

鴻海精密股份有限公司提升企業價值計畫

一、現況分析

(一) 股東總報酬、獲利能力、市場評價與資產負債表

- 報酬率：**公司向來以 EPS 極大化為目標，為股東創造最大的價值。過去六年（2020 – 2025 年）平均總股東報酬率（TSR）為 24%，略優於台灣加權指數的 TSR 20%。未來 TSR 將以優於大盤表現為目標，同時配合穩定的股利發放政策，極大化股東價值。
- 獲利性：**鴻海透過調整產品組合，增加高毛利的零組件業務，過去一段時間 ROE 雖有改善，但多數時間未達 10%。2025 年隨著零組件垂直整合的深化、規模經濟的優勢，以及 AI 業務的貢獻持續擴大，帶動了整體獲利能力的提升，朝向 ROE 12% 的目標邁進。

公司持續透過提升零組件自製率來強化整體獲利能力，包含消費性智能產品及 AI 伺服器等。同時，我們也高度重視規模化營運所帶來的優勢；即使高單價的 AI 機櫃促使毛利率面臨壓力，憑藉大規模生產與供應鏈整合能力，營業利益率仍能穩定維持在 2024 年的水準以上。

此外，隨著 AI 晶片算力持續升級，晶片價格高昂，使 AI 機櫃單位利潤率相對下降，但在整體營運規模持續擴大的前提下，絕對獲利金額將顯著增加，並能有效提升整體獲利貢獻。這也與集團一貫的核心目標一致，極大化公司獲利與股東利益，為投資人創造長期且可持續的回報。

- 風險管理機制：**公司密切關注利匯率變化，動態管理存借款之幣別及利率組合，適時透過換匯換利合約爭取較佳之借款成本，並將閒置資金配置於低風險之金融工具以降低利率與通膨影響。

主要以自然避險管理匯率風險，並適時透過遠期外匯與換匯交易合約，將匯率風險降至最低，以維持財務穩定性。籌資工具之管理以搭配資金需求之長短期為優先，並維持適當之固定及浮動利率組合。透過多元化的融資管道和風險管理策略，強化應對利率、通膨和匯率波動的能力。

- 4. 市場評價：**依據台灣證券交易所之交易資訊，以過去四個季度的每股稅後純益為基礎，公司 2020-2024 年度本益比區間為 9.5~16 倍，該區間係以年底值為基礎。目標為高於以 ICT 業務為主時期的 10~11 倍本益比區間。
- 5. 財務結構：**保持穩健的財務結構並維持或提升 S&P A-之信用評等，有效吸引不同類型之投資人。本公司密切監測並維護可能觸發 S&P 信用評等調整之兩項財務指標：
(1) 資本報酬率(Return on Capital)超過 12%、(2) 淨負債比息稅折舊攤銷前盈餘(Net Debt/EBITDA)小於 1.5 倍。相較同業，本公司得以較佳之融資成本發行公司債或向金融機構借貸，有效降低利息費用。
- 6. 資產負債表檢視：**公司每年定期檢視資產負債表，包含前述 S&P 兩項財務指標、流動性指標、負債比率等，確保資產結構可支持中長期營運與投資需求。

(二) 董事會進行分析與評估

- 1. 公司治理及永續發展：**本公司第 19 屆董事會由 9 名董事組成，其中包含 5 名獨立董事，占全體董事過半；現任女性董事 3 名比例達三分之一。本公司仍將維持董事會組成多元化政策之具體指標。

本公司獨立董事皆具有豐富的產業實務經驗和專業知識，黃清苑獨立董事現任為(日本)東京之星銀行董事長，曾任證交所董事、國泰金控獨立董事，具備商務、金融領域之豐富經驗；王國城獨立董事曾任麗嬰房(股)公司董事長，專長於品牌通路與行銷管理；劉連煜現任為主持律師及大學兼任教授，曾任期交所董事長、證交所董事、公平交易委員會委員，專精於金融法律相關領域；陳玉敏獨立董事現任為臺灣土地銀行(股)公司獨立董事，曾任中央銀行國庫局局長，具備金融及財會領域之專業；許慈美獨立董事曾任財政部賦稅署署長、財政部國稅局局長，專精於稅務相關領域。

本公司透過董事會結構之多元化及獨立性，促使董事會決策過程充分考慮各種專業知識和觀點，並能獨立於公司管理階層，提供客觀的意見和建議，進而提升董事會的監督功能與決策品質。

本公司之資訊透明度政策包括對重大決議事項之即時揭露與說明，確保利害關係人充分掌握公司營運概況及策略方向。本公司定期召開董事會，並依規定於會後即時揭露董事會重要決議事項、設有官方網站，提供中英文資訊，定期揭露財務與業務資訊、公司治理內容、企業永續（ESG）作為及股東會相關資訊，每年度股東常會及科技日透過網路直播方式使資訊傳達更即時與透明。

- 2. 董事會運作之有效性：**本公司重視董事實際出席情形，以確保董事能充分參與重大議題之討論與決策，2025 年八次董事會，董事（含獨立董事）出席率皆達 100%。本公司訂定「董事會暨功能性委員會績效評估辦法」，每年定期對董事會、董事成員及各功能性委員會進行績效評估，董事會評估內容包括對公司營運之參與程度、提升董事會決策品質、董事會組成與結構、董事會之選任與持續進修、內部控制制度等，並提出優化建議，以有效發揮董事會、功能性委員之職能，促進董事會管理之效能；且於每三年進行一次由外部專業獨立機構進行外部績效評估，協助公司落實公司治理，以達成董事會運作之有效性，並以董事會外部績效評估問卷平均分數達 4.5 分以上(滿分 5 分)為目標。
- 3. 董事會審視：**董事會每季就財務結構、獲利能力、經營能力、償債能力及永續實踐的結果進行審視；同時審閱各投資案的需求及投資效益，作為管理層決策依據。

二、政策與計畫

(一) 短期強化計畫

鴻海將聚焦於提升營運效率與強化核心競爭力，以加速企業價值的成長。公司將持續推進產品與技術創新，強化既有事業的垂直整合能力，並加大在雲端伺服器、AI、高階製造及新興應用領域的布局，以提升整體產品組合的附加價值。同時，鴻海將優化全球產能配置，提升智慧製造、自動化與數位化管理程度，以縮短交期、降低成本並提升品質穩定度。

此外，公司亦將加強財務紀律與資本運用效率，透過嚴控營運資金、優化成本結構及強化現金流管理，支持未來成長動能。我們會搭配 EMS/CDMS 的雙重營運模式，以在 ICT 領域以及 AI 伺服器機櫃市場，各別佔全球至少四成之市佔率為目標，並逐步提高電動車的委託設計製造服務營收。

在公司治理方面，鴻海將持續提升董事會多元性與治理透明度，並強化風險管理制度，以確保策略執行的穩健性。也將適度考量公司營運需求，評估增加功能委員會的組織與權責。透過上述措施，公司期望在短期內進一步提升獲利能力與市場競爭力，為中長期的永續成長奠定堅實基礎。

(二) 中期強化計畫

1. 成長策略

集團未來的成長主軸將持續聚焦在 ICT、AI 與 EV 三大領域。其中，ICT 領域仍是鴻海的核心事業，且公司在全球市場中維持極具競爭力的高市占率。以目前產業狀況來看，ICT 仍處於穩定階段；隨著 AI 應用快速普及，邊緣運算的需求將顯著提升，進一步帶動終端消費性產品在硬體與軟硬整合上的升級。基於鴻海在此領域將持續提升加工製造以及垂直整合能力，因此我們仍看好 ICT 產業的前景。

第二個成長動能來自 AI 產業。AI 將是未來數年推動集團成長最關鍵的力量。預估 2026 年，全球前五大雲端服務商 (CSP) 的資本支出合計將突破 6,000 億美元，顯示科技巨頭對於 AI 算力的需求強烈，也代表著產業正面臨結構性的重大變革。此外，各國政府亦積極投入主權 AI 建置，如美國、亞洲、中東與歐洲等多項 AI 平台專案。由於 AI 模型訓練高度依賴大量數據，而跨境資料流動涉及安全與主權問題，促使各國加速建置本地資料

中心，確保國內 AI、運算與數據的自主性。鴻海在 CSP 領域不斷切入新的客戶與專案，也積極爭取主權 AI 領域的合作，預計可以具有至少四成的全球市佔率。

第三個支柱則是 EV 事業。目前電動車市場的發展態勢，與 1990 年代 PC 產業轉型的情況非常相似。過去車廠多以垂直整合的方式自行完成設計、生產與銷售，但隨著 EV 產業門檻降低、競爭加劇，價格壓力明顯升高，供應鏈分工的需求日益突出，情況與 PC 產業從垂直整合走向外包模式的歷史軌跡高度雷同。我們判斷 EV 的「外包轉折點 Outsourcing Breaking Point」即將到來，而鴻海所提出的委託設計與製造服務(CDMS)商業模式正是在迎接這一轉折。目前多項合作案均穩健推進，相信在 2026 年下半年開始將能對集團貢獻更多成果。

在系統組裝領域，鴻海長期以來致力於為客戶創造五大核心價值，分別為速度、品質、工程服務、彈性與成本效率。透過這五項核心能力，我們協助客戶在產品開發與量產過程中，加速上市時程、快速達成成本目標，同時緊跟技術創新步伐，打造具高度市場競爭力的產品。凡是對這些能力有高度需求的高科技產品，皆為鴻海能夠發揮關鍵價值的應用場域。

鴻海所提供的產品與服務範疇廣泛，概括可分為四大類：系統設計、系統組裝、模組以及元器件，這四大業務各自具備不同的核心競爭要素。在系統設計方面，關鍵在於系統整合能力，能有效整合不同技術與資源，協助客戶提升整體產品效能與開發效率。業務佔比最高的系統組裝，成功關鍵在於對大規模人力、資本與供應鏈體系的高效管理。鴻海歷經數十年累積的營運與管理經驗，使我們在全球組裝市場中擁有近 45% 的領導地位。在模組業務方面，以自動化能力為核心。鴻海擁有龐大的產能與專業自動化團隊，並與全球頂尖企業攜手合作，持續開發創新解決方案。我們在自動化水準上長期處於全球領先地位，並進一步結合 AI 技術推進智慧製造，這也是我們能在 AI 產業持續保持競爭優勢的關鍵因素之一。至於元器件業務，則更著重於深厚的技術能力。鴻海以零組件製造起家，至今已深耕超過五十年。憑藉在精密製造領域所累積的專業技術，我們得以與整機事業緊密結合，不斷擴展相關零組件佈局，實現高度垂直整合，提供有別於同業的一站式服務，全面滿足客戶需求。

基於上述核心價值與在 ICT 領域長期所累積的經驗，我們深信規模優勢、自動化能力、全球佈局、垂直整合與研發技術將構成鴻海最具競爭力的五大支柱。未來，無論是在 AI 伺服器、電動車、機器人，乃至量子電腦與太空產業等新興應用領域，鴻海都將持續成為客戶的首選合作夥伴，並以表現優於市場整體成長率為指標。

中長期而言，鴻海將以轉型升級與永續成長為核心方向，推動集團向高附加價值領域深化發展。公司將持續推動 3+3+3 轉型升級，擴大在電動車、人工智慧、半導體、機器人與次世代通訊等關鍵技術的投入，透過自主研發、策略合作與生態系布局，打造具競爭力的完整產業價值鏈。為提升全球供應鏈韌性，鴻海將優化跨國生產網絡，提升現有營運基地的效能與價值，並加速新興基地的擴充，形成多元且更具彈性的全球製造體系。

在營運模式上，公司將加速從代工製造轉向科技製造平台服務供應，以智慧製造、智慧電動車、智慧城市之三大平台為主，奠基於鴻海擅長的零組件、模組、系統組裝、IC&軟體能力，並以 AI Factory 為助力，提升長期獲利能力。並進一步推動智慧工廠、ESG 數據管理與能源轉型，強化環境永續與社會責任表現，降低營運風險並提升品牌形象。

2. 效率策略

隨著 AI 與自動化技術的導入，我們進一步強化生產效率與成本結構，積極朝向智慧製造 3.0，也就是以 AI 驅動自動化。鴻海已有八座燈塔工廠獲得 WEF 認證，這些燈塔工廠的自動化程度分別為 60%-97%，目標 2030 年前 WEF 認證之燈塔工廠數目將增加至少一倍。

3. 永續與治理策略

此外，鴻海將持續完善公司治理架構，提升董事會的專業性與多元性，建立更高透明度的決策流程與長期激勵制度，以確保策略執行的連續性與有效性。透過技術創新、全球布局優化、永續治理與商業模式升級，公司致力於在中長期持續提升企業價值，並為股東、客戶與合作夥伴創造更具競爭力的成長動能。

(三) 資本配置與股東回饋

在公司的資金運用規劃上，我們優先考量公司業務發展的需要，確保資金運用的報酬率達到 S&P 信評要求：資本報酬率(Return on Capital)超過 12%。公司相當重視獲利的極大化，因為更高的 EPS，才能讓投資人分配到更多的現金股利。公司自 2019 年就定下公司的現金股利配發率不低於四成的政策，實際上，2019-2025 年配發率都超過五成。

(四) 將股東及投資人意見導入決策

公司相當重視投資人的意見，透過股東會、法說會、投資人交流會議、參與科技展覽等與投資人交流，獲得投資人反饋。投資人關係團隊每年底皆對重要投資人進行認知調查，並將外部反饋提供予管理層，做為策略擬定以及長期經營計劃制定參考。

三、 溝通與追蹤

(一) 與投資人積極溝通

公司於每季財務報表公布後舉行法人說明會，並於次一個交易日前提供中英文的法說會逐字稿。法說會後隔日另行舉辦英文法說會，以服務不同時區投資人需求；同時積極參與金融機構舉辦之法人座談會，全年參與超過 300 場投資人會議，強化資訊透明並確保資訊的準確性、完整性與一致性。此外，董事長及獨立董事亦每年與投資人直接交流，聽取投資人建議，了解投資人期待，並闡述公司長期策略與治理方向，展現經營階層與董事會對於企業價值的重視。

(二) 揭露清楚且完整資訊

公司強調與利害關係人溝通的透明度，利用多項管道揭露重要資訊，包括公開資訊觀測站、公司網站、年度報告、永續報告書、社交媒體等。在每季度的法人說明會上提供完整的營運概況說明以及未來展望，讓投資先進及媒體更加了解公司與產業趨勢。同時，公司於年度的股東會上，實體展示重要的科技產品，讓股東們更深入了解公司動態。另外，為了確保公司揭露資訊的即時性，公司每年發布超過 150 則中、英文新聞稿，以及發布超過 1,300 則社群貼文，且即時搜集反饋，以理解外部意見和內部因應措施。本公司將持續引進新科技、新工具，並參考國際最佳案例，優化透明度，以提升投資人關係服務評價。

(三) 年度更新及滾動修正

公司於每年年底檢視提升企業價值計劃進度與計劃差異原因，參考投資人建議及依照外部環境變化滾動修正，並更新揭露之資訊。