

## 家族企業轉型之控股架構及公司治理

文/吳志光律師、陳東良律師\*

我國家族企業絕大多數屬中小企業，企業多有人治及家長制之治理問題，考量日後繼承接班可能導致持股凌亂，家族成員分化為個別小股東，共同決策不易而造成無效率的控股模式，導致無法及時因應經濟產業變化，因此自應在創業者尚有足夠權威時儘早規劃適合之股權架構及公司治理機制，順利完成家族企業轉型，以確保家族企業經營權的鞏固及決策的效率。

### 一、建立「分而不散、合而不亂」的控股架構

現行實務上，家族企業轉型及傳承規劃，有採取捐贈財團法人控股、信託持股及組織改造為控股公司等幾種方式。

考量家族成員持有之股權可能因繼承或分家有被移轉的風險，有將家族企業股權捐贈給理論上將永續存在之財團法人(基金會)之方式，並藉由安排家族成員或可信賴之友人擔任財團法人董事，使家族得藉此繼續掌控家族企業。惟股權捐贈給財團法人，雖具有節稅效果，且可避免家族股權再被移轉而分散，惟因股權已實質移轉至財團法人，縱使家族得透過掌控財團法人而間接控制家族企業，家族成員亦無法享有已被移轉至財團法人的股份的所有權及經濟收益，且理論上亦有可能因法規變動，致原來規劃的目的無法達成。例如，研議中的財團法人專法，以及由於財團法人醫院日前之營利性質爭議，財政部近期發布函釋，對於財團法人所得免稅條件加以限縮，使原預期得全部免稅之規劃目標可能無法全數達成。從而，家族股權僅透過捐贈財團法人方式，實仍存在許多風險，而未盡妥適。

另一常見作法為信託。信託法訂定後，採用信託方式規劃家族企業股權者所在多有。惟信託若屬自益信託，仍有繼承法令適用，不但無法有效避免股權分散，且有遺產稅務問題。除非是採他益信託，創業家於生前即信託本身股權，並透過信託契約的擬訂，使家族企業股權不致分散，但他益信託仍有贈與稅問題；且一旦完成他益信託後，或將失去股權的實際控制，有時亦非創業家所能接受。再者，由於我國信託法制施行期間仍短，信託制度仍未如歐美國家成熟，因此信託類型仍有不足，例如國外常用以設計股權集中之「目的性信託」，我國目前信託法令尚無此一型態。且國內信託機構對於受託資產，大多仍侷限於消極性持有，鮮有能積極管理者，從而採用信託制度之效果未能與國外信託等量齊觀，亦恐非家族企業轉型之上選。

對於家族股權架構之設計，考量經營權的確保，避免股權分散，最有效率的方式，就是在既有的家族企業之上設立控股公司，由家族成員握有控股公司的股權，以間接控制家族企業的經營。家族企業經由組織改造為控股公司架構，可以下列幾項有點：

#### (一) 分而不散：

經由控股公司之架構，所有家族成員的持股集中於控股公司，而原本家族企業各公司則成為控股公司百分之百控股之子公司。經由此組織改造過程，可進行家族企業專業化經營及分家傳承規劃，將家族企業原本經營及未來想要發展的各項業務予以分立成不同子公司，以為專業化經營，並建構順利接班及傳承計畫。如此，即時分家後，各為不同子公司專業化經營，但因均為控股公司完全持股的子公司，家族成員經由持有控股公司股權而仍緊密結合，故可分而不散。

#### (二) 合而不亂：

家族成員集中持有控股公司股權，仍得充分掌控家族企業之業務經營及經濟利益，然透過設立不同子公司專業化經營，並引進專業經理人協助營運，可避免分家或家族成員意見分歧時，對實際業務經營造成的影響，故可合而不亂。

#### (三) 靈活彈性：

---

\* 吳志光律師為理律法律事務所合夥人、陳東良律師為理律法律事務所資深律師  
本文為作者個人意見，不代表事務所立場

以控股公司作為家族成員控制權之平台，也是家族企業經營決策中心，以其下各分設的子公司為實際業務經營主體，於組織架構、業務拓展、稅務規劃、西進或南進投資、引進策略投資夥伴等，都充滿彈性，可依家族企業轉型過程中的需求予以調整。

#### (四) 可大可小：

家族企業有偏好維持家族成員永保控制權者，這時控股公司可以選擇公司法新增加的閉鎖型股份有限公司，一方面可利用於章程訂定股份轉讓限制、發行複數表決權或對特定事項有否決權之特別股，以確保家族成員控制權不致外散，另一方面可享有比較簡化的經營決策機制。當然，也有家族企業選擇公開發行及上市者，則以控股公司直接作為上市主體，例如金融控股公司或產業控股公司，也是很好的方式。故以控股公司作為家族企業轉型方式，也有可大可小的優點。

利用控股公司架構，作為家族企業轉型之方式，固然有上述各項優點，但於發生繼承或分家時或家族成員意見不合，仍有可能導致股權分散，或經營決策難以作成之情形，導致原來要確保家族掌有控制權及經營權之目標難以達成。所以，以控股公司作為家族企業轉型機制，不應該僅是將原本可能發生爭議之戰場由家族公司轉移至控股公司，而應該經由建立完善的公司治理機制，而將發生此等爭議的可能性及嚴重性，盡可能予以減低。

## 二、控股公司應建立完善之公司治理機制

公司治理是一種指導及管理企業的機制，以落實企業經營者的責任，並保障股東的合法權益及兼顧其他利害關係人的利益。良好的公司治理應係董事會與管理階層以符合公司與全體股東最大利益的方式達成營運目標，協助企業管理運作，以及提供有效的監督機制，以激勵企業善用資源、提升效率，進而提升競爭力。

自 1999 年發布以來，OECD 公司治理原則已被各界公認為良好公司治理的國際基準。於 2004 年修訂的公司治理原則，OECD 提出六項原則，提供企業建立一個健全的公司治理之參考。2015 年最新修定，新增主張強化機構投資人的角色、加強防範內線交易等，最新六項原則如下：

1. 確立有效公司治理架構之基礎。
2. 股東權益、公允對待股東與重要所有權功能。
3. 機構投資人、證券市場及其他中介機關。
4. 利害關係人在公司治理扮演之角色。
5. 資訊揭露和透明。
6. 董事會責任。

具體作法上，建議控股公司可參酌「上市上櫃公司治理實務守則」，建立公司治理制度，以家族成員為核心所建構之經營團隊，除應遵守法令及章程規定外，更應採行必要的內控內稽制度，以保障股東權益、強化董事會職能、發揮監察人功能、尊重利害關係人權益及提升資訊透明度。

更重要的是，控股公司作為掌控家族企業各營運子公司的法人股東，應遵守下列事項：

- (一) 應善盡誠信義務，不得直接或間接使營運子公司為不合營業常規或其他不利益的經營。
- (二) 所指派擔任營運子公司董事、監察人的代表人，應遵循行使權利及參與議決的相關規範，本於誠信原則及公司最大利益，行使其投票權，並善盡董事、監察人之忠實與注意義務。
- (三) 對營運子公司董事、監察人之提名，應遵循相關法令及公司章程規定辦理，不得逾越股東會、董事會之職權範圍。
- (四) 應引進專業經理人，不得當干預營運子公司的決策或妨礙經營活動。
- (五) 不得以壟斷採購或封閉銷售管道等不公平競爭的方式限制或妨礙營運子公司的生產經營。
- (六) 對於為於營運子公司擔任董事、監察人而指派的法人代表，應符合營運子公司所需的專業資格，尊重專業經營，不宜任意改派。

## 三、小結：引進專業經理人奠定企業永續經營的基石

以控股公司架作為家族企業轉型機制，固然對於家族成員維護控制權及經營權有其優點，但單純有控股機制仍不足以因應家族企業轉型所可能面臨的爭議，必須輔以完善的公司治理機制，才能克盡其功。不僅控股公司本身必須建構完善的公司治理機制，如引進獨立董事參與經營、成立功能性委員會、加強內控內稽制度等；且作為營運子公司具控制能力的股東，更應善盡控制股東的誠信義務，指派專業人士擔任董事及監察人，並慎選專業經理人作為經營團隊的核心，已奠定企業永續經營的基石。