

東海大學高階經營管理碩士在職專班  
碩士學位論文

銀行業對房屋貸款授信策略之研究：

以 C 銀行為例

Research on Credit Strategy for Mortgage in Banking Industry :

Take C Bank as an Example



指導教授：黃開義博士

指導教授：王凱立博士

研究生：許峯銘

中華民國 106 年 11 月

## 中文摘要

因應金融市場環境丕變，在卡債風暴後，銀行紛紛轉向承做風險較低的房屋貸款產品，又值近期國內投資環境不佳，造成銀行存款過剩，各銀行紛紛搶食房貸業務大餅。本研究針對銀行業發展房貸業務授信策略作個案研究，除了從銀行業總體環境 PEST 分析、五力分析、到個案銀行內、外部 SWOT 分析作為架構進行實證分析，並提供詳細房貸業務的現況與發展資訊與脈絡，及透過深度訪談法，總合銀行界高階經理人實務經驗，進而瞭解銀行辦理房屋貸款授信決策時所考量的因素，以提供作為銀行制定房屋貸款之授信政策的另一層面考量。

本研究歸納重要結論如下：房貸授信必需因應金融法規，訂定短、中、長期穩定的授信政策；銀行業要整合內、外部資源，利用本身的優勢，創造房貸本業收益；銀行業要建立借款人的風險評估模式及擔保品的分級制度，降低損失；微利時代，房屋貸款客層分級經營，吸引目標客戶，整合行銷；銀行授信業務必須結合科技變革以創新經營，轉型藍海策略。才能在風險可控的房貸授信政策下，去化存款資金，創造穩定的利差收益，培養未來潛力客戶。

另外，針對目前國內金融房貸授信現況與數位科技發展趨勢，建議銀行於房貸相關業務策略擬訂時，應於現有的法規制度下，考量目前的不動產市場、金融穩定程度及抑制房價階段政策做調整。現況，本國房貸業務之銀行法規與巴賽爾協定的風險權數有差異，建議金管單位應適時調整，以利銀行業相關業務發展。

關鍵字：房屋貸款授信、PEST、SWOT、五力分析、深度訪談、銀行個案研究

# Abstract

To adapt to changes in the financial market environment, banks have turned to undertake low-risk mortgage products in the wake of the credit card debt crisis. Recently, the Poor domestic investment environment led to cash in banks too much, leading banks have poach form mortgages business. This study aims at the case study of the bank mortgage business credit strategy development. From the whole banking environment include PEST analysis, porter five forces analysis, to the individual environment include the internal and external SWOT analysis as an empirical analysis of the structure, and provide detailed status and development of the mortgage business. Through in-depth interviews, we summed up the practical experience of many company executives in the bank. Provide advice as a bank to develop mortgage policy.

The main conclusions of this study are as follows: Mortgage in response to financial regulations, set short, medium and long-term stable bank credit policy; Banking industry integrates internal and external resources and utilizes the original advantages to create revenue for the mortgage business; The banking industry set up a borrower's risk assessment model and collateral classification system to reduce losses; micro-interest rate period, mortgage customers will be classified management, attract the target customers and integrated marketing; Bank credit business must combine science and technology to innovate management and transform Blue Ocean Strategy. And under the risk-controllable mortgage credit strategy, it should digest the deposit funds, create stable interest rate differential income and cultivate future potential customers.

In addition, the status of financial mortgage and digital technology trends, proposed bank mortgage related business strategy formulation, due to consider the current real estate market, should be in accordance with the existing laws and

regulations, making some adjustment the stability of the financial level and policy to curb price. As for the banking regulations of mortgage business and the risk weights of the Basel Accord, it is suggested that the Financial Supervisory Commission R.O.C should make timely adjustments to facilitate the development of banking-related businesses.



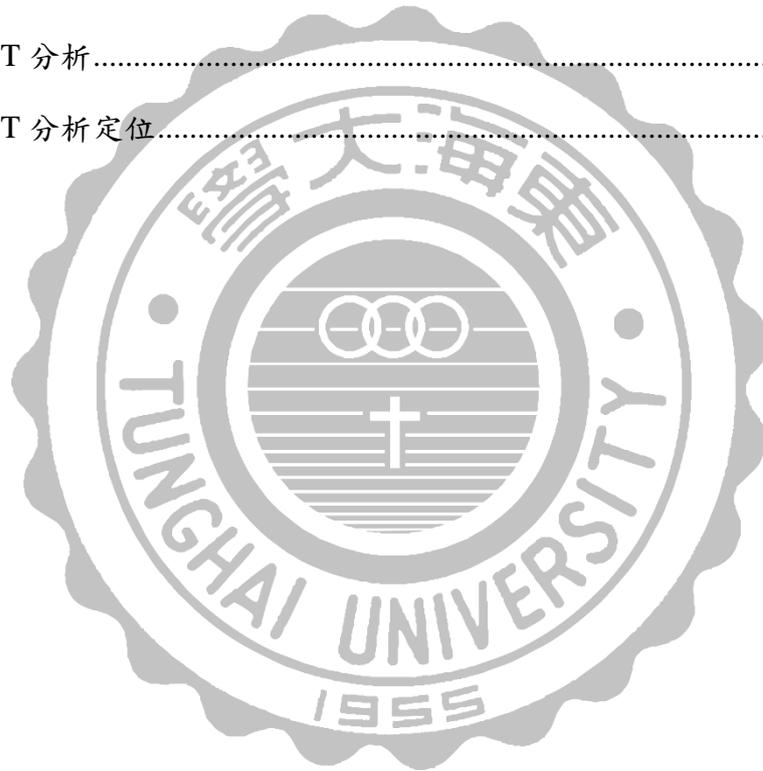
Keyword : Mortgage 、 PEST 、 SWOT 、 In-depth interview 、 Bank case study

# 目錄

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 中文摘要 .....                   | I         |
| ABSTRACT.....                | II        |
| 目錄 .....                     | IV        |
| 圖目錄 .....                    | V         |
| 表目錄 .....                    | VI        |
| <b>第一章 緒論 .....</b>          | <b>1</b>  |
| 第一節 研究背景與動機 .....            | 1         |
| 第二節 研究目的 .....               | 3         |
| 第三節 研究流程 .....               | 4         |
| <b>第二章文獻探討 .....</b>         | <b>5</b>  |
| 第一節 台灣銀行業對房屋貸款授信之現況 .....    | 5         |
| 第二節 銀行業授信之相關文獻 .....         | 13        |
| 第三節 房屋貸款授信之相關文獻 .....        | 18        |
| <b>第三章 研究方法與設計 .....</b>     | <b>21</b> |
| 第一節 研究方法與架構 .....            | 21        |
| 第二節 訪談設計 .....               | 29        |
| <b>第四章研究資料分析 .....</b>       | <b>32</b> |
| 第一節 個案研究：以 C 銀行為例 .....      | 32        |
| 第二節 專家訪談紀錄 .....             | 36        |
| 第三節 銀行業房貸授信業務之外部總體環境分析 ..... | 53        |
| 第四節 銀行業房貸授信業務之內部環境分析 .....   | 57        |
| 第五節 銀行推動授信業務之競爭策略 .....      | 58        |
| <b>第五章結論與建議 .....</b>        | <b>63</b> |
| 第一節 研究結論 .....               | 63        |
| 第二節 研究建議 .....               | 66        |
| 第三節 研究限制與未來研究方向 .....        | 68        |
| <b>參考文獻 .....</b>            | <b>70</b> |

## 圖目錄

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 圖 1-1 研究流程.....          | 4  |
| 圖 2-1 房屋貸款於金融業審核流程圖..... | 9  |
| 圖 2-2 銀行辦理授信業務類別.....    | 18 |
| 圖 3-1 本研究分析構面.....       | 21 |
| 圖 3-2 企業產業總體環境分析.....    | 22 |
| 圖 3-3 波特五力分析模型.....      | 24 |
| 圖 3-4 SWOT 分析.....       | 26 |
| 圖 3-5 SWOT 分析定位.....     | 28 |



## 表目錄

|  |    |
|--|----|
| 表 2-1 消費者貸款及建築貸款餘額統計表 .....                | 6  |
| 表 3-1 訪談調查人員資料表.....                       | 29 |
| 表 4-1 目前國內銀行房貸餘額前十大銀行 .....                | 34 |
| 表 4-2 C 銀行房屋貸款資產現況 .....                   | 36 |
| 表 4-3 專家訪談-台灣銀行業房屋貸款的現況與未來趨勢 .....         | 36 |
| 表 4-4 專家訪談-房貸授信擔保品的鑑價評估重點與景氣循環考量差異 .....   | 39 |
| 表 4-5 專家訪談-房貸授信針對借款人所要考慮之風險因素與失敗案例 .....   | 43 |
| 表 4-6 專家訪談-銀行業在微利時代如何整合內部資源創造銀行的最大效益 ..... | 45 |
| 表 4-7 專家訪談-房貸授信在高度競爭的環境下如何創造外部資源及增加收益 ..   | 47 |
| 表 4-8 專家訪談-銀行授信業務要如何結合科技變革以提高銀行經營的效能 ..... | 49 |
| 表 4-9 專家訪談-國內金融房貸授信現有法規與全球發展趨勢 .....       | 51 |
| 表 4-10 台灣的銀行之房貸授信業務 PEST 模式分析 .....        | 53 |
| 表 4-11 以 C 銀行為例之 SWOT 分析 .....             | 58 |

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

近幾年，銀行業個人金融獲利來源，逐漸由放款利息收入，轉為財富管理手續費收入，房屋貸款利差亦隨著央行調降存款準備率，銀行業者之間激烈競爭，而逐漸縮小利差，導致此房屋貸款業務之收益占比逐年降低，因此，其房貸業務之風險掌控更形重要，避免微薄的放款利差收入，因借款人違約而產生逾期呆帳損失，影響銀行獲利。

目前國內銀行個人金融業務，因為主推財富管理業務，極力降低定期存款水位，轉而推薦客戶投資理財商品，其中又以儲蓄保險商品為大宗，造成定存部位下降，部份銀行在存款吸收不如預期的情況下，又過度集中在不動產房屋放款業務，就會面臨銀行法 72-2 條存放比的限制，進而造成房貸業務的限縮，影響授信政策及通路經營。

一般而言，商業銀行辦理授信業務時，其貸放資金來源，主要以客戶存款及部份股東投資為主，為顧及原存款客戶及股東之權益，避免貸放之資金受經濟環境影響產生延滯，更有時候資金浮濫，存款過剩，必須透過貸放給社會大眾，避免存款過剩，造成銀行成本增加，影響收益。因此，銀行業者之房屋貸款授信政策影響放款的風險及收益很深，完全有賴於完整的授信政策及適度的授信風險控管，配合本身銀行的存款及資本狀況，適時穩定的調整，以求收益極大化。

借鏡歷史，2005 年 7 月間，對於雙卡放款規模急速的成長，主要是國內主管機關督導不周、金融業者在徵信過程輕忽、授信政策過於寬鬆，而這些借貸的資金金額，造成很多消費者無力償還的，造成銀行嚴重損失，因此消費金融的重點業務由無擔保放款業務轉向有擔保之房屋抵押貸款。加上自 2005 年起國內房地產景氣逐漸回溫，各銀行為衝刺業績，逐步放寬房屋貸款授信條件，C 銀行於 2004 年 9 月推出「全額房貸」引起同業競相跟進。在房貸業務積極成長的背後係透過

削價競爭及提高貸款貸放成數等方式擴展放款規模，致有過度授信之疑慮，直接影響到銀行實質收益，也增加潛在營運風險。

整體而言，在微利時代，為提升整體績效，除提供客製化服務並推出新的金融商品體驗，並藉由協助客戶理財規劃，滿足客戶需求，提高產品滲透率，增加收益來源，並採利率價格差異化訂價來吸引高端目標客戶，以做為後續客戶經營的根基。因此，以如何經營房屋貸款業務的角度去探討金融業房貸業務之利基，以及未來的趨勢，分析適合台灣銀行業房屋貸款業務發展模式，並深入瞭解未來存在著哪些優點、缺點以及潛在問題，再針對銀行產業進行競爭者分析，說明金融業如開拓房貸業務，有何相對優劣勢、及其經營模式與主要關注焦點，最終，進而提出銀行業面對金融環境及不動產市場景氣循環下之因應策略。

根據上述之研究動機及研究目的，本文將於下一章節之文獻探討中，說明銀行業發展房貸授信業務之現況與發展、探討台灣銀行業房屋貸款授信之內外部環境分析及探討銀行業對房屋貸款授信之發展策略及當中的潛在問題，以供研究議題奠定背景知識及理論基礎。其次，再於第參章研究方法中，描述研究個案以及訪談對象。並於第肆章研究結論與討論中，說明房貸授信業務之發展對於銀行所帶來的影響，彙整、研究各問題之訪談內容，進而提出銀行業房貸業務運用科技金融之內外部環境分析。最後，於第伍章當中，提出銀行業對於房貸業務之策略分析研究總結，說明並提出實務和後續之研究建議。

本研究擬透過銀行界高階經理人實務的看法，藉由訪談來了解銀行辦理房屋貸款授信決策時所考量的因素與銀行業面對房屋貸款授信的決策評估因子，以提供作為銀行承作房屋貸款之授信政策評估的另一層面的考量。透過整理及歸納相關文獻對於銀行對房屋貸款授信政策之各構面內容。隨後以專家訪談法，透過訪談三位授信政策管理主管及不動產業者專家，確認房屋貸款授信策略之分析。

## 第二節 研究目的

本研究主要目的在於金融環境丕變，又面臨國際法規限制及國內銀行法的相關規範，一來銀行授信要符合國內外法令規範，二者面對國內房價高漲，購屋者負擔加重，違約延滯風險增加，是否有房屋跌價產生債權擔保率不足的風險，再者國內投資環境趨緩，整體銀行存款過剩，國銀積極搶進房貸業務，金融業者如何訂定完善的房貸授信政策，在符合金融法規及授信風險可控的前提下，達到去化存款的功能性目的，並找出優質目標客戶後續經營，以追求銀行最大效益。

歸納種種，本研究欲達成之研究目的為：

- 一、 探討台灣銀行業房屋貸款授信之現況。
- 二、 探討台灣銀行業房屋貸款授信之內、外部環境分析。
- 三、 探討台灣銀行業對房屋貸款授信之發展策略。



### 第三節 研究流程

本研究在於探討銀行業房屋貸款授信之策略，面對銀行本身的存、放比率條件、資本計提部位、授信風險管控、房貸銷售管理及數位金融的運用，不斷的研究與創新，使得金融服務變得更有效率。本研究的流程圖如下：



圖 1-1 研究流程

## 第二章文獻探討

### 第一節台灣銀行業對房屋貸款授信之現況

房屋貸款業務為銀行主要業務之一，銀行營運資金除少部份是自有資本以外，其餘大部份係社會大眾吸收之存款使用於放款，放款利息收入為銀行很重要收益來源，銀行對於放款資產品質之優劣，嚴重影響銀行經營績效及存款大眾之權益。故銀行辦理放款時，必當格外審慎，以防止客戶授信違約而減損銀行收益，因此銀行在授信予客戶時，應確實評估借款相關人信用狀況，以確保資產品質，穩定收益。

目前本國銀行資金難去化，爛頭寸情況首次飆破新台幣 10 兆元，存、放款金額差距擴大至 10.03 兆元。金管會也強調，即便銀行資金氾濫，不得拒收民眾存款，若有民眾存款遭拒，可向金管會投訴。根據金管會統計，截至今（2017）年 8 月底，本國銀行放款總餘額 26.79 兆元，月增 2135 億元，創今年單月新高，但存款餘額更高來到 36.82 兆元，存、放款差距也擴大至 10.03 兆元。面對資金氾濫，銀行也紛紛放寬房貸條件及降低利率、提高房貸成數，以去化資金。以下說明台灣銀行業對房屋貸款授信之現況：

#### 一、台灣銀行業之房屋貸款授信餘額

中央銀行最近公布 8 月份民眾購置住宅貸款的餘額再創歷史新高紀錄，達到 6 兆 5,301 億元，總餘額比前一個月增加 229 億元，月增率達到 4.1%，繼續維持每個月都成長 4% 左右月增率的水準。事實上，民眾購置住宅貸款餘額不斷呈現「穩定成長」的局面包含兩種層面的意義，第一個是受到現階段房市的新成屋建案進入交屋潮，再加建商大力促銷新成屋，銷售成績令人滿意，使得購屋民眾趕辦房屋貸款而衝高了住宅貸款的餘額所致。另一個因素則是最近的銀行房貸部門相當忙碌，為了搶占房貸市場，不但主動降低房貸利率，也對申貸的民眾放寬房屋貸款的成數達到 8 成、甚至更高（公教及優質客戶），讓民眾購置住宅貸款的餘額

再創歷史新高紀錄，估計 9 月份有房市傳統的民俗月干擾因素，可望使得申辦房屋貸款的熱潮稍稍降溫。

至於最能代表首購族、年輕購屋族群買房動向的「青年安心成家購屋優惠房屋貸款」餘額，8 月份公布出來的數據為 6,169 億元，比 7 月份增加了 67 億元，最重要的是此項優惠房貸餘額占總購置住宅貸款餘額的比例，從前一個月的 9.38% 上升到 9.45%，可見首次購屋以及自住需求的買氣隨著房市交易量的回升而持續熱絡。

表 2-1 消費者貸款及建築貸款餘額統計表

|       | 消費者貸款     |           |         |         |            |           |           | 建築貸款      |
|-------|-----------|-----------|---------|---------|------------|-----------|-----------|-----------|
|       | 小計        | 購置住宅貸款    | 房屋修繕貸款  | 汽車貸款    | 機關團體職工福利貸款 | 其他個人消費性貸款 | 信用卡循環信用餘額 |           |
| 9512  | 6,525,931 | 4,271,879 | 795,700 | 120,269 | 148,824    | 868,509   | 320,750   | 813,278   |
| 9612  | 6,568,973 | 4,505,551 | 832,761 | 89,903  | 121,789    | 754,424   | 264,545   | 1,004,767 |
| 9712  | 6,470,852 | 4,587,498 | 789,744 | 63,893  | 96,168     | 695,969   | 237,580   | 1,044,947 |
| 9812  | 6,591,604 | 4,816,647 | 755,693 | 54,244  | 81,850     | 684,174   | 198,996   | 1,006,466 |
| 9912  | 6,717,051 | 5,109,256 | 613,299 | 58,876  | 69,997     | 703,467   | 162,156   | 1,237,779 |
| 10012 | 6,780,695 | 5,274,015 | 482,918 | 73,037  | 67,036     | 743,266   | 140,423   | 1,367,488 |
| 10112 | 6,844,124 | 5,420,331 | 380,459 | 84,787  | 62,936     | 764,824   | 130,787   | 1,467,735 |
| 10212 | 7,005,972 | 5,646,766 | 298,032 | 104,367 | 56,253     | 782,830   | 117,724   | 1,494,623 |
| 10312 | 7,202,656 | 5,866,996 | 238,749 | 116,803 | 49,502     | 818,407   | 112,199   | 1,624,087 |
| 10412 | 7,448,962 | 6,132,276 | 184,040 | 118,970 | 48,413     | 857,951   | 107,312   | 1,608,126 |
| 10512 | 7,662,302 | 6,365,163 | 139,710 | 126,623 | 48,690     | 873,801   | 108,315   | 1,648,346 |
| 10606 | 7,774,566 | 6,483,057 | 125,709 | 128,510 | 49,417     | 880,902   | 106,971   | 1,668,833 |
| 10607 | 7,794,639 | 6,507,159 | 123,614 | 129,081 | 49,772     | 878,088   | 106,925   | 1,671,824 |
| 10608 | 7,817,855 | 6,530,079 | 121,374 | 129,492 | 50,273     | 878,384   | 108,253   | 1,682,645 |

單位：新台幣百萬元

## 二、台灣銀行業房屋貸款之利率現況

根據中央銀行最近揭露的 8 月五大公營行庫（台灣銀行、合作金庫、土地銀行、華南銀行及第一銀行）新增房貸利率為 1.638%（詳如表 2-2），比 7 月份的數字再下降 0.004 個百分點，這已經是創下 87 個月來的新低紀錄，而且是中央銀行統計此數據以來的歷史第 3 低紀錄。而且 8 月份這五大公營行庫的新增房貸總額為 425.6 億元，比 7 月份成長 36.8 億元，比去年同期更是大幅增加了 87.4 億元，年增率直衝 26%，顯示房市交易很明確地好轉中。

觀察今年以來的國內房貸利率走勢，簡直就像「溜滑梯」般的趨勢，中央銀行官員表示，主要原因就是現在房地產市場以自住型購屋者為主力，各家銀行為了搶占房貸市場，紛紛出優惠的超低利率，使得新承作的房貸利率不斷下降。

房市業者認為，新承作的房貸利率持續下滑，對後續的房地產市場有三大利多。第一，自住型購屋者的比例越高，對於穩定房市交易、抑制房價波動、消化市場餘屋量等層面都有極正面的幫助。第二，銀行願意放心、大力衝刺房屋貸款的市場，證明它們內部也相當看好國內房市的景氣可望逐漸邁向復甦，房價不會再下跌，不然銀行不可能甘願冒著房價下滑、抵押不動產價值縮水的風險來貸款給借款人。第三，雖然民眾購買房屋的最主要考量因素是「理想的房價」，但是「地段所在」、「產品規劃」、「房貸利率」等因素也是購屋者常常考慮的因素，尤其房貸利率這項因素和「理想的房價」一樣，都是直接和購屋民眾的付款壓力密不可分，所以房貸利率持續降低，房貸壓力就會減少很多，必然能吸引更多的房市買氣進場購屋。

表 2-2 五大公營銀行新承作放款金額與利率統計表

| 年/月    | 購屋貸款   |       | 資本支出貸款  |       | 週轉金貸款   |       | 消費性貸款  |       | 合計      |        | 不含國庫借款之加權平均利率 |
|--------|--------|-------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|---------|--------|---------------|
|        | 金額     | 利率    | 金額      | 利率    | 金額      | 利率    | 金額     | 利率    | 金額      | 加權平均利率 |               |
| 85/12  | 20,978 | 8.622 | 16,042  | 8.260 | 241,258 | 7.563 | 6,534  | 8.712 | 284,812 | 7.727  |               |
| 90/12  | 28,227 | 5.093 | 20,499  | 4.539 | 467,386 | 4.365 | 9,002  | 7.326 | 525,114 | 4.462  |               |
| 93/12  | 34,418 | 2.291 | 35,209  | 2.376 | 480,481 | 2.082 | 21,915 | 3.272 | 572,025 | 2.159  | 2.256         |
| 95/12  | 56,964 | 2.281 | 28,973  | 2.882 | 617,932 | 2.333 | 16,384 | 3.360 | 720,253 | 2.374  | 2.422         |
| 96/12  | 39,425 | 2.621 | 49,311  | 3.104 | 752,868 | 2.831 | 13,508 | 3.502 | 855,112 | 2.847  | 2.905         |
| 97/12  | 60,183 | 2.523 | 44,735  | 2.849 | 724,224 | 2.293 | 12,984 | 2.839 | 842,126 | 2.348  | 2.400         |
| 98/12  | 55,523 | 1.641 | 61,859  | 1.971 | 658,573 | 1.245 | 13,278 | 1.936 | 789,233 | 1.341  | 1.454         |
| 99/12  | 58,574 | 1.739 | 71,052  | 1.983 | 712,637 | 1.297 | 8,985  | 2.018 | 851,248 | 1.392  | 1.482         |
| 100/12 | 48,190 | 1.881 | 63,248  | 1.971 | 691,485 | 1.456 | 9,076  | 2.353 | 811,999 | 1.531  | 1.644         |
| 101/12 | 45,423 | 1.912 | 64,258  | 2.030 | 762,841 | 1.438 | 9,092  | 2.739 | 881,614 | 1.519  | 1.599         |
| 102/12 | 66,389 | 1.934 | 74,508  | 2.191 | 630,544 | 1.588 | 9,778  | 2.698 | 781,219 | 1.689  | 1.689         |
| 103/12 | 41,883 | 1.962 | 73,058  | 1.865 | 615,450 | 1.595 | 7,525  | 2.889 | 737,916 | 1.655  | 1.720         |
| 104/12 | 86,371 | 1.895 | 78,753  | 2.103 | 627,426 | 1.484 | 9,065  | 2.626 | 801,615 | 1.602  | 1.615         |
| 105/12 | 44,652 | 1.659 | 109,359 | 1.893 | 652,012 | 1.381 | 7,987  | 2.462 | 814,010 | 1.475  | 1.519         |
| 106/07 | 38,880 | 1.642 | 38,560  | 1.929 | 522,654 | 1.287 | 4,697  | 2.640 | 604,791 | 1.361  | 1.475         |
| 106/08 | 42,563 | 1.638 | 45,844  | 1.917 | 524,506 | 1.391 | 5,004  | 2.578 | 617,917 | 1.457  | 1.504         |

單位：新台幣百萬元

資料來源：中華民國中央銀行全球資訊網 <http://www.cbc.gov.tw/>

### 三、台灣銀行業房屋貸款的申貸流程

目前房屋貸款申貸流程如圖 2-1 所示，共分為三階段，一般申貸時間自填寫房貸申請書至審核完成約一週的時間；以 C 銀行為例，買賣合約需成立後，客戶提供合約向銀行提出貸款申請，並將資料備齊後，標準流程為自授信員登錄徵信審查系統後第四個工作天應完成審核，陸續對保完成，擔保品過戶及抵押權設定完成後，並能履行撥款動作。

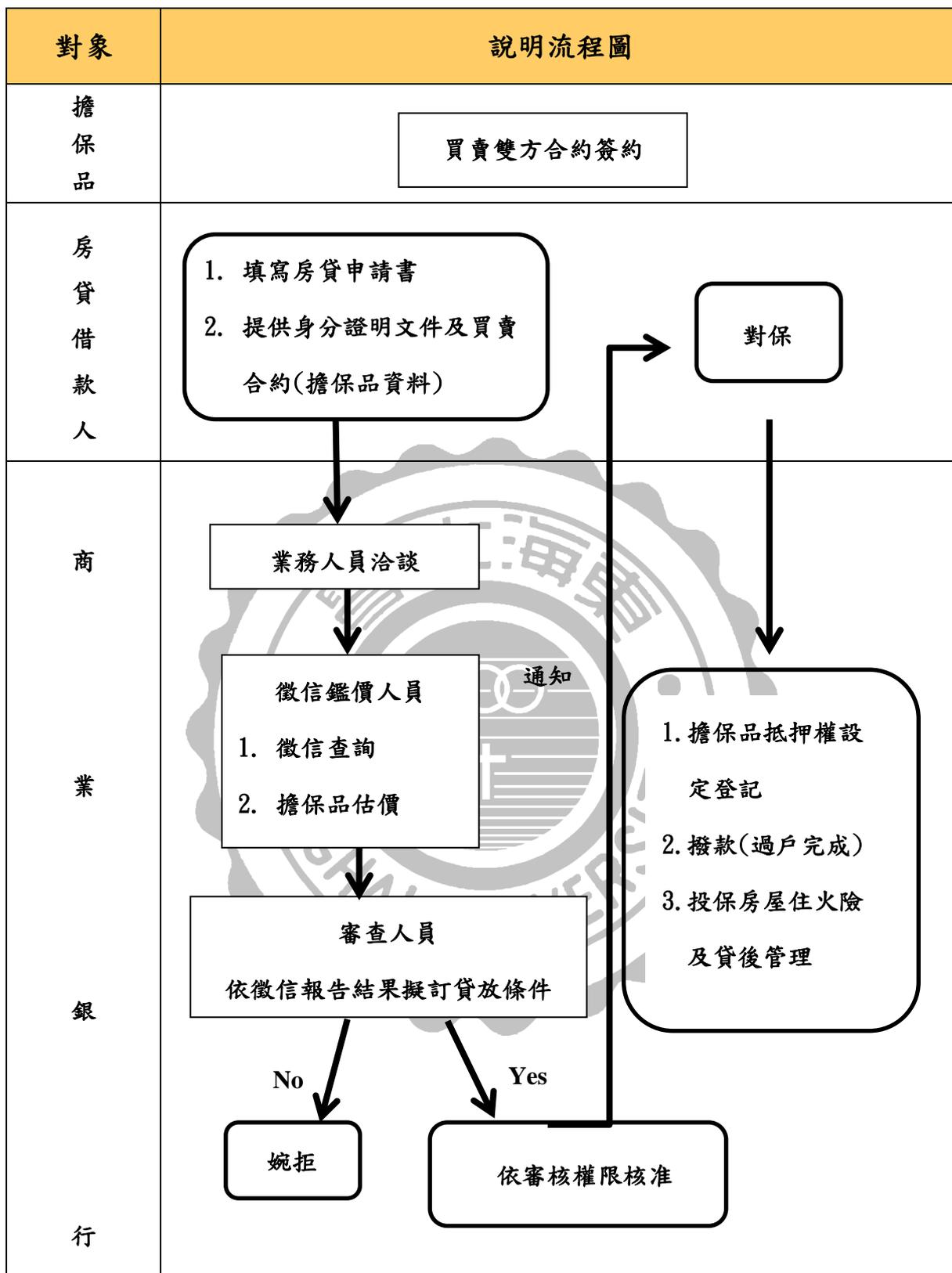


圖 2-1 房屋貸款於金融業審核流程圖

#### 四、台灣銀行業房貸審核標準

自 1970 年代起，美國漢華銀行副總裁 Paul H. Hunn 提出 5P 之後，廣為銀行業界採用之授信評估方式：依借款戶、資金用途、還款來源、債權保障及借款人展望等五項因素，故所謂的授信 5P 原則作為綜合評估授信戶信用的標準，目前廣為金融業採用。房屋貸款的審核標準，主要仍依授信 5P 原則訂定出審核標準給予不同的貸款成數與授信條件，分述如下：

##### (一) 借款戶 (people)：

依據借款人的職業穩定度、學經歷、產業經營能力，以及金融往來情形等，如有無信用不良紀錄。此部份銀行會針對借款人本身及借款相關人，依據聯合徵信中心的信用紀錄及信用評分，並參考行內系統事先查詢信用狀況，做為授信案件評估項目。

##### (二) 資金用途 (purpose)：

一般房屋貸款的借款用途主要區分為，購屋用途、房屋修繕、投資理財等，借款用途的合理性攸關後續的償還計畫及償還來源，應於事前檢視評估及借款用途是否合規、合情及合理，以列為個案審核的評估項目。

##### (三) 還款來源 (payment)：

此部份在於評估借款戶是否具有穩定且足夠的償還來源，主要評估方式有分為負債比及資產比，負債比=借款相關人的負債支出/收入，一般負債比應小於 60% 為宜。資產比=借款相關人的資產/負債，一般資產比應大於 140% 為宜，以作為銀行針對借款人的償還能力的評估標準。

##### (四) 債權保障 (protection)：

主要在於評估借款人的財務結構是否堅實、擔保品的擔保率等債權保障狀況。如房屋貸款本身的債權保障主要為擔保品的抵押權(如擔保品的座落、貸款的成數、擔保品次級市場、穩定的償還來源)，故銀行會針對擔保品的座落地點及擔保品次級市場，依區域劃分為 A、B、C、D 級，並參考借款人的資歷客層，對應房屋貸款的核貸成數上限，以預防借款人不能依約償還本息。

(五) 未來展望 (perspective)：

主要評估借款人的學經歷、職業及財力狀況等，判斷是否具有未來增加經營往來深度及多項產品往來的基礎，以利後續的服務與交叉銷售其他業務。

**五、台灣銀行業有關房貸之重要法規**

根據台灣銀行業有關房貸政策的重要法規有：銀行法 72-2 條及巴塞爾資本協定三 (Basel III)，敘述如下：

(一) 台灣銀銀行法第 72 條之 2 (建築放款總額之限度) 規定：

商業銀行辦理住宅建築及企業建築放款之總額，不得超過放款時所收存款總餘額及金融債券發售額之和之百分之三十。但下列情形不在此限：

1. 為鼓勵儲蓄協助購置自用住宅，經主管機關核准辦理之購屋儲蓄放款。
2. 以中央銀行提撥之郵政儲金轉存款辦理之購屋放款。
3. 以國家發展委員會中長期資金辦理之輔助人民自購住宅放款。
4. 以行政院開發基金管理委員會及國家發展委員會中長期資金辦理之企業建築放款。
5. 受託代辦之獎勵投資興建國宅放款、國民住宅放款及輔助公教人員購置自用住宅放款。

除了土地銀行是專業不動產放款銀行，不受該條文限制，其他如合庫等大型公股行庫，都瀕臨天花板上限，抑制不動產放款能量，加上景氣欠佳使銀行資金無法去化，銀行界因此不斷呼籲解除法規限制。依據金管會之統計，全體本國銀行的比率已達 26.05%。據了解，快碰觸到天花板的銀行，除合庫外，多為中小型民營銀行，像是永豐、遠東銀行等。銀行業者表示，在景氣不明環境下，企業營運風險增溫，相對之下不動產授信因有房屋作抵押，授信風險相對較小。適度鬆綁銀行法第 72-2 條，可解決銀行資金無處可去的問題。

(二) 銀行資本適足性及資本等級管理辦法規定：

針對以住宅用不動產為擔保之債權，其計提信用風險權數計算方法：由借款人以購建住宅或房屋裝修為目的，其中符合自用住宅定義者，得採用下列二種方法，

擇一適用不同風險權數，惟採用貸放餘額對抵押不動產貸放價值之比率

(Loan-to-Value，簡稱貸放比率)為基礎者，應報請金管會核准，採用貸放比率為基礎之銀行，若經主管機關認定其不符合該方法之適用標準時，得要求該銀行回到相對簡單之方法，直至該銀行符合本會規定之條件時，始能再適用：

1. 採用貸放比率為基礎者，應將同一貸款分為貸放比率 75% (含) 以下部分及超過 75% 以上部分，並依下列規定適用不同風險權數：

(1) 貸放比率為 75% (含) 以下之貸款部分，風險權數為 35%。

(2) 貸放比率超過 75% 之貸款部分，風險權數為 75%。

2. 一律適用 45% 風險權數。不符合自用住宅貸款定義者，應適用 100% 風險權數。

銀行於 100 年 4 月 21 日前承作之以住宅用不動產為擔保之貸款，得適用修正施行前之規定。

台灣金融研訓院指出，依巴塞爾資本協定規範，對於住宅貸款風險權數，不分自用或非自用均訂為 35%，至於國內自用住宅貸款風險權數為 45%，為抑制房價，金融監督管理委員會要求自 2011 年 4 月 21 日後，金融機構承作非自用住宅貸款的風險權數應採 100%。研訓院建議，國銀及信用合作社「對以住宅用不動產為擔保之債權」於資本計提中所採的風險權數，回歸巴塞爾銀行監理委員會規範，不分自用住宅或非自用住宅一律訂為 35%，以利我國金融機構與國際上適用標準法的銀行立於同一基礎上。

研訓院以土地銀行為例，截至 2017 年 4 月底止，土銀正常住宅貸款餘額為新台幣 7667 億元，依巴塞爾資本協定規範，採用 35% 風險權數計算，風險性資產為 2683 億元，但依我國規定所計算的風險性資產則提高為 4816 億元，即土銀風險性資產因此增加了 2133 億元，使得土銀須增加 240 億元的資本支應。研訓院表示，金管會規定國銀應於去年底前，就不動產貸款的備抵呆帳提存比率由 1% 提高至 1.5%，以提高國銀不動產貸款風險承擔能力，另一方面政府抑制房價政策的階段性任務已達成，建議對國銀不動產授信資本計提回歸國際規範。

## 第二節 銀行業授信之相關文獻

### 一、授信風險相關之文獻

所謂「授信」，係指銀行對於顧客授與信用及放款，並負擔其違約風險之業務。金融機構在處理授信所面臨到最大的問題即是利潤與風險的權衡。金融機構為追求放款成長與同業競爭力而以寬鬆條件放款，將會面臨逾放款過高、借款無法回收之問題，若是採用過於緊縮的放款策略，雖然可以避免違約所導致的呆帳損失，卻也同時減少了放款所帶來之利潤。陳嘉霖（2006）亦指出授信是一種風險的承擔，風險是不確定的未來，也就是未來實際發生的結果與事先的預期不同。授信是一種商業行為，商業行為的本質就是擴大利潤。利潤和風險是一體的兩面，授信是銀行的重心。

隨著整體經濟環境及銀行授信市場的急速變化，一般借款戶業務規模日益增大、資金用途多元化，同時長期大型專案放款亦逐漸增加。以往傳統的放款信用的評估方法已無法滿足授信評估的需求，自1970年代起，美國漢華銀行副總裁Paul H. Hunn 提出5P之後，廣為銀行業界採用之授信評估方式：依借款戶、資金用途、還款來源、債權保障及借款人展望等五項因素，故所謂的授信 5P原則作為綜合評估授信戶信用的標準，目前廣為金融業採用，茲分述相關文獻如下：

羅際棠（1997）說明授信評估授信5P原則，為銀行從事徵信、授信業務共通之評估項目。銀行授信決策之形成，最廣泛使用『授信5P原則』。授信5P指的就是借款戶、資金用途、還款來源、債權確保及授信展望。林左裕和劉長寬（2003）應用Logit 模型研究銀行授信違約行為，針對銀行授信人員的經驗法則就目前所使用的信用評等表與授信 5P原則及實務上准貸考慮條件，予以融合，探討銀行對借款戶所考量的因素是否即為影響授信品質的顯著變數。

郭文湘（2002）也認為，確實評估借款相關人的信用優劣，是健全授信業務、確保授信品質的主要依據；為了確保銀行債權，同時也滿足借款人合理的資金需求，並使不良債權與放款降到最低，以作為對客戶信用優劣評估之依據。

## 二、銀行授信基本原則與授信政策

林婷鈴（1994）論述安全性、流動性、獲利性與公益性等，是銀行主要經營原則之一，銀行辦理授信業務，應確實掌握安全性、流動性、公益性、收益性及成長性等五項基本原則，其包括：

### （一）安全性原則：

辦理授信業務應對借款戶的個人信用詳加調查，充分瞭解用途及評估授信戶償還能力，且判斷擔保品價值是否足夠等，以確保授信安全降低違約風險，並確保存款戶存款的安全與股東權益為主要原則。

### （二）收益性原則：

銀行收入主要來自於放款利息及手續費收入，對於經營放款業務應顧及合理的存放利差收益。故銀行辦理放款產品業務應考慮合理的收益性，即放款利率應依據本身的經營及風險成本作合理訂價，俾謀取適度的存放利益，以健全銀行經營。

### （三）流動性原則：

金融業為高財務槓桿的行業，於辦理放款授信業務應考量存款存放長短期的結構，確立短、中、長期及放款產品的授信比率，避免逾越銀行法規範以及靈活資金調度。

### （四）公益性原則：

金融業放款為中小企業營運及個人消費金融借貸的主要來源，故評估授信放款時，應該留意授信之對象，須考量借款戶所營事業是否能夠充實社會需求；而其借款用途，是否能夠符合該產業或經濟發展的政策所需。

### （五）成長性原則：

銀行是經濟社會重要活動之一環，其經營業務必須隨著國家經濟發展而成長。因此應儘量開發成長性較高的企業作為授信對象，對於該授信是否值得承作，除應考量該筆授信放款對現有業務成長的貢獻外，尚需評估借款戶未來授信的需求有多大，作為評估依據。

### 三、銀行授信指標與風險

銀行在經營管理的過程中，隨著內外環境的演變與發展，已成為一部「風險管理的機器」，亦即在提供金融商品及服務過程中，一直不斷承受與轉換風險，大體而言，凡能有效管理授信風險的金融機構，必能維持銀行經營之競爭優勢。這些銀行不但具有承擔風險之專業知識，同時亦具有預測未來可能發生不利變化之能力，故能預先保護自己免於受到若干難以預測的風險之傷害。這些潛在的風險來自四面八方，其中最主要的風險包括：信用風險、利率風險、匯率風險、流動性風險、國家風險、政策風險和市場風險等。銀行的二項授信風險指標：

1. 逾期放款比率 (NPL Ratio)：逾期放款總額占放款總額之比率。銀行宜以 1.0% 為努力目標。97 年國際金融風暴後，國內一般銀行的 NPL 比率稍有惡化。若銀行每月之盈餘，還可達成盈餘預算目標，或績效獎金發放標準，當努力打銷呆帳，而降至 1.0% 以下。商業銀行家努力承做放款，但是遇到呆帳仍應勇敢面對，該打呆帳就打呆帳。
2. 呆帳覆蓋率 (Coverage Ratio)：此項比率乃以 100% 為目標。目前，國內銀行平均數約 60%，銀行宜訂定逐月提高數，而達到 95%，甚或高於 100%。總行與分行都須一併執行。提存不足的銀行，就是不健全的銀行。

Dellg et al. (1996) 研究指出顯著影響預期違約的因素，為不動產授信放款成數、不動產資產淨值金額、失業率、離婚率等。而 Berger, kytea, idscalise (2001) 研究景氣循環在擴張期，當不動產擔保品價值的升高及借款人財務狀況改善時，違約風險會減少，使銀行業授信放款採取較寬鬆，並對不動產市場的制約力降低。

### 四、台灣銀行業相關授信法規規範

我國目前銀行業對於目前現況不動產銀行擬定房屋貸款之相關授信政策，除了辦理房屋貸款個案本身審核的風險規則及市場通路的經營外，仍需受到內外部規範的約束，主要的法令有國際巴塞爾資本協定三 (Basel III) 及本國銀行法，說明如下：

(一) 巴塞爾資本協定三 (Basel III)：

2010年12月16日巴塞爾銀行監理委員會(BCBS)發布新版資本協定，主要目的係為促進金融市場穩健發展，及確保金融機構更具因應經濟衝擊之彈性，以支應經濟發展。我國金管會在資本適足性、槓桿比率、流動性量化指標：主要規範如下：

1. 資本適足性：金管會於101年11月26日修正發布「銀行資本適足性及資本等級管理辦法」及「銀行自有資本與風險性資產計算方法說明及表格」，並規範自102年起逐年提高資本適足比率之最低法定要求。自108年起，普通股權益比率、第一類資本比率及資本適足率分別須達7%、8.5%及10.5%。
2. 槓桿比率：採用簡單、透明且未考量以風險為衡量基礎之比率，用以補充現行以風險為基礎之最低資本要求，並自107年起正式實施。(配合BCBS於103年修正槓桿比率之計算方式，金管會已於103年12月16日修正相關規定)。
3. 流動性量化指標：因應BCBS於102年提出流動性覆蓋比率，作為國際一致之短期流動性量化標準，金管會已於103年12月29日訂定發布「銀行流動性覆蓋比率實施標準」及「流動性覆蓋比率計算方法說明及表格」，並與國際規範同步自104年起導入實施。另BCBS於103年發布長期流動性量化指標之淨穩定資金比率(NSFR)，金管會於105年12月26日訂定發布「銀行淨穩定資金比率實施標準」及「淨穩定資金比率之計算方法說明及表格」，並自107年起導入實施，將與流動性覆蓋比率相輔相成，以促使銀行精進流動性風險管理，強化金融穩定。

(二) 本國銀行法有關房屋貸貸款規定之銀行法部份：

1. 銀行法第12條之1(禁止徵提連帶保證人)：銀行辦理自用住宅放款及消費性放款，已取得前條所定之足額擔保時，不得要求借款人提供保證人。銀行辦理授信徵取保證人時，除前項規定外，應以一定金額為限。
2. 銀行法第12條之2(保證契約有效期限)：因自用住宅放款及消費性放款而徵取之保證人，其保證契約自成立之日起，有效期間不得逾十五年。但經保證人

書面同意者，不在此限。

3. 銀行法第 14 條：中長期分期償還放款，本法稱中、長期分期償還放款，謂銀行依據借款人償債能力，經借貸雙方協議，於放款契約內訂明分期還本付息辦法及借款人應遵守之他有關條件之放款。
4. 銀行法第 33 條（對利害關係人擔保授信之限制）：銀行對其持有實收資本總額百分之五以上之企業，或本行負責人、職員、或主要股東，或對與本行負責人或辦理授信之職員有利害關係者為擔保授信，應有十足擔保，其條件不得優於其他同類授信對象。
5. 銀行法第 34 條之 1（銀行辦理授信業務應訂合理定價）：銀行辦理授信，應訂定合理之定價，考量市場利率、本身資金成本、營運成本、預期風險損失及客戶整體貢獻度等因素，不得以不合理之定價招攬或從事授信業務。
6. 銀行法第 38 條（購屋或建築放款）：銀行對購買或建造住宅或企業用建築，得辦理中、長期放款，其最長期限不得超過三十年。但對於無自用住宅者購買自用住宅之放款，不在此限。
7. 銀行法第 44 條（自有資本與風險性資產之比率）：銀行自有資本與風險性資產之比率，不得低於一定比率。銀行經主管機關規定應編製合併報表時，其合併後之自有資本與風險性資產之比率，亦同。
8. 銀行法第 72 條之 2（建築放款總額之限度）：商業銀行辦理住宅建築及企業建築放款之總額，不得超過放款時所收存款總餘額及金融債券發售額之和之百分之三十。

對於上述相關銀行法規，故銀行端對於債權確保應有兩道重要防線，第一道防線就是還款來源，其次才是保障債權——保證及擔保等。

## 五、我國銀行辦理授信業務類別

依據「中華民國銀行商業同業公會全國聯合會會員授信準則」之規範，銀行辦理授信業務的主要類別分為(如圖 2-2 所示：銀行辦理授信業務類別)：

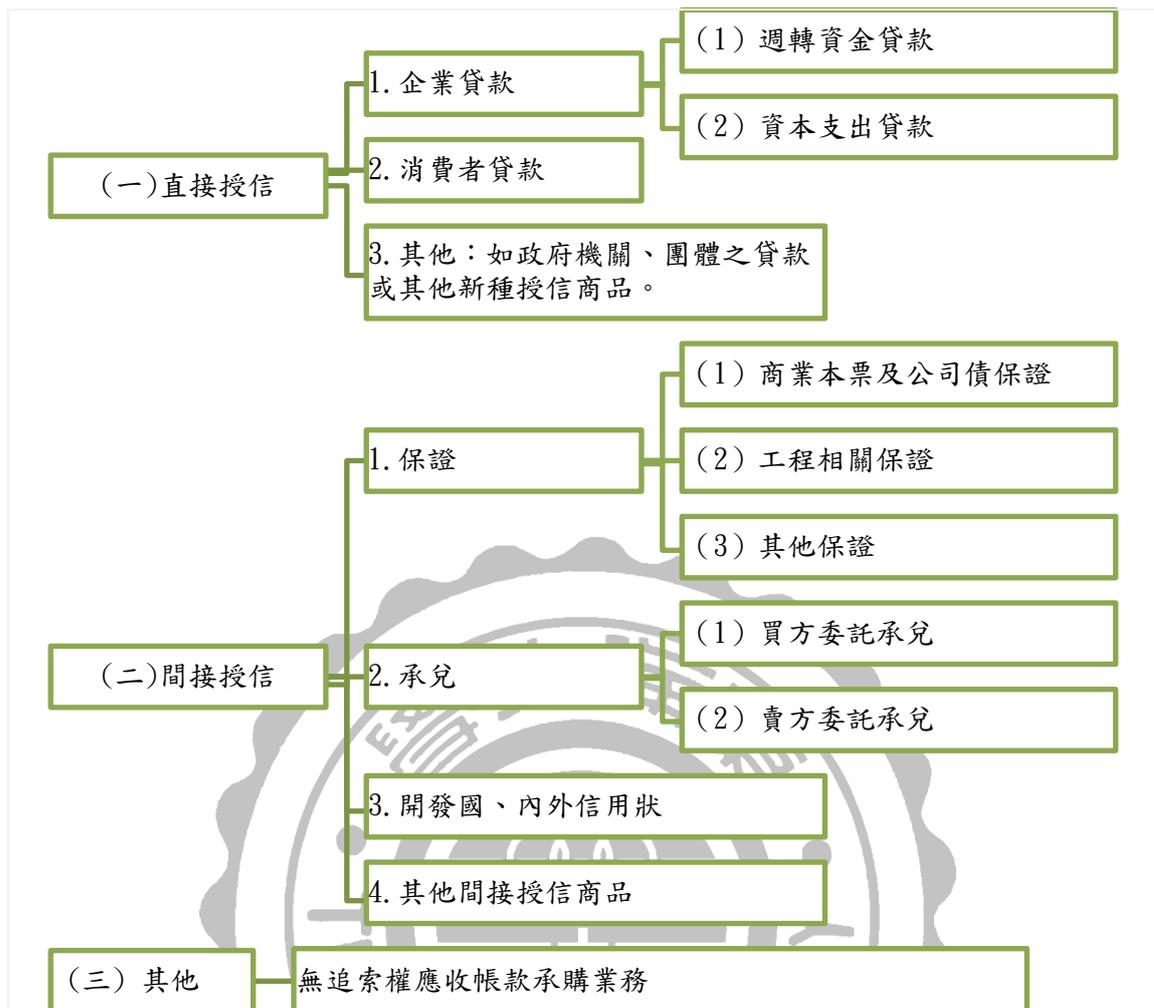


圖 2-2 銀行辦理授信業務類別

資料來源：整理自「中華民國銀行商業同業公會全國聯合會會員授信準則」

<http://www.ba.org.tw/Publicinformation/Index>。

### 第三節房屋貸款授信之相關文獻

Smith, Sanchez and Lawrence (1996) 探討房貸之還款行為，使用多項邏輯迴歸方法找出還款狀態轉移的因素，並利用馬可夫鏈機率模型推估貸款戶最後的還款狀態，結果發現貸款成數、貸款金額、貸款種類、失業率、擔保品位置、是否為轉貸件顯著影響違約機率。

黃俊英及陳信宏 (2002)，為了減少逾期放款，金融機構必需在審核貸款期間決定出最佳的決策，審閱貸款借貸戶所提供的資料，評估借款人信用風險狀況

准予貸款、利率水準與貸款額度多寡的依據，然而要建立客觀的信用審核機制並非難事，預測變數及評分標準的建立，實為授信評量模型準確的關鍵因素。

陳健豪（2004）以國內某金控公司1992年至2002年所承作房貸26,989筆之住宅抵押貸款進行實證分析，以貸款規模、貸款償還方式、貸款期間、貸款年齡、貸款類別、季節性、特殊貸款方案等7項做為研究變數，以邏輯斯迴歸分析進行實證，結果顯示貸款規模、貸款期間、貸款類別、季節性等4個變數存在顯著影響，其中貸款規模、季節性(春季)呈顯著正相關，貸款期間、貸款類別(固定利率貸款)、季節性(夏、秋季)呈顯著負相關。

李聰威（2012）以國內某金融機構南部某分行，自民國89年至98年的貸款案件為研究母體，利用模型探討影響貸款違約之主要特徵，以授信授信風險評估5P原則、審核條件與房屋貸款契約因素等三個構面，研究發現職業、教育程度、還款方式與繳款情形等四項顯著自變數正準率最高，為本研究主要特徵因素。

金融研訓院（2010）指出，銀行授與信用之型態主要有二種，一係銀行以其所有之資金貸予需要者，以賺取利差收入之直接授信。二係因應我國貿易之拓展，及國民經濟生活與交易型態之改變，社會對於服務之需求內容日近成長。

房屋貸款中銀行對擔保品行使抵押權，抵押權於民法物權中屬一定限物權。一定限物權中，有以支配物之利用價值為內容之物權稱用益物權，包含地上權、永佃權、地役權及典權；其餘之抵押權、質權及留置權，則以支配物之交換價值為內容，稱為擔保物權；林展義（2005）表示依民法第 860 條：抵押權者，債務人為成立債權，提供不動產為擔保，並且不移轉占有，屆期不清償，債權人得拍賣債務人不動產而取償物權。所以，客戶提供不動產抵押於銀行，銀行可設定抵押權之不動產即為銀行不動產放款標的不動產抵押權行使對象。

呂美慧（2000）採用羅吉斯迴規模式作為信用評等模式，探討影響房貸授信成敗之顯著變數，結果發現以婚姻狀況、學歷、貸放期間、借款人與擔保人關係、借款人通信住址與擔保品位置相對關係及金融往來關係，為影響房屋貸款評估好壞之主要因素。

陳家彬及賴怡洵（2001）利用國內銀行對國內公開發行公司放款資料進行「臺灣地區銀行放款有無擔保之決定因素」研究，經由Logit模型的實證分析，結論顯示放款額度、到期期間、借款者銷售額、信用風險、借款餘額、存款餘額等因素對擔保機率產生正向影響，亦即銀行有條件徵提擔保品。

李海麟（2002），提出以台灣某金融機構為該學說之研究對象，研究當中，發現影響授信品質好壞於顯著變數有：性別、年齡、年收入、貸款型態、婚姻情形、貸款區分及擔保品所有權者等。該研究指出完善的貸款授信制度，擔保品抵押的價值為授信條件其一，考量總合整體的完整性才是完善的。

賴世哲（2011）不動產抵押授信放款違約風險因素之研究指出，研究資料範圍與期間為臺灣國內中部4家銀行2003年至2007年個人購買住宅及房屋修繕授信放款1,484件，運用羅吉斯迴歸分析，實證結果顯示：教育程度、已婚有無子女、工作年資、保證人、房屋座落區域、屋齡、利率及擔保品屬性等變數對違約有顯著影響。

陳麗珍（2011）研究以國內中部某公營銀行不動產抵押貸款案件授信戶為研究對象，透實證結果發現：當借款人為男性、借款人曾經更名、借款人向銀行設定的借款期限越長、借款人為未婚、借款人年所得收入越低、借款人未填聯絡人、借款人抵押之不動產座落區域非本地、借款人無其它銀行授信時，預測其成為異常借款戶機率就越高。

## 第三章 研究方法與設計

### 第一節 研究方法與架構

本論文之研究方法屬於質性訪談之研究，主要經由次級資料之收集，同時進行外部總體環境分析，產業環境分析，搭配個案經營現況及發展策略之內部SWOT分析，再經由產、官、學的業界專家及主管之訪談，進而探討銀行業對不動產授信之發展策略，擬定出發展策略之方向，並提出具體建議與結論。本研究之構面如圖3-1所示：

|         |             |
|---------|-------------|
| 外部環境分析: | 總體環境分析：PEST |
|         | 產業環境分析：五力分析 |
| 內部環境分析  | SWOT 分析     |

圖 3-1 本研究分析構面

#### 一、外部環境分析

##### (一) 總體環境分析

PEST 分析系利用環境比對分析總體環境中的政治環境、經濟環境、社會環境與科技環境等四種環境因素的一種分析模型。這個企業策略分析工具能有效了解市場的成長或衰退、企業所處的環境狀況、未來的潛力與經營方針。這也是在作市場研究時，外部分析的一部份，能給予公司一個針對總體環境中不同環境因素的概述，也是策略諮詢顧問用來幫助公司檢視其外部整體環境的一種分析方法。然而依據不同的行業和公司本身特點和經營的需要，對一般環境因素作分析，而一般環境，是指會影響整體行業和企業的各種環境因素，企業本身應對政治、社會、經濟和技術之四大類影響企業的重要外部環境關鍵因素進行分析比對。這當中，政治環境因素包含了政府的租稅政策、勞工法律規範、環境管制因素、貿易協定限制、關稅問題以及政治穩定程度。社會環境因素一般會著重在社會的文化

觀點，另外還有健康觀念意識、人口的成長率、年齡結構問題、工作態度及安全的需求。經濟環境因素則有經濟成長、利率高低、匯率強弱和通貨膨脹率等因素。科技環境因素包含生態與環境構面，決定企業進入的障礙和最低容許的有效生產效能，影響委外購買之決策。科技環境因素則著重在創新研發、自動化技能、技術提升和科技發展。再者，PEST 策略分析與外部總體環境的關鍵因素互相結合就可歸納整合出 SWOT 分析中的機會與威脅。簡言之，PEST 分析如圖 3-2 所示：



圖 3-2 企業產業總體環境分析

資料來源：Narayanan & Fahey (2001)

Narayanan and Fahey (2001) 將上述圖 3-2 提到之環境因素稱為 PEST 分析，茲將 PEST 分析之四項內容簡述如下：

### **1. 政治法律環境 (Political Factors) :**

政治環境包括一個國家的政府政策方針、法令制度，執政黨的政治立場等。不同的國家有著不同的社會制度，不同的社會制度對社會組織運作有著不同的限制與要求，以及政策立場對組織活動的影響。本研究以現行台灣之政治法律規範和房貸授信政策相關議題提出說明。

### **2. 經濟環境 (Economic Factors) :**

經濟環境因素主要包括巨集觀和微觀兩個構面的內容。微觀經濟環境主要指企業所服務地區的消費者之收入水平、消費的偏好、儲蓄的情況、就業程度等相關因素。巨集觀經濟環境方面是指一個國家的人口數量及其增長的趨勢，國民收入、國民生產總額及其變化情況以及通過這些指標所能夠反映的國民經濟發展水平和發展速度。這些環境因素直接決定著企業目前以及未來市場的大小。因此，其重要的關鍵經濟變數：例如我國可支配所得、人民消費傾向與消費的模式及通貨膨脹率等。本研究以現行台灣國家之經濟成長、消費者支出和購屋貸款之相關議題提出說明。

### **3. 社會文化環境 (Sociocultural Factors) :**

社會文化環境包括一個區域的人民文化水平和教育程度、審美觀點、價值觀念、宗教信仰、風俗習慣等。宗教信仰和風俗習慣會禁止或抵制某些活動的進行；文化水平會影響居民的生活需求層次；審美觀點則會影響人們對組織活動內容、活動方式以及活動成果的態度；價值觀念會影響居民對組織目標、組織活動以及組織存在本身的認可與否。本研究將以現行台灣社會之環境及房屋貸款相關議題，進一步提出說明。

### **4. 科技環境 (Technological) :**

科技的發展及創新，皆會為企業帶來機會與威脅，而創新變動速度卻會因不同產業而有所差異。科技發展亦影響企業之運作、產品及服務，於電腦、網

路技術、行動裝置上，創新科技之誕生為了企業運作之改良提供了新契機，也使得現存企業或產品迅速地消失，並漸漸走入歷史；故技術變革最主要之衝擊就是能影響進入障礙，並於短時間內重塑產業既存之結構。本研究以科技金融環境下，現行台灣金融業及房貸業務發展衍生相關議題，進一步提出說明。

## (二) 產業環境；五力分析

波特五力分析模型 (Michael Porter's Five Forces Model)，是邁克爾·波特 (Michael Porter) 於80年代初提出，又稱為波特競爭力模型。對企業的戰略制定產生全球性的深遠影響。用於競爭戰略的策略分析，能有效的分析客戶的優劣勢及所處的競爭環境。五力分別是：潛在競爭者進入的能力、供應商的議價能力、替代品的替代能力、購買者的議價能力、行業內競爭者現在的競爭能力。五種力量的不同組合變化最後影響行業利潤潛力的變化。如下圖3-3所示：



圖 3-3 波特五力分析模型

資料來源:Porter, M. (1980) "Competitive Strategy", The Free Press, New York, 1980

### **1. 供應商的議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)**

供應商主要通過其提高投入要素價格與降低單位價值質量的能力，來影響行業中現有企業的盈利能力與產品競爭力。供應商力量的強弱主要取決於他們所提供給買主的是什麼投入要素，當供應商所提供的投入產品要素其價值構成了買主產品總成本的較大比例、對買主產品生產過程非常重要、或者嚴重影響買主產品的質量時，供應商對於買主的潛在議價能力就大大的增強。

### **2. 購買者的議價能力 (Bargaining Power of Buyers)**

購買者一般是要壓低價格與要求提供更高的產品或服務品質的能力，來影響企業中現有企業的獲利能力。

### **3. 新進入者的威脅 (Threat of New Entrants)**

新進入者在為該行業帶來新的生產能力、新資源的同時，將希望在已被現有企業瓜分完畢的市場中贏得一席之地，這就有可能會發生與現有企業發生原材料與市場佔有率的競爭，最終將導致行業中現有企業獲利能力降低，嚴重的話還有可能危及這些企業的生存。

### **4. 替代品的威脅 (Substitutes)**

兩個處於同行業或不同行業中的企業，可能會由於所生產的產品是互為替代品，從而在它們之間產生相互競爭行為，這種源自於替代品的競爭會以各種形式影響行業中現有企業的競爭戰略。當替代品的價格越低、品質越好、用戶轉換的成本越低，其所產生的競爭壓力就越強；而這種來自替代品生產者的競爭壓力強度，可以具體通過觀察替代品廠商生產的能力、替代品的銷售增長率、以及盈利擴張情況來說明。

### **5. 同業競爭者的競爭程度 (Rivalry)**

目前大部份的行業，其相互間的利益都是緊密連結在一起的，作為企業整體策略一部份的各企業競爭戰略，其目標都在於能使自己的企業獲得相對於競爭對手的優勢，所以，在實施中就必然會產生競爭與對抗現象，這些競爭與對抗就構成了現有企業之間的相互競爭。

根據上述對於五種競爭力量的討論，企業本身可以採取儘可能地將自身的經營與競爭力量隔絕開來、先占領有利的市場地位，再發起進攻性競爭行動等手段來對付這五種競爭力量，以增強自己的市場地位與競爭實力。本研究方法屬於實證質性之研究，主要經由次級資料之收集，同時進行外部總體環境分析，產業環境分析，搭配個案經營現況及發展策略之內部SWOT分析，再經由產、官、學的業界專家及主管之訪談，進而探討銀行業對不動產授信之發展策略，擬定出發展策略之方向，並提出具體建議與結論。

## 二、內部分析—SWOT 分析

### (一) SWOT 矩陣分析法

SWOT 分析法，是由美國 Wehrich (1982) 教授所提出的，SWOT 四個英文字母分別代表：優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunity)、威脅 (Threat)。透過調查排列出來，它是基於企業自身的實力，對比競爭對手，並分析企業外部環境變化影響可能對企業帶來的機會與企業面臨的挑戰，進而制定企業最佳戰略的方法，故將此分析運用於銀行端，其涵義見圖 3-4 所示。

SWOT 分析實際上是將對銀行企業內外部條件各方面關聯內容進行綜合評估，進而分析銀行企業本身的優劣勢、面臨的機會和威脅的一種方法。其中，優劣勢分析主要是著眼於銀行本身的授信條件及其與競爭同業的比較，而機會和威脅分析，則將注意力放在外部環境的趨勢變化及對銀行授信業務的可能影響，但是，外部環境的同一變化給具有不同規模和經營能力的銀行，帶來的機會與威脅卻可能完全不同，因此，兩者之間又有緊密的聯繫。

|          |                       |                  |
|----------|-----------------------|------------------|
| 銀行企業內部條件 | 優勢<br>(Strengths)     | 劣勢<br>(Weakness) |
| 銀行企業外部環境 | 機會<br>(Opportunities) | 威脅<br>(Threats)  |

圖 3-4 SWOT 分析

在內部環境（優勢及劣勢）分析，主要分析內容是財務及非財務之績效分析，管理人員除可藉此瞭解企業之優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses），並將可藉此發揮優勢和補強劣勢。而績效分析通常都由檢視財務績效開始，尤其是在營業額和獲利能力方面，使用的參考指標包括資產報酬率、營業額、市場佔有率等；而常見之非財務績效指標包括：顧客滿意度和品牌忠誠度、產品品質和服務品質、相對成本及新產品活動。本研究採用 SWOT 分析法，對銀行房貸業務進行現況分析，探討銀行目前的優勢、劣勢、機會和威脅，對銀行所面臨的競爭環境進行研究分析，進而根據研究結果制定相對應具有競爭力的授信政策。

### 1. 優勢（Strengths）與劣勢（Weaknesses）

銀行本身及其同業競爭者，以某一房屋貸款品或科技服務之比較結果，企業本身優勢即為同業競爭者的劣勢，而競爭者的優勢則為企業本身的劣勢，優勢劣勢互為競合。比對銀行企業本身及同業競爭者的每一項因素，即可定義出何謂是優勢及何謂是劣勢。優勢與劣勢涵蓋範圍包含客觀面與主觀面，在銀行企業 SWOT 分析中，下列項目即是優勢及劣勢經常見的範疇。

- (1) 企業資源類：規模、財務、技術及在地資源
- (2) 客戶服務品質
- (3) 客戶服務效率
- (4) 服務及商品競爭優勢
- (5) 硬體基礎建設
- (6) 商品品質管理
- (7) 商品定價管理

### 2. 機會（Opportunities）與威脅（Threats）

作為外在環境之分析時，一方的機會即是另一方的威脅，兩者互為相對關係。

- (1) 競爭者的行動變化。
- (2) 國內產業經濟的情況變化。
- (3) 銀行貸款利率或國內外金融匯率變化。

(4) 金融市場成長趨於飽和的變化。

(5) 金融法律制度之變化。

## (二) SWOT 分析步驟：

1. 確認當前銀行的房貸授信戰略是什麼？
2. 確認銀行企業外部環境的變化（波特五力或者 PEST）。
3. 根據銀行本身企業資源組合情況，確認銀行的關鍵技能和關鍵限制。
4. 按照通用矩陣分析評價，把關鍵因素識別出的所有優勢分成兩組，分的時候以兩個構面為原則：它們應與行業中潛在的機會有關，還是與潛在的威脅有關。用同樣的辦法把所有的劣勢分成兩組，一組是與機會有關，另一組則與威脅有關。
5. 將分析評價結果在 SWOT 分析圖上做定位，即可知企業目前處於哪種位置。

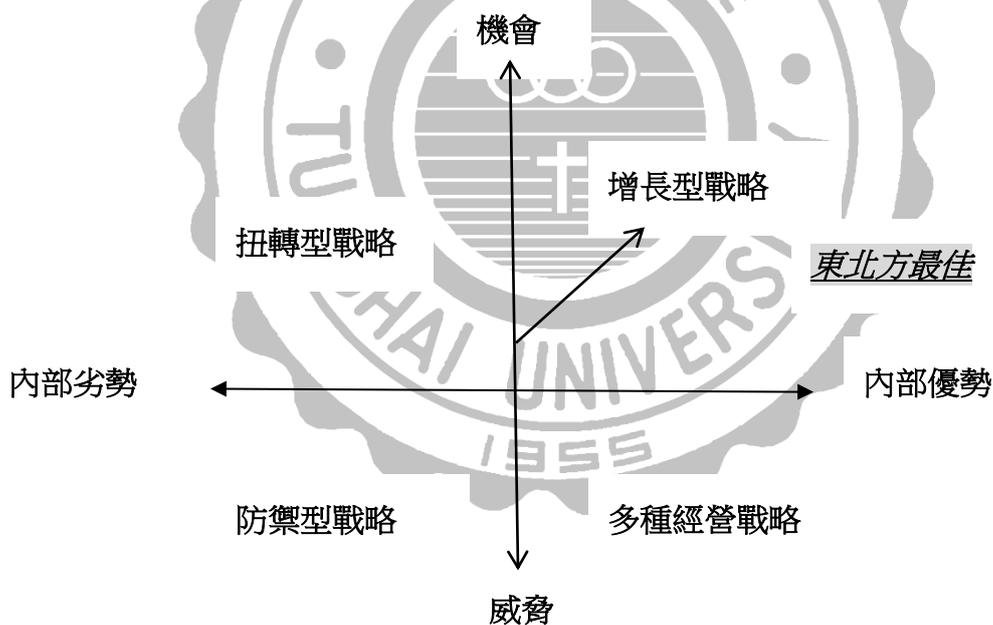


圖 3-5 SWOT 分析定位

資料來源：weirich (1982)提出 SWOT 為 Strengths、Weaknesses、Opportunities 與 Threats.

## 第二節 訪談設計

### 一、訪談對象

本研究報告係採用質性深度訪談法（In-depth Interview），為質化研究過程中常用採用資料蒐集之方法，主要運用訪談者和受訪者彼此之間的當面互動交談，達到訪談資訊交流目的。本研究報告來源主要為蒐集次級資料，以及進行實地訪談分析，進而探討銀行業對不動產授信策略之研究。其次，以國內金融業授信之現況與發展作為研究背景，並以幾位銀行主管及產業界主管作為個案研究之對象進行訪談及資料收集，詳如表 3-1。

另外，次級資料來源主要蒐集國內外專業期刊及雜誌、新聞報章資訊、金融產業資訊，和總體產業經濟環境等相關報導資訊，並藉由個案銀行市場公開之資訊、搭配實地專家訪談，了解受訪者對於訪談問題的看法，並進一步探討台灣銀行業房屋貸款授信之內、外部環境分析和銀行業對房貸授信之發展策略。

表 3-1 訪談調查人員資料表

| 調查方法   | 說明     |      |            |    |       |
|--------|--------|------|------------|----|-------|
| 資料蒐集方式 | 訪談對象   | 職稱   | 訪談日期       | 人數 | 時數/份數 |
| 正式訪談   | A：中*金控 | 副總經理 | 2017/07/18 | 1  | 2H    |
|        | B：住*房屋 | 資深協理 | 2017/07/26 | 1  | 2H    |
|        | C：中*金控 | 協理   | 2017/07/28 | 1  | 2H    |

第一位訪談對象 A 先生，為中\*金控銀行區域副總，年資 30 年，曾任傳統分行之授信主管，歷任多個區域的財富主管，對於金融產業各項業務皆十分熟稔，在不動產產業及銀行內部授信業務亦非常專精，更能結合財富業務與不動產業務之共營行銷。

第二位訪談對象 B 先生，為住\*房屋加盟總部台中區資深協理，住\*房屋成立已 30 餘年，B 先生任職該公司已 26 年，對於不動產之興衰與發展趨勢有深刻的體認，針對不動產的價格變動更是十分熟悉，在不動產交易過程，所需要的服務流程亦掌握得非常好，其中一項便是與本文最直接關係的不動產交易後的貸款融資，相信藉由 B 先生的訪談可以得到精闢的見解。

第三位訪談對象 C 先生，為中\*金控不動產授信管理部之部門主管，該主管已任職該公司二十餘年，歷任業務推廣管理單位及產品政策單位，對於不動產相關授信實務及政策之擬定有非常豐富的經驗，藉由其訪談，可以對不動產授信政策得到完整的詮釋。

## 二、訪談大綱

本次訪談大綱係依據本論文之研究目的，考量不動產授信相關產業屬性及其發展，包括產、銷、人、發、財等不同構面，擬定本文之訪談大綱設計如下：

- (一)您認為台灣銀行業對房屋貸款授信面臨的挑戰為何？未來房貸授信發展趨勢如何？
- (二)您認為銀行業對房貸授信，在擔保品的鑑價評估應著重那些因素？在不同房市景氣循環考量差異為何？
- (三)對於不動產授信的借款相關人，您認為銀行業在審核評估時，要考慮那些個人風險因素？是否能指出過去授信失敗案例，其所欠缺考量的因素為何？
- (四)您認為銀行業在房貸授信的微利時代，如何整合內部資源，包括房貸部門的組織設計、員工激勵制度的建立、資金成本的運用、不同部門客戶轉介共營、客戶資產有效率規劃，以創造銀行的最大效益？
- (五)您認為銀行業在房貸授信的高度競爭，如何創造外部資源（包括通路佈局經營、既有客戶的業務經營、撥薪公司客戶資源擴展、利基目標客戶的爭取等），以擴展銀行業績，創造高毛利收入？

(六)在金融數位化的時代，您認為銀行授信業務要如何結合科技變革，發展金融科技，減少行政文書的負擔，創造良好的金融體驗，滿足普惠金融的需求，以提高銀行經營的效能？

(七)針對國內金融房貸授信現況與全球發展趨勢，您建議國內決策部門是否在現有的法規，做任何鬆綁或調整？



## 第四章研究資料分析

### 第一節個案研究：以 C 銀行為例

#### 一、C 銀行公司簡介：

C 銀行前身創立於民國 55 年的「中\*證券投資(股)公司」，發展沿革歷經三大階段，從早期前身為證券投資公司到信託投資公司，民國 81 年改制為商業銀行，營業項目:包括國際金融業務分行 (OBU)、信託、放款、存款、保證、外匯、信用卡、證券、債券、衍生性金融產品、電子銀行、公益彩券代理業務等多項金融業務。因應金融市場變化及擴大營運之規模，C 銀行於 92 年 12 月與某商業銀行合併，另於 93 年 7 月購併某信用合作社，再於 96 年 5 月順利標得某中小企業銀行；此外為讓金控經營團隊發揮更大效益，C 銀行於 97 年 4 月 26 日正式合併票券金融(股)公司，該行並於 103 年收購日本\*\*之星銀行 (The Tokyo Star Bank, Ltd.)，為日本銀行首度被外資銀行併購的先例。此外，為擴大保險事業規模，該金控於 104 年取得\*\*人壽 100% 股權，結合銀行、人壽、證券、投信等業務，發揮金控營運綜效。

在「正派經營」、「親切服務」的經營理念下，C 銀行締造許多令人驕傲的創新服務，例如：發行臺灣第一張信用卡、成立第一家銀行客服中心、首創 ATM 進駐便利商店等。憑藉不斷精進與創新求變的精神，不斷領先金融同業，至 105 年底，合併資產規模達新臺幣 3.52 兆元，高居臺灣所有民營銀行之冠，躋身亞洲前五十大銀行之列。目前在臺灣共有 150 家分行，於日本、美國、印尼、加拿大、印度、菲律賓、越南、泰國、馬來西亞、新加坡、香港、緬甸、中國大陸及澳洲，合計設有 108 處海外經營分支機構，為臺灣目前最國際化的銀行。

#### 二、C 銀行辦理房屋貸款業務之現況

依據銀行局最新發部的金融業務統計輯要，截至 2017 年 7 月底，整體市場房屋貸款餘額規模已超過新台幣 6.6 兆元，C 銀行房貸餘額 5113 億元，房貸市占率

躍升為全台銀行排名第三位，居民營銀行第一，目前國內銀行房貸餘額前十大銀行詳表 4-1 所示。

據了解，該銀行房貸餘額創佳績，主要來自於公教人員房貸的貢獻，今年前六個月這項業務新增貸款 250 億元。公教員工貸款不論貸款 20 年貨 30 年，年息均為 1.56%，為目前市場業界最低的房貸產品。C 銀行在 2015 年與 2016 年亦連續二年，每年房貸淨增餘額穩坐同業冠軍寶座。隨著公教員工房貸繳出好成績，C 銀行也面臨銀行法第 72-2 條限制。該條文規定，銀行辦理住宅貸款及企業建築放款的總額，不得超過放款時所收存款總餘額及金融債券發售額之和的 30%，C 銀行目前已逾 28%，已趨近法定上限。

C 銀行近年透過大數據分析與客戶訪談，不僅了解不同客群需求，推出：買房五步驟、房貸額度試算、i 適貸等網站服務，提供民眾購屋、售屋、融資等全盤資訊，亦可讓客戶於線上完成房貸額度試算、房貸申辦、房貸寬限期或延長貸款年限申請等。根據該行統計數據，線上申請的房貸金額已超過新台幣 30 億元，撥款後於線上變更貸款條件者也有逾百戶。

表 4-1 目前國內銀行房貸餘額前十大銀行

| 民國106年7月底數字 |           |           |         |         |           |           | 單位：戶, 新臺幣百萬元     |    |
|-------------|-----------|-----------|---------|---------|-----------|-----------|------------------|----|
| 銀行別         | 購置住宅貸款    |           | 房屋修繕貸款  |         | 房屋貸款合計    |           | 房屋貸款餘額<br>市占率及排名 |    |
|             | 戶數        | 餘額        | 戶數      | 餘額      | 戶數        | 餘額        | 市占率              | 排名 |
| 國銀總計        | 1,915,579 | 6,491,861 | 127,759 | 123,484 | 2,043,338 | 6,615,345 | 100%             |    |
| 土地銀行        | 246,680   | 766,902   | 18,713  | 15,414  | 265,393   | 782,316   | 11.83%           | 1  |
| 台灣銀行        | 178,269   | 534,011   | 10,580  | 8,479   | 188,849   | 542,490   | 8.20%            | 2  |
| C銀行         | 139,542   | 503,919   | 8,966   | 7,407   | 148,508   | 511,326   | 7.73%            | 3  |
| 合作金庫        | 150,780   | 464,499   | 22,196  | 25,033  | 172,976   | 489,532   | 7.40%            | 4  |
| 華南銀行        | 119,083   | 381,260   | 3,510   | 4,713   | 122,593   | 385,973   | 5.83%            | 5  |
| 台北富邦        | 101,362   | 391,876   | 1,341   | 910     | 102,703   | 392,786   | 5.94%            | 6  |
| 國泰世華        | 67,947    | 356,785   | 4,359   | 4,883   | 72,306    | 361,668   | 5.47%            | 7  |
| 第一銀行        | 77,404    | 290,071   | 12,865  | 14,130  | 90,269    | 304,201   | 4.60%            | 8  |
| 彰化銀行        | 85,684    | 272,564   | 6,306   | 7,410   | 91,990    | 279,974   | 4.23%            | 9  |
| 永豐銀行        | 58,722    | 262,574   | 3,356   | 4,004   | 62,078    | 266,578   | 4.03%            | 10 |

資料來源：金融監督管理委員會銀行局資訊網 <https://www.banking.gov.tw/> 各金融機構申報資料。

### 三、C 銀行房屋貸款產品與通路銷售

#### (一) C 銀行房屋貸款產品分述如下：

1. 買賣型房貸:供消費者購屋時，提供購屋所需之資金。
2. 轉貸型房貸:
  - (1)享省息及降低還款月付金，減輕還款壓力。
  - (2)除餘額平轉外，還可申貸融資型房貸另增貸一筆活用資金。
3. 融資分期型房貸:
  - (1)目標客群：具資金週轉需求，或欲整合多筆貸款者。
  - (2)銷售訴求：可享有最長3年寬限期，提供客戶更高之資金運用彈性。
4. 融資理財型房貸:含純理財(非共架額度)、回復額度(共架額度)
  - (1)目標客群：具不定時資金需求，希望節省利息者。
  - (2)銷售訴求：隨借隨還、不用不計息、還款方式多樣，回復型還可將已還款本金自動回復為可動用額度。

5. 舊戶保障額度融資專案:

(1)目標客群：符合名單認證檔之房貸舊戶。

(2)銷售訴求：未依保證額度核准，免收開辦費；另享保證利率。

6. 商用不動產貸款:

(1)目標客群：個人戶新購或自有之商業不動產為擔保。(店鋪/辦公室)

(2)銷售訴求：滿足客戶資金需求，協助事業發展。

7. 房轉人生專案:

(1)適用客群：年滿 60 歲之本國人；

年齡+貸款年限 $\geq$ 90；屋齡+貸款年限 $\leq$ 70(非四都 $\leq$ 60)。

(2)銷售訴求：滿足銀髮族群安養資金需求。

8. 政策型(住宅補貼)貸款:

(1)目標客群：年滿 20 歲首購或修繕。

(2)符合住宅補貼資格(有配偶或與直系親屬設籍於同一戶，或年滿 40 歲單身等條件)並取得主管機關核發之貸款利息補貼證明。

9. 公教人員房屋優惠貸款:中央及地方各機關、公營事業機構編制內員工及公立學校教職員。本專案為政府標案，承辦銀行投標取得資格，每次為期二年。

**(二)房貸產品通路行銷：**為提供客戶優質而有效率的房貸服務，掌握不同客群購屋需求，C 銀行特別將房貸承辦專員依客戶屬性及其通路進件來源分工，區分為維護分行的承辦同仁與服務建商、仲介、代書等通路的承辦同仁。分行承辦同仁專心服務分行客戶，成為理財專員、櫃檯人員與空中客服的後盾，第一時間接觸並協助欲購屋之客戶。服務建商、仲介、代書等通路的承辦同仁則專注通路的經營，以追求通路滲透效益極大化。

#### 四、授信資產品質狀況

C 銀行之房屋貸款授信政策，一向以好「人」、好「物」為目標客層及貸款抵押之擔保品，好「人」是指好的客戶層，收入高且職業穩定的客戶；好「物」是

指擔保品地段位處好的地段，房屋規劃符合市場所需，次級市場流通性較高，相對產生呆帳的機率相對較小。截至 106 年 7 月 C 銀行房屋貸款資產現況如表 4-2，C 銀行房屋貸款餘額為 5113 億元，整體逾期放款 (Non-Performing Loans) 比率僅 0.02%，表示授信品質控制良好。

表 4-2 C 銀行房屋貸款資產現況

| 106/7 餘額 | 單位:億元 | 佔比   | Overdue% | NPL%  | 不良率   |
|----------|-------|------|----------|-------|-------|
| 整體房貸     | 5113  | 100% | 0.08%    | 0.02% | 0.10% |
| 台中房貸     | 750   | 15%  | 0.07%    | 0.03% | 0.10% |

資料來源:本研究整理

## 第二節 專家訪談紀錄

本論文是採用半結構式開放性的問答方式對專家進行訪談，引導受訪的三位專家暢談過去經歷的多年寶貴經驗，並說明其行業專業人士是如何看待房屋貸款之相關授信策略及面對不動產景氣循環，銀行業如何在風險與收益面之間，二者取得平衡，創造出銀行的最大效益及擬定長期穩定的發展策略，透過豐富的訪談內容重點整理並加以分析。針對各專家訪談紀錄重點，本研究整理如表 4-3 至表 4-9 所示。

### 一、台灣銀行業房屋貸款的現況與未來趨勢

針對台灣銀行業對房屋貸款授信現況所面臨的挑戰為何？未來房貸授信發展趨勢如何？各專家訪談紀錄重點，本研究整理如表 4-3 所示。

表 4-3 專家訪談-台灣銀行業房屋貸款的現況與未來趨勢

| 訪談提問                  | 受訪者  | 專家訪談記錄重點  |
|-----------------------|------|---|
| 一、您認為台灣銀行業對房屋貸款授信現況所面 | A 專家 | Q1：台灣銀行業之房屋貸款業務競爭非常激烈，在競爭的環境下，相對的授信條件必須要有所競爭，為市場所接受，故其利率收益相對較低，房屋貸款 |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <p>臨的挑戰為何？</p> <p>未來房貸授信發展趨勢如何？</p> | <p>授信未來面臨的挑戰如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 房價的支撐性與波動性之不確定因素高：在房地產不景氣的時候，會面臨價跌量縮的情況，造成擔保品的擔保率降低，借款人違約風險提高。</li> <li>2. 房屋貸款市場競爭致使利差下滑，影響風險承壓能力：銀行業為了爭取業務相互低價競爭，利率低導致收益降低，違約損失的空間亦相對變小，影響承壓能力。</li> <li>3. 法令限制：目前多數銀行皆面臨銀行法 72-2 條的滿水位限制及巴塞爾協定（Basel III）大幅提高資本適足率則要到 10.5%，營運成本增加。</li> </ol> <p>Q2：在未來房貸授信發展趨勢應著重在以下重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 授信業務以借款人為主取代以物為主的思考：借款人的還款能力及借款用途合理性，更勝於擔保債權的保障。</li> <li>2. 銀行業必須提升長期房價的辨識能力，以作為授信策略的規劃依據。</li> </ol> |
| <p>B 專家</p>                         | <p>Q1：台灣銀行業對房屋貸款授信現況所面臨的挑戰，大致上分為以下幾點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 房屋貸款授信與房地產景氣息息相關，目前台灣不動產市場屬於價穩量縮的局面，房屋交易量減少，相對的影響房貸授信的業務來源，也增加各金融業此房貸授信業務的競爭。</li> <li>2. 第二個部份是房價高漲後，台灣經濟景氣近幾年仍停滯不前，導致家庭所得未能提高，購屋門檻</li> </ol>  |

|      |  |   |
|------|--|---|
|      |  | <p>增加，影響購買力道降低。</p> <p>3. 房屋貸款金額提高會影響借款人的償還能力及消費意願，影響經濟。</p> <p>4. 房貸授信的政策，對房貸產交易亦有極大的關聯，授信政策嚴謹相對影響客源，業務量就減少。</p> <p>Q2：在未來房貸授信發展趨勢說明如下：</p> <p>1. 仍應以「人」為授信業務的主要評估重點，而非僅看「物」的擔保率。</p> <p>2. 如何運用大數據分析，運用既有的客戶資訊，找到目標客戶，精準行銷，提高業務成交率。</p>   |
| C 專家 |  | <p>Q1：台灣銀行業對房屋貸款授信現況所面臨的挑戰在於以下幾點：</p> <p>1. 近幾年國銀大力推廣財富管理，原本客戶的存款逐漸流入保險產品，造成銀行法 72-2 條之存款部位降低，存放比面臨 30% 上限的問題。</p> <p>2. 房地產景氣正值修正期，交易量減少，房貸案源減少，通路價格競爭增加。</p> <p>3. 當面對房市景氣循環低點時候，房價下跌導致擔保率下降，違約機率增加，影響銀行的收益。</p> <p>Q2：未來房貸授信發展趨勢說明如下：</p> <p>1. 受限於銀行法 72-2 的規範，將降低銀行業購屋貸款的承作金額，轉而承作未計入銀行法 72-2 條限制的原屋融資貸款，提高房貸收益。</p> <p>2. 以房屋融資貸款來做為投資理財資金，提高銀行</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>業整體之效益。</p> <p>3. 尋找房貸案件來源時，原則以好「地段」，好「產品」及「好房價」為優先，以帶進好客戶，提高客戶協銷經營機會。</p> |
|--|--|---|

資料來源：本研究整理

小結：

總結專家建議，三位受訪者皆認為房屋貸款授信業務與不動產景氣及銀行存放比息息相關，房貸業務在台灣目前現況仍是銀行去化大眾存款的主要業務之一，其收益主要來自於存放的利差，對不動產業交易有絕對關聯性，彼此相互影響。

當房地產景氣好時，房地產交易量大，房貸案源相對增加，對於銀行業務推展有其正面意義；當房地產景氣不好時，房地產交易量小，房價下跌，房貸案源相對減小，對於銀行業務推展風險相對提高。

目前台灣銀行業房貸業務面臨的挑戰，除了房地產景氣目前屬於價穩量縮的局面，房屋交易量減少，擔保品有跌價造成擔保率降低的風險外，另外一項挑戰則是銀行法 72-2 的限制，目前各大銀行普遍面臨此業務限縮的窘境。

當面臨房貸業務的二大挑戰時，銀行業未來的發展趨勢，主要還是在符合銀行法 72-2 的規範內，創造出房貸業務的附加價值，例如：轉而承作未計入銀行法 72-2 條限制的房屋融資貸款，提高房貸收益。並以房屋融資貸款來做為投資理財資金，提高銀行業整體之效益。另外，尋找房貸通路來源時，原則以好「地段」，好「產品」及「好房價」為優先，以帶進好客戶，降低客戶違約機率，提高客戶後續協銷經營機會，做為未來財富管理客戶的根基，提高綜效。

## 二、房貸授信擔保品的鑑價評估重點與景氣循環考量差異

針對台灣銀行業對房貸授信，在擔保品的鑑價評估應著重那些因素？在不同房市景氣循環考量差異為何？本研究整理如表 4-4 所示。

表 4-4 專家訪談-房貸授信擔保品的鑑價評估重點與景氣循環考量差異

| 訪談提問   | 受訪者  | 專家訪談記錄重點  |
|--|------|---|
| <p>二、您認為銀行業對房貸授信，在擔保品的鑑價評估應著重那些因素？在不同房市景氣循環考量差異為何？</p> | A 專家 | <p>Q1：房屋貸款之擔保品為債權的保障主要項目之一，在擔保品的鑑價應考量以下因素：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擔保品的未來性高於現值:主要是擔保品是具有長期保值作用，避免價格下跌影響擔保債權。</li> <li>2. 鑑價與授信條件相比，授信條件比鑑價重要。不同需求主體，要思考如何辨識風險而非調整鑑價。</li> </ol> <p>Q2：在不同的房市景氣循環主要考量以下重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 物的目的是做風險強化，故重點應是強化效果，再來才是擔保品處分。</li> <li>2. 擔保品處分要考量房價未來性，但房價未來性需把房屋供需、客戶長相、貸款目的、景氣因素綜合考量。舉例.雙卡風暴並非來自於景氣不好，而是過熱。</li> </ol> |
|  | B 專家 | <p>Q1：在擔保品的鑑價評估應著重那些因素？</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 評估擔保品應該著重的因素有:大環境應考量區域、地段及交通建設等因素，小環境應考量學區、公園綠地及昇華機能便利性等因素。</li> <li>2. 在產品面部份應該考量產品用途、坪數大小、總價高低及次級市場接受程度。</li> <li>3. 擔保品本身是否有瑕疵·是否臨嫌惡設施，是否有風水犯忌，皆影響擔保品的次級市場接受性。</li> <li>4. 擔保品在社區管理方面亦影響擔保品的價格及次級市場的接受度。</li> </ol>  |

|      |   |
|------|---|
|      | <p>Q2：在不同房市景氣循環考量差異為何？</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擔保品的鑑價因每個人的認知不同就會有所不同，故一般鑑估價格都會有一個區間價格，再依不動產景氣循環好壞，取一個銀行認可的價格。</li> <li>2. 擔保品的價值評估與景氣循環有很大的關聯，不動產景氣循環熱絡時，其價格曲線呈向上趨勢，銀行較可認定價格區間較高價位。反之，在不動產景氣不佳時，其價格曲線呈向下趨勢，銀行鑑價相對較為保守鑑估。</li> <li>3. 擔保品的興建品質亦攸關擔保品的價格，商譽佳的建設公司其房屋品質後續維護及管理皆佳，次級市場接受度高，其價格抗跌性亦較高。</li> </ol>  |
| C 專家 | <p>Q1：在擔保品的鑑價評估應著重那些因素？</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擔保品的鑑價評估方法有：仲介訪價、鑑價公司訪價、鄰近待售房屋比較及時價登錄價格參考，皆須以客觀的角度認定。</li> <li>2. 為易於管裡，擔保品必須分級管理，大致有 A、B、C 及 D 等分級，A 級為最佳，次級市場較好，貸放成數較高，D 級地區座落地點較偏，次級市場較差，貸放成數較低或限制承作。在制訂擔保品分級時應考慮都市計畫的發展趨勢。</li> </ol> <p>Q2：在不同房市景氣循環考量差異為何？</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 銀行業在不同的景氣循環，應該要有風險控管措施及政策調整因應，例如：921 地震後，不動產市場相對冷淡，在擔保品鑑估及貸放成數相對保</li> </ol> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>守。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 要能預估不動產景氣的發展趨勢，洞燭先機，掌握市場，例如：92 年景氣已達谷底，可因應景氣循環放寬調整房貸擔保授信政策。</li> <li>3. 可運用「信義房價指數」或「國泰房貸指數」等房價指標，做市場預測參考。</li> <li>4. 可運用行內擔保品鑑價系統，針對房貸舊戶之擔保品重新鑑估，再次行銷。</li> </ol> |
|--|---|

資料來源：本研究整理

小結：

綜合三位專家意見，目前台灣銀行業在房貸授信業務其擔保品的鑑估，主要著重在擔保品的價值穩定程度，以至於長期是否因價格波動過大而影響銀行債權保障，而關係價格的因素有：不動產景氣、擔保品的座落地段、產品類別、坪數大小、總價高低、建商品牌及社區管理品質等因素。在不同的房市景氣循環中，銀行業必須針對景氣循環對擔保品價格的影響程度擬定房貸授信政策，以避免銀行本身受到影響，其主要的差異在於景氣熱絡時，價格及交易量皆穩定成長，其授信成數彈性較高；在不動產景氣過熱時，則必須居高思危，避開偏遠地區的擔保品承作。另外，在政策單位亦應有房市景氣的判斷能力，在景氣谷底時則應佈局準備迎接市場的到來。

### 三、房貸授信針對借款人所要考慮之風險因素與失敗案例

針對房貸授信的借款相關人，銀行業在審核評估時，要考慮那些個人風險因素？其過去授信失敗案例，其所欠缺考量的因素為何？各專家訪談整理如表 4-5 所示。

表 4-5 專家訪談-房貸授信針對借款人所要考慮之風險因素與失敗案例

| 訪談提問  | 受訪者         | 專家訪談記錄重點  |
|---|-------------|---|
| <p>三、對於房貸授信的借款相關人，您認為銀行業在審核評估時，要考慮那些個人風險因素？是否能指出過去授信失敗案例，其所欠缺考量的因素為何？</p> | <p>A 專家</p> | <p>Q1：借款相關人在審核評估時應考量以下因素：<br/>房貸基本的授信 5P 要看，但是這個做完不會產生差異化，各銀行差異不大，故必須在 KYC 與數據中找到可以辨識出倒帳客戶的資訊進而排除或可以擴大授信的關鍵因素。</p> <p>Q2：過去失敗案例：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 過去百分百房貸：客戶償債能力不足，倒帳比率高。</li> <li>2. 現在失敗案件：考量人物、以及房屋紅利存在下，現況銀行房貸的損失是很少的，議題在於無法判斷未來房價下跌是否真的會造成損失，景氣影響客戶償債能力，過於保守逼死客戶進入地下金融，銀行無法擴大業務。</li> </ol> |
|   | <p>B 專家</p> | <p>Q1：借款相關人，要考慮的部份主要有：<br/>借款用途的合理性、償還來源是否足夠、是否為投資客或不動產相關行業者、保證人資力是否足夠。</p> <p>Q2：過去失敗案例：</p> <p>台中大坑風景區山坡地別墅的承作，當時訴求台中的陽明山，頗為樂觀，經歷過 921 地震後房價腰斬再腰斬，次級市場接手性極差，銀行倒帳個案很多，其所欠缺因素主要是未做好擔保品區域的分級，對於山坡地的評估經驗較少所致。</p>   |

|  |      |   |
|--|------|---|
|  | C 專家 | <p>Q1：每家銀行皆有審核標準，就房貸授信的借款相關人，要考慮的部份除了償還能力外主要有：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 借款人的學經歷。</li> <li>2. 借款人的信用評分及過往信用紀錄。</li> <li>3. 借款相關人與行內既有的往來貢獻度。</li> <li>4. 借款相關人未來的發展性。</li> <li>5. 借款人與擔保品對對稱性。</li> </ol> <p>Q2：過去失敗案例說明如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 借款人資力不佳，考量通路或建商整批承作的壓而勉強承作個案，其發生違約的機率頗高。</li> <li>2. 過去房貸搭配二順位貸款的個案，因貸款成數過高，借款人容易選擇放棄擔保品，產生違約呆帳由銀行拍賣處分擔保品。</li> </ol> |
|--|------|---|

資料來源：本研究整理

小結：

整合三位專家的訪談意見，銀行業在審核房貸授信的險款相關人，就「人」的部分主要考量的因素如下：

1. 基本的授信 5P 部分:即借款人的資歷、借款用途、償還來源及未來的發展性。
2. 借款相關人的信用評分及銀行往來紀錄。
3. 借款相關人與行內既有的往來貢獻度也是評估著重要依據。
4. 運用行為數據分析，找出關鍵倒帳因素排除承作機會。

由上述三位專家所述，過去失敗的案例主要有：

1. 百分百房貸:購屋者幾乎可以不用拿自備款購屋，造成借款人資歷不佳客源進來，償還能力亦不足。又因完成承認房屋買賣合約價，依合約價鑑估，在資訊不對稱的情況下，銀行業將暴露在高風險中而不自知，只為了追求短期業

務績效，造成銀行嚴重損失。

2. 風景區房屋貸款:由於山坡地的過度開發，且過去較少發生地震或天然災害，所以較無此風險意識，雖然貸放成數已降低，當發生大自然災害時，市場跌價的幅度遠大於貸放成數，亦造成銀行很大的損失。

3. 二胎房貸:一般二胎房貸的主要特徵有高成數貸款，擔保力薄弱，再者借款人一般皆為急用週轉之高風險用途，故相對倒帳機率頗高。

#### 四、銀行業在微利時代如何整合內部資源創造銀行的最大效益

針對銀行業在房貸授信的微利時代，如何整合內部資源，包括房貸部門的組織設計、員工激勵制度的建立、資金成本的運用、不同部門客戶轉介共營、客戶資產有效率規劃，以創造銀行的最大效益？各專家訪談整理如表 4-6 所示。

表 4-6 專家訪談-銀行業在微利時代如何整合內部資源創造銀行的最大效益

| 訪談提問   | 受訪者  | 專家訪談記錄重點  |
|--|------|---|
| 四、您認為銀行業在房貸授信的微利時代，如何整合內部資源，包括房貸部門的組織設計、員工激勵制度的建立、資金成本的運用、不同部門 | A 專家 | Q1：銀行業微利時代的綜效要著重以下重點：<br>1. 確認目標客群是優先重點，找對目標客群，後續才能創造再次行銷滿足客戶需求的目的。<br>2. 標客群確定後，如何在每個接點做好跨售是第二個重點。<br>3. 在目標客群中，如何創造出該銀行獨特的經營優勢，則是擴大基盤的首要重點。 |
| 客戶轉介共營、客戶資產有效率規劃，以創造銀行的最大效益？                                   | B 專家 | Q1：在房貸授信的微利時代要如何經營主要有<br>1. 通路經營發效益極大化:房貸經辦人力專責承作房貸業務，深耕通路效率提高。<br>2. 長期策略通路的關係維護:策略仲介的合作夥伴關係、關鍵代書的經營維護及重要建商的深度經營皆是效率行銷的重要來源。                 |

|  |      |   |
|--|------|---|
|  |      | <p>3. 部份業務委外，節省人力:目前部份銀行業擔保品鑑估已委外由鑑價公司承包，以降低人力。</p> <p>4. 通路經營模式的建置:依代書、仲介、建商及分行可以建置一套經營模式，複製傳承給每位員工，節省新人教育費用及摸索時間。</p>   |
|  | C 專家 | <p>銀行業在房貸授信的微利時代要發揮各團隊、各接點的跨售與共同經營，讓客戶持有本行產品多元，以金融百貨的概念，讓客戶一次購足，並持續探詢需求及提供商品滿足客戶不同時點的需求。</p> <p>在內部資源包含分行既有貴賓客戶、來行臨櫃客戶、撥薪客戶及各業務線目標客戶，皆是相對穩定的業務來源。在房貸客戶進來後，要更進一步的探尋客戶其他產品服務的機會，包含理財及理債規劃、信用卡協銷、企業公司的撥薪往來及企業融資或存款等業務，創造綜效增加收益</p> <p>在員工獎酬方面，為鼓勵同仁追求業績極大化，必須給予相對等的獎金報酬以激勵員工。在不同部門的客戶轉介經營方面，則在 MBO 設有轉介績效評比及轉介成功獎金以鼓勵同仁。</p> |

資料來源：本研究整理

小結:

整合三位專家的陳述，在微利時代的房貸授信，其客戶經營不只是房貸業務，其後續各項業務經營亦是重要課題，所以高資產目標客層的選定就很重要，目標客層進來後，各接點才能有跨售經營財富管理的機會，創造銀行最大效益。

要如何讓每個經辦皆願意分享客戶共同經營則必須建立一套 MBO 的評核加分機制及績效獎金的鼓勵。在組織設計方面，房貸經辦專責此業務，可提高承辦效率，房貸專業技能提昇，達成通路經營效益極大化的目的。在員工薪酬方面，一般皆以業績獎金制為主，鼓勵同仁追求業績極大化，相對獎金報酬亦可極大化，以激勵員工。

#### 五、房貸授信在高度競爭的環境下如何創造外部資源及增加收益

銀行業在房貸授信的高度競爭環境，如何創造外部資源?包括通路佈局經營、既有客戶的業務經營、撥薪公司客戶資源擴展、利基目標客戶的爭取等，以擴展銀行業績、創造高毛利收入?各專家訪談的內容整理如表 4-7 所示:

表 4-7 專家訪談-房貸授信在高度競爭的環境下如何創造外部資源及增加收益

| 訪談提問  | 受訪者  | 專家訪談記錄重點  |
|---|------|---|
| 五、您認為針對銀行業在房貸授信的高度競爭環境，如何創造外部資源?包括通路佈局經營、既有客戶的業務經營、撥薪公司客戶資源擴展、利基目標客戶的爭取等，以擴展銀行業績、創造高毛利收入? | A 專家 | <p>礙於銀行業存款資金去路不多，房貸業務相對風險較低，故為各家銀行必爭業務，在競爭的環境下，必須要整合內外部資源，才能創造最大效益。</p> <p>在外部通路佈局部份，應鎖定策略通路深度經營，包含優質建商、策略仲介及代書通路部份，給予較優惠的條件回饋，獲得穩定的案源。</p> <p>在既有客戶部份，包含分行既有優質客戶的經營、撥薪客戶的轉介及目標客戶的爭取，皆是相對穩定的業務來源。</p> |
|   | B 專家 | <p>個人認為外部資源部分，通路合作是房貸業務的主要來源之一，所以必須與各大仲介品牌通路合作，提高通路經營廣度與滲透率，增加產能。</p> <p>在代書部分，除了原有買賣市場的業務外，亦可服務舊有客戶，增加轉貸或源屋融資的客源。在</p>   |

|  |      |  |
|--|------|--|
|  |      | <p>建商通路部份，除了長期維護經營外，更要選定後續可長期經營的高資產客戶之目標建案優先推廣，增加協銷機會。</p>   |
|  | C 專家 | <p>銀行業房貸業務競爭激烈，特別是沒有承作土建融的銀行，在房貸業務推廣的難度更高，故必須有一群通路維護人員，長期深耕經營做好效率服務，贏得通路信任，是一個很重要的關鍵。</p> <p>另外，在異業結合部份，可以增加物業管理公司，資產管理顧問公司等異業合作，增加服務客戶的機會，增加產能。在資產活化部份，可以與相關從業人員合作，包含理專、保險業務人員及房仲人員，以資產顧問的角色，利用房屋資產再融資，投資金融市場、不動產市場或預留稅源，活化不動產。</p> |

資料來源：本研究整理

小結:

整合三位專家的說明，房貸授信業務高度競爭，所以在房貸案源的通路經營極為重要，包含優質建商、策略仲介及代書通路部份，給予較優惠的條件回饋，獲得穩定的案源，在目標建案部份，要選定後續可長期經營的高資產客戶為目標建案優先推廣，增加協銷機會。

另外，在異業結合部份，可以增加物業管理公司，資產管理顧問公司等異業合作，增加服務客戶的機會，增加產能。在資產活化部份，可以與相關從業人員合作，包含理專、保險業務人員及房仲人員，以資產顧問的角色，利用房屋資產再融資，投資金融市場、不動產市場或預留稅源，活化不動產，增加銀行業效益，創造高利潤收入。

**六、銀行授信業務要如何結合科技變革以提高銀行經營的效能**

在金融數位化的時代，您認為銀行授信業務要如何結合科技變革，發展金融科技，減少行政文書的負擔，創造良好的金融體驗，滿足普惠金融的需求，以提高銀行經營的效能？各專家訪談的內容整理如表 4-8 所示：

表 4-8 專家訪談-銀行授信業務要如何結合科技變革以提高銀行經營的效能

| 訪談提問   | 受訪者  | 專家訪談記錄重點  |
|--|------|---|
| <p>六、在金融數位化的時代，您認為銀行授信業務要如何結合科技變革，發展金融科技，減少行政文書的負擔，創造良好的金融體驗，滿足普惠金融的需求，以提高銀行經營的效能？</p> | A 專家 | <p>在金融數位化的時代要如何結合數位科技與擴展業務提高效益，主要重點如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OP 作業流程改為數位化，純看 cost down 並非最重要的，特別針對效能已經很高的銀行。重點是如何透過數位開拓更多業務，滿足不同客群的需求，尤其是科技業族群，此科技族群無暇臨櫃，喜歡自己在線上交易，可以列為數位化的主要目標客群。</li> <li>2. 如何開拓業務包含幾種 Model               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)B2B2C 的 Model。</li> <li>(2)既有客戶滲透率提高的 Model。</li> <li>(3)更多 New Customer 願意找你往來的 Model。</li> </ol> </li> <li>3. 如何善加運用大數據分析，更精準的掌握「誰」才是那個會對我的產品帶來實際銷售的人，應該要對這群人精準行銷。</li> </ol> |
|  | B 專家 | <p>科技始終來自於人性，金融數位要如何運用在銀行授信業務，必須考慮的重點如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 數位化管理，節省行政作業及文書管理成本。</li> <li>2. 貸款的相關諮詢線上試算及服務，包含購屋步驟、房市新聞、智慧鑑價及房貸試算等，滿足數</li> </ol>  |

|  |      |  |
|--|------|--|
|  |      | <p>位化服務需求。</p> <p>3. 線上申請，節省可戶臨櫃往返時間及人員接洽受理時間，提高效率。</p> <p>4. 必須注意的是客戶辨識及文件真偽的風險管理。</p>  |
|  | C 專家 | <p>銀行授信業務要如何結合數位科技，個人認為分為客戶服務面及通路經營面二部份，說明如下：</p> <p>1. 客戶服務面，主要還是提供客戶網路交易的便利性，例如：網路銀行交易服務，包含諮詢、試算及線上申貸等，既有客戶資料自動帶出，減少客戶輸入的時間，提高成交率，皆有助於提高客戶及銀行的效率。</p> <p>2. 通路經營面：主要在於提高通路維護的效益及服務品質，提高通路滿意度，增加滲透率，例如：行動資料庫查詢，外出時亦可即時回應通路或客戶。</p> <p>另外，亦可利用智慧科技做為社群經營，增加資訊回饋及溝通效率，提高經營效能，例如：通路社群經營即時回饋，資訊精準掌握；分行群組經營，提高分行人員轉介意願及產能。</p> |

資料來源：本研究整理

小結：

綜合三位專家的說明，在金融數位化的時代要如何結合數位科技與擴展業務提高經營效能，主要重點如下：

1. 「數位化是潮流，關鍵在於，一定要從客戶角度出發」，透過數位通路開拓更多業務，滿足不同客群的需求，特別是科技業族群。
2. 科技始終來自於人性，把簡單留給客戶，後台複雜行政作業留給銀行，金

融數位必須必須考慮到的部分有，數位化管理，節省行政作業成本；線上服務的便利性及精確性；必須注意到客戶辨識及文件真偽的風險管理。

3. 銀行授信業務結合數位科技分為客戶服務面及通路經營面二部份，服務面主要提供網路銀行交易服務的方便性，有助於提高客戶及銀行的效率。通路經營面主要在於提高通路維護的效益及服務品質，提高通路滿意度，增加滲透率。

### 七、國內金融房貸授信現有法規與全球發展趨勢

針對國內金融房貸授信現況與全球發展趨勢，您建議國內決策部門是否在現有法規，做任何鬆綁或調整？各專家訪談的內容整理如表 4-9 所示：

表 4-9 專家訪談-國內金融房貸授信現有法規與全球發展趨勢

| 訪談提問  | 受訪者  | 專家訪談記錄重點  |
|---|------|---|
| <p>七、針對國內金融房貸授信現況與全球發展趨勢，您建議國內決策部門是否在現有法規，做任何鬆綁或調整？</p> | A 專家 | <p>針對國內金融房貸授信，現行法規主要的問題應該有兩點需要調整：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 銀行法 72-2 條的限制與銀行產品配置的能力。</li> <li>2. 擔保放款除不動產外，在基金/保險都有限制，也影響客戶完整的資產配置。</li> </ol>  |
|   | B 專家 | <p>目前國銀普遍面臨房貸限縮問題，將影響房市的交易穩定，其原因主要銀行法 72-2 的規定，該法條制定時間已久，應可考慮現在的金融環境穩定，做適度的調整，建議可以由不動產業與銀行業共同發聲，建議金管會等部門做適度的放寬。</p> <p>另外，國內不動產限制主要針對陸資，新政府執政至今，兩岸交流的困境可從不動產政策先鬆綁著手，包括審查資格、時間、效率及貸款鬆綁，任何國家來台投資不動產要有相同禮遇、一視同仁，</p> |

|  |      |  |
|--|------|--|
|  |      | 陸資限制貸款 5 成太過嚴格，若能放寬貸款至 7-8 成，房市交易量有機會成長 3-4 成。   |
|  | C 專家 | <p>巴塞爾資本協定規範，對於住宅貸款風險權數，不分自用或非自用均訂為 35%，而國內自用住宅貸款風險權數為 45%，為抑制房價，金融監督管理委員會要求金融機構承作非自用住宅貸款的風險權數應採 100%，依我國規定所計算的風險性資產提高，即須增加資本支應。</p> <p>另外，就不動產貸款的備抵呆帳提存比率由 1% 提高至 1.5%，以提高國銀不動產貸款風險承擔能力，目前政府抑制房價政策的階段性任務已達成，建議對國銀不動產授信資本計提回歸國際規範。</p> |

資料來源：本研究整理

小結：

綜合三位專家的說明，國內金融房貸授信現況與全球發展趨勢，建議以下現有的法規，應可考量目前的不動產市場、金融穩定程度及抑制房價已達階段性任務做調整，整理如下：

1. 銀行法 72-2 的限制，該法條制定時間已久，應可考慮現在的金融環境穩定度，做適度的調整。
2. 針對陸資，兩岸交流的困境可從不動產政策先鬆綁著手，包括審查資格、時間、效率及貸款成數鬆綁。
3. 國內自用住宅貸款風險權數為 45%，為抑制房價，金融監督管理委員會要求自 2011 年 4 月 21 日後，金融機構承作非自用住宅貸款的風險權數應採 100%。依巴塞爾資本協定規範，對於住宅貸款風險權數，不分自用或非自用均訂為 35%，目前房地市場已趨於穩定，應該是一個放寬調整的時機點。

### 第三節 銀行業房貸授信業務之外部總體環境分析

#### 一、PEST 模式

本論文研究透過 PEST 模型，探討政治、經濟、社會及科技對銀行房屋貸款授信策略之影響，說明如表 4-10 所示。

表 4-10 台灣的銀行之房貸授信業務 PEST 模式分析

| 類別                | 影響項目                                    | 影響內容  |
|-------------------|---|---|
| 政治<br>(Political) | 1.兩岸關係停滯。<br>2.內部政治紛擾。<br>3.房地合一稅制。     | 1. 影響陸資來台購置不動產意願。<br>2. 民眾信心衝擊，影響延緩購屋時程。<br>3. 房地合一稅率過高，影響房地產交易熱絡。  |
| 經濟<br>(Economic)  | 1.總體經濟成長趨勢。<br>2.國內物價指數。<br>3.房地市場趨勢。   | 1. 行政院主計總處預測 106 年全年經濟成長率 2.11%，相對穩定。<br>2. 消費者物價指數（不含蔬果及能源）銜接表 106 年 7 月為 105.74，年增率 0.92，相對穩定。<br>3. 信義房屋最新公布的信義房價指數顯示，過去一年台灣主要都會區房價已明顯回穩，顯見政策不再強力調控。 |
| 社會<br>(Social)    | 1.人口成長:少子化。<br>2.平均壽命延長:高齡化。<br>3.家庭所得。 | 1.受少子化影響，購屋及貸款需求數降低。<br>2.人口高齡化，資產傳承及活化資產、以房養老需求增加。<br>3.105 年國內經濟緩步成長，每戶所得總額 125.3 萬元較 104 年增 2.4%，相對穩定。   |

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| 科技<br>(Technological) | 1.智慧金融科技。<br>2.Bank3.0 興起，加快數位通路佈署，改變通路經營模式。<br>3.金融跨界競合 (P2P) 。 | 1.數位銀行陸續成立，運用大數據分析，精準行銷。<br>2.在行動科技的普及發達下，銀行應該更重視虛實整合和社群經營，加強與客戶的互動，未來才能存活。<br>3.P2P 網路借貸指的是借貸過程中，資料與資金、合同、手續等全部通過網路實現，這也是未來金融服務的發展趨勢。 |
|-----------------------|--|--|

資料來源：本研究整理

## 二、波特五力分析

本研究應用 PORTER 的五力分析架構，來歸納及分析本國銀行業之『房貸授信業務』，以更進一步了解本國銀行之競爭優劣勢所在，以做為金融業界的參考，釐清銀行業在此房貸授信業務中的定位，並做為房貸授信之政策方針。

### (一)房貸業務新進入者的威脅

房屋貸款業務為銀行業極為傳統的產品，因近幾年不動產市場已回歸自住需求，銀行承作風險較低，此業務亦為去化存款的最佳途徑，故房貸業務為各銀行必爭之產品，競爭非常激烈。各銀行因受限於銀行法，不動產放款占比多逼近 30% 「滿水位」，故以銀行業而言，將視銀行存放比水位高低，在不同時期而有不同的銀行殺出，推出新的優惠方案，重新進入房貸業務競爭行列。除了銀行承作房貸業務外，近期積極介入房貸業務的新進競爭者，主要以壽險公司為主，例如：富邦人壽、國泰人壽等亦非常積極承作。

### (二)房貸業務同業競爭者的競爭程度

中央銀行最近公布 8 月份民眾購置住宅貸款的餘額再創歷史新高紀錄，達到 6 兆 5,301 億元，總餘額比前一個月增加 229 億元，而攸關房地產業界未來買地、推案的領先指標—建築融資貸款餘額，最新出爐的 8 月份貸款餘額則是達到 1 兆

6,826 億元，比前一個月成長了 108 億元，雙雙授信餘額創歷史新高，由於存款過剩，房貸市場成各銀行爭搶的業務，連農會都用超低利率轉進房貸業務。

### （三）房貸替代品的威脅

銀行業之金融商品無專利制度，金融房貸商品同質性高，模仿迅速，差異只在於授信條件的優惠程度不同而已。如何調整存放款產品組合，擴大存放款利差，如何營造藍海策略，創新經營，拓展全球服務金融版圖，提升競爭力。台灣市場已趨於飽和，加上現階段金融自由化的競爭環境，成長有限，但台灣的周邊地區尚有成長空間，尤以大陸地區為最，目前正處於發展階段，推估未來仍將維持快速成長的趨勢。另一方面，金融跨界競合（P2P）網路借貸也是未來授信業務的趨勢。

### （四）房貸客戶的議價能力

金融市場競爭激烈，房貸客戶選擇性多，比價空間大，市場競爭將導致存放利差縮小，影響營業收益。要如何強調附加價值，強化議價能力，讓雙方能盡速達成共識，使業務及收益能穩定成長。在個別房貸客戶的議價能力，其關鍵因素主要有：所得高低、客層屬性，貸款成數低、通路整批優惠團購批發概念等關鍵因素。

### （五）房貸業務供應商的議價能力

在供應商的議價能力部份，主要的關鍵項目在於通路來源的掌握、銀行本身的存放比結構及市場規模，說明如下：

1. 通路來源的掌握：一般而言，房貸業務的通路主要有建設公司整批房貸，因是整批辦理，故利率條件競爭非常激烈；其次為大品牌的仲介公司策略聯盟，除了提供優惠利率價格外，更需要回饋金提供給仲介公司，再者為代書通路也是很重要的通路來源，對於高貢獻度的代書，利率條件也會給予較優惠的彈性空間。
2. 銀行本身的存放比結構：銀行的放款資金主要來自於大眾的存款，當存放比率接近 30% 時就有抵觸銀行法 72-2 條上限的風險，故銀行就必須用較高利率吸

收存款，相對的也提高放款的資金成本，該期間所承作的利率條件相對空間較小。

3. 房貸市場規模:銀行承作房貸的需求規模越大，其利率授信條件就必須要有市場的競爭力，故價格彈性較大。在人力成本部份，因承作量大，其單位成本亦相對降低，有利於市場競爭。

根據五力分析結果，我國金融產業「房屋貸款」市場的發展策略大致可分為五個方向：

- (一) 銀行本身存放款結構調整，追求長期穩定的授信政策:

依據銀行法 72-2 條之規定:本國商業銀行辦理住宅建築及企業建築放款之總額，不得超過放款時所收存款總餘額及金融債券發售額之和的百分之三十。此規定為銀行業普遍面臨的問題，銀行業必須有效管理及掌握銀行自身的存放款流量，以發展長期穩定的授信經營策略。

- (二) 通路長期經營策略，以獲得目標客源:

銀行業依據本身的房貸業務授信經營策略，訂出短、中、長期的業務目標，通路經營則依據業務目標，擬定符合各期間業務目標的通路經營策略，包含建案、仲介及代書等通路，考量市場競爭狀況，要效率開發及經營，創造銀行最大的效益。

- (三) 客層分級授信條件，吸引優質客戶，複次行銷:

銀行業房貸利率競爭激烈，為爭食房貸市場，授信條件必須具有競爭力，因此房貸業務對銀行的利潤貢獻相對較少，其功能主要還是以去化存款閒置資金為主，在風險可控的範圍，獲取微薄的利差。所以如何創造房貸客戶複次行銷，增加附加價值，就是一個很重要的經營方向，因此銀行業必須要在客層上分級，吸引優質客戶進來，再後續經營財富管理業務或其他業務。

- (四) 創新經營，轉型藍海策略:

銀行業經營房貸業務，一來受銀行法 72-2 條限制，二來其利潤微薄，故銀行業必須思考如何在有限的資源狀況下，突破現狀，創新經營，創造利潤。轉型藍

海策略部份，首先其承作標的可以轉向為融資型房貸，一來可不受銀行法 72-2 條的額度限制，再者可創造理債加理財的行銷機會。另外，因台灣人口老化，『以房養老』逆向房貸也是新的藍海契機。

(五) 風險有效控管，降低違約損失成本:

房貸業務本身利差極小，故其風險控管及為重要，在風險管理部份主要分為：擔保品的分級管理及授信戶的審核管理，說明如下：擔保品的分級管理：一般會依據次級市場的流通性、區域地段、擔保品總類、總價高低及是否風險犯忌等因數，給予不同的授信成數。授信戶的審核管理：一般以授信 5P 為重點，包含評估償還能力的收支比負債比，擔保品用途的合理性及所得或金融資產的多寡，依客層分級給予不同的貸款成數。

#### 第四節 銀行業房貸授信業務之內部環境分析

本研究透過訪談各領域專家，對於銀行業房屋貸款授信策略與看法，發現不同工作背景與服務單位的專家，在目前金融環境及不動產市場景氣的環境下發展房屋貸款業務之看法，有部分見解稍有出入，但大多數問題皆有一致的想法。

大致上所訪問的專家都認為我國銀行業對於房屋貸款業務具有去化存款的重要功用及授信條件高度競爭的特性，亦同時面臨銀行法 72-2 條之限制，在利差逐漸縮小的情況下，如何在授信風險可控制的前提下，創造房貸附加價值的發展策略和開拓新的藍海，是一個重要的課題。

本節將以 SWOT 分析專家們認為銀行業發展房貸業務所面臨的優勢、劣勢、威脅與機會，並對專家們的意見提出適當的說明與建議，並以 C 銀行為例整理相關分析如表 4-11。

表 4-11 以 C 銀行為例之 SWOT 分析

| 優勢(Strengths)   | 劣勢(Weaknesses)  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 消費金融客戶數多</li> <li>➢ 國內 ATM 數居全國之冠</li> <li>➢ 國內最大信用卡業者</li> <li>➢ 品牌形象卓越，吸引自來客戶</li> <li>➢ 審核流程系統化，時效快</li> <li>➢ 0800 客服 24 小時服務專線</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 房貸審核集中，前端缺乏彈性</li> <li>➢ 分行據點不夠，過度集中在市區</li> <li>➢ 面臨銀行法 72-2 條水位限制</li> <li>➢ 建商土建融貸款承作較少，建商關係未能深化</li> </ul> |
| 機會(Opportunities)   | 威脅(Threats)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 數位科技先進，線上申貸便利</li> <li>➢ 加深異業結盟及整合行銷</li> <li>➢ 房貸通路建構完整，經營穩健</li> <li>➢ 來行客戶數多，整合銷售機會大</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 金融同業房貸利率殺價競爭激烈</li> <li>➢ 同業全功能分行，具審核權限</li> <li>➢ 同業標榜房貸成數高，條件寬鬆</li> <li>➢ 壽險公司、農會加入房貸市場</li> </ul>          |

資料來源：本研究整理

根據台灣之銀行房貸業務 SWOT 分析，當前銀行業房貸業務競爭激烈，又面臨銀行法 72-2 條的存放比率限制及巴賽爾協定規範必須符合。另外，又有壽險公司、郵局及農會等非銀行業，挾著資金、存款優勢術，開始挑戰傳統銀行業者，非系統性的搶食房貸業務的大餅。故銀行業必須依照自己本身的 SWOT 分析結果，進行強化優勢、改善劣勢、結合機會與優勢及結合機會與改善劣勢等策略，順勢發展、借力使力，以提升競爭力。

## 第五節 銀行推動授信業務之競爭策略

首先，在強化優勢部份，如何將 C 銀行的優勢發揮，以增加 C 銀行整體的競爭力，創造更高的業績收益是一個重要的課題，本節根據 C 銀行現有的主要優勢，擬定出下列幾項優化策略。

### (一) 創新的企業文化深入各事業部門，建立最佳銀行的地位

愛因斯坦曾說:「想像比知識更重要」,在尋找心得藍海策略中,以想像力為起點,反覆的嘗試與驗證,來聚焦「價值創新」,其中的「價值」包含有:1.能對顧客提出價格較低的產品;2.能對顧客提出新的效用與滿足;3.能激發出顧客的潛在需求。以上是 C 銀行致力於金融創新的過重中,最終想要得到的成果。

C 銀行的創新能力部份,在「正派經營」、「親切服務」的經營理念下,締造許多令人驕傲的創新服務,例如:發行臺灣第一張信用卡、成立第一家銀行客服中心、首創 ATM 進駐便利商店等。憑藉不斷精進與創新求變的精神,不斷領先金融同業,至 105 年底,合併資產規模達新臺幣 3.52 兆元,高居臺灣所有民營銀行之冠,躋身亞洲前五大銀行之列。

## **(二) 利用理財規畫系統,發掘客戶潛在需求,理財加理債**

C 銀行 102 年推出「新一代的財富管理」,首創「家庭會員制度」,深耕家庭會員。著重「貼心服務時時相伴」、「個人專屬尊榮禮遇」、「家人共享財富價值」,同時整合退休規劃、保險購屋留學及信託等不同的理財需求。在財富銀行調查中,C 銀行亦最為消費者所推薦的銀行,皆表達社會大眾對於 C 銀行的信任,將有助於各項業務的推行。在推展財富管理業務時,可利用「財富人生規劃系統」了解顧客的風險屬性 & 需求分析,此一 KYC(know your customer)的過程中,自然可以發掘客戶的潛在需求,透過系統的規劃,為客戶提出理財配置的建議。除了理財規劃外,亦可協助客戶活化不動產資產配置,預留稅源,滿足客戶理財及理債的需求,找到房貸業務新的藍海。

## **(三) 以廣大信用卡及存款客戶數,進行大數據分析,精準行銷**

C 銀行於民國 63 年推出國內第一張信用卡,至今已有 43 年的歷史,並以信用卡產品線完整聞名,豐富經驗可見,依 C 銀行網銀公告,截至 106 年 4 月,流通卡數為 619 萬卡,近半年有刷卡消費的有效卡數為 397 萬卡,105 年更與與全臺最大社群平台 LINE 合作,發行 LINE PAY 聯名卡,刷卡金額為全國銀行的一,由此顯見 C 銀行之客戶數多,可以利用此優勢結合金融數位科技,進行大數據分析,針對往來客戶及房貸舊戶精準行銷

在改善劣勢部份，針對 C 銀行內部現有的劣勢，提出改善之策略，使其能突破現有之缺陷，積極壯大並提升整體競爭力，提升效能。

#### **(一) 加強風險管控，追求穩定獲利成長**

C 銀行在經歷雙卡風暴之後，由於呆帳問題持續惡化並侵蝕掉銀行獲利，迫使銀行緊縮信用金融業務，另外由於銀行法限定雙卡利差不得超過 10%，導致獲利逐漸下滑，銀行業在自嚐卡債惡果後，開始思考風險控管及自律銷售行為。在利率訂價部份需落實風險訂價觀念、強化風險評估機制與風險控管能力，並遵循風險控管原則拓展業務。同時致力提升創新能力及研發新商品，提供客戶差異化產品及服務，以追求穩定的獲利。

#### **(二) 積極尋求異業結盟，加強產品創新**

C 銀行在金融產品創新的速度，具有國內領先地位，在全球金融市場緊密結合，整體環境更具競爭的情況下，為提供顧客更優質且豐富的產品與服務，加強創新能力為首要任務，除了本身的產品服務創新外，更要與金控旗下各子公司進行策略聯盟，提升競爭力。例如：與台灣人壽進行產品及銷售策略聯盟，提高二家公司的獲利，互蒙其利。日前與全臺最大社群平台 LINE 合作，發行 LINE PAY 聯名卡，也是很好的產品創新服務。

隨著世界經濟情勢快速變化，對 C 銀行而言，面對各個層面激烈的衝擊，卻也帶來新的希望，C 銀行可藉由異業結盟，並持續發展業務和銀行保險等多元化行銷策略，相加相乘彼此的資源，並提升策略聯盟效益，未來無論在商品服務、國際化佈局與經營績效上都有很大的爆發力。

在結合機會與優勢策略部份，針對 C 銀行所擁有內部優勢，與整體金融產業的外部機會提出配對策略，進一步尋求拓展業務上的實用性。

#### **(一) 遵循政府政策，發展品牌國際化，並尋求進軍海外市場之契機**

在配合政府政策與結合本身經營理念將會更有效率，其綜合分析如下：

1. 掌握併購契機，提升本身經濟規模。
2. 透過國內與國外策略聯盟提升競爭力強化。

3. 強化整體金控品牌策略與價值。
4. 積極佈局中國大陸市場與海外市場。

## **(二) 以廣大卡友及全國 ATM 普及數為利基，與異業結盟創造更大價值**

C 銀行有效卡數近 400 萬卡張，廣大的客戶基礎可帶來「聚客效果」，對製造商及零售商都是個誘因。不僅如此 C 銀行運用在信用卡的各種行銷策略及優惠活動，這 400 萬的卡友也成了免費廣告。除了信用卡以外，C 銀行的 ATM 高達 5500 台，目前 7-11 皆裝設 C 銀行的 ATM，並陸續更換為 RC-ATM，這是通路經營的一大優勢。除了超商結盟外，C 銀行更與眾多異業結盟發行聯名卡，讓聯名卡持有人在聯名企業消費皆享有優惠，打造一張多功能的聯名卡，105 年更與全臺最大社群平台 LINE 合作，發行 LINE PAY 聯名卡，亦提升其他關聯產品銷售的附加價值，創造彼此更大價值。

## **(三) 以卓越品牌形象及完備的理財系統，搶進財富管理市場**

C 銀行過去幾十年的經營品牌的成果，已獲得社會大眾的肯定，每年獲獎無數，為提升財富管理業務的服務品質、確保客戶權益及落實風險控管之目的，C 銀行推出具顧客目標導向的「財富人生規劃系統」，讓客戶不在只是被動的接受建議，而是能充分掌握資產現況與未來，才能進一步發掘客戶需求，滿足客戶需求，甚至超越顧客的期望值。

在結合機會與改善劣勢策略部份，要探討 C 銀行如何利用外部機會，來轉換內部之劣勢，進而發展施行之策略。

### **(一) 運用數位科技結合網路銀行之數位化服務，改善實體分行據點之不足**

C 銀行運用數位科技，結合網路銀行、行動達人及 LINE 社群平台，進行數位線上服務，並以 0800 客服專線為輔助，進行 24 小時全年無休的金融服務，衝破地域上的限制，因應數位化環境，滿足客戶需求。

### **(二) 善盡企業社會責任，教育社會大眾理財觀念並進一步開拓銀行業務**

C 銀行在經歷卡債風暴及雷曼金融風暴後，開始思考風險控管及自律銷售行為，在解決卡債的同時亦善盡企業社會責任，教育社會大眾審慎借貸及理財觀念，反

而是建立與顧客之間的信任關係，提升盈利，爭取長線成長的發展機會。另一方面，亦以 C 銀行之慈善基金會，從事公益活動，照護偏鄉兒童，善盡企業責任，提升品牌形象，對於相關業務的推展亦有相當的助益。

目前我國銀行普遍面臨存放比的限制，銀行有多少存款才可以計算出可以貸款的金額，所以國銀內部要先能夠精準的預估存款流量，以訂定穩定而有效率的房貸授信政策。在風險管理方面，銀行必須建立一個穩定安全的風險審核評估機制，以避免呆帳風險侵蝕銀行房貸收益，如訪談 A 專家提到：授信業務以借款人為主取代以物為主的思考：借款人的還款能力及借款用途合理性，更勝於擔保債權的保障。另外，銀行業必須提升長期房價的辨識能力，以作為授信策略的規劃依據。

就客戶經營面，建議發展數位科技平台，提供消費者便捷友善的購屋相關的需求服務，結合社群平台經常性的曝光，以觸動客戶願意使用的慾望及動機。又如訪談 B 專家所言；如何運用大數據資料分析，運用既有的客戶資訊，找出目標客戶，精準行銷，提高業務成交率。在銷售行銷方面，原則以「好地段」，「好產品」及「好房價」為優先，以帶進「好客戶」，提高客戶協銷及後續經營機會，做為未來財富管理客戶的根基，提高綜效。另外，在房貸產品部份，必須轉型承作未計入銀行法 72-2 條限制的原屋融資貸款，理債及理財，提高客戶經營效益。

在人力資源管理上，因應風險管理、產品行銷、通路經營及銷售結構的改變，除了必須建立穩定的授信政策及獎酬制度外，更必須提升授信人員的稅務、資產傳承及非標準化產品的包裝及跨產品銷售專業能力，以符合高端客戶的需求，創造協銷效益。

## 第五章結論與建議

### 第一節研究結論

本研究從總體環境 PEST 到銀行業發展房貸業務授信策略之內部 SWOT 分析，提供詳細的發展資訊與相關脈絡，以下為本研究歸納整理出的五項結論：

#### 一、房貸授信必需因應金融法規，訂定短、中、長期穩定的授信政策

影響台灣金融業的房貸業務，主要二項重要法規，其一為銀行法 72-2 條：「商業銀行辦理住宅建築及企業建築放款之總額，不得超過放款時所收存款總餘額及金融債券發售額之和之百分之三十」。此規定為銀行業普遍面臨的問題，銀行業必須有效管理及掌握銀行自身的存、放款流量，以發展長期穩定的授信經營策略。

其二為國際規範「巴塞爾資本協定」，隨著國際間金融業務自由化與國際化，金融制度的創新、新金融工具與衍生性商品的使用，都一再增加銀行之經營風險。亦即「巴塞爾資本協定」(Basel I Capital Accord)，要求銀行針對信用風險計提資本適足，並自 1992 年底起自有資本佔風險性資產比率需高於 8%。不過，第三版巴塞爾協定 (Basel III) 大幅提高第一類資本比重到 8.5%，資本適足率則要到 10.5%。

依據金融研訓院指出，依巴塞爾資本協定規範，對於住宅貸款風險權數，不分自用或非自用均訂為 35%，至於國內自用住宅貸款風險權數為 45%，為抑制房價，金融監督管理委員會要求自 2011 年 4 月 21 日後，金融機構承作非自用住宅貸款風險權數應採 100%，導致所計算的風險性資產提高，必須增加資本支應。目前金融環境穩定，抑制房價之政策目的已見成效，應予以適度調整，降利金融業授信成本，以受惠借款戶。

#### 二、銀行業要整合內、外部資源，利用本身的優勢，創造房貸本業收益

房貸業務現況仍是國銀去化存款的主要業務之一，有其功能性，雖是微利時代，銀行業仍需依據本身房貸業務授信經營策略，訂出房貸收益目標。

在外部資源部份，通路經營必須符合各期間業務方針經營策略，包含建案、仲介及代書等通路經營，提出符合市場競爭策略，效率經營，創造最大的效益。在內部資源部份，包含分行既有優質客戶的經營、分行臨櫃客戶，撥薪客戶及各業務線目標客戶，皆是相對穩定的業務來源。房貸客戶進來後，各接點才能有跨售經營財富管理的機會，創造銀行最大效益，要如何讓每個經辦皆願意分享客戶共同經營則必須建立一套 MBO 的評核加分機制及績效獎金的鼓勵。

在組織設計方面，房貸經辦專責此業務，可提高承辦效率，房貸專業技能提昇，達成效益極大化。在員工獎酬方面，為鼓勵同仁追求業績極大化，必須給予相對等的獎金報酬以激勵員工。在強化優勢部份，必須發揮本身的優勢，以增加整體的競爭力，創造更高的業績收益。

### 三、銀行業要建立借款人的風險評估模式及擔保品的分級制度，降低損失

房貸業務為規模經濟的產品，因為利差極小，所以要擴大貸放量才能達到業務利潤，在追求房貸業務成長的同時，也要注意風險的評估，才能降低倒帳風險。在承作房貸業務的首選，主要追求好「人」與好「物」，就風險評估亦分為「人」與「物」的部份，其中風險的關鍵「人」考量因素應重於「物」的部份。就「人」的部份主要考量的因素有：基本的授信 5P 部份，包含款人的資歷、借款用途、償還來源、債權保障及未來的整體發展性；借款相關人與行內既有的往來貢獻度，也是授信評估的重要依據；可運用聯徵信用資訊及行為數據分析，找出關鍵倒帳因素排除承作機會。就「物」的部份主要考量擔保品的分級管理：一般會依據次級市場的流通性、區域地段、擔保品種類、總價高低及是否風險犯忌等因素，給予不同的授信成數。

整體而言，銀行業應該考量「人」與「物」的關鍵因素，在不同的房市景氣循環中，針對擔保品價格的影響程度擬訂房貸授信政策，以避免銀行本身受到影響。另外，在政策單位亦應參考國內相關房價指數及建立自行的房價指數，以增強房市景氣的判斷力及已承作擔保品之擔保率管理，確保風險控管及掌握市場先機。

#### 四、微利時代，房屋貸款客層分級經營，吸引目標客戶，整合行銷

在微利時代的房貸業務，其客戶要經營的不只限房貸產品，房貸產品依照客戶的還款速度有一定的產品週期，其後續各項銀行業務經營亦是重要課題。銀行業要發揮各團隊、各接點的跨售與共同經營，讓客戶持有本行產品多元。依經驗值，高資產客戶還款速度快，後續的理財經營機會較大，所以高資產目標客層的選定就很重要，找對目標客群進銀行後，各接點才能有跨售經營財富管理的機會，創造銀行最大效益。要如何讓每個員工皆願意分享客戶共同經營，除了本身企業文化、組織架構的建立以外，則必須建立一套 MBO 的評核加分機制及績效獎金的鼓勵。

#### 五、銀行授信業務必須結合科技變革以創新經營，轉型藍海策略

在數位化科技的時代，銀行業要如何結合數位科技與擴展業務提高效益，主要重點有業務開發面、作業服務面及創新轉型三方面。首先為業務開發面：「數位化是潮流，關鍵在於一定要從客戶角度出發」，重點還是如何透過數位科技開拓更多業務，滿足不同客群的需求，特別是科技業族群，此科技族群無暇臨櫃，喜歡自己在線上交易，可以列為數位化的主要行銷目標客群。另外，在通路經營面主要在於提高通路維護的效益及服務品質，提高通路滿意度，增加經營滲透率。在作業服務面：作業流程改為數位化，一來減少文件作業成本，再者提高處理效率。「科技始終來自於人性」，把簡單留給客戶，後台複雜行政作業留給銀行，金融數位化必須考慮到的部份為節省行政作業成本；線上服務的便利性及精確性；必須注意到客戶辨識及文件真偽的風險管理。

在創新轉型部份，銀行業經營房貸業務，一來受銀行法 72-2 條限制，二來其利潤微薄，故銀行業必須思考如何在有限的資源狀況下，突破現狀，創新經營，創造利潤。例如：以 C 銀行為例的服務創新有：大數據房屋估價、購屋雷達站等服務，解除購屋及貸款方面的餘慮，增加客戶的銀行認同度。

## 第二節 研究建議

### 一、有關房貸授信對於政府政策的建議

在目前金融環境相對穩定的前提下，對於發展房貸業務之政府政策法規修訂建議如下：

#### (一)銀行法 72-2 條的修訂建議：

銀行法第 72-2 條：「商業銀行辦理住宅建築及企業建築放款之總額，不得超過放款時所收存款總餘額及金融債券發售額之和之百分之三十」。但下列情形不在此限：

1. 為鼓勵儲蓄協助購置自用住宅，經主管機關核准辦理之購屋儲蓄放款。
2. 以中央銀行提撥之郵政儲金轉存款辦理之購屋放款。
3. 以行政院經濟建設委員會中長期資金辦理之輔助人民自購住宅放款。
4. 以行政院開發基金管理委員會及行政院經濟建設委員會中長期資金辦理之企業建築放款。
5. 受託代辦之獎勵投資興建國宅放款、國民住宅放款及輔助公教人員購置自用住宅放款。

目前人事行政局每二年公開招標公教人員房屋貸款優惠利率專案，此業務為政府對於公務人員之福利政策，所承做的房貸量每年約有 600-700 億元左右，受限於銀行法條限制，已造成承辦銀行之存、放比壓力，排擠到一般客戶的承作空間。此專案系配合政府政策承辦，所承作之對象風險屬性低，建議國內決策部門對於配合政府政策承辦公教人員房屋貸款優惠利率專案，可以不受限銀行法 72-2 條之計算。

#### (二)巴賽爾協定的風險權數調整建議：

依據金融研訓院指出，依巴賽爾資本協定規範，對於住宅貸款風險權數，不分自用或非自用均訂為 35%，至於國內自用住宅貸款風險權數為 45%，為抑制房價，金融監督管理委員會要求自 2011 年 4 月 21 日後，金融機構承作非自用住

宅貸款風險權數應採 100%，導致所計算的風險性資產提高，必須增加資本支應。金管會規定國銀應於 105 年前，就不動產貸款的備抵呆帳提存比率由 1%提高至 1.5%，以提高國銀不動產貸款風險承擔能力，另一方面政府抑制房價政策的階段性任務已達成，建議國銀不動產授信資本計提回歸國際規範，亦即對於住宅貸款風險權數，不分自用或非自用均訂為 35%，以提高國銀經營效能，調降消費者貸款利率。

## 二、有關房貸授信對於銀行業者的建議

依本研究得知：因國內銀行業存款過剩，且過度集中承作相對安全的不動產放款，目前亦積極在爭食房貸業務的大餅，去化資金及搶進高資產房貸客戶，以培養為未來財務管理潛力客戶，對於國內銀行房貸授信業務發展策略建議作法如下：

第一，在符合金融法規的前提下，須依存款流量制定穩定房貸政策：房貸業務，具有消化銀行存款的重要任務，因房貸業務相對風險較低，故雖然利差很小，仍為各大銀行必爭之業務，為避免金融業放款過度集中於購置住宅貸款及建築放款，故有銀行法 72-2 及巴賽爾協定相關規範，為銀行業不可逾越的法規，故必須要依銀行整體的存款金流，擬訂穩定的房貸政策，避免受限於銀行法而限縮房貸政策，造成客戶及通路的影响。

第二，強化以借款「人」為主，以擔保「物」為副的授信風險政策：銀行營運資金除少部分係自有資本之外，絕大多數係社會大眾吸收之存款使用於放款，故金融業在訂定房屋貸款授信政策時，必須考量風險，審慎評估，以防客戶授信違約而損及銀行權益。在風險評估政策部份，首要為借款人的評估，目前廣為金融業使用的授信 5P 原則，作為綜合評估授信戶信用的標準。另外，擔保品要有差異化分級管理，因應不同的區域搭配借款人的資歷，授予不同的貸放成數，作為健全授信業務，提高授信品質的重要憑藉。

第三，建置通路經營機制，效率行銷以達成銀行最大效益：在房貸業務的銷售推廣部份，須依據各銀行的存放比規模，建立短、中、長期的目標及通路銷售

策略。通路經營部份主要有代書、仲介、建商通路及分行本身，應依照房貸業務目標配置通路經營之銷售人力，在房貸業務目標內有效率的行銷，創造銀行最大效益。不過，在積極追求業績極大化的政策下，亦要注意授信人員的合理工作量，避免超時工作。

第四，在追求標準化產品的政策下，亦要保有非標準化產品的彈性：目前房貸業務最大來源主要來自於買賣案件及房屋修繕案件，此為各大銀行必爭的市場，一般銀行皆有標準的審核作業流程，然而面對行內高貢獻度客戶的特殊產品需求，亦應保有非標準化的彈性審核空間，以符合高端客戶的非標準化產品需求，創造收益。

第五，調整產品策略，結合創新數位科技，滿足客戶購屋及貸款需求：目前銀行貸款利差日漸縮小，再加上銀行法的限制，可以辦理房貸業務的金額受到限制，所以目前除了在有限的貸款額度內，有效率的達成房貸業務目標外，紛紛轉型積極銷售不受銀行法 72-2 條限制的融資型房貸，除了不受銀行法限制外，亦可增加理債加理財的商機。另外，逆向房貸也是一個新的房貸產品，滿足銀髮族群安養資金需求。在數位科技的時代，不斷的提供創新金融產品，運用數位科技，提前在消費者購屋前的服務諮詢，提供客戶在購屋前的市場行情鑑價參考、房貸額度試算及線上申辦等服務，滿足客戶需求，由服務帶來商機。

### **第三節 研究限制與未來研究方向**

#### **一、研究限制**

本次研究重點放在銀行業者發展房屋貸款授信之策略，研究設計訪談之專家主要為銀行業房屋貸款部門高階主管及不動產仲介業高階主管，因於房屋貸款授信策略議題中，銀行存款面的政策與房屋貸款業務是一密不可分的考量因素，本次研究未對存款業務面的專家進行訪談並分析他們對房屋貸款發展之策略與服務模式等進行相關的探討，較無法進行全面性的探討分析。但本次研究有專家提銀行業者發展房貸業務的方向及新的藍海策略，雖篇幅不大但有利於未來研究。

## 二、未來研究方向

房貸政策與存款業務息息相關，本研究認為未來研究可深入探討銀行業者的整體存款業務發展政策與房貸授信政策之相互影響關係，特別是銀行存款的資金成本及整體銀行存款的現金流量，對於房貸各產品利率訂價策略及承做房貸量之授信政策，進行分析比較，做系統性的分析，相信對我國金融業進一步發展穩定的房屋貸款授信業務會有更深遠的助益。

因金融數位科技創新服務及國內銀行房屋貸款授信政策發展，與時俱進。以上研究如有不足之處，留待後續學者專家研究與建議。



## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 中華民國中央銀行全球資訊網 <http://www.cbc.gov.tw/>
2. 中華民國銀行公會會員授信準則，2017
3. 中華民國銀行商業同業公會全國聯合會會員授信準則，2016
4. 王思評（2006），房屋抵押貸款授信風險評估研究-以 X 銀行為例，大同大學事業經營研究所碩士論文，未出版，台北市。
5. 王賢芬（2017），台灣銀行業於科技金融環境下發展財富管理策略之研究，東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台中市。
6. 何貴清（2002），消費者小額信用貸款之信用風險研究-以某一商業銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
7. 李思賓（2012），銀行對工業區不動產放款之信用風險評估要素研究-以工業住宅為例，中國文化大學環境設計學院建築及都市計畫研究所碩士論文，未出版，台北市。
8. 李樑堅、鄭博銘（2000），銀行財務狀況評估方法改善之研究—建築業之應用分析，輔仁管理評論，7(1)，131-160。
9. 李聰威（2011），政府優惠購屋專案貸款授信風險評估-以個案銀行為例，國立高雄應用科技大學企業管理系碩士論文，未出版，高雄市。
10. 林成毅（2005），貸款人背景條件與房貸授信風險相關之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
11. 林勉今（2004），消費性貸款授信風險評估之研究—以 X 銀行為例，大同大學事業經營研究所碩士論文，未出版，台北市。
12. 林婷鈴（1994），銀行業行銷組合策略之探討，台北銀行月刊，25(8)，60-75。
13. 張雅君（2007），商業銀行房貸客戶違約因素之探討，世新大學管理學院財務金融學系碩士論文，未出版，台北市。

14. 郭文湘 (2002) , 降低不良債權之授信管理策略, 國立高雄第一科技大學金融營運所碩士論文, 未出版, 高雄市。
15. 陳俊宏 (2009) , 房貸貸款人屬性與授信風險關聯性之研究, 國立東華大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文, 未出版, 花蓮縣。
16. 陳家彬、賴怡洵 (2011) , 台灣地區銀行放款有無擔保之決定因素—Logit 模型之實證分析, 管理評論, 20(1), 129-159。
17. 陳寶清 (2004) , 新巴塞爾資本協定對本國銀行授信業務之影響研究以-T 銀行為例, 長榮大學經營管理研究所碩士論文, 未出版, 台南市。
18. 萬智傑 (2007) , 台灣中小企業之財務危機預警模型、信用評等與巴塞爾協定資本計提, 東吳大學商學院企業管理學系碩士班碩士論文, 未出版, 台北市。
19. 鄭秀芳 (2015) , 撰經營個人房貸授信業務對銀行利潤影響之研究-以 C 銀行為例, 淡江大學國際企業系碩士在職專班碩士論文, 未出版, 新北市。
20. 羅際棠 (1997) 銀行授信與經營, 台北, 三民書局。

## 二、英文部份

1. Altman, E. and Sabato, G. (2005b), “Effects of The New Basel Capital Accord on Bank Capital Requirement For SMEs,” *Journal of Financial Services Research*, Vol. 28, 15-42.
2. Campbell, A., and S. Yeung (1991) , “Creating a Sense of Mission,” *Long Range Planning*, 24, 4, 10-20.
3. Jacobson.T. and K . Roszbach (2003),“ Bank Leading Policy, Credit Scoring and Value-at-Risk .” *Journal of Banking and Finance*, Vol, 27, No.4.pp.615-633.
4. Steenackers, A. and Goovaerts (1989),“A Credit Scoring Model for Personal Loans,” *Insurance Mathematics Economics*,31-34.

