

## 創新變革精進獎勵項目



# 產業園區開發管理基金之資金活化及運用

經濟部所轄產業園區開發管理基金（下稱產業基金）近年因配合政策等因素，承擔龐大財務壓力，需向銀行借款籌措資金以支應相關支出，為改善財務結構，減輕每年償還債務本息壓力，爰針對產業基金債務負擔沉重及工業區開發需鉅額資金等困境，研擬資金活化及運用方案，以優化財務管理，使資源獲得更有效率配置，創造最大效益。

經濟部會計處（經濟部工業局主計室洪秘書士庭）

## 壹、前言

產業基金近年囿於配合政策等因素，需向銀行借款籌措資金，承受鉅額本息攤還壓力，為改善財務結構，並使資金之分配運用更具效率，爰產業基金積極研擬資金活化及運用方案，以精進財務管理。

## 貳、基金概況

產業基金之主管機關為經濟部，管理機關為經濟部工業局，目前所轄工業區遍及全台，惟因各項收入費率調整不易，管理維護成本日益上漲，致每年工業區日常營運收支互抵後多為短絀，近年整體經營餘絀情形，則主要係受非屬經常性質之一次性收支影響（下頁圖 1）。

## 參、問題分析

產業基金之工業區開發模式原以土地出售為主，廠商購地時即可取得大筆資金收入，惟因應廠商設廠初期並無收入，爰配合政策辦理「006688」優惠租金方案，致已投入之開發成本需待日後透過租金或承租轉承購逐步回

收；復又配合榮民公司清算期程，與其合意終止委託開發契約，購回彰濱鹿港等尚未完成開發之工業區土地，上述所需資金均以舉借長期債務籌應，致產業基金承擔鉅額債務本息攤還壓力。另近年考量土地資源有限，政策上對於工業區土地採取租優於售，甚或只租不售模式為營運方向，在營運模式改變及尚有鉅額債務負擔之情形下，產業基金之資金調度面臨龐大壓力。

## 肆、執行過程

### 一、精進財務規劃及調度，節省鉅額利息負擔

產業基金截至 106 年底長期債務餘額達 96 億元，主要係前述因配合榮民公司清算工作向銀行舉借之貸款，為強化財務管理，經衡酌鉅額長期債務之財務負擔、近期營運資金供需情況及現有資金餘額等因素，並逐一檢視目前執行中

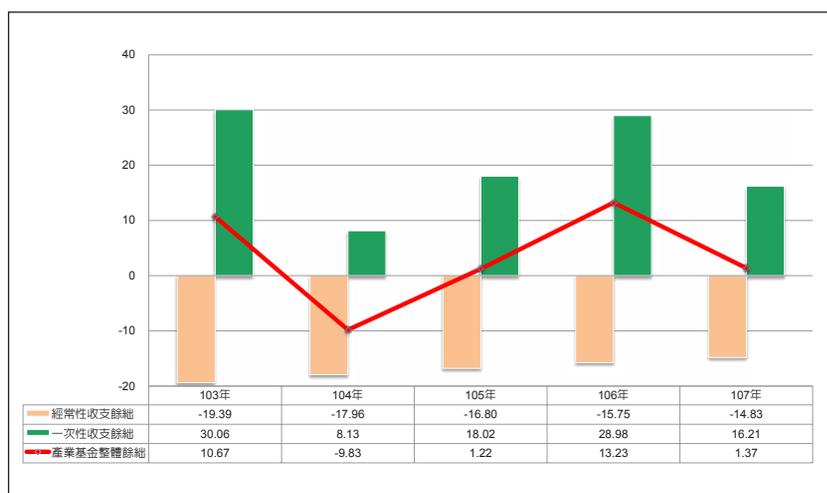
與未來將辦理之各項重要業務計畫，及經常性支出之資金需求情形，以在不影響工業區業務正常運作之前提下，審慎規劃未來配合業務推動之資金運用，估算可用於償債之資金，並多次積極與金融機構溝通協調提前償債事宜，終於 107 年 6 月提前償還 80 億元。

### 二、引進民間業者投入參與，活化民間資金，並改善基金財務結構

惟產業基金尚有彰濱等數個工業區在開發階段，未來仍有大筆資金需求，為減少自有資金籌措壓力，並活化民間過剩游離資金，自 106 年度起邀集保險業者研商，並與金管會就法規面進行討論，評估運用保險業資金導入投資工業區土地之可行性，並於 107 年 7 月選定開發量體較大，資金需求殷切之彰濱工業區，規劃引進專業營管團隊，希冀透過民間

圖 1 產業基金近年決算餘絀情形

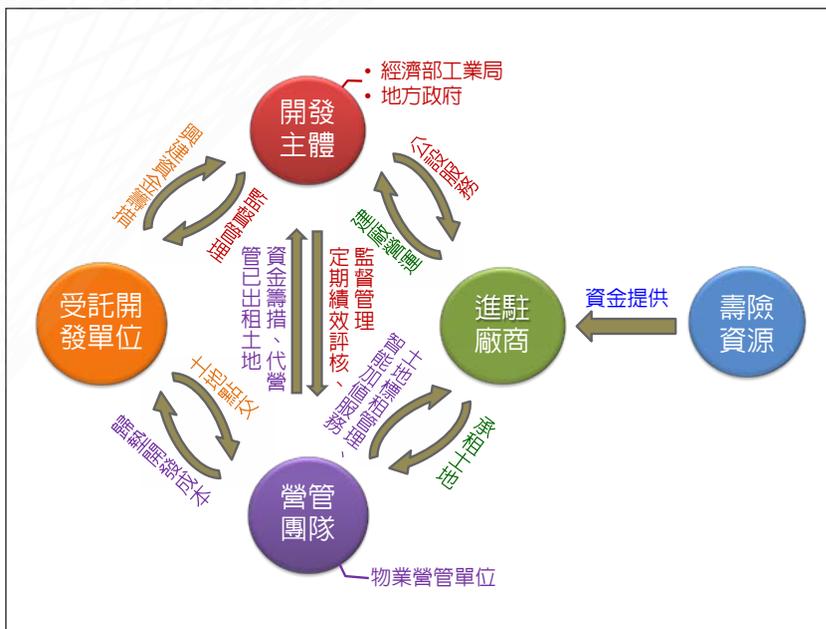
單位：新臺幣億元



資料來源：作者自行繪製。

# 創新變革精進獎勵項目

圖 2 未來產業園區開發及營管模式



資料來源：工業區土地出租優惠方案與壽險資源、專業營管團隊鏈結模式（經濟部工業局內部資料）。

業者（保險、授信、物業管理等）提供籌措資金及歸墊開發成本等業務（圖 2），活化民間游資，並改善產業基金財務結構。

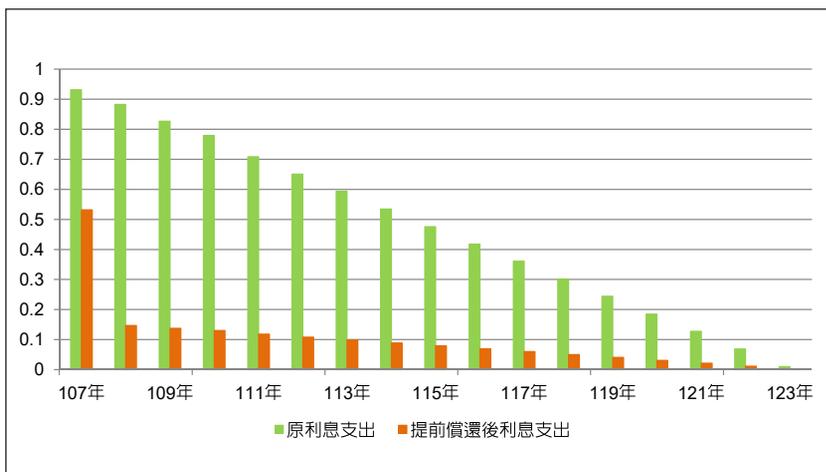
## 伍、效益與應用

### 一、運用現有資金提前償還債務，以擷節利息費用，留作自給自足財源

產業基金 107 年之利息支出原預計為 9,312 萬元，107 年至 124 年借款期間原預計為 8.1 億元，經 107 年中提前償還借款後，當年度利息支出減少為 5,817 萬元，借款期間節省利息支出計約 6.4 億元（圖 3），大幅減輕未來攤還本息之財務壓力，所抑減節省之利息支出得以留存基金，作為未來推展業務、自給自足之財源。

圖 3 提前還款前後各年度利息支出比較

單位：新臺幣億元



資料來源：作者自行繪製。

### 二、引進「專業營管團

### 隊」開發工業區，以減少自有資金投入，達成資金活化運用及增進債務管理目的

產業基金為配合目前工業區開發政策，必須預為籌措相關資金，本方案希冀引進民間資金，由民間業者組成專業營管團隊，投入工業區之土地開發與管理、辦理籌措資金及歸墊開發成本等業務，使產業基金及民間之資金能達到更有效率的配置，亦增進產業基金債務管理之效果。

### 三、透過專業團隊提供廠商專業服務，建立有效率及系統性之營運管理，並減輕基金人力負荷

因廠商需求增加，工業區管理人力有限，漸感不勝負荷，利用專業團隊辦理工業區管理作業，除可有效減輕產業基金

人力負荷，未來亦能夠配合產業發展、開發情形及廠商需求適時調整服務內容，以提高廠商進駐工業區之意願及滿意度。

### 四、本案與民間業者互助合作模式，或可為未來中央及地方辦理產業園區開發之參考方案

高額開發成本為工業區開發特性之一，惟政府所開發之產業園區，自有資金有限為普遍現象。以產業基金為例，因政府近年幾無挹注基金，僅能以長期借款籌資，倘與民間業者合作，將解決產業基金資金不足、民間業者游資過剩之窘境，為民間業者、廠商及政府三方創造最大效益。

### 陸、結語

產業基金係屬作業基金，經營運作係以自給自足、收支平衡為財務目標，雖有因配合

政策而須舉債支應相關支出，致增加鉅額財務負擔情形，惟仍積極研擬在不影響基金正常業務運作下之資金活化及運用方式。本報告係針對產業基金近年債務負擔沉重及工業區開發需鉅額資金等困境，提出財務管理精進方案，除檢視基金可用資源及評估將負擔支出，將可供調撥資金優先活化償還大部分長期債務外，亦規劃引進民間保險業者游離資金投入工業區開發業務，期使資源獲得更有效率配置，以為整體市場創造最大效益。❖