

保險經營論壇（三）

（2013 年 03 月 10 日）

保險國際化 VS 保險區域化

所謂「保險國際化」，係指保險經營過程能跨越國界，不再局限於本國境內之國際經營方式而言。基本上，保險業是深具有國際性之產業，且產險業更甚於壽險業，諸如：產險業所經營之海上保險、航空保險等即是典型事證。至於所謂「保險區域化」，係指保險經營過程雖能跨越國界，但經營範圍僅集中某一區域之國際經營方式而言。例如國內保險業者僅在東南亞設立營業據點，至於在歐美先進國家則無任何營業據點。由上可知：保險國際化範圍大於保險區域化，保險區域化僅是保險國際化一部份，故或稱保險區域化為狹隘保險國際化。

我國自從加入 WTO 後，保險國際化已成為時代潮流趨勢，加上國內產險業業績遭遇瓶頸難能突破，壽險業新契約成長有限，我國保險業者在面臨國內保險市場飽和、經濟成長趨緩、及人口結構改變等諸多環境因素影響下，謀求內部有成長之機會與空間實屬有限，未來唯有向國外尋求發展，藉以擴展本身經營規模，因此朝向保險國際化發展，已是無可避免之潮流趨勢。惟在面對龐大全球市場商機，國內保險業者不可能自絕於國際市場體系之外，唯有及早佈局規劃，積極進行保險國際化，始能取得市場先機，創造競爭優勢，藉以確保企業經營之穩定性與獲利性。

衡酌各國在過去推行保險國際化所呈現之結果，失敗國家仍多於成功國家，日本則是少數擁有成功經驗之國家，謹此茲將日本在推行保險國際化過程中，保險業者所採行較重要之經營策略歸納如下：

一、由「內部購併化」邁向「外部國際化」

國內保險業先行購併，壯大經營規模，提升對外競爭能力，實乃保險國際化必經過程，同時亦是國際化必備條件。即所謂由「內部購併化」邁向「外部

國際化」。

二、由「保險區域化」發展「保險國際化」

保險國際化步驟宜採循序漸進方式，從局部「保險區域化」進而導入至全面「保險國際化」，從亞洲「新興保險區域市場」進階推展至歐美「成熟保險國際市場」。

三、產、壽險業國際化策略有所區隔

日本保險國際化採行主要模式計有：(1) 子公司模式、(2) 合資模式、(3) 購併模式等。產險業大多採行：子公司模式及購併模式；壽險業大多採行：子公司模式及合資模式，產險業與壽險業推行國際化策略存有差異有所區隔。

四、簽單業務與再保業務兩者並重

日本保險國際化對新興國家保險市場，除著重直接簽單業務外，更將再保險業務納入，同時兼顧原保險契約與再保險契約兩種性質業務，藉此加強彼此間之業務關係。

五、重視人才培育、實施移地訓練

日本保險國際化十分重視保險專業人才培育與教育訓練，同時對於母國與當地所在國國情與文化均要求兼顧相容，故定期採行兩國互換移地訓練計畫。

六、堅持「先質後量」原則

日本保險國際化實施重點：首先要求保險業務品質必須符合設定之標準；其次，再要求保險業務達到既定成長目標。此種「先質後量」策略，實乃日本保險國際化堅持原則。

七、由國內客戶延伸至當地客戶

日本保險國際化之初期，大多將國內業務服務網延申至海外，主要係以提供國外日商企業保險服務為主軸，隨後再拓展當地人民保險需求為依歸，如此亦具有融合危險之功效。

八、業務經營與財務經營並重

日本保險國際化之策略，除強調保險「業務經營」層面外，同時對於保險「財務經營」層面亦十分重視，期能在兼顧業務經營與財務經營前提下，使保險國際化效益發揮至最大。

九、產、壽險發展重點互不相同

日本保險業在推動保險國際化過程，產險業早於壽險業，產險業著重於業務層面，係以發展業務為主軸；至於壽險業強調財務層面，則以操作資產運用為重心，產、壽險業發展重點互不相同。

十、依時代背景訂定發展重點互不相同

日本保險國際化主要歷程可分為四大階段，依序為（1）服務海外日商企業、（2）強化海外非日商企業服務、（3）進軍歐美保險市場、（4）追求國際化保險業務。依據不同歷程所設定目標，循序漸進全力以赴，完成不同階段所賦予之任務，

我國保險業者因在謀求內部成長之機會與空間有限，未來唯有向外尋求擴展經營規模，才能在「強者恆強、弱者恆弱」之競爭市場中謀求生機。基此，針對謹保險業者進行保險國際化研提下列建議事項，供請國內保險業者參酌：

一、保險國際化是世界潮流趨勢，國內保險業宜及早規劃因應

台灣地區屬於島國經濟，相對上危險數量有限，亟需對外拓展業務，藉以

擴大營業規模，如此除符合大數法則之承保大量危險單位外，同時亦可達到業務危險分散之經營目的。我國自加入 WTO 後，保險國際化已屬必然發展趨勢，近年來國際間保險交流已逐漸熱絡，國內保險業者除固守台灣地區基本版圖外，必須思索在面對無法避免之保險國際化時代潮流趨勢下，如何妥善進行海外布局，實有及早規劃因應之必要性與急迫性。

二、 保險區域化是保險國際化必經過程，國內保險業應循序漸進不可躁進

以日本保險業者國際化經驗觀之，初期多以經營亞洲新興市場為主要目標，迨營業收益與獲利能力達到相當規模後，則採取進軍新興市場與成熟市場並重之經營策略。其主要考量在於新興市場發展潛力大，但成熟市場市場規模較大，兩者必須相輔相成，才能有助於危險融合、創造業績之目的。因此，我國保險業者在進行國際化佈局時，似可仿照日本保險業者經營模式，採循序漸進方式，先達成保險區域化過渡目標，然後再朝向保險國際化終極目標邁進。

三、 國內保險業經營規模過小，應以同業購併方式提升對外競爭能力

環顧國外保險業有能力拓展海外市場者，皆屬大型保險公司，小規模保險業者礙於財務規模所限，根本無法符合外國政府所訂定申請設立相關規範。因此，日本保險業者在拓展海外保險之前，先在國內已進行購併整合之行動，提升對外競爭能力。反觀我國保險業者資產規模過小，在朝向保險國際化邁進之際，資產規模及風險承擔能力將面臨嚴峻之考驗。因此，我國保險業者實有必要仿照日本保險業之作法，先進行購併整合或以大幅增資方式，藉以壯大自身經營實力，提高保險國際化之競爭力。

四、 國際保險專業人攸關保險國際化成敗關鍵，宜加強保險專業人才培育

保險業屬於金融服務業，保險專業人才乃保險業最重要資產，保險專業人才素質良窳，將直接影響保險經營成果。保險業者推動保險國際化之際，將使保險經營風險較國內市場更形擴大，諸如：當地保險相關法規變更、保險監理政策、以及政治因素、風土民情等因素所造成之影響，將增加保險經營潛在不

確定性。基此，我國保險業者應積極培育具備國際素養之保險專業人才，為推動保險國際化作妥最好之準備。

五、保險國際化實施重點應以「先質後量」，作為保險經營之堅守原則

保險之存在價值，在於其能有效管理危險。通常保險業者經營國外保險市場所面臨風險，遠較國內保險市場為高，若一味追求業務成長，而忽略業務品質之重要性，其不僅無法發揮融合國內危險之目的，反而另外創造新的危險，造成國內保險市場之負擔。因此，「先質後量」之經營原則，乃國內保險業者推行保險國際化時應堅守之原則。

六、現行保險法對於國外投資限制，應定期檢討並適時放寬

保險國際化應涵蓋業務層面與財務層面兩部分，日本保險業者對於資產運用進行國際佈局之措施應有值得我國參考之處。由於我國保險法規對於保險業資金運用部分，係採「可運用資金基礎」進行規範，致使保險業者可投資規模較小，建議應可仿效日本作法改採「資產總額基礎」，同時並放寬國外投資比例，提升我國保險業在國際保險市場財務競爭實力。

七、保險國際化應明白確立短期目標與終極目標，俾能依序順利完成

願景是企業追求成長與激發潛能的最佳驅動力，沒有願景與目標之企業，將隨波逐流、終將為市場所淘汰。在觀察各國保險國際化過程中，必須事先擬妥推向國際頂尖舞台之策略與願景，制訂短、中、長期之發展目標，循序漸進而絕非一步到位。基此，我國保險業在推行保險國際化之際，應明白確立短、中、長期之發展目標，循序漸進全力以赴達成預期目標。

八、保險國際化應就願景、策略、及具體措施，予以連貫銜接

保險業者推動保險國際化之際，除訂定短、中、長期發展目標與經營願景外，更應就其未來願景、經營策略、及具體措施等，予以詳加制訂並予以緊密連結，同時並以按部就班、循序漸進方式努力執行；此外，保險業者更應定期



檢視保險國際化實施績效，作為修正策略與具體措施之參酌。

九、 保險國際化採行模式應依當地國家法令規範因地制宜

保險國際化之經營模式可概分為六大模式，亦即：(1) 掛名方式、(2) 代理人方式、(3) 分公司方式、(4) 子公司方式、(5) 參股合資、及 (6) 購併方式。由於各國對於保險國際化限制法令規範不同，壽險業者因基於文化背景之考量，大多以參股合資方式開拓海外市場；而產險業者則基於經營主導權考量，則多採子公司或分公司方式進行國際佈局。至於我國保險業者應遵循當地國家法令之規範，擬訂適合自身發展之經營模式。

十、 提升保險業之國際信用評等等級，期能儘早進入國際市場

通常各國政府基於對國人投保權益之保障，均會對外國保險業者之經營體質與條件予以限制條件並嚴加審查，故除對保險業者之資產規模有所要求外，更將信用評等作為申請設立門檻之重要審查條件。因此，我國保險業者應積極強化經營體質，藉以提升國際信用評等等級，期能順利達成進軍國際保險市場之目標。