

1.2 董事長的話



張剛綸

董事長

七十載嘉新

韌性築永續

各位利害關係人：

2025 年對嘉新來說極具意義，這一年，是我們成立的第七十個年頭。從 1954 年在台灣這片土地紮根至今，嘉新從單一的水泥製造商，已穩健蛻變為涵蓋水泥貿易、旅宿服務、健康照護、資產管理及裝卸倉儲的多元企業。七十載的歲月，不僅鍛造了我們紮實的基石，更賦予了我們在動盪大環境中從容應變的勇氣。

◎ 在 ESG 逆風中展現企業韌性

過去的一年，全球政經局勢與氣候變遷帶來的挑戰未曾停歇，碳費徵收、通膨壓力以及服務業人力短缺等因素，形成了一道道 ESG 轉型路上的「逆風」。但嘉新在 2025 年展現了強大的企業韌性。我們持續優化「4321」的營收結構，不僅在傳統水泥事業保持穩健，旅宿服務事業因沖繩 Hotel Collective 的表現優異，更創下住房率與營收的新高，證明了我們多元佈局策略的正確。嘉新始終相信，唯有具備應對風險的韌性，才能在變局中守護利害關係人的長遠價值。

◎ 嘉新大樓：老建築的綠色新生

對嘉新而言，ESG 不僅是報表上的數據，更是對每一項資產的用心對待。座落於台北市中心的公司總部 -- 嘉新大樓，雖擁有近 60 年的悠久歷史，

卻在 2025 年成功通過綠建築認證。這項成就不僅是對我們硬體改良的肯定，更象徵著嘉新推動永續的決心：即使是面對老舊建築改裝的極高挑戰，我們也能透過精進能源效率、智慧管理與循環經濟的理念，讓其重新煥發永續活力。這座建築是我們營運兼顧環境共生、落實減碳承諾的最佳實踐證明。

◎ 照顧員工的初心：亞洲最佳雇主

嘉新之所以能走過七十年，核心在於「人」。我們始終秉持著照顧員工的初心，致力於打造一個共融且具有歸屬感的職場。2025 年，我們感到無比榮幸，首度榮獲「亞洲最佳雇主（HR Asia Best Companies to Work for in Asia）」的殊榮。這份獎項對我們意義非凡，它代表嘉新在人才發展、健康職場與薪資福利上的努力獲得了國際級的認可。我們深信，唯有幸福的員工，才能提供最具溫度的服務，帶動企業持續向上成長。

◎ 邁向未來：下一個七十年的承諾

展望未來，嘉新將持續朝著 2050 淨零排放的目標前進。我們將深化數位轉型，優化營運效率，並在擴張事業版圖的同時，保持對社會與環境的高度關懷。七十週年只是一個起點，我們將帶著這份韌性與初心，與所有利害關係人攜手並進，共同譜寫下一個七十年的永續篇章。

1.3 永續長的話



王立心

總經理 ● 永續長

行至今日，世界局勢動盪、氣候風險加劇，永續之路已不再是坦途。回望《易經》「水山蹇」之象，正是當下寫照——前方有路，方向已明，然山高水險，行步需慎。對嘉新企業團而言，「蹇，不是止；而是緩行、慎行、以新思維應變之時。」面對 2026 年及其後的趨勢，ESG 已從「承諾」走向「落實」，我們必須將永續深度融入營運，使其成為企業運作的內在邏輯。

隨著 2025 年台灣碳費制度正式上路，水泥產業作為高耗能產業首當其衝。這不僅是法規遵循，更是營運模型的考驗。為此，我們積極推動低碳轉型，領先布局卜特蘭石灰石水泥，並利用雙港儲運的特許優勢，將嘉新定位為低碳水泥中轉樞紐。我們的努力也獲得了淨零產業競爭力獎卓越獎的肯定。此外，資產管理與旅宿事業亦主動回應風險，嘉新大樓已榮獲既有建築類「鑽石級」綠建築與建築能效第 1+ 級認證，Hotel Collective 亦取得 LEED 綠建築標章，以降低長期營運成本。

在人才風險上，我們深知人才是韌性的核心。我們透過組織能力深化與永續接班傳承來應對人才短缺挑戰。同時，人工智慧的發展正重塑生產力，我們視 AI 為輔助判斷的夥伴，透過與 AI 協作減少低效摩擦，重新定義組織與員工的信任關係。

展望未來，我們將落實低碳轉型、數據驅動、品質提升、組織韌性四大核心 KPI。我們正全面導入，建立一致的管理語言，提升決策精確度。

「水在山上，行則艱難。」外在環境愈嚴峻，愈是企業內在修煉之時。我們將以審慎而務實的步伐，持續打造企業韌性，與所有利害關係人同行。

知其所往，雖行蹇而不迷；
步履雖緩，終能行遠。

1.4 經營概況

1.4.1 事業體系

嘉新秉持 From House to Home 的理念，從水泥製造出發，逐步拓展至貼近人們生活的多元事業，並以 Pursuing Quality of Life 為核心，致力於提供兼顧服務品質、社會價值與環境友善的永續解方，為人們創造更美好的生活。

產品與服務價值鏈

事業體	 水泥	 旅宿服務	 裝卸倉儲	 資產管理
企業團 營收占比	41%	28%	21%	10%
主要營 運公司 及據點	 嘉新水泥  嘉新國際	 嘉新琉球  嘉和健康  嘉彭母嬰	 嘉北國際	 嘉新資產
上游	水泥供應商	食材、備品供應 商、醫療院所	煤砂、散雜貨進 口商、港務公司	大樓維護、空調 保養、保全公司
自身營運	裝卸、批發零售 水泥	觀光旅館： 住宿及餐飲服務 健康照護： 母嬰照護、餐飲 服務	裝卸服務	土地開發及活 化、辦公室租賃
下游	營造商、經銷商、 建材行、預拌廠	消費者、訂房平 台、旅行社	煤砂、散雜貨進 口商	建商、租戶

1.4.2 財務績效

獲利能力分析

項 目	2025	2024	2023	2022
營業收入 (佰萬元)	3,015	2,985	2,912	2,254
稅後盈餘 (佰萬元)	567	337	96	-174
EPS (元)	0.84	0.48	0.12	-0.27
負債資產比 (%)	42.6	38.45	38.52	39.65
長期資金占不動產、 廠房及設備比 (%)	810.97	839.91	780.29	681.1
資產報酬率 (%)	2.23	1.43	0.71	-0.1
股東權益報酬率 (%)	2.81	1.53	0.43	-0.73

註1：以上採國際財務報導準則編製之合併財務報告計算。

註2：按各該年度流通在外加權平均股數計算，以前年度每股盈餘因股票股利追溯調整。

股利分配之情形

單位：元／每股

盈餘所屬年度	2025	2024	2023	2022
現金股利	0.55	0.55	0.5	0.3
股票股利	0	0	0	0.2
合 計	0.55	0.55	0.5	0.5



組織所產生及分配的直接經濟價值

單位：仟元

項 目	2025	2024	2023	2022
營業收入	3,015,357	2,985,357	2,911,583	2,253,659
金融投資收入 (股利收入與利息收入)	632,584	666,900	400,930	450,862
營業成本	2,527,950	2,550,390	2,545,152	2,121,073
員工薪資和福利	589,131	581,037	515,159	487,049
支付出資人款項 (利息費用與現金股利)	599,138	540,972	385,540	630,117
支付所得稅	26,418	54,645	119,707	39,706
社區投資	8,950	10,662	9,247	9,354
留存的經濟價值	171,318	177,881	-28,886	-383,094

註：留存的經濟價值＝「產生的直接經濟價值」－「分配的經濟價值」。

產生的直接經濟價值為收入；分配的經濟價值包含營運成本、員工薪資與福利、支付出資人的款項、支付的所得稅，以及社區投資。

公共參與支出

單位：元

項 目	2025	2024	2023	2022
政治遊說、利益代表	0	0	0	0
地方、區域或國家的政治 競選活動、組織、候選人	0	0	0	1,000,000
商會組織或免稅組織	1,083,000	1,083,000	1,083,000	1,083,000
其 他	303,240	279,010	160,115	60,000
總支出金額	1,386,240	1,362,010	1,243,115	2,143,000
資訊涵蓋率	100%	100%	100%	100%

1.5

永續發展願景藍圖

使命	Pursuing Quality of Life			
策略	以永續為因子兼顧公正轉型的理念， 驅動營運競爭力及發揮社會影響力			
主軸	營運競爭力		社會影響力	
	- 負責任產品 - 負責任服務 - 負責任投資	- 使用永續能源及能源利用效率 - 融入永續思維的日常運營 - 透明化的治理	- 人才發展的最佳舞台 - 打造友善健康安全的環境	- 強化與社會夥伴連結 - 加深社會影響力
對應章節	2.7 責任採購	2.1 專業多元 2.4 法令遵循 2.5 風險管理 2.6 誠信經營 2.9 數位韌性 3.1 氣候治理 3.2 氣候行動 3.3 環境管理與能資源效率	4.1 共融 4.3 共學	4.2 共好
對應的 SDGs	 	 	 	

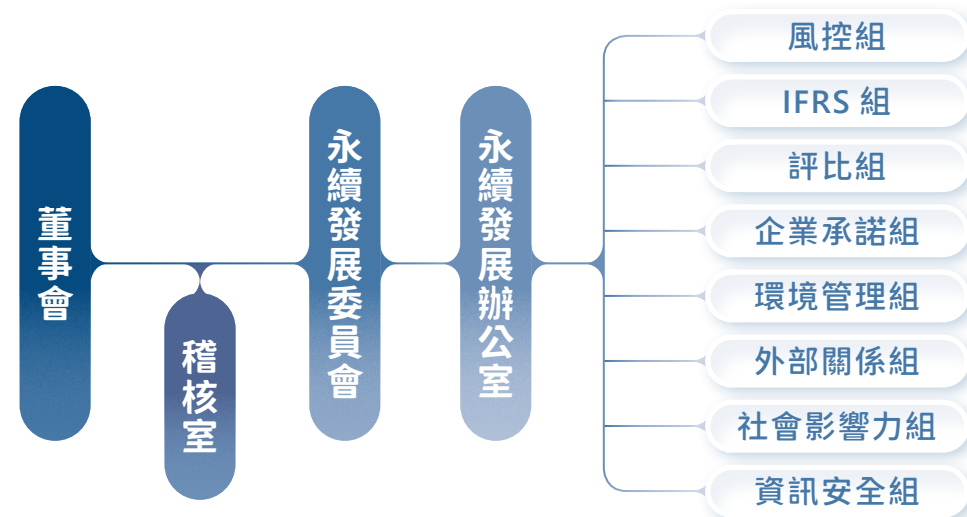
✓ 永續管理架構

董事會為嘉新永續議題之最高管理單位，永續發展委員會則負責定期向董事會報告企業團之氣候相關風險與機會等重要永續議題。永續發展委員會為功能性委員會，由董事長擔任主任委員，並由 1 位董事及 2 名獨立董事共同組成，獨立董事比例達 50%，以強化治理之獨立性與專業性。

嘉新設置永續發展辦公室，專責承接並推動董事會決議之永續發展目標，並由永續長統籌管理。永續發展辦公室定期召開會議，以落實永續目標之推動與進度控管，2025 年度共向永續發展委員會進行 2 次報告討論，並召開 11 次任務組會議。

截至 2025 年底，依據各功能小組之職責，更新小組名稱與負責項目，現下轄 八大功能小組，包括：風控組、評比組、IFRS 組、企業承諾組、環境管理組、外部關係組、社會影響力組及資訊安全組，並由各營運單位及相關部門人員共同投入運作，以強化跨部門協作與永續治理效能。

此外，嘉新已將氣候相關目標及其達成程度納入高階主管之績效評估與薪酬制度，以強化對氣候相關議題目標實現之監督與管理。嘉新於 2024 年建置「永續資訊管理作業程序」後，自 2025 年起由稽核室將永續資訊管理納入年度查核作業項目，並將查核結果併同稽核報告提報審計委員會與董事會；2026 年亦將持續辦理相關查核作業，以確保永續資訊之完整性與可靠性。



永續發展委員會成員及經歷

職稱	姓名	學歷	主要經歷
主任委員	張剛綸 (董事長)	美國麻省理工學院 科技管理碩士	· 臺灣水泥（股）公司董事 · 台灣區水泥工業同業公會理事長 · 財團法人時代基金會副董事長 · 財團法人嘉新兆福文化基金會董事長
委員	Pan Howard Wei Hao (董事)	美國麻省理工學院 電機及企管雙碩士	· 振業化工廠（股）公司董事兼總經理 · 臺灣金融分析師協會董事 · 財團法人嘉新兆福文化基金會副董事長
委員	林寶珠 (獨立董事)	國立台灣大學商學 研究所商學碩士	· 競國實業（股）公司獨立董事 · 輔世慈善基金會董事 · 安侯建業聯合會計師事務所主席執行長辦公室顧問 · 安侯建業聯合會計師事務所執業會計師
委員	陳國儀 (獨立董事)	美國紐約大學法律 學院碩士	· 國立體育大學副校長兼任教授 · 台北市立大學兼任教授 · 中華奧林匹克委員會顧問 · 亞洲奧林匹克理事會執行理事兼財務委員會主席

本屆永續發展委員會完整出席情形及討論事項，請參閱官網 - 永續發展委員會

1.6 年度永續亮點

一棟老建築，正在為未來做準備——2025 近零碳建築設計獎產業組卓越獎



嘉新企業團以「時代印記·永續蛻變——嘉新大樓近零碳改造實踐」榮獲內政部建築研究所主辦之「2025 近零碳建築設計獎」產業組卓越獎，並受邀參與頒獎典禮暨作品分享，與產官學界交流近零碳建築的實務經驗。

嘉新大樓落成於 1960 年代，陪伴城市走過半個多世紀。這次的近零碳改造，並非推倒重建，而是在原有結構與記憶之上，逐步進行節能設備更新、系統優化與智慧管理導入，讓老建築在新的時代裡，繼續被好好使用、也被珍惜對待。

本屆競賽聚焦近零碳建築的實際應用與可行性，嘉新大樓作為產業組的實證案例，記錄了從日常營運出發、一步步累積減碳成果的過程，也證明既有建築同樣能在淨零轉型中發揮關鍵角色。這些改變，其實來自每天持續優化的選擇；嘉新大樓的轉變，正是長時間、耐心累積每一個小調整的成果。

這次獲得近零碳建築設計卓越獎，是肯定，也是提醒——只要持續往對的方向走，改變就會慢慢發生。



嘉新大樓原建物具 3 項前瞻設計

- 1 中央空調系統
- 2 雙層隔音鋁窗
- 3 複層外牆設計

★ 耗電密度指標
EUI=105.51



所有行動，皆源於長期信念

將一棟既有建築推向近零碳，並非短期決策，而是一條需要耐心與信念的道路。嘉新自創立以來，始終秉持「取之於社會，用之於社會」的精神，相信企業的成長來自社會的支持，也應以實際行動回饋環境與社會。

將環境承諾化為改變的每一步

- 通過科學基礎減量目標倡議（SBTi）認證
- 加入氣候相關財務揭露（TCFD）Supporter 並出版 TCFD 報告書
- 連續第 4 年全企業團完成溫室氣體盤查並通過第三方查證
- 連續第 5 年台灣重點營運據點通過 ISO 50001 能源管理系統及 ISO 14001 環境管理系統第三方驗證

打造社區安心與旅客信任的永續旅店

Hotel Collective 以穩定的服務品質深獲旅客信賴，除了於 Booking.com 取得 9.2 分的高評價，亦連續 3 年獲得日本最大旅行社 JTB 住宿券銷售金獎，為那霸市內唯一獲獎者。作為日本在地指定之災害避難設施，飯店於兩座客梯內設置 EV 防災椅，於災害導致電梯停駛時提供照明、飲水、如廁及救援物資收納功能，協助受困者安心等待救援；相關投入亦反映於在地回饋，旗下餐飲空間連續三年榮獲「沖繩縣民票選飯店餐廳獎」。

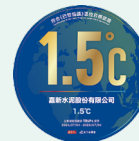


國內外獎項肯定與永續倡議參與



邁向低碳與淨零轉型的持續實踐

- 台灣綠建築 EEWB-EB 鑽石級與 EEWB-BERSe 第 1+ 級綠色雙認證
- 內政部建築研究所近零碳建築設計獎產業組卓越獎
- 二十一世紀基金會淨零產業競爭力——卓越獎
- 天下永續會製造業符合溫控 1.5°C 目標企業



以人為本的友善職場與人才發展

- HR ASIA 亞洲最佳雇主獎
- 商周全齡企業百強
- 臺北市政府友善育兒事業獎
- 教育部體育署頒發運動企業認證
- 親子天下友善家庭職場獎（再次獲獎）
- 天下人才永續獎前 20 強（連續 3 年）



穩健治理與永續評鑑肯定

- 入選《時代雜誌》全球最佳永續成長企業
- 碳揭露計畫 CDP 中小企業 SME 氣候變遷問卷 B 級
- 上市公司治理評鑑排名前 6%-20%（連續 6 年）
- 天下永續公民獎小巨人組第 8 名（連續 4 年入選）
- TCSA 台灣企業永續獎報告書白金級（連續 3 年）



產業營運與品牌服務表現

- 嘉北國際 4 度榮獲臺灣港務股份有限公司金舫獎（裝卸承攬業）



永續倡議的長期承諾

- 加入 TALENT, in Taiwan 台灣人才永續行動聯盟（連續 4 年）