
教學附件

第十三週：全球金庫——錢怎麼搬？

國際財務管理：珍途的全球征途

Contents

1 補充案例：跨國現金管理的真實世界	2
2 課堂活動工作紙	4
2.1 活動：珍途集團淨額結算設計	4
3 公式速查卡	6
4 延伸閱讀導讀	7
4.1 推薦閱讀 1：Eun & Resnick, Chapter 21	7
4.2 推薦閱讀 2：OECD Transfer Pricing Guidelines	8

1 補充案例：跨國現金管理的真實世界

■ 案例 A：Apple 的全球現金管理策略

Apple 長年維持超過 2,000 億美元的海外現金部位，其全球資金管理架構是跨國現金管理的經典範例。在 2017 年美國稅改（Tax Cuts and Jobs Act）之前，Apple 將大量利潤留在海外低稅率子公司，透過精密的區域財務中心進行資金調度。

集團金庫架構：

- **愛爾蘭區域財務中心**：管理歐洲、中東及非洲（EMEA）區域的資金流動。
愛爾蘭的企業所得稅率僅 12.5%，且與多國簽有租稅協定，是歐洲最受歡迎的財務中心選址
- **新加坡區域財務中心**：管理亞太區資金。新加坡稅率 17%，外匯管制極低，且擁有亞洲頂尖的銀行基礎設施
- **現金池運作**：各區域內的子公司透過實體現金池（Physical Pooling），每日將餘額歸集至區域主帳戶，由區域財務中心統一投資短期貨幣市場工具

淨額結算與 Netting 效益：

- Apple 在全球超過 40 個國家有營運據點，每月集團內部交易（零組件採購、授權費、服務費）達數十億美元
- 透過多邊淨額結算系統，Apple 將實際跨國匯款筆數減少約 75–80%，每年節省數千萬美元的匯款手續費和換匯成本
- 結算中心設於愛爾蘭，以美元為結算基準貨幣

2017 年稅改後的 Repatriation：

- 美國稅改將海外累計利潤的匯回稅率從 35% 大幅降至 15.5%（現金）和 8%（非現金資產）
- Apple 一次性匯回約 2,520 億美元，繳納約 380 億美元的匯回稅
- 匯回資金主要用於股票回購（超過 1,000 億美元）和資本支出，而非如政策制定者期望的大規模投資美國製造業

OLI 架構對應：

- **O（所有權優勢）**：iOS 生態系統、品牌溢價、晶片設計能力
- **L（區位優勢）**：愛爾蘭低稅率、新加坡金融基礎設施、各國消費市場
- **I（內部化優勢）**：核心技術和設計不外授，透過內部供應鏈保護智慧財產

策略啟示：Apple 的案例顯示，全球現金管理不只是「把錢放對地方」，更是企業整體稅務策略的一環。集中式金庫 + 多邊淨額結算 + 區域財務中心的三層架構，可同時達到資金效率最大化和稅務成本最小化。但 2017 年稅改也提醒我們：稅法環境會改變，過度依賴單一稅務策略的風險不可忽視。

思考題：

1. Apple 選擇愛爾蘭和新加坡作為區域財務中心的決策，與珍途計畫在香港設立區域財務中心有何異同？珍途是否有更適合的選址？

2. 假設台灣也推出類似美國 2017 年稅改的「海外利潤匯回優惠稅率」，珍途應該立即將海外利潤匯回嗎？需要考量哪些因素？

案例 B：Starbucks 的移轉訂價爭議

2015 年，歐盟執委會裁定 Starbucks 在荷蘭的移轉訂價安排構成「非法國家援助」(illegal state aid)，要求 Starbucks 向荷蘭補繳 2,000–3,000 萬歐元的稅款。這是歐盟對跨國企業移轉訂價發動大規模調查的標誌性案件之一。

Starbucks 的集團內部交易結構：

- **荷蘭烘焙工廠** (Starbucks Manufacturing BV)：負責採購生豆、烘焙、包裝，再銷售給歐洲各國門市
- **瑞士貿易公司** (Starbucks Coffee Trading Company)：負責全球咖啡豆採購，向荷蘭烘焙工廠收取「加價」
- **英國品牌公司** (Alki LP)：持有 Starbucks 的歐洲品牌智慧財產權，向荷蘭工廠收取品牌權利金

爭議焦點：

- 荷蘭稅務機關與 Starbucks 達成的預先定價協議 (APA)，允許烘焙工廠只保留極低的利潤率（約 9–12% 的成本加成），大部分利潤透過權利金和咖啡豆加價轉移到瑞士和英國
- 歐盟認為，瑞士貿易公司收取的咖啡豆加價遠高於市場水準，不符合臂距原則
- 品牌權利金的計算基礎也受質疑——烘焙工廠本身對品牌價值的貢獻未被合理考量

OECD 方法分析：

- 歐盟主張應使用**交易淨利潤法 (TNMM)**，以可比較的獨立烘焙公司為基準，檢驗荷蘭工廠的淨利潤率是否合理
- Starbucks 辭稱其使用**成本加成法**，9–12% 的加成率在合理範圍內
- 爭議的核心在於：烘焙工廠究竟是「單純的代工廠」（低利潤合理），還是「承擔風險的製造商」（應享有更高利潤）？功能分析的結論不同，適用的定價方法和利潤率區間就截然不同

策略啟示：Starbucks 案說明，即使企業的移轉訂價安排獲得當地稅務機關的預先核准 (APA)，仍可能被更高層級的監管機構（如歐盟）推翻。企業在設計移轉訂價策略時，不僅要符合個別國家的法規，還需考量跨國監管環境的趨勢。此外，功能分析（哪個實體承擔什麼功能、資產、風險）是移轉訂價的基石——分析結論不同，合規風險天差地別。

思考題：

1. 珍途台北總部向東京子公司收取品牌權利金 5% 的營業額。如果日本國稅廳啟動移轉訂價調查，珍途應如何進行「功能分析」來證明 5% 是合理的臂距價格？
2. 比較 Starbucks 的三層結構（瑞士採購 → 荷蘭烘焙 → 各國門市）與珍途的結構

(台北總部 → 東京/曼谷)。哪種結構的移轉訂價風險更高？為什麼？

2 課堂活動工作紙

2.1 活動：珍途集團淨額結算設計

⌚ 活動設計（25 分鐘）

情境：珍途集團在四個國家（台灣、日本、泰國、香港）有據點，每月存在大量集團內部交易。以下是某月的應付矩陣（已統一換算為千 TWD）。請依步驟完成雙邊淨額結算、多邊淨額結算，並計算節省金額。

任務：依照五個步驟，完成從原始應付矩陣到淨額結算方案的完整設計。

活動流程：

1. 閱讀原始應付矩陣，確認各項數據（2 分鐘）
2. 完成 Step 2：雙邊淨額結算（5 分鐘）
3. 完成 Step 3：多邊淨額結算，計算各公司淨部位（6 分鐘）
4. 完成 Step 4：計算節省金額（4 分鐘）
5. 完成 Step 5：設計 Leading & Lagging 策略（8 分鐘）

Step 1：原始應付矩陣（已知）

以下為珍途集團某月集團內部交易（單位：千 TWD）：

付款方 ↓	台北	東京	曼谷	香港	總付
台北	—	450	180	100	730
東京	500	—	80	50	630
曼谷	320	60	—	40	420
香港	0	120	200	—	320
總收	820	630	460	190	2,100

無淨額結算時，共需 _____ 筆跨國匯款，總匯款金額 = _____ 千 TWD。

Step 2：雙邊淨額結算

對每一對子公司，計算雙邊淨額：

配對	A 付給 B	B 付給 A	淨額（方向）
台北 ↔ 東京	450	500	_____
台北 ↔ 曼谷	180	320	_____
台北 ↔ 香港	100	0	_____
東京 ↔ 曼谷	80	60	_____
東京 ↔ 香港	50	120	_____
曼谷 ↔ 香港	40	200	_____

雙邊淨額結算後：匯款筆數 = _____ 筆，總匯款金額 = _____ 千 TWD。

Step 3：多邊淨額結算

計算每家子公司的淨收（淨付）部位：

子公司	總收	總付	淨部位
台北	820	730	_____
東京	630	630	_____
曼谷	460	420	_____
香港	190	320	_____

驗證：所有淨部位加總 = _____ (應為 0)

多邊淨額結算後的資金流動：

淨付方 → 結算中心 → 淨收方

需要的實際匯款筆數 = _____ 筆，淨結算金額 = _____ 千 TWD。

Step 4：計算節省金額

假設每筆跨國匯款手續費加匯差平均為交易金額的 0.5%。

(a) 無淨額結算的月交易成本 = $2,100 \times 0.5\% =$ _____ 千 TWD

(b) 多邊淨額結算後的月交易成本 = _____ $\times 0.5\% =$ _____ 千 TWD

(c) 淨額結算效益 = $\frac{\text{總額} - \text{淨額}}{\text{總額}} = \frac{2,100 - \text{_____}}{2,100} =$ _____ %

(d) 每月節省金額 = (a) – (b) = _____ 千 TWD

(e) 年化節省金額 = _____ × 12 = _____ 千 TWD

Step 5 : Leading & Lagging 策略設計

情境：財務團隊預測下個月日圓將升值約 3%（即 TWD/JPY 匯率上升），泰銖將貶值約 2%（即 TWD/THB 匯率下降）。

(a) 對於台北應付東京的 450 千 TWD（以日圓計價的原料授權費），應該：

提前支付 (Leading) 延後支付 (Lagging) 按期支付

理由：_____

(b) 對於曼谷應付台北的 320 千 TWD（以泰銖計價的管理服務費），應該：

提前收取 (Leading) 延後收取 (Lagging) 按期收取

理由：_____

(c) Leading & Lagging 策略的風險考量：

3 公式速查卡

■ 第 13 週公式速查

淨額結算效益

$$\text{淨額結算效益} = \frac{\text{原始總匯款金額} - \text{淨額結算金額}}{\text{原始總匯款金額}} \times 100\%$$

效益越高，代表透過淨額結算減少的匯款金額比例越大。

移轉訂價稅務效果

$$\Delta \text{Tax} = Q \times (\text{TP}_{\text{high}} - \text{TP}_{\text{low}}) \times (t_{\text{high}} - t_{\text{low}})$$

其中： Q = 交易量， TP = 移轉價格， t = 適用稅率。當利潤從高稅率國移至低稅率

國，集團總稅負下降。

臂距原則（Arm's Length Principle）

集團內部交易的價格，應等同於無關聯的獨立企業在相同或類似條件下進行相同交易時所採用的價格。違反臂距原則可能導致稅務調整、罰款及雙重課稅。

OECD 五種移轉訂價方法

1. 可比較未受控價格法 (CUP)：直接比較類似交易的市場價格
2. 再售價格法 (RPM)：從最終售價回推合理進貨價
3. 成本加成法 (C+)：成本 + 合理利潤率
4. 交易淨利潤法 (TNMM)：比較淨利潤率是否在可比區間
5. 利潤分割法 (PSM)：按各方貢獻分配合併利潤

信用狀流程（7 步驟）

1. 買方向開狀銀行申請開立信用狀
2. 開狀銀行將信用狀傳送給通知銀行
3. 通知銀行將信用狀通知賣方
4. 賣方確認條件後出貨
5. 賣方提交單據 → 通知銀行審核轉寄 → 開狀銀行
6. 開狀銀行審核「單證相符」後付款
7. 開狀銀行向買方收取貨款

Leading & Lagging 決策規則

- **Leading (提前)**：預期外幣升值 → 提前支付外幣應付款（趁匯率低時買入外幣）
- **Lagging (延後)**：預期外幣貶值 → 延後支付外幣應付款（等外幣更便宜再買）

注意：集團內部的 Leading/Lagging 較易執行，但過度操作可能引起稅務機關質疑有操縱移轉訂價之嫌。

4 延伸閱讀導讀

4.1 推薦閱讀 1：Eun & Resnick, Chapter 21

🎓 閱讀指引

重點章節：21.1–21.5 (Multinational Cash Management)

閱讀目標：

- 理解集中式 vs. 分散式金庫制度的優劣，以及企業在不同成長階段的最佳選擇
- 掌握多邊淨額結算的完整流程：從應付矩陣到淨部位計算，再到實際結算執

行

- 了解現金池（Physical Pooling vs. Notional Pooling）的運作機制與各國法規限制
- 認識 Leading & Lagging 策略在集團內部資金調度中的應用與合規考量

思考問題：

1. 書中建議跨國企業設立「再開發票中心」(Re-invoicing Center) 來集中管理集團內部交易。這與珍途在香港設立區域財務中心的構想有何異同？
2. 作者討論了淨額結算在不同外匯管制環境下的適用性。珍途在泰國（外匯管制較嚴）和日本（外匯自由）的淨額結算安排是否需要差異化設計？

4.2 推薦閱讀 2：OECD Transfer Pricing Guidelines

閱讀指引

文件：OECD (2022). *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. OECD Publishing.

閱讀建議：全文超過 600 頁，建議重點閱讀第一章（臂距原則）和第二章（五種定價方法）。第一章闡述臂距原則的理論基礎和適用範圍；第二章逐一說明每種方法的適用條件、優缺點和實務操作步驟。對於珍途的案例，特別留意成本加成法和利潤分割法的適用情境。

思考問題：

1. OECD 指南強調「可比較性分析」(Comparability Analysis) 是選擇定價方法的基礎。珍途的珍珠奶茶原料在全球市場上是否有「可比較的未受控交易」？如果找不到，應該退而選擇哪種方法？
2. 指南中討論了「無形資產」的移轉訂價問題。珍途的品牌價值和獨家配方屬於無形資產，其權利金定價應依據哪些因素？Starbucks 案例提供了什麼警示？