



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



April 2022 | Social Enterprise

社會企業電子報

【社企快訊】永續轉型何處去？

KPMG 大調查助您看見「瘋」險下的新商機！

近期 ESG、永續議題持續升溫，受到政府、企業乃至社會大眾的關注；然而，在永續發展的路上，臺灣面對哪些急迫的風險挑戰？身為企業又應如何因應、甚至在其中開創新商機？

此次，KPMG 安侯建業發起【臺灣永續風險大調查】，綜覽全球趨勢與臺灣現況盤點 24 項風險議題，期待透過問卷調查及後續的報告發布、系列活動，喚醒社會各界對於各項風險的重視、共同探討因應之策。誠摯邀請關心永續的您填寫問卷（至 5/15 截止），了解如何辨識及化解切身相關的議題，化風險為商機、開創永續發展的新未來！

[點此 15 分鐘填答問卷，辨別逃不掉的「瘋」險，逆轉不永續的未來！](#)

也歡迎點選下方「用 LINE 傳送」按鈕轉發問卷，邀請其他組織一同化風險為商機，開創永續發展新未來！



目錄

【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[社會創新為什麼是積極性的 ESG 實踐？](#)

【國際趨勢】

1. [西班牙比斯開模型：創新財政稅制以達到永續目標](#)

- [2. 提供企業創新 ESG 解方？社企已蓄勢待發！](#)
- [3. 從茂宜島 MFTC 一窺非營利組織如何透過社會創新發展社區永續](#)
- [4. 澳洲 Fin-tech 新創 賦能小額投資人放大正向衝擊](#)
- [5. 媒體產業支持社會創生態系發展的 3 種方向](#)



KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

社會創新為什麼是積極性的 ESG 實踐？

黃正忠 | 安侯永續發展顧問股份有限公司 董事總經理暨 KPMG 氣候變遷與企業永續服務亞太區負責人、
侯家楷經理、李若寧副理

過往，企業對「企業社會責任 (CSR)」的想像多半是以公益投入、維繫品牌形象為主軸；直至近年，因著金融海嘯、新冠疫災、氣候緊急事件等全球性議題造成過大的經濟損失與存亡危機後，資本市場方興起了將 CSR 轉變為 ESG (環境、社會、治理) 運動，而 ESG 顧名思義就是要確保企業在商業運轉之際，必須能夠透過企業策略與組織變革，以及強化創新與透明化揭露等管理作為，彰顯企業界因應外在永續風險的治理與回應能力，來避免商業對環境、社會帶來更多的負面衝擊，甚至是透過顛覆性產品與技術創造能力挽狂瀾的正面衝擊。

然而，即使資本市場面對 ESG 運動趨之若鶩，在 KPMG 多年來的觀察中，企業在 ESG 實踐上仍可分為「消極性轉型」與「積極性創新」兩種：前者秉持著「避險」的目標，僅單純透過購買綠電、發佈永續報告書等單點式作為，避免自身的商業行為沾染不永續的標籤、成為消費者的眼中釘；而後者則期待以「解方提供者」之姿，自產業切身相關的重大性議題出發，進而因應議題開創新新的產品或服務設計，甚至是動搖根本的商業策略轉型。

國際上針對「積極性創新」的 ESG 實踐稱之為「社會創新策略」(Social Innovation)。KPMG Canada 曾指出「社會創新」是從根本翻轉社會既有運作模式以追求公平與韌性的行動、產品或服務變革，而企業採取的「社會創新」策略更進一步聚焦翻轉其商業運作模式來達成社會、環境與經濟價值三贏的局面。

以下我們用製造業為例，展示企業在「消極性轉型」或「積極性創新」的 ESG 實踐上，如何帶來截然不同的商業競爭力。

首先是「消極性轉型」：公司長期以短期的成本、商業上獲利為唯一考量，並不特別在乎原料來源的選擇、工人的權益保障或製造後的廢棄物如何影響社會與環境等，只要能賣個好價錢一切好談。然而，受限於國際供應鏈客戶開始嚴格要求過去未曾想過的 ESG 規範，公司被迫焦頭爛額的開始尋找碳排放、用水量或廢棄物等相關認證並製作成報告，以零散、單點式的營運層面行動滿足客戶一個接著一個拋出的要求，可說是措手不及；即便如此，曾有關於積極性實踐的討論，仍在面對短期財務績效下宣告胎死腹中。反面是「積極性」創新，公司內早早意識到環境與社會風險逐漸浮現、客戶與消費者也逐漸開始重視永續議題的此刻，若想要保持領導地位，長期的投資以及全面性的轉型勢在必行。因此，公司自整體營運策略開始調整，從產業的重大性議題、本業價值鏈出發，將環境、社會議題作為研發標的，同時攜手外部新創組織合作、內部員工共同參與。不僅採購上選擇同時兼顧弱勢就業與循環再生的原料、製造過程中也逐步改用環境友善的綠電，出貨配送則使用可重複使用的包裝箱代替一次性紙箱。推動創新的策略布局固然需投入溝通與時間成本，但公司卻也因此得以在這波方興未艾的 ESG 浪潮中吸引新舊客戶買單、對內對外議和上也獲得各方利害關係人支持。

長痛？還是短痛？從上述例子中可知，隨著 ESG 浪潮勢不可擋的席捲而來，唯有積極自本業出發布局、採取連結多方利害關係人的社會創新策略觀點，方能拔得永續轉型商機的頭籌，使企業能為環境與社會風險做足準備、朝永續經營的願景邁進。



國際趨勢

西班牙比斯開模型：創新財政稅制以達到永續目標

西班牙巴斯克區比斯開省 (Biscay) 與倫敦大學創新和公共政策研究所 (Institute for Innovation and Public Purpose, IIPP) 合作，自 2020 年開始重新思考稅收和永續發展的關係，以推動企業社會責任、改善氣候變遷與達成聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) 為設計原則，進行一系列稅制政策和法規改革，成為全球第一個將永續發展目標與財政政策直接掛鉤的地方政府。

面對永續發展的挑戰，財政稅收制度是政府自核心職能出發、積極布局以回應 ESG 趨勢的一項關鍵工具，透過資源調動、財富重新分配和促進責任消費與生產等策略，推動永續發展目標的實踐。例如此次案例中的比斯開省政府，即長期關注人口變化、經濟發展與氣候危機平衡、綠色經濟等議題，且同時擁有高度自治之稅法制定與稅款徵收能力，因此得以自其核心職能出發、重新布局政策設計，採取「積極型」的 ESG 行動。

比斯開省政府為利用稅收和其他財政政策引領市場永續創新，發展出以下稅制行動：

1. 從懲罰到獎勵機制：過往稅收機制多是為了糾正「市場失靈」、解決外部性而設立的懲罰條款；然而，比斯開模型則針對永續議題的實踐設置了獎勵機制，以揭露倡議 (Awareness)、實際行動 (Action) 與成果達成 (Achievement) 等面向評分企業的表現，並依據分數高低決定稅賦優惠程度，鼓勵社會持續積極應對永續領域的挑戰。
2. 創造兼容性：相較其他政府政策，比斯開模型特別強調兼容性——在對象上，不僅關注大型企業，更特別指出微型或小型企業的重要性；在行動上，除了追蹤永續發展目標的量化達成結果外，也鼓勵剛剛開始認識接觸、採取行動的企業。
3. 以公共價值為核心：相較於一般衡量 ESG 時仍以商業行為、風險控管為主軸，比斯開模型更進一步推動企業與城市中多元利害關係人互動，進而在永續報告書中揭露可見的「公共共享價值」。
4. 實踐型理論：IIPP 與比斯開省政府密切合作實驗此模型，在落地實行政策的同時，也不斷匯集相關政府專家、學者、企業等的觀察與回饋，以持續優化、做為未來推展至其他地區的基礎。

比斯開模型示範了政府如何從前瞻永續發展的趨勢，進而重新設計政策工具，促進公私部門實際採取行動、共同參與，開創了 ESG 時代下政府角色的另一種可能與想像。

資料來源：World Economic Forum



提供企業創新 ESG 解方？社企已蓄勢待發！

隨著 ESG 趨勢的興起，許多企業正面對來自投資人、供應鏈夥伴、終端客戶的壓力，需採取更積極的轉型行動；而提供創新解方的社企正是這些企業的好幫手。然而，時下仍有許多企業對社企快速完成大規模訂單的能力抱持懷疑、保留的態度，故較少將其視為 ESG 行動中連結多方利害關係人的重要夥伴。近期，影響力投資

機構 Acumen 即試圖透過調查報告的結果，向全球的企業喊話：社企早已準備好攜手主流企業擴大永續影響力與商機！

Acumen 所發布的報告中，不僅顯示全球各產業已有超過 50% 的社企與主流企業穩定合作逾三年、72% 經營五個或更多企業客戶，更有 39% 的社企接受外部投資——可見社企已有充分能力與主流企業與投資人進行商業上的合作往來。

在這樣的合作過程中，社企於擴大影響力的同時，也扮演主流企業永續經營轉型上的關鍵夥伴，助其在本業價值鏈中採取創新行動。例如：印度當地酪農業因小型農戶缺乏良好冷卻保存設備，且相關機器往往仰賴高成本、高碳排的柴油燃燒，故難以生產兼顧環境與社會價值的乳製品。針對這樣的挑戰，社企 Promethean Power，即開發獨特的冷卻技術，自 2013 年起提供 60,000 位農友離線、免柴油的冷藏設備，成功減少 3,000,000 公升的柴油燃燒。而這樣具體的成效也獲得印度代表性的私人乳製品公司 Hatsun Agro 青睞，選擇進行合作。雖然在採購過程中，Hatsun Agro 需要預付款項來支持 Promethean Power 彈性運作，但亦從中獲得供應鏈的升級與 ESG 目標上具體的影響力開展，可說是創新的雙贏局面。

面對日益嚴峻的環境與社會問題，ESG 轉型已成為經營管理與商業拓展上的重要策略：對社企而言，這無疑是攜手大型資源擁有者擴大社會衝擊的好機會；對企業而言，自本業出發展開永續藍圖後，社企將是它們進一步落地實踐「積極型」ESG 行動的重要夥伴。

資料來源：Harvard Business Review



從茂宜島 MFTC 一窺非營利組織如何透過社會創新 發展社區永續

在夏威夷州第二大島嶼—茂宜島 (Maui) 上，農業是重點發展項目之一，居民也期待當地農業能自給自足、文化能永續發展。因此，2004 年在政策的支持下，非營利組織茂宜食品技術中心 (Maui Food Technology Center, MFTC) 誕生，積極提供資源鼓勵當地人創業。MFTC 除協助農業社區開發並銷售當地產品外，也提供課程及企業孵化服務。近年，MFTC 更進一步幫助當地團隊透過多元化的管道接觸客戶，並朝著終止飢餓、優質工作和經濟成長等 SDGs 發展。

MFTC 在組織既有的發展基礎上推出兩項創新專案：茂宜週日市集、Maui Nui Ahupua'a 計畫。茂宜週日市集旨在提供場域讓當地團隊分享自己的產品或服務，使遊客來到茂宜島之後，不再是僅至知名觀光景點旅遊，而是有更多機會與當地人交流，並體驗最道地的夏威夷文化和食物。而 Maui Nui Ahupua'a 計畫則與當地歷史相關：在殖民時期夏威夷禁止當地土著跳舞、使用自己的語言，導致本土文化式微，因此自 2019 年開始透過此計畫復甦傳統文化，依循古老的地域劃分系統於 12 個區域逐步設置標誌牌，和遊客分享歷史脈絡，強化當地人的文化連結，以深度旅遊促使當地文化永續保存。

然而在新冠疫災爆發後，當地觀光停擺，造成許多餐廳停止營業、農產過剩，而封城措施則導致獨居老人無法自理三餐。因此，MFTC 結合剩食與老人飢餓議題推出了「Feeding Maui Nui: AlohaPlates2GO」計畫，發放現金兌換券給符合資格的居民去餐廳或是餐車兌換餐點，疫災期間共有 34 家餐飲業者參與此活動，約 1,000 名居民領取代金券，共提供了 50,000 次溫飽。

MFTC 綜覽當地環境、社會與經濟發展上的挑戰，不僅幫助當地農產擴大商業規模，更積極透過不同的社會創新專案，連結多方利害關係人在傳統文化復興、援助弱勢族群等議題上盡一份心力，為茂宜島的永續發展開創

新契機。接下來他們計畫進一步利用當地閒置的建築，建置複合式食品加工、食品儲存、科學實驗及培訓空間，並網站串聯當地業主、食品供應商、批發商、非營利組織等，攜手替茂宜島打造更永續、穩定的未來。

資料來源：The Maui News

澳洲 Fin-tech 新創 賦能小額投資人放大正向衝擊

近幾年衝擊投資風氣方興未艾，其中又以「減緩氣候變遷」為最熱門的投資主題之一。去年全球最大的兩家私募股權基金—TPG 資本和 The Bridgespan Group 分別成立了 54 億美元（約新台幣 1,580 億元）和 70 億美元（約新台幣 2,048 億元）的氣候變遷投資基金。然而，過去這些私募股權基金的投資門檻極高，一般投資人較難參與其中來積極的回應氣候變遷議題。

觀察到這樣的挑戰，澳洲布里斯本的金融科技新創公司 Bloom 便於近期推出一款「氣候衝擊投資應用程式」（Climate Impact Investment APP），以迥異於過往投資基金運作的創新策略，號召大眾共同參與：

1. 目標客群鎖定年輕散戶投資人：根據澳洲證券交易所（Australian Stock Exchange）預測，當地總共有 390 萬位介於 27 至 37 歲之間的千禧世代擁有可支配所得能夠進行投資。Bloom 團隊分析，這群年輕族群不僅因房價過高無力買房而累積許多儲蓄，更期待能夠有機會參與為地球創造正向衝擊的投資，可說是此款程式的最佳目標。
2. 降低衝擊投資的參與門檻：一般信託和公司投資，最低開戶投資門檻約為 5,000 美元（約新台幣 14.6 萬元），而 Bloom 的開戶門檻僅為 500 美元（約新台幣 1.46 萬元），且提供定期定額投資、最低每兩週投入 20 美元的方案。Bloom 亦不收取介紹費、註冊費及取消費，僅固定每月收取 4.50 美元（約新台幣 131 元）的信託管理費和每年 0.8% 的帳戶餘額管理費。這樣的低收費與開戶門檻，預期將吸引更多小資族投入。
3. 篩選創新投資標的：Bloom 亦連結許多過往個人難以觸及的投資機會，例如：在科技獨角獸 Envato 和 EnergyLab 創辦人的支持下，取得了不少過去僅開放給專業投資人的投資標的；以及與過去只服務機構投資人的 Palisade Investment Partners 建立獨家的合作關係，接觸到過去並沒有對一般投資人開放的太陽能相關投資等。因此，Bloom 的氣候衝擊投資基金同時結合了綠色債券、公開發行股票（例如：Tesla、BluGlass）以及私人持有的投資項目，提供投資人們參與永續轉型的多元選擇。
4. 確保基金可以兼顧獲利與氣候影響力：Bloom 的氣候衝擊投資基金邀請前 Future Super（當地一家堅持零化石燃料投資項目且專注於潔淨能源投資的退休基金）的資深投資策略人員擔任投資主管，並且另設投資團隊和委員會，利用「積極」的篩選框架來選擇投資標的。不同於一般基金先進行財務分析、再採取負面排除的選股方式，Bloom 選擇從衝擊潛力開始進行選股：先借助國際全球氣候影響力模型 Project Drawdown，以科學計算篩選出有望邁向淨零排放的投資組合，接著才針對標的進行財務分析，以確保該筆投資穩健並能帶來良好的收益回報。

Bloom 原先是 2021 年澳洲昆士蘭大學的創業計畫，當時一推出就累積了 700 個投資人名單、收到 500 萬美元（約為新台幣 1.46 億元）的資金—可見此模式成功引起共鳴。未來 Bloom 期待能夠募集超過 10 億美元（約為新台幣 292.8 億元）的資金，賦能人們積極投資正向環境衝擊，並持續往其他永續金融的服務邁進。

資料來源：Private Equity Wire, NIKKEI Asia, Business news Australia

媒體產業支持社會創新生態系發展的 3 種方向

「ESG 大時代來臨」、「全方位永續實戰攻略」這樣的標題，您一定不陌生。近年來，天下、遠見、今周刊、商業週刊等知名財經媒體，都針對 ESG 做過專題報導，這些主流專業出版物中針對永續議題的論述爆炸性成長，顯示讀者針對永續相關知識需求也是與日俱增。在這樣的趨勢中，媒體又可以如何從本業出發，開展出全新的 ESG 轉型策略呢？我們可由以下歐洲公益投資協會 (European Venture Philanthropy Association, EVPA) 提出的 3 大面向窺知一二：

1. 懲罰與獎賞：媒體可以發揮監督的功能，檢視企業針對永續發展的承諾，並可透過輿論壓力促使所有行業中的企業針對永續發展做出回應。如在 2020 年，英國快時尚電商品牌 Boohoo 被記者揭露，其供應鏈中提供製造服務的承包商工作環境惡劣，導致其股價急遽下跌 50%，使企業不得不正視此問題，承諾將採取立即行動制定標準並審查、改善供應鏈中製造商工作環境。此外，媒體也可以多加報導永續問題及經過驗證的關鍵解方，讓社會創新實踐者在了解問題樣貌的同時，發掘更多靈感與可能性。
2. 獨立媒體：媒體的本質並非宣傳，而是真實呈現多元的意見與聲音，甚至揭露不為人知的真實狀況，真切發揮新聞價值。但隨著現代的發展，愈來愈多媒體仰賴公關稿件、廣告、點擊率存活，能提供成熟且具有洞察力新聞的獨立媒體也遭逢艱困的經濟難題。媒體應創造獨立的商業模式，如以訂閱制、慈善型態，以消除商業或廣告壓力。而獨立的新聞媒體，有助於制訂衡量企業永續的標準，如全球供應鏈永續評鑑平台 EcoVadis 即透過人工智能篩選出的獨立新聞 (剔除行銷與公關新聞稿)，並此作為衡量企業 ESG 績效的資訊來源之一。
3. 超越新聞：隨著世界日新月異地發展，新聞議題更趨多元也益發具有多方論辯的潛值，媒體除了在新聞本業外，亦能串聯社會創新資源，辦理活動與培訓、發揮教育與交流的影響力。如英國先鋒郵報 (Pioneers Post) 即固定與培力社會創新實業家的女性組織 WISE (Women in Social Enterprise) 合作辦理線上會議與活動進行交流，透過定期的交流讓彼此教學相長。

資料來源：Pioneers Post



聯絡我們

如您想了解更多 KPMG 氣候變遷及企業永續發展電子報 之內容，或有任何問題與建議，歡迎聯絡我們及參考我們的網站。



黃正忠 Niven Huang

KPMG 安侯永續發展顧問(股)公司

董事總經理暨 KPMG ESG 亞太區負責人

+886 2 8101 6666 Ext.14200

nivenhuang@kpmg.com.tw



侯家楷 Jeff Hou

KPMG 安侯永續發展顧問(股)公司 經理

+886 2 8101 6666 Ext.15177

jeffhou@kpmg.com.tw



李若寧 **Ning Lee**

KPMG 安侯永續發展顧問(股)公司 副理

+886 2 8101 6666 Ext.18236

ninglee@kpmg.com.tw

Key links

- [社會企業服務團隊](#)
- [Social Enterprise Service](#)

管理您的訂閱 **Manage your subscription**

KPMG 台灣所提供數十種不同專業/產業領域之免付費電子報，提供您最新趨勢及洞察觀點，若需管理您的訂閱狀態，請登入 [KPMG Campaigns 系統](#)。

意見及諮詢 **Inquiry/Feedback**

我們誠心希望精心規劃的主題與內容能真正切合您的需求，您的意見與批評將是支持我們繼續努力提昇內容品質的動力。盼您撥冗賜教。 [點此填寫回饋](#)

home.kpmg/tw



KPMG Apps



KPMG Campaigns



[Privacy](#) | [Legal](#)

本電子報發送自 KPMG 安侯建業聯合會計師事務所。服務據點：台北市 110615 信義區信義路 5 段 7 號 68 樓(台北 101 金融大樓)。

You have received this message from KPMG in Taiwan firm. To manage your subscription, please log in to the [KPMG Campaigns platform](#). If you wish to unsubscribe, please [click here](#).

© 2022 KPMG Sustainability Consulting Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.