



# Social Enterprise eNews

社會企業電子報



Feb 28, 2021 | Social Enterprise

## 社會企業電子報

### 目錄

#### 【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

1. [成為不永續挑戰的新解方 - CSR 如何大不同](#)
2. [2021 玉山安侯論壇：CSR 大不同 社會創新是新寵](#)

#### 【國際趨勢】

1. [澳洲政府協力民間企業用採購力推動地方經濟與就業，創造地方發展正循環](#)
2. [英國大型企業共同參與「Buy Social Corporate Challenge」，4 年合力採購社會企業產品與服務超過 35 億台幣](#)
3. [衝擊投資方法學 收益與影響力比重日益平衡](#)
4. [英國樂施會攜手聯合利華 全面提升供應鏈勞工生活工資以擴大社會影響力](#)
5. [〈亞太社會創新合作獎系列專題〉：印尼基貢德哇時尚村實驗室，讓在地時尚與永續共榮](#)

#### KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

### 成為不永續挑戰的新解方 - CSR 如何大不同

黃正忠 董事總經理

KPMG 安侯永續發展顧問股份有限公司

時值農曆新年，新冠疫情的持續壟罩讓世界需要「牛轉乾坤」的迫切感更加強烈。過去一年世界在封城、重啟、再封城的循環中不斷撞牆，這波還看不到盡頭的衝擊讓人意識到世界「活不下去」是真的，一方面讓許多產業面臨完全淘汰的挑戰，一方面也促進了更多新解方、新思維的出現。外在危機的壓力和 ESG（環境、社會、治理）概念在台灣市場的大爆發，也加速工商各界經營商業模式和策略轉型的腳步。

筆者 1997 年踏入企業永續發展領域時就發現，當時就有許多世界級大企業每年願意投注大量時間精力探討企業永續的價值，看似吃力不討好，卻是實實在在地在過程中發展新型態的經營模式，鋪一條可以永續成長的路。企業如果面臨永續斷裂危機來臨時，無法快速變革，隨之而來的『報應』將在未來顯現，永續策略要靠策略性 CSR（企業社會責任）來積極實踐，策略性 CSR 必須透過 ESG 內部制度和外部社會創新合作來落實。筆者所服務的 KPMG 在今年年初，和台灣玉山科技協會、國立臺灣大學會計學系主辦和台灣上市櫃公司等單位攜手辦理「CSR 大不同，社會創新是新寵」論壇，就邀請了科技、電信、金融等不同產業落實 CSR 的代表，和專攻農業、綠電、數位醫療及循環經濟的社會創新組織來同台對談，思考企業落實內部治理和外部企業社會責任的創新切入點，以達穩定及永續發展的目標。

論壇演講貴賓都提到在不確定性高的環境中，企業不能只擁抱過去一如往昔的管理，而是應致力如何在原有規劃的企業社會責任中，因應新型態風險去創新及發展更具永續性的作為。KPMG 在 2020 年開始於全球推動 KPMG IMPACT 倡議，就是希望透過專業服務專注於 ESG、經濟與社會發展、永續金融、氣候變遷、影響力衡量與透明確信等領域，支持合作夥伴和整體社群達成聯合國永續發展目標，創造更多正面價值，這些領域也是當代工業必然需要回應和投入的關鍵。

過去賺錢看眼前，工業發展進程主打以加強生產效率的方式追求利潤，商品服務價值鏈只著眼當下；現在賺錢要眼觀四面耳聽八方，台灣引以為傲的製造業，也開始多面向關注產業外部性問題，從更長遠的布局為公司擬定發展策略。國際上杜邦公司在 21 世紀後 20 年從石油化學公司轉型成高科技農業公司，回應世界未來糧食供給問題；去年曾出手處理供應鏈代工廠勞工議題，讓員工管理及非財務面向的管理再次躍上焦點的蘋果也宣布，從 2021 年起，衡量公司高階管理者薪資的標準，將不再只有業績表現，ESG 也會成為衡量要素。

蘋果以全球科技龍頭之姿開啟永續議題的對話，證明新世紀的工業及製造業經營模式，除了過去主流市場上強調的技術轉型、增加科技動能外，將外部成本和不同利害關係人納入經營考量，增進環境及社會福祉，絕對是新世代的工業必備 DNA。

過去在工業自動化進程中，福特汽車的生產線最為人稱道，當時以追求效率為主的生產讓福特汽車一度稱霸汽車業，汽車產業興起也成為過去工業化的一大指標。而現在，汽車產業在成為「製造運輸工具」的目的之下，也能有不同的社會參與，創造更多溫暖人性。經濟部「Buying Power 社會創新產品及服務採購獎勵機制」特別獎得主裕隆汽車，即以高齡化社會為前提，發展適合各年齡層的用車需求產品，針對長者與行動不便者，與社會創新組織及社會企業合作，共同研擬推出新型態車種，在產品設計上以人性出發，思考使用家庭的需求，不只增進家庭照護功能，更進一步增進家庭關係。

知名大廠友達光電，除了回應科技業在能源問題的解方，也投入社會創新領域，透過企業發起的社會創新培力計畫，以採購、培力、活動、創新等面向，連結內外部利害關係人促進多元合作，並藉此扶植社會創新組織的成長，形塑新形態的策略性 CSR。

企業不只要比商場上的競爭力，也要比永續力，過去許多企業把賺錢跟做對社會有益的事情視為天秤的兩端，現今這兩端天秤以逐漸融合成為企業對外經營的支柱，從杜邦的轉型、蘋果開始嚴格審視供應鏈的案例，到裕隆、友達以自身科技發展的能量，注入社會意涵的多角化經營，展現的不只是為社會共好，更是為自身企業尋開拓新商機。

從本業出發落實策略性 CSR 和 ESG 是大公司成長的策略，也是公司在新世紀繼續扮演要角的關鍵。如果大公司體制改變困難，不妨從新創公司開始，借助以永續目標和環境 (E)、社會 (S) 議題為創業訴求的社會創新組織的力量去碰創新火花。CSR 要大不同不能靠自己閉門造車，為促進成效差異化，最大的潛在機會與訣竅就在和社會創新組織結盟，共同創造正面經營成效且共同分享社會影響力。單打獨鬥的策略不長久，我們也無法預期所有問題能一夕解決，未來一定有更多挑戰，但重點是踩穩永續、低碳、友善環境與社會的主軸，還有跌倒可以馬上站起來的彈性應變力，就能度過各種未知的挑戰。

本文同步發表於中華民國全國工業總會《產業雜誌》民國 110 年 2 月號 

## 國際趨勢

# 澳洲政府協力民間企業用採購力推動地方經濟與就業，創造地方發展正循環

GROW Gippsland 為澳洲吉普斯蘭區地方政府機關 Latrobe Valley Authority 與採購顧問組織 ArcBlue 共同推動的計畫，GROW 代表著 “Growing Regional Opportunities for Work”，致力於透過在地採購促進當地經濟發展，進而提升在地就業機會，創造地方發展的正向循環。

本計畫獲得世界商業與合作組織 (World Commerce & Contracting Association) 主辦 2020 年創新與卓越獎 (Innovation & Excellence Award) 「創造社會與經濟利益獎 (Delivering Social and Economic Benefit Award)」的亞太地區得主。計畫源自居民表達對就業機會提升的急切，從 2018 年開始實際執行，涵蓋三大目標與方向：

- (1) 提高企業的在地採購比例，以促進在地經濟成長，若在地商業體總共增加 5% 的採購金額於在地供應商，即可回饋 7 億美金的經濟效益給地方。
- (2) 以兼容性經濟方法提升在地就業機會，促進弱勢族群、長期失業等較有就業困難的群體獲得良好且平等的就業機會。
- (3) 整合影響力資金與投資等資源。


而計畫主要提供三種資源與支持，以建構當地商業轉型，包含：

- (1) 支援技術：提供參與組織相關工具、指南乃至於工作坊培訓，包含就業促進以及在地採購策略實行，以降低參與門檻。

(2) 串聯網絡：如建立地方性採購平台，已串聯超過 1300 個在地多元的供應商，連結買家包含企業、政府機關等，創造更具網絡性的採購管道。

(3) 帶動企業承諾：目前已有 73 個在地企業簽立計畫契約，遵守 GROW 原則促進在地發展，甚至 97%以上將發展各自組織的行動方案，積極實踐。

GROW Gippsland 的原型來自於 2013 年 ArcBlue 與澳洲吉朗市合作的計畫 “Geelong G21 GROW”，至 2020 年已從非在地轉移 7%的總採購金額到在地供應商，並目標每年將為當地經濟創造 10 億美金以上成長。奠基在過往的成功案例模式，以及政府與民間同心協力推動，可期待 GROW Gippsland 推動吉普斯蘭在地組織透過採購行為來為環境、社會帶來正向影響力。

資料來源：[Consultancy.com.au](http://Consultancy.com.au) 

## 英國大型企業共同參與「Buy Social Corporate Challenge」，4 年合力採購社會企業產品與服務超過 35 億台幣

2016 年起，英國知名社會企業中介組織 Social Enterprise UK ( 簡稱 SEUK ) 與英國政府部門—數位文化媒體暨體育部(Department for Digital, Culture, Media & Sport, DCMS)合作推動的「Buy Social Corporate Challenge」行動，鼓勵英國大型企業參與社會企業產品與服務採購，在既有業務支出中進行採購選擇，不須額外花費太多成本，同時大型企業也能夠結合其核心業務，發展策略性企業社會責任。

SEUK 藉由策略性參與、供應鏈檢視、訓練、內外部溝通以及活動辦理，協助當地大型企業與社會企業進行多元化合作，穩定朝向 10 億英鎊 ( 約台幣 400 億 ) 總採購量目標前進。由 SEUK 最新發表的影響力成果報告書中指出，四年來共累積 9100 萬英鎊 ( 約台幣 35 億 ) 的採購金額，大型企業參與數量由原先 7 間發展至 24 間，產業涵蓋金融、快銷品、科技等類別，其中以多元供應鏈合作為最多，共有 350 家社會企業提供其產品或服務，約有 930 萬英鎊 ( 約台幣 3.6 億 ) 運用於社會影響力執行，並直接或間接地創造 1,253 工作職位。

經由推動經驗累積，SEUK 提出五個有助企業參與社會企業產品與服務採購的觀察，分別為：企業全方位參與與認知參與的重要性、以具有階段性及實際目標的方法參與、與更多社會企業互動認識、建立社會企業採購夥伴的網絡和延伸供應鏈可發展的範圍，經由以上方法，使企業組織更有機會從中洞察與社會企業發展合作的契機。

另一方面，SEUK 也提供三個建議給社會企業：

- (1) 與企業組織建立關係，了解客戶需求以及本身產品與服務能夠提供的解決方案
- (2) 需對客戶關係管理規劃，追蹤潛在客戶、掌握其業務發展階段，並積極建立關係網絡，以打造強大的潛在客戶渠道
- (3) 提供滿意的客戶服務，不僅是具有價格競爭力與品質的產品或服務，也要能不斷為客戶有效率地解決問題，建立長期及有價值的客戶關係。

Buy Social 和台灣的 Buying Power，都是透過搭建平台、獎勵榮譽和活動舉辦等方式鼓勵主流市場的企業們和社會企業搭建合作。在新冠疫情的影響下，社會企業產品與服務採購如同整體經濟發展趨勢，受到大幅衝擊，期待社會企業的韌性和創新能為疫情帶來的衝擊帶來解方，參與更多新社會與環境議題的應對之道。

資料來源：Social Enterprise UK 


## 衝擊投資方法學 收益與影響力比重日益平衡

國際衝擊投資網絡 (Global Impact Investing Network, GIIN) 於 2021 年 1 月中發佈《Impact Investing Decision-making: Insights on Financial Performance》報告書，其中包含對衝擊投資市場的財務成果觀察，以及投資人應用不同投資工具的方式。此份報告期待透過提供更充足的市場資訊及投資經驗，帶動投資人認識並投入衝擊投資市場。

本次研究中發現，近期衝擊投資人已逐漸發展出更完善的工具與方法，在評估投資表現及配置資金時得以納入更多財務與衝擊的面向，包含 6 個項目，分別為：財務收益目標 (financial return objectives)、影響力目標 (impact objectives)、財務風險容忍度 (financial risk tolerance)、影響力風險容忍度 (impact risk tolerance)、可投入資源量 (resource capacity) 及流動性限制 (liquidity constraints)。方法上的精進也反映在過去一年的成果中：報告中指出，根據 GIIN 2020 年的調查，近 2 成的衝擊投資人表示旗下衝擊投資的影響力成果超越預期，另有逾 8 成表示與預期影響力目標相符；除了影響力層面外，財務成果上也有近 2 成的衝擊投資人表示旗下衝擊投資的績效超越預期，另有逾 7 成表示與預期財務收益目標相符——可見衝擊投資人逐漸得以同時滿足衝擊與財務面的追求。

報告書中也提供衝擊投資機構的評估與決策經驗談。如比利時的衝擊投資機構 Incofin Investment Management 迄今即已投資逾 30 億美元的資金於發展中國家的農業及金融服務發展；對此機構而言，財務收益、影響力目標、影響力風險容忍度重要性最高，財務風險容忍度及可投入資源為重要性中等，流動性限制則重要性較低。為達到財務收益目標及影響力目標，Incofin 均已發展出完善的評估機制與方法論，透過潛在投資標的過去的財務表現、投資報酬率、還款狀況等數據產出財務目標的評估，並同時關注該標的是否具有清楚的衝擊理論 (impact thesis) 得以將行動與衝擊目標連結。

透過此份報告，GIIN 提出對衝擊投資人使用投資工具及評估方法的觀察，也持續呼籲此產業需要更多透明化的市場資訊以協助其中的投資人精確評估自身投資相對於市場的表現，並吸引更多投資人關注此發展中的市場。

資料來源：GIIN 

## 英國樂施會攜手聯合利華 全面提升供應鏈勞工生活工資以擴大社會影響力

致力解決貧窮議題的國際非政府組織樂施會 (OXFAM) 於 2021 年 1 月發布《How Oxfam Has Worked With Unilever to Enhance its Social Impact》成果報告，透過與國際知名消費品牌聯合利華 (Unilever) 長期合作，對各國供應鏈中

勞工權利政策與工人的實際情況進行差距分析，採用公平補償框架加強永續發展計畫和供應鏈政策，同時也改善勞工職場權益、提升能夠支持生活水平的工資，以回應其企業社會責任並擴大社會影響力。

聯合利華執行長 Alan Jope 表示，公司決心協助解決世界各地的社會不平等問題，尤其新冠肺炎加速問題擴大，在面臨不確定的社會與環境風險下，企業需積極採取果斷行動，並打造有助於改善員工生計、具競爭力的薪資水平，以回應企業的社會責任。


樂施會從 2000 年初開始便與聯合利華共同倡導工人權利，不僅於印尼合作展開「貧困足跡」研究，更於 2010 年在越南提出一項有關勞工條件的獨立研究，聘用約 1,500 名員工（58% 為女性）來生產家居產品、個人護理及食品，並對這些員工展開以勞工權利為主題的調查，評估聯合利華政策與越南勞工現實之間的差距，亦針對其實施新的《聯合國企業與人權指導原則》（United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights）提出建議，作為衡量未來發展的指標。

2010 年的調查發現，聯合利華的永續發展計畫政策與越南當地勞工認知有著巨大的差距，計畫實踐後除缺少對於人權與勞工權益相關的內容，也未對生活工資承諾，僅符合了法定最低工資標準。此外，更有許多勞工必須同時兼職兩份以上的工作才能滿足生活需求，且多半勞工為臨時聘用而非正式僱用，更無法擺脫不穩定的工作內容及超時工作的問題。

該調查結果讓聯合利華立即改善並調整全球供應鏈的相關政策，以回應員工與社會的期待。如至今已投入超過近 400 億台幣的資金，用於改善勞工權益、薪資條件及環境永續等議題，減少社會不平等。聯合利華也承諾 2030 年所有為聯合利華提供各式服務的勞工們都將至少能獲得公平的生活工資或收入。

民間的動力往往和公部門的進步互相影響。聯合利華的積極作為，也呼應了各國政府在勞工議題上的法規修正。例如：英國、美國和澳洲等，已採取措施解決現代奴隸制問題；歐盟在 2019 年立法規定禁止超級市場和大型採購通路採取不公平貿易行為（UTP）；在德國和歐盟等地，社會輿論也開始討論如果企業未能採取措施預防或減輕其供應鏈中的侵犯人權行為，企業必須承擔法律責任；在越南，有關勞工權益和工會自由的法律議題更掀起波瀾。

樂施會執行董事 Gabriela Bucher 表示，聯合利華於獨立調查報告後的積極作為，顯示了民間企業負責任的行動可以對解決不平等議題產生巨大影響，有助於建立永續發展、持續成長的社會，擴大企業社會影響力。社會的進步不僅是政府的責任，民間單位更不可缺席。

資料來源：OXFAM 

## 〈亞太社會創新合作獎系列專題〉

### 印尼基貢德哇時尚村實驗室，讓在地時尚與永續共榮

由經濟部中小企業處主辦的「亞太社會創新合作獎 (Asia Pacific Social Innovation Partnership Award)」旨在鼓勵亞太地區社會創新合作案例，主題橫跨「環境永續」、「社會和諧」、「經濟共榮」三類別，過去兩年來，已吸引超過 20 國共 157 件申請案例。本專欄將介紹歷年得獎單位，與各位分享海內外社會創新合作案例！

世界成衣大國印尼，境內萬隆市 ( Kota Bandung ) 占國家紡織業 40% 的產值，而市內的基貢德哇村 ( Cigondewah ) 更是許多國際品牌製造工廠集散地，但過去 40 年來快速發展，卻也給環境帶來可怕的後果。如萬隆的河流因工廠廢料而受到污染，卻因利益龐大而被商人忽視，進而影響當地環境與工人居住品質。

由萬隆創意城市論壇 ( Bandung Creative City Forum , BCCF ) 領軍的基貢德哇時尚村實驗室 ( Cigondewah Fashion Village Lab ) 計畫因應而生，聚焦於改善該地區因時裝業污染而受損的工人生活環境，也鼓勵工人們開展自己在時尚產業的商業潛能，通過合作和循環的方式將原本高污染、高壓榨的時尚產業工作環境轉變為健康多元的時尚村。

時尚村計畫致力於打造出一「循環創意生態系」，包含將工廠製造的固體污染物，回收轉變成積木和珠寶等產品；與建築、設計相關領域學生合作，建造展示生產流程的商店，並串接買家前來參觀；同時保留種植染料植物的土地，研發新材料和永續紡織的相關實驗等。此外，傳統上留守在家的婦女，現在也投入計畫，並意識到女性也可以有所作為。

時尚村實驗室有一套有效且可複製的「3C 公式」——與當地的利害關係人連結 ( Connect )、邀所有人參與協作 ( Collaborate )，最後納入商業機構和相關人士，拓展創新的商業模式 ( Commerce )。這套公式，是奠基在萬隆創意城市論壇多年來與來自荷蘭的 Circular Community Foundation 進行田野工作，成功連結產、官、學、研、社等各界利害關係人，也讓萬隆市成為聯合國教科文組織「創意城市」網絡 ( UCCN ) 的一員。

透過可循環的時尚村創意機制，當地社區有更好的生活條件，本地紡織與服裝製造商也將受益於循環生產流程和注重永續時尚的客戶訂單，預期全球品牌因和永續時尚供應鏈合作也可獲得形象加分。

資料來源：Fashion Village Lab 

2021 亞太社會創新高峰會 ( Asia Pacific Social Innovation Summit ) 熱烈報名中，本屆以「投資亞洲」出發，一同展望未來亞太地區的創新經濟發展潛力，以及市場潛在的機會與挑戰，更多資訊與報名連結請參考：

- 2021 亞太社會創新高峰會官方網站 | <https://apsis.tw>
- 峰會報名 | <https://www.accupass.com/event/2101060651181343728216>

## 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**

安侯永續發展顧問(股)公司 董事總經理

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.14200

E: [nivenhuang@kpmg.com.tw](mailto:nivenhuang@kpmg.com.tw)

## 侯家楷

安侯永續發展顧問(股)公司 經理

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.15177

E: [jeffhou@kpmg.com.tw](mailto:jeffhou@kpmg.com.tw)

## 李宓怡

安侯永續發展顧問(股)公司 副理

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.17566

E: [erinli1@kpmg.com.tw](mailto:erinli1@kpmg.com.tw)

## 李若寧

安侯永續發展顧問(股)公司 副理

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.18236

E: [ninglee@kpmg.com.tw](mailto:ninglee@kpmg.com.tw)

## Key links

— [社會企業服務團隊](#)

— [Social Enterprise Service](#)

## 新訂戶

若您的同事、長官或好友也期望收到 **KPMG 社會企業電子報**之內容，請本人以 [電子郵件](#) 的方式，並告知單位與部門名稱、姓名、職稱及聯絡電話，我們將透過電子郵件為其寄上本電子報。

## 退訂戶

若您想暫停收取社會企業電子報之內容訊息，煩請以 [電子郵件](#) 告知。

[home.kpmg/tw](http://home.kpmg/tw)



KPMG in Taiwan apps



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

You have received this message from KPMG in Taiwan. If you wish to unsubscribe, please [click here](#)

For information and inquiries, please [click here](#)

© 2021 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.