

出國報告（出國類別：開會）

參加「LINE 2018 策略大會」報告

服務機關：國家通訊傳播委員會

姓名職稱：蔡炳煌 技監

閻立泰 科長

派赴國家：日本

出國期間：107年6月27日至6月29日止

報告日期：107年9月17日

報告摘要

LINE Corporation 是韓國 Naver 於 2000 年 9 月 4 日設立在日本東京的資訊服務公司，以經營 LINE 即時通訊軟體平台為主要業務之一。在科技發展所趨動之匯流趨勢下，Line 即時通訊軟體功能已取代傳統電信語音及多媒體簡訊等服務；Line 所推出的服務並已涵蓋支付、電商、通訊、影視、遊戲等範疇，且不斷創造話題，本次策略大會參與即有助於瞭解資通訊產業如何在數位經濟時代下，透過各種創新數位科技，結合跨域整合平臺與創新服務之模式，同時亦可進一步拓展對公務機關未來研擬相關通訊政策之視野。

「LINE CONFERENCE 2018」年度策略大會(簡稱 LC18)於舞濱圓形劇場舉行，與會來賓係採邀請制，會議分享該企業年度發展重心及未來趨勢展望等議題；此次會議以「智慧入口」(smart portal)為核心，延伸探討金融科技(FinTech)、人工智慧(AI)、商務領域的成長策略以及未來將推出的新事業與服務等主題。會議共計有八大主題：主題演講、娛樂領域、海外發展、業務領域、商務領域、媒體領域、人工智慧及金融領域。

會議行程中，並同時與日方 LINE Corporation 就本會「匯流兩法」(電信管理法、數位通訊傳播法)草案之基礎架構及立法重點進行相互交流，並針對日方特別關心的「隱私權保護」要求及相關「法遵義務」部分進行加強說明。

本次會議之參與，能感受到全球性的國際科技應用服務公司，在數位匯流浪潮下，採取「持續自我重塑、與時俱進、以變應變」的基本經營哲學，並在營運策略上，放眼全球且結合在地應用，在「虛」與「實」上的市場發展皆能整合兼顧。對於公務機關而言，我國相關政府單位在政策思惟上，必須配合加速數位轉換，以跨產業生態系統進行思維，盡速推動匯流法制環境的革新。

目錄

壹、	前言－會議目的	4
貳、	會議過程暨行程說明	5
參、	LINE 總部參訪與意見交流	6
肆、	LINE 2018 策略大會（LC2018）	12
一、	主題演講.....	13
二、	娛樂領域.....	15
三、	海外發展.....	18
四、	業務領域.....	21
五、	商務發展.....	22
六、	媒體領域－LINE News.....	25
七、	人工智慧－LINE Clova	27
八、	金融領域－LINE Financial	30
伍、	心得與建議.....	34
一、	持續自我重塑、與時俱進、以變應變.....	34
二、	放眼全球、在地應用、虛實整合	34
三、	加速數位轉換，以跨產業生態系統進行思維	35
四、	匯流法制環境革新已刻不容緩	35

壹、前言－會議目的

LINE Corporation 是韓國 Naver 於 2000 年 9 月 4 日設立在日本東京的資訊服務公司，在科技發展所趨動之匯流趨勢下，Line 即時通訊軟體功能已取代傳統電信語音及多媒體簡訊等服務；LINE Corporation 除同時積極迎合世代需求創新，開發貼圖及虛擬人物主題，成為時下流行溝通方式外，Line 所推出的服務並已涵蓋支付、電商、通訊、影視、遊戲等範疇，儼然成為自有生態圈。在我國，2018 年 4 月 Line 又與遠傳電信合作推出 Line Mobile 服務開發用戶，也對我國電信產業之資費樣態產生影響。

以「拉近你我的距離」為企業使命，LINE 於 2017 年即在日本澀谷的 Bellesalle Shibuya Garden 舉辦年度發表會「LINE CONFERENCE 2017」，宣布 LINE 未來五年的發展願景將以「溝通為首要任務」(Communication First)，並透過三個主要的概念來實踐，分別是「串連所有事物」(Everything Connected)、
「全面影像化」(Everything Videolized)，與「佈局人工智慧」(Everywhere AI)。

過往一年來，在此思維下，LINE 持續優化其 LINE 應用程式，將生活中許多基本所需、如基礎設施般存在的服務納入其中，並加強影音串流的功能，同時積極擴大人工智慧在服務中的應用範疇。吾人可以發現，這些功能的創新與演進，都是 LINE 就現今的「後智慧型手機世代」所需要之溝通方式所開發並積極投入擴展應用服務。LINE 通訊平台自 2011 年 6 月 23 日推出後，在邁入第七年之際，仍持續延伸觸角，尋找用戶日常生活中未被滿足的需求，推出多元的新服務來豐富「智慧入口」。

Line 不斷創造話題，並藉由其應用程式參與數位經濟，本次參訪即有助於瞭解資通訊產業如何在數位經濟時代下，透過各種創新數位科技，結合跨域整合平臺與創新服務之模式，以進一步拓展研擬相關通訊政策之視野。

貳、會議過程暨行程說明

由於此次 LINE 2018 策略大會主要舉辦時間為 2018 年 6 月 28 日下午，為充分把握出國參訪效益，本會與會人員特別聯絡 LINE 日方及臺灣分公司人員，利用會議前後至班機往返時間之空檔，增加與日方 LINE 總部人員與臺灣團隊交換我國數位匯流法制推動及數位經濟產業實務工作分享等意見交流議程。

本次出國會議行程如下：

時間	行程
06/27(三)	台北松山-東京羽田
06/28(四) 上午	LINE總部參訪
	與LINE總部進行匯流兩法意見交流
下午	LINE 2018 策略大會
06/29(五) 上午	與LINE臺灣團隊會談
下午	東京羽田-台北松山

參、LINE 總部參訪與意見交流

LINE Corporation 是韓國 Naver 於 2000 年 9 月 4 日設立在日本東京的資訊服務公司，總部設於日本東京都新宿區新宿 4-1-6 JR 新宿 Miraina Tower 15F～23F，以經營 LINE 即時通訊軟體平台為主要業務之一。

本次參訪的總部大樓即是 LINE Corporation 近年甫搬入的新辦公處所，惟因該公司係屬科技服務應用公司，大多辦公區域皆處於高度門禁管制，接待人員雖經授權讓讓本會人員能於部分管制區域參觀，但嚴禁攝錄影，故參訪行程多於員工休誼區域及會議室內進行。

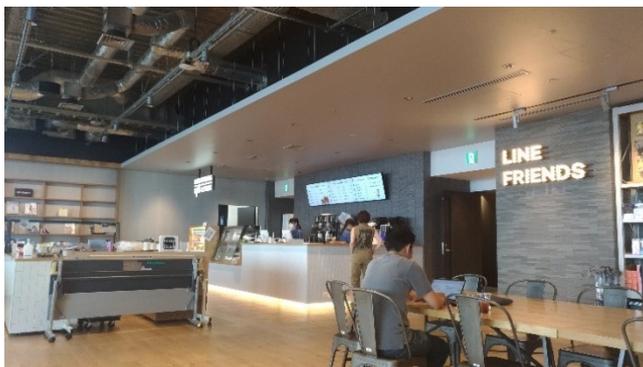


圖 1-LINE 總部之員工休息交誼區

LINE 總部這次主要接待人員為公共政策室根岸大夢先生、集團法務邵瓊儀律師、資安專責人員新美融先生及臺灣公共事務部許惠嵐總監。



圖 2-本會同仁與 LINE 總部人員意見交流

意見交流過程中，本會人員先就我國目前推動「匯流兩法」(電信管理法及數位通訊傳播法)草案之基礎架構及立法重點進行簡要說明。本會人員首先說明，當前世界經濟體系已由傳統實體經濟逐漸轉換為由網際網路主導之數位經濟，因此提供安全可靠之寬頻基礎環境並掌握網際網路機會，是本會重點施政核心；藉由鞏固通傳事業基礎網路持續運作韌性及提供順暢安全的通訊傳播網路服務，讓我國寬頻社會逐步建構成形的同時，於在基礎層邏輯層之上，能架構出以網際網路為基礎的各項新興服務與多元內容，並使得數位經濟發展有足夠之驅動能量。因此，本會一直積極倡導「開放、創新、連結~成為數位經濟最重要的基礎」「全面迎向數位轉換 Digital Transformation~政府、產業、個人典範轉移」、以及「更智慧的連結 Intelligent Connectivity~~不再只是單純連網，而是更安全更智慧的連網，及更多元豐富內容的近用」。

有關電信管理法草案，本會人員現場說明自 85 年電信法修訂以來，該法已歷經 20 餘年未有重大修正，為了符合現今技術進步帶來創新匯流服務與數位轉型的產業趨勢，活化我國電信產業發展，解決迫切問題，讓電信產業從高度管制走向鼓勵參進。於是本會於 105 年 12 月底完成「電信管理法」草案，將改變現行特許時代下高度管制的思維，採層級化管制架構，以「許可」與「登記」制為主，放寬電信事業於基礎建設層與營運層面的限制，希望能引導產業升級轉型。



圖 3-電信管理法草案立法政策重點

鑑於無線電頻率為無線通訊必要媒介，亦為全體國民共享資源，隨著 5G 及物聯網等新興技術的蓬勃發展，萬物聯網已成未來發展趨勢，對無線電頻率需求與日俱增，故無線電頻率之使用仍須妥為管理，以發揮其最大之公共效益。復考量通訊傳播基本法所揭示之技術中立、公眾便利性及必要性等原則，並致力與國際接軌，該法草案改變過去頻率釋出方式，賦與主管機關依頻率之特性及使用目的，得以拍賣、公開招標或其他適當方式彈性釋出頻率，並預留因應新技術發展之相關措施，如頻譜共享機制及免授權使用頻率等，以促進頻率之使用效率，鼓勵新技術及服務之發展。

本會人員進一步談到，基於網際網路跨疆界特性，網際網路應用服務層之網路行為與經濟活動，應以現行各該相關法規調適適用，或考量行為特性研析是否規管；對於發展中議題，政府不宜直接以公權力行政管制直接介入，而以多方利害關係人參與進行相互溝通及協調，尋求符合多數利益並尊重少數之治理模式。故而本會亦提出數位通訊傳播法草案，除網路資源與流量管理的合理

使用與資訊揭露原則、數位通訊傳播服務提供者的免責事由、商業電子訊息發送以及公眾諮詢及參與機制等明確規範之外，即以網路治理精神，發展出「公民參與」、「資訊公開」、「權利救濟」及「多元價值」等重要核心價值。

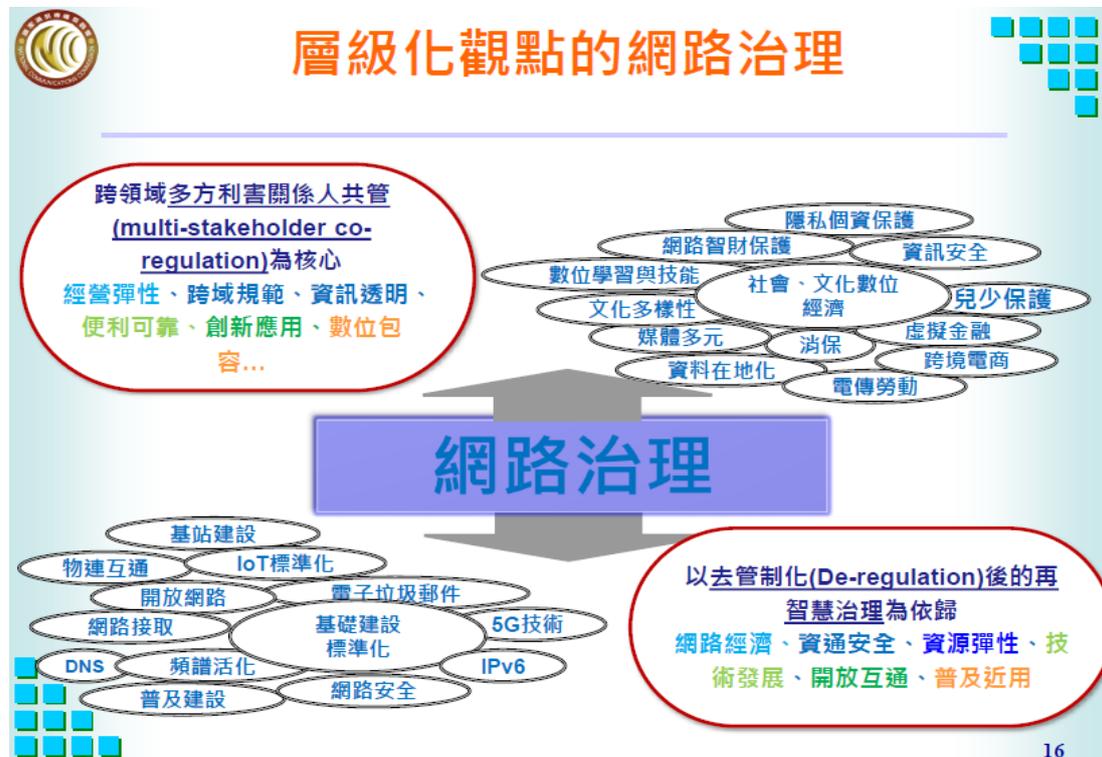


圖 4-網路治理之基本概念示意圖

另外，針對日方 LINE 總部同仁特別關心的「隱私權保護」要求及相關「法遵義務」部分，本會則加強說明，目前依本會的觀察，隨著資通訊技術與各種新型態服務的發展，網際網路所帶動之數位經濟正深入到世界經濟的各個環節。當各式創新網際網路服務逐漸普及，網路消費者之權益保護即為未來數位經濟持續發展之重要關鍵。

然而提供網際網路中介服務之數位通訊傳播服務提供者（Internet Service Provider, ISP）作為網路虛擬世界之資訊中介者，已逐漸扮演資訊流通橋樑或資訊匯集樞紐之角色，因此國際間多認為，對於數位通訊傳播服務提供者相關責任法制架構之健全與否，除將影響數位時代民眾獲取充分資訊與自由表達言論之權利外，亦是確保網路使用者之隱私權及個人資料獲得必要保護之規範核

心；而針對此一核心，亦多以要求通傳服務提供者「隱私權保障及資訊政策之充分揭露」及「服務使用者權益保障」為監理手段。

本會同仁進一步向日方 LINE 人員說明，本會目前送請立法院審議之數位通訊傳播法及電信管理法草案即是依據這樣的國際趨勢，於草案中針對數位通傳服務使用者之隱私權及個資保護，設計必要之規範架構，其中包括「數位通訊傳播法」(草案)第三條(第一項第四款規定：政府應就下列事項，積極協調相關機關(構)、公營事業機構及團體，採行適當措施，並定期就其執行情形檢討改進或為相關法規之調適…四、內含個人資料之數位通訊傳播服務，應確保個人生活私密領域免於他人侵擾及維護個人資料之自主控制)、第十條至第十一條(要求數位通訊傳播服務提供者營業資訊之揭露)、第二十條(數位通訊傳播服務提供者維護使用者通訊秘密之義務)，以及「電信管理法」(草案)第十七條(第二項第七款：電信事業應明確揭露用戶個人資料蒐集、處理與利用之條件及限制)等項。

另外，由於網際網路涉及政府各部會之職掌分工，就數位通傳服務使用者之隱私權及個資保護於各領域之落實上，亦以「數位通訊傳播法」(草案)條文(第三條至第四條)建構有相關跨部會規劃及協調之機制，讓各主管機關於相關實務上產生之問題及需處理之法律效果，依其職掌，基於網路治理之原則與協調治理機制，於其主管法律內訂定相關法令，以有效推動並予以落實。



立法體系



圖 5-通訊傳播基本法草案之立法體系

另外，此次與 LINE 臺灣團隊會談時，LINE 臺灣地區總經理陳立人也提到了 LINE 臺灣目前的一些經營推動看法。陳總經理表示，LINE 相當重視每個市場的不同需求，例如電信服務 LINE Mobile 在日本與臺灣的做法就不太一樣；他認為，網路世界很重視「去中心化」，將來各個市場可以發展出各地需要的產品，LINE 會觀察在臺灣需要的產品是什麼、要做什麼調整。至於 Clova 的中文文化進展，陳總經理則認為中文版 Clova 的體驗要做到很好，還需要一點時間，包括真正掌握臺灣一般人的講話方式，才能提供讓人滿意的服務體驗。

同時，陳總經理也談到 LINE 臺灣接下來將嘗試投入影視內容產製，與國內影視平台及優秀製作團隊合作推出本土自製影視節目。最後，陳總經理再次強調，LINE 看重創新、不怕失敗；LINE 成立 7 年以來也曾關閉不少服務，這代表 LINE 願意嘗試，只要發現某件事值得投入，就會努力推動一段時間，觀察 LINE 的想像能否獲得消費者的回應，如果覺得不對就停下來，再把資源拿去做其他的事，這對年輕人或有創新思維、有想法的人是非常重要的。

肆、LINE 2018 策略大會（LC2018）

「LINE CONFERENCE 2018」年度策略大會(簡稱 LC18)於東京舞濱圓形劇場舉行，與會來賓係採邀請制，主要邀請世界各地策略合作夥伴及各國媒體參與，現場約計千餘人參加。



圖 6-LINE 2018 策略大會場地外觀

會議分享該企業年度發展重心及未來趨勢展望等議題；此次會議以「智慧入口」(smart portal)為核心，延伸探討金融科技 (FinTech)、人工智慧 (AI)、商務領域的成長策略以及未來將推出的新事業與服務等主題。

會議共計有八大主題：主題演講、娛樂領域、海外發展、業務領域、商務領域、媒體領域、人工智慧及金融領域。



圖 7-LINE 2018 策略會議

一、 主題演講

(一) 持續的自我重塑 (Continue Redesigning Ourselves)

「重塑」(Redesign) 是 LINE 2018 的主要課題。LINE 從推出至今的發展，包含了通訊、內容服務、商業業務、金融等，而 LINE 在 2018 年會中提出了自我重塑的概念，未來要在金融、AI、媒體、娛樂、商業、消費之間製造更深入的連結，特別是人工智慧 (AI)、金融此兩大領域，而這個關鍵就是區塊鏈。

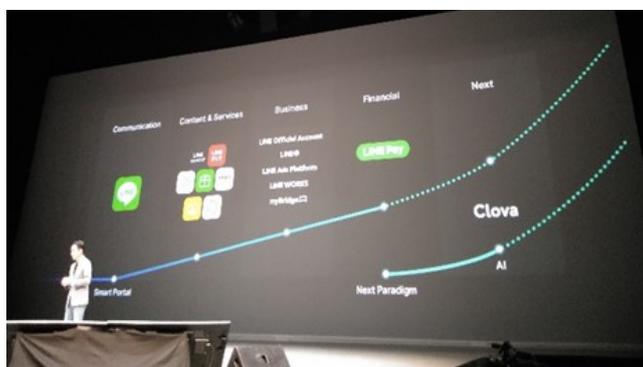


圖 8-LINE 重點服務演進發展

LINE 認為，區塊鏈是「重塑」(Redesign) 各種網際網路服務的關鍵科技，而這也是「LINE 代幣經濟」(LINE Token Economy) 的概念之一。

(二) 「LINE 代幣經濟」(LINE Token Economy)

LINE 表示將運用自行開發的區塊鏈技術建構 LINE 代幣經濟 (LINE Token Economy)。LINE 在今年全力投入區塊鏈技術的市調與開發；2018 年 4 月已成立了專注於設計與開發「去中心化」應用程式的研究機構「LINE Blockchain Lab」，以及為了發展代幣經濟的子公司「unblock」，2018 年 5 月則與「ICON」結盟，共同成立了專注於開發代幣經濟相關技術的公司「unchain」。

LINE 提出的代幣經濟，是指 LINE 將運用自行開發的區塊鏈技術，在用戶使用服務並回饋使用意見（reviewing service）後，給予用戶 LINE 自己創造的貨幣（currency），獎勵用戶多多回饋意見，讓 LINE 的服務持續優化，創造正向循環，而它的應用領域從遊戲、分享、娛樂、媒體到商務都將囊括。

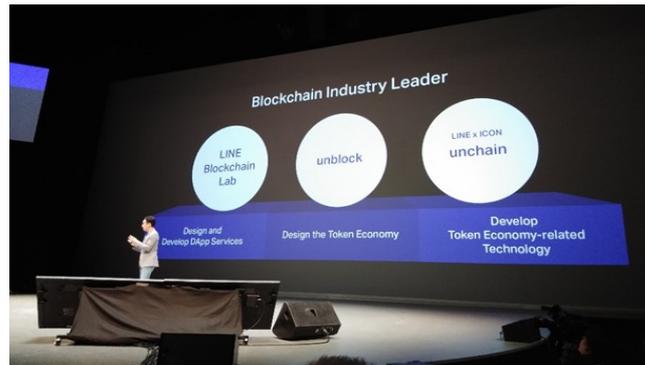


圖 9-LINE 打造區塊鏈產業

(三) 使用者角色以及服務模式的轉變

以往在網際網路出現之前，使用者的角色是「購買者」，服務模式是支付的模式；在網際網路時代之後，使用者的角色是「接受者」(recipient)，而服務的提供是「免費增值模式」(freemium)；而 LINE 欲打造的未來願景中，使用者是「貢獻者」(contributor)，未來的服務模式將會是「以使用者為中心的代幣經濟」(user-contributed token economy)。LINE 代幣經濟可以活化許多服務，以及這些服務的使用者，重塑新的使用者角色及服務模式。



圖 10-使用者角色及服務模式轉變

LINE 表示這樣的方式未來將不只用於 LINE 的服務，下一步更將擴及至非 LINE 所推出的服務，讓有著相同需求的服務開發商與客戶也能加入，為他們省下自行開發類似系統的時間與成本。

二、 娛樂領域

LINE 發展出了自己的一套「娛樂價值鏈」—發掘新人才、找尋內容、與粉絲溝通、體驗 live 活動、應用內容的產製、周邊銷售，涵蓋娛樂產業的上游到下游。

這個主題所探討的是「娛樂×科技」—娛樂如何結合科技，以及科技如何為娛樂相關服務（音樂、門票銷售、直播、漫畫、遊戲）帶來創新，重塑娛樂領域的各項服務。

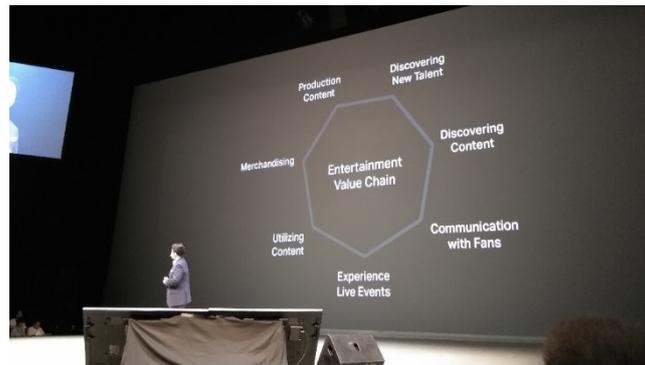


圖 11-LINE 的娛樂價值鏈

(一) 音樂—LINE Music（日本限定）

LINE Music 改變了音樂服務的商業模式，從以往的「擁有」，如購買實體 CD、下載歌曲，到現今的「體驗」，如雲端串流播放、或透

過活動來收聽。



圖 12-LINE Music 成長快速

截至 2018 年 5 月，LINE Music 下載次數已突破 2,600 萬次，付費用戶數成長至近 130 萬。為進一步加速服務與產業的成長，在會中宣布推出兩項新功能：Chat BGM 及 Music Video。

1. 「聊天室背景音樂」(Chat BGM) (日本將於 2018 年夏季推出) 目前有超過 750 萬的日本用戶使用，設定在自己的 LINE 個人檔案中。未來將讓用戶還可以在聊天室中設定背景音樂。
2. Music Video (日本暫定將於 2018 年秋季推出) 用戶將可於 LINE Music 應用程式中觀看來自各大音樂公司的 MV。

(二) 門票銷售—LINE Ticket (2018 秋季推出)

LINE Ticket 為活動售票官方提供了電子門票 (e-Ticket) 的零售、甚至是轉售的功能；而對消費者而言，更提供了一個整合的銷售過程：從加好友、搜尋、付費、購買、到發現活動，都在一個平台上完成。

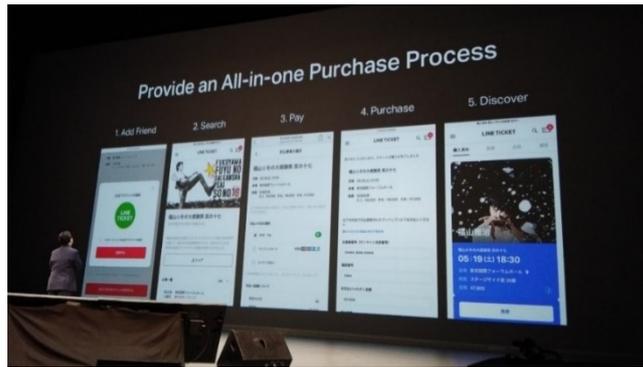


圖 13-LINE Ticket 提供整合性的門票銷售過程

(三) 直播—LINE Live

在「素人直播」風潮下，LINE Live 也提供了直播平台，讓用戶體驗串流的使用—新歌發行、與粉絲溝通，以及節目化內容。LINE Live 的月用戶總數至近 33 百萬人；2018 節目最多觀眾數亦達到 4.7 百萬人次。

(四) 漫畫—LINE Manga

LINE Manga 與南韓最大線上漫畫與書籍服務商 NAVER WEBTOON 進行資本結盟，鼓勵原創內容的產製。除了 NAVER WEBTOON 在日本所推出的免費線上漫畫服務 XOY 併入 LINE Manga 外，並於 2018 年 7 月 2 日共同成立「LINE Digital Frontier Corporation」。

(五) 遊戲—LINE Quick Game（日本於 2018 年夏季推出）

LINE Quick Game 提供了不同於以往 LINE GAME 的模式，用戶不需要離開 LINE 應用程式，或再額外下載應用程式，在 LINE 的官方帳號中就可以玩八款遊戲。

(六) 資訊搜尋欄—Smart Channel（日本於 2018 年推出）

Smart Channel 是位於聊天室列表最上方的資訊區域，概念是讓用戶可以隨時在此搜尋「現在最想知道的事情」。Smart Channel 會根據用戶屬性以及過去於 LINE app 中的活動紀錄，為用戶提供最實用的客製化資訊，像是當地天氣預測、重要新聞推薦及災害資訊等。

三、 海外發展

LINE 在全球共有 28 個駐點，員工人數共 6097 人；而 LINE 的全球發展中心遍布日本、印尼、香港、臺灣、泰國等各大都市。

LINE 的原創角色人物 LINE Friends 的周邊商品銷售點在七個國家與地區開設，包含日本、臺灣、中國、韓國、香港、泰國及美國；而相當於亞洲版 Snapchat 的自拍濾 APP—SNOW 跟 B612 的全球總月活躍用戶數也達到 1 億 8300 萬。

並且，為擴展直播服務的市場，LINE Live（中東北非以及德國版）2018 年 5 月共在德國、埃及、伊拉克等 14 個國家啟用；每月活躍用戶數達到 20 萬。



圖 14-LINE Live 於 MENA(中東北非)及德國的服務市場

(一) 臺灣

LINE 在臺灣的市場滲透率為全球之冠，市場滲透率達總人口的 89%，行動網路用戶數的 102%，且超過三分之一的人口每日使用 LINE 進行語音/視訊通話；而在用戶黏著度方面（日活躍用戶數佔月活躍用戶數比例）達 87%也為全球之冠。



圖 15-LINE 在臺灣的市場滲透率居全球之冠

LINE Pay 在臺灣有 290 萬的註冊用戶，是行動支付龍頭；LINE Points 在 2017 年累計發出了 29 億的點數；

LINE Shopping 於臺灣累計有 900 萬用戶、10%導購訂單成功率（轉換率），以及 40%的客戶回流率；LINE Today 內容入口的每月活躍用戶達總人口的 77%；LINE Beacon 佈建於計程車及 35 個台北捷運站點，創造了全新且有趣的用戶互動模式。

而 LINE 更在 2018 年首次推出專屬臺灣的「2018 選舉專案」，鼓勵更多公民參與公眾事務。

(二) 泰國

泰國是 LINE 海外的第二大市場；LINE 亦是泰國的通訊社交軟體領導品牌，網路人口滲透率近 95%，4500 萬網路用戶中有 4200 萬使用 LINE；據統計，泰國民眾使用智慧型手機的時間就有近 1/3 花

在 LINE 上（63 分鐘/216 分鐘）。

LINE 在泰國採高度在地化策略，以智慧入口（smart portal）的概念，連結 LINE 旗下的諸多功能如 LINE @、LINE Today、LINE Job 等。



圖 16-LINE 泰國以智慧入口概念打造 LINE 平台

泰國是個現金交易為主的國家，許多國民每日支領現金薪水，因此 LINE 在泰國境內共有 17 萬個販售站點（kiosk），讓使用者可以透過現金，購買貼圖。

LINE TV 是泰國相當受歡迎的視訊平台，也提供許多獨家熱門原創內容。現泰國民眾使用電視觀看節目的比率降低，但 90% 民眾仍習慣觀賞由當地電視臺製作的泰文節目，只是捨棄了電視，轉用使用手機觀看。

LINE MAN 與當地 4.2 萬家餐廳合作，提供食物外送服務，另外也有購買便利商店之商品、送信、快遞及計程車預約服務。

在行動支付方面，2016 年時 LINE 就與最大的當地支付平臺 Rabbit Card 及最大電信商 AIS 合作，推出了 Rabbit LINE Pay，目前 Rabbit LINE Pay 共有 21 萬 5000 個支付管道，200 種帳單模式。

四、 業務領域

LINE 的廣告業務自 2012 到 2017 年，成長了 160 倍；其廣告收入百分比，亦成長近 7 倍；LINE Official Account 和 LINE@ Account 的總數量，則自 2017 年 6 月以後，成長至 250 萬以上。

到目前為止，LINE 的廣告業務是構築在與用戶的溝通上，像是 LINE 官方帳號和企業贊助貼圖，LINE 於會中宣佈將藉由重塑服務，將廣告業務轉型為連結用戶、企業以及企業主的全方位商務解決方案，以後廣告不再只是單向推播，更是由企業以及企業主所提供的「用戶服務」。

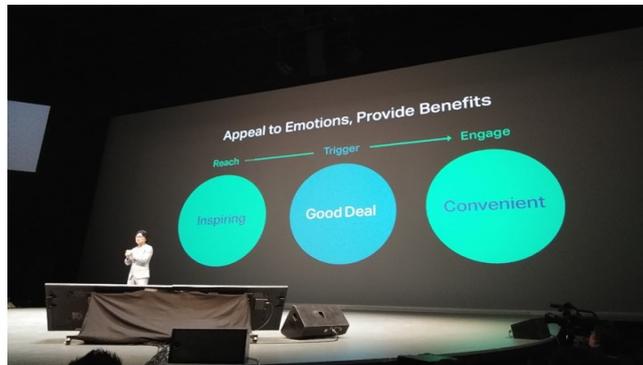


圖 17-LINE 的業務理念：訴諸情感，提供互利

(一) 整合企業帳號並推出月費 0 元起的全新方案

過去主要提供給大型品牌主的 LINE 官方帳號和主要是中小型商家、甚至是微型商家在使用的 LINE@帳號將整合為單一服務，成為「進化版 LINE 官方帳號」。進化版 LINE 官方帳號將同時整合 LINE Business Connect（讓企業和用戶之間可以建立雙向溝通的功能）、LINE Customer Connect（客服服務功能）和 LINE Point Connect（讓企業用戶可以即時發 LINE Points 給用戶的功能）。

為了讓更多的企業和企業主能使用 LINE 官方帳號旗下多樣化的相關服務，進化版 LINE 官方帳號的最低門檻為月費 0 元起跳

（推出時間未定）。

（二） 擴展到中小企業

為加速觸及中小企業用戶，LINE 將在大阪、福岡設立業務團隊，藉由提供自助式的 LINE 廣告平台（LINE Ads Platform），讓中小企業也可靈活運用 LINE 促銷貼圖（LINE Promotion Sticker）及和 LINE Point Code。

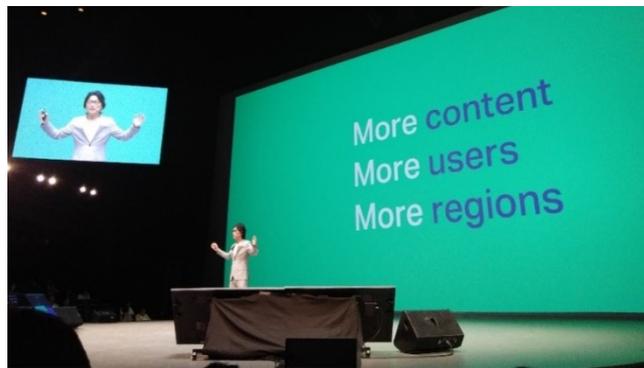


圖 18-擴展業務：更多內容、更多使用者、更多地區

五、 商務發展

LINE 針對 LINE Delima 與 LINE Shopping（2017 年 6 月於日本推出、2018 年 6 月註冊會員數已突破 2,000 萬）分享最新進展，並宣佈推出最新服務 LINE Travel。

（一） 宅配服務－LINE Delima

LINE 與宅配網站「出前館」合作進行宅配服務，並提供全國超過 14000 間合作店家的食物外送服務。

其在食物外送市場的市值達到 65 億日圓；出前館年訂購量達到 2169 萬，其商品成交總額逐年成長，從 2015 年的 3 億 800 萬，2016 年的 3 億 9800 萬，至 2017 年的 5 億 1400 萬；LINE DELIMA 的商品

成交總額亦逐季成長，季營收成長率（QoQ）達 38.2%

除宅配服務外，LINE Delima 亦和出前館、ASA 合作，接續推出外送共享服務（sharing-delivery service），全日本有 33 個地點提供外送共享服務。

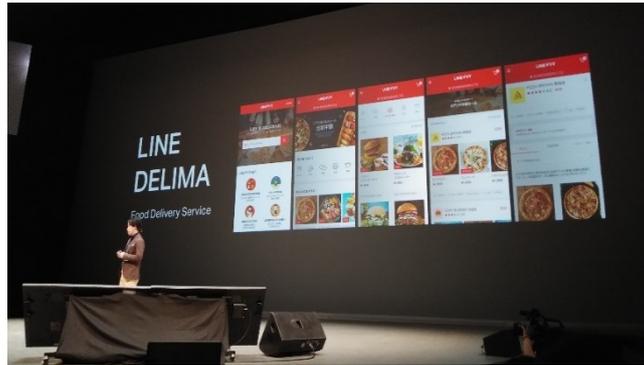


圖 19-LINE Dilima 提供食物外送服務

（二）線上購物－LINE Shopping

LINE Shopping 與 YAHOO!購物、樂天等電商合作，其商品成交總額逐季成長，季營收成長率達 27.2%；2018 年 6 月 LINE Shopping 註冊用戶數達 2000 萬、2018 年 1 月月活躍用戶數達 1116 萬、2018 年商品成交總額預計將達 1000 億日圓。

LINE Shopping 更進一步在 2018 年秋季推出整合線上/線下的服務，與 dinos Koshigaya Outlet store 合作，透過官方帳號，傳送訊息給正在 dinos Koshigaya Outlet store 實體店舖附近的用戶。而收到訊息的用戶，在結帳時出示訊息中的條碼，就可依購買金額不同而獲得 LINE Points 回饋。

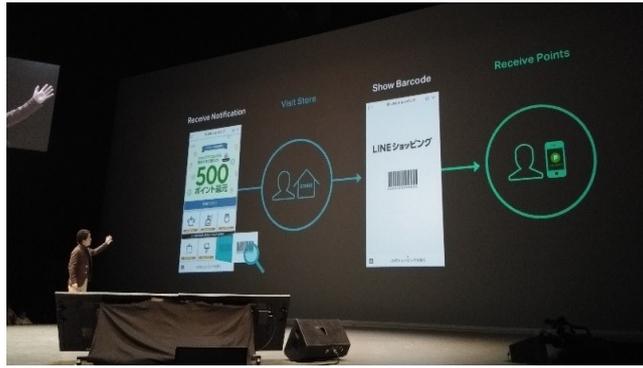


圖 20-用戶收到 LINE Shopping 通知前往實體店面消費，結帳掃碼即可獲得點數回饋

(三) 找尋商品－Shopping LENS

在 LINE Shopping 的商品中，提供以圖找物功能，用戶可透過照片比對，在 6 千萬件商品中快速找到相似的商品。

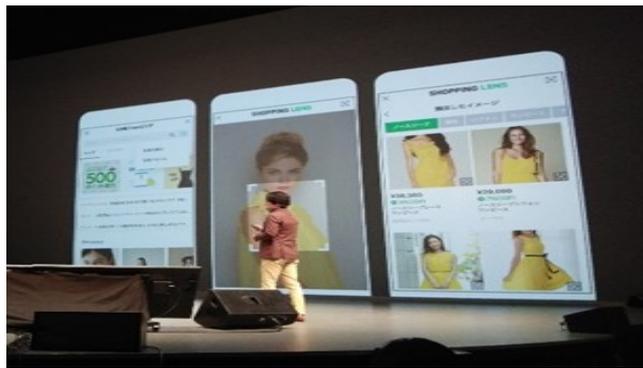


圖 21-Shopping LENS 以圖找物功能

(四) 線上支付－LINE Pay 帳號認證支付（LINE Pay for ID Payment）

LINE Pay 帳號認證支付(LINE Pay for ID Payment)是 LINE Pay 在行動轉帳與支付服務方面的最新功能。結帳時，導入 LINE Pay 帳號認證支付（LINE Pay for ID Payment）－用戶使用 LINE Pay 線上付款時，可以使用所擁有的 LINE Points 來支付，更輕鬆地完成購買流程。

(五) 旅遊服務－LINE Travel（6 月 28 日於日本推出）

LINE Travel 是 LINE 商務發展領域中最新登場的事業。LINE Travel 讓用戶能比較各大熱門網站，替用戶找到最划算的價格—包含飯店搜尋預訂、機票訂購及國內外旅遊套裝行程比價訂購等功能。

而 LINE Travel 還提供了更完整的 LINE 旅遊服務發展計劃—旅遊前提供目的地資訊、比價預訂，旅遊期間提供當地吃喝玩樂資訊，旅遊後提供照片分享回饋功能。預計於 2019 年商品成交總額之目標為 1000 億日圓。

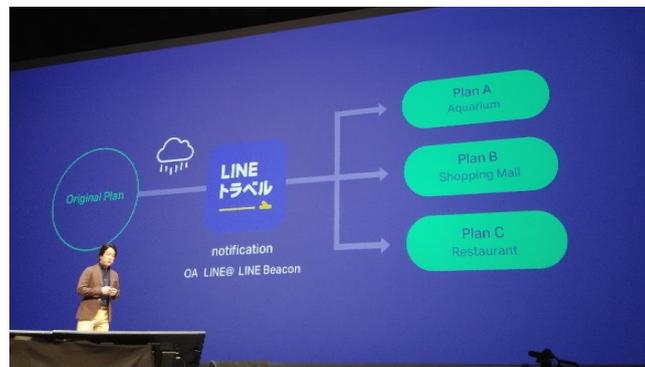


圖 22-LINE Travel 提供完整的 LINE 旅遊服務發展計劃

六、 媒體領域—LINE News

LINE News 創始於 2013 年 7 月 18 日，2018 年 6 月每月活躍用戶數 (MAU) 達 6300 萬，為日本行動新聞服務中用戶觸達數第一。其並於 2014 年 4 月推出子服務 LINE NEWS Digest 在；2015 年 12 月推出 LINE Account Media；2017 年 2 月再推出 NEWS Tab。

其內容產生的服務概念從「大眾化」到「多樣化」，如今又演變為「個人化」，因龐大的用戶觸及數讓 LINE 累積對於用戶的了解，進而為了符合客製化需求，下一步不僅是個人化，而且是「深度個人化」(Deep Personalization)，同時亦將對外募集原創內容以增強內容的多樣性。

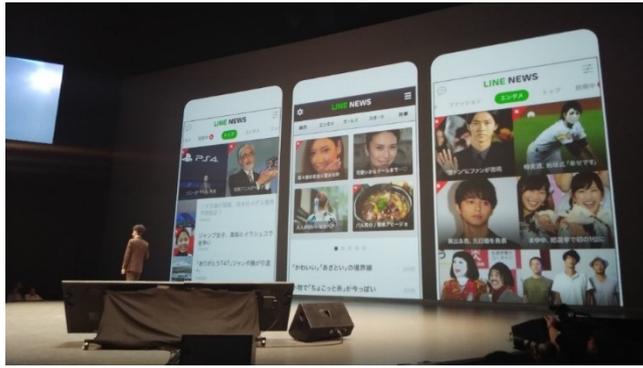


圖 23-LINE News 示意圖

(一) 個人化內容—My News

在深度個人化的概念主軸之下，新的子服務 My News 將作為 LINE NEWS 的發展核心，LINE NEWS 將根據 LINE 在日本 6300 萬月活躍用戶所累積的使用行為做深度學習（deep learning）、分析，並針對每一位用戶需求提供最有用、最感興趣的內容。

(二) 原創內容募集

除了已推出的「LINE Premium Interviews」之外，LINE 宣布將創建一個對外部募集原創內容的系統，邀請外部專業媒體人及業餘愛好者一同提供更多更新的圖片、影片及多元內容。



圖 24- LINE News 的多元內容

七、 人工智慧—LINE Clova

LINE 於年會中回顧了其在人工智慧（AI）上的成果，包含自 AI 語音助理 Clova 發布以來的重大事紀、首款 Clova 智慧喇叭「Clova WAVE」推出以來日本市場的反饋、Clova 的相關技術發展以及其它改良；同時也宣布其在 Clova 技術應用的拓展、與 TOYOTA 的合作進度，以及即將推出的新款智慧喇叭。

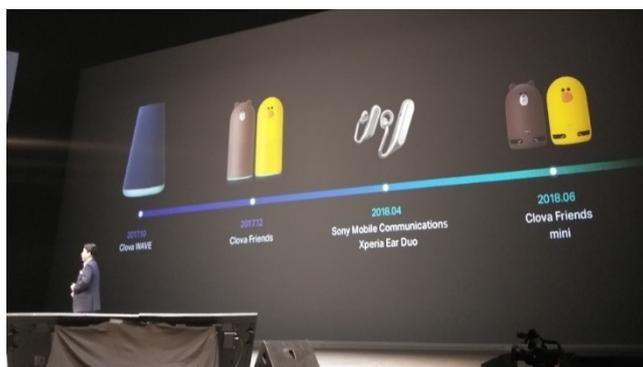


圖 25- LINE Clova 系列產品的上市時程

(七) 核心價值提升—語音辨識、角色、技術

1. 語音辨識

在語音辨識各方面，Clova 都有相當的改良：語音啟動效能提升了 10%、增加了 2.3 倍的學習數據，並新增喚醒詞彙 Hey Clova；而語言辨識效能也提升到 95%、增加 2 倍的學習數據，回應的時間也由 3.4 秒降至 2 秒。



圖 26- LINE Clova 語音辨識品質的提升

2. 角色

Clova 利用深度學習（Deep Learning）為基礎的 DNN-TTS（深度神經網絡－文本到語音）技術強化角色深度；將只需要使用約原有技術的 1/10 資訊量做聲音收錄，就可模仿並合成清晰擬真的聲音，即使是遇到新的詞彙也不影響其合成。

角色的聲音有多方面來源：配音人才、動畫角色、使用者、名人、流行偶像。

3. 技術

為持續擴展 Clova 技術，LINE 開展了 Clova 技術平台並開放 Clova 擴充套件，邀請開發者一同加入技術市場，研發 Clova 新技術並延伸 Clova 現有技術的應用，且可經由審核及上架提供給有相同需求的用戶。

並且，結合 IoT 技術，LINE 宣布將持續拓展可連結 Clova Home 的智慧家庭家電產品種類，讓用戶可透過 Clova 控制搭載物聯網驅動功能的家用產品，以更智慧的方式管理家用電器（Control more home appliances）。



圖 27- LINE Clova 打造的智慧家庭連結

而 Clova Friends Dock 即是專為 Clova Friends 和 Clova Friends mini 所設計的紅外線底座，可充電、且能以紅外線遠端遙控家電設備。

(八) 車上智慧系統－Clova Auto

自 2018 年冬天起，新款豐田汽車（Toyota Crown、Corolla Sport 及 Prius PHV）將搭載與 Clova Auto 可相容的車機系統；此功能將連結汽車儀表板及方向盤上的聲音辨識按鈕，讓駕駛在開車過程可以透過聲音操作日常所需的功能，包含接收 LINE 訊息、撥打 LINE 免費語音通話及使用 LINE Music 聽音樂等。

配合 Clova Auto，LINE 也推出了 LINE My Car 官方帳號（LINE My Car Account），可讓用戶在上車前即可透過 LINE 與車溝通，並完成設定導航目的地、確認汽油量等工作。

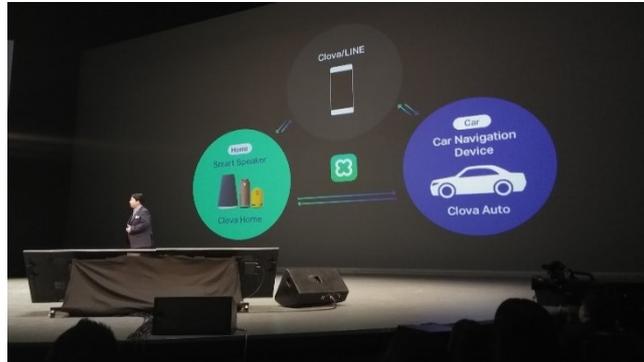


圖 28- 透過 LINE Clova 連結 Clova Home 及 LINEAuto

(三) Clova Desk

搭載螢幕的智慧型喇叭，並配備可辨識圖像的相機、紅外遙控功能以及電池；可作為新型態的家用告示板。



圖 29- 搭載顯示螢幕的桌上型智慧喇叭 Clova Desk

八、 金融領域－LINE Financial

金融領域是 LC18 的重頭戲，LINE 強調將以重塑金融服務為最新策略目標，將「金融即金錢」視為實踐及完整化 LINE 「智慧入口」成長策略中必備的環節，同時也展現重新定義人與金錢關係的企圖。

LINE Financial 的服務範疇涉及安全、主題投資（themed investment）、保險、虛擬貨幣、借貸、資產管理、金融服務…等面向。



圖 30- LINE Financial 的八大範疇

(一) LINE 家計簿 (LINE KAKEIBO)

LINE 計劃於 2018 年秋天，在個人財務管理（Personal Financial Management）應用領域推出 LINE 家計簿（LINE KAKEIBO），它是

一項視覺化的家庭預算及財產管理服務，透過串接 LINE Pay 及網路銀行、信用卡及電商網站等其它金融服務，用戶將能透過 LINE 家計簿看見投資、支出或管理等資訊，讓具體金流一目了然。

此項服務還支援光學字元識別（Optical Character Recognition），用戶只要幫收據拍張照，LINE 家計簿（LINE KAKEIBO）就能自動讀取並記錄收據明細。

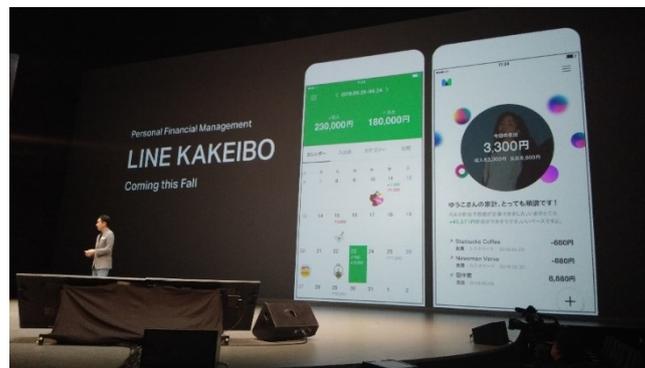


圖 31- LINE 家計簿（LINE KAKEIBO）示意圖

（二） 非人身保險

LINE Financial Corporation 於 2018 年 4 月和損保日本興亞（Sompo Japan Nipponkoa Insurance Inc.）締結商業聯盟，跨足非人身保險領域（non-life insurance sector），同時更將投資 justInCase Inc.，運用人工智慧技術，為用戶個別計算風險並制定客製化投保費率的保險服務，其中包含用戶可直接透過 justInCase Inc.的 app 進行投保的「智慧型手機保險」。

（三） LINE Pay

雖然如今電子支付普遍，但日本民眾的現金依賴度依然很高，2017 年日圓流通量高達 106 兆，非現金支付的比例僅約為 18.4%（對比中國都會地區的行動支付比例則高達 98.3%）；因此，LINE 欲

藉由 LINE Pay 推動日本的「支付革命」，創造新的金流系統，打造無現金社會。

為達「無現金、無錢包化」的目標，LINE Pay 力推掃碼支付普及化，除了 LINE Pay 卡、LINE Pay 掃碼支付（QR code 及條碼）外，推出了線下的第三種支付方式—NFC 支付，LINE Pay 與 JCB 旗下非接觸式支付 QUICPay 正式宣布結盟，未來 Android 用戶只要將搭載 NFC 的智慧型手機靠近讀卡機，就能以 LINE Pay 裡的儲值餘額付款，涵蓋日本國內將近 72 萬個支付點（日本目前暫定 2018 年底啟用）。

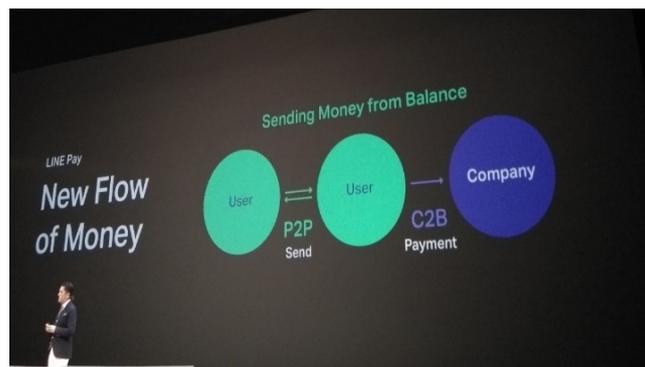


圖 32- LINE Pay 企圖創造新的金流系統

為鼓勵使用，LINE Pay 更升級了 LINE Points 獎勵系統，額外增加 3% 的回饋獎勵。

(四) 商用 LINE Pay 應用程式（“LINE Pay for Merchants” payment app）

除了供用戶方使用的支付方式外，LINE Pay 也提供商家不同的支付多元渠道，為中小企業推出透過智慧型手機就能完成下載的商用 LINE Pay 應用程式，並同時兼具支付與行銷功能。

商家下載商用 LINE Pay 應用程式並通過審核成為 LINE Pay 商家後，即可使用應用程式中的「收銀機」與「訊息傳送」兩大功

能：收銀機功能讓商家可直接以智慧型手機掃描用戶 LINE Pay 的 QR code 完成交易；訊息傳送功能則讓商家可以透過應用程式傳送訊息、發放折價券給帳號好友，也讓商用 LINE Pay 應用程式成為第一個擁有通訊功能的支付應用程式。



圖 33-重塑中小企業의 支付模式

使用「商用 LINE Pay 應用程式」掃碼收費，提供 3 年（自 2018 年 8 月至 2021 年 8 月止）免手續費的優惠。

(五) 貨幣交易所「BITBOX」

LINE 也成立了加密貨幣交易所「BITBOX」（將於 2018 年 7 月推出，除美國、日本以外的全球用戶皆可使用），預計將支援 15 種語言（不包含日語），除日本、美國以外的全球用戶皆可在此交易超過 30 種熱門加密貨幣。

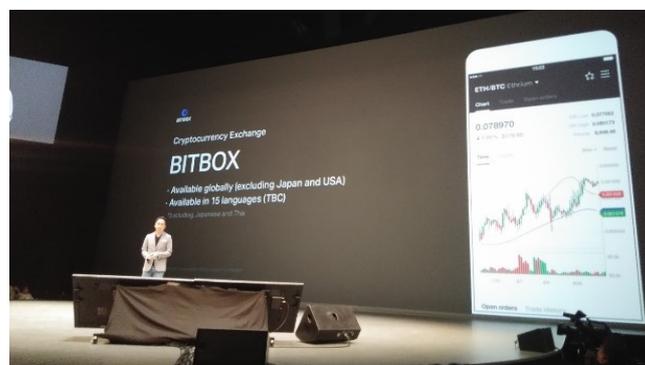


圖 34-加密貨幣的交易：BITBOX

伍、心得與建議

一、 持續自我重塑、與時俱進、以變應變

從 LC2018 中，我們可以發現要成為未來服務提供者，無論是傳統通訊傳播業者的轉型抑或是其他如網際網路業者的加入，都必須在融合了包括聯網議題、數位消費者需求改變的議題、技術創新能被社會廣泛接受的議題、內容與媒體議題、人工智慧的應用議題、與創新的議題等複雜面向下共同探討與合作。這次會議中，LINE 的主要經營哲學「持續自我重塑」，非常清楚地展現了在數位浪潮中，全球性科技服務公司是如何面對迅速變化的外在環境---就是自我也須不斷再造。在後匯流的環境中，我們必須了解到底發生了什麼，以及這樣對個人及企業意謂了什麼—儘管成功者獲得的報酬可能變得更大，但我們也可以看到隨著線上服務成為媒體消費的主要方式，內容創作者、發行商和消費者之間的關係，不斷演變為更豐富、更直接、更具有身臨其境、更個人化、更複雜、更難以管理的關係。

二、 放眼全球、在地應用、虛實整合

在 LC2018 大會中，我們可以發現 LINE 雖身為全球性的科技服務公司，但其服務的設計及推動，卻是十分的在地化。從 LINE 臺灣及 LINE 泰國的專題介紹中，我們可以發現許多服務的提供，在總公司的基本經營原則下，都做了許多的在地應用變化，並且十分強調「虛」「實」市場的整合，LINE 所推動的電商服務(LINE SHOPPING)及金融服務，都強調整合線上/線下的市場。讓實體店舖的用戶，透過 LINE Points 回饋，擴大各種獲利空間，亦是另一種「藍海策略」。面對產業技術發展與獲利結構翻轉的同時，監理機關的規管方式也勢必要不斷的調整腳步，以「動態

監理」的新思維，致力創造一個連結未來、鼓勵創新的產業發展環境，以及相對應的法制架構，進一步帶動虛實整合的數位經濟。

三、 加速數位轉換，以跨產業生態系統進行思維

數位匯流的發展帶動了數位轉換 Digital Transformation，作為後匯流時代重要基礎的電信產業因此與數位化有著複雜的關係。本會主要監理對象之一，即是國內的電信業者，在面對網際網路服務提供者(ISP)越來越強大的獲利能力及應變速度的同時，我們應思考如何幫助電信業者積極抓住數位轉換 Digital Transformation 實現的價值。對於許多電信業者來說，單純連結的緩步前進或創新已經不再足夠，相反的，需要透過更智慧的連結與數位創新，以及對客戶體驗的不懈關注，以跨產業生態系統進行思維，來實現轉型的變革，並獲致其價值。一方面，電信產業是第四次工業革命的重要組成，在層級化的網路架構中是關鍵中的關鍵，形塑了產業、政府和個人間如何互動與協作的轉型驅動，但這場數位化革命也對電信產業數十年來所建立的商業模式和基礎設施發展產生至關重要的挑戰。

四、 匯流法制環境革新已刻不容緩

隨著資訊通訊傳播技術帶動的數位匯流持續發展，寬頻社會的發展成為驅動數位經濟帶動典範轉移的重要動力，終端使用者需求導致網際網路科技創新，帶動各領域破壞式創新，使得傳統營運模式或新經濟行為也快速面臨典範轉移，因此管制者及資通訊政策制定者對其之施政思維，必須同時連結相關面向後「整體關照」，其主要就是從物理層至應用層的整體考量。其中的核心議題就是：(1)更多元更綿密的具有高品質的傳輸網路；(2)與各行各業多方合作建立生態系統(ecosystem)及創新營運

模式；以及(3)更值得信賴(trust)的網路環境，包括資安(security)及隱私與個資之保護(privacy & data protection)。

目前本會推動的「電信管理法」及「數位通訊傳播法」草案，正是希望為我國在「後數位匯流時代」連結、整合了實體與虛擬世界的經濟行為，並帶動通訊傳播產業營運模式的轉型，營造有利創新發展的網路社會；後續面對各式各樣的新型態社會與經濟行為，還有諸多衍生的新議題，當然不一定都立即有有效的解決方案，還有賴各部會持續跨部會協調法規與政策之調適與推動。