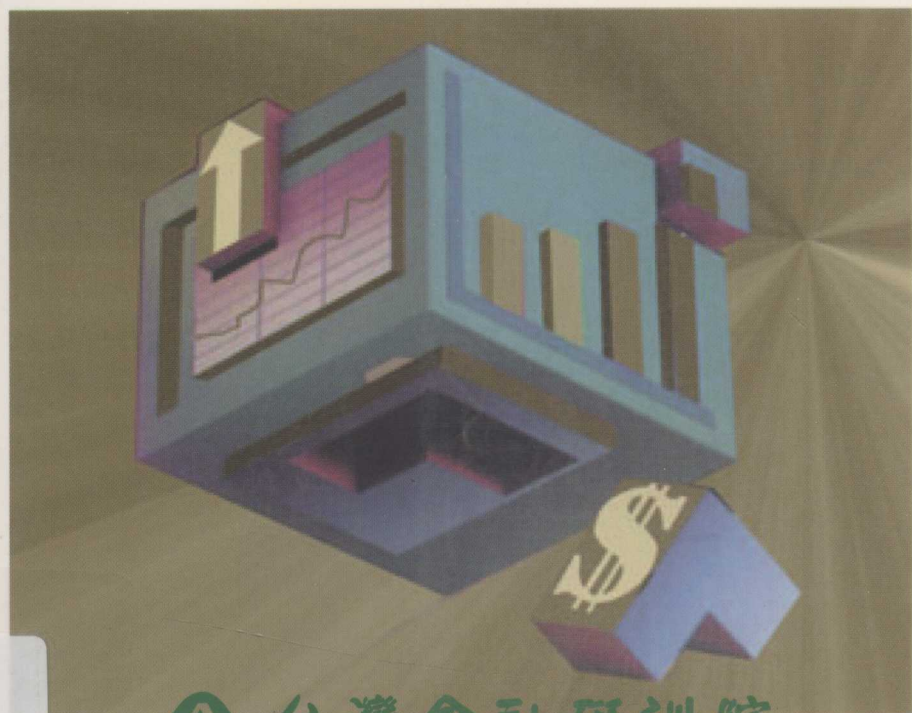


我國金融機構併購 問題及個案探討



台灣金融研訓院

Taiwan Academy of Banking and Finance

F832.758
20061

港台書

經營管理系列①⑦

我國金融機構

併購問題及個案探討



台灣金融研訓院

我國金融機構併購問題及個案探討／沈中華等編著
-- 初版. -- 臺北市：臺灣金融研訓院，民 91
面； 公分. -- (經營管理系列；17)

ISBN 957-2028-49-9(平裝)

1. 銀行經營

562.19

91011610

我國金融機構併購問題及個案探討

著 作 者：沈中華、郭照榮、陳錦村、李桐豪、王濬智
發 行：財團法人台灣金融研訓院
地 址：111 台北市中山北路 7 段 81 巷 51 號
電 話：(02)28741616(222~225)

印 刷：飛燕印刷有限公司
地 址：台北縣中和市橋安街 17 號 6 樓
電 話：(02)2247-6705

初 版：民國九十一年七月
郵撥帳號：0532300-1 財團法人台灣金融研訓院

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN 957-2028-49-9

序

台灣金融界正面臨一轉折點，這每每令我深思金融界應如何走下一步、下兩步、下三步路。

我在 2000 年參加於西雅圖舉辦之 "Financial Management Conference(FMC)"，聽到幾個關於合併的有趣報告，一位新加坡學者問：「合併能解決銀行的問題嗎？」他質疑銀行一出問題，大家就喊合併，但合併並不是萬靈丹，它未必能解決所有壞銀行的問題，反而會拖垮原有好的銀行。或許合併更像類固醇，它治療一些毛病，也帶來了副作用，但在所有的處方都用盡且無效時，例如試試看這不同的方法。另一位芝加哥聯邦準備銀行學者問道：「合併所產生的規模經濟是 elusive or illusive？」，她的答案是 elusive，規模經濟在飄渺之間捉摸不定。

接著我回到我正要訪問的聖路易市聯邦準備銀行，我的四位學弟都在該行的「銀行研究與監理部門」工作，其中一位的職級較高，頭銜是 officer，其他是 Senior(Junior) Economist，我問他們如何監管銀行，他們說由於美國有上萬家銀行，用計量方法進行 CAMEL 的檢測，比當場檢查有效，我說台灣可能正好相反。因為台灣會計帳僅供參考，且台灣的銀行不多。我又問：「為何美國的 Community Bank(資產約五百萬美元以下)能存活，且 ROE 均在 13%以上(台灣在 1999 年如能 8%以上就不錯了)？如果這些美國的社區小銀行都能存活，為何台灣總是說競爭使小銀行不能存活，

而必須合併讓規模變大？」同時美國的 credit union(類似信合社，但不完全相同)很小但也很好。他們由於只負責監理，所以並沒有答案。

我自己也沒有答案，但我觀察美國的銀行收費很高，利率價差很大，以定存為例，三個月存款利率為 5.25%，但一個月至二個月只有 3.5%，利率差距高達 1.75%；又提前解約的處罰極重，這些都令我印象深刻。

本書也不可能回答所有我們想知道有關併購的話題，但這是一個好的開始。我們請了王濬智、李桐豪、陳錦村、郭照榮四位學者專家為我們撰稿，再加上我自己，我們探討了一些問題，並提出一些初步答案，希望將來有更多人參與，給我們指正。

政大金融系
沈中華 敬上

目 錄

第一篇 併購的成功行為

前 言	2
-----------	---

第一章 併購成功的要訣—美國的經驗

第一節 主併銀行應具有何種財務狀況，合併才會成功？	10
第二節 合併真的能減少成本嗎？	14
第三節 哪一種銀行最易被併購？	21
第四節 合併會影響股東財富嗎？	22
第五節 合併成功的祕訣：以非利息費用為例 ..	24
第六節 有規模經濟這回事嗎？	28

第二章 銀行合併行為的理論與實際

第一節 前言	34
第二節 銀行合併背景—觀察與分析	35
第三節 銀行合併行為理論	54
第四節 選擇權理論架構下的銀行合併行為	58
第五節 台灣當前銀行模擬合併個案的調查與	

	實證	62
第六節	結語	75

第二篇 合併的股權結構與換股比率

第三章 從股權結構與核心代理觀點，評析銀行併購之經營績效

第一節	本國銀行亟思併購的緣由	86
第二節	本國銀行的併購法規與併購類型	88
第三節	股權結構與核心代理問題下的併購風險	99
第四節	銀行的業務互補與併購績效	106
第五節	三家模擬合併銀行的股權結構與合併績效	118

第四章 銀行合併的換股比率問題

第一節	緒論	136
第二節	合併價值評估模式概述	137
第三節	銀行合併換股比率模型	140
第四節	台灣當前銀行模擬合併個案換股比率的實證	154
第五節	關於三商銀合併的換股比率問題	170
第六節	結語	176

第三篇 銀行併購信合社個案分析

第五章 國內銀行併購信合社實例：財務指標績效分析

第一節	使用財務指標衡量併購後之績效	182
第二節	個案一：台新銀行併購台南一信	196
第三節	個案二：中興銀行併購台南二信、台中四信	224
第四節	個案三：華僑銀行併購北港信用合作社	249
第五節	建議	271

第六章 誠泰商業銀行概括承受信用合作社個案研究

第一節	前言	274
第二節	併購之觀念與外在金融環境	275
第三節	個案背景資料	283
第四節	合併新竹二信個案分析	292
第五節	合併台中八信個案分析	297
第六節	結論	304

第四篇 美國金融現代化法的介紹

第七章 美國金融現代化法與銀行跨業經營之法 令探討

第一節	前言	314
第二節	葛史法(銀行法)	318
第三節	銀行控股公司法	326
第四節	美國金融現代化法	330
第五節	其他規定	339
第六節	結論	343

參考文獻

一、中文	344
二、英文	349

併購的成功行為

本篇共分兩章，分別討論購併的一些國外研究結果及理論分析。第一章由沈中華教授撰文，探討購併成功的要訣，第二章由郭照榮教授撰文，闡述金融機構併購行為的理論與實務。

前 言

在國際金融市場全面朝向國際化、自由化發展的情勢下，為因應整個金融情勢及經濟環境的轉變，在美國、日本及歐洲的銀行及地方金融機構併購的風潮十分的盛行。其併購的目的是為了擴大營運基礎，以強化業務競爭的能力。例如：在歐洲有瑞士聯合銀行(UBS)與瑞士銀行(SBC)於1997年10月宣布合併；在美國有美國銀行(BankAmerica)與眾國銀行(NationsBank)於1998年4月宣布合併；在日本有第一勸業銀行、富士銀行及日本興業銀行在1999年8月宣布合併。甚至有跨國的併購案，如德國的德意志銀行合併美國信孚銀行即屬此類。

台灣在五〇年代初期以後，經濟穩定發展，且因為對於銀行的各項管制仍十分嚴格，所以每家金融機構大多有一定比率的利潤。但隨著民國七十九年銀行管制的解除，約在三年的時間內，有多達16家本土新銀行陸續設立(表1-1)，再加上允許外商銀行在台設立眾多分支機構，使得金融機構間之競爭更加激烈。在如此高度的金融競爭下，再加上民國八十六年東南亞金融風暴的影響，使得本國銀行業出現了資產報酬率(Return on Assets ; ROA)及淨值報酬率(Return on Equity ; ROE)逐年下降、存放款的利差縮小、逾期放款比率增加等各種不利的情形

(表1-2)。政府有鑑於此，積極地鼓勵銀行業進行合併，希望以銀行業相互合併的方法，來解決銀行家數過多的問題，並同時可以提升銀行的經營績效。因此在民國八十六年，產生銀行併購信合社高潮。例如，一直到民國八十八年四月為止，短短二年多的時間內，總共發生了十五起銀行對信合社併購案(附表1-3)。究其併購原因不外乎：

一、追求分行的擴增

由於有些新銀行的分行家數不多，且又因許多因素致使新設分行受到限制，所以若想快速擴展其分行家數，「併購」實為一項最有效的選擇，這也是誠泰銀行和泛亞銀行併購其他金融機構的動機之一。例如：誠泰銀行在併購了新竹二信及台中八信後，分行數一下子增加至四十家；而泛亞銀行也在併購了高雄十信後，分行數增為三十二家。

二、建立完整的服務網

由於現今的社會大眾對金融服務的要求增加，而且資金的流動也愈來愈頻繁，所以對銀行而言，有完整的服務網及分支機構的普及是很重要的。因此建立完整的服務網亦為金融機構併購的動機之一。

三、追求規模經濟

對於新設立的金融機構或區域性小型的金融機構而言，由

於市場競爭激烈，利差也愈來愈小，因此追求經濟規模的迫切性愈來愈強烈，而亟思利用併購的方法達到規模經濟。

四、提高市場佔有率

因為市場佔有率與金融機構的競爭力有密切的關係，此外，較大的市場佔有率將有助於銀行經營風險的分散。

五、有助市場切入

為了經營一個陌生的市場藉由併購，再利用併購的資源去經營市場，這是快速切入市場的一個方法。例如：華僑銀行原本在雲林地區並無分行，但為了可以進入雲林這個市場，所以併購了北港信合社。因此快速地切入市場亦為金融機構併購的動機之一。

六、有利跨區經營

有些主併銀行原本並非屬全國性的銀行，藉由併購的方式，即可達到跨區經營的目的。例如：誠泰銀行原為信用合作社改制而成的商業銀行，以其營業範圍僅限於台北縣市及桃園縣，為了可以跨區經營，誠泰銀行先併購了新竹二信，使其營業範圍再擴展到新竹縣；接著再併購台中八信，使得營業範圍再擴展到中台灣，如此則使誠泰銀行更接近成為全國性銀行的目標。

七、改善財務結構

金融機構的財務健全是很重要的。如果財務狀況不佳，將使社會大眾喪失信心。財務不良、經營困難的金融機構和財務健全的機構合併，可免除財務危機的發生。

八、擴展國外業務

金融國際化已蔚為世界的潮流，只是要在外國設立分支機構來擴展業務，並非易事。若利用併購外國金融機構的方式，則可以較省力的達到推展國外業務的目標。

在這些金融併購中，會因併購產生一些利益，如擴充營業據點、利用被併購機構現有的資源等；但也有可能因併購而產生一些問題，例如兩個原本不同的機構，其各自的組織文化不同，併購後，有員工產生適應不良等現象，因此可能使主併機構花了大筆錢，但卻沒有預期的成果出現，反而使主併機構的經營績效下降。所以本書希望在現今非常盛行的金融業併購潮流中，針對台灣可能或已發生的合併案進行研究，以作為日後國內銀行業界進行併購時之參考。

表 1-1 16 家新設立的銀行

銀行	設立日期	銀行	設立日期
萬通商業銀行	80.12.28	泛亞商業銀行	81.01.27
大安商業銀行	80.12.17	亞太商業銀行	81.02.12
聯邦商業銀行	80.12.31	中興商業銀行	81.03.12
中華商業銀行	80.12.31	大眾商業銀行	81.03.18
遠東商業銀行	81.01.11	台新商業銀行	81.03.23
華信商業銀行	81.01.14	寶島商業銀行	81.03.26
萬泰商業銀行	81.01.14	富邦商業銀行	81.04.20
玉山商業銀行	81.01.16	安泰商業銀行	82.01.14

資料來源：財政部金融局「基本金融資料」季報

表 1-2 金融業成績單

項目	1998 年	1997 年	1996 年	比較
總淨值報酬率(%)	11.43	14.97	15.43	ROE 有逐漸下降的情況
總資產報酬率(%)	1.03	1.02	1.04	ROA 無較明顯的變化
盈餘的家數	122	136	135	盈餘的家數減少了
虧損的家數	26	14	14	虧損的家數增加了
平均存放款利差(%)	1.917	2.346	2.351	存放款利差有逐漸下降的情況

資料來源：商業周刊，1999年6月

表 1-3 民國 86 年~民國 88 年 4 月的銀行併購案

主併銀行(買方)	受併銀行(賣方)	購併日期	新增分行數	總分行數
◦ 誠泰銀行	新竹二信	86.01.04	9	29
* 華僑銀行	北港信合社	86.09.30	4	47
板信銀行	高雄五信	86.09.29	13	24
* 泛亞銀行	高雄十信	86.10.24	14	32
◦ 誠泰銀行	台中八信	86.12.31	11	40
第七銀行	新竹六信	86.12.31	5	18
* 中興銀行	台南二信	87.01.01	9	35
* 台新銀行	台南一信	87.01.19	11	39
* 萬泰銀行	台南四信	87.04.11	11	35
慶豐銀行	南投信合社	87.05.11	6	34
高新銀行	旗山信合社	87.05.11	7	28
* 大眾銀行	台南十信	87.06.01	7	37
第七銀行	彰化二信	87.07.13	6	24
安泰銀行	台北七信	87.07.13	10	34
中興銀行	台中四信	88.04.09	7	42

資料來源：金融業務統計輯要及王富民

*：將在第五章分析合併效果。

◦：將在第六章分析合併效果。

