

# 第十三週：全球金庫——錢怎麼搬？

多國現金管理、淨額結算、移轉訂價與貿易融資

國際財務管理

珍途的全球征途

2026 春季學期

國際財務管理：珍途的全球征途

# 本週大綱

1. 故事導入：四國金庫的混亂
2. 多國現金管理的四大挑戰
3. 分散式 vs 集中式金庫制度
4. 現金池：Physical vs Notional
5. 雙邊與多邊淨額結算
6. 提前與延後（Leading & Lagging）
7. 移轉訂價與臂距原則
8. 貿易融資工具
9. 合規風險與反洗錢框架
10. 本週任務與重點回顧

# 本週學習目標

1. 說明多國現金管理的核心目標與集中式金庫制度的運作架構
2. 運用多邊淨額結算系統，計算集團內部的資金流動淨額並分析其效益
3. 解釋移轉訂價的臂距原則，分析不同訂價策略對集團總稅負的影響
4. 比較信用狀、銀行承兌匯票、福費廷等主要貿易融資工具的適用情境
5. 評估國際資金調度方案的稅務合規風險，理解反避稅法規的約束

# 多國現金管理

四個國家、四種貨幣、四家銀行

# 四大挑戰

## ➡ 幣別錯配

收入與支出幣別不同

珍途：日圓收入要換台幣、泰銖支出要從台幣匯出

## ⌚ 資金閒置

某國有多餘資金，另一國要借款

珍途：曼谷閒錢 1.5%，台灣定存 2.8%

## ⌚ 交易成本

每筆跨國匯款的手續費與匯差

珍途：上月集團內部匯款費 42 萬台幣

## 🔑 法規差異

各國對資金移動有不同管制

泰國外匯管制嚴、日本稅務稽查密集

# 分散式 vs 集中式金庫

面向	分散式	集中式
決策權	各子公司自主管理	總部統一調度
銀行關係	各地自行開戶	主要銀行集中往來
外匯管理	各自避險	集團層級淨額避險
資金效率	低（閒置資金分散）	高（集中調度）
適合情境	早期國際化	成熟跨國企業

珍途現狀：分散式管理

建議：以香港設立區域財務中心，逐步轉型集中式

# 現金池（Cash Pooling）

## 實體現金池

- 資金實際移動
- 每日營業結束自動歸集
- 子公司帳戶餘額匯入主帳戶
- 亞太區較常採用

## 名義現金池

- 資金不實際移動
- 銀行合併計算利息
- 盈餘帳戶利息抵銷赤字帳戶
- 歐洲較普遍

💡 珍途建議：以香港帳戶為主帳戶，採用**實體現金池**  
名義現金池在亞洲部分國家（中國、印度）受法規限制

# 淨額結算

※ 減少不必要的跨國匯款

# 雙邊 vs 多邊淨額結算

## ↔ 雙邊淨額結算

- 兩家子公司之間抵銷
- 只結算淨差額
- 台北付東京 450 萬
- 東京付台北 500 萬
- 淨額：東京付台北 **50 萬**

## 多邊淨額結算

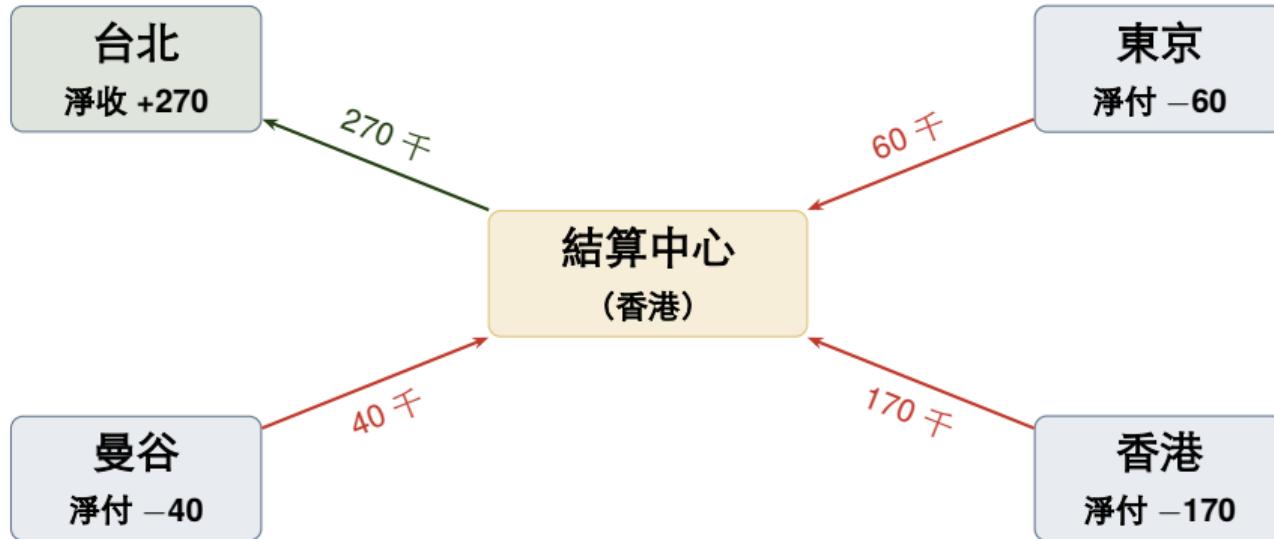
- 三家以上子公司同時抵銷
- 經由結算中心統一處理
- 計算每家淨收/淨付
- 效益遠大於雙邊
- 部分國家需央行許可

# 珍途四國多邊淨額結算矩陣

付款方	台北	東京	曼谷	香港	總付
台北	—	450	0	100	550
東京	500	—	80	50	630
曼谷	320	0	—	0	320
香港	0	120	200	—	320
總收	820	570	280	150	1,820

單位：千 TWD。無淨額結算 = 8 筆跨國匯款，總金額 1,820 千

# 多邊淨額結算：資金流動圖



$$\text{驗證} : +270 + (-60) + (-40) + (-170) = 0 \checkmark$$

原本 8 筆匯款 → 現在只需 4 筆結算交易

# 計算結果：85.2% 交易成本節省

## 效益比較

	無淨額結算	多邊淨額結算
匯款筆數	8 筆	4 筆
匯款總金額	1,820 千 TWD	270 千 TWD
手續費 (@0.5%)	9.1 千 TWD	1.35 千 TWD

$$\text{金額節省比例} = \frac{1,820 - 270}{1,820} = 85.2\%$$

每月省 7.75 千 TWD，一年省 **93 千 TWD**——規模越大節省越多

# 提前與延後 (Leading & Lagging)

## ▶ 提前 (Leading)

預期外幣將升值時：

- 提前支付外幣應付款
- 趁便宜時買入外幣
- 或提前收取本幣應收款

## ▶ 延後 (Lagging)

預期外幣將貶值時：

- 延後支付外幣應付款
- 等外幣更便宜再買
- 或延後收取外幣應收款



⚠ 過度的 Leading & Lagging 可能引起稅務機關關注  
須配合整體移轉訂價政策一起運用，避免被認定為操縱利潤

# 移轉訂價

巫 集團內部交易怎麼定價？

# 臂距原則與 OECD 五種方法

臂距原則 (Arm's Length Principle)：集團內部交易價格應等同於無關聯獨立企業在相同條件下所採用的價格。

1. 可比較未受控價格法 (CUP) ——直接比較市場價格
2. 再售價格法 (Resale Price) ——從最終售價回推進貨價
3. 成本加成法 (Cost Plus) ——成本 + 合理利潤率
4. 交易淨利潤法 (TNMM) ——比較淨利潤率是否合理
5. 利潤分割法 (Profit Split) ——按各方貢獻分配利潤

珍途：原料銷售用 CUP、管理服務費用 Cost Plus、品牌權利金用 Profit Split

# 移轉訂價數字實例

假設年交易量 100 公噸，台灣稅率 20%，日本稅率 30%

項目	低價 \$6/kg	臂距 \$10/kg	高價 \$15/kg
台北母公司 (稅率 20%)			
原料營收 (千 USD)	600	1,000	1,500
原料成本	400	400	400
利潤	200	600	1,100
台灣稅	40	120	220
東京子公司 (稅率 30%)			
最終售價	2,000	2,000	2,000
原料進價	600	1,000	1,500
其他成本	600	600	600
利潤	800	400	-100
日本稅	240	120	0
<b>集團合併利潤</b>	1,000	1,000	1,000
<b>集團總稅負</b>	<b>280</b>	240	<b>220</b>
<b>有效稅率</b>	28.0%	24.0%	22.0%

# 移轉訂價風險



## 雙重課稅

- 日本調高東京利潤
- 台灣不對等調低
- 同一筆利潤被**兩國各課一次**
- 加上罰款與利息

高價策略下東京出現虧損 → 日本國稅廳必然啟動調查



## 相互協議程序 MAP

- 透過租稅協定啟動
- 兩國稅務機關協商
- 消除雙重課稅
- 過程耗時 2–3 年

最佳策略：事前建立合規的移轉訂價政策文件

# 貿易融資

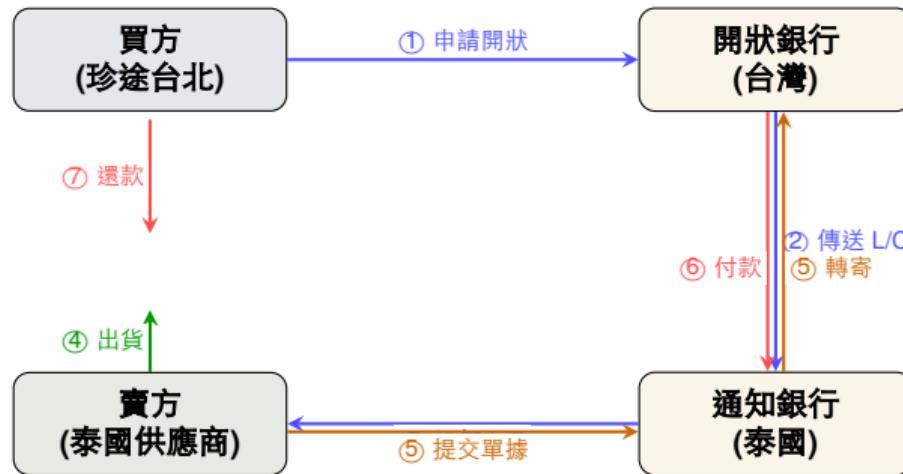
 讓錢動得更快

# 四種貿易融資工具比較

	信用狀	BA	福費廷	承購
期限	短期	30-180 天	1-7 年	30-120 天
金額	不限	中等	大額	小額
風險承擔	開狀銀行	承兌銀行	福費廷商	承購商
適用情境	一般進出口	成熟市場	資本財	持續性貿易
成本	0.5–2%	折現利率	較高	1–3%
追索權	視條件	有	無	視條件

珍途向泰國進口木薯澱粉：建議使用**信用狀**——解決「先付款還是先出貨」的信任缺口

# 信用狀流程（四方當事人）



關鍵原則：單證交易——銀行只審查文件是否與 L/C 一致，不審查實際貨物

# 合規風險

🛡️ 反洗錢與國際法規框架

# 國際資金管理合規框架

框架	制定機構	對企業的影響
FATF 40 建議	金融行動特別工作組	反洗錢標準，企業須申報可疑交易
OECD BEPS	OECD	15 項行動計畫，防止移轉訂價避稅
CRS	OECD + 100 國	金融帳戶自動交換，跨國帳戶無所遁形
經濟實質法	各低稅率管轄區	設立實體須有真實員工與決策活動
各國反洗錢法	各國政府	台灣《洗錢防制法》、日本相關法令

合規原則：透明、有商業實質、有據可查

# 冰城帝國的可疑資金路線



## 可疑的資金流動

北京 → 香港 → 開曼群島 → 曼谷

開曼子公司：唯一董事無餐飲業背景，地址與 47 家公司共用

### 潛在問題

- 避稅結構
- 資本外逃
- 洗錢

### 珍途的自保

- 確保自身 100% 合規
- 移轉訂價文件完整
- 每筆交易有商業實質

# 本週任務：集團資金調度方案設計

## ◎ 任務說明

設計珍途集團內部資金調度方案：

1. 金庫架構 (20 ZT)：集中 / 分散？財務中心選址與理由
2. 淨額結算 (25 ZT)：繪製多邊淨額結算流程圖，計算每月節省
3. 移轉訂價政策 (25 ZT)：三種集團內部交易各選 OECD 方法
4. 貿易融資 (15 ZT)：為泰國進口選擇合適工具
5. 合規檢查 (15 ZT)：潛在稅務與法規風險及因應措施

加分：Leading & Lagging 策略 (+20 ZT)、現金池效益計算 (+15 ZT)

# 本週重點回顧

1. **多國現金管理四大挑戰**：幣別錯配、資金閒置、交易成本、法規差異
2. **集中式金庫優於分散式**：以區域財務中心統一調度資金
3. **現金池分為實體與名義**，亞太區多採用實體現金池
4. **多邊淨額結算**可減少 85% 以上的跨國匯款金額
5. **移轉訂價須遵守臂距原則**，不當定價導致雙重課稅風險
6. **貿易融資工具**解決國際貿易的信任缺口與資金周轉
7. 國際資金調度須在 FATF/BEPS/CRS 框架下確保商業實質與合規

## 下週預告

Jason 追查冰城帝國的資金路線——  
開曼群島、48 家公司共用地址、一位律師董事。  
「這不是正常的企業架構。聞起來像是……空殼公司。」

但陳教授提出了更大膽的想法——  
「林美，你有沒有想過——讓全世界的投資人都能買珍途的  
股票？」

珍途的上市之路即將展開。  
ADR、GDR、國際 IPO——全新的機會與挑戰。

**第十四週：上市夢——走向國際資本市場**

# Q & A

## 問題與討論

下週預習：Eun & Resnick, Ch. 21（國際現金管理）