

家族辦公室季刊

2023年秋季號 | No.23

從經營權之爭看大股東對企業的承諾



目錄

02 主編的話

04 傳承永續

從經營權之爭看大股東對企業的承諾

08 調查報告

2023 KPMG全球家族企業調查報告

家族企業如何引領永續發展之旅



17 專家專欄

18 家族稅務

打房政策第三枝箭，家族傳承應了解的
囤房稅2.0草案

22 財富傳承

多項不動產稅務新制挑戰以投資公司做
為傳承工具的地位

25 家族法律面對面

夫妻財產制概論



27 國際觀點

28 創投脈動：2023 Q2全球創業投資分析

31 家族時事瞭望

34 家族辦公室

42 服務團隊



主編的話



郭士華
KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
rkuo@kpmg.com.tw

近年來全球ESG浪潮風起雲湧，儼然已成為國內外企業的一種顯學，而因為新冠肺炎疫情的爆發，在企業永續面更浮現了一項新興的議題——「利害關係人資本主義」(Stakeholder Capitalism)，亦即企業除了需要明確的經營理念和價值觀外，也必須多元關注各利害關係人的利益，實現互惠共利多贏！

利害關係人資本主義興起於1980年代，過去，在經濟資本主義下，企業關注的是股東資本主義(Shareholder Capitalism)；然而如今，隨著企業擷取資源、破壞自然環境，逐漸加重地球暖化、貧富懸殊、社會不公義等現象，股東利潤不再是企業追求的唯一目標，「利害關係人資本主義」漸成為主流，倡議者認為，企業在獲利之餘，應該顧及更多利害關係人的利益與期待。


所謂的利害關係人，談的是包括：協作廠商、公民團體、客戶、員工、政府、組織、社區、NGOs、股東/投資人、供應鏈、工會、弱勢族群等。國際永續權威機構GRI曾主張，透過「透明且建立多元互惠關係」，企業才能創造更多的價值。另一方面，客戶/投資者也願意追隨投資那種能夠證明對人類與地球能產生積極影響力的公司。

相較於一般的企業，家族企業可能有更多的股東是來自於家族的成員，而要把這種對股東利潤的追求，轉化為重視對利害關係人的利益，對於家族企業可能會帶來什麼樣的影響呢？2023年KPMG《全球家族企業調查報告—家族企業如何引領永續發展之旅》就針對了全球2,439名家族企業領導者進行調查及訪談。

《報告》中指出，家族企業擁有的獨特特徵與長期定位，讓他們在永續行動上具有先發優勢，因為「永續」基因已融合在家族企業的日常營運裡。儘管每個家族企業展現永續行動的方式可能不盡相同，但若掌握其中的關鍵，家族企業就能在實踐永續計畫上持續做出貢獻。

在現今，人們期待企業能以「創造共享價值」的理念進行營運，而非僅僅著重在企業的所有者或股東們的需求時，幸運的是，對於家族企業而言，以此概念為核心的永續之路早已展開，共享價值的實踐已經根植於家族價值觀與商業模式中，而這也同時也是利害關係人資本主義的基礎，它促使家族企業將經營的原則重點擺在符合道德與效率、為顧客提供價值，並與社會及員工建立更堅固及深入的關係上，以確保企業的長期運作。此外，對於轉型、以永續科技的投資並以永續的方式進行企業營運，對家族企業來說也不單單只是要有正確的做法，更是獲得成長動能與競爭力優勢的關鍵。

《報告》認為，家族企業有千載難逢的機會發揮更大的社會影響力，藉由其長期願景及跨代的思維作為永續藍圖，引領其他組織邁向永續之旅，並將利害關係人的價值納為主流。本期的季刊，摘錄了《報告》的內容，供讀者參考！

家族企業能否「永續」的關鍵與「承擔責任的股東」對家族企業所作出的承諾息息相關，這個承諾即是對家族價值的認同與守護，而家族如能將對利害關係人的利益的關注植入家族價值中，並獲得股東的支持與認同，則企業才有可能繼續邁向永續發展的康莊大道！



01

傳承永續

從經營權之爭看大股東對企業的承諾



郭士華
家族辦公室主持會計師
KPMG安侯建業
rkuo@kpmg.com.tw



汪欣寧
家族辦公室協理
KPMG安侯建業
lydiawang@kpmg.com.tw

前幾個月，市場上多家上市公司與市場派間引爆的經營權之爭，紛紛擾擾，新聞消息幾乎是每日更新，不僅二派間相互喊話、出招，其中還參雜者原始創辦人家族親人間的愛恨糾葛，吸引眼球的程度幾乎足以媲美八點檔的連續劇，而最終的結果大部分是原經營團隊喪失了經營權，甚至連所有權所隱含的對家族企業的控制力也拱手讓人，即家族企業不再是家族企業，而這些家族的大股東也無法再守護家族的經營理念與價值。



失去家族價值 經營權爭奪易淪為法律攻防

觀之這些家族企業經營權爭奪的案例，成敗關鍵幾乎都是用法律層面的攻防來取得最終勝利，其中董事與獨董的提名人數，取得席次最大化的沙盤推演到委託書的徵詢時機等等，甚至是股東會及董事會召開之適法性，更是攻防的重中之重。然而當一個家族對於家族企業的控制權，最終決定的關鍵已到了需取決於這些法律層面的議題時，此時再來談家族要如何做好家族治理，建立家族與家族企業的連結密度恐怕都為時已晚。我們認為，最該探究的應是，為何這個家族會演變到丟失了家族企業？到底這個家族企業之於家族，是何種的意義？是純粹家族成員經濟的來源？抑或是一個可以展現家族價值，用來傳達家族使命及發揮社會影響力的平台？

我們都知道，家族要持續擁有對家族企業的控制力及經營權，所有權是最大的關鍵，沒有所有權或是所有權稀少，又沒有盟友的支持，就有可能失掉家族企業；但很現實的是，一旦家族發展到多代之後，因為人數越來越多，所有權就越容易被分散，尤其是家族企業一旦上市，如果沒有做好家族股權的保護傘，通常家族成員在經濟需求的情況下，高價出售持股所在多有，因此通常持有的所有權比例會越來越低，再加上企業持有高增值的資產組合，便很容易引發外人的覬覦。家族成員若能及時把家族所擁有的股權集中起來，例如愛馬仕（Hermès）成功抵禦LVMH惡意併購的作法，加上家族有所謂的共同資金池，啟動在市場上多買回一些家族企業的股權，將可作為鞏固家族控制力的強大基石。

要把家族所擁有的所有權集中起來的方式，在台灣，目前最常見也是最有利即時成效的就是設立閉鎖性公司，把家族成員所持有的股權通通鎖進來，並限制股權的轉讓。前段所提法國知名精品愛馬仕家族，就曾經在2010年遭受宿敵LVMH的威脅，不斷以各種方式收購愛馬仕股權，企圖吞併愛馬仕，所幸愛馬仕家族成員團結起來，運用了這個概念，成立H51控股公司，控制50.2%的家族股份，不買賣，並允許家族成員有優先承購權，才得以保住了愛馬仕不落於外人之手。



認同家族理念 所有權保衛更加謹慎

但是在運用這些工具之前，應該要問的是，為什麼家族成員會願意把自己的股權被鎖起來，為什麼股權要被限制不得轉讓或是只能在家族間轉讓？我們在為家族作傳承規劃時，通常會先給家族的觀念是，這種限制股權轉讓本身的前提，應該是要家族成員皆了解家族企業的價值，具有共識要守護家族經營理念與家族對企業的價值觀，才能夠執行。同樣地，當對家族企業的持股比例不足時，會願意在市場上持續買進其股權的意義，也在於你是認同這個家族企業，以家族為榮。因此，若是家族企業之於家族，純粹只是一個家族經濟的來源，那麼可能會因為某些原因（例如：價格好或是急需要資金）或某種利益下，把持有的股權賣掉換取現金或出場。但若是認同家族企業是一個可以很好展現家族價值，用來傳達家族使命及發揮社會影響力的平台時，家族便會更謹慎地掌控他的股權，並且好好地經營。



Responsible Shareholder 對責任的承擔重於財富的繼承

根據我們家族辦公室的研究，這就是在歐陸，對於家族企業的大股東有一個名詞叫作**Responsible Shareholder**的概念，其中文的意思就像是「承擔責任的股東」。基本

上，它和一般股東不同的是，一般股東對於企業的責任僅在出資，出資後並沒有其他責任，企業如若經營成功，可以分享經營成果和利潤，但企業若經營成果不佳，至多也是將原本的投資金額認賠，並不用再承擔其他的責任。但是這種承擔責任的股東，擁有家族企業的所有權，雖部分代表了財富的傳承，但更多面向會是「責任」的承擔，也就是說，家族必須要對他所掌控的所有權有所承諾，如果要繼續維持家族對於企業的控制力及影響力，就必需要承諾不將家族的主要股權釋出，即使這樣的承諾某種程度限制住了家族財富的流動性；另一方面，「承擔責任的股東」也應該對其能力面向的淬鍊有所承諾，亦即必需和其身分能夠相互匹配，如果無法承擔起相關的責任，最終可能導致企業經營的失敗。從最近家族企業經營權之爭的實例中，或許可從家族成員是否在市場上大量釋出股權，或是雖然某些家族成員退出經營權但仍然擔任承擔責任的股東，可看出家族企業傳承成功與否的端倪。

從「承擔責任的股東」對家族企業所需作出的承諾來看那些引發經營權之爭的家族企業案例，可以發現往往家族間對於家族的價值並沒有一個認同感，或者根本沒有家族價值，致使大家無法對守護家族企業作出承諾時，便容易引發後續不斷的紛爭，以及給予外人可趁之機。因此，我們常常強調，在談家族企業如何持續傳承時，不能只聚焦於有形的傳承，運用方法、工具或是法律面向來作傳承，若是忽略了真正無形的價值，那往往也正是我們看到許多傳承失敗故事背後真正的主因。👥

接班路上，與您同行

「新世代接班者的試煉」論壇

10月17日熱烈報名中

當家族企業的接班人不只是一種榮譽，更多的是責任！

一位從基層做起的第三代接班人，

如何帶領經營將近五十年的老企業重新轉型、
打造不同的品牌策略？

面對與上一世代管理上的差異，他如何去溝通及克服？

身為家族成員，他該怎麼與專業經理人合作，共存共榮？

KPMG安侯建業邀請您，一起探討新世代接班人面臨的課題。
了解他們如何突破框架，再造企業榮光！

論壇時間：2023年10月17日（二）14:25-17:10（14:10開放報到）

論壇地點：台北三創生活園區11樓UniSpace（台北市中正區市民大道三段2號）

邀請對象：家族企業之家族成員

報名網址：<https://forms.office.com/e/ZCEgDZm0yq>



報名及相關資訊
請掃描QR Code



02

調查報告

2023 KPMG全球家族企業調查報告

家族企業如何引領永續發展之旅

整理 / KPMG安侯建業家族辦公室

KPMG全球與跨代創業成功實踐全球研究計劃 (STEP Project Global Consortium) 在2023年4月合作出版了一份《全球家族企業調查報告—家族企業如何引領永續發展之旅 (A road well-traveled - How family businesses are guiding the sustainability journey)》, 從2021年9月至11月對全球2,439名家族企業領導者進行調查, 其中針對家族企業永續發展經驗所歸結出的觀察資料, 之後亦在2023年1月至3月進一步的討論及訪談中獲得了家族企業領導者的應證。

《報告》指出, 家族企業擁有的獨特特徵與長期定位, 讓他們在永續行動上具有先發優勢, 因為「永續」基因早已融入家族企業的日常營運裡。儘管每個家族企業展現永續行動的方式不盡相同, 若能掌握其中的關鍵, 家族企業就能在實踐永續計畫上持續做出貢獻, 而這樣的寶貴經驗, 足以為其他家族企業或各類型組織領導者欲展開自己永續道路提供實務指引。

利害關係人資本主義蔚為主流

2023年《全球家族企業調查報告》提到，COVID-19疫情加速了人們對於友善地球與自身健康的渴求，也讓近30年來逐漸崛起的永續議題更形重要，它使得各類型組織對於創造及維護健康與多樣性的世界感到責無旁貸，客戶也願意追隨（並忠於）那種能夠證明其業務對人類和地球產生積極影響力的公司。

當今的人們期待企業能以「創造共享價值」的理念進行營運，而非僅僅著重在企業的所有者或股東們的需求。幸運的是，對於家族企業而言，以此概念為核心的永續之路早已展開，因為共享價值的實踐已經根植於家族價值觀與商業模式中，而這也同時是利害關係人資本主義（stakeholder capitalism）的基礎，它促使家族企業將經營的原則重點擺在符合道德與效率、為顧客提供價值，並與社會及員工建立更堅固及深入的關係上，以確保企業的長期運作。此外，對於永續科技的投資並以永續的方式進行企業營運，對家族企業來說已不單單只是要求正確的做法，它更是獲得成長動能與競爭力優勢的關鍵。

雖然每個家族對於永續行動實踐的過程及方法不盡相同，但是他們所取得的永續成就，對於各類型組織來說是極具啟發意義的，《報告》指出，家族企業有千載難逢的機會發揮更大的社會影響力，藉由其長期願景及跨代的思維作為永續藍圖，引領其他組織邁向永續之旅，並將利害關係人的價值納為主流。

圖一、利害關係人資本主義成為主流



先發優勢

《調查》指出，家族企業在推展永續行動上具有多項先發優勢。家族企業的長期定位以及對耐性資本的投資，可以被視為是希望為後代子孫創造並保留一個健康環境與企業的責任感，基於這樣的責任感，促使家族企業將永續精神融入價值觀與商業模式中，也成為家族無形資產的一部分。此外，家族企業亦將永續行動的實踐，視為持續推動創新轉型與業務成長的驅動力，也因此「永續」可說已成為企業的當務之急。

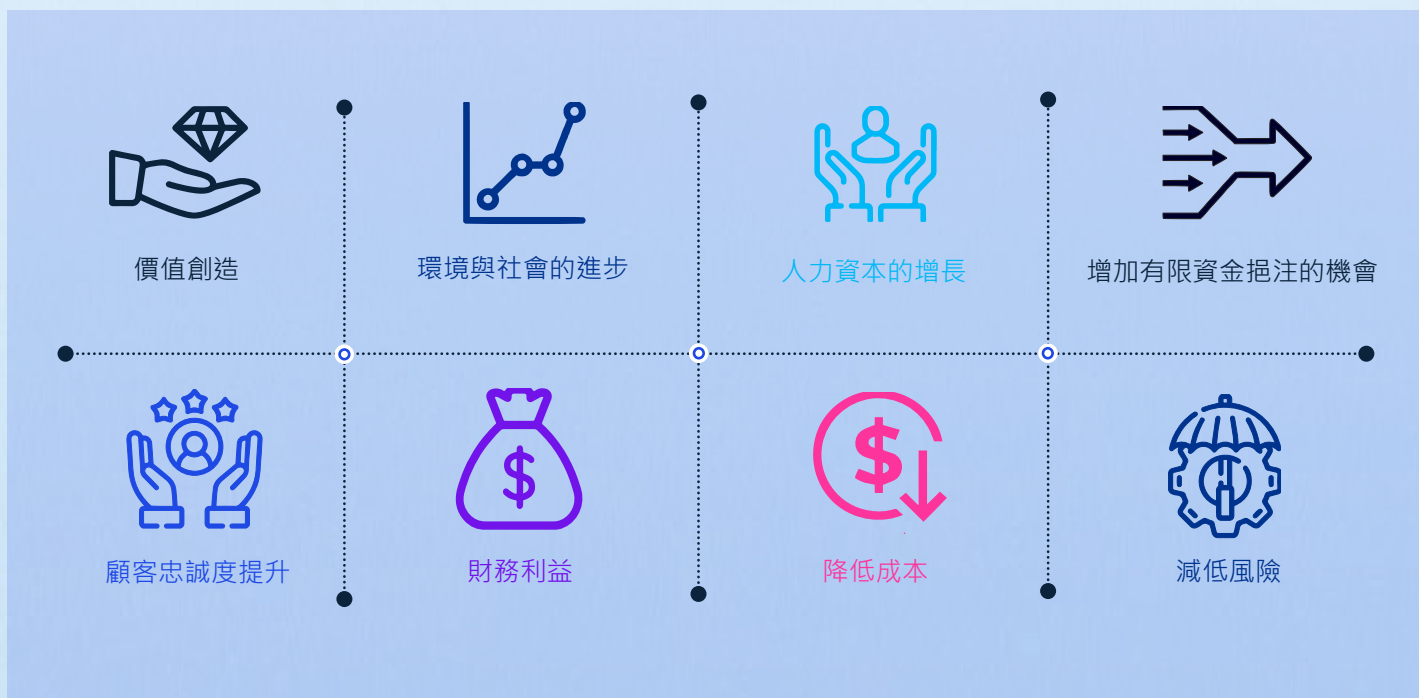
圖二、家族企業推展永續行動具有先發優勢



永續所帶來的價值

從家族企業的角度來看，成為永續實踐家的好處是顯而易見的，除了可透過減少浪費、提升資源再利用率來降低營運成本外，許多家族企業亦將其視為創造價值與競爭優勢的機會；再者，因客戶普遍希望能與對社會及環境做出承諾並展現影響力的企業合作，因此家族企業在展現永續行動力之際，不但可以提高顧客的忠誠度、增加收益，同時也攬取了投資者的目光，增加未來獲得資金挹注的機率。基於長期營運的使命，讓家族企業深信他們有責任及義務為更美好的世界盡一份心力，優秀的人才也會願意投身於對永續行動有堅定承諾的企業，進而增長人力資本。而由於對環境與社會的持續投注心力，無形中亦降低了家族企業的營運風險。

圖三、成為永續實踐家的好處是顯而易見的



將永續變成「營運日常」

家族企業體認到唯有採用永續的經營法則與方法，才能為未來的子孫創造他們所想要的世界。報告中引用許多家族企業領導人提供的例子，說明了家族企業的永續行動是他們的「營運日常」，他們普遍提到三個相互關聯的目標，以維持企業的永續發展以及為更美好的社會做出貢獻：

一、確保企業營運的長期永續

為了當代及後代子孫著想，家族企業在追求經濟利益持續蓬勃之際，也不忘要投注長期心力維持企業聲譽以及改善社會、環境方面的問題。

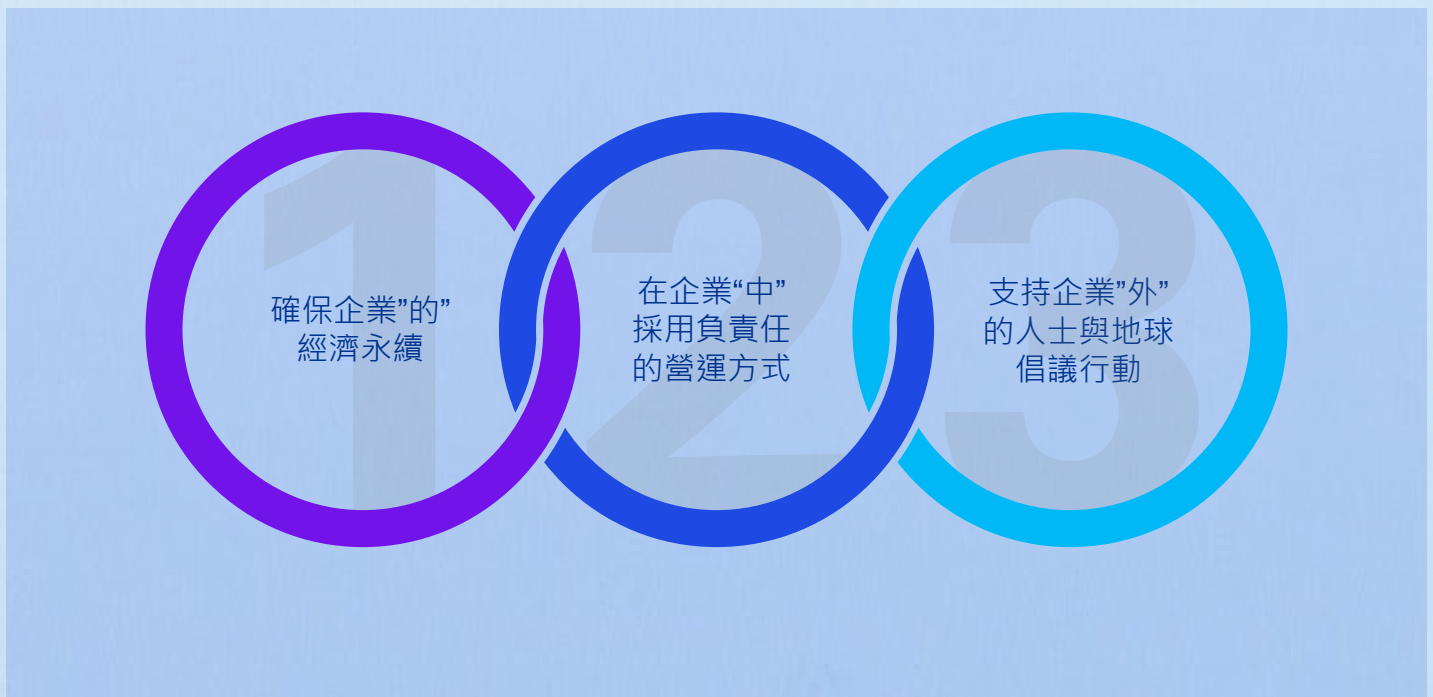
二、在企業中採用負責任的營運方式

家族企業承諾以對環境與社會負責的方式經營企業，此舉將有助於改善企業的營運、降低成本，並為更好的世界做出貢獻。

三、支持企業外部的他人及地球倡議行動

透過行動讓家族企業在支持他人和地球倡議方面發揮領導作用，具體的方式如支持社區、創造在地就業機會、慈善捐助、為創新行動提供資助等。

圖四、相互關聯的三個目標



展現永續成果的八大關鍵

家族企業實踐永續行動的方法不盡相同，但調查報告歸結出有助於家族企業展現永續績效的八項關鍵，即：

一、高度結構化的治理機制

正確的公司及家族治理架構，將有助於企業轉型與永續計畫的開展。

二、非家族成員的積極參與

家族企業需要有非家族成員的外部經驗與觀點，雙方若能取得平衡，將對永續及數位議題產生積極正面的影響。

三、妥適安排家族所有權

當家族企業想推動永續行動或改革時，將所有權全數掌握在家族手中未必是件好事，可能會因此面臨重重挑戰，此時若能與外部策略投資人合作，將可降低引發風險的機率。

四、董事會成員性別多元化

調查報告發現一個有趣的現象，即至少有三位女性在董事會擔任董事的家族企業，在永續績效的表現上是較為優異的。

五、數位化

在企業推展永續行動上，數位科技可說是重要的催化劑，尤其是有關環境方面，例如採用了合適的科技將有助於減少汙染及浪費。家族企業則可受惠於數位轉型所帶來的營運流程改善，以回應氣候變遷的相關課題。

六、魅力型或變革型領導風格

不可諱言，領導者的風格將深深地影響企業的績效表現。由於永續的策略形成與行動是須由上而下推動、風行效尤的，魅力型或變革型的家族企業領導者，往往能比專制型領導者獲得較好的成果。

七、強烈的企業家思維

擁有強烈企業家思維的家族，會有較周全的觀點來看待企業整體績效，包括營運成效以及對環境與社會發揮的影響力，這樣的特質常為家族企業創造不少競爭優勢並從而發掘新的契機。

八、前瞻性定位

由於世界資源越趨稀少，前瞻的家族企業能持續關注將來，並為了長期的永續發展投入耐性資本，以謀求對其企業與社會共好的未來。

《報告》中也指明，唯有當以上八項關鍵因素綜合起來發揮功用後，才能真正讓家族企業持續展現永續的成果。

圖五、有助於家族企業展現永續績效的八項關鍵



《報告》最後提出家族企業推展永續之旅的指引，以供其他組織或企業領導者參考，包含將永續行動設為共同的目標及努力不懈的承諾，並設定務實且可衡量的目標與里程碑，以及在合適的時間點對數位科技進行投資，以簡化營運流程並減少浪費；此外，過程中也仰賴企業家精神、新世代及外部人員的創新思維，而最重要的是，永續行動應視為跨家族世代與利益關係人攜手共進的一段旅程。

圖六、家族企業推展永續之旅的指引





A road well-traveled



《全球家族企業調查報告—
家族企業如何引領永續發展之旅》

Download

▶

歡迎點此瀏覽更多內容

- [A road well-traveled - How family businesses are guiding the sustainability journey](#)



03

專家專欄

家族稅務

打房政策第三枝箭，家族傳承應了解的 囤房稅2.0草案



張芷
KPMG安侯建業
副執行長、稅務投資部執業會計師
schang1@kpmg.com.tw



林健生
KPMG安侯建業
稅務投資部協理
vincentlin@kpmg.com.tw

為抑制節節攀升的房價，並落實居住正義，近年來政府陸續祭出打房相關政策，繼房地合一2.0及平均地權條例修正案後，行政院會於今（112）年7月6日通過「房屋稅差別稅率2.0方案」（即俗稱「囤房稅2.0」），就房屋所有人之住家用房屋由「各縣市」歸戶改採「全國」歸戶，持有4戶以上住宅者，非自住部分將被課徵2%至4.8%的囤房稅。該房屋稅條例修正草案已列為立法院新會期優先審議法案，預計於今年底完成修法，並定於113年7月起實施。對於高資產多屋者家族而言，未來將增加房屋之持有成本，亦對不動產傳承產生影響，本文針對現行房屋稅制及修正草案方向進行說明，並提出觀察與提醒。

現行房屋稅制

依照現行房屋稅條例及財政部頒定「住家用房屋供自

住及公益出租人出租使用認定標準」規定，本人、配偶或直系親屬實際居住使用住家用房屋，且本人、配偶及未成年子女在全國合計3戶以內，得以「自住」住家優惠稅率1.2%計課房屋稅；第4戶起則一律被視為「非自住」住家，目前「非自住」住家各縣市稅率落在1.5%到3.6%之間，各地方政府得視所有權人持有房屋戶數訂定差別稅率，也就是俗稱的「囤房稅」。目前房屋稅係採各縣市歸戶，在新北市於今（112）年9月1日公告施行囤房稅後，全台六都包含台北市、桃園市、台中市、台南市及高雄市已全員施行囤房稅，再加上新竹市、新竹縣、屏東縣、宜蘭縣、連江縣等縣市，合計已有11個縣市目前皆訂有囤房稅相關規定。惟仍有11個縣市未採而按下限稅率1.5%課徵。



囤房稅2.0修正草案

基於全台仍有部分縣市並未訂定差別稅率，且現行差別稅率係依各縣市歸戶方式計課房屋稅，造成無法真實反映納稅義務人全國持有房屋戶數之情形；另為避免房屋所有人藉編釘或增編房屋門牌號碼，將房屋分割為小坪數，藉以規避房屋稅稅負。並為減輕單一自住房屋稅稅負、鼓勵房屋有效利用及合理化房屋稅負，故財政部審慎擬定囤房稅2.0部分條文修正草案，本次修正草案包含下列七大重點：

改採「全國歸戶」制，地方政府應訂定差別稅率

就納稅義務人持有之非自住非出租非繼承取得共有住家用房屋（即排除「特定房屋」）進行「全國歸戶」，調高其法定稅率範圍為2%至4.8%（原為1.5%至3.6%），地方政府均「應」按房屋所有人全國持有戶數訂定差別稅率，並採「全數累進」課徵。

調降部分法定稅率

酌降房屋現值在一定金額以下之全國單一自住房屋稅率為1%及出租申報租賃所得達租金標準或繼承取得共有住家用之特定房屋法定稅率為1.5%至2.4%（原為3.6%）；建商待銷售房屋持有年限在2年以內者，法定稅率調整為2%（原為1.5%）至3.6%；超過2年則適用一般「非自住」住家用房屋稅率範圍2%至4.8%。

授權地方政府訂定房屋現值金額

考量城鄉差距及居住習慣差異，地方政府因地制宜評定之房屋標準價格不同，明定授權地方政府分別訂定其適用全國單一自住房屋優惠稅率之房屋現值金額。

財政部公告房屋現值基準

為使地方政府訂定全國單一自住房屋之房屋現值一定金額及差別稅率有其準據，以免2.0方案形同虛設，且為使發展類似之地方政府訂定之稅率不致差異過大，明定地方政府得參考財政部公告之基準訂定。

強制訂定差別稅率

明定地方政府已訂定差別稅率及全國單一自住房屋之房屋現值一定金額，且均符合財政部公告之基準，如仍造成稅收實質淨損失，由中央政府補足；未訂定差別稅率者，應依上述基準計課113年7月1日起之房屋稅。

變更納稅基準日

修正房屋稅改按年計徵，以每年2月末日為納稅義務基準日，及每年5月1日起至5月31日止徵收，課稅所屬期間為上一年7月1日起至當年6月30日止。房屋使用情形倘有變更，納稅義務人應於每期房屋稅開徵40日（即3月22日）前向當地主管稽徵機關申報；使用情形變更致稅額減少，如逾期申報，自次期開始適用；致稅額增加，自變更次期開始適用。

私有住家房屋現值10萬以下免稅

明定住家房屋現值在新臺幣10萬元以下免徵房屋稅之適用對象，以自然人持有全國3戶為限，並排除非屬自然人（例如：法人）持有者之適用。

茲就房屋稅條例修正前後彙整比較表如下：

項目		現行	修正後	
非自住住家	法定稅率	1.5%至3.6%	2%至4.8%，採全數累進課徵（特定房屋除外）	
	地方政府訂定差別稅率	「可」訂定	「必須」訂定	
	歸戶方式	各縣市	全國	
特定住家用房屋	自住	全國單一自住房屋在一定金額以下	1.2%	
	非自住	出租且申報所得達租金標準	1.5%至3.6%	1.5%至2.4%
		繼承取得共有房屋	1.5%至3.6%	1.5%至2.4%
		建商餘屋2年以內	1.5%至3.6%	2%至3.6%

項目	現行	修正後
私有房屋：住家房屋現值10萬元以下免稅	無戶數限制	<ul style="list-style-type: none"> 以自然人持有全國3戶為限 戶數之認定由財政部訂之，例如持分共有之計算
納稅基準日	按月計徵	<ul style="list-style-type: none"> 按年計徵 每年2月末日為基準日 3月1日至6月30日新建、增建或改建房屋，該期間房屋稅併入次期課徵
使用變更情形	應於變更使用日起30日內向稽徵機關申報	<ul style="list-style-type: none"> 應於每期房屋稅開徵40日（即3月22日）前向稽徵機關申報 逾期申報：變更致稅額減少，自次期開始試用；致稅額增加，自變更次期開始適用

KPMG觀察及提醒

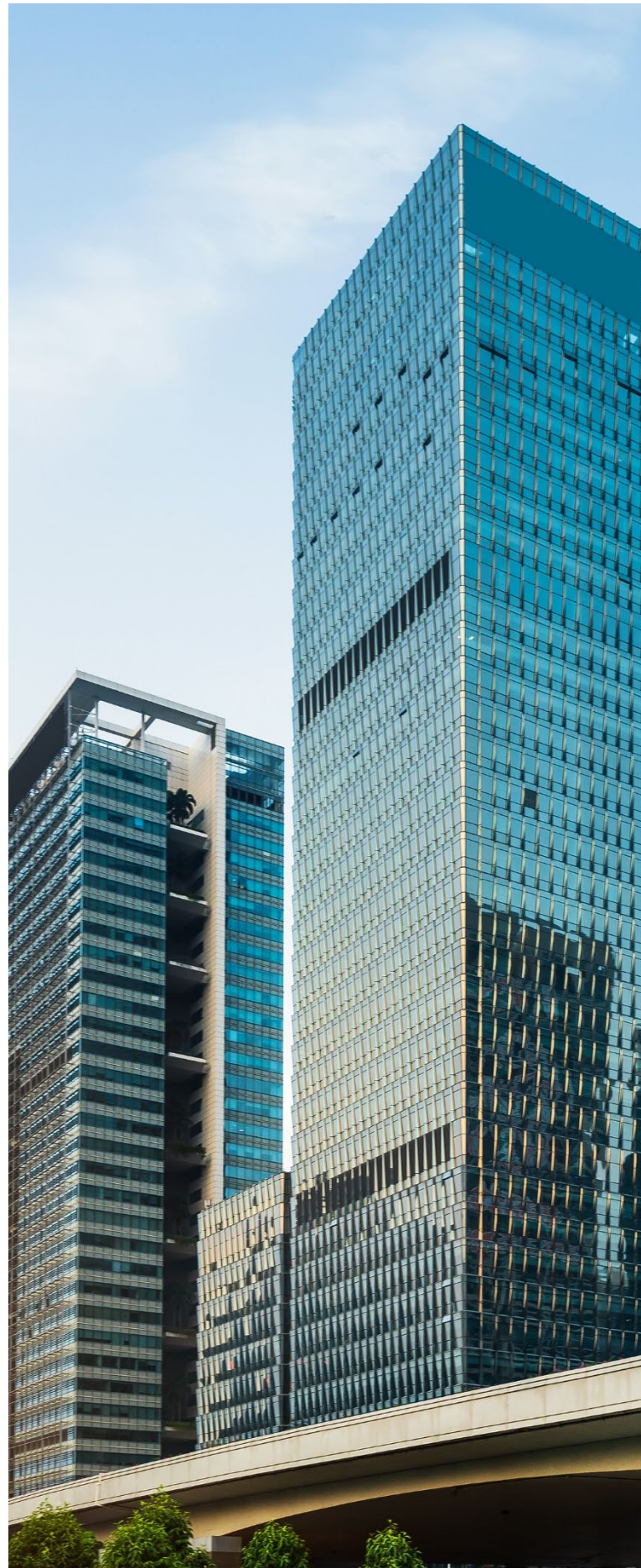
本次《房屋稅條例》修正，非自住住家房屋將從目前縣市歸戶改為全國歸戶，並採差別稅率計稅，且稅率由1.5%至3.6%調整為2%至4.8%。未來改採全國歸戶，多屋者高資產家族包含個人、配偶及未成年子女名義在全台各地購置房屋，都將歸戶統計戶數。在有土斯有財的觀念下，房地產過去一直是高資產家族用以投資及規劃家族傳承的工

具，隨著政府祭出的打房政策，持有房屋的稅負成本將隨之增加。

自房地合一稅2.0實施後，個人及法人處分房屋之所得稅已大幅提升，而今（112）年7月1日起正式上路的「平均地權條例」修正案，規範限制私法人持有住宅，過去高資產家族可能會考慮由公司法人購置房屋來進行家族傳承，未來已不易再行此道。對目前已持有多戶房屋的法人

而言，囤房稅2.0「全國總歸戶」，並採「全數累進」課稅的實施，亦將進一步增加其持有成本。在政府近年來打房政策推陳出新的影響下，家族資產規劃的彈性將受到壓縮，建議應諮詢專家意見，全面性通盤考量資產布局、資金配置及稅務影響與風險管理，才能確保家族傳承永續長青，並減少不必要的稅負成本。

特別提醒，不動產相關稅負中，與「自用住宅」有關的優惠稅率，其適用法令之要件與定義並不完全相同，除了基本皆需符合無出租營業使用的規定外，如地價稅須由土地所有權人或其配偶、直系親屬於該地辦竣戶籍登記，始得按優惠稅率計課地價稅；房地合一2.0所得稅下，則規定個人或其配偶、未成年子女設有戶籍、持有並居住於該房屋連續滿6年，出售時課稅所得400萬元以內者免納所得稅，超過400萬元者，就超過部分按最低稅率10%課徵所得稅；而房屋稅並不以設籍為必要條件，係以居住事實為判斷標準，各稅目之間規定條件不盡相同，於評估是否適用租稅優惠時亦應多加注意。👤



財富傳承

多項不動產稅務新制挑戰以投資公司做為傳承工具的地位



陳信賢

KPMG安侯建業

稅務投資部協理

samchen1@kpmg.com.tw

在家族資產傳承的議題上，家族投資公司是常被使用的工具，早期家族投資公司也同時兼負家族資金蓄水池的角色。因此，以投資公司作為購置家族所需不動產亦為常見選項之一。但近年政府為落實居住正義，抑制房產淪為炒作工具，陸續推出多項不動產稅制改革，如囤房稅2.0、平均地權條例修正以及房地合一2.0特殊股權交易等多項措施。而此多項改革除了使得不動產稅制越趨複雜，投資公司傳統上作為不動產傳承工具的地位也備受挑戰。由於「有土斯有財」的觀念深植華人文化，不動產投資及傳承安排向來為家族資產配置的重中之重。在不動產稅制越趨複雜的環境下，過往為一般人所熟知的不動產傳承策略將備受挑戰。

對於以投資公司作為不動產傳承安排所受到的挑戰來自以下新修稅制：

一、囤房稅2.0 多屋者未來房屋持有成本將增加

今(112)年7月行政院會通過財政部「房屋稅差別稅率2.0」方案，全台持有4戶以上住宅者，非自用部分將被課徵2%至4.8%的囤房稅，條例修正後將最快於113年7月上路。現行房屋稅稅率是針對住家用房屋區分為「自住」及「非自住」，其中「自住」上限為3戶、稅率為1.2%，第4戶則一律被視為「非自住」。各縣市稅率目前多落在1.5%到3.6%區間，並由地方政府自行決定是否採差別稅率。全台包括台北市、桃園市、新竹市、新竹縣、台中市、台南市、高雄市、屏東縣、宜蘭縣、連江縣等10個縣市原已有囤房稅(9月1日新北市已公告實施囤房稅)，意即名下持有房屋超過3戶以上，第4戶的房屋稅率將落在1.5%到3.6%，稅率明顯高於自住的1.2%。

因現行囤房稅是由地方政府自行決定是否採行，且3戶的認定也僅限於各縣市所持有戶數計算，本次行政院拍板「房屋稅差別稅率2.0方案」；3戶的認定將改採「全國歸戶」計算，另外為強化差別稅率效果，將把非自住家用稅率1.5%到3.6%之間，調升至2%到4.8%之間，稅率「地板和天花板」一併調升。修正後的囤房稅2.0將使持有許多戶房屋的高資產持有者的房屋持有成本大幅增加。

此次財政部「房屋稅差別稅率2.0」方案改採全國總歸戶並提高稅率，以現行財政部財稅資料庫的能力，房屋稅要改採「全國歸戶」並不是太大的問題，但因房屋稅為地方稅，有關非自住家用最高稅率將由各縣市自行訂定後落實。且未來各縣市間相關稽徵系統之統合，更會是落實居住正義的關鍵。

二、平均地權條例限制法人持有自住用不動產

111年4月7日行政院會通過「平均地權條例」部分條

- 持股或出資額過半數且股權價值50%以上來自境內不動產：

適用對象	<ul style="list-style-type: none"> • 個人 • 營利事業
適用原則	<ul style="list-style-type: none"> • 直接或間接持有國內、外營利事業之股份（出資額）過半數 • 且，該營利事業股權（或出資額）價值50%以上係由我國境內之房地所構成。

- 交易時之持股比率及股權價值須同時符合以下兩項條件：

認定條件	認定原則
持股比率	其交易日起算 前一年內任一 日直接或間接持有該國內外營利事業之股份或資本額，超過其已發行股份總數或資本總額 50% 認定
股權價值	該營利事業股權（或出資額）價值 50%以上 係由我國 境內之房地 所構成之計算方式： $\frac{\text{境內房屋、土地、房屋使用權、預售屋及其坐落基地之價值}}{\text{該營利事業全部股權或出資額價值}} > 50\%$

文修正草案，並已於今（112）年1月10日完成三讀。本次修法，其中一大重點即管制私法人購屋。為避免私法人囤積住宅，私法人如擬購買住宅，除為內政部公告毋須另經許可之情形外，均應檢具使用計畫，並經內政部許可。故私法人買受住宅依其取得之必要性及正當性，分為「免經許可」及「需經內政部許可」2類；其中「需經內政部許可」，於取得後並將受取得後5年內不得辦理移轉、讓與或預告登記之限制，以防杜藉其後續變相轉作短期炒作。因此未來高資產客戶以法人購屋的操作空間勢必被壓縮，未來在家族資產傳承規劃上，可能需重新思考及調整，是否需要改採贈與或繼承亦或搭配信託等方式。

三、特定股權交易視為出售不動產

房地合一稅2.0為擴大房地合一稅課徵範圍，將符合一定條件的特定股權交易納入「視為房地合一課稅」的範圍（以下簡稱「特殊股權交易」）。以下表格簡單說明房地合一之下特殊股權交易的要件：

因此部分相關內容在季刊前一期夏季號已有進一步說明，在此就不再贅述。

台灣的中小企業主從60到70年代開始拿著一卡皮箱走訪世界，一直以來引領著台灣創造經濟奇蹟。然而，這些在經濟高成長時期所創立的中小企業，也在此時同樣面臨傳承規劃的重要關卡。在有土斯有財的傳統觀念下，購置不動產供家人自住或作為財富傳承仍是高資產客戶資產配置的重要一環。在上述不動產多項稅務新制實施之後，除要特別注意家族公司的股權移轉，可能落入房地合一之課稅範圍以外，未來家族在評估不動產是否要以投資公司做為傳承工具時，務必將不動產用途及持有目的列入規劃考量因素。自用不動產因可在稅負上享有諸多稅務優惠，因此在傳承方式如贈與或繼承的選擇上有較多彈性，不建議再將自用不動產再以投資公司方式持有。至於其他諸如投資性不動產或以開發為目的的不動產因持有及移轉成本在上述多項稅制實施之後已大幅提高，以個人或以法人型態持有相關不動產時應謹慎評估稅負影響。👥



家族法律面對面

夫妻財產制概論



卓家立

主持律師兼所長

安侯法律事務所

jerrycho@kpmg.com.tw

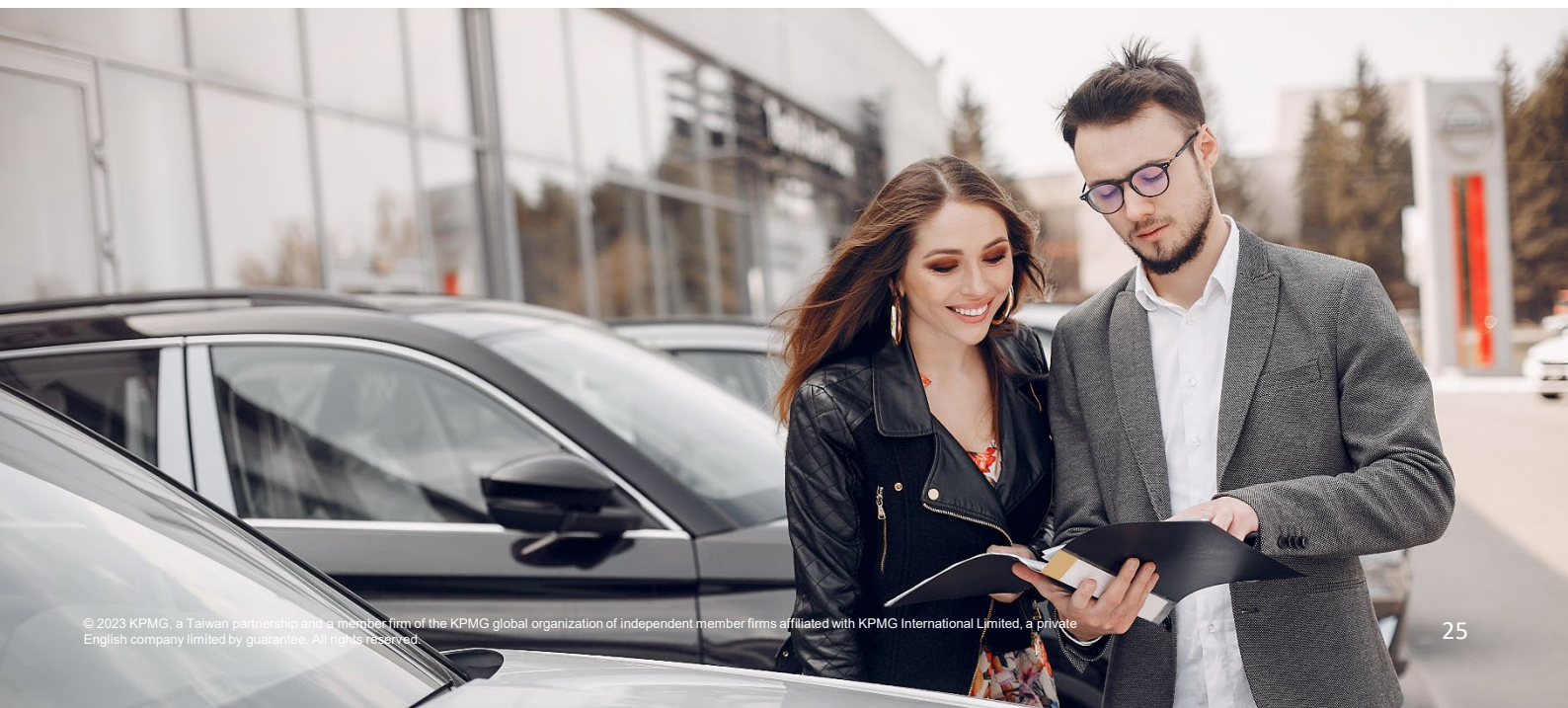
婚前財產協議、離婚訴訟時的財產分配等都是常見於新聞版面的糾紛，若能選用適合自己的夫妻財產制，可大幅度降低法律上糾紛的風險。本文將概略介紹夫妻財產制的相關法規以及特色。

首先，夫妻財產制的目的在於使婚姻關係存續中的財產所有權歸屬更加明確，以及明定當夫妻財產制消滅時財產的分配規則。因不同夫妻財產制有不同的規則，當事人可於婚前選定或婚後以書面契約變更夫妻財產制的登記，以做出最有利於個案情況的選擇。

現行法下之夫妻財產制分為法定財產制與約定財產制，若當事人未特別訂立夫妻財產制契約，則一律適用法定財產制。除了法定財產制外，當事人也可訂立夫妻財產制契約選用約定財產制。不過雖名為約定財產制，但當事

人仍應從民法規定的共同財產制和分別財產制中擇一，而非可完全自行約定財產制度的內容。且若當事人選用約定財產制則應依法進行登記才可對抗第三人。至於約定的時點不限於結婚當時，婚前或婚後都可為書面約定並至戶政機關登記。且夫妻財產制並非一旦登記就不可變更，夫妻於婚後仍可以書面訂約變更所欲適用的財產制度。而當夫妻財產制消滅時，即應依照選用的制度進行財產分配。消滅的事由則包括：一、離婚；二、婚姻撤銷；三、改訂其他夫妻財產制；四、夫妻一方死亡；五、婚姻無效；六、依法婚姻被視為消滅，六種事由。

對夫妻財產制有基本概念後，接下來即可依雙方的財產狀況與意願選擇適合的制度。以下將概述個個制度的差別與特色：



一、法定財產制

以適用法定財產制（結婚時，或改用法定財產制時）為基準時點，將夫妻的財產分為婚前和婚後財產。適用法定財產制前為婚前財產，適用後為婚後財產。如不能證明為婚前財產或婚後財產者，推定為婚後財產。又婚前財產於婚姻關係存續中所生的孳息也視為婚後財產。於婚姻關係存續中，不論是婚前或婚後財產，雙方均可各自管理、使用、收益及處分，但對於婚後財產則互負告知義務。

債務清償的部分，夫妻也僅對各自之債務負清償責任。婚姻關係存續中，若其中一方以自己的財產清償他方的債務時，可向該負債之他方請求返還。當夫妻其中一方清償自己的債務時，若涉及婚後財產的變動，則影響法定財產制消滅時的財產計算。若，以自己的婚後財產清償因婚前財產所生的債務時，因此而減少之婚後財產，仍應納入現存的婚後財產計算；以自己的婚前財產清償婚後債務時，則應將該債務列為婚姻關係中存續之負債。

此外，夫妻尚可協議一定金額，作為除家庭生活費用外，夫或妻的自由處分金（俗稱的零用錢）。當法定財產制消滅時，剩餘財產較少的一方對於他方的婚後財產另享有剩餘財產分配請求權。（剩餘財產：扣除1.因繼承或其他無償取得之財產2.慰撫金3.婚姻關係存續期間的負債後剩餘的婚後財產）

二、約定財產制


（一）共同財產制

自辦理共同財產制登記後，夫妻之財務合併為共同財產，除法定特有財產（1.專供夫或妻個人使用之物2.夫或妻職業上必須之物3.夫或妻所受之贈物，經贈與人書面聲明為其特有財產者）之外，均屬夫妻共同共有財產，且應用以清償夫或妻任一方之債務（因特有財產所生債務除外）。但若是以共同財產清償夫或妻一方因特有財產所生的債務時，他方可請求補償。此外，除非當事人另有約定，共同財產原則上由夫妻共同管理，處分時則須經他方同意方可為之。當共同財產制消滅時，夫妻各自取回訂立共同財產制時的財產，而共同財產制存續中取得的財產則由夫妻平分。

另外，在選用共同財產制時，夫妻得以契約約定僅

以勞力所得為限為共同財產。換言之，非勞務取得之其他財產則非共同共有，此種約定又稱為勞務所得共同財產制。

（二）分別財產制

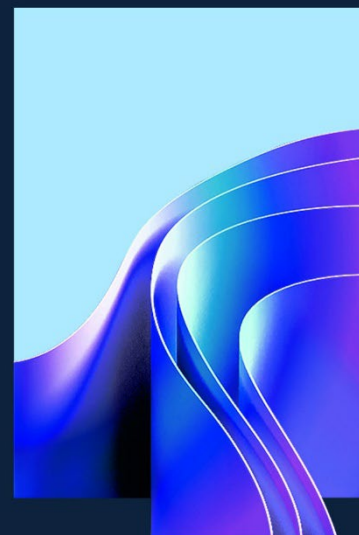
婚後夫妻仍可各自保有其財產之所有權，也就是說其財產狀態和未婚相同，因此當分別財產制消滅時也不生財產分配的問題。



04

國際觀點

創投脈動： 2023 Q2 全球創業投資分析



黃海寧
創新與新創服務主持會計師
KPMG安侯建業
heidihuang@kpmg.com.tw



本季度因地緣政治的不確定性、通膨及區域利率仍可能持續攀升，經濟不確定性繼續瀰漫在全球創投投資市場中，使得2023年第二季新創企業在7,783筆融資交易案件中僅募集了774億美元。



2023年第二季度，全球大型後期投資交易依舊相對冷清，但仍有例外：總部位於美國的金融科技新創Stripe籌集了68億美元，總部位於新加坡的快時尚零售新創Shein籌集了20億美元、總部位於美國的人工智慧新創Inflection籌集13億美元，以及總部位於印度的教育科技新創Byju籌集了7億美元。

美國的全球支付新創Stripe及新加坡的線上時尚零售新創Shein，兩家新創的估值在這次新一輪融資中都受到不少貶抑，整體來看，本季在後期交易方面不論金額或交易數量都急劇下降，特別是D+輪交易案件，此顯示市場上

對於新創估值以及新創出場機會仍尚未從消極態度中跳脫，投資方對大型後期交易的迴避就不令人意外了。

人工智慧 (AI) 和生成式人工智慧 (Generative AI) 將持續為一束閃閃發亮的鎂光燈，所有主要地區的創投都對該領域表現出濃厚興趣；全球監管機構也密切關注人工智慧的發展，越來越多機構加入一起探討如何有效地監管人工智慧領域。2023年第二季度，歐盟通過一項人工智慧法案，制定在該地區人工智慧使用規範，值得注意的是，新法規要求任何的生成式人工智慧系統都需要先通過審查，才能進入商業應用。

在本季報告中，KPMG研究了本季度創投市場發展情形，並探討各種全球及區域趨勢，其中的亮點包含：

1

創投機構做出改變以適應不斷變化的市場，新興創投優先考慮更安全的資產類別

隨著投資風險上升，越來越多全球創投機構開始調整營運或將其他投資工具加入其投資組合，以更優化資本管理，例如，在2023年第二季度，紅杉資本宣布將其業務分拆為兩個獨立的公司，分別是專注於中國的HongShanand India和專注於東南亞的Peak XV Partners，除了可以避免投資組合之間的衝突，還能更好地管理與監管合規義務。另外，隨著世界許多地區的持續上升的利率，新興創投認知到越來越多的低風險替代投資選擇，包括債券和現金定期存款帳戶等，有鑑於創投市場的不確定性，許多在不同地區的創投正以近年來最慎重的態度審視這些替代方案，以確保能獲得設定的回報比率。

2

人工智慧領域投資持續火熱

隨著全球新創企業紛紛展示他們的人工智慧實力，創投也認為這是當前市場上少數具有高韌性的投資領域之一，使得人工智慧領域獲得的關注持續增加。企業創投（CVC）對生成式人工智慧領域更是充滿興趣，特別是擁有大量網路數據以支持強大的生成式人工智慧解決方案的全球科技巨頭。美國科技巨頭Microsoft和Google已在生成式人工智慧取得重大進展，如Microsoft已在2023年第一季度投資OpenAI 100億美元，除此之外，中國也不遑多讓，科技巨頭阿里巴巴、百度和騰訊也紛紛投入重大投資，2023年第二季度，阿里巴巴表示收到對生成式人工智慧工具「通義千問（TongyiQianwen）」眾多的試用申請，百度也宣布已向監管部門提交了生成式人工智慧工具「文心一言（Ernie）」的審核申請。

3

替代能源、能源存儲和乾淨能源持續吸引創投關注

烏俄間持續衝突，對能源成本高漲的擔憂，以及許多國家對乾淨能源技術創新的承諾和資助不斷增加，在過去十八個月能源領域受到的關注度大幅提升。這種關注度在2023年第二季度仍受矚目，創投對日益多樣化的能源解決方案表現出濃厚興趣，舉凡太陽能技術、離岸風電場、氫能源和原子能源應用到電動汽車基礎設施、去碳解決方案以及綠色金融重點產品等都是關注領域；此外，電池存儲也持續吸引大量創投投資。

4

IPO市場持續低迷，由出場規劃新創轉而強化自身市場吸引力

2023年第二季度，全球IPO市場仍處於低迷狀態，尤其是美國市場，市場預期IPO熱度可能緩慢回溫，未來尋求公開發行的企業數量會緩慢增加，一些新創企業已將注意力提前轉向強化自身運營能力以提高對市場的吸引力，包括提高運營效率、精簡員工人數和其他成本，並提高財務指標和盈利能力。

5

創投優先考量新創企業的財務指標

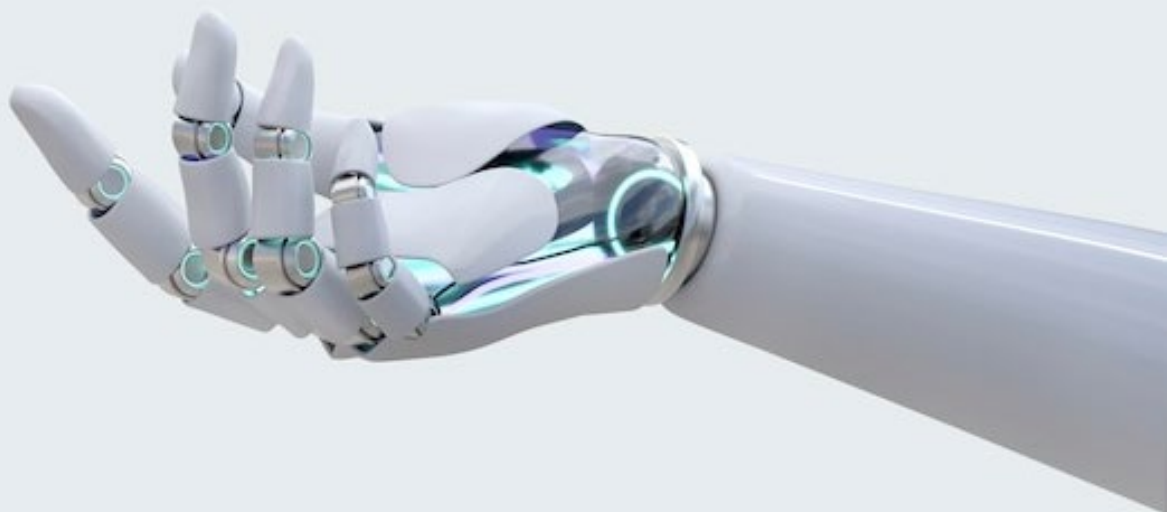
本季觀察，全球創投對投資變得更加謹慎，且首重了解在變化多端的商業環境中，新創企業如何能夠繼續處於有利位置維持成長。越來越多的創投希望尋找的是已經獲利的新創企業，而非僅僅是有朝著盈利計畫發展的標的。即使對於處於早期階段的新創企業，創投也不再只是了解特定的產品或解決方案，而是需要確認公司提出的獲利商業模式是否是基於合理的財務假設和可達成的財務指標。

KPMG 觀察

儘管迄今為止許多創投手上仍然擁有一些乾火藥（即，銀彈），本季度全球創投對於投資案評估依然十分審慎，明顯表現之處，是加強對潛在標的的商業模式以及獲利能力之高度關注，同時，對新創企業未來募資能力的擔憂也可能導致他們越趨謹慎，致使今年迄今為止募資活動數量與金額急劇下降。

至於中國市場，卻是呈現一個截然不同的光景，有別於全球投資市場的消極，中國是唯一的例外，中國於今年截至年中的募資額已經超過2022年的募資總額，此乃成因於中國獨特的創投生態系統，包括中央和地方政府強力參與投資交易以推動國家優先發展領域的投資，促進了今年以來中國創投與新創募資活動的增加。

展望2023年第三季度，預計全球地緣政治挑戰持續存在、出場信心不足、全球陷入經濟衰退的持續不確定性以及對持續升息的恐慌仍舊存在，創投投資信心仍有可能再次遭受重擊，但無論如何，生成式人工智慧仍將是全球投資關注的熱門領域，特別是渴望成為多數行業遊戲規則制定者的大型企業，例如 Google、Microsoft等；此外，替代能源、儲能技術以及健康和生物科技領域仍將是投資者的熱門關注焦點；報告中也點出，基於企業渴望擴大規模並提高利潤以吸引投資，過度飽和領域將會開始有推動整合的現象，預期將陸續出現一些併購活動。👥





05

時事瞭望

苦於後繼無人 日本小企業步入大倒閉潮時代

摘錄自中央社 | 2023.7.25

研究破產的調查機構「帝國數據銀行」(Teikoku Databank) 指出，日本小企業面臨嚴重「大倒閉潮」。日本政府2019年的報告估計，到2025年底前會有127萬名小型企業主屆齡或超過70歲，這種倒閉潮將會扼殺650萬個工作機會，讓日本經濟規模減少22兆日圓。許多日本年輕人愈來愈不想繼承家業，一些年長日本人則覺得把家族企業售予外人並不光彩，寧願收掉也不傳承。目前除日本政府提出優渥條件鼓勵企業轉售，許多民間公司也開始協助投資人媒合待售企業。 [閱讀全文](#)

家族企業提早傳承規畫

摘錄自經濟日報 | 2023.7.19

提早進行傳承規畫對家族企業具有諸多好處，首先，將所有權與經營權區分；其次，透過專業顧問規畫的傳承計畫，能夠合理控制稅務成本、健全財務結構、確保資產順利傳承；最後，家族傳承制度也有助於培養下一代的領導能力和企業意識。 [閱讀全文](#)

普利司通：從布襪店「轉骨」成輪胎龍頭

摘錄自遠見雜誌 | 2023.7.17

普利司通 (Bridgestone) 是石橋正二郎與哥哥承接步襪家業後進行拆分，於1931年創立的輪胎公司。有感於自身技術落後，遂與國際夥伴合作升級轉型，並經關鍵性併購取得跳躍式成長，成為日本最大輪胎商。截至2023年6月，普利司通市值301.51億美元，家族持股16.67%，輪胎業務約占四成，全球輪胎市占率排行第二。從該公司的發展過程，可以發現關鍵性的重大交易可將企業提升到另一個水平，但也得量力而為，不僅要考慮自身的財力與能力，更要考慮外在行業競爭程度及對未來局勢的判斷。 [閱讀全文](#)

蔡鴻青：龍頭股的祕密

摘錄自財訊雜誌 | 2023.7.6

《2023台灣董事會白皮書》統計了過去33年數據，發現特定行業全面引領成長的年代已過，今年的百大 (不含台積電) 由消費、科技、傳產的龍頭企業三分天下，占台股市值比重51%，平均企業年紀為60歲，家族企業占比保持52%。觀察百大榜單變化，發現「長青龍頭」能持續過關斬將、展現「階梯型」成長的祕密，在於面對策略轉折點當下，能主動做出重大決策。 [閱讀全文](#)



06

家族辦公室

群策研究院餐會（台中場）

善用AI與品牌轉型締造企業新成長動能

整理 / KPMG家族辦公室

生成式AI應用大爆發、國際競爭與新興市場崛起、新世代接班勢在必行，家族企業如何在眾多考驗中，發現成長新契機？KPMG安侯建業家族辦公室於7月11日假台中舉辦的群策研究院餐會中，特別邀請台灣人工智慧學校產學長郭秉宸說明時下最夯的生成式AI的趨勢及對產業影響，並探尋企業在這波浪潮中的新機會；同時也邀請林莉婚紗二代、現為La Petite Boîte公司（整合行銷營管顧問）主理人黃湘云，分享自身在家族企業接班與自我創業間找到平衡的歷程，並交流台灣家族企業該如何透過行銷策略、啟動品牌轉型等議題。

活動一開場，KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華便熱情地邀請在座貴賓加入群策研究院，希望家族企業的精英們能藉此交流平台互相學習、串接資源，也讓彼此共同以更具體、實務的面向來交流「傳承永續」之議題；而郭產學長於專題時間，不但分享了豐富的AI技術內容與產業之應用面向，同時還不忘提醒與會貴賓在採用AI的過程中應有的正確心態與需留意的誤區，才能收事半功倍之效；席間，黃主理人則藉由自己接班繼而創業的過程與經驗，呼籲新世代接班要順利的關鍵之一，要記得先協助員工達成目標、追求自我成就感，而其在專題分享階段則透過國內外成功的品牌推廣案例，建議台灣家族企業要轉型走向品牌之路，才可拉大與競爭對手的距離、刷新企業品牌的市場定位。



（由左至右）台灣人工智慧學校產學長郭秉宸、La Petite Boîte公司（整合行銷營管顧問）主理人黃湘云及KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華



新接班世代與專家們齊聚，交流AI與品牌行銷內涵



整理 / KPMG家族辦公室

當家族企業發展到一定的階段，會面臨到第一代年歲漸長，而第二代卻可能沒有意願或能力接班，或是家族企業的資源不足以及時回應內外部的經營挑戰時，就有可能導致部分本質良好的家族企業，不得不因此退出市場，如此甚為可惜，此時若能朝出售事業或股權、選擇上市櫃、發展新事業等方向做思考，或許不失為延續家族企業價值的契機之一。

市場上既有的家族企業退場機制中，若考量家族對企業無法割捨的情感因素，建議可採用與私募基金合作的方式，如此除了可保留家族部分的股權（控制權）外，亦可對企業新的成長動能有所挹注，台灣產業界不乏藉此華麗轉身的成功案例。然而，一生一次的買賣對家族企業而言甚為陌生，更是動輒得咎，為協助家族企業了解如何攜手私募基金助攻企業轉型再生，KPMG安侯建業家族辦公室於今年7月在高雄舉辦了一場「私募基金與家族傳承」論壇，本期季刊摘要了活動精華與讀者分享。

私募基金為企業永續經營的好夥伴

根據KPMG畢馬威財務諮詢（股）公司（以下簡稱「KPMG畢馬威財務諮詢」）近幾年的觀察發現，台灣私募基金的投資案例中不乏家族企業，KPMG畢馬威財務諮詢副總經理莫士緯表示，私募基金除了看中台灣企業有利基產業定位、獨特市佔地位、關鍵供應商或技術能力等吸引力外，更重要的是，他們信任台灣企業創辦人 and 其所屬管理團隊的正直、忠誠和堅實所打下的基礎。

KPMG畢馬威財務諮詢執行副總經理朱源科表示，引入私募基金不是如外界普遍有的迷思—認為與私募基金合作就是把公司賣掉，相反地，應把私募基金視為企業永續經營的好夥伴。

尋求私募基金的家族企業有時候是基於傳承考量，有時候是股東有變現的需求，安橋資本執行董事鍾鼎君認為，私募基金是另類理財規劃的選項之一，有助於家族企業經營權與所有權的分離，讓公司在財務性投資人的支持下，持續尋求長期發展。簡單來說，私募基金的使命並非在追求報酬極大化，而希望讓引入私募基金的企業能永續發展，使企業獲得成長的正能量後，嗣後在尊重創辦家族的意願下，再把企業交棒給更適合的團隊繼續營運。

善用私募基金助攻企業轉型升級

活動座談階段，KPMG安侯建業執行董事暨私募基金產業主持人張維夫提到，台灣的家族企業許多正面臨找不到人才、企業轉型升級、接班傳承等的挑戰，他建議家族企業應試著跨越情感依附的迷思，適時地借助外力，將引進私募基金視為資產的重新分配，透過資源再運用，藉此為家族或家族企業創造更好的投資報酬，同時也讓企業能朝永續之路穩健發展。對此，日本Advantage Partners（AP）私募基金合夥人（Partner）同時也是上品王食品「石安牧場」董事長鄭豫也分享了石安牧場的相關經驗。她表示，透過私募協助的營運模式不會因為人員流動或創辦人退休而消失，這才是傳承最重要的基礎，也是讓公司能長遠發展的關鍵。

私募基金與家族企業雙贏之要點

中華開發資本國際董事總經理殷尚龍建議，家族企業的傳承應早點計畫，不要等到公司體質不佳，再來尋求私募基金協助，恐怕為時已晚；另外，他也提到在私募基金投入前，一定會先瞭解家族企業需求，進行雙方的討論溝通，並據此制定相關計畫，過程中讓業主了解私募基金要做甚麼是最重要的，雙方才有可能在追求公司價值提升的最終目標下攜手合作。

此外，談到透過私募尋求永續經營的家族企業，還應注意人才與稅務議題。瑞士銀行財富規劃部副總裁蔡嘉昇依據其實務觀察，家族傳承應著重在良善的人才傳承，因良善的人無論是在本業或到其他領域發展，只要對社會有貢獻就是好的傳承。KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師吳能吉則提醒，家族企業進行股權轉讓時，除了需留意證交稅、基本所得稅、綜所稅、營所稅外，需一併審視房地合一稅，以免引發稅務風險。

最後，KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華呼籲，無論家族企業是選擇哪種退場方式，事前要凝聚家族內部共識，才是最重要的事。



(由左至右) KPMG畢馬威財務諮詢執行副總經理朱源科、瑞士銀行副總裁蔡嘉昇、安橋資本執行董事鍾鼎君、KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華、中華開發資本國際董事總經理殷尚龍、KPMG安侯建業執行董事暨私募基金產業主持人張維夫、上品王食品「石安牧場」董事長鄭豫、KPMG畢馬威財務諮詢副總經理莫士緯及KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師吳能吉



專家們與現場來賓分享家族企業引進私募基金的實務經驗

新加坡家族辦公室之思考及運作研討會

家族企業海外布局新展望



近年來，家族運用「家族辦公室 (Family office) 」作為傳承方式的風氣越來越盛行，家族辦公室生態系統在亞洲尤其快速擴張和發展，致使許多家族或高資產淨值的個人對於家族辦公室感到興趣，紛紛探詢成立家族辦公室的可能性，而其中也有不少是基於經濟、地緣衝突加劇等因素，開始思考要將「家族辦公室」設立在那些資產可能相對安全的地方，像是新加坡就成為一個熱門的選擇。然而，「家族辦公室」因為常被塑造成為一個財富傳承的平臺，故包括當地的環境、法規、稅務規定及優惠等，都是需要去審慎評估的重點。為此，KPMG安侯建業家族辦公室特別於9月26日舉辦【新加坡家族辦公室之思考及運作】研討會，由KPMG安侯建業家族辦公室尹元聖協同主持會計師、稅務投資部洪銘鴻執業會計師，以及KPMG新加坡李蘊菱總監、李博翰稅務合夥人、周美思稅務合夥人分別分享家族辦公室目前發展的趨勢、及至新加坡設立家族辦公室或成立營運總部的相關規定，並且探討至新加坡設立家族辦公室前應思考哪些稅務風險及可能面臨的挑戰等議題。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華於開場時特別提醒，大家可能會聽到坊間有些顧問，會強調去新加坡設立「家族辦公室」，把資產轉移到新加坡，可以有效達到節省稅負、資產隱密、讓家族資產安心傳承等等的效果，但是對於背後詳細的法令規定或是稅負等的影響卻沒有跟客戶分析清楚，以致於容易發生認知上的誤區，造成損失。因此，本場活動主要目的是協助客戶釐清相關的規定及問題，並作一些提醒，以能作出適切的判斷。

KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師尹元聖表示，家族辦公室的功能是多元的，它不只限於家族財富的傳承，也能夠集中處理家族的事務、透過此平臺運作家族治理、維繫家族關係、達成家族企業控制與財富保障、實現家族與企業永續傳承等功能。尹元聖提醒，家族辦公室可以是實體的，也可以是虛擬的，但在考慮是否要設立

家族辦公室，以及選擇它的架構及形式時，必須要先釐清家族辦公室的目標及功能，並盤點有哪些資源可以支援家族辦公室的設立及運作。

針對家族辦公室設立的地點，KPMG新加坡李蘊菱總監提到，新加坡政治穩定，有穩健的金融和科技基礎設施，企業所得稅率低，與世界連接密度高，是極具有吸引力的商業環境。KPMG新加坡周美思稅務合夥人表示，除了環境因素外，還必須考慮包括：成本、稅務、優質人力資源可獲得性，以及家族對投資目的地的熟悉程度等。李博翰稅務合夥人指出，新加坡政府針對企業至新加坡投資提供有一系列激勵政策，包括（1）稅收優惠（2）研發費用加計扣除和（3）補助金以支持企業的發展。而周美思也說，在新加坡設立家族辦公室是可享稅務優惠的，它適用於《新加坡所得稅法1947》第130條（原名13R）及第13U條。她對於130稅收優惠特別指出，家族辦公室架構中申請130稅收優惠的基金公司必須是新加坡註冊公司，而且之前沒有在新加坡經營過業務，申請時及整個稅收優惠計畫期間投資於指定投資的資產管理規模（AUM）不低於2,000萬新元。家族辦公室須雇用至少兩名專業投資人員（至少有1名必須是非家族成員），而且基金公司所作的指定本地投資（例如：新加坡上市股份、房地產信託基金、合格債務證券等）及指定投資專案（例如：氣候相關投資、新加坡金融機構實質參與的混合融資架構等）須達資產管理規模的10%或1,000萬新加坡元，以較低者為準。另外，基金公司每年的本地營運開支最少須達20萬新加坡元，並且須符合分層支出要求（最低要求將根據資產管理規模而異）。

周美思提到，近幾年在新加坡設立家族辦公室已經被普遍化和商品化，常常會被仲介大力宣傳為包括稅務、移民和資產管理「完整」的規劃解決方案，她提醒，任何規劃方案都必須注意確保它有持續化的可能性，而在稅務上的角度，更應特別留意。

KPMG安侯建業稅務部執業會計師洪銘鴻最後則提醒，準備將資產轉入家族辦公室前，建議先盤點家族資產屬於哪些類別及其位於國內或境外，評估哪些資產類型適合轉入家族辦公室。接著就適合轉入家族辦公室的資產，評估是否要進一步調整相關資產的持有架構，最後才將標的資產轉入家族辦公室。而在這整個架構調整或轉入家辦的過程中均須注意是否會因此衍生稅負，尤其近年已實施涉及跨境資產課稅之CFC、跨境資產揭露的CRS及國內房地合一實價課稅2.0均可能因此發生影響。甚或因為成立家族辦公室後，對於個人稅務居民身分的認列可能產生變化，也可能影響現在或未來的課稅效果，亦須特別注意。洪銘鴻會計師再次強調，任何的架構調整或資產重組均須謹慎評估，務必重新審視家族全球資產之配置目的與佈局結果，並充分地瞭解國內及跨境相關課稅規定之適用條件及其稅負影響，必要時諮詢專家的意見，才能夠有效達到財富傳承與永續的目標。👥



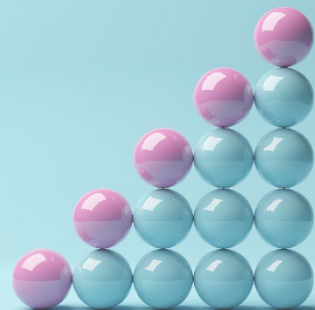
(由左至右) KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師洪銘鴻、家族辦公室主持會計師郭士華及家族辦公室協同主持會計師尹元聖



眾多與會者到場聆聽家族企業布局新加坡相關議題

中小企業財管系列沙龍

接班傳承



為強化中小企業財務能力計畫，經濟部委託管科會規劃辦理4場次「2023中小企業財管系列沙龍」，透過受訪者經驗分享、軟性對談內容及回饋，藉此集結不同觀點激發跨界（業）思維，促進參與活動者增進具體、有制度、能付諸實踐的管理思維，並從中獲取相關財務管理知識與提升企業價值。在第四場9月15日（五）的沙龍活動中，KPMG安侯建業家族辦公室服務團隊簡思娟執業會計師也應邀與詮營（股）公司呂秉儒執行長共同暢談中小企業的接班者在接班之路上所遇到的問題及挑戰，以及如何克服問題，帶領企業轉型的經驗分享。

簡思娟執業會計師表示，家族企業在傳承與接班上會遭遇許多的問題，可以從家族及企業二個層面來看。在家族的部分，需要透過家族治理來凝聚家族共識，在企業的部分，也包含轉型、財務、人員、組織調整等等相關的問題，而這同樣地，也需要凝聚企業內部團結意識，以開創更好的局面，這些都是接班者需要面對的重要課題。👥

112年度強化中小企業財務能力計畫 2023 第4場 09.15(五) 14:30-16:00 紀州庵文學森林 新館2樓

中小企業財管系列沙龍

接班傳承

▶ 直播即將開始

財務主講 丁士芬 主講

詮營股份有限公司 呂秉儒 執行長

安侯建業聯合會計師事務所 簡思娟 會計師

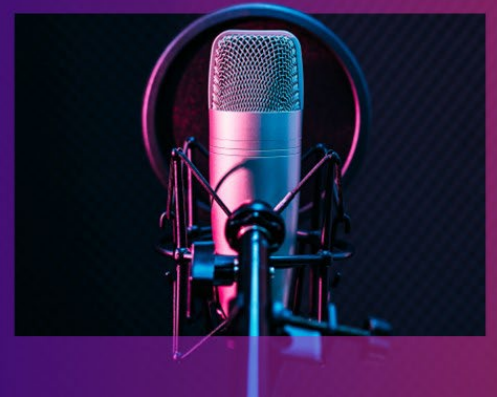
主辦單位：經濟部中小企業處 執行單位：NIEA 全國創新創業總會 社團法人中華民國管理科學學會

KPMG安侯建業家族辦公室服務團隊執業會計師簡思娟應邀參與中小企業接班傳承座談，與詮營（股）公司執行長呂秉儒進行經驗交流



簡思娟執業會計師提到面對接班問題，應從家族與企業兩層面去做審視

【KPMG 知識音浪】 揮軍新南向，四大關鍵課題， 帶您升級傳承轉型力道！



9月12日 | EP261

揮軍新南向，傳承轉型進行式！如何強化溝通、凝聚共識，讓家族企業再創新局？

事業版圖拓展至新南向國家，世代接班、市場環境、ESG等轉型變革迎面而來！

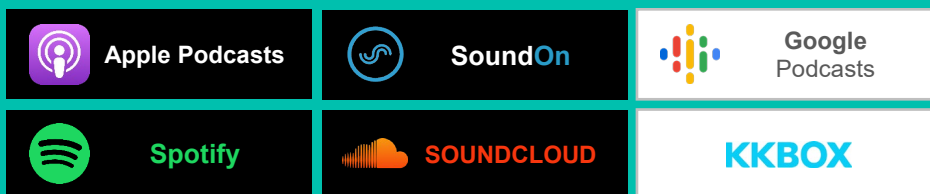
四大關鍵課題，帶您升級轉型力道：

1. 二代接班意願不高！家族企業如何透過有效溝通，永續經營？
2. 業績碰到天花板、成本越來越高！台商如何提升生產效率？
3. 由外銷轉內銷，拓展新南向內需市場！台商會遇到哪些挑戰？
4. 數位、ESG雙軸轉型迫在眉睫！從何著手，可以一兼兩顧？



本集來賓（由左至右）KPMG安侯建業工業產業主持人劉彥伯、家族辦公室主持會計師郭士華、工業產業主持會計師張字信以及海外業務發展中心駐越南區執業會計師陳家程

歡迎在各大播客平台搜尋：KPMG知識音浪，或點以下連結收聽



The background features a dynamic, abstract pattern of flowing, curved lines in shades of blue, teal, and purple, creating a sense of motion and depth. A semi-transparent rectangular box is overlaid on the lower-left portion of the image.

07

服務團隊

KPMG安侯建業 家族辦公室

KPMG家族辦公室係以家族為核心，協助家族成員思考家族與事業傳承及接班有關的重大議題；同時，我們協助家族建構專屬的溝通平台，以豐富的實務經驗及獨立的角度，從家族整體最大利益與家族成員進行互動與溝通，協助凝聚家族共識，發展傳承策略，使家族繁榮昌盛、基業長青。

家族辦公室服務團隊從治理、成長、傳承、財富管理到家族慈善，提供涵蓋財務、會計、稅務、法律、顧問等符合家族客戶需求之服務，包括：

家族財富管理與風險管理政策

- 家族的融資規劃與政策
- 家族資產所有權的架構安排（含境內、境外投資公司的規劃）
- 家族的資產流動性管理
- 家族資產管理政策的規劃與建置
- 家族資產的盈餘分潤政策
- 跨國資產的稅務治理
- 家族創投或私募基金的設立

家族稅務與法律

- 家族稅務治理
- 家族事業的整體稅務安排
- 信託規劃與安排
- 家族成員的保險政策
- 遺囑安排
- 家族協議文件（例：股東協議書...）
- 家族成員的國籍稅務梳理

家族公益

- 信託（境內、境外）與基金會的設立諮詢
- 家族社會企業之運作

家族治理

- 家族憲法的規劃與制定
- 家族治理機制
- 家族議會之運作規劃
- 家族事業所有權傳承機制（如控股公司、基金會及信託等規劃）
- 家族與事業的溝通機制
- 家族事業的持股政策
- 家族成員進入事業的遴選與評估機制
- 家族決策與溝通機制

事業的成長與傳承

- 接班人養成藍圖
- 企業成長與轉型策略
- IPO的規劃與相關服務
- 併購與重組



家族辦公室服務團隊



郭士華
家族辦公室主持會計師
台中所所長
+886 4 2415 9168 ext. 03814
rkuo@kpmg.com.tw



張芷
副執行長
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 04590
schang1@kpmg.com.tw



尹元聖
家族辦公室協同主持會計師
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 11139
jasonyin@kpmg.com.tw



洪銘鴻
稅務投資部執業會計師
+ 886 2 8101 6666 ext. 11161
rhung@kpmg.com.tw



簡思娟
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 05573
ychien@kpmg.com.tw



葉建郎
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 06767
aaronyeh@kpmg.com.tw



蘇彥達
台南所所長
+886 6 211 9988 ext. 07447
terrysu@kpmg.com.tw



蔡文凱
稅務投資部會計師
+886 4 2415 9168 ext. 04581
ktsai@kpmg.com.tw



陳永祥
高雄所審計部執業會計師
+886 7 213 0888 ext. 10653
echen25@kpmg.com.tw



張智揚
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 12349
yangchang@kpmg.com.tw



吳能吉
稅務投資部執業會計師
+886 7 213 0888 ext. 07178
aikeywu@kpmg.com.tw

家族辦公室服務團隊



卓家立
安侯法律事務所
主持律師兼所長
+886 2 2728 9696 ext. 14688
jerrycho@kpmg.com.tw



林泉興
安侯永續發展顧問股份有限公司
執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 13974
Sam.Lin@kpmg.com.tw



張維夫
顧問部副營運長
畢馬威財務諮詢股份有限公司
董事
+886 2 8101 6666 ext. 05185
vwchang@kpmg.com.tw



劉彥伯
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 05653
abelliu@kpmg.com.tw



朱源科
畢馬威財務諮詢股份有限公司
董事
+886 2 8101 6666 ext. 08432
jchu6@kpmg.com.tw



陳其愷
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 08703
kylechen@kpmg.com.tw



莫士緯
畢馬威財務諮詢股份有限公司
副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 17363
mikemo@kpmg.com.tw



賴偉晏
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 16208
wlai1@kpmg.com.tw

聯絡我們

汪欣寧
協理
+886 2 8101 6666 ext.08712
lydiawang@kpmg.com.tw

林妍伶
副理
+886 2 8101 6666 ext.33388
landylin@kpmg.com.tw



訂閱資訊

「家族辦公室季刊」為KPMG安侯建業每季定期出版之刊物，為了讓家族辦公室的會員們也能即時掌握實用的觀點訊息，我們會定期寄送這份電子季刊供下載參閱。若您的同事、長官或好友也期望收到KPMG家族辦公室季刊，煩請登入[KPMG Campaigns](#)進行線上訂閱。



@KPMGTaiwan

kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2023 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.