

115 年 10 月 2 日

投票顧問業務發展基金

2026 年公司治理暨盡職治理趨勢論壇

公司治理暨盡職治理雙向驅動

共創企業永續韌性及發展

實錄摘要

投票顧問業務發展基金

2026 年公司治理暨盡職治理趨勢論壇

公司治理暨盡職治理雙向驅動，共創企業永續韌性及發展

目 錄

活動議程.....	1
主辦單位與貴賓致詞	2
主管機關：金融監督管理委員會 黃仲豪副局長致詞	4
專題一：國內外公司治理及企業永續韌性及發展趨勢	6
專題二：公開發行公司強化內部治理、利害關係人溝通及永續推動實務經驗分享	8
專題三：機構投資人落實盡職治理，促進企業公司治理及永續發展推動經驗分享 ..	10
綜合座談.....	12

投票顧問業務發展基金
2026 年公司治理暨盡職治理趨勢論壇
《公司治理暨盡職治理雙向驅動，共創企業永續韌性及發展》
活動議程

時間	議程內容	主講人
13:30-14:00		報到
14:00-14:15	主辦單位及貴賓致詞	主辦單位致詞 財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會 張振山 董事長 貴賓致詞 金融監督管理委員會 證券期貨局 黃仲豪 副局長
14:15-14:45	專題演講（一） 國內外公司治理及企業永續韌性及發展趨勢	安侯永續發展顧問(股)公司 黃正忠 董事總經理
14:45-15:15	專題演講（二） 公開發行公司強化內部治理、利害關係人溝通及永續推動實務經驗分享	台達電子工業(股)公司 周志宏 副總裁暨永續長
15:15-15:45	專題演講（三） 機構投資人落實盡職治理，促進企業公司治理及永續發展推動經驗分享	元大證券投資信託(股)公司 劉宗聖 董事長
15:45-16:00		中場休息
16:00-16:45	綜合座談 企業內部治理職能強化及永續發展推動之未來方向及挑戰 Q&A	主持人 財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會 張振山 董事長 與談人 安侯永續發展顧問(股)公司 黃正忠 董事總經理 台達電子工業(股)公司 周志宏 副總裁暨永續長 元大證券投資信託(股)公司 劉宗聖 董事長

主辦單位與貴賓致詞

主辦單位：證券暨期貨市場發展基金會 張振山董事長致詞

張董事長代表主辦單位感謝並歡迎各方先進參與本次論壇。在當今瞬息萬變的資本市場中，企業具備良好的公司治理，已經不再只是單純的法令遵循



事項，而是企業在全球激烈競爭中，展現韌性與永續價值最核心的競爭力。我們觀察到，經濟合作暨發展組織（OECD）在 2023 年發布新版公司治理守則，其中一個非常重要的發展，就是將原本「尊重利害關係人權益」的原則，進一步擴大為「永續發展與韌性」。這意味著，公司不僅需要評估營運對利害關係人的影響，經營階層更須在誠信經營、永續發展及風險管理等各個層面深化治理功能，並完備相關資訊揭露。

要達成此目標，單靠企業的努力尚屬不足，仍須由「企業內部治理」與「外部盡職治理」雙向驅動。在內部治理方面，董事會的多元性與有效運作，以及各功能性委員會的發揮，是穩健經營的關鍵；而在外部，我們也看到國際間對股東行動主義的重視，機構投資人不再只是消極的資金提供者，而是透過「議合」與行使表決權等方式，積極關注被投資公司，為企業的永續發展提供專業建議。

今天的論壇我們特別邀請到產官學界及盡職治理生態系中的重要領袖來為我們分享。稍後，安侯永續發展顧問公司黃正忠董事總經理

將為我們剖析國內外公司治理及企業永續韌性的最新發展趨勢；接著，台達電子的周志宏副總裁暨永續長從公開發行公司的角度，分享強化內部治理與利害關係人溝通的寶貴實務經驗；最後，元大投信的劉宗聖董事長則以機構投資人視角，探討如何落實盡職治理以促進企業永續發展。下半場的綜合座談，我們也將邀請講席們進行深度交流。

我們期盼透過今天的論壇，能進一步促進外界對企業公司治理及投資人盡職治理的關注，攜手深化公司治理，共創企業、投資人與社會三贏的新局。

主管機關：金融監督管理委員會 黃仲豪副局長致詞

黃副局長表示，我國過去較少針對股權交易與併購中的盡職治理進行系統性探討。主管機關近期與相關單位共同發表國內企業接軌國際永續



發展路徑圖的最新調整，期許以更貼近實務的方式協助企業落實永續轉型。

回顧台灣公司治理的發展歷程，過去每三至四年即會推動新版大型公司治理藍圖。早期推動重點主要聚焦於公司內部治理，包括董事會運作、審計與監督職能的發揮，以及資訊透明度的提升。然而隨著國際趨勢演進，參考英國財務匯報局（FRC）《盡職治理守則》（Stewardship Code）等作法，政策焦點已逐漸由公司內部延伸至廣大的利害關係人，特別是機構投資人在資本市場中所扮演的角色與責任。

在國際評比方面，台灣於亞洲公司治理協會（ACGA）的評比中勇奪亞洲第三名，顯示法規與制度架構建置備受國際肯定。然而，評比細項亦揭露機構投資人構面的分數相對較弱。雖然國內已建置盡職治理相關溝通平台，但在實務運作上，上市櫃公司召開股東會時，仍較少看到機構投資人主動發聲或提出實質建設性的建言。

國際案例，如 Engine No. 1 與黑石（BlackRock）合作對埃克森美孚（ExxonMobil）進行議合，成功促成引進具備永續背景的獨立董事進入董事會，證明機構投資人能對公司營運與長期價值產生實質的良性影響。觀察目前台股結構，以台積電等大型權值股為例，股東成分

高度集中於 BlackRock、Vanguard、國發基金及各國主權基金等大型機構。若這些機構投資人能透過適當的議合程序（Engagement）與公司保持常態溝通，將能對企業體質產生顯著的引導與加值效果。

主管機關在完成法規與架構建置後，將全力推動三大核心目標。首先在公司端，期望發揮董事會影響力，將永續經營與公司治理納為核心經營目標；其次在投資端，希望提升機構投資人意識，在財務指標之外更關注企業的非財務表現（ESG）與長期價值；最後在生態系統端，促進投資人與企業之間的良性對話，營造健全且有利於資本市場發展的投資環境。

專題一：國內外公司治理及企業永續韌性及發展趨勢

講座：安侯永續發展顧問(股)公司 黃正忠董事總經理

黃正忠董事總經理表示，自英國退出歐盟後，法蘭克福正全力打造自身成為歐盟的金融中心，儘管當前歐洲整體經濟面臨嚴峻挑戰，但其在永續議題的發展上仍



居於全球領先地位，並強調永續議題並非短期的市場波動，而是跨越十年乃至一整世紀的長期結構性議題。

針對當前國際政經局勢與企業經營衝擊，彙整為以下七大關鍵趨勢：

- 一、**川普 2.0「四方戰略」與美國金融「ESG 沉默潮」**：川普政府執政後推動包含掌控晶片算力、關鍵材料、化石能源美元定價權，以及全美超過 22 州實施反 ESG 禁令之「四方戰略」。迫使華爾街金融機構進入「ESG 沉默期（ESG Silence）」，但後續金融檢查仍將嚴格審查作業流程與風險模型。
- 二、**關鍵金屬壟斷與台灣產業戰略風險**：中國大陸已掌控全球 80% 以上的關鍵金屬與稀土資源，未來 20 年內多種金屬將面臨枯竭。台灣半導體與 AI 產業極度依賴這些資源，卻缺乏國家級戰略；相較之下，歐盟已通過《關鍵原料法案》並投巨資推動科技產品回收。
- 三、**氣候變遷逃命線與「調適金融」缺口**：全球升溫 1.5°C 是科學界公認的逃命線，距離升溫 2.0°C 不到 10 年（即 2035 年）。面對淹水等實體災害，全球已轉向「調適金融（Adaptation Finance）」，但台灣金融業與資本市場在此領域的準備幾乎為零。
- 四、**AI 發展風險與能源效率革命（AI 變 BI）**：白宮召集 20 多位 AI 巨

頭簽署自律協議，顯示 AI 能耗與水耗風暴升級。NVIDIA 晶片能效提升 25 倍之例，警告台灣科技供應鏈若無法在能效上突破，盲目投資將導致「AI 演變成 BI (Bad Investment/Burden)」。

五、**美國強迫勞動法規與供應鏈合規衝擊**：依據《臺美 21 世紀貿易協定》，台灣無條件接受美國 11 項強迫勞動指標。美方海關執行暫扣令 (WRO) 採取「懷疑即可扣貨、舉證責任完全在企業」原則，台灣出口製造業與零售供應鏈若忽視勞權將面臨巨大風險。

六、**公司治理轉型——EPS 與 ESG 價值重構**：S&P 500 企業價值在 2025 年後已有超過 90% 來自無形資產。公司治理 (G) 是解決所有永續議題的核心樞紐，企業須摒棄低階合規 (Low-level Compliance) 思維，強化財務長 (CFO) 在永續財務揭露中的角色，並正視人力資本短缺的國安危機。

七、**企業永續韌性六大構面評估架構**：企業應建構包含策略面、營運面、財務面 (轉型金融)、組織與人力資本、科技發展與數據管理 (資安基礎建設)、以及信譽面 (有憑有據的 Storytelling) 之六大韌性構面，確立部門權責以因應極端風險。

面對挪威 2025 年起全面禁售燃油車、歐盟航班啟動添加永續航空燃料 (SAF)、德國宣示 2045 年前徹底廢除化石燃料，以及國際社會將於 2030 年全面啟動「反漂綠 (Anti-Greenwashing)」的嚴格行動。企業董事會須發揮實質監督功能，將永續 KPI 與高階主管薪酬深度連結，引導企業從漸進式的補強 (Transition) 真正跨越至商業模式的根本轉型 (Transformation)。透過數據驅動的治理、嚴謹的風險評估以及永續戰略的落實，台灣產業方能在日趨複雜的地緣政治局勢與極端氣候浪潮中，建立起不可替代的企業永續韌性與長遠競爭力。

專題二：公開發行公司強化內部治理、利害關係人溝通及永續推動實務經驗分享

講座：台達電子工業股份有限公司 周志宏副總裁暨永續長

台達電子周志宏副總裁暨永續長表示，台達電子秉持創辦人鄭崇華先生「環保節能愛地球」的經營理念，以堅實的技術研發實力與科學目標，引領供



應鏈加速轉型，樹立企業永續治理典範。台達電於2017年率先導入科學基礎減碳SBT2°C目標，並於2021年提前達標；目前正全力朝向SBT1.5°C目標邁進，更致力於2050年前實現淨零排放（Net-Zero）。此外，2025年台達電全球營運據點之再生電力使用率已達RE91，朝向2030年RE100的里程碑穩健前行。

台達電推動企業永續經營的具體實踐，深耕於環境(E)、社會(S)及公司治理(G)三大核心面向：

- **環境永續(Environmental)：**台達電致力於發展高能效產品與解決方案，2010年至2025年間累計節省608.9億度電，相當於減少約4,615萬噸碳排放；在廠區生產據點節能方面，2025年共推動457項節能方案，節電達6,493萬度（約減碳40,850公噸）；作為綠建築倡導者，台達電自2006年至2025年已累計打造與捐建36棟綠建築及2座認證綠色資料中心；其中，2025年經認證的22棟廠辦綠建築及5棟學術捐建綠建築，共計節電4,601萬度，相當於減少24,137噸碳排放。

- **社會共融 (Social)：**台達電積極打造多元友善職場，廣納來自全球 40 多個國籍與不同文化背景的頂尖人才，並從生育補助、育嬰支持、職涯發展及員工福利等全方位完備工作環境；在人才培育方面，每年舉辦「台達電年輕學者科技講座」，表彰優秀學者以推動前瞻創新研究；同時鼓勵員工參與社會公益，推動「台達電珊瑚復育計畫」，2025 年共有 60 位企業潛水志工投入，累計培育達 10,000 株珊瑚苗。
- **公司治理 (Governance)：**台達電於董事會下設立「台達電全球永續委員會」，統籌推動各項 ESG 專案。為建立明確的 ESG 當責文化，特別將 ESG 評比成果與 RE100 達成率納入副董事長、執行長及營運長的績效指標；在供應鏈管理上，台達電積極落實「以大帶小」的低碳轉型策略，不僅與產業公會建立聯合稽核機制，更攜手 11 家供應商成功爭取 3,000 萬元政府補助，實現累計減碳 2,094.5 噸的優異成績。

值得強調的是，台達電的永續實踐絕非僅止於非財務面指標。集團2025年合併營收創下178.89億美元新高，充分驗證永續發展與財務績效並非零和抉擇，而是能共創雙贏。

講座：元大證券投資信託股份有限公司 劉宗聖董事長

[illegible]

- **評鑑機制走向動態調整，提防失真風險：** 過去國際評鑑機構因方法論與標準百家爭鳴，導致同一家企業在不同機構間的評級大相逕庭。例如美國矽谷銀行（SVB）倒閉前仍獲得良好評級，使機構投資人無所適從。因此，投資人不應過度依賴外部評級，而應將 E、S、G 三構面進行綜合評估。他特別強調：「沒有 G 的 S 是偽善，沒有 S 的 E 是漂綠。」
- **推動「三方議合」，完善盡職治理：** 劉宗聖認為企業應將議合視為定期「健康檢查」，即使未發生重大爭議事件，也應主動與利害關係人對話。過去多由指數驅動議合，讓 ETF 從「被動追蹤」延伸至「主動議合」；而在 ESG 2.0 時代，元大投信進

一步採取結合「機構投資人、被投資公司、指數公司或評級機構」的「三方議合」模式，以整合利害關係人體系，深化盡職治理目標。

- **因應法規趨勢，重視董事會多元化：** 因應金管會規定自 2025 年起，上市櫃公司董事會任一性別席次須達三分之一，董事會多元化已成為企業營運的新課題。
- **國防產業迎接曙光，AI 深化治理運用：** 過去在 ESG 1.0 時代因負面排除法而不受青睞的軍工國防產業，在 ESG 2.0 時代將迎來轉機。隨著歐洲近年興起「Social Good」觀念，國防企業若能透過協助弱勢國家建立國安等具體改變，將有機會重新獲得資金青睞。此外，劉董事長也強調，AI 技術在公司治理層面的運用亦不可或缺。

展望未來發展與挑戰，包括美國川普政府對ESG的態度轉變、轉型金融的政策效應、國際永續準則理事會（ISSB）發布的新準則，以及溫室氣體範疇三（Scope 3）的界定，都將是牽一髮而動全身的關鍵影響因素。

綜合座談

主持人：證券暨期貨市場發展基金會張振山董事長

與談人：安侯永續發展顧問(股)公司 黃正忠董事總經理

台達電子工業(股)公司 周志宏副總裁暨永續長

元大證券投資信託(股)公司 劉宗聖董事長

主題：企業內部治理職能強化及永續發展推動之未來方向及挑戰

一、機構投資人海外議合影響力

元大投信董事長劉宗聖表示，現今可多加利用視訊會議或書信進行定期溝通，將議合視為對企業與評鑑機構的定期「健康檢查」。此外，專家大力提倡「共同議合」機制，建議投資人可透過臺灣指數公司(TIP)議合平台「揪團」參與。此舉不僅能整合國內金控集團內部的影響力，也能避免單一企業因頻繁應付各家投資人而疲於奔命，進而達成更具建設性的雙贏溝通。

二、未來治理能力強化

安侯永續發展顧問公司董事總經理黃正忠表示，目前最大的挑戰是公司高層對ESG議題不夠清楚，未來趨勢將是「董事會的薪酬連動ESG的KPI」，以及落實各部門的權責。落實從系統設計到終端使用的低碳管理，才能將永續治理真正落實於各部門的日常職掌中。

三、ESG 評等因應

面對不同ESG評等機構各異的方法論，台達電副總裁暨永續長周志宏指出，企業若面臨評等不如預期時，應將所有ESG評比視為「體檢報告」，以正面態度看待。評比的核心目的並非單純證明企業有多優秀，而是協助企業精準找出弱項並規劃下一步的改善行動。當發現分數與預期有落差時，企業應主動與評鑑機構進行溝通，透過釐清資料細節，往往能有效消弭因資訊落差所造成的誤解。

