

家族辦公室季刊

2025年秋季號 | No.31

傳承永續

家族企業治理挑戰多 家族辦公室整合專業成趨勢

家族稅務

落實擬制遺產課稅新規，家族傳承應通盤考量！

財富傳承

從婚姻變局到財富傳承：資產移轉的稅務策略



目錄

- 02 編者的話
- 03 傳承永續
- 04 家族企業治理挑戰多
家族辦公室整合專業成趨勢



07 專家專欄

08 家族稅務

落實擬制遺產課稅新規，家族傳承應通盤考量！

11 財富傳承

從婚姻變局到財富傳承：資產移轉的稅務策略

15 家族法律面對面

應繼分與特留分扣減權

- 17 家族故事精選
- 18 從財閥到企業財團，三百五十年不墜的
三井家族經營術（下）
- 26 國際觀點
- 27 創投脈動：2025 Q2全球創業投資分析
- 30 家族時事瞭望
- 33 家族辦公室
- 38 服務團隊



編者的話

因應政府積極推動打造台灣成為亞洲資產管理中心策略，並將「家族辦公室」視為是推動亞洲資產管理中心的發展重點之一，以支持產業的永續經營與傳承，KPMG安侯建業也正式在高雄成立在地專屬的「大南方家族辦公室」，期協助南台灣的企業主及高資產人士在財富傳承、境內外資產配置與保全暨企業永續發展。

「家族辦公室」這個名詞近來的討論熱度比以往更熱烈，我也常常遇到客戶的詢問，到底「家族辦公室」能作什麼？或是什麼樣規模條件才能適用「家族辦公室」？顯然大家對它的認識程度還不高。但其實「家族辦公室」在國外許多的家族企業運用它來作為家族傳承方式的風氣盛行，一些著名的富豪像是微軟創辦人比爾蓋茲、Google創辦人布林也有成立家族辦公室以針對家族的財富作管理及運用。而歐美一些百年的家族企業，在傳承的過程中，家族辦公室也都扮演著重要的角色，最著名的就是美國洛克斐勒家族，不僅為家族的世代成員提供了包括法律、投資、財務、慈善等一系列家族事務服務的功能，良好地打理著洛克菲勒家族的財富，也轉變成為為其他家族的客戶提供一系列的財富管理服務的多家族辦公室（MFO，The multi-family office）。

家族辦公室的功能很多，但並不只侷限在為家族作資產管理及傳承，包括家族治理、家族企業成長轉型、家族慈善等等，都可透過家族辦公室來進行，可以說，家族辦公室應該被視為一個整合性平台，扮演類似「家臣」的角色。它能協助家族盤點問題、凝聚共識，整合法律、稅務、企業管理、資產配置、數位轉型、ESG等各方面專業，並提供全盤性的解決方案。在亞洲，新加坡、香港、馬來西亞等目前都有獨立明確的法規定義或架構來規範，而台灣則尚無相關的規定，此雖被視為是台灣現階段要發展家族辦公室業務的一大挑戰，但我認為，正因它沒有明確的框架，所以反而具有高度的彈性，可根據各家族的實際需求，套用多種工具與概念來進行設計。

然而與家族及企業傳承的議題多且廣，因此家族期望藉由「家族辦公室」來整合相關性的事項，需藉由外部專業的協助，來為家族釐清需求、凝聚共識，並串接各種專業及合適的傳承工具。但，每個家族都有各自的問題，絕不可能一套傳承規劃一體適用，必需要量身定作合適他們的方案，而這就必需仰賴一個深知企業特性與差異化、並且值得信任的專業第三方，方能協助其找出真正的問題。而「KPMG大南方家族辦公室」基於其在地深耕、長期觀察、良好及有效溝通的能力優勢正是可以扮演這樣的角色，協助家族企業作好永續傳承！本期季刊有專題報導說明。👤



洪銘鴻

KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
rhung@kpmg.com.tw



傳承永續

家族企業治理挑戰多 家族辦公室整合專業成趨勢

文/KPMG安侯建業大南方家族辦公室

近來，臺灣政府正積極推動「亞洲資產管理中心」政策，並在高雄設立專區，目標是「留財」、「引財」，希望將台灣打造為重要的資產管理樞紐。這項政策不僅要活絡金融業，也可能會將家族辦公室議題推向了前所未有的高度，「家族辦公室」這個名詞也掀起了一番熱議。而為響應政府政策並深耕在地需求，KPMG安侯建業也正式啟動為南臺灣家族型企業及高資產人士量身打造的「大南方家族辦公室」服務。此項服務由「大南方家族辦公室」主持會計師吳能吉領軍在地專業服務團隊深耕當地。

吳能吉指出，金管會將「家族辦公室」列為推動亞洲資產管理中心的重點方向之一，象徵家族資產與企業傳承的議題已經上升到國家經濟戰略的高度。



KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻（右）與大南方家族辦公室主持會計師吳能吉（左）共同合作，為臺灣家族型企業及高資產人士提供打造永續傳承目標。



南北家族企業治理大不同

吳能吉觀察，南部企業以傳統產業為大宗，許多創業家出身技術背景，一生專注投入事業埋頭打拼，對於「傳承」這件事，往往等到60幾歲甚至70歲才開始思考，加上南臺灣地方文化相對保守，資訊流通多仰賴親友口耳相傳，運用外部專業資源有限，且過往在企業經營上也有一些長久存在的問題未解決，導致傳承之路備受挑戰。

他說明，在企業草創時期，為讓公司能盡快步上軌道，創業家多以擴大業務和獲利為優先，在會計財務制度上往往較不健全，又加上早期稅局的查核稽徵程序大多為人工處理，不像現在已導入智能查稅系統，故創業家早期為簡化會計處理程序、節省成本與少繳稅等種種考量，而會有「公司實際獲利」與「向稅局申報的獲利」差異的情況產生，也就是俗稱的「兩套帳」，且該差異金額往往如雪球般越滾越大，一時之間難以解決。而南部家族企業仍有許多人會認為「從以前公司會計就是這樣處理的，被稅局查到再去協商補稅就好了」。

吳能吉舉例，有一對兄弟白手起家創立了機器製造公司，股東組成為哥哥（40%）、弟弟（30%），及這對兄弟的各一名子女（各15%），共四位股東，公司每年內部管理帳計算實際稅前淨利約20%，但公司每年皆採淨利率10%向稅局申報納稅。兄弟倆因年邁而面臨家族傳承和企業接班的議題時，考量子女都在美國工作，無人願意回臺接班，故而有聘雇專業經理人經營公司的想法，但發現公司兩套帳，無法反映實際獲利，導致獎金計算不清不楚，招攬優秀人才不易，故又轉而思考將公司賣掉，但又是兩套帳問題，被外部投資人質疑公司過去稅務風險高，且稅務申報獲利只有10%，擬對交易金額大幅砍價。兄弟倆辛苦打拼了半輩子，不忍心血付之一炬，又轉而去說服其中一名子女回臺接班，然而公司經營權交棒後，過了幾年兩兄弟相繼離世，除了兩套帳所產生的上億元「股東往來」債權須課徵鉅額遺產稅外，未參與公司營運的後代家

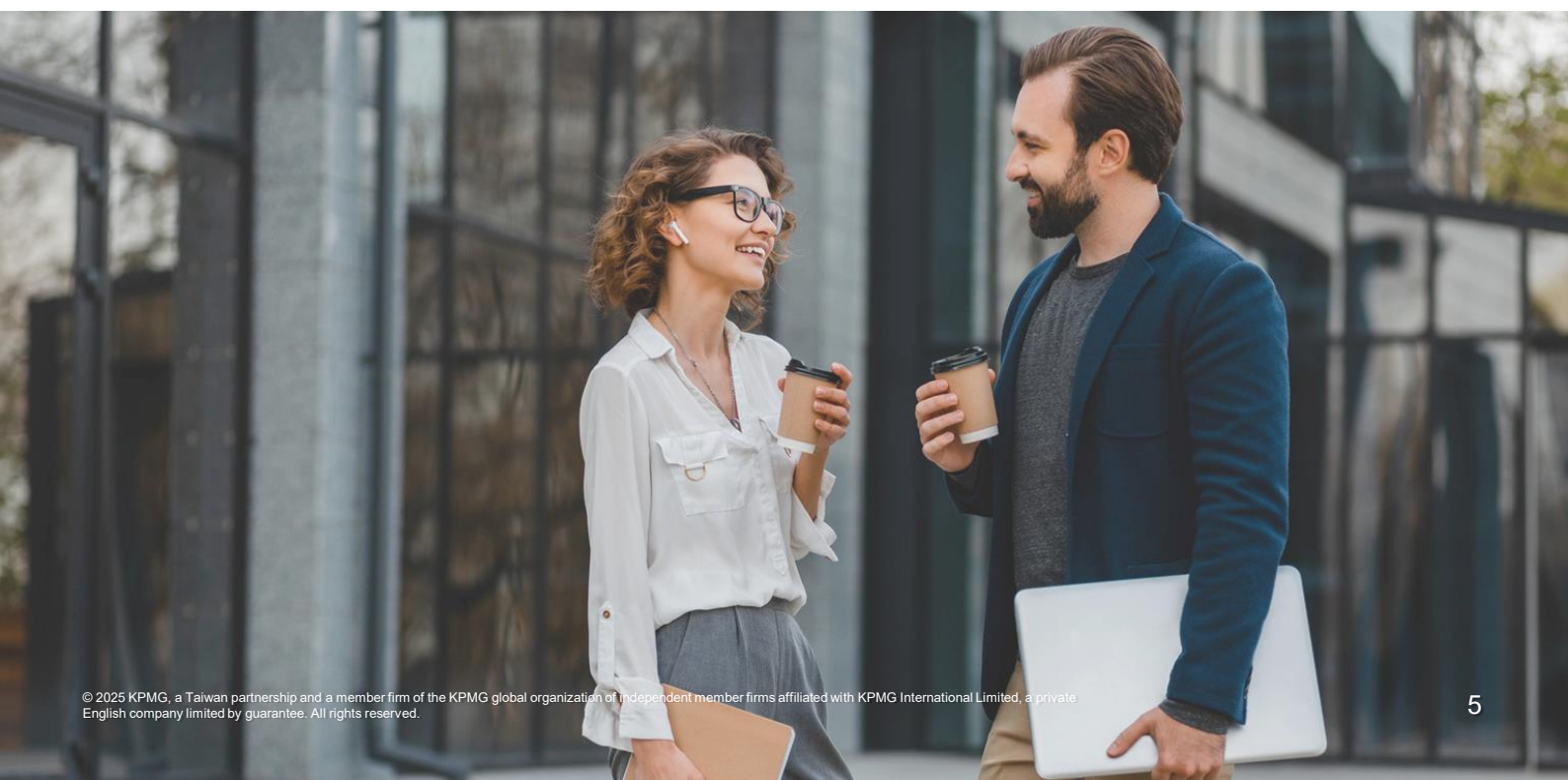
族股東們也開始對公司實際獲利產生懷疑，認為以往公司淨利率平均約20%左右，後期獲利卻只有12%，懷疑財務報表被動了手腳，股東間鬧得不可開交，甚至不排除提出訴訟或向稅局檢舉漏稅的問題。

他進一步指出，因企業存在兩套帳，所以資金匯入、出或存、提現也可能引起銀行洗錢防制系統的異常狀況與稅局AI查稅挑戰。例如：個人或公司將兩套帳差異所累積的資金，轉作美金定存、購買不動產及跑車等用途，將導致個人或公司名下資產與申報所得顯不相當，資金來源解釋不清，不僅引來稅局查核風險，甚至可能涉及《洗錢防制法》所列的逃漏稅犯罪，不可不慎。



傳承挑戰更需整合專業助力

面對法令日益變化、科技進步、世代交替與全球競爭壓力，企業主所面臨的挑戰，早已超越節稅與資產傳承，更多的是在「治理結構、家族文化與價值觀傳承」上的轉型需求。吳能吉認為，家族及企業傳承的議題多且廣，因此「家族辦公室」不只是在作資產的管理及傳承，更應該被視為是一個整合性的平台，可藉由其專業協助，精準對焦釐清家族問題和需求，並串接法律、稅務、公司治理、家族境內外資產配置、ESG等專家提供全盤性的解決方案，以達家族資產傳承和企業永續經營之目的。



KPMG安侯建業大南方家族辦公室：以全球化視野提供在地服務

KPMG安侯建業「大南方家族辦公室」服務，統籌 KPMG 全球稅務、法律、財務與跨境投資策略等多元資源，協助企業主及高資產人士在財富傳承、境內外資產配置與保全暨企業永續發展等面向，建構穩健且具前瞻性的藍圖規劃，實現家族財富傳承和企業永續經營的目標。

「大南方家族辦公室」透過全面性盤點和個案分析，不僅能夠明確點出企業主及高資產人士在世代交棒過程中可能發生的稅負、公司帳務或公司治理潛在風險外，也提供一條龍的整合服務（包含法律、稅務、財務及運用工具等），主要涵蓋以下五大核心：

一、凝聚家族向心力與核心價值

透過會計師及律師的問卷調查，及與家族成員訪談結果，尋求共識，並作為設計家族憲章與制度建構之精神。有助於延續家族向心力、核心價值及公司治理理念，降低接班過程中的摩擦與風險，並明確家族成員的角色與決策機制，使各司其職，進而提升企業運作效率與穩定性。

二、鞏固經營權及建立受益制度

透過國內外控股公司（含閉鎖型公司）的股權架構、信託或公司章程設計（如特別股權益設計）等工具，鞏固企業經營權或影響力暨建立受益制度，降低經營權爭奪或家族成員間分潤紛爭的風險。

三、境內外資產配置與保全新策略

結合海內外架構設計與信託規劃，不僅保障家族財富安全，提升資產運用效率，並分散關稅或地緣政治下的風險。

四、降低家族資產傳承的稅負負擔

評估家族資產傳承時之方式（如買賣、贈與、繼承或增資等）及選擇合適的工具組合運用（如信託、遺囑、人壽保單、基金會、國內閉鎖型公司及跨境架構等），以降低傳承時所衍生的贈與或遺產稅負。

五、公益慈善與企業社會責任之落實

KPMG安侯建業大南方家族辦公室以豐富案例經驗提供專業的諮詢，設計基金會或公益信託之架構，並協助個案與主管機關溝通討論執行上之可行性，使家族價值觀與企業公益理想順利實現，並在相關制度有效運作之下，彰顯社會責任。👤



專家專欄

家族稅務

落實擬制遺產課稅新規，家族傳承應通盤考量！



張芷
KPMG安侯建業
稅務投資部資深執業會計師
schang1@kpmg.com.tw



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

財政部為落實憲法法庭民國（下同）113年憲判字第11號判決（下稱本判決）意旨，避免繼承人須以其繼承遺產繳納被繼承人死亡前2年內贈與配偶財產（下稱擬制遺產）之遺產稅，以及在遺產稅制中充分評價配偶因共同家計所生之經濟貢獻。使各地區國稅局於遺產及贈與稅法（下稱遺贈稅法）依前揭憲法法庭判決意旨修正生效前，就配偶未拋棄繼承且未喪失繼承權所涉擬制遺產稅額及配偶剩餘財產差額分配請求權之計算等有一致性準據。財政部於114年7月28日以台財稅字第11404557320號令訂定「被繼承人死亡前二年內贈與配偶之財產併計遺產總額課徵遺產稅稽徵作業處理原則」（下稱擬制遺產稽徵處理原則），可作為初步參考。為避免家族個人容易因不諳相關

規定致權益遭受損害，故本文整理彙整稽徵處理原則重點摘要並解析說明如下：

適用範圍及期間

- 一、適用範圍：自本判決公告之日（113年10月28日）已發生尚未核課或尚未核課確定，及尚未發生之繼承案件。
- 二、適用期間：自113年10月28日起至遺贈稅法相關條文配合修正公布施行日之前一日。



稽徵作業方式

一、配偶未拋棄繼承且未喪失繼承權之稽徵作業方式

(一) 申報義務

配偶與其他繼承人應共同依遺贈稅法第23條規定就擬制遺產及其他遺產（含被繼承人死亡時遺留之財產及被繼承人死亡前二年內贈與民法第1138條、第1140條規定之各順序繼承人與渠等配偶之財產）辦理遺產稅申報。有二人以上時，應全體會同申報，但一人出面申報者，視同全體已申報。

(二) 核定作業

稽徵機關應以全案遺產稅額按擬制遺產及其他遺產占遺產總額比例計算之遺產稅額，分別對配偶及全體繼承人（含配偶，下同）繕發遺產稅核定通知書、配偶稅單及全體繼承人稅單（統稱各別稅單）。以遺產總額新臺幣（下同）6,500萬元（含擬制遺產500萬元），全案遺產稅額275萬元為例，擬制遺產之遺產稅為21萬元【 $275 \times (500/6,500)$ 】，應向配偶發單課徵，其他遺產之遺產稅為254萬元【 $275 \times (6,000/6,500)$ 】，應向全體繼承人發單課徵。

(三) 繳納及相關證明書核發作業

配偶及全體繼承人得就各別稅單申請延（分）期繳納及實物抵繳。全案遺產稅額繳清後，稽徵機關應核發遺產稅繳清證明書；全體繼承人稅單已完納，但配偶稅單未繳清，全體繼承人均得就被繼承人死亡所遺財產申請核發同意移轉證明書。承前例，全體繼承人繳清其他遺產之遺產稅254萬元後，得就被繼承人死亡所遺財產申請核發同意移轉證明書，稽徵機關應於全案遺產稅額275萬元繳清後，核發遺產稅繳清證明書。

(四) 配偶剩餘財產差額分配請求權扣除額

稽徵機關計算遺贈稅法第17條之1規定配偶剩餘財產差額分配請求權扣除數額時，擬制遺產視為被繼承人現存財產，不受配偶依民法第1030條之1規定請求範圍之限制；繼承人應實際給付依民法該條規定請求權金額之財產予被繼承人配偶，不得以擬制遺產充作履行該給付義務之財產。承前例，另配偶剩餘財產為4,000萬元，納稅義務人得列報配偶剩餘財產差額分配請求權扣除額為1,250萬元【 $(6,000 + 500 - 4,000) / 2$ 】，繼承人應實際給付依民法第1030條之1規定計算之請求權金額1,000萬元【 $(6,000 - 4,000) / 2$ 】，而非依本判決意旨計算之扣除額金額1,250萬元，且不得以擬制遺產500萬元充當履行民法給付義務之財產。

(五) 違章裁罰及行政救濟

如發生未依限申報、短（漏）報擬制遺產或其他遺產情事，稽徵機關應依適用相應裁罰倍數，並依本判決意旨，計算配偶及全體繼承人應負擔之罰鍰金額。各別稅單之納稅義務人如均申請復查，稽徵機關應合併審理並作成一復查決定。如僅任一稅單之納稅義務人申請復查，因核定內容調整，對全體納稅義務人均生影響致全案未確定；復查決定除送達復查申請人外，應送達未申請復查之納稅義務人。

二、配偶拋棄繼承或喪失繼承權之稽徵作業方式

擬制遺產應依遺贈稅法第15條規定併計遺產總額核算全案遺產稅額，配偶如因拋棄繼承或喪失繼承權等事由而非為遺產稅納稅義務人，擬制遺產稅額，不得向配偶開徵，且不得以繼承人為該部分稅額之納稅義務人，亦不得以遺產（含繼承人於被繼承人死亡前二年內受贈自被繼承人之財產）為執行標的。

KPMG觀察及建議

為落實憲法保障平等權及財產權，並維護租稅公平，財政部除訂立過渡性作業原則外，並將盡速提出遺贈稅法修正草案。本次過渡性作業原則將擬制遺產視為被繼承人現存財產，雖允許將擬制遺產計入被繼承人配偶剩餘財產，提高配偶剩餘財產差額分配請求權扣除額，但相對的，繼承人應實際給付依民法該條規定請求權金額之財產予被繼承人配偶，不得以擬制遺產充作履行該給付義務之財產。另外，倘配偶如因拋棄繼承或喪失繼承權等事由而非為遺產稅納稅義務人，本次過渡性作業原則亦規定擬制遺產稅額，不得向配偶開徵，且不得以繼承人為該部分稅額之納稅義務人，亦不得以遺產（含繼承人於被繼承人死亡前二年內受贈自被繼承人之財產）為執行標的。此項規定是否會造成被繼承人藉由生前二年內贈與配偶，配偶再以拋棄繼承方式規避稅負，引發租稅公平及財政收入之損失，及後續遺贈稅法本法之修正是否有相應防堵措施，建議應持續關注相關規定之修法進程。👨👩👧👦



財富傳承

從婚姻變局到財富傳承：資產移轉的稅務策略



洪銘鴻
KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
rhung@kpmg.com.tw



王佳慧
KPMG安侯建業
稅務投資部副理
kathywang4@kpmg.com.tw

在婚姻關係中，夫妻雙方往往共同累積存款、房地產、股票及保險等資產。然而，萬一婚姻無法共同走向終點、而發生離婚狀況時，財產分配常成為最複雜且敏感的議題之一。

依現行稅法規定，依離婚協議一方應給付他方財產者，非屬贈與行為免予課徵贈與稅。若離婚給付已載明於離婚協議書，則該書面記載以外之給付，如主張亦屬離婚約定之給付，應由其負舉證責任，如無法證明係離婚當時約定之給付且屬無償移轉時，則有課徵贈與稅之風險。

然而，為避免日後發生剩餘財產分配請求爭議，部分

人士會選擇在離婚前先行進行資產安排，例如出售房地產與公司股權，或將存款與保單提前移轉予子女，以降低離婚時的財產請求。這類「事前處分」除可能涉及贈與稅與所得稅等課稅問題外，若缺乏完整評估與控管，不僅可能導致鉅額稅負，更可能因被認定為規避稅負，甚或是有侵害配偶剩餘財產分配請求權之法律風險。

因此，在考量離婚前的資產安排時，除了法律層面的保障，更應審慎評估稅務法規的限制與潛在影響。本文將進一步介紹實務上常見的資產型態及其移轉時應注意的稅務規定，協助讀者在規劃過程中降低稅務風險，並在保障自身權益的同時，避免因忽略稅負而衍生新的紛爭。



一、移轉國內公司股權：大部分股權的轉讓以「買賣」或「贈與」之方式移轉最為常見，僅就以下兩種移轉方式說明如下：

移轉方式	說明	其他注意事項
買賣	個人轉讓國內公司股權可能衍生之稅負效果，將視其轉讓公司之組織型態與是否上市（櫃）或登錄興櫃而有所不同，大致分類為以下三種： 1.上市、上櫃及登錄興櫃股票： 免稅。 2.依公司法第162條規定簽證發行之未上市、上櫃及登錄興櫃股票： 加計基本所得額課徵最低稅負（2024年起之免稅額為新台幣750萬元，稅率20%）。 3.有限公司出資額或未依公司法第162條規定簽證發行之股份有限公司股份： 歸課個人綜合所得稅（稅率為5%至40%）。	轉讓未上市櫃公司股票應特別注意以下規定： 1.房地合一稅2.0： 若股權交易符合一定條件之股份或出資額將視為房地合一課稅，故在進行股權移轉計畫時，應同步注意房地時價占公司淨值是否超過50%，避免出售股權被視為出售不動產而衍生高額稅負。 2.土地及房屋帳面金額的調整： 若投資公司持有不動產，在進行股權移轉計畫時，應留意土地及房屋帳上價值是否低於公告現值或評定標準價格而導致需要調整，否則將有被認定以顯著不相當之代價轉讓財產，應就出售價格低於公司資產淨值之金額課徵贈與稅。 3.出售價格低估： 若轉讓價格明顯低於讓售日標的公司資產淨值，如果沒有客觀資料證明其價值確實低於股權淨值，其資產淨值與讓售股票價格間之差額，應依規定申報繳納贈與稅。
贈與	依遺產及贈與稅法第10條規定，遺產及贈與財產價值之計算，以被繼承人死亡時或贈與人贈與時之時價為準，國內公司股權大致分類為以下三種： 1.上市、上櫃公司股票： 以贈與日該股票收盤價為贈與價值。 2.興櫃股票： 在證券商營業處所買賣之有價證券，則以贈與日該證券之加權平均成交價估定之，贈與日無交易價格者，依贈與日前最後一日之上市、上櫃收盤價或興櫃股票加權平均成交價估定之。 3.未上市、上櫃且非興櫃的公司股票（或股權）或是獨資合夥商號的出資額： 以該公司或該商號資產淨值來計算贈與額。	土地及房屋帳面金額的調整： 若投資公司持有不動產，在進行股權移轉計畫時，應留意土地及房屋帳上價值是否低於公告現值或評定標準價格而導致需要調整，否則將有被認定以顯著不相當之代價轉讓財產，應就出售價格低於公司資產淨值之金額課徵贈與稅。

二、移轉不動產：實務上父母欲移轉不動產予子女時，最常面臨究竟應於生前以「買賣」或「贈與」之方式移轉。由於涉及的法令繁雜，僅就下列移轉方式所須負擔之相關稅負說明如下：

移轉方式	說明	其他注意事項	未來再出售 成本認列
買賣	若係持有之不動產為舊制，個人出售適用舊制之房屋時，土地部分出售所得免稅，其中房屋部分，依所得稅法第14條第1項第7類第1款規定，應核實計算財產交易所得，課徵綜合所得稅。此外，因持有土地時間較長，土地增值稅應須一併列入考量，但有機會申請自用住宅用地稅率。	因子女屬於二等親內的買賣，為避免規避稅負，這類案件必須送到國稅局認定，所以子女財力必須能夠負擔起房產的自備款及房貸，並有資金流程，才不會被國稅局認為是「假買賣真贈與」。	以實際交易價格計算。
贈與	依遺產及贈與稅法第10條規定，贈與房屋之價值應以贈與時之時價為準，土地以土地公告現值或評定標準價格；房屋以房屋評定標準價格來計算贈與的價值。 得考量以分年分比例贈與（逐年贈與）的方式，每年只移轉部分持分，將贈與價值控制在每年免稅額之內，惟因移轉時間較長，過程中所需要花費的代書費及地政規費等相關費用須一併列入考量。	另因「贈與」移轉並非「買賣」，故土地增值稅部分不能適用自用住宅優惠稅率，需按一般稅率繳納。 此外，房地合一稅於105年1月1日上路後，長輩贈與不動產給子女，若子女不是長期持有，一旦短期賣出，則將面臨高額的稅負，關鍵在受贈的不動產，「取得成本」是以「土地公告現值」及「房屋評定現值」為認定。	以贈與當時之房地公告現值與評定價值計算。



三、保單：

在實務上，不少父母會希望將保險保單留給子女，因此選擇將保單的要保人變更為小孩，但需特別留意的是，保單要保人持有的權益本質上屬於財產權，變更保單要保人，形同原要保人將保單價值無償移轉予他人，即屬贈與行為，依法應申報贈與稅。

值得注意的是，贈與金額的計算基準為「保單價值準備金」，即保險契約中累積的現金價值。即使子女尚未實際取得現金，只要取得保單契約中的財產性權利，即構成贈與。

若未依規定申報，除補稅外，還可能面臨罰鍰。不過，若於未查核前主動補報並補繳稅款，可依《稅捐稽徵法》第48條之1免罰，但仍須加計利息。

婚姻關係終止前後的資產安排，不僅涉及法律層面的評估，更牽動複雜的稅務風險控管。無論是股權、不動產或保單的移轉，若未妥善處理，皆可能引發高額稅負或法律爭議。

本文提醒讀者，在進行財產調整前，應全面評估稅務影響，並諮詢專業律師及會計師，確保規劃合法、合規且具風險掌握。唯有在法律與稅務雙重保障下，才能有效重整資產，避免後續紛爭與負擔。👨👩👧



家族法律面對面

應繼分與特留分扣減權



卓家立

主持律師兼所長

安侯法律事務所

jerrycho@kpmg.com.tw

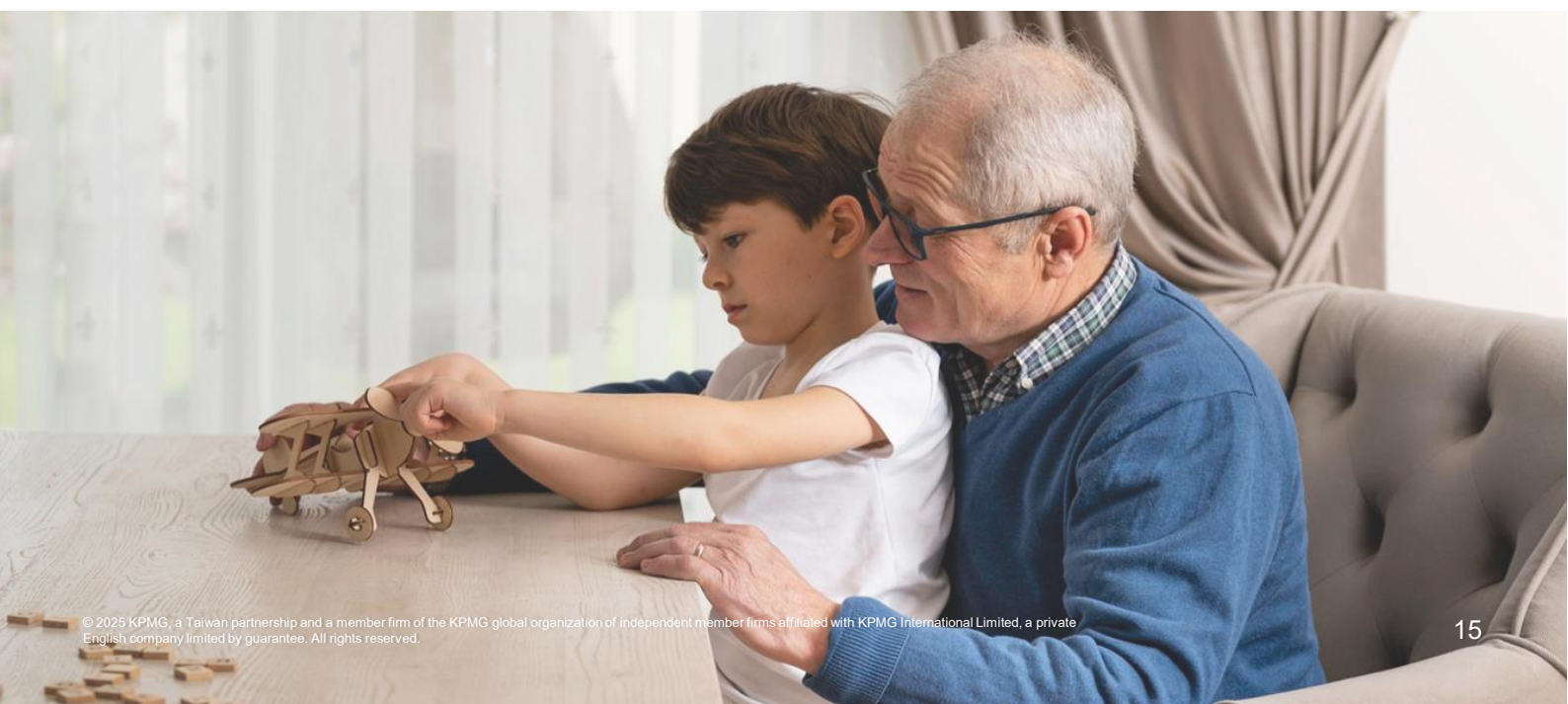
為了尊重遺囑人對於財產之安排，遺囑人得藉由法定之遺囑方式，自由處分其遺產，此乃遺囑自由原則之展現。常見之作法有以遺囑指定遺產分割之方法、指定各繼承人應繼承之份額，或將財產無償贈與他人。然而，為了維護繼承人之繼承利益，遺囑自由原則仍受法律所限制，避免繼承人之繼承權遭單方面剝奪。以下將逐一介紹遺產分配之原則，以及特留分扣減權。

一、遺產分配之原則

(一) 應繼分

所謂應繼分係指各繼承人就遺產上之一切權利義務，

所應該繼承之份額。應繼分可以由兩種方式決定，由被繼承人以遺囑指定做成之「指定應繼分」，或法律所規定之「法定應繼分」。基於遺囑自由原則，指定應繼分之效力優先於法定應繼分，僅於被繼承人未以遺囑指定或遺囑無效時，方有法定應繼分之適用。依民法第1138條，配偶乃當然繼承人，其餘繼承人之順位依序如下，僅於前順位不存在或喪失繼承權時，後順位之人方有繼承權：直系血親卑親屬（如，子女、孫輩）、父母、兄弟姐妹、祖父母。又依民法第1144條，配偶與直系血親卑親屬同為繼承人時，應繼分由配偶與直系血親卑親屬平均分配；若繼承人為配偶與父母，或配偶與兄弟姐妹時，則由配偶繼承二分之一，其餘部分則由父母



或兄弟姐妹依人數均分；若繼承人為配偶與祖父母時，則由配偶繼承遺產之三分之二，其餘部分則由祖父母均分。

（二）特留分

被繼承人可以藉由指定應繼分自由安排遺產分配之比例，然而，民法第1187條又規定：「遺囑人於不違反關於特留分規定之範圍內，得以遺囑自由處分遺產。」所謂特留分乃法律規定必須保留給各繼承人之遺產比例。特留分的制度目的是為了調和遺囑自由原則以及繼承人之繼承利益，避免繼承人因為偏愛或其他原因，動搖繼承人的最低生活保障。因此，凡繼承人未拋棄繼承或喪失繼承權者，皆有特留分之適用。依民法第1223條，配偶、直系血親卑親屬及父母之特留分皆為其應繼分之二分之一；兄弟姐妹、祖父母之特留分則為其應繼分之三分之一。

二、特留分扣減權

雖然法律規定遺囑不得違反特留分，然而，侵害特留分之法律行為仍有效，只是受侵害之繼承人得按其不足之數額，行使扣減權，以保全其法律上權利。換言之，在繼承人行使扣減權之前，遺囑之遺產分配仍然有效。

（一）特留分扣減權之標的

依民法第1225條，應得特留分之人，如因被繼承人所為之遺贈，致其應得之數不足者，得按其不足之數由遺贈財產扣減之。所謂遺贈係指遺囑人以遺囑表示，將其財產無償贈與他人。然而，若遺囑人並未將財產贈與他人，而是以遺囑指定應繼分，或以遺囑指定遺產分割之方法，此時，繼承人得否行使扣減權？雖然條文以遺贈為限，惟我國法院考量以遺囑處分財產之情形不只遺贈一種，為貫徹對於繼承人特留分之保障，「遺囑指定應繼分」以及「遺囑指定遺產分割」侵害繼承人之特留分時，繼承人皆可類推適用民法第1225條，行使特留分扣減權。

（二）特留分扣減權之行使與效力

在遺產尚未分割或移轉所有權之前，由於還無法確認扣減權之額度與行使對象，故須待遺產分割或權利移轉後，分配不足之繼承人，亦即特留分受侵害之人，方能以意思表示向受遺贈人或其他繼承人等，行使扣減權，要求返還應扣減部分之遺產。至於扣減權之行使期間，繼承人應於知悉被侵害時起2年內為之，若不知悉，仍應在繼承開始時（被繼承人死亡）起10年內行使。

另須注意，行使扣減權之效力，不及於其他特留分同樣受侵害之繼承人。舉例而言，甲與乙皆為特留分受侵害之繼承人，若僅甲一人行使扣減權，則僅有甲可以向侵害特留分之人要求返還遺產，乙自不得於超過行使期間後，以特留分受侵害為由，向侵害特留分之人主張權利。

總而言之，遺囑自由原則賦予被繼承人自由處分遺產的權利，同時，民法亦藉由特留分之規定保障繼承人之繼承利益以及最低生活所需。特留分扣減權更進一步確保繼承人在遺囑侵害其特留分時，能通過法律手段維護自己的權益。



延伸閱讀：[2022年9月家族辦公室季刊秋季號『談「應繼分」與「特留分」』](#)



家族故事 精選

從財閥到企業財團， 三百五十年不墜的三井家族 經營術（下）

整理 / 林妍伶

（承上期）

化險為夷

「三野村利左衛門」接獲三井家族的任命後，利用其高超的人際手腕，向官方求情，為三井爭取到御用金從五十萬兩減免至十八萬兩，其餘免收，而且還可分期繳納，頓時紓解了三井的財務危機。

隨後，幕府又任命三井江戶店為「江戶勘定所（江戶財政所）貸放金御用商人」，承辦江戶市內貸放資金的業務，大元方遂成立一個「御用所」單位，獨立於越後屋的和服業務，單純負責外國人匯兌業務及江戶市貸放金事務，並任命「三野村利左衛門」為御用所負責人，正式將這位絕世人才納入三井事業麾下。

幕府時代落幕、明治新政府上台初期，新政府正苦於無法順利推動官方紙幣，「三野村利左衛門」向新政權主動提議，建議讓新官方紙幣與以往民間使用的金幣、銀幣同時流通，同時建議由三井等大豪商集結資金，配合處理官方紙幣的流通，假以時日再將金銀幣逐漸回收，改以官方紙幣為主要流通貨幣。

他的建議獲得新政府的採納，1869年即明治二年的7月，第一任造幣局長「井上馨」便任命三井承辦舊幣換新鈔的業務，並在東京、大阪、京都及橫濱等地，設置了「御用匯兌座三井組」，比起其餘兩家豪商的一般匯兌身分而言，御用匯兌資格讓三井盡享了該業務的領先地位。

左右存續

無論現今或古代，家族的事業要從每一代人中找到足以接管所有事業的後人，是不太容易的事，因此舊時日本豪商們的作法是採經營權與所有權分治的模式，由家族從職員或雇用人員當中挑選優秀者擔綱「掌櫃」之職，實際管理事業，家族成員則掛名擔任最高職位。因此，培養、拔擢傑出掌櫃便成為左右家族存續的關鍵。

三井破除往例啟用「三野村利左衛門」，並藉由他的獻策與高超手腕，再度與當權者搭建起「互惠」的友好關係，為三井家族在新舊政府交替的動盪時代，建構起了安全屏障，「三野村利左衛門」也因此獲得了三井家族的認可，升任為大掌櫃。



推動改革

為了促進三井的現代化，1870年代起，「三野村利左衛門」陸續推動了幾次改革。值得一提的是，有關大元方的「總負責人」一職，他也藉機作了詳細的規範，規定：須是三井的總領家，但是，當總領家無法勝任時，可從同族或雇員中，遴選有才幹且具人望者擔任之。大元方內的職務則安排由三井家各家的當家擔任。

由於人才向來是家族事業可否延續的重中之重，「三野村利左衛門」的措施，避免日後若無賢明的掌門人誕生時，可借重非同族人之才能，延續三井的百年大計。

大元方總負責人為當時三井第八代總領家「三井高福」擔任，而正是他將「三野村利左衛門」拔擢為家族大掌櫃，並在其背後支持家政改革的。在他與長子「三井次郎右衛門高朗」（即日後三井的第九代總領家）以及專業經理人「三野村利左衛門」的攜手努力下，共同為三井財閥打下了厚實的基礎。



掌櫃制

1872年1月，三井家族接受「井上馨」的建議，將經營了二百年的和服業務從三井事業獨立出來，以專心致力於金融業務的發展。而越後屋吳服店隨著時代的演進，後來則成了日本第一家也是現在百貨業龍頭之一的「三越百貨」。

為了推進金融業務，三井家旋即設立了「東京大元方」單位，由「三井次郎右衛門高朗」和「三井三郎助高喜」兩人擔任「社長」，「三野村利左衛門」則擔任「首席掌櫃」，實際負責所有事務以及對外交涉事宜。

三井家族與掌櫃的分工模式，可以從「東京大元方」例子中，略窺一二。因三井家的所有事業財產，為全族共有，總領家得以聘用具才能的掌櫃，代替三井全族經營管理家族大大小小的事業。而每個事業體的社長或會長等最高職位，會由家族的各東家掛名擔任之，事業實際的管理營運則全權交由掌櫃發落。長久以來，三井得以日漸強盛，掌櫃制度所培養出的眾多人才，可說是居功厥偉。

朝金融業積極耕耘幾年後，日本國內第一家私人銀行—「三井銀行」終於在1876年誕生，當三井轉向朝金融業邁進之際，也逐漸奠定了財閥雄厚的發展資本；同年，

三井大事紀

- 1673 ● 三井家始祖「三井高利」的「越後屋吳服店」開張
- 1689 ● 成為銀兩兌換業者
- 1691 ● 成為「御用金銀匯兌」御用商人
- 1694 ● 「三井高利」離世，留下「高利遺訓」
- 1710 ● 二代「三井高平」設置「大元方」
- 1722 ● 以「高利遺訓」為藍圖的家族憲法問世
- 1859 ● 負責德川幕府與外國的匯兌業務
- 1866 ● 「三野村利左衛門」進入三井工作
- 1869 ● 承辦舊幣換新鈔，設置「御用匯兌座三井組」
- 1872 ● 和服業務從三井事業獨立
- 1873 ● 「三野村利左衛門」推動三井家改革
- 1876 ● 「三井銀行」創立

專責國際貿易的「三井物產」成立，三井財閥日後的三大主力事業，至此已完成兩塊拼圖。

但三井的改革之路尚未完成，「三野村利左衛門」卻在1877年溘然長逝。在三井家族最高顧問「井上馨」的引薦下，「三野村利左衛門」的未竟之業，改由「中上川彥次郎」接棒。

雷厲風行

有「井上馨」的支持，1891年8月上任的「中上川彥次郎」，除擔任三井銀行理事外，同時也是三井礦山理事、三井物產理事、三井吳服店調查委員和三井大元方參事。

當時的三井銀行，面臨到官方資金改由日本銀行控管，而造成業務量下滑的衝擊，再加上基於政商友好的陋規，高官們多年來向三井銀行借貸的款項，早已成了追不回的鉅額呆帳，繼之政府又推動幣制改革，引起了經濟恐慌，讓快被不良債權拖垮的三井銀行，面臨更為沉重的財務困境。因此，「中上川彥次郎」除了延續前人的改革之路外，還得先解救三井銀行。

在三井銀行總裁「三井高保」的支持下，到任四個月後便升任為三井銀行副總裁的「中上川彥次郎」，首先力排眾議成立「放款整理股」，解決了多年的呆帳問題，同時也進行人事異動，革除年長且無成長性的行員，改晉用大量的學校畢業生，並推辭官方託管資金的任務、嚴禁政府官員的強行借貸。歷經一番大刀闊斧後的三井銀行，裡裡外外煥然一新，終於從沉痾中再度站了起來。

重工主義崛起

為了讓三井在新時代中能更穩健地經營，「中上川彥次郎」訂定「在工業上開拓活路」的發展方針，推動「重工」主義，在三井事業中積極培養造紙、紡織、煤礦鐵路、機械等工業。三井第三塊主力事業的拼圖—「三井礦山」公司，便是在此時期成立，然而將資源大量投注於工業發展的情況下，卻也削弱了三井物產的規模，為日後的三井埋下經營的隱憂。

為了實際推動三井的革新，「中上川彥次郎」認為關於三井事業的營業方向，三井家族人應不得干預，因此在



這樣的目標下，他在1891年設置了「三井家臨時評議會」，隨後因評議會與既有的大元方角色有所衝突，故在1893年被「三井同族會」所取代。

改革推展數年後，「中上川彥次郎」因其行事作風過於強硬，導致三井家族內部反對他的聲浪越來越多，加上他個人揮霍無度的行為，新聞媒體便以「豪奢三井」為題大做文章，加深外界對三井的不佳觀感。

為了化解此次的公關危機，三井家族經與家族顧問「井上馨」及「中上川彥次郎」等人商討後，修改了家族憲法。1900年7月1日頒布的新家族憲法，主要為約束全族人，並強調三井日後將善盡企業社會責任；同時，宣布與「三井」有關的重要案件，需獲得「三井同族會」的同意方可執行。

未想，「中上川彥次郎」於新家憲頒布的隔年便因病去世，十年的革命之路也宣告終結，隨後接掌兵符的是創設三井物產同時也是實際經營者的「益田孝」。

復興商業路線

甲午戰後，日本陷入經濟不景氣的狀態，原本看好的工業前景，頓時黯然失色，所有工廠都赤字連連，改以工業發展為重的三井也無法倖免。

為扭轉經營困境，「益田孝」將虧損的製絲工廠售出，芝浦製作所（東芝前身）與三越吳服店則脫離三井家，改成獨立經營。至於三井銀行，到1902年「益田孝」接手前的十年，年度利益僅有一年達到一百萬日圓，可說是經營績效慘澹，對此，他分析了三井銀行不同金融商品的獲利率後，決定調整經營方針，讓三井銀行轉型成純粹的商業銀行。

除了整頓三井的重工業包袱以及銀行業務外，在「益田孝」多年經營之下的三井物產，到了1902年，經手的貿易商品品項已達百餘項之多，年平均利益高達一百五十三萬日圓，後續的業績更是連年攀升；此外，三井礦山事業在同一時期的出煤率穩定，連帶為三井帶來豐碩的利益。三井的三大直營企業，在「益田孝」手裡，可說是穩健地朝蓬勃發展的道路邁進。

- ul>
- 1877 ● 「三野村利左衛門」去世
- 1891 ● 「中上川彥次郎」接任大掌櫃，設置「三井家臨時評議會」
- 1892 ● 設立「三井礦山」公司
- 1893 ● 「三井家臨時評議會」解散，改設「三井同族會」
- 1900 ● 頒布新家族憲法
- 1901 ● 「中上川彥次郎」去世
- 1902 ● 「益田孝」接任大掌櫃

控股公司成立

三井家族財產共有且不可分割，是從三井高祖時期留下的遺訓，也是造就三井家族繁榮的關鍵，因此，無論是「家族憲法」或掌管三井家族事業的最高機構，皆是三井家族族人最為關心的事務，每每也牽動著家族事業的發展。從二代增修高利遺訓、成立大元方，到「三野村利左衛門」推動的家政改革、「中上川彥次郎」頒布新家族憲法，後增設「三井同族會」等，我們可以看到三井家族往往會因應不同的時空背景，對家族憲法以及最高管理機構進行滾動式的調整。

到了「益田孝」時代，經考察國外百年家族的實例後，他在1909年時將「三井同族會」予以法人組織化，設立了一家控股公司—「三井合名」，並將三井銀行、三井物產、三井礦山設在其下，由三井合名統轄管理三大事業，三井家搖身一變成為了日本最大的財閥。

當時合名公司的資本額為五千萬日元，由三井家族十一家共同提供，持有的股份是總本家佔千分之二百三十，本家佔千分之一百一十五，連家佔千分之三十九，維持傳統的共有制，而公司的成員則由三井全族十一家擔任。

頓失舵手

1914年，67歲的「益田孝」拔擢三井礦山專務理事「團琢磨」為三井合名的理事長，自己則退為諮議。

8月第一次世界大戰爆發，受惠於大戰景氣，日本國內機械、造船、化學及礦工等行業，皆呈現欣欣向榮的景象，而三井旗下的三家直營企業，趁大好局勢，除賺取豐碩的收益外，同時亦不斷地擴張、增資。在這段爆發性成長時期，三井在「團琢磨」帶領下，業務擴展到製鐵、製鋼、造船、化學肥料、製紙、賽璐珞、煉鋅、煤焦油、染料、橡膠等行業，三井財閥隨之日漸壯大。

然而，自1920年代以來，日本的經濟從大戰景氣中急轉直下，引發金融恐慌，再加上國內稻穀歉收，民不聊生，而政府卻在1931年宣布黃金輸出禁令，讓擁有財力的財閥大量收購美元，謀取暴利，導致國內通貨紊亂，引發民怨。為了究責，極端分子先在1932年2月暗殺前財政部長，隨即將下個目標鎖定在財閥領導人。次月，厄運找上三井，「團琢磨」因此命喪槍下。



「團琢磨」的驟然離世，讓三井的事業頓時失去舵手，暗殺的陰影對家族內部亦造成極大恐慌，身為諮議的「益田孝」深知，依靠商業路線建立起強大帝國的三井財閥，需要轉型才能覓得生路。

財閥轉向

「益田孝」與時任三井合名社長「三井高棟」（即家族第十代總領家）商議後，決定推派三井銀行的首席常務「池田成彬」繼任「團琢磨」的職務。

1933年4月，「三井高公」接下三井合名社長的位子，成為十一代的總領家，「池田成彬」則於9月就任為三井合名的常務理事，往後的日子，一直到他1936年辭職為止，因為背後有三井家族的大力支持，「池田成彬」便無後顧之憂地進行大刀闊斧的財閥轉向工程。

「池田成彬」的改革重心主要鎖定在三大項目，即為確保三井家族人的安危，同時也為了追求經營的合理化與現代化，首先便是要求三井各東家從經營的第一線退下，不再掛名社長、會長，改由實際有才能的人擔任之；其次，設立「三井報恩會」以實際行動支持社會公益；第三，則是將三井事業的股票對社會大眾公開。

獲知消息後，一部分東家不肯從經營前線退下，「池田成彬」鑒於仇視三井的情勢愈趨緊張，費了好一番口舌，才讓第一線的東家全數退出。至於公開發行一事，違背了三井家族財產共有且不可分割的傳統，更是遭到家族內部的強烈反對。然而，「池田成彬」認為三井之所以能建立起龐大事業，其實是在整個社會幫助下才能有這樣的成就，因此三井的股票不應由單一個財閥獨佔，所幸當時的家族總領家「三井高公」很能理解並支持「池田成彬」的做法，其餘的三井族人也只能接受。

「池田成彬」以改善大眾對三井敵意為目的的一連串改革行動，充分地展現其個人的決斷力與執行力，著實為三井財閥塑造了新形象，更讓三井在重重危機之下得以延續。

1936年，為了遵守自己所制定的「一定年齡退休制」，「池田成彬」在年限到時主動辭職，交出了三井合名常務理事的位子。

- ul>
- 1909 ● 設立「三井合名」控股公司統轄管理銀行、物產及礦山三大事業
- 1914 ● 「益田孝」退位，改由「團琢磨」接掌三井合名理事長
- 1932 ● 「團琢磨」遇害身亡
- 1933 ● 「池田成彬」就任三井合名常務理事，主導財閥轉向
- 1934 ● 三井各東家從三井各事業的社長職位退下
- 1936 ● 「池田成彬」主動辭職

財閥解體

自1931年九一八事件爆發以來，戰爭的軍需擴大，三井生產軍用品的資金來源卻發生問題，然封閉性的「三井合名」不能發行公司債或做擔保，故無法藉此籌措資金，再加上日本政府限制轉投資以及稅金等種種問題，於是三井在1940年將「三井合名」與「三井物產」予以合併，以「三井物產」做為存續公司名稱；惟因合併後的營運機能不彰，遂於1944年，即日本戰敗前一年，將「三井物產」改為「三井本社」，現代型態的「三井股份總公司」宣告誕生。

二次大戰結束後，聯軍總司令部對日本財閥下達了解體的命令，並禁止使用財閥商號或名號，當時的三井合名社長，即家族十一代總領主「三井高公」辭職，隨後三井財閥的事業被分割成數百個小事業體，「三井同族會」也解散，而數百年來護持三井家族發展的「三井家憲」，亦遭到廢止的命運。

面對戰敗後的時局，縱使三井有再好的政商關係及眾多的人才，也無法抵擋被解散的命運，縱橫日本近代實業界多年的三井財閥，被迫鞠躬下台。

低調重生

縱然戰後的三井財閥遭到解散，但三井強大的團結精神早已深植員工們的心中，因此在舊財閥體系銀行及老員工們的努力下，不久後，三井系的企業們便透過「月曜會」組織低調地重新集結，形成「三井企業集團」。

1960年初，更進一步成立了「二木會」組織，二木會除了是三井集團的最高指導單位外，會中參與的成員都是跟三井有關聯的核心企業，包括三井不動產、三井物產、三井住友銀行、TOYOTA豐田、TOSHIBA東芝、TBS日本電視台、富士軟片、三越伊勢丹等，這些成員固定於每月第二個星期四舉行閉門會議，彼此間互相扶持、積極合作，新的三井集團，已悄然揭開新篇章。

1940 ● 「三井合名」與「三井物產」合併，以「三井物產」做為存續公司

1941 ● 「三井不動產」成立

1944 ● 「三井物產」改為「三井本社」

1945 ● 財閥解體

1960 ● 「二木會」成立



成功關鍵

回顧三井350餘年的發展，自和服店起家，繼而跨足金融、貿易、百貨、地產等領域，一步步成為日本的商業巨頭，成功的背後，因應時代需求滾動式調整的三井家族憲法是最重要的關鍵。

該家族憲法的精神，始於一代財產不可分割的遺訓，二代進而增訂並正式頒布，搭配大元方總管理單位，明確管理家族資產、分配利潤，同時各世代的總領家又依據家族憲法的原則，吸納、培養優秀的掌櫃，採經營權與管理權分治模式，讓真正有才能的人在三井的舞台上大展長才，也因此幫助三井挺過了幕末到明治的動盪時代，並在歷經多次戰爭衝擊與時代的變革下，還能從殘磚破瓦中重新凝聚。

時至今日，三井集團分散在各行各業的事業體已達數百家之多，核心事業聚焦在三井不動產、三井物產、三井住友銀行，然而，三井家族已非三井集團主要股東，也不再參與事業的管理營運，雖然揮別了強烈的家族色彩，但旗下關聯企業與生俱來的三井精神，猶若隱形的線，仍緊緊繫著彼此，未來無論時代如何變遷，相信三井必能憑藉著堅定的信念，穩健地朝下一個百年邁進。👨👩👦



本文內容參考摘錄來源：

- 1.《三井財閥》，小島直記等著，葛東萊譯，時報文化出版，1986年
- 2.[從日本看家族與企業經營](#)
- 3.[三井稱霸350年：從和服店到第一財閥](#)
- 4.[LaLaport 進軍南港！三井集團到底多強？制霸日本350年！](#)
- 5.[從LaLaport到Outlet，三井即將超車微風、變身台灣第4大百貨集團？【懂商業看商周】Ep.78](#)
- 6.[南港LaLaport 來了！三井不動產為何急插旗台灣、每2年開一家百貨？](#)
- 7.[LaLaport南港店開幕湧人潮 2026年營收上看100億](#)



國際觀點

創投脈動： 2025 Q2 全球創業投資分析



黃海寧

創新與新創服務團隊主持會計師

KPMG安侯建業

heidihuang@kpmg.com.tw

有鑑於市場逆風，創投市場將更加積極更具韌性，反映出投資人對人工智慧、國防科技和航太科技領域的興趣保持穩定。

全球經濟與地緣政治面臨重大挑戰下，創投市場在人工智慧（AI）、國防與航太科技等關鍵領域依舊保持強勁動能，展現出投資人對未來科技的高度期待與前瞻性策略。此外，2025年第二季度全球創投市場雖遭遇重大阻力，尤其是美國於2025年4月2日宣布的「解放日」關稅政策對全球貿易、供應鏈以帶來顯著的衝擊，但是創投機構也展現敏銳的洞察力，反而更聚焦於具高成長潛力、且較不受貿易風險影響的創新領域。

2025年第二季全球完成7,356筆創投交易，籌集1,010億美元資金，雖低於2025年第一季1,284億美元資金，主要源自於OpenAI在第一季的400億美元巨額交易，若不考慮這筆離群值，2025年第二季的創投活動依然相對強勁，反映出投資人對人工智慧（AI）、國防與航太科技等關鍵領域依舊保持強勁動能，以及對未來科技的高度期待與前瞻性策略。

從創投總投資額來看，第二季度，美洲地區創投表現相對強勁，共募集727億美元，完成3,425筆交易，與第一季的募集資金985億美元和4,048筆交易相比有所下降，主要原因是上一季有OpenAI的400億美元的鉅額交易，剔除OpenAI一案，第二季的投資動能依然強勁，尤其是在人工智慧、國防科技和航太科技領域。美國佔美洲地區投資總額的700億美元，佔全球創投總額近70%。歐洲部分，2025年第二季的1,733筆交易與146億美元，較第一季的2,358筆交易與163億美元，略微下降。

相比之下，亞洲創投仍處於歷史低點，2025年第二季共計2,022筆交易與128億美元，相比上一季表現，交易案件下降約24%，投資總額則略微增加1.59%，主要原因是中國經濟放緩使得中國創投投資降至10年來最差表現（其於2025年第二季投資總額僅為47億美元）。

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：

一、人工智慧熱度不減，垂直應用成焦點

人工智慧持續推動全球創投浪潮。美國吸引該領域最大的幾筆交易，包括人工智慧新創Scale AI籌集143億美元、人工智慧國防科技新創Anduril Industries籌集25億美元、人工智慧開發新創Safe Superintelligence籌集20億美元、人工智慧新創Thinking Machines Lab籌集20億美元種子輪，以及Cursor程式助理新創的Anysphere籌集9億美元。

歐洲也有亮眼的表現，包括德國國防科技新創Helsing籌集6.83億美元及Quantum Systems籌集1.77億美元、葡萄牙的人工智慧新創Tekever公司籌集5億美元，皆專注於AI與國防科技整合。

在亞洲，中國的自動駕駛汽車領域持續吸引大量投資，其中包括自動駕駛物流Zelos Tech融資3億美元，以及行動平台、智慧旅行和自動駕駛計程車上汽出行融資1.78億美元。

二、金融科技投資回溫，多家企業成功出場

2025年第二季度，金融科技領域的創投出現復甦，包括美國（Plaid – 5.75 億美元）、印度（Groww – 2 億美元；IKF Finance – 1.72 億美元）、英國（XY Miners – 3 億美元）、德國（Scalable Capital – 1.751億美元）、巴西（Clara – 8,000 萬美元）和加拿大（Keep – 7,600 萬美元）。這反映出創投和金融科技企業對未來金融科技的監管環境越來越具有信心。尤其美國證券交易委員會（SEC）放寬對加密貨幣和金融科技領域的監管，也有助於提振市場信心。

2025年第二季，多家金融科技企業也成功出場，有助於推動金融科技的發展動能和關注。今年5月，行動加密投資平台eToro在納斯達克成功上市，籌集6.2億美元。同年6月，USDC穩定幣發行商和點對點支付（P2P payments）新創Circle在紐約證券交易所強勢上市，籌集11億美元，股價首日交易上漲168%。此外，數位銀行Chime緊隨Circle之後，在納斯達克上市並籌集8.64億美元。這些IPO成功的案例可能會吸引其他成熟的金融科技企業效仿，這些生力軍不僅可以得到市場曝光機會，也能在未來的監管討論中獲取更多的發言權。

三、國防科技及太空科技持續受到關注和認可，交易規模也越來越大

隨著地緣政治緊張局勢加劇、俄羅斯與烏克蘭之間持續的衝突以及中東地區衝突的不斷演變，國防科技在2025年第二季度仍然受到全球創投的密切關注。

本季度，美國的感測和指揮控制平台開發商Anduril Industries籌集25億美元，德國的軟體和無人機製造商Helsing籌集6.82億美元，葡萄牙的海洋監視新創Tekever籌集了5億美元。過去，國防科技新創企業由於受限於各國政府常將其關注度放在此大型國防承包商，使得該領域新創相對難以獲得發展，但該行業在最近幾個季度經歷了重大轉變，人們對國防軟體、無人機和人工智慧國防解決方案等一系列專業領域的興趣迅速增長，其中，創投對提供零售和國防解決方案的新創公司尤其感興趣。

建構在2025年第一季強勁表現的基礎上，太空科技在第二季度繼續獲得強勁投資，該領域吸引本季度全球最大的創投交易案件之一，為美國遠距感測和勘探新創World View籌集26億美元。儘管2025年該領域的交易數量仍然相對疲軟，但太空科技領域的創投投資總額預計將達到或超過2021年的歷史最高水平，凸顯該領域的成熟度和交易規模的成長。由於國防科技和太空科技領域之間存在高度的協同效應，創投對國防科技日益增長的興趣很可能促成對太空科技興趣的互補性增長。

四、創投策略傾向長期提供資金和實際援助

根據近期趨勢觀察，延長基金壽命成為創投基金在2025年第二季度的重要趨勢，有鑑於全球不確定性、缺乏流動性，此舉有助於投資人避開不合時宜時間需處分投資標的壓力，讓新創公司爭取更多成長時間。

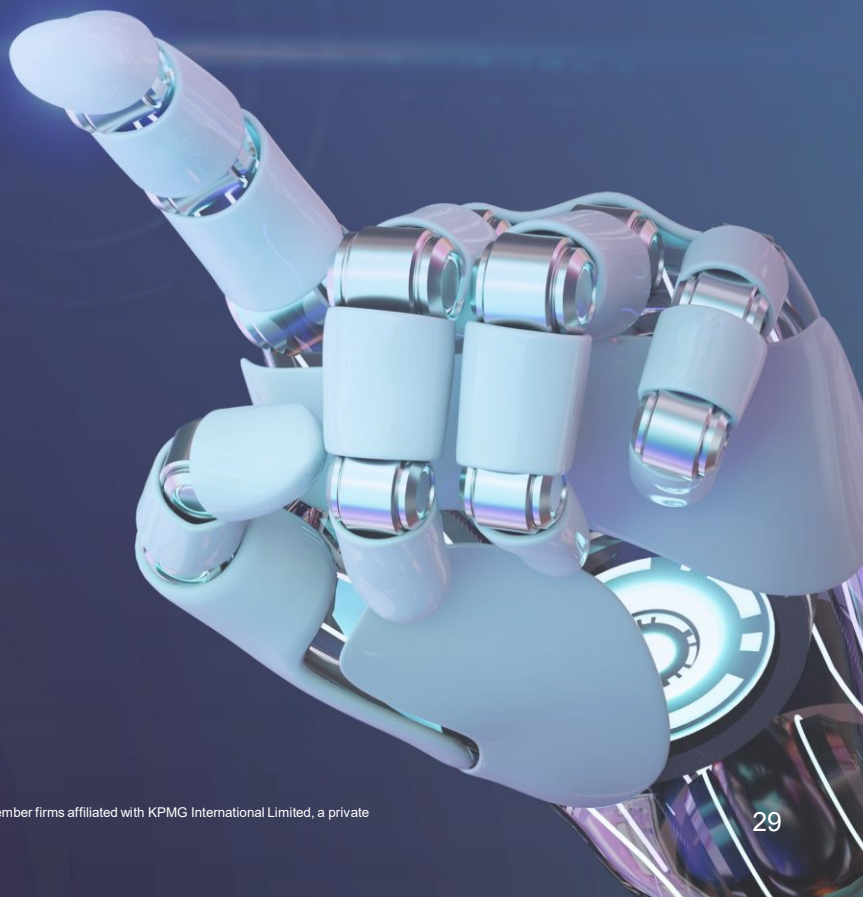
創投也出現希望更多參與其投資組合公司的營運的趨勢，從過去單純的投資轉向更實際地幫助公司識別變化，從而提升其價值。此趨勢對成熟基金運作尤其重要，延續基金能讓投資人更為安心。

 KPMG觀察

展望2025年第三季度，隨著越來越多垂直解決方案受到青睞，人工智慧預計仍是創投關注的熱門領域，而國防科技、醫療科技和金融科技也預計在2025年第三季獲得穩定的投資水平。

此外，繼2025年第二季多家金融科技公司在美成功上市之後，IPO市場變得備受關注，其他成熟的金融科技公司或創投支持的公司是否延續風潮推動其出場活動值得觀察。

然而，全球創投投資總額預計仍相對低迷，主要原因是美國關稅政策的不確定性，使得創投可能對較易受美國關稅政策變動所影響的產業抱持較觀望態度，直到這些政策穩定之後才會擬定進一步投資方針。且美國新稅法中提出的變動也可能在未來三到六個月內引發新一輪不確定性，尤其是對跨國企業衝擊影響巨大，如果該法案獲得批准，投資者和新創企業將需要評估潛在影響，並在營運和交易流程中建立新的應對策略。





時事瞭望

家族企業如何避免「富不過三代」？五大步驟確保接班計畫

摘錄自關鍵評論 | 2025.8.31

傳承的核心為：傳承財富、傳承企業、傳承文化，三位一體缺一不可。建議接班計畫應分段進行，由早期滲透、建立融入機制、評估與測試、分階段接班、職業經理人過渡等階段漸次完成，並及早聘請傳承專家協助規劃。
[閱讀全文](#)

讓家族辦公室成資產管理與治理分工解方

摘錄自工商時報 | 2025.7.31

藉由家族辦公室能處理企業和家族間的財務與治理界線，亦可強化跨代傳承與提升資產配置效率，即家族企業專注在本業發展、家族辦公室則可依成員的專業與興趣進行多元投資，讓家族成員有不同發揮的舞台、也讓家族影響力拓展至本業以外，彼此間形成互補而穩健的治理架構。
[閱讀全文](#)

中山大學國際金融研究院客座副教授 賈安霏：家族辦公室 應從需求出發

摘錄自工商時報 | 2025.7.16

賈安霏客座副教授提醒，目前針對家族辦公室的討論，大多集中在金融相關服務，應該調整為從客戶的需求為出發點，例如可參考香港及新加坡等亞洲金融中心，除了金融服務外，還提供家族更廣泛的資本耕耘，包括人員、家族的網絡開發等。
[閱讀全文](#)

企業轉型新里程 - 二代企業家傳承的兩難與契機

摘錄自工商時報 | 2025.7.15

二代接班路上，「守成優化」與「創新轉型」非對立，應因應企業的不同階段，將「守核心優勢」、「求創新突破」兩者搭配運用，並適時借助「外來內行人」的力量，才能成功傳承。
[閱讀全文](#)

家族企業繼承人的優越感與壓力

摘錄自工商時報 | 2025.7.10

依據《報告》顯示，78%的受訪者認為，家族企業的傳承和維護家族榮光非常重要，但卻有超過一半的受訪者因個人的因素，而延遲制定退位計劃；而有超過三分之一的退位企業家則表示，他們本應更完善地制定傳承計畫。

[閱讀全文](#)

CEO後繼有人嗎？調查：企業接班人平均33歲開始養成，首重這5項能力

摘錄自經理人雜誌 | 2025.7.4

根據調查顯示，超過73.4%的台灣企業已啟動接班人計畫，其中57.2%採用「傳賢不傳子」模式。值得注意的是，企業平均需要3.7年完成接班交棒，而接班人從平均33.4歲就開始接受培養，且有34.4%更早在30歲前就展開訓練。 [閱讀全文](#)

亞太高資產家族調查 台灣有錢人熱衷2資產

摘錄自三立新聞網 | 2025.7.3

不同於歐洲及北美，亞太區家族辦公室優先建構以家族溝通及照顧年長成員為核心的穩健框架，而非聚焦於投資風險管理。 [閱讀全文](#)



家族辦公室

活動精彩回顧

6/27 贏在改變 – 新世代企業家的創新經營學研討會

家族企業傳承的過程中，如何在延續既有優勢的同時，勇敢追求創新，是每一位企業接班人想要帶領企業再創價值時必須深思的課題。對此，KPMG安侯建業家族辦公室於2025年6月27日特別邀請KPMG安侯建業副執行長郭冠纓、家族辦公室主持會計師洪銘鴻以及聚和國際（股）公司執行董事郭美璘、CAFE!N創辦人朱茂亨兩位新世代的企業家齊聚一堂，共同探討新世代接班的挑戰與創新之路。

郭冠纓副執行長提到，傳承接班的過程，不僅是企業組織架構的轉變，更是企業文化、經營哲學和市場策略重塑的階段。而為了讓企業能順利接班交替、永續發展，洪銘鴻會計師則鼓勵家族企業注入跨代創業精神，以助於維繫世代成長並應對內外多變的挑戰。為了營造創新點子萌芽的環境，郭美璘執行董事提醒應該以人為本，在企業內部建構創新精神，方能打造出具競爭力的企業文化。朱茂亨創辦人則以自己從心境的調適到創新突破的心路歷程，分享了「權利可以繼承，但魅力和實力則無法」的經營哲學。最後的座談階段，四位講師更就接班者普遍面臨傳統與創新的平衡、失敗的經驗、趨勢洞察與應對等問題進行交流。



KPMG專家與新世代企業家分享接班過程如何在既有核心優勢上，追求創新突破，再造巔峰。

8/22 點燃創新 破浪前行研討會

當前全球企業皆面臨瞬息萬變的經營環境，對於家族企業的新世代接班人或年輕創業者而言，勇於創新、追求夢想的同時，也必須面對層層挑戰。有鑒於此，KPMG安侯建業家族辦公室攜手創新與新創服務團隊，於2025年8月22日邀請創新與新創服務團隊主持會計師黃海寧、家族辦公室資深執業會計師郭士華、稅務投資部執業會計師吳能吉、創新與新創服務團隊協同主持會計師簡思娟以及生木科技玻璃（股）公司總經理蔡志鴻、益發投資控股公司總經理陳祖緯與StarFab Accelerator營運長徐瑞伯等專家及新世代企業家，共同交流從創業、經營到轉型不可不知的關鍵議題。

郭士華會計師於開場時分享，家族企業的韌性與快速適應力，是應對變局的利器，而促進世代永續傳承與企業成長的動力，則須仰賴「跨代創業精神」的實踐。在個案研討階段，黃海寧會計師提到股權設計的精髓在於區分所有權、表決權和經營權，建議可善用特別股和控股公司架構來預防紛爭；吳能吉會計師則呼籲，企業應強化透明健全的財務體質與內控流程，以降低採行內外帳所引發的潛在風險。下半場的座談階段，蔡志鴻總經理透過自身經驗分享，與員工進行充分溝通、提升其技能、重視成就感、創造人才新價值等是帶領員工創造共同價值的秘訣；陳祖緯總經理則建議可從上下游產業和平行單位的整合去發掘新商機，並以該市場成長的最大規模及抗風險能力作為家族企業評估投資與否的關鍵；徐瑞伯營運長則強調，企業在進行外部創新或多元化經營前，應先釐清投資目的為策略性或財務性，再去選擇合適的投資模式，也可借助加速器與政府資源，提升信心。最後，簡思娟會計師則提醒，如欲採行員工認股制度激勵人才，因其中牽涉法令、稅務、人才議題，建議尋求專家評估，以避免未預先規劃總額、資料保存不全等讓美意打折。



KPMG專家、新生代實業家及加速器顧問齊聚一堂，探討從創業、經營到轉型的關鍵議題。

9/2 新世代的決斷：當接班遇上併購戰役論壇

在企業世代交替的關鍵時刻，如何穩健傳承並同步推動轉型，成為新世代經營者面臨的重要課題。KPMG安侯建業聯合會計師事務所與LCS協合國際法律事務所於2025年9月2日共同舉辦「新世代的決斷：當接班遇上併購戰役」論壇，邀請產業領袖與專業顧問齊聚一堂，深入探討家族企業在接班過程中如何善用併購與私募策略，打造永續成長的動能。

本次論壇邀請協合國際法律事務所莊國偉創所合夥人、張嘉予合夥律師，偉詮電子林崇燾執行長、雲豹能源譚宇軒共同創辦人、東台精機嚴璐副總經理，以及KPMG安侯建業副執行長郭冠纓、私募基金產業主持人張維夫、家族辦公室主持會計師洪銘鴻、莫士緯執行副總經理等多位專家，從法律、財務、策略與實務角度切入，分享企業在轉型與傳承中的真實挑戰與成功經驗。論壇活動聚焦於三大核心議題：

- 一、接班與轉型的交會點：新世代領導者如何在承接企業文化的同時，導入創新思維與數位化策略。
- 二、資本策略與成長佈局：家族企業如何善用併購、私募、IPO等多元資本工具，加速企業成長，並在交易架構中兼顧家族價值與治理穩定。
- 三、人與組織的整合溝通：在併購過程中，如何建立有效的溝通橋樑，促進文化融合與目標一致。

郭冠纓副執行長指出，新世代企業家需善用併購、私募等外部資源，激發家族企業新一波的成長動能。莊國偉創所合夥人則認為，併購不只是擴張，更是接班困境的解方，家族企業需展現被看見的價值。洪銘鴻會計師提醒，企業買賣不僅是財務操作，更是價值重塑的過程，妥善規劃交易架構與接班節奏，才能最大化家族企業的長期價值。



產業領袖與專業顧問齊聚一堂，深入探討家族企業在接班過程中如何善用併購與私募策略，打造永續成長的動能。

莫士緯執行副總經理分享，整併過程中「人」的因素至關重要，訊息傳遞與信任建立是成功整合的基石。張嘉予合夥律師則強調，併購重點不是法律條文，而是經驗，透過專家力量有助於企業釐清併購案的價值與風險、掌握交易節奏。另外，關於併購成功的關鍵心法，林崇燾執行長歸納了五大重點，包含清晰的3W策略、團隊準備度、引薦人、資金到位以及務必保密到家，而嚴璐副總經理則建議海外併購需尊重當地文化，應「以夷制夷」輔以橋梁角色，才容易整合成功。

論壇不僅提供企業先進策略思維，更強調實務操作與跨界合作的重要性，期望為新世代交替關鍵時刻，注入嶄新的思維與能量，協助企業穩健前行、延續價值，並開創多元成長的新局。👥

9/23 面臨國際新秩序，企業未來之行研討會

面對轉型、接班與全球局勢變遷的關鍵時刻，企業如何突破重圍、穩健前行？為協助企業掌握趨勢、制定前瞻策略，KPMG安侯建業家族辦公室及工業產業服務團隊共同於9月23日舉辦「面臨國際新秩序，企業未來之行」研討會，邀請家族辦公室資深執業會計師郭士華、工業產業主持人陳其愷、稅務投資部執業會計師張智揚、安侯企管董事劉彥伯，以及黑沃咖啡創辦人暨執行長林佩霓、三能食品器具(股)公司市場課課長張雅雯一同分享實務洞察，指引企業在變局中打造韌性的成長路徑。

郭士華會計師開場時指出，企業在轉型或接班過程中，如能善用外部顧問並汲取他人經驗，將有助於釐清問題，加速突破障礙。有關企業應對多元經營挑戰的解方，陳其愷執行副總建議須重新定義韌性企業的關鍵力、做好風險管理，建構一套抗壓的營運模式；張智揚會計師則分享，除了須掌握最新脈動外，亦應調整跨國投資及資產境內外佈局的思維，方能靈活應對變局。

最後「與企業家有約」的座談階段，兩位企業代表亦以自身企業為例，分享在面對產業變化與轉型挑戰時，如何帶領公司與團隊因應的寶貴經驗。林佩霓創辦人暨執行長提到，從APP開發失敗到重啟OMO（線上線下整合）讓業績翻倍成長，科技的應用正逐漸帶領黑沃打開國際市場；張雅雯課長則分享，制度是創新的基礎，賦予創新方向性、凝聚內部共識，幫助三能克服組織文化的轉變，讓創新能具體落實。劉彥伯董事則建議，AI時代的關鍵在於用數據驅動選擇，企業不必心生恐懼，可從簡易自動化開始，當資料累積到位，自然就會邁向AI進化。👥



KPMG專家及產業界領袖共同提供實務洞見，指引企業在變局中打造韌性的成長路徑



服務團隊

家族辦公室服務團隊

**洪銘鴻**

家族辦公室主持會計師
+ 886 2 8101 6666 ext. 11161
rhung@kpmg.com.tw

**張芷**

稅務投資部資深執業會計師
+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

**葉建郎**

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

**郭士華**

家族辦公室資深執業會計師
+886 4 2415 9168 ext. 03814
rkuo@kpmg.com.tw

**蔡文凱**

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

**黃泳華**

審計部副營運長
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 07207
mhuang5@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

**簡思娟**

審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 05573
ychien@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

**蘇彥達**

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

**林健生**

稅務投資部協理
+886 2 8101 6666 ext. 08025
vincentlin@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

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
執行副總經理
+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。



家族辦公室專業服務



家族辦公室季刊



KPMG Campaigns



@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.

© 2025 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.