

《PwC 2022 董事大調查》 公司治理發展的變化及趨勢



李宜樺

資誠永續發展服務企業 董事長
資誠聯合會計師事務所 ESG 負責人
eliza.li@pwc.com



趙永潔

企業永續發展服務 執行董事
資誠聯合會計師事務所 執業會計師
lauren.chao@pwc.com



尤映尹

資誠永續發展服務公司 協理
分機：22596
sharon.y.yu@pwc.com

2022 年 COVID-19 疫情持續影響世界各地、烏克蘭戰爭造成全球性通貨膨脹、民眾對經濟衰退的擔憂以及極端氣候帶來的影響，使企業營運環境越趨嚴峻，企業領袖面臨新的信任危機。

根據《PwC 2022 董事大調查》顯示，87%的企業領袖認為民眾高度信任企業，但實際上只有 30%的民眾表示認同，由此可知，如何建立民眾對企業的信任，是企業領袖需要思考的新議題。

此外，董事會為擔負起監理公司的重責大任，其運作方式正在改變，提供投資人更多資訊，讓企業營運變得更加透明，加強對利害關係人的全面揭露，希望藉此強化投資大眾對企業的信任。

在董事會關注的眾多議題中，最受矚目的焦點為 ESG。儘管規模大小不同的企業對 ESG 所關注的程度不盡相同，但如果忽視 ESG 對企業營運所造成風險，將會造成董事會監督及治理的盲點，進而影響企業的轉型及生存。

調查結果顯示 企業應發展強化投資人信任的策略

ESG 涵蓋的範疇廣泛，從公司治理、經濟環境、社會議題、氣候變遷到社會影響力等都是 ESG 關注的議題，但不論規模大小的企業在面對 ESG 議題時都容易有盲點，透過此次調查結果，我們有以下三點發現：

- 1. 低估對環境人才及專家的需求：**本次調查中，針對常見或預期董事會成員應具備的專業長才，和其運行的重要性及必要性進行評估，包含財務、營運、風險管理等 13 項能力。結果顯示，在各項專業能力需求評估中，排名最低的是環境及永續相關能力，只有 11%的董事認同具備該能力對董事會及企業的運行是非常重要的。事實上，隨著投資人及主管機關對 ESG 資訊揭露的期待及要求越來越高，例如 ESG 永續治理及淨零排放目標管理的期待與回應等，這些議

「低估 ESG 環境相關專業人才需求」、「高估企業資安能力」與「對 ESG 資訊掌握不足」成為企業面對 ESG 的三大盲點。

題都需要環境專家協助掌握風險，因此董事會應延攬更多相關人才，以降低風險。

2. **高估企業網路資訊安全執行能力**：高達 90%董事認為企業對於網路駭客的攻擊有完整的防禦，足以確保資產安全。但事實上，網路攻擊形態日新月異，調查結果顯示的高度信心水準，容易造成防禦敏感度下降，可能導致企業處於高度風險中。
3. **對 ESG 資訊掌握度不足**：不到三分之二的董事表示董事會成員了解企業內部 ESG 資訊相關的流程及控制。但隨著投資人對於資訊透明化的需求上升及主管機關的法令規範日趨嚴格，企業必須即時提供準確、可靠的資訊，董事會透過蒐集資料的流程及檢視揭露資訊的正確性來監督 ESG 運行。需要特別注意的是，這些組織內部流程改進及員工專業力的培養並非一蹴可幾，企業應從長計議。

深入分析調查結果發現，在社會和經濟動盪不安的情況下，大眾將更依賴董事會對企業的監督及治理，而企業為了贏得大眾的信任，將更策略性的與投資人進行互動，例如透過安排非執行業務董事與投資人定期會談，以瞭解投資人的期待，進而加強改善企業治理方針。

ESG 議題已從董事會邊緣話題步入核心討論

ESG 各項議題近年來變成董事會熱門議題，透過 ESG 的各項指標的盤點過程，可以從不同面向更全面瞭解企業營運所產生的風險與機會。檢視此次調查結果，董事會高度認同 ESG 治理的重要性，但仍有以下幾點發現：

1. **僅 45%董事認為 ESG 議題與財務績效有連結**：超過一半以上的董事表示 ESG 議題已是董事會經常性討論事項，並認同與企業的營運策略攸關，65%的董事甚至表示，ESG 議題已被納入董事會的企業風險管理核心討論。董事們認同 ESG 議題對於企業營運管理的重要性並高度關注，但調查結果也顯示，僅 45%的董事認為 ESG 議題與企業財務績效有所連結，顯示大部分董事仍將 ESG 議題視為非影響財務績效的因子或事件。
2. **大型企業對於 ESG 議題的重視程度較小型企業高**：在 ESG 議題上，因為企業規模的不同，著重不同的關注議題。調查結果顯示：
 - A. 大型企業在董事會討論 ESG 相關議題的時數是小型企業的兩

大型企業董事對 ESG 帶來的風險與機會掌握度和議題的執行深度與廣度皆高於小型企業。但無論何種規模的企業董事會都應即時掌握 ESG 議題和延攬永續相關人才。

倍之多。

- B. 大型企業的董事對於 ESG 所帶來的風險與機會瞭解程度及掌握程度均較小型企業的董事高，尤其是在氣候變遷及碳排放的議題上，有明顯的落差。
- C. 大型企業將 ESG 相關議題納入企業風險評估流程、並連結營運策略及定期透過董事會檢討，因此大型企業所執行之深度及廣度均較小型企業高。

由調查結果可推論，大型企業願意投入更多時間在 ESG 議題，使董事會成員更瞭解 ESG 對企業帶來的風險與機會，將其與企業營運策略連結，並透過 ESG 人才的專業知識，協助企業強化與投資人的關係。

資誠建議，近年由於投資人對企業營運資訊揭露透明度的要求日益升高，且各國政府及主管機關對於氣候揭露的各項指標及溫室氣體排放的控管日趨嚴格，不論企業規模大小，都應盡早安排董事會成員接受相關訓練或延攬永續人才成為董事會成員，或尋找永續議題專家做為顧問，使董事會對於 ESG 議題的掌握度日臻完善。

資誠為永續領域的解決方案先驅，協助台灣企業建立全方位的碳管理策略，陪伴企業共同因應國際趨勢，也期待協助企業從核心本業出發，發揮自身核心能力實踐企業永續發展。

如您對企業永續發展有任何問題，竭誠歡迎您與資誠永續聯繫。

尤映尹 協理 sharon.y.yu@pwc.com (02) 2729-6666 # 22596

吳宜珮 協理 irene.yp.wu@pwc.com (02) 2729-6666 # 28372

張簡亭韋 資深專員 sonia.jang@pwc.com (02) 2729-6666 # 21701