



氣候變遷治理與未來董事長： 加速低碳轉型



目錄

序言	02
評估董事會應對氣候治理的六個問題	04
受訪董事長認為，在眾多重要議程中，氣候危機的重要性位列前三	05
應對氣候挑戰有賴長期的投資、衡量與課責機制	06
董事長應以符合多種利害關係人期望的方式領導公司	08
隨著監管規範不斷演變與發展，董事會也應跟上腳步	11
各委員會的運作讓董事會能更深入探討氣候議題，並推動氣候相關議程	12
為提升董事會在氣候議題的敏銳度，董事長正採取多項措施	13
提倡變革：給未來董事長的建議	14
參考資料	15

序言

在全球氣候變遷風險日益加劇的背景下，企業治理正面臨前所未有的挑戰與轉型壓力。世界經濟論壇《2025 年全球風險報告（Global Risks Report 2025）》¹ 將氣候變遷視為結構性力量，可能加速社會與經濟的不穩定性，顯示氣候風險對企業治理帶來重大挑戰。

與此同時，歐盟《企業永續報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive，CSRD）》與國際永續準則理事會（ISSB）所發布之 IFRS 永續揭露準則，均明確要求企業揭露氣候相關財務風險與治理作為，使董事會在氣候治理上的角色愈發關鍵。董事會不僅需確保企業合規，更須前瞻性地將氣候風險與機會納入決策架構，提升整體韌性與競爭力。

本報告「氣候變遷治理與未來董事長：加速低碳轉型」由 Deloitte 全球董事會專案（Deloitte Global Boardroom Program）發布，與全球 200 多位董事長進行深入對談，其中本專案榮幸邀請台灣指標性企業董事長受訪，分享其實貴見解。本報告彙整受訪董事長對氣候治理六大核心議題的看法，更揭示董事會在推動氣候變革過程中所需的前瞻思維、制度設計與實質作為。

我們期望透過本報告的洞察，協助企業董事會深化對氣候治理的整體認知，進而強化董事會在決策過程中的前瞻思維與風險敏感度。同時，也期望協助董事會掌握產業低碳轉型的關鍵脈動與全球治理趨勢，辨識其中潛藏的機會，將氣候行動內化為企業核心競爭力的一環。唯有如此，企業方能在變局中站穩腳步，實現經濟效益與社會責任的雙重目標，與利害關係人共同為企業、社會與環境共創長期且具韌性的永續價值。



勤業眾信聯合會計師事務所
台灣董事會專案負責人

關於 Deloitte 全球董事會計畫 (Deloitte Global Boardroom Program)

Deloitte 全球董事會計畫集結全球 Deloitte 成員公司的知識與經驗，因應企業董事會和最高領導主管普遍關注的關鍵主題。本計畫用於補足地區計畫的不足之處，旨在促進各界互相對話，範圍涵蓋 Deloitte 從業人員、企業及其董事會和管理階層、投資人、會計專業、學界及政府。Deloitte 全球董事會計畫除了發佈各種關鍵主題的看法，也舉辦一系列不容錯過的網路研討會，與知名人士分組探討，協助全球企業的董事會及管理階層挑戰既有想法。如須更多詳細資訊，歡迎與我們聯繫，或前往 www.deloitte.com 造訪 Deloitte Global Boardroom Program。

勤業眾信團隊

虞成全 Robert Yu 副董事長

台灣董事會專案 負責人

royu@deloitte.com.tw

蔡佳君 Joyce Tsai

台灣董事會專案 主任

joycetsai@deloitte.com.tw

評估董事會應對氣候治理的六個問題

在全球地緣政治不穩定、經濟前景不明、利害關係人期望不斷演變以及科技快速發展等多重因素交互影響下，企業營運與策略正面臨日益嚴峻且高度關聯的挑戰，這也使得董事會肩負的責任持續加重。除此之外，董事會還須在應對這些挑戰的同時，兼顧氣候變遷等策略重點。

Deloitte Global 在 2023 年針對全球高階管理階層進行的永續發展調查報告（CxO Sustainability Report）顯示，各產業中，許多企業才剛開始採取低碳轉型相關行動。² 近 40% 的受訪者預期氣候變遷對企業策略影響不大或僅有部分影響，而實際建立衡量指標以落實氣候議程的課責機制與透明度的企業比例更低。例如，僅有 33% 的受訪者表示其公司將高階主管的薪酬與環境永續績效掛鉤。³ 整體而言，調查結果點出，為了在氣候議題行動方面取得進展，企業亟需提升緊迫感與責任感。

為了解氣候行動過程中的阻礙，以及董事長在協助推動氣候改革進程中所扮演的關鍵角色，Deloitte 全球董事會專案訪問 230 位來自全球大型企業的董事長。這些企業涵蓋上市公司與非公開發行公司，包含多間大型家族企業。2022 至 2024 年間，該專案透過訪談、圓桌討論會與問卷調查，向受訪者收集其洞察與觀點。⁴

研究結果顯示，在眾多重要議程中，董事長必須保持對永續發展的高度關注，同時以長遠眼光思考並做出投資決策；董事長同時須在各方時常衝突的利害關係人之期望中取得平衡，掌握快速變動的監管環境，並確保董事會具備足以應對氣候挑戰的充足知識基礎與技術等。

評估董事會在氣候治理上的準備程度：六個關鍵問題

本報告彙整董事長們在氣候治理議題上普遍關注的六個核心問題，藉此評估其董事會是否、以及在多大程度上，能夠有效且有力地履行其在氣候變遷治理上的責任，同時也呈現他們如何應對這些問題，並將自身見解付諸具體行動。

1. 如何有效地將氣候議題融入整體商業策略？
2. 在氣候轉型所需的長期投資與短期績效壓力之間，如何取得平衡？
3. 如何在滿足監管條件的同時，管理利害關係人的期望？
4. 各委員會如何為董事會的氣候議程提供有力支援？
5. 我們是否為提升氣候素養付出足夠的努力？
6. 身為董事長，如何推動有意義的改變？

受訪董事長認為，在眾多重要議程中， 氣候危機的重要性位列前三

受訪董事長普遍認知到氣候危機的迫切性，並認為應對氣候變遷與永續發展，應置於企業商業模式的核心。美國一位董事長說道：「氣候危機無疑是當今最重大的科學挑戰，必須將其納入董事會議程中。董事會也必須就此展開討論，畢竟這關乎企業基本策略與資源配置。」

在上述 Deloitte 針對企業高階管理階層進行的永續發展調查中，有 42% 的受訪者將氣候變遷視為自身公司的「前三大問題」之一，而有 61% 的受訪者表示，氣候變遷將在未來三年內影響公司的策略與營運。⁵ 正如德國一位董事長所說，「近年來，永續發展議題的重要性正不斷提升。」

然而，董事長們也表達了擔憂，指出企業當前面臨多項短期挑戰，可能導致氣候行動的進展放緩，甚至出現倒退。丹麥一位董事長表示：「目前有太多緊迫議題需要處理，使人們缺乏堅持執行氣候目標的毅力。有些人認為氣候變遷並非最重要的問題。」

其他董事長則指出，實行氣候倡議所需的投資，是推動過程中的一大障礙。美國一位董事長表示：「我們能利用再生能源實現電網淨零排放，但能源轉型之路存在著巨大的障礙，就是成本問題。」

董事會在推動氣候行動所需的漫長時間，是董事會難以持之以恆的原因之一。要實現脫碳或能源轉型等目標，可能需耗費數年時間。這些成果甚至可能要等到現任經營團隊或董事會任期屆滿後才得以實現。

董事長們認為，要說服董事會與管理階層，對在其任期結束後才會實現的目標付出努力，往往相當困難。英國一位董事長表示：「口頭表示公司會在 2030 年達成目標，這太容易變成綠色漂白，因當時大部分董事會成員和管理階層已不會在任。」

但部分董事長認為，氣候行動需要長期抗戰的特性，正是將其納入整體策略決策的另一項原因。澳洲一位董事長解釋道：「若不將氣候行動整合進公司整體策略中，則可能會因人事變動而無法持續落實。董事會與管理階層都會有人事變動，但如果能夠真正將氣候行動融入整體策略，並制定自下而上（bottom-up）的計畫，氣候行動將更可能持續進行。」

應對氣候挑戰有賴長期的投資、衡量與課責機制

許多董事長指出，需要為利害關係人建立課責機制與提升透明度，及制訂衡量架構，以確認短、中、長期氣候行動的有效性。英國一位董事長說明目前普遍觀點：「我們需要將氣候轉型進度納入與營運及財務績效管理相同的架構中。進而設定階段性里程碑、制訂計畫、衡量後續發展，並朝最終目標前進。」如此可提高永續發展報告的品質，因此，董事會也需加強針報告資訊的監督與審查。

不過，董事長們發現，氣候行動並不總是能輕易地轉化為商業利益，而這可能會使其難以與董事會成員、管理階層與投資人取得共識。印度一位董事長指出：「以公司的角度來看，永續發展的經濟效益尚未獲得證實。」

美國一位董事長也對此問題感同身受：「為了應對氣候挑戰，我們必須對多個領域有所了解。例如，能源公司的董事會成員必須了解氣候、能源與經濟相關知識。」

企業的經濟效益應將長期影響納入考量，如果企業不採取任何永續發展作為，將會有負面影響。Deloitte《The Turning Point》報告發現，若不針對氣候變遷採取行動，全世界截至 2070 年將損失 178 兆美元。相較之下，若加速推動淨零轉型，全球經濟將可能在未來 50 年獲得 43 兆美元的收益。⁶

董事會將氣候策略納入企業決策的另一項原因，在於如此可強調「氣候行動是優先事項」，而非僅為附帶的次要議題。法國一位董事長說道：「我們不能在週一至週五討論公司營運策略，並把氣候策略留到週六早上討論。兩者必須整合為一體。」

針對如何將氣候策略與公司策略整合，以下為受訪董事長提供的想法：

- **推動氣候議程。**董事長們強調將氣候策略納入公司策略討論的重要性，如此可使董事會保持對氣候議程的關注，並賦予其有效監督管理階層的能力（請參閱「董事會與執行長在氣候挑戰上的職責分工」）。
- **將氣候行動融入每項風險管理活動中。**風險管理需同時考量風險與機會，這同樣也適用於氣候行動。荷蘭一位董事長指出：「錯失機會也是一種風險，因此應將永續發展納入風險管理，如此能確保永續並非附帶活動，而是策略執行的一部分。」創新可與氣候行動齊頭並進。非洲一位董事長提及：「不要將氣候變遷視為痛苦的磨難。不論公司是否遭遇氣候變遷，我們都需要創新。氣候議題並非負擔，而是迎來創新的機會。」法國一位董事長也指出「氣候與創新及科技密不可分。」比利時一位董事長認為，永續思維有助於創造大量機會：「董事會嘗試在各個領域執行能夠帶來長期影響的永續決策，例如，為員工提供職涯發展方向，讓其能在離開公司時成長為更加優秀的人才；以能夠長期獲益的方式制訂財務決策；或者以長期顧客忠誠度為目標吸引消費者，而非著眼於短期收益。」

- **將長期氣候承諾細分為短、中、長期目標與行動。**
將氣候承諾細分成各項多年計畫，並與商業模式連結，便能利用管理關鍵績效指標來監管進度。當一項多年計畫結束時，便可接續執行新計畫。
- **將相關關鍵績效指標及發展藍圖與管理階層的薪酬與獎勵掛鉤。**如此，董事會可制定具可行性及企圖心的目標，並透過高透明度建立高階主管的課責機制。

對於董事會來說，隨著氣候相關目標的定義、量化與衡量標準越來越嚴謹，其所接收到的資訊也越發可靠。法國一位董事長解釋了其流程：「我們在兩、三年前就針對實現 2030 年目標制定了發展藍圖。董事會每年會對其進行兩次詳細審查，並指定每項行動的具體成果。」

董事會與執行長在氣候挑戰上的職責分工

當董事長們被問及如何與管理階層合作時，多位董事長認為，與管理階層抱持共同價值並進行有效對話至關重要。他們認為自身職責在於提醒管理階層關注更廣泛的社會期望、對可能被視為漂綠 (greenwashing) 且可能增加潛在訴訟風險的做法有所警覺，同時提供氣候轉型的支持。

澳洲一位董事長表示：「管理團隊必須對永續發展抱持信念，且相信此舉能在未來帶來價值。如果不將這些精神融入管理團隊的實質結構與文化中，將無法收穫任何成效。」

董事會與管理階層雙方聚焦的目標時程必然有所差異。丹麥一位董事長表示：「董事會必須制定長期目標，管理階層則必須對下一季與明年的盈虧握有更多控制權。」董事長可持續向管理階層強調，氣候行動需投入大量時間方能有所收穫，且過程中可能需要藉由取捨來平衡短期、長期目標，以及利害關係人不斷變化的期望。

董事長應以符合多種利害關係人期望的方式領導公司

越來越多監管機構、投資人、員工與顧客等內外部利害關係人已開始關注氣候相關議題，並期待企業採取行動。⁷ 部分股東甚至呼籲公司加強氣候變遷應對措施，並確保企業維持競爭力與持續成長。⁸ 忽視這些利害關係人的呼籲可能會為公司帶來財務、名聲與訴訟方面的風險。⁹ 英國一位董事長說道：「從我們的員工、我們希望招募的人才、我們提供產品與服務的對象，到信任並追隨我們的人，所有利害關係人皆致力於改善氣候變遷，大家同樣關注這項議題，因此這也是我們議程中的首要任務。」

董事長們指出，在部分歐洲國家等擁有更多監管法規的區域，如退休基金、家族企業領導者與合資企業等機構投資人，皆期望其投資的公司在永續發展承諾與成果方面展現領導力。芬蘭一位董事長評論道：「投資人（尤其是家族企業領導者）關心的是長期的永續發展，而不僅是符合法規要求。」

對部分董事長而言，其所面臨的重大氣候挑戰之一在於，資金提供者與投資人如何評估企業，並提供與永續相關之傳統或其他形式的融資，例如綠色債券。近期一份 Deloitte 與塔夫茨大學（Tufts University）合作的報告發現，近 80% 的受訪投資人表示自己已制定永續投資相關政策。¹⁰

不過，董事長們也表示，許多股東最關注的是能否實現短期與中期財務目標，而此類目標可能會延緩或阻礙氣候投資的推動。紐西蘭一位董事長闡述此種矛盾狀況：「在使用別人的資本時，該如何在利用這些資金創造更高社會效益（長遠來看可能對公司本身更有利）與創造立即性股東收益之間取得平衡？」在主導董事會的討論時，董事長面臨的挑戰在於如何協助公司建立令人信服的業務價值主張，並藉此取得短期與長期股東的理解與支持。

董事長們認為員工也同樣是支持氣候行動的主要力量。員工對公司在氣候方面與企業社會責任（尤其是倫理）政策方面展現高度關注。事實上，董事長經常將員工視為永續發展議程的內部驅動力。丹麥一位董事長表示，「除了降低碳足跡之外，雇主品牌形象也是我們綠色策略的重要一環。」此觀點呼應 Deloitte Global 的其他研究結果，而該研究顯示企業如何應對氣候挑戰是吸引與留住年輕人才的關鍵因素。Deloitte Global 的《2023 年千禧世代趨勢調查（2023 Gen Z and Millennial Survey）》指出，年輕一代認為，在協助解決平權議題到環境永續發展等社會問題的過程中，企業應扮演領導角色。氣候變遷是 Z 世代和千禧世代最關心的三大議題之一，僅次於生活成本與失業問題。兩個世代皆有超過一半的受訪者表示，自己在接受工作機會前，會先研究該品牌對環境的影響與相關政策，而近 40% 的人表示曾拒絕與其價值觀不符的雇主所提供的工作機會。¹¹ 加拿大一位董事長說：「員工、顧客與社會都希望我們成為不斷進步的公司。」

在各類社區利害關係人中，許多在地社區居民往往需要依賴鄰近企業的運作。正如澳洲一位董事長所言：「董事會與經營團隊都必須傾聽利害關係人的意見。若無法與他們同心協力便會失去其支持，而這將衍生出更多待處理的問題。企業必須與所在社區保持連結。」

世界經濟論壇的報告指出，雖然某些產業中的工作可能會隨著氣候轉型而消失，但由於「有些投資項目可促進企業進行綠色轉型、落實更廣泛的環境、社會與公司治理標準，並讓供應鏈更加在地化，進而帶來新的就業機會，儘管這些機會有一部分會與遭取代的工作相抵消」¹²，因此許多企業仍預期這種轉型將使「就業機會得到淨成長」。不過，氣候挑戰也可能為社區成員帶來社會、經濟與環境方面的嚴重影響。在此情況下，政府與監管機構往往會挺身而出，代表社區制定企業應遵循的因應規範。

同時，企業客戶（尤其是在環境法規較為嚴格的地區進行貿易者）希望供應商能夠證明其在永續經營方面的資歷，如此將有助於減少以範疇三為主的價值鏈碳排放。一位韓國董事長表示，「客戶在選擇商品與服務時，越來越重視公司的 ESG 表現。」荷蘭一位董事長則提到：「在永續發展尚未納入標準營運流程的產業中，作為董事長，應主動促成討論，而非迴避此項議題。」不過，德國一位董事長也指出，消費者並非總是優先考慮綠色產品：「消費者往往會選擇購買知名品牌的產品，即便這些產品的碳排放高於其他非知名品牌的類似產品。」

根據 Deloitte 全球董事會專案關於企業信任的文章¹³，61% 的受訪董事認為，環境、社會、公司治理與氣候方面的挑戰，會影響企業與消費者等利害關係人之間建立信任的能力。印度一位董事長說道：「我們在公司內推動任何創新措施時，會從三個面向來審視：滿足消費者需求、可負擔性與永續性。每項創新措施都必須通過這三重檢視。」

受訪董事長分享以下作法，以與利害關係人維持良好關係：

- **利用合適的論壇、工具與法定揭露資訊來收集與分享資訊，藉此確保溝通的成效與雙向性。**董事長們意識到，投資人希望能夠取得全球一致且具可比較性的永續發展資訊，這也反映在國際永續準則理事會（International Sustainability Standards Board, ISSB）所發布的準則中（請參閱下文「隨著監管規範不斷演變與發展，董事會也應跟上腳步」）。日本一位董事長表示：「我們將機構投資人視為氣候相關揭露資訊的主要讀者。我們舉辦 ESG 投資人簡報會議的目的在於了解他們的關注議題，而我們會將對方的回饋作為參考。」

- **善用員工的倡議力量，協助推動氣候議程。**向員工說明目標與成果，有助於建立品牌、吸引與留住人才。法國一位董事長表示：「辦理實體路演 (roadshows) 有助於提升員工對企業社會責任的意識、促進交流。對我們而言，與內、外部人員分享我們的企業社會責任佳績非常重要，這能讓員工感到自豪，有助於人才留任。尤其是在招募年輕世代員工時，我們的成果也有助於吸引人才。」

日本一位董事長表示，企業的年度報告可以協助員工「認識公司目標並了解公司如何應對氣候問題。此即為一項重大益處。」

- **了解並聚焦於投資人所關注的具體挑戰。**董事長們表示，他們會詢問投資人的長期願景與其對氣候挑戰的參與程度。日本一位董事長解釋：「我們需要優先考慮利害關係人希望了解的議題。如果我們揭露的資訊過於廣泛，可能會被質疑『在永續發展方面，公司到底打算達成甚麼目標？』」
- **與利害關係人建立關係，藉此實現長期目標。**董事長們提到，在與利害關係人溝通前，需要了解對方的觀點，並且除了平衡利害關係人各自的利益之外，也需要釐清其利益的優先順序，並權衡這些利益與公司的氣候目標孰輕孰重。一位來自丹麥的董事長表示：「董事會必須明白，利害關係人會針對你的決策採取不同行動。因此，董事長需要辨認—哪些利害關係人會對公司長期業務策略具有關鍵影響力？」



隨著監管規範不斷演變與發展，董事會也應跟上腳步

由於監管機構要求企業揭露更具體且涵蓋範圍更廣的資訊，因此董事會在揭露氣候相關事項的職責也有所擴張。

國際永續準則理事會的宗旨為在資本市場建立一套具有一致性及可比較性的永續發展資訊全球基準，該委員會已發布永續發展標準，是以金融穩定委員會（Financial Stability Board，FSB）的氣候相關財務揭露（Task Force on Climate-related Financial Disclosures，TCFD）架構為基礎，進一步擴展而成。而包含英國在內已有不少國家正就是否應該強制執行這些標準進行磋商。¹⁴ 金融穩定委員會認定應將ISSB的標準作為永續發展資訊揭露的全球性架構，並宣布自2024年起，揭露氣候相關資訊的監控工作已從TCFD移轉至國際財務報導準則基金會（IFRS Foundation），TCFD也已完成任務並正式解散。而在歐洲頒布了《企業永續報告指令（CSRD）》之後，適用的企業範圍及企業必須揭露的永續相關資訊也大幅增加。¹⁵

2024年3月，美國證券交易委員會（Securities and Exchange Commission，SEC）通過新規定，要求上市公司在年報與其申請上市登記報告中揭露特定的氣候相關資訊。¹⁶ 地方政府也頒布了相關法規，例如，加州已頒布氣候法規，要求達到一定規模的企業須揭露其溫室氣體排放資訊與氣候相關風險。¹⁷

儘管某些地區目前氣候相關法規較少，但董事長們仍警告企業避免採取「觀望」態度。馬來西亞一位董事長表示：「在和董事長與董事會成員交談時，你會注意到兩種思維模式：一種較為開明且具備遠見，能夠從風險與機會、策略以及市場定位的角度了解氣候議題。另一種則純粹是為了合規要求而執行永續措施。」由於某些法規具有域外效力，因此即使公司所在地位於尚未強制要求揭露氣候相關資訊的地區，也不一定能免除報告義務。例如，CSRD即針對在歐盟有重大業務活動的非歐盟法人規範揭露要求。

此外，若企業完善地配合法規要求，甚至可能啟動變革式轉型，例如，數據、供應鏈透明度及創新驅動力的提升。¹⁸ 芬蘭一位董事長表示：「將ESG納入整體策略能夠為企業提供長期競爭優勢，因此企業應根據經驗與不斷變化的商業環境調整ESG策略。」

隨著監管機構對於報告的要求增加，及人們對於氣候相關風險與機會認知提升，審計委員會的重要性日益上升。自Deloitte Global於2021年發布《審計委員會領域：因應氣候變遷（The Audit Committee Frontier: Addressing climate change）》報告以來，情況已有巨大變化。當時，此項對350多名審計委員會成員的調查報告顯示，氣候議題尚未成為審計委員會議程上的常規議題，且只有一半的受訪者認為自己具備「氣候素養（climate literate）」。

各委員會的運作讓董事會能更深入探討氣候議題，並推動氣候相關議程

雖然多數董事長認同氣候行動的責任應由整個董事會共同承擔，但也普遍認為各委員會確實能在這方面提供重要支援。部分董事會已將氣候相關任務納入既有委員會的職掌中，作為氣候風險或永續議程的一環。這些任務通常由提名與治理委員會、審計委員會、衛生與安全委員會以及人力資源委員會承接。¹⁹ 其中，審計委員會往往被賦予強化永續資訊治理、內控及負責確信作業的責任，而此部分已明文規定於 CSRD 等法規中。

一些董事長指出，這些委員會有時會邀請管理階層專家至董事會分享見解。其他董事長則表示，自己正在建立獨立的 ESG 或永續發展委員會，以便更深入地探討氣候議題。他們指出，董事會對氣候議題的關注程度不斷提高、需要定期討論氣候議題，且氣候議題本身的技術性日益增加，這些因素皆促使企業增設專責委員會。2022 年，15% 的標普 500 公司設有負責 ESG 治理的 ESG 或永續發展委員會，此一比例與 2021 年的 13% 十分相近。²⁰

然而，ESG 治理沒有一體適用的解決方案，這些議題往往無法完全歸類於某一委員會的職責範圍內，每個公司的情況也可能有所不同。

對於選擇建置獨立 ESG 委員會的公司而言，委員會成員通常由董事會成員、高階管理團隊、內部及外部利害關係人、技術專家、學者與其他領域專家所組成。

設置獨立永續委員會的董事長表示，此獨立委員會有助於：

- **就技術問題為董事會提供指導與建議。**南非一位董事長表示：「隨著設定氣候目標的緊迫性與重要性不斷提升，這個主題變得過於複雜，因此無法僅由任一現有委員會負責。」
- **讓各領域專家深入討論。**台灣一位董事長指出，「我們的公司治理暨永續發展委員會由五名董事組成，包含了三位分別具有機械、材料與財務會計學術背景的獨立董事，以及兩位分別為重視勞工權益、具有經理人管理實務的董事。」
- **促進公司內部與管理團隊的互動。**英國一位董事長表示：「這個委員會協助整合所有相關事宜，並確保董事會與管理階層意見一致。」
- **在氣候與永續發展上投入足夠時間，並有效管理董事會的工作負荷。**芬蘭一位董事長表示：「成立 ESG 與人力資源委員會後，使我們能夠就 ESG 議題進行更深入的討論，然而，董事長仍有責任將 ESG 相關議題帶入董事會，並確保董事會充份考量這些議題。」董事長們也應確保在審計、薪酬、提名與風險等其他委員會的議程中反映出氣候議題的重要性。

為提升董事會在氣候議題的敏銳度， 董事長正採取多項措施

氣候變遷本身、其價值鏈及其對企業營運的諸多影響，往往極為複雜。若董事會成員間的知識量存在落差，可能阻礙董事會進行充分且有洞見的討論。董事長們特別重視為董事會提供氣候與業務互動相關的知識基礎。他們強調，董事會應培養雙重能力——一方面理解企業對氣候變遷的影響，另一方面也能識別氣候變遷對企業營運所帶來的風險與機會。此外，董事會也須對技術性概念有基本理解，以利有效監督企業在執行氣候行動上的進度。

一位來自荷蘭的董事長指出：「許多董事會成員具備傳統商業背景，對於範疇一、範疇二與範疇三及最新揭露規範可能不熟悉。在這樣的情況下，董事會如何能展開真正有深度的討論呢？」

面對氣候議題所帶來的學習曲線，董事長們正透過以下四個核心策略協助董事會逐步應對：

- **提供持續教育與學習機會：**多位董事長提到，他們曾邀請內、外部專家參加董事會會議，舉辦專門課程，並鼓勵董事會成員一同參與自學活動。
- **邀請專家在董事會與委員會引導討論：**來自各個地區的多位董事長表示，自身公司曾邀請永續長協助引導董事會的氣候議程討論，並強調在氣候與永續發展委員會中進行更深入對話的必要性。

- **任命具永續專業的董事會成員：**部分董事長相信深厚的技術知識有助於促進討論、推動氣候議程發展，因此任命了具備永續發展經驗或專業知識的董事加入董事會。也有些董事長持保留態度，擔心若由單一專家主導，可能會導致討論偏離主軸，或使董事會其他成員怠於了解氣候變遷議題，進而讓董事會整體無法達成具專業素養的共識。在進行抉擇時，董事長可以評估，董事會中是否已具備「發展新商業模式、推動系統性變革與文化思維轉型能力」的人才。²¹

- **擴大董事會的多元性：**部分董事長認為，邀請具備多元背景的董事會成員加入，有助於拓展董事會在多元議題上的集體知識與視野。事實上，有研究顯示，在性別與年齡等面向更具多元性的董事會，在幾乎所有氣候行動指標上表現都更為出色。²² 一位來自比利時的董事長提到：「當年輕董事成員加入後，董事會出現了明顯的世代更替，也進一步影響了我們的職能矩陣。」

提倡變革：給未來董事長的建議

以下建議匯集了所有受訪董事長的智慧，為未來董事長提供應對氣候挑戰的規劃方向。

- **建立同儕網。**董事長之間願意彼此支持。結識同樣面對氣候問題的同儕，分享經驗與觀點，攜手前行。
- **尋找盟友。**氣候變遷是全體挑戰，沒有任何組織能獨力應對。董事長可以透過與利害關係人建立對話，以及與同業團體、產業協會合作，共同尋找實踐永續的可行方案。

一位英國董事長說道：「我希望董事會能比現在更加積極參與政策議題。我們通常都在等待政府推出法規，但也有一些人開始主動遊說政府，以影響政策方向。」

- **與企業生態圈共同進步，並傳達自身行動與抱負。**應對氣候挑戰的企業生態圈十分廣泛，包含企業所屬的產業、其他產業、供應鏈、政府與監管機關、員工、社會創新者等。廣泛而言，股東與利害關係人都關注公司在這條路上的進展，以及公司未來如何持續應對氣候變遷。董事長應保持敏銳，隨著外部環境的變化持續進化經營思維。

法國一位董事長指出：「2019 年，當我宣布公司將在 2050 年實現碳中和時，這個消息帶來了極大的震撼，也成為我們推動改變的重要契機。」

- **使目標、策略與高階主管任命具一致性。**在確立執行方向後，董事長與董事會的職責在於監督策略一致性與執行狀況。

荷蘭一位董事長表示：「永續轉型有其必要性，我的職責是引導整個董事會朝著這個目標邁進。我們能夠主動採取的關鍵行動，是任命一位支持轉型的執行長。」

- **擁抱創新思維。**董事長們應持續尋找機會，協助促進氣候行動的創新。

台灣一位董事長補充道：「我們透過生產碳中和產品，創造產品差異化與低碳利潤，進而實現綠色溢價。」

- **引領氣候議程。**無論企業選擇採取何種氣候因應措施，利害關係人都會關注董事長在設定策略的任何動向。董事長只要深刻理解此議題對企業及其利害關係人的策略重要性，便能有信心地引導企業穩健邁向永續之路。

荷蘭一位董事長說，「董事長絕不能在面臨巨大挑戰時退縮，而必須持續採取必要行動，並在公司內部建立信心，讓員工相信這些決策是正確的。」

- **培養持續學習的文化。**氣候變遷是個複雜且不斷變化的挑戰。董事長與董事會應不斷了解最新發展。

英國一位董事長指出：「氣候變遷是個非常基本的問題，其將在許多方面改變我們經營企業的模式。任何思慮周密的董事長都有義務進行自我教育，如此方能有效參與討論並發揮貢獻。」

參考資料

1. World Economic Forum, Global Risks Report 2025, January 15, 2025.
2. Deloitte, Deloitte 2023 CxO Sustainability Report: Accelerating the green transition, accessed July 31, 2023; Simon Cleveland, Kristen Sullivan, Veronica Poole, and Yasmin Chahed, "Overcoming the hurdles to integrating sustainability into business strategy," Deloitte Insights, accessed March 2024.
3. Cleveland, Sullivan, Poole, and Chahed, "Overcoming the hurdles to integrating sustainability into business strategy."
4. The following countries and regions are represented in this article: South, East, and West Africa, Australia, Belgium, Canada, Denmark, Finland, France, Germany, India, Japan, Korea, Malaysia, New Zealand, the Netherlands, Taiwan, the United Kingdom, and the United States.
5. Deloitte, Deloitte 2023 CxO Sustainability report; Cleveland, Sullivan, Poole, and Chahed, "Overcoming the hurdles to integrating sustainability into business strategy."
6. Deloitte, "Deloitte research reveals inaction on climate change could cost the world's economy US\$178 trillion by 2070," May 23, 2022.
7. World Economic Forum and Deloitte, The chairperson's guide to climate stakeholders: Understanding how key groups are responding today and how they might respond tomorrow, April 2023.
8. Carey Oven, Caroline Schoenecker, and Bob Lamm, "The 2023 board agenda: On the board's agenda, January 2023," Deloitte, accessed March 2024.
9. Ibid.
10. Michael Bondar, Jennifer Steinmann, Krissy Davis, Kristen Sullivan, Bhaskar Chakravorti, DP Singh, and Patrick Schena, "Earning trust with investors through better sustainability data: An opportunity for corporate leaders," Deloitte, March 12, 2024.
11. Ibid; Deloitte Global, Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks: The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey, 2023, <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>.
12. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023, May 2023.
13. Jo Iwasaki, "How boards are nurturing and measuring stakeholder trust," Deloitte Insights, February 2, 2023.
14. Gov.UK, "UK sustainability disclosure standards," August 2, 2023.
15. Deloitte, "Corporate Sustainability Reporting Directive," accessed March 2024.
16. U.S. Securities and Exchange Corporation, "SEC adopts rules to enhance and standardize climate-related disclosures for investors," press release, March 6, 2024.
17. California Legislative Information, "SB-253 Climate Corporate Data Accountability Act," October 9, 2023.
18. Deloitte, Sustainability regulations: A gateway to new digital opportunities, accessed March 2024.
19. Maureen Bujno and Kristen Sullivan, On the audit committee's agenda: Emerging trends in ESG governance for 2023, Deloitte Center for Board Effectiveness, accessed March 2024.
20. Ibid.
21. James Cameron and Emily Farnworth, "Do we have the right people on boards to deal with climate change?," World Economic Forum, November 30, 2023.
22. A Bird's Eye View, Diversity and climate action, October 20, 2021.

致謝

Deloitte 全球董事會專案由衷感謝世界各地參與本專案的執行團隊，以及為本專案做出貢獻的眾多董事長。特別感謝 Deloitte 設計師 Natalie Pfaff 與 Deloitte Insights 的編輯團隊 Hannah Bachman 與 Annalyn Kurtz。

關於作者

Anna Marks / 英國

Anna Marks 為 Deloitte Global 董事長。Anna 是 30% Club、英美商業國際顧問委員會（British American Business International Advisory Board）、上海國際金融顧問委員會（Shanghai International Financial Advisory Council）、世界經濟論壇董事長社群（Community of Chairpersons）的成員，也是皇家神經功能障礙醫院（Royal Hospital for Neurodisability）的成員與前董事。

Jennifer Steinmann / 全球永續發展與氣候實踐負責人 / 美國

Jennifer 是 Deloitte 全球永續發展與氣候實踐負責人，透過跨業務協作推動關鍵變革，回應組織在永續發展上的核心挑戰。

Jo Iwasaki / 公司治理顧問負責人 | 氣候與永續部門 / 芬蘭

Jo 任職於 Deloitte 芬蘭氣候與永續風險諮詢服務部門，並兼任公司治理顧問負責人。Jo 的專業領域包括永續策略與風險、ESG 數據及其他永續合規與諮詢服務。Jo 為專案負責人及公司治理專家。

Karen Edelman / Deloitte Insights 資深編輯 / 美國

Karen Edelman 為 Deloitte Insights 的資深編輯，負責 Deloitte 金融服務中心與全球董事會專案的內容策略，並擔任 Deloitte Research 與 Deloitte Insight 的人才顧問。

Yasmine Chahed / 獨立研究顧問 / 英國

Yasmine Chahed 為獨立資深顧問與研究顧問，針對企業報告、治理、審計、企業永續發展與 ESG 領域，提供具備策略倡議、技術政策與思維領導力，並在學術研究中融入高階分析技術與實戰經驗，現任教於著名大學。

Deloitte. Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家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, 彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。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, 而不對其他行為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊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、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、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 及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性, 不作任何 (明示或暗示) 陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證 (明示或暗示)。DTTL 和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

