



# Social Enterprise News

社會創新趨勢分享



2 March 2023 | Social Enterprise

## 社會企業電子報

### 目錄

#### 視野眺望臺

[發展非財務績效前 企業必須了解的四個關鍵字](#)

#### 國際趨勢

- [解決食物浪費新解方：動態定價為即期品提升售出機會](#)
- [長期深耕循環材料 國際金屬材料大廠串聯多方利害關係人共好](#)
- [以數位科技和模組化工程管理，打造美國住房負擔新解方](#)
- [新商模新技術重新賦予廢棄物新價值](#)
- [活化廢校串聯在地小農 翻轉大山背的地方創生](#)

### 視野眺望臺 — KPMG 社會創新洞見

## 發展非財務績效前 企業必須了解的四個關鍵字

黃正忠董事總經理、侯家楷協理、李若寧經理、張凱柔高級顧問師、程芝榆研究員 | 安侯永續發展顧問股份有限公司

隨著 ESG 成為顯學，如何具體衡量與彰顯企業 ESG 行動的成效也成為一大挑戰，更有愈來愈多看準 ESG 加分效果而出現的「漂洗」(washing) 行為。2022 年，美國代表性民調機構 Harris Poll 即在受 Google Cloud 所託的調查中，發現 1,491 名不同國家、不同產業的高層管理者 (C-suite leaders) 中，有 58% 認為自家公司有「漂綠」(green washing) 的行為、三分之二懷疑公司在永續發展上的承諾與投入是否為真；若聚焦我國企業情況，KPMG 同年發布的《臺灣永續風險大調查》中亦顯示，「難以評估方案所帶來的影響力」是企業應對永續風險的最大挑戰，此更意味非財務績效衡量的難度與重要性。然而，不同於財務績效衡量已有國際間廣泛應用的準

則與工具，非財務績效究竟應該如何衡量與呈現？影響力衡量（Impact Measurement）、影響力評估（Impact Evaluation）、影響力管理（Impact Management）等名詞滿天飛，又分別代表意思呢？

發展非財務績效的首要關鍵，即為釐清衡量對象—影響力（Impact）—為何，方能據此展開相關規劃。根據 KPMG 的定義，影響力（Impact）指的是「特定行動對其利害關係人帶來的改變，包含預期與非預期、短期與長期、正面與負面等」。因此，企業的非財務績效即是希望呈現每一項經營管理上的決策或行動，對 E（例如：自然環境）、S（例如：上游生產社區）與 G（例如：員工）各層面利害關係人的處境、生活、未來發展等，帶來哪些預期與非預期、短期與長期、正面與負面的「改變」。而對於「改變」應如何客觀評量與呈現，18 世紀福利國家政策的成效衡量、19 世紀非營利組織經營管理等已陸續提出不同概念，但仍經常遭混用、誤用，致使企業難以完整檢視 ESG 成果。KPMG 於陪伴企業投入積極性 ESG、產出具體影響力成果的過程中，收斂出以下四大關鍵字及其意義，協助企業釐清建立非財務績效的基礎：

**影響力衡量（Impact Measurement）**：係指設定指標、蒐集數據以量測企業行動的直接產出與成果，進而得知創造了哪些改變。例如企業若希望了解聘用弱勢青年就業的計畫有哪些影響力（Impact），即可統計提供之就業機會數量、向青年蒐集其應聘前後每月個人與家戶收入等資料，計算這項行動的規模（Scale）與改變程度（Depth）。

**影響力監測（Impact Monitoring）**：系統性地重複「影響力衡量（Impact Measurement）」，以蒐集和紀錄資訊、追蹤計畫達成進度。承上舉例，企業可以每月蒐集青年個人與家戶的收入金額、可支配所得、身心健康狀況指數等，監測是否有持續提升。

**影響力評估（Impact Evaluation）**：將「影響力監測（Impact Monitoring）」所蒐集的資訊，進行分析與詮釋，以了解計畫成效。例如企業可以進一步透過數據計算、因果關係研究等，洞察其給予的就業機會是否如預期提升青年及其家人身心健康狀況；若未如預期，可能的原因又有哪些。

**影響力管理（Impact Management）**：上述三者皆為「影響力管理（Impact Management）」的重要步驟。透過持續性的監測、評估，企業將能了解每項經營管理決策於 ESG 不同面向創造的改變為何、影響人數與程度等，進而對內外部利害關係人揭露具體成果、避免「漂綠」或「社會漂洗」（Social washing），對內亦可思考是否有改善、優化的空間，以擬定具有事實根據的承諾與投入。延續弱勢青年就業一例，企業或許在分析過程中了解受雇青年雖然獲得收入提升，但其家人卻因長期缺乏營養、健康等觀念，故仍未改善飲食習慣或就醫診斷以提升身心健康，甚至青年工作狀態亦受到照顧壓力等影響；此時，企業可以評估是否進一步搭配員工健康講座與自家生產的營養補充產品介紹等，優化計畫影響力的同時也有機會透過員工網絡擴散產品潛在客群。

未經紮實步驟收斂的非財務績效，不僅難以應對政府、投資機構與消費者等愈趨嚴謹的檢視、可能因「漂洗」陷入 G（治理）不合格的危機，更將成為企業持續提升經營管理與 ESG 成績、掌握永續新契機的絆腳石。因此，無論企業期待透過 ESG 轉型創造「風管價值」、「溝通價值」或「發展價值」，都應優先釐清上述四大關鍵字，作為建立完整非財務績效治理規劃的基石。

（註：「影響力」已為廣泛應用之中文名詞，惟本所長期認為應使用「衝擊」一詞，方能表示回應急迫永續風險所需的改變力道或企業投入積極性 ESG 行動的貢獻強度。讀者閱畢本文後，不妨重新檢視，若將全文「影響力」一詞均以「衝擊」替換，是否有不同的感受與體悟。）



## 解決食物浪費新解方：動態定價為即期品提升售出機會

在全球將近有三分之一的食物被丟棄，其中來自零售業在總量體上佔 40%，然與此同時卻仍有 11% 約 8 億的人口面臨飢餓問題。根據歐盟贊助的 REFRESH 計畫指出，零售業的食物浪費有將近七成是因為商品滯銷而被迫丟棄，看似單純的「浪費」，其背後引發廢棄食物所增加的溫室氣體排放，影響零售業整體營收的表現，在永續經營上減少過期食品的產生成為零售供應鏈中最大的挑戰。

面對即期品的處理，時常可以看到零售業用打折的方式推銷這些產品，卻沒能有效解決這些食物被丟棄的問題，Wastelss 創始人 Oded Omer 在逛超市時發現折扣行銷並未能有效創造動機讓人購買即期品進而解決浪費問題，便開始思考如何以科技提供解方。在過去，Oded Omer 曾有以數據分析、機器學習協助食品、飲料商開發新產品的經驗，因此創立 Wastelss 以動態定價與電子條碼吸引消費者上前購買，並為零售商解決食物浪費問題。

過去動態定價時常使用在購買機票上，價格浮動會左右消費者購買的意願，Wasteless 運用此消費特性，透過多次降價讓消費者產生「越便宜會越多人想買，現在應該先買下來」的想法，增加即期品成功銷售機率；而在一般生鮮產品上則透過電子條碼依據數量、過期日期、商店位置、產季等資訊進行當前及未來價格的制定，讓消費者提前掌握價格波動。

Wasteless 透過 AI 計算幫助零售商能精準行銷、減少過期食品的產生，面對消費者則可以依據價格擇定購買品項，此模式已應用在 7 個國家的零售產業，減少 50% 的食物浪費、增加 20% 收入以及 3% 淨利潤；Wasteless 期望未來能將商業模式擴及全球並有效解決食物浪費，使糧食能更被妥善利用。

資料來源：[Wasteless](#)



## 長期深耕循環材料國際金屬材料大廠串聯多方利害關係人共好

近年環境意識興起，許多國家紛紛宣布禁止燃油車、推動電動車的政策，在聯合國 COP26 大會中，國際知名車廠如福特、賓士等也宣告簽署協議，於 2040 年停止生產燃油車，轉向生產販售零碳排車輛。

發跡於 1805 年比利時的國際金屬材料大廠 Umicore ( 前身為 Union Miniere )，從礦場開始經營，經歷轉型成冶煉公司、專門生產金屬材料，2007 年開始進入油電混和或電動車的電池市場，再推出金屬回收的循環經濟模式，如今已成為全球領先的循環材料技術公司。

從 2010 年開始，Umicore 每五年推出永續策略與計畫，2010 年推出新一代汽車電池，減少生產時的碳排，2015 年至 2020 年金屬水汙染減少 59% 與金屬空氣排放汙染減少 67%，使用的能源減少 17%。近期則著重回收再利用的封閉式循環，從舊電動汽車或其他可充電式電池中，回收率高達 95% 有多達 28 種的關鍵金屬。

然而同是金屬材料大廠的 Johnson Mattery 卻在 2022 年宣告退出電動車電池市場，表示其潛在投資報酬不理想而退出。Umicore 仍透過長年累積的材料回收處理技術，以及完善的生產流程碳足跡盤查與管理機制，持續深耕可充電式電池市場以及封閉式循環的生產流程。

Umicore 於 2022 年推出 RISE 策略。RISE 策略不只是著重於 Umicore 本身，而是希望成為客戶的永續轉型夥伴，藉著自身潔淨材料與回收的成熟技術提供並指導給有需要的夥伴，更長期協助汽車製造商能符合及遵循各國低碳排的法規。除此之外也提供金屬材料的回收服務，企業可將報廢材料讓 Umicore 進行回收與精煉後，協助出售或取回運用。

Umicore 長期深耕於可充電式電池生產，並積極開發循環回收系統，同時串聯供應商、汽車製造商等加入循環系統，更協助全球電池聯盟 (GBA) 研發電池護照，多面向串聯利害關係人打造永續共好的環境。

資料來源：[Umicore](#)



## 以數位科技和模組化工程管理，打造美國住房負擔新解方

根據全美住宅建築商協會 (National Association of Home Builders, NAHB) 統計，美國單年住房短缺率達 400 萬套房，但隨著房價上漲，也導致人們苦於負擔的危機。食、衣、住、行作為人類生活必需與基本，若有基礎需求無法被滿足，勢必引發社會動盪不安的隱憂。美國猶他大學商學院 (University of Utah's David Eccles School of Business) 旗下的應用型學術機構 Ivory Innovations，匯聚了公私領域利害關係人，透過獎項 (The Ivory Prize) 辦理，致力於針對跨部門合作的創新住房負擔解方提供支持與金援。以下介紹兩案得獎案例組織：

創新解方一：以數位科技應用消除政策層面監管障礙，增加住房建立

房產開發常因複雜地方法規、各式申請許可釐清與準備等高行政成本，導致開發時間曠日廢時，也拉高房產販售金額。位於舊金山的新創組織 Symbium 開發出一個演算法平台，將複雜的法律轉化為簡單的工作流程，透過在平台輸入房產的條件，迅速幫助房主、設計專業人員和規劃人員快速得知是否允許建立附屬住宅單元 (ADU)，以及須遵守的開發標準、所需的建造行政流程，更便利探索城市管轄範圍內每塊房產的可能性。且任何人都可以訪問特定司法管轄區或選定土地的相關內容，透過平台在前端先負責資訊簡化處理、突破行政和監管障礙，大幅縮短房產開發的處理時間。

創新解方二：模組化工程提高建設生產力

位於加州的 Entekra 是一家專注於提高住宅建築生產力並減少時間與成本的公司，透過軟體、工程、技術和現代施工方法，開發出模組化解決工程方案，讓一個 70 坪的房子從需要 5 名工人、71 個工作日才可完成，縮短為只需 4 名工人與 14 個工作天即可完成，並可以同步減少工程錯誤率。這意味著生產率提高至 500% 以上，估計每棟房屋可節省高達 25,000 美元 (約新台幣 756,900 元)，進而降低民眾對於房產的負擔、提升住房率。目前，Entekra 已協助全球於 175,000 座建築的組裝，持續引領著住宅建築革命。

除了以上案例介紹，以低成本保險作為租房現金保證金的替代方案、透過租房建立累積信貸評分、以青銀共居平台增加既有住宅使用率等，也都是創新的住房問題解方。透過跨領域與跨部門的有效創新合作，為產業注入活水的同時，讓住房負擔與社會問題得以被解決，共創可負擔的宜居生活。

資料來源：[Ivory Prize](#), [Stanford Social Innovation Review](#)



## 新商模新技術重新賦予廢棄物新價值

近根據美國非營利組織 ReFED 的數據顯示，美國每年有近 90 億食物被浪費，這相當於美國 GDP 的 2%，更佔溫室氣體排放量的 4%，其中農業每年產生 1,670 萬噸剩餘農產品，有近 14% 是收成後所留下的。

2018 年於美國成立的 Misfits Market，為了解決農產品浪費的問題，利用比傳統雜貨價格低 40% 的價格，向 48 個州的消費者銷售過剩、品質不穩定、貼錯標籤的雜貨，讓公司成立不到 3 年的時間節省 2.25 億磅原本要被丟棄的廢棄農產品；又於 2021 年起與食品銀行和社區冰箱合作，以及捐贈超過 12 萬磅的新鮮食品給有需要的社區。成立以來，Misfits Market 已交付超過 1,400 萬份訂單，2022 年第一季度，銷售額和客戶增長近 50%。在收購

美國另一個競爭對手 Imperfect Foods 後，Misfits Market 開始擴大配送服務，直接與農民、分銷商和生產商合作，藉此避免有機農產品和其他可能的雜貨再次被浪費。

除了廢棄農產品以外，零售業者營業使用的紙類、食品包裝等有機廢棄物的浪費也相當嚴重，若能有效處理廢棄物重新再利用，不僅能重新賦予價值，也能減少垃圾掩埋場所帶來的污染。關於有機廢棄物浪費問題，美國零售超市 Dillons 與廢物處理專家 Quest 合作開發了「Quest Pro-organics」的廢棄物處理技術，將食物垃圾轉化為堆肥、生物燃料或動物飼料，食物垃圾包含食品、紙板、所有類型的紙製品、塑料和食品包裝中使用的蠟紙板。零售商只需將有機廢物放進可堆肥袋中，並將其裝於專用容器中即可。此技術不僅能讓有機材料能被有效轉移、回收和再利用，以製造堆肥、生物燃料或動物飼料，也能讓包裝材料轉化為能源。

國際上越來越多人開始正視並設法改善食物浪費的問題，雖離解決剩食浪費與減少人口飢餓仍有一段距離，但個人若可從珍惜食物、支持格外品開始做起，也能一同朝向食物零浪費的目標邁進。

資料來源：[ReFED](#), [Forbes](#)



## 活化廢校串聯在地小農 翻轉大山背的地方創生

日本藝術祭大師北川富朗曾說：「廢校，不僅僅意味著建築物消失不見，也代表著地區的精神燈塔熄滅，然而學校是這個地區曾經有人生活的象徵，就算不得不廢校，也必須以另一種實際面貌保存下來。」因此當廢棄 30 年的新竹縣橫山鄉豐鄉國小公開招標時，長期關注廢棄空間活化、地方創生、小農產銷議題的創辦人莊凱詠決定承租下來，並將「大山背」的「背」上下拆開後重新命名為「大山北月」，象徵新生命的開始。大山北月是簡餐店、小農商品販售平台、是文創園區，更是一個保存與發揚在地文化的學習空間。

大山北月每個週末利用閒置空間舉辦農民市集，串連不同農家打造特色場域，增加小農直售通路，並將滯銷農產品轉化成加工品販售，如手工限量苦瓜糖、大山背休閒農場精釀的茂谷啤酒、十分桔利年節禮盒等，友善農法的苦瓜時常因外觀不佳而滯銷，因此將苦瓜做成季節限定糖果，解決滯銷問題；到了晚冬時節，大山北月結合當地盛產的柑橘，挑選市面上少見的九種柑橘搭配手工客家桔醬，組合成十分桔利年節禮盒。

簡餐店則使用食物策展的概念研發餐點，推出以新竹台三線在地食材所製作的「山月慢食套餐」，包含關西手工仙草特製的涼麵、竹東的客家麻糬、北埔的養生擂茶等，讓遊客藉由入口的食物認識台三線的特色食材，創造具新竹特色的美食饗宴。

越受到外界關注後，大山北月開始依照季節推出每年三十至四十場農事體驗的活動，春天舉辦挖竹筍、製作竹筒飯的套裝行程，夏天用火龍果、百香果等當季水果舉辦特色下午茶，秋天舉行一日農民小旅行，冬天則舉辦採橘、作桔醬的行程讓遊客親手製作十分桔利年節禮盒，提供一年四季豐富的在地遊程。

創辦人的堅持讓長年獲得農委會評鑑丙等的大山背休閒農業區，在 2018 年首次拿到甲等評鑑的佳績，證實了大山北月不只活化了閒置的廢校空間，同時也為大山背注入了價值創新、社區共好的精神。

資料來源：[大山北月](#), [眼底城事](#), [微笑台灣](#)





### 黃正忠 Niven Huang

安侯永續發展顧問(股)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

T: (02) 8101 6666 ext.14200

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



### 侯家楷 Jeff Hou

安侯永續發展顧問(股)公司

社會企業服務團隊 協理

T: (02) 8101 6666 ext.15177

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



### 李若寧 Ning Lee

安侯永續發展顧問(股)公司

社會企業服務團隊 經理

T: (02) 8101 6666 ext.18236

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

## Key links

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

[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/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)。請進入 [KPMG Campaigns](#) 平台管理您的訂閱。或點擊連結退訂此電子報。

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

If you have any questions, please send an email to [Joy Lin](mailto:Joy.Lin).

© 2023 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.