



# Social Enterprise eNews

社會企業電子報



May 2022 | Social Enterprise

## 社會企業電子報

### 目錄

#### 【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[實踐積極性 ESG 的關鍵前提與四種策略途徑](#)

#### 【國際趨勢】

- [1. 加拿大建築業者攜手再生能源與影響力追蹤新創 開展零碳布局](#)
- [2. 法國連鎖運動用品量販店導入科技新創解決方案 實踐以租代買](#)
- [3. 傳統石油業者積極布局創新產品服務 掌握永續能源先機](#)
- [4. 新加坡電信巨擘聯手社企夥伴 消弭年長者數位鴻溝](#)
- [5. 英國社企協助企業簡化數據呈現方式 實踐普惠金融](#)



### KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

## 實踐積極性 ESG 的關鍵前提與四種策略途徑

安侯永續發展顧問股份有限公司 黃正忠董事總經理、侯家楷經理、張凱柔顧問師、程芝榆研究員

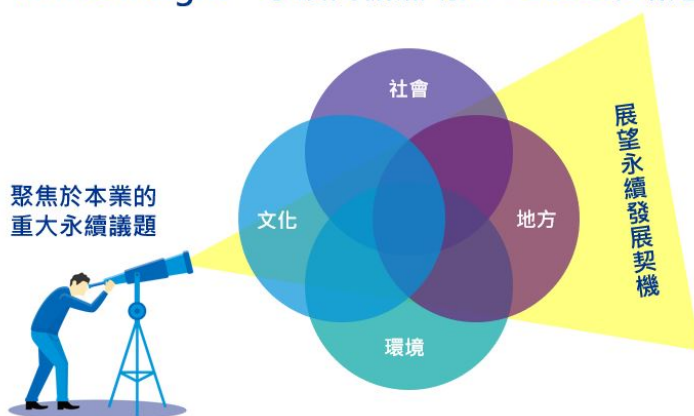
實踐積極性 ESG 不僅是強調外部成本的內部化，更企圖將永續議題化為商業成長動能，也就是自永續議題當中尋找翻轉產品、服務設計的策略途徑。但是，企業要如何辨別風向、擘劃策略，進而採取實際行動是一大難題。本文希望協助讀者領略企業實踐積極性 ESG 時，如何從「關鍵前提」出發，並以「四種策略途徑」開創顛覆性的改變。

首先，企業必須將目光聚焦在自身產業的永續議題之中。相較於傳統以市場、消費者作為導師，探索市場進入的策略前提，積極性 ESG 必須將焦點轉移到盤點產業的重大永續議題。這裡隱含著兩種意義，第一是永續議

題包山包海，企業資源有限無法一網打盡；第二個是從市場、消費者的觀點不見得能有效尋得 ESG 創新機會的。就如汽車的發明者亨利·福特 ( Henry Ford ) 的名言：「如果當初我去問顧客到底想要什麼，他們會回答說要跑得更快的馬。」為此，企業家必須從永續議題當中挖掘跟本業有密切重大關聯性的議題，從中來思考自己的創新機會。基本上，我們鼓勵企業從價值鏈當中會對永續發展產生阻礙的議題作為思考方向，例如：電子製造業者為減緩貴重金屬稀缺造成的壓力，開始佈建逆物流的回收體系；量販業者為避免淘汰醜蔬果進而造成的食物浪費，遂打造醜蔬果的加工品等，這些行動即展現了積極性 ESG 的策略前提：「聚焦於本業的重大永續議題」。

確立了本業永續重大議題，接下來的重點就在於可以採取什麼樣的策略途徑擊劃創新行動？為此 KPMG 提出了社會 ( Social )、環境 ( Environmental )、地方 ( Local )、文化 ( Cultural ) 等四種策略途徑，簡稱《SELC》架構 ( 如圖 )，以協助企業快速布局積極性 ESG 行動。

### KPMG Insight – 永續商機照明燈：SELC策略途徑



圖片來源：KPMG

**社會 ( Social )** 導向主要關注與人群相關的議題，目標透過挑戰、撼動體制，攜手社會上不同利害關係人打造多贏的共好價值。例如法國國家樂福與一群消費者共同發起 C'est qui le Patron ?! ( 中譯：「誰是老闆?!」，簡稱 CQLP ) 的合作社進行跨界合作，由「真正的老闆們」投票決定兼顧社會與環境價值的理想產品。以第一款牛奶產品為例，共 6,823 位消費者參與產品與成本結構設計；最終末端售價 0.99 歐元的牛奶，其中酪農可以獲得 0.39 歐元的收益，高於市場均值的 18%。這樣的品牌不僅在兩年內一舉拿下法國半脫脂牛奶約 3% 的市佔率，目前更已透過相同模式推出 32 種永續產品、拓展至美國、英國、荷蘭、摩洛哥、義大利、希臘、西班牙、比利時、德國等九個國家。

**環境 ( Environmental )** 導向以氣候變遷、環境破壞等為主要關注對象，期待以創新的方式串聯科技之力為地球找到解方。例如芬蘭國營石油公司 Neste 開發專利技術，將世界各地蒐購的動物與魚類脂肪 ( 如棄置的內臟及殘肢 ) 和非糧食型植物油轉化成高獲利的再生柴油產品，且其生質油可減少溫室氣體排放九成以上，成功搶佔這片新市場的利基，也讓 Neste 的股價在世界石油股中大放異彩。

**地方 ( Local )** 導向聚焦地方發展，依循當地獨有的產業、地景、人文脈絡尋求增強地方韌性的創生契機。例如洗沐品牌茶籽堂因 2013、2014 年間頻傳的劣質油品事件，決心開啟台灣原生苦茶樹的復育之路，以提供消費者天然純粹的在地產品。如今，茶籽堂不僅在供應鏈上與農民契作 30 公頃原生苦茶樹、產品 100% 使用在地苦茶油，更深入產地宜蘭縣朝陽社區推展復興計畫，透過協助設計地方特色品牌、活化老舊建築為在地農產小賣所與餐廳、授課帶動居民創新參與等，逐漸為這個曾經衰老的產業、農村注入嶄新的活水與動能。

**文化 ( Cultural )** 導向目標將有形或無形的文化資產進行保存、維護以及宣揚，使不同族群、世代之間可以在文化轉譯的過程中形成歸屬感以及商業價值。例如源順工業以外銷歐洲的裝飾燈具出發，近年延伸至建

物的修復與活化，推出新品牌「大和」翻轉老舊碾米廠為大和頓物所咖啡廳、賦予日治時期的大和旅社新生命等—加入建築美學設計打造的獨特歷史空間，期待讓每一個來訪的人重新認識屏東的文化意義與內涵。接下來，這樣重新訴說建物生命故事的專業也預計將複製至新竹等地，帶著大眾以不同的角度重新體驗文化。

無論企業選擇《SELC》中的何種策略途徑，實踐創新 ESG 的核心精神皆環繞「自本業重大永續議題出發」的關鍵前提以及「連結多方利害關係人、發展創新模式解決問題」的實際行動。掌握這樣的關鍵準則，方能避免 ESG 淪為口號，實際成為企業搶占永續商機的照明燈

## 國際趨勢

### 加拿大建築業者攜手再生能源與影響力追蹤新創 開展零碳布局

Modern Niagara 是加拿大一家全國性的機械、電氣與建築服務承包商，據點橫跨渥太華 (Ottawa)、多倫多 (Toronto)、溫哥華 (Vancouver) 等六個城市。在永續發展的趨勢下，Modern Niagara 為了解決建築物高耗能所衍生的碳排問題，不僅明訂 2030 年達淨零碳排的目標，也期待開發更環保的服務以滿足市場需求。近期，Modern Niagara 即與提供創新脫碳解決方案的廠商 StormFisher 以及 ESG 影響力數據管理平台 Worldfavork 展開合作，積極朝著低碳建築邁進。

對長期為企業客戶客製建築物能源管理機制的 Modern Niagara 而言，除了透過精確的監測持續優化大樓能源使用效率外，使用環保可再生的能源亦是協助客戶落實減碳的重要策略。因此，Modern Niagara 選擇攜手運作北美民間最大的有機廢棄物能源沼氣設施的新創公司 StormFisher，為客戶提供可再生天然氣 (Renewable Natural Gas, RNS) 的新型能源選擇。

StormFisher 每年將安大略省 (Ontario) 食品加工商、零售商超過 100,000 噸食品垃圾回收處理、捕捉厭氧發酵過程中產生的甲烷轉化為天然氣，並注入既有的運輸管線中提供企業或民眾使用。如此一來，既可以避免處理廢棄物產生的溫室氣體甲烷直接排放至大氣中，亦能將這些垃圾再生為人人可使用的重要能源。透過這樣的合作，Modern Niagara 將能在建築物能源管理的服務中，提供企業客戶 StormFisher 所製造出的可再生天然氣能源，同時達成自家企業領先永續市場潮流、客戶大樓成功綠色轉型、城市廢棄物得以循環再生的三贏成果。

在產品服務創新後，Modern Niagara 也為追蹤實際成果做好周全準備：與專業追蹤、管理與揭露企業 ESG 資訊的數位平台 Worldfavork 合作，衡量諸如碳排放減量等影響力數據，並據此擬訂後續永續策略。

由上述 Modern Niagara 的布局可知，企業在實踐「積極性 ESG 創新」的過程中，往往需透過串聯多元的外部夥伴，以顛覆過往不永續的產品、服務乃至商業模式，真正朝向社會、環境永續經營邁進。

資料來源：Cision News, Modern Niagara, worldfavour

### 法國連鎖運動用品量販店導入科技新創解決方案 實踐以租代買

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

## 傳統石油業者積極布局創新產品服務 掌握永續能源先機

根據 KPMG 針對全球 1,100 餘名汽車產業高階管理階層進行的《年度全球汽車行業領導階層大調查》( 22nd Annual Global Automotive Executive Survey 2021 )，預估 2030 年全球車輛銷售市場中將會有半數的新車為電動車——可預見屆時加油市場將大幅縮小。因此，傳統化石能源業者如何透過積極性 ESG 策略翻轉此重大威脅為創新商機，將是其能否永續經營的關鍵。世界上第二大石油公司殼牌 ( Shell ) 即著眼這樣的趨勢，以「投資併購」的方式連結合適夥伴應對。

在產品創新方面，殼牌成立了「可再生能源和新能源解方」部門 ( Renewables and New Energy Solutions division )，透過投資氫能、生質能源、風能等可再生能源產品的開發，擴張產品組合以滿足客戶對綠色能源的需求。

另一方面，殼牌亦於 2021 年併購德國充電網絡服務新創 Ubitricity，開始超前部署電動車市場的基礎建設與服務機會。Ubitricity 設計出可改造路燈、電線桿等基礎設施為路邊充電樁的簡易連接器，目前已在德國、法國、英國等地多個城市提供服務。如今，殼牌應用 Ubitricity 的技術，同時攜手相關政府部會，目標 2025 年前於總部所在地英國的各街邊完成設置 50,000 個充電樁，讓當地超過 6 成沒有自家停車位的民眾也可以安心購買電動車、停放於家附近的街邊充電。此舉一方面可提升電動車普及率、減少對環境的負擔，一方面也是殼牌為電動車市場提前佈局的重要策略。此外，殼牌近期更將一座自有加油站重新打造為結合超市的複合式充電站，同時提供車輛充電、超市採買、咖啡餐飲等服務，讓車主能在等待車輛充電時進行其他消費，拓展充電服務的周邊商機。

對傳統化石業者而言，不僅投資人、融資銀行、社會大眾在 ESG 趨勢下持續緊盯它們的一舉一動，隨著企業客戶與消費者的需求轉向綠色能源，原有的商機與獲利來源更是直接遭受挑戰。因此，積極透過專案合作、策略聯盟乃至投資併購等方式連結不同合作夥伴的創新轉型已勢在必行，方能開拓在永續未來中的新商機。

資料來源：Shell plc, ubitricity, Business Insider, KPMG International

## 新加坡電信巨擘聯手社企夥伴 消弭年長者數位鴻溝

國際知名電信業者新加坡電信 ( Singapore Telecommunications Limited, Singtel ) 於全球 25 個國家為 4 億名用戶提供服務，規模僅次於中國電信業者中國移動。自 2010 年開始，這間跨國電信巨擘同樣看見永續的重大趨勢，並自本業出發擬定「氣候變遷與環境」、「人類與未來工作願景」、「社區衝擊」、「創造永續價值」等四大策略方向。

以「社區衝擊」面向中為例，新加坡電信自 2020 年起即觀察到疫情衝擊下，年長者遭數位化時代排除的困境，並據此擬定一連串計畫，期待透過連結熟悉智慧裝置的員工、廣大的消費者與當地最大規模的銀髮照護社企 NTUC Health 共同參與，協助超過 1 萬名年長者能順利與遠在他方的親朋好友取得連繫或取得線上學習的機會：

1. 於遍布新加坡各地的電信門市提供一對一教學服務，由員工向年長者介紹如何使用智慧型裝置、連上網路、與親人聯繫及安全使用網路支付等基本技能。
2. 透過 NTUC Health 第一線辨識年長者的數位學習需求，號召員工至日照中心或安養中心提供 Digital Silver 工作坊與智慧裝置使用諮詢，協助年長者在日常生活中無痛接軌數位時代。
3. 發起 Donate Your Data 計畫，以會員軟體募集電信用戶捐贈的多餘網路數據，並轉存於 SIM 卡發送予 NTUC Health 13 間照護中心的弱勢年長者，提供他們免費的網路用於聯繫親友與線上學習。

上述新加坡電信自本業出發、積極串聯多方利害關係人的企業社會創新行動，不僅能夠提升數位包容力、降低疫情對數位落差帶來的衝擊，同時也走進了過往難以觸及、服務的新市場，化社會風險為永續新契機。

資料來源：Singtel Group, The Business Times



## 英國社企協助企業簡化數據呈現方式 實踐普惠金融

英國金融行為監管局 ( Financial Conduct Authority, FCA ) 於 2015 年針對英國金融消費者脆弱度 ( Consumer vulnerabilities ) 發布的報告指出，當地僅有不到半數的成年人可達 11 歲孩童的基礎算術能力；而此能力的缺乏，與低收入、長期患有身心靈疾病或遭逢重大人生變故等情境同樣是導致金融弱勢的主因，且受影響人數最多。因此，不論是欲改善經濟不平等、實踐普惠金融，抑或是企業希望順利與更廣大的客群溝通，確保金融服務內容容易理解必然是重要關鍵。

因此，社會企業 Plain Numbers 應運而生：透過提供員工訓練課程、改造產品呈現方式等服務，協助企業用更簡單易懂的方式於產品介紹中呈現數字，有效降低第一線業務人員與 ( 潛在 ) 客戶溝通的門檻，也確保算術能力不佳的消費者同樣有選擇合適產品或服務的權利。

2021 年，Plain Numbers 正式啟動與英國銀行 ( Bank of England )、當地最大的水務公司 Thames Water、再生能源售電集團 Octopus Energy、信用評比公司 ClearScore 與保險公司 Atlanta Group、Direct Line Group 等六間機構的合作。透過這場大規模的實驗，Plain Numbers 期待向企業界展示簡化數字的力量。

以保險公司 Direct Line Group 為例，集團先前即已觀察到客戶經常在購買汽車保險與其他諸多服務時飽受複雜數字所苦。因此，Plain Numbers 即在計畫中協助重新設計一版汽車保險的說明內容，並同時提供原始與改版內容予客戶測試。結果顯示，64% 閱讀優化版本的客戶表示資料內容十分清楚、能夠完整了解內容，原始版本

則僅有 60%客戶同意；此外，透過優化版本的介紹，有 30%客戶能答對至少 80%產品相關提問、相較閱讀原始版本的 24%為高。此次調查中的其他機構也呈現相同趨勢。

透過這樣的測試過程，企業們清楚看見 Plain Numbers 確實能有效改善與消費者溝通金融、水電費等服務內容的成效，也有高度意願持續合作開發實際的產品。而這樣積極性的社會創新行動，不僅協助企業落實 ESG、促進社會更平等包容，也開拓了龐大的潛在市場。

資料來源：Financial Conduct Authority, Plain Numbers, Direct Line Group



## 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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.