

**Deloitte.**

勤業眾信



2023 CxO 調查

從財務長角度看企業永續發展



## 陳盈州

勤業眾信聯合會計師事務所

陳盈州

資深會計師暨永續發展服務負責人

# 前言

世界經濟論壇 (World Economic Forum) 《2023年全球風險報告》將氣候變遷減緩失敗和氣候變遷調適失敗列為未來10年前兩大風險與威脅，且越來越多國家政策方向朝碳中和目標前進，包括歐盟和美國分別推出《碳邊境調整機制 (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM)》和《清潔競爭法案 (Clean Competition Act, CCA)》等。而台灣於2022年正式啟動「上市櫃公司永續發展路徑圖」，以及在2023年2月15日公布《氣候變遷因應法》，將2050淨零排放目標入法，並正式啟動碳費徵收機制。顯示氣候危機與低碳轉型儼然已成為企業永續經營的關鍵議題，企業需要即早擬定因應策略並開始行動。

在企業內部，CxO是影響其營運與發展的關鍵角色，其中財務長更為企業有效整合內部資源之要角。2022年勤業眾信台灣研究團隊啟動CxO調查，並特別針對「永續發展」這一熱門話題從財務長角度探討：「上市櫃公司永續發展路徑圖」對台灣企業的影響、企業永續發展策略的進展，以及財務長在推行永續發展工作中扮演的角色等議題。勤業眾信永續發展服務團隊發布這份《2023 CxO調查：從財務長角度看企業永續發展》報告，以期提供台灣企業成功推動永續發展之參考。

# 永續發展議題為全球關注的焦點

因應2050年全球淨零排放目標，永續發展議題成為全球關注的焦點，越來越多的企業將此議題納入發展策略中。



## 氣候變遷危機迫在眉睫 極需展開行動

全球氣溫持續變暖，極端氣候現象愈見頻繁，導致大量人命傷亡及經濟損失。唯有全球各國積極展開行動減少碳排放，才能避免更多悲劇的發生。



## 各國致力於實現淨零排放 監管要求不斷提升

全球已有越來越多的國家承諾實現淨零排放的目標，截至2021年9月，各國淨零目標涵蓋的排放量已約占全球排放量的63%<sup>1</sup>。2022年3月，台灣也正式啟動「上市櫃公司永續發展路徑圖」，要求上市櫃公司於2027年前完成溫室氣體盤查，2029年前完成溫室氣體盤查之查證。



## 永續發展同時將促進企業長 遠發展並帶來更多機遇

永續金融產品與綠色融資的發展可為企業帶來更長遠的發展機會：

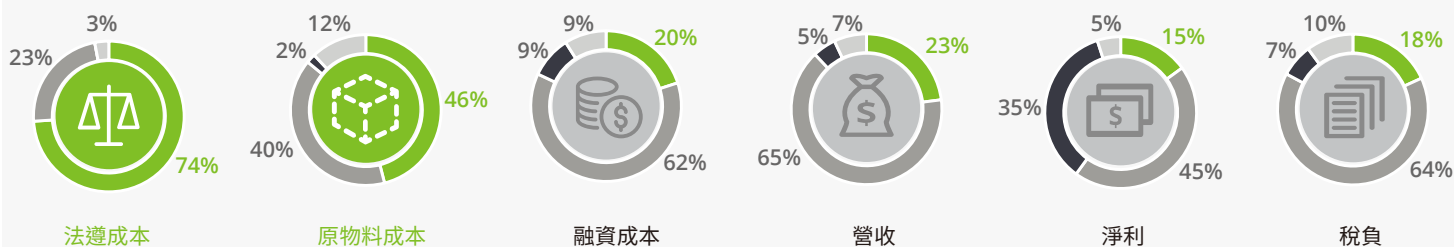
- 提升企業聲譽，吸引具「環境、社會及公司治理 (Environmental, Social, and Governance, ESG)」理念的消費者及客戶。
- 降低發展過程中的氣候風險，為企業帶來長遠的財務回報。
- 改善企業營運，把握創新機會，創造更深遠的社會價值。

<sup>1</sup> <https://ccpi.org/net-zero-targets-gain-substantial-global-support/#:~:text=An%20unnecessary%20focus%20on%20net,about%2063%25%20of%20global%20emissions.>

# 企業推動永續發展對財務指標的影響，以法遵及原物料成本衝擊最高

## 推動永續發展策略，對公司各項財務指標的影響為何？

■ 增加 ■ 不變 ■ 減少 ■ 無相關影響



## 下列何者最符合公司的氣候評估工作進展及結果？

3%

已經完成了氣候評估且財務報表充分反映了氣候評估的影響

11%

還未完成氣候評估，但我們認為評估結果會對公司財務報表產生重大影響

12%

已經完成了氣候評估，但財務報表尚未反映相關影響

74%

還未完成氣候評估，目前認為評估結果不會產生實質影響

## 勤業眾信觀點

● 分別有74%和46%的財務長認為推動永續發展將增加法遵成本和原物料成本，同時僅有23%和15%的財務長認為推動永續發展策略將增加企業的營收和淨利，顯現財務長仍多以「耗費成本」而非「創造長期價值」的觀念看企業永續投資。

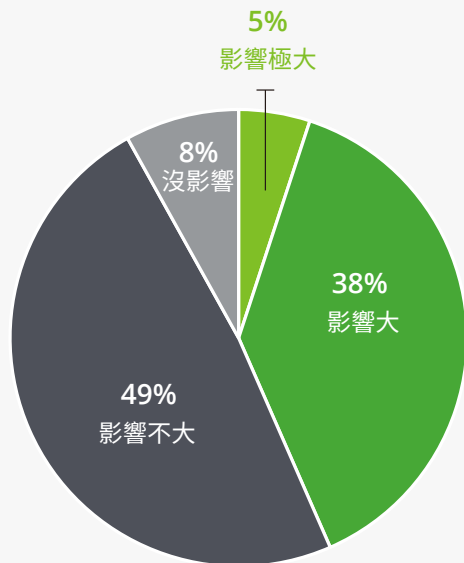
● 約15%的企業已完成氣候評估工作，其中僅約3%已將評估結果充分反映於財務報表。台灣企業完成氣候評估且將氣候評估影響充分反映於財報的比例低於全球平均(18%)和亞太地區(17%)。

● 74%的受訪企業認為完成評估工作且認為評估結果不會產生實質影響，比例高於全球(52%)和亞太地區平均(49%)。<sup>1</sup>

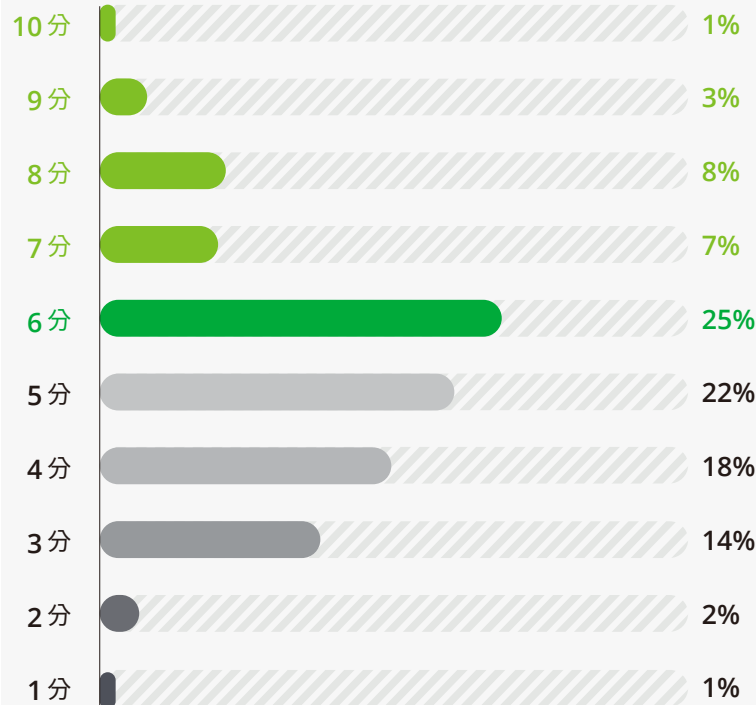
1: 參考《The Audit Committee Frontier – addressing climate change》

# 企業對永續發展工作重視度和表現滿意度有所不同

台灣金管會正式啟動「上市櫃公司永續發展路徑圖」的政策，對公司的策略發展影響程度？



您對公司本身永續發展表現的評分為何？



## 勤業眾信觀點

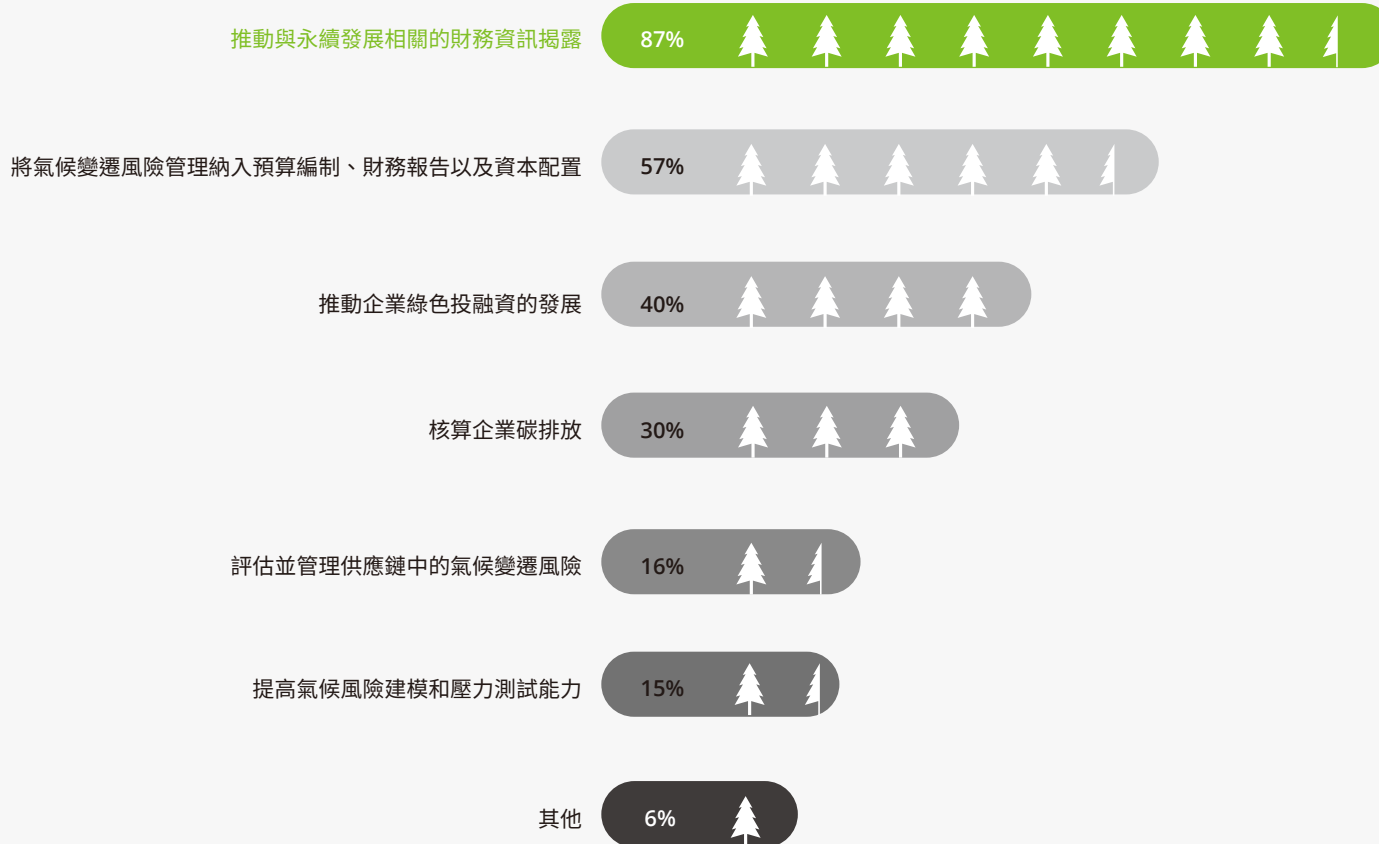
- 金管會於2022年3月正式啟動「上市櫃公司永續發展路徑圖」，要求上市櫃公司於2027年前完成溫室氣體盤查，2029年前完成溫室氣體盤查之查證。第一階段鎖定水泥、鋼鐵業，以及實收資本額100億元以上的上市櫃公司。

整體而言，43%企業認為金管會啟動的政策對其策略發展具極大或大的影響。其中，能源、資源與工業企業認為影響的程度為極大或大的比例最高，達52%。

- 不到一半(44%)的財務長認為其所在的公司之永續發展表現為6分或以上，加上完成氣候評估且將氣候評估影響充分反映於財務報表的比例偏低，台灣企業的財務長對於永續發展的關注和參與度仍待提高。

# 財務長的永續發展工作仍以推動永續相關財務資訊揭露為主

## 財務長在永續發展領域參與的工作內容為何？

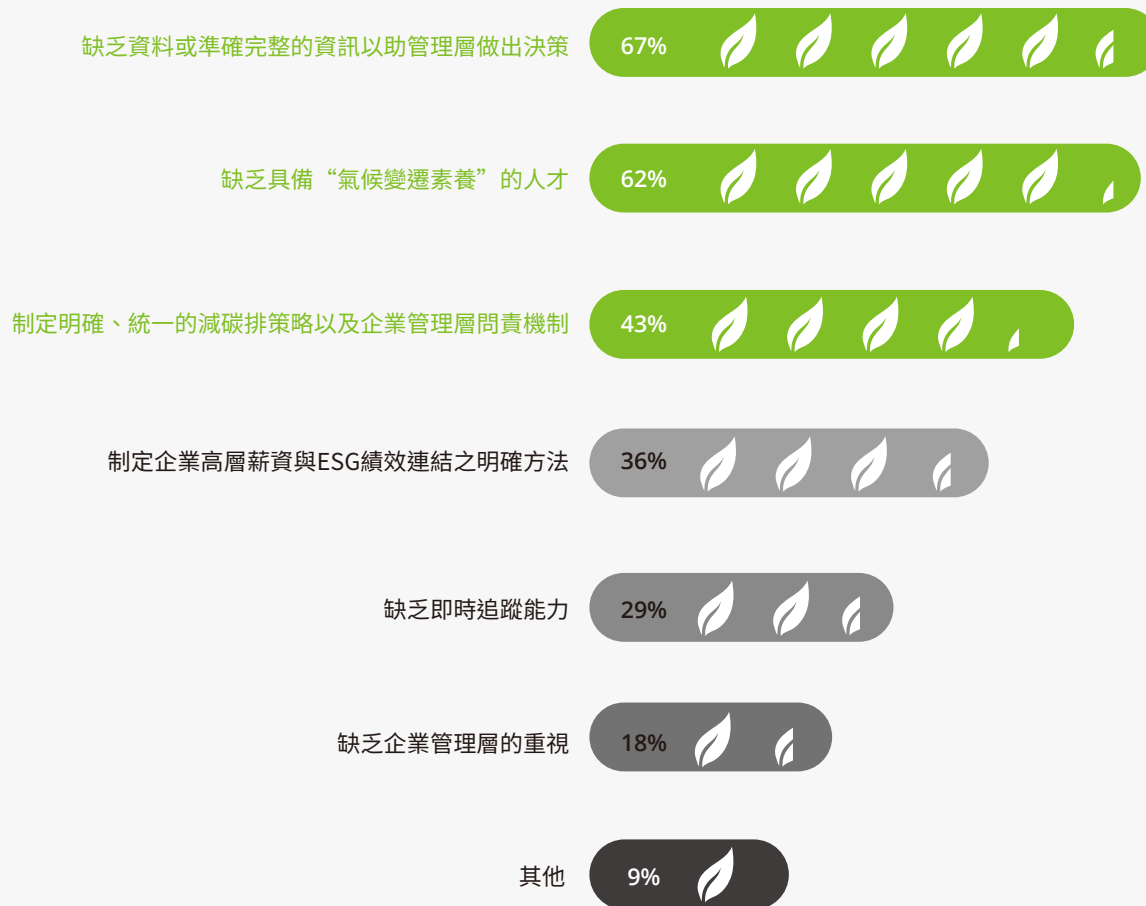


## 勤業眾信觀點

- 金融穩定委員會 (Financial Stability Board, FSB) 為因應氣候變遷與巴黎協定，於2015年成立氣候相關財務資訊揭露 (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD) 工作小組，並在2017年6月正式發布「氣候相關財務揭露建議書」。
- 近年來各監管機關和證券交易所對ESG資訊揭露的要求均不斷提升，企業的永續發展表現將受到更多監督，而財務長正在運用其專業確保與永續發展相關的財務資訊揭露符合要求，並積極推動將氣候變遷風險管理納入預算編制、財務報告和資本配置。

# 缺乏決策資訊及人才是企業推動永續發展最主要的挑戰

## 財務長在推動永續發展事項方面面臨的最大挑戰為何？



## 勤業眾信觀點

- 財務長具備有效整合內部資源的關鍵角色，最適合協助企業推動永續發展。然而財務長在領導和推動永續發展上需要企業內部多方的人員和資源的支持，如加強對相關資料和數據的升級、監測和透明度，以及得到公司支持招募更多具備「氣候變遷素養」的人才，並展開相關培訓等。
- 「數據」為永續發展首要關鍵：企業的淨零之路必從全面碳盤查開始，其中「數據」品質的好壞攸關企業減碳路徑與方案規劃。
- 「人力資本」是企業韌性的重中之重：面對人才需求的變化，唯有重視組織與人才發展，將永續的焦點帶回企業本體，方能確保營運管理的競爭力。

# 財務長在企業所扮演的**四大關鍵角色** 將有效引領企業推動永續發展

企業財務長為有效整合內部資源之關鍵角色，最適合協助企業推動永續發展，同時能平衡考量永續發展項目之投資並兼顧評估獲利影響。

在永續發展具體事項的推動上，財務長可從激勵者、策略家、營運者、監督者四大組成面向，引領及推動企業的永續發展進程。



## 激勵者Catalyst

企業上下透過激勵行為，實現策略和財務目標，同時營造具有風險意識的文化。



## 監督者Steward

保障和維護企業的重要資產，為內部和外部利害關係人準確彙報企業的財務與運營狀況。



## 策略家Strategist

擔當財務管理者以制定對企業未來業績尤其關鍵的策略業務方向，以及併購、融資、資本市場和長期策略。



## 營運者Operator

維持業務能力、人才、成本與服務水準之間的平衡，高效履行財務部門的核心職責。



# 財務長發揮四大關鍵角色之職能，推動企業永續發展之預期效益

財務長可自傳統監督者角色出發，盤點公司內部既有營運模式是否合規，接續強化策略家與激勵者角色，將ESG概念嵌入於公司策略中，同時激勵企業跨部門認知與實踐ESG概念，最終發揮營運者角色，將永續經營相關管理議題融入於財務部門例行維運之職能中，輔助經營管理決策。



## 激勵者Catalyst

為激勵各部門同仁積極參與，確保企業達成既定永續發展目標，財務長可透過調整既有績效管理機制，確保永續發展相關非財務性KPI，納入激勵制度之核心指標。同時，財務長可運用預算管理/風險管理機制，有效分配資源在最能提升企業價值之永續發展項目，持續追蹤/督促各部門執行狀況與成果。



## 策略家Strategist

財務長可協助量化永續發展投資的財務價值，協助企業均衡評估永續發展策略與投資效益/風險。同時，透過財務長之跨部門溝通協調能力可解決內部矛盾，促使各部門達成共識，將永續議題納入企業整體策略規劃，發展一致的策略方向，展現企業對於永續發展的承諾。



## 監督者Steward

依據財務長既有職責-保護企業核心資產、確保營運合規、關係人之溝通等。在面對永續發展的挑戰，財務長需確保企業能遵守日益複雜之永續發展規範、妥適地發布並揭露永續發展報告與指標、審慎擴大風險辨識流程、評估公司內部各領域最急迫之永續發展議題、引導經營團隊共同參與。



## 營運者Operator

財務長需確保財會單位能維持既有財會功能高效運作，包括既有的財務規劃和分析、稅務、財務/管理報表等職能外，尚需強化永續發展管理維度，整合財務及非財務資訊，透過新資料源/資料流、乃至全新的系統，以期即時取得、轉化與解釋這些關鍵數據，協助管理決策並滿足企業內外持續增加之資訊需求。

# 企業成功推動永續發展的建議



## 高效能應用數據以支援管理決策

- 定義內外部資訊範疇、管理指標與報表

承接企業制定的永續發展策略，企業應規劃設計一套「PDCA (Plan-Do-Check-Act)」循環完備的管理機制，財務單位應依據管理需求，確認內外部資訊範疇、計算、呈現、對標比較方式等，協助管理者監督、指導、持續改善管理決策。

- 搭建現代化ESG資訊中台，應用模組化數位工具以提升效率與品質

永續發展所涉略的層面廣泛，企業勢必進行大幅度的數據歸納、整理、計算等資訊整理工作。以現階段企業最重視的「碳」管理議題為例，為完整掌握碳排及碳足跡，需廣納生產、採購、設計開發、運輸等功能之內外部資訊，同時建立合理計算框架以做管理分析及減碳行動評估。在此複雜的資訊流架構下，若仍透過傳統的人工作業方式勢必力有未逮。故建議企業應該積極搭建ESG數據中台，除了將資訊有效整合，針對相關資訊揭露/管理等相關的數位應用，以模組化的微服務運行於平台之上，有助於企業針對未來中期/長期在數位永續發展的快速推行。



## 連結去碳目標與財務報表

- 制定去碳目標

為了鑑別碳排情況與建立基準，企業可依據GHG Protocol或ISO國際標準，導入溫室氣體盤查機制，完整了解企業的重要碳排放來源，並建立逐年減碳的目標、行動方案並據以落實。同時，建議企業可依據科學基礎減量目標 (Science Based Target, SBT) 規劃減碳路徑，使去碳目標具備前瞻性與可靠性。

- 進行氣候相關財務揭露

企業應陸續參採國際金融穩定委員會 (Financial Stability Board, FSB) 於2017年6月發布之「氣候相關財務揭露建議書」(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)，評估氣候變遷對於企業造成影響，以利與未來企業報導要求接軌。

- 發展內部碳定價 (Carbon Pricing)

「碳揭露計畫」(Carbon Disclosure Project, CDP) 持續鼓勵企業發展內部碳定價 (Internal Carbon Pricing, ICP)，此方法可當作檢視企業承受轉型風險的壓力測試，也成為企業管控碳風險及評估企業承擔去碳責任的衝擊參考。

# 企業成功推動永續發展的建議

## 完善數位永續供應鏈治理框架

### • 採購決策納入永續指標

許多企業的主要排碳範疇皆來自於供應鏈，因此供應鏈必須隨趨勢調整轉型，因此與供應商往來需納入永續採購要求，並將供應商永續績效延伸應用，以此作為篩選新供應商的門檻、管理既有供應商的永續績效指標，以及合約條件制定與新事業發展之依據。

### • 供應商議合結合差異化目標

供應鏈範圍廣大、規模與類型眾多，需進行精準管理與差異化議合。如關鍵供應商應該展開較高強度議合，要求其一起轉型，而中小型供應商則需要更多的協助，因此可協助其建立永續觀念，提供輔導與協助。

### • 串聯數位平台與工具

建議企業在碳排資料蒐集時，透過數位化管理平台與工具，串聯供應鏈營運與永續資訊，導入數位永續供應鏈治理。藉此準確掌握各環節的碳排資訊，同時鑑別供應鏈的減碳機會，以建立去碳基礎，以追求更有成效的減碳績效。

# 關於本次調查

## 一、調查目的

CxO是影響公司營運與發展的關鍵角色，Deloitte Global先後在全球多個國家展開CxO調查，定期收集與追蹤觀點。2022年勤業眾信台灣研究團隊啟動CxO調查，透過問卷調查台灣市值千大上市櫃/興櫃CxO觀點。

## 二、調查執行期間與調查方法

調查執行期間為2022年8月1日至9月16日。調查方法為量化問卷調查，其委託中華徵信所企業股份有限公司進行電話和網路問卷調查，共計完成206個成功樣本。

## 三、調查對象

台灣市值千大（統計時間為2022年6月30日）上市櫃/興櫃公司CxO/高階主管。

## 四、206個成功樣本分布（行業類別）

206個成功樣本中，有42%為高科技、媒體及電信 (Telecom, Media & Entertainment) 產業，27%為能源、資源與工業 (Energy, Resources & Industrials) 產業，17%為消費 (Consumer) 產業，8%為生技醫療 (Life Sciences & Health Care) 產業，6%為金融服務 (Financial Services) 產業。

## 五、206個成功樣本分布（資本額）

206個成功樣本中，企業的資本額為1億至5.99億元的占7%，6億至9.99億元占14%，10億至49億元占53%，50億至99億元占14%，100億元以上占12%

# 致謝

謹此向支持本項調查的所有受訪企業之財務長/財務主管表示感謝

## 勤業眾信永續發展服務團隊



陳盈州 負責人 Joe Chen

永續發展服務負責人

joechen4@deloitte.com.tw



吳佳翰 營運長 Chia-han Wu

風險諮詢服務

chiahwu@deloitte.com.tw



方涵妮 會計師 Alice Fang

審計與確信服務

alicehfang@deloitte.com.tw



李介文 資深副總經理 Cathy Lee

風險諮詢服務

cathyclee@deloitte.com.tw



施俊弘 會計師 Shih, Jiunhung

審計與確信服務

jiunhungshih@deloitte.com.tw



陸孝立 副總經理 James Lu

風險諮詢服務

jamlu@deloitte.com.tw



洪于婷 會計師 Christine Hung

稅務服務

christiyhung@deloitte.com.tw



朱孝甫 副總經理 Sam Chu

財務諮詢服務

samhchu@deloitte.com.tw



陳彥勳 主持律師 Justin Chen

法律諮詢服務

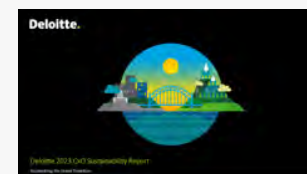
justinchen@deloitte.com.tw



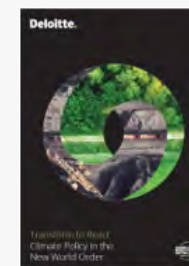
蔡沛成 協理 Patrick Tsai

管理顧問服務

ptsai@deloitte.com.tw



勤業眾信2023CxO永續報告



永續轉型應變之道新世界秩序下的氣候政策



請掃描QRcode至官網瀏覽&下載

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”),以及其一家或多家全球會員所網絡及其相關實體(統稱為“Deloitte組織”)。DTTL(也稱為“Deloitte 全球”)每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體,彼此之間不對第三方承擔義務或約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責,而不對其他的作為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊,請參閱 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司,也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員,皆為具有獨立法律地位之個別法律實體,提供來自100多個城市的服務,包括:奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成,僅供讀者參考之用。Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”)、其會員所或其相關實體的全球網絡(統稱為“Deloitte組織”)均不透過本出版物提供專業建議或服務。在做出任何決定或採取任何可能影響企業財務或企業本身的行動之前,請先諮詢合格的專業顧問。

對於本出版物中資料之準確性或完整性,不作任何陳述、保證或承諾(明示或暗示),DTTL、其會員所、相關實體、僱員或代理人均不對與依賴本出版物的任何人直接或間接引起的任何損失或損害負責。DTTL及其每個成員公司及其相關實體在法律上是獨立的實體。

