

安永家族辦公室 傳承前瞻觀點

2024 年 6 月 28 日



安永 2024 年家族治理調研 白皮書 II

接班在即！ 探索家族企業股權傳承與 企業未來發展之道

家族治理係透過特定機制、規則以及治理機構將家族願景和家族價值觀形式化，使家族得以凝聚共識，並調和可能之衝突，對家族及家族企業成功的永續傳承有著關鍵性的影響，尤其對歷經多次世代傳承的家族企業更是如此。安永聯合會計師事務所考量到臺灣家族企業在臺灣經濟上扮演相當重要的角色，同時也觀察到臺灣許多企業開始面對傳承與接班的挑戰，因此我們繼 2021 年的合作，再次與國立政治大學商學院共同合作發布「家族治理對家族和諧、財富傳承與企業永續影響白皮書」，透過量化問卷調查，分析臺灣企業對於家族傳承與治理觀念上的想法與演進，並藉以提出適合臺灣家族企業的家族治理模式。

本系列傳承前瞻觀點分別擷取白皮書調研三大方向「家族成員層面」、「家族企業層面」、「家族財富層面」進行分析，透過報告內容並分享實務觀點與專業建議。在這篇文章中，我們專注於「家族企業層面」，探討近兩年臺灣家族對企業股權持有、接班人及公司治理安排之變化，作為企業及早規劃與策略布局的指引與方向。

安永聯合會計師事務所
稅務服務部/安永家族辦公室



林志翔
執業會計師



林信行
策略長



曾語婷
經理

安永 2024 年家族治理調研白皮書 II

接班在即！

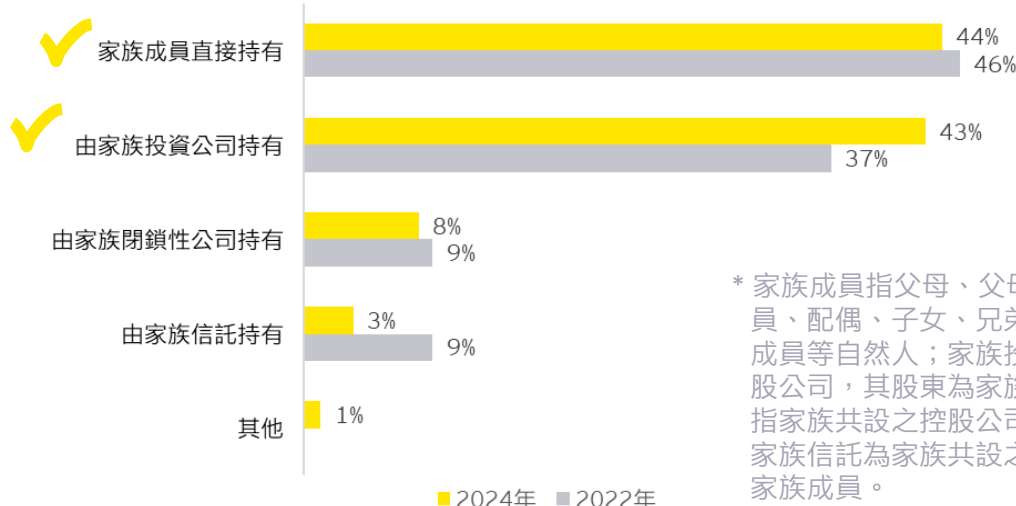
探索家族企業股權傳承與企業未來發展之道



股權規劃及接班計畫應統籌兼顧，缺一不可

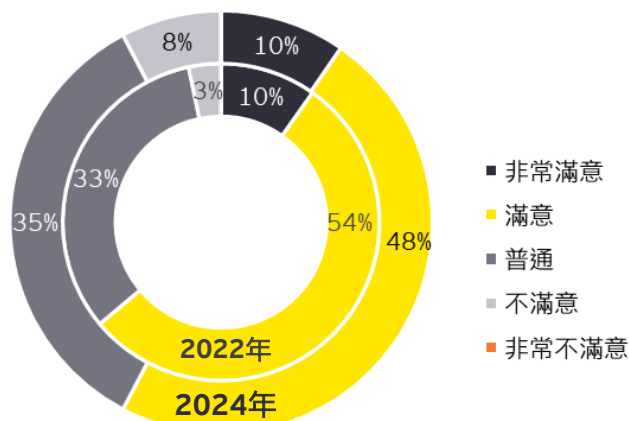
- ▶ 受訪的家族企業中大多數的家族企業股權多由家族成員直接持有，約占44%；其次則為透過家族投資公司持有，約占43%。近兩年統計數據發現，目前臺灣家族企業股權持有方式仍維持由家族成員直接持有及透過家族投資公司持有為主，並無顯著變化。

家族企業股權持有方式



- ▶ 進一步探討家族企業對目前持股方式的滿意度，報告顯示滿意之受訪者較2022年調查減少，且不滿意比例由3%增加至8%，反應出目前受訪者對於控股結構理解的不確定性，同時也對架構是否適切產生懷疑。

家族控股滿意度



股權 是穩定基業的關鍵，代表一家公司的所有權，擁有的股權愈多，相對地對公司的掌握度也愈大，進而更能鞏固公司經營權。

安永 2024 年家族治理調研白皮書 II

接班在即！

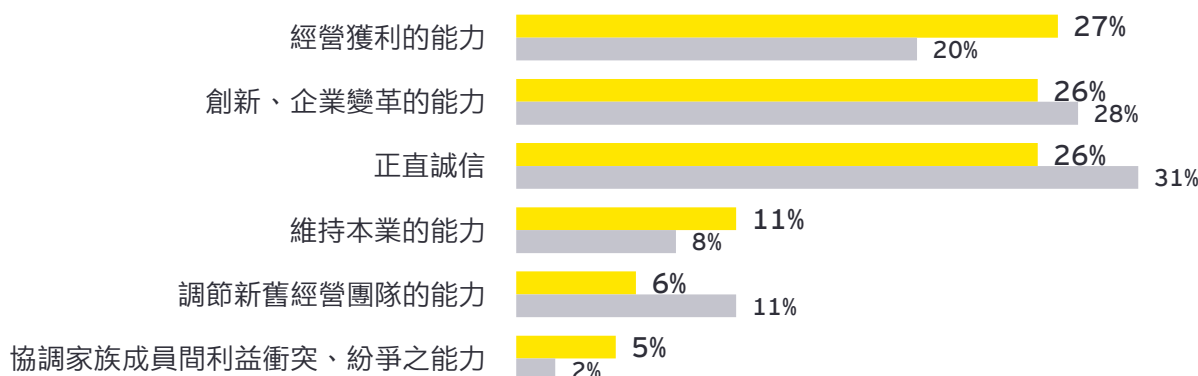
探索家族企業股權傳承與企業未來發展之道



經營獲利能力、正直誠信的人格特質及創新、企業變革能力 是家族企業認為接班人最需具備的重要特質

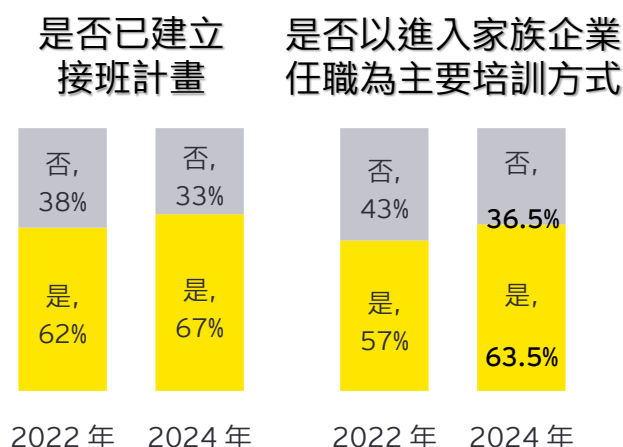
- ▶ 近二年調查結果，「正直誠信」和「創新、企業變革的能力」仍是家族企業認為接班人需具備的重要特質，但此次調查「經營獲利的能力」為受訪者認為最重要的接班人特質，顯示在近年地緣政治動盪、商業環境處於高度不確定性的前景之下，家族企業開始重視接班人擁有的特質與能力是否可讓企業營運持續獲利與生存。

家族企業接班人最重要之特質



■ 2024 年 ■ 2022 年

- ▶ 此次調查可以了解**67%**受訪家族企業已建立接班人計畫，較**2022**年調查結果(**62%**)增加**5%**。
- ▶ 而對於家族企業接班人培養，較多數企業是直接安排進入家族企業，約占**64%**，其餘則希望接班人先到外部企業進行磨練，相較於**2022**年，愈來愈多受訪者希望下一代可先進入自家家族企業培訓，站在巨人肩膀上更能提升接班效率。



本年度調查「**經營獲利的能力**」為受訪者認為最重要的接班人特質。

安永 2024 年家族治理調研白皮書 II

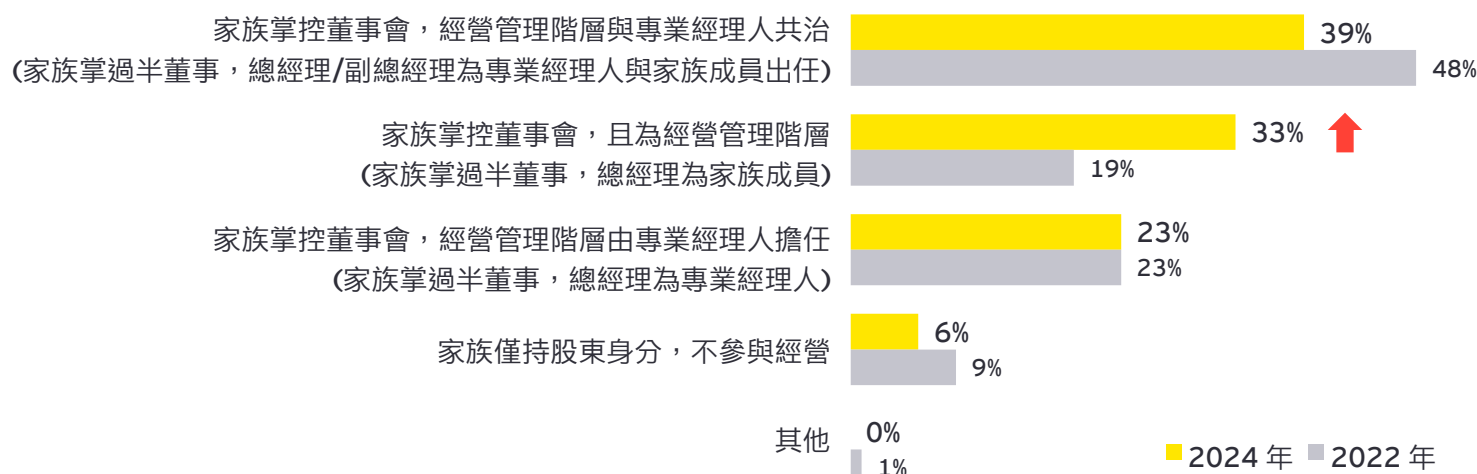
接班在即！ 探索家族企業股權傳承與企業未來發展之道



多數家族企業預計未來經營與管理模式為家族掌控董事會， 經營管理階層與專業經理人共治

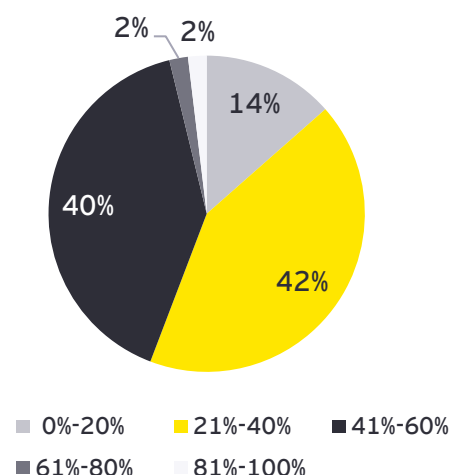
- ▶ 本調查訪問各家族預計以何種角度，參與家族企業的經營及管理，39%受訪家族希望由家族掌控過半董事會席次，但在經營管理層面由家族成員與專業經理人共治；33%表示希望由家族掌控過半董事，總經理為家族成員；僅6%家族選擇不參與經營僅持股東身分，顯示大多家族仍高度關注經營管理層面的掌控度，尤其「家族掌控董事會，且為經營管理階層」的比例在今年度大幅增加，由19%增加至33%，亦驗證大多家族希望對家族企業有更多的掌控度。

家族企業未來經營與管理模式



家族成員擔任家族企業董事的席次比例

- ▶ 進一步調查家族成員擔任其家族企業董事(包含法人董事及代表人董事)比例，約42%家族企業成員占據21-40%的董事席位，另外40%家族企業成員占據41-60%董事席位。



安永 2024 年家族治理調研白皮書 II

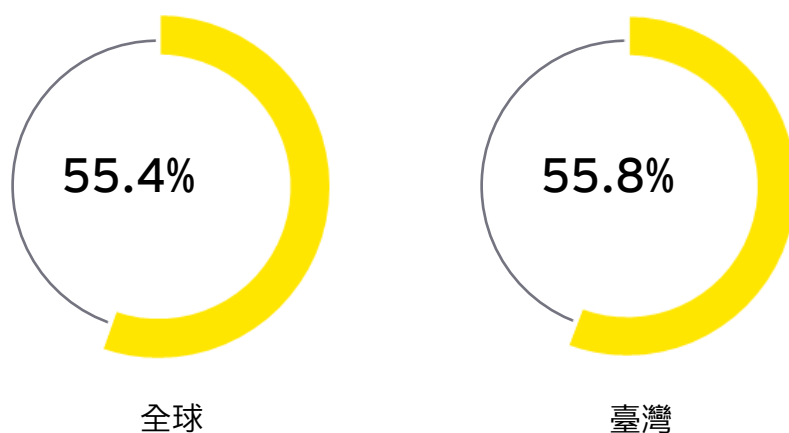
接班在即！ 探索家族企業股權傳承與企業未來發展之道



經營管理階層與專業經理人共治型態在臺灣家族企業已相當普遍

- ▶ 2023 年安永與聖加侖大學聯合發布的全球家族企業調查報告篩選 500 大家族企業進行分析，專業經理人擔任 CEO 的比例介於 55%-56% 之間，顯示全球大型家族企業聘請外部專業經理人，運用外部經理人的專業與經驗經營事業，達到家族成員與專業經理人共治的型態相當普遍，同時亦可藉由外部專業團隊，協助企業接班人的培訓與接軌。

專業經理人擔任家族企業 CEO 之比例



- ▶ 本報告受訪企業中過半數 (55.8%) 總經理由專業經理人擔任，與安永全球家族企業調查報告的比例相近，顯示臺灣家族企業由家族成員與專業經理人共治的型態相當普遍，亦呼應前述，較多數家族企業預計未來經營與管理模式為家族掌控董事會，經營管理階層與專業經理人共治模式。



將所有權與經營權分離，並透過家族大股東身分提名合適的外部專業人士加入企業運作，達到獨立判斷與提供客觀意見的功能，更能提升家族企業的經營績效與運作效率，並同時健全公司治理進而增加公司的公信力與競爭力。

安永 2024 年家族治理調研白皮書 II

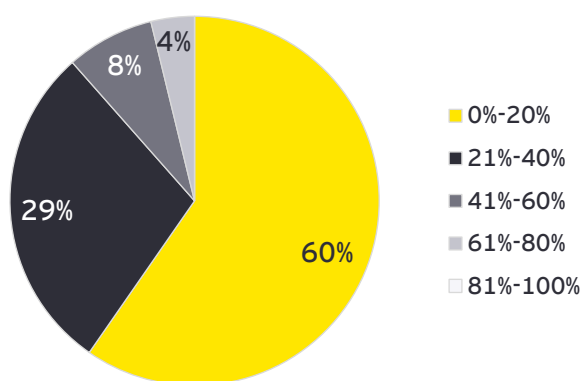
接班在即！ 探索家族企業股權傳承與企業未來發展之道



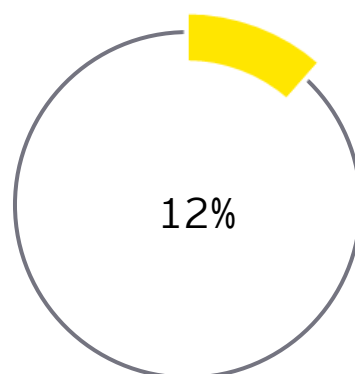
約 60% 受訪家族企業女性董事比例為 20% 以下；
約 12% 受訪家族企業由女性擔任總經理職位。

- ▶ 2022 年 6 月歐洲議會通過性別平等協議，規範所有於歐盟上市之公司應於 2026 年 6 月底前，讓女性非執行董事（未擔任企業高階主管職務之董事）比例至少達到 40%，或是全數董事會席次女性比例須達 33%。這也顯示女性參與全球上市公司的營運逐漸成為趨勢。
- ▶ 臺灣證交所為了落實兩性平權並推展董事會多元化，於 2021 年 12 月 8 日公告修正上市上櫃公司治理實務守則第二十條，建議女性董事比率達董事席次三分之一。另外，由於我國近三成公司未設置女性董事，且女性董事達三分之一之公司仍占少數，故金融監督管理委員會於 2023 年 3 月 28 日推動之上市櫃公司永續發展行動方案中，特別將上市櫃公司董事性別多元化加入推動措施，規定從 2024 年起上市櫃公司依董事屆期改選時，須至少委任一名不同性別之董事；且自 2025 年起上市櫃公司董事會任一性別董事席次未達三分之一者，應在年報具體揭露原因與採行的措施。
- ▶ 為因應公司董事性別多元化趨勢，本年度報告增加董事及總經理性別分布的調查，結果顯示約 60% 受訪家族企業之女性董事席次比例在 20% 以下；進階延續探討女性擔任高階管理職位的狀況，發現受訪家族企業中約 12% 由女性擔任總經理職位，顯見家族企業董事的性別仍較單一。

家族企業女性董事比例



女性擔任家族企業總經理之比例



隨著性別平等與女力崛起，傳男不傳女的觀念逐漸式微，對於家族企業創辦人或掌權者來說，更重要的是家族企業的永續興旺，若可接納更多元的專業人才或家族成員擔任管理階層，也許企業的經營與管理將開創嶄新的視野與氣象。

安永 2024 年家族治理調研白皮書 II

接班在即！

探索家族企業股權傳承與企業未來發展之道



安永家族辦公室見解

在臺灣家族企業在過去30至40年間，創辦人通常兼具多重身分，包括家族成員、董事、股東及員工，導致家族與企業之間的所有權和經營權界限不清，影響企業運作。其中不難發現，股權為公司穩定的關鍵，其代表企業所有權並影響經營權的鞏固。由於良好的股權架構有助於公司及家族治理，解決利益糾紛，並吸引高階人才，因此安永家族辦公室也提醒，在設計股權結構時，家族企業尚需考量家族治理因素。

在考慮這些趨勢變化與運作需求時，家族企業可能會感受到外部專家指導及協助的必要性。選擇合適的專業團隊，可以協助解決企業和家族複雜的治理結構，並透過良好的股權結構設計及有效的接班規劃機制，使家族及公司治理相輔相成，確保企業的穩定運作和持續發展。在這個過程中，專業團隊的洞察力和經驗，將成為實現家族宏偉願景與確保企業穩健營運的關鍵因素。

調研方式說明：

- 問卷調查以臺灣上市櫃公司中屬家族企業者為母體，於 2023 年 12 月共發放 93 份問卷，取得 52 份有效樣本，調查對象主要為企業董事長（約占 43%）、財務長、協理、董事等其他職位（25%）以及總經理或執行長（21%）。
- 安永家族企業認定三方式：
 - 單一家族持股（透過個人、家族控股公司、基金會、信託）超過 30%
 - 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%
 - 單一家族與其姻親對該公司具重大影響力，例如家族（含姻親）所控之持股為最大股東，且家族（含姻親）所控董事席次超過半數

安永家族辦公室諮詢專區

若您閱讀文章後有任何的疑問或需要更進一步的建議諮詢，誠摯歡迎您來信簡述您的需求。收到您的信件後，我們將以最快的速度與您聯絡預約時間。

安永家族辦公室期待您的來信!! familyoffice@tw.ey.com

- ▶ 林志翔執業會計師 (Michael.Lin@tw.ey.com ; (02) 2728-8876)
- ▶ 林信行策略長 (Laster.Lin@tw.ey.com ; (02) 2757-8888 分機 67166)
- ▶ 曾語婷經理 (Sarah.YT.Tseng@tw.ey.com ; (02) 2757-8888 分機 67199)



安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2024 安永聯合會計師事務所。
版權所有。

APAC No. 14008008
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw



加入安永 LINE@ 好友
掃描二維碼，獲取最新資訊。