主題：全行數位轉型 主講人：林志宏 總經理 時間：2021年9月13日

講稿：

p.1

各位同仁大家好，因應全球金融科技發展趨勢及後疫情時代的來臨，綜觀新創產業在台灣的蓬勃發展、純網銀的設立，傳統金融機構面臨極大的挑戰，今年下半年，將是本行全力推展數位轉型的重要時刻。

為讓各位同仁了解與之切身相關的日常生活與金融服務將進行巨大的改變，本行如何因應數位轉型之相關規劃、策略及數位轉型的DNA將藉由本次談話，深植各位同仁心中。

p.2

首先，將談到2021年全球金融科技趨勢的走向及未來的發展，用宏觀角度理解國際概況，再則與各位分享本行針對數位轉型的目標及策略規劃，最後對本行未來五年的展望及期許。

p.4

世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)在2017年8月公布的「超越金融科技：金融新創翻轉產業實務解析」報告中指出，因應新興科技的快速發展、使用者行為模式的改變以及金融監理法規的影響，全球將加速金融科技的破壞式創新。

金融服務創新即是透過金融科技、服務方法及服務場景的創新，提升服務效率及服務品質，讓消費者享受更好的金融服務。將依「Digital Banking」(數位銀行)、「InsurTech」(保險科技)、「Asset Management」(資產管理/投資管理)、「SupTech/RegTech」(法遵科技)等四大領域來跟各位同仁闡述未來新趨勢。

p.5

隨著資訊科技以及資料數據的創新應用服務，大量金融機構開始為客戶提供無縫移動銀行服務，將支付功能擴張至更多元的情境，以此創造生態系金融。

在數位銀行層面，全球實體分行急速銳減，根據國際研究機構數據顯示，北美方面，2012年到2017年期間計算，美國金融機構如Capital One縮減32%的分行、SunTrust銀行減少22%，歐洲方面則因2020年新冠疫情籠罩全球，加速了瑞士信貸(Credit Suisse)、德國商業銀行(Commerzbank)削減分行速度，統計到2018年僅剩17.4萬家，10年間減少了6.4萬家，都呈現持續縮減的態勢。

純網銀的開始發展，未來純網銀的市值、使用人數、帳戶數將分別以每年18.2%、20.2%、20.4%的速度成長，到2024年底，全球純網銀擁有630億美元的市值、9800萬用戶及1.87億的帳戶數。台灣也已經有三家純網銀-樂天國際商業銀行、連線商業銀行、將來商業銀行與傳統金融機構的我們競爭。

2019年全球行動支付市場交易價值達到3.7兆美元，預計2025年達到12.4兆美元，年成長率高達23.8%。大型科技業者將支付轉型成為獨立的新事業，自己發行錢包帳戶、信用卡等等，都將來搶佔金融市場的大餅。而AI將成為未來最重要的技術，根據麥肯錫2020年9月的報告，每年都將帶來營收價值超過1兆美元。而開放銀行將從市場規模為72.95億美元，預計到2026年達到431.52億美元，年增長率為24.4%。

p.6

金融機構逐步轉為客戶提供無縫銀行服務，以創造生態場景金融概念將支付功能滲透至多元情境以提升使用機會，並將整體服務平台化，建立場景生態圈。

若建立好金融生態圈，有助於實現普惠金融，讓不同人都能享受到完善的金融服務。善用AI技術創造精準行銷，透過海量資料建立客製化產品。

機器人流程自動化(RPA)，亦是未來發展重點，是指透過機器人來自動完成重複性和基於規則的任務，以應對常規流程不斷增長的挑戰。機器人可以自動化大量業務流程，從而優化成本，提高運營準確性並改善人才管理。

開放銀行(Open Banking)已成為全球重要趨勢，台灣目前已進入Open Banking第二階段，許多銀行基於自身營運策略、業務需求與第三方服務業者(TSP)合作，目前我們上海商銀也有在洽談相關試辦內容，透過新的跨界生態來找到更多新客群。

p.7

近年各銀行著重在顧客體驗，簡化跨通路的互通模式、跨通路溝通的便利性和即時回應並滿足客戶需求，聚焦打造個性化與更有價值的體驗。

全球化的時代中，企業希冀探索更多合作廠商，建立交織的供應鏈網絡，金融機構也趁勢發展供應鏈金融(SCF)，共同開發出透明且具備技術背景的合作關係，藉此開發更多產品以及潛在客戶。國際許多新創業者，根據不同服務對象與內容，制定多元的收費模式，將模組化API串接，以較快速度達成支付目的。未來的金融服務也將採用部分雲端的技術來營運金融，無論是開放銀行的資料串接、Regtech的即時監控，或是顧客行為的龐大資料整合，都會需要仰賴雲端資料儲存與敏捷運算能力。

p.8

近年線上投保的快速發展，搭配智能客服及聊天機器人的使用，讓保險公司更有效率回應保戶的需求，並推薦最合適的產品，因此，保險科技重要性與日俱增，根據統計，2013年至2016年保險科技新創投資件數已成長兩倍，由於保險科技的持續成長，在2020年保險科技交易與金額創下377筆交易數及71億美元的歷史新高，與2019年相比，投資金額成長了12%，交易量則成長兩成。壽險科技也持續增加，在2020年第二、第三季中，壽險科技應用在1億美元以上之鉅額融資的交易中占比高達五成。

p.9-10

網路投保越來越重要，銀行、保險經紀人及代理人建置線上保險平臺也持續增加，目的在於縮短保戶填寫資料時間，以提升客戶的消費體驗。相關科技巨擘與新創公司在分食保險通路，將漸漸影響著我們傳統金融機構的發展。

但也因為如此，科技的創造讓保險商品有了新面貌，保險智能客服與聊天機器人的發明，突破傳統服務時間的限制，減輕真人客服負擔，也解決過去客戶等待時間過長的問題。近年各家銀行透過技術優化保險顧客體驗也已成為顯學，透過數據建模來將核保流程效率化。運用AI演算法，應用分析找出潛在客群，進而精準行銷，提升銷售人員的行銷效率。保險業也採用新的物聯網應用，依據保戶個人特質彈性調整訂價，讓保戶可以享有更個人化的費率。大多數目前新創公司的車險保單，透過通訊技術、網際網路以及全球定位系統的整合，來按里程數多寡作為保費收取的依據。如能準確定價讓低風險低收入的消費者，有意願購買保險開拓新市場，並提供預警機制，將減少事故發生。

近年智慧醫療的應用也是非常熱門，保險業發展外溢保單，藉由穿戴式裝置紀錄健康數據，提供保額增加或是保費減免的誘因，也成為鼓勵民眾促進健康的新工具。例如：健走型保單、健檢型保單。區塊鏈的應用也能解決保單行政事務在跨公司整合上的痛點，建立跨產業的資訊整合平台。

p.11

近年金融業者因流程的自動化節省了人力成本，甚至衍生許多新興科技與商業模式，讓投資人開始思考傳統權威機構的必要性。也讓理財機器人、智能理財平台及AI數據應用逐漸興起與蓬勃發展。

財富管理科技募資大幅成長，又因疫情影響，多數人傾向在家在線上即可投資，全球線上交易使用者人數從2014年13億，預估2021年將超過21億人。而機器人理財也因應全球疫情，而呈現逆勢成長，目前全球在2020年已有超過9千億美元的資產管理規模，預估2024年AUM會超越2.4兆美元。

p.12-13

由於智能理財的崛起，資本市場全球化與智慧型手機的普及，重度數位使用者擁有「與社群高度連結」、「對資訊有高度可觸及性」以及「遊戲化」與「視覺化」的特質，投資標的範圍擴張至國際市場，藉由應用程式進行線上開戶與股票交易，都成為近年重要趨勢。

高資產管理也相對重要很多，必須做到差異化經營客群、聚焦核心業務與金融科技業者協作，才能將有限資源做最大化應用。至於近年流行理財機器人(Robo-Advisory)自動化分析與演算法的優勢都在於低成本，可以完全依據個人化需求進行客觀建議。這些都必須透過大數據分析、人工智慧及自然語言處理來將非結構性資料有效進行分析，可以拉高投資建議的質與量，以提升投資績效。台灣則目前在2020年受疫情影響較為成長。

近年很多新創合作的商業模式，透過新創業者具有新平台聚集用戶的優點，與傳統金融機構廣大通路優勢結合，將金融服務導入日常生活，有效增加使用者黏著度。使用API串聯對傳統金融業者可以省去開發平台的成本，提供客戶更便捷更有效的服務。

大量的智能理財相對風險管理更為重要，提供風險控管也是高階資產管理的一大要點。AI技術可以增強合規性和風險管理功能。也可供辨識和管理龐大的數據庫中的風險。

由於大多數的資產管理必須要提升系統管理效率，提升市場流動性，應透過人工智能、大數據技術輔助，降低營運成本有助提升盡職調查能力，抵消手續費用逐漸下降以及低成本被動金融產品轉移的趨勢。

但由於演算法與理財機器人都以較便宜的手續費與降低進入門檻開發新客群，這種做法與新興的投資決策模式，都可能衍生出「演算法黑箱」的問題，需要有一個新的監理機制來保護投資人的權益，維護創新又能同時發展嚴謹負責的監管科技。

p.14

法遵科技(RegTech)的基本精神是「透過新興技術的應用，協助受監管單位(包含：金融機構與非金融機構的金融服務提供者)滿足更好的法規要求，以降低合規成本」，而監理科技(SupTech)的核心概念則是「透過新興技術優化監管流程，提高監理機關的監管有效性，履行監管職責」。

法遵科技的重要性日益提升，自2008年金融海嘯後，金融機構每年投入在法令遵循上的支出估計超過700億美元。根據Fintech Global的報告指出，2017年到2019年全球法遵科技產業投資規模CAGR達到119.1%。劍橋大學新興金融研究中心(CCAF)2019年調查報告中，超過50%的受監管單位表示「身分識別」及「洗錢防制與打擊資恐」(AML/CFT)是優先探討法遵科技應用的領域。

p.15

國際間重視的反洗錢議題，近年因手機智慧化及網路傳輸速度提升，大眾生活走向高智慧化高敏捷性的生活模式，因此，身份識別/KYC途徑的改變以及為滿足AML/CFT等監管需求，將提供不同特色的身份識別/KYC服務。也因為智慧移動生活的樣態，推動行動身份識別成為主流，並且透過AI協助預防詐欺與提供即時監測。由於有許多專業監理科技公司可能成為技術或系統提供者，過度集中導致間接中介，就有隱性監管者，是目前未來需要留意的部分。

p.16

接下來跟各位同仁說明本行如何因應這一波數位轉型的趨勢，並且將本行的目標與策略擬定與各位同仁分享，並一同努力完成這項艱難的任務。

p.17

數位轉型應是技術與思維的數位化過程，在營運流程、顧客體驗及商業模式等策略中結合數位科技，提升工作效率外，創造全新的價值及增加市場競爭力。

p.18

在執行數位轉型之前，全行凝聚數位共識最為重要，大家有共同目標與想法，成為一起努力向前的最大動力，然而數位共識之中，首重以「客戶」為核心，了解我們的客戶樣態，並且著重在全行數位文化與教育訓練，建置顧客關係管理系統(CRM)、打造客戶體驗最重要的互動式平台（將結合遊戲化、視覺化），並打造聊天機器人(AI Chat Bot)的應用，提供客戶量身打造客製化的商品與服務，並提供適當的商品予以推薦，在我們的各式平台介面上，適當且符合資安標準進行客戶網頁點擊的追蹤（Tracking Code），加速全行敏捷式管理、打造敏捷式開發專案，將全行所有流程優化、並配合RPA的應用，有效降低成本與提升作業效能。行內的內部既有制度與流程應該執行流程再造，各事業部、跨組織互通都需簡化，將透過區塊鏈技術縮短時間、節省成本。最重要是「客戶」體驗，運用5G通訊、各式行動裝置，節省客戶於臨櫃辦理的等待時間。

p.19

打造全行數位營運流程，在這數位市場中，我們的價值主張特別重要，重視客戶的感受，特別是

數位轉型勢必在必行，一定有所謂的陣痛期，但相信努力過後將會迎來豐碩的果實，