Yerel bankaların konsolidasyonu

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

Küçük bir piyasa için fazla banka

Piyasanın açılması, yabancı bankaları kabul etmek kadar yerel bankaları değiştirmeyi de amaçlıyordu. MAS 1999'da Singapur'un kritik büyüklükte muhtemelen en fazla iki yerel bankayı kaldırabileceğini belirtti.[1] O sırada yurt içi piyasaya yedi yerel bankacılık grubu hizmet veriyordu. Bunların bazıları bölgesel ölçülerle büyüktü, diğerleri ise küçüktü ve ailelere ya da sanayi holdinglerine aitti. MAS kararı pay sahiplerine bıraktı. Birleşmeler beklediğini açıkça ortaya koydu ve bunların önündeki engelleri kaldırdı.

Yabancı pay sahipliğine ilişkin yüzde 40'lık sınırın kaldırılması bu stratejinin bir parçasıydı. Sınır 1971'de yüzde 20 olarak getirilmiş, 1990'da yüzde 40'a çıkarılmıştı. MAS, sınırın yerel banka hisseleri için iki katmanlı bir piyasa yarattığını açıkladı. Sınırın kaldırılması likiditeyi artıracak, yerel bankaların yabancı bankalarla stratejik ortaklıklar kurmasını ve yurt dışı satın almaları hisseyle ödemesini kolaylaştıracaktı. Ancak kontrol, yüzde 5, 12 ve 20'lik eşiklerde onaya tabi kaldı. Böylece yabancı yatırımcılar kontrol elde etmeden hisse sahibi olabiliyordu.[2]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

DBS ve POSBank, Keppel ve Tat Lee

İlk iki birleşme 1998'de, kriz sırasında gerçekleşti. Maliye Bakanlığı'na bağlı kanunla kurulmuş bir kamu kurumu (statutory board) olan Post Office Savings Bank, DBS Bank'a satıldı. Hükümetin işlemi 24 Temmuz 1998'de açıklamasının ardından DBS satın almayı 16 Kasım 1998'de 1,6 milyar Singapur doları (S$1,6 milyar) karşılığında tamamladı. DBS, POSB markasını koruyarak eşsiz genişlikte bir bireysel bankacılık ağı edindi. Birleşme sonucunda Singapur'da iki ATM ağı kaldı: DBS ve POSB ağı ile diğer yerel bankaların ortak ağı.[3]

1998'in ikinci birleşmesi iki küçük bankayı bir araya getirdi. Tat Lee Bank, bölgesel kredileri için S$150 milyon karşılık ayırdıktan sonra 1997 için S$38,7 milyon vergi sonrası zarar açıkladı. MAS Mart 1998'de bankanın mali açıdan sağlam olduğunu belirtti. Keppel Bank ile yaklaşan birleşmenin daha dayanıklı ve rekabetçi bir banka yaratacağını da ekledi. Keppel Bank, en büyük pay sahibi Temasek Holdings olan Keppel Corporation'ın bir iştirakiydi. Keppel TatLee Bank 26 Aralık 1998'de kuruldu. MAS'ın kaydettiği yerel ticari banka sayısı Mart 1998 sonundaki on ikiden bir yıl sonra dokuza düştü.[4]

Overseas Union Bank için yarış

Belirleyici tur, Overseas Union Bank'ın dördüncü büyük yerel banka olduğu 2001'de geldi. DBS Haziran 2001'de banka için nakit ve hisseden oluşan S$9,4 milyarlık davetsiz bir teklif verdi. Bir hafta sonra, 29 Haziran 2001'de UOB, OUB'nin kontrol eden pay sahipleriyle üzerinde uzlaşılan S$10 milyarlık rakip bir teklif açıkladı. UOB galip geldi ve OUB'yi Eylül 2001'de S$10 milyar değerindeki bir işlemle satın aldı.[5]

Bu yarış bankaların ruh hâlini gözler önüne serdi. Lee Hsien Loong, UOB'nin teklifini açıkladığı akşam yaptığı konuşmada tekliflerin küçük yerel bankaların kırılganlığını gösterdiğini söyledi. Ona göre teklifleri veren büyük bankalar da kendilerini güvende hissetmiyordu.[6] Bu açıdan serbestleşme hedeflerinden birine ulaşmıştı. Konumlarından artık emin olmayan yerel bankalar, MAS'ın yaratmak istediği aciliyetle ölçek için rekabet etti.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Keppel TatLee OCBC'ye katılıyor

Büyük bankaların üçüncüsü tabloyu birkaç hafta içinde tamamladı. OCBC Ağustos 2001'de Keppel TatLee Bank'ın ana şirketi Keppel Capital Holdings'i satın aldı. Şubat 2002'ye gelindiğinde iki banka operasyonel ve hukuki olarak birleştirilmişti. Sürecin tamamı üç yıldan biraz fazla sürmüştü. Lee 2004'te yedi yerel bankacılık grubunun daha güçlü üç grupta birleştiğini bildirebildi.[7]

Ortaya çıkan üç grup, yani DBS, OCBC ve UOB, çeyrek asır sonra hâlâ Singapur bankacılığına hâkim. Konsolidasyon MAS'ın aradığı kritik büyüklüğe ulaştı, ancak MAS'ın sözünü ettiği iki grup yerine üç grup ortaya çıktı. Bu bankaların bölgesel genişlemesi kriz sırasında ve sonrasında satın almalarla başladı. Örneğin UOB 1999'da Tayland'da Radanasin Bank'ı ve Filipinler'de Westmont Bank'ı satın aldı. Bu genişleme I. Kısım'da inceleniyor.[8]

Yönetim, mülkiyet ve finans dışı faaliyetlerin ayrılması

Konsolidasyona, Mayıs 1999 paketiyle başlayan kurumsal yönetim reformları eşlik etti. Paket her yerel bankanın beş yönetim kurulu üyesinden oluşan bir Aday Belirleme Komitesi (Nominating Committee) kurmasını şart koştu. Yönetim kurullarında Singapur vatandaşları veya daimî oturma izni sahipleri ile bağımsız yöneticiler çoğunlukta olacaktı. Yönetim kuruluna ve kilit görevlere yapılacak atamalar MAS'ın onayına tabiydi.[9]

İkinci reform, birkaç yerel bankanın sahibi olan holdinglerle ilgiliydi. MAS 21 Haziran 2000'de, her bankacılık grubunun finansal faaliyetlerinin ya bankanın ya da faaliyet göstermeyen bir finansal holding şirketinin çatısı altında toplanması gerektiğini açıkladı. Finans dışı faaliyetler ayrıştırılacak ve elden çıkarılacaktı. Finans kolu içindeki çapraz pay sahiplikleri yalnızca tek yönlü olabilecekti. Yerel bankalara değişiklikleri uygulamaları için üç yıl süre verildi.[10] Bu politika, bazı bankacı ailelerin bankaları etrafında oluşturduğu gayrimenkul, otel ve sanayi yatırımlarını hedef alıyordu.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Parlamento bu politikaya 2001 tarihli Bankacılık (Değişiklik) Kanun Tasarısı (Banking (Amendment) Bill) ile yasal güç kazandırdı. Tasarının ikinci okumasını 16 Mayıs 2001'de sunan Lee Hsien Loong, Bankacılık Kanunu'nun (Banking Act) yeni 30–35. maddelerinin bankaların bankacılık dışı faaliyet yürütmesini yasaklayacağını açıkladı. 31. madde, bir bankanın tek bir şirketteki pay yatırımını öz kaynaklarının yüzde 2'siyle sınırladı. 33. madde ise izin verilen gayrimenkul varlıklarını öz kaynakların yüzde 20'sine indirdi. 34. madde, mevcut finans dışı yatırımların elden çıkarılması için üç yıl süre tanıdı. Aynı tasarı, toplam yüzde 40'lık yabancı pay sahipliği sınırını kanunen kaldırdı ve mevcut yüzde 5 ve 20'lik eşiklere yüzde 12'lik bir onay eşiği ekledi. Lee'ye göre kontrol, "çıkarları Singapur ekonomisinin uzun vadeli çıkarlarıyla örtüşen" kişilerde olmalıydı.[11]

Ardından gelen zayıf piyasalarda bu süreye uymak zor oldu. MAS 2003'te bankaların iki yıllık uzatma için başvurmasına izin verdi. Böylece bankaların gerekli elden çıkarmaları tamamlamak için 17 Temmuz 2006'ya kadar süresi oldu. Çerçeve o zamandan beri yalnızca küçük ölçüde gevşetildi. MAS 2017'de bankaların, izin verilen finans dışı işletmelerde öz kaynaklarının yüzde 10'una kadar payı bildirimle edinmesine izin verdi. Gayrimenkul geliştirme ile otel ve tatil tesisi hizmetleri sunmak ise yasak olmaya devam ediyor.[12]

Notlar

1. MAS, 17 Mayıs 1999 tarihli açıklama: Singapur kritik büyüklükte muhtemelen en fazla iki yerel bankayı kaldırabilir. ↩
2. MAS, 17 Mayıs 1999 tarihli açıklama: yerel bankalarda yabancı pay sahipliği sınırı 1971'de getirildiğinde yüzde 20'ydi ve 1990'da yüzde 40'a çıkarıldı; MAS yüzde 40'lık sınırı kaldıracak – MAS, *Annual Report 1998/99*, s. 53: yüzde 40'lık sınırın kaldırılması "would in turn increase the liquidity in local banks' shares" ve "make it easier for local banks to forge strategic partnerships with foreign banks, and to pay for overseas acquisitions with shares". ↩
3. Wikipedia, "POSB Bank" (Erişim tarihi: Kasım 2026): Maliye Bakanlığı işlemi 24 Temmuz 1998'de açıkladı; DBS bankayı 16 Kasım 1998'de S$1,6 milyar karşılığında "fully acquired", banka bu tarihte "ceased to exist as a statutory

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

board under the Ministry of Finance" – MAS, *Annual Report 1998/99*, s. 79: "Following the merger of POSBank and the Development Bank of Singapore Ltd (DBS), there are now two major ATM networks in Singapore", yani UOB, OCBC, OUB ve Keppel-Tat Lee Bank'ın ortak ağı ile POSB-DBS ağı. ↩

4. MAS, "MAS Press Statement on Tat Lee Bank", 4 Mart 1998, mas.gov.sg: 1997 için 38,7 milyon dolar vergi sonrası zarar; bölgesel krediler için S$150 milyon karşılık; risk ağırlıklı varlıkların yüzde 19'u oranında 1,6 milyar dolar öz kaynak; Keppel Bank, en büyük pay sahibi Temasek Holdings olan Keppel Corporation'ın iştiraki; MAS birleşmenin daha dayanıklı ve rekabetçi bir banka yaratmasını bekliyor – Wikipedia, "Keppel TatLee Bank" (Erişim tarihi: Kasım 2026): "The bank was formed on 26 December 1998 when Keppel Bank acquired another Singapore financial institution, Tat Lee Bank"; 1999'da yüzde 24,9 pay alan Allied Irish Banks ile stratejik ittifak. ↩

5. Mothership, "How UOB's Wee Cho Yaw nailed the biggest bank takeover of his career", Şubat 2024: DBS'in 29 Haziran 2001'den yaklaşık bir hafta önce nakit ve hisseden oluşan S$9,4 milyarlık davetsiz teklifi; UOB'nin OUB'nin kontrol eden pay sahipleriyle anlaştıktan sonra 29 Haziran 2001'de açıkladığı S$10 milyarlık teklif – Wikipedia, "United Overseas Bank" (Erişim tarihi: Kasım 2026): "In September 2001, UOB acquired Overseas Union Bank, then Singapore's fourth largest local bank, in a deal worth S$10 billion.". ↩

6. Mothership, Şubat 2024, Lee Hsien Loong'un 29 Haziran 2001 tarihli sözlerine atıfla: "The fact that they are bidding and being bid for proves not just that the smaller local banks are vulnerable"; büyük bankalar da kendilerini güvende hissetmiyordu. ↩

7. Wikipedia, "OCBC Bank" (Erişim tarihi: Kasım 2026): "The next major acquisition occurred in August 2001, when OCBC acquired Keppel Capital Holdings"; "By February 2002, both OCBC and Keppel TatLee banks were operationally and legally integrated." – Lee Hsien Loong, 17 Haziran 2004 tarihli konuşma: yedi yerel bankacılık grubu üç "stronger" grupta birleşti; yerelde kurulmuş bankalardaki yabancı pay sahipliği sınırları kaldırıldı. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

8. Wikipedia, "United Overseas Bank" (Erişim tarihi: Kasım 2026): "In November 1999, UOB bought a 60% stake in a local bank, Westmont Bank"; "Radanasin Bank (now known as United Overseas Bank (Thai) Public Company Limited) in 1999" satın alımı. ↩
9. MAS, 17 Mayıs 1999 tarihli açıklama: her yerel bankanın beş üyeli bir Aday Belirleme Komitesi olacak; yönetim kurullarında Singapur vatandaşları veya daimî oturma izni sahipleri ile bağımsız yöneticiler çoğunlukta olacak; yönetim kurulu ve kilit atamalar için MAS onayı. ↩
10. MAS, basın duyurusu, "New MAS Measures to Separate Financial and Non-Financial Activities of Banking Groups", 21 Haziran 2000, mas.gov.sg: finans dışı faaliyetler "must be segregated from the banking group and divested"; "Within the financial arm, shareholdings should only be in one direction"; "MAS will give the local banks three years to implement the changes"; amaçlar: "limiting the risks of contagion to the banks, enhancing market discipline, increasing transparency". ↩
11. Lee Hsien Loong, Banking (Amendment) Bill, ikinci okuma konuşması, 16 Mayıs 2001, mas.gov.sg, 10–16. paragraflar: yeni 30–35. maddeler; 31. madde uyarınca tek bir şirkette öz kaynakların yüzde 2'si sınırı; 33. madde uyarınca gayrimenkul varlıklarının öz kaynakların yüzde 20'sine indirilmesi; 34. madde uyarınca üç yıllık geçiş süresi – Lee Hsien Loong, 16 Mayıs 2001 tarihli ikinci okuma konuşması, 17–18. paragraflar: yüzde 40'lık sınırın kaldırılması; yüzde 5 ve 20'ye ek olarak yeni yüzde 12 eşiği; kontrol "interests are aligned with the long-term interests of the Singapore economy" olan kişilerde olmalı; kabul edilemez hâle gelen pay sahiplerine bakanın itiraz yetkisi. ↩
12. MAS, basın duyurusu, "Extension of Grace Period for Banks", 2003, mas.gov.sg: bankalar "17 July 2006 to complete the required divestitures" uzatma için başvurabilir, çünkü "economic and market conditions over the past two years have been more difficult than anticipated" – MAS, basın duyurusu, "MAS Streamlines Framework for Banks Carrying on Permissible Non-Financial Businesses", 28 Haziran 2017, mas.gov.sg: karışmayı önleme (anti-commingling) çerçevesi "was introduced in 2001"; ön onayın yerini bildirim alıyor; "10% of the bank's capital funds" sınırı; bankalar "property

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

development and the provision of hotel and resort facilities" faaliyetlerinden men edilmeye devam ediyor. ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com