

桃園國際機場股份有限公司 113 年度營業決算評估報告目錄

頁次

一、機場公司正值重大建設推動期，允宜提升促參營運效益並落實履約管理， 以增進非航收益挹注能力 -----	1
二、旅客運輸系統相關工程歷經計畫停辦及契約終止，允宜殷鑑往例，強化先 期規劃評估、標案管理及履約監督機制，以確保工程順利推動 -----	3
三、購建固定資產部分計畫前期規劃設計未臻周延，且所需資金逾七成仰賴政 府增資，允宜強化計畫管理並審慎檢討資金配置，以確保重大建設順利推動	5

桃園國際機場股份有限公司 113 年度營業決算評估報告

一、機場公司正值重大建設推動期，允宜提升促參營運效益並落實履約管理，以增進非航收益挹注能力

桃園國際機場股份有限公司(以下簡稱機場公司)正值重大建設推動期，整體資金需求龐大，為減輕財政負擔，持續推動公私協力合作模式，積極引進民間資源以拓展非航收入，該公司 113 年度促參相關之租金收入及權利金收入預算數分別為 3 億 2,612 萬 5 千元及 40 億 8,070 萬元，合共 44 億 682 萬 5 千元，實際執行結果決算數分別為 3 億 5,613 萬 1 千元及 66 億 6,102 萬 8 千元，合共 70 億 1,715 萬 9 千元。經查：

(一)為拓展非航收入，透過公私協力導入民間資源，允宜檢討促參案件營運績效，以提升其效益

鑑於公共建設資金需求龐大，透過民間參與公共建設引進資金及專業營運能力，已成為國際之趨勢，桃園機場部分航空關聯設施亦採行促參模式辦理，機場公司則向各運營商收取租金及權利金，113 年度決算收取之租金及權利金，合計 70 億 1,715 萬 9 千元，恢復至疫情前 108 年度之 89.34%(詳表 1)；惟同期間機場旅客服務量已恢復至 92.26%，航空器服務量亦達 93.33%(詳表 2)，顯示非航收益恢復程度仍低於機場營運量復甦幅度，商業開發效益尚有提升空間，允宜檢討促參案件營運績效及商業空間配置，以強化非航收益挹注能力。

表 1 機場公司 113 與 108 年度委託民間經營之航空相關聯設施收取「租金收入」及「權利金收入」比較概況表 單位：新臺幣千元；%

108 年度 決算審定數			113 年度 決算審定數			113 年度占 108 年度 之比率		
租金收入 A	權利金 收入 B	合計 C=A+B	租金收入 D	權利金 收入 E	合計 F=D+E	租金收入 G=D/A	權利金 收入 H=E/B	合計 I=F/C
322,335	7,532,251	7,854,586	356,131	6,661,028	7,017,159	110.48	88.43	89.34

資料來源：整理自機場公司各該年度決算及該公司提供之資料；本中心製表。

表 2 機場公司 113 與 108 年度主要營運項目比較概況表

單位：人次；架次；%

項目 \ 年度	108 年度 決算審定數 A	113 年度 決算審定數 B	113 年度占 108 年度 之比率 C=B/A
機場旅客服務	48,689,372	44,921,996	92.26
航空器服務	265,625	247,918	93.33

資料來源：整理自機場公司各該年度決算；本中心製表。

(二)為確保促參案件營運品質及維護機場整體服務形象，允宜強化履約管理機制

機場公司將自由貿易港區、貨運區、免稅商店及航空事業營運中心等委由民間經營，各契約期間多達 20 至 50 年（詳表 3）。惟鑑於促參案件營運期間長且涉及公共服務，該公司仍負整體營運管理責任，如履約監督及營運管理未臻周延，恐影響服務品質及機場形象，例如 113 年 11 月世界 12 強棒球賽中華隊奪冠返國時，發生免稅店業者自行進入管制區內與球員合照宣傳影響動線，導致接機儀式現場秩序混亂，造成負面影響¹。機場公司為桃園機場經營管理單位，對機場營運負有統籌協調責任，允宜健全履約管理制度，並加強營運單位服務管理及人員行為規範，以維持機場營運秩序及服務品質。

¹ 參據交通部「世界棒球 12 強中華隊 113 年 11 月 25 日返國於桃園機場因接機活動衍生爭議檢討報告」，113 年 12 月。

表 3 機場公司 113 年度委託民間經營之航空關聯設施概況表

關聯設施	促參情形	運營商
自由貿易港區	民間參與方式	遠雄(BOT)
	合約期間	92.5.30~142.5.29
貨運區	民間參與方式	1. 榮儲(BOT) 2. 華儲(ROT)
	合約期間	1. 榮儲：89.2.25~121.2.25 2. 華儲：89.1.16~119.1.15
免稅商店	民間參與方式	ROT
	合約期間	1. 第一航廈- 昇恆昌：95.12.1~121.3.31 2. 第二航廈- C 區-昇恆昌：108.1.1~129.4.30 D 區-采盟：108.1.1~129.4.30
航空事業營運中心	民間參與方式	BOT、ROT
	合約期間	華航公司：95.9.20~145.9.19

說明：桃園國際機場航空事業營運中心，係指中華航空機場園區辦公室與機場旅館。

資料來源：整理自機場公司提供之資料；本中心製表。

綜上，機場公司 113 年度透過促參模式收取之租金及權利金收入，已恢復至疫情前 108 年度水準之 89.34%，惟相較機場旅客服務量已恢復至 92.26%，仍有提升空間。鑑於該公司正值重大建設推動期，未來資金需求龐大，允宜持續檢討促參案件營運績效，並強化履約管理及商業空間整體規劃，以提升旅客服務品質及整體營運效益，以增進非航收益挹注能力。

二、旅客運輸系統相關工程歷經計畫停辦及契約終止，允宜殷鑑往例，強化先期規劃評估、標案管理及履約監督機制，以確保工程順利推動

機場公司 113 年度「旅客運輸系統(以下簡稱 PMS)」工程案，預算數為 1 億元，因承商履約成果無法符合契約之規定，故 113

年度未支付任何款項，且該工程案於 113 年 12 月 19 日終止契約。
經查：

(一)PMS 相關工程歷經停辦及契約終止等情形，允宜強化計畫與相關建設之整體可行性評估

1. PMS 原規劃於 108 年度延伸現有第一航廈(以下簡稱 T1)、二航廈(以下簡稱 T2)間系統至第三航廈(以下簡稱 T3)，以配合第三航站區整體營運需求。惟 T3 後續調整為智慧化航廈營運模式，機場公司經重新檢討整體營運效益及系統整合成本後，於 110 年停辦原軌道系統延伸計畫，並改採「自駕電動巴士系統」方案取代。
2. PMS 列入「臺灣桃園國際機場第三航站區委託設計及監造技術服務」案項下之第 13 標，於 112 年 12 月 20 日以最有利標方式決標予成○汽車製造股份有限公司。惟該承商後續發生「未依契約規定履約」、「無正當理由不履行契約」及「轉包」等情事，機場公司遂依契約規定，於 113 年 12 月 19 日終止契約。

(二)為避免影響第三航站區未來營運及減少資源虛耗，允宜殷鑑往例，強化先期規劃評估、標案管理及履約監督機制，以確保工程順利推動

觀諸機場公司原規劃於 108 至 112 年度辦理「T1 至 T2 之 PMS 與 T3 系統整合工程」，總經費高達 18 億 6,962 萬 4 千元，截至 110 年度累計決算數 2,298 萬 6 千元(詳表 1)，惟因前揭因素，重新評估後決定停辦，致前期規劃及相關作業未能產生預期效益，顯示計畫規劃與整體配套整合仍欠周延；另改採自駕電動巴士系統後，其工程案由成○汽車製造股份有限公司以 17 億 4,540 萬 4 千元得標，惟因承商與分包商發生履約爭議，致

使契約終止，顯示該公司於廠商審查、契約管理及履約監督等方面仍有精進空間，為避免影響第三航站區未來營運及減少資源虛耗，允宜殷鑑往例，強化先期規劃評估、標案管理及履約監督機制，以確保工程順利推動。

表 1 機場公司 108 至 113 年度旅客運輸系統(PMS)預算編列及執行概況表

單位：新臺幣千元

計畫名稱	總經費	期程	累計預算數	累計決算數	停辦原因
T1 至 T2 之 PMS 與 T3 系統整合工程	1,869,624	108.01- 112.12	103,535	22,986	經評估第三航廈未來營運模式，考量建設效益於 110 年停辦。
旅客運輸系統(PMS)工程	1,745,404	113.2.19- 116.1.1	100,000	-	廠商未依契約規定履約，於 113 年 12 月 19 日終止契約。

說明：1. T1 至 T2 之 PMS 與 T3 系統整合工程，於 110 年 1 月停辦。

2. 旅客運輸系統(PMS)工程，廠商履約成果無法符合契約之規定，故 113 年度未支付任何款項。

資料來源：機場公司提供之資料；本中心製表。

綜上，機場公司辦理旅客運輸系統相關工程，先因整體營運模式調整致原計畫停辦，後續又因承商履約爭議而於 113 年 12 月終止契約，前後歷經兩度中斷，顯示相關工程於前期規劃、廠商履約管理及風險控管機制仍待加強。為避免影響第三航站區未來營運及減少資源虛耗，允宜殷鑑往例，妥為檢討改進，強化先期規劃評估、標案管理及履約監督機制，以確保工程順利推動。

三、購建固定資產部分計畫前期規劃設計未臻周延，且所需資金逾七成仰賴政府增資，允宜強化計畫管理並審慎檢討資金配置，以確保重大建設順利推動

機場公司 113 年度投資固定資產建設改良及擴充計畫（以下簡稱購建固定資產計畫）可用預算數 135 億 711 萬 5 千元，實際執行結果決算數 132 億 9,573 萬 3 千元。經查：

(一)前期規劃設計未臻周延，致工程期程展延及經費增加，並經監察院要求檢討改善，允宜強化計畫審查及設計控管機制

機場公司 113 年度辦理之購建固定資產計畫，部分計畫出現期程展延及總經費調增之情形，截至 113 年底均已辦理 2 次修正(詳表 1)。例如「臺灣桃園國際機場第三航站區建設計畫」，完工期限由 111 年展延至 115 年，總經費由 746.89 億元調增至 956.81 億元；另「西側污水處理廠新建工程」亦由 112 年展延至 114 年，總經費由 11.07 億元增加至 16.36 億元，顯示部分計畫於規劃及設計階段，未能落實規劃設計之需求分析與經費匡算。

復據監察院調查報告指出²，第三航站區建設計畫於設計階段即有超出預算之疑慮，惟機場公司未確實檢討設計成果並落實價值工程分析，致主體航廈工程歷經流標後，仍未有效調整設計內容，計畫修正流於形式，第三航站興建期程嚴重延宕，凸顯機場公司執行不力。機場公司允宜強化計畫之前期規劃審查、設計成果控管及督導機制，以降低計畫修正頻率及確保工程順利推動。

表 1 機場公司購建固定資產計畫-專案計畫截至 113 年底辦理修正一覽表

單位：次；新臺幣千元

計畫名稱	總修正次數	原始核定情形		截至 113 年底核定修正情形	
		辦理期程(年-年)	總經費	辦理期程(年-年)	總經費
臺灣桃園國際機場第三航站區建設計畫	2	104-111	74,689,000	104-115	95,681,000
西側污水處理廠新建工程	2	108-112	1,107,361	110-114	1,636,331

說明：西側污水處理廠新建工程，因招標不順，致使開工時程延後，第二次修正計畫時，將計畫期程修正為 110 至 114 年 4 月。

資料來源：整理自機場公司 113 年度預算及該公司提供資料；本中心製表。

² 參據監察院 113 年 11 月 12 日 113 交調 0024 號案文(公告日期 113 年 11 月 20 日)。

(二)專案計畫經費增加致資金需求攀升，逾七成仰賴政府增資支應，資金來源配置及資金成本評估之妥適性，允宜審慎檢討並加強財務控管

為強化國營事業辦理固定資產投資之財務紀律，行政院「附屬單位預算共同項目編列作業規範」規定，營業基金辦理固定資產建設改良擴充計畫時，擴建及營運資金之籌措應優先運用自有資金，必要時得以舉借方式辦理，並應衡酌資金成本，以避免過度依賴公庫增資³。

機場公司 112 及 113 年度辦理購建固定資產計畫，多仰賴政府增資支應資金需求，其中 113 年度決算資金來源為政府增資 95 億 8,127 萬 8 千元（占 72.06%），營運資金 37 億 1,445 萬 5 千元（占 27.94%），顯示該年度逾七成建設資金須仰賴政府投入（詳表 2）。機場公司正值重大建設推動期，專案計畫經費持續增加情形下，若長期高度依賴政府增資，將增加政府財政負擔及影響公司財務結構之健全性，允宜審慎檢討相關資金成本評估及財務控管機制。

表 2 機場公司 112 及 113 年度購建固定資產計畫資金來源概況表

單位：新臺幣千元；%

年度		112 年度 決算審定數	113 年度 決算審定數
營運資金		3,507,640	3,714,455
	占比	22.54	27.94
政府增資		12,057,000	9,581,278
	占比	77.46	72.06
合計		15,564,640	13,295,733

資料來源：整理自機場公司各該年度決算；本中心製表。

³ 參據行政院「附屬單位預算共同項目編列作業規範」有關營業基金辦理固定資產建設改良擴充中第 6 點規定：「各事業擴建及營運資金之籌措，應有效運用自有資金，必要時得以舉借方式辦理，並應考量資金成本，避免公庫增資。」

綜上，機場公司 113 年度購建固定資產部分計畫於前期規劃及設計階段控管未臻周延，致工程期程展延及經費調增，且所需之資金其來源逾七成仰賴政府增資，顯示計畫管理及財務規劃仍有精進空間，為落實國家資源優化配置，允宜強化重大建設計畫之「前期可行性審查」與「設計階段控管機制」，並審慎檢討資金來源配置，以確保計畫順利推動及維持公司財務結構健全。

（分機：8657 鄧可容）