台灣金控業及銀行業併購及發展策略(一)

壹、研究目的與主要方向

長期以來，台灣金控業及銀行業者過多，且主要銀行市占率偏低、競爭激烈，致使經營績效偏低。因此，為改善營運表現、提高主要銀行市占率，併購遂成為成為業者發展的主要選項之一，然而，以目前國內的產業競爭裝況觀察，目前擴充國內營運據點數量已非業者相互併購的重要誘因，因此併購的焦點逐漸轉向海外市場。

由於海外市場與台灣在政治、經濟、法制及文化等項目上，差異甚大，金融機構併購前必須確認業務發展重點，培養各類型併購相關的金融人才，並掌握海外市場的經濟、產業發展情況，抓緊國際金融機構間可行的併購機會，方能在亞洲甚至世界的金融領域上勝出。此外，主管機關亦應集思廣益，尋求業者的共同意見，建構適合發展區域金融機構的友善環境，並加強運用國家整合資源，協助金融業者海外發展。展望未來，建議各業者應積極規劃自身未來發展藍圖，在變動的經營環境考量適當的併購對象，強化國內金融業者發展成為亞洲區域金融機構的條件及實力。

儘管各國金融機構存在不同的發展背景、歷史，但不容否認的是，金融機構的多寡、市場占有率以及金融技術水平是直接影響其營運績效的重要原因。為提出本國金控業及銀行業併購及發展策略建議，本研究由世界主要國家銀行業集中度切入，再探討周邊國家過去金融整併的背景、歷程，其後反思國內金融機構面臨之併購與發展問題，

最後提出具體建議，以利國內金融機構未來從事整併及對外發展時之參考。

貳、世界主要國家及亞洲鄰近國家銀行業集中度探討

一、先進工業國家及大面積領土國家

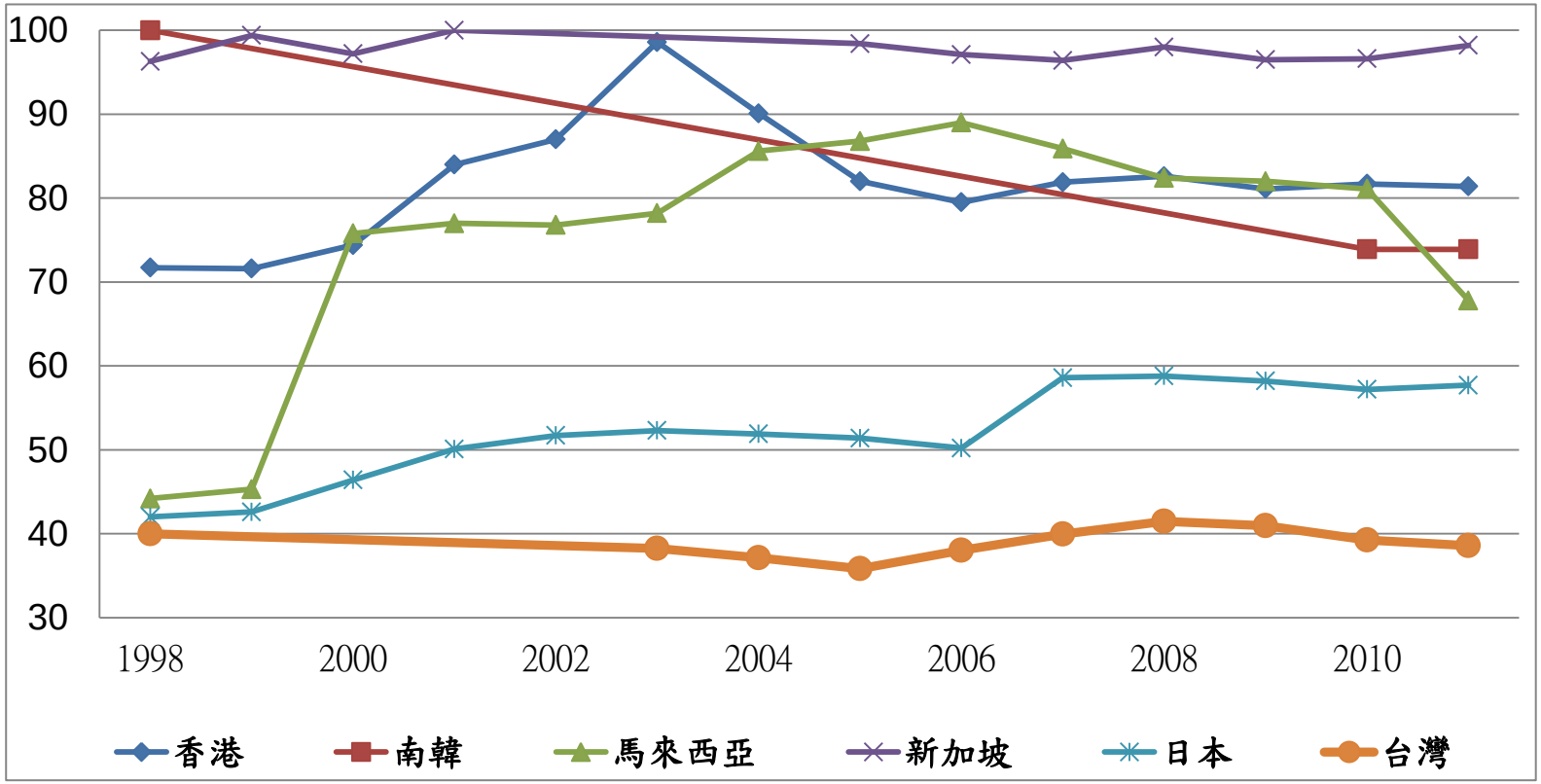
先進工業國家發展銀行業務時間較久，期間也經歷過多種銀行危機，依據世界銀行(World Bank)統計 2011 年各國前五大銀行總資產占全體銀行總資產比率(市占率)來看，多數國家以及世界各國平均值均在 70%以上，僅日本(57.72%)及美國(47.01%)，比率在 60%以下，可能與日、美二國地方銀行體系發達，中小型銀行運作活躍有關。另一方面，銀行主要係依附客戶經濟活動而生存，故客戶所在之處，通常也是銀行的商機所在。因此，理論上幅員廣大的國家，由於主要服務的客戶較分散，部分中小型地區性銀行可能占有較大的資產比重。但事實上，包括俄羅斯、加拿大、美國、中國大陸、巴西以及澳大利亞這些領土面積排名前位的大國，也僅有美國(47.01%)和俄羅斯(41.2%)前五大銀行總資產占全體銀行總資產，低於 50%，可見領土面積並非各國金融機構產生集中或分散化的主要原因。

二、亞洲鄰近國家

從亞洲鄰近國家包括香港、南韓、馬來西亞及新加坡的大型銀行發展趨勢來看可知，多數國家在 2000 年初期經歷了一波銀行整併，前五大銀行總資產市占率都普遍提高到了 70%以上，近年市占率雖有下滑，但仍維持在 60%

以上。若僅觀察香港、新加坡等面積較小的國家或地區，更可以發現前五大銀行市占率更高達 80%以上。除了新加坡前五大銀行已多年維持在 90%以上的市占率，近年銀行間大型併購案的發生可能性較少之外，其他國家銀行仍然在金融發展的推動下，持續進行合併。

此外，若進一步觀察鄰近國家的前五大銀行市占率，可以發現在 2008 年金融海嘯後，包括南韓、馬來西亞二國前五大銀行市占率略有下降，但其他國家仍維持相對穩定的占比。再從過去相關文獻研究來推論此一現象，可以發現各國前五大銀行市占率的下降，可能和金融海嘯後，政府推廣較多的金融業務，來均衡扶持銀行有關。



亞洲鄰近國家前五大銀行市占率(%)

資料來源：World Bank、DataMarke、本研究整理。

叁、亞洲鄰近各國銀行業經營績效概況

除了觀察上述亞洲鄰近國家銀行產業集中度以及發展現況外，這些國家銀行業的經營績效指標，例如資產報酬率以及股東權益(淨值)報酬率，也是值得重要的觀察指標。在資產報酬率(ROA)部分，鄰近多數國家銀行業平均值維持在 1%左右，值得注意的是南韓銀行業的 ROA 波動較大，在經濟情況發生困境時，經常跌得較低。其他國家則尚屬平穩，而馬來西亞近年在伊斯蘭金融發展政策及東盟經濟回復成長的助力下，穩定向上。

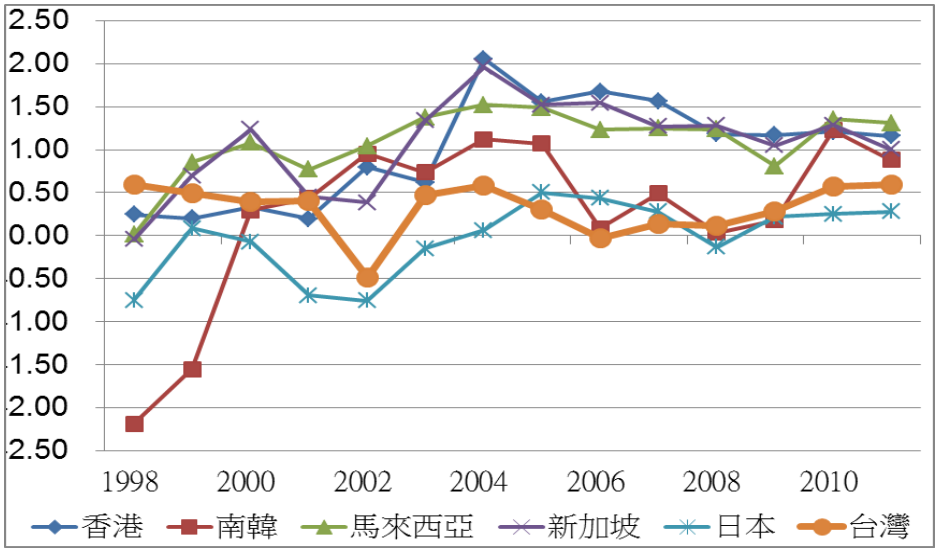
在股東權益報酬率(ROE)部分，亞洲鄰近國家銀行業整體平均水準在 10%至 20%之間，香港銀行業股東權益報酬率最高，約在 18%，較低的是新加坡，約 10%，但較令人意外的是馬來西亞的報酬率也有在 16 至 17%之間。最後，南韓由於銀行業獲利波動較大，報酬率波動也較大，但經濟好轉時多能維持在 10%以上，顯示多數國家銀行業的股東權益報酬率均高於台灣。

再回頭觀察國內銀行 ROA 及 ROE 兩項報酬指標，可以發現近年國內銀行業 ROE 已逐步穩定回升，整體平均值在 10%以上，尤其是 2014 年第三季已上升至 12.82%，但 ROA 仍然偏低，至 2014 年第三季也僅有 0.85%，顯示台灣銀行業資本槓桿較大，同時也凸顯出假使國內外經濟情況發生重大變化時，承受風險能力可能較低。

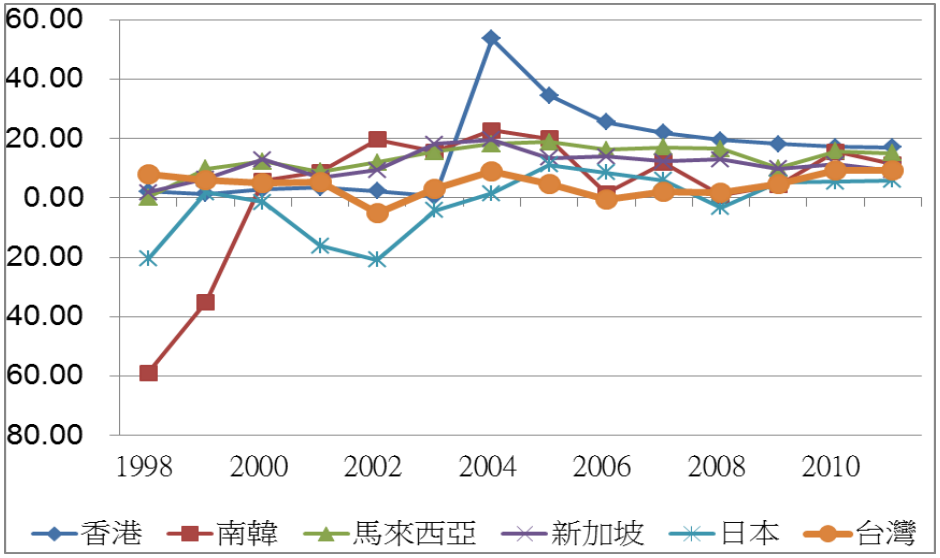
事實上，國內銀行業在金融海嘯後，獲利逐步穩定提升，已較 2000 年初期改善不少，但若進一步觀察各家銀

行的 ROA，各家銀行差距仍大。整體來看，民營中小型銀行普遍高於公營或公股大型銀行，顯示出銀行業不僅應該求規模大，報酬也應適度提升，以求取適當的報酬來補償所承受的債權風險。

ROA(%)



ROE(%)



亞洲鄰近國家銀行業資產報酬率(ROA)與股東權益報酬率(ROE)

資料來源：World Bank and Federal Reserve Bank of St. Louis.、中央銀行本國銀行營運績效，本研究整理。

肆、各國銀行業發展及合併經驗對台灣銀行業之啟示

各國的金控及銀行業整併目標，不外乎觀察大型機構市占率、資產報酬率及股東權益(或淨值)報酬率。台灣早在 2004 年進行「二次金改」時，已體認到台灣金融業不論就資產或資本規模，實難以和國際大型金融機構競爭，因此必須加以整併，才有在國際金融界出線的機會。其後，國際大型顧問集團也曾協助政府進行金融併購方向檢討，並建議台灣金融整併最有效的方式是績效佳的銀行與大規模銀行合併，才能達到效果。因此當時各大國際金融集團已逐步擬定併購台灣金融機構的計畫，包括渣打(合併新竹商銀)、花旗(合併華僑銀行)、荷銀(合併台東企銀，後改名為澳盛銀行)等三家外銀合併本國中小型銀行。

依照其他國家的發展經驗觀察，對於台灣全體金融機構可以預設幾項可行的策略目標：第一、前五大銀行市場占有率達到 60%以上；第二、全體本國銀行資產報酬率(ROA)超過 1%；第三、全體本國銀行股東權益(淨值)報酬率(ROE)超過 15%；第四、培養與國際競爭的金融技術能力(例如：先進的風險控管、行政管理、併購國內與國際銀行的能力、市場銷售技巧等。)

本國銀行長期營運目標預想

目標名稱	目標數值	說明
1.前五大銀行市場占有率	前五大銀行總資產占全體國內銀行總資產 60%。	參考各國前五大銀行總資產占比。
2.資產報酬率(ROA)	全體本國銀行 ROA 超過 1%。	資產報酬率偏低，但提昇不易。參考過去其他國家銀行業 ROA 整體水準約在 1%。
3.股東權益(淨值)報酬率(ROE)	全體本國銀行超過 15%。(約 15%至 20%)	股東權益報酬率為大型機構投資人最重視的經營績效指標，參考過去其他國家銀行業 ROE 整體水準約在 15%。
4.與國際競爭的金融技術能力	各項活動可參考市場情況酌訂目標數值。	增加國際大型金融機構併購案件數，提高國內銀行在國際金融市場參與報價等能見度。

資料來源：本研究整理

整體來看，政府若要達到擴大銀行規模的目標，國內銀行合併是不得不為的一個重要過程。公營及公股金融機構間的合併，政府或可主導其過程而較快達成目標，但民營金融機構間的合併，政府必須要釐訂未來金融機構發展目標，並確實依此作為金融產業主要發展準則，讓無法達成或達成時間落後的金融機構，逐漸脫離大型金融機構競爭圈，僅能與中小型銀行進行傳統的存放款業務競爭，未來業務發展範疇將受到影響。