

調 查 報 告

壹、案由：據審計部 105 年度中央政府總決算審核報告，近年中華郵政股份有限公司壽險業務營收表現未如預期。該公司為郵儲壽三業合營之百年企業，究係壽險業單方面之業績衰退問題，抑或公司整體結構已面臨挑戰？有無進行公司之轉型變革？容有進一步瞭解之必要案。

貳、調查意見：

查「中華郵政股份有限公司」（下稱「中華郵政」）歷經清朝、民國和遷臺三階段，創立迄今已逾 120 載，為一橫跨郵政、儲金及壽險三大特許事業的公司，總資產逾 7 兆，員工逾 26,000 人，且據點遍及全國各鄉鎮，除提供國人普惠式的郵政服務外，儲匯業務更成為全民資金的重要蓄水池，而簡易壽險也發揮了社會安全網的功能，足堪肯定。然因網際網路發展帶來的科技革命使傳統函件遞送數量急速下滑，且因物流、電商的蓬勃發展，復加金融科技浪潮之衝擊，亦導致傳統金融營運方式之丕變，影響所及，該公司郵務、儲匯及壽險三大業務均已面臨業績衰退及競爭力不足之挑戰；以簡易人壽保險為例，該業務受限於法規等因素，致產品線不完整、民眾投保金額不得超過 600 萬元，且資金運用亦受到較大限制，致競爭力不足。足見，該公司之轉型已箭在弦上，且民國(下同)105 年度公股事業業務研討會議中，交通部賀陳旦前部長即指出該公司「如何轉型，不是 5 年，應在 2 年就要有主張」。祁文中次長亦指示該公司「應儘速研提未來 2 年內業務轉型方案」，該公司允應確實檢視現有之優劣勢，順應未來社會發展之趨

勢，及時籌謀有效之轉型對策，以避免業績持續下滑，並強化競爭力，重新擦亮百年招牌。

「中華郵政」業已面臨多項經營管理問題。交通部為該公司唯一股東，亦為其主管機關，對該公司之營運轉型本應給予最大之支持與協助，然因該部組織改造，負責郵電業務，督導郵政業務經營，增裕營收績效之業務司-郵電司面臨更動，致本院於詢問該部相關轉型及營運狀況等情時，多未能積極表示意見。「中華郵政」擁有百年歷史，轉型確已箭在弦上，然該公司為交通部轄下之事業機構，全部董事及高階經理人均由該部派任，該公司重大事項均須經由該部核示，是以，交通部允應會銜金融監督管理委員會（下稱金管會）等相關單位，提供必要之法規、制度面等協助，擘劃、推動該公司之轉型，以達成公司之永續經營及設立宗旨。

「中華郵政」董監事名冊

序號	職稱	姓名	所代表法人	持有股份數
1	董事長	魏健宏	交通部	7,208,200,000
2	董事	陳憲着	交通部	7,208,200,000
3	董事	潘裕愷	交通部	7,208,200,000
4	董事	劉芸真	交通部	7,208,200,000
5	董事	詹方冠	交通部	7,208,200,000
6	董事	陳明仁	交通部	7,208,200,000
7	董事	蔡惠美	交通部	7,208,200,000
8	董事	陳善助	交通部	7,208,200,000
9	董事	羅敏瑞	交通部	7,208,200,000
10	董事	陳文華	交通部	7,208,200,000
11	董事	顏盟峯	交通部	7,208,200,000
12	董事	陶冶中	交通部	7,208,200,000
13	董事	吳文豐	交通部	7,208,200,000
14	董事	吳進文	交通部	7,208,200,000
15	董事	林榮州	交通部	7,208,200,000
16	監察人	陳盈蓉	交通部	7,208,200,000
17	監察人	陳憫	交通部	7,208,200,000
18	監察人	劉瑞文	交通部	7,208,200,000

資料來源：經濟部公司資料查詢網站。

本院依據審計部 105 年度中央政府總決算審核報告相關內容，分別函請交通部、金管會、審計部、「中華郵政」提供相關資料。為深入瞭解案情，除參考「中華郵政」之預、決算書及年報等相關資料外，並於 107 年 3 月 19 日詢問交通部郵電司王廷俊司長、謝敏貞科長、金管會保險局吳桂茂局長、蔡火炎組長、金管會銀行局莊琇媛副局長、林慧敏科長、「中華郵政」陳憲着總經理、王君如處長、楊素珠處長、黃惠珍處長、林青豐主任、蔡季芬副處長、黃惠筠秘書等主管人員，並參酌該等機關復函、詢問書面說明及會後補充說明等相關卷證資料，業已調查竣事。茲臚陳意見如下：

一、「中華郵政」依「簡易人壽保險法」辦理壽險業務，然因監理機制相較「保險法」寬鬆，致商品線及資金運用受限，衍生影響競爭力情事。復因近年金融科技發展不斷推陳出新，該公司勢將面臨更大的競爭壓力。交通部及「中華郵政」允應確實研議該公司簡易壽險業務是否回歸「保險法」之監理，並強化公司體質，擴大壽險業務經營項目，以避免因商品線之不完整，未能推出符合客戶導向或個人化需求之營運項目，削弱競爭力，另應檢視公司現有之優勢，研議符合利基之壽險業務發展方向。

(一)按「郵政法」第 5 條規定：「中華郵政公司，得經營下列業務：……四、簡易人壽保險……」；另按「簡易人壽保險法」第 4 條規定：「簡易人壽保險包括生存保險、死亡保險及生死合險，並得以附約方式經營健康保險及傷害保險。」同法第 5 條規定：「郵政簡易人壽保險之最高、最低保險金額及同一被保險人之保險金額總數，由交通部會同金融監督管理委員會定之。」同法第 27 條亦規定：「

郵政簡易人壽保險資金之運用，除存款外，依『保險法』第 146 條第 1 項第 1 款至第 3 款¹、第 5 款、第 7 款、第 8 款……之規定辦理。」是以，「中華郵政」得經營壽險業，惟經營之業務種類僅限於「簡易人壽保險法」所訂定之險種，最高保險金額及同一被保險人之保險金額上限為 600 萬元²。且該公司壽險業務資金運用「不得辦理未經主管機關核准之專案運用、公共及社會福利事業投資，另不得投資保險相關事業」。

(二)查「中華郵政」簡易壽險總保費收入及新契約保費收入之市占率呈逐年下滑趨勢(詳調查意見三)，該公司雖稱係「受『簡易人壽保險法』限制，本公司僅能辦理生存保險、死亡保險及生死合險，並以附約方式經營健康保險及傷害保險，尚無法辦理投資型保險及年金保險，保險商品種類、保額均受限……」等因素影響，是以，該公司於歷次「簡易人壽保險法」修正均爭取擴大業務範圍；另該公司於資金運用受限於「簡易人壽保險法」第 27 條規定辦理，不適用「保險法」第 146 條之 5 及第 146 條之 6 之規定，無法辦理專案運用、公共投資、社會福利事業及國內保險相關事業之投資，資金運用範圍較一般人壽保險公司為小，為強化該公司之競爭力，該公司雖於修正「簡易人壽保險法」提出相關建議，然金管會仍以該公司應回歸「保險法」一致性管理部分為由未予同意。

(三)再查行政院 90 年 11 月 19 日「協商郵政五法修正

¹ 「保險法」第 146 條規定：「保險業資金之運用，除存款外，以下列各款為限：一、有價證券。二、不動產。三、放款。四、辦理經主管機關核准之專案運用、公共及社會福利事業投資。五、國外投資。六、投資保險相關事業。七、從事衍生性商品交易……」。

²交通部 104.11.12 交郵字第 10450132551 號、金管會 104.11.12 金管保壽字第 10400104481 號令會銜。

案會議」決議，財政部主張簡易人壽保險業務應回歸單一主管機關監理，並建立有效監督機制，交通部表示認同，並同意在郵政五法（「郵政法」、「簡易人壽保險法」、「郵政儲金匯兌法」、「中華郵政股份有限公司設置條例」及「交通部組織法」）施行一定期限5年後，將簡易人壽保險業務涉及「保險法」部分，回歸「保險法」管理；另金管會前於101年3月21日拜會交通部溝通「簡易人壽保險法」修正事宜，於會議中建議「簡易人壽保險法」修正方向，應以回歸「保險法」一致性管理部分為第一階段優先處理事宜，開放「中華郵政」業務經營範圍則列入第二階段辦理。倘交通部先朝此方向完成修正「簡易人壽保險法」，「中華郵政」未來將可擴大業務經營範圍，並得回歸單一主管機關監理，以落實行政院90年11月19日「協商郵政五法修正案會議」決議事項。然該公司於本院詢問後之補充說明稱：「……本公司目前尚無民營化之計畫，爰認無需回歸『保險法』管理之需要。目前郵政壽險之商品送審、內稽及內控、風險管理、資本適足率、責任準備金及各項人身保險業自律規範之遵循等，均與一般壽險公司接受相同之監理。」交通部亦於本院詢問後補充說明：「……中華郵政公司目前仍維持三業合營體制，保險僅屬該公司部分業務，人員、設備分離困難等客觀因素仍存在，此時是否採取回歸『保險法』，抑或研擬『簡易人壽保險法』之修正，本部將責請中華郵政公司就其經營現況研議辦理。」

(四)末查金管會於「金融科技白皮書」提及：「近年來保險業受互聯網、行動裝置、智慧型感測器、遠程訊息處理技術（Telematics）、先進的分析技術

及共享經濟等創新科技之衝擊，使保險業面臨價值鏈的分解，導致在這波金融科技創新發展的浪潮中，保險業將成為受衝擊最大的金融服務產業。」、「由於保戶可透過聚合網站（e-Aggregator）進行線上比價與投保、科技公司加入線上銷售保單（如：google、amazon）、共享經濟（Sharing economy，如：Getaround 之汽車共享租賃服務）、無人駕駛車輛的出現及多元資本來源管道（如保險證券化）等新興力量之衝擊，致使保險業者將個人風險標準化及商品化、保險市場趨向價格競爭、保戶忠誠度降低、業務員通路及品牌之傳統競爭優勢將逐漸喪失，這都將導致保險業價值鏈（包括產品開發、銷售、核保、理賠、風險資本及投資管理等）快速分解。」、「未來保險市場發展……2. 個人化商品及個別費率……3. 客戶導向之商品設計……4. 移向利基市場……5. 提供全面性服務」顯見，保險業面對未來金融科技之演變，將遭遇極大之衝擊，該公司雖已申請辦理網路投保業務、並建置行動投保，然該公司因保險商品銷售策略、準備金及內部控制及稽核制度仍需強化，且負責人、精算人員及業務員資格，尚難完全符合保險相關法令之規定，致金管會稱若放寬該公司之業務經營範圍，對於其他壽險公司，似生不公平競爭之疑慮，亦非無理。惟該公司於日後將面對之競爭將更為劇烈，且透過金融科技化後之普惠金融將使該公司之據點優勢喪失，交通部及「中華郵政」除應確實研議該公司簡易壽險業務是否回歸「保險法」之監理，以強化公司體質，並擴大壽險業務經營項目，提升資金運用能力，避免該公司與其他壽險業競爭時，因商品線之不完整，未能推出符合客戶導向或個人

化需求之商品，致喪失部分競爭能力外，並應檢視現有之優勢，研議符合該公司利基之壽險業務發展方向。

- (五) 綜上，「中華郵政」依「簡易人壽保險法」辦理壽險業務，然因監理機制相較「保險法」寬鬆，致商品線及資金運用受限，衍生影響競爭力情事。復因近年金融科技發展不斷推陳出新，該公司勢將面臨更大的競爭壓力。交通部及「中華郵政」允應確實研議該公司簡易壽險業務是否回歸「保險法」之監理，並強化公司體質，擴大壽險業務經營項目，以避免因商品線之不完整，未能推出符合客戶導向或個人化需求之營運項目，削弱競爭力，另應檢視公司現有之優勢，研議符合利基之壽險業務發展方向。

二、經負債公允價值測試，「中華郵政」存有準備金不適足之情事，該公司雖已提出「責任準備金適足性測試之責任準備補強計畫」以因應準備金之不足，並擬改善商品結構，然「國際財務報導準則」第 17 號將於 110 年生效，屆時前述情況若未改善，該公司恐將面臨更鉅額準備金不足之壓力，該公司允應持續強化商品結構之改善，並提高資金運用效益及增提責任準備，以避免一次提足責任準備金，而嚴重衝擊公司之財務。

- (一) 按「簡易人壽保險法」第 42 條規定：「郵政簡易人壽保險契約之保險單格式、契約成立、變更、恢復、終止與借款之條件、保險金額給付、保險費率、責任準備金之種類、提存與計算及其他相關事項之規則，由交通部會同金融監督管理委員會擬訂，報行政院核定。」另按「郵政簡易人壽保險監督管

理辦法」第四章「精算人員資格、聘用與簽證」第35條規定：「簽證精算人員每年應就下列事項向董事會提出簽證報告：一、保險費率之釐訂：簽證精算人員應就簡易人壽保險業務，定期檢視其尚在銷售中之商品費率。如其未具公平性、合理性或適足性時，應提出適當之修正費率或其他可行之處理措施。二、責任準備金之核算：簽證精算人員除應確定中華郵政公司提列之各種責任準備金不少於法定最低要求外，並應合理確保其數額足以因應其保單未來之給付所需。如有不足，簽證精算人員應向中華郵政公司建議相關之因應措施……」另「106年度人身保險業精算簽證作業補充說明」第25點規定：「簽證精算人員應就主管機關規定之情境進行測試，且載明不低於條件尾端期望值百分之六十五之準備金適足性判斷標準，且就1,000組情境、主管機關指定情境、NY7情境、最佳估計情境及極端情境之測試結果及其合理性深入分析並適當表達精算意見，若有不適足者，應提供簽署公司達該準備金適足性標準所需立即增提之準備金金額。」是以，「中華郵政」辦理簡易壽險業務需提列之責任準備金，應合理確保其數額足以因應其保單未來之給付所需。

(二)查「中華郵政」負債公允價值測試，準備金適足性有不足之情事：

- 1、歷年銷售商品多以6年期養老保險及繳費期間未滿10年之生死合險為主，因契約期滿所需現金集中於未來5年內，由於國內外利率預期皆將逐年調升，該公司資產與負債因現金流量未能配合，將可能出現債券資產變現之資本損失。
- 2、早期銷售終生型壽險商品，預定利率為5.5%以

上，較目前市場利率顯著為高，產生利差損問題。

- (三)再查現行各國之保險業財務報表存在不具可比較性，而我國是以保單發行時預定的假設，計算保險合約負債準備，採用鎖定利率計算準備金，致無法真實反映實際負債水準，「國際財務報導準則第17號」(下稱 IFRS17)要求保險公司為所承保的保險責任提供資產負債表評價，此項評價包括根據最新假設，測量未來預期現金流量、折現率及風險調整，以及隨提供服務的期間認列獲利。可以反映現時，並提高保險公司財務報告的透明度，但對壽險公司影響極大，尤其銷售較多儲蓄型保單的保險公司，利差損會呈現在當期的損失，對保險公司的資產負債表、綜合損益表波動較大。該準則將於110年生效。依據金管會規定，國內各壽險公司自102年起，應辦理IFRS17之相關測試，「中華郵政」辦理106年度負債公允價值評價，評價結果有鉅額準備金不適足之情事，主因乃90年以前銷售之高利率保單，責任準備金提存利率皆在6%以上，惟該會規定計算負債公允價值評價之貼現利率僅介於0.68%~5.2%間。
- (四)末查「中華郵政」為該改善準備金不適足問題，除已提出「責任準備金適足性測試之責任準備補強計畫」以補強責任準備不適足問題，並已積極推展長年期及保障型商品，並於105年8月停售短年期商品，以提高長年期及保障型商品新契約保費收入占比，並將提高資金運用效益，以強化負債公允價值之評價，達成準備金適足之目標。
- (五)綜上，經負債公允價值測試，「中華郵政」存有準備金不適足之情事，該公司雖已提出「責任準備金

適足性測試之責任準備補強計畫」以因應準備金之不足，並擬改善商品結構，然「國際財務報導準則」第 17 號將於 110 年生效，屆時前述情況若未改善，該公司恐將面臨更鉅額準備金不足之壓力，該公司允應持續強化商品結構之改善，並提高資金運用效益及增提責任準備，以避免一次提足責任準備金，而嚴重衝擊公司之財務。

三、「中華郵政」102 年起至 106 年止保費收入共計下滑 133.07 億元(即 8.47%)，然同期間整體壽險業卻成長 7,540.29 億元(即 30.71%)，該公司之市占率亦由 102 年之 6.40%，下滑至 106 年之 4.48%，新契約保費收入市占率亦由 102 年之 2.42% 下滑至 106 年之 1.65%，壽險業務下滑趨勢明顯，該公司除應持續開發符合客戶需求之新商品外，允應強化員工對長年期保險商品之專業知識，並加速改善銷售程序，提升服務品質，以避免壽險業務之績效持續下降。另交通部、金管會及「中華郵政」宜就壽險專辦櫃台研議相關合規之因應措施，以使偏鄉普惠金融業務得以持續推展。

(一)查「中華郵政」採郵務、儲匯、壽險三業合營，在多角化經營基礎上，若有其中任一業務績效不佳，亦可由其他業務之推展，創造該公司最大利潤。是以，該公司營業收入雖逐年成長，然占營業收入比重最高之保費收入(詳表 29)，卻由 102 年占過半營業收入之 52.62%，下滑至 106 年之 43.75%，下滑趨勢明顯，該公司雖稱：「受『簡易人壽保險法』限制，本公司僅能辦理生存保險、死亡保險及生死合險，並以附約方式經營健康保險及傷害保險，尚無法辦理投資型保險及年金保險，另為配合政府提高國人保險保障政策積極引導各局加強推展

長繳費年期暨保障型商品，惟在相同保額下，長繳費年期商品保費收入較低，致保費收入下滑」，該公司雖為公司永續經營進行資產結構之改善，如改變銷售保險商品之年期，然保費收入之下滑趨勢仍未和緩，該公司允應研議有效壽險業務銷售機制，以避免壽險業務持續下滑。

「中華郵政」主要營運項目占營業收入之比重

	102 年度		103 年度		104 年度		105 年度		106 年度	
	%	排比								
保費收入	52.62	1	37.80	1	47.08	1	45.14	1	43.75	1
利息收入	32.98	2	25.82	2	32.31	2	30.03	2	29.62	2
郵務收入	8.40	3	6.49	5	8.01	4	7.86	4	8.14	4
投資利益	4.78	4	11.60	4	11.41	3	6.15	5	17.20	3
手續費收入	0.78	5	0.61	6	0.77	5	0.77	6	0.76	5
收回責任準備	0.00	7	17.41	3	0.00	7	9.62	3	0.00	7
其他營業收入	0.44	6	0.27	7	0.42	6	0.43	7	0.53	6
合計	100		100		100		100		100	

註：103 年之比重差異較大，主要係受大量儲蓄性保單滿期，收回責任準備增加，致營業收入增加。

資料來源：中華郵政。

(二)再查全體壽險業 102 至 106 年總保費收入(詳表 30)由 102 年之 24,553.84 億元逐年成長至 106 年之 32,094.13 億元，5 年來成長了 7,540.29 億元(即 30.71%)，然「中華郵政」總保費收入卻由 102 年之 1,570.86 億元下滑至 106 年之 1,437.79 億元，共下滑了 133.07 億元(即-8.47%)，另「中華郵政」總保費收入之市占率(詳表 31)，也由 102 年之 6.40%，逐年下滑至 106 年之 4.48%，雖該公司稱 106 年傳統型壽險保費收入市占率為 9.8%，已較 105 年 9.25%提高，排名業界第 4，且新契約保費收入占比為 15.84%，排名業界第 3。惟依該公司所提供之新契約保費收入(詳表 32)及市占率(詳表 33)資料得知，該公司新契約保費收入之市占率由 102 年

之 2.34% 下滑至 106 年之 1.65%，下滑比率明顯，且近 3 年下滑比率近 4 成，顯見，該公司總保費收入之下滑趨勢，短期內似難止緩，該公司引導各局加強推展長繳費年期及保障型商品，停售短年期商品，致流失部分偏好短年期商品之客戶之情形明顯，該公司除應持續開發符合客戶需求之新商品外，允應強化員工對長年期保險商品之專業知識，並加速改善銷售程序，提升服務品質，以避免壽險業務之績效持續下滑。

我國各壽險公司102至106年總保費收入概況

單位：億元

		102	103	104	105	106	
全體壽險	總保費收入	24,553.84	26,175.23	27,460.18	30,501.86	32,094.13	
	與前一年比較	金額	-	1,621.39	1,284.95	3,041.68	1,592.27
		比率	-	6.60%	4.91%	11.08%	5.22%
中華郵政	總保費收入	1,570.86	1,487.67	1,508.54	1,461.61	1,437.79	
	與前一年比較	金額	-	-83.19	20.87	-46.93	-23.82
		比率	-	-5.30%	1.40%	-3.11%	-1.63%

資料來源：金管會提供。

我國各壽險公司102至106年總保費收入之市占率

公司名稱	102年	103年	104年	105年	106年
臺銀人壽	1.95%	1.34%	1.14%	1.35%	1.33%
臺灣人壽	2.30%	2.61%	2.01%	8.20%	8.86%
保誠人壽	1.05%	0.96%	0.85%	0.79%	0.84%
國泰人壽	21.33%	22.12%	19.82%	20.48%	19.60%
中國人壽	7.03%	5.77%	5.75%	6.19%	6.31%
南山人壽	15.53%	14.99%	16.12%	16.59%	16.22%
國華人壽	0.31%	n/a	n/a	n/a	n/a
新光人壽	6.89%	8.03%	8.26%	8.66%	8.75%
富邦人壽	16.64%	15.62%	16.72%	15.83%	15.46%
國寶人壽	0.35%	0.32%	0.15%	n/a	n/a
三商美邦人壽	5.21%	5.06%	4.99%	4.65%	4.59%
朝陽人壽	0.25%	0.16%	0.20%	0.15%	0.05%
幸福人壽	0.36%	0.25%	0.12%	n/a	n/a

公司名稱	102年	103年	104年	105年	106年
遠雄人壽	1.46%	1.42%	1.54%	2.02%	1.91%
宏泰人壽	0.85%	0.75%	0.67%	0.64%	0.66%
安聯人壽	1.38%	1.73%	2.47%	1.48%	2.05%
中華郵政	6.40%	5.68%	5.49%	4.79%	4.48%
第一金人壽	0.38%	0.51%	0.43%	0.24%	0.36%
合作金庫	1.25%	1.17%	1.04%	0.73%	0.70%
保德信國際人壽	0.54%	0.52%	0.52%	0.54%	0.49%
全球人壽	2.50%	2.88%	2.85%	3.14%	3.12%
國際紐約人壽	0.45%	n/a	n/a	n/a	n/a
元大人壽	n/a	0.55%	1.13%	1.15%	1.20%
中國信託人壽	2.80%	4.48%	4.59%	n/a	n/a
康健人壽	0.46%	0.39%	0.37%	0.34%	0.32%
友邦人壽	0.24%	0.27%	0.26%	0.25%	0.25%
宏利人壽	0.24%	n/a	n/a	n/a	n/a
法國巴黎人壽	1.57%	1.93%	2.05%	1.37%	1.77%
安達人壽	n/a	n/a	n/a	0.44%	0.69%
中泰人壽	0.18%	0.46%	0.44%	n/a	n/a
匯豐人壽	0.02%	n/a	n/a	n/a	n/a
蘇黎世人壽	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
合計	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：金管會提供。

「中華郵政」102年至106年新契約保費

單位：億元、%

年度	項目	生存保險	生死合險	死亡保險	傷害保險	健康保險	其他保險	合計
102	金額	-	238.34	1.19	0.03	0.05	-	239.61
	%	-	99.47	0.50	0.01	0.02	-	100
103	金額	-	272.61	0.44	0.02	0.03	-	273.10
	%	-	99.82	0.16	0.01	0.01	-	100
104	金額	-	251.55	0.34	0.02	0.03	-	251.93
	%	-	99.85	0.13	0.01	0.01	-	100
105	金額	-	264.85	0.32	0.02	0.02	-	265.21
	%	-	99.86	0.12	0.01	0.01	-	100
106	金額	-	173.40	0.77	0.02	0.02	-	174.21
	%	-	99.54	0.44	0.01	0.01	-	100

資料來源：中華郵政。

「中華郵政」壽險業務市占率

單位：%

年度	102	103	104	105	106
新契約保費收入市占率	2.34	2.61	2.46	2.22	1.65

總保費收入市占率	6.40	5.68	5.49	4.79	4.48
----------	------	------	------	------	------

資料來源：中華郵政。

(三)簡易人壽保險可以協助建構社會安全網，商品設計上相對簡單，以定期型壽險、還本型及增額型保險為主，是以，郵政壽險為政府推動普惠金融的重要環節，越屬中低階層、越偏鄉，越需要該等業務之服務，然壽險業務與儲匯業務本係各自獨立，且偏鄉居民對於相關金融產品之知識又相對較為不足，為避免民眾誤將購買保單認定為存款，本應予以適當區隔，且金管會亦訂有壽險專辦櫃台之規定。惟因部分偏鄉郵局之員工有限，實務執行上確有困難，為利普惠金融之推展，交通部、金管會及「中華郵政」允應參考金管會於本院詢問時所稱：「該公司另規劃使民眾不會混淆的方式」，研議相關合規之因應措施，以使偏鄉普惠金融業務得以持續推展。

(四)綜上，「中華郵政」102年起至106年止保費收入共計下滑133.07億元(即8.47%)，然同期間整體壽險業卻成長7,540.29億元(即30.71%)，該公司之市占率亦由102年之6.40%，下滑至106年之4.48%，新契約保費收入市占率亦由102年之2.42%下滑至106年之1.65%，壽險業務下滑趨勢明顯，該公司除應持續開發符合客戶需求之新商品外，允應強化員工對長年期保險商品之專業知識，並加速改善銷售程序，提升服務品質，以避免壽險業務之績效持續下降。另交通部、金管會及「中華郵政」宜就壽險專辦櫃台研議相關合規之因應措施，以使偏鄉普惠金融業務得以持續推展。

四、郵政業務為「中華郵政」三大支柱業務之一，然因資

通訊產業之發展及市場之競爭，面臨極大挑戰，除函件業務量持續下滑外，包裹及快捷業務亦呈現虧損。所幸近年因跨境業務明顯成長，抵銷函件、快捷業務量之衰退。該公司除應持續盤點公司優勢，強化跨境物流之相關配套作業外，並應加速執行 A7 郵政物流園區之建置，以優化現行郵件收寄、封發、運輸、投遞、倉儲、末端查詢等郵遞服務，落實創新智慧物流服務，以提升競爭力。

- (一)按「郵政法」第 6 條規定：「除中華郵政及受其委託者外，無論何人，不得以遞送信函、明信片或其他具有通信性質之文件為營業。運送機關或運送業者，除附送與貨物有關之通知外，不得為前項郵件之遞送。」同法第 7 條規定：「除中華郵政或經其同意者外，任何人不得使用與郵政、郵局（相同之文字、圖形、記號或其聯合式），表彰其營業名稱、服務或產品。」同法第 15 條亦規定：「除中華郵政外，任何人不得發行、製作與郵票類似，且具有交付郵資證明之票證」。是以，除中華郵政外，無論何人，不得以遞送信函、明信片或其他具有通信性質之文件為營業。且不得有使用郵政、郵局等表彰其營業名稱、服務或產品，亦不得發行、製作具交付郵資證明之票證，因此該公司部分郵政業務係屬專營。
- (二)網際網路普及化、資訊傳播數位化及無紙化等快速發展，復加企業營運趨向降低成本，國內電信業及銀行業將帳單 2、3 件合併為 1 件或 2 個月交寄 1 次，並加速信件、帳單及文件等電子化時程，國際郵件又遭受國際遞送業者之強大競爭，及各國郵政逐年調漲終端費，致「中華郵政」下轄之郵政業務市場規模亦呈逐年衰退趨勢，近 3 年來函件營

運量年衰退率均達 4% 以上，106 年度國內函件營運量更較上年衰退 6.07% (詳表 34)。另，國內民間遞送業者未受「郵政法」規範，無須負擔函件遞送普及義務，競相搶攬低遞送成本之都會地區函件，高遞送成本之偏鄉地區則仍由該公司遞送，造成函件業務營運成本增加，經營日益艱辛。該公司之財務報表顯示 (詳表 35)，102 至 105 年間郵務業務稅後淨利除 104 年有 1.04 億元盈餘外，其餘年度均虧損 (-5.55 億元、-2.49 億元及 -4.37 億元)，然該公司於 106 年調整國內函件資費，並將業務朝向「量緩減」、「值適增」方向規劃，106 年度郵務業務已轉虧為盈，且盈餘已達 5.31 億元。

「中華郵政」函件寄送量

單位：百萬件

		100	101	102	103	104	105	106
函件寄送量		2,781	2,706	2,700	2,755	2,612	2,504	2,352
與前一年 比較	件數	53	-75	-6	55	-143	-108	-152
	比率	1.94%	-2.70%	-0.22%	2.04%	-5.19%	-4.13%	-6.07%

資料來源：中華郵政提供。

102 年度至 106 年度郵務業務營運概況

單位：億元

郵務業務	102 年	103 年	104 年	105 年	106 年
營業收入	258.59	262.91	263.71	261.41	274.34
營業成本	204.81	204.31	202.77	205.05	205.35
稅後淨利	-5.55	-2.49	1.04	-4.37	5.31

資料來源：中華郵政。

(三)再查「中華郵政」受惠於電子商務快速發展，市場配送需求成長，包裹及快捷郵件由 100 年之 3,488.5 萬件，成長至 106 年之 3,545.3 萬件 (詳表 36)，其中快捷郵件由 100 年之 767.1 萬件，成長至 106 年之 1,084.9 萬件。包裹則由 100 年之 2,721.4 萬件下滑至 106 年之 2,460.5 萬件。然因

包裹、快捷郵件屬競爭性業務，進入門檻低，民營業者常採低價競攬，且便利商店提供全年無休之店配服務，國內物流市場已成一片紅海，該公司業績雖有成長，然仍處於虧損狀態。

100年至106年「中華郵政」包裹及快捷業務之營運狀況

單位：件

年度	包裹	快捷	合計
100	27,214,434	7,670,763	34,885,197
101	27,946,171	7,653,381	35,599,552
102	25,600,000	7,538,461	33,138,461
103	23,561,798	8,193,824	31,755,622
104	24,171,600	8,859,242	33,030,842
105	23,832,785	9,805,595	33,638,380
106	24,604,573	10,848,719	35,453,292

資料來源：中華郵政。

(四) 跨境電商蓬勃發展，致跨境物流需求成長快速，「中華郵政」國際物流業務由 100 年之 249.4 萬件(詳表 37)，逐年成長至 106 年之 1,157.3 萬件，成長近 5 倍。故傳統業務雖由 100 年之 249.4 萬件下滑至 106 年之 218.0 萬件，但新型業務由 104 年開辦起，至 106 年底已成長至 939.3 萬件，金額達 1.81 億元(詳表 38)，成長極為快速。另，兩岸物流營運量由 100 年之 33.5 萬件成長至 106 年的 78.1 萬件，近 3 年雖有下滑趨勢，但新型業務由 100 年開辦起，快速成長至 106 年之 46.3 萬件，金額達 1.6 億元。而跨境物流之區域則以中國大陸件數最多，達 42.8 萬件(詳表 39)，美國次之，計 33.3 萬件，日本第 3，為 27.1 萬件，金額部分則以美國最高，達 1.91 億元，中國大陸次之，有 9.56 億元，日本第 3，計 6.96 億元。跨境業務已成為該公司郵務業務成長之主力之一，尤其是跨境業務之新型業務，惟該公司 106 年之跨境物流業務營運金額較 105 年卻呈下滑趨勢，該公司允應確實強化跨境物流之

相關配套作業，以避免出現持續下滑情事。

100年至106年「中華郵政」跨境物流營運概況-件數

單位：件

項目 年度	兩岸物流業務營運量（件）			國際物流業務營運量（件）		
	傳統業務	新型業務	合計	傳統業務	新型業務	合計
100	335,308	0	335,308	2,494,051	0	2,494,051
101	360,848	15,891	376,739	2,556,406	0	2,556,406
102	344,195	83,092	427,287	2,582,509	0	2,582,509
103	351,745	211,224	562,969	2,577,136	0	2,577,136
104	475,018	386,026	861,044	2,573,200	152,467	2,725,667
105	396,417	457,893	854,310	2,420,917	8,557,753	10,978,670
106	317,598	463,489	781,087	2,180,066	9,392,520	11,572,586
總計	2,581,129	1,617,615	4,198,744	17,384,285	18,102,740	35,487,025

註：

1. 傳統業務包括「快捷」及「包裹」業務。
2. 兩岸新型業務包括「兩岸郵政速遞（快捷）」、「兩岸郵政速遞（快捷）商旅包」及「兩岸郵政 e 小包」業務。
3. 國際新型業務包括「貨轉郵業務」及「保稅區貨物郵遞出口業務」。

資料來源：中華郵政。

100年至106年「中華郵政」跨境物流營運概況-金額

單位：元

項目 年度	兩岸物流業務營運量			國際物流業務營運量		
	傳統業務	新型業務	合計	傳統業務	新型業務	合計
100	306,432,587	0	306,432,587	2,279,283,912	0	2,279,283,912
101	324,628,977	9,627,470	334,256,447	2,299,068,450	0	2,299,068,450
102	311,903,480	54,847,624	366,751,104	2,339,945,593	0	2,339,945,593
103	321,714,941	117,018,458	438,733,399	2,350,381,041	0	2,350,381,041
104	455,262,396	207,816,358	663,078,754	2,458,451,831	4,624,121	2,463,075,952
105	376,992,592	202,327,277	579,319,869	2,263,487,753	154,269,909	2,417,757,662
106	308,925,170	162,738,080	471,663,250	2,123,844,134	180,631,059	2,304,475,193
總計	2,405,860,143	754,375,267	3,160,235,410	16,114,462,714	339,525,089	16,453,987,803

註：

1. 傳統業務包括「快捷」及「包裹」業務。
2. 兩岸新型業務包括「兩岸郵政速遞（快捷）」、「兩岸郵政速遞（快捷）商旅包」及「兩岸郵政 e 小包」業務。
3. 國際新型業務包括「貨轉郵業務」及「保稅區貨物郵遞出口業務」。

資料來源：中華郵政。

106年5大國家國際物流統計概況

單位：元

國家	件數	金額
中國大陸	428,038	95,554,337
美國	333,163	191,150,598
日本	271,364	69,592,947
香港	116,742	56,177,502
澳大利亞	101,709	56,364,797

資料來源：中華郵政。

(五)由於資通訊科技設備之發達普及，電子商務蓬勃發展，致信函通信逐漸式微，並帶動包裹、小包運遞需求。「中華郵政」為因應此一市場變化趨勢及秉持「以人為本」思維，建立顧客導向之新營運模式，計畫配合 A7 郵政物流園區建置期程，融合運用自動化設備、感測器物聯網(IoT)、互聯網(Internet)、大數據分析等科技強化作業平台，以蒐集到的數據為依歸優化作業流程，對內全面提升作業效率、降低人力成本，對外提高服務品質，發揮該公司實體物流配送優勢規劃：

- 1、郵件收寄：研擬網路行動收寄功能，提供收寄資料預先登打與匯入，便利客戶作業。
- 2、郵件封發：規劃導入新式自動化郵件分揀設備(如包裹、函件、小包分揀機等)、箱筐儲存搬運系統、無人搬運車、機械手臂，除協同最適人力作業，降低人員工作負荷外，並提升作業效率及降低錯誤率。
- 3、運輸作業：結合 GPS 車隊管理、導入籃車追蹤管理(如 RFID、Beacon 等)，可有效掌握郵件運遞訊息。
- 4、投遞作業：使用行動 PDA 上傳郵件訊息，使最新郵件處理動態可即時上傳；而遞送關鍵的最後一哩服務，積極於全區布建 iBox(智慧取件箱)，提供客戶更方便之多元選擇。

- 5、倉儲作業：強化倉儲管理系統(WMS)與物流管理系統(LMS)功能，朝向支援多業態、多倉儲、多平台訂單接收、多元配送分單及整合自動化設備等功能，以因應未來業務需求。
- 6、客戶末端查詢：提供網路及行動多元查詢管道，強化 e 動郵局行動 APP 功能，使客戶可以完整且即時獲得郵遞資訊。
- 7、建置大數據分析系統平台，將蒐集之各項業務營運數據，以顧客需求導向分析運用並調整營運策略，加速服務創新。
- 8、建置郵政維運監控管理平台，將透過資通訊技術整合收、封、運、投、查詢等動態資訊，強化作業管控、優化郵遞作業流程，以提升效率及服務品質。

(六)綜上，郵政業務為「中華郵政」三大支柱業務之一，然因資通訊產業之發展及市場之競爭，面臨極大挑戰，除函件業務量持續下滑外，包裹及快捷業務亦呈現虧損。所幸近年因跨境業務明顯成長，抵銷函件、快捷業務量之衰退。該公司除應持續盤點公司優勢，強化跨境物流之相關配套作業外，並應加速執行 A7 郵政物流園區之建置，以優化現行郵件收寄、封發、運輸、投遞、倉儲、末端查詢等郵遞服務，落實創新智慧物流服務，以提升競爭力。

五、截至 107 年 2 月「中華郵政」行動 (VISA) 金融卡之發行量僅 2,641 張，占該公司整體金融卡發行數量之 0.018%，占總金融機構發行量的 5.92%，交易筆數及金額更僅約為全部金融機構之 3%，未符該公司之預期效益，核有未妥。

- (一)查「中華郵政」為發展行動支付服務，與臺灣行動支付公司合作，利用其所建置之金流信任服務管理平台(PSP TSM 平台)及開發之數位皮夾 APP，藉由其技術支援，開發郵政自有品牌行動支付工具及合作發展「台灣 Pay」行動支付服務，自 104 年 10 月 15 日起開辦「郵政行動 VISA 卡及郵政行動金融卡」發卡服務，提供客戶更便捷及安全的行動支付工具，提升郵政創新服務形象。
- (二)「中華郵政」自 104 年 10 月 15 日起正式開辦行動 (VISA)金融卡，截至 107 年 2 月底共計發行 2,641 張，占該公司整體金融卡發行數量 15,041,411 張之 0.018%，交易筆數計 5,275 筆，交易金額 418.16 萬元。該公司雖稱因客戶申辦行動 (VISA) 金融卡之流程須先至中華電信或臺灣大哥大更換 USIM 卡，再至郵局窗口辦理申請，啟用流程繁瑣，致影響客戶申請意願。該公司雖已提出配合財金公司及臺灣行動支付公司建置之 HCE(Host Card Emulation)雲端行動支付共用平台、TSP(Token Service Provider)代碼化服務平台及開發的「台灣 Pay 行動支付」APP，規劃分階段開辦「郵政 HCE 手機 VISA 卡及雲支付金融卡」，儲戶可免臨櫃且免換 USIM 卡，即可透過空中傳輸方式下載虛擬卡片至具有 NFC(近距離無線通訊)功能手機，可大幅簡化「行動支付」申辦流程，提升儲戶申辦意願。且國內金融機構有 18 家推出該服務，該公司發行人卡量居第 2 名。惟依據金管會所提供資料，截至 107 年 2 月底，除「中華郵政」外，該會已陸續核准 3 家銀行辦理行動(VISA)金融卡(簽帳金融卡，Debit 卡)，並有 2 家已開辦，且截至 107 年 2 月底，上述開辦銀行發卡數計 50,992 張，截至 107 年 2 月

底，上述開辦銀行之發卡數計 50,992 張、交易筆數計 169,703 筆、交易金額計 1.11 億元。該公司發卡量僅占全部發卡量的約 5.92%，交易筆數及金額則約為全部金融機構交易筆數與金額之 3%，該公司雖將改採雲端主機模擬卡代碼化技術，分階段開辦「郵政 HCE 手機 VISA 卡及雲支付金融卡」，預期該項服務將可吸引年輕及學生族群。為提供該公司儲戶更便利的行動支付工具，於 106 年 12 月 29 日起試辦「郵政 HCE 手機 VISA 卡」，儲戶可免臨櫃且免換 USIM 卡，透過「台灣 Pay 行動支付」APP 即可申請下載卡片，截至 107 年 2 月申請有效卡總卡數為 7,012 張。將伺機引導儲戶辦理「郵政 HCE 手機 VISA 卡」，以替代「行動 VISA 卡」。並於「郵政 HCE 雲支付金融卡」開辦後，引導行動金融卡儲戶轉換。然與該公司預估「未來持卡人因本案所提供行動支付之便利性，將促使上述交易量增加，增裕手續費收入」未洽。

(三)綜上，截至 107 年 2 月「中華郵政」行動 (VISA) 金融卡之發行量僅 2,641 張，占該公司整體金融卡發行數量之 0.018%，占總金融機構發行量的 5.92%，交易筆數及金額更僅約為全部金融機構之 3%，未符該公司之預期效益，核有未妥。

六、「中華郵政」辦理郵保付 (POST PAY) 業務，以開辦後第 3 年達 4 萬會員為目標，然開辦迄今逾 3 年，會員數 1,298 人，僅達預計目標之 3.25%，未符該公司預期效益，核有未妥。經該公司評估後，因是項業務較無競爭力，將不再投入資源推動；另該公司業將該等業務轉型成跨境電子支付業務匯出服務及提供儲戶在合作電子支付平台約定帳戶付款之業務，該公司除

應持續強化轉型後之業務外，並應就原有業務研議妥適後續作為，以避免影響相關會員之權益。

- (一)「中華郵政」為配合政府推動電子化支付服務，提供消費者及電子商務業者更安全便利之網路交易環境，由「中華郵政」擔任公正第三方，為網路交易買賣雙方提供代理收付款項、價金保管、履約保障等服務，防範網路詐騙。該公司因擁有商流、物流、金流、資訊流等資源，又有普及之實體通路、綿密郵遞網絡與全臺最多客戶群等優勢，以此為基礎發展電商業務，透過郵政商城平台，提供一條龍、全方位的服務，除可增加服務的層面及便利性，提高客戶的黏著度外，並可提供整合性服務，帶動各項郵政業務協同成長。
- (二)再查「中華郵政」於104年1月1日開辦郵保付（POST PAY）網路交易代收代付服務，使用者於網路加入成為會員，由該公司提供買方多元的付款工具及款項保管機制，款項保管期滿後撥入賣方指定帳戶，並於交易過程中提供金流、物流整合資訊，俾交易雙方掌握交易及貨品遞送狀態，提供安全保障機制。該公司預估開辦後第1年會員數為10,000名，第3年以達4萬會員為目標，然依據該公司107年3月14日所提供資料，郵保付（POST PAY）買家有667人、個人賣家584人、商務賣家47人，合計會員共計1,298人，僅達該公司預估開辦後第3年4萬會員目標之3.25%，與預期相差甚遠。該公司雖稱臺灣網路購物平台之商戶較具信用，且消費者保護法令周全，爭議較少，因此消費者對使用第三方支付履約保障之需求不大。且第三方支付履約保障影響賣家週轉金調度且賣家考慮稅務問題，寧可收受現金或以轉帳方式收款。且現

階段專營及兼營電子支付機構共有 33 家，惟國內市場規模有限，且因「中華郵政」非信用卡收單行，須委託其他金融機構收單，信用卡付款成本較其他同業高，致較無競爭力，該公司稱將不再投入資源推動。

(三)末查「中華郵政」為改善電子支付業務較無競爭力現象，除不再投入資源推動電子支付機構業務外，並依據「電子支付機構管理條例」第 3 條³規定，經金管會核准，於 106 年 8 月 1 日開辦跨境電子支付業務匯出服務，提供郵局儲戶(限年滿 20 歲之成年人)以郵政金融卡於境外機構平台購物付款(例如大陸淘寶網、天貓商城)，相關款項由該公司轉付支付寶。截至 106 年 12 月 31 日交易筆數 5.6 萬筆、交易金額 9,278.1 萬元。並建置電子支付共用平台(Account Link)連結郵政儲金帳戶，提供該公司儲戶在任一合作之電子支付平台約定連結存款人之郵局帳戶付款，該公司現已與多家電子支付業者洽談合作，以提供儲戶使用電子支付之方便性，於 107 年第 1 季上線。

(四)綜上，「中華郵政」辦理郵保付 (POST PAY) 業務，以開辦後第 3 年達 4 萬會員為目標，然開辦迄今逾 3 年，會員數 1,298 人，僅達預計目標之 3.25%，未符該公司預期效益，核有未妥。經該公司評估後，因是項業務較無競爭力，將不再投入資源推動；另該公司業將該等業務轉型成跨境電子支付業

³ 「電子支付機構管理條例」第 3 條第 1 項：「本條例所稱電子支付機構，指經主管機關許可，以網路或電子支付平台為中介，接受使用者註冊及開立記錄資金移轉與儲值情形之帳戶（以下簡稱電子支付帳戶），並利用電子設備以連線方式傳遞收付訊息，於付款方及收款方間經營下列業務之公司。但僅經營第一款業務，且所保管代理收付款項總餘額未逾一定金額者，不包括之：一、代理收付實質交易款項。二、收受儲值款項。三、電子支付帳戶間款項移轉。四、其他經主管機關核定之業務。」

務匯出服務及提供儲戶在合作電子支付平台約定帳戶付款之業務，該公司除應持續強化轉型後之業務外，並應就原有業務研議妥適後續作為，以避免影響相關會員之權益。

參、處理辦理：

- 一、調查意見一、三函請交通部研處。
- 二、調查意見一函請中華郵政股份有限公司研處。
- 三、調查意見二至六函請中華郵政股份有限公司確實檢討並研提具體作為見復。
- 四、調查意見三函請金融監督管理委員會研處。
- 五、調查意見，函復審計部。
- 六、檢附派查函及相關附件，送請交通及採購委員會、財政及經濟委員會聯席會議處理。

調查委員：陳小紅