

金融創新服務下的銀髮商機與產業發展

摘要

台灣已於正式邁入超高齡社會，65 歲以上人口占比突破 20%，銀髮族群規模逾 450 萬人，國內高齡經濟規模預估上看 3.6 兆元，WHO 推估 2025 年全球銀髮產業市場將達 38 兆美元。在此結構性變動下，金融業面臨的不再只是高齡客戶比例上升的服務挑戰，而是商業模式本身的重新定義。50 至 65 歲族群為全社會資產最雄厚的世代，且 65 歲以上客戶已成為銀行財富管理業務的主要貢獻者，銀髮金融儼然成為未來十年金融業最重要的競爭市場之一。然而，銀髮金融的競爭規則與傳統金融截然不同，過去以單一商品銷售與規模競逐為核心的模式，正逐步被以生活整合、跨業生態系與信任資本為核心的新典範所取代。金管會自 2020 年發布「信託 2.0 全方位信託」推動計畫以來，系統性鬆綁信託與多元產業跨業合作的法規限制，公股與民營銀行陸續推出家庭福利信託、預開型安養信託、留房養老等創新商品，然而商品創新的深度與廣度仍有顯著空間。本文指出，台灣金融業應將銀髮商機定位為「生活整合型金融服務」的核心戰場，聚焦健康與亞健康長者的支援型需求，結合信託、保險、不動產活化與數位金融工具，建立跨業生態系與差異化品牌信任。本文建議對於銀髮商機有興趣之業者應：(1)從商品銷售轉向生活整合服務生態系建構；(2)以痛點解方建立差異化品牌信任資本；(3)加速培養跨領域人才與夥伴管理能力。

前言

依國發會人口推估，我國從「高齡社會」(65歲以上人口占14%)轉為「超高齡社會」(占20%)僅需8年，遠快於日本的11年與英國的51年。換言之，別的國家有數十年時間進行產業準備，台灣只有8年的時間窗口。在這個壓縮的時程中，金融業面臨的不只是客戶結構的高齡化，而是市場規則的本質性轉變。

此外，台灣銀髮族群的金融資產結構具有三大特徵：資產規模大但流動性需求高、資產形式以不動產為主、傳承需求強烈但工具滲透率偏低。這些特徵共同指向一個結論：傳統「商品銷售」型的金融服務模式，難以滿足銀髮客戶從累積期、提領期到傳承期的全生命週期需求。同時，金管會自2020年9月發布信託2.0「全方位信託」推動計畫以來，陸續鬆綁信託業與醫療、安養、長照、不動產等領域的跨業合作限制，並推動「高齡金融規劃顧問師」認證制度，為金融業布局銀髮市場提供前所未有的友善

制度環境。

本次專題目的在於探討金融創新服務下的銀髮商機與產業發展。透過盤點全球與台灣的市場規模、剖析金融商品創新模式、分析痛點轉商機的差異化策略，並對標日本標竿案例與國內公股民營銀行的差異化布局，本文試圖為企業主與金融機構勾勒出具可執行性的市場進入策略。

全球與台灣銀髮市場現況與趨勢

● 全球銀髮市場規模與動能

根據世界衛生組織(WHO)推估，全球銀髮產業市場規模至2025年將達38兆美元，被視為21世紀最具發展潛力的新興產業之一。聯合國《2023年世界社會報告》亦指出，全球65歲以上高齡人口將由2021年的7.6億人，大幅增加至2050年的16億人，占全球人口比重將超過16%，顯示人口高齡化已成為全球不可逆的重要趨勢。

在此背景下，國際貨幣基金(IMF)於2025年4月《世界經濟展望》報告中進一步指出，全球人口高齡化正快速改變經濟與社會結構，銀髮經濟也逐漸成為未來全球經濟成長的重要動能。隨著生育率下降與平均壽命延長，高齡化現象已不再侷限於歐美等已開發國家，包括中國、印度及多數新興市場國家，也正快速邁向高齡社會。

IMF 認為，人口老化雖將使全球勞動力成長放緩，並增加退休金、醫療與長照等公共財政壓力，但「健康老化(Healthy Aging)」亦將成為支撐銀髮經濟的重要力量。隨著現代高齡者健康狀況、認知能力與工作能力持續改善，高齡人口將有機會延長工作年限並提高勞動參與。IMF 估計，健康老化趨勢於2025年至2050年間，每年可額外帶動全球 GDP 成長約0.4個百分點，若再配合延後退休、提高高齡勞參率及縮小性別勞參差距等政策，將有助於進一步減緩人口老化對經濟成長的衝擊。

從區域發展來看，亞洲將成為全球銀髮經濟成長最快速的核心市場。中國、日本、韓國及台灣等國家，由於高齡化速度快，加上醫療照護、長照服務、退休金融與高齡科技需求快速增加，將帶動健康照護、高齡科技(AgeTech)、智慧照護、退休理財及高齡住宅等相關產業持續擴張。

整體而言，銀髮經濟已不再只是人口老化下的社會福利議題，而是逐漸發展成為影響全球經濟、金融市場與產業轉型的重要長期趨勢。在人口結構劇烈變化的驅動下，銀髮經濟正由過去的邊緣市場快速躍升為主流產業，並重新定義健康照護、金融服務、消費市場及居住模式，未來各國如何因應高齡化挑戰並掌握銀髮商機，也將成為影響國家競爭力的重要關鍵。

● 台灣銀髮市場規模與結構特徵

隨著經濟結構轉變，以及醫療品質與技術持續進步，台灣的生育率與死亡率皆呈下降趨勢，帶動整體人口結構快速邁向高齡化。1993年，台灣65歲以上人口比率達7.1%，已符合WHO所定義之「高齡化社會」標準；2018年老年人口比率超過14%，正式進入「高齡社會」；至2025年，65歲以上人口比率進一步達20.1%，台灣也正式邁入「超高齡社會」。

台灣銀髮市場的規模與動能，可從工研院、商研院統計的數據判斷。工研院推估，2025年台灣65歲高齡人口將增至460萬人以上，國內高齡經濟規模上看3.6兆元。商研院則指出，健康促進服務核心產業營收2021年為新台幣1,322億元，2024年可望達到1,501億元，其中運動健身占57.9%、健康管理占30.8%、飲食健康占8.6%、心靈健康占2.7%。國內銀髮食品市場規模則自2020年起每年穩定維持在400至460億元之間¹。

高齡者所面臨的困境並非侷限於單一層面，而是橫跨食、住、行、醫、社交及學習的多元複合型需求。舉例而言，居住面向存在住宅不符高齡使用、老舊公寓缺乏電梯設備及意外救援不及等問題；餐食面向則因牙口功能退化導致食慾不振與營養失衡；醫療面向反映延誤就醫與生理機能退化；交通面向則呈現運輸供給不足與跌倒受傷風險偏高的情形。由此可知，單點式服務已難以全面回應高齡者需求，整合型解決方案將成為關鍵。

更值得關注的，是銀髮族群「願付意願」的明確分布。根據2023年高齡科技SRB會議資料，高齡者願意支付的服務類別中，長期照顧以45.7%的願付比例居首，其次為居家修繕(37%)、家事清潔(31.6%)、交通接送(31.6%)、居家照顧(30.5%)(如表一所示)。除長期照顧外，日常代勞型服務(居家修繕、家事清潔、交通接送)的願付比例皆超過30%，而目前多數金融業者仍只盯著長照保險，未充分整合中段商機。

表一 高齡者願意支付的服務類別排序

排名	服務類別	願付比例	金融業可切入點
1	長期照顧	45.7%	長照保險、安養信託、實物給付保單
2	居家修繕	37.0%	信託支付帳戶整合、消費分期
3	家事清潔	31.6%	信託跨業合作、代為支付

¹ 王建彬，《探求銀髮商機的發展》，台北內科週報第628期，2024.04.30.

排名	服務類別	願付比例	金融業可切入點
4	交通接送	31.6%	信託支付、就醫接送補貼方案
5	居家照顧	30.5%	長照保險現金給付、安養信託

資料來源：工研院產科國際所(2021年)、2023年高齡科技SRB會議資料，本研究整理。

● 銀髮族群的金融資產結構與需求特徵

從金融需求面來看，銀髮族群並非單一且同質性的市場。根據衛福部(2018)依健康狀態所做的分類，更具策略性的做法，是將銀髮市場區分為「健康」、「亞健康」與「失能」三大族群，各自對應不同的金融需求與服務模式。健康且具行動力的族群，核心需求多集中於退休理財、財富傳承及生活品質提升；亞健康族群則逐漸進入高齡準備階段，開始關注安養信託、長照保險與未來居住安排；至於失能族群，則高度依賴照護給付、財產保護及信託撥付等機制。由此可見，金融機構若能依不同族群需求設計差異化商品與服務，而非將「銀髮族」視為單一市場進行行銷，將更有助於提升商品的精準度與市場命中率。

此外，台灣50至65歲族群為全社會資產最雄厚的世代，50歲以上的繳稅戶顯著成長。根據聯合信用卡中心統計，如表二所示，2024年信用卡繳稅金額高達2,200億元，再創歷史新高，但其中高達9成的稅收，來自納稅金額前15%、繳稅10萬元以上的民眾，且隨著台灣高齡化的趨勢，45歲至65歲納稅金額貢獻超過5成，65歲以上族群，平均繳稅金額超過147萬元，居各年齡層之首；該族群中位數8.26萬元，更是25歲以下中位數4,239元的約19.5倍。

再者，根據衛福部統計處最新資料，2023年台灣國民健康餘命²僅72.45歲；然而，內政部於2025年8月23日公布的「113年簡易生命表」顯示，國人平均壽命已達80.77歲，兩者相差約8.3年。這意味著，多數民眾在人生最後階段，可能有長達近10年的時間需面對慢性疾病、失能或失智等健康問題。另一方面，衛福部《長照3.0計畫》推估，2026年台灣的失能人口將達92萬人，每年仍增加將近4萬人，顯示高齡照護需求將持續快速攀升。在此趨勢下，高齡社會不僅衍生長照與醫療等剛性支出需求，也伴隨認知功能退化所帶來的金融剝削與財產管理風險。這些挑戰同時也成為金融商品與高齡金融服務創新的重要切入點。

² 指一出生嬰兒預期存活壽命中，扣除「住院」、「重大傷病」及「慢性病失能」等預期不健康就診年數

表二 2024年各年齡層以信用卡繳納綜所稅之平均單筆金額

年齡層	平均單筆金額(元)	金額中位數(元)
25 歲以下(含)	13,708	4,239
25-35 歲(含)	31,065	8,515
35-45 歲(含)	94,066	14,407
45-55 歲(含)	200,698	26,202
55-65 歲(含)	326,816	35,212
65 歲以上(不含)	1,474,028	82,617

資料來源：聯合信用卡處理中心信用卡大數據平臺，「誰是今年繳稅大戶？2024 年我國以信用卡繳納綜合所得稅之樣態分析」，2024 年 8 月 16 日。

銀髮金融創新商品與服務模式

● 信託 2.0 框架下的生活整合型信託

信託是銀髮金融創新最具能量的領域，根本原因在於金管會2020年9月發布的信託2.0「全方位信託」推動計畫，徹底改變信託業的商業模式定位。在信託1.0時代，信託業務集中於理財型信託(基金、有價證券)，受託人僅扮演財產保管角色；進入信託2.0時代後，信託業被允許並被鼓勵與多元產業跨業結盟，包括醫療單位、社福團體、安養機構、車輛租賃業者、老人住宅或養生村，以及殯儀服務業者。信託客戶可優先享受健檢、居家療護、輪椅接送、無障礙車輛租借、入住老人住宅等服務，或享有優惠價。信託業者的角色，從「保管財產者」進化為「客戶生活生態系的策展者」。

這個典範轉移已具體展現在公股與民營銀行的創新商品上。合作金庫於2022年推出「家庭福利信託 × 長照金融管家」服務，將家庭結構納入信託設計，提供兩層服務：外層的家庭福利信託依每個家庭結構量身訂作契約，內層的長照金融管家專責長照費用金流管理，實踐全方位信託服務。兆豐銀行則聚焦「留房養老」，與租賃住宅管理業者合作，確保長者出租自宅的租金收入直接流向信託帳戶，專款用於長照費用，串接了不動產活化、信託管理、收支整合三條收入線。

上海商銀的「預開型安養信託」則是另一個值得關注的創新模式。長者在仍健康

時即可預立信託契約，僅收簽約手續費約2千元，在信託專戶啟動支付前不收管理費。這個設計把信託從「資產規模高的少數人專屬」變成「所有50歲以上長者都可預備的標準金融工具」，對銀行而言等於在客戶決定使用信託服務前的10至20年就先綁定關係，大幅延長客戶終身價值。台灣銀行則採取生態圈策略，與「租賃住宅服務商業同業公會全國聯合會(租服全聯會)」合作協助高齡者承租及出租房屋、與「優照護」網站合作媒合短期照服員，以策略聯盟方式為信託客戶打造全方位的安養生態圈(各銀行差異化策略如表三)。

表三 台灣主要銀行銀髮信託差異化策略

銀行	差異化定位	代表性產品/服務	核心競爭優勢
合作金庫	家庭整體照護	家庭福利信託 × 長照金融 管家	公股通路廣、家庭多 代金融關係
兆豐銀行	不動產活化	留房養老 + 信託整合	國際業務、企業金融 基礎深厚
台灣銀行	策略聯盟生態圈	與租服全聯會、優照護媒合	公股龍頭信譽、政策 配合度高
上海商銀	低門檻信託入口	預開型安養信託 (簽約2千元)	民營靈活度、產品創 新
中國信託	數位金融全方位	行動銀行 App 滲透率第一	熟齡與年輕客群雙抓

資料來源：本研究整理自 Ankecare 創新照顧 (2022年7月)。信託 2.0 跨大步 金融與長照異業合作 開創安穩高齡照護服務。

在信託2.0框架下，尚有數個未充分開發的子市場值得布局。保險金信託整合壽險理賠金與信託撥付機制，可避免理賠金被挪用，特別適合身障子女家庭；員工福利信託是企業為員工建立的退休準備機制，大型企業 HR 需求明確，B2B 通路尚未成熟；家族信託針對高資產家庭的跨代傳承，雖然法制與稅制環境仍在建構中，但先行業者可建立專業形象；預售屋信託則可串接不動產金融與履約保證機制。

● 保險業：從理賠走向健康促進的雙帳戶策略

保險業面對銀髮商機的策略框架，可從台灣人壽於《2022銀髮金融論壇》中提出

的「退休帳戶+健康帳戶」雙軸架構切入。高齡及退休後的核心風險為「活太老」、「病得久」、「沒人顧」，因此每位客戶應建構兩個帳戶：退休帳戶處理長壽風險，核心商品為年金險、利變型壽險與退休理財；健康帳戶處理健康風險，商品分為健康促進、精準醫療、高端醫療與長期照護四個層次。這個架構的商業價值在於，它把保險業務員的銷售邏輯從「賣商品」進化為「建構帳戶」，讓客戶可隨人生階段(45歲、55歲、65歲、75歲)分階段加保，大幅延長客戶生命週期價值。

在具體商品創新上，外溢保單是保險業近年最重要的突破之一。其核心邏輯是，被保險人若達成健康促進目標(運動步數、健檢結果、戒菸等)，即可獲得保費折扣或額外保障回饋。外溢保單的價值不只在於保費誘因，更在於它把保險公司、被保險人、健康促進業者三方利益對齊：保險公司降低未來理賠金額、被保險人獲得健康與保費雙重利益、健康促進業者獲得穩定客戶來源。實物給付保單則突破傳統「理賠即給錢」的模式，改為直接提供照護服務、健檢、看護等實物。對保險公司而言，這是把保險帶入「服務業」的關鍵一步；成功關鍵則在後端服務供應鏈的整合能力。

此外，壽險業憑藉長期資金優勢與不動產投資需求，正跨入銀髮住宅領域。新光金控於板橋油庫口以地上權興建銀髮住宅與相關物業管理，是台灣具代表性的案例；日勝生在三芝的「日初不老莊園」則展示了建商版本的銀髮住宅商業模式。對保險業而言，銀髮住宅的商業邏輯在於將「不動產投資的固定收益」與「保單客戶的入住權」結合：客戶購買特定保單可獲得銀髮住宅的優先入住權與優惠價，保險公司同時取得保費收入與不動產租金與服務費收入。政大商學院黃泓智教授指出，隨著智慧物聯網(AIoT)的快速發展，AI 與機器學習可透過移動裝置、可穿戴裝置和植入裝置全天候收集資訊，協助保險公司進行風險管理、醫院進行健康分析。這意味著，未來擁有最完整健康數據資產的保險公司，將擁有最精準的風險定價能力，並能設計最具差異化的外溢保單，健康數據資產的累積速度，將逐漸成為保險業競爭的重要關鍵。

● 不動產金融：以房養老與留房養老的整合機會

台灣高齡者最大的資產矛盾在於「有房沒錢」，資產形式高度集中於自住不動產，但每月現金流不足。針對此痛點，金融業已開發兩種不同邏輯的商品。以房養老(反向抵押)的機制是將房屋抵押給銀行，銀行按月撥款給長者，長者繼續住在原屋；留房養老則是將房屋出租給他人，租金透過信託專款使用，長者搬至養生村或子女家(兩者比較詳見表四)。

表四 以房養老與留房養老比較

比較項目	以房養老(反向抵押)	留房養老
基本機制	房屋抵押給銀行，銀行按月撥款	房屋出租，租金透過信託專款使用
居住安排	長者繼續住在原屋	長者搬至養生村或子女家
資產所有權	仍歸長者，但有抵押權	完全歸長者，無負債
適合對象	想留在熟悉社區、無子女或子女 不需繼承	能接受異地居住、希望保留房產給子女
金融業切入點	銀行授信業務、長壽風險評估	信託 + 包租代管 + 長照支付整合

資料來源：本研究整理。

以房養老在台灣推動多年，市場滲透率仍低於預期，主要障礙包括傳統觀念上對「抵押房屋」的疑慮、長壽風險定價困難、以及子女傳承壓力。然而以下三個趨勢正在改變局面：第一，無子女或頂客族增加，這群人沒有傳承壓力，是以房養老的天然客戶；第二，都市房價推升資產價值，雙北房屋市值動輒千萬，即使僅活化部分價值，月撥金額已有實質意義；第三，以房養老結合信託與保險的整合方案，可避免每月撥款被挪用或詐騙，並可搭配長照保險形成完整的安養財務組合。

相較於以房養老，留房養老的商業模式整合度更高，涉及產業夥伴更多，因此單筆業務的銀行手續費與服務費空間更大。一個完整的留房養老產品需要串接信託業者(管理租金收支)、包租代管業者(處理房屋出租)、銀髮住宅或養生村(提供長者新居住地)，以及長照服務供應商。這個整合度也意味著市場進入門檻較高，但建立後的競爭壁壘也較強。先建立完整生態系的業者(如兆豐銀的留房養老服務)，將擁有規模效應與服務聲譽的雙重優勢。

● 數位金融與 FinTech 在銀髮市場的應用

雖然銀髮族在數位應用上的成長顯著，但在實際使用過程中，仍常面臨理解操作困難、缺乏信任感、資訊安全疑慮等障礙。尤其是現今許多服務業逐漸「數位為先」，例如自助點餐、App 預約、線上諮詢等，這種轉型雖提升了效率，卻也在無形中將部分高齡者排除在服務之外。

更令人憂慮的是，一旦高齡者在嘗試新科技服務時遭遇困難或受挫，容易產生「我不會」或「我不需要」的心理防衛，進一步自我排斥，造成服務接觸率降低、使

用黏著度低。事實上，熟齡族的使用情境與年輕族不同，單純把字放大、按鈕變大的「銀髮版 App」只解決了表層問題，真正的銀髮友善設計必須包含步驟前置確認與步驟回顧、關鍵操作的二次確認與冷靜期、可選擇的語音輸入與語音播報、與子女或信任聯絡人的「雙視窗」設計，以及明顯入口呼叫真人客服；熟齡族對「純數位」服務仍存有疑慮，但對「數位+實體」的 O2O 服務接受度相對較高。例如透過線上預約、線下由分行專員提供深度諮詢的混合模式，不僅有助於控制服務成本，也能維持必要的人際信任關係。

銀髮金融的痛點與商機

● 金融剝削與詐騙風險的差異化解方

高齡者在數位金融時代面臨的金融剝削，已是國際監理機關共同關注的議題。在台灣，常見三大型態：外部詐騙(詐騙集團假冒合法證券業者或金融機構，透過 LINE 群組勸誘投資)、金融歧視(高齡弱勢族群申請金融服務常被拒於門外、面對不友善的網路介面)、以及內部不當銷售(遭銀行理專不當勸誘投資不符合風險屬性的金融商品)。這三類風險看似屬於法遵與客訴的範疇，實際上是金融機構建立信任資本、創造差異化的最大切入點。能夠系統性解決長者「不敢用、不會用、使用後遭受詐騙」三大恐懼的業者，將贏得整代客戶的長期信任。

英國金融行為監理總署(FCA)在2021年發布「公平對待弱勢客戶指引」，要求金融商品及服務設計都要考慮弱勢消費者。這個監理趨勢將擴散至台灣，先行的金融機構可主動把防詐措施「商品化」，包括：設定特殊客戶的多重簽核機制(子女或信託監察人同意)、大額提領的關懷專員主動聯繫、可疑交易的 AI 即時偵測與簡訊提醒、與電信公司合作的詐騙電話阻擋服務。銀行公會訂定的「臨櫃作業關懷客戶提問參考範本」要求對高齡者提領現金達3萬元以上等情形詢問動機與目的，先行業者可把這個原本是法遵義務的動作升級為「銀髮關懷服務」的品牌訴求，將法遵與風險管理機制進一步轉化為品牌信任優勢。

信託2.0框架下，信託監察人扮演保護委託人的關鍵角色。對於缺乏可信任家屬的長者，專業的法人信託監察人(會計師、律師、社福團體)是一個尚未充分開發的服務市場。金融機構可主動建立信託監察人媒合平台，作為信託商品的加值服務，進一步強化品牌信任。在國外，亦有純網銀專門以非金融數據做 KYC(了解你的客戶)，讓無法在傳統金融機構開戶的族群也能享受到基本的銀行服務。這些創新模式啟示台灣業者：差異化金融商品設計既兼顧 ESG，也具備實質獲利空間。

● 認知能力衰退的服務設計商機

承前所述，台灣平均壽命與健康餘命相差約8.3年，代表多數長者人生最後10年將伴隨慢性病、失能或失智。其中失智議題尤其棘手：失智長者仍有金融需求，但判斷能力下降，既不能簡單剝奪其金融自主權，又不能讓他們輕易被詐騙或不當銷售。銀行公會與信託公會已分別完成銀行及信託業辦理失智者或疑似失智者服務參考做法，先行業者可把這套參考做法升級為「失智友善金融」服務認證，訓練專門服務窗口、設計簡化版產品說明、與長照機構合作建立轉介機制。

英國的持久授權書 LPA 制度(Lasting Power of Attorney)允許個人在仍有判斷力時，預先指定未來失能時的財產管理人，值得台灣金融業參考。台灣雖未直接引進此制度，但金融機構可透過「預開型安養信託+信託監察人+意定監護」的組合，提供類似功能的金融商品包。信託2.0計畫已推動「高齡金融規劃顧問師」認證制度，對銀行而言，這不只是訓練投資，而是建立差異化的人才資本。一個能整合信託、保險、長照、稅務、傳承的顧問師，其單一顧問關係的客戶終身價值，遠高於傳統理專的單筆基金佣金。

● 跨業整合執行落差的解決能力

信託2.0允許跨業合作，但實務上跨業整合存在兩大執行落差：服務品質落差(銀行雖然與長照業者、租賃業者、安養機構簽約合作，但合作夥伴的服務水準參差不齊，客戶感受到的是「銀行的服務」卻不是「銀行能控制的品質」)、以及資料整合落差(客戶的金融、健康、照護資料分散在不同機構，跨機構資料交換有法規與技術障礙，客戶必須重複填寫資料、重複表達需求)。這兩個落差，正是先行業者建立競爭壁壘的關鍵。

傳統金融業擅長商品開發與通路管理，但不擅長服務業夥伴管理。先行業者(如台銀的策略聯盟生態圈、合庫的家庭福利信託網絡)正在建立一套「金融業版的供應商管理流程」，涵蓋夥伴篩選、SLA 標準、客訴轉介、定期評鑑。這套能力會成為下一階段的競爭壁壘。此外，把信託客戶、保戶、私人銀行客戶整合進一個「銀髮會員平台」，在此平台下統一介接醫療、長照、旅遊、家事等服務，會員資料統一管理，服務體驗一致，夥伴也透過會員規模議價，形成正向循環。跨業資料整合最大的障礙是法規與信任，先行業者若能建立符合金融法遵、又能取得客戶同意的資料治理架構(例如 Open Banking 框架的銀髮版)，將取得跨業合作的先發優勢。

結論與建議

台灣已正式邁入超高齡社會，這不僅是人口結構不可逆的重大轉變，也代表銀髮經濟正式進入快速成長階段。如前文所述，國內高齡經濟規模上看3.6兆元，而資產最

雄厚的50至65歲世代正陸續跨入高齡階段；高齡市場已不再只是社會福利議題，而是金融、醫療、科技與消費產業的重要新藍海。

與過去不同，新世代高齡者多已脫離育兒與房貸壓力，具備較高的可支配所得與消費彈性。他們不僅願意為健康、便利、尊嚴與情感連結等價值付費，也更重視退休後的生活品質。因此，高齡消費需求已逐漸由醫療與照護，延伸至旅遊、學習、住宅改造、智慧科技、休閒娛樂及社會參與等多元領域，帶動相關產業出現龐大的創新商機。另一方面，高齡者的需求並非單一且固定，而是會隨健康狀態、生活型態、家庭結構與財務能力不同，而呈現高度差異化與多元化。這也意味著，未來銀髮市場的競爭，已不再只是單一商品或短期業績的競爭，而是生活整合能力、跨域服務生態系與長期信任關係的競爭。

對金融業而言，銀髮金融更不只是推出「高齡專屬商品」即可滿足市場需求，而是必須重新思考服務模式、合作夥伴與品牌定位。若台灣金融業無法及早建立完整的高齡金融生態系，本土銀髮族龐大的金融資產與消費力，未來恐將透過跨業平台、外資保險公司，甚至新加坡與香港的家族辦公室等管道外流，使台灣金融業淪為銀髮市場中的邊緣服務提供者，而非核心整合者。

因此，如何結合金融、醫療、科技與生活服務，建立以高齡者需求為核心的整合型生態系，將成為台灣金融業下一階段最重要的競爭關鍵。

1. 從商品銷售轉向生活整合服務生態系建構

銀髮客戶的真實需求，從來不只是一張保單、一個信託、一筆貸款，而是「我老了之後該怎麼活、誰來照顧我、錢怎麼夠用」的整體生活方案。轉型為生活生態系整合者並不需要一步到位建平台，建議從「最小可行生態系」起步：先挑一家信託業務量較大的旗艦分行作為試點，鎖定50歲以上、尚屬健康的預開型安養信託客群（這群人距實際動用資金還有10至20年，是綁定關係成本最低、最該優先卡位的客群），對外只綁定2至3家已實際驗證過服務品質的長照或包租代管夥伴，把單一條服務線（如兆豐「留房養老」的信託+包租代管+長照支付）先跑順、跑出客戶口碑，再逐步複製到其他分行與服務項目。試點期間應設定可衡量的指標，例如預開型信託簽約數、既有客戶轉介率、單一客戶持有商品數，據以判斷是否擴大投入。先把一條線做深，遠比同時鋪開八項服務卻每項都淺，更能建立難以複製的壁壘。

2. 以痛點解方建立差異化品牌信任資本

銀髮金融最大的競爭點，並非商品條件的細微差異，而是品牌信任。高齡客戶的金融決策高度依賴信任，而信任的累積需要透過具體的痛點解方來實現。先行業者應

將金融剝削、詐騙風險、認知能力衰退、數位落差等四大痛點，從合規負擔轉化為差異化的品牌訴求。具體做法包括：把臨櫃關懷提問升級為「銀髮關懷服務」品牌、建立信託監察人媒合平台、推出「失智友善金融」服務認證、設計符合銀髮使用情境的數位介面(而非僅放大字體)，以及結合 AI 防詐技術(如 Whoscall、語音 AI Agent)提供主動式風險警示。一次成功的防詐救援、一次貼心的失智長者服務、一次完整的傳承規劃，所建立的客戶忠誠度，將遠超過數十次的商品銷售。投資於信任資本的累積，是銀髮金融最具長期回報的策略選擇。

3. 加速培養跨領域人才與夥伴管理能力

銀髮金融所需的人才，需同時懂信託法務、保險規劃、稅務傳承、長照知識與高齡溝通，信託公會的「高齡金融規劃顧問師」認證只是基本門檻。與其等待理想人才到位，務實的起手式是先在試點分行培養3至5位「種子顧問」：讓既有理專先取得該認證，再安排一個月到合作的長照機構或養生村實地見習，使其能真正理解客戶的照護情境，而非只會推銷商品。在夥伴管理上，跨業合作最常見的問題是「掛了銀行的名、品質卻不是銀行能控制」，因此第一步應為每一類合作夥伴訂出最低服務標準（SLA）與客訴回應時限，並建立每季一次的簡易評鑑與汰換機制，讓表現不佳的夥伴可被替換。資料整合則建議從「客戶填一次、不必重填」這個最有感的小目標切入，先在符合法遵與客戶同意的前提下，打通信託、保險與會員資料的單一檢視介面，再逐步擴充。至於 AI 智能顧問、語音客服、AIoT 健康數據平台等較大投資，可視試點成效分階段投入，不必在起步階段就全面鋪設。

整體而言，台灣金融業應以「銀髮生活整合金融服務樞紐」為核心定位，聚焦健康活躍與亞健康長者的全生命週期服務，透過信託2.0框架下的跨業合作，結合保險業的健康帳戶策略、不動產金融的房產活化工具，以及 FinTech 的高齡友善應用，建立差異化競爭優勢。若資源有限、無法三路並進，建議的優先順序是：先從「預開型安養信託 + 一條已驗證的服務線」切入，以最低成本綁定健康時期的客群、累積口碑，再回頭擴充人才與夥伴管理機制。在超高齡社會的市場機會中，先建立完整生態系與信任資本的業者，將更有機會在未來高齡金融市場中取得領先優勢。