



105 年度自提研究計畫

我國金融機構海外合資、參股與併購 之趨勢及策略

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

計畫主持人：許和鈞

共同主持人：鍾銘泰

協同主持人：盧淑惠、賴威仁

研 究 員：黃若瑜

研 究 助 理：吳佩珊

中華民國 105 年 11 月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

我國金融機構海外合資、參股與併購 之趨勢及策略

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

本報告內容純係研究團隊之觀點，

不應引申為補助單位中華民國銀行商業同業公會全國聯合會之意見。

計畫主持人：許和鈞

共同主持人：鍾銘泰

協同主持人：盧淑惠、賴威仁

研 究 員：黃若瑜

研 究 助 理：吳佩珊

中華民國 105 年 11 月

摘要

金融「亞洲盃」是我國近年來重要之金融政策之一，政策目的乃希冀銀行業者透過積極向外開拓亞洲市場，以解決國內市場銀行家數過多、競爭過於激烈之問題。銀行業者以何種方式前赴海外市場布局則至為關鍵，攸關銀行業者海外布局順遂與否以及能否發揮其預期效益。

本研究主要探討銀行業者以合資、參股與併購等三種海外整併模式，前往海外布局之可行模式，提供國內主管機關與銀行業者評估進行海外整併時，所需考量之重點與方向，希冀藉由探討國內、外整併案例，並瞭解其成功模式，有助於我國銀行業者有所依循。鑒於亞洲地區為未來全球經濟發展之重要引擎，為我國銀行業者不可輕忽之板塊。惟東南亞各國之政經局勢、准入法規、社會文化皆迥然不同，在整併時可能面臨各種問題與挑戰，銀行業者應提前規劃與研擬整併方向與策略，並要能因地制宜、應權通變加以應用。

本研究獲得幾項重要觀察：

1. 東南亞各國政府近年積極整併其國內之金融機構，遂當地金融機構逐漸壯大，除經營其國內既有之金融業務，亦積極向外拓展海外市場，馬來亞銀行即為一例。
2. 東南亞各國金融機構亦聯袂其他金融業者或科技業者合資或參股發展新型態業務，將觸角延伸至金融科技相關之支付、保險金融服務。因此，臺資銀行在量方面，不僅需面對其他亞洲區域銀行之相互競爭，加快在海外布局設點之速度；在質方面，更需積極投入金融科技領域之研發，以維持現有之領先優勢，避免發生東南亞當地之金融機構後發先至之威脅。
3. 銀行業在海外整併過程中，除了必須在參股、合資和併購等模式上做選擇之外，還必須了解各國的經濟狀況、產業方向、金融政策、

法令限制等發展條件，無法用相同的併購策略適用於所有國家。從目前的條件觀察，銀行業在開發中國家的併購案件上具有較佳的機會，但必須忍受資產品質調整的時間；若在已開發國家的金融中心，由於各種金融業務已有穩定基礎，併購案件比較容易從參股開始按部就班來達成併購的目標，但未來經營成長度低，獲利條件較差。

本研究針對政府主管機關提出具體建議：一、改善我國銀行業之體質與規模，規劃整體的整併策略，並分階段進行；二、與東協各國簽訂 MOU，以利雙方金融往來；三、臺灣銀行業者應嚴守定價策略，避免過度競爭；四、建立「新南向」國家資料庫平臺，以掌握東南亞政經情勢發展，避免國家風險；以及五、政府機關應建置「新南向」人才資料庫。

另針對銀行業者本身之體質條件，分別從策略面、法規面、資本面、經營面、人才面與風險管理面等六大面向提出相對應之建議，以供參考。

一、策略面：審慎規劃海外布局之發展策略。二、法規面：1.針對各國不同的准入規定，選擇合適的市場和相應之進入方式及策略；2.聘請專業團隊為顧問，進行實地查核，降低道德風險。三、資本面：1.國內法規已適度開放鬆綁，銀行業者應抓緊機會；2.國銀宜充實資本及提升獲利能力與員工生產力，以厚植進軍亞洲地區之實力。四、經營面：1.國銀宜積極整併以強化風險承受能力，並可藉規模優勢，調整海外據點配置，藉以分散風險；2.強化公司治理能力，有助於吸引優秀人才、資本與外資經驗。五、人才面：1.放寬國內專業經理人派駐當地國之相關束縛；2.持續培養國際管理人才，乃長久經營之道；3.善用當地之專業經理人，建立有效的激勵制度留住人才；4.針對東南亞僑生廣設實習機會，並納入儲備幹部資料庫，以培養當地管理人才。六、風險管理面：1.強化與調整風險管理策略；2.作業流程配合當地市場之慣例，應地制宜；3.降低當地經營團隊之道德風險。

目錄

目錄.....	i
圖目錄.....	iii
表目錄.....	v
第壹章 緒論	1
第一節 研究緣起暨研究目的.....	1
第二節 文獻探討.....	5
第三節 研究內容暨章節架構.....	7
第貳章 國外銀行海外整併之模式與策略	10
第一節 亞洲區域銀行與東南亞各國之金融環境.....	10
第二節 國外銀行海外合資之國際趨勢.....	35
第三節 國外銀行海外參股之國際趨勢.....	56
第四節 國外銀行海外併購之國際趨勢.....	64
第五節 整體之模式與策略.....	75
第參章 我國銀行海外整併現況	83
第一節 海外整併現況與案例.....	83
第二節 海外整併前規劃探討.....	102
第三節 海外整併中評估探討.....	116
第四節 海外整併後整合與管理探討.....	123
第肆章 我國銀行海外整併之未來展望與策略	133
第一節 海外整併之策略方向與路徑.....	133
第二節 海外整併可能面臨之問題與挑戰.....	138
第三節 海外整併未來發展趨勢及對我國之影響.....	145
第伍章 結論與建議	148
第一節 結論.....	148
第二節 建議.....	149
參考文獻.....	160
附錄一 訪談紀錄	163
附錄二 出國報告	181
附錄三 金管會實施巴塞爾資本協定三(Basel III)之措施.....	199

圖目錄

【圖 1-1】本國銀行之收益	3
【圖 1-2】本國銀行之稅前盈餘	3
【圖 1-3】研究架構示意圖	9
【圖 2-1】三菱日聯金融集團海外布局	13
【圖 2-2】韓國韓亞集團之獲利能力	18
【圖 2-3】韓國友利銀行之獲利能力	20
【圖 2-4】外資進入目標國方式	35
【圖 2-5】國際合資之概念圖	37
【圖 2-6】印尼前四大銀行與銀行產業之市場集中度	42
【圖 2-7】越南本土銀行之家數與 M&A 事件數	50
【圖 2-8】越南銀行業之逾放比率	50
【圖 2-9】臺灣自 2008 年迄今企業海外併購之情況	65
【圖 2-10】近年全球併購案件所在產業占全部案件成交金額比率	66
【圖 2-11】全球經濟成長率狀況	68
【圖 2-12】中國大陸五大行之境外一級機構數量	73
【圖 3-1】2006 年至 2016 年 6 月底臺灣金融業歷年併購(含參股)金額	84
【圖 3-2】2006 年至 2016 年 6 月底臺灣金融業歷年併購(含參股)地區歷年 金額比較	84
【圖 3-3】2006 年至 2016 年 6 月底臺灣金融業併購(含參股)國家累計金額 占比	85
【圖 3-4】企業整併之關鍵流程	103
【圖 3-5】考量未來營運策略思維之整併綜效評估	107
【圖 3-6】銀行整併 IT 規劃時程及關鍵	111
【圖 3-7】整併後整合考量因素	123
【圖 4-1】銀行業以參股、合資及併購方式進行整併之優缺點	135
【附圖 1】越南人口數量統計	182
【附圖 2】越南 GDP 及人均 GDP 統計	182
【附圖 3】越南政府總財政支出占 GDP 比重	183
【附圖 4】越南失業率狀況	183
【附圖 5】越南 CPI 年增率	184
【附圖 6】越南整體進出口概況	184
【附圖 7】台灣對越南貿易概況	185
【附圖 8】越南基準利率(%)、存放款利率及利差狀況	186
【附圖 9】越南銀行業壞帳率	188
【附圖 10】越南參訪銀行照片	188
【附圖 11】柬埔寨人口數量統計	189
【附圖 12】柬埔寨 GDP 及人均 GDP 統計	190

【附圖 13】柬埔寨政府總財政支出占 GDP 比重.....	190
【附圖 14】柬埔寨失業率概況.....	191
【附圖 15】柬埔寨 CPI 年增率	191
【附圖 16】柬埔寨整體進出口概況.....	192
【附圖 17】台灣對柬埔寨貿易概況.....	193
【附圖 18】柬埔寨基準利率(%)、存放款利率及利差狀況.....	193
【附圖 19】柬埔寨參訪照片	197

表目錄

【表 1-1】東協整合歷程	8
【表 2-1】BTMU 之發展過程.....	12
【表 2-2】區域銀行階段之特徵樣態	21
【表 2-3】全球前 1,000 大銀行排行榜前 12 名國家	22
【表 2-4】各國前五大銀行資產佔全體商業銀行資產之集中程度(單位：%)	24
【表 2-5】各國之存放款利差(放款利率減存款利率，單位：%)	24
【表 2-6】各國銀行之平均稅後資產報酬率(ROA)(單位：%)	25
【表 2-7】各國銀行之平均稅後權益報酬率(ROE)(單位：%)	26
【表 2-8】各國銀行之平均逾放比率(單位：%)	26
【表 2-9】各國銀行之資本適足率(CAR)(單位：%)	27
【表 2-10】各國自動提款機(ATMs)之設置密度(ATMs/每十萬人).....	28
【表 2-11】各國金融機構家數之設置密度(金融機構家數/每十萬人).....	28
【表 2-12】國內借貸給私人部門佔 GDP 比重(單位：%)	29
【表 2-13】越南之金融業動態與法規動態	29
【表 2-14】柬埔寨之金融業動態與法規動態	30
【表 2-15】緬甸之金融業動態與法規動態	31
【表 2-16】泰國之金融業動態與法規動態	31
【表 2-17】印尼之金融業動態與法規動態	32
【表 2-18】寮國之金融業動態與法規動態	32
【表 2-19】馬來西亞之金融業動態與法規動態	33
【表 2-20】菲律賓之金融業動態與法規動態	33
【表 2-21】中國大陸合資銀行一覽表	41
【表 2-22】印尼商業銀行之資產規模分布	43
【表 2-23】印尼合資銀行之概況與財務績效指標	44
【表 2-24】寮國商業銀行之一覽表	46
【表 2-25】寮國商業銀行之家數與資產概況	48
【表 2-26】越南商業銀行之家數資產概況	51
【表 2-27】越南合資銀行與外資銀行之一覽表(截至 2015/6/30)	52
【表 2-28】菲律賓 EW Bank 與 Ageas 合資成立 EastWest Ageas Life	55
【表 2-29】外資銀行參股中國銀行業情形	57
【表 2-30】中國大陸近年之外資金融機構出售持股事件	59
【表 2-31】馬來西亞 Pulau Kaca Investments Ltd 參股菲律賓 BDO Unibank.....	63
【表 2-32】臺灣與亞洲鄰近各國 2014 年整併情形比較	64
【表 2-33】2015 年金融業併購案件所在區域、交易金額及件數	67
【表 2-34】設立分行或子行、合資、參股及併購的各種使用策略整理	80
【表 3-1】臺資銀行佈局中國大陸之現況	86
【表 3-2】臺資銀行佈局亞洲(不含中國大陸)之現況.....	87

【表 3-3】2000 年至 2016 年 6 月底臺資銀行海外合資之案例	88
【表 3-4】2000 年至 2016 年 6 月底臺資銀行海外參股之案例(含人壽).....	89
【表 3-5】2000 年至 2016 年 6 月底臺資銀行海外併購之案例(含人壽).....	90
【表 3-6】我國主要金控公司海外佈局之策略及路徑	94
【表 3-7】CEPA 補充協議四之金融服務業具體承諾	101
【表 3-8】海外整併前關鍵議題說明	103
【表 3-9】整併策略小組的內外部組成人員	108
【表 3-10】海外整併中關鍵議題說明	116
【表 3-11】金管會協助金融業佈局亞洲之法規鬆綁執行成效	119
【表 3-12】銀行業財務盡職調查主要項目	121
【表 3-13】海外整併後關鍵議題說明	124
【表 4-1】國內銀行業與保險業法規之鬆綁情形	140
【表 4-2】GFIC 19 亞太金融中心競爭力排名比較	142
【表 5-1】99~104 學年度東協南亞紐澳學生在臺大專校院留學/研習人數 統計表.....	152

第壹章 緒論

第一節 研究緣起暨研究目的

一、研究緣起

根據亞洲開發銀行(Asian Development Bank)2011 年發布《2050 年的亞洲：實現亞洲世紀(Asian 2050: Realizing the Asian Century)》之研究報告估計，在 2050 年時亞太地區之 GDP 規模將占全球比重 51% 以上。波士頓諮詢公司(Boston Consulting Group)出刊之《2016 年全球財富報告：三大關鍵趨勢主導，女性和千禧一代崛起》預言於 2017 年亞太地區(不包含日本)將超過西歐，成為私人財富總額排名世界第二的地區；凱捷顧問公司(Capgemini)與加拿大皇家銀行(RBC)財富管理公司更直言 2015 年亞太地區之富裕人士將為全球最多之地區。綜上所述，亞洲地區不僅是未來世界經濟之重鎮，隨著亞洲各國經濟崛起，財富快速累積，亞洲市場是我國銀行業者不可輕忽之板塊。

根據金管會之資料顯示，現有本國銀行共計 39 家，國內分支機構合計 3,426 家，金融控股公司則有 16 家¹，金融機構從業人員高達 167,117 人次²。從我國經濟規模來看，金融機構家數過多，存在 overbanking 問題。各家銀行現有資產規模過小，難以發揮規模經濟。尤有甚者，我國金融市場利差過小，僅 1.4%³，銀行彼此間削價競爭，獲利不易，可從 2015 年平均資產報酬率 0.75%，股東權益報酬率 10.58% 等數據窺知一二。2013 年金管會提出金融業「亞洲盃」政策，希冀推動我國銀行業者前進東南亞市場布局，以開發新的業務與市場。

近年來，我國主管機關不斷地鼓吹國內金融業者積極整併，主要是因為國內金融機構業務與產品同質性高，陷入紅海市場競爭激烈。公營行庫與公股銀行為政府掌握，若由政府主導公股銀行合併(公公併)可能是較為

¹ 資料來源：金管會網站，《基本金融資料(105 年第 3 季)》；資料統計至 2016 年 9 月底。

² 資料來源：金管會網站，《金融統計指標(105 年 9 月版)》；資料統計至 2016 年 6 月底。

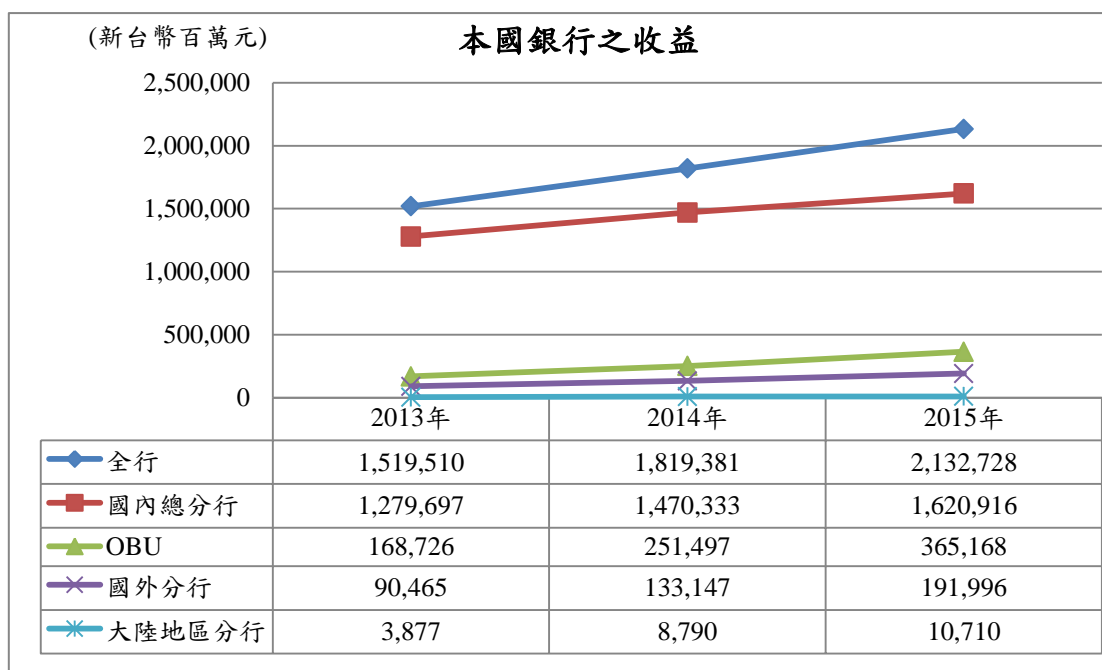
³ 利差資料請參引本研究第 24-25 頁。

容易執行之選項，惟公股銀行合併因同質性高，致使綜效不易顯現。若為求綜效，應積極促成公股銀行和民營銀行合併，不論是公民併或民公併，惟兩者皆非易事。若公股銀行為被併購者，容易遭致輿論抨擊政府賤賣資產或政府降低對金融業控制能力等各種質疑聲浪；反之，若民營銀行為被併購對象，往往抱持著待價而沽之惜售心態，造成併購成本拉高，不利於整併之進行。

另從我國金融機構執行海外整併來看，國內金融機構規模較小，資金相對較少、海外整併經驗少，加上良好的整併標的難尋，尚須面對當地金融主管機關之監管等條件限制，導致海外整併更加困難。根據金管會之資料顯示，自 2013 年下半年至 2015 年底止，已有 26 件海外併購案，包括銀行業 5 件、證券業 9 件與保險業 12 件。另外，近四年金管會核准設立亞洲地區之分支機構家數明顯逐年成長，截至 2016 年 9 月底，銀行業海外據點已達 470 處，較 2013 年底的 293 處，成長 60.4%；其中，在亞洲的據點為 383 處，較 2013 年底的 202 處，成長 89.6%⁴。

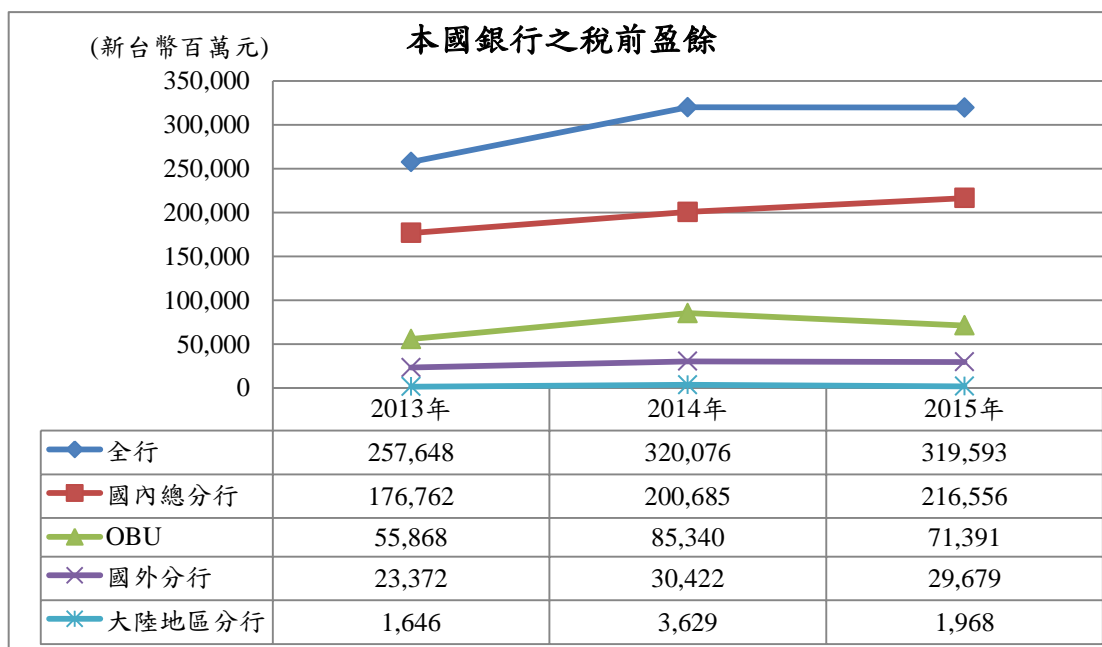
觀察我國銀行業之海外收益逐年攀升，將 2013 年與 2015 年兩年數據進行比較，OBU 業務從 2013 年的 1,687 億元上升至 2015 年的 3,652 億元，國外分行從 905 億元倍增為 1,920 億元，中國大陸地區分行則從 38 億元增加至 107 億元。稅前盈餘之情形則與海外收益略有不同，比較 2013 年與 2014 年，OBU 業務、國外分行與中國大陸地區分行之稅前盈餘亦同樣呈現上升趨勢，然在 2015 年時則轉為下降，尤其中國大陸分行之稅前盈餘近乎折半，受到中國大陸經濟衰退所影響。詳細數據請參閱【圖 1-1】與【圖 1-2】。從上揭資料可知，金融業「亞洲盃」政策推動已獲得初步成效。

⁴ 資料來源：金管會網站，《基本金融資料(105 年第 3 季)》；資料統計至 2016 年 9 月底。



資料來源：金管會網站，本研究整理。

【圖 1-1】本國銀行之收益



資料來源：金管會網站，本研究整理。

【圖 1-2】本國銀行之稅前盈餘

目前國內金融機構在海外整併多以中小型金融機構為主，雖說規模不大，但金融機構資產價格評估相對困難，尤其在逾期放款或流動性不佳的金融資產上，評價實屬不易，通常購買方必須仔細瞭解其中內容，方得以評量合理之購買價格。但由於海外整併交易屬於跨國交易，再加上語言不通、文化差異大等障礙，買方須委託國際財務顧問公司一同實地查核，仔細評估購買條件，進而成交。這些整併的步驟與流程，實非國內一般未有整併經驗之金融機構可順利達成，導致國內金融機構對於海外整併，泰半處在躊躇盤算階段，真正付諸行動者少。

鑒於我國銀行業者在國內市場競爭日益激烈與經營環境艱困，銀行之海外收益來源重要性日益提升，可以瞭解我國主管機關推動銀行業前赴海外進行佈局之理由，有其必要性與急迫性。本研究將以海外合資、參股與併購等三種類型作為研究主軸，依序探討不同類型下之布局策略，以及可能遇到的問題與瓶頸。

二、研究目的

我國金融主管機關與業者確有必要對國內外之金融環境及海外整併可行性作進一步研究，俾利各業者能夠以較快速度佈局海外市場，擴大營運規模與提升競爭力，讓我國金融機構在區域甚至全球金融市場上占有一席之地，並為眾多海外臺商提供金流服務，有助於國內廠商赴海外發展之意願。

本研究主要目的在於提供國內主管機關與銀行業者評估進行海外整併時，所需考量之重點與方向，希冀藉由探討國內、外整併案例，並瞭解其成功模式。本研究最後將對於未來可行之整併方向與策略，以及整併時可能面臨之問題與挑戰進行整理分析，以提供未來銀行業者執行整併時的參考。

第二節 文獻探討

金融機構在進行整併計畫時，通常預期整併後在業務、財務與人員等層面發揮綜效。在國內金融機構的整併上，公營行庫及公股銀行因同質性較高，業務及財務的綜效相對有限。若與國際性或區域性銀行相比，臺灣銀行業者規模相對較小，透過整併可以達到規模經濟。參酌國際金融整併的趨勢，歸納出金融機構三種擴大規模的方式：第一是推出創新產品或服務以增加市佔率、第二為引進外資、第三則是併購。然而，規模擴大或提高市占率並非萬靈丹，經營效率或營運績效之提升才是真正評斷整併成功與否之關鍵所在。

Kohers *et al.* (2000)主張從銀行經營效率的觀點來看，能提供主併銀行的利基點包括綜效、市場力及無效率管理的三項假說。綜效假說係指銀行透過整併活動後的整體價值會大於個體價值相加之總和；市場力假說指的是主併銀行在整併後因市場集中度提高，使得主併銀行能實現市場力而增加獲利；無效率管理則指的是被購併銀行相對於主併銀行，通常存在管理上的無效率，因此整併後可獲得效率效果。

Casu 與 Girardone (2006)運用 Panzar 與 Rosse 統計值與 DEA 效率值來探討歐洲銀行 1997 年至 2003 年間，歐洲地區銀行併購、集中度、市場競爭程度與效率間之關係。實證結果發現：(1)市場集中程度並不必然與競爭程度有相關；(2)有效率的銀行體系，銀行間的競爭程度未必較高；(3)提升市場競爭程度會迫使銀行較有效率地經營。惟在競爭激烈環境下，銀行除了藉由降低成本來提升效率外，有效率的銀行亦會併購效率較差的銀行，以降低市場競爭程度。所以銀行效率的提升可能會導致市場競爭程度的下降。

Jagtiani (2008)檢視 1990 年至 2006 年美國社區銀行的併購情形，分別運用獲利性、營運效率、資產品質、備抵呆帳覆蓋及資本資產比率等財務指標來比較併購者及被併者之經營優劣，並運用簡單迴歸分析，來解釋合

併的結果。實證結果發現：併購者大概都比被併者有效率，因此，社區銀行間的併購有可能強化整體社區銀行之獲利及效率。

Uhde 與 Heimeshoff (2009)使用 Z-score 分析 1997 年至 2005 年歐盟 25 國超過 2,600 家銀行之總和資產負債表資料，發現歐洲銀行的市場集中對其財務健全有負面效果，但對其平均資產報酬率(ROAA)之影響為正向，且 ROAA 的波動情形會加大。這樣的發現可解釋為市場集中度與穩定性具負向關係。此外，該研究亦發現在東歐市場，銀行間的競爭程度較低，分散機會較低及政府持有比重較高，導致金融市場較為脆弱。

沈中華、黃台心、陳碧綉與沈大白 (2008)採用 1996 年至 2005 年美國、荷蘭、義大利、英國、日本、新加坡、南韓及臺灣等八國之資料，由各國銀行結構、結構分析法、五大銀行分析及非結構分析法等四個構面進行實證研究。研究發現：(1)以規模經濟與範疇經濟而言，8 個國家整體來說，小銀行較大銀行具有規模經濟，而大銀行則較小銀行有範疇經濟。臺灣的大銀行卻較小銀行有規模經濟，而兩者範疇經濟沒有顯著差異；規模經濟則是在 2003 年以後才具有，但不存在範疇經濟。(2)對經營績效而言，產業結構集中化有助提升績效、降低競爭程度，但效果不是非常大。再者，銀行規模經濟與範疇經濟對其經營績效的影響很小且有時影響為正向有時為負向。(3)以代表性銀行進行分析，發現臺灣銀行業規模偏小，原因部分來自於無法跟隨客戶並且創造需求而非供給太多。擴大銀行規模可以提升競爭力與增進經營效率，但同時還需要改善或增進其他很多因素。集中度高與銀行大小不是一對一關係，該國有大銀行不一定會使集中度高。大銀行最大的優點在於有高度潛力培養出具國際競爭力的銀行。

承上所述，銀行產業之集中程度有助提升經營效率，降低競爭程度。我國金融主管機關與業者有必要對國內外之金融環境及海外整併可行性進行研究，俾利未來能夠以較快速度佈局海外市場，擴大營運規模與提升競爭力。

第三節 研究內容暨章節架構

一、研究內容

本研究內容欲探討我國金融機構海外合資、參股與併購等三種整併方式之主要發展趨勢與相關策略，除針對研究主題蒐集資料與文獻，將以國際大型金融機構與國內金融機構在海外整併之案例為主。國際大型金融機構整併案例將依合資、參股與併購三種類型探討國際金融機構海外整併之模式與策略。國內金融機構海外整併主要著重該併購案之前、中、後不同時期分析在海外佈局之現況，以瞭解相關整併案例中間所面臨之問題與困難，並勾勒出未來整併之方向與藍圖。

二、研究範圍定義

由於金融機構整併(financial consolidation)⁵類型相當多樣，其形式涵蓋各金融業別的業內及跨業併購(Mergers and Acquisitions，簡稱 M&A)、合資(joint ventures) 及策略聯盟(strategic alliances)，以及業務的多樣化及有利於提升競爭力與獲利能力的整合行動（呂桂玲、方慧娟與李榮謙，2002；李榮謙，2001）。

本研究所提之「海外整併」泛指廣義的金融機構在該國境外進行合資、參股與併購等三種活動，並以各金融機構之整併事件為案例，觀察其整併模式與策略有何異同之處。然考量研究計畫執行期間與避免研究主軸失焦，本研究將以我國與跨國大型銀行業者之整併案例為主，並著眼於亞洲市場，尤其在 2015 年底東協經濟共同體(ASEAN Economic Community，簡稱 AEC)成立後，東協市場已繼歐盟後另一重要區域市場。故本研究主要以東協的新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓、印尼、汶萊、越南、寮國、緬甸與柬埔寨等十國為主要論述範圍，以符合我國政府所推動的「新南向」政策；

⁵ 本研究所稱之金融整併(financial consolidation)，泛指金融機構進行有關合資、參股與併購等事件；呂桂玲、方慧娟與李榮謙 (2002)、李榮謙 (2002)則稱為金融整合，兩者之內涵並無二致。惟考量後文在論述整併過程中，常會提及人力資源整合或相關資源整合等，故以金融整併稱之，以茲區別。

而中國大陸則為次要對象。【表 1-1】彙整東協整合歷程。

【表 1-1】東協整合歷程

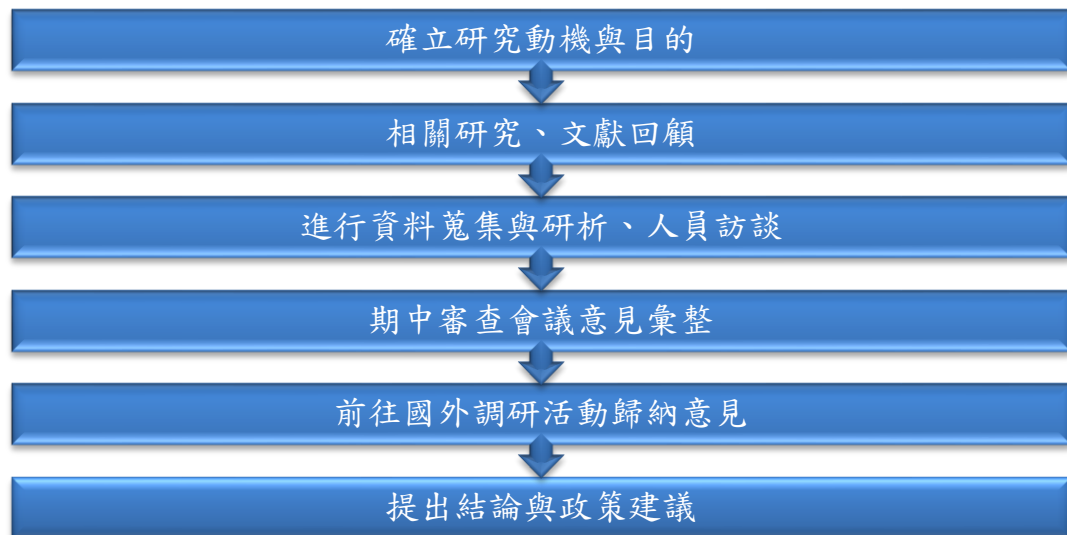
年份	事件
1967	東協成立
1992	建立自由貿易區(AFTA)，彼此開始有降低關稅的動作。
1997	通過 2020 東協願景，建立經濟、政治、社會文化共同體，後決議 2015 年底實現
2002	開始洽簽東協加一 FTA
2013	開始推動 RCEP 談判
2015	年底宣佈東協經濟共同體(AEC) 成立
2016	RCEP 完成談判。本來是在 2015 年要完成的，但因為談判中間有一些意見分歧，現在預估 2016 年會完成。

資料來源：中華經濟研究院臺灣東南亞國家協會研究中心。

三、研究架構

本研究先確立研究動機與目的後，進行相關文獻回顧，並蒐集資料進行分析，歸納出研究重點方向與主軸，撰寫研究報告。研究計劃期間規劃前往東南亞國家進行實地訪查活動，輔以與國內專業人士與銀行業者進行深度訪談，廣泛地蒐集各方專家學者意見後，將具體且可行的意見彙整於期末報告，並提出重要結論與政策建議。本研究之架構如【圖 1-3】所示。

本研究計畫分為伍章，第壹章為緒論，闡明研究緣起與目的、文獻回顧以及內容與架構之說明。第貳章為闡述國外銀行海外整併之模式與策略，分別針對合資、參股、併購以及整體策略進行探討。第參章描述我國銀行海外整併之現況，內容包括海外整併案例、整併前規劃、整併中評估與整併後之整合和管理等構面進行討論。第肆章為我國銀行海外整併之未來展望與策略，內容包括為海外整併之策略方向與路徑、可能面臨之問題與挑戰與未來發展趨勢及對我國之影響。第伍章提出本研究之結論與政策建議。



【圖 1-3】研究架構示意圖

第貳章 國外銀行海外整併之模式與策略

面對全球化競爭日益激烈，臺灣金融業者無可避免必須跨出臺灣躍上國際舞臺，海外整併不僅可跨入當地市場、取得關鍵技術、提升市場佔有率與擴大市場規模最快速且最直接的方式。職是之故，我國金融業者若能善加運用海外整併之模式與策略，不僅可積極拓展海外市場與業務，更可解決國內金融業者所面臨之營運問題。

本章章節安排如下：第一節扼要闡述日韓兩國銀行成為亞洲區域銀行之過程與概況，並對東南亞各國之金融環境做一介紹；第二節至第四節分別探討國外銀行海外合資、海外參股與海外併購之國際趨勢；以及第五節為整體模式與策略之說明。

第一節 亞洲區域銀行與東南亞各國之金融環境

國際金融機構海外整併案例繁多，不勝枚舉。然而，當中不乏成功與失敗例子皆有。以亞洲地區來說，南韓在亞洲金融風暴期間出售多家銀行給外商銀行，包括渣打銀行、花旗銀行等，但整併過渡期冗長，導致結果不如預期。例如渣打銀行迄今仍在整合該合資銀行團隊，整合困難之處在於該銀行之工會組織。探究其因，整併後渣打銀行傾向保有韓國子行之品牌與經營團隊以留住舊有的客戶群，卻遭到工會的制肘，讓渣打銀行頗受羈絆，綜效(synergy)難以發揮⁶。

反觀新加坡星展銀行，則是海外整併經驗相對豐富且成功之範例。星展銀行於 1998 年與郵政儲蓄銀行合併，始具備向外發展之實力，並於同年再收購香港廣安銀行、2001 年收購道亨銀行，2003 年對這兩家銀行進行重組成為香港第六大銀行。2007 年於中國大陸設立獨資子行；2008 年概括承受我國寶華銀行，進而成立星展臺灣子行，完成於兩岸三地華人市場建立子行之架構。另外，2012 年收購印尼金融銀行、另在印度成立子行；

⁶ 陳碧芬，「海外併購韓國最難咬得動」，工商時報，2015 年 7 月 6 日。參考連結：
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150706000109-260205>。

2014 年以 2.2 億美元收購法國興業銀行在香港與新加坡的私人銀行業務與部分信託業務。該項併購案展現業務綜效，包括零售、企業與投資銀行業務，甚至基礎設施、IT 與服務支援等。目前星展銀行在東南亞與大中華地區有較深之佈局，其中新加坡與香港之獲利分別佔該行獲利的 61.9% 與 21.4%，形成該行獲利之雙引擎。

本小節將概要的簡述日本的三菱東京日聯銀行、瑞穗銀行、南韓的韓亞銀行(Hana Bank)、友利銀行(Woori Bank)等亞洲區域銀行之過去發展與現況，並歸納亞洲區域銀行之具體特徵。第二小節將針對東南亞各國之金融業概況、准入法規等相關條件進行簡單說明，以利瞭解東南亞各國之金融環境。

一、日韓兩國亞洲區域銀行之發展與現況⁷

(一) 日本三菱東京日聯銀行

三菱東京日聯銀行(簡稱BTMU)係由東京三菱銀行與日聯(UFJ)銀行在 2006 年 1 月 1 日合併而成，前者乃由三菱銀行與東京銀行在 1996 年合併而成，後者則係三和銀行與東海銀行於 2002 年合併而成。BTMU 隸屬日本資產最龐大的金融集團三菱日聯金融集團(MUFG)，總部設於日本東京。根據標準普爾全球市場情報(S&P Global Market Intelligence)於 2016 年 4 月 13 日發布的最新全球 100 大銀行排名顯示，以 2015 年底之資產總額計算，三菱日聯金融集團(MUFG)資產總額為 2.46 兆美元，全球排名第五；截至 2016 年 3 月底，其資本金為 2 兆 1,415 億日圓，資產總額為 298 兆 3,028 億日圓(合併報表)，自有資本比率為 16.01%(合併報表)。目前 MUFG 在東京、名古屋與紐約證券交易所掛牌交易。若單就 BTMU，其資本金為 1 兆 7,119 億日圓。

回顧 BTMU 的發展，同樣是經過多次的併購所組成，最早的起源可追溯到 1919 年 8 月成立的三菱銀行，發展過程相當複雜，摘要如【表 2-1】所

⁷ 此小節內容係改寫鄭貞茂、謝順峰、盧淑惠與黃杭淦 (2015)，「臺灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」，台灣金融研訓院自提研究計畫，銀行公會補助。

示。

【表 2-1】BTMU 之發展過程

年代	重要記事
1919年	株式會社三菱銀行成立。
1929年	三菱銀行合併株式會社森村銀行。
1933年	株式會社三十四銀行、株式會社山口銀行和株式會社鴻池銀行進行整併，成為株式會社三和銀行。
1940年	三菱銀行合併株式會社金原銀行。
1941年	株式會社愛知銀行、株式會社名古屋銀行和株式會社伊藤銀行進行整併，成為株式會社東海銀行。
1942年	三菱銀行合併株式會社東京中野銀行。 三和銀行與阪南銀行進行分割合併。
1943年	三菱銀行合併株式會社第百銀行。
1945年	三和銀行與三和信託株式會社及株式會社大同銀行進行合併。 東海銀行與株式會社岡崎銀行、株式會社稻澤銀行及株式會社大野銀行進行合併。 三和銀行與株式會社大和田銀行進行合併。
1946年	株式會社橫濱正金銀行成立子公司－株式會社東京銀行，並將原有之普通銀行業務移交至該子公司內。
1948年	三菱銀行因故更名，「三菱」一詞無法使用而改稱為千代田銀行。
1951年 ~1952年	三和銀行在大阪南部之部分分行讓渡給泉州銀行。
1953年	千代田銀行公司名稱改回三菱銀行。
1954年	東京銀行依據日本外匯銀行法轉換成專業外匯交易銀行，日本境內大部分分行則讓渡給第一銀行、三井銀行、大和銀行等銀行。
1960年	三和銀行將行下之信託部門轉讓至東洋信託銀行株式會社(現今之三菱日聯信託銀行株式會社)。
1962年	東海銀行將行下之信託部門轉讓至中央信託銀行株式會社(現今之中央三井信託銀行株式會社)。
1967年	三菱銀行成立「株式會社鑽石信用」，隨後改稱DC卡，後來發展成今日之三菱日聯Nicos。
1968年	東海銀行成立「株式會社百萬卡服務」，後來發展成今日之三菱日聯Nicos。
1991年	東海銀行合併三和信用金庫。
1992年	三和銀行合併東洋信用金庫。
1993年	三菱銀行合併「霞ヶ関信用」組合。
1995年	東海銀行另外設立子公司--東海信託銀行。 三和銀行外另設立子公司--三和信託銀行。 大阪信用組合破產，東海銀行承接大阪信用組合之不良債權以外的所有業務，並在1997年概括承受其業務。
1996年	三菱銀行與東京銀行進行合併，成為株式會社東京三菱銀行。

年代	重要記事
1999年	東洋信託銀行與三和信託銀行進行合併。
2001年	東京三菱銀行與日本信託銀行及三菱信託銀行，透過股權移轉方式而設立株式會社三菱東京金融集團(MTFG)，並歸於旗下成為完全子公司。
2002年	三和銀行與東海銀行進行合併，成為株式會社日聯銀行。
2005年	三菱東京金融集團和日聯金融集團，合併成為「株式會社三菱日聯金融集團」，東京三菱銀行與日聯銀行則分設於該集團旗下。
2006年	東京三菱銀行與日聯銀行進行合併，成為株式會社三菱東京日聯銀行。
2007年	三菱東京日聯銀行(中國)有限公司成立。
2012年	三菱東京日聯銀行斥約58億港元入股越南第二大上市銀行越南工商銀行(VietinBank VN-CTG)兩成股權。

資料來源：鄭貞茂、謝順峰、盧淑惠與黃杭淦 (2015)。

海外發展據點方面，截至2016年3月底，BTMU除了日本國內的755家分行外，在海外有116家分行⁸。此外，尚有中國大陸的三菱東京日聯銀行(中國)、泰國大城銀行、美國的MUFG Union Bank等子行可提供各種金融服務。就亞太地區而言，據點包含同屬東亞的中國大陸、香港、南韓、蒙古與臺灣，亞洲的新加坡、孟加拉、柬埔寨、印度、印尼、馬來西亞、緬甸、巴基斯坦、菲律賓、泰國與越南，以及地處大洋洲的澳洲與紐西蘭，詳如【圖 2-1】所示。歸納後，可發現BTMU的海外布局亦以中國大陸與東南亞為主。



資料來源：三菱東京日聯銀行臺北/高雄分行簡介資料(2016)。

【圖 2-1】三菱日聯金融集團海外布局

值得注意的是，三菱東京日聯銀行(BTMU)在東南亞布局，除了追隨

⁸ 資料來源為三菱東京日聯銀行台北/高雄分行之簡介資料，2016年Nov。

原本客戶至東南亞發展，以提供金融服務外，也一部分扮演協助日本企業東南亞政策推行及輔導日本企業至東南亞發展的任務，故日本銀行、政府及企業在東南亞可稱得上是「三位一體」的合作模式。以印度為例，自1947年該國獨立以來，日本始終與印度維持良好關係，近年來在日本推行新安保與「中國加一」等政策下，兩國關係更為緊密，日本政府除提供貸款、協助印度興建鐵路外，雙方更於2015年簽訂FTP，預計五年內使兩國雙邊貿易額加倍成長，此外，日本企業也積極投資印度，目前日本已是印度第四大外資來源國。

在日本政府與企業在印度發展的緊密關係下，BTMU早於1953年便在孟買開始營業，是印度第一家日資銀行，至今已超過60年。在印度經濟改革初期，BTMU便提供該國農業及產業發展的必要資金融資，參與及協助印度經濟成長。目前BTMU在印度擁有五個分行，身為在印度資產最大的日資銀行，BTMU除了提供日資企業及印度大型企業資金融通、貿易融資等金融服務外，也為日本政府在印度的相關援助提供融資管道。此外，更扮演協助日資企業與各國金融機構進入印度的溝通橋樑。

在服務及營業項目上，BTMU在印度除了提供企業資金與貿易融資解決方案，亦提供出口諮詢、交易商品以及可供客戶做策略性成長的長期貸款融資，目前已是印度貸款市場的領導者，後續BTMU也將成為印度發展製造業及強化基礎建設投資的夥伴。

(二) 日本瑞穗銀行

瑞穗銀行(簡稱MHBK)是日本的全國性銀行，為瑞穗金融集團成員之一，同時也是日本三大商業銀行(其它兩家分別為三菱東京日聯銀行和三井住友銀行)之一。瑞穗銀行成立於2002年，由當時瑞穗金融集團的第一勸業銀行、富士銀行、日本興業銀行分割合併而成，法律上係以第一勸業銀行作為企業主體，總部設在東京的舊第一勸業銀行總部。母公司瑞穗金融集團2006年11月8日在紐約證交所上市。

瑞穗銀行之發展類似BTMU，同樣是經過多次銀行的併購而來，因此本研究不再特別列出併購歷程大事記，僅簡單描述。首先是2000年9月29日由第一勸業銀行、富士銀行和日本興業銀行透過股票轉移的方法成立瑞穗控股。2002年4月1日，由日本興業、富士和第一勸業三家銀行合併成瑞穗銀行與瑞穗實業銀行，前者主要經營個人、中小企業和地方政府的銀行業務，後者則專攻大型企業、金融機構和海外業務。2013年7月1日，瑞穗金融集團旗下的瑞穗銀行與瑞穗實業銀行正式合併，合併後誕生現在的瑞穗銀行。

截至2016年6月底，瑞穗銀行國內分支機構共有462家；海外發展據點方面，瑞穗銀行亞太地區據點包含中國大陸、臺灣、越南、印尼、柬埔寨、香港、菲律賓、泰國、印度、澳洲、南韓、馬來西亞、新加坡與緬甸等國；在美洲、歐洲、中東及非洲等地區皆有布局。海外分支據點網絡，包括分行25家、相關辦公室17家、辦事處6家以及39家子公司⁹。該行臺北分行是早期成立的海外分行，成立至今已經超過五十年。子行瑞穗銀行(中國)在當地擁有16家分(支)行與2個辦事處。吾人可發現MHBK的海外布局亦以中國大陸與東南亞為主。

瑞穗銀行海外部門的獲利達到全集團獲利從2012年的24%成長到2014年的33%左右，目前仍在逐步提升當中。著眼於中國大陸與東南亞的經濟發展前景，加上日本銀行(Bank of Japan)持續推動的寬鬆貨幣(Quantitative and Qualitative Monetary Easing)政策，產生多餘的流動性，相信瑞穗銀行集團仍將以此兩地為海外發展重心所在，投注更多資源在此。

(三) 韓國韓亞銀行

韓亞銀行是南韓韓亞金融集團的全資子公司，成立於1991年7月，目前為南韓第一大商業銀行。截至2016年3月，在南韓境內有934家分支機構，並在美國、日本、澳洲、菲律賓、新加坡、中國大陸及香港、印尼、越南、

⁹ 根據 MHBK 網頁資料說明，海外子公司包括總公司、分行與辦事處等合計。

印度與緬甸等24個國家，設有138個海外分支據點。該行海外營業重點在亞洲市場，尤其是中國大陸(34家)與印尼(58家)。韓亞銀行旗下的韓亞銀行(中國)總部位於北京，除北京外，在上海、青島、煙臺、瀋陽、長春、哈爾濱、廣州與南京等城市都有設立分支機構。韓亞銀行於2009年7月接管印尼PT Bank Bintang Manunggal，擁有約75.1%股權，後將其更名為PT Bank Hana，其在印尼約有30家分支機構。此外，韓亞銀行也控有PT Bank KEB Indonesia的股份¹⁰，在印尼擁有3家分支機構，主要業務為企業金融業務。截至2015年底，韓亞銀行總資產達408兆韓元(合併報表)，在2015年世界1000大銀行排名82名。

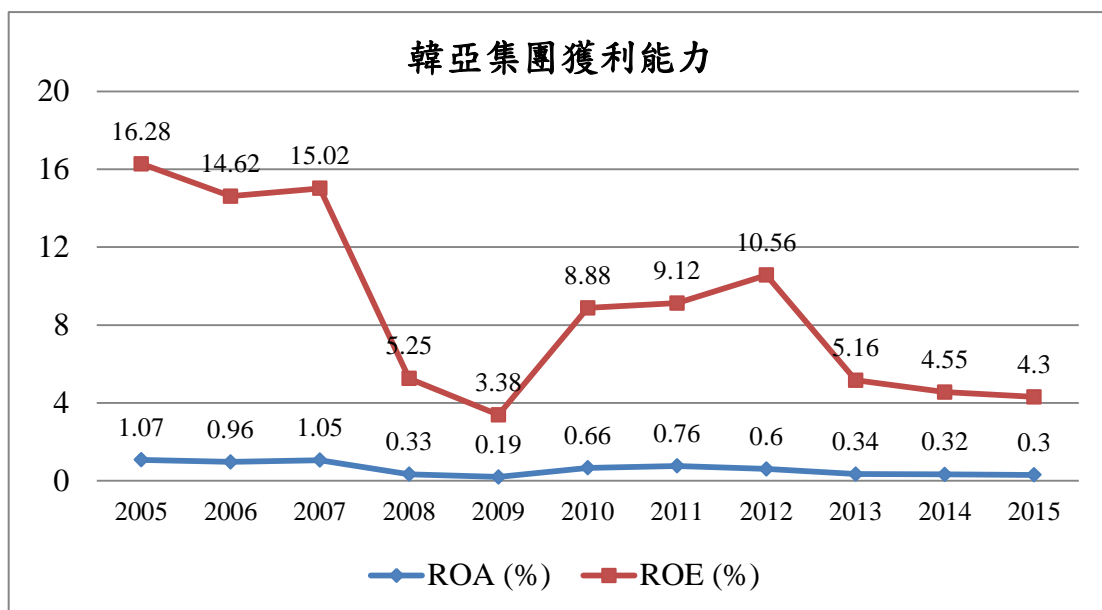
回顧韓亞銀行的發展史，可說是小銀行併購的典範。其前身為1971年成立的南韓投資金融公司，為強化競爭力，並擴大組織規模，1998年6月，韓亞銀行接管忠清銀行，全國排名第十大。其後，1999年1月合併全國排名第十一位的寶林(Boram)銀行，透過此宗併購案，韓亞銀行存款總額與總資產大幅成長，成為南韓銀行業的主要成員之一，市場排名進步到第七位。而透過併購綜效之發揮，也進一步提升銀行的經營效率、產品品質與顧客服務。為擴大資本規模，並為進軍國際金融市場做準備，2000年2月，韓亞銀行與德國的安聯保險結成策略聯盟，由後者取得該行11.8%的股權，並在同年併購規模與韓亞銀行相當的首爾銀行(或譯漢城銀行)¹¹，讓韓亞銀行晉升為南韓第三大銀行，2005年12月韓亞金融集團成立。著眼於開拓國際化布局，2012年2月，韓亞金融集團以3.92兆韓元(約合35億美元)的代價從私募股權投資基金孤星(Lone Star Funds)手中取得南韓第六大銀行—外換銀行(Korea Exchange Bank)51.02%的股權，為南韓銀行業有史以來最大規模的併購案。透過本次合併，韓亞銀行藉由外換銀行在貸款及外匯交易等部門的競爭優勢，以及接收外換銀行在南韓境內的300多家分支據點，與海外90多個據點來擴大經營實力。

¹⁰ 另一重要股東是 IFC(International Finance Corporation)，乃世界銀行的附屬機構。

¹¹ 值得一提的是，由於韓亞銀行過往的合併經驗和技巧，因此成為唯一獲得南韓政府許可進入首爾銀行最後一輪競標的國內銀行，最後得以成功合併首爾銀行，詳見「亞洲銀行新未來」一書。

當時雙方評估合併效益，2014年上半年韓亞銀行的韓元貸款規模為109.6兆韓元，外換銀行為52.4兆韓元，落後於第一大的國民銀行(189.7兆韓元)及第二大的友利銀行(160.6兆韓元)。但兩行合併後，貸款規模將一躍至162兆韓元，成為貸款規模第二大的銀行。此外，兩家銀行合併後，營業據點數量將達到975個，活躍客戶人數將達到550萬，雖然仍位居南韓銀行第三位，但後續潛力可期。而合併之後最大亮點在於，新韓亞銀行在海外營業網路將創造獨一無二的優勢。截至2014年二季，外換銀行在23個國家擁有92個據點(包括法人銀行、分行、辦事處等)，是南韓所有銀行之最。若再加上原先韓亞銀行的海外據點，總數將增至128個，涵蓋國家則是24個國家。韓亞銀行的海外事業原本就較其他南韓商業銀行更為強大，2014年上半年韓亞金融集團當季淨利潤中的17.7%來自海外事業。因此兩家銀行合併後，將成為南韓國際化程度最高的銀行，韓亞銀行規劃挾著與外換銀行合併的優勢，提高海外收入的比例至40%，利用外換銀行外匯和貿易融資的優勢，擴大海外當地中小企業的貸款業務與金融結算業務。

然而，值得警惕的是，即便韓亞金融集團海外併購與營業據點為數不少，反映在財務報表上的獲利數字卻並非同等亮眼。2008年全球金融海嘯過後，韓亞集團的ROA與ROE便持續低於國際標準的1%與15%，2015年數字分別為0.30%與4.30%，如【圖2-2】所示。根據觀察，原因可能在於韓系銀行早期海外業務重點皆在於服務本國商社海外業務，並未深入發展海外市場零售業務，加上韓系銀行在海外發展業務，並未如同新加坡系銀行能獲得新加坡政府指導協助或日系銀行般有日本政府在海外提供間接奧援。由此可知，韓亞集團的發展策略有其缺陷，或是另有非財務面之目的，並不全然值得臺灣銀行業者仿效。



資料來源：韓亞銀行年報。

【圖 2-2】韓國韓亞集團之獲利能力

(四) 韓國友利銀行

友利銀行目前是南韓第二大全國性商業銀行，現為南韓的國有銀行，成立於1899年已有116年發展歷史。截至2015年底，友利銀行在南韓國內擁有993家分行，同時在美國、日本、香港、新加坡、中國大陸及印度等23個國家設有205個海外營業據點，並預計2016年底前開設300家海外據點。友利銀行總資產達308兆韓元(約合2,752億美元)¹²。

在南韓爆發亞洲金融危機時，有兩家瀕臨破產的銀行－韓國商業銀行和韓一銀行，這兩家銀行被南韓政府收歸國有並進行改造，合併成為友利銀行的前身--韓匯銀行，之後於2002年5月從韓匯銀行更名為友利銀行。而友利金融集團成立於2001年，是由被南韓政府接管的韓匯銀行、和平銀行、慶南銀行、光州銀行和Hanaro投資銀行合併而成，成為南韓第一家國有金融股份有限公司，並於2002年6月24日在韓國交易所上市，2003年9月29日於紐約證券交易所上市；2005年，收購LG投資證券(之後成為友利投資證券)和LG投資信託公司；2008年，友利與英國聯合收購LIG人壽保險；2010

¹² 資料來源為韓國友利銀行之 2015 年財報。

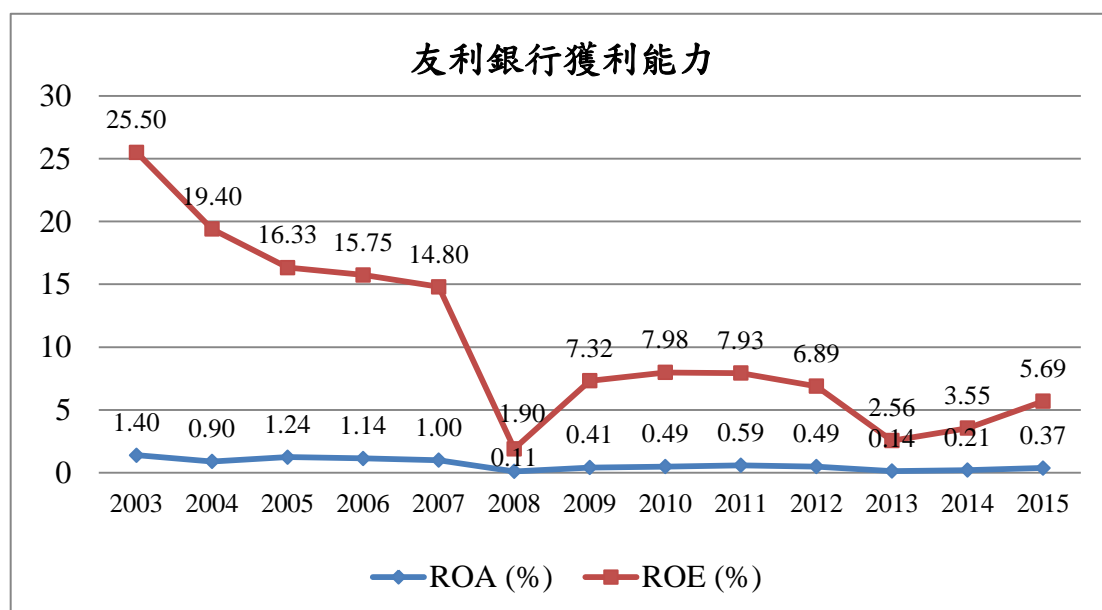
年，為了擴展海外市場，友利集團以2.4億美元收購了Hanmi Financial。2013年友利在印尼、澳洲、中國與孟加拉等地設置分行，準備以東南亞作為跳板進軍海外市場，為客戶提供先進的銀行服務，擴大網絡規模，並於2013年年底收購印尼Saudara銀行，完成泛亞洲帶布局，範圍涵蓋從中國到東南亞的區域，並由有潛力的東南亞地區擴張帶動，進一步發展成為南韓第一家綜合性的金融集團。業務發展上提供多元化服務，並專業化經營的每一個海外分公司，擴大本地化產品和手續費業務的發展。

由於南韓政府想打造一家可以在全球範圍競爭的南韓重量級銀行，以及想回收十多年前救援友利銀行及其關聯機構時超過的120億美元資金，近期南韓政府正陸續進行友利金融控股公司的私有化，從2010年開始出售友利金融控股公司的股權，然因經濟局勢動盪以及公司規模過於龐大，私有化進展受到阻礙。而在2013年南韓政府通過公共基金監督委員會(簡稱PFOC)審議並確定友利金融控股私有化其子公司。PFOC將繼續進行分拆和出售友利金融集團，其私有化之子公司將被分成三組，區域銀行、券商及友利銀行，區域銀行包括光州銀行與慶南銀行，券商包括友利投資證券等，友利銀行包括友利銀行及其子公司。依目前友利集團私有化的進度來看，友利集團旗下子公司已從原本的14個減少至6個，只剩下友利銀行、友利FIS、友利私募股權融資、友利銀行卡、友利綜合金融、友利金融經營研究所。而友利銀行的收購案截至2014年9月底，友利集團的總資產仍高達428.6兆韓元，但未來分拆後將下滑至263.3兆韓元，也將宣告南韓最大金融集團解體。

觀察友利銀行之財務數據，類似韓亞集團，即便其海外併購與營業據點為數不少，財務報表上的獲利數字卻有值得檢討之處。2008年全球金融海嘯過後，友利銀行的ROA與ROE同樣持續低於國際標準的1%與15%，2015年數字分別為0.37%與5.69%，略高於韓亞集團，如【圖2-3】所示，足見規模大並不等同於獲利之保證¹³。是以吾人可知友利銀行過去幾年的

¹³ 細究其原因，如同韓亞銀行一般，可能在於韓系銀行早期海外業務重點皆在於服務本國商社

發展策略同樣有其缺陷，臺灣銀行業者若想仿效須非常小心。



資料來源：友利銀行年報。

【圖 2-3】韓國友利銀行之獲利能力

(五) 亞洲區域銀行之特徵

觀察每家區域銀行之發展過程與布局區域，瞭解其發展目標或政策使命，其共同點為資產規模龐大、海外據點眾多。然而，並非每一家銀行都值得臺灣銀行業者作為典範，諸如韓國的韓亞銀行、友利銀行或是日系銀行，規模龐大與據點眾多卻未必獲利狀況良好，其原因主要在於早期業務侷限於配合本國商社海外分支機構，並未深耕當地、發展消費金融業務。根據鄭貞茂、謝順峰、盧淑惠與黃杭淦 (2015)認為亞洲地區之區域性金融機構應有以下特徵¹⁴：

- 獲利能力：建議ROA應在1%以上，ROE雖無法達到15%的理想目

海外業務，並未深入發展海外市場零售業務，加上韓系銀行在海外發展業務，並未如同新加坡系銀行能獲得新加坡政府指導協助或日系銀行般有日本政府在海外提供間接奧援。

¹⁴ 劉美櫻於2015年11月11日於「東吳企管財經講堂」第三場次《世界盃好高騖遠？金融界競逐亞洲盃的前景》中提出，臺灣金融業要打亞洲盃的前提是，資產需達10兆、淨值需達6,000億以上(這是世界排行前百大銀行標準)，海外獲利比率需在50%以上，且需有開發金融產品的能力。

標，至少也應在10%以上。

- 資產規模與資本安全性：建議資產規模在1,800億美元或新臺幣五兆元以上，第一類資本之排名在全球前百大以內，方足以承擔鉅額風險/損失。
- 擁有良好公司治理機制與跨境業務能力：銀行欲成為活躍的亞洲區域銀行，建議應有良好的公司治理架構，方足以吸引國際投資人與客戶。此外，具有處理跨境業務之硬體設施與專業團隊，方能提供客戶跨境業務的解決方案。
- 在部分市場成為主要市場參與者：建議在3個(含)以上國家有一定市場佔有率，而非僅是插旗其中、聊備一格，且這三個國家不能都是GDP規模很小的國家。

發展亞洲區域銀行並非一朝一夕可完成之目標，應採取循序漸進之階段性任務，故其特徵亦可因發展時程不同區分為：1.設立海外辦事處或分行；2.設立子行(含獨資新設與合資)；3.併購既有銀行納為子行(子行據點須涵蓋3個(含)以上國家)與4.併購並改名為母行色彩名稱(詳如【表2-2】)。

【表 2-2】區域銀行階段之特徵樣態

階段	樣態	說明
第一階段	設立海外辦事處或分行	
第二階段	設立子行	含獨資新設與合資設立
第三階段	併購當地既有銀行為子行	子行據點須涵蓋3個(含)以上國家
第四階段	併購當地子行並改名為母行色彩名稱	

資料來源：鄭貞茂、謝順峰、盧淑惠與黃杭淦 (2015)。

(六)我國銀行在國際上之表現

在金管會積極推動金融業「亞洲盃」政策下，金融業者無不積極開拓與佈局海外市場，金管會並期望我國金融業者透過整併方式，3~5 年內國內能出現 2~3 家亞洲區域性銀行。然而，欲建構亞洲區域性金融機構必須

符合以下條件：資產規模要夠大、資本適足要充分、優質管理團隊、豐富多樣產品與監理機關合作等條件。由上述可知，我國欲發展亞洲區域銀行，海外整併僅是第一步，待資產達到一定規模，將產生規模經濟。

根據 The Banker 《Top 1000 Global Banks Ranking 2015》之資料顯示，一國銀行業納入全球前 1,000 大銀行之家數，來觀察衡量一國銀行業之規模大小與發展程度。以 2015 年為例，第一名為美國，共有 158 家銀行納入全球前 1,000 大銀行；中國大陸則以 117 家名列全球第二；日本則以 89 家列為全球第三。其餘瑞士、印度、臺灣、德國、義大利分列第四名至第八名，但相較之下，除瑞士與阿拉伯聯合大公國外，臺灣的人口數與 GDP 規模難以與其他各國相比擬。若與 2014 年比較，可以發現 2015 年美國與中國大陸入圍家數則分別微幅增加 8 家、7 家銀行，日本則略為減少 2 家。臺灣 2015 年共有 28 家入選，較 2014 年減少 1 家銀行(請參閱【表 2-3】)。

【表 2-3】全球前 1,000 大銀行排行榜前 12 名國家

國別	上榜家數		人口(單位： 百萬人)	GDP(單位： 10 億元)
	2015 年	2014 年		
美國	158 (3-1000)	150 (3-996)	319	17,419
中國大陸	117 (1-925)	110 (1-972)	1,356	10,360
日本	89 (10-955)	91 (10-988)	127	4,601
瑞士	32 (27-810)	35 (28-1000)	8	685
印度	32 (59-890)	32 (64-913)	1,236	2,067
臺灣	28 (178-910)	29 (171-979)	23	506
德國	25 (16-946)	28 (18-978)	81	3,853
義大利	23 (25-996)	24 (24-969)	62	2,144
英國	19 (9-826)	20 (5-993)	64	2,942
俄羅斯	19 (43-980)	29 (33-968)	142	1,861
西班牙	19 (15-984)	20 (14-932)	48	1,404
阿聯大公國	19 (118-842)	20 (136-891)	6	402

註：1.表中()內數字為該國各年所有上榜銀行排名起訖區間。2.人口按 CIA World Factbook 之 2014 年 7 月 1 日統計；GDP 按 The World Bank Group 2014 年統計。

資料來源：The Banker (2015)；董瑞斌 (2014)；王嘉緯 (2016)；本研究整理。

以 The Banker 2015 年之資產資料顯示，世界資產排名第 100 大銀行為義大利之 Banca Monte dei Paschi di Siena，其總資產為 2,226.26 億美元，而

資產超過 3,000 億美元且列入全球前八大之亞洲銀行¹⁵，例如印度的國家銀行(State Bank of India)、南韓的新韓財務集團(Shinhan Financial Group)與新加坡的華僑銀行(Oversea Chinese Banking Corporation)與星展銀行(DBS Bank)等。與上述銀行相比擬，點出我國銀行業者正面臨的困境：第一，我國銀行之資產規模相對較小，不利於海外併購。資產規模最大的臺灣銀行全球排名第 126，總資產為 1,392.75 億美元，排名第二的中國信託商銀全球排名第 159，總資產為 1,023.47 億美元，第三名為資產 941.16 億美元的兆豐商銀，全球排名第 171，與國際大型金融機構或亞洲區域銀行相比，存在不小差距。第二，資本適足必須強化，全球資產排名前 76~100 名之區域性銀行，其平均資本適足率為 16.07%，反觀國內前五大銀行之平均適足率為 12.10%，較國際平均為低。另外，國內最大銀行之一的中國信託商銀之第一類資本同樣低於國際水準。

二、東南亞各國之金融環境

為求通盤了解東南亞各國之金融環境與現況，本研究以銀行產業之集中程度、存放款利差、資產報酬率、權益報酬率、逾放比率、資本適足率、ATMs 設置密度、金融機構家數設置密度與國內借貸給私人部門佔 GDP 比重等九項指標，比較我國與東協十國在金融產業上之差異。

過去文獻上常以 CR₅ 顯示行業之集中程度¹⁶，根據金管會之資料可知，截至 2016 年 9 月底，臺灣銀行、合庫商業銀行、兆豐國際商業銀行、中國信託商業銀行與臺灣土地銀行等資產規模前五大銀行佔全體銀行總資產僅達 36.53%，與其他國家相較似乎過低，尤其資產比重低於 1% 者，有 15 家¹⁷。遂金管會於 2013 年提出金融業「亞洲盃」政策，希望推動我國銀

¹⁵ 此段內容已將中國大陸、日本與澳洲等國之銀行排除。

¹⁶ 行業集中程度係指該行業的相關市場內前 N 家最大的企業所佔市場佔有率之總和，以 CR_N 表示。故 CR₅ 為前五大廠商之市佔率總和。

¹⁷ 沈中華與王儷容 (2014) 另以存款與短期放款計算亞洲七國前五大銀行之市場集中度，結果顯示依序為新加坡(97.50%)、澳洲(90.20%)、香港(81.14%)、韓國(72.39%)、馬來西亞(64.44%)、泰國(63.13%)以及臺灣(39.08%)。可以發現我國相較亞洲其他各國來說是偏低的，表示市場上缺乏具代表性的龍頭業者。以資產計算市場集中度所得到的結果亦同。

行業者前進東南亞，佈局海外市場，以開發新的業務與市場。【表 2-4】為東南亞各國與臺灣前五大銀行資產佔全體商業銀行資產之集中程度。

【表 2-4】各國前五大銀行資產佔全體商業銀行資產之集中程度(單位：%)

時間 國家	2009	2010	2011	2012	2013	2014
新加坡	96.47	96.57	97.04	97.18	94.38	-
馬來西亞	82.00	98.78	68.48	63.30	64.98	95.86
泰國	66.66	67.44	65.51	66.93	66.93	75.72
菲律賓	64.44	64.94	56.38	56.48	60.33	95.61
印尼	59.86	58.48	57.09	55.71	54.73	63.13
汶萊	-	-	-	-	-	-
越南	53.00	53.50	52.01	61.06	100.00	100.00
寮國	-	-	100.00	100.00	-	-
緬甸	-	99.21	97.73	94.18	97.90	-
柬埔寨	80.07	74.41	74.70	69.90	67.59	-
臺灣					33.27	34.62

資料來源：world bank database，臺灣資料取自金管會；本研究整理。

【表 2-5】比較自 2010 年至 2015 年以來，東協十國之存放款利差。新加坡、汶萊與緬甸等國的利差逾 5%且頗為穩定，泰國的利差水準略低於 5%但變異程度較大，印尼的利差則從 2010 年的 6.24%降至 2015 年的 4.33%，其他如越南、菲律賓的利差波動甚大，越南利差維持在 2%~3.2%之間，菲律賓則介於 2.5%~4.5%左右，馬來西亞的利差從 2010 年的 2.5%緩步下滑至 2015 年的 1.45%。總結來看，東南各國的利差雖較我國 1.4%的水準高，惟利差亦有逐年縮小之趨勢，臺資銀行應加快東南亞各國之佈局腳步，以免時不我待。

【表 2-5】各國之存放款利差(放款利率減存款利率，單位：%)

時間 國家	2010	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡	5.17	5.21	5.24	5.24	5.21	5.18
馬來西亞	2.50	2.00	1.81	1.64	1.54	1.45
泰國	4.92	4.64	4.30	4.08	4.81	5.15
菲律賓	4.45	3.28	2.52	4.10	4.30	3.99
印尼	6.24	5.47	5.85	5.39	3.85	4.33

時間 國家	2010	2011	2012	2013	2014	2015
汶萊	5.03	5.10	5.27	5.22	5.20	5.16
越南	1.94	2.96	2.97	3.23	2.91	2.37
寮國	19.61	-	-	-	-	-
緬甸	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
柬埔寨	-	-	-	-	-	-
臺灣	1.36	1.41	1.42	1.42	1.42	1.44

資料來源：world bank database，臺灣資料取自中央銀行《金融穩定報告》；本研究整理。

【表 2-6】與【表 2-7】彙整各國銀行之平均稅後資產報酬率(ROA)與平均權益報酬率(ROE)。由於我國金融市場利差過小，銀行彼此間削價競爭，造成獲利不易，可從 2015 年平均資產報酬率 0.75%，股東權益報酬率 10.58% 等數據窺知一二。其他東南亞各國之 ROA，除緬甸、越南與柬埔寨在少數幾年較我國低之外(表中陰影處)，其餘國家之 ROA 皆顯著高於我國，尤其是印尼在觀察期間之 ROA 皆超過 2%。觀察我國之 ROA 有逐年上升趨勢。另觀察【表 2-7】各國的 ROE，數據普遍呈現雙位數。緬甸、柬埔寨兩國之 ROE 相對較差且波動程度頗大，越南在 2013 年與 2014 年兩年之 ROE 降趨於 0%。觀察 2014 年之數據，多數國家之 ROE 數據明顯低於過去，故臺灣之 ROE 較其他國家相對較高，僅低於印尼、緬甸與泰國。

【表 2-6】各國銀行之平均稅後資產報酬率(ROA)(單位：%)

時間 國家	2010	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡	1.30	1.10	1.30	1.10	0.90	-
馬來西亞	1.10	2.90	1.70	1.50	1.00	-
泰國	1.20	1.10	1.20	1.40	1.40	-
菲律賓	1.40	1.40	1.60	1.50	1.00	-
印尼	2.20	2.30	2.30	2.10	2.10	-
汶萊	1.80	1.30	1.30	1.60	-	-
越南	1.40	1.40	1.00	0.00	0.00	-
寮國	1.00	1.20	0.90	1.70	-	-
緬甸	0.00	-2.20	0.70	0.00	0.20	-
柬埔寨	1.20	1.80	2.00	1.80	0.30	-
臺灣	0.58	0.59	0.68	0.68	0.79	0.75

資料來源：world bank database，台灣資料取自金管會網頁，本研究整理。

【表 2-7】各國銀行之平均稅後權益報酬率(ROE)(單位：%)

時間 國家	2010	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡	11.30	9.60	11.80	10.60	9.70	-
馬來西亞	12.40	29.00	16.90	13.90	9.80	-
泰國	11.70	10.70	11.70	12.50	11.90	-
菲律賓	14.00	12.90	13.80	13.40	9.60	-
印尼	20.80	20.30	19.70	17.30	16.80	-
汶萊	22.00	16.30	16.10	15.50	-	-
越南	14.10	14.40	11.00	0.40	0.00	-
寮國	15.40	18.60	10.80	20.30	-	-
緬甸	0.00	-116.20	20.60	0.40	15.70	-
柬埔寨	5.70	8.70	10.70	10.30	1.60	-
臺灣	9.10	9.33	10.41	10.26	11.65	10.58

資料來源：world bank database，台灣資料取自金管會網頁，本研究整理。

為瞭解東南亞各國銀行業之資產品質，本研究整理東南亞各國之逾放比率於【表 2-8】。由表中可知，以 2015 年為例，我國之逾放比率是各國中最低，新加坡與汶萊亦落在 1% 以下，其他各國則落在 1.5%~3% 之間。觀察六年之資料發現，各國之逾放比率大致呈現逐年下滑之趨勢，我國逾放比率長期維持在低檔。較特別者，汶萊之逾放比率降幅最大且下降速度極快，自 2010 年為 6.87%，逐年呈現階梯式下滑，至 2015 年降為 0.37%。

【表 2-8】各國銀行之平均逾放比率(單位：%)

時間 國家	2010	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡	1.41	1.06	1.04	0.87	0.76	0.92
馬來西亞	3.35	2.68	2.02	1.85	1.65	1.60
泰國	3.89	2.93	2.43	2.30	2.31	2.68
菲律賓	3.38	2.56	2.22	2.44	2.02	1.89
印尼	2.53	2.14	1.77	1.69	2.07	2.43
汶萊	6.87	6.03	5.38	4.53	3.85	0.37
越南	2.09	2.79	3.44	3.11	2.94	-
寮國	-	-	-	-	-	-
緬甸	-	-	-	-	-	-
柬埔寨	3.14	2.29	2.22	2.30	1.62	1.59
臺灣	0.61	0.43	0.40	0.38	0.25	0.23

資料來源：world bank database，台灣資料取自金管會網頁，本研究整理。

【表 2-9】為各國銀行之資本適足率(CAR)。觀察得知，除越南外，臺灣銀行業之 CAR 明顯遠低於東南亞各國，大致介於 12%~13% 之間。以各國數據來看，以汶萊最高，越南最低。

【表 2-9】各國銀行之資本適足率(CAR)(單位：%)

時間 國家	2010	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡	18.60	16.00	18.10	16.40	15.90	-
馬來西亞	17.50	17.70	17.60	14.60	15.40	-
泰國	16.10	14.80	16.20	15.50	16.50	-
菲律賓	16.70	17.10	17.80	17.00	16.10	-
印尼	16.20	16.10	17.30	19.80	18.70	-
汶萊	21.10	18.80	21.20	20.40	21.00	-
越南	11.30	12.90	11.80	-	-	-
寮國	-	-	-	-	-	-
緬甸	-	-	-	-	-	-
柬埔寨	-	-	-	-	-	-
臺灣	11.97	12.07	12.56	11.87	12.38	12.89

資料來源：world bank database，台灣資料取自金管會網頁，本研究整理。

以每十萬人所分配的 ATMs 設置臺數與每十萬人所獲得之金融機構家數作為 ATMs 之設置密度指標與金融機構家數之設置密度指標，觀察東南亞各國與我國之金融服務普及程度。觀察可知，我國之 ATMs 設置密集程度高於東南亞各國，其中泰國、印尼之 ATM 設置密度大幅成長，新加坡、馬來西亞、汶萊與臺灣之 ATMs 設置密度相對平穩，菲律賓、越南與柬埔寨之 ATMs 設置成長幅度較緩，緬甸則 ATMs 布點較為貧乏。另外，各國金融機構家數之設置密度以柬埔寨最高，平均每十萬人可享受到 256.3 家金融機構所提供的金融服務；以緬甸最低，每十萬人僅有 3.1 家金融機構提供服務。詳細數據請參閱【表 2-10】與【表 2-11】。

【表 2-10】各國自動提款機(ATMs)之設置密度(ATMs/每十萬人)

時間 國家	2010	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡	58.27	58.63	58.12	57.08	59.32	-
馬來西亞	53.21	53.31	52.94	54.21	51.91	-
泰國	83.02	88.41	95.92	103.57	111.91	-
菲律賓	15.49	17.23	19.31	22.42	23.68	-
印尼	13.29	16.79	36.47	42.40	49.63	-
汶萊	80.26	78.96	90.50	80.77	79.63	-
越南	17.19	19.77	20.84	22.01	23.59	-
寮國	-	-	-	-	-	-
緬甸	-	-	0.08	0.56	1.56	-
柬埔寨	5.12	5.87	7.00	8.29	10.71	-
臺灣	111.00	110.52	114.16	114.84	115.68	116.48

資料來源：world bank database，台灣資料為作者自行計算，本研究整理。

【表 2-11】各國金融機構家數之設置密度(金融機構家數/每十萬人)

時間 國家	2010	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡	10.2	10.0	9.8	9.5	9.4	-
馬來西亞	10.9	11.2	11.1	10.9	10.7	-
泰國	11.2	11.5	11.8	12.2	12.7	-
菲律賓	7.7	7.9	8.1	8.4	8.8	-
印尼	8.3	8.7	9.6	10.4	11.0	-
汶萊	22.8	22.7	22.2	22.4	19.8	-
越南	3.2	3.6	3.1	3.7	3.8	-
寮國	-	2.5	2.6	2.7	-	-
緬甸	1.4	1.5	1.7	2.5	3.1	-
柬埔寨	42.6	72.2	112.3	144.3	256.3	-
臺灣	26.88	26.92	26.89	26.93	26.89	26.8

資料來源：world bank database，台灣資料取自金管會網頁，本研究整理。

另外，以國內借貸給私人部門佔 GDP 比重作為衡量私人部門向金融機構借貸難易程度之指標，彙整於【表 2-12】。觀察可知，新加坡、馬來西亞、泰國、越南與臺灣等國之私人部門向國內借貸佔 GDP 比重皆高於 100%，換言之，私人部門向金融機構借貸是較為容易。反觀菲律賓、印尼、汶萊、緬甸與柬埔寨之借貸程度則顯得較為困難，尤其是緬甸。

【表 2-12】國內借貸給私人部門佔 GDP 比重(單位：%)

時間 國家	2010	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡	96.22	106.27	115.25	127.08	132.10	129.75
馬來西亞	107.12	108.43	114.12	119.88	120.56	125.24
泰國	115.78	130.72	136.30	142.49	147.00	151.26
菲律賓	29.58	31.87	33.41	35.85	39.15	41.88
印尼	27.25	30.08	33.43	36.06	36.44	39.07
汶萊	40.90	31.21	31.45	35.03	33.20	34.61
越南	114.72	101.80	94.83	96.80	100.30	111.93
寮國	-	-	-	-	-	-
緬甸	-	-	9.97	13.60	16.01	17.44
柬埔寨	27.56	28.25	38.78	44.72	54.09	63.10
臺灣	129.70	134.38	135.80	135.00	132.86	132.02

資料來源：world bank database，臺灣資料以金管會統計之本國銀行放款餘額佔 GDP 比率做為替代變數，本研究整理。

由於各國金融監理機關之監管態度不同，造成各國之准入條件難易程度各異。本研究將東協各國銀行業之產業結構、重要焦點與在當地臺資銀行之布局現況，以及各國准入法規動態等相關資料彙整於後，供主管機關及金融業者參考。

【表 2-13】越南之金融業動態與法規動態

	項目	內容
銀行業動態	銀行業結構	越南之信用機構體系，包括國有商業銀行 5 家、政策銀行 1 家、發展銀行 1 家、合作銀行 1 家、股份制商業銀行 34 家、百分之百外資銀行(子行)5 家、合資銀行 4 家，以及外資銀行分行 49 家等。其他非銀行之機構，例如財務公司 17 家與租賃公司 11 家、微型財務公司 3 家，以及人民的信用基金為 1,145 個單位等。
	銀行業焦點	近年來越南政府又開始積極對外資開放，特別是來自東協其他國家的外資銀行，包括 2015 年核准泰國泰華農業銀行(KasiKorn Bank)在河內和胡志明市開設辦事處、馬來西亞大眾銀行(Public Bank Berhad)獲批在越南成立全資子行，是繼匯豐銀行、澳盛銀行、渣打銀行、豐隆銀行(Hong Leong Bank)和新韓銀行(Shinhan Bank)之後，越南第 6 家全外資銀行。此外，來自新加坡和馬來西亞的其他銀行也將在越南增設辦事處。
	臺資銀行布局	子行 國泰世華(世越銀行)
		分行 第一、華南、上海商銀、台北富邦、國泰世華、兆豐、永豐、玉山、中國信託
		辦事處 華南、國泰世華、新光、聯邦、永豐、玉山、台新、中國

		信託
	其他	無
法規動態	<p>1. 法令 No.22-2006-ND-CP 係針對在越南設立國外分行、合資銀行、百分之百外資持有之銀行及外國信用機構設立的代表辦事處之組織以及營運制定相關法令，其對外資銀行允許百分之百持有股份。</p> <p>2. 截至 2010 年越南之百分之百外資銀行法定資本需約 1 億 8 千 7 百萬美元、外國銀行分行需約 1 千 5 百萬美元和合資銀行需約 6 千 2 百萬美元。</p> <p>3. 資本結構差異：外國銀行分行外資持股比例可達 50% 以上、合資銀行持股比例越資+外資(外資不得超過 50%)和百分之百外資銀行 50% 以上由外國銀行持有。</p> <p>4. 分行是最受跨國銀行青睞之准入形式，其原因有 3： 1)總行對分行具有絕對控制力 2)分行是總行的一部份，在經營上可獲總行全力支持 3)分行非地主國的法人，可具有自身經營管理能力與技巧</p> <p>5. 越南政府第 60 號法令(Decree 60/2015/ND-CP)，銀行業維持百分之百外資持股銀行擁有越南銀行章程資本額不可超過 30% 持股比例，然而日前臺灣與越南政府重簽銀行業合作備忘錄 MOU，越方同意開放本國銀行、保險業，可以 100% 併購當地銀行。</p>	

資料來源：台灣金融研訓院。

【表 2-14】柬埔寨之金融業動態與法規動態

	項目	內容
銀行業動態	銀行業結構	根據柬埔寨國家銀行統計，截至 2015 年底，柬埔寨有 36 家商業銀行，包括 10 家外國銀行分行，12 家為本地銀行，14 家外商銀行。
	銀行業焦點	<p>1.2015 年底，總資產約 200.2 億美元、總存款約 114.77 億美元、總放款約 117.76 億美元。NPL 為 2%，較 2014 年的 2.22% 略為下降。2015 年 ROA 為 1.96%、ROE 為 10.92%。除商業銀行外，金融租賃及微型金融機構表現亦快速成長，獲利表現亮眼。</p> <p>2.2016 年 1 月 27 日日資控股的泰國第五大銀行—大城銀行(Krungsri)斥資 1.5 億美元收購“農民之手”小額貸款機構(Hattha Kaksekar)、2016 年 5 月 11 日，加拿大國家銀行(Bank of Canada)宣佈，完成收購柬埔寨 ABA 銀行 90% 股權。</p>
	臺資銀行布局	子行 國泰世華、玉山銀行(增加持股至 100%)
		分行 第一銀行、合作金庫銀行(暹粒支行新開業)、兆豐銀行
		辦事處 上海商業儲蓄銀行(金邊)
		其他 臺企銀設立微型財務公司
法規動態	<p>東國金融租賃法已於 2011 年頒布。柬埔寨央行於 2016 年 3 月發布最低資本金新規定，未來兩年內本國銀行及外國銀行子行之最低資本額一律提高至 7,500 萬美元；專業銀行之最低資本額提高至 1,500 萬美元、微型金融機構(MFI)之最低資本額遽增至 3,000 萬美元。</p>	

資料來源：台灣金融研訓院。

【表 2-15】緬甸之金融業動態與法規動態

	項目	內容	
銀行業動態	銀行業結構	緬甸現行共有 4 家國有銀行(不含中央銀行)、民營銀行 24 家、外國銀行分行 10 家，外國人代表辦事處 48 家，以及 10 家財務公司提供國內商業銀行服務。	
	銀行業焦點	由於緬甸國內金融機構體質相對脆弱，採逐步開放外資參與國內金融市場。2014 年緬甸啟動第一波外資分行執照釋出，目前共 9 家分行皆已開業。2016 年 3 月又釋出 4 張外國銀行分行執照，被視為持續實施經濟開放與鼓勵外資進入緬甸之重要指標。	
	臺資銀行布局	子行	無
		分行	玉山銀行(已取得執照，現正籌設中)
		辦事處	第一銀行、國泰世華銀行、臺灣銀行、新光銀行、兆豐商銀、合作金庫銀行、臺灣企銀、中國信託銀行、台新銀行、元大銀行
		其他	無
法規動態	<p>1.緬甸已於 2016 年 3 月 4 日公布新緬甸新金融機構法，對准入限制設有具體規範，並提高銀行資本額(200 億緬幣)及存款準備金(5%)之門檻；另外，在風險管理、遵行《巴塞爾協議 III》相關法規、洗錢防治及監管機制亦作出具體規範。</p> <p>2.為實現金融支付電子化，緬甸在 2016 年 3 月 30 日公布行動金融服務公司規定，設立最低資本金為 30 億 Kyat(約 255 萬美元)。</p>		

資料來源：台灣金融研訓院。

【表 2-16】泰國之金融業動態與法規動態

	項目	內容	
銀行業動態	銀行業結構	截至 2016 年 6 月，泰國計有 19 家商業銀行，其中包含 12 家當地商業銀行、1 家零售銀行及 6 家外資銀行子行。此外，尚有 12 個外資銀行分行、2 家財務公司、3 家信用卡公司及 47 家外資辦事處。	
	銀行業焦點	<p>1.由於泰國政局恢復穩定，國內經濟活動也持續復甦，2016 年第一季，泰國商業銀行 ROA 上升到 1.24%，淨利差 NIM 也擴大到 2.74%，放款年成長率下降至 3.3%，不良貸款率上升至 2.64%。</p> <p>2.2016 年 7 月 15 日開始，泰國將正式開放 Any ID 登記註冊，後續涉及政府官方的各種福利金、退休金、補貼，甚至是國貨稅退稅、支付交通費用、轉帳等都能夠通過單一的 Any ID 進行。看好行動支付及電子商務商機，泰國銀行業積極成立相關創投單位，2016 年 6 月，中國阿里巴巴及螞蟻金服亦參股泰國支付與小貸公司 Ascend Money 20% 股權，百度錢包也在 2016 年 4 月進軍泰國。</p>	
	臺資銀行布局	子行	兆豐銀行
		分行	無
		辦事處	第一銀行、國泰世華銀行、中國信託銀行、上海商銀、輸出入銀行
		其他	中國信託銀行參股泰國「LHFG 金融集團」35.6% 股權

	項目	內容
法規動態		<p>1.2016 年 2 月起，外國投資者在泰國開辦商業銀行、辦事處、人壽保險及非人壽保險等四類業務，無需預先向外商經營委員會(FBC)申請外商經營許可證。</p> <p>2.泰國近期已展開新一波金融改革，2016 年 3 月 22 日，泰國央行發布金融改革法案第三階段(The Financial Sector Master Plan Phase III) 將打造更具競爭力的金融產業，以提供更公平、多樣化的服務並支持區域貿易及投資。</p> <p>3.2016 年 3 月 23 日泰國央行表示將進行管理條例修訂，包括放寬投資境外債券的方式和有關規定，以維持外匯儲備資產的保值及增值。</p>

資料來源：台灣金融研訓院。

【表 2-17】印尼之金融業動態與法規動態

	項目	內容
銀行業動態	銀行業結構	根據印尼央行統計，截至 2016 年 4 月，印尼共有商業銀行 118 家，其中有 4 家國有銀行、26 家區域性發展銀行、66 家民營銀行及 22 家合資與外資銀行，下轄 32,847 家分支機構。
	銀行業焦點	<p>1.截至 2016 年 4 月，總資產為 6,180 兆印尼盾(約 4,681 億美元)，ROA 為 2.38%，淨利差為 5.56%。總放款為 4,035 兆印尼盾(約 3,898 億美元)，年衰退 1.37%，不良貸款率達 2.93%，較 2015 年的 2.61% 及 2013 年的 1.71% 有明顯上揚。</p> <p>2.外資銀行無更新動態，仍維持以整併前進印尼之趨勢。</p>
	臺資銀行布局	子行 中國信託商業銀行
		分行 無
		<p>辦事處 國泰世華銀行、上海商業銀行</p> <p>其他 國泰世華銀行透過國泰人壽參股 PT. Bank Mayapada Internasional,Tbk 24.9% 的股權。2016 年 3 月臺印簽屬 MOU，將有助於提升持股至 40%。</p>
法規動態		<p>1.2016 年 4 月 2 日印尼 OJK 與泰國央行銀行簽訂意向書，討論印泰兩國實施東盟銀行一體化框架協議(ABIF)協議。有助於印尼獲合格東盟銀行業(QAB)地位的銀行，依據互惠原則，以有更彈性自由的准入管道進軍泰國並享有與本國銀行相同的待遇。</p> <p>2.2016 年 5 月 31 日，印尼政府和國會共同頒佈金融危機預防和管理法令，以協助穩定金融市場。</p>

資料來源：台灣金融研訓院。

【表 2-18】寮國之金融業動態與法規動態

	項目	內容
銀行業動態	銀行業結構	寮國金融機構數量近年來大幅增加，2002 年僅有 12 家，截至 2015 年 9 月底為止，已有 40 家，包含國有銀行 3 家、專業銀行 1 家、合資銀行 3 家、民營銀行 7 家、外資子行 8 家與外資銀行分行 18 家。
	銀行	1.由於寮國國內資金有限，加上金融滲透率低，因此外資銀行在寮

態	業焦點	國家數相對較多，資產佔比也不低，2015 年第三季底外資銀行在寮國分行總資產大幅提高到 26.31%，季成長率達 18.85%，顯示外資銀行對寮國的重要性快速增加。 2.從寮國央行 2015 年第三季統計報告可發現，在東協經濟共同體上路後，各國經貿往來更為緊密，區域內銀行業相互設點亦趨頻繁，因此 2015 年 5 月柬埔寨加華銀行(Canadia Bank)在寮國開設子行，成為寮國第 8 家外資銀行。此前也有越南銀行分行在寮國轉制為子行，以及泰國盤谷銀行新增分行據點。	
	臺資銀行布局	子行	無
		分行	國泰世華銀行、第一銀行
		辦事處	無
		其他	無
法規動態	截至 2016 年 5 月止，准入條件未有更新。		

資料來源：台灣金融研訓院。

【表 2-19】馬來西亞之金融業動態與法規動態

	項目	內容	
銀行業動態	銀行業結構	根據馬來西亞央行統計，截至 2016 年 5 月，馬來西亞共有商業銀行 27 家，伊斯蘭銀行 11 家，另有投資銀行 11 家。	
	銀行業焦點	1.截至 2016 年 5 月，馬來西亞銀行業總資產 2.36 兆林吉特，存款總額 1.66 兆林吉特，總放款金額為 1.45 兆林吉特，放款對象以家戶借款為主，其次分別為批發、零售、餐飲飯店及不動產等。 2.根據 IMF 統計，2016 年 4 月馬國銀行業 ROA 為 1.32%，ROE 為 12.75%，不良貸款率僅有 1.61%。為強化金融數位化，馬國中央銀行預計於 2017 年推出晶片與個人密碼（Chip and PIN）政策，以改善及推行電子付費交易，並可能於 2018 年重新發行感應式卡（contactless card）。	
	臺資銀行布局	子行	無
		分行	國泰世華銀行、兆豐國際商業銀行
		辦事處	中國信託銀行
其他		無	
法規動態	截至 2016 年 5 月止，准入條件未有更新。		

資料來源：台灣金融研訓院。

【表 2-20】菲律賓之金融業動態與法規動態

	項目	內容
銀行業動態	銀行業結構	菲律賓銀行體系由 41 家綜合及商業銀行、66 家互助儲蓄銀行、515 家鄉村及合作銀行合計 622 家銀行組成，共設立 10,849 家分支機構。截至 2015 年底，菲律賓共有外資銀行 24 家，其中 6 家外資銀行子行及 18 家外資銀行分行。

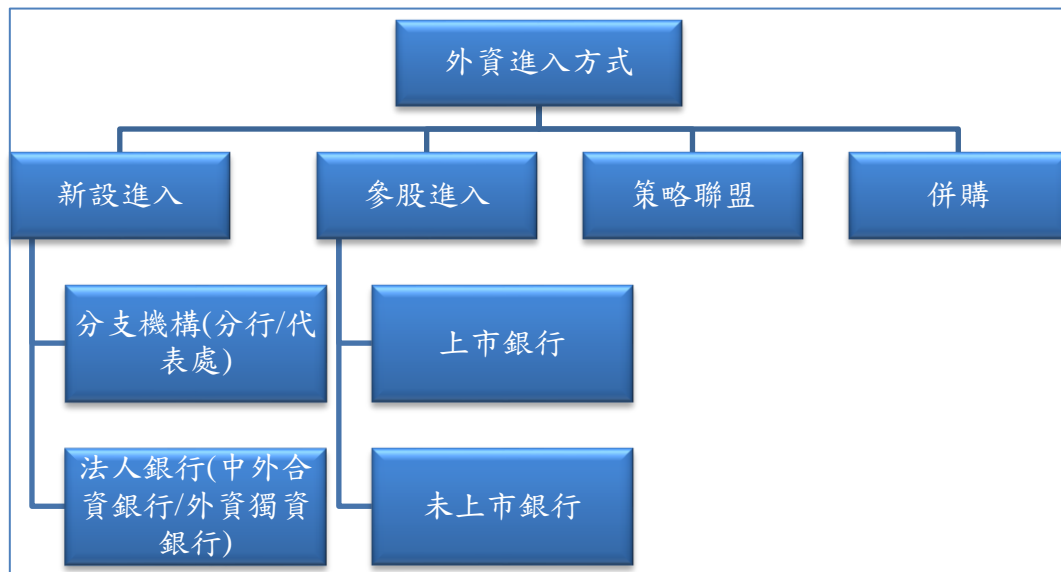
	項目	內容	
態	銀行業焦點	截至 2015 年 6 月底，菲律賓銀行機構總資產為 12 兆披索，總儲蓄額為 9.2 兆披索。整體銀行業淨利差平均為 3.34%。2015 年底，整體銀行 ROA 約為 1.18%，ROE 約為 9.76%，銀行業整體 NPL 為 2.1%，不良貸款覆蓋率達 118%，仍屬穩健。2015 年外資銀行 ROA 僅 0.6%、ROE 為 3.3%、NPL 為 2.5%，皆遠低於菲律賓商業銀行平均值，僅有呆帳覆蓋率達 173.4%，高於整體銀行業平均，表現相對較好，顯示外資銀行的風險意識較高。	
	臺資銀行布局	子行	中國信託銀行、元大銀行
		分行	國泰世華、合作金庫及兆豐商銀、第一銀行(預計 2016 年年底開業)
		辦事處	無
		其他	無
法規動態	1.2014 年 7 月 15 日菲律賓通過 Republic Act No. 10641，大幅度放寬外資銀行進入菲律賓之限制，該法案意即開放外資銀行全面進入菲律賓。 2.2016 年 2 月 15 日菲律賓央行發布 Circular 902，將分兩階段釋出新銀行執照。		

資料來源：台灣金融研訓院。

我國銀行業能有如此表現已屬難得，惟難掩銀行家數過多、規模過小，造成競爭過於激烈、獲利較差等問題。誠言之，我國銀行業所面臨之問題，已到必須面對與處理的階段，故除積極推動國內金融機構整併外，向海外市場拓展已是必須考慮的選項。參考其他國家金融產業之整併情形，新加坡在整併後現僅剩星展、大華與華僑 3 家銀行，馬來西亞亦僅存 13 家銀行。國際大型金融機構進行海外整併仍方興未艾，如何在趨勢中掌握先機，並在競爭激烈的國際舞臺上尋找利基點，確實值得我國主管機關與金融業者積極面對與擘劃。

第二節 國外銀行海外合資之國際趨勢

在國際貨幣基金(International Monetary Fund，簡稱 IMF) 2000 年的一份報告中指出，外資銀行進入開發中國家之案例繁多，然各家銀行進入目標國(host country)當地銀行業之方式迥異，IMF 歸納出外資銀行常採取新設進入、參股進入、策略聯盟與併購等方式¹⁸。



資料來源：沈中華等 (2010)，本研究整理繪製。

【圖 2-4】外資進入目標國方式

我國銀行業目前面臨利差過小、利潤過低兩項問題，為尋求改變，除銀行本身積極進行內部業務整合及提升數位金融系統等部分外，金融主管機關亦積極推動我國金融業者佈局亞洲，以改變國內銀行業者所處之環境。究竟應採取何種方式進入當地市場，是我國銀行業者所面臨之重要課題。除設立分行或子行外，亦常見合資、參股與併購等方式。為釐清東南亞各國之金融政策互異下，各外資銀行如何運用不同方式進入當地市場，研析其所採取之模式與策略，汲取其中值得臺資銀行參考借鏡之處，以提升我國銀行業者之國際競爭優勢。

¹⁸ 詳細定義與說明可參閱沈中華等 (2010)第 26~28 頁。

由於「合資」與「參股」之定義常令人混淆，造成解讀錯誤，實有必要釐清。依據聯合國工業發展組織(United Nations Industry Development Organization)所擬之定義，所謂「合資(joint venture)」，係指個別投資者為圖共同利益，分擔共同風險所一同建立之企業¹⁹。其做法可能是由一方以入股方式取得共同經營權，也可能雙方(或多方)共同出資，或以設備、技術、土地、勞力、智慧財產權等出資，成立新公司，並由雙方共同經營。有些合資公司在任務解除後即解散，有一定存續期間，通常載明於合資契約內，甚至包括一些退出與權利轉讓的相關限制。

一般來說，「合資」是外資企業進入當地市場一種常見的方式，不僅可以較低成本取得互補技術或管理人才，抑或是以規模經濟、關鍵多數及降低學習成本來獲取利益。具體而言，合資企業產生之主要動機為風險趨避、知識取得與市場力量²⁰。更有學者指出「國際合資」乃因企業涉及兩國以上的企業，所需考量的因素將更為複雜，除上述因素外，更多與地主國有關，舉凡如地主國政策、稅務優惠、當地國資源、規避風險、產品互異與公司規模等因素。除上述諸多考量外，更可能肇因於當地合作對象的能力或經驗的不足，甚至出現道德風險，皆可能造成合資企業之個體風險²¹。

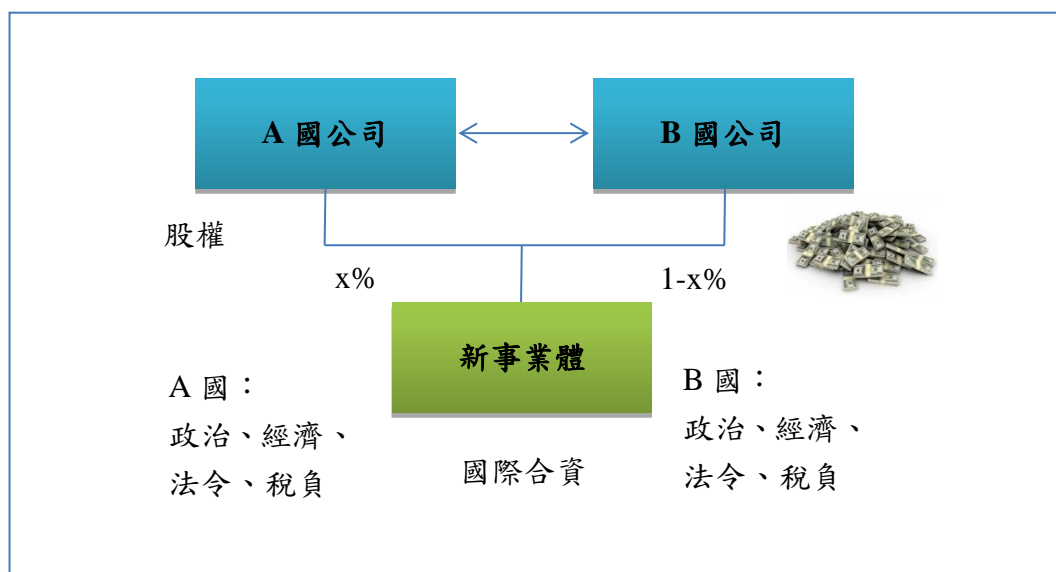
職是之故，本章以下內容將針對中國大陸、東協國家依序探討，從合資、參股與併購等構面探討，以瞭解外資銀行進入目標國市場之發展現況。

¹⁹ 賴丕仁，「何謂 Joint Venture」，臺灣法律網。參考連結：

http://www.lawtw.com/article.php?template=article_content&parent_path=,1,776,&article_category_id=792&job_id=1128&article_id=1126。

²⁰ Berger, Duncan and Friedman (1982)。

²¹ 參考徐俊明，《企業併購與重組》，初版，新陸書局，2016年3月。參考該書第四章之內容。



資料來源：徐俊明 (2016)，本研究繪製。

【圖 2-5】國際合資之概念圖

一、中國大陸之合資銀行案例

以中國大陸為例，早期規定金融機構、服務業及汽車製造業吸收外商投資之唯一途徑即為合資²²。另外，在改革開放前，獨資銀行、合資銀行是外國金融機構進入中國大陸最方便的管道，惟設立合資銀行或獨資銀行之成本較直接設立分行高，但業務範圍卻又不比分行廣，故多數外資銀行寧可採設立分行或入股中資銀行的方式進入中國大陸市場，其中以分行形式進入的外資銀行約佔全部的八成²³。

反觀臺資銀行到中國大陸發展的主要模式，不外乎策略聯盟的業務合作模式、設立分行或子行模式與參股模式。黃勁堯與林耀章 (2012)認為，早期臺資銀行無法設立分行前，主要以策略聯盟方式與中資銀行進行業務合作，其建議以股份制商業銀行為主；若以參股模式進入中國大陸，則認為城市商業銀行是較為合適之對象；而設立分行、子行模式則是現行進入中國大陸最多的模式。上述模式，臺資大型行庫或具金控背景之業者，可運用之；規模較小之中小型銀行，則建議以策略聯盟方式進行業務合作來經

²² 江立勤，「合資的思考」，商法，2010 年 10 月。

²³ 李樑堅與陳雅琳 (2009)。

營中國大陸市場²⁴。

中國大陸自改革開放後，外資銀行業務在中國大陸發展迅速。在國際化之趨使下，中國大陸加速建立對外資金融機構之管理機制。1985 年 4 月 2 日，中國大陸國務院頒布《中華人民共和國經濟特區外資銀行、中外合資銀行管理條例》²⁵，允許外資銀行在深圳、珠海、廈門、汕頭和海南設立營業性分支機構，從事外匯金融業務。此後，中國大陸於 1994 年頒布《中華人民共和國外資金融機構管理條例》，為全面性規範外資銀行的第一部法規。1996 年再頒布《上海浦東外資金融機構經營人民幣業務試點暫行管理辦法》，進一步向外資銀行開放對外資企業及境外居民的人民幣業務，加速外資銀行在中國大陸的發展。

中國大陸合資銀行曾經背負「金融改革試驗田」之重任，本為一過渡性之制度，最終難以避免面臨改制之宿命。由於合資銀行業務範圍受到嚴格限制，導致銀行實體網點少，存款來源不足等多方面問題，致使合資銀行在中國大陸日漸式微。過去，中國大陸之合資銀行有廈門國際銀行、寧波國際銀行²⁶、華一銀行(上海)、福建亞洲銀行、上海巴黎國際銀行(已轉為外資)、華商銀行(深圳)、浙江商業銀行、青島國際銀行、中德住房儲蓄銀行與平安銀行等。以下僅針對五家較具代表性之銀行進行介紹。

- (1). 廈門國際銀行：是中國大陸第一家中外合資銀行，成立於 1985 年，註冊資本為 10.69 億元人民幣。該行不僅是首家擁有境外機構的中小商業銀行，亦是中國大陸第一家引進國際金融組織和境外策略投資者的商業銀行。該行於 2013 年完成改制，從有限責任公司變更為股份有限公司，並從中外合資銀行改制為中資城市商業銀行，並欲在兩年內成為上市銀行。截至 2015 年底，該銀行總資產達 4,592 億元人民幣，實

²⁴ 黃勁堯與林耀章 (2012)第四章第三節。

²⁵ 在《中華人民共和國外資金融機構管理條例》於 1994 年 4 月 1 日施行後，該法案同時廢除。

²⁶ 現改為寧波通商銀行。寧波國際銀行為 1993 年由印尼金光集團控股成立，2009 年起，由寧波港集團受讓 20% 股份予印尼國際銀行(BII)，並與其 12 個股東重組為寧波通商銀行，並於 2012 年 4 月正式成立，屬於城市商業銀行。

現淨利潤為 33.26 億元，不良貸款率僅 0.56%，資產品質良好。過去該銀行於 1991 年時，引進三家策略投資者參股，包括亞洲開發銀行、日本新生銀行與美國賽諾金融集團。近年來，該銀行在歷次增資後，外資持股比例大幅下降，從原先的 61.75% 降至 22.92%。

- (2). 華一銀行：為中港臺合資的首家華人銀行，由臺灣蓮花國際有限公司 (66.11%)、香港永亨銀行有限公司 (3.89%) 和上海浦東發展銀行 (30%) 共同籌資組建，1997 年 1 月成立於上海。2012 年，富邦金控決定以人民幣 64.5 億元收購華一銀行八成股份，其餘兩成則由上海浦東發展銀行持有。2014 年 1 月，華一銀行完成股權變更，新董事會決議更名為富邦華一銀行；於 4 月中國大陸銀行業監督管理委員會批准後，正式完成更名²⁷。
- (3). 青島國際銀行：為中國大陸第一家中韓合資銀行，由中國工商銀行與韓國第一銀行合資，註冊資本 3,600 萬美元，實收資本 2,000 萬美元，兩造各持股 50%²⁸。2003 年 10 月 30 日，韓亞銀行與韓國第一銀行簽訂股權轉讓協定，由前者收購後者在青島國際銀行之股份，又於 2004 年初單方增資 1,611 萬美元，使得青島國際銀行註冊資本達到 3,611 萬美元。歷經股權轉移後，青島國際銀行現由韓亞銀行和中國工商銀行合資經營，其中韓亞銀行出資 2,611 萬美元，占該銀行總資本的 72.31%，中國工商銀行出資 1,000 萬美元，占 27.69%。最終，於 2007 年改制為韓亞銀行(中國)有限公司之青島分行。
- (4). 中德住房儲蓄銀行：由中國建設銀行與德國施威比豪爾住房儲蓄銀行共同合資組建，2004 年 2 月設立於天津，註冊資本為 20 億元。其中，中國建設銀行持有 75.1% 股權，威施比豪爾持有 24.9% 股權。該銀行

²⁷ 維基百科。參考連結：

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%AF%8C%E9%82%A6%E8%8F%AF%E4%B8%80%E9%8A%80%E8%A1%8C>。

²⁸ 東方財富網，「青島國際銀行：一個被註銷的名字」，2013 年 5 月 25 日。參考連結：

<http://finance.eastmoney.com/news/1354,20130525294020791.html>。

為一家專業經營住房信貸業務之商業銀行。

- (5). 平安銀行：股東為中國平安信託投資公司、香港上海匯豐銀行，持股比例各為 73%與 27%。

【表 2-21】中國大陸合資銀行一覽表

銀行名稱	成立時間	外資金融機構	參股金額	時間	昔外資持股 比率	今外資持股 比率	改制
廈門國際銀行	1985 年	香港閩信集團 亞洲開發銀行 日本新生銀行 美國賽諾金融集團	36.75 億元人民幣 1 億元人民幣 1 億元人民幣 0.5 億元人民幣	1985/8	36.75% 10% 10% 5%	14.80% 5.91% 2.21%	改制為城商行
富邦華一銀行 (原華一銀行)	1997 年	香港蓮花國際 富邦金控 臺北富邦商銀	8,000 萬美元	1997/1	80%	49%(2016/5) 51%(2014/1)	改制為外資子行
韓亞銀行(中 國) (原青島國際 銀行)	1996 年	韓國第一銀行 韓亞銀行	1,611 萬美元	2003/10	72.31%	100%	改制為外資子行
中德住房儲蓄 銀行	2004 年	德國施威比豪爾住 房儲蓄銀行			24.9%		未變
平安銀行(原 福建亞洲銀 行)	1993 年	匯豐銀行	2,000 萬美元		27%	0%	全國股份制商業銀行

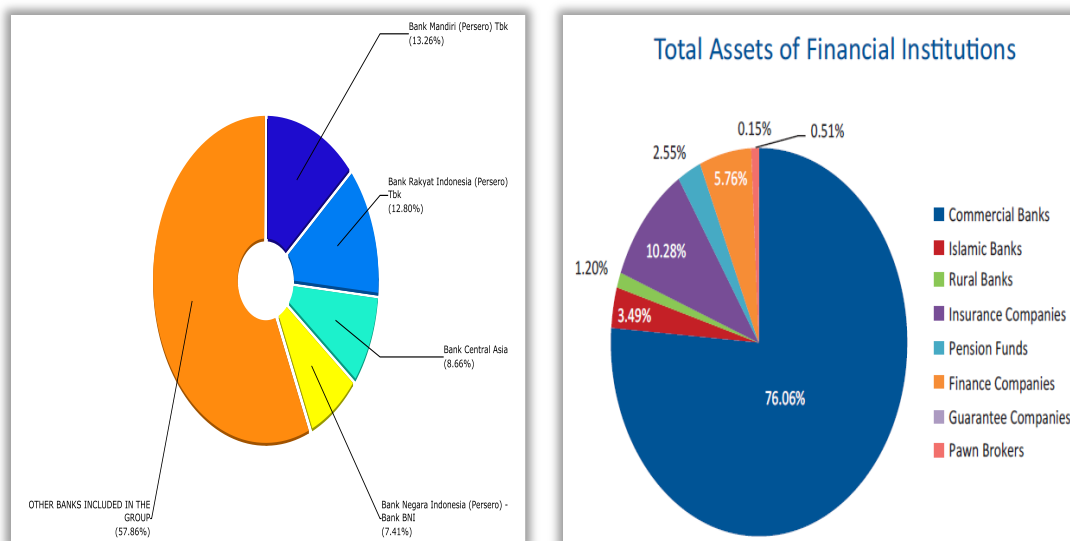
資料來源：本研究整理。

二、東南亞各國之合資銀行案例

目前東協各國中，包括印尼、寮國與越南等三國仍保有合資型態之銀行，其餘各國並未設置此類銀行，以下依序扼要介紹之。

(一) 印尼

印尼之金融體系是以商業銀行與農村銀行為主要結構，從銀行產業之總資產占整個金融體系的 77.26%²⁹，可窺知端倪。另外，該國前四大商業銀行 Bank Mandiri (Persero) Tbk、Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk、Bank Central Asia 與 Bank Negara Indonesia (persero) 之總資產占全國銀行業總資產的 42.14%，剩餘其他之商業銀行則占 57.86% 之強(請參閱【圖 2-6】)。換言之，印尼商業銀行之市場集中程度甚高，大型銀行壟斷金融市場態勢明顯，銀行業發展穩定與否關係著整個國家之金融體系是否穩定，影響之鉅可見一斑。



資料來源：BankScope 資料庫與印尼中央銀行 (Bank Indonesia)。

【圖 2-6】印尼前四大銀行與銀行產業之市場集中度

根據印尼中央銀行(Bank Indonesia)之資料顯示，商業銀行從 119 家減

²⁹ 資料來源：印尼中央銀行所編製的《Financial Stability Report No.25 September 2015》，發布時間 2016 年 4 月 12 日，Page.8，Graph 1.16。參考連結：
http://www.bi.go.id/en/publikasi/perbankan-dan-stabilitas/kajian/Pages/KSK_250915.aspx。

為 118 家，下轄 20,384 家分支機構。包括 4 家國有銀行、26 家區域性發展銀行、67 家民營銀行(包含 39 家外匯兌換銀行與 28 家不具有外匯業務執照銀行)、11 家合資銀行與 10 家外商銀行(請參閱【表 2-22】所示)。而 11 家合資銀行中規模介於 1~10 兆元印尼盾有 2 家，規模介於 10~50 兆元印尼盾有 7 家，大於 50 兆元印尼盾有 2 家。另還有農村銀行計 1,637 家。

【表 2-22】印尼商業銀行之資產規模分布

(單位：印尼盾)

資產分類 種類	小於 1 兆 元	介於 1~10 兆 元	介於 10~50 兆元	大於 50 兆元	總家數/分 支機構
國有銀行	0	0	0	4	4/7,362
外匯兌換商 業銀行	1	14	12	12	39/8,443
非外匯兌換 商業銀行	7	18	2	1	28/1,682
區域發展銀 行	0	9	16	1	26/2,416
合資銀行	0	2	7	2	11/284
外商銀行	0	2	4	4	10/197
總計	8	45	41	24	118/20,384

資料來源：Bank Indonesia，Indonesia Banking Statistics-August 2015。

觀察印尼商業銀行之資產狀況，總資產從 2014 年的 5,615.1 兆元印尼盾上升至 2015 年的 6,132.8 兆元印尼盾，年成長 9.2%，成長幅度略低於前一年之成長率 13.4%。另逾放比率僅微幅上揚，從 2014 年的 2.2% 上升為 2015 年的 2.5%，仍低於安全門檻的 5%³⁰。而財務績效指標，商業銀行之平均資本適足率(Capital Adequacy Ratio，簡稱 CAR)為 20.73%，合資銀行之平均 CAR 約為 19.46%，較臺灣銀行業者平均 CAR 為 12.89% 更高³¹；換言之，該合資銀行之風險承受程度相對較高。另外，商業銀行之平均資產報酬率(ROA)為 2.30%，而合資銀行之 ROA 在過去超過 2% 以上³²，2015

³⁰ 資料來源：印尼中央銀行(Bank Indonesia)所出刊《2015 Economic Report on Indonesia》。發布時間為 2016 年 7 月 1 日。參考連結：

http://www.bi.go.id/en/publikasi/laporan-tahunan/perekonomian/Pages/LPI_2015.aspx。

³¹ 資料來源金管會網頁，統計時點為 2015 年 12 月。

³² 根據該國中央銀行之資料顯示，2012 年之 ROA 為 2.24%、2013 年之 ROA 為 2.39% 與 2014 年之 ROA 為 2.11%。

年則落至 1.05%(未滿一年)，其報酬略有下降趨勢；反觀臺灣，本國銀行平均 ROA 為 0.75%，故印尼銀行業之 ROA 水準高於臺灣銀行業水準。其他指標如商業銀行之平均淨利差(Net Interest Margin Ratio，簡稱 NIM)為 5.32%，而合資銀行之 NIM 為 3.31%，低於平均水準。

由於印尼之四大行集中度高，主要業務皆掌握在四大國有銀行手中。從【表 2-23】可知，印尼的合資銀行與外資銀行之淨利差(NIM)都是最低的。觀察印尼四大國有銀行的 NIM 落於 5.2%~9.73%之間，反觀合資銀行與外資銀行沒有議價能力，故 NIM 較低，亦反映在獲利能力上。

【表 2-23】印尼合資銀行之概況與財務績效指標

績效指標	國有銀行	外匯兌換銀行	不具外匯執照銀行	區域發展銀行	合資銀行	外資銀行	商業銀行平均
資本適足率 (CAR, %)	18.80	17.76	23.10	17.84	19.46	43.68	20.73
資產報酬率 (ROA, %)	3.02	1.83	1.93	2.22	1.05	2.31	2.30
營業費用/營業收入 (%)	75.05	85.01	86.73	80.51	87.66	87.40	81.46
淨利差 (NIM, %)	6.11	4.86	6.91	6.50	3.31	3.62	5.32
存貸比 (%)	86.32	85.92	91.43	71.89	131.10	129.94	88.81
流動性資產比 (%)	15.76	15.25	12.76	24.29	14.67	23.19	16.87

資料來源：Bank Indonesia，Indonesia Banking Statistics-August 2015。

順帶一提，印尼最大之銀行 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 於 2015 年 11 月成立創投公司 PT Mandiri Capital，其原始資本為 5,000 億印尼盾(約 36.90 百萬美元)，初期將投資於推動與金融科技(Fintech)相關之創新支付服務之新創公司，並與南韓的 BC Card 成立合資公司，PT Mandiri Capital 出資 51%，而 BC Card 則持有其他的 49%，主要負責開發與銀行業務相關之電子數據採集(electronic data capture)。由此例可知，東南亞各國亦積極投資與佈局 Fintech 之相關業務，並引進國外先進技術以提升其國內電子支付相關業務之發展³³。

³³ Vincencia NLS, "Indonesia: Bank Mandiri launches VC unit, targets investments in fintech", January 27, 2016, DealStreetAsia. 參考連結：
<http://www.dealstreetasia.com/stories/indonesias-bank-mandiri-launches-venture-capital-targeting-fintech-startups-28697/>。

(二) 寮國

寮國近年致力於經濟發展，先後於 1998 年加入東盟自由貿易區 (ASEAN Free Trade Area，簡稱 AFTA) 及世界貿易組織 (World Trade Organization，簡稱 WTO)，各項基礎設施建設也積極展開。根據 IMF 之統計資料顯示，寮國自 2008 年起，每年經濟成長率皆達 7% 以上水準，經濟展望樂觀。

寮國之金融市場發展較晚，2002 年僅有 12 家商業銀行，晚近金融政策開放與法規大幅鬆綁下，銀行家數大幅增加。例如 2014 年時，准許新設 5 家商業銀行(包括 Lao China Bank、RHB Bank、CIMB Thai Bank、Kasikornthai Bank 與 Cathay United Bank)。根據寮國中央銀行(Bank of the Lao P.D.R)出刊《2015 年第三季經濟統計報告(Quarterly Economic Report Lao Q3, 2015)》之資料顯示，截至 2015 年第三季，已有 39 家商業銀行(包括 21 家商業銀行與 18 家外資銀行分行)，包括國有銀行 3 家、專業銀行 1 家、合資銀行 3 家、民營銀行 7 家、外資子行 7 家與外資銀行分行 18 家，共 89 家分行，460 個服務據點(service units)。

合資銀行之合作對象與寮國有相當的歷史淵源，即越南、法國與中國大陸，故合資銀行並非是外資銀行主要進入寮國的路徑，以下簡單依序介紹。Lao-Viet Bank 為寮國第一家合資銀行，始於 2000 年。其主要股東為越南的 Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam 持股 65% 與寮國的第二大商業銀行---外貿大眾銀行(Banque pour le Commerce Extérieur Lao，簡稱 BCEL) 持股 35%。第二家合資銀行 Banque Franco-Lao，為法國銀行集團 BRED Banque Populaire 之子公司 COFIBRED SA 與寮國的 BCEL 銀行於 2010 年一同合資設立，前者持股 54%，後者持股 46%。第三家 Lao China Bank(譯為老中銀行)，為中國大陸銀監會批准城市商業銀行在國外設立之首家合資金融機構，由陸方的富滇銀行與寮國外貿銀行於 2014 年時共同出資成立，註冊資本為 3,000 億基普(KIP)，由富滇銀行持股 51%、BCEL 持股 49%。

近年來寮國積極吸引外資企業進駐當地，且當地金融業尚處於發展階段，放款利差相較國內市場高，而寮國金融主管機關對外資銀行持正面開放態度，有利於金融業者入駐。我國目前有國泰世華銀行於 2014 年 12 月 16 日在當地設立分行；第一銀行寮國永珍分行業已獲當地政府核發永久性執照，並於 2015 年 3 月 31 日正式開業上路(請參閱【表 2-24】)。外資企業在當地之經貿活動日漸頻繁，現階段我國政府大聲疾呼臺資企業與銀行業推動「新南向政策」，實應趁此機會加強鞏固雙方經貿合作關係與金融交流。

【表 2-24】寮國商業銀行之一覽表

類別	銀行列表	設立時間
國有銀行 (3 家)	Banque pour le Commerce Exterieur Lao(寮國外貿大眾銀行，簡稱 BCEL)	1989/01/01
	Lao Development Bank	2002/12/18
	Agricultural Promotion Bank	1993/06/19
專業銀行 (1 家)	Nayoby Bank(從國營改制)	2006/09/15
合資銀行 (3 家)	Lao-Viet Bank	2000/03/31
	Barque Franco-Lao(BFL)	2010/07/16
	Lao China Bank(老中銀行，簡稱 LCNB)	2014/01/22
民營銀行 (7 家)	Joint Development Bank	1989/07/17
	Phongsavanh Bank	2007/02/02
	ST Bank	2009/05/22
	Indochina Bank	2008/11/28
	Booyong Lao Bank	2009/09/14
	Lao Construction Bank	2012/02/22
	Maruhan Japan Bank Lao	2013/02/11
外資子行 (7 家)	ANZ Lao Bank(澳洲，澳盛銀行)	2007/07/08
	Acleda Bank Lao Ltd(柬埔寨，愛喜利達銀行)	2008/02/10
	International Commercial Bank	2008/10/02
	RHB Bank(馬來西亞，興業銀行，新設立)	2014/04/30
	Kasikornthai Bank Limited(泰國，泰華農民銀行)	2014/10/16
	Sacom Bank Lao Branch(越南，西貢商業信用銀行)	2008/12/12 設立分行 2015/08/03 轉制子行
	Vietin Bank Vientiane Branch(越南，越南工商銀行)	2012/02/09 設立分行 2015/01/13 轉制子行
外資銀行 分行 (18 家)	Bangkok Bank(泰國，盤谷銀行)	1993/02/25
	Krung Thai Bank(泰國，泰京銀行)	1993/02/25
	Ayudhya Bank(泰國，大城銀行)	1994/04/18
	Thai Military Bank(泰國，泰國軍人銀行)	1992/07/09
	Siam Commercial Bank(泰國，泰國商業銀行)	1993/12/26

類別	銀行列表	設立時間
	Public Bank(香港，大眾銀行)	1995/10/04
	Public Bank Sikhai Branch	2008/02/25
	Public Bank Savanakheht Branch	2008/02/25
	Ayudhya Bank Savanakheht Branch	2009/01/24
	Military Commercial Joint Stock Bank(越南，軍事商業聯合股權銀行)	2010/12/22
	ICBC Bank(中國，中國工商銀行)	2012/02/03
	Saigon-Hanoi Commercial Joint Stock Bank Branch(越南，西貢河內商業股份制銀行)	2012/09/12
	Public Bank Pakse Branch	2012/10/17
	May Bank(馬來西亞，馬來亞銀行)	2012/10/26
	CIMB Thai(馬來西亞，聯昌國際銀行)	2014/06/04
	Cathay United Bank Vientiane Capital Branch(臺灣，國泰世華銀行永珍首都分行)	2014/12/16
	Bank of China Limited Vientiane branch(中國大陸，中國銀行)	2015/03/26
	First Commercial Bank LTD, Vientiane Branch(臺灣，第一銀行)	2015/03/31

資料來源：Bank of Lao P.D.R., Quarterly Economic Report English Q3.201534；本研究整理(統計截止時間：2016 年 7 月 5 日，最新數據：2015/Q3)。

根據寮國中央銀行之資料顯示，截至 2015 年第三季，寮國全體商業銀行之總資產約 95 兆元基普(KIP)，其中國有商業銀行與專業銀行之資產占比為 46.56%，季成長率為 3.84%；合資銀行之資產占比為 9.53%，季成長率為 3.61%；民營銀行之資產占比為 17.60%，季成長率為 5.80%；外資銀行分行之資產占比為 26.31%，季成長率為 18.85%(請參閱【表 2-25】)。比較資產占比數據，2014 年第三季之數據僅為 15.52%，至 2015 年第二季為 23.85%。據此可知，外資銀行在寮國發展頗為順利，不僅銀行家數近乎半數且資產占比超過 1/4，顯示外資銀行近年仍持續擴張，顯然與該國金融政策趨向開放有關。然而，寮國近年來針對管控信貸發展，已暫停對國內銀行核發新的執照，但仍歡迎外資銀行前往設立據點。例如，2015 年不僅核准兩家越南銀行從外資銀行分行改制成子行，亦核准包含第一銀行在內的外資銀行分行之設立，故 2016 年仍存在釋出新外資銀行子行執照之

³⁴ 資料連結：

http://www.bol.gov.la/together_use/Quarterly%20Economic%20Report%20English%20Q2.2015%20.pdf。

可能性。

【表 2-25】寮國商業銀行之家數與資產概況

	2014/Q3	2014/Q4	2015/Q1	2015/Q2	2015/Q3
國有銀行及專業銀行					4
總資產 (Billion LAK)	37,224.6	41,817.6	41,360.7	42,587.5	44,221.49
各類型銀行資產占全體 銀行總資產比重 (%)	52.17	51.52	49.9	48.32	46.56
資產成長率 (%)	4.33	6.39	-1.09	2.97	3.84
合資銀行					3
總資產 (Billion LAK)	7,993.0	8,137.6	8402.82	8,738.2	9,053.67
各類型銀行資產占全體 銀行總資產比重 (%)	11.2	10.01	10.1	9.91	9.53
資產成長率 (%)	9.43	16.17	3.39	3.99	3.61
民營銀行(含外資子行)					14
總資產 (Billion LAK)	13,919.1	14,072.9	14,532.1	15,796.3	16,712.20
各類型銀行資產占全體 銀行總資產比重 (%)	15.11	17.34	17.53	17.92	17.60
資產成長率 (%)	4.84	2.17	3.26	8.7	5.80
外資銀行分行					18
總資產 (Billion LAK)	12,312.6	17,153.2	18,594.0	21,023.7	24,985.93
各類型銀行資產占全體 銀行總資產比重 (%)	15.52	21.13	22.43	23.85	26.31
資產成長率 (%)	12.1	11.69	8.4	13.07	18.85
整體商業銀行					39
總資產(Billion LAK)	71,350.2	81,171.2	82,889.6	88,146.1	94,973.29
各類型銀行資產占全體 銀行總資產比重 (%)	100	100	100	100	100.00
資產成長率 (%)	6.35	7.61	2.12	6.34	7.75

資料來源：Bank of Lao P.D.R., Quarterly Economic Report English Q3.2015 (Table 6)³⁵；本研究整理。

(三) 越南

根據越南國家銀行(The State Bank of Vietnam)³⁶網站，截至 2015 年 6 月底之資料顯示，越南之信用機構體系，包括國有商業銀行 5 家、政策銀行 1 家、發展銀行 1 家、合作銀行 1 家、股份制商業銀行 34 家、百分之

³⁵ Bank of Lao P.D.R., Quarterly Economic Report English Q2. 2015。參考連結：
http://www.bol.gov.la/together_use/Quarterly%20Economic%20Report%20English%20Q2.2015%20.pdf。

³⁶ 即越南之中央銀行。

百外資銀行(子行)5家、合資銀行4家，以及外資銀行分行49家等³⁷(請參閱【表 2-26】)。其他非銀行之機構，例如財務公司17家與租賃公司11家、微型財務公司3家，以及人民的信用基金為1,145個單位等。

在金融全球化與法令鬆綁的推波助瀾下，並為了迎接東盟經濟共同體(ASEAN Economic Community，簡稱AEC)，近年來越南政府又開始積極對外資開放，特別是來自東協其他國家的外資銀行，包括2015年核准泰國泰華農業銀行(KasiKorn Bank)在河內和胡志明市開設辦事處、馬來西亞大眾銀行(Public Bank Berhad)獲批在越南成立全資子行，是繼匯豐銀行、澳盛銀行、渣打銀行、豐隆銀行(Hong Leong Bank)和新韓銀行(Shinhan Bank)之後，越南第6家全外資銀行。此外，來自新加坡和馬來西亞的其他銀行也將在越南增設辦事處。

越南銀行家數過多(overbanking)問題與臺灣類似，乃因2004年越南央行釋出過多新銀行執照，共有40家新銀行，導致惡性競爭，結果造成利差縮小，壓縮獲利；另一是呆帳大幅攀升，造成資產品質大幅下降³⁸。自2012年3月起，越南政府宣布銀行業結構重整(restructuring)，鼓勵銀行進行整併，銀行家數開始減少。從【圖 2-7】觀之，可了解越南本土銀行家數已呈現微幅下降，從最高峰的43家下降至2015年的34家。另外，自2013年7月設立之越南資產管理公司(Vietnam Asset Management Corporation，簡稱VAMC)後，逾期放款佔整體銀行業之資產比率從2012年9月的17.21%，降至2015年6月的3.72%³⁹；逾放比率從2011年底的3.07%開始上升，至2012年9月達4.93%為最高峰，之後將近三年時間都維持在3.5%~4.7%區間，自2015年第三季後更大幅滑落至3%以下，顯示

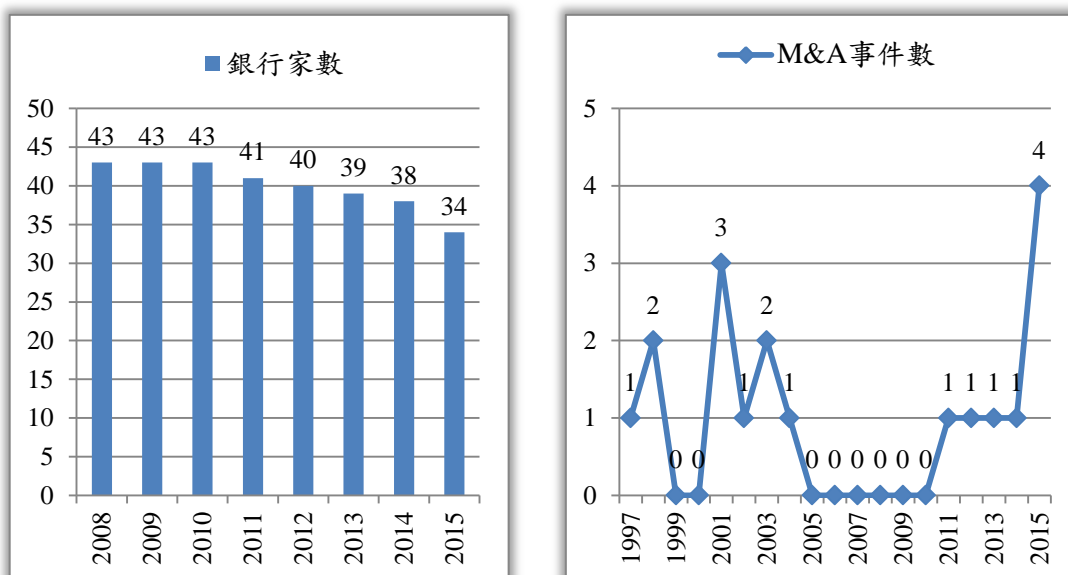
³⁷ 參考連結：

http://www.sbv.gov.vn/portal/faces/en/enpages/credits?_afLoop=1969397788913670&_afWindowMode=0&_afWindowId=3c8bhkrxf_625#%40%3F_afWindowId%3D3c8bhkrxf_625%26_afLoop%3D1969397788913670%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Ddu5j3pwdj_4，資料統計至2015年6月30日。

³⁸ 魏喬怡，「越南整併風起，世越銀獲利可望重返高峰」，工商時報，2015年12月16日。參考連結：<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20151216004785-260410>。

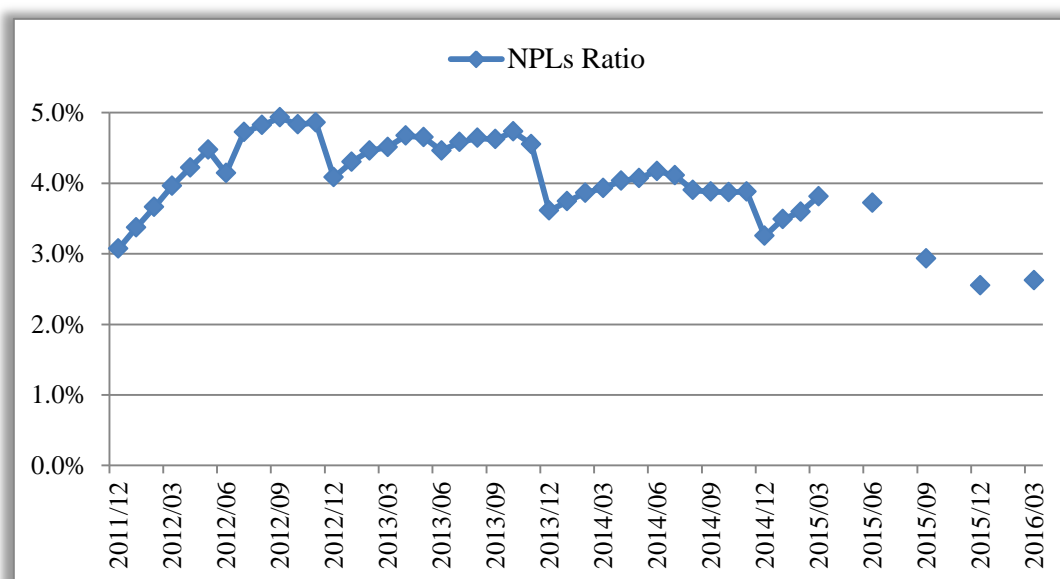
³⁹ Suiwah Leung, “Don’t bank on Vietnam’s financial reform”, 7 January 2016, East Asia Forum. 參考連結：<http://www.eastasiaforum.org/2016/01/07/dont-bank-on-vietnams-financial-reform/>。

VAMC 設置對其銀行體系之體質改善具有很大效益(請參閱【圖 2-8】)。更重要者，越南政府積極開放外資銀行進入當地市場，乃希冀透過開放外資銀行參與當地銀行整併，以解決銀行規模過小與競爭激烈之市場環境。職是之故，外資銀行進入越南市場障礙頗低，設立資本額僅需 1.6 億美元。



資料來源：Hoang Thi Thanh Hang, Phan Dien Vy, Jay Bandaralage (2016), “Mergers, Acquisitions and Market Concentration in the Banking Sector: The Case of Vietnam,” Asian Journal of Economics and Empirical Research, Vol 3, No 1, Page 49-58.

【圖 2-7】越南本土銀行之家數與 M&A 事件數



資料來源：越南國家銀行(The State Bank of Vietnam)。

【圖 2-8】越南銀行業之逾放比率

【表 2-26】越南商業銀行之家數資產概況

(單位：10 億越南盾，%)

種類	金融機構家數	總資產		Regulatory Capital		Charter Capital		CAR (%)	ROA (%)	ROE (%)	NPL Ratio (%)
	2015 年 6 月底	金額	成長率	金額	成長率	金額	成長率				
國有銀行	3	3,347,054	1.30	205,560	1.10	137,097	0.00	9.21	0.63	10.62	
政策銀行	1	151,406	4.99	-	-	10,696	0.00		0.27	1.27	
發展銀行	1										
股份銀行	34	3,022,392	3.22	238,934	1.10	196,466	1.28	12.25	0.36	4.43	
合資、外資子行、 外資銀行分行	4/5/49	801,851	6.12	125,501	7.12	100,450	6.92	34.74	0.48	3.05	
財務與租賃公司	17/11	96,973	10.40	18,279	3.19	18,557	0.51	22.07	3.29	14.99	
合作銀行	1	23,586	7.67	3,580	3.10	3,001	0.00	30.10	0.48	2.95	
People's Credit Funds	1,145	83,581	7.64	-	-	3,260	5.11		0.93	13.60	
Whole system	-	7,526,843	2.84	591,854	2.39	469,527	2.01	12.76	0.52	6.26	2.62

註：成長率為與前一年底相較；數據更新日為 2016/4/30。

資料來源：取自越南中央銀行(State Bank of Vietnam)網站；所有數據為 2015 年的資料，統計至 2015 年 6 月 30 日。NPL Ratio 為 2016 年 3 月之數據。參考連結：
http://www.sbv.gov.vn/portal/faces/en/enpages/home/statistics/poci/ksr?_afLoop=1979552737762670&_afWindowMode=0&#%40%3F_afLoop%3D1979552737762670%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dcvzvxcrgv_47。

越南於 2012 年之前原有 5 家合資銀行，2012 年後僅存 4 家，分別為 Indovina Bank Limited、VID Public Bank、Vietnam-Russia Joint Venture Bank 與 VinaSiam Bank(請參閱【表 2-27】)。其中，Indovina Bank Limited(越南世越銀行)於 1990 年 11 月 21 日創立，原由越南工商銀行(Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade，簡稱 Vietinbank)與印尼的銀行業者各自出資 50%組成，是越南第一家合資銀行。在 2000 年，由國泰世華銀行的前身世華銀行接手印尼銀行股權，成為持股半數的外資股東。VID Public Bank 為越南投資發展銀行(Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam，簡稱 BIDV)與馬來西亞的 Public Bank Berhad 於 1991 年 9 月 30 日設置之合資銀行，雙方各自出資 50%。2014 年 7 月 15 日 BIDV 宣布將手中 50%的股權全數賣給 Public Bank Berhad，此筆交易金額為 76.6 百萬美元，已獲馬來西亞 Negara 銀行與越南中央銀行批准，此交易於 2016 年 4 月 1 日完成。股權收購完成後，VID Public Bank 將轉為 100%外資銀行，並更名為越南大眾銀行(Public Bank Vietnam Ltd)。並於 2016 年 3 月 31 日核發外資銀行證照 No.38/GP-NHNN 給越南大眾銀行，其註冊資本為 3 萬億越南盾，營運期間為 99 年。其他合資銀行未有重大變動，故省略介紹之。

【表 2-27】越南合資銀行與外資銀行之一覽表(截至 2015/6/30)

(單位：十億美元)

合資銀行名稱	種類	執照核發日	註冊資本	主要股東
Indovina Bank Limited	未上市	135/GP-NHGP November 21, 1990	4,183	Vietinbank (50%), Cathay United Bank in Taiwan (50%)
VID Public Bank	未上市	01/ NHGP March 25, 1992	1,355	BIDV (50%) & Public Bank Berhad, Malaysia (50%)
Vietnam-Russia JV Bank	未上市	11/GP-NHNN October 30, 2006	3,008	BIDV & VTB Bank (Russia)
VinaSiam Bank	未上市	19/ NHGP April 20, 1995	1,322	Agribank (34%), Siam Commercial Bank, Thailand (33%) & Charoen Pokphand Group, Thailand (33%)

外資銀行名稱	種類	執照核發日	註冊資本	主要股東
ANZVL	未上市	268/GP-NHNN dated October 09, 2008	3,000	ANZ Bank
Hong Leong Bank Vietnam Ltd.	未上市	342/GP-NHNN dated December 29, 2008	3,000	Hong Leong Bank
Hong Kong – Shanghai Bank Vietnam Ltd.	未上市	235/GP-NHNN dated September 08, 2008	7,528	Shanghai Bank
Shinhan Bank Vietnam Ltd.	未上市	341/GP-NHNN dated December 29, 2008	4,547	Shinhan Bank
Standard Chartered Bank (Vietnam) Ltd.	未上市	236/GP-NHNN dated September 08, 2008	3,000	Standard Chartered Bank

資料來源：越南中央銀行(State Bank of Vietnam)，本研究整理。

為推動「亞洲盃」政策，我國政府積極與東南亞國家之金融監理機關洽簽金融合作備忘錄。2015 年 12 月，我國金管會與越南金融監理機關簽署銀行業合作備忘錄及保險業換文，開放臺資銀行、保險公司可 100% 併購當地銀行，參與公股行庫則可達 30%，並加速銀行、保險辦事處升格為子公司。越南現階段開放外資參股當地銀行上限為 30%⁴⁰。由於目前尚有 10 家國銀在越南申設分行，尚未獲得越方主管機關核准。惟越南之外資銀行分行數已達 50 家，且臺灣銀行業者已經設立 10 餘家分行、1 家子行，比重已經是很高，臺資銀行在越南佈局似乎過於集中，理應審慎思考如何避免陷入過度競爭之境。另外，越南當地排華意識頗強，於當地設置分支機構勢必須考量諸多不確定因素可能帶來的風險。

三、東南亞各國銀行合資案例

由於東南亞為未來世界富裕之區域，其經濟發展未來可期，具有豐富之業務來源。以下介紹幾個案例，釐清國外銀行之合資模式，以利我國銀行業者未來佈局東南亞市場之策略依據。

⁴⁰ 中央社，「曾銘宗訪越南 銀行業可 100% 併購」，2015 年 12 月 2 日。參考連結：
<https://tw.news.yahoo.com/%e6%9b%be%e9%8a%98%e5%ae%97%e8%a8%aa%e8%b6%8a%e5%8d%97-%e9%8a%80%e8%a1%8c%e6%a5%ad%e5%8f%af100-%e4%bd%b5%e8%b3%bc-113436322.html>。

【個案討論】菲律賓 EastWest Banking Corporate 與荷商 Ageas Insurance International NV 合資成立 EastWest Ageas Life

Ageas Insurance International N.V. (簡稱 Ageas) 為國際保險金融集團，位居歐洲前 20 大保險公司之一，業務集中於歐洲與亞洲市場。該集團旗下設有四個分公司於比利時、英國、歐洲與亞洲，並與全球多國之金融機構合資經營保險業務。Ageas 為進一步開拓具成長潛力的亞洲市場發展保險業務，與菲律賓 EastWest Banking Corporate(簡稱 EW Bank)於 2015 年 5 月 28 日聯合宣布在菲律賓共同合資成立 EastWest Ageas Life Insurance Corporate(簡稱 EastWest Ageas Life)的新保險公司。

2015 年 10 月 7 日菲律賓中央銀行(Bangko Sentral ng Pilipinas)宣布已核准該筆合資交易，並於 2016 年 1 月由保險委員會核發 EastWest Ageas Life 執照。此項合資交易金額為 4,240.34 萬美元。根據該份協議，Ageas 在最初的 12 個月內將提供資本與資金估計約為 6,500 萬美元，初始實繳資本為 4,500 萬美元，其中 EW Bank 持有 50% 股權減 1 股，而 Ageas 則持有 50% 股權加 1 股⁴¹。

然而，在此合資案宣布之際，Ageas 宣布與中國大陸同創九鼎投資管理股份有限公司簽署協議，將以 13.8 億美元出售其香港全資子公司 Ageas Asia Holdings Limited(簡稱「富通香港」)。富通香港交易案主要是因為 Ageas 調整其亞洲業務之佈局。富通香港在香港是先進的壽險公司，且財務顧問服務之銷售也正在成長，截至 2015 年 6 月 30 日，其淨資產價值為 84.06 億港幣。此次交易須經中國大陸保監所批准，並交由中資之九鼎投資的股東大會批准⁴²。

探究 Ageas 國際保險金融集團與菲律賓當地的 EW Bank 合資之主要原

⁴¹ 資料來源：Atty. Dennis B. Funa, “The EastWest Bank-Ageas Insurance joint venture,” BusinessMirror, April 12, 2016. 參考連結：

<http://www.businessmirror.com.ph/the-eastwest-bank-ageas-insurance-joint-venture/>。

⁴² 資料來源：壹讀，“九鼎投資 106 億港幣收購富通香港，綜合資管評臺再邁步”，2015 年 9 月 2 日。參考連結：<https://read01.com/en02BQ.html>。

因有二：第一，評估亞洲市場是未來世界富饒地區不容小覷，且菲律賓近年來經濟發展前景樂觀，在國民所得逐漸提升與對保險需求日增下，故以菲律賓作為其發展亞洲市場之前哨站。第二，Ageas 看中 EW Bank 快速成長的銀行客群以及菲律賓銀行體系排名第七大的銷售網絡，可挾 433 家分行之通路優勢，快速進入菲律賓的保險市場。

【表 2-28】菲律賓 EW Bank 與 Ageas 合資成立 EastWest Ageas Life

併購內容	公司名稱	國家	活動
合資公司	EastWest Ageas Life	菲律賓	人壽保險服務
出資公司	EastWest Banking Corporate Ageas Insurance International NV	菲律賓 荷蘭	商業銀行服務 保險商
交易結構與日程	交易種類	joint venture 100%	
	交易金額	4,240.34 萬美元	
	交易狀態	completed	
	傳聞日期	28/05/2015	
	宣告日期	28/05/2015	
	預計完成日期	31/12/2015	
EastWest Banking Corporate 股價	宣告日前 3 個月之股價	0.51 EUR(28/02/2015)	
	宣告日前一日之股價	0.43 EUR(27/05/2015)	
	完成日後之股價	na	

資料來源：Bankscope 資料庫，本研究整理。

第三節 國外銀行海外參股之國際趨勢

所謂「參股進入」，係指一種採取間接方式進入目標國銀行業市場，即外資銀行透過購買或置換股權等方式，取得目標國銀行一定比例之股份，以間接進入目標國之金融市場。我國國銀海外佈局，參股模式亦是常見方式，主要是因為設立分行或子行之前期作業為設立辦事處，惟是否可順利升格為分行尚須仰賴當地政府之金融開放程度，對國銀來說緩不濟急。反觀若能參股當地金融業者，共同洽商業務合作與共享商機，不僅可快速進入當地市場，更可大幅增加營業據點。

惟此種方式，好處是可以較低成本參與經營⁴³；缺點為容易造成外資銀行常因持股比例過低，僅能擔任一策略性投資人，對被投資銀行沒有控制權，無法實質參與銀行之經營⁴⁴。過去，我國在東南亞有國泰世華銀行參股東埔寨銀行、富邦銀行參股廈門銀行等經驗；另外，我國多家銀行曾表態未來將以參股模式作為進軍東南亞之策略，例如合庫金控、兆豐金控、第一金控等⁴⁵，惟東南亞各國金融監理制度各異，無法一體而論，故本節將以近年國外銀行在中國大陸與東南亞參股之事件與模式，進行一深入討論並研析之。

一、中國大陸銀行參股案例

中國大陸對於金融自主權甚為重視，故前述之新設進入、參股進入、策略聯盟與併購等四種方式，唯獨外資銀行併購中資銀行仍未鬆綁，其餘皆為既有現存模式。僅就參股進入而論，中國大陸政府為保有其金融自主權，避免外資銀行取得中資銀行之實質控制權，對外資銀行持股比例訂有上限。中國大陸針對外資入股中資銀行有兩項限制：一為入股同性質的銀行不能超過兩家；一為單一外資銀行投資中資銀行上限比例為 20%，所有

⁴³ 沈中華等 (2010)第 27 頁。

⁴⁴ 李靚慧，「設分行、參股 國銀：雙管齊下」，自由時報，2015 年 8 月 9 日。參考連結：
<http://news.ltn.com.tw/news/business/paper/905164>。

⁴⁵ 立法院第 8 屆第 7 會期第 14 次會議議案關係文書，院總第 887 號 政府提案第 15100 號之 1555。

外資銀行投資一家中資銀行的股份總額不能超過 25%⁴⁶。

金融改革過程，設立分支機構或直接入股投資(參股)中資銀行是外資銀行進入當地市場常見的方式。開放之初，始於 1996 年亞洲開發銀行參股中資的光大銀行。爾後七年，亦僅零星幾件案例。由於持股過低、無法掌控經營權，以及對於中資銀行之管理階層經營能力存疑，致使外資銀行參股中資銀行之意願較低。直至 2003 年後，參股中資銀行方受外資銀行所重視，視為進入中國大陸之途徑。外資銀行參股中資銀行，不僅協助其進行改革，外資銀行更可利用其通路優勢，節省建置實體網絡的時間與資金成本，已是外資銀行進入中國大陸市場之重要方式⁴⁷。2006 年 12 月 11 日中國大陸公布《中華人民共和國外資銀行管理條例》，鼓勵外資銀行將「分行」改制為法人「子行」，開創外資銀行進入中國大陸市場的新模式⁴⁸。

我國銀行業者西進中國大陸兩種方式皆有，例如已有多家國銀登陸設立分行，子行則有永豐銀行的南京子行、臺北富邦銀行的富邦華一銀行與玉山銀行的深圳子行等。參股進入則以富邦銀行(香港)間接參股廈門商業銀行是我國的銀行業者首度進入中國大陸市場，最具典範，對我國銀行業具有指標性的意義⁴⁹。

【表 2-29】外資銀行參股中國銀行業情形

時間	外資銀行	參股中資銀行	投資金額	入股比率
1996.01	亞洲開發銀行	光大銀行	0.19 億美元	3.96%
1999.09	國際金融公司	上海銀行	0.22 億美元	5.00%
2001.11	國際金融公司	南京市商業銀行	0.27 億美元	15.00%
2001.12	匯豐銀行 香港上海商業銀行 國際金融公司	上海銀行	0.63 億美元 1.95 億人民幣 0.25 億美元	8.00% 3.00% 2.00%
2003.01	花旗銀行	浦東發展銀行	0.67 億美元	4.62%
2003.01	德國投資開發公司	南充市商業銀行	300 萬歐元	10.00%

⁴⁶ 資料來源：徐俊明 (2016)，《企業併購與重組》，第四章第 125 頁之內容。

⁴⁷ 嚴宗大 (2006)，「外資金融業在中國大陸銀行改革的角色」，中央銀行季刊，第 28 卷第 2 期，頁 7-32。

⁴⁸ 簡淑綺 (2008)，「從外資參與中國銀行業之情況，看我國銀行登陸之可能發展」，兩岸經濟統計月刊，第 183 期，頁 67-80。

⁴⁹ 康榮寶 (2008)，「富邦金併購廈門市商業銀行對兩岸金融業發展之啟示」，展望與探索，第 6 卷第 6 期，頁 22-27。

時間	外資銀行	參股中資銀行	投資金額	入股比率
	德國儲蓄銀行		100 萬歐元	3.30%
2003.10	韓國韓亞銀行	青島國際銀行	2,611 萬美元	72.31%
2003.10	國際金融公司 淡馬錫控股	民生銀行	0.24 億美元 1 億美元	1.08% 4.55%
2004.03	恆生銀行 新加坡政府投資公司 國際金融公司	興業銀行	17.26 億美元 na na	15.98% 5.00% 4.00%
2004.06	新橋投資公司	深圳發展銀行	12.35 億人民幣	17.89%
2004.08	匯豐銀行	交通銀行	17.47 億美元	19.90%
2004.11	國際金融公司 加拿大豐業銀行	西安市商業銀行	0.54 億美元	12.50% 12.40%
2004.12	澳洲聯邦銀行	濟南城市商業銀行	6.2 億元人民幣	19.90%
2004.12	渣打銀行	渤海銀行	1.23 億美元	19.99%
2005.03	荷蘭國際集團(ING) 國際金融公司	北京銀行	17.8 億人民幣 4.47 億人民幣	19.90% 5.00%
2005.04	澳洲聯邦銀行	杭州城市商業銀行	0.8 億美元	19.90%
2005.08	淡馬錫控股 美國銀行	建設銀行	14.66 億美元 30 億美元	6.00% 9.10%
2005.09	美國 GE 公司	深圳發展銀行	1 億美元	7.00%
2005.10	法國巴黎銀行	南京商業銀行	0.9 億美元	19.20%
2005.10	高盛集團 德國安聯保險 美國運通	工商銀行	37.8 億美元	10.00%
2005.10	德意志銀行 歐本漢銀行	華夏銀行	26 億人民幣	13.98%
2005.11	淡馬錫控股 蘇格蘭皇家銀行 瑞銀華寶公司 亞洲開發銀行	中國銀行	15.2 億美元 30.4 億美元 4.87 億美元 0.73 億美元	4.59% 9.18% 1.47% 0.22%
2005.12	澳新銀行	天津市商業銀行	1.1 億美元	19.90%
2006.05	新加坡華僑銀行	寧波商業銀行	5.7 億人民幣	12.20%
2006.10	花旗集團	廣東發展銀行	6.2 億美元	20.00%
2007.4	香港大新銀行 美國私募基金凱雷投資	重慶市商業銀行	8.9 億美元	17.00% 7.99%
2007.7	義大利聯合聖保羅銀行 羅斯查爾德集團	青島市商業銀行	13.5 億美元 3.3 億美元	19.90% 5.00%
2008.4	臺灣富邦銀行(香港)	廈門銀行	3,400 萬美元	19.99%

註：na 表示缺乏資料。

資料來源：商景明 (2006)、嚴宗大 (2006)、簡淑綺 (2008)、康榮寶 (2008)，以及沈中華等 (2010)。

中國大陸政府引入外資銀行參股中資銀行擔任策略性投資人，以期達到改善中資銀行之財務體質與經營模式。然近年來，外資銀行在中國大陸銀行業之參股或投資活動驟減，尤其在這些中資銀行上市與 2008 年全球金融海嘯後，外資銀行之發展模式開始逐漸轉向，甚至陸續退出中國大陸市場。探究其因，可歸納為下列幾點：

其一，中國大陸近來對銀行業監管措施趨嚴，降低外資銀行之吸引力。事實上，銀監會限制外資銀行在中國大陸之擴張，可從外資銀行在中國大陸的總資產降到了中國大陸銀行業總資產的 2% 以下可知⁵⁰；其二，依現行規定，外資企業僅能持有少數股份，對參股企業缺乏實質控制權，無法主導企業發展與營運方向；其三，外資銀行進入中國大陸管道較過去多，並非得以參股方式進入該市場。其四是隨著中國大陸經濟持續下滑，銀行業的不良放款增加，以及利率市場化下，致使利差縮小；其五，再加上近期歐洲央行提高銀行的資本適足率，歐系銀行迫於經營情勢嚴峻，故銷售其持股或業務，轉換成現金以符合歐洲央行之規定⁵¹。尤有甚者，過去外資銀行購入中資銀行股份之成本相對較低，且在 2008 年金融海嘯席捲全球以後，國際各大型金融機構自身面臨經營困境，必須透過賣股減持自救或獲利了結出場。【表 2-30】彙整中國大陸近年來之外資金融機構出售持股事件。

【表 2-30】中國大陸近年之外資金融機構出售持股事件

銀行名稱	宣布日	內容	參股時間
花旗集團(Citigroup)與 IBM Credit	2016/3/1	出售廣發銀行(China Guangfa Bank)23.686% 股權(約 233.12 億人民幣)給中國人壽。	2006 年
德意志銀行	2015/12/28	出售北京華夏銀行 20% 股份，交易金額約在 230~257 億元人民幣之間。	2006 年
美國摩根斯坦利	2015/12	出售杭州工商信託 (Hangzhou	2008 年

⁵⁰ 根據銀監會 2014 年年報可知，外資金融機構為 41 家，從業人數為 47,412 人。外資金融機構總資產 27,921 億元人民幣佔全體銀行業金融機構之總資產 1,723,355 億元人民幣的 1.62%。

⁵¹ 中國證券網，「壞帳困擾外資銀行頻繁拋售中資行股權」，2016 年 3 月 2 日。參考連結：<https://read01.com/BnoEOj.html>。

銀行名稱	宣布日	內容	參股時間
(Morgan Stanley)		Industrial & Commercial Trust) 19.9% 股份。	
澳洲金融集團麥格理 (Macquarie)	2015/11	出售中澳國際信託 (Sino-Australian International Trust) 19.9% 股份。	2009 年
英國巴克萊銀行 (Barclays)		減持新華信託 (New China Trust) 股份 19.5% 減少至 6%。	
恆生銀行	2015/2	恆生銀行擬出售其所持的部分 興業銀行普通股股份，最多佔 公司普通股股份總數的 5.00%。	2004 年
西班牙對外銀行 (BBVA)	2015/1	出售其持有之 15 億歐元中信 銀行股權。	2006 年
高盛銀行	2013	出售中國工商銀行價值約 10 億美元股票。	2005 年
美國銀行	2013	出售 14.7 億美元中國建設銀行 股份。	2005 年
瑞士銀行	2009	以 8.35 億美元出售中國銀行的 34 億股。	2005 年

資料來源：本研究自行整理。

二、東南亞銀行參股趨勢與案例⁵²

1. 東南亞各國法規鬆綁，催生國家級金融機構

隨著東南亞各國金融主管機關逐步開放下，似乎讓外資銀行進入當地市場給予更大的空間，如菲律賓、印尼、越南等國，其國內存在銀行家數過多問題亟待解決。另外，為因應東協經濟共同體(AEC)所帶來的經濟整合與競爭機會，東協各國亦積極採取各項獎勵措施，以催生該國之國家級金融機構。菲律賓更開放外資投資該國銀行持股上限自 60% 增加至 100%，允許外資銀行在菲律賓設立分行或子行。越南當局亦有類似之規定。在政策支持下，更有利於我國銀行業者南下佈局。

2. 歐美國際大型金融機構撤離，亞洲區域金融機構紛沓崛起

如同前述，歐美大型金融機構因獲利了結(進入當地市場較早，成本較

⁵² 此小節之內容，改寫於何淑芬，《亞太新興市場金融業區域整合潮流》，安永財務管理諮詢服務股份有限公司研究報告，2016 年 3 月。

低)、本身資金需求(歐債問題)或為符合資本適足率(Basel III)等問題，逐漸縮減或退出亞太市場。另外，臺灣金融業走出海外機會何在？或發展模式何者為佳？《經濟學人》雜誌於 2015 年 3 月 7 日刊登「A world of pain-The giants of global finance are in trouble」，點出值得思考的方向。該文提到，2008 年金融海嘯後，全球布局的銀行面臨嚴峻經營困境，包括跨國管理成本高、文化差異大；加上區域性銀行興起後，競爭壓力大；法遵成本極高。這些原因皆造成海外布局的投資報酬率降低。例如，2014 年 JP Morgan Chase、HSBC、Standard Chartered、Citi 與 Deutsche 等全球銀行之平均 ROE 僅 6%，其中 JP Morgan Chase 勉強達 10%，Citi 僅 7%。即便將巨額罰金、組織重整費用還原，平均 ROE 亦僅勉強達 10% 之水準。觀察後得此趨勢：深入在地化經營的銀行，收益較為穩定，尤其是「區域性銀行」發展最具成長潛力，此與我國金管會之目標不謀而合。最佳的例子就是新加坡星展銀行，它鎖定亞洲市場強化區域布局，尤其是東協地區，並未將版圖擴張至全球，組織效能靈活度非全球性銀行可比擬，此模式值得國內欲參加亞洲盃的銀行參考⁵³。

反觀，來自新加坡、馬來西亞、日本、澳洲或中國大陸之銀行，因本國市場低迷或國際化之需求等不同理由，積極佈局該區域，適時填補這些市場的空缺。由於東南亞國家為成長性高的新興市場，故透過設立分行或子行、參股其他金融機構的方式進入該區域，欲在歐美國際大型金融機構撤離之際，亞洲區域金融機構紛沓崛起，也造成亞太新興市場中規模相對較小的當地銀行成為潛在的併購標的。

另外，東協國家之銀行業展開積極作為以符合巴塞爾 III 之最低資本要求。根據 2015 年穆迪投資者服務機構(Moody's Investor Service)發布《東協銀行在巴塞爾 III 要求和流動性比率的完善定位》的報告指出，評估東協區域內的銀行，涵蓋中國大陸、印尼、新加坡、泰國、越南及菲律賓的

⁵³ 蔡友才，「打亞洲盃先攻區域性銀行」，經濟日報，2015 年 3 月 27 日。參考連結：<http://money.udn.com/money/story/5629/792293>。

銀行，皆符合巴塞爾 III(Basel III)下的最低資本要求⁵⁴。換言之，臺資銀行在東協國家設點，亦須符合此一標準。

3. 未來參股之趨勢，金融科技(Fintech)公司儼然為重要標的

金融科技業者在亞太地區已滲透進金融業之服務範疇，例如網路金融、行動金融、P2P 網路借貸、群眾募資等項目，與傳統金融業者呈競爭關係。而東南亞各國政府對於金融科技甚為重視，有些國家則成立專責單位或編列金融科技推動或育成基金，以積極發展該國新創之金融服務公司。臺灣亦於去(2015)年 10 月成立金融科技辦公室與規模 10 億元之金融科技推動基金。

在現行全球金融業壟罩在 Fintech 的風潮下，行動支付公司或相關 Fintech 新創公司更是傳統金融業者甚至非金融業者所亟欲擴展之處。例如，阿里巴巴及螞蟻金服相繼於 2015 年 2 月以 5.75 億美元入股印度最大行動支付公司 Paytm 的母公司 Oen97 Communication 以及 2016 年 6 月中國大陸螞蟻金服參股泰國支付商與小貸公司 Ascend Money 的 2 成股份，顯見東南亞國家之金融業者亦積極與關鍵技術之領導廠商進行策略聯盟，以推動其當地 Fintech 之發展。

【個案討論】馬來西亞 Pulau Kaca 參股菲律賓 BDO Unibank

菲律賓於 2014 年 7 月修法放寬允許外資銀行全面進入，外資銀行可 100% 持有銀行股權。目前已有 6 家外國銀行進入菲國，其中 2 家外銀即為臺資銀行，分別為國泰世華銀行與元大銀行。其他 4 家外資銀行分別為韓國 2 家、日本 1 家、新加坡 1 家⁵⁵。菲律賓銀行體系尚稱穩健，以菲律賓中央銀行(Bangko Sentral ng Pilipinas)2015 年 9 月底之資料顯示，其綜合銀行與商業銀行之 CAR 維持在高水準的 15.6%，逾放比率為 1.60%(2015 年 12 月)，總逾期放款為 916 億元披索；且其經濟發展前景與勞動人口充沛，皆

⁵⁴ 「東協銀行嚴謹遵守巴塞爾 III」，中國報，2015 年 6 月 29 日。參考連結：<http://www.chinapress.com.my/?p=119035>。

⁵⁵ 金融監督管理委員會，《赴菲律賓拜會金融主管機關》，出國報告，2015 年 11 月 12 日。

有助於金融業之長遠發展。

2014 年 12 月 23 日，SM Investment Corporate(SMIC)之子公司 Multi-Realty Development Corporate 宣佈出售菲律賓最大銀行 BDO Unibank 普通股股數 2%給馬來西亞主權財富基金國庫控股公司(Khazanah Nasional Bhd)之附屬公司 Pulau Kaca Investments Ltd。如此，Multi-Realty Development Corporate 之持股比率將從原來的 8.81%下降至 6.81%。BDO Unibank 之發行總股數為 3,580,875,328 股，此次參股交易估計約為 71,617,507 股，若以 2014 年 12 月 19 日之收盤價 109 披索估算，交易金額為 78 億餘元披索。根據當地媒體登載 SMIC 若以每股 104 披索(2.33 美金)進行交易，可賺 74.5 億元披索(約\$166.67 百萬美元)⁵⁶(請參閱【表 2-31】)。

這項交易 SMIC 認為國庫控股公司進入 BDO Unibank 將有助於強化該銀行之股東結構與公司治理，並象徵菲律賓吸引外國投資人之投資⁵⁷。

【表 2-31】馬來西亞 Pulau Kaca Investments Ltd 參股菲律賓 BDO Unibank

併購內容	公司名稱	國家	活動
目標公司	BDO Unibank, Inc.	菲律賓	商業銀行服務
收購公司	Pulau Kaca Investments Ltd	na	投資服務
賣方公司	Multi-Realty Development Corporate	菲律賓	房地產經紀服務
併購結構與日程	交易種類	Minority stake 2%	
	交易金額	175,086.740 th USD(142,823 th EUR)	
	交易狀態	Completed	
	傳聞日期	22/12/2014	
	宣告日期	22/12/2014	
	完成日期	22/12/2014	
BDO Unibank 公司股價	宣告日前 3 個月之股價	1.68 EUR(22/09/2014)	
	宣告日前一日之股價	1.99 EUR(19/22/2014)	
	完成日後之股價	2.01 EUR(23/12/2014)	

資料來源：Bankscope 資料庫，本研究整理。

⁵⁶ Rappler, “Malaysia holding firm acquires 2% stake in BDO,” December 24, 2014.

⁵⁷ Reuters, “Philippines' SM sells 2 pct stake in BDO to Malaysia's Khazanah,” December 24, 2014.

第四節 國外銀行海外併購之國際趨勢

一、概述

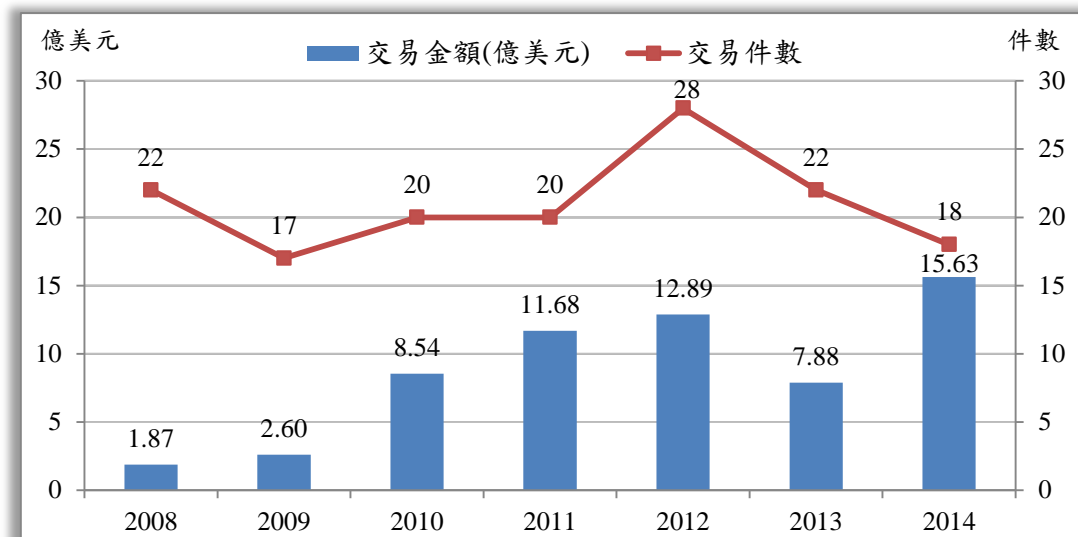
根據資誠聯合會計師事務所與臺灣併購與私募股權協會共同公布之《2015 年海外併購白皮書》所示，2014 年全球併購金額高達 2.6 兆美元，創下次貸風暴後近七年來新高。在全球化經營策略下，亞洲主要國家如中國大陸、日本、南韓與新加坡之併購交易金額分別達到 569 億、515 億、55 億與 44 億美元，併購件數分別為 272、135、68 與 220 件。顯示上述國家皆積極以海外併購為主要戰略加速擴大市場規模與商機，故而創下近年來海外併購新高(請參閱【表 2-32】)。另根據國際諮詢管理公司貝恩公司發布《中國企業境外併購點金之術》報告顯示，自 21 世紀以來至 2014 年底，中國大陸企業海外併購總交易數量為 2,690 件，交易總額達 4,200 億美元；僅 2014 年，中國大陸企業海外併購交易量就有 405 件，交易金額達 790 億美元。另外，根據湯森路透(Thomson Reuters)資料顯示，自 2015 年以來，中國大陸企業海外併購交易金額高達 4,960 億美元，占亞太地區企業併購案 9,050 億美元之一半以上。

【表 2-32】臺灣與亞洲鄰近各國 2014 年整併情形比較

國家	金額(億美元)	件數
臺灣	15.63	18
新加坡	44	220
南韓	55	68
日本	515	135
中國大陸	569	272

資料來源：資誠聯合會計師事務所。

綜上，雖各家資料數據差異甚大，但仍不難看出海外併購確實是一項趨勢，令人難以忽視。反觀臺灣，2014 年併購金額為 15.63 億美元，共 18 件企業海外整併案，雖創下近 7 年新高，但相較前述各國，仍有段不小差距。其中以金融業整併之成交金額所占比重超過 4 成。詳細數據可參考【表 2-32】與【圖 2-9】。



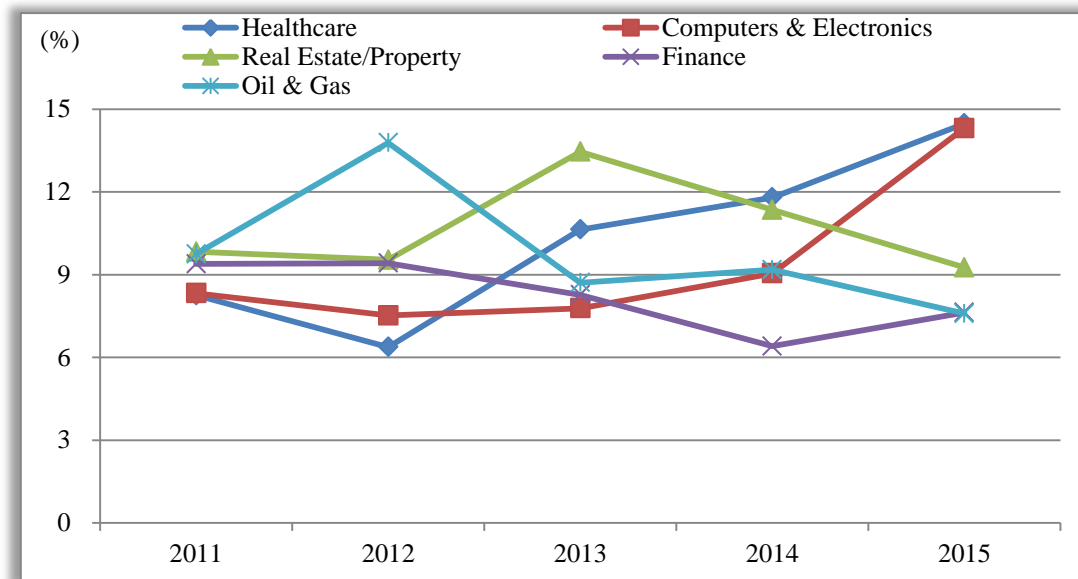
註：2014 年度包含已宣告但於年底前尚未完成的交易金額 5.5 億美元。

資料來源：資誠聯合會計師事務所。

【圖 2-9】臺灣自 2008 年迄今企業海外併購之情況

二、近年國際整體併購市場探討

歐美國家併購行為由來已久，其併購對象通常不分境內或境外，多半以併購後是否能掌握市場競爭優勢為最主要考量。從整個併購市場來看，依據著名併購資料庫廠商Dealogic之資料顯示，2015年全球併購案所占比重前五大產業依序為(依照成交金額計算)：醫療照護產業(14.48%)、電腦與電子產業(14.31%)、不動產(9.26%)、金融業(7.63%)以及石油燃氣產業(7.59%)，如【圖2-10】。從趨勢來看，醫療照護產業的併購案比重逐年攀升，成長性最大；電腦與電子產業次之；石油燃氣及不動產業雖然比重也大，但深受產業景氣波動影響，比重變化較大；金融業則是近年略有下滑，但比重仍維持穩定在7.5%左右。



資料來源：Dealogic 資料庫。

【圖 2-10】近年全球併購案件所在產業占全部案件成交金額比率

2015年全球金融業併購金額高達4,989,575.41百萬美元，交易件數為40,293件。兩者皆以北美地區最高，交易金額為2,543,821.40百萬美元，交易件數為12,422件。再進一步從2015年金融業的併購案件區塊分析，若以交易金額之比重進行分析，該年度金融業併購交易主要發生在北美地區(50.98%)、歐洲(20.99%)、北亞(18.54%)⁵⁸(請參閱【表2-33】)。從上述資料觀察，臺灣目前所在區域為全球金融業併購的主要熱區，而東南亞地區之金融業併購，由於整體交易規模較小，並未列入主要區域。值得注意的是，日本和澳洲的金融業併購也相當積極，所佔比重分別為2.27%和2.14%，推論可能與這兩個國家主要以大型金融機構主導金融產業的型態有關。一旦小型金融機構遇到困難，通常很快地會在本地找到併購對象，而這兩國政府同樣在扶植大型龍頭金融機構穩定金融產業的策略下，小型金融機構若要尋求可能的併購機會，也會傾向在本地找到買主，以確保併購交易盡快完成。

⁵⁸ 主要包括中國大陸、香港、澳門、臺灣、韓國。

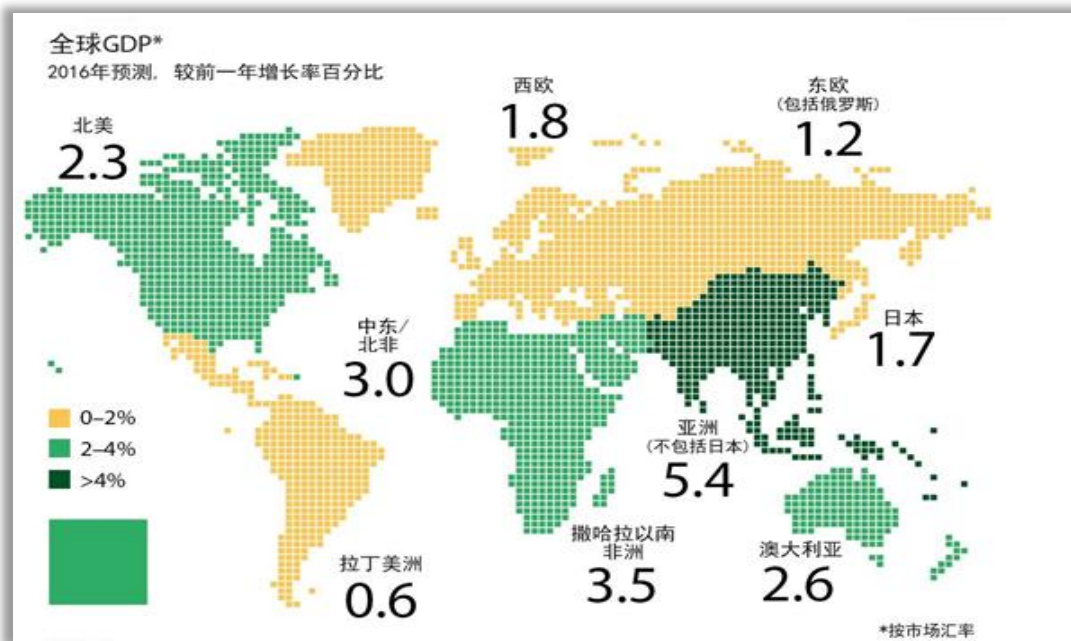
【表 2-33】2015 年金融業併購案件所在區域、交易金額及件數

標的所在區域	交易金額(百萬美元)	所占比重(%)	交易件數	所占比重(%)
North America	2,543,821.40	50.98%	12,422	30.83%
Europe	1,047,258.32	20.99%	11,670	28.96%
North Asia	925,261.61	18.54%	6,806	16.89%
Japan	113,329.86	2.27%	2,539	6.30%
Australasia	106,934.02	2.14%	1,521	3.77%
Latin America	85,286.88	1.71%	1,332	3.31%
India Subc	48,133.64	0.96%	1,242	3.08%
Africa	30,445.04	0.61%	748	1.86%
Middle East	22,457.57	0.45%	363	0.90%
Caribbean	1,378.17	0.03%	70	0.17%
Others	65,268.90	1.31%	1,580	3.92%
Total	4,989,575.41	100.00%	40,293	100.00%

資料來源：Dealogic 資料庫。

三、國際金融業發展現況

金融是服務實體經濟發展而存在的行業，一般來說，當經濟愈發達、成長率愈高的時候，金融業愈有商機。如果這個理論是對的，我們可以發現，亞洲地區(不含日本)是目前經濟平均成長率最高的板塊，2016 年預測高達 5.4%；若從已開發國家角度來看，澳大利亞、北美的經濟成長率略高，分別可達 2.6% 及 2.3%。因此，上述地區預期將會是 2016 年金融業併購發展的重要區塊(請參閱【圖 2-11】)。



資料來源：經濟學人，<http://www.gegugu.com/2016/01/05/8184.html>。

【圖 2-11】全球經濟成長率狀況

(一)北美

在全球金融海嘯後，儘管金融業景氣至今已回復良好，美國陸續修訂了許多法案要求銀行業必須符合更加嚴格的資本限制條款，如德賓修正條款(Durbin Amendment)與陶德·法蘭克法案(Dodd-Frank Act)所規範。在此一監管原則之下，許多大型金融集團內部必須先行調整組織、提升資本需求，因此在 2009~2012 年間減少了許多金融併購案件。另一方面，對於小型金融業者來說，未來經營環境可能更加困難，所以在 2013 年開始，併購案件隨著美國經濟逐漸回溫，也有增加的趨勢。加拿大方面，由於金融海嘯時受創不若美國嚴重，金融業得以繼續保持一個較為穩定的緩慢成長，政府則依照既定的「六大銀行」(Big Six)⁵⁹主導原則讓產業發展。然而，借鏡於美國金融海嘯受創的前車之鑑，加國也開始對於資本及各項管制要求，有逐漸趨嚴的情況。

⁵⁹ 加拿大皇家銀行(RBC)、道明銀行(TD)、豐業銀行(Scotia)、蒙特利爾銀行(BMO)、加拿大帝國商業銀行(CIBC)及加拿大國家銀行(National)等六家大型銀行，資產總額長期占加國銀行業總資產約 90%。

(二)歐洲

歐元區過去幾年深受歐債問題所困擾，經濟成長率在 2014 年掉入谷底後(年增率僅 0.9%)，2015 年已逐漸回升(年增率為 1.6%)，但由於部分銀行體質狀況仍然不佳，必須裁減人員、補充資本甚至出售資產來因應新巴塞爾協定(BASEL III)，這些動機加速了歐洲銀行業的整併腳步。例如荷蘭合作銀行集團(Rabobank Group)開始以裁減據點、降低資產成長率來調整體質，同時出售周邊其他次要金融業持股，來增加自有資本。新興歐洲部分，此區域較無大型銀行，多數國家的銀行業仍由當地中小型銀行瓜分，但近年來這些銀行在經濟成長、消費提升後，開始積極推展個人金融業務，進而需要更多的資本來推動，該區域預期將會是歐洲金融業併購業務的一個重要發展區域。

(三)亞太地區

亞太地區經濟在金融海嘯過後，多數地區維持高速成長，許多銀行的股東權益報酬率(ROE)表現相當突出，達到約 15%~20%的水準。這些銀行的獲利主要由當地經濟活動表現所驅動(例如越南、柬埔寨、菲律賓)，但許多國外銀行此時開始蜂擁進入，在競爭提升、資本要求(BASEL III)同時提高後，獲利表現也可能會受到影響。儘管如此，許多國家包括日本、新加坡、南韓及臺灣，在東南亞的金融業務發展仍相當積極。但另一方面，在積極拓展的過程中，仍必須注意當地政治、治安、種族及宗教所帶來的一些潛在困境，例如過去菲律賓、柬埔寨的治安不佳，印尼、越南所曾經發生的排華暴動，這些都是必須注意防範的風險。

(四)拉丁美洲

拉丁美洲近年經濟發展也相當快速，特別是南美洲的巴西，由於擁有許多礦藏、人口眾多，吸引許多外商到當地投資。但巴西經濟波動度相當大，繼 2010 年創下 7.5%的高經濟成長率後，2011 年驟降至 2.7%，2012

年更降至 0.9%，2013 年回升至 2.5% 左右，2014 年跌落剩 0.16%，2015 年更呈現-3.8% 的衰退，為 1990 年以來最差表現。巴西經濟的大幅衰退，和各行業投資衰退有相當大的關係。巴西 2015 年整體工業的 GDP 下跌 6.2%，主要受建築業和轉型工業分別衰退近 8% 和 9.7% 影響；服務業和商業 GDP 也分別跌 2.7% 和 8.9%。整體來看，巴西經濟衰退主因除了投資減緩外，還包括通貨膨脹、利息、信貸、就業和收入等各項指標惡化。

拉丁美洲雖然經濟波動度大，但整體向上發展趨勢仍然不變。此外，人口組成逐漸由低金字塔向高金字塔移動，顯示未來將有更多老年人口需要被服務，因此銀行開始注意到退休理財這個階段的金融服務。在傳統銀行業務部分，由於過去拉丁美洲國家經濟不穩，政府必須以高度管制的方式來監理銀行業務，銀行業對此也習以為常，但也因為如此，銀行所從事的業務大多屬於保守性質的傳統服務，未來該地區經濟成長若是逐漸穩定，將有較大的業務發展空間。

四、未來國際併購趨勢

綜觀以上全球發展現況，可以發現各地區的金融產業主要跟隨著經濟發展、民眾需求以及政府鬆綁等主要因素來決定走向、速度與規模。因此，全球型銀行、區域型銀行以及國內型銀行三種類型的併購腳步會呈現較為不一致的情況，以下分別說明。

(一)全球型銀行：致力於資本及管理提升，併購需求趨緩

全球型銀行由於過去在全球布點已久，業務範圍廣泛且參與的市場眾多，然而，在金融海嘯過後，在各國監管機關逐漸提高營運資本需求及監管力度，進而增加法規遵循成本及稅負支出，許多全球型銀行已經開始檢討縮減業務線，或者減少參與經營的國家(地區)。以花旗銀行為例，2013 年已經開始減持 Smith Barney 證券部門持股，並將之轉售予摩根士丹利集團；英商巴克萊金融集團也因為亞太業務縮減，宣布裁撤駐臺灣分行及證券子公司等。

從這個角度來看，全球型銀行近年在國際併購的需求將減緩，或者轉向其他更有發展潛力的新興市場。然而，目前多數新興國家法規並未完善，全球型銀行也未必第一時間就會參與開發這些新興國家市場，但由於全球型銀行資本相當雄厚，業務相對穩定，所以比較可能的作法是待這些新興國家穩定後，再尋求以較大規模資金來併購這些國家內的中大型銀行。

(二)區域型銀行：尋求區域內的完整佈局，併購需求提升

區域型銀行多半都是從某個國家的國內型領導銀行所發展出來的，它所追求的主要是客戶在某個區域發展便利，而到許多鄰近國家發展業務所形成的區域性銀行。最常見的例如歐洲區域型銀行、亞太區域型銀行以及北美區域型銀行。區域型銀行有個特點，就是在剛從國內型銀行邁出去的時候，需要許多區域內國家的營運據點，來發展成為區域銀行，因此初期的併購需求會比較高。

就目前的國際經濟情勢來看，許多開發中國家銀行由於資本及金融科技上需求，存在需要策略聯盟甚至被併購的誘因。因此，對於區域銀行而言，近期採取積極併購的發展策略可能是不錯的時間點，一方面被併方存在需求，另一方面併購方(大型銀行)也少了全球型銀行的競爭，可以得到比較好的談判空間。

(三)國內型銀行：經濟高速發展的國家可能面臨外國銀行更多競爭。

國內型銀行的發展，則主要繫於該國的經濟狀況而定。若是處於經濟高速發展國家的國內型銀行，由於獲利良好，足夠覆蓋授信所產生的風險，然而，由於經濟高速發展，銀行業獲利豐厚，將會吸引許多外資前來開發市場需求，從而面臨更多競爭。因此，這些國內型銀行必須借助產業內的相互併購，壯大自己的市場規模，來取得主導地位。

目前臺灣前往東南亞參股的國內型銀行，有少數對象屬於較大規模的當地銀行，這些銀行一方面是本國銀行前往當地開發作為區域型銀行的灘頭堡，但另一方面也需積極成為當地主要領先的國內型銀行，因此，國內

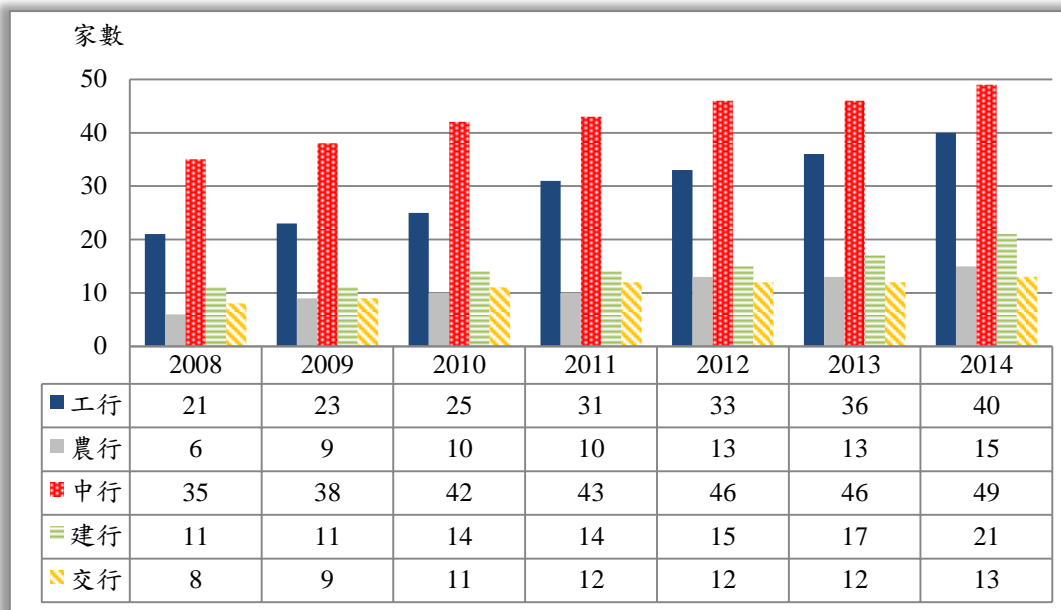
銀行可以再此一發展過程中，積極尋求更多的投資、合作機會，使這些銀行最終能成為當地的國內型銀行，進而協助本國銀行在當地拓展業務。

五、近年中國大陸海外佈局進展

(一)海外佈局現況

近年來，中國大陸銀行業金融機構不斷地在世界各地佈點，開拓海外市場。一是支持中國大陸企業“走出去”，衍生中資企業在中國大陸境外極大的金融需求，為滿足該需求，中資銀行廣泛地在全球佈點，以解決陸企在海外融資難之問題。二是推動人民幣國際化，使得人民幣在海外交易、貿易結算、投資等皆有長足進展，銀行業從中扮演舉足輕重的角色。三是「一帶一路」之戰略佈局，以解決其國內生產過剩等問題，並針對「一帶一路」周邊國家協助其改善當地之基礎設施建設所需之資金問題。四是支持個人跨境金融需求。基於上述原因，促使中國大陸銀行業海外佈局有了長足的發展。

以中國銀行、中國農民銀行、中國工商銀行、中國建設銀行與交通銀行等五家國有商業銀行(俗稱五大行)為例，說明中國大陸大型商業銀行在海外佈局之現況。王聞、王儷容與沈中華 (2016)指出，2011 年中國大陸五大行之境外資產總額達 6,432 億美元，在全球佈局之新建機構數目為 1,259 個，自 2009 年至 2012 年中資銀行海外業務擴增比率在原有基礎上增加 76%。根據《中國銀行業發展報告(2015)》之資料顯示，2009 年時，僅 5 家大型商業銀行在境外設立 86 家一級營業性機構；時至 2014 年底，已有 20 家中資銀行業金融機構開設了 1200 多家海外分支機構，覆蓋全球 53 個國家和地區，總資產達到 1.5 兆美元。另根據《中國金融發展報告(2016)》之資料顯示，截至 2014 年底，五大行在境外總資產超過 8 兆元人民幣，約占總資產的 8.7%。若以個別機構來看，以中行國際化腳步最快，海外分支機構已達 49 家之多，交行的腳步相對較不積極，僅為 13 家(請參閱【圖 2-12】)。



資料來源：《中國金融發展報告(2016)》。

【圖 2-12】中國大陸五大行之境外一級機構數量

觀察 2014 年底中國大陸大型商業銀行之海外資產為 8.73 兆元人民幣，佔金融機構海外總資產的比重高達 90% 以上，象徵大型商業銀行為金融業“走出去”的主力。檢視各行的海外資產佔其全行總資產之比重，以中行的 29.89% 最高、交行的 10.29% 次之、工行的 9.31% 排第三，而建行的 5.57% 與農行的 4.22% 分佔 4、5 名。另參考五大行之海外盈利水準，可以發現海外機構之盈利水準提升態勢明顯。以工行來說，海外利潤總額達 230.43 億元人民幣，海外利潤佔全行淨利潤的比重為 8.34%；中行海外利潤 531.93 億元人民幣，比重高達 30.02%；而農行、建行與交行分別為 2.32%、2.78% 與 9.42%。值得一提的是，各銀行皆以港澳臺視為設立境外機構的重點區域，作為邁出建立海外據點的起點。以 2014 年為例，中行、建行、交行在港澳臺之機構數量比重均超過 65% 以上，農行更接近 70%。而中行高達 59.57% 的海外資產與 71.53% 的海外收益來自港澳臺。

(二)未來中資銀行國際化發展趨勢

1. 多種措施並行，建構重點區域境外佈局
2. 不斷提升產品和業務模式，服務中資企業“走出去”

3. 加強系統和應用平臺建設，提供有力的技術支持
4. 重視國際化專業人才培育，打造團隊基礎

(三)小結

未來在經濟一體化、金融全球化的背景下，中國大陸企業積極向外發展，勢必產生大量的金融需求，再加上「一帶一路」、人民幣國際化等區域戰略驅使下，都促使中國大陸之大型銀行加快國際化腳步。過去，日本政府在東南亞地區深耕已久，現在中國大陸亦積極耕耘東南亞市場，這兩個國家挾著大量資源與資金挹注當地政府修築基礎設施建設，並與當地政府培養良好關係，故中日兩國不論企業或金融業者進入當地市場相對容易。反觀臺灣，政府先前並未與當地政府建立關係，臺資企業與銀行只能憑藉己力單打獨鬥，成效必然有限。誠言之，臺資銀行與中國大陸大型行庫正面短兵相接，勢必屈居弱勢。在此背景下，政府現行喊出南進政策，應提出更具體與實質之政策支持臺資銀行前進東南亞，以協助我國金融業者加快東南亞的佈局速度。

第五節 整體之模式與策略

歸納前述合資、參股及併購等三大整併模式可知，各種不同的模式適用於不同的時點、目的。以下分別就整體模式及使用策略整理說明如下：

一、整體模式

(一)合資

合資者之所以願意合資經營，通常取決於一些商業考量，例如欠缺資金、分擔風險、取得對方技術、專利等智慧財產權等。設立合資企業時，我們必須關注一些重點，包括營業目的、權利義務關係、出資的項目、金額及比例、經營利益分配與轉讓、經營權歸屬、雙方權利義務關係之約定、合資經營期間、合資公司章程以及所衍生之智慧財產權其相關約定。

就本國金融業而言，到海外設立合資公司多半屬於技術與當地通路的結合。也就是說，由本國金融業者提供技術、當地業者提供通路的一種結合。除此之外，對雙方業者而言，設立合資公司還有一個很大的優點，就是它可將具有發展性的業務項目獨立出來，設立一個規模較小的合資公司，如此可以減少該業務項目的營運成果(不論是獲利或虧損)因母公司股本規模過大，而產生稀釋的效果。從實務運作案例來看，在國內金融業者的案例中，中國信託集團算是合資相當積極的金融機構，2015 年 5 月，該集團與徽商銀行、國美控股、合肥百貨等大陸業者共同合資成立新公司，其中以中國信託出資 35% 為最多，其餘夥伴則分別為 30%、30%、5%，資本額為人民幣 10 億元；2015 年 7 月，該集團再度與福建華投投資、福建省電子信息等兩家大陸企業合作，在福建成立合資全牌照證券公司，觀察這二兩項投資案，其合資的背後原因，大都與拓展當地通路有關。

(二)參股

參股一詞主要從中國大陸市場而來，它的英文是“joint stock”。基本上，持有某公司一定數量的股票，就可稱為對某公司進行參股。以公司法人來說，參股的行為通常透過控股公司來持有某一公司一定數量的股份，

再進而對該公司進行實質控制。通常來說，這樣的模式常常不是在公司設立時即大比例參股，而是透過公司日後的增資方式來進行，也因為這樣的做法通常持股比例較低，因此對於被投資的營運參與度較低，而屬於財務性質的投資居多。

在中國大陸，由於承襲過去社會主義時期國家、省、縣級等各級政府的多種經濟成份，使得中國大陸股份公司的參股形式表現相當多樣化。例如：⁶⁰

- 企業、社會參股形式。它包括：(1)各企業集資入股，組成實力雄厚的股份公司；(2)有關企業之間互相參股，形成密切的經濟聯合；(3)社會向企業參股。
- 職工投資參股形式。它包括：(1)完全的職工投資入股，如一些民辦企業，屬於股份形式的社會主義集體所有制；(2)企業招股，即國家股份為主，職工股份為副，屬於以社會主義公有制為主體的共同所有制，它對保證勞動者自覺關心企業經營和積極參加企業民主管理具有促進作用。
- 職工勞動參股形式。
- 中外合資參股形式。它具有社會主義初級階段中國家資本主義的性質，屬於社會主義範疇。

以上各參股形式，有的單獨存在於某股份公司，有些則同時存在於一個股份公司。中國大陸在開放外資投資後，更加注重第4種投資型態的擴張，而這種型態也成為各家外資企業前進中國大陸的主要投資模式。

(三)併購

併購的含括的模式相當多，一般包括兼併(Merger)、收購(Acquisition)和合併(Consolidation)三大類別。兼併主要是指吸收合併，指兩家或者更多的獨立企業，公司合併組成一家企業，通常由一家占優勢的公司吸收一家

⁶⁰ 于啟武. 股份公司及其參股形式[J]. 企業管理, 1988(3):45-47, 百度百科。

或者多家公司；收購則是指一家企業用現金或者有價證券購買另一家企業的股票或者資產，以獲得對該企業的全部資產或者某項資產的所有權，或對該企業的控制權。此外，若是由兩個或兩個以上的企業合併成為一個新的企業，通常稱之為合併。

企業併購是一項複雜性與技術性並存的專業投資活動，同時也是一項高收益與高風險共同存在的業務發展方式，它包含的風險種類包括：融資風險、債務風險、經營風險、反收購風險、法律風險、訊息風險及違約風險，各個環節都和併購案最後能否順利成功，有著極大的關係。

再從企業併購深入至銀行併購的類型看，大約分為二類：一是在商業銀行之間展開的(同業)併購，如日本三菱銀行和東京銀行、美國化學銀行和美國大通曼哈頓銀行的合併；二是在銀行業、證券業和保險業的三業併購(合業經營)，如美國花旗銀行的母公司花旗銀行同旅行者公司的兼併，合併後的集團新業務範圍包含商業銀行、投資銀行和保險業，成為全球第一家業務範圍涵蓋最廣的國際金融集團，此外，若從銀行併購展開的地區看，一類是在一國國內展開的併購；另一類是跨境併購⁶¹。

從銀行併購的目標來看，由於是以銀行為主體的多元化併購，其目標主要是為了拓展業務領域、增加收入來源、擴大生存空間以及提高自身的競爭力。一般來說，併購對銀行可能產生的利益，包括突破進入壁壘，拓展經營範疇；獲得金融新技術，發揮壟斷優勢；提高擴張效率，擴大市場占有率及規模經濟；提高資本充足率，降低成本，分散風險；利用學習曲線效應，提高經營管理層次。因此，銀行併購雖然可以產生提高資源整體的配置效率、提供多種金融產品、推動經濟持續穩定發展等重要正面影響，但不可否認地，過度的併購也可能產生市場壟斷，從而降低營運效率，甚至增加了產業因集中化而忽略了營運風險，並且在併購減低了從業人數，為員工帶來了失業風險。

⁶¹ MBALib，銀行併購。參考連結：

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%93%B6%E8%A1%8C%E5%B9%B6%E8%B4%AD>。

二、使用策略

從實務的運作上來說，參股、合資及併購可以說標誌著銀行間合作發展的軌跡上，不同時期的進程。

(一)時機及目的

金融業的參股通常是雙方策略聯盟的最初動作。對於投資方而言，藉由參股進入被投資方的經營管理階層(例如；董事會、主要營運管理委員會)，是了解被投資公司狀況的最好途徑，同時，藉由這個時間，投資方可以蒐集更多被投資公司的各項資訊，來合理評估未來設立合資公司，甚至合併等進一步合作的可能。除了上述的參股目的外，有一些情況是投資方是希望藉由參股的過程，達到策略聯盟的目的，甚至可能提供部分具有關鍵性的營運技術或是顧問服務，希望能提升被投資方的營運績效與股價表現，最後得以投資獲利出場。

合資的發生時機則是出資雙方(或是多方)具有各自的競爭優勢(例如金融技術、資本、通路管理)，而進行規模較小、營運目相對單純的合資公司設立。也因為如此，合資公司可以由取得經營權的一方，透過與其他出資方的協商專注地進行目標業務的發展，不論經營成果是好是壞，都能經過合資公司較小的股本規模忠實地反映出來，同時，股利或是虧損撥補政策也能直接而有效地運用在合資公司上。

最後，併購是雙方策略聯盟的最終完整實現。通常併購若能從參股、合資再到最後合併漸進完成，併購過程中所出現的「意外狀況」(surprise)也會是最小的。然而，許多併購案受限於時效要求，無法透過參股及合資等步驟循序進行，此時，併購方對於被併購方的實地查核(due diligence)，就變得極為重要。除了必須在短時間完成外，還必須委任可靠、且具有國際併購經驗的財務顧問業者進行查核，避免在併購過程中發生許多失誤、漏失的情況，影響併購方權益。

(二)金額花費

就參股而言，由於通常係投資方參與一次被投資方的所辦理的現金增資發行新股活動(通常是以私募方式辦理)⁶²，或是由原有股東直接轉讓持股給投資方，故金額可以依照投資方的需求進行規劃。然而，在某些情況下，投資方可能因為資本需求或其他考量而必須辦理增資時，這時增資的規模可能會大於投資方所願意參股的金額，這時則必須由其他股東認購之。

相對於參股，合資公司出資規模則較為固定。通常在確定合資公司規模、主導經營權歸屬後，即可規劃雙方持股比例，在設立時即募得所需資金，若後續發生資金不足情況，亦可再行透過增資方式補足所需資本。至於併購，由於被併購公司時係以併購基準日計算公司價值，涉及被併購公司過去營運成果的展現情況，必須評估其各種資產之帳面價值、公平市價等作為併購價格基礎。另一個必須說明的重點是，有些併購案會以發行新股搭配現金同時使用，減少併購方所需的現金支出，但使用發行新股進行併購必須考慮被併購方的持股意願、是否具備持股資格等要件，增加併購複雜度，因此，跨國性的小型金融併購案，多半以現金併購作為主要運作方式。

(三)風險與成果

就參股而言，由於採取財務性投資作為出發點，因此投資方的風險可說是與被投資方的風險趨近一致，亦即投資方所能獲得的報酬，端視被投資方的營運成果而定，投資方在大部分的情況下，僅是被動地參與經營成果的分配而已，對於被投資公司的營運重大決策，雖有提供意見之機會，但決定權仍然操之在被投資方。但在合資模式，就必須視投資公司是否取得經營主導權而定，經營主導權通常由出資最大的一方所獲得，但合資公司的特色就是，其他投資方通常也握有相當大的持股比率，與其說經營決策由取得主導權的公司來決定，還不如說經營主導權是透過「協商」來完

⁶² 依據我國公司法第 267 條第 3 項規定，公司發行新股時，除保留員工認股之部分外，應公告及通知原有股東，按照原有股份比例儘先分認。若原股東放棄認購，得授權董事長洽詢其他人認購之，若以私募方式辦理現金增資，則不在此限，但新股東必須具備策略投資身分，且持股必須閉鎖三年不得轉讓。

成的，也就是說，縱使投資後取得主導權，但在其他投資夥伴控制其他營運要件(例如：通路管理)後，也常常無法隨心所欲地執行重大決策，也因為如此，合資公司事前的投資協議，必須做相當詳細的規範。

為了避免投資糾紛，併購模式遂成為許多國內金融業者進行海外投資、拓展營業領域最為首選的模式。然而，採取併購雖然具備完整的經營主導權，但也會發生一些重要的風險，包括承受或有負債、人員遭到挖角流失以及少數股東對於營運決策的意見相左等。也因為如此，國內金融機構在進行海外併購時，常常執著於必須在短時間取得完整主導權，可能忽略從參股循序去了解被投資公司的過程以及可能帶來降低風險的益處。此外，有時併購必須看時點進行，通常大規模併購的最佳時點，就是在被併公司遇到經營上的瓶頸時切入，這樣才能取得有利的談判地位，獲得最好的投資價格，但實務上卻常常在碰到這樣千載難逢的機會時，往往又懼於該公司當時所面臨的困難，對自己缺乏自信去解決營運難題，最後陷於長考後流失最佳的併購機會。

綜合上述情況可知，常見銀行海外布局主要有四種模式，分別為設立分行或子行、合資、參股與併購，四者策略各有利弊，建議國銀前赴海外布局應視情況靈活運用，多軌並進。本研究將上述四種策略彙整於【表 2-34】。

【表 2-34】設立分行或子行、合資、參股及併購的各種使用策略整理

類型	時機及目的	金額花費	風險與成果
參股	從財務性投資角度切入，目的在於了解當地市場與環境。	前三者中最少(具有彈性)	1. 股份脫手時若無掛牌交易，可能發生折價；通常投資金額必須達到進入董事會所需之門檻，方有策略合作效果。 2. 成果來自投資報酬，投資方投入時間精力最少，長期投資收益需視被投資公司營運績效而定，影響力小。
合資	從策略性合作出發，目的在於合作開	前三者中次之(視	1. 合資公司若無法上市掛牌，則股份不具流動性，大多需由參

類型	時機及目的	金額花費	風險與成果
	發新的市場領域或是新型業務，獲得合理投資收益分配。	合資公司規模而定)	與合資的其中一方買回；合資各方協議參與之技術轉讓、通路協助等細節相當多，需要明確規範。 2. 營運成果直接由合資公司股利分派實現，營運項目、目標單純，股本較低，減少其他營運項目的干擾。
併購	以母公司獨力開發新市場為主要考量，目的在於快速切入新市場、新商品或是新通路。	前三者中最大	1. 通常以取得被併公司控制權為主要目的，若股權未過半或是該被併公司存有政府股份，將使實質控制權面臨不穩定或干擾情況；此外，被併公司過去的不良資產必須在併購前進行有效整理、處置。 2. 直接藉由併購後對於被併公司的改革與合作，取得營運綜效，有效降低市場進入門檻與時間。
設立子行	1. 業務經營與責任獨立於母行：子行具有獨立法人資格，在地主國可以獨立展開各種業務活動，獨力承擔法律責任。母行對子行的經營僅為有限責任，風險有效區隔。 2. 經營範圍不受母行經營範圍的影響：子行的經營範圍端賴地主國國內相關法規而定。 3. 受母行的經營情況影響較小，可降低金融危機的國際傳染。	花費頗高	1. 子行較大的獨立性容易造成母行只對其提供有限的資金支持，使得子行難以依託母行強大的資本實力。 2. 母行的有限責任性容易帶來其責任感的缺乏，降低對子行的各種支持與監管。
設立分行	1. 具有較強的競爭力：以總行的信譽	花費頗高	1. 作為一種聯繫緊密型組織型態，總行與分行之間容易彼此

類型	時機及目的	金額花費	風險與成果
	<p>與實力為後盾，展開總行的所有營業活動。</p> <p>2. 享受地主國提供的租稅優惠。</p> <p>3. 總行對分行有較大的責任心，有利於地主國的監管。</p> <p>4. 透過國外的經營，分行能為總行培養更多國際業務人才。</p> <p>5. 以總行的資本為基礎，在設立時不需要另行專門籌措資本，降低資本籌措壓力。</p>		<p>相互牽連。風險容易透過傳遞，傳染母行。</p> <p>2. 跨國銀行進入東道國，可能衝擊當地銀行業者，不利於當地業者發展。</p> <p>3. 分行與母行關聯性高，亦造成東道國的經濟與金融受到他國影響。</p> <p>4. 分行的跨國監管難度較高：母國與地主國的金融監管當局的利益協調與訊息交流成本較高。</p>

資料來源：本研究整理。

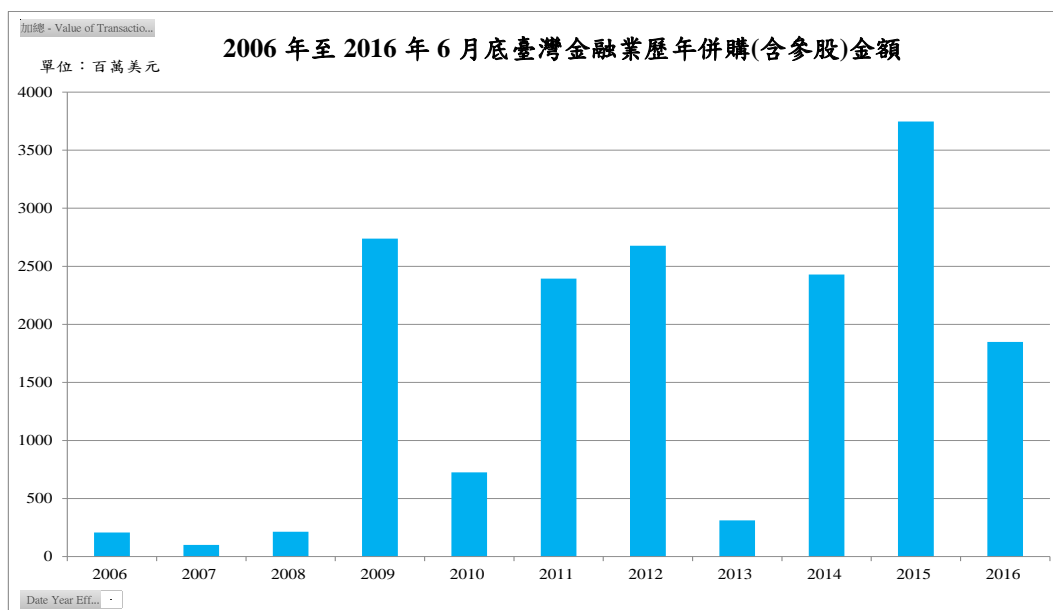
第參章 我國銀行海外整併現況

第一節 海外整併現況與案例

近年來，囿於國內金融發展及獲利空間有限，金融機構無不積極拓展海外據點，金管會亦推出鼓勵銀行競逐「亞洲盃」之政策，並持續鬆綁法規，有助於金融機構累積更佳在海外佈局優勢。

我國金融機構佈局海外市場當中，以屬佈局中國大陸最為積極，而東南亞新興市場更在政策推動與市場發展潛力之雙重考量下，成為近年來國銀向外拓展之重心。此外，東北亞的日韓兩國，儘管當地金融市場相對成熟，發展潛力有限，但其國際關係較為開放，日韓兩國之金融機構對東南亞佈局也早於或廣於臺資銀行業者，也成為部分國內金融機構海外佈局之策略性焦點。

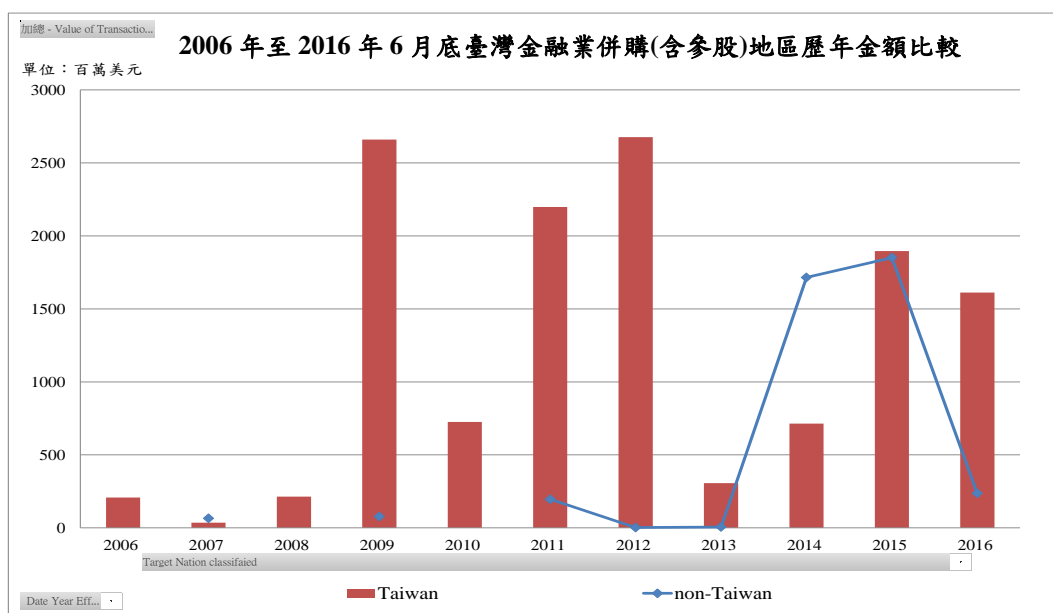
根據 SDC 資料庫統計數據來看，臺灣金融業(包括金控公司、商業銀行、儲蓄銀行、保險、證券、投資公司等)之併購金額在 2015 年達到高峰，當年度已完成併購(含參股)案件數達 9 件，總計金額為 37.46 億美元(請參閱【圖 3-1】)。若以海內外併購區分，2009 年後臺灣國內併購(含參股)金額顯著增加，尤其是 2009 年與 2012 年所累計之金額最高；而非臺灣的海外併購金額，則在 2014 年後快速攀升，據此反映金融業者呼應 2013 年下半年金管會推出的亞洲盃政策，積極對外擴張之趨勢(請參閱【圖 3-2】)。若以各地區併購(含參股)累計金額來看，近十年金融業併購對象仍以國內為主，占比為 76.15%。在亞洲地區國家的併購(含參股)案件數雖持續增加，但累計金額較小，目前以中國大陸的 5.42% 最高，次之為日本的 3.09% 及香港的 1.13%(請參閱【圖 3-3】)。



資料來源：SDC 資料庫，本研究整理。

說明：根據 SDC 資料庫之定義，金融業包括金控公司、商業銀行、儲蓄銀行、保險、證券、投資公司等，且僅統計該年度已完成之案件。

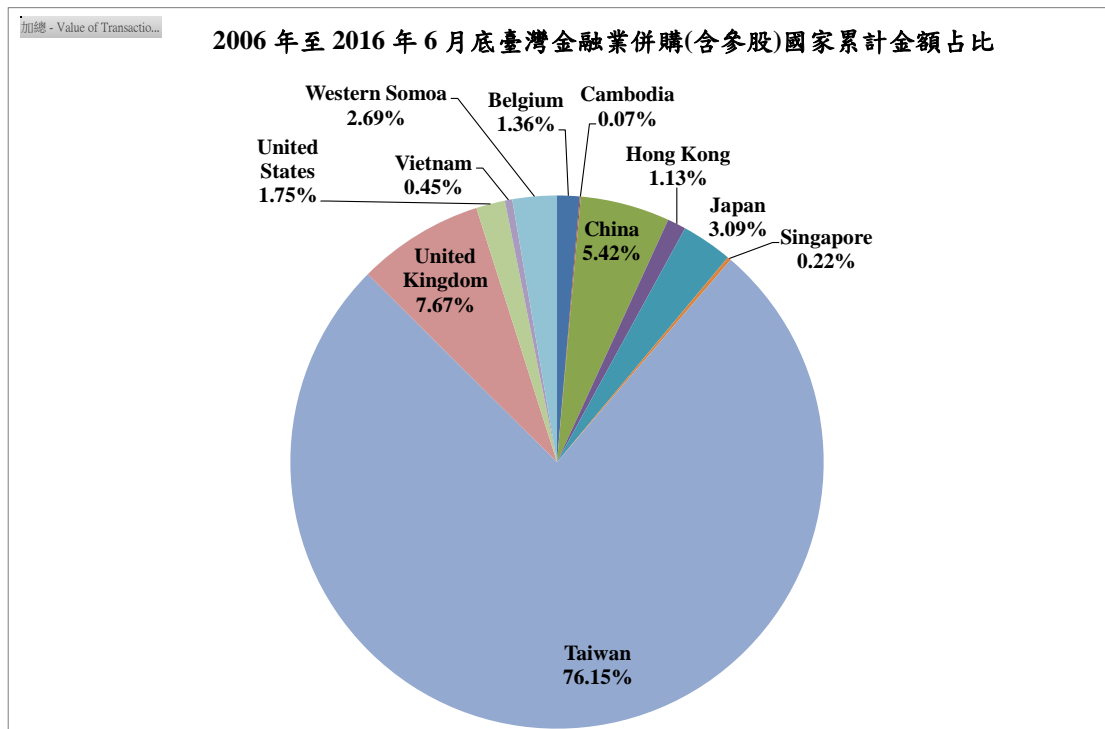
【圖 3-1】2006 年至 2016 年 6 月底臺灣金融業歷年併購(含參股)金額



資料來源：SDC 資料庫，本研究整理。

說明：根據 SDC 資料庫之定義，金融業包括金控公司、商業銀行、儲蓄銀行、保險、證券、投資公司等，且僅統計該年度已完成之案件。

【圖 3-2】2006 年至 2016 年 6 月底臺灣金融業歷年併購(含參股)地區歷年金額比較



資料來源：SDC 資料庫，本研究整理。

說明：根據 SDC 資料庫之定義，金融業包括金控公司、商業銀行、儲蓄銀行、保險、證券、投資公司等，且僅統計該年度已完成之案件。

【圖 3-3】2006 年至 2016 年 6 月底臺灣金融業併購(含參股)國家累計金額占比

臺資銀行在中國大陸之營運據點持續穩定成長。根據金管會統計，截至 2016 年 10 月 31 日止，已核准 13 家臺資銀行赴大陸地區設立分(支)行及子行，包括 28 家分行、11 家支行及 3 家子行（包括 2016 年 11 月 11 日開業支國泰世華深圳分行），另設有 3 家辦事處。在營業據點分布上，由於國內金融機構已逐漸熟悉中國大陸之市場環境，則據點從開放初期集中於上海及臺商密集之蘇州、東莞及昆山等地，陸續擴展至福建、南京、成都、青島、天津、寧波、武漢等地。在進入方式上，考量設立時間及業務範圍，也從初期自行設立辦事處、分行，演變至今逐漸改為升格或申設子行，甚至透過併購中國大陸當地金融機構之方式，直接買下子行，抑或透過策略夥伴及合資方式，加速拓展中國大陸消費金融等潛力市場(請詳見【表 3-1】)。

【表 3-1】臺資銀行佈局中國大陸之現況

銀行	分(支)行、子行		辦事處
	已開業	申請案已獲本會核准	
第一銀行	上海分行 成都分行 上海分行自貿區支行 廈門分行	河南省 12 家村鎮銀行	—
國泰世華銀行	上海分行 上海分行閔行支行 上海分行自貿區支行 上海分行嘉定支行 青島分行 深圳分行	上海子行 廈門分行	—
彰化銀行	昆山分行 昆山分行花橋支行 東莞分行 福州分行	南京子行	—
土地銀行	上海分行 天津分行 武漢分行		—
合作金庫銀行	蘇州分行 蘇州分行高新支行 天津分行 福州分行	長沙分行	北京辦事處
華南銀行	深圳分行 深圳分行寶安支行 上海分行 福州分行		—
中國信託銀行	上海分行 廣州分行 廈門分行 上海分行自貿區支行	上海分行虹橋支行	北京辦事處
兆豐銀行	蘇州分行 蘇州分行吳江支行 寧波分行 蘇州分行昆山支行		—
臺灣銀行	上海分行 上海分行嘉定支行 廣州分行 福州分行	上海分行自貿區支行	—
臺灣企銀	上海分行 武漢分行		—
永豐銀行	南京子行	—	—
臺北富邦銀行	富邦華一銀行(子行)	—	—
玉山銀行	深圳子行	上海分行	—
臺灣工業銀行	—	—	天津辦事處

資料來源：金融監督管理委員會；截至 2016 年 10 月底止。

近年，臺資銀行在中國大陸以外之亞洲市場佈局設點亦大有斬獲。其中，以中國信託銀行佈局最為廣泛及完整，據點及投資國家數量多達 11 國，國泰世華銀行、兆豐銀行及第一銀行次之，佈局國家數量皆為 10 國，詳如【表 3-2】所示。

【表 3-2】臺資銀行佈局亞洲(不含中國大陸)之現況

	香港	越南	新加坡	緬甸 ⁶³	柬埔寨	菲律賓	泰國	日本	印尼	印度	馬來西亞	寮國	澳門	韓國	汶萊	佈局國家數量
中國信託	分	分 / 辦	分	辦		子	辦 / 投 ⁶⁴	子	子	分	辦 / 子 ⁶⁵					11
國泰世華	分	子 / 分	分	辦	子	投 / 分	辦		投 ⁶⁶ / 辦		分	分				10
兆豐銀行	分	分	分	辦	分	分	子	分		辦	分 / 辦					10
第一銀行	分	分	分	辦	分	分 ⁶⁷	辦	分				分	分			10
上海商銀	分	分	分 ⁶⁸		辦		辦		辦							6
玉山銀行	分	辦 / 分	分	分 ⁶⁹	子				辦 ⁷⁰							5
臺灣銀行	分		分	辦				分		辦						5
元大商銀	辦			辦		子								子 ⁷¹		5
台新銀行	分	辦	分	辦												4
合作金庫	分			辦	分	分										4
新光銀行	分	辦		辦												4

⁶³ 2015/4/8 華南銀行及 8/19 彰銀申設仰光辦事處，已獲金管會同意，尚待緬甸主管機關同意。

⁶⁴ 2016/3/29 中信金控宣布，子公司中國信託銀行董事會決議通過以 166 億元泰銖（約新臺幣 154 億元），參股泰國 LH 金融集團 35.6%，創臺資銀行參股首例，且與該公司原大股東 Land & Houses 集團並列最大股東。

⁶⁵ 2016/4/15 中信金宣布，以 61 億元新臺幣收購蘇格蘭皇家銀行馬來西亞子行 100% 股權，為國內首例。

⁶⁶ 2015/2/4 國泰金控透過旗下國泰人壽，總投資印尼 PT Bank Mayapada（TBK）40% 股權，8/3 傳出持股要超過 25%，需兩國金融主管機關簽屬 MOU，因此目前持股比率僅為 24.99%。

⁶⁷ 2016/4/7 一銀馬尼拉分行獲金管會核准設立。

⁶⁸ 上海商銀新加坡分行 2015/10/28 獲當地主管機關同意，最快可望於明年第 3 季上路。

⁶⁹ 2016/3/4 獲緬甸分行執照，需於獲照後 1 年內開業。

⁷⁰ 2016/4/29 金管會同意玉山銀行申設印尼雅加達辦事處。

⁷¹ 2016/1/14 元大金董事會通過收購韓國漢新儲蓄銀行（Hanshin Savings Bank，簡稱 HS Bank）100% 股權，4/25 完成併購 100% 股權股款交割。

華南銀行	分	分 / 辦	分			分 ⁷²						分			5
彰化銀行	分		分					分							3
臺北富邦	分	分	分												3
永豐銀行	分	分										分			3
臺灣企銀	分			辦	其 ⁷³			分 ⁷⁴							4
土地銀行	分		分												2
聯邦銀行	辦	辦													2
臺灣工銀	分														1
遠東商銀	分														1
大眾銀行	分														1
日盛銀行	分 ⁷⁵														1
凱基銀行	分 ⁷⁶														1
中國輸出入銀行							辦								
當地臺資家數統計	23	12	12	11	7	7	6	6	4	3	3	2	3	1	0

說明：子：子行；分：分行；辦：辦事處；投：投資參股；其：其他。

資料來源：本研究整理(統計截止日期：2016/5)。

過去我國銀行業者考量控制權，在海外市場拓展方式上，主要以設立辦事處、分行及子行為主。根據 SDC 資料庫統計，從 2000 年以來，我國銀行業者(包含透過金控公司及壽險資金)進行之海外合資、參股及併購案件僅有 17 件(包含已宣布但進行中之交易)，詳如【表 3-3】至【表 3-5】所示。職是之故，國銀家數過多且規模過小，遠赴海外開拓市場之誘因與動機不足，進而導致國內市場競爭激烈與獲利偏低，反映在 2010 年以前之案件數寥寥可數。

【表 3-3】2000 年至 2016 年 6 月底臺資銀行海外合資之案例

項目	時間	本國銀行	當地銀行/合作機構	新合資銀行	說明
1	2000 年	國泰世華銀行	越南最大的國營銀行—工商	世越銀行(越南第一家聯營銀行)	世越銀行在 1990 年由印尼銀行與越南最大國營銀行—工商銀行合資成立。2000 年國泰世華接手印尼銀行

⁷² 2016/5/10 金管會核准華南銀設立馬尼拉分行。

⁷³ 2015/8/10 臺企銀在柬埔寨設立微型財務公司。

⁷⁴ 2016/1/6 金管會核准臺企銀申設東京分行。

⁷⁵ 2015/9/15 金管會同意日盛國際商業銀行香港代表人辦事處升格為分行。

⁷⁶ 2015/12/4 金管會同意凱基銀行申設香港分行。

項目	時間	本國銀行	當地銀行/合作機構	新合資銀行	說明
			銀行		全部股份，成為持股世越銀行 50% 股權的外資股東，並負責該銀行之營運。
2	2016/2/25 (宣佈日) 2016/5/11 (金管會同意)	中信金控	中國國美集團、金圓集團	廈門/消費金融公司(進行中)	新合資消金公司資本額人民幣 5 億元，中國信託將出資 1.7 億元，持股比例為 34%。

資料來源：本研究整理。

【表 3-4】2000 年至 2016 年 6 月底臺資銀行海外參股之案例(含人壽)

項目	時間	臺資銀行 (主體)	投資標的	投資比例	說明
1	2008/12	富邦金控 (香港富邦銀行)	中國大陸，廈門銀行	19.99%	以 3,400 萬美金參股廈門市商業銀行(2009 年 11 月底正式更名為廈門銀行)19.99%股權
2	2014/12	國泰金控 (國泰人壽)	菲律賓，中華銀行 (Rizal Commercial Banking Corp, RCBC)	20%	以整體買價約近 180 億披索(約新臺幣 136 億元、近 4 億美元)購入 RCBC 新股及部分股東手中的股份，共 2.8 億股左右，持股比率約 20%，每股收購金額約 64 披索。
3	2015/1/6 (發布日)	國泰金控 (國泰人壽)	印尼，PT Bank Mayapada Internasional(Bank Mayapada)	24.9% 後續將增加至 40%	與印尼 PT Bank Mayapada Internasional(Bank Mayapada)既有股東簽訂股權買賣合約，合計將取得 Tbk 共 40% 股權，交易總價金共約 3.52 兆印尼盧比(約合 87 億新臺幣)。第一階段取得 24.9% 股權，在臺印兩國簽署 MOU 後，申請取得第二階段額外 15.1% 股權。
4	2016/3/29 (宣佈日)	中信金控 (中國信託)	泰國，LH 金融集團	35.6% (進行中)	中信金控宣布，子公司中國信託銀行董事會決議通過以 166 億元泰銖(約新

項目	時間	臺資銀行 (主體)	投資標的	投資比例	說明
		託銀行)			臺幣 154 億元)，參股泰國 LH 金融集團 35.6%，創臺資銀行參股首例，且與該公司原大股東 Land & Houses 集團並列最大股東。每股認購價格 2.2 泰銖，股價淨值比 1.67 倍。

資料來源：SDC 資料庫，本研究整理。

【表 3-5】2000 年至 2016 年 6 月底臺資銀行海外併購之案例(含人壽)

項目	時間	主併銀行 (主體)	被併標的	收購比例	併購條件
1	2004/4/4 (生效日)	富邦金控 (富邦人壽)	香港 港基國際銀行 (International Bank of Asia, 簡稱 IB)，其後改名為富邦銀行(香港)	75.08% (最後提高至 100%)	以總價 32.39 億港幣 (NT\$14.172 bil/ \$415.355 mil)購買 75.08% 股權。2011 年 1 月，由富邦金收購香港富邦銀行流通在外的 25% 普通股及 3.28% 特別股，成為富邦金 100% 持有的子公司。
2	2007/3/30 (生效日)	臺灣工銀	美國，華信商業銀行 (EverTrust Bank)	100%	以 6,500 萬美元購買 100% 股權
3	2009/10/27 (生效日)	富邦金控	越南，慶豐商業銀行 (Chinfon Commercial Bank)	100%	以越南幣 1.393 兆(USD 78.015 mil)購買原歸屬臺灣慶豐銀行之越南子行 100% 股權
4	2014/1/7 (交割日)	富邦金控	中國大陸，華一銀行	80% (2016/5/11 宣布股權提	1. 以總投資金額 64.5 億元人民幣（約 316 億元新臺幣），取得華一銀行

項目	時間	主併銀行 (主體)	被併標 的	收購比例	併購條件
				高至 100%)	80%股權，交易對象為寶成集團蔡其瑞家族旗下的蓮花國際、香港永亨銀行、浦發銀行。 2. 2016年富邦再以交易總金額為人民幣 21.33 億元（約 106 億元新臺幣）取得華一銀行剩餘 20% 股權，目前已獲金官會同意，尚待中國銀監會核准。
5	2013/9/10 (交易完成日)	玉山金控	柬埔寨，聯合商業銀行 (Union Commercial Bank PLC, 簡稱 UCB)	70%	以約 6,933.3 萬美元，折合新臺幣約達 20.56 億元，取得 UCB 70% 股權
6	2014/1/16 (更名完成日)	國泰金控 (國泰世華銀行)	柬埔寨，新加坡銀行 (Singapore Banking Corp Ltd, 簡稱 SBC)	第一階段為 70%，後續增加至 100%	2012 年 6 月以約 5000 萬美元（約 15 億元新臺幣）收購 SBC 旗下 70% 股權，2013 年 9 月再收購剩餘 3 成股權，投資金額約新臺幣 3 億 4,254 萬元，成為 SBC Bank 百分之百持股大股東。2014 年 1 月將柬埔寨 SBC 正式更名為國泰世華銀行(柬埔寨)。
7	2014/6/5 (交割日)	中國信託銀行	日本，東京之星	100%	以日幣 520 億現金從 Shining Star Godo Kaisha and Allied Holdings Godo Kaisha 購買 98.16% 股權，其後再購入剩餘 1.84% 股權。
8	2015/8/15 (金管會同意)	中國信託銀行	中國大陸，信銀國際 Citic Bk Intl(China) Ltd	100% (進行中)	以人民幣 23.53 億元 (USD 379.285 mil) 收購中國大陸中信銀行旗下子行信銀國際（中國）100% 股權。本案已於

項目	時間	主併銀行 (主體)	被併標 的	收購比例	併購條件
					2015 年 8 月獲金管會同意，但仍待中國大陸銀監會核可。
9	2015/8/5 (股款交割日)	元大銀行	菲律賓，東洋儲蓄銀行 (Tong Yang Savings Bank)	100%	以韓圀 122 億元(約新臺幣 3.42 億元)，收購原韓國東洋證券公司旗下之菲律賓東洋儲蓄銀行 100% 股權，後續將更名為「元大儲蓄銀行(菲律賓)」
10	2016/4/25 (股款交割日)	元大銀行	韓國，漢新儲蓄銀行 (Hanshin Saving Bank)	100% (進行中)	金管會於 2016 年 3 月通過元大金控旗下元大銀行以韓圀 1,351.02 億元(約合新臺幣 37.69 億元)，併購韓國 Hanshin Savings Bank(漢新儲蓄銀行)100% 股權。2016 年 4 月 25 日交易正式交割完成。
11	2016/4/15 (董事會通過)	中信金控	馬來西亞，蘇格蘭皇家銀行 (RBS) 馬來西亞子行	100% (已宣布破局)	中信金旗下的中信銀、臺灣人壽召開臨時董事會，決議通過以新臺幣 61.038 億元取得蘇格蘭皇家銀行 (The Royal Bank of Scotland, 簡稱 RBS) 馬來西亞子行 100% 股權，為首家取得馬來西亞子行執照的臺灣金融業者，未來中國信託銀行與臺灣人壽將分別持有 51%、49% 股權，若以評價基準 2015 年 9 月淨值馬來西亞幣 7.789 億元估算，價格淨值比約為 0.95 倍。本案將待雙方簽署合約及主管機關核准後生效。

資料來源：SDC 資料庫，本研究整理。

觀察我國銀行業者列為主要發展市場的東南亞，受到國家准入規範影響，新執照取得不易。例如，金融市場規模較大的印尼、泰國、馬來西亞等國，由於國內銀行產業競爭激烈，因此希望減少銀行家數，目前分行執

照已很難取得，通常只開放參股，但為維持國內控制權，通常對外資持股比例設有上限，並傾向不讓外資掌握經營權。反觀金融市場規模較小的寮國、柬埔寨或緬甸，前兩國允許外資可獨資設立銀行，但緬甸只開放分行。從發展趨勢來看，在 AEC 於 2015 年 12 月 31 日上路後，為提高其國內金融競爭優勢，以因應東協間金融整合威脅，各國主管機關傾向鼓勵其國內銀行間併購，或由外資銀行併購該國銀行，以縮減銀行家數，提高經營品質並降低監管成本。

舉例而言，印尼金融主管機關(OJK)為降低監理成本並提升監管效率，已暫停核發新銀行執照，並規劃在 2020 年前，將現行四家國有銀行整併成兩家，以強化其競爭力；並擬於未來十年內整併資本額小於 1 兆印尼盾(7,900 萬美元)之銀行，將目前 118 家銀行減半，致使併購已成為外資銀行進入印尼的主要管道。根據路透社報導，OJK 表示為加速印尼銀行業整併，外資若以合併方式收購兩間當地銀行，持股比例將不受現行外資持股 40% 的門檻限制。目前已有韓國的新韓銀行(Shinhan Bank)及中國建設銀行(China Construction Bank)兩家規劃循此方式擴大印尼金融市場布局⁷⁷。

此外，AEC 上路後，東協各國的貨物、資金和人才自 2016 年起都可在十國境內自由流通，後續金融服務開放與整合益形擴大。為加強金融競爭力，菲律賓除了在國內積極透過整併降低金融機構家數外，也重新調整對外資銀行的限制。2014 年 7 月 15 日菲律賓通過 Republic Act No. 10641⁷⁸，大幅放寬外資銀行進入菲律賓之限制，准入方式包括設立分行、併購當地銀行(由原先 60% 上限擴大為外資銀行可 100% 持股)以及設立全資子行。該法案意即開放外資銀行全面進入菲律賓，故從法案生效至 2015 年 6 月，菲律賓已累計核准 6 家新外資銀行進入該國金融市場，包括日本的三井住友銀行(Sumitomo Mitsui Banking Corporation)、韓國的新韓銀行(Shinhan Bank)與中小企業銀行(Industrial Bank of Korea)、新加坡的大華銀行(United

⁷⁷ 資料來源：Bloomberg，2015 年 11 月 24 日，“Double or Nothing Is Way Into Lucrative Indonesian Banking”。

⁷⁸ 法規連結：<http://www.bsp.gov.ph/downloads/laws/RA10641.pdf>。

Overseas Bank)，以及臺灣的國泰世華銀行與元大銀行。其中，元大銀行便是透過併購菲律賓東洋儲蓄銀行之方式，進入該國。

在上述限制及政策指引下，臺資銀行到東南亞等國已從設立據點，包含辦事處、分行及子行外，開始陸續透過靈活地整併模式，包含合資、參股及併購，加速了解當地金融市場並掌握金融業務商機。彙整我國主要金控公司佈局海外市場的策略及路徑於【表 3-6】。

【表 3-6】我國主要金控公司海外佈局之策略及路徑

金控名稱	佈局策略
臺灣金控	<ol style="list-style-type: none"> 1. 集團掌握趨勢努力朝向成為「亞洲區指標性銀行」、「離岸人民幣業務指標性銀行」、「高齡化金融商品領導銀行」及「全面數位化的現代銀行」等四個嶄新、前瞻的發展目標邁進。 2. 中國大陸營運擬以子行為主，其他亞洲地區則以設立營業據點為主，並積極爭取法規鬆綁，尋求適當併購標的。 3. 臺銀加速亞太區域佈局暨大陸營運拓展，2 年內海外據點由 8 家增至 12 家。海外(含 OBU)稅前盈餘比重達近五成，高於同業平均 35.37%。 4. 與國外同業洽簽合作備忘錄，強化國際交流與業務合作。近期日本規模最大之三菱東京日聯銀行將在臺發行國際債券，臺銀即為合作夥伴擔任主辦承銷商。參與國際金融活動，提升集團國際能見度。
兆豐金控	<ol style="list-style-type: none"> 1. 朝區域性金融集團邁進，將重點放在海外併購、策略聯盟及參股等 2. 兆豐於 2002 年就決定三大政策。第一、臺灣不再增設分行、全力擴展海外分行，第二、隨著臺商外移趨勢推動境外金融 OBU 為全球臺商資金調度中心，第三、佈建商情通報系統及全球金融網（Global E-banking，簡稱 GEB）取代部份實體分行功能，打組織戰與網路戰。 3. 海外分行開業前做好研究、將新分行做好策略定位，每年針對業務方針做檢討。黏住客戶，不只金融專業，提供更全面的服務。 4. 2016 年 3 月賣掉兆豐(證券)香港，但兆豐證券的海外佈局大本營—兆豐證券控股有限公司（BVI）還在，仍是海外佈局最重要基地，且賣掉兆豐(證券)香港的收入，可用來充實其營運資金，為兆豐證券未來拓展海外市場。 5. 阿布達比分行在核准後，即刻展開籌備作業，未來規劃為企金業務分行，除服務臺商外，將開拓海灣國家及中東市場，包括開發貿易融資、參與聯貸市場及伊斯蘭金融等業務。有助於兆豐銀行擴大海外佈局，進一步提升海外業務規模、獲利能力及國際知名度，落實該行最重要的中長期策略「佈局全球，深耕亞太，布建大陸市場」。
第一金控	<ol style="list-style-type: none"> 1. 第一金控現階段海外佈局發展係以第一銀行為主體，透過「擴張深化」，以兼顧「西進大陸」與「南向東協」之雙軸線策略，藉由銀行現有亞太等地營業據點基礎，逐步向外擴張，期以自發性成長或併購等方式，建構完整金融服務網，輔以證券、投信、創投及租賃扮演協調支援及提供直接金融商品之整合性服務，並深耕當地市場，以提升資產規模及獲利能力。 2. 海外據點橫跨歐、亞、美、澳等各大洲，網點遍佈世界各主要金融中心，已完成中南半島全覆蓋的佈局，海外分支機構更將達 31 個，含 17 家分

金控名稱	佈局策略
	<p>行、5 家支行、2 家代表辦事處及 1 家美國子銀行下轄 7 家分行，朝「亞洲區域銀行」的目標邁進。</p> <p>3. 過去第一銀行拓展海外版圖時，主要是以設立新據點為主，且大多聚焦在寮國、柬埔寨、泰國、越南等地，在中南半島佈局暫時告一段落後，未來將轉向菲律賓、印尼等海島型國家。現在也準備透過現增資金為擴充業務及海外併購做準備，評估地區包括印尼、菲律賓及泰國。</p> <p>4. 以企業融資為主的一銀，在佈局上，更強調貼近廠商需求的目的性。</p>
中信金控	<p>1. 中信金積極佈局東南亞，銀行、證券聯手出擊。在銀行端，看好緬甸近年經濟改革與東協經濟共同體的發展潛力，中信銀緬甸仰光代表人辦事處已於 2015 年開幕。</p> <p>2. 中國信託銀行於仰光辦事處成立後，在東協市場其他據點包括印尼、菲律賓、泰國、越南、馬來西亞、新加坡等 7 個國家，並於美國、加拿大、日本、印度、香港及中國大陸，共計 14 個國家和地區設有 106 處海外分支機構，是臺灣最國際化的金融機構。不過，代表人辦事處型態的據點，只能收集情報，不能營運做生意，因此中信銀想要開拓的營運據點，包括緬甸、寮國、馬來西亞、泰國與汶萊。</p> <p>3. 雪梨辦事處的成立可使中信銀在「東協加六」佈局更加完整，更可加強連結與熟悉大洋洲市場，為將來在此快速成長之環境取得先機，且預做升格準備。</p> <p>4. 中信金創陸銀參股臺灣上市金控首例，利用現金私募引進策略性投資人的主要考量，有利於為中信金未來在大陸市場的發展，而與大陸中信集團合作，可以讓中國信託突破服貿卡關影響，進軍大陸佈局。兩岸中信集團攜手，未來雙方將展開更緊密的全面性業務合作。而以子行作為業務出發點，除了能發揮中國信託財富管理優勢，積極拓展當地零售銀行業務，同時更能連結現有東南亞和東北亞海外網點，可以想見中國信託的亞洲盃佈局將更完整。</p> <p>5. 2016 年中國信託商銀以每股 2.2 泰銖、總價一百六十六億泰銖（約合一百五十四億新臺幣）參股泰國「LHFG 金融集團」，是打亞洲盃以來首宗成功進軍泰國案例。由於泰國政府對外資參股當地金融業門檻極高，因此中信金控宣布參股泰國金融業，為臺資銀行亞洲盃締造另一新里程碑。</p>
國泰金控	<p>1. 國泰金利基領域為銀行、保險、資產管理，將持續透過自設及參股或併購等方式進入市場或擴大規模。為了替亞洲盃預做準備，早已鎖定東南亞市場和大中華市場，佈局以「打團體仗」方式，不單打獨鬥，在銀行進駐後，包括壽險、產險都會評估跟進的可行性，在東南亞佈局密度已高居國銀之冠。</p> <p>2. 目前，國泰金於全球擁有 136 處海外據點，亞洲據點占比逾 9 成，在東協 10 個正式會員國中，已於越南、柬埔寨、新加坡、寮國、馬來西亞、菲律賓、泰國、緬甸、印尼 9 國設有分支機構，東協平臺萬事俱備。後續海外發展將採歐美亞洲並重的作法。</p> <p>3. 國泰世華越南「參股子行+分行」的營運模式很成功，菲律賓將循此模式發展，透過併購案，雙方在資本面、企金、消金、數位金融及跨售等領域都會合作，例如 RCBC 承接大型聯貸案時，國泰世華也可以成為聯貸銀行。</p>
富邦金控	<p>1. 有興趣地區包含中國大陸、東北亞地區之日本、韓國，若銀行、保險以及證券端有任何併購機會，都會深入評估。</p> <p>2. 海外主攻亞洲市場，以配合朝向區域型金控發展的目標。</p>

金控名稱	佈局策略
	<ol style="list-style-type: none"> 3. 香港富邦人壽開業，兩岸三地佈局更趨完整，富邦人壽邁向亞洲區域型保險公司。 4. 北富銀新加坡分行將成為富邦拓展東協市場的灘頭堡，自此延伸富邦的金融服務平臺，提供臺商客戶在開拓東南亞市場時所需的各項金融服務。
元大金控	<ol style="list-style-type: none"> 1. 元大金控透過旗下事業線互補與整合，金融版圖將遍及韓國、香港、北京、上海、菲律賓、印尼、緬甸及柬埔寨，金融亞洲盃之績效卓著。 2. 亞洲佈局以「證券、銀行」為主要考量。並由證券打頭陣，證券相關業務之投信、期貨及投顧跟進，銀行在適當時候也會進入，提供金流服務。因此證券能否站穩海外格外重要，目前元大金已經鎖定印尼、越南，積極在當地運作購併機會，力求將市佔率拚進前 10 大。至於元大人壽將先以自身業務成長為主要努力目標，等下一階段再談併購。 3. 元大金主管表示，未來元大證券將走「333 策略」，即經紀、財務操作、海外 3 大塊的收入比重各佔三分之一。為此，元大證券將揮軍高融資利差的國家，以高利差為助力來大展拳腳。元大證券接下來的海外併購將鎖定包括泰國、越南、新加坡等三地市場，將成為元大證佈建海外業務的重心。緬甸也已成爲目前元大銀併購鎖定的重要目標。
開發金控	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開發金以核心子公司凱基證券在香港的子公司凱基香港，做為海外上市主體及業務整合平臺，有利於港、星、泰、印尼等各國市場間更緊密的業務合作，朝以香港加東南亞市場為特色的區域型券商轉型。 2. 將鎖定大中華及東協兩大目標市場，持續透過購併及佈局海外市場，成為臺灣領導券商；正評估購併印、馬、菲等國券商，下一步將與全球第 7 大酒店集團的大陸錦江集團，合資成立證券子公司。 3. 凱基證券在新加坡已併購期貨、證券商，香港除設有轉投資券商，也併購資產管理公司，未來凱基銀行亦會在新加坡尋找合適併購標的。 4. 後續凱基證券將在新加坡複製香港成功經驗，未來 3~5 年新加坡將達到 2 位數（即 10% 以上）的 ROE 成長，接下來也是鎖定可創造 10% ROE 的印、菲、越、馬及緬甸等東協地區券商。 5. 至於策略目標，在臺灣、泰國及其他新興市場，將成為具經濟規模的前 3 或前 5 大券商，在臺灣則希望第 1 或第 2 大券商；在港、星及大陸的目標則是成為跨國利基型創新優質投資銀行。 6. 未來經營策略包括：運用臺港中三地資源，布署並組織跨區經紀業務銷售團隊、強化銷售方式，開拓陸客及提升「滬港通」規模綜效，爭取與「非首批滬港通參與券商」合作等。
華南金控	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為拓展東南亞市場，華南金敲定越南是重點佈局國家，將採取參股方式進入當地市場。參股對象以當地銀行為優先，證券端也不排除尋找好的對象。 2. 現階段的海外佈局是以東協地區作為主要發展方向，其中更以柬埔寨及菲律賓為分行優先申設地點，並積極籌備華銀緬甸仰光代表辦事處，評估設立日本及加拿大分行。

資料來源：各報章媒體，本研究整理，截至 2016 年 7 月止。

由上表觀察可知，我國主要金控公司之海外整併案例及佈局策略主要有以下模式：

一、以保險資金做後盾，海外佈局策略多元化

為擴大國內金融機構海外擴張及整併之資金來源，金管會於 2014 年 6 月修正保險法第 146 條之 4，增列保險業投資國外保險相關事業經主管機關核准之一定金額，可不計入保險業國外投資 45% 上限計算。並在同年 9 月發布「新增國外保險相關事業之認定範圍」，開放保險業從事國外銀行、證券、投信、融資性租賃等事業之投資，以提升保險業資金之運用效率。

在保險業投資海外金融機構之投資範圍鬆綁後，國內掌控大型保險公司的金控集團旗下銀行為最大獲益者，替海外佈局提供更大的彈性及資源。其中，最善用此資源者當屬國泰世華銀行。在金管會鬆綁保險業資金運用後，國泰世華銀行先於 2014 年以新臺幣 125.5 億元，投資取得菲律賓中華銀行(RCBC)20%之股權，更於 2015 年投資新臺幣 87 億元，預計取得印尼第 31 大銀行國信銀行(Bank Mayapada)的 4 成股權(目前實際持股為 24.9%，尚有 15.1%股權未交割)。

在國內龐大保險資金做後盾下，國泰世華銀行在亞洲(不含中國大陸)之佈局已達十國，進入方式包括辦事處、分行、併購、參股及合資，佈局策略相當多元。

1. 辦事處：緬甸、泰國
2. 分行：香港、新加坡、菲律賓、馬來西亞、越南及寮國
3. 併購：在柬埔寨以併購方式取得子行
4. 參股：在菲律賓及印尼，以參股但不取得經營權方式，參與當地金融市場發展。
5. 合資：1990 年印尼銀行與越南最大的國營銀行—工商銀行合組子行世越銀行，為越南第一家聯營銀行。2000 年國泰世華出資 1,000 萬美元接手印尼銀行持有之全部股權，因此與越南工商銀行雙方持股各 50%，但由國泰世華銀行負責經營，並透過此關係在越南加速

取得獨立分行執照。

除了國泰世華銀行外，原以銀行為主體的中信金控，在 2015 年 10 月併購臺灣人壽保險公司後，接收其壽險資金超過新臺幣 9,000 億元，加上中信金控旗下原有的中信人壽，總體可動用資金超過新臺幣 9,300 億元，成為後續海內外併購的重要資金後盾。

二、從本身優勢出發，靈活運用合資及參股整併策略

由於海外擴張需考量本身內部資源及國內外相關法律規範，因此金融機構也積極透過自身優勢，尋求更靈活有效率的擴張管道。以中國信託為例，其善用本身在消費金融之豐富經驗及優勢，透過私募方式引進中國大陸中信集團作為策略性投資人，中國大陸中信集團旗下之中信銀行將取得臺灣中信金控 3.8% 的股權，藉此取得以新臺幣 116.7 億元取得中國大陸中信銀行旗下信銀國際 100% 股權之機會。在完成此次併購交易後，中國信託可直接取得中國大陸子行。由於信銀國際目前已於深圳、上海及北京設有據點，後續加上中國信託現有的上海、廣州分行、北京代表處及申設中的廈門分行，未來可加快中國信託在大陸分支據點的拓展速度。在業務執照方面，取得信銀國際後，中國信託也可立即擁有衍生性商品業務執照，並可進一步申請零售人民幣業務執照，拓展財富管理、信用卡、消費金融等業務。

此外，中國信託亦善用合資策略，與中國大陸當地具有金融及零售背景之企業合資設立消費金融公司，透過策略性合資加快掌握中國大陸金融市場商機。2016 年 2 月 25 日中信金控宣布，將與國美集團、金圓集團在廈門合資設立消費金融公司，資本額人民幣 5 億元，而中國信託將出資人民幣 1.7 億元，持股比例為 34%。中信金指出，中信在廈門已有君龍人壽合資公司，中信銀行廈門分行已於 2016 年 7 月開業，中信證券也將在福建自貿區成立證券合資公司，故未來銀行、保險、證券、消金佈局完整，

更有跨業行銷的機會⁷⁹。

值得注意的是，中信金原先規劃與徽商銀行、國美電器、合肥百貨在安徽省合肥市合資設立消費金融公司，但因中國大陸消費金融公司有一省一照的規定，在不敵中國大陸四大資產管理公司之一的中國華融而失去申請當地執照之機會，繼而轉向廈門重新申請執照。此外，中信金是在去年5月宣布這宗兩岸中可能來不及在2016年底完成，為了避免影響雙方業務發展，雙方遂決定終止⁸⁰。從上述案例可知，國銀在海外拓展，特別是中國大陸，仍受限於當地法令及兩岸間特殊的政治關係。

三、鎖定利基市場做跳板，奠定海外佈局基礎

部分國內金融機構海外佈局，並不競逐熱門區域或盲從快速擴張，而是選擇由特定利基市場出發後，藉由併購標的的資源，作為海外佈局之基礎，元大金控即屬此類。元大金控在2014年6月收購韓國東洋證券過半股權，並更名為「元大證券(韓國)公司」，藉此經營韓國證券市場，並順勢取得東洋證券在柬埔寨券商子公司，成為目前柬埔寨唯一的外資券商公司。此外，透過本次收購案，也讓元大銀行得以進一步收購東洋證券旗下的菲律賓東洋儲蓄銀行，成為拓展東南亞市場的重要據點。元大銀行已於2015年8月5日完成菲律賓之子行交割，並更名為「元大儲蓄銀行(菲律賓)」，後續元大銀將透過增資、更名、增設據點、消金與企金並進等策略深耕菲律賓市場。該金控在收購後之重點項目，將以維持人事安定、推動銀行核心系統更新、加強自動化與降低作業風險等項目為主。

2016年1月14日，元大銀行召開臨時董事會代行股東會，通過以韓圯1,351.02億元(約合新臺幣37.69億元)併購韓國 Hanshin Savings Bank(漢新儲蓄銀行，簡稱 HS Bank)之100%股權。HS Bank 成立於1988年，係由AON公司在2002年取得之100%子公司。依據 HS Bank 2015年11月30

⁷⁹ 資料來源：聯合報，2016年2月24日，“消金執照沒拿到，中信金棄合肥轉戰廈門”。

⁸⁰ 鄭幸宜、孫中英、韓化宇，”保留銀彈中信金海外併購又喊卡”，經濟日報，2016年8月26日。
參考連結：<http://money.udn.com/money/story/5613/1920044>。

日之財報顯示，其折算新臺幣後的資產總額約 72.51 億元、實收資本額約 18.85 億元、淨值約 36.30 億元，共有一家總行及一家分行位於首爾特別行政區。儘管 HS Bank 目前據點數量不多且集中於首爾區，但後續仍有擴大分行數量之機會。更重要的是，由於韓國是 OECD 國家，在併購 HS Bank 後，可望為元大銀行開啟中國大陸佈局之機會。過去由於元大銀行未有設立於 OECD 國家的海外據點，因此不符合我國「臺灣地區與大陸地區金融業務往來及投資許可管理辦法」中，臺資銀行赴中國大陸設立代表人辦事處之規定⁸¹。在完成本次 HS Bank 之併購，並營運兩年後，將為元大銀行取得進入中國大陸之門票，可謂為戰略性併購。此外，由於韓國政府已開放銀行可在證券公司設置「店中店」，因此透過本次併購，元大金控也將藉由證券及銀行雙管齊下，深耕韓國金融市場，並達到整合集團資源、擴大營運利潤及服務臺商等三大綜效。元大銀行韓國子行在併購後初期不僅持續服務既有客戶、加強在地化經營，也將擴展業務至債信較佳之韓國中小企業及個人，以提升獲利效率。此外，未來更可滿足在韓臺商的融資需求的服務管道⁸²。

除元大金控外，富邦金控也曾運用跳板策略前進中國大陸。2004 年 4 月富邦金控以 32.39 億港幣買入香港港基銀行 75% 的股權，並在 2005 年 4 月將其更名為富邦銀行(香港)有限公司，正式納入富邦金控旗下。2008 年後，受惠於該年 1 月 1 日生效的《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》(CEPA)補充協議四，將香港銀行入股內地銀行的資本要求將低為一提出申請前一年年末總資產由不低於 100 億美元降至不低於 60 億美元，使得當時資本額 65 萬美元的富邦銀行(香港)取得臺資銀行唯一符合參股中資銀行的入場券。2008 年 3 月，行政院修改「臺灣地區與大陸地區金融業務往來許可辦法」，正式開放臺灣銀行業可以間接登陸投資。此後，臺灣

⁸¹ 第 20 條之四：已在經濟合作開發組織（The Organization For Economic Cooperation And Development，以下簡稱 OECD）之會員國家設立分支機構並經營業務二年以上。

⁸² 蔡靜紋，「元大銀通過併韓國漢新銀將發揮三綜效」，經濟日報，2016 年 1 月 14 日。參考連結：<http://udn.com/news/story/6/1442480-%E5%85%83%E5%A4%A7%E9%8A%80%E9%80%9A%E9%81%8E%E4%BD%B5%E9%9F%93%E5%9C%8B%E6%BC%A2%E6%96%B0%E9%8A%80-%E5%B0%87%E7%99%BC%E6%8F%AE%E4%B8%89%E7%B6%9C%E6%95%88>。

之金控及銀行業者的海外子銀行，符合相關規定者，可申請由該海外子行轉投資陸銀。另外，根據中國大陸頒訂的「境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法」，規定個別外資對單一中資銀行總持股不得逾 20%。因此，臺資海外子行入股中資上限亦為 20%。

富邦金控把握此機會，在 2008 年底，透過子公司富邦銀行(香港)以 3,400 萬美金成功參股廈門市商業銀行(2009 年 11 月底正式更名為廈門銀行)，成為第一家「登陸」的臺資金融機構。在廈門商銀股權結構中，富邦金持股 20%(實際為 19.99%)、中資持股 30%、廈門市政府持股 50%，各取得董監席次 3 席、3 席、5 席。廈門銀行成立於 1996 年底，2008 年底總資產 165 億元人民幣，擁有 32 家分行及 680 名員工，放款主要對象為廈門市政府，雖有逾放比高達 4%的棘手問題，但由於廈門與臺灣距離近，又被中國大陸定位為「海峽西岸經濟區」的關鍵城市，臺商家數約有 2,450 家，投資金額超過 29 億美金，其中當時臺北富邦銀行客戶數量僅 67 家，其中 6 家與廈門商銀重疊，比例不高。因此參股廈門銀行後，相較於其他臺資銀行僅能以辦事處形式經營中國大陸或屆於分行升格初期，無法從事人民幣業務，臺北富邦銀行得以透過廈門銀行為中國大陸臺商提供全方面服務，市場潛力甚大。

【表 3-7】CEPA 補充協議四之金融服務業具體承諾

項目	詳細內容
部門或分部門	7. 金融服務
	B. 銀行及其他金融服務（不包括保險和證券）
	<ul style="list-style-type: none"> a. 接受公眾存款和其他應付公眾資金； b. 所有類型的貸款，包括消費信貸、抵押信貸、商業交易的代理和融資； c. 金融租賃； d. 所有支付和匯劃工具，包括信用卡、賒帳卡和貸記卡、旅行支票和銀行匯票（包括進出口結算）； e. 擔保和承諾； f. 自行或代客外匯交易。
具體承諾	香港銀行入股內地銀行，提出申請前一年年末總資產由不低於 100 億美元降至不低於 60 億美元。

資料來源：中華人民共和國商務部。

第二節 海外整併前規劃探討

銀行業追求成長及擴大經營規模或市場的方式，通常可概括為兩種：其一是透過現有業務的擴展與生產力的提升等來達成，稱為有機成長(Organic Growth)，也就是內部成長；其二則為併購其他金融機構，稱為非有機成長(Inorganic Growth)。兩種成長方式各有特點，非有機成長的速度通常較有機成長的速度快，但也往往需要諸如主管機關等外力的協助。據此，併購是短期內擴大我國銀行業者規模的捷徑。以國內銀行業者為例，國泰世華銀行、臺北富邦銀行與中國信託銀行等皆曾採取此方式擴大海外部門的規模。

從目前國內金融機構海外佈局方式可知，併購、合資及參股的比例逐漸提高，然而跨國併購、投資及合作對象的選擇，都須經過縝密的評估程序，在標的確定後，也須在銀行內部建立相對應的執行團隊，才能讓交易順利發揮其效益。故從海外整併的三種型態的程序來看，可概分為三個階段，包括整併前的規劃、整併中的評估，以及整併後的整合與管理，三種型態雖然流程差異不大，但在評估前的策略評估及對象選擇，以及評估後的整合與管理作業上，其標準及注意事項略有不同，如【圖3-4】所示。

以下本研究將針對整併各階段之關鍵議題進行探討，並針對各型態所需特別注意之事項進行個別說明。

	Pre-Deal 整併前規劃階段	In-Deal 整併中評估階段		Post-Deal 整併後整合與管理階段
	規劃	評估	協商	履約及整合
共同議題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業根據生命週期調整經營策略，產生整併需求 ✓ 買方尋找併購標的之選擇方案 ✓ 賣方擬定處分策略及投資人條件 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 買賣雙方簽訂保密協定(CA)以及意向書(LOI) ✓ 買方進行標的公司價值評估 ✓ 賣方提供資料予買方以進行相關盡職調查 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 談判協商條件 ✓ 簽訂併購合約(SPA) ✓ 重要文件審核 ✓ 簽訂融資契約 ✓ 向目的主管機關申請許可 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 完成交割 <ul style="list-style-type: none"> -買方付款 -賣方點交 ✓ 整併風險管理及退場機制
合資	合資前風險評估	商議出資比例及業務分工等條件，並討論後續合作發展可能性		✓ 合資後分工及管理
參股	參股前風險評估	商議參股後監督機制或董事會席次等，並討論後續合作發展可能性		✓ 投資後管理
併購				<ul style="list-style-type: none"> ✓ 購併後整合工作 <ul style="list-style-type: none"> -人員配置 -系統與流程 -企業文化

資料來源：PwC、本研究整理。

【圖 3-4】企業整併之關鍵流程

在整併前規劃階段，不論何種類型皆須確認併購需求及動機、建立併購規劃小組、選擇併購對象、內部估計可行性及綜效。因此，該階段之重點議題為整併動機與策略發展之配合以及建立整併小組。由於併購涉及主併及被併機構之間的整合，特別是銀行業IT系統的架構與調整，關乎併購成敗與否的重要關鍵。專家建議，IT系統的評估應在整併前便列入考量，後續也將深入討論(請參閱【表3-8】)。

【表 3-8】海外整併前關鍵議題說明

關鍵議題	說明
確定併購的需求與動機	併購前銀行應再三確認此一交易對於銀行是否有貢獻，能否為銀行創造價值，在銀行的策略地圖上扮演何種角色。換言之，須能與銀行「願景」與策略相結合，否則就是為併購而併購，容易淪為管理者個人或少數管理團隊成員的短期功績，對銀行整體價值提升沒有貢獻。
建立併購規劃小組	併購屬於長期策略規劃，由於銀行日常業務繁複，若無專責核心團隊專心規劃，而由既有人員兼任，恐影響規劃品質。此外，國

關鍵議題	說明
	際併購是高度專業交易，建議團隊人員須為專任，且有相關經驗訓練，方能提高規劃品質。
併購對象的選擇	併購乃長期規劃，並非短期間內可見績效，同樣道理，其影響也是長遠的。一般銀行業者並無正式編制的國際化併購事業部門，併購對象來源多為董事會成員透過自己人脈或投資銀行/財務顧問公司的建議，建議銀行業者建立內部併購對象選擇準則，建立相關資料庫蒐集海外銀行同業與總體經濟狀況，或利用公協會力量，長期追蹤與過濾，以降低資訊不對稱之影響。
內部可行性及綜效初估	選擇併購對象後，可先針對此一對象進行初步可行性分析，善用內部消息與公開資訊。值得注意的是，此一過程的目的僅在於先評估該不該作，此階段評估係屬「策略導向」，而非「財務導向」。

參考來源：鄭貞茂、董瑞斌、謝順峰、盧淑惠(2015)，〈臺灣銀行業發展亞洲區域銀行之研析〉，銀行公會補助研究報告；本研究整理。

一、併購動機與策略發展之配合

本研究根據 PwC (2014)探討企業併購的外部及內部動機之相關內涵，進行整理如下：

(一)外部動機：

觸動企業併購發生的外在因素包括：

1. 各國政府政策法令：當各國政府之政策法令變更時(例如相關政策之開放或限制)，競爭版圖也隨之改變，促使企業進行併購規劃。例如，新加坡及馬來西亞等國，為增強金融機構之競爭力，都曾要求金融產業整併。目前印尼 OJK 也訂下 2020 年金融機構家數減半的目標，強力推動金融機構整併。
2. 產業發展與科技變革：當產業因景氣循環或科技變革，對市場產生結構性的改變，企業為因應市場變化而進行併購。以銀行為例，為因應 Fintech 興起，部分銀行開始投資或併購新興 Fintech 企業。例如，2014 年 12 月，西班牙對外銀行(BBVA)買下大數據新創公司 Madivia SOLUCIONES。Madivia 成立於 2008 年，總部設在馬德里，該公司運用大數據分析工具，幫助銀行、保險、房地產和顧問諮詢公司處理大量非結構化數據和財務數據。買下 Madivia 將有助於 BBVA 進一步分析

客戶資料，並提供更佳的金融服務及商品。

3. 全球經濟景氣變動：例如，2008 年底之金融風暴，許多臺灣科技業趁機買下美國企業之高階技術與延攬關鍵人力，以節省研發成本。在 2010 年歐債危機爆發後，許多中國大陸企業也紛紛併購德國等先進國家之企業，以獲取相關先進技術及資源。

(二)內部動機：

因應外部因素之變化，促使企業自發性的思考突破策略，引發企業併購的內部動機，包括：

1. 水平整合：藉由與同類型企業的整合，以快速達到產能擴充、市占率提升、拉大競爭差距之目的。最常見的便是透過整併現有銀行來擴大規模。值得注意的是，近來銀行業併購不限收購整個銀行，有時僅收購部分業務或據點。例如，2008 年金融海嘯後，歐美銀行調整資本體質，紛紛出售亞洲或獲利較低的業務。2016 年 2 月巴克萊出售亞洲私人財富管理業務，便吸引新加坡星展集團、華僑銀行以及瑞士寶盛集團等競價。
2. 垂直整合：為確保原料、訂單等上下游流程順暢與降低風險，透過整合來強化競爭力。
3. 多角化經營：投入新事業、新產品等，藉由多角化的發展，以擴大經營版圖。例如，以銀行為主體的金控公司，併入證券及保險等相關機構，擴大多角化經營，創造營運綜效。
4. 國際化佈局：進行區域性或全球市場併購，以朝跨國企業發展。如本研究報告所整理之相關銀行海外整併案例。
5. 取得互補性技術或資源：藉由併購取得缺乏之關鍵技術或其他具互補性之資源，以強化企業未來發展潛能。例如，銀行併購大數據、雲端企業等 Fintech 公司來強化技術，奠定未來競爭力。此外，在金融執照不易取得的國家，透過併購方式進入該市場，即意在取得關鍵資源。例如，

目前馬來西亞官方對銀行執照核發趨於保守，故中信金控透過併購 RBS 旗下馬來西亞子行，進入該國，此舉大幅縮減自行設立據點與開發市場所需的時間成本。

6. 企業資源重組：因經營策略改變，企業資源必須重組，以達成新的營運目標。例如，中華開發由工業銀行轉型商業銀行，而併購凱基銀行。
7. 移轉事業經營權/所有權：因家族傳承，或原股東無意繼續經營，或投資報酬已達預定目標等因素，尋求獲利出場的一種退出機制。例如，富邦金控併購華一銀行，便是華一銀行原股東配合政策，加上獲利出場的併購案例。
8. 其他：為改善資本結構，或彌補本身弱勢，也可能是政府政策獎勵或推動，遂引進策略性投資人。例如，2006 年後中國大陸為因應加入 WTO 的金融業開放承諾，鼓勵其國內銀行引進外資金融機構做為策略性投資人，以股權換取經營技術，改善銀行營運模式及體質。

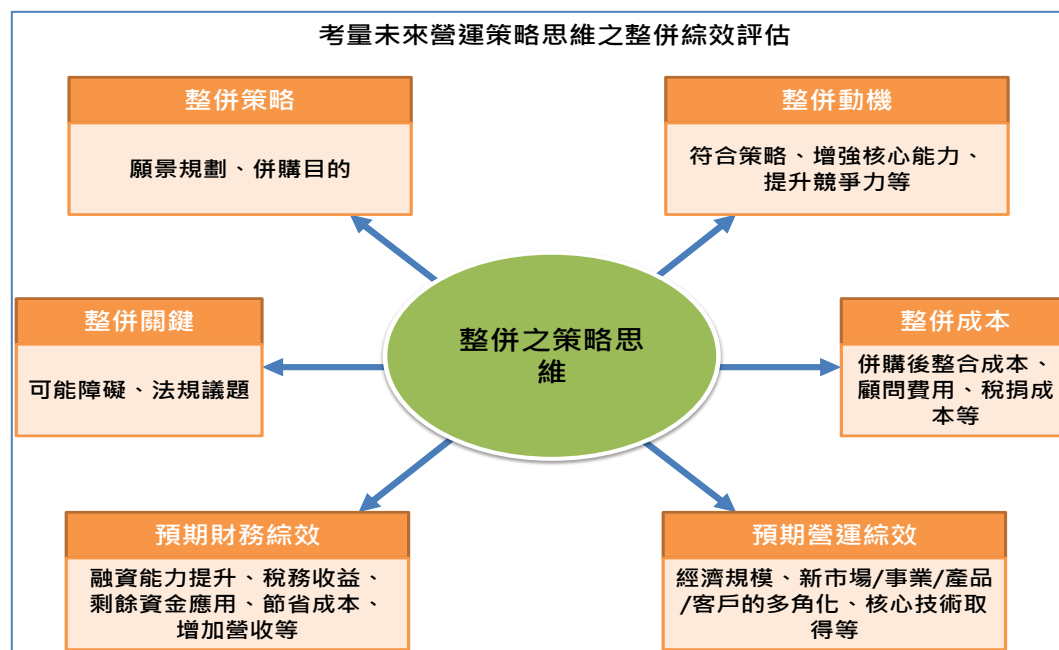
觀察近年來臺資銀行海外整併的情況來看，併購的主要動機仍以水平整合、國際化佈局、擴大市場與尋求發展機會為主，尚未如歐美銀行為了取得 Fintech 等關鍵技術而進行併購，但可做為後續觀察及評估的方向。

近年來逐漸成為趨勢的參股，在動機上除了因應各國法規限制，藉由取得少數股權，逐步建立進入市場的管道及擴張據點的機會外，獲取穩定財務收入也是重要動機，尤其是以壽險公司為主體之金控，其旗下的銀行進行投資決策時，已將海外成長速度較快、體質穩健的金融機構列為投資標的，以增加投資收益來源。

從合資動機來看，除了因應法規要求而尋求當地合作夥伴外，透過強而有力的合資對象，可加快進入新市場的時間及擴張的速度。因此，合資對象不限於同業，有時異業合資反而有助於掌握經營權，以及開拓新客群或新業務。

合資、參股或併購皆是為了配合企業未來發展策略的手段，因此銀行

在發動海外整併前，應先確立公司的願景規劃，確立公司整併目的後，方能多方尋找併購對象，逐一檢討整併成本與綜效，包括創造經濟規模、多角化、核心技術取得的營運綜效，以及提高融資能力、運用剩餘資金、節省成本及增加營收等財務綜效。



資料來源：PwC，企業併購策略與最佳實務，本研究整理。

【圖 3-5】考量未來營運策略思維之整併綜效評估

二、建立整併策略小組

由於外部整併已成為企業及銀行持續成長的重要方式，但過程中涉及策略規劃、財務評估、法律及稅務風險、人力資源及資訊系統架構整合等複雜程序；若為海外整併更需考量當地國家風土文化與法律規章，因此企業內部成立跨部門的整併策略小組並拉高決策層級，已成為趨勢。例如，中信金控為積極拓展亞洲據點，在內部設立「跨國金融事業執行長」一職，負責尋找拓展據點的機會，也擔任海外據點與國內母公司的溝通橋樑。

整併策略小組的構成成員，通常以財務人員及策略規劃人員為主，並搭配談判人員。近年來，內部稽核人員也扮演協助併購的重要角色，由於內稽人員深入瞭解企業、員工、財務、管理和營運作業，在併購過程中，可扮演高階主管與策略小組的重要顧問；在實地審查時，也可協助相關成

員發現整併對象營運流程中的潛在風險。此外，資訊系統是銀行資安保障及營運的重要基礎設施，但各家銀行系統差異甚大，因此近來也出現將資安人員納入整併小組的趨勢。

除了內部成員外，善用外部併購顧問團隊，更是海內外併購不可或缺的合作夥伴。過去臺資企業併購時，為節省成本而忽略外部專家的協助，反而容易衍生相關問題，例如忽略被整併對象的潛藏負債，不熟悉國外整併法規而拖延併購流程等。整體來說，外部併購團隊包括投資銀行、法律、稅務、人力資源、不動產鑑價、證券商等專業人士，可以協助規劃、組織、執行和管理併購案涉及的所有作業。由於外部團隊觀點客觀，經驗豐富，可協助企業雙方進行溝通，有助於併購條件之談判。此外，外部團隊也可提供質化與量化的輔助工具，包括風險分析、資料庫等，協助建立清楚的併購目標與評估目標達成度。

【表 3-9】整併策略小組的內外部組成人員

來源	人員	角色及功能
內部	財務人員 / 顧問	1. 擔任專案經理，負責全案之溝通協調及時程掌控，並協助協商談判。 2. 根據公司策略目標，篩選潛在投資對象或投資人，並協助接觸。 3. 進行價值評估、綜效評估、財務盡職調查以及交易價購之設計。 4. 協助複核法律文件，以了解對財務之影響性。
	策略規劃 / 產業分析人員	1. 瞭解產業內部動態與企業自身的優劣勢，與財務人員共同依據公司策略尋找可行整併標的，評估整併對公司未來營運之影響及綜效。 2. 協助進行併購談判。
	談判人員	談判人員是執行面的主力，必須依照分析團隊所提供的條件與限制與對手公司進行談判，談判人員也要隨時留意談判的進度，並將談判的實質進度與對方的動態即時回報公司，以利分析團隊制定往後之談判策略與條件。
	內稽人員	由於內部稽核人員深入瞭解企業、員工、財務、管理和營運作業，可在併購過程中，扮演高階主管與策略小組的重要顧問，並協助發掘整併對象營運流程的潛在風險。
	資訊人員	協助評估被併購標的的資訊環境與架構，評估資訊整合成本並列入併購交易條件中。
外部	投資銀行	1. 投資銀行的實質審查(due diligence)對企業進行併購活

來源	人員	角色及功能
		動時有著很大的幫助，投資銀行除了幫助查核外也可以提供法律、稅務面的支援，在併購案時與投資銀行建立起緊密的合作關係，常可達到事半功倍的效果。 2. 投資銀行對各國併購活動資訊掌握較為全面，可協助銀行尋找及接觸適合的整併標的或投資人。
	法律顧問	1. 協助撰擬及複核法律文件。 2. 進行法律盡職調查，以瞭解可能之或有負債及風險。 3. 就法律層面對併購交易可能之影響提供諮詢。
	稅務顧問	1. 進行稅務盡職調查，以瞭解潛在之稅務風險。 2. 就交易架構提供稅務規劃與建議。
	人力資源顧問	1. 進行人力資源盡職調查及退休金精算。 2. 協助與工會進行溝通協調。 3. 併購後人力資源之整合。
	不動產鑑價	對不動產進行盤點並評估其價值。
	證券商	若進行併購對象係上市櫃公司，將協助進行主管機關所要求之送件程序。
	其他專業人士	環保、資訊、工程等產業專家。

資料來源：PwC，企業併購策略與最佳實務，本研究整理。

三、併購前 IT 系統評估

過去資訊系統整合成本在併購過程中並非重要議題，但由於銀行業資訊系統作業複雜而程序縝密，各銀行間的系統差異甚大，造成併購後資訊整合成本大幅增加或整合時程之延宕。因此，顧問公司 Capgemini (2014) 認為，公司資訊長 CIO 應該在併購前階段便加入併購團隊中，評估資訊系統整合成本，並列入併購交易條件中。若銀行規模較小或體質較差，資訊系統僅有少數內部人員能修補程式，留住關鍵人員也將成為整併的重點之一。

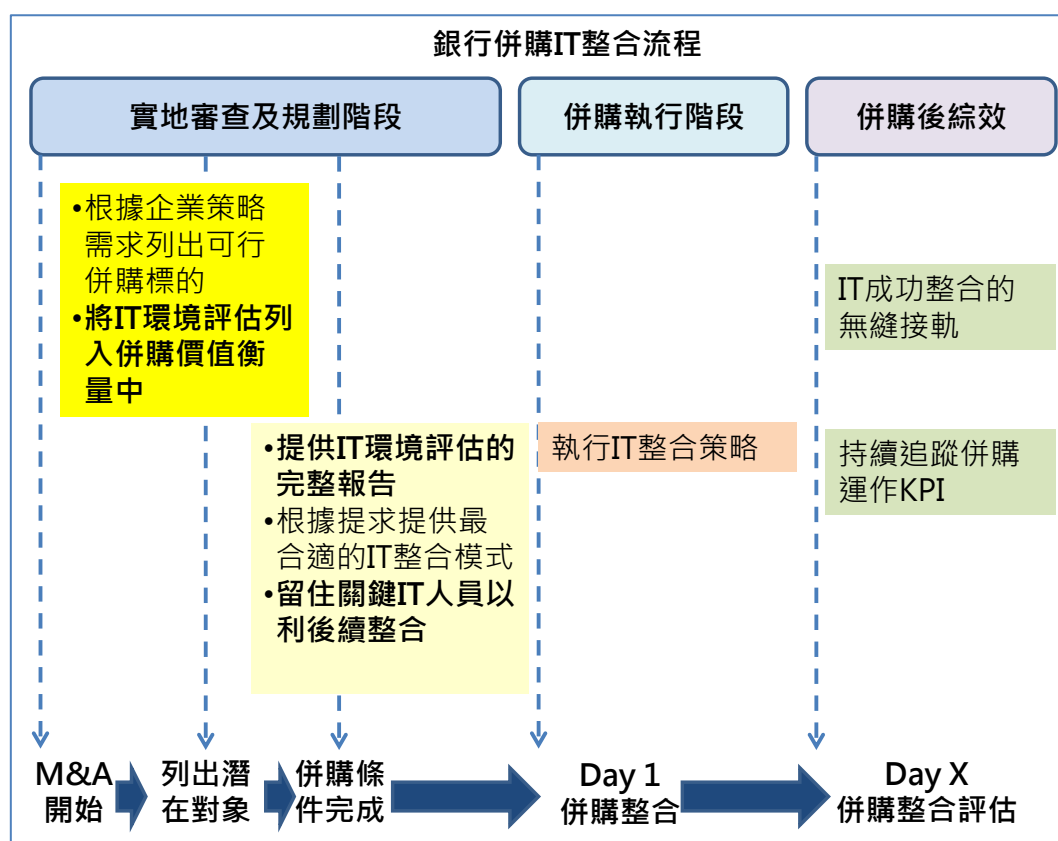
針對銀行併購後資訊系統的整合模式，Capgemini (2014) 提出四種模式建議：

1. 獨立作業(Disparate)：若併購為多角化的業務擴張，則可考慮沿用原有的系統架構，而不需強制整合。雙方維持獨立作業的優點在於整合所需時間短，亦不會干擾彼此原本的流程。

2. 大者為王(Bigger is Better)：若併購雙方規模及技術差異較為懸殊，則以大銀行的系統取代弱小銀行。但小銀行的資訊系統中，也可能會有可用且有效率的程式，在完全取代前，仍可嘗試瀏覽及審閱。例如，遠東商銀在 2009 年 6 月及 10 月先後併購 AIG 友邦信用卡業務與慶豐銀行，在資訊整合上便是採取大者為王，以遠東商銀系統為主，逐步將慶豐銀行的 IT 系統進行轉換。為完成任務，遠東商銀採用後勤作業與資訊服務整合運作模式，並設立專案管理辦公室(PMO)，有計畫且有系統地去追蹤整併作業，並檢視每個專案階段應完成項目是否如期交付。在編制上，遠東商銀採用「矩陣式管理」，PMO 的成員來自各單位，並根據負責項目設立專案經理(PM)制度，資訊系統便由資訊 PM 負責統籌。在資訊系統面的整併策略，是直接以遠東商銀的 IT 系統，替代慶豐銀行既有的系統。由於慶豐銀行的運作模式，是綜合式分行的做法，沒有採取作業中心制，與遠東商銀的運作模式有很大的不同。因此，在整併過程中，從系統轉換到作業流程，遠東商銀必須重新規畫，需要溝通協調的單位也相當多。以資料轉換為例，就涉及遠東商銀內部 14 個單位、6 個外部單位與 8 家系統廠商。此外，系統轉換對慶豐銀行的分行人員來說，就像是面對一個完全陌生的系統，遠東商銀為協助分行人員解決系統操作的問題，在每間分行派駐 1 至 2 位同仁從旁協助，這樣的模式一直持續了 2 個多月才撤離。
3. 優勢整合(Best of Both Worlds)：若併購動機為規模擴張，並且雙方規模旗鼓相當，則可由雙方資訊人員進行討論，選擇各自較具優勢的系統，整合成新系統。例如，2004 年富邦銀行併購臺北銀行，由於兩者規模相近，在系統整合上便由雙方資訊人員成立「資訊整合專案辦公室」，共召開 73 場業務及資訊研討會議，釐清二家銀行之業務應用系統並評鑑各業務應用系統後，選擇存續業務應用系統。過程中將業務應用系統分為 12 大類，並定期召開工作會議，運作

項目包括：人員教育訓練、交易整合測試、問題彙整整理、影響客戶權益調查與通知、轉換日流程模擬、待補件資料清查、轉換異常警示清單及轉換日情況追蹤等。

4. 重新開始(A New and Better World): 若併購動機為規模及業務擴張，在併購雙方規模相當且系統差異性較大時，與其耗資整合，不如採用更新更好的架構，同時取代兩造雙方之系統。



資料來源：Swati Malaker (2014)，"Mergers & Aquisitions in Banking: How to Steer Through the Turbulence," Capgemini's Report。

【圖 3-6】銀行整併 IT 規劃時程及關鍵

四、參股前風險評估

由於金融業在各國皆屬於高度監管的行業，通常對外資銀行訂定較當地銀行更為嚴苛的據點設立與業務要求。有鑑於此，參股成為銀行業拓展海外據點的可行策略之一。特別在中國大陸，由於當地對外資銀行據點及業務限制仍較當地銀行嚴格，在中資銀行競爭力日益提高之際，參股中資

銀行成為臺資銀行積極評估的進入策略之一。但受限於兩岸政治等因素，目前參股成功的僅有臺北富邦銀行繞道香港參股廈門銀行之案例，其他銀行皆處於評估或傳聞階段。由於中國大陸經濟成長放緩，許多銀行，特別是城市商業銀行經營面臨困境，加上 2006 年後國際金融機構所持有之中資銀行股份，近年來相繼釋出，成為臺資銀行參股中國大陸的契機。惟機會常與風險並存，透過參股中資銀行固然加快滲透當地市場之優點，然其缺點與相關風險更是不容忽視。

(一)臺資銀行參股中資銀行之優缺點分析

1.優點

- (1)節省進入市場之時效：透過參股中國大陸當地的銀行，是進入中國大陸市場最快速有效的方式，可利用被入股銀行原有的品牌、知名度、據點及客戶基礎，直接分享中資銀行既有的廣大通路據點及龐大客戶群，享有綿密的金融服務通路。
- (2)業務範疇較廣：參股中資銀行後，業務範圍不受「外資銀行管理條例」等限制。參股後，業務比照被投資銀行經營業務，可直接辦理人民幣業務，無須等待期，也沒有客戶對象的限制，因此臺資銀行參股中資銀行後，能快速的展開各項業務。
- (3)加速了解市場及客戶：透過參股中資銀行，臺資銀行可藉由中資銀行長期在地經營累積的經驗更深入瞭解當地市場，對政策的解讀更為精準，也有助於掌握當地市場運作的潛規則。亦對消費者的金融習性也能進一步掌握。
- (4)風險以出資額為限：相較於成立子行及分行，參股的風險損失可能較小，若該投資出現虧損，責任僅以其出資額為上限。

2.缺點：

- (1)參股可能所費不貲：2006 年後，中國大陸為引進技術，改善中資銀行經

營體質，提高競爭力，以優惠價格鼓勵外資銀行參股當地銀行，成為策略性投資人。歷經數年營運及改善後，中資銀行經營狀況及專業技術已大幅提升，部分銀行更已 IPO，股價隨著股市飆升而水漲船高。目前，部分歐美銀行受到 2008 年金融海嘯衝擊及獲利了結，相繼出脫中資銀行持股，但價格已翻數倍，臺資銀行若承接此類股份，參股成本恐過高，嚴重壓縮到參股後營運的利潤。

(2)參股方式不易獲得控制權：受到中國《境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法》第八條及第九條等限制，臺資銀行參股中資銀行受限於單個境外金融機構向中資金融機構投資入股比例不得超過 20%；整體境外金融機構對非上市中資金融機構投資入股比例不得超過 25%。因此，參股中資銀行無法取得實際的經營控制權，即使股東結構分散下，可能成為最大股東或透過股東協議取得經營權，囿於兩岸文化及經營方式差異甚大，在初期仍須經歷相當長的磨合期。

(3)參股對象有限已然受限：由於中國大陸國有銀行及股份制商業銀行規模龐大且體質較佳，臺灣金融業沒有能力進行參股；而條件較好的中資銀行也都已有其他外資銀行參股，受限於中國大陸之規定當地單一銀行接受外資銀行入股不得超過兩家，故臺資銀行的選擇性相對受限，對象以小而美的城市商業銀行為主。然而這些城市商業銀行普遍存在呆壞帳不明、經營效率不彰等隱憂，臺資銀行參股前須審慎評估相關風險。

(二)參股中國大陸城市商業銀行的潛在風險

參股中國大陸銀行，特別是規模較小、開放投資意願較高的城市商業銀行，儘管成為臺資銀行加速擴大中國大陸市場的捷徑之一，但近年來在中國大陸經濟放緩與中資銀行經營不善的情況下，潛在風險仍高。郭仁彰(2012)年針對臺資銀行參股中資銀行之風險進行分析評估，提出參股中資城商行的三大風險因子，包括：

1. 信用風險過度集中：為配合政府政策及地區發展，城市商業銀行通常

扮演地方融資平臺的角色，市府相關業務存放款比率過高，對地區重點發展產業及基礎建設等企業業務依存度過於集中且多數為無擔保放款，潛在違約風險及損失甚高。

2. 代理成本風險：中國大陸城市商業銀行原始股東皆為地方政府組成，管理權容易受到地方政府及黨組織所控制。臺資銀行欲參股中資銀行，可能遭遇參股談判對象複雜，包括地方政府、地方國企、銀行經營者等，談判條件難以整合。此外，部分城商行營運上肩負政治及社會目標，並不以獲利為導向，臺資銀行即便提供有效率的管理技術，也不一定能改善城商行獲利結構。
3. 盈餘管理的風險：中資銀行普遍擁有大批不良資產，而且呆帳準備提存不足。為美化財務報表，中資銀行多透過盈餘管理，將呆帳移出表外，或其他剝離不良資產的方式，例如頻繁置換資產操作等，讓不良資產風險難以評估。

綜上所述，儘管參股是進入外國包括中國大陸市場的可行捷徑，但在事前仍須謹慎評估風險。反觀，近年來臺資銀行參股東南亞銀行也面臨合適標的少或競爭激烈、參股價格過高或無法取得共識等問題。但在 AEC 上路後帶動的經濟成長潛力，加上東協國家金融市場逐步開放下，當地中小銀行不堪外資銀行競爭及監理成本升高，產生經營不善的狀況，導致許多經營者出脫股份的意願提高。臺資銀行可掌握此商機，透過外部投資銀行或顧問尋求合適參股對象。

五、合資前的風險評估

合資是企業跨國發展常用的方式，當地企業透過與外資企業合資取得先進技術，而外資銀行藉由當地企業之經驗與資源快速開拓當地市場，並分散經營風險。林正寶與謝銘元 (2015)提出合資對參與成員的好處，包括提升企業經營能力與競爭力、使企業的創新管理能力提升、降低企業行銷費用與風險、改進對資金來源的籌資障礙、具有經濟規模優勢以及獲得新

生產技術與新顧客群等。惟合資的失敗機率不低，主要失敗原因包括：

1. 合資企業雙方的企業目標不同；
2. 合資企業雙方未誠實揭露必要資訊(如財務或企業經營資訊等)；
3. 合資企業雙方之利潤分配問題；
4. 合資企業雙方之溝通問題。

合資雙方基於商業考量進行合資，在協議合作模式應注意以下幾點事項：

1. 合資企業雙方之營業目的之共同性與差異性；
2. 合資企業雙方之相關權利義務關係；
3. 合資企業雙方合資的項目、金額及比例；
4. 合資企業雙方可獲得利益的比例；
5. 合資企業雙方在共同經營中，董事席次安排及掌控是否相當，以及主要經營方向由何者主導；
6. 合資企業雙方可否轉讓合資經營之利益；
7. 合資企業雙方在合資關係結束時，雙方權利義務關係之約定；
8. 合資雙方對於合資之期間共識；
9. 合資雙方對於合資企業之章程共識；
10. 合資企業雙方對於智慧財產權之授權約定共識。

綜上所述，臺資銀行透過合資開拓海外市場，除了考慮當地法規對合資企業的業務等相關限制外，合資對象的選擇是決定合資銀行能否順利運作的關鍵。

第三節 海外整併中評估探討

在擇定對象後，便可進入價值評估及談判階段。此階段要審慎評估整併對象的價值、擬定併購計畫、規劃資金籌措及支付方式，之後要確實進行盡職調查(Due Diligence)，並展開整併條件之談判。各關鍵程序說明如【表 3-10】，並針對資金來源及盡職調查進行深入探討。

【表 3-10】海外整併中關鍵議題說明

關鍵議題	說明
併購價值審議評估	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 進入此一階段，建議聘請外部專業會計師、律師與企管顧問加入，前述專家應有金融產業併購經驗，且對當地市場與制度有相當程度瞭解，結合內部專案團隊複審第一階段的可行性評估與綜效。 ✓ 在價格的評估上，一般考量下列幾種方法：1.未來現金流量淨現值；2.資產帳面價值重估；3.現行股價；4.參考同業併購之交易價格或 P/B 比(市場對帳面價值比)；5.盈餘資本化以及 6.清算價值等。至於應採用哪一種或哪些方式，宜進一步配合併購方式。假如為吸收合併，對於存續公司價值的決定，便不能採用清算價值法。
擬定併購計畫	併購案經過銀行內部小組及外部專家可行性分析評估確定可行後，即應擬定書面併購計畫，依此計畫進行。
資金籌措與支付方式	由於併購金額龐大，是以併購資金來源對銀行未來營運發展有深遠的影響，不得不縝密地分析各種方式的利弊及妥善規劃。
與併購對象進行談判協商	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 銀行一旦對併購對象的出價與支付方式產生內部共識後，便要和併購對象接觸，洽談併購可能性及進一步協商安排。洽談項目包含告知併購動機及目的，併購後營運上及獲利上能夠產生的經濟效益，決定併購雙方可以接受的併購方式及確定併購金額與支付方式，併購後組織及管理上的整合及員工、股東權益的保障等。 ✓ 值得注意的是，應儘量避免敵意或非合意併購(Hostile Takeover)。 ✓ 此外，建議談判時加入備償基金(Escrow Fund)的設置，以保障主併銀行的權益。 ✓ 對合資方式來說，由於雙方可能持股比例相近，因此後續經營權之運作，亦須列入談判條件中。
盡職審查	直接併購海外金融機構，並取得絕對控制權是目前國內金融機構海外併購的主要型態，這種買斷的方式固然可以避免其他方式未來的不確定因素，然也由於快速涉入，正式交易前從事盡職審查(Due Diligence)的步驟與過程必須相當完備。

參考來源：鄭貞茂、董瑞斌、謝順峰、盧淑惠(2015)，「臺灣銀行業發展亞洲區域銀行之研析」，銀行公會補助研究報告；本研究整理。

一、整併資金來源

由於併購金額龐大，是以併購資金來源對銀行未來營運發展影響深遠，需縝密地分析各種方式的利弊得失及妥善規劃。舉例言之，發行金融債券，利息支出將增加每期現金流出並降低未來盈餘，但可節省稅賦，享受稅盾(tax shield)；增資發行新股，雖無每期利息支出的壓力，卻可能分散管理團隊股權及稀釋日後的每股盈餘。

併購支付方式係指併購過程中，主併公司(Acquiring Company)支付給目標公司(Acquired Company)價金的方式。主要可分六類，即現金支付、換股支付、賣方融資、融資買斷、或有性支付及混合支付。實務上，以現金支付與證券交換二種方式最被普遍使用。Alfred Rappaort 與 Mark Siroiwer (2002)的研究結果發現，兩者的基本差異在於，若為現金交易，主併公司的股東將承擔「未實現內含於收購溢價中之預期綜效價值」的全部風險；若為股票交易，該風險將由買賣雙方股東共同承擔。更精確地說，在一筆股票交易中，買賣雙方擁有多少合併後新公司股權的百分比，將來便承擔相同百分比的綜效風險。根據統計，從雙方宣布合併那一刻起，以股票為交易工具的主併公司，其公司股價表現通常比以現金為交易工具的公司股價表現為差。此外，採用股票與現金進行的兩種交易方式，二者間的股價差距會隨時間愈久差距愈大。其原因在於，所有權歸屬的釐清。在現金支付的案例中，雙方角色分明，透過現金完成股份轉換，為單純的所有權交換；惟在股票交換的案例中，買賣雙方角色比較模糊，很難區分誰是買方、賣方，被併購的原所有人在擁有新公司的股份後，可能在日後引發經營權之爭，即使原股東持股比率低，只要拉攏特定法人或其他大股東持股，就算董監持股不足也能當董事長，反而讓公司營運更不穩定⁸³。

此外，使用股權收購除了經營權風險外，還涉及轉換比例協議的問題，由於臺股本益比較低，不利於股權收購。此外，列為海外收購標的，不一

⁸³ Alfred Rappaort and Mark Siroiwer (2002)，「股票或現金？：併購過程買賣雙方的交換」，哈佛商業評論，2002 年 10 月號。

定都有上市櫃，股票價值評估不易，故股份收購的案例較少，主要以現金交易為主。為增加金融業海外併購資金動能，金管會陸續修訂銀行、證券及保險法中關於海外投資總額及認列之規定，協助金融業海外併購加速，如【表 3-11】所示。

觀察近期國銀海外併購案例發現，保險資金已成為重要資金來源。2013 年 10 月下旬始，金管會推動「亞洲盃」政策，鼓勵發展亞洲區域性銀行後，頻頻釋出政策利多，協助銀行擴大海外佈局。2014 年 2 月 20 日，行政院會通過《保險法修正草案》，放寬壽險業國外投資額度規定，鼓勵壽險業赴東南亞等亞太地區市場進行併購，擴大我國金融業規模，走向國際化。這類併購金額將排除在海外投資上限 45% 額度，並另外提供額度，以利壽險業併購有充裕子彈。金管會表示，要赴海外併購，保險公司需體質良好，並視財務狀況及風險控管制度核定額度，保險業者認為以十多兆的保險資金計算，放寬赴海外併購後產生的額度後，大概可為金融業增加新臺幣千億元以上的海外併購資金。

在保險法修訂後，對具有「銀行與保險雙引擎」的金控集團來說，相當具有優勢。2014 與 2015 年，國泰金控運用旗下國泰人壽之資金，參股菲律賓中華銀行(RCBC)之 20% 股權與印尼 PT Bank Mayapada Internasional(Bank Mayapada)之 24.9% 股權。中信金控也在收購臺灣人壽後，增加約新臺幣 9,000 億元的可用資金，並運用此資金參與近期通過的 RBS 馬來西亞子行 100% 併購案。

值得注意的是，保險資金具長期穩定與成本較增資、發債便宜等特性，惟中華信評提醒現今臺灣壽險業的海外風險部位大，比重達 50% 以上，加上長期利差小及資本結構較弱等問題，並不建議將保險資金運用在高風險的海外保險業的併購上，但若是併購穩健的銀行業，將有助調整投資組合配置，不失為好策略⁸⁴。但保險資金來源為一般民眾繳納的保費，運用在

⁸⁴ 陳碧芬，「動用壽險資金併購恐夜長夢多」，工商時報，2015 年 10 月 14 日。參考連結：
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20151014000123-260205>。

整併上需做好風險管理，包括流動性風險、整併失敗風險等，應避開高風險的投資標的，以免損害保戶權益。

【表 3-11】金管會協助金融業佈局亞洲之法規鬆綁執行成效

業別	修正法規內容
銀行業	<ol style="list-style-type: none"> 102 年 12 月修正「本國銀行設立國外分支機構應注意事項」，簡化銀行申設國外分支機構之程序，原則上採自動核准制，以利業者及時掌握商機，展開佈局。 103 年 9 月開放本國銀行國內營業單位得與海外分行相互協助辦理對保作業，有助臺商靈活調度資金，同時提昇銀行業服務競爭力。 104 年 2 月修正銀行法第 74 條，將銀行轉投資總額及投資非金融相關事業之總額上限，改以「淨值」為計算基礎，預估將可增加銀行業海外投資併購能量約新臺幣 5 千億元。
證券業	<ol style="list-style-type: none"> 103 年 6 月開放證券商得為海外子公司因業務需要而於當地金融機構融資為背書保證，以不超過淨值 40% 為限，有助證券商子公司資金運用彈性。 103 年 6 月放寬證券商之外國轉投資事業間資金貸與限額由現行淨值之 40% 提高至淨值之 100%，有助證券商之海外佈局。 104 年 2 月修正證券商管理規則第 18 條及第 50 條，開放證券商得經本會核准將資金貸與海外轉投資事業，並得專案申請核准放寬海外轉投資限額及自有資本適足率之規定，以利證券商擴展海外業務與增加海外轉投資事業之投資金額。
保險業	<ol style="list-style-type: none"> 103 年 6 月修正保險法第 146 條之 4，增列保險業投資國外保險相關事業經主管機關核准之一定金額，可不計入保險業國外投資 45% 上限計算，增加保險業海外併購能量。 103 年 9 月發布「新增國外保險相關事業之認定範圍」，開放保險業從事國外銀行、證券、投信、融資性租賃等事業之投資，以提升保險業資金運用效率。 103 年 10 月修正「保險業辦理國外投資管理辦法」，增列保險業從事國外保險相關事業投資之應符合資格條件等規範。

資料來源：金融業監督管理委員會，新聞稿，2015 年 7 月 30 日。

二、盡職審查

當併購雙方經過協商談判，確定併購可行性及意願後，雙方應簽訂併購意願書，由主併銀行對被併銀行進行盡職審查。經由盡職審查，主併銀行能夠親自審視被併銀行的內部資料，可窺知其實際營運情形、財務狀況、

組織結構、內部稽核程序與其他詳細資料，如被併銀行對外簽訂的契約、授信及投資等重大資產品質的好壞，或有負債情形等。一般來說，銀行業盡職調查主要項目，包括資產面、股東權益與負債面以及損益面的全面評估。資產面包括授信、放款及金融商品；股東權益與負債面則要審閱存款及匯款、退休金負債、可轉讓債券及金融債券、自有資本及資本適足率等項目；損益面則需關注利息及手續費收入、營業費用等項目，詳細內容及調查重點如【表 3-12】所示。

值得注意的是，盡職調查內容及項目除根據整併對象進行調整外，更需考量被併對象所在國之特殊風險進行加強。由於臺灣銀行家數眾多、競爭激烈、業務重疊性高，導致獲利空間壓縮。而國銀積極開發海外市場，在設立據點受法規限制，以及為加快了解及擴張市場等因素下，近來海外併購及參股已蔚為風潮，目標地區集中在中國大陸及東南亞等。

在兩岸簽訂金融監理備忘錄(MOU)及經濟合作架構協議(ECFA)後，臺資銀行在中國大陸的擴張速度加快，除成立辦事處、分行與目前逐步轉制為子行之趨勢外，參股中國大陸現有商業銀行成為迅速進入市場之方式。惟兩岸金融法規及環境差異，盡職調查項目及細節亦不相同。中國大陸主要銀行以企業金融業務為主，較少涉及複雜的衍生性金融商品交易。然而中國採行計畫經濟，主管機關對銀行的業務發展設有上限，例如貸款成長率等，但民間的資金需求遠大於法規限制下金融機構所能提供的貸款上限。為規避這些限制，銀行的表外影子銀行業務量相當龐大，許多中國大陸銀行將貸款包裝成各式理財產品出售給一般民眾，卻仍負擔貸款最終的呆帳風險；此外，中國大陸的商業銀行與政府機構往來密切，2008年下半年後，為因應金融海嘯衝擊，中國大陸政府推動四兆人民幣規模的經濟振興方案，許多地方政府為擴大建設向銀行大量借款，銀行業在政策指導下大額放款，其中許多貸款並未有自償性的資金來源，亦無徵提足額的擔保品，甚或許多擔保品為近來價格波動甚大的不動產及土地等。除地方政府債務外，為因應政策指導而貸放給產能過剩產業的違約陰影，在中國經濟成長放緩下，

也逐步壟罩中國大陸之銀行業。影子銀行業務、地方政府債務、不動產擔保品項與配合政策向產能過剩產業放款等，都成為商業銀行放款的隱憂，臺資銀行在投資前須謹慎評估。

在併購及參股東南亞市場上，也需參考各地區銀行的行業及財務風險，在併購前應結合瞭解當地實務操作的團隊進行詳盡的財務盡職調查，方能減少暴露於風險中的可能性。例如，近來臺資銀行積極佈局柬埔寨，當地銀行業因金融體系發展較晚，制度較不健全，徵信資料庫尚處於起步階段，企業報表製作亦不完整，當地銀行貸款審查流程不若臺灣嚴謹。此外，當地不動產業蓬勃發展，但不動產所有權及抵押權會依登記機關的層級不同，在法律上有不同的效力。例如，早期因登記制度不完善，有以手寫的“軟卡”與目前由戶政機關正式核發的土地持有證明的“硬卡”兩種。由於軟卡的真實性不易辨識，會造成擔保品的風險，故臺資銀行在柬埔寨分行，多數僅接受硬卡作為貸款抵押擔保，但當地銀行則已累積不少軟卡的放貸案件，特別是金邊以外地區的放款，故臺資銀行在併購及投資前，亦須謹慎評估不動產證明之潛在風險。

【表 3-12】銀行業財務盡職調查主要項目

類別	項目	調查重點
資產面	授信與放款	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由於放款期間、產品、對象不同，風險也不同，進行盡職調查時，相較於從會計科目上的短中長期分類來看，以企金或消金等業務進行分類，更容易看出隱含信用風險。 2. 在正常放款上，首要衡量借款人的信用風險及違約可能性，其次衡量擔保品評價。在企業戶的償債能力在要關注大型聯貸案及受經濟波動度大的產業。在個人戶上則關注家庭負擔及收入來源等，以及貸款項目如房貸、信用卡受景氣及政策影響造成之違約風險。此外，在擔保品上，臺灣以不動產、機械設備及股票為主，須審慎評價並關注市場變化。 3. 在逾期放款上，以關注擔保品價值及連帶保證人資產狀況及貸未清償能力為主。 4. 針對海外業務/據點之授信及放款，須額外依據當地法令、據點位置特性等進行評估，必要時須赴國外進行

類別	項目	調查重點
		實地審查。 5. 除上述項目外，還須審查資產負債表外的保證及信用狀、備抵呆帳、收回已轉銷呆帳等項目。
	金融商品	1. 相較於一般產業，金融業投資之金融商品資金相當龐大，所持有金融商品型態與數量相對複雜，因此是重要評估項目之一。 2. 評估方式除須視金融商品特性估價外，還需審視商品的期後風險、持有部位及不動產相關商品等。
負債與股東權益面	存款及匯款	在評估存款時可針對存款結構進行分析，例如：活存與定存比、儲蓄存款比、外幣存款比及存放比等，不同資金成本隱含不同的流動性風險及資本運用效益。
	退休金負債及團體協商	1. 由於併購涉及人員的留用與離任，若為離任需考量各國結清年資限制及費用，若金額龐大，將影響評估標的的淨值。 2. 關注銀行工会的運作及態度，多數銀行皆成立工會與資方簽屬團體協約，以保障員工權利，可能影響併購後整合時程及綜效，應協同人力資源專家共同評估及溝通。
	可轉讓債券及金融債券	在金融債券部分須注意銀行是否發行，發行條件及轉換條件將影響併購成本。對於次順位金融債券的發行條件及還款時程亦須瞭解及分析。
	自有資本及資本適足率	1. 由於各國推動 BASEL 的規範及時程不同，在評估時需瞭解各國適用的 BASEL 準則，以及須達標的時程，以衡量後續增資的風險及壓力。 2. 若資本適足率接近或低於法令規定時，必須透過增資或發行次順位金融債券來增加合格資本，這些因素都會影響併購後的資本規劃，宜於盡職調查詳加了解。
損益面	利息及手續費淨收益	1. 從利差、存放款規模及手續費比重三大方面，即可略知銀行未來業務發展的狀況與獲利能力。 2. 投資損益以及不動產處分損益，多屬於一次性損益，在評估或「可維持盈餘」及「盈餘品質」時，要考慮予以調整。
	營業費用	營業費用主要分為人事費用及租金與折舊占比。若行舍為租賃者，須瞭解租約重要內容，以便初步評估併購後整合的機會與潛在成本與風險。

資料來源：PwC，企業併購策略與最佳實務，本研究整理。

第四節 海外整併後整合與管理探討

即便整併前期、中期規劃縝密與談判過程再成功，若雙方無法順利整合，整併將無法順利達到預期之效果。在整併的三種模式中，以併購的整合層面最為複雜，不論是合併或收購，都是將既有的兩家機構進行整合，涉及層面甚廣，包括策略面、變革管理面、組織面、業務面、財務會計面、稅務及法律面、資訊系統面及人力資源面等，需透過設立整合小組進行全面規劃，並按部就班的加以執行，如【圖 3-7】所示。過程中需注意的是，管理團隊的建立、人員的留用、關係人的安撫與併購目標的績效追蹤等，均是影響併購成功的關鍵議題，人力資源的整合尤其重要。

合資與參股在交易完成後，即是能否穩健收割的開始，在合資上要考慮分工及管理架構，而參股則要設立監督及管理機制，避免「代理問題」的發生。

整併後整合考量因素

策略面	變革管理面	組織面	業務面
<ul style="list-style-type: none">•願景•併購目標及綜效•企業文化塑造•投資人關係	<ul style="list-style-type: none">•經驗•資源•時程控管•過渡期管理計畫•人力•監控統籌協調•成效控管	<ul style="list-style-type: none">•董事會組織規劃•營運組織規劃•各部門業務組織規劃•風險管理架構	<ul style="list-style-type: none">•品牌規劃•產品及市場發展規劃•營業據點/通路規劃•非核心事業處理規劃•業務移轉及客戶關係•績效管理制度•風險控管
財務會計面	稅務及法律面	資訊系統面	人力資源面
<ul style="list-style-type: none">•企業併購會計處理對後續財務報表表達之影響•財務管理資金配置•會計系統整合•內控制度	<ul style="list-style-type: none">•稅務架構整合•契約變更管理•稅務政策改變及一致性管理•企業產、銷、人、發、財策略與布局之調整，或交易模式改變•功能與資源配置之整合•稅務價值評估及稅務申報	<ul style="list-style-type: none">•硬體之整合•軟體之整合•系統轉換作業規畫之風險控管	<ul style="list-style-type: none">•人力盤點及分析•年資結算/離退安排•人力結構/職務內容調整•薪資福利制度•聘僱契約•勞資法之遵循•員工績效考核制度•管理階層安排•員工溝通計畫•員工訓練計畫

資料來源：PwC，《企業併購策略與最佳實務》，本研究整理。

【圖 3-7】整併後整合考量因素

【表 3-13】海外整併後關鍵議題說明

關鍵議題	說明
管理團隊的建立與擇優留任	<ul style="list-style-type: none"> ● 銀行的價值係由資金、人才與客戶三者的交互關係組成，倘若被併銀行優秀專業人才與管理團隊在合併後流失，可能影響原先預期的綜效。是以建議擔任主併銀行的臺灣銀行業者提供具誘因之薪酬制度，留任優秀管理團隊。同時，也應完善外派人員制度、培訓機制與配套措施(包含福利與職涯規劃等)，提高母行優秀人員外派意願。 ● 對於海外子行管理團隊，亦應由母行董事會建立授權制度，而非由母行事事督導。此舉一來可掌握第一線決策時效，同時也能有效降低母行的經營負擔，培養子行獨立成長與因應競爭的能力。
關係人的安撫與穩定	<ul style="list-style-type: none"> ● 銀行進行海外併購事後的重大問題點，是菁英主管及人員流失的問題，特別是該當地機構的法規遵循主管是與當地金融主管機關最重要的溝通橋樑，須盡可能留住人才，並慎選接任人才擔任。在併購後的一至三年間，俟整體營運穩定後即可儘快進行該子公司(銀行)與母行間的業務合作，發揮綜效。除了前述人員外，要小心處理所有的利害關係人，包含股東、員工、債權人、存款戶、授信客戶甚至政府機關。
併購目標與績效追蹤	<ul style="list-style-type: none"> ● 併購交易執行後，並非併購案之結束，而是併購案真正開始。因此，須建立績效評估標準，且持續性的追蹤與評估併購後之銀行績效，確認策略定位是否與當初併購動機與目標相吻合？達成營運績效目標的情形如何？人員融合及文化衝突是否能有效安排與解決等。且由於國內外總體環境的改變，須做調整及修正，此時，有賴持續追蹤與評估，才能使併購案真正落實與成功。

參考來源：鄭貞茂、董瑞斌、謝順峰、盧淑惠 (2015)，「臺灣銀行業發展亞洲區域銀行之研析」，銀行公會補助研究報告；本研究整理。

一、人力資源整合

根據 PwC 估計，併購綜效未符合預期的失敗案例中，有 70% 的比例是歸因於「人」的問題沒有獲得妥善的處置。其原因除了來自合併後無法解決員工及高階主管的融合問題之外，對於合併雙方不同的人事規章制度及企業文化差異等，都是造成無法融合的關鍵。

由於在併購後，被併公司的員工可能極度的徬徨，情緒與認同度亦處

於低迷時期，依實務經驗看來最好能在 180 天內，依重要性將最具價值的員工優先留任，再依序處理其他事務，包括組織再造、營運流程、系統再規劃與人力資源整合等，將內部事務安排妥適，再衝刺外部營運⁸⁵。其中，最重要的人力資源運用就是管理階層。在進行併購前一連串籌備工作後，併購後管理階層可能面臨員工人心浮動進而被其他企業挖腳、企業文化衝擊導致被併公司員工離職，以及向心力不足造成員工精神渙散、營運下降。管理階層必須在短期內將人心撫平，有效的留任人才與凝聚士氣，才能顯現併購前預期之綜效。

如何營造成功之人員與管理團隊之因素，彙整如下：

(一)進行併購案後，盡快確認管理團隊陣容

企業間併購案的管理團隊，應在股東會通過合併案之前即著手開始規劃，在案件經雙方股東會通過後即刻將案件送當地主管機關辦理審查、登記，待確認審查通過並完成公司變更登記後，管理團隊應立即上線指揮、調度合併後的公司運作。

合併後公司的營運團隊若能及早確認，可以減少員工猜測未來管理團隊成員的不確定性，避免員工間的爭奪、過度猜測，反而造成公司內部團隊的傷害。此外，營運團隊及早就戰鬥位置，不僅節省公司員工凝聚共識的時間，當員工發現工作與預期情況差異過大時，也可爭取較多調適時間，避免因調適不良造成基層員工與管理團隊之間的摩擦、衝突。

(二)進行主併公司與被併公司之間的職位及人才盤點

不論主併公司與被併公司的營業項目是否重疊，當兩家公司確認合併後，應儘快盤點彼此間職位及人才。所謂的職位及人才盤點，係指調查合併後公司所需的各項職位的專業職能需求狀況，以及現有人才的各項經歷條件，做最有利的職位調派，如未發現適當的人選，可考慮向外徵才。

⁸⁵ 以下內容參考自謝劍平等 (2014)，《臺灣金控業及銀行業併購及發展策略之研究》，銀行公會補助研究報告。

通常進行一個大型公司的職位及人才盤點相當耗費時間，但完成後對於人員的配置將有相當大的幫助。同時，盤點後除了對於績效良好、貢獻度大的同仁可予以升遷外，對無法及時升遷的同仁，也可考慮以職位輪調的方式，協助其發揮所長，在其他的工作崗位上獲致表現的機會，進而在未來得到更好的升遷條件。

針對跨國併購後的人力資源議題，除了職位、能力及人數的衡量外，PwC建議應就相關人資規章及制度進行盡職調查，注意事項包括：

1. 對標的公司的退休金制度及實務做深入了解並進行負債評估。
2. 釐清標的公司對於當地勞動相關法規之遵循程度，尤其是與加班費及社會福利公積金投入提撥之規定。
3. 檢視標的企業之員工特別福利並進行負債評估，如退休後醫療保險等。
4. 檢視標的公司與特定員工之間所簽訂之特殊勞動條件合約，如「黃金降落傘」條款。
5. 釐清標的公司在進行解雇、調職、與勞動條件調整等事項，對於法規要求之遵循程度。
6. 思考對於標的公司優質人才之認定與留任議題。
7. 評估標的公司是否有強勢運作工會與嚴苛團體協約，對未來整合之可能影響。
8. 評估企業文化差異及整合之必要。

(三)達成併購後人力資源有效整合

如何有效達成併購後人力資源整合，本研究提出以下幾項觀點：

1. 併購公司與被併公司採雙品牌方式，繼續維持被併公司名字一段時間，讓被併公司員工慢慢適應工作環境、文化的改變，等待時

機成熟再進行名稱的更換；

2. 文化衝擊勢不可免，資深員工可能會有提早退休或離職的想法，併購公司若能極力慰留或提供豐厚的退休金予以優退，將可安定年輕具有潛力的員工，並且加速新舊員工、文化上的整合；
3. 針對被併公司具有價值的人才，包括具生產力、創造力、有威望之人才，在併購前即須加以注意，俟併購後必須留任才能確保被併公司核心價值不致流失，面對整合才能更加順利。

人員是影響併購前、後與併購案成敗的關鍵因素，造就公司文化上的差異與衝擊，故不論是併購前、後，唯有把人員安定好，始可談論併購之成效。

(四)總行與國外子行之間的人力適當調派

以本國銀行為例，併購外國銀行(子行)後亟需面對人員的派遣問題。通常併購外國子行後，對於當地的人員需求較大，總行頂多派遣高階人員赴任。因此，對於外國子行的整體控制，是屬於滲透、漸進式的。

1.高階管理人員

高階管理人員是外國子行的管理核心，主要工作包括執行董事會職能、督導當地業務發展及日常管理事務。高階管理必須具有相當的跨國文化、語言經驗與了解、尊重當地特殊的文化特色，才能有效督導當地業務發展。在董事會職能方面，由於必須定期召開董事會，若子行無法取得絕大多數股權，董事會成員有當地人士，董事長可能必須以當地語言或英文主持會議，增加管理成本。因此，本國銀行前往國外併購當地銀行，仍以取得絕大多數股權的控制力為目標，以避免董事成員溝通或誤解所產生的困擾。

在督導當地業務方面，高階管理人員可以視當地子行業務發展方向來調整發展重點，並派任適當的業務主管。以東南亞地區銀行為例，若要發展當地小額貸款業務，則必須深入當地民眾、了解需求，高階管理人員必

須謹慎考慮如何借重當地主管拓展業務，再由總行派遣的高階主管充分了解業務後妥善管理。其他若有拓展當地臺商業務的活動，則比較適合由總行派遣主管赴任。在日常管理事務方面，細節事務上仍必須有效地依賴當地人員來執行，再由總行派遣的主管進行督導。

2. 法令遵循人員

由於銀行業是屬於高度監理行業，外國銀行在當地的法規遵循業務，需要相當熟悉當地監理法令的人員來擔任，人才較難尋覓。通常這樣的職位人員，必須相當熟悉當地語言，而這個職位的人員也是和當地主管機關的一個重要溝通橋樑，找到合適的人員擔任實屬不易。

但必須注意的是，總行不能過度依賴該人員進行當地子行的法令遵循工作，一旦發生人員離職或疏漏等情事，將可以導致行政處罰，因此，法令遵循人員在日常的另一個重要工作，就是指導當地子行人員如何做好各個法令遵循細節，讓法令遵循的概念深入各個銀行人員的心中後，法令遵循工作的推行即可事半功倍。

3. 業務發展人員

一般而言，併購國外子行的發展初期，仍以業務調整為主，將子行的企金、消金業務逐漸區分開來。初期通常當地子行較強的部份，在於吸收存款以及民眾的消金貸款；企金則多半較弱，客戶多半是中小型企业較多。子行在併購後，總行必須先思考如何利用金控的集團優勢，拓展當地子行的企金業務，初期也許會朝當地發展業務基礎，但長期而言，海外臺商企金業務已遭國內銀行搶食，借款利率可能已無法充分反映其風險。因此，當地子行應該充分了解當地臺商的產業鏈，從上下游切入當地廠商，既可了解產業風險，又可避免本國銀行在當地殺價競爭，是可深入考慮的業務發展方向。

二、參股及合資後管理機制

銀行業海外參股時，面臨最大的兩大問題為資訊不對稱及代理問題。

在資訊不對稱上，由於參股公司不可能擁有被參股公司的所有資訊，導致資訊的擁有者為牟取自身更大利益卻使另一方的利益受到損害。此外，由於參股時，投資人通常只取得少數股權，並無經營權，容易衍生「代理問題」(Principal-agent Problem)，意即委託人(Principal)與代理人(Agent)之間因目標不一致，肇生利益衝突之狀況。當代理人本身存在某種動機，驅使其行為目標著重於增加自身的利益，而非增加委託人的利益，衍生兩難現象。此現象在公司的經營者(代理人)與股份持有者(委託人)中通常難以避免，代理問題將衍生額外的委託人監督成本及代理人的擔保成本，以及代理人及委託人間利益衝突，而導致委託人利益遭受損失。

參股的資訊不對稱問題，在參股交易前可尋求當地可靠的財務顧問、會計師、當地國際律師事務所協助，透過資料傳遞及建立溝通管道，降低雙方的資訊落差，或透過合作意向書(MOU)明確規範雙方之權利義務。而交易後的資訊不對稱問題與代理問題，則有賴參股的投資方建議完整的內控機制來進行監督。例如，訂立「對外股權投資管理辦法」，明確規範銀行各部門與被參股銀行間的互動及合作任務、對被參股銀行的權利及義務、被參股銀行所需定時提供的資訊以及後續股權投資轉換及退出等決策程序。

在管理機制建立後，除了定期檢視運作狀況、派任董事或經營幹部及被動掌握被投資機構的營運表現外，臺資銀行在當地據點與被參股銀行間也可透過合作及交流機制，實地深入了解被參股銀行之現況，避免因地域隔閡而擴大資訊不對稱之風險。銀行業海外投資若未建立或落實監督，將使公司信譽連帶遭受衝擊，或使股東蒙受損失。例如 2016 年初，國泰世華銀行投資持股 21.93%的菲律賓中華商業銀行(RCBC)遭跨國詐騙集團攻擊，疑似成為跨境洗錢的中繼站，便讓國泰世華銀行海外據點管理機制受到質疑。

而在合資後的管理上，類似於新設立子行的管理機制，從前臺、中臺及後臺建置上，都需配合當地法規及銀行策略進行規劃。但與子行不同之

處在於，合資後，除了管理員工外，還需“管理”公司其他在地的大股東，故包括與大股東經營管理策略的溝通與協調等，反而成為合資後的重點項目。以臺資金融機構赴中國大陸發展保險業為例，依據中國大陸現行《外資保險管理條例》等保險相關法規規定，臺資保險業者赴陸投資除必須符合“532”基本投資門檻資格外⁸⁶，由於中國大陸在加入 WTO 時承諾，外資壽險公司必須採取不得超過 50% 持股模式(產險業者並無此項承諾限制)，與中國大陸之企業合資成立壽險公司進入其市場，其目的在於保障甫邁向發展初期階段的中國大陸本土壽險業者之生存空間。

儘管「合資」模式可以讓外資保險業者快速進入其較不熟悉的中國大陸保險市場拓展業務，但由於中、外資保險業者在管理、行銷、技術、資本等方面上既有所存在之差異，特別是在行業、領域不同之下，往往極易因經營理念、策略差異而引發內訌、對立。例如：2004 年國泰人壽進軍大陸，便與中國大陸東方航空公司集團合資成立大陸國泰人壽保險公司，經營數年後仍無法獲利，由於東方航空公司母體經營發生虧損，因此遲遲不願增資，讓大陸國泰人壽無法增加銷售通路，開拓業務，合資雙方對公司營運方向及產業認知差異下，嫌隙日大，直到東方航空在 2014 年出售大陸國壽全部 50% 持股予上海陸家嘴金融發展公司後，雙方同時出資，衝刺業務，才讓大陸國壽在 2015 年轉虧為盈。無獨有偶，2009 年新光人壽與中國大陸海南航空合資成立新光海航人壽，成立之初便傳出由於中方是法定代理人，而經營權卻由臺資為主，因此中方有意介入經營權等意圖，而讓合資一度破局，在正式合資後，又面臨中資股東—海南航空不願增資，甚至開出嚴格的股權出售條件，而讓合資保險公司進退不得。

有鑑於此，以「合資」之模式進入中國大陸保險市場，雖可以取得經營主導權，但因雙方股權各佔 50%，在重要經營策略議題上，若一方股東不予同意，則其策略恐將無法推動，如此一來經營容易造成阻礙。尤其新

⁸⁶ 「532」具體規定為：投資集團資產規模必須超過 50 億美元以上、保險業務經營需要超過 30 年以上經驗及在陸設置代表單位達到 2 年以上等資格，始得設置其中中國大陸分支機構。

設壽險公司，一切資源的投入與業務之發展必須從零開始，其付出與收穫之間並不見得是成正比，對於雙方股東而言，往往因充分準備不足與共識薄弱，而使得臺資保險業者難以擴大公司規模或陷入經營困境⁸⁷。

三、整併風險管理及退出機制

隨著近年銀行業海外併購件數及規模擴大，風險防範的議題更形重要，特別是避免海外營運風險危及臺灣總行之營運。

目前相關法令針對銀行海外投資規範主要遵循 2015 年 2 月修訂的銀行法第 74 條：「銀行投資總額不得超過投資時銀行淨值之百分之四十，其中投資非金融相關事業之總額不得超過投資時淨值之百分之十」。此外，對中國大陸的投資規範則額外遵循 2012 年 11 月 29 日修正發布的「銀行、金融控股公司及其關係企業投資大陸地區事業管理原則」第四條規定，第一、臺灣地區銀行或第三地區子銀行赴大陸地區設立分行、子銀行或參股投資，及臺灣地區銀行持有已發行有表決權股份總數或資本總額超過百分之五十之子公司赴大陸地區投資，其累積指撥之營業資金及投資總額合計數，不得超過申請時該銀行淨值之百分之十五。第二、臺灣地區金融控股公司赴大陸地區參股投資及其直接或間接控制之關係企業(不含臺灣地區銀行與其持有已發行有表決權股份總數或資本總額超過百分之五十之子公司及第三地區子銀行)赴大陸地區投資，其投資總額不得超過申請時該金融控股公司淨值之百分之十。

從上述規範來看，針對個別機構海外投資總額已設立上限，併進行監控，但目前海外投資的金融機構家數日益增多，海外投資對象亦呈現高度集中特定地區或國家之趨勢，因此仍須提防海外整併對象及佈局國家發生政治或金融風險時，對臺資銀行總行或金控造成之營運衝擊。此外，對個別金融機構整併投資金額來看，隨著併購、參股及合資金融機構的營運擴張，所需資金勢必持續增加，在投資組合上限規範下，須提防因資金受限

⁸⁷ 資料來源：戴肇洋等 (2013)，《保險業赴大陸投資經營績效及面臨困難之研究》，行政院大陸委員會委託研究報告。

而股權被迫稀釋，甚至失去經營權或控制權之風險，特別在參股及無法取得經營權的合資案例上。

除了上述風險管控外，海外整併也需規畫必要的退場機制。企業整併風險高，失敗率更高，不論是併購、參股或合資，都要有相對應的退場機制或替代方案，不論是在交易過程中因盡職審查而發現意料之外的缺失，導致整併中止，或在交易完成後的實際營運過程中面臨營運風險、債務風險或整合風險等，導致整併綜效無法發揮，此時都須有合適的退場機制，讓銀行的虧損不至於持續擴大，例如在併購合約中簽訂相關條款，或設立停損點等。

第肆章 我國銀行海外整併之未來展望與策略

第一節 海外整併之策略方向與路徑

從商業的角度來看，合資、參股與併購可以看做是個別獨立的整併策略，也可以看做是一連串的整併過程，本節將先從三者的運作方式與優缺點進行探討，再歸納分析我國銀行業海外整併的可行策略與路徑。

一、整併之運作方式與優缺點

(一)合資

一般「合資」指的是投資雙方各占50%，取得同樣數量的董事會席位，最後一席董事多由雙方協商後的董事長取得，並由董事長主導經營，或是另外設立奇數名額的外部(獨立)董事，在所有董事當中選出董事長。因此，合資公司的經營權處於一個較不穩定的情況，投資雙方及外部董事都有可能擔任董事長來主導公司營運。

在銀行的整併過程中，合資多半用於新設的公司上，若是以參股的方式參與原有銀行的整併，很少會參股後恰好達到50%的股權比例。因此，金融業的合資模式，常常用在出資者的其中一方母公司股本相當大，若由另一方直接出資者參股母公司來發展新業務，可能會發生經營成果遭到稀釋的情況，故必須透過以50%-50%的出資比例來合資業務模式單純的新公司，以便在未來獲得相同比率的經營利潤或損失分攤，不至於被其他業務的經營績效所影響。另外，在金融特許行業中，合資成立子公司通常必須經過主管機關審查，程序較參股模式複雜。

(二)參股

參股通常是有意願合作的雙方，最容易達成實質合作的方式，通常發生的時機在於被投資方具有資本需求時，所採用的合資策略，可以採用公開發行及私募兩種方式辦理。採公開發行新股時，一般情況下，投資方多半直接採取現金出資進入被投資公司，參股的數量也都以取得至少一席董

事為底線，以便參與董事會的營運決策⁸⁸，投資方未來若若不考慮繼續持股，可以透過公開市場出售。若採取私募方式，由於多半具有閉鎖期(臺灣為3年)的限制，轉讓必須符合法令規範⁸⁹，故投資期間較長，但好處是通常私募價格會採取折價發行，讓投資者取得較高的獲利機會及利潤。

然而，參股模式通常無法真正、直接地參與被投資對象的營運決策，僅能透過董事會提供營運決策的建議，若要直接參與被投資對象的整體營運決策，除了掌控董事會多數席次取得主導權之外，通常還必須派駐高階主管到被投資對象進行管理，才能真正地落實各種營運決策的執行方向。

(三)併購

併購通常是用現金或換股方式取得被併機構多數股權，降低其他股東對於營運方向的干擾，此種作法特別是用在部分國家(地區)新設子行受到管制，因此必須採取併購方式進入，伴隨協助當地國家(地區)改善銀行營運體質的策略性目標。

然而，併購通常必須耗費相當大的資本，可能使母公司(或金控集團)的營運績效受到影響，此外，在併購的過程中，當地主管機關是否支持則是另一個相當重要的影響因素，部分國家由於外資銀行家數快速擴增，業務拓展競爭更加激烈，連帶使得當地銀行的經營日趨困難，甚至發生營運不善而趨近倒閉的情況，在此情況下，許多國家的主管機關多半希望具備良好營運技術的外資銀行，能夠參與協助改造這些營運不佳的金融機構，從而改善當地整體金融環境，在這樣的情況下，併購當地金融機構的成本可能會增加，也拉長了投資時間，因此必須考慮這些金融機構轉虧為盈的困難度與所需時間，再配合當地經濟情勢做整體考量。以東南亞而言，由於經濟仍處於高度發展的位階，再加上銀行業利差大，若能妥善經營通常轉虧為盈的機會相當大，但也要當地主管機關配合限制銀行家數，使銀行

⁸⁸ 部分投資者也會從公開市場購買股份先從事財務性投資，之後再轉為策略性投資以取得董事席位，達到此處所稱的「參股」模式標準。

⁸⁹ 證券交易法第43條之8規範私募有價證券得轉讓之除外情況。

業獲得一定的利潤，才能使銀行以較高的利潤打消壞帳，達成銀行業重整的目標。

合資	雙方取得各半股權，同時經營。
<ul style="list-style-type: none"> • 優點：雙方皆具有主導權，營運策略必須在雙方合意下完成；若設有獨立董事在董事會中扮演重要角色。 • 缺點：意見相左時容易發生經營權之爭；特許行業需要經過主管機關審查。 	
參股	參與部分股權投資，取得董事席次。
<ul style="list-style-type: none"> • 優點：投資金額少，退出容易；透過參與董事會運作了解公司實際狀況；主管機關審查程序較少。 • 缺點：無實際主導權；無法完整從基層營運了解公司狀況。 	
併購	以現金或換股方式取得多數股權及經營權。
<ul style="list-style-type: none"> • 優點：直接取得主導權，快速擴張業務；降低其他股東對於營運方向的干擾；部分國家(地區)新設子行受到管制，必須採併購方式進入。 • 缺點：併購成本大，營運績效可能受影響；特許行業中需要經過主管機關審查；併購績效不好的銀行必須花費時間重整業務。 	

資料來源：本研究整理。

【圖 4-1】銀行業以參股、合資及併購方式進行整併之優缺點

二、我國銀行業海外整併的可行策略與路徑

為達成金融主管機關銀行業朝向海外發展(金融亞洲盃)的政策目標，在前往當地投資之前，有許多過程必須循序漸進完成。可行的參考策略與路徑如下：

(一)了解當地經濟發展情況與金融產業概況

經濟與產業發展的強弱，是支持該國銀行業發展的最重要基礎。一般而言，經濟發展強度高(經濟成長率高)的國家，多半呈現資金需求的情況較高，特別是該國的經濟成長主要來自民間產業的發展，而非國營企業的景氣循環發展(例如：原油、礦藏等)，對銀行資金的需求會更高。再加上人口增加速度加快，對交通、港口等基礎建設需求提高，這些都是判斷一個國家是否具備良好經濟動能的重要因素。如果設點當地並未具備良好經

濟動能，設點之處可能是位在金融中心之處(紐約、倫敦、新加坡、香港)，這些金融中心有利於企業的資金調度，業者對於各種投、融資金融商品的需求度高，同樣可以達成金融業賺錢的目標。

金融產業部分，通常新興國家的金融監管較為寬鬆，法令遵循成本較低，但金融中心國家由於近年對於洗錢、資恐資金的過濾要求，金融監管則較嚴，相對來說法令遵循成本就高出非常多，因此，銀行業在設立海外據點之時，就必須對日後該據點在當地賴以維生的業務項目進行詳盡調查，再配合各項營運成本進行評估，才能篩選出具備良好發展性的營業據點進行設立。

(二)決定營業模式與取向

營業模式的取向主要是在於設立分行或是子行的選擇，而決定設立分行或子行的關鍵，通常在於臺商或當地客戶的目標客群差異。我國銀行業過去海外設點的思維，多半從服務臺商的角度出發。因此，設立海外據點多半以辦事處、分行再到子行的循序漸進模式為主。

然而，近年來由於大陸及東南亞各國經濟發展相當快速，傳統的分行業務模式已漸漸無法滿足總行對於開發當地業務的期待，甚至是對於落地生根的臺商客戶可能也漸漸地無法滿足，造就了我國「金融亞洲盃」的發展誘因與契機。

(三)決定採取整併方式進入後，決定參股、合資或是併購

在決定進入一個國家(地區)市場後，就必須決定進入的方式為何。而進入方式的選擇，主要在於營運模式、市場規模及監理複雜度等考量因素。假定營運模式選擇為子行，但子行有自行設立或是當地併購等模式，若當地採併購模式，則必須開始挑選潛在標的、探詢機會最後出價成交。一般來說，若當地子行沒有太大的營運壓力，通常不會直接採被併購的模式出售，所以，若要併購到體質良好、具有較高營運潛在價值者，可能就必須循著從參股到併購的發展路線進行。此外，在目前國際金融監理複雜度日

益升高的情況下，直接進行當地併購不僅可以快速地接收現有客戶，還能利用現有的法令遵循制度繼續發展，可節省許多業務發展與摸索的時間。

三、小結

在銀行業的海外整併過程中，除了必須在參股、合資和併購等模式上做選擇之外，還必須了解各國的經濟狀況、產業方向、金融政策、法令限制等發展條件，無法用相同的併購策略適用於所有國家。從目前的條件觀察，銀行業在開發中國家的併購案件上具有較佳的機會，但必須忍受資產品質調整的時間；若在已開發國家的金融中心，由於各種金融業務已有穩定基礎，併購案件比較容易從參股開始按部就班來達成併購的目標，但未來經營成長度低，獲利條件較差。

第二節 海外整併可能面臨之問題與挑戰

一、可能面臨之問題

東協十國就有十個不同的場域，國銀在海外布局勢必面對各國不同的問題與挑戰，這些難題對我國金融機構對外整併造成負面的影響，值得我國主管機關與金融業者投注更多的資源與心力。本文根據過去文獻與專家訪談之結果，綜整與歸類成策略面、法規面、資金面、經營面、人才面與風險面等五個面向，進行深入分析與了解。以下依序分析：

(一)策略面

國銀前往海外佈局時，必須事前擬定好各種的佈局戰略，尤其各家金控或銀行之優勢、資源及條件皆不相同，並考量外部的競爭條件與環境，找尋各自具有利基之策略模式(請參考【表 3-6】)。即便如中國大陸各省即對政令法規或有不同解讀、資源條件各異等，評估時應視為不同個體。更遑論東協十國各有不同的條件，建議臺資銀行尋求適合的發展模式與併購策略，並盱衡自身之資金多寡，再評估在海外設置分支據點時，應以設立分行、子行方式，或以合資、參股或併購等方式進入當地市場進行佈局。

若未事先擬定，缺乏完整之整併策略，不利後續整併政策之推動，甚至影響到銀行未來數年之海外布局與長遠發展。如同星展銀行總經理所言，海外整併對銀行本身將造成 3~5 年的流動性壓力，須付出極高的成本，若無法創造綜效，併購並非是必然且唯一的選項⁹⁰。

(二)法規面

東協部分國家之政治情勢並不穩定，政治經濟及社會發展落差甚大，且對銀行業之准入及營業限制甚多、對外資銀行與外匯管制措施各異，需要長期觀察與了解，實非一般銀行可以承擔。投資風險及挑戰不低。例如，過去越南與印尼皆發生過排華運動，造成臺商的巨大損失。職是之故，臺資銀行前往當地設立分行或進行整併時，必須加以瞭解當地法規狀況，以

⁹⁰ 呂子立，《銀行合併面面觀》，台灣金融研訓院，初版，2015 年 6 月。

避免法規風險。

(三)資金面

1. 資金能量的多寡，影響海外布局

自 2013 年起，主管機關為推動我國金融業者進軍海外，陸續鬆綁銀行業與保險業海外併購之投資相關法規，企圖打造更加開放的投資環境，協助國內金融機構積極參與亞洲的成長機會。目前針對金融業(區分銀行業及保險業)法規鬆綁的情形整理於【表 4-1】。

銀行業之主要規範莫過於銀行法。依據銀行法第 74 條規定，國內商業銀行投資於金融相關事業，其投資總額不得超過銀行淨值的 40%，相較於過去投資上限為資本額 40%，提供銀行更多可運用資金以進行海外併購。惟因銀行業資本適足率之計算受限於巴塞爾協定規範，且銀行對非控股金融相關事業之投資於資本適足率計算時須自自有資本中扣除，因此銀行進行海外併購時需使用自有資金，成本較高。

另外，保險法第 146-4 條放寬保險業海外投資標的，包含金控、銀行、證券及其他經主管機關核准之事業，擴大保險業海外併購標的範圍以增加併購誘因。同時為確保保險業者風險控管能力，金管會針對投資海外銀行及其他保險相關事業，訂有一定之財務條件，例如：最近三年度 RBC 平均值達 250% 以上(欲投資海外銀行)或 200% 以上(欲投資海外其他保險相關事業)、前一年度各種準備金提存符合法規，及近年未遭主管機關重大處分等。主管機關為確保保險業者審慎進行投資，控制整體海外曝險程度，故規定保險業者辦理國外投資總額不得超過可運用資金 45%；若為投資國外保險相關事業，則不可超過業主權益 40%。然在法規鬆綁後，若經主管機關核准，則投資國外保險相關事業可不計入國外投資總額計算可運用資金上限，且不受業主權益 40% 的限制，提供財務健全、可運用資金充足的保險業者在海外併購上更具優勢。保險業資本適足率之計算亦有所放寬，包含調降海外併購風險係數(降低風險資本)、降低不動產增值利益計入自有

資本之門檻、修改投資海外股票及部分保險之風險係數等，以鼓勵保險業者進行海外併購。

金管會調降壽險業海外併購的風險係數，降幅最高達一半，估計壽險業海外購併之資金將倍增。以海外併購資本適足率(Risk-Based Capital，簡稱 RBC)風險係數，若屬控制性持股，將從目前 0.67 降到 0.35，降幅達一半；若非屬控制性持股，則從 0.57 降到 0.3。換言之，過去壽險業的海外購併中每 100 元，股東需拿 67 元資本出來，現僅需 35 元資本，壽險業者之資本運用彈性更大，出價動能更高⁹¹。此舉對國壽、富邦與南山受惠最大，有助於壽險業海外併購，尤其是國泰金控與富邦金控。

【表 4-1】國內銀行業與保險業法規之鬆綁情形

業別	項目	修法前	法規放寬後	可能影響
銀行業	投資上限	資本額 40%	淨值40%	預計可增加國內銀行業投資動能。惟銀行業於資本適足率計算時，須自自有資本調整減除銀行對非控制金融相關事業(分類至銀行簿)之投資
保險業	投資標的	海外保險公司、保經、保代	可投資於保險、金融控股、銀行、票券、信託、信用卡、融資租賃、證券、期貨、證券投資信託、證券投資顧問事業等(保險相關事業)	增加併購標的選擇
	國外投資總額	保險業資金45%	經主管機關核准，投資國外保險相關事業得不計入國外投資限額	採專案核准可不受限制，增加海外併購動能
	投資國外保險相關	業主權益 40%	經主管機關核准，不受業主權益	

91 廖珮君，「保險業海外購併放寬-金管會鬆綁不動產增值認列標準國壽等受惠」，蘋果日報，2014 年 12 月 3 日。參考連結：

<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/finance/20141203/36242954/>。

	事業		40%上限之限制	
	資本適足率		調降海外併購風險係數，若屬控制性持股，自 0.67 降至 0.35，若屬非控制性持股，自 0.59 降至 0.3	與其他放寬措施合計預期將增加保險業 RBC 16~19%，提高海外投資動能

資料來源：全國法規資料庫，本研究整理。

2. 好的標的難尋，競爭者眾

由於海外併購盛行，適當的併購標的減少以至於併購價格抬高，使得跨國併購愈來愈不容易，尤其當中國大陸的銀行業者開始向外拓展，不僅積極向東南亞國家設立據點外，目前採取併購策略較為少見。不過，一旦其策略轉變下，國銀海外布局將更為競爭。

(四)經營面

1. 經營權掌握不易，易生弊端

在全球競爭態勢日益激烈下，「跨國合資」逐漸成為企業擴大規模之關鍵策略之一，以取得技術、專利、原料、品牌、客戶等。根據 2012 年 PwC《第 15 屆全球執行長調查報告(15th Annual Global CEO Survey)》指出，49%的執行長預計在未來一年內，推動新的策略聯盟或跨國合資案，作為其海外布局之重要策略，透過跨國合資的方式進行雙方能力上的互補，創造綜效。由此可見，「跨國合資」的重要性可見一斑。

在經營權掌握方面，「跨國合資」雙方誰掌握超過 50%的股權，即可取得控制地位，公司之經營方向與管理模式則較能予以掌握。因此，「跨國合資」需要考慮任務分工及管理架構。惟在合資的過程當中，由於雙方本身的優勢不同，帶進合資企業的資源亦有所差異。另外，雙方分配合資公司利潤，可能造成雙方利益目標的不一致，進一步造成合資關係的瓦解。有鑒於此，如何慎選跨國合作夥伴，共築符合雙方最大利益的合夥架構，並及早思考退場機制，都是國銀遠赴海外開拓市場前應審慎思考的議題。

參股與合資某種程度上類似，在未能掌握企業之經營權之下，容易衍生經營策略及方針與被參股銀行之目標不一致，導致弊端與問題叢生。因此，參股要設立監督與管理機制，以期杜絕可能之弊端與「代理問題」的發生。而國銀進行跨國併購的過程中，可能因當地法令與潛規則不明、標的銀行的資訊系統老舊、人員配置或商業機密等因素，致使標的銀行財務資訊不透明的問題。另外，亦需考量資訊系統之整合，該成本所費不貲。

2. 我國銀行業之資本適足率、獲利能力與員工生產力低於標竿區域性銀行，應積極提升相關指標

我國銀行業者不僅在資本規模較小外，像資本適足率、ROE 或 ROA 亦低於東南其他國家，尤其是標竿區域性銀行。如何改善與增進經營績效是未來我國金融業者勢將面臨的重要課題。

3. 金融競爭力與國際競爭力尚與亞洲其他金融中心有一段差距

根據全球金融中心指數(Global Financial Center Index，簡稱 GFCI)可知，在亞洲方面，新加坡取代香港成為亞洲第一大金融中心，香港亞洲金融中心霸主地位受到嚴厲的挑戰。值得注意的是，臺北在 GFCI 19 最新排名第 24 名，在亞太地區排名第 10，在金融中心競爭力上憑藉專業能力提升排在前段班。但是此次中國大陸兩大金融中心城市均擠入前 20 名，上海的排名從去年的 21 名上升到第 16 名，深圳從第 23 名上升到 19 名，甚至北京也超越台北居第 23，大連更是大舉進步十名來到第 31 名，中國大陸有 4 個城市進入前 40 名，金融中心城市競爭力大幅提升(【表 4-2】)。

【表 4-2】GFCI 19 亞太金融中心競爭力排名比較

城市	GFCI 19 排名	GFCI 19 總分	GFCI 18 排名	GFCI 18 總分	名次變化	分數變化
新加坡	3	755	4	750	▲1	▲5
香港	4	753	3	755	▼1	▼2
東京	5	728	5	725	-	▲3
首爾	12	705	6	724	▼6	▼19
上海	16	693	21	698	▲5	▼5
雪梨	17	692	15	705	▼2	▼13

城市	GFCI 19 排名	GFCI 19 總分	GFCI 18 排名	GFCI 18 總分	名次變化	分數變化
深圳	19	688	23	694	▲4	▼6
大阪	20	687	20	699	-	▼12
北京	23	682	29	676	▲6	▲6
台北	24	677	26	686	▲2	▼9
墨爾本	30	669	27	685	▼3	▼16
大連	31	668	41	660	▲10	▲8
吉隆坡	36	649	45	656	▲9	▼7
釜山	38	644	24	690	▼14	▼46
孟買	42	640	59	627	▲17	▲13
曼谷	47	633	48	651	▲1	▼18
馬尼拉	55	624	55	631	-	▼7
雅加達	58	621	73	610	▲15	▲11
青島	79	594	-	-	-	-

資料來源：The Global Financial Centres Index 18，2015 年 9 月。

(五)人才面

未來國銀在東南亞佈局，最直接的問題將是人才的問題，國銀對國際人才之需求殷切。近年來為提供海外布局之人才需求，主管機關已委託相關智庫開班授課，聘請當地業師或專家學者，以期讓國銀更瞭解當地市場，以培養國際人才，然卻緩不濟急。另外，金融業者在人才招募上，也相對積極。因此，未來在當地管理人才或基礎從業人員上，可能需要考量企業文化之整合、人才流失或不足的風險，以及外派人員之福利與安頓的問題，皆是國銀勢必將面臨的挑戰。

(六)風險面

東南亞國家彼此之間經濟條件各異，對於各國之基礎建設仍舊落後，法規不完善與繁複的行政程序，以及勞動力的品質良莠不齊，都是國銀前往設點所需要考量之處。由上述所衍生出的風險，包括國家風險、政策風險、道德風險、授信風險、作業風險與雙方資訊系統的整合等，皆是國銀所需考量重點。

總結而言，實務上金融業併購方式，常見採取多階段競標的方式進行。

因此，在競標的過程中，往往出價以及競標者是否具互補優勢皆是攸關競標者勝出與否之關鍵因素。職是之故，主併公司在參與競標前，須先研擬策略目標，並考量自身條件與優劣勢、熟稔當地法規與當地主管機關建立良好關係，以利併購案之進行。

東南亞國家之商業環境、主管機關之監理態度、企業財報之資訊品質與風俗民情等均與國內相距甚大，成為國銀跨境投資時的挑戰。常見的問題，包含像當地會計準則及法令規範與臺灣存在差異，導致放款壞帳評估的基準不一致；當地銀行資訊透明度低，加上財務會計報表之資訊品質不佳，導致或有負債未確實揭露；抑或是同一資產作為多項貸款之擔保品(多為土地與建物)，且未有適當的資產價值評估，導致貸款風險提高等。這些因素，致使國銀經營風險上升。

第三節 海外整併未來發展趨勢及對我國之影響

由於我國銀行業者在海外進行整併活動時，不僅攸關我國銀行業者之國際化發展，在東協十國的臺商亦可獲得所需之金融支持，更有助於突破我國經濟發展之困境與達成政府推動的新南向政策。有鑑於此，海外整併未來之發展趨勢及對我國之影響為何，值得我國主管機關與相關業者劉心與關注期未來之發展。

1. 抓住新興亞洲成長的契機，邁向亞洲世紀

我國新政府上任後，即積極推動新南向政策，並成立新南向辦公室之專責辦公室，在政府挹注充沛資源下，可預見未來新南向之發展將日益蓬勃。為執行新南向政策，行政院啟動相關計畫，備齊 42 億元，將目標鎖定東協 10 國、南亞 6 國與紐澳 2 國等 18 個國家，面對深入東南亞各國布局已久的中國大陸、日本、韓國與新加坡等國，步調雖慢，但卻是不得不做的政策，故我國已決定於印度、印尼、緬甸設立窗口，貼近當地市場，以服務當地臺商。

東南亞新興國家無論是在人口結構、人均所得、都市化程度、金融服務滲透率與資本市場深度等指標來看，未來具有相當可觀的商機與成長潛力。隨著東協區域經濟整合的趨勢發展下，又正值我國新政府推動「新南向」政策，並考量過度集中與依賴中國大陸單一市場的風險、避免被國際市場邊緣化或尋找新成長引擎的觀點而言，臺灣勢必應強化與關注東南亞區域經濟整合的角色並共享其經濟成長。

2. 東協國家對金融需求殷切，可供國銀未來之養分

根據亞洲開發銀行(2012 年)的估計，下一個十年，該地區的資金需求為 0.6 兆美元，東協國家政策之制定者甚至認為該數字應提高至 1 兆美元⁹²。由此可知，未來東協地區之資金需求相當龐大，對提供金融服務的金融業

⁹² 例如 2014 年 4 月 10 日菲律賓財政部長 Cesar V. Purisima 在華盛頓特區戰略與國際研究中心的演講。

者，確實是值得耕耘的市場。

另外，在東協經濟共同體於 2015 年底成立後，為實現金融一體化，未來將要求所有 AEC 成員做出強而有力的政治承諾。更重要的是，東協各國政府將瞭解銀行業一體化的目標與每個成員國如何從中受益以獲取商機，並清楚瞭解整合銀行業市場帶來的潛在傳染和溢出風險，在國家和區域層面建立有力的政策框架，以妥善管理與防堵這些風險。由此可知，未來 AEC 推動銀行業打造單一市場的政策，將規範以下諸點：(1)進入市場的最低監管要求；(2)允許從事的銀行活動(符合東協現在所處的發展階段和成長目標)；(3)提出有效跨境銀行監管與處置的區域性安排；和(4)制定標準與規則讓各國遵守區域性規則的(新)區域制度⁹³。

由此可知，東協經濟共同體成立後，東南亞各國更容易培養出當地的區域金融機構，對我國金融業者進入當地市場形成競爭，故國銀應儘速布局腳步，以免時不我待。

3. 支援當地臺商所需之金融服務，以利臺商發展

由於我國產業外移之下，外銷訂單海外生產比重已達 2015 年的 55.08%。相對於國內市場獲利減縮，本國銀行的跨境金融服務(OBU 與海外分行業務與獲利)貢獻逐年成長。觀察近兩年數據可知，2014 年國銀分行、子行加上 OBU 的海外分支據點之稅前盈餘約新臺幣 1,158 億元，占整體獲利比重的 36%；而 2015 年，因歐債危機、美元升息、中國大陸經濟下滑與人民幣貶值等多重因素影響下，國銀 OBU 及海外分行獲利總額略減為 1,030 億元，仍占總體獲利比重的 32.24%。由此可知，海外收益已成為國銀獲利的大宗，故臺資銀行可追隨臺商腳步前往東南亞市場，提供其融資需求。

4. 解決國內資金供給過剩、利差縮減之困境

我國游資充斥與資本市場急遽萎縮，多數資金停泊在銀行帳戶，並未

⁹³ Geert Almekinders, Satoshi Fukuda, Alex Mourmouras and Jianping Zhou (2015), "ASEAN Financial Integration", IMF working Paper, WP/15/34.

進入實體經濟，長期不利於我國經濟發展。再加上國內金融市場競爭激烈，利差不大，對於上市公司等中大型企業之利差更是有限，銀行經營相當艱困。銀行業應積極尋找藍海市場，將資金做有效運用與配置，不僅可以解決資金貸放無門的問題，亦可提高資金的使用效率，增加營收。

5. 帶動金融科技、物聯網、資通訊等重要產業發展

身處金融 3.0 階段，金融業致力於提供更為便利性的金融服務是未來的趨勢，國內金融業者無不積極投入相當的資源，以拓展相關的業務與技術，希望在新的金融服務模式佔得先機與關鍵性的位置。相對而言，東協十國中，除新加坡外，多數國家之金融業與我國同處摸索期，正積極擘畫與投入相當心力於金融科技(Fintech)。因此，我國金融業者仍有機會在此領域中獲得關鍵性的地位，並對我國之物聯網、資通訊產業帶動牽引的效果與作用。東南亞國家因幅員廣闊，許多地方仍無法獲致良善的金融服務，故 Fintech 將有助於當地市場的金融普及化程度。

6. 參與當地基礎設施融資商機

根據 2010 年 9 月亞洲開發銀行(Asian Development Bank，簡稱 ADB)《2010 至 2020 年亞洲及太平洋地區能源、運輸、通訊、水利及衛生設施等基礎建設需求估計》研究報告分析，2010 至 2020 年亞洲開發中國家基礎建設總需求將高達 8 兆 2,225 億美元，平均每年將投入 7,470 億美元，其中新增性投資占 68%，汰換性或維護性投資占 32%。由於東南亞國家之基礎設施不足，對資金需求殷切。我國相關產業若能切入當地市場，商機可期。一旦臺資企業參與東協國家之重大基礎建設，臺資銀行將扮演提供金援的角色，也擴展臺資銀行對外布局的機遇。

第伍章 結論與建議

第一節 結論

過去日本政府在東南亞地區深耕已久，現在中國大陸亦積極耕耘東南亞市場，這兩個國家挾著大量資源與資金挹注當地政府修築基礎設施建設，並與當地政府培養良好關係，故中日兩國金融業者進入當地市場相對容易，是我國銀行業者進入東南亞市場之強勁對手。未來在經濟一體化、金融全球化的背景下，中國大陸之大型銀行國際化腳步將會加快。反觀我國政府與當地政府尚未建立良好關係與溝通管道，臺資企業與銀行只能憑藉己力到當地開疆闢土，成效必然有限。當臺資銀行在東南亞與中國大陸大型行庫正面短兵相接，勢必屈居弱勢，而此情況業已發生。政府推動新南向政策，應提出更具體與實質之政策支持臺資銀行前進東南亞，以協助我國銀行業者加快海外佈局速度。

本研究亦觀察到東南亞各國政府近年積極整併其國內之金融機構，遂當地金融機構逐漸壯大，除經營其國內既有之金融業務，亦積極向外拓展海外市場，馬來亞銀行即為一例。此外，東南亞各國金融機構亦聯袂其他金融業者或科技業者合資或參股發展新型態業務，將觸角延伸至金融科技相關之支付、保險金融服務。因此，臺資銀行在量方面，不僅需面對其他亞洲區域銀行之相互競爭，加快在海外布局設點之速度；在質方面，更需積極投入金融科技領域之研發，以維持現有之領先優勢，避免發生東南亞當地之金融機構後發先至之威脅。

綜觀前面各章之國際銀行與國內銀行案例後，且前往越南、柬埔寨兩國訪查當地臺資銀行與訪談國內四位專家及銀行業者，可以發現銀行業者對於金融業「亞洲盃」政策相當認同，也認知是必要作為。惟現實執行上，仍面臨資金、人才與法規等多重問題亟需主管機關與業者共同合作突破。下節提出相關建議。

第二節 建議

本文最後針對政府與銀行業者提出相關建議。其中，針對銀行業者本身之體質，從策略面、法規面、資本面、經營面、人才面與風險管理等六大面向，提出相關建議如下：

一、政府

1. 改善我國銀行業之體質與規模，規劃整體的整併策略，並分階段進行

面對複雜的國際政經情勢發展，銀行規模若不夠大，鼓吹其邁向海外勢必難與其他大型銀行競爭。根據《The Banker》雜誌全球排名(資產)，擠進前 200 大的國內銀行有三家，包括臺灣銀行(第 126 名)、中國信託商業銀行(第 159 名)與兆豐國際商業銀行(第 171 名)，然規模仍難與其他國際大型銀行競爭。歸咎其因，我國銀行資產規模過小，主管機關仍應積極推動國內銀行進行整併，因推動海外併購須先壯大規模，才足以向外擴展。近年來，國內銀行完成合併的案例僅開發金控併購萬泰銀行，更名為凱基銀行，今年則有元大金控併購大眾銀行，未來國銀將剩 37 家。故本研究認為仍應積極推動國內銀行整併，雖難度頗高，仍應持續推動。

2. 與東協各國簽訂 MOU，以利雙方金融往來

金融監理合作瞭解備忘錄(MOU)為金融主管機關在金融監理方面合作的法律文件，為國際間經常簽署的往來契約。各國金融監理 MOU 之內容雖不盡相同，但可具體提供訊息交換、資訊保護、檢查合作與建立聯繫窗口等多項功能，故簽署 MOU 將有助於兩國間金融業之互助合作與往來交流。例如，近年我國與越南、印尼等東南亞國家簽署多項 MOU。過去，金管會已與 40 個國家或地區簽署達 50 個 MOU，其中東南亞國家則簽署 8 個 MOU⁹⁴。

建議我國主管機關應積極與東協各國簽署 MOU，協助產業與廠商前往海外拓展商機。而銀行業者乃追隨臺商腳步，進入當地提供臺商所需之

⁹⁴ 魏喬怡，「金管會與印尼簽金融 MOU」，工商時報，2016 年 03 月 12 日。

金融服務，國銀之海外據點應力圖融入當地市場，始有機會發展為區域性銀行。

3. 臺灣銀行業者應嚴守定價策略，避免過度競爭

鑒於臺灣銀行業者長期處於壟斷性競爭(獨佔性競爭)的市場結構，廠商競爭程度高，個別廠商不具定價能力與產品差異化小，廠商的競爭型態就是打價格戰。換言之，國銀之獲利能力遜於其他各國，原因在於金融機構家數過多、市場競爭激烈，削價授信進而影響獲利。但是此競爭模式亦帶到東南亞各國，臺資銀行在海外削價競爭時有耳聞。

建議主管機關應正視銀行業之競爭態勢，積極導正銀行從事放款業務削價競爭之搶客行為，並鼓勵銀行業者積極投入金融商品之創新，以有效提升獲利能力。

4. 建立「新南向」國家資料庫平臺，以掌握東南亞政經情勢發展，避免國家風險

我國新政府推動「新南向」政策作為我國內需市場之延伸，對臺資銀行或臺商而言，東南亞國家或許並不陌生，但對其准入條件、賦稅制度等商情資料未必能充分掌握，再加上東南亞國家各國語言、文化各異，梳理起來未必容易。目前，國內各智庫各自擁有東南亞國家之商情資料，如臺灣經濟研究院、中華經濟研究院、台灣金融研訓院、商業發展研究院、資策會產業情報研究所、工研院產業經濟與趨勢研究中心與外貿協會等智庫機構，以及派駐於各國代表處的經濟組人員，皆各自收集東南亞各國的總體經濟、產業動態等相關訊息，若能有效整合將對我國推動新南向政策非常重要的數據源。

建議可由政府建置一「新南向」商情資料庫，將國內各智庫所掌握東南亞各國的情資加以整合，以因應臺商與臺資銀行所需。如此一來，不論是我國的「新南向」政策或中國大陸的「一帶一路」政策，讓臺商有足夠的情資以有效掌握商機，讓追隨臺商腳步的臺資銀行亦能一同發展。

5. 政府機關應建置「新南向」人才資料庫

目前教育部已將東南亞各國在臺大專院校正式修讀學位之學生統計資訊進行管理，假以時日，建構完整東南亞人才資料庫，可供我國金融業者與產業界攬才之管道。另外，教育部應積極對東南亞各國進行招生，吸引學生來臺留學，不僅可填補我國大專院校因少子化導致招生率不足的問題，亦可為臺商企業與臺資銀行尋找當地人才之需求。由下表可知，大專院校境外學生之人數與占在學學生比重逐年上升，以 2015 年為例，分別已達 11 萬餘人與 8.3%，其中東協地區之學生人數為 26,756 人，占境外學生近四分之一。職是之故，若我國金融業者能提供實習機會與搭配獎學金機制，直接進入校園徵才，將是最直接與有效利用教育資源，達事半功倍之效。

近期內政部為善用新住民及其第二代語言，結合各部會資源，推動「展新計畫-全方位新住民培力展能方案」，其中針對新住民第二代培力由各相關部會依權責推動，希望可以藉此讓新住民第二代展現優勢拓展視野，配合新南向政策重點發展，培育成為未來國家發展生力軍。建議金融主管機關可以參與此一方案，政府相關部門進行橫向聯繫與合作，由金融主管主導、國內金融機構配合，善用新移民第二代之語言優勢，以及早培養未來金融機構在東南亞設立據點之經營人才。

【表 5-1】99~104 學年度東協南亞紐澳學生在臺大專校院留學/研習人數統計表

(單位：人)

學年度 國家	104學年度			103學年度			102學年度			101學年度			100學年度			99學年度		
	境外生 計	學位 生	非學 位生	境外 生計	學位 生	非學 位生	境外 生計	學位 生	非學 位生	境外 生計	學位 生	非學 位生	境外 生計	學位 生	非學 位生	境外 生計	學位 生	非學 位生
全球境外 生總計	110,182	46,523	63,659	93,645	40,078	53,567	79,730	33,286	46,444	66,961	28,696	38,265	57,920	25,107	32,813	38,856	22,438	16,418
東協合計	26,756	18,778	7,978	23,859	16,631	7,228	21,335	14,348	6,987	19,158	12,854	6,304	17,446	11,572	5,874	14,242	12,915	4,731
馬來西亞	14,946	11,534	3,412	13,286	9,925	3,361	11,365	8,141	3,224	9,490	6,927	2,563	8,235	6,039	2,196	5,861	5,444	417
越南	4,043	2,895	1,148	3,715	2,741	974	3,633	2,568	1,065	3,918	2,535	1,383	3,912	2,244	1,668	3,442	3,442	1,917
印尼	4,394	2,725	1,669	3,559	2,345	1,214	3,186	2,043	1,143	2,903	1,855	1,048	2,575	1,677	898	2,301	2,301	1,487
泰國	1,481	768	713	1,535	816	719	1,546	799	747	1,446	725	721	1,304	718	586	1,212	680	532
緬甸	579	467	112	488	412	76	440	407	33	456	433	23	565	558	7	730	726	4
新加坡	747	190	557	678	199	479	606	181	425	421	179	242	354	158	196	295	136	159
菲律賓	533	174	359	566	171	395	526	190	336	495	178	317	473	159	314	383	172	211
汶萊	25	18	7	23	16	7	25	13	12	20	14	6	17	11	6	9	8	1
柬埔寨	4	3	1	4	2	2	4	2	2	6	6	-	9	7	2	6	6	-
寮國	4	4	-	5	4	1	4	4	-	3	2	1	2	1	1	3	-	3
南亞合計	1,284	907	377	977	728	249	745	574	171	680	503	177	620	434	182	544	414	130
印度	1,143	804	339	857	649	208	645	496	149	588	439	149	545	388	157	477	368	109
尼泊爾	54	34	20	53	29	24	37	28	9	35	21	14	30	16	14	25	18	7
巴基斯坦	39	36	3	23	21	2	17	14	3	12	8	4	6	3	3	8	3	5
斯里蘭卡	18	17	1	16	15	1	18	15	3	18	13	5	9	5	4	11	8	3
孟加拉	15	15	-	16	13	3	22	20	2	25	22	3	26	22	4	21	17	4
不丹	15	1	14	12	1	11	6	1	5	2	-	2	4	-	-	2	-	2
紐澳合計	510	62	448	453	69	384	414	61	353	369	73	296	360	66	294	358	68	290
澳洲	407	31	376	371	35	336	313	27	286	271	38	233	255	36	219	270	39	231
紐西蘭	103	31	72	82	34	48	101	34	67	98	35	63	105	30	75	88	29	59

註：學位生包含正式修讀學位外籍生及僑生；非學位生包含外籍交換生、外籍短期研習及個人選讀、大專附設華語文中心學生及海青班。

資料來源：教育部國際及兩岸教育司，參考網址：<http://depart.moe.edu.tw/ED2500/News.aspx?n=E629CC6F403F7402&sms=F42C4CEA6ED95269>。

二、銀行業者

(一)策略面

1. 審慎規劃海外布局之發展策略

管理大師麥可、波特(Michael E. Porter)曾說：「策略，就是協助企業競爭勝出的地圖」。因此，前往海外布局若無縝密計畫或事前評估，則海外布局將可能讓銀行鞭長莫及。建議我國銀行進行海外布局仍應審視自身條件與優勢之處，找到適合發展或併購策略，同時盱衡自身可投入之資本多寡，評估應在海外採取設立分行或子行，或以合資、參股與併購等方式。

另一方面，東南亞各國亦積極擴大其金融機構之規模，再加上 AEC 之後，東協十國人才、商品貿易與資金流動，將較過去更為緊密，若未能掌握此次機會，未來我國金融業者要切入當地市場將更顯艱難，尤其東南亞諸國之監理機關現已相繼緊縮發放外資銀行或設立分行之執照。若想進入當地市場，合資、參股與併購將是可行的方式。

(二)法規面

1. 針對各國不同的准入規定，選擇合適的市場和相應之進入方式及策略

世界各國對外商銀行准入的開放程度差異頗大，對外商銀行設立分行、子行，抑或是透過合資、參股或併購等方式進入之監理規定也大相逕庭。在進入當地市場前，需詳細瞭解當地之准入規定，以確認是否符合該國政府與法規的規範。由於 IMF 認為許多東南亞國家已過度發放銀行執照，藉由其影響力，要求當地政府將不具規模的銀行賣出，讓外商銀行採併購方式進入市場，以改變及整頓當地銀行之經營體質。例如，2012 年 IMF 提醒柬埔寨央行應停止核發新銀行之執照，並加強對現有銀行的管制以確保金融穩定，建立更加完善的金融體系。職是之故，柬埔寨央行已暫緩核發新銀行執照，鼓勵外資透過合資、參股、併購等方式進入當地市場，藉以擴大現有銀行之規模。承上所述，我國銀行應進行深入之可行性調查和詳細比較，充分利用各國監理政策的差異，結合自身條件和發展計畫，選擇

合適的國家和進入方式。

國銀應先行確認所欲進入之市場，再加以研擬進入策略與執行時程。建議應先行評估欲發展之重點區域，選定後，繼而選擇重點發展的城市。評估當地發展的業務型態及特色，尋找利基市場以發展利基業務，並建立跨區域的管理制度。例如，管理資訊系統(MIS)之建置，跨國經營需要好的IT 平臺，由於各國科技發展速度不一，若欲發展區域銀行，IT 系統之建置將至為關鍵。

2. 聘請專業團隊為顧問，進行實地查核，降低道德風險

考量跨國投資的複雜度高，建議投資者除了蒐集各項財務、營運與法律資訊進行剖析外，應聘請經驗豐富之財務與法律方面的專家擔任顧問，進行實地查核，以瞭解被併購標的是否涉及的財務與產業風險或相關的法規限制，不僅可避免因語言與文化互異造成解讀之歧異，並將實地查核之發現反映於出價與股權買賣收購合約的條款中。

(三)資本面

1. 國內法規已適度開放鬆綁，銀行業者應抓緊機會

如同第肆章第二節所述，為提供金融業具備足夠的資金進行海外布局，主管機關亦適度鬆綁銀行業與保險業海外投資之法規限制，以增加國銀海外布局之動能。日前金管會更放寬國銀海外授信的管制，舉凡有外國中央銀行保證者，對同一公司授信限額可從淨值的 5%提高至 15%，估計全體銀行授信能量將擴增 3,200 億元。由此可見，權衡擴張與風險兩者之間，主管機關推動金融「亞洲盃」政策已盡其所能的協助金融業者。

惟基於國際環境變遷快速，金融業者仍期盼主管機關適時持續加快鬆綁的力度，增擴銀行展業空間，以免時不我待。

2. 國銀宜充實資本及提升獲利能力與員工生產力，以厚植進軍亞洲地區之實力

相較其他亞洲區域性銀行，可發現臺資銀行之資本相對較低，增資是壯大規模與擴展海外市場之必要手段。因此，建議我國金融業者透過增資，不僅用以改善本身體質，強化資本結構，以有效提升國際競爭力及獲利能力。

(四)經營面

1. 國銀宜積極整併以強化風險承受能力，並可藉規模優勢，調整海外據點配置，藉以分散風險

鑒於臺灣銀行業者資產規模相對較小，風險承受程度較低，為前赴海外市場布局，部分國銀近年積極增資作為提升規模與擴大資本，以壯大規模與改善體質。建議國銀在增設海外分支據點時，應考慮據點配置是否過度密集，導致風險過度集中，讓銀行暴露在國家或區域風險之中。故據點配置應適度分散，以達分散風險之效果。

2. 強化公司治理能力，有助於吸引優秀人才、資本與外資經驗

國銀在國內受到主管機關與金融法規之規範，加上證券交易所或櫃檯買賣中心對於上市櫃之銀行企業，皆嚴格要求其公司治理架構。因此，強化國銀之公司治理架構，對於引進國際性的大型銀行作為戰略夥伴亦是可行的方式。

建議銀行業者吸引國際性的大型銀行，學習其公司治理、管理模式與金融科技等方面較先進的銀行參股，藉機讓本國銀行據以轉型，以提升透明度、國際化與競爭力。

(五)人才面

鑒於人才資質優劣攸關臺資銀行未來進行海外布局之關鍵工作，一旦戰線拉長，後勤補給必須長久持續，才足以深耕與擴張海外市場。因此，本研究認為可朝向以下幾點加以規劃：

1. 放寬國內專業經理人派駐當地國之相關束縛

過去國銀在海外併購當地銀行後，派駐臺灣幹部到海外據點擔任高階管理者，卻受制於《銀行負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則》之規範，致使公司面臨國內經理人不得兼任海外分支機構之經理人，出現臺灣員工遠赴海外擔任經理人需先離職之現象。為促進金控公司之經營綜效，增加以事業群方式督導子公司業務執行之彈性，並協助金融業者海外布局，主管機關業已修訂，該法條第 3-1 條第三項第五款放寬金融控股公司旗下銀行子公司負責人得兼任金融控股公司或該金融控股公司其他子公司轉投資之境外公司負責人⁹⁵。本研究建議在該條文鬆綁擴增為增列金控公司負責人得兼任境外轉投資事業的負責人。

另外，外派前，銀行員工享有優惠存款、優惠房貸等福利，外派後無法繼續享有，且臺灣的健保費、年金等問題如何解決，並無相關配套措施，亟需主管機關協助處理。

2. 持續培養國際管理人才，乃長久經營之道

跨國企業必須克服的是人才問題，張翔一（2013）認為派駐東協國家所需具備的能力有四種，分別為：

- (1). 語言力：不僅是英文，若有第二語言更是加分。
- (2). 跨文化適應力：係指即便金融從業人員受過充實之專業訓練，面對不同習俗與文化，仍必須尊重與適應當地之風俗民情，故擁有外向之人格特質、國際觀，以及了解當地之社交禮儀，皆是外派人員之重點特質與訓練項目，缺一不可。
- (3). 整合力：銀行的外派人員在當地國並沒有強大的後勤團隊支持，必須熟捻各種金融業務之內容與運作模式勝於金融專業。換言之，廣度比深度重要、通才較專才吃香。
- (4). 變通力：管理彈性與否攸關經營團隊入主當地銀行，必須因地制

⁹⁵ 104.09.16 金管銀國字第 10420003260 號令修正。參考連結：
<http://law.banking.gov.tw/Chi/FLAW/FLAWDOC01.aspx?lsid=FL006423&lno=3-1>。

宜，不可以臺灣的制度做為放諸四海皆準的標準。

國銀可透過國內外派種子人員前往當地分支機構或挑選當地國行員來臺進行教育訓練，將國內金融專業知識與作業流程移植海外，並應地制宜，以培養當地經理人。另外，國銀可委託國內或當地專業金融人才訓練機構訓練人才，規劃適合當地之教育訓練課程，以符合當地市場所需之人才。

3. 善用當地之專業經理人，建立有效的激勵制度留住人才

國銀倘若以合資或併購方式進入當地市場，某種程度上是希望借重當地經營團隊的經驗、人脈與客群，以節省重新建構網絡的時間與成本。若是參股模式，僅是以策略投資人的角色進入當地銀行，涉及人事的部分相對較輕。因此，善用當地之專業經理人，建立有效的激勵制度借重專業人才，尤其是熟悉業務與運作的當地專業團隊。

另外，國際市場之拓展勢必需要仰賴熟捻各種國際事務之專業人才，故亦需要政府配合修法協助企業增加留任優秀員工及延攬國際人才之配套措施，尤其負擔稅負至為關鍵。根據世界銀行與資誠聯合會計師事務所發布之《2017 年全球繳納稅款調查報告》顯示，臺灣企業的總稅率⁹⁶為 34.5%，低於日本(48.9%)與中國大陸(68%)，高於香港(22.9%)與新加坡(19.1%)，亦低於全球平均的 40.6%。細究其中，臺灣的總稅率為 34.5%，其中勞工稅捐占 18.4%，來自企業盈利或資本利得的稅占 12.7%；與臺灣相近的韓國的總稅率為 33.1%，勞工稅捐占 13.6%，當中有 18.2%是來自企業的盈利或資本利得的稅；而香港 22.9%的總稅率中，勞工稅捐僅占 5.3%，企業稅捐占 17.5%。

我國政府為吸引外資企業來臺投資，遂將營所稅降到 17%。但吸引跨國專業人才卻未一併通盤考量，勞工稅捐也是跨國人才考量之重點，建議我國相關單位對於跨國人才之稅負進行通盤的檢討與考量，以利我國競爭

⁹⁶ 企業的總稅率的計算項目包括公司所得稅、資本利得稅、勞健保等勞工稅捐、土地增值稅、地價稅、房屋稅、汽車牌照稅、燃料稅等。

力之提升。

4. 針對東南亞僑生廣設實習機會，並納入儲備幹部資料庫，以培養當地管理人才

建議作法是臺資銀行可與教育部建立人才培訓合作計畫，建立新南向人才資料庫，內容包括僑生或境外學生之背景資料、修習課程與專長技能等，並進行長期追蹤管理。未來金融業者若前往東南亞各國發展時，可以從資料庫中聘請適當人才。

(六)風險面

1. 強化與調整風險管理策略

東協各國環境迥異，但整合態勢積極，區域經濟整合效益逐漸發酵，已經成為亞洲經濟成長之新引擎。由於跨市場、跨國之經濟活動日盛，加上貿易壁壘漸去藩籬，全球跨國企業莫不趨之若鶩。我國金融業與相關業者更須趁勢掌握良機並積極布局。

但仍須注意的是，東協十國之國家風險，尤其發生全球性或區域性之金融海嘯時，東協十國中的印尼、馬來西亞、泰國囊括前三名，越南與印尼等國企業外幣債務比例超過65%。殷鑑1997年亞洲金融風暴，外債高築的東南亞國家恐因美元升值，致使財政壓力擴大，使得國家風險與市場風險趨升。建議臺資銀行成為跨國銀行後，其所面對之風險樣態較偏於國內市場差異頗大，需特別注意以避免海外風險殃及母國銀行或金控公司。

2. 作業流程配合當地市場之慣例，應地制宜

併購當地銀行業者，可能面對不同的作業流程、作業模式，導致國銀併購當地銀行後，必須讓雙方的資訊作業系統、會計系統等進行整合與對接，惟不必全然推翻重新建構資訊系統。建議將國內金融專業知識與作業流程移植海外，並應地制宜加以修改，以符合當地監管單位之作業規範，降低作業風險。

3. 降低當地經營團隊之道德風險

由於當地銀行之體質與財務是否健全，影響海外整併案成功與否之關鍵因素。若能見微知著，可以避免後續的問題。建議銀行在推動併購的初期，聘僱專業的團隊，做好完善的初期稽查與盡職調查工作，並派遣熟悉當地文化跟語言之團隊進入當地公司，以辨識可被管理的風險，並尋求可能解決的途徑，降低道德風險的發生。

參考文獻

- 中國銀行業協會 (2015)，《中國銀行業發展報告 2015》，2015 年 6 月。
- 王嘉緯 (2016)，「國銀布局亞洲區域市場之挑戰與展望」，*兩岸金融季刊*，第 4 卷第 2 期，頁 129-149。
- 王聞、王儷容與沈中華 (2016)，《透視大陸商業銀行：大陸商銀業務創新與監管》，初版，2016 年 6 月，台灣金融研訓院。
- 台灣銀行家雜誌，「銀行整併回顧與展望」，2016 年 4 月號，台灣金融研訓院。
- 江立勤，「合資的思考」，*商法*，2010 年 10 月。
- 何淑芬，《亞太新興市場金融業區域整合潮流》，安永財務管理諮詢服務股份有限公司研究報告，2016 年 3 月。
- 貝恩諮詢 (2015)，《中國企業境外併購點金之術》，2015 年 9 月 23 日。
- 呂子立 (2015)，《銀行合併面面觀》，初版，2015 年 6 月，台灣金融研訓院。
- 呂桂玲、方慧娟與李榮謙 (2002)，「國際間金融整合之發展、問題與啟示」，*國際金融參考資料*，第 47 輯，頁 14-31。
- 李佳貞 (2003)，「大陸銀行體系現況及外資銀行在大陸之發展機會~兼論國內銀行赴大陸發展之機會」，*經濟研究*，第 3 期，頁 191-211。
- 李榮謙 (2002)，「我國金融整合的發展及其衍生的政策議題」，*華信金融季刊*，第 18 期，頁 47-83。
- 李樑堅與陳雅琳 (2009)，「臺灣的銀行業進入中國大陸市場的發展策略與合作機制」，*臺灣銀行季刊*，第 60 卷第 3 期，頁 23-42。
- 沈中華、王儷容、呂青樺與吳孟紋 (2010)，《金融機構在中國的機會與挑戰：對臺灣銀行業的策略建議與提醒》，初版，2010 年 1 月，智勝文化。
- 沈中華與王儷容 (2014)，《臺灣銀行業走向全球關鍵一與星澳之比較分析》，初版，2014 年 2 月，台灣金融研訓院。
- 沈中華、黃台心、陳碧綉與沈大白 (2008)，「銀行產業結構變化暨規模經濟、範疇經濟與銀行績效之關係」，金融研究發展基金管理委員會委託研究計畫。

林正寶與謝銘元，《企業併購：國際觀點》，二版，2015 年 10 月，新陸書局。

波士頓諮詢公司 (2016)，《2016 年全球財富報告：三大關鍵趨勢主導，女性和千禧一代崛起》，2016 年 7 月。

金融監督管理委員會，《赴菲律賓拜會金融主管機關》，出國報告，2015 年 11 月 12 日。

徐俊明，《企業併購與重組》，初版，2016 年 3 月，新陸書局。

商景明 (2006)，「從外銀經驗探索我國銀行的西進策略」，*台灣金融財務季刊*，第 7 輯第 1 期，頁 55-70。

康榮寶 (2008)，「富邦金併購廈門市商銀對兩岸金融業發展之啟示」，*展望與探索*，第 6 卷第 6 期，頁 22-27。

張中華、朱新蓉與唐文進 (2015)，《2015 中國金融發展報告》，2015 年 10 月，北京：北京大學出版社。

張郁芝 (2011)，「中國大陸銀行業之開放與我國衍生商機探討」，*經濟研究*，第 12 期，頁 169-187。

張翔一 (2013)，「四大能力變身外派高手」，*天下雜誌*，第 522 期，2013 年 5 月 14 日。

黃勁堯與林耀章，《臺資銀行問路中國指引》，初版，2012 年 5 月，台灣金融研訓院。

資誠聯合會計師事務所與臺灣併購與私募股權協會 (2015)，《2015 年海外併購白皮書》。

董瑞斌 (2014)，「從國際標準看台灣銀行業」，*台灣銀行家雜誌*，第 58 期，頁 10-14。

鄭貞茂、謝順峰、盧淑惠與黃杭淦 (2015)，「臺灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」，台灣金融研訓院自提研究計畫，銀行公會補助。

簡淑綺 (2008)，「從外資參與中國銀行業之情形，看我國銀行登陸之可能發展」，*兩岸經濟統計月刊*，第 183 期，頁 67-80。

嚴宗大 (2006)，「外資金融業在中國大陸銀行改革的角色」，*中央銀行季刊*，第 28 卷第 2 期，頁 7-32。

Asian Development Bank (2011), "Asia 2050: Realizing the Asian Century".

- Berger, Sanford V., Jerome Duncan and Philip Friedman (1982), “Joint Venture Strategies and Corporate Innovation ,” Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1982.
- Casu, Barbara and Claudia Girardone (2006), “Bank Competition, Concentration and Efficiency in the Single European Market,” *The Manchester School*, 74, 441–468.
- Geert Almekinders, Satoshi Fukuda, Alex Mourmouras and Jianping Zhou (2015), “ASEAN Financial Integration”, IMF working Paper, WP/15/34.
- Jagtiani, Julapa (2008), “Understanding the Effects of the Merger Boom on Community Banks,” *Economic Review - Federal Reserve Bank of Kansas City*, QII, 29-48.
- Kohers, T., Huang, M. H., and N. Kohers (2000), “Marker Perception of Efficiency in Bank Holding Company Mergers: The Roles of The DEA and SFA Models in Capturing Merger Potential,” *Review of Financial Economics*, 9, 101-120.
- The Banker (2015), “Top 1000 World Banks 2015,” July 2015, London: Financial Times.
- The Economist (2015), “A World of Pain-The Giants of Global Finance Are in Trouble,” 7 Mar, 2015.
- Uhde, Andre and Ulrich Heimeshoff (2009), “Consolidation in Banking and Financial Stability in Europe: Empirical Evidence,” *Journal of Banking and Finance*, 33, 1299-1311.

附錄一 訪談紀錄

「我國金融機構海外合資、參股與併購之趨勢及策略研究」

訪談會議記錄(一)

- 一、 訪談時間：2016 年 6 月 8 日(星期二)上午 10:30~12:00
- 二、 訪談地點：某管理顧問公司
- 三、 訪談對象：A 董事長
- 四、 研究團隊：許和鈞教授、賴威仁副研究員、盧淑惠助理研究員、鍾銘泰專案研究員、黃若瑜分析師
- 五、 訪談內容摘要：

許和鈞教授開場

目前國內銀行業過度競爭，市場趨近飽和。因此，近年來金管會鼓勵國銀積極投入東南亞市場。根據過去花旗銀行併購華僑銀行之經驗，併購者花旗銀行是世界型的大銀行，但在實務上仍面臨許多挑戰。關於併購學理，在課科書與坊間書籍都能夠完整蒐集，但實際操作情況卻是複雜得多，所以希望可以借助董事長過往的經驗，讓我們的研究報告更加充實完整與建設性。

問：近年來我國政府鼓勵國銀透過併購或合資方式打亞洲盃，然而相對其他各國，我國進入東南亞市場相對較晚。請教您目前其他國家(包括日本、韓國、中國大陸等)之銀行業者在東南亞之併購動向及趨勢為何？

A 董事長

- 過去曾撰寫一份研究報告，內容也是關於銀行到海外合資、併購、參股的研究，當時就鼓勵臺灣銀行業到中國大陸設立分行、子行、城市商業銀行，並前進二線城市甚至成立村鎮銀行。當時就建議政府可以採取開放並且放下保母心態，不要覺得業者需要政府周延溫暖的保護，而是開大門走大路，讓銀行業者設法經營生存下去。
- 臺灣的銀行在北京、上海、廣州等一線城市，是沒有競爭力的，應該把握時間進入二線城市開拓市場。這也衍生出後來第一銀行在河南申請 11 家村鎮銀行的執照，甚至臺灣工業銀行還遠赴烏魯木齊設立分行。前往二線城市設立分行的概念，當時提出來的時候，還很難被主管機關接受，因為存在舊有的思維，希望保護這些銀行，卻也讓臺灣

的銀行失去了很多機會。以渤海銀行為例，當初在天津成立時，有保留一個 50 億人民幣的席位給臺灣，但礙於法規限制，最終沒有成行，後來由渣打銀行進入，非常可惜。

- 中國大陸工商銀行來臺尋找合作夥伴時，希望與國泰金控進行聯姻，目的是希望與臺灣最大的銀行合作。但因為當時主管機關的股權規範與工商銀行的期望不合，最終沒有成功。後來再與永豐銀行洽談合作，也因為服貿卡關，也宣告終止。
- 早年我在政府單位工作，一路看著國內銀行發展，認為政府過度保護造成產業成長阻礙。早期外商銀行與本土銀行的差異性很大，外商銀行靠著資訊不對稱與人才的差異性，賺了不少錢。後來隨著銀行開放政策以及數家本國銀行與外商銀行合併，當中發生很重要的變化，本國銀行引進外商銀行之高階人力為其效力，外商銀行的優點及特色順勢進入本國銀行，使其更具競爭力。相對來說過去外商銀行獨大的時代逐漸褪色，外商銀行的市場被瓜分，現在也相繼從臺灣撤點。
- 現階段臺灣仍有優勢進入東南亞，其中緬甸很值得去參觀，目前臺灣有 11 家銀行在緬甸設立。在業務上，臺灣的銀行在柬埔寨靠著微型企業貸款賺取豐厚利潤，主因是利差夠大，只要將風險控管得宜，是可以在東南亞國家開拓業務與市場，臺灣擁有資訊與技術上的優勢。
- 另外，國泰航空與東方航空也堪稱是美好的聯姻，雖然結果不如預期。但是後來國泰做的很漂亮，讓螞蟻金服入主國泰產險，引進阿里巴巴集團的資源；富邦則有別於國泰穩扎穩打的策略，實行八爪魚政策，收購華一銀行，變成富邦華一銀行，以及與資產管理公司合作；兆豐銀行到阿布達比設立分行；中國大陸的中信銀行參股臺灣中信金控 3.8% 股權，也是很成功的案例，讓臺灣可以順利握有中國大陸中信的資源。每一家銀行的特色都不相同。要找併購的對象並不容易，通常是可遇而不可求。
- 從二次金改到三次金改，希望公股銀行能夠相互合併，實際上根本就是無效勞動，因為公股併公股，檯面上是往同個方向走，檯面下卻是暗潮洶湧，非常困難；截至目前為止，歷經九次公股銀行的合併，沒有一次成功，一是公股銀行股東不願股權被稀釋的問題，另一則是獲利的落差使得員工憂心原本的福利遭到「稀釋」，所以公股銀行間的合併困難重重。公股併民營則需要大量的預算以及時間，總讓大家白忙一場。回歸市場經濟運作，才是最好的安排。

許和鈞教授

- 臺灣是自由經濟計畫市場，中國大陸則是計畫經濟自由市場。我剛才在思考，廣設銀行、廣設大學是錯誤的政策，因為臺灣是計畫市場而非計畫經濟，若是計畫經濟那還好一點，因為就如同新加坡一樣，所有重要的產業都是國有，造就規模經濟，就有競爭力。臺灣雖然講求的是市場經濟，但實際並非如此，造成廣設銀行、廣設大學的結果，失去競爭力，是非常危險且痛苦的。
- 臺灣是淺碟的經濟體，一開始中國大陸與臺灣的思維是相同的，任何產業都可以開放，但是教育不能開放。我同意剛才董事長所提的觀點，不該過分保護產業，但也應該設置底線，否則過度開放也是危險。
- 現在談銀行業往東南亞發展是可行的，因為沒有政治的問題，但是業界這麼多家銀行要往東南亞發展，坦白說，每一家銀行的屬性都不一樣，策略也不一樣。但必須注意的是，現在東南亞各國學習的速度比我們還要快，過去外商銀行投資臺灣，也許有 10 年的好光景，但是臺灣的銀行去東南亞，搞不好好光景 2 年就結束了。我們深知民間的步調比政府快，但長久來看，畢竟這些企業還是臺灣的公司，需考慮逃脫的成本，合資的成本較低，但併購要全身而退就相對困難。

A 董事長

- 早期擔任某民間單位的幹部，也算是最早與中國大陸進行金融交流的人。2003 年是兩岸交流最高峰，一行三會、工農中建交等銀行，所見到的合作對象都是最高層級，非常希望與臺灣學習經驗與請益，但是十多年過去了，中國大陸現在已經不需要臺灣的技術。舉例來說，中國大陸在 2008 年美國金融海嘯發生，投資銀行大幅裁員的當時，廣納這些人才，造就現在中國大陸金融的強盛，這就是我所強調的時效性，時間過去了，中國大陸已經與國際接軌。
- 臺灣大概沒有能力併購中國大陸的銀行，只能往周邊的資產公司發展，城市商業銀行的機會也相當渺茫，如此每家銀行必須思考，兩岸業者能如何合作，畢竟要獨立於中國大陸市場之外是很難存活的。舉一個例子，KKR 集團是全球最大的收購公司，希望收購兩家公司，其中一家食品業公司，因為體質很好，現金流穩定，不需要資金挹注，所以透過該公司在中國大陸的事業，去買他們的牧草(產品)，達到合作目的。另一家公司資金很充裕，拒絕了 KKR 集團，但是卻讓中國大陸以 25% 的股權收購，成為該公司最大的股東，該公司市值有 2,000

多億，卻只用 30 幾億就收購該公司。臺灣的銀行要併購中國大陸的銀行相當困難，反之也不可能，合資、參股或許還有一些機會。與中國大陸合作，以往也有一些關於合資、參股不好的經驗，例如國泰人壽、新光人壽。

問：就如同臺灣早期雜貨店林立，在 24 小時便利商店及大賣場盛行後，便紛紛關店。現行銀行力推金融科技(Fintech)，提升資訊技術以從事網上業務，小銀行根本沒辦法做。東南亞有機會嗎？

A 董事長

- 我的觀點是比較保守，這些小銀行在 10 年之內會全部消失，這些小銀行想要執行金融科技 Fintech、大數據等改革，需要大量的投資，根本不可行，僅能等待好價錢賣掉，目前僅能維持現狀。而大銀行在從事放款業務，也因為利差縮小，利潤已經越來越少，像國泰金控、富邦金控已經開始從事如同投資銀行的業務，開展合資、併購等任務。
- 東南亞有機會，過去外商銀行來臺灣，擁有領先技術 20 年，所以賺進大筆金錢，但是現在臺灣前進東南亞，大約只有 3-5 年的光景，需要更加的謹慎。每一家銀行要認清自己的專長，若僅是維持傳統的存放款業務，很容易在市場上消失，所以人才很重要，往東南亞發展更需要語言專業的人才。

許和鈞教授

- 過去製造業西進中國大陸，度過了黃金十年，利潤豐厚，但現在利潤下降，政府似乎也沒有推出相關措施，放任西進中國大陸的製造業起落，其實任何產業中會回歸市場機制，有成長期也有成熟期，但是銀行是特許行業，與其他產業不同，不能放任業務起落，會動搖國本。

盧淑惠助理研究員

- 銀行是股東所投資，南進政策也是為了拓展業務，增加股東利潤。但是以中國大陸發展金融業來看，中國大陸許多金融業海外政策，都有扶植國內產業使命，像最近中國銀行香港有限公司的轉型，目的就是一帶一路融資，扶植產業發展。

許和鈞教授

- 金融業的海外發展必須與國內的業務做一個切割，必須明確評估業務在海外利潤萎縮時，是否會影響到母公司，因為銀行是特許行業收受

大眾存款，海外虧損將會影響國內民眾的權益。

A 董事長

- 銀行的經營，若是能夠服務到客戶覺得非你不可的話，擁有核心價值，那不管規模大小，就是好銀行。合資、參股的問題，一開始海外國家都是敞開雙手迎接，但是投資會有套牢以及退場的風險，這也是需要考量的一個面向。
- 過去幾年中國大陸曾經請第三人來臺收購臺灣小型金融機構，但是因為價格談不攏，所以沒有成功。但是未來隨著金融科技 Fintech 的發展，小銀行逐一關閉，存活下來的小銀行又沒有金融科技支撐，就會失去價值。現在透過大數據分析，精準行銷是未來很重要的趨勢，現在已經有好幾家銀行在進行了。

問：東南亞還是處女地有待開發，但也面臨了一些問題，例如中國大陸搶買據點，造成分行的購買價格越墊越高。另外，金融科技強調在網路上執行銀行相關業務，世界上的大銀行也朝著關閉據點的方向來執行，南向政策是否與世界潮流互相矛盾？

A 董事長

- 現在臺灣銀行業的南向政策也是世界趨勢，因為要讓東南亞的銀行徹底的開發並完成金融科技，還需要一段很長的時間，臺灣現在保有技術領先優勢、產品創造能力、行銷能力，應該趁技術還領先的時候趕快南進去發展。

盧淑惠助理研究員

- 進入東南亞的銀行，某些國家執照的取得其實並不容易，就算是要開發金融科技，這些國家還是注重信任，必須要知道你是誰、從哪裡來，評估過後才會互相合作，所以南進設立分行據點，還是有其必要性。

「我國金融機構海外合資、參股與併購之趨勢及策略研究」

訪談會議記錄(二)

一、 會議時間：2016 年 6 月 22 日(星期三)上午 10:00~11:00

二、 會議地點：某銀行總行

三、 訪談對象：B 副總

四、 研究團隊：許和鈞教授、賴威仁副研究員、盧淑惠助理研究員、鍾銘泰專案研究員、黃若瑜分析師

五、 訪談內容摘要：

問：就如同臺灣早期雜貨店林立，在 24 小時便利商店及大賣場盛行後，便紛紛關店。現行銀行力推金融科技(Fintech)，提升資訊技術以從事網上業務，小銀行根本沒辦法做。東南亞有機會嗎？

- 數位銀行是個未知的未來領域，目前各國都還在測試階段，目的各自迥異。以歐洲的數位銀行來說，主要是為了消化預算壓力，調整資本適足率所致。以荷蘭來說，荷蘭有三家銀行壟斷全國市場，為了節省費用而開辦數位銀行。亞洲地區大部分是為了新興的年輕族群，例如日本人口老化問題嚴重，目前老年人握有大部分資產，年輕人多使用數位銀行，為留住年輕族群，故成立數位銀行。日本社會希望促進資本流動，為促進年輕人投資，銀行推出給年輕人較好的利率政策。但是其配套措施還需要改善，因為可能發生老年人委託年輕人去幫忙借款取得較優惠的利率，使得該政策目的失效。每個國家的目的各異，目前臺灣的目的及方向還不明確，各家銀行仍在摸索。
- 關於銀行數位化的問題，我認為是目前重要的趨勢，但是會造成銀行的人力配置問題，用電子化、網路化取代人工作業，造成大量的銀行從業人員失業。
- 日本的銀行受法規限制，客戶在各銀行間的存款幾乎不能流動，還是需要實體銀行的服務，ATM 僅提供該行各帳戶資金轉帳，無法跨行轉帳。但日本比臺灣進步的是，日本有純網路銀行，臺灣沒有，因臺灣的法規多如牛毛，要開設純網路銀行相對較為困難。

問：近年來我國政府鼓勵國銀透過併購或合資方式打亞洲盃，然而相對其他各國，我國進入東南亞市場相對較晚。請教您目前其他國家(包括日本、韓國、中國大陸等)之銀行業者在東南亞之併購動向及趨勢為何？

- 金管會推動「亞洲盃」政策，相對其他亞洲各國，由政府領頭在亞洲各國提供經濟援助，建立兩國關係以協助廠商開發市場，如新加坡、日本與中國大陸。但臺灣受限於與東南亞各國並無邦交關係及經費支持，政府無法擔任帶領角色，銀行業者自行開拓東南亞市場成效有限。
- 例如緬甸市場，第一波開放銀行執照，並沒有臺灣，箇中原由就是因為先前並未建立友好關係。中國大陸、日本比臺灣先進入當地市場，已經有壟斷市場的狀況，臺灣金融業或是臺商要進入相形困難，容易輸給日本及中國大陸。但是緬甸政府在第二波願意開放給臺灣銀行業者(玉山銀行)，是希望銀行能夠將臺商帶進當地市場。
- 在提供誘因方面，中國大陸願意提供緬甸當地華僑到中國大陸讀書，所有學雜費與住宿費全部支應且提供護照。臺灣沒有辦法像中國大陸這樣做，無法與之爭搶人才。
- 關於資本市場之證券交易，臺灣的稅率給予外資較為優惠，造就所謂的外資系統，透過外資系統買股票，享受稅負的優惠。但若要發展國際化，卻因為稅制問題，造成臺灣無法吸引國際人才。另外，臺灣主管機關對金融業者限制較多，有些交易無法透過本國券商完成交易，投資人轉而透過外資系統，反而造成交易手續費給國外證券商賺走的窘境。
- 國銀在海外併購後，將派駐臺灣幹部到海外據點擔任高階管理者，但是面臨法規限制，經理人不得兼任其他海外子行之經理人，臺灣員工遠赴海外擔任經理人，面臨需先離職。另外，外派前，銀行員工享有優惠存款、優惠房貸等福利，外派後無法繼續享有，且臺灣的健保費、年金等問題如何解決，並無相關配套措施，亟需主管機關協助處理。
- 國外監理機關期待兩件事情：第一是希望雇用當地人才，降低失業率；第二是帶客戶來，帶動當地市場之經濟發展。以後者來說，銀行可以帶客戶去，但證券不可以，原因是銀行法規限制，臺灣證券母公司不可以幫海外子公司開戶。如此一來，很難符合國外監理機關之期待。

「我國金融機構海外合資、參股與併購之趨勢及策略研究」

訪談會議記錄(三)

一、訪談時間：105 年 9 月 14 日(星期三)下午 14：00-16:00

二、訪談地點：台灣金融研訓院金融研究所 11 樓大會議室

三、訪談對象：某金控海外分公司 C 董事長

四、研究團隊：許和鈞教授、鍾銘泰專案研究員、黃若瑜分析師

五、訪談記錄：黃若瑜分析師

六、訪談內容摘要：

問：近年來我國政府鼓勵國銀透過併購或合資方式打亞洲盃，然而相對其他各國，我國進入東南亞市場相對較晚。請教您目前其他國家(包括日本、韓國、中國大陸等)之銀行業者在東南亞之併購動向及趨勢為何？

- 簡單的介紹本行海外子行之歷史，幾年前由金控先前往該國買了當地外銀所擁有的股權，經過一年期間的磨合，終於在數年前，成為 100% 持有的海外子行。
- 「新南向」政策方面：國內金融業者大多都是銀行先出發，再來就是證券、保險前往海外拓展；元大則是例外，由證券業先向海外發展，並且擁有不錯的獲利。
- 對於中國大陸的看法，當地的確是很大的市場，但是到中國大陸設再多的分行，都不代表其金融機構具有較高的國際競爭力，只是因為前往中國大陸拓展業務時同文同種比較方便。目前中國大陸的銀行規模越來越大，工資越來越貴，臺資銀行才不得已拓展至東南亞市場。
- 關於臺資銀行為什麼不前往歐美西方市場設置分行，過往銀行也曾訓練一批金融人才適合前往歐美市場發展，但這些人才現在已經較為年長或者已經退休，但我個人認為最大的問題還是臺資銀行在歐美市場不具國際競爭力。雖然巴賽爾協議的制定臺資銀行也遵照規範，實際制度上仍舊殘缺不全(國際上已經實施到 Basel III，但是臺資銀行僅跟進到 Basel II)。因日本、新加坡的市場有訂價政策，我不認為臺資可以在這樣的市場下競爭，所以臺資銀行不願意過去我想也是因為這個緣故。
- 有關於臺資銀行前往東南亞國家的狀況，前往最多的國家是越南，但

是過往臺資銀行曾經在當地實行殺價政策，被當地銀行公會點名。現在越南開放外資銀行的額度是一個國家六間，臺資銀行在當地的狀況概分為公股銀行(第一、兆豐、合庫)皆採分行制度，國泰世華銀行、玉山銀行則是 100% 持有子行，上海商銀則是為辦事處。

- 印尼這個國家保護主義非常注重，派駐外人員都必須要講印尼話，連新加坡業者也很難購買當地銀行的股權。菲律賓近年來經濟表現良好，馬來西亞同印尼實施保護主義，緬甸比柬埔寨還要落後 8-10 年，東南亞以及中國大陸市場是非常不透明的國家，並非前往調研幾日就可以進行經營。中國大陸給予東南亞國家非常多的捐贈與資源，所以較容易進入當地市場，當地政府也歡迎。
- 臺資銀行會喜歡前往東南亞，縱使風險高，但是比起臺灣經營環境，市場小、競爭激烈，過度管制，銀行還是會選擇前往海外。但是臺灣金融業有過度本土化的問題，前往海外開拓市場時，有根深蒂固的觀念，在進行組織改造時就如同一隻大象，很難改變也很難適應當地文化及環境，且語言能力普遍不足。許多情境與實際狀況是在課本上學不到的，派駐當地的主管歷練不足，面對不同種族的人性管理、情緒管理也較難發揮。

問：就如同臺灣早期雜貨店林立，在 24 小時便利商店及大賣場盛行後，便紛紛關店。現行銀行力推金融科技(Fintech)，提升資訊技術以從事網上業務，小銀行根本沒辦法做。東南亞有機會嗎？

- 發展 Fintech 對於銀行來說是很重要的技術，擁有資訊資源對金融機構是相當有利的，所以資訊開發很重要，但是臺灣的發展腳步卻很緩慢，臺資銀行往海外發展，因為跟著臺商的腳步走，臺商在臺灣都被寵壞了。柬埔寨公股銀行臺商占比不到一成，我們銀行則 9 成以上都是當地客戶。

問：柬埔寨之金融市場現況？微型金融機構有何特殊之處？

- 目前柬埔寨有 36 家商業銀行，超過 50 家的微型金融機構，當地的微型金融機構獲利良好，日本、美國等國家都爭相收購。G7 經濟體國家中僅有澳、紐銀行進入柬埔寨，日本也尚未進入，但正準備進入，歐美與加拿大的銀行也規劃進入。
- 關於柬埔寨微型金融(microfinance)，柬埔寨從去年的基本工資 128 元漲到今年 140 元，明年的工資則還在協商中，過去幾年柬埔寨的基本

工資呈現逐年上漲的趨勢。過去因為戰爭人口數減少，現在柬埔寨的勞動人口都是年輕的一代，家庭平均大約有三個小孩，收入其實有限，必須要兼差或者有小額貸款的需求，但是銀行並不會承作這樣的業務，因為金額實在太小，促成柬埔寨微型金融機構的蓬勃發展。微型金融貸款的借貸金額在 70 元美金~3 萬元美金不等，絕大多數在 70 美金到幾百塊美金不等，當初會發展微型金融小額貸款，是因為柬埔寨非常落後，現在門戶開啟之後，歐美國家便會協助當地企業發展，協助廠房建物興建，在轉手過後也有不錯的收益。微型金融業務數量龐大，個別金額卻不大，所以倒債風險不高，去年柬埔寨微型金融機構號稱 NPL 僅有 0.5%，銀行的 NPL 約 2.1% 上下。事實上雖然柬埔寨國家較為落後，但因為使用歐美體系風險管理方式，微型金融機構體質良好，公司治理完善，所以歐美日先進國家也願意投資這些微型金融機構。

問：貴公司在該國的主要業務是？

- 法金、消金、網路銀行、信用卡、ATM，信用卡以及 ATM 的業務 5 年以內都不會獲利，因為基礎設施不足必須從頭開始，但是這些業務很重要，才能服務更多的顧客。

問：關於銀行的海外、參股、以及投資的策略，在各個銀行要前往時，可以再商討其策略，但是在這我想請問的是有關於政府如何協助這些前往海外的金融機構？包括在國內的嚴格監理，到國外是否能放寬，以往外商在臺灣的機會，因為當初臺灣的技術較這些外商落後，所以開放這些外資銀行進入臺灣，這些銀行也因此得到不錯的收益，那今天臺灣銀行前往海外投資，這樣子的優勢是否還具備，想請董事長給我們相關的建議？

- 有關於參股策略的優劣，會選擇參股的策略多半是因為理念文化相同，當然是希望投資的資金能夠有效的掌控，但是政治、文化上的差異，使用參股策略需要磨合，有其困難度，可以採取這個策略，但執行上必須多方考量。
- 1987~1989 年當時，我在外商銀行服務，發現臺灣沒有生意可做，我便前往美國服務當地的臺商，還有當時的臺塑企業，幫忙媒合當地的生意，也得到了良好的效果。以此為例，臺資銀行前往海外，需要想出辦法來。然而從不同的角度來看，只要將國內的投資環境創造出來，法規應該放寬的放寬，海外的機會一開放臺資銀行自然就會前往當地去做生意，而不須由政府鼓勵。

「我國金融機構海外合資、參股與併購之趨勢及策略研究」

訪談會議記錄(四)

- 一、 會議時間：2016 年 9 月 30 日(星期五)下午 14:00~16:00
- 二、 會議地點：某銀行總行
- 三、 訪談對象：D 副總與兩位經理
- 四、 研究團隊：許和鈞教授、賴威仁副研究員、鍾銘泰專案研究員、黃若瑜分析師
- 五、 訪談內容摘要：

問：近年來我國政府鼓勵國銀透過併購或合資方式打亞洲盃，然而相對其他各國，我國進入東南亞市場相對較晚。請教您目前其他國家(包括日本、韓國、中國大陸等)之銀行業者在東南亞之併購動向及趨勢為何？

• 市場現況

- (1) 過去幾年各國國內的利差下降及中國大陸市場的經濟成長放緩，使得日本、新加坡、香港金融業積極布局東南亞；而歐系銀行因 2019 年到期的巴賽爾協議對資本適足率的要求而紛紛撤出亞洲市場，使得東南亞市場成為東亞銀行業的必爭之地。
- (2) 根據 Thomson 之資料統計，2014 至 2016 年東南亞銀行間併購交易金額自 10 億美元成長至 2016 年年中的 31 億美元。
- (3) 2011 年至今，各國銀行若以投資方交易金額區分，日本占總交易金額 46%、新加坡 30%、香港 11%，臺灣僅排在第四名，約 6%，相較之下並不算特別積極。若以標的國別交易金額統計，2005 至今以印尼、泰國、馬來西亞、越南、菲律賓為前五大標的，而本行今(2016)年亦有成功案例，明確表達本行進軍東南亞的企圖。

• 各國動向

- 1. 日本：以三井住友、三菱東京日聯、瑞穗銀行為主，即便一開始未能取得控制權，仍先以參股方式進入東南亞市場。隨著日本企業的脚步，已在柬埔寨、印尼、越南、泰國及菲律賓等國有所斬獲，為所有國家中最積極的。
- 2. 新加坡：以 DBS、OCBC、UOB 三大銀行為首，在東南亞主要標的五國皆有斬獲，較著名案例以 DBS 取得印尼 Bank Danamon

67.4%股份、UOB 取得泰國 Bank of Asia 80.8%股份、OCBC 取得馬來西亞 Pac Lease Bhd 100%股份等案例，其餘多為參股案例。

3. 韓國：以新韓銀行(Shinhan Bank)為首，集中火力在印尼地區，例如新韓銀行買下 PT Bank Metro Express 98%、Centratama Nasional Bank 75% 等中大型銀行的股份，友利銀行(Woori Bank)買下 Himpunan Saudara。
4. 中國大陸：相對保守，目前主要項目為 ICBC 在 2009 年投資泰國 ACL 銀行，取得 19.3%的股份。

2. 貴金控近年則積極佈局在日本、中國大陸、東南亞等市場積極設點，全方位的發展全球佈局。請教 貴公司對於中國大陸的布局策略？

- 中國大陸業務拓展及進度說明：

- (1) 本公司為較晚核准設立分行據點的臺資銀行，起步相對較慢。
- (2) 在中國大陸，設立外資獨資子行雖可承做業務種類較多，惟受存放比、資本額限制、並必須符合當地監管指標，若無法大量增資，短期內業務擴張速度將受限。
- (3) 中長期惟有成立子行才能擴張業務範疇(境內居民、理財業務等)，並擴大經營規模，未來本行將持續朝向併購、分行轉制兩方向進行，以期中國大陸業務持續成長、取得完整執照。

3. 請教 貴公司併購標的選擇策略為何？如何評估併購、投資或合資標的？目前貴公司設立專責機構來推動海外整併，可否分享目前該部門之工作內容與運作機制？

- 併購標的的評估

- (1) 財務評估：在評估潛在標的時，針對個案資本報酬率、壞帳率、歷史交易價格等量化數值並綜合考量本行的加值能力(例如業務擴張成長、費用降低等)，計算出符合內部要求報酬率的價格，做為主要出價依據。
- (2) 策略佈局：在海外擴張時，證照取得、標的稀少性、業務互補性等質化指標往往為重要考量因素。另外，是否可取得控制權、重要投資策略夥伴等因素也將影響投資模式及交易價格，皆為本行考量因素。

- 跨國金融處工作內容與運作機制說明

- (1) 跨國金融處負責統整及拓展海外平臺，積極發展臺商以外的客戶，同時也深耕日商，並透過本行之網絡拓展海外市場，提倡海外各地所需之資源與跨境金融服務的交流。
 - (2) 目前與他國地方銀行簽屬合作備忘錄(MOU) 幫助其企業客戶結合本行的產品及大中華、亞太區域網絡，持續尋求滿足他國客戶服務缺口的機會。
 - (3) 經營臺、港、中資金有意進入他國市場或取得他國技術之產業資訊，鞏固財務顧問(FA)業務，未來朝向融資架構等業務拓展。
 - (4) 目前主要運作機制是透過臺北總部與東南亞各國串聯海內外平臺，並成為亞洲領先的領導品牌。
- 4. 由於合資或參股模式投資當地銀行，因缺乏控制力無法掌握當地銀行之經營，恐蘊藏代理問題。想請教，貴公司對於海外投資及合資之銀行有無管理或防弊機制？**
- 本行現況
 - (1) 本行目前海外分子行，除印尼及菲律賓因當地法規限制外，皆為100%持有之子公司。
 - (2) 對於海外分子行之經營管理皆採用與總行一致標準，並且定期由總行單位進行稽核，以最高規格標準、最謹慎態度維護股東及客戶的權益。
 - 海外參股案
 - (1) 海外參股案，本行並列為最大股東。
 - (2) 該公司董事會之設計，增加董事、獨董席次至 11 名，本行將取得其中 5 名席次。
 - (3) 公司管理階層之設計，本行指派財務、產品、臺灣 desk 等高階業務主管。由董事監管、業務執行兩面向共同確保公司治理及獲利能力，務必講求經營符合當地法規。
- 5. 貴公司對於海外投資、合資及併購之衡量策略為何？此三種方式各有何優缺點？在交易後的管理上有何應注意事項？**
- 衡量策略
 - (1) 本行的海外策略以併購為主，因為海外投資及合資方式在時程上

恐緩不濟急，不如考慮現有好的標的進行併購，直接進入當地市場經營。

- 優劣分析

- (1) 海外投資(假設為參股)

- 優點：

- (a) 可藉此熟悉當地市場運作，建立人脈，作為未來擴大區域投資時的合作夥伴

- (b) 未來有機會成為併購標的

- 缺點：

- (a) 未必能實質掌握公司

- (2) 合資

- 優點：

- (a) 採合資方式進行在資本上能夠減少額度，亦能仰賴合資對象對於當地的熟悉來減少探索市場的磨合期。

- (b) 能學習其他企業的經營手法。

- 缺點：

- (a) 無法完整掌握經營權的情況之下，對於公司風險也較高。

- (b) 發生爭議時恐對外國身分的合資方較為不利

- (3) 併購

- 優點：

- (a) 對於子公司能有完全的控制權。

- (b) 可利用原公司現有執照快速進入新市場，且能夠繼續經營原公司已有的客戶基盤。

- 缺點：

- (a) 當地法令、風土民情的差異，例如在印尼及馬來西亞若要發展當地伊斯蘭金融業務，並非國內金融業所熟悉領域

- (b) 併購金額通常較為龐大，所付出的時間、人力成本高。

6. 銀行併購整合是後續能否產生綜效的重要關鍵，想請教，貴金控在海

外併購後，如何整合人力資源、IT 架構及業務？是否可就併購案例進行分享，包括初期選擇的策略考量、交易談判及後續整合等。

- 初期選擇併購該國銀行的策略考量
 - (a) 增加亞洲佈局完整性並與臺資銀行做到差異化
 - (b) 該國企業往中國大陸及東南亞投資趨勢提升，這個現象從許多該國銀行積極投資/併購東南亞標的也可以看出
 - (c) 東南亞及北美佈局應有許多機會結合該國企業向外發展之契機，提供完整 cross-border 融資平臺。而臺灣與中國大陸及該國之雙邊關係良好，也可以做為兩者之間的橋樑
 - 後續整合工作
 - (1) 整併主軸：初期著重在協助業務發展策略方向之調整(由過去 Sector-focused lending 轉型為 Trade finance related 貿易融資主軸)
 - (2) 各類功能面及業務管理面之管理制度及政策要求(包括財務/會計、風險性資產計算，IT 發展策略主軸...等內部管理機制強化)
 - (3) 派任四位臺灣籍董事藉由董事會運作來進行決策；藉由總行管理單位(該國事業處)進行日常業務及功能面之互動溝通
7. 從過去國內外金融併購的經驗與案例，臺灣金融業未來若進行較大規模整併，應如何避免重蹈覆轍？

- 國內金融需要透過併購來解決困局
 - (1) 優化產業結構：我國前五大銀行資產集中度未達四成，相對新加坡(95%)、香港(84%)偏低，不利於發展區域性銀行，惟有透過併購水平式的整合，讓市場結構優化，才能改善 over-banking 的情形。
 - (2) 擴大機構規模：2015 年，國內最大銀行臺銀資產 NTD 4.5 兆元，世界排名僅 127 名，前百大須超過新台幣 6.7 兆元，且臺銀為公銀體質法規限制較多，欲發展成區域性銀行難度較高。惟有透過支持民營銀行併購，非自發性的擴張資產規模，國內銀行才有可能在未來成為有競爭力的區域性銀行。
 - (3) 互補業務基礎：臺灣金融機構利基不同，各有業務特性，根據研究，針對外商銀行併購過後的資產報酬率可從 0.3% 上升至 0.6%，

有經營效率的改善。

- (4) 強化產業效率：據研究指出，民營銀行的整體經營績效較公股銀行高，公營銀行有較高自有資本、營運成本高，若能透過併購有效整合則能提高效率。

- 國內金融業併購所遇困境

- (1) 社會氛圍保守：二次金改以來社會上對於併購常有利益輸送、賤賣公股等刻板印象，普遍對於國內併購案件採較保守眼光，不利金融業整合。例如：中信/兆豐、台新/彰銀等案件。
- (2) 法規限制事先佈局：為降低併購成本，早期新光人壽插旗取得元富證券持股到近期元大取得大眾銀行持股等，都是事前佈局的案例。然金控法規定持有 5%則必須進行揭露，實務上併購消息一公開股價則有機會大幅攀升，增添收購困難。除此之外，司法機關有時會誤解事前佈局及先行取得持股此類交易的合法性，而發動司法程序。
- (3) 法規文義模糊：在國外，為降低併購成本，併購方透過特殊目的公司(Special Purpose Entity)、股權連結衍生性商品(Swap)、可變利益實體(Variable Interest Entity)等併購工具作法盛行。然國內對相關作法法規著墨較少，有太多裁量空間也容易過度限縮解釋，阻礙併購進行。

- 主管機關必須支持併購案件

- (1) 行政流程疑慮：美商協會 2014 白皮書指出，影響外商運作的重大因素第一是政府官僚的作風，第二是不一致的法規解釋，增加了業務運作的不確定性。
- (2) 過程冗長：案件審查流程通常較為冗長，如潤成併購南山人壽長達 10 個月，不利於併購發展。

8. 從您的經驗，金融機構若要整併成功，在業務整合、人力資源與管理團隊、企業文化與股東背景、國家金融政策等面向，有哪些可以注意的地方？

- 業務整合

- (1) 業務整合上必須要能夠發揮綜效，該銀行為例，以母行對於臺灣、東南亞、中國大陸市場的據點，將該銀行的相關金融服務能夠延

伸至整個亞洲地區，有效發揮集團綜效，並與該國地區性銀行產生差異化。

- (2) 透過既有該國分行加強服務臺商客群，並善用該國分行對於當地客戶及產業的熟悉度，產生協銷臺灣、該國客戶的效果，與臺資銀行同業做出明顯區別。

- 人力資源與管理團隊

- (1) 以該國子行為例，本行除做好相關的補償及慰留作業，並同時於國內招募具相關經驗、該國語言能力的行員，作為雙向溝通窗口，以利業務拓展及人才精進。
- (2) 以國內近期併購案件來看，彰化銀行及大眾銀行在併購時都受到工會的阻力，在事前溝通及事後的人事安排都必須做更充分的協調，避免併購案件破局或是後續整合不如預期。

- 企業文化及股東背景

- (1) 應考慮該企業及股東過去的風評及經營管理能力，以避免過程中破局及併購完成後對於企業形象文化可能造成的減損。
- (2) 併購之後，透過舉辦松柏會議、幹部會議等大型主管級會議以宣達總行的立場，並且與海外分子行的主管雙向交流，達成宣達企業文化的工作。

- 國家金融政策

- (1) 金融機構受到主管機關高度監理，國家政策走向對於金融機構的策略具有一定程度的影響，像是亞洲盃、新南向政策。
- (2) 金融政策必須足夠明確、一致，金融機構才能依法並按照市場機制穩定發展。
- (3) 政府應該改善國內投資環境，不論是法令稅制、政策不確定性、人才引進改革，都能提升外資進入臺灣的意願，這樣金流雙向流通，才能提高金融、電子、傳產成長動能，改善臺灣整體經濟。

9. Fintech 已成為國際趨勢，而我國銀行業者仍在打亞洲盃，搶攻東南亞實體分行或據點，似乎與國際趨勢背道而馳。請問貴公司對於此議題之看法與應對之策為何？

- 對於 Fintech 與亞洲盃議題看法

(1) 國際趨勢：日本、新加坡、香港等國在東南亞併購、擴張都較我國更為積極，臺灣打亞洲盃並未與國際趨勢背道而馳。

(2) 虛實並進：

(1) 若無分行據點在推動數位金融產品上，消費者的接受度相信會是低的。

(2) 各國進入海外市場大多仍以實體分行或據點為基礎，數位發展策略或 Fintech 合作可為後續拓展業務之策略，以採取一個虛實並進的策略方針，才能有效拓展銀行業務。

(3) 主管機關態度：

(a) Fintech 輔助提升金融產品服務之便利性、安全度並大幅降低成本。金融機構與 Fintech 應為合作而非競爭，其發展關鍵為主管機關的態度與金融業者可與 Fintech 合作之彈性與能力

(b) 例如新加坡能夠成為東南亞的科技金融中心與 Fintech 加速器及育成大本營便是政府機構與大型金融企業攜手合作推動的成果。

(4) 配合國家政策：想要發展海外業務，例如配合政府新南向或亞洲盃等策略，透過與當地或全球 Fintech 合作，可加速進入市場速度或降低跨國經營成本。

• 應對之策

(1) 保持開放態度：本行對於數位金融及 Fintech 領域之研究一直秉持著開放與樂觀的態度，不論臺灣本土或全球知名的 Fintech 企業，本行也持續進行了解與交流。

(2) 未來展望：希望能未來在主管機關的主導與支持下，和 Fintech 建立互信合作的基礎，帶給客戶及民眾更方便安全的服務。

附錄二 出國報告

一、赴越南胡志明市及柬埔寨金邊調研考察主要目的：

- (一) 瞭解越南及柬埔寨當地經濟及金融發展現況。
- (二) 瞭解近來各種區域經濟結盟與國際情勢變化後，對各種產業可能產生之衝擊、影響與看法。
- (三) 探詢我國「新南向政策」在東南亞的發展商機及異業合作方向，尋求台灣銀行業的競爭利基。

二、拜訪單位：

- (一) 越南世越銀行：詹義方(總經理)、陳雲彬(副理)。
- (二) 中國信託商業銀行胡志明市分行：藍添信(分行經理)。
- (三) 兆豐國際商業銀行胡志明市分行：陳建宏(分行經理)、陳若翰(副理)。
- (四) 金邊證券：張景順(董事長)、徐立文(執行長)、王裕霖(副總經理)。
- (五) 金邊衍生品交易所：戴良宏(資訊長)。
- (六) 柬埔寨證券管理委員會(securities and exchange commission of Cambodia)：Chhun Sambath(副主委)、Mok Rady(國際部組長)、Rin Ratha。
- (七) 國泰世華銀行(柬埔寨)股份有限公司：陳偉智(總經理)、張從征(第一副總裁)。
- (八) 柬埔寨聯合商業銀行：鍾啟淦(總經理)。

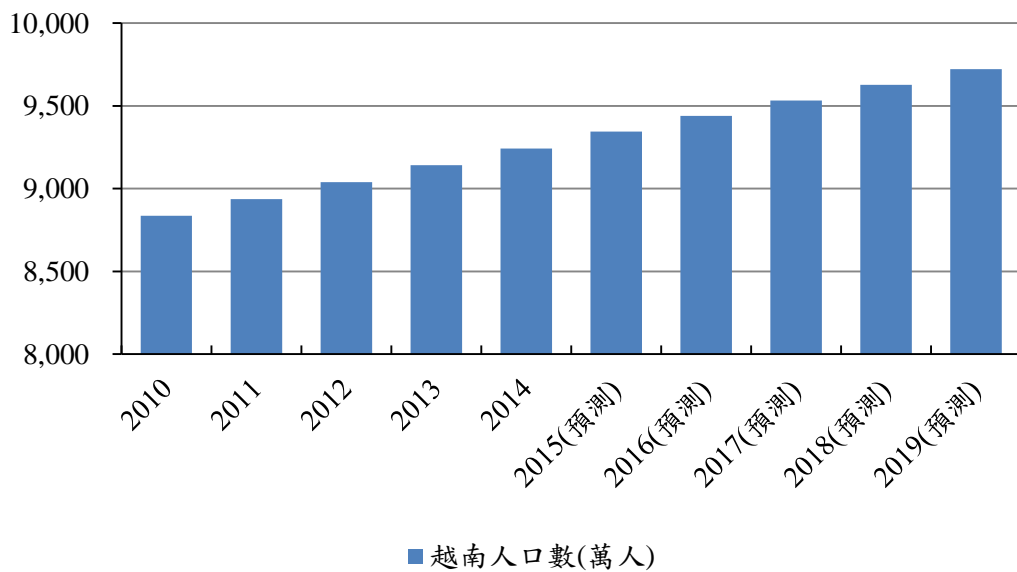
三、主要調查研究重點內容

(一) 越南

1. 總體經濟

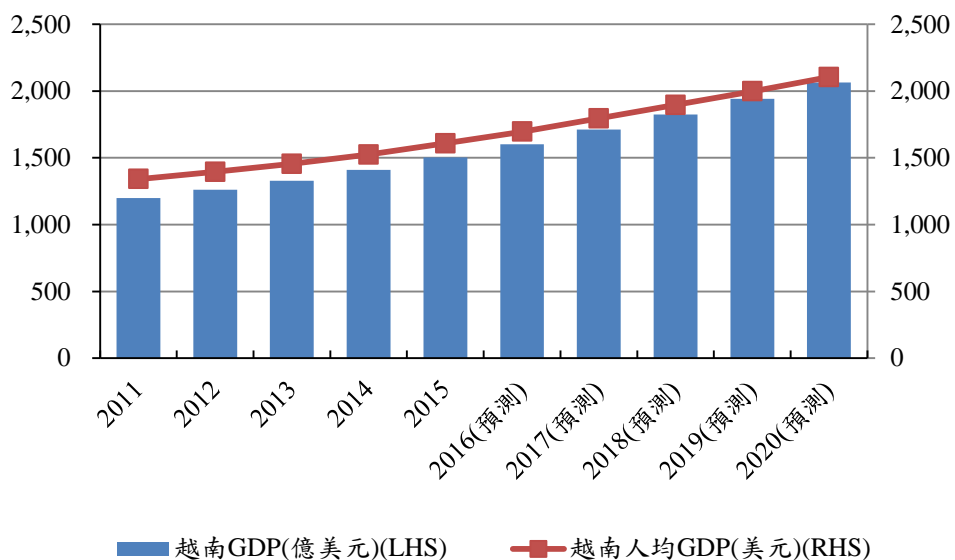
根據 Thomson Reuters 統計數據顯示，越南目前總人口數約 9,300 萬人，以台灣人口 2,300 萬人估算，約台灣人口數 4.04 倍，相關人口統計資料如【附圖 1】。雖然目前越南總人口數量高於台灣總人口數，但以 GDP 及人均 GDP 來評估越南當前經濟規模卻仍低於台灣，如【附圖 2】，2015 年越南總 GDP 規模約 1,503 億美元，人均 GDP 則約 1,696 美元，Thomson Reuters

預估 2020 年越南 GDP 有機會突破 2,000 萬美元關卡，人均 GDP 同樣有機會達 2,000 美元關卡，顯示越南未來仍有極大發展空間。



資料來源: Thomson Reuters

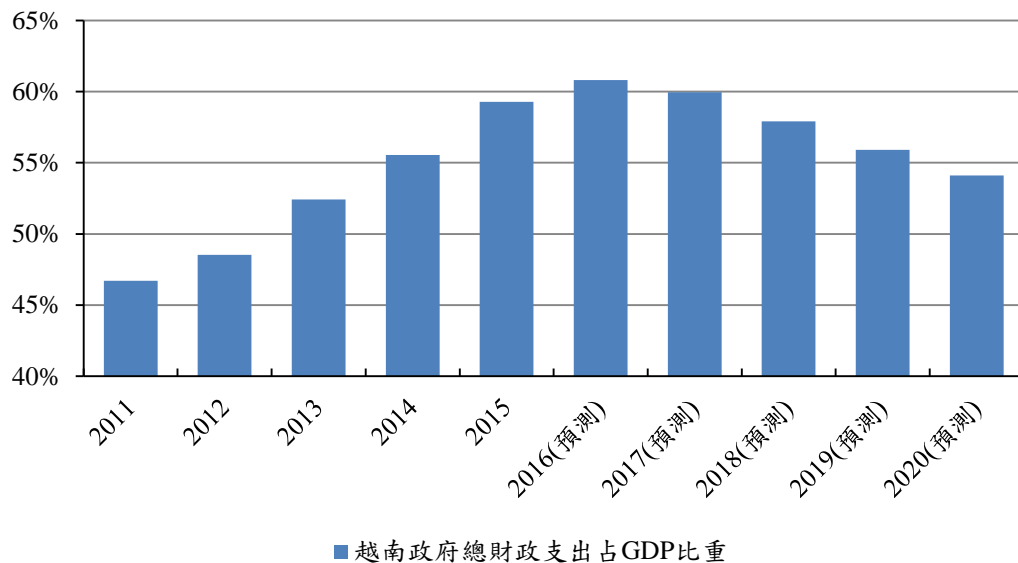
【附圖 1】越南人口數量統計



資料來源: Thomson Reuters

【附圖 2】越南 GDP 及人均 GDP 統計

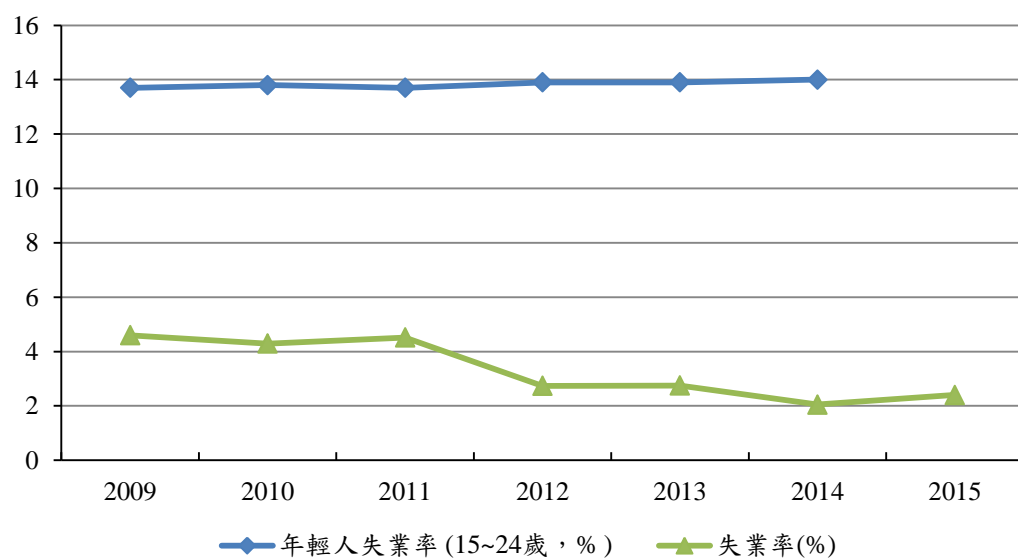
配合越南經濟快速發展，政府資金需求同樣旺盛，如【附圖 3】所示，越南政府總財政支出占 GDP 比重在 2011 年為 46.72%，在 2015 年來到 59.29%，Thomson Reuters 更預估在 2016 年有機會突破 60% 的關卡。



資料來源: Thomson Reuters

【附圖 3】越南政府總財政支出占 GDP 比重

【附圖 4】則為越南失業率狀況，從圖中可以觀察到隨著越南經濟持續發展，帶動越南人力需求相當旺盛，失業率在 2011 年達 4.513% 高峰後即持續下滑，2015 年失業率則來到 2.4% 的水準。同時，15~24 歲年輕人失業率狀況則相當平穩地維持在約 14% 水準。

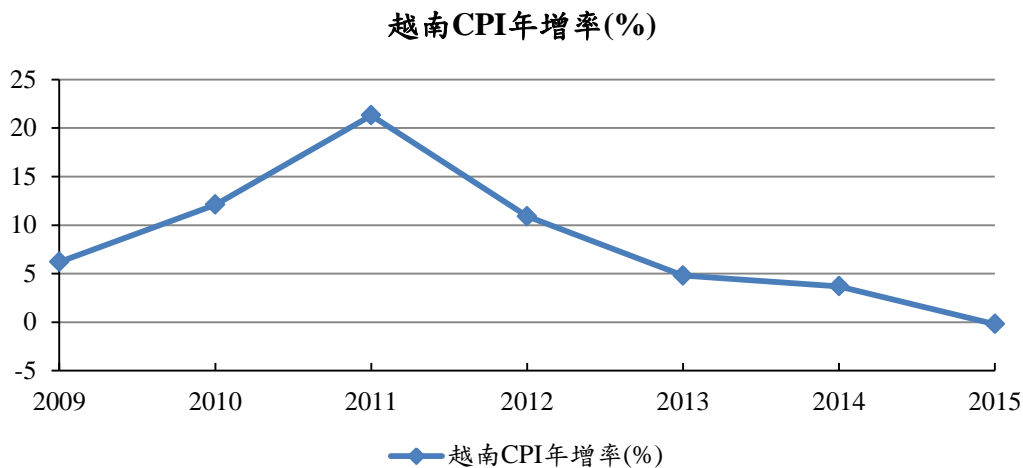


資料來源: Thomson Reuters

【附圖 4】越南失業率狀況

【附圖 5】為越南消費者物價(CPI)概況，從圖中可以觀察到物價波動程度相當劇烈，從最近 2009 年到 2015 年 7 年之間，最高曾達到 21.3% 的狀況，降到最低 2015 年為 -0.2% 的水準，上下漲跌幅度高達 20%，對於我

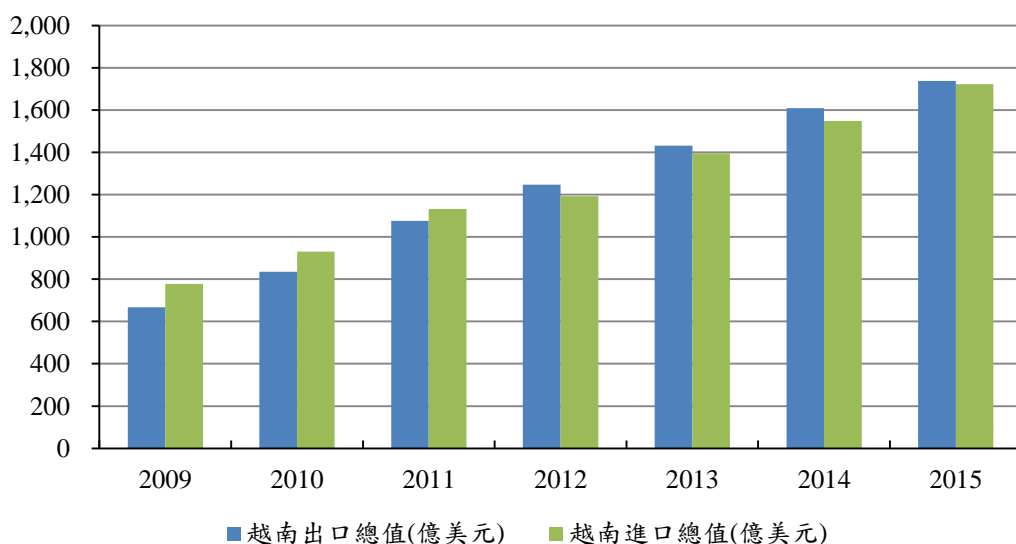
國銀行業者在當地經營上帶來相當大的挑戰。



資料來源：世界銀行資料庫

【附圖 5】越南 CPI 年增率

對於許多生產基地設置於全球的製造商而言，越南是全球布局重要的生產點之一，特別是像製鞋業、成衣業等，同時也使出口成為帶動越南經濟成長的主要動能。【附圖 6】為越南整體進出口統計概況，2015 年出口總值約 1,738 億美元、進口總值達 1,722 億美元。整體而言，越南總體進出口總值仍穩定地持續成長，近五年出口總值平均成長率均可達 13%，進口總值平均成長率則可達 12%。

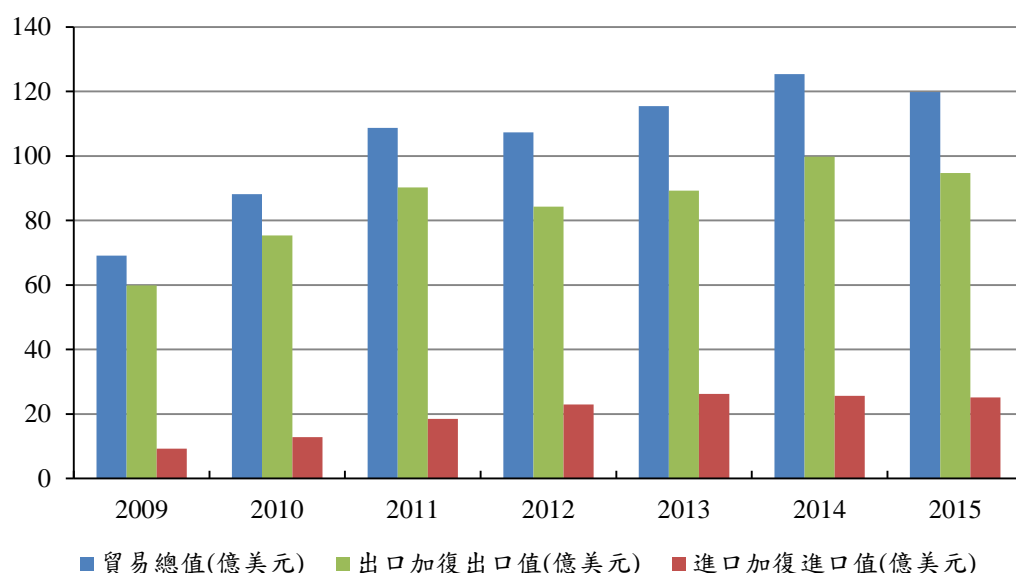


資料來源：世界銀行資料庫

【附圖 6】越南整體進出口概況

目前越南前 5 大貿易夥伴國分別為中國大陸、日本、美國、南韓及台

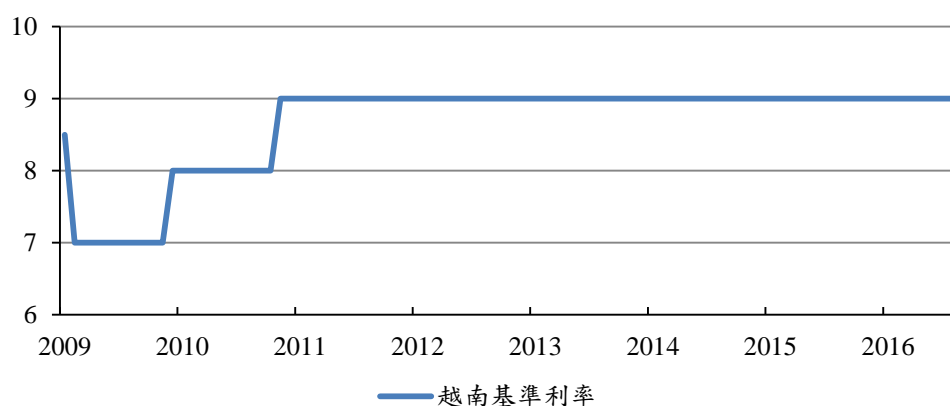
灣，其中從台灣對越南貿易狀況來觀察，2015 年台灣對越南貿易總值達 119.86 億美元、出口加復出口值為 94.71 億美元、進口加復進口值為 25.14 億美元。整體而言，台灣對越南貿易狀況仍持續成長，雖然近期成長動能趨緩之狀況。

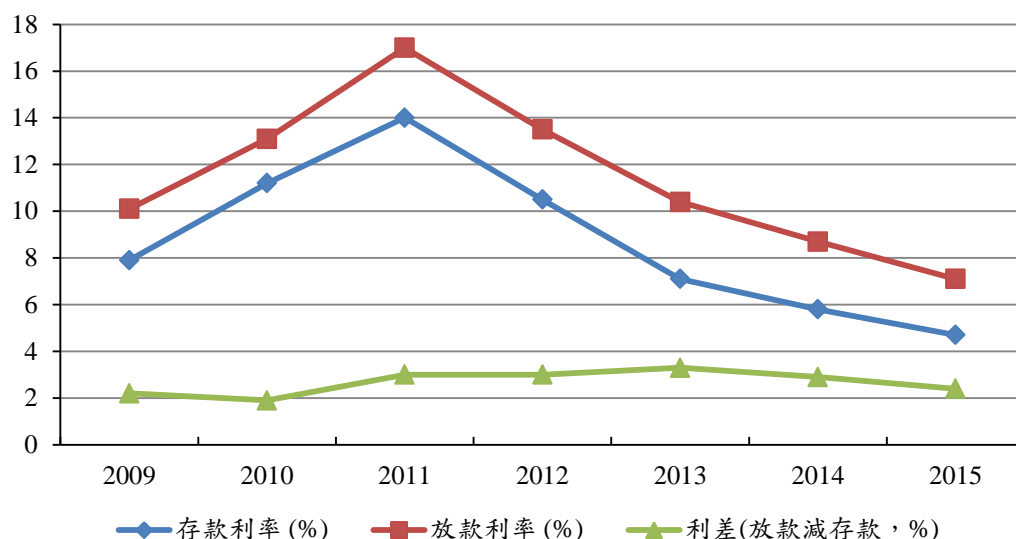


資料來源：我國經濟部國貿局

【附圖 7】台灣對越南貿易概況

就整體金融市場概況而言，越南為壓抑當地曾經高漲的通膨狀況，基準利率相較於其他國家仍維持較高的水準，目前基準利率維持 9% 水準。不過存、放款利率相較基準利率則呈現持續下滑之趨勢，但存放款利差則維持在 2% 上下之水準。2015 年存款利率達 7.1%、放款利率達 4.7%，存放款利差為 2.4%。





資料來源: Thomson Reuters

【附圖 8】越南基準利率(%)、存放款利率及利差狀況

2. 產業發展

(1) 一般產業

越南近 10 年來積極參與國際經貿合作協定，提升該國成為世界主要貿易出口國家的地位甚鉅。2007 年 1 月正式加入 WTO，之後成為 RCEP 的創始成員並在 2014 年成為 TPP 的創始會員國，並在 2015 年分別與韓國、歐盟及 EAEU 等國家(地區)達成自由貿易協定，東南亞國際經濟共同體 AEC 也在 2015 年底正式成立。

越南產業發展在近年來受惠於東協與 TPP 的貢獻，發展相當迅速，主因在於越南生產的各項產品在銷往東協與 TPP 國家時，未來可以得到相當具有競爭力的關稅優惠，例如越南紡織成衣與鞋類出口到美國的關稅，將由之前的 17~32% 逐步降至 0%，而其他像水產業出口的蝦、魷魚和鯖魚的關稅也將由 6.4~7.2% 逐步降至 0%，因此吸引各國紛紛前來越南投資、設廠。但隱憂是出口產品的原料部分，TPP 要求「原產地規則(Rules of Origin)」，以紡織品為例，要求產品從紡紗階段就要求生產過程均在成員國內進行，但由於越南紡織業原料多由中國大陸進口，原產地規則限制可能對產品出口是否適用低關稅造成影響，並影響越南與中國間的貿易。目前台商在越南主要的涉入的產業包括：傢俱業、製鞋業及紡織業。電子業在越南則集中於少數公司，例如韓國三星電子(產值占越南整體出口約 40%，集中在北越北寧省附近)，後續其他國家電子業仍有可能陸續進來投資設廠，特別是在後端組裝業務上，具有發展潛力。

整體來看，目前越南投資環境除了上述銷往其他經濟合作組織成員國潛在的關稅優惠、工資成本低以及土地取得便宜等主要優勢外，未來仍然面臨一些潛在挑戰，包括：a.行政效率不彰、法令未臻完善，人治色彩濃厚；b.水電、公路及港口等基礎設施相對落後；c.勞動法規不健全，缺工及罷工事件頻傳；d.實施嚴格外匯管制，資金流通及兌換均有限制；e.主要城市周邊土地價格快速上漲，土地取得成本升高；f.政府規定的環保標準高，部分高污染業(例如：染整業)投資較為困難；g.暢銷品牌易遭仿冒，降低業者投資意願；h.走私猖獗(大陸邊境交易)，本地產品難與其競爭。

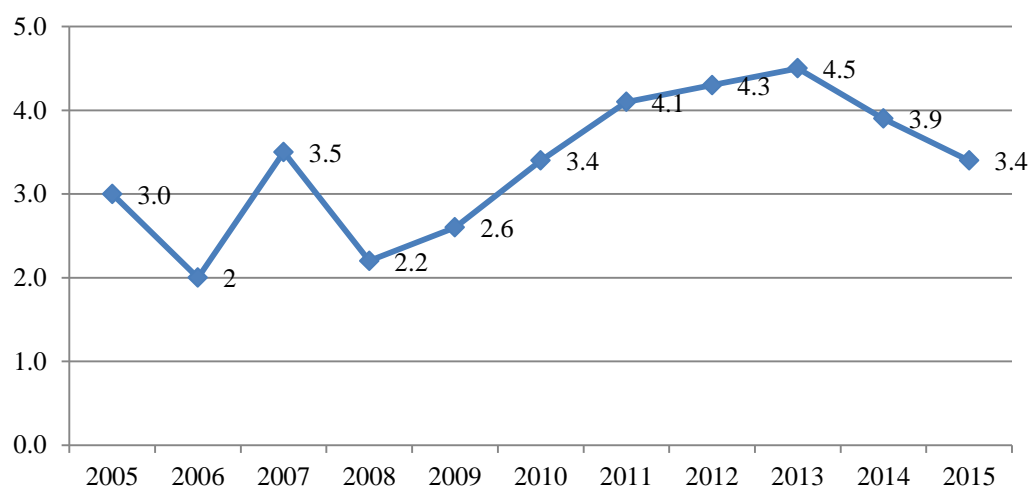
(2)金融產業

越南銀行業主管機關為越南央行(The State Bank of Vietnam, SBV)，目前越南有 4 大國營銀行(外貿銀行 Vietcom bank、工商銀行 Vieting bank、投資發展銀行 BIDV、農業銀行 Agri Bank)，34 家私營股份銀行、4 家外資與越方合資聯營銀行、49 家外國銀行分行及 51 家外國銀行的代表辦事處。目前越南 4 大國營銀行市占率達 50%，惟主要授信對象為國營企業，同時支持政策性融資，近來越南銀行業著重東協市場開拓，BIDV 也已經在台北設立代表處。外國銀行挾低成本外幣資金以及先進的管理技術、資訊及國際通匯等優勢拓展當地業務，目前市佔率約 10%，另外，4 家外資與越方合資聯營銀行市占率約 2%，其他業務市佔率(約 38%)則屬於越南本地私銀股份銀行。

2004 年起，越南政府開始鼓勵外資進入越南銀行業進行整併，越南央行先准許外資銀行購買私營股份銀行最高達 30% 股權(單一買主上限 10%)，嗣後在 2014 年取消外資銀行投資私營股份銀行上限規定，鼓勵銀行合併。

外資銀行業過去在越南因能從母行取得便宜的外幣資金，兌換為越南盾後在越南從事貸放業務，但目前由於美元利差在越南也相當低，若兌換為越南盾從事放款雖然利差較高，但有貶值風險，再加上外資銀行在當地拆入越南盾的成本也高，近年利差已逐漸所小，競爭激烈。外資銀行必須仰賴人才多、具系統性的訓練，將完整的授信、風險控管體制導入，才能獲利，因此，外資銀行除了盡量擴大客戶基盤外，還必須尋找高利客群、擴增產品線，以母行與分行(子行)充分整合的服務平台，才能為客戶提供更全面、優質的服務。目前越南銀行業壞帳率概況如【附圖 9】，相較高於台灣銀行業當前壞帳率狀況。

越南銀行業壞帳率 NPL(%)



資料來源：越南央行

【附圖 9】越南銀行業壞帳率

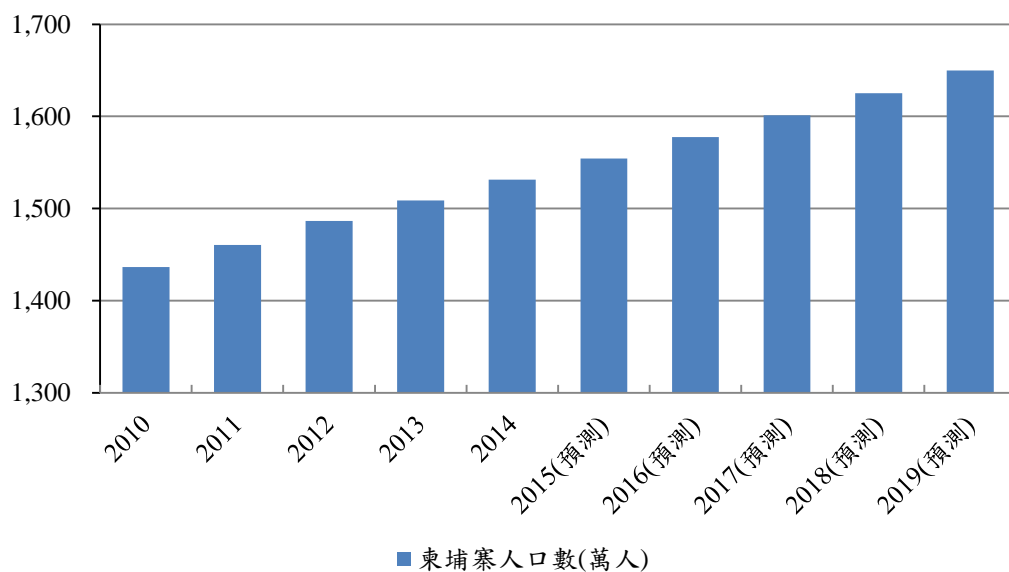


【附圖 10】越南參訪銀行照片

(二) 柬埔寨

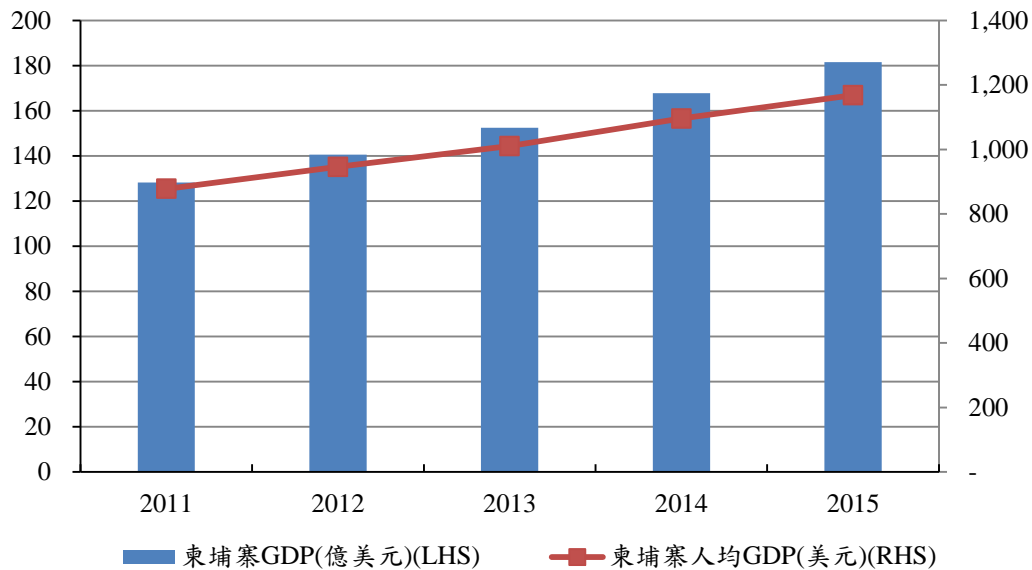
1. 總體經濟

相較於人口總數達到 9,300 萬人的越南，柬埔寨的人口數相對少許多，根據 IMF 估算，如【附圖 11】。目前柬埔寨總人口數約 1,650 萬人，較台灣總人口數還少，但柬埔寨土地面積卻較台灣為大，總土地面積達 18.1 萬平方公里，人口密度約為每平方公里 81 人(台灣約每平方公里 649 人)，屬於地廣人稀，天然資源豐富之地理環境。不過因曾經歷多年戰亂，人民死傷慘重，特別是紅色高棉時期(1968~1996)，約造成 200 萬的柬埔寨人死亡，使柬埔寨元氣大傷，國民生活條件大幅衰退，後隨近期政治局勢轉趨穩定，當地經濟狀況逐步復甦。觀察 GDP 及人均 GDP 來柬埔寨當地經濟條件，如【附圖 12】，2011 年柬埔寨 GDP 約 128.1 億美元，人均 GDP 則約 877.64 美元，2013 年人均 GDP 則正式突破 1000 美元關卡，2015 年柬埔寨 GDP 則持續穩定成長達 181.6 億美元，人均 GDP 亦來到 1168.03 美元，顯示後續只要柬埔寨政治維持相當穩定，柬埔寨後續仍有極大的發展空間。



資料來源: IMF

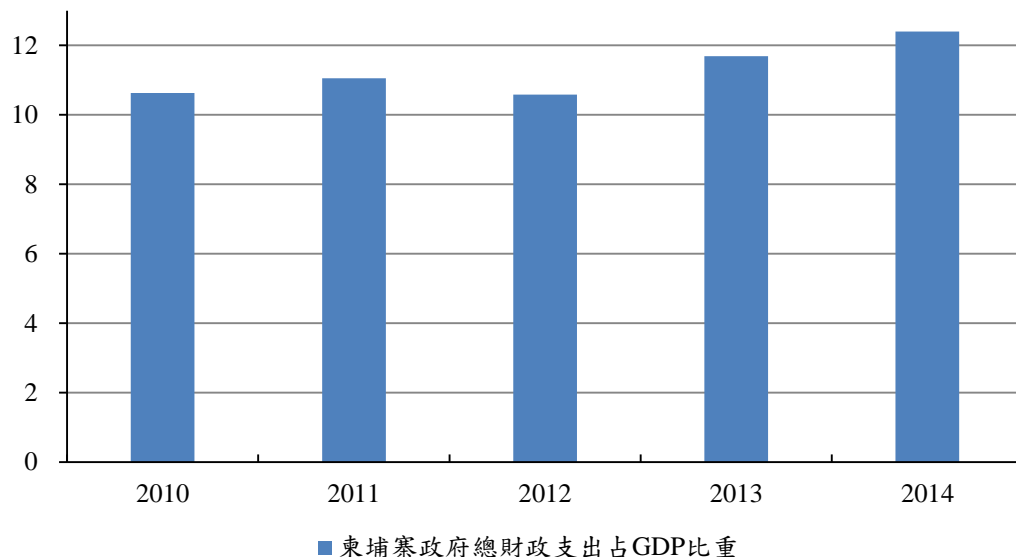
【附圖 11】 柬埔寨人口數量統計



資料來源: IMF

【附圖 12】柬埔寨 GDP 及人均 GDP 統計

相較於越南政府透過政府開支來支應越南當地經濟開發之重責大任，柬埔寨仍多仰賴外援的支援政府所，政府資金投入公共建設之規模相對較少，反應在政府總財政支出占 GDP 比重相對較低，如【附圖 13】所示，柬埔寨政府總財政支出占 GDP 比重在 2010 年為 10.63%，在 2015 年來到 12.4%。

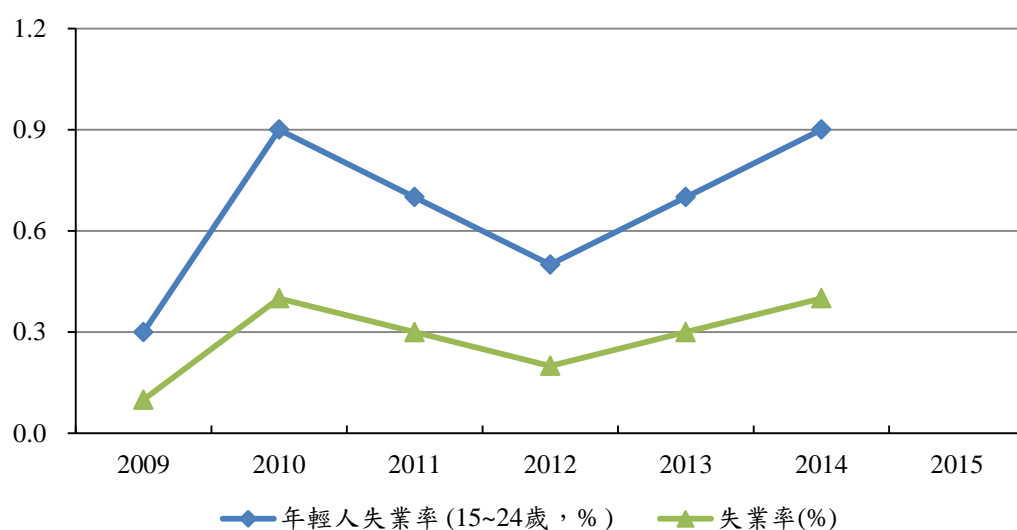


資料來源: 世界銀行資料庫

【附圖 13】柬埔寨政府總財政支出占 GDP 比重

【附圖 14】為柬埔寨失業率概況，從圖中可以觀察到柬埔寨人力需求

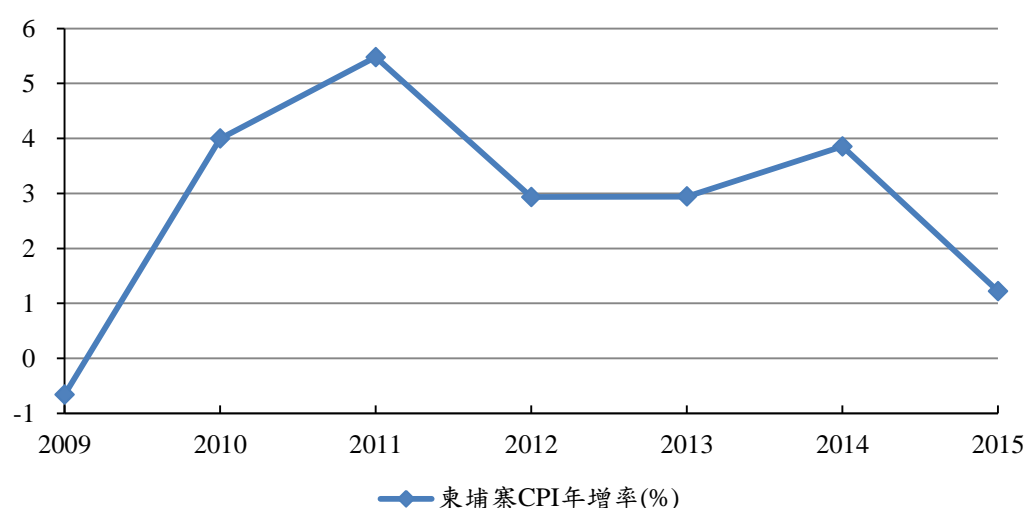
仍相當旺盛，失業率仍維持在低於 1% 之相對低點，2015 年失業率達 0.9% 的水準。同時，15~24 歲年輕人失業率變動之趨勢與全國失業率相對接近，2015 年 15~24 歲年輕人失業率約 0.4%。



資料來源：世界銀行資料庫

【附圖 14】柬埔寨失業率概況

【附圖 15】為柬埔寨消費者物價(CPI)概況，從圖中可以觀察到柬埔寨物價波動程度相對於越南較為平穩，最近 2009 年到 2015 年 7 年之間，最高點於 2011 年達到 5.48% 況，最低 2009 年為 -0.66% 的水準，近三年則在 1%~3% 區間上下變動，對我國銀行業者在當地經營上相較於越南有利。

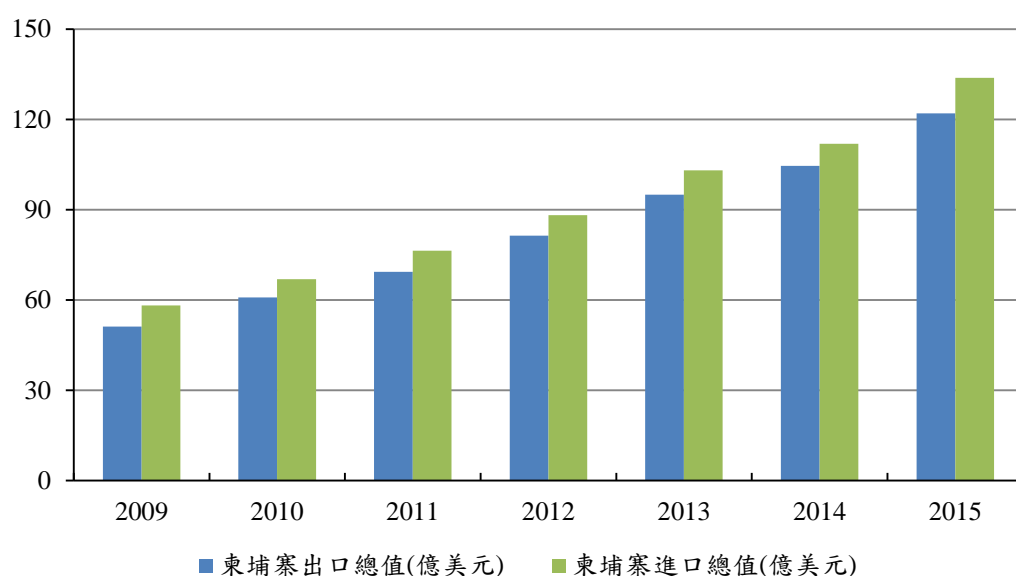


資料來源：世界銀行資料庫

【附圖 15】柬埔寨 CPI 年增率

柬埔寨目前可以算是中南半島地區相對經濟政策較開放之國家，政府

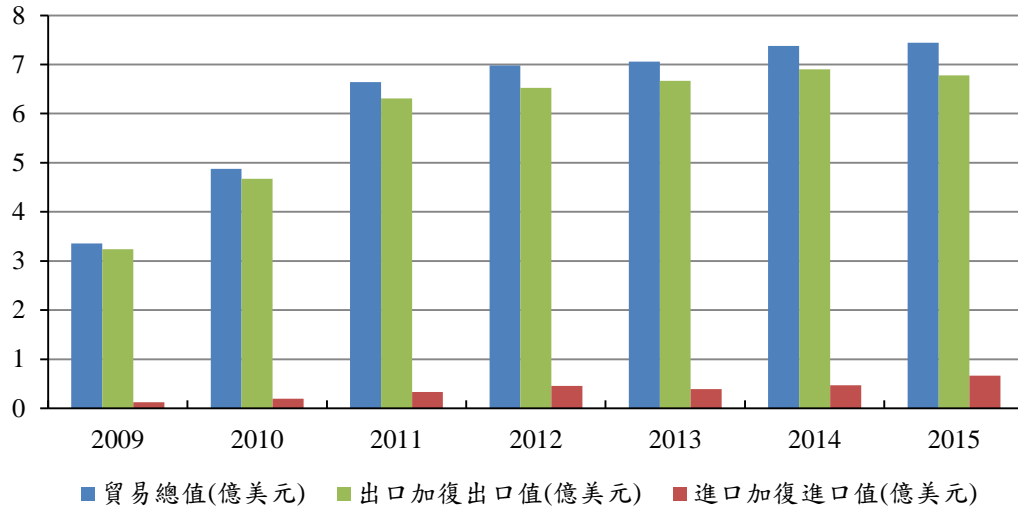
鼓勵外資多到柬埔寨投資，以首都金邊為例，常見一些主要幹道多以出資國家名稱命名。境內流通貨幣除柬埔寨幣之外，美元亦為其主要流通貨幣，目前對國際資金移動之管制相對較寬鬆，因此外國資金投資進出相對較方便。目前經濟成長動能除出口貿易之外，運用吳哥窟等觀光資源吸引國際觀光客的參觀，亦是其成長的動能之一。不過，受限於當地工業發展步調仍慢，除當地消費需求外，龐大的觀光客在當地消費需求亦多需仰賴進口，如【附圖 16】所示，從 2009 年至 2015 年間，進出總值高於出口總值趨勢仍未改變，以 2015 年為例，出口總值約 122.05 億美元，進口總值卻達 133.8 億美元。整體而言，柬埔寨整體進出口需求仍然暢旺，整體貿易量仍持續成長，預估在政治局勢能維持平穩下，外貿狀況仍持續擴張。



資料來源：世界銀行資料庫

【附圖 16】柬埔寨整體進出口概況

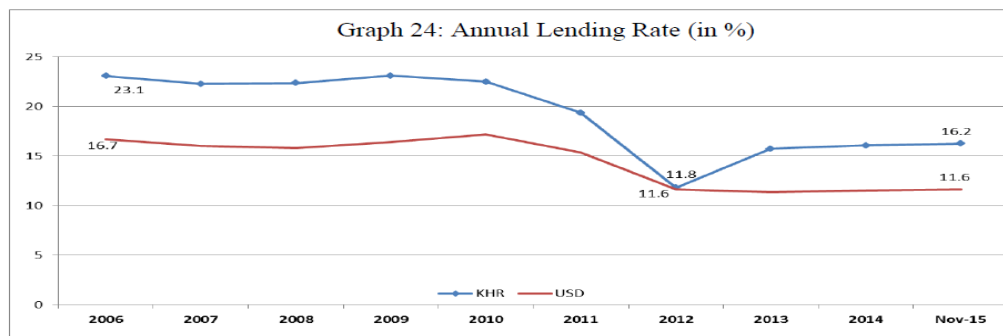
目前柬埔寨前 3 大出口國為美國、英國及德國，前 3 大進口國則為中國、泰國及越南，其中台灣則為柬埔寨第 6 大進口國。【附圖 17】為台灣對柬埔寨貿易狀況，在 2015 年時，台灣對柬埔寨貿易總值達 7.44 億美元、出口加復出口值為 6.78 億美元、進口加復進口值為 0.66 億美元。整體而言，台灣對柬埔寨仍有大量的出口產品，但近 3 年貿易量有成長趨緩之狀況。



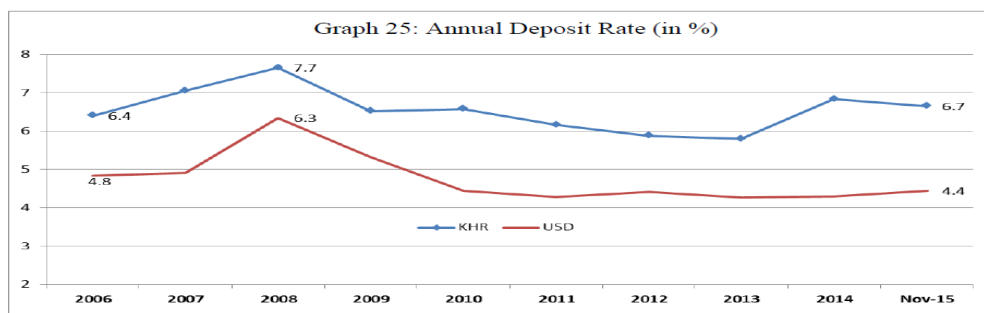
資料來源：我國經濟部國貿局

【附圖 17】台灣對柬埔寨貿易概況

就整體金融市場概況而言，柬埔寨通膨狀況相較於越南較為穩定，目前基準利率約在 1.6~1.7%，但受限於柬埔寨仍處於經濟發展初期，因此國家風險仍然偏高，因此利率水準較高，2015 年美元放款利率達 11.6%、美元存款利率則為 4.4%，存放款利差可達 7.2%。



Source: NBC Staff's Calculation



Source: NBC Staff Calculation

資料來源：柬埔寨央行

【附圖 18】柬埔寨基準利率(%)、存放款利率及利差狀況

2. 產業發展

(1) 一般產業

柬埔寨為君主立憲體制國家，過去在曾在赤柬統治下(1975-1978)造成許多民眾傷亡或逃離，基礎工業設施不足，目前許多物資非常仰賴進口，目前主要進口的產品包括：石油、香菸、黃金、建材、機械、汽車與醫藥。出口部分，近年來由於外資開始到柬境內投資，主要領域聚焦在境內原料或相關加工品出口為主，出口項目包括服裝、橡膠、稻米、木材、魚類、鞋類及菸草等。

從 1993 年第一次全國選舉之後，柬埔寨透過參與許多國際組織來開放國內經濟，從而享受交易優惠以及吸引外資進入投資。自 2007 年以來，每年經濟成長率平均可達 6.63%，目前經濟主要由國內強勁的消費和投資推動，同時旅遊業近年來也蓬勃發展，帶入可觀的外匯。

目前柬埔寨的產業發展聚焦於：農業(稻米及橡膠)、紡織業、製鞋業及旅遊業。由於湄公河流經柬國主要地區，氣候狀況左右了該國稻米產量，如未發生嚴重洪水或是旱災，稻米產量近年均呈現逐年成長，柬國在 2015 年為全球稻米第 10 大出口國，出口總金額達到 335,061 仟美元。

紡織業部分，柬國 2001 年至 2014 年紡織品出口年均複合成長率達到 12.46%，雖然 2014 年出口金額僅 53.4 億美元，但近年來成長速度相當快，尤其是對於歐盟的出口從 2009 年以來一路攀升，到 2014 年已經超越美國成為柬國紡織及成衣產品出口的最大宗地區，金額達到約 21 億美元。鞋類部分，總額自 2005 年以來出口金額更是一路攀升，未曾衰減，2014 年出口總金額達到約 44.1 億美元(其中對美國占約 5 成)。旅遊業部分，2015 年赴柬國遊客人數約 480 萬，主要來自越南、韓國、中國大陸，近 20 年來，柬國旅遊業生產總額平均成長率約 18.3%，2015 年已達到快 30 億美元，占國內生產總額(GDP)16%。

(2) 金融產業

1. 銀行業

柬埔寨境內銀行業務主管機關為柬埔寨國家銀行(National Bank of Cambodia，即柬國央行)，該國銀行種類分為商業銀行(commercial banks)、專業銀行(specialized banks)、微型財務機構(micro-finance institutions)及微型存款機構(micro-finance deposit taking institutions)等四大類，其中，微型財務機構與微型存款機構的差別主要在於微型財務機構的設立資本額較

低(僅需 6 萬美元)，主要為貧窮、低收入戶及微型企業提供存放款服務，微型存款機構的客戶群就和商業銀行比較類似，惟規模較小，各種存放款利率較為優惠。目前東國約有 36 家商業銀行、11 家專業銀行、40 家微型金融機構。

由於柬埔寨採行美元、東幣雙元運作(事實上民眾基本消費幾乎都採美元計價)，外幣存款高達 95% 以上，再加上東國並未對美元實施外匯管制，各國美元可以自由地流入及流出東國，造成近年來許多美元流入該國進行存貸「套利」，亦即在東國境外借入便宜的美元資金(約 3%)，再將其匯入東國放置於金融機構之定存(約 6-8%)，賺取利差，再加上目前東國目前金融機構逾放比相當低(據東國央行資料，2013 年各類金融機構逾放比僅 2.7%，2014 年更僅有 2.2%)，存放資金相對安全。更有甚者，將介入的美元資金參與金融機構貸放，目前東國一年期存放款利差約在 7% 以上，利潤相當誘人，因此東國也吸引了不少美元游資進入該國存放，造成貨幣供給過多，物價不斷上升的情況。

過去以來，東國央行對於外資設立分行相當寬鬆，因此外資銀行在東國當地相當活躍，該國除了前 2 大銀行為本國銀行外，第 3 大銀行為馬來西亞投資之 Cambodian Public Bank，第 4 大銀行則為澳洲澳盛銀行在柬埔寨之子行，其他台灣、泰國、越南、中國大陸、韓國及印度銀行業均有在當地註冊子行營運。

目前東國由於國際資金氾濫，實際上外國人在當地的消費物價相當高，純粹觀察官方公告的通膨率(2015 年為 1.2%)已無法代表實際的生活條件狀況，形成當地民眾與外國人消費、生活環境不同的「一個國家、兩個世界」的差異狀況。必須注意的是，由於東國目前基礎設施相當不足，各種公共建設相當仰賴與東國友好的國家提供外援，再加上政府效率不彰，目前公共建設仍然在起步當中，再加上外國資金在當地進行直接投資相當不易，有相當大的一部分資金逐漸流往房地產進行投資，倘若未來國際美元資金逐漸緊縮，恐有下跌之虞，在此情況下，該國政府可能祭出外匯管制來防止資金外流，資金流動性可能遭到限縮而形成風險，必須加以留意。

2. 證券業

柬埔寨證券業自 2010 年開始發展，該國於 2011 年由東國財政部與韓國證券期貨交易所共同設立東國證券交易所，雙方持股比率分別為 55% 與 45%。目前東國證券交易所同時負擔證券交割業務，資金清算則指定 Acleda Bank、Canadian Bank 及 BIDC(越南投資發展銀行在東子行)辦理。2012

年 4 月，證券交易所開始交易，第一支上市股票是國有企業金邊水務局，目前為止共有 4 家企業在該交易所上市交易。

【附表 1】柬埔寨交易所上市公司基本資料

名稱	金邊水務局	崑洲(股)公司	金邊港口	金邊經濟特區
設立(年)	1895	1997	1998	2006
上市日期	2014/04/18	2014/06/16	2015/12/11	2016/06/13
主要營業	自來水服務	紡織產品	港口服務	經濟特區
註冊資本 (美元)	1.147 億	200 萬	2700 萬	2315 萬
總員工數	602 人 (2011 年)	5605 人 (2012 年)	285 人 (2014 年)	不詳

資料來源：柬埔寨證交所、金邊證券。

東國證券業主管機關大約與證交所同時成立，目前該機關主要參考韓國顧問對於市場公開發行、交易、稅制及運作管理參考，仍有許多未盡之處，該機構亦積極希望與其他各國進行各種合作交流，換取各種不同經驗。本院同仁在拜訪該機構之後，亦表達歡迎該機構前來台灣交流，並期望後續該機構能夠出席本院舉辦之亞洲金融監理官座談會。從本院訪談的交流過程觀察，該機關相當重視在「擴大市場規模」以及「人員專業知識訓練」這兩塊領域上，而我國在前述領域上，相信也能提供相當寶貴的資本市場發展經驗，供柬埔寨證券主管機關參考。



【附圖 19】柬埔寨參訪照片

四、調研心得與建議

(一) 東南亞商機與風險並存，台灣新南向政策或可借鏡其他國家經驗系統性規劃

東越人口年輕化，七成為 30 歲以下消費潛力族群，人口紅利商機可期；惟兩國經濟主要靠外資 FDI 與出口驅動，受近年全球經濟趨緩衝擊，東越金融情勢也浮現隱憂。以越南為例，銀行 ROA 在壞帳的侵蝕下已下跌至不到 1% 的新低點。柬埔寨銀行總體融資量雖以 30% 高速增長，遠遠超過 GDP 7% 成長率，也備受 IMF 關切；Overbanking 恐將使 NPL 風險急遽升高，危及東國金融穩定性。此外，由於人才基礎建設尚未健全，東越人力多集中於勞動密集 (Labor Intensive) 產業之低階代工勞力，既限制了國民所得的增長空間，亦將形成內需市場發展之瓶頸，產業與人力結構轉型勢在必行。

正如從東越兩國所看到的，東南亞蘊藏龐大商機，但風險亦不容忽視。

台灣企業南進之路，所面對的不只有高速成長的市場空間，也有伴隨著海外當地產業轉型過程中的種種衝突與挑戰。據此，新南向政策或可從海外政經環境、市場競爭情勢以及與台灣產業互補性，針對產業海外拓展方向做全盤系統性規劃，同時鼓勵業者以本身經營條件，審慎規劃海外佈點與經營策略。俾以政策力量，將產業資源導引到最有效率的海外投資領域，避免業者為南進而南進，一窩蜂盲從市場潮流，使產業整體海外曝險陷入於過度集中的危境。

至於要如何在本院現有資源的基礎上，協助新南向政策之推動，或可借鏡新加坡、日本、韓國等在東南亞發展腳步較快的國家，透過研究案或國際研討會方式分享其經驗，幫助國內產官學界從中汲取靈感，應能助於讓新南向政策的輪廓更為清楚明確。

- (二) 越南目前環保意識高漲，部分台資公司(例如：台塑越鋼、味味)到當地廠常見民眾環保抗爭，再加上 2014 年曾發生越南排華暴動，廠商到當地投資風險逐漸增加。然而，越南在 TPP 等各項區域經濟合作協定的利多加持下，長期來看製造業仍有銷往美、歐等地的高度關稅競爭誘因，而該項誘因在整體產業鏈移至越南生產後，配合關稅的逐步降低，若越南能夠進一步再解決原料(塑化原料、鋼材)及電力的短缺情況，整體經濟效益預期將在 3-5 年後發酵，台商必須及早加入各項產業鏈以分享當地經濟發展成果。
- (三) 柬埔寨靠著國際美元資本的自由流動，在觀光業及地產業的蓬勃發展下，帶動了當地經濟成長，未來仍需加強本地基礎建設的完整性，吸引外資前來優先從事民生製造業投資，減少商品進口數量，以降低本地商品物價。在目前環境下，前往東國當地投資製造業的條件尚未成熟，從事商品買賣及服務業較易有明確商機。
- (四) 本次調研收穫豐碩，除了取得東南亞經濟及金融發展的最新资讯外，更結識了許多相關領域的學者、專家，有助於日後本院日後舉辦相關研討會時，得以互相交流意見。
- (五) 本次調研承蒙受訪機構提供研究案相關寶貴意見，至為難得，將就調研所獲得之成果融入研究案中，以饗國內主管機關及金融同業。

附錄三 金管會實施巴塞爾資本協定三(Basel III)之措施

1. **國際改革潮流：**99 年9 月12 日巴塞爾銀行監理委員會(BCBS)發布新版資本協定，主要目的係為促進金融市場穩健發展，及確保金融機構更具因應經濟衝擊之彈性，以支應經濟發展。
2. **資本適足性：**為使本國銀行資本適足性之計算能符合Basel III 標準，金管會已於101 年11 月26 日修正發布「銀行資本適足性及資本等級管理辦法」及「銀行自有資本與風險性資產計算方法說明及表格」，並自102 年起逐年提高資本適足比率之最低法定要求。自108 年起，普通股權益比率、第一類資本比率及資本適足率分別須達7%、8.5%及10.5%。
3. **槓桿比率：**採用簡單、透明且未考量以風險為衡量基礎之比率，用以補充現行以風險為基礎之最低資本要求，並自107 年起正式實施。（配合BCBS 於103 年修正槓桿比率之計算方式，金管會已於103 年12 月16 日修正相關規定）。
4. **第三支柱：**為遵循Basel III 第三支柱市場紀律之相關揭露規定，金管會已於102 年5 月21 日修正「本國銀行資本適足性相關資訊應揭露事項」，增加資本組成項目之揭露表格，銀行須使用共通範本揭露法定資本之細項，並自102 年6 月30 日生效。104 年4 月10 日再修正上述規定，增加槓桿比率及流動性覆蓋比率之揭露表格，並自104 年6 月30 日生效。
5. **流動性量化指標：**因應BCBS 於102 年提出流動性覆蓋比率，作為國際一致之短期流動性量化標準，金管會已於103 年12 月29 日訂定發布「銀行流動性覆蓋比率實施標準」及「流動性覆蓋比率計算方法說明及表格」，並與國際規範同步自104 年起導入實施，以促使銀行精進流動性風險管理，強化金融穩定。

