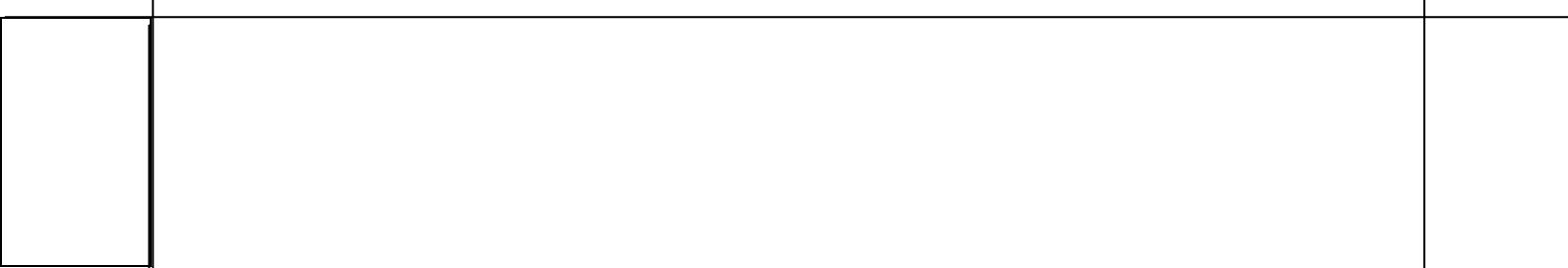
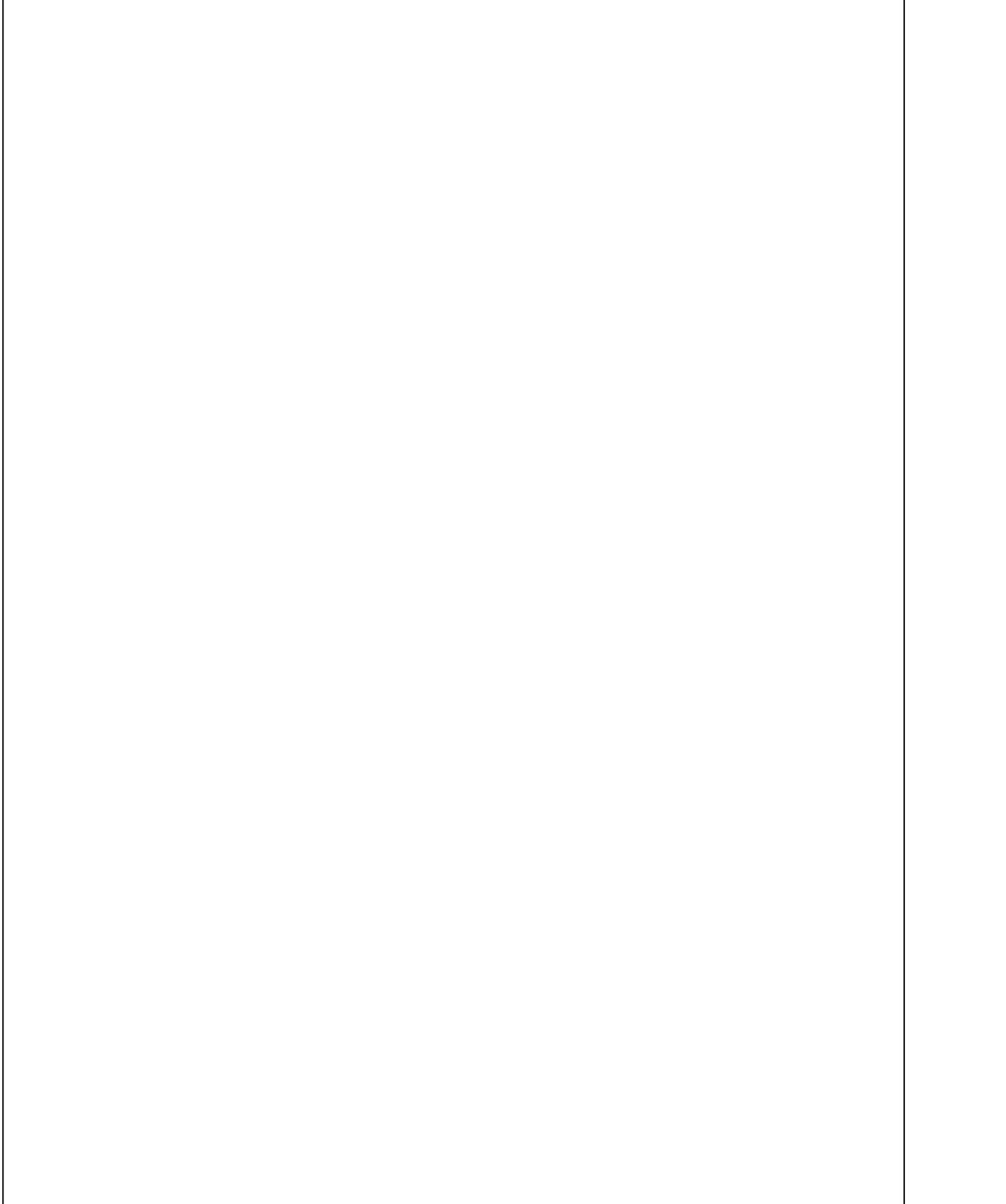
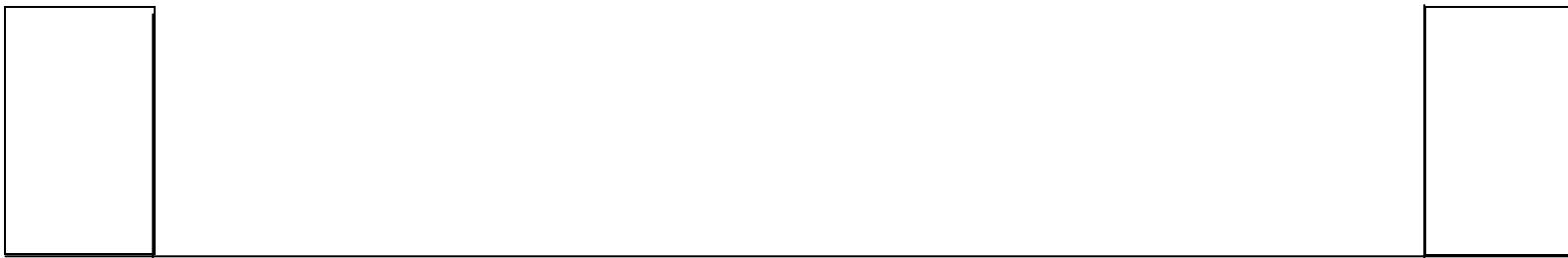




# 第1篇 >>>

## 導論

銀行合併沒有一定的理論，  
只有策略與手段而已！  
合併是一個Story，還是一齣戲！  
是玩真的，還是玩假的！  
合併是為了促成另外一次合併，  
還是為了打擊競爭對手，  
或是成全對手！



## 銀行 合併是外部成長策略之一，經由合併綜效以提升競爭能力。

因應 21 世紀全球化競爭之快速發展，銀行除藉由國內併購或跨國併購以增強競爭能力外，並藉由低價取得被低估資產，以擴張區域經營規模及提供客戶更寬廣服務網絡。國內銀行在歷經亞洲金融風暴後，部分銀行因經營策略與市占率無法突破，而走向概括讓與全部營業與資產負債或與其他銀行合併之途；或以併購方式，擴張經營規模以提升其市占率。又從近年國內金融業者所處困境來說，除經濟景氣趨緩造成獲利能力與企業償債能力大幅降低外，每家銀行可分到的餅是愈來愈少，加以大部分新、舊銀行都在相同的傳統金融產品上進行削價競爭，導致原先的「邊際客戶」突然變成好客戶，銀行的經營風險相對提高，而貸款抵押品（如：土地、不動產等）也因景氣不佳或市價不斷下降，而導致國內銀行業之經營是倍感困難。

國際間金融機構透過併購以拓殖其經營能力，除持續掀起風潮外，對各國金融市場發展的影響力，的確是不容小覷。而銀行為什麼需要合併（Merger）呢？銀行合併後對股東或存款戶的權益或利益，究竟是加分還是減分？合併後的效益究竟是  $1+1$  等於 1、還是等於 2，或是呈倍數成長？或是呈現抵減現象？銀行大股東在尋求擴張經營觸角之際，是思考自己股權利益倍增，還是心繫股東權益；抑或是考量銀行永續經營發展，或為藉著墊高銀行股價而放手一搏呢？往往是銀行股東或法人機構，抑或媒體、買家、同業競爭對手等，常掛在嘴邊談論與議論的主題。

## 4 銀行合併 面面觀

### 合併 策略，是引導銀行放大經營規模，提升國際知名度與 觸角的捷徑。

國內財政及金融主管機關（財政部及金融監督管理委員會），最近不斷高分貝喊出希冀藉由「公公併」引導國內銀行踏入國際市場，以提升國際視野與經營效能。銀行家在思索銀行間合併時，除審視合併後稀釋或挹注效果外，亦在乎合併後資本適足率、資產品質、獲利能力及業務成長，或是合併後通路與區域金融業務的整合。而主併者與被併者，除議定主、客觀條件外，將思索如何壟斷市場或提高市占率、抑或利用合縱與連橫策略，以打擊競爭對手，進而取得市場優勢。近 10 年來，台灣銀行業的合併態樣，不管是公公併、公民併、民公併及民民併，或是國內與國外金融機構合併。與國外金融市場相較，台灣如此彈丸之地，銀行該如何跳脫這狹小的國內市場空間，而延伸發展至亞洲或國際市場；甚至掌握兩岸經濟合作架構協議 (ECFA) 契機，而聚焦中國大陸市場；或在加入「跨太平洋戰略經濟夥伴關係協議」(Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement , TPP) 及「區域全面經濟夥伴關係」(Regional Comprehensive Economic Partnership , RCEP) 前，規劃如何加快海外布局與儲備業務專才，一直是金融家、投資家或政府官員所關注議題。

金融監督管理委員會（簡稱金管會）2014 年 3 月 5 日正次啟動自由經濟示範區之金融服務，期能加快台灣邁向區域經濟整合，由注入金融業與產業間的全新動能，以產業活絡金融，積極推動我國國際競爭力的提升；並藉由金融業的積極創新，以培養競逐亞洲市場的能力。又為推動「發展具兩岸特色之金融業務計畫」，持續進行法規鬆綁，鼓勵業者發展具有兩岸特色的金融業務，以建立人民

幣的回流機制，有效發展臺灣為人民幣離岸中心，進而提升我國金融業在區域金融市場的競爭優勢及養成金融專業人才，以提升區域競爭能力<sup>1</sup>。

#### 區域全面經濟夥伴關係

(Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP)

是由東協 (ASEAN) 10 國所發起，並廣邀大陸、日本、南韓、澳洲、紐西蘭以及印度所共同籌組，建立 16 國統一市場的自由貿易協定 (FTA)。其目標係希望透過談判以削減關稅及消除區域內部貿易壁壘，創造自由投資環境、擴大服務貿易及保障智慧財產權。此概念始於 2011 年 2 月 26 日的第 18 次東協經濟部長會議，在會議上討論並達成組建 RCEP 的草案。隨後於同年的東協高峰會上由 10 國領導人正式批准通過。2012 年 8 月底所召開的東協 10 國與大陸、日本、南韓、印度、澳洲以及紐西蘭的經濟部長會議上，原則同意組建 RCEP。上述 16 國總人口數達 35 億人，約占全球總人口的一半；經濟規模總合約達 23 兆美元，占全球經濟規模的 3 分之 1。東協力推 RCEP 主要原因有四，首先是鞏固和發展東協在區域合作中的主導作用；其次是整合並改善目前東協與其他 6 國已簽署的自由貿易協定；再者，是為因應美國所主導的跨太平洋戰略夥伴關係協議 (TPP) 與大陸、日本、南韓籌建自貿區所可能帶來的新變化；最後，是希望透過 RCEP 強化東協經濟關係，並提升凝聚力。

#### 跨太平洋戰略經濟夥伴關係協議

(Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement, TPP)

亦稱泛太平洋戰略經濟夥伴關係協定，是由亞太經濟合作會議成員國發起，從 2002 年開始醞釀的一組多邊自由貿易協定，目的在促進亞太地區的貿易自由化。TPP 最早是由汶萊、智利、紐西蘭和新加坡於 2005 年發起，並與澳洲、馬來西亞、秘魯、美國和越南磋商，後來在 2010 年亞太經濟合作高峰會閉幕時，與會 9 國同意歐巴馬總統提案，於 2011 年 11

1 載自金管會 2014.4 金融展望月刊。

## 6 **銀行合併** 面面觀

月亞太經濟合作會議高峰會完成並宣布泛太平洋夥伴關係協議綱要。同時，美國積極和東南亞國協各成員進行協議，重申泛太平洋夥伴關係將匯集整個太平洋地區的經濟體，無論是已開發國家或發展中國家，都能成為一個統一的貿易體，整合亞太經濟合作會議和東南亞國協重疊的主要會員國，成為亞太區域內小型的世界貿易組織。目前 TPP 成員國有汶萊、智利、紐西蘭、新加坡、美國、澳洲、秘魯、越南、馬來西亞、墨西哥、加拿大和日本。表達加入意願的有南韓、菲律賓、寮國、哥倫比亞、哥斯大黎加、泰國及中國大陸。



### 對全球市場轉變，台灣銀行業發展成熟，惟經營利差卻薄如紙般。

台灣 2002 年 1 月 1 日加入了 WTO，為銀行業提供跨國經營的有利契機。台灣金融市場雖是不大，惟因業務同質性高而競爭激烈，銀行業者若能透過赴海外設立分支據點，甚至伺機在海外收購合併當地銀行，無由是提升規模及創造盈餘的有效方法。台灣銀行業發展雖漸成熟，惟經營利差卻是薄如紙般；相較於中國大陸銀行業雖服務空間尚待開發，擁有龐大市場、高利差收益、豐沛天然資源及相對低廉工資，且獲得國際大廠青睞並吸引台商前往投資，已為台灣銀行業積極爭取進入布局地區；而由於 WTO 新一輪多邊貿易「杜哈回合談判」(The Doha Round)，歷經多年仍未取得明顯進展，區域貿易協定 (Regional Trade Agreement, RTA) 或雙邊自由貿易協定 (Free Trade Agreement, FTA) 隨之而起，台灣卻被排除在臨近的東南亞國家聯盟 (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN) 之外，面臨被邊緣化的危機。綜觀而言，值此我國金融開放之際，監理機關實有必要對東亞主要國家銀行業在加入 WTO 前、後，金融法規法令的鬆綁、銀行業務自由化、利率及

匯率自由化、銀行國際化的情形，以及東亞金融合作的情況和發展，做一全面性的探討與調整。

台灣的銀行設立，早年受政策上嚴格限制，銀行產業約 40 年受到封閉與保護狀態，在社會輿論不斷要求開放銀行設立聲浪下，財政部於 1989 年 7 月修改銀行法，明定民營商業銀行開放設立的法源，1990 年 4 月制定「商業銀行設立標準」後，1991 年 6 月起核准了 16 家新民營商業銀行的設立。銀行經開放設立後，除營業據點急速增加外，財政部又接續核准多家信用合作社及信託投資公司變更組織為商業銀行，致國內銀行業形成「過度競爭」(Overbanking) 現象，不僅造成業務重疊性高外，個別銀行之獲利空間快速壓縮，致使部分銀行以削價競爭、搶食聯貸案件，作為提升市占率及利潤報酬的經營策略，而終因資產品質快速惡化，而使逾放比率急劇攀升，影響其繼續經營及擴大系統性風險。2000 至 2013 年間國內部分銀行因業務競爭能力無法繼續經營、或經營層股東不當放貸或投資致發生無法支付存款、或因業務發展已至經營瓶頸，而概括讓與其他國內銀行或外資銀行等情形，總行家數亦由 53 家銳減至 39 家 (表 1)。

表 1 國內銀行家數一覽表 (2000 年~2013 年)

年度	總行家數	分行家數	年度	總行家數	分行家數
2000 年	53	2,693	2007 年	39	3,313
2001 年	53	3,005	2008 年	37	3,264
2002 年	52	3,068	2009 年	37	3,279
2003 年	50	3,173	2010 年	37	3,334
2004 年	49	3,189	2011 年	37	3,359
2005 年	44	3,239	2012 年	38	3,416
2006 年	42	3,285	2013 年	39	3,442

## 8 銀行合併 面面觀

### 面 對亞洲各國金融整併風潮，台灣銀行業宜有效加速整併。

在 1997 年亞洲金融風暴之後，在整併的趨勢下，韓國銀行業只剩 11 家商業銀行。馬來西亞亦將相當分散的銀行結構，整併成 10 家銀行集團。新加坡在 1998 年至 2002 年亦歷經銀行的整併，而將 10 家銀行整併成 3 大銀行集團。其中新加坡最大銀行星展銀行，在海內外進行 5 次併購，其海外發展以子行深耕於香港、大陸、台灣、印度、印尼。馬來西亞最大銀行馬來亞銀行，亦在海內外進行了 10 次併購，其海外發展以子行在新加坡、印尼發展。而韓國海外發展較活躍的韓亞銀行<sup>2</sup>，在海內外亦進行 7 次併購，其旗下還包括韓國外換銀行<sup>3</sup>，而該集團在大陸則已有 2 家子行，印尼亦是其重要的發展市場。

近年來台灣銀行業的併購活動日漸活絡，從開發金控併購萬泰銀行後，市場傳出京城銀行擬與三商美邦人壽組成金控公司，或安泰銀行、大眾銀行等亦傳與買家洽談或進行實地查核 (Due Diligence,DD) 等，銀行業在微利年代下，為了未來發展及意識競爭與股東權益壓力，經營層已深感規模經濟及競爭力的提升，以我國目前相當分散之銀行產業結構（表 2），由亞洲各國銀行的頻繁併購活

2 韓亞銀行是韓亞金融集團的全資子公司，成立於 1991 年 7 月，是韓國第三大商業銀行，總部設在首爾。其前身是 1971 年成立的韓國投資金融公司。韓亞銀行在韓國擁有 664 家分行，並在紐約、東京、新加坡、香港等地設有海外營業網點。自 1996 年在上海設立代表處後，韓亞銀行已經在中國建立多個分行。

3 韓國外換銀行係是韓國唯一一家外幣兌換銀行，於 1967 年成立，總部設於首爾。韓國外換銀行建立之初為韓國政府銀行。1989 年私有化，在韓國交易所上市。目前韓亞金融集團是該銀行第一大股東。韓國外換銀行在擁有諸多海外分支機構和合作銀行，在中國區的總部位於天津。

動，政府考量我國金融發展前瞻性，拋出泛公股銀行<sup>4</sup>之整併，以提升國內金融競爭力，確有其必要性與時代意義。

### 觀 察局勢，即行整併，布局亞洲，放眼國際。

由於亞洲經濟的成長，以及我國與亞洲經貿關係密切，台商的海外投資亦以大陸及東南亞地區為主。又近年台灣的銀行業於海外設立分支機構，均以配合國內產業發展為服務據點。因此，台灣銀行業未來的發展契機必然取決於亞洲的布局。由於我國銀行業中，8家泛公股銀行的資產與授信總額均占銀行業整體的一半（表2）；要提升國內銀行的競爭力，泛公股銀行間的整併推動有其必要性。而泛公股銀行與民營銀行合併，除將稀釋官方控股及董監席次外，亦將遭民意代表、媒體或民眾之質疑。再者，回憶2000年當時，政府進行兩次金融改革措施，鼓勵本國銀行整併，改善體質，以提升本國銀行的國際競爭力。惟當時不論是「公民併」，或是「民公併」，常因換股比例或合併程序之合理與公平性，遭致股東、媒體或社會大眾質疑是否圖利特定人，乃致於銀行對合併策略之採行，多形成觀望與保守態度。因此，僅剩下泛公股銀行的公公併，較獲取各方人員接受；又基於保障公股銀行員工權益及整合經營效率之發揮，整併過程之組合綜效及策略運用，將影響整體金融市場之後續發展。

在目前國際局勢當下，如何藉由國內或跨國合併策略，以延展

---

<sup>4</sup> 泛公股銀行指財政部擁有股權之臺灣銀行、臺灣土地銀行、合作金庫銀行、第一商業銀行、華南商業銀行、彰化商業銀行、臺灣中小企業銀行及兆豐商業銀行等8家銀行。

## 10 銀行合併面面觀

銀行經營綜效 (Synergy) 及開拓國際視野。財政部希望透過公公併，讓大型公股銀行在亞洲發展；而金管會亦指出公公併是要打「亞洲盃」，目前我國公股銀行的淨值仍小，要往亞洲深度發展，則需經數次整併。惟作者認為要打造區域性的代表銀行，公公併只是型式，若僅是將合併後規模放大而經營績效等發展實力未變，則競爭力仍是無法有效提升。

交通大學財務金融研究所葉銀華教授於遠見雜誌發表「台灣銀行業如何在亞洲嶄露頭角」乙文中，曾闡述亞洲銀行業之海外發展模式當中，以新加坡星展銀行最值得我國銀行參考。新加坡星展銀行在發展為地區性活躍銀行的歷程，採取於香港、大陸、台灣、印尼及印度等亞洲地區收購當地銀行之策略，利用設立子行方式，以深耕海外發展。新加坡星展銀行於 1998 年與郵政儲蓄銀行合併，具備對外發展的實力，而於同年再收購香港廣安銀行、2001 年收購道亨銀行，2003 年對這二家銀行進行重組成為香港第 6 大銀行；2007 年在大陸成立獨資子行、2008 年概括承受台灣寶華銀行，完成在兩岸三地皆建立子行的架構。另外，2012 年收購印尼金融銀行、另在印度成立子行。目前星展銀行在東南亞與大中華地區有較深的布局，形成獲利雙引擎是新加坡 (獲利占 61.9%) 與香港 (獲利占 21.4%)。

本書將分析探討國內近 10 年來合併案件之實務運作情形，並提出客觀建議，以提供讀者對銀行合併有更深一層體認。另並強調銀行的合併策略，應不僅止於「大者恆大」思維，尚須慮及合併據點、通路配置、客服延續、區域整合、成本效益、作業效率、人力配置等實際經營轉換問題，期能藉由傳達本書，以提供銀行業者在採行合併策略之際，能迅速進入準確航道。本書將就合併理論基礎、態樣、動機、程序及案例，分篇分章由理論與實務探討銀行合

併面向，清晰鋪陳銀行合併實務概念，並就國內及國外合併案例之合併背景、過程及合併前後績效，加以論述，以為業者或政府監理機關思索下一步作為之參考。

## 12 銀行合併 面面觀