

調 查 報 告

壹、案由：據審計部函報：稽查台灣糖業股份有限公司投資及經營加油站事業執行情形，涉有未盡職責及效能過低情事乙案。

貳、調查意見：

據審計部函報：稽查台灣糖業股份有限公司(下稱台糖公司)投資及經營加油站事業執行情形，涉有未盡職責及效能過低情事乙案，案經函詢經濟部、台糖公司就有關事實提供相關卷證資料，復於民國(下同)99年11月9日約詢經濟部國營事業委員會(下稱國營會)及台糖公司等相關主管人員到院說明，業經調查竣事，茲臚列調查意見如次：

一、台糖公司投資加油站事業可行性研究報告，偏離市場實況，復未考量站址區位，致未達計畫績效，核有疏失。

(一)依經濟部所屬事業固定資產投資專案計畫編審要點(下稱編審要點)第4點規定：「專案計畫應對投資環境、計畫之投入產出，諸如人力、財務、產出、市場預測等內外因素作周延審慎之考量；對成本效益應作精密之評估……」

(二)查台糖公司因應該公司製糖業務萎縮，為轉移閒置人力，自87年起辦理加油站事業第一期至第四期投資計畫。第一期至第三期之原計畫年平均銷售量及營運年報酬率分別為216,000公秉、75,600公秉及60,588公秉暨11.62%、11.07%及11.5%，惟近5年實際年銷售量及營運年報酬率分別145,055公秉、63,727公秉及64,796公秉暨4.0%、7.5%及11.6%等(第4期部分營運尚未滿1年不予列計)。經核前揭預期營運績效與實際營運績效，除第

三期尚屬相符外，第一期及第二期投資計畫部分顯有極大差距，第一期投資計畫部分之實際平均報酬率甚至不及原定計畫之半數。

- (三)次查台糖公司辦理加油站事業投資計畫，其就國內油品市場發油量預測，係參酌國內加油站市場之消費通路及投資環境之成長趨勢，進行成本效益之評估，復因政府積極鼓勵民間投資興辦設置加油站，該公司於研擬各期加油站投資計畫之可行性研究報告時，乃參酌經濟部能源局統計各縣市汽車加油站數量及汽柴油銷售情形等為據，訂定每站之預計發油量。惟依經濟部能源局統計 87 年至 99 年 6 月止各縣市汽車加油站汽柴油銷售情形，以 87 年為例，全台加油站每站每日平均售油量為 20.06 公秉，其中台北市 48.76 公秉為最高，依次為台北縣 33.68 公秉、基隆市 29.33 公秉；澎湖縣為最低僅 5.66 公秉，依序遞增為台東縣 12.55 公秉、嘉義縣 13.82 公秉、南投縣 14.27 公秉、屏東縣 14.50 公秉。銷售量高者，集中於北部及都會區域，其他中、南、東部地區，則明顯偏低；88 年至 99 年 6 月間亦成相同趨勢。又依經濟部國營會 91 年 4 月 26 日審查第 3 期加油站固定資產投資第 2 次計畫修正會議資料，84 年至 90 年間，中、南部地區既有各加油站平均每日售油量 23.73 公秉至 12.55 公秉，亦僅為全台灣地區加油站平均每站每日售油量 25.94 公秉至 15.22 公秉之 82.45% 至 91.48%，均顯示中、南部地區市場經營加油站之獲利能力，遠遜於台灣地區整體平均數。惟台糖公司可行性評估係以國內加油站平均統計資料據以分析，並未單獨針對該公司設站集中之中、南部地區，就其統計資料分析評估效益及損益平衡點，致評估顯過樂觀。

(四)再查經濟部自 76 年起逐步開放民間經營加油站後，國內加油站數成長迅速，造成國內加油站平均每站每日售油量快速下滑。經濟部於 85 年 6 月 26 日修正「加油站設置管理規則」第 8 條（修正後為第 9 條），將使用非都市土地類別之用地申請設置加油站者，同一直轄市、縣（市）內，與同一路線系統之道路既有或先申請之加油站入口臨街面地界或都市計畫加油站用地地界，至少應距離 5 公里以上之規定，修正開放為 500 公尺以上，大幅放寬設站用地限制，更造成中、南部地區加油站平均每站每日售油量，由 84 年的 23.73 公秉，快速下滑至 88 年之 12.55 公秉，顯示加油站市場經營競爭，愈趨激烈。惟台糖公司亦未列入考量。另查國營會於審查該公司各期可行性研究時，均提出每站日發油量過於高估，與油品自由化後，加油站競爭將更形激烈等不同意見，然該公司仍未慎酌該等審查意見，重新評估計畫可行性，確實評估計畫效益，猶以最終經營策略能達成 15 公秉為目標，配合多角化經營，彌補售油量之降低等為據，評估籌建加油站營運設施。惟 94 年迄 99 年 6 月止該公司加油站之實際經營結果，各站平均每站每日售油量僅為 10.32 公秉至 12.61 公秉間，其中 97 年 12.61 公秉係歷年最高，惟亦僅為原預期 15 公秉之 84.1%，營運結果明顯偏離可行性研究評估結果。肇致該公司所有之 73 座加油站，共 188 座加油泵島，因績效未如預期，嗣為節省維護成本，陸續停用 21 座加油泵島，另預計再停用 9 座，加油機已拆除 33 部，尚未拆除 21 部，其中又以大湖站及仁新站 4 座泵島，各停用 2 座，占所設泵島 50%，亦足見該公司可行性計劃評估有失客觀。

(五)綜上，台糖公司辦理該公司加油站投資計畫，未確
依前揭編審要點第四點規定，對投資環境及市場預
測等作周延審慎之考量，致實際營運績效悖離預期
績效，核有疏失。

二、台糖公司辦理第四期加油站固定資產投資計畫，因站
址勘選作業未洽，肇致縮減投資計畫，徒耗計畫作業
，核亦有疏失。

(一)查台糖公司於 85 年開始辦理加油站投資計畫，原
由各廠成立「籌設加油站作業小組」，並於同年 85
年 10 月 1 日於該公司運務處成立油品事業組。嗣
為統一事權，爰於 92 年 10 月 1 日成立油品事業部
，逐步接收各廠經營之加油站業務，嗣 93 年 5 月
完全獨立運作，並開始主導相關營運計畫。台糖公
司於 96 年 2 月研提第四期加油站固定資產投資計
畫，預計自 97 年 1 月起，投資新台幣（下同）2 億
2,000 萬元，至 98 年 6 月完成增設 10 座加油站。
其可行性研究結論與建議中，亦稱：站地取得為設
站過程中最重要之前置作業，因法規限制頗多，影
響計畫工作至鉅，如土地取得順利，其平均每站每
日售油量 15 公秉目標，可再調高等語。顯示該公
司已知未來計畫工作存有申請籌設過程，涉及之管
理法令與相關許可證明申請作業繁複、地方政府費
時審查等，攸關計畫效益達成之問題，執行籌建站
址評選工作，本應更加審慎辦理。

(二)惟查該公司執行本投資計畫，辦理各加油站站址勘
選作業情形，有下列缺失：

1、中安加油站位於經濟部加工出口區管理處與該
公司 91 年間共同推動之高雄航空貨運園區開發
計畫用地範圍內，該部已於 94 年 9 月 7 日召開
研商會議，作成不可設置固定建築物之決議，該

公司高雄分公司遲至 97 年 5 月 27 日始函油品事業部稱：中安站屬高雄航空貨運園區計畫預定地，設置加油站不符經濟部決議等語。致於計畫核定後，徒耗計畫作業，工作執行因此而中輟。

- 2、義大加油站，於計畫陳報推動後，始重新衡酌與同計畫之義楠加油站客源互有競合等問題，推翻原擬籌建之規劃，工作因而停頓，拖延計畫執行。
- 3、車行站、勝利站、鳳仁站及聚興站等定站址因未臨接道路、站址參插苗栗農田水利會之土地而致取得逾時、土地使用限制等因素而未能設站，顯示站址勘選作業期間，未就站址使用條件，審慎調查、分析客源，妥適評估效益。

(三)綜上，台糖公司第四期加油站固定資產投資計畫，未詳察計畫用地使用相關法令限制、不利籌建因素，以審慎評估辦理時程，並妥適納為計畫站址勘選考量，致計畫預算 97 年實際支用率僅 15%，嗣於 99 年 1 月以市場環境變遷等由，陳報經濟部同意停止計畫推動，僅完成拓建 4 座加油站工作，核有疏失。

三、台糖公司辦理岡北站承租作業，評估作業草率，復未考量油品供應合約計價因素，導致承接營業後年年虧損，核有疏失。

(一)查台糖公司油品事業部為達百站百億及盈餘上億目標，規劃以每年租金 300 萬元，租賃既有之泉蒼龍油品股份有限公司所經營之震東加油站(位於高雄縣岡山鎮，嗣於 97 年 1 月 31 日更名為岡北加油站)，經該公司油品事業部於 96 年 9 月 19 日、11 月 6 日及 30 日 3 度簽報，嗣經該公司前董事長於同年 12 月 12 日同意辦理。依上揭 96 年 11 月 30 日簽辦文件「一般建築及設備工程效益分析表」所

載，本站預計每日售油量 14 公秉，每月盈餘為 49 千元，全年盈餘 588 千元等。

- (二) 嗣台糖公司依政府採購法第 22 條第 1 項第 11 款規定及行政院公共工程委員會 90 年 8 月 21 日 (90) 工程企字第 90030288 函釋，採限制性招標方式，與震東加油站議價後，以 5 年 1,450 萬租賃經營，於 97 年 1 月 28 日完成簽約。該公司另投資 109 萬元辦理之「岡北站開站整修工程 (POS 系統設備採購部分)」、「岡北站開站整修工程」，分別於 97 年 3 月 24 日、4 月 28 日完工，並自同年 11 月 4 日開始營運。
- (三) 惟查台糖公司評估過程資料，係以該站原有之電子售油數據資料為據，未考量該站原有業者之促銷手法成本及鄰近同業之競爭情形，暨原有業者在雙方簽約前於 96 年 11 月即已停止營業等不利因素，該公司油品事業部仍樂觀估計每日發油量可達 14 公秉，已有明顯疏失。
- (四) 次查台糖公司前總經理於 96 年 11 月 30 日簽呈上已批註建議租約簽定逃跑條款 (未來如發油量降低，租金隨之下降，否則協商解約)、如汽油發油比率太低則協商調降租金等。案經該公司前董事長亦批示簽約時儘量參酌總經理之建議，惟該公司油品事業部於締約時，並未依示辦理，亦有疏失。
- (五) 末查有關岡北站之供油條件，台糖公司未事先釐清該公司與中油公司前於 93 年間簽定之供油合約適用範圍，嗣請求中油公司給予該站之進貨折扣比照該供油合約未果，致岡北站於 97 年 11 月 4 日始營運，原有客源已嚴重流失，97 年、98 年及 99 年 (10 月底止) 日平均發油量降至 7.21 公秉、8.26 公秉、9.01 公秉，遠不及原評估發油量，致 97、98 年分

別虧損達 601 萬餘元及 290 萬餘元，99 年迄 10 月底亦虧損達 91 萬餘元，顯有明顯疏失。

(六)綜上，台糖公司承租岡北站前，相關評估作業未考量原有業者行銷模式、站區區域競爭態勢、業者提前停業及該公司與中油公司間之供油合約之適用範圍等因素，造成簽約後遲遲未能營業，客源流失，徒耗租金、人事及水電等費用；又立約時亦未訂定脫逃條款，有效降低租金負擔，肇致連年虧損，核有疏失。

四、台糖公司發展多角化經營作為，未能周妥考量法令及土地使用限制，致迄未達成自訂績效，允應再行檢討改善。

(一)查台糖公司於 85 年 3 月 18 日、19 日規劃投資辦理加油站事業之初，召開籌設加油站座談會議紀錄，及於 85 年 10 月、87 年 8 月、89 年 1 月、96 年 2 月先後提出第一期至第四期加油站固定資產投資計畫可行性研究報告，均稱：加油站可附設便利商店、廣告、洗車、修車業，將適時開發可提昇盈利，並增加銷售汽、柴油以外之營業收入，以降低事業經營風險等語。此亦為該公司於 89 年 7 月 5 日因應國營會質疑部分加油站經營效能偏低，導致整體投資加油站事業績效持續不彰，所提報之經營改善措施，並預期 2 年後可望達成效益目標，始獲同意繼續投資興辦。相關發展多角化經營工作，嗣陸續納入其 94 年 9 月提具之「94 年至 99 年營運計畫」、95 年 12 月「營運改造計畫」繼續推動，不僅為該公司提昇事業經營績效之重要作為，亦為其一貫之執行目標，冀以增加業外收益，降低事業經營風險等。

(二)惟據審計部查核相關多角化經營方案之執行情形

，有下列缺失：

- 1、關於提昇付費方便性雖預計建置消費者以 IC 卡、聯名卡等付費服務方式，然截至 99 年 2 月止，仍未依照自訂改善措施提供消費者上開服務方式。
- 2、關於辦理複合式商店雖預計廣泛開設經營複合式商店，然該公司不僅未依其事業改造計畫擴增經營站點，原既有之祥和、忠勇路加油站之複合式便利商店，先後於 93 年 7 月、98 年 12 月停止營業，複合式便利商店經營規模，反而益形萎縮。
- 3、關於發展農產品展示中心、簡易保養及車輛代檢多元經營等項，除南州加油站外，原預計於大林及太康加油站販賣醫療器材、鮮花、水果、餐飲，於新進加油站設立便利商店、汽車美容區、汽車簡易保養區，並成立咖啡休閒區等，惟截至 99 年 2 月止，仍未依照改善措施有效達成。
- 4、關於招商設置行動電話基地台及廣告看板出租等項，雖預計積極招商設置行動電話基地台及擴大廣告看板出租規模，以增加營業收入部分，惟該公司除未能擴大設置，增加收益外，原已租賃之廠商個別租賃契約，先後於 97 年 12 月 31 日、98 年 6 月 30 日屆期後，未再續租，亦未有效另為招商出租，致設置行動電話基地台、廣告看板出租規模，益形萎縮。

(三)經詢據該公司稱：係受限於法規及專業人才限制、各加油站用地分區使用限制，致未達預期效益等語。上開證據顯示，該公司發展多角化經營作為，未能周妥考量法令及土地使用限制，致迄未達成自訂績效目標。

(四)綜上，台糖公司為提昇盈利，爰擬訂多角化經營計畫，亦曾執行經營複合式商店等項計畫，惟未能周妥考量法令及土地使用限制，致迄未達成自訂績效，允應再行檢討改善

參、處理辦法：

- 一、調查意見一、二、三，提案糾正台灣糖業股份有限公司。
- 二、調查意見四，函請台灣糖業股份有限公司檢討改進見復。
- 三、調查意見，函送審計部參辦。
- 四、檢附派查函及相關附件，送請財政及經濟委員會會議處理。