



安侯建業

BEPS國際 租稅趨勢與 價值鏈管理

2017年7月號

BEPS與商業行為



表面上，全球BEPS行動計畫是為了解決BEPS所產生之稅務問題，即各國稅務機關皆試圖藉由BEPS行動計畫之實施以阻止跨國企業透過特定方式進行稅務規劃而獲取免稅或低稅率之收入。

但實際上，解決BEPS問題之改革措施對企業造成的影響不僅止於稅務領域。這些改革將使跨國企業重新評估其整體營運模式，亦即企業要於何處經營、企業會與誰交易以及企業將如何經營。

BEPS行動計畫亦為跨國企業帶來一連串複雜問題，其中包括：

- 企業現行營運模式是否符合BEPS行動計畫之預期成果？企業需要額外增加實質性以證明利潤分配合理性嗎？或者企業應考慮採行比現行價值鏈貢獻模式更好之替代模式？
- 企業為使營運模式符合BEPS行動計畫提出之標準，而所需進行之調整將對整體營業成本產生何等影響（例如，增聘或調派員工或重分配資產所產生的成本）？包含企業的人才管理、人員招聘與培訓策略？
- 企業調整營運模式將如何影響企業的交易與稅負成本？舉例而言，於先前宣稱無利潤之營運地，企業會被賦予新稅負嗎？除了營利事業所得稅外，如關稅與間接稅/增值稅（VAT）等，亦將對企業的稅負產生何等影響？

- 企業若需變更營運模式，是否有需要進行額外的IT系統調整？例如：交易流程、程式介面與報告要求等。
- 企業需要改變自身之外包與供應商關係，以維護租稅優惠或減輕稅務風險嗎？若需要，則此改變將如何影響營運成本，甚至是客戶體驗？
- 改變企業營運模式將對所在國之政治或文化環境將產生何等影響？
- 客戶將對這些改變作何反應？

鑑於上述不確定性，跨國企業不易評估何為相對正確之行動以為改正，或根本上是否該採取任何行動。隨著各國稅改之發展，BEPS風險管理將更複雜。對某些企業而言，BEPS改革將與其他營運動因相結合，進而導致這些企業做出具革命性之改變。但對於其他企業來說，BEPS行動計畫僅是一項重要的國際指導原則，但卻可能不會對企業帶來顯著影響。

在本文中，KPMG提供以下觀點協助企業：

- 瞭解BEPS改革所帶來稅務領域以外之潛在漣漪效應。
- 採取措施回應與處理BEPS行動計畫所帶來之新國際環境。

Contents

BEPS之漣漪效應—跨國企業需重新評估應如何從事與於何處從事營運

- 02 稅基侵蝕與利潤移轉(BEPS)與商務
- 03 BEPS VS. 價值鍊 影響與因應
- 07 其他影響因素
- 09 價值鍊分析與轉型

KPMG安侯建業獲ITR殊榮

2016 National Firm Award

國際財經雜誌International Tax Review (ITR) 是全球稅務領域中最具權威的稅務刊物之一，ITR Asia Tax Award除了對本所提出的實際案例做篩選評比外，ITR編輯群也會徵詢各地稅務專家、個人執業律師、稅務官員等人意見，評選標準包括團隊規模、服務創新程度與案件的複雜度。

來自國際權威機構的肯定，再度證明KPMG安侯建業在台灣及全球稅務服務的品牌地位，KPMG安侯建業將持續走在市場前端，向客戶提供專業且高品質的稅務服務。



BEPS之漣漪效應— 跨國企業需重新評估 應如何從事與於何處 從事營運



稅基侵蝕與利潤移轉(BEPS)與商務



背景

由於經濟成長放緩、稅收下滑、經濟民族主義之聲勢不斷上升，加上大眾認為許多跨國企業並未支付其「應付稅負」，OECD制定15項行動計畫，建議各國採取措施以利於打擊租稅不公平之行為。

OECD建議的關注焦點是提高企業透明度與揭露企業的價值鏈、相關的營運模式、組織結構，以及跨國企業用於分配利潤予其營運國的移轉訂價實務。同樣的，OECD亦提出解決混合錯配問題之建議、優惠租稅裁定制度（preferential ruling regimes）、防止租稅協定濫用以及不當規避常設機構之建議。整體而言，OECD之目的是使跨國企業於創造商業價值之租稅管轄區（即跨國企業經濟活動所在地）歸屬並申報其應稅利潤。

許多國家已採行或即將依據OECD建議對其跨國租稅規範進行修改，而在某些國家，甚至採取比OECD建議更加嚴格之手段，以解決相關租稅法令濫用之行為。

隨著BEPS的全面發展，跨國企業很快意識到BEPS行動計畫對其帶來之影響不僅止於稅務規劃層面。相反地，發現BEPS行動可能會對整串全球價值鏈產生影響。例如：從原物料到成品到最終銷售的生產流程，以及流程中所有物流與營運規劃。相反地，BEPS行動計畫亦可能影響商業核心驅動因子之營運模式（即功能、資產與風險）。

換言之，BEPS行動計畫可能將顯著影響跨國企業從事商業行為之方式，例如：要求企業之價值鏈、營運模式與稅負結構之間能更加一致。因此，BEPS行動計畫正在使許多跨國企業不僅需重新評估其稅務規劃，亦包括於何處從事與如何從事其營運業務。此外，當其他納稅義務人發現跨國企業可以合法的規避稅負，將可能大幅降低他們對租稅制度之遵守意願。

BEPS VS. 價值鍊 影響與因應

重新定義「價值創造」與造成「應稅」效果之行為

BEPS行動計畫對「價值創造」之定義與過往國際稅法之定義相距甚遠。在新OECD指導準則發佈之前，跨境稅務規劃主要依據擁有智慧財產權（IP）與透過合約承擔關鍵商業風險之集團成員所在地之規範所擬定。跨國企業通常將較少的「例行（routine）」利潤分配予其經營之集團成員，並將較大的「剩餘（residual）」利潤分配予依合約承擔集團風險之企業。而此種規劃常與集團整體價值鏈之評估無關。故OECD指導準則即是針對此種規劃提出建議。

新OECD指導準則要求對企業的價值鏈進行更加健全的檢視，亦透過下列項目評估並歸屬至價值創造地之利潤：

- 人，涵蓋所有勞動力；
- 有形資產，如工廠、零售據點與資料中心

相較之下，其他資產，包括可移動資產如IP或其他無形資產等（如商業秘密與合約請求權），即非判斷集團價值創造所在地之重點項目（特別是當此資產與「人」及「有形資產」無關時）。因此，即使IP或商業秘密由位於特定租稅管轄區之集團成員「擁有」，亦不意味該資產之相關利潤即應歸屬於該租稅管轄區。

BEPS行動計畫將有效地重新定義「價值創造」以及於集團成員間分配利潤之常規交易標準。而對享有租稅優惠（如IP或專利盒優惠制度）之企業，因為各國擴大要求IP價值創造與租稅間之關聯性與提高享有租稅優惠之門檻等，將對跨國企業稅負成本產生重大影響，甚至導致企業的某些營運模式未來無法繼續。

例如，在新的關聯性（或「常設機構」）認定標準下，如當地人員與客戶具有顯著互動而能影響銷售訂單，即產生應稅所得。若位於低稅率之愛爾蘭公司出售貨物予位於高稅率之法國客戶，此新標準將可能導致該愛爾蘭公司產生法國稅負負擔，並向法國客戶收取法國間接稅。

是否「移動」相關能力與功能以作為解決計畫？

乍看之下，一些跨國企業可能會認為BEPS行動可歸結出一個基本問題：「在選擇最理想營運模式時，應如何在人員與財務資本等稀少資源之配置上與適用稅率間取得平衡？」換言之，人員與資產是否應轉移至低稅率之租稅管轄區以適用既往較低稅率，或是企業應維持現行組織部署並吸收增加之稅負成本？



答案當然是「看情況」。有些企業可能會考慮將關鍵勞動力與營運業務移動或建立於更有吸引力的租稅管轄區。雖然租稅考量本身不會直接驅使這一決定產生，但往往是一項關鍵因素。雖然OECD建議遏制某些國家透過給予一次性「甜頭」之租稅優惠以吸引外資，但各國仍可自由運用營所稅率作為新投資的獎勵措施。例如，英國計劃於2020年4月將營所稅率降至17%，低於目前的20%。美國也有可能加入此行動，提議將目前的聯邦稅率35%降低至15%或20%。

一個重大的商業決定可能產生大量的租稅節省，但是這些租稅節省必須與影響企業決策之各種其他因素併同衡量。

瞭解價值鏈之影響

BEPS可能對下列兩種企業產生重大影響：

- 具高度整合性與擁有完整全球供應鏈之跨國企業：這些跨國企業是透過於多個不同國家間形成之供應商網絡以經營業務。典型情況是在多個國家間進行著原料之採購、製造與經銷一路至終端客戶等營運環節。
- 具顯著高價值無形資產之跨國企業：這些企業包括全球製藥、科技與軟體之全球大型集團企業。這些企業擁有高價值IP，如專利與商標。這些資產比有形資產

更具流動性，且可能位於更具吸引力之租稅管轄區。在BEPS行動計畫以前，擁有移動性無形資產之企業可以在低稅率的國家設立「擁有」這些無形資產之子公司，並將利潤於此申報納稅，同時將產品與服務交付予位於高稅率國家之客戶。

釋例

以下就三種企業型態說明BEPS對企業價值鏈產生之潛在影響（詳下頁）。



跨國消費性產品企業 (Multinational consumer goods company)

BEPS行動計畫以前

一家美籍跨國消費產品企業透過位於荷蘭的區域性主體公司向歐盟的客戶出售其產品。該企業於荷蘭申報其大部分的歐盟利潤，並藉由荷蘭法律允許之可用扣除額或租稅裁定優惠，享有低有效稅率。

BEPS行動計畫以後

由於該跨國企業大部分歐盟勞動力與資產皆位於荷蘭之外，企業可能需要在其從事銷售之高稅負歐盟國家，依據實質經濟活動申報更多營業利潤，進而稀釋了區域性主要公司於荷蘭享有之租稅優惠（即便這不一定是企業使用區域性主體公司的誘因）。此外，該企業可能須於各歐盟國的銷售過程中收取營業稅/間接稅。

底線

企業顯然需要對其業務營運是否應改變，作出重大決定，如：是否應將位於美國及其較大歐洲市場的核心員工遷至荷蘭？或是應該讓員工留在原地，但在歐盟負擔更多的稅負？有多少業務必須遷至荷蘭來支持現行稅負結構？這些選擇將對企業的聲譽、員工與客戶產生什麼影響？

跨國科技企業 (Multinational technology company)

BEPS行動計畫以前

一家美籍跨國科技企業於低稅率租稅管轄區申報其多數外國利潤。模式為：該企業將專利集中在位於低稅率租稅管轄區之無形資產控股企業，該企業之客戶支付在國外市場使用其所有之專利權利金予該無形資產控股企業，藉此達到節稅之目的。

BEPS行動計畫以後

在決定企業應於何國申報其應稅所得額時，若IP之「價值創造」無法與企業之人員及資產相互歸屬與連結，則不應將利潤歸屬於專利所有權者之所在地。因此，企業的利潤將會從IP控股企業之所在地轉移到企業員工與實體資產之所在地（即企業之主要市場），甚至是在集團母公司所在地（美國），導致該企業將因此承擔更有效稅率。

底線

此等企業將面臨的挑戰為：評估企業整體價值鏈並思考替代營運模式之可能，如：為了平衡企業之租稅成本，應於何處從事創造價值之經濟活動。而這可能意味著企業需要新增關鍵決策者角色，以於IP控股企業所在地監控企業的全球IP發展活動。或者，將IP控股企業轉移到商業環境與租稅成本間得取得更好平衡的租稅管轄區。此部分將於後文進一步詳述。



跨國消費性電子產品企業 (Multinational consumer electronics company)

BEPS行動計畫以前

一家美籍跨國科技企業之新加坡子公司，於中國與第三方製造商簽訂合約以生產該企業之特色產品。該新加坡公司以高額毛利再出售產品予歐洲關係企業，並負責承擔集團企業支援此供應鏈之成本。另外，該新加坡公司支付中國關係企業佣金作為其監督簽約之產品製造商生產活動之對價。該中國關係企業亦與東南亞原物料供應商簽約並進行議價。而東南亞供應商將原物料運送給中國製造商，中國製造商組裝成品，再將成品轉交給荷蘭的第三方物流業者。而新加坡公司亦支付歐洲關係企業佣金，作為協調與管理第三方物流業者與於集團主要歐洲市場經營倉儲系統之對價。此外，上述子公司也在客戶銷售過程中各自扮演重要角色。

BEPS行動計畫以後

由於該集團於全球皆具有實質性業務與勞動力，相較於以前大多數利潤留在新加坡之稅負成本，在BEPS行動計畫以後將會於更多租稅管轄區負擔更多稅負，集團整體稅負成本預期將增加。BEPS行動計畫之改革目標即為在跨國企業之全球供應鏈中，找到更多的「價值創造地」。

底線

該企業或許面臨著最大之挑戰。可能無法使各國稅務機關同意在現有架構下留在各地之利潤水平係相當。各國政府可能對該公司在全球價值鏈中於何處創造多少價值有不一致見解，而此認知歧異即可能導致雙重課稅之結果。或許，企業可以考慮調整供應鏈以減輕此等風險。

其他影響因素

精明的企業經營者應認知：**BEPS**不是導致跨國企業重新評估其營運結構與業務營運模式之唯一因素。

隨著企業進入永恆消費主義時代，大眾對客制化的要求越來越高、電子商務日益盛行，以及對商品當日送達之期望越來越高，企業將被要求能更靈活、更能控制成本及更強的適應力。

同時，服務經濟與指標性技術的進步使市場進入門檻降低，更小、更數位化的競爭者能輕易進入市場。而隨著越來越多的企業競爭成為平台企業（**platform company**），較大型的企業亦同時進行組織轉型與再造。

集團企業刻正採取重要措施以因應不斷變化的趨勢。例如，**KPMG** 全球轉型研究（**Global Transformation Study**）發現，**96%**的企業正處於轉型階段。而為了滿足日益增長的轉型需求，新技術與進階分析在不斷變化的商業環境中扮演特別重要的角色，其中包括：





Big data 大數據

數據庫在過去十年中呈現指數型增長，部分原因是無處不在的智慧型行動裝置、航空傳感器、軟體日誌、攝影機（CCTV或手機）、麥克風、射頻識別（RFID）讀取器、無線電傳感器網絡與物聯網（IoT）裝置等，得以收集各項數據。這種大量且複雜的資料數據庫能找出「新的」具關聯性的進階資料分析以支持各種商業決策。

Advanced analytics 進階分析

進階數據分析是一種廣泛的查詢手段，可用於辨識缺陷並有助於推動業務流程與實務上之變更與改進。相較於內含基礎商業智能（business intelligence, BI）而用以檢查歷史資料之傳統分析，進階分析則著重於未來的行為模式與事件，從而允許企業進行「假設」分析，以預測未來可能發生變化對經營策略產生之影響。

Digital-physical interactions 數位與現實之互動

高品質3D感測器、觸覺感測器，3D列印機等產品的出現，大幅減少產品上市時間、物流成本、前置期間以及交付與服務的總體成本。這些技術不僅可用於現有的商業模式，亦能用於具高度顛覆性的商業模式之中。

Human-machine interfaces (HMIs) 人機介面

HMIs是製造或流程控制系統中的用戶界面。HMIs使用範圍廣泛，可以使用於可編程邏輯控制器（PLC）搭配觸控螢幕以控制各種流程；亦可用於機器人支援的擴增實境（augmented reality）系統。HMIs能顯著提升效率、達成更好的故障排除與數據收集、改善人員的健康與安全，以及有助於長期降低成本。

Industry 4.0 工業4.0

工業4.0通常是指整合技術發展以使製造技術自動化之概念。在模組式結構中運作這些「智能工廠」、虛實整合系統（cyber-physical system）監控物理過程、創建現實世界中的虛擬場景，並進行分散化決策。而透過網路，虛實整合系統可即時地與人類進行交流與合作，並且藉由互聯網服務，企業價值鏈之參與者可以同時提供與使用組織內部與跨組織之服務。

透過新型態技術優勢，企業能將其業務從線性供應鏈轉變為由數位基礎建設與勞動力支持的高度整合供應網絡，如此，企業價值鏈的各方面都能相互協調。在此環境下，低成本勞動力可能成為較不重要之因素。這可能要求跨國企業改變其營運方式、資產與資源、合作夥伴，甚至如何重新界定市場。

價值鍊分析與轉型

於全球實行之OECD BEPS行動計畫，正使跨國企業思考如何重新設計其價值鏈，以符合新國際標準。同時，消費者期待的改變與為滿足其期待所需之技術進步，亦給予跨國企業類似壓力。無論如何，重新調整價值鏈以適應新的商業環境，是各跨國企業皆須面臨之挑戰、而此挑戰具有相當程度之風險、回報性與複雜性。

實務上並沒有一個可適用於所有問題的解決方法。惟KPMG的價值管理實務歸納出成功的四個重要因素：





Start with data insights 從分析數據

在進行策略性價值鏈轉型之前，跨國企業必須明確了解BEPS行動計畫、可能的稅賦與貿易改革等各種其他因素將如何影響價值鏈。企業需利用複雜數據分析之能力以收集各種不同的數據，包含整合與分拆（源自於跨業務部門、供應商與各國的）數據，並將其運用至商品與服務之整體供應鏈乃至於整個營運組織。數據資料可以幫助企業決定創造價值為何合理之創造地，以及支持該營運模式申報之利潤。

對於數據的全面掌握，跨國企業可以請專業策略顧問與營運管理師進行情境分析，評估不同商業決策對整體價值鏈的影響。而這種分析是一種策略性行動，需考慮到商業模式設計中的「可能的藝術」以及嶄新全球租稅環境。這可使企業領導者依據影響價值鏈設計的眾多因素，如BEPS行動與其他因素，深入了解做出商業決定之最佳方式。

Get the right stakeholders on board 使正確的利害關係人成為團隊成員

是否有合適的人員參與制定可能影響企業之營運、價值鏈、租稅結構，甚至是企業營運所在地之重要決策。

這些決定需要多方面的觀點與知識經驗，不僅是需要瞭解租稅與貿易議題的專業人士，亦需要瞭解業界高層次戰略問題。企業還需要具有IT、財務、營運、物流、供應商管理、採購與客戶體驗等特定專業知識的人員。最重要的是，所有這些團體成員都需要參與討論，並共同做出最終決定。



Emphasize collaboration and communication 強調合作與溝通

組織內適當的利害關係人是否有相互溝通？過去可能沒有合作過的關鍵人物，例如供應鏈負責人與稅務負責人之間是否有相互合作？在推動企業策略時，他們是否與企業高層 (C-Suite) 合作？

鼓勵知識分享與發展組織內部跨領域之利害關係人間的協同作用至關重要。第一步，是成員間須分享一個共同框架，解釋企業的核心價值以及企業如何於具體行動中實現此價值。如此一來，利害關係人於進行其營運模式之複雜評估前，便可擁有一致的目標。

Integrate tax with the business 將稅務與業務進行整合

如果稅務欲在價值鏈協調中扮演重要角色，就必須以兩種方式與業務緊密結合。首先，為了確保現有或新營運模式的租稅效率，新的稅務規範需要徹底瞭解價值鏈以及將利潤分配到價值創造地之移轉訂價方法。

第二個考量，是建構內部稅務管理制度以支持新的營運模式。各企業需判斷哪些方法最適合其業務。有些企業重組稅務部門，將其垂直整合至各業務職能中。例如，從單純負責稅務爭議或遵循，轉變為負責雲端計算或負責技術解決方案的稅務議題。而在其他企業可能是每條業務線皆配置一位稅務負責人員。

稅務高階主管直接與營運負責人 (全球供應鏈VP) 合作亦是越來越常見，如此便可以將整體營運模式的潛在情景與其他因素皆納入考量。



安侯建業

BEPS行動計畫專案服務團隊

張芷

執業會計師

+886 (2) 8101 6666 (分機04590)

schang1@kpmg.com.tw

張維欣

協理

+886 (2) 8101 6666 (分機10309)

waylonchang@kpmg.com.tw

丁傳倫

執行副總

+886 (2) 8101 6666 (分機07705)

eting@kpmg.com.tw

呂國豪

經理

+886 (2) 8101 6666 (分機10241)

hlu@kpmg.com.tw

游雅潔

會計師

+886 (2) 8101 6666 (分機14139)

ryu17@kpmg.com.tw

丁文芳

專員

+886 (2) 8101 6666 (分機15746)

lindseyding@kpmg.com.tw

林嘉彥

執行副總

+886 (2) 8101 6666 (分機07886)

chrislin@kpmg.com.tw

李雅惠

副總經理

+886 (2) 8101 6666 (分機08688)

amberlee1@kpmg.com.tw

kpmg.com/tw

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.

© 2017 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 KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.



立刻加入KPMG安侯建業

給我們一個“讚”！

facebook KPMG in Taiwan

Press “Like” and stay connected with us.