

出國報告（出國類別：開會）

參加紐約梅隆銀行舉辦之
「全球客戶金融服務研討會」
心得報告

服務機關：臺灣銀行國際部

姓名職稱：陳凱翔 高級辦事員

派赴國家：美國

出國期間：108年6月23日至108年6月29日

報告日期：108年9月10日

摘要

本行通匯行紐約梅隆銀行(The Bank of New York Mellon)於2019年6月24日至27日，在美國紐約市舉辦「全球客戶金融服務研討會」，該行邀請來自世界各地共計80餘位之銀行代表參加。本年研討會以「未來數位化金融服務之發展」為論述主軸，該行首先介紹全球經濟趨勢之變化，進而分析在未來數位化世代的來臨，應運用大數據及人工智慧等金融科技，方足以提供客戶更好、更有效率的金融服務，同時亦闡述監管科技在防制洗錢監測領域運用之重要性。

目錄

壹、會議目的及重要講者簡介	3
一、會議目的	3
二、重要講者簡介	3
貳、紐約梅隆銀行簡介	5
參、研討會過程	6
肆、重要議題概述	7
伍、心得與建議	11

壹、會議目的及重要講者簡介

一、會議目的

2017 年，紐約梅隆銀行以人工智慧、貨幣轉換即時性、流動性覆蓋比率、補充槓桿率、貨幣基金改革及防制洗錢之偵測等議題，開展當年之全球客戶研討會。

2018 年，紐約梅隆銀行再以機器學習及人工智慧為主軸，搭配金融科技及區塊鏈之發展，藉由創新之應用程式介面及全球支付模式，提供付款請求及實時支付等服務。

2019 年，紐約梅隆銀行植基於其前二年之研究，續而以駕馭數位化未來為目標，關鍵探討「數位化之核心」、「點對點客戶服務之再思考」及「數位業務之發展」等問題，從前二年抽象地探討技術變革與影響，轉而具體實踐並試圖挖掘數位化之無限可能。

二、重要講者簡介

Nicholas Bavaro 是紐約梅隆銀行負責處理美國防制洗錢調查之全球主管，同時也為歐洲、中東及亞太地區等防制洗錢及金融犯罪法遵主管提供意見和指導。

Michael Bellacosa 是紐約梅隆銀行的執行董事兼銀行支付和交易服務產品管理團隊的全球負責人，負責管理戰略、財務業績、產品創新和發展、全球支付、清算服務、外匯支付、代理銀行、實時支付、應付帳款及應收帳款等業務。

Anthony (Tony) Brady 是紐約梅隆銀行的執行董事兼數位主管，負責管理數位辦公室，並與業務、技術和營運領導小組合作，推進金融服務的數位化轉型，並與金融科技公司合作，以評估使用人工智能和區塊鏈等新興技術的可能性，進而改善支付及資金管理等方面之服務。

Timothy (Tim) Butcher 是紐約梅隆銀行的執行董事兼紐約中央創新中心的負責人，並兼營運和數據分析團隊的全球流程經理，負責貿易融資及美元資金轉帳等業務。

Paul Camp 是紐約梅隆銀行金融服務的首席執行官，負責提供全球支付、貿易服務、資金管理及外匯交易，並在 36 個國家開展業務，幫助企業優化現金流及管理流動性，並提供超過 120 多種貨幣以達更有效地支付款項。

Vera Struchkouskaya 是外匯支付業務的副總裁，負責通過建立和維護有競爭力的產品來實現外匯支付的全球產品戰略開發和執行，提高營運效率和提高業務盈利能力。

貳、紐約梅隆銀行簡介

The Bank of New York Company, Inc.(紐約銀行有限公司)和 Mellon Financial Corporation(梅隆金融公司)於 2007 年 7 月合併為 The Bank of New York Mellon Corporation (紐約銀行梅隆公司)，成為一家資產管理和證券服務領域的全球領先企業，並於 2008 年 7 月 1 日更名為 The Bank of New York Mellon(紐約梅隆銀行)。

合併後的紐約梅隆銀行提供金融服務予機構、企業及高淨值個人，業務範圍包括資產與財富管理、資產服務、發行者服務、清算及財務交易等服務，管理資產超過 1 兆美元，並以其 18 兆多美元的代管和託管資產成為全球領先的資產服務商，成為全球最大的資產管理與證券服務機構。

紐約梅隆銀行現於全世界 35 個國家提供金融相關服務，47%的員工位在美國以外的地區，其中亞太地區計有 14,500 人，歐洲、中東與合非洲地區計有 9,100 人，拉丁美洲和其他地區計有 700 人。2018 年收益中，亦有高達 37%的收益是來自美國以外之地區。

本行與該行於 1950 年 11 月即建有通匯關係，嗣後並擴大將其新加坡、香港、日本、韓國、台灣、英國、加拿大及上海等海外分行納入通匯網內，並於該行總行設有美金帳戶。自 2006 年以來，連續 13 年本行均派員參加該行於美國紐約舉辦之全球客戶金融服務研討會，雙方往來密切。

參、研討會過程

一、2019年6月24日

- (一)介紹紐約梅隆銀行金融業務的新發展。
- (二)介紹紐約梅隆銀行的領導團隊及其負責範圍。
- (三)介紹全球總體經濟之變革及影響。

二、2019年6月25日

- (一)介紹全球貿易模式之改變及影響。
- (二)介紹金融服務與數位化科技之未來發展。
- (三)重新定義客戶對金融服務之體驗感。
- (四)流動性議題之探討。
- (五)外匯支付方式更新之改變及影響。

三、2019年6月26日

- (一)認識你的客戶原則(KYC)再探。
- (二)防制洗錢政策及制裁名單篩選之新方式。
- (三)參觀紐約梅隆銀行客戶服務中心(包括控制室、外匯交易、信用狀服務、進出口服務、美金清算及調查等部門)。

四、2019年6月27日

再訪紐約梅隆銀行客戶服務中心(主要就其創新產品及未來發展為介紹)。

肆、重要議題概述

紐約梅隆銀行提供服務的範疇及方式，隨著時代及科技的演變，由 1970 年代多以紐約客戶為主的傳統商業銀行經營型態，擴大為今天為全球客戶提供金融服務之國際大型銀行。紐約梅隆銀行表示，未來更將以數位世界為基調，為全球客戶提供金融科技下之創新服務。

紐約梅隆銀行向來專注於改變客戶之服務體驗及營運模式，並藉由機器人自動學習、金融科技、創新整合及區塊鏈等予以具體落實。在數位化時代的未來，紐約梅隆銀行表示將更持續專注於以下的目標，俾以提供更有效率且更優質的金融服務予全球客戶：

一、繼續強化核心業務及改善營運效率：

(一)增加資料的數位存取，提高並實現自動化作業比率，繼續研發並精進機器人學習之範圍。

(二)提高營運透明度。

(三)持續關注並加強其營運平台。

二、建構與客戶間之問題解決方案及業務整合方式

(一)加強託管、基金管理及投資者解決方案等核心業務。

(二)為快速增長的 ETF 提供管理服務。

(三)提供業界領先的數據管理解決方案。

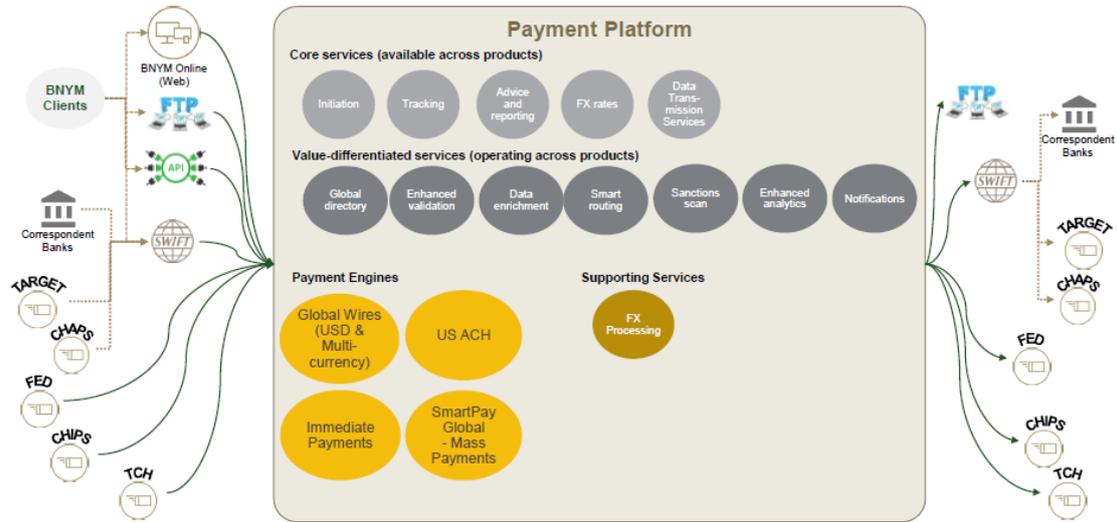
(四)創造增加客戶收益的市場空間。

(五)提供客戶投資管理之服務。

為了達成上述目標，紐約梅隆銀行更向各位銀行代表提出了以下四項執行方案，並同時展示了紐約梅隆銀行的支付生態系統：

一、以豐富的經驗為客戶提供具體的金融服務建議。

- 二、提高金融服務透明度並即時解決客戶面臨的問題。
- 三、改進並增加銀行業務之自動化流程以提高金融服務效率。
- 四、藉由對資料數據之精準分析以提升金融服務之成效。



在因應 SWIFT 全球支付創新計劃部分，紐約梅隆銀行提出以下幾點看法：

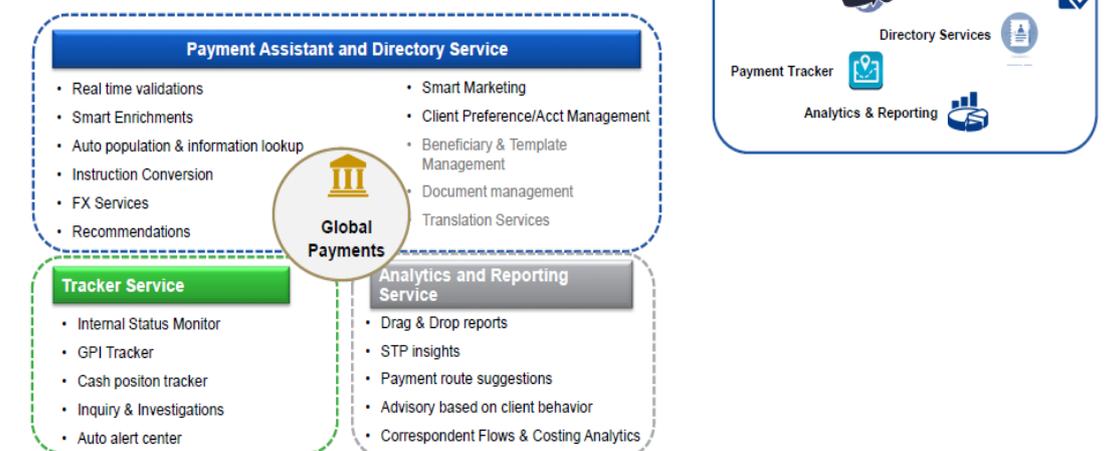
- 一、銀行須積極應對不斷變化的客戶需求，提高跨境支付的即時性、透明度及可追溯性。
- 二、未來之跨境支付仍須在銀行能提供安全、彈性及合規等基礎下發展。
- 三、由 SWIFT 組織在全球倡議執行。
- 四、在既有的平台上依照策略路線逐步發展新的技術。

紐約梅隆銀行為了能與客戶進行交易更有效率，遂發展並提供新的數位渠道以簡化客戶之付款及結算需求，其金融科技運用，詳如下頁圖所示：

紐約梅隆銀行在大數據之建立、自動化學習及人工智慧等領域業已研究多年，對於機器人自動化而言，目標之一乃在自動執行至今仍須人工手動操作的電匯服務流程。經其評估，8 個機器人每日約可處理 4,500 筆之付款，藉由提高統一的

標準化作業流程，亦同時提高了金融服務之效率。

- BNY Mellon's drive to create new flexible options for our clients to transact with BNY Mellon more efficiently. Enable clients to capitalize on new digital channel to streamline payment clearing and settlement.



紐約梅隆銀行的 KYC 政策，主要依據美國之銀行保密法及愛國者法案而設，前揭規定要求所有金融機構均應蒐集、辨識及記錄客戶之交易信息。主要目的在協助執法部門預防與偵查包括洗錢在內的非法或可疑交易活動。自 2018 年初以降，全球至少有 16 起的裁罰案件發生，裁罰金額超過 20 億美元。為了符合法規要求及避免遭受鉅額裁罰，紐約梅隆銀行分享了其在 KYC 階段運用數位科技輔助之經驗：

- 一、數位開戶與電子簽名之運用。
- 二、加強電子 KYC 盡職調查方式。
- 三、人工智慧的運用。
- 四、利用事業供應商串流客戶訊息。

近年來，銀行業因防制洗錢措施之疏漏遭致美國監管機構裁罰約 5.28 億美元，防制洗錢之議題仍是重中之重。紐約梅隆銀行擁有一個位於紐約市的防制洗錢監控團隊，其海外分行並設有防制洗錢法遵主管，足徵其在發展金融科技的同時，對於防制洗錢等相關議題仍高度重視。紐約梅隆銀行指出，各銀行為免自身成為頭條新聞，面臨聲譽風險或遭受裁罰，需不斷強化自身的防制洗錢政策，包

括不限於盡職調查程序、監控流程及報告制度等之強化。

紐約梅隆銀行在簡述其防制洗錢之政策及觀點後，續而就制裁名單篩選之議題加以探討。首先就外國資產控制辦公室(OFAC)的組織架構、建置目的為介紹；其次指出外國資產控制辦公室對銀行業之期望及要求等；最末說明紐約梅隆銀行除對外國資產控制辦公室所公布的制裁名單為篩選外，更擴張及於如國際抵制名單及商業控制名單等其他制裁名單。同時並提供截至研討會時外國資產控制辦公室所公布之制裁名單如下：

Current U.S. Sanctions Programs – What's New/Changed

• OFAC Sanctions Programs in Effect can be Comprehensive Country Programs, Limited Country Programs or List Based Sanctions Programs (Date Last Updated)

- Balkans-Related (2/2017)
- Belarus (10/2018)
- Burundi (6/2016)
- Countering America's Adversaries Through Sanctions Act of 2017 (CAATSA) (12/2018)
- Central African Republic (12/2017)
- Countering Narcotics Trafficking (5/2019)
- Counter Terrorism (6/2019)
- Cuba (6/2019)
- Cyber-Related (12/2018)
- Democratic Republic of the Congo-Related (3/2019)
- **Foreign Interference in a United States Election (4/2019)**
- Global Magnitsky Sanctions (5/2019)
- **Iran (6/2019)**
- Iraq-Related (12/2017)
- Lebanon-Related (7/2010)
- Libya (11/2018)
- Magnitsky (5/2019)
- **Nicaragua Related (4/2019)**
- Non-Proliferation (6/2019)
- **North Korea (3/2019)**
- Rough Diamond Trade Controls (6/2018)
- Somalia (7/2018)
- Sudan and Darfur (6/2018)
- South Sudan-Related (12/2018)
- **Syria (6/2019)**
- Transnational Criminal Organizations (10/2018)
- Ukraine/Russia-Related (3/2019)
- **Venezuela-Related (6/2019)**
- Yemen-Related (4/2015)
- Zimbabwe (4/2017)

As of 6/13/2019

在為期 2 日的室內演講後，紐約梅隆銀行在第 3 日及第 4 日安排各銀行代表參觀其客戶服務中心，包括控制室、外匯交易、信用狀服務、進出口服務、美金清算、調查及商品創新等部門，並請前開部門之負責同仁概略介紹其金融服務之提供及執行方式。

紐約梅隆銀行亦簡述其近 10 年的金融科技研發過程，提醒各銀行代表並分享其經驗表示，金融科技是一條漫長又深不可測但相當值得投資的領域，惟有藉由金融科技及監管科技的運用，才能在數位化的未來為全球客戶提供更優質、更有效率的金融服務，並使銀行能創造更大的收益，共獲雙贏。

伍、心得與建議

本次係職首次參加紐約梅隆銀行舉辦之全球客戶金融服務研討會，議程安排上，藉由前二日抽象的理論說明，輔以後二日參觀紐約梅隆銀行客戶服務中心時各部門就其提供服務之具體操作介紹，使職不僅對紐約梅隆銀行目前所提供之金融服務有基礎之了解外，更對其有於現實而亟欲以金融科技突破既有窠臼，俾以提供更便捷、更優質且增裕收益的金融服務之心路歷程更有體悟。就銀行傳統業務而言，紐約梅隆銀行雖仍係在既有的國際通用框架下提供相關金融服務，惟其早在十餘年前，便已經開展大數據、機器人學習及人工智慧等的研究。

在為期四日的課程中，安排參觀紐約梅隆銀行客戶服務中心之行程令職印象最為深刻。其中，尤就其資訊設備之軟硬體設施建置及近 180 度之外匯交易即時監控系統等更是震撼。紐約梅隆銀行的執行董事兼紐約中央創新中心的負責人 Timothy (Tim) Butcher 向各位銀行代表表示，不論是機器人自動學習、人工智慧或係區塊鏈等之科技運用，其發展基礎都有賴豐富、準確及堅實的大數據之搜集與建置，這是一項耗時甚久的工程，除了須儘可能蒐集廣泛的資料外，更重要的是如何篩選過濾有效的訊息，排除雜亂無用的干擾資訊，去無存菁的保留有用資訊，惟有如此，方可提高且精緻化機器人自動學習及人工智慧的成果。在短短 1 分鐘左右的發言，職感受到的不僅是整個團隊滿滿的驕傲及成就感，更多的是其十餘年來所耗費的時間及精力之艱困感。

本行為臺灣大型領導銀行之一，SWIFT 發電及來電量皆為國內銀行之冠，提升匯款服務之品質並善盡防制洗錢之監測等向來為本行奉行之圭臬與目標。然而，在訊息爆炸之今天，倘未以科技作為提供金融服務之輔助手段，欲使金融服務之提供更有效率，恐係緣木求魚而不可得。堅持走一條沒有人走的路往往是辛苦的，但所獲得的成就亦往往是更甜美的。從紐約梅隆銀行的經驗以觀，頗有十年磨一

劍之勢，無怪乎於今其能執牛耳於該領域。本行自客觀交易量而言，應有發展金融科技之必要及需要，然而，迄今不論是在大數據、機器人自動學習、人工智慧、區塊鏈及科技監管等領域，本行皆似未有積極研發之計畫及執行措施，緣此，戮力制定相關政策及具體方案，應為當務之急。職期待亦希望本行今天的投入，未來必將有助於提供全球客戶更優質且有效率之金融服務，亦得增裕本行收益，共獲雙贏。