

# 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

## 田 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

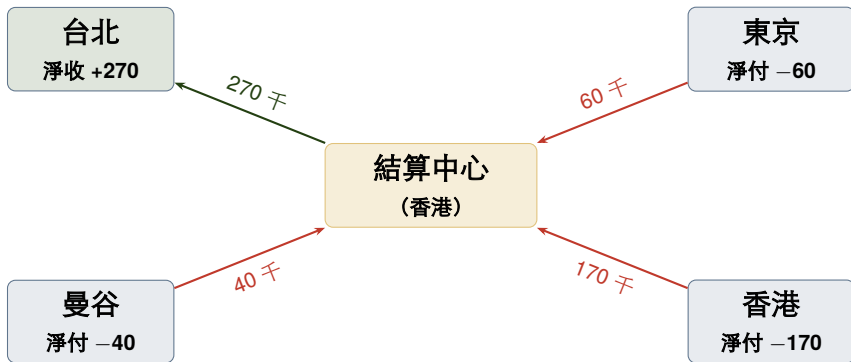
- 三家以上子公司同時抵銷
- 經由結算中心統一處理
- 計算每家淨收/淨付
- 效益遠大於雙邊
- 部分國家需央行許可

## 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



驗證： $+270 + (-60) + (-40) + (-170) = 0$  ✓

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

 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
集團合併利潤	1,000	1,000	1,000
集團總稅負	280	240	220
有效稅率	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

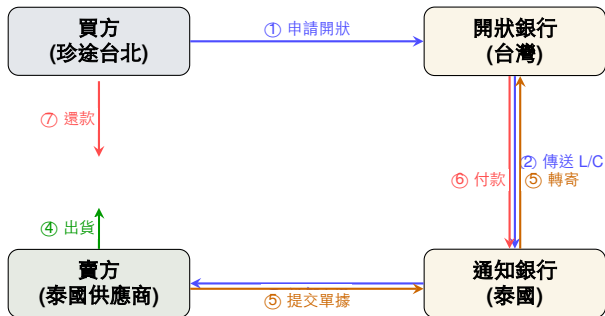
 讓錢動得更快

## 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）