

巴塞爾的資金管理：現金池與內部銀行

Dr Alexander Ressos, TEP

Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),

Solicitor (England & Wales)

在大型交易背後，是巴塞爾一個負責管理集團日常財務的常設機構。羅氏和諾華都在其總部設有中央財資職能部門，負責管理流動性、融資、匯率和利率風險、與銀行的關係以及富餘現金的投資。這些部門聘用資本市場、風險管理、現金管理和會計方面的專業人員。其工作將銀行財資部門的技術與一家主營業務在別處的工業企業的需求結合在一起。¹

一項核心工具是現金池，即將眾多國家子公司的銀行餘額集中到一家集團財務公司持有的帳戶中。在實體現金池中，餘額在每天結束時實際劃轉至中央帳戶；而在名義現金池中，各餘額僅為計算利息而相互抵銷，資金並不實際劃轉。現金池使集團能夠利用部分子公司的富餘流動性滿足其他子公司的需求，從而減少外部借款和銀行費用。它還使中央財資部門能夠每天掌握集團的流動性概況，這對於一家在一百多個國家開展業務的公司至關重要。²

大型集團還設有內部銀行，作為子公司所有金融交易的交易對手。需要外匯或貸款的子公司與內部銀行打交道，內部銀行對內部頭寸進行軋差，僅就剩餘敞口進入外部市場。子公司之間的付款通過內部帳戶結算，從而減少外部交易的數量。內部銀行通常還運營一個支付工廠，代表子公司處理向供應商的付款。此類結構引發了瑞士銀行法上的問題，因為一家接受眾多實體存款的集團財

巴塞爾的資金管理：現金池與內部銀行

務公司看起來可能在從事銀行業務，儘管集團內部活動根據《瑞士銀行條例》（BankV）獲得豁免。³

現金池具有公司法層面的問題，瑞士法律文獻對此已有討論。一家將其流動資金劃轉給境外集團公司的瑞士子公司，實際上是在發放一筆貸款，該貸款必須符合獨立交易原則；如果借款人的信用存疑，可能被視為隱性利潤分配。聯邦最高法院以及瑞士航空（Swissair）破產之後有關現金池的文獻，都強調了參與現金池的子公司董事會的職責。因此，財資部門會審慎記錄現金池安排的條款，並在一定程度上參考稅務機關每年公佈的集團內部貸款安全港利率。⁴

1 註釋

1. 關於羅氏和諾華在巴塞爾的中央財資職能及其職責，參見兩家集團合併財務報表附註中的財務風險管理部分。有待核實。
2. 關於跨國集團中的實體現金池和名義現金池，參見關於企業財資管理的文獻以及羅氏和諾華年度報告中的財務風險管理部分。有待核實。
3. 關於跨國集團中的內部銀行和支付工廠，以及集團內部融資根據《瑞士銀行條例》（BankV）第5條第3款c項獲得的許可要求豁免，參見《瑞士銀行條例》以及瑞士金融市場監管局（FINMA）的通函。有待核實。

4. 關於瑞士現金池的公司法問題，包括瑞士航空破產之後的討論、對返還資本的限制（《瑞士債務法》（OR）第 680 條第 2 款）以及聯邦稅務局（FTA）每年發佈的關於集團內部貸款安全港利率的通函，參見聯邦最高法院的判決以及關於 Konzernfinanzierung 的文獻。有待核實。

僅供一般參考。本文不構成法律或稅務意見，不能取代針對個別情況的專業意見，亦不建立律師與客戶關係。本文反映截至 2026 年 9 月的法律狀況。

網上版本：hk.helveticaregister.com/basel-treasury-in-basel-cash-pooling-and-in-house-banking