

封面故事

- 資金回台專法啟航，投資選擇不卡關！

稅務面面觀

- 中國大陸台商企業股權重組之相關法令議題探討

Deloitte Private

- 傳承與轉型：台灣家族企業的二十大課題

專家觀點

- 個人匯回境外資金之策略
- 智慧企業前哨技術 - RPA



通訊

發行人：賴冠仲

編輯顧問：洪國田
林宜信
吳佳翰
鄭興
范有偉
林鴻鵬
劉水恩
洪惠玲
何瑞軒
吳美慧
許晉銘
曾棟鑿
郭麗園

法律顧問：林瑞彬

總編輯：姚勝雄

責任編輯：李紹平
黃之千
吳品儀
朱家齊
何品萱

美編：呂冠漢
張綺凌

編輯組：黃詩穎
范麗君
郭怡秀
陳萱凌
杜嘉珮
李佳蓉
祁靜芬

勤業眾信通訊

勤業眾信聯合會計師事務所為提供更新更即時的國際議題、產業趨勢、財會稅務及相關法令予各界參閱。每月底出刊，版權所有，非經同意不得轉載。

歡迎各界投稿

勤業眾信通訊歡迎各界專家學者投稿，與讀者分享會計、稅務、法務、財務與企業管理等相關內容；投稿文章字數限5,000字以內，並在每月10號截稿前將文章回傳至勤業眾信編輯組。編輯組保留是否刊登之決定權。

編輯聯絡人



吳品儀小姐

(02)2725-9988#2691, elawu@deloitte.com.tw



朱家齊小姐

(02)2725-9988#2678, echu@deloitte.com.tw



一手掌握最新財會、稅務、產業消息，歡迎加入勤業眾信 LINE 好友 (@deloittetw)

資金回臺專法啟航 投資選擇不卡關

Deloitte
Monthly

目錄

■ 稅務面面觀

- 06 BEPS 深入解析
BEPS 國際動態
- 08 跨國稅務新動向
新加坡：境外數位服務供應商銷售稅登記制度
- 09 中國稅務與商務諮詢
中國大陸台商企業股權重組之相關法令議題探討
- 11 中國稅務與商務諮詢
中國大陸土地增值稅徵求意見稿重點解析與差異說明

■ 法律諮詢服務專欄

- 13 資金回臺專法啟航 投資選擇不卡關

■ 風險諮詢服務專欄

- 15 確保智慧城市之數位科技安全 - 在萬物聯網時代如何面對風險
- 19 2019 延伸性企業風險管理全球調查：All together now (下)

■ Deloitte Private

- 21 傳承與轉型 台灣家族企業的二代課題

■ 專家觀點

- 23 個人匯回境外資金之策略思考
- 25 導入 RPA 提升數位生產力
- 26 大成台灣法律專欄
「商業事件審理法」草案初探

■ 勤業眾信講座訊息

- 29 2019 年 9 月份專題講座

立即免費訂閱



填寫資料並選擇主題
『訂閱勤業眾信通訊
電子月刊』

稅務 面面觀



張宗銘
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



周宗慶
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《BEPS 深入解析》

BEPS 國際動態

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 張宗銘會計師、周宗慶副總經理

行動計畫 1：OECD 提出工作綱要，期待在數位經濟時代衍生稅收挑戰之解決方案上達成共識（下）

延續本專區前期之報導，經濟合作暨發展組織 (OECD) 為制定一致性之跨國經濟行為課稅機制，在 2019 年 5 月 31 日提出了一份工作綱要，其中點出二大方針，分別為前期討論之修訂利潤分配認定機制與本期之結合基本稅負制的全球所得涵蓋機制，茲如下說明：

方針 2：就侵蝕稅基的支付，採全球所得為基礎之方式課稅

在方針 2 下，包容性架構中之成員將同意制定一套允許他國可在納稅義務人負擔的有效稅率低於最低稅率門檻時主張課稅之制度。此次綱要雖無提及確切的稅率門檻，但強調了官方欲採用單一稅率的意向，或將以跨國集團母公司所在國稅率之特定比率或一定區間供各國選擇，本次綱要提出在全球反避稅提案 (Global anti-base erosion proposal, GLoBE 提案) 及侵蝕稅基交易前提下所進行的討論，茲以下分別說明：

GLoBE 提案

GLoBE 提案旨在透過下列二項相關機制處理 BEPS 後續之挑戰：

- 企業自國外營運機構或受控個體取得之所得，在

海外所負擔之有效稅率低於最低標準稅率時，該企業須就全數所得在其所在國課稅。

- 當某些侵蝕稅基交易在當地課稅或在收款國以最低或高於其稅率課稅時，在交易產生所得來源國的稅額扣抵將無法使用或適用避免雙重課稅協定；或改採於所得來源國扣繳方式進行。

上述規範將會透過修訂各國國內法規及避免雙重課稅協定來落實，並且透過協調機制來避免將來引發雙重課稅的問題。

全球所得課稅機制將作為一套基本稅率制度，要求企業就其有效稅率低於選定基本稅率之所得履行適當之稅負。有效稅率低於基本稅率但與有害稅制相關者，則會在母國以完整稅率課稅。此機制也可作為各國受控外國公司 (Controlled foreign corporation, CFC) 制度的補充。此次全所得課稅機制預計將會採用各國營利事業所得稅之一定比率等方式制定基本稅率，並會為有形資產報酬等所得來源提供拆分選項。

對侵蝕稅基支付之課稅

第二項關鍵議題係作為全所得課稅機制之補充的侵蝕稅基交易，內容包含對適用稅率低於基本稅率之關係人交易款項，取消其扣除額或改採就源扣繳完稅，以及針對特定租稅協議中之條款，僅在其適用稅率達基本稅率時予以承認的應稅條例。

此外，本次綱要中尚提及諸多重要議題，其中以下

列三項為主：

- 消除雙重課稅：方針 1 中提及以跨國集團總利潤而非按照特定交易內容等分類的方式短期內恐會造成各國利潤分配權的劃分上產生模糊地帶，進而衍生雙重課稅的問題。
- 行政管理：為落實方針 1 所提出之利潤分配機制，稅務當局將需要更為完善的集團資料及信息交換體系，此舉勢必將提高納稅人的遵從成本。
- 經濟衝擊評估：本次綱要強調在執行過程中應定期落實深度的市場分析以掌握納稅人及稅務當局在新制下遭受的衝擊，並根據不同產業、經濟體甚至不同集團背景分門別類進行追蹤。

本次綱要中所討論之議題將在 2019 年 12 月時提出初步的報告，並將上述方針適用於 BEPS 包容性架構成員於 2020 年以後簽署之合約。

觀察與解析

本次綱要的執行在時程上十分緊湊，官方亦坦言要在 2020 年底前將上述新制落實到位極具挑戰性。舉例來講，在方針 1 當中所強調的課稅權重分配的議題上，為了避免雙重課稅的問題產生，勢必得削減某些國家現有的權利，此外，依據各國當前的產業優惠政策，適用新制所受到的影響亦將大相逕庭，更重要的是，對於文中所提及的各項目標以及問題，目前大多仍缺乏明確的解決方案。總結來講，縱然此次新制對市場影響深遠，然而目前諸多問題及應對措施皆還尚待討論，我們也將在持續追蹤後，為各位提供進一步的揭露。D

資料來源：

【Deloitte - Global Transfer Pricing Alert 2019-018 “OECD releases program to develop consensus solution to tax challenges arising from digital economy”】。

行動計畫 13：國際移轉訂價修法趨勢概覽

隨著國際貿易情形日漸普遍，各國亦正在加緊腳步完善本國的移轉訂價相關法規。其中，近期比利時、阿根廷及葡萄牙分別頒布了與國內移轉訂價法規相關的重要訊息，茲如下表所示：

	修法內容
比利時	<ul style="list-style-type: none">• 比利時政府於 2019 年 7 月 30 日頒布國別報告 (Country-by-Country Report, CbCR) 修正流程指導原則• 該指導原則除明訂修正之原因、形式及提供報告格式的技術指導外，同時附上了正確的格式範本供納稅義務人參考。請注意，所有修正均須透過 MyMinFin 網站提交修正之 XML 檔案。
阿根廷	<ul style="list-style-type: none">• 阿根廷國稅局於 2019 年 7 月 30 日公告，針對會計年度截止於 2018 年 12 月 31 日至 2019 年 4 月 30 日間之公司，延長其該年度移轉訂價相關文據提交期限至 2019 年 12 月 16 日至 20 日當週
葡萄牙	<ul style="list-style-type: none">• 葡萄牙議會於 2019 年 7 月 19 日通過修訂國內移轉訂價及罰則制度，並預計於 2019 年 10 月 1 日正式實施• 新制度要求關係人交易之合約內容及條件均必須符合常規交易原則，上述交易包含商業重組、集團成員間合約之再協議或終止、資產之銷售或移轉、無形資產移轉及損害賠償等• 此次修法亦針對以下幾點內容進行了修訂：<ol style="list-style-type: none">1. 常規交易方法將不採用階級適用制度；2. 移轉訂價法規將與 2019 年第 35 號部長命令 (Ministerial Order No. 35 / 2019) 適用相同之申報義務；3. 「大型」納稅義務人未來須在該會計年度截止後第 7 個月的 15 日向葡萄牙國稅局提交移轉訂價相關文據；4. 預先訂價協議 (Advanced Pricing Agreements) 的協議適用期間由 3 年延長至 4 年；5. 原先適用於移轉訂價文據及國別報告提交上之遲交罰則 (法人：1000-20000 歐元；個人：500-10000 歐元及每延期一天追加 5% 罰款) 將沿用於國別報告通知提交事宜上。

資料來源：

【Deloitte - Global Tax Alerts and Newsletters, Arm's length standards - August 2019】。



陳光宇
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



洪于婷
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國稅務新動向》

新加坡：境外數位服務供應商銷售稅登記制度

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 陳光宇會計師、洪于婷副總經理

自 2020 年 1 月 1 日起，境外供應商自境外提供數位服務予新加坡消費者須經由境外供應商登記制度 (Overseas Vendor Registration) 繳納銷售稅 (Goods and Services Tax)。新加坡稅局 (The Inland Revenue Authority of Singapore) 已於 2019 年 2 月 4 日發佈「經由境外供應商登記制度對進口服務徵稅」之課稅指南。

根據境外供應商登記制度，當全球年營業額超過新加坡幣 100 萬元之境外供應商銷售數位服務予新加坡境內無銷售稅稅籍登記之客戶時，須經由境外供應商登記制度進行銷售稅稅籍登記。境外供應商若符合稅籍登記條件，則必須填寫境外供應商銷售稅稅籍登記申請表 (GST registration application form for Overseas Vendors) 及提供所需資訊送交新加坡稅局。

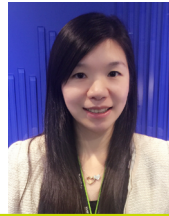
在新加坡已設有分公司之境外供應商若提供境外供應商登記制度範圍內之數位服務，且該分公司已完成銷售稅稅籍登記時，則該境外供應商毋須依據境外供應商登記制度個別註冊銷售稅稅籍。此外，新加坡稅局進一步釐清如果境外總公司和已完成銷售稅稅籍登記之新加坡分公司構成單一法人個體，從銷售稅之角度而言，該法人個體將被視為新加坡銷售稅應稅個體。因而，當境外總公司供應數位服務予新加坡消費者時，在境外供應商登記制度下，境外總公司毋須額外進行銷售稅稅籍登記。

評論

境外供應商樂見新加坡稅局對銷售稅稅籍登記所做出之釐清。同時，此項釐清亦與新加坡稅局目前針對境外總公司及其新加坡分公司之銷售稅立場一致。新加坡公司或分公司也許可以考慮評估在境外供應商登記制度之框架下，藉由境外分公司或境外總公司從事相關營運之可能性。D



陳文孝
稅務部執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



林佳苗
稅務部經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

中國大陸台商企業股權重組之相關法令議題探討

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 陳文孝執行副總經理、林佳苗經理

2017 年開始，中國及台灣先後實施金融帳戶涉稅資訊申報與盡職調查以及洗錢防制法的法規遵循，企業紛紛開始調整其海外股權架構以之因應。2019 年初，境外免稅天堂國家 (BVI、開曼……等國家) 為因應 OECD 要求，陸續更新與頒布經濟實質立法並提高了境外公司的遵循門檻及成本，因此企業原先透過境外公司間接投資中國大陸的架構安排以及透過境外公司進行轉單交易的模式，就需要進行較大幅度的重組與調整安排，以因應目前國際環境的挑戰。本文將針對台商較常進行的股權重組方式中，台商較常忽略的跨境重組規定進一步探討相關稅務議題及應關注事項。

依據中國大陸財稅 2009 年 59 號文規定，股權收購是指一家企業購買另一家企業的股權，以實現對被收購企業控制的交易。收購企業支付對價的形式包括股權支付、非股權支付或兩者的組合。以企業所得稅的角度，其稅務處理區分不同條件分別適用一般性稅務處理規定和特殊性稅務處理規定，特殊性稅務處理有一定的適用條件，針對特殊性稅務處理如下：

1. 被收購企業的股東取得收購企業股權的計稅基礎，以被收購股權的原有計稅基礎確定。
2. 收購企業取得被收購企業股權的計稅基礎，以被收購股權的原有計稅基礎確定。

換言之，若能適用特殊性稅務重組，企業在進行股權架構重組時，可以稱之為免稅重組，可以等到未

來股權真的進行移轉時才徵收企業所得稅。

站在企業角度，在進行股權重組時，適用特殊性稅務處理的規定當然是首要目標，惟實務上企業往往僅關注到適用特殊性稅務重組需同時符合財稅 [2009] 59 號第五條規定條件的，如下：

1. 具有合理的商業目的
2. 收購企業購買的股權不低於被收購企業全部股權的 50%
3. 重組交易對價中涉及股權支付金額符合本通知規定比例 85%
4. 企業重組後的連續 12 個月內不改變重組資產原來的實質性經營活動
5. 企業重組中取得股權支付的原主要股東，在重組後連續 12 個月內，不得轉讓所取得的股權

上述條件僅適用在中國居民企業與中國居民企業間的股權移轉，針對台商常見的重組方式，多數是涉及中國境內與境外之間 (包括港、澳、臺地區) 的股權收購交易，除應符合前述財稅 [2009] 59 號第五條規定的條件外，尚需符合財稅 [2009] 59 號第七條規定的條件，才可適用特殊性稅務重組，以下列舉轉讓方常見調整兩種模式及應符合條件如下：

模式一：外資轉外資

非居民企業賣中國境內股權給非居民企業，需再同時符合以下條件：

一、收購方為被收購方 100% 直接控股子公司

即買賣雙方的關係僅定義為賣方（非居民企業）直接且 100% 持有買方（非居民企業），排除買賣雙方為間接持股關係或受同一控制方持股的情形；

二、重組未導致股權轉讓所得預提稅負擔變化

因為是非居民企業轉讓給非居民企業，故轉讓股權所得需按 10% 的稅率繳納預提所得，惟因中國與許多國家有簽訂稅收協定，可能導致在重組過程的稅負上有所變化或中國沒有徵稅權而無法適用特殊性稅務重組，故需一併考量中國與各國簽訂稅收協定因素，惟若是境外租稅天堂公司與境外租稅天堂公司間的跨境重組，則應無租稅協定的影響；

三、轉讓方非居民企業向主管稅務機關書面承諾在 3 年（含 3 年）內不轉讓其擁有受讓方非居民企業的股權

中國為避免在適用特殊性稅務處理後，即在短時間內再次調整股權，除了不符合合理商業目的外，短時間內的股權調整顯有特意地想獲取特殊性稅務重組優惠的目的，故規定了三年的時間，比財稅 [2009] 59 號第五條境內重組規定的一年較嚴格許多。

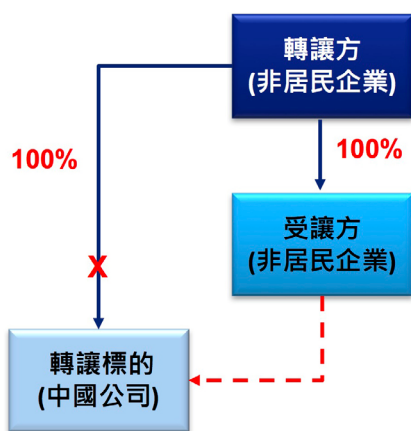


圖 1：外資轉外資

模式二：外資轉內資

非居民企業買賣中國境內股權給居民企業，需同時再符合以下條件：

一、收購方為被收購方 100% 直接控股子公司

即收購方與被收購企業原由同一非居民企業持股（被收購方），經架構重組後變更為母子公司；

2008 年開始，中國取消外資之相關稅收優惠後，台商透過境外公司轉投資中國的優勢不再，企業在辦理投資架構精簡時，開始考慮將居民企業統整在由同一家居民企業控股，除了可減少境外公司使用家數外，尚有中國居民企業之間股息紅利所得適用免稅優惠，惟因 59 號文規定僅適用在買方為賣方 100% 持股之企業才能適用特殊性稅務重組，故架構重組前需先評估是否符合條件及可能影響稅負。

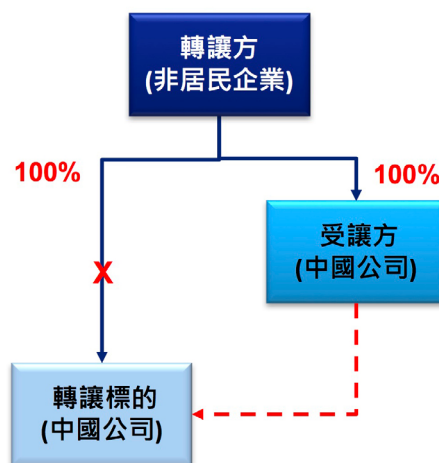


圖 2：外資轉內資

以上 2 種跨境重組模式的主要指標為「100% 持股 + 直接持股」而在實務中，企業往往架構重組時僅注意到財稅 [2009] 59 號第五條規定，等到架構重組完成後在向主管稅務機關提交書面備案資料時，才發現忽略了 100% 持股這個指標，而無法符合特殊性稅務重組規定條件。建議即使企業自行盤點符合法令規定之特殊性稅務重組條件，仍需在重組前向當地主管稅務機及省級稅務機關了解關於跨境重組備案的要求。

綜上相關法令議題，建議台商在審視自身投資架構及策略佈局時，宜事先諮詢稅務專家意見，審慎評估以降低相關的稅務及營運風險。D



林淑怡
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



傅至真
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

中國大陸土地增值稅徵求意見稿重點 解析與差異說明

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 林淑怡會計師、傅至真協理

中國大陸於 1993 年 12 月發佈了《中華人民共和國土地增值稅暫行條例》(以下簡稱《暫行條例》), 規定自 1994 年 1 月 1 日起, 對於在中國大陸境內轉讓國有土地使用權、地上建築物及附著物的單位和個人皆需徵收土地增值稅, 《暫行條例》及相關細則施行這 20 多年以來, 基本上都沒有進行大幅修改。惟在今年 7 月 16 日中國大陸發佈《中華人民共和國土地增值稅法(徵求意見稿)》(以下簡稱《徵求意見稿》) 對社會大眾公開徵求意見, 公眾可以在今年 8 月 15 日前提出意見與建議, 逐一比較《暫行條例》與《徵求意見稿》的相關條文後, 可分為以下六點進行說明:

一、徵稅範圍擴大: 土地增值稅之課徵範圍從《暫行條例》原有的國有土地轉讓擴大至集體土地¹ 的出讓² 與作價出資入股都列入徵稅範圍。

註:

1. 集體土地是指農民集體所有的土地, 是中國土地所有制的一種形式, 中國土地的所有制形式包括國家所有(全民所有)和勞動群眾集體所有二種形式。
2. 國有土地「出讓」是指土地使用者向國家交付土地使用權出讓費用, 國家將土地使用權在一定的年限內讓予以土地使用者的行為, 屬於土地交易一級市場, 由國土資源管理部門代表國家出讓土地使用權。國有土地「出讓」不同於國有土地「轉讓」, 國有土地「轉讓」是指土地使用者將土地使用權再轉移的行為, 屬於土地交易二級市場, 指已取得土地使用權的土地使用者將土地使用權再轉讓。

二、稅率、可扣除的項目和增值額計算方式並未改變: 土地增值稅的增值額計算方式、計算增值額時可扣除的項目與各級超率累進稅率基本上與舊的法規相同, 仍然延續了《暫行條例》30 - 60% 的累進稅率。

三、賦與了大陸稅務稽徵機關更大的裁決權: 以往對於成交價格不實或低報的, 納稅義務人可委請大陸鑑價機構出具房地產鑑價報告來與大陸稅務稽徵機關進行溝通協商, 但新規定對於成交價格不實或低報的, 則賦與大陸稅務稽徵機關有權自行核定成交價格和可扣除的成本項目, 此舉似乎進一步提升了稅局自行的裁決權力。

四、給予國務院及各地方政府更多的彈性空間, 可自行視情況決定減徵或免徵土地增值稅: 《徵求意見稿》給予國務院及各地方政府更多的權力, 可視各地之不同經濟情況與區域發展, 對以下情形實施減徵或免徵土地增值稅的規定。

(一) 國務院可以根據國民經濟和社會發展的需要規定其他減征或免征土地增值稅情形。

(二) 省、自治區、直轄市人民政府可以對下列情形決定減征或者免征土地增值稅,

1. 納稅人建造普通標準住宅出售, 增值額未超過扣除項目金額 20% 的;
2. 房地產市場較不發達、地價水準較低地區的納稅人出讓集體土地使用權、地上的建築物及其附著物, 或以集體土地使用權、地上的建築物及其附著物作價出資、入股的。

五、納稅義務發生時間和申報納稅期限更為明確與寬鬆：對於房地產開發企業與非房地產開發企業其各種情況之土地增值稅繳稅時點，《徵求意見稿》比《暫行條例》說明的更清楚，並且給予更寬鬆的時間。將申報繳納期限由《暫行條例》規定的房地產轉移合同簽訂之日後 7 日內要向稅務機關申報繳稅，調整為不同類型的納稅人則有不同的繳稅期限。如對於非從事房地產開發的納稅人延長為房地產轉移合同簽訂之日起 30 日內辦理納稅申報並繳納稅款。而對於從事房地產開發的納稅人應當自納稅義務發生月份終了之日起 15 日內，向稅務機關預繳稅款。另外從事房地產開發的納稅人應當自達到以下房地產清算條件起 90 日內，向稅務機關報送土地增值稅納稅申報表，自行完成清算，結清應繳稅款或向稅務機關申請退稅：

(一)已竣工驗收的房地產開發項目，已轉讓的房地產建築面積占整個專案可售建築面積的比例在 85% 以上，或該比例雖未超過 85%，但剩餘的可售建築面積已經出租或自用的；

(二)取得銷售(預售)許可證滿三年仍未銷售完畢的；

(三)整體轉讓未竣工決算房地產開發專案的；

(四)直接轉讓土地使用權的；

(五)納稅人申請註銷稅務登記但未辦理土地增值稅清算手續的；

(六)國務院確定的其他情形。

六、明確法律責任條文：《徵求意見稿》此次新增土地增值稅的徵收管理將依據本法及《中華人民共和國稅收徵收管理法》的規定執行，納稅人、稅務機關及其工作人員違反本法規定的，將依照《中華人民共和國稅收徵收管理法》和有關法律法規的規定追究法律責任。

整體而言，《徵求意見稿》與《暫行條例》的差異主要還是在於把集體土地的出讓列入徵稅範圍當中，同時把《暫行條例》的位階提高為法律位階，並且給予國務院與地方政府能自主的視區域經濟發展進行土地增值稅是否免稅或減徵的調整，雖然僅為徵求意見稿，但已指出未來土增稅的修法動向，仍可當做土地增值稅法真正發佈前的重要參考依據。D



陳盈羣
合夥律師
德勤商務法律事務所

資金回臺專法啟航 投資選擇不卡關

德勤商務法律事務所 / 陳盈羣合夥律師

一、吸引海外資金回臺方案

在全球追稅及中美貿易戰推動經濟環境變遷下，政府積極推出方案吸引海外資金回臺。繼國家發展委員會 2018 年 12 月公布「歡迎台商回台投資行動方案」，針對五加二產業創新領域等重要產業赴大陸臺商客製化整合土地、水、電、人力及稅務以協助其回臺投資、落地生產，財政部亦於 2019 年 1 月 31 日發布台財稅字第 10704681060 號函，說明個人匯回海外資金如屬特定類型，無須補報或補繳所得基本稅額。而專法「境外資金匯回管理運用及課稅條例」（下稱「境外資金匯回條例」）由行政院自 2019 年 8 月 15 日核定施行，相關辦法亦分別由：(1) 財政部公告「境外資金匯回管理運用及課稅作業辦法」、(2) 經濟部公告「境外資金匯回投資產業辦法」（下稱「投資產業辦法」），及 (3) 金融監督管理委員會（下稱「金管會」）公告「境外資金匯回金融投資管理運用辦法」（下稱「金融投資管理辦法」）。

二、境外資金回臺分流管理運用

境外匯回資金得免依所得基本稅額條例等課徵，須符合三部分管理運用：(1) 至少 70% 依投資產業辦法向經濟部申請直接投資或間接投資；(2) 至多 25% 依金融投資管理辦法存入信託專戶或證券全權委託專戶內從事金融投資；(3) 至多 5% 得自由運用。

(一) 直接投資新設營利事業

依投資產業辦法第 3 條第 2 項第 2 款，個人及營利事業不得成立財團法人或非營利性之社團法人，亦

不得透過信託方式新設營利事業，僅得以現金出資新設營利事業。準此，營利事業組織架構選擇可為無限公司、有限公司、兩合公司及股份有限公司。考量股東責任有限性、股東結構穩定性，閉鎖性股份有限公司不失為永續傳承平臺，股東人數上限 50 人，並得以章程限制股份轉讓自由，亦可發行複數表決權特別股等掌控經營權、避免股權分散。

伴隨高齡化社會下長照需求增加，政府日前宣示長照 3.0 政策施行在即，匯回資金亦可考慮投資設立長照機構。2018 年 1 月 31 日公布施行之「長期照顧服務機構法人條例」，包含居家式、社區式、機構住宿式等類型，可為財團法人或社團法人組織，但若為符合投資產業辦法要求，似限於營利型社團法人。未來如有擴大營運規模之計畫，亦可考量與同性質之長期照顧機構法人合併。

(二) 取得既存營利事業新股

依投資產業辦法第 3 條第 2 項第 3 款，可以現金取得既存營利事業發行之新股或出資，但公開發行公司以洽特定人或私募股份為限。過往私募制度易遭濫用而有折價發行、炒作、掏空，且有三年閉鎖期間，期滿後補辦公開發行未必容易，故近年實務上私募籌資案件相對較少。反觀認購非公開發行公司新股不啻為較彈性選項，且與政府近年積極推動「五加二產業」（智慧機械、物聯網、綠能科技、生物醫療、國防、循環經濟、新農業），著力於重要製造業、重要服務業、發電業及天然氣事業、長期照顧及文化創意等重要政策領域產業創新相呼應。

（三） 特定產業投資架構適用專法待解

相對於直接投資限取得新股，不得以併購、老股買賣方式為之，境外資金匯回條例第 8 條允許間接投資，但僅限透過國內創業投資事業或私募股權基金，依投資產業辦法第 10 條，投資重要政策領域產業之未上市櫃公司股份須達一定比例，且除投資重要政策領域產業可購買上市櫃公司股份外，其他產業限購買未上市櫃公司股份。此將為國內創業投資事業或私募股權基金開拓另一片新天地，並為投資未上市櫃公司股份挹注活水。然而，相較於創業投資事業輔導辦法已就創業投資事業之設立及型態明確定義，設立私募股權基金細部規範目前仍付之闕如，有待主管機關進一步解釋及規範。此外，目前較熱門投資產業例如 BOT、光電能源、文創影視等，實務上投資架構常見以資金匯集之合資公司下、多設一層特殊目的公司以進行實質營運，此二層次投資架構得否適用境外資金匯回條例，宜洽專業顧問釐清相關議題、評估法律稅務財務等影響，以發揮預期綜效。D



溫紹群
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

確保智慧城市之數位科技安全 - 在萬物聯網時代如何面對風險

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理

智慧城市面臨獨特的數位科技風險

數位時代來臨，全球掀起智慧城市浪潮，智慧城市概念的本質為運用資通訊科技解決各式各樣的城市問題。從組成結構上探討，智慧城市為一個由公私組織、人員、流程、設備、基礎設施與服務持續交互作用所形成的複雜生態系統。生態系統中的基礎技術架構包含三個層面：邊緣層、核心層與溝通層(圖1)。邊緣層包括例如感測器、促動器、其他 IoT 設備以及智慧型手機。核心層是處理與分析從邊緣產生數據流之技術平台。溝通層則建立在核心與邊緣間，進行雙向數據交換，無縫地整合生態系統中各組成

元素。

在大量的數據交換、物聯網設備整合以及動態的變化流程，皆可能產生新型的網路威脅，同時生態系統中複雜的組成成分更加劇了基礎設施的複雜性。例如：城市大數據的來源多樣加深數據管理的複雜性；以市民為中心所依賴的個人化數據，以及與物聯網設備互動產生的交易數據；數據資料如何儲存、備份、複製以及銷毀。在智慧城市生態系統中，由於缺乏共通的標準與政策，加上許多城市正在驗證新的供應商與產品，這些因素都會產生互聯性與整合問題，並加劇無形之中的網路風險。

核心層

核心是能夠處理數據並產生業務邏輯的技術平台(雲平台、物聯網數據平台)，以便我們從邊緣了解數據如何流動

溝通層

利用連結管道(藍牙、NFC、LTE與WiFi Direct等)在核心和邊緣間建立恆定的雙向數據交換，無縫整合生態系統中各種元素

邊緣層

邊緣層包括像是感測器、促動器與智慧型手機類型之設備，抑或是智慧照明與智慧垃圾收集等物聯網應用。可視為智慧城市的前端

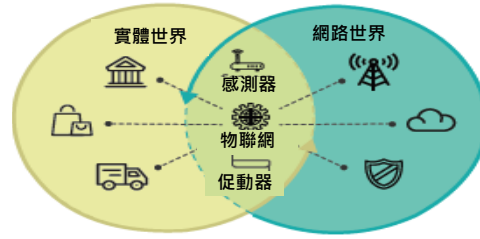


資料來源：Deloitte analysis

圖 1：智慧城市生態圈由核心層、溝通層與邊緣層三層組成

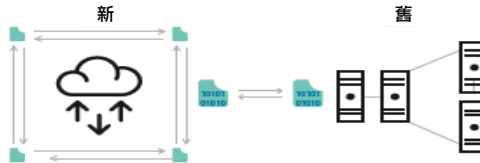
1. 融合

IT和OT基礎設備融合模糊了實體和網路世界之間的鴻溝



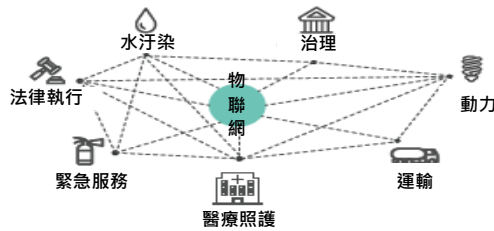
2. 互聯

新舊系統和平台間的共存和長期交流



3. 整合

透過物聯網和數位技術跨域合併和混合服務



資料來源：Deloitte analysis

圖 2：影響城市數位科技風險之三關鍵元素

網路世界與實體世界的融合創造新的威脅

智慧城市淡化了實體世界與網路世界之間的界限，進而構建了數位分身 (Digital Twins)，在此環境中，人員、流程與場域透過數據中心的資訊科技 (IT) 來監控事件、流程與設備，並調整城市營運之營運技術 (OT) 系統進行整合，進而達到城市能夠從遠端網路進行操作、控制及管理營運系統。

然而，位於邊緣層的許多設備可能成為網路威脅漏洞，導致惡意行為者進入系統，並增加破壞營運系統的風險，而這樣的風險暴露隨著物聯網設備快速增加所產生的漏洞，更將以指數型快速成長，造成有意攻擊者擁有無數個入口處來破壞城市系統。

另一個挑戰是缺乏統一標準來管理物聯網所支援的設備功能。政府部門與各局處通常使用不同供應商所提供的感測器技術，這些感測器技術大多產生不同格式的數據以及套用使用不同的標準，造成互聯性相對困難，城市因此必須在互聯性與安全性間作出權衡。在物聯網生態系中的每個新設備，無形中可能創造新的漏洞或是惡意攻擊機會。

新舊作業系統互聯帶來的挑戰與風險

發展智慧城市服務與生態系統，需要將創新的數位科技與過去舊有系統相結合，這中間通常可能帶來重大挑戰與風險。這些挑戰包括不一致的安全策略與流程，以及生態系統中各組織處與不同的技術平

台與安全控管水準，導致整個智慧城市生態系統中隱藏安全上的漏洞。

當越來越多城市使用物聯網解決方案，此安全情況更顯得更加嚴重。例如：當城市內的天然氣和水資源系統大規模地部署感測器，這些感測器需要連接到網路系統，以便將收集到的數據集中整合與分析。而當感測器間缺乏有力的安全協議，從長期來看，將導致許多設備可能無法升級，故不符合智慧城市的資安策略。

整合多元城市服務導致共享漏洞

傳統上，城市提供各種各樣的服務，這些服務很大程度上是相互獨立的 (例如：水、電、污水處理、交通、公共工程、法律、消防以及社會服務)。這當中每一項服務過去皆由供應商自己的系統、流程與資產所提供，而現在這些服務正透過互聯的數位技術慢慢地整合和連接成為一個網路。

當城市獲得擴展新服務與增加效率的機會，也同時不斷增加的整合、互連與數據交換所產生的共享漏洞，其中一個區域內的問題可能迅速級擴散到其他區域，導致廣泛且災難性的故障。以至於城市需要重新思考監管需求、合理化各安全協議，並且解決資料所有權與使用權之挑戰。

此外，城市大數據也可能會遭到濫用，進而影響公民隱私，因此，隱藏或刪除資料中的個人標籤成為

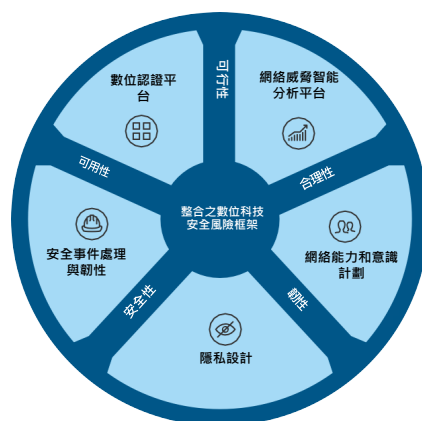
主流做法。但是，惡意攻擊者透過不同資料庫結合，得以重新直接或間接識別個人的技術方法也是與時俱進。所以，惡意攻擊者透過破壞城市中多個系統、資料庫與基礎設施，藉以連接到更多資料、系統與設備，讓城市內的網絡風險在未來幾年繼續擴散。

包括用戶、政府、服務、基礎設施與流程，以及評估每個系統與資產對彼此的影響。此綜合方法可以讓城市相關利害關係人檢視整體威脅與漏洞，而不只是對特定服務或營運作出反應，最後使他們能夠開發出圖 4 所示的資訊安全計畫的核心功能。

智慧城市須採取更全面的數位科技安全策略

結合實體與數位基礎設施、持續進步的互聯性以及城市中系統與數據的互通性，是目前許多城市正在努力的目標。智慧城市的安全目標 - 機密性、完整性、可用性、安全性與韌性 - 應建立在傳統 IT (保護數據) 與 OT 的目標上 (確保系統與流程的安全與韌性) (圖 3)。

一個整合的數位科技風險框架可以為城市提供管理原則，並須融入其智慧城市的規劃、設計以及轉型階段。其框架包含產業標準、法律以及監管需求，並辨別數位科技風險如何影響所有生態系統參與者，



資料來源：Deloitte analysis

圖 3：智慧城市針對數位科技安全須採取更加全面之方法

成分	內容	範例
 數位認證平台	<p>支援無縫認證與管理連接生態系統內的身份與關係的平台。它能夠協助管理人員、設備與系統間的上下串聯關係。該方法應該讓城市能夠利用建立在行為上的自適應安全機制識別，驗證和授權人員和設備，並通過地理空間技術進行增強，以提供基於位置的態勢感知。</p>	<p>微處理器的最新發展讓低功耗硬體元件可以嵌入安全功能，例如：提供身份認證功能以在網路上對設備進行認證 - 直接進入物聯網設備。以前，大部分的物聯網設備製造商為軟體與雲層級的設備提供外部安全，但現在的製造商足以將其擴展到設備控制器的範圍。同時，更進步的區塊鏈技術可以提供安全、自我主權的身份，讓各資產別的交易更高效。</p>
 隱私設計	<p>隱私設計是一種透過技術、流程和基礎設施設計中的預先整合以保護公民隱私的概念。它可以幫助限制個人數據的收集、達成更嚴格的數據加密過程、個人資料匿名化以及解決數據到期問題。隱私設置通知可以從用戶友善的方式做設計。</p>	<p>想像一個公民可以擁有並且控制自己數據的系統。例如：公民可以完全控制自己的醫療記錄，並且可以提供給特定醫生訪問權限。同時，醫療專業人員只能查看數據而不能儲存數據；因此，當公民決定取消探視權限時，其他人不能再訪問該記錄。例如：愛沙尼亞的 X-Road 數據交換系統在系統中內建了隱私權限。</p>
 網絡威脅之智慧分析平台	<p>具有偵察功能的生態系統平台，讓城市能夠超越內部數據，並根據活動事件與外部資料庫辨別威脅。透過使用行為分析、機器學習與人工智慧等功能，該平台可以提供威脅狀況的完整圖像，從而更好地為各場景規劃與回應提供更多資訊。</p>	<p>洛杉磯 (LA) 的城市綜合戰略營運中心 (ISOC) 處理網絡威脅資訊，並監控威脅，防止其發生。ISOC 除了是警場外，也是城市中防止網絡威脅的一個重要環節。除了將網絡威脅資訊送至國土安全部、聯邦調查局、私營部門以及其他非營利組織外，也可以傳送至相關部門像是洛杉磯港與洛杉磯國際機場。</p>
 安全事件處理與韌性	<p>安全事件處理與韌性是為了潛在的網路攻擊做好準備。為了保持準備，網路戰遊戲或是模擬可以協助市政府評估自身面臨網絡威脅的反應速度與準備情形，並訂定更有效的反應計劃來管理潛在的攻擊。這還包括開發更先進的網絡蒐證功能，以幫助追蹤並控制威脅，防止威脅蔓延到城市中其他系統。</p>	<p>在物聯網時代，應採用故障安全系統的形式。例如，生態圈內某個設備發生故障，不應直接觸發淘汰系統。因此，需要將威脅限縮在較小的區域，以避免擴大災難性故障。這可以利用系統中更強大的安全事件監視控制。在組件級別內以更有效的方式作錯誤處理，系統可以以故障安全方式關閉受影響的連接設備。</p>
 網絡能力和意識計劃	<p>網絡勞動力不足為政府目前需要解決的挑戰，可能成為推動都市資訊安全的障礙。根據 2018 年 Deloitte 與資訊長國家協會 (NASCIO) 合作的資訊安全調查，網路人員的配置與能力差距為各州首席資訊安全長 (CISO) 所有的痛點。不僅僅是 IT 部門，在智慧城市營運中各部門需許多具有網路相關能力的新型員工。相反地，傳統的都市基礎設施需要土木工程背景的員工。隨著智慧城市模糊了實體和數位基礎設施間的界限，土木工程師需要對多個實體和數位基礎設施系統有廣泛的了解，包括數據管理與資訊溝通技術，這些技術超越了傳統的土木工程訓練。</p>	<p>針對傳統的資訊安全角色與職責，美國國家標準與技術研究院 (NIST) 開發一種資源，詳細分類與描述有關資訊安全的工作。NIST 下的 NICE 資訊安全勞動力框架將網路技能對照至七種類別、專業領域以及工作角色。市政府可以利用此框架作為起點以辨別與溝通網路技能不足，並設計出彌補技能差距的方法。</p>

資料來源：Deloitte analysis

圖 4：數位科技安全之整合以五個核心為基礎

城市成長與數位科技安全協同發展

網路與數據治理之管理模式

各城市需要將數據、資產、基礎設施和其他技術元件的管理方法標準化。一個廣泛的管理模式應要做到清楚說明智慧城市生態系統中每個關鍵組成部分的職責與角色。為了實施解決數位科技安全問題的生態系統之方法，需要有強大的管理模式作為基礎。城市可以在城市間、各機構、學術界與公司之間建立網絡，以互相分享威脅資訊、技術能力與標準協議，以加強網路防禦。此外，數據管理應建立數據共享和隱私政策、資料分析能力，以及促進「城市大數據」取得與使用的量化模型 - 成為城市治理的關鍵。政策、立法與技術必須不斷地協調，以維持資料保護、隱私、透明度以及效用的適當平衡，更需要隨著城市的整體數位科技安全策略協作與成熟。例如，海牙市是「海牙安全三角洲」的所在地，「海牙安全三角洲」是一個由 200 多個組織組成的生態系統，進行國家安全、網路和城市安全、及關鍵基礎設施等工作。

為數位科技安全能力成長建立策略性夥伴

數位科技安全的能力落差不會快速消失，因此城市需要持續創新並積極尋找填補城市內安全技術落差

的方法。需要城市局處尋求非傳統方式，利用網路人才，例如：眾籌、獎勵以及發起解決安全相關問題的競賽。智慧城市可以透過與服務供應商的戰略夥伴關係與協議來增強現有功能，以橫跨各生態系統層的新技能與能力。

智慧城市計畫與數位科技安全策略並驅

各城市應該制定一個詳細的數位科技安全策略，該策略應貼近其智慧城市之長期策略，以緩解城市系統、資料流程的融合、互通性以及互聯性所帶來的挑戰(如圖 5 所示)。例如：新加坡於 2013 年推動國家資訊安全總體計畫，並在 2016 年根據前條文推出新的資訊安全法案。這兩項措施都是新加坡智慧國家戰略的重要組成成分。城市應考量對其數據、系統和網絡資產進行廣泛的影響評估，以辨別、評估和降低與技術流程，政策和解決方案相關的風險，訂定更全面的智慧城市數位科技安全策略。D

資料來源：

【Deloitte Insights - Making Smart Cities Cybersecure 201906】。



圖 5：數位科技安全策略必須隨著智慧城市之數位化轉型而調整



吳志洋
執行副總經理
勤業眾信



薛如倩
副總經理
勤業眾信



高美惠
專案經理
勤業眾信

2019 延伸性企業風險管理全球調查： All together now (下)

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 吳志洋執行副總經理、薛如倩副總經理、高美惠專案經理

奠基於近幾年的延伸性企業風險管理 (Extended Enterprise Risk Management, 簡稱 EERM) 議題之興起, Deloitte 全球於六月底發布了「2019 延伸性企業風險管理全球調查」結果! 更勝於 2018 年, 此調查結果集結了來自 19 個不同國家、由各個產業的高階管理階層、超過 1,055 份受訪者之回應, 充分顯示了企業, 尤其是領導階層, 對於「延伸性企業風險管理」議題躍升之關心!

今年度的全球調查結果, 共提出六大各企業聚焦 EERM 議題之關鍵發現, 上一期我們討論了前四項發現, 此期我們將接續探討最後兩項。

五、企業組織朝向單一化及精簡化 EERM 科技的運用

三年前全球調查揭露了企業在使用科技對於 EERM 從頭到尾的流程 (end-to-end processes) 得管理策略是毫無章法、有些甚至是凌亂的。在隔年的全球調查結果, 果然有高達 90% 的受訪者表達了對於科技運用的擔憂, 尤其是針對企業組織缺乏單一、並高度整合的系統來全面性的管理延伸性企業風險, 導致跨部門、跨公司的作業流程有程度不一之差異的方面。去年開始, 我們歸納出了兩大趨勢正在降低前述的擔憂, 使企業能朝向更成熟的 EERM 科技運用之路邁進。這兩大趨勢分別是:

- 用一個更具協調性的策略在投資 EERM, 包含 EERM 科技的投資。此項趨勢我們已在上一期的 Deloitte 通訊討論過, 包含了整合性營運模式蔚為主流、以及零星的 EERM 投資對 EERM 成熟度發展有負面影響到企業想要提升跨團隊之數據分

析及參與度。

- 更單一化及精簡化 EERM 科技的運用: 三層科技架構 (Three-tiered Technology Architecture, 詳圖 1) 將朝更蓬勃的方向發展。

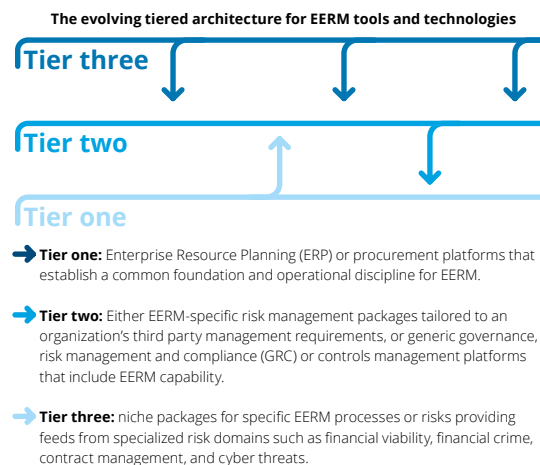


圖 1: 三層科技架構 (Three-tiered Technology Architecture)

Deloitte 發現, 在第一層的架構下, ERP 系統與其他採購使用之骨幹應用程式 (Backbone Applications) 使用上奠定了更堅定的基礎, 有近六成的受訪者表示他們的企業組織運用了既有的 ERP 系統及 Backbone Applications 作為核心且最為基礎的科技架構。最常見的系統及平台則分別為 SAP (約三成受訪者使用)、Oracle (17%)、SAP Ariba (15%) 及 Microsoft Dynamics (8%)。

第二層架構，有三分之二的受訪者表示有導入風險管理方案，然而在使用方案的選擇上，出現了分歧，大致可分為兩種選擇：

- 延伸性企業風險特制 (EERM-specific) 風險管理套裝：有 18% 的組織選用，僅符合企業組織所需 (best of need)、所需成本較低且較易上手；或
- 第三方風險管理通用的整合性風險管理方案：近 60% 的組織選用，屬於系統能支援的能力超越目前企業所需的類型 (best of breed)。從受訪者的回答，此類方案包含了 RSA Archer、IBM OpenPages、Thomson Reuters、ServiceNow 或 MetricStream。

最後，第三層的架構，Deloitte 則發現導入針對特定的風險領域的風險智能 (Risk Intelligence) 方案已漸普遍。呈現成長趨勢的風險領域則包含：財務可行性 (Financial Viability, 30%)、金融犯罪 (Financial Crime, 28%)、合約管理 (Contract Management, 18%)、永續經營 (Sustainability, 11%)、及數位科技威脅 (Cyber Threats, 9%)。

六、企業組織針對分包商和延伸企業產生的風險監督不力

儘管企業組織持續投資並更新 EERM 的管理焦點，然針對第三方所雇用分包商、企業組織本身的延伸企業，仍然沒有進行充分的了解，並執行適當的約束機制。

如同之前的全球調查所指出，受訪者皆認同第三方所雇用的分包商，即所謂的第四方、可能繼續衍生出第五方、第六方甚至更多，而這為企業帶來更高的風險。這也是近年的法規主管機構相當正視的議題，並也立法要求企業組織必須負起管理其第四或第五方組織的責任。但令人驚訝的是，與去年調查結果相同，僅有少數 2% 的受訪企業表示其有針對所有第三方所雇用之分包商進行辨認及監控。甚至，與去年相比，僅針對公司攸關重要的分包商進行追蹤與監控的受訪企業比例更是呈現下降的趨勢。絕大多數受訪企業，還是僅對新增的第三方進行評鑑、並仰賴第三方負起管理其所雇用之分包商之責任。

而針對延伸企業，企業仍然對於管理及監控延伸企業所帶來的風險缺乏注意及策略。有近三分之一的受訪者表示他們比照追蹤、監控第三方的方式來管理延伸企業風險；更有近半數的受訪企業回應其採

取的方式其實很模稜兩可、標準不一，甚至是屬於零星的臨時性管理要求 (ad hoc approach)。其餘受訪者，則表示其企業組織並不存在攸關重要的延伸企業。

總結本次全球問卷調查的結果，Deloitte 歸納出幾項 EERM 未來展望及預測，盼能帶領企業組織在當前不穩定之全球經濟下，尋覓堅定之立足點，以因應延伸性企業帶來之各項風險：

- (一) 投資 EERM 的驅動因素：以降低成本為主要訴求很可能是短期目標。以中期、長期而言，Deloitte 預估將轉以獲利成長為導向，達成無論是評估新市場、產生新收入來源、建立競爭優勢等目標。
- (二) 法規遵循：由近年英國的反奴役法 (Modern Slavery Act) 與歐盟的一般資料保護規則 (GDPR)，立法者已展現其對企業對於第三方風險之管理有高度期待。美國聯準會更鼓勵企業以創新方式管理風險，例如以人工智慧進行交易監控。因此我們預測，立法者未來只會更加擴大企業應負起的責任及要求企業用更強大的方式來管理第三方風險。
- (三) EERM 營運模式：企業轉型以更全面的營運模式管理延伸性企業風險的趨勢會持續，且預計於 2020 或 2021 年時，企業會較有感過去的投資開始得到回報，這也與受訪企業的期待相符。
- (四) EERM 科技：想精簡化 EERM 科技的需求不會削弱，呼應此需求，我們也預計主要的 ERP 系統商會更強化其系統能力、第三方風險系統更會朝向更廣泛地納入例如績效、合約、商業條件等面向來管理。
- (五) EERM 支出：有鑑於以上預測，Deloitte 也預期看到今年與明年的支出呈現上升的趨勢，且支出目的會偏向為實現長期規劃所進行的轉型。

如對上一期內容有興趣，

歡迎至 <https://deloi.tt/2KC9BvF> 觀看。

對完整的調查報告有興趣者，

更歡迎至 <https://deloi.tt/2KC9HU3> 觀看原文及

過去歷年的調查結果報告！



廖哲莉
會計師
Deloitte Private台灣負責人

傳承與轉型 台灣家族企業的二十大課題

Deloitte Private 台灣負責人 / 廖哲莉會計師

台灣家族企業因為不同世代所處之經濟環境及價值觀差異，造成許多企業，尤其是傳統產業，產生傳承危機。上一代的苦幹實幹造就台灣經濟奇蹟，然隨著時代變遷，商業模式產生巨變，如果下一代不能與時俱進，隨之轉型，其背負家族企業傳承之重擔，終將造成繼承者卻步，家族企業永續經營僅止於夢想。然仍有部分第二代兢兢業業，求新求變，重新定義並發展其家族企業，成為市場的佼佼者。其中的關鍵就是傳承的規劃及轉型成功與否。

家族企業要順利傳承並永續經營其實並不容易。根據 Joseph Astrachan 在 Family Business Review 期刊上的文章，超過 30% 的家族企業可以順利傳承到第二代，然而，順利傳承到第三代的卻只有 12%，能夠傳承到第四代的只有 3%。為了瞭解其中原因，Deloitte 今年出版的 Long-term goals, meet short-term drive 報告對 58 個國家 791 個家族企業高階經理人進行調查，發現全球家族企業在幾個影響企業存續的重要因素之中，接班的規劃是比較欠缺的。全球只有 41% 的家族企業對自己的接班規劃有信心，以對於 CEO 職位的接班規劃為例，只有 26% 的家族企業有正式的規劃，且有高達 34% 的家族企業沒有任何正式或非正式的接班規劃。

其實，不管家族企業想要永續經營並傳承給下一代，或是僅想保有家族企業的所有權，或是不打算由家族成員繼續擁有或經營該企業，接班的規劃與執行都至關重要。為了順利交棒，一個家族企業需要讓第二代熟悉企業的願景以及價值觀，發展下一代的各方面能力，並將管理公司的職責，或是企業的所有權慢慢轉移給下一代，並及早進行股權以及稅務

上的規劃，抑或是制定出場計畫。

除了接班的規劃以外，Deloitte 同一份調查也指出，企業是否能在應對短期變化的時候，兼顧企業存續等長期目標也是影響家族企業能否繼續經營的重要因素。即便受訪者都認為公司的傳統、價值以及永續經營比短期的財務績效來得重要，超過 70% 的家族企業的策略規劃只有到未來的二到五年。在面對挑戰的時候，大多數的家族企業還是依靠快速的決策能力，以比較被動的方式來應對。這樣的方式讓家族企業傾向將資源分配到眾多短期項目，每個項目最後可能都只分配到有限的資源，且投資的項目可能都只有漸進式改革的效果。勤業眾信建議家族企業在思考策略規劃的時候，能夠擘劃長期例如 10 年到 20 年之後的市場樣貌及目標，以及企業該如何在該市場生存，再回過頭來思考企業短期應該努力的方向。這樣的思考方式可以讓企業釐清短期應重視的項目，連結短期與長期策略，確保短期及長期的作為能相輔相成。

此外，現今全球局勢瞬息萬變，政治干擾因素（例如美中貿易戰、經濟制裁、石油禁運及最近香港的反送中等）層出不窮，數位化將供應鏈徹底改變，消費者的行為模式和過去完全不同，企業需因地制宜，隨時調整策略，並進行數位化轉型降低成本，如能透過大數據蒐集市場資訊，則能更貼近市場變化。在這樣的情況下，家族企業成功轉型與否將取決於科技之運用、持續的學習改進能力及是否具有宏觀之視野以因應市場之局勢變化。為了更準確滿足消費者的需求，過去多為單打獨鬥的運作模式，現在有越來越多的企業開始以策略聯盟及合作的方式，

形成解決方案生態圈。Deloitte 針對全球家族企業新一代成員的另一份調查 Adapting to an ecosystem-driven world 則顯示，超過一半 (53%) 的受訪者表示自己家族的企業在過去三年並沒有和其他組織結盟共同發展創新，其中有 32% 的受訪者表示自己的企業僅和有長期合作的組織一同開發新的產品和服務。我們建議家族企業可思考不同以往的運營方式，以因應當前局勢。

依據達爾文的進化論，物種只有透過不斷地演進才能生存。現在大家可能忘了曾幾何時 Amazon 以前只是賣書的電商，IBM 原來是賣硬體的公司，黑松是賣沙士的，現在很難定義 Amazon 的業別，IBM 則演化為資訊科技業，黑松變成生活品牌，台酒熱賣花雕雞麵，這些都是企業不斷演進成功的案例。放眼未來，家族企業只要不侷限自己，持續的學習及改進，隨時調整策略，以因應市場之局勢變化，百年企業不是夢想。D

如欲對本文引述的二份家族企業調查或相關議題有更進一步的理解，歡迎點閱以下連結：

1. Long-term goals, meet short-term drive :

<https://deloi.tt/31X1AqR>

2. Next-generation family businesses :

<https://deloi.tt/33Yg7V1>

或瀏覽 Deloitte Insights 網頁，了解更多產業趨勢！

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en.html>



林淑怡
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



陳建霖
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

個人匯回境外資金之策略思考

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 林淑怡會計師、陳建霖協理

是否決定申請適用境外資金匯回管理運用及課稅條例專法(以下簡稱「專法」),為現時在海外經營台商最為關注之熱點議題,而此決策非一蹴可幾,亦非單一因素即可決定,除需盤點歷史資金紀錄與評估稅務影響外,亦需思考未來專法落日後之境外資金長期計畫,其整體評估需要時間整理,而專法適用期間僅限於兩年內,故本文在此實施前夕,將以短期、中期及長期目標角度分析,協助海外台商個人提早進行境外資金整體策略思考,以因應未來國際稅務複雜環境之挑戰。

短期目標 (1 至 2 年) - 資金回台試算

首先,個人可依據財政部於 2019 年 1 月 31 日發布台財稅字第 10704681060 號令核釋個人海外所得課徵基本所得稅認定原則及相關證明文件,按下述步驟先行盤點與清理境外資金明細:

1. 檢視境外金融帳戶資金流量並辨認資金存量屬性;
2. 考量是否存有相關證明文件及是否屬課稅範圍資金;
3. 認定所得課稅年度並計算所得額。

如依上述解釋令依海外所得 20% 計算或依大陸地區資金來源併入個人綜合所得總額計算,相較專法之計算稅負高或已無相關證明文件留存,則個人將較有誘因申請匯回境外資金,依相對較低的第一年 8% 及第二年 10% 稅率課稅,並未來若有實質投資,將可享有減半的優惠稅率。

中期目標 (3 至 5 年) - 企業永續經營考量

如個人境外資金屬性,係來源於境外第三地區公司的轉投資或貿易所獲取的累積利潤時,其將涉及國際及台灣反避稅範疇,當專法落日後,屆時稅務徵管環境將更趨嚴峻,而對於企業永續經營產生重大挑戰。

依據 2016 年 7 月新修訂的所得稅法第 43-4 條,若境外公司貿易模式之主要營運地在台灣,則未來可能涉及被認定為實際管理處所,進而產生需在台灣申報繳納稅款義務。

當境外公司獲取海外利潤且不匯回台灣境內,依現行規定可享有遞延稅負的優勢,惟專法之附帶決議針對 2016 年 7 月公布增訂之所得稅法第 43-3 條文,與 2017 年 5 月公布增訂之「所得基本額條例」第 12-1 條文,要求財政部將反避稅之受控外國子公司條款於「境外資金匯回管理運用及課稅特別條例」施行期滿 1 年後,報請行政院核定施行日期。屆時若海外台商之境外金融帳戶的操作,仍採上述傳統境外公司模式,將可能成為稅局稽查的重點對象之一。

長期目標 (7 年以上) - 家族傳承計畫安排

過往,台灣稅局對於海外台商之境外資產存量或相關資金流量的移轉,例如贈與或遺產並未掌握有效的稽徵方式,主係因未能取得境外資產資訊,而若境外資金申請回台後,此台灣境內資金部位將納入遺產及贈與稅課稅範圍。

而境外資產部位因存放地點於海外，現時納稅人或可因稅務機關的稽徵力道而存有僥倖的心理，惟近年來國際反避稅的趨勢已成，加上 CRS 金融帳戶資訊交換網絡與境外公司經濟實質立法等連帶影響，將來海外資產將可能無所遁形。

未來專法落日後，未申報之境外贈與及遺產等家族傳承移轉方案，將可能成稅局稽查的重點對象之一，依據稅捐稽徵法第 21 條，未於規定期間申報稅捐者，其核課期間為 7 年，故宜提早規畫評估家族傳承計畫，以降低未來對於家族傳承計畫的稅務衝擊。

本次資金回台專法申請為兩年期間之一次性安排，在專法落日後，預計將引發海外台商之境外資金稅務遵循重大挑戰，故建議可依短期、中期及長期目標分別進行境外資金策略布局與海外營運重組計畫，以因應未來之稅務挑戰。D

(本文已刊登於 2019-08-14 工商時報 A14 稅務法務版)



溫紹群
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

導入 RPA 提升數位生產力

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理

在數位治理與轉型的浪潮下，製造、金融、零售、醫療、農林漁牧等產業皆掀起了一股以人工智慧與自動化方案為導向的議題。或許由人工智慧協助對企業營運進行決策建議的路途還很遙遠，如此的未來情景也難以想像，但「它」已為當今無可避免的生產力轉型趨勢。面對漫長的旅程，亦促使企業主們思考，該如何一步一腳印的踏上這條道路；而非駐足不前或遭洪流淘汰。

轉型契機起源於一件敲門磚，約於 5 年前的已於歐美、日本的中大型企業開始導入。其為機器人流程自動化 (Robotic Process Automation, RPA)，其成熟的模組化撰寫架構，能以使用者角度，以自動化的方式處理高重複性或執行性的電腦作業工作。根據國際市調公司的統計，預計 5 年內，全球將會有 75% 的企業完成 RPA 的導入應用。約於 2 年前開始，台灣各領域的標竿性企業，也選擇了 RPA 做為數位生產力轉型的第一步，至少都已完成了 1~3 個營運情境的 RPA 導入，甚至有完成 50 餘個流程自動化的指標企業。

「臺灣蒙地拿股份有限公司」為國際頂尖跑車品牌法拉利、瑪莎拉蒂的台灣獨家代理，「蒙地拿」在與「勤業眾信」的合作下，結合 RPA 國際一線大廠「Automation Anywhere」的產品技術，完成了「超跑與自動化的邂逅」，利用流程機器人大幅提升工

作效率，在下班後、放假日都有機器人輪班。「蒙地拿」成功的在各個作業情境下，減少了 66~81% 的工作時間。並促使員工能更有效率的應用時間資源，將原本重複性高又過於繁瑣的相關作業，交給 RPA 即時處理。重要且不緊急的工作項目，則由 RPA 於半夜或中午休息的時間，批次處理完畢。彷彿蒙地拿的辦公室裡，出現了一位小精靈，無形協助員工將事情瞬間完成。

RPA 機器人流程自動化，是以強化員工使用體驗為導向所設計的軟體工具，目的是降低資訊專業高門檻的技術需求，讓企業員工可以普遍體驗到 Cyber Everywhere 所帶來的方便，真實地達到工作與生活平衡。企業員工體認到，能夠透過 RPA 自行解決工作中遇到的問題。蒙地拿公司在導入了 RPA 之後，所有員工都開始思考「我手邊的工作有沒有辦法獲得改善」，從根本的軟實力提升，成功建立起員工 Value Added 附加價值自我提升的 DNA。

RPA 機器人流程自動化將可以視為智慧企業的方案前哨技術，帶領臺灣企業一同跨向數位治理與生產力轉型的未來，進而成為國際接軌與影響力拓展的重要指標。D

(本文已刊登於 2019-08-23 經濟日報 B5 經營管理版)

「商業事件審理法」草案初探

大成台灣律師事務所 / 謝文倩律師、孫碩駿律師



壹、前言

商業紛爭事件日益增加，例如經營權爭奪、股東會或董事會之效力爭議、內線交易等，尤其重大商業事件，不但內容十分複雜，需耗時審理以釐清案情，而且影響公司股東或債權人之權益甚鉅，亦可能影響投資市場，如未即時處理妥當，甚至將影響經濟環境。

因此，司法院為求能夠迅速、妥適且專業的處理商業紛爭，協助企業管理運作、提供有效監督機制、落實企業經營者責任等公司治理原則，更使商業事件之判決具有一致性與可預測性，已於民國(下同)108年3月完成「商業事件審理法」草案¹初稿，並於108年6月經司法院院會討論通過，將送往立法院審議。雖「商業事件審理法」何時會完成立法尚未可知，但就草案之內容，仍可先行了解未來商業事件可能之審理程序為何。

我國目前就專門事件而制定之程序法規有少年事件處理法、非訟事件法、智慧財產案件審理法、家事事件法及勞動事件法等，除非訟事件法外，其餘專法並有設立專業法院或專業法庭辦理該類事件，「商業事件審理法」若經立法院審議通過，亦將是針對商業案件而特別制定之程序法，有助於我國司法專業分工之趨勢，得以更專業、細緻的處理商業案件。以下即簡述「商業事件審理法」草案之相關重點：

貳、「商業事件審理法」草案之重點介紹

我國目前就專門事件而制定之程序法規有少年事件處理法、非訟事件法、智慧財產案件審理法、家事事件法及勞動事件法等，除非訟事件法外，其餘專法並有設立專業法院或專業法庭辦理該類事件，「商業事件審理法」若經立法院審議通過，亦將是針對商業案件而特別制定之程序法，有助於我國司法專業分工之趨勢，得以更專業、細緻的處理商業案件。以下即簡述「商業事件審理法」草案之相關重點：

一、明定商業事件範圍

由「商業事件審理法」草案之條文可知，僅有本法範圍之商業事件始可適用該法進行審理，以免大量

案件湧入商業法院，反而造成無法促近審理之結果。

「商業訴訟事件」之範圍如下：

- (一) 公司負責人因執行業務，與公司所生民事上權利義務爭議，其訴訟標的之金額或價額在一億元以上者。
- (二) 因有價證券詐欺、財報或公開說明書不實、短線或內線交易等違反證券交易法、期貨交易法、證券投資信託及顧問法等規定，所生民事上權利義務爭議，其訴訟標的之金額或價額在一億元以上之訴訟。
- (三) 公開發行股票之公司股東基於股東身分行使股東權利，對公司所生民事上權利義務爭議，及投保中心訴請法院裁判解任公司董事或監察人事件。
- (四) 公開發行股票公司之股東會或董事會決議效力爭議事件。
- (五) 與公開發行股票公司具有從屬或控制關係，且其公司資本額在五億元以上之非公開發行股票公司之股東會或董事會決議效力爭議事件。
- (六) 因公司法、證券交易法、期貨交易法、企業併購法、金融機構合併法、信託法等所生民事法律關係爭議，其訴訟標的之金額或價額

註：

1. 「商業事件審理法草案」目前截至本文完成時，尚未完成立法，本文係參考司法院於108年6月21日公告之「商業事件審理法草案」進行介紹與討論，未來應以立法院審議通過立法之版本為準。

在一億元以上，且經當事人書面合意由商業法院管轄之民事事件。

- (七) 公開發行股票公司之裁定收買股份價格、選任臨時管理人、選派檢查人及其解任事件。
- (八) 其他依法律規定或司法院指定由商業法院管轄之商業訴訟或非訟事件。

「商業非訟事件」之範圍如下：

- (一) 公開發行股票之公司裁定收買股份價格事件。
- (二) 公開發行股票之公司依公司法規定聲請選任臨時管理人、選派檢察人，及其解任事件。
- (三) 其他依法律規定或經司法院指定由商業法院管轄之商業非訟事件。

由上可知，可進入商業法院之商業事件大多係公開發行股票公司具備一定訴訟標的金額以上且涉及商業、金融糾紛之重大案件，並非所有牽涉到商業糾紛之事件均可依該法進行訴訟或非訟程序。

二、設立商業法院

商業法院預計將與原智慧財產法院合併設立，並更名為智慧財產及商業法院，採二級二審制，第一審係與高等法院同級，上訴或抗告均應向最高法院為之。此外，未來將遴選受過專業訓練之法官擔任商業法院之法官，再搭配商業調查官等商業專業人員予以輔助，以期能專業處理商業事件。

三、律師強制代理

由於商業事件具備相當技術性及專業性，為保護當事人或關係人權益，並使訴訟或非訟程序得以順利進行，不至於造成訴訟延滯，故除非當事人或關係人或與其有特定親屬關係之人或其所屬專任人員具備律師資格者外，應強制當事人或關係人委任律師為程序代理人。

四、科技之運用

為加速文書之送達，增進審理效能、效率，並促進程序之進行，明定應使用電子書狀傳送系統傳送，以節省勞費，若未以電子書狀傳送系統傳送，將不生提出之效力。此外，為便利處於遠隔法院處所之當事人、關係人、程序代理人等利用科技設備參與程序，明定得以遠距審理。

五、調解前置程序

調解程序相較於訴訟程序，有程序迅速、費用低廉、

經濟、不需嚴守實體法、秘密不公開等優點，雙方合意解決糾紛，彼此仍得以維持和諧關係。故商業事件於起訴前應經商業法院行調解程序，並選聘具相關專門學識之人為調解委員，以提升調解委員所提出調解方案之專業度與信服度，協助雙方自主解決紛爭。

六、法院應與兩造商定審理計畫

商業訴訟事件多屬具有重大利害關係、案情繁雜之事件，為達成集中審理之目標，法院應就爭點整理、證據調查、言詞辯論等程序進行之順序、期間、期日，與當事人共同商定，並預作規劃，可使訴訟程序更有效率的進行。

七、當事人查詢制度

為使當事人在訴訟前階段，即得先行蒐集相關資訊，以決定後續提出之事實及證據，加速訴訟程序之進行，減輕法院審理之負擔，故明定當事人為準備其主張或舉證，得於法院指定期間內或於準備程序終結前，列舉必要事項向他造查詢有關事實或證據之必要事項，並請求為具體說明。

八、專家證人制度

當事人得聲明專家證人提供專業意見，法院認為必要時，亦得命專家證人以書面出具專業意見，並附具結之結文，專家證人更得於訊問期日對其他專家證人或鑑定人發問。惟若具結後仍為虛偽陳述者，亦明文處以偽證罪。

九、秘密保持命令制度

按我國現行民事訴訟法、營業秘密法中，均有對於訴訟中涉及當事人或第三人持有營業秘密之保護，法院得為不公開審判、不予准許或限制訴訟資料閱覽等，但不宜僅因訴訟或證據資料屬於當事人或第三人之營業秘密，即妨礙他造當事人之辯論或證明，以保障其辯論權及證明權。故程序中提出之文書、勘驗物或鑑定所需資料，如涉及營業秘密，持有人得聲請法院發秘密保持命令，以防止營業秘密外洩之風險，兼顧發現真實及保護營業秘密。

十、其他規定

當事人得於訴訟進行中停止訴訟程序提付仲裁、強化暫時狀態處分之釋明程度、定暫時狀態處分裁定因自始不當或裁定經撤銷經相對人求償而不能證明損害數額者依法推定其損害額、違反秘密保持命令之刑事處罰等。

參、結論

未來若立法院完成「商業事件審理法」之制定且設立商業法院後，由具備商業專業之法官審理案件，不但可就重大商業紛爭事件得以提供迅速、妥適、專業處理的管道，且形成判決標準後，將有助於減少不同法院見解歧異之問題，更使判決具有一致性與可預測性，應有相當實益。然而，商業實務專業程度較高，加上證據資料大多十分複雜，需具備相當程度之專業知識經驗始能解讀其真正意義，在「商業事件審理法」制定後，實務上運作情形是否可達成該法之立法目的，將留待日後進一步觀察。D

本文之智慧財產權屬於大成台灣律師事務所所有，未經同意請勿轉載、引用。

2019年9月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
SEP01	9/5(四)	13:30-16:30	投資為專業之公司 - 稅賦解析	張淵智
SEP02	9/10(二)	09:00-16:00	企業投資案的市場評估與數據運用技巧	李進成
JUL05	9/10(二)	13:30-16:30	解析台灣 CRS 共同申報準則及全球反避稅趨勢	李嘉雯
SEP09	9/11(三)	13:30-17:30	境外資金匯回管理運用及課稅條例適用解析	張瑞峰
JUL15	9/11(三)	13:30-16:30	及落日後 CFC 生效之影響	洪于婷
SEP03	9/11(三)	13:30-16:30	中美貿易戰下企業面臨之關稅衝擊及因應	李介文
SEP04	9/12(四)	13:30-16:30	營運風險管理趨勢與案例解析	鄭佩琪
SEP05	9/16(一)	09:00-16:00	帳列財務所得與課稅所得差異之分析及其會計處理	李進成
JUL09	9/17(二)	13:30-16:30	存貨成本減量暨盤點運作實務	許嘉銘
SEP06	9/17(二)	09:00-16:00	外商在台稅務風險案例探討及國稅局查核趨勢	彭浩忠
JUL14	9/18(三)	13:30-16:30	經營績效分析報告與在年度預算編製攸關運用	李紹平
SEP07	9/18(三)	13:30-16:30	IFRS9 無活絡普通股股權公允價值	胡雅如 呂逸雯
SEP10	9/20(五)	09:00-16:00	** 上課須帶電腦 (Excel 2010 以上版本) 人人都是數據稽核高手－採購循環高風險交易資料分析	徐潔茹 羅苡菱
SEP11	9/24(二)	13:30-16:30	營業稅外銷零稅率暨案例研討 及固定資產 / 專案退稅申報實務解析	邱小恕
SEP12	9/24(二)	09:00-16:00	突破內控盲點與如何創造內稽價值	李進成
SEP13	9/25(三)	13:30-16:30	盈餘分配你該考慮的稅負～談未分配盈餘稅	王昭悌
SEP14	9/25(三)	09:00-16:00	掌握產品製造成本的彙總計算與績效差異的分析實務	彭浩忠
SEP15	9/25(三)	13:30-16:30	營業稅與營所稅之連結課稅實務	王瑞鴻

- 課程如有異動，主辦單位將以 E-Mail 通知，並請以網站公告為主
- 詳細課程及報名資訊請至：<https://deloi.tt/20Qqph6>
- 勤業眾信課程洽詢電話：(02)2725-9988 分機 3980 杜小姐、3631 蔡小姐

Deloitte.

勤業眾信



2019 勤業眾信 x 南山人壽愛心義賣會

溫暖傳遞·愛心永續!

2019.10.02 (三) - 03 (四)

義賣時間: 09:30AM~06:00PM

義賣地點: 臺北南山廣場 3F 藝文中心

地址: 臺北市信義區松仁路100號3樓

主辦單位: 勤業眾信聯合會計師事務所·南山人壽保險股份有限公司

歡迎您分享此愛心訊息,邀請更多人共襄盛舉,讓愛心永續不間斷!

勤業眾信官方網站



義賣所得捐助財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會及財團法人中華民國快樂學習協會

連絡 我們

台北

11073 台北市信義區松仁路 100 號 20 樓

Tel : +886(2)2725-9988

Fax : +886(2)4051-6888

新竹

30078 新竹市科學工業園區展業一路 2 號 6 樓

Tel : +886(3)578-0899

Fax : +886(3)405-5999

台中

40756 台中市西屯區惠中路一段 88 號 22 樓

Tel : +886(4)3705-9988

Fax : +886(4)4055-9888

台南

70051 台南市永福路一段 189 號 13 樓

Tel : +886(6)213-9988

Fax : +886(6)405-5699

高雄

80661 高雄市前鎮區成功二路 88 號 3 樓

Tel : +886(7)530-1888

Fax : +886(7)405-5799

Taiwanese Service Group 大陸台商 (專業) 服務團隊

200002 上海市延安东路 222 号外滩中心 30 樓

Tel : 862161418888

Fax : 862163350003



About Deloitte

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte穩居業界領導者，為各行各業的上市及非上市提供審計、稅務、風險諮詢、財務顧問、管理顧問及其他相關服務。Fortune Global 500大中，超過80%的企業皆由Deloitte遍及全球逾150個國家的會員所，以世界級優質專業服務，為客戶提供因應複雜商業挑戰中所需的卓越見解。如欲進一步了解 Deloitte約286,000名專業人士如何致力於“因我不同，惟有更好”的卓越典範，請參閱 www.deloitte.com 了解更多。

About Deloitte Taiwan

勤業眾信(Deloitte&Touche)係指Deloitte Touche Tohmatsu Limited("DTTL")之會員，其成員包括勤業眾信聯合會計師事務所、勤業眾信管理顧問股份有限公司、勤業眾信財務顧問股份有限公司、勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司、德勤財務顧問股份有限公司、德勤不動產顧問股份有限公司、及德勤商務法律事務所。

勤業眾信以卓越的客戶服務、優秀的人才、完善的訓練及嚴謹的查核於業界享有良好聲譽。透過 Deloitte資源整合，提供客戶全球化的服務，包括赴海外上市或籌集資金、海外企業回台掛牌、中國大陸及東協投資等。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。