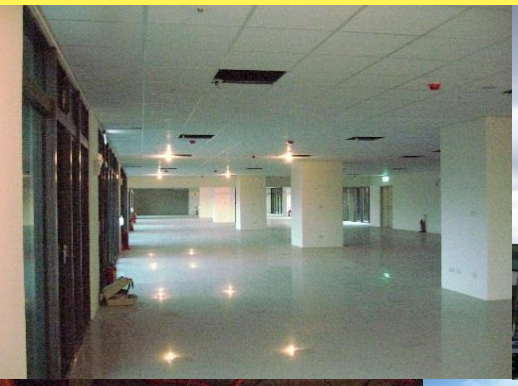
審計部專案審計報告

臺北捷運系統土地聯合開發公有商用不動產經營管理情形









民國 106 年 7 月

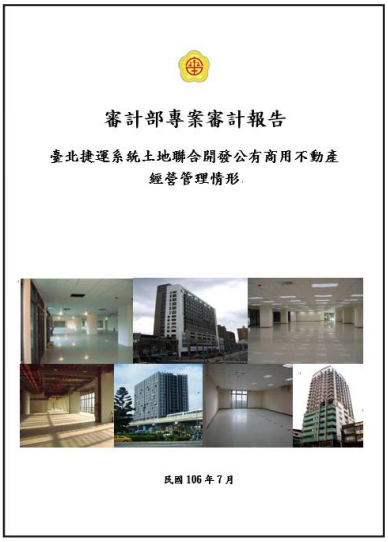
審計部

中華民國審計部及其所屬機關民國 106 年度審計人力計有 734 人(預算員額)，隸屬於監察院，獨立行使審計職權，監督政府及其所屬機關預算之執行，並就其運用資源之經濟性、效率性及效果性進行考核。

審計部及其所屬機關民國 104 年審計結果可量化財務效益約 183 億餘元，平均每花費政府預算 1 元至少可節省政府支出或增加收入 13.93 元。

本專案審計報告揭露臺北市政府捷運工程局經管聯合開發大樓公有商用不動產之空置率連年偏高，惟該局未能針對出租標的物件競爭劣勢，妥為擬訂租賃及行銷策略，肇致鉅額空置損失，經審計機關促請研謀改善，並揭露於民國 102 年度臺北市總決算審核報告，嗣經監察院立案調查依法糾正；另相關行政缺失，經促請臺北市政府檢討改善，該局管有本案公有不動產於民國 103 至 105 年度計增加新承租戶 60 戶，依各該租賃契約之租期及租金核實計算，增加租金收入共計 2 億 5,020 萬餘元。

更多有關審計部之資訊，請參閱審計部全球資訊網(www.audit.gov.tw)



目　　錄

壹、總述 ……1
一、調查原委 ……1
二、調查範圍 ……2
三、調查方法及限制 ……2
四、主要調查發現 ……3
五、調查意見及監察院糾正情形 ……3
貳、專案調查辦理情形 ……3
一、前言 ……3
二、調查重點及發現 ……5
三、調查意見及建議 ……10
四、監察院糾正內容 ……18
參、機關回應情形 ……20
肆、後續改善及整體效益情形 ……22
伍、結語 ……23

圖　　目　　錄

圖 1 土地開發各基地執行狀況統計圖 ……4
圖 2 臺北市政府捷運工程局 102 至 105 年度整體建物空置率趨勢圖 ……23

表　　目　　錄

表 1 臺北市政府捷運工程局 102 年度經管聯開大樓公有商用不動產空置情形分析表 ……5
表 2 臺北市政府捷運工程局 102 年度經管聯開大樓公有商用不動產收益明細簡表 ……6
表 3 臺北市政府捷運工程局 102 年度管有聯開大樓公有商場不動產建物完工後或租約期滿(終止)後逾 1 年以上未出租明細表 ……15
表 4 臺北市政府捷運工程局 102 年度管有聯開大樓公有辦公室不動產建物完工後或租約期滿(終止)後逾 1 年以上未出租明細表 ……19



臺北捷運系統土地聯合開發公有商用不動產經營管理情形

壹、總述

一、調查原委

臺北市政府為有效推動臺北都會區捷運系統場站聯合開發業務，以配合大眾捷運系統之興建，依據大眾捷運法第7條之1第1項規定，設置臺北都會區大眾捷運系統土地開發基金(屬營業基金；以下簡稱土開基金)，並責成所屬捷運工程局(以下簡稱捷運局)為管理機關，辦理臺北都會區大眾捷運系統路線、場、站土地及其毗鄰地區土地之聯合開發不動產規劃、投資與經營管理事業；依臺北都會區大眾捷運系統土地開發基金管理委員會民國(下同)93年2月6日召開第17次會議決議，有關土開基金未來取得之不動產，如屬小套房採出售方式，辦公室採出租原則辦理，以獲取穩定租金收益，維持土開基金正常永續運作。惟捷運局經管聯合開發大樓(以下簡稱聯開大樓)公有商用不動產之整體建物空置率偏高，嚴重影響土開基金收益績效，審計部臺北市審計處(以下簡稱臺北市審計處)於查核土開基金各年度財務收支時業多次函請改善，雖據函復將檢討縮短公開標租前置作業時程，妥為研擬招租條件及策略，適時召開招商說明會，並建置捷運宅出租網，以擴大招商管道，然捷運局遲未能減少經管公有商用不動產空置情況，嚴重侵蝕土開基金獲利能力。鑑於行政院核定之臺北捷運後續路網建設計畫，包括新莊線及蘆洲支線、南港線東延段、信義線及松山線等財務計畫，均列有一定比例之自償率，並敘明自償性財源由(省)市政府代辦中長期貸款，在工程完工前，利息由(省)市政府總預算負擔，完工後營運時由營運單位償還貸款本金及剩餘期間利息，土開基金辦理捷運系統土地開發財務效益，得檢討挹注作為前開自償性經費之還款財源多寡，將對各計畫完工營運後，是否確能達成原訂財務計畫之自償率，產生重大影響。

依審計法第 2 條、第 65 條及第 67 條等規定，審計機關職司政府財務效能之考核，辦理各計畫實施進度、收支預算執行經過及其績效之審計，並應注意各計畫已成與未成、經濟與不經濟及其效能之程度。臺北市審計處為深入瞭解捷運局經管該等公有不動產情形，有無未盡職責或效能過低情事，於 102 年 9 月派員辦理財務收支抽查時深入查核，期能發掘問題，研提洞察及建設性意見，提升政府施政效能，以善盡審計職責。

二、調查範圍

本案調查範圍為捷運局辦理「公有商場不動產公開標租及委託統一經營管理情形」、「公有店鋪不動產公開標租作業情形」及「公有辦公室不動產公開標租作業情形」等。

三、調查方法及限制

(一)調查方法

本案於調查前先蒐集大眾捷運法及大眾捷運系統土地開發辦法等相關法規，另囿於國內公私部門尚無相關領域單位或機構針對全國商用不動產價量變化情形，發布相關調查數據，爰本案參照捷運局考核該基金辦理聯開大樓出租業務所訂績效指標，引用國泰建設委託國立政治大學台灣房地產研究中心每季發布「國泰房地產指數」，並參酌國內不動產證券化投資標的富邦一號及國泰一號等市場行情資訊，作為論述依據，復於就地查核時，請捷運局提供相關佐證資料彙整分析，訪談與計畫有關業務人員，善用文獻探討、分析性複核等技術方法，透過研析公開資訊觀測站或不動產業者公開資訊，研提洞察及建設性意見。

(二)調查限制

102 年度土開基金業規劃辦理 86 處臺北都會區大眾捷運系統初期及後續路網工程用地及其毗鄰地區土地之聯合開發不動產規劃、投資與經營管理(含出租、售)業務。臺北市審計處囿於人力及時間限制，係就捷運局經管公有商用不動產之相關卷宗文件，檢討規劃評估、執行及管理情形，綜整作成結論。

四、主要調查發現

案經臺北市審計處 102 年調查結果，捷運局辦理聯開大樓公有商

用不動產之出租及委託統一經營管理情形，核有下列缺失：

(一)未能儘早規劃完成大面積公有商場不動產公開標租前準備工作，並針對出租標的物競爭劣勢條件，妥為擬訂租賃及行銷策略，以有效增加出租面積，造成建物完工交屋或提前終止租約後，空置經年無法起租，進而衍生鉅額空置損失，嚴重影響土開基金成立目的之達成。

(二)部分公有辦公室不動產長期未能出租出清，空置情形嚴重，復未落實執行其所研擬之改善措施，或改善措施未具實效，肇致鉅額空置損失，減損不動產投資開發利潤。

五、調查意見及監察院糾正情形

本案查核發現缺失，經臺北市審計處依審計法第 69 條規定，於 103 年 10 月 27 日函請臺北市市長查明妥適處理，並報告監察院。惟臺北市政府於 103 年 12 月 18 日函復處理結果，仍未為負責之答復，臺北市審計處爰於 104 年 9 月 10 日依同法第 20 條規定陳報審計部於 104 年 11 月 3 日函轉陳監察院核辦。案經監察院立案調查結果，以捷運局經管之捷運商用不動產，102 年至 104 年整體空置率分別為 36.06%、34.38%及 28.13%，3 年總平均空置率為 32.86%，臺北市及新北市分別為 18.91%、62.93%，均遠高於國泰房地產指數之 6.73%、15.08%，又部分不動產得出租或終止租約後逾 6 個月未出租，甚有完工後從未出租者，肇致鉅額空置損失；部分捷運局經管之商用不動產規劃設計未能確實符合市場之需求，在經營管理上，欠缺有效的誘因，致使空置率多年居高不下等情，依監察法第 24 條提案糾正捷運局，並請確實檢討改善見復(105 年 9 月 14 日監察院公報第 3007 期)。

貳、專案調查辦理情形

一、前言

(一)計畫緣起

交通部為避免於已開發地區從事大規模重大交通建設所可能引發民眾對土地徵收及建物拆遷等作業之強烈抗爭，乃參照國外其他已開

發國家之經驗，配合大眾捷運系統建設附隨辦理土地開發之模式，於77年7月1日經總統令制定公布施行大眾捷運法中，納入土地開發之作業機制，排除以往公共設施用地僅採用徵收、撥用之僵化模式。並於79年2月15日經交通部與內政部會銜訂定發布施行大眾捷運系統土地聯合開發辦法，明定推動捷運系統路線、場、站土地及其毗鄰地區土地開發業務之依據。嗣後交通部與內政部於89年10月2日會銜修正發布名稱為大眾捷運系統土地開發辦法。

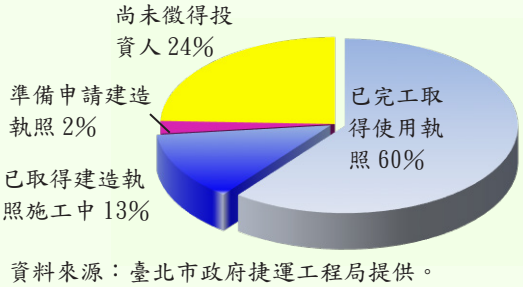
臺北市政府為順利取得捷運設施用地，及促進商業發展，依據大眾捷運法第7條之1第1項規定，由臺北市政府及前臺北縣政府(現為新北市政府)各投入新臺幣(下同)5億元及1億元，合計6億元，於82年10月30日共同設置土開基金，以臺北市政府為主管機關，並由捷運局為管理機關，辦理臺北都會區大眾捷運系統路線、場、站土地及其毗鄰地區土地之聯合開發不動產規劃、投資與經營管理事業，以獲取土地開發效益。

(二)營運概況

土開基金102年度附屬單位預算共規劃辦理86處臺北都會區大眾捷運系統初期及後續路網(包含文湖線、淡水線、新店線、南港線、板橋線、中和線、土城線、信義線、松山線、新莊線、蘆洲支線)工程用地及其毗鄰地區土地之聯合開發不動產規劃、投資與經營管理(含出租、售)業務。

截至102年底止，上述86處開發基地，尚未徵得投資人或辦理變更都市計畫中計21處、已完成投資人甄選並簽訂契約計65處，其中施工完成並領得使用執照者計52處，粗估民間已投入資金超過800億元，提供不動產市場商用及住宅樓地板面積逾50萬坪以上；已簽約正在施工者計11處，陸續投入資金近400億元，未來可提供不動產市場商用及住宅樓地板面積近8萬坪；另正辦理建造執照申請準備作業者計2處(詳圖1)。

圖1　土地開發各基地執行狀況統計圖



資料來源：臺北市政府捷運工程局提供。

經統計截至 102 年底止，捷運局管有聯開大樓公有商用不動產已完工交屋且達可供出租或委託經營狀態者，計有捷運港墘站(交9)等 27 處聯開大樓[1]，總面積 3 萬 6,000 餘坪、不動產總值為 150 億 8,956 萬餘元，投資標的係以坐落於臺北市及新北市之商場、店鋪及辦公大樓等 3 類型產品為主，各類型不動產面積(含停車面積)及價值所占比重，分別依序為 51.59%、3.99%及 44.42%；40.09%、8.66%及 51.25%，實際建物租金收入為 3 億 2,504 萬餘元，扣除建物出租費用 1 億 1,784 萬餘元後，營業毛利為 2 億 719 萬餘元，租金收益報酬率為 1.39%。

(三)預期成果

捷運系統土地開發後，將促進地區商業發展，另臺北市政府亦可經由出租或委託統一經營聯開大樓方式，取得長期而穩定之租金收益，以維持土開基金永續經營，增加效益挹注捷運建設所需資金。

二、調查重點及發現

經臺北市審計處針對捷運局管有聯開大樓公有商用不動產經營管理情形深入查核，截至 102 年底止，整體建物空置率為 35.93%，其中臺北市及新北市整體建物空置率分別為 23.40%及 62.19%(詳表 1)，遠較 102 年度第 4 季臺

表 1　臺北市政府捷運工程局 102 年度經管聯開大樓公有商用不動產空置情形分析表

單位：坪、%

產品類別	總戶數	建物面積	捷運局經管聯開大樓之空置率		市場同期空置率	聯開大樓相較市場空置率差異情形
總　計	**172**	**27,461.65**	**整體**	**35.93**	－	－
			臺北市	**23.40**	**7.55**	**+ 15.85**
			新北市	**62.19**	**13.46**	**+ 48.73**
商場	19	11,800.94	整體	59.05	－	－
			臺北市	51.47	7.55	+ 43.92
			新北市	65.03	13.46	+ 51.57
店面	13	1,244.98	整體	22.56	－	－
			臺北市	22.56	7.55	+ 15.01
辦公室	140	14,415.73	整體	17.91	－	－
			臺北市	11.34	7.55	+ 3.79
			新北市	53.69	13.46	+ 40.23

註：1.本表建物面積不含停車場面積。
　　2.資料來源：臺北市政府捷運工程局提供。

[1] 未包含為配合捷運環狀線捷運工程施工，暫緩招租之景安站(捷 5)聯開大樓公有不動產；及雖已完工交屋開業營運，但尚未與投資人談妥權益分配之徐匯中學站(捷 1)聯開大樓公有不動產。

北市B級及新北市辦公室之市場行情空置率(國泰房地產指數)7.55%及13.46%[2],高出15.85及48.73個百分點(增加幅度達209.93%及362.04%),且較土開基金101年度同期整體建物空置率27.61%,升高8.32個百分點(增加幅度達30.13%),造成土開基金租金收益不穩定,實際建物租金收入為3億2,504萬餘元,扣除建物出租費用1億1,784萬餘元後,營業毛利為2億719萬餘元,租金收益報酬率為1.39%(詳表2),除較國內五大銀行平均3年期定存利率1.41%[3]略低,亦較國內不動產證券化投資標的富邦一號及國泰一號(投資標的均坐落於臺北市)102年度之投資收益報酬率2.05%及3.27%,分別減少0.66及1.88個百分點,其出租不動產事業營運績效,顯較資金轉配置長期定期存款平均及同業收益水準落後1.42%[(1.41-1.39)/1.41]、32.20%(0.66/2.05)及57.49%(1.88/3.27),且較土開基金101年度同期租金收益報酬率1.66%,降低0.27個百分點,獲利能力衰退幅度達16.27%(0.27/1.66)。茲就捷運局辦理前開聯開大樓公有商用不動產之出租及委託統一經營管理情形分述如次:

(一)公有商場不動產公開標租及委託統一經營管理情形

1.捷運局102年度管有捷運公館站(交11)、港墘站(交9)、忠孝復興站(交4,10)、七張站(捷10,11)、頂溪站(捷3)及淡水站等6處聯開大樓公有商場不動產,其中前3處建物基地係坐落於臺北市、後3處係坐落於新北市,計有19戶、停車席位334席,各出租或委託統一經營標的物之總面積介於880.51坪至7,401.63坪不等,單層實際樓地板面積(不含停車面積)則介於215坪至1,606坪之間,均屬大面積商場。

2.截至102年底止,前開公有商場

[2]「市場行情空置率」之資料來源為「102年第四季國泰房地產指數新聞稿」(http://www.cathay-red.com.tw)第4頁;因捷運局經管聯開大樓公有不動產間有坐落於臺北市或新北市,故市場行情空置率,係採臺北市B級辦公室(係指屋齡約在20至30年左右,而每坪租金在1,800元至1,000元之間)行情空置率8.40%,及新北市辦公室空置率14.55%,作為比較基礎。

[3]資料來源:中央銀行全球資訊網。

除忠孝復興站及淡水站等 2 處，業於建物完工後優先委託投資人統一經營，與港墘站地下 1 樓及地上 2 樓已陸續於 102 年 2 月及 7 月完成公開標租或出售業務外，餘港墘站(地上 1 樓及 3 樓)、頂溪站、七張站及公館站等 4 處公有商場，捷運局雖已自各該建物完工交屋或原投資人提前終止租約後，辦理多次公開標租作業結果，已逾 1 年 1 個月至 2 年 6 個月不等，仍未曾或重新覓得營運(承租)人，而無法起租，肇致整體商場空置率高達 59.05%，其中臺北市及新北市公有商場空置率分別為 51.47%及 65.03%，遠較 102 年度第 4 季臺北市 B 級及新北市辦公室之市場行情空置率 7.55%及 13.46%，高出 43.92 及 51.57 個百分點，且較土開基金 101 年度同期同類建物整體空置率 43.64%，升高 15.41 個百分點；整體建物出租營業毛利僅為 4,631 萬餘元，收益報酬率為 0.74%(詳表 2)，較目前國內五大銀行平均 3 年期定存利率 1.41%，減少 0.67 個百分點(減少幅度達 47.52%)。



捷運港墘站公有商場不動產空置情形

資料來源：臺北市審計處 101 年 10 月 24 日拍攝。

表 2　臺北市政府捷運工程局 102 年度經管聯開大樓公有商用不動產收益明細簡表

單位：千元；%

產品類別	不動產總值(A)	租金收入(B)	出租費用(C)	出租毛利(D=B-C)	報酬率(E=D/A)
總計	**15,089,564**	**325,040**	**117,848**	**207,192**	**1.39**
商　場	6,247,761	100,634	54,319	46,315	0.74
店　面	1,256,091	32,953	8,848	24,105	1.92
辦公室	7,423,162	191,452	54,680	136,771	1.84

資料來源：臺北市政府捷運工程局提供。

3. 經依據捷運港墘站等 4 處公有商場不動產最近 1 次核定招租策略所擬訂月租金底價計算，該等商場 102 年度空置期間每月除損失租金收入 813 萬餘元外，尚須負擔建物持有期間之管理維護費用 231 萬餘元，合計每月衍生之空置損失約 1,045 萬餘元；以此估算，前開公有商場自完工交屋或提前終止租賃契約後，截至 102 年 12 月底止，累計空置損失金額高達 1 億 9,633 萬餘元，且至其重新標脫出清前，該空置損失將持續擴大。

(二)公有店舖不動產公開標租作業情形

1. 捷運局102年度管有捷運行天宮站(捷5)、後山埤站(交25)、古亭站(交15)、科技大樓站(交7)永春站(交19)、永春站(交21)、後山埤站(交 24)及萬隆站(交6,7)等8處聯開大樓公有店舖不動產(計有 13 戶；停車車位 22 席)，均位於臺北市，各出租標的物單層面積(不含停車面積)介於18坪至271坪之間。
2. 截至 102 年 12 月底止，前開公有店舖，除古亭站及行天宮站建物各1戶，分別於102年11月22日及同年2月8日退租後，空置 1 及 10 個月仍未出租使用外，餘均已陸續於年度內完成招租事宜，惟因行天宮站空置建物面積高達271坪，約占同型產品總面積之2成1，肇致整體建物空置率高達 22.56%，遠較 102 年度第4季臺北市B級辦公室空置率7.55%，高出15.01個百分點，且較土開基金101年度同期同類建物整體空置率5.10%，升高17.46個百分點；整體建物出租營業毛利為2,410萬餘元，收益報酬率 1.92%(詳表 2)，較目前國內五大銀行平均 3 年期定存利率1.41%，略高0.51個百分點。

(三)公有辦公室不動產公開標租作業情形

1. 捷運局102年度管有捷運新店區公所站(捷22)、頂溪站(捷2)、江子翠站(捷1)、景美站(交3)、大安站(捷 3)、古亭站(交 15)、公館站(交11)、行天宮站(捷7)、臺電大樓站(交13)、忠孝新生站(捷14)、古亭站(交14)、大安站(交6)、科技大樓站(交7)、臺北車站(交1)、景美站(交4)、後山埤站(交 24)、萬隆站(交 6,7)、行天宮站(捷5)及東門站(捷1)等19 處聯開大樓公有辦公室不動產(計有 140 戶；停車車位 193 席)，其中前 3 者建物基地係坐落於新北市、後 16 者係坐落於臺北市，各出租標的物之單層面積(不含停車面積)係介於 19.73 坪至413.29坪之間。
2. 截至102年12月底止，前開公有不動產整體空置率為 17.91%，其中臺北市及新北市公有辦公室建物空置率分別為 11.34%及

53.69%，遠較102年度第4季臺北市B級及新北市辦公室之市場行情空置率7.55%及13.46%，高出3.79及40.23個百分點，與土開基金上年度同期同類建物整體空置率18.17%相較，降低0.26個百分點。

3. 經依據該等公有辦公室不動產最近1次核定招租策略所擬訂月租金底價計算，該等不動產102年度空置期間每月除損失租金收入139萬餘元外，尚須負擔建物持有期間之管理維護費用52萬餘元，合計每月衍生之空置損失約192萬餘元；以此估算，該等出租標的物自完工交屋或租約終止(期滿)後，截至102年12月底止，累計空置損失金額1億413萬餘元。

三、調查意見及建議

前述調查及發現之缺失，核有：未能妥為擬訂租賃及行銷策略，以有效增加出租面積，造成建物完工交屋或提前終止租約後，空置經年無法起租，進而衍生鉅額空置損失；部分公有辦公室不動產長期未能出租出清，空置情形嚴重，肇致鉅額空置損失，減損不動產投資開發利潤等情事。經臺北市審計處依審計法第69條規定，於103年10月27日通知臺北市市長查明妥適處理，並報告監察院。惟臺北市政府於103年12月18日函復處理結果，仍未為負責之答復，臺北市審計處爰於104年9月10日依同法第20條規定陳報審計部於104年11月3日轉陳監察院核辦。案經監察院立案調查結果，依監察法第24條提案糾正捷運局，並請確實檢討改善(105年9月14日監察院公報第3007期)。茲將查核發現擇要分述如次：

(一)未能儘早規劃完成大面積公有商場不動產公開標租前準備工作，並針對出租標的物競爭劣勢條件，妥為擬訂租賃及行銷策略，以有效增加出租面積，造成建物完工交屋或提前終止租約後，空置經年無法起租，進而衍生鉅額空置損失，嚴重影響土開基金成立目的之達成。

1. 據國內實證研究指出[4]，商用不動產的投資價值在於標的物當前與

[4] 曾翊瑋、黃名義、張金鶚，租戶結構對辦公大樓租金與空置率之影響，都市與計畫，第37卷第4期，2010年。

未來的租約價值，因此空置率是不動產所有權人最主要的經營風險，經營管理者如何有效降低大樓空置率，以減少空置期間損失，增加租金收益，反映其應有價值，乃為商用不動產投資獲利關鍵；又按行為時臺北市政府附屬單位預算執行要點第 3 點第 1 項規定略以，業權基金管理機關(構)應本企業化經營原則，設法提高產銷營運(業務)量，增加收入，抑減成本費用，以達成年度法定預算盈(賸)餘目標。

2. 捷運局近年來經管聯開大樓公有商場不動產情形，間有辦理公開標租前準備工作期程冗長，復未能於建物完工交屋前妥為規劃公開標租事宜，造成鉅額空置損失；擬訂公有商場公開標租策略前，未積極辦理招商說明(座談)會，以擴大招商管道，及提供與蒐集出租市場意見；辦理公開標租之等標期過短，不利於潛在營運人評估其經營風險，易影響其參與競標意願，進而降低不動產脫標及獲取較高投資報酬機會；部分公有商場提前終止營運及租賃契約後，未積極重新辦理商場租招商作業，造成租賃標的物點交收回後，無法立即起租，嚴重侵蝕土開基金獲利能力等缺失，前經臺北市審計處於 101 年度通知捷運局積極研謀改善，據復：將檢討縮短公有商場不動產公開標租前置作業時程，並在訂定租賃條件時，考量合併所有樓層或部分樓層辦理招租，給與租金優惠或增加其裝潢期等條件，以利招租作業及有效降低空置率；將視各基地產權面積大小或所在地點商業行為程度，積極辦理招商說明會，或透過媒體宣傳出租(出售)資訊，以擴大招商管道及機會；將觀察市場反應狀況，彈性訂定等標期、或適時檢討招租策略及租賃條件、或配合有意願承租者，簽辦公開標租作業，以提高出租機會；未來倘遇有提出終止租約者，將於租賃標的物尚未恢復原狀點交返還捷運局前，積極廣為蒐集潛在承租對象資訊及宣傳未來招租標之訊息，並妥為研擬相關招租條件及策略草案後，召開招商說明會，俾利廠商儘早掌握訊息及評估承租

意願；將建置捷運宅租網，適時辦理更新聯開大樓租售資訊，俾利增加能見度。

3. 案經追蹤查核結果，發現102年度截至12月底止，捷運局管有捷運港墘站等6處聯開大樓公有商場不動產總樓地板面積為11,800.94坪(不含停車面積)，其中除忠孝復興站及淡水站等2處公有商場，業於95年12月及101年11月優先委託投資人統一經營，與港墘站地下1樓及地上2樓陸續於102年2月及7月完成公開標租或出售業務外，餘港墘站(地上1樓及3樓)、頂溪站、七張站及公館站等4處公有商場，或自100年6月及101年3月完工交屋，或於100年8月及101年2月提前終止租賃契約後，因未曾或重新覓得營運(承租)人，已空置逾1年1個月至2年6個月不等，仍無法起租，肇致整體商場空置率高達59.05%，其中臺北市及新北市公有商場建物空置率分別為51.47%及65.03%，遠較102年度第4季臺北市B級及新北市辦公室之市場行情空置率(國泰房地產指



捷運港墘站聯開大樓

資料來源：臺北市政府捷運工程局提供。



捷運七張站公有商場不動產空置情形

資料來源：臺北市審計處101年10月24日拍攝。



捷運頂溪站公有商場不動產空置情形

資料來源：臺北市審計處102年10月14日拍攝。



捷運公館站公有商場不動產空置情形

資料來源：臺北市審計處101年10月24日拍攝。

數)7.55%及 13.46%，高出43.92及51.57個百分點，且較土開基金上年度同期商場建物空置率43.64%，升高15.41個百分點。捷運局經管該類不動產空置情形，不僅未改善，反趨惡化。

4. 經查捷運港墘站、頂溪站、公館站及七張站等4處聯開大樓公有商場雖均擁有位於交通便利之大眾捷運系統車站上方之區位優勢，惟據捷運局101年7月至8月間為公館站、七張站及港墘站等商場年租率及租金調降之簽案內容指出該等商場或因受商場動線規劃欠整體性及連貫性，或因基地周邊市況不佳，難與鄰近商圈相競爭等影響，均存有客源可及性差或人潮聚客力差，經營不易之劣勢條件，將直接影響潛在承租人進駐意願。又據捷運局100至102年度辦理前開4處聯開大樓公有商場不動產(重新)公開標租之總面積係介於765.24坪至3,526.07坪不等，各標單層出租面積則介於215.08坪至932.37坪之間(均不含停車面積)，營運面積龐大，故單月最低給付租金高達40至103萬餘元不等，且承租人初期為營運所須投入資金亦相對龐鉅[5]，實難以吸引付租能力低之業者進駐；且查捷運局嗣為配合市政府扶植文化創意產業政策，於102年2月7日簽報市政府核定，未來公館站公有商場部分樓層(4至5樓)及七張站全部公有商場(2至5樓)，限定由文化創意產業進駐使用，勢將大幅縮減潛在承租人範圍。由上揆知，除非潛在承租人經營行業符合捷運局所定投標資格，且具有營運空間需求量大、獲利率高，並經其評估能於租約期限內回收投資成本，進而創造投資利潤等條件下，始有承租意願及付租能力外，實難吸引一般業者進駐。因此，捷運局於辦理該等公有商場不動產公開標租作業時，如何找尋付租能力高之潛在目標承租者，並吸引其選擇承租該等公有商場不動產，實為有效減少空置商場之關鍵。

5. 如前所述，商用不動產經管管理

[5]假設潛在承租人為一零售商，並以每坪5萬元計算其期初為營運準備所須投入之固定投資支出(含室內裝潢、準備金、押金等)金額，即高達3,826萬元至1億7,630萬元不等。

之目的，在於創造不動產最大利潤(意指持有不動產期間之空置損失最小化、收益金額最大化)，反映其應有價值；因此，捷運局經管該等公有商用不動產，理應積極於建物完工交屋或提前終止租約前，儘早妥為規劃完成出租標的物(重新)公開標租前置準備作業，以有效降低建物空置期間所衍生之損失，進而創造不動產最大租約價值。惟查捷運局實際辦理前開4處聯開大樓公有商場不動產(重新)公開標租作業情形，間有於建物完工交屋或提前終止租約後11個月或1年10個月始完成公開標租前準備工作，造成建物達可供使用狀態後，仍長期空置，無法起租，與七張站、公館站、忠孝復興站、徐匯中學站及淡水站等5處聯開大樓之投資人辦理該等公有商場不動產統一經營，均能於建物完工交屋(或取得使用執照[6])後，3.3個月內開業營運並起算租金之經營效率相較，顯欠積極，已嚴重影響土開基金租金收益；復查其102年辦理該等公有商場不動產(重新)公開標租作業過程中，除採行於捷運局官網及前行政院公共工程委員會採購網站公開出租訊息，或在大樓外牆懸掛招租廣告等行銷措施，被動等待潛在承租者回應外，並未落實依其所擬改善措施，就該等商場異質特性進行市場分析或就其競爭劣勢條件，據以擬訂產品定位及目標租戶設定，加強廣告行銷及辦理招商說明會，主動積極將不動產出租訊息傳送予潛在承租者，並蒐集出租市場意見，再擬訂招租策略，以提高潛在承租者承租誘因，造成開標結果，或因招商管道不足，或因租賃條件不具市場競爭力，而無人投標，或甫脫標即遭退租；或雖已簽報市政府核准將部分公有商場不動產出售予府內機關作為公務使用，卻未就其價購預算須報經臺北市議會審查之不確定因素，審慎評估該出租標的物停租待售期間之機會成本，並妥為研擬因應對策，以

[6]依臺北市政府與臺北捷運系統各站土地聯合開發案投資人簽訂之投資契約書規定，投資人應於聯開大樓領得使用執照後6個月內備妥竣工圖、設備、清冊、管理章程或管理規約等點移交清冊完成交屋事宜。

降低不動產等待出售期間之空置損失等，肇致該等建物完工交屋或提前終止租約後，已逾1年1個月至2年6個月不等，仍未曾或重新覓得營運(承租)人，無法立即起租，進而衍生鉅額空置損失。經依據前開公有商場不動產最近1次核定招租策略所擬訂月租金底價計算，該等商場102年度空置期間每月除損失租金收入813萬餘元外，尚須負擔建物持有期間之管理維護費用231萬餘元，合計每月衍生之空置損失約1,045萬餘元；以此估算，該等出租標的物自完工交屋或提前終止租賃契約後，截至102年12月底止，累計空置損失金額高達1億9,633萬餘元(詳表3)，且至其重新標脫出清前，該空置損失將持續擴大，嚴重影響土開基金租金收益。

6. 綜上，捷運局經管聯開大樓公有商場不動產情形，因辦理(重新)公開標租前置作業期程冗長，復未能於建物完工交屋前或提前終止租約後，儘早針對各不動產本身區位或規劃劣勢條件，妥為研擬租賃條件及行銷策略，以有效增加出租面積，造成整體公有商場不動產面積有5成6(捷運港墘站等4聯開大樓空置未出租面積，共6,620.75坪，占該類不動產總樓地板之56.10%；占整體公有商用不動產面積之24.11

表3　臺北市政府捷運工程局102年度管有聯開大樓公有商場不動產建物完工後或租約期滿(終止)後逾1年以上未出租明細表

單位：戶、千元

基地名稱	完工交屋日期	戶數	空置期間(A)		衍生空置損失金額			
			未曾出租使用期間	租約終止或期滿後未再出租期間	平均每月管理維護費(B)	每月租金收入損失(C)	平均每月空置損失(D)=(B)+(C)	累計損失金額(E)=(D)*(A)
合　計		**12**			**2,319**	**8,136**	**10,455**	**196,336**
公館站(交11)	95.6.19	4		1年1個月	589	2,405	2,995	38,936
七張站(捷10,11)	96.11.9	4		1年5個月	1,093	3,364	4,457	75,778
港墘站(交9)	100.6.17	2	2年6個月		356	1,587	1,944	58,327
頂溪站(捷3)	101.3.1	2	1年10個月		279	779	1,058	23,293

註：1.依據完工交屋時間排序。
　　2.資料來源：臺北市政府捷運工程局提供。

%)長期空置未利用，進而衍生鉅額空置損失，並未能創造該等不動產應有之價值，嚴重影響土開基金租金收益，有礙土開基金設立目的之達成，核有效能過低情事。

(二)部分公有辦公室不動產長期未能出租出清，空置情形嚴重，復未落實執行其所研擬之改善措施，或改善措施未具實效，肇致鉅額空置損失，減損不動產投資開發利潤。

1. 捷運局近年來經管聯開大樓公有辦公室不動產情形，間有部分建物空置率居高不下，甚有年租金收益報酬率為負值情形，嚴重影響土開基金收益績效，前經臺北市審計處於100及101年度通知捷運局積極研謀改善，據復：為降低聯開大樓空置率，捷運局除前於100年11月9日專簽報核「降低不動產空置率因應方案」(略以：除基地特殊條件者須專案簽報市府核准外，應由各基地承辦人訪查當地市場租價格及市場需求產品類型、坪數、潛在客源需求，衡量基地個別條件、坪數大小、公設比例，依授權原則客製化各基地之租金底價、租期、裝潢期、租金及續租優惠等招租條件，簽報機關首長核定後，辦理出租事宜)得以更具彈性之招租原則辦理外，將建置捷運宅租網，適時辦理更新聯開大樓租售資訊，俾利增加能見度；另就長期未出租者，將個案評估簽辦租售策略，並適時辦理公開說明會。

2. 案經臺北市審計處追蹤查核結果，截至102年12月底止，捷運局經管捷運新店區公所等聯開大樓公有辦公室不動產整體建物空置率為17.91%，其中臺北市及新北市公有辦公室建物空置率分別為11.34%及53.69%，遠較102年度第4季臺北市B級及新北市辦公室之市場行情空置率(國泰房地產指數)7.55%及 13.46



捷運新店區公所站聯開大樓

資料來源：臺北市政府捷運工程局提供。

%，高出 3.79 及 40.23 個百分點；復與土開基金上年度同期辦公室建物空置率 18.17%相較，雖已降低 0.26 個百分點，惟改善程度甚微。顯示捷運局經管該類不動產執行績效不彰。

3. 究其原因，主要係捷運局 101 年 8 月 1 日至 102 年 10 月 14 日間辦理聯開大樓公有辦公室出租業務，遲未依其所擬改善措施，完成捷運宅租網之建置作業，並對外公開出租資訊，以增加出租物件能見度，促進出承租雙方媒合成功機會；或頂溪站、新店區公所站、公館站、行天宮站、忠孝新生站等 5 處聯開大樓公有辦公室不動產空置期間已逾 1 年以上，間有未落實依前開「降低不動產空置率因應方案」之規定，檢討調降月租金底價，或另依據該等不動產異質特性，擬訂其他優惠租賃條件，以增加租賃物件市場競爭力，或就曾已多次調整租賃優惠條件，惟仍未具成效，致長期未出租者，進行個案評估簽辦租售策略，或適時辦理公開說明會，以擴大招商管道，降低建物空置率，減少不動產空置期間損失等，肇致捷運局管有聯開大樓公有辦公室不動產面積近 1 成(占整體公有商用不動產面積之 5.17%[7])，自建物完工交屋或租約終止(期滿)後，截至 102 年 12 月底止，已逾 1 年以上，未曾出租或重新再出租使用，最長甚達 8 年 11 個月；經依據該等公有辦公室不動產最近 1 次核定招租策略所擬訂月租金底價計算，該等不動產 102 年度空置期間每月除損失租金收入 139 萬餘元外，尚須負擔建物持有期間之管理維護費用 52 萬餘元，合計每月衍生之空置



捷運公館站聯開大樓

資料來源：臺北市政府捷運工程局提供。

[7]捷運局管有聯開大樓公有辦公室不動產已空置逾 1 年以上者，計有 25 戶(如表 4)，其面積 1,420.98 坪，除以該類不動產總面積 14,415.73 坪，求得空置率為 9.86%；該等閒置資產面積占整體公有商用不動產面積比率=1,420.98 坪/27,461.65 坪=5.17%。

損失約 192 萬餘元；以此估算，該等出租標的物自完工交屋或租約終止(期滿)後，截至 102 年 12 月底止，累計空置損失金額高達 1 億 413 萬餘元(詳表 4)，且至其重新標脫出清前，該空置損失將持續擴大，已嚴重減損該等不動產投資開發利潤。

4. 綜上，捷運局對於前開公有辦公室不動產長期未出租出清情形，或未落實執行其所研提之改善措施，或改善措施未具實效，肇致該類建物空置未使用情形依舊嚴重，進而衍生鉅額空置損失，顯未能創造該等不動產最大利潤價值，核有效能過低情事。

表 4　臺北市政府捷運工程局 102 年度管有聯開大樓公有辦公室不動產建物完工後或租約期滿(終止)後逾 1 年以上未出租明細表

單位：千元

基地名稱	完工交屋日期	戶別	空置期間(A)		衍生空置損失金額			
			未曾出租使用期間	租約終止或期滿後未再出租期間	平均每月管理維護費(B)	每月租金收入損失(C)	平均每月空置損失(D)=(B)+(C)	累計損失金額(E)=(D)*(A)
合　　計		**25**			**522**	**1,398**	**1,920**	**104,131**
新店區公所站(捷 22)	94.1.13	3 樓之 1		5 年 7 個月	25	66	92	6,183
		3 樓之 2		4 年 8 個月	19	51	71	4,002
		3 樓之 3	8 年 11 個月		29	75	104	11,218
		3 樓之 5		4 年 11 個月	14	36	51	3,015
		4 樓之 2		2 年 3 個月	19	50	70	1,903
		4 樓之 5		2 年 6 個月	14	36	50	1,512
		5 樓		2 年 4 個月	7	19	26	739
		5 樓之 2		3 年 9 個月	19	51	71	3,216
		5 樓之 3		2 年 5 個月	29	75	104	3,040
		6 樓		3 年 7 個月	7	19	26	1,135
		6 樓之 1		1 年 7 個月	25	67	92	1,759
		6 樓之 2	8 年 11 個月		19	51	71	7,673
		7 樓之 3		3 年 3 個月	26	70	97	3,783
		7 樓之 5		3 年 10 個月	11	30	42	1,955
頂溪站(捷 2)	95.11.16	4 樓	7 年 1 個月		25	52	77	6,589
		5 樓	7 年 1 個月		25	52	78	6,661
		7 樓	7 年 1 個月		25	53	78	6,704
		7 樓之 1		2 年 6 個月	13	32	46	1,403
公館站(交 11)	95.6.19	8 樓之 8		4 年	12	38	51	2,465
		8 樓之 9	7 年 6 個月		10	32	43	3,921
		8 樓之 12	7 年 6 個月		11	33	44	4,048
		8 樓之 13		1 年 4 個月	15	46	61	989
		9 樓之 8		4 年	12	39	51	2,472
行天宮站	99.5.10	6 樓	3 年 7 個月		57	147	205	8,817
忠孝新生站	99.6.1	13 樓	3 年 7 個月		42	164	207	8,918

註：1. 依據完工交屋時間排序。
　　2. 資料來源：臺北市政府捷運工程局提供。

四、監察院糾正內容

本案經臺北市審計處查核結果，發現有前述效能過低情事，經依審計法第 69 條規定通知臺北市市長查明妥適處理，並報告監察院。惟臺北市政府處理結果，仍未為負責之答復，爰依同法第 20 條陳送監察院核辦。案經監察院調查後，提出調查意見，函請臺北市政府督促捷運局檢討改進，並經監察院交通及採購委員會、內政及少數民族委員會於 105 年 8 月 9 日第 5 屆第 25 次聯席會議決議提案糾正捷運局(105 年 9 月 14 日監察院公報第 3007 期)，其糾正內容摘述如次：

(一)捷運局經管之捷運商用不動產，102 年總值為 150 億餘元，實際建物出租毛利僅 2 億餘元，租金收益報酬率僅 1.39%；且 102 至 104 年整體空置率分別為 36.06%、34.38%及 28.13%，3 年總平均空置率為 32.86%，臺北市及新北市分別為 18.91%、62.93%，均遠高於國泰房地產指數之 6.73%、15.08%。又部分不動產得出租或終止租約後逾 6 個月未出租，甚有完工後從未出租者，自 102 年起至 104 年止空置期間之損失，監察院估算達 4 億 2,000 餘萬元，捷運局估算(扣除 6 個月作業期間、6 個月重新招租期、使用準備期，依市場機制扣除空置率)為 2 億 7,000 萬餘元。捷運局長年經營管理不善，洵有怠失。

(二)部分捷運局經管之商用不動產由於辦公室坪數太大或太小、無附屬停車位、管理費偏高、公設比過高、餐廳設於 3、4 樓、招標對象限於文創產業、無臨時卸貨區等原因，規劃設計未能確實符合市場之需求，在經營管理上，欠缺有效的誘因，致使空置率多年居高不下，仍未提出有效對策，核有不當。

參、機關回應情形

本案相關缺失情事，經臺北市政府函復檢討改善情形，茲將其研擬改進措施摘述如次：

一、已進行內部業務職掌調整，由專責單位負責不動產招租管理作業，重新檢討研擬招租策略並加強行銷及積極尋覓客

源後，部分公有商場不動產已完成起租

(一)捷運局已就內部業務職掌進行調整，由專責單位負責不動產招租管理作業，對於前開聯開大樓公有不動產之招租策略持續研擬改善措施，加強出租行銷及相關優惠租賃條件等，以增加市場競爭力，提升土開基金經營績效，以獲取穩定租金收益，維持土開基金正常永續運作。

(二)未來開發大樓公有不動產商場部分，倘承租人提出終止租賃契約後，為爭取時效縮短空置時間，俾管有公有不動產早日完租，以挹注土開基金收入。當承租人於租賃標的物尚未恢復原狀點交返還前，捷運局採取相關措施如下：

1. 蒐集各大百貨、服飾、精品、餐廳、3C 產品、補教等經營業者或相關公司行號與各公會之電子郵件信箱，先將未來招租標的訊息，以便利之電子郵件方式傳送出去，廣為宣傳。
2. 經由各商仲網站或透過房仲業者瞭解當地市場行情，亦實地訪查當地市場行情及調查區域市場需求。
3. 邀集不動產估價師、仲介及專家學者共同研商租金調整、招租條件及招租策略等相關事宜。
4. 召開招商說明會，將未來相關招租條件及策略對外界說明，俾讓廠商儘早掌握訊息，及早評估承租意願。
5. 充分掌握上述相關資訊並彙整相關資料後，即進行租金調整及招租策略等事宜簽報臺北市政府核定作業，俟臺北市政府核定後接續儘速辦理公告標租作業。

二、捷運局已成立「臺北都會區大眾捷運系統土地開發基金資產有效利用推動小組」，提出資產管理改善策略，檢討資產活化策略與執行機制；並研擬委由民間物業管理公司代租代管，希引入專業化的機制與人才，以期創造聯開大樓公有不動產較大利益並獲取穩定租金收益

(一)有關空置率長期偏高之公有辦公室不動產部分，經捷運局加強宣傳並積極與不動產公司傳遞訊息，除新店區公

所等 6 處聯開大樓公有辦公室，因當地市場需求量低、尚有空屋外，餘各站公有不動產辦公室出租比率已達 9 成以上；捷運局已成立「臺北都會區大眾捷運系統土地開發基金資產有效利用推動小組」，並於 103 年 7 月 31 日召開第 1 次會議，提出資產管理改善策略，並檢討部分基地長期空置無法順利出租之原因，研擬是否將產品不符當地不動產需求之長期未出租不動產，辦理標售之可行性，並將賡續檢討資產活化策略與執行機制。

(二)為提升土開基金經營績效，增加市場競爭力，捷運局業研擬聯開大樓公有商場不動產及辦公室，租賃期限在連續 10 年以下之租賃契約恢復續租條款，及租賃保證金由現行 4 個月調整為 3 個月等招租策略；嗣後亦將研擬委由民間物業管理公司代租代管，希引入專業化的機制與人才，以期創造聯開大樓公有不動產較大利益並獲取穩定租金收益。

肆、後續改善及整體效益情形

本案經臺北市審計處追蹤捷運局研提改善措施執行結果，分述如次：

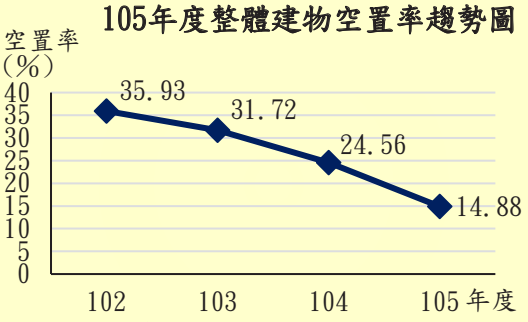
一、公有商用不動產公開標租策略等缺失情形之改善

1. 捷運局已研議該等公有商用不動產公開標租策略改善措施，陸續依各部門業務專長，進行組織與業務分工調整，並利用臺北市政府觀光傳播局電子媒體及網路租屋平台刊登租屋資訊，以利提高公有商用不動產可見度，同時修正租賃契約書，降低履約保證金，增修優先續租條款，增加承租誘因。
2. 捷運局復向新北市政府提供屬新北市境內空置未利用之公有商用不動產相關出租資訊(如出租樓層、坪數及租金等)，由新北市政府協助函轉所屬單位知悉，經與相關單位協調後，捷運局經管七張站聯開大樓公有商用不動產業於 105 年 5 月 11 日起租。

二、公有商用不動產空置損失等缺失情形之改善

捷運局管有聯開大樓公有商

圖2　臺北市政府捷運工程局102至105年度整體建物空置率趨勢圖



資料來源：臺北市政府捷運工程局提供。

用不動產已完工交屋且達可供出租或委託經營狀態等 27 處聯開大樓，業於 103 至 105 年度分別增加新承租戶 21 戶、22 戶及 17 戶，共計 60 戶，103 至 105 年度整體建物空置率為 31.72%、24.56%及 14.88%，已較 102 年度空置率 35.93%，分別減少 4.21、11.37 及 21.05 個百分點(詳圖 2)，且依各該租賃契約之租期及租金核實計算，103 至 105 年度分別增加租金收入 1,790 萬餘元、8,999 萬餘元、1 億 4,230 萬餘元，共計 2 億 5,020 萬餘元，該局已明顯改善經管商用不動產空置情形，採取有效改進措施降低空置損失，增加該基金租金收益，創造該等不動產應有價值。

伍、結語

國際最高審計機關組織(International Organization of Supreme Audit Institutions，簡稱 INTOSAI)於西元 1977 年利瑪宣言(Lima Declaration)指出，政府審計為任何管理制度下不可或缺的一環，審計本身並非最終目的，而是為了及早發現違反法令規定，及財務管理未具經濟、效率、效果性等情事，俾利及時督促採取改正行動、促使相關人員負責、督促研謀預防措施，或至少降低發生的可能性。

本案臺北市政府為順利取得捷運設施用地，及促進商業發展，由臺北市政府及前臺北縣政府(現為新北市政府)共同設置土開基金，以臺北市政府為主管機關，並由捷運局為管理機關，辦理臺北都會區大眾捷運系統路線、場、站土地及其毗鄰地區土地之聯合開發不動產規劃、投資與經營管理事業，以獲取土地開發效益，惟捷運局辦理臺北捷運系統土地聯合開發公有商用不動產之經營管理，因未能儘早規劃完成大面積公有商場不動產公開標租前準備工作，並針對出租標的物競爭劣勢條件，妥為擬訂租賃及行銷策略，以有效增加出租面積，造成建物完工交屋或

提前終止租約後，空置經年無法起租，進而衍生鉅額空置損失，嚴重影響土開基金成立目的之達成；部分公有辦公室不動產長期未能出租出清，空置情形嚴重，復未落實執行其所研擬之改善措施，或改善措施未具實效，肇致鉅額空置損失，減損不動產投資開發利潤等效能過低情事，經臺北市審計處查核揭露，並依審計法 69 條及第 20 條規定報告監察院依法糾正後，已有改善成效。

未來，審計機關除將持續追蹤本案辦理成效外，對於政府其他重要施政工作，亦將持續扮演監督(oversight)、洞察(insight)及前瞻(foresight)的治理角色，並促進行政機關之透明與確保課責機制之建立，暨針對計畫之經濟、效率及效能(果)性，提出改進意見，以協助行政機關聚焦於未來的挑戰，並本「獨立、廉正、專業、創新」之核心價值，「善盡審計職責，發揮監察功能」之使命，持續審核監督，發掘問題癥結，提出建議意見，期達成審計機關「實踐優質審計服務，創造最大審計價值」與「提升政府施政績效，促進政府廉能政治」之願景，實現審計機關成為對人民生活改善產生正面影響機關之目標。

審計部專案審計報告

臺北捷運系統土地聯合開發公有商用不動產經營管理情形

編　者：審計部

發行人：林慶隆

查核團隊：臺北市審計處洪嘉憶、吳政道、蔡宜珍、潘珮琪

出版者：審計部

地　址：10058 臺北市中正區杭州北路 1 號

電　話：(02)2397-1366

網　址：http://www.audit.gov.tw

印刷者：全凱數位資訊有限公司

地　址：23146 新北市新店區中正路 501-13 號 3 樓

電　話：(02)86675397 轉 321

經銷處：五南文化廣場

地　址：40042 臺中市中區中山路 6 號

電　話：(04)2226-0330

國家書店松江門市

地　址：10485 臺北市中山區松江路 209 號 1 樓

電　話：(02)2518-0207

出版年月：中華民國 106 年 7 月初版

定　價：新臺幣 100 元整

GPN：1010600999　　ISBN：978-986-05-3054-4

著作權管理訊息：

著作權人：審計部

＊欲利用本書或部分內容者，須徵求著作權人同意或書面授權



回饋單

您好：

審計部為持續提升審計工作之價值與效益，誠摯地邀請您填寫這份回饋單，讓我們瞭解您對本專案審計報告的想法與建議。填寫完後，請傳真至 02-23957001。您所填寫的資料不會對外公開，請安心作答。

- 報告名稱：NAO-106-11 臺北捷運系統土地聯合開發公有商用不動產經營管理情形
- 性別：□男□女
- 您的身分：□公部門(□行政機關□立法機關□監察院□審計機關)□媒體工作者□私部門□學術單位□一般民眾□其他：
- 從何處取得此份報告：□審計機關或人員贈閱□審計部全球資訊網□圖書館□書店□其他：

1. 您覺得此份報告是否具有價值：□是□否

   _____

2. 您覺得此份報告對您幫助最大的地方是：

   _____

3. 您覺得此份報告可以再增加或減少哪些內容，使其更具可讀性：

   _____

4. 您認識對此份報告可能有興趣的人（請提供電子郵件信箱）：

   _____

5. 其它建議：

   _____



審計機關之使命、願景及核心價值

使命(Mission)

善盡審計職責　發揮監察功能

願景(Vision)

實踐優質審計服務　創造最大審計價值

提升政府施政績效　促進政府廉能政治

核心價值(Core Value)



獨立・廉正・專業・創新

ISBN 978-986-05-3054-4

GPN：1010600999
定價：新臺幣100元
NAO-106-11