

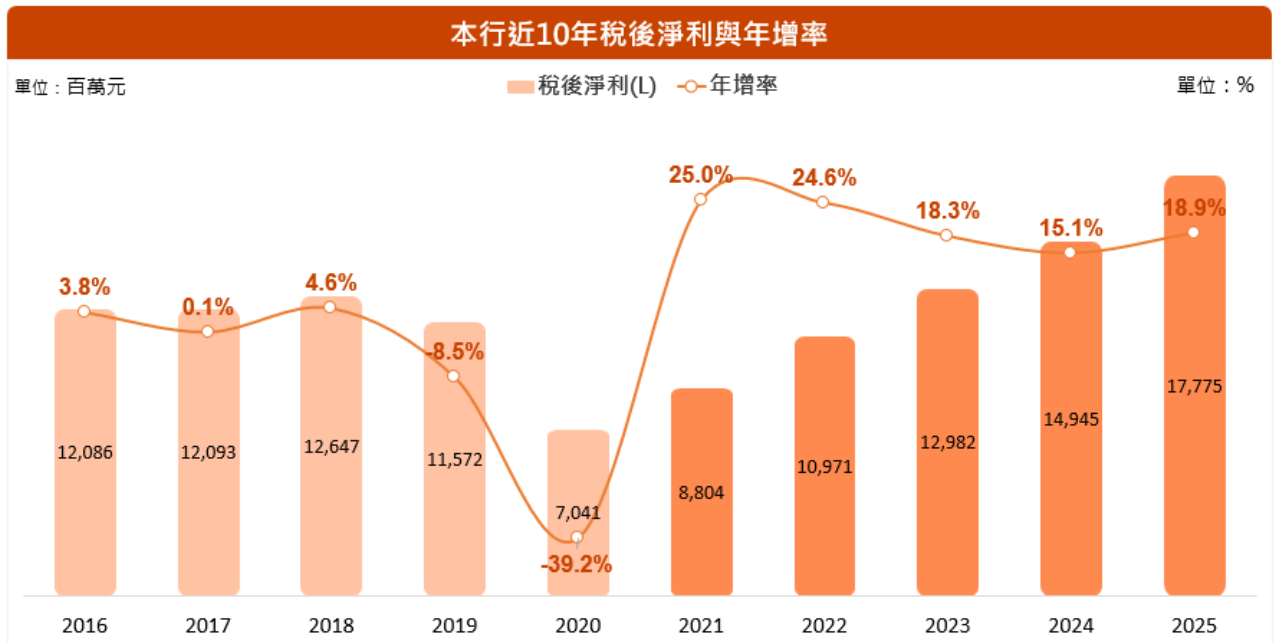
彰化商業銀行股份有限公司

提升企業價值計畫書

一、營運概況說明

邁入創行 120 年的里程碑，彰化商業銀行(以下簡稱本行)營運成果斐然，去年(2025 年)「雙翅膀」營運策略奏效，稅前盈餘達 211.1 億元、年增 15%，稅後淨利 177.7 億元、年增 18.9%，雙雙創下歷史新高，每股盈餘 (EPS) 1.51 元，獲利成長力道強勁；在資產品質方面，逾放比維持在 0.16% 低水平，備抵呆帳覆蓋率提升至 836.89%，兼顧獲利的擴張與強韌的經營體質。

去年成長動能受惠於海外放款的顯著成長，本行將持續加速海外布局腳步，除馬來西亞納閩分行、吉隆坡行銷服務處，以及澳洲雪梨分行等據點已在籌備開業之外，另加拿大多倫多分行亦在積極申設中，2026 年本行將再立基於穩固經營磐石之上，以「展翅高飛、再創新局」為營運主軸，締造耀眼傲人的佳績。



二、營運現況分析

(一) 資金成本與獲利能力

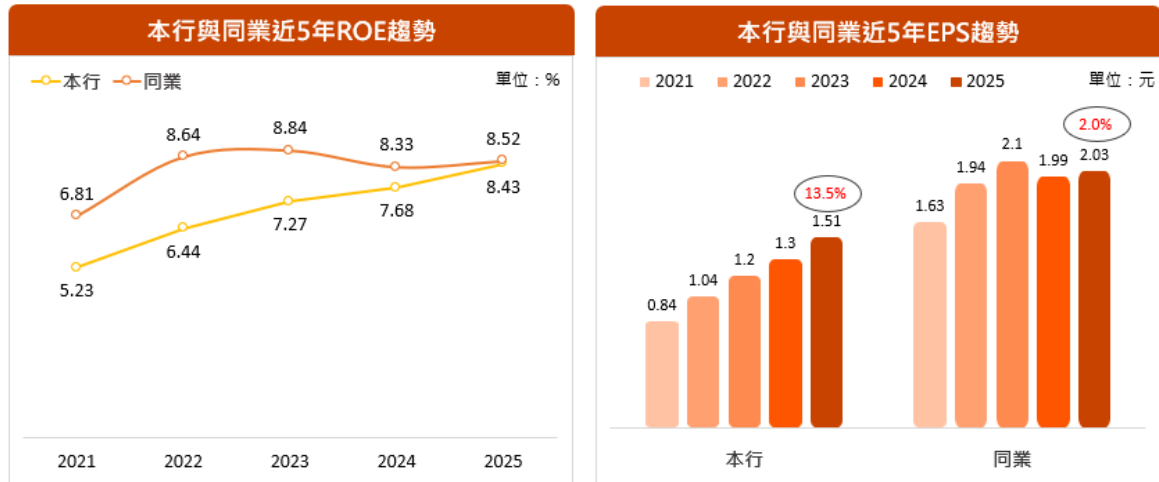
1. 資金成本

本行主要資金來源為收受客戶存款及來自同業間存拆款，其資金成本率通常受各國貨幣政策所影響，因此本行持續關注並審慎應對，將資金成本控制在合理水準，同時因應金融情勢變化，除放款業務量能擴大外，亦適時調整投資部位以提高收益，因此全行之淨利息收益率(NIM)自 2024 年第 4 季的 0.81% 一路攀升至 2025 年第 4 季的 0.92%，2025 年淨利息收入達 271 億元，年增 18%。

2. 獲利能力

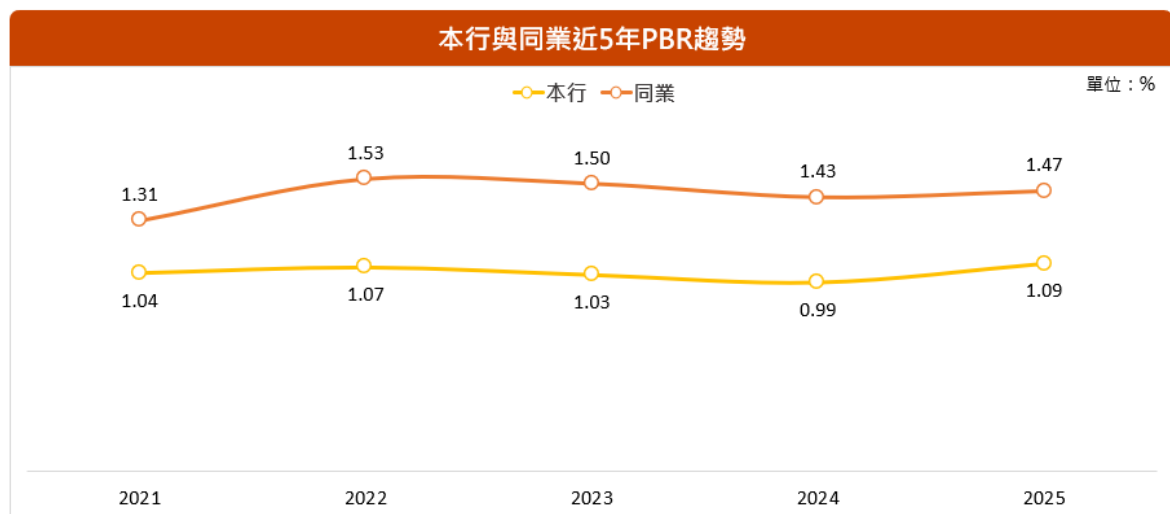
2025 年本行稅後股東權益報酬率(ROE)為 8.43%，雖略低於 5 間對標銀行(兆豐國際商業銀行、合作金庫商業銀行、第一商業銀行、華南商業銀行及臺灣中小企業銀行，下稱同業) 平均之 8.52%，惟與同業差距已明顯縮小。

本行近年持續推動「雙翅膀」營運主軸，以「企金」與「海外」業務作為主要成長動能，並以「個金」及「財富管理」業務作為次要成長引擎，帶動利息與非利息收益同步成長。其中，2025 年淨利息收益占整體淨收益 59.8%、手續費淨收益占 15.86%、投資淨收益占 22.72%，顯示本行除維持穩健利息收入基礎外，亦持續提升財富管理、手續費及投資收益等非利息收入來源，有助於優化收益結構與提升整體獲利韌性。2025 年稅後每股盈餘(EPS)為 1.51 元，較 2024 年 1.33 元成長 13.5%，優於同業 EPS 年增幅 2.0% 之表現，顯示本行近年營運策略調整與收益結構優化已逐步展現成效，帶動整體獲利動能持續提升。



(二) 市場評價

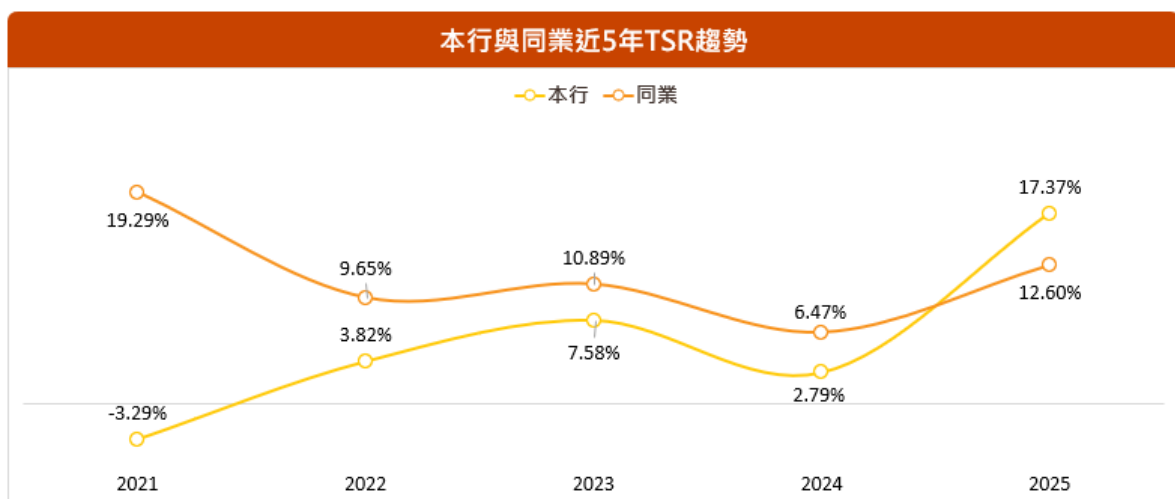
近五年本行股價淨值比 (PBR) 整體維持約 1 倍上下水準，2025 年提升至 1.09 倍，較 2024 年 0.99 倍回升，顯示市場對本行獲利能力改善與經營策略已有正向反應。惟相較同業平均 1.47 倍，本行市場評價仍偏低，表示市場對本行未來成長性與資本報酬效率之期待仍相對保守。其原因除本行整體獲利能力尚低於大型金控同業外，市場投資人普遍偏好具多元業務結構與高成長性的金融控股公司，如兆豐金、第一金及華南金等。金控公司通常涵蓋銀行、壽險、證券與投信等多元子公司，具備較佳資本配置彈性與跨業協同效益，因此市場通常給予其較高估值。本行雖非金控公司，然已名列證交所市值前 50 大企業，展現本行在市場中穩健經營與具規模性的地位。



針對市場評價仍低於同業之情形，本行已持續推動提升企業價值相關措施，包括優化資產配置、提升高利差放款與非利息收入占比、深化海外及財富管理業務布局，並積極導入數位金融與 ESG 永續金融策略，以提升中長期獲利能力與資本使用效率。同時，本行亦將持續強化投資人關係（IR）與資訊揭露透明度，透過 TSR、ROE、PBR 等指標，向市場傳達本行長期價值成長路徑，逐步提升市場對本行內涵價值之認同。

(三) 股東總報酬率(TSR)

觀察近五年趨勢，本行 TSR 於 2021 年至 2024 年間均低於同業平均，主要係因本行經營策略較著重資本穩健與中長期發展，持續透過盈餘保留及股票股利方式強化資本結構，以支應業務成長、海外布局及數位轉型等發展需求，致短期內現金股利配發率及股價成長動能相對受到影響。惟 2025 年本行 TSR 提升至 17.37%，不僅較 2024 年 2.79% 顯著成長，亦高於同業平均 12.6%，顯示本行近年推動之營運策略、獲利能力改善及資本運用效益，已逐步反映於股東總報酬表現。未來，本行將持續透過 PBR 等市場評價指標觀察經營成效於資本市場之反映程度，並依整體營運發展、資本規劃及股東回饋政策進行綜合評估，在兼顧資本穩健與長期成長前提下，持續提升股東報酬，以回應股東期待。



(四) 資產負債表檢視

本行基於銀行業經營特性，負債結構主要以客戶存款為核心來源，近年負債比均維持約 93%之穩定水準。在流動性管理方面，本行均維持充足之高品質流動資產，流動性覆蓋比率(LCR)近五年均高於監理要求水準(不得低於 100%)，2025 年為 122.87%，顯示本行短期流動性風險控管能力仍屬穩健。資本適足方面，近年隨著獲利逐步提升，本行持續透過盈餘保留與資本累積方式強化財務結構，以提升資本適足能力與風險承受能力。普通股權一級資本(CET1)由 2021 年 1,510 億元提升至 2025 年 1,954 億元，四年間增加逾 440 億元，顯示本行持續累積資本實力，以支應中長期業務成長與風險承擔需求；同期間，本行積極擴大企金、海外與高收益資產業務布局，加權風險性資產(RWA) 雖快速成長，然 CET1 比率仍由 2021 年 10.53%成長至 2025 年的 10.76%，顯示本行資本結構持續增強。未來，本行將持續兼顧資產成長、資本適足與流動性管理，提升資本使用效率與資產報酬能力，並定期檢視資產負債結構，以確保財務體質足以支撐本行中長期經營與企業價值提升目標。

本行近 5 年財務指標										
財務指標 (百萬元,%)	2021		2022		2023		2024		2025	
	數值	變動率 (%)	數值	變動率 (%)	數值	變動率 (%)	數值	變動率 (%)	數值	變動率 (%)
負債比率(%)	93.28	0.44	93.70	0.45	93.52	-0.19	93.65	0.14	93.48	-0.18
流動性覆蓋比率 (LCR, %)	153.22	18.45	135.96	-11.26	115.60	-14.97	135.13	16.89	122.87	-9.07
資本適足率 (BIS, %)	15.69	3.91	14.37	-8.41	14.31	-0.42	14.14	-1.19	14.55	2.90
CET 1 (百萬元)	150,992	3.66	151,058	0.04	165,876	9.81	179,387	8.15	195,370	8.91
RWA (百萬元)	1,434,041	-1.87	1,548,122	7.96	1,650,226	6.60	1,757,136	6.48	1,815,588	3.33
CET 1 比率 (%)	10.53	5.6	9.76	-7.3	10.05	3.0	10.21	1.6	10.76	5.4

(五) 公司治理及永續發展

1. 董事會結構及獨立性

本行第 28 屆董事會經股東會選任 11 席，任期為 2026 年 6 月 19 日至 2029 年 6 月 18 日，截至 2026 年 7 月 28 日董事共 10 人(獨立董事 5 人、非獨立董事 5 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 30%)，並設置 5 席獨立董事(占比 50%)。

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，另具有票券金融公司、政府機關、中央銀行理事、本行企業工會現任理事長等資歷；獨立董事包含具備執業律師與會計師資格之專業人士，以及專精於資訊管理、財經會計及經濟等領域，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，則以外部評估單位訂定之項目為評估指標。

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，以提升董事會運作之效率及其結果運用之有效性，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之事項，即時辦理重大訊息之揭露，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之財務報告資料、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，以提升資訊之可信賴度。另，本行中英文年報均依法規及公司治理評鑑(115年更名為ESG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。

三、營運計畫與發展策略

(一) 短期強化措施

秉持 SMART 營運策略 (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)及 ABCDE 管理方針 (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 三道模型、E：ESG 永續金融)，短期業務推動策略將聚焦在「優結構、擴利差、深協作、穩體質」四大面向，具體執行方案說明如下：

1. 優化存款結構

加強客戶盤點與開發，深化客戶關係，奠定本行資金母店角色，擴大活期性及外幣存款吸收，降低本行對特定客戶依賴程度。

2. 優化授信結構，擴大存放利差

企業金融方面以中小企業放款、貿易融資及海外聯貸主辦銀行為重點業務開發項目；個人金融則將以外部數位品牌及通路的強化，配合內部 AI 技術的導入與應用，提升消費型及理財型房貸業務之占比，全面調整授信結構至高利差型業務。

3. 優化收益結構，提高財富管理及非利息手續費之獲利佔比

- 設置高資產專責部門及跨領域財富管理團隊，發展「家族辦公室」業務，並擴充理專業務部隊人力至 500 人，專注高資產客戶之開發與滲透，並積極拓展保險及證券等業務。
- 爭取國內大型企業、都更危老及海外聯貸案主辦行角色，深化本行與核心企業往來深度，提高統籌主辦之非利息手續費收益。

4.深化協作

調整組織架構，強化總行各部門協作與資源整合，快速因應市場動向及客戶需求。

5.穩固經營體質

持續強化資產品質與風控管理，確保不良貸款比率維持在業界低標準；貫徹三道模型、法遵文化及內部稽核機制，確實防範弊端與作業疏失；提供內部員工多元學習資源與培訓計畫，以厚植人力賦能基礎。

(二) 中長期發展策略

以「成為亞太優質的國際金融好夥伴，創造智慧金融與永續價值」為願景，中長期策略說明如下：

- 1.鞏固核心業務優勢與利基，透過金融商品與服務的創新改革擴充營運規模，並多元化收益來源，以優化收益結構並提升獲利水平。
- 2.緊跟市場及客戶動向，加速佈建北美及亞太地區之海外金融版圖，提升海外業務對獲利占比之貢獻。
- 3.以深化 AI 為決策及運作核心為長期目標，中期持續導入各項金融應用場域，包括：數位品牌再造、強化通路行銷、客戶服務體驗、風險控管及流程優化等。
- 4.持續完善公司治理架構，落實主管機關責任地圖，並貫徹法令遵循與三道模型之執行，有效控管銀行營運風險。
- 5.以 ESG 為企業決策核心價值，強化永續金融產品布局、積極參與永續投資與社會責任專案，使本行成為具指標性的 ESG 領導品牌。

(三) 資本配置與股東回饋

1. 資本配置

為使資本能有效運用，本行已建立依業務別核配風險性資產(RWA)之機制，定期檢視並視整體經濟金融情勢滾動檢討，同時強化耗用資本較少的手續費收入成長，務求在資本有限下，盈餘仍可穩健增長。

2. 股東回饋

在近幾年總體經濟環境快速變遷下，本行仍持續推展各項業務，除了使存款、放款規模持續擴大之外，同時本行也積極提升財富管理業務之營運量能，共同帶動整體獲利逐年提升，使 EPS 自 2021 年之每股 0.84 元成長到 2025 年每股 1.51 元。本行秉持與股東共享經營成果的理念，因此近年在盈餘分配規劃上採取較高的股利配發比例之方案，以回饋給股東。

(四) 導入投資人意見

本行高度重視股東與投資人之反饋，透過股東常會、法人說明會及不定期外資會議等多元溝通管道，系統性彙整市場關注重點（如：股利政策、核心獲利能力、公司治理透明度及 ESG 永續轉型等），並定期呈報經營管理階層，作為年度經營計畫與策略調整之重要依據，持續強化以投資人需求為導向之經營決策機制，進一步提升企業整體價值。

四、溝通與追蹤

(一) 與投資人積極互動

對於投資人之建議及疑義等事宜，均有專人負責處理，並於公司網站「投資人關係 (IR) 專區」設有投資人關係處理窗口，提供投資人溝通管道；另有發言人制度，依本行「內部重大資訊處理準則」規定，就本行財務、業務及重大訊息有關業務，由發言人授權範圍內統一對外說明。

本行股東常會由董事長、總經理及董事會成員親自出席，針對股東提問進行即時且透明之溝通，並提供年報與議事手冊等完整資訊。

本行每季定期召開法人說明會，由高階主管(包括發言人及會計處處長)親自參與，向投資人(包括國內外機構投資人、外資分析師、一般股東及媒體等)說明營運成果及策略方向，並就淨利差(NIM)、資產品質(逾放比)、資本適足率(BIS)等核心獲利指標、ESG 轉型成果、股利政策及金融數位化轉型進展及其他投資人關注議題，進行即時回應；同時透過線上會議(Webcast)與國際投資人持續互動，強化海外投資人參與度，並提升資訊揭露之即時性與透明度。

(二) 揭露清楚且完整資訊

本行公司網站「投資人關係(IR)專區」即時提供股東會、法人說明會、最新財務報表、月營收資料及重大訊息等資訊，並與公開資訊觀測站同步揭露中英文版財務報告、年報、股東會資料及法人說明會簡報，確保全球投資人享有平等資訊。

本行法人說明會簡報採圖表化呈現(如利息淨收益走勢、手續費收入占比趨勢等)，以直觀方式傳達財務績效，提升投資人資訊理解與吸收效率。另彙整股東會及法人說明會之 Q&A 重點，並於公司網站公開揭露，建立常見問題集(FAQ)，以延續重要資訊之揭露並強化資訊透明度。

(三) 年度更新及滾動修正

本行於每年度營運報告書及致股東報告書中，詳實說明前一年度績效達成情形，並結合當前經濟展望調整年度計畫。

針對全球央行的貨幣政策、地緣政治風險及永續金融規範之變化，於每季法人說明會中滾動式更新業務目標與風險控管策略，展現本行應對環境變化的經營韌性。