

# 日本金融界之龍頭~ 瑞穗集團

The Mizuho logo consists of the word "MIZUHO" in white, bold, uppercase letters on a dark blue rectangular background. A red curved line is positioned below the text, resembling a stylized wave or a bridge.

**MIZUHO**

授課教授：林達榮 博士

組員：宋為農

陳漢鵬

蔡依芳

黃政毅

陳春霖

# 大綱

- ❑ 日本金融危機
- ❑ 瑞穗集團之簡介
- ❑ 瑞穗集團之價值觀
- ❑ 瑞穗集團之管理結構
- ❑ 瑞穗集團之業務內容
- ❑ Mizuho服務產品簡介
- ❑ 瑞穗集團之協同效應的開發
- ❑ 瑞穗集團之內部控制系統
- ❑ 瑞穗集團與其他銀行間之比較

# 何謂泡沫經濟

- ❑ 名目GDP成長過高，背離基本經濟原則，使得股票和房地產價值過高。
- ❑ 一個市場的股價淨值比超過2.2倍；或者一個國家的股市加房地產市值達到國內生產毛額（GDP）的3倍以上，就是資產價格泡沫化的開始
- ❑ 1980年代，日元升值，銀行採取寬鬆貨幣政策，房地產、股市價格膨脹，形成泡沫經濟。

# 日本的泡沫經濟

- 日本1985年到1990年的名目GDP達 37.4%
- 六大城市包括東京、京都、大阪、神戶、橫濱、名古屋的商業地價指數暴漲至3.1倍
- 東京證券綜合股價指數(TOPIX) 1983年至1988年為2.8倍。

## 日本金融危機成因

- ❑ 為了抑止泡沫經濟，日本政府採取緊縮貨幣政策。
- ❑ 日本銀行承擔大量的不動產作為擔保品，泡沫現象破滅後，擔保品價值縮水，企業破產危機出現。

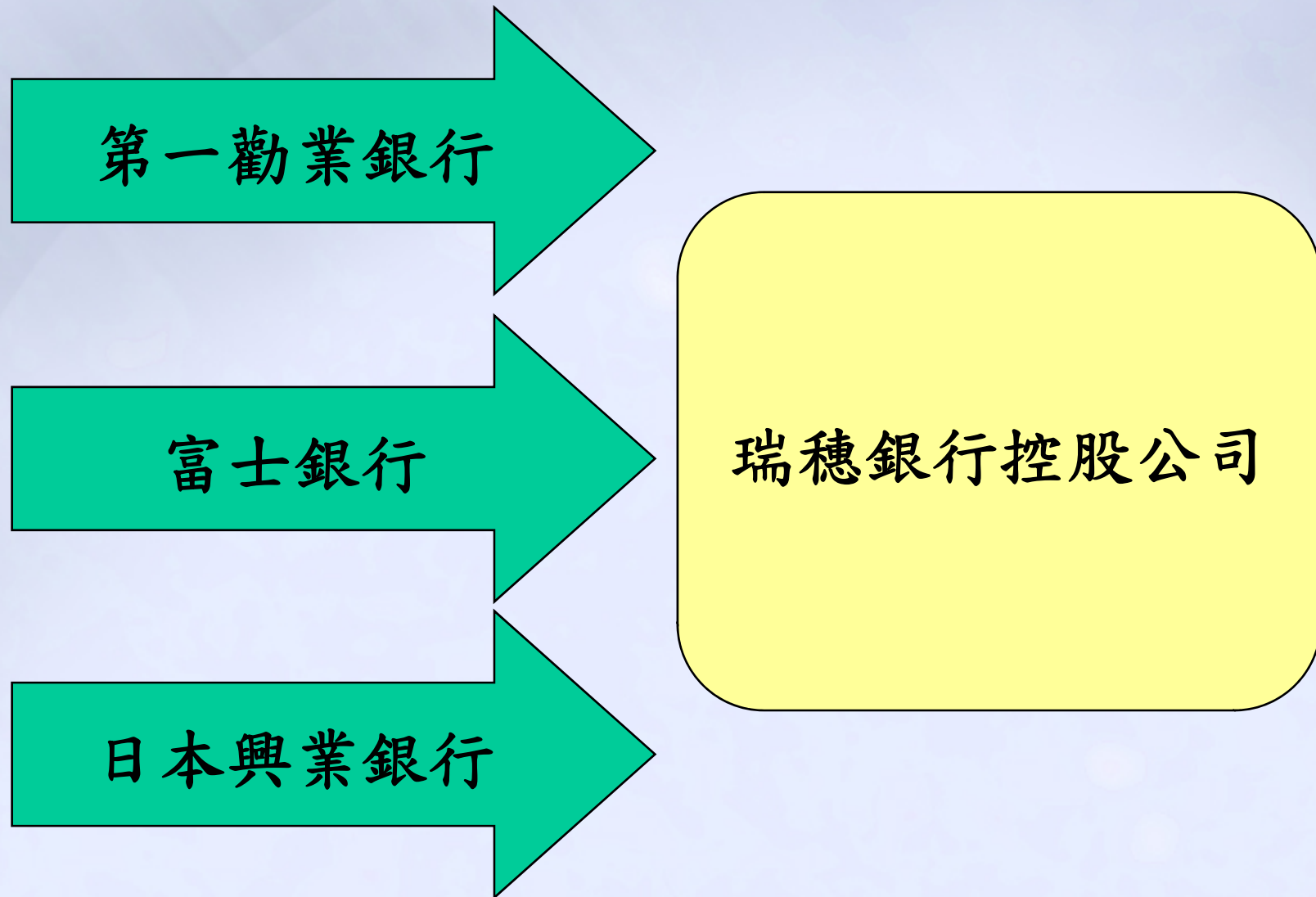
# 日本金融危機成因

- ❑ 日本金融機構產生龐大不良債權，形成金融危機。
- ❑ 1990年代，日本經濟成長低迷，被稱為「失落的十年」。

# 問題金融機構處理方式

- ❑ 成立新銀行承接破產金融機構
- ❑ 成立專門機構處理不良債權
- ❑ 業務讓渡
- ❑ 特別公共管理
- ❑ 過度銀行
- ❑ 購買不良債權或資本

# 瑞穗銀行的成立





## 瑞穗集團成立背景

- 經濟全球化、金融大改革的進行及金融技術、資訊技術的顯著發展
- 精確、迅速滿足客戶高層次金融需求的對應力
- 由堅強財務體質所支撐的信用力
- 3家銀行透過股票移轉、於2000年9月29日成立日本首家銀行控股公司

# 集團簡介

- 使用「瑞穗」作為企業名稱，是因為在《日本書紀》一書中，美稱日本為「瑞穗國」，這也象徵了三家銀行要成為「日本銀行的代表典範」
- 日本第二大的金融機構
- 總資產高達162兆日圓。
- 瑞穗集團總帳戶數高達3,000多萬，及17萬家企業客戶
- 和東京證交所7成的上市公司都有往來。

# 集團概要

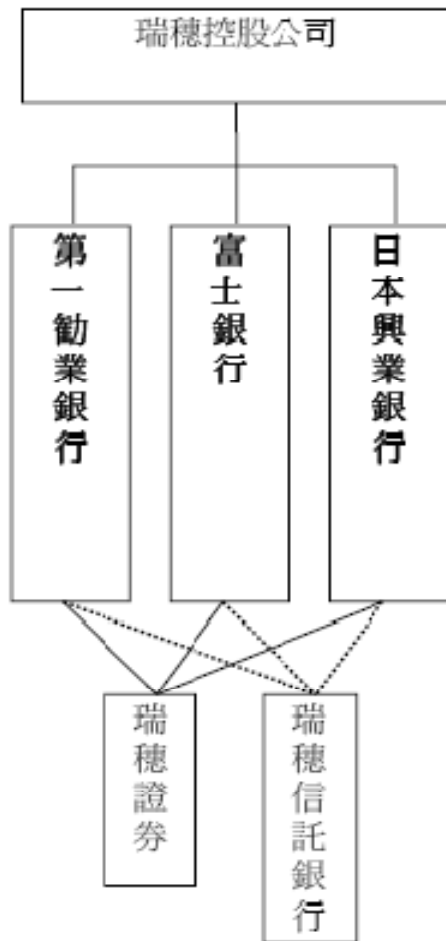
- 瑞穗集團連結總資產約162兆日幣～日本第一
- 個人寄託資產：約34兆日幣～日本第一
- 個人住宅貸款：約8.4兆日幣～日本第一法人融資之支柱
- 中小企業貸款：約35兆日幣～日本第一
- 大企業貸款：約27.5兆日幣～日本第一
- 全球聯貸案主辦金額：約707億美元～日系銀行第一
- 台灣法人貸款第一

# 瑞穗集團的整合

## PHASE- I . 瑞穗控股公司之設立

### 2. 瑞穗集團整合之形態

PHASE1 2000年 9月29日 ~ 2002年 3月



2002年4月1日  
分割與合併



PHASE2 2002年 4月 ~



## 整合過程

- 2000年9月29日，3家銀行通過換股形式，建立了瑞穗金融控股公司。
- 瑞穗金融集團採取業務單位的結構形式，按照不同的客戶群和業務主線
- 2000年，3家銀行將各自擁有的證券子公司整合成瑞穗證券公司，信托子公司整合成瑞穗信托銀行有限公司
- 為了得到金融監管當局的批准，2002年，瑞穗集團完成經營運作的整合和重組工作

## 整合目標

- ❑ 向客戶提供多樣化的、最高質量的金融服務；
- ❑ 實現股東價值最大化，贏得社會的廣泛信任
- ❑ 向員工提供具有吸引力的和有豐厚回報的工作機會
- ❑ 充分發揮各家銀行子公司的優勢和競爭力，降低成本，使整合的效益最大化
- ❑ 創造一種新的公司文化

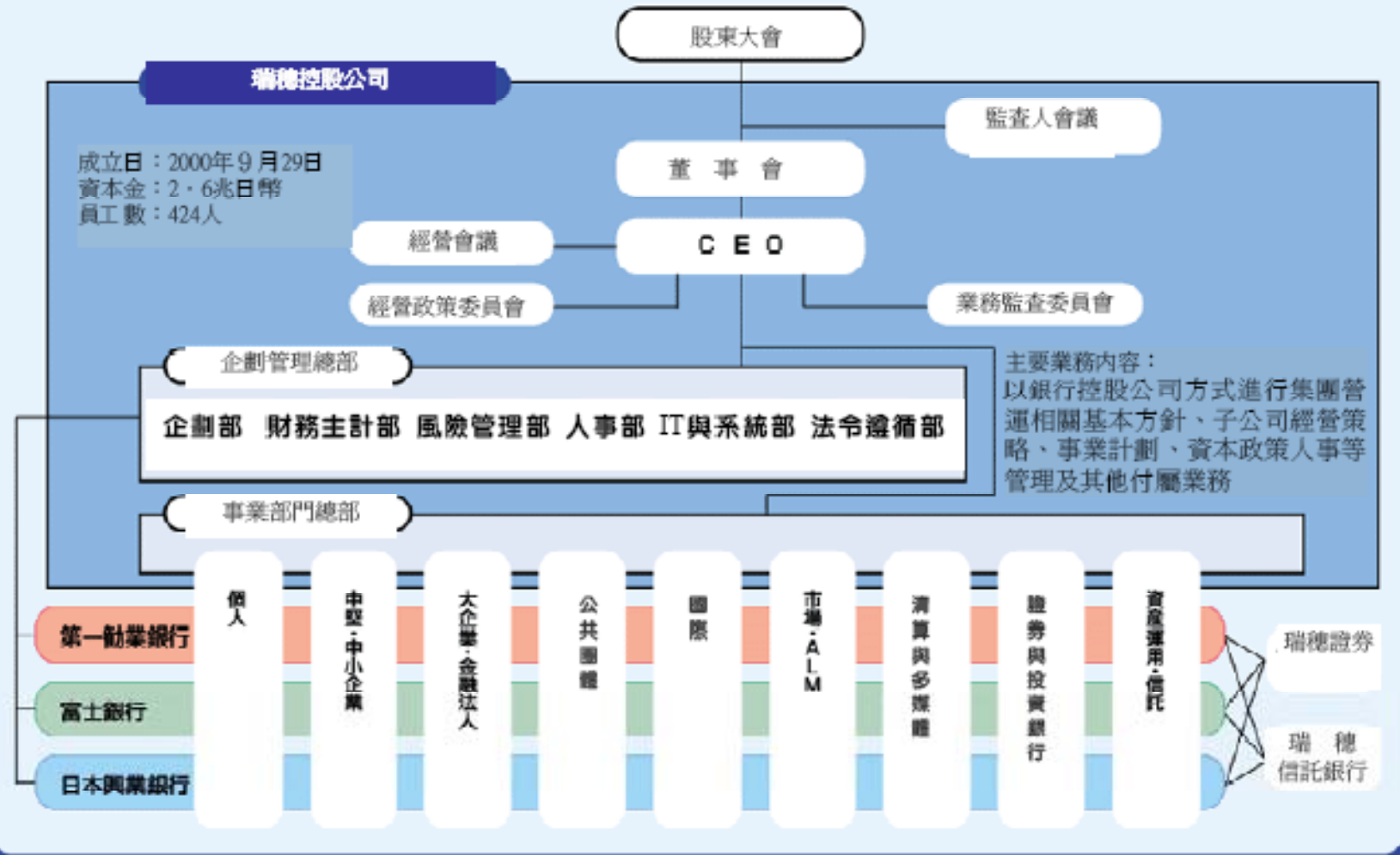
# 集團組織圖

## 3. 瑞穗控股公司之概要

### 第一階段

2000年9月29日~2002年營業

3家銀行透過股票移轉方式共同成立銀行控股公司~「瑞穗控股公司」，依顧客別與機能別採取橫跨3家銀行之事業部門體制，由控股公司進行集團一體之營運。



# 瑞穗實業銀行成立目標

- 全球前5大銀行之一，日本第一大金融機構
- 客戶滿意度最高的商業銀行
- 信息技術（I）和金融技術（FT）應用的領先者
- 國內商業銀行排名第一
- 在證券業務和投資銀行業務方面的市場領先者
- 在信托、資產管理和清算業務方面處於先進行列



# 瑞穗實業價值觀

- 全球化的視野
- 領導的革新
- 多樣化的思維
- 和客戶建立像朋友般的關係
- 要有專業性

# 瑞穗金融集團的管理結構

瑞穗金融集團通過整合形成了符合現代組織發展趨勢的管理架構，這一管理架構具有4方面的特點：

- 通過業務單位管理集團的業務主線
- 建立了執行官管理系統
- 建立了外部董事制度
- 建立了有效利潤管理系統

# 通過業務單位管理集團的業務主線

- 瑞穗集團建立了9個業務單位，對原3家銀行各種業務的集中管理，每一個業務單位的經營管理職能都滲透到3家銀行

控股公  
司

核心子公  
司

制定集團管理政策  
對整個集團進行管理

按照瑞穗控股公司的政策  
對本公司的業務進行管理

# 建立了執行官管理系統

- 為了劃分**管理決策**和**執行職能**，明確不同水平的授權和職責
- 董事會任命負責各集團和業務單位管理職能的執行官，賦予他們在**首席執行官**的監督下履行相應經營管理職能的權力
- 這種制度安排有利於提高各位**董事**的決策效率，促使各業務執行官恪盡職守，保證整個集團的有效管理

## 建立了外部董事制度

- 為了應對多元化經營的挑戰，滿足客戶複雜的金融需求，瑞穗金融集團建立了聘請外部董事的制度

Ex：2001年6月，瑞穗集團邀請3名外部董事  
加入到董事會

- 這些受聘外部董事一般都具有豐富的專業知識和管理經驗，因此有助於改善集團管理決策質量，強化審計功能

# 建立了有效利潤管理系統

- 利潤管理是金融集團降低金融風險，保持利潤穩定的重要環節
- 瑞穗金融集團在利潤管理方面有3點特色
  - 以業務單位為基礎的利潤管理
  - 合併利潤管理
  - 風險資本配置

# 建立了有效利潤管理系統-1

## 以業務單位為基礎的利潤管理

- 針對9大業務單位，瑞穗金融集團正在實施下列管理措施：
  - ◆ 制定有關毛利潤、支出和淨業務利潤，以及績效管理等方面的計劃
  - ◆ 配置人力、投資、支出和風險資產等管理資源
  - ◆ 加強風險控制，並根據風險資本配置對盈利能力評估

瑞穗金融集團希望通過這些措施，優化業務結構，實現集團盈利的最大化

# 建立了有效利潤管理系統-2

## 合併利潤管理

- 瑞穗集團通過合併報表管理集團利潤，並以此建立平衡發展和優化的業務結構
- 除了集團4大核心子公司外，在戰略上具有重要意義的子公司也被劃歸到具體業務單位，這些業務單位為這些子公司制定和管理利潤計劃

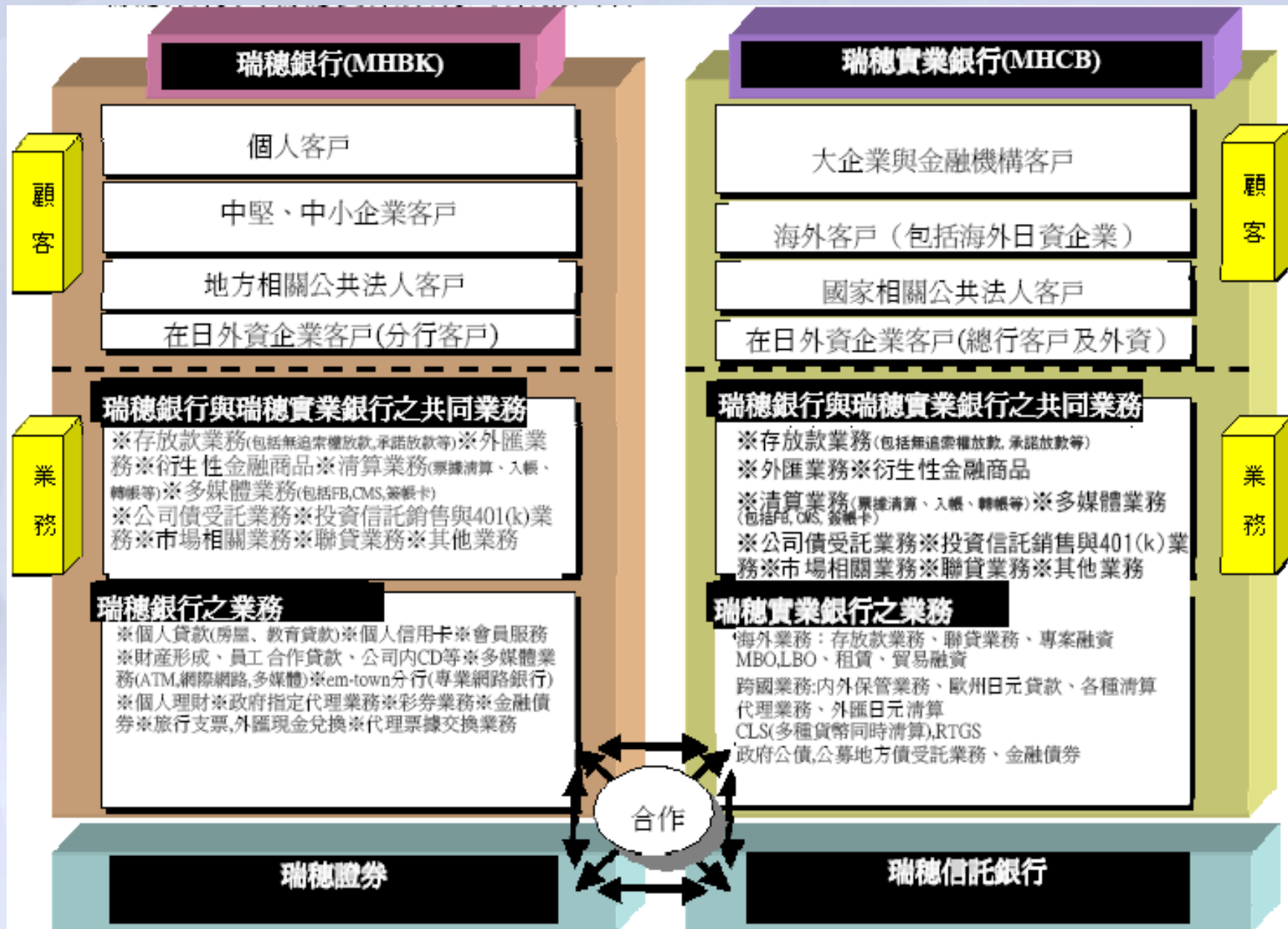


# 建立了有效利潤管理系統-3

## 風險資本配置

- 2001財政年度，瑞穗金融集團建立了風險資本配置架構，按照這種結構，要從股權資本和其他資源中提取風險資本，然後將這些風險資本配置到每一個業務單位，這些業務單位在風險資本的限制範圍內從事業務活動
- 瑞穗金融集團利用RAROC績效指標來評估所配置資本的收益。根據這些評估結果，提高資源配置和資本使用效率

# 瑞穗銀行與瑞穗實業銀行之業務內容



# 海外據點

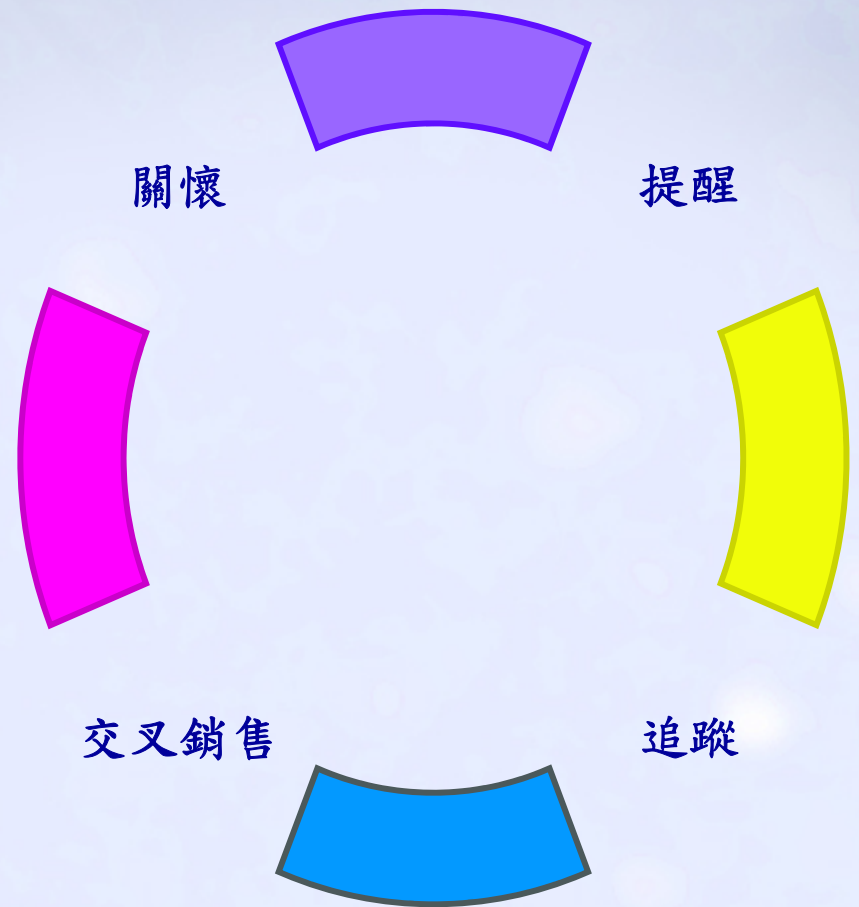
- 亞洲：台灣、印度、韓國、新加坡、馬來西亞、越南、中國
  - ✦ 台灣：台北、高雄、台中
  - ✦ 中國：北京、深圳、天津、廣州
- 美國：芝加哥、加拿大、多倫多、巴西、墨西哥、紐約
- 歐洲：義大利、德國、法國、伊朗

# Mizuho服務產品簡介

- 國際應收帳款承購業務
- 國內應收帳款承購業務
- 出口票據貼現業務(Forfaiting)
- 兩岸金融業務
- 聯貸業務
- 金融諮詢
- 利率匯率情報
- 現金管理系統服務

# Mizuho替顧客創造有價值的服務

1. Mizuho承諾提供台灣企業最滿意的服務
2. Mizuho特別重視與客戶的Face To Face關係
3. Mizuho原則上由一位營業經辦人員，提供客戶全方位的服務並加入客戶活動圈
4. 邀客戶參加座談、定期拜訪、專屬的投資資訊
5. Mizuho能提供公司所有與日本有關市場情報與商機



行政院金融監督管理委員會-銀行百寶箱 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

地址(D) http://www.banking.gov.tw/dp.asp?mp=9

行政院金融監督管理委員會-銀行百寶箱

民國97年3月9日 / 更新日期: 2008/3/9

網站導覽 電子報訂閱 English

行政院金融監督管理委員會  
Financial Supervisory Commission, Executive Yuan

銀行百寶箱  
Banking in Taiwan

資訊服務

- 新聞稿
- 金融法規檢索查詢系統
- 法規相關網站
- 金融案件及行政裁罰
- 金融資訊揭露
- 各銀行呆帳資訊揭露
- 金融統計
- 金融機構基本資料查詢
- 出版品及其他資訊
- 政府資訊公開服務

主題與時事

- 洗錢防治與反恐專區
- 金融市場案審計畫
- 金控公司及銀行持股申報宣導
- 區域金融服務中心
- 改善資產品質

金管會 銀行局 證期局 保險局 檢查局 相關網站

一般民眾導覽 專業人士

全文檢索

請輸入查詢字

查詢

各銀行及信用卡現金卡等財務逾放資料、大股東質押等等資訊

金融統計指標、本國銀行資本適足率、金融機構財務統計及一般經營狀況及效益指標等等

臺灣銀行未確實執行內部控制制度，致行員挪用公庫存款，經核處罰鍰新台幣200萬元，並命令解除違規行員職務(2008/3/6)

我國銀行實施新巴塞爾資本協定之現況(2008/3/4)

96年第4季信託業務概況(2008/2/14)

預告修正「銀行年報應行記載事項準則」及「金融控股公司年報應行記載事項準則」第10條、第22條、第24條暨「票券金融

世界上很多國家都有信用合作社。世界上信用合作社係起源西歐的德國，由於信用合作組織在制度上的卓越設計與信託公司應

開始 W 收 3.. 3.. c.. m. 典 行 文 上午 07:35

# 外國銀行資產品質評估分析統計表

單位：新臺幣百萬元

資料月份：96年12月

資料來源：金管會

銀行別 32家	存款	稅前 盈餘  (累計)	放款總 額	逾期放款總額		各項備抵		淨值	逾放 比率  (%)	備抵 呆帳/ 逾期 放款  (%)
				甲類 逾期 放款	乙類 逾期 放款	貼現及放款 提 列之備抵 呆帳	其他評價調 整，  備抵呆帳及 累計減 損			
日商瑞穗 實業銀 行	60,12 2	1,32 2	73,28 2	0	0	349	0	5,94 7	0.00	—
在台外銀 排名	4	3	3					3	1	—

96.12排名1.



2.



3.



# Mizuho資產品質佳的做法

- ❑ Mizuho原則上由一位營業經辦人員，提供客戶全方位的服務並加入客戶活動圈，隨時了解客戶的需求
- ❑ 一套完善的Lending system.
- ❑ 客戶亦要符合Moody's S&P等信評公司一定的信用評等
- ❑ 堅強的情報總研
- ❑ 員工的教育訓練(內部及台灣金融研訓院等)
- ❑ 顧客至上：顧客是優先考慮而非產品;服務及組織設計

## 繞著顧客走

- ❑ 專業分工---專業能力、專業知識、對產業行業瞭解
- ❑ 專業資訊服務部門



長短期信用評等等級對照表

債信能力	長期信用等級	短期信用等級
最強	twAAA	twA-1+
	twAA+	
很強	twAA	twA-1
	twAA-	
強	twA+	twA-2
	twA	
適當	twA-	twA-3
	twBBB+	
稍弱	twBBB	twB
	twBBB-	
較弱	twBB+	twC
	twBB	
非常弱	twBB-	twR
	twB+	
監管中	twB	D
	twB-	
不履約	twCCC+	D
	twCCC	
	twCCC-	
	twCC	

# 瑞穗金融集團協同效應的開發

■ 能否最大限度地實現不同種類金融業務和各子公司之間的協同效應，是衡量金融集團成功與否的重要標誌。

- ✦ 零售銀行協同效應
- ✦ 公司銀行業務的協同效應
- ✦ 電子商務城業務開發

## 零售銀行協同效應

- 為了發揮集團在零售業務方面的協同效應，2000年9月，3家銀行共同出資推出了被稱為“瑞穗UC卡”的聯合信用卡。

第一勸業銀行與富士銀行還推出了房屋裝修貸款、汽車信貸和教育貸款

## 公司銀行業務的協同效應

- 2000年5月，3家銀行建立了瑞穗風險投資基金。目前正在集中精力確認可以支持的風險投資項目，並開始對新業務，以及能夠在引世紀發揮領先作用的風險投資企業和高技術企業提供資金支持。

# 電子商務城業務開發

- 2000年9月，由這3家銀行為主導，另有其他一些金融機構和47家非金融企業參與，共同出資建立了電子商務城（em-town）公司，由該公司經營電子商務城。

瑞穗集團採取了一種“專有的網上分支機構”的概念而不是建立“專有的網上銀行”，從而有效地利用現有的各種系統。

# 瑞穗金融集團的內部控制系統

■ 瑞穗金融集團的內部控制系統包括：

- ✦ 風險管理結構

- ✦ 內部審計結構

# 風險管理結構

- 瑞穗集團為了保證集團的正常有效運行，按照各種業務單位的業務風險特點，配置了相應的**風險資本**，同時保證集團的整體風險暴露不超過集團資本賬戶和其他財務實力指標所能承受的範圍。

包括信用風險管理、市場和流動性風險管理、其他風險管理。

# 內部審計結構

- 5大子公司也根據瑞穗金融控股所確定的基本內部審計政策建立自己的內部審計管理系統。
- 內部審計的主要職能是通過一種獨立的、綜合的方式對內部控制系統的有效性進行客觀評價，包括咨詢、指引和對所存在的問題提出整改的建議。



# 銀行間比較

	瑞穗銀行	台灣銀行	CITI GROUP
	<p>資本適足率</p> <p>BIS-自有資本/風險性資產總額</p> <p>銀行要投資一單位風險性資產需要多少自有資本</p>		
總資產			3兆元
經常利益			36億元
BIS比率	12.48%	12.85%	11.65%
不良債權比率	1.65%	1.36%	1.17%



Thanks for Your Attention