

出國報告（出國類別：開會）

亞洲企業社會責任獎 (AREA) 領獎及研討會

服務機關： 台灣電力公司

姓名職稱： 陳永祥研究員

派赴國家/地區： 泰國曼谷

出國期間： 114 年 6 月 26 日至 6 月 28 日

報告日期： 114 年 8 月 6 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：亞洲企業社會責任獎(AREA)領獎及研討會

頁數 48 含附件：☒是 ☐否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司人資處/蔡晏筑/(02)23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

陳永祥/台灣電力公司/企劃處/研究員/(02)23668628

出國類別：☐1 考察 ☐2 進修 ☐3 研究 ☐4 實習 ☒5 開會 ☐6 其他

出國期間：114/06/26-114/06/28

派赴國家/地區：泰國曼谷

報告日期：114/8/6

關鍵詞：亞洲企業社會責任獎、永續發展、企業社會責任、ESG

內容摘要：(二百至三百字)

台灣電力公司 114 年就人才培育策略與訓練成果，以「養成與傳承 台電人才培育的多元視野」專案提報亞洲企業社會責任獎(AREA)的人力資源投資獎，並就生態保育行動包括：南灣珊瑚、魚苗放流及聯合淨灘等作為，以「電業守護海洋生態平衡行動」專案提報 AREA 綠色領導獎，經評審本公司所提報的 2 個專案均獲獎，並受邀出席 2025 年 AREA 頒獎典禮。

本次出國全程參與亞洲企業商會所舉辦的 ICS 高峰會及 AREA 頒獎典禮，除了解「再生」(regeneration)式企業永續發展策略及形塑永續創新解決方案的可能性，並評估 AREA 獎項應仍有參與價值，建議維持目前 AREA 報獎量能，並增加基層主管與員工參與會議作為提升永續素養教育訓練的一環。

本文電子檔已傳至公務出國報告資訊網 (<https://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目錄

壹、國外公務之目的與過程	1
一、出國目的.....	1
二、出國過程.....	1
貳、行程紀要	2
一、國際企業社會責任與永續力高峰會(ICS)（議程詳附件一）	2
二、「亞洲企業社會責任獎」頒獎典禮紀實（議程詳附件二）	26
參、心得與建議	29

附錄一：國際企業社會責任與永續力高峰會(ICS)議程

附錄二：「亞洲企業社會責任獎」頒獎典禮議程及相關製作物

附錄三：企業識別標識（logo）手板

圖目錄

圖 1	亞洲企業商會主席 Fong Chan Onn 博士開場致歡迎辭.....	3
圖 2	曼差集團 Gloyta Nathalang 副總說明商業模式從永續轉換至再生的概念.....	4
圖 3	曼差集團「社區驅動」(Community-Driven)能源解決方案.....	5
圖 4	圓桌論壇主持人與 2 位與談人以「爐邊談話」形式進行對話.....	6
圖 5	黃正忠董事總經理介紹永續投資的分類.....	9
圖 6	黃正忠董事總經理介紹 KPMG 與 CISL 開發的 SIFN 永續投資影響力評估模型.....	11
圖 7	黃正忠董事總經理分享企業應衡量外部性與內部化的衝擊影響.....	12
圖 8	Naoki Adachi 博士引用 IUCN 之定義介紹自然解方概念.....	13
圖 9	Naoki Adachi 博士分享 JBIB 推動自然解方架構與經驗.....	14
圖 10	Tongkarn Kaewchalermtong 中校介紹泰國智慧農業社區計畫.....	15
圖 11	KK Chong 先生說明 Delta 參與國際永續倡議推動進程.....	17
圖 12	Jakkris Tangkuampien 先生提到領導力與管理權能的差異.....	19
圖 13	Arnfinn Oines 先生以「企業可以成為善的力量」作為開場.....	21
圖 14	Nattinee Netraumpai 女士分享聯合利華的 3 個重要的企業永續發展推動階段.....	23
圖 15	聯合利華「氣候轉型行動計畫」(Climate Transition Action Plan, CTAP)10 大主軸.....	24
圖 16	聯合利華新的塑膠減量與轉型目標.....	25
圖 17	頒獎典禮播放本公司得獎案例影片.....	27
圖 18	陳研究員永祥代表本公司受獎（越南 Green Transition 顧問與培訓公司創辦人 Bao Nguyen 先生、亞洲企業商會副主席拿督 William Ng 頒獎）.....	27
圖 19	陳研究員永祥代表本公司接受頒發銀質永續發展獎牌（亞洲企業商會主席 Fong Chan Onn 博士、亞洲企業商會顧問 Amit Sharma 中將頒發）.....	28
圖 20	2025 AREA 頒獎典禮團體照.....	28

表目錄

表 1	本次公務出國主要行程一覽.....	2
表 2	前 5 年高峰會主題一覽表.....	2

壹、國外公務之目的與過程

一、出國目的

「亞洲企業社會責任獎 (Asia Responsible Enterprise Awards, 以下簡稱 AREA)」由「亞洲企業商會(Enterprise Asia)」主辦，屬於國際性評比的獎項，也是亞洲地區最具代表性的企業社會責任(Corporate Social Responsibility, 以下簡稱 CSR)及企業「環境、社會、治理(Environmental, Social, Governance, 以下簡稱 ESG)」永續責任獎項，旨在表彰亞洲企業於綠色領導、社會賦權、促進健康、人力資源、公司治理及循環經濟等領域的 ESG 實踐作為。該獎項同時也肯定在永續報告書與責任商業領袖等方面表現卓越的傑出企業，藉此引導亞洲企業積極落實永續與負責任的商業行為。「亞洲企業社會責任獎」於本(2025)年邁入第 15 屆，至今已累計 19 個國家、超過 900 間的企業或組織榮獲肯定。

本公司以成為卓越且值得信賴的世界級電力事業集團為願景，以友善環境及合理成本方式提供社會多元發展所需要的穩定電力為使命，持續精進 ESG 三大面向以提升自身的永續韌性。於永續轉型的過程中，本公司特別強化創新成長與利害關係人議合，除專注於電力專業的與時俱進外，亦在永續經濟與穩定供電、淨零排放與環境品質、社會關懷與企業永續責任等領域，積極思索創新解決方案，並透過編撰永續報告書、辦理或參與永續相關活動、報名企業永續獎項等方式，揭露本公司永續作為，以深化利害關係人議合成效。其中在報名企業永續獎項方面，本公司自 2018 年起，即以 CSR 及 ESG 重點專案成果提報參與 AREA 獎項，屢獲佳績。

本年本公司就人才培育策略與訓練成果，以「養成與傳承 台電人才培育的多元視野 (Shaping and Passing On: Taipower's Broad Vision for Talent)」專案提報 AREA 人力資源投資獎 (Investment in People, IIP)，並就生態保育行動包括：南灣珊瑚、魚苗放流及聯合淨灘等作為，以「電業守護海洋生態平衡行動 (Powering Ocean Protection for Ecological Balance)」專案提報 AREA 綠色領導獎(Green Leadership)。經主辦單位亞洲企業商會評審後，本公司所提報的 2 個專案均獲獎，並受邀出席 2025 年 AREA 頒獎典禮。

為促進亞洲地區企業交流及活絡商業發展環境，亞洲企業商會每年都會選擇在不同的亞洲國家舉辦 AREA 頒獎典禮，並與該組織的年度活動「國際企業社會責任與永續力高峰會 (International CSR and Sustainability Summit, 以下簡稱 ICS 高峰會)」併同辦理。本年度 ICS 高峰會暨 AREA 頒獎典禮選在泰國曼谷(Bangkok)舉辦，本公司由企劃處陳研究員永祥代表前往與會及受獎。

二、出國過程

本次公務出國的主要行程如下表 1，於 114 年 6 月 26 日自臺灣桃園國際機場(TPE)出發，抵達泰國素萬那普國際機場(BKK)後，搭乘接駁前往官方指定住宿下榻。6 月 27 日 9 時至 16 時參與 ICS 高峰會議程，聆聽各界專家演講分享企業永續相關議題與成果案例經驗，並參與綜合討論與提問交流，同日 19 時接續參與 AREA 頒獎典禮，頒獎典禮以結合晚宴形式辦理，頒獎至 23 時 30 分完成團體合照後散場。6 月 28 日自泰國素萬那普國際機場(BKK)搭機返臺，結束本次公務出國行程。

表 1 本次公務出國主要行程一覽

項次	日期	主要行程	地點
1	114.6.26	自臺灣出發前往泰國。	臺灣桃園-泰國曼谷
2	114.6.27	(1)2025 年國際企業社會責任與永續力高峰會。 (2)2025 年亞洲企業社會責任獎頒獎典禮。	泰國曼谷
3	114.6.28	自泰國出發返回臺灣。	泰國曼谷-臺灣桃園

資料來源：本報告

貳、行程紀要

一、國際企業社會責任與永續力高峰會(ICS)（議程詳附件一）

亞洲企業商會自 2015 年開始舉辦 ICS 高峰會，迄今已邁入第 11 屆，歷年來已有跨足 20 多項產業 300 家以上的國際企業高階經理人曾經參與。亞洲企業商會每年因應當年度全球及亞洲重要永續發展情勢訂定會議主題（如表 2），並選擇在不同的亞洲國家辦理，邀請亞洲國家及地主國的官、產、學、研等各單位及 AREA 獲獎企業共襄盛舉，藉由交流知識與經驗及建立商業網絡關係，以活絡亞洲地區企業的永續發展。

表 2 前 5 年 ICS 高峰會主題一覽表

項次	年度(西元)	主題
1	2024	擁抱綠色轉型(Embracing the Green Shift)
2	2023	運用永續力作為強大的平衡措施(Sustainability as the Great Equalizer)
3	2022	淨零轉型(The Zero Shift)
4	2021	邁向包容且具韌性的未來(Towards an Inclusive and Resilient Future)
5	2020	於獲利之前先設定目標：創造均衡的世界(Purpose Before Profits: An Equilibrium World)

資料來源：亞洲企業商會官方網站，本報告彙整

隨著氣候變遷、社會各層面的不平等及環境影響日益嚴峻，亞洲企業商會著眼於全球持續關注氣候、社會、環境衝擊的脆弱群體(vulnerable group)是否能取得永續性的解決方案，即「綠色落差」(green divide)議題，亟需企業關注及參與，故將 2025 年 ICS 高峰會主題訂定為「透過具再生力與正向影響的永續轉型跨越綠色落差」(Bridging the Green Divide through Regenerative Sustainability)，期待與會者能在專家的主題演講與策略對談中，就主流論述下企業大多集中談論淨零排放與碳抵換的行動局限，探討如何跳脫此一思考，並透過將「再生型 (regenerative)」的原則融入企業永續策略之中，進而推動創新轉型行動，以恢復自然系統、提升社會包容、強化氣候韌性，再進一步縮小永續解決方案的落差，強化經濟韌性，最終共享繁榮與人類福祉。在綠色轉型的路上，企業的參與及投入可以大幅貢獻永續發展目標「不遺落任何人」(Leave No One Behind, LNOB)的宗旨。

2025 年 ICS 高峰會各場次議題重點摘要如下：

（一）主席開場致歡迎詞

2025 年 ICS 高峰會由亞洲企業商會主席丹斯里（Tan Sri）Fong Chan Onn 博士開場（詳如圖 1），首先向在場所有與會者致上歡迎與感謝之意，接著說明本次高峰會主題的立意在於引導與會者(尤其是企業)能夠超越傳統的永續解決方案，思考如何重新設計更具再生力的永續策略與商業發展模式，新的行動方針除應減緩各層面存在的負面危害，更要融入「主動修復」的元素，對自然系統、人類福祉、經濟繁榮形成正向影響。

Fong Chan Onn 博士特別提到泰國蘊含豐富文化與經濟活力，日益堅定的永續與包容性承諾舉世聞名，且泰國重視自然生態和在地社群的深度連結，刻正積極推動「生物、循環及綠色經濟（Bio-, Circular and Green Economy, BCG）」國家發展模式，此項全方位的政策倡議不僅提倡(1)修復生態系統與推動正向成長，更辦理(2)在地社區賦權及(3)培育永續產業，因此泰國非常適合作為 2025 年 ICS 高峰會的地主國，有甚多可資借鏡之處。此外藉由 2025 年 ICS 高峰會議程的設計，也期盼透過主題演講者的演講內容與綜合討論，協助與會者及企業探索實用的執行架構及觀摩可行的推動措施，藉以催生各產業與企業內部的綠色解決方案，帶來系統性變革，填補綠色落差。



圖 1 亞洲企業商會主席 Fong Chan Onn 博士開場致歡迎詞

資料來源：本報告

（二）專題演講(Keynote Session)：從永續邁向再生：引領綠色轉型(From Sustainability To Regeneration: Leading The Green Transition)

本場次專題演講由泰國「曼谷集團公共有限公司（Bangchak Corporation Public Company Limited）」，前身為「曼谷石油（Bangchak Petroleum）」公司，2017 年後為反映其營運已不再僅限於石油為主而更為現名)永續管理與集團公關的資深執行副總 Gloyta Nathalang 女士主講，

以曼差集團之推動經驗為引，分享企業如何從僅是遵循永續準則與相關法規，轉而朝向積極修復生態系統、補充自然資源及創造長期的社會與經濟價值，尤其在以下 3 個面向有其洞見：(1)邁向自然正成長(nature-positive)與再生為導向的商業模式(regenerative business models)、(2)企業如何將再生型永續概念整合到經營策略之中、以及(3)政府與企業和社區間的三方協作等。

曼差集團長期專注推動永續發展，從當時的小型煉油廠轉型為橫跨 11 個專業領域的多角化能源集團，Gloyta Nathalang 女士提到，當前人們談論如何投入「永續」(sustainable)或「永續力」(sustainability)的解決方案時，大多專注於評估與執行「減緩」危害的行動，但在全球溫室效應影響劇烈、天然資源迅速枯竭、社會不平等在各地越演越烈的現在，只單純依賴減緩行動已經不夠，必須要轉為「再生」(regeneration)的行動。就其經驗來看，可以簡化為「實踐超越危害程度的恢復行動」(to give back more than we take)，也就是具有正向修復或超額補償的概念，因此，企業需要積極探索能夠修復生態系統、提升社區韌性、創造長期價值的商業模式（詳如圖 2）。

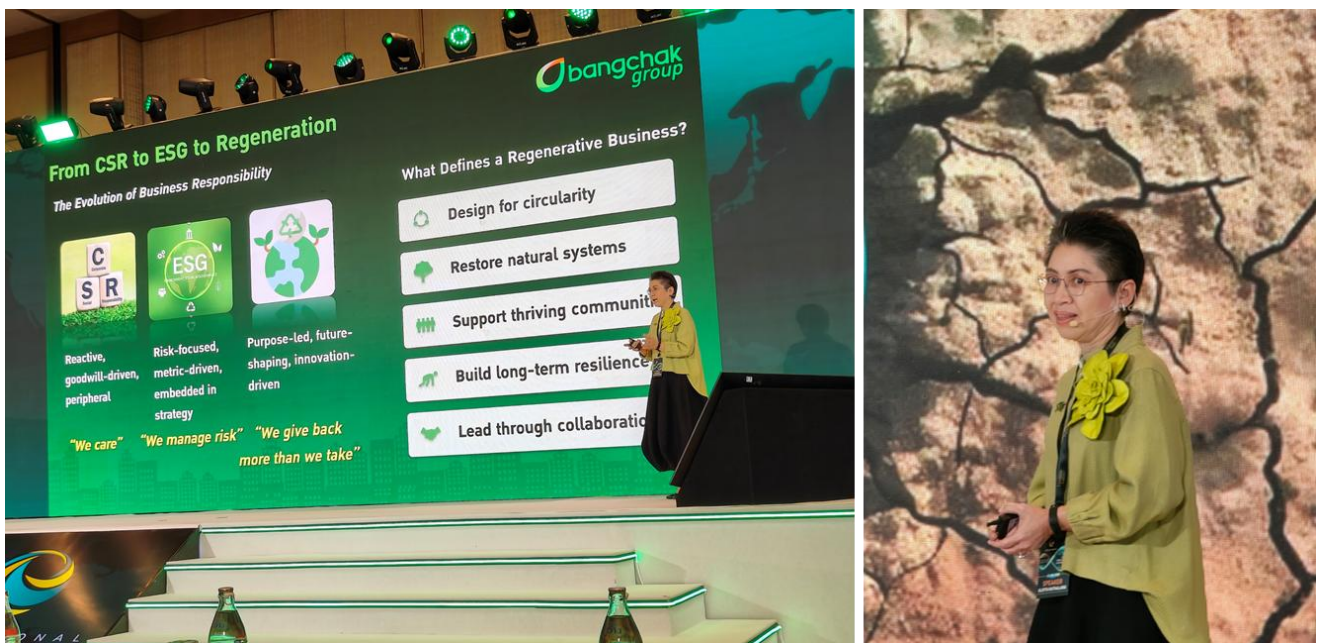


圖 2 曼差集團 Gloyta Nathalang 副總說明商業模式從永續轉換至再生的概念

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

檢視曼差集團的永續發展歷程，從 CSR 開始發展至 ESG，再更進一步推動邁向以「再生」為主的綠色行動，關鍵在於要將「再生」概念調整納入企業策略之中。Gloyta Nathalang 副總認為企業的永續實踐分為 4 個層次，第一階段是「法令遵循」，基本上僅追求合乎規範，以打勾檢視項目清單的方式完成任務，屬於最低限度的永續實踐；之後邁入第二階段，企業導入「風險管理工具」，開始從 ESG 角度來辨識與降低永續風險；第三階段則在「企業經營策略整合永續概念」，將永續發展納入成為企業長期發展目標之一；最後階段時，企業永續發展與相關行動均已成熟，可以「將『永續』與『再生』整合進企業的核心認同」之中。

曼差集團成立 40 多年來，核心理念為兼顧能源安全、可負擔能源、環境保護及社會照顧與服務，進一步開展至目前的「引領再生」(bring a way to regenerate)概念。曼差集團於最初 1980 年代的煉油與能源事業時期，較著重在如何經營油品相關業務而獲利，發展至 1990 年代波灣戰爭時期為轉捩點，當時全球再度面臨能源危機，進而影響在地的經濟，泰國稻農也深受其害，因此集團配合國際趨勢及政策推動「以油換米」計畫，與民間合作交換油品與稻米，並在煉油廠週邊發起供餐計畫，此行動仍然持續至今；此外曼差集團開創泰國首個「社區協作加油站」，

現今也已平行展開至 600 多座（在曼差於全泰國總計 2,200 座加油站中，占比近 3 成）。

Gloyta Nathalang 副總進一步分享曼差集團在能源領域運用「社區驅動 (Community-Driven)」機制建構的各項能源解決方案，可以讓曼差與利害關係人全體共享行動價值。包括前述 1990 年代與農業社區共營加油站；2005 年曼差集團配合政府政策啟動全國首個生質柴油(biodiesel)生產計畫，構想來自員工收集食用油嘗試轉化為生質燃料的提案；2018-2019 年與社區共同推動太陽能微電網供電設施，以結合發電與儲能的綠能管理系統(Green Energy Management System, GEM)為基礎，進行電力供需的點對點交易；2025 年以廢食用油製成永續航空燃料，成立全泰國首座永續航空燃料廠，推進航空業永續轉型。此外曼差集團更擴大永續行動版圖至紅樹林保育、智慧農業、太陽能合作社、水稻創新種植與氣候調適、碳市場等多項行動，總目標為於 2030 年達成營運碳中和，貢獻 2050 年淨零排放目標（詳如圖 3）。

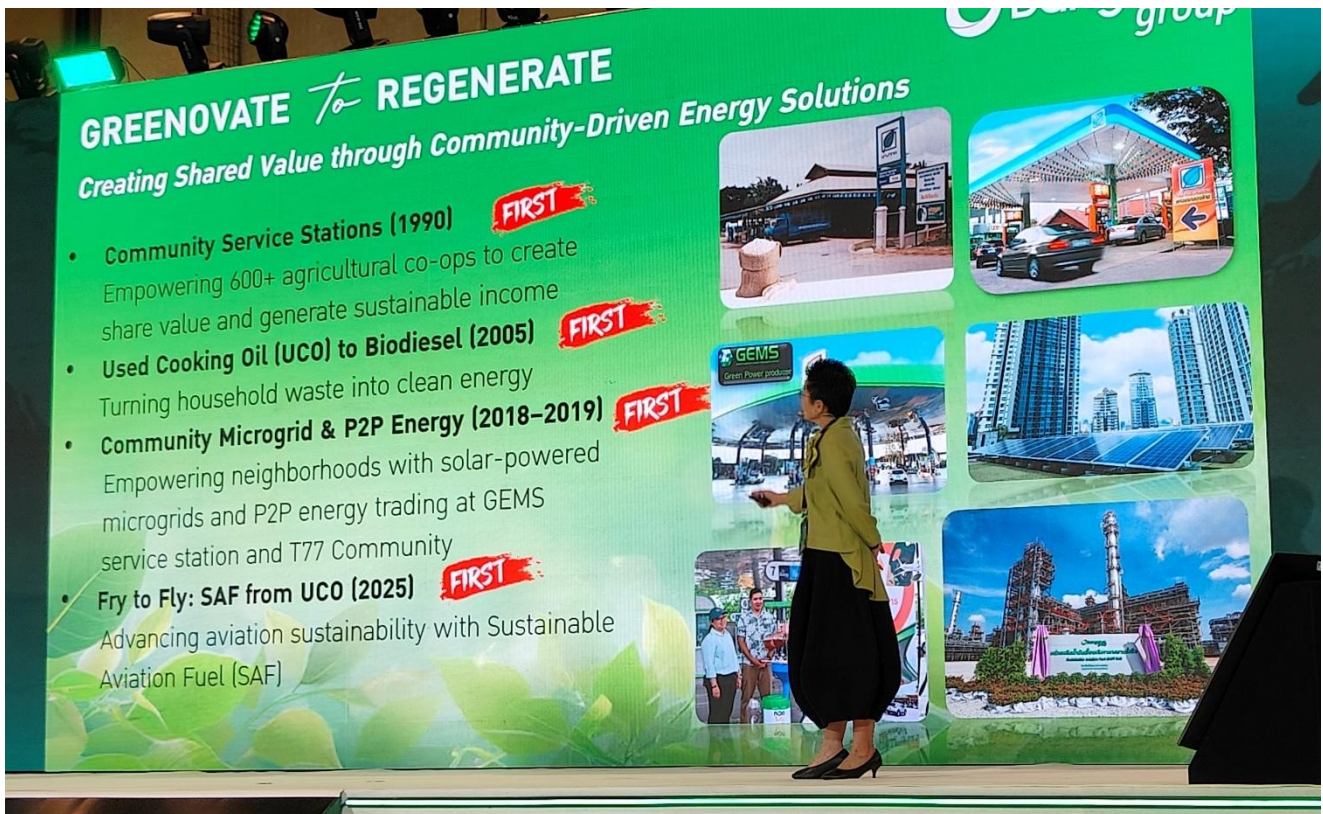


圖 3 曼差集團「社區驅動(Community-Driven)」能源解決方案

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

Gloyta Nathalang 副總更強調曼差集團在各項社會責任行動建立社群網路，藉由參與和合作式的永續行動，更能建立利害關係人的信賴度，提高綜效。包括：(1)建立在地供應鏈網路，27 年來在全國各地推動在地產品供應鏈，建立市場通路；(2)形成社會企業發展網路，透過社會企業與促進在地就業，促進經濟發展及勞動參與；(3)串聯學校之人力資源網路，透過產學合作與實務經驗交流與授課，培養青少年的能源與環境意識；以及(4)傳統文化與藝術社群網路，與在地織布職人合作開發符合傳統生產方式的太陽能供電設備。

總結來說，Gloyta Nathalang 副總分享曼差集團推動永續發展及綠色解決方案的經驗，藉此拋磚引玉，廣邀合作夥伴共同努力做出貢獻。其表示從 CSR 走到 ESG 再走向再生概念，不再是任何一家企業可以單獨完成的任務，需要政府、民間、社區、金融機構、媒體、學校、乃至於每一個利害關係人共同參與，對企業來說，「再生」的永續發展模式是責任、也更是邁向未來的前瞻機會。

(三) 深度對談(Fireside Chat)：跨越綠色落差：確保邁向包容性永續轉型(Bridging the Green Divide: Ensuring an Inclusive Sustainability Transition)



圖 4 圓桌論壇主持人與 2 位與談人以「爐邊談話」形式進行對話

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

本場次以輕鬆但具深度的「爐邊談話」形式進行，探討企業如何透過整合具包容性的永續策略，應對環境與經濟不平等議題，內容包括：影響力投資、創新融資模式及企業永續承諾等策略之功能角色，以促進綠色科技及相關解決方案普及化，確保全球永續轉型過程中不會遺落任何群體（詳如圖 4）。

1. 主持人：永續策略與能源管理專家暨亞洲企業商會顧問 Amit Sharma 中將

Amit Sharma 中將提到，「世界經濟論壇」(World Economic Forum, WEF)辨識出「氣候變遷」為全球最重要的風險，印尼（為 Amit Sharma 中將曾服務的國家）與其他東協國家追隨全球腳步積極因應氣候變遷，然而即使全球積極投入，《巴黎協定》目標卻仍進展緩慢，因此從澳洲政府成為全球首個創設氣候難民簽證的國家後，澳洲與低地國吐瓦魯(Tuvalu)簽訂聯盟協議，承諾吐瓦魯國民可經核准移居澳洲等種種氣候變遷影響嚴峻的事件，帶出除了減緩行動之外，無論是政府還是企業都要思考「再生」概念的實踐，澳洲此一作為就是社會面的再生式行動案例。

2.與談人：香港 Hoi Ping Ventures 總裁 Alexandra Tracy 女士

Alexandra Tracy 總裁接續 Amit Sharma 中將的談話後表示，「再生」的概念非常重要，並可從科技、金融與政策等 3 個層面探討，且這 3 個層面間也彼此緊密相連。

首先在科技方面，當代必須特別注意人工智慧(Artificial Intelligence, 以下簡稱 AI)的發展，尤其在 AI 革命的浪潮下，資料中心爆炸式成長、工業自動化、機器人與自動駕駛運具快速發展。此外 AI 雖然具備發展潛力，人們卻還正在摸索，無法完全掌握實際的效益，同時卻已面臨必須先去承擔 AI 對能源消費與人口就業的潛在衝擊。因此，未來發展除應盡可能發揮各項 AI 應用潛力，也必須衡量對能源系統的衝擊，以及是否造成特定社會群體的負擔或增加其脆弱度，並應了解真正的科技革命是要去增進人的連結性，例如行動網路快速發展能促進偏鄉地區的連結、數位技術在資料分享與傳輸的應用可以促進數位支付與零接觸金融服務發展，才能大幅提升 AI 應用的效率與服務可及性。

其次在金融方面，Alexandra Tracy 總裁認為，有鑑於全球 2030 年永續發展目標目前進展不足，更遑論實現各項淨零與綠色轉型目標的推動，因此可以透過「混合金融」與「影響力投資」等措施，將資金流向正確的永續發展方向，尤其在開發中國家等高風險市場中，投資人卻步於永續投資，需要更多成功案例為投資人建立信心、引導投資挹注。Alexandra Tracy 總裁多年來均擔任「綠色氣候基金」(Green Climate Fund, GCF)顧問，先前也曾參與蒙古大豆產業的氣候轉型升級專案，就是成功的推動案例。除此之外，保險機制也扮演關鍵角色，如農作物保險、根據觸發條件（如雨量或風速達標）自動理賠的「參數型保險」(parametric insurance)也可以快速提供災後復原資金，進而提升農業韌性，若能增加相關保險的覆蓋率，也能降低脆弱地區的整體信貸風險，因此鼓勵金融機構未來應提供包含保險在內更多樣化的服務挹注至永續發展行動。

企業搭配新興金融服務模式來加強投入永續行動的承諾，能顯著提升對在地脆弱社群的支持。數位支付與金融服務應用程式的普及，正在澈底改變整個在地社群取得金融資源、信用貸款或保險的方式，此外又如推動相關專案時若能搭配不需要預付費用或擔保品的「使用者付費式 (pay-as-you-go)」、「成果型融資 (result-based financing)」或是「生態系統服務給付 (payment for ecosystem services)」等工具，都可以協助地方社群透過參與環境保護環境專案而獲得報酬；碳市場的興起對企業也亟具發展潛力，如針對森林、能源、再生農業等領域的碳交易計畫正在蓬勃發展，同時吸引更多影響力投資者投入。這些機制都能讓企業與地方社群共享收益，鼓勵企業與利害關係人協作。

最後在政策方面，Alexandra Tracy 總裁認為具有一致性與可預測性的政策，仍然是鼓勵長期投資的最重要因素，公司治理、揭露透明度、明確的監管規範都至關重要，政府需設定淨零目標、倫理準則、國家自定貢獻(NDCs)與公正轉型計畫，並進一步落實在稅收、補貼、許可、報告義務等具體措施中。此外，因為中小微型企業驅動式的經濟發展是亞太地區一大特色，且這些企業大多數仍然有從事非正式就業型態（如：打零工、臨時僱用、外送、自營業等非典型工作者）活動的業務，例如分布在農、漁、林業等領域的小型實體，特別容易受到極端氣候或環境破壞的衝擊，卻也因信用與風險評估機制而成為最難取得資金的群體，故應思考如何為相關脆弱族群提供融資協助（如融資機制、信用合作社）與引導實踐綠色解決方案，除了可以增進災後復原的韌性，也能透過設置太陽能、潔淨能源爐具、抗旱育種與再生農業等方式，分散收入來源及累積儲蓄。

3.與談人：越南 Green Transition 顧問與培訓公司創辦人暨執行長及法國工商會越南分會 ESG 小組聯合主席 Bao Nguyen 先生

Bao Nguyen 創辦人就其與企業和 NGO 共同推動 ESG 相關專案的經驗指出，「再生」概念在企業參與行動的架構中，是「領導力承諾」(leadership commitment)結合 ESG 概念的具體推動成果。過去 10 年在談論綠色轉型與永續發展時，還停留在企業社會責任(CSR)觀念，大多都是企業對社會福利的貢獻與投入，僅只於此。但現在更應該要改變模式，連結企業內部與外部、上游和下游及利害關係人群體，例如可以使內部員工與外部的在地社群參與其中，藉此腦力激盪，催生更符合企業核心認同與在地需要的綠色解決方案。在未來的永續發展脈絡下，企業領袖如何從「做更多善舉」翻轉思維到「為利害關係人回饋更多實質益處」，是其中的關鍵，當然也要透過商業模式革新才能持續實踐。事實上，企業存續的基礎仍然在持續獲利，因此不需要將企業營利當作負面的行為看待，反而是要思考如何將「長期提升韌性與創新」作為企業營利的利基，從這個方向去革新企業的主要商業模式，使組織在創造利潤的同時，兼而平衡股東權益與永續責任，使整體利害關係人受益。

Bao Nguyen 創辦人也表示，所謂「再生」式的積極永續作為，應該是去重新設計既有的工作方式，串聯企業、監管機構及社群網路，進而提出兼含「回饋」意義的創新解決方案。研發與建構再生式永續作為的過程中，科技或創新技術應用的加入格外重要，尤其傳統企業通常是線性經營，只關注自己的價值鏈與營運模式，若能引入商業化的實用科技技術，如將農業科技(agri-tech)引入傳統的農業生產線，降低原本傳統農事所需的人力結構與成本，節省下來的人力或成本投入在相關其他永續作為之中，農民生計結構也會因此改變；此外，政策措施也是引導企業永續行動的關鍵之一，許多地區在鼓勵綠色金融及強化 ESG 相關的禁令與罰責（如環境、勞工等監管法規）不遺餘力，可以抑制不當（不夠永續）的商業行為。而近期也有許多獎勵或鼓勵制度，如透過綠色金融促使企業承擔在地的環境與社會責任，眾所周知的國際企業品牌如 Apple、Netflix 就有相關投入，展示 ESG 與盈收可以兼容的新典範。

Bao Nguyen 創辦人特別提到國家政策作為縮短「綠色落差」(green divide)的主要動力，可能仍然必須從國際機構如聯合國與世界銀行著手，對偏遠或貧困的低度開發國家進行援助與能力建構，這些國家大多是信用評等低、借貸成本高，金融體系相較不友善、發展環境與政策穩定度不足的國家。若能從小區域規模來著手，開創一些地方性的創新模式，如導入農業合作社、小額永續信用貸款、數位與普惠金融等財務模式，將發揮具體的支持作用、進而引導更多實作案例加入參與，最終也可以達到縮小綠色落差的目的。談到企業多有關注的碳定價與碳權交易制度發展，有鑑於越來越多國家重視氣候責任與碳排放配額的設計，在碳定價的引導下，應可能催生更多綠色解決方案，也有助於縮短綠色落差。

4.現場綜合討論交流

除了主持人及與會者對此主題的意見交流之外，2025 年 ICS 高峰會也透過線上提問方式促進與會者和講者間的互動。本節討論主要著重在金融資源、漂綠(green washing)現象及公正轉型(just transition)等議題。就融資機制部分，談話結論認為金融體系常使最基層、最需要資源的人負擔更大的融資成本，使得處於非正式就業型態的人口難以取得資金進行綠色轉型，因此企業的 ESG 行動再結合區域合作社、農業社群或農會、微型金融機構與數位支付工具等機制，是重新連結基層人口與金融資源的新契機。

就漂綠部分，在企業永續報告日漸普及的當代，漂綠現象也備受質疑。由於缺乏量化的透明檢視機制及現行評級機構間標準不一，難以建立公信力，不少企業僅透過美化形象的照片與敘述來塑造 ESG 形象，卻「說的比做的多」，因此呼籲應從評估「專案執行的結果」轉而衡量「對利害關係人群體的實質影響」，例如說實質影響體現在於提升生物多樣性或降低碳足跡，就是具體案例；最後，在對談與提問的探討下，提及部分國家在氣候議題上仍處於不平等的地位，雖然其總碳排放量高，人均碳排卻遠低於已開發國家，因此永續轉型若無法顧及「公正性」，將使開發中國家更難追上全球永續發展進程，需要創新與推動公正轉型解決方案以資因應。

(四) 專家演講：資助未來：影響力投資如何支持再生型成長(Financing the Future: How Impact Investing Can Support Regenerative Growth)

本場次專家演講由臺灣安侯永續發展顧問公司(KPMG Sustainability Consulting)黃正忠董事總經理分享，探討如何透過影響力投資、綠色債券與碳市場機制，為永續發展及修復生態系的相關企業行動提供金融支持，同時也討論如何讓將健全地球發展的概念融入企業投資策略中，確保資金流動有助於長期建構韌性與促進再生型成長。

黃正忠董事總經理開門見山提到，促進「再生型成長」的核心概念，在於行為者不再只是著眼於減少那些不夠永續的行為與商業模式或投資而造成的危害，相反地應該更進一步尋求「新的價值創造」。在美國總統 Donald Trump 再一次贏得大選上任後的各項政策措施(Donald Trump 2.0)下，氣候變遷、資源枯竭和社會分化與相關衝擊等永續發展議題，將更增添一些地緣政治色彩，加上 AI 是全球發展的現在進行式，預估可能帶來更大量的能源消耗、碳排放及社會變遷。當代全球永續發展如果僅只是進行減緩行動，可能緩不濟急，事實上當前 2030 年永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDGs)報告及相關研究報告指出，在 160 多個 SDGs 量化指標中，只有不到 20 個指標處於正軌，超過 80%的指標都沒有達成目標，且在新冠疫情(Covid-19)後更加嚴峻，因此需要更積極的正向影響行動來扭轉不夠永續的發展模式帶來的負面影響，並且搭配長期風險與目標思維，建立強韌且具價值創造意涵的永續生態系。

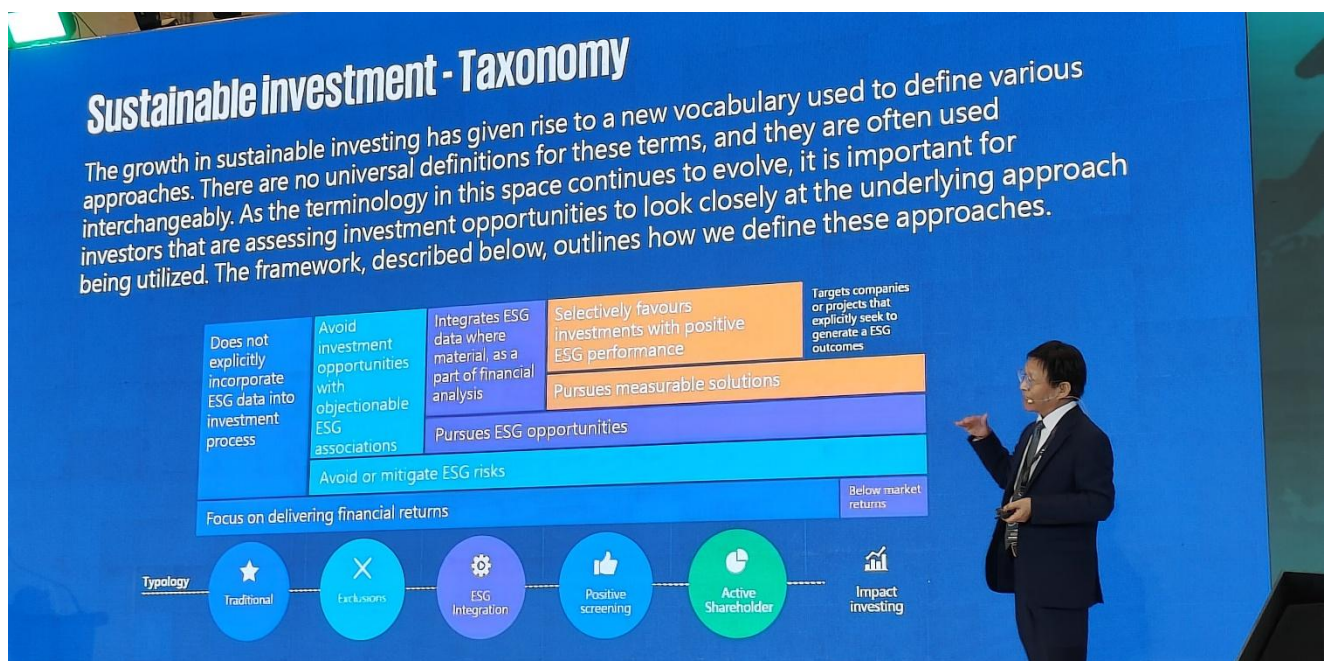


圖 5 黃正忠董事總經理介紹永續投資的分類

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

在永續投資分類(taxonomy)中(詳如圖 5)，傳統投資人更著重於以財務導向方式來衡量營運績效，然而當代企業與金融機構更需要從「財務導向」走向「三重基線」(Triple Bottom Line)進行衡量，也就是從財務基線(finance bottom line)、社會基線(social bottom line)、與環境基線(environment bottom line)並重，不應只是關注財務報表上的淨利。

黃正忠董事總經理強調，衡量非財務績效所衍生的相關財務意涵，將是未來主流金融機構評估投資與融資的重點，此也將促使企業重新審視「價值」的定義，不再僅只著重財務報酬，而是三重基線的綜合表現。此外，這個發展也帶動大型企業與社會創新行動組織協作的可能性，在許多國家中，非政府組織(Non-Governmental Organization, NGO)仍高度依賴公部門的補助及捐款來運作，資源有限，但所涉及的議題卻相當多元且複雜。大型企業在這裡有機會發揮更大的影響力，在全球百大經濟實體中，超過半數是跨國或在地深耕的大型企業，這些企業執行長的影響力堪比國家元首，若能建立 ESG 相關商業模式並創造盈收，不但能促使企業獲利，同時也能提供更多社會服務。

黃正忠董事總經理也提到，在三重基線概念下，企業有義務及能力推動創新轉型，從過去的 CSR 到現在整合 ESG，進一步朝向「再生」式商業模式邁進，其實也同樣是去重新定義何謂價值，調整企業組織內部治理模式，打造具備永續正向影響的商品與服務。「再生」觀點若能納入到企業中長期發展策略中(而企業不僅只是關注環保行動)，將創造新一輪的經濟發展與社會轉型。事實上，金融市場刻正出現重大變化，逐漸從傳統財務獲利導向演進到發展影響力投資，最初金融機構僅只避免投資有經濟、社會、環境負面影響的企業，進一步發展到責任投資或連結企業 ESG 行動的綠色金融，再到現在會嘗試去辨識具體的綠色價值、著重股東參與和企業發展核心納入 ESG(而不只是行動層級)，乃至於善用影響力投資。

接下來金融機構可能更著重進行綠色篩選(green screening)，根據企業在市場中的綠色績效及全球永續性評比決定是否投資，尤其影響力投資最新趨勢已不再僅只是「零報酬換 ESG 影響」的捐獻行動，更著重企業是否有能力透過商業模式革新而可以同時尋求社會價值與財務回報，這才是「永續經營」的內在意涵。過去傳統的影響力投資可能只著眼於「影響」本身，通常是挹注資源給弱勢對象，包括弱勢議題、弱勢族群或是弱勢地區，資源投入就形同執行完畢，忽略了這些脆弱對象可能更是沒有能力可以善用相關資源的群體。此外傳統影響力投資更不重視報酬，只想看到表面上的影響，這種不重視獲利的模式在金融機構或企業經營過程長久操作下來，可能未來會因為財務或其他考量停止挹注資源，也就是從本質上即不夠永續。

在 ESG 投資逐漸成為主流的當代，目前在銀行、保險、資產管理部門或退休金投資，我們都大量依賴國際或在地資產管理公司來進行股票投資來創造報酬。全球 ESG 投資的總資產管理規模(Assets Under Management, AUM)可能達到 30 兆美元，但許多所謂的 ESG 投資，其實只是標榜為 ESG 投資，它們因為根本無法展現實際的 ESG 影響，真正經得起嚴格審查的 ESG 投資可能僅有十分之一，實際有辦法衡量具體影響的投資案更可能不到 1.5 兆美元，顯示當前多數金融機構仍然欠缺量化與揭露相關投資實質影響力的方法。

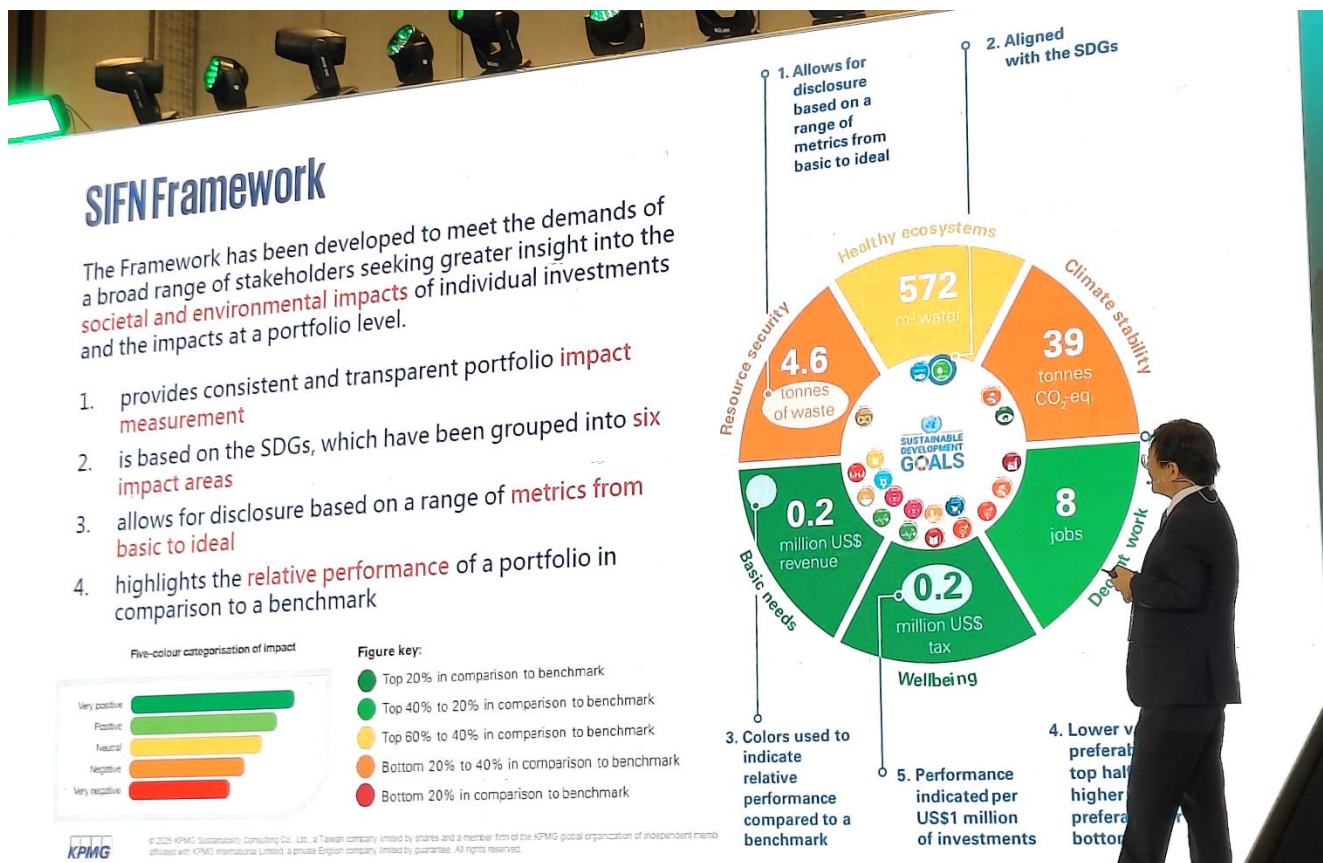


圖 6 黃正忠董事總經理介紹 KPMG 與 CISL 開發的 SIFN 永續投資影響力評估模型

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

黃正忠董事總經理以安侯建業聯合會計師事務所(KPMG)與英國劍橋大學永續領導力學院(Cambridge Institute for Sustainability Leadership, CISL)合作開發出的永續投資影響力評估模型(Sustainable Investment Framework Navigator, SIFN)為例(詳如圖 6)，介紹衡量永續影響力投資可以聚焦於 6 個面向，分別是環境領域的 3 個面向：「資源安全」(resources security)、「健全生態系統」(healthy ecosystems)及「氣候穩定性」(climate stability)，以及社會領域的 3 個面向：「生存基礎需求」(basic needs)、「福祉」(wellbeing)及尊嚴勞動(decent work)。

這些指標與相關工具可以用來評估當前的影響力、追蹤影響力隨時間變化的趨勢、檢視是否實際對三重基線有所貢獻、並為相關揭露報告提供良好的資訊基礎，不僅有助於金融機構與企業去追蹤其專案影響力的變化趨勢，更能建立實務可執行的衡量基準，作為內部管理與對外報告之用，透過對此 6 個面向進行紅、黃、綠色的評估標示，能以視覺化報表呈現目前的影響力績效，進一步引導專案改善精進。此工具也可以應用於資產管理機構進行相關資產評估，例如企業可以用此評估架構來衡量其在退休金的投資是否具備實質影響力，而不僅只是帳面標榜 ESG 卻實際上效益有限。

未來企業經營發展趨勢，將是外部性朝向內部化的發展過程，例如當代已經重塑財務、稅務與碳排放間的關係，氣候風險與碳排放不再只是環保議題，轉而成為財務與公司治理議題，尤其在法規要求下，碳排放已經成為稅務會計和交易行為的重要基礎，企業若缺乏正確的碳盤查、審計與揭露機制，將無法滿足法令遵循與市場需求。因此，未來永續長(Chief sustainability officer, CSO)、財務長(Chief Finance Officer, CFO)及企業法令遵循部門的整合協作，將成為新的常態。

隨著「雙重重要性原則 (double materiality)」納入全球主要證券交易所規範，非財務數據也需要揭露其財務影響，包括 KPMG 在內的各個會計師事務所或相關服務機構，目前也正積極協助企業建立非財務資料的量化與審計能力，進一步促進資本市場透明度。企業營運在三重基線的驅動下，許多企業未來必須重新檢視自身營運模式與核心價值，從僅是成本最小化轉向具備影響力目標導向的經營策略，並且積極創造影響，此也成為衡量是否「真正永續」的重要指標（詳如圖 7）。



圖 7 黃正忠董事總經理分享企業應衡量外部性與內部化的衝擊影響

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

未來企業不僅應該去創造工作機會，更需確保僱傭關係穩定、薪資合理及工作條件改善，否則即使在相較貧困的地區創造就業，也無法稱為具備永續力與永續影響。在新世代資本市場下，企業則需重新檢視其「使命與價值主張」(Purpose & Value Proposition)，進而型塑未來競爭力的來源，社會企業、社會創新團體與主流企業間如何進行整合合作，將成為推動人類社會未來永續轉型的重要槓桿。面對氣候變遷影響劇烈、生物多樣性喪失與公共衛生危機，企業若仍無法辨識永續相關風險與營運間的關聯，將錯失轉型良機。

黃正忠董事總經理最後特別提到，2025 年後全球即將啟動碳權交易體系，成為首波考驗企業在永續發展方面如何應變與法令遵循的關鍵時刻，應特別注意。總結而言，隨著全球人口可能將於 25 年內達到 110 億，「提升資源生產力」與「創造正向影響力」將成為未來價值的發展核心，企業必須重新設計其營運與產品服務邏輯，尋求產品服務與影響績效的衡量機制，並不再只是將 ESG 作為風險防衛手段，而是使其轉化為再生式成長的驅動引擎。長期而言，永續發展趨勢正在擺脫僅為口號式的實踐，朝向持續貢獻正向影響發展，需要企業、金融機構與社會共同參與、共同成長。

(五) 圓桌論壇(Panel Discussion)：自然解方：建構生物多樣性與氣候韌性的企業策略(Nature-Based Solutions: Corporate Strategies for Biodiversity & Climate Resilience)

本場次圓桌論壇探討企業如何積極恢復生態系統，投資於造林、海洋保育與土地復育，並善用生物多樣性以提升氣候韌性。

1. 主持人：Yip In Tsoi 集團的永續總監(Sustainability Director)Prae Piromya 女士

Yip In Tsoi 集團是泰國當地發展歷史悠久的重要企業集團之一，Prae Piromya 永續總監主持本次圓桌論壇，介紹日本 Response Ability 公司執行長與創辦人 Naoki Adachi 博士、東協工程組織聯盟(ASEAN Federation of Engineering Organisations, AFEO)交通與物流工作小組主席 Tongkarn Kaewchalermtong 博士中校、以及泰國台達電子公司(Delta Electronics)永續部門主管(Head of Sustainability)KK Chong 先生等 3 位與談人。

2. 與談人：日本 Response Ability 公司執行長與創辦人 Naoki Adachi 博士

Naoki Adachi 博士是日本企業與生物多樣性倡議聯盟(企業と生物多樣性イニシアティブ, Japan Business Initiative for Biodiversity, JBIB)的執行董事，在與談中介紹「自然解方(Nature-based Solutions, NbS)」，提及自然不僅支持人類生活，也是企業營運的重要基礎，以及日本企業的推動案例。Naoki Adachi 博士表示全球永續發展進程仍然充滿挑戰，其中自然與生物多樣性相關議題被辨識為全球短期與中長期發展的重要風險之一，因此「自然與生物多樣性保育」正逐漸從企業社會責任(CSR)延伸成為企業核心經營策略的一環。



圖 8 Naoki Adachi 博士引用 IUCN 之定義介紹自然解方概念

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

Naoki Adachi 博士提到，NbS 的概念最早由國際自然保育聯盟(IUCN)於 2009 年提出（詳如圖 8），並於 2016 年正式被定義，強調可以透過保育、永續管理及恢復自然生態系統，有效因應氣候變遷、水資源短缺、災害風險、糧食安全等多重挑戰，並同時提升生態與社會福祉。長期以來人們普遍認為自然保育應該是道德義務的層次，或者屬於公益行為的範疇，但事實上，

自然本身及其所提供的生態系統服務，支撐人類經濟活動與生活品質等等，支撐人類的整體發展。因此，近年來全球開始倡議「自然正成長」(Nature Positive)，相較於過去僅關注「減少負面影響與危害」，自然正成長的概念強調透過具體行動去「恢復自然」與「增強生態功能」，進而讓人類活動與自然系統形成雙向的正向循環。即使相關倡議已經逐漸普及，各界利害關係人還是會認為自然保育的成本過高而難以負擔，故 Naoki Adachi 博士進一步說明，若從全球趨勢已經將經濟活動的外部性進行內部化、以及將風險辨識和因應拉遠至長期發展的尺度來看，善用自然所提供的各項功能與資源，往往可節省大量成本支出，甚至比仰賴人造工程來得更加永續且有效率，這些生態系統服務包括：調節氣候、減緩災害、吸存二氧化碳、過濾水質、創造與提供健康的生活環境，從這些領域切入也更可以具體化 NbS 的實踐成果。

舉例而言，日本北九州地區的沿海松林就是經典的 NbS 推動案例。此沿海松林為當地居民百年前主動種植，原意在於抵擋來自海上的強風及保護村落與房屋免於受災，多年來這片森林不僅存續情形良好，也持續發揮防災與環境調節功能，相反地若是採用水泥混凝土來搭建海堤，雖然具有堅固的結構可以防災，但造價與長期維護成本高、設施壽命有限、且將破壞原生生態阻斷海陸間之自然聯繫。透過反思提問：「在你家附近，你會希望看到哪一種景觀？希望看到人工堤防抑或是與自然共存的綠色堤防？」，Naoki Adachi 博士促請與會者直觀地去思考 NbS 的價值，以及了解到人類不僅是生態系統服務的受益者，也應是共同經營與恢復自然生態的參與者；除北九州案例之外，Naoki Adachi 博士也分享現居地京都的傳統建築智慧，提及在一處約 400 年歷史的寺廟庭園中，中央設計有凹陷的枯山水景觀，乍看之下僅為裝飾，其實根據京都大學的研究發現有其實用意涵，此設計可以對雨水進行有效導流，並吸收大量降雨，避免寺廟區域淹水。顯示早在幾百年前，人類已具備與自然共生的設計智慧，並成功將自然納入建築中。



圖 9 Naoki Adachi 博士分享 JBIB 推動自然解方架構與經驗

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

我們面對當代重大的氣候變遷挑戰，除仰賴與借鏡過去實踐 NbS 的作法之外，更必須進一步探究 NbS 在現代社會與企業中的應用模式，例如 JBIB 致力推動企業參與自然保育與恢復，成立初期僅有 40 間企業會員，至今已超過 60 間、涵蓋多元產業都投入承諾，共同創造新的 NbS，使企業在「減少破壞」的同時能更進一步挖掘與創造「自然價值」(詳如圖 9)。會員企業的實踐軌跡也從過去單純僅關注減碳、節能、環評，逐步轉向更積極的參與，包括將 NbS 納入災害風

險管理、氣候調適策略與企業韌性規劃，甚至在都市空間中導入生態元素以提升員工福祉與社區連結感。Naoki Adachi 博士總結表示，NbS 未來應聚焦在：(1)減少災害損失、(2)改善氣候與社會條件及(3)提升人類整體福祉。除了企業更應參與其中，社會也必須共同行動的永續挑戰。自然議題在企業經營的討論中，不再只是附屬於成本會計的次要議題，而應將其視為核心資本、策略資產，乃至於創新解決方案的來源。

3.與談人：東協工程組織聯盟(ASEAN Federation of Engineering Organizations, AFEO)交通與物流工作小組主席 Tongkarn Kaewchalermpong 博士中校

Tongkarn Kaewchalermpong 中校與談時，舉新加坡與泰國的具體實踐案例，從政策的視角探討如何落實 NbS，提及在全球推動永續與氣候變遷調適的進程中，NbS 已逐漸從倡議轉化為具體實踐。其從泰國曼谷（本次會議主會場的舉辦地點）的地理變遷切入，提到過去曼谷是沿海與汪洋地區，隨著地殼變化與沉積作用地勢緩慢上升，再經過人類開發行為，才形成目前的都市聚落，曾有科學家預測未來 25 年後（2050 年），海平面可能不斷上升而引發海水倒灌而淹沒部分區域，氣候變遷的挑戰是迫切在發生的現實，如何藉由自然力量進行氣候變遷調適與強化城市韌性，成為須立即採取行動的重要議題。

引用 IUCN 的定義，NbS 的核心行動包括：「保護」(protect)、「管理」(manage)及「恢復」(restore)自然生態系等 3 個重要的主軸，缺一不可，推動 NbS 最終將促進森林、海洋與沿岸地區、土地與生物多樣性之恢復，使自然生態系邁向正成長。NbS 不僅是環境策略的宣誓詞，必須仰賴「多層級治理」(multi-level governance)機制整合推動：區域級的國家政策聯盟如東南亞國家協會(Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)、國家層級中央政策、地方政府、私部門如企業、社群、社區與個人均須參與其中，透過集體行動擴大 NbS 的實施規模與推動期程，促進長期有效的解決方案。



圖 10 Tongkarn Kaewchalermpong 中校介紹泰國智慧農業社區計畫

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

舉例而言，在泰國「生物、循環及綠色經濟」(Bio-, Circular and Green Economy, BCG) 國家發展模式下推動「Bang Kruai Green Community」智慧農業社區計畫（詳如圖 10），強調社區共同參與，結合綠色認證、永續農產、再生能源與創新電力，整合為農業 NbS 解決方案並提升

生產效率，協助農村經濟轉型；此外也有都市計畫類型的解決方案，如新加坡「花園城市」願景與相關政策，實施密集植樹計畫、建設公園及自然保護區，長期推動下來不僅實際讓都市居民的健康與福祉提升，也成為重要的城市品牌象徵之一，後續新加坡推動「新加坡 2030 綠色計畫」(Singapore Green Plan 2030)，其中就包含強化都市綠色(土壤與植被)與藍色(水資源)基礎設施，設立海洋保育區與利用人工礁石和工程結構技術重建特定區域的生態系統及資源循環，即使是已被認為高度綠化的城市，新加坡也仍致力於透過 NbS 提升生態系統服務與人居品質。

Tongkarn Kaewchalermtong 中校也分享泰國的實踐案例。泰國國家石油公司(PTT Public Company Limited)著眼於泰國南部與東北部曾擁有廣大森林，卻因快速城市化導致大量綠地流失，進而早於 1994 年開始發起都市造林計畫，在曼谷近郊推動造林與社區合作，除了成立「PTT 森林與生態系保育研究院」，再與學研專家合作復育與再造當地原生種林相，透過復育歷史植群建立永續綠地，同時提升都市生態與公共空間品質，此案例同時能驗證執行 NbS 能否成功的關鍵前提之一，即在應先行了解土地的歷史與在地文化；就土壤沙漠化與生物多樣性喪失的部分，泰國已有許多大型企業投入，即使是採礦與建築為主要商業模式的企業，目前也已經逐漸開始投資於土地復育工程及發展綠色基礎建設。尤其身為泰國最大商業集團的卜蜂集團(C.P. Group)在其所屬便利商店系統(如：泰國 7-Eleven)中，實施含括廚餘堆肥、土壤復育與社區合作的綠色轉型計畫，不僅能改善環境，更能與社會創新相結合，提升當地居民的生活條件。

因此在總結時，Tongkarn Kaewchalermtong 中校強調，NbS 不只是環境保育策略、更是永續治理的關鍵工具，推動時應該要基於在地歷史與文化發展脈絡，並且使「保護」、「管理」、「恢復」3 大策略主軸以交織與互補的方式來推動，NbS 若能被廣泛採納並妥善融入國家發展政策、企業營運策略及在地社區的發展計畫中，將為環境效益、社會價值及經濟收益帶來三贏效益，使亞洲城市與社會朝向自然正成長(Nature Positive)的未來邁進。

4.與談人：泰國台達電子公司(Delta Electronics)永續部門主管(Head of Sustainability)KK Chong 先生

KK Chong 先生主要報告泰國台達電子公司（以下簡稱 Delta）在 ESG 領域的實踐經驗，強調生物多樣性對企業經營與社會價值的深遠影響，藉由分享內容啟發與會者理解如何將 ESG 內化至核心策略、展開具體行動之可能性。其提及早於 ESG 成為熱門名詞前，Delta 的營運願景即訂定為「提供創新、潔淨與高能源效率的解決方案，為更美好的明日努力」，此也同時是 Delta 長期永續發展承諾的展現。舉例而言，雖然電源供應器本身並非環保產品，但透過技術創新，Delta 生產出全球最高效率的電源供應器，致力於將產品的負面衝擊降至最低，體現從源頭實踐 ESG 的思維。

此外 Delta 很早便投身國際倡議的實踐，如於 2015 年簽署《We Mean Business》，承諾「企業自主減碳」、「揭露氣候變遷資訊」、「參與氣候政策」，2017 年通過積極響應科學基礎減量目標倡議(Science Based Target initiative, SBTi)，展現接軌國際全球升溫控制 2°C 以內目標的企圖心，2019 年呼應全球《巴黎協議》1.5°C 倡議陸續於 2018、2019 年皆達成階段性減碳目標；2018 年加入「氣候組織」(The Climate Group)發起的國際電動車 EV100 倡議、2021 年加入全球再生能源倡議組織「RE100」，承諾 2030 年全球廠辦 100%使用再生能源電力及達成碳中和，目前已達到 RE54（再生能源占比 54%），日益接近 RE70（詳如圖 11）。



圖 11 KK Chong 先生說明 Delta 參與國際永續倡議推動進程

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

目前 Delta 更進一步承諾於 2030 年前實現營運碳中和、於 2050 年達成價值鏈碳中和，公司內部更實施高標準的內部碳定價制度，對使用傳統能源的廠房每噸課徵 300 美元碳費，遠高於瑞士國家標準，此舉不僅為公司籌措 ESG 專案資金，也促成內部就 ESG 投資與財務規劃進行制度化，各部門只需通過評估與審核即可申請專案基金支持，不必從自身盈餘中支出，可以降低 ESG 相關行動的推動阻力。此外，Delta 也已經開始投入碳權購買，以及企業 ESG 準則在「自然相關財務揭露」(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, TNFD)的揭露，是南亞地區少數先行企業之一。KK Chong 先生特別指出，治理(Governance)仍是推動 ESG 成敗的關鍵，需要企業高層積極投入承諾與進行制度化支持，僅設置 ESG 部門並不足以帶動改變，因此 Delta 的作法是從治理架構出發，透過制度與流程推動全公司落實 ESG。在實際行動方面，Delta 也在多地展開具體的行動計畫，包括：

- 在臺灣推動的珊瑚復育計畫，與地方團隊合作進行病弱珊瑚的復育與野放；
- 智慧貨櫃式儲能艙(Smart Container)示範專案，在工業園區內設置完全由太陽能供電的展示儲能艙，供週邊廠商觀摩與學習；
- 自 2023 年起在泰國推動海洋復育行動，並與臺灣同步開展；
- 與新加坡海洋生態學家合作展開珊瑚復育行動；
- 在都市推動智慧農業措施，協助社區種植蔬菜、提升糧食自給率與降低成本；
- 全球 35 座建築皆達成國際或當地綠建築標準，未來所有新建設施均須符合相關規範。

KK Chong 先生也展現 Delta 推動企業永續發展的成果，提到 Delta 是泰國唯一入選道瓊永續指數(The Dow Jones Sustainability Indices, DJSI)的電子企業，連續多年進入 DJSI 世界指數與新興市場指數清單，亦獲得亞洲能源獎及泰國能源獎等肯定，並被納入富時永續指數系列 (FTSE4 Good Index Series)。

5.現場綜合討論交流

除了主持人及與會者對此主題的意見交流之外，2025 年 ICS 高峰會也透過線上提問方式促進與會者和講者間的互動，提問大致分成 2 個主題。第一個主題為「東南亞企業在 NbS 的發展機會與潛力」，Naoki Adachi 博士認為東南亞地區擁有全球最豐富的自然資源與生物多樣性，這些自然資產蘊含高度的環境與經濟價值，然而這些資源正迅速流失，因此積極投資在自然與生物多樣性之恢復專案為當務之急，並應依據不同場域發展進行差異化的 NbS 策略規劃。

目前「紅樹林保育」應為東南亞可以推動的潛力方案，不僅能作為海岸防護屏障、降低災害風險，還更具備保護生命與財產的實際功能，具有極高的生態系統服務價值，因此建議可將此列為企業與政策層級的投資優先項目。Tongkarn Kaewchalermtong 中校則補充指出，推動 NbS 可以為企業帶來 3 個發展策略機會，第一，企業應積極與政府合作，無論是中央部會或地方機構，皆可共同規劃並落實 NbS，並能提升項目實施的可行性與影響力；第二，企業可以透過 NbS 與社區建立更深的連結，社區居民不只可以是潛在消費者、更可以是 NbS 的實施者與維護者，透過在地參與機制強化社會資本與提升行動的在地適切性；第三，Tongkarn Kaewchalermtong 中校分享來自韓國的經驗指出，企業若能創造讓員工或顧客「直接接觸自然」的機會，如森林浴、走讀或健行活動，不僅有助於身心健康，也有助於深化對自然的尊重與關懷。這類與自然連結的企業文化，將使永續發展不再只是報表上的數字，而成為組織價值與經營核心的一部分。

第二個主題為「企業在永續教育方面的機會與潛力」，就現場提問「當前教育還不足以對青年一代傳遞永續意識」，KK Chong 先生回應表示，從他自身對家族成員、公司及生活圈的相處經驗來看，目前雖然各國多個機構均認為 Z 世代對 ESG 議題關注度較高，然而 Z 世代可能僅是表面上接受永續理念，實際行為與參與度卻還是很有限，永續教育若缺乏體系尺度的支持與真誠投入資源，終將無法真正落實，而目前政府部門停留在 ESG 教育倡議階段，實際上也可能流於形式，欠缺教學資源與結構性的課程安排，或只是少數選修課程，無法構築完整且持久的永續認知及提高素養。因此永續教育是企業推動 ESG 的潛力與機會，可以扮演積極角色，企業有能力主動填補教育不足的空白，帶頭設計並推廣有效的 ESG 教育方案，並舉例 Delta 每年主辦 6 場環境教育課程，由公司志工深入學校授課，課程內容涵蓋永續生活技能、環境桌遊、科普實驗等等，使讓學員在遊戲與創作中學習永續概念。

（六）專家演講：再生式永續為當務之急：重新思考在變動世界中的永續領導力(The Regenerative Imperative: Rethinking Leadership for a Changing World)

本場次專家演講由泰國 Ekipa Consultancy 顧問公司的企業創新顧問(Corporate Innovation Coach) Jakkris Tangkuampien 先生分享，Jakkris Tangkuampien 先生是泰國知名的領導力創新顧問，過去也曾在 Prukha Holding、羅氏(Roche)、埃克森美孚(ExxonMobil)等大型公司提供培訓服務。Jakkris Tangkuampien 先生提到，創新與永續發展面臨相似的挑戰，都需要導入新概念並藉此啟動新的作為與行動，因此必須爬梳何謂「再生式永續」及如何建構相關領導力，以釐清「再生式永續」的概念應用於快速變動世界之中的必要性。本場次專家演講聚焦在 3 個核心主軸，即(1)「重新思考」(rethink)、(2)「重新檢視」(revisit)及(3)重新定義何謂「『新』與『管理』」。

針對「新」的定義，Jakkris Tangkuampien 先生引用 Google 搜尋結果而提到，新的事物有可能對全世界而言都很新穎，也有可能只對某個人或某些人而言很新奇，這兩者在創新策略與風險評估上即有本質上的差異，因此企業在面對永續或創新的議題時，必須清楚了解自己所處的情境。其舉汽車保養公司為例，說明議題界定的層次，若將焦點放在「用過的機油怎麼回收」，

可能汽車保養公司就只會思考回收桶的擺放位置是否合宜，但若退一步思考「為什麼機油會被浪費」，可能就會有更深沉的思索，進而帶來更深層的產品設計與行為改變，形成創新。因此這種「退後一步」就是創新的起點，也說明真正的領導力不只是處理眼前問題，更是重新詮釋問題本身。

Jakkris Tangkuampien 先生進一步請與會者思考造訪「曼谷」、「日本」及「太空」旅遊，對旅遊目的地的熟悉度，嘗試藉此對「新」的不同層次作形象化比喻。就居住在曼谷的泰國人而言，因為其對「曼谷」非常熟悉，走訪曼谷往往並非新鮮事，就算遇到不清楚的事情，也可以運用自身經驗和模仿旁人而輕鬆解決；然而如果是作為旅客初訪日本，雖然已經有許多前人探索的經驗，網路上也搜尋得到相關補充資訊，但對個人來說仍然是全新體驗；場景換到「太空」的話，就更是嶄新事物，幾乎沒有任何人經歷過，旅程也充滿不確定性，是實質的全新領域。因此企業應釐清自身的創新策略是在模仿（比擬曼谷）、學習（比擬日本）、還是開創性的成為產業領導者（比擬太空）。

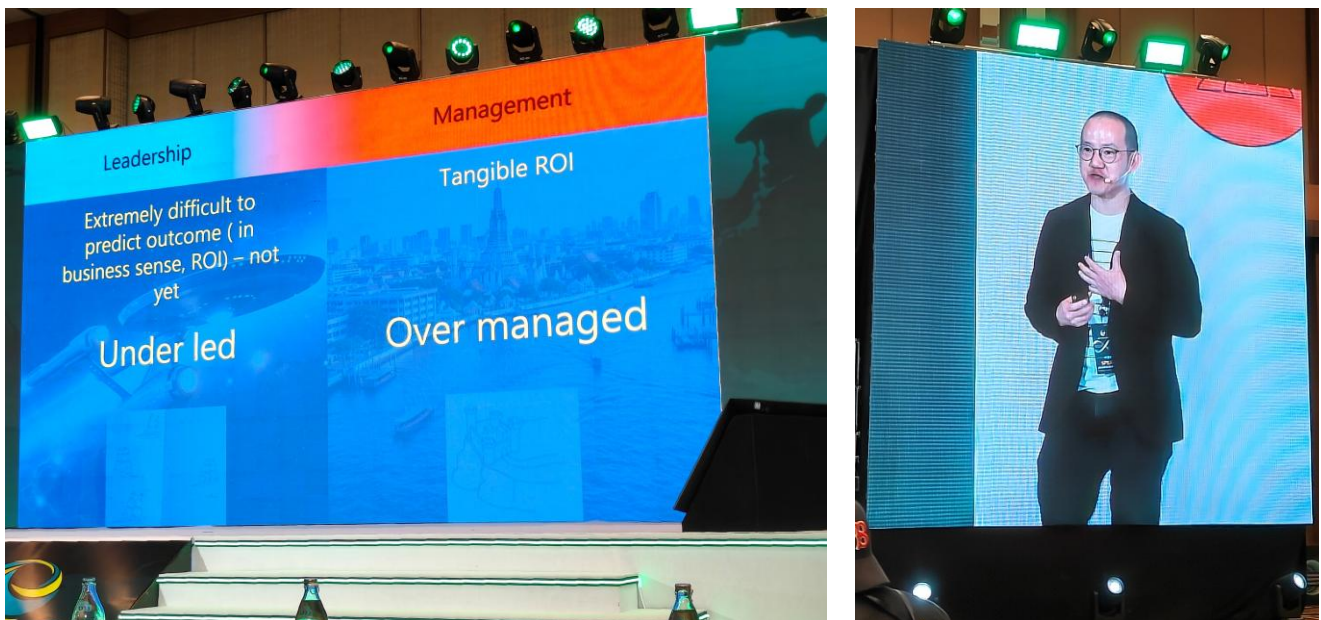


圖 12 Jakkris Tangkuampien 先生提到領導力與管理權能的差異

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

目前許多組織面對未知事物時，仍然使用「工具型管理」的思維，試圖以既有指標解決尚未清楚定義的問題。然而以「堡壘與船隻」的比喻來看，堡壘代表企業固守的核心事業，具備非常明確的操作流程與運作架構，而派遣出海的船隻則象徵企業開發與探索未知領域，充滿不確定性，更需要現場的勇氣與靈活的即時反應進行判斷。因此當船隻遭遇決策情境時，僅是以堡壘的固定觀點對船隻進行遙控，將會因為決策局限、現場情勢的理解落差、決策時限問題而影響決策的有效性。尤其在數位時代，人們認為監控技術發達、微觀管理變得更加容易，但真正的創新與永續行動因為現場瞬息萬變，仍然需要更多的信任與放手闖蕩，而非過度控制（詳如圖 12）。

談到淨零轉型時，Jakkris Tangkuampien 先生表示，企業若要盡可能降低範疇一、範疇二及範疇三的碳排放，即需要上下游間進行緊密與廣泛的合作，絕非僅憑一己之力就可以完成，然而當前企業大多停留在宣誓、喊口號的階段，並未形成實質合作，成果非常有限，永續行動的

「投資報酬率」(Return on Investment, ROI)過度主導決策的現象，也一定程度限制行動進展。從創新的角度來看，舉例來說 Netflix 的串流服務問世時，幾乎無法準確地計算 ROI，當時不僅服務商無法定價、片商也不了解應如何授權，但 Netflix 仍勇敢投入，最終顛覆整個影視產業。也就是說，在 ROI 尚且未明時仍能敢於投入並願意承擔風險，才是領導力的體現。

此外由於淨零與永續的行為，關乎行為改變，本質上就是嚴峻的挑戰，Jakkris Tangkuampien 先生舉購買昂貴床墊的個人經驗為例指出，即便產品本身再好，消費者也可能因為轉換成本高、未知風險而遲疑不決，因此若企業欲擴大銷售，應從用戶角度出發，思考如何降低轉換障礙，如提供體驗機會、舊品回收、設計租賃模式也呼應循環經濟價值，而非僅一味追求產品售出的銷量數字。這個例子顯示企業若要投入永續行動，往往需要具體調整其商業模式呼應市場需求，而非僅是改變產品包裝或行銷語言，也就是應避免僅進行漂綠或微小創新。

Jakkris Tangkuampien 先生面對與會者提問「就固守舊有商業模式的企業在當前趨勢下有什麼發展策略建議」回應表示，還是必須從企業家精神與長遠規劃的角度來切入，有些領導者認為短時間內就要退休，或該產業為夕陽產業，故不願意再嘗試建立創新的商業模式，也就是說不需要長遠規劃、僅在保持現況，這並沒有什麼問題；比較挑戰的部分是當企業希望永續經營、欲開創新的商業模式時，卻好高騖遠追著市場趨勢走，此時就應該將視角拉回本業擅長的商品與服務，從小處著手，慢慢撬動轉型改變，實務上例如即使想要邁向氣候轉型，也不要剛開始就從財務部門下手，規劃一大筆轉型預算侵蝕到本業、或者推動內部碳定價影響既有流程運作，剛開始時可先選擇比較能控制、即便出問題也不會釀成太大災難的領域切入，逐步推動。

在演講的尾聲，Jakkris Tangkuampien 先生也坦承，本場次著重在建構及引導與會者思考「創新」的概念，因此無論是哪個議題都沒有標準答案，反而拋出大量問題，如同走向真正永續創新的過程中必然將充滿模糊與不確定性，誠實面對無解問題才是邁向創新的前沿，而只要有更多志同道合的夥伴，即便旅途艱辛，也能成為一段值得的美麗旅程。

(七) 專家演講：再生型的商業模式：Soneva 基金會循環經濟推動案例分享(The Business Of Regeneration: Soneva's Circular Economy in Practice)

本場次專家演講由馬爾地夫永續旅宿品牌 Soneva 集團社會與環境意識負責人暨 Soneva 基金會秘書 Arnfinn Oines 先生分享，介紹 Soneva 集團推動循環經濟模式，將企業績效連結至環境與社會影響，創造長期價值與競爭優勢，以作為旅宿業邁向永續商業轉型的具體策略行動。包括整合再生能源、資源效率、廢棄物高值化(waste-to -wealth)等解決方案，以降低成本、創造新收入來源、強化品牌差異化的策略來推動，其中關鍵作法包括：導入具高投資報酬率的太陽能系統，降低柴油依賴；建構循環廢棄物系統，將廚餘與包裝廢棄物轉為肥料供給菜園作物或是工藝產品；以及設計與永續理念相符的創新顧客體驗。



圖 13 Arnfinn Oines 先生以「企業可以成為善的力量」作為開場

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

Arnfinn Oines 先生以「企業可以成為善的力量」(Business as a force for goodness)作為開場（詳如圖 13），強調企業在當代社會中不僅是獲利的機器，更有潛力成為正向改變的推動者——Soneva 集團的經營模式即可作為具體實證，體現企業永續發展可以化作創新策略、效益基礎及利潤來源，而非僅僅只是成本負擔。

馬爾地夫是由數千個島嶼組成的群島國家，缺乏相互連接的國家級電網，且各島大多無法從外部購買電力，是依賴在地的獨立供電系統運作，因此 Soneva 集團要在馬爾地夫經營高級渡假村，實際存在許多經營挑戰，然而資源限制成為激發創新的契機，Soneva 集團採用循環經濟模式，營運設計以再生與再利用而非掠奪式消費為核心，以及將廢棄物視為資源，進而推動能源轉型、環境友善糧食供給及廢棄物再利用等永續行動。

能源轉型方面，馬爾地夫傳統上多仰賴柴油發電，價格波動高且污染嚴重，Soneva 集團選擇導入太陽能，投資建置總計 5.2MWp 的太陽能系統及 4.7MWh 的電池儲能系統，可供應 Soneva Fushi 及 Jani 渡假村約 30–40% 的電力需求，投資 900 萬美元、年省 150 萬美元、回收期程約 6 年，不僅降低環境衝擊，也減少經營風險。新建的 Soneva Secret 渡假村取經養殖漁業的太陽能發電系統，改良並應用於熱帶海域，採用 2MWp 浮動式太陽能系統及搭配 3.2MWh 儲能電池設施，可達 90% 再生能源自給率，證明只要評估得宜，成熟技術可創新運用在非典型的場域。

環境友善糧食供給方面，Soneva 同樣將循環經濟思維導入糧食系統，傳統上馬爾地夫多仰賴進口蔬菜，然而集團推動廚餘廢棄物再利用，轉化為肥料運用於有機菜園，再由主廚每日親自從有機菜園選擇當日所需食材，從土壤到餐桌，大幅提升餐飲品質與滿意度。自產食材不僅更新鮮，實際上也節省運輸成本，截至目前已產出價值超過 170 萬美元的蔬菜。

廢棄物再利用方面，廢棄鋁罐被送入製作工房當作原料，轉製為手工藝品與紀念品，供賓客賞玩購買，Soneva 將原本價值低微的材料轉化為有意義的創作，實踐廢棄物高值化的理念，創造廢棄物附加價值的同時也提供在地就業機會；Soneva 設置玻璃工房，回收自家與鄰近島嶼的玻璃瓶罐作為原料，邀請知名玻璃藝術家共同合作使用回收玻璃創作藝術品，不僅可供展示也開放購買，部分作品售價高達數萬美元，此外也開放渡假村賓客造訪玻璃工房參加玻璃吹製體驗行程，總計創造超過 200 萬美元的價值。

此外 Soneva 集團也推動與自然及生物多樣性相關的友善環境措施，如在 Soneva Fushi 推動「蚊子淨零專案」(Zero Mosquito Project)，避免使用化學藥劑情況下，透過友善環境的蚊子誘捕技術，成功減少 95% 的蚊子數量，改善居住體驗；在馬爾地夫之外也透過 Soneva 在英國創立的基金會，推動珊瑚保育與恢復計畫，在印尼建立大型珊瑚復育設施，每年共計培育 15 萬株珊瑚，因應氣候變遷及珊瑚白化與酸化不遺餘力，同時也能提升旅遊品質與生態價值。

總結而言，Arnfinn Oines 先生強調奢華與永續並不相衝突，只要策略運用得宜、實踐具體行動、衡量實質效益，反而可能互為助力催生創新的商業模式，也就是說企業可以透過正確的永續解方達到獲利的同時又造福環境與社會的成果，此發展經驗可以作為觀光業的借鏡，證明觀光業也具備引領社會改變的潛力。

回覆與會者提問的環節，Arnfinn Oines 先生分享更多 Soneva 集團在馬爾地夫渡假村的循環經濟營運細節，Soneva 在執行相關專案時，很講究與在地社區及周邊社區建立長期合作，如：與鄰島漁民成立長期契作關係，實現穩定供應鏈與提供就業；與在地 NGO 共同合作，建立跨及數十個不同島嶼間的廢棄物管理系統，導入回收制度。至於廢棄物資源回收再利用行動最容易受質疑的「廢棄物原料有這麼多嗎？」、「會不會為了累積廢棄物原料反而鼓勵消費？」等倫理問題，Arnfinn Oines 先生表示 Soneva 仍然嚴守鼓勵廢棄物減量優於回收再利用的立場，關於塑膠與廢水的處理，Soneva 在渡假村內避免採用瓶裝水而是建立自有的飲水供應體系、備品改用陶瓷或可重複使用容器以減少一次性塑膠使用、無法避免須使用塑膠包裝的情形也均透過明確的回收管道來處理，此外玻璃及鋁罐是來自渡假村消費者產生的廢棄物，絕無對外採購廢棄物用以回收再利用的情形。

(八) 專家演講：從願景到影響：再生式品牌如何重塑企業未來(From Purpose To Impact: How Regenerative Brands Are Reshaping the Future of Business)

本場次專家演講由**泰國聯合利華(Unilever Thailand)**之董事兼公共事務與永續發展議合負責人 **Nattinee Netraumpai** 女士分享。Nattinee Netraumpai 女士擁有近 30 年的產業經驗，尤其在推動企業永續行動如：塑膠廢棄物減量、氣候行動、性別平等與多元共融等議題上，有長期且具體的成果，在其治理下泰國聯合利華較其他企業率先達到國家塑膠回收目標，提前完成預定進度，相關經驗殊值參考。本場次主要探討聯合利華如何將再生式概念納入營運策略體系，調整其策略願景並轉化為具體影響力，以強化品牌信任感、鞏固利害關係人忠誠度及提升企業長期獲利能力，布局自身的永續經營未來。

Nattinee Netraumpai 女士首先闡述關於「再生式品牌」(Regenerative Brands)的內涵，其認為此理念已經超越傳統的企業永續發展概念，核心目標為積極修復與強化生態系統與社會社群，不僅追求減少對地球環境和人類社會的危害，而是致力於產生正向的影響。企業將再生式概念納入營運策略體系時，即是在對當前的經營模式進行全面性的檢討，並將檢視內容擴及所有產品與服務相關的整個生命週期，從原物料採購、生產製造、提供相關產品或服務、產品使用、

一直延伸到產品生命週期終結，進行整體思考。當代的產業與企業永續發展條件下，已經有許多「再生式品牌」較創新且具體實踐方式，舉例而言如：再生農業(regenerative agriculture)、倫理採購(ethical sourcing)、積極的社區參與(community engagement)等，最終目的都是為創造「淨正向效益」(net positive impact)，也就是企業運營對地球環境和人類社會產生積極的、超越只是減緩負面危害的正面效益。

聯合利華集團是全球性企業，年營業額高達 608 億歐元，業務營運遍及全球超過 190 個國家，與超過 5 萬家供應商進行合作，每天約有 34 億人使用聯合利華的產品，具有廣闊的市場觸及範圍及龐大的影響力，在企業永續行動方面也有具體成果，包括從 2015 年至今已成功減少 76% 知範疇一與範疇二溫室氣體排放，且截至目前為止有 57% 的塑膠包裝更換為可重複使用、能回收、或可以分解的材料，而導入「再生式品牌」及關注「自然與社會的正成長」即是泰國聯合利華偕同全球聯合利華刻正逐步發展的未來精進方向。

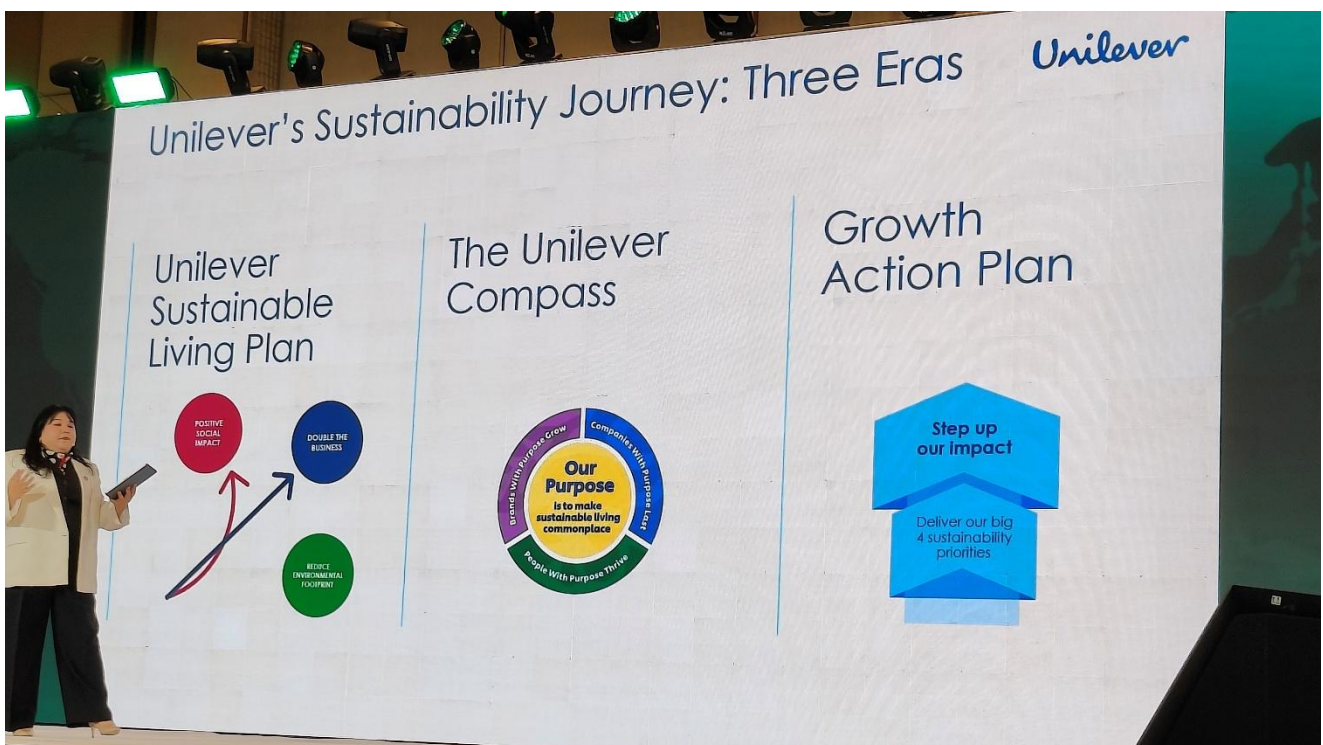


圖 14 Nattinee Netraumpai 女士分享聯合利華的 3 個重要的企業永續發展推動階段

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

Nattinee Netraumpai 女士指出，聯合利華建構經營策略的過程中，檢視如全球經濟波動與與供應鏈中斷(Economic difficulties)、地緣政治分歧(Geopolitical divides)、氣候緊急狀態(Climate emergency)、日益加劇的不平等(Rising inequality)、自然退化(Nature degradation)、塑膠污染(Plastic pollution)等多重挑戰，並嘗試理解與內化這些外部風險可能帶來的即時與潛在的影響，簽署艾倫·麥克阿瑟基金會(Ellen MacArthur Foundation, EMF)循環經濟承諾，探詢將線性經濟導向循環經濟的可能，再逐步透過「聯合利華永續發展計畫」(Unilever Sustainable Living Plan, USLP)、「聯合利華策略願景」(Unilever Compass)及「成長行動計畫」(Growth Action Plan)等階段策略(詳如圖 14)。

2009 年時聯合利華推動「聯合利華永續發展計畫」，是企業對永續發展提出長期承諾的開端，當時市場上對環境與社會責任的關注尚未普及，聯合利華開始透過此計畫推動全面禁止有害廢棄物進入掩埋場、在許多營運據點達成 100% 使用再生能源的目標、顯著降低製造過程的溫室氣體排放、產品包裝朝向可重複使用與可回收的設計邁進等；2020 年接續 USLP 推出「聯合利華策略願景」，在此階段將企業永續理念更徹底地整合進整體策略，從原物料採購、供應鏈管理到整體營運邏輯，全面納入永續思維，也在此時期初步形塑各項至今仍在推動的重要目標與指標；2024 年至今聯合利華啟動「成長行動計畫」，加速永續發展腳步，主要為導入新的永續策略，以及納入更智慧化與具效率的管理工具及措施，以聚焦將資源分配至最優先的項目、加快重點行動，此時期也有更多產業政策與內部規範相關的革新作為。聯合利華並進一步開展氣候、自然、塑膠、營生(livelihoods)等 4 大核心策略共計 15 項永續發展目標(targets)，整體目標的核心承諾是「人權、公平、多樣性與共融」，並且以氣候和自然作為平行展開的主軸，貫穿所有永續行動。

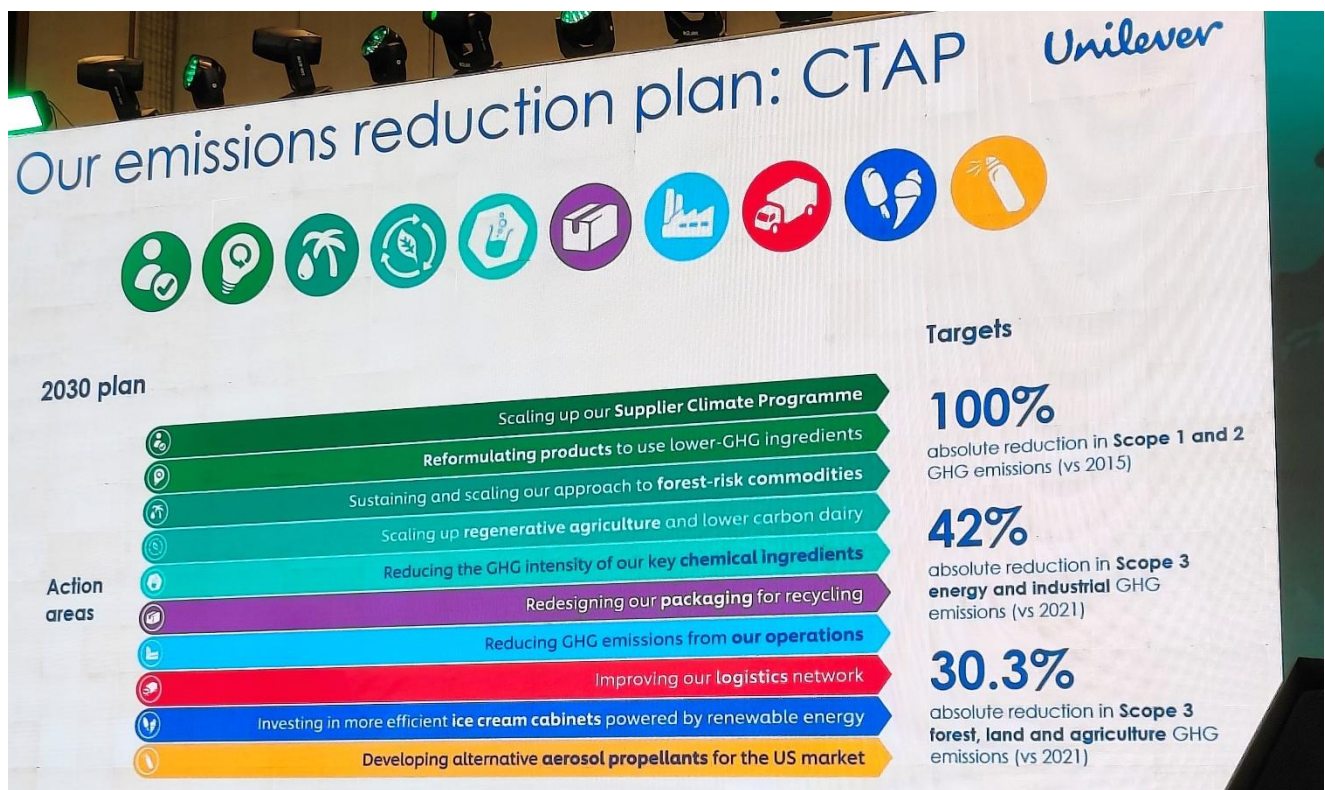


圖 15 聯合利華「氣候轉型行動計畫」(Climate Transition Action Plan, CTAP)10 大主軸
資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

本次演講中，Nattinee Netraumpai 女士特別舉「氣候變遷」與「塑膠議題」作為實例，促進與會者在推動知識與經驗的交流。氣候變遷部分，聯合利華推動「科學基礎減量目標倡議 (Science Based Targets initiative, SBTi)」，訂定絕對的溫室氣體減排目標，並承諾於 2039 年實現淨零排放(NetZero)，據此推動聯合利華「氣候轉型行動計畫 (Climate Transition Action Plan, CTAP)」，針對供應商、產品配方、高森林風險產品管理、永續農業、化學原料、產品包裝、整體營運排放、物流網絡排放、冷鏈再生能源、產品噴霧罐替代解決方案等 10 個關鍵領域（詳如圖 15），制定具體行動，目標為至 2030 年前達成營運層面的範疇一與範疇二排放減少 100%（相較於 2015 年）、降低能源及產業範疇三排放達 42%（相較於 2021 年），以及降低森林、土地、農業相關範疇三排放達 30.3%（相較於 2021 年）。目前均在相關方面有減量實績。代表性案例在生產面如泰國聯合利華之 Gateway 工廠，主要生產食品類產品，已透過轉換為生質能鍋爐、

電力轉而使用再生能源、將冷媒全面改用環境友善的替代品，進而於 2024 年達成 100%使用再生能源的目標，又或者在產品面如「Sunlight」洗碗精導入的最新的「RhamnoClean」技術，100%使用植物性原料、再生且可生物分解的潔淨成分，降低排放與避免污染。



圖 16 聯合利華新的塑膠減量與轉型目標

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

塑膠議題部分（詳如圖 16），有鑑於聯合利華 11%的溫室氣體排放均來自於包裝材料，因此重新設計包材使其減量、可回收、可分解，為最重要的減排措施之一。聯合利華訂定於 2025 年將擴大使用消費後回收塑膠（Post-Consumer Recycled, PCR）達 25%的目標（目前為 21%），以及回收再利用塑膠超過營運過程中的塑膠產出，目前已達成 93%的回收處理率；此外也訂定 2025 年後的目標，包括致力減少原生塑膠（virgin plastic）使用，規劃於 2028 年前減量達 40%（目前已完成至 23%）及就塑膠包材使用可重複使用、可回收或可分解的材料達 100%（目前為 57%）。具體推動措施包括提高 PCR 材質的使用率及完善塑膠資源回收體系、更換包裝設計或產品濃縮技術以減少或減輕塑膠包裝、推動重複使用塑膠包裝與產品補充包、開發新的包裝形式與材料如轉向採用紙材替代品(paper-based solutions)或低塑膠含量或無塑的產品條狀包裝等等。然而 Nattinee Netraumpai 女士也提到推動這些新型態產品將面臨挑戰，因為消費者需要時間來改變使用習慣。

最後展望未來，Nattinee Netraumpai 女士提到「協作」(collaboration)與「跨競爭前合作」(pre-competitive collaboration) 的重要性，其內涵為政府或跨政府間的倡議機制，如呼籲政府應制定完善的再利用政策(reuse policy)，明確定義市場機制與標準，制定一致的定義、衡量指標與呈現方式，才能為重複使用與補充包產品創造有利的推動環境；「生產者延伸責任」(Extended Producer Responsibility, EPR) 制度的推動，要求企業或品牌必須對自己所選擇的包裝負起責任，投資相

關回收處理的基礎設施，以填補「技術上可回收」與「實際回收」間的數量差距，確保資金投入真正有助於塑膠廢棄物管理；又如刻正在進行談判的「聯合國全球塑膠條約」(UN Global Plastic Treaty)也是關鍵的契機，將為塑膠治理政策指引明確的方向。Nattinee Netraumpai 女士強調唯有涵蓋整個塑膠生命週期的全球行動，才能減少企業在法令遵循及供應鏈溝通方面的複雜度，也避免如聯合利華這樣的跨國企業將面臨 190 個地主國法規各異其趣的推動窘境。

在提問部分，Nattinee Netraumpai 女士就推動再生農業供應鏈支持的提問，強調從策略面做起，設定「自然」(nature) 為其永續策略重要主軸，並強化與小農的直接合作，此外聯合利華也敦促供應鏈透過簽署聯合利華永續採購政策，承諾尊重人權、尊重環境、不破壞自然與積極修復生態，此外聯合利華也會推動大規模永續農業契作計畫，如泰國聯合利華在泰國東北稻作永續農業的推動；就如何確保塑膠包裝在社區中被妥善回收的提問，聯合利華主要是與多個塑膠產業協會合作，透過「生產者延伸責任法」(Extended Producer Responsibility, EPR) 之實踐，與非正式回收從業人員(如拾荒者)合作及提供經濟補貼、投資回收設施以擴大處理量、承諾回收超過自身售出的塑膠包裝量等方式來落實推動；就推廣永續產品是否有壓低價格的必要、如何避免促銷導致過度消費的提問，聯合利華主要還是在包裝策略上盡可能在「可近用性」(accessibility) 與「可負擔性」(affordability) 間的取得平衡，但 Nattinee Netraumpai 女士也坦言由於生活習慣與開支負擔差異，偏鄉或低收入族群仍難以避免集中消費「小包裝」產品，是當前仍待解決的難題。

二、「亞洲企業社會責任獎」頒獎典禮紀實（議程詳附件二）

2025 年度「亞洲企業社會責任獎」頒獎典禮於 114 年 6 月 27 日 19 時在大會指定住宿泰國曼谷「雅典娜豪華精選酒店」(The Athenee Hotel)宴會廳結合晚宴舉辦，與會者須著正式服裝，流程進行的主要語言為英文。每年度頒獎典禮的細部流程略有不同，本年度主要流程如下：

- 18 時至 19 時開始報到，於報到時領取名牌及得知座位安排，並由工作人員引導至座位入席。本年度主辦單位有製作得獎單位的企業識別標識 (logo) 手板，供合影使用（詳如附件三）。會場外區域並有典禮相關的背板、小型舞台、複製獎座（未銘刻獲獎標示，僅供照相、宣傳使用）、推薦主題標籤(hashtag)手板等場地布置，供得獎單位拍照與合影，供即時進行社群媒體宣傳使用。與會者在此時間大多進行照相、一對一談話、小型交流、或是入席靜候開場。
- 19 時開場表演。
- 19 時 10 分由泰國商務部長 Pichai Nariphaphan 先生及主辦方亞洲企業商會主席 Fong Chan Onn 博士進行短演講開場。
- 19 時 20 分至 23 時 30 分，進行頒獎，就年度獲獎單位頒發獎座(trophy)，以及多年度獲獎並參與頒獎典禮單位頒發認證(certificate)。
- 23 時 30 分大合照及散場。企業受獎代表至入口報到處領取獎座與認證牌的包裝盒後離場。

本年度頒獎次序依得獎單位名稱排序，於頒獎前有大會工作人員先行引導企業受獎代表出席排列等待，經大會主持方唱名獲獎單位、案例名稱、並播放 1 分鐘案例簡介影片（由獲獎單位於會前提供，詳如圖 17）後，由企業受獎代表上台領取獎座與合照（詳如圖 18）。主辦單位亞洲企業商會亦就多年來參與 AREA 獲獎且出席頒獎典禮的企業，再依獲獎與參加頒獎典禮年資頒發金牌、銀牌認證（詳如圖 19）。最後由主辦單位、受邀貴賓（本年度為泰國產、官代表）、頒獎人、企業受獎代表進行團體照合影（詳如圖 20）後，頒獎典禮落幕。



圖 17 頒獎典禮播放本公司得獎案例影片

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會



圖 18 陳研究員永祥代表本公司受獎（越南 Green Transition 顧問與培訓公司創辦人 Bao Nguyen 先生、亞洲企業商會副主席拿督 William Ng 頒獎）

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會



圖 19 陳研究員永祥代表本公司接受頒發銀質永續發展獎牌（亞洲企業商會主席 Fong Chan Onn 博士、亞洲企業商會顧問 Amit Sharma 中將頒發）

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會



圖 20 2025 AREA 頒獎典禮團體照

資料來源：本報告，2025 年 ICS 高峰會

參、心得與建議

一、「再生」(Regenerative)式永續策略可作為啟發企業管理策略第二曲線發展的起點，仰賴高階主管的企業家精神(Entrepreneurship)驅動

本次 2025 年 ICS 高峰會圍繞「再生」(Regenerative)式永續策略的概念，認為全球永續發展目標進展緩慢、地緣政治與綠色落差等新興風險增加、企業永續韌性與價值創造不足等背景下，企業營運應該超越傳統 CSR 與 ESG 僅較著重在危害減緩的思維，逐漸轉變為在強調企業永續策略除了減緩危害以外，尚要做出調適改變並創造正向價值。

企業進行永續行動時，必須更具策略性、整合性與系統性，從內部本業出發，兼而納入環境、社會、經濟等外部性做思考，驅動商業模式創新。2025 年 ICS 高峰會幾位講者和與談人都有提到，企業應不再只是將 CSR 與 ESG 的投入當成附加行為，而是要融入企業長期策略與利潤模型，成為未來營運的核心，並舉出多元的實踐方式，例如：(1)財務面的影響力投資、創新融資工具或策略規劃；(2)導入自然解方(NbS)、(3)融入循環經濟的商業模式、(4)社區協作或利害關係人參與、(5)產品和服務等商業模式朝正向(positive)成長進行創新。

從曼差集團 Gloyta Nathalang 副總、臺灣安侯永續發展顧問公司黃正忠董事總經理分享企業永續發展從將本逐利、法令遵循、利害關係人議合到現在的永續轉型發展階段，可以觀察到「再生」式的企業永續策略確實對企業發展而言是極具未來性、且必須要投入衡量的概念，尤其跨國企業或大型企業對財務、社會與環境等三重基線相關的資源，包括政策、各項經濟要素、自然、社區與人等，均有其依賴與影響。為使企業永續發展，極大化相關資源效益至關重要，然傳統上獲取既有資源、探勘新資源來源的作法有其極限，唯有再生與循環的不斷耕耘、培育、恢復與產出相關資源，才是永續之道，此也可以作為啟發企業管理策略第二曲線發展的起點。

然而回到企業當前面臨的營運環境來看，面對地緣政治、法規期待、市場變革等新興風險的當代，企業疲於固守本業，「再生」式的發展策略仍需要更多的企業家精神(Entrepreneurship)驅動，尤其 2025 年 ICS 高峰會提出企業營運應由法令遵循轉移至目標(purpose)導向，從企業內部層級管理導向價值鏈管理，納入供應商與契約廠商進入策略領域，在推動實務上有其難度。目標的設定將一定程度影響企業近未來（如 3 至 5 年）的走向，或可在經營策略階段透過高階主管協商擘劃，而供應商與產業生態系統的整合，則有賴各界的投入。

二、企業永續行動的推動方式，可以「納入『再生』(Regenerative)式意涵」作為精進方向

至於執行層級，2025 年 ICS 高峰會提出諸如企業組織面的內部跨部門整合，管理文化上更鼓勵敏捷管理(Agile Management)價值，就永續意涵的解決方案鼓勵年輕人主導創新活動、先嘗試再最佳化調整的「試錯文化」，以及企業從營運角色展換為具「平台角色」而嘗試多元群體共同參與的解決方案（如納入女性、青年、社區、小農……等等）等，都是企業在近未來的執行方案建構時，可具體考量且成本負擔尚堪負荷的範疇，具有啟發性與可行性。

本公司為公用事業，傳統上以「能源安全」與「穩定供應」為價值核心，策略歷程需考量多重因素，永續轉型的策略仍著重穩中求新，因此「再生」式的企業永續策略雖仍需要一段內化的時間，但其內涵仍可提供本公司思考如何促進三重基線的「正向影響」，此即與本公司近年

來更加重視技術創新（正向影響如前瞻技術、電網韌性及需量反應系統）、氣候風險因應（正向影響如從防減災邁向調適與韌性）、自然與生物多樣性相關的生態融合策略（正向影響如從僅是資料蒐集朝向場域建構）、以及長年來均持續社會共融與利害關係人投入（正向影響體現在實質降低群體脆弱度或提升人力資源、女力、青年潛能），不謀而合，為後續可再精進之處。

三、本公司未來參與 ESG 相關獎項的建議

- （一）維持本公司過去在 AREA 的參獎量能：AREA 獎項為國際上以整體企業社會責任與永續發展(ESG)為主題，而非僅著重單項永續主題意涵，且以亞洲為範疇的評比獎項，國際間各企業或許已有減少參加公關性質獎項的作法，然考量我國國營事業利害關係人議合之需、其他同儕參與量能水準、永續金融要求、永續成果揭露效益等面向，應仍有參獎的價值，因此建議維持過去參獎量能。
- （二）增加本公司基層主管與員工的參與：多年來 AREA 頒獎典禮均結合 ICS 峰會辦理，並在會議中討論當年度重要且新興的企業 ESG 與永續策略議題，如近 3 屆的「再生」概念、「平衡」措施及「淨零」策略，均對企業發展規劃與永續策略管理有實質助益，可作為基層主管與員工的素養教材；此外由於 ICS 峰會與 AREA 頒獎典禮採取較慢節奏的辦理方式，加上雖有外文互動需求但密集度相較為低，挑戰較小，屬於適合本公司基層主管與員工訓練相關能力的場合；且辦理區域為亞洲國家，參與成本相較為低，在會場也有我國企業參與增派基層主管與員工的趨勢。因此考量綜合參與效益，建議未來宜增加本公司基層主管與員工的參與員額。

附錄一：國際企業社會責任與永續力高峰會(ICS)議程

BRIDGING THE GREEN DIVIDE THROUGH REGENERATIVE SUSTAINABILITY

27 JUNE 2025

9:00 AM - 4:00 PM (GMT+7)

THE ATHENEE HOTEL,
A LUXURY COLLECTION HOTEL,
BANGKOK, THAILAND

REGISTER NOW



OVERVIEW

As climate change, social inequities, and environmental degradation continue to pose significant global challenges, the growing green divide—the gap between those with access to sustainable solutions and those without—demands urgent attention. The International CSR & Sustainability (ICS) Summit 2025 will serve as a platform for actionable solutions that not only drive regenerative business models but also ensure that sustainability efforts are accessible, inclusive, and equitable across all regions. The summit will explore how companies can go beyond net-zero and carbon offsets by embedding regenerative principles into their strategies, actively restoring ecosystems, closing the sustainability gap, and fostering economic resilience for all. Join us at the 11th ICS Summit, themed “Bridging the Green Divide through Regenerative Sustainability”, where we will ignite transformative change by exploring how industries can integrate regenerative models that replenish natural systems, elevate human well-being, and foster inclusive prosperity. Through expert keynotes and strategic panels, the ICS Summit 2025 will empower stakeholders to design solutions that not only heal the planet but also create a more just and regenerative future—one where no community is left behind in the green transition.

300+

International Delegates

70%Senior Level Executives
(CEOs, VPs, CSOs, Brand Managers, etc.)**20+**

Industries

Why Should You Attend?

Be At The Forefront Of The
Environmental And Sustainability
Movement.

Incorporate Best-Of-Class
Sustainability Practices Into Your
Business.

Make Lasting Connections And
Establish Interconnecting
Partnerships With Potential Partners.

Gain First-Hand Insights From A
Stellar Line-Up Of The World's Top
CSR And Sustainability Experts And
Leaders.

Who Should Attend?

C-Level:

- Chief Executive Officer
- Chief Sustainability Officer
- Chief Communications Officer
- Chief Social Responsibility Officer
- Chief Procurement Officer
- Chief Supply Chain Officer
- Chief Innovation Officer
- Chief Strategy Officer
- Chief Financial Officer

Business:

- Presidents
- VP
- Directors
- Chiefs
- Heads
- Managers
- Advisors

Department Specialists:

- Sustainability
- Sustainable Development
- Corporate Citizenship
- Climate Change/ Environment
- Sustainable Finance Investment
- Communications Strategy
- Supply Chain/Sourcing/ Procurement
- Risk Management
- Innovation
- ESG

Sustainability Enthusiasts

Speakers



Alexandra Tracy

President
Hoi Ping Ventures, Hong Kong



Arnfinn Oines

Social and Environmental
Conscience, Soneva
Secretary, Soneva Foundation



Bao Nguyen

Co-Founder, Green Transition
Co-Chairman, CCIFV ESG
TaskForce



Dr. Naoki Adachi

CEO & Founder,
Response Ability, Inc.
Executive Director, Japan Business
Initiative Biodiversity (JBIB)



Dr. Niven Huang

Managing Director
KPMG Sustainability Consulting,
Taiwan



Gloyta Nathalang

Senior Executive Vice President,
Sustainability Management and
Corporate Communications
Bangchak Corporation Public
Company Limited



Jakkris Tangkuampien

Corporate Innovation Coach,
Ekipa Consultancy
Former Thailand Lead Innovation
Practitioner at Prukha Holding,
Roche & ExxonMobil



KK Chong

Head of Sustainability
Delta Electronics (Thailand) PCL.



Lt. General Sharma

Strategist, Sustainability
Advocate, Leadership Expert
Advisor, Enterprise Asia



**Lt. Col. Tongkarn
Kaewchalermtong Ph.D.**

Chairman of Transportation and
Logistics Working Group
ASEAN Federation of Engineering
Organizations (AFEEO)



Nattinee Netraumpai

Board of Director & Head of
Communications, Corporate
Affairs and Sustainability
Unilever Thailand



Prae Piromya

Sustainability Director
Yip In Tsoi

REGISTER NOW

Agenda

8.30 AM

GUEST REGISTRATION

9.00 AM

WELCOME ADDRESS

9.30 AM

KEYNOTE SESSION: FROM SUSTAINABILITY TO REGENERATION: LEADING THE GREEN TRANSITION

This session explores how companies can shift from mere sustainability compliance to actively restoring ecosystems, replenishing resources, and creating long-term socio-economic value.

- Moving towards nature-positive and regenerative business models.
- Ways businesses can embed regenerative sustainability into corporate strategy.
- The role of collaboration between governments, the private sector, and communities.

SPEAKER

Gloyta Nathalang

Senior Executive Vice President, Sustainability Management and Corporate Communications, Bangkok Corporation Public Company Limited

10.00 AM

FIRESIDE CHAT: BRIDGING THE GREEN DIVIDE: ENSURING AN INCLUSIVE SUSTAINABILITY TRANSITION

This session will explore how businesses can address environmental and economic inequalities by integrating inclusive sustainability strategies. It will discuss the role of impact investing, innovative financing models, and corporate commitments in making green technology affordable and ensuring that no community is left behind in the global sustainability transition.

MODERATOR

Lt. General Sharma

Strategist, Sustainability Advocate, Leadership Expert
Advisor, Enterprise Asia

PANELISTS

Alexandra Tracy

President, Hoi Ping Ventures, Hong Kong

Bao Nguyen

Co-Founder, Green Transition
Co-Chairman, CCI-FV ESG TaskForce

11.00 AM

NETWORKING BREAK

11.15 AM

FINANCING THE FUTURE: HOW IMPACT INVESTING CAN SUPPORT REGENERATIVE GROWTH

This session will explore how impact investing, green bonds, and carbon markets can fund ecosystem restoration and sustainable development. It will also discuss strategies for aligning corporate investment with planetary health, ensuring that financial flows contribute to long-term resilience and regeneration.

SPEAKER

Dr. Niven Huang

Managing Director, KPMG Sustainability Consulting, Taiwan

12.00 PM

PANEL DISCUSSION: NATURE-BASED SOLUTIONS: CORPORATE STRATEGIES FOR BIODIVERSITY & CLIMATE RESILIENCE

This discussion will explore how companies can actively restore ecosystems, invest in reforestation, marine conservation, and land rehabilitation, and leverage biodiversity to enhance climate resilience.

MODERATOR

Prae Piromya

Sustainability Director, Yip In Tsai

PANELISTS

Dr. Naoki Aichi

CEO & Founder, Response Ability, Inc.

Lt.Col.Tongkarn Kaewchalermtong Ph.D.

Chairman of Transportation and Logistics Working Group, ASEAN Federation of Engineering Organizations (AFEO)

KK Chong

Head of Sustainability, Delta Electronics (Thailand) PCL

1.00 PM

LUNCH BREAK

2.00 PM	THE REGENERATIVE IMPERATIVE: RETHINKING LEADERSHIP FOR A CHANGING WORLD Today's leaders are being called to redefine what success means in a world of growing complexity. This session will explore how regenerative leadership can create new pathways for businesses to help people, communities, and the planet thrive—while still achieving sustainable growth. It's no longer just about doing less harm, but about actively restoring and building systems that benefit all. SPEAKER Jakkris Tangkuampien Corporate Innovation Coach, Ekipa Consultancy Former Thailand Lead Innovation Practitioner at Pruksa Holding, Roche & ExxonMobil
2.45 PM	THE BUSINESS OF REGENERATION: SONEVA'S CIRCULAR ECONOMY IN PRACTICE This session will present Soneva's circular economy model as a strategic approach to sustainable business transformation in the hospitality sector. It will showcase how Soneva integrates renewable energy, resource efficiency, and waste-to-value solutions to reduce costs, generate new revenue streams, and strengthen brand differentiation. Key initiatives include a solar energy system delivering strong ROI and reduced diesel dependency, circular waste systems converting food and packaging waste into garden produce and artisan products, and innovative guest experiences aligned with sustainability. The presentation will demonstrate how aligning business performance with environmental and social impact can create long-term value and competitive advantage. SPEAKER Arnfinn Oines Social and Environmental Conscience, Soneva Secretary, Soneva Foundation
3.15 PM	FROM PURPOSE TO IMPACT: HOW REGENERATIVE BRANDS ARE RESHAPING THE FUTURE OF BUSINESS This session will explore how companies integrating regenerative strategies into their business cycles are not only future-proofing their operations, but also strengthening brand trust, stakeholder loyalty, and long-term profitability. SPEAKER Nattinee Netraumpai Board of Director & Head of Communications, Corporate Affairs and Sustainability, Unilever Thailand
4.00 PM	THE END

Organizer



Official News Release Distribution Partner

PR Newswire®

Supporting Partners



Media Partners



附錄二：「亞洲企業社會責任獎」頒獎典禮議程及相關製作物

PROGRAM

6:00 PM	REGISTRATION
7:00 PM	WELCOME ADDRESS OFFICIATING CEREMONY DINNER IS SERVED
8:00 PM	TOKEN OF APPRECIATION
8:10 PM	AWARD PRESENTATION I SHOWTIME PERFORMANCE AWARD PRESENTATION II AWARD PRESENTATION II (OFF-SITE) AWARD PRESENTATION III AWARD PRESENTATION IV RESPONSIBLE BUSINESS LEADERSHIP CATEGORY SPECIAL PRESENTATION EMBLEM OF SUSTAINABILITY GROUP PHOTO TROPHY & CERTIFICATE COLLECTION
11:30 PM	END

**THE AWARD RECIPIENTS WILL BE
ANNOUNCED IN ALPHABETICAL ORDER
BASED ON THEIR COMPANY NAMES.*



HALL OF FAME



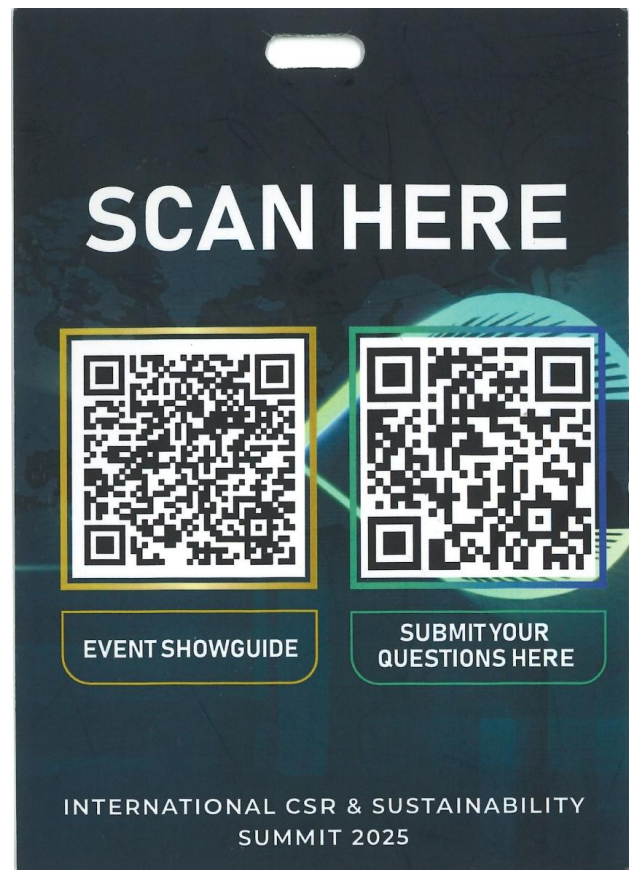
PRESENTED BY ENTERPRISE ASIA



Gala DINNER



SCAN HERE TO DOWNLOAD LIVE PHOTOS



附錄三：企業識別標識（logo）手板



