

03

永續的營運

3.1 使用永續能源及能源利用效率

3.1.1 氣候行動

氣候治理

== 氣候變遷議題管理階層架構 ==

嘉新企業團氣候相關議題最高管理單位為董事會，並由董事會成立永續發展委員會。委員會由董事長張剛綸先生擔任主任委員，總經理王立心女士擔任永續長。此外，委員會下設有永續發展辦公室，由辦公室經理擔任執行秘書。該委員會負責審議公司的氣候變遷策略與目標，監督相關執行進度，並按季度向董事會報告相關情形。

自 2023 年起開始為科學基礎減碳目標倡議作準備，於 2023 年 11 月底提交設定「以 2022 年為基準年，宣示組織內溫室氣體（範疇 1+2）設定為 2030 年絕對減量 42%，亦將開始測量並減少其他間接排放溫室氣體（範疇 3）的碳排。」

本公司以永續發展辦公室專責承接與推展永續發展相關規劃，永續長統籌管理永續發展辦公室，永續發展辦公室下轄透明治理組、社會責任組、環境管理組、氣候變遷組及風險管理組，由企業團營運單位及各部門人員投入組成，永續發展辦公室定期召開會議落實及管控企業團永續目標及進度，2023 年度永續發展辦公室召開會議 6 次。

董事會

永續發展委員會

永續發展辦公室

透明治理組

社會責任組

環境管理組

氣候變遷組

風險管理組

永續發展辦公室 及各小組職掌

社會責任組

將企業社會責任融入企業經營策略，研擬適當連結社會公益議題，實踐對人權的承諾與責任，加強員工與合作夥伴的人權意識，並遵守相關勞工法令，確保本公司遵循國際人權原則。落實對員工的培育照顧，並提供適於員工職涯發展的企業制度。協助嘉新兆福文化基金會社會公益活動運作。

透明治理組

接軌國內外公司治理重要趨勢，研擬適當公司治理制度，促進董事會發揮職能，提升公司資訊揭露透明度，強化與利害關係人溝通管道，落實法令遵循，以及重視股東權益。

永續辦公室

依據永續發展委員會訂定之願景及發展政策，統籌管理永續發展議題及各小組目標及進度。

環境管理組

以環境永續與永續經營為目標，研擬適當連結環境永續議題，推動環境保護、節能減碳、生態永續、動物保育等面向，發揮企業公民的關鍵影響力。

風險管理組

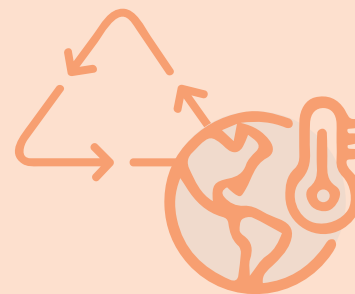
研擬風險管理制度、建立衡量風險的有效方法與風險管理系統、監控與分析風險並適時的呈報與預警重要風險。

氣候變遷組

鑑別與評估氣候變遷的風險與機會，協助內部發展相關量化方法與指標，進一步發展相關管理措施，致力減緩或調適氣候變遷衝擊，並規劃氣候相關財務揭露 TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。

氣候變遷議題相關小組

氣候變遷永續議題主要涵蓋氣候變遷組、環境管理組及風險管理組，由氣候變遷組主責氣候變遷風險與機會辨識，並評估風險與衝擊；環境管理組主責節能減碳議題及能源管理，將導入科學基礎減碳目標 (SBT) 及減碳路徑；風險管理組主責企業團內外部風險管理，包含氣候變遷組辨識之氣候變遷相關風險，及氣候變遷風險後續監控及發展管理措施。



氣候風險管理架構與機制

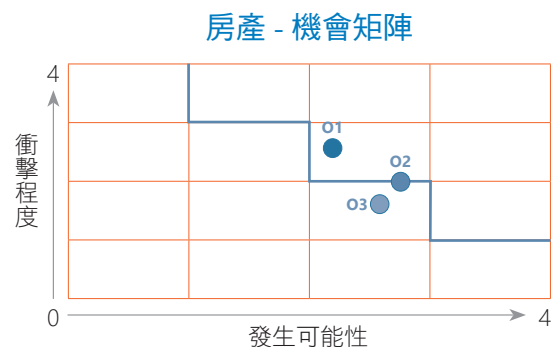
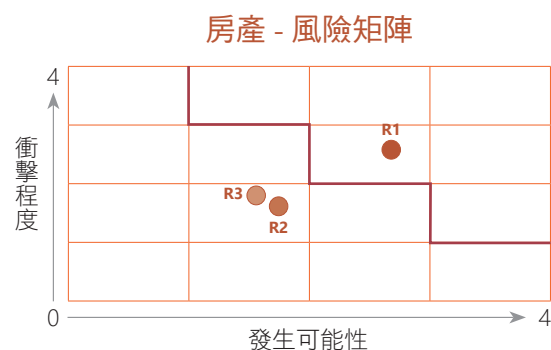
立足企業集團多元化發展，本公司針對三大事業體：水泥及倉儲、房產及旅宿服務事業體，依據既有之氣候變遷風險與機會，以及符合近期產業趨勢及法規等要求，更新相關議題，並召開跨部門會議共同討論，鑑別出重大風險後，進一步評估其潛在財務衝擊，並制定相應因應方案。遵循企業集團風險管控重大性標準，並交由風險管控團隊將辨識出的重大實體風險及轉型風險納入整體風險排序。經過永續發展辦公室各任務組的橫向溝通與整合，有效完成企業團整體風險評估、因應及監督管理。



策略・風險及機會辨識成果

房產事業體

氣候風險與機會矩陣



轉型風險	實體風險	機會
R1：政策要求造成成本上升	R2：災害事故等造成資產或設備損壞	O1：開發及 / 或擴大低排碳產品及服務
	R3：氣候災害影響可能影響營運	O2：提升建築的能效、減少能源消耗與降低成本
		O3：低碳能源與分散式能源使用

各風險及機會影響時間點

短期 (<3 年)	中期 (3-5 年)	長期 (>5 年)
R2、O3	O2	R1、R3、O1

重大氣候變遷風險與機會及其因應策略

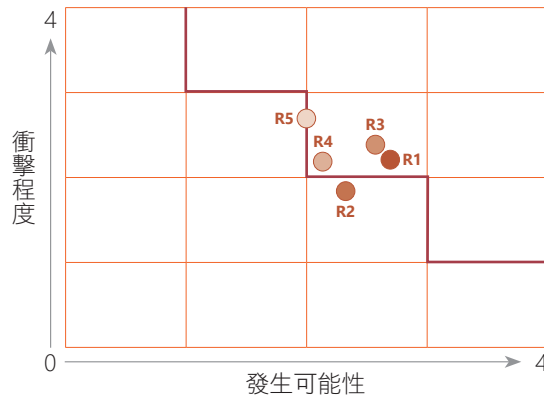
風險類別	風險因子	風 險 描 述	潛在財務影響	因 應 方 案	永續主軸
轉型 - 政策和法規	政策造成成本上升	公司新建或維運因應新的能源與建築法規變化。	資本支出增加 營運成本增加。	<ul style="list-style-type: none"> 全面使用節能環保標章之產品。 積極推動節能減碳方案，提升能源使用效益。 評估太陽能板設備建置。 資產之開發，配合消費者偏好轉變，評估導入綠建築標章。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務 永續的營運
機會類別	機會因子	機 會 描 述	潛在財務影響	因 應 方 案	永續主軸
產品和服務	開發及 / 或擴大低排碳產品及服務	透過低碳產品和服務，如綠建築認證等，增加競爭力。	提高營收； 成本上升。	<ul style="list-style-type: none"> 資產之開發，評估導入綠建築標章。 優先購置高能源效率及節能設計之設備，積極推動各項環保節能措施。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務 永續的營運
資源使用效率	提升建築的能效、減少能源消耗與降低成本	提高建物使用資源之效率，如汰換減碳、節電設備以及評估設置光電設備可能性。	降低營運成本； 營收增加。	<ul style="list-style-type: none"> 提高能源使用效率，制定高效能設備購買計畫。 耗能設備保養與效率調整。 2023 年起，更換具節能減碳功效之電梯。 大樓評估導入能源管理系統 (EMS)，提升能源使用效率。 	



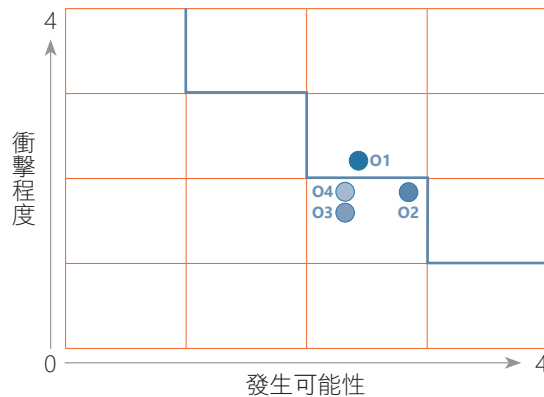
水泥及倉儲事業體

氣候風險與機會矩陣

水泥及倉儲 - 風險矩陣



水泥及倉儲 - 機會矩陣



轉型風險	實體風險	機會
R1：加強監管既有產品和服務	R3：極端氣候事件嚴重程度提高，干擾營運	O1：低碳及環保倉儲設備
R2：水泥產業汙名化（公司形象衝擊）	R4：營建活動干擾	O2：低碳水泥需求
	R5：海平面上升	O3：高強度水泥需求
		O4：轉型基礎建設需求

各風險及機會影響時間點

短期 (<3 年)	中期 (3-5 年)	長期 (>5 年)
	R1、R2、O1	R3、R4、 R5、O2、 O3、O4

重大氣候變遷風險與機會及其因應策略

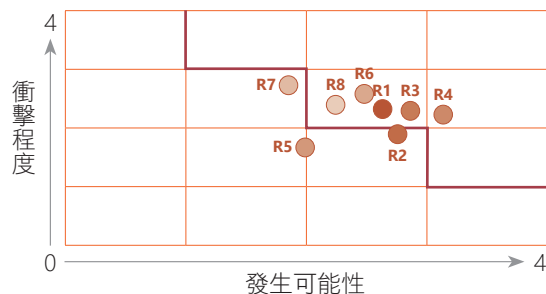
風險類別	風險因子	風險描述	潛在財務影響	因應方案	永續主軸
轉型 - 政策和法規	加強監管既有產品和服務	因應國家淨零碳目標之法規要求，繳交碳費，致成本上升。	設備採購及汰舊換新，資本支出及營運成本增加。	<ul style="list-style-type: none"> 完成科學基礎減碳目標 (SBT) 設定。 台灣據點導入 ISO50001 能源管理系統，完成首次驗證。 設置太陽能光電系統，預計年發電達 220 萬度。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務 永續的營運
實體 - 立即性風險	極端氣候事件嚴重程度提高 - 營運干擾	因極端氣候頻率增加，造成運輸困難，使進貨船期排程會受到影響，影響供應商供貨。颱風、洪水、長時間高溫等極端天氣事件使進港裝卸作業、勞工及基礎設施運作受干擾，影響排程。	營收減少。	<ul style="list-style-type: none"> 參考國內外各項監測數據及研究報告；觀察降雨及水位等變化。 以保險轉嫁風險及填補損失。 	
實體 - 立即性風險	營建活動干擾	極端天氣條件將影響客戶營建活動進行，進而影響產品銷售降低營收	營收減少。	<ul style="list-style-type: none"> 採取最適化庫存及運輸彈性調度。 	<ul style="list-style-type: none"> 永續的營運
實體 - 長期性風險	海平面上升	碼頭及營運設備受到海平面上升影響，導致既有（含新建中）之資產被海水淹沒，使得資產價值減損、營運中斷、水泥及煤炭等商品價值受損。	資產減損、營運中斷、水泥及煤炭等商品價值受損。	<ul style="list-style-type: none"> 以沿海場區防護為重點，加強生產據點損防措施。 	



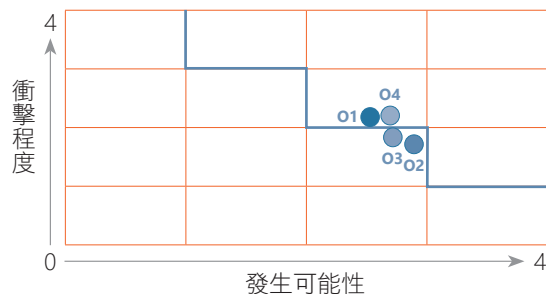
旅宿服務事業體

氣候風險與機會矩陣

旅宿 - 風險矩陣



旅宿 - 機會矩陣



機會類別	機會因子	機會描述	潛在財務影響	因應方案	永續主軸
產品和服務	低碳及環保倉儲設備	提供低碳及環保倉儲設備及服務，包含導入再生能源發電設備、裝卸設備智慧化節電，提高自動化及工作效率降低營運成本。	營收增加及資本支出增加。	<ul style="list-style-type: none"> 台灣據點導入 ISO50001 能源管理系統，完成首次驗證。 設置太陽能光電系統，預計年發電達 220 萬度。 持續盤點老舊耗電設備，評估設備汰換。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務 永續的營運

轉型風險	實體風險	機會
R1：增加資本支出或營運成本	R6：極端氣候頻率增加	O1：提升建築的能效、減少能源消耗與降低成本
R2：消費者偏好轉變	R7：海平面上升	O2：低碳能源與分散式能源使用
R3：能源轉型再生能源，能源供給改變導致成本增加	R8：長期的氣候模式及頻率改變（降水模式變化、平均溫度上升）	O3：提供低碳服務
R4：原物料價格上升使得營運成本增加		O4：公開透明揭露永續相關資訊
R5：利害關係人的關注與負面回饋增加		

各風險及機會影響時間點

短期 (<3 年)	中期 (3-5 年)	長期 (>5 年)
R4、R5、 R6、O2、 O4	R2、O1、 O3	R1、R3、 R7、R8

重大氣候變遷風險與機會及其因應策略

風險類別	風險因子	風險描述	潛在財務影響	因應方案	永續主軸
轉型 - 政策和法規	政策造成成本上升	政策對於低碳相關要求，須採用低碳材料、綠電等，營業成本及資本支出提高。	設備採購及汰舊換新，資本支出及營運成本增加。	<ul style="list-style-type: none"> 購置高能源效率及節能設計之設備。 使用全熱交換器，減少空調電耗負荷。 採用 VRV 變頻空調系統，可根據室內溫度自動調節，減少輸出之用電量。 利用熱泵製造熱水，以替代鍋爐使用。 設置雨水回收系統澆灌植栽，以減少自來水用量。 全館照明設備採用之 LED 燈具，可依現場使用狀況調整亮度，以達節約能源功效。 採用省水衛浴設備，有效減少日常用水量。 內部積極宣導，提高節能意識。 	<ul style="list-style-type: none"> 負責任的業務 永續的營運

風險類別	風險因子	風 險 描 述	潛在財務影響	因 應 方 案	永續主軸
轉型 - 技術風險	低碳技術轉型成本	能源轉型再生能源，能源供給改變導致成本增加。	資本支出及營運成本增加。	<ul style="list-style-type: none"> ● 新能源事業發展，投入太陽能市場。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 負責任的業務 ● 永續的營運
轉型 - 市場風險	原物料成本上漲	原物料及能源價格上升，供應鏈所提供之產品及服務成本因此提升，進而導致旅宿營業單位營運成本增加。	營運成本增加。	<ul style="list-style-type: none"> ● 完成科學基礎減碳目標（SBT）短期目標設定。 ● 落實能源管理，提升使用效率。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 負責任的業務 ● 永續的營運
實體 - 立即性風險	極端氣候頻率增加	極端氣候頻率增加降低客戶住房意願，訂房取消使得住房率下降，導致營收減少。	營收減少。	<ul style="list-style-type: none"> ● 針對天然災害如颱風、海嘯等已制訂緊急應對手冊，並設置颱風安全防護網措施，且定期更新；透過教育訓練，培育員工準備、應對危機事件，並培養人員從災害中恢復的能力。 ● 投保企業賠償責任保險，以轉嫁意外事故風險及填補災害損失。 ● 參考各項天氣數據，監測風速、降雨量及水位等變化，即時應變處理。 ● 消防演習、緊急撤離訓練以及基本的心肺復甦等加強員工培訓。 ● 實施設備使用管理系統，減少資源使用浪費。 ● 增加各類進行室內活動的選項，以吸引消費者偏好待在室內的需求，提升設施吸引力。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 永續的營運
實體 - 長期性風險	長期的氣候模式及頻率改變（降水模式變化、平均溫度上升）	1. 導致飯店空調設備及製冷設備使用增加。 2. 可能影響消費者選擇旅遊設施的意願，偏好待在室內而非室外，因此需要增設更多室內設施。	營運成本及資本支出增加。		
機會類別	機會因子	機 會 描 述	潛在財務影響	因 應 方 案	永續主軸
資源效率	提升建築的能效	<ul style="list-style-type: none"> ● 降低能源消耗及使用，進而降低營運成本。 ● 旅宿營業單位之永續形象提升，利害關係人對品牌產生正面回饋，進而提升品牌市值。 	營運成本減少 品牌市值提升。	<ul style="list-style-type: none"> ● 藉由能源管理，持續管理飯店營運所使用的能資源，降低離峰時間空間能源的使用。 ● 已取得 LEED 及 WELL 健康建築認證，提升品牌形象。 ● 使用節能設備，降低能源耗用，成本減少。 ● 減少消耗品使用，不主動提供一次性備品，沐浴用品改以大瓶裝取代。 ● 選用環保再生材質之備品。 ● 客房內告示電子化，減少影印用紙消耗。 ● 推廣連續住宿旅客減少床單更換次數。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 負責任的業務 ● 永續的營運
產品和服務	公開透明揭露永續相關資訊	向不同的利害關係人公開其所關注的永續及環境面向的數據及資訊、目標及策略行動，強化品牌知名度與聲譽、增加投資者 / 金融機構投融资信心。	營收提升；品牌市值提升。	<ul style="list-style-type: none"> ● 透過官網、年報、股東會及法說會等方式，向利害關係人溝通執行成果，落實永續經營及環境等企業社會責任之努力，強化品牌與永續的連結狀況。 ● 完成科學基礎減碳目標（SBT）設定，提高企業形象。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 負責任的業務 ● 永續的營運

氣候風險情境分析

嘉新企業團依據 TCFD 之建議，進行極端氣候頻率增加及加強監管現有產品及服務之氣候風險情境分析評估：

1 實體風險 極端氣候頻率增加之氣候風險情境

評估極端氣候頻率增加（如颱風、洪水、暴雨）造成之財務影響，並依照分析之結果，妥善規劃並執行調適政策以因應風險，提升氣候韌性及氣候調適能力。

▼ 參考 IPCC 第六次評估報告（AR6）

情境設定	溫度情境設定	IPCC AR6 SSP5-8.5 (升溫 4.0°C)
	影響時間	短期 (1~3 年)，以 2025 年進行分析
	影響對象	公司、上游、下游

風險議題	極端氣候頻率增加
營運影響	因極端氣候，降低客戶住房意願，訂房取消，住宿率下降
可能之財務衝擊	營收減少
佔預估 2025 年度營收 %	1.00%
因應策略	詳重大氣候變遷風險與機會及其因應策略所述。

2 轉型風險 加強監管現有產品及服務

因應國家淨零排放目標，可能有法規要求，或是客戶要求公司提供低碳倉儲裝卸、銷售服務，造成成本提升。

▼ 參考 IPCC 第六次評估報告（AR6）

情境設定	溫度情境設定	IPCC AR6 SSP1-2.6 (升溫 1.5°C)，台灣達成 NDC 目標
	影響時間	中期 (3~5 年)，以 2030 年進行分析 (註 1)
	影響對象	公司

風險議題	加強監管現有產品及服務
營運影響	政府碳管理法規要求，需繳交碳費
可能之財務衝擊	成本增加
佔預估 2030 年度 營收 % (註 2)	0.005%~0.084%
因應策略	詳重大氣候變遷風險與機會及其因應策略所述。

註 1：由於外部資料取得限制，無法取得 2028 年推估資料，故以 2030 年進行分析。

註 2：估算方式分為：SBT 及 BAU 兩種情境

3.1.2 提升能源效率

嘉新企業團面對環境永續議題，因應氣候變遷及全球暖化，實施節能減碳及節約用水，持續採用或汰換為省水省電之環保節能產品，不使用一次性餐具或減少使用瓶裝水等措施，降低對環境之衝擊。在發展新事業項目時，積極導入環境永續相關之國際品質認證基準或進行相關環境生態保護措施，從建築物的設計、建造與運作方法等層面使其具備友善環境與宜居環境，達成促進健康與生活品質的理念，以進行環境管理和生態保護的社會責任。

環境與能源政策

- 遵守環境與能源法規，降低環境衝擊
- 持續改善環境績效，提升資源利用效率
- 檢視採購流程，優先購買節能標章產品
- 透過教育訓練，提升員工環境永續認知
- 發展新事業項目時，導入環境永續國際基準
- 實踐保護生物多樣性及零毀林目標

適用對象與範疇：本政策適用於嘉新企業團所有員工及供應商、承攬商等合作夥伴（包含合資企業及外包商），適用範疇包括營運、採購、物流及產品研發等，並於進行合併與併購前依循此政策善盡調查之責，以達成環境永續發展。

環境面管理方針

由於企業團現已不生產水泥，以水泥銷售及轉投資為主，近年來所產生之溫室氣體以電力使用之排放為最大宗，採透過節能與提升能源使用效率、汰換為一級節能產品、照明減盞並更換為 LED 燈及調降電力契約容量等，以推動組織內節能減碳行動。

① 降低碳排放量

② 持續擴展環境相關管理認證

③ 規劃使用再生能源

2023 年主要執行成果



1. 進行各項節能減碳措施，持續更新節能設備及改善能源效率。本年度環保節能支出約投入約 **8,270,000** 元。
2. 範疇一和範疇二合計每單位營收碳排放量從去年的 **3.39** 降低至 **2.74%**（噸 / 佰萬元）。

1. 溫室氣體盤查 ISO14064-1 盤查範圍涵蓋全企業團海內外所有據點（合併財報 100% 範圍）。
2. 能源管理系統 ISO50001 及環境管理系統 ISO14001，除了總部嘉新大樓外，新增 5 個據點。

因應企業團綠色能源目標，規劃發展儲能及光電項目。2026 年起預計建置之太陽能面板將產出約 220 萬度 / 年。



環境支出

2023 年 ▶ 環保節能支出約投入 8,270,000 元

2022 年 ▶ 環保節能支出約投入 1,720,000 元

單位：新台幣 仟元

公司或單位	2023 年	2022 年	備 註
嘉新水泥公司	760	-	因應氣候變遷及全球暖化，落實企業環境永續、具體實踐節能減碳及節約用水，採購 Watergen-GENNY 大氣飲水萃取設備五台，佈建集團各處。 註：Watergen-GENNY 大氣飲水萃取設備業已取得美國 ASSE LEC-2004 認證、NSF61/42/53 號認證，以及美國聯邦飲用水標準認證。亦通過台灣 SGS 標準 78 項檢驗合規，在濕度 70%，溫室 24 度的條件下，每天可以製造 18.8 公升，PH7.8-8.2 之弱鹼性飲用水，每公升飲用水耗能 400 瓦（約 1 元電費），為全世界先進環保的飲用水方案，廣泛運用於全球 90 多個國家。
嘉新國際公司	337	115	台中港儲運站更換進貨系統高效率馬達、更換水冷式冷氣及變頻冷氣等，以利節電。基隆廠內自卸船之廢棄水泥乾粉軟管回收處理及更換收塵袋大幅減少揚塵汙染。
嘉北國際公司	2,223	1,063	將台北港第一散雜貨中心廠區照明燈具分區汰換為 LED 燈；廠區空壓設備汰換成節能高效型；改善灑水設施，以減輕揚塵汙染。
嘉新資產管理開發公司	4,950	-	嘉新大樓前後棟電梯考量設備使用年限及節能減碳效益，全數六部電梯汰換更新，總工程金額 1,722 萬元。
嘉彭母嬰護理（揚州）有限公司	-	542	為建構新型態高品質產後護理中心，提供產後護理之家入住的母親、新生兒及工作人員更好的健康生活及工作環境，自 2019 年著手規畫申請 WELL(註) 健康建築認證，該認證對於室內空氣的品質淨化與監控、飲用水品質與清潔維護、柔和的光源提供、聲音環境建構等都有明確的標準規範，認證申請作業係委託顧問輔導提供專業意見，並隨之進行相關改善工程以符合規範要求等程序逐步推進，該館 WELL 健康建築認證已於 2022 年第一季取得。 註：WELL 健康建築標準係美國 International WELL Building Institute <IWBI> 在 2014 發佈，並由 Green Business Certification Inc. <GBCI> 提供標準認證
合 計	8,270	1,720	

未來三年度預計之重大環保資本支出：

為因應沖繩豐崎地區度假村飯店開發案，將採取洲際酒店集團 (IHG) 國際級飯店高規格標準，針對節能、省水省電，預估未來幾年將投入大筆環保相關經費；整體費用估算尚待建造設計圖定案後確定。

* 2023 年度因污染環境所受重大損失：無（重大環境損失定義：超過 30 萬台幣）

溫室氣體盤查

嘉新企業團 2021 年起每年進行溫室氣體盤查，遵循 ISO14064-1:2018 規範進行組織型溫室氣體盤查並每年經過第三方查證，且逐年擴增盤查的營運據點範圍，確實掌握溫室氣體排放狀況。

溫室氣體盤查數據詳見【附錄八 營運環境能源利用效率】

實施溫室氣體盤查	盤 查 範 圍	通過第三方查證	盤查覆蓋率
2021 年 4 月	企業團總部樓層	✓	48%
2022 年 4 月	企業團台灣所有據點	✓	92%
2023 年 4 月	企業團海內外所有據點	✓	100%
2024 年 4 月	企業團海內外所有據點	✓	100%

* 合併財報範圍

能源管理及環境管理系統

嘉新企業團總部自 2021 年起導入 ISO 50001 能源管理系統、自 2022 年起則導入 ISO14001 環境管理系統，並於公司內部合併為環境與能源管理系統，由永續長擔任主任委員，永續辦公室及各據點同仁擔任工作小組，致力拓展至企業團之台灣各據點，2023 年 Q4 完成台灣計六個據點的第三方驗證。

年 度	導入能源管理系統 ISO50001	導入環境管理系統 ISO14001	範 圍	通過第三方驗證	盤查覆蓋率
2021 年 11 月	✓	-	企業團總部樓層	✓	48%
2022 年 11 月	✓	✓	總部大樓 所有企業團樓層	✓	59%
2023 年 11 月	✓	✓	企業團台灣 所有據點	✓	76%

嘉新企業團在發展新事業項目時，積極導入環境永續相關之國際品質認證基準或進行相關環境生態保護措施，從建築物的設計、建造與運作方法等層面使其具備友善環境 與宜居環境，達成促進健康與生活品質的理念，以進行環境管理和生態保護的社會責任。

2023 年

營收覆蓋率約 24%

4 個據點通過國際永續建築認證

國際綠建築 LEED 認證

LEED：領先能源與環境設計（Leadership in Energy and Environmental Design、LEED）。

- ▶ Hotel Collective（日本沖繩）

WELL 健康建築認證

WELL 健康建築標準係美國 International WELL Building Institute <IWBI> 在 2014 發佈，並由 Green Business Certification Inc. <GBCI> 提供標章認證。

- ▶ 「人之初」產後護理之家中山館
- ▶ 「人之初」產後護理之家敦化館
- ▶ 「人之初」產後月子會所（大陸江蘇）

規劃再生能源

永續發展委員會於 2022 年決議通過規劃加入「氣候相關財務揭露」（TCFD Supporter）及「科學基礎減碳目標」（SBTi）倡議。並於 2022 年 12 月正式簽署成為 TCFD Supporter。2024 年 1 月通過 SBTi 科學減碳目標。

企業團評估氣候變遷及相關碳風險，以 2030 達成辦公室據點碳中和為中期目標，除了持續於各據點導入能源與環境管理系統，掌握用電情形，執行設備汰換以提升用電效率外，積極評估各種再生能源使用方案，因應企業團綠色能源目標，規劃發展儲能及光電項目（進行中）。2026 年起預計建置之太陽能面板將產出約 220 萬度 / 年。

3.2 融入永續思維的日常運營

3.2.1 風險管理

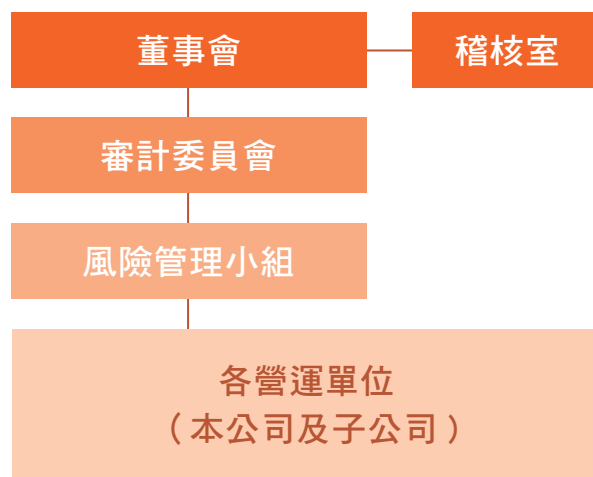
風險管理政策

本公司於 2020 年 12 月 15 日首次制定風險管理政策。為持續精進及建立完善的風險管理制度，遂參考臺灣證券交易所 2022 年 8 月 8 日發布之「上市上櫃公司風險管理實務守則」修訂本政策與程序，並於 2023 年 12 月 15 日經董事會通過，詳細內容請參見本公司「風險管理政策與程序」。

風險管理運作情形

- 2023 年重大風險事項之管理結果更新報告，已於 2023 年 8 月 8 日向審計委員會報告。
- 2023 年風控專案階段性進度報告，已於 2023 年 11 月 8 日向董事會報告。
- 2024 年風險評估報告，已於 2023 年 12 月 15 日向審計委員會及董事會報告。

風險管理組織架構



- 本公司董事會為風險管理最高治理單位，核定風險管理政策與相關規範，監督風險管理整體落實情形，確保風險有效管控。
- 審計委員會為協助董事會執行其風險管理職責，下設風險管理小組。風險管理小組進行公司策略、營運、法遵、財務、新興與其他風險的綜合評估，並每年至少一次向審計委員會及董事會提出風險管理運作情形。

- 風險管理小組成員來自不同部門、多元專業背景之同仁組成，主要包含總體經濟、策略經營、投資、風險管理、內控內稽、人力資源、財務、法務及永續發展等，使於參與專案討論與執行過程，能以不同思維角度貢獻更全面之意見。

- 各營運單位（本公司及子公司）：
 1. 負責所屬單位之風險辨識、分析、評量與回應。
 2. 定期提報風險管理資訊予風險管理小組。
 3. 確保所屬單位風險管理及相關控制程序有效執行，以符合風險管理政策。
- 稽核室為本公司隸屬於董事會之獨立單位，每年檢視風險管理小組是否依據本政策與程序執行公司各項風險項目的辨識、分析、回應等相關措施；於執行年度稽核計畫時亦會就風險管理活動之有效性進行查核，以幫助及確保重要的經營風險有妥善加以管理與因應。

風險管理程序

- 確實審查風險管理流程及相關風險對策是否持續有效運作，並將相關審查結果納入績效衡量與報告事項。
- 風險管理應與組織中關鍵流程進行連結，以有效監督與提升風險管理實施效益。

- 針對風險回應訂定相關處理計畫，確保相關人員充分理解與執行，並持續監控相關處理計畫之執行情形。
- 風險回應時，應考量公司策略目標、內外部利害關係人觀點、風險胃納及可用資源，來擇定風險回應方式，使風險回應方案在實現目標與成本效益間取得平衡。



- 由各營運單位依據公司策略目標及其業務執掌並考量內外部風險因子、利害關係人關注重點等分析討論，全面辨識可能導致公司目標無法達成、造成公司損失或負面影響之潛在風險事件。

- 針對風險衝擊類別不同擬訂適切的量化或質化量測標準。
- 由各營運單位針對已辨識風險事件之性質及特徵進行了解，考量現有相關管控措施之完整性、過往經驗、同業案例等，分析風險事件之衝擊程度與發生可能性，據以計算風險值。

- 將風險分析結果與風險胃納加以比對，決定需優先處理之風險事件，由權責單位依據風險等級規劃與執行後續風險回應方案。

形塑風險文化

教育訓練

時數總計 330 小時 | 85% 高階經理人出席 | 108 名員工 (含經理人)

為建立風險管理之企業文化，嘉新企業團重視風險意識的培養與塑造。因此於 2023 年將風險管理納入訓練課程範疇，共舉行 3 場內部訓練課程，促使員工將風險意識落實及應用在日常營運活動中。

日期	上課內容	時數	受訓對象
2023.06.26	企業永續與風險管理	3 小時	各家公司經理人及部門主管
2023.07.26	全球未來風險與永續轉型契機	3 小時	全體董事、部門主管及指定同仁
2023.08.01	風險管理基本觀念	3 小時	業務及後勤指定人員

工作坊

時數總計 630 小時 | 100% 高階經理人出席 | 210 名員工 (含經理人)

2023 年嘉新企業團首次舉辦風險評估工作坊。透過 7 場針對不同子公司及產業別設計的活動內容，凝聚及評估各公司面臨的各類風險項目以及風險等級。

風險管理工作坊執行階段



重大風險與新興風險

風險敘述	衝擊	影響程度	發生可能性	減緩策略
建築耐用年限、安全性及適法性	營收減少	中度	中度	<ul style="list-style-type: none"> 定期檢視與評估大樓安全性及適法性，並規劃與執行相關維護與修繕計畫 階段性規劃與更新大樓重要設備及系統 導入綠建築認證並針對目標客群進行分眾行銷
	人員安全			
	資本支出			
因應 2050 淨零碳排之政策變動 (★新興風險)	營收減少	中度	中度	<ul style="list-style-type: none"> 積極尋找新的商業機會及發展方向 根據市場需求及發展趨勢，適時與港務局協商修改合約 追縱及瞭解政府政策及法規，適時提出回應措施 以通過 SBTi 為目標，執行減碳計畫
	營運成本提高			
	企業聲譽			
極端氣候	財務損失	中度	中度	<ul style="list-style-type: none"> 建立完善的持續營運、危機管理及應對計畫，並定期檢討 定期評估與強化基礎設施強韌度 提高或確保保險覆蓋率符合需求
	人員安全			
少子化及地域性等問題導致缺工 (★新興風險)	影響營運	中度	高度	<ul style="list-style-type: none"> 提升雇主品牌形象，採用多元任用政策，打造平等、融合職場環境 持續關注產業及人力發展趨勢，定期調整招募及培訓計畫 參考同業薪資福利狀況，提供具吸引力薪資福利 提供員工專業培訓及發展計畫 提供多元管道，定期與員工進行面談，蒐集員工反饋意見 持續優化作業流程，提高人員工作效率
	人事成本提高			
地緣政治或傳染性疾病等外部因素引發業務持續性風險	設備損失	高度	中度	<ul style="list-style-type: none"> 建立完善的持續營運、危機管理及應對之計畫，並定期檢討 建立多元化的供應鏈 定期舉辦培訓課程及演練，強化員工應變能力 持續關注政府及相關機構發布之預警通知
	營收減少			
	影響聲譽			
通貨膨脹或其他外部因素導致營運成本上漲	營運成本提高	中度	中度	<ul style="list-style-type: none"> 定期檢視成本與費用，執行效益分析並採行適當因應措施 運用數位化來提高營運效率 擴大與不同供應商合作，建立優質廠商資料庫並確保可靠且合理價格之替代來源 引入節能設備，提升能源使用效率以有效降低能源支出。

3.2.2 資通安全管理

1. 資通安全風險管理架構

本公司總管理處為資訊安全管理之權責單位，由總經理兼任資訊安全專責主管，監督公司資訊安全政策之訂定及資訊安全措施之規劃。本公司亦設置一名資訊安全專責人員，負責資訊安全管理作業之執行。

本公司資訊處為資訊安全之執行單位，依據公司資訊安全政策及指引建制資訊環境，落實及持續更新嚴謹的措施，以有效預防及降低資安風險。

本公司稽核室為資訊安全之查核單位，若查核發現缺失，即要求受查單位提出相關改善計畫並呈報董事會，且定期追蹤改善成效，以降低內部資安風險。



每年會計師進行資訊作業查核，若發現缺失，會要求改善措施並追蹤改善結果。



基於資訊安全的重要性，權責單位每年定期向董事會報告公司資訊安全治理與執行狀況，近期報告日期為 112 年 12 月 15 日。

2. 資通安全政策及管理方案

為強化資訊安全管理，確保資訊的可用性、完整性以及機密性，並免於遭受內、外部的蓄意或意外的威脅，嘉新水泥公司資通安全設施與管理方式分為六大項：



3. 投入資通安全管理之資源

為實踐六大項資通安全政策，投入之資源如下：

- 1** 網路硬體設備如防火牆、郵件防毒、垃圾郵件過濾、上網行為分析、網管型集線器等。
- 2** 軟體系統如端點防護系統、備份管理軟體、VPN 認證及加密軟體等。
- 3** 電信服務如多重線路、雲端備份服務、入侵防護服務等。
- 4** 投入人力如：每日各系統狀態檢查、每週定期備份及備份媒體異地存放之執行、每年至少兩次資安宣導教育課程、每年系統災難復原執行演練、每年對資訊循環之內部稽核、會計師稽核等。
- 5** 資安人力：資安專責主管一名及資安專責人員一名，負責資安架構設計、資安維運與監控、資安事件回應與調查、資安政策檢討與修訂，資安專責主管每年向董事會至少報告一次。

4. 最近年度重大資安事件之損失及因應措施

2023 年 1 月 ~ 2023 年 12 月 發生重大資安事件：無

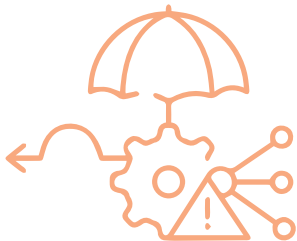
5. 資通安全之通報流程

人員遇電腦系統異常時，應立即通報資訊處人員處理，資訊處人員處理電腦系統異常或故障排除時，應具備資安警覺性，發生以下情形需報告資訊主管，經研判屬於資安事件者，需根據危機處理作業程序通報危機處理小組執行秘書，進行評估是否屬於重大資安事件。

- (1) 對外網路中斷達 30 分鐘仍未能修復。
- (2) 資訊系統發生異常，經 3 小時仍未能修復。
- (3) 發現遭到電腦病毒感染的電腦數量達到全部電腦數量 3% 以上。
- (4) 發現駭客入侵跡象，或系統資料無故遭竄改或外流。

6. 資通安全演練

公司每年實施社交工程演練，提高員工資安警覺性。最近一次社交工程演練為 2023 年 10 月 13 日，未通過社交工程演練之員工將接受相關防範課程訓練。完成率：100%。



3.2.3 智財管理

嘉新企業團近年持續拓展並深化國內外市場，嘉新水泥股份有限公司除致力於對外品牌形象的經營外，更加強對子公司之管理及監控，持續促進員工智財保護觀念與意識，並積極研究創新與營業活動結合之管理技能與保護機制，提升智財管理之效率與效能。

1. 商標管理

每年定期檢視及盤點品牌商標之有效性並造冊管理，建立一致性的品牌商標維權使用規範，拓展品牌能見度。另配合子公司業務行銷及廣告需要，持續優化 CIS 商標，以提升企業形象。

2. 營業秘密保護管理

營業秘密攸關客戶信賴、公司競爭力等優勢，本集團重視營業秘密保護並採取合理保密措施，且於每位員工到職時以勞動契約明文約定每位員工須遵守相關保密條款，員工自到任起所知悉之所有業務上機密資料於受僱期間及離職後，均負有保守機密資訊之義務，違反者，須負一切刑事、民事或行政責任。

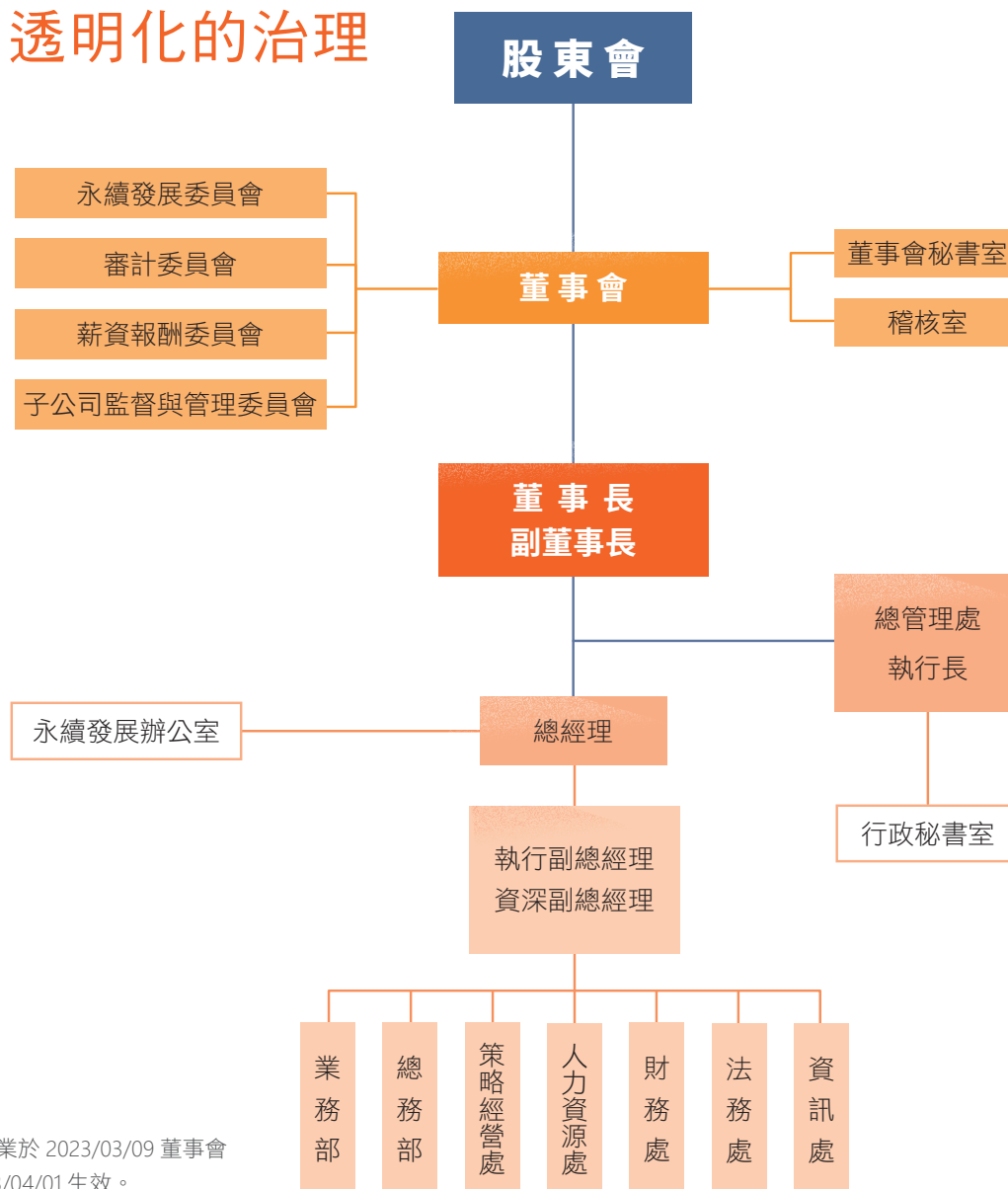
3. 著作權管理

對內與每位員工約定於職務上所完成或與職務相關產出之創作歸屬，並注意絕不引用、使用任何未經授權之著作；對外與外部廠商 / 單位 / 個人合作時，均要求確保權利的合法性並簽署不侵權保證條款。

4. 執行情形

1. 定期向董事會提報智慧財產相關事項，最近之提報日期為 2023 年 12 月 15 日。
2. 本企業團為推動集團及旗下企業之智財管理，主要執行情形如下：
 - ① 定期更新智財政策及目標，以對應支援海外發展營運目標。
 - ② 2023 年持續精進商標申請流程及管理制度，截至 2023 年 12 月 31 日止，本集團於各主要布局國家（台、日、中等）已取得及申請中之商標總數已達 82 件。
 - ③ 優化營業秘密管理制度，強化本企業團營業秘密保護意識。

3.3 透明化的治理



註：本公司新組織圖業於 2023/03/09 董事會通過，並自 2023/04/01 生效。

董事會

本公司董事會由 7 席董事組成 (包含 3 席獨立董事)，依公司法第 192 條之 1 候選人提名制度，由股東會就董事候選人名單中選任。每季至少召開一次董事會，遇有緊急情事時，得隨時召集之。董事會成員目前有 6 位男性，1 位女性，皆具備多元背景與經驗，透過多元董事的組成，優化董事會決策過程。

董事會運作情形及董事學經歷
詳見 2023 年度年報。



本年度共召開 **9** 次

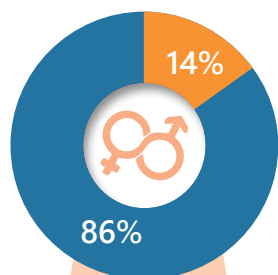
平均實際出席率：**98.41%**



成員人數 **7** 位

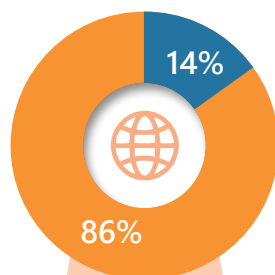
獨立董事 **3** 位

獨董比例佔 **43%**



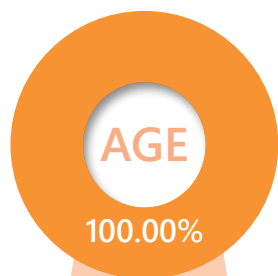
董事性別

● 女性 ● 男性



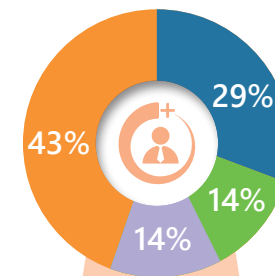
董事國籍

● 美國 ● 台灣

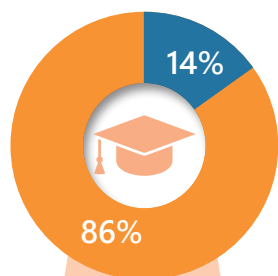


董事年齡

● 40-50 歲 ● 51 歲以上



董事年資

● 20 年以上 ● 11-20 年
● 5-10 年 ● 1-5 年

董事學歷

● 博士 ● 碩士

董事多元化能力

職 稱	姓 名	多 元 化 能 力							
		財會 法務	風險 管理	營運 管理	國際 市場觀	投資及 併購	旅店 服務	資訊 科技	永續 管理
董事長	張剛綸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
董 事	陳啓德	✓	✓	✓	✓	✓			✓
董 事	Pan Howard Wei-Hao	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
董 事	劉奕成	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
獨立董事	蘇瓜藤	✓	✓	✓	✓	✓			✓
獨立董事	林寶珠	✓	✓	✓	✓	✓			✓
獨立董事	陳國儀	✓	✓	✓	✓				✓

董事持續進修

2023 年董事進修

平均時數 **9.86** 小時／人

研習課程包含智財保護、企業併購、風險與永續轉型、永續治理策略等。本公司董事會成員具備職務所需之知識、技能及產業之不同專業背景，積極參與多元化課程講座以持續強化專業素養，並與經營團隊保持良好溝通，交流各項資訊及分享寶貴經驗。

有關本年度董事進修課程，請參照本公司 2023 年度年報。

董事會多元化政策

具體管理目標

本公司董事會成員所需之專業知識、專業技術、產業經歷及提高女性決策參與等多元化背景之目標：

- ① 董事成員應至少具會計師、律師專業資格者，至少各 1 人。
- ② 單一性別（女性）人數至少 1 人以上。
- ③ 財務會計與法務、投資及併購、風險管理、營運管理、旅宿服務、資訊科技、永續管理、國際市場觀等各類專業應至少 2 人。

落實情形

- 本公司董事會由 7 席董事組成（包含 3 席獨立董事），依公司法第 192 條之 1 候選人提名制度，由股東會就董事候選人名單中選任。本公司董事會每季至少召開一次，但遇有緊急情事時，得隨時召集之。
- 本公司董事會成員目前有 6 位男性，1 位女性；7 位全數為 51 歲以上，其中博士 1 位，碩士 6 位，且具備多元背景與經驗，透過多元董事的組成，優化董事會決策過程。
- 綜觀 7 位董事分別跨足商務、水泥產業、建設業、旅宿服務業、健康產業、金融業務、稽核、風險管理、法律及資訊科技，具備執行職務所須之知識、技能及素養，董事長之經營管理及營運判斷經驗豐富，領導公司為股東獲取最大之股東權益。

董事會績效評估

為落實公司治理，並提升董事會運作效能，本公司 2019 年 5 月 9 日第 422 次董事會訂定「董事會績效評估辦法」，每年將執行一次內部董事會及個別董事成員績效評估，並至少每三年由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估一次。前述評估結果報告應於次一年度第一季前完成。

前次外部評估為 2021 年。（每三年進行一次外部評估）

2023 年度董事會績效評估結果如下：

董事會績效
自評結果

極優 等級

佔 **98%** 以上。

功能性委員會
績效自評結果

極優 等級

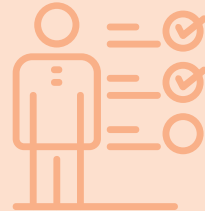
佔 **91%** 以上。

本公司董事會績效評估衡量項目含括下列五大面向

- 一、對公司營運之參與程度
- 二、提升董事會決策品質
- 三、董事會組成與結構
- 四、董事之選任及持續進修
- 五、內部控制

本公司 2023 年董事績效評估於 2024 年 2 月 27 日提報董事會完成，董事會績效自評結果與前一年相近，功能性委員會績效自評結果則較前一年略低，主係為永續發展委員會因應發展需要將題型略作修正而導致部份題目得分較低（但評分仍維持在「中等」以上），其餘委員會績效自評結果皆與前一年相近。。

2023 年董事會評鑑執行情形



評估週期	每年執行一次				
評估期間	2023 年 1 月 1 日至 2023 年 12 月 31 日				
評估範圍	董事會、功能性委員會 (包含審計委員會、薪資報酬委員會、永續發展委員會) 及其個別成員				
評估方式	董事會、功能性委員會 (包含審計委員會、薪資報酬委員會、永續發展委員會) 及其個別成員內部自評				
評估內容	<p>參酌主管機關範本，建立本公司各問卷評估項目如下：</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td> 1、董事會績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 1-1 對公司營運之參與程度 1-2 董事會決策品質 1-3 董事會組成與結構 1-4 董事的選任及持續進修 1-5 內部控制 </td><td> 2、個別董事成員績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 2-1 公司目標與任務之掌握 2-2 董事職責認知 2-3 對公司營運之參與程度 2-4 內部關係經營與溝通 2-5 董事之專業及持續進修 2-6 內部控制 </td></tr> <tr> <td> 3、功能性委員會績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 3-1 對公司營運之參與程度 3-2 功能性委員會職責認知 3-3 功能性委員會決策品質 3-4 功能性委員會組成及成員選任 3-5 內部控制 </td><td> 4、功能性委員會個別委員績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 4-1 功能性委員會之功能 4-2 功能性委員會職責認知 4-3 功能性委員會營運之參與程度 4-4 內部關係經營與溝通 </td></tr> </tbody> </table>	1、董事會績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 1-1 對公司營運之參與程度 1-2 董事會決策品質 1-3 董事會組成與結構 1-4 董事的選任及持續進修 1-5 內部控制 	2、個別董事成員績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 2-1 公司目標與任務之掌握 2-2 董事職責認知 2-3 對公司營運之參與程度 2-4 內部關係經營與溝通 2-5 董事之專業及持續進修 2-6 內部控制 	3、功能性委員會績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 3-1 對公司營運之參與程度 3-2 功能性委員會職責認知 3-3 功能性委員會決策品質 3-4 功能性委員會組成及成員選任 3-5 內部控制 	4、功能性委員會個別委員績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 4-1 功能性委員會之功能 4-2 功能性委員會職責認知 4-3 功能性委員會營運之參與程度 4-4 內部關係經營與溝通
1、董事會績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 1-1 對公司營運之參與程度 1-2 董事會決策品質 1-3 董事會組成與結構 1-4 董事的選任及持續進修 1-5 內部控制 	2、個別董事成員績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 2-1 公司目標與任務之掌握 2-2 董事職責認知 2-3 對公司營運之參與程度 2-4 內部關係經營與溝通 2-5 董事之專業及持續進修 2-6 內部控制 				
3、功能性委員會績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 3-1 對公司營運之參與程度 3-2 功能性委員會職責認知 3-3 功能性委員會決策品質 3-4 功能性委員會組成及成員選任 3-5 內部控制 	4、功能性委員會個別委員績效評估 <ul style="list-style-type: none"> 4-1 功能性委員會之功能 4-2 功能性委員會職責認知 4-3 功能性委員會營運之參與程度 4-4 內部關係經營與溝通 				

利益迴避原則

董事透過董事會議的運作，決定營業計劃、公司重要人選，並審定預算、決算、重要契約，及決定其他重要事項。為公司之健全發展，各董事忠實履行職務，於董事會上審慎議決各項提案，必要時亦會邀請法務、財務專業人士列席報告，以完善公司之治理。於每次開會通知提醒董事注意，並於議事進行中，依本公司董事會議事規範之規定，如有議案與特定董事自身或其代表之法人有利害關係者，該董事應予以迴避且不參與討論及表決。

註：

本公司至少每三年執行一次委託外部專業獨立機構進行董事會及功能性委員會績效評估，2022 年委託「安永企業管理諮詢服務股份有限公司」擔任外部專業機構進行 2021 年度績效評估，透過董事會架構、成員以及流程與資訊等三大構面，藉由文件查閱、董事自評問卷及實地訪談等方式執行評估作業。

功能性委員會

協助董事會運作及提升經營決策和永續經營的效能



審計委員會

本年度共召開 **7** 次

平均實際出席率 **95.24%**

成員人數 **3** 位 獨立董事 3 位



薪資報酬委員會

本年度共召開 **3** 次

平均實際出席率 **100%**

成員人數 **3** 位 獨立董事 2 位



永續發展委員會

本年度共召開 **2** 次

平均實際出席率 **100%**

成員人數 **4** 位 獨立董事 2 位



子公司監督與管理委員會

成員人數 **3** 位

2003 年 4 月起設置
每月檢視企業團經營狀況

經營督導與風險控管

本公司關係企業的資產、財務會計皆為獨立作業。子公司監督與管理委員會，係由董事會選任二至四名董事或獨立董事與總經理組成，並由多數決選任之召集人徵調各部室及各事業單位組成風險管理、業務、財務、資訊、經營管理、投資等任務組，與公司稽核室共同負責，就各子公司定期或不定期呈送本公司之報告或議案，加以審視，提供相關專業意見，以協助委員會實施監督與管理之責。透過監控子公司及關係企業經營活動及可能之風險，適時修訂風險控管機制，以避免關係企業產生弊端造成公司之風險。