

淡江大學國際行銷碩士在職專班

碩士論文

指導教授：賴錦璋 博士

我國金控發展趨勢-以國泰金控為例

The Development Trend  
of Financial Holding Company in Taiwan-The Case of  
Cathy Financial Holding Company

研究生：林珣育撰

中 華 民 國 105 年 6 月

# 誌 謝

由於世界政經環境的變化快速，以及金融環境不斷進步以及變化，為增進自我能力以及不被這個劇變的世界淘汰，兩年前我選擇進入淡江 EMBA，回顧這兩年來在淡江 EMBA，在系上所有老師的盡心指導下，真是收穫滿滿，讓我在於專業領域能有更進一步的成長，也使我在人際關係中有所拓展。

感謝 賴錦璋老師不辭辛勞的指導論文，在我需要幫助的時候，給予我適時的幫助，也感謝兩位口試委員 邱俊榮教授及 楊雅博教授不吝給予意見，此論文才能順利產出，也感謝淡江 EMBA 所有的同學在這一段期間互相幫忙與鼓勵，在事業及學業兩頭的壓力之下，需要感謝許多人在這一段時間的支持以及提供意見，

最後要感謝我的家人在我這兩年念 EMBA 的期間，儘管犧牲掉了許多假日以及晚上與家人共處的時間，仍然能給我最大的支持以及給予我精神上最大的支柱，期望未來在畢業後能夠學以致用，發揮這兩年在淡江 EMBA 所學，也希望這兩年每一個幫助過我的人身體健康，並有一個快樂美滿的人生。

林珣育 謹 誌

中華民國 105 年 6 月

淡江大學國際行銷碩士在職專班

論文名稱：我國金控發展趨勢-以國泰金控為例

頁數：83

校系(所)組別：淡江大學國際行銷碩士在職專班

畢業時間及提要別：104 學年度第 2 學期碩士學位論文提要

研究生：林珣育

指導教授：賴錦璋博士

論文提要內容：

近年來在全球資本市場及資訊科技的進步，金融產業自由化競爭愈趨多元化，金融產品更不斷地推陳出新，我國政府考量國內金融環境日漸惡化，加上各國以購併方式作為擴充金融服務方式，在面對 WTO 開放後競爭，金融業大型化與多角化趨勢，於 2001 年 6 月立法院三讀通過之「金融控股公司法」，目的則在使金融企業朝向「股權集中化、大型化、業務綜合化」，使金融業可以控股公司型態跨業經營，透過共同行銷、資訊交叉運用及產品組合，以提供消費者一次購足的服務，以增加國內金融機構競爭力。

國泰金控以保險、銀行、資產管理三引擎作為集團核心發展策略，以朝向「亞太地區最佳金融機構」的目標邁進。另外，面對挑戰且動盪的經濟環境，國泰金控則以「誠信、當責、創新」的核心價值，並落實環境、社會與公司治理等永續精神，強化各項業務發展、拓展海外營運據點、提升區域佈局綜效及維持市場領先地位，以提升股東價值為目標。本研究除蒐整各國金融控股公司之發展趨勢，並就國泰金融控股公司進行探索，研究其優缺點，以提供金融控股公司未來發展趨勢之參考。

關鍵字：金融機構、金融控股公司、綜合銀行、發展趨勢

表單編號：ATRX-Q03-001-FM030-02

**Title of Thesis :** The Development Trend of Financial Holding Company in Taiwan-The  
Case of Cathy Financial Holding Company **Total pages :** 83

**Key word :** Financial Institution, finance holding company, Universal Banking,  
Development Trend

**Name of Institute :** Executive Master of Business Administration (EMBA) In International  
Marketing, Tamkang University

**Graduate date :** June, 2016

**Degree conferred :** Master

**Name of student :** Shiou-Yuh Lin

**Advisor :** Dr. Chin-Chang Lai

**Abstract :**

Due to the fact that global capital market and information technology make much progress, financial industry liberalization made competition more diversely, and more financial products are innovated. Our government consider domestic financial environment deteriorating increasingly, and many company expand financial service by mergers and acquisitions internationally. To face competition after joining WTO, financial industry enlargement and diversification growth, Legislative Yuan pass the "financial holding company law", to make financial enterprise towards " Ownership Concentration and larger scale, and business integration ". Consequently, the financial industry can operate cross business by holding companies forms. Through the cross selling, information interactive use and product portfolio, consumers can get service at the same time. Moreover, it can increase the competitiveness of domestic financial institutions.

Cathay financial holding company adopt three-engine which is insurance, banking, asset management as core development strategy in the group, toward the goal "the best financial institutions in the Asia-Pacific". Besides facing the challenging and volatile in economic environment, Cathay financial Holding Company made "integrity, accountability,

and innovation" as core value, and implement the spirit of sustainable environmental, social and corporate governance, strengthen its business development, expand overseas operations positions, enhance distribution synergies, and maintain a leading position in the market, to enhance shareholder value for the goal. This study not only searches the whole financial holding company development trends, but also explore Cathayfinancial holding companies, study its advantages and disadvantages, to provide reference of future financial holding company development.



# 目錄

目錄.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	5
第三節 研究目的與限制.....	9
第二章 文獻探討.....	11
第一節 台灣金融控股公司發展概況.....	11
第二節 金融控股公司之基本組織架構.....	17
第三節 台灣金融環境概況.....	27
第四節 各國金融機構之發展趨勢.....	30
第三章 研究方法.....	49
第一節 研究分析.....	49
第二節 研究架構.....	53
第三節 研究對象及資料來源.....	54
第四章 個案分析.....	56
第一節 國泰金控.....	56

第二節 配合政策發展業務.....	71
第五章 結論與建議.....	77
第一節 研究結論.....	77
第二節 研究建議.....	77
參考文獻.....	79



## 圖目錄

圖 2-1 金融控股公司基本架構圖.....	17
圖 2-2 純粹金融控股公司組成架構.....	18
圖 2-3 事業金融控股公司組成架構.....	19
圖 2-4 美國金融控股公司現況.....	34
圖 2-5 英國子公司銀行制度架構圖.....	41
圖 2-6 獨占禁止法後之日本金融控股公司架構圖 .....	42
圖 2-7 日本銀行控股公司架構圖.....	47
圖 3-1 研究架構圖 .....	53
圖 3-2 研究流程步驟 .....	54
圖 4-1 國泰金控組織架構圖 .....	67
圖 4-2 國泰金控集團企業 .....	68



## 表目錄

表 1-1 實施金控法的優缺點 .....	5
表 2-1 台灣主要金融控股公司一覽表.....	14
表 2-2 美國對於銀行跨業經營相關金融法規變革時間表 .....	33
表 3-1 國內金控公司之基本概況.....	51



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

自從 2001 年訂定金融控股公司法，允許銀行、保險、證券三大金融業務跨業經營，金融機構間的界線也越顯模糊，並期許能藉此法案發揮金融機構經營綜效，2002 年台灣正式加入 WTO，當時預期金融業可能因國際之間金融集團的交流而使國內高壓的金融情勢得到舒緩甚至帶來諸多商機，然至 2015 年底，已經成立了 16 家金融控股公司，其經營績效是否真符合立法期盼與國內外金融環境之需求，此外金控公司的成立是否真對我國金融業發展有其助益？因此，本文將詳加探討金控公司經營現況及其發展趨勢，並以國泰金控為深入研究之對象。

台灣金融市場近年來在世界潮流趨勢下，逐漸朝向大型化與國際化發展，尤其在加入 WTO 世界貿易組織後，政府決定於大力推動金融改革，以往各國政府常透過貨幣或外匯政策達成總體政策目標，因而金融服務業常是經濟活動中嚴格管制的部門。直至全球資本逐漸自由化後，金融服務業才走向國際化、自由化。經過 WTO 的推動之後，金融服務業從跨越國界的國際活動逐漸轉向全球市場；換言之，WTO 達成全球金融服務業自由化協議之後，全球金融服務業將成為一個單一市場，資金亦將愈趨自由化。為了確實保有競爭力，企業必須要能迅速因應外界的變化，過去數十年以來，世界的經營環境不斷在變動，給企業帶來的衝擊，將造成企業面臨生存上的威脅。現今調適性變革已經是今日企業組織生存的不二法門，在這瞬息萬變的時代當中，「求新求變」已成為企業因應環境趨勢的永恆不變的法則。（林子超，2003）

近年以來在全球資本市場及資訊科技的進步，公司制度也逐步發展成為法律度上最重要之經營組織，發展至今，社會上多數資本與資產均逐一脫離個人擁有，而成為公司所有，由於此一商業活動中之演進日趨複雜化，將金融產業自由化競爭愈來愈趨多元化，金融產品更不斷推陳出新，銀行、保險、證券業間的業務區分相對愈趨模糊，金融業原本只能以轉投資方式跨業經營不得兼營其他事業，但因應國際金融自由化及國際化之熱潮，國內自 1984 年首度提出經濟金融自由化及國際化，隨後即積極推動各金融自由化政策。我國雖自 1980 年代即開始從事金融自由化的工作，近年為配合申請 WTO 入會案，更是做了許多努力，加上我國所允諾的部份，我國金融市場的進入障礙，已比過去放寬許多，然而實施所允諾的金融服務業相關協議之後，仍將對相關產業產生衝擊。

在銀行服務業部份，除放寬外國銀行設立資格之外，對於其收受存款、放款、保證、承兌、外匯業務與衍生性金融商品等業務範圍亦大幅放寬，將使外國銀行能在我國承做更多銀行業務，其競爭力將大幅提高。短期而言，雖使國內銀行服務業面臨跨國銀行的競爭壓力，然而我國公營銀行在長期受到保護之下，大多數都已達到規模經濟，近年在開放新銀行與公營事業民營化等金融自由化的政策下，逐漸加強業者的競爭能力，此時加入外國銀行的競爭，可使我國銀行服務業加速國際化、自由化的腳步。（尤雅惠，2008）

我國至 70 年起保險服務業才開始自由化，除外國保險公司相繼來華設立據點之外，外國相互保險公司更屢屢表達進入的意願，然因我國法律之限制而無法如願，此次放寬外國保險公司在直接保險、再保險、保險仲介及附屬服務等限制後，除外國保險公司將逐漸享有國民待遇，外國相互保險公司亦有法可循。由於國內的保險服務業市場競爭原本激烈，開放後除了有助於業者國際化，未來 WTO 會員國之保險業市場亦為我國保險業可以開拓的市場。證券服務業方面，雖然我國在諮商過程中放寬或刪除許多對外資的限制，然而目前我國在證券市場開放上，

仍過於偏重開放資本單方的流入，在無法達成資金雙向交流的狀況下，對日後證券市場的健全化將有所妨礙。

面對 WTO 開放後競爭，金融業大型化與多角化趨勢，未來我國金融業為了提升競爭力，可能藉由購併方式達到大型化或多角化目標。因此，近年來政府為了因應世界潮流，修改銀行法第 25 條同一人或關係人持股比例率限制，由百分之十五調高至百分之二十五，另外，亦修訂銀行法第 74 條轉投資規定，放寬銀行轉投資範圍與限額，更於 2000 年 11 月 24 日立法通過「金融機構合併法」，鼓勵同類金融機構合併，提高市場占有率，而 2001 年 6 月立法院三讀通過之「金融控股公司法」，目的則在使銀行朝向第二節「股權集中化、大型化、業務綜合化」，使金融業可以控股公司型態跨業經營，其控股公司的子公司經營銀行、保險、證券及相關金融事業，因此，金融控股公司將擁有多種金融事業，透過共同行銷、資訊交叉運用及產品組合，以提供消費者一次購足的服務，以增加國內金融機構競爭力。隨著立法院三讀通過「金融控股公司法」，國內金融業將掀起另一波跨業購併風潮。

然而，在金融全球化的浪潮下，金融自由化、國際化與法制化，已蔚為一股國際潮流，與其他幾個亞洲經濟強國比較，南韓的金融機構由十八家銀行整併成五家大型銀行；日本整合為五家主要的金控公司；新加坡與香港更只有一家大型金控公司；與此四地相比，顯然台灣金控公司的家數過多，連最大的金控公司之市佔率亦不到 10%，國際競爭力明顯不足。故自 2004 年起政府宣示進行第二階段的金融改善，以期藉由第二次金控整併，能快速擴大每家金控公司之市佔率，以提升整體金融機構的競爭力及經營績效。但是，第二波金控併金控難度更高，例如：金控公司如何選擇購併對象？購併考量的因素為何？此兩項為決定最適組合對象需優先考慮之問題。（許偉民，2004）

在亞洲金融風暴發生後，大多數的亞洲國家無論是出於被迫或自願，都在積極進行金融改革，無論是以何種方式，均朝向銀行間的購併和大型化發展。這諸多的合併案，顯示出全球金融業藉由彼此業務互補效果之合併，來擴展規模、降低成本及提昇經營效率，以提高在全球金融市場之競爭能力。即藉由金融業的跨業經營，提供客戶金融、保險、證券、信託等全方位的理財服務已成國際趨勢。



## 第二節 研究動機

隨著全球化和經濟自由化的快速發展，使得國際資金移動更為快速，世界貿易組織於1997年12月簽署「全球金融服務業自由化協議」確立金融業自由化準則，全球經濟也在1999年歐元的問世後，逐漸形成以美元、日圓、歐元為主要貨幣三大區域經濟體，且隨著金融體系朝向國際化、自由化趨勢，各國紛紛進行一連串金融改革。

金融機構朝向大型化發展，已是必然趨勢，金融控股公司若未能達到經濟規模，難以發揮綜效；但即使規模高居全球第一，亦不必然能發揮最大綜效。近幾年，各國金融股股價直直落，顯示金融控股集團的發展，並非易事，投資及如何維持或增長資產，發展策略影響甚大。

表 1-1 實施金控法的優缺點

優 勢	隱 憂
<p>1. 金融業透過控股方式進行整合，可強化專業分工、發揮金融綜合經營效益，擴大金融經濟規模及經濟範疇，邁向大型化以加強競爭力。</p> <p>2. 提昇我國金融業之國際化及國際競爭力，金控法的實施也將使外資能夠100%控股本國銀行，預計外資將大舉加碼我國金融市場，為台灣金</p>	<p>1. 在設立初期，須克服 IT 整合的困難及成本支出的增加。</p> <p>2. 因應財務狀況的透明化將增加財務規劃的複雜性。</p> <p>3. 部門間的差異性大，整合難度高。</p> <p>4. 風險控管難度高。</p>

<p>融市場挹注資金及 know-how 並加強與國際市場之接駁。</p> <p>3. 提供充份之彈性機制，例如防火牆限制之放寬，讓控股公司旗下子公司得以共享客戶群，進而提供金融控股集團交叉銷售 (cross-selling) 的機會，整合產品銷售的管道，並提高產品設計靈活度，使其商品更加齊全多樣化。</p> <p>4. 組織、管理及財務運用之彈性化。</p> <p>5. 資源共享，可降低營運成本。</p> <p>6. 作業平台的整合，滿足客戶一次購足 One-stop-shopping 之需求。</p> <p>7. 強化金融跨業經營合併監理並使財務狀況更透明化。</p> <p>8. 可獲得政府給予之租稅優惠。</p>	<p>5. 易出現行銷上的盲點。</p> <p>6. 客戶資料保密性與防火牆設計可能出現漏洞。</p> <p>7. 國內法令未臻完備，相關實施效益可能不高。</p>
---	--

## 一、優點

### （一）提供金融業跨業經營之法源

鼓勵金融業透過控股方式進行整合，發揮金融綜合經營效益，擴大金融經濟規模及經濟範疇，邁向大型化以加強競爭力。金融控股法的通過將使富邦、中信銀、國泰金成為重量級的金融控股集團。提昇我國金融業之國際化及國際競爭力。金控法的實施也將使外資能夠 100%控股本國銀行。我國金融股之價格淨值比相對比亞洲其他國家來得低，許多體質好的銀行被過份低估，加上台灣為進入大中華市場的跳板，預計外資將大舉加碼我國金融市場，為台灣金融市場挹注資金及 know-how 並加強與國際市場之接駁。強化專業分工及經營效率組織、管理及財務運用之彈性化，還有強化金融跨業經營合併監理。

### （二）提供經濟利基及租稅優惠

提供充份之彈性機制，例如防火牆限制之放寬，讓控股公司旗下子公司得以共享客戶群，進而提供金融控股集團跨售(cross-selling)的機會，整合產品銷售的管道，並提高產品設計靈活度，使其商品更加齊全多樣化。客戶資料保密性與防火牆設計可能出現漏洞國內法令未臻完備，相關實施效益可能不高。

## 二、缺點

政府為了促進我國金融自由化，除了經由一連串利率、匯率等自由化措施，以加緊配合 WTO 開放腳步外，為了因應金融機構大型化與多角化需求，於 2000 年 11 月 24 日完成「金融機構合併法」立法，提供金融業同業合併依據，並於西元 2001 年 7 月 9 日正式公佈「金融控股公司法」，作為金融業跨業經營基



礎，目的就是希望藉由金融改革，提升我國金融機構的競爭力，而預期金融控股公司法實施後，對我國目前金融版圖將有重大影響。（林川鈞，2010）



### 第三節 研究目的與限制

#### 一、研究目的

依據現行法令規定，金融業只能以轉投資方式跨業經營，不得兼營其他事業。金融控股公司法實施後，金融業可以以控股公司型態跨業經營，控股公司控股的子公司得經營銀行、保險、證券及相關金融事業。本研究之目的歸納為以下兩點：

1. 希望藉由蒐整相關論文、研究報告、期刊等文獻，了解台灣金融控股公司之發展趨勢，並進一步探討及深入了解並分析台灣金融控股公司發展現況。並以金控龍頭-國泰金控為研究方向。
2. 就其經營模式彙整比較其優劣之處，以供未來金融控股公司發展趨勢及實務界之參考。

#### 二、研究限制

過去數十年來，世界的經營環境不斷地在變動，企業為了確保競爭力，必須要能迅速預應(Proactive)與因應(Reactive)外界的變動，方可減緩衝擊及生存上威脅，並為企業帶來成長和創新的機會！現今調適性變革已是今日企業組織生存的不二法門。「變」及「整合」是企業經營的常態現象，只有不斷革新蛻變，企業方能獲得永續生存的利基。近年來在全球資本市場及資訊科技的進步，金融產業自由化競爭愈趨多元化，金融產品更不斷地推陳出新，我國政府考量國內金融環境日漸惡化，加上各國以購併方式作為擴充金融服務方式，在面對 WTO 開放後競爭，金融業大型化與多角化趨勢，於 2001 年 6 月立法院三讀通過之「金融控股公司法」，目的則在使金融企業朝向「股權集中化、大型化、業務綜合化」，使金融業可以控股公司型態跨業經營，透過共同行銷、資訊交叉運用及產品組合，

以提供消費者一次購足的服務，以增加國內金融機構競爭力。本研究蒐整各國金融控股公司之發展趨勢，並就國泰金融控股公司進行探索，研究其優缺點，以提供金融控股公司未來發展趨勢之參考。惟基於研究篇幅與個人研究能量之選擇，僅能對於國泰金融控股公司為研究對象，無法對於整體金融控股公司業務發展做全面性之研究，實為本研究不足之處。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 台灣金融控股公司發展概況

#### 一、金融控股公司之定義

金融控股公司（Financial Holding Company, FHC）主要是係指持有被持股公司一定的股份，掌控決議權，以取得支配或實質左右被持股公司的決策影響力，或者管理被持股公司的事業活動以及董事任免權為目的之公司。公司法學 Robert W. Hamilton(1986)將控股公司定義為「持有他公司大部分股票之公司，而控股公司除了持有股份外，並不經營其他業務」。控股公司本身並不進行一生產、銷售、服務等相關經濟活動，而是透過持有從事生產、銷售、服務等經濟活動公司的股份，間接進行營運。控股公司因為在旗下擁有很多經營相關業務的子公司，很容易成為強而有力的大型企業集團，進而壟斷市場，影響各個業者間公平競爭性。

金融綜合經營的模式，可分為轉投資子公司、綜合銀行、銀行控股公司及金融控股公司等模式，而我國採取金融控股公司之模式為未來金融綜合經營的基本架構，其主要的精神在於各種金融業別係採取設立子公司之方式，將其法人格與金融控股公司之法人格分離，以建立防火牆的機制。而金融控股公司法制設立後，伴隨著其組織的龐大化，其經濟力量勢不容小覷，若不加強監理之措施，反而將對社會產生更嚴重的危害。（戴銘昇，2003）

隨著新經濟時代來臨，全球化發展的情況使國際間金融市場更趨緊密結合，近幾年來不僅金融商品不停地推陳出新，在商品交叉設計的同時也使傳統銀行、證券、保險之間的業務區隔漸趨模糊。另一方面，國內部分金融機構長期面臨逾

放比例過的情況，金融擠兌及弊案的發生也履有所聞。由於金融業之發展運作猶如整體國家的重要血脈，在內外金融環境快速變遷的情況下，促使主管機關必須正視金融改革的問題並建立相關法令。其目前通過的相關法令如下：

1. 2000 年 11 月 24 日，立法院三讀通過「金融機構合併法」，對銀行、信合社、農漁會等機關之間的合併，提供租稅優惠的鼓勵措施，但因企業間的存續及消滅權衡涉及複雜的談判智慧，使該法案對改善金融體制的實質貢獻不高。

2. 2001 年 6 月立法院三讀通過「金融控股公司法」，意在於金融機構可以依經營目標直接投資或收購公司以擴大金融事業，也利於銀行、保險及證券商轉換為金融控股公司，賦與金融業跨業整合的新經營模式，以期藉由金控可提供的誘因，進行金融市場自發性的整併與合作。

3. 2001 年 7 月「行政院金融重建基金設置及管理條例」正式頒布實施，由財政部為主導機關，利用銀行、保險、信託投資、證券、期貨與票券等營業款，作為「金融重建基金(RTC)」的主要來源，規劃自 2002 年 1 月至 2005 年 12 月共 4 年的時間，處理國內金融機構的不良放款與整併。相較於「金融機構合併法」的被動型式，金融重建基金的啟動，賦與主管機關積極處理金融機構不良債權的動力，也較能期待其短期成效。

金控法使得金融業以成為金融集團，以便進軍國內外，擴大事業經營版圖。我國近年來金融制度的發展已然明確朝向「股權集中化、組織大型化、經營多角化、監理透明化」的方向發展以尋求綜效，強化金融跨業經營合併監理，提供經營利基及租稅優惠，充份的彈性機制，進而達到金融監理一元化。(王文字, 2008)

## 二、台灣金融控股公司之現況

由於金融體系快速發展，金融國際化、跨業務的經營，並且朝向大型集團化整合，已成為全球金融市場之趨勢。就銀行的跨業經營型態而言，主要有銀行內直接兼營、銀行轉投資子公司經營、銀行控股公司及策略聯盟多種類型。由於各國的金融環境發展有其歷史背景與淵源，故金融業經營型態也各有差異。不過近年國際性金融集團迅速演進與整合，因此在經營型態上，實務多已朝向控股公司的模式發展。

我國政府也為了順應世界潮流，因應國際景氣低迷，以及國內失業率的攀升、金融體系之逾期放款金額與逾期放款比率皆有過高之情事。有鑒於此，為了增進金融機構的國際競爭力，先後引進美、日之金融控股公司法從事金融改革，對於國際金融市場的潮流自然需有所因應，因此在金融改革的政策上主要跟隨了美國與日本的腳步。

而我國政府也由財政部主導，立法院在民國 90 年 6 月 27 日制定「金融控股公司法」，全文六十九條，並於民國 90 年 11 月 1 日起正式施行。

「金融控股公司法」第一章總則第一條，其主要之立法目的：

「為發揮金融機構綜合經營效益，強化金融跨業經營之合併監理，促進金融市場健全發展，並維護公共利益，特制定本法」。而近年來，由於國際金融系的發展與演變，金融機構由傳統的分開獨立專業分工機制，轉向綜合經營體制的趨勢；而目前全世界主要之金融先進國家多已採行金融業綜合經營或跨業經營之體制。因此，我國通過「金融控股公司法」以及金控公司之成立，可說是順應世界潮流之趨勢。（蔡南芳，2003）

現階段台灣一共成立了 16 家金控公司(表 2-2)；然而，這些金控公司並非新創設的公司，而是皆由金融市場的平行整合或購併所產生，所以可說是擴大經營規模與業務版圖，並透過股份轉換方式而形成的金控公司。

台灣 2001 年《金融控股公司法》正式頒布後，先後有 16 家金融控股公司獲得經營牌照，每一家控股公司下面都有若干家金融子公司。16 家金融控股公司共有 90 多家子公司，其中銀行 16 家、保險公司 10 家、證券商 18 家。在台灣規模最大的十家企業中，金融控股公司佔到了其中的 9 家。

表 2-1 台灣主要金融控股公司一覽表

名稱及 股票代號	成立時間	主要子公司	特點
華南金控	2001-12 月 19 日	華南銀行、華南永昌證券、華南產險、華南金資產管理、華南金創業投資、華南永昌投信、華南金管理顧問	公立金融機構合併成立，以華南銀行為主體。
富邦金控	2001 年 12 月 19 日	富邦銀行、富邦證券、富邦產險、富邦人壽、富邦投信、富邦投顧、富邦期貨、富邦行銷	民營；2010 底，資產總額新台幣 3.4 兆元，資產規模第三，第二大上市金控股。
中華開發 金控	2001 年 12 月 28 日	中華開發工業銀行、大華證券	民營；唯一以產業為主的金融控股公司，主體為開發工銀；
國泰金控	2001 年 12 月 31 日	國泰人壽、國泰世華銀行、國泰產險、國泰綜合證券、國泰創投、國泰投信、	民營；2011 年資產合計 50 億，資產規模第一；以保險為主體，國泰人壽為台灣壽險第一品牌
玉山金控	2002 年	玉山銀行、玉山證券、玉山創	民營；以銀行為主體；

( )	1 月 28 日	投、玉山保險經紀	
兆豐金控	2002 年 2 月 4 日	兆豐證券、兆豐票券、兆豐銀行、兆豐保險、兆豐資產、兆豐投信、兆豐慈善基金會	交銀和國際綜合證券合併成立，原名交銀金融控股公司；市值居第三；合併資產排名第六；
元大 (復華)金 控	2002 年 2 月 4 日	元大寶來期貨、元大寶來證券、元大證券金融、元大證券投顧、元大國際資產管理、元大商業銀行、元大創投	民營；以證券為主體；復華金控於 2007 年 4 月與元大京華證券合併後，於同年 9 月更名元大
日盛金控	2002 年 2 月 5 日	日盛證券、日盛銀行、日盛國際產險代理、日盛投顧、日盛期貨、日盛人身保代、日盛科技管理顧問、日盛嘉富資本	以日盛證券為主體；
台新金控	2002 年 2 月 18 日	臺新銀行、臺新證券、臺新投顧、臺新創投、臺新證券投資信託、臺新行銷顧問、臺新資產管理、臺新金保險經紀	民營；以銀行為主體成立；2011 年資產規模 26 億美元。
新光金控	2002 年 2 月 19 日	新光人壽、新壽證券、新壽保險經紀、新光銀行、新光投信、新光創投	民營；以保險為主體；新光人壽是第二大壽險公司。
國票金控	2002 年 3 月 26 日	國際票券，國票證券、國票創投、國票投顧、國票期貨、華頓投信	唯一由票券業者轉換設立；2011 年資產規模 292 億新台幣
永豐 (建華)金 控	2002 年 5 月 9 日	永豐銀行、永豐金證券、永豐金租賃、永豐投信、永豐客服科技、永豐管理顧問、永豐創	以銀行為主體；為台灣第四大民營金融機構，同時為台灣最積極佈局全球的金融機構。



		業投資、永豐證券投信、	
中國信託 金控	2002 年 5 月 17 日	中國信託商業銀行、中國信託 人壽保險、中國信託綜合證 券、中國信託保險經紀、中國 信託創投、中國信託資產管 理、中信保全、台灣彩券	民營；台灣第三大民營金融控股公 司，2011 年資產總值 20 億美元
第一金控	2003 年 1 月 2 日	第一銀行、第一金證券、第一 金投顧、第一金投信、第一金 人壽、第一產代、第一創投	以第一銀行為主體，該銀行在 1998 年民營化；
台灣金控	2008 年 1 月 1 日	台灣銀行、台灣證券、台灣人 壽	以台灣銀行為主體發展設立，資產 規模第二。
合庫金控	2011 年 12 月 1 日	合作金庫銀行、合作金庫證 券、合庫資產管理、合作金庫 票券、合作金庫人壽、合庫巴 黎投信	以合作金庫銀行為主體；總資產規 模超過 2.6 萬億元新台幣；台灣第 四大金控公司。

（資料來源：台灣金融控股公司的發展經驗及啟示）

# 第二節 金融控股公司之基本組織架構

## 一、金融控股公司的類型

金融控股公司的類型可分為純粹金融控股公司與事業金融控股公司二種。

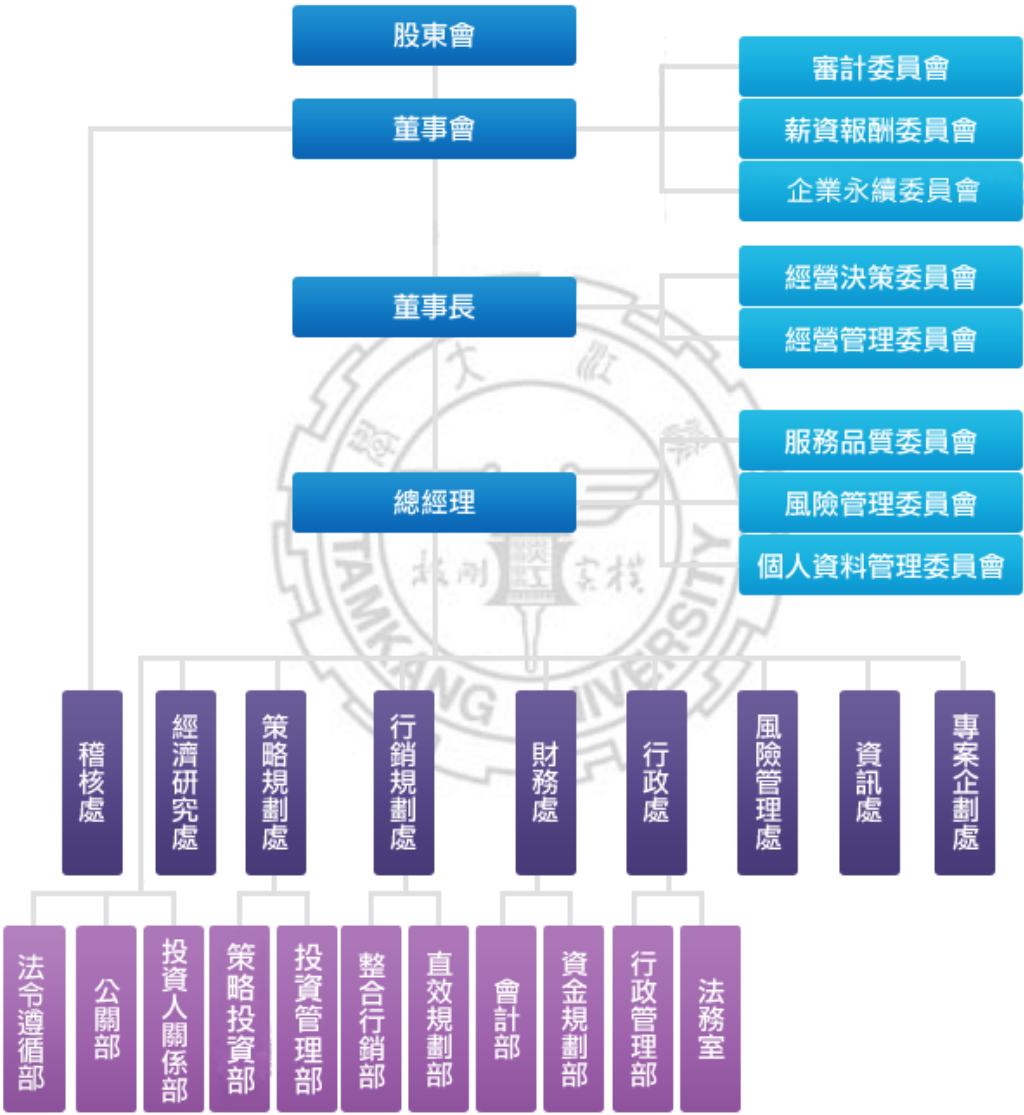


圖 2-1 金融控股公司基本架構圖

### （一）純粹金融控股公司（Pure Financial Holding Company）

典型純粹金控公司本身並不經營任何業務，所有業務皆由各子公司經營，控股公司主要任務為擬定全集團的經營策略；亦即金融控股公司本身並不從事營運，而以設立銀行、證券、信託、保險、租賃等子公司型態，經營金融相關業務。目前美國、日本及我國在法律上規定，僅准許純粹金控公司的設立。

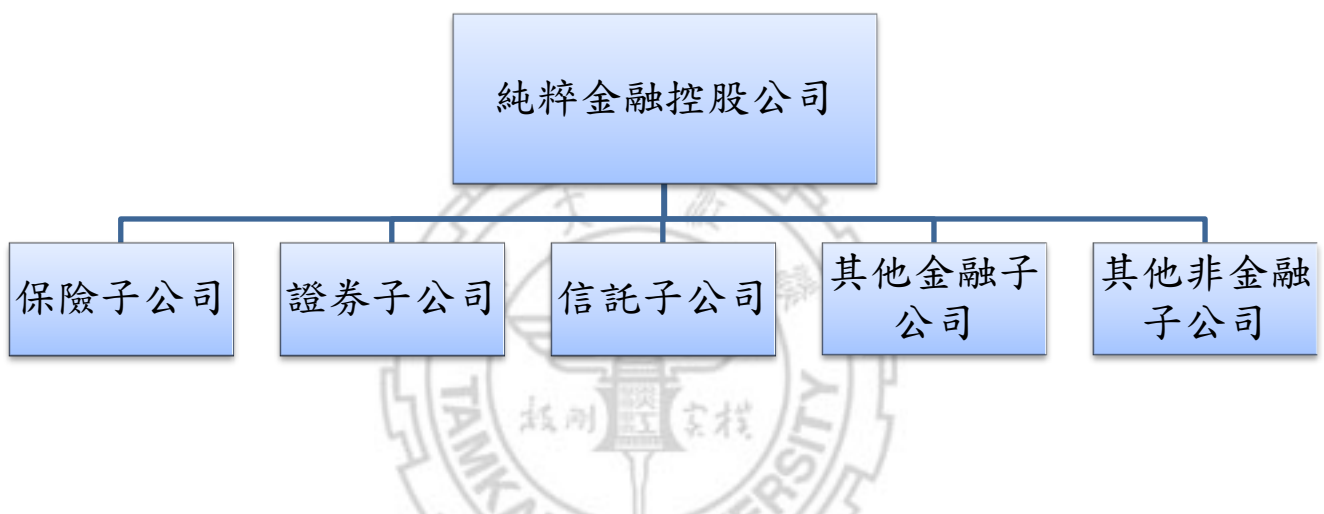


圖 2-2 純粹金融控股公司組成架構

### （二）事業金融控股公司（Operating Financial Holding company）

所謂事業控股公司，係指「金融控股公司本身從事銀行業之營運，並以設立證券、信託、租賃等子公司型態，經營金融相關業務。亦即母公司直接經營銀行、證券業務，轄下子公司另分別經營其他業務，母公司不但本身要經營業務，也需擔任子公司經營策略的擬定與實施。目前德國、法國、瑞士等國，均採取此一型態。（李德銘，2005）

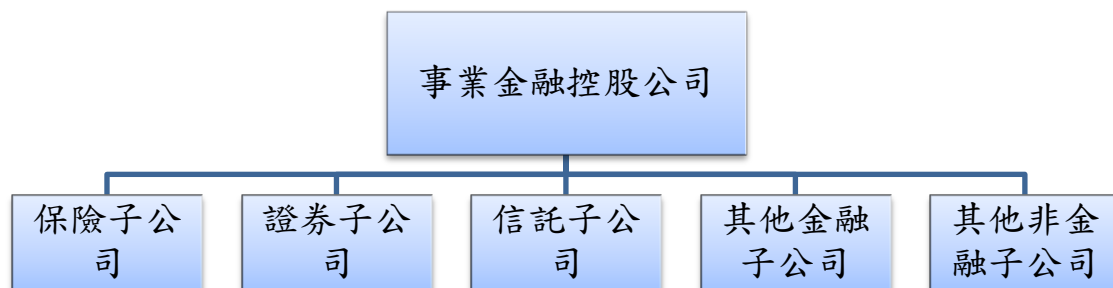


圖 2-3 事業金融控股公司組成架構



## 二、金融控股公司跨業經營模式

金融機構以何種模式進行跨業經營，世界各國有不同型態，此乃肇因各國有其不同之金融體制與歷史背景。我國為兼顧金融安全穩健及效率，如何在不同型態中最適當選擇，成為影響金融業將來發展之重要因素。金融控股公司法選擇以金融控股公司模式，准許金融機構進行跨業經營，此觀法規名稱取為「金融控股公司」法，及第一條規定准許跨業經營之立法目的即明。准許金融機構以金融控股公司模式進行跨業經營，乃金融控股公司法所創設，故確立跨業經營模式亦是金融控股公司法之主要經濟功能。以下略述各種跨業經營之模式：

### （一）跨業經營之意義

金融控股公司可投資之金融業務依第三十六條第二項之規定雖有十項之，但本法所稱之「跨業」，並非十項中之任何二項均可跨業經營，而是僅以銀行業、保險業、證券業三項為判斷是否跨業之標準，同時經營銀行業、保險業、證券業三項中之二項以上，才屬於本法所稱之跨業，此觀第四條對金融控股公司、金融機構之定義及第六條關於金融控股公司之設立要件即明。詳而言之，本法之金融控股公司是指對一銀行、保險公司或證券商有控制性持股，並依本法設立之公司（第四條第一項第二款），本法之金融機構僅指銀行、保險公司及證券商。銀行：指銀行法所之銀行與票券金融公司及其他經主管機關指定之機構。保險公司：指依保險法以股份有限公司組織設立之保險業。證券商：指綜合經營證券承銷、自營及經紀業務之證券商，與經營金融業務之證券金融公司，（第四條第一項第二款）。而同一人或同一關係人對一銀行、保險公司或證券商有控制性持股者，除政府持股及為處理問題金融機構之需要，經主管機關核准者外，應向主管機關申請許可設立金融控股公司。故從金融控股公司、金融機構之定義及強制設立金融控股公司或任意設立金融控股公司之要件，可知本法所稱之「跨業」僅以銀行、

保險或證券三業別為判斷標準，也只有此三業別可設立金融控股公司。非本法所稱金融機構之銀行、保險業或證券業，均無法為本法所稱之跨業經營，均不得轉型為金融控股公司，只得為金融控股公司之子公司。此為界定跨業經營之意義所在。

（二）跨業經營之模式各國金融機構跨業經營之模式，約可分為四類型：

### 1. 部門直營模式（完全綜合銀行）

此模式准許金融機構設立事業部門直接經營銀行業務、證券業務、保險業務及其他金融業務，是整合程度最高的跨業經營模式，因屬直接結合，故又稱直接結合模式。

完全綜合銀行（universal bank）採行此種模式，瑞士銀行業准許以此模式跨業經營。其優點在於節省另設子公司之管理成本，充分發揮規模經濟（economy of scale）及範疇經濟（economy of scope）之效果，進而提升競爭力及獲利率。其缺點在缺乏風險區隔，只能依賴內部控制與自律去注意不同部門的不同財務風險，利益衝突及交叉補問題較為嚴重，金融監理也較困難。

### 2. 直接設立子公司模式（廣義綜合銀行）

此模式准許金融機構直接設立子公司經營銀行業務、證券業務、保險業務及其他金融業務，相對於直接結合，此模式因屬間接結合，故又稱為間接結合模式。英國銀行業以轉投資子公司經營證券、保險業務即採取此種模式。日本改採金控股公司前之 1993 年 4 月 1 日實施制度改革法，允許銀行業、證券業及保險業直接設立子公司進入彼此之業務領域，亦採此種模式。此模式亦屬於綜合銀行之型態，因屬間接結合，故屬於廣義綜合銀行之型態。其優點在於子公司為獨立之

法人，自負經營成敗，母公司之責任，僅以股東身分，止於投資之股權部分，不會因子公司之經營不善而危及母公司之生存，又有防火牆之設計，降低各種業務間之風險移轉，同時金融監理工作較為單純，可降低遵循法令之成本。其缺點在於營運成本較部門直營為高，而子公司之財務危機仍會損害母公司之商譽及資本，其母公司對子公司之隱藏性保證仍會扭曲市場競爭。

### 3. 部門直營與直接設立子公司合模式（廣義綜合銀行）

此模式兼採上二種模式，准許金融機構設立部門直營或直接設立子公司經營金業務，因屬直接結合與間接結合之混合，故又稱為混合結合模式，。德國及歐盟之銀行可以設立之部門直營證券業務，而保險業務及其他金融相關業務則需以轉投資子公司經營，採此模式，亦屬於綜合銀行之型態，因屬間接結合，故屬於廣義綜合銀行之型態。我國非屬於金融控股公司之銀行得設主證券部門及信託部門直營部分證券業務及信託業務（銀行法第二十八條），亦得以轉投資子公司經營證券業務，保險業務及其他金融相關業務（銀行法第七十四條），故我國非屬於金融控股公司之銀行亦採此模式，亦屬於廣義綜合銀行之型態。其優點及缺點正如前二種模式，不再贅述。

### 4. 金融控股公司之模式

此模式准許以金融控股公司設立不同業別子公司分別經營銀行業務、證券業務、保險業務及其他金融業務，相對於直接結合，此模式因屬間接結合，故又稱為間接結合模式。不同業別子公司間為姐妹公司（或稱兄弟公司）。美國、日本、新加坡及我國之金融控股公司採取此種模式。其優點在於姐妹公司間之有阻隔經營風險之功能，容易建立防火牆機制，避免或降低利益衝突或內線交易，對股東及消費者較有保護，且採合併監理，對金融集團較可有效監督，就防弊面言，優於其他模式。其缺點則在於設立管理成本最高，就個別子公司而言，規模經濟與

範疇經濟之效益較難發揮，分散風險與業務互補性之效益較不顯現。（顏慶章，2001）

### 三、金融業間跨業行銷產生綜效之原因

跨業行銷活動產生綜效之原因，主要來自於兩方面，包括經濟學上所謂的規模經濟(Economics of Scale)以及範疇經濟(Economics of Scope)，以下就此兩種規模作簡要分析。

#### (一)共同行銷之規模經濟效果

就金融機構間之共同行銷規模經濟效果而言，規模經濟發生情形包括下列三種效益：

##### 1. 資訊經濟效益(Information Economies)

各公司間合作後，因為規模較大，對於客戶資訊收集、分析、利用與傳播上，將會比單一金融機構成本為低。

##### 2. 通路經濟效益(Economies for Distribution)

由於各公司行銷通路眾多，如果透過整體推動業務，購置先進設備與科技技術時，因使用者較多，經過多個使用者分攤後，相對的單一金融機構的使用成本就可以下降。

##### 3. 程序經濟效益(Processing Economies)



金融業間進行跨業合作，牽涉到所謂合作金融機構間前台及後台的整合作業，所謂前台作業係指各金融機構在各營業據點與分支機構，第一線面對客戶所進行之業務推廣與銷售行為；而後台作業則屬於金融機構後勤支援單位間，大量的行政與資訊配合程序。各公司可以專注於前台作業，而可以共享後台支援性程序資源，進而降低成本。（蔡政憲，2001）

## （二）跨業行銷之範疇經濟效果

就範疇經濟產生的原因來說，依據 Teece(1980)理論可發現，金融機構間共同行銷合作，與範疇經濟現象產生間，並不存在一種必然的正向關係，並非隨便將兩家金融機構「湊合」銷售對方的商品，就可以產生經營上的綜效。金融機構間從事共同業務推廣或資源共用活動時，必須在滿足以下幾個前提條件下，才較有可能產生綜效：

1. 彼此行銷通路必須具有閒置的資源或是未被充分利用的資源追求範疇經濟效應，是一家公司進行多角化經營主要考量的目的之一，但綜效的產生必須在某些前提條件成立的情況之下，才有可能發生這種效果。首先，進行多角化經營公司目前必須有資源閒置，或是有未被充分利用的資源有待進一步利用。因為有些閒置的資源，可以被其他事業利用開發，其增加邊際成本其實是非常低的，因此可以產生降低單位成本或降低總成本之效應。

就金控公司而言，以金控子公司間之共同行銷活動為例，如金控公司所屬的子銀行，擁有龐大的客戶群，但銀行客戶中除了銷售傳統銀行商品外，並未進行其他金融商品之銷售活動，對銀行本身業務而言，或許已將客戶充分加以利用，但對整個金控集團而言，這些未被其他子公司利用之客戶，可視為是閒置尚未充

分利用之資源，如果用以協助其他子公司銷售商品(例如幫保險公司銷售保險)，可以產生所謂的綜效。

反之，若子銀行雖擁有許多客戶群，但這些客戶過去已透過與其他金融機構策略聯盟方式充分加以利用完畢，每個客戶都買了許多金融商品，此時即使再努力也難以再透過與其他子公司合作，而創出交叉銷售的佳績。據國外研究發現，銀行與人壽保險公司合併經營可產生範疇經濟效應，且可降低保險商品的銷售成本。

2. 資源必須是可以轉移使用或是可以與他人使用資源閒置對經營綜效通常只是一個必要條件，但並非充分條件，換言之，金控子公司中有資源閒置，並不一定保證彼此透過共同行銷，即可產生綜合經營效益，依據 Teece(1980)理論，還必須符合資源可以流通共用之條件，如各事業部間對於

這項閒置資源無法流用，當然就無法對其他事業產生降低成本之效益。

因此金控各子公司間，即使個別公司在行銷資源上都有閒置資源，但資源如無法與其他子公司分享或共用時，是無法經由與其他子公司進行共同行銷而獲得降低成本之營業綜效的。因此想要產生綜效的第二個前提，即資源必須是可以轉移使用或可與他公司共用者。

以銀行行員資源為例，銀行原本就配有所謂「理財專員」或是具理財專長的櫃檯人，這些高素質之人員，除非是在銷售銀行本身商品或勞務上已忙碌不堪外，應仍有未充分利用的產能(閒置資源)，這些人力在從事正規銀行業務的同時，就可同時推介壽險公司或其他公司商品。由於銀行不需為這些額外工作付出酬勞，並不增加太多銀行成本，所以邊際成本極低，但如果成功推銷壽險保單，所產生

業經效果與收益卻是一樣的。這種因為有閒置資源，並透過共同分享降低成本增加收益方，是成就共同行銷效益的主要力量之一。

### 3. 資源必須不可切割或單獨交易

金控子公司所具有的各项行銷資源，除必須滿足閒置、可共用之前提外，對未充分利用的資源，如不能獨立分割也無法獨立出售或出租，而只能透過自己利用才能發揮效益時(如果自己不用，則不能產生任何效益)。此時金控公司透過共同行銷以充分利用這些資源，是一個不得不的策略選擇。但如果在這些資源可以「單獨出售或出租」獲取利益時，則考量角度將有所差異。因這些資源在可以分割出售或出租時，站在機會成本觀點下，除非同一金控集團的其他子公司，有優於市場其他買主的利用能力時，將這些資源交給金控其他子公司利用才是最有效率的選擇，否則金控公司將這項資源出租或出售至公開的市場上，反而可賺取更優沃的報酬。(許振明，2001)

經由以上分析可知，惟有當金控各子公司之資源符合上述三項條件時，透過共同行銷合作，才比較可能產生預期綜效效果。利用既有資源行銷多樣化金融產品，因而降低每一商品單位行銷成本。同時因為規模擴大，也可以對客戶提供更好的服務。在朝向多樣化金融商品之銷售過程中，在金控集團市場知名度較高，市場能見度也提高之前提下，創造商譽效果會導致對客戶吸引力增加，因此在資訊傳播速度以及被信賴程度將增加，於是將附加產品行銷於同一位客戶時，將花費較低成本，換言之，對於額外銷售商品，邊際成本將會降低。每一營業據點增加商品多樣性後，可以擴大潛在客戶組合，開發不同客戶購買慾望，進而增加每單位購買量。產品增加，可以滿足同一客戶單站購足(One-stop-shopping)需求。規模擴大可以增強承受資產組合風險能力。基此，此乃產生提升綜效效果之主要原因

### 第三節 台灣金融環境概況

#### 一、台灣金融機構的發展歷史

台灣的金融機構，從 19 世界末開始萌芽，歷經日據時期遺留下來的金融機構，核准原在中國大陸設立之銀行在台復業，隨著國內經濟發展對金融機構迫切需求，在學者、企業界及民意團體強烈要求全面開放銀行設立呼籲下，及為順應世界潮流，改善國內金融機構體質不佳，以提昇國際金融競爭力，遂修法通過准許設立金控公司；這一連串台灣金融機構的發展歷史，可概分為以下六個階段：

##### （一）民國 34 年至民國 38 年

台灣光復後，政府接收改組日據時代設立的金融機構為主，至今仍繼續營業的主要有台灣銀行、彰化銀行、第一銀行、華南銀行、台灣土地銀行、合作金庫銀行、台灣中小企業銀行（以上為廢省前所謂的省屬七行庫）及各地區信用合作社及農、漁會信用部。保險公司則有台灣產物保險公司及台灣人壽保險公司。民國 37 年至民國 41 年間，台北、新竹、台中、台南、高雄、台東、花蓮各地由民間仕紳成立之區合會儲蓄公司，其後改則為各區中小企業銀行，即為現今之新竹國際商銀、台北國際商銀、台中商銀、南企（京城銀前身）、花企、東企之前身。（註：高企已被玉山金控併購）。民國 36 年中信局設立台灣分局，只經營保險與貿易業。民國 36 年至民國 38 年中國產物、太平產物、中國航聯產物等保險公司核准在台營業。

## （二）民國 39 年至民國 48 年

這 10 年間銀行執照幾乎全面凍結，這期間因政府政策特殊目的考量而核准中央信託局一家在台復業。民國 48 年設立中華開發信託公司（現為中華開發工業銀行）。

## （三）民國 49 年至民國 54 年

中央銀行民國 38 年遷台，民國 50 年復業，執行政府貨幣政策、外匯管理、支付系統（銀行間資金移轉系統）、貨幣發行、國庫功能、金融檢查及經濟研究等業務。在此期間，政府允許原在大陸設立的金融機構復業，諸如中國國際商業銀行（前身為中國銀行）、交通銀行、中國農民銀行（現與合作金庫合併）、郵政儲金匯業局（現為中華郵政公司）等在台復業，該等銀行在當時為公營專業銀行，僅上海商業儲蓄銀行為民營銀行。政府對金融機構新設的態度還是相當嚴格，僅有僑資的華僑銀行，以及少數的基層金融機構設立。保險業方面：民國 49 年政府開放設立民營保險公司。證券市場方面：民國 49 年成立證管會（現改為金管會證期局），民國 51 年證交所開業，民國 50 年至民國 51 年間，核准經紀商 27 家，自營商 5 家，承銷商 9 家，上市公司共 18 家。

## （四）民國 55 年至民國 78 年

此階段政府配合政策與國內的經濟快速發展，以及民眾對金融機構的需求日益迫切，政府選擇性核准少數銀行及信託公司之設立，包括台北市銀行（與富邦銀行合併，現為富邦金控子公司）、世華銀行（與國泰世華合併，現為國泰金控子公司）、中國輸出入銀行、高雄市銀行、7 家中小企業銀行及部分信合社與農漁會信用部等，並成立中小企業信用保證基金。但銀行執照並未開放民間申設；惟此時期，政府對金融機構的設立仍相當保守。信託投資公司：民國 59 年核准

台灣第一信託、中國信託、國泰信託、華僑信託、中聯信託、亞洲信託及台灣土地開發信託公司。保險業方面：民國 75 年開放美國等外商保險公司來台設立分公司。證券市場方面：民國 77 年 5 月政府正式開放證券商設立。

#### （五）民國 79 年至民國 89 年

政府為因應金融自由化、國際化及各界陸續要求開放民間設立銀行呼聲下，財政部於民國 79 年發布「商業銀行設立標準」受理銀行之申請設立。民國 80 年，財政部核准 15 家新銀行的設立，並核准二家信託投資公司改制及優良的信合社合併或改制為商業銀行。民國 81 年，再核准一家。證券商、保險公司、票券公司均在此階段再度開放設立。

（六）民國 90 年至今，金融機構開放設立後家數迅速增加，而且走向自由化與國際化之階段，此階段主要係以成立金控公司，以提升國際競爭力為主。截至民國 104 年底，共有 16 家金控公司成立，近百家金融機構加入金控公司旗下。

## 二、我國金融環境概況

民國八十年政府開放新銀行設立以來，國內金融市場短期間內加入十六家新競爭者，頓時使得淺碟型的國內金融市場，競爭益形激烈，結果導致近來金融機構獲利能力逐漸下滑，呆帳比率逐漸攀升。有鑑於此，政府亦陸續採取降低金融機構營業稅（由五％降為二％）、鼓勵金融機構合併、引進資產管理公司

（assetmanagement corporation 簡稱 AMC）、資產再生公司（resolution trust corporation 簡稱 RTC）、金融資產服務公司（financialasset service corporation 簡稱 FASC）、金融控股公司等機制，以期有效解決國內目前面臨之金融問題。國內金融環境現況中說明我國為因應加入世界貿易組織（Word Trade Organizatuon 簡稱 WTO），金融環境的勢將前所變遷，金融主管機關近

年來積極以循序漸進的方式，逐步推動各項金融開放措施，以加速落實自由化。我國近年來進行多項之金融開放政策，包括配合加入 WTO 所推動之措施，及其他許多解除或放寬對金融機構設立、外匯管制等之作法。(于宗先、王金利, 2005)

## 第四節 各國金融機構之發展趨勢

### 一、美國金融控股公司發展趨勢

美國一九三三年經歷股市大崩盤、儲貸機構(Saving&Loan Association)之倒閉危機後，制定了銀行法(Glass-Steagall Act)禁止銀行跨業經營證券業務，然而近年來金融產品已不易區隔，且在國際化需求之潮流推動下，國界之分野日益淡薄，因此歐洲銀行體系採取綜合銀行制度，以提昇國際競爭力並大舉入侵美國，使美國金融業者無不飽受威脅，要求改革之呼聲不斷，最後美國終於在一九九九年十一月由參眾兩院取得共識，通過了金融現代化法案，打破了自一九三三年以來禁止金融機構跨業經營之藩籬。

#### (一)法制背景

美國於一九九九年通過金融服務現代化法(Gramm-Leach-Bliley Act of 1999)前，依據一九三三年銀行法(Banking Act of 1933)第十六、二十、二十一及三十二條之規定，亦即 Glass-Steagall Act 之嚴格要求，原則上銀行與證券必需分業經營，且這種分業經營的要求，依據一九五六年銀行控股公司法(Bank Holding Company Act of 1956)的要求，不僅只銀行本身不得經營證券業務或轉投資證券業，銀行與證券業亦不得透過相同之控股公司而成為關聯企業。

此外，針對保險業務部分，基於傳統以來保險業務之管轄，依據聯邦法規之規定（McCarran-Ferguson Act of 1945），係屬州之管轄事務，國會不得制定任何法案其解釋將致使管理保險業務之州法有無效、受損或被取代之情形，這種聯邦法規之限制，造成聯邦實質上不能立法使銀行或證券業與保險業有所連結，因此，保險業原則上除少數之例外外，原則上亦屬專業經營之業務。

而前述的金融管理法制背景，於一九九九年之金融服務現代化法中有變革，該法明文廢止一九三三年銀行法第二十及三十二條之規定，允許銀行與證券業務得藉由關係企業方式跨業經營，並解除銀行與證券業之董事、監察人、經理人之兼任限制，但仍保留一九三三年銀行法第十六及二十一條之規定，亦即證券商仍不得收受存放款，銀行本身亦不得經營證券承銷與自營業務，此外，金融服務現代化法亦修正銀行控股公司法第四條之規定，增訂第八款明定在銀行控股公司架構下，得成立金融控股公司（Financial Holding Company）經營證券之承銷與代理、保險業務、商人銀行業務、保險公司投資組合業務等及與金融相關之附屬業務。其中針對保險業務部分，基於 McCarran-Ferguson Act of 1945 於金融服務現代化法中明文表示仍屬有效，因此有關保險業務之規範部分，雖然明定銀行與保險業得成為關聯企業，但保險業務仍由州之管理機關管轄。

## （二）功能性監理之架構

金融服務現代化法除開放設立金融控股公司外，針對金融控股公司之監理，並未採取設置單一監理機構之做法，而係建構所謂「功能性監理」（Functional Regulation）之架構，以管理金融控股公司。而所謂功能性監理係指：相同之業務行為應由相同之管理者管理，其論點建構於不同之監理機關有不同之監理專業，而要求單一機構具備或發展出監理各種金融機構之期待顯係不切實際且無效率，因此，美國之金融管理法制架構傾向於確保由銀行之監理機構管理銀行業務、證



券之監理機構管理證券業務、保險之監理機構管理保險業務。而在功能性監理架構下，聯邦儲備理事會（Federal Reserve Board）係作為銀行控股公司及金融控股公司之傘型監理機構，得要求控股公司及其子公司向理事會提出報告，說明有關財務狀況、監控及管理營運及財務風險之系統、與存款業務子公司之交易往來及法令遵循情形，然而，理事會應儘可能優先接受各功能性監理機構之報告。此外，聯邦儲備理事會原則上被禁止對於各功能性子公司制定任何法規或命令，包含不得對於證券及保險子公司制定或提出任何資本健全之要求；亦不得檢查控股公司之各功能別子公司，如證券商或保險公司，僅得於該子公司之經營對於存款業務子公司產生系統風險時，方可實施檢查，而且檢查之實施也必須儘可能放棄親自實施監察，而優先檢查各功能性監理機構之檢查報告，如確實須親自實施檢查時，亦應限制其檢查範圍在對於存款業務子公司健全性之重大負面影響層面。

### （三）美國金融控股公司模式

原本美國是限制銀行跨州經營，但銀行業者利用併購其他銀行來達到跨州經營的目的，利用此方式規避法律的限制。1929 年美國股市崩盤，引發經濟大蕭條(the Great Depression)，當時企業仰賴間接金融的比重高，所有的產業亦受到波及，造成百業蕭條及大量失業，為了解救美國經濟危機，在 1933 年實施格拉斯-史迪格法(Glass-Steagall Act)，主要內容將商業銀行及證券業務分離，降低銀行營業風險(Business Risk)，建立大眾對美國金融制度之信心。

在這一段期間，銀行業者的力爭下，由禁止跨業至逐漸打破跨業經營的藩籬，跨業經營證券業務之比重逐漸放寬，在 1999 年 11 月 12 日通過「金融服務業現代法」(The Gramm-Leach-Bliley Act;GLB)，將銀行不得從事證券業務的限制完全解除。以投資子公司方式將銀行、保險以及證券等金融業務納入在同一個控

股公司經營，本身金融控股公司只負責營運策劃及投資決策，而不參與經營業務，由旗下子公司負責各自的營運範圍，而美國金融控股公司發展現況如下：

表 2-2 美國對於銀行跨業經營相關金融法規變革時間表

年份	法案	改革內容
1933	格拉斯-史蒂格法	禁止銀行與證券公司形成關係企業。
1956	銀行控股公司法	規範多角銀行控股公司，限制銀行控股公司從事非銀行業務。
1970	銀行控股公司法修正案	規範單一或多角銀行控股公司，限制銀行控股公司從事保險業務。
1970~1986	規則修正案	聯邦準備理事會准許銀行控股公司擁有投顧與經紀公司。
1987~1989	聯邦銀行準備行政命令	聯邦準備理事會准許銀行控股公司設立「第二十條子公司」關係企業，證券業務收入比重限制，由 5%提高

		至 10%
1996 年 10~11 月	規則修正案聯邦銀行準備 行政命令	聯邦準備理事會提高「第二 十條子公司」證券業務收入 比重限制至 25%
1999	金融服務業現代化法	正式廢除長達 66 年禁止儲 蓄銀行從事證券買賣投資 之限制，允許銀行、證券及 保險公司形成關係企業。

資料來源：本研究整理



圖 2-4 美國金融控股公司現況

「金融現代化法案(GLBA)」列舉金融控股公司得經營之金融相關業務共有九項，分別為(一)借貸、兌換、匯款、投資、保管金錢或證券；(二)保險、保證或理賠、提供或發行年金、擔任保險人；(三)提供金融、投資經濟諮詢服務；(四)發行或販售表彰銀行資產組合權益之工具；(五)證券承銷、自營或作價；(六)

該法實施前已由 FED 核准與銀行控股公司從事之海外業務；(七)該法實施前已由 FED 核准銀行控股公司從事之海外業務；(八)商人銀行業務；(九)保險公司投資組合之投資業務。

#### (四)金融現代化法案(GLBA)之影響：

在面對金融環境快速變遷與國際化的趨勢下，美國「金融現代化法案」的通過，無疑地為美國金融業者提供更有利之競爭環境，因此金融機構間的整合將更快速，尤其是證券業的高收益及多元化服務管道，一向是商業銀行覬覦的領域，而有鑒於證券承銷等投資銀行業務所需的技巧、財務及債信等級較高、因此大型銀行將比小型銀行更具有突破進入證券業障礙之能力。

根據「金融現代化法案」之規劃，美國銀行跨業經營之方式有兩種，即分為金融控股公司及轉投資子公司之雙軌模式；首先是控股公司及子公司資產合計達五百億美元者，需轉為金融控股公司，其次是允諾符合一定資格之聯邦註冊銀行轉投資子公司從事與金融相關及其附屬業務。至於金融監理則採功能性監理制度，就功能性監理而言，係依金融業務性質相近者，由單一主管機關監理，即保險子公司之監理係由州保險主管機關負責、證券子公司之監理由證管會(SEC)負責、州註冊銀行之監理則由州銀行主管機關負責，而聯邦準備理事會則擔任括監理者(umbrella regulator)。

金融機構大型化之後，隨之而來的是道德危機之防範，因為大型金融機構可能會衍生出妨礙公平、效率和損及消費者權益等問題，因此面對越來越複雜之金融業務，金融監理的難度亦相對提高。近年來加拿大、瑞士、澳洲、比利時、愛爾蘭、英國、盧森堡、韓國、日本等國家相繼採取一元化監理體制。而美國則大致仍維持現行架構，僅納入「功能性規範」，其監理架構與所謂一元化的精神仍有所差距，至於何種制度較佳，仍然有待時間來證明，不過若就世界發展趨勢而

言，金融監理一元化，已成為潮流趨勢，我國金融主管機關亦朝此方向規劃。未來，美國金融機構在法規鬆綁下，將加速整合，惟因保險業大部份均為相互組織(mutual company)不能合併，而證券業與保險業之結合，則並未納入規範，故主要將由銀行業合併保險業及證券業。

## 二、英國金融控股公司發展趨勢

英國的金融控股公司經營模式，係以轉投資子公司架構模式跨業經營證券、保險業務，自一九八八年開始實施金融服務業法以來，即確立了自我規範的監督精神，規定金融機構只要經營證券、投資顧問、期貨選擇權、壽險及信託、金融仲介顧問等業務項目，即必須加入各該類業務的自我規範組織(Self Regulatory Organizations 簡稱 SROs)，同時在交易所的營業行為亦需受(Recognised Investment Exchanges 簡稱 RIEs)的監督。

受到自我規範組織之限制，同一個銀行同時經營不同業務時，必須同時受到二個以上機關的監督，而業務項目越多管理機關亦越多，為避免多重監督的困擾，故英國的銀行業都以子公司方式進行跨業經營。

### (一)法制背景

英國的金融市場有其傳統特性，自一九三〇年代至一九八〇年前，英國金融市場的運作大都為自律組織規範型態，採專業分工分為：商業銀行、投資及商人銀行、保險、基金管理、房貸業和證券交易，惟於一九七〇年代起公權力陸續介入開始具體立法，共立有八個業法，但自律組織仍保有監理職權；然因金融創新（產品、技術和市場創新）的衝擊，引發英國金融機構的跨業經營整合，而於一九八六年制定金融服務法（Financial Services Law），允許以子公司型態

跨業經營。

然進入一九九〇年代，國際商業信貸銀行（BCCI）破產和霸菱銀行（Barings Bank）倒閉，突顯出自律機構的監理不彰及對英國金融市場信心造成重大影響，英國政府遂於一九九七年十月宣布成立單一金融監理機構—英國金融服務管理局（Financial Services Authority, FSA），統籌管理銀行、證券和保險業，先後併入八個監理機構：證券及投資管理局、個人投資局、投資顧問管理組織、英格蘭銀行之監理及監視處、互助組織註冊局、貿易及產業部之保險管理委員會、建屋協會管理委員會及互助協會管理委員會。在金融監理一元化之後，英國政府希望能穩住英國倫敦為世界金融中心的地位，創建一個高度自由但穩定安全的交易市場，於成立 FSA 的同時開啟了英國金融法規一元化的工作，整合九部金融法律，歷時三年，於二〇〇〇年六月英國國會通過金融服務及市場法（Financial Services and Markets Act, FSMA），並於二〇〇〇年十二月正式施行。

## （二）英國金融服務及市場法（FSMA）概要

整部 FSMA 共分為三十篇、四百三十三個條文和二十二個附件，其第二條開宗明義即揭櫫該法有四大目標：1. 市場信心（market confidence）2. 公眾意識（public awareness）3. 消費者保護（protection of consumers）以及 4. 抑制金融犯罪（reduction of financial crime）。另外，整部 FSMA 主要之特質為：（1）橫向整合前述之九部縱向規範之業法，（2）從服務提供主體之業的概念轉移到以交易行為之功能面為重心，（3）調和規範以增進商品、服務、組織型態自由化，（4）強化金融監理和消費者保護。另外，FSMA 尚有為數眾多的行政命令和行政指導，概分為六大類的編纂蒐集於法規手冊（Handbook），包括高標準原則規定（High Level Standards）、經營標準（Business Standards）、法規程序（Regulatory

Processes)、補償(Redress)、特定金融服務業之要求(Specialist Sourcebooks)、專業機構指導原則(Special Guides)等。

綜觀英國 FSMA 之立法，可謂一部龐大之工程，英國曾經歷霸菱銀行倒閉等重大金融事件，在一九九七年工黨提出金融改革方案並獲得人民的支持，在民意可用之情形下，英國完成全球首創之金融監理一元化以及金融法規之一元化，不忝其全球金融市場先驅者之美名，雖然其實施金融監理與法規一元化之後，究竟是否有利於金融市場秩序之維持以及消費者權益之保障與業者競爭力之提升，似乎尚待驗證，惟英國之作法已激起全球各先進國家就監理體制與法規進行檢討與革新，確是不容忽視之現象。

### (三)英國之金融大改革(一九八六年)：

雖然英國對於銀行所能經營之業務範圍，法律上並未加以限制，但受到證券交易所的制度及銀行公會的約束，使得在一九八六年金融大改革前，銀行僅能接受證券承銷買賣委託，而不能直接參與次級市場的交易活動，因此使得英國證券市場交易量未能大幅成長。金融大改革，主要是針對倫敦交易所制度做了全面的改革，改革後英國的銀行是透過擁有百分之百股份的子公司經營證券業務，使得英國的商人銀行及清算銀行可收買倫敦證券交易所之會員，透過子公司直接進行國內證券之受託及自行買賣業務，同時該子公司亦可經營信託、保險、租賃、不動產投資等業務。

金融大改革之重點主要有以下五點：

(1)固定手續費的廢除。

(2)改採雙重資格制度，及同一金融機構可以同時經營經紀、自營兩種業務。

(3)銀行出資比率限制廢除。

(4)廢除電話交易，改採有螢幕的自動報價系統 SEAQ(Stock Exchange Automated Quotations)。

(5)自一九八八年起開始實施金融服務法(The Financial Services Act)，確立自我規範的監督精神，建立證券投資委員會(Securities and Investments Board 簡稱 SIB)，並放改革委員會下針對銀行存放款業務以外之證券、投資顧問、期貨選擇權、壽險及信託、金融仲介顧問等設立自我規範組織來自行監督。

#### (四)金融機構之監理體制：

英國在一九九〇年上半年，爆發一連串影響國際金融秩序之金融舞弊事件，如 BCCI 宣告破產、霸菱銀行倒閉，以及倫敦勞依氏保險協會幾近崩潰等案，使外界質疑英格蘭銀行未能善盡金融監理工作，並造成英國在國際間之英名受損。一九九七年五月初英國大選結果，工黨打破十八年來由保守黨執政之局面，新政府隨即以極高效率之速度，宣示一元化之金融監理措施，於一九九七年十月成立綜合性之金融總署 (Financial Services Authority，以下簡稱 FSA)，以統合

金融監理制度，並強化金融監理功能。該機構整合之九個監理機構包括建築融資協會管理委員會、互助協會管理委員會、保險業管理委員會、投資顧問業監理機構、互助協會設立登記局、證券期貨管理局、證券投資管理委員會等。FSA 係民營機構，並向受監理之機構徵收費用維持運作。FSA 監理之對象包括銀行、投資公司、保險公司、建築融資協會、互助協會、信用合作社、證券交易所及票據交換所。另外對保險經紀及經核准可從事投資業務之精算師和律師事務所進行管理。



#### (五)子公司制度：

基本上英國銀行與企業結合的情況幾乎不存在，此項特性亦使英國資本市場日益發達。英國主要係由清算銀行提供商業銀行之服務或直接參與支付工具的清算系統，這些清算銀行的分行遍佈英國各地，而有 80% 的銀行業務則被四大清算銀行所佔有。英國四大清算銀行不僅辦理傳統的銀行業務，也同時經營消費者金融、住宅融資、信用卡融資、國際性融資及投資管理等業務，此外亦透過子公司提供完整的證券服務、旅遊服務、人身保險、不動產及信託管理等業務。

英國之子公司制度與美國之控股公司模式理論上有以下三個主要的差異：

- (1)在英國，銀行本身是最後母公司，而美國的銀行則隸屬於控股公司下。
- (2)英美兩國對於金融集團可經營之業務範圍定義並不相同。
- (3)限制或阻止集團企業相互間各種關係或交易之法律性質並不相同，美國講求防火牆(Fire Wall)，英國則注重於業者自律規範精神之中國牆(Chinese Wall)度。

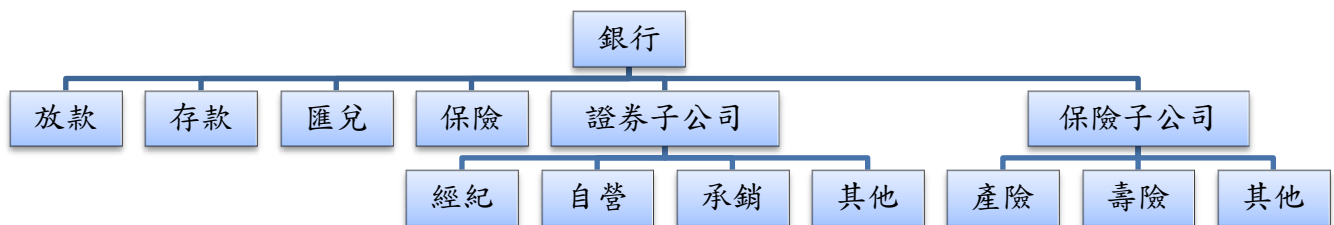


圖 2-5 英國子公司銀行制度架構圖

此外，有鑒於金融業日益複雜化，及各金融業別間之分際逐漸淡化，因此英國除了原有的自律規範外，自一九九七年起亦開始實施金融監理一元化措施，由金融服務總署(FAS)掌管所有金融組織之監理，期望能提昇監理效率，以保護消費者權益及維護金融安定。

### 三、日本金融控股公司發展趨勢

第二次世界大戰日本戰敗後，將發動戰爭的原因歸因於財團壟斷民生資源，為了要抵制財團，日本政府在1947年3月訂定「獨占禁止及公平交易法」，禁止事業控股公司及純粹控股公司之設立；由於修法過峻，已經影響日本戰後的發展，於是在1949年修法允許事業控股公司成立，但仍然反對純粹控股公司的設立；1990年代，整個日本呈現不景氣當中，日本橋本首相為了提升東京國際金融市場地位，在1996年11月進行「金融大改革」(Big Bang)，外商金融業大舉入侵日本金融市場，為了提升日本金融機構的競爭力，於1997年6月修訂「獨

占禁止法」，首先准許非金融純粹控股公司之設立，在 1997 年 12 月 12 日通過「金融控股公司整備法」，允許金融純粹控股公司的設立。

自 1998 年實施以來，使得日本金融市場加以整合，目前有四大金融集團(瑞穗金融集團、三菱東京金融集團、日本聯合金融控股公司、三井住友銀行)，不但解決金融機構過多的情況，更提供日本金融業優良之經營環境。純粹控股公司指母公司本身不進行營業，僅透過持股控制其他子公司，需透過特有子公司進行營業；事業控股公司指母公司本身進行營業，同時其持有之子公司亦進行營業，日本在 1997 年修訂「獨占禁止法」之前，是不允許純粹控股公司設立，其結構圖如下：



圖 2-6 獨占禁止法後之日本金融控股公司架構圖

#### (一)法制背景

日本於一九八五年以後，經大藏省轄下之金融制度調查會與證券交易審議會幾番討論，於一九九三年四月起實施「金融制度改革法」，正式開放不同業種金融機構得以子公司方式兼營，此即所謂的第一次金融制度改革。但當時基於市場秩序的考量，為減緩變化過大所帶來的衝擊，對於各項業務範疇的設限仍然很多，亦使得此次改革成效不彰。加上當時正值泡沫經濟的發生與崩盤，

金融機構及監理機關疲於處理不良債權無暇進行改革，是以日本的金融體系改革遠落後於歐美各國。

一九九六年十一月橋本首相指示大藏大臣及法務大臣，以Free（市場原理自由運作的市場）、Fair（透明且值得信賴的市場）、Global（國際性且領先時代的市場）三大原則對金融現制進行檢討，仿英國之金融改革以進行名為「邁向2001年東京市場的新生」之金融體系改革方案；並宣佈以二〇〇一年為目標實現日本的金融改革措施，俾使日本金融市場能與紐約、倫敦並駕齊驅。所提出之具體改革項目包括促進銀行、證券、保險的相互兼營、徹底實施資訊公開原則、各種手續費率的自由化；同時重新訂定企業會計基準、訂立衍生性商品相關法規及檢討有價證券交易稅制。

而一九九八年六月日本國會為落實金融體系改革，通過了幾項金融體系改革關連四法（包括金融體系改革法（案）、特定目的公司法（SPC法）、特定目的公司整備法、總括清算法），此等法律以金融體系改革法（案）為代表，主要目的是開放銀行、證券及保險業的相互兼營，增加使用者的選擇項目，及促進金融機構的公平競爭，共修訂了銀行法、證券交易法、保險業法等二十二個法律。而與金融體系改革法幾乎同時修訂通過的日本銀行法，讓日本銀行擺脫大藏省不甚公開的支配，賦予其更多的獨立性，並明確訂定日銀政策委員會為其最高權力機構。

一九九七年六月十三日，於大藏省轄下之金融制度調查會及證券交易審議會分別就金融體系改革提出名為「關於我國金融體系之改革」的答覆書及名為「證券市場之綜合性改革」的報告書。報告中即有謂應檢討以金融體系改革之進展狀況為基礎，廣泛納入金融服務並加以整合成一新法（即所謂日本版金融服務法）的必要性。

基於此提議，涉及金融服務諸問題的相關金融主管機關乃組成一「展望日本金融新走向之懇談會」，共同檢討日本今後之新金融法制規範之架構，並於一九九八年六月提出「論點整理」，之後續由金融審議會繼續研議。顧及立法工作之效率，金融審議會第一部會工作小組最後以制定「金融商品販賣法」作為第一階段之立法方向，並就金融商品販賣行為類型、定義、金融商品販賣業者之行為規範、責任著手研議，於平成十二年（西元二〇〇〇年）五月三十一日通過立法，並於翌年施行，以作為銷售金融商品之根本法規。

## （二）日本金融大改革（一九九六年）：

近年來以紐約、倫敦為首的歐美金融市場積極進行自由化、國際化等大幅改革，投資銀行、消費金融及證券金融等蓬勃發展，業務重心已由傳統之存放款業務逐漸轉向資產證券化、衍生性商品等高附加價值產品。反觀日本雖然自一九七〇年代末期即開始建構金融自由化藍圖，惟受限於重重限制，法令之訂定或修正無法適時配合，以致金融機構組織架構僵硬，無法提供革新的原動力，故在金融業務之發展上有空洞化之隱憂。

日本政府有鑑於此，在一九九六年十一月發表「我國金融制度之改革—邁向2001年東京市場之再造」，即所謂之日本金融大改革，目標在使日本之金融、資本市場能於2001年成為與倫敦、紐約並駕齊驅之國際金融市場。其改革主要內容如下：

### （1）廢除銀行經營業務範圍之限制：

日本金融主管當局已於一九九三年四月開放銀行、證券、信託等公司得以設立子公司方式相互跨業經營，一九九七年下半年起更開放證券子公司得辦理股價指數期貨、股價指數選擇權交易，信託投資公司亦得辦理授信信託、指定用途信

託等業務，使日本之金融自由化更向前邁出一大步。其次亦計畫加速推動相關立法工作，讓人壽保險及產物保險在一定之業務限制下得以子公司方式相互跨業經營，同時冀望透過解除各項限制，允許金融機構相互跨業經營，經由良性競爭，提昇日本金融機構之國際競爭力，創造業者與消費者雙贏局面。

另外原先日本金融當局僅允許日本長期信用銀行、日本興業銀行等少數金融機構才可以發行金融債券，惟為了使商業銀行之中長期資金調度更加多樣化，降低商業銀行籌資成本，亦允許一般商業銀行得發行金融債券，透過銀行所發行金融債券利率之高低，亦可反應金融機構之信用等級，直接促使銀行注意其健全經營之重要性，促進金融穩定。

## (2)引進資產管理服務業及放寬外匯管制：

導入資產管理服務業之新觀念，並採取登錄制以吸引新業者之自由加入，該行業將可辦理包括商品基金、債權或不動產之資產流動化商品等業務，以滿足客戶多樣化之需求，提高金融機構業務競爭力。此外亦將國內、外資本性交易及對外清算交易，由原來之事前許可制改為事後申報制，同時廢止外匯指定銀行、匯兌商制度，使得金融機構以外之業者亦可提供外匯服務業務，以提昇客戶之方便性，為市場注入新活力。

## (3)強化資本市場機能：

日本資本市場，有價證券買賣委託手續費，除了超過十億日元者外，手續費率是一樣的，因此常被詬病交易成本偏高，此次金融大改革將研擬訂定適切之手續費標準，以降低交易成本，同時將交易所外之交易亦予以自由化，以滿足投資人之需求。

#### (4)檢討規範及監督體制：

日本金融主管當局於一九九六年六月分別完成健全金融機構經營之相關法案、金融機構重整特別法及存款保險修正法，其修正重點主要包括配合自有資本比率引進早期導正措施、授予金融機構重整程序開始之提出權及提高存款保險費率，以強化存保公司財源等，俾期建構健全之金融制度。

另將原以大藏省為中心之裁量型管理機制，改為重視市場機能之法規型管理機制，並健全揭露制度及會計制度，要求金融機構應適時、適切揭露不良債權及衍生性金融商品等資訊，俾讓存款人及投資大眾能以自負風險方式進行存款或投資等理財活動。

#### (三)開放設立純粹金融控股公司：

日本政府為期順利推動金融機構控股公司制度，以提昇日本金融機構之國際競爭力，先後修改「獨立禁止法」，通過「特例法」、「整備法」及「公司分割法」等法案，再結合「商法」原有之規定，提供金融機構以股票公開買入法、公司分割法、股票交換法及三角合併等方式，轉換為金融控股公司或其子公司，日本金融控股公司分為銀行控股公司、保險控股公司及證券控股公司等三類，以銀行控股公司為例，其架構如下：

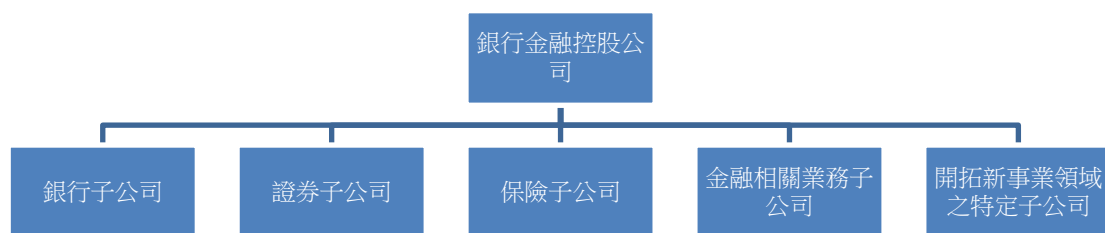


圖 2-7 日本銀行控股公司架構圖

我國金融主管機關草擬之「金融控股公司法草案」亦參考上述方式，將提供金融機構以營業讓與、股份轉換等方式，轉換為金融控股公司，此外金融控股公司亦可藉由簡易合併及公司分割等方式，調整其組織架構及業務。

#### 四、金融控股公司營運模式之比較

##### (一)美國

美國通過了金融服務現代化區隔美國銀行為商業銀行與投資銀行的格拉斯—史第格法，允許銀行在滿足一定條件後，得申請成為金融控股公司。以投資子公司方式將銀行、保險以及證券等金融業務納入在同一個控股公司經營，本身金融控股公司只負責營運策劃及投資決策，而不參與經營業務，由旗下子公司負責各自的營運範圍。

##### (二)英國

以轉投資子公司架構模式跨業經營證券、保險業務，實施金融服務業法後，即確立了自我規範的監督精神，規定金融機構只要經營證券、投資顧問、期貨選擇權、壽險及信託、金融仲介顧問等業務項目，即必須加入各該類業務的自我規



範組織，在交易所的營業行為亦需受的監督。然而受到自我規範組織之限制，同一個銀行同時經營不同業務時，必須同時受到二個以上機關的監督，而業務項目越多管理機關亦越多，為避免多重監督的困擾，故英國的銀行業都以子公司方式進行跨業經營。

### (三)日本

日本之金控公司在金融控股公司整備法通過後，允許金融純粹控股公司的設立。因此營運方式有純粹控股公司，即母公司本身不進行營業，僅透過持股控制其他子公司，需透過特有子公司進行營業和事業控股公司，即母公司本身進行營業，同時其持有之子公司亦進行營業。

### (四)台灣

台灣的金控公司形態比較特別，它是一個純粹的控股公司，金控本身並沒有營業，主要的業務集中在子公司。所以，金控公司的績效並不是一家公司的績效，而是類似一個集團績效的概念。亦即將機能性不同的金融業務如銀行、證券、保險等由不同的法人主體分別經營，有利於金融機構的內部控制，也便於監控，集團內部可以實行不同管理制度，有利於各公司達成各自的營運成長目標。（彭金隆著，法制監理與經營策略-2004 智勝文化）

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究分析

一般社會科學研究方法可分為質化研究及量化研究。質化研究廣泛應用在社會科學及人文科學的研究領域，基本上以歸納分析為主的推論模式，偏重於個案研究、訪談、參與性觀察等研究方法、資料收集技巧、文件資料分析、解釋與報告的編寫。量化研究基本上借用自然科學的演繹推論方法，強調「客觀」的知識，其研究方法廣泛包括：觀念性及操作性的探討、研究設計、測量的工具、抽樣法、實驗性研究設計、調查法、觀察法、資料分析概論等。質化研究主要目的是探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對象本身的組織架構來瞭解行為。質化研究之研究者多利用觀察、深度訪談方式瞭解研究對象，有系統的記錄所聽所聞，再加以分析，並佐以其他分析資料，因此，在整個研究方法上較有彈性。

本研究首先確定研究之方向，其次蒐集各以及我國金融控股公司之發展趨勢與現況，決定研究主題與建立研究架構，整理與歸納相關文獻，以個案研究之方式進行深入探討與分析。個案研究係指對國泰金控案例進行深入探討，研究者蒐集與研究事體有關的現況、過去經驗和環境因素，經過分析建構未來發展的藍圖。

因所探討的範圍狹小，代表性及結論確切性等疑慮有待解決，然因研究內容較為深入豐富。因此質的資料較具內涵。Wimmer&Dominick(1987)則指出個案研究乃是充份地使用資料來源，而系統化地調查個人、團體、組織或某一事件，此一方法對研究者在瞭解或解釋一現象時，有相當的助益。

目前金融控股公司概况截至 2015 年 5 月底，國內共有 16 家金控公司成立，然大多由金控主體公司先行轉換為金控公司，僅先成立一個金控公司總管理處作為統籌管理，尚待進一步整合並加入其他金融機構以發揮綜效，在整個組織的經營上與原先變化不大，因而大多數金控公司在掛牌後對其股價激勵不大。

金控公司如雨後春筍般成立，卻也陷入金控公司家數過多的迷思，最佳的比例一般外資認為應是前五大金控公司掌握 80%以上的市佔率。以鄰近日本、新加坡、香港為例，控制在三家至五家已不容易，台灣最適數目當然不應超過五家。因此，「台灣金融控股集團的胃納量最多五家」，已成為外資評估台灣金融產業投資可行性的普遍標準，台灣金控版圖進行重整勢在必行，設立金控公司解決部分台灣金融問題，雖是跨出正確的一步，但金控公司亦應儘速國際化、走出台灣，擺脫過去受政府保護的舊心態，並致力於降低成本，未來才能進一步強化核心競爭力，而繼續受到投資人青睞。

整體來說，若能順利整合通路與客戶資源，金控公司將具有交叉銷售、擴大市場佔有率、及進一步發揮綜效的優勢，不過初期由於各家公司都處於尋找合作對象、擴大金控版圖的階段，再加上旗下業務性質重疊的子公司之間也需要一段時間來進行整合的動作，因此，要快速看到綜效發揮的可能性並不大。但金控畢竟是未來金融業的主流趨勢之一，能先行卡位的業者畢竟多一份勝算；不過，成立金控的業者更應記取 1991 年政府大開新銀行設立之門，大多數新銀行卻無法突顯各自競爭優勢以致後來面臨資產品質不佳、獲利能力大幅下滑的教訓，若現在業者也只是一窩蜂的跟隨潮流申設金控公司，無法有明確的專業定位、突顯自我的競爭優勢，則未來是否又會歷史重演，恐怕是值得深思的課題。

表 3-1 國內金控公司之基本概況

金控公司	資本額	金控公司旗下主要之金融機構	備 註
華南 2880	414.67 億	華南銀、永昌證	
富邦 2881	546.49 億	富邦保、富邦銀、富邦證、富邦人壽	為國內組織最完整的金控，花旗持股 15%
國泰 2882	609.58 億	國壽、匯通銀、東泰產 與富邦集團 正爭取納入世華銀	與富邦集團正爭取納入世華銀
開發 2883	783.84 億	中華開發、菁英證券、(大華證)	
玉山 2884	229 億	玉山銀、玉山證、玉山票	體質佳但規模小
復華 2885	209.1 億	復華證金、復華證、亞太銀、幸福人壽	尚待整合
交銀 2886	291.56 億	交銀、國際證、中銀、中產	金控成員最多
台新 2887	230 億	台新銀、大安銀、台証證、台新票券	91/6/25 宣佈新光金與台新金合併成立「台灣新光金融控股公司」，但又於 7/3 宣佈將審慎評估此合併案，後續發展有待觀察。
新光 2888	242.7 億	新壽、新壽證(力世證)	

國票 2889	211.98 億	國票、協和證、大東證	規模小，業務不足
建華 2890	353.83 億	華信銀、建弘證、金華信銀證	營運績效佳
中信 2891	485.54 億	中信銀、中信銀證、中信保險經紀	消金業務強但金控成員太少
日盛 5820	219.47 億	日盛證、日盛銀 銀行業務不強	銀行業務不強



## 第二節 研究架構

### 一、本研究之架構如圖

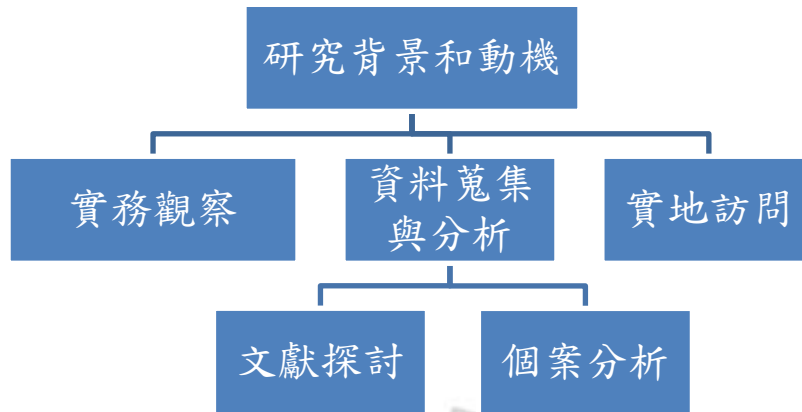


圖 3-1 研究架構圖

### 二、研究流程

本論文首先針對研究背景和動機，界定研究問題，並確定研究的主題和目的，觀察實務現象，再蒐集相關的書籍、文獻報告、期刊等，加以深入探討並整理、分析、建立研究流程，及確定研究方法。

其次針對各國及國泰金融控股公司之發展趨勢與現況，蒐集資料、整理、分析，並詳實地撰寫個案，依研究架構分析、再結合文獻探討的論點及個案分析結果，發展出命題，最後提出結論與建議。

本論文研究流程入下圖所示：



圖 3-2 研究流程步驟

### 第三節 研究對象及資料來源

#### 一、研究對象

主要以國泰金融控股公司, 今年來研展金控發展的方向為研究主體。並以銀行、保險、證券為主要跨業經營的範圍。至於本文所提到金融機構, 主要指銀行

業、證券業、保險業等三行業。茲將名詞定義

(一)銀行：指銀行法所稱之銀行與票券金融公司及其他主管機關指定之機構。

(二)保險公司：指依保險法以股份有限公司組織設立之保險業。

(三)證券商：指綜合經營證券承銷、自營及經紀業務之證券商。

(四)金融機構：指上述銀行、保險公司及證券商。

二、資料來源（本研究參考的資料來源有）：

(一)證期會網站，公開發行公司資料庫申之證交所及櫃檯買賣中

心之上市上櫃公司資料。

(二)財訊期刊。

(三)上市上櫃公司公開說明書。年報資料。

(四)上市上櫃公司經會計師查核簽證之財務報表。

(五)經濟日報、工商時報報導資料及中華民國證券暨期貨市場發

展基金會圖書館之剪報資料。

(六)歷年來國內外相關之博碩士論文資料及相關期刊。



## 第四章 個案分析

### 第一節 國泰金控

隨著金融產業多元化與全球化的發展，以及國內金融機構購併、整合法源之制訂，國泰金融控股股份有限公司於民國九十年十二月三十一日正式成立，登記額定資本額新台幣一千二百億元。結合保險、證券、銀行等多樣化的金融機構，國泰金控架構起一個功能完整的經營平台。藉由遍佈全省之營業據點與銷售人員，發展共同行銷（cross-selling）的策略，提供客戶一站購足（one-stop shopping）的服務。

#### 一、國泰金控大事記：

- 國泰金控於 2001 年 12 月 31 日設立。
- 2002 年，國泰金控併購 1993 年 7 月成立的國泰世紀產物保險。
- 2002 年 12 月 18 日，國泰金控併購 1974 年 12 月成立的世華銀行。二次金改時併入世華銀行使國泰金控有效總客戶數超過 1000 萬以上，總計在全台有超過 700 多個分支機構，以及 2 萬餘名業務人員。
- 2013 年 8 月，國泰金控啟用三道漸層綠色的大樹商標與黑色的新標準字，由蕭文平設計。
- 2014 年 11 月 12 日國泰人壽將以 2.4 億美元從 Aquiline Capital Partners, LLC（一家投資金融服務業的紐約私募股權投資公司）所管理的基金及其他股東手中收購美國康利資產管理公司(Conning)100%股權
- 2014 年 12 月 17 日，國泰人壽以 179.2 億菲律賓比索（約新台幣 125.5 億元）入股菲律賓中華商業銀行（Rizal Commercial Banking Corporation，簡稱 RCBC）20%股權

- 2015 年 01 月 05 日，國泰人壽和印尼 PT Bank Mayapada Internasional 簽訂股權買賣合約，斥資 3.52 兆印尼盧比(約新台幣 87 億元)取得 Bank Mayapada 共 40%股權
- 2015 年 02 月 05 日，國泰證券斥資 3,837 萬港幣收購宏遠證券(香港)100%股權。

## 二、國泰金融控股公司之發展現況：

### (一)營運計畫

#### 1. 短期業務發展計畫

整合各子公司資源，提供全方位的金融服務，使客戶享受到一次購足的優質服務；開發符合客戶需求的整合型金融商品，成為客戶投資理財最貼心的夥伴；持續提昇資訊系統，對外滿足客戶即時資訊需求；對內提高沐束支援、經營管理、業務資訊、風險控管與稽核作業的自動化程度；不斷強化分工專業能力與工作滿足程度，以提供客戶最高品質的金融服務；追求整合經營的綜效，藉以降低成本，回饋客戶與股東；累積優質的品牌形象，成為客戶心目中最值得信賴與託付的金控公司。

#### 2. 中長期計畫

(1) 業務發展計畫：整合各子公司資源，提供全方位的金融服務，使客戶享受到一站購足的優質服務。開發符合客戶需求的整合型金融商品，成為客戶投資理財最貼心的夥伴。持續提昇資訊系統，對外滿足客戶即時資訊需求；對內提高決策支援、經營管理、業務資訊、風險控管與稽核作業的自動化程度。不斷強化員工專業能力與工作滿足程度，以提供客戶最高品質的金融服務。追求整合經營的

綜效，藉以降低成本，回饋客戶與股東。累積優質的品牌形象，成為客戶心目中最值得信賴與託付的金控公司。

(2)財務計畫：依公司法二百六十六及二百七十八條規定，於公司需要資金時，得隨時由董事會以董事三分之二以上之出席及出席董事過半數同意決議辦理發行新股募集資金事宜。依據發行人募集與發行海外有價證券處理準則第三條及第十條，有價證券已在證券交易所上市之公開發行公司得向財政部證券暨期貨管理委員會申請募集與發行參與發行海外存託憑證。國泰金控公司擬於其股票於證券交易所上市後，以現金增資發行新股方式參與發行海外存託憑證，募集國際資本市場資金以因應未來投資海外事業需求，並藉由海外存託憑證之流通，達到提升國際知名度及公司形象之目的。海外存託憑證發行之金額將視國泰金控公司未來投資計畫之資金需求及當時財務結構而定。

(3)外部資金來源：中長期借款之方式主要有「銀行長期借款」及「發行公司債」等資金籌措方式，主要為提供本公司財務投資、組織擴張採行購併或合併潛在投資標的所需之資金。依公司法第 15 條相關規定，國泰金控公司之子公司得因業務往來行為將資金貸予國泰金控公司。亦即國泰人壽、匯通銀行及各子公司均得貸予國泰金控公司；另可洽具核貸經驗之大型銀行辦理單獨授信或聯貸，其中將以信用擔保，或以本公司子公司股票提供擔保，配合部分信用額度方式為之，並依銀行可核貸之期限、利率、還本方式及本公司預估還款來源及財務結構安排較適當之借款期間。

公司債發行的法源依據主要為公司法第 246~265 條相關規定、發行人募集與發行有價證券處理規則第 6 條、第 7 條、第 23 條、第 24 條、第 29~33 條以及上市發行公司申請募集與發行轉換公司債審核標準等。惟金控法第 39 條規定金融控股公司得發行公司債，不受公司法第 249 條第 2 款及第 250 條第 2 款規

定之限制；其發行條件、期限及其他應遵行事項之辦法，依「金融控股公司發行公司債辦法」及證券暨期貨管理委員會發佈之「公開發行公司及募集有價證券處理準則」辦理。此外，本公司預定洽「中華信用評等公司」辦理信用評等以利未來發債作業。還款來源則以未來年度各子公司發放之現金股利或現增發行新股為之。

金融控股公司法第三十九條規定金融控股公司得發行公司債，而依據發行人募集與發行海外有價證券處理準則第三條及第二十條，有價證券已在證券交易所上市之公開發行公司得向財政部證券暨期貨管理委員會申請募集與發行海外可轉換公司債。國泰金控公司擬於其股票於證券交易所上市後，以現金增資發行新股方式發行海外可轉換公司債，募集國際資本市場資金以因應未來投資海外事業需求，並藉由海外轉換公司債之流通，達到提升國際知名度及公司形象之目的。海外可轉換公司債發行之金額將視國泰金控公司未來投資計畫之資金需求及當時財務結構而定。

(4) 短期借款：短期借款之方式主要有「銀行短期借款」及「發行商業本票」等資金籌措方式，公司成立初期缺乏可立即動用之資金，且為降低營運不確定因素所產生的財務調度風險，並顧及未來剩餘資金之投資績效，故有必要與金融機構維繫融資關係。依公司法第 15 條相關規定，國泰金控公司之子公司得因業務往來行為將資金貸予國泰金控公司。亦即國泰人壽、匯通銀行及各子公司均得貸款予國泰金控公司；因此，國泰人壽得貸款予國泰金控公司，匯通銀行亦相同。故可向子公司往來銀行借款，包括週轉金借款、商業本票保證、支票存款透支借款、開發國內遠期信用狀借款及買賣衍生金融商品履約保證等。商業本票發行依票券金融管理法第 5 條相關規定，發行商業本票之發行人需經由信用評等機構評等，或者商業本票由金融機構保證，且該金融機構經信用評等機構評等。故本

公司擬於成立初期洽「中華信用評等公司」辦理信用評等為發行商業本票預做準備。

## (二)投資計畫

國泰金控長久以來致力於為股東、客戶及員工創造最大價值。基於穩健發展原則，國泰金控未來投資計畫將著重於集團整合，交叉行銷與海外擴張等方向，強化集團競爭力，以成為華人地區最佳金融服務機構。國泰金控未來投資計畫如下：

### (1)加強金融創新，創造跨售綜效，提供全方位金融服務

隨著人口結構老化與國人對投資理財需求提高，國泰金控將結合集團內各類產品與服務，透過專業銷售團隊及綿密分行通路，滿足客戶不同生涯階段的理財需求，提供全方位理財規劃。此外，集團亦持結開發具市場競爭力之金融商品，在「保險＋銀行」雙引擎架構下，透過整合行銷與跨業銷售的相互支援模式，厚植集團心競爭力，以達成降低營運成本、資源共享、發揮集團綜效之目標，成為客戶心中最值得信賴與託付的金融機構。

### (2)持續尋求合作對象，擴大營運規模

國泰金控透過內生成長擴大資產規模，亦持續評估外部可能合作對象。2006年底國泰世華銀行與第七商銀正式合併完成後，國泰金控於2007年標購中聯信託，拓增服務據點，提升集團於大台北地區之競爭優勢。未來國泰金控將持續評估客金融專業領域中之可能合作對象，冀望能躋身一流區域性金融機構的行列。

### (3)成為華人區最佳金融機構

國泰金控一直以來積極拓展海市場，2007 年在中國大陸與越南市場拓展進度尤為顯著；中國大陸方面，除了國泰人壽據點持續擴增之外，國泰世紀產險亦獲得中國大陸當地營業許可，預計 2008 年正式進入中國大陸的產險市場；在越南方面，國泰世華銀行與世越銀行密切合作，持續深耕越南市場：國泰人壽於 2007 年底正式取得當地營業執照，未來得以開展壽險業務，成功落實「保險＋銀行」雙核心策略。除了中國與越南之外，國泰金控亦會持續評估其他東南亞國家之發展條件，朝著華人地區最佳金融機構之目標穩步邁進。

### (三)資金運用計畫

#### (1)動態資本管理

國泰金控及其各子公司在符合法定資本適足的要求下，依目前資本配置，考量集團發展策略、股利政策、外部資本及各子公司資本需求，透過資本規劃與業務發展進行動態資本管理，以提高公司營運效率，並在內部資源共享下，極大化公司價值。

#### (2)持續加強各子公司間整合

國泰金控主導內部組織整合，積極協助各子公司進行組織改造，針對前端業務、後勤支援、商品設計、資訊系統、通路開發等各方面，將集團內各子公司消費金融、財富管理、保險、證券等相關商品與服務進行整合，以提高公司營運效率，並在內部資源共享下，極大化公司價值。

### (3)系統更新與資訊交互運用

國泰金控著眼於長期競爭力的提升，為因應組織未來擴充與流程改造，已陸續規畫建立完整之資訊系統。未來在務求合法與安全的前提下，交互運用系統資訊，滿足客戶多元需求。

(4)擴大金融佈局，成為華人地區最佳之金融集團因應金融環境的改變與國際化趨勢，國泰金控將持續採取銀行與保險雙核心策略，建構海內外完整金融服務平台。未來在兼顧獲利與資產規模成長的目標下，持續在國內外尋找適合的合作對象。結合雙方優勢，穩健構築國內外金融版圖，並期與亞洲區大型金融機構並駕齊驅。

## 三、目前國泰金控公司持有子公司及轉投資事業之現況

### (一)海內外投資狀況

近年來國泰金控的海外發展以中國大陸及越南為主。2012 年為參股陸銀，國泰金宣佈將進行史上最大規模增資，計畫以現金增資、或發行 GDR（海外存託憑證）等方式籌資 400 億元；另外發行 4 億美元、約 120 億元台幣的 ECB（海外可轉債）。此外；2011 年五月國泰金進軍大陸不動產市場，向金管會遞件申請投資，計畫在上海投資百億內的國泰金大陸總部。2011 年 6 月國泰金宣佈斥資新台幣 5.5 億元，取得 9.9%美國 Conning 資產管理公司股權，兩家公司將分別出資 300 萬美元，在香港設立國泰康利資產管理公司。

### (1)國泰世華銀行

國泰世華銀行於 2001 年在香港成立一分行，上海分行獲中國銀監會審批核准籌建已於 2010 年 12 月正式開業。在大陸布局方面，國泰世華銀行在 2010 年

開設第一家分行-上海分行，2014 年 10 月，第二家分行青島分行開業，另外還有上海閔行支行、上海自貿試驗區支行，未來申設深圳分行。其中上海分行申請衍生性金融商品執照，已通過上海主管機關審定，2014 年 11 月底已向北京銀監會申請，成為首家向銀監會申請的台資銀行。在東南亞的佈局，國泰世華銀行已在越南、柬埔寨、泰國、新加坡、馬來西亞、菲律賓、緬甸及寮國等 8 國設有分支機構，且於 2014 年 12 月，寮國永珍分行開業，成為國內首家赴寮國設據點的銀行，並申請設印尼雅加達辦事處，已獲當地主管機關核准。

繼收購越南的世越銀行 50%股份後，於 2013 年又收購柬埔寨 SBC Bank，持股 100%，SBC 銀行 1993 年在柬埔寨設立，設有 16 個分支據點及 93 個 ATM。2014 年 1 月，國泰世華銀行在柬埔寨的子銀行 SBC Bank 將更名為國泰世華銀行（柬埔寨）股份有限公司（Cathay United Bank Cambodia Corporation Limited，CUBC）。越南佈局部份，國泰世華銀行與子行世越銀行合計的業務據點達 30 處。

2014 年 7 月，於上海自貿試驗區設立支行開業。同年 3 月，國泰世華銀行通過申請上海子行案，規劃將現有的上海分行、閔行支行等，都併入上海子行旗下，擴大服務範疇。另外青島分行計畫於第三季開業，深圳設分行也獲金管會核准。2014 年 6 月 11 日，國泰世華銀與上海浦東發展銀行正式簽署(MOU)，雙方在貿易融資、人民幣代理結算、企業融資、現金管理以及同業市場業務等已建立實質性之合作；簽署 MOU 後，針對策略規劃、客戶行銷、產品創新及行銷管道互通等方面進行更密切之交流合作。2015 年 1 月，國泰世華銀與台灣市佔第一通訊軟體 LINE 合作，首創推出 LINE Pay 儲值支付帳戶功能，讓 LINE Pay 用戶透過通訊錄就能轉帳給朋友，且未來客戶使用手機即可開立新台幣活期存款帳戶。2015 年 3 月，國泰世華銀簽署國際環境融資規範-赤道原則，為國內首家的赤道銀行，正式導入赤道原則的放貸管理機制。2015 年 4 月，取得菲律賓央行核准籌設菲律賓馬尼拉分行，於 10 月正式營業。2015 年 5 月，國泰世華銀推出「KOKO」



服務平台，為業界首創的 P2P 社群拆轉帳，並推出以 KOKO 為名的 App、網路銀行、信用卡、ATM 與官網專區。KOKO App 主打社群拆轉帳、預算管理，其中 KOKO 可提供旗下所有信用卡及 i 刷金融卡交易明細自動匯入功能。2015 年 6 月，柬埔寨子行巴域分行開業，國泰世華銀在東國據點已達 16 處，除了設有金邊總行外，已在 5 個省分設有分行。2015 年 11 月，上海嘉定支行預計 11 月底開業，且正在申請深圳分行。

## (2)國泰人壽

2005 年，國泰人壽與中國東方航空集團合資成立大陸上海國壽，天津分公司也獲准開業，資本額增為 12 億人民幣，在 9 個省市 28 個城市，設立 37 個營銷服務部，據點數名列大陸外資第七大，且持續擴點中。於 2014 年 4 月底，中國東方航空集團將上海國泰人壽 50% 股權轉讓給陸金發。越南佈局部份，越南國泰人壽於 2008 年 7 月開業，已於四大直轄市設立據點，截至 2015 年 5 月，在越南 6 個省設立 10 個網點。

國泰人壽海外據點分別有：大陸陸家嘴國泰人壽、上海國泰財險、北京辦事處、香港辦事處、東京事務所，及越南、百慕達兩家子公司。2011 年五月國泰人壽與 IKEA 合組，得標台中七期重劃區「市 81」BOT 開發案，預計 2011 年底或 2012 年初動工，規劃為地上四層建築，總建坪可達 1.44 萬坪，將是 IKEA 全台最大旗艦店，2013 年中開幕營運，國泰將以房東身份投資硬體設施，並由 IKEA 承租經營，全案投資金額約 18 億餘元。

國泰人壽信義區 A3 大樓原本樓下規畫籌建 5 星級，後改為商場，2011 年七月確定由微風拿下，承租地下二樓、地上 1 到 4 樓近萬坪面積，年租金出價 5 億元以上。民生建國大型都更案已進入第二階段，該都更案佔地 2100 坪，預計 2015 年完工，興建完工後將由國壽、國建、北市府分配新大樓股份，預估招租

完畢後，國壽一年租金利益上看數億元新台幣。2012 年五月，國泰人壽以 43.9 億元標下太子汽車廠房，太子汽車土城廠房依法不得變更作為住宅用地，國壽並不打算開發為住宅或商辦大樓，將作為國泰金融集團倉儲。除了台灣市場，國泰人壽也於 2012 年正式進軍中國大陸不動產市場，由子公司霖園置業(上海)購置上海不動產，未來將做為中國大陸總部大樓。

2013 年 1 月，國泰人壽以 14.94 億港元取得遠東宏信 2.59 億股股權，持有股權約 9%。遠東宏信為香港上市公司。國泰人壽與永聯物流開發攜手合作，跨入物流倉儲市場，預計五年內投資 400 億元，在全台北中南打造四座國際級倉儲園區，總倉儲面積 30 萬坪。其中，於 2013 年開出第一座物流園區瑞芳園區，土地面積 15 萬坪，倉儲建地約 8 萬坪，已有頂級酒商 JOHNNIE WALKER、飛利浦、金莎巧克力國際業者進駐。在桃園楊梅也找到第二座物流園區場地，約 18,000 坪土地，預計 2016 年上半年動工。2014 年 4 月，國泰人壽計劃在桃園高鐵特定區投資建設 outlet，整體基地開發面積 21.88 公頃，分為四期進行開發，規劃設置折扣名品購物城暨複合娛樂商場、國際觀光旅館、國際商辦大樓等現代化商業設施等，預計於 5 月正式動工，總投資額超過 200 億元。2014 年 12 月，旗下國壽斥資 179.2 億菲律賓比索(約合台幣 125.5 億元)，取得菲律賓 Rizal Commercial Banking Corporation (簡稱 RCBC，中華商業銀行)二成股權，該銀行為菲律賓第六大民營銀行。2015 年 2 月 5 日，金管會核准國泰人壽申請設立柬埔寨子公司，計畫在東國首都金邊設立總公司，初步資本額約新台幣 2.32 億元。2015 年 3 月，國壽標下國寶、幸福人壽，承受兩家約 1,000 億元左右資產，且於 7 月 1 日正式併入。標下兩家被政府接管的壽險公司獲得行政優惠，包括資本適足率(RBC)自有資本率會提高，可能超過 300%以上，有利海外併購。因 RBC 及死利差互抵等優惠，減少提準備的壓力，獲利將因此提升，且最多長達 20 年，海外投資可多出 5%額度。2015 年 9 月，國壽及在大陸合資保險公司陸家嘴國泰人壽與中國人壽(601628.SH, 2628.HK)，簽訂「兩岸理賠服務相互合作契約」，

即三家公司保戶在往來兩岸發生保險事故時，可透過合作的保險公司據點申請理賠。國泰人壽與永聯物流再次合作，2016 年 1 月，國泰人壽取得並投資的台中烏日新高鐵段開發地上權案-「物流共和國(台中)園區」動土，規劃建造 2 萬 5000 坪現代化物流倉儲設施，預定 2017 年第三季完工。

### (3)國泰產險

國泰產險是大陸首家台資企業財險公司，由國泰人壽與國泰世紀產險合資，2008 年 8 月在上海成立總部，繼上海總公司後，江蘇分公司已於 2009 年 12 月底正式開業，2010 年 5 月福建分公司也正式成立，廣東分公司 2010 年底開始營運，浙江分公司已再籌建階斷，近期也獲准籌設山東分公司。截至 2015 年 9 月，公司在大陸共有 23 個營業據點。國泰產險於越南也設立 1 個辦事處。2015 年 9 月，大陸國泰產險增資引進阿里巴巴旗下的螞蟻金服集團為戰略投資人，增資後主要股東持股為螞蟻金服佔 60%、國壽佔 20%、國泰產險佔 20%。

### (4)國泰投信

旗下國泰投信在歐美、亞洲市場要與 Conning 資產管理公司合作，2011 年七月則宣佈與大陸國開證券合資成立基金管理公司，國泰投信出資人民幣 6,660 萬元，持股比重為 33.3%，主要負責提供 knowhow，包括產品設計與投資流程。此外；國泰投信 2011 年七月取得中國大陸核發之 QFII 資格，成為第四家擁有 QFII 資格之投信業者。

### (5)國泰證券

2014 年 12 月，國泰證與馬來西亞第一大金融集團 Maybank 旗下 Maybank Kim Eng(金英證券)簽署 MOU。2015 年 7 月，推出國內首支「線上開戶 App」，並搭

配手機簡訊 OTP(一次性密碼)及電子憑證下載的驗證機制，提供行動化的證券服務。

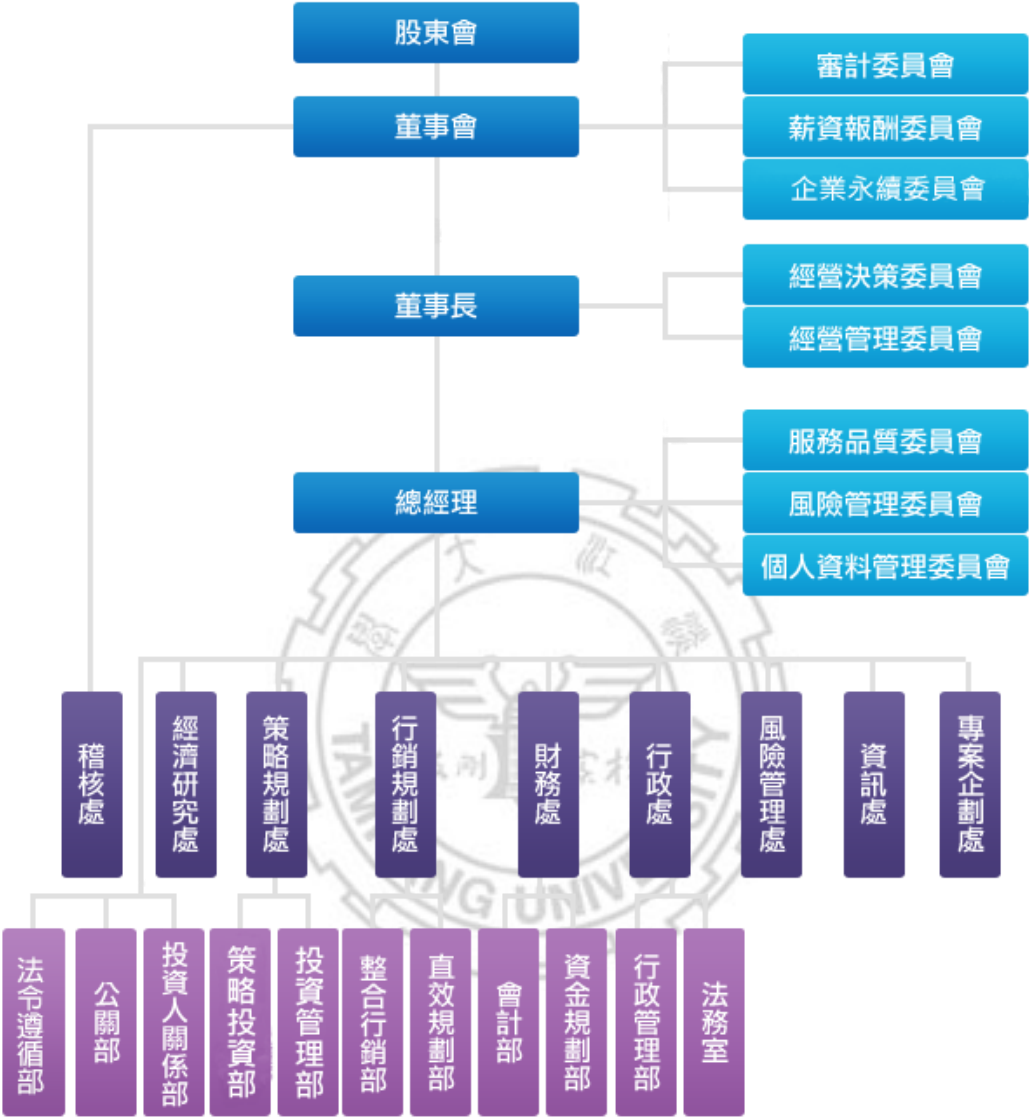


圖 4-1 國泰金控組織架構圖

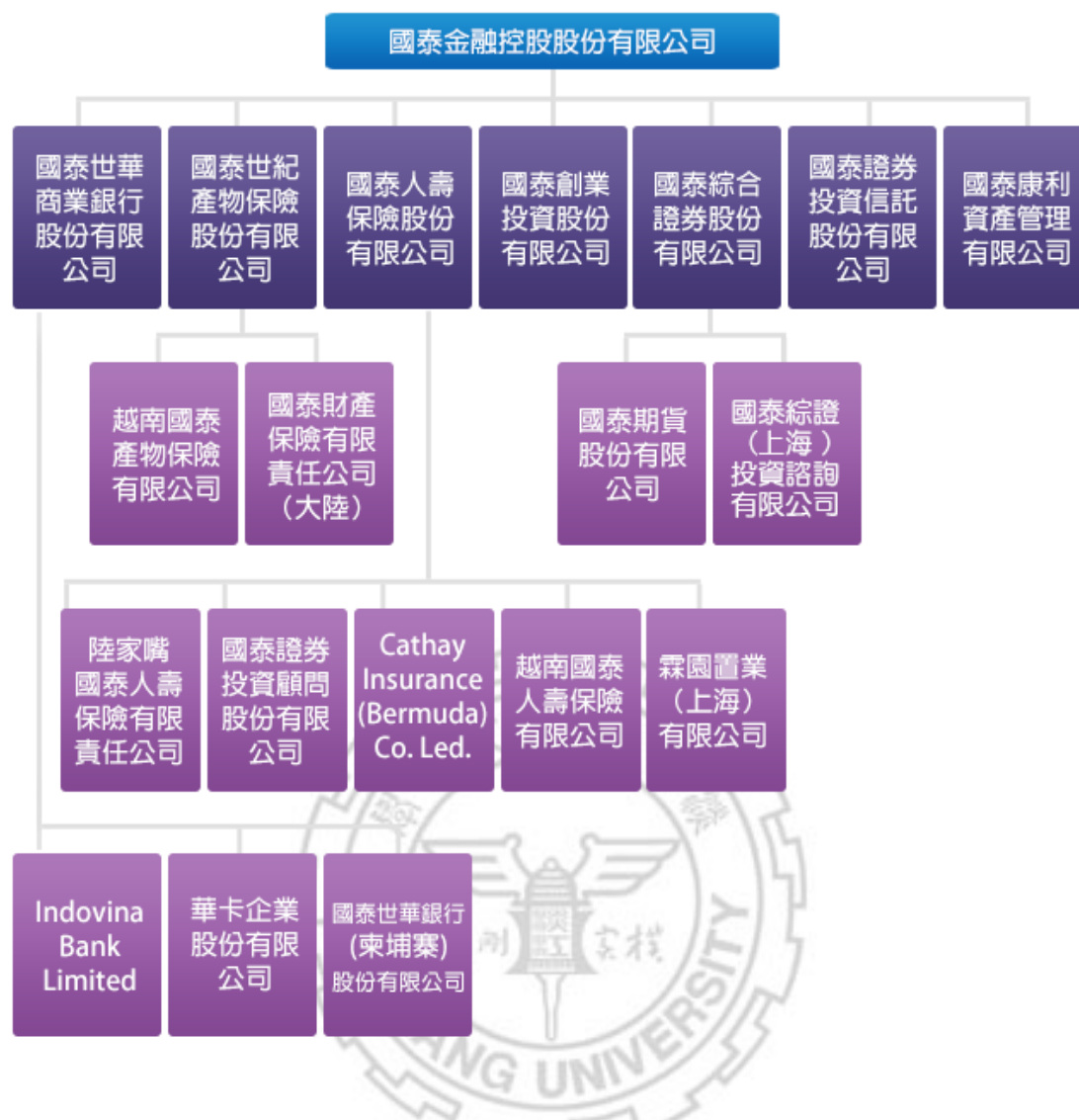


圖 4-2 國泰金控集團企業

如今金融趨勢整個丕變，有壽險子公司的民營金控獲利，已和公股金控拉開差距，若公股金控再不做改變，落後的幅度還會再擴大。金融改革後，眾所擔心的情況並非空穴來風，而是正在發生的事實。

攤開 2014 年十六家金控的財報，就可發現，包括台灣金、華南金、第一金、兆豐金、合庫金 5 家公股金控的稅前盈餘總獲利是 880 億元；而單單富邦金一家金控，於 2014 年稅前盈餘就高達 719.48 億元，而國泰金的稅前盈餘也有 562.42

億元，富邦金控與國泰金控兩家民營金控合計的獲利，高達 1281 億元，已遠遠把 5 家公股金控拋在腦後。

雖然財政部掌控的公股行庫一共有 8 家，除了上述 5 家公營金控外，還有未成立金控的彰銀、台企銀、土銀，而這三家銀行去年的稅前盈餘合計共 293 億元，加上前述 5 家公股金控的 880 億元，合計整個公股金控及行庫集團的總稅前盈餘是 1173 億元，還是輸給富邦金及國泰金的盈餘總和。

金融業者指出，從整個金融市場的市占率來看，公股銀行及金控的獲利市占率也比過去小很多。例如，2014 年 8 家公股銀行的獲利占全體銀行獲利的比重為 34.7%，而 5 家公股金控的獲利占全部金控獲利的比重，則只有 25.1%。但 5 家公股金控的資產規模合計 15.7 兆元，比國泰金及富邦金合計資產 12.3 兆元要多很多，資產比民營機構多，獲利能力卻不佳，顯見公股金控的經營效率比民營金控差很多。以往金融市場中，不管業務或獲利市占率，公股行庫都是獨占鰲頭；最近幾年趨勢卻有翻轉的現象，公股行庫獲利市占率逐漸衰退，改善公營行庫獲利績效，已是迫在眉梢。營金控雖然獲利佳，經營結構如不做調整，往後恐怕很難再有新的突破。近幾年，公股金控集團經營成效不如國泰金控與富邦金控，關鍵竟然是壽險公司，這也是金控旗下經營調配的重要資產。

壽險公司因過去賣出相當多高利率保單，從 2000 年後，因利率持續走低，帳上出現嚴重的利差損，故壽險公司原本是拖垮獲利的大包袱，公股金控以往即很少、甚至不願意經營壽險公司，但壽險公司如今卻谷底翻升，成為富邦金及國泰金的最佳獲利來源。

觀察 2015 年國內 15 家金控獲利，總計 2015 年共賺 2967.42 億元，較上一年度年增 4.9%，近 5% 成長。其中有 11 家金控獲利突破百億元，若進一步比較包括富邦金、國泰金、玉山金、第一金、華南金、合庫金、台新金等 7 家金控，則

較上一年度正成長，其餘金控則衰退。而去年 12 月的單月獲利，包括台新金、元大金虧損，其餘 13 家則單月獲利，而中信金去年 12 月盈餘 68.26 億元，創各金控新高。

第一金自結 2015 年 12 月稅後純益 14.5 億元，累計全年稅後純益為 159.62 億元，EPS 達 1.55 元；華南金自結 2015 年 12 月合併稅後純益為 13.99 億元；累計合併稅後純益為 140.97 億元，每股純益為 1.42 元，每股淨值為 15.46 元；合庫金自結 2015 年 12 月合併稅後純益 10.86 億元，累計全年稅後純益 134.66 億元，每股純益 1.22 元。

開發金自結 2015 年 12 月稅後純益 11.14 億元，累計全年度稅後純益 85.15 億元，每股純益（EPS）0.57 元。開發金副總張立人表示，受到美國升息、油價重挫，以及 2015 年底假期外資交易冷清等影響，台股 12 月走勢盤整，交易量能亦下滑，壓縮證券及金融操作空間。但子公司開發工銀受惠私募股權投資分派收益入帳，單月獲利 10.16 億元。面對經濟變動，國內金控必須密切關注並加強風險控管，以期減少對損益的不利影響。

台新金（2887）自結 2015 年 12 月稅後虧損 4.6 億元；財務長林維俊表示，去年包括淨利息、手續費及投資收益均穩定成長，但考量人民幣貶值風險，針對包含 TRF 等相關業務擴大一次性提存 15 億元，因此造成 12 月單月虧損。不過台新金自結 2015 年全年稅後盈餘 132 億元，年成長 740.76%，每股純益 1.39 元；與銀行為主體金控在 2015 年獲利都較前一年衰退相較，台新金卻大幅成長，主要是 2014 年因認列喪失彰化銀行控制力 148 億元損失，致使該年獲利大幅縮水所致。

永豐金控（2890）2015 年 12 月單月自結稅後純益 0.35 億元，累計 1-12 月全年稅後純益 108.55 億元，與前一個年度相較衰退 17%，每股純益 1.07 元。永

豐金表示，由於依規定在去年年底必需符合主管機關要求中國地區授信需提足 1.5%備抵呆帳準備規定，以致旗下永豐銀去年 12 月單月稅後純益縮減至 1.09 億元，累計 2015 年全年稅後純益 91.45 億元。

## 第二節 配合政策發展業務

金管會自 102 年 9 月 13 日邀集我國銀行業者召開布局亞洲市場座談會後，即充分考量銀行辦理布局亞洲所需策略評估、資本人才、資訊蒐集等實質需求，陸續透過鬆綁法規、監理合作、儲備人才、建置資料庫等四大措施，協助銀行向海外拓展市場版圖，具體執行情形包括：

### 一、鬆綁法規：

- (一) 於 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，展開布局。
- (二) 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。
- (三) 103 年 11 月 20 日以銀行法施行細則第 4 條之解釋令，放寬金融控股公司之銀行子公司對該金融控股公司持股 50%以上之國外子銀行可辦理無擔保授信，有利其擴展海外業務。
- (四) 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，大幅擴增銀行業海外投資併購的能量。

### 二、監理合作：

- (一) 分別於 102 年、103 年與日本、馬來西亞納閩金融管理局完成金融監理合作備忘錄(MoU)之簽署，目前持續與其他亞洲國家金融監理機關洽簽 MoU，進一步加強合作關係。



(二) 此外，也積極藉由參與 WTO、APEC、雙邊經貿談判諮商會議等國際會議場合，主動洽商其他金融監理機關，或利用金融監理機關拜會訪問之機會，強化溝通交流，協助解決我國銀行於當地金融市場發展之進入障礙。

### 三、儲備人才：

(一) 金管會責成中華民國銀行商業同業公會(下稱銀行公會)研議利用各銀行依銀行法第 51 條之 1 提存之「金融研究訓練發展基金」，辦理國際金融相關培訓計畫。

(二) 該基金 103 年度已編列新臺幣 2,881 萬元預算，委託台灣金融研訓院(下稱研訓院)辦理相關培訓課程，培訓人次已達 2,377 人；今(104)年度則擴增預算至 3,515 萬元，預計將培訓 2,440 人次。

(三) 又為進一步聚焦亞洲，銀行公會及研訓院已自 103 年第 4 季起，陸續開設亞洲目標市場(如柬埔寨、越南、印尼、印度、緬甸等)課程專班，並規劃銀行業赴東協國家參訪等計畫，儲備優質人力資源，深化布局實力與競爭力。

### 四、建置資料庫：

為利我國銀行辦理布局亞洲之策略規畫評估，銀行公會於 103 年 5 月建置資料庫，截至 103 年底已上載印尼、印度、柬埔寨、泰國、寮國、緬甸等 6 國監理法規資料、相關研究報告、東協地區顧問事務所資訊、我國駐外館處提供之當地金融市場概況等相關資訊，並持續擴充資料庫範圍。

金管會藉由上述措施，以打造我國銀行拓展海外市場的有利環境，協助銀行經由設置分行或併購當地銀行等多元方式拓展據點。截至 103 年底，銀行海外據點已達 361 處(相較政策推動前—102 年第 3 季之 273 處—成長 32%)，其中亞洲據點計有 268 處(較 102 年第 3 季之 182 處，成長 47%)，銀行業主要併購案件包括：(1) 國泰世華銀行、玉山商業銀行分別併購柬埔寨當地銀行。(2) 中國

信託商業銀行併購日本東京之星銀行。(3)台北富邦銀行併購大陸地區華一銀行。此外，金管會日前已核准元大商業銀行併購菲律賓東洋儲蓄銀行，國泰金控也正規劃透過旗下國泰人壽收購美國 Conning Holdings Corporation 資產管理公司，以及參股投資菲律賓、印尼當地銀行等。為進一步提升我國銀行在國際金融市場與大型金融機構競爭之實力，金管會已積極推動放寬國際金融業務範疇、金融進口替代、Bank 3.0 等多項開放措施，鼓勵銀行業開發多元金融商品，發展創新的金融服務，截至 103 年底我國銀行稅前盈餘已達新臺幣 3,200 億元，其中 OBU 及海外分行稅前盈餘達 1,194 億元，分別較前(102)年度成長金額 624 億元、385 億元，成長幅度分別為 24%、48%，顯現了具體的效益。金管會亦請 16 家金控公司提出布局亞洲之具體發展計畫，將以務實的態度，針對金融業者需求，研議提供最直接的協助；也期許我國銀行在亞洲各經濟體持續開放市場、區域經濟加速整合的歷程中不缺席，積極掌握發展契機，爭取成為指標性區域銀行的關鍵機會。

台灣金融機構家數過多、規模偏小及國際化程度不足，各銀行尋求差異化以及價格競爭為主要訴求，整體獲利能力無法持續突破；相同的，台灣保險產業亦呈現類似窘境，依據 International Insurance Factbook 統計，2014 年台灣保險滲透度為亞洲之冠達 15.3%，唯有拓展海外市場，才能確保後續成長動能。

而鄰近台灣的新興亞洲區域因政策開放、青壯人口眾多以及國際資本湧入，未來為全球主要經濟發展區域，因地利之便以及投入門檻較低，新興亞洲為台灣金融業海外首選區域。自 2013 年起財政部及金管會持續鬆綁銀行、保險、證券相關法規，推廣公股銀行合併，更表態支持 8 家金控公司整併跨足海外，最終促成 3 至 5 家金融機構成為區域性指標金融機構，各家金控透過金融整併與參股海外金融機構，角逐東南亞市場，也促成台灣金融業進軍亞洲盃方興未艾。

金管會為鼓勵金融機構整併並拓展海外事業，開放諸多法規限制，如提高投資限額、調降資本適足率門檻、投資海外銀行可不計入限額等措施，各大金控紛紛插旗海外市場，其中民營金控於經營策略以及資金操作上調整具較彈性，因此近年海外布局以民營金融機構為主，如元大金併購韓國漢新銀行與韓國東洋證券，國泰金收購印尼國信國際銀行、菲律賓中華銀行，中信金參股中國農銀人壽以及玉山金收購柬埔寨 Union 銀行等。

#### 四、相關亞洲布局

1. 以銀行、證券業為主，保險業因應投資限制海外布局較為緩慢；
2. 投資區域以新興亞洲為主、成熟市場為輔：主要投資市場包含柬埔寨、印尼及菲律賓等國，著重龐大人口以及快速成長潛能；亞洲成熟市場包含日本、韓國及香港，主要著眼於金融環境成熟、產品多元且股價淨值比低，具區域整合以及產品創新效果。
3. 為整合營運、有效達成營運目標，海外布局以取得控制權為主，少數股權投資為輔。

展望 2016 年民營金控將持續扮演領頭羊之角色，在亞洲盃政策的推波助瀾下，伴隨政策及法規持續鬆綁，海外併購可望蓬勃發展。

保險業亞洲布局以東南亞為主，印尼與菲律賓為重點發展區域：東南亞國家因保險滲透率低具成長潛能、外資投資限制較少，吸引眾多國際金融業者前往投資；過去以馬來西亞之併購交易最為頻繁且呈現過熱趨勢；印尼、菲律賓兩國保險市場具初步規模，具高度成長潛能，且產業整合併購交易相對較少，具潛在合作保險對象，為台灣保險業海外布局首選區域。

銀行、證券業布局以新興市場以及成熟市場並進：銀行、證券業海外布局策略不同於保險業思維，除持續布局東南亞新興國家外卡位外；此外，東北亞金融市場成熟、產品多元且股價淨值比合理，除財務投資效益外，亦具平台/產品整合之效益，預期此趨勢亦將持續。至 105 年 2 月底前，金控業者打亞洲盃，資金首先要充足，在股東會提出增資案的金控業者眾多，包括國泰金控擬提 500 億元、富邦金控 360 億元、永豐金控 150 億元等，合計 3 家金控業者，就突破千億元；近年積極併購的中信金控為強化資本，也有意提出增資計畫。

國泰金控在民國 105 年 3 月中旬時即公告，將辦理 500 億元的現金增資。事實上，國泰金控為打亞洲盃，連續 3 年都規劃 500 億元的現金增資。不過，國泰金控近年不論是參股菲律賓中華商銀，或入股印尼 Mayapada，都是運用國泰人壽、壽險子公司的資金，尚未動用現增籌措資金。可見壽險公司的資金充沛，如不尋求投資獲利機會及掌控績效，仍是一大風險。

永豐金控規劃 105 年進行 150 億元的增資提案，相較 104 年 300 億元足足少了一半。過去永豐金控採積極的西進政策，不論在設立子行還是與陸銀相互參股上，都拔得頭籌，無奈服貿卡關導致與工行參股案告吹，永豐金未來策略將傾向其他東南亞市場發展。

中信金控，近年併購動作頻繁，在國內併購台灣人壽、對外也積極併購、參股，另外，在股東會亦積極討論增資提案。104 年中信金控股東會不僅拉高額定資本額至 2,300 億元，更通過授權董事會視情況辦理現金增資 500 億元，規模為中信金控成立以來最大。可惜，在市場投資情況不佳之下，105 年中信金控現金增資案並未如期完成。

央行頻降息，國銀唯有向外發展獲利才能有所突破，央行每降息半碼、銀行業者平均淨利下滑 3~4bps 深遠影響，預估央行降息後，國銀 2016 年度淨利息收

益將減少 50 億元~120 億元，外幣放款比重高、手續費收入比重較高的本地金融業，才有機會降低衝擊。此原因則影響到各金控公司今年的增資行動，反映金控業者投資及營運的保守態度。

金融控股公司成立後，規模經濟為其最大優勢，可提升國內金融業與國外業者競爭力，且具有更強溢價能力，而較大資產基礎讓金融業能將版圖擴展至海外地區，帶來多元化與全球化的好處，同時亦能為大型客戶從事承銷與大規模融資。然而，成立金控公司能否充分發揮其優勢，改善獲利及效率，主要則取決於營運整合程度、潛在綜效程度能否有效發揮、以及風險管理能力強弱，其中如何有效控制整體經營風險，將是左右金控公司成功與否的重要關鍵。

欲進行併購的策略規劃、價值評估、財務稅務盡職調查、交易執行、乃是併購過程中最為重要卻最為複雜的一步，針對不同產業、不同國家，營運模式必須因地制宜，其中牽涉財務、稅務、法規等相關議題，必須透過專業財務顧問團隊以選定併購標的、深入了解該國法規制度、標的國家發展趨勢、公司營運獲利模式以及潛在風險。透過整體綜效評估，規劃公司併購方針及資源整合，以確保併購交易過程完善進行，提升整體公司獲益。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

金融控股公司成立後，規模經濟為其最大優勢，可提升國內金融業與國外業者競爭力，且具有更強溢價能力，而較大資產基礎讓金融業能將版圖擴展至海外地區，帶來多元化與全球化的好處，同時亦能為大型客戶從事承銷與大規模融資。然而，成立金控公司能否充分發揮其優勢，改善獲利及效率，主要則取決於營運整合程度、潛在綜效程度能否有效發揮、以及風險管理能力強弱，其中如何有效控制整體經營風險，將是左右金控公司成功與否的重要關鍵。

### 第二節 研究建議

金管會自 2013 年下半年推動金控打亞洲盃，至 2015 年 11 月底已有 26 件國外併購案，金融業在海內外仍有併購案持續進行中。

金管會主委曾銘宗表示，併購共有三大功能及階段，第一階段為擴大規模，第二階段則為進入特定市場，第三階段則是補足建構自身不足之處。現階段台灣金控業者的併購主要仍在第一階段，將逐漸邁向第二階段，期許未來金控打亞洲盃到一定程度後，可自第二階段走向第三階段。國泰金控旗下國壽先前併購美國康利資產管理（Conning Holdings），就是實現第三階段併購的明顯案例。

欲進行併購的策略規劃、價值評估、財務稅務盡職調查、交易執行、乃是併購過程中最為重要卻最為複雜的一步，針對不同產業、不同國家，營運模式必須因地制宜，其中牽涉財務、稅務、法規等相關議題，必須透過專業財務顧問團隊以選定併購標的、深入了解該國法規制度、標的國家發展趨勢、公司營運獲利模

式以及潛在風險。透過整體綜效評估，規劃公司併購方針及資源整合，以確保併購交易過程完善進行，提升整體公司獲益。



## 參考文獻

### 一、中文參考書目與期刊

1. 林子超，2003 我國金融控股公司特性與經營績效關係之研究
2. 尤雅惠，2008 企業購併動機之探討－台灣金融產業之實證，朝陽科技大學財務金融學研究所碩士論文
3. 許偉民，2004 台灣金融控股公司發展之政經分析，成功大學政治經濟學研究所碩士論文
4. 林川鈞，2010 金融控股公司成立前後經營績效之比較分析
5. 戴銘昇，2003 金融控股公司之經營規範
6. 王文宇，2008 建構我國金融控股公司法制相關問題之研究
7. 蔡南芳，2003 台灣金融控股公司之現況
8. 許振明，2001 金融機構跨業經營，新世紀智庫論壇第 14 期
9. 王正通、潘振雄；邴傑民，台灣金融控股公司發展趨勢之研究
10. 于宗先、王金利，2005 台灣金融體制之演變
11. 彭金隆，2004，法制監理與經營策略-智勝文化
12. 顏慶章，2001 金融控股公司對國內金融環境生態之影響與政府因應對策



13. 蔡政憲，2001 銀行跨業兼營保險之模擬分析
14. 王志誠，2001，金融控股公司之經營規範與監理機制，政大法學評論，第六十四期
15. 王貞秀，2003 銀行架構下利益衝突交易規範之研究，司法研究年報第二十輯
16. 王國輝，2002 金融控股公司的管理定位及集團整合角色，會計研究月刊
17. 江岷欽，、林鍾沂，1995 公共組織理論
18. 李明華，2000 臺灣銀行業跨業經營風險分散效果及轉換機制之研究
19. 李禮仲，2001 金控列車啟動 金融版圖重新洗牌 第 294 期
20. 江景平，2006 國金控公司子 20 銀行經營策略之個案研究，台灣科技大學財務金融所碩士在職專班
21. 蕭毓瑞，2005 金融控股公司經營績效之探討 - 富邦金融控股公司個案分析，銘傳大學經濟學系碩士在職專班碩士論文
22. 廖壽聰，2007 金融控股公司經營綜效研究-以國泰金控為例，朝陽科技大學企業管理系碩士論文
23. 呂芳睦，2007 金控經營績效分析-以第一銀行為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班
24. 蔡俊明，2001 金融控股公司之經營規範與個案探討—以中華開發金融控股公司為例。

25. 蔡麗玲，1999 英國金融監理改革計劃簡介，存保資訊季刊
26. 黃義俊，2008 曾英山、陳穎峰、陳榮方，金融控股公司經營關鍵成功因素之探討—以 A 公司為例
27. 王正通，2003 台灣金融控股公司發展趨勢之研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
28. 簡瑞宏，2001 我國金融控股公司整合模式之研究論文
29. 劉明傑，2001 金融控股公司之策略研究
30. 麥朝成，1999 當前金融問題分析與金融改革應有做法
31. 張馥羽，2001 金融控股公司法制問題之研究
32. 張家溢，2001 日本獨占禁止法對控股公司之規範
33. 陳盈達，2001 金融控股公司架構下金融監理制度之研究
34. 陳秋琴，2007 金融控股公司法在台灣進入 WTO 之後對金融產業之影響
35. 林俊銘，2002 金融機構跨業併購法制機構及芻議—以商業銀行跨業併購為例，中原大學碩士論文
36. 李明華，2000 台灣銀行跨業經營風險分散效果及轉換機制之研究
37. 李桐豪，2001 由美國金融服務業現代化法看我國的金融控股公司，台灣金融財務季刊

38. 吳孟珊，2006 金融自由化下美國銀行控股公司監理相關法規之研究

## 二、英文部份

1. Jordi, Canals., “Universal Banking-International and Theoretical Perspectives” , Oxford University Press, 1997
2. Michael, L. Gerlach., ” Alliance Capitalism: The Organization of Japanese Business” , Berkeley, California: University of California Press, 1992.
3. Miller, S. M. and A. G. Noulas, ” The technical efficiency of large bank production” , Journal of Banking and Finance, 1996.
4. Rhoades, S. A., ” The efficiency effect of bank mergers: an overview of case studies of nine mergers” , Journal of Banking and Finance, 1998.

## 三、參考網站

1. 國家政策研究基金會之國政研究報告：<http://www.npf.org.tw>
2. 銀行局：<http://www.banking.gov.tw/>
3. 全球台商服務網：<http://twbusiness.nat.gov.tw/>
4. 行政院金融監督管理委員會：<http://www.fsc.gov.tw>
5. 智庫百科：<http://wiki.mbalib.com>

6. 商業周刊:<http://www.businessweekly.com.tw/>

7. 全國法規資料庫:<http://law.moj.gov.tw/>

8. 台灣金融研訓院:<http://tabf.gov.tw/>

