

# The Financial Holding Company's Merging Strategy - A Case of Fubon Financial Co., Ltd

高誠材、邴傑民；唐啟發

E-mail: 9500912@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

In the past 3 years since domestic financial holding companies (FHCs) were established, M&A cases (cases of mergers and acquisitions) have been constantly occurring, e.g. Cathy Financial Holdings merged with United World Chinese Commercial Bank, Fubon Financial merged with Taipei Bank, Shin Kong Financial Holding Co. merged with Macoto Bank, etc. This shows that, in order to expand market share and promote competitiveness, with the expected future deregulation, further integration of financial holding companies will occur. In view of the fact that there 's only 1 FHC in Hong Kong and Singapore, 4 in Japan, while 14 in Taiwan, we can see that the supply has obviously exceeded the demand. The excessive number of banks and extremely intense competition has significantly affected the profits of banks, resulting in reduced ROA and ROE and poorly controlled asset quality. On the other hand, in response to the future competition with large international financial institutions that the financial industry will inevitably face after Taiwan 's WTO accession, the government has commenced to take financial M&A as a measure to promote the competitiveness of domestic financial institutions. On October 20th, 2004, the President announced four goals set for 2nd finance reform: " 1) 3 financial institutions having more than 10% of market share will be developed. 2) The number of state-owned financial institutions will be reduced to 6. 3) FHCs will be encouraged to consolidate and their number reduced by half. 4) It is aimed to have at least 1 financial institution either operated by foreign-owned companies or listed in overseas markets. " All of the above will be completed by the end of 2006. With these concrete objectives and schedule, plus nearly 18 financial institutions held re-election of Board of Directors and a number of state-owned banks were privatized from December 2004 to mid 2005, rumors of merger announcements have been circulating. Therefore, the authors of this paper were inspired to explore the topic of " M&A strategies of Financial Holding Companies in Taiwan " in the case of Fubon Financial Holding Co., acting as the buying party. The secondary data of the FHCs were collected, and a SWOT analysis was used on the basis of the successful merger of the individual case (the merger of Fubon Financial and Taipei Bank in 2002) to examine the strategies Fubon Financial Holding employed to merge with Taipei Bank, and further apply their strategic model to the future M&A plan of other 13 FHCs with an aim to select best M&A candidates to provide useful references for corporate executives. The results of this study suggest that, in terms of the synergy of the strategies Fubon Financial Holding used to merge with Taipei Bank, the " Fubon Financial + Taipei Bank " model is mutual assisting in business operation. As Taipei Bank has good profitability and asset quality, high quality customer base, excellent channel superiority in the greater Taipei area, while Fubon Financial is a perfect example of domestic mature FHC with obvious cross-selling synergy, the combination of the two is clearly good. Based on Fubon 's successful M&A strategies, this study suggests First Financial Holding Co. as a future merger candidate, as it also has superior channel, asset quality, profitability and customer size. It will strengthen the competitive advantages of Fubon Financial Holding, mitigate its disadvantages, eliminate threats, reduce risks, expand market share, achieve maximum synergy and pursue maximum profits. However, despite the positive evaluation of this merger case, attention will still need to be drawn to the actual implementation of the M&A strategies as well as the progresses and effects after the merger in order to ensure a true demonstration of the benefits, the most significant advantage of FHCs.

Keywords : M& ; A ; Mergers and Acquisitions ; FHC (Financial Holding Company) ; Cross-Selling ; Synergy ; Strategy

## Table of Contents

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	iv	英文摘要.....	vi
誌謝.....	viii	目錄.....	ix	圖目錄.....	xi
表目錄.....	xii	第一章 緒論 第一節 研究背景與動機.....	1	第二節 研究目的.....	3
第三節 名詞定義.....	4	第四章 研究流程.....	6	第二章 文獻探討 第一節 金融控股公司之定.....	7
第二節 併購理論.....	10	第三節 金控公司購併法令與相關規範.....	18	第四節 如何選擇進行併購的對象.....	21
第五節 綜效理論與評估.....	26	第六節 新巴塞爾協定.....	34	第七節 策略的定義.....	35
第八節 SWOT分析.....	37	第三章 研究方法 第一節 研究對象.....	43	第二節 研究架構.....	45
第三節 研究分析.....					

法	47	第四節 研究限制	47	第四章 個案分析 第一節 我國14家金融控
股公司之經營概	49	第二節 富邦金控簡介	54	第三節 富邦金控併購台北銀行之策
略分析	62	第四節 富邦金控現行環境、競爭及SWOT分析	78	第五節 富邦金控併購其他金控
公司之策略分析	95	第五章 結論與建議 第一節 研究結論	103	第二節 研究建
議	109	參考文獻	111	圖目錄 圖1-1 研究流程
圖	6	圖2-1 我國金融控股公司模式	9	圖2-2 如何選擇進行購併的對
象	23	圖2-3 法商L公司計劃進入台灣市場的事前準備實例	24	圖3-1 富邦金控組織系統
圖	44	圖3-2 研究架構圖	46	表目錄 表2-1 購併之動機理論分類
表	14	表2-2 購併之類型	16	表2-3 國內各合併法規租稅優惠規
定	20	表2-4 策略之定義	36	表2-5 SWOT分析表
表2-6 SWOT分析與策略流程	40	表2-7 SWOT矩陣	42	表3-1 與富邦金控有
關之併購資訊統計表	44	表4-1 金控公司設立情形一覽表	49	表4-2 富邦金控94年度之
經營策略一覽表	57	表4-3 合併流程時間表富邦金控旗下成員一覽表	63	表4-4 富邦金控併購
台北銀行之環境與競爭分析	67	表4-5 富邦金控併購台北銀行之SWOT分析	70	表4-6 富邦銀
與北銀具有的優勢	71	表4-7 富邦及台北銀行國內外據點(通路)	73	表4-8 富邦金控併購
北銀後旗下成員一覽表	74	表4-9 富邦金控與台北銀行合併效益分析表	75	表4-10 富邦銀行合
併前三年營運表現	77	表4-11 台北銀行合併前三年營運表現	77	表4-12 富邦金控合併前
後營運表現	77	表4-13 金控公司旗下子銀行之逾放資料統計表	86	表4-14 富邦金控
之SWOT分析表	94	表4-15 我國中大型金融機構銀行分行家數一覽表	97	表4-16 我國金融
控股公司財務比率表	99	表4-17 金控公司旗下子銀行逾放資料統計表	100	表4-18 富邦金控
與第一金控合併效益表	101	表5-1 富邦金控之SWOT分析表	103	表5-2 富邦金控與台
北銀行合併效益分析表	105	表5-3 富邦金控與第一金控合併效益分析表	108	

## REFERENCES

- 參考文獻 一、中文部份 1. 王文宇, 控股公司與金融控股公司法, 台北, 元照出版有限公司, 2001。 2. 王文宇, 控股公司與金融控股公司法, 台北, 元照出版有限公司, 2001。 3. 王重隆, 台灣金融控股公司經營現況、問題與發展策略之研究, 朝陽科技大學企業管理研究所, 2003。 4. 司徒達賢, 策略管理, 台北, 遠流出版事業股份有限公司, 1995。 5. 伍忠賢, 「企業購併聖經」, 遠流出版公司, 增訂第六版, 2003。 6. 李明軒、邱如美合譯, 競爭優勢(下)(M.E.Porter, Competitive Advantage 著), 台北, 天下遠見, 1999。 7. 吳思華, 策略九說, 台北, 麥田出版社, 1996。 8. 吳明玲, 在金控法下我國銀行併購策略之研究--富邦、台北銀行及國泰、世華銀行之案例探討, 國立台北大學企業管理研究所, 2002。 9. 李並光, 「金融控股公司合併綜效之研究以台灣的個案為例」, 國立台灣大學財務金融學研究所, 2003。 10. 李玲瑋, 富邦金融控股公司經營策略之研究 - SWOT分析與新近管理思維之應用思維, 真理大學財經研究所, 2003。 11. 陳秋琴, 金融控股公司法在台灣進入WTO之後對金融產業之影響, 逢甲大學會計與財稅研究所碩士論文。 12. 梁金樹, 我國金融控股公司整併之可行性分析, 輔仁大學金融研究所, 2004。 13. 楊淑蓉, 「金融控股公司總體策略的研究-以富邦金控為個案研究」, 科技大學企業管理研究所, 2003。 14. 郭峰昌, 企業併購面面觀, 勤業國際財務顧問股份有限公司, 2005。 15. 江玉柏, 影響企業併購成敗之因素與探討, 國立台灣科技大學工業管理研究所, 2003。 16. 林婷鈴, 銀行業國際化併購整合性觀念模式之探討, 中華管理評論, 台北大學企業管理學系, 2000。 二、英文部分 1. A. Parasuraman, Marketing Research, 2nd ed. (Reading, MS: Addison- Wesley, 1991) 2. Berger, Allen N, "The Consolidation of the financial services industry: causes, Consequences, and implications for the future." Journal of Banking and Finance 23, 1999. 3. Crosse, H.D. and G.H. Hempel, Management Policies for Commercial Bank, Second edition, New Jersey: Prentice - Hall Inc. Englewood cliffs, P.61, 1973. 4. Dimitris N. Choarafas, New Regulation of The Financial Industry, New York: ST. Martin 's Press, INC., 2000. 5. Edward D. Sullivan, Glass-Steagall Update: Proposals to 6. Modernize the Structure of the Financial Services Industry, 112 7. Banking Law Journal 10, pp. 978-990, 1995. 8. G. Churchill, Jr., Marketing Research: Methodolical Foundations, 7th ed. (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1999) 9. John C. Dugan, Update on Modernization Legislation, 77 Wash U.L.Q. 521, available at LEXIS-NEXIS Academic Universe-Document, visited on November 22, 2000. 10. Linda Allen and Julapa Jagain, "The Risk Effects of Combining Banking, Securities, and Insurance Activities." Journal of Economics and Business, New York, Vol.52, No. 6 pp. 485- 497, 2000. 11. Mester, L. J., "A Study of Bank Efficiency Taking into Account Risk-Preference," Journal of Banking and Finance, 1996. 12. Rober W.Hamilton, The Law of corporation a nutshell, 4th Edition, West Publishing Co., P.255, 1996. 13. Saunders, A., E. Strock and N.G. Travlos, "Ownership Strycture, Deregulation and Bank Risk Taking," The Jorunal of Finance, 2, pp. 643- 54, 1990. 14. Von Neumann, Morgenstern, Game Theory, 1994. 三、法律、期刊、報紙部份 1. 金融控股公司法, 2001.6.27立法院制定。 2. 金融機構併本法, 2000.11.24立法院制定。 3. 丁克華, 「證券金融管理制度與政策」課程講義, 2001。 4. 王文宇, 金融控股公司法之評析, 月旦法學雜誌, 第七十七期, 2001。 5. 王文宇, 我國公司法購併法制之探討與建議—兼論金融機構併本法, 月旦法學雜誌, 第六十八期, 2001。 6. 台北銀行年報, 2002。 7. 富邦金融控股公司年報, 2002, 2003, 2004。 8. 第一金融控股公司年報, 2004。 9. 財訊月刊, 9月號, 2004。 10. 中時電子報, 2002.4.17。 11. 工商時報, 2002.9.12。 12. 工商時報, 2004.11.26。 13. 經濟日報, 2003.7.31。 14. 經濟日報, 2003.8.4。 15. 經濟日報, 2004.12.30。 四、網站部份 1. 中央銀

行網站 <http://www.cbc.gov.tw/> 2. 中國信託金融控股公司 <http://www.chinatrustgroup.com.tw> 3. 中華開發金融控股公司  
<http://www.cdibh.com> 4. 日盛金融控股公司 <http://www.jsungroup.com> 5. 台北市政府網站 <http://www.taipei.gov.tw/> 6. 台新金融控股公  
司 <http://www.taishinholdings.com.tw> 7. 玉山金融控股公司 <http://www.esunfhc.com.tw> 8. 兆豐金融控股公司  
<http://www.megaholdings.com.tw> 9. 華南金融控股公司 <http://www.hnfhc.com.tw> 10. 新光金融控股公司 <http://www.skfhc.com.tw> 11. 富邦  
金融控股股份有限公司 <http://www.fubongroup.com.tw/> 12. 第一金融控股公司 <http://www.firstholding.com.tw/> 13. 國票金融控股公司  
<http://www.waterland-fin.com.tw> 14. 國泰金融控股股份有限公司 <http://www.cathayholdings.com.tw/> 15. 復華金融控股公司  
<http://www.fuhwa.com.tw> 16. 建華金融控股公司 <http://www.sinopac.com> 17. 行政院金管會銀行局 <http://www.banking.gov.tw/>