



111 年度自提研究計畫

家族信託協助企業傳承與永續經營之策略探討

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

計畫主持人：王嘉緯

共同主持人：張凱君、賴建宇

協同主持人：林盟翔、黃瀨儀

研究員：彭宇如、賴思如

研究助理：陳暉婷

中華民國 111 年 11 月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

家族信託協助企業傳承與永續經營之策略探討

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

本報告內容純係研究團隊之觀點，不應引申為補助單位中華民國銀行
商業同業公會全國聯合會之意見。

計畫主持人：王嘉緯

共同主持人：張凱君、賴建宇

協同主持人：林盟翔、黃瀨儀

研究員：彭宇如、賴思如

研究助理：陳暉婷

中華民國 111 年 11 月

摘要

本計畫目的在於從我國銀行業的角度，思考如何開發家族信託業務，藉以協助國內家族企業，達成永續經營及財富傳承之目標。尤其家族企業無不期盼家業能夠永續傳承，銀行業何以滿足客戶期待，同時開拓家族企業信託相關之新商機，又背後潛藏的挑戰該當怎麼克服，皆為本研究所探討之重點課題。

事實上，家族企業長久以來散佈於國內各產業，為台灣經濟發展貢獻良多，儘管近年受到 COVID-19 疫情、地緣政治緊張衝擊，營運表現略微放緩，但仍期待能儘速擺脫泥淖，展望未來永續經營。這過程中銀行將扮演關鍵角色，除挹注營運資金之外，由於長期提供家族企業金融商品或服務、保管家族資產，跟其他機構相比更受客戶信賴，此亦為銀行希冀發展家族信託協助家業永續傳承之重要利基所在。

其實國內多數家族企業已意識到傳承課題之迫切，惟家族企業與一般企業不同之處，在於多了「家族治理」變數，須兼顧家族與企業利益之衡平。因此如何在眾多傳承工具妥善選擇，避免因為爭產波及家族企業正常經營，甚至企業所有權落入他人之手的窘境，已是家族永續傳承過程中不可忽視之課題。回顧過往，國內家族企業多偏好生前贈與、遺囑分配等方式處理繼承問題，但不諱言也因此爆發多起爭產案例，至於財團法人（基金會），近來則常被詬病違反設立初衷。

相較之下，家族信託可達到經營權與財產權分離目的，並透過信託監察人與規則貫徹委託人意志，明定分配權利之同時也能照顧家族成員。再者，家族信託具高度設計彈性，可結合閉鎖性公司、保單或其他金融商品，特別是可為高資產家族企業客戶，提供一站式、客製化且涵蓋層面完整的服務內容，被譽為家族財富傳承之首選渠道。而近年來受惠於「財管 2.0」、「信託 2.0」等政策利多，不僅給家族企業客戶引入更多的選擇，也可望替國內銀行業創造更多的潛在商機。

當然信託或許非百分百完美，實際運用時，尚須考量如產業、企業等個別因素，為此，我國信託公會已規劃出簡易、普通、複雜、完整等四種模式，家族企業可就自身需求妥適安排。而銀行機構除參考上開模式之外，亦可考慮發展整合性信託服務，亦即就個人、家庭、家族對信託需求之差異，分別提供不同的信託服務。例如短期可結合標準化之個人財產信託，例如安養信託、保險金信託；中期則可往家庭信託邁進，諸如有價證券信託、遺囑信託、公益信託等。長遠目標鎖定將家族信託與家族治理結合，從而逐步納入家族憲章、家族大會或理事會、家族辦公室等機制。

只不過家族企業傳承、尤其高資產族群涉及議題相對複雜，多數客戶財產更遍及海內外，是以協助規劃家業傳承時需多方位考量，對此，建議可從人力、機構、環境等三大面向檢視。首先就人力面向，可深化人才訓練並結合外部專家服務，考慮增列信託財管交流、客戶開發經營、團隊組建合作等培訓課題。其次在機構面向，應強化支援機制，藉由組織架構調整與內部資源整合提供完整服務，同時推動數位運用優化客戶體驗，惟仍須落實法遵及風險管理以保障客戶權益。至於如何營造有利於家族信託發展之法規環境，則可從目前各方關注的幾項議題著手，像是優先釐清連續受益人、特定目的信託、贈與稅課徵時點等疑慮。

目 錄

第一章 研究目的與方法.....	1
第一節 研究目的.....	1
第二節 研究方法.....	7
第二章 台灣家族企業傳承之現況.....	9
第一節 台灣家族企業之經營概況暨控股模式.....	9
第二節 台灣家族企業傳承之需求與常見問題.....	18
第三節 台灣家族企業傳承工具之比較分析.....	26
第三章 家族信託與企業永續傳承之研析	40
第一節 國內外企業辦理家族信託模式與常見問題.....	40
第二節 國內外家族信託法制環境比較分析.....	60
第三節 企業永續治理趨勢與實例.....	82
第四節 以家族信託協助企業永續傳承之策略方向.....	95
第四章 銀行業在家族企業與高資產財富管理業務之探討	106
第一節 家族企業傳承與高階資產財富管理.....	106
第二節 亞洲地區銀行業家族信託暨高資產財管業務之現況.....	116
第三節 國銀提供家族企業信託暨財管相關服務之現況	126
第五章 家族企業信託對我國銀行業之機會與挑戰	136
第一節 國銀於家族企業信託之商機.....	136

第二節 國銀推展家族企業信託之挑戰與因應對策.....	144
第六章 結論與建議.....	153
第一節 研究結論.....	153
第二節 研究建議.....	157
參考文獻	160

圖目錄

【圖 1-1】研究計畫架構	6
【圖 2-1】台灣上市櫃公司家族企業比率之變化趨勢	10
【圖 2-2】家族股東對國內家族企業持股比率之變化趨勢	10
【圖 2-3】家族成員對國內家族企業控制權之變化趨勢	10
【圖 2-4】台灣百大家族企業產業分布比率	11
【圖 2-5】COVID-19 疫情對台灣家族企業營業額影響調查	12
【圖 2-6】台灣家族企業近兩年業績成長目標	13
【圖 2-7】台灣家族企業偏好籌資方式	13
【圖 2-8】兩岸三地前卅大家族企業控股模式比較	16
【圖 2-9】王永慶家族利用公益信託、慈善基金會之傳承策略架構	35
【圖 4-1】台灣高資產客群推估總人數	108
【圖 4-2】台灣高資產客群推估財富規模總值	108
【圖 4-3】台灣高資產客群財富累積主要來源	109
【圖 4-4】台灣高資產客群財富累積主要來源 (按資產規模區分)	110
【圖 4-5】台灣高資產客群財富管理目標	110
【圖 4-6】2021 年有傳承規劃之台灣高資產客群人數占比	111
【圖 4-7】2021 年台灣高資產客群傳承者關注之議題	112
【圖 4-8】2021 年台灣高資產客群繼承者關注之議題	113

【圖 4-9】 2021 年台灣高資產客群偏好之傳承工具需求	114
【圖 4-10】 高資產客群對於金融機構提供傳承服務的使用意願 ...	115
【圖 4-11】 家族辦公室免申請牌照之豁免情況	117
【圖 4-12】 中國信託銀行高資產客戶服務五大步驟	132
【圖 4-13】 自益型財富繼承信託架構	133
【圖 4-14】 他益型財富繼承信託架構	134
【圖 4-15】 保險金給付信託架構	134
【圖 4-16】 股權傳承信託架構	135
【圖 5-1】 銀行推動家族信託業務之強化機制	149

表目錄

【表 2-1】台灣上市櫃家族企業財務績效前廿強	15
【表 2-2】家族企業常見的資產種類與繼承挑戰	19
【表 2-3】閉鎖性公司與一般股份有限公司之差別	32
【表 3-1】公益信託與慈善基金會之差別	93
【表 3-2】信託業家族信託之規劃方向	99
【表 5-1】家族信託規劃之參考項目	142
【表 5-2】高資產財富管理人才培訓架構暨核心職能	146
【表 5-3】高資產財富管理人才必修及選修課程	146

第一章 研究目的與方法

第一節 研究目的

一、目的暨研究背景

本計畫目的在於從國內銀行機構業務拓展的角度，來探討我國家族企業透過家族信託，達成企業永續傳承之相關策略，以及在此策略模式下，我國銀行業面對家族企業積極推動永續經營管理的大趨勢下，發展家族企業信託相關金融服務之新商機。

事實上，家族企業在國內相當普遍，以台灣董事學會「2020 華人家族關鍵報告」之統計為例，台灣 1,724 家的上市櫃企業中，家族企業總計 1,200 家，家數占比在七成左右；若以市值衡量，全台家族企業市值約有 0.7 兆美元。而這些為數眾多的家族企業，儘管曾為台灣經濟發展貢獻卓著，但隨著時光荏苒，創始人逐漸年華老去，如何讓企業能夠持續且長久地經營，且將企業資產傳給後代子孫，已是國內家族企業現階段無可迴避之關鍵課題。

另依據資誠聯合會計師事務所 (PwC)「2021 全球暨臺灣家族企業調查報告」的統計，43%的台灣家族企業，主要股權仍有第一代持有；「2020 臺灣家族企業傳承白皮書」也指出，國內家族企業只有 35%傳承到第二代，傳至三代或四代以上者更不到 10%。當然，大多數的創始第一代意識到傳承課題的迫切性，逐步規劃企業傳承路徑與實質內涵，將家族經營理念、人脈及資源移轉給接班團隊。

一般而言，可傳承後代的資產通常分為金融資產、企業資本，以及人力與社會等無形資產。特別是以往所謂的永續經營，偏重於企業本身追求經營年限的延長，但隨著近來永續理念興起，傳承內涵除財富之外，更已逐漸延伸到企業的社會影響力。因此，家族企業治理機制與永續潮流呼應，確保企業傳承能與永續目標共存，將是家族企業能否世代綿延的關鍵。實

際上，從金融監督管理委員會（下稱金管會）所發布的「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，即不難看出此一趨勢。

然而在實務運作上，仍是以企業資本傳承最為複雜，也最可能因此引發家族成員的紛爭，損及企業競爭力，更嚴重的還可能致使經營權易手他人。尤其是家族成員如果對於所有權、經營權意見分歧，甚或上演經營權爭奪戲碼，且又缺乏事前具體的文字協議，一旦對簿公堂也只能依循法律為之。因此，在贈與、閉鎖性公司、家族憲章、家族辦公室、信託等諸多選項中，選取適當的傳承工具來建立完備的家族治理機制，藉由傳承計畫的制定與妥善傳遞，確保企業傳承議題有制度可循，傳承事務能夠有序地推展。

值得注意的是，在所有的家族治理機制當中，以信託最受各方重視，金管會更在 2020 年 9 月公布「信託 2.0 計畫」，期許扭轉過往偏重理財信託之現況，配合社會需求重塑全方位信託業務，其中即包含建構發展家族信託之法制及稅制環境。所謂的家族信託 (Family Trust)，受益人為家族成員，以家庭財富的管理、傳承及保護為目的，主要用於解決財產跨代傳承問題，尤其有助於家族企業股權平穩轉移與管理。

前揭信託計畫亦期盼協助我國銀行業者發展家族信託業務，蓋信託業為整體金融業中，唯一可橫跨多領域整合之行業，的確目前實務多由銀行等金融機構兼營之。受託機構可依照信託契約之約定，將信託財產運用於銀行、證券、保險等金融商品，甚至可依委託人之需求，與非金融業者結盟，提供非金融服務。且信託契約之自由設計，使得信託財產之運用方式，具有較大之靈活性與多樣性；受託機構可透過各種組合，設計功能各異之信託商品，客製化客戶日益多元之需求。此對金融市場具有十分重要之意義，亦使信託業於金融體系中具備無可替代之競爭優勢。

而在金管會「財富管理新方案」(簡稱財管 2.0) 的引領下，國銀業者近年來力推財富管理業務升級，以家族企業為核心的高階資產客戶服務，

更是各機構兵家必爭之處。綜觀國外趨勢，高資產客戶偏好客製化的理財服務，超高資產家族更是傾向由專人協助資產管理，而不只是在現有產品中選擇。有鑑於此，國外金融機構多利用信託模式，針對各個客戶不同的特質，為其量身打造最適合的家族信託方案，滿足家族企業對財富保全、家業傳承的全方位需求。換言之，家族信託實為高資產家族企業，不論是財富管理或永續傳承所不可或缺之一環。

二、研究大綱暨章節架構

為此，除回顧有關文獻之外，本計畫亦對照國內外實例，藉以探尋國內企業辦理家族信託時，在現行法制、稅制環境下所可能選擇的模式與相對應的問題，並兼論國內外法制環境之差異比較；同時探討家族企業如何強化公司治理，以與全球永續潮流相互呼應，從而分析國內家族企業在永續傳承方面的主要推動方式與策略，作為國內銀行業開發相關業務的參考。而我國銀行業推動家族信託與財富管理業務，如何在協助家族企業世代傳承之餘，同時發展出更多元化與家族企業信託相關的銀行業商機，將是本研究討論重點。

研究團隊將先掌握客戶特質與需求，亦即藉由蒐集整理國內家族企業相關之研究文獻及統計數據，掌握其經營狀態、控股與治理模式，從而分析企業傳承面臨的需求、問題，以及實際使用的金融工具。再進一步針對家族企業永續傳承策略，將先回顧國內外標竿企業家族信託經驗，以及現階段國內法制、稅制環境分析比較，探討家族信託可能模式與常見問題；另就永續治理部分，亦將借鏡國內外永續經營之家族企業，從中檢視其公司治理的關鍵成功因素，據以思考國內家族企業永續傳承策略如何與家族信託結合。

此外，研究團隊將檢視國內家族企業與國銀高資產財管業務之連結關係，並參考與我國企業經營文化、法制環境較相近的國家，譬如日本、香

港、新加坡等地，觀察其金融機構針對家族企業所開發的信託商品，或包含保險產品在內的高資產理財服務，除此之外也將盤點國內銀行業相關業務現況，旨在從供給面向瞭解金融業如何應對家族企業傳承需要。最後再根據前揭研究發現，研析國銀對家族企業永續經營所需之信託服務之可能發展策略，以及作為台灣金融研訓院未來結合國內銀行業共同發展家族信託財富管理專業人才培訓，與推動相關專業訓練課程研發設計推廣之重要參考。

本計畫希冀透過上述研究，以台灣金融研訓院研訓合一的智庫觀點，提出在國內家族企業企業傳承與永續經營之需求日漸殷切情形下，我國銀行業推動信託相關業務發展策略與人才培訓規劃之方向與做法，提供予國內銀行業者作為後續研擬整體業務計畫之參考。本計畫章節架構如下：

第一章 研究目的與方法

第一節 研究目的

第二節 研究方法

第二章 台灣家族企業傳承之現況

第一節 台灣家族企業之經營概況暨控股模式

第二節 台灣家族企業傳承之需求與常見問題

第三節 台灣家族企業傳承工具之比較分析

第三章 家族信託與企業永續傳承之研析

第一節 國內外企業辦理家族信託模式與常見問題

第二節 國內外家族信託法制環境比較分析

第三節 企業永續治理趨勢與實例

第四節 以家族信託協助企業永續傳承之策略方向

第四章 銀行業在家族企業與高資產財富管理業務之探討

第一節 家族企業傳承與高階資產財富管理

第二節 亞洲地區銀行業家族信託暨高資產財管業務之現況

第三節 國銀提供家族企業信託暨財管相關服務之現況

第五章 家族企業信託對我國銀行業之機會與挑戰

第一節 國銀於家族企業信託之商機

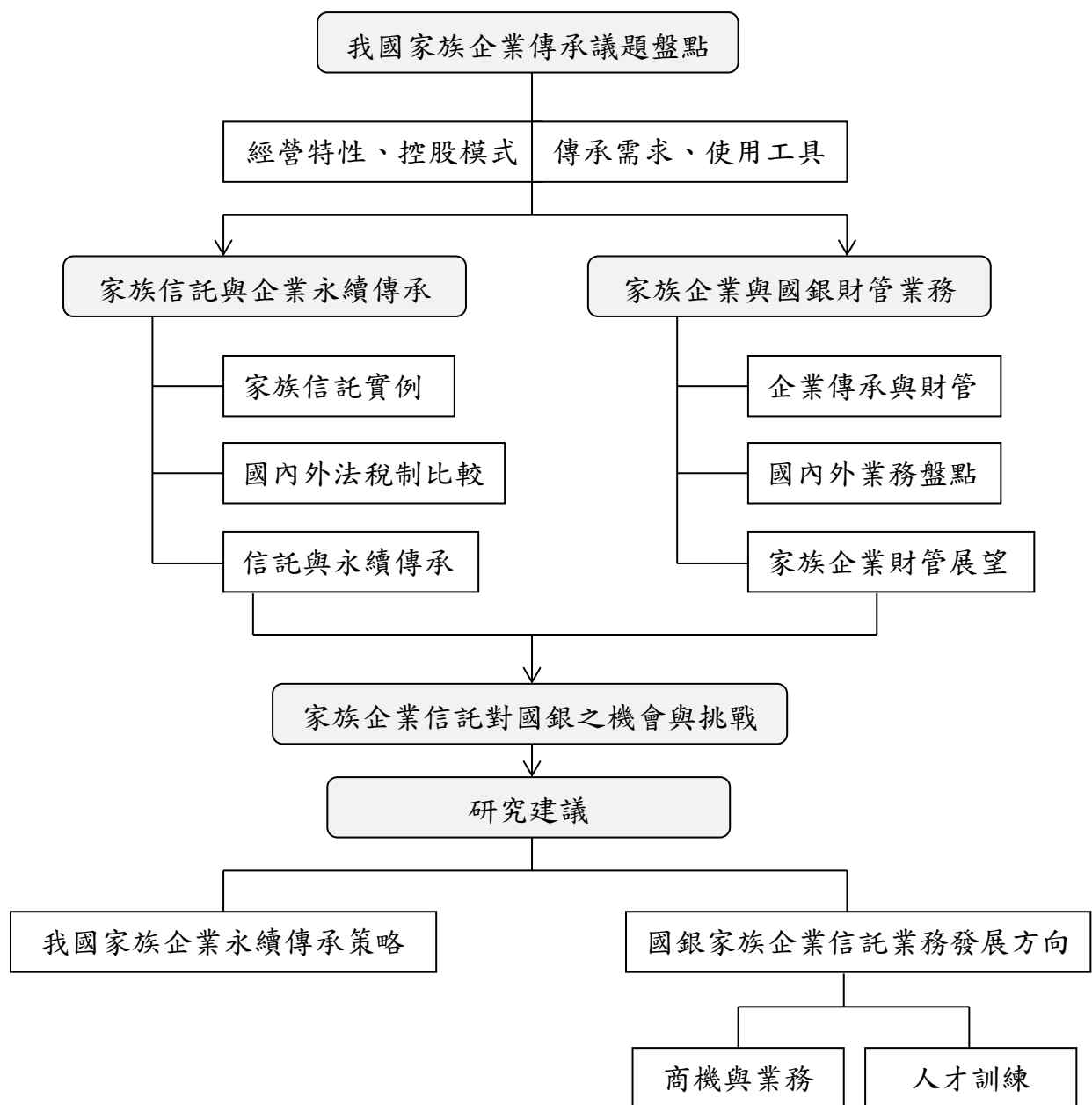
第二節 國銀推展家族企業信託之挑戰與因應對策

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

第二節 研究建議

參考文獻



【圖 1-1】研究計畫架構

資料來源：本研究繪製。

第二節 研究方法

本研究之研究方法主要將採取質性探討與量化資料分析兩者，前者係以文獻回顧與次級資料蒐集方式進行研究，並以座談或當面訪談強化分析結果；後者則是透過統計數據之觀察，藉以為研究結論提供更具體之佐證。

一、質性探討

(一) 分析比較法

系統性地蒐集國內外有關家族信託業務相關研究報告，以探討其觀點並輔以統計數據佐證文獻資料及研究團隊思維邏輯之正確性，再參酌國內外學者專家於報章雜誌、主題相關座談會或研討活動會議資料與專家見解，以進行綜合歸納、分析與比較。

(二) 個案分析法

個案分析係以一特定之研究對象，廣泛地蒐集資料，並深究各個案例，詳盡地瞭解問題癥結所在，據以提出適切的方法解決問題。在本研究中，將先藉由家族企業信託相關之文獻回顧掌握個案方向，蒐集標竿企業之有關資料，並就標竿企業進行背景調查，如有必要亦得對其深度訪談，再將獲得結果加以分析、歸納、整理。

(三) 研討會或座談會、實地訪談

研究團隊預計透過實地訪談、舉辦專家諮詢會議等方式，藉由跟與會專家之集思廣益進行深入探討，有助於促進產學研機構間之意見交流，並得以實際蒐集各界對相關議題之即時看法，且聽取其意見後進行綜合研析，再將訪談成果列入重要參考依據，最後形成符合研究需求之具體建議。

也將安排與研究主題相關之銀行業信託業務部門高階主管、國內家族企業主管與專家訪談，藉此蒐集業界相關意見。

二、數據佐證暨分析

本研究將利用現有之統計數據資料，包含國內外所建置之經濟與企業管理、企業經營相關資料庫等，並參酌國內外學者專家之研究論著，嘗試藉由量化統計數據，觀察家族企業營運現況、績效表現，藉以提供研究結果更具體之佐證。

第二章 台灣家族企業傳承之現況

第一節 台灣家族企業之經營概況暨控股模式

一、台灣家族企業占比概況

相關統計可能因家族企業定義的不同而有所差異，是以在檢視我國家族企業經營概況之前，應就參採資料對於家族企業之定義予以釐清。首先可參考安永聯合會計師事務所與政治大學商學院共同合作，於 2022 年 2 月所公布的《邁向永續經營-家族治理對家族企業傳承之影響》調查報告，其係以下列 3 種方式認定家族企業：

(一) 單一家族持股 (透過個人、家族控股公司、基金會、信託) 超過 30%

(二) 單一家族與其姻親持股 (透過個人、家族控股公司、基金會、信託) 超過 30%

(三) 單一家族與其姻親對該公司具重大影響力：

1. 家族 (含姻親) 所控之持股為最大股東，且

2. 家族 (含姻親) 所控董事席次超過半數

根據上開認定方式調查國內上市與上櫃公司，該報告結果顯示，約有 54% 的上市櫃公司屬於家族企業。

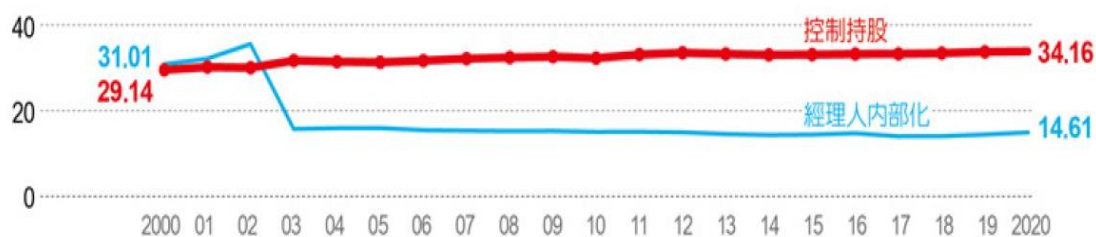
另一份研究則是以創始股東家族超過 5%，做為家族企業之定義，從而進行相關研究 (陳世哲等，2022)。調查結果如下【圖 2-1】至【圖 2-3】顯示，台灣上市櫃家族企業占比，近十年來大致維持在 75% 上下，而家族股東對於家族企業之持股，2020 年時約占 34%。至於家族成員對於企業掌控權，可發現仍有 76% 的家族企業董事長，還是由家族成員出任，甚至有 35% 的比例，係由董事長兼任總經理，顯示家族對企業的控制權依舊相對偏大。

惟值得注意的是，相關政策推動對於家族企業治理方向，仍會產生顯著影響。例如 2002 至 2003 年間經理人內部化比率驟降，也就是董事長以外的高階經理人由家族成員的出任占比顯著降低，此應與當時台灣證券交易所積極推動公司治理法治化相關。



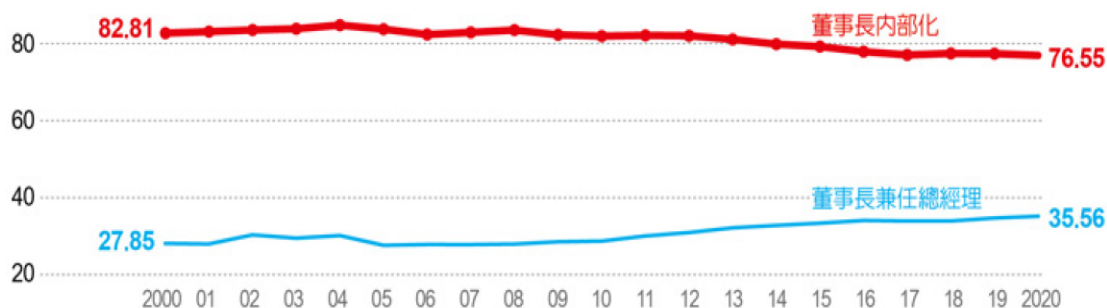
【圖 2-1】台灣上市櫃公司家族企業比率之變化趨勢

資料來源：陳世哲等 (2022)。



【圖 2-2】家族股東對國內家族企業持股比率之變化趨勢

資料來源：陳世哲等 (2022)。



【圖 2-3】家族成員對國內家族企業控制權之變化趨勢

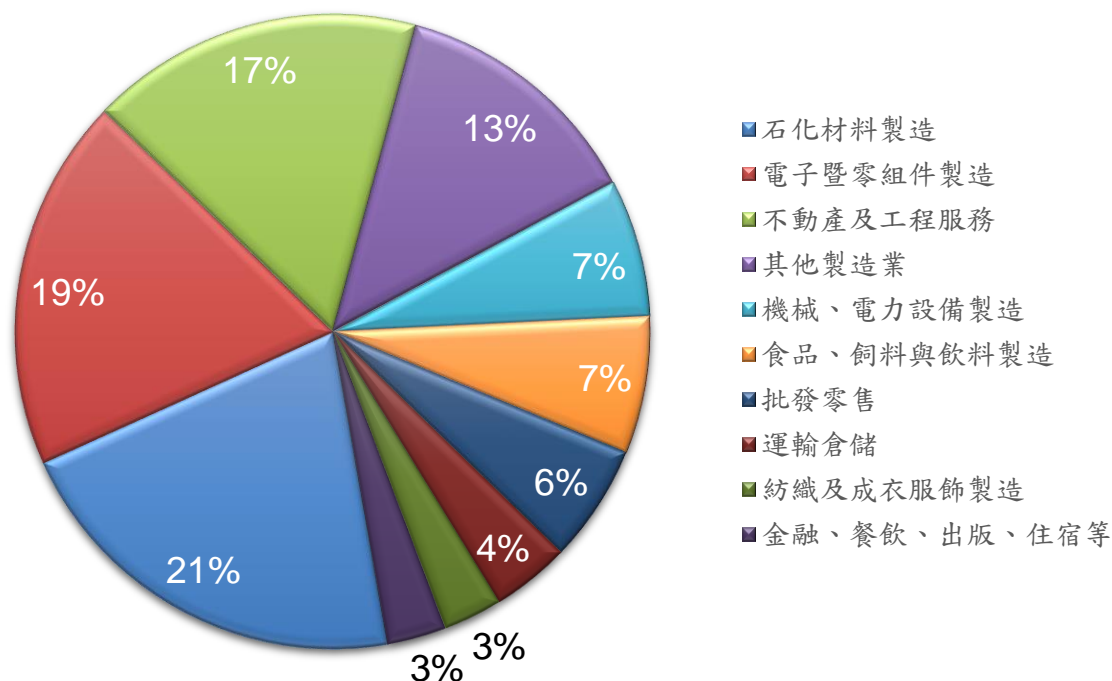
資料來源：陳世哲等 (2022)。

二、台灣家族企業近年經營概覽

為瞭解台灣家族企業近年來的經營概況，以下分別從產業分布、營收展望、籌資方式，以及財務績效表現等 4 個面向，簡要地探討我國家族企業之現況與近期趨勢。

(一) 產業分布概況

依據 2022 年 2 月《遠見》雜誌所發布的台灣前百大上市櫃家族企業名單，大致可觀察出如【圖 2-4】我國家族企業的產業分布概況。與我國以電子資訊產業為主略有不同，家族企業在石化材料製造業的占比反而最高、達 21%，其次才是電子暨零組件製造業、所占比率為 19%，不動產及工程服務業再次之、比率是 17%。整理來看，仍以製造業為大宗，占比高達 70%，營建類別次之為 17%，廣義的服務產業占比僅 13%，涵蓋了批發零售、運輸倉儲，以及金融、餐飲、住宿、出版等業別。

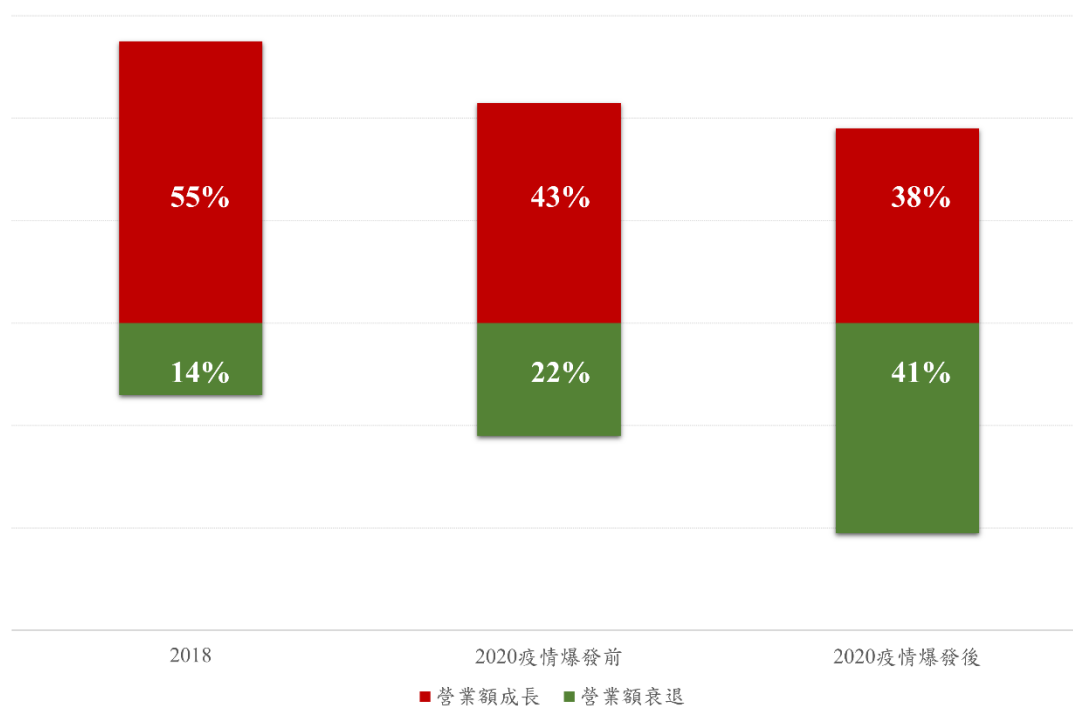


【圖 2-4】台灣百大家族企業產業分布比率

資料來源：陳世哲等 (2022)；本研究整理。

(二) 疫情對家族企業之營收衝擊

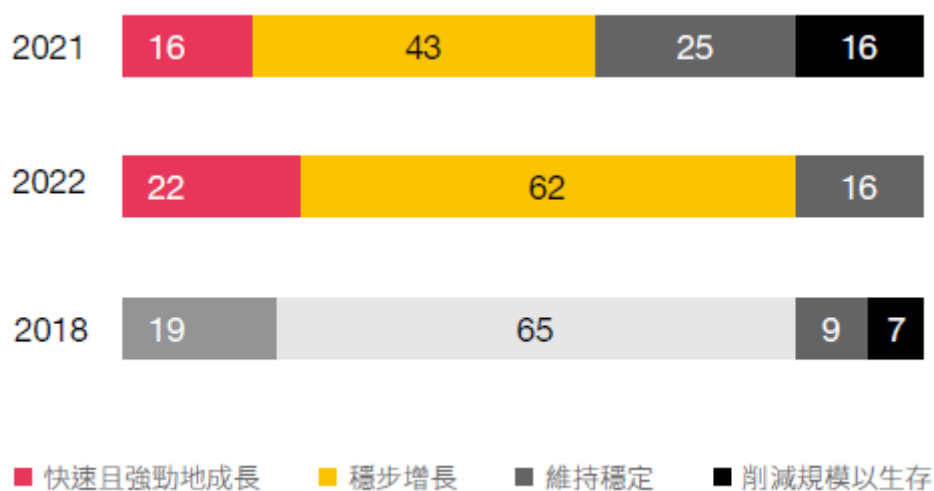
根據資誠會計師事務所在 2021 年公布的調查結果，其實早在 2020 年 COVID-19 疫情爆發前，台灣家族企業的營收成長就已經略呈放緩狀態，主要是受到美中貿易摩擦，全球政經局勢混沌未明的影響所致。如【圖 2-5】所示，營收成長的比率從 55%減少到 43%，而營收衰退的企業則是從 14%增加到 22%；COVID-19 疫情蔓延，更是對國內家族企業帶來顯著衝擊，營收仍能維持成長的比率，儘管僅從 43%略降到 38%，但營收衰退比率卻從 22%大幅攀升到 41%。



【圖 2-5】COVID-19 疫情對台灣家族企業營業額影響調查

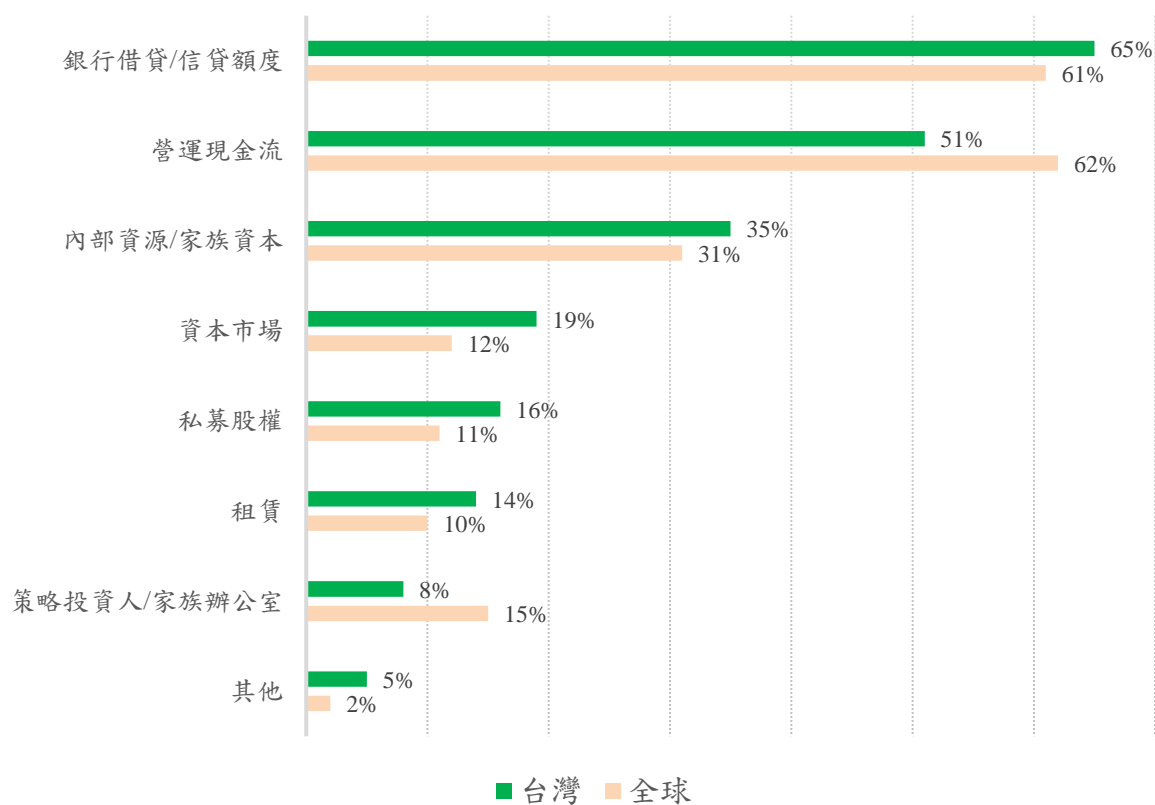
資料來源：PwC (2021)；本研究整理。

至於針對近兩年的業績展望，調查結果如【圖 2-6】所示，我國家族企業似乎仍持相對樂觀態度，認為有望逐漸改善。不論是穩步增長，甚或是快速且強勁地成長者，2022 年回覆比率皆較 2021 年顯著增加，顯示台灣家族企業普遍樂觀看待疫後復甦力道，也期盼自家企業經營能夠儘速脫離疫情泥淖。



【圖 2-6】台灣家族企業近兩年業績成長目標

資料來源：PwC (2021)；本研究整理。



【圖 2-7】台灣家族企業偏好籌資方式

資料來源：PwC (2021)；本研究整理。

(三) 台灣家族企業籌資方式概覽

值得注意的是 PwC 在同份報告中，也針對家族企業未來偏好的籌資方式進行調查，結果如【圖 2-7】，可發現國內家族企業主要還是透過銀行借貸、營運現金流與家族內部資本等 3 種方式，籌措公司營運所需要的資金，顯見銀行對家族企業之資金挹注仍位居最首要地位。至於其他較為新興的籌資模式，譬如私募股權基金、引進策略投資夥伴或成立家族辦公室，納入考慮的比重仍相對偏低。

(四) 台灣主要家族企業財務績效表現

誠如前面提及，國內上市櫃公司當中大約有 5 成到 7 成屬於家族企業，因此可進一步觀察上市櫃家族企業近年的經營績效表現。相關結果整理如下【表 2-1】，分別檢視股東權益報酬率 (Return On Equity，簡稱 ROE)、每股盈餘 (Earnings Per Share，簡稱 EPS)、市值成長率等 3 項財務指標；其中 ROE、EPS 是 2000 年迄今的平均，市值成長率則為 2000 至 2020 年的總市值成長，係以倍數呈現。

以 ROE 為例，最高的是統一超商，21 年的 ROE 平均達 29.5%，其次分別為晶華酒店的 26.84%、群光電子的 24.94%，堪稱最會替股東賺錢的家族企業。至於 EPS，前廿強的平均超過 4 元，並由 21 年平均 EPS 每股盈餘 15.49 元的可成科技奪冠，和泰汽車的 11.21 元次之。市值成長的表現則稍有不同，前兩大業者分別為潤隆、興富發兩家建設公司，或可透露出營建產業在 20 年來的上升趨勢。

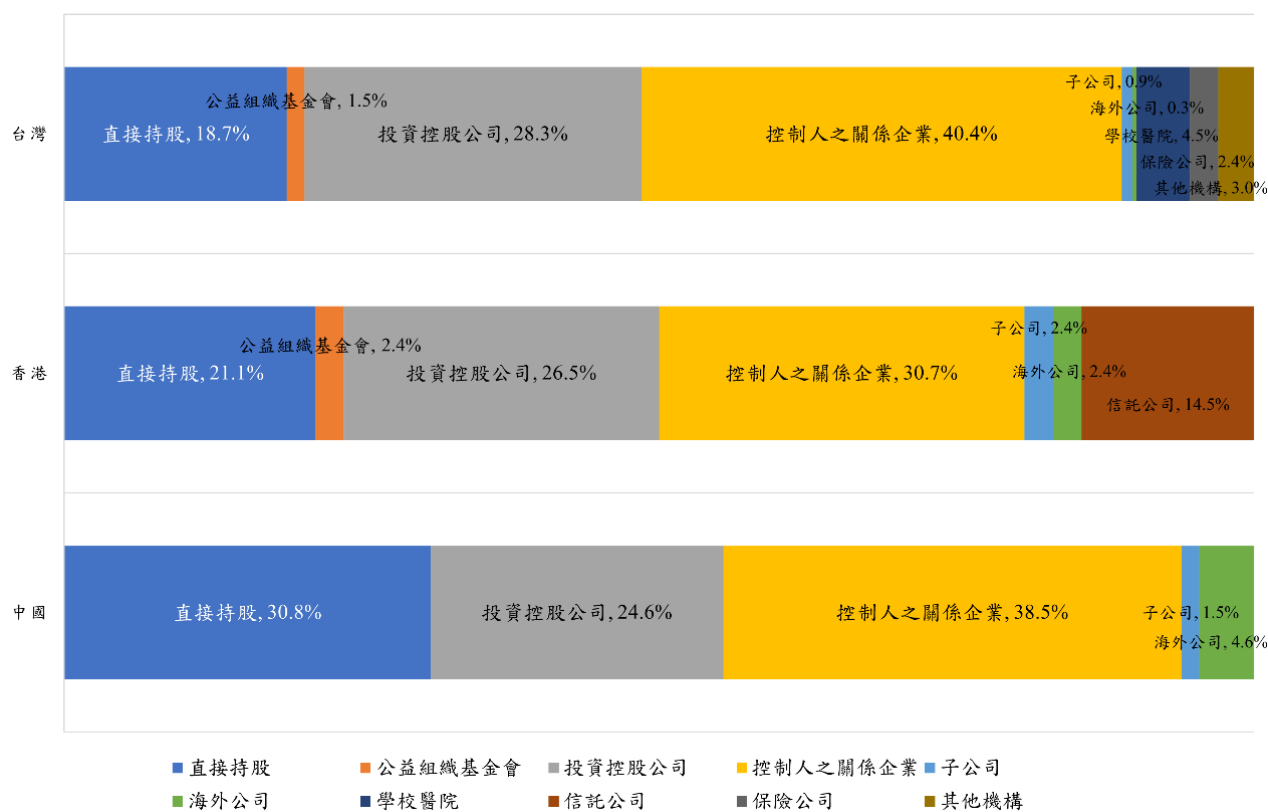
【表 2-1】台灣上市櫃家族企業財務績效前廿強

名次	企業代碼	ROE (%)	企業代碼	EPS (元)	企業代碼	市值成長率 (倍數)
1	統一超 2912	29.47	可成 2474	15.49	潤隆 1808	98.05
2	晶華 2707	26.84	和泰車 2207	11.21	興富發 2542	94.57
3	群光 2385	24.94	鴻海 2317	8.54	可成 2474	50.61
4	豐泰 9910	22.91	國巨 2327	7.59	葡萄王 1707	35.27
5	信義 9940	22.82	晶華 2707	7.58	名軒 1442	30.75
6	可成 2474	21.46	潤泰全 2915	7.37	和泰車 2207	30.36
7	和泰車 2207	20.61	統一超 2912	7.01	國揚 2505	30.31
8	漢唐 2404	20.43	巨大 9921	6.80	美利達 9914	26.65
9	大統益 1232	20.04	台達電 2308	6.06	豐泰 9910	26.06
10	鑽全 1527	19.99	鴻準 2354	5.97	大成鋼 2027	24.99
11	永信建 5508	19.90	美利達 9914	5.46	群光 2385	22.90
12	興富發 2542	19.75	群光 2385	5.17	鴻準 2354	22.04
13	巨大 9921	19.45	漢唐 2404	5.15	南帝 2108	20.95
14	潤泰全 2915	19.30	台化 1326	5.13	興勤 2428	18.19
15	鴻海 2317	18.98	台塑 1301	4.89	華新科 2492	17.23
16	台達電 2308	18.62	裕融 9941	4.77	順德 2351	16.33
17	中保科 9917	18.11	遠雄 5522	4.69	信義 9940	16.28
18	美利達 9914	18.01	興富發 2542	4.48	京城 2524	16.27
19	裕融 9941	17.71	永記 1726	4.45	卜蜂 1215	16.12
20	大億 1521	17.53	永信 3705	4.37	根基 2546	15.60

資料來源：陳世哲等 (2022)；本研究整理。

三、兩岸三地家族企業控股模式比較

台灣家族企業的持股模式，茲如下【圖 2-8】表示的兩岸三地前卅大家族企業控制型態組成，除了直接持股之外，還可透過公益組織（例如基金會）、投資控股公司、控制人之關係企業、子公司、海外公司、學校醫院、保險公司與其他機構持有，相較於中國、香港兩地，控股型態可謂相對複雜。但與中、港相仿之處，多數家族企業偏好透過關係企業持股或交叉持股，比重逾 4 成最高，其次為投資或控股公司持股，占比也近 3 成，直接持股者台灣則占約 18%，與中國超過 3 成相比差異較大。至於香港與其他兩地的較大差別，則在於有約 14.5% 的家族企業，係藉由信託公司的方式控制家族企業，此亦為本研究後續章節將進一步探討之部分。



【圖 2-8】兩岸三地前卅大家族企業控股模式比較

資料來源：楊淑清 (2022)；本研究整理。

再者，也由於台灣家族企業控股複雜度較高，平均持股比率又相對偏低，可能較容易發生公司治理問題，是以也凸顯出在公司治理、家族治理與家族傳承等議題的迫切性。¹

¹ 根據楊淑清 (2022) 統計，兩岸三地家族企業控制人平均持股比例，以香港的 50.1%最高、中國 43.6%次之，台灣則僅有 33.8%。

第二節 台灣家族企業傳承之需求與常見問題

傳承與接班是家族企業的重大課題，但傳承不只是資產、股權的繼承，或事業經營權的交棒而已，因為更需要傳承，也常被忽略的是創辦人或長輩的經營理念，以及在進行經營決策過程中所依循的各種價值觀念（司徒達賢，2021：頁 139）。因此，本節將討論國內家族企業傳承常見的需求或相關問題，包含所有權、經營權等有形資產的轉移，以及興業精神、經營理念、企業文化等特殊無形資產的傳承。

一、家族企業傳承之需求

（一）家族企業傳承之需求

國內會計師、財務顧問在協助國內家族企業規劃資產繼承時，實務上常面對客戶提出以下之需求（李博誠等，2021：頁 36）：

1. 讓所創建的事業能夠永續發展
2. 維持公司存活
3. 避免個人或公司財務危機或破產
4. 使稅務降到最低
5. 有效地將資產繼承至下一代

而上述需求，又會因為家族企業持有的資產種類差異，產生不同的繼承挑戰。如下【表 2-2】彙整，國內家族企業常見的持有資產種類，大致可區分為現金、股權、不動產、藝術品或珠寶等 4 類別，且各自面對不同的挑戰。例如國內家族企業偏好持有不動產，但不動產流動性不若現金、股權，甚至不動產也無法分割只能共同持有，這都增添了家族財產移轉的挑戰性，同時也凸顯了提前做好傳承規劃之必要性。又如股權移轉，過程可能出現所有權、經營權的衝突，甚或導致經營權旁落之窘境。

【表 2-2】家族企業常見的資產種類與繼承挑戰

資產種類	繼承挑戰
現金	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 資金移轉較容易 ◆ 子女可能揮霍、失去傳承意涵
股權	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 經營權與所有權可能出現衝突 ◆ 股權外移導致經營權旁落
不動產	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 流動性不高、交易價格不容易掌握 ◆ 不動產無法分割只能共有
藝術品或珠寶	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 移轉變賣容易 ◆ 若存放在特定場域 (如銀行保管箱)，繼承人取放不易

資料來源：李博誠等 (2021)；本研究整理。

再者，國內家族企業不乏中小企業，根據統計台灣中小企業主，有 8 成期望將企業傳給子孫後代。但企業傳承與接班問題，不是單一企業的「家務事」，還必須結合企業在群聚內的合作關係，從產業層次去思考傳承與接班 (鍾喜梅等，2018)。因此，家族企業需將「企業傳承」與「家族財富傳承」分開思考，如前述財富傳承可能包含不動產、股票與現金等；但若是企業傳承時，選項就不能侷限在家族，尚須思考傳承制度如何有系統地設計，才能讓企業永續經營。

(二) 家族企業傳承制度設計應考慮重點

規劃家族企業傳承制度時，一般而言應當依序考慮以下 5 項重點，裨益於在合法、合乎情理的前提下，達到傳承之目的 (李博誠等，2021：頁 32-33)。

1. 必須要確立傳承的目標

清楚地知道要傳給誰，才能明瞭未來傳承工具如何選擇，以及其適用性與適法性，並且預測傳承效果。

2. 盤點所有的財產權利

若無法確認總資產與相關權利，以及所有資產的分布地區或國家，就無法掌握其所適用的法規，以及可能需要繳納的稅負，遑論事先預留支付

資金，或是規劃轉移的方法或工具。

3. 清楚地確認繼承對象

通常傳承對象如果是自然人，像是配偶、子女，就會牽涉到《民法》繼承相關課題。理論上，法律保障每一位擁有繼承權利者，使其獲得應得之繼承資格。是以，資產所有人不可單憑自身喜好，執意將所有資產給予特定單一對象，雖說及至今日，類似「傳子不傳女」這種違反《民法》規範之觀念仍時有所聞。事實上，傳承實務因涉及人性而變得更複雜，更考驗著家族企業主如何選擇繼承人，並藉由合法渠道達成資產移轉之目的與效果。

4. 選擇傳承工具

傳承工具類型，其實會因為家族企業主傳承目標、思維之不同而有所差別。例如若期望將資產用於公益，公益信託為常見方式，而若想把資產分配給家族成員，透過公司化將股權移轉不啻為一選項。當然，這其中又可能會面臨法律、稅務、保險、不動產等問題，此時就需要相對應領域的專家提供專業意見與協助。

5. 檢視傳承效果與風險評估

傳承制度須經過完整地檢視，以確認能否達到預期成效及家族企業所設定的目標，若無法達成，就表示制度方案有誤必須修正甚至放棄。因此，家族企業傳承制度，理應定期審視、例如每年度，若有發現不合適之處就即刻修訂。

二、家族企業傳承之常見問題

家族企業跟一般企業最大的不同之處，當然是多了「家族」這項關係存在，除非家族完全放棄其企業所有權、經營權，否則家族勢必得跟企業相互協力。尤其企業傳承更需考量家族因素，這也是為何家族企業傳承時，常遭遇到以下所討論的問題，包含應當傳給誰？怎麼安排才公平？才能讓

企業得以穩健永續經營。

(一) 家族或企業利益何者為先？

對於家族企業第一代創辦人而言，家族優先或企業優先的議題通常並不存在，蓋創辦人本身就是經營者也是所有人，且所有權相當集中，因此創辦人的個人利益、企業利益與家族利益，三者之間幾乎可以畫上等號，亦即企業利益的最大化即為家族利益的最大化。但隨著家族成員開枝散葉，家族企業逐漸從創辦人個人所有和經營，轉為家族成員共有，甚至納入非家族成員的經營管理，此時就可能發生個人、企業與家族之間，在經營決策上產生矛盾與衝突。

而根據研究，不論是家族企業或非家族企業，能夠順利傳承、永續經營的關鍵之一，多在於企業經營係以「企業利益」為優先指導原則，例如全球歷史最悠久的化學製藥公司德國默克集團 (Merck KGaA)，傳承迄今 350 餘年，始終秉持著公司永續利益高於家族利益的理念與價值觀。

另一方面，現代企業經營的重要目標之一，仍在於追求股東利益最大化，再透過追求企業利益的極大化，進而創造家族股東利益的最大化，惟家族股東可能更注重長期利益的極大化，而不會只著眼於短期效益。由此角度思考，企業存在的價值，係透過創造企業最大利益的方向，來達成家族股東的最大長遠利益，是以企業優先的實質內涵，也就涵蓋了家族利益最大化於其中 (陳振乾等，2021：頁 38-39)。

(二) 長幼有序或用人唯才？傳賢不傳子？

家族中有長幼順序、親疏遠近之差別，而企業的任用或升遷，理應考慮各人的才能、貢獻，以及企業經營的實際需求。惟用人與升遷的決策上，家族或企業的觀點何者較重要？家族企業的交班人、接班人可能各有不同的理念與價值觀。交班人過往決策可能並非全數都經過深思熟慮，各項決策間說不定還存在著相互矛盾的現象，但唯有在與接班人或潛在接班人意

見相左時，才真正體會到內隱價值觀念的分歧問題，以及它們對決策的影響（司徒達賢，2021：頁 208）。

事實上，可以觀察到愈來愈多的家族企業，表面為求公平，往往對外標榜堅持要採取「傳賢不傳子」的作法，甚或斬釘截鐵地宣示「絕對不讓後代子孫接班」。其想法多認為，傳賢係以企業利益為優先考量，不傳子則是避免落入以家族利益為先之口實。

到底應該傳賢還是傳子？問題的根本其實仍在於家族與企業利益何者為先之爭議，但同樣地也不會有一個非黑即白的答案，關鍵應在於「人才」的問題上。一個經營良好的家族企業，理應讓家族人才及非家族人才都能為其所用，讓每個人都有公平競爭的機會。非家族成員如果表現很好，並不一定要讓家族成員取而代之；但若家族成員合適又有能力，也沒有必要刻意阻擋，甚至可以考慮長期栽培（陳振乾等，2021：頁 39-40），也因此衍生以下接班人培養的相關問題。

（三）接班人培養問題

家族企業能否順利傳承，接班人培養可說是最核心之關鍵，接班人妥善接棒家族企業就較能夠持續發展下去。惟當中牽涉諸多面向，例如所有權及經營權的安排、接班人的選任、接班人的意願及能力培養、決策與溝通機制、人才與接班團隊的選擇、與資深員工的相處，以及企業未來發展方向為積極轉型或守成等議題都需要處理。特別是家族企業創辦人，不是商業直覺或商業智慧異於常人，就是具有獨特的領袖魅力、創業特質，成功開創事業的 DNA 往往不易複製到下一代。因此，在接班過程中，如何把第一代成就事業的天賦內化到企業組織，讓組織力量共同協助第二代順利接班，從而轉變為可長可久的機制，實為規劃接班、培養接班團隊時必須考慮的重要課題。

一般在討論家族企業接班職位時，多著重在董事長、董事、總經理等三個高階管理職級，家族需先列出發展過程中跟這三個職級相對應的職能，

再盤點家族的資源以及是否有合適人選，進而針對可能人選進行能力養成培訓，使其符合接班條件與需求。

例如以擔任董事長為目標，接班對象對於企業價值與文化的確立、策略的裁決、企業層級風險與資本管理等，必須有較高程度的掌握；若是董事層級，職能著重在策略的覆核、企業的風險監管等面向。而總經理、執行長，則需對於策略的發展與推動、日常營運、團隊建置管理等，擔負較大的責任。此外，接班人所需要的能力，也會因為企業發展階段的不同也有所差異，從最基本的運營管理能力，到逐漸擴張時的策略管理能力，乃至於企業到達一定規模後所需具備的治理能力，例如高階經理人的任命與績效評估、風險治理、企業利害取捨與溝通等面向。

就實際接班情形來看，接班形式或接班人養成，其實並沒有固定的模式，大致上可分為以下 5 種類型：

1. 拾級而上從基層做起
2. 從中央幕僚單位（如董事長或總經理特助）進入企業
3. 從次集團或子公司高階主管歷練，累積商業能力、經驗、資歷與戰功後進入中央
4. 在外歷練到一定職務後，直接進入事業董事會或擔任高階主管
5. 隔代接班與專業經理人共治

其實接班不只是選擇及養成接班人選，包含公司的組織、系統也都必須配合接班人的新想法，相對應地重新規劃，其中尤其仰賴資深員工組成的團隊，是以好的接班梯隊從旁協助委實不可或缺。再者，接班是傳承者放下權力的過程，因此家族企業需要擬定正式的接班轉型計畫，據以明確地列出接班人與前任領導者，轉換職務需要的時間，以及在企業的長短期角色定位。此外，有鑑於家族企業在接班傳承過程中，為爭奪經營權無所不用其極，罔顧公司治理機制、傷害股東權益，因此同時包含家族治理與

公司治理兩者的完整接班計畫，對家族企業傳承著實有其必要性（陳振乾等，2021：頁 188-206）。

（四）無形資產的傳承

企業創辦人的個人能力、聲譽、關係，往往是經營成敗之決定因素，也是家族企業能否永續傳承之關鍵。但諸如此類的特殊無形資產，不同於原料、員工、廠房、機器設備、資金等可標準化的有形資產，常被提及的家族企業無形資產，除了核心價值觀之外，可能還包含創辦人強烈的個人意志或意識形態、創辦人難以被模仿的能力或創意、政商關係、特殊的領導管理模式、祕而不宣的競爭優勢（例如祖傳祕方），以及共同創業團隊間的合作、默契與互信關係等。

例如政商網絡，就有研究探討泰國當地 150 個家族企業的婚嫁選擇，統計發現有 8.5%選擇泰國王室為嫁娶對象、25%選擇政府官員子女、41%選擇跟其他家族企業聯姻。換言之，家族企業成員的婚嫁對象，深受為家族企業建立、鞏固政商網絡需求之影響，其中又以不動產、電信等與政府採購相關之產業尤為普遍。甚至該些家族企業成員的婚姻選擇還可能影響股價，譬如選擇政商聯姻者，子女完婚後，父母擁有的家族企業股票，超額回報率可以達到 4%（范博宏，2013）。

又如共同創業者的合作互信關係，國內知名早餐業者世界豆漿大王，創始人胼手胝足所打造的基業，卻因為後代的財務紛爭，而使店面土地淪落到被法拍的下場。位於新北市永和區的世界豆漿大王創業於 1955 年，由李雲增、王俊傑兩位退休榮民從路邊攤車起家，進而擴展到後來全天候經營模式。然在 1997 年李、王兩家因後代理念不同，王家退出經營，由李家找尋其他股東，惟須按月支付店面租金給王家。但後來卻由於王家聲稱未如期收到租金而提起訴訟，並於 2009 年時交新北地方法院將店面的 26 坪土地法拍平分價金。

儘管無法從企業財務報表、如資產負債表看到無形資產科目，當然也

無法透過數字，具體反映無形資產對於家族企業的價值，然不可否認無形資產對家族繁榮興盛、企業競爭力維持仍扮演重要角色。因此，像是人脈政商關係此類資產如何傳遞？共同創業的後遺症如何避免？創始人具有的特殊人格特質與能力如何傳遞？皆是影響家族企業可否永續經營的決定性因素。

事實上，就有研究透過案例研究探討無形資產的傳承方式，發現家庭教育是傳承家族價值的重要方式。但對於較大型的家族企業，會以較制度化的作法，例如家族成立學校，系統性地把價值理念灌輸到新一代家族成員與企業員工心中；有些家族係以制定、定期修訂家族憲章，與家族成員持續溝通價值理念。除了教育，把文化理念傳遞到企業的產品或品牌之上，則是傳承的另一種方式，甚至將品牌營造視為家族企業傳承的重要目標(范博宏，2013)。

第三節 台灣家族企業傳承工具之比較分析

家族企業主如有傳承接班需求，理論上應儘量運用相關工具及早啟動規劃，而國內慣常使用的工具，不外乎生前贈與、遺囑分配、成立財團法人（基金會）、設立閉鎖性股份有限公司（以下簡稱閉鎖性公司）、規劃保險，以及本計畫的研究重點家族信託。

然而，生前贈與雖提前移轉財產給下一代並避開《民法》特留分問題，但贈與後無法收回，等於企業主喪失掌控權；自書身後遺囑方式雖可讓企業主握有掌控權，但下一代繼承後還是能任意處分遺產，且在《民法》特留分制度下，其他親屬也會分到財產（林昱均，2022）。再者，遺囑分配引發後代爭產爭議，國內相關案例層出不窮，譬如某航運集團創辦人過世時，儘管已透過遺囑將所有遺產留給二房獨子，但大房兄弟依舊向法院提起確認遺囑無效之訴訟。可見傳承接班，恐不宜僅以遺囑方式進行，回歸公司股權與表決權的規劃，才能由屬意的接班人繼承，達成家族企業傳承之目的。因此，以下茲就財團法人（基金會）、閉鎖性公司、信託及保險等四種家族企業常見的傳承工具，簡要地分析比較。

一、家族信託

（一）信託運用於家族企業傳承之優勢

信託具有高度的設計彈性，參照國外經驗，家族信託是一種良好有效的家族企業傳承工具，可達到經營權與財產權分離，並透過信託監察人與規則貫徹委託人意志，明定分配權利之同時也能照顧家族成員，堪稱家族財富傳承之首選方式。

所謂家族信託，係以家庭財富的管理、傳承與保護為目的所設立之信託，受益人一般為家族之成員，主要用於解決財產跨世代傳承問題，尤其是讓家族企業實現有效、平穩的家族股權移轉與管理，藉以避免家族紛爭。家族信託在國外實務非常常見，例如香港的上市家族企業中，有三分之一

的公司係以家族信託方式持有，例如李嘉誠、李兆基、陳啟宗、邵逸夫、楊受成、王守業等家族（李智仁、張大為，2021：頁 318）。

一般而言，信託透過適當的規劃可達成合法節稅、財富保全，並得根據委託人意願有效傳承，甚至將信託結合慈善以達到善盡社會使命等效果。尤其信託的優勢在於若及早將財富進行分配、規劃，甚至可利用於資產價值較低時，提前課徵贈與稅的設計來節省傳承稅負。再者，信託除了在家族財富保全與節稅功能外，對於家族企業掌權者最重要的功能即在於企業股權中的所有權、控制權、受益權的分割，進而透過信託機制的設計，避免許多家族紛爭與衝突的產生。

譬如有些家族企業掌權者為了強調公平，常常在財富傳承上採用平分的方式。通常家族下一代不只一個人，在這種方式下，股權勢必會分散。股權分散的情況下將會更難管理，其可能發生的風險更多，包含讓外部競爭者或是市場派有機可乘，爭奪經營權，或是持有股份的家族成員權利與義務的分配不均，部分未在家族企業工作的成員卻插手企業管理權等問題，都可能對家族企業造成嚴重傷害。

因此，像是股權信託得就上開問題提供解決方案，蓋於信託架構下，可以根據委託人的意願，將股權放入信託中，保有家族股權的完整性，另外還能夠透過各個條款實現所有權、控制權、受益權的明確規範。更可運用信託靈活的特性，設立監察人委員會，並規範不同角色，比如投資顧問、企業 CEO 遴選委員等。且因信託具有法律效力，傳承過程當中有明確的規範，可以將委託人在財富分配、利益分享、企業分權的意願以明文規定方式具體落實（PwC，2020：頁 72）。

（二）國內家族信託可能遭遇問題

儘管在國外已普遍將信託運用於家族企業永續傳承，但與他國作法相比，國內推動家族信託仍有下列 5 個問題，以下僅就問題主要癥結簡要蓋

述，較詳細分析留待次章進行之。²

1. 適用《民法》繼承

關於適用《民法》繼承的問題主要有二，分別為委託人死亡後，有關委託人地位繼承的問題，另一則為特留分之問題。前者係因我國《民法》採概括繼承主義，若委託人死亡，家族繼承人得以繼承委託人地位，並得提前終止或變更信託契約，如變賣家族企業股權，將使委託人設立信託之目的無法達成。後者，則是因《民法》為保護繼承人權益而設有的特留分制度，用意雖然良善，但在家族信託中，反倒可能因為企業股權的平均分配，造成經營權之紛爭。

2. 信託期間

我國《信託法》對於信託期間並無限制之相關規定，營業信託僅於《信託業法》第 19 條第 1 項規定，信託契約應記載信託存續期間，然信託期間可以約定多久？是否可約定永遠有效？相關問題尚待釐清。

3. 連續受益人相關問題

連續受益人係指約定受益人死亡或其他條件成就時，該受益人之受益權消滅，而由後順位之他人重新取得受益權之信託。而在國外家族信託中，通常會設有連續受益人之機制，以確保歷代家族成員能享有信託利益。然而，在台灣連續受益人之信託尚有以下問題待釐清：

- (1) 法律未明文規定，可能導致信託財產之登記機關，以連續受益人缺乏法令依據而拒絕辦理；
- (2) 受益人不得絕對尚未存在（例如未出生的自然人或籌設中的財團法人）；
- (3) 在現行稅法上係課徵贈與稅或遺產稅？

² 相關內容係參考：李智仁、張大為 (2021)「信託法制案例研習」，頁 337-341。

4. 受益權轉讓限制僅有契約效力，無法排除強制執行，仍可能導致家族企業股權旁落於非家族成員。

5. 特定目的信託相關問題

特定目的信託係指為某特定目的，且非為公益目的所創設之信託，並無受益人存在，財產運用不會受到受益人干涉，也不會因受益人之債權關係影響，常用於國外家族信託當中。根據我國《信託法》，理應有特定目的信託規劃傳承家族財富之發展空間，惟有關制度與實務運作發展似尚未完備，故有研究建議可於《信託法》增訂特定目的信託相關條文（李智仁、張大為，2021：頁 341）。

此外，由於國內受託機構基本上不接受以境外資產為信託資產，加上資產隱密性考量，因此國內高資產家族對於其境外資產的信託規劃，多半採用境外信託，並以國外信託法為準據法成立。而此類信託設計時，境外信託機構多只考量境外相關法令，若未能就國內民事及稅務法規進行通盤考量，恐導致所設立的境外信託發生未預期的糾紛或稅務風險（PwC，2020：頁 73）。

應注意者，我國目前信託法制並未對委託人以其海外資產，交付國內業者從事信託有所限制，且委託人與國內業者洽議時，擬直接以境外資產交付辦理信託之情形亦有增加，但實務運作上卻有無形之經營成本。³例如將境外財產設定信託時，該信託具有涉外因素，如發生爭議而於法院提起訴訟時，將發生準據法選用之問題；又當法院判決後，若涉及對信託財產之強制執行，該信託財產並非於我國境內，此時即有外國法院對我國判決之承認問題。

再者，信託財產如於境外時，該國是否承認依我國信託法令規定成立之信託。以香港為例，於香港係以「信託承認條例」作為承認外國信託之

³ 參閱：范瑞華、陳一銘（2010）「信託業受理境外財產信託並以香港及新加坡之記名股票為例之可行性研究」，台北市：中華民國信託公會委託研究，頁 3。

依據，但我國並非海牙公約之簽署國，故依我國法所設立之信託並不適用該公約及條例而直接獲得承認。然香港法院仍承認於委託人與受託人合意之情況下，得約定以我國法為信託契約之準據法，爰該信託之設立有符合準據法之我國相關法令規定，而認屬合法、有效且可執行，即可取得香港法院之承認。當受託人於香港對信託財產有任何處分或管理之行為，均須受到信託契約及香港有關法律之規範。

其次，信託業者以境外財產辦理信託時，亦可能牽涉不同類型之行政監理措施。例如將境外財產交付信託時，委託人須將信託財產交付予我國信託業者，並完成公示程序，即依我國信託法第4條規定：「以應登記或註冊之財產權為信託者，非經信託登記，不得對抗第三人。以有價證券為信託者，非依目的事業主管機關規定於證券上或其他表彰權利之文件上載明為信託財產，不得對抗第三人。以股票或公司債券為信託者，非經通知發行公司，不得對抗該公司。」

申言之，當委託人將境外有價證券設定信託時，應將該信託財產交付給受託人占有，完成信託財產之移轉，信託始生效力；受託人則於股票上註記為信託財產，對外表彰為信託財產，並以與受託人之自有資產或其他委託人之信託財產加以區別。基此，雖受託人依法應於股票上註記為信託財產，然由於我國主管機關並未另定其公示方式，可否逕按各該外國公司信託股票係「公開」或「非公開」而直接適用，固非無疑；又此類無明確法定公示方式之財產權，若作為信託財產，未必直接有公示效力而得對抗第三人。

誠如前述，信託財產本應現實交付予受託人占有，更有需自外國取回至我國交付給受託人，或於當地直接保管之問題；若為後者，將信託財產交由保管機構保管，受託人即有確保信託財產完整性之義務。再次，信託財產為不動產時，就不動產物權信託之程序中，其於我國辦理登記主要係依「土地登記規則」第9章土地權利信託登記之規定，為對抗第三人，除

須辦理以信託為由之不動產所有權移轉登記外，並應為信託登記，即須於信託財產所在地登記機關之信託專簿註記，其中要求受託人應以民法規定之法人（應經向主管機關登記成立）。若該不動產位於境外，該他國之登記機關如未許可外國信託業者直接辦理登記，則將有須註冊為當地執行信託業務之公司，方得信託登記之問題。

二、閉鎖性公司

國內公司型態包含無限公司、有限公司、兩合公司及股份有限公司，2015 年以前，有限公司因具備若干閉鎖性特質，適合新創事業與家族企業傳承，因此所占數量較多（陳連順，2021^b：頁 2）。而在 2015 年 6 月 15 日立法院三讀通過《公司法》修正案，於第五章「股份有限公司」增訂「閉鎖性股份有限公司」專節，於同年 9 月 4 日正式施行。根據經濟部工商網站所揭露之定義，閉鎖性公司指公司股東人數少且關係緊密，同時股份並未公開發行，股東股份轉讓受一定條件約束之公司型態，最常出現在公司初創階段。由於股東結構較為單純，不若在資本市場公開發行之股份有限公司，需要較高度之監理；對於閉鎖性公司可以基於股東間之約定訂立公司章程做為公司治理依據，因此立法考量上在不影響公司法制健全發展下，避免法規過度介入閉鎖性公司治理，以降低新創公司遵法成本，俾利新創公司發展。⁴

閉鎖性公司與一般股份有限公司之差別，茲整理如下【表 2-3】，其優勢大致可歸納如以下 6 點（陳連順，2021^a：頁 14-15）：

1. 股東人數上限 50 人，股權不至於過度分散，股東關係緊密，決策速度加快，有助於因應經營環境快速變化，且財務、業務資訊不必對外公開。

⁴ 參考經濟部商業司「全國商工行政服務入口網」

<https://gcis.nat.gov.tw/mainNew/subclassNAction.do?method=getFile&pk=607>。

【表 2-3】閉鎖性公司與一般股份有限公司之差別

法規項目	閉鎖性股份有限公司	股份有限公司 (非閉鎖性)
股東人數	不超過 50 人	2 人以上股東或政府、法人股東 1 人
出資種類	現金、其他資產、技術、信用、勞務 (但信用、勞務不得超過發行總數一定比例)	現金、其他資產、技術
股權轉讓	章程得載明限制股東股份轉讓	股份自由轉受讓 (但發起設立 1 年內不得轉讓)
股東會	得視訊會議或書面行使表決權而不實際集會	得視訊會議或其他經中央主管機關公告之方式為之
董監席次	至少 1 董 1 監	至少 1 董 1 監
董監持股	不必有持股	不必有持股
股東表決權	每股一表決權，但得發行複數表決權及特定事項表決權特別股	每股一表決權，但特別股得限制無表決權
特別股	可以發行	可以發行
變更組織	三分之二以上股東同意變更為非閉鎖型股份有限公司	非公開發行股票之股份有限公司得經全體股東同意，變更為閉鎖性股份有限公司

資料來源：勤業眾信 <https://www2.deloitte.com/tw/tc/pages/about-deloitte/articles/startup-closedcompany.html>；

黃精培、許柏參 (2021)；本研究整理。

2. 透過股份轉讓之限制，確保家族企業經營者的經營理念，防止股東勾結外人爭奪經營權，防止股份外流。
3. 讓非公開發行公司治理更有彈性，得依章程規定不設董事會，僅置董事 1 至 2 人即可，董事會職權由該董事行使。
4. 可發行無票面金額股，讓家族企業資本制度更有彈性，對不同梯次的資本形成，採取更具彈性的認股價格及發行數量；也可由董事會決議私募轉換公司債或附認股權公司債，並洽特定人認購，排除股東、員工優先認購權；公司股東也可以勞務抵充出資，家族成員入股可以彈性運用。
5. 公司可以發行複數表決權股或具有否決權之特別股，讓特別股東在特定事項具最終把關之否決權，確保經營權傳承分配；對

於未接班的家族成員，則可發行無表決權股，使其僅享有股利分派之利益。

6. 家族企業可以每年多次盈餘分配，例如經董事會同意得每季發放現金股利，讓財務管理運用上較有彈性。

雖說閉鎖性公司的立法初衷，為針對新創公司賦予較具彈性且自主性較高的空間，但其對股權移轉限制的要求及放寬特別股設計的彈性，反倒使其成為家族企業傳承規劃上的一項工具，前者可以做到真正的股權集中，後者則有機會使表決權、受益權、所有權分別由最適切的家族成員擁有，相較於必須移轉所有權予受託人的信託，是以在家族企業傳承議題上也受到相當的關注 (PwC，2020：頁 74)。

閉鎖性公司儘管具有上述優勢，但若僅透過閉鎖性公司控制家族持股，仍可能遭遇以下問題 (李智仁、張大為，2021：頁 352)：

1. 閉鎖性公司本質上仍屬於《公司法》所定義之公司，因此家族企業過往會發生的爭議，閉鎖性公司理論上也會出現。尤其家族企業因主要股東、董監事都屬於家族成員，糾紛往往來自公司內部而非外部，一旦股東會或董事會職權發生爭紛爭，可能導致股東會、董事會無法召開，干擾家族企業正常經營。
2. 家族設立閉鎖性公司管理資產，性質上仍屬於家族自行保管，欠缺他律機制。企業傳承後，若少數當權者恣意挪用公產轉為私人財產，除非資金缺口過鉅，或因公司財務困難、週轉不靈出現跳票無法掩飾，否則家族其他成員恐難以察覺。

因此實務上多建議利用閉鎖性股份有限公司，結合信託工具來辦理家族信託，藉此預防閉鎖性股份有限公司的資產，被家族以外的成員不當侵佔，同時監督閉鎖公司董事會之指示具備合法性及程序正當性，從而維持家族企業子公司的正常營運。

三、財團法人 (基金會)

設立財團法人或基金會之作法，亦為目前國內許多家族企業所喜好的傳承工具，將股權贈與財團法人，透過財團法人的董事會掌控家族企業股權，一方面除了能讓家族成員透過財團法人響應公益慈善，提升家族聲譽之外，也可以藉此避免因繼承而導致股權分散 (陳連順，2021^b：頁 60)。尤其是愈來愈多的高資產族群，除規劃如何傳遞物質財富以外，精神財富怎樣有效地向後代傳遞也是重要課題，而捐助成立財團法人，由於同時兼顧公益與財富傳承目的，被認為是能夠維護家族聲譽並擴大後代社會影響力之共贏平台，一般而言其優勢可大致歸納如以下 3 點 (PwC，2020：頁 76-77)：

(一) 文化傳承

家族內部的財富除了保留與投資，若抽出一部分成立基金會投入慈善事業，藉此促進世代家族成員共同實踐社會責任。除可傳遞家族精神、文化等無形價值觀，或許亦有助於家族成員之間的和睦相處，強化家族的凝聚力。

(二) 稅負優惠

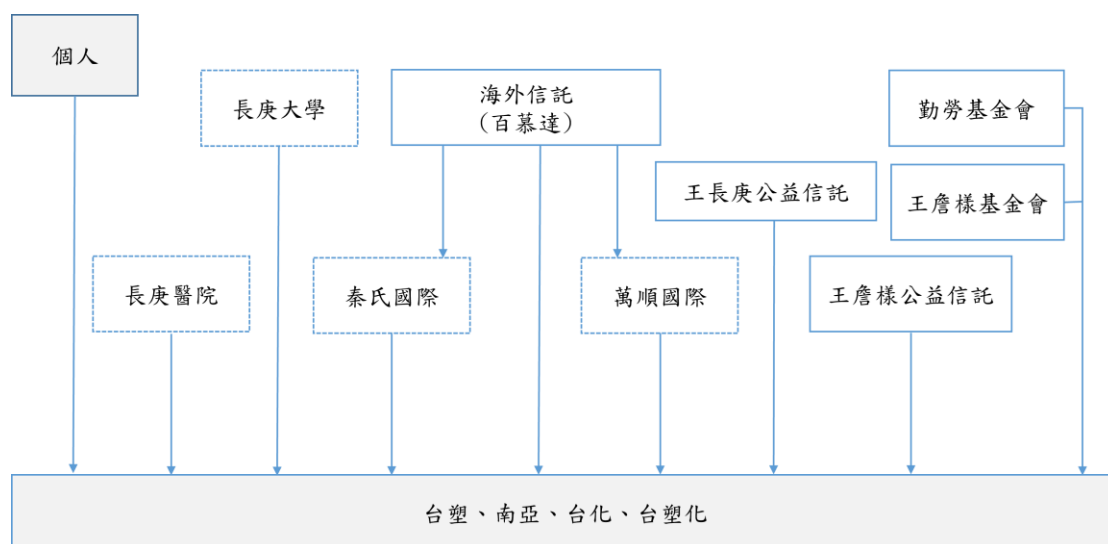
國內針對慈善事業與公益活動，多設有租稅優惠之制度，藉此鼓勵企業在發展事業之餘推動慈善活動。事實上，慈善事業除了稅負優惠以外，亦可提升企業善盡企業社會責任的良好形象，以及透過慈善事業為企業創造永續相關資源。

(三) 置入股權孳息維持運作

在慈善基金中不僅能放入現金，還可以置入股權，因此許多企業家會把股權捐到基金會，透過孳息維持基金會運作，同時保全企業股權不會被拆散。實際上，已有若干家族以此方式進行家族企業傳承，例如王永慶家族之傳承策略。

王永慶先生在 2008 年離世時財產分配未透過遺囑安排，但並未造成台塑集團分崩離析，主要原因之一在於採行經營權與所有權分離制度。經營權由二代與老臣分權共治，在總管理處設立行政中心，最原始規劃由專業經理人掌舵，另再籌組家族委員會，行政中心成員定期向家族委員會報告公司重大議案、溝通決策。

至於所有權則採信託與設立財團法人方式，確保股權不會分散。為此，如【圖 2-9】，王永慶家族分別成立長庚醫院、長庚大學、長庚科技大學、明志科技大學，並捐助股權由前述各財團法人持有，確保所有權不分散到可自由處分的家族個人。各財團法人董事會成員包含王氏家族成員、專業人士及知名社會賢達，王氏家族後人雖然無一有顯著的集團股權，但透過各財團法人的持股與各該董事會的支持，得一直保持對台塑集團穩固的管理及控制權。另外，王永慶還設立「王長庚社會福利基金公益信託」及「王詹樣社會福利基金公益信託」兩個公益信託持有台塑集團股份，且兩個信託從成立到現在從事的公益活動支出，都只用到信託裡股票所配發的現金股利，而不動用到股票本身 (PwC，2020：頁 77)。



【圖 2-9】王永慶家族利用公益信託、慈善基金會之傳承策略架構

資料來源：PwC (2020)；本研究整理。

然而，財團法人（基金會）也並非沒有爭議，許多家族將其視為控股工具，藉以領取家族企業分配的股利收入，但投入公益活動的金額卻相對甚少，與獲得的稅負優惠不成比例，恐違背其公益本質而遭受輿論非議。為此，主管機關已研擬修訂《財團法人法》，希冀導正被扭曲、濫用之亂象，相關內容留待次章企業永續治理小節再行進一步探討。

四、保險

（一）保險與資產傳承

當保險事故發生時（自己身故），保險可以提供受益人（家人）一筆保險金，此即保險最基本也是最重要的保障功能。也因為這個保障特性，衍生出資產傳承的附帶功能。不論死亡原因為何、何時死亡，「終身壽險」之受益人一定可以受領死亡給付，適合作為資產傳承的工具，相對地，「意外險」或是「定期壽險」雖然也都是以身故作為保險事故，然此二種保單係純保障而無資產傳承之功能，因為受益人是否得受領保險金尚取決於一定要件，概非意外死亡，意外險並不給付；非於保單所載之一定期限內死亡，定期壽險亦不給付。

《民法》繼承篇詳細規範遺產繼承之原則，其中不乏強制規定而不得以遺囑或其他法律行為加以排除者，如特留分之規定等。然而，此等繼承規範與資產傳承者之主觀想法或許未盡相符，因而衍生透過種種安排進行家族資產傳承規劃之需求。即便已即早進行規劃，然實務上繼承人間對簿公堂、甚至遭稅捐機關補稅之案例，亦屢見不鮮。

保險因有相關法令及稅務機關、司法機關之實務見解作為依據，透過受益人之安排，資產傳承者可以依照自己意願將資產傳承給特定人，即便該特定人非法定繼承人亦可，不受《民法》法定繼承人順位、繼承比例及應繼分等規定所限制，此即保險在家族資產傳承的主要優勢，其餘尚有作為遺產稅稅源、不列入遺產稅課稅範圍等功用，茲分述如下。

(二) 擁有資產傳承之自主權

《保險法》第 112 條規定：「保險金額約定於被保險人死亡時給付於其所指定之受益人者，其金額不得作為被保險人之遺產。」如資產傳承者以自己為要保人及被保險人購買終身壽險，並指定傳承對象為受益人，保險公司於被保險人死亡時給付身故保險金予受益人，係基於保險契約之約定。復依前開保險法規定，受益人（傳承對象）所受領之身故理賠金並非資產傳承者的遺產，因此繼承人不得依《民法》特留分規定主張要求分配該理賠金，除了有助於達成傳承者將資產按特定比例傳承給特定人之心願，也減少未來子女間的遺產繼承糾紛。

(三) 得做為繳納遺產稅財源

《遺產及贈與稅法》第 8 條第 1 項前段規定：「遺產稅未繳清前，不得分割遺產、交付遺贈或辦理移轉登記。」遺產的分割與處分，需完納遺產稅後才可進行。許多高淨值人士的遺產多為股票、不動產或名畫古董，繼承人未必有足夠現金能支應繳納遺產稅。雖然現行法規有實物抵繳或分期繳納之規定，但執行面上有許多細節應注意，例如課徵標的物可抵繳多少稅款、是否有抵繳上限、抵繳申請流程與應備文件等；此外，分期繳納尚須支付利息，不若利用手邊現有之現金繳納遺產稅來得便利與經濟。

依據《保險法》第 34 條第 1 項規定，保險公司至遲應於理賠文件完備後 15 日內給付理賠金。承前所述，以資產傳承者為要保人與被保險人之壽險保單，受益人所受領之身故保險金不在遺產範圍，不受完納稅捐前不得分割或移轉遺產之限制。此際，受益人所受領之身故理賠金，便可用來繳納遺產稅，避免繼承人陷入四處籌措遺產稅金之困境。

應予注意者，《保險法》第 119 條第 1 項規定，要保人得終止保險契約，取回不低於保單價值準備金四分之三之解約金。國稅局按此認為，資產傳承者生前以要保人身分繳交保險費所累積的保單價值，屬於其財產。惟當要保人與被保險人不同時，一旦身為要保人之資產傳承者身故，因被

保險人尚生存、保險事故尚未發生，不會產出身故保險金，此筆保單的保單價值準備金將計入遺產範圍，並與其他遺產相同，需完納遺產稅後始能進行處分該保單，如變更要保人或解約取回解約金等。

(四) 不列入遺產稅課稅範圍

《遺產及贈與稅法》第 16 條第 9 款規定：「左列各款不計入遺產總額：……約定於被繼承人死亡時，給付其所指定受益人之人壽保險金額、軍、公教人員、勞工或農民保險之保險金額及互助金。」其立法意旨係考量保險之保障功能，因而就受益人領取之保險給付免予課徵遺產稅。

依此，當要保人及被保險人都是被繼承人時，受益人所受領之身故保險金，不用計入遺產總額計算。如欲透過保單進行資產傳承規劃，以自己為要保人暨被保險人投保終身壽險，並將受益人指定為想照顧的家人，最後順位並填上「法定繼承人」，藉此避免受益人早於被保險人死亡而衍生無受益人之情況，理論上該筆保單能免被課徵遺產稅。

應予注意者，由於保險的本質為保障，為避免利用保險來規避稅負的行為（個人財產總額因保險費支出而減少，降低遺產總額，進而降低遺產稅負），國稅局得依《稅捐稽徵法》第 12-1 條規定，採「實質課稅原則」，即把規避遺產稅之身故保險金，納入被繼承人之遺產課稅範圍。依財政部 2020 年 7 月 1 日所頒佈之「實務上死亡人壽保險金依實質課稅原則核課遺產稅案例及參考特徵」，計有：帶病投保、高齡投保、短期投保、躉繳投保、鉅額投保、密集投保、舉債投保、保險給付低於或相當於已繳保險費加計利息等 8 種樣態。

除躉繳投保、舉債投保、保險給付低於或相當於已繳保險費加計利息等 3 個樣態較為客觀外，其餘 5 個樣態並無具體的衡量標準。例如，「高齡」並非依金管會相關法令之 65 歲加以認定，但幾歲以上算是高齡？病況多嚴重會觸發帶病投保之樣態？保額多少算是鉅額投保？國稅局往往個案認定，於查核保單性質、投保動機、經濟狀況及投保時程後，綜合各種

情形判定是否依照「實質課稅原則」將保險給付納入遺產總額課稅。

第三章 家族信託與企業永續傳承之研析

近年由於傳承需求彰顯，家族信託議題逐漸受到重視，有家族企業主開始關注家族企業傳承議題，並考量利用家族信託做為家族財富傳承之工具。所稱家族信託，係指信託委託人，基於家庭財富之管理、保護及傳承等為目的，由受託人為家庭成員（受益人）管理運用信託財產之一種關係。除了信託制度上之主要功能外，家族信託更兼具培養家族成員間信任感、提升家族之溝通決策能力，以及建立家族對企業永續之承諾等無形功能。惟目前國內利用家族信託案例甚少，且多以單次傳承模式為主，較缺類似國外永續傳承之規劃模式，其主要原因係遭遇法制瓶頸，無法滿足客戶永續傳承及鞏固家族經營權等多元化需求。爰本章將從國內外企業辦理家族信託模式為出發，探究法制環境及實務運作上之常見問題，以期掌握協助企業永續傳承之策略方向。

第一節 國內外企業辦理家族信託模式與常見問題

一、美國企業家族信託模式

（一）信託業發展過程

美國信託業發展歷史可追溯至獨立戰爭時期，當時獨立戰爭勝利後，由於經濟快速發展，社會財富急劇增加，由實物形式之土地、商品轉向股票、公司債券等形態變化，產生財產繼承等信託之需求，信託業務開始逐步發展。美國政府於獨立戰爭後，第一家專業信託公司之美國信託 (U.S. Trust) 即於 1853 年設立，營運發展至 2007 年被美國銀行 (Bank of America) 所收購，使其成為該銀行轄下之私人銀行。事實上，早期美國對信託公司管理機制較寬鬆，使信託公司開設較方便，並允許信託公司擴大業務範圍，可經營吸收存款及其他銀行業務，致有信託公司兼營部分銀行業務，信託業務繁榮發展之結果。直至美國於 1913 年通過聯邦儲備銀行法，不僅准許銀行兼營信託業務，各州政府亦陸續批准州銀行開辦信託業務，此後美國

商業銀行多設立信託部門從事業務⁵。

基此，美國信託業之經營機構，分別包括專營之信託公司及兼營信託機構二類，但其後因金融監理之強化，實務上除少數專營信託公司外，信託業務基本上由兼營信託業務之大型銀行所壟斷⁶，由於大型銀行資金實力雄厚，社會信譽較高，且可為公眾提供綜合性之金融服務，使大部分信託財產集中至大型銀行，而兼營信託業務之大型銀行則有主導性之地位。美國信託公司與商業銀行於業務上可相互兼營，但信託公司與商業銀行於金融體系中處於同等地位，符合條件均可成為聯邦儲備體系之成員，爰多數信託公司兼營銀行業務不僅加入聯邦儲備系統，亦可與商業銀行一般參加投保「存款保險」，保障信託公司存款人之利益。

美國較知名之信託銀行，例如太陽信託銀行 (SunTrust Banks)，其為太陽信託銀行控股公司 (Suntrust Banks, Inc.) 之子公司，所經營業務包括個人銀行、信用卡、貸款、抵押、財富管理及企業金融等業務，其中財富管理主要包括家族、退休、財富移轉及繼承、投資管理慈善事業等⁷。而北方信託銀行 (Northern Trust Company) 於 1889 年成立，主要提供資產管理、投資管理、財富管理等服務，其中財富管理包括融資規劃、私人銀行、信託、房地產、慈善事業、家族辦公室服務⁸。另美國信託實務上，依委託人之法律性質，分為個人信託、法人信託及兩者混合信託等三類，其中個人信託包括生前信託、遺囑信託、法定信託等，委託信託公司代為處理其財產事物及死後一切事物。法人信託是代理企業發行股票、債券，進行財產管理，代辦公司設立、改組、合併及清理程序等，服務對象為企業及非營利性機構。混合信託常見有員工福利信託、年金信託、公益信託等⁹。

⁵ 參閱王志誠，後信託 2.0 時代信託業之管制模式及法制配套，信託法及信託業法修正趨勢學術研討會，頁 11，2021 年 10 月 7 日。

⁶ 參閱楊崇森，信託法原理與實務，三民書局，頁 48-49，2010 年 10 月。

⁷ See Sun Trust, available at <https://www.suntrust.com/> (last visited Jan. 23, 2022).

⁸ See Northern Trust, available at <https://www.northerntrust.com/united-states/what-we-do> (last visited Jan. 23, 2022).

⁹ 參閱王志誠，同註 5，頁 4。

(二) 家族信託運作模式

美國多數家族企業公司均由家族信託經營管理或由其持有股權，主要基於美國財產規劃及傳承涉及多項稅目，如富裕家族將財產直接傳給子女，子女再傳給下一代，該兩次傳承須繳納相關賦稅。若將財產轉移至信託，則僅有最初之轉移及最後信託終止時，始需繳納相關賦稅，使信託期限越長之節稅效果越明顯¹⁰。美國家族信託並無固定模式，得依不同家族之狀況及需求，彈性訂定各種不同之信託內容及條件，利用不同之信託種類、架構或組織，形成多樣化之家族信託態樣，其中較具參考性之模式，包括生前信託、指揮信託及私人家族信託公司等三類¹¹。

其中生前信託 (Living Trust) 係指委託人於其在世時，即已設立且生效之信託，可避免遺囑認證程序，尤其委託人喪失行為能力情況下，潛在于之爭議及糾紛，其運作模式上，以宣言信託方式設立，委託人兼為第一順位受託人，並以真正具專業他人為第二順位受託人或共同受託人，受益人為全體家庭成員，成立可撤銷生前信託，委託人可對受益人如何於信託中受益為指示，第一順位受託人代表該信託行使處分權時，包括與協力廠商簽署協議以及指派新的共同受託人時，毋須經過其他受託人同意。該信託架構下，委託人於有生之年擁有對信託資產之絕對控制權，可隨意增加或減少信託財產、修改或撤銷信託，惟須以書面為之¹²。

生前信託之委託人失去民事行為能力後，由第二順位受託人或其他共同受託人取得裁量權，決定信託財產及收益之分配，而委託人過世後，生前可撤銷信託變為不可撤銷信託，第二順位受託人則依信託行為對信託財產之約定管理信託財產。又，指揮信託 (Directed Trust) 依美國《統一指揮信託法》第 2 條之定義，係指信託條款授予指示權之信託，其特徵為信託契約之受託人就信託標的之一般經營管理事項雖具有決定權，惟於特定範

¹⁰ 參閱張大為，臺灣家族信託法律架構之研究，月旦財經法雜誌，第 45 期，頁 165，2020 年 5 月。

¹¹ 同前註，頁 166-171。

¹² 同前註，頁 166-167。

圍內之事項，僅能依指揮者之指示進行信託標的之經營管理，並無自行決定之權責。其運作架構上，為委託人將信託財產移轉於經營管理之執行受託人名下，執行受託人乃信託關係中之信託受託人，其就信託財產之一般事項具有決定權，惟就投資及分配事項須遵行投資及分配委員會之指示進行經營管理，不得任意做成決定。執行受託人可委由個人擔任，亦可委由信託公司提供經營管理之服務¹³。

指揮信託之優點，為允許於信託狀態下由執行受託人設置信託顧問或投資委員會，顧問或委員會之成員通常由客戶之家庭成員組成，選擇將由何者負責信託資產之投資管理，或指示信託將持有非流動資產之選項。其次，私人家族信託公司 (Private Family Trust Company) 目的是作為家族信託之受託人，從而代替或補充個人受託人或其他機構受託人，其中所稱私人，意味著公司之存在係為管理一個特定家族之信託。私人家族信託公司為信託契約之受託人，由於公司型態因不同家族而異，最常見者乃股份有限公司之型態，由數人擔任公司之董事會成員，於其下多種不同功能之內部委員會分別負責不同之事項，亦可另行聘任經營管理之執行受託人，以管理個別之家族子信託、協助公司之整體營運管理¹⁴。

1. 洛可菲勒家族信託¹⁵

John Davison Rockefeller (以下稱老洛克菲勒) 除是美國標準石油公司 (Standard Oil) 之創始人，更是於 1882 年創立全球第一個家族辦公室。該家族辦公室設置於紐約洛克斐勒 30 廣場 (30 Rockefeller Plaza) 56 樓，亦被稱為「Room 5600」，並於專業經理人協助下，將家族旗下所有資產進行集中管理，為家族之世代成員提供包括法律、投資、財務、慈善等一系列家族事務服務之功能。洛克菲勒家族之財富除用於慈善基金會外，大部分均傳承予 Rockefeller Jr. (以下稱小洛克菲勒)，惟當時美國政府於 1916 年

¹³ 同前註，頁 168-170。

¹⁴ 同前註，頁 170-171。

¹⁵ 參閱王雅嫻主持，我國辦理家族信託之可行性及相關問題之研究，中華民國信託公會委託研究，頁 20-22，2017 年 4 月。

開始課徵遺產稅，且前後三次大幅提高遺產稅稅率，小洛克菲勒為避免家族財富被遺產稅大量徵收，並維持對家族企業之股權控制，分別於 1934 年及 1952 年設立不同之家族信託，前者之受益人為其子女及同輩，而後者之受益人為其孫輩繼承人及未來家族財富傳承人。

依小洛克菲勒所設立之家族信託，每位受益人均為小洛克菲勒家族之後代，信託之本金自動移轉於其受益人之子女，但受益人於 30 歲前，僅能獲得分紅收益，而不得動用本金；若受益人 30 歲後，有意動用家族信託之本金，則應先取得信託委員會之同意。該家族信託委員會係由小洛克菲勒指定，並受家族辦公室委託，負責監督不同家族信託之運營及受益人使用信託財產之功能。惟縱符合使用信託本金之受益人，獲得家族信託委員會之同意，亦不得動用家族信託中所含有之股權，僅能動用其信託利益三分之一之信託財產所折合之現金。另小洛克菲勒再將該家族信託中所持有之股權，限制為僅得由具有專業知識之家族信託受託人方可變更，而使家族信託具有財產安全隔離功能。

應注意者，雖受託人依信託協議被授予處置信託資產權力，但小洛克菲勒為家族資產安排指定由數人組成之信託委員會，該信託委員會有處置信託資產之絕對權力，包括監督家族信託運營、授權受益人動用信託財產等，且有權指示受託人依其指令經營，乃至於全部信託委員會成員同意之前提下更換受託人。至 1980 年，洛克菲勒家族辦公室轉變為於美國證券交易委員會註冊之投資顧問公司，即洛克菲勒公司，其因有洛克斐勒家族之服務經驗，該家公司從單一家族辦公室，轉型為為其他家族客戶提供各項財富管理服務之聯合家族辦公室。整體而言，洛克菲勒家族辦公室之主要功能在於管理家族財富，達到財富傳承、家業傳承之目標，同時藉由其對慈善公益之作為，傳達洛克菲勒家族之價值，更是有家族辦公室、無家族憲章之家族信託代表¹⁶。

¹⁶ 參閱王志誠，家族信託規劃顧問師培訓課程—系列六：我國家族信託規劃 I (一)，台灣金融研訓院，2022 年 8 月 28 日。

2. 皮特卡恩家族信託

匹茲堡平板玻璃公司之創辦人約翰皮特卡恩 (John Pitcairn)，其三子包括雷蒙 (Raymond)、西奧多 (Theodore) 及哈羅德 (Harold) 於 1923 年成立一家族控股公司管理家族持有之匹茲堡平板玻璃公司股份，以便維持並延續家族基業，此為皮特卡恩家族辦公室之雛形。時至 1980 年代，皮特卡恩家族已發展至第三代、第四代，由於家族分支及成員為數眾多，導致家族意見常難以統一，且隨著創業第一代之逝世，家族後代亦逐漸不再與家族企業保有強烈之情感連結。1985 年，皮特卡恩家族決定將其所持有之家族企業股份以 5.3 億美元全數出售，使家族與創始企業完全脫鉤，並於 1987 年成立皮特卡恩信託 (Pitcairn Trust) 之單一家族辦公室，專門管理家族流動資產，包括因出售家族企業股份所獲得之巨大財富。

前述皮特卡恩家族辦公室除基本財富管理外，另有涉足不動產、稅收籌劃、公益慈善活動、家族日常事務及傳承計畫等領域，業務範圍可分為傳承計畫、信託計畫、家族日常事務規劃及管理、與其他單一家族辦公室合作等四大部分。其中傳承計畫係為客戶設定接班計畫，並協助家族成員進行溝通，建立彈性之家族治理機構；信託計畫則是以對家族之深刻理解及管理信託之長期經驗，提供創新之信託策略。至於家族日常事務規劃及管理方面，包括個人理財、支出預算、稅收籌劃、物業費用、行政管理及基金會或家族有限合夥公司之規劃管理、財務申報等，而與其他單一家族辦公室合作，係為已有單一家族辦公室之家族提供專業資源之支援。

此外，皮特卡恩家族亦有設置家族委員會之組織，由 12 至 14 位家族成員組成，每人負責與不同家族分支進行交流，成員通常為較年長之家族成員，僅有指定之繼承人始有機會於年輕時成為其中之一員。由於封閉式之家族委員會結構設計，於家族中構成制度性之階層，難以鼓勵年輕一代之家族成員並帶來創新。故於其家族治理結構上，於傳統董事會下另設置附屬董事會，前者係由皮特卡恩之 10 位資深家族成員與 4 位非家族成員

組成，並設立「名譽董事」一職，開放有能力之家族成員擔任，家族成員得於傳統董事會上提出其投資理念或商業計畫，若通過，即可取得家族之協助；後者旨於為下一代提供學習機會，包括見習傳統董事會運作、透過金融培訓課程等培養附屬董事會成員。

(三) 常見問題

前述所稱可撤銷信託，係指委託人於喪失行為能力前，可任意變更撤銷或修改已設立之信託，而不可撤銷信託則若未有受託人之同意，委託人無權撤銷或修改信託。再依美國課稅主體與信託關係，亦有委託人信託及非委託人信託之分類，前者為委託人保留信託財產之利益，或仍擁有信託財產之實際控制權，包括撤銷、修改或終止信託、保留對信託財產或收益支配權，其信託目的為使信託持有美國境外資產，委託人去世後，該信託轉換為不可撤銷非委託人信託；後者則是委託人不保留信託上之利益與財產之實質控制權，其信託目的則為使境外資產移入美國信託，並受到美國信託法之保護。前述之分類重點，在於是否存在「完全贈與」，意即委託人是否失去信託財產之法律所有權，且並非可撤銷信託等同委託人信託，或不可撤銷信託一定為非委託人信託，僅概念相似，須視個案認定，特別是委託人為非美籍人士，而受益人為美籍人時之情況¹⁷。

二、香港企業家族信託模式

(一) 信託業發展現況

就香港單位信託、強積金計畫及慈善信託而言，受託人之功能是一個法律架構，是該法律架構責任主體，對法律架構之其他參與方之相關職責，負有監管、監督責任，並同時可擔任託管人角色。單位信託、強積金計畫

¹⁷ 參閱常杏研究顧問，美國信託基礎篇：初學者必讀第三堂課，*available at* <https://www.ginkgoconsult.com/post/%E7%BE%8E%E5%9C%8B%E4%BF%A1%E8%A8%97%E5%9F%BA%E7%A4%8E%E7%AF%87-%E5%88%9D%E5%AD%B8%E8%80%85%E5%BF%85%E8%AE%80%E7%AC%AC%E4%B8%89%E5%A0%82%E8%AA%B2> (最後瀏覽日：2022 年 11 月 27 日)。

對受託人申請資格於此類業務相關條例中進行特別約定。慈善信託受託人資格未有明確限制，而私人信託業務中，受託人之角色更多為顧問、諮詢、服務功能，僅委託人認可，任何未受相關法規禁止之自然人及法人社團，均可成為私人信託業務之受託人。

1. 獨立信託公司

獨立之財富管理機構以其客觀、公正立場，對全球法律、稅務之深刻理解及遍佈全球主要離岸子公司或辦事機構，可為客戶定制財富傳承規劃方案，並透過與客戶深入細緻之溝通，由客戶確定最佳之財富傳承方案，應係獨立信託公司較其他機構於辦理信託業務時之優勢所在¹⁸。

2. 專業私人銀行

專業私人銀行機構主要來自於歐洲，憑藉其遍佈全球主要金融中心之服務網路，與市場上優質之供應商，建立良好關係之開放平台，並專注於全球高端私人客戶財富傳承、財富管理及相關家族服務¹⁹。

3. 商業銀行附屬機構

香港商業銀行可設立部門辦理信託業務或私人銀行業務，亦可以私人銀行子公司或信託公司辦理信託業務或私人銀行業務。例如滙豐銀行設有機構業務部門，專門辦理強積金計畫之受託人業務外，並發起設立強積金相關基金管理業務，且滙豐銀行亦設置私人銀行部為高端客戶提供財富管理業務。商業銀行附屬機構辦理之信託業務，主要圍繞金融產品開發、設計、投資等，例如發起單位信託、強積金計畫及投資基金，乃至於單位信託及基金中擔任受託人，以發揮於帳戶管理中之技術，為信託業務提供行政管理服務等²⁰。

¹⁸ 參閱中誠信託，香港信託業務模式研究，2017年11月16日，*available at* https://www.sohu.com/a/204702229_739521 (最後瀏覽日：2022年6月23日)；張大為，從信託2.0政策看信託業之轉型及業務創新，月旦財經法雜誌，第46期，頁128-129，2021年5月。

¹⁹ 同前註。

²⁰ 同前註。

4. 律師事務所

律師事務所主要協助規劃私人信託，特別是於家族信託中扮演關鍵角色。由於高淨值人士及高端客戶普遍存在企業資產與私人資產不分，導致企業經營不善、離婚或其他婚姻問題、代際糾紛、分家爭產等事宜，需由律師協調解決各種婚姻、債務、稅務、投資、繼承等問題²¹。

實務上，香港信託業務分為企業信託、退休金計畫、私人信託及慈善信託等四項主要範疇。首先，企業信託受託人所提供之產品，包括單位信託、指數股票型基金、房地產投資信託等，均以零售投資者為基礎，主要使個人投資者可投資於一般公開市場無法獲得之股票或資產，並按信託契約構建之一種集體投資形式，即將不特定投資人之資產集中，交由獨立之投資經理進行管理。而該受託人之職責，包括協助產品之成立、確保基金投資符合信託契約、監督投資經理之投資策略及投資限制等、維持並揭露表述清晰之信託風險等，並確保受託人之受任人及代理人公平收費、資產之隔離、執行基金之行政管理。換言之，於單位信託之結構中，受託人須以投資者（受益人）之最大利益行事，並發揮正式之監理職能²²。

再者，退休金計畫方面，香港於 2000 年開始推行強積金制度，其係由僱主自願設立之職業退休計劃繼續運作，屬確定提撥制，即僱主與勞工每月須強制提撥至專戶中，並有集成信託計畫、雇主營辦計畫、行業計畫等三種方案，為香港僱員提供主要之退休保障。強積金計劃發起人可同時向強積金計畫管理局申請註冊強積金計劃及基金，由該管理局對強積金計畫及基金進行審核，諸如是否遵循《強制性公積金計畫條例》、強積金計畫成員權益是否於強積金計畫中取得保障。僱主及雇員可自由選擇任一強積金計畫，並每年度調整一次強積金計畫及其擬投資基金之方案。由於信託架構為香港強積金之主要管理方式，經強積金計畫管理局核准，信託架構於強積金退休計畫中，受託人對強積金承擔重大之受信責任，亦肩負退休

²¹ 同前註。

²² 參閱王志誠，同註 5。

計畫整體之管理工作。

其次，私人信託不僅是香港金融機構角逐之主要業務，亦為最重要之信託業務，其中包括遺產規劃、傳承計畫、財富管理、家族辦公室服務²³。爰私人信託之主要用途，即是對高淨值客戶及家族財富管理中，提供財富傳承安排及遺產規劃。又香港、中國等地區之富豪快速增長，致超高資產客戶對私人信託業務之需求與日俱增，帶動香港第二代、第三代富裕人群對財富及遺產規劃之需求增加，而為求實現財富之世代傳承，紛著手實施家族企業之繼任計畫。香港之財富管理、遺產規劃服務等，主要由私人銀行、獨立信託公司及律師事務所提供，且自香港《受託人條例》修正後，信託可於無恆繼期之情況下永久性存續，或信託人仍可設定一個恆繼期作為期限。其中較為常見之信託種類包括個人信託、遺囑信託、家族信託、保險信託、股權信託等。

最後，香港慈善信託係指信託法人依信託契約之規定進行慈善活動，儘管慈善信託僅占香港信託業務之一小部份，但對香港之社會、文化及經濟結構等影響深遠。事實上，香港對慈善事業及於香港設立慈善信託基金之興趣濃厚。依香港稅務局發布之《屬公共性質的慈善機構及信託團體的稅務指南》指出，有關組織或信託須純粹是為法理上承認之慈善用途而設立。判斷某組織是否為慈善組織，重點不在於其名義與法律形式，而是其活動之宗旨，是否屬於慈善性質。香港可用作慈善機構之法律架構，包括依《公司條例》成立之慈善法人團體（註冊公司）、依《社團條例》成立之慈善社團、慈善信託，以及專門法規所成立之法定組織。

（二）家族信託運作模式

香港法例中，主要係將信託主要分為明示信託 (Express Trust) 及法定信託 (Statutory Trust) 兩類，其中明示信託係指透過文件，例如信託契約、

²³ 參閱 KPMG、香港信託人公會，香港信託行業報告：構建核心地位，頁 12，2021 年 6 月，available at <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/zh/2021/06/hong-kong-trust-industry-spotlight-taking-centre-stage-zh-hk.pdf> (最後瀏覽日：2021 年 6 月 23 日)。

遺囑或其他文書自願明示聲明訂立；法定信託則是基於法律關係而產生，由法院依法律原則訂立，包括歸覆信託 (Resulting Trust) 及推定信託。一般而言，家族信託以明示私人信託為表現形式，由財產所有人創立後指定並聲明受託人，將其財產之法定所有權轉移該受託人，當然財產所有人亦可聲明自己為受託人，以規避複雜之財產轉移手續。所稱明示信託，主要包括明示私人信託 (Express Private Trust) 與慈善信託 (Charitable Trust) 兩類，前者為私人利益服務，而後者旨於慈善事業，爰私人信託一般用於財富與資產規劃，高淨值人士亦尋求相關服務管理財富以跨代傳承，實施家族企業繼任計畫。

早期多數於香港管理之私人信託，主要受到離岸之信託法管轄，而非香港受託人條例，其因當時香港人士傾向於英屬維京群島、開曼群島等設立傳統之離岸信託。其中英屬維京群島信託，即 VISTA 信託，該信託模式用於持有家族企業股份，不僅可無限期保留於信託中，且受託人無義務監督及干預，亦不具信託義務。開曼群島信託則為 STAR 信託，該信託模式允許私人目的信託，即受益人可為個人或特定目的或兩者兼具；信託執行人被任命代替受益人以執行信託，不確定性可由受託人或法院解決，而不可能執行之信託可透過近似原則申請改變，不准財產恆繼規則則不適用。換言之，由於傳統信託之受託人較為保守，VISTA 信託之受託人未有責任監督信託持有之信託公司管理，而 STAR 信託可用於持有特定之資產，賦予委託人更多空間控制信託資產之管理。

1. 李嘉誠家族信託

李嘉誠之繼任計劃係將繼任及分產分開，前者係由長子繼承家業，並運用家族信託讓家族成員以信託受益人之形式享有家族財富，既可確保控制權不因分家而旁落，亦保障其他家族成員之權益。2012 年 5 月，李嘉誠宣布分家，由長子李澤楷繼承李氏商業帝國，次子李澤楷則獲得現金自行創業設立盈科亞洲拓展有限公司。同年 7 月，李嘉誠將原李澤楷持有三分

之一之家族信託權益 (即 Li Ka-Shing Unity Holdings Limited，長和系資產之終極持有公司，分家前由李嘉誠父子三人各持有三分之一) 全部轉讓給李澤鉅，此時李澤鉅之持股比例上升至三分之二。

經查，李嘉誠家族信託係委託公家信託公司設立，即 The Li Ka-Shing Unity Discretionary Trust 之四個全權信託 (Discretionary Trust) 及二個單位信託 (Unit Trust)，作為該信託控股架構之基礎，其受益人包括李澤鉅及其妻子、子女與李澤楷，而 Li Ka-Shing Unity Trustee Corporation Limited 及 Li Ka-Shing Unity Trustcorp Limited，則分別為前述全權信託之受託人。雖長和系資產現由李澤鉅所掌握，但並非所有收益均屬李澤鉅，Li Ka-Shing Unity Holdings Limited 作為長和系之終極持有公司，由信託之受託人代表家族信託持有長和系帝國之資產。

所謂全權信託，係指受託人有權利決定該信託之受益對象或受益人之分配比例，包括於適當情況下將信託拆分、解散信託等權利，即擁有較大之自由裁量權，可確保受託人依受益人實際情況酌情分配信託財產；單位信託則係指於信託成立前，分配方案已由委託人確定，於分配家族財產之過程中，受託人幾乎不具有自由裁量權。故分配方案一旦確定，家族信託受益人僅能接受信託方案中已確定之分配方案，受託人亦無權利更改。至 2015 年 1 月，李嘉誠將其長江實業集團有限公司與和記黃埔有限公司進行重組，重組為長江和記實業有限公司 (以下稱長和實業) 及長江實業地產有限公司 (以下稱長地公司，為長江實業集團有限公司之前身)，其中長和實業接手所有非房地產業務，長地公司則合併房地產業務。

重組過程中，李嘉誠將公司註冊地自香港遷至英屬開曼群島，使最終審核權由香港終審法院變更為英國最高法院。再至 2018 年 8 月，李嘉誠將其持有長和實業及長江實業之股份，共 133 億股移轉至家族信託。觀察李嘉誠家族信託之功能，除確保資產、債務及婚姻風險之隔離外，更實現家族資產之有序傳承，於家族資產之受益權及控制權上進行安排。而將其

所有資產移轉至家族信託後，對其後代僅需設定分配條件及分配金額（或比例）即可，即便是公司之控制權分配，亦可彈性安排，例如李嘉誠次子李澤楷對李嘉誠家族信託所持資產雖無控制權，但有受益權。

2. 李錦記家族信託

李錦記家族經歷兩次分家經歷後，其家族傳承架構於「家族至上」之理念下成立家族委員會，為家族之最高權力機構，致力於推進家族之長久和睦與長遠發展。目前係由第三代李文達夫婦及第四代之五位兄妹共七人組成，主要職責為家族憲章之修訂、家族價值觀之傳承與強化、所有家族成員之學習與培訓、選任家族企業董事會成員及決定董事會主席人選，與各家族治理機構之負責人等。架構上，李錦記家族委員會僅負責家族事務之處理，而公司董事會則討論與企業營運相關之重要戰略決策，二者各司其職。其中公司董事會之家族董事，係由家族委員會（即控股公司之家族董事會）任命，確保公司董事會於考慮家族整體利益之情況下，獨立做出決策。

對李錦記家族而言，家族企業僅是家族之一部，若無家族之和諧永續發展，家族企業之長遠發展便無從談起。決策過程中，李錦記家族委員會每三個月開會一次，每次會議持續四天，該會議主席由前述七位家族成員輪流擔任，再按家族企業最近現況決定主要議題並安排日程。一般議題僅須半數以上家族委員會成員同意通過，但若涉及修改家族憲章等重大議題時，則須有超過四分之三以上家族委員會成員同意通過。至於家族議會則為李錦記家族之全體家族成員（包括家族成員之配偶）間之溝通平台，依實際需求不定期舉行會議，討論議題主要為所有家族成員共同參與之家族內部事務。

應注意者，李錦記家族信託著重家族憲章，包括家庭核心價值、家族控股、董事會、接班人培養、家庭內部規範、家族憲章之修改及決議執行等內容。其中家庭核心價值方面，明訂制定家族憲章之目的為保障家族之

延續，即以家族為核心，避免以企業為核心時，一旦家族出現問題，將使家族企業經營受到波及。再者，家族控股方面，僅限制有血緣關係之家族成員方能持有公司股份，並有股份繼承權，當有股東退出，其股份由家族企業統一購回；若基於姻親關係進入李錦記家族之成員，則未能享有家族企業之股份。其次，董事會方面，其成員由家族委員會選擇對業務有興趣之家族精英出任，董事會須有非家族人士擔任獨立董事，但集團董事長須為家族成員。另家族委員會每兩年召開一次會議，選定董事會及各業務之主席，其中醬料與保健品等兩大核心業務之主席須是家族成員。

再次，接班人培養方面，下一代有自主選擇權是否接手家族企業，惟後代有意進入家族企業，則須符合 (1) 至少大學畢業，並外部公司之工作經驗至少 3 年至 5 年；(2) 應聘程序與入職後考核與非家族成員相同，並從基層做起；(3) 下一代在有所成就，李錦記家族若有需要，可隨時將其延攬返回家族企業等。另家庭內部規範方面，係要求不晚婚、不離婚、不婚外情之原則，若有離婚或婚外情，將自動退出董事會，並於家族委員會及家族企業決策中，不再享有發言權及決策權，僅其保留股份。至於家族憲章修改及決議執行方面，家族憲章內容之制定及修改，須經家族委員會 75% 以上同意，一般家族事務有超過 51% 表示同意即為通過。而每次確定家族憲章新準則後，第四代家族成員須將訊息傳達給家族第五代。

(三) 常見問題

於香港，受託人不僅受香港信託法之約束，即《受託人條例》第 29 章與《信託承認條例》第 76 章，亦為海牙信託公約之適用地區，而受有相應之規範要求，並作為承認外國信託之依據。對此，香港法院承認於委託人與受託人之合意，得約定以外國法為信託契約之準據法，即該信託之設立符合準據法之外國相關法令規定，而認屬合法、有效且可執行，此信託即可得香港法院之承認。此時，受託人或委託人之債權人即不可對信託財產進行追償，進而受託人於香港對信託財產有任何處分或管理之行為，均須

受到信託契約及香港有關法律之規範，包括香港《受託人條例》、習慣法及衡平法等²⁴。

三、日本企業家族信託模式

(一) 信託業發展過程

日本信託業之發展過程及經營型態，主要可分成六個階段，一是日本《信託法》及《信託業法》於 1922 年制定，開放專營信託公司之設立，但採取分業經營概念，規定信託公司與銀行不得相互兼營業務，而日本《銀行法》1928 年亦於規定商業銀行不得經營有擔保公司債以外之信託業務。二是日本於二戰期間為籌措軍費，於 1943 年制定《關於一般銀行兼營儲蓄銀行業務或信託業務法律》，承認銀行業可兼營信託。戰後初期，受到經濟蕭條所影響，許多信託公司之經營陷於困境，日本信託業遂進行制度創新，信託公司於轉型為銀行後，再依《關於一般銀行兼營儲蓄銀行業務或信託業務法律》規定兼營信託業務，以取得可同時辦理銀行業務及信託業務之優勢，於是信託銀行問世。但信託銀行同時辦理銀行業務與信託業務之結果，信託銀行部分業務產生偏差，例如金錢信託被用來當作是銀行存款之特例商品等，造成金融秩序混亂。

三是日本大藏省提出於 1953 年 6 月「信託分離」政策，將一般銀行與信託業分離，所採用之方針，係信託業務僅允許由專營信託業務為主業之信託銀行辦理，並停止都市銀行與地方銀行辦理信託業務，以培育信託業務之發展。至 1984 年後，日本開放外商銀行參與信託業務，但為配合日本的金融制度，並不允許外商銀行在日分行直接兼營信託業務，僅同意外商銀行以設立以信託業務為主業之信託銀行子公司的形式參與，再度確認信託分離主義。隨著日本金融自由化發展，1993 年制定《金融制度暨證券交易制度改革之關係法律整備等相關法律》，許可區域金融機構辦理信託業

²⁴ 參閱范瑞華、陳一銘，同註 3，頁 6-7。

務，2001 年解除都市銀行、長期信用銀行與農林中央金庫不得辦理信託業務之限制。最終，日本 2004 年全面修正《信託業法》，於制度之設計上，未繼續將信託限制於金融機構方能經營。換言之，推動信託業務自由化等制度性改革時，須一併考量活用信託實際需求，應打破以往金融領域之界分，重行架構信託從業者之範圍。

(二) 家族信託運作模式

日本家族信託有民事信託與商業信託之雙面性，其於民事信託中，可分為守護、遺留、活用、給付等四部分，內涵則體現於「管理」、「承繼、贈與、派送」、「為本人或家族之活用」、「生活費、醫療費用等給付」²⁵，尤其於超高齡社會中，認知或精神障礙相關之身心障礙者，其之生活支援及相關財產管理為重要問題。信託本質上即為財產管理制度，家族信託並非僅是單純之財產管理制度，而係「財產管理運用、活用及承繼」機能之最大程度活用，並完整支援信託利益享有者之生活及財產管理²⁶。爰有論指出²⁷，「家族信託」實與「福祉型信託」用語上並無差異，其因為日本於因應高齡化社會信託活用所進行之信託法制修正，新信託制度係以受益人親族生活保障之福祉型機能，為民事核心所建立，故稱「福祉型信託」。

日本民事信託中，以福祉型信託為核心之家族信託，包括祭祀關連、家產承繼、安心信託、事業承繼等，而福祉信託以外，則有社會貢獻型、地方再生型信託，其中家產承繼、安心信託、事業承繼同時被商事信託包含在內。日本《信託法》於 2006 年修正後，包括信託之變更、合併與分割、信託清算、多數受益人之意思決定方法、信託管理人、信託監督人、受益人代理人，為福祉型信託之重要基礎。而於福祉型信託之活用中，其類型分別有「高齡者福祉型信託」、「身心障礙者福祉型信託」、「福祉型監護支

²⁵ 參閱遠藤英嗣，[增補]新しい家族信託，日本加除出版株式会社，頁 4-5，2014 年 8 月；林盟翔，信託制度在遺產管理之運用及實務案例，信託制度在家族治理及遺產管理之運用及實務學術研討會，頁 3，2020 年 9 月 30 日。

²⁶ 參閱新井誠，信託法，第 4 版，有斐閣，頁 532，2014 年 3 月。

²⁷ 參閱寺本昌広，逐條解說新しい信託法，商事法務，頁 256、316，2007 年；遠藤英嗣，同註 21，頁 30-31；新井誠，同註 22，頁 489。

援信託」、「複數受益人家族信託」、「未成年人養護信託」、「家產承繼型信託」及「死後事務委任型信託」。而新型信託之發展中，則分別有「事業承繼信託與事業信託之區分」、「目的信託與公益信託」、「福祉型裁量信託」及「限定責任信託」於家族信託之活用²⁸。

家族信託一詞來自英美法「Family Trust」，其主要是為照顧家屬或親屬及傳承財產為目的之信託。由於家族信託之目的，未必限於高齡或障礙家屬之生活支援，亦可能包括財產傳承、家業承繼、祭祀事務委託等，而以高齡或障礙家屬生活支援為目的之「福祉型信託」，屬家族信託之一種類型。例如自益信託方式將公司股票作為終身贈與，以求實現中小企業業務繼承之案例，即家族企業創始人 A 以自己為委託人兼受益人，將持有家族企業之所有股份，作為信託財產設立自益信託，另一受益人為次子 B。此時，A 作為委託人可繼續行使公司股份之表決權，亦可將股份捐贈給繼任之次子 B，而同時有效保留公司之經營權。並再於信託契約中，約定委託人去世時終止，即企業主去世時，由次子 B 取得公司之股份，並得以行使表決權²⁹。

(三) 常見問題

日本《信託法》於 2007 年 9 月修正施行，修正內容主要涉及商事信託與民事信託，其中後者為用於高齡者或障礙者之財產管理、身心障礙子女於雙親過世後之照顧、配偶一方死亡之另一方生存配偶不具財產管理能力等社會福祉目的。前法於修正過程中，有論者認為，民事信託之詞彙本身被廣泛使用，應可理解為福祉型信託更為簡單明瞭³⁰。基於維持傳統學說對民事、商事信託之區別定義，民事信託係指「非營業信託」，但「福祉型信託」卻未必為民事信託，觀察日本信託銀行所推出之家族信託商品，即

²⁸ 參閱遠藤英嗣，同註 23，第 313-544 頁。

²⁹ 參閱家族信託研究所，家族信託活用事例 E-2：自己信託による自社株の生前贈与で中小企業の円滑な事業承継を試みるケース，available at https://www.trust-labo.jp/example/item_1164.html (最後瀏覽日：2022 年 10 月 1 日)。

³⁰ 參閱黃詩淳，高齡社會下信託商品發展之研究，中華民國信託公會委託研究，頁 16-17，2020 年 12 月。

可知不論家族信託或福祉型信託，均不以民事信託為限，而有可能是商事信託。惟信託財產均以金錢為主，包括曆年贈與信託、保險信託、教育資金贈與信託、結婚及育兒支援信託、遺囑代用信託、家族安心（關懷）信託等類型，若將不動產或有價證券作為信託財產，則以該標的另行單獨設立特定贈與信託。

四、我國企業家族信託模式

我國現行實務上，信託業辦理家族信託，大致可分為生前贈與及身後傳承兩種模式，前者生前贈與多以他益信託或部分他益信託方式辦理，而後者則以遺囑信託或繼承後以繼承人自為委託人兼受益人之自益信託方式辦理。惟家族信託規劃多以單次傳承模式為主，較缺乏類似永續傳承之規劃模式，若將該模式引入至我國，將有前述提及的 (1) 適用《民法》繼承之委託人死亡後委託人地位繼承及特留分問題、(2) 信託期間問題，包括信託契約應記載信託存續期間外，信託期間過長易造成國稅局核課之困難、(3) 連續受益人於我國「信託法」及「信託業法」中未有明文、(4) 受益權轉讓限制僅有契約效力，無法排除強制執行及(5)特定目的信託問題等尚待解決。

實務上，我國常見用於家族傳承之工具，除了家族信託外，尚有前面提到的財團法人（基金會）、閉鎖性股份有限公司等，由於國外永續傳承之架構難以直接套用，如何於不修法狀況下達到永續傳承功能之家族信託，信託公會確立可行之方式，即利用公司法閉鎖性股份有限公司之特性與信託結合，辦理家族信託。例如設立閉鎖性股份有限公司控股家族企業，並於章程中載明股份原則上不得出售或不得轉讓其股份予非家族成員等限制；或利用閉鎖性股份有限公司特別股之設計，確保接班人上位及家族永續掌控經營權等。其運作模式上，由企業主將擬傳承之資產出資設立閉鎖性股份有限公司，並以閉鎖性公司為家族企業之控股公司，使家族企業成

為閉鎖性公司之子公司，而企業主為閉鎖性公司之主要股東，閉鎖性公司則為家族企業子公司之控股股東³¹。

其後，閉鎖性股份有限公司再將所持有之家族企業子公司之股票，以自己為委託人及受益人交付信託，並由企業主選任合適人選擔任信託監察人，信託之提前終止及變更須取得信託監察人之同意；此時受託人成為家族企業子公司之控股股東，閉鎖性股份有限公司則享有信託受益權，信託可選擇受託人須依閉鎖性股份有限公司之指示，或於信託契約約定範圍內自行裁量等方式，執行家族企業子公司之相關管理事項。企業主除了可於閉鎖性公司設置監察人或由全體獨立董事組成審計委員會，負責公司業務執行監督及公司會計審計外，並可聘請獨立外部顧問，審查閉鎖性公司之投資管理及分配決策，而家族成員則可透過擔任閉鎖性公司董事、相關委員會委員及公司經理人，參與家族財產之管理。惟因各企業主辦理家族信託之需求不一，於實務應用時，信託公會認為可配合企業主需求之繁簡，建置相應之家族信託模式³²。

(一) 簡易模式 (僅企業傳承)

簡易模式為單純之股權信託，實務上之運作模式，包括 (1) 他益信託：由企業主擔任委託人將其所持有之家族企業股票交付信託，並由指定之繼承人為受益人，成立生前贈與信託或死後遺囑信託。(2) 自益信託：約定委託人(企業主)死亡後，由繼承人自為委託人及受益人，將所持有之家族企業股票交付信託。(3) 生前自益，死後他益：業主擔任委託人，並以自己為第一順位受益人，同時指定第二順位受益人，俟委託人死亡後，於不違反特留分之情形下，由第二順位受益人繼承委託人家族企業之相關權利。由上可知，簡易模式下之受益人，為企業主及其指定之繼承人。

³¹ 參閱張大為，同註 10，頁 182-183。

³² 參閱張大為，同註 10，頁 191-192；中華民國信託公會，信託公會取得企業傳承家族信託新型專利，2018 年 11 月，available at <http://acc.trust.org.tw/info/related-news?year=2018> (最後瀏覽日：2022 年 6 月 23 日)。

(二) 普通模式 (企業傳承+公司治理)

普通模式為閉鎖性公司結合信託，不涉及家族治理及家族辦公室，其實務運作模式上，包括 (1) 企業主將擬傳承之資產，出資設立一個閉鎖性股份有限公司，並以閉鎖性公司為家族企業之控股公司，而家族企業公司為閉鎖性公司之子公司，此時企業主為閉鎖性公司之主要股東，閉鎖性公司則是家族企業子公司之控股股東。(2) 閉鎖性公司再將其所持有之家族企業子公司之股票，以自己為委託人及受益人交付信託，並由企業主選任合適人選擔任信託監察人，信託之提前終止及變更，須取得信託監察人之同意；此時受託人成為家族企業子公司之控股股東，而閉鎖性公司則享有信託受益權。(3) 企業主可就閉鎖性公司之運作，安排投資委員會及分配委員會等功能性組織，輔佐董事會處理閉鎖性公司之內部決策及其運作等事宜，並訂明於章程。

(三) 複雜模式 (企業傳承+公司治理+家族治理)

複雜模式為普通模式增加家族治理制度，例如制訂家族憲章、或設立家族大會及家族理事會等，其中家族憲章記載家族之核心價值觀、經營理念，並明確家族大會、家族理事會等之運作方式；家族大會為家族之最高決策機構，由全體家族成員組成；家族理事會則為家族核心成員，負責日常事務之決行。

(四) 完整模式 (企業傳承+公司治理+家族治理+家族辦公室)

完整模式為複雜模式加上家族辦公室之設置，可謂最完整之企業傳承家族信託模式。所稱家族辦公室，係指專為高資產人士與家庭服務之機構，由財務顧問、律師、註冊會計師、投資經理人等組成，可為家族辦理投資管理、稅務規劃、慈善捐贈、信託及相關法律事宜，乃至處理家族成員之私人事宜。

第二節 國內外家族信託法制環境比較分析

一、法制環境

(一) 美國信託法制環境

1. 基本法理

美國信託法係於州法律體系中立法，但為避免各州間法律內容有不一致或相互矛盾，美國「統一州法委員全國會議」(NCCUSL) 於 2000 年通過《統一信託法典》(Uniform Trust Code 2000)，推行統一之立法準則，其後，美國法律協會 (The American Law Institute) 於 2001 年所主導編纂之《信託法第三次整編》(Restatement(Third)of Trusts 2001)，歸納信託之律原則及具體規範，於信託實務上具有參考價值。至於美國信託公司之設立、監督及管理，則主要是透過各州銀行法 (Banking Law) 加以規範，爰美國信託公司辦理之業務範圍及限制，即依各州銀行法之相關規定而定，例如就紐約州而言，銀行及信託公司除於第三章 (Article 3) 設有限制外，均得從事紐約州銀行法第 96 條所規定之一般金融業務 (General Powers)³³。前述所稱限制，即《銀行法》97 條第 1 項規定，僅銀行可提供抵押貸款服務 (the Power to Service Mortgages)，信託公司不得辦理該業務。

又依紐約州《銀行法》第 100 條規定，信託公司可辦理之信託業務，包括 (1) 作為美國任何州、市、政治團體或公司之財政或轉讓代理人，並以該身份接收及支付款項，轉讓、登記及簽證股票、債券、其他債務證明或證券。(2) 擔任任何市政府、政治團體或公司於外國或國內所發行任何抵押或債券之受託人，並接受及執行本州法律未禁止之任何其他市政或公司信託。(3) 依任何有管轄權法院之命令或任命行事，例如擔任任何未成年人、精神障礙者、被監護人或其他受託方式之資產之監護人、接管人、

³³ See Banking (BNK) Chapter 2, Article 3, Section 96 (New York State): Every bank and every trust company shall, subject to the restrictions and limitations contained in this chapter, have the following powers....

受託人、委員會或監管人；作為破產或破產程序任何人財產或資產之接管人、受託人或委員會。(4) 依遺囑或遺產管理人之指派，擔任遺囑執行人或受託人。(5) 取得、接受、管理、持有及處分任何成為此類信託、職責或權力標的之不動產、個人財產或資產³⁴。惟應注意者，若是紐約州銀行局核准設立之「限制目的信託公司」，僅從事《銀行法》第 100 條所規定之信託業務，而不得辦理吸收存款及放款業務。

2. 銀行與信託兼營之監理機制

原則上，美國商業銀行可兼營信託業務，但為防止利益衝突，對信託業務與銀行業務要求分別管理，於內部嚴格要求按照部門職責進行分工，實行分別管理、分別核算，對兩部門間之交易、情報及人員流動等實施嚴格限制，並對信託業從業人員制定嚴格守則及注意事項，信託業務與銀行業務相互獨立³⁵。然信託業務雖由銀行兼營，但與銀行業務為併存之二個業務主體，互擁不同之組織部門，並非銀行之附屬機構，信託業務仍有專屬之獨立性存在。例如依紐約州銀行法第 94 章之規定，若符合本章第 4001 條第 9 項所規定最低資本要求之銀行，可依第 8001 條第 2 項規定提交證書 (Certificate) 成為信託公司，並得經營第 100 條所規定之業務。信託公司則可依本章第 8001 條第 2 項規定，提交證書成為銀行，但不得經營第 100 條所規定之業務³⁶。

3. 信託業分類及管制模式

美國各州政府對信託公司之分類及設立標準，並未設有一致性標準，例如南達科他州將信託公司分為私人信託公司 (Private Trust Company) 與公眾信託公司 (Public Trust Company) 兩種，前者係指不向公眾開展信託業務或不對外以廣告、招攬或其他方式而受託擔任受託人之公司，即服務對象僅限特定家族及其成員，後者則採用廣告、招攬或其他方式向社會公

³⁴ See Banking (BNK) Chapter 2, Article 3, Section 100 (New York State).

³⁵ 參閱王志誠，同註 5，頁 12。

³⁶ See Banking (BNK) Chapter 2, Article 3, Section 94 (New York State).

眾開展信託業務之信託公司³⁷。信託公司應經該州銀行局許可設立，最低資本額 20 萬美元³⁸，但若主管官員基於信託公司預期之業務數量、性質及客戶保護等理由，可要求信託公司須有超過 20 萬美元之資本額。實務上，私人信託公司以 25 萬美元資本額提出設立申請，並繳交 10 萬美元營業保證金；公眾信託公司則以 45 萬美元至 50 萬美元資本額提出設立申請，並繳交 20 萬美元營業保證金較為妥適³⁹。

再者，內華達州將信託公司分為家族信託公司 (Family Trust Company) 與零售信託公司 (Retail Trust Company) 兩類，其中家族信託公司僅得服務特定家族成員及指定親屬⁴⁰，性質上並非金融機構，不能對公眾提供信託服務，故原則上毋須向內華達州金融管理局申請家族信託公司之執照⁴¹，而為無牌家族信託公司 (Unlicensed Family Trust Company)。該無牌家族信託公司僅以掛號信向內華達金融管理局供發送指定親屬之姓名，並取得回執收據，未有最低實收資本額之限制。反之，若家族信託公司欲對公眾提供信託服務，則須向內華達金融管理局申請家族信託公司之執照⁴²，而成為有牌家族信託公司，並可從事內華達州修訂法規第 90 章 (Nevada Revised Statutes Chapter 90) 所規定之投資顧問業務。

誠言之，就申請登記為有牌家族信託公司而言，須有一位以上高管人員為內華達州居民、於內華達州設有實體辦公室及其主要營業紀錄及帳簿可受金融管理局檢查、股東權益 30 萬美元以上⁴³。就申請設立零售信託公司而言，其性質為金融機構，最低實收資本額 100 萬美元或主管機關額外要求⁴⁴、董事會及高管人員應具備金融專業及優良品德等要求、須有一位

³⁷ See American Fiduciary Solutions, *South Dakota*, available at <https://americanfiduciarysolutions.com/the-south-dakota-difference/> (last visited Jan. 23, 2022).

³⁸ See South Dakota Codified Laws § 51A-6A-19.

³⁹ See American Fiduciary Solutions, *South Dakota*, available at <https://americanfiduciarysolutions.com/the-south-dakota-difference/> (last visited Jan. 23, 2022).

⁴⁰ See Chapter 669 -Trust Companies, Nevada Revised Statutes 669.042(2)(b); 669A.070.

⁴¹ See Chapter 669 -Trust Companies, Nevada Revised Statutes 669.080(1)(o); 669A.100.

⁴² See Rushforth Firm Ltd., *Forming a Nevada Trust Company* 1-2 (Jun. 29, 2020), available at <https://rushforthfirm.info/pdf/trustco.nv.pdf> (last visited Jan. 23, 2022).

⁴³ See Chapter 669 -Trust Companies, Nevada Revised Statutes 669A.140; 169A.169.

⁴⁴ See Chapter 669 -Trust Companies, Nevada Revised Statutes 669.100.

以上高管人員符合專業資格之內華達州居民、於內華達州設有主事務所⁴⁵、至少應每季召集董事會等要求⁴⁶。此外，申請文件須提出三年之營業計畫及財務資料，其中營業計畫須包括公司之宗旨及中長期目標、實現其目標之指標及期限之標準、商業模式及實現目標之營運計畫及中長期目標。至於營運計畫方面，則須涵蓋信託公司於營銷、投資、遵法、資訊技術及客戶服務方面之計畫⁴⁷。

其次，紐約州信託業分為信託公司 (Trust Company) 與限制目的信託公司 (Limited Purpose Trust Company) 兩類，其設立程序及標準與銀行相同，均須經金融服務管理局許可。惟應注意者，雖設立信託公司之最低資本額係採逐案認定方式，但依金融服務管理局之監理經驗，若銀行或信託公司設立於紐約州都會區者，扣除開辦費至少應有 5,000 萬美元；設立於紐約州北部地區者，則通常要求較低之最低資本額⁴⁸。又以設立限制目的信託公司之要件而言，須符合資本適足、經營團隊及代表人等要件，採取許可制。再就資本適足之要求而論，新設信託公司運營所需之初始資本，應依其業務計畫及發展策略所預估之業務量而定。若預估運營初期將會虧損，其確定之初始資本須足以支應。故原則上，限制目的信託公司之初始資本，須達到紐約州金融服務管理局所認可之數額，通常第一級資本均不得低於 200 萬美元⁴⁹。

⁴⁵ See Chapter 669 -Trust Companies, Nevada Revised Statutes 669.083.

⁴⁶ See Chapter 669 -Trust Companies, Nevada Revised Statutes 669.115.

⁴⁷ See Matthew D. Saltzman, Esq., *Launching A Nevada Trust Company*, available at https://www.martindale.com/legal-news/article_saltzman-mugan-dushoff-pllc_2526786.htm (last visited Jan. 23, 2022).

⁴⁸ See Department of Financial Services (NY), *Commercial Banks and Trust Companies*, available at https://www.dfs.ny.gov/apps_and_licensing/banks_and_trusts/commercial_banks_trusts (last visited on Jan. 23, 2022).

⁴⁹ See Department of Financial Services (NY), *Organization of a Trust Company for the Limited Purpose of Exercising Fiduciary Powers*, available at https://www.dfs.ny.gov/apps_and_licensing/banks_and_trusts/procedure_certificate_merit_trust_comp (last visited Jan. 23, 2022).

(二) 香港信託法制環境

1. 基本法理

香港《受託人條例》(Trustee Ordinance)於 1934 年 7 月生效施行，其規範內容係比照英國 1925 年《受託人法》(Trustee Act of 1925) 所制定，雖自生效後進行多次微幅修正，但直至 2013 年始大幅修正，並對信託法制進行全面性之改革。此外，除了《受託人條例》外，構成香港信託法制之一環，有《更改信託條例》(Variation of Trusts Ordinance)、《信託承認條例》(Recognition of Trust Ordinance) 及《財產恆繼及收益累積條例》(Perpetuities and Accumulations Ordinance)。誠如前述，香港《受託人條例》自 1934 年制定以來，均未有作出深入之檢討，致與受託人權力有關之條文過時，加上英國及新加坡等其他可資比較之衡平法司法管轄區陸續改革信託法，顯然香港《受託人條例》有修法之必要⁵⁰。與此同時，雖 2008 年金融海嘯對香港發展造成衝擊，但香港資產管理業務仍具潛力，修正信託法制不僅可增強香港信託之競爭力，亦鼓勵更多香港本地及海外高資產人士選擇香港作為其信託之管轄法律⁵¹。

申言之，香港《受託人條例》於 2013 年之修正重點上，其一賦予受託人更大預設權力，以便受託人於信託文書未載列特定條文時，仍可有效地對信託進行管理，包括 (1) 委任代理人、代名人及保管人之權力；(2) 投保之權利，即受託人可為信託財產投保，而非僅為火災及颱風可能導致之損失或損壞加以投保，並允許受託人可從該信託基金撥付保費，而並非僅得從該信託收益撥付保費⁵²；(3) 收取酬金之權利；(4) 可將信託基金之任

⁵⁰ 參閱香港財經事務及庫務局，檢討《受託人條例》及相關課題公眾諮詢文件，頁 1，2009 年 6 月，available at <https://www.legco.gov.hk/yr08-09/chinese/panels/fa/papers/fa0706cb1-2095-2-c.pdf> (最後瀏覽日：2022 年 6 月 23 日)。

⁵¹ 參閱香港立法會財經事務委員會，檢討《受託人條例》及相關課題，2009 年 7 月 6 日，available at <https://www.legco.gov.hk/yr08-09/chinese/panels/fa/papers/fa0706cb1-2095-2-c.pdf> (最後瀏覽日：2022 年 6 月 23 日)。

⁵² 參閱香港立法會，《2013 年信託法律(修訂)條例草案》法律事務部報告，頁 4，2013 年 2 月 22 日，available at <https://www.legco.gov.hk/yr12-13/chinese/hc/papers/hc0222ls-26-c.pdf> (最後瀏覽日：2022 年 6 月 23 日)。

何款項投資於《受託人條例》附表所明列之特准投資項目。其二係對受託人為適當制衡，包括 (1) 向受託人施加法定謹慎責任：受託人有法定謹慎責任採取於有關情況下屬合理之謹慎態度、運用於有關情況下屬合理之技巧，而衡量合理性與否時，須顧及該受託人所具備之任何特別知識、經驗或專業地位；(2) 對受託人免責條款實施法定管制，即若因受託人本身之欺詐行為、故意作出之不當行為或嚴重疏忽而引致違反信託，無法豁免法律責任之承擔。

再者，為承認財產授予人之保留權力，即財產授予人於設立信託後，保留有關投資或資產管理職能之權力，不使該信託無效。其次，承認永續信託，該條例增訂之財產恆繼規則及收益過度累積規則，不適用於法例生效當日或之後生效之信託，不抵觸信託條款之情況下，信託原則上可無限期持續存在。其五是制定反強制繼承權規則之條文，由於香港信託業之強烈要求，即訂明如信託示明係受到香港法例所管轄，海外之強制繼承權規則不影響財產授予人在生時將流動資產轉移至該信託之有效性。至於香港信託業務之範圍及限制，主要係依《受託人條例》第 81 條第 1 項之規定，包括接受及執行遺囑執行人、遺產管理人、受託人、接管人、接管人與經理人、承讓人、清盤人、未成年人財產監護人、精神病人產業之受託監管人或其他同類之受信性質職務等。

此外，香港《受託人條例》修正生效後，不僅賦予受託人更大之預設權力(包括受託人之再委託權、受託人之保險權、受託人之薪資等)，亦提供適當之制衡，確保受託人妥善行使新的權力，並引入反強制繼承權 (Anti-Forced Heirship) 規則，使外國強制繼承法不影響香港信託之合法性。而香港新《受託人條例》亦廢除財產不準恆繼規則，使新約定之非慈善信託不再受恆繼規則約束，不僅可永久存在，信託財產收益亦可無限期累積。至此，香港信託不單純因委託人保留投資或資產管理權力而無效，但不包括委託人保留之其他主要權力，例如撤銷信託 (Revocation)、委任或除去受託人之權力，若要保留撤銷權者，須於信託契約中加入撤銷權條文，但保

留該權利，可能影響信託之合法性，例如香港 2014 年之 Otto Poon 案。

事實上，香港新《受託人條例》擴大受益人之範圍，並更加注重對受益人權利之保護，無論自然人、法人或社團，蓋凡有權利能力之人，均可成為信託受益人。且受益人享有對受託人之監督權，如受託人違反或不能善意管理資產時，受益人可向法院申請強制履行，並就違約行為提起訴訟。此外，家族信託之主要內容係建基於信託契約，但信託契約內容未必全面涵蓋所有環節，此時香港有關家族信託之法例及法律原則，即可賦予香港法庭權力，於公義情況下行使法律賦予之職權干預家族信託。誠言之，隨著諸多海外地區均簽署《通用申報準則》協議，離岸信託涉及之稅務居民帳戶資訊，自動與其他司法管轄區交換，加上英屬維京群島、開曼群島於 2019 年陸續實施《經濟實質法令》，使離岸家族信託之營運及稅務成本上升，不僅使香港超高資產淨值之家族更願意於本地進行財富管理，並帶動本地家族辦公室行業發展。

2. 銀行與信託兼營之監理機制

依《受託人條例》第 106 條規定，(1) 任何於香港合法經營銀行業務之公司而又當其時擁有已發行股本（股票或股份）不少於港幣 400 萬元者（其中有不少於港幣 160 萬元已用現金繳足股款），經行政長官同意後，即可註冊為信託公司；但行政長官除非信納該公司於香港之業務範圍及性質足以作為該項特別註冊之依據，否則不得給予該項同意。(2) 行政長官依第(1)款給予之同意，須予通知公司註冊處處長，而公司註冊處處長須於第 79 條訂明之註冊紀錄內將有關公司註冊，並向該公司發出已將其註冊為信託公司之證明書。爰經營銀行業務之公司經主管機關同意後，即可註冊為信託公司，兼營信託業務。又就依第 106 條註冊為信託公司之銀行法團而言，依《受託人條例》第 95 條授予視察員之調查權力，僅限於調查該銀行法團之信託業務。

3. 信託業設立及管制模式

香港之信託公司並非特許行業，僅為普通公司註冊之業務項目之一。但公司經營如涉有信託之營業行為時，依香港信託及公司服務提供者註冊辦事處之規定，如受託人於香港以業務形式向其他人提供信託服務，則該受託人須取得信託或公司服務提供者牌照。基本上，香港於 2018 年修訂《打擊洗錢及恐怖分子資金籌集（金融機構）條例》，將客戶盡職審查及備存紀錄之規定涵蓋範圍，擴大至指定非金融企業及行業人士（包括律師、專業會計師、地產代理及信託或公司服務提供者），且依前項條例第 53F(1) 條規定，任何人於未持有牌照之情況下經營信託或公司服務業務，即屬犯罪，另再依該條例第 53F(2) 條之規定，任何人干犯第 53F(1) 條所訂罪行，一經定罪可被處罰款港幣 10 萬元及監禁 6 個月。爰自 2018 年 3 月 1 日起，信託或公司服務提供者須向公司註冊處處長申請牌照，始得提供信託或公司服務，並遵守相關之法定客戶盡職審查及備存紀錄等規定。

申言之，若公司如擔任信託之受託人，並就其服務向客戶收取費用、推廣其服務及持續進行相關活動，該公司顯然經營業務，即須先按《受託人條例》向香港公司註冊處申請註冊為「信託公司」，並向信託及公司服務提供者註冊辦事處申請「信託或公司服務提供者」牌照。再者，依《受託人條例》第 77 條第(1)款規定：「任何在香港成立為法團的公司(並非《公司條例》(第 622 章) 第 11 條所指的私人公司者)，均可以書面向公司註冊處處長申請根據本部註冊為信託公司。」且依上開條例第 77 條第(2)款規定可知，香港信託公司之最低資本額為 300 萬元港幣，且應將 150 萬元港幣存放於指定機構或由銀行出具擔保書，並成立董事局。一般而言，信託公司之董事局應至少設置二位董事，其牌照有效期間為三年，每三年須重新提出申請。

(三) 日本信託法制環境

1. 基本法理

日本信託法制係以《信託法》及《信託業法》為核心，惟早期基本上主要繼受美國之信託制度，就日本於 1922 年制定公布、1923 年施行之《信託法》及《信託業法》而言，均是以英美之判例法為基礎，並參酌當時已有成文法典之印度《信託法》及美國加利福尼亞州《民法》相關規定後，而將之加以具體條文化⁵³。其後，日本先於 1943 年制定《普通銀行等ノ貯蓄銀行業務又ハ信託業務ノ兼營等ニ關スル法律》，具有信託銀行法之實質功能，再於 1951 年制定《証券投資信託法》，開啟信託投資信託基金之時代，且再於 1952 年制定《貸付信託法》，該法旨於透過將金錢信託定型化、小額化之方式，使信託公司可獲得新的客群。此外，為促進資產之流動化，日本於 1998 年制定《特定目的會社による特定資産の流動化に關する法律》，並於 2000 年將該法名稱修正為《資産の流動化に關する法律》；同年，亦將《証券投資信託及び証券投資法人に關する法律》修正為《投資信託及び投資法人に關する法律》⁵⁴。

由於日本《信託法》自 1922 年頒布至 2006 年修法以前，未有任何實質性修改或大幅度調整，但由於社會隨著經濟活動之多樣化，使用信託之金融商品已廣泛建立，且為健全日本信託法制，以符合現代之信託業務發展，日本國會遂於 2006 年 12 月通過《信託法》修正案，並同步制定《公益信託に關する法律》及修正《信託業法》，不僅對信託法制進行大幅度改革⁵⁵，亦因應當時放款信託、投資信託、企業年金信託、資產證券化信託、土地信託等之發展。前述所稱《信託法》之修法主要有四大方向⁵⁶，其一是受託人權利義務之合理化及明確化，包括 (1) 受託人有管理、處分信託財

⁵³ 參閱新井誠，同註 24，頁 16。

⁵⁴ 參閱王志誠，同註 5，頁 9-10。

⁵⁵ 參閱王志誠，從日本信託業監管之改革論我國信託業法之修正趨勢，財金法學研究，第 2 卷 3 期，頁 347，2019 年 9 月。

⁵⁶ 參閱松村秀樹，新信託法之解說，信託，第 230 號，頁 63-65，2007 年 5 月。

產及其他為達成信託目的而為必要行為之權限、(2) 授予受託人由信託財產償還費用等權限、(3) 自己執行義務之緩和且允許委託第三人處理、(4) 受託人善良管理人義務之減輕、(5) 忠實義務衝突之允許、(6) 分別管理義務等⁵⁷。

前述修正中，值得注意者為「受託人善管義務之減輕」及「忠實義務衝突之允許」，其因為課予受託人嚴格責任之規定，不僅影響日本信託制度發展，亦對新種信託商品產生不良影響，爰將受託人之責任合理化，配合各種新種信託商品之發展。再者，其二是尊重當事人意思自治，早期從便利行政監理之角度出發，對受託人課予較高之責任及義務⁵⁸，加上過度僵化，無法透過信託契約當事人互相合意排除，使信託不適用於現代商業社會，畢竟過度制式化之信託模式，較難適用每一個案件。爰《信託法》修正後，不僅由當事人視處理事務之難易及交易成本，約定相關之權利與義務，並可使用契約降低受託人之義務與責任⁵⁹。其三是完備受益人之權利，包括完善受託人違反職權時之救濟、對受益人之資訊揭露更加合理有效、明定受託人之公平義務及導入受益人會議制度、明確信託管理人、信託監督人及受益人之代理人職責劃分，以及明確信託受益權之轉讓、質押、拋棄等相關規範⁶⁰。

其四是多樣化信託種類，即導入各種新的信託制度⁶¹，包括調度資金所發行受益憑證之信託、受託人履行責任限於信託財產之限定責任信託、委託人與受託人為同一人之宣言信託、連續受益人信託、擔保信託，以及無指定受益人之信託（目的信託）等，但日本目的信託之有效期間不得超過20年，其理由為可能阻礙信託財產之流通⁶²。此外，日本《信託業法》修

⁵⁷ 參閱小野傑、深山雅也，新しい信託法解説，三省堂，頁3-5，2007年4月。

⁵⁸ 參閱能見善久，現代信託法，有斐閣，頁8，2004年10月。

⁵⁹ 參閱天野佳洋、折原誠、谷健太郎，一問一答改正信託法の實務，經濟法令研究會，頁9，2007年3月。

⁶⁰ 參閱小野傑、深山雅也，同註54，頁5-6。

⁶¹ 參閱天野佳洋、折原誠、谷健太郎，同註56，頁10-11。

⁶² 參閱小野傑、深山雅也，同註54，頁6-7。

正後，亦信託業務範圍及限制，即信託公司除了《信託業法》第 21 條第 1 項所規定之業務外，依同法第 21 條第 2 項規定，亦得經內閣總理大臣承認，經營與該信託業務有關，且對該信託業務之妥適與確實營運無妨礙之虞之業務。其目的在於抑制因兼營業務所生之經營風險，維持信託財產之健全性，以保護受益人之權益，並促使信託公司適當分配經營資源，適正、確實執行信託業務⁶³。

應注意者，除了兼營信託之銀行外，日本《信託業法》將信託業之型態區分為「運用型信託業」及「管理型信託業」二類，前者係辦理基於受託人自身之裁量，可變化信託財產型態加以運用或處分信託之業者，後者則為辦理 (1) 依委託人或從委託人處受有委託指定權限人之指示，對信託財產加以管理或處分之信託、(2) 信託財產之保存或於不變更財產性質之範圍內就信託財產加以利用或改良之信託等之業者。且實務上，日本信託業務之主力為信託銀行，其業務項目可分為信託業務、附屬業務、銀行業務三大類，其中信託業務係信託銀行之本業，分為金錢信託及非金錢信託二類，業務範圍包括貸款信託、年金信託、金錢信託、財產形成信託、證券投資信託、有價證券信託、金錢債權信託、動產信託、不動產信託、擔保公司信託、特定贈予信託、公益信託及遺囑信託等。至信託銀行之銀行業務內容，與普通銀行一般經辦存款、貸款、國內匯兌、國際業務及依《銀行法》可辦理之附帶業務。

此外，日本《信託法》有「永久權禁止原則」之適用，意即目的信託之存續期間不得超過 20 年。然雖日本《信託法》第 91 條將「約定於受益人死亡時，該受益人之受益權消滅，由他人重新取得受益權之信託」之規定，稱為「受益人連續型信託」，但僅是對受益人作出較複雜之約定。所稱受益人連續型信託，係將日本早期有爭議之「後繼遺贈」所發生之「受益人連續」狀況，於一定條件下肯認其效力之制度。但立法者對該信託存續期間亦設有限制，即依日本《信託法》第 91 條規定，該信託自生效時起經

⁶³ 參閱高橋康文，新しい信託業法，第一法規，頁 106，2005 年 3 月。

過 30 年，現存之受益人依信託契約取得受益權者，信託存續至該受益人死亡或受益權消滅為止⁶⁴。亦即立法者並非直接規定信託存續期間，而是信託經過 30 年時，之後再取得受益權之人僅限一次，例如某甲所設定之信託係分別將 A、B 及 C 約定為第一、第二與第三受益人（A 死後由 B 取得受益權），若 A 於信託開始後未滿 30 年即死亡，即由 B 取得受益權，日後不論 B 何時死亡，C 均可再取得受益權；反之，若 A 於信託開始經過 30 年後死亡，即 B 取得受益權係信託經過 30 年後，當 B 死亡時信託即終止，C 無法再取得受益權，其因該一次之限制被 B 所用⁶⁵。

2. 銀行與信託兼營之監理機制

依日本《金融機構兼營信託業務法》（金融機関の信託業務の兼営等に関する法律）第 1 條第 1 項規定：「銀行或其他金融機構不論其他法律規定為何，得經內閣總理大臣之認可，經營信託業法第 2 條第 1 項所規定之信託業務及下列業務：1、信託業法第 2 條第 8 項所規定之信託契約代理業。2、信託受益權買賣等業務。3、財產之管理。4、關於財產之遺囑執行。5、會計檢查。6、財產取得、處分或貸借之代理或居間。7、下列事項之代理事務：(1)第 3 款所規定財產之管理、(2)財產之整理或清算、(3)債權之收取、(4)債務之履行。」一般而言，日本《信託業法》修正後，信託銀行得繼續經營與以前相同之信託業務，並依《金融機構兼營信託業務法》第 2 條第 1 項規定，《準用信託業法》第 11 條、第 22 條至第 24 條、第 25 條至

⁶⁴ 參閱黃詩淳，信託與繼承法之交錯：以日本法為借鏡，臺大法學論叢，第 49 卷第 3 期，頁 950，2020 年 9 月。

⁶⁵ 同上註，頁 960；當時立法者認為，信託期間長度最好於 100 年以內，並考量日本男、女平均初婚年齡（日本男性平均初婚年齡 29.6 歲，第 1 個子女出生時平均年齡 30.9 歲；日本女性平均初婚年齡 27.8 歲，第 1 個子女出生時平均年齡 28.9 歲）及平均壽命，並假設甲男於結婚後生有女兒乙，經過 10 年，為乙及乙未來之子女丙著想，設定受益人連續型信託，將乙設為第一受益人，丙為第二受益人，推算甲約 30.9 歲生下乙，假設 10 年後甲於 40.9 歲時設定信託，此時乙 10 歲。乙大約於 28.9 歲生下丙，此時已是信託設定後經過約 19 年（28.9-10=18.9）。日本女性平均壽命 85.6 歲，若乙於該年齡死亡，距離信託設定時已有 76 年（85.6-10=75.6），此時丙大約 56.7 歲（85.6-28.9=56.7）始取得受益權。丙之平均壽命大約 78.6 歲（男性）或 85.6 歲（女性），亦即丙死亡時，距離信託設定時大約經過 98 年（18.9+78.6=97.5）或 105 年（18.9+85.6=104.5），若信託以不要超過 100 年為原則，又基於 1 個世代大約相距 30 年為判斷標準，信託設立後 30 年允許 1 次之受益人連續，應可使總期間不超過 100 年，所計算出「30 年」之標準。

第 31 條、第 42 條及第 49 條等規定。

3. 信託業分類及管制模式

日本依信託業對信託財產管理處分之裁量權多寡，作為區分信託業之設立標準，若為運用型信託公司，設立採取許可制；若為管理型信託公司（信託業法第 2 條第 3 款、第 7 條），其經營信託業務係採取登記制，則不適用《信託業法》第 3 條有關經營信託業應經內閣總理大臣許可之規定，開放非金融機構亦可能從事信託業務。就最低資本額而言，管理型信託公司最低資本額 5,000 萬日圓（信託業法第 10 條第 1 項第 2 款、信託業法施行令第 8 條），運用型信託公司則為 1 億日圓（信託業法第 5 條第 2 項第 2 款、第 3 項、信託業法施行令第 3 條）。

(1) 運用型信託公司之許可、審查基準及業務範圍

所謂運用型信託業，係指管理型信託業以外之信託公司而言，其設立係採取許可制，非經內閣總理大臣許可不得經營信託業。然嚴格來說，日本《信託業法》條文中，並未出現運用型信託業或運用型信託公司之法律用語，僅於該法第 4 條第 1 項規定申請者，應向內閣總理大臣提出記載商號、資本額、董事及監察人之姓名、經營信託業務以外之業務種類等事項之申請書。至於運用型信託公司之許可基準，主要依《信託業法》第 5 條第 1 項規定，由內閣總理大臣審查申請人是否符合足使信託業務健全運作之財產基礎、具有使信託業務確實運作之知識、經驗及充分之社會信用、章程及業務方法書之規定符合法令等基準。又運用型信託業設立，限定為設有董事會及監察人或委員會之股份有限公司之組織型態，主要取其業務特性、繼續性及機構治理較其他公司組織型態較為優越之故。

再就運用型信託公司之業務範圍而言，依日本《信託業法》第 21 條第 1 項規定，信託公司除得經營信託業外，亦得經營信託契約代理業、信託受益權販賣業及財產管理業務，可知其業務範圍悉依業務方法書之記載。基本上，業務方法書應記載包括受託之信託財產種類、信託財產之管理或

處分方法、信託財產之分別管理方法、信託業務之實施體制、其他內閣府令規定事項等事項。以日本信託業之經營策略為例，除了金融機構兼營信託業得受託辦理各種信託業務及附屬業務外，以專營方式辦理信託業務之運用型信託公司，其業務範圍及種類亦非常多元化。例如樂天信託公司，主要提供服務有金融債權信託、金錢信託、不動產信託、資產流動化及證券化諮詢、土地信託及事業信託等專業服務。又例如三菱信託公司所提供之信託服務，包含金錢債權信託、金錢信託、金錢信託以外之金錢信託、不動產信託、概括信託、其他信託。

(2) 管理型信託公司之登記及業務範圍

依日本《信託業法》第2條第3款規定，所稱管理型信託業，謂僅以接受符合特定情形之一之信託為業者，包括(1)僅依委託人或委託人委任有指示權限者之指示，為信託財產管理或處分之信託、(2)僅就信託財產為保存行為或在不變更其性質範圍內之利用行為或改良行為之信託。因此，所謂管理型信託公司，即可分為下列二種。其一，受託人僅依委託人或其他具有指示權限者之指示為信託財產之管理行為，由於受託人不具有廣泛之裁量權限，不必要求其具備高度之運用能力，僅具有能依指示妥適執行之能力即可。其二，受託人僅為信託財產之保存行為或有限度之利用行為或改良行為，其對信託財產造成損害之可能性低，其經營信託業務僅須登記，而不必經主管機關許可。

於向內閣總理大臣取得登記後，即得經營管理型信託業。再就管理型信託業之登記有效期間而言，為自登記之日起算三年（日本《信託業法》第7條第2項）。有效期滿後繼續經營管理型信託業者，應在行政命令規定期限內，申請登記更新（日本《信託業法》第7條第3項）。又登記更新後之有效期間，自前登記有效期間屆滿日之翌日起算3年（日本《信託業法》第7條第4項）。又內閣總理大臣應將管理型信託公司登記簿供公眾閱覽（日本《信託業法》第9條第2項）。另外，在信託服務銷售管道方面，則

增加「信託契約代理業」與「信託受益權銷售業」兩種業別，以擴大提供信託服務之管道。

整體而言，日本引進信託制度係源於商業需要，以營業信託為主，不同於英美盛行因家庭需要所產生之信託，即民事信託，爰日本信託業務之特色一是信託業務以營業信託為主，民事信託於日本尚不發達；二是日本民眾認為信託主要結合大眾資金而合併運用，屬長期金融。致日本之信託常被用於代替銀行存款或證券投資，且客戶通常著眼於利率選擇信託，而委託人交付信託之通常為金錢，由受託銀行管理並進行投資或貸款取得回饋收益。直至日本由於經濟變遷，對信託種類之需求增加，而發展更多樣化之信託商品，並積極調整信託制度，包括全面修正《信託法》及《信託業法》，擴大信託業可受託財產之範圍及承辦信託業者之範圍。近年又基於高齡少子化積極發展相關商品，例如監護制度支援信託、結婚養育支援信託、教育資金贈與信託等。

(四) 我國信託法制環境

我國信託法規對家族信託並未有相關定義或專章規定，致辦理家族信託之相關法制，以「信託法」及「信託業法」為主，若就遺囑信託方面，則有涉及《民法》繼承之規定。其中我國信託法於 1996 年制定公布，主要內容承繼於日本舊信託法，並兼或參考美國法律整編信託法之規定，規範信託之形式、成立、效力、信託財產、受益人之權利、受託人之權利、義務、職務與責任、信託監察人、信託之監督、信託關係之消滅及公益信託等事項。再者，信託之成立，以信託財產為中心，信託財產須為金錢可得計算之財產，包括金錢、有價證券、不動產、動產、用益物權、擔保物權、智慧財產權、租賃權、其他金錢可得計算之債權及其他財產權。誠如我國信託法第 1 條所述，信託財產須為可移轉或得處分之財產，並有標的物之財產權移轉與現實交付等處分行為，否則無法成為信託之對象。

至於信託成立之方式，我國信託法第 2 條即規定：「信託，除法律另有

規定外，應以契約或遺囑為之。」即除以遺囑為信託外，信託應以契約為之。再就信託之法律關係，就訂立契約行為為債權之法律關係，而其約定內容除有違反強制禁止規定者，否則依契約自由原則，均應認為有效。另如上所述，信託之成立，須有財產權移轉之處分行為，故一般認為信託除係債權行為外，亦兼含有準物權行為。信託既為債權行為兼含有準物權行為，信託之訂立方式又須以契約或遺囑為之，故如信託法無特別規定，仍應適用《民法》有關契約或遺囑相關規定。此外，信託法係用於規範信託行為、信託財產及信託相關當事人之權利義務關係，而於 1990 年 7 月制訂公布之信託業法，則係用於規範以經營為業之機構，包括委託人與信託業者訂立之信託契約應以書面為之，並記載信託業法第 19 條所列之事項。

誠如前述，我國信託法係承繼於日本舊信託法，但日本舊信託法於制定時，對以信託為業務經營之信託公司，信賴度不高，使舊信託法之規定有較強之監理，從而嚴格規定受託人之義務，並將其為一項強制性法律，對投資金融領域所使用之信託而言，存在諸多不足之規定，致日本學者認為對日本《信託法》而言，以營業信託為核心之原則發展，為不可或缺之課題⁶⁶。而我國信託法於 1996 年制定後迄今已逾 25 年，於此間社會狀況發生根本之改變，隨著多樣化信託商品，例如安養信託、遺囑信託、預收型商品擔保信託、家族信託等業務之發展，信託法規定之基本架構不足應付社會需求，爰有論者認為⁶⁷，信託法於營業信託將面臨各類實務問題。

1. 善良管理人注意義務缺乏彈性

查我國信託法第 22 條：「受託人應依信託本旨，以善良管理人之注意，處理信託事務。」且於營業信託時，我國信託業法第 22 條亦規定：「信託業處理信託事務，應以善良管理人之注意為之，並負忠實義務。」而金融消費者保護法第 7 條第 3 項亦規定：「金融服務業提供金融商品或服務，

⁶⁶ 參閱能見善久，同註 55，頁 8。

⁶⁷ 參閱張大為，後信託 2.0 時代信託法之修正動向，信託法及信託業法修正趨勢學術研討會，頁 8-10，2021 年 10 月 7 日。

應盡善良管理人之注意義務；其提供之金融商品或服務具有信託、委託等性質者，並應依所適用之法規規定或契約約定，負忠實義務。」由於條文使用文字為「應」，且缺乏得約定減輕之規定，顯見營業信託受託人責任無法以約定方式減輕。至於受託人之善良管理人注意義務，有學者認為，信託法第 22 條與信託業法第 22 條規定應區分對待，前者主要是用於民事信託，除故意或重大過失之責任，不得預先免除外，其他抽象輕過失及具體輕過失責任，則可於信託行為預先免除；後者性質上屬強行規定，不得任由委託人與信託業以特約方式，減輕信託業所應負之義務⁶⁸，似有信託法制缺乏彈性及受託人自我保護成本過高之問題⁶⁹。

2. 遺囑信託規範不完整

所謂遺囑信託，係指以遺囑方式所成立之信託，由於人口結構之高齡化情形日益增速，傳承問題受到高度重視，對遺囑信託之詢問日益增加，但我國信託法之設計是以契約信託為主，對遺囑信託之適用即產生扞格，例如信託法第 1 條對信託之定義，係謂委託人將財產權移轉或為其他處分，使受託人依信託本旨，為受益人之利益或為特定之目的，管理或處分信託財產之關係，適用於遺囑信託時產生問題；又同法第 15 條及第 64 條第 1 項規定，於遺囑信託因委託人(立遺囑人)已經死亡，該如何適用亦產生疑義。但我國信託法對遺囑信託僅設有第 2 條與第 46 條二個條文，不足以支持遺囑信託之實務運作，須藉其他機制補強後方能作業⁷⁰。

3. 連續受益人信託缺乏配套機制

所謂連續受益人信託，係指約定受益人死亡或其他條件成就時，該受益人之受益權消滅，而由後順位之他人重新取得受益權之信託。例如父親以自己為第一順位受益人，以兒子為第二順位受益人，並以孫子為第三順位受益人，並於信託契約約定當第一順位受益人死亡後即由第二順位受益

⁶⁸ 參閱王志誠，信託法，增訂 6 版，五南圖書出版公司，頁 218-221，2017 年 8 月。

⁶⁹ 參閱張大為，同註 49，頁 8。

⁷⁰ 同前註，頁 9。

人取得受益權，以此類推。該信託即利用連續受益人信託之設計，以確保歷代家族成員都能享有信託利益。我國信託法對連續受益人並未明文規定，本於契約自由原則，信託契約雖非不能約定連續之順位受益人，但實務上有信託財產之登記機關，以連續受益人信託缺乏法令依據而拒絕辦理，造成受託人辦理家族信託之困難。

且依法務部 2004 年 3 月 18 日法律字第 0930010466 號函，所稱「尚未存在」，係指於信託設立時，受益對象尚未出生(自然人)或尚未設立完成(法人)，如以胎兒為受益人或以籌設中之財團法人為受益人，私益信託之設立，其受益人須於法律上為權利主體之自然人、法人或特定或可得特定多數人。又因《民法》第 7 條規定，胎兒以非死產者為限，有權利能力，仍可取得未受限制之權利，故其原則上亦可成為受益人⁷¹，但對尚未形成胎兒，絕對不特定之後世子孫是否能成為受益人，法制上恐有疑義，所以目前家族信託受益人僅做到既存祖孫之三代或四代，嚴重限制連續受益人信託之功能⁷²。

二、稅制環境

(一) 信託架構下贈與稅之課徵

我國遺產及贈與稅法原則係採取屬人主義，兼採取屬地主義，與信託實務相關者，即應課贈與稅之信託行為，查遺產及贈與稅法第 5 條之 1 之規定，當信託契約明定信託利益之全部或一部之受益人為非委託人者，視為委託人將享有信託利益之權利贈與該受益人，依法課徵贈與稅。若信託契約明定信託利益之全部或一部之受益人為委託人，於信託關係存續中變更為非委託人者，於變更時課徵贈與稅。另信託關係存續中，委託人追加信託財產，致增加非委託人享有信託利益之權利者，則於追加時，就增加

⁷¹ 參閱王志誠，同註 68，頁 177。

⁷² 參閱張大為，同註 67，頁 10。

部分課徵贈與稅。亦即基於他益信託契約，或自益信託變成他益信託，或增加他益信託之信託利益等行為，所產生之信託利益移轉。惟年度贈與未超過免稅額者得免申報；有超過者，則於信託契約訂立後 30 日內申報。

至於不課徵贈與稅之信託行為，係指信託財產於信託關係人間移轉或為其他處分。所稱信託關係人，包括 (1) 因信託行為成立，委託人與受託人間；(2) 信託關係存續中受託人變更時，原受託人與新受託人間；(3) 信託關係存續中受託人依信託本旨交付信託財產，受託人與受益人間；(4) 因信託關係消滅，委託人與受託人間或受託人與受益人間；(5) 因信託行為不成立、無效、解除或撤銷，委託人與受託人間（遺產及贈與稅法第 5 條之 2）。綜上可知，他益信託契約之委託人，原則上應於他益信託契約訂定後 30 日內向主管機關申報贈與稅，亦即於我國現行制度下，並非於他益信託契約之受益人實際受有信託利益時，始進行贈與稅課徵之程序，而係於他益信託契約訂定時，即先就受益人未來享有信託利益之權利進行贈與稅之估算、申報、核定等課徵程序⁷³。

(二) 信託架構下所得稅之課徵

首先，就委託人為營利事業他益信託之成立而言，委託人為營利事業之信託契約，信託成立時，明定信託利益之全部或一部之受益人為非委託人者，該受益人應將享有信託利益之權利價值，併入成立年度之所得額並依所得稅法規定課徵所得稅（所得稅法第 3 條之 2 第 1 項）。若為委託人為營利事業之自益信託變為他益信託，則信託契約中，明定信託利益之全部或一部之受益人為委託人，於信託關係存續中，變更為非委託人者，該受益人應將其享有信託利益之權利價值，併入變更年度之所得額，依所得稅法規定課徵所得稅（所得稅法第 3 條之 2 第 2 項）。而委託人為營利事業增加非委託人之信託利益時，於信託關係存續中追加信託財產，致增加非委託人享有信託利益之權利者，該受益人應將其享有信託利益之權利價值增

⁷³ 參閱范瑞華、李仲昀、原歆，建構我國家族信託發展法制及稅制環境之相關研究，中華民國信託公會委託研究，頁 29-30，2021 年 12 月。

加部分，併入追加年度之所得額，依所得稅法規定課徵所得稅。

若委託人為營利事業受益人不特定或尚未存在，應以受託人為納稅義務人，就信託成立、變更或追加年度受益人享有信託利益之權利價值，於所得稅法第 71 條規定期限內，按規定之扣繳率申報納稅；其扣繳率由財政部擬訂，報請行政院核定發布之（所得稅法第 3 條之 2 第 4 項）。前述扣繳率，係受託人於信託成立、變更或追加年度，應就該受益人享有信託利益之權利價值或權利價值增加部分，按 20%扣繳率申報納稅（各類所得扣繳率標準第 7 條）。所稱「受益人不特定」，係指受益人已存在但尚不能確定孰為受益人之情形；而「尚未存在」，則係指於信託設立時，受益對象尚未出生（自然人）或尚未設立完成（法人）。

應注意者，受益人確定時，應否將「受益人不特定或尚未存在」各年度之所得予以累計，於受益人確定年度，再歸課受益人所得稅。查所得稅法第 3 條之 2 第 4 項及同法第 3 條之 4 第 3 項規定，受益人不特定或尚未存在者，以受託人為納稅義務人，於同法第 71 條規定期限內，按規定之扣繳率申報納稅。嗣後受益人確定之年度，信託利益之權利價值增加部分或信託財產所產生之所得，應依規定由受益人併入當年度所得額課稅，並視受益人之身分，依所得稅法之規定辦理扣繳或申報，尚無應以該受益人為納稅義務人，就「受益人不特定或尚未存在」各年度所得重新核課；亦無應將「受益人不特定或尚未存在」各年度所得予以累計歸課受益人；亦無受託人應將已依規定扣繳率申報繳納稅款分配各受益人，由各受益人抵繳應納稅額之規定⁷⁴。

（三）受益期間約定「至受益人死亡時止」之部分他益信託契約

若信託契約為本金自益、孳息他益之部分他益信託，即依遺產及贈與稅法第 5 條之 1 第 1 項、第 24 條第 1 項及第 24 條之 1 等規定，應於信託契約訂定後 30 日內向主管機關申報贈與稅；而其贈與價額之認定，則依遺

⁷⁴ 財政部民國 93 年 4 月 15 日台財稅字第 0930452146 號函。

產及贈與稅法第 10 條之 2 第 2 款及第 3 款規定，以「贈與時起至受益時止之期間」進行計算，始能得出具體之贈與價額。

然當他益信託係約定受益人之受益期間「至受益人死亡時止」，受益人死亡後信託契約即終止，惟受益人將於何時死亡，於信託契約訂定時(即贈與行為發生時)尚無法確定，則遺產及贈與稅法第 10 條之 2 第 2 款及第 3 款所稱「贈與時起至受益時止之期間」具體為何，亦不明確，難以依規定計算贈與價值並進行贈與稅之申報，致生法規適用上之疑義。另有一信託契約，甲、乙均為受益人，並約定信託生效日起至乙身故為止，由於僅他益信託部分須課徵贈與稅，惟乙何時死亡無法事先預期，則乙就信託財產所得享有信託利益之權利價值，及其死亡後甲可就剩餘信託財產享有信託利益之權利價值等如何計算，現行法並無相關規定可資依循⁷⁵。

(四) 信託契約設有順位受益人

於我國稅制上該如何核稅尚無明文規定，而國外對連續受益人信託之賦稅則有明文規定。以日本為例，依日本《相續稅法》第 9 條之 2 第 2 款之規定，受益人存在之信託，如其後另有未負擔相當對價者取得受益權而成為新受益人，於其取得受益權成為新受益人時，視為原受益人將享有信託利益之相關權利贈與予新受益人，應課徵贈與稅；如新受益人取得受益權係以原受益人死亡為前提，則視為原受益人對新受益人之遺贈，應課徵遺產稅。此外，對設有順位受益人之受益人連續型信託，如受益人未負擔相當對價，於認定受益人享有相關信託利益之權利價值時，應以全部信託財產之價值為準⁷⁶。

(五) 以信託財產繳納或抵繳遺產稅

依遺產及贈與稅法第 41 條第 1 項後段之規定，就前法第 8 條第 1 項禁止於完稅前辦理移轉登記及交付之規範本已設有例外規定，以因應實際

⁷⁵ 參閱范瑞華、李仲昀、原歆，同註 68，頁 32-33。

⁷⁶ 同上註，頁 44-46。

需求。惟實務辦理時，義務人該如何提出確切之納稅保證，或應提出何種納稅保證，始得依前揭條文申請主管稽徵機關核發同意移轉證明書，以符合需求，非無疑義，且此種方式因尚須於個案向主管稽徵機關申請，徒添額外稅務行政作業成本，亦不利於家族信託之推動⁷⁷。

(六) 小結

整體而言，我國對信託行為未給予所得稅、遺產稅或贈與稅等之稅負優惠，而相關稅負之課稅時點，以受益人是否特定為判斷基礎。即受益人特定時，就他益信託，於信託設立時課徵贈與稅；就遺囑信託，於遺囑人死亡時課徵遺產稅。另雖受益人特定，但依財政部函釋，如委託人保留變更受益人或處分信託利益之權利者，不適用遺產及贈與稅法規定課徵贈與稅。若受益人不特定時，信託契約未明定特定之受益人，亦未明定受益人之範圍及條件者，不適用遺產及贈與稅法規定課徵贈與稅；信託財產發生之收入，因屬委託人之所得，則應由委託人併入其當年度所得額課徵所得稅。至於信託契約雖未明定特定之受益人，但明定有受益人之範圍及條件時，且委託人無保留指定受益人及分配、處分信託利益之權利者，依遺產及贈與稅法第 5 條之 1 課徵贈與稅。

⁷⁷ 同上註，頁 50-52。

第三節 企業永續治理趨勢與實例

一、ESG 與家族企業的永續傳承

永續傳承向來是家族企業的關鍵核心，絕大多數的家族企業，都把公司成長列為首要任務，藉此累積家族財富之同時，妥善規劃後代承接制度，達成家業傳承之目的。然而，隨著 ESG 風潮吹向家族企業，也賦予了永續傳承另一層意涵，有形財產不再是唯一考量，無形資產或價值理念的角色愈形吃重。特別是以往透過捐助來善盡企業社會責任之模式，在 ESG 時代恐無法滿足社會期待，決策過程融入 ESG 元素，不僅能替家族創造更深遠的社會影響力，也是企業能否長遠穩健經營之關鍵。

根據 PwC 在 2022 年 3 月發布的《2022 全球家族企業接班人調查報告》，55%的受訪對象認同，家族企業應將永續理念深植於業務，甚至高達 71%贊成，家族企業得肩負起對抗氣候變遷的責任。而我國家族企業亦不落人後，PwC 去年就有調查指出，76%的國內受訪企業，認為經營策略必須優先考慮永續承諾，此比率還遠高於全球平均的 49%，顯示台灣家族企業對 ESG 議題的高度關注。

然而，全球卻只有 37%的家族企業，已就永續發展制定具體策略，而確實投入永續、社會影響力相關工作，或已致力於降低環境衝擊者，占比尚不及三成。我國家族企業雖說相對積極，但已將永續理念落實在企業策略者，其實也不過 46%。換言之，即便多數家族企業已感受到永續壓力，並期待能擴大參與，但實際腳步或許仍稍嫌落後。

當然，ESG 涵蓋範圍廣泛，為避免永續淪於紙上談兵，家族企業應當以何者為先？策略該以哪些構面為重？對此，不妨分別從 ESG 各支柱逐一檢視。

首先是早已被認定為普世價值的環境保護，尤其是溫室氣體管理，有望在家族企業未來營運過程中躍居舉足輕重地位。譬如資金籌募，如今各

大金融機構無不力推永續金融，高碳排客戶勢必面對日益嚴格的減碳要求，若無改善資金渠道恐遭限縮；反之，減碳績效較佳者，自然較容易受投融資機構青睞，引入更多的財務支持，甚或透過如永續連結商品給予較好的資金條件。

雖說加入減碳行列，不免增添短期財務負擔，但相較於一般企業常面臨短期績效競逐壓力，強調永續經營的家族企業，理應能以更長遠眼光思考經營策略。也因此較有空間把碳議題列入長期發展藍圖，並從盤查、驗證、目標及路徑設定等面向，逐步貫徹碳管理工作，對於自家業務轉型、社會形象提升皆可望帶來正面效益。

其次為社會關懷，家族企業承擔社會責任之意願，其實向來不落人後，並多以公益捐贈、慈善事業或社區活動等方式回饋社會。但值此 ESG 蔚為風潮之際，拘泥傳統模式恐嫌過時，各界無不睜大眼睛，觀察家族企業如何從經營策略，妥善回應社會關注議題。比如家族企業若無法擺脫利益獨享之思維，忽略勞工權益保障，勢必牽動員工流動率，進而影響組織穩定。是以舉凡性平、職安、衛健等，無一不是須認真看待之課題，乃至於強化員工訓練、提升專業技能，也都有助於家族企業與時俱進。

至於治理，此為家族企業最該關注的課題，蓋一旦牽涉治理爭議，極可能釀成嚴重後果，類似案例已屢見不鮮。事實上，治理本就是家族企業永續傳承的核心，且包含公司治理與家族治理兩者；前者可引導家族企業穩健運作，後者除了納入家族願景、價值觀及接班計畫之外，並能協助在家族與企業間豎立適當的防火牆。此外，若能透過條文規章將家族治理制度化，而不是依賴家族成員間的默契，爆發紛爭時也較有處理依據。

有鑑於治理制度對於家族企業的重要性，以下茲就家族企業的公司治理與家族治理較深入討論；此外，公益慈善也是家族企業落實 ESG 的重要考量，因此也將就此議題進一步探討。

二、家族企業的公司治理與家族治理

(一) 家族企業落實治理之必要

Davis (1983) 提出家族企業所有權與經營權合一之現象，是造成家族企業具有複雜性及獨特性之根源。基於此一特性，經營者會以謀求企業價值最大化為前提進行決策，亦使家族企業在經營理念及目標政策上較具一貫性，且其家族成員向心力也較強，並以企業長期發展為重，此乃家族企業能快速成長的原因之一。不過，由於所有權與經營權合一，企業主和其家族成員對公司運作的影響力舉足輕重，引發外界對家族企業容易出現家族利益凌駕於企業目標、企業內部的監督及稽核機制無法有效運作等疑慮。

而家族企業為了公平處理如財富家產之管理課題，需要建立一套同時包含家族、公司面向的治理系統，亦即家族治理與公司治理，兩者相輔相成，讓決策品質得以提升、資源使用與分配更臻合理，藉此更公允地對待不同的利害關係人。此外，被評斷為公司治理良好的公司，意謂著經營能力受到認可，通常擁有較為透明的財報，以及相對穩定、低風險的營運狀況，可視為值得投資之對象，有助於家族企業在金融市場籌措資金。而從另一方面來看，例如 MSCI 在 2021 年的研究，將 ESG 風險區分為長期侵蝕風險 (erosion risk) 及短期事件風險 (event risk) 兩類型。前者多與環境議題相關，可能導致企業競爭力長期減損；後者則常涉及公司治理，如爆發經營權糾紛，容易造成企業立即的財務損失 (Giese, Nagy and Lee, 2021)。

一般而言，上市櫃企業因公開發行之故，良好的公司治理為向投資人負責的重要表徵，甚如我國已行之有年的公司治理評鑑，其原意即在於引導上市櫃企業強化公司治理，形塑我國公司治理文化，並協助投資人及企業瞭解公司治理實施成效。但不代表非公開發行公司，就可以忽略公司治理的重要性，規模再小的公司，都可能因為公司治理問題而出現舞弊漏洞，遵循有關規範是最基本的要求，家族企業不論規模大小自然也不例外。尤其藉由治理制度妥善溝通不同利害關係人的意見，並導入適當、透明、嚴

謹的決策程序與機制，平衡利害關係人的利益衝突，譬如家族股東與專業經理人的代理關係。是以，對於家族企業而言，其實更需要建立一套完整的治理系統，讓家族企業得以永續經營及長久發展。

至於家族之間的紛爭，則仰賴家族治理制度的建立，避免家族與企業同時因為爭議發生而崩壞。事實上，受傳統儒家思想影響，父執輩習以傳統家規解決家族成員的紛爭，此模式常見於東方社會，且對家族而言，由於不需要透過昂貴的法律產權制度，治理成本相對低廉。也因此，根據前面提到的 EY 於 2022 年 2 月所公布的《邁向永續經營-家族治理對家族企業傳承之影響》調查，台灣有 22% 的家族企業，迄今仍未導入正式治理機制，其考量或與此有關。

如果家族成員少、企業規模相對小，簡單的公司治理系統，加上不成文的家族成員默契，固然得滿足家族與企業的需求。然而，隨著家族開枝散葉、成員日益增長，企業規模也逐漸發展擴張，家族成員在家族企業中的扮演角色及權利義務關係勢必相對繁複。為此，就有必要建立起一套完整的治理體系，以兼顧家族事務及企業經營。

(二) 家族企業治理系統之結構轉變

其實同一間家族企業，在不同的發展階段，治理架構通常也會呈現截然不同的樣貌。以王永慶家族的台塑集團為例，其家族與公司治理結構，也是歷經以下三個階段，才逐漸演變成今天的型態。

1. 所有權與經營權合一：王永慶、王永在兄弟掌控所有權及經營決策權；
2. 所有權與經營權共治：所有權仍受王家掌控，經營權由老臣、王家第二代分權共治；
3. 所有權與經營權分離：王氏家族保有所有權，但經營權改由專業經理人負責。

就有研究歸納，除非是朋友共同創業，否則在第一代階段，多數狀況都是權力集中，也就是所有權、經營權在同一人或配偶之間。係因創業初期最重要目標為企業求生存，舉凡日常事務、業務拓展、投資、人事任免等經營決策，由創業者一人做主較能掌控全局，加上資金也多來自於自身，因此不會特別於治理議題著墨。然而，隨著公司從求生存走入穩定求發展階段，可能因為新股東加入、利害關係人增加，也可能是因為股東、資本市場或政府的法令監管要求，公司治理需求就會開始浮現。

特別是當第二代開始投入職場時，家族成員必須面對企業傳承的課題，家族治理的需求也就逐漸被凸顯出來。比如子女不只一人時如何分工？所有權與經營權如何安排？家業財富怎麼傳承？若第二代無接班意願，專業經理人引進時點及扮演角色為何？處理此類問題非一蹴可及，需要家族成員對話找出解決方案，是以在家族企業穩定發展階段，需要家族治理來降低相關問題可能造成的負面衝擊。

(三) 家族企業雙元治理系統之建置

由於家族主導企業兼具「家族人治」與「企業法治」的雙重面向，家族治理 (Family Governance) 與公司治理 (Corporate Governance) 會相互影響，倘若家族企業缺乏有效的家族治理機制，企業經營的穩定性必然會受到動搖，因此家族內部糾紛延燒至經營權爭奪紛爭屢見不鮮。再者，體制內外的家族成員因想法不同、立場不同或資訊不對稱，在企業任職的家族成員認為體制外股東不懂經營辛勞，而未任職股東則懷疑體制內的家族成員是否善盡責任、挪用公司資產或資源分配不均，加上彼此之間欠缺有效溝通機制，使得後續問題接踵而來，舉凡內部檢舉、肢體衝突、言語辱罵、股權外賣、對簿公堂等，進而引爆家族衝突，此一現象並非僅發生在台灣，各國家族企業也常見類似紛爭。

回顧歐美家族企業經驗，常可發現由董事會及家族委員會所構成的雙層規劃制度 (dual planning)。前者董事會由家族股東代表、企業經理與獨

立董事組成，任務是代表所有股東監督企業經營運作並提供諮詢；後者家族委員會之目的在於協調家族事務，整合家族對於企業重大經營事項之意見。此一雙層規劃制度，有助於家族對於企業的有效控制，同時避免家族紛爭對企業正常經營造成干擾。惟雙層規劃制度對於家族規模不大時較為有效，當家族成員或分支眾多時往往失效，並且也可能因為被較積極於家族與企業事務的成員主導而失去整合意見之功能。當家族成員較多時，較常見的舉措是家族把事業集團化，把不同的業務劃歸不同的子公司，由不同的家族成員經營，但由共同的母公司控股。其優點在於各家族成員有自由揮灑發展事業的空間而不彼此干擾，並分享母公司的資源與無形資產，同時可受母公司的協調與制約（范博宏，2013：頁 90）。

1. 公司治理

就公司治理而言，要掌控公司經營與發展方向，主要需空有董事會的席次，是以董事會可說是公司治理最核心的單位，董事任命與董事會運作影響企業價值甚為深遠。此亦即為企業經營權爭奪爭議事件，多以董事會改選為開端之主因。

為避免大股東投票傷害企業價值，已有諸多研究指出，董事會的外部化可以對於公司價值創造正面效益。例如李建然等 (2006) 利用上市公司 2001 會計年度起須強制揭露之董監事資料，探討董事會股權機制、規模、獨立性、董事涉入業務程度、教育程度及專業程度等特徵是否會影響公司績效。研究發現若公司屬於家族企業，股權機制及外部（或獨立）董監事能發揮之功能有限，且當董事會規模愈大或董事長兼任總經理時，較易喪失客觀性及監督力量，會對公司績效產生負面影響。林翠蓉等 (2011) 以台灣 2001 至 2007 年 1,199 家上市（櫃）公司進行驗證，研究發現在家族企業中，若董事會中外部董事席次比例愈高公司、績效愈好，然若董事長兼任總經理，對公司績效的影響則相對不顯著，廖采如等 (2014) 的研究亦印證相同觀點。李卉馨等 (2014) 則以台灣電子業家族上市公司為研究對

象，發現外部專業董事愈多，將強化家族直接持股與績效間的正向關係，以及弱化家族間接持股對績效的負向影響。惟目前國內上市公司董事選任機制，針對董事會外部化議題，除了金融保險因涉及公共利益而有特殊規定之外，多數董事會成員的組成，包含獨立董事選任在內，仍須獲得大股東的充分支持，但也因此引起輿論對於外部獨立董事獨立性之質疑。

綜觀而言，要達成穩定的經營權（亦即不會時常發生經營權爭議）、公允地處理企業事務（如沒有不當的關係人交易）、治理單位外部化等，皆須大股東的理解與全力支持才有可能。因此，當家族為公司的主要大股東時，建立起一個有效的家族內部治理機制，理應可以凝聚共識，協助公司發展經營權穩定機制與有效的公司治理機制（陳振乾，2021：頁 81）。

2. 家族治理

跟公司組織類似，欲發展家族治理機制，可考慮透過特定的單位組織來落實，猶如公司治理係以董事會為核心，家族治理則可從家族委員會、家族議會等類似單位切入，逐步形成前述提及之雙層規劃制度。

家族治理之宗旨在於處理家族成員及其利害關係人間的關係，涵蓋家族內部，以及家族與企業的互動，從而發展出來的體系。惟相較於公司治理，核心課題多環繞著董事會，且必須以法制化形式落實，家族治理其實相對較具彈性。若公司規模較小、家族成員也相對單純時，例如創業者到第二代的傳承，家族治理單位的成員可能只需要包含創業者與第二代少數家族成員即可，而且也不需要拘泥於正式型態，像是家族會議即為常見之家族治理單位形式。

但隨著家族企業成長，一方面因應公司規模擴張，董事會成員必須多元組成，甚至董事會內部還包含了具備不同功能的委員會，譬如薪酬委員會、審計委員會、永續發展委員會等。另一方面，隨著婚姻、後代繁衍，家族成員也會逐漸增多，為了處理家族成員與相關利害關係人間更複雜的問題，例如家族資源的使用與分配、家族與外部的關係（如公益慈善）、家

族對於企業的持股、經營、營利反饋制度等不一而足，可能就需要一套較完整的家族治理系統，這也是為何家族委員會、家族議會、家族憲章等機制的的需求漸趨浮現之主因。

甚或在家族規模更為擴大之時，如前提及之雙層規劃制度有可能會不敷使用，因此有所謂的家族事業集團化，或是成立「家族控股公司」(Family Holding Company，簡稱 FHC)，由家族成員擁有 FHC 股權，依據公司法的規定運作並進行決策。FHC 則以法人身分擁有公司，抑或其掌控的公司股權，並決定董事之派任。家族資產，只要獲得家族成員的共識，也可以經由 FHC 讓家族後代成員共同持有。

FHC 成立時可結合閉鎖型公司，規定股權只能在家族成員，或下一代的直系親屬間相互移轉，是以會產生股權在家族成員間集中的效果，每一代之間的股權轉讓或遺贈，在現行法律規範下依照各股權所有人之意願而定。且由於 FHC 股權皆隸屬於家族成員，家族成員又無法轉售股權予外人，是以外部人士也不易干擾董事會運作與董事之推派。此外，若為了社會公益或家族形象，也可以由 FHC 成立基金會，再從 FHC 的獲利中提撥若干比率給基金會，由基金會執行各項社會公益捐助或活動（司徒達賢，2019：頁 96-98）。

三、家族企業與公益慈善

（一）公益慈善與家族企業之永續經營

回顧媒體輿論，家族企業往往跟公益慈善緊密關聯。即有論述認為，富裕家族若能在行善過程中，養成良好的心態與文化，必然會對家族事業的永續經營創造正面效益。其實諸多國外歷史悠久的家族企業，在其家族憲章或傳承理念中，往往將行善，或將家族財富積極投入公益慈善事業，以之為對子孫的要求。其考量不外乎節稅、家族塑造形象，以及期盼藉由行善積德、澤被子孫。特別是富過三代的子孫，少有機會接觸弱勢族群，如果經由行善了解其背景與需求，或有助於「感恩惜福」心態之養成。況

且，若能藉由家族成員討論行善事宜，淡化平時僅專注於事業擴充、獲利等經營事務，亦有機會營造出家族成員之間的寬容、和諧及敬業精神，從而減少子孫間為爭產所出現的紛爭（司徒達賢，2021：頁 96-98）。

（二）家族企業投入公益慈善事業之形式

而我國家族企業投入公益慈善、承擔社會責任的程度，並不亞於其他國家的家族企業，根據 PwC《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》的調查，59%的台灣家族企業以傳統慈善捐款落實社會責任，35%則是以回饋鄉里與經營慈善事業的方式。此外，EY 的《邁向永續經營-家族治理對家族企業傳承之影響》報告，指出有 23%的受訪企業，已設立公益信託或慈善基金會的方式為之，37%則是捐贈外部公益信託或慈善基金會，僅有 5%係以家族辦公室型態管理慈善規劃、3%以個人名義捐贈，但仍有 32%對此尚未規劃。由此結果可見，國內家族企業主要依舊是透過公益信託、慈善基金會兩形式，使家族企業資源能用於回饋社會，以傳遞家族文化、發揮社會影響力。

1. 公益信託

公益信託之捐贈人（即委託人）為實現公益目的捐助一定之財產，與受託人簽訂信託契約，並交付財產信託，由受託人依信託契約及信託本旨管理、處分該財產，使不特定之社會大眾得以受益，達成委託人回饋社會之目的。查我國《信託法》第 8 條規定，稱公益信託者，謂以慈善、文化、學術、技藝、宗教、祭祀或其他以公共利益為目的之信託。公益信託之設立及其受託人，應由該受託人向目的事業主管機關申請並取得許可（《信託法》第 70 條）。法理上，公益信託可由契約或遺囑成立，且公益信託若有符合 (1) 受託人為信託業法所稱信託業；(2) 公益信託除為設立目的舉辦事業而須支付費用外，不可對特定或可得特定之人給予特殊利益；(3) 信託行為明定信託關係於解除、終止或消滅時，信託財產須移轉各級政府、有類似目的公益法人或公益信託等規定，即可享有賦稅優惠。

誠言之，家族信託本就可結合其他信託業務，包括安養信託、保險金信託、有價證券信託、不動產管理信託及基於家族慈善為目的之公益信託等，而近年亦有家族企業主將公益信託作為家族傳承之工具，即將其個人之私有財產，轉為公益用途之公益財產，有別一般著重財產保全或增值之信託，而是重視信託財產之運用。惟公益信託係以公益慈善為目的所設立之信託，與家族傳承之目的應為私益信託位於天秤之兩端，加上近年國內大型公益信託常被與「公益信託控股化」、「公益支出比率過低、假公益真投資」等輿論劃上等號，使公益信託用於家族傳承之作法，因與社會期望及原有作為公益之目的有所衝突而飽受爭議。

對此，為加重對公益信託之監督力道，查法務部於 2013 年 1 月所作函令意旨，公益信託之目的於促進社會公益，故公益信託所從事之投資活動，即受託人由於取得信託財產之管理或處分權限，而積極管理處分及運用信託財產，應與其信託設立目的相符，且不得損及原所欲達成之公益目的。⁷⁸其後，為再加強公益信託之正當性及合目的性，信託公會依金管會之指示於 2019 年 4 月擬定「中華民國信託業商業同業公會會員辦理公益信託實務準則」，包括公益信託之信託資產總額未達新臺幣 3,000 萬元者，其依信託本旨所為之年度公益支出金額，除信託成立當年度外，應不低於該年度之公益信託行政管理費；3,000 萬元（含）以上者，其公益支出應不低於前一年底信託資產總額之 1%（實務準則第 10 條第 1 項）；若有公益信託有違反設立許可條件或監督命令，公益信託無正當理由連續三年不為活動或不為合乎公益信託契約約定之活動者等情事，信託業者應主動通知目的事業主管機關（實務準則第 13 條）。⁷⁹

此外，為促使公益信託之公益目的實現，並與公益財團法人有相同之法律監管密度，行政院院會於 2021 年 4 月 22 日通過信託法部分條文修正草案，修法重點包括達一定價額之非現金財產捐贈應提出運用計畫、明定

⁷⁸ 法務部於民國 102 年 1 月 23 日法律字第 10100650340 號函。

⁷⁹ 金融監督管理委員會民國 107 年 10 月 11 日金管銀票字第 10702737991 號函。

年度公益支出最低標準及財產運用限制，並建立課稅通報機制。其中基於避免因控股化而成為規避稅負之管道，上開《信託法》修正草案將達一定價額之非現金捐贈納入事前管理，要求公益信託之受託人應就此部分財產受贈事先提出運用計畫，報請主管機關會同財政部許可（《信託法》修正條文第 71 條之 2）。與此同時，除要求公益信託之年度支出，不得低於前一年底信託財產總額 2%或年度收入總額 60%（《信託法》修正條文第 71 條之 6）外，並參照《財團法人法》之財產運用限制，明定公益信託僅得於財產總額 5%之範圍內購買上市（櫃）公司股票，且對單一公司持股比例不得超過該公司實收資本 5%之規定（《信託法》修正條文第 71 條之 7）。

應注意者，上開《信託法》修正草案雖是基於強化公益信託之管理，但仍同步帶來對信託業辦理公益信託之影響，例如《信託法》修正草案第 71 條之 5 第 1 項第 13 款後段所稱，業經許可設立之公益信託，如屬受託人對信託財產管理處分不具有裁量決定權限者，該中央目的事業主管機關得撤銷或廢止之。而法務部亦於 2022 年 7 月函令表示，公益信託之契約條款，如約定受託人就信託財產之管理處分或信託事務之處理，並無裁量決定（或運用決定）之權限，而僅須依他人指示辦理，即與公益信託法制未合。且僅須依他人指示辦理，受託人並得據此減免財產管理責任者，不僅有違公益信託之受託人須經中央目的事業主管機關許可之本意，亦使中央目的事業主管機關失去監督公益事務之可能⁸⁰。

然我國於 1996 年制定《信託法》，並引進公益信託制度後，長期以來公益信託之管理係以受託人無運用決定權占大宗。而修正公益信託契約變更為受託人具有運用決定權之信託，不僅涉及信託業兼營全權委託業務、自益行為禁止等金融法規適用問題，對既存之公益信託要求信託業者修改信託契約適用修正草案之規定，信託業者勢必對修正草案通過正式施行後如何取得委託人同意，以及委託人如不同意修約應如何處理，可否終止該公益信託等問題產生困擾。誠言之，當信託關係解除、終止或消滅時，該

⁸⁰ 法務部民國 111 年 7 月 19 日法律字第 11103509800 號函。

信託財產移轉於有類似目的之公益法人或公益信託，應非屬節稅工具；且信託領域中，實現委託人對信託財產處置之正當期望為主要目標，爰回歸公益信託之本質，更應關注委託人於設立信託時之期待。

2. 慈善基金會

國內家族企業另一常用於公益事業之形式，為慈善基金會之財團法人組織，其優點如前章第三節家族傳承工具所說明，此處即不贅述。惟慈善基金會與公益信託之差別，茲如下【表 3-1】所彙整。

【表 3-1】公益信託與慈善基金會之差別

項目	公益信託	財團法人
適合型態	以給付為目的	直接辦理公益活動
財產移轉	設立信託或捐贈信託	發起設立法人或捐贈給法人
法律架構	信託架構	法人組織
設立方式	應經目的事業主管機關許可	經目的事業主管機關許可後向法院登記
法律主體	非法人	法人
組織及場所	無專職人員及主事務所	須設專職人員及主事務所
存續期間	依信託契約之約定	成立後不得任意解散
金額限制	信託規模具彈性，無最低金額，小金額亦可設立	捐助財產常有不得動用基本財產之限制，且如果規模太小可能不易運作。
財產保全	《信託法》規定信託財產之獨立性、效力強	主管機關行政命令之監督、效力較弱
是否設置監察人	應設置信託監察人	無強制性設置之規定

資料來源：李智仁、張大為 (2021)；本研究整理。

誠如前章節所述，財團法人亦有違反公益本質之爭議，為杜絕相關弊端、健全財團法人組織運作，藉此導正基金會積極從事公益，遂有《財團法人法》之制定，據以強化民間捐助之財團法人治理。其重點僅摘要如下4點（方燕玲，2022）：

- (1) 財產運用及購買股票限制，避免政府鼓勵公益免遺贈稅美意，使財團法人淪於家族控股化；
- (2) 董事任期及身分限制，杜絕家族長期霸佔董事會，家族成員擔任萬年董事之弊端；
- (3) 限制關係人間的不當交易，防止財團藉由利益輸送假公濟私圖利私人；
- (4) 財務透明主動公開之義務，除了應建立會計制度之外，工作計畫、經費預算、工作報告、財務報表等均應報主管機關備查。

第四節 以家族信託協助企業永續傳承之策略方向

一、架構型態規劃

我國係以中小企業為經濟基石之商業社會，其中又以家族治理之企業為大宗，然較常見者，家族企業主未過多關注傳承及永續經營，致於代際傳承時有可能發生經營權爭奪、資產分化、持股分化、企業經濟規模下降與資本弱化等問題。目前實務上，家族企業主於家業傳承時，使用之傳承工具，其一是財團法人（基金會），以設立財團法人方式將企業股權進行贈與移轉，透過財團法人董事會掌控家族企業之股權，一方面可使讓家族成員透過財團法人響應公益慈善，提升家族聲譽，另一方面則避免因繼承而導致股權分散⁸¹。

其二是閉鎖性公司，透過設立閉鎖性公司規劃彈性之股權結構，限制股份之自由轉讓，藉此達到家族對企業之控制，並保持股權不外流，同時搭配家族憲章及信託制度，妥善規劃家族傳承事務。其三是境內或境外信託，家族企業主可為家族成員、親屬，乃至自身之利益，將其股權、不動產或金錢等重要財產，利用信託架構之設計，於特定目的中交付受託人管理，以保障家族成員、親屬或自身之生活。不僅可讓家族後代子孫享有信託受益權，亦防止家族企業之股權，因家族成員死亡或其他不可預見之情形致股權分散。

（一）以法人為持有主體辦理家族信託

當然前述各類傳承工具並非完美，家族企業主選擇傳承工具時，尚須考量家族企業之產業屬性、企業經營體質、後代家族成員是否有接班意願等關鍵因素。目前我國實務上，以法人為持有主體辦理家族信託時，係依前述信託公會所建議之家族信託架構⁸²，即對有賦稅考量且希望去世後始

⁸¹ 參閱黃國銘、林禹維，啟動家業傳承 不可不知道的四大傳承工具，工商時報，2019年6月26日，available at <https://view.ctee.com.tw/business/10986.html> (最後瀏覽日：2022年10月1日)。

⁸² 參閱中華民國信託公會，我國辦理家族信託模式建議與架構分析，頁8-11，2018年12月。

有分配財產移轉家族公司控制權之企業主，並參考國外家族信託作法，例如區分企業主生存時與企業主去世後兩階段，當企業主生存時由企業主完全掌控，而企業主去世後則啟動繼承人傳承機制，從而以閉鎖性公司自己為委託人兼受益人之自益信託。

1. 企業主存在時

企業主將自己名下及透過投資公司所持有之擬傳承之資產，出資設立一個閉鎖性股份有限公司，並於公司章程載明，除委託人以家族成員為受益人辦理信託而轉讓予受託人外，股東不得轉讓其股份予非家族成員，即股東、股東之繼承人或其繼承人之繼承人以外之人。該閉鎖性公司之董事由企業主指派，企業主有權決定指派之人選，並於公司章程載明保留對閉鎖性公司之絕對控制權，例如可於公司章程載明企業主擁有具有特定事項之否決權。企業主可就閉鎖性公司之運作，安排投資委員會及分配委員會等組織，輔佐董事會處理閉鎖性公司之內部決策及其運作等事宜，並訂明於章程。

至於家族成員方面，可透過擔任閉鎖性公司董事、相關委員會委員及公司經理人來參與家族財產之管理。有關該閉鎖性公司分派股息及紅利之順序、定額或定率由閉鎖性股份有限公司之分配委員會提出建議後，由股東會以多數決方式決定，並載明於公司章程。閉鎖性公司將其所持有之家族企業公司之股票以自己為委託人及受益人交付信託，由受託人依閉鎖性公司之指示執行家族企業公司之相關管理事項。企業主可以生前贈與之方式，將閉鎖性公司股份贈與給特定親屬，透過分派股息紅利之方式照顧特定親屬。與此同時，可輔導委託人將家族信託與家族治理結合，協助委託人之家族建立完善之治理制度，例如制訂家族憲章，及建立家族大會、家族理事會、家族辦公室等家族治理機制。

2. 企業主去世後

企業主去世後，企業主所有之閉鎖性公司股票及投資公司股票按民法

規定辦理繼承，企業主可依民法第 1187 條規定，於不違反特留分規定之範圍內，以遺囑自由處分遺產。企業主生前可透過設計閉鎖性公司董事之選舉方式，或提高閉鎖性公司對特定事項變更之門檻進行規劃，以確保繼承人掌控家族財產。如有因繼承人數過多致閉鎖性公司股東人數超過公司法規定時，可採信託方式，由遺囑指定遺產管理人將應繼承之股票設立有價證券信託，並以受託人為閉鎖性公司股東，以符合股東人數之限制；另該信託由於閉鎖性公司章程載明，除以家族成員為受益人辦理信託而轉讓予受託人外，股東不得轉讓其股份予非家族成員，故家族繼承人即便將受益權轉讓予非家族成員，該信託之受託人亦無法成為閉鎖性公司之股東。

(1) 設計閉鎖性公司董事之選舉方式

閉鎖性公司之董事由繼承之股東推選，但企業主生前可藉由表決權控制之機制，使家族財產穩固於閉鎖性公司而不落外人之手，常見之表決權控制機制，例如透過「表決權拘束協議」，指定特定繼承人行使股東表決權時之占比，或發行「具複數表決權」及「具特定事項否決權」特別股，讓家族繼承人具有優勢之表決權；而企業主生前亦可將自己名下及透過投資公司所持有閉鎖性公司股票設立「表決權信託」，約定企業主之繼承人之股東表決權，由受託人依信託契約所約定之方式行使，以確保企業主所屬意之繼承人順利當選董事。

(2) 提高閉鎖性公司對特定事項變更之門檻

依公司法第 356 條之 13、第 277 條及第 316 條規定，閉鎖性公司得經有代表已發行股份總數三分之二以上股東出席之股東會，以出席股東表決權過半數之同意，變更為非閉鎖性公司、變更章程或對公司進行解散、合併或分割。對此，除可依公司法於章程調高出席股東股份總數及表決權數外，並可於公司章程載明，當企業主去世後，當選董事之家族成員對特定事項例如提前解散公司、變更公司章程、同意股份轉讓及變更為非閉鎖性公司等具有一票否決權。

3. 林耀英家族設立閉鎖性公司

大立光電股份有限公司（以下稱大立光公司）創辦人林耀英於2018年9月設立茂鈺紀念股份有限公司（以下稱茂鈺公司），該公司為一閉鎖性之投資公司，並要求家族成員將其持有大立光公司之股份（林耀英家族持有大立光公司之股份約12.17%）約4.54%移轉讓予茂鈺公司，作為公司設立之出資額，此使茂鈺公司成為大立光公司單一最大法人股東。由於閉鎖性公司依法可限制股東轉讓茂鈺公司之股份，未來茂鈺公司領取大立光公司之股利，除可用於增持大立光公司之股票，再結合「表決權信託」使茂鈺公司所持有大立光公司股份表決權，亦一致支持家族認同之政策，而此等股權安排，可降低家族成員因意見不合而拉攏外人之風險。

其後，林耀英再於2019年9月申報轉讓其對大立光公司之持股，約7.63%之股份至新成立之閉鎖性公司，即石安股份有限公司（以下稱石安公司）。至2020年2月，茂鈺公司與石安公司因合併而消滅，由合併後存續公司之石安公司接續茂鈺公司法人董事於大立光公司職務，同時石安公司更名為茂鈺公司，並重新指派代表人，而合併後之茂鈺公司即成為大立光公司之最大單一法人股東。當初林耀英為集中家族之持股，先後成立茂鈺公司與石安公司，係受限於公司法規定，而今兩家公司合併即將家族成員持股單一化，實現股權集中化管理。

（二）信託業規劃家族信託之實務作法

實務上，信託業為企業主辦理家族信託時，可結合標準化之個人財產信託，例如結合安養信託方面，客戶除依照自身風險承受度及理財目的等因素選擇合適標的投資外，並可透過簽訂安養信託契約，為未來自身發生意外狀況，導致面臨安養需求時預先規劃，讓投資累積之財富轉化為養老活水；就結合保險金信託上，可避免保險受益人失能等無法妥善管理財產之狀況時，遭監護人盜用或管理不善，導致保險理賠金無法被妥善運用之風險。另獨身族群可運用生存保險金規劃照顧自己之自益型安養信託，而

有家人者，則可運用死亡險理賠金，規劃具有財產保障及財富傳承功能之信託。

【表 3-2】信託業家族信託之規劃方向

商品	個人財產信託		家庭信託	家族信託
	標準化		客製化	跨業合作/轉介
	1. 安養信託 2. 保險金信託 3. 子孫贈與信託 4. 不動產買賣價金信託		1. 公益信託 2. 有價證券信託 3. 遺囑信託 4. 股權買賣價金信託 5. 簽證	1. 結合閉鎖性公司搭配信託 2. 跨國股權買賣價金信託 3. 家族信託、家族憲章、家族辦公室及家族委員會
	即「整合性信託服務」，由家族（庭）成員信託需求開始			
支援	銀行	內部	轉介：分行/PB、法務/洗錢防制、客訴處理	
		外部	律師、會計師、保險、稅務	
建制信託專業團隊及時間累積經驗與客戶信賴				
客群	1. 高資產/財富管理客戶 2. 中小企業創辦人 3. 根留台灣之企業主			

資料來源：張齊家 (2022)「台灣金融研訓院家族信託規劃顧問師培訓課程—系列六：我國家族信託規劃 I (二)」，2022 年 8 月 28 日。

再者，結合有價證券信託方面，將長期持有之股票交付信託，除領取股息股利外，若非內部人則同時亦可將股票出借以增加收益。搭配個人對各階段安養資金之需求，則定一段時間，授權受託人處分部份股票以為因應。而結合不動產管理信託方面，對有閒置不動產之客戶，可以管理型不動產信託結合包租代管業者，進行不動產租賃、修繕、管理及維護，並將租金收益用於以房養老；對僅有單一不動產而資金不足之長者，則可將信託與以房養老機制結合，以充實安養資金來源，並配合提供退休後每月固定資金，用以強化生活保障。

(三) 家族信託結合家族憲章與家族辦公室

就信託實務上，信託業者辦理家族信託時，可輔導委託人將家族信託

與家族治理結合，協助委託人建立較完善之家族治理制度，例如制訂家族憲章、建立家族大會、家族理事會、家族辦公室等。其中家族憲章為記載家族及企業之治理理念、家族成員之定義與情誼維繫、家族核心決策成員之組成、家族企業之股權管理與傳承規劃、家族成員衝突解決方案等，並明確包括家族大會、家族理事會及家族辦公室等之運作方式。誠言之，家族憲章係明確家族內部間，乃至家族與企業間關係之書面文件，其目的為確保家族及企業於規章下永續傳承。若缺乏明確之規章制度，較易使家族成員間之摩擦及分歧於無解決機制下，導致家族與企業衰敗，而無法走向正式之家族治理。

再者，家族大會為家族之最高決策機構，由全體家族成員組成；家族理事會則由家族之核心成員組成，負責日常事務之決行；家族辦公室則是由財務顧問、律師、註冊會計師、投資經理人等組成之專業顧問團隊，其負責向家族成員提供諮詢服務。實務上，透過家族辦公室將家族相關事務以組織化方式進行及管理，不僅可將家族財富相關複雜問題之處理程序透明化，亦有助降低或避免家族內部發生衝突之機率。另過去傳統由多個服務於不同客戶或不同家庭成員之外部顧問管理家族相關事務，可能發生利益不一致之情形，透過特定之家族辦公室組織設計，例如由家族控股並由家族成員直接管理營運之家族辦公室，應可確保家族財務顧問與家族間之利益，於相當程度上具一致性。

實務上，家族辦公室之類型，一般可分為單一家族辦公室、聯合家族辦公室、內置式家族辦公室 (Embedded Family Office)、虛擬家族辦公室及控股型家族辦公室，其中單一家族辦公室係由單一個家族出資設立，並僅服務該家族之家族辦公室，其優點為私密性高，亦可確實掌握控制權，但成本負擔相對較大，例如洛克菲勒家族設立名為「Room 5600」，或 Henry Phipps Jr. 家族設立「貝西默信託」(Bessemer Trust) 之家族辦公室；而聯合家族辦公室則有包括是由多個家族共同發起設立，或同時向多個家族提供服務，或私人銀行、信託公司、第三方理財公司等基於行銷目的提供服務

之家族辦公室。

至於內置式家族辦公室，係指於家族企業內部設立一個「部門」，同時治理企業與家族，此類家族辦公室雖未被冠名為「家族辦公室」，但卻擔負家族辦公室之功能，以韓國三星集團為典型案例。虛擬家族辦公室係介於聯合家族辦公室與單一家族辦公室間之模式，透過外部獨立服務專家為其提供服務，可有效降低營運成本，並選擇專業之服務機構。若當家族面臨家族企業創辦人過世或下一代不願接班時，可選擇控股型家族辦公室，使其用於集中家族成員之股權，以鞏固家族對企業之控制權。觀察國外家族信託案例，諸多信託業者於辦理家族信託時，亦有輔導設立家族治理機制之業務。

前述由信託業者輔導家族成立家族辦公室模式，係有部分家族客戶基於家族事務之隱密性，希望自行設立家族辦公室，而非委由信託業者提供家族辦公室服務。由信託業者直接提供家族辦公室服務模式，例如投資及保險等方面之管理或諮詢服務，為我國信託業者現正經營之業務範圍，因考量個別家族客戶就家族辦公室之服務需求不同，信託業者或有可能需為不同家族客戶依其實際需求提供客製化之家族辦公室服務。另由信託業者將部分家族辦公室服務外包予外部顧問模式，係基於包括稅務規劃、法律諮詢及公關禮賓服務等，未能完全由信託業者提供，從而於確認家族客戶所需之服務後，將部分服務外包予專業顧問，例如律師、會計師等。

二、法規環境優化方向

家族信託 (Family Trust) 係以家庭財富的管理、傳承及保護為目的，受益人一般為家族成員，其設立主要用於解決財產跨代傳承問題，尤其是使家族企業實現有效、平穩之家族股權轉移及管理，避免家族紛爭，國外實務上非常常見，家族信託在海外發展已超過百年，歐美知名家族企業如石油大亨洛克斐勒家族、鋼鐵大王卡內基家族，以及政治世家甘迺迪家族等，均係利用家族信託方式傳承家族基業。我國絕大多數企業為中小型企

業，透過家族信託除可穩定公司股權，導入專業經理人專注企業之經營，達成企業永續經營之目的，亦可解決財產跨代傳承問題。

然觀察日本《信託法》有「永久權禁止原則」之適用，即目的信託之存續期間不得超過 20 年，係因於非公益目的之信託，永久財產處分禁止造成收益僅由受益人享有之信託，將有害於物權之流通，有違國民經濟上之利益。有論者指出，無論是永久或較長期間之信託，均可能基於通貨膨脹等因素造成受益人之利益受損，受託人亦經常為受益人之確認等事務管理上之困難，而不願接受信託⁸³。惟為使公益信託發揮長久之效力，日本《信託法》第 259 條則規定未定有受益人之信託，存續期間不得超過 20 年之規定。然日本《信託法》第 91 條將「約定於受益人死亡時，該受益人之受益權消滅，由他人重新取得受益權之信託」之規定，稱為「受益人連續型信託」，並非一種獨立型態之信託，僅是對受益人作出較複雜之約定。

再論美國信託法制方面，美國法上亦設有「統一永久權禁止原則」之限制，即信託期間為信託成立時，已存在之特定受益人終生加上 21 年，或自信託成立時 90 年⁸⁴，但得由各州法律規定是否採用⁸⁵。另查美國《統一

⁸³ 參閱三菱日聯信託銀行編著，日本信託法制與實務，台灣金融研訓院，頁 70，2009 年 8 月。

⁸⁴ Uniform Statutory Rule Against Perpetuities§ 19-901. (a) A nonvested property interest is invalid unless: (1) When the interest is created, it is certain to vest or terminate no later than 21 years after the death of an individual then alive; or (2) The interest either vests or terminates within 90 years after its creation. (b) A general power of appointment not presently exercisable because of a condition precedent is invalid unless: (1) When the power is created, the condition precedent is certain to be satisfied or becomes impossible to satisfy no later than 21 years after the death of an individual then alive; or (2) The condition precedent either is satisfied or becomes impossible to satisfy within 90 years after its creation. (c) A nongeneral power of appointment or a general testamentary power of appointment is invalid unless: (1) When the power is created, it is certain to be irrevocably exercised or otherwise to terminate no later than 21 years after the death of an individual then alive; or (2) The power is irrevocably exercised or otherwise terminates within 90 years after its creation. (d) In determining whether a nonvested property interest or a power of appointment is valid under subsection (a)(1), (b)(1), or (c)(1) of this section, the possibility that a child will be born to an individual after the individual's death is disregarded. (e) If, in measuring a period from the creation of a trust or other property arrangement, language in a governing instrument (1) seeks to disallow the vesting or termination of any interest or trust beyond, (2) seeks to postpone the vesting or termination of any interest or trust until, or (3) seeks to operate in effect in any similar fashion upon, the later of (A) the expiration of a period of time not exceeding 21 years after the death of the survivor of specified lives in being at the creation of the trust or other property arrangement or (B) the expiration of a period of time that exceeds or might exceed 21 years after the death of the survivor of lives in being at the creation of the trust or other property arrangement, that language is inoperative to the extent it produces a period of time that exceeds 21 years after the death of the survivor of the specified lives.

⁸⁵ 參閱林盟翔，家族信託基礎構造與遺囑信託爭議問題研究—以福祉型信託內涵為核心開展，

信託法典》規定，照顧動物之特定目的信託，其存續期間為受照顧之動物壽命期間（第 408(a)條），至於照顧動物以外之特定目的信託，存續期間則為 21 年（第 409(a)條）。惟並非各州均採用《統一信託法典》所建議之標準，例如麻薩諸塞州並未引進 21 年之期間限制⁸⁶，故特定目的信託之期間係適用永續禁止原則，而田納西州則規定特定目的信託之期間，不得超過 90 年，顯較《統一信託法典》之 21 年為長⁸⁷。

美國法律學會認為，允許永久性或幾近永久性之信託並非合適，而抑制死亡之手過度控制有其理由，其舉例，若於 2010 年設立一個信託期間長達 360 年之信託，該信託持續至 2370 年，屆時將有至少有 10 萬名受益人。如此信託存續期間幾近永久，一方面涉及之受益人越加龐大，卻鮮少有委託人於設立信託時，即已預見眾多受益人之財產管理處分之構想⁸⁸。惟觀察近期美國信託實務發展，因家族信託等之傳承需求，使信託期間有所放寬，例如南達科他州、新澤西州及伊利諾州等已不適用「統一永久權禁止原則」，等同於承認永續信託，而佛羅里達州之信託存續期間更可達 360 年⁸⁹。應注意者，有論者指出⁹⁰，美國「統一永久權禁止原則」經修正後被陸續接受，即信託存續期間最遲應於委託人之後二代之最後一位受益人死亡時終止⁹¹。

至於我國，《信託法》對信託期間雖無明文規定，但過長信託期間不僅容易造成溝通困難，又《信託業法》第 19 條第 1 項第 4 款參考日本《信託業法施行細則》規定，而有「信託存續期間」之規定，理論上應遵循「永

中正財經法學，第 23 期，頁 36-39，2021 年 7 月；Lawrence W. Waggoner, *The Uniform Statutory Rule Against Perpetuities*, 21 REAL PROP. PROB. & TR. J. 569 (1986)

⁸⁶ Mass Gen. Law. Ch. 109 B, Act. II, Sec. 2-901.

⁸⁷ 參閱黃詩淳主持，特定目的信託相關問題研究，法務部委託研究，頁 119，2021 年 11 月。

⁸⁸ See Thomas P. Gallanis, *The New Direction of American Trust Law*, 97 IOWA LAW REVIEW 215, 233 (Nov. 2011), available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1988981 (last visited Jan. 20, 2022).

⁸⁹ 參閱張大為，同註 10，頁 176-177。

⁹⁰ 參閱王雅嫻主持，同註 15，頁 9。

⁹¹ As reformulated, the Rule requires a trust to terminate on or before the end of the newly redesigned perpetuity period, which now expires at the death of the last living beneficiary no more than two generations below the transferor. Section 27.1 (Statement of the Rule Against Perpetuities) of Restatement (third) of Property Wills and Other Donative Transfers (Am. Law Inst. 2011).

久權禁止原則」之規定⁹²。若依據我國《民法》第1條法理之適用，進而援引前述美國法律整編之規定，則家族信託應於委託人後二代之最後一位受益人死亡時終止，雖未明文排除得於終止前設立另外一個家族信託，但此時是否有脫法行為之可能，而構成信託法第5條第4款之規定而使後續之家族信託無效，非屬無疑⁹³。

誠言之，因傳承需求彰顯，不僅家族信託議題受到重視，亦有家族企業主關注家族企業之傳承議題，考量利用家族信託做為家族財富傳承之工具，惟目前國內利用家族信託案例甚少且大都以單次傳承模式為主，較為缺乏類似國外永續傳承之規劃模式，主要原因之一係遭遇法制瓶頸，無法滿足客戶永續傳承需求，例如信託業者辦理家族信託時，對委託人之權利可否繼承等，一定程度上造成實務運作之困擾。特別是家族信託以永續傳承模式運作，而以該制度我國協助企業永續經營，將涉及之相關法令問題整理如下。

(一) 委託人地位繼承：家族信託無法規避民法繼承編之規範，例如當委託人死亡，家族繼承人得以繼承委託人之地位，則繼承人得以提前終止或變更信託契約，而變賣家族企業股權，致委託人設立信託之目的無法達成；雖有學者主張信託契約終止權專屬於被繼承人本身而不得繼承，但缺乏法令明文規定，法院亦無具體判例，仍造成信託業者規劃委託人辦理家族信託之疑慮，使民眾對採取家族信託機制有所顧慮。

(二) 連續受益人：國外家族信託中常有設定連續受益人機制，以確保歷代家族成員能享有信託利益。惟我國信託法對連續受益人並未明文規定，本於契約自由原則，信託契約雖非不能約定，但實務上有信託財產之登記機關，以連續受益人信託缺乏法令依據而拒辦理登記，造成受託人辦理家族信託之困難；且依法務部2004年

⁹² 參閱林盟翔，同註82，頁39。

⁹³ 同前註，頁40。

3 月 18 日法律字第 0930010466 號函解釋，對尚未形成胎兒及絕對不特定之後世子孫，是否能成為受益人，法制上恐有疑義，所以目前家族信託受益人無法進行永續傳承之規劃。

(三) 特定目的信託：特定目的信託 (Purpose Trust)，係指該信託係為某特定目的，而非為受益人之利益所創設，特定目的信託並無受益人之存在，信託財產之運用不受受益人干涉，亦不受受益人之債權人扣押影響，國外常用於家族信託。

第四章 銀行業在家族企業與高資產財富管理業務之探討

第一節 家族企業傳承與高階資產財富管理

一、高資產客戶定義

因考量高資產客戶之服務內容，可能涉及較高的投資風險及較複雜的商品內容，故參考國外作法，於《銀行辦理高資產客戶適用之金融商品及服務管理辦法》(以下簡稱本辦法) 定義高資產客戶。其係指自然人或法人接受銀行(包含外匯指定銀行、國際金融業務分行) 提供個人化或客製化金融商品或服務，同時符合下列條件，以書面向銀行申請者：

- (一) 提供可投資資產淨值及保險商品價值達等值新台幣 1 億元以上之財力證明，或於該銀行之可投資資產淨值達等值新台幣 3,000 萬元以上，並提供持有等值新台幣 1 億元以上可投資資產淨值及保險商品價值之財力聲明書。
- (二) 經銀行確認該自然人或經法人授權辦理交易之人具備充分之金融商品專業知識、交易經驗，並確認該自然人或法人具備充分之風險承擔能力。
- (三) 客戶充分了解銀行提供金融商品或服務予高資產客戶與其他相關法令有關專業投資人之自然人或法人或專業客戶之自然人或法人得免除之責任後，同意簽署為高資產客戶。

有關高資產客戶應符合之條件，應由銀行盡合理調查之責任，向客戶取得合理可信之佐證依據，銀行亦應建立瞭解客戶程序及接受客戶標準等內部規範，做為高資產客戶資格審查之依據。且銀行應依據所定覆審程序，至少每 2 年辦理一次覆審，檢視客戶續符合高資產客戶之資格條件。另考量客戶之可投資資產價值可能受市場波動變化，或面臨資產價值大幅下跌之情形，銀行應定期評估客戶於該銀行之可投資資產價值，如發現客戶之

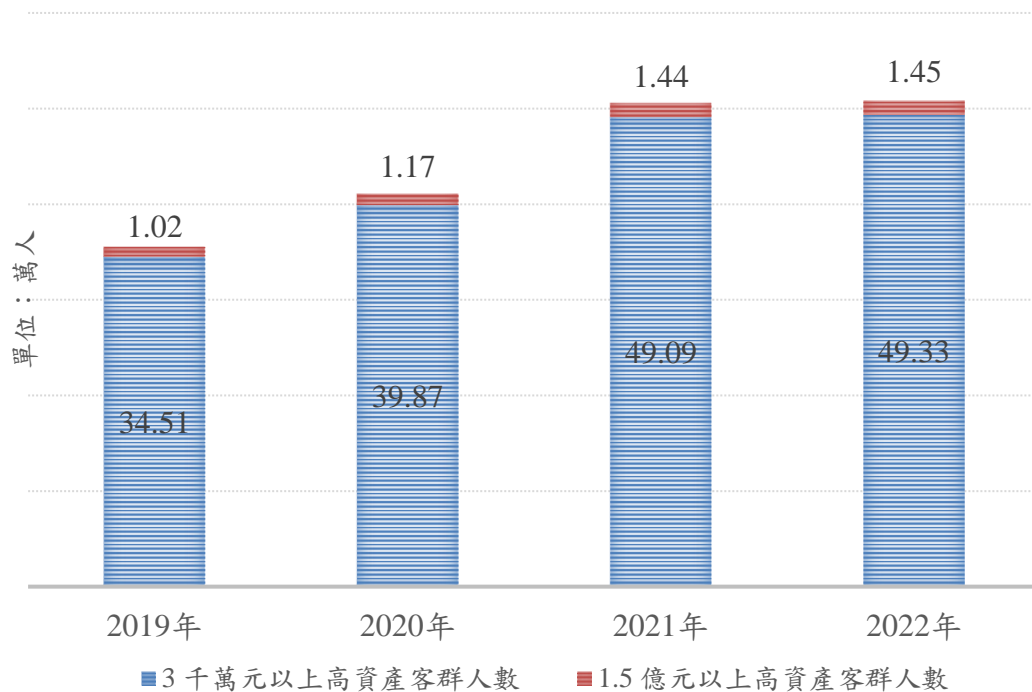
可投資資產價值未達高資產客戶應符合之財力標準時，應取得客戶書面確認是否續行高資產客戶適用之金融商品或服務。

二、高資產客戶財富管理需求

(一) 高資產客戶成長趨勢

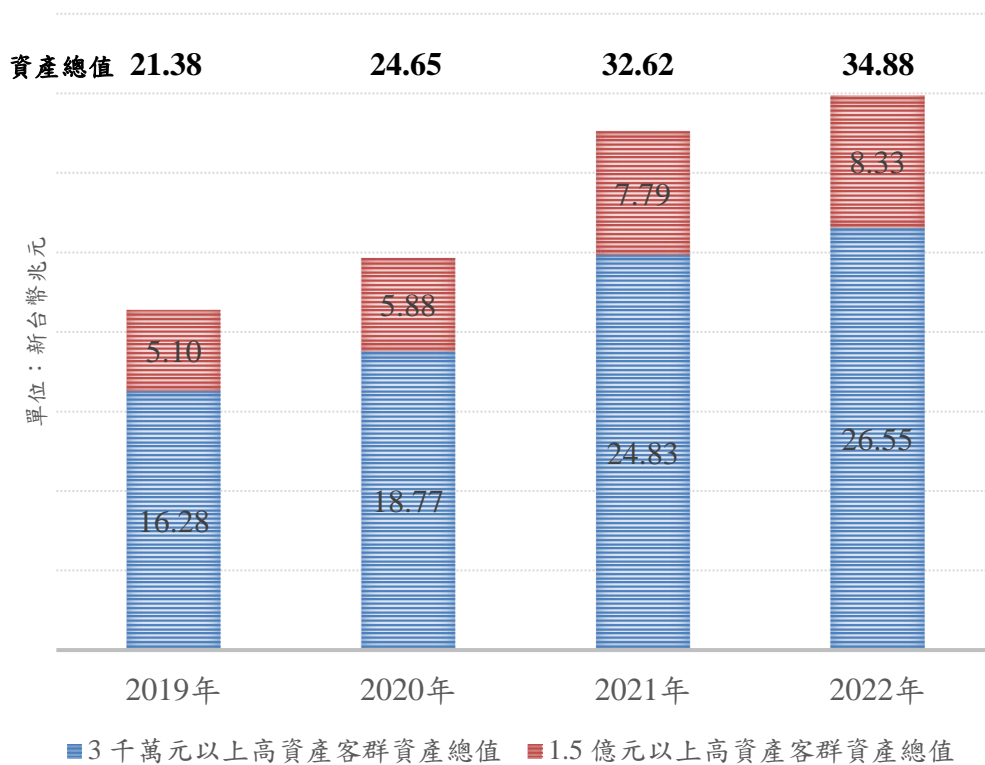
一直以來，銀行業主要獲利除了仰賴存放款利差，賺取淨利息收入之外，還有提供金融商品、服務時所收取的手續費用，尤其隨著利差逐漸縮小，銀行業愈來愈重視手續費的收入來源。何況從 2009 年金融海嘯、美中貿易摩擦、COVID-19 疫情蔓延，乃至於烏俄戰爭引爆通貨膨脹危機，不僅傷害全球經濟成長，更讓社會財富有偏向兩極化發展的趨勢，形成 M 型化的財富分配。

例如根據富比士 (Forbes) 公布的 2021 年全球富豪分析，全球億萬富豪總人數及其財富總額持續增長，截至 2021 年全球共計 2,755 位億萬富豪，與 2020 年相比增加 660 位；全體億萬富豪資產也從 2020 年的 8 兆美元增加到 13 兆，約有 85% 的億萬富豪資產持續增加。值得注意的是，我國共有 47 富豪上榜，占全球富豪總數的 2%；另若根據 PwC 與中國信託商業銀行於 2022 年最新發布的「臺灣高資產客群財富報告」，如【圖 4-1】、【圖 4-2】所示，推估我國高資產客群仍在持續增長，個人資產規模達新台幣 3,000 萬以上之客群有 50.78 萬人，其中更不乏 1.5 億元以上者、達 1.45 萬人，其資產更有 8.33 兆之規模，可見高資產客戶已是各家銀行競相爭逐的重要對象。



【圖 4-1】台灣高資產客群推估總人數

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。



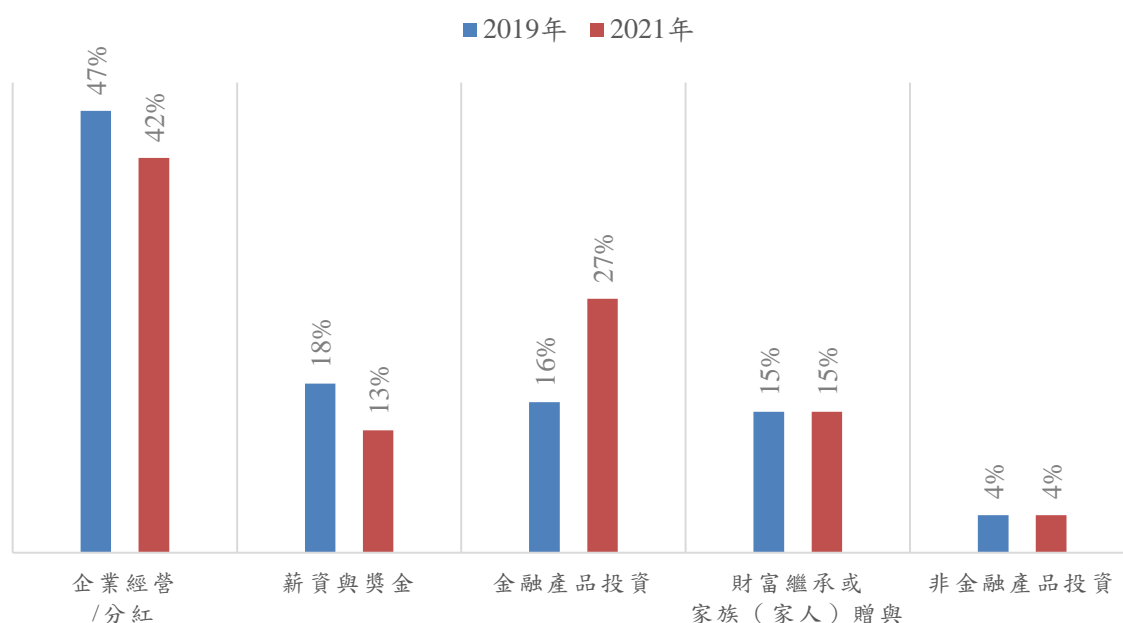
【圖 4-2】台灣高資產客群推估財富規模總值

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。

(二) 高資產客戶財富管理需求

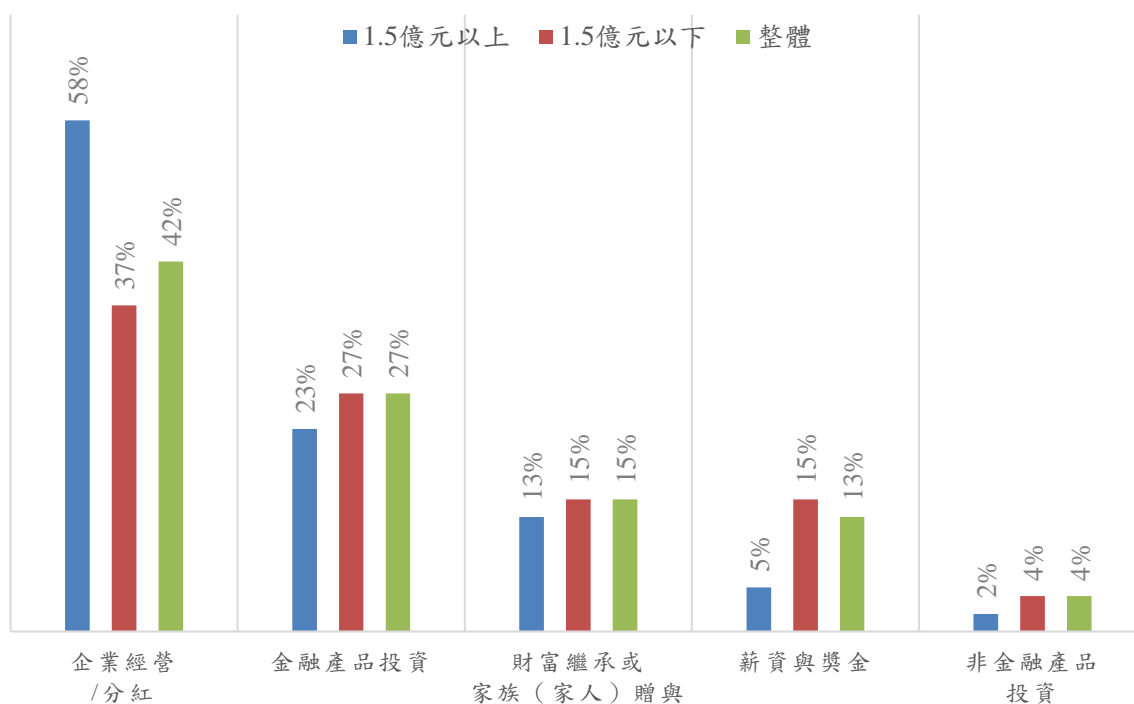
若同樣檢視該份報告，可發現高資產客群財富累積方式，如【圖 4-3】所示，前三大來源分別為企業經營/分紅 (42%)、金融產品投資 (27%)、財富繼承或家族 (家人) 贈與 (15%)，其中除了金融商品投資比率提高，應與前面幾年市場資金寬鬆，熱錢流入資本市場有關。但同時也可以發現，家族財富繼承比率完全沒有變動，且仍舊占有一定比重，即便如【圖 4-4】將財富累積來源改依資產規模區分，1.5 億元以上的超高資產客群，企業經營/分紅比重儘管大幅增加，但繼承贈與之重要性並未減損，仍是此類客群重要的財富來源。

再者，如【圖 4-5】所示，高資產客群的財富管理目標，前三大分別為財富增值 (68%)、財富保值 (62%)、財富傳承 (53%)。增值躍升首位，固然與報告調查期間，恰逢全球經濟成長、資本市場熱絡，帶動客戶期待在市場牛市的氛圍下，利用財富管理工具有效地擴大資產規模。但如今金融市場現況已與調查期間大相逕庭，在通膨、升息等不利因素環伺下，高資產客戶態度可能轉趨保守，轉而增加保值、傳承之財富管理需求。



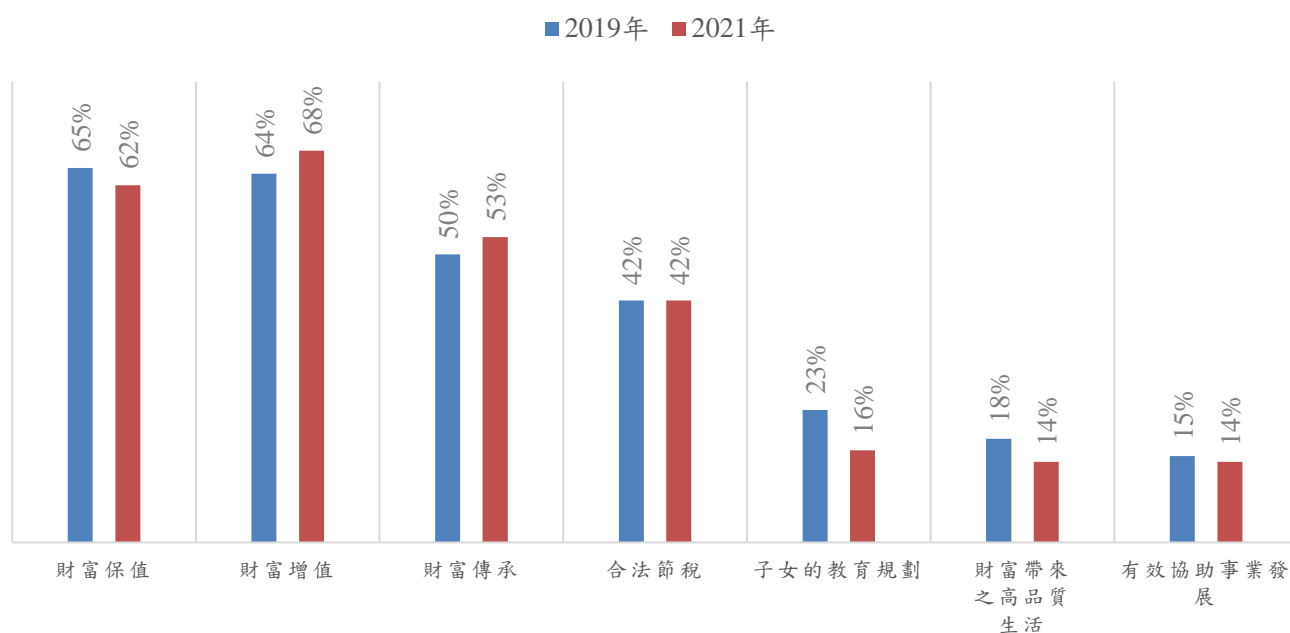
【圖 4-3】台灣高資產客群財富累積主要來源

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。



【圖 4-4】台灣高資產客群財富累積主要來源 (按資產規模區分)

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。



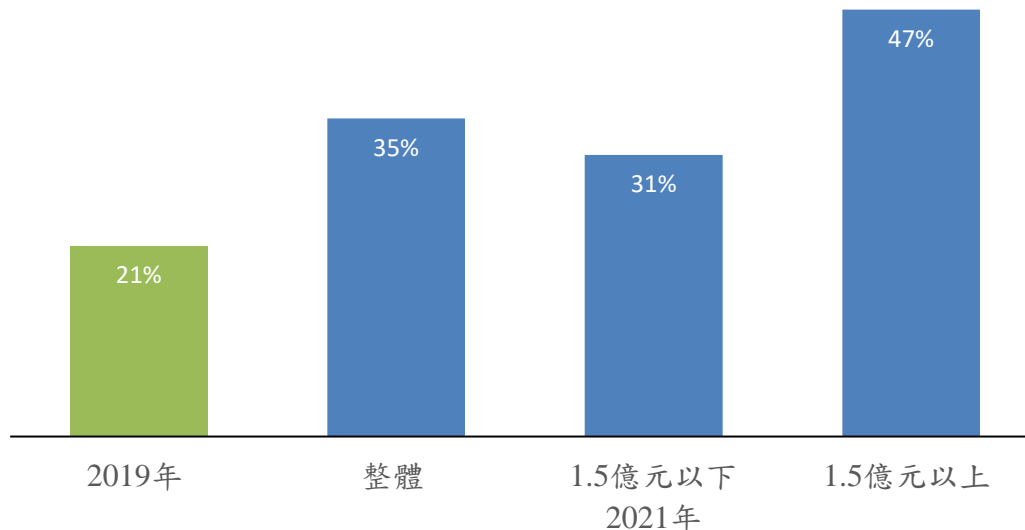
【圖 4-5】台灣高資產客群財富管理目標

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。

三、高資產財管跟家業傳承

上述提及的傳承、保值、繼承、贈與，其實都跟家族企業密切相關，也因此財富傳承一直位居高資產客群財富管理目標的前三名，可見傳承規劃對於家族企業之重要。

而由於傳承課題本質上的複雜，根據中國信託銀行與 PwC 的該份調查顯示，如【圖 4-6】所示，已經有愈來愈多的高資產客群，將家族傳承付諸規劃並行動，占比已從 2019 年的 21% 成長到 2021 年的 35%。特別是資產規模在 1.5 億元以上的超高資產客群，近一年有傳承規劃的人數占比已達 47%，高於 1.5 億元以下的客群。此統計顯示超高資產客群更加意識到財富傳承之重要性，且儘管有 47% 已開始規劃，但從另一角度思考，其實還有 53% 的富豪家族，尚未著手規劃傳承事宜，而此部分即為未來國銀業者可開發之客群。



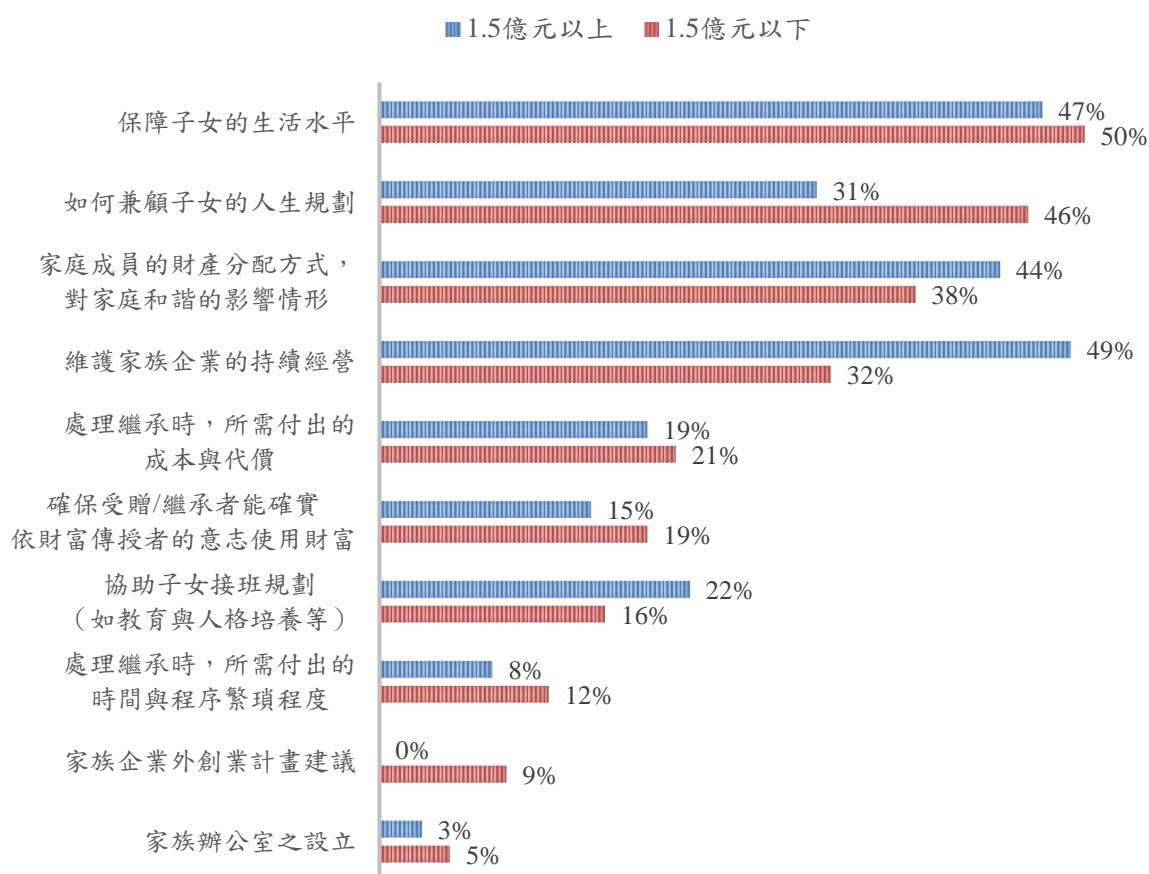
【圖 4-6】2021 年有傳承規劃之台灣高資產客群人數占比

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。

(一) 高資產客群關注的傳承議題

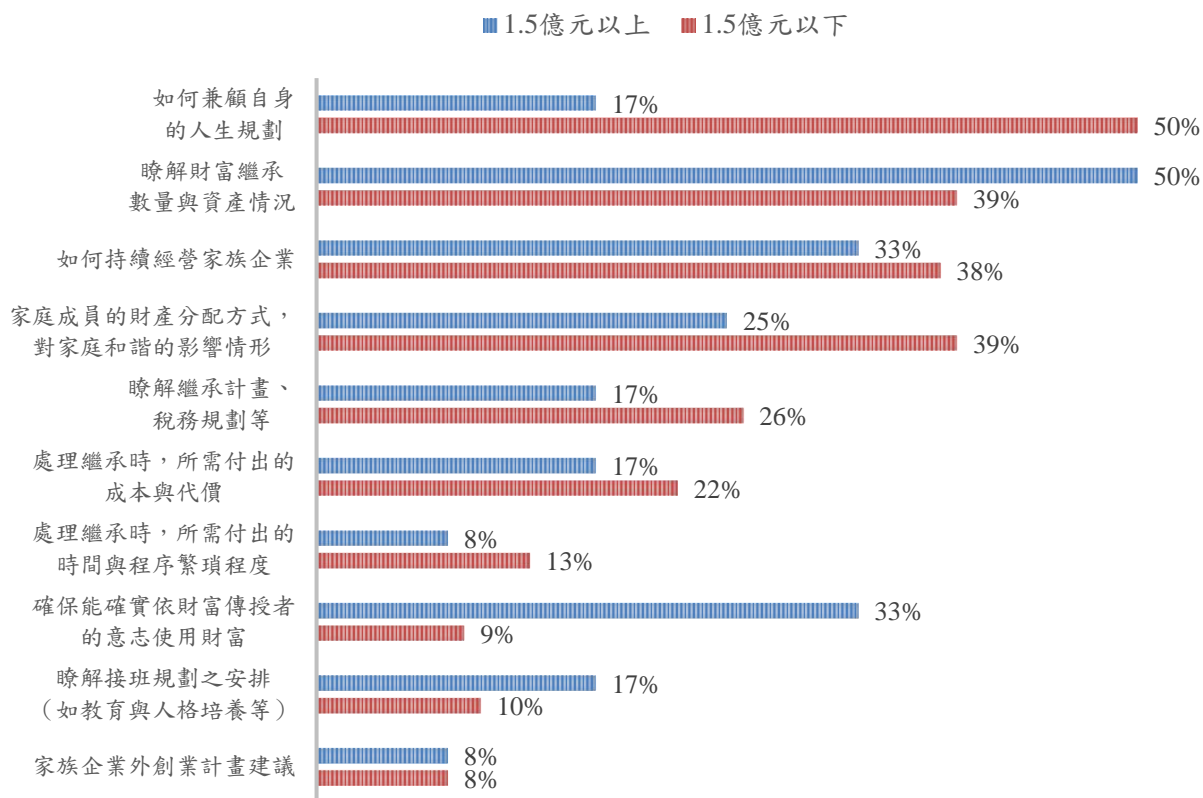
如【圖 4-7】所示，尤其是該些 1.5 億元以上的超高資產客群，於財富

傳承過程中最關注的課題，為如何維護家族企業的持續經營，其次才是子女生活水平保障，以及家庭成員的財產分配方式，是否影響家庭和諧。甚至會從整體家族的角度思考，不僅考慮第二代子女的資源分配，更將第三代子孫同時納入規劃考量，以分散世代傳承風險、維護家族財富永續。另一方面如【圖 4-8】，若從繼承者的角度，超高資產客群會最希望瞭解財富繼承數量與資產情況，同時期盼能持續經營家族企業，以及確保能確實依財富傳授者的意志使用財富。換言之，對比傳承者對於子女後代生活與人生規劃之關切，以及永續經營家族企業之期待，繼承者與傳承者之間的需求其實是不謀而合的。



【圖 4-7】2021 年台灣高資產客群傳承者關注之議題

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。

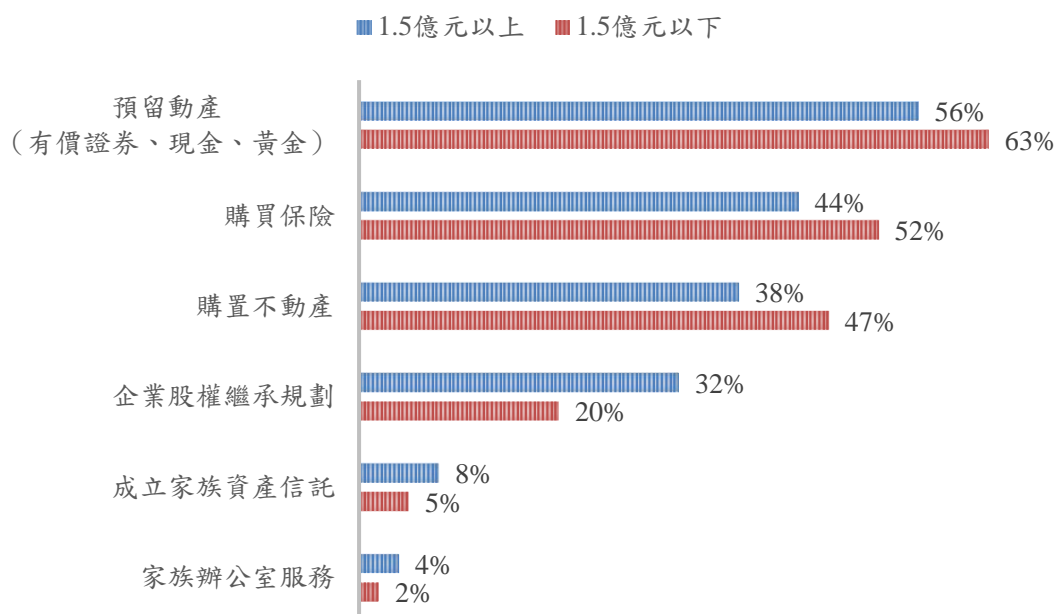


【圖 4-8】2021 年台灣高資產客群繼承者關注之議題

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。

(二) 高資產客群偏好的傳承工具與服務

針對高資產客群的傳承工具需求與選擇，如【圖 4-9】所示，最偏好者仍屬預留動產，譬如現金、黃金、有價證券等，為後代購買保險或身故保險金為傳承工具亦為選項，當然購置不動產也獲得超過 4 成受訪對象之青睞。上開傳承工具，事實上不因為是否為 1.5 億元以上的超高資產客群而有顯著差異，兩客群略有差別之處，在於超高資產客群因多屬企業主，因此對於企業股權繼承規劃的需求相對較高，至於家族資產信託、家族辦公室服務，儘管超高資產客群使用比率較高，但整體來看尚有待提升。

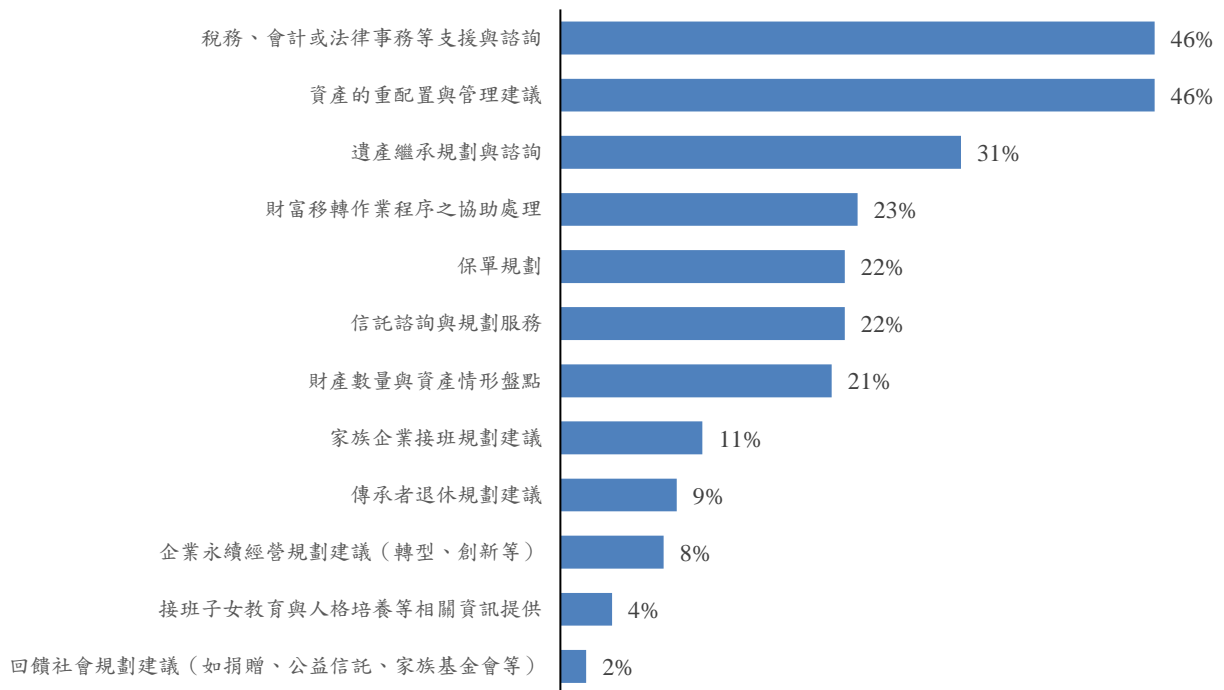


【圖 4-9】2021 年台灣高資產客群偏好之傳承工具需求

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。

實際上，根據中國信託銀行與 PwC 調查報告所進行的家族企業訪談結果，已有諸多高資產客戶開始接觸信託服務，並表示信託規劃也將成為其傳承使用的工具之一。此外，受惠於主管機關近來積極推動「信託 2.0」、「財管 2.0」等方案，已逐漸改變過往偏向理財信託之方式，轉向因應高齡及少子化之全方位信託。強調透過完整的信託架構，守護高齡客戶的資產，並妥善安排財富的傳承，也顯示出信託服務於未來家族企業傳承服務中潛在的市場及商機（中國信託銀行、PwC，2022：頁 37）。

再者，金融機構除了提供前述的信託、財管服務之外，也可以協助高資產客群專業諮詢服務，扮演傳承者與繼承者間的溝通渠道，藉以進行更全面、更長遠之規劃，裨益於財富移轉更為順暢。如【圖 4-10】所示，高資產客群於財富移轉過程中，最需求稅務、會計、法律事務的支援與諮詢，及資產重配置與管理建議。甚至可以整合家族、企業的需求，邀集不同領域的專家團隊給予更全方位的規劃建議，不僅侷限在財富管理、資產傳承，乃至於家族治理制度設計，如家族憲章、家族辦公室研擬或提供家族辦公室服務，一條龍式地滿足高資產客戶的傳承需求。



【圖 4-10】高資產客群對於金融機構提供傳承服務的使用意願

資料來源：中國信託銀行、PwC (2022)；本研究整理。

第二節 亞洲地區銀行業家族信託暨高資產財管業務之現況

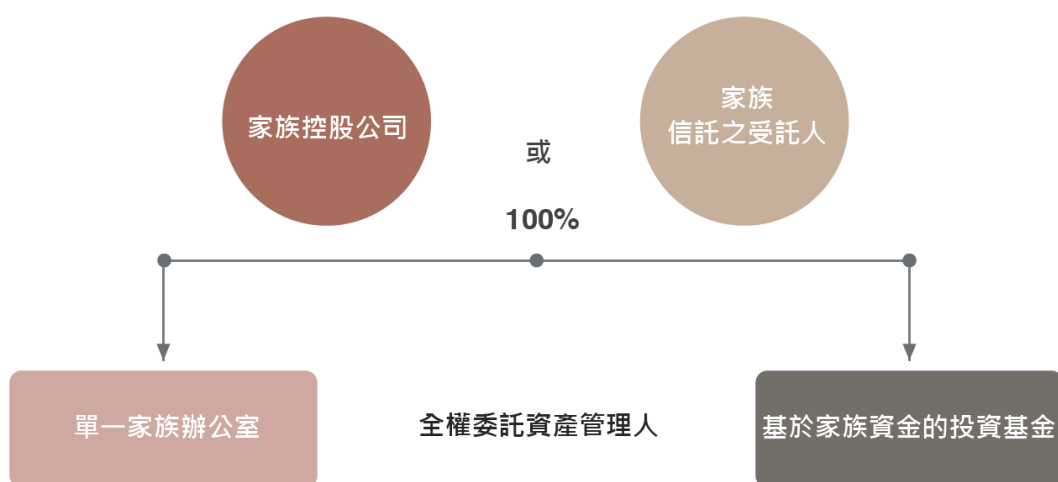
一、香港

(一) 家族信託

2021 年，香港的信託持有資產總額為港幣 4.72 兆元，較 2020 年上升 5%，其中以退休基金（包括強制性公積金及職業退休計畫）及公募基金為大宗，分別占信託持有資產 38%與 32%，其次則依序為包括家族辦公室及私人信託、慈善機構及其他法團 24%、政府或中央銀行 6%⁹⁴。應注意者，香港投資推廣署於 2021 年成立 Family Office HK 專責團隊，負責推廣香港作為家族辦公室理想地點之優勢，該團隊直接與超高淨值人士（資產淨值至少 3,000 萬美元）及家族辦公室保持互動，顯示家族辦公室為香港家族信託及私人財富管理業務之重要組成部分。

其中就家族辦公室而言，香港證監會於 2020 年 1 月發布《有關家族辦公室的申領牌照責任的通函》，該通函表示，於香港設立之家族辦公室通常係為管理高淨值家族之財務事宜，其活動包括資產管理及遺產規劃，惟香港並未專為家族辦公室設立發牌制度，而是否需獲香港證監會發牌，將視該家族辦公室所從事之活動，是否構成受規管活動，或是否屬於任何現有「豁除情況」。原則上，作為證券或期貨管理企業而成立之公司或家族辦公室，可能應領取第 9 類受規管活動（提供資產管理）牌照，而不分是否為單一家族辦公室或多家族辦公室。即單一家族辦公室作為獨立法律實體而設立，該單一家族辦公室按圖 4-11 之結構行使投資管理酌情權，且該等結構屬第 9 類受規管活動之集團內部「豁除情況」，爰無須申領牌照。

⁹⁴ 參閱證券及期貨事務監察委員會，2021 年資產及財富管理活動調查，頁 28-29，2022 年 7 月，available at https://www.sfc.hk/-/media/TC/files/COM/Reports-and-surveys/AWMAS-2021_final_c.pdf (最後瀏覽日：2022 年 10 月 30 日)。



【圖 4-11】家族辦公室免申請牌照之豁除情況

資料來源：香港金融發展局、齊家有道：以香港為家族辦公室樞紐(2022)。

1. 香港上海滙豐銀行

香港上海滙豐銀行信託服務係透過滙豐信託有限公司提供，其中包括家族財富信託、私人信託、慈善信託等，並結合客戶之退休策劃、家庭保障、財富傳承、遺產規劃、子女教育等需求，以協助客戶實現跨代之財富增長、管理及傳承目標。其中家庭保障及財富傳承方面，更搭配保險商品進行籌劃，例如前者分別提供「滙家保」與「滙溢保險計劃」，其中「滙家保」係以定期人壽保障為主，附加包括危疾保障、住院現金保障、兒童保障、意外身故保障等項目，而「滙溢保險計劃」則為具有分紅功能之人壽保險，搭配失業延繳保費、額外意外死亡等保障。後者則是透過「駿富保障萬用壽險計劃」之有增值功能之人壽保險進行規劃。

2. 恒生銀行

恒生信託服務係透過恒生銀行信託有限公司提供，由委託人與信託公司共同制定並簽署之文件（信託契約）所衍生，該信託契約內之條款及細則訂明信託資產會由被委任之信託公司所持有，信託公司則依信託契約內之條款及細則，參照委託人所訂之信託目的，妥善管理信託資產並將資產

分配給指定受益人。其服務內容包括照顧家人醫療、教育及生活；安排家族資產傳承及保密、保護家族財富等需求進行全權託管，並另有提供遺產承辦、代管之其他服務。

3. 東亞銀行

東亞銀行係透過東亞銀行信託有限公司提供信託服務，包括私人家庭信託、慈善信託、投資基金、退休基金、公積金（強制性公積金及職業退休計畫）及僱員股份獎勵計畫擔任受託人，並可為已故之客戶擔任香港及海外遺囑執行人或遺產管理人，以及擔任香港及海外商業活動之託管代理人等。其中私人家庭信託方面，所設立及管理之私人信託包括遺產及繼承策劃、財富保護及策略性財富計畫、家族生意延續及慈善捐款安排，亦可協助客戶設立備用信託，確保客戶於無法自理時，其資產或保險金均得到適當管理。若遺囑涉及成立信託或未成年之子女，東亞銀行信託公司將持續擔任受託人，直至所有財產得到適當分配及處理⁹⁵。

（二）高資產財管業務

2021 年香港私人銀行及私人財富管理業務資產總額港幣 10.6 兆元，較 2020 年港幣 11.3 兆元，下跌約 6%，主要歸因於客戶⁹⁶持有之上市股票及債券價值變動，即恒生指數於 2021 年跌幅約 14%，不僅為近十年最嚴重之收縮，更突顯整體市場環境之嚴峻。與此同時，2021 年香港高淨值人士（擁有超過 100 萬美元可投資資產人士）人數減少 3.1%至 18.2 萬人，此

⁹⁵ 參閱東亞銀行有限公司，東亞銀行信託服務簡章，2020 年 8 月，*available at* https://www.hkbea.com/pdf/trust-services/BEA_Trustee_Leaflet_TC.pdf (最後瀏覽日：2022 年 10 月 30 日)。

⁹⁶ 所稱私人銀行客戶，係指該客戶與該私人財富管理機構維持個人化關係，並接受該私人財富管理機構提供的個人化銀行服務、交易、意見或資產/投資組合管理的服務，以及擁有：(a)至少 300 萬美元(或任何其他貨幣的等值)的可投資資產；(b)至少 100 萬美元(或任何其他貨幣的等值)由該私人財富管理機構管理的可投資資產。可投資資產包括證券、存款及存款證。該數額可按關係基準計算，包括(i)個人帳戶；(ii)與聯繫人持有的聯名帳戶；以及(iii)該人士全資擁有或與聯繫人共同擁有的私人投資公司。聯繫人指該人士的配偶或任何子女；參閱香港金融管理局，私人財富管理從業員之優化專業能力架構，頁 2，2014 年 6 月 24 日，*available at* <https://www.hkma.gov.hk/media/chi/doc/key-information/guidelines-and-circular/2014/20140624c1a1.pdf> (最後瀏覽日：2022 年 10 月 30 日)。

與市場表現拖累，導致財富受到全球股市調整，以及中國對科技、教育及房地產等行業監管變化之不利影響，當然新冠肺炎疫情、地緣政治局勢及離港移民等亦是原因之一。

若按投資者資產根據地分類，香港私人銀行及私人財富管理業務管理之資產總額中，有 52% 源自非香港投資者，其中大部分來自亞太地區，包括中國 16%、亞太區及其他地方（包括澳洲及紐西蘭）15%；按客戶類別分類源自機構、法團及個人專業投資者之資產，占私人銀行及私人財富管理業務所管理資產總額之 96%。至於資產及產品類別方面，上市股票占投資資產之最大比重，2021 年占管理資產總額 47%，其餘資產依序為現金及存款 15%、私募基金（包括對沖基金、私募股本及創業基金）13%、公募基金 8%、債券 6% 等。

1. 花旗銀行（香港）

花旗銀行（香港）私人銀行業務最低門檻要求，為資產管理金額每月結餘至少港幣 800 萬元以上，方能成為私人銀行之客戶。該銀行指定一位高級客戶經理並與具有投資、保險、貸款、財務等專業之財富策劃顧問為私人銀行客戶提供服務，包括專業投資者之財富管理產品（債券、基金及與各類資產掛鉤之結構型商品）、流動資管理、退休及保障方案、財富配置等。同時為貼近私人銀行客戶之需求，花旗銀行（香港）亦有提供「財策分析 360°」之財富策劃工具，檢視投資組合於不同市況之表現，分析潛在之投資風險及回報，包括（1）風險回報：模擬符合預期回報之投資組合；（2）組合壓力測試：模擬現有投資組合面對極端市況時之表現；（3）現金流分析：按客戶之債券持有量評估未來 12 個月之預期現金流入情況；（4）槓桿分析：槓桿借貸工具可給予客戶額外購買力及從事槓桿投資。

2. 恒生銀行

恒生銀行將財富管理業務分為三類位階，其一要求理財帳戶總值至少港幣 100 萬元之「優越理財」，其二是理財帳戶總值至少港幣 800 萬元之

「Signature 優卓理財」，其三即理財帳戶總值至少港幣 2,000 萬以上之私人銀行業務。其中私人銀行業務方面，恒生銀行提供證券（包括本地、滬港通、深港通及於美國、新加坡證券交易所掛牌上市之海外證券）、非上市債券（包括美國國庫券、存款證、定息票據）、結構性產品（包括股票掛鉤及掛鉤股票以外之投資工具）、衍生產品（包括遠期外匯及即期貴金屬）、基金投資、其他投資服務等之投資產品及顧問服務，並就各類投資產品訂有最低收費標準⁹⁷。由於私人銀行業務之投資產品，僅適用於具有專業投資人資格之個人，應依香港「證券及期貨（專業投資者）規則」第 5 條規定⁹⁸進行控管。

3. 中國銀行（香港）

中國銀行（香港）私人銀行業務係結合該行之個人、零售及企業銀行服務，對私人銀行之客戶提供包括理財投資、顧問服務、信託服務、遺產規劃、交易服務等財富管理方案，以追求財富增值及財富傳承之目的。就投資策略上，中國銀行（香港）主要將私人銀行客戶之資產，投資於涵蓋環球證券（包括香港本地及美國證券）、環球債券、即期及遠期外匯、貴金屬、基金、衍生商品、結構性商品等產品之投資組合。當然中國銀行（香港）私人銀行業務設有門檻，即要求維持綜合理財總值至少港幣 800 萬元之「綜合理財服務」客戶，並按各類投資產品訂有收費標準⁹⁹。

⁹⁷ 參閱恒生銀行有限公司，恒生私人銀行服務收費簡介，2022 年 8 月 8 日，頁 1-，*available at* https://www.hangseng.com/content/dam/hase/rwd/personal/pdfs/PB_Fees_and_Charges_c.pdf（最後瀏覽日：2022 年 10 月 30 日）。

⁹⁸ 證券及期貨（專業投資者）規則第 5 條：「(1)為施行第 3(b)條而指明的個人，是符合以下說明的個人：在考慮以下任何一項或多於一項時，擁有的投資組合在有關日期或按照第 8 條而獲確定，不少於\$8,000,000 —(a)該個人本人的帳戶內的投資組合；(b)該個人聯同其有聯繫者於某聯權共有帳戶內的投資組合；(c)該個人在聯同一名或多於一名其有聯繫者以外的人士於某聯權共有帳戶內的投資組合中所佔部分；(d)在有關日期的主要業務是持有投資項目並在有關日期由該個人全資擁有的法團的投資組合。(2)就第(1)(c)款而言，某名個人在聯同一名或多於一名其有聯繫者以外的人士於某聯權共有帳戶內的投資組合中所佔部分 —(a)為帳戶持有人之間訂立的書面協議中指明，該個人於該投資組合中所佔部分；或(b)(如沒有訂立(a)段所述的協議)為於該投資組合中平均所佔部分。」

⁹⁹ 參閱中國銀行（香港）有限公司，私人銀行服務收費表，2022 年 9 月 30 日，*available at* <https://www.bochk.com/pvblib/pdf/common/tc-fee-schedule.pdf>（最後瀏覽日：2022 年 10 月 30 日）。

二、日本

日本信託業者包括三菱 UFJ 信託銀行、三井住友信託銀行、瑞穗信託銀行等，就資產傳承及資產運用需求方面，設有特定贈與信託、曆年贈與信託、教育資金贈與信託、結婚及育兒支援信託、保險信託、遺囑代用信託、家族安心（關懷）信託等信託商品。其中除「特定贈與信託」之信託財產交付，包括金錢、有價證券、金錢債權、樹木及樹木生長之土地、持續獲得相當對價而供他人使用之不動產、供受益人居住用之不動產等標的外，其他均為金錢信託，若將不動產或有價證券設立信託，則須為該標的另行單獨成立信託¹⁰⁰。當然委託人亦可將財產委託給家庭成員或值得信賴之個人而設立民事信託，且該民事信託之信託財產類型，可涵蓋金錢、不動產、證券等標的自由選擇。

（一）家族信託

1. 三菱 UFJ 信託銀行

三菱 UFJ 信託銀行之各類信託商品中，與財富傳承相關者，即為「家庭安心信託」之特定金錢信託，其信託目的係對委託人之財產進行保護及管理，再於委託人去世後，將信託財產定期交付給委託人之配偶及其家庭成員。該信託商品之信託財產至少須交付委託 1,000 萬日圓，信託期間自信託生效之日（立遺囑人死亡之日）至信託財產交付之日前一日（最長 30 年）。至於信託管理狀況方面，由三菱 UFJ 信託銀行共同管理 5 年期金錢信託，該 5 年期金錢信託主要投資對象為長期貸款，再於兼顧財產安全性及盈利性之前提下，於一定範圍內進行有價證券之投資。此外，三菱 UFJ 信託銀行亦有推出繼承型之「ずっと安心信託」，該信託商品係於委託人去世前，委託人本人成為主要受益人，再於委託人去世後，由事先指定之人作為第二受益人。其信託財產為 200 萬日圓以上，3,000 萬日圓以下，而信

¹⁰⁰ 參閱鴨宮パートナーズ，紛らわしい？！家族信託とは違う、信託銀行の家族信託系サービス，2020 年 11 月 20 日，available at <https://shintaku.tokyo/kazokushintaku-trust-bank-difference-service-1685.html>（最後瀏覽日：2022 年 10 月 30 日）。

託期間為 5 年以上，最長不超過 30 年。

2. 三井住友信託銀行

三井住友信託銀行之各類信託商品中，與財富傳承相關者，分別有「家族關懷信託」(家族おもいやり信託) 及「安心支援信託」(安心サポート信託) 二類。前者可再分為一次性給付型 (一時金型，過世後喪葬費用之支付)、年金型 (年金型，照顧喪親家庭之生活費) 與分期投資/一次性交付型 (積立投資・一括交付型，透過分期投資之方式累積信託財產，再於繼承發生時交付) 兩種模式，其中一次性給付型之信託財產最低 120 萬日圓，最高 500 萬日圓，信託期間為信託契約起始日至信託終止日 (最長 30 年)；年金型之信託財產至少 500 萬日圓，最高 3,000 萬日圓，信託期間 5 至 25 年；分期投資/一次性交付型之信託財產最低 120 萬日圓，最高 600 萬日圓，信託期間為信託契約起始日至信託終止日 (最長 30 年)。

後者信託財產至少 3,000 萬日圓，信託期間 5 至 25 年，係將委託人之資金委託給作為受託人之三井住友信託銀行進行保護與管理，用於防止資產流失、確保穩定之生活費、支持孫輩之學費等用途，亦可結合遺囑信託於繼承發生後，開始管理及保存信託財產，並提供金錢信託及人壽保險信託等兩種類型，其中人壽保險信託型為於人壽保險功能中增加財產管理或保存、財產分配、財產繼承等信託功能。此外，應注意者，三井住友銀行亦有提供家族信託服務，即「家族中繼信託」(家族リレー信託)，該信託係於委託人去世前，委託人本人成為主要受益人，並定期從三井住友銀行取得受益權，而委託人去世後，再由事先指定之人作為第二受益人，取得受益權，該第二受益人可選擇「留存金」(委託人去世後，一次性支付委託人預先指定金額)，或「剩餘金」(信託財產扣除留存收益後之餘額，指定之受益人將於委託人去世後定期領取)。

3. 瑞穗信託銀行

瑞穗信託銀行之各類信託商品中，與財富傳承相關者，即為「安心贈

與」(安心の贈りもの) 家族信託，由瑞穗信託銀行擔任受託人，委託人將金錢委託給瑞穗信託銀行，委託人預先指定所希望於去世時將金錢交付之人，當委託人去世時，該信託財產從瑞穗信託銀行移轉給指定之人。正常繼承情況下，除非完成遺產分割談判等手續，否則繼承人不得擅自提取過世之人未經許可之存款。透過瑞穗信託銀行之「安心の贈りもの」家族信託，指定人員準備規定之文件，即可依委託人選擇之一次性或每月固定金額給付方式，取得受益權。實務上，預計過世後可能有大量資金需求，例如喪葬費等可選擇一次性給付，若為照護喪親家庭之生活費，則為每月固定金額給付較為合適。

(二) 高資產財管業務

1. 三井住友集團

為滿足高淨值客戶之多樣化需求，2020 年 4 月，三井住友集團旗下之三井住友銀行、日興證券及三井住友信託銀行等金融機構，共同合作推出「SMBC Private Wealth」之高淨值客戶服務品牌，避免各自為客戶對遺產或繼承規劃提出單獨建議時，造成客戶之負擔，並形成私人銀行業務不再僅是銀行提出產品規劃，更將其之角色轉變為「禮賓服務」。因此，SMBC Private Wealth 除有資產管理、事業繼承、社會貢獻、投資解決方案等金融服務外，尚有可就經營層面提供提高企業價值之建議，乃至於依客戶需求介紹三井住友集團或其他合作公司，包括法律及稅務之專業人士。其目的係將過去以增加獲利衡量工作成果之價值觀，轉變為「如何使用金錢方能快樂」(お金をどう使って幸せになるか) 之狀態¹⁰¹。

2. 瑞穗金融集團

瑞穗金融集團將業務運營重新調整為全球企業集團、全球零售集團及

¹⁰¹ 參閱三井住友集團，証券・銀行・信託が連携！ワンストップで富裕層のお客さまに、最適なサービスを届ける，2021 年 1 月 29 日，available at <https://www.smfg.co.jp/beyond/articles/003/> (最後瀏覽日：2022 年 10 月 30 日)。

全球資產與財富管理集團後，即於 2005 年 10 月成立子公司瑞穗私人財富管理有限公司(Mizuho Private Wealth Management, MPWM)。該公司提供依客戶需求所量身訂製之投資解決方案，包括從客戶理財諮詢，例如財富管理、安排事業繼承至客戶個人事務，再延伸至客戶自身及其家庭成員之健康與子女教育等；另有瑞穗資產管理公司 (Asset Management One) 提供股權、固定收益、戰略基金 (REIT、私募股權等) 等投資管理¹⁰²。應注意者，瑞穗銀行於 2020 年 4 月成立財富管理戰略專案小組，其目的係向持有大量股權但現金收入相對較少之初創公司企業主，提供融資從而推動其財富之增長¹⁰³。

三、新加坡

(一) 家族信託

實務上，於新加坡，信託較為普遍且被廣泛地劃分之類型，包括私人家族信託 (包括遺囑信託、生前信託)、法定信託、公益信託，及集合投資信託 (例如單位信託、不動產投資信託) 等四類。其中私人家族信託即是高資產家族用於規劃其財務事務、資產保護，以及將其財富、事業等轉移後代，較常見者為外國信託 (Foreign Trust) 及私人信託公司 (Private Trust Company) 等二模式，再結合家族辦公室之設計，成為新加坡家族信託之主流。星展銀行之家族信託業務僅針對私人銀行客戶，並由星展信託有限公司基於資產分配、投資、供養家屬、醫療開支、慈善事業、稅務規劃等信託目的提供。一般而言於新加坡，委託人得將其明確存在之資產，包括股份、土地、現金、貴重物品、私人家族事業等，交付為信託財產。

至於家族辦公室，則是星展銀行為其私人銀行客戶所提供「星展理財策劃」(DBS Wealth Planning) 之主力項目。事實上，受制於地緣政治風險

¹⁰² See Asset Management One, *AUM and Range of Product*, available at <http://www.am-one.co.jp/english/information/aum/> (last visit Oct. 30, 2022).

¹⁰³ See Private Banker International, *Japan's Mizuho to double wealth management clients* (Mar. 28, 2022), available at <https://www.privatebankerinternational.com/news/mizuho-wealth-management-clients/> (last visit Oct. 30, 2022).

之影響，高淨值客戶傾向將資產配置於中立國家，2021 年有將近 700 餘家之家族辦公室於新加坡成立，亦增加對星展銀行家族辦公室之諮詢，進而推高該行私人銀行所管理之資產總量。此前，新加坡政府於 2004 年推行之「全球商業投資者計畫」中，即有「家族辦公室方案」，鼓勵外國投資人於新加坡成立家族辦公室。惟該方案係規定單一家族辦公室之架構，投資人須成立一家控股公司，該控股公司持有家族辦公室之全數股份，並僅管理該單一家族之資產，而星展銀行家族辦公室並非管理單一家族之資產，其性質屬聯合家族辦公室，為私人銀行之高淨值客戶財富管理服務。

(二) 高資產財管業務

星展銀行將財富管理業務區分為三個等級，包括可投資資產總額至少新幣 500 萬元之私人銀行 (Private Bank)、可投資資產總額新幣 150 萬元以上之 Treasures Private Client，以及可投資資產總額至少新幣 35 萬元以上之 Treasures。其中星展銀行私人銀行為其客戶從日常銀行業務，再至企業銀行業務及財富規劃等服務之提供，並結合該銀行之全球網絡與私人銀行客戶投資目標，包括人生每個階段之財富需求，進而規劃量身定製之投資解決方案。特別是全球大舉倡議 ESG 永續議題之熱潮，星展銀行將為客戶提供可持續性投資之標的整合至投資組合。至於投資組合方面，星展銀行透過首席投資辦公室 (CIO) 制定之資產配置架構，確定其私人銀行客戶可於任何特定時間調整投資組合，其中包括股票、固定收益、即期及遠期外匯、本地及境外基金、衍生產品、結構性產品 (掛鉤股票及股票以外之標的，例如黃金)、加密貨幣等產品之配置¹⁰⁴。

¹⁰⁴ See DBS Private Banking, *DBS Flagship Products*, available at <https://www.dbs.com.sg/private-banking/invest/product-suite/default.page> (last visit Oct. 30, 2022).

第三節 國銀提供家族企業信託暨財管相關服務之現況

一、主管機關政策推動方向

(一) 財富管理新方案¹⁰⁵

「財富管理新方案」一般簡稱「財管 2.0」，為金管會鑒於國內資金充沛，亦擁有相當規模之高資產客群，已具備發展財富管理之利基。為了吸引更多國人及外國資金來台進行財富管理，故於 2019 年 12 月 31 日推出「財富管理新方案」，規劃三大策略，放寬總資產逾 1 億元之高端客戶可投資之金融商品，進一步開放更多元化之金融商品及服務，以擴大我國財富管理業務規模，並培植財富管理人才，強化金融機構商品研發能力，提升我國金融機構之國際競爭力。

金管會於 2020 年 8 月 7 日發布之「銀行辦理高資產客戶適用之金融商品及服務管理辦法」，放寬銀行對高資產客戶提供的金融商品及服務共有 8 項措施，包括如下：

1. 放寬本國銀行發行之外幣金融債券，得連結衍生性金融商品或為結構型債券；
2. 開放銀行得以信託或兼營證券自營方式，提供高資產客戶投資前項本國銀行所發行之外幣結構型金融債券；
3. 比照 OBU，開放 DBU 兼營證券自營業務，得與高資產客戶買賣結構型債券；
4. 開放本國銀行或證券商之海外分支機構或轉投資公司，得發行境外結構型商品，提供高資產客戶投資；
5. 放寬 OBU 得對高資產客戶逕行提供總行經核准辦理之台股衍

¹⁰⁵ 相關內容引述自金管會推動財富管理新方案官方網站：
<https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=964&parentpath=0%2C2%2C310>。

生性金融商品，連結標的以台股股價指數或指數股票型基金為限；

6. 放寬高資產客戶投資外國債券商品，不受信用評等之限制；
7. 境外結構型商品審查程序，得依自訂內部規範辦理；
8. 開放銀行得經本會核准辦理其他高資產客戶個人化，或客製化需求之新金融商品業務，或顧問諮詢服務。

其中針對銀行業之部分，金管會分兩批次受理銀行提出申請，第一批次於 2020 年 12 月 31 日公布，由中國信託、兆豐、上海商銀 3 家獲准承辦；第二批次於 2021 年 5 月 18 日公布，共有國泰世華、一銀、合庫及瑞士銀行台北分行等 4 家獲准開辦。此外，自 2021 年 9 月起，金管會針對「財管 2.0」業務已不再採批次審核，改為開放銀行自身依業務規劃及需求個別提出申請，是以玉山銀行於 2022 年 9 月底獲金管會同意，成為國內可辦理資產逾億元客戶財富管理的第八家銀行業者。

而根據金管會銀行局截至 2022 年 9 月底統計，前七家已開辦「財管 2.0」業務的銀行，高資產客戶數總計 3,366 人、年增率 203%，資產管理規模 (AUM) 4,287 億元、年增率 255%；至於高資產客戶的 AUM 配置組合，存款占比最高達 49%，其次依序分別為保險 18%、基金 13%、債券 7%、境外結構型商品 5%。若檢視個別銀行，中國信託高資產客戶人數與 AUM 皆最多，客戶數有 1,250 人、占比 37%，AUM 達 1,287 億元、占比亦達 3 成。其次為合庫，客戶達 651 人、資產管理規模 701 億元；第三名則是兆豐，高資產客戶 596 人、資產管理規模 933 億元。¹⁰⁶

展望後續，隨著行庫開辦高資產財管業務後、資源陸續到位，包含內部組織架構調整、專業人才、商品設計能力、資訊系統及內部作業規範等，皆可望成為推動高資產財管業務成長的動能。此外，因應總體經濟局勢與

¹⁰⁶ 參閱中央社新聞：<https://www.cna.com.tw/news/afe/202210190327.aspx>。

金融市場急遽轉變，家族企業勢必向銀行尋求更穩定的資產配置方案，加上在家族企業傳承過程必須的家族信託，我國銀行業者為滿足該些高資產客戶需求，將必須推出更全面、完整的財富管理服務，均有助於推升高資產財管業務規模。

(二) 全方位信託推動計畫¹⁰⁷

「全方位信託」推動計畫一般簡稱「信託 2.0」，為金管會因應高齡及少子化趨勢，於 2020 年 9 月 1 日發布之計畫，期許信託業積極投入適當資源調整部門組織及培育專業人才。並透過整合機構內部資源及對外跨業合作，改變以往過於偏重理財信託的現況，發展為客戶量身訂作之全方位信託業務。本計畫辦理時程為 2 年，重要措施包括如下：

1. 引導業者逐步提升信託部門職能及組織架構；
2. 修正信託業薪酬制度之訂定及考核原則；
3. 放寬行銷推廣信託業務之限制；
4. 研議我國發展專營信託公司之可行性；
5. 研議檢討法令加強對不動產投資信託基金 (REIT) 之管理；
6. 協調強化預售屋信託機制之落實；
7. 研議建構發展家族信託之法制及稅制環境；
8. 鼓勵企業辦理員工福利信託；
9. 推動「高齡金融規劃顧問師」信託專業能力認證制度；
10. 推動「家族信託規劃顧問師」認證計畫；
11. 與社福團體、安養機構及醫療機構等跨業合作；

¹⁰⁷ 相關內容引述自金管會信託 2.0「全方位信託」推動計畫官方網站：
<https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=834&parentpath=0%2C2%2C310>。

12. 辦理評鑑獎勵績效優良之信託業與有功人員。

其中與家族信託較緊密相關者，例如推動「家族信託規劃顧問師」認證計畫、研議建構發展家族信託之法制及稅制環境等，前者已於 2022 年 7 月 16 日，由台灣金融研訓院開辦首期培訓課程，後者則是由信託公會委外研究完成委外研究「建構我國家族信託發展法制及稅制環境之相關研究」報告，並於 2022 年 3 月 31 日將有關建議函請法務部、財政部參處。此外，金管會鑒於「信託 2.0」已獲得良好成效，於「信託 2.0」所奠定的發展基礎上，自 2022 年 9 月起賡續辦理「信託 2.0 第二階段計畫」。特別將針對上開提及有關於家族信託之兩項重要措施持續精進，包含「家族信託規劃顧問師」的在職訓練課程，持續深化信託與跨領域專業實務之結合，及研議進階認證制度，鼓勵顧問師持續精進信託專業能力，以及持續與法務、財政等部會溝通研議，以解決發展家族信託相關之法稅制挑戰。

二、國銀高階資產財管服務之概況

為了迎接「財管 2.0」等新制度上路所帶來的潛在商機，同時滿足高資產客戶的實際需求，尤其高資產族群財富管理牽涉層面廣泛，例如家族企業除了考量財富繼承分配問題之外，還必須把企業經營管理、家族和諧治理等面向納入。此外，鑒於「財管 2.0」開放申請到許可的銀行，得提供客戶更多非信評等級的外國債券與境外結構型商品，高資產客群不僅有較多選擇，資產規劃會更為靈活、彈性，銀行業固然可以按照客戶需求客製化多元商品，但同時也帶來更多的專業挑戰。為此，有部分銀行業者已特別成立新的專責單位、如「私人銀行部門」，藉此為高資產客群提供量身打造的優質服務，期盼得以滿足該些風險胃納量、專業知識較高的高資產客群之實際需求。

(一) 設置私人銀行專責單位

其實「財管 2.0」上路之後，銀行業的資產管理不再侷限於通路商，如上述，尚須兼顧產品研發，以及打造客製化投資組合方案的能力，對此，設置私人銀行專業團隊甚或成立專責部門，以之為高資產客群的服務平台即有其必要性。

以 2020 年首波獲准開辦高資產理財業務的中國信託商業銀行為例，早在此前就推出臻富家私人理財「家族財富治理」服務，後續還成立專為高資產客群服務的「私人理財 RM 部隊」，鎖定家族財富治理為服務主軸，理財服務內容則涵蓋了全球資產配置、財富傳承保全、家族治理及股權規劃、企業經營及接班、慈善事業管理等。並結合中信金控集團資源，整合各領域專家團隊，並串聯外部專業機構，由家族成員、家族企業到家族財富，架構實質財富的「資產管理」及精神財富的「家族治理」兩大服務體系，提供更周全完善的規劃。

至於上海商銀則是設立名為「傳富理財」之專業團隊，包括了該行理財、企金、OBU 及信託等領域行員，並從外部延攬具私人銀行背景的營運、行銷及商品設計專才，再結合國內前四大會計師事務所的執業會計師團隊，將提供高資產客戶差異化的金融產品與服務。另外，國泰世華銀行雖在第二波開放名單中，但其私人銀行部門已從 2013 年設立迄今，除了包含內部在債券、股票、結構型商品、外匯、信託、傳承等領域的專家外，也跟外部會計師、律師、不動產等專業機構共同討論，甚至將集團資源如創投顧問、地產建設、健康醫療、觀光旅館等領域納入，希冀從多面向滿足高資產客群需求。

至於公股行庫部分，譬如位列「財管 2.0」首波開放名單的兆豐商銀，除了隨即開辦「財管 2.0 高資產業務」，包含推出不受信評限制外國債券、外幣結構型金融債券等商品，更在 2022 年 6 月設置獨立部門「私人銀行處」，藉此發揮兆豐商銀在企業金融、國際金融、財務操作經驗及完整的全

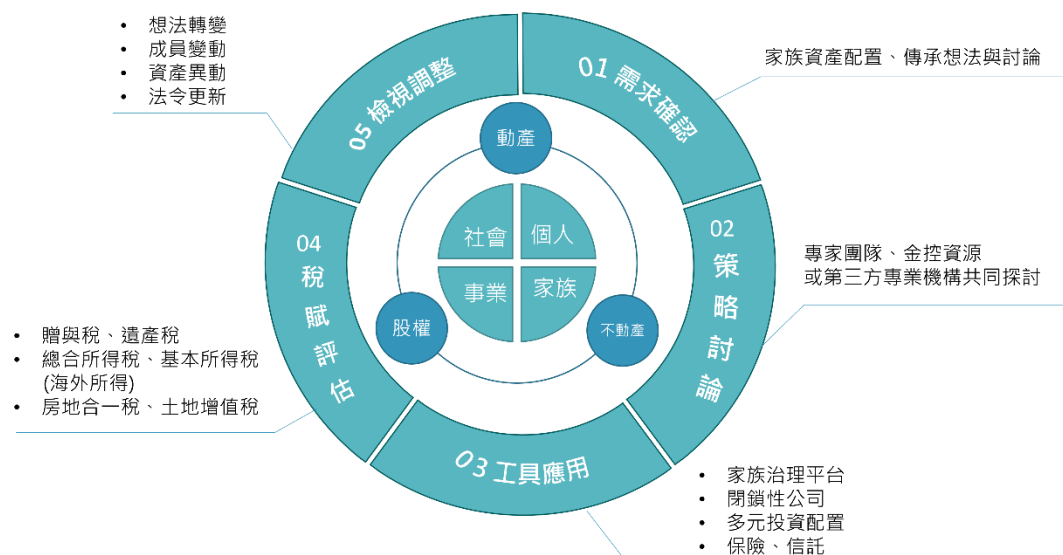
球布局優勢，並串聯兆豐金控旗下銀行、證券、投信、創投等子公司平台，發揮多元服務綜效，以滿足高資產客戶理財需求。又如合庫商銀也在 2021 年 11 月成立「私人銀行部」，以積極搶攻高端理財商機並擴大資產管理規模，並鎖定中小企業、OBU 客戶及台商為主力客群，於推動高端理財業務之同時，並朝向「家族傳承」的目標前進。

(二) 提供一站式、客製化的資產管理服務

國銀現階段提供高資產客群服務的另一特點，則是整合內外部資源，給客戶一站式、客製化的服務，如上述，高資產族群傳承議題涉及層面相對複雜，尤其國內多數高資產客戶財產遍及海內外，是以在規劃家業財富傳承時，往往不會只侷限在金融工具本身，還可能涵蓋信託、閉鎖性公司、保單等多樣化渠道。此外，若牽涉稅務、會計及法律等問題，則需要第三方公正專業人士與機構提供專業見解，從中扮演溝通橋樑角色，提醒潛在問題或風險。然而，銀行不可能要求該些高資產客戶就不同的商品需求另洽其他部門或外部機構，最直接的方式莫過於透過上面提到的私人銀行團隊，整合內外部資源後，為該些高資產客戶提供完整的資產管理及傳承策略服務，甚至以類似「家族辦公室」的模式運作。

例如中國信託銀行為高資產客戶提供的客製化方案，通常係以如下【圖 4-12】的流程步驟推動，當中就包含了跟金控集團、第三方機構一同探討傳承策略，同時也會納入信託、閉鎖性公司、保險等工具之應用，藉此為高資產客群提出涵蓋個人、家族、事業、社會等多元面向的綜合方案。像是上海商銀，係以其多年耕耘台商、OBU 客戶之企金服務基礎，結合會計師專業諮詢，提供客戶境外資金配置的可行方案，並搭配家族傳承的設計與安排，藉以滿足高資產客戶世代交替的需求。又譬如前面提及的國泰世華銀行，其針對高資產客戶所設計規劃的服務，有別於一般的財管以財富增值為主要目的，更重要的是協助家族企業主完整布局，且兼顧家族情感之維繫。對此，其私人銀行團隊不僅必須為客戶規劃企業傳承、家業資

產管理等方案，更協助建置家族爭議解決平台或機制，如評估制定家族憲章之可能性，扮演家族企業治理與傳承之策略幕僚角色，使家族企業客戶能長久穩健經營。



【圖 4-12】中國信託銀行高資產客戶服務五大步驟

資料來源：中國信託銀行 https://www.ctbcbank.com/twrbo/zh_tw/wm_index/wm_family/wm_introduction.html；

本研究重新繪製

屬於公股行庫的兆豐商銀，則是為高資產客群打造「MegaLux Club」理財會員俱樂部，為該俱樂部會員提供會員獨享數位理財平台、專屬理財優惠、全球禮賓秘書等特色服務。尤其兆豐的相對優勢在於市占第一的外匯市場、綿密的海外據點，以及豐富的國際金融操作經驗，串聯金控旗下子公司資源，有助於為財富布局於海外市場的高資產客戶，擘劃多元商品選擇，以滿足客戶靈活理財之期待。

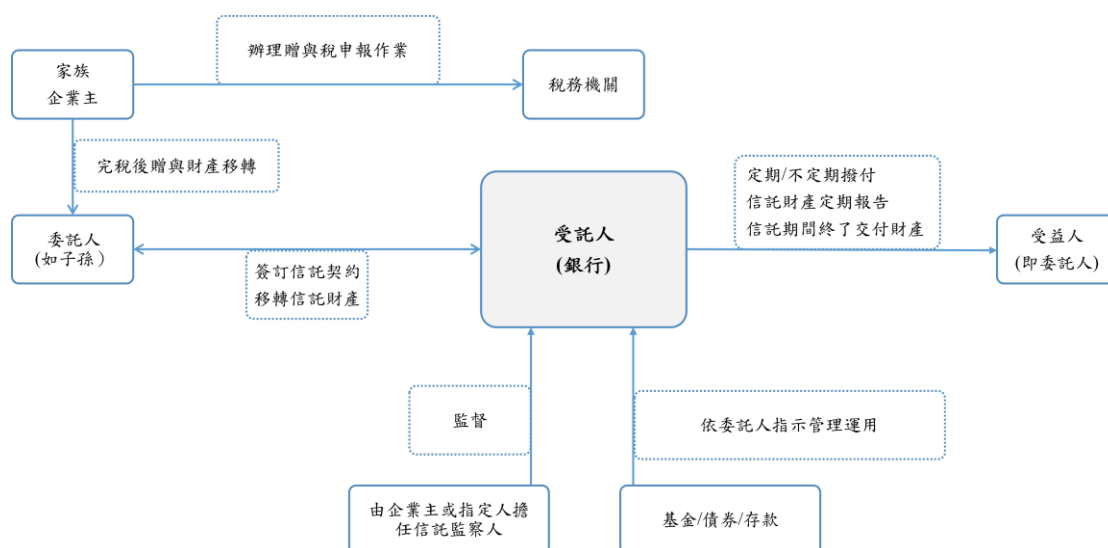
至於第一銀行新開辦的「高資產客戶財富管理業務」，除了自行發行的結構型金融債券、上架保本型商品，以及跟同業海外分支機構合作發行的境外結構型商品，專屬於高資產客戶選擇之外，更透過「全方位信託推動專案督導委員會」建立跨業及內部資源整合單位，培育專業人才，以「安養信託」、「員工福利信託」及「都更危老」為業務主軸，提供客戶需求解決方案。

三、國銀針對家族企業提供信託服務之概況

配合主管機關「信託 2.0」計畫、落實全方位信託之推動，兼營信託業務之各家銀行，亦陸續推出各種方案，除了提供有需求的民眾多元選擇之外，更期盼藉此能替銀行信託業務開拓新商機。而綜觀目前國銀提出的方案，已涵蓋了安養退休、不動產（含買賣價金）、員工福利、有價證券、財富傳承、股權傳承、遺產等多元主題，而大多數企業主於傳承議題所遭遇的不外乎財富繼承、經營權存續此兩大挑戰。對此，以下茲就國銀目前推出的信託服務內容，如何因應家族企業上開兩大挑戰簡要說明。

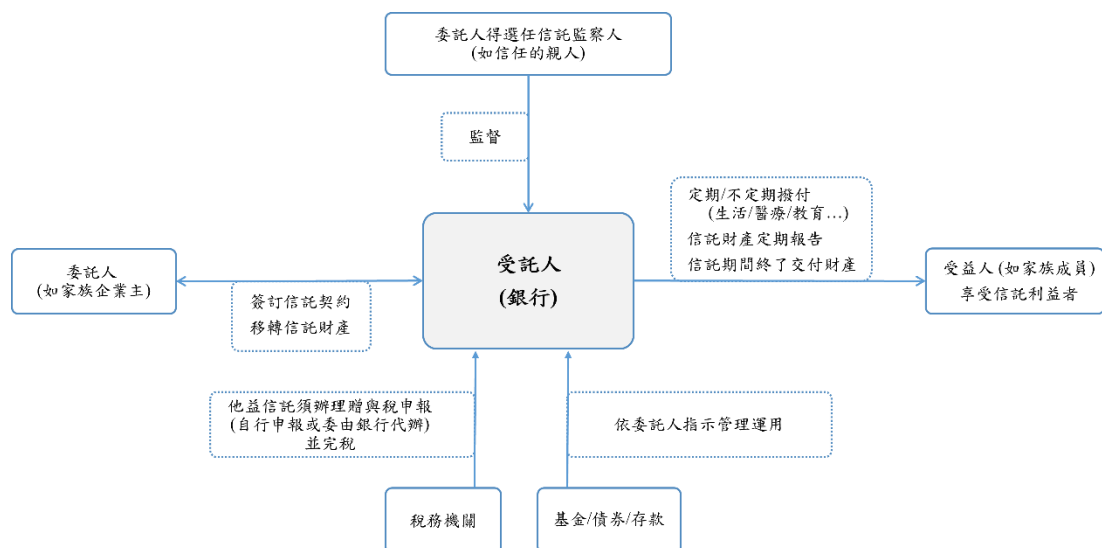
（一）財富繼承信託

此類信託係用於協助高資產或家族企業客戶照顧特定後代，最核心課題為如何保全家族財產，交付財產包含金錢、有價證券、不動產等類型，且如下【圖 4-13】或【圖 4-14】所示，得藉由自益或他益信託架構辦理。此類信託服務之特色，在於可透過信託服務，將遺贈給後代的財產、包含動產及不動產在內集中控管，若無信託監察人之同意，信託財產不得隨意處理，藉此避免信託財產遭到任意處分或變賣，達到財富傳承之目的。



【圖 4-13】自益型財富繼承信託架構

資料來源：第一商業銀行 <https://www.firstbank.com.tw/sites/fcb/1565693550574>；本研究重新繪製。

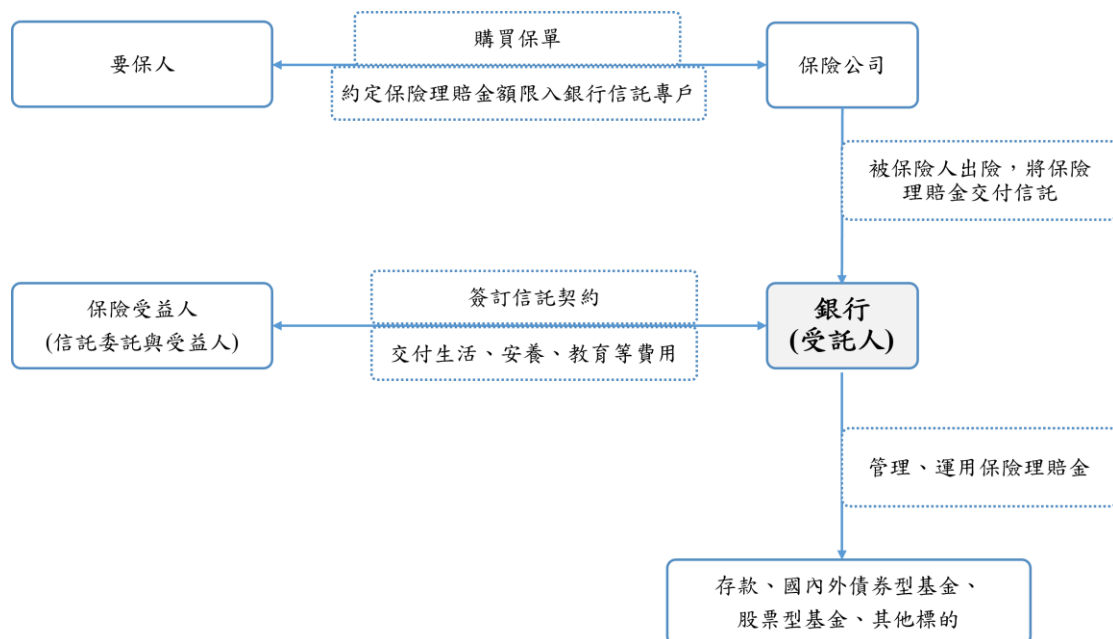


【圖 4-14】他益型財富繼承信託架構

資料來源：第一商業銀行 <https://www.firstbank.com.tw/sites/fcb/1565693550574>；本研究重新繪製。

(二) 保險金給付信託

國內家族企業財富傳承的內容，除了上面提及的現金、有價證券及不動產之外，保險也是常見之標的，因此國內銀行業者也有提供「保險金給付信託」的服務，架構如下【圖 4-15】。



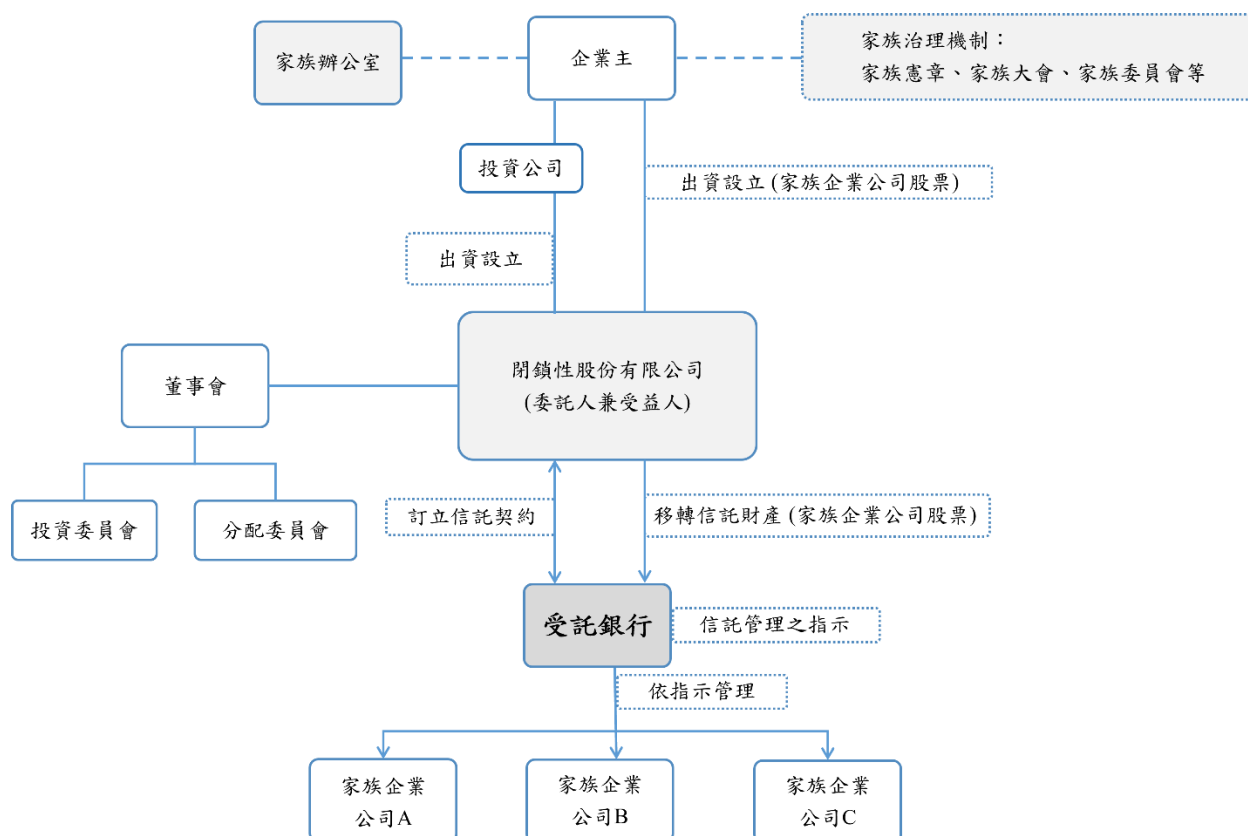
【圖 4-15】保險金給付信託架構

資料來源：上海商業銀行 <https://fund.scsb.com.tw/CustomerFile/html/personal-trust-insurance.html>；本研究重新繪製。

其目的在於避免保險理賠無法被妥善運用，藉由信託專款專用之特質，將保險金直接撥入信託專戶，後代再依照預先安排使用，譬如用於支付遺產稅款或受益人相關的教育資金、創業資金等，據以貫徹原始規劃保險之本意。

(三) 股權傳承信託

為達家族企業永續傳承之目的，確保家族企業決策權不會落入外人之手，藉此享有家族企業長期經營成果，企業主可將公司股權做為核心信託財產，將其交付受託銀行管理。如【圖 4-16】所示，甚至可結合閉鎖性公司設計，藉此鞏固家族企業經營權，乃至於調整控股比率使家族成員雨露均霑；抑或是納入家族治理機制，如家族憲章、家族委員會等制度，以兼顧公司及家族治理兩大重要環節，為家族財富與基業奠定永續基礎。



【圖 4-16】股權傳承信託架構

資料來源：第一商業銀行 <https://www.firstbank.com.tw/sites/fcb/1565693392058>；本研究重新繪製。

第五章 家族企業信託對我國銀行業之機會與挑戰

第一節 國銀於家族企業信託之商機

一、外在環境影響

從 2018 年開始的美中貿易摩擦，引發全球產業供應鏈的重新調整，及企業資金布局的移動；加上反避稅浪潮興起，經濟合作暨發展組織 (OECD) 發布「共同申報及盡職審查準則」(CRS)，要求詳實審查金融帳戶持有人之稅務居民身分，並定期申報進行跨國稅務資訊交換，皆為國內吸引了可觀的資金返台，為國銀高階資產財富管理帶來潛在商機。¹⁰⁸但 COVID-19 疫情蔓延、烏俄戰爭促使能源供需緊張、台海關係引發地緣政治風險等，諸多不利金融市場穩定的因素陸續浮現，乃至於各國中央銀行為抑制通貨膨脹，紛紛採取升息舉措，更讓全球金融市場動盪不安。

面對經營環境急遽變化，迫使國內家族企業必須即刻面對兩大課題，其一為事業接班計畫如何應對層出不窮的新興挑戰，其二為財富傳承過程中資產如何靈活配置以克服市場不確定性。針對前者，善盡良好的公司治理與家族治理，以維持家族企業經營穩定，或許在巨變的外部環境中，尋求順利接班、轉型的重要前提條件。特別是部分台灣家族企業，由於未提前規劃事業接班與財富傳承，亦無導入家族治理機制，引爆家族成員爭奪企業經營權、所有權，影響企業穩健營運及永續發展，類似案例其實屢見不鮮。

有鑑於此，我國銀行業做為與家族企業的長期往來夥伴，協助其不論是企業籌資或家業財產管理，與其他機構組織相比更能得到家族企業之信賴。善用此一信任優勢，銀行即可針對股權管理及財富分配，給予家族企

¹⁰⁸ 2019 年 8 月我國推行「境外資金匯回專法」，至 2021 年 8 月落日，兩年期間確實吸引了海外資金匯回台灣，根據財政部統計，專法上路迄今，申請匯回金額已超過新台幣 3,500 億元，相關資料係參考自：鄭以文 (2021)「財管 2.0 鳴槍 富豪背後的『億』級資產管理專家早就緒」，《遠見雜誌》。

業完整的規劃方案，當中自然包含信託服務，以妥善地完成接班傳承目標。甚至銀行跟法律、稅務、會計等專業機構平時也都有連結關係，是以在過程中銀行亦得整合該些外部專業團隊資源，協助家族企業客戶梳理像是租稅、法令相關之問題，將有利於家族成員之有效溝通與家族企業之決策順暢。

至於資產如何靈活配置以克服市場不確定性？事實上，誠如前章參考之中國信託銀行與 PwC 所出版的調查報告提及，「利率政策升降息」是國內高資產客群投資最關切的國際政經議題，且投資多聚焦在能穩定產生收益的標的，而另如前【圖 4-5】所統計，資產保值也是多數高資產客群之財富管理目標。參酌國內銀行業者之高階財管服務經驗，可得知億元級客戶所追求者，不見得是倍數成長之報酬，可能是 5%到 8%、能高於通貨膨脹率且穩定的獲利來源。

尤其高資產客戶在投資報酬率與財富傳承兩者之間選擇，可能會更傾向後者，畢竟高報酬也隱藏著高風險，與其面對高風險市場，不如以擊敗通膨為目標即可。另一方面，國內多數家族企業的後代長年赴海外求學、生活，學經歷背景已不見與家族本業密切相關，返台繼承家業也不一定會實際接觸業務，是以企業主在考量資產配置時，對於不動產、資產傳承的需求其實反倒會大於投資理財、財富增值。¹⁰⁹

為了契合該些高資產家族企業客戶之需求與偏好，國銀有別於往昔以銷售金融商品為主，負責財富管理的專業團隊得更著重在投資組合管理面向，且必須兼具信託、傳承規劃的能力。除了必須動態因應變幻莫測的金融市場之外，還得整合集團資源將傳承、投資一手包辦，提供高資產客戶一站式的客製化服務。

¹⁰⁹ 國銀業者看法，係彙整自媒體公開報導，例如鄭以文 (2021)「財管 2.0 鳴槍 富豪背後的『億』級資產管理專家早就緒」，《遠見雜誌》；陳林幸虹 (2021)「億級客戶要什麼？海外錢回來了銀行好忙 藍海戰開打」，《中央廣播電台》。

二、開放政策驅動

除了外在總體環境之外，主管機關推動的眾多開放政策，不只是前面提到的「財管 2.0」、「信託 2.0」等重大計畫，甚至是其他與家族企業相關之措施，都為國銀在家族信託業務帶來一定的發展空間。比如「信託 2.0」計畫，鼓勵投入資源、調整部門組織及培育專業人才，並且透過整合機構內部資源及對外跨業合作，發展為客戶量身訂作之全方位信託業務。因此，可觀察到近年來，國內銀行機構積極地經營家族信託相關業務，包含諸多中小企業在內的家族企業主，針對其自身需求、家族財富狀況量身打造全方位理財分析、專業財富方案，以家族傳承為目的之專業服務。

尤其這當中又牽涉到台商境外資金回流商機，政府主管機關當然也前瞻到此趨勢，為鼓勵長期投資，依據「境外資金匯回管理運用及課稅條例」（一般簡稱境外資金匯回專法）之規定，回流台灣資金除享有租稅優惠以外，專法第 6 條允許匯回資金，按 25% 計算之限額內，得自外匯存款專戶提取並存入信託專戶內從事金融投資，並以流動性佳、集中市場交易且具公募性質為原則的國內有價證券作為投資標的。國內行庫為響應專法開放政策，不但接受此類型信託專戶之開立申請，投資標的則以國內投信公司發行的國內基金為主軸，更針對境外資金匯回需求，跟異業合作成立專業團隊以爭取潛在商機。

例如銀行搭配會計師事務所，針對有境外資金匯回需求的台商提供客製化整合諮詢服務，舉凡信託架構、洗錢防制作業檢核、稅務疑慮釐清、實質投資規範、資金匯回規劃等細節及整體作業流程皆包含在內；後續再透過銀行機構信託部門完成信託專戶開立，同時整合財管專業資源、乃至於海外營運據點，進一步結合存匯、理財、授信等商品或服務，據以提出完整的資產配置計畫。藉由台商回流引入資金活水之際，引導、協助國內家族企業以信託規劃達成永續經營之目的，促使我國厚植經濟實質及金融產業的全面升級。

另外，又譬如為持續推動我國高資產客戶財富管理業務，金管會進一步開放已獲准辦理高資產客戶財富管理業務之銀行，得以信託方式受託投資「未具證券投資信託基金性質」(一般簡稱「未具證投信基金性質」)之境外基金，提供高資產客戶更多元的金融商品及服務。¹¹⁰

鑒於「未具證投信基金性質」之境外基金，因其流動性或透明度一般不像「具證投信基金性質」之境外基金，投資門檻較高，較適合具一定專業、經驗及財力，且願意承擔相關投資風險，並以長期投資為主之投資人。主管機關考量國內高資產客戶過去可能曾透過境外管道接觸，或投資避險基金、私募股權基金等另類投資金融商品，故增加以信託方式提供「未具證投信基金性質」之境外基金投資之管道。¹¹¹

以往投資「未具證投信基金性質」境外基金管道主要有二，其一是透過投顧、投信諮詢跟銷售，再者則是透過券商的複委託投資。基於各金融業辦理高資產客戶財管業務之一致性，金管會開放獲准辦理高資產客戶財管業務國銀以信託方式的受託投資，係將信託方式第三個管道補齊，以強化國內金融機構對高資產客戶提供之商品及服務。

綜觀上開研究發現，高資產客戶或家族企業主具備相對較高的風險承擔能力，所對應的商品或服務選擇亦相對多元。此外，參考國內高資產客群財富調查，近年國內高資產客群偏好境外投資的比率達 75%，國銀在發展高資產客戶服務時，常善用跨境投資與既有金融商品的組合，藉此尋求高資產客群之青睞。而主管機關諸如「未具證投信基金性質」得以信託方式開放高資產客戶投資之政策，讓我國銀行業可以具備更多的空間，去發展滿足客戶需求且符合國際趨勢的客製化商品或服務，從而強化銀行自身的獲利能力及競爭力。

¹¹⁰ 詳見金管會 2022 年 8 月 15 日發布之金管銀外字第 11102721131 號令釋。

¹¹¹ 惟銀行於完備相關內部規範，委託人以「專業機構投資人」、「高淨值投資法人」及「高資產客戶」為限，並明定委託人總數不得超過 99 人，且明定銀行應與外國資產管理機構或其指定機構簽訂契約，載明於國內不得委任其他機構辦理後，始得開始受託投資「未具證投信基金性質」境外基金。

三、資源有效整合

面對家族企業、高資產客戶等高端客群，自客群定義、市場區隔劃分、洞悉客戶進階需求，到存款、保險、衍生性產品等既有商品組合與延伸、新創商品研發、客製化服務設計等議題，就銀行角度而言，除了考驗銀行如何快速整合過往財富管理的經驗，亦需有效整合相關資源，才能夠將服務水平提升到新的檔次。借鏡國外銀行業之經驗，信託向來為高資產客群所重視、偏好，信託的資產管理位階從私人銀行到消金商品通路全體光譜，可就高資產客戶需求差異，舉凡後代教育與生活保障、退休安養、遺囑、公益等關切課題，提供客製化且具運用裁量權之信託服務。

尤其國外高端客戶的資產管理多以信託服務為核心，除了家族信託本身的管理範疇，以及針對家族治理衍生的相關服務，例如家族憲章、家族辦公室之外，更涵蓋了對家族企業客戶其他金融業務之往來。像是存放款、外匯、財富管理、全權委託、證券經紀承銷、保險及信用卡等，服務對象不僅侷限於家族企業本身，還深入到家族成員的每一個成員。另外服務的時間也不會因為家族企業創辦人及其下一代過世即告終，伴隨著家族企業永續經營，金融機構家族信託的時間，也應當陪同家族從第一代繁衍到後幾代，時間可長達數十年甚至百年。

上開理想中的家族信託服務，其成功關鍵即在於能否扮演資產管理平台的角色，要知道信託本身可以用少數的專業人力，針對大規模資產有效地發揮管理功能，藉以極大化經濟規模效益。再者，特別是對於銀行機構而言，由於資產已經在受託銀行名下，客戶其他金融服務也必須藉由信託平台辦理。換言之，信託不僅可協助家族企業傳承及永續經營，還能夠帶動銀行整體業務之發展，使其成為銀行重要獲利管道之一。對此，可發現到信託公會近年來積極推展的家族信託業務，以及國內銀行機構，尤其是獲准開辦「財管 2.0」高資產理財業務的銀行業者，整合行內資源推出的一站式服務，都是往平台建置的方向逐步前進。

另一方面，有別於一般金融消費者，銀行針對高資產客群的客戶旅程設計，往往更著重在「有溫度的服務」，小自收費機制的創新設計、客戶資產變化的訊息通知方式，大至配合客戶重要的人生階段一同找出其投資偏好與風險接受度（江榮倫、吳宜頻，2020：頁 23）。為此，銀行針對高資產客戶如何發展出端對端的服務模式（End-to-end Service）讓高資產客群不只有接觸到熟悉的財管專員或業務經理，服務高資產家族企業客戶亦非單一部門之權責，而是集團整體專業團隊、乃至於海外資源整合下的成果展現。

而面對高資產客戶的多元需求，銀行服務團隊必須從過往的服務產品銷售人員，逐步轉變為高資產客戶之私人管家；高資產客戶與私人銀行客戶，與過往傳統的台灣財富管理客群不同，銀行必須更充分、更主動的了解客戶，為客戶量身打造與提供客製化服務。為此，銀行勢必得動員相關部門並進行橫向整合，建立可以快速回應市場變化與客戶需求的高資產客戶服務團隊，進而設計整合的服務模式，轉換為團隊合作並提供更多貼合客戶需求的服務內容（江榮倫、吳宜頻，2020：頁 24）。

四、配合四種信託模式開辦相關服務

誠如前述章節提及，信託公會已提出由簡入繁的 4 種家族信託模式，並可根據家族企業客戶之需求，參考下【表 5-1】以決定為客戶提供何種信託服務。例如只想單次傳承即可選擇簡易模式，較適用在信託財產不多的小規模家族企業，利用有價證券信託、股權控管信託、保險金信託等方式，由委託人明確指定特定受益人。惟此模式底下不涉及公司、家族治理議題，多以照顧下一代為主要目的，銀行可發揮之綜效恐較為有限。

然而，如果家族企業主想確保公司所有權可被後代子孫牢牢掌握，並透過信託財產兼具獨立、安全之特性，保障家業永續傳承，特別是針對略具規模的家族企業，則至少必須考慮普通模式以上的信託服務。普通與簡易模式最大的差異，在於以閉鎖性公司限制股東轉讓股票之限制設計，防

止家族股權旁落非家族成員。例如國內已有銀行機構為家族企業規劃企業股權信託，採以股作價方式設立閉鎖性公司，除了在公司章程制定股票轉讓限制條件之外，更將公司主要資產陸續交付信託管理，以強化家族財富保全。銀行更同時建議企業主於家族信託架構中擔任信託監察人角色，可藉此避免有心人士擅自處分公司資產，同時保有信託利益分配權利，從而保障家族企業的世代永續傳承。¹¹²

【表 5-1】家族信託規劃之參考項目

信託模式	適用公司規模	交付信託財產金額	傳承次數	防止家族股權旁落機制	建置家族治理制度	建置家族治理機構	建置家族事務執行機構	建置家族辦公室
簡易模式	小	低	單次	無	無	無	無	無
普通模式	中	中	多次	有	無	無	無	無
複雜模式	大	高	多次	有	有	有	無	無
完整模式	超大	極高	多次	有	有	有	有	有

資料來源：張齊家 (2022)「台灣金融研訓院家族信託規劃顧問師培訓課程—系列六：我國家族信託規劃 I (二)」，2022 年 8 月 28 日。

當然，若是企業規模更大、財富金額更高、家族成員更多的客群，可能就必須同時兼顧公司、家族兩面向之需求，因此需考慮是否引入如前述之雙層規劃制度，亦即建置家族治理制度與對應機構。對此，複雜模式以上應較為符合，在傳承中加入像是家族憲章，以載明家族核心理念、家族治理機構的運作方式；並設立家族大會、家族理事會或家族委員會等組織，裨益於家族傳承制度之完備。甚或家族企業屬於超高資產客戶，即可考慮完整模式，由銀行建議客戶設置家族辦公室，整合外部專業團隊，專責處

¹¹² 參考魏喬怡 (2021)「家族企業股權信託 永豐承辦首案」，《工商時報》。

理家族事務，例如投資管理、稅務規劃、慈善公益等課題，為高資產家族提供最全面、完善之服務。

換言之，當愈往複雜、完整的信託模式趨近，就愈需要銀行整合內外部資源、專業人士團隊，將信託服務由一般的資產保管、理財投資，多元延伸為整合性資產管理平台。銀行除搭配金控集團資源，規劃家族信託服務內容以外，還可結合各方專業，協助研擬閉鎖性公司章程、家族憲章與辦公室運作架構，乃至於擔任家族管家，為全方位信託業務發展創造新契機。

第二節 國銀推展家族企業信託之挑戰與因應對策

一、落實法遵及風險管理以保障客戶權益

(一) 家族企業牽涉風險層面相對較為廣泛

高資產家族企業客戶在傳承過程中的需求，從全球投資布局、稅務規劃、公司發展、家族傳承、遺贈規劃到後代教育等不一而足，銀行業者面對諸多課題首先得梳理出客戶實際需求之優先順序，再提供財富傳承建議及客製化服務。正由於涵蓋範疇龐雜，潛藏在背後的風險也就得特別留意，不論是直接面對的投資部位風險、投資組合風險適合度，抑或是否涉及內線交易與詐欺、貪腐與賄賂、洗錢與金融犯罪、稅務犯罪等不法議題。因此，銀行在提供高資產家族企業客戶專屬服務之同時，也必須綜合評估整體風險，並適時地將風險抵減機制納入考量。事實上，銀行機構在風險管理的投入資源與管理成熟度，跟其他可提供家族信託服務之業者相比確實較具相對優勢，所提供的服務內容也較能夠為家族企業客戶所信賴。

(二) 強化家族企業客群可能面臨之風險分析暨管控

銀行提供給高資產家族企業客戶選擇的金融商品或服務，相對於一般金融消費者更臻多元，是以風險及商品適合度評估、風險部位管理、投資風險預告等，固然得有特別考量。但除此之外，由於高資產客群多具有隱密性或特殊性需求，因此面對新興服務模式所衍生的特殊風險議題，例如資訊安全風險、利益衝突管理等，都需要銀行進一步檢視與強化管控。甚或銀行亦會針對高資產家族企業，發展出該些客戶專屬的風險監控戰情室，不僅可協助客戶更快速地掌握自身風險，銀行也能夠針對整體風險有更細緻的掌控。

再者，銀行在發展高資產客戶服務業務時，針對客戶關係管理、商品風險管理、法令遵循、金融犯罪風險、內部控制制度等面向，當然得具備一定的管理成熟度。而我國銀行機構的內部控制制度已相對成熟，惟在特

定業務之風險管控，如何在提供高風險資產給客戶服務之際，落實對應的管控機制，又不傷及客戶體驗，即需要有整體的服務設計考量。例如配合洗錢防制要求而衍生的高風險客戶盡職調查活動，就必須依據不同的客戶特性設計專屬的執行方式，例如提供一站式的整體風險評估活動，或是管家式的互動方式，都能夠讓銀行在遵循法令規範之同時，也能夠維持客戶滿意度（江榮倫、吳宜頻，2020：頁 24-25）。

二、深化人才訓練並結合外部專家服務

（一）現行信託暨高資產客戶財富管理培訓制度

人才為發展家族信託業務之根本，培育的相關專業人才尤為關鍵，是以「信託 2.0」計畫已將「家族信託規劃顧問師」認證計畫等人才培育、認證機制納入，並由台灣金融研訓院辦理相關訓練課程。綜觀現階段培訓計畫，議題涵蓋信託、法律、財會、稅務及各種資產管理等專業之信託業務相關，並從家族信託法制、家族辦公室的規劃與設計、國內家族信託規劃到家族治理架構與接班設計等全方位面向，培育發展家族信託所需專業人才。¹¹³課程講座則邀集金融業者及外部專家，不但可增進跨領域交流，更藉此逐漸形成資源整合平台。

另一方面，配合「財管 2.0」計畫亦有「高資產財富管理人才」之相關人才培訓計畫，針對第一線接觸高資產客戶的理財服務人員，使之具備足夠的專業能力，為每位客戶量身打造理財規劃。訓練架構如【表 5-2】所彙整，依據財富管理從業人員的實際工作內容，分為「高資產個人客戶專屬客戶關係經理」、「資深理財顧問」及「高資產法人客戶專屬客戶關係經理」。各銀行機構可就自身組織架構、經營模式、服務客戶性質之差異，衡量行內從業人員最需要的核心職能，並盤點、評估自身職能缺口，據以選擇最適合之課程。

¹¹³ 法制課程範圍包含信託法、信託業法、民法繼承篇、遺產及贈與稅法，以及公司法等涉及家族信託之相關法規。

【表 5-2】高資產財富管理人才培訓架構暨核心職能

人員	人員描述	核心職能
高資產個人客戶 專屬客戶 關係經理	已有高資產個人客戶的 RM，或目前未服務但銀行指定開發高資產個人客戶的 RM。	1. 從業人員職業道德 2. 客戶開發、調查及維護能力 3. 總體經濟與市場動向 4. 金融商品與資產配置 5. 稅務規定 6. 理財工具運用
高資產法人客戶 專屬客戶 關係經理	已有高資產法人客戶的 RM，或目前未服務但銀行指定開發高資產法人客戶的 RM。	以上 1 至 5 項，及以下 7 至 10 項 7. 特殊金融商品 8. 跨境稅務規定 9. 法人理財工具運用 10. 授信規劃
資深理財顧問	總行財富管理部協助 RM 之人員	以上 1 至 10 項，及以下第 11 項 11. 整體理財規劃建議

資料來源：台灣金融研訓院；本研究彙整。

【表 5-3】高資產財富管理人才必修及選修課程

必修課程	選修課程
1. 從業人員職業道德 2. 總體經濟與全球市場分析 3. 資產配置商品特性與管理 4. 稅務與財產移轉規劃	1. 高資產個人客戶開發與經營 2. 高資產法人客戶開發與經營 3. 信託規劃與傳承分析 4. 保險規劃與傳承分析 5. 股權規劃與傳承分析 6. 不動產投資規劃 7. 另類投資商品 8. 跨境稅務規劃 9. 家族傳承與接班規劃 10. 家族慈善事業規劃 11. 家族信託與家族辦公室規劃 12. 理財規劃報告書撰寫 13. 企業 IPO 實務規劃 14. 企業授信與融資規劃

資料來源：台灣金融研訓院；本研究彙整。

此外如【表 5-3】，亦將課程區分為必修及選修兩類型，前者旨在協助從業人員掌握全球經濟與市場脈動，瞭解資產配置商品及相關稅務規劃，以根據客戶的需求，提供符合國內法規及環境的理財規劃建議；後者針對不同從業人員屬性及其對應之核心職能，期盼能夠深化理財專業能力，成為能提供高資產客戶全方位理財規劃之專業人才。

(二) 培訓內容可考慮強化團隊整合面向

綜整上述現行人才培訓制度，可發現其目的在於培育出一批熟悉相關業務之專業人才，以提升整體產業之專業水平。因此，課程著重在客戶關係經營、法規動態掌握、理財實務及整體財富規劃等面向，授課內容則遍及法規、商品、稅務、信託、傳承等課題。

惟針對高資產客群、特別是家族企業客戶，不僅金額規模龐大，更牽涉到家族永續傳承，議題本質相對複雜。對此，怎麼結合銀行、甚至是金控集團現有商品，譬如存款、貸款、外匯、全權委託、證券經紀、保險等業務，以滿足客戶多元需求與財務規劃。特別是針對如何以家族信託做為企業傳承的工具，已逐漸為國內家族企業所關注，能否仿效歐美銀行透過信託模式，搭建集金融、法律、稅務等功能於一身的財富管理平台，值得我國銀行業者思考。

考量高資產家族企業服務，往往得仰賴專屬客戶經理及客戶關係管理團隊，方能發揮綜效，而儘管目前培訓規劃已強化客戶關係經理之角色及專業能力，嘗試解決過往財富管理業務依賴理財專員之沉痾，只不過較少碰觸到與其他部門團隊的合作或資源整合課題。類似的問題也出現在「家族信託規劃顧問師」，培訓課題已完整涵蓋執行家族信託業務必須具備的專業職能，理應有助於加速推動家族信託相關業務，但針對家族企業客戶之關係經營、專業團隊之組建、跨部門團隊合作或資源整合等課題，或可考慮納入，藉此逐步強化信託扮演財管平台之角色。

(三) 辦理活動增進與家族企業客戶之溝通

上述人才培訓計畫乃是針對金融從業人員，抑或是對於家族信託、財管專業領域有興趣之人士，換言之係從增加專業人才供給的角度出發，強化為高資產家族企業客戶量身打造資產規劃服務之能力，從而加快推動我國家族信託的發展。然而，家族企業的傳承、理財需求也需要更深入瞭解，尤其是對於信託服務的想法或許得再溝通。事實上，根據本計畫參考的調查報告，例如檢視【圖 4-9】高資產客群偏好之傳承工具需求，家族資產信託的回覆比率還不及 10%，可見家族企業客戶對於信託的理解與接受程度還有加強的空間。為此，固然可透過客戶關係團隊與家族企業持續溝通，另一方面也可以考慮針對家族信託議題辦理小型高階論壇，鎖定高資產家族客戶參與，由銀行或有關領域專家分享，國內外家族企業信託永續傳承實際成功案例，不僅藉以達到資訊互通、相互瞭解之目標，更期盼能逐漸扭轉國內家族企業對於信託的既有印象。

三、組織架構調整與內部資源整合提供完整服務

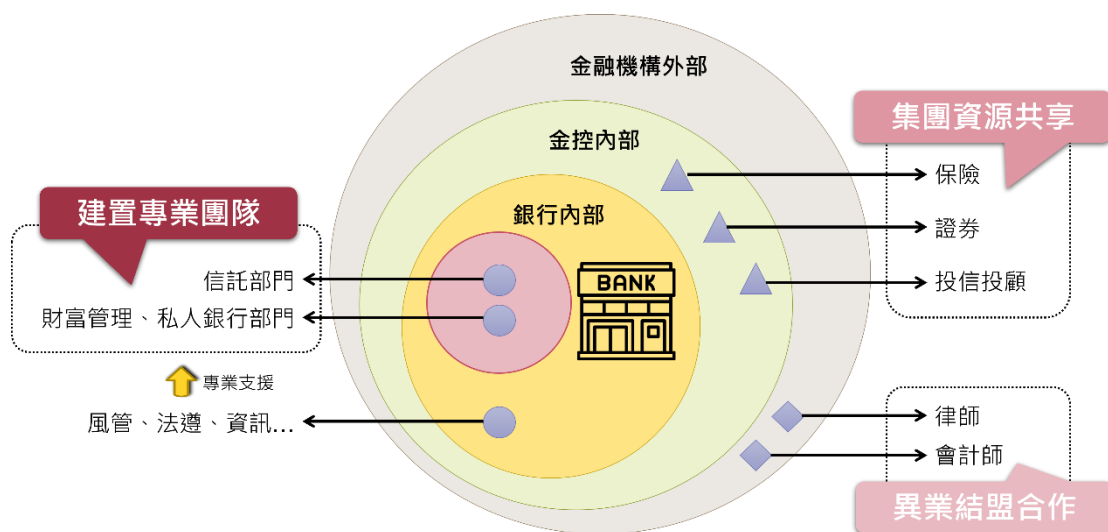
實際上，上述提及的問題已不單純侷限於專業人才，更涉及服務團隊的整合與管理課題，特別是面對家族企業傳承此等較為繁複的業務，銀行機構的高階管理階層就組織如何分工、資源如何合理分配，皆需要有新的管理思維因應。此外，受限於現行法規，國內目前信託服務多屬受託人不具運用決定權的特定信託，且配合金融商品銷售通路為主，使信託不容易發揮高資產客群財富管理平台之功能。

(一) 提高信託部門位階、強化支援機制

對此，建議針對家族企業信託業務設定發展策略及中長期藍圖，並強調相關部門的橫向整合，從而建立起可以迅速回應市場變化、客戶需求，且能夠整合跨部門資源的專業團隊。服務模式或許亦可隨之重新調整，過往可能較偏向單一部門的本位作戰思維，例如僅從信託或財管業務發展的角度思考，逐漸轉為多部門的團隊合作。藉此鎖定高資產家族客戶的特殊

需求，將不同的理財商品納入信託平台，甚至在主管機關法令允許前提下研發新種商品或服務，藉此爭取高資產家族客群的青睞。

實際上，前面提到的「信託 2.0」12 項重要措施，第一項就是引導業者逐步提升部門職能及組織架構，訂定信託業務發展策略，增加人員配置、權責及資源，將信託部門從原來的後勤作業單位，提升為可提供全方位服務的業務單位。而在政策宣布後，也已經看到多家銀行表達將進行組織改造，甚至部份銀行已提高信託專責部門位階，或當成種子部門、業務部門，在分行據點設置信託業務專員，以擴大信託服務觸角、協助分行拓展更多元的信託服務。惟就家族信託業務，建議可考慮強化其支援機制，如下【圖 5-1】所示，從銀行內部先由信託與財管、私人銀行組建專業團隊，配合風管、法遵、資訊等部門提供專業支援。如為金控集團，則可再整合保險、證券、投信投顧之資源；如就規模較大的高資產家族客戶，或能尋求與會計師、律師等外部團隊之合作或異業結盟，藉此為客戶提供最完整的服務內容。



【圖 5-1】銀行推動家族信託業務之強化機制

資料來源：本研究繪製。

惟過程中仍須留意資源與財富管理部門重疊，導致信託僅扮演附屬或金錢信託下單單位之功能，與財管、私人銀行單位的資源分配，乃至於考

慮由副總經理以上的管理層級，定期檢視雙邊的分工合作與協調狀況，皆為組織調整過程該當特別留意之處。

(二) 信託專業人才之留才策略

除了調整信託部門組織位階，機構內部信託專業人力，不論是留才或引才之配套策略，也是有效地協助銀行推動家族信託業務之重要課題。坦言之，過往家族企業客戶想到銀行信託業務，恐怕仍聚焦在投資基金等金錢信託面向，但業績卻可能歸在財管部門的理專貢獻度，信託部門僅是協助訂定信託契約，是以銀行不會配置太多人力或資源於信託部門。對此，信託公會已於 2022 年上半年修訂「信託業薪酬制度之訂定及考核原則」，應當有助於引導銀行對於信託部門訂出更合理的考核標準及獎勵制度，以吸引人才投入信託領域；抑或是調整現行人事規章，比如免除信託部門人員強制輪調規定，藉此厚植信託專業人才。

四、導入數位科技運用提升服務效率、優化客戶體驗

(一) 客戶已較能接受數位科技導入交易類型服務

隨著金融科技議題興起，銀行機構已逐漸強化人臉辨識、語音辨識、理財機器人等技術的運用，甚至開闢數位通路，提升高資產客戶的服務體驗。而近三年來因為 COVID-19 疫情推升了數位金融服務的使用頻率，如前述 PwC 與中國信託商業銀行發布的調查報告，即指出過內有近七成的高資產客戶因為疫情的關係，更傾向使用數位平台接受金融服務或完成交易，尤其是交易類型的服務，譬如轉帳、繳費等帳戶交易類別，或是購買、贖回等金融商品交易類別。然而，該調查也點出高資產客群對於較複雜、需要深入討論的建議類型服務，例如持有部位調整、投資機會建議、整體資產規劃等，超過七成的受訪對象仍傾向專人服務辦理。此結果顯示數位化並非一體適用，相較於一般客戶追求無人化的自助式服務，高資產客戶更需要與人互動，與其一味地運用數位科技，並不一定能夠提升高資產客戶滿意度。

(二) 利用數據分析強化家族企業客戶之分析、諮詢服務

相較於前台服務大量運用新興科技，高資產客群更希望金融機構適當地應用金融科技，更有效率地掌握到實際需求。因此，參考國外趨勢，金融數位科技運用在高資產服務的後勤管理與團隊資源整合，反倒是與日俱增。像是在人工智慧的輔助下，主動分析客戶現行風險屬性與交易習慣，進而快速過濾出適合的商品組合，再讓服務團隊以貴賓級、專屬化的方式向家族企業客戶主動說明，更能讓其獲得差異化的服務體驗。抑或是透過數據分析快速定位客戶需求、利用金融犯罪風險平台分析家族企業交易的頻率密度與潛在風險，讓團隊在服務高資產家族企業客戶時，不再是單一團隊獨立作戰，而是運用銀行整體能量去滿足客戶（江榮倫、吳宜頻，2020：頁 25）。

五、營造業務發展法規環境

(一) 連續受益人議題

檢視我國現行信託法制，並未禁止設立連續受益人信託，爰應得以該信託模式辦理家族信託，但卻因無明文直接肯認，而造成實務運作上產生疑義。例如國外家族信託模式常見之「王朝信託」(Dynasty Trust)，即透過連續受益人架構，確保歷代家族成員均享有信託利益，達到家族持續傳承之目的，不以信託設立時，受益人是否存在為要件。而我國《信託法》亦肯認並不以受益人於信託成立時存在或特定為必要，甚至尚未存在者，僅須可得確定即可¹¹⁴，但法務部卻指出，「尚未存在」係指受益對象為尚未出生之胎兒，非廣泛延伸至未受胎狀態乃至不特定之後代子孫，致實務運作上於設定後順位受益人時，僅以既存之後代子孫為限。對此，為發揮家族信託之永續傳承功能，若於《信託法》中或函釋肯認連續受益人信託，並得以尚未出生之不特定後代子孫，作為連續受益人信託之後順位受益人，適度消解推動家族信託過程中所產生之疑慮。

¹¹⁴ 參閱范瑞華、李仲昀、原歆，同註 73，頁 14。

(二) 特定目的信託議題

一般而言，特定目的信託並未有受益人之存在，其目的為使信託財產之運用避免被受益人所干涉，且我國《信託法》亦開宗明義揭示，得為特定之目的設立信託。惟我國《信託業法》卻要求訂定信託契約，應以書面方式載明受益人之姓名、名稱及住所、信託存續期間等條款，等同於限制信託業者不得辦理未設有受益人之信託業務。當然因無受益人之存在，將使《信託法》賦予受益人以監督方角色行使之權利，無法正常運作，不無疑義。為避免特定目的信託之發展空間受限，應可於《信託法》中，就特定目的信託之成立要件、信託存續期間、委託人權限、信託管理人之指定等事項，新增相關條款進行明文規範。

(三) 贈與稅課徵時點議題

實務上，有論者認為，家族事業股權全數歸屬於海外家族信託，不僅避免家族企業股權外流之可能，亦可使不同需求之家族成員，均享有信託利益，例如負責家族企業營運之家族成員享有經營紅利，未參與家族企業經營之家族成員，則可享有家族企業之股利分配。尤其海外家族信託設立時，於新加坡該等就財產於不同主體間移轉，未課徵贈與稅之國家，課稅制度上相較於我國設立家族信託具有優勢。當然並非要求於我國設立家族信託應有稅負優惠，而是他益信託契約訂定時課徵贈與稅之稅制規範，得作適度調整，例如約定「至受益人死亡時止」之他益信託契約，於《遺產及贈與稅法》中明文就信託受益期間，於認定贈與價值時，若有須以具體受益期間進行計算者，得以平均餘命作為計算贈與價值之基礎，或參考日本國稅廳研究報告改採「信託利益實現時課稅」制度¹¹⁵。

¹¹⁵ 參閱川口幸彦，信託法改正と相続税・贈与税の諸問題，稅務大学校論叢，第 57 號，頁 323，2008 年 6 月。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

一、國內家族企業經營與傳承概況

家族企業在國內企業的占比，可能會因為定義的不同而有差異，根據研究文獻比率從 54%到 75%不等，分布產業包含石化、電子、不動產營建，甚至像批發零售、金融等業別也都不乏家族企業身影。該些家族企業長久以來為台灣經濟發展貢獻良多，也反映在良好的經營績效上，儘管近年來受到 COVID-19 疫情、全球政經局勢混沌未明之衝擊，營運表現略微放緩，但依據調查顯示多數台灣家族企業仍樂觀看待疫後復甦力道，更期盼自家企業能儘速脫離疫情泥淖。

而銀行對於國內家族企業發展，著實也扮演著關鍵角色，如 PwC 在 2021 年所公布的調查報告，國內家族企業籌資主要還是透過銀行借貸、營運現金流與家族內部資本等 3 種方式，其中又以銀行居首，顯見銀行對家族企業之資金挹注仍位居最首要地位。除了籌措資金之外，透過各類型金融商品或服務之提供，妥善協助家族企業永續傳承，亦屬銀行能替家族企業創造的重要價值，這也是本計畫重點討論信託、高資產財管的主要考量。

再者，鑒於大多數的家族企業意識到傳承課題之迫切，如何逐步規劃企業傳承路徑與實質內涵，將金融資產、企業資本，乃至於人力與社會等無形資產，逐步移轉給接班團隊，更已是近來家族企業研究之熱門課題。尤其家族企業與一般企業，因為多了「家族治理」這項關係變數存在，讓企業主在思考傳承策略時，無法只考慮企業股權、財富繼承等面向，還必須同時留意家族與企業利益之衡平、接班人挑選與團隊培養等課題。甚至怎麼在眾多的傳承工具妥善選擇，避免家族成員因為爭產波及企業正常運作，甚至淪於家族企業所有權落入他人之手的窘境，因此家族治理亦成為家族永續傳承過程中不可忽視之課題。

不可諱言，國內多數家族企業仍偏好透過生前贈與、遺囑分配等方式處理繼承問題，但因此爆發後代紛爭的實際案例也層出不窮。其實除了贈與及遺囑之外，還有財團法人（基金會）、閉鎖性公司、信託等方式可供家族企業靈活運用。當然個別方式有其優劣勢，例如捐助成立財團法人（基金會），常被詬病違反設立初衷；又如閉鎖性公司，仍不免涉入家族成員恣意挪用公產之不法行為。如何在現行法規制度下，善用各種傳承工具、特別是家族信託，協助解決財產跨代傳遞問題，以及家族企業股權平穩轉移與管理，遂為本計畫所探討重點。

二、國內常見的家族信託模式

（一）由簡入繁之信託模式

而家族企業在實務應用信託之時，可配合自身需求之繁簡，包含傳承次數、防止股權外落、家族治理機制與家族辦公室設置等，建置相應之家族信託模式，按信託公會之規劃共有以下 4 種模式。

1. 簡易模式：單次的傳承模式，委託人明確指定特定受益人，未涉及公司治理、家族治理等機制；
2. 普通模式：家族信託結合閉鎖性公司，確保後代子孫掌握公司所有權，得用於多次傳承，但仍不涉及家族治理及設置家族辦公室；
3. 複雜模式：普通模式增加家族治理制度，例如制訂家族憲章、或設立家族大會及家族理事會等，裨益於健全家族企業傳承制度、家族核心理念貫徹，以及家族事務之決行；
4. 完整模式：複雜模式加上家族辦公室之設置，可謂最完整之企業傳承家族信託模式，尤其家族辦公室多由財務、法律、會計師等專業人士組成，協助家族成員辦理投資管理、稅務規劃、慈善捐贈等私人事宜。

(二) 配合家族企業屬性逐步推動整合型信託服務

當然以信託做為傳承工具並非百分百完美，家族企業主實際上選擇傳承工具時，尚須考量產業屬性、經營體質、後代是否有接班意願等關鍵因素。而國內目前特別是以法人為主體辦理家族信託時，除依照上開信託公會建議的架構以外，還可能會區分企業主生存時與企業主去世後兩階段，亦即當企業主在世時仍由其完全掌控，當其去世後則啟動繼承人傳承機制，並以閉鎖性公司自己為委託人兼受益人之自益信託。

此外，要促進我國家族信託業務漸趨成熟，或可考慮往整合性信託服務方向逐步發展。亦即短期可結合標準化之個人財產信託，例如安養信託、保險金信託、不動產管理信託，甚至跟以房養老機制結合，替老年安養預先籌劃，皆為國內家族企業可即刻參採之作法。中期則可往家庭信託邁進，諸如有價證券信託、遺囑信託、公益信託等，皆可逐漸地納入考量。至於上開提及較完整模式，亦即將家族信託與家族治理結合，舉凡家族憲章、家族大會或理事會，乃至於設立家族辦公室等，雖說國內現階段尚無太多實例，然國外已不乏具體案例可供參考，也可做為我國家族信託長期發展之目標。

三、國銀推動家族信託之機會與挑戰

(一) 國銀提供家族信託服務有其相對優勢

前述之諸多家族信託服務可提供者，固然包含了會計、管理顧問等專業機構，但對於銀行而言，其優勢在於長久以來協助家族企業籌措資金、管理家族財務資產，已獲得家族企業客戶的信賴，這是其他專業所較為欠缺之處。特別是銀行的家族企業客戶，又跟高資產客群高度重疊，近年來海外資金回流，加上政府積極推動「財管 2.0」、「信託 2.0」等政策與相關配套，不僅已陸續有銀行獲准承辦高資產財管業務，更逐漸放寬該些高資產家族企業客戶能選擇的金融商品與服務範圍。展望未來，家族企業的需求可望擴大，配合政策法規環境逐漸到位，應能替國內銀行業帶來商機。

(二) 國銀積極克服挑戰、迎向潛在商機

事實上，國內銀行業也已察覺到高資產家族企業，欲促使家業永續傳承背後所潛藏的發展契機，對此，諸多銀行已設有專責單位負責相關業務，甚至提高信託部門位階，即期盼能滿足家族企業客戶之需求，進而提升其滿意程度。尤其是高資產族群傳承議題涉及層面相對複雜，多數客戶財產更遍及海內外，是以在規劃家業財富傳承時，往往不會只侷限在金融工具本身，還可能涵蓋信託、閉鎖性公司、保單等多樣化渠道。因此，如何為該些高資產家族企業客戶，提供一站式、客製化且涵蓋層面完整的服務內容，已是國銀為爭取此部分商機，自身需克服的關鍵挑戰，而這當中則又包含了風險管理、人才精進、組織調整、數位導入等課題。此外，外在環境的再優化，特別是法稅制規範的修訂，也攸關著能否顯著提高國內家族企業，選擇家族信託做為傳承工具之意願。

第二節 研究建議

針對我國銀行業以家族信託協助企業永續經營與傳承，茲就風險管理、人才培育、組織架構、數位應用與法令環境優化等面向，提出以下建議。

一、落實法遵及風險管理以保障客戶權益

鑒於高資產家族企業客戶就風險及商品適合度評估、風險部位管理、隱密性需求，乃至於利益衝突管理等課題，都得特別考量，是以若能為高資產家族企業客戶打造專屬的風險監控戰情室，應可協助客戶即刻掌握自身風險，銀行也能夠針對整體風險有更進一步的掌控。再者，銀行在落實法令遵循、金融犯罪等既有內控制度之同時，亦須特別考量高資產家族客戶的需求，盡可能地設計其專屬之執行方式，以避免傷及客戶體驗。

二、深化人才訓練並結合外部專家服務

綜觀目前與高資產家族企業的人才培訓計畫，不論是財富管理或信託規模，多著重在客戶關係、法規動態、商品研發設計等，固然有助於提升專業水平，從供給面向加速家族信託之推動步伐。然而，高資產家族企業客戶之傳承本質上本就相對繁複，不僅包含財富管理與理財規劃，更涉及股權分配、家族治理等課題。甚至要讓我國家族信託得比照歐美國家，成為集金融、法律、稅務等於一身的管理平台，就有賴銀行機構內外部的資源整合。因此，培訓課程除了增進從業人員的專業能力之外，或可將家族企業客戶之關係經營、專業團隊之組建、跨部門團隊合作或資源整合等議題逐步納入，以強化信託整合平台的功能。

另一方面，鑒於國內家族企業對於信託的理解與接受程度，或許還有強化之空間，應能從需求的角度切入，考慮針對家族信託議題辦理小型高階論壇。鎖定高資產家族客戶與會，對其分享國內外家族企業信託永續傳承實際成功案例，藉此傳達家族信託意涵與優點，逐漸扭轉對於信託的刻板印象。

三、組織架構調整與內部資源整合提供完整服務

因應家族企業信託業務之中長期策略藍圖，除了強化支援機制，整合跨部門、跨集團、跨機構資源，使之成為服務家族企業的專業團隊，更可藉此將金融商品納入信託平台，舉凡存款、放款、理財、外匯、信託及信用卡等，藉由一站式之整合服務滿足高資產家族客戶的需求。且在「信託2.0」揭槓後，已可看到部份銀行提高信託部門位階，乃至於做為種子部門、業務部門，甚或在分行據點設置信託業務專員，以協助拓展更多元的信託服務，扭轉以往侷限於後勤作業單位之角色。惟仍須留意與財富管理部門之資源配置，或可由副總經理以上之高層定期檢視兩部門之分工協調，希冀達成強強聯手之目標。

四、推動數位運用優化客戶體驗

受 COVID-19 疫情影響，儘管家族企業客戶愈來愈能接受數位交易服務，但對於較複雜、需要深入探討的服務類型，例如持有部位調整、整體資產規劃等，多數家族企業仍偏好面對面溝通。然而，這並不代表數位科技就毫無用武之地，相反地，將其應用在高資產服務的後勤管理與團隊資源整合，可更有效率地掌握客戶的實際需求。例如透過數據分析佐以人工智慧系統，分析客戶的風險屬性與交易習慣，據以提供更貼近其需求的商品組合，亦可使之感受到差異化的服務體驗。

五、以個人與家族需求創新整合式信託服務

針對信託業務潛在商機，銀行可從家族成員不同的信託需求切入探尋，實際上，個人、家庭、家族之成員、規模各異，對信託服務的需求也各有不同，對此，即可就需求之差異提供信託服務，再逐步發展出整合性信託服務。譬如個人層級鎖定安養信託、保險金信託等標準化財產信託商品，俟客戶逐漸熟悉後，再為其家庭需求客製化遺囑信託、有價證券信託、股權買賣價金信託等服務。以之為基礎，並結合內外部團隊資源，為家族企業客戶規劃閉鎖性公司、家族治理機制等方案。

六、營造業務發展法規環境

家族信託之法律或賦稅相關規範，謹就可能優化方向摘要如下 3 點：

(一) 連續受益人

檢視我國現行信託法制，雖並未禁止設立連續受益人信託，但卻因無明文直接肯認，導致實務運作上衍生疑義。對此，為發揮家族信託之永續傳承功能，若於《信託法》中或函釋肯認連續受益人信託，並得以尚未出生之不特定後代子孫，作為連續受益人信託之後順位受益人，應可適度消解推動家族信託過程中所產生之疑慮。

(二) 特定目的信託

一般特定目的信託並未有受益人之存在，其目的為使信託財產之運用避免被受益人所干涉，惟我國《信託業法》卻要求信託契約，應載明受益人之有關條款，等同於限制信託業者不得辦理未設有受益人之信託業務。為避免特定目的信託之發展空間受限，或可於《信託法》中，就特定目的信託之成立要件、信託存續期間、委託人權限、信託管理人之指定等事項，新增相關條款進行明文規範。

(三) 贈與稅課徵時點

他益信託契約訂定時課徵贈與稅之稅制規範，或可考慮適度調整，例如約定「至受益人死亡時止」之他益信託契約，於認定贈與價值時，若須計算具體受益期間，應得以平均餘命為基礎。

參考文獻

EY、政治大學商學院 (2022)「邁向永續經營-家族治理對家族企業傳承之影響」，台北市：安永聯合會計師事務所。

KPMG、香港信託人公會 (2021)「香港信託行業報告：構建核心地位」，
available at <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/zh/2021/06/hong-kong-trust-industry-spotlight-taking-centre-stage-zh-hk.pdf>.

PwC (2020)「2020 臺灣家族企業傳承白皮書」，台北市：資誠聯合會計師事務所。

PwC (2021)「全球暨臺灣家族企業調查報告-家族企業專業治理成就企業永續與家族和諧」，台北市：資誠聯合會計師事務所。

PwC (2022)「2022 全球家族企業接班人調查報告」，台北市：資誠聯合會計師事務所。

三菱日聯信託銀行編著 (2009)「日本信託法制與實務」，台北市：台灣金融研訓院。

中國信託銀行、PwC (2022)「2022 臺灣高資產客群財富報告」，台北市：中國信託商業銀行、資誠聯合會計師事務所。

中誠信託 (2017)「香港信託業務模式研究」，2017 年 11 月 16 日，*available at* https://www.sohu.com/a/204702229_739521。

方燕玲 (2022)「談財團法人法導正家族基金會真正做公益的法律規範」，
《月旦會計實務研究》，第 53 期，頁 68-72。

王文宇 (2002)「信託法應如何定位三位一體之信託法律關係」，《法令月刊》，
第 53 卷第 12 期，頁 46-67。

王志誠 (2017)「信託法」，增訂 6 版，台北市：五南圖書出版公司。

- 王志誠 (2019)「從日本信託業監管之改革論我國信託業法之修正趨勢」，
《財金法學研究》，第 2 卷 3 期，頁 343-69。
- 王志誠 (2021)「後信託 2.0 時代信託業之管制模式及法制配套」，台北市：
信託法及信託業法修正趨勢學術研討會。
- 王雅嫻 (2017)「我國辦理家族信託之可行性及相關問題之研究」，台北市：
中華民國信託公會委託研究計畫。
- 司徒達賢 (2019)「為何行善有助永續經營？」，《今周刊》，第 1178 期，頁
26-27。
- 司徒達賢 (2021)「家族企業的治理、傳承與接班」，台北市：遠見天下文化
出版股份有限公司。
- 江榮倫、吳宜頻 (2020)「金融犯罪防制系列—高資產客戶業務創新與風險
管理的衡平」，《勤業眾信通訊》，2020 年 5 月號，頁 23-25。
- 李卉馨、詹淑婷、蘇怡方、鍾喜梅 (2014)「專業經理人職位的代理意涵：
台灣電子業家族企業之實證分析」，《臺大管理論叢》，第 25 卷第 1 期，
頁 259-286。
- 李建然、廖秀梅、吳祥華 (2006)「董事會結構特性與公司績效關係之研究
—兼論台灣家族企業因素的影響」，《東吳經濟商學學報》，第 54 期，頁
117-160。
- 李博誠、杜育任、杜金鐘、謝志明 (2021)「傳承・傳成 十五個志業與資
產傳承的經典案例的工具書」，台北市：誌成文化有限公司。
- 李智仁、張大為 (2021)「信託法制案例研習」，台北市：元照出版有限公司。
- 林昱均 (2022)「信託公會呂蕙容：傳承工具 家族信託具優勢」，《工商時
報》，2022/5/18。

林盟翔 (2020)「信託制度在遺產管理之運用及實務案例」，台北市：信託制度在家族治理及遺產管理之運用及實務學術研討會。

林盟翔 (2021)「家族信託基礎構造與遺囑信託爭議問題研究—以福祉型信託內涵為核心開展」，《中正財經法學》，第 23 期，頁 1-81。

林翠蓉、張力、侯啟嫻、曾韻如、許雅棠 (2011)「家族所有權、公司治理與公司績效關係之實證研究」，《績效與策略研究》，第 8 卷第 1 期，頁 61-79。

信託公會 (2020)「財經觀點/ 吸引高端客戶 信託作為金融業獲利引擎」，台北市：中華民國信託業商業同業公會。

范博宏 (2013)「關鍵世代：走出華人家族企業傳承之困」，北京：東方出版社。

范瑞華、李仲昀、原歆 (2010)「信託業受理境外財產信託並以香港及新加坡之記名股票為例之可行性研究」，台北市：中華民國信託公會委託研究計畫。

張大為 (2020)「臺灣家族信託法律架構之研究」，《月旦財經法雜誌》，第 45 期，頁 163-97。

張大為 (2021)「後信託 2.0 時代信託法之修正動向」，台北市：信託法及信託業法修正趨勢學術研討會。

張大為 (2021)「從信託 2.0 政策看信託業之轉型及業務創新」，《月旦財經法雜誌》，第 46 期，頁 117-56。

張大為 (2022)「境內家族信託之問題與規劃模式」，《月旦會計實務研究》，第 53 期，頁 29-36。

張齊家 (2022)「我國家族信託規劃 I (二)」，《台灣金融研訓院家族信託規劃顧問師培訓課程—系列六講義》，2022/8/28。

陳心儀 (2022)「保險在家族資產傳承中的關鍵角色」，《月旦會計實務研究》，第 53 期，頁 37-44。

陳世哲、曹瓊文、許紋綾、林鳳琪 (2022)「讓繼承者青出於藍 該傳賢或傳子？」，《遠見雜誌》，第 428 期，頁 78-80。

陳林幸虹 (2021)「億級客戶要什麼？海外錢回來了銀行好忙 藍海戰開打」，《中央廣播電台》，available at <https://reurl.cc/91z3mj>。

陳振乾 (2021)「以家族之名：家族與企業的永續之道」，台北市：財團法人安侯建業教育基金會。

陳連順 (2021^a)「家族企業傳承工具的新選擇-閉鎖型股份有限公司」，《月旦會計實務研究》，第 39 期，頁 13-19。

陳連順 (2021^b)「閉鎖性公司章程的規劃與撰寫」，台北市：元照出版有限公司。

黃詩淳 (2020)「信託與繼承法之交錯：以日本法為借鏡」，《臺大法學論叢》，第 49 卷第 3 期，頁 929-984。

黃精培、許柏參 (2021)「家族財富傳承於股權規劃之探討」，《月旦會計實務研究》，第 38 期，頁 21-28。

楊崇森 (2010)「信託法原理與實務」，台北市：三民書局。

楊淑清 (2022)「家族信託及家族辦公室規劃」，《台灣金融研訓院家族信託及家族辦公室規劃研習班講義》，2022/1/12。

楊雯琇 (2021)「人壽保險與資產傳承之研究」，未出版碩士論文，朝陽科技大學財務金融系。

廖采如、陳涵苡 (2014)「公司治理與績效之關係：比較家族與非家族企業」，《多國籍企業管理評論》，第 8 卷第 2 期，頁 181-204。

- 鄭以文 (2021)「財管 2.0 鳴槍 富豪背後的『億』級資產管理專家早就緒」，
《遠見雜誌》，available at <https://www.gvm.com.tw/article/82757>。
- 謝方媛 (2022)「銀行拚財管 2.0 資產管理規模衝破 4000 億」，《中央社》，
2022 年 10 月 19 日，available at <https://www.cna.com.tw/news/afe/202210190327.aspx>。
- 鍾喜梅、區玉輝、鄭力軒、詹淑婷、余日新、吳淑玲、陳凌、王昊、李新春、肖宵、馬駿、趙勇、許茵妮、江偉心、山口勝士、東出浩教、何巧清、徐竹先、賴永發 (2018)「中小企業傳承與創新」，台北市：前程文化事業股份有限公司。
- 魏喬怡 (2021)「家族企業股權信託 永豐承辦首案」，《工商時報》，2021/4/19。
- Davis, Peter (1983) “*Realizing the Potential of the Family Business*,”
Organizational Dynamics, Vol. 12, Issue 1, pp.47-56.
- Gallanis, P. (2011), *The New Direction of American Trust Law*, 97 IOWA L.
REV. 215, 215-37.
- Giese, Guido, Zoltán Nagy, and Linda-Eling Lee (2021) “*Deconstructing ESG Ratings Performance: Risk and Return for E, S, and G by Time Horizon, Sector, and Weighting*,” The Journal of Portfolio Management, Vol.47, Issue 3, pp.94-111.
- Rushforth Firm Ltd. (2020), *Forming a Nevada Trust Company* 1-7, available at
<https://rushforthfirm.info/pdf/trustco.nv.pdf>.
- Waggoner, Lawrence, W. (1986), *The Uniform Statutory Rule Against Perpetuities*, 21 REAL PROP. PROB. & TR. J. 569, 569-602.
- 川口幸彦 (2008)「信託法改正と相続税・贈与税の諸問題」，《税務大学校論叢》，第 57 號，頁 245-436。
- 小野傑、深山雅也 (2007)「新しい信託法解説」，東京：三省堂。

天野佳洋、折原誠、谷健太郎 (2007)「一問一答改正信託法の実務」，經濟法令研究會。

松村秀樹 (2007)「新信託法之解説」，《信託》，第 230 號。

能見善久 (2004)「現代信託法」，東京：有斐閣。

高橋康文 (2005)「新しい信託業法」，東京：第一法規。

新井誠 (2014)「信託法」，第 4 版，東京：有斐閣。

遠藤英嗣 (2014)「[増補]新しい家族信託」，東京：日本加除出版株式会社。