

出國報告（出國類別：駐外）

2009 年至 2016 年派駐在澳辦事處工作
參與班卡拉煤礦之擴產與營運

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：蔡春明 / 澳洲辦事處主任

派赴國家：澳洲 / 雪梨

出國期間：2009/8/17-2016/3/31

報告日期：2016/5/10

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：2009 年至 2016 年派駐在澳辦事處工作參與班卡拉煤礦之擴產與營運

頁數_____ 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話
台灣電力公司/陳德隆/23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話
蔡春明/台灣電力公司/燃料處/澳辦處主任/23666720

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他:駐外

出國期間：2009/8/17-2016/3/31 出國地區：澳洲、雪梨

報告日期：2016/5/10

分類號/目

關鍵詞：班卡拉、煤礦、非法人型合資企業

內容摘要：(二百至三百字)

- 一、本公司在澳洲新南威爾斯省投資班卡拉煤礦，持有 10%權益，該礦自 1999 年 4 月開始出口燃煤，迄今已歷 17 年。班卡拉合資企業為非法人型合資企業，其下設有班卡拉煤礦公司及銷售公司以營運開發煤礦及銷售所生產之煤炭。為營運決策之需要，班卡拉合資企業下設營運委員會及銷售委員會，合資人各派一人為代表，對各項重要業務進行表決以利執行。本公司自該礦尚在開發階段即派駐人員在澳洲，以合資人代表之身分參與該礦投資、開發及營運、擴產業務。
- 二、職自 2009 年 8 月 17 日奉派赴澳洲，參與班卡拉煤礦之營運、擴產、合資人權益移轉等過程，實係很難得的工作經驗。如今於 2016 年 3 月 31 日任期屆滿返回國內任職，除繼續監管班卡拉業務外，亦可將在澳洲所獲得的經驗傳承給公司年輕接棒的同仁，以培養煤礦營運、投資之專業人力，為公司日後進一步拓展海外能礦投資業務盡上一份心力。
- 三、班卡拉煤礦在 2012 年完成第一段擴產，使原煤產能達 930 萬噸/年，可售煤亦曾至 720 萬噸年。當年正值煤價高峰期，在高出口量及高煤價之情況下，使本公司在班卡拉投資獲利為歷年來最高，稅前盈餘達新台幣 6 億元。本公司在班卡拉之投資自 1999 年起至 2015 年 12 月止，累計稅前盈餘達新台幣 53.3 億元。
- 四、班卡拉預計在 2016 年完成第二階段擴產，使原煤產能在提高至 1070 萬

噸/年，可售煤約為 830 萬噸/年。完成第二階段擴產後，每公噸產煤成本 35.5 澳元，FOB 出口成本約 51.5 澳元，在煤價持續低迷的情況下(每公噸約 48.5 美元，折合約 67.5 澳元)，每公噸仍有 16 澳元之盈餘，相較於其他煤礦幾乎是虧損營運之情況下，班卡拉可算是最優質、成本低的煤礦。

- 五、Mt. Pleasant 礦為班卡拉前合資人 C&A 公司所擁有，該礦係班卡拉煤層向北之延伸，煤質與班卡拉相近，蘊藏量達 4.5 億噸，較班卡拉的 2.3 億噸更大。自 2013 年起，Mt. Pleasant 礦所有人與班卡拉合資人多次洽談合作開發事宜，但因購入權益價格問題，雙方未能達成協議，目前 Mt. Pleasant 礦已轉售給第三者。但因 Mt. Pleasant 礦如果開發，仍須經由班卡拉相關設施轉運出口，因此日後班卡拉仍有機會與新買主洽談合作事宜，甚至參加權益投資，仍不失為好的投資機會。
- 六、班卡拉前合資人 C&A 於去年出售 40% 權益時，本公司雖擁有優先承購權，但因另一個主要合資人 Wesfarmers 放棄行使該權利，以致本公司亦被迫放棄。由於近年來煤價下跌，Wesfarmers 所經營在昆士蘭之煤礦亦發生虧損，因此 Wesfarmers 仍有可能在未來一年內出售 40% 權益，先前班卡拉新合資人 New Hope 曾向本公司表示，屆時希望與 Mitsui/台電共同購下所釋出之權益，因此本公司日後仍有機會進一步增加在班卡拉之投資權益。
- 七、班卡拉自 1996 年獲准開發同意書後，原開發同意書在 2017 年到期(21 年)，惟因班卡拉進行二階段擴產，因此預計在 2015 年 7 月即會到達原訂礦區邊界，雖然澳洲政府會給予 2 年的緩衝期，但為避免屆時無法採煤之窘境，班卡拉團隊自 2013 年起即著手申辦新的開發同意書。歷經 2 年的準備及提交相關報告/資料，班卡拉終於在 2015 年 3 月 3 日獲准核發新的開發同意書，自 2015 年起計至 2038 年止共計 24 年，這對班卡拉之未來開發言是一個很重要的進展。班卡拉自 1999 年 4 月開始產煤，在 2013 年 10 月份原煤產量達 1 億噸，在 2015 年 2 月份，可售煤產量達 1 億噸，這對班卡拉營運言，都是很重要的里程碑，也是對班卡拉團隊的一大肯定。
- 八、駐外期間除處理班卡拉業務外，亦須配合台澳會議每 2 年一次在澳洲召開時之接待事宜，除參加台澳會議外，亦協助安排台澳會議台方出席人員參訪班卡拉煤礦，此外，為增進中澳之間經貿交流，亦特別安排前駐澳張小月大使等一行人參訪班卡拉，使台澳間經貿及外交關係進一步拓展。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 <http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

報告內容

目 錄

壹、 出國緣起與任務.....	1
貳、 出國行程.....	2
參、 2009 年至 2016 年派駐在澳辦事處工作參與 班卡拉煤礦之擴產與營運.....	3
肆、 結論與建議.....	15

壹、 出國緣起與任務

本公司在澳洲新南威爾斯省投資班卡拉煤礦，持有 10%權益，該礦自 1999 年 4 月開始出口燃煤，迄今已歷 17 年。班卡拉合資企業為非法人型合資企業，其下設有班卡拉煤礦公司及銷售公司以營運開發煤礦及銷售所生產之煤炭。為營運決策之需要，班卡拉合資企業下設營運委員會及銷售委員會，合資人各派一人為代表，對各項重要業務進行表決。本公司自該礦尚在開發階段即派駐人員在澳洲，以合資人代表之身分參與該礦投資、開發、營運。

職在燃料處原係主管燃煤採購、運輸業務，並監管班卡拉煤礦投資及營運業務多年，因此自 2009 年 8 月 17 日起奉派至澳辦處工作，參與班卡拉煤礦營運、擴產等各階段工作，至 2016 年 3 月 31 日任期屆滿返國，完成階段性任務。

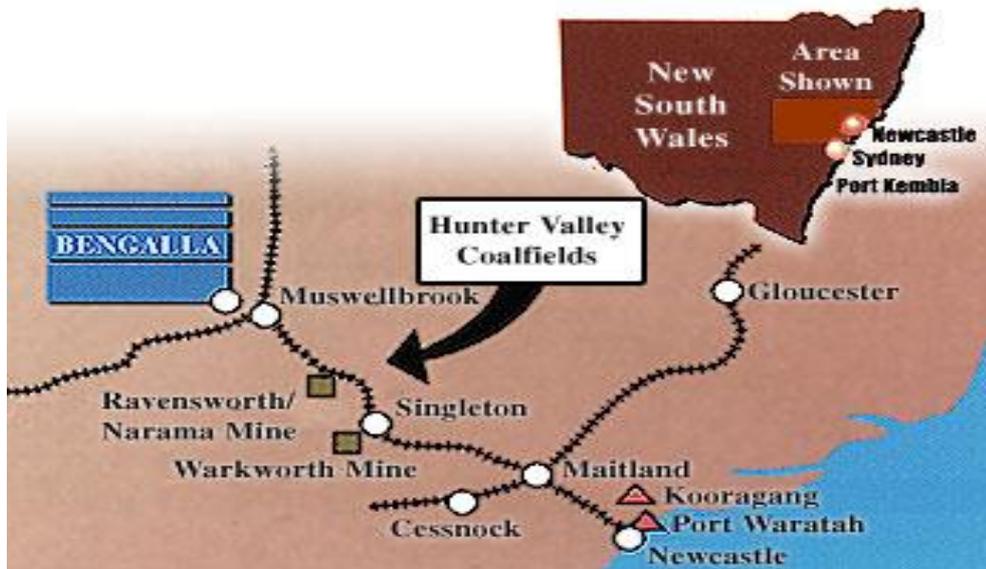
貳、出國行程

日期	工作地點	工作內容
98年8月17日-8月18日	台北—雪梨	往程
98年8月18日-105年3月31日	雪梨	派駐在澳辦處工作
105年3月31~4日1日	雪梨—台北	返程

參、派駐在澳辦處工作各階段之主要工作內容

一、2009年9月-2012年12月第一階段擴產時期

1. 班卡拉煤礦自1999年4月開始產煤後，於當年7月正式商轉量產，至2001年原煤產能已達700萬噸/年，可售煤量約為540萬噸/年。但因出口港Newcastle出口能力的限制，使得班卡拉出口配額亦受到限制，亦無法再進一步擴產。直到2010年下半年，因為亞太地區之煤炭需求飆升，因此Newcastle港亦決定擴建增加出口能力並在2011年底前完成，所以班卡拉合資人一致同意配合Newcastle港擴建而進行班卡拉煤礦第一階段的擴產，使原煤產能自700萬噸/年提升至930萬噸/年，同時並將洗煤場的洗煤能力從一階段洗煤改為二階段洗煤，提高煤炭洗選能力，可以應付買方的不同需求，洗煤場能力亦一次性提升至1070萬噸/年之洗煤能力，以應未來第二階段擴產需求。此外並增購卡車以提升產煤能力，至2012年原煤產能已達930萬噸/年，可售煤亦增至720萬噸/年。
2. 由於2012年正值煤價高峰期而班卡拉亦順利完成擴產，因此當年度本公司投資班卡拉之獲利為歷年最高，稅前盈餘達新台幣6億元。



圖一：班卡拉煤礦位置圖

二、 2013 年 1 月-2016 年 12 月第二階段擴產時期

1. 2012 年之後煤價持續走跌，為降低採煤單位成本，合資人除採行各項降低成本措施外，仍決議繼續進行第二階段擴產，原訂在 2015 年 12 月底完成年產原煤至 1070 萬噸之目標。但因班卡拉才在 2012 年底完成擴產，年產原煤 930 萬噸雖已達成，惟因班卡拉礦坑為狹長型採煤帶，增加卡車數雖可提升產能，但也造成卡車運輸路徑的擁擠，需要相當時間的適應，否則如果在未適應前即馬上進入下階段擴產並在增加卡車數量，對營運反而不利。經合資人與營運人一再檢討後同意將第二階段擴產延後一年至 2016 年。但在 2014-2015 年借用外租卡車營運模擬的方式，已證實班卡拉在營運上確實可以達到 1070 萬噸/年原煤產能的目標。因此班卡拉於 2015 年規劃增購卡車，以便在 2016 年底完成第二階段擴產。
2. 當完成第二階段擴產後，每公噸產煤成本 35.5 澳元，FOB 出口成本約 51.5 澳元，在煤價持續低迷的情況下（澳洲 Newcastle FOB 出口煤價每公噸約 48.5 美元，折

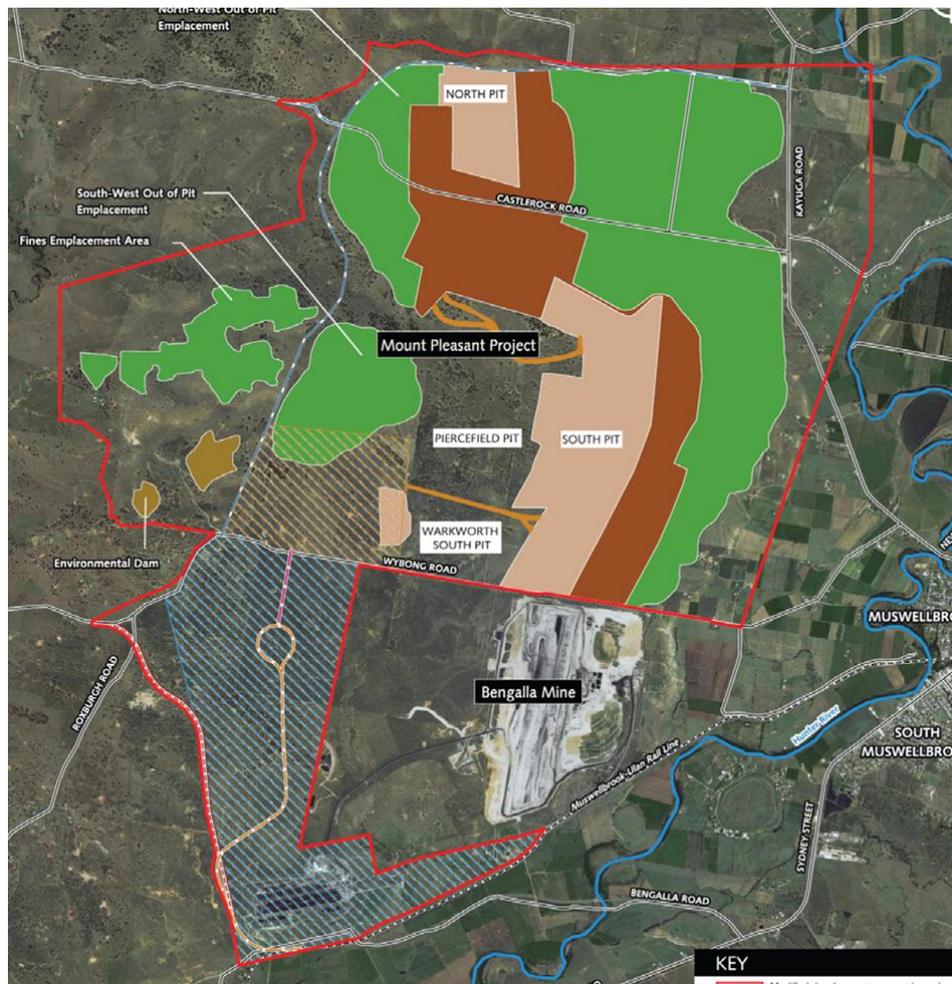
合約 67.5 澳元)，每公噸仍有 16 澳元之盈餘，相較於其他煤礦幾乎是虧損營運之情況下，班卡拉可算是最優質、成本低的煤礦。

三、研議 Mt. Pleasant 礦洽請班卡拉協助煤炭裝運出口，按噸付費之方案

1. 班卡拉煤礦之開採係委由主要合資人 C&A 在負責，C&A 在班卡拉之權益只有 40%，但對位在班卡拉北面之 Mt. Pleasant 礦卻擁有 100% 權益。Mt. Pleasant 礦係班卡拉煤層向北之延伸，煤質與班卡拉相近，蘊藏量達 4.5 億噸，較班卡拉的 2.3 億噸更大。但因 Mt. Pleasant 礦如果開發，其鐵路側線及裝煤設施落在班卡拉礦區上，日後當班卡拉開礦至該區域時，Mt. Pleasant 礦須遷移各項設施，以利班卡拉繼續採礦。由於鐵路側線及裝煤設施建置及拆遷成本高，以致 Mt. Pleasant 礦雖然已在 1998 年獲得開發許可，卻遲遲不敢進行開發。由於 Mt. Pleasant 礦之開發許可將於 2020 年 12 月 22 日到期，屆時如未進行開發，開發許可將被取消，所以 C&A 自 2013 年 3 月起即洽班卡拉合資人並提出聯合開發的構想。
2. Mt. Pleasant 礦洽請班卡拉協助煤炭裝運出口，首先遇見的問題是班卡拉現有鐵路側線及火車裝煤設施能否負擔兩礦之合計出口量。由於班卡拉第二階段擴產之原煤產能為 1070 萬噸/年，可售煤出口量約 830 萬噸/年，而 Mt. Pleasant 礦預計之原煤產能為 1050 萬噸/年，可售煤出口量約 810 萬噸/年，再加上必須保留一些運轉上的餘裕，總運能需求約在 1800 萬噸/年以上，而班卡拉現有鐵路側線及火車裝煤設施出口運能約為 1400 萬噸，因此如果兩礦合作開發，初期 Mt. Pleasant 礦可以利用班卡拉現有設施之剩餘運能，但至終仍須

在班卡拉現有鐵路側線及火車裝煤設施地點增設同心圓雙環線鐵路側線，並增設一組火車裝煤設施，以利兩礦煤炭可同時裝運出口。

3. 除鐵路側線及火車裝煤設施需增設外，Mt. Pleasant 礦煤炭必須經高架輸送皮帶運至班卡拉煤場，高架輸送皮帶必須位在班卡拉現有採礦區之西側，一旦班卡拉採礦至該區域，高架輸送皮帶設施亦須拆除。此外由於兩礦共用班卡拉現有煤場，因此煤場亦須擴建以應需求。由於鐵路側線及火車裝煤設施、高架輸送皮帶及煤場擴建所需資金龐大，且高架輸送皮帶同樣面臨日後必須拆除的情況，因此 C&A 經一再研議後最後未採行此方案。



圖二：Mt. Pleasant 礦位置圖（其鐵路側現在班卡拉礦區左側圓圈處）

四、 研議 Mt. Pleasant 礦與班卡拉合併共同開發

1. 如上所述，由於 Mt. Pleasant 礦欲經由班卡拉之鐵路側線及火車裝煤設施出口之方案不可行，因此 C&A 乃洽請班卡拉合資人考慮兩礦合併開發之方案，亦即班卡拉各合資人現有對班卡拉之權益比例為 C&A-40%/Wesfarmers-40%/ 台電-10%/ 三井-10%，而 Mt. Pleasant 礦為 C&A 100%所擁有，C&A 建議兩礦合併後，C&A 希望能擁有合併後(班卡拉+ Mt. Pleasant 礦)總權益之 51%，而 Wesfarmers/台電/三井權益分配為 32.66%/8.17%/8.17%。雖然 Wesfarmers/台電/三井權益比例減少，但因所可掌握之煤炭蘊藏量增加很多(2.3 億噸+4.5 億噸)，因此三家合資人皆樂觀其成。
2. 兩礦合併開發營運之構想所必須面對之問題為：
 - (1) 班卡拉為非法人型合資企業，而 Mt. Pleasant 礦為法人型合資企業，兩礦合資人間權益轉換會涉及到必須繳納資本利得稅及印花稅的問題，粗估金額龐大，合資人間實在不願意在尚未開發、未能獲得任何實際利益之前即因權益的合併而繳納大筆稅款；
 - (2) 由於 C&A 要求合併後將合資企業改為法人型組織，占 51%權益，但 Wesfarmers/台電/三井為避免 C&A 攬權獨斷，且希望將來合資企業之決策運作能維持和班卡拉現行的決策機制，即董事會對一般性事項之決策須達特別多數決(>60%)，重要決策事項須達超級多數決(>90%)或全體一致無異議通過(如增產或新開發案)。但凡此皆涉及現有合資企業書的修改，恐須耗費相當時日協商，而 Mt. Pleasant 礦之開發許可只到

2020/12/22，所剩時間有限。

- (3) 最後 C&A 仍然放棄此方案，將其在班卡拉 40% 權益以 8.65 億澳元出售給 New Hope 集團，另將 Mt. Pleasant 礦 100% 權益以 3.2 億澳元出售給印尼 Salim 集團所擁有在澳洲成立之 Mach Energy 公司。

五、 C&A 出售 40% 權益，班卡拉合資人行使優先承購權

1. 依班卡拉合資企業書規定，當班卡拉合資人出售其對班卡拉所擁有之權益時，其餘合資人得以相同價格行使優先承購權，亦即 Wesfarmers/台電/三井得依權益比例認購 C&A 所示出之 40% 權益，三家所認購之比例為 26.66%/6.67%/6.67%，可考慮之認購期間為 118 天。
2. Wesfarmers/台電/三井經多年與 C&A 洽談的經驗及所獲得的資訊認為 C&A 所釋出之 40% 權益加上尚未開發的 Mt. Pleasant 礦現況合計價值約 8 億澳元，因此如果單獨以班卡拉 40% 權益計，應在此價格之內。但 New Hope 集團以 8.65 億澳元購入班卡拉 40% 權益，Wesfarmers 認為出價高於市場行情，因此表示不會行使優先承購權。
3. 如果 Wesfarmers 不行使優先承購權，則須由台電/三井各認購 20% 或由台電單獨認購 40%。經與三井開會洽商後其表示三井認購權益一般皆在 10% 以內，如果超過 10%，其內部審核程序相當冗長，如果對班卡拉投資達 30% (原先之 10% 加上新認購之 20%)，風險太高，不會獲得總公司同意。本公司的考量亦相仿，由其本公司專業並非開礦，如果權益太高達 30% 或甚至 50% 皆不宜。因此 Wesfarmers/台電/三井於 2016 年 2 月底通知 C&A 表示不行使優先承購權，由 New Hope 接替

C&A 成為班卡拉新合資人。

六、 New Hope 加入班卡拉之後的經營權之爭

1. C&A 自 2001 年加入班卡拉之後即擔任班卡拉之開礦經理人，至 2016 年已歷 15 年。班卡拉合資企業由 C&A 負責開礦，Wesfarmers 負責監督，三井負責將煤炭銷售至日本市場，台電本身是燃煤用戶，亦可協助班卡拉將煤炭售至台灣市場。這樣的組合是班卡拉煤礦自 1998 年煤礦開始生產/出口之後，每一年都有盈餘的主要原因。C&A 退出後，最資深的主要合資人變成 Wesfarmers，對班卡拉煤礦之投資開發自始參與，經驗豐富，因此 Wesfarmers 希望繼 C&A 之後成為班卡拉煤礦之營運人(即開礦經理人)。但因新加入的 New Hope 本身在昆士蘭省亦擁有一個礦，具備開礦營運之條件，而且 C&A 將權益出售給 New Hope 時亦有意幫 New Hope 爭取經營權，因此 Wesfarmers/New Hope 雙方堅持不下達 3 個月之久，直到 2016 年 1 月 19 日雙方才達成協議以共同組成管理團隊之方式使班卡拉礦業公司成為經理人來營運煤礦。

2. Wesfarmers/New Hope 共同組成管理團隊事宜

Wesfarmers 派員擔任班卡拉煤礦之執行董事，負責處理對外事務，New Hope 派人擔任班卡拉煤礦總經理(礦場場長)，負責內部煤礦之開採事宜。共同組成管理團隊營運期間預計為 3 個月，預計至 2016 年 6 月底時另外獨力聘請一位礦場執行長(CEO，即場長)來營運煤礦，對合資人負責，Wesfarmers/New Hope 派駐人員臨時性任務亦將告一段落而撤出。目前聘請礦場執行長事宜仍在進行中，據報班卡拉已決定選任一位具有 C&A 礦場背景及經驗之候選人來擔任礦長職務。

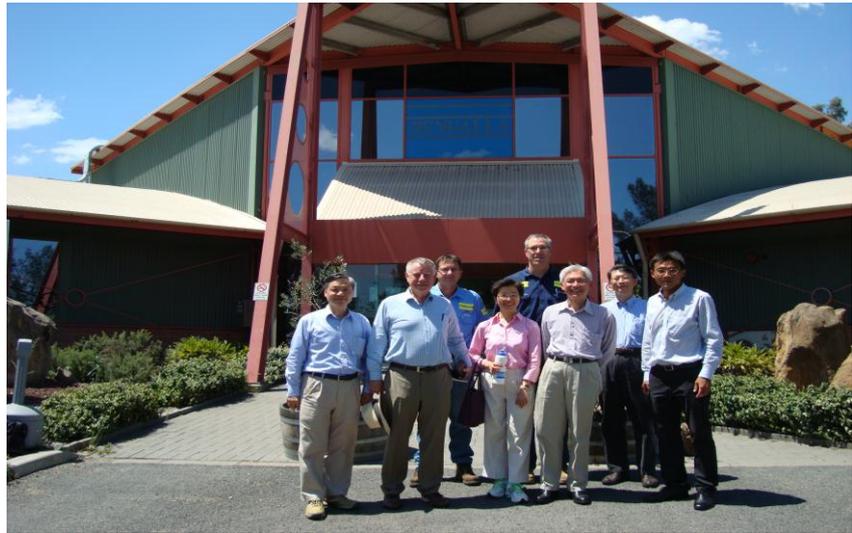
七、 班卡拉申請新的開發同意書(2015-2038 共 24 年)

1. 班卡拉自 1996 年獲准開發同意書後，原開發同意書在 2017 年到期(21 年)，惟因班卡拉進行二階段擴產，因此預計在 2015 年 7 月即會到達原訂礦區邊界，雖然澳洲政府會給予 2 年的緩衝期，但為避免屆時無法採煤之窘境，班卡拉團隊自 2013 年初起即著手申辦新的開發同意書。歷經 2 年的準備及提交相關報告/資料，班卡拉終於在 2015 年 3 月 3 日獲准核發新的開發同意書，自 2015 年起計至 2038 年止共計 24 年，這對班卡拉之未來開發言是一個很重要的進展。
2. 班卡拉自 1999 年 4 月開始產煤，在 2013 年 10 月份原煤產量達 1 億噸，在 2015 年 2 月份，可售煤產量達 1 億噸，這對班卡拉營運言，都是很重要的里程碑，也是對班卡拉團隊的一大肯定。

八、 協助辦理台澳經貿會議相關事宜及安排班卡拉參訪

1. 外派期間，正值本公司前董事長陳貴明先生擔任台澳經貿會議台方主席的職務。台澳經貿會議每年舉辦一次，輪流在台灣和澳洲召開。澳方主辦單位為澳台工商委員會，台方的主辦單位為國際經濟合作協會。外派期間，台澳會議計有三次在澳州召開，一次在雪梨，一次在黃金海岸，一次在達爾文。會中除了協助與會主管聯繫會務事宜外，亦安排與會之台方人員參訪班卡拉煤礦，讓與會人員了解台電在班卡拉之投資現況及未來展望，為國營事業在海外投資樹立一個成功的典範。
2. 安排前駐澳張小月大使參訪班卡拉

- (1) 前駐澳大利台北經濟文化辦事處張大使小月偕雪梨台北經濟文化辦事處周處長進發等一行6人在澳辦事處安排下於2013年元月11日應邀參觀台電在澳投資之班卡拉煤礦公司及其礦區。
- (2) 張大使一行抵班卡拉煤礦公司受到該公司總經理 Mr. Dan Janney、市場經理 Mr. Matthew Wilson、商務經理 Mr. Graeme Bayne 之熱烈歡迎，並聽取班卡拉煤礦投資計畫簡報，瞭解班卡拉煤礦計畫之源起、合資企業發展、經營管理架構以及班卡拉煤礦礦區位置等，張大使詳細詢問有關投資獲利與煤礦產能效益等各項數據，對煤礦公司傑出表現表示敬佩之意。嗣張大使一行在 Janney 總經理陪同下，深入礦區參觀，實地觀察煤礦開採、挖掘、裝煤及卸載等設備，對礦區開採技術、安全管理與員工照料各項細節所詢甚詳，亦充分瞭解礦區煤炭出口外銷之流程，對班卡拉煤礦與該公司之前瞻作法甚為稱許。
- (3) 張大使表示由於台灣能礦資源缺乏，而澳洲則蘊藏有豐富之能礦、農產(小麥等)大宗物資，因此為掌握能礦/農產等物資供應，提升台、澳雙方之經貿層次，有關單位將繼續經由能礦/經貿會議等管道加強聯繫，使台、澳間經貿/外交關係進一步擴展。



圖三：前駐澳張大使小月(前排左三)率員參訪班卡拉煤礦

九、 每半年返國述職簡報

1. 依本公司駐外人員管理要點的規定，職每半年辦理返國述職一次，每次皆由職提出返國述職簡報，由主管副總經理主持，邀集燃料處、會計處、新事業開發處、財務處及法務室等相關單位，就班卡拉之營運現況、計畫執行情形、所遭遇的問題、需要公司指示之事項等提出報告，並將各單位所提問題及副總/燃料處指示事項帶回澳辦處研議或遵照辦理。
2. 報告內容包括班卡拉生產/銷售及預估盈餘資訊、重要計畫之規劃與執行進度、所面臨之困難及本公司之因應對策等，使公司長官及同仁能密切掌控班卡拉煤礦之開發情形，也使將來有機會赴澳辦處工作之同仁有經驗交流之機會。

十、 與合資人代表間建立友好的合作關係

1. 班卡拉合資企業在過去數年主要由 C&A、Wesfarmers、Mitsui 及本公司代表所組成，合資人各派一位代表在營運委員會及銷售委員會中依權益比例對重要議題做成決議，以利班卡拉執行。職外住期間，由 C&A 負責

開礦，Wesfarmers 負責技術上的監督，Mitsui 負責班卡拉煤在日本市場的銷售，本公司除是煤炭用戶外，亦負責班卡拉煤在台灣市場的銷售。各合資人專長皆不相同，在功能上互補的情況下，亦是班卡拉能成功之主要原因之一。

2. 本公司僅持有班卡拉 10% 權益，與 Mitsui 同樣是小股東。C&A 及 Wesfarmers 雖各擁有 40% 權益，但也皆未過半數門檻，而合資企業書亦規定除一般性事項在 50 萬澳元之內授權由班卡拉總經理自行決定外，其餘重要決策或超過 50 萬澳元之支出皆須獲得營運委員會 60% 以上權益比例同意核准。對於煤炭銷售亦同，在銷售委員會中須獲得 60% 以上同意核准，亦即雖然 C&A 在營運，但如果 Wesfarmers/Mitsui/台電聯合起來即達 60% 權益，即可阻擋 C&A 之提議。但因本公司對開礦技術議題不如 Wesfarmers 專精，因此在過去數年，對於各項技術性議題，本公司與 Mitsui 在策略上往往支持 Wesfarmers，至於對日本市場之煤炭銷售則以 Mitsui 的意見為主。依過去數年的經驗，本公司代表與 Wesfarmers 及 Mitsui 之關係和諧非常重要，很多業務都需要對方幫忙，對方也需要本公司的密切配合。如今合資人 C&A 已改成 New Hope，並由班卡拉礦業公司擔任經理人，非如以往由主要合資人之一擔任經理人，此種合資企業型態可說是一個完全嶄新的局面。由於 Wesfarmers/New Hope 合計權益達 80%，因此本公司與 Mitsui 如何運作才不會在決策事宜上被邊緣化，這是本公司代表在合資人關係間必須面對的問題。

十一、 未來的投資機會展望

1. 本公司自 1990 年初期投入班卡拉之開發案後，歷經這

麼多年皆未再進行第二個投資案，主要係因過去數年煤價高漲，賣方要求的權利金提高許多，另外政府對於海外煤礦投資之核准程序過長(約需 12-14 個月審查)，無法符合賣方往往要求在 6 個月內做成決定之期待。此外賣方要價過高，經本公司評估風險後認為不宜躁進，因此迄今仍只有班卡拉煤礦一個投資實例。

2. 本公司之主要煤源國為印尼、澳洲，其中澳洲因政經情況穩定，法令清楚，投資較有保障。但經過過去幾年用煤及煤價高峰期後，目前澳洲地區無論昆士蘭或新南威爾斯州，近距離煤源皆已開發殆盡，只剩位居較內陸之煤源可供選擇，距離出口港往往在 350 公里至 500 公里以上(班卡拉距出口港僅 130 公里)，運能受限，運費成本高，投資的風險相對增加。
3. 位在班卡拉北面 Mt Pleasant 煤礦，所有人 C&A 曾與班卡拉合資企業洽談合作開發事宜，雖然最後並未成功，而 Mt Pleasant 煤礦亦另外出售印尼 Salim 集團之 Mach 公司，但因 Mt Pleasant 煤礦無鐵路側線及裝煤設施，因此日後仍必須與班卡拉洽談合作事宜。而且 Mt Pleasant 煤礦開發同意書在 2020 年 12 月 22 日即將到期，因此開發時程上的壓力已轉落到新買方手上。C&A 與買主雖達成買賣協議，但付款分幾段進行，亦即 C&A 必須協助新買主取得環評等許可，才能獲得全額付款。所以就班卡拉言，日後與 Mt Pleasant 煤礦洽談代為轉運出口或合併開發仍有機會。

肆、結論與建議

- 一、本公司在澳洲新南威爾斯省投資班卡拉煤礦，持有 10% 權益，該礦自 1999 年 4 月開始出口燃煤，迄今已歷 17 年。班卡拉合資企業為非法人型合資企業，其下設有班卡拉煤礦公司及銷售公司以營運開發煤礦及銷售所生產之煤炭。為營運決策之需要，班卡拉合資企業下設營運委員會及銷售委員會，合資人各派一人為代表，對各項重要業務進行表決以利執行。本公司自該礦尚在開發階段即派駐人員在澳洲，以合資人代表之身分參與該礦投資、開發及營運、擴產業務
- 二、班卡拉煤礦在 2012 年完成第一段擴產，使原煤產能達 930 萬噸/年，可售煤亦曾至 720 萬噸年。當年正值煤價高峰期，在高出口量及高煤價之情況下，使本公司在班卡拉投資獲利為歷年來最高，稅前盈餘達新台幣 6 億元。本公司在班卡拉之投資自 1999 年起至 2015 年 12 月止，累計稅前盈餘達新台幣 53.3 億元。
- 三、班卡拉預計在 2016 年完成第二階段擴產，使原煤產能在提高至 1070 萬噸/年，可售煤約為 830 萬噸/年。完成第二階段擴產後，每公噸產煤成本 35.5 澳元，FOB 出口成本約 51.5 澳元，在煤價持續低迷的情況下(澳洲 NewcastleFOB 出口煤價每公噸約 48.5 美元，折合約 67.5 澳元)，每公噸仍有 16 澳元之盈餘，相較於其他煤礦幾乎是虧損營運之情況下，班卡拉可算是最優質、成本低的煤礦。
- 四、Mt. Pleasant 礦為班卡拉前合資人 C&A 公司所擁有，該礦係班卡拉煤層向北之延伸，煤質與班卡拉相近，蘊藏

量達 4.5 億噸，較班卡拉的 2.3 億噸更大，但因 Mt. Pleasant 礦如果開發，其鐵路側線及裝煤設施落在班卡拉礦區上，日後當班卡拉開礦至該區域時，Mt. Pleasant 礦須遷移各項設施，以利班卡拉繼續採礦。由於鐵路側線及裝煤設施建置及拆遷成本高，以致 Mt. Pleasant 礦雖然已在 1998 年獲得開發許可，卻遲遲不敢進行開發。自 2013 年起，Mt. Pleasant 礦所有人與班卡拉合資人多次洽談合作開發事宜，但因價格問題，雙方未能達成協議，目前 Mt. Pleasant 礦已轉售給第三者。但因 Mt. Pleasant 礦如果開發，仍須經由班卡拉相關設施轉運出口，因此日後班卡拉仍有機會與新買主洽談合作事宜，甚至參加權益投資，仍不失為好的投資機會。

五、 班卡拉前合資人 C&A 於去年出售 40% 權益時，本公司雖擁有優先承購權，但因另一個主要合資人 Wesfarmers 放棄行使該權利，以致本公司亦被迫放棄。由於近年來煤價下跌，Wesfarmers 所經營在昆士蘭之煤礦亦發生虧損，因此 Wesfarmers 仍有可能在未來一年內出售 40% 權益，先前班卡拉新合資人 New Hope 曾向本公司表示，屆時希望與 Mitsui/台電共同購下所釋出之權益，因此本公司日後仍有機會進一步提高在班卡拉之投資權益。

六、 班卡拉自 1996 年獲准開發同意書後，原開發同意書在 2017 年到期(21 年)，惟因班卡拉進行二階段擴產，因此預計在 2015 年 7 月即會到達原訂礦區邊界，雖然澳洲政府會給予 2 年的緩衝期，但為避免屆時無法採煤之窘境，班卡拉團隊自 2013 年初起即著手申辦新的開發同意書。歷經 2 年的準備及提交相關報告/資料，班卡拉終於在 2015 年 3 月 3 日獲准核發新的開發同意書，

自 2015 年起計至 2038 年止共計 24 年，這對班卡拉之未來開發言是一個很重要的進展。班卡拉自 1999 年 4 月開始產煤，在 2013 年 10 月份原煤產量達 1 億噸，在 2015 年 2 月份，可售煤產量達 1 億噸，這對班卡拉營運言，都是很重要的里程碑，也是對班卡拉團隊的一大肯定。

- 七、 駐外期間除處理班卡拉業務外，亦須配合台澳會議每 2 年一次在澳洲召開時之接待事宜，除參加台澳會議外，亦協助安排台澳會議台方出席人員參訪班卡拉煤礦，此外，為增進中澳之間經貿交流，亦特別安排前駐澳張小月大使等一行人參訪班卡拉，使台澳間經貿及外交關係進一步拓展。
- 八、 駐外期間每半年即辦理返國述職一次，由主管副總經理主持，並邀集燃料處、會計處、新事業開發處、財務處及法務室等相關單位，就班卡拉之營運現況、計畫執行情形、所遭遇的問題、需要公司指示之事項等提出報告，並將各單位所提問題及副總/燃料處指示事項帶回澳辦處研議或遵照辦理。報告內容包括班卡拉生產/銷售及預估盈餘資訊、重要計畫之規劃與執行進度、所面臨之困難及本公司之因應對策等，使公司長官及同仁能密切掌控班卡拉煤礦之開發情形，也使將來有機會赴澳辦處工作之同仁有經驗交流之機會。

-全文完-