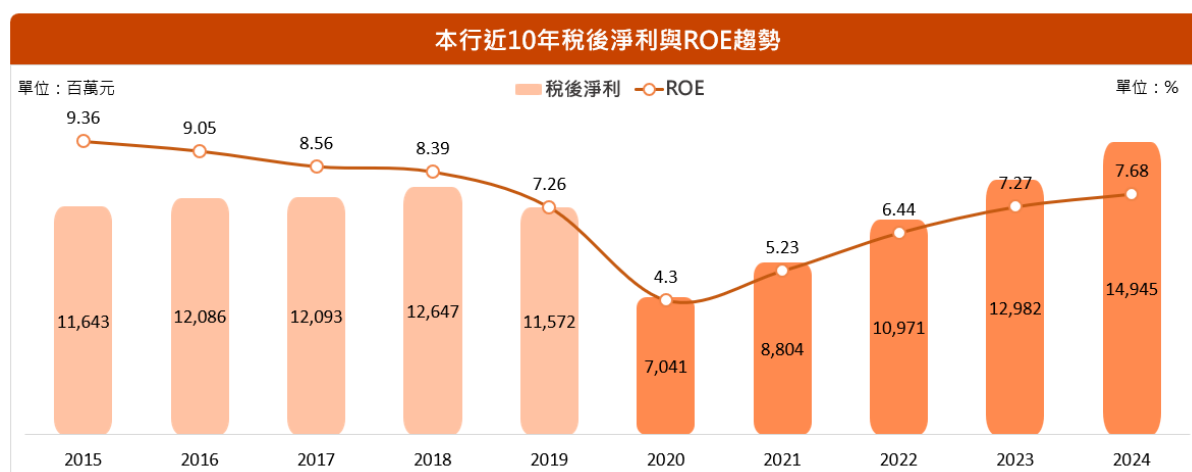


彰化商業銀行股份有限公司

提升企業價值計畫

一、營運現況說明

彰化商業銀行股份有限公司（下稱本行）為實現成為「最值得信賴的金融服務提供者」之願景，持續拓展多元金融商品以及提升各營運據點之服務品質，推展永續金融商品，攜手客戶共同實踐永續發展目標；建立客戶分群經營行銷與增加異業合作，建立多元往來關係，擴大客戶基磐，並建構全方位數位金融環境，提升數位金融普及與金融包容性。2020 年以來，在全球經營環境詭譎多變的情勢下，本行持續因應金融市場的變化優化存放款結構，提升存放款利差，並且洞察全球供應鏈移轉趨勢加速海外布局速度(如本行日本大阪出張所甫於 2024 年 3 月 25 日正式開業)，以強化海外獲利動能；同時聚焦高資產客群及專業投資人開發與經營，發揮本行客群資源綜效，提高財富管理服務品質，創造獲利新藍海。在本行內部營運策略推動以及外在經濟環境加乘下，2024 年度本行合併淨收益為新臺幣(以下同)418.20 億元，稅後淨利 149.45 億元，再締歷史新猷。

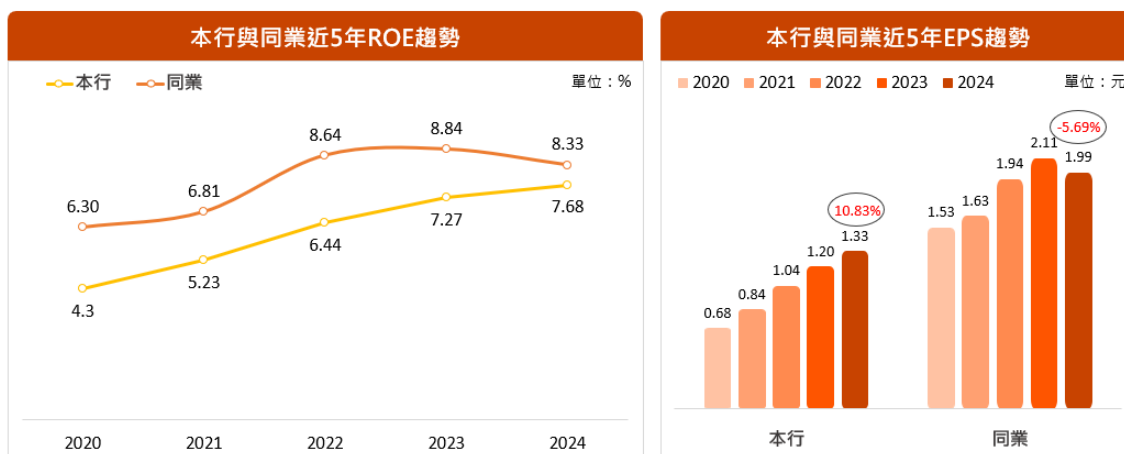


二、獲利能力評估

1. 獲利能力分析

2024 年本行稅後股東權益報酬率(ROE)為 7.68%、稅後每股盈餘(EPS)為 1.33 元，低於 5 間對標銀行(兆豐國際商業銀行、合作金庫商業銀行、第一商業銀行、華南商業銀行、臺灣中小企業銀行，下稱同業)均值

8.33%、1.99 元。惟本行近年藉由「雙翅膀」的營運主軸，以「企金」與「海外」為主翅膀、「個金」及「財富管理」業務為次翅膀，帶動利息與非利息收益同步增加，使 ROE 與 EPS 呈現逐年成長的態勢，且成長增速高於同業水準，如 2024 年 EPS 較 2023 年成長 10.83%，優於同業的-5.69%，顯示本行營運策略成效已逐步反應在獲利面表現。



2. 資本運用效率分析

銀行業的獲利模式是以吸收客戶存款及同業間存拆款作為資金來源，再透過投融資業務賺取利差、手續費與投資等收益，為更有效衡量本行資本使用效率與風險管理能力對獲利之影響，進一步分析 RoRWA 與 CET1 Ratio 兩項指標之表現。

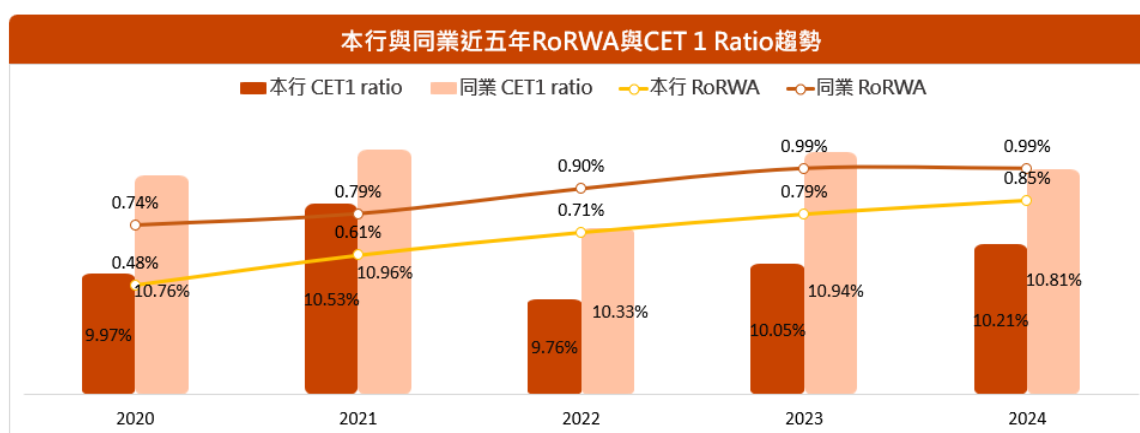
RoRWA 係衡量銀行運用每單位風險性資產所創造收益的能力，數值愈高，代表在承擔相對風險下，資本運用效率與獲利能力愈佳。CET1 Ratio 則反映銀行在面對市場波動與潛在風險時的財務穩健程度，數值愈高，表示風險承擔能力愈強。2020 年本行 RoRWA 與 CET1 Ratio 分別為 0.48%、9.97%，低於同業平均水準 0.74%、10.76%，顯示資本運用效率與財務韌性仍有強化空間。為此，本行近年積極推動下列六項核心經營策略，全面提升財務體質與獲利動能：

- (1) 穩健授信資產品質，強化存放款結構，提升存放利差。
- (2) 開展多元金融商品，充實理財專業服務，深耕高資產客群。
- (3) 布局分戶案源拓展房貸量能，提高跨業務產品滲透，加深客戶黏著度。
- (4) 擴大特店經營利基，拓展數位金融生態圈，創造獲利藍海。

(5)加速海外布局速度，蓄積在地發展量能，強化海外獲利動能。

(6)掌握綠色商機，聚焦永續金融商品，促進永續發展實踐。

在上述策略布局下，本行 RoRWA 已穩步成長至 2024 年之 0.85%，雖仍低於同業平均值 0.99%，但與同業的差距已由 2020 年的 0.26%縮小至 2024 年的 0.14%。另一方面，CET1 Ratio 亦自 2022 年美國聯準會激進升息衝擊後，在本行強化授信資產控管機制與積極優化 RWA 結構下，逐步回升至 2024 年之 10.21%，顯示本行在積極提升獲利動能的同時，亦持續強化風險控管，落實穩健與成長並重的經營目標。



三、市場評價分析

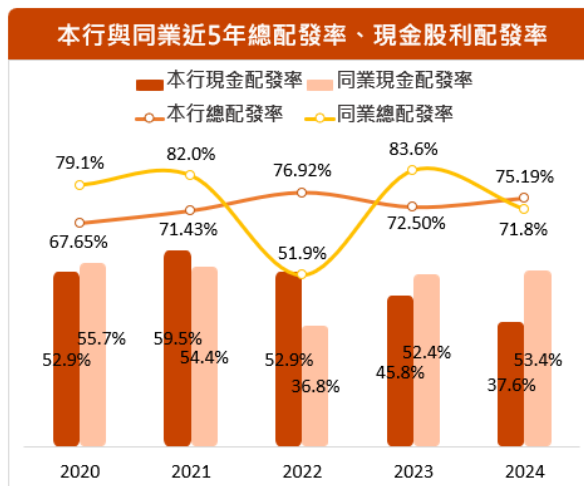
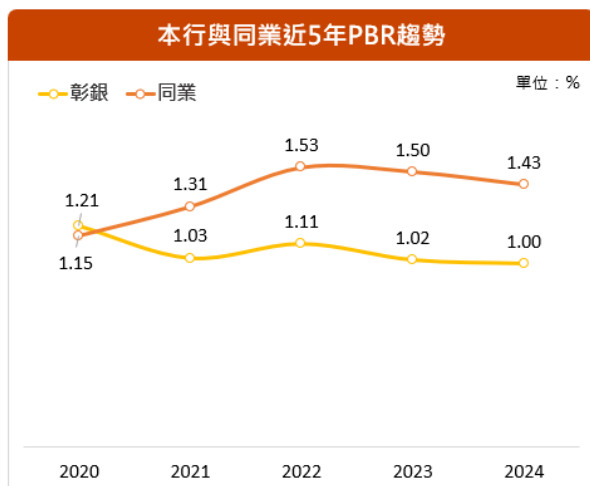
本行股價淨值比(PBR)截至 2024 年底為 1.0 倍，低於同業之 1.43 倍，可能係因其他同業多屬金控公司，如兆豐金、合庫金、第一金等，金控公司通常包含銀行、壽險、證券、投信等各方面子公司，多元化業務結構以及較靈活的資本配置均能為整體金控獲利帶來貢獻，使市場投資人給予金控公司較高的 PBR。本行雖非金融控股公司，然已名列台灣證券交易所市值前 50 名之公司，展現本行在金融市場中穩健經營與具規模性的地位。

- 1. 市場對本行未來成長性持保守看法：**儘管獲利穩定成長，但整體獲利能力相對同業仍偏低，市場投資人普遍偏好具有高成長性與爆發力的大型金控股，致使本行估值受限。
- 2. 現金股利配發率偏低，降低市場吸引力：**本行近年現金股利配發率逐年下滑，至 2024 年為 37.6%，低於同業平均 53.4%，影響部分重視現金回報之投資人信心。然而，若將現金股利與股票股利合併計算，本行總

配發率達 75.2%，與同業水準大致相當，展現穩健回饋股東的經營方針。

針對本行近年 PBR 走勢未能與獲利表現同步提升的現象，我們審慎檢視市場對本行評價偏保守的可能因素，並已啟動多項策略作為積極因應。首先，面對市場對本行成長性的保守預期，我們將持續推動核心業務結構優化，提升整體資產報酬效率。未來將聚焦於提升高利差放款比重，並擴大財富管理、保險與支付等非利息收入來源，強化本行獲利品質與動能。此外，配合整體數位金融發展方向，我們也積極加速數位通路與金融科技導入，以擴大年輕客群滲透率，拓展新的獲利成長空間。在資本運用方面，本行將進一步提升資本效率，透過 RoRWA 導向的資產配置策略，推動高報酬風險資產占比提升，強化內部資源分配與績效管理機制。並配合永續金融與 ESG 投資方向，深化綠色授信與低碳業務布局，增強中長期成長性與外部評等表現，以重塑市場對本行未來價值的信心。

另一方面，對於現金配發率偏低所可能影響的市場觀感，本行亦謹慎關注。近年在確保資本適足與穩健經營的前提下，我們逐步強化股東回饋政策，總配發率維持在七成之上。未來，亦將適時檢討現金與股票股利比例，朝向更具穩定性與可預測性的股東報酬模式發展，以回應市場的期待。



四、公司治理分析

1. 董事會結構及獨立性

本行第 27 屆董事會任期為 2023 年 6 月 19 日至 2026 年 6 月 18 日，由股東會選任董事 9 人（獨立董事 3 人、非獨立董事 6 人），並互選 3 人為常務董事（含獨立董事 1 人），再由常務董事互選 1 人為董事長。其中 3 位為女性（占比 33.33%），並設置 3 席獨立董事（占比 33.33%），及 1 席自然人董事（占比 11.11%）。

本行董事皆具有豐富的產業實務經驗和專業知識，分別擁有會計、財務、銀行、保險、法律、行銷、科技、證券、創業投資、行政、經濟、商業、資訊管理、電商及網路行銷、貨幣政策、勞工權益及報酬管理、ESG 永續經營等資歷背景，其中 3 名董事分別有銀行、票券金融公司及保險經紀人等負責人資歷，1 名為中央銀行理事，1 名曾任職金融監督管理委員會，1 名為本行企業工會現任理事長；獨立董事部分，1 名具執業律師資格，1 名具備會計師資格，1 名為資訊管理領域專家，所有董事會成員除皆具備執行職務所必須之知識、技能及素養，展現多元互補成效外，並皆符合證券交易法、公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法及銀行負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則等規定，由各董事提供、自行揭露或公開資訊所取得資訊，確認本行所有董事均擁有行使職務應具備之獨立性，得以提供客觀建議及決策。

2. 董事會運作之有效性

本行每年辦理董事會內部績效評估；且至少每三年委由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行外部評估一次，於次年第一季完成並向董事會報告。

本行董事會績效評估範圍包含整體董事會、個別董事及功能性委員會，並以董事會運作績效評估、董事會成員績效自評、委任外部評估單位或其他適當方式進行評估；評估指標為依據本行實務運作及需求訂定符合且適於執行績效評估之內容，包含對本行營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成與結構、董事之選任及持續進修、內部控制及對永續經營(ESG)作為等面向，由外部評估單位辦理外部評估之年度，

並同時以外部評估單位訂定之項目作為評估指標。

績效評估結果均作為訂定或定期檢討董事薪資報酬時之參考依據，以提升董事會運作效率及其結果運用有效性，俾健全公司治理結構。

3. 資訊透明度

本行為建立良好之內部重大資訊處理及揭露機制，制定「彰化商業銀行股份有限公司內部重大資訊處理準則」，以正確、完整、即時且公平之原則，依主管機關規定或經評估對股東權益或證券價格有重大影響事項，即時辦理重大訊息揭露，確保公司資訊公開透明。另於公司官方網站設置「投資人關係」及「公司治理」專區，詳實揭露年度及各季財務報告資料、董事會重要決議事項等重要業務概況與公司治理相關資訊，以利投資人知悉公司營運情形及經營策略方向。

除定期發布財務報告、永續報告書、氣候相關財務揭露及盡職治理報告外，亦不定期透過官方網站及新聞稿對外傳達永續相關資訊；且永續報告書均經獨立第三方查證，以提升資訊可信賴度。另，本行中英文年報均依法規及公司治理評鑑要求於期限內上傳，滿足國內外投資人及早獲取本行資訊之需求。

五、風險及競爭評估

1. 總體經濟分析

伴隨川普祭出一系列關稅措施衝擊全球經貿穩定，不僅引發全球金融市場劇烈波動，亦抑制主要經濟體民間消費與投資信心，導致全球經濟前景蒙上陰霾。儘管貿易談判期間的提前備貨效應，支撐 2025 年上半年經濟成長表現，惟後續市場需求或提早透支，預期 2025 年下半年因庫存調整與經營成本提高，全球製造業景氣將迎來較大壓力，恐不利維繫就業與民間消費成長動能，進而亦衝擊服務業景氣展望。此外，供應鏈移轉趨勢、地緣政治衝突、綠色通膨與極端氣候等變數，亦可能影響全球經貿發展。本公司將持續留意上述總體趨勢與環境變化，並針對各類經濟發展情境進行壓力測試與風險評估，適時祭出因應措施，以維持整體營運穩定。

2. 產業競爭分析

僅管我國金融業者眾多，整體市場飽和度相對較高，惟受惠 AI、HPC 等新興科技商機發展，國內外高科技大廠仍續擴增資本支出，相關資金需求亦隨之增加。此外，在全球稅制改革與反避稅規範趨嚴的背景下，高資產客戶對於稅務規劃與財富傳承等財富管理服務的需求仍持續成長。另一方面，考量 2026 年我國碳費制度及歐盟碳邊境調整機制正式實施，全球永續發展趨勢更加明確，有望持續帶動 ESG 投融資與永續金融商品的發展。綜上，儘管我國金融業競爭態勢激烈，惟受惠於新興科技、財富管理與永續金融等市場需求擴張，產業整體仍具成長潛力，亦為本行營運規模擴張提供有利契機。展望未來，本行將持續強化產品創新與服務多元化，靈活因應市場變化，積極拓展核心業務，以鞏固競爭優勢與提升整體營運效益。

六、營運計畫與發展策略

本行未來將以「SMART：S（Strengthening 強化及 Shareholder 股東）、M（Marketing 行銷及 Market Driven 市場驅動）、A（AI 人工智慧及 Automation 自動化）、R（Resilience 韌性）、T（Training 教育訓練）」作為營運策略及努力方向，並以「ABCDE：A（Action 行動及 Accountability 當責）、B（Better 優化）、C（Compliance 法令遵循及 Customer 客戶）、D（Three Lines of Defense 三道防線）、E（ESG 永續金融）」作為管理指導方針，持續深耕國內市場，強化國際化發展，配合數位金融趨勢精進各項業務及服務，在兼顧獲利及風險的前提下保持成長。本行營運發展策略與管理指導方針詳述如下：

1. 強化核心體質，驅動獲利穩健成長

本行持續深耕核心業務，穩健成長企金項目，調整客群、業務及獲利結構，加強個金及財富管理等業務推展，輔以資金使用效益管理，強化整體經營體質、帶動獲利成長。海外業務部份，將落實各分行發展藍圖差異化管理，逐步擴展營運規模，透過建置全球化架構網路銀行、優化周邊應用系統，強化競爭力。

2. 整合通路優勢，深化客群經營

發揮通路及人力優勢，建立交叉行銷文化，透過大數據分析提高資料及客群管理效益，辨識高資產、薪轉小資、收單特店等不同群體需求，提供符合客戶全方位商品及服務。規劃啟動一系列客戶服務介面改版計畫，除提供嶄新服務體驗外，以線上線下串聯導客為理念，打破時間、空間、業務間隔閡，提高營運綜效。

3. 導入智能科技，優化營運流程

掌握人工智慧、自動化機器人等新興技術，如建置服務應用智能助理，協助日常營運提高作業效率；透過金融聯合學習平台建立聯盟標準及參數共享模型，提高識詐阻詐防護力；開發客戶分析及業務推展模型，提高行銷投放效益，從業務推展、防詐應用、精準行銷等各面向持續優化各項業務流程。

4. 強化資安防禦力，提升營運韌性

為健全營運發展提高營運韌性，本行持續深化法遵思維及落實內稽內控，強化評估及監督各面向風險承擔能力，全面提升風險管理能力，同時因應新興科技導入雲端服務、容器化管理平台及人工智慧技術等運用而衍生之資訊安全風險，持續精進海內外網路設備安全防護，建構安全網路基礎架構，並透過實施實戰演練提升資安機制及防禦有效性。

5. 建構人才引擎，推動組織成長

重視員工多元發展及適才適所，配合經營策略及業務發展，實施人員賦能及培力計畫，透過發展職涯藍圖、建構傳承機制，厚植本行人力價值。

6. 健全公司治理機制，實踐永續藍圖

積極參與國際 ESG 倡議及評比，遵循金管會公司治理 3.0、永續發展路徑圖、綠色金融行動方案 3.0、永續發展行動方案及財政部公股金融事業 ESG 倡議平臺之規劃，持續布局永續發展策略，完善公司治理機制，落實股東行動主義，提升永續資訊揭露可信度，協力創造最大永續利益。