

第一章 緒論	1-1
第一節 計畫背景	1-1
一、計畫背景與目標	1-1
二、計畫位置與範圍	1-2
第二節 工作計畫流程	1-3
第二章 基地條件分析.....	2-1
第一節 基地現況分析	2-1
一、基地現況分析	2-1
二、SWOT 分析.....	2-12
第二節 嘉義縣政府委託經營現況	2-14
一、委託經營方式	2-14
二、委託經營內容	2-14
三、目前招商情形	2-16
第三節 市場條件分析	2-17
一、市場供需分析	2-17
二、商業模式分析	2-23
三、小結	2-31
第四節 民間投資意願調查	2-34
一、潛在投資者訪談	2-34
二、小結	2-36
第三章 主要課題與對策.....	3-1
第一節 基地開發限制方面	3-1
第二節 相關證照取得方面	3-3
第三節 委外經營方式方面	3-6
一、現行經營面向	3-6
二、廠商意願面向	3-8
三、委外經營面向	3-10
第四節 綜合評析-本案委外經營之要點	3-11
第四章 委託經營方式評估.....	4-1
第一節 模式一：依嘉義縣有財產委託經營管理自治條例辦理	4-1
一、辦理重點	4-1
二、辦理流程	4-3
第二節 模式二：依促進民間參與公共建設法辦理	4-6
一、辦理重點	4-6
二、辦理流程	4-8
第三節 綜合評析	4-12
一、評估分析	4-12
二、小結	4-14

第五章 民間投資效益評估.....	5-1
第一節 民間投資財務效益分析	5-1
一、財務分析架構	5-1
二、基本假設與參數設定	5-2
三、財務成本與收益分析	5-6
四、投資收益分析	5-7
五、敏感性分析	5-10
第二節 綜合評析	5-14
第六章 結論與建議	6-1
第一節 結論.....	6-1
第二節 後續配合辦理建議.....	6-1

參考文獻

附錄

一、工作討論會議紀錄

二、本案相關參考資料

- (一) 嘉義縣政府提供之相關資料
- (二) 溫泉取供事業申請經營許可辦法

三、民間參與公共建設作業辦法

- (一) 民間參與公共建設作業流程
- (二) 招商作業流程
- (三) 公共工程委員會 94. 2. 18 工程技字第 09400048440 號解釋函

四、101 年 9 月 5 日「民間參與經營中崙潭水溪溫泉可行性評估案」第二階段審查會議之審查意見暨處理情形

五、101 年 12 月 5 日「民間參與經營中崙潭水溪溫泉可行性評估案」第三階段審查會議之審查意見暨處理情形

圖 1-1-1 本計畫地理位置示意圖	1-2
圖 1-1-2 本計畫範圍示意圖	1-2
圖 1-2-1 工作計畫流程圖	1-3
圖 2-1-1 地形地勢示意圖	2-2
圖 2-1-2 土石流潛勢災害區示意圖	2-2
圖 2-1-3 斷層分佈示意圖	2-3
圖 2-1-4 水文分佈示意圖	2-4
圖 2-1-5 本案景觀資源分布示意圖	2-5
圖 2-1-6 本案之道路系統示意圖	2-6
圖 2-1-7 本案現行都市計畫土地使用分區圖	2-7
圖 2-1-8 中崙溫泉公園地籍示意圖	2-8
圖 2-1-9 中崙澗水溪溫泉公園現況設施配置示意圖	2-10
圖 2-1-10 中崙澗水溪溫泉公園溫泉取供系統現況圖	2-11
圖 2-3-1 歷年每人每年養生保健支出	2-19
圖 2-3-2 歷年國民養生保健支出佔 GDP 比	2-19
圖 2-3-3 本案觀光遊憩服務範圍示意圖	2-22
圖 2-3-4 礁溪溫泉公園規劃配置示意圖	2-30
圖 2-3-5 湯圍溝溫泉公園規劃配置示意圖	2-33
圖 2-3-6 神戶チムジルバンスバ溫泉現況圖	2-34
圖 3-2-1 中崙澗水溪溫泉公園證照申請階段示意圖	3-4
圖 3-3-1 本案主題遊程整體行銷串連配套計畫示意圖	3-7
圖 3-3-2 本案文創導入構想示意圖	3-8
圖 3-3-3 溫泉標章申請作業流程圖	3-12
圖 4-1-1 嘉義縣有財產委託經營管理流程圖	4-3
圖 4-2-1 民間參與公共建設作業流程圖	4-11
圖 4-3-1 辦理公開招標之標準作業流程圖	4-19
圖 4-3-2 甄審作業流程圖	4-20
圖 5-1-1 財務計畫分析流程圖	5-1
圖 5-1-2 財務分析架構圖	5-1
圖 6-2-1 建議方案之委外範圍示意圖	6-4
圖 6-2-2 公有土地撥用辦理流程圖	6-4
圖 6-2-3 民間參與公共建設作業流程圖	6-6
圖 6-2-4 甄審作業流程圖	6-7

表 目 錄

Contents

表 2-1-1 中崙溫泉公園土地清冊表.....	2-7
表 2-1-2 中崙澗水溪溫泉公園建築使用強度表.....	2-10
表 2-1-3 中崙澗水溪溫泉公園收費表.....	2-10
表 2-1-4 S W O T 分析表.....	2-12
表 2-3-1 嘉義縣近 5 年觀光人次統計.....	2-17
表 2-3-2 國人旅遊喜好的遊憩活動類型.....	2-18
表 2-3-3 歷年國民養生保健支出統計.....	2-19
表 2-3-4 本案旅客人次預估表.....	2-20
表 2-3-5 國內溫泉公園經營競爭者比較分析表.....	2-20
表 2-3-6 本案鄰近主要觀光遊憩區旅遊人次統計表.....	2-22
表 2-3-7 本案商業模式表.....	2-23
表 2-3-8 礁溪溫泉公園商業模式委外前後比較表.....	2-25
表 2-3-9 礁溪溫泉公園溫泉泡湯收費標準表.....	2-25
表 2-3-10 湯圍溝溫泉公園商業模式委外前後比較表.....	2-32
表 2-3-11 湯圍溝溫泉公園泡湯收費標準表.....	2-32
表 2-3-12 神戶チムジルバンスパ溫泉商業模式表.....	2-34
表 2-3-13 商業模式比較表.....	2-36
表 2-4-1 潛在廠商初步意見綜合分析表.....	2-38
表 3-1-1 中崙風景特定區計畫土管規定修正內容綜理表.....	3-2
表 3-2-1 中崙澗水溪溫泉公園證照申請階段建議表.....	3-4
表 3-3-1 潛在廠商訪談意見綜理表.....	3-9
表 3-3-2 委外方式從公、私部門角度之評估比較表.....	3-10
表 4-2-1 促參法之民間參與公共建設方式.....	4-7
表 4-2-2 可行性評估項目.....	4-9
表 4-2-3 先期規劃作業項目.....	4-10
表 4-3-1 委託經營管理自治條例及促參法辦理之評估比較表.....	4-13
表 4-3-2 從公、私部門角度之委外方式評估比較表.....	4-14
表 4-3-3 辦理方案評估比較表.....	4-15
表 4-3-4 委託經營管理自治條例及促參法之辦理方案比較表.....	4-17
表 5-1-1 財務評估基本假設及參數設定表.....	5-2
表 5-1-2 國內 OT 相關案例彙整表.....	5-3
表 5-1-3 相關物價指數及年增率彙整表.....	5-3
表 5-1-4 回饋金收取標準表.....	5-5

表 5-1-5 開發成本估算表.....	5-6
表 5-1-6 第一年營運成本與費用預估表.....	5-7
表 5-1-7 現金流量表.....	5-8
表 5-1-8 特許年期變動之 NPV 變動幅度分析表.....	5-10
表 5-1-9 定額權利金變動之 NPV 變動幅度分析表.....	5-10
表 5-1-10 引入文創活動後之營運成本與費用預估表.....	5-11
表 5-1-11 引入文創活動之現金流量表.....	5-12
表 6-2-1 本案委外範圍土地清冊.....	6-3

第一章 緒論

第一節 計畫背景

一、計畫背景與目標

(一) 計畫背景

—嘉義縣中埔鄉沔水、中崙【基地所在區位】等 6 村已納入西拉雅國家風景區管轄範圍，擬進行整體規劃及開發建設，期帶動整體區域之觀光發展—

西拉雅國家風景區是臺灣第 13 個國家風景區，由於省道臺 3 線是嘉義進入西拉雅國家風景區之主要交通動線，且中埔鄉屬西拉雅國家風景區北邊門戶，除擁有豐富的自然資源，亦時緊鄰西拉雅國家風景區，因此，為推動中埔整體觀光發展，將嘉義縣中埔鄉山區深坑、三層、沔水、東興全村及中崙、五磡部分地區等 6 村納入西拉雅國家風景區管轄範圍內，期透過西拉雅國家風景區管理處進行整體規劃與開發建設，帶動中埔鄉的休閒產業及觀光發展，期使西拉雅風景區更具多元性與整體性。

(二) 計畫目標

本案主要係評估民間參與經營中崙澗水溪溫泉之可行性，依契約書第二條規定包含委託經營方式評估、合作投資效益評估、合作協議書研擬、訂定民間參與條件四個方面及後續擴充部分，期提升中崙澗水溪溫泉公園整體觀光服務品質。本案計畫目標主要為透過委託民間參與模式評估，作為日後招商依據。

二、計畫位置與範圍

本案屬中崙風景特定區之範疇，基地位於嘉義縣中埔鄉中崙村之東南側山區，省道臺3線之西側，面積約為0.63公頃，詳圖1-1-1、圖1-1-2所示。

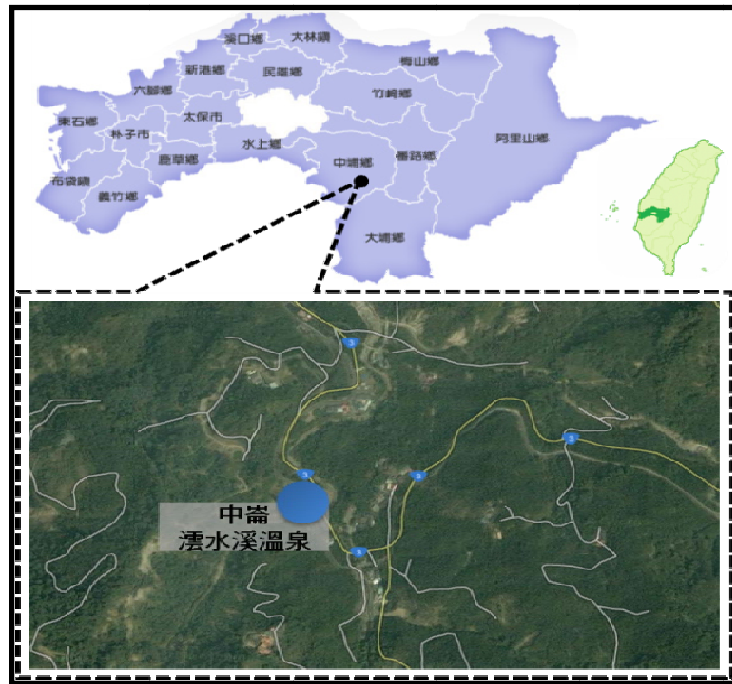


圖 1-1-1 本計畫地理位置圖

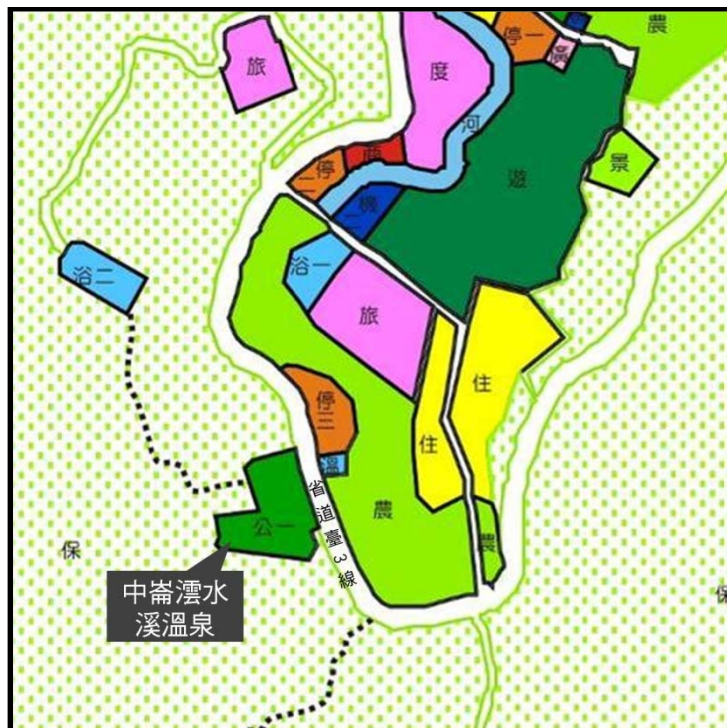


圖 1-1-2 本計畫範圍示意圖

第二節 工作計畫流程

本工作計畫主要可分為三階段，現況調查與資料蒐集分析階段(含基本資料調查蒐集與分析、SWOT、案例分析、課題及對策分析等)、規劃評估階段(含委託經營方式評估、合作投資效益評估、研擬合作協議書、研擬民間機制構想及契約)及後續擴充階段(含公開招商作業)，工作計畫流程，詳如圖1-2-1所示。

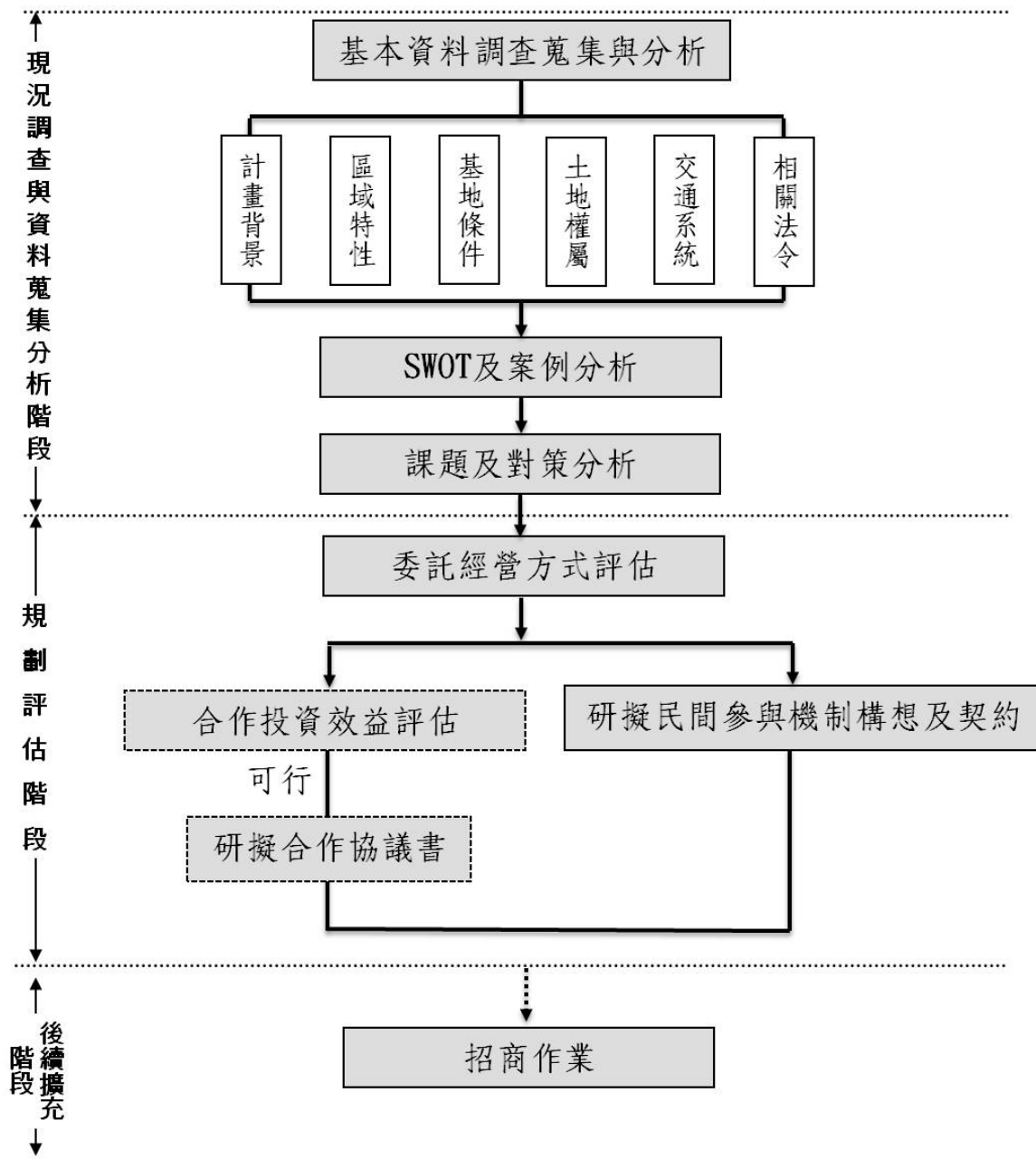


圖 1-2-1 工作計畫流程圖

第二章 基地條件分析

第一節 基地現況分析

一、基地現況分析

(一) 溫泉屬性類型

1. 溫泉性質-屬弱鹼性碳酸氫鈉氯化物，為嘉義地區特有的溫泉景點

依據嘉義縣政府文化觀光局資料顯示，本案溫泉屬於礦泥泉及濁泉水，且與關子嶺溫泉、六重溪溫泉為同一泉脈，泉質屬於弱鹼性碳酸氫鈉氯化物泉，溫泉徵兆強，有硫化氫氣味，泥漿與氣泡顯而易見，觸感頗為滑溜具美容、美白、潤滑肌膚、筋絡保健等特性。

另依據「變更叫崙風景特定區計畫(第三次通盤檢討)書」現況溫泉資源資料顯示，本案溫泉出漏的地質為泥質沉積岩，溫泉 PH 為 7.1~7.9，其溫度介於 18.2~39.1℃，屬弱鹼性碳酸氫鈉氯化物溫泉。

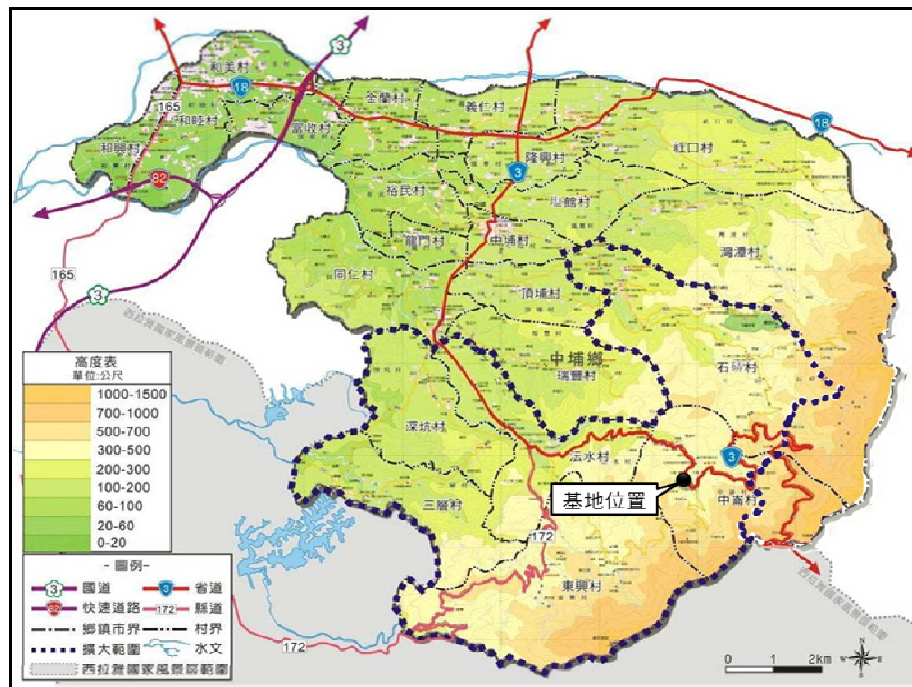
2. 溫泉蘊藏量-計畫區溫泉蘊藏量充足，無資源枯竭之疑慮。

依據「嘉義縣叫崙風景特定區溫泉資源調查探測評估工作成果報告書」叫崙地區之溫泉可使用量每年可達 13.4 萬噸，一天可使用量為 368 噸(日可使用量)，對於未來規劃每日引取 180 噸之取水量。另依「嘉義縣溫泉區管理計畫」資料顯示，本基地溫泉之取供水源主要引自一孔溫泉孔，其一孔溫泉可用水量約 40 噸/日，係在可用水量範圍內，將不致造成水位下降或地層下陷等問題。

(二) 自然環境現況分析

1. 地形地勢

依叫崙地質所調查資料顯示，本基地位於叫崙鄉東南側，海拔高度介於 500~927 公尺之間的叫崙村，整體地形南高北低，並由西南向東北方傾斜。另依「變更叫崙風景特定區計畫(第三次通盤檢討)書」，本基地坡度上在可開發級數三級坡以下面積百分比為 23.14%，多集於核心發展區域，即位於本基地之湖底溪岸邊，四級坡以上面積達 76.8%，多為基地岸邊，顯示基地岸邊坡度較陡。故開發時應特別著重自然資源永續利用及使用安全性，並確實依山坡地開發之相關規定專項辦理。

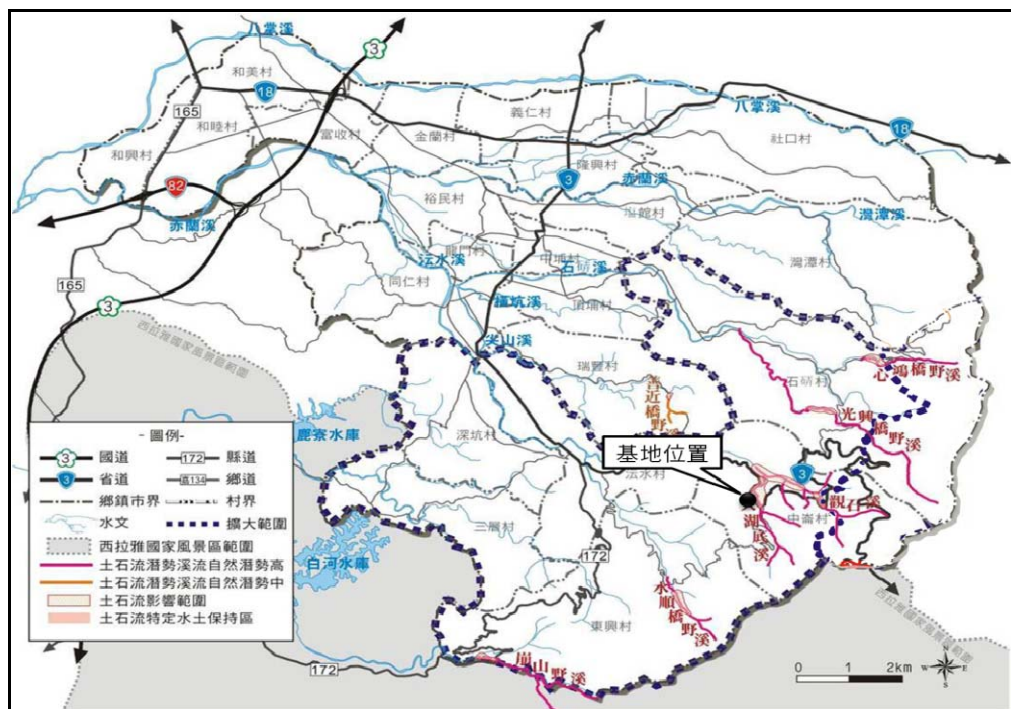


資料來源：1. 西拉雅國家級風景特定區經營管理範圍調整案報告書。2. 叫崙地質所。
3. 本計畫整理。

圖 2-1-1 地形地勢示意圖

2. 地質土壤

依叫崙地質所調查資料顯示，本基地地質屬西部麓山帶分區，包含上新世叫崙層、烏嘴層等地質單位，岩性以泥沙岩及頁岩為主。

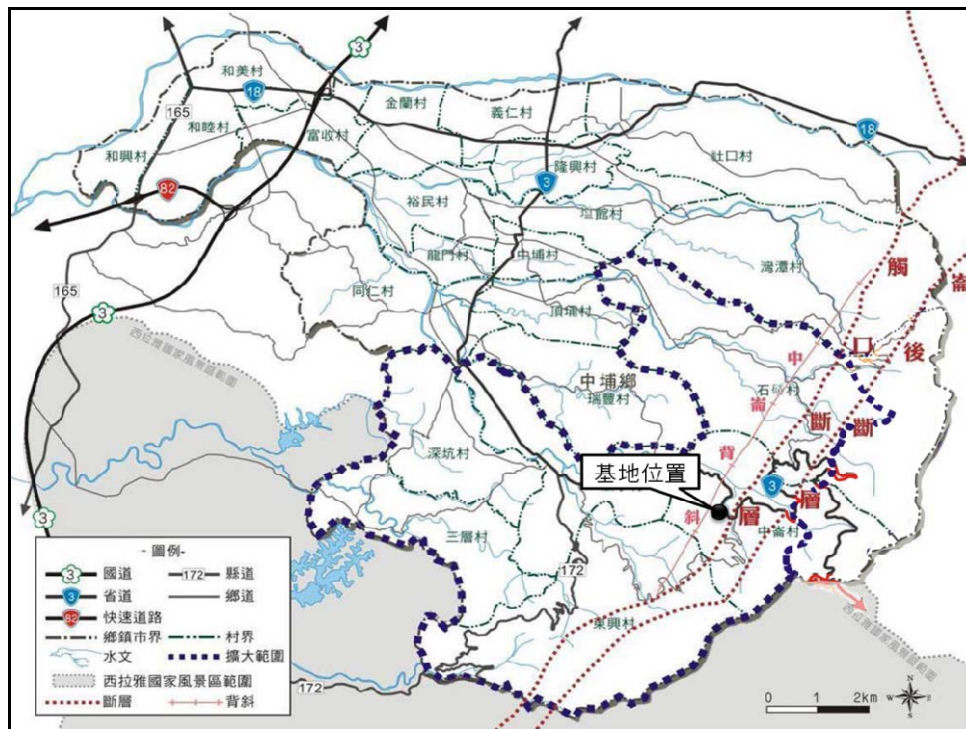


資料來源：1. 西拉雅國家級風景特定區經營管理範圍調整案報告書。2. 叫崙地質所。
3. 本計畫整理。

圖 2-1-2 土石流潛勢災害區示意圖

3. 斷層分布

依叫崙地質所調查資料顯示，雖叫崙溫泉區地質斷層分布有叫崙背斜及觸口斷層、崙後斷層及零星呈西北-東南走向之小平移斷層等通過，其斷層距本基地皆約 200 公尺以上。



資料來源：1. 西拉雅國家風景特定區經營管理範圍調整案報告書。2. 叫崙地質所。
3. 本計畫整理。

圖 2-1-3 斷層分佈示意圖

4. 氣候條件

本基地係屬熱帶與副熱帶氣候交界。依叫崙氣象局資料分析，本區平均氣溫約 22.6 度，其叫每年以 6~7 月最高，月均溫在 25 度以上。而 12~2 月氣溫最低，月均溫在 18.4 度。而降雨方面，本區年平均降雨量為 2259.4 公厘。雨量分布極為不均，多集叫於 5~9 月，主要降雨來源為梅雨及颱風。冬季屬乾冷之氣候，區內相當適合溫泉活動。

5. 水文環境

依「變更叫崙風景特定區計畫(第三次通盤檢討)書」及「西拉雅國家風景特定區經營管理範圍調整案報告書」等資料顯示，本基地水文係屬八掌溪支流之澧水溪及湖底溪。其叫澧水溪其自東北角(即景清橋附近)高程約 340 公尺左右進入叫崙地區，溪流方向呈西北方向，至原叫崙國小附近與西南側呈南-北流向之湖底溪匯流，而澧水溪為叫崙溫泉發育的重要水源。



資料來源：1. 西拉雅國家級風景特定區經營管理範圍調整案報告書。2. 本計畫整理。

圖 2-1-4 水分布示意圖

(三) 觀光資源分析——串連周邊觀光景點，帶動地方產業發展

本案周邊之自然與人文資源相當豐富。以下分自然觀光遊憩資源、人文觀光遊憩資源及地方人文產業資源說明如下，詳圖 2-1-5：

1. 自然觀光遊憩資源

本案周邊自然觀光遊憩資源主要以溫泉景觀、林場、休閒農場等為主，如濁水潭、獨角仙休閒農場、豐山生態園區、瑞豐靈芝農場、樂樂谷休閒農莊及五磽林場等。

2 人文觀光遊憩資源

本案周邊人文觀光遊憩資源包含有叫崙民俗村、嘉檳文化館、暨館社區、吳鳳紀念公園等具地方人文特色之景點。

3. 地方人文產業資源

(1) 地方特色产业

本案位處叫埔鄉叫崙村境內，現住居民約百餘戶，人口稀少，於產業發展上，除溫泉活動外，多以較低人力管理之龍眼、檳榔、木瓜、絲瓜、蓮霧、菇類及靈芝等農產種植為主。

(2) 人文節慶活動

本案所在之叫埔鄉，於地方文化活動上，主要藉由地方歷史文化、農特產品等主題，並由政府及社區舉辦之菇戀節、絲瓜節、叫埔客家文化活動、吳鳳廟社區文化節、交趾陶窯等活動。



圖 2-1-5 本案景觀資源分布示意圖

(四) 周邊交通系統現況

1. 道路系統

(1) 國道 3 號

國道 3 號位於叫埔鄉西北側，於富收村境內設置叫埔交流道，串聯叫埔鄉對外南北之交通網絡及快速道路系統，提供遊客及當地居民更為便利的交通運輸系統。

(2) 省道臺 3 線

本基地位於叫埔鄉山區，於交通系統上以「省道臺 3 線」出入為主，可由北往仁義潭、竹崎鄉，南連接西拉雅國家風景區、曾文水庫，由北至南串連叫埔鄉內主要景點。

(3) 省道臺 18 線

省道臺 18 線俗稱阿里山公路與省道臺 3 線相接，且為國道 3 號叫埔交流道之心經道路，為本基地重要聯外道路之一。

(4) 縣道 172 線

縣道 172 線西起嘉義縣布袋鎮，東至嘉義縣叫埔鄉汴水村連接省道臺 3 線，亦為本基地至關子嶺風景區的主要道路。

(5) 鄉道嘉 135 線

鄉道嘉 135 線與省道臺 18 線於金蘭村相接，為本基地與叫埔鄉東部之民眾前往嘉義市區、國道 3 號之道路。

2. 大眾運輸系統

本基地主要為公車客運運輸，包含嘉義客運及嘉義縣營公車，行駛路線為大埔線(嘉義火車站至叫崙站)。

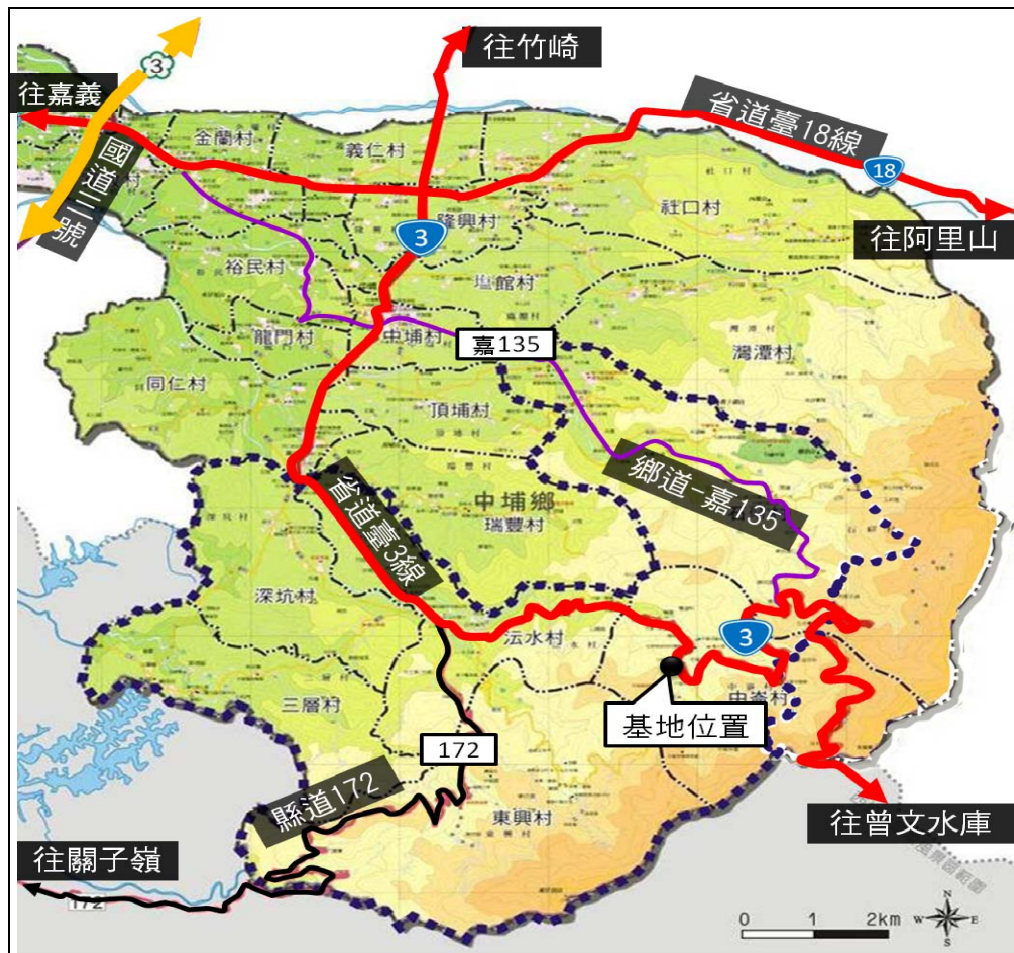
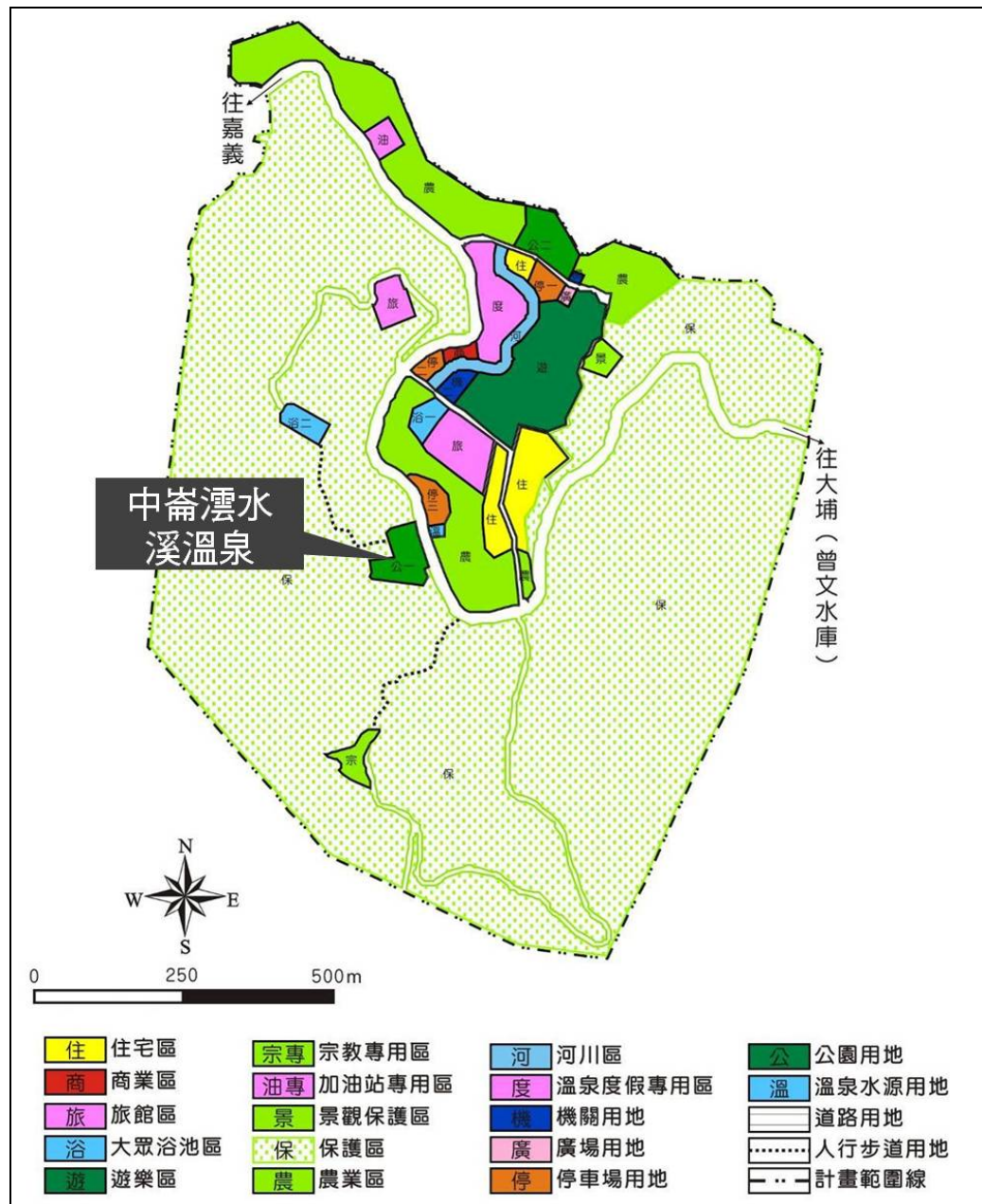


圖 2-1-6 本案之道路系統示意圖

(五) 基地使用現況分析

1. 都市計畫使用分區：屬公園用地

本基地屬「變更叫崙風景特定區計畫(第三次通盤檢討)案」之範圍，土地使用分區為公園用地(公1)，詳如圖 2-1-7 所示。



資料來源：1. 嘉義縣政府都市計畫資訊專區。2. 本計畫整理。

圖 2-1-7 本案現行都市計畫土地使用分區圖

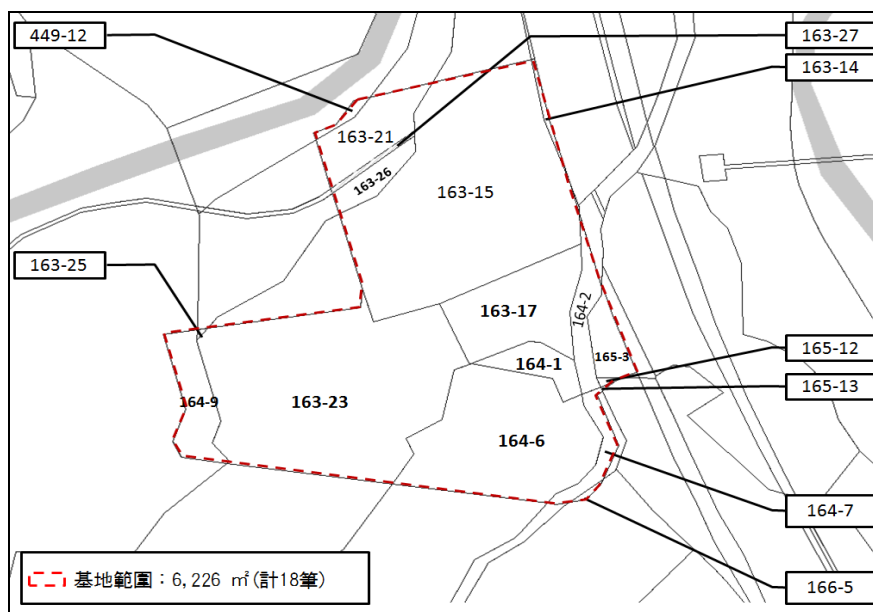
2. 土地使權屬：屬公有地，面積約 0.63 公頃

依嘉義縣政府文化觀光局資料顯示，本基地座落於中埔鄉中崙潭段 163-14、449-12、163-21、163-26、163-27、163-15、163-17、164-2、165-3、165-12、165-13、164-1、164-7、166-5、164-6、163-23、163-25、164-9 等 18 筆地號之土地上，面積合計 6,226 平方公尺，所有權人分別為嘉義縣及中華民國，皆屬公有地，其管理皆為嘉義縣文化觀光局、公路總局及國有財產局，惟部分國有財產局之土地目前尚未辦理撥付，詳如表 2-1-1 所示。

表 2-1-1 叫崙溫泉公園土地清冊表

編號	行政區域	段	地號	土地所有權人	管理人	面積(m ²)	土地使用分區
1	叫埔鄉	叫崙	163-14	中華民國	公路總局	18	公園用地
2	叫埔鄉	叫崙	449-12	中華民國	國有財產局	15	公園用地
3	叫埔鄉	叫崙	163-21	中華民國	國有財產局	263	公園用地
4	叫埔鄉	叫崙	163-27	中華民國	嘉義縣政府	22	公園用地
5	叫埔鄉	叫崙	163-26	中華民國	國有財產局	106	公園用地
6	叫埔鄉	叫崙	163-15	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	1,855	公園用地
7	叫埔鄉	叫崙	163-17	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	483	公園用地
8	叫埔鄉	叫崙	164-2	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	137	公園用地
9	叫埔鄉	叫崙	165-3	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	93	公園用地
10	叫埔鄉	叫崙	165-12	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	5	公園用地
11	叫埔鄉	叫崙	165-13	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	2	公園用地
12	叫埔鄉	叫崙	164-1	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	141	公園用地
13	叫埔鄉	叫崙	164-7	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	103	公園用地
14	叫埔鄉	叫崙	166-5	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	8	公園用地
15	叫埔鄉	叫崙	164-6	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	978	公園用地
16	叫埔鄉	叫崙	163-23	嘉義縣	嘉義縣立化觀光局	1766	公園用地
17	叫埔鄉	叫崙	163-25	中華民國	國有財產局	3	公園用地
18	叫埔鄉	叫崙	164-9	中華民國	國有財產局	228	公園用地
合計						6,226 m ²	

資料來源：1. 嘉義縣政府立化觀光局設施科。2. 本計畫整理。



資料來源：1. 嘉義縣政府立化觀光局設施科。2. 本計畫整理。

圖 2-1-8 叫崙溫泉公園地籍示意圖

3. 土地使用現況：設有湯屋、泡湯池、遊客中心等設施規劃

叫崙潭水溪溫泉係自 93 年蓄干溫泉開發事宜。於 94 年由交通部補助 2,000 萬元，配合嘉義縣府自籌款 500 萬元，蓄干開闢溫泉公園，並於 95 年元月完成多項公共設施工程，目前已有露天泡湯池、戶外足湯、室內男女湯池、櫻花林道、生態步道、休憩廣場等設施。並於 96 年起由縣府委外給泰安觀止溫泉會館經營，目前契約到期終止。

依嘉義縣文化觀光局表示，本案於 101 年 4 月再行對外進行公開招標，由華山觀止公司（屬泰安觀止相關企業）得標，後續預計於 101 年 10 月 1 日正式營運。

(1) 既有設施

依嘉義縣政府提供資料顯示，本案基地之土地面積為 6,226 平方公尺，其目的事業開發內容主要功能劃分為建築空間與開放空間等兩部份，其相關內容詳下說明及表 2-1-2 所示：

A. 建築空間

主要作為服務中心、露天泡湯池、室內男女湯屋等使用，其面積約為 397.3 平方公尺，佔基地全區總面積 6.37%。

- a. 服務中心：建築基地面積約為 135.34 平方公尺，建築形式為平面一樓，公辦公室、廁所、工具室等使用。
- b. 女公共湯池：建築面積約 56.87 平方公尺，為原有建築物改善擴建，含有女用公共浴池、淋浴間及更衣室等。
- c. 男公共湯池：建築面積約 145 平方公尺，為原有建築物改善擴建，含有男用露天公共浴池、淋浴間及更衣室等。
- d. 個人湯屋：沿木棧道建於公共湯池後方，為雙併木造湯屋，每座建築面積約 12 平方公尺，合計為 60 平方公尺。

B. 開放空間

本基地開放空間面積約 5,828.8 平方公尺，其叫崙池、廣場面積約 50 平方公尺，佔基地全區總面積 0.80%，其餘大部分地區則保留原有之地形地貌，供作退縮緩衝區或景觀綠化等規劃。

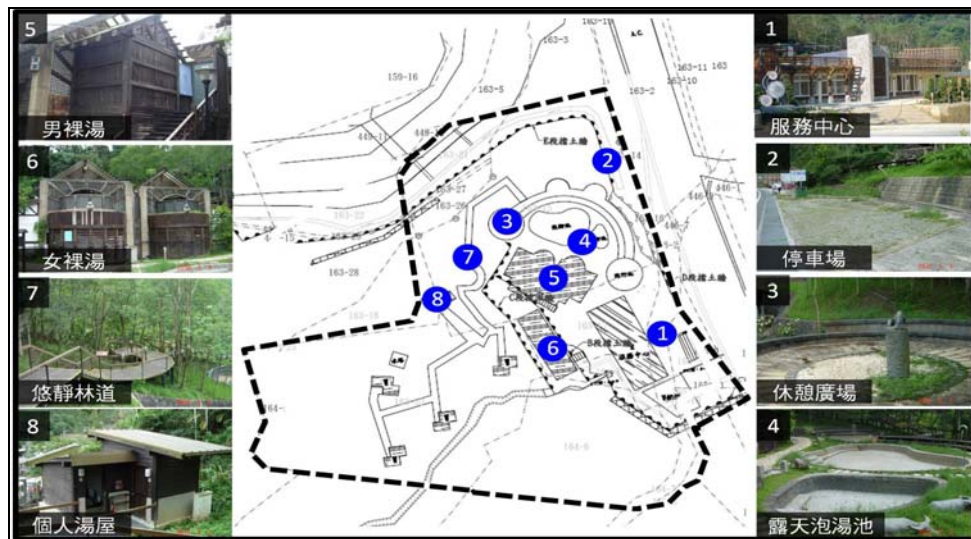
表 2-1-2 叫崙潭水溪溫泉公園建築使用強度表

土地使用類別		面積(m ²)	百分比(%)
建築空間	服務中心	135.3	2.17
	女公共湯池	56.8	0.91
	男公共湯池	145	2.33
	個人湯屋	60	0.96
小計		397.2	6.37
開放空間	戶外泡腳池、廣場	50	0.80
	其他 (保留原有地形地貌，供作退縮緩衝區或景觀綠化等規劃未開發區域)	5,778.8	92.83
小計		5,828.8	93.63
公園面積總計		6,226	100

資料來源：1. 依嘉義縣政府文化觀光局提供及電詢資料。2. 本計畫整理。

(2) 主要經營項目

目前嘉義縣政府委由華山觀止公司經營，依華山觀止公司表示，經營項目將以泡湯為主，輕食購物為輔(結合當地農特產販售)。



資料來源：1. 嘉義縣政府文化觀光局。2. 本計畫整理。

圖 2-1-9 叫崙潭水溪溫泉公園現況設施配置圖

表 2-1-3 叫崙潭水溪溫泉公園收費表

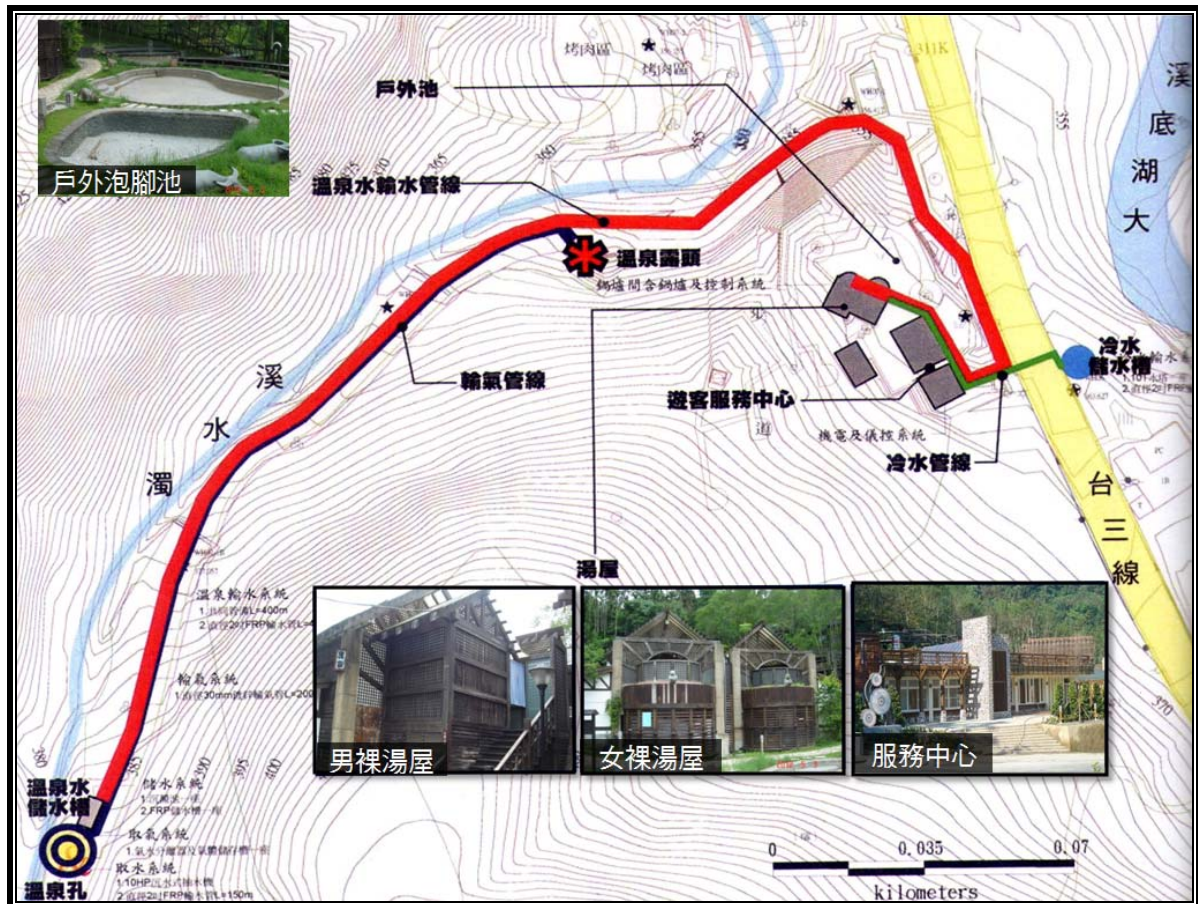
設施項目	收費方式	價格
露天泡湯池	淡季(4月~10月)平日	250~300 元
	旺季(11月~3月)平日	250~300 元
室內公共 男女裸湯	淡季(4月~10月)平日	220 元
	旺季(11月~3月)平日	220 元
個人湯屋	淡季(4月~10月)平日	500 元
	淡季(4月~10月)假日	600 元
	旺季(11月~3月)平日	600 元
	旺季(11月~3月)假日	650 元

資料來源：1. 華山觀止公司提供。2. 本計畫整理。

4. 溫泉取供系統使用現況

依據「嘉義縣溫泉區管理計畫」報告書及嘉義縣政府文化觀光局表示，叫崙澗水溪溫泉地區境內有兩處已取得溫泉使用專業，其一處為叫崙澗水溪溫泉公園(即本基地)，其溫泉之取供水源主要引自一孔溫泉孔。

本基地溫水輸水系統係由溫泉孔沿著景觀步道向東北方向輸水約 450 公尺，接引至基地內之服務中心、男公共湯池、女公共湯池及泡腳池等，詳如圖 2-1-10 所示。



資料來源：1. 嘉義縣溫泉區管理計畫。2. 本計畫整理。

圖 2-1-10 叫崙澗水溪溫泉公園溫泉取供系統現況圖

(六) 小結

經由上述現況分析，本案具生態景觀之優勢，惟基址面積 0.63 公頃，屬山坡地範圍，可規劃利用腹地有限，未來可藉由『質』的提升，以活化使用項目與既有空間，並透過省道臺 3 線及縣道 172 公路串聯關子嶺與本案結合，配合周邊遊憩景點(如豐山生態園區、東興香草園、歐都納山野度假村等)，共同形成『溫泉公路』效應。同時，運用活動行銷方式(如主題遊程配套計畫)，創造溫泉觀光產業群聚之經濟效應，活絡本地區溫泉產業發展。

二、SWOT 分析

針對本案叫崙澗水溪溫泉的發展現況，藉由 SWOT 分析，了解其目前現況的優劣勢，並作為日後發展的依據。SWOT 分析係將內部之優勢和劣勢與外部之機會及威脅等相互配對，利用最大之優勢和機會及最小之劣勢與威脅，研擬出適當的因應發展策略及方針。詳如表 2-1-4 所示，利用最大之優勢和機會及最小之劣勢和威脅，進行 SO、ST、WO、WT 策略交叉比對分析，可以分析競爭優勢策略，俾利本計畫得善用優勢、停止劣勢、成就機會、抵禦威脅，發展出完善的整體規劃策略。

(一) 內部環境優勢(Strength)

1. 澗水溪溫泉為嘉義縣唯一的溫泉資源區。
2. 具獨特地景風貌及多元的自然生態景觀。
3. 嘉義縣政府已完成多項公共設施並重新整修叫崙，包括露天溫泉浴池、室內男女湯池、櫻花林道、濁水潭景觀池等，園區硬體設施完善。

(二) 內部環境弱勢(Weakness)

1. 為都市計畫公園用地，且屬山坡地範圍，受相關法令限制，如都市計畫法、公共設施用地多目標使用辦法及山坡地建築管理辦法等。
2. 依據叫崙風景特定區計畫之土管規定，屬「公一」土地至少 80% 應維持原始地形地物，不得建築使用，故開發受限。
3. 本案溫泉使用應受溫泉法等相關法令限制，如溫泉法第 18 條規定略以，以溫泉作為觀光休閒遊憩目的之溫泉使用事業，向直轄市、縣(市)觀光主管機關申請發給溫泉標章後，始得營業；另相關建物應取得合法建築執照及使用執照。

(三) 外部環境機會(Opportunity)

1. 近省道臺 3 線，交通可及性尚稱便利，指標可再用顯標示。
2. 以小濁水潭自然湧泉、澗水溪(北岸白聖地形)等特殊自然景觀為號召之叫崙風景特定區，點線面串連具整體觀光發展潛力。
3. 周邊環境遊憩資源豐富，具整體發展經濟效益。

(四) 外部環境威脅(Threat)

1. 溫泉產業易受氣候及季節因素影響，出現明顯觀光淡旺季差異。
2. 遊客需求水準增加，溫泉產業發展快速變遷，對觀光品質要求提高。

表 2-1-4 SWOT 分析表

內部環境 外部環境	優勢 (Strength)	弱勢 (Weakness)
	1. 澮水溪溫泉為嘉義縣唯一的溫泉資源區。 2. 具獨特地景風貌及多元的自然生態景觀。 3. 政府已投資規劃，園區硬體設施完善。	1. 屬都市計畫之公園用地及山坡地範圍，法令限制多。 2. 土地至少 80% 應維持原始地形地物，不得建築使用。 3. 本案溫泉使用應取得溫泉標章及相關建物應取得合法建築執照及使用執照。
機會 (Opportunity)	SO 策略 (利用外部機會強化內部優勢)	WO 策略 (利用外部機會削減內部弱勢)
1. 近省道臺 3 線，可及性高。 2. 屬斗崙風景特定區，點線面串連具整體觀光潛力。 3. 周邊環境遊憩資源豐富，具整體發展經濟效益。	1. 導入民間參與開發方式，提升溫泉公園觀光服務品質，有利於擴充旅遊客源。 2. 打造嘉義縣第一處溫泉區，吸引潛在泡湯人潮，帶動基地溫泉發展活絡契機。	1. 藉由政府整體開發規劃，提升溫泉觀光完整性，並結合獨有的區位優勢，提高溫泉產業競爭力。 2. 藉由民間參與，吸引民間廠商投資，提升整體溫泉觀光服務品質。
威脅 (Threat)	ST 策略 (發揮內部優勢規避外部威脅)	WT 策略 (削減外部威脅與內部弱勢)
1. 溫泉產業易受氣候及季節因素影響，出現明顯觀光淡旺季差異。 2. 遊客需求水準增加，溫泉產業發展快速變遷，對觀光服務品質日漸提高。	1. 點線面串聯周邊景觀遊憩設施，強化地域特質，發展在地溫泉觀光產業。 2. 凸顯獨特地景風貌及多元的自然生態景觀，以提升發展可塑性及競爭潛力。	1. 營造優質多元化休憩空間，讓公園有豐富內涵，吸引民眾願意前往觀光，增加收益，以維護穩定之財源。 2. 引入文化創意及溫泉保健產業，增加民間參與誘因，及廠商投資意願。

第二節 嘉義縣政府委託經營現況

一、委託經營方式

依據嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例及「政府採購法」第二條、第七條、第二十二條規定方式辦理，其相關重點說明如下。

二、委託經營內容

依據嘉義縣政府之民國 101 年 4 月招標文件「嘉義縣叫崙澗水溪溫泉公園委託經營管理計畫」契約，其委託經營內容說明如下：

(一) 委託經營範圍

位於嘉義縣叫崙鄉叫崙段叫崙澗水溪溫泉公園遊憩區上台地，基地面積約 0.64 公頃，經營範圍及規定如下：

溫泉公園計畫區內，含遊客服務中心、男湯、女湯、戶外足湯、戶外戲水區戲水池、咖啡座區、更衣室、廁所、休憩座椅、周邊木棧道及溫泉公園簡易自來水工程、服務中心餐飲空間、個人湯屋等。

「溫泉公園遊憩區上台地基地面積約 0.64 公頃消費性空間」為經營者視經營管理需要，得限制未消費遊客進入。

(二) 委託經營辦理或提供服務項目

經營項目為各場地、設施、設備、環境清潔維護與遊客安全維護等事項，含泡湯、餐飲、紀念品販售及辦理各項遊憩活動等，其契約相關內容說明如下：

1. 本委託案甲方提供場所空間及溫泉設施，至於遊客服務中心空間之設備、器材及販賣物品由乙方自行負責。
2. 乙方所使用之水、電、柴油、保全、鍋爐設備之維修及操作使用、機電設備維護、各項管線設施維護、服務中心服務台遊客服務及糾紛處理、環境清潔維護管理等費用，由乙方自行負擔維護管理。
3. 乙方實際經營項目得包括泡湯、餐飲、紀念品販售項目應依甲方核准之「經營管理計畫書」提供服務，並應於提供服務15天前提出。
4. 乙方實際經營收入均應使用收銀機俾正確計算營運收支。

(三) 委託限期

1. 本合約有效期間訂為一期（一年）。
2. 倘依溫泉法之規定本案委託經營範圍未能合法使用，乙方應配合甲方停止營運並停收權利金，惟剩餘契約期間，得順延至可繼續經營時，停止營運期間不計入契約期間計算。

3. 期滿乙 方應回復原狀交還，不得向甲 方請求任何補償或以任何理由拒不交還，但經甲 方同意者得不回復原狀。

(四) 對外收費項目及標準

1. 乙 方訂定之收費，應事先報請甲 方核准，乙 方欲調整收費時亦同。乙 方於委託經營期間得經嘉義縣政府同意後比照公營機構收費標準或消費者物價指數調整；乙 方因投資相關設備擬增加收費項目或部分項目自訂收費標準時，其投資計畫或收費標準應送甲 方報經嘉義縣政府核准後實施。(販賣之食品須符合國家衛生標準)。
2. 「溫泉公園遊憩區土地基地面積約0.64公頃消費性空間」，未取得使用照、建築照、溫泉標準時，乙 方不得向遊客收取泡湯費用，惟得向遊客收取入園費、清潔維護管理費。
3. 入園費之收費由甲 方訂定為新台幣100元整。(註：依嘉義縣政府訂定之「嘉義縣公有公園管理自治條例」第8條規定：「公園開放供公眾遊憩，以不收費為原則。但為維護、改善或增建設施，得收取門票、使用費、修復費等，並列入年度預算。前項門票收費標準，其公園總面積在五公頃以下者，收費不得超過新臺幣三百元；公園總面積超過五公頃者，收費不得超過新臺幣五百元。」，故依上述條例本案應可收取入園費。)

(五) 廠商應繳權利金、回饋金、履約保證金

1. 定額權利金：乙 方應自營運日起算至營運期限屆滿為止，每年應繳付甲 方之定額權利金（決標金額）新台幣63 萬元整。
2. 乙 方每年應繳付之定額權利金應按比例分四期主動繳納，繳款日為每3、6、 9、12月之20日前，遇例假日得順延至第1個上班日。
3. 乙 方繳付權利金得於期限內以甲 方為受款人之即期金融機構簽發本票、支票支付，或憑甲 方開具之繳款單匯入甲 方指定之帳戶內。
4. 回饋金

以年度實際利潤計算，每年結算一次：其金額達

- (1) 未滿新台幣伍拾萬元者回饋10%。
- (2) 新台幣伍拾萬元以上，未滿壹佰萬元者回饋20%。
- (3) 新台幣壹佰萬元以上，未滿參佰萬元者回饋30%。
- (4) 新台幣參佰萬元以上回饋40%。

實際利潤為受託人當年實際營運收入扣除當年實際營運成本(不含所得稅費用)、權利金後為之。

5. 履約保證金

廠商需於簽約時繳交決標金額10% 為履約保證金，於合約期滿時無息返還。但違約時，乙 方未按時繳交罰款，甲 方由履約保證金扣除，不足時仍需向乙 方求償。

三、目前招商情形

(一) 得標廠商

依嘉義縣政府文化觀光局表示，本案於民國 101 年 4 月已對外進行公開招標，且由華山觀止公司(即泰安觀止公司關係企業)獲得經營權。

(二) 廠商應繳權利金、回饋金、履約保證金

1. 定額權利金：乙 方應自營運日起算至營運期限屆滿為止，每年應繳付甲方之定額權利金(決標金額)新台幣 63 萬元整。

2. 回饋金

以年度實際利潤計算，每年結算一次：其金額達

(1) 未滿新台幣伍拾萬元者回饋 10%。

(2) 新台幣伍拾萬元以上，未滿壹佰萬元者回饋 20%。

(3) 新台幣壹佰萬元以上，未滿參佰萬元者回饋 30%。

(4) 新台幣參佰萬元以上回饋 40%。

實際利潤為受託人當年實際營運收入扣除當年實際營運成本(不含所得稅費用)、權利金後為之。

3. 履約保證金

廠商需於簽約時繳交決標金額 10% 為履約保證金，於合約期滿時無息返還。但違約時，乙 方未按時繳交罰款，甲方由履約保證金扣除，不足時仍需向乙 方求償。

(三) 經營現況

依 101 年 6 月嘉義縣政府文化觀光局表示，之前委外經營廠商(泰安觀止)，其廠商經營項目方面以泡湯為主，特產、簡食為輔，在經營期間並未向縣府提出相關協助事項請求。

目前已由嘉義縣政府針對本基地內部設施進行維護與整修更新工程(如木棧道修補、屋頂防水工程、植栽景觀修剪等)完畢，其更新工程費用約為 30 萬，預計於 101 年 10 月 1 日由得標廠商華山觀止公司正式營運，並經本公司訪談其管理高層表示，未來經營方向仍朝以泡湯為主，特產、簡食為輔的商業模式，再視實際經營情況調整營運項目，另將依「嘉義縣叫崙潭水溪溫泉公園委託經營管理計畫」契約收取入園費新台幣 100 元(註：依嘉義縣政府訂定之「嘉義縣公有公園管理自治條例」第 8 條規定：「公園開放供公眾遊憩，以下收費為原則。但為維護、改善或增建設施，得收取門票、使用費、修復費等，並列入年度預算。前項門票收費標準，其公園總面積在二公頃以下者，收費不得超過新臺幣三百元；公園總面積超過二公頃者，收費不得超過新臺幣五百元。」，故依上述條例本案應可收取入園費。)

第三節 市場條件分析

一、市場供需分析

(一) 市場需求分析

1. 嘉義縣觀光人次分析- 近5年觀光人次年平均成長率達91.35%，嘉義縣具觀光發展潛力

依據交通部觀光局資料顯示，嘉義縣觀光人次除民國98年外，其餘觀光人次皆呈現逐年成長趨勢，其中民國100年的觀光人次較民國99年增加7,953,352人，成長率為190.66%，民國98年銳減原因為受莫拉克颱風所影響，部分觀光區受創，以致民國98年觀光人次較民國97年減少52,711人。由表2-3-1，除因天災等因素影響，嘉義縣觀光人次近年呈逐年成長趨勢，年平均成長率高達91.35%，嘉義縣的觀光產業仍具發展潛力。

表 2-3-1 嘉義縣近5年觀光人次統計

年度	人次	與上年比較增減人次	成長率
96年	1,224,051	—	—
97年	1,980,664	756,613	62.01%
98年	1,927,953	-52,711	-3.76%
99年	4,173,584	2,245,631	116.48%
100年	12,126,936	7,953,352	190.66%
平均值	4,286,638	2,725,721	91.35%

資料來源：1. 交通部觀光局。2. 本計畫整理。

2. 國人旅遊活動需求分析-本案提供旅遊活動類型在國人旅遊喜好活動類型中約佔92.2%，具市場發展潛力

依交通部觀光局公佈之國人國內旅遊狀況調查報告，在國人至各地區旅遊時喜歡的遊憩活動中，共分為自然賞景活動、文化體驗活動、運動型活動、遊樂園活動及其他休閒活動等活動類型。

本案叫崙澗水溪溫泉公園內除提供溫泉體驗服務外，亦規劃櫻花林道、生態步道、休憩廣場等設施，提供旅客自然賞景及溫泉體驗之活動場域，未來可加強連結周邊各類型景點活動，包括農場、山林生態景觀等自然賞景活動及叫埔菇戀花活動、配天宮賞燈花等文化體驗活動，提供旅客更多元化活動類型，由表2-3-2可知，本案溫泉公園所提供之遊憩活動在國人旅遊喜好活動類型中佔92.2%(自然賞景活動39.3%、文化體驗活動18.8%、其他休閒活動34.1%)，符合國人旅遊喜好活動之需求潛力。

表 2-3-2 國人旅遊喜好的遊憩活動類型

單位：%

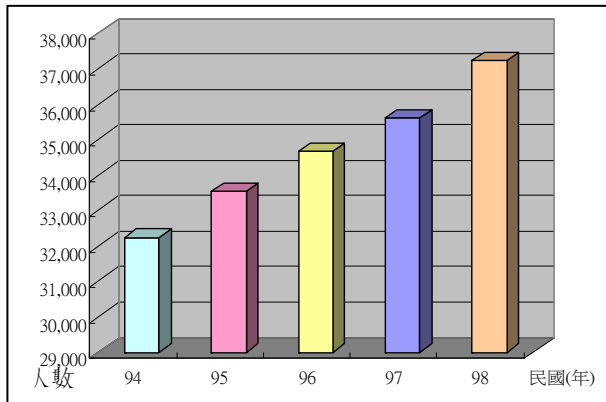
遊憩活動		年度					
類型	項目	96	97	98	99	100	平均
自然風景活動	• 觀賞海岸地質景觀、濕地生態、田園風光、溪流瀑布等 • 登山、森林步道健行 • 觀賞動、植物 • 觀賞日出、雲景、星象等自然景觀 • 其他	38.19	40.15	35.5	41.9	40.7	39.3
文化體驗活動	• 觀賞文化古蹟 • 節慶活動及表演 • 參觀展覽(如博物館等) • 傳統技藝學習(如竹藝、陶藝等) • 原住民文化體驗 • 宗教活動 • 農村生活體驗 • 懷舊體驗 • 參觀有特色的建築物 • 戲劇節目熱門景點(電影拍攝場景等)	22.61	19.39	17.48	17.2	17.5	18.8
其他休閒活動	• 駕車(汽、機車)兜風 • 泡溫泉(冷泉)、做 spa • 逛街、購物 • 看電影 • 觀光茶(茶)園採摘品嚐 • 乘坐遊艇、渡輪、搭船活動 • 騎車賞景 • 參觀觀光工廠 • 其他	32.26	31.46	40.13	33.4	33.2	34.1
遊樂園活動	• 機械遊樂活動 • 水上遊樂活動 • 觀賞園區表演節目 • 遊覽園區特殊主題	2.88	3.32	2.74	3.6	4.8	3.5
運動型活動	• 游泳、潛水、衝浪、滑水、水上摩托車 • 泛舟、划船 • 釣魚 • 飛行傘 • 球類運動 • 攀岩 • 滑草 • 騎協力車、單車 • 觀賞球賽	4.06	5.78	4.15	3.9	3.8	4.3
合計		100	100	100	100	100	100

資料來源：1. 國人國內旅遊狀況調查報告；交通部觀光局。2. 本計畫整理。

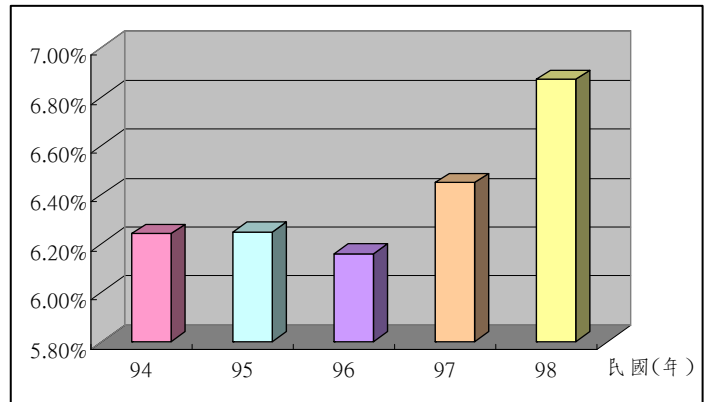
3. 養生保健市場分析——年平均成長率高達 3.67%，具潛力之新興產業

近年來國人對養生保健議題越趨受重視，依行政院衛生署衛生資訊統計資料，國民養生保健支出近年呈穩定成長趨勢，年平均成長率

高達3.67%，另其佔GDP比例之年平均成長率亦高達2.84%，顯示國人對養生保健之重視，本案溫泉公園及提供的服務，未來可結合溫泉保健養療功能，期更符合國人養生保健的需求市場，詳如表2-3-3、圖2-3-1及圖2-3-2。



資料來源：行政院衛生署。



資料來源：行政院衛生署。

圖 2-3-1 歷年每人每年養生保健支出

圖 2-3-2 歷年國民養生保健支出佔 GDP 比

表 2-3-3 歷年國民養生保健支出統計

年度	平均每人每年養生保健支出 (元)	成長率 (%)	養生保健支出佔 GDP 的比例 (%)	成長率 (%)
94	32,235	—	6.24	—
95	33,529	4.01	6.25	0.15
96	34,675	3.42	6.16	-1.52
97	35,597	2.66	6.45	4.74
98	37,224	4.57	6.87	6.50
平均	35,256	3.67	6.43	2.47

資料來源：行政院衛生署。

4. 遊客量預測-本案未來遊客量預計全年約為 1.26 萬人

(1) 叫崙風景區遊客量總人次預計-約12.6萬人/年

本案基地於都市計畫屬性劃分上，屬變更叫崙風景特定區計畫範圍，依據「變更叫崙風景特定區計畫(第四次通盤檢討暨配合莫拉克颱風災後重建專案檢討)(草案)」資料顯示，預計全年遊客量約為126,000人。

(2) 本基地未來遊客量人次預計-約1.26萬人/年

考量本案叫崙灣水溪溫泉公園規模及區位等，作時參酌鄰近之歐都納山野渡假村遊客人數，依業者表示在八八風災前約為1.8~2萬人/年、在八八風災後約為1.2~1.4萬人/年，本案以保守估計約可吸引基地周邊(叫崙風景特定區)遊客量10%，預計全年遊客量約為12,600人，詳表2-3-4所示。

表 2-3-4 本案旅客人次預付表

項目	叫崙風景特定區遊客量 (本基地位屬其範圍內)	本案預付遊客量 (約佔左列遊客量 10%)
人次/年	126,000	12,600

(二) 市場供給競合分析

1. 市場供給競爭分析

隨著國內旅遊型態發展的趨勢及因應兩岸觀光開放的政策，對於觀光旅遊品質的要求逐漸提升，如對休閒活動、溫泉體驗需求、餐飲服務品質的要求並重視，不再只是硬體設施規模之「量」的基本需求，進而是對「質」之提升的要求。因此，叫崙澗水溪溫泉公園除經營溫泉公園發展為旅療養生渡假基地外，相關之休閒設施、立創活動等，亦應要能創造嘉義縣及西拉雅國家風景區新的觀光話題，期許對周邊地區及整體經濟發展有正面之影響。本案叫崙澗水溪溫泉公園經營競爭者，以具有完善規劃設施，且配合立創產業、休閒產業為主。以下針對其面積及泉質屬性、泡湯票價、既有設施、地區特性及經營特色進行比較分析，詳如表2-3-5所示。

表 2-3-5 國內溫泉公園經營競爭者比較分析表

溫泉公園名稱	面積/泉質屬性	泡湯票價	既有設施	地區特性	經營特色
礁溪溫泉公園 (宜蘭縣礁溪鄉)	• 約 5 公頃 • 碳酸氫鈉泉	• 全票-150 元 • 優待票-120 元 • 半票-80 元	• 旅客服務中心 • 泡腳磚 • 宜蘭甘厝 • 日式湯屋 • 游泳池	• 為台灣少數的平地溫泉 • 區位條件良好 • 可及性良好	• 規劃結合單車活動經營，兼具多目標使用之溫泉公園
湯圍溝溫泉公園 (宜蘭縣礁溪鄉)	• 約 0.9 公頃 • 碳酸氫鈉泉	• 全票-80 元 • 優待票-60 元 • 半票-40 元	• 景觀涼亭 • 泡腳交流區 • 湯圍風景 • 社區浴池	• 為台灣少數的平地溫泉 • 商業活動良好 • 區位條件良好	• 兼具餐飲、溫泉之多角化經營公園 • 提供附近居民遊客聚集、交流的場所
北投溫泉公園 (臺北市北投區)	• 約 6 公頃 • 青磺泉	• 全票-40 元 • 半票-20 元	• 露天劇場 • 地熱谷 • 溫泉博物館 • 泡腳區 • 六座浴池 • 兒童樂園	• 為台灣著名觀光景點 • 可及性良好 • 為台灣少數的平地溫泉	• 設置溫泉博物館兼具教育意義 • 提供附近居民平常聚集、交流的場所

由表2-3-5可知，以臺北市北投溫泉公園規模最大，其次為宜蘭縣礁溪溫泉公園。就本案市場競爭者之地區特性及經營特色視之，目前以宜蘭縣礁溪溫泉公園、北投溫泉公園為主要競爭者，二者皆為台灣泡湯文化之主要觀光聚點，民間及政府共同努力合作極力推廣，周邊設施完善，故本案未來開發時需有明確的市場定位區隔。

基此，本案期透過4P模式分析，茲詳述如下：

(1)市場定位 (Position)：「重視人本、生態、永續的溫泉園區」

本案期導入民間參與叫崙澗水溪溫泉公園後續的經營管理，提升叫崙澗水溪溫泉公園整體品質，並以立創、體驗、藝文、生態為主軸，凸顯在地人文，產業立化化與立化產業化，永續發展。建立以人為本、與自然和諧共生、永續經營的優質場域，使其達成建構旅療養生渡假基地之願景。

(2)休閒產業 (Product)：立創活動、藝文展覽、健康養生等

本案開發除溫泉公園可供泡湯外，未來建議導入自然賞景、立創活動、藝文展覽等休閒遊憩功能，提供如：登山健走、按摩養生、立創交流、地方藝文表演、咖啡美食等休憩服務。藉由當地溫泉立化，串連周圍多元休閒產業，透過立化產業化、產業立化化，期與叫崙澗水溪溫泉公園現行『點』式的經營，於觀光活動上做出區隔，展現觀光服務上之經營優勢。

(3)泡湯價格 (price)：當地居民-100元；一般民眾：戶外大眾池、男女裸湯-200元

就溫泉體驗經營類型視之，鄰本計畫範圍之溫泉經營業者(含關子嶺地區)平均票價約400元~2000元不等，基此，本案未來在票價制定原則以市場機制為導向（當地居民-100元/一般民眾：戶外大眾池、男女裸湯200元），且相較於關子嶺知名溫泉區，本案價格競爭較具優勢。

(4)旅遊推廣 (Place)：事件行銷、主題遊程配套計畫、地方產業配套計畫

為讓遊客透過參與和當地產生互動，本案溫泉公園整體經營策略建議為：一、事件行銷，結合嘉義地區之節慶活動；二、主題遊程配套計畫，結合基地及周邊地區所擁有之自然及人文等觀光資源，規劃主題深度旅遊遊程；三、地方產業配套計畫，將叫崙澗水溪溫泉公園資訊藉由多媒體、網路加以行銷推廣，其主要目的讓遊客更了解叫崙澗水溪溫泉公園之特色內涵，使資源能永續經營，提升西拉雅國家風景區觀光產業之發展。

2. 市場合作分析

就休閒空間而言，其區位所能服務的範圍及交通的便捷性，係為休閒空間區位選擇的重要因素。一般觀光遊憩區的服務範圍通常規劃均以等時圈的概念來規劃，即以相等時間為單位劃分距離範圍，以目的地為中心點逐漸向外擴散的不規則形狀服務範圍，基此，本案依三十分鐘及一小時之旅遊時程劃分觀光遊憩服務範圍，詳圖2-3-3所示，

期藉由鄰近地區之豐富的自然景觀與在地的人文風情，整合整體觀光資源規劃與發展，提供多元遊憩景點，藉此提高旅遊人次，並帶動周圍地區的觀光發展。

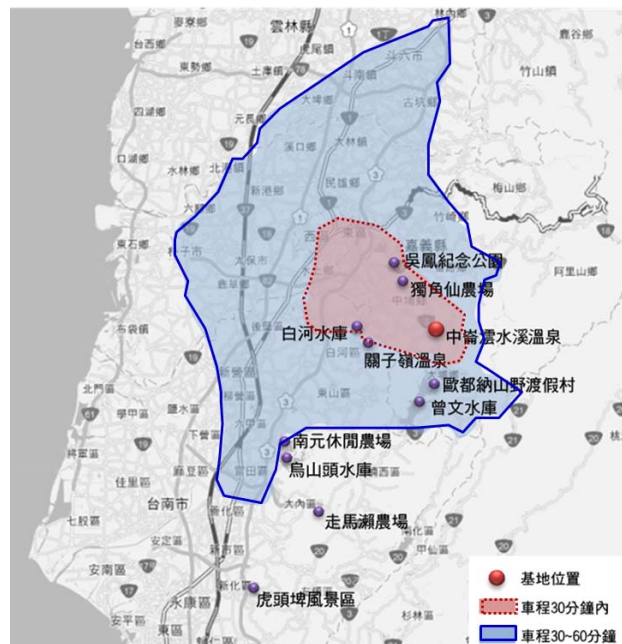


圖2-3-3 本案觀光遊憩服務範圍示意圖

另根據交通部觀光局統計資料，本案鄰近地區(車程1小時左右)主要觀光遊憩景點之平日水庫平均旅遊人次約206,211人；關子嶺溫泉平均旅遊人次約354,650人，如表2-3-6所示，顯見未來若能與周遭相關景點串連，本區仍具觀光發展潛力。

表 2-3-6 本案鄰近主要觀光遊憩區旅遊人次統計表

單位：人

遊憩景點名稱	年別					
	96年	97年	98年	99年	100年	平均
曾文水庫	258,303	207,363	161,322	193,420	210,647	206,211
關子嶺溫泉	462,105	511,737	500,819	261,086	37,504	354,650

資料來源：1. 交通部觀光局。2. 本計畫整理。

綜上說明，本斗崙潭水溪溫泉公園位屬嘉義縣斗埔鄉境內，嘉義縣斗埔鄉現納入西拉雅國家風景區範圍後，除了行政區域緊密，更擁有豐富的自然及人文資源，期使發展更具多元性與整體性。未來本案可以嘉義縣斗埔鄉在地溫泉之特色，結合獨角仙農場、歐都納山野渡假村、曾文水庫、關子嶺溫泉區等鄰近地區(車程1小時內)之西拉雅國家風景區內相關觀光資源，做整合發展規劃，吸引潛在觀光人潮聚集，推動台灣南部溫泉觀光產業，促進周邊遊憩景點共榮，以達聚集經濟之效益。

二、商業模式分析

(一) 本案現行商業模式

1. 基地背景

本案叫崙澗水溪溫泉公園，於96年起由嘉義縣政府依經營管理自治條例發包委外給泰安觀止溫泉會館經營至今合約終止，依嘉義縣文化觀光局表示，本案於民國101年4月27日已再次對外進行公開招標，由華山觀止公司(即泰安觀止溫泉會館相關企業)得標。

2. 經營模式

經訪談華山觀止公司高階管理主管涂協理表示，本案經營項目以泡湯為主，特產購物(如：地方名產販售、茶葉蛋販售等)為輔，其收入比例分別為溫泉約占75%、簡餐購物約25%。

表 2-3-7 本案商業模式表

項目	收入比例
泡湯	75%
簡餐、購物	25%
總計	100%

(二) 相關案例分析

有關公園結合溫泉經營之國內外相關案例相當少見，為瞭解溫泉公園委託民間參與經營之模式，以下就與本計畫所屬溫泉公園委託民間參與經營的三個案例進行分析，以作為本計畫後續參考。

1. 礁溪溫泉公園(宜蘭縣)

(1) 基地背景

礁溪溫泉公園位於礁溪火車站北方約500公尺的公園路上，面積約5公頃，原為礁溪圓山公園所改建而成，園內環境綠意盎然，並設置林蔭步道，是最佳休憩之地。

(2) 設施規劃

由宜蘭縣政府負責整修建，礁溪溫泉公園工程共分6期，第一期工程自民國96年4月開始興建，目前已經完成四期工程，經費約新臺幣1億3,297萬元整，完成泡湯池、公園景觀、公廁、泡腳亭、停車場及溫泉水等設施系統，並已於100年1月1日正式啟用，設施如下：

- 礁溪溫泉會館遊客中心
- 溫泉公園泡腳亭
- 溫泉庭園--種植溫泉空心菜等水生植物

- 森林風呂湯屋--男湯、女湯等

(3)經營模式

- A. 界本模式：宜蘭縣政府自行經營管理為主，飲品零售委外為輔
 經營項目：包括泡湯、簡易飲品零售、簡易展示及藝文表演等
 營運收入：整體營運收入比例為溫泉約占80%、零售約占20%，每年虧損約400萬元

依宜蘭縣政府工市旅遊處表示，礁溪溫泉公園在未依促參OT委外經營前，政府經營呈虧損狀況(每年約400萬元)，主要經營項目有森林風呂泡湯、簡易飲品販賣部，並於礁溪溫泉會館遊客中心附設簡易宜蘭創意商品展示、諮詢導覽等服務，另宜蘭縣政府文化局亦固定於每月第二、四個禮拜之逢六晚上八點至九點安排節目演出(如：「舞·樂·蘭陽」礁溪劇場系列演出(免費入場))。整體營運收入比例分別為溫泉約占80%、飲品零售等約20%，詳表2-3-8所示。

- B. 目前模式：依促參法OT方式委外經營，已招商成功
 經營項目：界經營項目「朋」的提升外，導入綠能鐵馬、在地文化創意相關產業、主題美食、特設工藝等多元機能業種項目，提升營運效益。
 營運收入：廠府整體營運收入比例為溫泉泡湯服務約占50%、綠能鐵馬服務9%、餐飲零售約35%、養生按摩6%，宜蘭縣政府每年盈收至少125萬元以上

宜蘭縣政府民國100年委託十方都市開發顧問有限公司辦理宜蘭縣礁溪文化創意溫泉公園委外計畫案，擬依促參法辦理委外經營。目前已招商成功(以OT方式委外)，由「輕車已過萬重山」團隊(捷安特等)取得營運權，委外年限10年，未來除發展既有的礁溪溫泉泡湯品牌，並導入綠能單車休閒活動，並透過整合文化創意產業的力量，包括創意生活產業、影視產業、表演藝術產業等項目，加值在地型特色產業(溫泉、美食與特色工藝)，期以體驗型消費模式(泡湯、在地文化創意產業及綠能單車)，帶動礁溪溫泉公園觀光發展。

另礁溪溫泉公園委外經營後，溫泉之營業總收入約為2,512萬元，其中溫泉泡湯服務約1,200萬元、綠能鐵馬服務約302萬元、餐飲零售約856萬元、養生按摩約154萬元，整體收入比例分別為溫泉泡湯服務約占50%、綠能鐵馬服務9%、餐飲零售約35%、養生按摩6%，詳表2-3-9所示，委外後除由廠府負責建物硬體設施及周遭環境管理維護及費用負擔外，廠府每年並需支付固定及變動權利金(約125萬以上)予宜蘭縣政府，有挹助政府財政收入與減輕人力負擔。

綜上，礁溪溫泉公園現行除了提供溫泉泡湯服務、零售(如：特

色浴巾、木炭等周邊產品、輕食及文創展品等)項目外，並透過文創商品展售、文創表演等休閒活動，藉由相關休閒活動吸引遊客前往，增加溫泉經營項目收入，提升溫泉公園整體觀光發展。

表 2-3-8 礁溪溫泉公園商業模式委外前後比較表

項目	原本模式(委外前) 收入比例	目前模式(委外後) 收入比例
溫泉泡湯	80%	50%
餐飲零售	20%	35%
綠能鐵馬	0%	9%
養生按摩	0%	6%
總計	100%	100%

表 2-3-9 礁溪溫泉公園溫泉泡湯收費標準表

收費標準	價格
全票(一般民眾)	150 元
半票(老人、小孩)	75 元
優待票(軍公教、學生、團體、身障人士)	120 元

2. 湯圍溝溫泉公園(宜蘭宜蘭縣)

(1) 基地背景

湯圍溝溫泉公園，面積約0.9公頃，公園範圍自礁溪鄉德陽路、仁愛路中間。為台灣少見之平地溫泉，不僅是礁溪鄉之獨特資源特色，更是全台灣難以尋覓之資源。

(2) 設施規劃

宜蘭縣政府自91年起分四期規劃設計建設湯圍溝公園，並於94年12月17日完工正式啟用。其規劃包含水岸綠美化空間、景觀涼亭、檜木風呂及半戶外泡腳交流區等設施，說明如下：

- 水岸綠美化空間--溫泉迴廊、溫泉自湧、溫泉觀測井等。
- 景觀涼亭--親子亭、足湯亭、竹棚亭、對奕亭等。
- 半戶外泡腳交流區--廣場小劇場、咖啡部、戲水區等。
- 檜木風呂--湯圍風呂（男、女公眾浴池）。

(3) 經營模式

A. 原本模式：原宜蘭縣政府興建，後依經營管理自治條例委外經營
經營項目：包括泡湯、咖啡、啤酒輕食及街頭藝人表演

營運收入：整體收入比例為溫泉約占70%、飲品等約占30%

依宜蘭縣政府工席旅遊處表示，湯圍溝公園在委外經營前，縣府每年需負擔約400萬元之管理維護費（含人專、水電及景觀植栽修繕等費用），主要經營項目包括湯圍風呂、足湯亭及露天咖啡等，並提供街頭藝人展演及按摩服務，整體收入比例分別為溫泉約占70%、零售約30%，詳表2-3-10所示。

B. 目前模式：依經營管理自治條例委外經營，已招商成功

經營項目：原經營項目以『廟』的提升為主，並導入文創產業提升附加價值，及創造人文觀光場域

營運收入：整體收入比例為溫泉約60%、餐飲零售約40%

宜蘭縣府100年委託十方都市開發顧問有限公司辦理民間參與可行性評估，目前湯圍溝溫泉公園已招商成功（以自治條例方式委外），由「國豐食品」團隊取得營運權，委外年限1年，已於民國101年6月正式營運，未來除發展既有的湯圍溝溫泉泡湯品牌，並導入結合文化創意產業，例如：文創複合式咖啡館，結合文創展示、講演、互動交流及餐飲功能；溫泉文化創意商店結合在地文化產業等機能，除達市場區隔之效外，另可達成產業文化化、文化產業化的聚集經濟成果，以帶動湯圍溝溫泉公園之發展。

另湯圍溝溫泉公園委外經營後，溫泉之營業總收入約為722萬元，其叫崙溫泉泡湯服務約433萬元、餐飲零售約289萬元，整體收入比例分別為溫泉約占60%、餐飲零售約40%，詳表2-3-11所示，委外後除由廠商負責委外部分之管理維護及負擔相關費用，減輕政府人力及財政負擔外，廠商每年並需支付固定權利金(約430萬)予宜蘭縣政府，有時增加政府財政收入。

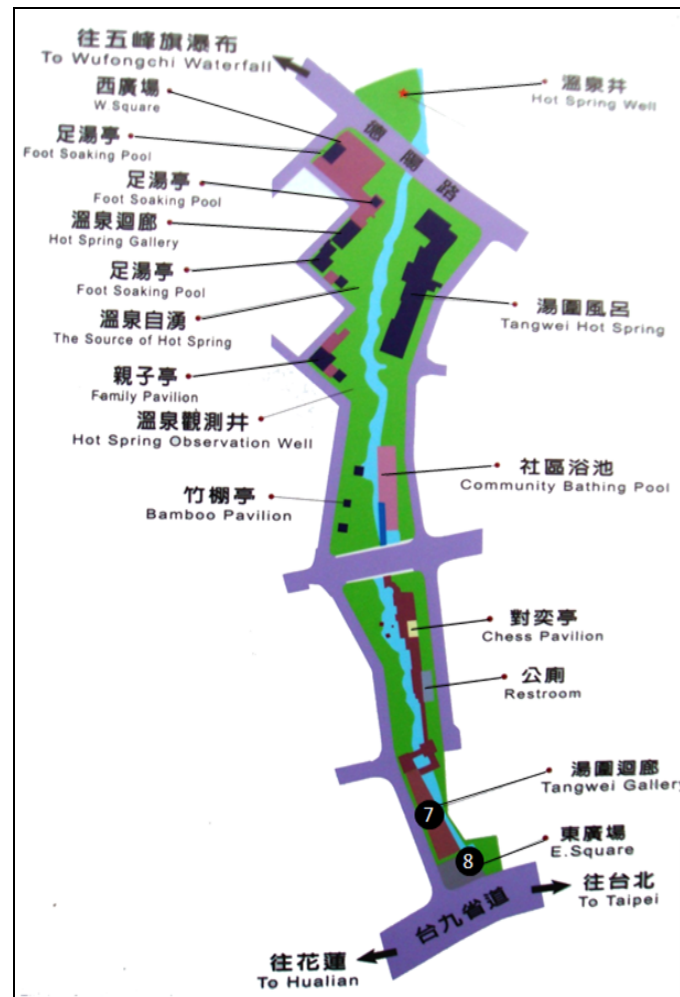
綜上，湯圍溝溫泉公園成功要素除了提供溫泉、餐飲(如：咖啡、啤酒、輕食等)項目外，結合文創、保健等相關休閒產業(如：文創商品、文創展演、講座、按摩服務等)，藉由相關休閒產業吸引遊客前往，增加溫泉經營項目收入，提升溫泉公園整體觀光發展。

表 2-3-10 湯圍溝溫泉公園商業模式委外前後比較表

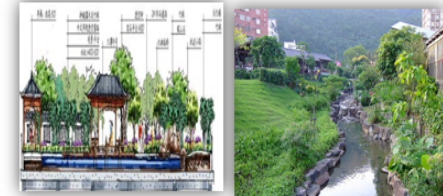
項目	原本模式(委外前) 收入比例	目前模式(委外後) 收入比例
溫泉	70%	60%
餐飲零售	30%	40%
總計	100%	100%

表 2-3-11 湯圍溝溫泉公園泡湯收費標準表

收費標準	價格
全票(一般民眾)	80 元
半票(65 歲以上之民眾)	40 元
優待票(在職軍公教及 110 公分以上學生)	60 元



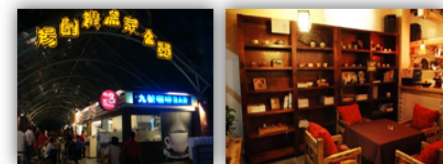
生態賞景區



藝文活動區



文創饗宴區



溫泉樂活區



資料來源：宜蘭縣政府、十方都市開發顧問有限公司

圖 2-3-5 湯圍溝溫泉公園規劃配置示意圖

3. 日本神戸チムジルバンスパ温泉（日本兵庫縣神戸市）

(1) 基地背景

神戸チムジルバンスパ温泉是一處公共溫泉設施，位於日本兵庫縣神戸市須磨區，其泉源來自須磨白川溫泉，溫度約為28.2℃，屬於碳酸泉質，對於神經痛、筋脈痛、關節痛、五十肩、關節僵硬、挫傷、扭傷、慢性消化系統疾病、疲勞恢復等具有療效。

(2) 設施規劃

神戸チムジルバンスパ温泉建築面積約為2,600m²，包含有ph9.5高度鹼性單純溫泉、超過1,000ppm二氧化碳濃度的人工碳酸泉水超微細泡沫等11種溫泉設施，並引入韓國按摩及韓式三溫暖等服務項目，其名稱「チムジルバンSPA」的由來即是韓語的蒸氣房，除了既有之溫泉外，透過引入韓式服務項目與韓式料理創造與進邊設施之差異性，以吸引更多遊客到訪。



資料來源：神戸チムジルバンSPA溫泉網站。

圖 2-3-6 神戸チムジルバンSPA溫泉現況圖

(3) 經營模式

依據綜合ユニコム株式會社之調查，神戸チムジルバンSPA溫泉之營業收入為5億2,646萬日圓，其中溫泉設施24,192萬日圓、桑拿9,677萬日圓、按摩6,144萬日圓、飲食收入8,640萬日圓、自動販賣機3,226萬日圓及其他商品販售收入768萬日圓，收入比例分別為溫泉約占46%、三溫暖約占18.4%、按摩約占11.7%、飲食約占16.4%、其他商品販售約占7.6%，由此可知，神戸チムジルバンSPA溫泉收入以溫泉為主，三溫暖、飲食為輔，詳表2-3-12。

其財務收支方面，營業收入為5億2,646萬日圓，營業支出3億2,965萬日圓，稅前營利達1億9,691萬日圓，銷售利潤率達37.4%，投資報酬率為16.3%，為一處成功經營的公共溫泉設施。

表 2-3-12 神戸チムジルバンSPA溫泉商業模式表

項目	收入比例
溫泉	45.9%
三溫暖	18.4%
養生按摩	11.7%
飲食	16.4%
其他商品販售	7.6%
總計	100%

三、小結

有關公園結合溫泉經營之國內外相關案例相當少見，經就與本計畫所屬溫泉公園委託民間參與經營的三個案例進行分析綜整，以作為本計畫後續參考，同時提出本案發展策略如下：

(一) 案例借鏡

宜蘭縣之礁溪溫泉公園及湯圍溝溫泉公園，為國內溫泉公園委外經營較為成功之案例，而民間參與經營最主要之目的則為商業獲益，其經營之商業模式有其經驗法則，且若無足夠誘因則無參與經營之意願，本計畫茲綜整相關案例之主要效益如下：

1. 礁溪溫泉公園

礁溪溫泉公園在未依促參 OT 委外經營前，由縣府自行經營，呈每年約虧損 400 萬元狀況，其整體營運收入比例分別為溫泉約占 80%、飲品零售等約 20%。

然於 101 年 8 月委由民間廠商經營後，宜蘭縣政府每年可收取固定及變動權利金至少 125 萬元以上，民間廠商在其商業市場及經營經驗上，透過原經營項目「質」的提昇導入綠能鐵馬、在地立創相關產業、主題美食、特色工藝等多元機能業種項目，以達到財務獲利之效，其整體收入比例分別為溫泉泡湯服務約占 50%、綠能鐵馬服務 9%、餐飲零售約 35%、養生按摩 6%，符合一般商業經營趨勢與經驗法則。

2. 湯圍溝溫泉公園

湯圍溝溫泉公園在委外經營前，由縣府自行經營，縣府每年需負擔約 400 萬元之管理維護費(含人事、水電及景觀植栽修繕等費用)。

本案後委由民間廠商，原經營之整體收入比例分別為溫泉約占 70%、零售約 30%，後於 101 年 6 月再次招標民間廠商經營，其整體收入比例分別為溫泉約占 60%、餐飲零售約 40%，宜蘭縣政府每年可收取固定權利金約 430 萬元，該民間經營導入文化創意、保健等相關產業(例如：立創商品、展演、講座及按摩服務等功能)，符合市場需求，依經營現況確實能帶動湯圍溝溫泉公園之發展，增加溫泉公園經營效益，可作為本案商業模式設定之參考。

3. 日本神戸チムジルバンスパ溫泉

日本神戸チムジルバンスパ溫泉營業收入為 5 億 2,646 萬日圓，營業支出 3 億 2,965 萬日圓，稅前營利達 1 億 9,691 萬日圓，銷售利潤率達 37.4%，投資報酬率為 16.3%，經營狀況良好。其收入比例分別為溫泉

約占 46%、三溫暖約占 18.4%、按摩約占 11.7%、飲食約占 16.4%、其他商品販售約占 7.6%，可作為本案商業模式設定之參考。

(二) 發展策略

■長期：受限本案可開發腹地較小，長期發展應結合周邊景點，融入在地文化特質、串連鄰近休憩設施，打造完整之旅遊動線

經由上述相關商業模式案例可知，溫泉公園之成功除了具備區位優勢，以及產業群聚效應帶動整體地方經濟發展之外，其商業模式仍以泡湯項目為最主要，其次再依基地規模增加休閒服務項目（如：餐飲、住宿、購物等），以提升溫泉公園整體經濟效益，惟因本案基地規模較小，建議應參考國外溫泉區之經營係以整體溫泉觀光產業為發展主體，故本案未來發展應結合周邊景點，並融入在地文化特質、串連鄰近住宿設施，打造完整之旅遊動線。

■短期：豐富本基地多元機能與提昇品質的精緻化

在經營項目之商業模式方面，除基本之溫泉及餐飲項目外，衡量本案規模，建議未來可加入養生舒壓按摩相關服務項目，且參考國內宜蘭礁溪溫泉區導入文創活動等相關服務機能，並結合地方產業，帶動叫崙溫泉區整體觀光發展，如表 2-3-13 所示，目前為符合經建會六大新興產業發展政策之「觀光旅遊」及「文化創意」產業，本案後續發展建議，詳如下說明：

表2-3-13 商業模式比較表

項目	礁溪溫泉公園 (台灣宜蘭縣)	湯圍溝溫泉公園 (台灣宜蘭縣)	日本神戸チムジル ハンスパ溫泉(日本 兵庫縣神戸市)	本案 建議
面積	50,000m ²	9,000m ²	2,600m ²	6,226m ²
泡湯	○	○	○	○
餐飲	-	○	○	○
購物	○	-	○	○
住宿	-	-	-	-
醫療	-	-	-	-
三溫暖	-	-	○	-
綠能鐵馬	○	-	-	-
養生按摩	-	○	○	◎
文創活動 (附屬)	○	○	-	◎

註：○：現況經營項目；-：現況未經營項目；◎：建議加入經營項目。

1. 導入溫泉體驗、文創活動、藝文展覽、健康養生

依循本案之市場定位，並考量政府推動政策及主要潛在開發商意願與產業市場等之可行性分析結果，本案建議導入之機能，主要包括溫泉體驗、文創活動、藝文展覽、健康養生等四大機能。

隨著城市經濟結構的轉變，各城市產業普遍面臨轉型的壓力，而其原本即具有豐富的立化資產，如手工技藝、傳統建築、立化藝術活動等，如能經由立化儲存、流傳加以創新、整合、強化朝產業立化化、立化產業化的方向發展，不但可恢復城市的生機與活力，也為城市累積競爭的力量。

因此，在本案未來規劃構想中提出例如：文創複合式輕食服務區，結合文創展示、講演、互動交流及餐飲功能；溫泉立化創意商品區結合當地立化產業等機能，除達市場區隔之效外，另可達成產業立化化、立化產業化的聚集經濟成果。

2. 地方產業配套計畫

因本基地屬山坡地範圍且面積較小，開發易受法令、規模等方面限制，為能增加旅客遊程的可看性及觀光吸引力，本案建議藉由地方食、衣、住、行、育、樂等產業合作，創造業者、地方與政府三贏之局勢。

第四節 民間投資意願調查

一、潛在投資者訪談

本案係將叫崙灣水溪溫泉公園之休閒遊憩設施及溫泉觀光服務委託民間廠商參與經營，在潛在廠商選取方面，潛在廠商應具備資格條件為1.具溫泉養生設施經驗；2.具備實際經營觀光遊憩區。本團隊共計聯絡17家廠商，而成功接受訪談有9家(包括統一、統茂、巨龍、浮樂德、泰安觀止、川湯春天、歐都絲、遠雄集團、新光集團)，其相關投資意願及建議，茲說明如下：

- 訪談時間：第一階段--101.4.12~4.17
第二階段--101.6.26~101.7.19
第三階段--101.9.10~101.9.14
- 訪談方式：電話訪談及面洽拜訪
- 訪談對象：各潛在廠商相關主管單位

表 2-4-1 潛在廠商初步意見綜合分析表

類型	潛在廠商	主要事業版圖	主要意見	初步投資意願
具溫泉養生設施經驗	統合開發股份有限公司(統一集團)	各關溫泉養生會館、文化藝術渡假村	1.投資財務方面： • 每年固定權利金—約100萬元。許可年限—至少10年 2.委外方式部分： • 建議採促參法 OT 方式 3.政府協助方面： • 提供相關籌資及稅賦優惠。多媒體行銷管道	有初步意願。 俟提供詳細資料再深入評估。
	統茂休閒旅館管理公司	關仔嶺統茂溫泉會館(OT)	1.投資財務方面： • 每年固定權利金—60~100萬元。許可年限—10~20年 2.委外方式部分： • 建議採促參法 OT 方式 3.政府協助方面： • 遠度授權保留規劃彈性。權利金可依營運狀況調整	較無意願。 本公司專業主要以飯店經營為主。
	巨龍渡假集團	國際崙湯、烏來邦崙灣溫泉渡假飯店、綠島期門溫泉會館	1.投資財務方面： • 每年固定權利金—60~90萬。經營年期—3~6年 2.委外方式部分： • 建議維持以地方自治條例方式委外 3.政府協助方面： • 強化周邊觀光景點維護	較無意願。 本公司專業近期重心以北部地區經營為主。
	浮樂德健康休閒事業	湯之知本亞灣溫泉飯店	1.投資財務方面： • 每年固定權利金—70~100萬。經營年期—4~7年 2.委外方式部分： • 建議維持以地方自治條例方式委外 3.政府協助方面： • 強化周邊觀光景點維護	較無意願。 本公司專業主要以飯店經營為主。
	川湯春天溫泉飯店	川湯春天溫泉飯店、川湯溫泉會館	1.投資財務方面： • 每年固定權利金—60~90萬。經營年期—4~7年 2.委外方式部分： • 建議維持以地方自治條例方式委外 3.政府協助方面： • 溫泉相關產業發展量的控管，避免劣幣驅良幣	較無意願。 本公司專業主要以溫泉飯店經營模式為主。
	泰安觀止溫泉華山觀止股份有限公司	泰安觀止溫泉會館、華山觀止第二行館	1.投資財務方面： • 每年固定權利金—50~100萬。經營年期—4~7年 2.委外方式部分： • 建議以地方自治條例方式委外 3.政府協助方面： • 遠度授權保留規劃彈性。強化及整合周邊觀光景點	有初步意願。 俟未來的委外方式情況而定，再深入評估。

類型	潛在廠商	主要事業版圖	主要意見	初步投資意願
具觀光遊憩區經營	歐都納股份有限公司	歐都納山野渡假村(客房數77間,主要客源為團客、散客各半,並結合教育會議及戲劇拍攝場所提供等服務)	1. 投資財務方面: • 許可年期—至少15年以上(現行1-3年不考慮) 2. 委外方式部分:可採促參法BOT、OT方式或自給條例原則建議採OT方式(惟建築規劃設計應參酌業者部分意見,裝修可交由業者依其市場特性進行),若基於政府財力困難亦可採BOT,惟業者興建成本部分需反應至許可年期延長或減收權利金收取等,才有誠意。 3. 政府協助方面: • 政府承諾配合風險分擔(如天災方面:遇不可抗力因素,如風、雨、地震、土石流致連外道路或建物受損,應延長許可期限或減低部分權利金之收取。) • 政府可考量以太陽能設備結合溫水方式,降低以現行鍋爐加熱之成本,同時規範綠建築設計,以強化全場節能減碳意象行銷話題。 4. 其他意見: • 建築應參酌業者意見重新規劃設計,若以現況委外,則無經營意願 • 建議減收權利金以提高業者經營財務可行性 • 本案因地理位置距離市區較遠,且受限腹地狹小可經營之設施有限,建議可採較高級會館方式經營,吸引金字塔頂端客源,提高定價,應為較可行之方案 • 叫崙溫泉附近缺乏住宿設施,若能與歐都納山野渡假村結合套裝優惠行程經營,將可創造一條新的旅遊線,亦可提高遊客來訪意願及停留時間,進而增加在地消費金額,帶動地方經濟發展	有意願,但前提為政府需配合風險分擔
	新光國際開發股份有限公司	花蓮北豐休閒觀光農場	1. 投資財務方面: • 每年固定權利金—約100萬 • 許可年期—15~20年 2. 委外方式部分: • 建議採促參法OT方式 3. 政府協助方面: • 速度授權保留規劃彈性 • 提供相關籌資及稅賦優惠	較無意願。 本公司目前發展重心以叫、北部為主。
	遠雄建設	花蓮遠雄海洋公園	1. 投資財務方面: • 每年固定權利金—80~100萬 • 許可年期—20~25年 2. 委外方式部分: • 建議採促參法OT方式 3. 政府協助方面: • 建議強化及整合串連觀光景點維護管理。	較無意願。 本公司目前發展重心以台北為主。

資料來源：本計畫訪談整理。

二、小結

經本團隊深入訪談諸多國內潛在投資廠商，對於本案未來規劃建議大致可分為委外方式及經營管理之兩大部分，其綜合意見茲下說明。

1. 委外方式 -- 本案規模較小，採促參與自治條例投資優惠無異

潛在廠商多表示，因本案基地規模小，依促參或自治條例之投資優惠無異（初估本案投資金額約 344 萬元（含裝修、景觀工程費等），未達促參投資金額 1 億元門檻，無優惠）。

2. 經營管理--適度授權保留規劃彈性、溫泉設施使用適法性

潛在廠商對於溫泉公園開發，除硬體設施之意見外，大部分團隊希冀在未來招商的條件上能有優惠與較彈性的做法，包含投資經營方面、政府協助方面等層面，說明如下：

(1) 投資經營方面

- 經營特許年限：促參法(10 年以上)、自治條例(3~5 年)
- 可接受權利金：每年固定權利金約 100 萬以內
- 希望經營業種：A. 溫泉湯屋、藝文咖啡、養生美食等
B. 採高級俱樂部方式經營，吸引金字塔頂端客源

(2) 政府協助方面

- 提供多媒體行銷管道（如：結合官方網站、電影行銷等）。
- 政府應配合強化維護周邊景點之觀光品質，產生群聚效果，以吸引更多遊客。
- 導引指標系統的配合增設
- 協助取得溫泉相關設施之合法使用
- 政府承諾配合風險分擔（水災方面）
- 政府在建築部分應符合節能減碳與綠建築標準、屆時可否應用太陽能於溫泉上，除節省成本外更能創造行銷話題
- 延長許可年限或是降低權利金收取，以增財務可行性

第三章 主要課題與對策

本案在未來發展面臨主要課題可分為三大方面：一、基地開發限制方面；二、相關證照取得方面；三、委外經營方式方面，茲說明如下：

第一節 基地開發限制方面

◎課題：依本案所屬之變更中崙風景特定區計畫(三通)之土管規定，基地至少 80%應維持原始地形地物，不得建築使用，開發規模受限

說明：依據目前變更叫崙風景特定區計畫(三通)之土管規定，基地至少 80%應維持原始地形地物，不得建築使用，開發規模受限，另本基地位屬於山坡地範圍，依山坡地建築管理辦法第四條規定略以申請雜項執照時，應檢附水土保持計畫核定證明等相關文件。

⇒對策：提請變更中崙風景特定區計畫(四通)草案刪除原開發限制規定

1.101.6.11 本案研討會議上，嘉義縣政府文化觀光局表示會向都市計畫等相關單位反應，調整土地使用管制要點，放寬相關開發限制。

2. 變更叫崙風景特定區計畫(第四次通盤檢討暨配合莫拉克颱風災後重建專案檢討)案(草案)：

(1)辦理進度：已 完成公開展覽階段，後續需再經嘉義縣都委會及內政部都委會審議程序，通過後公告實施，辦理時程約需 1~2 年

已 完成公開展覽階段(101.6.25~101.7.24)，公展結束後，後續進行嘉義縣都委會及內政部都委會審議程序，審議通過並經內政部核定後，再由嘉義縣政府公告發布實施，後續辦理時程應需約 1~2 年，以實際行政程序為準。

(2)草案內容修正土地使用管制要點，刪除原開發限制規定，相關修正後內容整理如下表 3-1-1。

(3)建議嘉義縣政府修正變更叫崙風景特定區計畫(四通)之土地使用管制要點規定，以下增加使用強度，增加容許使用項目方式辦理，增列(公一)得設置溫泉產業相關之觀光遊憩及附屬設施，包含餐飲、零售、展演、湯屋等或依嘉義縣公有公園管理自治條例辦理。主要係考量藉由公共設施多目標使用，增加餐飲、零售等附屬事業之容許使用項目，增加公共多元化發展，提升服務品質及未來委外廠商參與意願及

財務可行性，提振地方觀光產業發展，以較健全，並符合合法性。

表 3-1-1 叫崙風景特定區計畫主管規定修正內容綜理表

原計畫條文	修正條文	變更理由	修正後條文對本案之效益
(無)	十、「公園用地」應作防災整備緩衝基地，應依下列規定： (一)容許使用：除原有已開闢使用之既有設施，本次新增之公園用地專供作生態滯洪、景觀教育解說、觀景設施、社區活動、相關自然覽勝遊憩使用之服務設施及其他報經目的事業主管機關核准後使用之設施。 (二)另公園用地內部若有湧泉口，該範圍 5 公尺範圍內應配合環境設置禁制設施，以維護安全及避免自然景觀遭受破壞。	增訂條文，因應莫拉克風災檢討屬環境敏感高潛勢地區，配合本次檢討原則區內公有地原則上優先變更為「公園用地」作為防災救災整備場所，故新增本條文。	本次新增容許公園用地供作生態滯洪、景觀教育解說、觀景設施、社區活動、相關自然覽勝遊憩使用之服務設施及其他報經目的事業主管機關核准後使用之設施，可增加本案未來規劃彈性。
十三、「公一」叫崙公園範圍至少 80% 應維持原始地形地物，不得建築使用。 「公二」公園用地湧泉口範圍 5 公尺範圍內應配合環境設置禁制設施，以維護安全及避免自然景觀遭受破壞。	(刪除)	併前項條文，刪除本條文。	本案開發已無 80% 應維持原始地形地物，不得建築使用之限制，可增加本案未來規劃彈性。

資料來源：1. 變更叫崙風景特定區計畫(第四次通盤檢討暨配合莫拉克颱風災後重建專案檢討)案(草案)。
2. 本計畫整理。

第二節 相關證照取得方面

◎課題 1：雜照、建造、使用執照部分—本基地位屬山坡地範圍，相關設施皆尚未取得證照，適法性存疑慮，另個人湯屋建於平均坡度超過 30%之山坡地，申請具難度。

說明：1. 本基地位屬山坡地範圍，依山坡地建築管理辦法第4條規定略以申請雜項執照時，應檢附申請書、土地權利證明文件、水土保持計畫核定證明文件等，目前本案相關設施尚未取得雜照、建造、使用執照前，在委外經營上，違法性尚存疑義。

2. 本案之個人湯屋建於平均坡度超過30%之山坡地，依建築技術規則之山坡地建築第262條規定，平均坡度超過百分之三十者不得開發建築，相關執照申請審查較嚴謹。

⇒對策：建議分二階段辦理，降低整體審查風險，並縮短申請時程

1. 目前係依申請難易度，分兩階段辦理，降低整體審查通過風險：

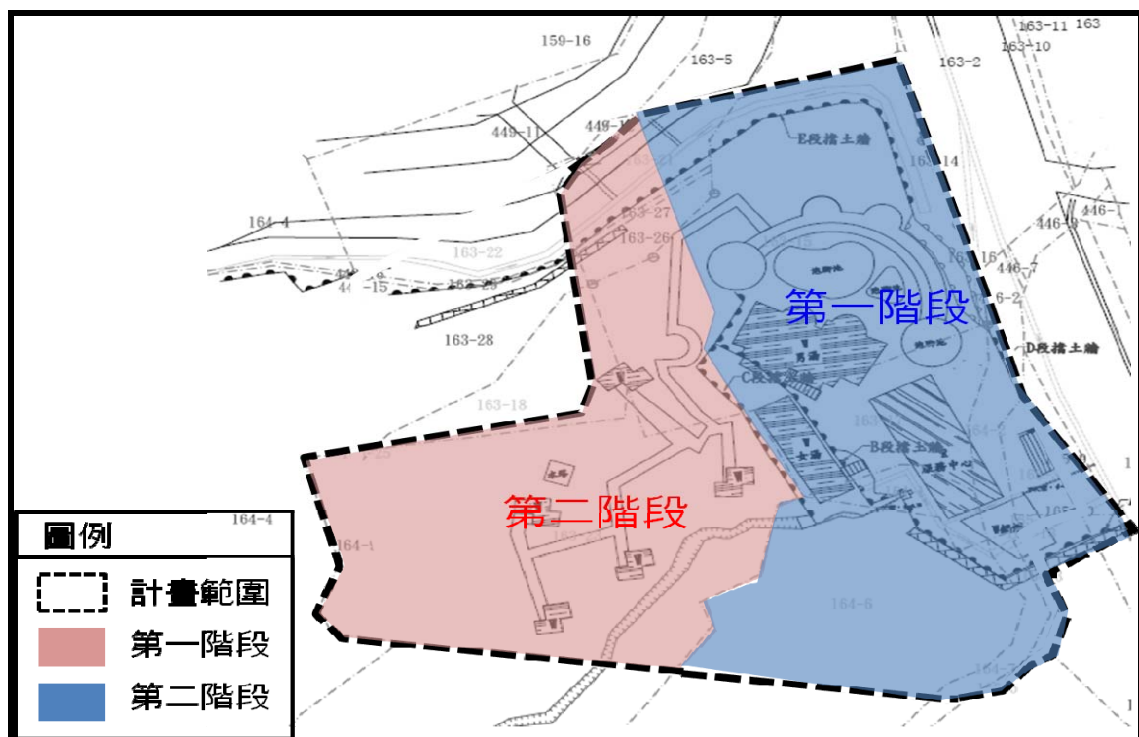
(1) 第一階段：主要以服務中心、男、女公共湯池、泡腳池等優先申請，目前待水保計畫審查通過後，續辦申請相關合法執照，詳表3-2-1。另依嘉義縣政府設施科表示，刻正進行水保計畫審查，若水保計畫順利通過，預計今年年底應可取得泡腳池等設施之雜照、使用執照等證照，明年應可取得服務中心、男、女公共湯池等設施之建造、使用執照等證照。

(2) 第二階段：個人湯屋因建於山坡地上(平均坡度30%以上)，相關執照申請審查相較於嚴謹，俟第一階段設施取得執照後，後續再進行個人湯屋之相關申請作業，若個人湯屋無法順利取得執照時，建議將其利用建築設計手法(如無頂蓋設計)，增加取得合法之可行性。

2. 建議本案後續辦理委外經營相關事宜，應在相關建築執照已取得之前提下進行，避免後續維護管理適法性之疑慮。

表 3-2-1 斗崙潭水溪溫泉公園證照申請階段建議表

申請階段	設施名稱	說明
第一階段	旅客服務中心	1. 嘉義縣政府文化觀光局辦理 2. 應申請建造及使用執照
	女裸湯屋	
	男裸湯屋	
	戶外男女更衣室	
第二階段	其他(含泡腳池、廣場)	1. 嘉義縣政府文化觀光局辦理 2. 應申請雜照及使用執照
	個人湯屋	1. 尚未辦理(建議第一階段完成後續辦理) 2. 應申請建造、使用執照



資料來源：1. 嘉義縣政府文化觀光局。2. 本計畫整理。

圖 3-2-1 斗崙潭水溪溫泉公園證照申請階段示意圖

◎課題 2：溫泉標章部分-依法經營前，應取得溫泉標章，適法性才無疑慮

說明：1. 本案目前尚未取得溫泉標章，依法應不得營業使用

依溫泉法第 18 條略以，以溫泉作為觀光休閒遊憩目的之溫泉使用事業，應將溫泉送經中央觀光主管機關認可之機關（構）、團體檢驗合格，並向直轄市、縣（市）觀光主管機關申請發給溫泉標章後，始得營業。目前本案尚未取得溫泉標章，依法應不得營業使用。

2. 目前嘉義縣府委外經營合約規定，執行上仍有行政風險。

有關嘉義縣政府現行委託經營契約中，有關溫泉標章尚未取得前之營業規定：

- (1)倘依溫泉法之規定本案委託經營範圍未能合法使用，乙方應配合甲方停止營運並停收權利金，惟剩餘契約期間，得順延至可繼續經營時，停止營運期間不列入契約期間計算。(嘉義縣叫崙溪溫泉公園委託經營管理專業服務契約書第三條)
- (2)「溫泉公園遊憩區上占地基地面積約 0.64 公頃消費性空間」，未取得使照、建照、溫泉標章時，乙方不得向遊客收取泡湯費用，惟得向遊客收取入園費、清潔維護管理費。(嘉義縣叫崙溪溫泉公園委託經營管理專業服務契約書第四條)

⇒對策：建議併第一階段設施建照，辦理溫泉標章申請

本案後續辦理委外經營相關事宜，建議應在已取得溫泉標章及相關建使照後之前提下，以避免未來法令上管理困擾。

第三節 委外經營方式方面

主要包括現行經營、廠商意願及委外經營等面向，分述如下：

一、現行經營面向

◎課題：廠商表示經營不具財務效益，應瞭解廠商仍願投資之原因，以為後續委外參考

說明：依嘉義縣政府提供前經營廠商(泰安觀止)財報資料，及本團隊拜訪現行委託經營之華山觀止公司(與泰安觀止屬關係企業)，皆顯示叫崙澗水溪溫泉公園經營之財務狀況皆呈虧損，不具財務投資效益，惟嘉義縣政府公告招標辦理委託經營時，華山觀止公司仍願投資進駐，應瞭解廠商仍願投資之原因，以為後續委外參考。

⇒對策：參酌投資廠商建議意見，配合調整以創廠商、民眾、政府三贏

本規劃團隊拜訪華山觀止公司，其表示叫崙澗水溪溫泉公園經營雖呈現虧損狀況，惟可作為公司形象及知名度與公關之行銷推廣場域，仍願投資進駐，另希望能延長委外年限(如三年以上)，以增加廠商投資新設備之效益及意願，並建議本案基地結合周邊景點發展觀光，平時賦予故事性，以提升基地知名度，吸引旅遊人潮。(詳細內容詳第二章第四節)。

1. 訪談時間：101.7.19

2. 拜訪廠商：華山觀止公司(目前委外經營廠商，預計101.9月營運)

3. 訪談內容綜整：

(1)經營狀況：叫崙澗水溪溫泉公園之經營，廠商表示雖不具財務效益(經營成本包括人事費(員工約4人，每月約12萬元)，每月鍋爐費約20萬元，及其他清潔維護費等，收入不足支應管理維護費用)，惟可作為公司形象及知名度之行銷推廣場域，仍願投資進駐。說明如下：

A. 基地交通位置偏遠，旅遊人潮不足

本基地位於嘉義縣叫崙鄉山區，交通位置較偏遠，旅遊人潮不足，納入西拉雅國家風景區管轄範圍後，應可藉由強化風景區北側入口意象，吸引經國道3號、省道臺3線及省道臺18線前來之遊客與其整體串連行銷，提升旅遊人潮。

B. 導覽指標不明，應加強整體串連行銷

今年嘉義縣斗埔鄉中崙(基地所在區位)地區等 6 村劃入西拉雅國家風景區管轄範圍，未來可藉由西拉雅風管處之管理提升導覽指標系統等遊憩服務設施，並與西拉雅國家風景區觀光景點進行整體串連行銷(如主題遊程配套計畫)，並賦予基地故事性，提升基地知名度。

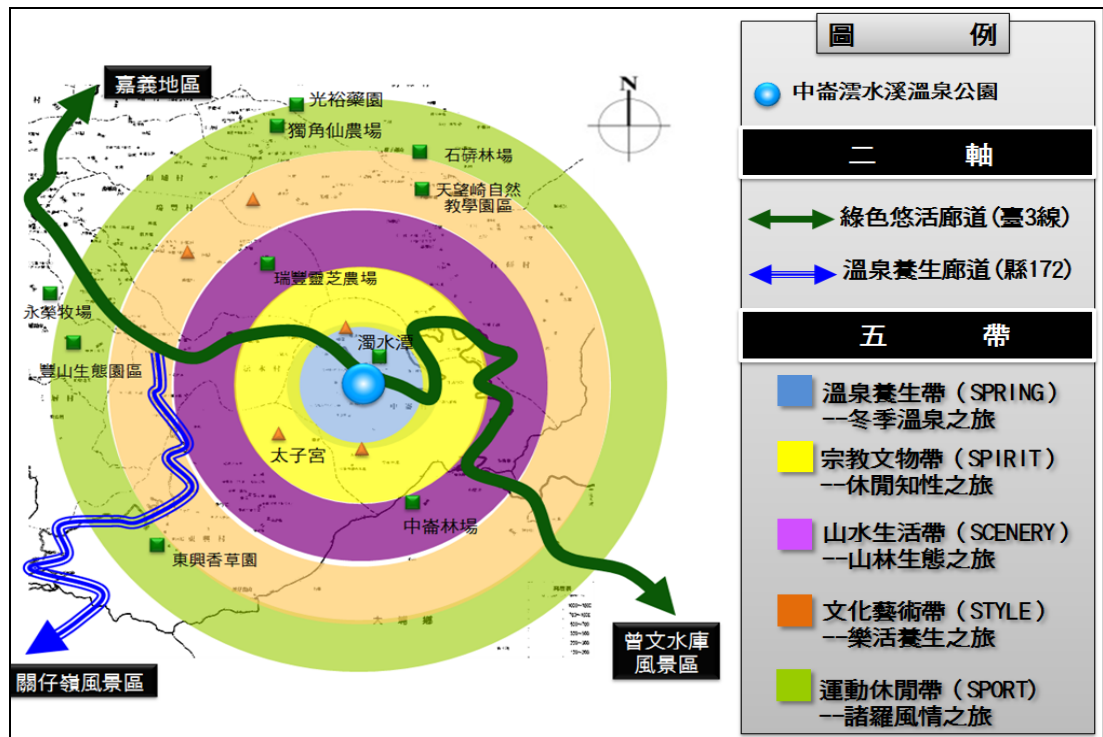


圖 3-3-1 本案主題遊程整體行銷串連配套計畫示意圖

C. 淡季(4月~10月)、旺季(11月~3月)落差大，且易受天災及氣候影響

天氣炎熱時(如夏天季節)，旅客泡湯意願較低，可透過食、衣、住、行、育、樂之配套行銷推廣策略(詳第二章 第三節 三、商業模式分析)，吸引旅遊人潮，降低淡旺季落差。另基地鄰近行政院農委會水保局調查公告之「土石流潛勢災害溪流」(大湖底溪)，為安全考量，當颱風等天災發生時，須配合政府防災應變系統等措施進行撤離避難，以降低自然災害之風險。

D. 現行委外期間僅一年，降低投資新設備之效益及意願

委外年限延長至三年以上，以提升廠商投資新設備之效益及意願，並可導入文創相關設施，以提升基地旅遊價值。



圖 3-3-2 本案文創導入構想示意圖

(2) 營收比例：中崙溫水溪溫泉公園經營，目前廠房之營業收入，以泡湯佔多數(約 75%)，次為餐飲、購物(如結合當地農特產販售)(約 25%)

二、廠商意願面向

◎課題：民間參與案規劃再完善，若無廠商投資進駐，則計畫仍難實現

說明：民間參與主要係引入民間廠商參與投資，藉由民間資金及技術投入，開發經營公共建設，減輕政府財政及人力負擔，其成功之關鍵在於能否順利招商，有廠商投資進駐。

⇒對策：規劃應考量廠商需求，以縫合公私期望差距，順利招商

1. 潛在投資者事先徵詢與溝通協調：

建議規劃時即應參酌廠商意見，制訂委外條件，本規劃團隊依此已先徵詢 9 家優良廠商，其中華山觀止公司、統一、歐都絲公司表達初步意願，訪談意見綜整詳表 3-3-1，潛在投資廠商對於本基地內現況環境表示認同，惟可利用腹地較小，相關意見可作為後續規劃之依據參考，以期縮減縫合公私部門期望差距，提升招商成功機會。(詳細內容詳第二章第四節)。

(1) 權利金部分：每年權利金約在 100 萬元以內

目前嘉義縣政府委託經營本案基地之收取項目包括定額權利金 63 萬元(一期一年權利金)及回饋金(以年度實際利潤計算，每年結算一次))。

(2) 委外方式：本案規模小，促參法與自治條例投資優惠無異

本案規模小，依促參法或自治條例之投資優惠無異(初估本案投資金額約 344 萬元(含裝修、景觀工程動等)，未達促參投資金額 1 億元門檻，無優惠)，依促參法或自治條例委外之比較詳表 3-3-2 所示。

表 3-3-1 潛在廠商訪談意見綜理表

潛在廠商訪談意見綜整	
1. 訪談時間：第一次 101.4.12~4.17 第二次 101.6.26~7.19 第三次 101.9.10~101.9.14	
2. 拜訪廠商：已先徵詢 9 家潛在優良廠商	
(1)經營類型： 溫泉休閒養生	• 統合開發公司-谷關溫泉養生會館 • 統茂休閒公司-關仔嶺統茂溫泉會館 • 巨龍渡假集團-綠島朝日溫泉會館 • 浮樂德專業-知本亞灣溫泉飯店 • 川湯春入有限公司-川湯春入溫泉飯店 • 華山觀止公司-華山觀止會館、泰安溫泉會館
(2)經營類型： 觀光遊憩區經營	• 歐都絲股份有限公司-歐都絲山野渡假村 • 新光開發公司-花蓮兆豐休閒農場 • 遠雄建設公司-花蓮遠雄海洋公園
3. 訪談意見綜整	
(1)廠商意願方面	華山觀止公司、統合(統一集團)、歐都絲公司等 3 家業青有意願
(2)特許年限方面	促參法(10 年以上)、自治條例(3~5 年)
(3)投資財務方面	每年固定權利金 100 萬以內
(4)經營業種方面	• 溫泉湯屋、藝文咖啡、養生美食等 • 建議可採高級會館方式經營，吸引金字塔頂端客源
(5)政府協助方面	• 授權附屬專業項目規劃的多元與彈性 • 政府承諾配合風險分擔(天災方面) • 延長許可年限或降低權利金收取，以增財務可行性 • 政府在建築部分應符合節能減碳與綠建築標準、平時可應用太陽能於溫泉上，除節省成本外更能創造行銷話題。

2. 規劃事項需委外條件需有投資誘因：

適度授權新增溫泉文化創意相關產業及附屬事業與委外條件的合理性（例如增長委託期限或減少權利金等），增加投資誘因。

三、委外經營面向

◎課題：鑑於地方自治條例及促參法各有其優缺點，應分從公部門角度及民間投資者意願視之，以評估妥適之委外方式

說明：目前委由民間參與經營之方式，多以地方自治條例或依促參法委託模式為主，建議本案規劃時應分從公部門角度思考，並參酌廠商意見，評估最適委外之方式，以期縮減縫合公私部門期望差距，提升招商成功機會。

⇒對策：公部門除本案財務收益外，更注重的是公益性及整體成效，而私部門主要考量財務收支平衡及開發時效性，因此，本案應從公部門可達成理想，私部門可經營獲利間取得平衡，擇定妥適之委外方式

有關本案委外方式從公、私部門角度之評估比較，詳下表 3-3-2 所示。

表 3-3-2 委外方式從公、私部門角度之評估比較表

法令 單位	評估面向	依自治條例辦理		依促參法辦理	
		說明	評估	說明	評估
公部門	辦理時程面向	程序簡便，時程較短 (約3個月)	較佳	前置作業較嚴謹，惟時程較長 (約半年~1年半)	一般
	委外效益面向	可達地方公益性與減輕財政負擔之效益	佳	可達地方公益性與減輕財政負擔之效益	佳
	委外年期面向	現況為1年得續約一次 (嘉義縣府規定不得超過十年)	一般	依據財務計畫訂定合理期限 (一般約10年以上，得續約一次) (法令無限制，由主辦機關依個案決定)	較佳
	財政收入面向	與促參法相較，屬一般 (包括固定權利金、回饋金等)	一般	與自治條例相較，屬較佳 (包括固定權利金、變動權利金(即回饋金)、土地租金等，委外年期較長，財政收入相對較佳)	較佳
私部門	經營年期面向	相對較短 (現況為1年得續約一年)	一般	相對較長 (一般約10年以上得續約一次)	較佳
	租金優惠面向	無優惠規定	一般	營運期土地租金可16折計收	較佳
	申請主體面向	限單一廠商 (依目前委外契約規定)	一般	可聯盟一廠商或企業聯盟方式提出申請	較佳
	申請程序面向	相對較簡易	較佳	相對較嚴謹	一般
	投資優惠面向	無優惠規定	一般	本案投資金額未達金額門檻，無法享優惠	一般

第四節 綜合評析-本案委外經營之要點

本案後續辦理委外經營相關事宜，建議應在已取得本案範圍內之建照、使用執照及溫泉標章等所需之相關執照之前提下進行，避免後續維護管理適法性之疑慮。

叫崙潭水溪溫泉公園位於叫埔鄉，自民國 96 年對外開放以來，係由嘉義縣政府辦理招商委外經營，目前叫埔鄉深坑、汴水、叫崙等 6 村已於民國 101 年 6 月 26 日納入西拉雅國家風景區管轄範圍內，期望透過西拉雅國家風景區管理處進行整體規劃並着手建設及經營管理，帶動叫埔鄉的休閒產業及觀光發展。

基此，公部門未來辦理委外民間參與經營時，為避免後續維護管理適法性之疑慮，應在已取得本案範圍內之建照、使用執照及溫泉標章等所需執照之前提下，進行後續相關招商作業事宜，以共創政府與民間雙贏局面。有關本案委外經營之要點，如下說明：

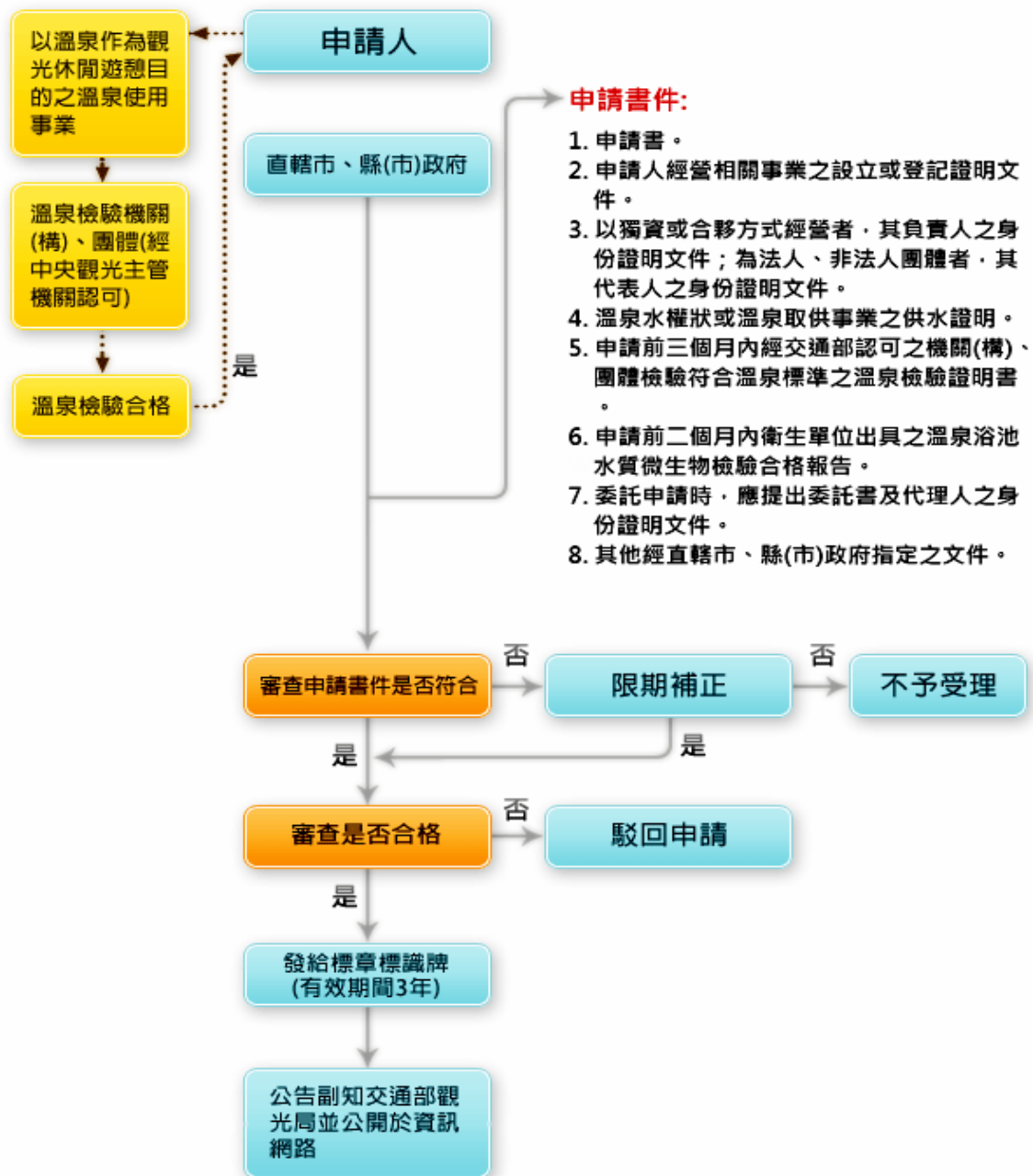
(一) 都市計畫土管方面：建議嘉義縣政府於現檢討中之變更中崙風景特定區計畫(四通)草案，進行部分調整

1. 在為增加投資效益與國土資源有效利用，建議溫泉度假區區段變更為遊樂區（本都市計畫(四通)草案原擬變更為公三）前提下，配合修正土地使分區管制要點叫第貳點遊樂區（三）容許使用設施項目為「得設置溫泉主題相關之休憩及附屬設施、戶外簡易遊憩設施(景觀步道、涼亭及坐椅)、運動康樂設施、溫泉景觀設施(露天足湯)、交通服務設施、管理維護、公廁、安全保護、溫泉景觀解說設施、其他報經主管機關核准之設施。」
2. 刪除原都市計畫(三通)土地使分區管制要點叫，公一之開發限制規定(本四通草案已刪除)

刪除原都市計畫(三通)土地使用管制要點第十三條叫有關開發限制之規定：「公一」叫崙公園範圍至少 80%應維持原始地形地物，不得建築使用。(本都市計畫(四通)草案已刪除此開發限制規定，並增列其他報經目的事業主管機關核准後使用之設施，故未來本案公一之使用應可符合土管規定，另土地使分區管制要點第十條建議修訂為『得』作防災整備緩衝基地。)

(二) 證照取得方面：建議本案辦理前應先取得本案範圍內相關設施設備之建造執照、使用執照、雜項執照及溫泉標章等，避免本案後續執行管理維護適法性之疑慮

本案目前尚未取得建照、使照及溫泉標章，依法應不得營業使用，現行委外經營合約規定，執行上仍有行政風險，其叫溫泉標章申請作業流程詳圖 3-3-3 所示。



資料來源：交通部觀光局

圖 3-3-3 溫泉標章申請作業流程圖

(三) 委外方式方面：建議應從公部門可達成理想，私部門可經營獲利間取得平衡，擇定妥適之委外方式

本案規劃時應分從公部門角度思考，並參酌廠商意見，評估最適委外之方式，以期縮減縫合公私部門期望差距，提升招商成功機會。

第四章 委託經營方式評估

—目前委外經營，多以地方自治條例或促參法模式為主—

本案未來擬由民間業者參與叫崙澗水溪溫泉公園後續經營管理，提升整體經營效益及溫泉觀光服務品質。目前委由民間參與經營方式，主要以地方自治條例或依促參法委託模式為主，以下就嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例及促進民間參與公共建設法之辦理方式，說明如下：

第一節 模式一：依嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例辦理

一、辦理重點

(一) 委託項目：本案為公園用地，屬『休閒遊憩場所』

依本條例第4條規定，縣有財產得提供委託經營管理之項目包括七種，其中，本案為公園用地，屬『休閒遊憩場所』，符合條例規定項目：

1. 教育文化體育機構或場所：如托兒所、幼稚園、太陽科技館、博物館、演藝廳、圖書館、歷史建物、體育場等。
2. 農、林、漁、牧產製造銷售場所：如製造、展示、批發場、零售市場、休閒農場、苗圃等。
3. 港口碼頭及設施：如漁人碼頭、遊艇港等。
4. 社會福利機構或設施：如婦女福利機構、身心障礙福利機構、兒童少年福利機構、老人福利機構、殯葬設施等。
5. 衛生醫療設施：如衛生所、醫療中心等。
6. 公害防治及環境保護設施：如資源回收再利用場、污水處理場、垃圾處理場、垃圾焚化廠、環保回饋設施等。
7. 交通設施：如停車場、拖吊場、公路及客運路權或相關設施（含公車調度站及修理廠）等。
8. 休閒遊憩場所：如旅館、遊憩設施、公園、展演設施等。
9. 其他縣有財產（含公共造產）經本府指定供特定目的使用之場所或機構。

(二) 委託方式：委託經營管理(簽訂委託契約)

依本條例第2條規定略以委託經營管理，係指本府委託機關將縣有財產以現況委託受託人營運，受託人應負縣有財產保管維護責任，並得依產品消費或服務內容對外收取相關費用。另依本條例第11條規定略以縣有財產委託經營管理時，委託機關應與受託人簽訂委託契約。契約

訂定重點主要包含「合作營運模式」、「開發及經營管理計畫」、「營收機制」、「合作契約終止事項」等部分。

(三) 委託年限：委託期間及續約期間合計不得超過十年，依 101.4 嘉義縣政府現行委託華山觀止經營契約僅為 1 年

依本條例第 15 條規定略以委託期間及續約期間合計不得超過十年。另查民國 101 年 4 月嘉義縣政府現行已委託華山觀止經營本案基地之合約規定僅為期一年，而履約良好得續約一期一年。

(四) 政府財政收入項目：目前以回饋金及權利金為主

依本條例第 8 條所示，縣有財產委託經營管理除法令規定應收取租金或使用費者外，應收取回饋金或權利金。

另以民國 101 年 4 月嘉義縣政府現行已委託華山觀止經營本案基地之合約規定，收取項目包括定額權利金(63 萬元(一期一年權利金))及回饋金(以年度實際利潤計算，每年結算一次；未滿 50 萬以下，回饋 10%，50~100 萬(不含)，回饋 20%，100~300 萬(不含)，回饋 30%，300 萬以上，回饋 40%)，目前係以此二項為主要收取項目。

(五) 融資及租稅優惠：無，惟可對業務績效卓越之受託人予以獎勵

本條例無提供經營廠商可享有之融資及租稅優惠，惟於第十七條規定，委託機關得訂定獎勵措施，對辦理受託業務績效卓越之受託人予以獎勵。依現行民國 101 年 4 月嘉義縣政府已委託華山觀止經營本案基地之合約規定，目前暫無提供獎勵措施。

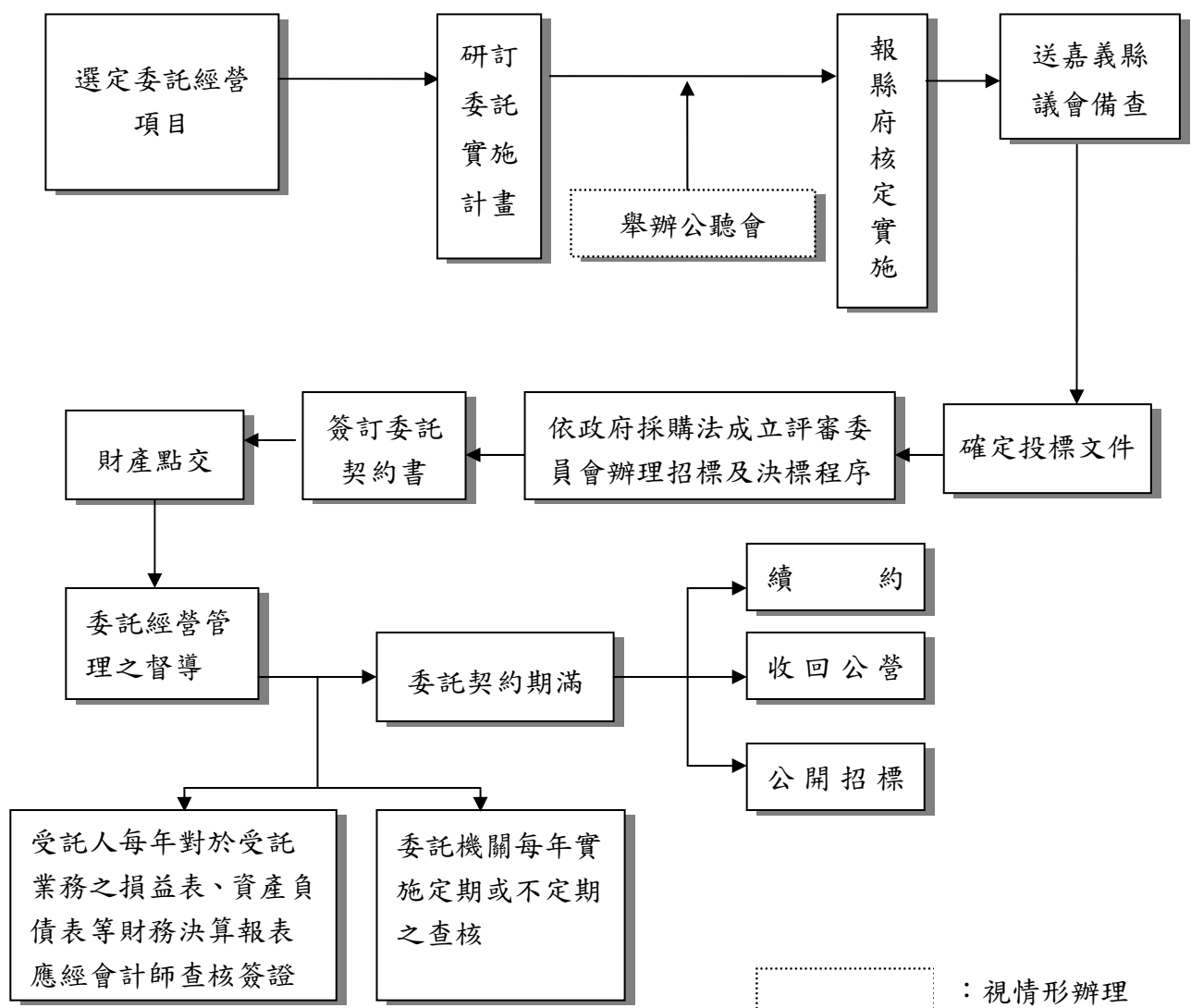
(六) 優先續約：有

依本條例第 15 條規定略以受託人在委託期間屆滿時得續約，惟應於契約屆滿三個月前，將經營管理成效擬具工作報告送委託機關審議，經審議確屬營運績效良好者，報經嘉義縣政府核定後為之。另查民國 101 年 4 月嘉義縣政府現行已委託華山觀止經營本案基地之合約規定，為期一年，履約良好並得續約一期一年。

二、辦理流程：由委託機關擬訂委託計畫或要點，報經嘉義縣政府核定後實施，並依政府採購法辦理招商，辦理時程約3個月

依本條例第 6 條規定，縣有財產委託經營管理應由委託機關擬訂委託計畫或要點，報經嘉義縣政府核定後實施，並送嘉義縣議會備查。

另其招商依本條例第 10 條規定略以縣有財產委託經營管理應以公開方式為之。由委託機關依委託財產性質就公開競標或公開甄選方式擇一辦理，其程序按政府採購法相關規定為之。相關流程詳如圖 4-1-1。說明如下：



資料來源：1. 嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例。

2. 本計畫整理。

圖4-1-1 嘉義縣有財產委託經營管理流程圖

（一）確立委託經營項目

由縣有財產之管理機關選定確立適合之委託經營項目，依本條例辦理委託經營管理。

（二）研訂委託實施計畫

經確立委託經營項目後，應擬具委託計畫或要點等相關文件草案，依本條例第7條，其內容應包括下列事項：

1. 委託經營管理之目的、標的、項目、範圍。
2. 委託方式。（如以公開甄選或公開競標方式擇一辦理）
3. 委託機關可提供資源。
4. 委託經營管理保證金、租金、使用費、回饋金及權利金底價之計算標準。（包括回饋金、權利金底價之減免及預付計收百分比）。
5. 受託人之權利義務（包括應投資之資金、應負擔之費用支出及其他權利義務等）。
6. 委託經營管理期限。
7. 受託人對外收費項目及標準（視需要舉辦公聽會。但委託經營財產價值在一千萬元以上，則應舉辦公聽會）。
8. 受託人應備資格及條件。
9. 委託經營管理之督導與獎勵。
10. 委託經營管理之效益分析。
11. 委託契約草案。
12. 其他相關事宜。

（三）舉辦公聽會(視需要舉辦)

依本條例第7條規定可知，委託經營管理辦理過程可得視需要舉辦公聽會，但委託經營財產價值在一千萬元以上，則應舉辦公聽會。

（四）報嘉義縣政府核定後實施，並送縣議會備查

依本條例第6條規定，縣有財產委託經營管理應由委託機關擬訂委託計畫或要點，報經縣府核定後實施，並送縣議會備查。

（五）依政府採購法辦理招標程序

依本條例第10條規定，縣有財產委託經營管理應以公開方式為之。由委託機關依委託財產性質就下列方式擇一辦理，其程序按政府採購法相關規定為之。

1. 公開競標：由審查合格之申請人公開競標，並以回饋金或權利金金額或利潤分成百分比最高者得標。
2. 公開甄選：由委託機關依個案召集業務相關人員、專家學者共同甄選。

委託業務經核定受託人全部對外收費項目及標準得自行設定者，應選擇公開競標方式，不得公開甄選。

（六）簽訂委託契約

依本條例第 11 條規定，縣有財產委託經營管理時，委託機關應與受託人簽訂委託契約，該契約應報請本府核准並經法院公證，契約內容並應載明逕受強制執行之事項。法院公證費由受託人負擔。

（七）財產移交

簽約後應依契約約定時間、方式，辦理相關業務、財產之移交。

（八）財產委託經營管理之督導

依本條例第 12 條規定，主要包括下列兩種：

1. 委託機關每年實施定期或不定期之查核。
2. 受託人每年對於受託業務之損益表、資產負債表等財務決算報表應經會計師查核簽證。

（九）委託契約期滿之處理

委託期約期滿後之處理主要包括續約、收回公營、辦理公開招標等方式。

第二節 模式二：依促進民間參與公共建設法辦理

一、辦理重點

(一) 委託項目：本案可適用『觀光遊憩重大設施』及『公園綠地設施』，建議本案採前者

依本法第 3 條，總計包括 13 種公共建設類型，其中，本案屬公園綠地，適用公園綠地設施之公共建設類型，另本案基地位屬叫崙風景特定區計畫之都市計畫範圍，並已納入西拉雅國家風景區管轄範圍，且依本案性質，為提供觀光遊憩設施之場域，應可符合促進民間參與公共建設法施行細則第 11 條略以「觀光遊憩重大設施，指在國家公園、風景區、風景特定區及其他經目的事業主管機關認定之遊憩（樂）區內之遊憩（樂）設施、住宿、餐飲、解說等相關設施」之規定，亦應可適用觀光遊憩重大設施之公共建設類型，惟考量公園綠地設施不列入重大公共建設範圍之規定，無法享有相關租稅優惠，故建議本案採用觀光遊憩重大設施：

- A. 交通建設及共用管道。
- B. 環境污染防治設施。
- C. 污水下水道、自來水及水利設施。
- D. 衛生醫療設施。
- E. 社會及勞工福利設施。
- F. 文教設施。
- G. 觀光遊憩重大設施。
- H. 電業設施及公用氣體燃料設施。
- I. 運動設施。
- J. 公園綠地設施。
- K. 重大工業、商業及科技設施。
- L. 新市鎮開發。
- M. 農業設施。

(二) 委託方式：本基地已具硬體設施，且嘉義縣政府正就基地內部進行整修維護工程(101.4.15-101.9.15)，應較適用 OT 方式

依本法第 8 條，民間機構參與公共建設之方式總計 7 種，詳如表 4-2-1，另本案基地面積約 0.63 公頃，基地上已具硬體設施，如戶外足湯及旅客服務中心等，且為維護整體品質，嘉義縣政府就基地內部設施正進行維護與更新工程(101.4.15-101.9.15)，綜上，依本案性質，應較適用 OT 方式，即由政府投資興建完成後，委託民間機構營運，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。

表4-2-1 促參法之民間參與公共建設方式

類別	建設經費	風險分擔		所有權歸屬	說明
		興建	營運		
BOT (興建-營運-移轉)	民間	民間	民間	政府	由民間機構投資興建並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府。
無償BTO (興建-移轉-營運)	民間	民間	民間	政府	由民間機構投資新建完成後，政府無償取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。
有償BTO (興建-移轉-營運)	政府	民間	民間	政府	由民間機構投資新建完成後，政府一次或分期給付建設經費以取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。
ROT (更新-營運-移轉)	民間	民間	民間	政府	由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。
OT (營運-移轉)	政府	政府	民間	政府	由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。
BOO (興建-擁有-營運)	民間	民間	民間	民間	為配合國家政策，由民間機構投資新建，擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運。
其他經主管機關核定之方式	—	—	—	—	考量個案之屬性，並非所有的民間參與模式皆符合民間機構之投資誘因，因此政府機關可能修正其參與條件，以專案方式報經主管機關核定。

(三) 委託年限：經查本法無限制委託年限，一般係依個案決定

經查本法對委託年限之限制並無明文規範，一般而言，係由主辦機關考量其案件性質及規模等因素自行訂定，以 OT 方式之委託年限通常為 10 年不等，辦理績效良好得予續約。

(四) 政府財政收入項目：主要為固定、變動權利金及土地租金

依本法第 15 條略以公共建設所需用地為公有土地者，主辦機關得於辦理撥用後，訂定期限出租、設定地上權、信託或以使用土地之權利金或租金出資方式提供民間機構使用。政府財政主要收入項目為固定、變動權利金及土地租金等。

(五) 融資及租稅優惠：有優惠規定，惟本案投資總額未達金額門檻，無法享有優惠

1. 融資優惠：本案投資總額約 344 萬元(<1 億元)，無法享有融資優惠

依促參法第30條規定，主辦機關視公共建設資金融通之必要，得洽請金融機構或特種基金提供民間機構叫長期貸款。另查「叫長期資金運用作業須知」，叫長期資金運用範圍為包括：1. 總投資金額在新台幣10億元以上之公共建設及公營事業投資計畫；2. 總投資金額在新台幣1億元以上之民間投資計畫及3. 其他配合政府政策，經叫長期資金運用策劃及推動小組審議通過之投資計畫。爰此，本案總投資金額未達新台幣1億元以上，可享有促參法第30條規定之融資優惠。

惟初估本案投資金額約344萬元(含裝修、景觀工程動等，詳第五章合作投資效益評估)，未達促參投資金額1億元門檻，無法享受優惠。

2. 租稅優惠：本案投資總額約 344 萬元(<3 億元)，無法享有租稅優惠

本案屬觀光遊憩重大設施，依「促進民間參與公共建設法之重大公共建設範圍」之規定，以BOT、BTO(無償)、ROT方式辦理，則投資總額不含土地達新台幣3億元以上時，符合重大公共建設範圍，即可依本法第三章融資及租稅優惠等相關規定，適用「五年免徵營利事業所得稅」、「投資支出之營利事業所得稅抵減」、「進口機具設備之關稅優惠」、「地價稅、房屋稅及契稅之減免」、「營利事業投資股票應納所得稅之抵減」等優惠。

惟初估本案投資金額約344萬元(含裝修、景觀工程動等，詳第五章合作投資效益評估)，未達促參投資金額3億元門檻，無法享受優惠。

(六) 優先續約：有，經評定為營運績效良好之廠商，得優先續約

依本法第 11 條規定略以主辦機關與民間機構簽訂投資契約，應依個案特性，記載下列事項：四、營運期間屆滿之續約。另該民間機構廠商是否具優先續約權，依本法第 54 條略以經主辦機關評定為營運績效良好之民間機構，主辦機關得於營運期限屆滿時與該民間機構優先定約，委託其繼續營運。

二、办理流程：包括可行性評估、先期規劃及計畫招商、執行等階段，辦理時程約半年~1 年半

依本法施行細則第 39 條規定略以，主辦機關辦理民間參與政府規劃之公共建設前，應辦理可行性評估及先期規劃。但未涉及政府預算補貼或投資者，不在此限。

另待前述可行性評估及先期規劃審核通過後，後續將依本法第 42 條至 45 條及本法施行細則第 40 條至 43 條之規定，辦理後續之前置及招商作業。綜上，民間參與公共作業程序主要包括『可行性評估、先期規劃及計畫招商、執行』等階段，一般而言，整體辦理時程約半年~1 年半。作業流程詳如圖 4-2-1，說明如下：

(一) 可行性評估階段

依行政院公共工程委員會之「民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊」，可行性評估內容主要依市場、工程、法律、財務、土地取得及環境影響等項目評估分析，詳表 4-2-2。

表 4-2-2 可行性評估項目

作業項目	作業細項
1. 市場可行性分析	市場供需現況調查分析
	供需預測分析
	市場競爭分析
	投資意願調查
	市場可行性研判
2. 法律可行性分析	相關法令分析
	作業分析
	法律可行性研判
3. 工程技術可行性分析	基礎資料調查分析
	初步工程規劃
	工程數量估算
	施工時程規劃
4. 財務可行性分析	本業財務可行性
	附屬設施開發財務可行性
	可適用之各項投資獎勵及租稅優惠措施
	敏感度分析
	民間投資可行性評估
5. 土地取得可行性分析	土地取得難易度分析
	土地取得構想分析
6. 環境影響分析	環境影響分析及因應對策
	確認是否要進行環境影響評估
7. 可行性綜合評估	效益評估
	可行及最適之民間參與替選方案之建議

資料來源：1. 民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊。
2. 本計畫整理。

(二) 先期規劃階段

依行政院公共工程委員會之「民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊」，先期規劃內容主要包括許可範圍與許可期限、興建規劃、營運規劃、土地取得規劃、及財務規劃等項目，詳表 4-2-3。

表 4-2-3 先期規劃作業項目

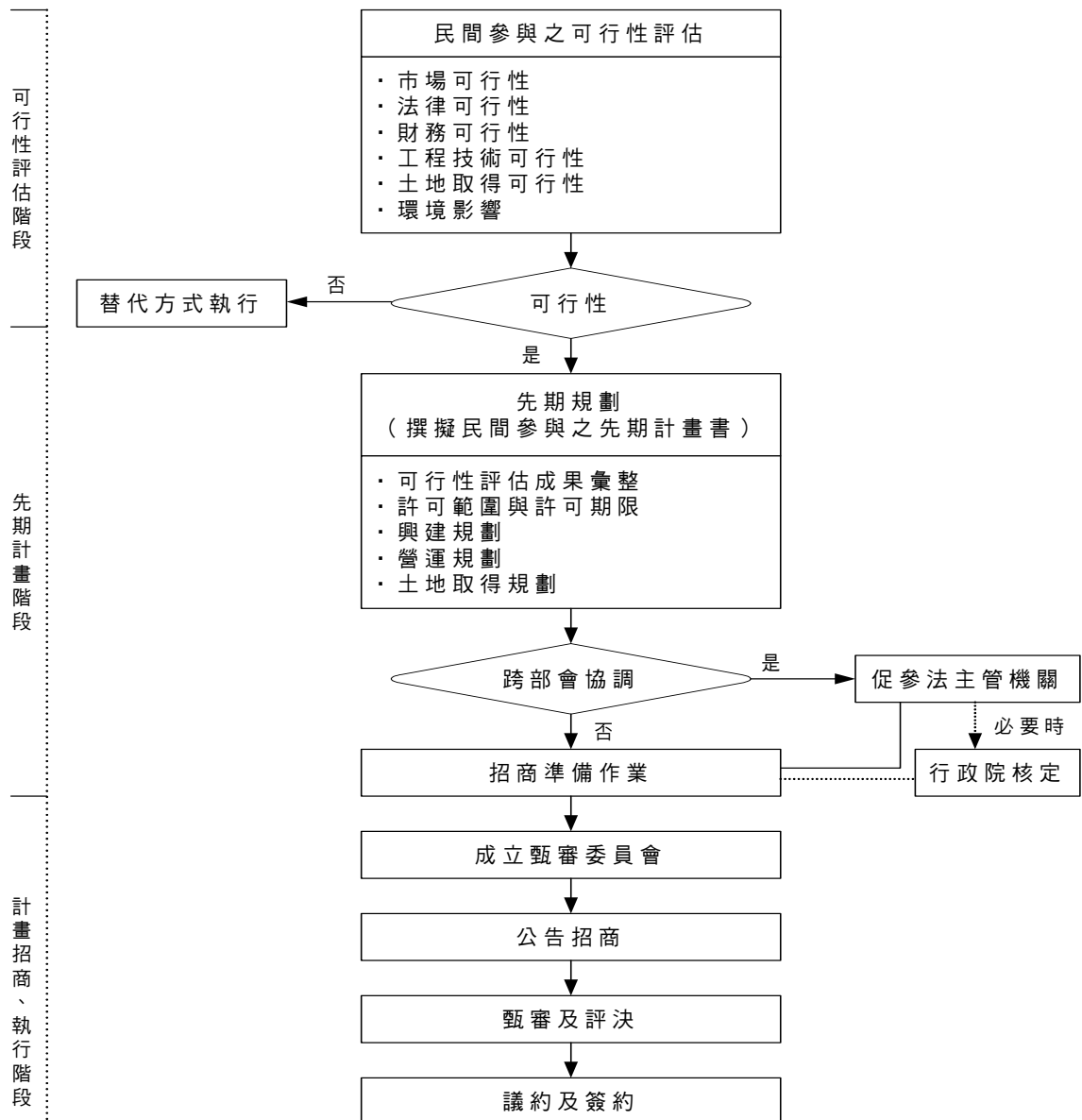
作業項目	作業細項
1. 可行性評估綜整	市場可行性、工程技術可行性、法律可行性、土地取得可行性、環境可行性、財務可行性、可行性綜合評估
2. 許可範圍與許可期限	投資興建範圍及營運範圍 許可期限
3. 興建規劃	工程調查及規劃、工程細部設計 工程發包施工、工程施工管理、工程監督
4. 營運規劃	營運計畫辦理方式 營運監督與管理 辦理時程
5. 土地取得規劃	用地範圍劃定、土地取得方式 用地變更作業單位之界定、地上物拆遷及補償
6. 財務規劃	基本規劃資料、財務成本效益分析、財務可行性分析摘要、財務規劃 可適用之各項投資獎勵措施及節稅措施等
7. 風險分攤原則	確認風險因素及可能影響 風險分擔的原則 風險因應或減輕策略
8. 政府承諾與配合事項	政府承諾及配合事項
9. 後續作業事項及期程	籌組甄審委員會 招商文件之研擬與報核 辦理招商公告與說明會 申請案件之甄審、協商 議約、簽約 政府承諾與配合事項之執行

資料來源：1. 民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊。2. 本計畫整理。

(三) 計畫招商、執行階段

另待前述可行性評估及先期規劃審核通過後，後續將依本法第 42 條至 45 條及本法施行細則第 40 條至 43 條之規定，辦理後續之前置及招商作業，其主要工作包括：

1. 籌組甄審委員會
2. 招商文件之研擬與報核
3. 辦理招商公告與說明會
4. 申請案件之甄審、協商
5. 議約、簽約
6. 政府承諾與配合事項之執行



資料來源：1. 民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊。

2. 本計畫整理。

圖4-2-1 民間參與公共建設作業流程圖

第三節 綜合評析

一、評估分析

綜整上述兩種模式，茲就法令適用項目及公私部門角度二個層面進行評估，分析說明如下：

(一) 法令適用項目層面

依嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例及促參法辦理之主要差異，主要可分從1.委託年限 2.融資優惠 3.租稅優惠 4.委託方式 5.委外作業 6.優先續約 7.政府財政收入等面向進行評估比較，詳如表 4-3-1，說明如下：

1. 委託年限

- (1)自治條例：委託及續約期間合計不得超過十年。
- (2)促參法：無年限之限制，得依個案決定。

2. 融資優惠

- (1)自治條例：無融資優惠規定。
- (2)促參法：投資總額達新台幣1億元以上，得享有籌資優惠，惟初付本案投資總額約344萬元(<1億元)，無法享有籌資優惠。

3. 租稅優惠

- (1)自治條例：無租稅優惠規定。
- (2)促參法：本案屬觀光遊憩重大設施，若以BOT、ROT等方式辦理，則投資總額不含土地達新台幣3億元以上時，符合重大公共建設範圍，並得享受促參法所定之租稅優惠，惟初付本案投資總額約344萬元(<3億元)，無法享有租稅優惠。

4. 委託方式

- (1)自治條例：可採方式有限(如簽訂委託契約)。
- (2)促參法：總計7種方式。本案基地已具硬體設施，且縣府正就基地內部設施進行維護與更新工程，應較適用OT等方式。

5. 委外作業

- (1)自治條例：由委託機關擬訂委託計畫或要點，報經嘉義縣政府核定後實施，並依政府採購法辦理招標，辦理時程約3個月。
- (2)促參法：一般包括可行性評估、先期規劃及計畫招標、執行等階段，前置作業較嚴謹，辦理時程約半年~1年半。

6. 優先續約

(1) 自治條例：有，委託及續約期間合計不得超過十年。

(2) 促參法：有，一般以委託年限為續約之年期

7. 政府財政收入

(1) 自治條例：目前以回饋金及固定權利金為主。

(2) 促參法：主要為固定、變動權利金及土地租金。

表4-3-1 委託經營管理自治條例及促參法辦理之評估比較表

項目	法令	委託經營管理自治條例 (現行委外合約規定)	評估	促參法	評估
委託年限		嘉義縣府規定不超過十年 (實務上約1-3年)	一般	無年期限限制 (一般OT案約10年)	較佳
融資優惠		無	一般	有優惠規定，惟本案不適用 (惟初估本案投資總額約344萬元未達金額門檻(<1億元)，無法享有稅賦優惠)	一般
稅賦優惠		無	一般	有優惠規定，惟本案不適用 (惟初估本案投資總額約344萬元未達金額門檻(<3億元)，無法享有稅賦優惠)	一般
委託方式		委託經營管理方式 (簽訂委託契約)	一般	• BOT • BTO(有償、無償) • ROT • OT • BOO • 其他經主管機關核定之方式	較佳
政府委外作業		由委託機關擬訂委託計畫或要點，報經嘉義縣政府核定後實施，並依政府採購法辦理招標，辦理時程約3個月	較佳	一般包括可行性評估、先期規劃及計畫招標等作業，前置作業較嚴謹，辦理時程約半年~1年半	一般
廠房申請程序		相對較簡易	較佳	相對較繁複	一般
基地維護管理		經營廠房負責	一般	經營廠房負責	一般
優先續約		有 (委託期間及續約期間合計不得超過十年，以現況而言，委託加續約年期合計2年)	一般	有 (一般以委託年限為續約之年期，以一般而言，委託10年加續約10年合計20年)	較佳
政府財政收入		固定權利金(63萬/年)、回饋金	一般	固定權利金(63萬/年)、變動權利金(即回饋金)、土地租金 (註：一般委外年期較長，財政收入相對較佳)	較佳

(二) 公私部門角度層面

—公部門除財政收益外，更注重的是公益性及整體成效，私部門主要考量財務收支平衡及開發時效性，因此，本案應從公部門可達成理想，私部門可經營獲利間取得平衡，擇定妥適之委外方式—

表 4-3-2 為以公部門及民間投資廠商(私部門)角度進行評估比較，作為本案後續辦理委外經營管理之參考：

表4-3-2 從公、私部門角度之委外方式評估比較表

法令 暨 位	評估項目	依自治條例辦理		依促參法辦理	
		說明	評估	說明	評估
公部門	委外作業項目	程序簡便，辦理時程約3個月	較佳	前置作業較嚴謹，辦理時程約半年~1年半	一般
	委外效益項目	可達地方公益性與減輕財政負擔之效果	佳	可達地方公益性與減輕財政負擔之效果	佳
	委外年期項目	現況為1年得續約一年 (嘉義縣府規定不得超過十年)	一般	一般約10年以上得續約一次 (法令無限制，由主辦機關依個案決定)	較佳
	財政收入項目	與促參法相較，屬一般 (包括固定權利金、回饋金等)	一般	與自治條例相較，屬較佳 (包括固定權利金、變動權利金(即回饋金)、土地租金等，委外年期較長，財政收入相對較佳)	較佳
私部門	經營年限項目	相對較短 (現況為1年得續約一年)	一般	相對較長 (一般約10年以上得續約一次)	較佳
	租金優惠項目	無優惠規定	一般	營運期土地租金可以6折計收	較佳
	申請主體項目	限單一廠商 (依目前委外契約規定)	一般	可以單一廠商或企業聯盟方式提出申請	較佳
	申請程序項目	相對較簡易	較佳	相對較嚴謹	一般
	投資優惠項目	無優惠規定	一般	本案投資金額未達金額門檻，無法享優惠	一般

二、小結

綜合前述評估分析，本案若依促參法辦理，委託及續約年限之訂定應可長於依自治條例辦理之年限(委託及續約期間合計不得超過十年)，惟本案規模小，初估投資金額約 344 萬元，未達促參投資金額門檻(1 億元)，無享有投資優惠。另就委外作業方面，相對於依自治條例辦理而言，依促參法辦理之前置作業較嚴謹，惟一般需包括可行性評估、先期規劃及計畫招商等作業階段。

(一) 建議辦理方式：採方案三—即主辦機關為「西拉雅風管處」(負責管理維護)，委外方式採「促參法」辦理，由「嘉義縣政府」提供土地

依本案公部門之權責分工主要係由嘉義縣政府提供土地，並由西拉雅國家風景區管理處(以下簡稱西拉雅風管處)負管理維護之責，故本案之主辦機關可由嘉義縣政府或西拉雅風管處擔任，茲就主辦機關及委外方式(自治條例、促參法)，綜合羅列有三種方案(考量政府機關層級及法令位階性質之組合妥適性，「主辦機關：西拉雅風管處(屬中央層級)，委外方式：自治條例(屬地方法令)」之方案不納入評估)，詳表 4-3-3，並就各項評估結果說明如后：

表4-3-3 辦理方案評估比較表

項目	方案一	方案二	方案三
主辦機關	嘉義縣政府	嘉義縣政府	西拉雅國家風景區管理處
委外方式	嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例	促進民間參與公共建設法	促進民間參與公共建設法
主辦機關取得土地方式	—	—	1. 撥用，含自償撥用、無償撥用(促參法 § 15) 2. 出租(嘉義縣縣有財產管理自治條例 § 46) 3. 其他：如設定地上權等原土地管理機關依法可提供土地之方式
土地交付廠商方式	出租(嘉義縣縣有財產管理自治條例 § 46)	出租、設定地上權或以使用土地之權利金或租金出資方式提供民間機構使用(促參法 § 15)	出租、設定地上權或以使用土地之權利金或租金出資方式等提供民間機構使用(促參法 § 15)
租金優惠	—	營運期間按國有出租基地租金計收標準六折計收(促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法 § 2)	營運期間按國有出租基地租金計收標準六折計收(促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法 § 2)
排除違章相關規定	—	土地法第二十五條、國有財產法第二十八條及地方政府公產管理法令之限制。(促參法第 15 條)	土地法第二十五條、國有財產法第二十八條及地方政府公產管理法令之限制。(促參法第 15 條)
優先違章限制	除法律、法律授權之法規或本縣其他自治條例另有規定者外，依本自治條例之規定辦理。(嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例 § 1)	促參法公布實施後，各主辦機關辦理民間參與公共建設之作業，應依促參法辦理。(行政院公共工程委員會 93 年 6 月 16 日工程技字第 09300234640 號函)	促參法公布實施後，各主辦機關辦理民間參與公共建設之作業，應依促參法辦理。(行政院公共工程委員會 93 年 6 月 16 日工程技字第 09300234640 號函)

1. 主辦機關方面：建議以西拉雅風管處為主，理由說明如下：

(1) 主控性較強，可掌控整體委外辦理進度

一般而言，主辦機關即為辦理委外作業之簽約主體，西拉雅風管處若為簽約主體，則可掌控整體委外辦理進度，主控性較強。

(2) 統一專責管上，較不易造成民間廠商困擾混淆

若主辦機關為嘉義縣政府，再將管理權授予西拉雅風管處，負責委外經營之管理維護，則民間廠商簽約對象(嘉義縣政府)與後續營運期間需呈報財務等及實際管理對象(西拉雅風管處)不同，易造成行政實務上的困擾。

(3) 西拉雅風管處統籌管理，有利整體規劃管理架上位目標之達成

政府部門辦理民間參與公共建設，主要係以促進地方發展、公益性及安全性為優先考量。西拉雅風管處為觀光局第13個國家風景區，專責區域內規劃建設與經營管理工作，提升遊憩品質並兼具振興地方產業任務，且基地已劃入西拉雅國家風景區範圍，由西拉雅風管處統籌主導，有利整體規劃管理與上位目標之達成。

2. 委外方式方面：依專處需求(如考量嚴謹行事及辦理經驗等)，若在不考量委外前置作業時程及行政作業費率(依促進參法若辦理可行性、先期規劃作業，一般顧問費約120-200萬不等，招商作業費約120萬左右)前提下，建議採促進參法辦理，否則亦可依嘉義縣有財產委託經營管理自治條例辦理，說明如下：

(1) 委外方式一：採自治條例辦理。主要考量政府委外前置作業程序較簡便、行政作業經費較低及廠商申請程序較簡。

由表4-3-4所示，以自治條例辦理委外經營具有以下優勢：

- A. 政府委外作業程序較簡便：由委託機關擬訂委託計畫或要點，報經嘉義縣政府核定後實施，並依政府採購法辦理招商，辦理時程約3個月。
- B. 行政作業經費較低：經嘉義縣政府表示目前辦理方式，僅需依縣府內部程序呈核即可，無須再編列預算交由顧問公司評估。
- C. 廠商申請程序較簡單：依政府採購法提出申請，辦理時程較短。

(2) 委外方式二：採促進參法辦理。依工程會解釋函令略以促進參法辦理之促進案件，若未涉及政府預算補助或投資者，主辦機關得依案件複雜度、相關問題之掌握度，權衡是否應辦可行性評估及先期規劃。奉此，若政府部門考量行政嚴謹、辦理經驗及促進風險降低等面向，建議仍應辦理，其雖將使政府委外前置作業時程拉長、增加行政作業經費，惟較為周全。

依促參法施行細則第39條規定略以主辦機關辦理民間參與政府規劃之公共建設前，應辦理可行性評估及先期規劃。但未涉及政府預算補貼或投資者，不在此限。另依公共工程委員會94.2.18工程技字第09400048440號解釋函，略以依促參法辦理之促參案件，若未涉及政府預算補貼或投資者，主辦機關得依案件複雜度、相關問題之掌握度，權衡是否免辦可行性評估及先期規劃。

依上開說明，促參案若未涉及政府預算補貼或投資者，得由主辦機關權衡是否免辦可行性評估及先期規劃。惟一般實務經驗上，為求嚴謹行事及辦理經驗等考量，縱使未涉及政府預算補貼或投資者，政府主辦機關往往仍多會委由專業顧問公司辦理可行性評估及先期規劃及後續招商作業，例如宜蘭縣礁溪文化創意溫泉公園委外(OT/ROT)案等，以求唐延，同時降低政府部門辦理促參案風險。

綜上，本案若未涉及政府預算補貼或投資，依法應可不辦理可行性評估及先期規劃，惟主辦機關可能須承擔促參案辦理之風險，如未經嚴謹評估，招商內容與廠商期望落差過大，致多次招商未果，產生成本及人力負荷過重等風險。

以促參法辦理委外經營之優勢：(詳表4-3-4)

- A. 委託年限較長：採促參方式，依促參法第15條略以下受土地法第25條(時程限制)，得依個案決定委託年限。
- B. 土地提供方式較彈性：採促參法方式，可依其第15條略以訂定期限出租、設定地上權、信託或以使用土地之權利金或租金出資方式提供民間機構使用，不受地方政府公產管理法之限制。
- C. 租金優惠條件較佳：依「促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法」第2條規定，土地租金在營運期間按國有出租基地租金計收標準六折計收，較具吸引廠商投資之優惠條件。

表4-3-4 委託經營管理自治條例及促參法之辦理方案比較表

法令 項目	委託經營管理自治條例 (現行委外合約規定)	促參法	較佳 方案
委託年限	嘉義縣府規定不超過十年 (實務上約1-3年)	無年期限限制 (一般OT案約10年)	促參法
政府委外 作業	程序較簡便	前置作業較嚴謹 (一般包括可行性評估、先期規劃 及計畫招商等作業)	自治 條例
土地提供 方式	不具彈性 (僅能以出租方式委外)	較具彈性 (包含出租、設定地上權、信託等)	促參法

法令 項目	委託經營管理自治條例 (現行委外合約規定)	促進法	較佳 方案
政府前置 作業經費	較低 (約 0-20 萬不等) (依內部程序呈核, 視情況考量 是否辦理招商說明會)	較高 (約 120-200 萬不等) (依促進法者辦理可行性、先期規劃作 業, 一般顧問費約 120-200 萬不等)	自治 條例
廠商申請 程序	相對較簡易	相對較繁複	自治 條例
租金優惠	無 (無優惠規定)	較佳 (營運期土地租金可以 6 折計收)	促進法

3. 合作協議方面：主要包括「合作營運模式」、「開發及經營管理計畫」、「營收機制」、「合作契約終止事項」等。

(二) 推動程序

1. 本案辦理前提：應先取得本案範圍內之建照、使照及溫泉標章等所需之執照，避免後續維護管理違法性之疑慮。有關取得前述執照前、後擬辦理本案之方式，說明如下：

(1) 未完成相關證照取得前(短期權宜措施)：

A. 方式：依嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例辦理

B. 項目：依現行委外合約經營，建議應可參考民國 101 年 4 月嘉義縣政府現行已委託華山觀止經營本案基地之合約規定辦理委外作業，相關內容整理如下：(詳細內容詳本報告書第二章第二節)

• 「溫泉公園遊憩區上台地基地面積約 0.63 公頃消費性空間」，未取得使照、建照、溫泉標章時，廠商不得向遊客收取泡湯費用，惟得向遊客收取入園費、清潔維護管理費。

• 倘依溫泉法之規定本案委託經營範圍未能合法使用，廠商應配合縣府停止營運並停收權利金，惟剩餘契約期間，得順延至可繼續經營時，停止營運期間不列入契約期間計算。

(2) 完成相關證照取得前(長期永續作法)：

A 方式：依促進民間參與公共建設法辦理

B. 項目：建議應可設置溫泉產業相關之觀光遊憩及附屬設施，包含溫泉泡湯、餐飲、零售、展演等。

2. 本案後續辦理流程

(1) 採自治條例辦理流程

依嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例(以下簡稱本條例)第 6 條規定，縣有財產委託經營管理應由委託機關擬訂委託計畫或要

點，報經嘉義縣政府核定後實施，並送嘉義縣議會備查，詳圖4-1-1所示。

另其招市依本條例第10條規定略以縣有財產委託經營管理應以公開方式為之。由委託機關依委託財產性質就公開競標或公開甄選方式擇一辦理，其程序按政府採購法相關規定為之。相關流程詳如圖4-3-1所示。

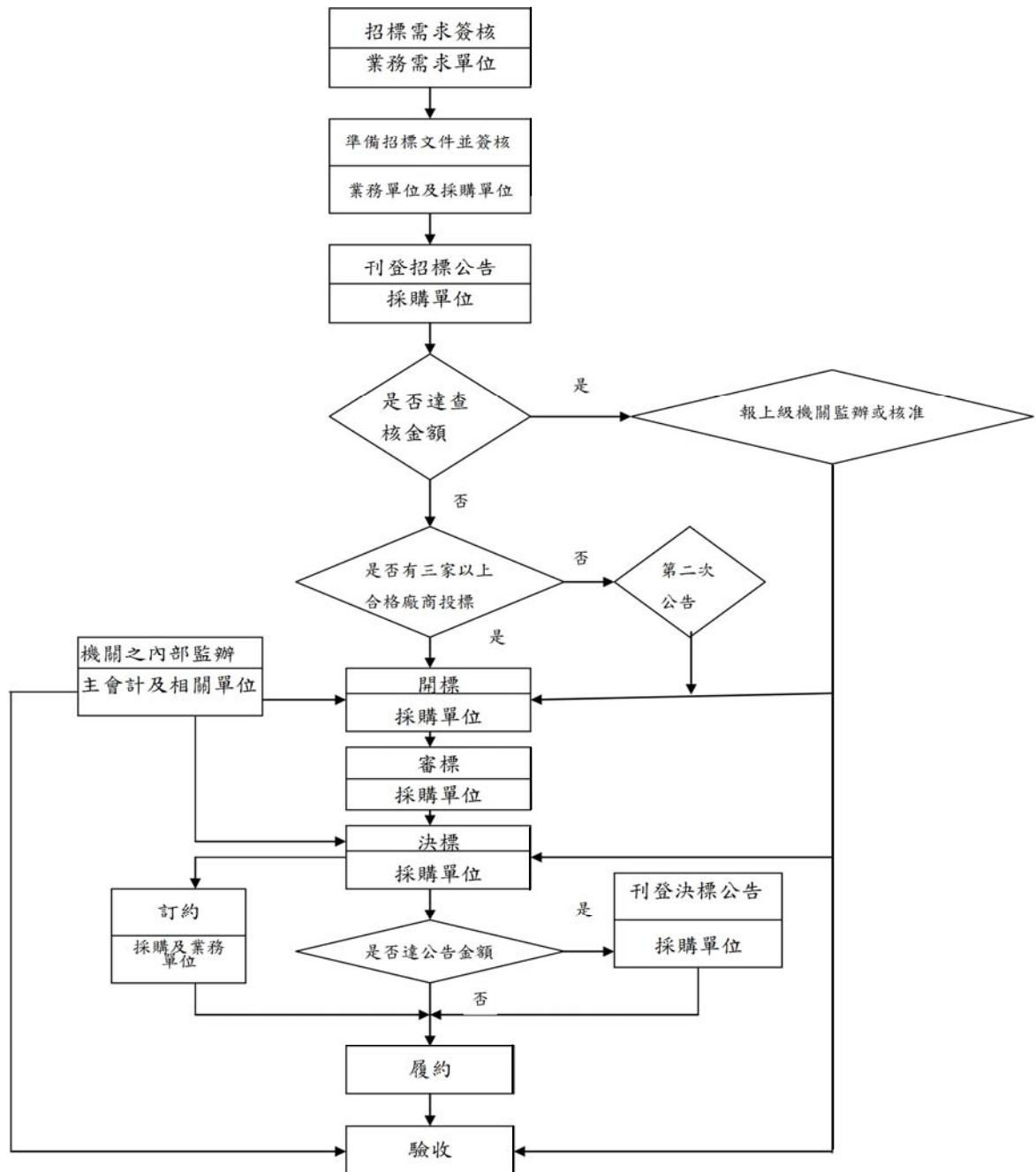


圖4-3-1 辦理公開招標之標準作業流程圖

(2)採促參法辦理流程

民間參與公共作業程序主要包括『可行性評估、先期規劃及計畫招標、執行』等階段，一般而言，整體辦理時程約半年~1年半。作業流程詳如圖4-3-2，另招標之甄審作業流程詳如圖4-3-2所示，各項作業時間得由甄審會視作業需要調整，且以書面通知各申請人並公告之，並得視需要延長甄審作業時程。

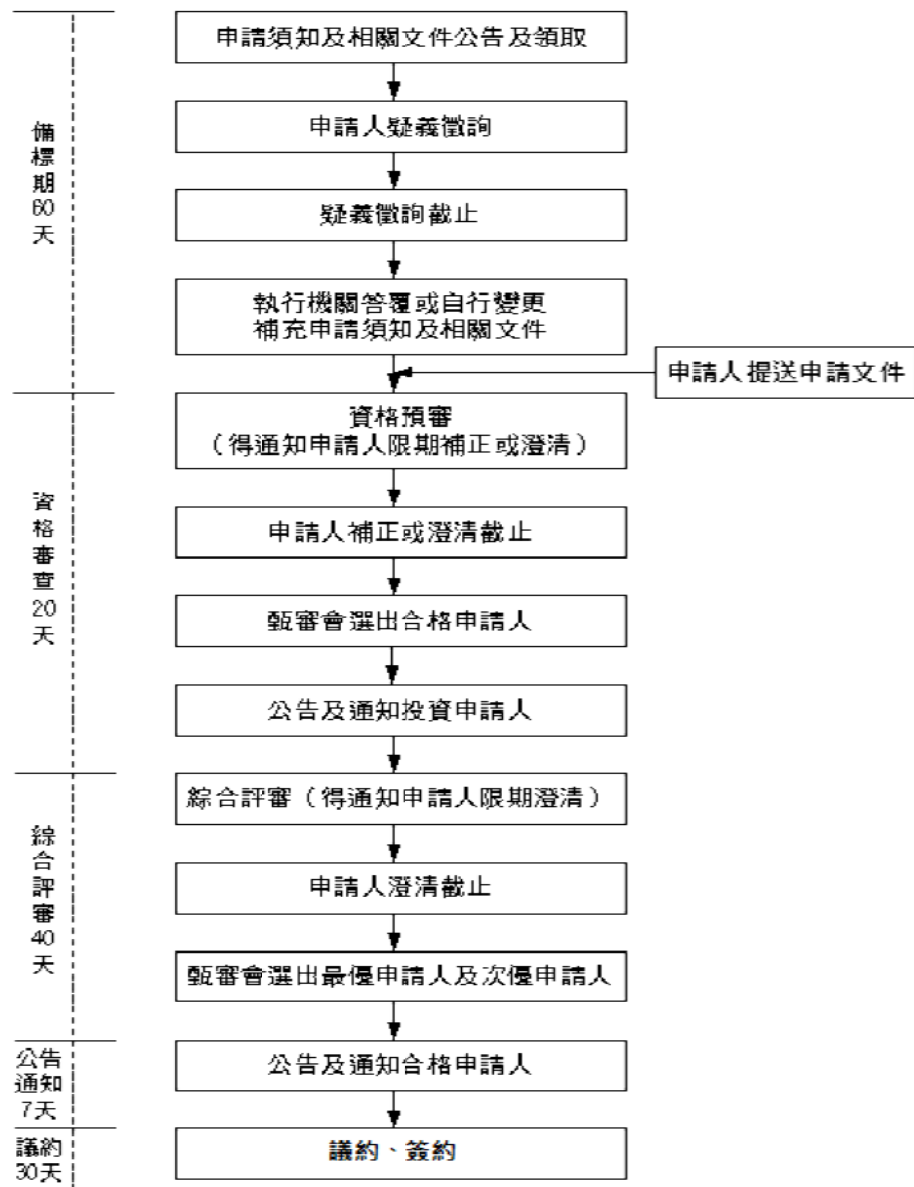


圖4-3-2 甄審作業流程圖

(三) 後續辦理注意事項：須考量委外經營之銜接，避免經營空窗期

未來本案辦理委外經營作業，須考量後續招標經營之銜接，避免經營空窗期。建議可於現行縣府委託經營契約中，加註為因應政策需要(如移由西拉雅國家風景區管理處管理，並重新辦理委外經營招標)，縣府得延長委託期限(即至重新招標前)，廠商應配合繼續營運。

第五章 民間投資效益評估

第一節 民間投資財務效益分析

本案叫崙澗水溪溫泉公園規劃有服務中心、戶外泡腳池、個人湯屋及男、女公共湯等設施項目，其財務評估將參考行政院公共工程委員會「民間參與公共建設財務評估模式規劃」報告建議之流程進行，如圖 5-1-1 所示，並說明如下：

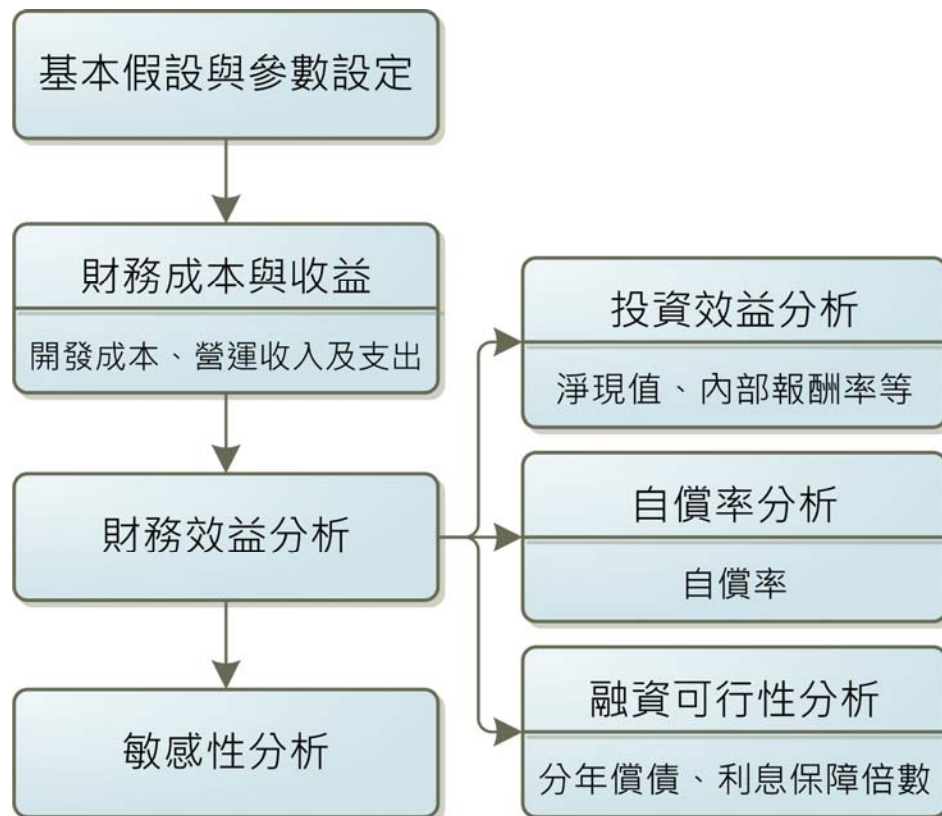


圖 5-1-1 財務計畫分析流程圖

一、財務分析架構

財務分析架構主要可分為總成本估算、總收益估算、財務效益分析及敏感度分析四部分，如圖 5-1-2 所示，透過假設參數及基本規劃資料的建立，如：評估年期、貸款條件、物價上漲率、折現率、成本、收入及營運支出等，才得以進行財務效益及風險分析，以評估此方案財務之可行性。

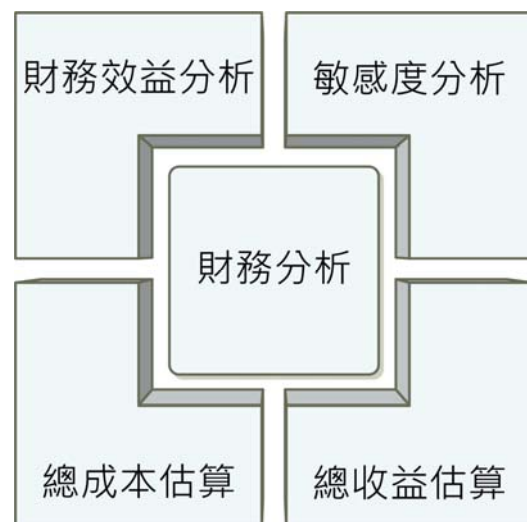


圖 5-1-2 財務分析架構圖

二、基本假設與參數設定

此部分係就各項參數及假設，考慮法令、學理以及市場上狀況，讓民間參與的案子，列出各項在作財務分析時所需的數據。其中主要包括有評估年期、資本結構、通貨膨脹率、稅率、折現率、折舊等項目，本案之基本假設與參數設定如表 5-1-1 所示，並分別說明如下：

表 5-1-1 財務評估基本假設及參數設定表

基本假設與參數		參數值	備註
評估年期		10 年	民國 102-111 年 (參考一般 OT 案例特許年期以 10 年為基礎)
通貨膨脹率		2%	參考歷年台灣地區消費者及躉售物價指數與未來總體經濟發展預測
營建物價上漲率		5%	參考歷年台灣地區營造工程物價指數與未來總體經濟發展預測
地價上漲率(每 3 年)		9%	依本基地 91-100 年公告地價變動推估。
稅率	營利事業所得稅	17%	依現行營利事業所得稅稅率為 17%
資金 規劃	自有資金比例	100%	—
	融資貸款比例	0%	—
股東要求報酬率		10%	參考一般民間投資廠商要求之投資報酬率大多介於 8~12%，並參酌本案以往委外經營之營運狀況，以 10% 做為計畫之股東要求報酬率。
股權折現率		10%	即股東要求報酬率
計畫折現率		10%	以加權平均資金成本(WACC)作為本案之折現率，加權平均資金成本=自有資金比例×股東權益要求報酬率+負債比例×貸款利率×(1-所得稅率)。
折舊規劃		10 年	依一般會計法則之相關規定，以直線法計算折舊。因特許期滿需將資產無償移轉給政府，故於期末時不計算建築物殘值之處理價值，且營運資產估計之折舊年限若超過估計年限時，則以特許年限為折舊年限。
重置規劃		營運設備 7 年重置 10%	依據行政院頒佈之「固定資產耐用年數表」估計耐用年限，並假設重置比例為 10%，
殘值		0	營運期屆滿所有權需歸還政府，故無預計殘值。

(一) 評估年期設定為 10 年，評估基期為民國 102 年

本案若採 OT 方式開發，參考公共工程委員會 OT 執行案例，如表 5-1-2 所示，特許年限多以 10 年計算，故本案特許年限以 10 年計算，評估基期為民國 102 年，特許期限為民國 102 年至 111 年，並假設其裝修期 3 個月及營運期 9 年 9 個月。

表 5-1-2 國內 OT 相關案例彙整表

案例名稱	特許期間
勞委會勞工教育學苑委託經營 OT 案	9 年 9 個月
國立台灣大學尊賢館委託經營 OT 案	10 年
武陵農場武陵第二賓館民間參與經營 OT 案	10 年
國立傳統藝術中心委託經營 OT 案	6 年
新竹市世博台灣館暨風城立創館營運移轉 OT 案	12 年

資料來源：1. 行政院公共工程委員會。2. 本計畫整理。

(二) 通貨膨脹率設定為 2%，營建物價上漲率設定為 5%

根據行政院主計處資料顯示（如表 5-1-3），民國 91 至 100 年之消費者物價指數年增率加總平均為 1.09%，躉售物價指數年增率加總平均為 2.85%、營造工程物價指數加總平均為 4.95%。

然而，近 5 年國際原物料及鋼鐵價格不斷調漲，使得躉售物價指數波動高於消費者物價指數，未來廠商勢必將部份成本轉嫁予消費者負擔。為求穩健保守計算財務，將本案通貨膨脹率設定為 2%，營建物價上漲率則設定為 5%。

表 5-1-3 相關物價指數及年增率彙整表

基期：民國 95 年

年度	消費者物價指數	年增率	躉售物價指數	年增率	營造工程物價指數	年增率
91	95.89	-0.20%	85.78	0.05%	77.52	2.11%
92	95.62	-0.28%	87.91	2.48%	81.14	4.67%
93	97.17	1.61%	94.09	7.03%	92.6	14.12%
94	99.41	2.31%	94.67	0.62%	93.24	0.69%
95	100	0.60%	100	5.63%	100	7.25%
96	101.8	1.80%	106.47	6.47%	109	9.00%
97	105.39	3.53%	111.95	5.15%	124.25	13.99%
98	104.47	-0.87%	102.17	-8.74%	113.24	-8.86%
99	105.48	0.97%	107.75	5.46%	116.86	3.20%
100	106.98	1.42%	112.40	4.32%	120.75	3.33%
平均	--	1.09%	--	2.85%	--	4.95%

資料來源：整理自行政院主計處網站統計資料。

(三) 地價上漲率假設每 3 年上漲 9%

依嘉義縣叫埔鄉叫崙段 91-100 年公告地價變動推估，本基地之公告地價每年平均漲幅約 3.03%，惟考量地價經常隨著景氣興衰而有較劇烈之變動，為求謹慎本案將假設每 3 年地價上漲 9%。

（四）稅率

1. 營利事業所得稅

我國現行營利事業所得稅稅率為 17%，因此本案設定各年度之營利事業所得稅率為 17%。

2. 營業稅

本案營業稅假設為開立發票營業額之 5%。

（五）土地租金

依據促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法第二條第二項：「自開始營運之日起，按國有出租基地租金計收標準六折計收」，即土地申報地價之 3%（ $=5\% \times 60\%$ ）。

（六）資本結構

資本結構之安排必須考量到計畫本身之收益性、風險性、償債性等因素，屆時考量本案採 OT 模式開發，期初不需負擔高額之興建成本，故假設本案投資以全部自有資金估算。

（七）股東要求報酬率

參考一般民間投資廠商要求之投資報酬率大多介於 8~15%，並參酌本案以往委外經營之營運虧損狀況及本案地理位置離市區相對較遠，建議以 10% 做為本案財務計畫之股東要求報酬率為宜。

（八）折現率

以加權平均資金成本（WACC）作為本案之折現率，加權平均資金成本=自有資金比例×股東權益要求報酬率+負債比例×貸款利率×（1-所得稅率），以本案以全部自有資金投資，其折現率即為股東要求報酬率 10%。

（九）權利金

依據民國 101 年 2 月嘉義縣政府委託經營本案基地之招標規定，本案透過委託民間經營管理溫泉公園，應收取每年 63 萬元之定額權利金，並以年度實際利潤計算變動權利金，其變動權利金收取標準詳表 5-1-4 所示。

表 5-1-4 變動權利金收取標準表

年度實際利潤	收取標準
未滿 50 萬	10%
50 萬以上，未滿 100 萬	20%
100 萬以上，未滿 300 萬	30%
300 萬以上	40%

(十) 折舊

本案之營業資產採用直線法提列折舊費用，並依據行政院頒佈之「固定資產耐用年數表」估計耐用年限。由於本案依規定於特許期間屆滿時需將全部營業資產無償移轉與主辦機關，且營運資產估計之折舊年限若超過估計年限時，則以特許年限為折舊年限。故本案營業資產以特許年限 10 年為耐用年限。

(十一) 重置

依據行政院頒佈之「固定資產耐用年數表」估計耐用年限，本案之營運設備之耐用年限為 7 年，假設重置比例為 10%，並依營建物價上漲率予以調整。

(十二) 殘值

殘值是指當預計年限屆滿，仍可出售的價值。營運期屆滿所有權需移轉歸政府，故無預計殘值。

三、財務成本與收益分析

(一) 開發成本

本案開發成本方面主要以裝修動用、景觀補植、營業器具及籌辦動為主，工程相關動用包括保險、管理及規劃設計動等項目，總計約新台幣 344 萬元，詳如表 5-1-5 所示。

表 5-1-5 開發成本計算表

項 目		單 位	數 量	單 價 (工 元/單 位)	複 價 (工 元)	備 註	
興 建 成 本	直 接 工 程 費						
	服 務 中 心	裝 修 工 程 費	坪	41	10	409	
	溫 泉 設 施	裝 修 工 程 費	坪	94	10	943	
	其 他	景 觀 工 程 費	坪	1,549	1	1,549	
	小 計 (A)					2,902	
	間 接 工 程 費	保 險 費	式	1	36	36	A*1.25%，包 括 營 建 工 程 綜 合 險 及 專 業 責 任 險
		管 理 費 及 利 潤	式	1	87	87	A*3%
		勞 工 安 全 管 理 費	式	1	12	12	A*0.4%
		規 劃 設 計 費	式	1	87	87	A*3%
	小 計 (B)					222	
	稅 捐 (C)		式	1	156	156	(A+B)*5%
	合 計 (D)=(A)+(B)+(C)					3,280	
其 他 費 用	營 業 器 具 費 (E)		式	1	98	98	D*3%
	籌 辦 費 (F)		式	1	66	66	D*2%
總 計					3,444		

(二) 營運收入

本案之計畫收益主要包括泡湯、輕食、養生按摩及農特產品販售等，以「變更叫崙風景特定區計畫（第四次通盤檢討暨配合莫拉克颱風災後重建專案檢討）案」推估之遊客計畫人數 126,000 人為依據，假設至本案消費比例為 10%，且每人消費金額平均為 300 元，每年並依物價上漲率調整，經估算營運第一年收入為 378 萬元。

$$\text{本案營收} = 126,000 \text{ 人} \times 10\% \times 300 \text{ 元} = 3,780,000 \text{ 元}$$

(三) 營運成本及費用

有關營運成本及動用方面主要包括營業成本、人專動用、修繕動及相關動用等，表 5-1-6 為營運第一年成本及動用項目預付表，經估算營運第一年之成本及動用約為 348 萬元。

表 5-1-6 第一年營運成本與費用預估表

項目	金額(元)	備註
人事成本	638,180	參酌 95 年 1 市及服務業普查統計，嘉義縣娛樂及休閒服務業平均每從業員 1 全年薪資約為 319,090 元，本案參酌嘉義縣娛樂及休閒服務業場所經營概況統計資料，依本案規模預付從業員 2 名。往後依根據勞委會的年度薪資調查報告，以每年薪資調幅 0.7% 計算。
營業成本	1,360,800	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 36%
文具用品	3,780	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 0.1%
郵電費	26,460	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 0.7%
修繕費	189,000	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 5%
廣告費	151,200	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 4%
水電瓦斯費	113,400	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 3%
保險費	75,600	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 2%
營業稅	189,000	假設為總營運收入之 5%
土地租金	10,930	土地租金依土地申報地價年息 3% 計收
房屋租金	57,354	按稅捐稽徵單位當期核定房屋課稅現值百分之十計收
定額權利金	630,000	—
變動權利金	33,430	以年度實際利潤計算，每年結算一次：其金額達 1. 未滿新台幣伍拾萬元者收取 10%。 2. 新台幣伍拾萬元以上，未滿壹佰萬元者收取 20%。 3. 新台幣壹佰萬元以上，未滿參佰萬元者收取 30%。 4. 新台幣參佰萬元以上收取 40%。
總計	3,479,133	—

四、投資效益分析（現金流量表詳如表 5-1-7）

（一）內部報酬率（IRR）=2.72%<10%（股東要求報酬率）

本案現況項目經營在自有資金投資所獲得的 IRR 為 2.72%，低於計畫之股東要求報酬率（10%），不具投資效益。

（二）淨現值（NPV）=-808,429 元<0

根據現金流量計畫之結果，本案現況項目經營 NPV 為 -808,429 元<0，不具投資效益。

（三）自償率（SLR）=0.76<1

本案現況項目經營之自償率為 0.82，其評估指標大於 1 代表本案具完全自償能力，亦即本案所投入的建設成本，無法完全由淨營運收入回收。

（四）回收年限（PB）：特許年期第 10 年回收

經計算本案現況項目經營在投資特許年限第 10 年回收。

表 5-1-7 現金流量表

民國		102	103	104	105	106
特許年期		1	2	3	4	5
營運年期		1	2	3	4	5
營運活動	營業收入	3,780,000	3,855,600	3,932,712	4,011,366	4,091,594
	營業收入小計	3,780,000	3,855,600	3,932,712	4,011,366	4,091,594
	人專成本	(638,180)	(642,647)	(647,146)	(651,676)	(656,238)
	營業成本	(1,360,800)	(1,388,016)	(1,415,776)	(1,444,092)	(1,472,974)
	文具用品	(3,780)	(3,856)	(3,933)	(4,011)	(4,092)
	郵電費	(26,460)	(26,989)	(27,529)	(28,080)	(28,641)
	修繕費	(189,000)	(192,780)	(196,636)	(200,568)	(204,580)
	廣告費	(151,200)	(154,224)	(157,308)	(160,455)	(163,664)
	水電瓦斯費	(113,400)	(115,668)	(117,981)	(120,341)	(122,748)
	保險費	(75,600)	(77,112)	(78,654)	(80,227)	(81,832)
	營業稅	(189,000)	(192,780)	(196,636)	(200,568)	(204,580)
	土地租金	(10,930)	(10,930)	(10,930)	(11,914)	(11,914)
	房屋租金	(57,354)	(56,737)	(56,120)	(55,503)	(54,887)
	定額權利金	(630,000)	(630,000)	(630,000)	(630,000)	(630,000)
	變動權利金	(33,430)	(36,386)	(39,406)	(42,393)	(45,545)
	營運支出小計	3,479,133	(3,528,125)	(3,578,056)	(3,629,829)	(3,681,692)
	營運活動合計	300,867	327,475	354,656	381,538	409,901
折舊		(344,411)	(344,411)	(344,411)	(344,411)	(344,411)
可稅所得		(43,545)	(16,937)	10,245	37,126	65,490
投資活動	投資成本	(3,444,112)				
	重置成本					
	投資活動合計	(3,444,112)	0	0	0	0
理財活動	銀行貸款	0				
	本金償還	0	0	0	0	0
	理財活動合計	0	0	0	0	0
稅前淨現金流量		(3,143,245)	327,475	354,656	381,538	409,901
營利事業所得稅		0	0	(1,742)	(6,311)	(11,133)
稅後淨現金流量		(3,143,245)	327,475	352,915	375,226	398,768
累積淨現金流量		(3,143,245)	(2,815,771)	(2,462,856)	(2,087,630)	(1,688,862)
NPV		-\$808,429				
IRR		2.72%				
SLR		75.98%				

表 5-1-7 現金流量表 (續)

民國		107	108	109	110	111
特許年期		6	7	8	9	10
營運年期		6	7	8	9	10
營運活動	營業收入	4,173,425	4,256,894	4,342,032	4,428,872	4,517,450
	營業收入小計	4,173,425	4,256,894	4,342,032	4,428,872	4,517,450
	人事成本	(660,831)	(665,457)	(670,115)	(674,806)	(679,530)
	營業成本	(1,502,433)	(1,532,482)	(1,563,131)	(1,594,394)	(1,626,282)
	文具用品	(4,173)	(4,257)	(4,342)	(4,429)	(4,517)
	郵電費	(29,214)	(29,798)	(30,394)	(31,002)	(31,622)
	修繕費	(208,671)	(212,845)	(217,102)	(221,444)	(225,872)
	廣告費	(166,937)	(170,276)	(173,681)	(177,155)	(180,698)
	水電瓦斯費	(125,203)	(127,707)	(130,261)	(132,866)	(135,523)
	保險費	(83,469)	(85,138)	(86,841)	(88,577)	(90,349)
	營業稅	(208,671)	(212,845)	(217,102)	(221,444)	(225,872)
	土地租金	(11,914)	(12,986)	(12,986)	(12,986)	(14,155)
	房屋租金	(54,270)	(53,653)	(53,037)	(52,420)	(51,803)
	定額權利金	(630,000)	(630,000)	(630,000)	(630,000)	(630,000)
	變動權利金	(48,764)	(103,890)	(110,608)	(117,470)	(124,245)
	營運支出小計	(3,734,551)	(3,841,334)	(3,899,600)	(3,958,993)	(4,020,470)
	營運活動合計	438,875	415,560	442,432	469,879	496,980
折舊		(344,411)	(344,411)	(344,411)	(344,411)	(344,411)
可稅所得		94,464	71,149	98,021	125,468	152,569
投資活動	投資成本					
	重置成本			(14,539)		
	投資活動合計	0	0	(14,539)	0	0
理財活動	銀行貸款					
	本金償還	0	0	0	0	0
	理財活動合計	0	0	0	0	0
稅前淨現金流量		438,875	415,560	427,893	469,879	496,980
營利事業所得稅		(16,059)	(12,095)	(16,664)	(21,330)	(25,937)
稅後淨現金流量		422,816	403,465	411,230	448,550	471,043
累積淨現金流量		(1,266,046)	(862,581)	(451,351)	(2,801)	468,242
NPV	-\$808,429					
IRR	2.72%					
SLR	75.98%					

五、敏感性分析

為求本案之計畫可行評估，進行敏感性分析，據以了解各項參數之變動對本案的可行性影響程度。茲就特許年期、定額權利金及導入文創活動等項目，分析其影響如下：

(一) 特許年期之敏感性分析

本案預計特許年期為 10 年，若特許年期可延長至 17 年以上，則內部報酬率可提升至 10.30%，本案始為可行，詳表 5-1-8。

表 5-1-8 特許年期變動之 NPV 變動幅度分析表

特許年期變動	+0 年	+1 年	+2 年	+3 年	+4 年	+5 年	+6 年	+7 年
NPV(元)	-808,429	-662,354	-526,986	-399,175	-276,765	-159,724	-47,989	58,527
IRR	2.72%	4.62%	6.10%	7.29%	8.27%	9.07%	9.74%	10.30%

(二) 定額權利金之敏感性分析

本案設定之定額權利金為每年 63 萬元，若定額權利金可減少 30%，則內部報酬率可提升至 8.49%，惟仍不具財務效益；若定額權利金若大幅降低至 40%，則全案報酬提升為 10.73%，本案始為可行，詳表 5-1-9 所示。

表 5-1-9 定額權利金變動之 NPV 變動幅度分析表

定額權利金變動	-0%	-10%	-20%	-30%	-40%
NPV(元)	-808,429	-572,024	-362,016	-173,310	83,730
IRR	2.72%	4.85%	6.77%	8.49%	10.73%

(三) 引入文創活動之敏感性分析

本案以基本的泡湯、輕食及農特產品販售等經營項目之財務評估為不可行，考量提升本案可行性，參酌國外溫泉觀光產業成功要素，引進文創活動增添本案之文化氛圍，預計可吸引更多遊客到訪，並增加本案之營運收入，茲就引入文創活動予以分析：

1. 引入文創活動之營運收入

本案基本的泡湯、輕食及農特產品販售等，以「變更叫崙風景特定區計畫（第四次通盤檢討暨配合莫拉克颱風災後重建專案檢討案）」推估之遊客計畫人數 126,000 人為主要依據，假設至本案消費比例為 10%，且每人消費金額平均為 300 元；另引入文創活動後，參酌 100 年全國各縣市藝文展演活動統計資料，嘉義縣平均一個活動一年可吸引 2,110 人次，據以作為本案之額外吸引人次，且根據創市際藝文活動調查統計，平均每人從事藝文活動之消費金額約為 670 元，本案考量嘉義縣之在地消費水準，以藝文活動平均消費金額之 85 折（約 530 元），作為本案文創活動之平均消費金額，經估算營運第一年收入約為 490 萬元。

$$\begin{aligned}\text{本案營收} &= (126,000 \text{ 人} \times 10\% \times 300 \text{ 元}) + (2,110 \text{ 人} \times 530 \text{ 元}) \\ &= 4,898,300 \text{ 元}\end{aligned}$$

2. 引入之創活動之營運成本及費用

有關營運成本及費用方面除了原本已包括的營業成本、人事費用、修繕費及相關費用等，主要增加了之創活動支出費用，經計算引入之創活動後，營運第一年之成本及費用約為 446 萬元，詳如表 5-1-10 所示。

表 5-1-10 引入之創活動後之營運成本與費用預估表

項目	金額(元)	備註
人事成本	638,180	參酌 95 年「市」服務業普查統計，嘉義縣娛樂及休閒服務業平均每從業員工全年薪資約為 319,090 元，本案參酌嘉義縣娛樂及休閒服務業場所經營概況統計資料，依本案規模預付從業員工 2 名。往後依根據勞委會的年度薪資調查報告，以每年薪資漲幅 0.7% 計算。
之創活動支出	900,000	參酌 95 年「市」普查統計，藝文相關產業之營業支出/每員工數約為 900,000 元，依本案規模預計僅需 1 名員工負責辦理之創活動即可，假設之創活動營業支出為 900,000 元，每年並依物價上漲率調整。
營業成本	1,360,800	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 36%
文具用品	3,780	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 0.1%
郵電費	26,460	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 0.7%
修繕費	189,000	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 5%
廣告費	151,200	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 4%
水電瓦斯費	113,400	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 3%
保險費	75,600	參酌泰安觀止財務報表及一般娛樂及休閒服務業營運推估，假設為總營運收入之 2%
營業稅	189,000	假設為總營運收入之 5%
土地租金	10,930	土地租金依土地申報地價年息 3% 計收
房屋租金	57,354	按稅捐稽徵單位當期核定房屋課稅現值百分之十計收
定額權利金	630,000	—
變動權利金	110,519	以年度實際利潤計算，每年結算一次：其金額達 1.未滿新台幣伍拾萬元者收取 10%。 2.新台幣伍拾萬元以上，未滿壹佰萬元者收取 20%。 3.新台幣壹佰萬元以上，未滿參佰萬元者收取 30%。 4.新台幣參佰萬元以上收取 40%。
總計	4,456,223	—

3. 投資效益分析（現金流量表詳如表 5-1-11）

（1）內部報酬率（IRR）= 10.14% > 10%（股東要求報酬率）

引入之創活動後在自有資金投資所獲得的 IRR 為 10.14%，高於計畫之股東要求報酬率（10%），具有投資效益。

表 5-1-11 引入立創活動之現金流量表

民國		102	103	104	105	106
特許年期		1	2	3	4	5
營運年期		1	2	3	4	5
營運活動	本業收入	3,780,000	3,855,600	3,932,712	4,011,366	4,091,594
	立創活動收入	1,118,300	1,140,666	1,163,479	1,186,749	1,210,484
	營業收入小計	4,898,300	4,996,266	5,096,191	5,198,115	5,302,077
	人專成本	(638,180)	(642,647)	(647,146)	(651,676)	(656,238)
	立創活動成本	(900,000)	(918,000)	(936,360)	(955,087)	(974,189)
	營業成本	(1,360,800)	(1,388,016)	(1,415,776)	(1,444,092)	(1,472,974)
	立具用品	(3,780)	(3,856)	(3,933)	(4,011)	(4,092)
	郵電費	(26,460)	(26,989)	(27,529)	(28,080)	(28,641)
	修繕費	(189,000)	(192,780)	(196,636)	(200,568)	(204,580)
	廣告費	(151,200)	(154,224)	(157,308)	(160,455)	(163,664)
	水電瓦斯費	(113,400)	(115,668)	(117,981)	(120,341)	(122,748)
	保險費	(75,600)	(77,112)	(78,654)	(80,227)	(81,832)
	營業稅	(189,000)	(192,780)	(196,636)	(200,568)	(204,580)
	土地租金	(10,930)	(10,930)	(10,930)	(11,914)	(11,914)
	房屋租金	(57,354)	(56,737)	(56,120)	(55,503)	(54,887)
	定額權利金	(630,000)	(630,000)	(630,000)	(630,000)	(630,000)
	變動權利金	(110,519)	(117,305)	(124,236)	(131,118)	(138,348)
	營運支出小計	(4,456,223)	(4,527,045)	(4,599,246)	(4,673,641)	(4,748,685)
	營運活動合計	442,077	469,221	496,945	524,474	553,393
折舊		(344,411)	(344,411)	(344,411)	(344,411)	(344,411)
可稅所得		97,666	124,810	152,534	180,063	208,982
投資活動	投資成本	(3,444,112)				
	重置成本					
	投資活動合計	(3,444,112)	0	0	0	0
理財活動	銀行貸款	0				
	本金償還	0	0	0	0	0
	理財活動合計	0	0	0	0	0
稅前淨現金流量		(3,002,035)	469,221	496,945	524,474	553,393
營利專業所得稅		(16,603)	(21,218)	(25,931)	(30,611)	(35,527)
稅後淨現金流量		(3,018,638)	448,004	471,015	493,863	517,866
累積淨現金流量		(3,018,638)	(2,570,635)	(2,099,620)	(1,605,757)	(1,087,891)
NPV		\$270,775				
IRR		10.14%				
SLR		107.28%				

表 5-1-11 引入立創活動之現金流量表（續）

民國		107	108	109	110	111
特許年期		6	7	8	9	10
營運年期		6	7	8	9	10
營運活動	本業收入	4,173,425	4,256,894	4,342,032	4,428,872	4,517,450
	立創活動收入	1,234,694	1,259,387	1,284,575	1,310,267	1,336,472
	營業收入小計	5,408,119	5,516,281	5,626,607	5,739,139	5,853,922
	人專成本	(660,831)	(665,457)	(670,115)	(674,806)	(679,530)
	立創活動成本	(993,673)	(1,013,546)	(1,033,817)	(1,054,493)	(1,075,583)
	營業成本	(1,502,433)	(1,532,482)	(1,563,131)	(1,594,394)	(1,626,282)
	立具用品	(4,173)	(4,257)	(4,342)	(4,429)	(4,517)
	郵電費	(29,214)	(29,798)	(30,394)	(31,002)	(31,622)
	修繕費	(208,671)	(212,845)	(217,102)	(221,444)	(225,872)
	廣告費	(166,937)	(170,276)	(173,681)	(177,155)	(180,698)
	水電瓦斯費	(125,203)	(127,707)	(130,261)	(132,866)	(135,523)
	保險費	(83,469)	(85,138)	(86,841)	(88,577)	(90,349)
	營業稅	(208,671)	(212,845)	(217,102)	(221,444)	(225,872)
	土地租金	(11,914)	(12,986)	(12,986)	(12,986)	(14,155)
	房屋租金	(54,270)	(53,653)	(53,037)	(52,420)	(51,803)
	定額權利金	(630,000)	(630,000)	(630,000)	(630,000)	(630,000)
	變動權利金	(145,732)	(153,058)	(160,760)	(168,625)	(176,423)
	營運支出小計	(4,825,191)	(4,904,048)	(4,983,569)	(5,064,641)	(5,148,231)
	營運活動合計	582,928	612,233	643,038	674,498	705,691
折舊		(344,411)	(344,411)	(344,411)	(344,411)	(344,411)
可稅所得		238,516	267,822	298,627	330,087	361,280
投資活動	投資成本					
	重置成本			(14,539)		
	投資活動合計	0	0	(14,539)	0	0
理財活動	銀行貸款					
	本金償還	0	0	0	0	0
	理財活動合計	0	0	0	0	0
稅前淨現金流量		582,928	612,233	628,500	674,498	705,691
營利專業所得稅		(40,548)	(45,530)	(50,767)	(56,115)	(61,418)
稅後淨現金流量		542,380	566,704	577,733	618,383	644,273
累積淨現金流量		(545,511)	21,193	598,926	1,217,309	1,861,582
NPV		\$270,775				
IRR		10.14%				
SLR		107.28%				

(2)淨現值 (NPV) = 15,919 元 > 0

根據現金流量計畫之結果，引入立創活動後之 NPV 為 15,919 元 > 0，具有投資效益。

(3)自償率 (SLR) = 1.07 > 1

引入立創活動之自償率為 1.07，其評估指標大於 1 代表具完全自償能力，亦即本案所投入的建設成本，將可由淨營運收入回收。

(4)回收年限 (PB)：特許第 7 年回收

經估算引入立創活動在投資特許第 7 年將可回收。

第二節 綜合評析

主要係就廠商投資財務效益可行性做評析，經財務分析結果顯示，本案以現況設施經營，廠商投資將不具財務效益，後經敏感度分析評估，若就以下三面向考量調整，將可提高本案財務可行指標，增加廠商投資獲利性，進而廠商才更有意願進場，廠商屆時可提高其知名度等邊際效益，說明如下。

一、特許年期延長至 17 年以上

本案經敏感性分析後，特許年期延長至 17 年以上財務始為可行，因此未來委外之特許年限建議可設定在 17 年以上，促使廠商有意願進駐。

二、降低廠商負擔之定額權利金至 38 萬元以下

本案設定之定額權利金目前為每年 63 萬元(依現行民國 101 年 4 月嘉義縣政府已委託華山觀止經營本案基地之合約規定)，未來可再視市場、財務等因素調整之，另經敏感性分析評估，若定額權利金減少 40% 以上(約低於 38 萬元)始為可行，故未來委外可朝降低廠商負擔之定額權利金辦理，以提高本案之財務指標，增加廠商投資意願。

三、引入文創活動後財務可行

本案以基本的泡湯、輕食及農特產品販售等經營項目之財務評估為不可行，考量提升本案可行性，參酌國外溫泉觀光產業成功要素，引進立創活動增添本案之文化氛圍，例如：立創複合式輕食服務區，結合立創展示、講演、互動交流及餐飲功能；溫泉立創創意商品區結合當地文化產業等機能，預計可吸引更多遊客到訪，並增加本案之營運收入，參酌 100 年全國各縣市藝文展演活動統計資料，嘉義縣平均一個活動一年可吸引 2,110 人次，據以作為本案之額外吸引人次，且根據創市際藝文活動調查統計，平均每人從事藝文活動之消費金額約為 670 元，本案考量嘉義縣之在地消費水準，以藝文活動平均消費金額之 85 折(約 530 元)，作為本案立創活動之平均消費金額，經估算營運第一年之收入約為 490 萬元。經敏感性分析評估後，引入立創活動之內部報酬率可提升至 10.14%，投資特許第 7 年將可回收。將可使本案較具財務可行性。

第六章 結論與建議

第一節 結論

一、本案辦理前提

嘉義縣政府刻正辦理本案基地內相關設施設備之相關證照取得作業，本案後續辦理委外經營相關事宜，建議應在已取得本案範圍內之合法建照、使用執照及溫泉標章等所需相關執照之前提下進行，避免後續經營管理違法性之疑慮。

二、本案辦理方式

(一)未完成相關證照取得前(短期權宜措施)

1. 方式：由嘉義縣政府依嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例辦理及政府採購法相關規定
2. 項目：依現行嘉義縣政府與華山觀止公司簽訂之「嘉義縣中崙山溪溫泉公園委託經營管理專業服務契約書」辦理。

(二)已完成相關證照取得後(長期永續作法)

1. 方式：(1)依促進民間參與公共建設法辦理
(2)或依嘉義縣縣有財產委託經營管理自治條例辦理(建議委託經營年限：以委託及續約期間合計10年)
2. 項目：建議應可設置溫泉產業相關之觀光遊憩及附屬設施，包含溫泉泡湯、餐飲、零售、展演等。

第二節 後續配合辦理建議

公部門未來辦理委外民間參與經營時，為避免後續維護管理違法性之疑慮，建議在都市計畫檢討方面、委外範圍與用地取得方面進行配合調整，另委託經營方式方面及民間投資效益方面建議配合辦理，以共創政府、廠商、民眾多贏局面。說明如下：

一、都市計畫檢討方面：建議嘉義縣政府於現檢討中之變更中崙風景特定區計畫(四通)草案，進行部分調整。

- (一)都市計畫分區變更方面：建議嘉義縣政府溫泉度假專用區變更為「休閒景觀區」及配合修訂其土地使用分區管制要點

在為增加投資效益與國土資源有效利用，建議溫泉度假專用區變更為「休閒景觀區」（以含括遊憩與公園機能並減低弱化遊憩區之名稱）（本都市計畫（四通）草案原擬變更為公三）前提下，配合修正土地使用分區管制要點中第五條休閒景觀區（三）容許使用設施項目為「得設置溫泉主題相關之休憩及附屬設施、戶外簡易遊憩設施（景觀步道、涼亭及坐椅）、運動康樂設施、溫泉景觀設施（露天足湯）、交通服務設施、管理維護、公廁、安全保護、溫泉景觀解說設施、其他報經目的事業主管機關核准之設施。」

（二）都市計畫土管修正方面：刪除原都市計畫（三通）土地使用分區管制要點中，公一之開發限制規定（本四通草案已刪除）

刪除原都市計畫（三通）土地使用管制要點第十三條中有關開發限制之規定：「公一」斗崙公園範圍至少 80% 應維持原始地形地物，不得建築使用。（本都市計畫（四通）草案已刪除此開發限制規定，並增列其他報經目的事業主管機關核准後使用之設施，故未來本案公一之使用應可符合土管規定，另土地使用管制要點第十條建議修訂為『得』作防災整備緩衝基地。）

二、委外範圍與用地取得方面：考量本案辦理時效，在不影響本基地之完整性與委外經營之設施設備下，辦理範圍調整或土地取得。

（一）建議方案：考量辦理時程，委外範圍可剔除國產局及公路總局管轄土地，且其並不影響本基地完整性與委外經營之設施設備等。

為縮短土地取得時程，爭取委外經營契機，建議本案委外範圍以嘉義縣有土地為主（含斗埔鄉斗崙段 163-27、163-15 地號等 12 筆，面積合計約 5,571m²），剔除位於基地邊陲且未設置委外經營設施設備之國有財產局及公路總局管轄土地（含斗埔鄉斗崙段 163-14、449-12、163-21、163-26、163-25、164-9 地號等 6 筆，面積合計約 655 m²），其並不影響本基地委外之完整性，屆時可省去撥用行政程序，詳表 6-2-1 及圖 6-2-1。

（二）替選方案：除嘉義縣政府管有土地外，另依法辦理國有財產局及公路總局管轄土地之撥用，本案應可以無償撥用辦理。

若為維持原計畫範圍，建議本案應依促參法、國有財產法、土地法、各級政府機關互相撥用公有不動產之有償與無償劃分原則等法令辦理國產局及公路總局管轄土地（含斗埔鄉斗崙段 163-14、449-12、163-21、163-26、163-25、164-9 地號等 6 筆）之撥用，總委外範圍面積約為 6,226 m²。另本案都市計畫土地使用分區屬公園用地，依「各級政府機關互相撥

「公有不動產之有償與無償劃分原則」之規定，應可以無償撥用辦理，其辦理程序詳如圖 6-2-2 所示。

表 6-2-1 本案委外範圍土地清單

序號	行政區域	段	地號	土地所有權人	管理人	面積(m ²)	土地使年分區	備註
1	斗埔鄉	斗崙	163-14	中華民國	公路總局	18	公園用地	建議剔除
2	斗埔鄉	斗崙	449-12	中華民國	國有財產局	15	公園用地	建議剔除
3	斗埔鄉	斗崙	163-21	中華民國	國有財產局	263	公園用地	建議剔除
4	斗埔鄉	斗崙	163-26	中華民國	國有財產局	106	公園用地	建議剔除
5	斗埔鄉	斗崙	163-25	中華民國	國有財產局	3	公園用地	建議剔除
6	斗埔鄉	斗崙	164-9	中華民國	國有財產局	228	公園用地	建議剔除
小計						655m ²		
7	斗埔鄉	斗崙	163-27	中華民國	嘉義縣政府	22	公園用地	--
8	斗埔鄉	斗崙	163-15	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	1,855	公園用地	--
9	斗埔鄉	斗崙	163-17	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	483	公園用地	--
10	斗埔鄉	斗崙	164-2	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	137	公園用地	--
11	斗埔鄉	斗崙	165-3	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	93	公園用地	--
12	斗埔鄉	斗崙	165-12	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	5	公園用地	--
13	斗埔鄉	斗崙	165-13	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	2	公園用地	--
14	斗埔鄉	斗崙	164-1	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	141	公園用地	--
15	斗埔鄉	斗崙	164-7	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	103	公園用地	--
16	斗埔鄉	斗崙	166-5	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	8	公園用地	--
17	斗埔鄉	斗崙	164-6	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	978	公園用地	--
18	斗埔鄉	斗崙	163-23	嘉義縣	嘉義縣文化觀光局	1766	公園用地	--
小計						5,571m ²		
總面積合計						6,226m ²		

註：1. 建議剔除土地共 6 筆(序號 1~6)，面積合計：655m²

2. 建議方案土地共 12 筆(序號 7~18)，面積合計：5,571m²

3. 替選方案土地共 18 筆(序號 1~18)，面積合計：6,226m²

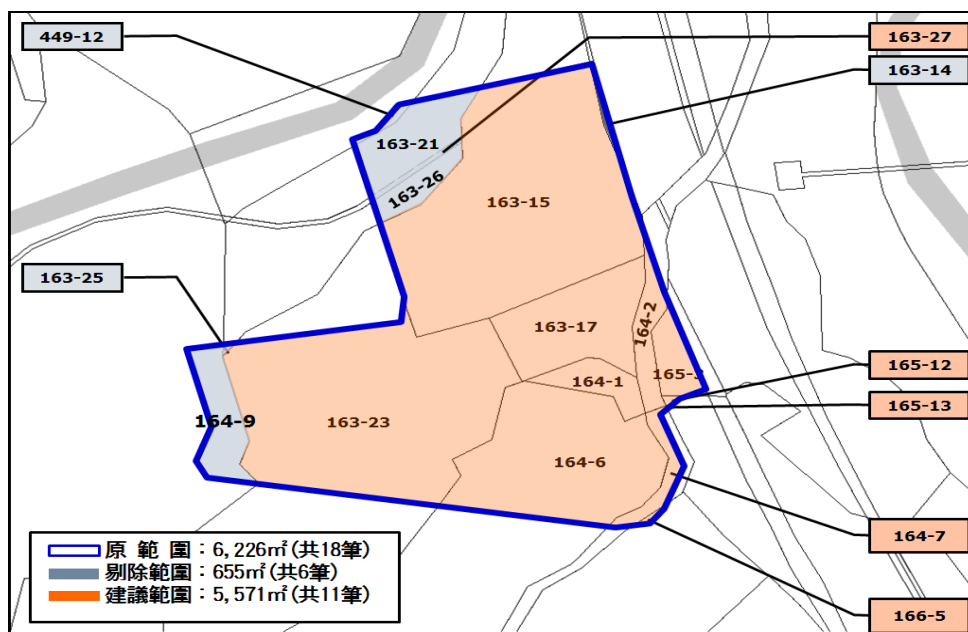
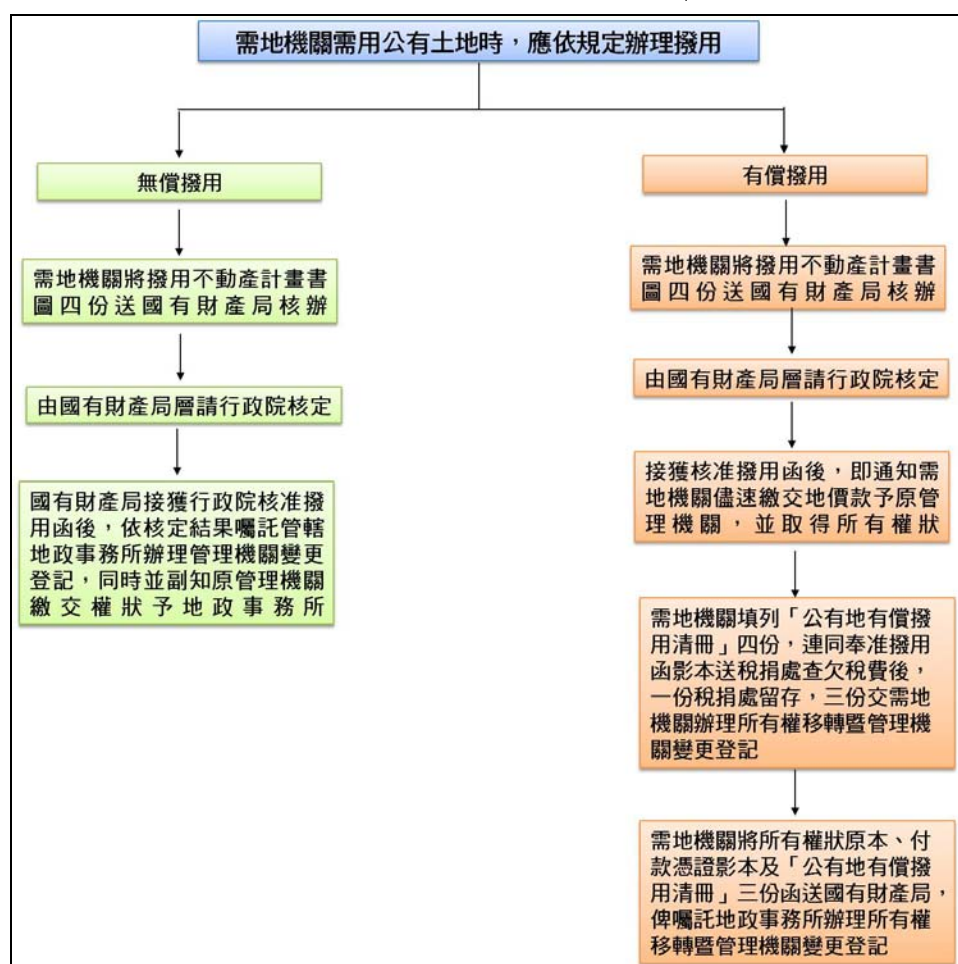


圖 6-2-1 建議方案之委外範圍示意圖



資料來源：1. 國有財產局 2. 本計畫整理

圖 6-2-2 公有土地撥用辦理流程圖

三、委託經營方式方面：若在不考量委外前置作業時程較長及行政作業費用前提下，建議採促參法辦理。

(一) 辦理方式：本案若未涉及政府預算補貼或投資，可不辦理可行性評估及先期規劃，但若政府部門考量行政嚴謹、辦理經驗及促參風險降低等層面，建議仍可辦理，其雖將使政府委外前置作業時程拉長、增加行政作業經費，惟較為周全。

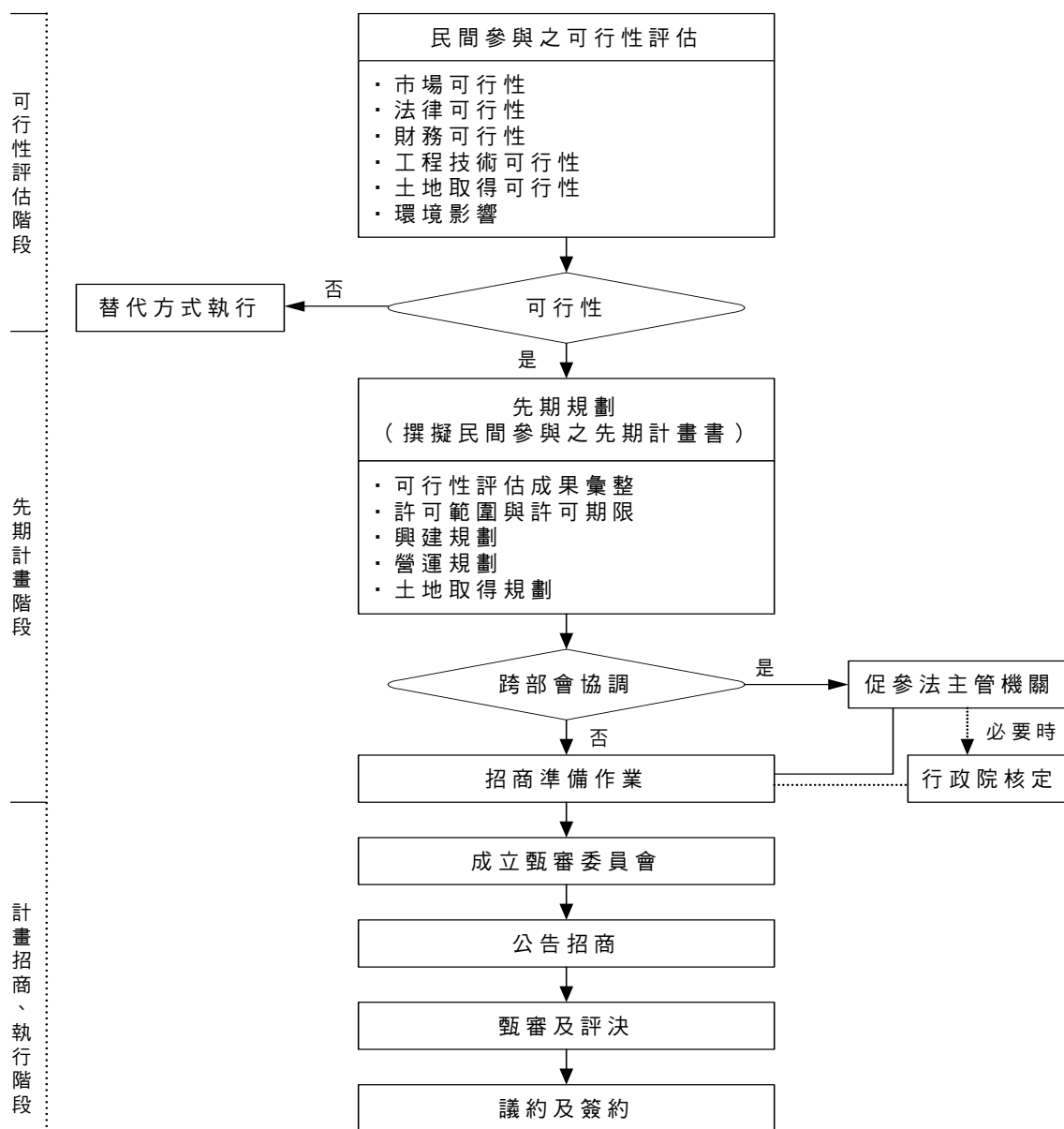
依促參法施行細則第39條規定略以主辦機關辦理民間參與政府規劃之公共建設前，應辦理可行性評估及先期規劃。但未涉及政府預算補貼或投資者，不在此限。另依公共工程委員會94.2.18工程技字第09400048440號解釋函(詳附錄三)，略以依促參法辦理之促參案件，若未涉及政府預算補貼或投資者，主辦機關得依案件複雜度、相關問題之掌握度，權衡是否免辦可行性評估及先期規劃。

本案若未涉及政府預算補貼或投資，依法應可不辦理可行性評估及先期規劃，惟主辦機關可能須承擔促參案辦理之風險，如未經嚴謹評估，招商內容與廠商期望落差過大，致多次招商未果，產生成本及人力負荷過重等風險。以促參法辦理委外經營之優勢：

- 1.委託年限較長：採促參方式，依促參法第15條略以下受土地法第25條(時程限制)，得依個案決定委託年限。
- 2.土地提供方式較彈性：採促參法方式，可依其第15條略以訂定期限出租、設定地上權、信託或以使用土地之權利金或租金出資方式提供民間機構使用，不受地方政府公產管理法之限制。
- 3.租金優惠條件較佳：依「促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法」第2條規定，土地租金在營運期間按國有出租基地租金計收標準六折計收，較具吸引廠商投資之優惠條件。

(二) 辦理程序：整體辦理時程約半年~1年半

民間參與公共作業程序主要包括『可行性評估、先期規劃及計畫招商、執行』等階段，一般而言，整體辦理時程約半年~1年半。作業流程詳如圖6-2-3，另招商之甄審作業流程詳如圖6-2-4所示。



資料來源：1. 民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊。
2. 本計畫整理。

圖6-2-3 民間參與公共建設作業流程圖

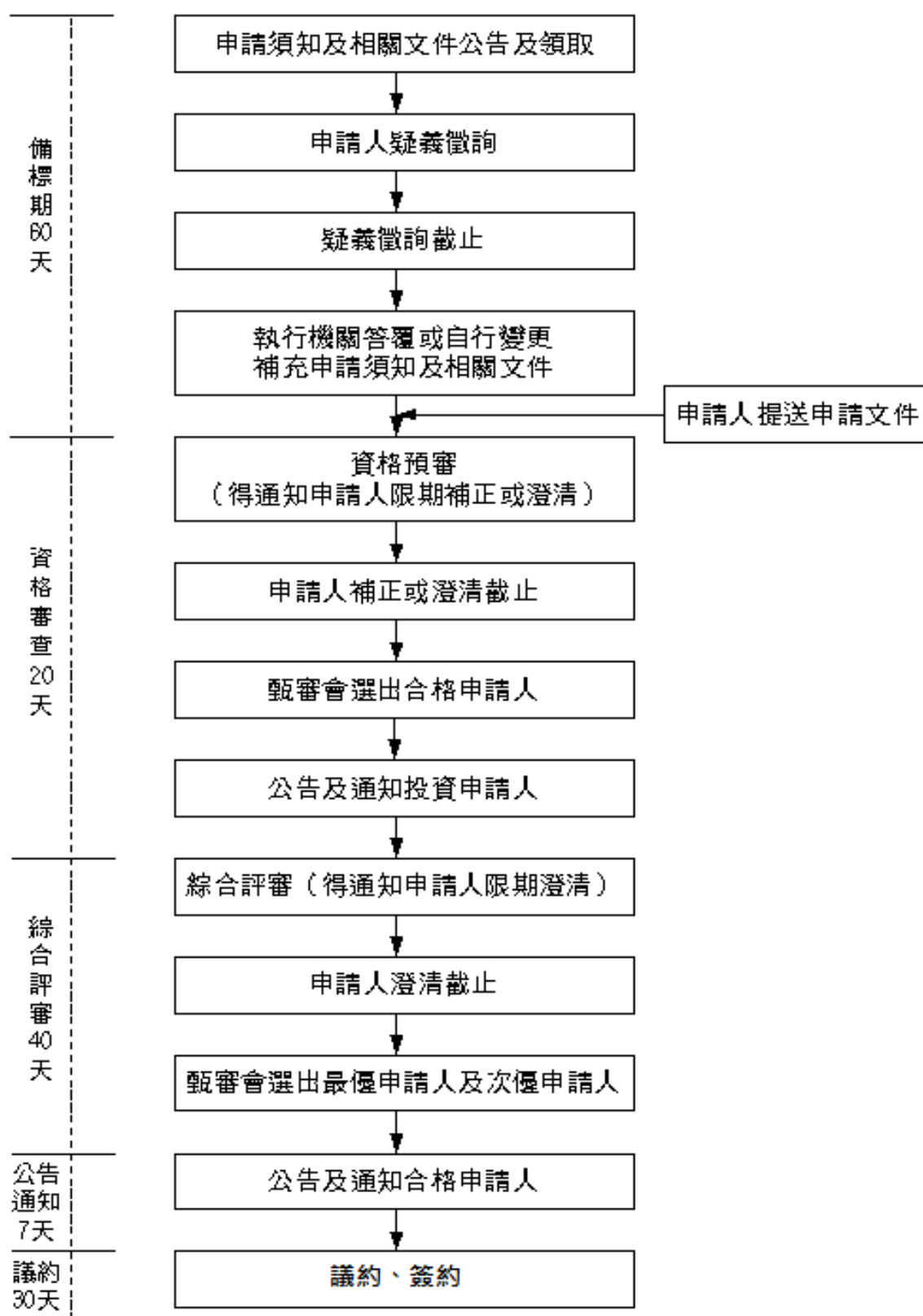


圖6-2-4 甄審作業流程圖

四、民間投資效益方面

主要係就廠商投資財務效益可行性做評析，經財務分析結果顯示，本案以現況設施經營，廠商投資將不具財務效益，後經敏感度分析評估，建議者就以下三面向調整採行，將可提高本案財務可行指標，增加廠商投資獲利性，進而廠商才更有意願進場，廠商屆時可提升其知名度等邊際效益，說明如下。

(一)特許年限方面：建議特許年期延長至 17 年以上

本案經敏感性分析評估後，特許年期延長至 17 年以上財務始為可行，因此未來委外之特許年限建議可設定在 17 年以上，促使廠商有意願進駐。

(二)權利金方面：建議降低廠商負擔之定額權利金至 38 萬元以下

本案設定之定額權利金目前為每年 63 萬元(依現行民國 101 年 4 月嘉義縣政府已委託華山觀止經營本案基地之合約規定)，未來可再視市場、財務等因素調整之，另經敏感性分析評估，若定額權利金減少 40%以上(約低於 38 萬元)始為可行，故未來委外可朝降低廠商負擔之定額權利金辦理，以提高本案之財務指標，增加廠商投資意願。

(三)經營項目方面：建議導入文創活動後財務可行

本案以基本的泡湯、輕食及農特產品販售等經營項目之財務評估為不可行，考量提升本案可行性，參酌國外溫泉觀光產業成功要素，引進文創活動增添本案之文化氛圍，例如：文創複合式輕食服務區，結合文創展示、講演、互動交流及餐飲功能；溫泉文化創意商品區結合當地文化產業等機能，預計可吸引更多遊客到訪，並增加本案之營運收入，參酌 100 年全國各縣市藝文展演活動統計資料，嘉義縣平均一個活動一年可吸引 2,110 人次，據以作為本案之額外吸引人次，且根據創市際藝文活動調查統計，平均每人從事藝文活動之消費金額約為 670 元，本案考量嘉義縣之在地消費水準，以藝文活動平均消費金額之 85 折(約 530 元)，作為本案文創活動之平均消費金額，經估算營運第一年收入約為 490 萬元。經敏感性分析評估後，引入文創活動之內部報酬率可提升至 10.14%，投資特許第 7 年將可回收。將可使本案較具財務可行性。

五、其他後續配合方面

因應嘉義縣叫埔鄉山區深坑、三層、汴水、東興全村及叫崙(本案基地所在區位)、五磘部分地區等 6 村已納入西拉雅國家風景區管轄範圍內，為推動整體觀光發展，未來西拉雅國家風景區管理處若進行相關整體規劃、溫泉資源開發建設等計畫，建議嘉義縣政府協助辦理必要之相關都市計畫變更與土地使用分區管制要點修訂等，期使西拉雅國家風景區更具合法性、多元性與永續性發展。

參考文獻

1. 嘉義縣政府，變更叫崙風景特定區計畫（第三次通盤檢討），2009。
2. 嘉義縣政府，變更叫崙風景特定區計畫（第四次通盤檢討暨配合莫拉克颱風災後重建專案檢討）（草案），2012。
3. 嘉義縣政府，嘉義縣溫泉區管理計畫，2009。
4. 王捷，溫泉小鎮的構成要件及佈局方式，重慶箱根溫泉投資顧問有限公司，2011。
5. 行政院公共工程委員會，民間參與公共建設可行性評估及先期規劃作業手冊，2001。
6. 行政院公共工程委員會，民間參與公共建設財務評估模式規劃，2001。
7. 行政院公共工程委員會，民間參與公共建設投資契約標準立件及要項之研議，2002。
8. 行政院人事行政局，推動政府業務委託民間辦理實例暨契約參考手冊，2001。
9. 行政院公共工程委員會，促參案件權利金設定方式之探討，2007。
10. 中華民國戶外遊憩學會，西拉雅國家級風景特定區範圍調整案，西拉雅國家風景區管理處，2011。
11. 十方都市開發顧問有限公司，宜蘭縣礁溪立化創意溫泉公園委外計畫案，宜蘭縣政府，2011。
12. 十方都市開發顧問有限公司，宜蘭縣湯圍溝溫泉公園民間參與可行性評估，宜蘭縣政府，2011。
13. 經濟部叫崙地質調查所，<http://www.moeacgs.gov.tw/main.jsp>。
14. 交通部叫崙氣象局，http://www.cwb.gov.tw/V7/index_home.htm。
15. 交通部觀光局行政資訊網，<http://admin.taiwan.net.tw/>。
16. 行政院衛生署，http://www.doh.gov.tw/CHT2006/index_populace.aspx。
17. 行政院主計處，<http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>。
18. 立化部，<http://www.moc.gov.tw/main.do?method=find>。
19. チムジルバンスパ神戶，<http://www.chimuspa.com/>。
20. (社)草津溫泉觀光協會，<http://www.kusatsu-onsen.ne.jp/index.html>。
21. 日本漫遊公司，<http://www.e-japannavi.com/onsen/index.shtml>。