

億仕登控股有限公司

(公司註冊號 200416788Z)

(於新加坡註冊成立的有限公司)

101 Defu Lane 10

Singapore 539222

電話: 6844 0288 傳真: 6844 0070

網路: www.isdnholdings.com

回應將於 2025 年 4 月 30 日 舉行的股東週年大會的問題

億仕登控股有限公司 (以下簡稱「公司」或「億仕登」, 及其附屬公司「本集團」) 董事會 (以下簡稱「董事會」) 特此提述本公司分別於 2026 年 3 月 30 日發佈本公司截至 2025 年 12 月 31 日財政年度的年度報告及將於 2026 年 4 月 30 日舉行的股東週年大會 (「股東週年大會」) 的公告。

為了在股東週年大會前提供有用的資訊, 本公司正回答迄今收到的股東及股東代表提出的問題。

為提升清晰度並避免股東提問重複, 億仕登將類似問題整合並依主題分類。儘管有這樣的整合, 本集團仍努力在允許範圍內回答所有收到的問題。

問題以方框標示, 答案則緊跟在每組問題後面。

A. 企業策略

問題 1

在年度報告中, 億仕登的願景是「我們正在建設亞洲的智能工業未來」。

億仕登能否以更具體的方式與股東分享其長期目標, 例如是否希望成為亞洲下一個自動化產業巨頭, 與 Siemens AG、ABB 等數十億規模的競爭對手並肩?

億仕登的長遠願景是成為亞洲領先的工業自動化公司, 憑藉技術創新的支持, 並有利位置捕捉全球供應鏈向東南亞的結構性轉變。

集團並不尋求成為全球性的工業自動化專業企業, 而是作為全球企業的大規模補充。億仕登採用此互補策略, 因為 (a) 工業自動化市場規模龐大且成長迅速, 無需與全球大型企業正面競爭; 以及 (b) 發展出更可持續的互補策略, 而非與此類參與者競爭。

億仕登的願景不僅以規模為定義, 更在於其將先進自動化技術引入區域, 並協助亞洲產業現代化並在全球競爭的能力。隨著製造商越來越多地將業務遷往東南亞, 億仕登正在建立能在區域層級滿足日益增長需求的存在與能力。

這已反映在本集團在當地的行動中。億仕登在包括臺灣和馬來西亞在內的主要市場設立附屬公司, 這兩地近年來均展現顯著成長。本集團將持續深化其在東南亞的版圖, 定位為該地區企業建立及擴展製造能力的首選自動化夥伴。

問題 2

億仕登是否考慮過併購以獲取專業知識及成長管道？

是的。億仕登採用多種企業方法來獲取技術能力、垂直市場影響力及地理存取，包括：

- 併購（「併購」）；
- 合資企業；
- 少數股權或控制權投資；以及
- 策略聯盟與合作夥伴關係

本集團在這三個領域累積了豐富的經驗。一般而言，億仕登偏好較小規模的收購，以對公司帶來顯著價值。這使得億仕登能夠：

- 承擔較少的資金風險（相較於大型併購）；
- 協助目標成長，從而隨時間提升價值；以及
- 以極少或不稀釋股東權益的方式為此類投資提供資金。

億仕登對 NovaPeak Pte. Ltd.（「NovaPeak」）的投資即是此策略的良好範例。透過 NovaPeak，億仕登已拓展至鄰近成長領域，包括無人機檢測技術，這些技術補充其核心工業自動化業務，並為本集團在亞洲的新興機會奠定基礎。

這種嚴謹的做法使本集團能審慎管理風險，同時取得高潛力技術及/或市場的准入，並在創新需求與審慎資本管理責任間取得平衡。

問題 3

為什麼億仕登需要這麼多不同的附屬公司？ 是否有可能整合公司架構以提升專注力？

本集團作為平台公司運作，透過跨越多個產業、超過 10,000 名客戶的多元化客戶持續進行合作，創造收入。

億仕登的業務範圍廣泛，涵蓋地域、技術能力、垂直產業及客戶。

廣泛的附屬公司使億仕登能夠：

- 依能力、地域、技術及市場覆蓋範圍組織重點；
- 激勵領導團隊在不同業務項目中（例如：服務、產品、元件、製造、解決方案）；
- 如有需要，提供併購、合資及與附屬公司股權分享以收購、激勵或留住公司；以及
- 將風險區隔，以降低整體集團的暴露風險。

億仕登持續檢討其附屬公司結構，並整合或關閉那些不需要或對集團貢獻不足的附屬公司。

問題 4

董事會能否更明確說明如何評估與比較水力發電投資與工業自動化併購的預期回報？

將重心重新調整到工業自動化併購，是否能帶來更強的股息回報？

本集團積極推動這兩種策略，並將其視為互補而非競爭的優先事項。

水力發電投資目標為內部股本回報率（「IRR」）超過 20%，迄今完工的水力發電廠已為本集團帶來超過目標的回報。

工業自動化併購本質上難以預測，並不適合作為無機企業成長的「唯一引擎」。

這兩種做法互補，水力發電投資能帶來高品質、可預測且現金豐富的盈餘，且內部報酬率良好；工業自動化併購則提供創新與市場觸及，但也存在一定的不可預測性。本集團致力於在這兩種互補策略間取得審慎平衡，以促進資本再投資。

問題 5

除了提供管理資料中心的軟體外，億仕登如何持續整合自己融入 AI 生態系統的製造，例如資料中心製造或 AI 晶片製造？

本集團相信，人工智慧（「AI」）在多個產業與應用領域皆具備廣泛的成長潛力，其機會原不僅限於資料中心與 AI 晶片。

億仕登實際上無法製造晶片或資料中心，因為這些是規模龐大且資本充足且具備資質認證的產業。然而，億仕登已經為客戶部署 AI 解決方案好幾年了。

億仕登已為 AI 開發了多項能力與解決方案，包括：

- 完整的 AI 驅動解決方案，如 NovaPeak 建築檢查業務；
- 製造應用於品質、機器控制與視覺的 AI 軟體解決方案；
- 感測器與動作控制硬體，是實現機器人及其他 AI 硬體應用所必需的。

本集團多元且廣泛的方法，針對跨技術「堆疊」及各產業的 AI 需求，將有助於其未來受益於全球 AI 的普及。

B. 工業自動化終端市場與客戶

問題 6

億仕登在六大產業中，在對客戶的價值主張上有何差異？為什麼客戶會選擇億仕登？

億仕登具備多項能力與經驗，使其在競爭者中脫穎而出：

- 超過 20 年來，**針對六大終端市場的產業專屬**工業自動化；
- 擁有超過 30 年的**工業自動化**專業知識；
- 在亞洲擁有超過 30 年的**區域**經驗；以及
- 數十年來，開發了超過 10,000 個**客戶**。

競爭者通常具備其中幾項特質，但並非全部。億仕登認為，能力、終端市場知識與卓越業績的差異化結合，使其在六大產業中脫穎而出，成為具備良好資歷的解決方案供應商。

問題 7

億仕登網站列出六大主要終端產業：電子與半導體、醫療、基礎設施、機械工具、資訊科技及工業機器人。

億仕登於 2025 財政年度業績簡報指出：（a）半導體是主要成長驅動力；以及（b）半導體產業本質上是週期性的。

(1) 這六個產業的營收貢獻如何？億仕登的大多數客戶是半導體？

(2) 億仕登能否讓其他五個產業的貢獻超越半導體？如果沒有，請說明原因。

億仕登擁有多元化的客戶群，涵蓋多個產業，包括但不限於電子與半導體、工業機器人與自動化、機械工具、醫療器材與生產機械、汽車及食品飲料包裝機械。

2025 財年，電子與半導體部門佔集團工業自動化營收的 ~32%，與 2023 及 2024 財年的 ~32% 大致相同。

億仕登長期致力於在其營收組合中維持終端市場的審慎平衡，並考量：

- 有利於成長較快的終端產業，包括電子、半導體及雲端/AI；
- 與醫療及機械工具等產業進行風險分散；以及
- 在某些產業（如半導體）具有長期吸引力成長與圓率性的情況下，允許終端市場風險在一定範圍內調整，以反映週期性。

億仕登認為這種營收組合建構方式能帶來良好的多年成長前景，同時保留風險分散以管理產業週期性與集中度。

本集團未來將繼續在六大產業中尋求成長，並相信工業自動化的成長前景遍及所有六個產業。

問題 8

億仕登參與半導體產業的哪些領域（例如晶片、EDA、材料、晶圓、資本設備等）？

億仕登主要專注於供應後端半導體資本設備公司。這些公司提供先進的設備，用於封裝、測試及組裝晶片。

億仕登在此領域長期優勢，因為東南亞在後端半導體生產領域長期領先數十年，形成了該區域供應商（包括億仕登）健康且持續成長的生態系統。

問題 9

鑑於全球地緣政治緊張局勢升高，億仕登是否打算進一步投入國防無人機的供應？這可能提供另一種收入來源和客戶群。

本集團專注於無人機技術的商業應用。這使得億仕登能降低與國防應用相關的（上升）地緣政治風險。對國防產業供應商的限制日益增加且常常突發，億仕登無需承擔這些不可預測的風險類別，才能持續在核心商業市場成長。

問題 10

新加坡的先進製造計畫正獲得全球認可。億仕登能否提供股東類似且易懂的範例或案例研究？

億仕登在先進製造領域展現全端能力的明顯範例，即其億仕登所開發並已於亞洲多個據點部署的智慧倉儲系統（「SWS」）。

於 2025 年 7 月，本集團宣布與 Schneider Electric 建立策略夥伴關係，推動 SWS 在區域內的採用，Schneider Electric 將在新加坡實施億仕登的 SWS，並促進未來專案與潛在客戶的連結。我們指出此作為億仕登如何與全球工業自動化主修大學互補而非競爭的例子。

位於新加坡的 3PL 智慧倉庫由億仕登附屬公司設計、建造及交付，作為完整解決方案，配備 12 台紙箱轉運單元及 20 台自主行動機器人，每小時處理 450 箱，配備 8 公尺高、可容納 16,000 箱（每箱最高 50 公斤）的貨架系統，以及模組化、可擴展的設計，以適應不斷演變的商業需求。億仕登的 SWS 已部署於亞洲多個倉庫，帶來變革性成果，包括倉庫生產力提升 ~50%，庫存時間減少 ~91%（從一個月縮短至 24 小時），庫存人力減少 33%，以及近乎完美的訂單準確度。

該專案是億仕登主要附屬公司合作的成果，包括 Servo Dynamics Pte Ltd、Leaptron Engineering Pte. Ltd. 及 ISDN Software Business Pte. Ltd.，與 ISDN Software 南京團隊共同開發了實現先進自動化的倉儲管理系統。他們的專業還成功爭取到江蘇省智慧工業園區（3.9 百萬平方米）重大合約，進一步證明億仕登在智慧物流領域的領導地位。

完整公告已刊登於 SGXNet，日期為 2025 年 7 月 23 日。

C. 工業自動化競賽

問題 11

億仕登如何與 Siemens、ABB、Mitsubishi 等大型工業企業競爭？

億仕登建立了數十年來與全球自動化市場大型工業業者（「大企業」）並肩成長的良好紀錄。

本集團不尋求直接與此類廠商競爭，因為（a）工業自動化市場規模龐大且成長迅速，無需如此；以及（b）發展出更可持續的互補策略，而非與此類參與者競爭。

這些大型企業通常尋求非常大型的專案，能夠以較高成本整合自有品牌的技術解決方案。億仕登採用不同的方式為客戶創造價值，包括：

- **技術中立** —— 能從超過 300 家不同供應商中為客戶挑選最佳解決方案，而非「瞄準」可能無法提供最佳價值的自有品牌解決方案；
- **中型市場價值** —— 億仕登不傾向將營收集集中於大型專案，而是傾向於將營收分散至更廣泛的中型自動化專案基礎；
- **區域專長** —— 億仕登在亞洲客戶服務方面有長期經驗，涵蓋中國、新加坡、馬來西亞及臺灣超過 60 個據點。相較於大型同業必須依賴合作夥伴或經銷商在區域內提供服務，億仕登具備在地化支援客戶的能力，構成其一項重要競爭優勢。

事實上，億仕登經常以合作夥伴或分包商身份協助重大專案，提供區域性專業知識及/或執行。本集團的策略策略已被證明能在多年內帶來成長。

問題 12

如果億仕登不直接與工業自動化主修競爭，你能舉一些億仕登通常會與較小競爭者競爭的例子嗎？

億仕登很少與大型企業競爭，通常會與較小的區域或國家級工業自動化競爭者競爭。這些競爭對手通常是私人持有（非公開交易）。

億仕登透過以下方式有效與區域競爭者競爭：

- **全球科技的差異化存取**——作為擁有數十年經驗的大型競爭者，億仕登已開發出多種全球自動化技術，並能以成本效益高的方式整合進解決方案中。區域性玩家通常接觸科技較為狹窄。
- **深厚的產業專業知識** ——如前所述，億仕登在六大核心終端市場累積多年經驗，服務於數千名客戶。這使集團能從區域及產業專家的經驗中汲取經驗，為客戶組建合適的能力。較小的區域企業通常缺乏規模經濟或規模來支持這種做法。
- **亞洲服務範圍** — 億仕登在亞洲主要工業國家（中國、新加坡、馬來西亞、越南、台灣）擁有「單一公司」據點。許多中型客戶在亞洲各地設有多個設施，億仕登能在多個地區為客戶提供自動化支援。國內或小區域競爭者通常需要在不服務的地區合作或拒絕服務。

問題 13

億仕登曾提及 Infineon、Intel、Nvidia、ASE、三星等公司。

億仕登如何與這些公司互動？這些是長期、高價值、多年期或定期合約嗎？

投資者簡報第 21 頁提及的公司，包括 Infineon、Intel、Nvidia、ASE 和三星，都是億仕登的間接客戶。它們被舉為引領全球科技生態系統進入東南亞的大型科技公司的例子。

億仕登受益於這一區域市場支出與重心的整體轉變，通常會專注於向構成這些全球領導者供應生態系統的眾多公司供應我們的元件、服務與解決方案。換句話說，單一 ASE 或三星在東南亞的重點增加，將為億仕登提供服務這些公司背後區域供應商生態系統的眾多機會。

億仕登不專注於大型、多年合約，因為這些大型專案通常競爭激烈，可能導致營收與利潤波動不穩定。相反地，億仕登鎖定競爭較少、規模較大的中型專案，藉由跨產業與地區多元化帶來優勢。

億仕登通常不針對多年合約，因為這類合約通常會鎖定價格（例如內建折扣）。相反地，億仕登長期以來一直從亞洲長期客戶關係中獲得回頭客。

問題 14

億仕登致力於擴大工業自動化的市場佔有率。億仕登如何追蹤其市場佔有率的進展？市場佔有率是否指地理或其他佔有率指標？

億仕登利用全球工業自動化研究與分析師報告，持續監控市場佔有率。

出版物不允許公開分析師報告。然而，本集團指出，工業自動化市場的知名分析師包括 ARC、IFR 及 McKinsey。這些來源綜合了過去兩年工業自動化成長趨於平穩、轉向復甦，以及 2026-2027 年未來每年 5%至 7%的成長。

過去幾年，億仕登收入表現持續優於市場預期，因此我們相信億仕登的市佔率持續提升。

億仕登的重點在於提升其在工業自動化市場的整體美元佔有率。本集團採用能力、地域、垂直領域及終端客戶的均衡成長策略來達成此目標。

問題 15

集團贏得合同的流程是怎樣？例如，簽署合約前需要數月或數年的協商時間？

合約中標過程會依據每個專案的規模、複雜度及技術需求而有所不同。一般而言，該流程包含結構化的招標流程，本集團根據客戶需求提交提案，隨後進行多輪互動，包括技術討論、解決方案設計與優化，以及商業談判。這些互動旨在確保與客戶需求完全一致，展示本集團解決方案的有效性，並建立對執行能力的信心。

問題 16

億仕登能否與我們分享合約的平均規模（銷售額）是否在增加，以及億仕登必須如何才能獲得更多更高價值的合約？

合約價值會因每個專案的性質、規模及複雜度而有很大差異。訂單規模可達約 3 至 6 百萬新元，以本集團目前規模而言，此範圍代表其商業黃金點。

然而，本集團擁有超過一萬名客戶，能有效服務廣泛的價格區間。

問題 17

億仕登合約的平均勝率是多少？

億仕登不公開合約的勝率，因為此揭露會對億仕登造成競爭風險。

D. 水電站業務

問題 18

水電站項目是否以印尼盾合約？是否有貨幣調整機制？

印尼的水電站專案通常依長期電力購買協議簽訂，合約金額由特許經營權結構及項目與外匯風險分配決定。

億仕登的水電站組合有兩種特許經營結構：

建造、擁有與營運（「BOO」）專案

此專案以印尼盾承包。收入以印尼盾計價並結算，無美元指數化或外幣調整機制。因此，BOO 專案面臨當地貨幣變動的影響，主要透過當地營運成本結構及國內融資安排來緩解。

建造、營運及轉讓（「BOT」）專案

這些項目採用以美元計價的關稅。儘管以美元為基礎，合約付款仍以印尼盾結算，依結算時的市場匯率計算。此結構使關稅經濟與外幣掛鉤的融資考量相符，同時維持在本幣框架內的結算。

問題 19

億仕登如何評估和管理貨幣風險？

本集團迄今觀察到的主要貨幣風險是其長期水電站合約的**非現金、非經常性定期外匯**重估。

關於營運貨幣曝險及對沖，本集團不對水電站進行外匯對沖，因為長期合約對沖成本幾乎高昂。然而，本集團指出這些工廠營運獲利能力非常強，能舒適吸收已實現的外匯變動而不會虧損。

E. 管治與香港上市

問題 20

董事會能否提供聯交所相較於新交所的交易流動性數據，包括平均日交易手續、買賣價差及各市場總交易量比例？

億仕登不會披露超出各上市地點公開給投資人可得的交易數據，以確保價格敏感風險揭露的一致性與合規性。

問題 21

維持香港雙重上市的費用是多少？億仕登是否就繼續雙重上市進行成本效益審查？

億仕登董事會定期檢討香港雙重上市的適切性，包括考慮流動性、股東價值、盈餘影響及長期股東價值。

香港仍是像億仕登這類在中國市場有大量風險的公司的主要全球上市地點，而全球地緣政治環境的動盪也影響了大多數香港證交所上市公司的估值、流動性及投資者組成。

本集團目前認為香港雙重上市對億仕登具有戰略性適合，因為考慮到（a）香港上市的進入門檻，該舉保留了長期股東價值的實際戰略選擇性；（b）億仕登在中國市場及中國基礎收益的顯著性；以及（c）若地緣政治分歧加深，利用現有香港上市可能更具優勢。

雙重上市同時也以良好的忠實度反映億仕登作為新加坡公司、擁有中國大部分收入與利潤的雙重身份。

問題 22

億仕登董事會如何維護與保護獨立的思想與治理？

董事會採納並採用良好的公共治理實務，包括多數獨立董事及獨立主席。

董事會在董事任內尋求平衡：（a）在一個複雜且技術先進的企業中，長期任職的重要性，該企業規模與範圍與規模相當大；同時（b）新視角與獨立思考的重要性。這體現在董事輪替帶來互補與更新觀點的董事會中。

億仕登董事會及其提名人選，代表了財務、法律、商業及產業專業人士的均衡組合，並具備區域及全球經驗。

董事會認為，股東們很明顯地看到億仕登在管治及業務演進上並未自滿，因為它展現了審慎的風險承擔，以創造長期成長，方法包括：

- **將企業集團的商業模式演進**，涵蓋再生能源及孵化創新新創等業務；
- **技術層面向上**，將軟體、解決方案、雲端、物聯網與 AI 納入整體工業自動化產品線；
- 近年來**擴展**至馬來西亞與臺灣，並深入中國及新加坡/馬來西亞市場；
- **透過**廣泛的研發與再投資計畫**推動創新**，從已完成的解決方案到大型軟體與雲端系統。

本集團相信億仕登嚴謹且長期致力於透過業務擴展來建立股東價值，反映出億仕登董事會在產業專業知識、連續性與嶄新觀點間的良好平衡。

承董事會命

億仕登控股有限公司

張子鈞

常務董事兼總裁

2026 年 4 月 28 日