



# 建構鐵道發展基金財務健檢機制

鐵道發展基金因業務擴增及複雜度增加，加上人員更迭快速，若相關業務與財務資訊傳遞斷鏈，將不利基金永續發展及資源有效分配。經按基金業務屬性，結合業務及主計單位共同確認資料範圍與規劃目標，設計本財務健檢機制；透過檢測結果可有效辨識營運及財務風險，形成持續監控機制，並可聚焦預算議題，精進預算審查效率。

交通部會計處（高科長怡君、黃高級管理師齡儀）

## 壹、前言

為建構綠色、智慧之公共運輸，強化鐵道營運監理作為及輔導國內鐵道相關產業發展，交通部（以下簡稱本部）擴增交通作業基金項下「高速鐵路相關建設基金」（以下簡稱高鐵基金）之業務範疇，並於 109 年 2 月 7 日奉行政院同意轉型為「鐵道發展基金」（以下簡稱鐵道基金）。鐵道基金除賡續辦理原「高速鐵路站區

聯外道路系統改善計畫」（以下簡稱聯外計畫）及「高鐵永續經營投資計畫」（以下簡稱永續計畫）兩項自償性計畫外，另增加鐵道發展及監理作業相關常態性計畫，並以高鐵基金原辦理「高速鐵路車站特定區區段徵收土地開發計畫」（以下簡稱土開計畫）之結算分配盈餘，及新增收繳台灣高速鐵路股份有限公司（以下簡稱高鐵公司）財務改善所建構平穩額度資金水位超過 100 億元部

分之平穩機制專戶收入為財源。

由於兩項自償性計畫已透過舉借債務來投入資源，惟未完成回收，須分別確認其財源，並依已實現情形推估未來收取之可能狀況，俾評估其完成效益與財務風險；雖然未來鐵道發展相關業務有新闢財源，惟該財源亦有隨經濟景氣、疫情趨勢以及高鐵公司營運等波動之風險，又是否能將有限資源投入必要措施以達成促進國家鐵道產業發展之政策目標，

其風險亦須加以辨識。因此，本部會計處（以下簡稱本處）會同鐵道局業務單位與主計人員，從業務及風險源頭著手建構一套財務健檢機制，俾利在符合政策方向及環境變化之趨勢下，促進資源有效運用，及

將零基預算精神落實在作業基金預算檢討中。

## 貳、鐵道基金之整體業務狀況

鐵道基金之業務包括兩個自償性計畫與鐵道發展及監理

作業，其業務重點目標及相關收入與支出整理如表 1。

## 參、鐵道基金之風險與問題分析

高鐵基金因業務屬性單純，以往預算審查側重單一年度收支項目、舉債及還本付息與偶發性政策支出，可據以研析調整之空間有限。轉型後持續執行兩自償性計畫，雖收入來源明確，惟因計畫期程較長，收入來源恐受外部環境變化影響，造成不確定之風險；又因業務擴增，為落實監理鐵道產業之營運，更須重行檢視鐵道營運監理機制，並有效配賦相關人力及設備，再加上財源主要來自土開計畫結算分配盈餘及平穩機制專戶收入，均將面臨土地開發進度、議約能力以及高鐵公司營運發展等不確定因素，導致基金業務與財務運作之運動性與複雜性增加。為利基金資源有效規劃運用並持續監控，就現況盤點後歸納以下議題，包括收入來源是否穩健、支出是否符合政策推動需要及鐵道基金是否能永續經

表 1 鐵道發展基金收支概況

項目	自償性計畫		鐵道發展及監理作業
	聯外計畫	永續計畫	
業務重點	係辦理高鐵桃園、新竹、臺中、嘉義、臺南、高雄、苗栗、雲林及彰化等 9 個車站聯外道路新闢與現有道路拓寬，以發揮高鐵轉運功能。	係執行高鐵財務改善方案，由高鐵基金舉借出資 242 億元，取得高鐵公司 43% 股權，預計至 157 年特許期結束時，尚須支付高鐵公司有償移轉價金，初估為 562 億元。	係依據本部 2020 年版運輸政策及交通科技產業政策白皮書，分項規劃推動「鐵道運輸」、「發展鐵道產業」、「落實鐵道營運監理」及「積極場站開發」等四大業務主軸。
自償計畫內容	計畫年期	35 年 (88 年~123 年)	54 年 (104 年~157 年)
	總經費	457.23 億元	242 億元
	自償率	113.18%	106.41%
	有償移轉價金	-	562 億元
收入	1. 高鐵公司回饋金 (79.14%) 2. 高鐵租金淨收入 (17.41%) 3. 站區開發淨效益 (2.51%) 4. 電纜槽租金淨收入 (0.94%)	股利收入 (100%)	1. 平穩機制專戶收入 2. 土開計畫結算分配盈餘
支出	1. 利息費用 2. 其他政策支出	利息費用	1. 推動鐵道運輸 2. 發展鐵道產業 3. 落實鐵道營運監理 4. 積極場站開發

資料來源：擷取自相關財務計畫等資料。

# 創新變革精進獎勵項目

營，期望透過財務健檢機制之診斷分析結果，回饋做為決策參考，進而提供相關建議。

## 肆、健檢模型之設計與診斷結果

經聚焦影響基金運作之風險後，旋即於籌編 111 年度預算初期與鐵道局主計室及其業務單位溝通並獲同意配合提

供相關基礎資訊，經檢討後始納編預算，並建立可持續追蹤調整的健檢模型。其中「聯外計畫」及「永續計畫」之自償模型係完整呈現計畫全時期之財務比較，藉由實際執行及推估未來情形與財務計畫並列比較，檢核其差異情形以達示警效果，進而了解計畫自償情形，除回饋於當年度預算編列外，

並可隨時掌控計畫之執行狀況；至「鐵道發展及監理作業」模型，則預先規劃未來欲發展之四大主軸項目，促使業管單位每年滾動檢討未來鐵道發展策略，並預警推展所需財源是否足敷支應。三項業務模型（節錄）及檢核結果如下：

### 一、聯外計畫

表 2 聯外計畫自償模型（節錄）

單位：百萬元

年度	財務計畫 VS 實際數或預計數 檢核結果									
	現金流出增加 / (節省)				現金流入增加 / (減少)					債務 增(減)
	工程 經費	利息 費用	其他 政策 支出	合計	高鐵 回饋金	高鐵 租金	站區開發 淨效益	電纜槽 租金	合計	
88	0	48	0	48	0	0	0	0	0	48
...										
109	0	(608)	(47)	(656)	778	(108)	(17)	5	657	(2,783)
110	0	(616)	0	(616)	542	(93)	(7)	(63)	380	(3,779)
...										
123	0	0	0	0	0	658	(23)	12	647	(4,909)
合計	0	(7,069)	(264)	(7,333)	0	(2,277)	(234)	87	(2,424)	
已過期間 88-109 年	0	(1,557)	(264)	(1,821)	2,157	(1,148)	(27)	(19)	963	(2,784)
檢核	ok	ok	ok	ok	ok	注意	注意	注意	ok	ok
剩餘期間 110-123 年	0	(5,512)	0	(5,512)	(2,157)	(1,129)	(207)	106	(3,386)	(4,909)
檢核	ok	ok	ok	ok	注意	注意	注意	ok	注意	ok
合計	0	(7,069)	(264)	(7,332)	(0)	(2,277)	(234)	87	(2,424)	

資料來源：作者自行整理。

截至 109 年止已執行 22 年，與財務計畫相較，已過期間現金流出節省 18.21 億元，現金流入增加 9.63 億元，計減少債務 27.84 億元，主要係利息費用大幅節省所致。依本模型推估，執行結果將與財務計畫預計達成自償目標年度相符，123 年計畫結束時現金結餘較財務計畫增加 49.09 億元，

可緩衝計畫執行期間收入挹注不足等風險，惟仍須注意高鐵租金淨收入與站區開發淨效益造成之減收影響。(上頁表 2)

## 二、永續計畫

截至 109 年止已執行 6 年，與財務計畫相較，已過期間現金流出節省 56 億元，現金流入增加 94.46 億元，計減少債務

150.46 億元，主要係利息費用大幅節省及股利收入優於預期所致。依本模型推估，若將原財務計畫未估算之站區開發淨效益與有償移轉價金一併納入推估，預計於 157 年計畫結束時將有現金結餘 123.28 億元，較財務計畫短絀 551.71 億元，由絀轉餘。然而站區開發淨效益已過期間僅收 1.44 億元，占

表 3 永續計畫自償模型 (節錄)

單位：百萬元

年度	財務計畫 VS 實際數或預計數 檢核結果							
	現金流出增加 / (節省)				現金流入增加 / (減少)			債務 增 (減)
	投資 支出	利息 費用	有償 移轉價 金	小計	股利 收入	站區開發 淨效益	小計	
104	0	(415)	0	(415)	10	0	10	(425)
...								
109	0	(959)	0	(959)	2,905	10	2,915	(15,046)
110	0	(991)	0	(991)	2,501	73	2,574	(18,611)
...								
157	0	(27)	0	(27)	0	324	324	(67,499)
合計	0	(37,344)	0	(37,344)	14,284	15,871	30,155	
已過期間 104-109 年	0	(5,600)	0	(5,600)	9,302	144	9,446	(15,046)
檢核	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
剩餘期間 110-157 年	0	(31,744)	0	(31,744)	4,982	15,727	20,709	(67,499)
檢核	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
合計	0	(37,344)	0	(37,344)	14,284	15,871	30,155	

資料來源：作者自行整理。

# 創新變革精進獎勵項目



全期預計數僅 1%，由於土地收回至 109 年止已 6 年，且均以短租為主，預期效益恐難維持，若屆時有償移轉營運資產鑑價結果有所調增，將形成財務風險。（上頁表 3）

### 三、鐵道發展及監理作業

依模型所示，大宗收入來

自於平穩機制專戶收入，惟此項收入後續是否能穩定挹注，有待持續追蹤管控；另站區開發收入每年約 2 億元挹注，雖相對穩定惟仍不足以支應每年近 10 億元之鐵道發展業務支出。爰持續且穩定的收入，輔以四大主軸滾動檢討，方可使有限資源適切及有效地運用。

（表 4）

### 伍、精進方向與問題解決效益

藉由財務健檢模型的建構，整理歸納出相關問題解決及精進對策如下，並於預算審查會議提出建議，均獲長官認可決議在案。

表 4 鐵道發展及監理作業模型（節錄）

單位：百萬元

項目	年度	109	110	111	112	113	小計
一、收入		6,224	1,078	4,691	278	280	12,552
1. 平穩機制專戶收入		6,085	886	4,432			11,403
2. 站區開發收入		139	192	259	278	280	1,149
二、支出（四大主軸）			(551)	(952)	(933)	(1,036)	(3,473)
1. 推動鐵道運輸			(64)	(138)	(154)	(165)	(522)
2. 發展鐵道產業			(393)	(636)	(529)	(615)	(2,173)
3. 落實鐵道營運監理			(26)	(35)	(41)	(46)	(147)
4. 積極場站開發			(68)	(142)	(210)	(210)	(631)
資金賸餘短絀 (-)		6,224	527	3,739	(655)	(756)	9,079
累計資金賸餘短絀 (-)		6,224	6,751	10,490	9,835	9,079	

資料來源：作者自行整理。

## 一、加強收入穩健性並配合政策需要滾動檢討支出項目

就鐵道基金收入來源分析，如回饋金、股利收入及平穩機制專戶收入等約占9成，均受高鐵公司政策及營運影響；而自行開發之站區開發淨效益約占1成，建議鐵道局應及早研擬開發策略，以逐步擴大主動收入，降低單一財務依賴之風險。

為配合鐵道政策需要且有效運用聯外及永續兩計畫結束後之賸餘及後續收入，建議鐵道局除預為規劃本部未來整體鐵道發展策略外，應就各項執行計畫分別設定關鍵績效指標（KPI），持續按年滾動檢討，積極進行資源配置最適化之調整。

## 二、持續監控鐵道基金財務狀況

由於該基金所掌業務與計畫之生命週期極長，相關人力快速更迭，若相關資訊傳遞發生斷鏈，將不利持續發展之需，

而透過此模型之建立，除能讓新進人員快速熟悉業務，並消弭資訊不對稱，有助於預算爭取，創造鐵道局業務與主計互惠雙贏，使本部與鐵道局產生對業務、財務的縱向連結，提升溝通效能。

經由財務健檢模型之建構、檢討及評估，確認目前該基金之財務狀況十分健全，透過對現金流之掌握及安全存量之考慮，除使財務調度決策更加明確，達成降低資金成本之效益外，本處更針對風險因子衍生之財源籌措及鐵道發展策略相關經費投入方向，積極提出建議，俾持續監控基金財務狀況，以利永續經營目標之達成。

## 陸、結論

本財務健檢機制，使預算審查會議討論能聚焦風險項目，掌握業務推動之前瞻性，有效率地編定符合政策推動所需預算。本財務健檢模型以現金流量觀點連同業務資訊彙整之連結，對於資金運用說明及財務籌應能力之揭露，具有極

大效益；且模型所創建出的資訊平台，可據以產製各式管理性報表，即時回饋予政策業務目標做適當調整。為提升轉型後鐵道基金之資金運用效益，財務健檢機制仍應持續不斷滾動檢討，透過模型中預警機制找出潛在的問題，提前對症下藥，以強化基金財務體質。❖