於公司研發能力、專利布局、營業祕密保護、關鍵技術來源掌握等面向；而長照產業相對其他大健康產業通常具有穩定現金流量及報酬率之特性，因此仍需具備一定規模化及穩定獲利條件下，較易通過上市櫃申請之審議。因是以集團架構內包含住宿型長照機構業者為例，在擬定上市櫃規畫時，需留意是否會有影響獲利預測之事項，以免影響掛牌時程，其中會影響長照機構財務預測主要事項包括：

1.長照社團法人及機構之設立：申請設立長照社團法人需取得地方政府許可，若有跨縣市者，尚需取得中央主管機關(衛福部)許可，而後再向地方政府取得機構之籌設許可及設立許可，過程中包含申請書件準備、主管機關審查、機構開業前置作業等，每項程序環環相扣，其中一項程序延遲將影響財務預測及IPO時程，因此在初始階段即需妥善規劃法人設立策略及完整掌握申請書件重點等。

2.組織重組：對於要將既有長照機構納入IPO架構下，需要評估採取新設或轉銜方式；若有部分既有機構無法納入IPO架構下，則需評估是否有競業情形而需處分機構，因此是否能夠於規劃時間內完成組織重組，將影響到可送件申護IPO之年度。

盈餘分配：長照社團法人應提撥前一會計年度收支結餘之百分之十以上，辦理有關研究發展、人才培訓、長照宣導教育及社會福利；另應提撥百分之二十以上作為營運資金後，始得為盈餘分配，因此在規劃現金流量及資金運用計畫，需考量盈餘公積之提列與迴轉。

銀髮長照與資通科技的產業整合與轉型契機

蘇嘉瑞

KPMG安侯建業
健康照護與生技產業服務團隊主持人

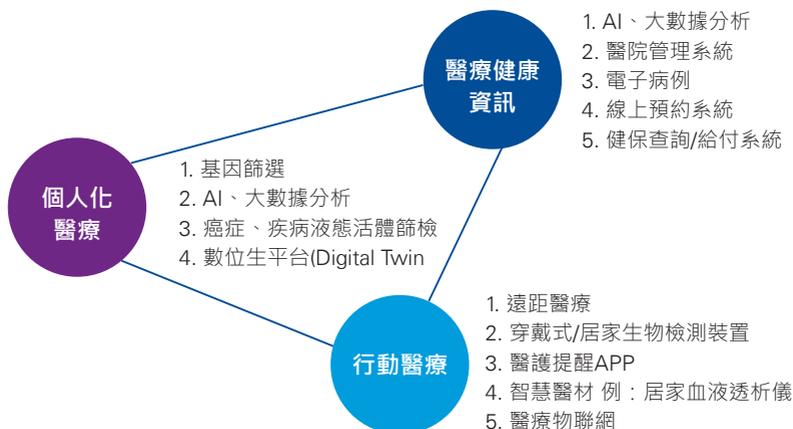


高齡化的浪潮來得又快又急，對我國銀髮照顧體系形成嚴重衝擊；而綜觀台灣整體產業發展模式，一方面台灣的資通產業近年來已面臨代工業低毛利的轉型需求；另一方面銀髮長照的照顧體系，則在人力密集的產業特性下，照顧服務人員的供需失衡且佔照顧服務的主要成本，故如能將我國資通產業在全球製造業地位的堅實基礎，順利的跨域轉型到銀髮長照產業下的科技照護服務模式，無論是資通產業的整體轉型升級、或是銀髮長照在科技照護的品質提升，製造業與服務業間若能整合轉型，將對應產生許多商業模式與產業機會，故如何把握資通產業與銀髮長照間的雙贏契機，也是管理階層在構思發展策略所應關心的議題。

資通照護的產業觀點

而資通照護產業是一個跨緯度的創新，需要資訊科技、醫療生技、資本市場、與法規調和等四大構面整合。台灣資通訊產業一直對生技照護產業積極進行跨領域整合與轉型，而銀髮長照服務產業正是BIO-ICT結合與場域實施的最佳範例，而隨著物聯網與雲端技術越趨成熟，電腦計算能力等人工智慧(AI)的發展，對數位照護服務的需

求不斷增長，而 5G 技術則促使遠距照護更加蓬勃。台灣資通訊軟硬實力有目共睹，在數位照護的浪潮上，研發代工廠也希望搶占智慧照護商機（下圖：數位照護產業鏈）



而台灣數位照護的契機在於照護器材及健康服務兩大產業，憑藉長年耕耘的ICT與製造業基礎，積極投入數位轉型，優勢在於高階智慧化醫材及小型居家照護設備製造等。故從產業觀點可粗分為「照顧硬體」及「照顧軟體」兩大類；在硬體設備上，例如監控生理數據之穿戴式裝置與5G傳輸設備、或是失能輔具裝置等等，如宏碁及緯創之相關子公司皆已有相當進展；至於在軟體設計上，AI人工智慧與IOT平台的加值結合，例如仁寶的i照護在長照2.0的智慧服務系統的整體市占率就是相對成功的案例。

另由台灣現況觀察，依據2020生技產業白皮書中指出，2019年台灣生技產業的營業額中，健康照護產業位居第一，約1,944億台幣佔34.7%，醫材產業以30.2%緊追在後，約1,692億台幣，且未來的年

複合成長率也名列前茅。再由國際趨勢觀察，由於全球慢性病人口增加，而日本人口超高齡化仍然是其一直以來面臨的迫切問題，遠距長照需求、居家智慧醫材及生物檢測技術等皆是我們接軌日本市場最大的切入點，若台灣要深化國際市場布局，勢必需要開發新興產品來吸引跨國合作。

亦即從數位照護的產業策略與跨領域整合而言，我國資通業者將能提供銀髮長照業者所較缺乏的「國際化」、「規格化」及「商業化」的產業經驗，而銀髮長照產業則能提供資通業者所較缺乏的「在地化」、「個人化」及「人文化」的照護思維，如此必能達到跨域轉型及互補雙贏的加成效果。

數位照護與法規遵循

至於「數位照護」在法規遵循與整併更新上，首先在「遠距醫療」的法規鬆綁上，雖然目前醫師法仍有對「醫師親自看診」的限制，但主管機關已逐步擴大數位照護在銀髮長照服務端的實際適用上，例如以「通訊診察治療辦法」第2條來開放數位通訊的適用對象，如對於(1)機構住宿式長照機構與醫療機構訂有醫療服務契約，並領有慢性處方箋之長照使用者。(2)主管機關認可之遠距照護或居家照護，於診療後三個月內追蹤治療的收案對象。上述銀髮長照服務接受者，皆可享受遠距通訊診療的便利。

而COVID-19疫情間，衛生福利部及健保署則先針對居家隔離、居家檢疫或自主健康管理的民眾，可經衛生局轉介至指定醫療機構進行視訊診療，最近健保署更進一步開放一般民眾也可使用視訊診療服務，並核給診療之相關給付。足見有時疫情的相關因應，也推動科

技創新及醫療法規的加速改變。

另對於「健康大數據」在產業的整合利用上，無論健康資料的收集、儲存、傳輸或利用等階段，皆則須注意「個人資料保護」或是歐盟GDPR的規範，至於我國政府則已從基因體族群研究、生物資料庫管理、臨床數據建檔分析、到資料庫整合平台的建立與數據加值利用，都依據整體政策而建立法律規範。而生技新藥產業發展條例於民國110年落日後，亦將上述修正納入產業適用項目。

總之，全球高齡化的浪潮已勢不可擋，面對銀髮長照產業的人力密集特性，如何應用資通技術達到科技賦能(technology enablement)應用，以節省成本並提升照護品質，尤其面對下一嬰兒潮世代將於青壯轉銀髮時刻，新時代銀髮熟客對於新科技商模的接受度，無論銀髮長照業者與資通科技產業，都需積極瞭解整個銀髮長照整合生態與轉型模式，才能在銀髮健康的商機中茁壯發展。



長照高階及科技人才之獎酬 激勵工具及勞資關係管理

翁士傑

安侯法律事務所執行顧問



我國長照面臨的兩大問題，一是財源，二是人力，而自2018年公布的《長期照顧服務機構法人條例》以來，長照機構法人化開放營利事業和外資參與出資，並使得盈餘可以分配給出資者，此舉為長照機構業者開拓財源，鼓勵更多企業投入長照事業，也讓長照事業邁向資本市場。

法人化制度能增進長照機構財務及經營之健全性、獨立及穩定性，加速長照事業引進企業化與制度化的經營思維，讓營運更有效率，然而下一步我們要問的是，如何幫助組織達成永續經營？人才永遠是關鍵。一直以來，長照面臨人力資源不足的問題，不單是居家服務員，各項專業人力，包括社工、護理人員、物理治療師及職能治療師等在內，經勞動部統計，每年大致上都維持著至少3000人以上的空缺，人力的缺額也深深影響照護品質，此外，一旦人力資源不足，為了增聘人員，業主也可能為了轉嫁人力成本而提高收費標準，也大為影響受照護者的權益。

歷來討論長照人力資源不足的原因，包含：勞動條件不佳、相關科

系就業比例不高、升遷及職業發展性問題、社會評價不高等，對此現行長期照顧服務機構法人條例第28條規定：「長照機構財團法人應提撥其前一會計年度收支結餘之百分之十以上，辦理有關研究發展、長照宣導教育、社會福利；另應提撥百分之十以上辦理提升員工薪資待遇及人才培訓。」因此，現行法律已有明文長照機構法人應將部分的盈餘提用於提升員工薪資待遇及人才培訓。

惟就企業化的經營思維及國際趨勢的角度而言，其實鼓勵員工有更多的手段，且大多數是透過長期股權及變動薪酬的方式來獎勵員工，藉由差異化的薪酬機制，提供員工追求個人表現及績效的誘因。目前公司法所規定的員工獎酬工具包含員工酬勞(公司法第235-1條)、員工庫藏股(公司法第167-1條)、員工認股權憑證(公司法第167-2條)、員工新股認購(公司法第267條)及員工限制權利新股(公司法第267條)，而對於設立型態為長照社團法人之長照事業，由於社團法人是由社員出資成立，而一般營利事業可為社員，此時營利事業就可藉由此種方經營或投資與長照事業，又營利事業如為公司法下的股份有限公司，即得依前述公司法的規定設計員工獎酬機制，為長照事業留下人才。



而各項員工獎酬工具有其優缺點，例如員工分紅，雖然對於員工有立即的激勵效果，但對於留才的效果則不明顯。如企業考量長期培養專業人才之不易，一旦人員流失將是公司一大損失，則得考慮改以發放員工認股權憑證，讓員工達到預設資格後得以較優惠的價格取得股票，或發放限制權利新股，讓員工能先以較優惠的價格取得限制權利股票，並於達到預設條件後獲得限制權利的解除，一方面能以此激發專業人才對公司的向心力，一方面亦可透過條件設計減少股權稀釋及費用化的影響。因此，企業得考量各獎酬工具的特性及效果，設計能符合公司當前發展方向的薪酬機制，最後企業於選擇使用這些工具時，也可以綜合考慮公司的營運方向、資本結構、勞資雙方的稅負負擔及認列費用的時點，靈活運用各項工具。

除了關於長照人員的薪酬福利外，另一個常見的問題即是長照人員往往面對工時及費用計算的問題，尤其近來工時及休假問題受到主管機關的關注，部分行業因應產業特性得實施彈性或變形工時制度，尤其長照行業的從業人員，往往因為受照護者的需求，於工時計算上須與一般服務業從業者有不同的計算方式，而實務上的確也面臨實務操作與法規遵循上的兩難。以居服員的例子來說，各單位計算居服員薪資有不同的方式，有的採月薪制，且因為居服員可能會在不同的業主或服務單位間移動，此時就會將轉場時間與薪資計算於月薪內；有的則採時薪制，轉場費用另外包計算；或是時薪制內含轉場費，但假日另採不同的時薪單價，此時雇主如何依照我國勞動法令認定其工作時數及計算其加班費、休假時間就有其重要性，雖然勞動部曾公布《居家照顧服務員轉場工時紀錄指導原則》（下稱指導原則），將居服員從個案移動到個案所需交通時間（即轉場工時），認定為皆屬於工作時間，且可以透過行車記錄器、

GPS、電話、手機、通訊軟體等方式記下居服員的出勤記錄，然而因實務上的勞動情形不一而足，並不能僅憑指導原則解決大部分的問題。

就長照機構管理的角度，可考慮先行依照勞動基準法第30條規定紀錄員工工時，備置出勤紀錄，並按時召開勞資會議，此外，當未來長照機構走向法人化，且組織規模逐漸擴大時，勢必得建立內部管理政策，並依照勞動基準法第70條規定，訂定工作規則並報請當地主管機關核備。因此，未來長照機構無論在工時或員工的管理上，都需要特別留意一方面能遵守法令要求，維護從業人員的勞動權益，另一方面又能顧及受照護者的品質，透過人力配置及輪班等方式，建立可彈性調整及運用人力的機制。

在充足長照事業的人力資源的路上，有了良好的管理制度及員工激勵制度，才能維繫長期的勞資關係及推動組織的永續發展。



長照產業多面向的投資策略

洪銘鴻

KPMG安侯建業
稅務投資部執業會計師



依據國家發展委員會所揭示台灣高齡化時程，台灣已於2018年轉為高齡社會，推估將於2025年邁入超高齡社會。同時老年人口年齡結構亦正在快速高齡化，2020年超高齡(85歲以上)人口占老年人口10.7%，2070年增長至27.4%。因此，年長者的安養與長期照護制度勢必是現在及未來刻不容緩且亟待解決的社會問題。為鼓勵民間多元投資與挹注，也因此催生《長照十年計畫2.0》及陸續施行長期照顧服務機構法人條例，放寬民間資金投入長照事業之限制，用以創造民間投資人與長照經營業者尋求合作的契機。而長照機構的建置則與投資人的投資架構方式、獲利模式調整與投資人的股權結構息息相關，而此三個面向也同時各民間投資人能否成功合作的關鍵組成要素。另外，長照機構的類型以社區式日間照顧及機構住宿式長照機構為大宗，此二類照護機構於投資及經營上的差異將產生不同之投資與經營策略。

具有調整彈性的投資架構

一個完整的投資策略，於進行投資前即須思考未來的退場機制，因此設計一套具有調整彈性的投資架構即是投資策略思考的首要議

題。基於長照相關法令規定，對於社區式日間照顧及機構住宿式長照機構有著不同的設立要求，機構住宿式長照機構在長照2.0制度下放寬可由長照法人設立並經營，一改過去僅得由醫護人員經營之限制。而日照機構則本即可由醫護人員或一般公司法人來設立與經營。因此，以投資架構而言，不外乎有(1)個人投資、(2)一般公司法人及(3)長照法人等三類。而不同投資架構對於機構的未來發展也產生的根本上的影響與限制。以日照機構為例，因其可直接由一般公司法人直接設立經營，則照護機構之營運獲利即可直接反應於該公司法人。換言之，未來該公司法人即可作為進入資本市場的主體。而若採個人直接投資方式，則因照護機構本身無法成為上市(櫃)主體，勢必對於大型投資人產生投資障礙。

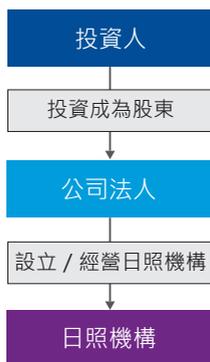
另長照法人條例實施後，非醫護人員之一般投資人或公司法人均得透過成立長照法人而間接經營住宿型長照機構，且投資人亦得透過獲配長照法人之盈餘及轉讓長照法人之持分而獲利。此架構對於具備較多資金資源的大型機構投資人而言不啻是一大福音。且以投資目的觀察，機構投資人於投資時通常會思考長照事業的未來成長與規模擴充，甚至是規劃以進入資本市場為長期投資或出場機制。則一般公司法人透過成為長照社團法人之社員即可間接享受未來上市(櫃)的投資彈性。

獲利極大化的營運模式

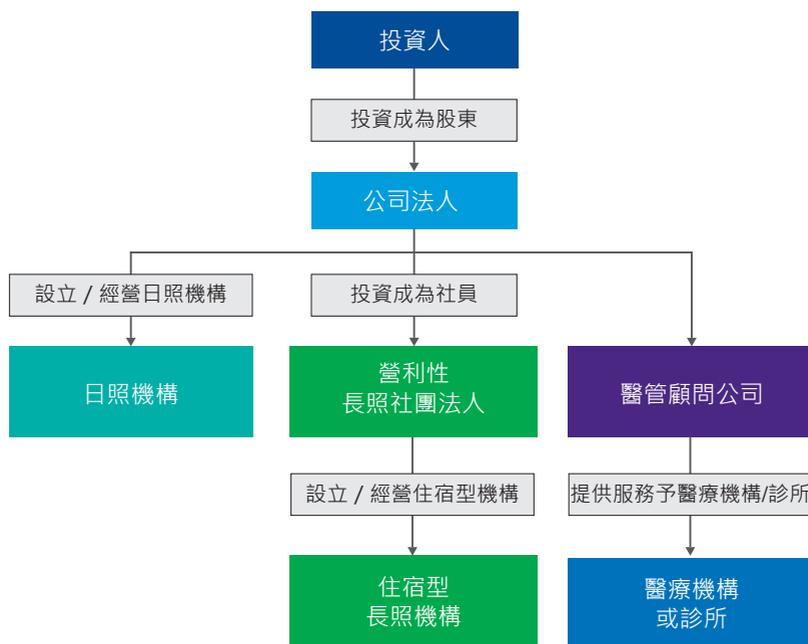
針對長照法人與一般公司之營運與獲利模式分析，由於長照法人至多僅能設10家照護機構，且每家照護機構之床數不得超過200床，又長照法人之盈餘須先提撥收支結餘之10%以上辦理有關研發、人才培訓等支出及提撥20%以上營運資金後始得分配，因此長照法人

之整體營運獲利可能產生瓶頸。因此，一般公司法人可能需透過增設長照法人以擴充規模，及透過營運模式調節以增加法人社員之獲利。另外將長照事業與周邊醫護產業整合也將是長照產業持續成長的重要關鍵。

一般公司法人之投資架構



長照社團法人之投資架構



永續傳承的股權結構

至於股東的股權結構，以投資的觀點而言，在長照社團法人目前尚無法成為上市(櫃)的主體下，投資人透過一般公司法人投資成為長照法人社員之未來轉讓或退場彈性必然較個人直接投資長照法人成為社員來的高。因此，要如何建置一套能讓投資人短期所得稅負極小化與未來股權傳承永續化的股權結構，將考驗投資人對於資產配置的全面性思考。例如，個人透過境內其外法人間接投資對於短期所得稅負及長期資產傳承稅負之影響評估，又面對台灣與全球即將實施與已實施的各種反避稅規定，投資人又該如何因應，也勢必是未來不容忽視的思考議題。

年長者的照護是未來台灣社會每一個人都可能面臨的問題，也是亟需民間支持與投資方能健全發展，隨著法令逐漸放寬限制後，未來投資人在更多的彈性投資機制下可多元考量長短期獲利與稅負效果，包括評估可能適用相關租稅減免之機會，必能創造投資人、長照機構與年長者的三贏境界。



KPMG安侯建業健康照護與生技產業服務團隊

寇惠植 會計師

健康照護與生技產業服務團隊
主持會計師

E : akou@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 01652

曹坤榮

顧問部 執行副總經理

E : erictsao@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 02272

葉維惇

稅務投資部 執業會計師

E : wyeh@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 02281

張芷

稅務投資部 執業會計師

E : schang1@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 04590

尹元聖

執業會計師

E : jasonyin@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 11139

呂莉莉

執業會計師

E : llu1@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 02248

連淑凌

執業會計師

E : lillianlien@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 03591

許育峰

執業會計師

E : dhsu@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 00532

蘇嘉瑞 醫師/律師

健康照護與生技產業服務團隊
主持人

E : jarretsu@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 15942

陳文正

顧問部 執行副總經理

E : stevenchen@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 02819

卓家立

安侯法律事務所 主持律師兼所長

E : jerrycho@kpmg.com.tw
T : (02) 2728 9696 ext. 14688

黃柏淑

執業會計師

E : stellahuang@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 01901

陳蓓琪

執業會計師

E : peggychen@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 02411

趙敏如

執業會計師

E : cchao@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 07041

許振隆

執業會計師

E : vincenthsu@kpmg.com.tw
T : (02) 8101 6666 ext. 05610

KPMG安侯建業健康照護與生技產業服務團隊

許淑敏

執業會計師

E : swimminghsu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 03592

郭欣頤

執業會計師

E : sinneykuo@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 05355

陳彥富

執業會計師

E : byronchen@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 02909

陳盈如

執業會計師

E : celiachen@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 03603

陳眉芳

執業會計師

E : mchen1@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 03558

曾漢鈺

執業會計師

E : etseng@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 01323

陳政學

執業會計師

E : ginochen@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 05125

洪銘鴻

稅務投資部 執業會計師

E : rhung@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 11161

葉建郎

稅務投資部 副總經理

E : aaronyeh@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 06767

韓沂璉

執業會計師

E : yilienhan@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 12551

孫碧月

稅務投資部 協理

E : helenasun@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 15277

紀天昌

安侯法律事務所 主持律師

E : ajih@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 14690

辛郁婷

協理

E : shsin@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 ext. 06661