

出國報告(出國類別：研究)

# 106 年度「研究日本信用卡支付科技 營運現況」

服務機關：臺灣土地銀行個人金融部

姓名職稱：史厚遠/高級辦事員

派赴國家：日本

出國期間：2017/7/16 - 2017/7/25

報告日期：2017/10/18

## 摘要：

本次研習係商請 JCB 國際組織(JCB International/JCBI)協助辦理，包括該組織總公司的國際營業一部、實裝推進部，東京都三鷹市作業中心的徵審發卡部、風險管理部與溝通客服部，皆為本案專程辦理研修課程與實地查訪，涉獵範圍包括日本國內信用卡歷史沿革、信用卡產品種類、信用卡服務項目、行動支付演進與現況、實務作業參訪簡介等，該組織於台北的分公司亦派員全程參與協助溝通與翻譯事宜(中英日三語)，為一次兼具廣度與深度之研習行程。

國際營業一部針對日本國內信用卡歷史沿革、JCB 企業概況與信用卡營運策略進行介紹，實裝推進部於行動支付方面有精闢深入之講解，更協助實地體驗手機信用卡，徵審發卡部、風險管理部與溝通客服部就實務作業面分享其營運概況與相關經驗。

心得方面，包括信用卡業務當以中心制為優，數位金融時代人力角色轉換至為關鍵，且對日本國民於公務之態度有深刻印象，日本與我國皆有相當優良的金融基礎建設及同樣面臨推廣行動支付之挑戰，另本行與 JCB 有類似之歷史背景，在顯著的推卡績效加持下，交流更需積極維繫。

建議事項方面，包括應密切注意 JCB 與台灣行動支付公司針對本行參加 HCE 手機信用卡先導實測的分析結果，善用 JCB 作為溝通橋梁，賡續規劃多樣化的中短期刷卡優惠，刻正啟動規劃發行 JCB 極緻卡(Eternity)，經營本行高端卡友，重視資料分析，投入足夠數量與素質的人力。

## 目 次

摘要： .....	2
一、目的 .....	4
二、過程 .....	4
三、心得感想 .....	15
四、建議事項 .....	17
附件 .....	18

## 一、目的

有鑑於本行信用卡發卡業務自 2015 年與 JCB 國際組織(以下簡稱 JCB)合作發行「JCB 一卡通聯名晶緻卡」以來，業務之量與質皆較往昔倍增，深感職於專業領域知識與能力尚須加強，爰商請 JCB 就日本境內信用卡「發卡與收單業務的歷史與發展現況、在虛擬雲端與行動裝置之應用現況、卡片附加功能或服務之規劃經驗、卡片優惠活動之規劃經驗或其他相關議題」，參與其相關機構研修會議，以期藉由該組織暨該國於信用卡、電子票證與支付科技之先進觀念與經驗，結合現今產業思維，優化本行信用卡業務，適應數位金融時代消費者對於支付工具之期許。

## 二、過程

本次研習係參與 JCB「國際營業一部、實裝推進部、徵審發卡部、風險管理部及溝通客服部」之研修會議，茲就該等部門分享之內容，詳述如下。

### (一) 國際營業一部

1. 介紹六大信用卡國際組織以及各自項目之差異比較，為利版面呈現，名稱皆以簡稱表示

組織名稱	成立年份(排序)	營運規模(2014 年 結算)	自體發卡與收單
Diners Club 大來	1950	流通卡數=5,720 萬	可自體發卡與收單
American Express 美國運通	1958	流通卡數=1 億 1,220 萬	可自體發卡與收單
JCB 吉世美	1961	流通卡數=1 億 909 萬	可自體發卡與收單

Visa 威士卡	1966	流通卡數=28 億 6,080 萬	無，透過會員銀行發卡或收單
Mastercard 萬事達卡	1966	流通卡數=14 億 3,740 萬	無，透過會員銀行發卡或收單
Discover Financial 發現金融	1985	流通卡數=5,000 萬	可自體發卡與收單
Union Pay 銀聯卡	2002	流通卡數=49 億 3,600 萬	可自體發卡與收單

## 2. JCB 企業概況(2017 年 3 月結算)

信用卡客戶數=1 億 569 萬(人)(含日本國內外)

特約商店數=3,312 萬(含日本國內外)

JCB 信用卡組織成立於 1961 年，自 1981 年開始國際業務(JCBI)，目前可以在世界 190 個國家及地區使用，為全球六大信用卡品牌之一，且為日本最大的信用卡公司，本行與該組織合作於 2011 年 11 月開辦信用卡收單業務，於 2015 年 6 月開辦信用卡發卡業務，我國發行 JCB 信用卡的銀行如下圖：



台灣的 JCB 發卡機構		
※ 以下行營業範圍		
上海商業儲蓄銀行	台新國際商業銀行	盛泰世華商業銀行
大華商業銀行	永豐商業銀行	渣打國際商業銀行
華南商業銀行	台灣永旺信用卡股份有限公司	華南商業銀行
中國信託商業銀行	台灣聯合信用卡股份有限公司	華泰商業銀行
日盛國際商業銀行	合作金庫銀行	湖光商業銀行
玉山商業銀行	安泰商業銀行	新加坡商業銀行
台中商業銀行	兆豐國際商業銀行	遠東國際商業銀行
台北富邦銀行	第一商業銀行	彰化商業銀行
	國信商業銀行	臺灣土地銀行
		臺灣新光商業銀行
		聯邦商業銀行

3. JCB Plaza：設置於世界各地的海外服務窗口，因應 JCB 特約商店之預約與觀光相關洽詢，服務內容如下(以東京為例)：
- (1) 諮詢服務：日本國內 JCB 優惠訊息（含發放優惠券）、JCB 特約商店訊息、日本觀光訊息。
  - (2) 預約服務：日本國內飯店、餐廳、鐵路（含 JR、私鐵）、機票、自選行程旅遊（optional tour）、各種旅遊票券等。
  - (3) 緊急服務：信用卡遺失、被盜時的支援：可透過 JCB PLAZA 取得緊急補發信用卡。
  - (4) 獨創貼心服務(免費提供)：電腦及上網服務、Wi-Fi 無線網路、手機充電服務(Android/iPhone)、各類旅遊手冊和旅遊資訊雜誌。
  - (5) 當日行李寄放服務。
4. 異業合作模式：定期與東京迪士尼、全日本航空(ANA)交換員工，俾利溝通需求與設計合作提案，近年亦與大阪環球影城密切合作並設立專屬 JCB Plaza Lounge。
5. 聯名合作模式：聯名合作的對象除了一般商業機構，亦包括偶像團體、動漫角色等。

## (二) 實裝推進部

1. 行動支付的基礎—二種信用卡非接觸式交易功能主要規格介紹與比較：

規格名稱	EMVCo	NXP/Sony(Felica)
依據標準	ISO-14443 Type A/B	ISO-14443 Type F
產品名稱	J/Speedy	QUICPay
JCB 開始	2007	2005

採用年份		
適用範圍	全球市場	日本國內
交易依據	真實卡號	QUICPay ID
常用標誌		
支援行動 支付	較晚	較早
其他特徵	在日本國內起步較晚，本土商店接受度較低，但是通用於全球各地可接受 JCB 的收單設施。	在日本國內起步甚早(2001年)且成功整合交通票證，本土商店接受度較廣泛，但是日本境外則無法使用。

## 2. 支付安全的基礎—J/Secure：

自 2004 年啟用 J/Secure 機制，亦即常見 3D-Secure 之一種，3D 係指交易涉及收單機構、國際組織及發卡機構三個領域，在較早期 3D-Secure1.0 的環境下，持卡人須在發卡機構網站註冊並取得交易之驗證密碼(靜態固定)，收單機構透過國際組織確認發卡機構提供 3D-Secure 機制，於發生交易當下，交易畫面轉址進行持卡人身分驗證及產生交易驗證碼，與交易授權訊息傳送至發卡機構之授權處理單位，經確認無誤，即核准該筆授權交易。J/Secure 亦支援動態密碼機制，當持卡人發動網路交易時，同步啟動身分認證作業，由發卡行透過手機簡

訊發送動態驗證密碼(One Time Password、OTP)予持卡人，據以於交易時之驗證畫面輸入，完成該筆交易。

### 3. 整合 HCE(虛擬主機卡)與 Tokenization(代碼化)：

JCB 自有之代碼處理平台(JCB Token Platform/JTP)於 2016 年底上線，利用虛擬雲端的技術讓 NFC 行動裝置上的應用程式模擬安全儲存媒介(SE)，提供手機信用卡持卡人透過 OTA 空中下載方式下載至行動裝置，且同時以代碼化技術將真實卡號轉換為虛擬卡號；JTP 亦須針對第三方合作之代碼服務進行認證並給予許可，例如台灣行動支付公司，刻正與 JTP 分析先導測試刷卡的成功或被拒之原因，亦直接影響本行對外公布手機信用卡可使用 JCB 的時程。

### 4. 日本國內行動支付發展現況：

由 2015 年統計資料觀之，日本國內仍為現金支付為主，非現金交易比例約占 17.20%(以信用卡為大宗)，另持有行動裝置方面，iOS/Android 約為 52.50%/47.50%，而在所有使用行動裝置應用程式的族群中，有 26.5%的人會使用手機支付，同時有 51.9%的人會使用非接觸式卡片支付，又在並未使用行動支付的族群中，有超過 60%的人表示並無需要，其次為對於使用者介面、安全性、未有優惠措施等因素考慮。

日本國內對於行動支付有其特殊背景，該國自行研發之「NXP/Sony(Felica)」非接觸式交易規格，自 2001 年起即被交通票證所應用，迄今已廣泛為該國人民與店家所接受，然而此規格僅能適用於該國境內交易，無法與國際接軌；是故 JCB 依據 EMVCo 規格，整合 J/Speedy、NFC、USIM(先)、HCE 與 Tokenization(後)成為行動支付機制，亦為一倍極艱辛之歷



程，該組織人員甚至以加拉巴哥群島(Galápagos Islands)，其生態之封閉獨特，與達爾文進化論迥異，比喻該國行動支付之環境背景。

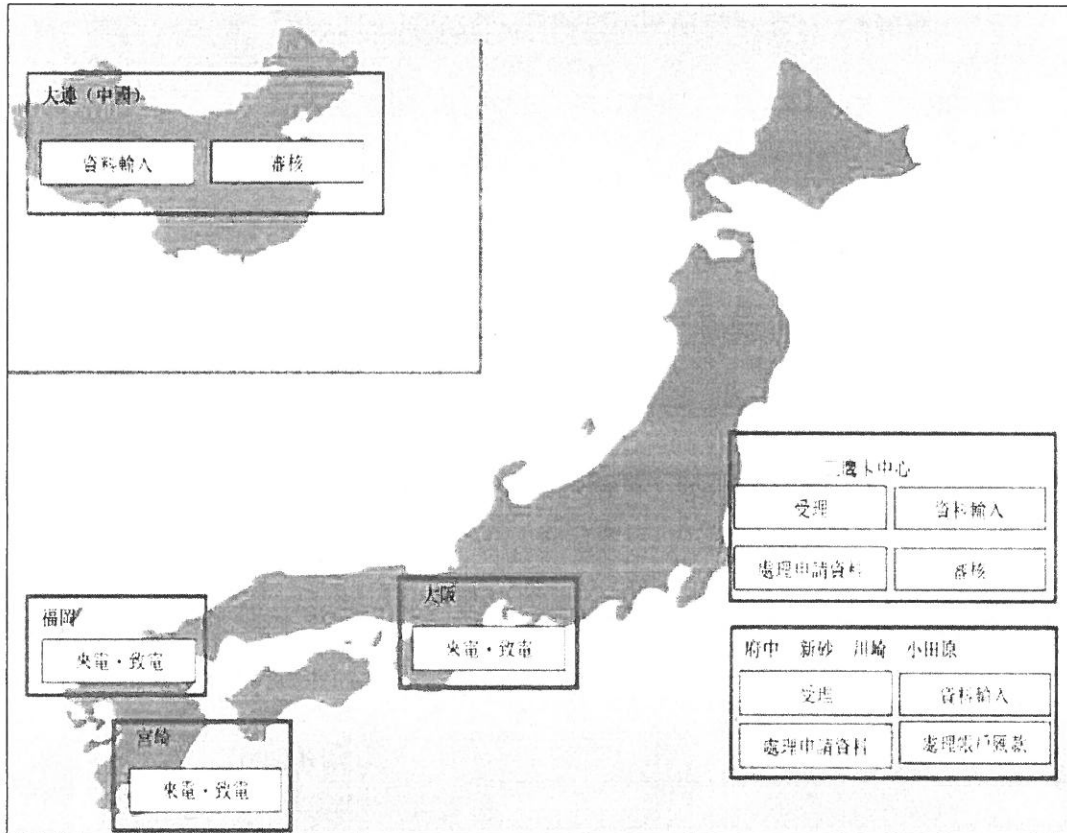
5. 日本國內行動支付實際體驗：

據行程中透過 JCB 組織人員了解，雖然日本國內商店普遍皆能使用信用卡消費，但是對於多元的行動支付，例如手機信用卡，在商店端的策略仍屬保守，須以大型國際連鎖商店為優先考慮體驗的對象，故趕赴橫濱市車站附近麥當勞，以本行「土銀金速 Pay 手機信用卡」搭載萬事達白金商務卡，實地刷卡成功。

(三) 徵審發卡部

1. 組織概要：

組織架構	共 7 個部門	
分部(包含委外)	日本國內與國外共 9 個單位	
員工人數	正式	113
	特定	150
	委外/派遣	809
	合計	1,072
案件規模極大值 (件/天)	紙本	6,300
	網路	3,800
	合計	10,100
核卡需時(天數)	紙本	3.8
	網路且郵寄	13.9
	網路且無紙化	1.2
	網路僅限本人	1.0
自動審核比例	68.40%	
申請方式	網路/郵寄/臨櫃/其他	

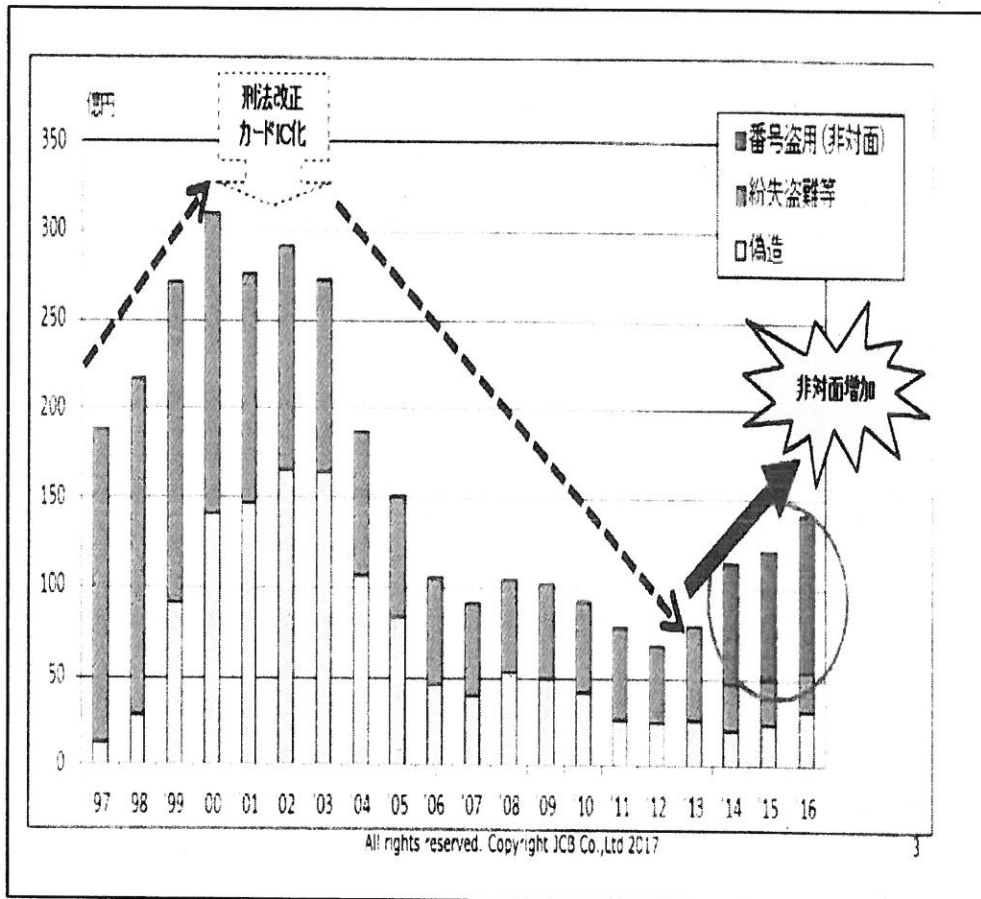


## 2. 業務概況：

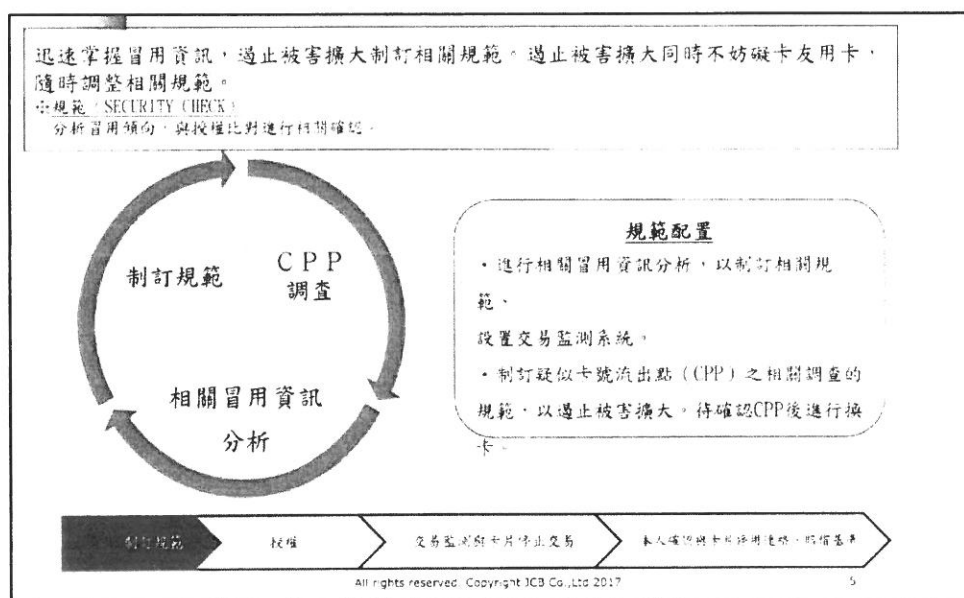
徵審發卡部，顧名思義其主要業務即為收取客戶申辦信用卡相關文件，並辦理徵信審查以至准駁，為利業務運行順利與資料安全，採集中式辦公設施，確保各項申請文件之流程與保存，避免因任何人為因素造成外洩或漏失，此部門整體共有員工約 1,072 名，每天須處理最多可達 10,100 的申請案件，其中使用系統自動審核的比例約為 68.4%，其餘須人工介入的項目包括電話照會、補件、退件與人為判斷准駁等，行之有年，是中心制發卡機構的基礎。

(四) 風險管理部(Security 推進)

1. 風險管理部主要業務為制定信用卡安全規範、監控授權、處理偽卡、遺失卡、盜刷、爭議款項等案件，據悉 2000 至 2003 年為日本境內偽卡猖獗的高峰，透過修訂刑法與推動晶片化等措施減損，其後至 2014 年起，非面對面交易的偽冒或爭議案件逐漸增加，隨著網路日漸興盛，信用卡於網路交易享受便利性的同時，亦須面對資料安全與駭客攻擊等議題。



2. 建立風險控管機制讓客戶安心用卡：同時從企業本身、營運獲利及社會觀感三個方向，防止盜刷等於降低成本，並增進持卡人信心，使刷卡量提升，更兼顧防制洗錢等反罪行為，建立風險管理規範，以及相對應的授權參數與交易監測，並針對卡號流出點進行分析，遏止已經浮現的危機持續增加。

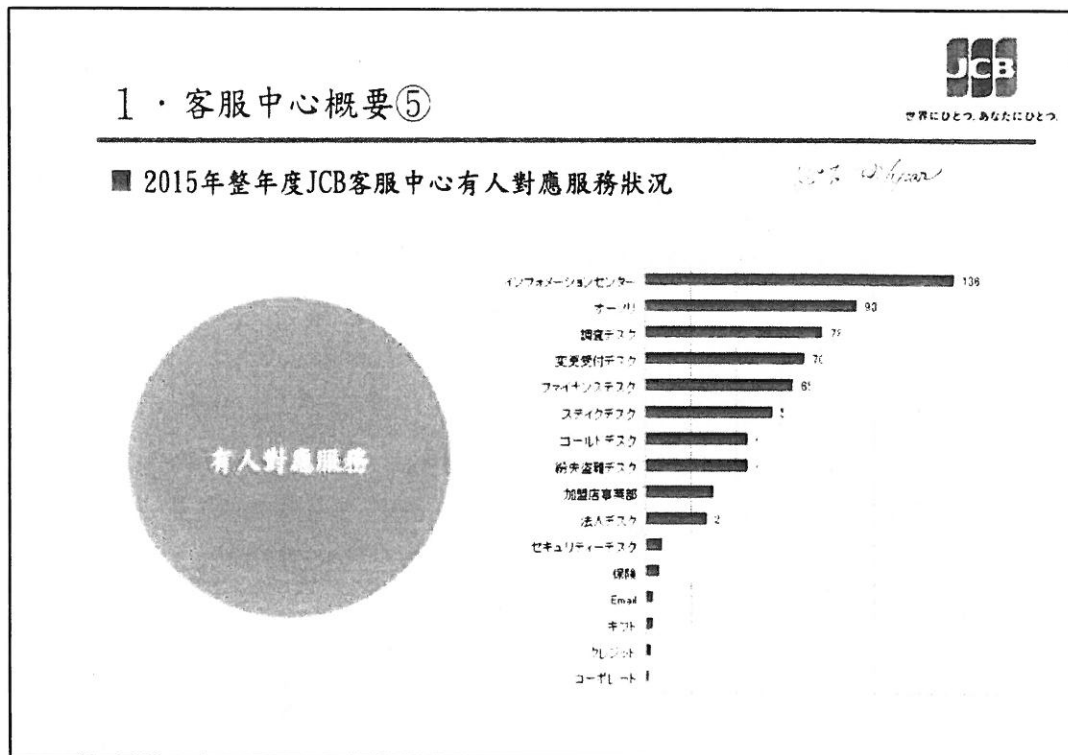
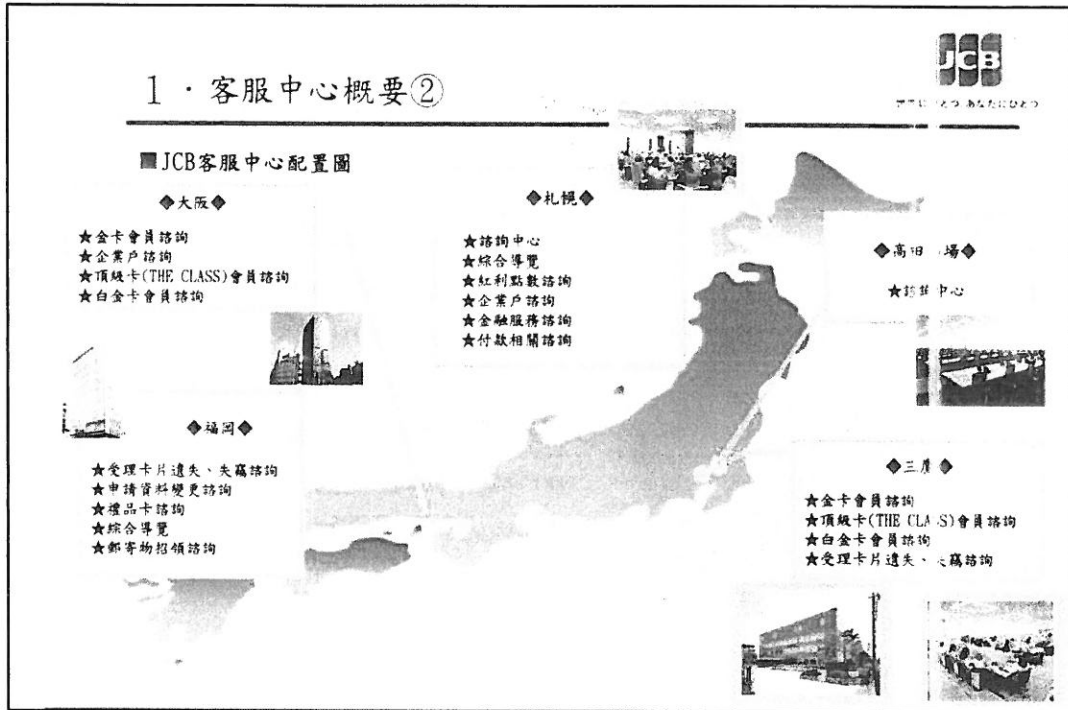


3. 搭配 24 小時監測授權機制與客戶服務電話，處理暫停卡片與聯絡持卡人事宜，並調查判斷疑似盜刷的交易，以及決定該等交易造成的損失是否須由 JCB 本身賠償。

#### (五) 溝通客服部

1. 此部門的宗旨為結合詢問、傾聽與傳達，滿足客戶的最大需求，業務項目針對客戶區隔與需求大致包括金卡會員、企業戶、一般諮詢、金融服務、郵寄諮詢、遺失卡、被竊卡、紅利點數、帳務付款、JCB 網頁與異業合作等，有不同的特定客服專線電話號碼；亦有互動式語音應答(IVR)與電子郵件應答等不同溝通方式。

## 2. 業務概況圖示



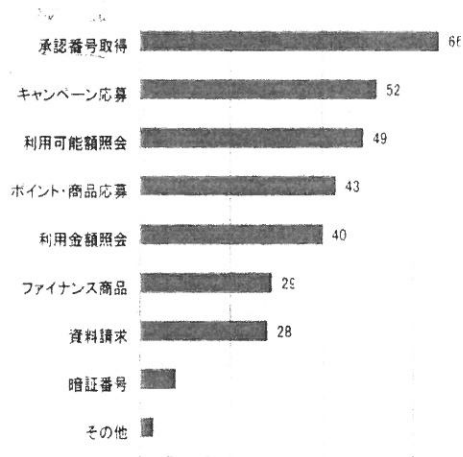


カードのびとつ あななはじとつ

# 1・客服中心概要⑥

## ■ 2015年整年度IVR受理狀況

IVR……Interactive Voice Response 互動式語音應答

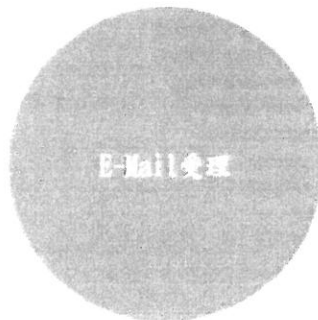


カードのびとつ あななはじとつ

# 1・客服中心概要⑦

## ■ 2015年整年度E-Mail受理狀況

(使用網頁上所示的E-Mail進行諮詢)



主要諮詢內容

- ① JCB信用卡(含聯名卡)的申請方法以及產品優惠概要
- ② 繳款相關詢問(能否刷卡・期限內匯款等)
- ③ 新申請卡片、卡片更新後的寄送狀況確認
- ④ 行銷優惠活動相關詢問

3. 營運概況：溝通客服部門以小組式編制彈性因應客戶詢問狀況，主要營運指標包括電話接通率、電話等待時間、應對技巧、每小時來電數與來電應答率等，並依據客戶提出問題分析，更新應對機制，有專屬此部門的職涯路徑(教育訓練、考核與升遷管道)。
4. 問題請教：筆者於現場亦好奇發問，有無處理過非理智客戶投訴(俗稱奧客)？得到的回答是當然有，該人員最有印象的是一天內連續撥 20 通電話向同一客戶道歉，實在因為此客戶投訴之情節於公司立場無法滿足，僅能以道歉作為防禦手段，同時保護公司立場且不過度損及客戶印象。

### 三、心得感想

#### (一)信用卡業務當以中心制為優：

綜觀我國國內信用卡業務領先的幾家同業銀行，皆早已完成中心制的營運模式，JCB 亦然，其身為日本國內首屈一指的發卡/收單機構，早已建立極具規模的中心營運作業，方能妥善協調其境內合作銀行，經營持卡人與特約商店，並將其國內營運成功的業務適時推展至海外合作銀行，規章、決策、規劃與執行可視為一條龍模式，對照我國境內銀行，可能比擬的對象為中國信託商業銀行，具備相當類似的中心制規模與特徵。

#### (二)數位金融時代人力角色轉換至為關鍵：

數位金融是一正在進行式的浪潮，然而對於信用卡業務來說，並不代表人力的精簡，反而必須投入更為精良的素質與數量，針對系統所不足的部分加以彈性因應補強，傳統作業的人力固然會被取代，但是新興業務的質變與量變，更是投入人力的主要目標。

#### (三)日本國民於公務之態度：

不管是橫向聯繫、縱向管理、或是真實應變，日本人對於公務之態度，簡言之即為「玩真的」，分工合作的邏輯下，或許不是每個相關單位都要做很多事，但各自認真把守備範圍內對的部分做好做滿，是其民族性之強項，值得本國學習。

(四) 日本與我國於金融基礎建設及行動支付之挑戰：

日本與我國在以現金流通為主的金融基礎建設，可說是不分軒輊，然而金融業先進努力建設的成果，也成為發展行動支付的最大挑戰，對比中國則因其金融基礎建設難以普及深入鄉間，反而在發展行動支付上較為順遂，在取得現金非常方便的環境，想要消費者改變習慣適應行動支付，將有更漫長的一段路要走，而就金融同業內部觀之，僅能以錦上添花的方式，激勵使用者，而強行以行政手段壓迫推行，又不給予商店端在更新刷卡設備或稅務上的優惠，無異緣木求魚，電子支付的比率再高也不見得能代表國力強盛或是人民素質。

(五) 與 JCB 交流需積極維繫：

在商言商，JCB 對於此次行程積極協助，固然因為本行上下一心，推卡成績亮眼，然而細究兩方背景，對於此等合作契機只能感嘆相見恨晚，卻又慶幸躬逢其盛，該組織需要本行推展發卡，本行也希望藉力使力，透過該組織協助獲取更多營運商機，是故兩方之互動仍需積極維繫。

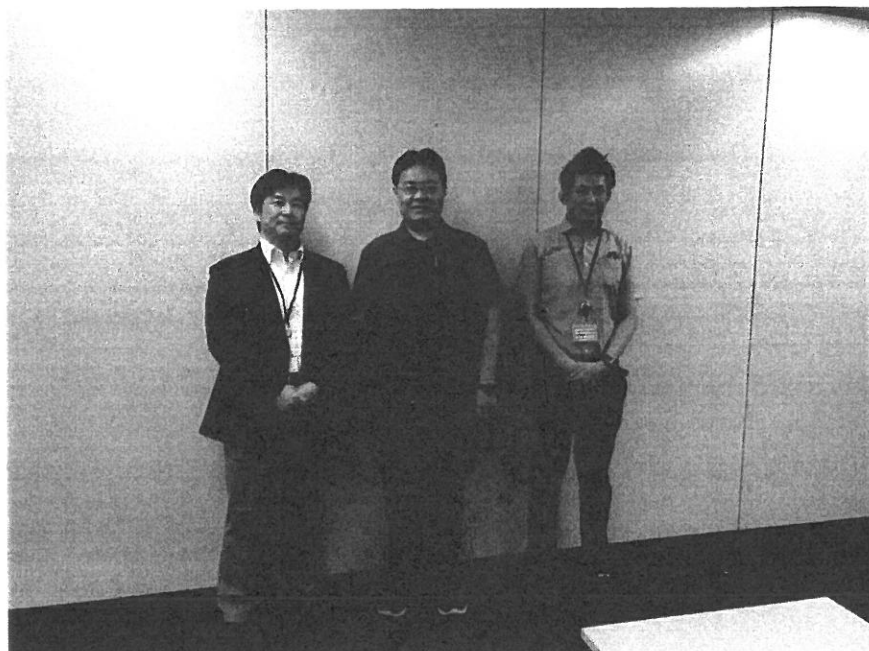
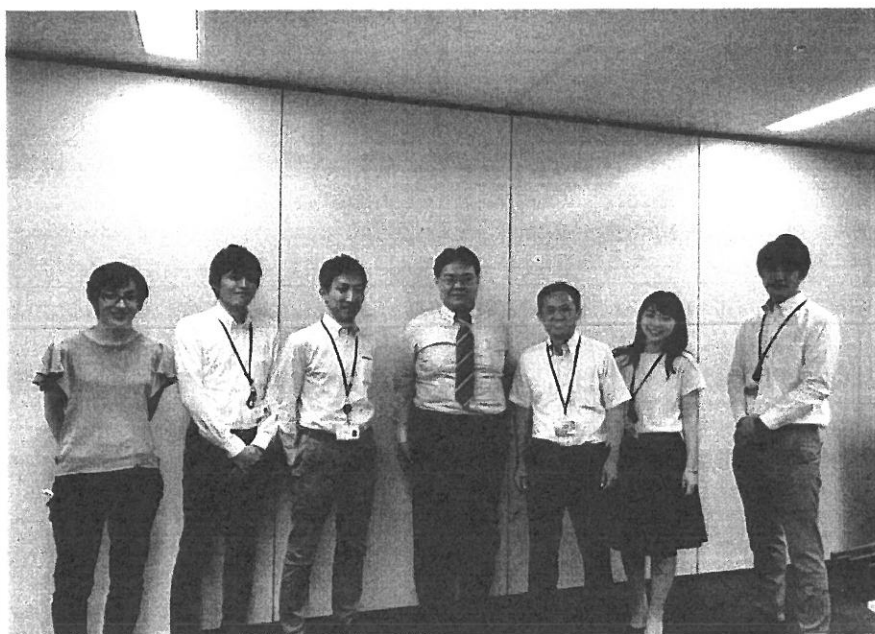


#### 四、建議事項

- (一)行動支付：密切注意 JCB 與台灣行動支付公司針對本行參加 HCE 手機信用卡先導實測的分析結果，俾利判斷上線營運時機。
- (二)行銷方案：善用 JCB 作為溝通橋樑，廣續規劃多樣化的中短期刷卡優惠，營造產品小而精悍的消費者市場觀感。
- (三)發行新卡：刻正啟動規劃發行 JCB 極緻卡(Eternity)，經營本行高端卡友，以期許深化業務強度，使刷卡相關收益持續成長。
- (四)教育訓練：筆者常有感於僅以函頒營業單位的方式宣達業務變革，深有不足，雖然本行為分行制的發卡銀行，然而人員對於業務認知與素養良莠不齊，配置數量常為兼任所累，每當辦理業務講習，在時間有限的情形下，常困擾於知新與溫故何者為重？在數位金融喊得漫天價響的環境下，相較於存放匯業務，對本行既有信用卡相關系統卻不熟稔，是故加強教育訓練的質與量，亦為當務之急。
- (五)資料分析：嚴格來說，信用卡早已是一種傳統產業，但是身為非現金支付工具的基石，卻又最容易與大數據議題結合，更具備一般存放款所欠缺的客戶行為資料優勢，使得信用卡經常站在風口浪尖之上，發卡量、有效卡率、簽帳規模都是重要指標，搭配客戶基本屬性與消費行為特徵，常能挖掘出過去所未知的寶藏，本部身為總行規劃單位，亦應積極培訓相關人才。
- (六)人力資源：從本行流通卡規模 13 萬卡以下，成長至現在 26 萬卡以上，本部投入信用卡發卡業務的人力不過 10 人，然而發卡業務必須處理的日常/非日常項目日益繁雜，若想維持現在的營運規模，甚至可能創造新的佳績，人力的數量與素質仍須儘快持續投入。

## 附件

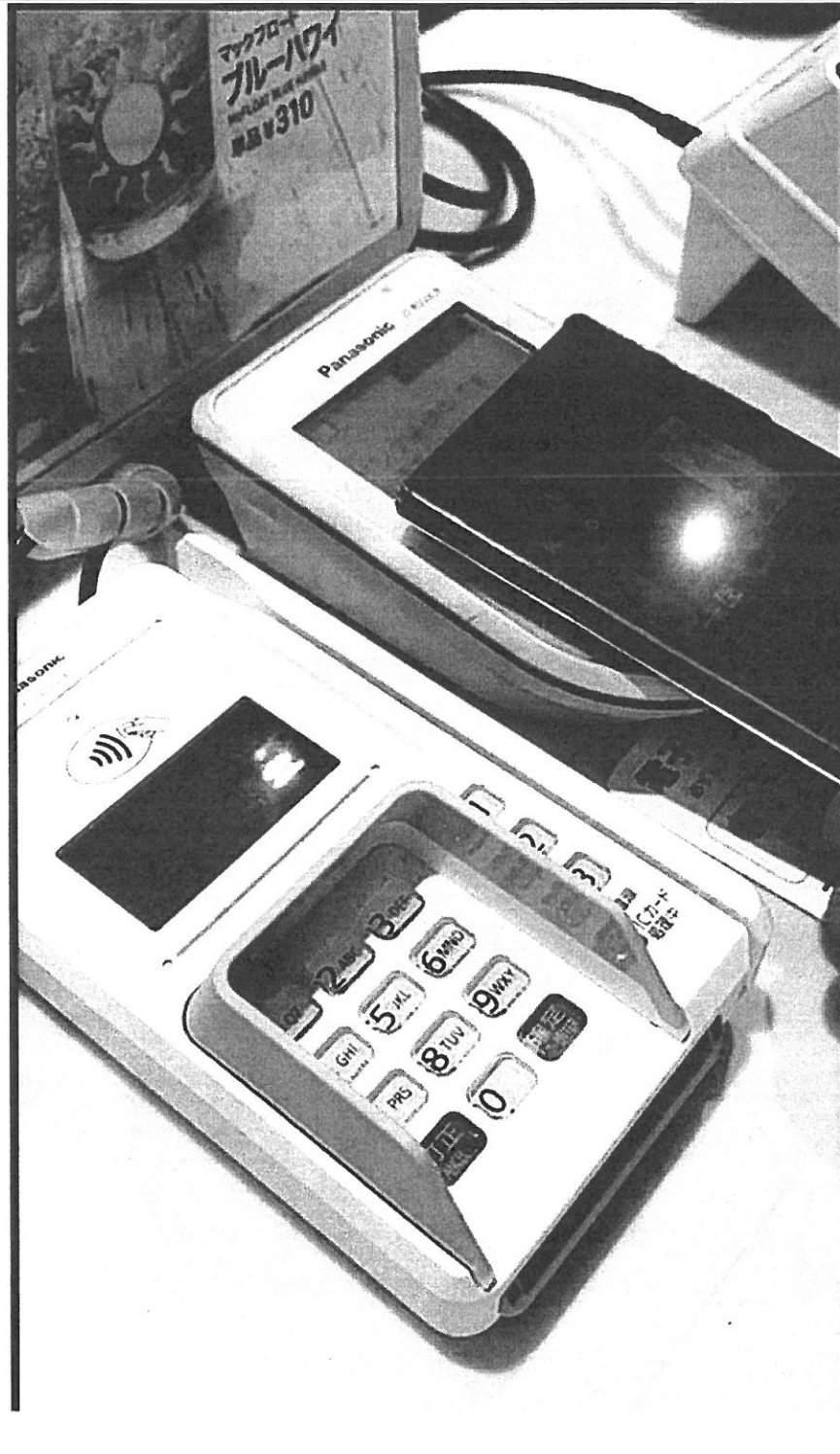
附件 1：協助本次研習行程的日本朋友們(合影留念)



附件 2：日本横濱車站附近麥當勞多元支付狀況

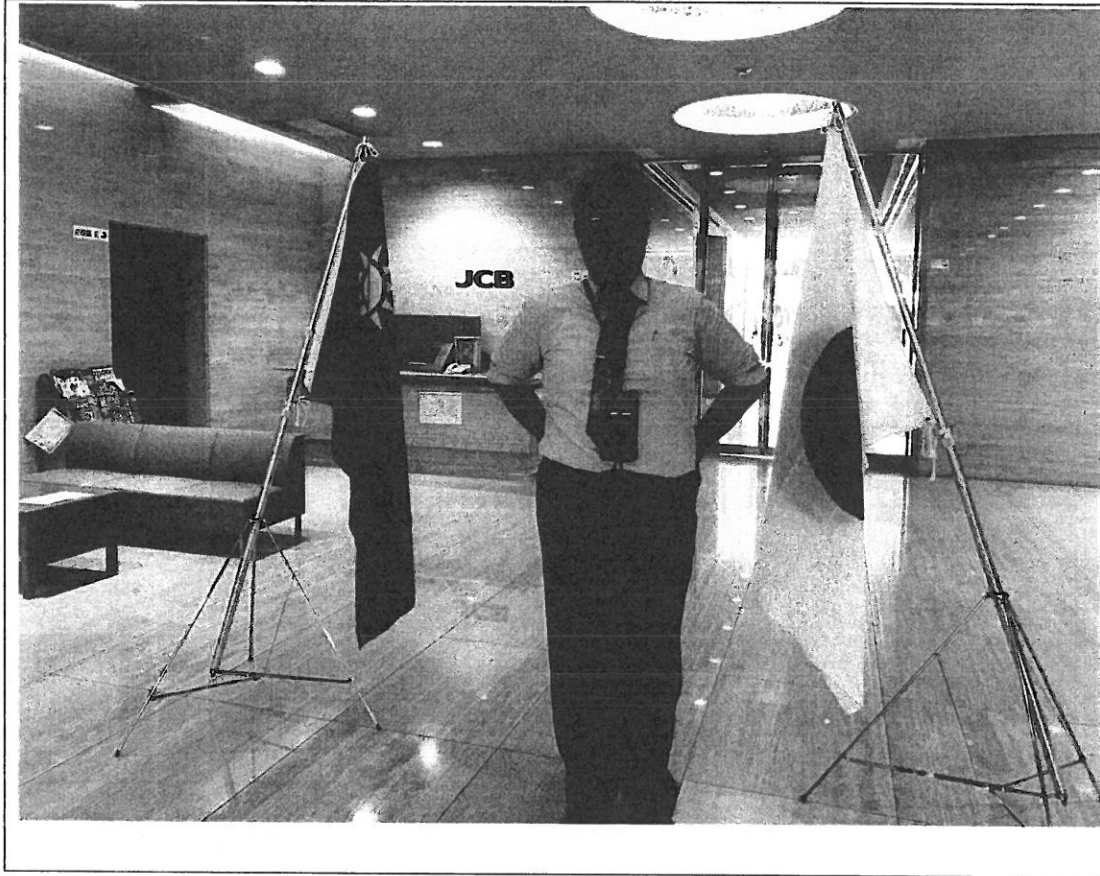


附件 3：本行「土銀金速 Pay 搭載萬事達白金商務卡」刷卡成功(日本橫濱車站附近麥當勞)





附件 4：東京都三鷹市 JCB 作業中心留影



附件 5：本行信用卡於日本消費金額逐年增加

刷卡入帳年度	金額(新台幣元/左軸)	筆數(右軸)	卡數
2014	34,609,117	13,928	1,867
2015	116,338,453	52,943	5,769
2016	213,507,155	102,863	10,699
2017(8 月底止)	145,582,478	74,028	8,664

