

價值鏈稅負優化管理

2015年10月號 12期



KPMG價值鏈稅負優化管理月刊

KPMG安侯建業 稅務投資部 編

前言

在全球化日益加深之際，跨國企業的交易模式越來越複雜及多樣化，同時也有越來越多跨國企業因為「少繳稅」成為頭條新聞。各國政府在財政壓力及大眾對跨國企業避稅之負面觀感下，稅基侵蝕與利潤移轉（Base Erosion and Profit Shifting，以下簡稱「BEPS」）議題成為全球政治領袖、媒體與社會大眾高度關注的議題。有鑑於此，20 國集團（G20）促請經濟合作暨發展組織（The Organization of Economic Co-operation and Development，以下簡稱「OECD」）擬定解決方案。OECD在2013年2月發佈BEPS報告，並於同年7月於G20財金首長會議上發佈該項報告之15項行動計畫，研擬一套符合當前跨國經營及數位時代之稅務制度，作為各國修正國內稅法及租稅協定政策參考，期望重新塑造國際租稅規則。

BEPS行動計畫預計於2015年底前完成，該計畫將彰顯各國政府於打擊企業避稅之決心與執行力，而在BEPS行動計畫影響下，各國稅制將有重大變化，國際租稅及各國稅捐機關查核勢將掀起一番新變革。企業須改變過去租稅規劃著重契約形式的思維，改由透過價值鏈稅負優化管理（Value Chain Management，以下簡稱「VCM」），重新回歸經濟實質進行考量，檢視及調整現行投資架構、營運策略及交易模式，進而改善經營績效。

Contents NO.12 – 2015年10月號

背景說明

05 背景說明

全球稅務議題

07 BEPS的影響

09 建構稅務轉型之企劃案

10 共享服務模式的利與弊

11 與高階管理人員之有效溝通

12 稅務之人才管理方法

13 觀察



© 2015 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after thorough examination of the particular situation.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

背景說明





背景說明

KPMG與全球重大企業之首席稅務官們（Chief Tax Officers，以下簡稱「CTOs」）進行訪談，以了解目前稅務領導者如何在BEPS行動計畫所帶來之反避稅浪潮下有適當的因應。

縱觀全球，CTOs均預期朝向使稅務政策與企業目標配合一致，以進行策略價值之推動、增加透明度，並增進稅務的運營效率。本文旨在強調稅務管理人員需首要注重之議題、審視CTOs正在著手解決的一些機會與挑戰，提供展新的思維及實務上可行的見解，以協助CTOs展現稅務部門為企業帶來的價值。本文將站在CTOs之觀點，探討五個全球稅務議題。[K](#)



全球稅務議題



BEPS的影響

BEPS的影響

➤ CTOs應考量的議題：

- CTOs為國別報告（Country-by-Country reporting，簡稱「CbyC」）及其他移轉訂價文據之要求（包含全球檔案等），做了些什麼準備？
- 跨國企業的租稅結構在因應BEPS發展下，是否有任何須進行調整的地方？
- 是否思考過若企業的國別報告被公開後，可能對企業的聲譽及經營造成何種風險？
- CTOs是否有內部治理的策略？（包括經營管理或其他內部控制方面之稅務規則）
- 對於BEPS的影響，是否有建構一個可與各利益相關者（包含董事會、企業最高管理階層、客戶、投資者及員工）有效溝通的計畫？

CTOs一直密切注意OECD所發布的一系列BEPS行動計畫，其中亦包含移轉訂價文據及國別報告之指導原則。

OECD提出的BEPS行動計劃，將顯著地影響稅務遵循、功能揭露、移轉訂價政策暨監管、稅務查核爭議及企業聲譽風險等議題。特別是

國別報告的要求已顯示法規遵循的行政負擔將落在CTOs身上，其必須確保公司目前的資訊系統有能力蒐集符合國別報告規定的資訊。雖然OECD的國別報告指導原則大致與企業界的預期相符，然CTOs對於資訊揭露之使用及機密性仍有更多的關注。此外，CTOs持續關注的OECD指導原則中之其他議題，亦包括混合錯配安排、常設機構及無形資產之移轉訂價等。CTOs將需要評估國別報告對其現行稅務結構可能產生的影響及考量稅務查核或爭訟風險提高的可能，特別是與移轉訂價相關之實務操作。許多CTOs已開始對其現行的系統及流程進行「壓力測試」，以評估BEPS議題之潛在影響。

世界各國的稅捐機關對即將面臨的轉變，有著不同的因應方式。在歐洲，大部份的政府皆已表態承諾解決BEPS的議題，且急切地協助制定、完善及採納OECD行動計劃之建議。事實上，有些國家已在預期未來OECD之建議下先作出行動，修改其稅法規定；而其他國家則在等待OECD審議後，發布更多的相關資訊。



BEPS的影響(續)

就美洲國家而言，各國對此議題的態度則各自在全面參與及不參與之間游走。全面參與的一端有如加拿大、墨西哥及美國等同時為G20及OECD成員國之國家，這些國家不但高度參與，甚至提供其意見為BEPS提案建構雛形。有些如巴西等G20成員國，則是參與OECD之討論，但就其國內的改革卻仍處於權衡選擇階段。而許多被視為避稅天堂的加勒比海國家如巴貝多等，對BEPS計畫則採持續觀望的態度，以確認國際稅收規則的變化將如何對其國家稅收制度產生影響，方能因應。

在亞太地區，中國對各種OECD的工作及會議，扮演著特別積極的角色。此外，澳洲身為2014年G20的主席，也一直非常積極地參與討論，並希望看到在其主席之任職期間內，BEPS能有實質的進展。因日本財政部官員身為OECD財政事務委員之主席，日本也高度的參與BEPS行動計畫，並盼望其結果能圓滿成功。而參與態度屬中立的國家如印度及印尼，亦參與OECD的討論，但可能最終只採行某些適合其國情狀況之OECD提案。K



建構稅務轉型之企劃案

建構稅務轉型之企劃案

➤ CTOs應考量的議題：

- CTOs如何確保對新技術、稅務趨勢及稅務治理皆位於趨勢的前端？
- CTOs是否已執行或有考慮執行新技術規定？
- CTOs於企劃案中，為高階領導者而投資之稅務技術關鍵因素為何？
- CTOs的團隊是否有專業的稅務技術資源？

CTOs的一項重要職責就是管理其企業的稅務功能及支援技術，使其有效率、反應迅速及具有規模延展性。這包括評估其方法是否成功地用在適當的地方如：

- 符合企業潛在成長或重組的需要
- 使企業能應對監管及遵循變化
- 增加企業的整體價值

雖然稅務部門的轉型橫跨多個領域，包含技術、外包、共享服務中心及人才發展等，絕大多數的CTOs仍普遍認同一個成功的轉型企劃案需要一個客觀、明確的策略及清晰的流程。當新技術及觀點仍在持續評估時，於過程中將員工安排至適當的角色，是成功轉型的關鍵。

而所配置的工具則可提供CTOs增進稅務功能的機會。然而，這些工具與現存的企業資源規劃（Enterprise Resource Planning，簡稱「ERP」）系統進行整合的能力，才是關鍵的差異化因素。除了可強化法律遵循相關流程的工具外，許多CTOs亦聚焦在增進團隊的協調聯繫，特別是與偏遠地區集團成員的連繫。

建構稅務技術轉型的企劃案，對CTOs而言往往是相當艱難的。有一種策略是引進專業的稅務技術人員，或稱「稅務技術專家」。雖然CTOs以往皆會猶豫是否要聘雇或指派一個技術專職的員工，但站在企業發展的觀點，此職務變得越來越重要，且其能帶來的貢獻也相對增加。然而在尋找此職務之人才時，CTOs可能傾向於“懂技術的”稅務人員，而非缺乏稅務背景的技術人員。

為高階領導人員建立一個企劃案以支援轉型專案時，CTOs可能會想要顯示該行動如何能融入並擴大企業的藍圖。其中一個方法就是顯示該專案與企業經營策略及現行稅務結構的一致性，以及該轉型專案可以支持企業的整體戰略。**K**



共享服務模式的利與弊

共享服務模式的利與弊

➤ CTOs應考量的議題：

- 是否有稅務和 / 或財務部門轉型到共享服務、低成本環境或外包等模式？
- CTOs如何看待低成本環境的利與弊？

稅務專業人員持續爭論著共享服務模式與集中化的稅務部門兩者相對比之益處。CTOs有許多從功能及營運風險乃至成本效率的考量，其選擇也將因企業的業務目標不同而有所不同。許多CTOs仍對於將稅務工作轉移到低成本租稅管轄區保持興趣，以努力減化操作方式並降低成本。然而，在此類形式的布局下，會有許多風險及連結性的部份需要考量。

另一部份的爭論即是，若稅務及財務部門在鄰近區域，將稅務營運移至中央地區集中管理，可以增加其與財務部門之連結性。許多CTOs認同稅務部門很少轉換成共享服務模式，反而大多是遵循財務部門的領導，且無論採取何種立場，皆可以提供其稅務建議。

當執行低成本服務中心為較佳的實務作法時，某些CTOs傾向內部的共享服務模式，而其他可能傾向於外包操作模式。無論採取的作法為何，CTOs都有個普遍共識即詳細的服務層級協議（Service-level Agreements）是成功的必要條件。K



與高階管理人員之有效溝通

與高階管理人員之有效溝通

➤ CTOs應考量的議題：

- CTOs是否經常與CFO及其他高階領導人員會面？頻率是否足夠？
- CTOs是否有一個正式的計分卡或控制板來傳達部門指標？
- CTOs是否可有效地明確表達「稅務議題」及商業議題之「稅務結果」兩者間之差異？

企業內部的有效溝通是成功的關鍵，然而這並非容易達成的事。為了協助將正確的訊息傳達給適當的人，關鍵在於初期先定義目前議題適當的「相關人員」、「方法」及「時程」。絕大多數的CTOs須對其企業內的CFO負責；然而部份則需對財務主管、管理階層或會計長等負責。CTOs可能會發現他們必須負責傳遞更多全面性的訊息，無論是向上傳達給CFO或領導團隊，或一般在企業內傳達。

實務上，CTOs約每周或每二周向高階管理人員作一次報告。CTOs可以考慮利用各種方式進行溝通並達成預期目標。某些CTOs藉由減少正式協議及限縮文件而獲得成效；有些則傾向於設立一套固定議題之必要議程(如比較報告指標及預測資訊與前期的差異等)；某些則傾向於採用重要的關鍵績效指標。

當與業務單位溝通各種可能性時，CTOs應該要能提出「稅務議題」及「稅務結果」間之差異。將議題區分為稅務議題及因商業營運所帶來的稅務結果，能協助CTOs進行更有效的溝通。

CTOs與審計委員會見面的頻率各有不同。有些積極爭取其在會議中的角色定位，而有些只在需要時才與委員會開會討論。從整體趨勢觀之，CTOs參與審計委員會、財務委員會及董事會討論的積極程度正持續地增加中。K



稅務之人才管理方法

稅務之人才管理方法

➤ CTOs應考量的議題：

- CTOs如何培養內部人才及促進其職涯發展？
- CTOs如何決定要尋求內部或外部人才以填補職缺？

招募一個高階的外部人才對CTOs是種挑戰，特別是在評估、招募及整合流程，以及管理內部敏感事務方面。然而，管理既有人才在公司的職涯規劃，也是需要被持續關注的。常看到許多企業將一些基礎的稅務工作從核心的稅務部門移出後，因而減少員工的發展機會，且CTOs因此而離開。有些CTOs在稅務以外的輪調工作中仍可以成功，然而有些則較不能認同這些安排。

而在進行接班規劃時，接替者的技術、領導力及溝通技巧能相互平衡，是至關重要的。領導素質高的人才通常是最為搶手的，但這也可能是最難被找到的能力。特別是「軟技能」及合作能力通常比技術能力更難被教導，因技術能力通常可藉由顧問支援而被學習或取得。

K



觀察

隨著時間的演變，稅捐機關的審查重點亦逐漸改變，近來從事積極租稅規劃行為之跨國企業已受到各國稽徵機關之密切關注，使得稅務部門之責任比以往增加許多，且被預期將須提交更多的資訊。稅務領導者首先應釐清關鍵的稅務風險及稅務組織結構，管理數據及資訊系統對企業的有效性及訊息之可取得性，方能控管整體稅務架構。

在BEPS新世界下，企業普遍認為目前的價值鏈結構可能為因應而須有所改變，但OECD強調應著重的是業務實質營運活動、功能之執行及適當的報酬，而不是全面拒絕目前企業的架構。在此趨勢之下，將可預期跨國租稅爭議及實質課稅情形將大幅增加，移轉訂價受控交易之安排因而需要更加嚴謹。建議跨國企業可透過VCM專案執行企業健檢，重新審視企業之

價值鏈、營運結構及稅務風險，模擬在BEPS環境下，企業將以何種方式營運，以預先了解可能產生之潛在衝擊與挑戰，同時進行必要之調整及優化。

除此之外，跨國企業應持續關注BEPS全球發展動態及主要國家如美國、英國、澳洲及中國等之反避稅趨勢，積極參與BEPS相關研討會、閱讀電子報及其他資訊，以掌握稅務議題之最新資訊。**K**

Contact Us

如有任何稅負管理問題，請與我們聯繫：

價值鏈稅負優化管理

張芷 執業會計師

T: +886 (2) 8101 6666 ext. 04590

E: schang1@kpmg.com.tw

林嘉彥 副總

T: +886 (2) 8101 6666 ext. 07886

E: chrislin@kpmg.com.tw

呂國豪 經理

T: +886 (2) 8101 6666 ext. 10241

E: hlu@kpmg.com.tw

王胤涵 高級專員

T: +886 (2) 8101 6666 ext. 15286

E: irenewang2@kpmg.com.tw

欲了解更多BEPS最新趨勢，詳情請按此[連結](#)



kpmg.com/tw

© 2015 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.