

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：其他)

參加班卡拉煤礦合資企業  
20週年慶祝大會暨相關會議

服務機關：台灣電力股份有限公司

姓名職稱：林宏遠 副總經理  
李博仁 燃料處副處長

派赴國家：澳洲

出國期間：108年4月30日至108年5月6日

報告日期：108年6月26日

## 目 錄

|   |    |
|---|----|
| 壹、出國緣起與任務.....  | 3  |
| 貳、出國行程 .....  | 4  |
| 參、工作內容 .....  | 5  |
| 一、 參加班卡拉煤礦商轉 20 週年慶祝大會 .....  | 5  |
| 二、 視察本公司澳洲辦事處 .....   | 10 |
| 三、 拜會本公司就班卡拉合資企業(BJV)有關所聘之律師 ClarkeKann 律師事務所負責人 Mr. Toigo，洽談 BJV 相關法律議題..... | 11 |
| 四、 拜訪本公司所聘班卡拉煤礦技術顧問.....  | 12 |
| 五、 拜會班卡拉合資企業合資人 New Hope 董事長 Mr. Robert Millner，洽談雙方未來合作之方向 .....             | 13 |
| 肆、結論與建議.....  | 15 |

## 壹、出國緣起與任務

- 一、本公司自民國 84 年奉准參與班卡拉煤礦開發計畫，與其他合資人共同投資澳洲新南威爾斯省班卡拉煤礦之探勘、開發及後續之生產，該礦自民國 88 年開始商業營運，迄今(108)年適逢營運滿 20 週年。班卡拉合資企業預訂於 5 月 2 日舉辦 20 週年慶祝大會，本公司作為合資企業成立以來之創始合資人及初始客戶，已收到班卡拉合資企業邀請，參與前述活動。
- 二、班卡拉合資企業自去(107)年底以來，合資企業架構及未來營運方式已有重大變化。於去年 12 月 3 日，原合資人 Wesfarmers 出售其所擁有之 40%權益予 New Hope 及本公司，另今年 3 月底 Mitsui 出售其 10%權益予 New Hope 之交易亦已完成，班卡拉合資企業將僅有 New Hope 與本公司兩合資人，並由 New Hope 負起經營管理之責任。為了解 New Hope 對於未來合資企業運作之規劃，擬趁此次機會與 New Hope 公司高層洽談未來雙方在班卡拉營運之合作方向。
- 三、另將赴本公司澳洲辦事處視察，並由澳辦處人員陪同拜會本公司新聘之技術顧問，了解班卡拉未來營運相關技術議題。亦拜會對本公司海外煤礦投資業務提供協助之 ClarkeKann 律師事務所，就相關議題進行討論，以作為擬定海外煤礦投資策略之參考。

## 貳、出國行程

| 日期               | 工作地點                              | 工作內容   |
|------------------|-----------------------------------|--|
| 108/4/30~108/5/1 | 臺北→雪梨(Sydney) →穆索布魯克 Muswellbrook | 往程   |
| 108/5/2          | 穆索布魯克<br>(Muswellbrook)           | 參加班卡拉煤礦商轉 20 週慶，並與新聘技術顧問洽談班卡拉未來營運相關技術議題                              |
| 108/5/3          | 雪梨<br>(Sydney)                    | 與班卡拉合資企業合資人 New Hope 董事長洽談未來雙方在班卡拉營運之合作方向及與 ClarkeKann 律師事務所討論相關法律議題 |
| 108/5/4          | 雪梨<br>(Sydney)                    | 視察本公司澳洲辦事處，與派駐人員交換煤炭供需情勢意見   |
| 108/5/5~108/5/6  | 雪梨→臺北                             | 返程   |

## 參、工作內容

### 一、參加班卡拉煤礦商轉 20 週年慶祝大會

本公司自民國 84 年奉准參與班卡拉煤礦開發計畫，與其他合資人共同投資澳洲新南威爾斯省班卡拉煤礦之探勘、開發及後續之生產，該礦自民國 88 年開始商業營運，迄今(108)年適逢營運滿 20 週年。班卡拉合資企業訂於 5 月 2 日舉辦 20 週年慶祝大會，故邀請所有的合資人參與此項慶典，本公司作為合資企業成立以來之創始合資人及初始客戶(註：班卡拉煤礦所產之第一船出口煤係供應給本公司，且運送該船煤之煤輪亦為本公司之長期船約煤輪仁明輪)，自當共襄盛舉，共同來慶祝這個值得紀念的日子。

班卡拉煤礦因地質條件佳，生產成本在澳洲煤礦中極具競爭力，自營運以來每年均可獲利，以本公司來說，自 88 年營運累積盈餘(稅前)已達約新台幣 79 億元，遠高於本公司投資當時所投入之新台幣 8 億元，詳如下表所示。

| 年度  | 售煤量        | 收入         | 支出         | 稅前盈餘      | 稅前純益率  |
|-----|------------|------------|------------|-----------|--------|
|     | (公噸)       | (新台幣千元)    | (新台幣千元)    | (新台幣千元)   |        |
| 88  | 120,638    | 60,071     | 53,335     | 6,736     | 11.21% |
| 89  | 387,929    | 226,959    | 188,111    | 38,848    | 17.12% |
| 90  | 481,389    | 328,095    | 193,796    | 134,299   | 40.93% |
| 91  | 584,001    | 439,963    | 310,188    | 129,775   | 29.50% |
| 92  | 567,664    | 395,816    | 336,703    | 59,113    | 14.93% |
| 93  | 534,781    | 618,602    | 430,398    | 188,204   | 30.42% |
| 94  | 531,333    | 728,200    | 451,463    | 276,737   | 38.00% |
| 95  | 606,394    | 792,434    | 556,195    | 236,239   | 29.81% |
| 96  | 535,743    | 786,195    | 588,042    | 198,153   | 25.20% |
| 97  | 492,612    | 1,208,777  | 633,693    | 575,084   | 47.58% |
| 98  | 542,905    | 1,419,920  | 767,516    | 652,404   | 45.95% |
| 99  | 573,610    | 1,470,650  | 948,059    | 522,591   | 35.53% |
| 100 | 556,338    | 1,721,067  | 1,278,673  | 442,394   | 25.70% |
| 101 | 718,895    | 2,070,600  | 1,274,672  | 795,928   | 38.44% |
| 102 | 838,526    | 2,036,010  | 1,500,190  | 535,821   | 26.32% |
| 103 | 856,405    | 1,818,622  | 1,606,198  | 212,425   | 11.68% |
| 104 | 809,427    | 1,458,820  | 1,128,619  | 330,201   | 22.63% |
| 105 | 874,670    | 1,601,516  | 1,212,728  | 388,788   | 24.28% |
| 106 | 849,524    | 1,999,724  | 1,241,759  | 757,966   | 37.80% |
| 107 | 1,034,896  | 2,926,069  | 1,507,579  | 1,418,490 | 48.48% |
| 累計  | 12,497,680 | 24,108,110 | 16,207,917 | 7,900,196 | 32.77% |

本公司原僅持有班卡拉合資企業(Bengalla Joint Venture, BJV)10%權益，由於班卡拉煤礦之開礦成本低，極具競爭力，當 BJV 之另一合資人 Wesfarmers 於民國 106 年表示有意出售其所持有之 40%權益時，本公司即與另一合資人 New Hope (持有 40%權益)合作，共同出面向 Wesfarmers 洽購其權益，經過近兩年的努力洽商，該案終於在 107 年 12 月 3 日定局。本公司以澳幣 2.15 億元向 Wesfarmers 購得 BJV 10%權益，使得本公司在 BJV 之權益由 10%增為 20%；至於 Wesfarmers 其餘之 30%權益則以澳幣 6.45 億元售與 New Hope，使得 New Hope 所持有的權益由 40%增為 70%，成為 BJV 最大的合資人。而後 New Hope 又於 108 年 3 月購得 BJV 另一合資人 Mitsui 所持有的 10%權益，故目前 BJV 的合資人僅有 New Hope (80%)及本公司(20%)兩家。由於 BJV 係屬非法人型合資企業，其經營決策係由合資人決定，也可以說，合資人即為 BJV 之主人，本公司身為主人之一，理當出席此次 BJV 舉辦的 20 週年慶祝活動。

此次的 20 週年慶祝活動分為兩個部分，一為 5 月 1 日晚上舉辦的慶祝晚會，另一則為 5 月 2 日的正式慶祝活動。5 月 1 日的慶祝晚會選擇在班卡拉礦區附近的酒莊舉辦，除了邀請各合資人外，亦邀請所有班卡拉礦區資深員工及其眷屬參加，出席者名單如下圖所示。

|  <b>Bengalla 20 Year Anniversary Dinner</b><br>Table Seating Plan   |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>Piercefield Table</b><br>Stephen Meares<br>Erin Meares<br>Glenn Meyn<br>Tracy Meyn<br>Dan Charlton<br>Katie Charlton<br>Chris Ellis<br>Chrystal Ellis<br>Ross Duggan<br>Vanessa Duggan<br>Warwick Martin<br>Vincent Parker<br>Kelleigh Parker<br>James Parkinson<br>Tony Paulson<br>Karen Paulson<br>Troy Power<br>Coral Power<br>Michael Ryan<br>Moya Ryan<br>Brad Strachan<br>Tracey Strachan<br>Phil Walsh<br>Rhonda Walsh | <b>Wynn Table</b><br>Rob Millner<br>Tom Millner<br>Todd Barlow<br>Shane Stephen<br>Andrew Boyd<br>Janelle Moody<br>Ben Armitage<br>Matthew Busch<br>Tony Nielson<br>David Vink<br>David Greenwood<br>Brett Domrow<br>Paul Neely<br>Cheryl Neely<br>Mark Molan<br>Prue Molan<br>Daniel Scott<br>Jenny Scott<br>Scott Simpson<br>Nichelle Simpson<br>Alex Vandervoort<br>Heidi Vandervoort<br>Jess Butler<br>Greg Ricketts | <b>Vaux Table</b><br>VP Hung-Yuan Lin<br>Deputy Director Mr Po-Jen Lee<br>Solar Lin<br>Mira Huang<br>Mr Frank F.C. Lu<br>Mr Min-Chieh Chang<br>Mr Chin-Fa Tsai<br>John Toigo<br>Jonathan Lawler<br>Cate Lawler<br>Melanie Brown<br>Steve Clapham<br>Kristen Clapham<br>Grant Hartmann<br>Amy Hartmann<br>Phil Hollway<br>Ira Hollway<br>Matt Pereira<br>Sally Pereira<br>Skye Pemberton-Shaw<br>Tim Shaw<br>Genelle Scotts<br>Michael Scotts | <b>Mt Arthur Table</b><br>Shigeto Sagawa<br>Richard Rota<br>Cam Halfpenny<br>Chris Walker<br>Heather Bell<br>David Bell<br>Cheryl Holland<br>Anthony Raines<br>Grant Jupe<br>Russell Hartin<br>Fiona Hartin<br>Penny Walker<br>Hugh Walker<br>Kent Flaherty<br>Fay Flaherty<br>Adam Freeman<br>Solitaire Gadsby<br>Luke Holz<br>Scott Batey<br>Thomas Cartwright<br>Laurel McGinnity<br>Sam Parkinson<br>Amanda Parkinson<br>Duncan Burck |

此次參加 BJV 商轉 20 週年慶祝大會，除本公司指派林副總經理宏遠、燃料處李副處長博仁、澳洲辦事處林主任聲海及黃管理師陸霆出席，亦邀請台汽電公司張董事長明杰及星能公司蔡董事長進發參加，除此之外，還就近邀請外交部駐雪梨台北經濟文化辦事處王處長雪紅、邱副組長亞屏及駐澳大利亞利表處經濟組路組長豐璟共襄盛舉。

慶祝晚會開始前，所有參加的貴賓在很輕鬆的氛圍中交談，交換對煤炭市場及經濟景氣展望的看法，右圖即為本公司出席代表林副總經理、李副處長與另一合資人 New Hope 董事長 Mr. Robert Millner、總經理 Mr. Shane Stephen 在晚會前之合影留念。



晚會開始後，首先由 BJV 營運委員會主席 Mr. Shane Stephen (如右圖所示)代表所有合資人致詞感謝班卡拉所有員工的努力，因為沒有員工的努力，BJV 不會有如此亮麗的表現。會中還播放班卡拉與在地社區互動的相關影片，說明了班卡拉經過 20 年的努力，已和當地社區建立了很好的關係。除此之外，班卡拉員工代表亦在晚會中表達了他們在班卡拉工作的驕傲與對 BJV 的感謝。接著，班卡拉礦區總經理 Mr. Cam Halfpenny 代表班卡拉礦區員工贈送各合資人一幅班卡



拉礦區營運 20 週年的紀念相片，右圖即為本公司在 BJV 的代表澳洲辦事處林主任接受此份紀念禮物之合影紀念。最後，晚會在賓主盡歡的氣氛中結束。

5 月 2 日的 20 週年慶祝大會也是在很輕鬆的氣氛下進行，首先，所有參加的貴賓搭乘巴士到班卡拉採礦區的觀賞站了解礦區的營運狀況，在觀賞區除可鳥瞰整個礦區的作業狀況外，還可以看到礦區所產煤裝入火車的裝煤情況。班卡拉礦區係以露天方式開採，因礦區的煤層地質條件極為平整、單純，剝土比(stripe ratio，係指每開採一噸煤炭所需開挖的立方米廢土數)又低，故除以最節省人力機具的帶式露天開採方式外，在開礦期初即配置了一部移除廢土效率最好的拖索挖機(dragline，如右圖所示)，拖索挖機除了每斗的廢土移除量大以外，其最大的效益就是可以藉由拖索的帶動，直接將廢土由開礦區移至廢土堆置區，而不需使用卡車搬移。



班卡拉礦區所生產的煤炭均以火車運出，如果是出口至國外客戶，則由火車運至距離約 130 公里外的出口港 Newcastle，經由 PWCS 或 NCIG 兩個煤碼頭裝載至煤輪，再由煤輪運至國外客戶；若是售於澳洲國內的用戶，則由火車直接載運至國內用戶的火車卸煤站卸收。班卡拉礦區火車裝煤站(如右圖所示)的裝煤作業係採自動裝煤作業，亦即每列火車裝煤時係持續移動著，當每節煤斗車移動至裝煤區時煤炭即自動裝至煤斗內，而當該節煤斗車離開裝煤區時，該煤斗即已裝滿煤炭。由於裝煤係採自動作業，故一列載運量約 8,000 噸左右的火車只需 3 至 4 小時即可完裝。

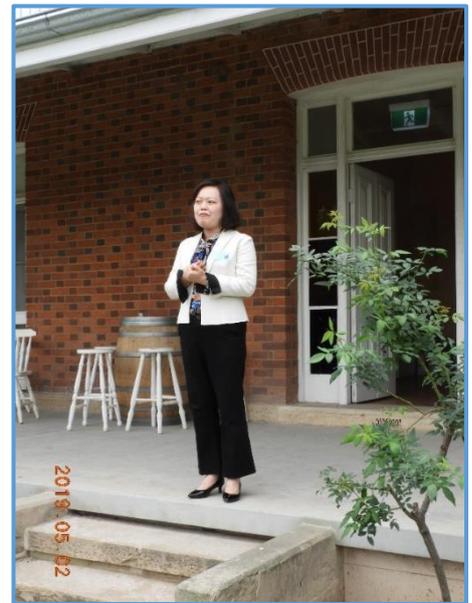


參觀完班卡拉礦區後，所有貴賓繼續搭乘巴士移動至礦區附近班卡拉依開礦許可(Development Consent)規定須予以保留的舊農莊舉辦慶祝會。

首先，班卡拉礦區總經理 Mr. Cam Halfpenny 先致詞歡迎所有貴賓，並感謝 BJV 所有合資人的支持與協助，使得班卡拉礦區的營運能夠順利無礙，接著 BJV 的最大合資人 New Hope 董事長 Mr. Robert Millner 致詞(如右圖)感謝 BJV 所有利益關係人，包括各合資人及礦區員工，經由大家的努力，班卡拉營運 20 年以來，為合資人帶來極佳的獲利，期待未來班卡拉能持續努力，創造更佳營運績效。



Mr. Millner 致詞後，接著由外交部駐雪梨台北經濟文化辦事處王處長雪紅(如右圖)代表身為 BJV 的創始合資人的本公司致詞，王處長首先讚嘆班卡拉礦區的優異營運表現，並表示將盡全力協助本公司開拓在澳洲的投資業務，最後則期許台澳未來的能源與經貿合作則更進一步。



而除了王處長致詞外，本公司另由林副總經理代表贈送禮物給班卡拉礦區，表達本公司對班卡拉營運團隊過去 20 年績效表現的感謝之意(如左圖)。

最後，班卡拉商轉 20 週年慶祝活動在參與貴賓合影及所有人合影留念(如下二圖)後圓滿落幕。



## 二、視察本公司澳洲辦事處

本公司於 84 年 4 月奉行政院核准參與投資位於澳洲新南威爾斯洲之班卡拉煤礦開發計畫，取得 10% 權益，經投資人與營運經理人多年共同努力，該礦已自 88 年 4 月下旬開始產銷煤炭，同年 7 月起商業運轉，投資人陸續分回售煤收入。而為持續參與澳洲之煤礦投資及並了解澳洲之能源供需狀況及市場商情，本公司乃在澳洲雪梨設立澳洲辦事處，其主要任務為辦理澳洲煤礦投資計畫營運監督、煤源資料及煤炭商情之蒐集及澳煤合約執行之協辦事項等，目前配置有主任及資深管理師共兩人，秉承燃料處長之命，綜理辦事處一切業務。除此之外，並在當地以台電班卡拉 (Taipower Bengalla Pty. Ltd., TBPL) 名義聘有一位僱員，協助處理一般行政業務。

自澳洲辦事處成立以來，由於本公司有主任及同仁派駐在雪梨實際監督班卡拉煤礦之營運，並與合資企業其他合資人有定期的聯繫，對班卡拉煤礦的營運及煤炭銷售情況均能及時的掌握，且順利推動礦區擴充計畫，讓班卡拉煤礦達到更佳營運績效。除此之外，澳洲辦事處對澳洲煤礦相關商情的即時蒐集及回報亦相當盡心努力，對燃料處採購燃煤時機及煤礦投資機會之掌握助益極大，值得肯定。

此次利用出席班卡拉煤礦營運 20 週年慶的機會，林副總經理宏遠特別視

察了派駐在雪梨的澳洲辦事處。並藉此次機會贊許澳洲辦事處在本公司向 Wesfarmers 洽購 BJV 10%權益案中的表現。因為本案經由澳辦處林主任聲海及黃管理師陸霆就近在澳洲的努力居中聯繫與洽商協調，使得本案能較原預估期程(108 年 1 月初)提前 1 個月至 107 年 12 月 3 日完成，依班卡拉 107 年 12 月之營業利益(Operating Profit)澳幣 7,075.4 萬元估算，本公司此次提早一個月取得 10%權益，可增加獲益約新臺幣 1.56 億元(70,754,000\*10%\*22)。

除此之外，澳洲辦事處在本公司與 New Hope 洽議本公司在 BJV 合資企業文件中有關班卡拉煤炭銷售至台灣地區總代理佣金規定中，亦達成了很大的成果。

按本公司雖擁有班卡拉煤炭銷售至台灣地區的獨家代理權，也就是說只要班卡拉煤炭銷售至台灣地區，本公司均可收取佣金。然而，過去班卡拉煤炭銷售至本公司的部分因本公司亦為 BJV 合資人，BJV 並未給予佣金。

藉著此次 BJV 合資人架構由四家變為 New Hope(80%)及本公司(20%)兩家的時機，經由澳洲辦事處的大力爭取，New Hope 已同意本公司在台灣地區獨家代理取得的佣金 (Commission Fee)訂為 0.5%(與日本地區的代理佣金一致)，且包含班卡拉與本公司所簽署之契約，該佣金並自 2018 年 12 月 3 日起生效。

### 三、拜會本公司就班卡拉合資企業(BJV)有關所聘之律師 ClarkeKann 律師事務所負責人 Mr. Toigo，洽談 BJV 相關法律議題

目前班卡拉面臨 2 項重大的法律議題，一為：班卡拉礦區於民國 107 年 11 月 3 日發生承包商員工死亡之重大工安意外事故，目前主管機關對該案仍持續進行調查，若依過去類似事件，班卡拉礦業公司(BMC)及承包商可能面臨法律程序，本公司作為 BMC 股東亦可能被列為追訴對象，合資人已決議針對此議題成立子委員會，處理後續相關法務事宜。

另一法律議題則為班卡拉礦區鄰近由 MACH Energy (MACH)所擁有之 Mt Pleasant(MTP)礦區之鐵路環線與水源管線基礎設施位於班卡拉礦區

往西開發範圍，須於班卡拉礦區開發至此區域前遷移，否則班卡拉煤礦將因這些設施未及時遷移而停產。雖然 BJV 與 MACH 雙方已於民國 107 年 4 月 24 日簽署和解協議書(Settlement and Amendment Deed)，MACH 承諾，於民國 111 年 10 月 31 日前完成遷移前述基礎設施並將該區域土地與開礦權移轉予班卡拉之義務，且 MACH 須獲得 NSW 州長核准，將上述義務列入 MTP 開發同意書與開礦權(ML 1645)之必要條件與其他相關介面議題；班卡拉則分 3 期支付 MACH 澳幣 1,200 萬元，作為補償金。目前 MACH 雖已向 NSW 州政府提出申請，將上述義務列入 MTP 開發同意書與開礦權(ML 1645)，但迄今尚未獲得核准。未來若和解協議書無法順利執行，將可能發生法律爭議。因此，班卡拉合資人成立 MTP 子委員會，處理後續相關技術及法務事宜。

本公司已委聘澳洲 ClarkeKann 律師事務所 Mr. John Toigo 擔任台電班卡拉公司(TBPL)法律顧問，協助本公司處理上述 2 項法律議題。ClarkeKann 律師事務所為澳洲頗具聲譽之法律事務機構，對澳洲煤業、煤礦合資企業結構及我國公/民營事業體制有相當程度的瞭解，該事務所曾擔任中鋼參與澳洲 Sonoma 煤礦合資企業之法律顧問，並協助台塑參與澳洲煤礦投資之案件提供法務諮詢，且曾提供本公司參與 Cattle Creek 煤礦開發計畫、班卡拉之 Project Denmen 相關法務諮詢及 Maules Creek 投資案報價建議書之研擬，具相當實務經驗。

此次利用參加班卡拉煤礦 20 週年慶的機會，順道拜會了 Mr. Toigo，就上述 2 項議題與 Mr. Toigo 討論後續處理事宜。Mr. Toigo 除就未來的法律狀況向本公司說明其看法外，並表示將持續與班卡拉管理團隊及相關律師密切聯繫，亦將會參加 BJV 與法律有關之子委員會會議，代表本公司提供法律專業意見，以確保本公司之權益。渠並表示，因本公司在班卡拉合資企業之權益已增至 20%，依澳洲業界慣例，建議本公司應可考慮派駐人員於 BMC 及 BCSC 擔任員工，直接參與班卡拉營運，俾更能掌握礦區產銷狀況。

#### 四、拜訪本公司所聘班卡拉煤礦技術顧問

民國 107 年 12 月 3 日與 108(本)年 3 月 25 日，原 40%權益之班卡拉合

資人 Wesfarmers 與另一 10%權益之合資人 Mitsui 相繼退出班卡拉合資企業(BJV)，目前 BJV 僅剩 New Hope (80%)與本公司(20%)，並將由 New Hope 擔任經營管理人(Manager)，負責班卡拉煤炭之生產與銷售。

因本公司並無礦區營運經驗，恐將無法適時監督而可能影響本公司在班卡拉權益，乃於本年 1 月 28 日聘請 Mr. Michael Spencer 擔任本公司技術顧問，共同出席班卡拉各項會議與審查生產與銷售計畫與各項資本支出與技術報告。

Mr. Spencer 具採礦工程背景，具 28 年之礦區營運管理、行銷管理與公司策略開發等經驗，且自民國 106 年起，擔任 Wesfarmers 技術顧問，參與班卡拉煤礦之產銷業務，十分熟悉班卡拉煤礦之產銷營運議題。

此次利用參加班卡拉煤礦營運 20 週年慶的機會，順道拜訪 Mr. Spencer，以了解班卡拉未來營運相關技術議題。在訪談過程中，Mr. Spencer 說明過去 3 個多月於參加各次合資企業會議時，代表本公司對於礦區營運、工安環保管理、年度營運計畫、資本支出、煤炭銷售與交貨煤炭品質等議題提出專業建議，並大多數建議獲得礦區管理團隊採納。

鑒於 New Hope 十分重視本公司在班卡拉合資企業(BJV)所扮演之少數關鍵性角色，Mr. Spencer 具有相當豐富的專業經驗，可代表本公司適時提供實質之第三方建議，以有效提昇本公司在 BJV 之地位。未來本公司將持續密切與 Mr. Spencer 合作，以確保本公司在 BJV 之權益。

#### 五、拜會班卡拉合資企業合資人 New Hope 董事長 Mr. Robert Millner，洽談雙方未來合作之方向

因 BJV 僅剩 New Hope(80%權益)與本公司(20%權益)2 家合資人，且由 New Hope 擔任經營管理人(Manager)，負責班卡拉產銷營運。故利用此次參加班卡拉營運 20 週年慶的機會，順道拜會 New Hope 董事長 Mr. Robert Millner，商討雙方未來合作之方向。此次會談內容重點如下：

(一) 目前合資架構單純，且由 New Hope 擔任經營管理人，未來班卡拉營運目標較以前 4 家合資人之架構，將更具效率。在礦區營運部份，本公司在適時提供第 3 方之營運建議下，將與 New Hope 密切聯繫

溝通，縮短決策過程，以利營運順利進行。在銷售部份，本公司將全力推銷班卡拉煤炭至台灣地區用戶，以分散過去班卡拉煤炭銷售著重於日本與中國大陸市場。

- (二) 在符合市場條件下，本公司可考慮增加採購高熱值低灰之班卡拉煤炭，除因應台灣地區空污要求外，亦減輕班卡拉銷售低灰煤之壓力。
- (三) 有關 New Hope 擁有位於昆士蘭州 New Acland 礦之高熱值低灰低研磨率煤炭，本公司在燃煤電廠各項條件許可下，可考慮試燒進行試燒，以寬廣本公司較具環保之高熱值低灰煤源，並深化與 New Hope 之良好關係。
- (四) 未來 New Hope 若計劃開發位於昆士蘭州 Surat 煤田之煤礦，本公司可考慮評估投資其煤礦開發計畫。

## 肆、結論與建議

- 一、經過各相關部門的共同努力下，本公司已於 107 年 12 月 3 日順利完成轉投資澳洲班卡拉煤礦合資企業權益由 10%增至 20%計畫案(Project Vineyard)，由於權益比例加倍，澳洲辦事處的業務量勢必增大，澳洲辦事處肩負之使命將更為重大，而澳洲辦事處目前僅有林主任聲海及黃管理師陸霆兩人，雖澳洲辦事處已於 108 年 4 月適時增聘了一位當地雇員，以因應未來增加的業務，惟該雇員僅能協助減輕行政方面的業務，與班卡拉煤礦營運及銷售有關的業務仍須由林主任聲海及黃管理師陸霆兩人承擔。因應電業法修正，本公司正面臨公司轉型的階段，為了讓本公司更具國際競爭力，以因應未來的變化，應加強國際專業人材的培育，而澳洲辦事處是一個非常適合用來培訓國際業務人材的機構，建議公司可考慮增加澳洲辦事處人員的配置，一方面可減輕現有澳洲辦事處員工的工作壓力，另一方面則可順便培訓國際業務人材。
- 二、班卡拉合資企業係屬非法人型(unincorporated)合資企業，亦即合資企業係由各合資人共同投資、共同經營、按各自的出資比例共擔風險、共負盈虧，由於班卡拉合資企業合資人現僅有 New Hope (80%權益)與本公司(20%權益)兩家，且由 New Hope 擔任營運管理人，為強化雙方關係，雙方高層應建立更多的對話溝通管道。目前雙方已有共識，將在本年 10 月底在台北召開班卡拉合資企業 10 月份營運委員會議，屆時 New Hope 董事長亦已承諾來台與會。建議每年在台北召開一次班卡拉合資企業營運委員會議的方式可常態化，且建議董事長或總經理亦可利用在台北開會的機會，與 New Hope 高層會談。
- 三、目前本公司已與班卡拉煤礦簽訂有兩個長期煤約，年合約量約 100 萬公噸，佔班卡拉煤礦年產煤量約 10%，由於本公司已持有班卡拉合資企業 20%權益，且班卡拉煤礦所產之低灰煤(P1)具有高熱值、低灰(約 13%)、低硫(約 0.5%)等特性，應可適合本公司各燃煤電廠使用且為環保友善煤

源之一，建議本公司可考慮與班卡拉煤礦再簽署 1 至 2 個長約，以善盡本公司身為合資人的義務。

- 四、 本公司擁有班卡拉煤礦在台灣地區的獨家銷售代理權，亦即班卡拉所產煤如售至台灣地區，本公司均可收取佣金。近期因中國大陸限制高灰澳洲煤的進口，致班卡拉煤礦所產之高灰煤(P4)去化不順，而部分國內燃煤用戶如台泥公司可燃用此類煤，建議公司應與國內燃煤用戶增加聯繫，推廣班卡拉煤在台灣銷售，除可賺取佣金外，並可藉此培養本公司在煤炭銷售與交貨後勤之專業能力，另一方面亦可善盡合資人的義務。
- 五、 為確保本公司在班卡拉合資企業的權益，雖已聘任法務與技術專業人士協助本公司參與並監督班卡拉之營運，但有關班卡拉煤礦之會計業務，本公司仍未觸及，雖本公司每年均有派遣會計人員至班卡拉礦區及澳洲辦事處查帳，但其任務主要在確認班卡拉煤礦與本公司的帳務是否有問題。建議公司可考慮配合每年會計處赴礦區查帳之時程，另聘任澳洲有煤礦業務經驗之會計專業人士，協助本公司會計人員深入瞭解班卡拉會計之運作，以確保本公司之權益。