

中華郵政公司經營挑戰與機會

隨著網際網路發達、數位科技金融服務興起及金融監督政策革新，中華郵政股份有限公司（以下簡稱郵政公司）傳統郵務、儲匯及壽險業務面臨新挑戰，本文就郵政公司業務運作、財務狀況及經營挑戰等，加以分析探討，並提供改進建議，作為其未來營運之參考。

楊靜茹、陳韻宇（行政院主計總處基金預算處專員、專員）

壹、前言

我國郵政事業始於民國前 16 年，初期公、私均得辦理，民國 23 年收歸國營，由交通部下設之郵政總局統籌辦理郵政業務，配合國家建設需要，逐年在全國各鄉、鎮、市、區及離島增設據點，營運規模與項目也逐漸擴增。為因應國際化及自由化之趨勢，自 92 年起改制為郵政公司，提供全民郵務、儲匯及壽險普及化服務。

隨著網際網路發達與行動應用程式普及，傳統通訊方式逐漸式微，郵政公司郵件業務量逐年減少；數位科技金融服務興起，民衆儲匯方式改變，

傳統儲匯業務亦受影響；另為配合金融監督政策，停售儲蓄型保險商品，保費收入持續下滑。面對郵務轉型壓力、布局數位科技金融及調整壽險商品結構等，皆對郵政公司未來事業發展產生重大影響，本文爰就郵政公司業務運作、財務狀況及經營問題等，分別闡述並提出改進建議，作為其未來營運之參考。

貳、營運及財務情形

茲就該公司近 5 年主要經營項目、收支及獲利情形與財務概況等 3 大面向，概述如下：

一、主要經營項目

郵政公司係採郵務、儲匯、壽險三業合營之經營模式，主要經營項目包括收寄郵件（函件、包裹、快捷）、儲金結存、匯兌、簡易壽險契約等業務。近 5 年來除儲金結存日均餘額呈成長趨勢外，整體收寄郵件量及簡易壽險契約銷售量均呈衰退狀況（下頁表 1）；其中，整體收寄郵件量衰退係因 106 年 8 月起調漲郵資與網路普及所致，而簡易壽險契約銷售量衰退，則係因停止銷售原熱銷之短年期儲蓄型保單，改推長年期及保障型保單，惟銷售量未如預期。

二、收支及獲利情形

郵政公司近 5 年度獲利介於 92 億元至 144 億元之間，109 年度決算淨利 92 億元，為近 5 年度新低。進一步按業務別獲利來源區分，近年郵務及儲匯均維持獲利，惟壽險業務由盈轉虧（表 2）。

三、財務概況

郵政公司截至 109 年底資產總額 7.48 兆元（主要為存放央行及銀行同業、投資流動金融資產與基金、投資及長期應收款），負債總額 7.26 兆元（主要係存款、匯款及金融債券），權益 0.21 兆元（下頁表 3）。

郵政公司於 92 年 1 月 1 日起改制為公司組織，截至當年底實收資本額為 400 億元，總資產約 3.56 兆元；歷經 10 年，至 102 年底該公司總資產已達 6.2 兆元，惟實收資本額仍維持 400 億元，為提升該公司風險承擔能力，行政院於 103 年 7 月 30 日同意自 103 年度起以超額盈餘提列特別公積轉作資本，達資本額 1,000 億元目標。近年郵政公司陸續以特別公積轉增資，截至 109 年底，資本額提高至 735 億元，預計 110

表 1 郵政公司近 5 年度主要營運項目

項目	單位	109 年度 決算	108 年度 決算	107 年度 決算	106 年度 決算	105 年度 決算	
收寄郵件	1. 函件	億件	19.12	20.23	21.52	23.52	25.04
	2. 包裹	億件	0.27	0.26	0.26	0.25	0.24
	3. 快捷	億件	0.16	0.12	0.12	0.11	0.10
4. 儲金結存日均餘額	億元	63,850.36	62,741.72	61,496.16	61,109.33	59,964.82	
5. 簡易壽險契約	千件	2,185	2,270	2,308	2,465	2,585	

資料來源：郵政公司。

表 2 郵政公司近 5 年度收支概況

單位：億元

項目	年度	109 年度 決算	108 年度 決算	107 年度 決算	106 年度 決算	105 年度 決算
營業總收入		2,994	2,809	3,030	3,289	3,240
郵費收入		306	294	302	278	260
利息收入		937	1,037	1,013	973	972
保費收入		1,185	1,278	1,337	1,438	1,462
收回責任準備		-	-	-	-	312
投資利益 ^(註)		539	165	95	565	199
營業總支出		2,843	2,676	2,908	3,112	3,117
利息費用		378	443	446	452	496
保險賠款與給付		1,222	1,117	1,429	1,194	1,920
提存責任準備		150	330	59	387	-
投資損失 ^(註)		545	277	418	564	204
營業費用		265	268	294	280	266
稅前淨利		151	133	122	177	123
所得稅費用（利益）		59	40	(22)	70	25
本期淨利		92	93	144	106	98
郵務稅後淨利（損）		13	18	21	5	(4)
儲匯稅後淨利		87	105	122	98	100
壽險稅後淨利（損）		(8)	(30)	1	3	2

註：郵政公司持有國外債券（以美元為主），為降低匯率波動影響，爰投資以避險為主之衍生性金融商品，致同時產生投資利益及損失。
資料來源：郵政公司各年度決算書。

專題

年度將達 799 億元。

參、經營問題探討

隨著網際網路發達、數位科技金融服務興起及金融監督政策革新，衝擊郵政公司既有營運模式，茲就該公司郵務、儲匯及壽險業務面臨之經營挑戰，分述如下：

一、網路及電商普及化衝擊郵務業務經營

網路世代來臨給郵政公司傳統郵件業務帶來莫大衝擊，受電子郵件普及與社群網路發達影響，紙本郵件遞送需求減少，使得以信函及印刷物等函件為大宗之郵務業務受到挑戰，函件營運量從 105 年 25.04 億件下滑至 109 年 19.12 億件。

又隨著電子商務蓬勃發展，帶動網路零售業銷售快速成長，109 年因嚴重特殊傳染性肺炎（以下簡稱 COVID-19）

疫情影響實體經濟活動，宅經濟當道，促使網路消費以驚人速度持續增加，為國內包裹交寄量增添成長新動能。據經濟部統計，零售業網路銷售額由 106 年 2,283 億元成長至 109 年 3,418 億元，近 3 年成長近 5 成。郵政公司經營包裹及快捷業務雖因而受惠，營運量由 106 年 0.35 億件增加至 109 年 0.44 億件，增加 0.08 億件，平均每年增加 7.09%（下頁表 4），惟與國內同業台灣宅配通平均每年增加 7.97% 相較，卻有所不及，該公司包裹及快捷營運量仍有成長空間。

二、儲匯業務未能掌握金融科技發展趨勢

為因應金融科技發展趨勢，打造我國成為數位及智慧國家，營造國人更便利之生活環境，行政院訂定 2025 年行動支付使用率達成 90% 之政策目標，並由國家發展委員會將行動支付發展列為十大重點工作之一。財政部於 106 年 3 月結合 8 家泛公股銀行推出「台灣 Pay」，其後，郵政公司亦納入電子支付名單之一，提供線上

表 3 郵政公司近 5 年度財務概況

單位：億元；%

項目	109 年底	108 年底	107 年底	106 年底	105 年底
資產總額	74,752	72,816	71,247	70,026	69,098
流動資產	45,200	44,785	42,004	42,313	41,407
存放央行及銀行同業	23,569	23,576	22,395	21,700	20,916
流動金融資產	20,896	20,457	18,820	19,861	19,633
基金、投資及長期應收款	27,865	26,334	27,541	26,108	26,140
不動產、廠房及設備	1,090	1,063	1,029	985	935
其他資產	597	634	673	620	616
負債總額	72,622	70,875	69,618	68,396	67,545
流動負債	879	729	872	674	956
存款、匯款及金融債券	64,097	62,710	61,630	60,653	59,949
其他負債	7,646	7,436	7,116	7,069	6,640
權益	2,130	1,941	1,629	1,630	1,553
資本	735	724	721	695	673
公積	64	64	64	64	64
保留盈餘	660	584	541	469	452
其他權益	671	569	303	402	364
負債權益比（倍數）	34.09	36.51	42.74	41.96	43.49
資產報酬率（ROA）	0.12%	0.13%	0.20%	0.15%	0.14%
權益報酬率（ROE）	4.50%	5.24%	8.86%	6.67%	6.59%

資料來源：郵政公司各年度決算書。

轉帳、購物付款等服務。惟查郵政公司 109 年電子支付使用人數僅 27 萬 3 千人，占總使用人數 1.13 億人之 0.24%，累計代理收付實質交易款項金額亦僅 3.19 億元，占總金額 585.51 億元之 0.54%，不論使用人數或交易金額，均有改善及成長空間。

另受 COVID-19 疫情影響，民眾開辦數位帳戶需求增加，據金融監督管理委員會（以下簡稱金管會）統計，我國截至 109 年底數位帳戶用戶已達 646.3 萬戶，較 108 年底 338.4 萬戶增加 91%，顯示消費者以行動裝置開戶及交易授權的需求持續攀升，惟郵政公司迄今仍未開辦數位帳戶業務，落後於其他同業甚多，儲戶及資金恐將流失，影響儲匯業務。

三、壽險業務獲利因保險商品轉型及監理改革呈現衰退

近年為提升國人保險意識及強化保險業者風險承擔能力，金管會實施一連串保險政策，停售儲蓄型保險商品並提高保險監理指標等，保險同業紛紛改為銷售其他種類保險商品（如年金險），惟郵政公司受限於「簡易人壽保險法」規定，須以人壽保險附約方式辦理，使商品銷售 99% 仍以壽險為主，商品結構調整不易，致保險收入減少。

又金管會為提升我國保險業國際競爭力並與國際接軌，於 104 年 2 月 16 日函示，國內保險業最快自 115 年 1 月 1 日適用國際財務報導準則第 17 號「保險合約」公報（以下簡稱 IFRS 17），要求保險業須重新衡量準備金，並就提列不足部分提出改善報告，以降低 IFRS 17 對國內保險業衝擊。郵政公司經重新計算，有效保險合約

負債公允價值因早期銷售高收益率保單，致 108 年底帳列準備金不足 168 億元，爰規劃於 109 至 111 年間分年提足。

另因增提準備金影響損益，致壽險資本適足率、淨值比率未達監理標準 200% 及 3% 之規定，郵政公司爰於 109 年 11 月間報請行政院同意，以儲匯資產 200 億元分年移撥壽險，預計 111 年底壽險準備金提足後，壽險資本適足率、淨值比率分別為 238% 及 3.71%（下頁表 5）。前開做法雖可符合監理標準，惟主要係仰賴儲匯資金交叉補貼，實非業務經營長久之計。

肆、改進建議

為協助郵政公司取得轉型契機，提升事業競爭力，茲就該公司郵務、儲匯及壽險業務面臨之經營問題提出改進建議，分述如下：

一、加速引進科技設備，以調整郵務人力配置，提供多元化遞送服務

郵政公司面對傳統函件量衰退、現有大量郵務人員遞送

表 4 郵政公司包裹及快捷營運量與同業比較

		106 至 109 年度			
		單位：億件			
類型		109 年度決算	108 年度決算	107 年度決算	106 年度決算
營運量	郵政公司	0.44	0.38	0.38	0.35
	台灣宅配通	0.36	0.34	0.31	0.29

資料來源：郵政公司決算書及公開資訊觀測站。

專題

傳統函件之型態，亟待調整，應加強結合現代科技 AI 人工智慧，建置郵件自動化設備，並檢討郵務人力配置。又電子商務快速發展及 COVID-19 疫情影響，為包裹、快捷郵件帶來龐大商機，郵政公司應妥善運用現有郵務人力及本身完整、綿密之遞送路網優勢，掌握包裹、快捷郵件成長契機，強化與各網購平台策略聯盟，提供更多滿足消費者需求之多元化交寄服務，以增加包裹及快捷營運量，增裕郵務業務獲利。

二、因應數位科技金融演進，發展多元金融服務

數位科技金融服務已蓬勃發展，加上受 COVID-19 疫

情影響，加速消費者金融交易習慣改變，數位帳戶新增用戶數迅速增加，顯示未來臨櫃服務需求勢將減少。鑑於郵政公司自 106 年間始加入電子支付行列，起步已較晚，且未能跟上趨勢開辦數位帳戶之金融服務，建議郵政公司加速研擬開辦是類業務，並及早建置相關資訊設備與資安防護，配合數位科技金融發展演進，從消費者需求出發，發展多元金融服務儲匯業務。

三、積極研擬壽險商品銷售策略，改善壽險業務財務虧損情形

近年金管會鼓勵保險業者銷售保障型及高齡化保險商

品，國內各保險業者紛紛推出新興年金型、投資型保險商品以逐漸取代傳統壽險型商品，惟郵政公司壽險商品種類固於「簡易人壽保險法」規定，須以人壽保險附約方式辦理健康險、傷害險，致無法如其他同業推出年金型或投資型保險商品。建議郵政公司應就壽險業務經營策略訂定短、中、長期之營運目標，短（中）期目標應積極研擬壽險業務經營改善策略，因應市場變化，開發新保險商品，增加壽險保費收入；長期目標則應研議修法之可行性，鬆綁郵政公司壽險業務之限制，倘仍難改善營運狀況，應適時檢討、評估退場機制，避免壽險業務虧損持續擴大，影響郵政公司整體營運。

伍、結語

資訊科技及經營環境快速變化，對郵政公司經營帶來極大挑戰；此時，郵政公司更須順應時代潮流，運用多年累積的企業形象及自身優勢，掌握轉型與發展契機，打造更具競爭力的未來。❖

表 5 郵政公司壽險增提準備金及移入資產情形

預計辦理時程	預計增提準備金	109 至 111 年度		預計增加資產	單位：億元；%	
		增提準備金後			增提準備金及資產後	
		資本適足率	淨值比率		資本適足率	淨值比率
109 年 10 月	-	216.89	3.33	-	-	-
109 年 12 月	48	169.43	2.72	100	263	4.02
110 年 6 月	-	169.43	2.72	50	310	4.62
110 年 12 月	60	110.10	1.95	50	297	4.46
111 年 12 月	60	50.77	1.18	-	238	3.71
合計	168			200		

資料來源：郵政公司。