

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：研究)

美國銀行合併型態與組合之選擇及
其綜效暨銀行合併對金融監理之影響

服務機關：中央銀行
出國人 職 稱：二等專員
姓 名：邱獻忠
出國地區：美國
出國期間：91.5.16~91.11.15
報告日期：92.5.14

D1/209103010

系統識別號：C09103010

公務出國報告提要

頁數：96 含附件：否

報告名稱：美國銀行合併型態與組合之選擇及其綜效暨銀行合併對金融監理之影響

主辦機關：行政院人事行政局

聯絡人/電話

出國人員：邱獻忠 中央銀行 金融業務檢查處 二等專員

出國類別：研究

出國地區：美國

出國期間：民國 91 年 5 月 16 日~民國 91 年 11 月 15 日

報告日期：民國 92 年 5 月 14 日

分類號/目：D1/金融 D1/金融

關鍵詞：銀行，合併，金融監理

內容摘要：

九〇年代金融部門大部分的購併案都是相同國家、相同產業的型態，無論自交易件數或金額衡量，均占全體交易量之 70%，相同國家、相同產業型態的盛行反映許多國家限制跨區、跨業經營的現況。

比較不同組群銀行之淨值報酬率穩定性顯示，規模經濟確實是存在的，不過有其極限。無論以合併後平均股價表現或合併後績效表現的角度衡量銀行合併綜效，學術研究結論分歧，迄無定論。

影響金融監理之金融情勢包括：全球化，資產證券化，金融工具複雜化，競爭壓力激烈化，金融機構大型化等五項。未來金融監理的趨勢則有，調整金融監理權責之歸屬；更大幅的風險敏感性的需求；加強金融檢查與市場紀律；金融基礎工程的重要性；公平遊戲規則的需求；總體與個體觀點的法規與監理的結合等項。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

目次

前言	1
第一章 美國金融機構合併風潮	
壹、全球購併風潮	4
貳、美國金融機構合併背景	5
第二章 銀行合併型態之選擇	
壹、合併型態	16
貳、合併型態之選擇	17
參、美國金融控股公司	20
第三章 銀行合併之綜效	
壹、綜效衡量方法論	25
貳、總體分析實證結果	25
參、個案研究法	32
肆、萬恩銀行合併案例分析	41
第四章 銀行合併對金融監理之影響	
壹、影響金融監理之金融情勢	53
貳、未來金融監理之趨勢	55
參、美國金融監理制度概述	58
第五章 新版巴塞爾資本協定及作業風險管理	
壹、新版巴塞爾資本協定	75
貳、作業風險管理	77
第六章 結論與建議	91
參考文獻	95

前言

壹、研究目的

1990 年代以後，以美國為首的全球金融市場變化迅速，綜合整體趨勢，可以五個“化”字來表達，亦即：全球化，資產證券化，金融工具複雜化，競爭壓力激烈化及金融機構大型化，其中又以因各種形式的購併活動而產生的金融機構大型化現象最具關鍵性，因之前四種現象，無論直接或間接，均可視為最後一種現象之延伸，或說五種現象互為表裡，彼此影響滲透，惟以金融機構大型化為發動機及催化劑。

在這段波濤洶湧的期間裡，台灣的金融市場和金融業自然無法自外於潮流之外，從開放銀行新設，公營金融機構民營化，外匯市場持續開放及新金融商品引進，至金融控股公司成立，銀行合併，金融版圖重新劃分，環境變化幅度之鉅亦為過去數十年所未見。

無論全球、美國或台灣，銀行合併均因潮流所趨而成為最引人注目之課題，對金融監理亦構成嚴峻的考驗，本文希望透過美國金融業的經驗，考察銀行合併的背景、原因、型態與效果，以及金融監理機關為因應新環境，在金融檢查、法規制度及行政指導各方面的積極作為，以做為我國推動改革之參考。然因個人才疏學淺，加以研究範圍廣泛，成果有限見解疏漏，亟待各界專家指正。

貳、研究經過

本人依行政院「公務人員出國專題研究」計畫赴美研習六個月(九十一年五月至九十一年十一月)，其間於紐約大學(New York University, NYU)終身學習暨專業研究學院(School of Continuing and Professional Studies, SCPS)選讀有關投資銀行及金融市場之課程，另承中央銀行紐約代表辦事處代為安排參訪包括美國聯邦準備理事會、紐約聯邦準備銀行、紐約州銀行局及聯邦存款保險公司等金融監理機關，及花旗、摩根大通、瑞士信貸、紐約及道富等投資銀行或大型綜合銀行，並奉中央銀行長官指派參加由紐約聯邦準備銀行主辦之中央銀行研討會及檢查人員專業訓練課程。

參、研究限制

一銀行合併方案之細節內容屬合併兩造之業務機密，及居間投資銀行之知識資本，外人甚至非該公司高層人員無從得知，即使有機會與相關人士面談討論，所得依舊泛泛難得要領，造成研究上的極大困難。

二大型銀行合併案的綜效顯現緩慢，以規模經濟而言至少需時三年，範疇經濟或共同行銷則需時十年以上，因此，九十年代尤其是中期以後，產業趨勢雖甚具研究價值，惟結論言之尚早，

本文所引用已有定論之學術研究成果多屬九十年代初期或八十年代者，係不得已之現實。

三近年來美國金融監理機關對金融機構之檢查及行政管理，隨著金融市場快速變遷的步伐及國際間監理趨勢的演進，不斷修正改進，內涵日趨複雜，掌握精髓不易；另美國金融監理機關分工細密，法規繁複，研究上亦易流於見樹不見林的窘況。

第一章 美國金融機構合併風潮

壹、全球購併風潮

全球購併及組織重整活動至二〇〇〇年第一季達到巔峰，此後交易量一路衰退，然而，由於產業界的過剩產能依舊，購併業務預期仍會持續繁榮，遊戲規則亦將隨之不斷變遷。因此，縱然購併業務的步伐自一九九〇年末由空前繁景跌落，其依舊會繼續代表金融及經濟大環境的一股主要動力。

目前的購併業務是所謂“第五波”購併潮流的一部份，該潮流始於一九九三年，以策略性的大型合併為其特色。【表一】羅列截至二〇〇一年一月止，史上前十大購併案，這些購併案金額均超過五百億美元，且均發生於一九九八年以後，十大購併案中電訊業占五件，石化業及金融服務業各二件，排名第一的 AOL and Time Warner 則歸類為網際網路暨媒體業，囊括新經濟與舊經濟。

【表一】全球前十大購併案

Rank	Acquirer	Acquired	Announcement Date	Amount (\$ Billion)	Industry
1	AOL	Time Warner	2000 年 1 月	165.9	Internet/media
2	Exxon	Mobil	1998 年 12 月	78.9	Oil
3	Travelers Group	Citicorp	1998 年 4 月	72.6	Financial Services
4	SBC Comm.	Ameritech	1998 年 5 月	62.6	Telecommunications
5	Nations Bank	BankAmerica	1998 年 4 月	61.6	Financial Services
6	Vodafone Group	AirTouch Comm.	1999 年 1 月	60.3	Telecommunications
7	AT&T	MediaOne Group	1999 年 4 月	56.0	Telecommunications
8	AT&T	Tele-Communications	1998 年 6 月	53.6	Telecommunications
9	Total Fina	Elf Acquitaine	1999 年 7 月	53.5	Oil
10	Bell Atlantic	GTE	1998 年 7 月	53.4	Telecommunications

資料來源：J. Fred Weston & Samuel C. Weaver, 2001, "Mergers & Acquisitions", McGraw-Hill company, NY

貳、美國金融機構合併背景

自 1930 至 1980 年代，美國商業銀行家數大約穩定維持在一萬三千至一萬五千家之間，惟自 1980 年代中期起，美國商業銀行家數開始大幅萎縮，至 2000 年約僅餘八千家。究其原因，不外金融經營環境趨劣商業銀行經營失敗退出市場；再則，金融機構頻頻進行合併加速商業銀行家數萎縮。其間，1990 年代以前，銀

行經營失敗退出市場是商業銀行家數萎縮的主因，1990 年代以後，銀行頻頻進行合併的效果則遠超過銀行經營失敗。

一、經營環境趨劣，金融機構經營失敗

(一) 營運成本優勢漸失

在去中介機構化(disintermediation)的趨勢下，家計及企業單位開始將她們的資金自銀行移出，自低收益之存款轉往高收益之投資項目。金融體系中一項最明顯的改變即是，低成本之資金來源已自約 60%降至 20%的水準。

(二) 營運收益優勢漸失

貨幣市場的發達，尤其是商業本票這項取代銀行短期放款的金融工具的高度發展，造成銀行優良客戶大量流失，這項競爭優勢的喪失可以自以下的事證明顯的看出來，1970 年代以前商業本票發行量約僅銀行週轉及資本性放款之 5%，而迄 2000 年已上升至超過 20%。

(三) 獲利能力優勢漸失

綜合上述兩項因素，獲利能力優勢漸失即是必然之趨勢。

二、銀行合併(consolidation)

(一) 合併的動機

1. 價值極大化(value-maximizing)的動機

(1)成本降低

- ①規模經濟(economics of scale)
- ②範疇經濟(economics of scope)----產品多樣化的優勢
- ③汰換無效率的經理人
- ④形成壟斷優勢以降低投入成本
- ⑤產生進入新地區及新產品市場的優勢

(2)收益增加

- ①形成較大的企業規模以吸引大型客戶
- ②增加產品多樣化程度滿足客戶一次夠足的需求
- ③增加產品多樣化及地區分散程度以吸引潛在客戶
- ④增加市場佔有率提高能見度
- ⑤形成壟斷優勢以提高定價

2.非價值極大化(non-value-maximizing)的動機

(1)經理階層持股比重

一般認為如果經理階層擁有公司較高比重之持股，他們對促進公司價值的極大化通常會更加關心。

(2)股權集中

股權高度集中於促進股東增加對經理階層的監督意願，顯然較股權稀釋的狀況為佳。

(3)增加外部獨立董事成員

同樣的道理，增加外部獨立董事成員亦有助於對經理階層監督的成效與方便性。

3.核心性的動機

上述銀行的合併動機雖似不少，惟究其實，就美國的情況而言，係商銀行面對來自非商業銀行體系金融機構與金融工具及非金融機構的強烈競爭；另外，在美國現行法律架構下，商業銀行以債權人身分對借戶授信提供資金後，對借戶資金用途幾無置喙餘地，嚴重提高商業銀行經營風險，雖然商業銀行必然以提高風險貼水因應，惟此舉反而進一步削弱商業銀行競爭力。在此惡劣環境下商業銀行面臨倒閉的嚴酷考驗，學者 Dewey(1961)在多年前提出的說法：「合併僅是倒閉的一種文明的代替品」，於今觀之仍舊適用。

(1)傳統上商業銀行擔負三項基本功能，第一、商業銀行專精信用風險評估，存款人願意為商業銀行的專業技能付費係因個別存款人無力區分放款之良窳。第二、商業銀行讓存款人享受規模經濟的利益，並進而獲得較佳之投資機會。第三、從存款人的角度，商業銀行將非流動資

產轉換為流動資產，商業銀行從事非流動資產投資組合，然後提供存款人對銀行資產的求現權(存款)。然而，因為來自非商業銀行體系金融機構與金融工具及非金融機構的強烈競爭，傳統上商業銀行擔負的三項基本功能逐漸萎縮，第一、有價證券初級與次市場蓬勃發展的結果，信用評等機構提供信用風險資訊之功能並不亞於商業銀行，第二、非商業銀行體系金融機構與金融工具，如：保險公司、退休基金、開放式共同基金等提供存款人集資工具得以享受規模經濟的利益，第三、「資產證券化」的出現使得商業銀行不再是將非流動資產轉換為流動資產的唯一選擇。由以上分析可知，商業銀行合併以抵禦日益險惡之經營環境似乎不難理解，至少商業銀行成立跨業之金融控股公司後可以抵銷來自非商業銀行體系金融機構的強烈競爭。

(2)美國的公司治理體系讓金融機構無正式管道規避因公司股東引起之道德風險，由於這些法律架構的缺點，銀行面對的道德風險失衡地巨大，為了降低風險銀行被迫提高利率以補貼風險，如此一來反而使原已脆弱的競爭力雪上加霜。美國的破產法規同樣使銀行希望在借

戶業務上扮演積極角色的動機大感挫折，特別是，假如債權人對借戶有相當程度之控制力時，美國破產法禁止首順位抵押權人對擔保品主張優先權利，或次順位抵押權人對後順位抵押權人主張優先權利，這項原則也就是所謂的平等隸屬(equitable subordination)是銀行在公司治理上扮演積極角色的重要阻礙。

(二)合併的環境背景

1.金融自由化(deregulation)

1999年11月12日美國柯林頓總統簽署通過「金融服務現代化法案」(Financial Services Modernization Act, 又稱 Gramm-Leach-Bliley Act of 1999), 該法案內容廣泛影響深遠, 不惟美國亦可稱為全球金融史上劃時代的大事。其中與本文關係最密切者, 當屬該法案廢除 Glass-Steagall 法案第二十條及第三十二條禁止銀行與證券業跨業之相關規範, 同時一併修訂銀行控股公司法第四條限制銀行控股公司從事非銀行業務之規範。在此之前, 銀行業受限於 Glass-Steagall 法案及銀行控股公司法禁止銀行、證券與保險業跨業經營之規定, 加以美國實施單一銀行制, 銀行跨州經營甚至單州內設立分支機構均受到嚴格限制, 銀行只

能進行小規模或游走法律邊緣之併購活動，現代化法案通過後銀行從此方能大顯身手，事實上，當就 1998 年 4 月間即有包括花旗、Nations 及 BancOne 等三宗震驚金融界的超大型銀行合併宣佈，其時現代化法案尚未通過，美國聯邦準備銀行甚至給予花旗銀行五年緩衝期，嗣後發展證明大勢已然明顯難以抵擋。隨著 1994 年 Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act 放寬銀行跨州經營及單州內設立分支機構的限制，及現代化法案對跨業經營的鬆綁，更大規模之併購活動正蓄勢待發，金融版圖重新改組不難預期。

2. 科技的變遷

通訊、電腦及資訊服務的品質與速度之驚人改善大大降低交易成本，這些發展趨勢對金融服務業產生巨大的影響，例如：

- (1) 配銷(distribution)能力的變遷
- (2) 新金融服務與產品之誕生
- (3) 金融業務與產品區隔日漸模糊
- (4) 對目標客戶量身定作產品
- (5) 新競爭者加入

3. 全球化趨勢

從若干層面看全球化現象只是技術進步與自由化的副產品，購併是銀行尋求建立全球零售系統的方便選擇，此外，資本市場的全球化亦有助於將經營重心自以銀行為中心的系統，移轉至以市場為中心的系統，例如：銀行資產負債表的負債面已出現傳統的存款項目逐漸流向不同部門不同機構多元化金融工具的現象。另一項全球化的影響是在公司治理(corporate governance)方面的，當企業逐漸跨越國際界線，她們的股份必然也會為更廣泛的投資人所擁有，而投資人對關於公司治理的一套更統一的標準之需求亦將隨之增加。

(三) 大型金融機構合併案例(如表二)

美國銀行業購併狂潮於 1998 年達到頂點，該年度的交易總值達 2,500 億美元，遠高於 1997 年的 758 億美元，當時幾件大型的購併案皆採取對等合併 (Mergers of Equals) 的方式，包括旅行者集團 (Travelers Group) / 花旗銀行 (Citicorp)、眾國銀行 / 美國商銀 (BankAmerica)、萬恩銀行 / 第一芝加哥 NBD (First Chicago NBD)、西北銀行 (Norwest) / 富國銀行等，這是因為收購價格已被炒高，沒有一家銀行有

能力收購另一家大型銀行之故。所謂對等合併，具有以下特性：(1)公開標榜為對等合併。(2)參與合併的銀行股票市值相差不大。(3)股票交換沒有溢價或溢價比率很低。(4)重要職位如董事長、執行長（CEO）、總裁（President）職位由參與合併的銀行分配。

【表二】 90 年代美國大型銀行購併案

標的銀行	收購銀行	標的銀行資產額(10 億美元)	帳面價值倍數	年份
Manufactures Hanover Corporation	Chemical Banking Corporation	61.5	0.70	1991
C&S/Sovran Corporation	NCNB Corporation	51.4	1.49	1991
Security Pacific Corporation	BankAmerica Corporation	88.0	1.17	1991
Ameritrust Corporation	Society Corporation	11.0	1.99	1991
Manufacturers National Corporation	Comerica Inc.	12.1	1.34	1991
MNC Financial Inc.	NationsBank Corporation	17.5	1.34	1992
Continental Bank Corporation	BankAmerica Corporation	22.5	1.35	1994
Michigan National Corporation	National Australia Bank Ltd.	10.2	1.69	1995
Shawmut National Corporation	Fleet Financial Group Inc.	31.3	1.79	1995
First Fidelity	First Union	36.2	1.92	1995

Bancorporation	Corporation			
Midlantic Corporation	PNC Bank Corporation	13.3	2.12	1995
Integra Financial Corporation	National City	13.7	1.97	1995
Meridian Bancorp Corporation	Corestates Financial Corporation	15.0	2.17	1995
First Interstate Bancorp	Wells Fargo & Company	55.8	3.35	1995
BayBanks	Bank of Boston Corporation	10.8	2.22	1995
Boatmen's Bancshares	NationsBank Corporation	33.7	2.71	1996
Standard Fed Bancorp	ABN-AMRO Holding	13.3	2.05	1996
US Bancorp	NV First Bank	31.9	3.38	1997
Central Fidelity Banks Inc.	System Wachovia Corporation	10.6	2.81	1997
Signet Banking Corporation	First Union Corporation	11.7	3.46	1997
Barnett Banks	NationsBank Corporation	41.4	4.05	1997
Corestates Financial Corporation	First Union Corporation	45.6	5.39	1997
First of America Bank	National City	22.1	3.84	1997
以下為對等合併:				
KeyCorp, Albany, NY	Society Corporation	25.5	1.82	1993
BB&T Financial Corporation	Southern National	9.2	2.32	1994
First Chicago Corporation	NBD Bancorp	65.9	1.30	1995
Chase Manhattan Corporation	Chemical Banking Corporation	114.0	1.38	1995

First Chicago NBD Corporation	Banc One Corporation	114.1	3.68	1998
BankAmerica Corporation	NationsBank	260.0	3.06	1998
Wells Fargo & Company	Norwest Corporation	97.5	2.70	1998

資料來源: Brewer Elijah III, William E. Jackson III, Julapa A. Jagtiani, and Thong Nguyen, "The price of bank mergers in the 1990s", Federal Reserve Bank of Chicago, Economic Perspectives, First Quarter 2000

第二章 銀行合併型態之選擇

壹、合併型態定義

一、合併與收購

公司間有多種合併方法，每種方法依適用情況不同均有其優缺點，本文主要討論兩組方法，其一為合併與收購，其二為合資(joint ventures)與策略聯盟，其中為業界最廣泛使用之方法係合併與收購。合併與收購間之區隔其實十分模糊，通常以如下的方式定義合併：因一項交易發生，某一個體與其他個體結合，而其中至少一個原始個體喪失身份；而收購則為：一公司取得其他公司之控制性股權，而並未有資產結合之動作介入。

相對於收購，合併有較佳之控制力，但是如果有作業性、地區性或法律性的理由必須保持個別公司結構時，收購的方式反而更適當。合併與收購有時也以這樣的標準區別，合併通常係指兩家實力相當之公司的結合，而收購係指某方明顯取得控制權。

二、合資與策略聯盟

合資與策略聯盟的方式讓雙方可以合作，但是不用放棄個別之作業與業務的控制權，策略聯盟尤其適合交換技術資訊和專業知識的情況，或者因有法規或文化的限制存在，深度的合

作根本十分困難或違法的情況。策略聯盟經常扮演進一步合作的開路先鋒。

三鑑於合併定義廣泛，本文如未特別指明，合併一詞泛指自最嚴謹至最寬鬆之範圍，甚至只是機構間不特定形式之合作型態；而「金融機構」一詞在本文中係商業銀行、投資銀行及保險公司等之通稱，「金融機構」有時也與「銀行」交叉使用，並未嚴格區分。

貳、合併型態的選擇

一、合併與收購

(一)廣泛的全球性型態

根據有價證券資料公司(Securities Data Company, SDC)針對十三個國家地區的研究報導，一九九〇年代金融機構購併案無論質量均直線上升，尤其在九〇年代的最後三年，平均每年有九百個購併案，總值約每年四千億美元，且平均案例金額逐年攀升。九〇年代的金融機構購併案絕大多數與商業銀行有關，約占成交案例之 60%，投資銀行案例約占 25%，保險公司約占 15%。

(二)以相同/不同國家及產業區分之全球性型態

1. 上述研究指出，九〇年代金融部門大部分的購併案都是相

同國家、相同產業的型態，無論自交易件數或金額衡量，均占全體交易量之 70%，相同國家、相同產業型態的盛行反映許多國家限制跨區、跨業經營的現況。

2.九〇年代下半期相同國家、相同產業型態的購併案平均金額遠大於九〇年代上半期，截至 1994 年底平均尚不足一億五千萬美元，1995 年至 1999 年已躍升至平均五億美元，九〇年代最後兩年更高達八億美元。

3.第二種重要的型態是相同國家、不同產業，雖稱排名第二，不過實際上無論自交易件數或金額衡量，僅占全體交易量之 15%。

4.第三種重要的型態是不同國家、相同產業；第四種則不同國家、不同產業。

(三)個別地區及國家的型態

1.自購併案交易量占同時期國內生產毛額比重的角度衡量，購併業務的相對重要性在不同國家有顯著差異，在德國、日本及加拿大，比重均低於 0.5%；然而，在瑞士、比利時、美國及英國，比重均超過 1%。不過，幾乎所有國家於一九九〇年底均顯示較高之平均交易量，其中最值得注意的是瑞士，因為其九〇年底之平均交易量幾乎成長

了三十倍。

- 2.全球金融購併案版圖幾乎為美國公司所主宰，一九九〇年代與美國有關的購併案，無論自交易件數或金額衡量，約占所有交易之 55%。超大型銀行不斷藉由購併其他大型銀行擴充其金融版圖，一九九八年即有 BankAmerica-NationsBank，WellsFargo-Norwest 及 Banc One-First Chicago NBD 等幾宗著名案例，不過其中最重
要、最獨特的案例依舊是銀行控股公司 Citicorp 與保險公司兼投資銀行 Travelers 之合併案。
- 3.九〇年代跨區、跨業的案例很少，且無論是買方或賣方，多係美國之投資銀行或其他產業。

二合資與策略聯盟型態的選擇

- (一)一九九〇年代交易量遽增，尤其是後期幾年，根據 SDC 的統計資料，此十年間約有三千個案例，其中約有半數集中在 1998 或 1999 年。
- (二)依舊以美國為交易大宗，幾乎半數以上之合資與策略聯盟案例與美國金融機構有關。
- (三)相同國家內之合資交易的盛行程度，約比不同國家者高出五成，在全部交易中，跨區之合資與策略聯盟又較跨區之合併

與收購普遍，這點差異證實了當合併與收購受限難以推動時，合資與策略聯盟是相當有用的方法。

參、美國金融控股公司

一、立法背景

1999年11月12日美國柯林頓總統簽署通過「金融服務現代化法案」(Financial Services Modernization Act，又稱 Gramm-Leach-Bliley Act of 1999)，廢除 Glass-Steagall 法案第二十條及第三十二條禁止銀行與證券業跨業之相關規範，同時一併修訂銀行控股公司法第四條限制銀行控股公司從事非銀行業務之規範；另外，1994年 Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act 放寬銀行跨州經營及單州內設立分支機構的限制。

二、金融控股公司和銀行控股公司

(一)銀行控股公司(Bank Holding Company，BHC)

1.依據美國銀行控股公司法，所謂銀行控股公司係指符合下列定義之公司，第一、控制某銀行之某公司，第二、控制依該法現為銀行控股公司之某公司，第三、控制依該法成為銀行控股公司之某公司。

2.聯邦準備理事會政策上並不鼓勵美國本土之銀行成立銀

行控股公司，因為如此一來必然牽涉到使用有存款保險的客戶存款，以購併他銀行或他銀行控股公司的問題，最後母公司的存款人必須承擔購併子公司的風險。因此，聯邦準備會員之州註冊銀行除非得到聯邦存款保險公司的許可，不得取得他銀行或他銀行控股公司的股份。

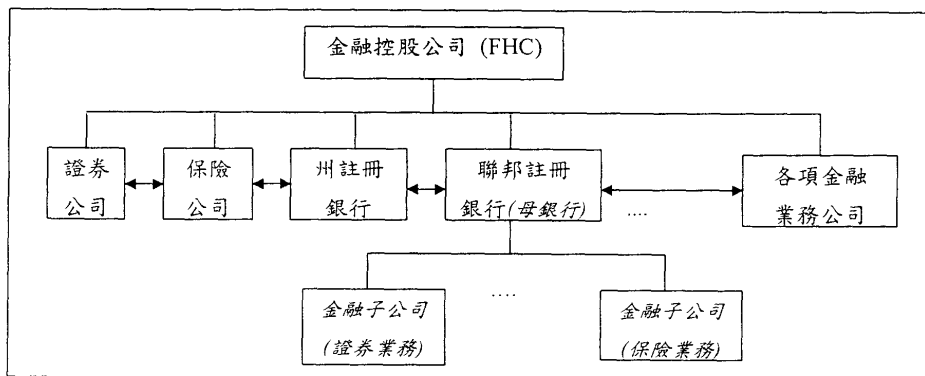
3.因為外商銀行取得美國銀行或銀行控股公司股份，不涉及美國存款客戶的存款保護問題，外商銀行反而容易經聯邦準備理事會許可成立銀行控股公司。

(二)金融控股公司(Financial Holding Company, FHC)

1.根據修正後之銀行控股公司法，金融業者可設立新型態之金融控股公司(以下稱金控公司)，下轄銀行、證券公司、保險公司及其他從事金融業務之關係企業(affiliations)但原則上金控公司仍禁止持有商業性公司之股權。至於原有的銀行控股公司可轉化為金控公司以擴大經營業務範圍，惟若銀行控股公司未轉化為金控公司，則其業務仍受原法之限制。但並非所有銀行控股公司都具有成為金控公司的資格，其必須向聯邦準備理事會提出申請，且其旗下所有存款機構皆須符合資本、管理及「社區再投資法案」檢測評等之條件，才得轉化為金控公司。

2. 金融服務現代化法案規範聯邦註冊銀行(national bank)得在符合資本、管理及評等各項條件下，向財政部通貨監理署申請持有或控制金融子公司(financial subsidiaries)，以從事各項金融業務。惟上述金融業務範圍不包括承銷、不動產開發投資及商人銀行，或保險公司之投資組合等風險較高的業務，該等業務須透過金控公司架構下之關係企業進行，惟商人銀行或保險公司之投資組合業務得在該法生效後五年，由聯邦準備理事會和財政部共同研議得否由子公司財政部承作。綜言之，由金融服務現代化法案核准之金融集團架構係結合控股公司與綜合銀行的模式(如圖一)，至於證券公司與保險公司仍禁止持有銀行子公司。

【圖一】美國金融服務業現代化法案所核准的金融集團架構

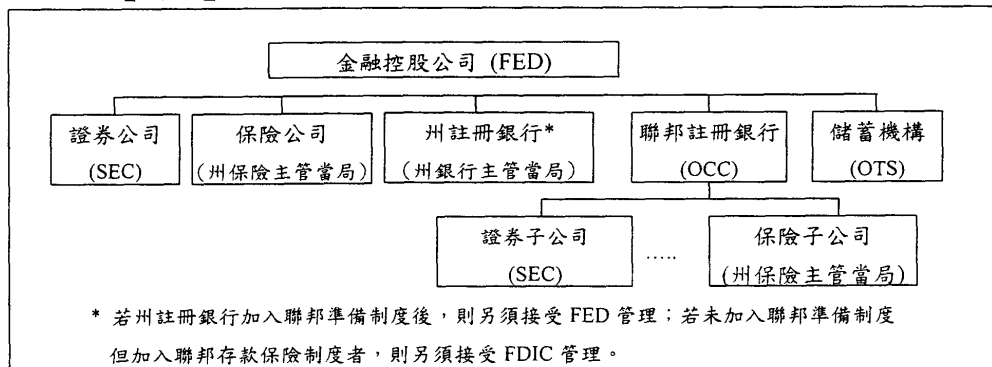


資料來源：陳裴紋，“美國金融服務業現代化法案之內容及其影響”，八十

三金融控股公司之監理

(一)金融服務現代化法案架構下的金融監理體制係結合傘狀監理(umbrella regulation)與功能性監理(functional regulation)的特殊結構。該法明定聯邦準備理事會為金控公司的主管當局，擔任傘狀監理(綜合監理)者的角色；至於從事非銀行業務的關係企業或子公司，則由主管該業務的有關當局負責監理，由此，證券與保險業務分別由證管會(SEC)與州保險局負責監理。至於存款機構的監理當局則維持現制(如圖二)。

【圖二】美國金融服務業現代化法案下的金融監理體制



資料來源：同【圖一】

(二)金融服務現代化法案雖賦予聯邦準備理事會綜合監理金控公司之職權，惟聯邦準備理事會必須在尊重「功能性監理」體制的前提下，對金控公司旗下之非存款機構子公司行使監理權。聯邦準備理事會僅在特殊情況下始要求金控公司旗下

的子公司提交報告，或進行實地檢查。

第三章 銀行合併之綜效

壹、綜效衡量方法論

一、總體分析法

(一)比較不同組群(郡、州、資本規模)銀行資本報酬率(ROE)之

穩定性

(二)計量經濟分析

1.平均股價表現

2.平均合併後績效表現

二、個案研究法

貳、總體分析實證結果

一、比較不同組群銀行 ROE 穩定性

(一)比較規模與績效

比較北美洲銀行成本結構及規模之關係顯示，營業成本占毛營收之比率對小型銀行(總資產低於五十億美元)來說比較高，但是該比率對二百億至五百億美元規模之銀行來說，則由 60.9%降至 55.4%(如表三)。最大規模銀行(總資產大於五百億美元)營業成本占毛營收之比率最高，這種現象顯示規模經濟有其極限，越過以後隨之而來的是規模不經濟；然而，獲利能力與資產規模成正比，資本報酬率由第一級之

11.2%依次遞增至第四級之 14.1%。

【表三】商業銀行之規模與績效

地區	變數	<USD5bn		USD5-20bn		USD20-50bn		>USD50bn	
		No	Average	No	Average	No	Average	No	Average
Europe	Non-int.income (% of gross income)	539	19.2	169	24.6	50	20.2	64	30.8
	Operating costs (% of gross income)	543	63.1	183	61.6	55	55.6	63	65.5
	Return on equity	559	7.1	185	7.4	48	7.2	58	8.2
North America	Non-int.income (% of gross income)	266	21.5	97	29.2	29	28.2	19	53.4
	Operating costs (% of gross income)	266	60.9	96	59.8	29	55.4	19	67.8
	Return on equity	266	11.2	97	13.5	29	13.5	19	14.1

資料來源：Basel, Switzerland: Basel Committee on Banking Supervision
"G10 Consolidation in the Financial Sector" Jan. 2001

(二)比較績效衡量之離散趨勢

在北美洲總資產低於五十億美元之銀行中，最佳四分之一之營業成本占毛營收比率為 55.1%，資本報酬率 15.2%；而最差四分之一之營業成本占毛營收比率為 65.7%，資本報酬率則不及前者一半(如表四)。這種不同群組間結果歧異性的現象顯示，大型化效率利益有存在的空間，就總資產大於五百億美元之銀行而言，結果歧異性就小多了。

【表四】商業銀行績效衡量之離散趨勢

地區	變數	<USD5bn		USD5-20bn		USD20-50bn		>USD50bn	
		Best quarter	Worst quarter	Best quarter	Worst quarter	Best quarter	Worst quarter	Best quarter	Worst quarter
Europe	Non-int.income (% of gross income)	23.7	14.2	32.1	15.1	31.9	13.3	37.3	23.9
	Operating costs (% of gross income)	57.5	68.7	53.4	70.4	34.4	69.3	58.0	73.8
	Return on equity	8.8	5.4	9.7	4.7	9.0	5.6	9.9	4.8
North America	Non-int.income (% of gross income)	26.2	25.3	34.2	24.4	35.7	22.6	74.5	38.1
	Operating costs (% of gross income)	55.1	65.7	55.5	64.5	55.2	64.5	63.6	74.1
	Return on equity	15.2	7.7	17.4	10.1	16.5	11.2	15.5	13.0

資料來源：同表三

(三)比較銀行結構及績效

【表五】比較伊利諾及北卡羅萊納兩州，自 1984 至 1992 年，銀行資產報酬率(ROA)及資本報酬率(ROE)的績效表現，北卡羅萊納州銀行無論在資產報酬率或資本報酬率之績效表現均較伊利諾州為佳，波動性也明顯較小。

【表五】 Illinois 及 North Carolina 1984-1992 銀行結構及績效

Year	銀行家數		資產報酬率		淨值報酬率	
	Illinois	North Carolina	Illinois	North Carolina	Illinois	North Carolina
1984	1,240	63	-0.11	0.97	-1.76	16.47
1985	1,233	63	0.63	0.98	9.55	16.82
1986	1,218	65	0.71	1.07	10.70	18.22
1987	1,209	68	-0.23	0.92	-3.88	15.38
1988	1,149	71	0.99	1.06	15.66	16.86
1989	1,119	78	0.88	0.97	13.53	15.62
1990	1,087	78	0.68	0.85	10.05	13.77
1991	1,061	81	0.67	0.74	9.40	10.99
1992	1,006	78	0.72	1.03	9.32	15.24

資料來源：Charles W. Calomiris & Jason Karceski， “Is the Bank Merge Wave of the 1990s Efficient ? ---Lessons from Nine Case Studies” ，1998，The AEI Press，Washington D.C.

二.計量經濟分析

(一)平均股價表現

1.學術研究文獻

八十至九十年代的研究顯示，以平均股價表現而言，併購銀行的股價表現是負向的，被併購銀行的股價表現是正向的，合併後銀行的股價表現持平(Beatty,Santomero, and Smirlock 1987 ; James and Wier 1987 ; Wall and Gup 1988 ; Dubofsky and Bendeck 1988 ; Cornett and Tehranian 1992 ; Houston and Ryngaert 1994)

2.銀行合併與近期股價表現

在【表六】所列十四家銀行中，合併後短中期(一年、二

年及五年期)股價表現均呈現成長態勢者六家，短中期股價表現均衰退者一家，短期(一年及二年期)成長惟中期(五年期)衰退者五家。因此，就短中期效果而言，銀行合併與股價表現之關係非常分歧，據 J.P. Morgan 專家表示，對此差異分歧現象的一種解釋是公司當局的管理能力，只不過這種解釋造成的觀念上混淆，在某些人士眼裡，可能多過說明罷。

【表六】銀行合併後短中期股價表現

Company	Total assets (\$ BN)		Bank and Thrift Acquisitions Since 1992	Stock Price Performance Versus BIX		
	1992	2002		One-year	Two-year	Five-year
FleetBoston	46.9	191.0	7	(37.3%)	(50.3%)	(38.4%)
Wachovia	51.3	324.7	28	4.8	17.4	(35.3)
Bank One	61.4	270.3	18	12.1	3.1	(30.4)
Union Planters	5.3	32.4	58	3.1	36.5	(25.4)
KeyCory	25.5	82.8	11	3.7	16.3	(23.5)
Regions	7.9	46.1	54	19.7	49.6	(10.7)
National City	29	99.1	6	(4.0)	33.1	(7.1)
Bank of America	118.1	638.4	14	12.5	22.9	11.6
U.S. Bancorp	25.2	173.0	5	(16.2)	(19.7)	28.7
BB & T	4.6	77.9	30	1.7	32.4	34.7

Charter One	4.3	39.4	10	22.3	52.9	45.0
South Trust	12.7	48.4	52	9.5	77.2	56.7
Wells Fargo	44.6	314.8	98	10.2	9.6	62.4
Fifth Third	10.2	75.7	22	15.8	35.1	131.6

資料來源：J.P. Morgan research report，2002，N.Y

3. 股價表現法的缺點

(1) 由於逆選擇(adverse-selection)的效應，併購銀行的股價表現多會呈現負向，以此評估合併績效表現會有低估的現象。

(2) 消費者自市場獲得的好處完全無法由股價反映出來。

(3) 假如合併是市場預期的結果，其對銀行價值的正效果並不是在合併宣布日顯現出來的。

(4) 股價表現不佳往往只是市場早已存在之負面評價的延後反映而已。

(5) 股價表現往往表達大眾對合併案資訊不足的心態。

(二) 平均合併後績效表現

1. 學術研究文獻

合併後績效表現的研究通常會對成本節省及收入增進方面，提供綜合性的證據：

(1) 學者 Berger and Humphrey(1992)；Srinivasan and

Wall(1992)；Rhoades(1993)研究顯示，合併後績效表現改進甚微。

(2)合併對收入面有明顯的助益，儘管對成本節省的效益不明顯，如：學者 Akhavein, Berger and Humphrey(1997)；Berger(1997)；Peristiani(1997)。

(3)合併對成本節省的助益十分明顯，如：學者 Spindt and Tarhan(1992)；Toevs(1992)。

2.合併後績效表現法的缺點

一般而言，以績效為基礎的合併研究結論似乎頗為分歧，然而，畢竟比以平均股價表現為基礎的方法提供了一幅較為樂觀的圖像。合併後績效表現研究的正面證據不足的原因在於方法論上的缺陷，而很不幸地，這些缺陷在做研究時幾乎是無法避免的，茲分述如下：

(1)有選樣偏差的存在

被選為對照組的非合併銀行可能有很好的理由不願進行合併，它們也許以增設分行作為擴充的手段，或者處於不同的競爭利基，合併方法顯非所需。因此，選樣偏差意味著，以對照組的非合併銀行進行研究很可能會低估合併績效。

(2)績效改進的時間落差

動機純粹為成本節省者效果最為快速，惟即使如此根據經驗，績效改進也要三年才能完全實現，產品多元化的優勢甚至需要十年，營收增加的效果需時多久則尚混沌未明。

(3)合併的連續性問題

在一連串的合併潮流中，一樁合併案如果不是在單一會計年度完成，那它將會涉及前後兩年度，這使得績效發生年度認定困難，遑論績效改進衡量。

(4)個別案例無法一體適用

績效改進實際上可以透過不同的可行途徑達到相同的目的，任何合併事件均係經由某種途徑而達成績效改進的目的。計量經濟分析模型假設所有合併案例均只有一項可行途徑可資達成目標，顯然容易獲致錯誤結論。

參、個案研究法

一、使用個案研究法的原因

(一)由於總體分析法本身無可避免的缺陷與限制，以及獲致結論的不一致或相互矛盾的惱人情況，詳細的個案研究法或可提供部分解決方案，至少可呈現較為清晰的圖像。尤其是因變

遷快速而使過往經驗甚少能成為未來指引的金融業，個案研究法特別顯得有用及重要。

(二)1998年4月間美國金融業同時宣佈包括:Citi-Travelers, Bank of America-NationsBank, 及 BancOne-FirstChicago 等三宗超大型銀行合併案(megamergers), 一時間震撼了全美乃至全球金融市場, 也預告全球金融市場合併趨勢的來臨, 此一潮流終將伊於胡底無人敢預料。以上三案如能深入研究無疑將對未來走向投注曙光, 惟如上述分析, 合併的績效改進存在著時間落差, 少則三到十年, 多則尚在未定之天, 目前相關研究尚言之過早, 本文所討論的個案與前三案相比雖較不具關鍵性, 惟其過程係經嚴格之訪談及財務分析等學術研究作業, 結論對前三案甚至未來趨勢之瞭解助益頗大。(惟本節仍擬對 BancOne-FirstChicago 案例之相關報章雜誌報導作概略性之描述)

二、個案研究法的研究主題

(一)個案銀行簡介

1. First Bank System's Acquisition of Boulevard Bancorp(1994)

收購銀行： First Bank System Inc.(FBS)

總行： 明理亞波利斯(Minneapolis)

總資產： 264 億美元(12/31/93)
ROA： 1.17%(12/31/93)
ROE： 13.8%(12/31/93)
Efficiency ratio： 59.8%(12/31/93)

被收購銀行： Boulevard Bancorp, Inc.

總行： 芝加哥

總資產： 16 億美元(3/25/93)
ROA： 0.45%(12/31/93)
ROE： 6.44%(12/31/93)
Efficiency ratio： 83.0%(12/31/93)
收購宣告日： 8/16/93
完成日： 3/26/94

2. Comerica and Manufacturers National-----A Merger of
Equals(1992)

收購銀行： Comerica Inc.

總行： 底特律

總資產： 144 億美元(12/31/91)
ROA： 1.06%(12/31/91)
ROE： 15.9%(12/31/91)
Efficiency ratio： 71.1%(12/31/91)

被收購銀行：Manufacturers National Bank

總行：底特律

總資產：135 億美元(12/31/91)

ROA：0.45%(12/31/91)

ROE：6.44%(12/31/91)

Efficiency ratio：83.0%(12/31/91)

收購宣告日：10/28/91

完成日：6/18/92

3. Takeover of MNC Financial by NationsBank, 1993

收購銀行：NationsBank Corporation

總行：夏洛特(Charlotte)

總資產：1181 億美元(12/31/92)

ROA：1.00%(12/31/92)

ROE：15.8%(12/31/92)

被收購銀行：Maryland National Corporation(MNC)

總行：巴爾的摩

總資產：165 億美元(12/31/92)

ROA：0.60%(12/31/92)

ROE：7.80%(12/31/92)

收購宣告日： 7/17/92

完成日： 10/1/93

(二)合併的動機

1. First Bank vs. Boulevard Bancorp

First Bank 收購 Boulevard Bancorp 是效率極端欠佳的銀行出售于最高出價者的典型案例。收購當時 Boulevard Bancorp 是芝加哥地區經營效率最差的銀行，原先排斥出售的 Boulevard 高層，在 1993 年夏天決定將銀行出售于出價最高的接手者，在提供高階經理人優厚的黃金降落傘 (golden parachutes) 計畫兩個月後，Boulevard 高層開始在拍賣市場求售，因為 Boulevard 高層深知該行價值正在滑落當中，若不適時出售而為競爭者淘汰，損失將更加嚴重。

2. Comerica vs. Manufacturers National

(1) Comerica and Manufacturers National 之間的合併是實力相當的結合，兩家銀行均屬中型規模，而且其未來的獨立價值均處於不確定狀態。雖然此一合併案普遍被理解為對抗未來敵對性併購的防守性策略，兩家銀行均宣稱合併案將有效降低經營成本，並提供產品互補的大好機會。

(2)建立關係網絡下的產品互補性的確是兩家銀行結合的關鍵動機，兩者也均將發展及維繫與客戶間之長期關係定位為核心策略。因為 Comerica 信託業務部門實力堅強，而 Manufacturers 擁有極佳的企業金融關係網絡，兩家銀行亟望透過合併達成的產品互補性係信託業務商品以交叉銷售的方式賣給企業金融客戶的經理人。

3. NationsBank vs. MNC Financial

本案係大型質優銀行收購陷於困境之中型銀行的例子。合併的有利環境在於 MNC 正因不動產放款損失深陷經營困境，而 NationsBank 則計畫跨足其屬意之 NationsBank 經營區域，能夠以低廉的成本拓展跨區版圖係 NationsBank 經營策略的一項特色，如何組織執行此項購併策略也就是該行的相對利益。

(三)合併後績效表現

1. First Bank vs. Boulevard Bancorp

無論自何種角度衡量，First Bank 的擴充策略都是極為成功的案例，如【表七】所示，First Bank 的 ROE 在 1995 及 1996 年遠高過全國性及中西部的對照組銀行，而其自 1993 至 1996 年底之每股盈餘則有超過倍數成長的表現。

1993 至 1996 年底這段期間的非凡表現反映若干因素的綜合成果，包括：非利息費用對總資產比率的大幅下降，穩定的高利差及與總資產同步成長的非利息收入。實際上，First Bank 擴大版圖的作為並未停止，1997 年 3 月份該行又收購以奧立岡州為基礎的 U.S.Bancorp，而且市場反應甚佳，此舉係該行西向拓展的里程碑。

【表六】 POSTMERGER PERFORMANCE OF FIRST AND NATIONSBANK(1992-1996)

Year and Bank	Asset Growth	Loans to Assets	Net Interest Margin	Nonin-	Nonin-	Efficiency Ratio	Return on Equity	Earnings per Share (\$)
				terest Income to Assets	terest Expense to Assets			
1992								
First Bank	4.20	71.76	4.54	2.97	4.32	64.70	16.40	3.26
NationsBank	7.02	61.59	3.82	1.62	3.36	65.96	15.83	2.30
U.S. banks	1.86	57.30	4.42	1.95	3.87	66.15	12.66	NA
1993								
First Bank	11.63	72.99	4.69	2.84	3.93	59.80	13.80	2.47
NationsBank	33.57	58.35	3.23	1.33	2.72	63.71	15.00	2.89
Midwest banks	14.86	61.49	4.57	2.15	4.18	66.37	14.70	NA
U.S. banks	3.60	56.25	4.42	2.13	3.94	65.23	15.34	NA
1994								
First Bank	4.21	73.02	4.74	2.82	4.02	64.00	17.60	2.14
NationsBank	7.56	60.95	3.38	1.53	2.91	63.29	16.10	3.06
Midwest banks	49.92	60.66	4.19	2.05	3.79	64.67	15.10	NA
U.S. banks	8.33	56.06	4.38	2.00	3.76	64.94	14.64	NA
1995								
First Bank	-1.96	80.28	4.69	2.84	3.93	59.80	13.80	2.47
NationsBank	10.43	62.48	3.20	1.64	2.76	60.56	17.10	3.56
Midwest banks	11.20	61.87	3.96	2.12	3.61	63.19	14.60	NA

U.S. banks	7.40	58.39	4.31	2.02	3.65	63.48	14.71	NA
1996								
First Bank	10.96	74.35	3.89	2.38	3.32	52.89	23.80	5.25
NationsBank	-0.80	66.00	3.75	1.96	3.05	56.79	17.95	4.00
Midwest banks	5.18	64.08	3.78	2.42	3.84	65.53	15.90	NA
U.S. banks	5.54	59.91	4.33	2.19	3.73	62.69	14.60	NA

資料來源：同表五

2. Comerica vs. Manufacturers National

如【表八】所示，兩家銀行合併不可避免地發生一些一次性的額外費用支出，影響所及，非利息費用對總資產比率偏高，ROE 及每股盈餘則偏低的現象，但是往後的表現就漸入佳境。本案選擇之對照組為 Old Kent Bank，這是同期間密西根州另一家銀行控股公司，Old Kent Bank 是一家成長快速，營運成功的銀行，九十年代透過收購活動及增設分支機構，將經營版圖由密西根州延伸至印第安那及伊利諾州。因此，嚴格來說，它並不適合作為本案之對照組；然而，與 Old Kent 做比較有助於探討對等合併可能衍生的問題，例如有些產業分析師就對對等合併持保留態度，原因在於整合拖延進步及降低效能的管理制度與作業系統困難重重，但是個案研究的結果顯示，對等合併是可以規避這些整合上的困難的。

【表八】POSTMERGER PERFORMANCE OF COMERICA,
1992-1996

Year and Bank	Asset Growth	Loans to Assets	Net Interest Margin	Nonin-	Nonin-	Efficiency Ratio	Return on Equity	Earnings per Share (\$)
				terest to Assets	terest to Assets			
1992								
Comerica (BHC)	0.55	65.81	4.73	1.51	4.07	76.90	12.10	1.99
Old Kent (BHC)	4.97	60.06	4.81	1.44	3.53	64.00	16.25	2.57
U.S. banks	1.86	57.30	4.42	1.95	3.87	66.15	12.66	NA
1993								
Comerica (BHC)	2.74	67.22	4.65	1.65	3.76	68.00	15.94	2.85
Old Kent (BHC)	5.62	56.37	4.82	1.46	3.73	62.70	16.65	2.90
Midwest banks	14.86	61.49	4.57	2.15	4.18	66.37	14.70	NA
U.S. banks	3.60	56.25	4.42	2.13	3.94	65.23	15.34	NA
1994								
Comerica (BHC)	15.48	64.26	4.32	1.43	3.31	64.50	16.74	3.28
Old Kent (BHC)	10.73	59.15	4.63	1.35	3.74	63.60	16.04	3.02
Midwest banks	49.92	60.66	4.19	2.05	3.79	64.67	15.10	NA
U.S. banks	8.33	56.06	4.38	2.00	3.76	64.94	14.64	NA
1995								
Comerica (BHC)	12.78	66.43	4.19	1.46	3.06	60.09	16.46	3.54
Old Kent (BHC)	13.93	61.94	4.46	1.55	3.66	64.38	14.58	3.11
Midwest banks	11.20	61.87	3.96	2.12	3.61	63.19	14.60	NA
U.S. banks	7.40	58.39	4.31	2.02	3.65	63.48	14.71	NA
1996								
Comerica (BHC)	-3.56	76.62	4.54	1.48	3.39	64.21	15.98	3.55
Old Kent (BHC)	8.33	64.02	4.41	1.68	3.42	64.44	15.86	3.39
Midwest banks	5.18	64.08	3.78	2.42	3.84	65.53	15.90	NA
U.S. banks	5.54	59.91	4.33	2.19	3.73	62.69	14.60	NA

資料來源：同表五

3. NationsBank vs. MNC Financial

NationsBank 其實已經可說是美國近年來最積極從事購

併活動的銀行，其總資產規模由 1992 年之 1180 億美

元，成長至 1996 年底之 1860 億美元，如【表七】所示，此成長趨勢同時伴隨著優異的 ROE(17.95% in 1996)，幾近倍數成長的每股盈餘，及令人印象深刻的 56.95% efficiency ratio。NationsBank 的市價帳面價值比 (market-to-book ratio) 與其他市場領導者相比有偏低的現象，不過，該行市價帳面價值比偏低的原因不在於其獲利下降或經營效率差，而是該行比較願意用高價收購其他銀行，例如；1996 年該行以帳面價值 2.7 倍(幾以高於股價 50%)收購 Boatman's Bank；1997 年更以帳面價值 4 倍收購 Barnett Bank。

肆、萬恩(BancOne)銀行合併案分析

一、萬恩銀行與第一芝加哥銀行合併前的基本資料

	萬恩銀行(Bank One)	第一芝加哥銀行 (First Chicago NBD)
總行	哥倫布市，俄亥俄州	芝加哥市
分行數	1,200 家	650 家
ATM	6,500 部以上	1,400 部
職員	55,000 人	33,000 人
淨利	13 億美元	15 億美元
收入	92 億美元	63 億美元
資產總額	1,250 億美元	1,141 億美元

放款總額	1,130 億美元	687 億美元
------	-----------	---------

資料來源：Asian all Street Journal, April 14, 1998.

二、合併過程

萬恩銀行與第一芝加哥 NBD (First Chicago NBD, 以下簡稱芝銀) 的合併案於 1998 年 4 月宣佈, 1998 年 10 月完成。該案為對等合併, 雙方之安排如下: (1) 兩行的換股比率為每股芝銀股票交換 1.62 股萬恩銀行股票, 相當於對芝銀股東支付 6.5% 的溢價比率; (2) 合併後的新銀行沿用萬恩銀行舊名 (但後來將 Banc One 改為 Bank One), 總行則設於芝銀所在的芝加哥市; (3) 在 22 席董事中雙方各占一半; (4) 舊萬恩銀行與芝銀股東分別持有新萬恩銀行的 60% 及 40% 股權; (5) 高階職位平均分配, 執行長暨總裁由舊萬恩銀行的董事長暨執行長 McCoy 擔任, 董事長由芝銀的董事長、執行長暨總裁 Istock 擔任, 兩位副董事長則分別由舊萬恩銀行的總裁暨營運長 Lehmann 及芝銀的副董事長 Vitale 擔任, 此 4 人組成董事長辦公室。他們的權責劃分如下: 向 Istock 報告者有作業、收購 (同時也向 McCoy 報告)、風險管理、法務及人事部門主管, 向 McCoy 報告者有兩位副董事長、財務長、信用長、收購及投資管理等部門主管, 兩位副董事長中的 Lehmann 負責零售部門, 包括零售銀行、信用卡及消費金融等, Vitale 則負責企

業銀行部門。由此可見，舊萬恩銀行居於相對主導地位，這也是該行願意給予芝銀較優惠換股比率的原因。

按萬恩銀行原為俄亥俄州的地區銀行，隨著跨州經營限制解除，該行於 1980 年代末及 1990 年代初收購百餘家小銀行成為美國中西部的超級地區銀行，其茁壯過程及經營規模皆與當時的眾國銀行(Nations Bank)頗為相似。但萬恩銀行採取所謂的「非普通夥伴關係」，給予這些小銀行業相當大的自主權，它們雖然冠上 Banc One 名稱，卻可自行決定產品售價、行銷計劃、人事甚至進行小規模的收購，此種模式的優點是可留住小銀行的高階經理，且不用提撥鉅額的重整費用，缺點則是無法透過整合降低營運成本，亦難以發揮規模經濟的效應，且各附屬銀行的業務很難追蹤，所提供的產品與服務亦不統一。隨著該行規模日趨龐大，結構越來越笨重，以致決策過程十分緩慢。相形之下，眾國銀行則致力於整合被收購的銀行，以達成節省成本效益。

此兩種不同的購併處理模式，於 1994 年美國利率上揚、景氣降溫時展現明顯差異，由於銀行收入成長緩慢及投資衍生商品失利，因此營運成本較高的萬恩銀行獲利較 1993 年減少，股價亦隨之下挫，該行因此被迫放慢收購銀行腳步。相

形之下，眾國銀行則因致力削減成本，獲利得以持續成長，股價大幅上揚，因此能收購萬恩銀行垂涎已久的波特曼銀行。

萬恩銀行為了提高獲利能力，於 1995 年宣布改變「非普通夥伴關係」，開始將附屬的 67 家銀行整合成 5 條業務線的集中管理架構，此舉除可以大幅減少及合併營業單位數目，包括宣布裁員 5,500 人（相當於員工總數的 10%）外，尚可使該行更能與非銀行競爭者競爭，改善新產品上市時間，容易了解及改善業務權責。之後隨著美國景氣好轉，該行獲利再度成長，股價亦逐漸回升。

到了 1997 年，該行鑑於過去多年來美國信用卡市場多能維持高獲利及快速成長，遂決定以 73 億美元的高價收購 First USA 信用卡公司，使該行從全美第十一大信用卡機構，躍升為第三大信用卡機構，有 3,200 萬信用卡帳戶，350 億美元的應收帳款。First USA 原為全美第四大信用卡機構，其信用卡應收帳款從 1991 年底的 20 億美元增至 1996 年底的 224 億美元，五年內成長 1,020%，其中 1996 年的成長率為 28%，為業界平均 11.8% 的兩倍以上。依照雙方協議，First USA 將成為該行的子公司，負責整合及經營雙方的信用卡業務，其原有的負責人亦將繼續管理該公司。信用卡業務占該行 1997 年

獲利比重高達 38%，至於其餘 4 條業務線所占比重分別為：經由分行的零售銀行（25%）、全國消費者金融（13%）、商業銀行（19%）及投資銀行／貨幣管理（5%），由此可見該行有四分之三的獲利來自於消費者與小型企業。

芝銀係 1995 年 12 月由第一芝加哥銀行（First Chicago）與底特律國民銀行（NBD）對等合併而成，此兩行皆以企業銀行業務見長。第一芝加哥銀行精於大型企業及中型市場企業業務，但該行未能逃過許多產業問題，如：能源、農業、開發中國家及房地產等的授信危機。是以，該行從 1980 年代中期起開始拓展較小型企業及消費者業務，例如於 1987 年收購一家信用卡銀行。儘管如此，企業授信仍是該行主要業務。NBD 則專注於中型市場企業的商业放款，該行過去多年來的資產品質為業界最佳，信用損失率維持在放款的 60 基點以下達 30 年以上，它們合併後成為該地區的最大商業授信者。

就芝銀 1997 年的獲利結構觀之，中型市場企業占 25%、零售銀行占 21%、信用卡占 20%、企業投資占 17%、公司與機構業務占 16%。其中，中型市場企業及零售銀行受惠於該行在密西根、印地安納及伊利諾州的領先市場地位，因為沒有其他競爭者能在此三州的任何其中兩州有較顯著的市

場占有率，信用卡應收帳款餘額則排名全美第五。儘管如此，芝銀形成以來，股價表現不如同業水準，收入未快速成長，成本亦未快速減少，因此市場早就預期該行將再尋找合併夥伴。

萬恩銀行與芝銀合併後成為全美第四大銀行，在中西部 6 州（密西根、印地安納、伊利諾、俄亥俄、西維吉尼亞及肯塔基州）及西南部 4 州（德州、亞利桑那、奧克拉荷馬及路易斯安那州）享有前三名的市場占有率。信用卡業務的市場占有率達 11%，成為僅次於花旗集團的第二大信用卡機構，有 600 億美元的信用卡應收帳款餘額。

兩行預計可達成 12 億美元的綜益，主要來源有二：

(1)節省成本 9.25 億美元，占兩行合計成本的 5%，其中 50%將在 1999 年達成，其餘的 40%及 10%預計分別於 2000 年及 2001 年實現。主要來源為關閉兩行在印地安納州大量重疊及在伊利諾州少量重疊的分行，以及合併信用卡的後勤行政管理部門。另外，合併亦可做為催化劑，促使一些原本在未合併的情形下即可採取的行動付諸實施，如：芝銀零售作業的合理化等即是。估計各方面可節省的成本如下：信用卡 1.3 億美元、作業／技術 2.25 億美元、零售銀行 1.3 億美元、商

業銀行 1.15 億美元、一般及行政 1.5 億美元、增加對供應商的談判力 0.75 億美元、投資管理／資本市場 0.5 億美元、間接放款 0.2 億美元、其他經常性支出 0.3 億美元。但另一方面，合併的相關費用估計達 12.5 億美元。

(2)預期於 1999 年增加收入 2.75 億美元，其中有 1.55 億美元來自信用卡業務，0.5 億美元來自零售銀行業務，0.7 億美元來自企業銀行業務。此主要基於兩行各有所長，可以互補所致。例如：芝銀信用卡業務併入 First USA 後，在 First USA 較優的專業技巧下可創造額外收入，同樣的，芝銀的零售銀行業務仍停留在 1950 年代服務水準，經由舊萬恩銀行運用現代的行銷技巧及對芝銀行員施以銷售訓練後亦能提升業績。另一方面，舊萬恩銀行的企業銀行業務則需要借重芝銀的專家指導。其中，又以信用卡業務被寄予厚望，這是基於該市場過去幾年來快速成長的結果。

然而，該行卻於 1999 年 8 月及 11 月兩度向下修正當年度的獲利預期，從每股獲利 4 美元以上，調降至 3.60~3.65 美元後，再調降至 3.45~3.55 美元。受此影響，該行股價從 1999 年 8 月初的 63.56 美元 52 週來最高價，跌至 2000 年 1 月的 30 美元左右。

這是因為該行過於樂觀地認為信用卡收入可達 15~20% 的高成長率，並據此訂定全行獲利成長目標為 15% 所致。該行之所以如此樂觀主要原因有二：一是鑑於美國信用卡支出占零售支出的比重從 1980 年的 3% 上升至 1995 年的 20%，預期 10 年內將上升至 29%。並且信用卡的便利性亦使得循環信用占消費信用的比重從 1990 年的 26%，上升至 1998 年的 39%。另一則是收購 First USA 的價格過高，每股 First USA 股票交換 1.1659 股該行股票，溢價比率為 43%。此一價碼相當於 First USA 帳面價值的 5.7 倍，或 1996 年獲利的 30 倍，或 1997 年預期獲利的 20 倍。該案不僅是該行當時前所未有的大手筆，且交易金額及帳面倍數均創收購信用卡公司的新高。由於換股比率過高，因此必須有高的信用卡獲利成長率，才不會稀釋每股獲利金額。

但美國信用卡市場卻從 1997 年第 1 季起成長趨於緩慢，例如：該季的信用卡應收帳款餘額年增率尚達 11.2%，但至 1998 年第 1 季已降至 5.2%，迄 1999 年第 2 季更降至 3.1%。First USA 為了擴大市場占有率，不惜採取割喉式競爭，率先於 1997 年 11 月大量寄發廣告信函，以提供新用戶在蜜月期內可享受 3.9% 的挑逗性利率方式招攬新客戶，但在其他業者

紛紛跟進並競相以更低利率搶攻市場後，挑逗性利率於 1999 年初降至 2.9%。

此種低價競爭不但使得利潤趨於微薄，且歷史經驗早就顯示其只有短期效果，因為隨著蜜月期結束，新用戶不再適用挑逗性利率後，流失率也節節上升。

該行為了提高獲利率，將逾期繳款的罰款金額提高並取消原先的一天寬限期規定。此一措施使得顧客怨聲載道，尤其是某些準時繳款者，因為受到電腦登錄作業緩慢的影響，亦被課取罰款更是怒不可遏。美國通貨監理局 (OCC) 於 1999 年上半年共收到 2,793 件投訴該行的案件，遙遙領先其他業者高居榜首，其中有 511 件與逾期罰款有關。

是以，信用卡流失率從 1998 年全年的 9%，上升至 1999 年的 16%，為了避免流失率持續上升，該公司不得不配置更多人員及大幅增加行銷費用以挽留顧客，結果又造成獲利萎縮。

此外，該行以 1.5 億美元發展並於 1999 年 6 月隆重推出的網際網路銀行 Wingspan，是另一個導致信用卡業務營運不佳的原因，因為該行將 Wingspan 置於 First USA 旗下，使該公司對其投注太多的時間、精力與金錢而忽視信用卡問題的

嚴重性。

Wingspan 為無分行的純網際網路銀行，其有別於萬恩銀行的另一個網際網路銀行 bankone.com，bankone.com 的顧客可獲得萬恩銀行的分行及 ATM 網路服務，Wingspan 的顧客雖然可免費使用萬恩銀行的 ATM，但不能使用萬恩銀行的櫃員服務。Wingspan 的定位是招攬線上顧客，其除了能提供較優惠的利率外，產品種類亦較廣，除了萬恩銀行的產品外也包括第三者產品，該行發動 Wingspan 的主要目的是希望成為一個電子的金融商場，使顧客能在此尋找最佳價格。雖然 Wingspan 吸引了許多顧客，但能否產生大量利潤尚言之過早。

是以，該行 1999 年第 3、4 季的獲利額分別較預期短少 7~8% 及 15%，總計 1999 年每股獲利 3.46 美元，落在第二次調降獲利目標的下限附近。預期 2000 年的每股獲利將再降至 2.80~3 美元。此係基於下列假設：

(1) 信用卡獲利將減少 30%~35%，其中收入成長率為 -5~0%，應收帳款的報酬率將從 1999 年的 1.46% 降至 2000 年的 1%，信用卡的品質維持穩定，以及信用卡的顧客流失率從 1999 年的 16% 降至 2000 年的 14%、2001 年的 12%；(2) 已於 1999 年達成綜益 4.75 億美元，並承諾可將 2000 年的綜益增

至 9~9.5 億美元；(3)非信用卡業務之獲利可望成長 10~12 %，其中收入成長 5%至 8%，支出成長 2~4%。

由此可見，信用卡問題仍是獲利減少的主要拖累因素。目前 First USA 正處於療傷止痛期，策略重點在於留住現有客戶，重建顧客的信心，停止對顧客收取高額手續費及罰款，加強服務及緊縮支出控制，同時也不再以激進的削減利率手段招攬新客戶。

然而，該行的問題除了 First USA 外，尚有以下兩點值得注意：(1)經營管理問題，該行雖然由舊萬恩銀行相對主導，但從董事會成員雙方各半，經理級人員的安排注重對等原則，可看出 McCoy 的主導力量不大。是以，在 First USA 出現問題後，McCoy 被迫於 1999 年 10 月將大部分的實權交給 Istock，專心解決信用卡問題，接著又在同年 12 月宣布提早退休，遺缺由 Istock 暫代。此外，該行多位重要主管如：兩位副董事長、財務長、商業銀行業務兩位主管中的一位（負責中型市場企業）、零售銀行業務三位主管中的兩位（分別負責消費者金融、信用卡），皆先後去職。Istock 在暫代執行長之後，雖然一再表示願意真除，但迄今年 3 月底，該行宣布由前花旗集團總裁 Dimon 擔任執行長。由此顯示，在沒有任何

一方取得較大主導權的情形下，導致高階人事變換頻仍，市場人士已預期 Istock 將是下一位離職者。此使得雙方企業文化難以融合、經營策略搖擺不定，且延長解決問題的時間。

(2)電腦整合緩慢，估計該行尚須 3~5 年才能達到在行內只有一套授信、存款等系統的「單一銀行結構」，因此減緩合併所帶來的規模經濟效益，例如該行在俄亥俄州辛辛那提市的客戶，至肯塔基州列士頓市做生意時，仍須在當地分行另有一個帳戶才行。以舊萬恩銀行而言，其雖然從 1995 年即開始整合附屬銀行，但迄今仍有若干家尚未完成，芝銀亦復如此，自從其形成以來，密西根地區的分行迄今仍未完成整合。然而，修整混雜的內部系統絕非易事。

第四章 銀行合併對金融監理之影響

壹、影響金融監理之金融情勢

一、全球化

全球化係指不同金融市場間之藩籬業已土崩瓦解，資金能輕易地流向可以獲取最佳報酬之處所；金融機構可以有更簡便的管道進入國際市場；不同金融業務間之區隔亦日趨模糊。就某種程度來講，這些現象之所以會發生是因為，財務工程的發展已使過去的管理控制措施過時；另外，也代表一種較為自由的市場哲學已被廣泛地接受，然而不管係何種理由，金融市場日益國際化與整合化已是不爭的事實，審慎的金融監理作業必須正視此一事實。

二、資產證券化

資產證券化是供給與需求兩股力量同時推動的，就供給面而言，創造信用的金融機構，特別是銀行及抵押貸款者尋求處分部分資產組合以便清出供應其他貸款的資金頭寸；就需求面而言，諸如保險公司、退休基金等有源源不斷的資金流入的機構，必須尋找具市場性資產的投資機會。

三、金融工具複雜化

與資產證券化一樣，這股潮流也是供給與需求兩股力量同時

推動的，資訊處理的技術進步(例如，選擇權評價理論的發展)已能使以往糾結一起的風險因素的獨立評價成為可能，同時，金融中介的密集化也讓避險工具的需求急遽增加。從好的方面來說，這些金融工具大幅改善風險管理的技術，並且改善實質與金融投資的環境；從壞的方面來說，這些相同的工具如果沒有良好的理解與使用，則無論是源於不當的理解或刻意的財務槓桿冒險，均有產生鉅額損失的可能。

四、競爭壓力激烈化

這項其實是金融業自由化與民營化的主要目標之一，但是競爭環境同時也因其他因素而變的尖銳，對股東價值的高度重視誘使經理階層將注意力集中在風險調整後股東權益報酬率上，此點同樣也有好壞兩面，從好的方面來說，金融業資本運用勢必更加有效率，進而使消費者自金融服務成本的降低獲益；從壞的方面來說，運氣不佳或判斷錯誤的緩衝空間明顯被壓縮。

五、金融機構大型化

(一)關於此項效應，本文前已著墨不少，此處要強調的是合併有否一致的趨勢，目前尚渾沌不明，專精利基的業者似乎仍舊有生存的空間，而且，許多消費者似乎對因金融機構大型

化而形成的準金融帝國產生排斥感。

(二)以上雖然描述五點對金融監理具影響力之金融情勢，不過其中以金融機構合併或大型化的趨勢最具關鍵性，甚至可說是其他情勢發展的發動機，因此瞭解銀行合併之趨勢，亦庶乎可以掌握未來金融監理的發展。

貳、未來金融監理的趨勢

一、金融監理權責的歸屬

目前全球主要國家金融監理權責之分配，有以中央銀行為主軸，或由財政部主其事，或由中央銀行與財政部以外的獨立部門綜理事端，雖然近年來金融監理事權應予單一化之論點甚囂塵上，惟迄無定論，至少以美國為例，其仍舊認為維持現行之多元監理方式並無不妥，甚至有其必要性。

二、更大幅的風險敏感性的需求

改進金融監理的風險管理面，無論在國家或國際間的層面上，一直是金融監理人員近來工作的核心，至少，巴塞爾金融監理委員會成立後的情況是這樣。金融機構的風險管理包括三項要素，第一、準確衡量與監控風險，第二、管理與評價暴險部位，第三、保留充足之資本與準備以因應無法預期的損失。

三、加強金融檢查與市場紀律

(一) 國際上有關金融監理的兩種重要工具-----金融法規與金融

檢查-----近年來有一項越來越明顯的趨勢就是，金融檢查的重要性相對於金融法規日形顯著，易言之，自多如牛毛的法規遵循，向重視金融機構對其從事業務有否做好全面性審慎管理的方向傾斜的趨勢日益明顯。同時，更多注意焦點集中於資訊揭露上，讓市場及交易對手能更好地控制超額風險。

(二) 舊式的法規管理模式越來越不能適應新的金融環境有幾項

理由，第一、新金融工具及風險管理方法快速推陳出新的結果，使僵化的財務報表比率控管方式不合時宜；第二、法規管理幾乎無可避免地提供金融專家遊走法律邊緣的誘因；此外，法規管理的僵硬性限制其掌握大型金融機構風險管理之技術性與複雜性。

(三) 綜上所述，金融檢查已逐漸成為高度專業的工作，對檢查人

員專業技能的要求越來越高也越趨複雜多元，會計與法規的訓練雖然依舊重要但已不足夠。此外，監理當局也開始著手找尋具經濟學與企業管理專業背景的檢查人員，檢查人員會越來越像企管顧問公司之專家，其職責在於瞭解銀行業務，並提醒經理部門為其低估的風險來源。

四、金融基礎工程的重要性

所謂金融基礎工程包括法令與執法架構；金融資產評價之會計準則；相關統計資料之可用性；支付及交割系統；公司治理準則等等。基礎工程如果過於脆弱，再仔細的金融檢查也是枉然

五、公平遊戲規則的需求

(一)金融業務全球化的結果讓全球觀的金融監理模式變成重要課題，如果缺少全球觀的金融監理模式，會產生放水(laxity)與法規套利(regulatory arbitrage)的雙重競爭危險。當執法當局蓄意降低法規要求以吸引業務時，會發生競爭放水的情形；另一方面，法規套利係指金融機構尋找法規負擔最輕的執法當局。

(二)對於上述問題的一個可能解決方案是設立一家擁有全球性公權力的金融監理機構，事實上也已經有人在推動此一方案，不過目前還看不出任何可能的跡象。最可行的方案依舊是由巴塞爾金融監理委員會所推動並由其他標準設定組織遵循的準則。巴塞爾金融監理委員會制定一系列在先進國家金融檢查人員中已產生共識的準則，這些準則能獲採用主要是受到同儕壓力與市場制約力量的激勵，另外，值得注意的是巴塞爾準則並無正式的法律約束力，巴塞爾委員會甚至根

本不具法律地位，然而其出版之建議文獻卻往往較許多具法律約束力的協約更有力量。

六、總體與個體觀點的法規與監理的結合

(一)總體經濟穩定傳統上被視為貨幣管理當局的職責，而個體經濟穩定傳統上則為金融管理當局的職責，然而兩者間的連結近來有超乎一般想像的緊密與複雜。瞭解這點後，金融檢查人員正在尋找一種讓銀行體系對金融循環更具彈性的管理技術，並且鼓勵銀行在景氣佳時便須建立資本緩衝間，以防景氣反轉時授信業務受到重創。這些管理技術包括，壓力測試、提足準備及緊盯價值比之循環變動放款等，新版巴塞爾資本協定中強調的監理審查程序(第二根柱子)提供發展管理技術的堅實基礎。

(二)總而言之，審慎監理工作已變得越來越複雜、迫切，也更重要並令人目眩。新版巴塞爾資本協定就是整個管理演進過程的重要表徵，它的重點簡而言之即為，更大幅的風險敏感性、更具彈性的監理及對市場紀律更加倚重。

參、美國金融監理制度概述

一、監理機關及法令架構

(一)聯邦監理機關-----聯邦金融機構檢查委員會(Federal

Financial Institutions Examination Council , FFIEC)

- 1.聯邦準備理事會(Board of Governors of the Federal Reserve System)
- 2.聯邦存款保險公司(Federal Deposit Insurance Corporation , FDIC)
- 3.財政部通貨監理署(Office of the Comptroller of the Currency , OCC)
- 4.儲蓄機構監理署(Office of Thrift Supervision)
- 5.全國信合社管理局(National Credit Union Administration)

(二)其他監理機關

- 1.州政府
- 2.證券管理委員會(Security and Exchange Commission , SEC)

(三)聯邦監理架構

- 1.聯邦準備制度
 - (1)理事會(七位提名理事)
 - (2)聯邦準備銀行(十二地區)
- 2.次區(Second District)：紐約
 - (1)紐約州
 - (2)西康乃狄克(Western Connecticut)
 - (3)北紐澤西(Northern New Jersey)

(4)波多黎各(Puerto Rico)

(四)監理準則

1.對下列金融機構或業務之監理與法規

(1)州註冊銀行(State-chartered member banks , SMBs)

(2)外商銀行(Foreign banking organizations , FBOs)

(3)金融控股公司及銀行控股公司(Financial holding company , FHCs & Bank holding company , BHCs)

(4)州註冊銀行之外匯業務

2.消費者保護法令

3.檢查頻率

(1)十二至十八個月不定，視受檢單位之資產規模及綜合評等而定

(2)州註冊銀行與外商銀行一般係隔年檢查

(3)小型控股公司得以場外監控代替

二.監理評估作業

(一)統一金融機構評等系統

1.銀行控股公司---BOPEC

--銀行子公司(Bank Subsidiaries)

--非銀行子公司(Other Nonbank Subsidiaries)

--母公司(Parent Company)

--獲利能力(Earnings)

--資本(Capital)

2.州註冊銀行---CAMELS

--資本(Capital)

--資產品質(Asset Quality)

--管理能力(Management)

--獲利能力(Earnings)

--流動性(Liquidity)

--市場風險之敏感性(Sensitivity to Market Risk)

3.分行及子公司---ROCA

--風險控管(Risk Management)

--作業控管(Operational Control)

--守法性(Compliance)

--資產品質(Asset Quality)

(二)執行公權力之作為

1.正式作為

(1)書面協定

(2)停業命令

(3)禁止及撤銷命令

(4)立即糾正指示

(5)罰款

2.非正式作為

(1)委任協定

(2)特殊檢查程序

(3)認知備忘錄(Memoranda of Understanding, MOU)

(4)道德勸說

(三)風險導向的金融監理

1.金融監理的環境

(1)金融監理的環境與實務不斷演進，金融檢查人員必須有持續適應環境及吸收新知的能力。

(2)審慎監理的三根支柱

①市場紀律

②最低資本標準

③金融檢查

2.風險導向的主要內涵

(1)分配重點任務

(2)瞭解功能性業務

(3)強調金融機構風險之分析、瞭解及評估

(4)跨部門之組合性瞭解

(5)量身訂作監理作業

(6)重視持續監理

3.因應受檢機構情況之量身訂作監理作業

(1)瞭解銀行組織

-----機構概覽

(2)評估機構風險

①風險距陣

②風險評估

(3)分配及執行量身訂作計畫

①監理方針

②檢查計畫

(四)實地檢查措施

1.根據業務型態及風險水平決定檢查人力之分配

2.高風險區域深入查核

3.交易過程測試

4.給予內部控制、風險管理系統及制度法律上之定位

5.確保獨立判斷

(五)場外監控措施

- 1.自靜態的監控措施往持續性監理作業移動
- 2.持續性監控及評估
 - (1)正式的風險型態重評估
 - (2)更新監理方針
- 3.持續性的溝通與接觸

(六)傘狀監理模式

- 1.聯邦準備銀行在「金融服務現代化法案」(Financial Services Modernization Act, 又稱 Gramm-Leach-Bliley Act of 1999)架構下, 成為傘狀監理機構, 該法明訂聯邦準備銀行對金融控股公司的整合監理職責。
- 2.聯邦準備銀行傘狀監理模式包括三大範圍:
 - (1)資訊蒐集、評估及監理合作
 - ①合作對象包括-----主要銀行及儲蓄機構檢查人員
-----功能性檢查人員(SEC, NASD 等)
-----金融控股公司高階主管及董事會成員
 - ②合作監理係為減少
-----重複檢查或造成檢查空檔

-----受檢機構之監理負擔

③適時辦理目標交易事項測試

(2)持續性的監理作業

①瞭解合併後金融機構

-----主要業務項目，風險管理架構及系統，
暴險程度等

②目標：保護存款保險機構

-----評估合併後資本適足性
-----評估跨部門暴險及風險集中之潛在影
響

③必要時之積極作為

-----檢查功能性之子公司
-----執行改善措施之公權力

(3)提昇作業堅實性及改善揭露措施

①監控暴險及風險控管之發展趨勢，以發展堅實的實務
作業

②參與促進可以反映全體集團業務項目、暴險及風險控
管之揭露措施

三、風險導向之檢查模式

(一) 定義

係指可以確保以下三種功能之監理及執行公權力的程序，第一、可靠地決定一家金融機構的主要業務風險；第二、集中力量做好實地檢查及場外監控；第三、有足夠資源評估，用以確認、衡量、監視及控管一家金融機構的主要業務風險之風險控管系統。

(二) 使用風險導向之檢查模式的理由

1. 更具效率

- (1) 實地檢查工作日作最佳之運用
- (2) 量身訂作檢查模式
- (3) 避免重複作業
- (4) 彈性因應情勢變化

2. 更具效力

- (1) 持續性的監理
- (2) 對主要風險作資源配置
- (3) 更多餘欲空間作規劃

3. 節省負擔

- (1) 減少交易測試
- (2) 確認管理階層及董事會的職責

(3)加強與其他檢查機構合作

(三)風險導向檢查之事前準備流程(如圖三)

1.金融機構輪廓(Institutional Profile)

(1)摘述主要業務線及功能

①策略/成長

②競爭/環境

③產品矩陣/新產品

④內部稽核報告/作業/資訊管理系統/守法性

(2)描述法律架構及財務概況

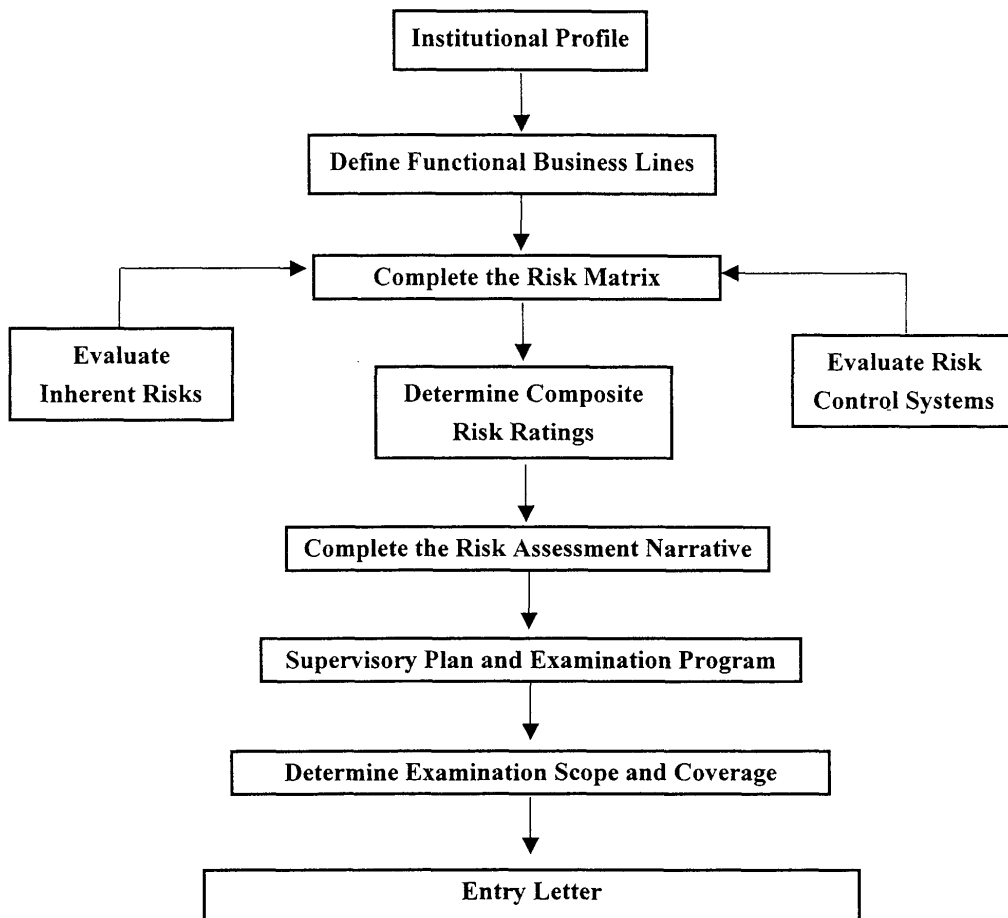
①財產及權利收購/褫奪

②營運趨勢

③一般風險輪廓

(3)確認母子公司或附屬機構關係

【圖三】 THE RISK SUPERVISION PROCESS



資料來源：紐約聯邦準備銀行，十月二十至十一月一日，二〇〇二年，
金融檢查專業訓練課程講義

2. 定義功能性業務線(Define Functional Business Lines)

(1) 利用金融機構對其業務線的自身觀點

① 管理性報告

-----公開出版

-----內部參考

②受檢單位或業務

(2)將檢查範圍分散為可供管理之單位

①放款組合

②外匯交易

③股東權益

④私人銀行

⑤資產管理

(3)不同法人單位間作適當切割

(4)利用自己的判斷與經驗

3.完成風險矩陣(Complete the Risk Matrix)

(1)決定金融機構內某種特定業務活動之固有風險

(Inherent Risk)水準。

(2)評估可以衡量、監控業務線風險及外在風險因子衝激之

現有管理系統的適切性。

(3)決定每項風險區域或功能性業務線的趨勢與複合風險

評等

4.評估固有風險(Evaluate Inherent Risk)

(1)定義固有風險：

因為欠缺內部控制及起因於行員個別行為，一項事件或動作可能對某一特定業務線造成之潛在負面影響。

(2)固有風險評等：高/中/低

於未考慮風險控管措施的情況下，相對於業務量及相關業務特性所評估之等級。

(3)定義---高/中/低---風險

①高：會對銀行造成顯著及傷害性的損失的情況。

②中：會對銀行造成可在一般業務範圍內承擔的損失的情況。

③低：甚微或無損失的情況。

5.評估風險控管系統(Evaluate Risk Control System)

(1)鳥瞰管理系統之有效性，包括董事會的功能

(2)風險控管功能與業務線間之獨立性，包括專業技能及權威性

(3)需要周延的書面政策與程序

(4)用以確認、衡量風險及訂定適當限額結構之風險管理制度與方法論

(5)能準確監控風險並以即時方式確保符合限額規定之資

訊管理系統

(6)一個有效的內部稽核功能

(7)風險控管系統評估：強/可接受/弱

6.決定組合式風險評等(Determine Composite Risk Ratings)

就每一條業務線，比較風險水準(高/中/低)與風險控管系統(強/可接受/弱)，以決定整體風險水準及趨勢(圖四至圖七)。

【圖四】 DETERMINE COMPOSITE RISK RATINGS

AGGREGATE RISK	STRONG RISK CONTROLS	ACCEPTABLE RISK CONTROLS	WEAK RISK CONTROLS
HIGH RISK	—	—	HIGH
MODERATE	—	—	—
LOW RISK	LOW	LOW	LOW TO MODERATE

資料來源：如圖三

【圖五】 DETERMINE DEPTH OF REVIEW BASED ON THE COMPOSITE RISK RATING

EXPECTED REVIEW DEPTH	STRONG RISK CONTROLS	ACCEPTABLE RISK CONTROLS	WEAK RISK CONTROLS
HIGH RISK	—	—	ANNUAL TARGET EXAM
MODERATE	—	—	TARGET EXAM MORE INTENSIVE MONITORING
LOW RISK	MONITORING LESS INTENSE	MONITORING LESS INTENSE	—

資料來源：如圖三

【圖六】 SAMPLE RISK MATRIX

Risk Type	Inherent Rating	Risk Control Rating	Composite Rating	Trend
Credit	Either	Either	Either	Either
Market	High,	Strong,	High,	Increasing
Liquidity	Moderate,	Acceptable,	Moderate,	Decreasing
Operational	Or Low	Or Weak	Or Low	Or Stable
Legal	—	—	—	—
Reputational	—	—	—	—

資料來源：如圖三

【圖七】 RISK ASSESSMENT SUMMARY

Item/Level/Trend	High	Moderate	Low	Direction
CREDIT RISK		X		Increasing
MARKET RISK		X		Stable
OPERATIONAL RISK	X			Increasing
LIQUIDITY RISK		X		Increasing
LEGAL RISK		X		Increasing
REPUTATIONAL RISK		X		Increasing

資料來源：如圖三

7.完成風險評估敘述(Complete Risk Assessment Narrative)

(1)風險矩陣的簡明分析：

能夠支持固有風險、風險控管、組合式風險及趨勢

(2)對管理階層有效控管風險之質的評估

(3)影響風險概況之現行與潛在事件，包括：策略規劃及經

濟問題等

(4)先前正負兩面檢查意見的處理結果

8.監理計畫與檢查作業

(1)監理計畫

對現行監理措施、檢查意見、全機構性的議題及因應下

一個檢查循環所需之整合水準等事項之簡潔摘要。

(2)檢查作業

對涵蓋所有檢查項目，包括特殊檢查領域、審查範圍、
基準日、檢查時間及預計檢查人力的一項周延的計畫。

9.決定檢查涵蓋範圍

- (1)依業務線或風險範圍勾勒出特定之目標及先後順序
- (2)分配檢查人力
- (3)將檢查工作與風險評估過程互相搭配
- (4)確認測試方法及交易審查水準
- (5)解釋內外部稽核之信賴水準

10.開發檢查證

- (1)根據檢查範圍文件，量身訂作特定實地檢查之目標及先後順序
- (2)收集執行檢查工作、測試及交易審查之必須資訊
- (3)排除已經收集或可輕易取得之資訊

第五章 新版巴塞爾資本協定及作業風險 管理

壹、新版巴塞爾資本協定

一、訂定背景

巴塞爾銀行監理委員會於一九九九年六月發佈一份有關新資本適足性之諮詢文件，文中提議建制一份新版的資本適足性架構以取代目前一九八八年之版本，並預計於二〇〇六年正式實施。一九八八年版資本協定堪稱近代國際金融建築工程的房角柱石，惟過去十年間金融市場急遽變遷，舊版資本協定之資本比率已難繼續成為銀行財務狀況之良好指標，因此，新版資本協定旨在將法定資本要求與銀行承擔風險更加緊密結合，促進風險衡量及控管技術的改進，以補舊版資本協定之不足。

二、新版巴塞爾資本協定之幾項特色

(一)維持標準化的衡量模式：

就最低資本要求而言，巴塞爾銀行監理委員會承認現行資本協定的修訂版本仍須維持標準化模式，對大型銀行則建議使用內部信用評等，未來希望以能對某一特定風險輪廓提供精確衡量之組合模式為理想。

(二)反映風險承擔程度及表達金融創新的影響

(三)以一九八八年之版本為基礎

(四)使用外部信用評等機制：

關於訂定主權國家暴險之風險權數，巴塞爾銀行監理委員會建議以使用外部信用評等之系統取代現行方式，此外，使用外部信用評等亦應直接或間接，並依不同程度，延伸至商業銀行、投資銀行或一般企業暴險之風險權數。

(五)大型銀行以發展內部評等機制為目標

(六)納入銀行簿(banking book)利率風險及作業風險

(七)密切注意金融創新及風險控管技術之發展

三.新版巴塞爾資本協定修正重點

(一)重申健全金融市場的所謂“三根支柱”的重要性，亦即：最低資本要求、監理審查程序及市場紀律之有效發揮。

(二)與一九八八年版資本協定相較，新版資本協定確實遠為周延和複雜，雖然自最基本的架構觀之，兩者差異並不顯著，此外，新版資本協定強調監理審查程序及市場紀律兩者對補充最低資本要求的功能扮演重要的角色，銀行監理委員會相信新版資本協定的複雜性也是金融業進步發展的自然反映。

(三)新版資本協定強調銀行可以根據自身的風險評估計算法定資本額度。

- (四)對一九八八年版資本協定最大的變動來自修訂信用風險概念及加入對應作業風險之資本要求。關於信用風險，自現行之標準型態向內部評等基礎模式(internal rating-based(IRB)approach)邁進，未來更以越加風險敏感性之方法論及更精確之資本計算為目標，另外，作業風險亦在建構相關模式中。
- (五)銀行監理委員會決定於第二根支柱(監理審查程序)項下處理銀行簿之利率風險。
- (六)雖然新版資本協定主要著眼於活躍國際之大型銀行，惟銀行監理委員會仍希望未來其原則可適用各種類型之銀行。
- (七)為確保已全面考慮銀行集團風險，新版資本協定延伸至以合併為基礎之銀行集團控股公司。
- (八)雖然資產證券化已成為將銀行信用風險重分配至其他銀行或非銀行投資人之重要管道，惟銀行監理委員會越來越關切銀行以此種方式規避資本提存，針對此點銀行監理委員會也已有因應之道。

貳、作業風險管理

一、簡介

- (一)作業風險(Operational Risk)不是一個容易下定義的概念，它

之所以概念朦朧肇因於要在一家金融機構的例行營業活動中，明確區分其面對之作業風險與正常的不確定情況，是十分困難的事情。因此，金融機構的管理階層必須定義何種項目需包括在作業風險項下，以降低觀念上之含糊性，而為達此一目的，首先必須建立作業風險之類型學(typology)，另一關鍵問題則為作業風險之量化。

(二)很明顯地，作業風險評估的困難非但不能暗示該風險可以忽略，相反地，正由於作業風險難以確認及衡量，管理當局更應對瞭解作業風險與組織中的潛在資源多盡心力。在某些情況下，作業風險是可以保險或避險方式因應的，但是金融機構必須評估在已知的保費下，每一項潛在作業風險所可能產生的損失，疏於確認風險或及時分散風險，後果將十分嚴重。展望未來，銀行會越來越瞭解到科技是一把兩面利刃，日趨複雜的工具與資訊系統增加作業風險發生的機率，對工具不熟悉導致濫用，並且提高不當避險的機會，此外，錯誤的資訊回饋也可能扭曲風險評估。

(三)英國銀行協會(BBA)及 Coopers & Lybrand 公司在 1997 年 2 至 3 月間曾針對英國銀行協會會員做過一項調查，調查涵蓋四十五家會員銀行董事成員、高階經理及風險管理主管的意

見，並且囊括十分廣泛之銀行業務，調查發現超過百分之六十七的銀行認為作業風險最起碼與市場及信用風險一樣重要，而有百分之二十四的銀行曾在進行調查之前三年間，遭逢超過一百萬英鎊因作業風險而造成之損失。

(四)前述調查報告亦顯示，銀行於處理作業風險時，經常若非重複作業就是留下無人照管之死角，因此，作業風險模型化或數量化就成了所有作業風險課題之注目焦點，然而，大部分銀行均尚未進步到可將作業風險模型化或數量化的境界。尚未發展出精密衡量模式的多數銀行，多半以內部稽核之檢查意見作為瞭解作業風險的基礎，不難想見，這種方式是十分欠周延的。

二、作業風險類型學

(一)何謂作業風險

作業風險係與業務運作過程有關之風險。作業風險涵蓋範圍廣泛，一般而言可再細分為作業失敗風險(Operational Failure Risk)及作業策略風險(Operational Strategic Risk)兩種，有時也稱為內在(internal)及外在(external)作業風險：

1. 作業失敗風險

此一風險起源於業務運作過程中潛在的失敗機率，順

理路，作業失敗風險亦可定義為，一機構內因人員、業務
運作流程及技術失敗所造成之風險。

2. 作業策略風險

此一風險起源於環境因素，諸如：改變企業典範之新
爭者，主要的政治及法律領域變遷，地震等超出企業控
制能力以外的不可抗力因素；或源自主要新策略動力，諸
如：開發一條新業務線或重組一條業已存在之業務線。

(一) 首尾連貫之概念

作業風險經常被認為僅侷限於發生在業務運作流程或作業
處理中心之風險，這類型的風險當然屬作業風險的重要一
環，不過卻未能涵蓋金融機構所面臨的風險全貌，比較理想
的概念係將業務運作流程或作業處理中心內外之所有風險
型態全部納進來，而要將所有風險型態全部納進來，惟金融
機構業務活動首尾連貫之分析是賴，因此，就像之前所分
析，觸角一定要涵括人員、業務運作流程、技術及外在變數
等因素。

三、作業風險管理責任之歸屬

(一) 雖然在分層負責的制度下，管理責任可以下授予其他管理階
層或專業人員，然而，作業風險仍係最高管理階層責無旁貸

的管理責任。最高管理階層必須瞭解授權有否確實，效果是否顯著，金融機構的稽核單位也同樣必須授與重任。

(二)管理責任的整合

- 1.目前多數銀行均以單一事件的方式管理作業風險，一般而言，欠缺諸如風險管理、內部稽核及業務經營等功能之橫向聯繫，缺乏全行性的政策、方法論或其他基礎建設，因而導致欠缺一致性的暴險報告幾乎成為常態。
- 2.內部稽核的主要目標之一係評估作業風險 VaR 值的設計及觀念正確性，包括與壓力測試及報告架構可靠性有關之方法論。
- 3.法規準則通常會要求內部稽核人員對以下各事項之核准程序表達意見，包括前台及後台人員所使用之報價與評價系統，重大風險衡量程序變動的有效性，風險衡量模型的涵蓋範圍等。內部稽核人員必須確認資料來源的一致性、及時性、可靠性及獨立性。

四風險衡量程序

(一)資料輸入

風險衡量的第一個步驟是蒐集可供衡量全部重要風險的相關資訊，相關及有用的資訊(如圖八)包括稽核報告，函送主

管機關報告等，惟即使在蒐集有用資訊的工作上已下許多心力，資訊缺口仍舊會很明顯，有賴與相關管理人員討論後補充。基本上，可供估計作業損失可能性及嚴重性的可靠歷史資料十分缺乏，因此，與外界專家的合作也變得不可或缺。綜而言之，第一個步驟是一個追求合乎常理的檢驗過程，以能兼顧內部企業面及外部產業面的方式，評估可能損失。

【圖八】 Sources of Information in the Measurement Process of Operational Risk : The Input

Assessment For :	
Likelihood of Occurrence	Severity
<ul style="list-style-type: none"> · Audit reports · Regulatory reports · Management reports · Expert opinion · BRP(Business Recovery Plan) · Business Plan · Budget plans · Operations plans 	<ul style="list-style-type: none"> · Management interview · Loss history

資料來源：Michael Crouhy，Dan Galai，Robert Mark，“Risk Management”，McGraw-Hill company，2001

(二)風險評估架構

1.風險類型

作業風險大致源於四類作業失敗，包括人員、業務運作流程、技術(統稱內在變數)及外在變數(如圖九)，內在變數必須依據一組通用因素檢視，這些因素包括人力、能力及

適切性。

(1)人力：企業有否充足人力以供完成業務計畫？

(2)能力：人員是否均具備專業能力？

(3)適切性：人員是否均安排在需要的地方？

【圖九】 Second Step in the Measurement Process of Operational Risk : Risk Assessment Framework

Operational Risk Exposures	Operational Risk Categories				S/P
	Internal Dependencies			External Dependencies	
	People	Process	Technology		
Overall Assessment					
Outsourcing					
Privacy					
Fraud					
Downsizing					
Political Environment					

<p>Risk Factors</p> <ul style="list-style-type: none"> *A disciplined framework for identifying and evaluating things that affect the likelihood of loss *Address Capacity, Capability, Availability *Net risk : Net of Control/hedges/insurance 	<p>Probability(P) :</p> <p>VH H M L VL</p> <p>Severity(S) :</p> <p>Impact on Profit</p>
--	---

Legend: *VH : very high ; H : high ; M : medium ; L : low ; VL : very low

資料來源：如圖八

2.相互依賴性

3.變異、複雜性及自足性(complacency)

4.淨可能性評估

評估次年度作業失敗發生及每一風險類型暴險部位投保後之淨風險抵銷的可能性。由於量化風險的方式尚未明朗，目前評估方式可以五等分(很低(VL)到很高(VH))的評等表達。

(1) VL：近乎不可能(少於 2%)

(2) L：不大可能(2%~5%)

(3) M：有點可能(5%~10%)

(4) H：相當可能(10%~20%)

(5) VH：非常可能(20%以上)

5.嚴重性(severity)評估

基本上，當精確的估算難以達成時，嚴重性可以一定範圍的金額表達(例如：五千萬至一億美元)，而如前所述，嚴重性必須計算風險抵銷的淨效果。

6.綜合淨可能性及嚴重性評估

7.定義原因及後果

8.風險評估報告範例(如圖十)

【圖十】Example of a Risk Assessment Report for Business

Unit A

Likelihood of Event(in 12 Months)						
Operational Risk Scenarios	Internal Dependencies			External Dependencies	Overall assessment	Severity (\$million)
	People	Process	Technology			
Outsourcing	L	VL	VL	M	M	50~100
Privacy	L	M	VL	L	L	50~100
Compliance	L	VH	VL	VL	L	35~70
Fraud	L	L	VL	VL	L	5~10
Downsizing	L	VL	VL	L	L	5~10
Political environment	VL	M	VL	VL	L	5~10
Overall assessment	L	M	VL	L	L	150~300

資料來源：如圖八

(三)審查及有效性

風險評估報告完成後有兩件後續動作：

1.作業風險管理組(operational risk management group，

ORMG)與高階營業單位主管及主要負責人共同審查評估

結果，以完成最後的作業風險評估建議。

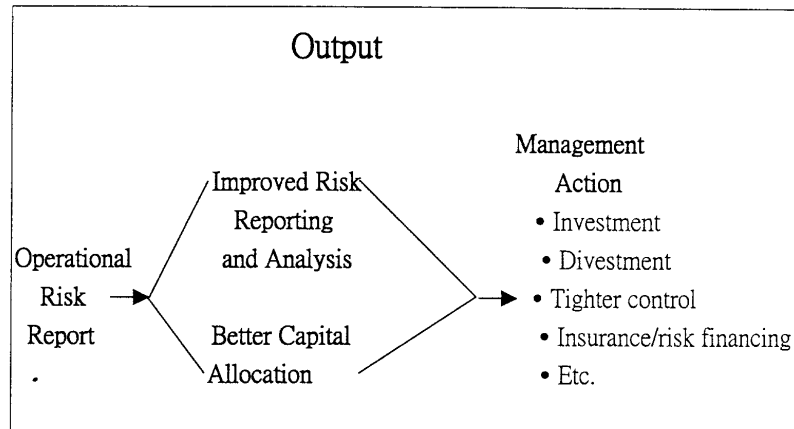
2.成立一個作業風險評等委員會，其評估功能類似諸如

Standard & Poors 信用評等公司所從事之信用評等工作。

(四)資訊產出(如圖十一)

【圖十一】 Fourth Step in the Measurement Process of Operational

Risk : Output



資料來源：如圖八

五 作業風險之資本配置

(一)就許多銀行而言，將作業風險轉換為資本配置的方法論，係

由風險調整後資本報酬率(Risk Adjusted Return On Capital，

RAROC)小組與作業風險管理小組合作開發出來，其主要步

驟有三項：

1.分配風險評等予基於作業風險發生可能性的每一項業務

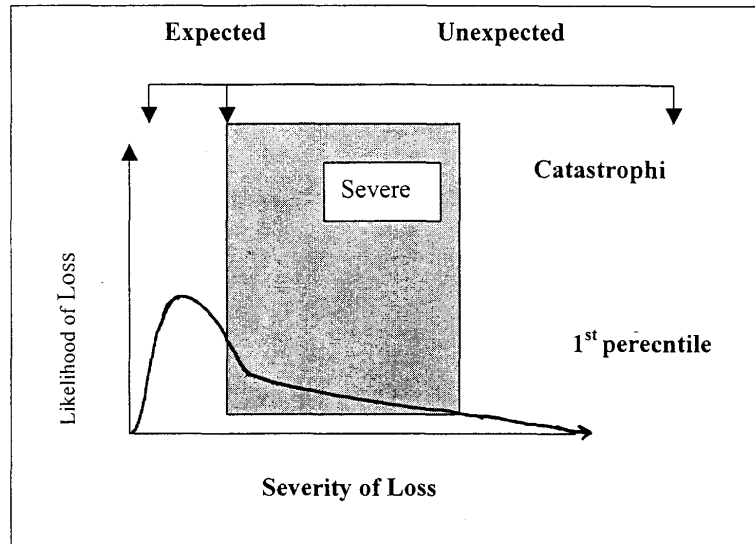
2.依作業失敗發生的情況決定可能發生損失的嚴重性

3.合併作業風險計算結果之可能性及嚴重性後，分配風險評

等另為資本配置的目的，必須特別注意作業損失最壞狀況

之個案情境分析(如圖十二)

【圖十二】 Distribution of Operational Losses



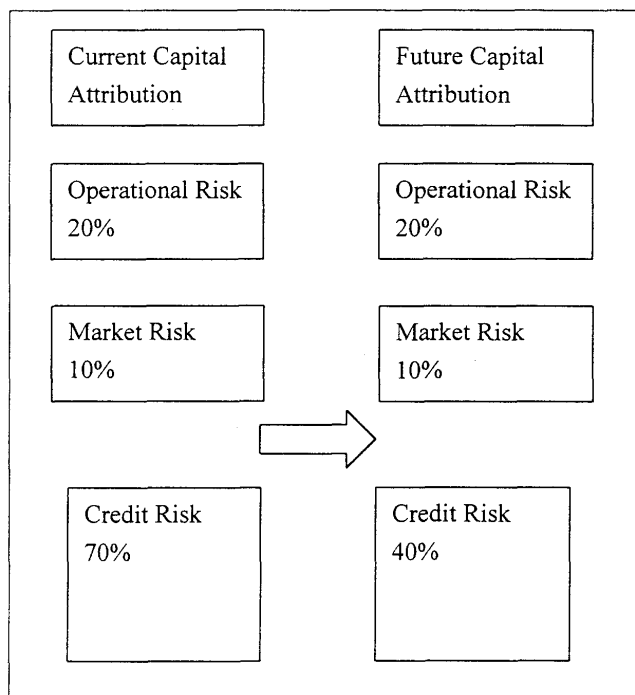
資料來源：如圖八

- (二)如圖十二，雖然 VaR/RAROC 模型無法掌握災難性損失，不過銀行可以利用這些工具協助思考如何使用保險商品對抗作業風險，此外，銀行目前也開始著手建立歷史性作業風險事件之資料庫，以量化各種無法預期之風險。這的確是一項嶄新及演化中的風險衡量領域，一般銀行內部損失資料庫相對來講均尚小，幾乎無法反映同業所遭受之主要損失，因此，為更有用計，資料庫必須借重他人之經驗，而實際上，綜合內在外在資料需要相當程度的管理判斷力。
- (三)有些銀行已向將作業風險“財務化”之整合性模式邁進，該模式係透過整合外在保險計畫、資本市場工具及自我保險

(self-insurance)達成，所謂自我保險係指暴險部位必須配置經濟資本(economic capital)。

(四)對作業風險日益增加的重視程度及金融市場的變遷，將如何改變銀行業整體資本配置的風貌？專家預期未來作業風險及市場風險暴險部位的比重，將由目前分別 20%及 10%提昇至 30%(如圖十三)

【圖十三】 Capital Attribution : Present and Future



資料來源：如圖八

六自我評估與風險管理評估

(一)評估作業風險的繁重性隱含，除非建立一個風險管理人員大

隊，否則唯一的辦法只有要求個別業務主管對其經手之業務做好自我評估，然而這一點是有爭議的，就極端的例子來講，吾人即不敢奢望李森(Nick Leeson)會做好他在霸菱銀行工作時的作業風險自行評估。因此，在沒有可靠的風險管理人員大隊建制的情況下，該如何作？

- 1.可自有用的資訊分析、業務管理報表等資料，建立一個基礎、高水準但是合理的作業風險觀點，這點可由一組專業的風險管理人員在一段合理的時間範圍內完成。
- 2.可以將風險管理人員安置在相關業務管理資訊現場，要做到這一點，可以邀請風險管理人員參與多種正規業務管理會議及新商品審查流程，或確保他們可以收到定期的管理報表等。

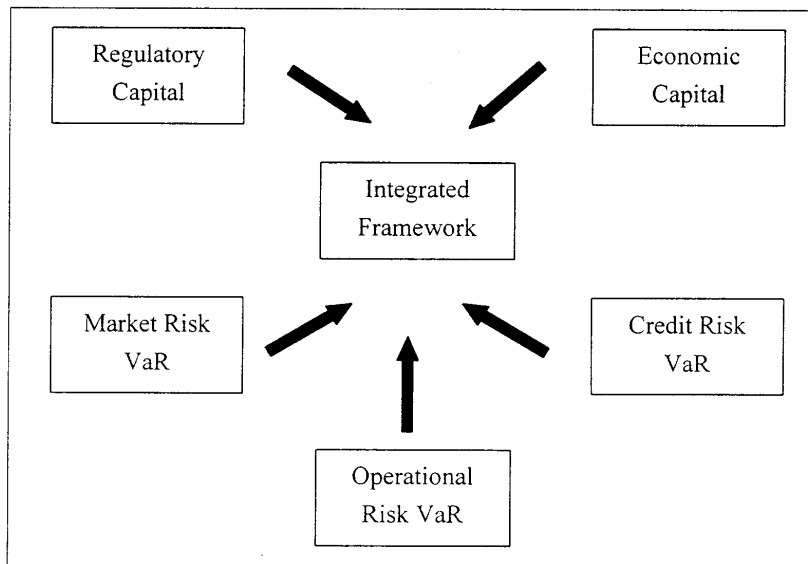
(二)另外一個爭議點是，風險管理人員對於業務內涵一定沒有業務人員瞭解透澈，因此，風險管理人員所做之評估報告也一定不齊全、不精確，就此點而言，其實是對風險管理及業務人員之角色與職責的誤解。風險管理人員對於業務內涵誠然沒有業務人員瞭解透澈，但是風險管理人員的專業背景係風險評估，就像人壽保險風險管理師的專業背景係根據醫療報告及統計分析評估風險，人壽保險風險管理師不可能同時是

醫療專家，也不可能製作醫療報告，其所能作的，僅僅是分析及摘述風險資訊而已。

七整合性的作業風險

目前多數金融機構都有一套衡量市場風險的準則，其次或具備一套衡量信用風險的準則，第三套衡量作業風險的準則正在起步階段，市場領導性銀行終將此三套準則之方法論結合起來(如圖十四)。自風險透明度及法定資本的角度來看，發展整合性的風險管理模型，有許多重要意涵，例如：假使吾人僅簡單加總市場、信用及作業風險之 VaR 而得到一個總 VaR(而非發展整合性的風險管理模型)，即可能高估風險總量。

【圖十四】 Integrated Risk Models



資料來源：如圖八

第六章 結論與建議

壹、結論

一、銀行合併型態之選擇

(一)九〇年代金融部門大部分的購併案都是相同國家、相同產業的型態，無論自交易件數或金額衡量，均占全體交易量之70%，相同國家、相同產業型態的盛行反映許多國家限制跨區、跨業經營的現況。

(二)相同國家、不同產業的型態，雖稱排名第二，不過實際上無論自交易件數或金額衡量，僅占全體交易量之15%；第三種重要的型態是不同國家、相同產業；第四種則不同國家、不同產業。

二、銀行合併之綜效

(一)比較不同組群銀行 ROE 穩定性

1.比較規模與績效

營業成本占毛營收之比率對小型銀行來說比較高，但是該比率對中型銀行來說則明顯降低。最大規模銀行營業成本占毛營收之比率最高，這種現象顯示規模經濟有其極限，越過以後隨之而來的是規模不經濟；然而，獲利能力與資產規模成正比。

2.比較績效衡量之離散趨勢

不同群組間結果歧異性的現象顯示，大型化效率利益有存在的空間，就總資產大於五百億美元之銀行而言，結果歧異性就小多了。

3.比較銀行結構及績效

銀行家數較少地區無論在資產報酬率或資本報酬率之績效表現均較銀行家數較多地區為佳，波動性也明顯較小。

(二)計量經濟分析

1.平均股價表現

八十至九十年代的研究顯示，以平均股價表現而言，併購銀行的股價表現是負向的，被併購銀行的股價表現是正向的，合併後銀行的股價表現持平。

2.合併後績效表現

文獻結論有三：合併後績效表現改進甚微；合併對收入面有明顯的助益，儘管對成本節省的效益不明顯；合併對成本節省的助益十分明顯。

三、對金融監理之挑戰

(一)影響金融監理之金融情勢

全球化；資產證券化；金融工具複雜化；競爭壓力激烈化；

金融機構大型化。

(二)未來金融監理的趨勢

調整金融監理權責之歸屬；更大幅的風險敏感性的需求；加強金融檢查與市場紀律；金融基礎工程的重要性；公平遊戲規則的需求；總體與個體觀點的法規與監理的結合。

貳、建議

一、關於銀行合併

(一)就銀行合併綜效而言，無論比較不同組群銀行 ROE 穩定性，平均股價表現，合併後績效表現或個案研究，合併綜效表現均優劣互現，至少就短中期而言，難下斷語，儘管長期看來，無論學者或業者均持正面的評價。因此，以台灣的情況而言，如果合併著眼於短中期利益，結果恐難令業者與政府有關當局滿意，至於長期利益的顯現，則明顯考驗業者與政府有關當局的耐力與決心。

(二)就銀行合併型態選擇而言，這是金融業者策略定位考量的問題，如果以績效為縱軸，規模為橫軸形成一策略座標，全球主要金融集團的策略定位透過這個座標即可清楚看出來，規模龐大且營運績效佳者有花旗集團、匯豐集團等，在右上角頂端；右下角頂端是日本的銀行，規模龐大惟營運績效不

佳；左上角頂端是專業且具競爭利基的銀行，如：美國信用卡最大的結算公司 Synovus，排名第一的保管銀行 State Street；亞洲的大多數銀行，包括台灣在內，在左下角頂端，規模既不大營運績效又不佳。因此，台灣當務之急在於思考，要往哪個方向移動，本文認為左上角及右上角的次要地帶，是台灣金融業可以努力的方向。

二關於金融監理

- (一)金融監理的環境與實務不斷變遷演進，金融監理機關必須不斷提升所屬人員專業技能，金融檢查人員亦須保持適應環境及吸收新知的能力。
- (二)為應付日益加重的金融檢查工作及變化快速的金融環境，提升檢查效率，確保檢查效果，針對受檢機構情況量身訂作之監理作業與以風險為導向之檢查模式，勢必越顯其重要性。
- (三)實地檢查之事前準備工作，後勤支援系統，及事後持續監理作業的重要性將不亞於實地檢查工作，也是實地檢查成功與否之關鍵。

參考文獻

- (一) J. Fred Weston & Samuel C. Weaver , 2001 “Mergers & Acquisitions” McGraw-Hill company , NY
- (二)陳裴紋, “美國金融服務業現代化法案之內容及其影響”, 民國八十九年, 中央銀行季刊第二十二卷第一期
- (三) Basel , Switzerland : Basel Committee on Banking Supervision
“G10 Consolidation in the Financial Sector ” Jan. 2001
- (四) Charles W. Calomiris & Jason Karceski “Is the Bank Merge Wave of the 1990s Efficient ? ---Lessons from Nine Case Studies” 1998 , The AEI Press , Washington D.C.
- (五)紐約聯邦準備銀行, 十月二十至十一月一日, 二〇〇二年, 金融檢查專業訓練課程講義
- (六)紐約聯邦準備銀行, 十一月四日至十一月八日, 二〇〇二年, 中央銀行研討會講義
- (七) Michael Crouhy , Dan Galai , Robert Mark “Risk Management”
2001 , McGraw-Hill company , NY.
- (八)陳進安 “美國銀行購併案例探討” 中國商銀月刊
- (九) Basel , Switzerland : Basel Committee on Banking Supervision ,
Consultative Document-----Operational Risk , Jan. 2001

(十) Basel, Switzerland : Basel Committee on Banking Supervision ,
Consultative Document-----Overview of The New Basel Capital
Accord , Jan. 2001

(十一)石人仁，劉文彬 “美國金融控股公司法制與實務” 民國九十年，台
灣金融研訓院