

目錄

1. <u>緣起</u>	2
2. <u>行程與本公司人員</u>	3
3. <u>達運輸錨與鍊更換工程</u>	3
4. <u>OSPREY MARITIME LTD. 拜會</u>	4
5. <u>GULF AGENCY COMPANY (SINGAPORE)拜會</u>	5
6. <u>BADAK VI 第 001 次運輸會議</u>	5
7. <u>華威航運公司第 008 次董事會與預備會議</u>	6
7.1 <u>合資人 OML 主要股份變化</u>	6
7.2 <u>GOLAR MAZO 財務報告</u>	7
7.3 <u>GOLAR MAZO 營運報告</u>	9
7.4 <u>華威在台設立分公司與大潭與廣東投資案</u>	9
7.5 <u>投資第二艘 LNG 船</u>	10
7.6 <u>UK LEASING</u>	10
8. <u>結論與建議</u>	11

1. 緣起

本公司與 Osprey Maritime Ltd.(OML)合資成立之華威航運公司 (FMSC, Faraway Maritime Shipping Co.)所投資並委託日本三菱重工長崎造船廠承建之 135,000 立方米 Golar-Mazo 號液化天然氣船，於 89 年元月 7 日交船後，交由合資管理公司 Aurora Management Inc. (AMI)操作管理，AMI 再以 Sub-Contract 方式將該輪轉交由被 Osprey Maritime Ltd.併購的 Gotaas-Larsen International Ltd.(GLIL)營運，故該輪之實際營運人為 Osprey Maritime Ltd.設於倫敦的實體管理公司 OM(E)L (Osprey Maritime (Europe) Ltd.)。

配合本公司與 Pertamina 簽訂之 Badak VI 購氣合約中船運之需求，華威公司與印尼國營石油及天然氣公司 Pertamina 簽訂 Golar Mazo 輪為期 18 年之長期計時租船合約，承運 Badak VI 購氣合約之貨氣，Golar Mazo 輪於 89 年元月 15 日駛抵裝貨港 Bontang，並於當日上午六時正式起租。

按 Golar Mazo 輪租船合約，該輪操作費用採實報實銷制，船東每年 11 月與租船人舉行次一年度操作費之預算會議，次年 4 月舉行前一年度算執行決算會議，另船東按租船人要求列席天然氣採購合約買(中國石油)賣(Pertamina)雙方每年舉行之船岸會議(Ship-Shore Meeting; 5 月在台灣)及運輸會議(Transportation Meeting; 12 月在印尼)，以便回答買賣雙方所提出有關船方及岸方操作議題，Badak VI 購氣合約第 002 次船岸會議於本(89)年五月於高雄舉行，而本次為第 001 次運輸會議，本公司兼任華威及操作管理公司 Aurora 董事褚世傑以船方代表列席，會後於同一地點會同本公司指派兼任華威董事及財務長陳副處長正炎及轉投資事業處胡副處長興台與華威公司合資人 OML 所指派之董事及相關業務負責人舉行第 008 次董事會。

因同一時間本公司達運輸在新加坡船廠進行錨鍊更換及雜項工程，另為進一步瞭解本公司計劃於明(90)年引進之船運整合資訊管理系統 ShipNet 的運作情況，故亦於行程中安排拜訪新加坡華威合資人 OML 及登達運輸瞭解工程安排。

2. 行程與本公司人員

日期	時間	地點	工作內容摘要說明
12月4日	14:30	抵新加坡	褚世傑乘 CI661 班機抵達。
	16:00	抵 Jurong 船廠	褚世傑與新加坡代表梅家禮登達運輸瞭解進廠前洗艙安排、工程排程並瞭解船況。
12月5日	10:30	Osprey Maritime Ltd. (OML)	褚世傑與駐新加坡代表梅家禮瞭解 ShipNet 的運作情況。
	14:00	Gulf Agency Comany	禮貌性拜訪新接任負責人並瞭解該公司目前在中國大陸之業務及在台灣合作拓展展業務之意向。
	19:10	抵印尼 Bali 島	褚世傑乘 SQ148 班機抵達。
12月6日	09:30	Hotel Patra Jasa Bali 會議廳	Badak VI 購氣合約第 001 次運輸會議。
	14:10	抵印尼 Bali 島	陳正炎與胡興台乘 CI687 班機抵達
	19:30	Hotel Patra Jasa Bali 會議廳	出席 Pertamina 安排的 Dinner Party
12月7日	10:30	Hotel Nikko Bali	Faraway 董事會預備會議
12月8日	09:30	Hotel Nikko Bali	Faraway 第 008 次董事會
12月9日	20:05	中正機場	陳正炎、胡興台及褚世傑乘 CI688 班機返抵台北

3. 達運輸錨與鍊更換工程

該輪之錨與鏈於 88 年 11 月初滿載航經南中國海時遭強勁風浪雙雙落海丟失，為維持該輪正常營運，由現貨市場上購入現成品替代，事後美國驗船協會告知該更換之錨及鏈之證書均出於偽造並限期更換，此

次係為更換新購之錨及鏈。

12月4日下午四時登輪，該輪已於當日下午1時30分靠泊承辦本項工程之新加坡裕廊船廠，登輪時船方與船廠剛開完安全會議，登輪後先與船長、輪機長、大副及主辦工程師就進廠前之洗艙程序、工程進度及安全事宜交換意見，隨後巡視機艙及甲板船況後離船。

按船長說明，因前一航次所載科威特原油的臘含量較高洗艙效果不如預期再加上洗艙後之收艙及換氣不順利，致驗艙延誤一日。

惟經討論發現，整個貨艙洗艙及換氣進度落後之主要原因可歸納為以下三點原因：

1. 船方明知完成任務之期限，不但事前對原油之性質未深入瞭解，亦未安排以熱海水洗艙以提昇洗艙效果；
2. 船方對以抽射器收乾貨艙洗艙水的作業程序並不熟練，致影響收艙與換氣的進度；
3. 本案顯見船方事前並未仔細定訂洗艙計畫，而主辦工程師亦未能事前善盡督導之責。

船況方面，機艙的清潔尚可但主甲板的鏽蝕情況不佳，已請主辦工程師設法儘早改善。

4. Osprey Maritime Ltd. 拜會

本公司 LNG 船運合資夥伴 Osprey Maritime Ltd.已使用 ShipNet 整合資訊系統，舉凡租船、營運、採購及會計等作業均可透過網路即時獲得資訊，為提升本公司自有油輪船隊的管理，預備比照 OML 引入該套 ShipNet 即時整合資訊系統並已編列 90 年度資訊系統預算。

因 OML 會計長曾告知該公司在使用該系統製作會計報表時功能並不如預期，為避免本公司在導入該系統時發生類似情況並及早因應，故此次特定拜訪該公司負責會計業務人員，以瞭解 OML 在使用 ShipNet 系統時的確實問題，並藉此瞭解該公司之會計系統運作情況。

5日上午抵達該公司由會計部門之主管 Mr. Ong Kah Hwee 及 Ms. Karen Koh 接待，該公司 ShipNet 的伺服器安置在倫敦 OMEL 總部內，新加坡 OML 係透過 Euro-Net 專線與伺服器連線，按業務分工，倫敦負責各輪之日常營運會計帳(Operation Account)新加坡負責業務收入、財務收入、利息及貸款等營業會計帳(Revenue Account)，故會計報表係由新加坡負責，但在使用 ShipNet 製作會計報表時系統反應速度很慢亦無法靈活地按使用者需要參生所需要的報表，經與 ShipNet 公司溝通後由其建議使用 C-Gate 作為 Report Writer。

5. Gulf Agency Company (Singapore)拜會

Gulf Agency 係全球知名船務代理業之一，本公司係其客戶之一，該公司最近改組完成，目前負責東亞業務的駐新加坡公司負責人 Mr. Christer Sjoedoff 剛到任一個月，本次純係禮貌性拜會，因正洽該公司全球負責人 Mr. Lars Saefverstroem 亦在此主持內部管理會議，因本公司亦有發展船務代理業務的計畫，故特別就該公司在中國大陸與台灣業務發展計畫交換意見，基本上：

1. 該公司在大陸已有分公司並進行船務及相關服務業務；
2. 在台北亦有分公司辦理貨運業務，目前並未把開發台灣市場放在優先位置；
3. 至於合作開發市場，在政策上該公司一定找有經驗者合作。

6. Badak VI 第 001 次運輸會議

會議於 12 月 6 日上午 9 時 30 分至中午 12 時 30 分在 Hotel Patra Jasa Bali 的會議廳舉行，會議由 Pertamina LG/LTG 的運輸主管 Mr. Zacharias Liando 擔任主席，會議出席人數合計 17 人，Pertamina 除負責船運相關主管 2 人外，Bontang 港的港務主管、Pertamina 駐香港業務代表、Pertamina 指定的永安港船務代理及 Golar Mazo 船方代表亦以賣方人員出席，買方則由本公司永安廠李廠長領隊，船方代表原安排由擔任 FMSC 董事的 Mr. Peter Costalas 擔任領隊，惟因處理公務未能出席，臨時改由 Golar Mazo 輪的主辦工程師 Mr. Mike Moulding 代理，該輪輪值船長 Capt. H. Ostmark 亦出席，褚世傑係以船東代表身份出席(會人員名單詳如會議議程)。

會議議程分為未決議題與新議題兩部分，而每部分又再細分為岸方管理與船方管理。

會議中安排 Bontang 港的港務主管就該港 LNG 船靠泊作業提出報告，由報告中得知：

1. Bontang 港係 24 小時進出港作業，而本公司永安港目前除緊急狀況外，僅允許晝間進出港；
2. Bontang 港的領港(Pilot)與靠泊(Mooring Master)分別由不同人員擔任，而本公司永安港由兩位領港同時登輪共同負責領港與靠泊；
3. Bontang 港由航道口(距碼頭 6 至 7 海浬)即由一艘拖船擔任引導護航(Escort)而靠泊時合計三艘拖船協助靠泊，而本公司永安港靠泊時使用四艘拖船，而拖船僅於航口航道上送領港登

輪並協助靠泊並未提供護航服務。

永安港船用燃油供應議題，賣方期望能縮短補給燃油之預告期，並於卸貨前或後以油駁提供加油服務以增加船用燃油供應之彈性，而中油方面則僅以隨時保持該廠 1,500 立方米燃油槽隨時滿儲作為回應，但事實上因管線調度問題，該油槽無法確保於供油後 7 日內完成滿儲。

永安港的漁船與漁網議題早自 Badak III 開始，即一直是會議中未決議題，為此 Golar Mazo 的輪值船長 Capt. Ostmark 建議：

1. 請永安港考慮比照 Bontang 港及日本港口之作法，於錨區外 2 海浬處提供護航服務；
2. 永安港岸方辦公室應設置 VHF 並隨時派員守聽，以便船方能即時將與領港會合時間通知岸方，另遇特殊狀況時亦能儘早取得聯繫，而非目前必須透過永安拖船才能與岸方辦公室或備勤繫泊船長間接取得聯繫。

7. 華威航運公司第 008 次董事會與預備會議

為使正式董事會進行更為順暢而我方亦可就合資公司相關業務運作與各項表報之細節更為瞭解，故在正式董事會之前由本公司董事與合資人 OML 的業務主管舉行預備會議，自第 007 次董事會已成為本合資事業之慣例。

預備會議於 12 月 6 日在 Nikko 旅館的會議室舉行，由上午 10 點 30 分至下午 5 點結束，合資人 OML 出席者包括 OML 業務經理 Peter Costalas、OMEL 總經理 Graeme McDonald、Mr. Firman，我方代表包括陳副處長正炎、褚副處長世傑及轉投資處胡副處長興台，因 Golar Mazo 交船即將屆滿一年，且第一次於董事會中提報實際營運之財務報表，故於預備會議中花費較多時間澄清財務報表中各項數字來源與內容，並對未來股利分配、營運資金保留、新興投資計及 Uk Leasing 做深入的討論與溝通。

正式董事會於次日 12 月 8 日的上午 9 點 30 分在 Nikko 旅館的會議室開始至中午 12 點 40 分結束，會議由 FMSC 董事長 Mr. Jim Cottew 主持，出席者除預備會議的所有出席人員外，另 OML 的董事 Mr. Roger Arnold Hancock 及 Mr. Peter Costalas。

7.1 合資人 OML 主要股份變化

OML 為新加坡上市的航運公司，共有超過 5,000 位股東，其中現任董事長 Mr. Timothy S.C. Cottew 持股 6.75%，印尼五位股東合計持股

12%，另外大股東為 Mr. John Fredriksen 持股 24.98% 及原 Gotta Lasen 的所有人 Barclay 兄弟，日前據報導 Mr. John Fredriksen 以每股 1 新加坡元之價格將 Barclay 兄弟之所有股份收購，因 Mr. John Fredriksen 的總持股數超過 25% 按新加坡法律，Mr. John Fredriksen 可以按過去一年 OML 股票成交最高價位提出 General Offer，目前 OML 正在準備相關文件以便於 12 月 20 日正式公佈，OML 股東可於 14 日內決定是否將持股售予 Mr. John Fredriksen，如於明(90)年元月 3 日之前 Mr. John Fredriksen 可以取得 OML 90% 股份，則 OML 將由股票上市公司變成私人公司，故最後結果仍將待明(90)年元月 15 日之後才會較為明朗。

按 OML 業務經理 Mr. Peter Costalas 的說法，該公司已就 OML 的業務向 Mr. John Fredriksen 作過該公司的業務報告，未來 OML 的核心業務將放在天然氣船與原油輪並放棄成品油輪，目前該公司擁有之單殼三萬噸級成品油輪將個別出售，至於四萬噸級雙殼成品油輪則將整批出售。

在組織上，OMEL 的業務將不會受到影響，甚至會擴大由目前的技術管理公司提昇為完整的航運公司，亦即未來會有船舶註冊在 OMEL 名下，至於新加坡業務則會縮編，部分人員可能提前退休，亦會有部分人員會移往倫敦，按 Mr. Peter Costalas 的說法，Mr. John Fredriksen 所掌控的 Frontline 在亞洲並無據點，而大部分天然氣業務均在亞洲，故將向 Mr. John Fredriksen 爭取保留新加坡據點，但最後仍操之在 Mr. John Fredriksen 的決定。

按 Mr. Peter Costalas 的介紹，Mr. John Fredriksen 個性果斷，偏好簡單的組織架構屬策略導向領導人物，過去數年中總能恰當的抓住投資時機，雖持有 Frontline 48% 餘的股份，除擔任董事長職位外，營運業務均交予專業經理人負責。

7.2 Golar Mazo 財務報告

此次管理公司 OM(E)L 提供：

1. FMSC 本年截至 10 月份之財務報告；
2. 2001 年操作預算(11 月 1 至 2 日與租船人協商同意)；以及
3. FMSC 的 2001 年年度財務預算報表。

租船人同意的 2001 年操作成本預算為 523.8 萬美元，較本年核定的預算 510 萬美元稍高，其中船員薪資總額及消耗性料配件項提高，但保養維修及保險減少。

本(89)年度 FMSC 收入來自 Pertamina 支付 Golar Mazo 輪包括船東與

操作成本的計時租金(營業收入)、銀行存款利息(理財收入)及保險費退費(其它收入)等三部分；支出部分可分為營運支出、理財支出、稅金及管理費用等四大部分。

按現金流量表截至本(89)年 10 月底 FMSC 累計淨現金流入為 3,415 萬美元，本年預算現金流量目標為+3,042 萬美元。

有鑑於本年為 UK Leasing 專案動用特別預算，故明(90)年現金預算表已預編投資專案業務管理費 13 萬美元，比照本年 UK Leasing 專案模式必須經雙方董事同意後方可動支，另亦編列股息及盈餘分配預算合計 1,817 萬美元，故 2001 年底預計 FMSC 現金將由本年底之 3,042 萬美元降至 1,869 萬美元。

按資產負責表，該輪總造價為 2 億 4,966 萬餘美元，期中包括可資本化的造船期間成本 289 萬美元，10 月底合計 Golar Mazo 輪的總資本額為 2 億 4943 萬餘美元，至於造船專用帳戶預計今年年底關閉；長期債務本(89)年底為 2 億 0952 萬美元，預計明年底 FMSC 總資產將降為 2 億 6,558 萬美元，主要係因折舊、攤提塢修費用及分配股息與盈餘。按 OML 財務負責人所提供之資料，Golar Mazo 輪船價為 2 億 4,966 萬美元，以 40 年平均攤提折舊並設定殘值為 2,000 萬美元，至於兩年後的塢修預算 240 萬美元分 25 個月攤提。

按 OML 人員於正式董事會中提出之補充資料，本(89)年操作預算總額為 412 萬美元(已扣除繳交印尼的運費稅)，按 10 月底執行成果為 312 萬美元，其中維修及保養支出僅為該項預算額度之半，預算執行尚佳。

操作成本中其它成本(Other Costs)項係不受租船人稽核的項目，本年預算額度為 109 萬美元(已扣除繳交印尼的運費稅)，其它成本包括管理費、船東自費保險、通訊、歐洲船員訓練、船員伙食、船舶噸位稅、稽核及其它公司花費、印尼機構費用等項，其中伙食一項至 10 月底較預算超支 50%，按 OM(E)L 總經理說明，原則上船上伙食以每人每日 8 美元計算，目前超過預算，主要係因交船初期採購較多，此外在台灣採購之歐美食品較貴亦是原因，目前已計畫由新加坡採購以貨櫃方式送永安供應船上伙食，以求降低成本，估計整年度伙食費用仍可達成預算目標；另歐洲船員訓練預算執行亦落後。

因其它成本項係不受租船人稽核的項目亦即非屬實報實銷成本項目，因此本公司董事一再要求 FMSC 務必將該項相關費用控制在預算範圍內，為了更清楚 FMSC 本(89)年度各項費用支出之真實性，並瞭解 FMSC 委託 OMEL 管理的會計作業流程與制度，計畫於 90 年第 009 次董事會之前，由本公司擔任 FMSC 財務長之陳董事正炎與儲運

處負責營運管理之同仁前往英國 OMEL 與新加坡 OML 實地查核該輪之帳目。

7.3 Golar Mazo 營運報告

OMEL 總經理 Mr. Graeme McDonald 報告：

健康安全與環保：期間曾發生 2 位船員因不當使用工具致受傷意外、貨氣及液壓油洩漏意外各乙次及 4 次非船方可控制之意外事故。

營運：截至 10 月 1 日完成 16 航次，滿載航程之貨氣 Boil Off Rate 為 0.089% 低於租船合約所訂上限 0.15%，而期間並未發生 Off-Hire。

技術：期間並無特別重大技術題可以報告，保固工程正常進行而計畫保養亦按計畫執行。

7.4 華威在台設立分公司與大潭與廣東投資案

本公司於會議前提供由台北勤業會計師事務所準備的下述兩份文件：

1. 代辦 FMSC 向經濟部申請登記在台設立子公司以及向交通部申請經營運送業特許之合約草案；及
2. 外國公司申請在台設立機構之程序與相關授權書。

為拓展 FMSC 的海運業務，Osprey 同意以 FMSC 之名義在台設立分支機構，並預定明(90)年元月 10 日來本公司就本案進行首次正式會議，會議中曾就以下各點交換意見：

1. Osprey 建議在台設立分公司案成立專案小組，以半年為期完成；
2. 事業計畫需要雙方共同合作完成；
3. 為拓展業務，應考慮為 FMSC 設計企業識別標識(Logo)；
4. FMSC 在台設立分公司以經營航運業為目標；
5. 在台分公司的業務暫定為油輪租傭洽接、油輪代操作、天然氣船業務拓展、海事技術諮詢服務。

會後返國發現，勤業所提供的是國外公司在台成立子公司之申請資料而非原規劃的分公司，另據勤業初步瞭解基隆港務局對註冊於賴比瑞亞虛擬航運公司在國內登記成立航運公司同意之機率為零，為澄清此點儲運處擬配合轉投資處儘速拜訪基隆港務局與航政司航政司。

7.5 投資第二艘 LNG 船

按 Osprey 所提出之 LNG 船新建市場報導，目前 LNG 船的造價已有開始上揚的趨勢，而目前造船廠的船席空檔不多，可是同時在洽談的 LNG 運輸合約不少，為爭取先機應考慮訂造第二艘 LNG 船。

基於 FMSC 的業務發展的共同利益，同意在不須母公司擔保下以 FMSC 名義先行向船廠表明訂造 LNG 船的意願，但在此之前必須修訂當初雙方合資協議內容。

7.6 UK Leasing

前次董事會中同意 FMSC 動用特別預算對本案進一步研究，期間花旗銀行提出建議與法國興業銀行完成詳細的分析報告(Due Diligence Report)，會議中就是否繼續進行本案做進一步意見交換，本公司董事代表曾就本公司為國營企業、英鎊匯率變動及英國稅率變動等之財務風險堅持停止此案，但同意合資人未來如 FMSC 以自有資金再投資新船時可在母公司不提供擔保下辦理 UK Leasing。

惟本公司予事代表於會後反覆檢討，認為合資雙方應以為投資人創造最高利潤為考量；且於回國後經法國興業銀行船務融資部副總裁莊超名先生討論後，發現本案之風險可能不如先前預期的高：

1. 基本上 Uk Leasing 係為協助英國承作銀行業(Lessor)節稅的一種財務安排；英國銀行因購入資產故可以扣抵帳面營業利得達到節稅目的，為此該銀行願將部分節稅利得分予 FMSC，理論上該項安排並不會影響 Golar Mazo 輪實際租船合約的執行與船舶所有權的移轉；
2. 不過 FMSC 仍必須配合承作銀行(Lessor)簽訂賣船合約，在法律上有買賣船行為，但合約中言明真正的船舶所有權移轉訂在 17 年之後，因買方英國銀行並不會操作該輪，為了維持表面船東身份，故必須再找一家註冊在英國的實體公司與其簽訂光船租約，形式上將該輪交給該公司營運操作，為符合法律該承租人(Lessee)可由 FMSC 在英國設立的一家實體公司擔任，目前以 Aurora 或現成之 OMEL 最為可能；
3. 按法國興業銀行分析 FMSC 透過 UK Tax Leasing 安排可獲得 1,600 至 2,100 萬美元之現金報酬，但其中尚包括船東必須自行負擔的律師費、原貸款銀行團及租船人可能要求之利潤分享，而船舶交易價格扣除 FMSC 分得之利得部分後，餘額需存放在承作銀行指定的帳戶中（FMSC 對該筆金額並無動用權）。

4. 定期由 FMSC 提出轉由承租人以空船租金退還給承作銀行，另一方面承作 UK Leasing 的銀行，為了確保形式上承租人會履行支付空船租金之義務，故會要求原船東開具信用狀作為履約擔保。
5. 為了避免 17 年指定交船日該輪所有權移交承作銀行，FMSC 可在交船生效前一天將該輪由形式承租人購入再轉賣給 FMSC。

本項協助英國銀行之節稅財務安排並不屬於採購行為而屬權利出讓行為，故理應不受採購法限制，如以下數點能得要澄清，確實值得進行實質磋商：

1. FMSC 在正式成交前，可隨時中止本案且不須付任何費用；
2. 英國日後稅率變動之風險完全由租船人(Lessee)承擔；
3. 合資人同意 UK Leasing 利得不得分配，而必須放在 FMSC 做為其後投資計畫之股本；
4. 為此項安排在英國另行成立實體公司不會增加 FMSC 成本；
5. 確認期間該輪之所有權不會被有心第三者盜賣；
6. 17 年後 Golar Mazo 輪所有權移交前一日，確實可透過承租人(Lessee)以 1,000 英鎊的價格購回再將所有權轉回給 FMSC。

8. 結論與建議

達運輸錨與鏈及雜項工程事前所估計之工期過於寬鬆，未來有必要加強主辦工程師對工期預估之能力。

本公司永安港提供 LNG 船靠卸服務之品質與安全尚有改善空間。

為建制本公司自有油輪管理會計制度，有必要派員赴合資公司查核 Golar Mazo 輪帳目，瞭解 Osprey 的會計制度、作業流程、會計系統與整合資訊系統。

因股權移轉，必須隨時掌握 Osprey Maritime Ltd.經營團隊可能的變化，但就長遠來看，只要 Osprey 經營團隊的主要核心幹部不變，對本公司未來介入石油海運業務應有正面影響。

FMSC 第一年的營運達成預算與盈餘目標，主要因為部分租金改為定存故有額外的利息收入。

有鑑於 FMSC 的發展潛力，建議修訂合資協議書中對 FMSC 的投資限制文字，使得該公司可以發展新的業務。