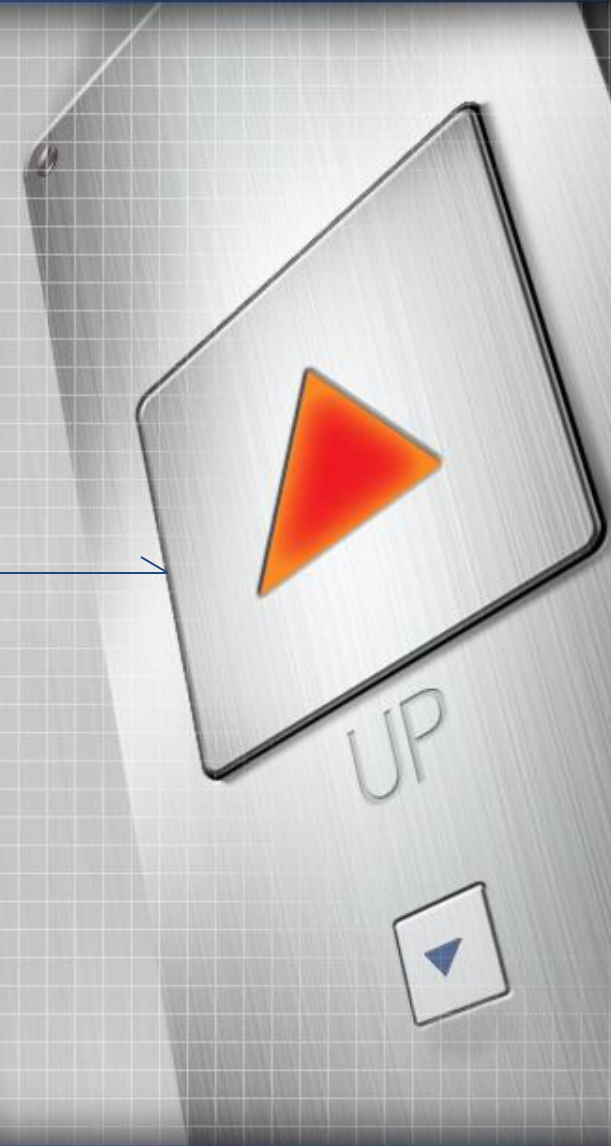


Nomura Taiwan Banking Day

# 私募基金主導之 銀行的成功改造

— 安泰銀行近況

丁予康, 執行長  
李治平, 財務長  
2011年1月19日



# Notice

Certain information contained herein constitutes “forward-looking statements”, which can be identified by the use of forward-looking terminology such as “may”, “will”, “should”, “expect”, “anticipate”, “project”, “estimate”, “intend”, “continue”, or “believe” or variations thereon or comparable terminology. Although we believe that the expectations and assumptions reflected in these forward-looking statements are reasonable, undue reliance should not be placed on these forward-looking statements. Due to various risks and uncertainties, actual events or results or the actual performance of EnTie Commercial Bank, Limited and its subsidiaries (“EnTie”) may differ materially from those reflected or contemplated in such forward-looking statements. The forward-looking statements included in this presentation are made only at the date of this presentation and, except as may be required by applicable laws, EnTie does not undertake to update such forward-looking statements to reflect new information, future events or otherwise.

Certain of the economic and financial market information contained herein (including certain forward-looking statements and information) has been obtained from published sources and/or prepared by other parties. While such sources are believed to be reliable, none of EnTie or its representatives or any other person assumes any responsibility for the accuracy of such information.

Subject to certain exceptions under applicable laws, any person who receives certain material information relating to the business of EnTie which may be contained in this presentation is prohibited from trading in the shares of EnTie or undertaking certain other transactions related to such shares until such material information is deemed to be made public under applicable laws.

By accepting delivery of this presentation, you agree to treat the information contained herein as confidential and to treat it in a confidential manner. You agree not to reproduce or provide this presentation to others without prior written consent of EnTie Commercial Bank, Limited.

# 頁次

重點摘要

安泰銀行簡介

財務概況

# 重點摘要

成功轉虧為盈，成為小而美銀行中的模範生

- ❖ 安泰自2007年由私募基金隆力集團入主後，已成功於2009年轉虧為盈
- ❖ 隆力集團為安泰注入新資本並導入專業的管理團隊，並完成三階段轉型計畫之執行
- ❖ 隆力與管理團隊共組致勝的隊伍，為安泰帶來多項成功且令人激賞的變革
- ❖ 安泰於2009年開始獲利；2010年的目標是「全速成長」，至年底時獲利已翻數十倍達到台幣20億元左右<sup>(1)</sup>
- ❖ 展望2011年，本行希冀「全面超越」，成為同業尊敬而股東激賞的銀行

(1) 內部自結數，未經會計師查核

# 安泰銀行簡介

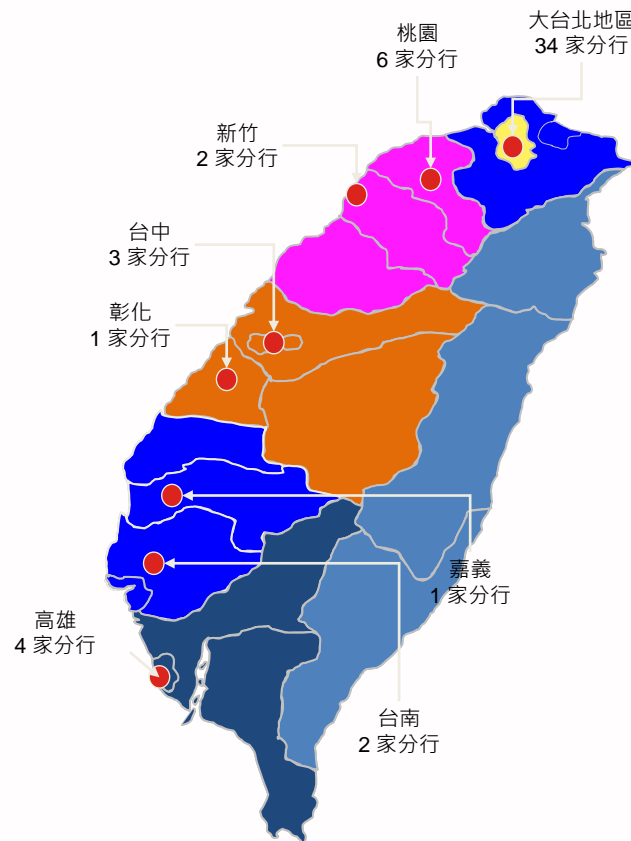
# 安泰銀行簡介

安泰銀行簡介

## 銀行簡介

- ❖ 安泰銀行為1990年代初期，台灣鬆綁銀行管制下第一波成立的16家新銀行之一
- ❖ 安泰銀行股票於1995年正式上櫃買賣，並於1999年於台灣證券交易所上市買賣
- ❖ 於1998年七月概括承受台北市第七信用合作社，擴張分行服務據點
- ❖ 目前安泰銀行員工人數為1,945名，全省之營業據點共計五十三家，其中三十四家分行位於富裕的大台北地區
- ❖ 2007年11月，隆力集團投資安泰，購入了約58%的股權，並取得經營權
- ❖ 至2011年1月17日為止，本行的市值已達319億台幣，相當於10.8億美元
- ❖ 安泰於2009年第四季起，為政治大學依據CAMELS模型評比為台灣地區「A」級銀行
- ❖ 惠譽最近授予本行 A-(tw)/F2/穩定的評級

## 安泰銀行營業據點



# 隆力集團的投資係經過審慎評估

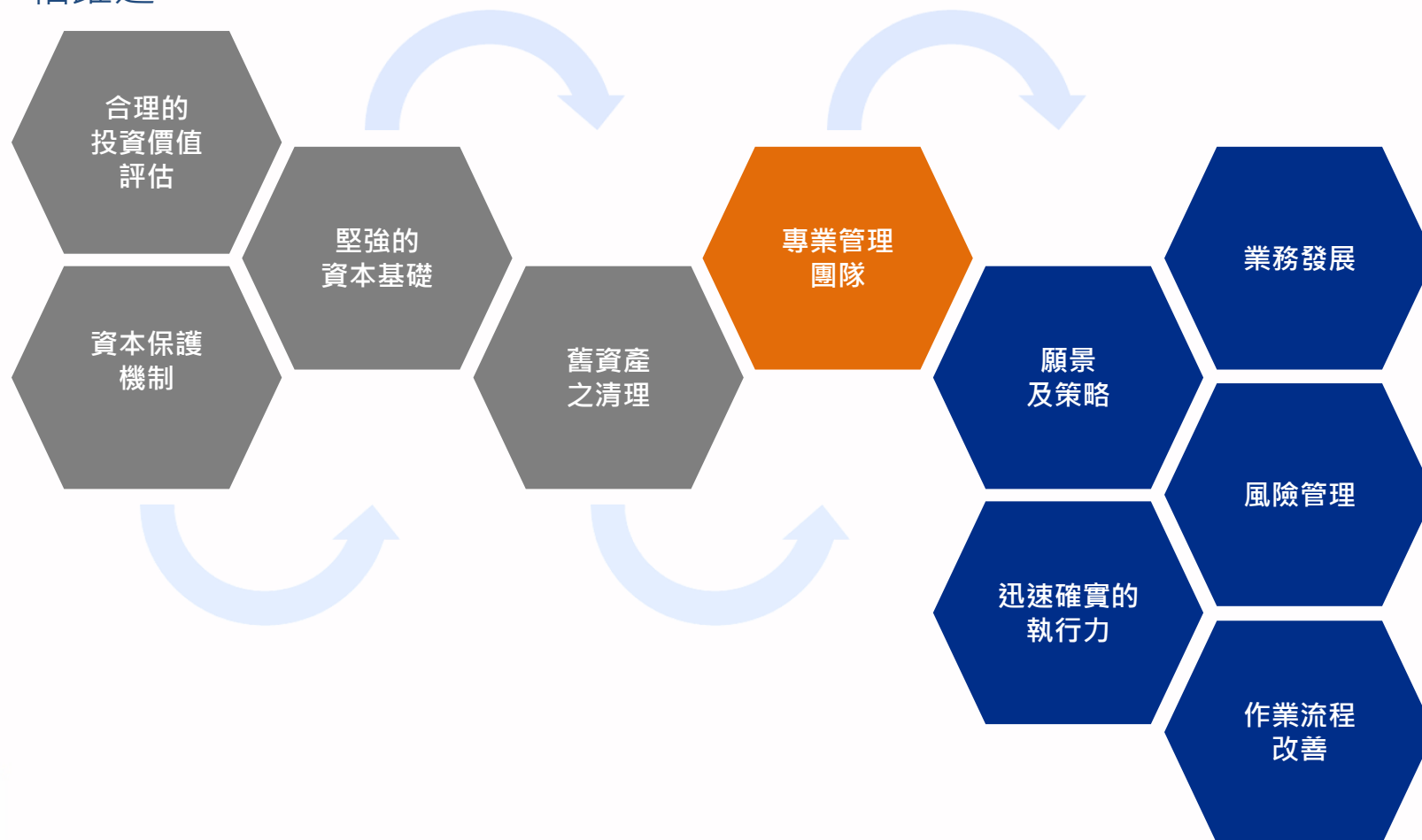
安泰銀行簡介

- ❖ 由於信用貸款產品產生的大幅虧損，宏泰集團於2006年決定出售多數持股給私募基金，透過引進新資金與有能力的新管理團隊來進行改造
- ❖ 隆力集團最終雀屏中選，因其交易架構不僅保護了銀行的資本適足率，同時可確保銀行的業務成長與專業管理
- ❖ 隆力為總部設於香港的私募基金公司，它認為可透過作業效率的改進以及執行設定明確的策略與目標來創造價值
- ❖ 安泰銀行為隆力集團管理的第一支基金（7億5千萬美元）中規模最大也最重要的投資，占了基金的三成左右
- ❖ 隆力與目前的新管理團隊建立了夥伴關係，強調最佳治理實務與專業

# 成長獲利的基石-私募基金與管理團隊的合夥關係

安泰銀行簡介

私募基金與經營團隊的完美合作造就了安泰銀行的全新風貌，安泰銀行獲利大幅躍進



# 私募基金為安泰銀行帶來的改變

私募基金的投資為安泰銀行奠下厚實的資本基礎，經營團隊的努力則體現了私募基金所強調的公司治理及專業管理

- ❖ 隆力集團派任安泰銀行四席董事及一席監察人，並邀請Rodney Ward (UBS集團亞洲榮譽主席)擔任本行獨立董事，齊百邁先生日前亦擔任本行董事長
  
- ❖ 透過經營團隊之建立及長期間的投入與努力，隆力集團得以：
  - 延攬新任執行長與高階管理團隊，並進行組織改造以改善經營效率
  - 進行資產負債表之重組與清理，以確保資本結構之健全與流動性
  - 聘請外部專業顧問審視現有業務策略(Bain Consulting)及授信資產組合(PWC及Quattro)，在策略面及作業面協助銀行進行改造與重整
  - 積極參與安泰銀行每周之經營管理委員會、授信決策委員會及每月之董事會，協助銀行推動各項變革及作業流程之改善
  - 啟動及監督各項新種業務之開辦與作業流程改善專案

# 安泰轉型的三大基石

## 安泰成功轉虧為盈路徑圖

### 資產負債表重組與清理

- 資產負債表的清理為後續延攬專業管理團隊最重要步驟
- 大幅打銷過去帳上因出售不良資產出售後之未攤銷損失及認列資產負債表表內與表外的不良資產、債務擔保證券(CDOs) 與承受擔保品之減損
- 持續處分非核心之投資與資產
- 以強大的資本基礎為後盾，進行大幅度的重整工作

### 組織改造與人才招募

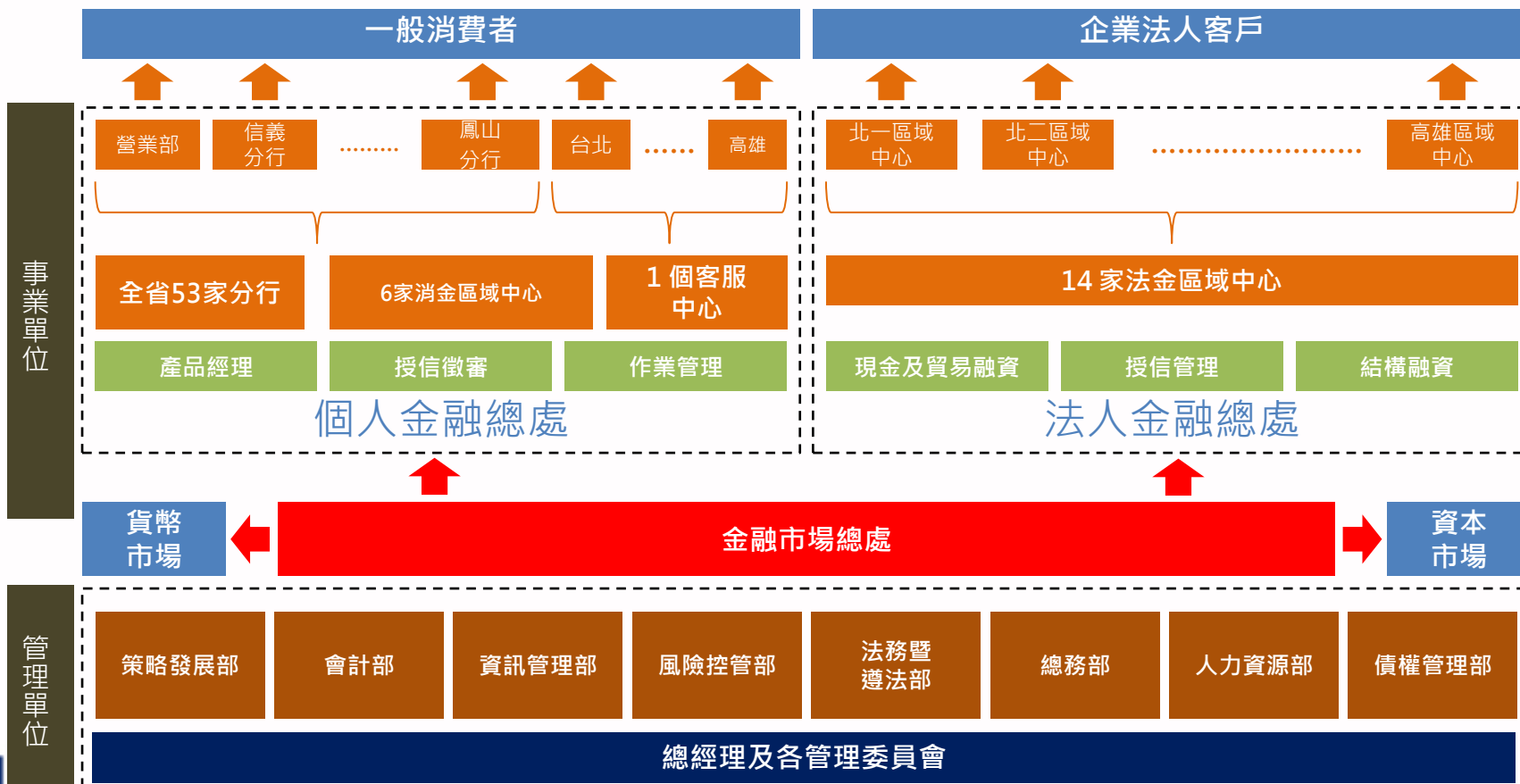
- 迅速實施新的組織架構，並清楚定義相關角色與職責
- 組成業界最佳的管理團隊，齊心協力以專業改造銀行
- 讓銀行具備兩大成功要素：資本與人才

### 在新的企業風險管理架構下追求業務成長

- 在業務計畫推動之前先建立新的企業風險管理架構
- 隆力集團、班恩顧問公司(Bain) 與資深主管團隊腦力激盪出本行的願景與策略
- 目標是讓本行在安全且可控制的風險前提下大幅成長

# 功能別組織架構圖

2008年4月進行組織改造後，讓銀行可藉由分工提供更為完善的服務給目標客戶層



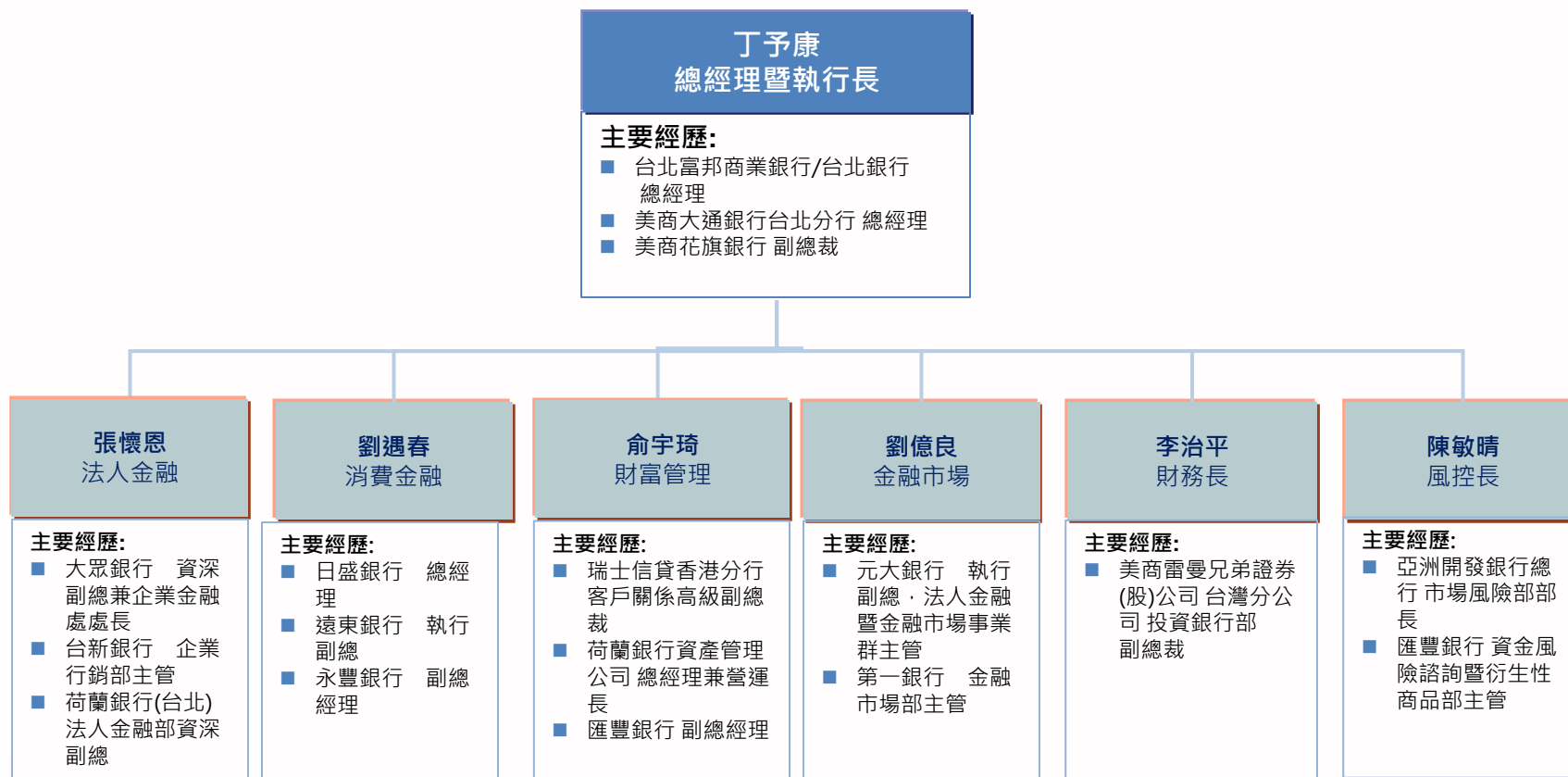
# 董事成員

多數的董事皆為國內外財經業界的專家

姓名	職稱	法人董事	經歷
齊百邁	董事長	Longreach Edith Investment Coöperatief, U.A.	◆ 隆力集團(東京及香港)創辦人及集團總裁
蔡文賢	副董事長	安展實業(股)公司	◆ 匯揚創業投資股份有限公司董事長
丁予康	董事	Longreach Edith Investment Coöperatief 2, U.A.	◆ 安泰銀行董事長兼總經理暨執行長 ◆ 台北富邦商業銀行總經理
井上亮	董事	Longreach Edith Investment Coöperatief 3, U.A.	◆ 日本歐力士集團總行資深副總
黃育徵	董事	Longreach Edith Investment Coöperatief U.A.	◆ 台橡(股)公司董事
林鴻森	董事	良績實業(股)公司	◆ 宏泰建設股份有限公司董事長室特別助理
黃惠民	董事	良績實業(股)公司	◆ 財團法人資訊工業策進會行政處組長
Rodney Ward	獨立董事	無	◆ 瑞士投資銀行(亞洲)榮譽總裁
黃錦瑋	獨立董事	無	◆ 國票綜合證券(股)公司董事長、總經理
吳秀光	監察人	OLHE Cayman Limited Partnership	◆ 國立臺北大學公共行政暨政策學系教授 ◆ 台北市副市長
黃博怡	監察人	寶盛投資(股)公司	◆ 實踐大學財務金融學系專任教授

# 專業管理團隊

隆力集團與執行長建立安泰銀行新管理團隊，並成功帶領銀行轉虧為盈

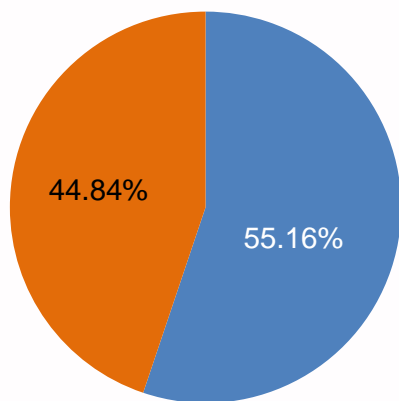


# 經營策略

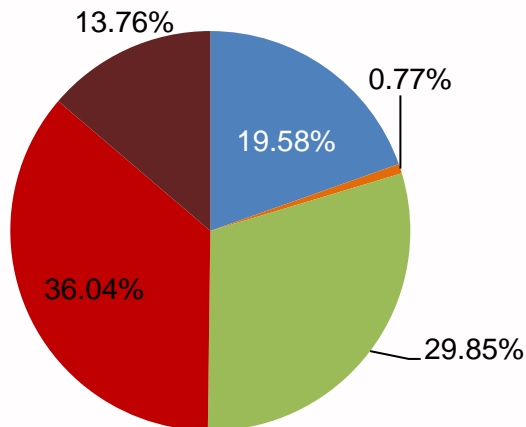
- ❖ 成為金融服務與解決方案的提供者，而非僅提供資金來源而已
- ❖ 服務水準提升之後，營收自然水到渠成
- ❖ 唯有核心業務與其衍生而來的營收才有永續性
- ❖ 正確的市場定位可以避免不需要的競爭，特別是當資源有限時
- ❖ 受限於規模，安泰在速度與專業方面贏得客戶的信任
- ❖ 獲利的改善不一定要資產擴張才做得到
- ❖ 營運總處與業務單位同等重要
- ❖ 成本控制是內部管理之本
- ❖ ...成為業界最佳，而非最大！

# 安泰銀行業務概況

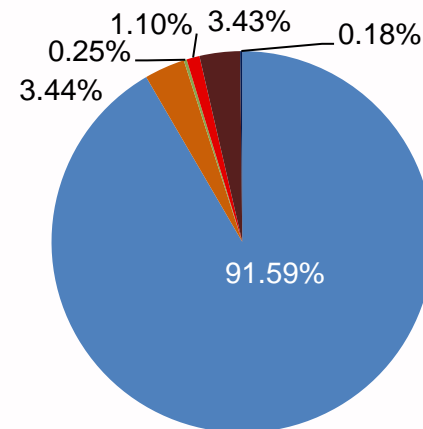
各項業務均衡發展並追求風險與收益最適化



■ 企業 ■ 個人



■ 企業-以房地產為擔保 ■ 中小企業-信保基金<sup>1</sup>  
■ 企業-無擔保 ■ 土建融  
■ 企業-有擔保

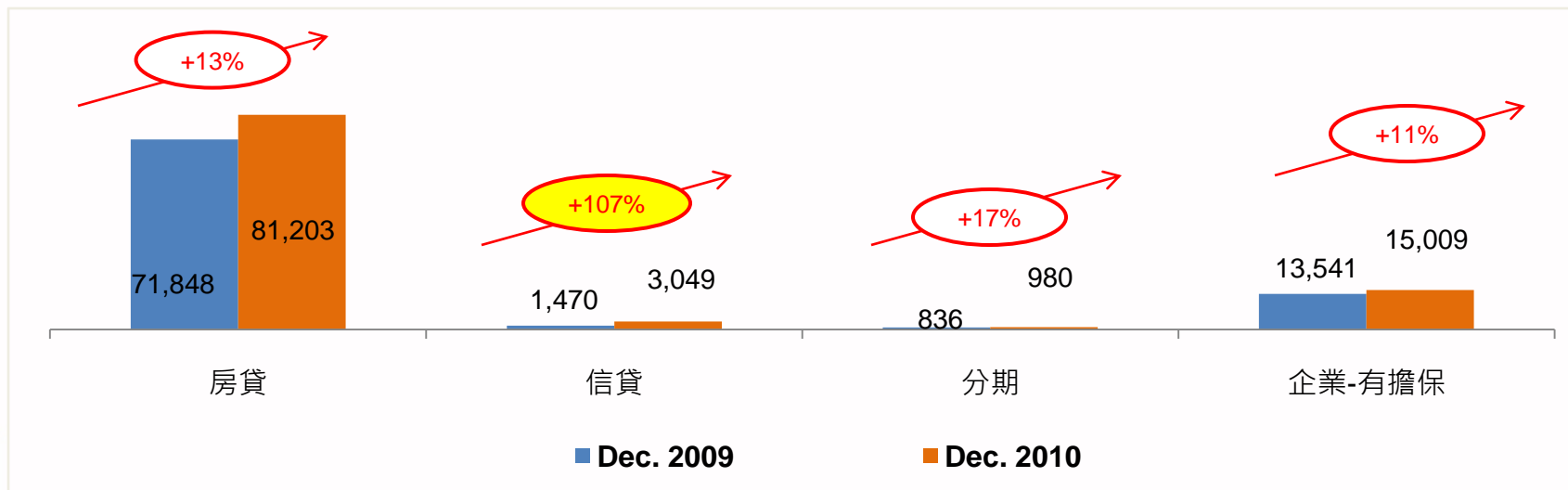
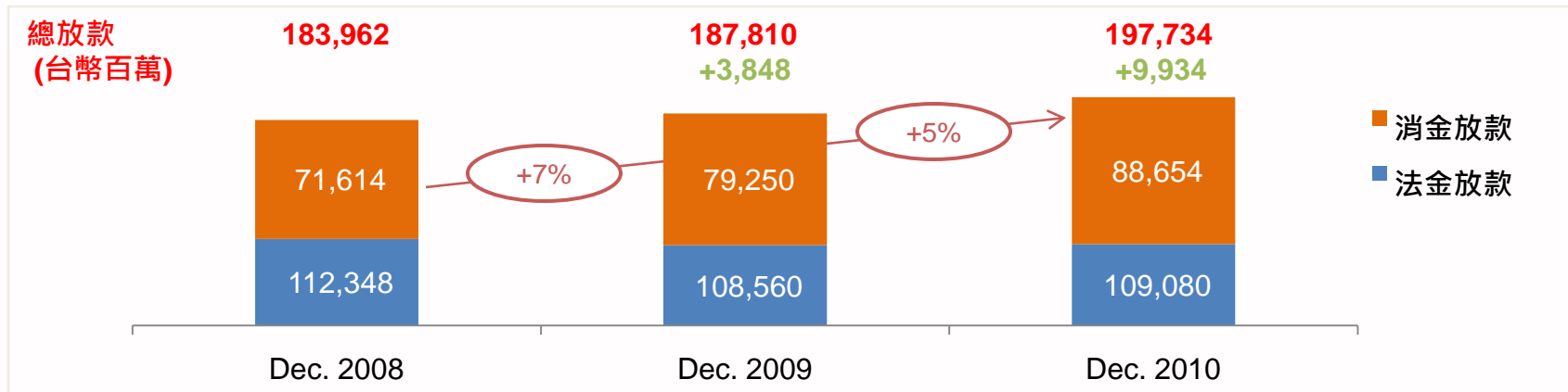


■ 房貸 ■ 個人信貸 ■ 車貸  
■ 分期 ■ 債協-放款 ■ 其他

1. 由台灣中小企業信保基金提供保證

# 強勁的業務成長動能

聚焦的重點業務皆持續成長



# 資產品質大幅改善

新增逾放逐步下降為本行在業務快速成長下仍維持高資產品質的最佳佐證

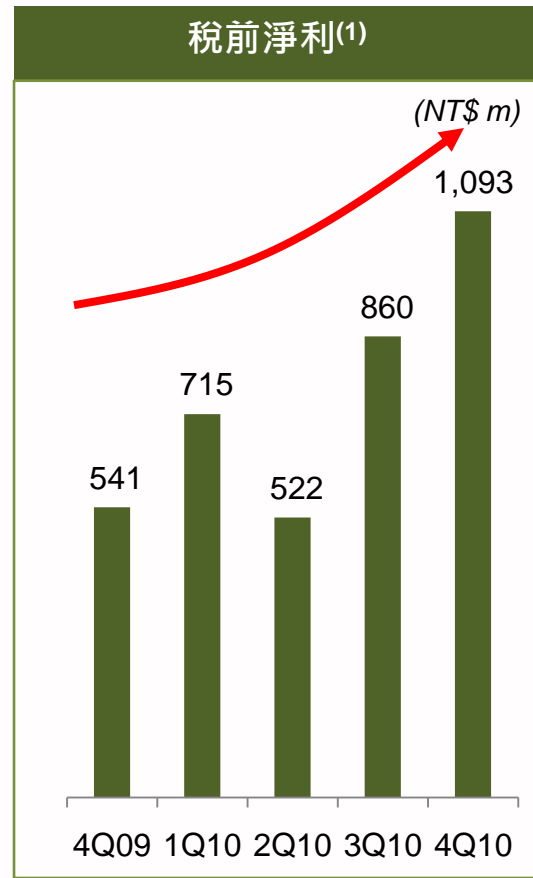
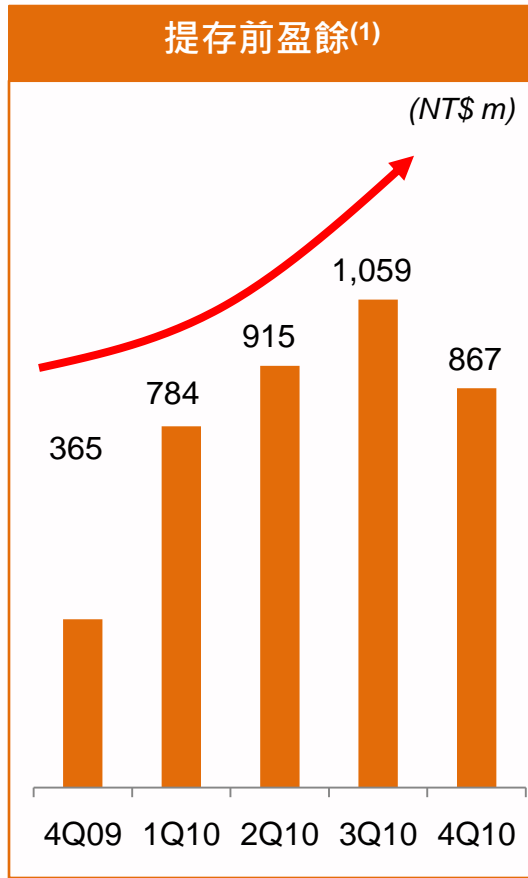
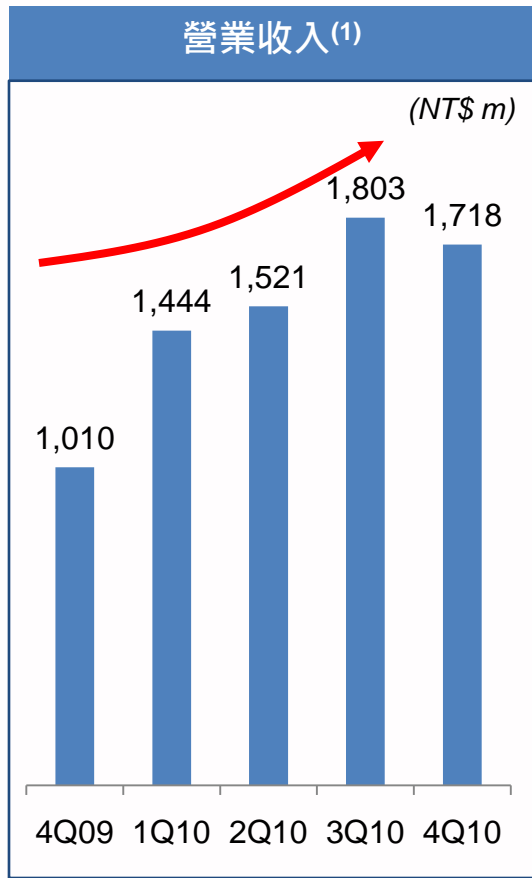
逾放比及逾放金額 (單位: %, 台幣百萬元)	2008年	2009年	2010年	逾放趨勢
全行	1.86%	0.84%	0.37%	↓
	3,418	1,577	732	
法金放款	1.01%	0.68%	0.3%	↓
	1,132	734	327	
消金放款	3.19%	1.06%	0.46%	↓
	2,286	843	405	
個人房貸	1.78%	0.74%	0.29%	↓
	1,091	529	236	
信用卡	2.29%	0.10%	0.01%	↓
	56.6	2.0	0.1	
信貸	11.83%	3.73%	0.33%	↓
	217	55	11	

# 財務概況

# 營收及獲利雙雙成長

財務概況

經過兩年的重整與轉型，安泰銀行之整體營收與獲利持續穩定成長



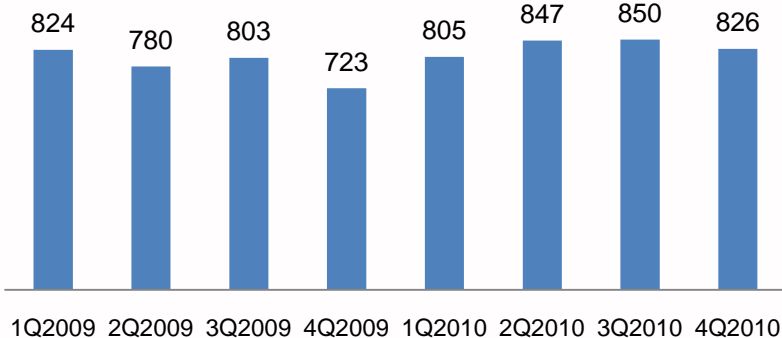
1. 營業收入(提存及減損前)、提存前盈餘(減損前)及稅前淨利皆已還原98年第四季提列之399百萬元之特別股股利，及99年每季分別提列約1億元之特別股股利  
2. 第四季數字為自結數，未經會計師查核

# 強勁的業務動能造就了持續成長的收益

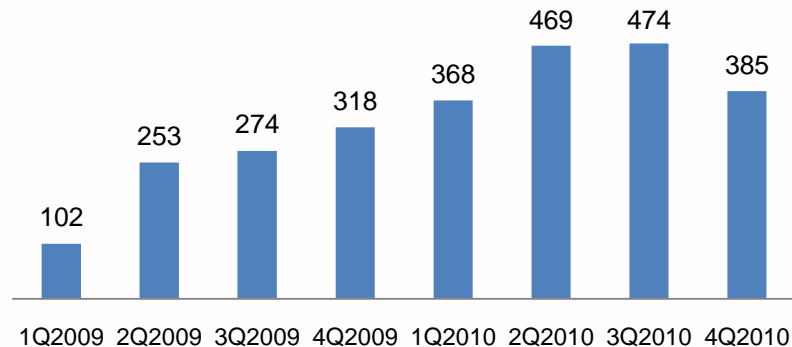
財務概況

安泰銀行由資金的提供者轉型成為金融服務的提供者，淨利收與淨手收接連創新高，尤其手續費收入的成長強勁，2010年比重約為34%

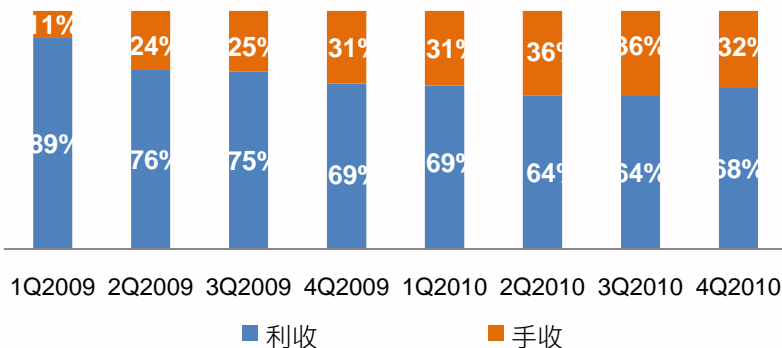
### 淨利息收入(1)



### 淨手續費收入



### 利息收入(1)/手續費收入比重



- ◆ 安泰銀行持續強調金融服務的價值與目標市場，在有限的資產成長內增裕利息收入與手續費收入
- ◆ 99年本行利息與手續費的比重為66:34
- ◆ 隨著利率緩步走升，利息收入可望逐季增加，故本行將更加著重手續費收入的成長，以維持該等目標比重

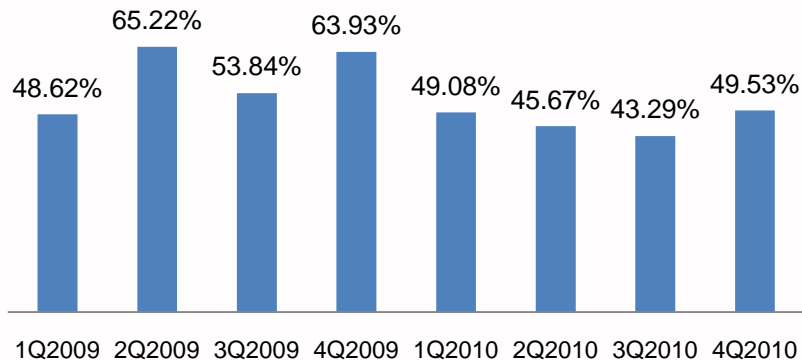
1. 淨利息收入已還原98年第4季提列之399百萬元之特別股股利，及99年每季分別提列約1億元之特別股股利

# 營業費用與信用成本管控得宜

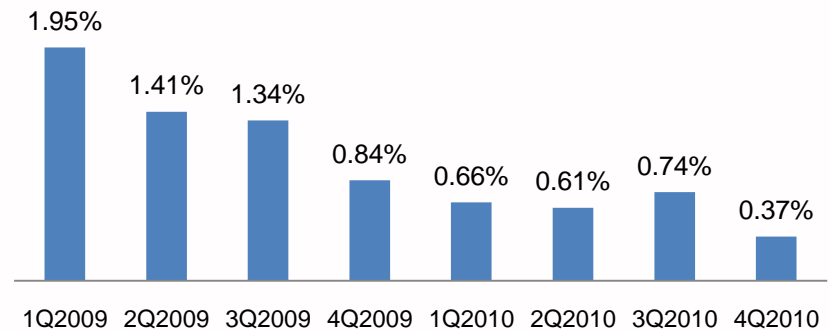
財務概況

營業費用率隨收益增加而下降，而風險的控管仍以高標準進行自我要求

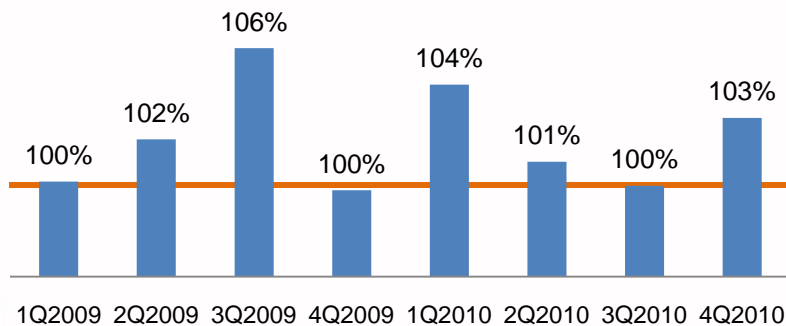
## 營業費用率(1)



## 逾期放款比率



## 逾期放款覆蓋率



- ◆ 安泰銀行的營業費用一向控制在同業中較低的水準，隨著營業收入的增加，營業費用率持續下降，已接近內部目標
- ◆ 經過前兩年的資產清理，安泰銀行的資產品質已在同業中名列前茅
- ◆ 任何新增逾放，我們都將100%提足準備，故持續維持100%以上的逾期放款覆蓋率是經營團隊的承諾
- ◆ 本行預期三十四號公報第三次修訂案對呆帳提存的影響不大

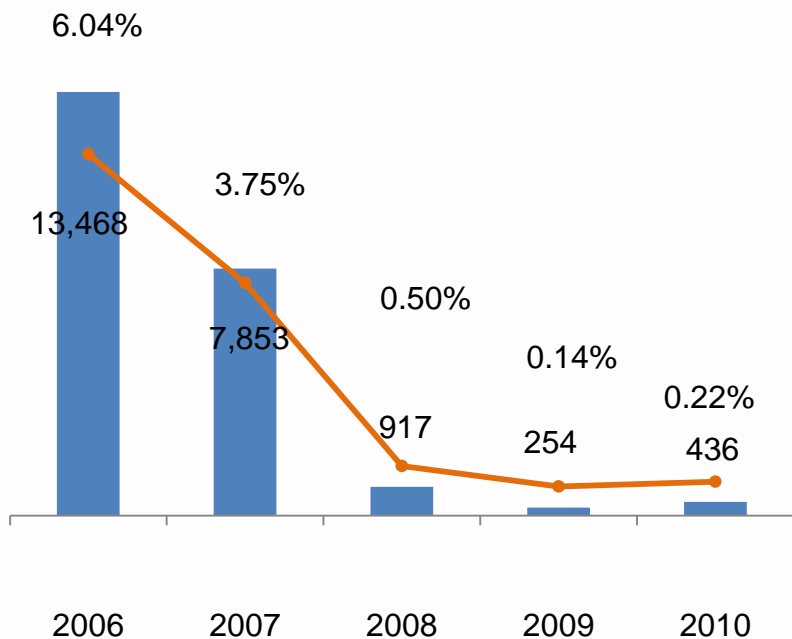
1. 營業費用率為營業費用除以提存及減損前營業收入之比率

# 授信成本大幅下降

新增逾放的大幅減少意謂著未來的授信成本降低

## 新增逾放

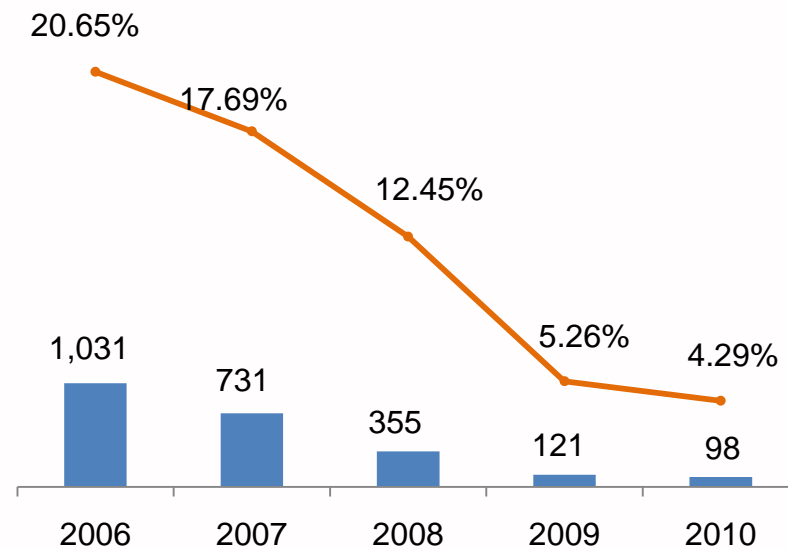
(台幣百萬)



■ 淨新增逾放    —●— 淨新增逾放/平均放款餘額

## 信用卡新增逾放

(台幣百萬)

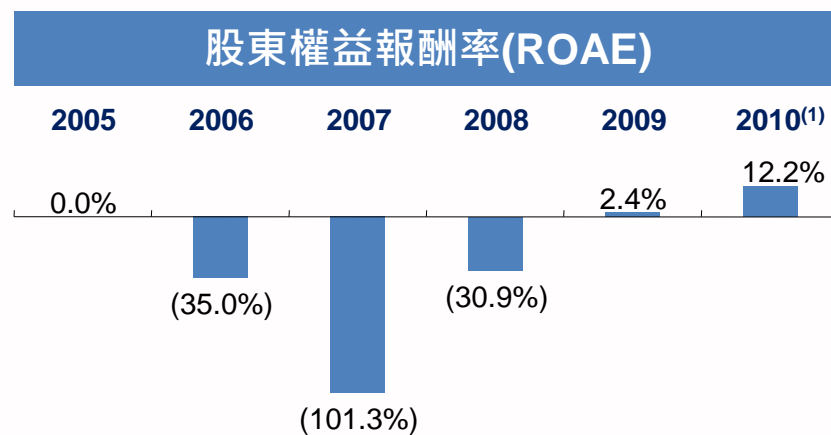
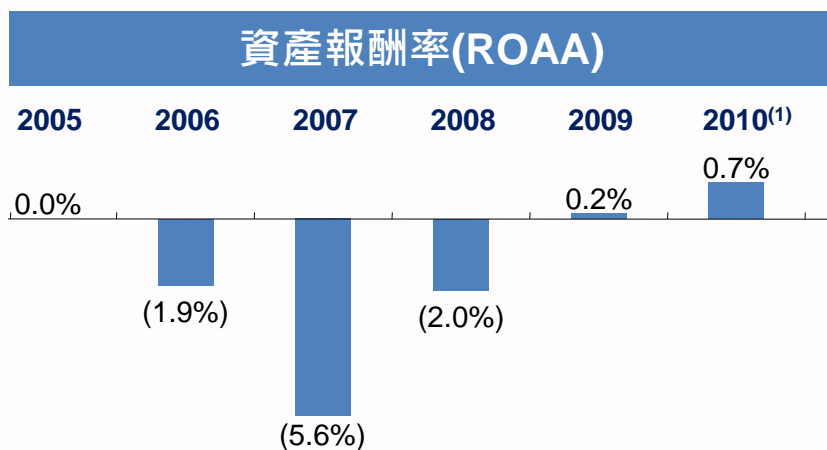
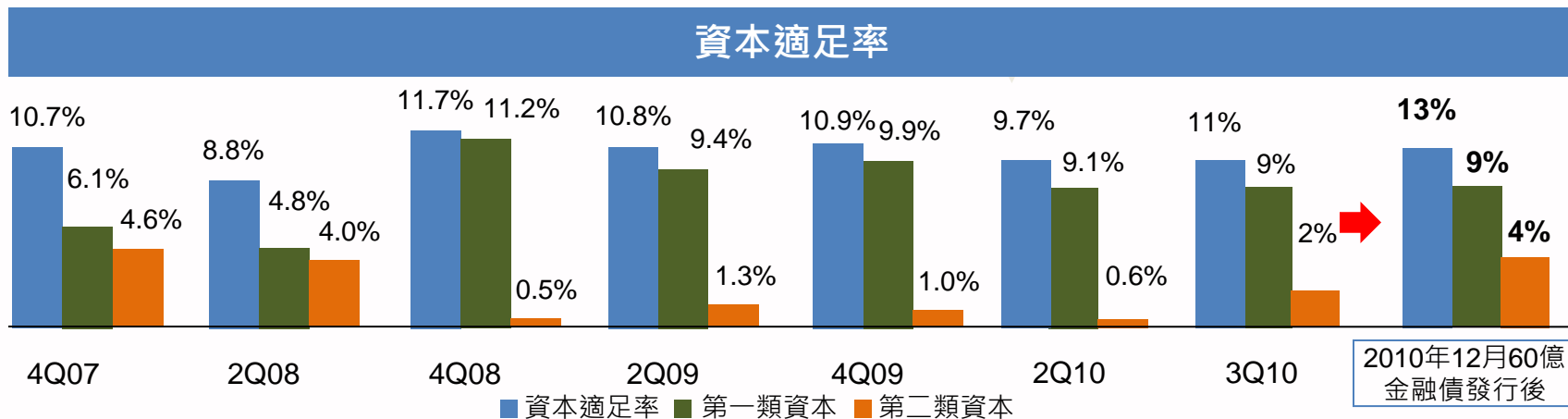


■ 淨新增逾放    —●— 淨新增逾放/平均放款餘額

# 堅強的資本基礎

財務概況

在發放普通股股利前，本行承諾至少維持10%之資本適足率



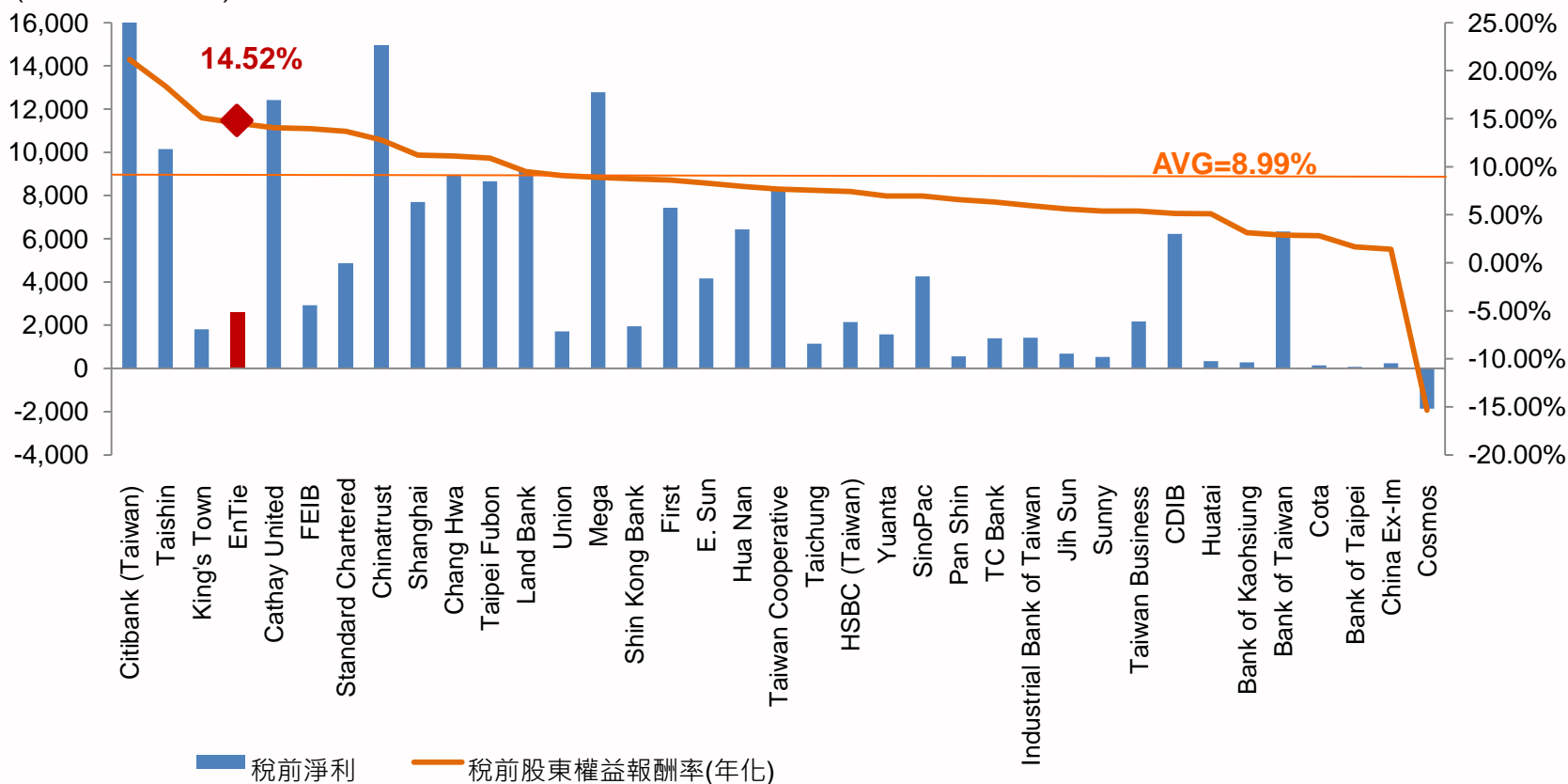
1. 2010年數字為自結數，未經會計師查核

# 安泰銀行在同業名列前茅

財務概況

依今年前十一月稅前淨利計算，安泰銀行在37家本國銀行，稅前股東權益報酬率排名第四

(單位：台幣百萬元)

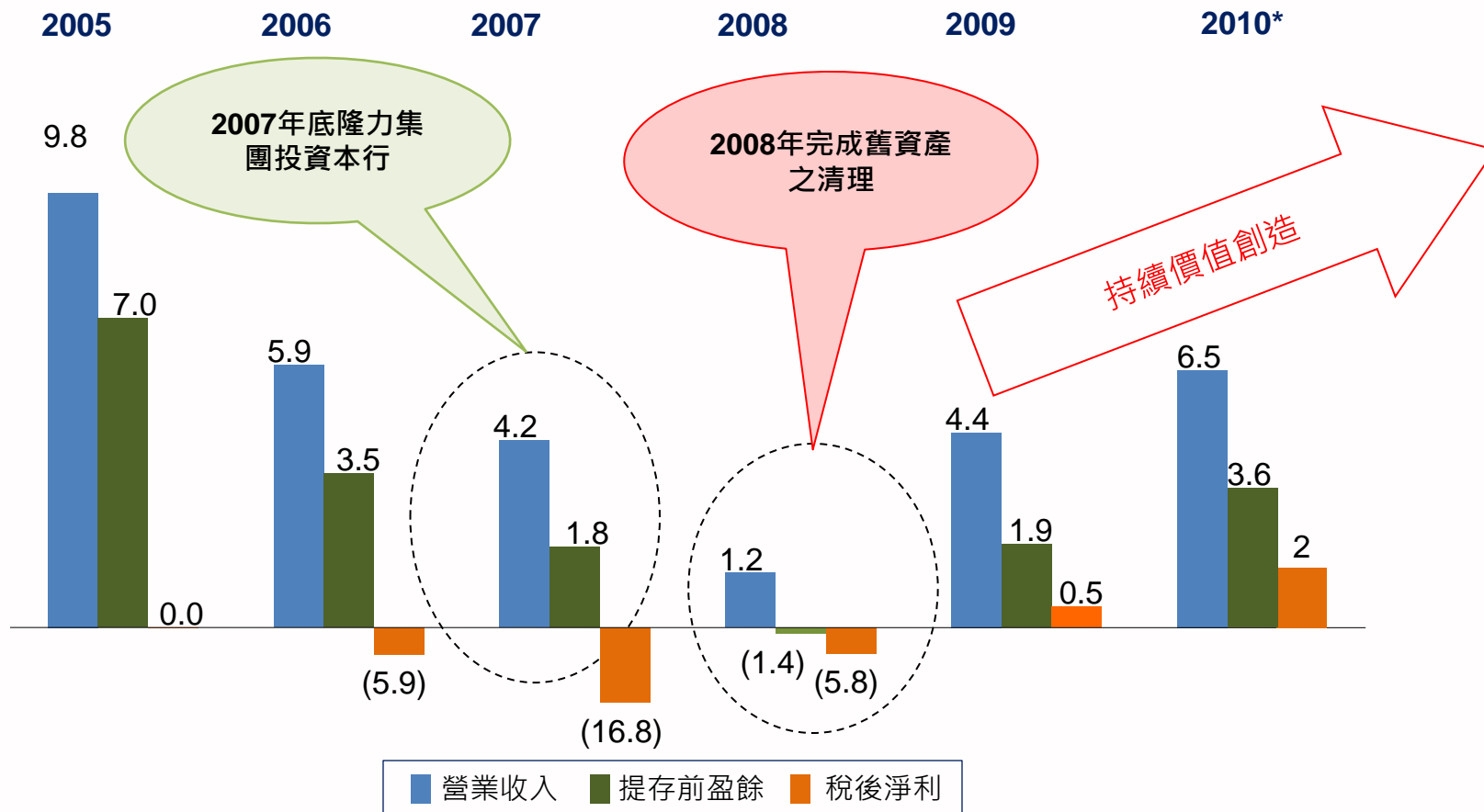


資料來源：銀行局

# 2009年起已成功轉虧為盈

財務概況

本行連續三年虧損後於2009年成功轉虧為盈，2010年再度繳出亮麗成績



註：單位為新台幣十億元，負值的部分非依實際刻度表示；註：第4季數字為自結數，未經會計師查核