

# 純網路銀行對銀行業的影響研析

劉曉薇

## 前言

伴隨全球金融數位化的發展趨勢與科技技術的進步，新穎的數位金融服務持續推陳出新，新興網路借貸平台建立了資金直接融管道、區塊鏈跨境匯款大幅縮短作業時間與成本，這些多元數位創新的應用使得金融機構中介的角色逐漸式微，全球金融市場版圖已出現結構性的改變。我國金融機構也無法繼續在專業分工下閉門造車，應積極整合跨領域資源，引入創新技術以跟上市場變化的腳步。

我國政府為引導國內金融業者加速升級，自 2015 年全面啟動「打造數位化金融環境 3.0」計畫，純網路銀行的開放也屬數位升級的一環，金管會期望透過開放新種銀行類型，推動國內金

融創新。而我國銀行業長期因市場過度競爭，經營環境嚴苛，市場競爭者的增加將對國內銀行業產生何種影響為本文嘗試了解的課題。

## 一、純網路銀行概述

### (一) 定義

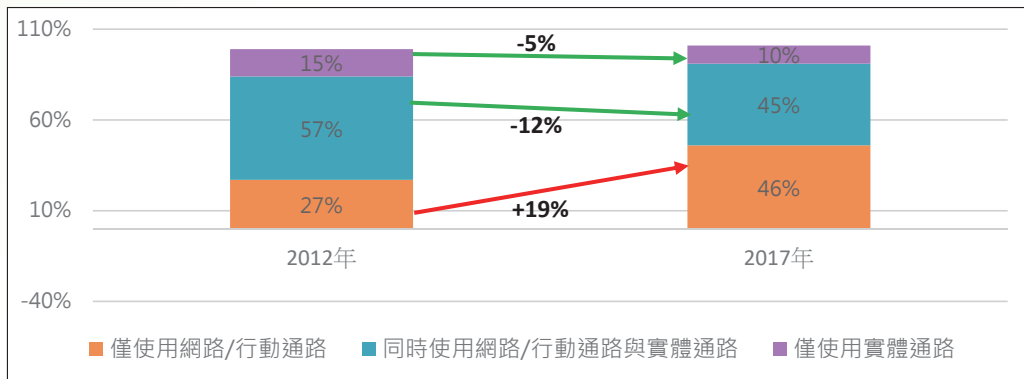
純網路銀行係指提供客戶的銀行業務完全透過網路進行，通常是利用手機做為操作裝置，並搭配 ATM 取款與轉帳。純網路銀行並不設立實體分行，但是實務上為保障消費者權益，仍會設立實體的總行與客服中心，面對面與客戶溝通及處理客訴問題。純網路銀行有多種英文用語 internet-only bank、online-only bank、digital-only bank、virtual bank，容易與網路銀行業務 internet banking 混淆。

### (二) 純網銀發展契機

由於科技進步使得網路及行動裝置的普及率提高，全球上網人數約 40.21 億人已超過世界總人口 75.93 億的 1/2，全球網路滲透率達 53%<sup>1</sup>。網路普及率的提高對銀行業也產生了影響，民眾僅透過數位通路辦理銀行業務的

比率從 2012 年的 27% 上升至 2017 年的 46%，網路 / 行動通路與實體通路兩者都有使用的民眾占比從 57% 下降至 45%，而僅使用實體通路的占比更僅剩 10%，顯示民眾通路使用習慣已從實體轉向數位，也促進了純網路銀行的發展。

圖一、銀行業務使用通路的變化



資料來源：PWC。註：實體通路包含分行與電話客服

### (三) 國際發展歷程

全球首家純網路銀行 Security First Network Bank (SFNB) 於 1995 年在美国成立。經過四年後，1999 年歐洲首家純網路銀行 First-e 在英國成立，帶起歐洲純網路銀行設立的風潮。

而亞洲地區以日本起步最早，首家純網路銀行為 2000 年成立之日本網路銀行 (Japan Net Bank)，發展至今日本已有 8 家純網銀公司，其中又以樂天集團子公司樂天銀行為日本開戶數最高的銀行。

中國大陸純網路銀行發展係從 2014 年底騰訊集團設立微眾銀行 (WeBank) 開始，阿里巴巴集團隨後於 2015 年創立網商銀行 (MYBANK)，2016 年及 2017 年亦分別有新網銀行及百信銀行陸續成立。其中，微眾銀行與網商銀行快速壯大，2017 年受到 Financial IT 雜誌評選為全球 50 大純網路銀行第 1 名及第 2 名。

韓國純網路銀行發展較晚，皆於 2017 年成立，分別為 Kakao Bank 與 K Bank。

圖二、全球主要市場首家純網銀設立時間軸



資料來源：中央銀行、商品策劃處整理

## 二、國際純網路銀行發展現況

為了解我國純網路銀行未來可能採行的營運模式，以及對銀行業務影響範疇，本文透過蒐集與分析國際純網路銀行的營運模式、經營業務，歸納出可能發展方向。

### (一) 國際純網路銀行營運模式

觀察國際純網銀的營運模式，可歸納出各家純網銀基於大股東或發起人背景的差異，其營運利基與特點也會有所不同。可概略分為科技業創設、銀行/金控公司投資、集團企業投資、集團與銀行合資等四大類型。從下表資料顯示歐美地區的純網銀大多屬前兩者，而亞洲地區的純網銀則多屬後兩者。

表一、國際純網路銀行股東結構與經營特點

股東結構類型	利基	特點	純網銀舉例
1. 科技業創設	創新的思維模式	創新科技應用	(英) Atom Bank (德) Fidor Bank、N26 BANK
2. 銀行/金控公司投資	既有金融客戶群與銀行金融專業知識	提升原有金融生態圈的數位體驗	(美) Ally Bank (比) Hello Bank、 (加) EQ Bank (日) 住信 SBI、大和 NEXT 銀行、Sony Bank
3. 集團企業投資	產業客戶群與原有生態圈	集團企業生態圈	(日) 樂天銀行、AEON BANK (中) 微眾、網商
4. 集團與銀行合資	產業與銀行客戶群、銀行金融專業	集團企業生態圈	(韓) K Bank、Kakao Bank (日) 自分銀行、日本網路銀行 (中) 百信銀行

資料來源：中央銀行，商品策劃處修改與整理



1. 科技業創設

此類型的純網銀因創始團隊具有金融科技背景，較不受傳統銀行思維侷限，通常傾向與 Fintech 團隊合作，加速推出創新的金融服務。例如，Fidor Bank 為德國的第一家純網銀，原為金融科技公司，其主打社群金融（Community Banking）塑造市場差異化。最知名的金融服務係將存款利率的計算結合 Fidor Bank 的 Facebook 粉絲團按讚數，按讚數愈高，存款年利率可從 0.3% 最高提高至 0.5%；並自建社群

平台，讓用戶間在平台上互動賺取獎金，例如，每詢問或回覆一個問題可獲取 0.1 英鎊，每月最多可獲取 0.4 英鎊；製作金融知識分享或 Fidor Bank 使用教學影片，並上傳至 Fidor Youtube 頻道，一支影片可獲得 100 英鎊的獎金（每月一次）。

Fidor 亦透過與外部夥伴合作，加速金融服務推出。融資服務與群眾募資平台 Seedrs 合作，提供新創公司創業基金；投資服務則與英國最大的機器人理財服務新創公司 Nutmeg 合作。

圖三、Fidor Bank 金融社群獲取獎金機制

Online activities	Maximum per month	Bonus per activity
Ask a personal finance question	0.40 GBP per month	0.10 GBP
Answer a personal finance question	0.40 GBP per month	0.10 GBP
Add a saving tip	0.40 GBP per month	0.10 GBP
Add a product suggestion	0.40 GBP per month	0.10 GBP
Add a product	0.40 GBP per month	0.10 GBP
Review a product (incl comment)	0.40 GBP per month	0.10 GBP
Add an expert	0.30 GBP per month	0.10 GBP
Review an expert	0.15 GBP per month	0.05 GBP
Video Bonus Creation	100.00 GBP per month	100.00 GBP

\* Bonuses are increased with community campaigns. Check your online banking for weekly updates.

資料來源：Fidor Bank 官網

2. 銀行 / 金控公司投資

主要股東為銀行 / 金控公司之純網銀，其成立目的通常係因母公司欲透過數位化提升金融服務品質，因此其營運多建立在母公司原有的客戶基礎與經營業務上，同時吸引偏好數位通路的年輕客群，故通常主要業務和母公司相似

度高。例如，美國的 Ally Bank 之母公司 Ally Financial 前身為通用汽車金融公司，本身擁有龐大的汽車經銷網絡與客戶基礎，Ally Bank 營運則建立在母公司既有資源下，其融資客戶群多為車主與汽車經銷商，而汽車貸款為主要業務之一。

### 3. 集團企業投資、集團企業與銀行合資

以集團企業投資或集團企業與銀行合資而設立的純網銀大多是藉由提供用戶加值服務，解決交易上的不便，提升客戶黏著度，因此特別著重在生態圈的完整性，滿足客戶一次購足的需求；同時，也是增加集團營運綜效的一種方式。因此，此類純網銀的股東通常為多角化經營的大型集團企業，純網銀的服務則穿插在集團企業所創造出的生態圈中。

例如，中國的網商銀行（MYBANK）營運係建立在阿里巴巴集團的電子商務生態圈，為阿里巴巴集團旗下之支付寶、電子商務平台（淘寶、天貓、阿里巴巴（1688））的許多賣家提供融資服務（網商貸），快速便利的申貸服務為商家提供靈活運用的資金，有助賣家加快商品上架速度，增加對電商平台的黏著度，而多元的商品種類也有助於提升交易量，為電商平台創造商機，形成一個無限迴圈的正向循環。

表二、在生態圈上運作之國際純網銀

生態圈 / 通路	純網銀代表	主要股東
電子商務	網商銀行 ( 阿里巴巴集團下的電子商務生態圈 )	螞蟻金服 ( 第三方支付 / 理財 30% ) <sup>2</sup> 上海複星工業 ( 投資控股 25% )
	樂天銀行 ( 樂天電子商務生態圈 )	樂天集團持股 ( 電子商務 100% )
純金融	Ally Bank ( Ally 金融生態圈 )	Ally Financial ( 100% )
	住信 SBI 銀行 ( SBI 金融生態圈 )	三井住友信託銀行 ( 銀行業 50% ) SBI Holdings ( 投資控股 50% )
網路通訊軟體	Kakao Bank ( Kakaotalk 生態圈 )	韓國投資控股 KIH ( 投資公司 58% ) Kakao ( 通訊軟體公司 10% ) KB 國民銀行 ( 銀行業 10% )
	微眾銀行 ( 微信 / QQ 生態圈 )	騰訊 ( 即時通訊 / 第三方支付 30% ) 深圳百業源投資 ( 投資公司 20% ) 深圳立業集團 ( 投資公司 20% )
電信業	K Bank ( KT 電信 / GS 便利商店生態圈 )	由韓國電信 KT 主導 ( 8% ) · GS 零售 ( 10% ) · 友利銀行 ( 10% ) · 韓華生命 ( 10% ) · NH 投資證券 ( 10% ) · KG incis ( 電子商務 8% ) 等超過 20 家股東
零售實體通路	Aeon Bank ( 永旺生態圈 )	永旺集團 ( 零售業 100% )
	Seven Bank ( 7&I 零售生態圈 )	7-11 ( 零售業 50% ) Ito YoKado ( 零售業 50% )

資料來源：中央銀行，商品策劃處整理

## （二）國際純網銀經營業務

因企業放款業務線上化相對個人放款須考量更多因子，加上單筆放款金額偏高，純網銀能提供的金融服務仍不夠全面，因此目前國際純網銀客群大多數以個人為主要對象。

在個人金融業務方向，為貼近消費者追求簡單、便利、快速的使用者需求，純網路銀行的管道多為行動裝置，APP 以直覺化與圖型化設計使用者介面，提供的線上金融商品或服務與大多實體通路相同，包含本外幣轉帳 / 匯款、換匯、投資 / 保險 / 基金、小額信貸、房貸、行動支付等；其次，根據金管會報告指出純網路銀行因無實體營業據點，一筆存取款和理財業務的成本，只有傳統銀行的 16%，故為吸引新存戶進入，大多提供比傳統銀行更優惠的存、放款利率，免轉帳匯款手續費；且為貼近消費者需求，也推出不同於傳統銀行的創新金融服務。

以日本最大的樂天銀行為例，存款年利率 0.02% 為日本三井住友銀行的 20 倍；房貸浮動年利率 1.177%，僅三井住友銀行貸款利率 2.475% 的二分之一。而英國最大的純網銀 Revolut（未上市估值超過十億美元以上的獨角獸新創公司），網銀 APP 可支援高達 24 種法定貨幣匯兌<sup>3</sup>，用戶使用其簽帳卡可在歐洲國家消費或領取現金，匯率只按銀行間批發價計算，不必擔心匯差損失。因高額優惠與便利的金融服務讓 2014 年才成立的 Revolut 於 2018 年 7 月註冊帳戶達 100 萬個，換算平均每天有 6,000-9,000 的新用戶開立存款帳戶。

在企業金融業務方面，存款帳戶的服務項目與個人戶差異不大，放款業務的對象則偏重創業者與微型企業等難以在傳統銀行獲得融資的族群。目前有提供中小企業放款的純網銀運作模式可分為兩類，第一類與金融經紀商合作，先由有融資需求的客戶向純網銀配合的金融經紀商尋求財務諮詢，再提出線上申請，第二類係採用簡化額度包裝的作法，住信 SBI 網路銀行透過大數據分析帳戶金流動態，僅提供企業戶營運週轉金<sup>4</sup>。

表三、國際純網路銀行經營業務整理

客群	業務別	特點
個人金融	存款	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 優惠存款利率</li> <li>◆ 跨行轉帳匯款免費</li> <li>◆ 行動支付</li> </ul>
	放款	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 小額信貸低利率 (含信用卡貸款)</li> <li>◆ 快速線上申貸撥款，免紙本文件</li> </ul>
	財富管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 智慧理財</li> <li>◆ 理財商品代銷：基金、保險、股票</li> </ul>
微型企業	存款	同個人
	放款	同個人
企業金融	存款	同個人
	放款	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少有純網銀提供放款服務</li> <li>◆ 僅營運周轉金，應用大數據 (住信 SBI 網路銀行)</li> <li>◆ 與金融經紀商合作，非全線上化 (Atom Bank)</li> </ul>

資料來源：商品策劃處整理

大多數國際純網銀的營收主要來自貸款的利息收入，但仍須視其營運模式而異。以日本的 Seven Bank 為例，營收主要來自 ATM 手續費收入，其股東為日本便利商店 7-11 與超市百貨業 Ito YoKado，皆屬於日本大型零售集團

7&I 控股公司的子公司，透過零售據點密布的優勢，客戶可透過全日本設置的 24,500 台 ATM，辦理日幣現金提領、國內外匯款、定存及金融卡貸款等業務，其來自於 ATM 的手續費收入占 2018 年營收的 96.7%。

表四、國際純網路營收主要來源整理

生態圈 / 通路	純網銀代表	營收主要來源
電子商務	樂天銀行	房貸、信用卡貸
	網商銀行	小額信貸
純金融	Ally Bank	汽車貸款、房貸
	住信 SBI 銀行	房貸
網路通訊軟體	Kakao Bank	小額信貸
	微眾銀行	小額信貸、理財商品代銷
電信業	K Bank	小額信貸
零售實體通路	Aeon Bank	小額信貸
	Seven Bank	ATM 手續費收入

資料來源：純網銀財報與官網，商品策劃處整理

## 三、我國純網路銀行發展現況

### (一) 國內開放純網路銀行之政策目的

由於國內金融普及度高，網路銀行過去以減輕實體分行的業務量為主，故較少添加金融創新元素，然而金融數位轉型已是全球趨勢，國際上無論是純網銀或國際金融集團多已運用金融科技提供用戶更佳的使用者體驗與金融服務。我國金管會為推動金融產業升級，近年積極推動「打造數位化金融環境 3.0」計劃，開放純網路銀行也是其中一環，係希望透過新型態銀行的進入，鼓勵銀行體系創新，提高產業升級動力。

### (二) 設立與監理原則

按金管會的規劃，純網路銀行最低實收資本額、業務範圍與監理原則與一般商業銀行相同，並考量國內銀行業高度競爭，為適度管理競爭壓力，初期僅開放兩家純網路銀行上路。依規劃時程，最快 2019 年底即可看到我國第一家純網銀成立。

從純網路銀行的設立規範可看出金管會對純網銀發展方向的態度。為確保純網路銀行具金融專業管理能力，且能充分瞭解相關金融監理規範，要求純網銀需有金控、銀行、保險公司或證券商持股實收資本額 40%，且至少 1 家銀行或金融控股公司，持股比率超過 25%。

同時希望引進產業創新能量，純網銀「董事成員具備銀行及金融科技、電子商務或電信事業等專業資格者，應逾半數，且至少有一人具有金融科技、電子商務或電信事業等專業資格」，採產業與銀行業的異業結合模式，但為兼顧產金分離的原則，要求能提出成功經營模式的非金融業大股東，才可以持股超過 10%。

由於純網銀初期在行銷與資訊系統建置支出很高，為降低流動性風險，我國金管會純網銀設立規範也借鏡韓國純網銀的經驗（K Bank 因 2017 年 9 月現金增資籌措不順利，被迫延後推出貸款商品，陷入業務困境），要求發起人同一人或同一關係人所認股份超過 25%，須提供財務支援承諾書，以確保營運資金充足。



表五、國內純網路銀行設立與監理原則

項目	開放原則
申請期間	2018.11.16~2019.02.15
開放家數	2 家為限
最低實收資本額	新台幣 100 億元 ( 與商業銀行相同 ) ，由發起人於發起時認足全數股份，並於 1 年內補辦公開發行
業務範圍	與商業銀行相同
發起人資格	<p><b>金融專業管理能力</b> 金控、銀行、保險公司或證券商應持股實收資本額 40% ，其中至少 1 家銀行或金融控股公司，且持股比率超過 25% 。</p> <p><b>產金分離</b> 非金融業大股東如具有金融科技、電子商務或電信事業等專業，能提出成功業務經營模式，得認股超過 10% 。</p> <p><b>異業結合</b> 董事成員具備銀行及金融科技、電子商務或電信事業等專業資格者，應逾半數，且至少有一人具有金融科技、電子商務或電信事業等專業資格。</p> <p><b>降低流動性風險</b> 同一人或同一關係人所認股份超過 25% 者，須提供純網路銀行必要財務支援之承諾書。其中單一銀行或金融控股公司所認股份超過 25% 者，應承諾除有其他銀行或金融控股公司股東願意承接股份，並持股超過 25% 以外，將繼續維持超過 25% 之持股比率。</p>
監理原則	適用現有商業銀行之法規與監理要求，包括法令遵循、客戶資料保護、資訊安全控管、防制洗錢及公司治理等，並須加入存款保險。
營運據點	除設置總行據點及設立實體客服中心外，不得設立實體分行。 <sup>5</sup>

資料來源：金管會<sup>6</sup>

### (三) 國內純網銀籌備團隊

金管會希望我國純網路銀行設立能引進產業的創新能量加速金融創新速度，因此籌備團隊之發起人皆為「企業集團與銀行合資」的組合。國內有三家純網銀籌備團隊分別為【Line Bank】、【將來商業銀行】及【樂天國際商業銀行】，共同競爭兩張純網銀執照。由於設立法規要求非金融業大股東能提出成功經營模式者，才能持股超過 10%，推估三家籌備團隊未來營運的主軸將分別由「LINE」、「中華電

信」、「日本樂天銀行」擔任主角，而其他發起人則是運用既有資源做為建立生態圈的基礎。



表六、國內純網路銀行籌備團隊主要發起人結構

籌備團隊	LINE BANK	將來商業銀行	樂天國際商業銀行
主要發起人結構	<p><b>網路通訊軟體</b> 台灣連線金融科技 (Line Financial Taiwan) (49.9%)</p> <p><b>金融</b> 台北富邦 (25.1%) 聯邦銀 (5%) 渣打 (5%) 中信銀 (5%)</p> <p><b>電信業</b> 台灣大 (5%) 遠傳 (5%)</p>	<p><b>電信業</b> 中華電信 (41.9%)</p> <p><b>金融</b> 兆豐銀 (25.1%) 新光集團 (14%)<sup>註</sup> 凱基銀 (7%)</p> <p><b>零售通路</b> 全聯 (9.9%)</p> <p><b>資訊服務</b> 關貿網路 (2.1%)</p>	<p><b>金融 / 電商</b> 日本樂天銀行 (50%) 國票金 (49%) 樂天信用卡 (1%)</p>

資料來源：商品策劃處整理。註：新光集團以人壽持股 10%、銀行持股 2%，大台北瓦斯及新光保全各持股 1%。

#### (四) 我國純網銀可能營運模式

從籌備團隊的發起人持股結構、可能生態圈與經營利基分析，我國三家籌備團隊的營運模式推估應分別與韓國的 Kakao Bank、K Bank，日本的樂天銀行較為相似，比較分析說明如下：

##### 1. 韓國 Kakao Bank 與 LINE Bank

Kakaotalk 為韓國市場滲透率最高的網路通訊軟體，韓國 5,000 萬人口中，有 4,200 萬人為 Kakaotalk 的用戶，在 Kakaotalk 平台上用戶可使用行動支付 Kakao Pay 支付計程車資、水電費、票券費用等，因此不僅為通訊軟體，也是結合食衣住行的平台。利基於 Kakaotalk 龐大的網路通訊生態圈，Kakao Bank 將金融服務鑲嵌在 Kakaotalk 平台裡，純網銀的用戶可以在 Kakaotalk 直接轉帳與線上申請貸款。

Line Bank 主要發起人為網路通訊軟體 LINE，亦為國內市場滲透率最高的網路通訊軟體，用戶數 2,100 萬人，達台灣 2,300 萬人口的 9 成，與韓國純網銀 Kakao Bank 背景相似。目前 LINE APP 不僅有聊天通訊功能，LINE PAY 也與一卡通合作，用戶只要註冊一卡通帳戶並連結銀行帳戶，就能增加行動支付場景。

目前 LINE PAY 已可支援計程車費、生活繳費、好友間轉帳、實體與網路通路付款等，也與大型購物平台與旅遊網站合作，建立 LINE 購物、LINE 旅遊平台。將 LINE 生態圈從貼圖購買擴及至日常生活，LINE BANK 奠基於 LINE 已建構的生態圈，更易將金融服務嵌入消費者的生活。



圖四、通訊軟體 LINE 生態圈



資料來源：LINE 官方網站，手機 LINE 畫面截圖

## 2. 韓國 K Bank 與將來商業銀行

韓國的 K Bank 係由韓國第二大電信業者「韓國電信」主導，運用電信業的手機身分認證機制，用戶可快速在線上申請帳戶、辦理貸款、使用手機號碼進行轉帳等便利的金融服務。另外，股東 GS 便利商店在全國有超過 10,000 家的門市，綿密的據點提供用戶提領現金與轉帳服務。

此模式與將來商業銀行籌備團隊較為相似，將來銀行由中華電信領軍，其擁有的行動通訊用戶數 1,055.4 萬戶，係國內用戶規模最大的電信公司。此外，中華電信也已投入金融創新科技領域，中華電信與凱基銀行於 2018 年 9 月通過金融創新實驗申請案，客戶只要確認為手機用戶就可申請信用卡與小額信貸。除此之外，線上貸款最關鍵的徵信評分機制也可運用電信用戶過

去的繳費歷史紀錄，強化風險控管。中華電信提供處理過的客戶資料給凱基銀行，再由凱基銀行綜合聯徵以及電信繳費歷史紀錄建立評分系統，作為信用卡與信貸業務差別化定價之準則。此合作案的運作模式與純網銀 K BANK 相似，因此若中華電信與凱基銀行的申請案實驗成功，將可視為中華電信營運純網銀的基礎。

與 K Bank 相同的是，將來商業銀行也招募零售實體通路的全聯實業，全聯實業近幾年在快速展店下，目前全台擁有 975 間門市，為台灣最多營業據點的超市，預計將再成長至 1,200~1,300 家，憑藉著多據點可設置多台 ATM 提供用戶金融服務，惟全聯實業的客群多為中年家庭主婦，與純網路銀行主要客群為年輕人不甚相同，是否有助未來線上線下金流的串接仍有待觀察。

### 3. 日本樂天銀行與樂天國際商業銀行

樂天國際商業銀行籌備團隊由日本純網銀樂天銀行與國票金控組成。日本樂天銀行為樂天集團 100% 持有的子公司，憑藉母集團建立的樂天生態圈，以及日本當地 9,900 萬的高會員數（占日本人口數的 83% 左右），成為日本最大的純網路銀行，擁有 700 萬個銀行帳戶，總存款量達兩兆日圓。樂天國際商業銀行競爭純網銀的優勢在於日本樂天銀行的成功經驗，且 2008 年來台經營線上購物樂天市場後，在台業務逐漸朝向多元化經營，除了網路購物平台樂天市場外，也有樂天信用卡、樂天樂趣買（C2C 購物 APP）、樂天書城、

樂天旅遊、樂天 kobo 電子書、Rakuten Pickup（電子票券）等多元化業務，有助於建立台灣的樂天生態圈。加上線上購物族群的年齡層、消費習慣與純網銀相近，將有助加快會員轉換為存款戶的比率，打下純網銀用戶的基礎。

惟樂天深耕台灣的時間並不長，相較於日本樂天市場為日本最大網路購物平台，台灣樂天市場知名度不比其他主流電商如 MOMO、PCHOME 等，目前台灣樂天會員人數 1,850 萬，活躍會員數約 500 萬，信用卡流通卡數 47.7 萬張，是否成功複製日本純網銀經驗仍有待觀察。

表七、國內純網銀籌備團隊生態圈與經營利基

純網銀公司	( 韓 ) Kakao Bank	( 韓 ) K Bank	( 日 ) 樂天銀行
生態圈	Kakaotalk 網路通訊軟體	韓國電信與 GS 便利商店生態圈	樂天電子商務生態圈
經營利基	Kakaotalk 韓國市場滲透率最高的網路通訊軟體	韓國電信為韓國第二大的電信公司，結合全國據點超過 10,000 家的 GS 便利商店	日本樂天市集是日本最大的網路購物平台，樂天集團旗下資源供樂天銀行使用
國內籌備團隊	LINE Bank	將來網路銀行	樂天國際商業銀行
可能生態圈	Line 網路通訊軟體	中華電信與全聯生態圈	台灣樂天電子商務生態圈
經營利基	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ LINE 與電信業龐大客群</li> <li>◆ 介面與使用者體驗優勢</li> <li>◆ LINE 生態圈</li> <li>◆ 電信業大數據</li> <li>◆ 金融專業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 電信業與實體通路的龐大客群</li> <li>◆ 電信業大數據</li> <li>◆ 國內最多據點的超市，可設置 ATM 提供用戶金融服務</li> <li>◆ 生活資料數據資料，大台北瓦斯、新光保全</li> <li>◆ 金融專業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 台灣樂天生態圈</li> <li>◆ 日本純網銀發展的成功經驗</li> <li>◆ 客群年齡層與純網銀相似</li> <li>◆ 金融專業</li> </ul>
營運挑戰		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 全聯客群與純網銀不甚相同，是否有助線上線下金流的串接</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 台灣樂天購物中心知名度不如日本樂天市場，是否能複製日本成功經驗</li> </ul>

資料來源：商品策劃處整理

#### 4. 可能核心業務

經上述比較分析，可推估我國純網銀未來發展方向應與日韓較為相似，純網銀將會以個人為主力客群，提供包含基本的存匯帳戶服務、信用貸款業務、卡片業務、行動支付、投資理財等金融服務。而根據 Kakao Bank、K Bank 及樂天銀行三間純網銀財報與官

網，其營收來源皆主要來自個人貸款業務，又以信用貸款為主力，而樂天銀行則因發展時間較長，已切入房屋貸款業務，手續費收入占比也拉升至 28.7%。因此，我國純網銀未來個人金融業務短期將著重發展信用貸款，中期朝金融商品多元化邁進，逐漸納入投資理財與房屋貸款業務。

表八、Kakao Bank、K Bank、樂天銀行之營收來源

2018 年度	Kakao Bank	K Bank	樂天銀行 *
利息收入	78.3%	89.9%	65.5%
貸款利息	72.2%	79.9%	51.8%
手續費收入	18.1%	9.7%	28.7%
其他收入	3.7%	0.4%	5.8%
營業收入	100%	100%	100%
主要貸款類型	小額信貸 ( 100% )	小額信貸 ( 100% )	信用卡貸 ( 40% ) 房貸 ( 44% )

資料來源：韓國金融統計資訊系統，樂天銀行財報；\*2018 年前三季（4~12 月）

#### 四、純網銀設立對銀行業的可能影響與因應措施

本文透過觀察與台灣純網銀營運模式較為相似、金融監理保守及發展時間較長的日本市場，以及發展純網銀時間較長及金融市場較為開放的英國市場，以了解純網銀是否對傳統銀行造成影響，與傳統銀行可採取的因應措施，以維持市場的競爭力。

##### （一）日本純網銀具高度成長動能，然而整體市占率仍偏低

分析日本最大且營業近 20 年的日本樂天銀行營運資料，顯示近三年銀行開戶數平均年增率仍維持約 10%，近兩年吸收存款與放款的年增率超過 20%，2017 會計年度本期純益日幣 164 億，年成長 21.4%，相較日本全國銀行本期純益日幣 30,355 億，僅年增 3.3%<sup>7</sup>，可看出成長動能明顯優於一般銀行。

表九、日本樂天銀行開戶數、存放款與年增率

單位：萬戶，億日圓

	2016 年底	2017 年底	2018 年底
開戶數	568 8.6%	622 9.5%	702 12.9%
存款	15,647 6.9%	20,003 27.8%	24,806 24.0%
放款	5,873 32.2%	7,560 28.7%	9,070 20.0%

資料來源：日本樂天銀行財報。

然而，日本純網銀占整體銀行業規模仍然偏低，6 間日本主要純網路銀

行<sup>8</sup> 2017 會計年度存款餘額與營業淨利僅占傳統銀行 1.73% 與 1.31%。

表十、2017 年會計年度日本純網銀存款餘額與營業淨利

單位：億日圓	存款餘額	營業淨利
純網銀 ( 6 間 )	139,861 1.73%	538 1.31%
傳統銀行 ( 116 間 )	7,927,068 98.27%	40,461 98.69%

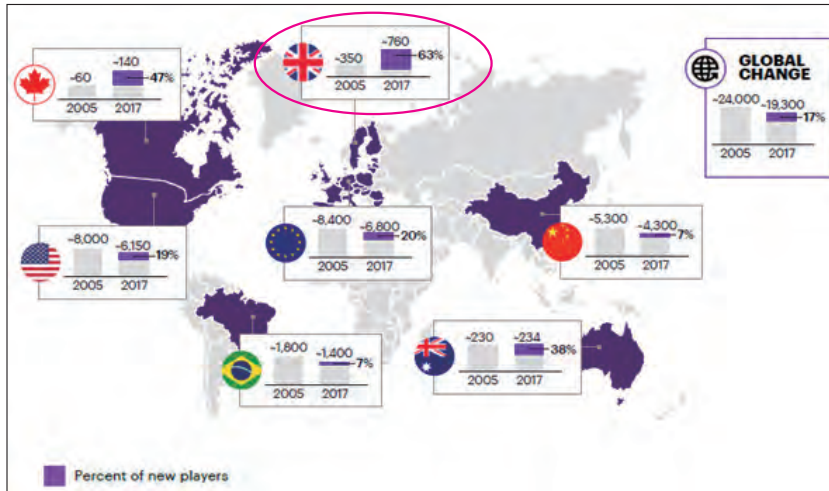
資料來源：台灣銀行家雜誌

## (二) 英國對金融科技開放程度較高，傳統銀行營收已出現移轉現象

純網銀即便提供消費者更吸引人的金融服務，然從日本純網銀統計數據卻顯示其市場占比仍然偏低。然而英國埃森哲顧問公司 (Accenture) 調查 2005~2017 年全球主要國家<sup>9</sup> 金融與支付機構，英國為刺激金融業創新，藉由鬆綁金融法規來擴大市場進入性，為金

融市場開放程度較高的國家，2017 年英國市場新進者 (2005 年後才成立的銀行、電子支付機構、金融科技公司) 家數占比高達 63%，新進者營收占英國全體機構營收的 13.6%，且新增營收高達三分之一從傳統銀行移轉至這些市場新進者。若長久以往，傳統金融機構的存款基數恐面臨快速流失的危機，甚至被迫退出市場。

圖五、主要國家之市場新進者家數占比



資料來源：英國埃森哲顧問公司（Accenture）

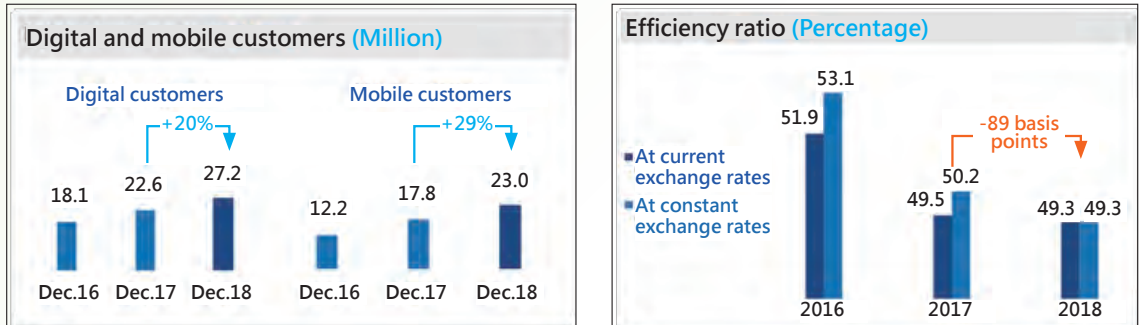
### （三）傳統銀行數位化能整合資源提升集團綜效，與純網路銀行的界線逐漸模糊

面對數位金融的趨勢，許多國際金融集團也積極投入數位領域。以西班牙對外銀行（BBVA）<sup>10</sup> 為例，BBVA 為西班牙的第二大銀行，也是一間大型的跨國金融集團。2014 年開始積極投資金融與科技領域，透過併購快速提供消費者創新科技服務，及提升金融科技技術能力。2014 年 BBVA 買下大數據與雲端新創公司 Madiva Soluciones，並用 1.17 億美元併購美國純網銀 Simple；2015 年投資英國 Atom 純網銀 4,500 萬英鎊，取得 29.5% 的股份（2018 年已達 39%），同年間也併購了使用者體驗公司 Spring Studio；2016 年 2 月 BBVA 更與創投公司 Propel 合作，共同尋找值得投資的金融科技新創公司，同年併購荷蘭 Fintech 新創公司

Holvi，提供企業線上銀行服務和金融規劃服務；2018 年率先全球利用區塊鏈技術完成貸款交易，包含告知銀行和借貸者貸款進度，從條件磋商到簽署合約，一律透過區塊鏈技術完成，作業時間從數天縮短至數小時，大幅提升工作效率。

相對純網銀受限於無實體通路、新品牌知名度不足、客戶信任感低等劣勢，傳統銀行或金融集團不僅沒有這些困擾，反而藉由數位轉型可減輕實體通路的業務量，運用既有資源，如客戶群、實體 ATM、資金來源，可較快達到規模經濟。BBVA 數位用戶占比持續提高，2018 年成長 20%，來到 2,720 萬戶，其中手機用戶成長 29%，來到 2,300 萬戶；來自數位通路的營收占比也從 2016 年的 12% 成長至 32%，效率比率（efficiency ratio）<sup>11</sup> 持續改善，相較 2017 年提升 89 個基準點。

圖六、2018 年 BBVA 數位客戶數與效率比率



資料來源：BBVA 2018 年報

面對純網銀、金融科技公司搶攻市場份額，為能持續在市場上保有一席之地，不僅西班牙 BBVA，國際級金融集團陸續透過創立子品牌或併購等方式來提升數位服務的競爭力。例如：摩根大通成立子品牌 Finn；富國

銀行推出 Greenhouse；高盛銀行推出 Marcus；三菱日聯金融集團（MUFJ）創立純網銀 Pure Point Financial 等，因此純網銀與傳統銀行的界限已逐漸模糊。

表十一、國際金融集團子品牌一覽表

銀行 / 金融集團	子品牌	說明
摩根大通集團 (J.P.Morgan Chase)	Finn	摩根大通集團創立的純網銀
三菱日聯金融集團 (MUFJ)	Pure Point Financial	純網銀第一年就吸收了近 US\$30 億存款。
匯豐銀行 (HSBC)	Connected Money	英國第一個由銀行推出的資產管理 APP，用戶可以在 APP 上面看到 20 家以上銀行的存款、房貸、信貸、信用卡等資訊。
富國銀行 (Wells Fargo)	Greenhouse	富國銀行開發的帳戶管理 APP。
西班牙對外銀行 (BBVA)	Simple	Simple 原為美國純網銀。
高盛銀行 (Goldman Sachs)	Marcus	高盛創立的純網銀。
印尼退休儲蓄銀行 (BTPN)	Jenius	為印尼首家純網銀。
星展銀行 (DBS)	Digibank	2016 年在印度成立純網銀 Digibank，2017 年擴展到印尼市場。
花旗銀行 (Citi Bank)	Citi Mobile App	優化與升級行動網路銀行。

資料來源：商品策劃處整理



## 五、結論與建議

**結論一、我國純網銀未來發展將以個人金融業務為主，國內銀行個金市場的競爭程度將進一步提高。**

我國由於金融普及度高，金融監理環境嚴格，使得整體金融創新能量不足，金管會為引進產業創新思維，我國純網銀籌備團隊發起人組成皆為產業與金融的結合，其未來營運模式與主力業務將與日本與韓國的純網銀較為相似，主打個人客群，提供的金融服務包含基本的存匯帳戶服務、信用貸款業務、卡片業務、行動支付、投資理財等，預期個金業務的市場競爭程度將進一步提高。

**結論二、金融科技應用與法規開放程度愈高的市場，傳統金融機構的客戶基磐已出現蠶食現象，將不利於傳統銀行長期營運。**

雖然目前純網銀的發展規模占比仍不高，但純網銀在個人金融業務強勁的成長動能與獲利能力，的確帶給銀行業不可忽視的威脅感。亦有英國顧問公司研究結果顯示，金融科技應用與法規愈趨開放的金融市場（如英國），後起的純網銀、電子支付機構、金融科技公司等公司已吸收了既有金融體系新增營收金流的三分之一，金融市場已出現了蠶食現象，長期而言，傳統銀行將逐漸流失客戶與業務量。

台灣因應數位金融趨勢，已推動一系列金融創新與法規鬆綁的措施，包含金融科技創新園區、監理沙盒、純網銀設立、開放銀行規範研擬等。在政策的推動下，國內金融創新速度與市場競爭度將不同以往，本報告嘗試提出以下幾點建議，希望能作為未來本行因應純網路銀行競爭之參考。

### 建議一、借鏡國際金融集團的數位升級經驗

數位化並不單純僅將既有的金融服務線上化，而是了解消費者需求，提供最佳的使用者體驗。其背後涉及的消費者行為分析與創新金融商品開發，皆代表金融科技技術的應用。為能加快研發腳步，可透過併購或轉投資新創公司，或與大型科技公司合作，縮短研發時程。

### 建議二、個人金融：成立數位金融子品牌

在數位金融服務方面，個人金融為純網銀成立後優先受到衝擊的部分，首先可透過成立子品牌經營個金數位通路，招募外部專業人才進駐團隊，將有助於跳脫傳統銀行內部開發的思維，同時以新穎的子品牌形象與原有企業形象區隔。

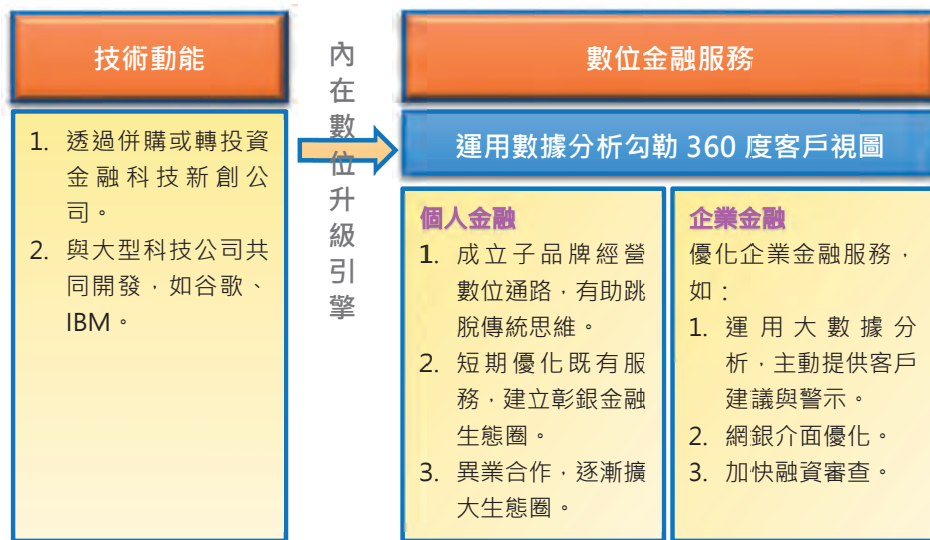


## 建議三、個人金融：建構彰銀金融生態圈

借鏡國際發展經驗，提供用戶一次購足的金融服務才能有效增進客戶黏著度，因此本行須透過異業合作擴大金融場景，然而目前國內開放銀行規範仍在研擬中，消費者資料如何應用仍未明確，短期可先優化既有金融服務，例如：快速轉帳服務、線上融資審核與撥貸、智慧理財，推出更便利貼心的服務，建立初期的彰銀金融生態圈。隨開放銀行規範更加明確後，再陸續導入產業合作夥伴。

## 建議四、企業金融：優化金融服務流程

中小企業為本行主力客群，加上本行深耕客戶關係多年，相對純網銀具有競爭優勢，因此企業金融方面，則是持續優化企業金融服務，鞏固中小企業客戶基盤。例如，花旗銀行利用大數據分析客戶帳款資料，就客戶的資金流動性及供應鏈風險主動提出建議，讓客戶在運用資金能更有效率，或是針對不常往來的付款人或過高的付款金額提供交易警示，降低詐欺風險。



## — 參考資料 —

1. We Are Social, Hootsuite (2018) . GLOBAL DIGITAL REPORT 2018
2. PwC (2017) , (Don' t) take it to the bank : What customers want in the digital age.
3. Accenture (2018) . Beyond North Star Gazing
4. BBVA (2018) . BBVA in 2018.
5. 央行理監事會後記者會參考資料 (2018) . 純網路銀行之發展與相關議題

6. 金融監督管理委員會 (2018.11.13). 商業銀行設立標準部分條文修正總說明
7. 金融監督管理委員會 (2018.11.14). 公告申請設立純網路銀行問答集
8. 侍安宇、李宛蓁、彭宇如 (2018.12). 跨業種合作 純網銀帶動金融創新能量. 台灣銀行家雜誌
9. 戴廷芳 (2016.03.08). 西班牙 BBVA 銀行併購 Fintech 新創公司 Holvi, 提供企業線上銀行服務. iThome
10. 螞蟻金服, 維基百科
5. 純網路銀行之客戶服務中心性質屬非營業用辦公場所, 應符合「金融機構非營業用辦公場所管理辦法」第 7 條規定之要件, 不得移供對外營業, 且不得有受理客戶面對面申辦或洽談業務、提供收付款項服務、使客戶誤認是銀行之營業據點等情事。
6. 商業銀行設立標準部分條文修正總說明, 2018.11.13 發布; 公告申請設立純網路銀行問答集, 107.11.14
7. 資料來源: 全國銀行概況, 一般社團法人全國銀行協會
8. 納入統計的 6 間純網路銀行包含日本網路銀行、索尼銀行、樂天銀行、住信 SBI 網路銀行、自分銀行及大和 Next 銀行; 傳統銀行

### — 註 釋 —

1. 網際網路資料研究機構 We Are Social 和 Hootsuite 共同發表的《數位 2018》報告
2. 螞蟻金服: 前身為支付寶的母公司「浙江阿里巴巴電子商務有限公司」, 旗下有支付寶、支付寶錢包、餘額寶、招財寶、螞蟻小貸等產品與業務。資料來源: 維基百科
3. Revolut 可提供 24 種法定貨幣換匯: USD, GBP, EUR, PLN, CHF, DKK, NOK, SEK, RON, SGD, HKD, AUD, NZD, TRY, ILS, AED, CAD, HUF, JPY, MAD, CZK, QAR, THB, ZAR。
4. 住信 SBI 網路銀行於 2018 年中開始此計畫。
9. 調查國家有美國、英國、歐盟、加拿大、巴西、中國、澳洲。資料來源 Beyond North Star Gazing, Accenture, 2018
10. BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) 創立於 1857 年, 為西班牙的第二大銀行, 總部位於西班牙的 Bilbao。營業版圖橫跨西班牙、歐亞大陸、墨西哥、南美洲與美國, 從事零售銀行業務、批發銀行業務、資產管理、私人銀行業務。
11. 效率比率=operation exp./gross income