



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



Aug , 2022 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[積極性 ESG 策略-企業多元職場是福利還是競爭力？](#)

【國際趨勢】

- [1. 美國非營利組織 CRF 從社區需求出發 提供創新的包容性金融解決方案](#)
- [2. BBC 自本業出發 積極發展低碳媒體新未來](#)
- [3. 因應糧食安全挑戰 國際食品品牌進行擇食倡議](#)
- [4. 能源管理巨頭以三重策略為偏遠地區創造綠色電能，提供地區發展新可能](#)
- [5. 餐桌上的海洋文化教育「心有魚力，吃與學習並進」](#)
- [6. 提倡兒童遊戲權 越南社會企業運用當地材料打造遊樂場](#)

KPMG 社會創新 - 視野眺望臺

積極性 ESG 策略-企業多元職場是福利還是競爭力？

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、邱瑾凡顧問師

2018 年美國費城一家星巴克咖啡店 (Starbucks) 兩名黑人男子因入店借用廁所，被一名白人店經理報警拘留 8 小時，事件爆發後民眾紛紛指責店員和警察涉及種族歧視，於網路上發起抵制星巴克抗議活動，企業內外部文化是否展現多元、共融、平等，不僅是對於員工的福利，更是積極實踐 ESG 的未來競爭力。本文將針對積

極性 ESG 的《SELC》(環境、社會、地方、文化)策略途徑當中的「社會」面相，介紹企業實踐多元共融職場的三個優點與四種方法。

社會 (Social) 導向主要關注與人群相關的議題，對於企業來說，能夠擁有代表性的服務客戶與員工隊伍是公司展現 ESG 價值的關鍵成分，KPMG Global 針對以人為本的政策梳理出共榮 (Inclusion)、多元 (Diversity)、公平 (Equity) 策略 (以下簡稱 IDE)：

- 共榮 (Inclusion)：接納、尊重並重視全體員工的不同文化。
- 多元 (Diversity)：員工擁有眾多獨特的個人特質與經驗，例如性別、年齡、種族、文化、宗教、政治傾向等，並能夠根據各自的經驗提供新的見解和觀點。
- 公平 (Equity)：確保所有員工皆能公平、公正的成長茁壯。

除了環境保護、節能減碳之外，多元共融亦是企業永續發展的另一個面向，面對疫情後全球都在喊缺工的人才荒情況，導入 IDE 策略或許會是一大助益。根據研究報告顯示，企業導入 IDE 策略會有以下 3 個優點：

1. 增加收益與獲利率：根據波士頓顧問公司 (Boston Consulting Group) 2017 年的《多元性與創新調查》，擁有多元文化執行團隊的公司其營收較一般平均水準高的機率提升了 30%；麥肯錫顧問公司研究則顯示，擁有多元化執行董事會美國上市公司的股本回報率比單一文化董事會上市公司高出 95%。
2. 更了解你的消費者與客戶以掌握市場：企業正在慢慢意識到多元化的商業利益，根據 LinkedIn 《2018 年全球招募趨勢調查》，49% 的雇主正在關注多元性議題，以更好的了解消費者與客戶。透過對消費者與客戶的了解，能夠更好的訂定市場策略，例如根據麥肯錫顧問公司調查指出，2015 年在亞洲的 LGBT 族群有接近一兆美元的購買力。
3. 提升雇主品牌，更容易徵才與留才：英國女性領先公司 (Women Ahead) 研究報告指出，對於員工文化保有支持與包容與員工的留任率與敬業程度有直接相關，而 LinkedIn 《2018 年全球招募趨勢調查》也發現有 57% 的調查組織提及創造「歸屬感」是多元文化的關鍵，是否擁有多元化與包容性將影響員工的去留。

而企業如何於商業過程中實踐 IDE，依 KPMG 的觀察，可以透過打造組織包容性文化、建立多元人才資源以及於企業內部提供相關培訓等行動。

1. 廣納多元人才資源：香港迪士尼樂園度假區致力於為賓客帶來更多奇妙體驗，同時也建立以人為本的「Happy Me, Happy Guest」職場開心文化，2022 年徵才計畫同步推動多元共融文化，歡迎不同種族及背景人士加入團隊，例如少數族裔、中年或退休人士，並推動「傷殘共融」計畫，為殘疾人士提供平等的就業機會與環境。
2. 企業內部共融培訓：2018 年美國費城星巴克發生種族歧視爭議後，總公司宣布全美店鋪關門半天，為員工推行族群關係課程，以消除員工的種族偏見，縱使估計會損失 880 萬美元營業收入，星巴克透過企業內部培訓以增進員工對於多元共融的達成。
3. 企業人才賦能：KPMG 視人才為重要的資產，為員工提供多元職能培訓與職涯升遷制度設計，透過培訓與相關計畫賦能人才，例如提供所有員工與劍橋大學合作開發的 ESG 培訓課程、設置「下一世代委員會」(Next Generation Council) 培訓未來領導者人才等。
4. 打造組織包容性文化：瑞典家居品牌 IKEA 認為，有更開放多元的工作環境將為組織帶來更多的創意，因此 IKEA 積極於組織文化推動多元化與包容性，鼓勵員工勇於做自己，展現自己的獨特性，且尊重員工的

獨特性，支持其成長。例如 IKEA 支持性別平等與同性平權，使不同階層及崗位的男女員工比例均等、鼓勵同性戀、雙性戀及跨性別員工做回自己，並提供平等發展的機會等。



國際趨勢

美國非營利組織 CRF 從社區需求出發 提供創新的包容性金融解決方案

Community Reinvestment Fund (以下簡稱 CRF) 是一家致力於推動經濟與社會正義的非營利社區發展金融機構 (Community Development Financial Institutions, 以下簡稱 CDFI)，希望透過創新的金融解決方案協助人們改善生活、強化社區發展，建立一個公平、適合所有人的經濟體系。CRF 觀察持續擴大的貧富差距、不同種族間財富分配不均等問題，皆在在顯示當今經濟發展的模式正在助長不平等。因此，組織自 1988 年起即開始率先推動社區及經濟發展貸款的次級市場，期待透過提高小型企業的數量、增加地方上有品質的工作機會，方可能改變遊戲規則、促進不同階級間的垂流動。至今，CRF 已針對全美多個小型企業、社區設施、美國特許學校 (charter schools) 等不同類型的專案，提供超過 35 億美元 (約新台幣 1,050 億元) 的影響力資金，並創造或保留了 15.6 萬個以上的職缺。

CRF 推動的方式主要分為三大方向：

1. 特別針對受到既有金融體系排除、不被公平對待的小型企業，設計提供創新的金融產品及服務
2. 為過去經常性投資不足的社區設計及管理融資計畫，協助社區引入更多的影響力資金
3. 為信譽佳的小型企業建構一個完善的支持體系，同時協助各地的 CDFI 提升能力及擴大可支配資金

舉例而言，像是 CRF 提供的債券擔保計畫 (Bond Guarantee Program) 便是其中一種協助 CDFI 擴大量能的方式。該計畫主要針對符合條件之 CDFI (包括在抵押品中保留第一留置權、經美國財政部認證為信用良好等) 提供固定利率、長期且低成本的資金。獲得資金的 CDFI 可用該筆款項資助符合條件的社區或是用於推動經濟發展，例如小型企業、特許學校、醫療保健設施、可負擔住宅等計畫。CRF 是全美三家 CDFI 合格的債券發行人之一，有權代表符合條件的 CDFI 提交債券發行的擔保申請，發行總價值至少為 1 億美元且由財政部 100% 擔保、Federal Financial Bank 購買的債券。自 2014 年以來，此計畫債券總發行量已達 8.4 億美元 (約新台幣 252 億元)。

除了協助社區發展金融機構擴大量能，CRF 也藉由與社區的金融機構、基金會等利害關係人共同合作，設計出以社區為中心的創新融資方案，希望賦能社區發展，打造適合各個社區永續發展的生態系統。例如美國次貸風暴過後，各地房價及銷售數量都大受打擊，底特律尤其嚴重，當時許多擁有良好信用評分且收入穩定的居民都無法順利申請抵押貸款，許多屋況不佳的房子受限於銀行條件也無法申請貸款進行翻修。為協助更多底特律居民能擁有自己的房產、維持良好的居住品質，CRF 於 2015 年攜手當地的私人慈善基金會 Kresge Foundation，邀集銀行、基金會、不動產開發商、不動產經紀人等單位共同討論，最終設計出新的底特律房屋抵押貸款 (Detroit Home Mortgage)，一方面要求申請貸款者需透過購屋諮詢機構完成基本財務管理、預算規劃等的教育訓練，一方面亦整合慈善資源協助陷入緊急危難、無力償還貸款的屋主，並成功整合數間銀行在此架構下提供符合條件的居民不動產抵押貸款，解決了底特律當時普遍的不動產融資缺口問題。

綜上所述，CRF 的創新行動重新設計了金融機構的運作模式，偕同社區眾多的利害關係人，量身打造、導入有效的解決方案，將社會影響力最大化——可說是金融機構持續面對少子化、貧富差距大等議題與市場趨勢挑戰時重要的借鏡對象。



BBC 自本業出發 積極發展低碳媒體新未來

今 (2022) 年正慶祝 100 週年的英國代表性公共媒體 BBC，自廣播電台出發，至今已拓展至電視、網路等多元經營管道，影響力遍及全球。著眼全球正面對的氣候變遷危機，BBC 也看見其在此領域可扮演的重要角色，開始積極提出淨零碳排與環境議題倡議規劃，不僅於 2021 年承諾在 2030 年達成淨零碳排、開發碳計算工具 albert carbon calculator，亦開始以社會、環境友善為本進行節目企劃，希望透過監測進而改變當今媒體製作的方式。

在減碳循環方面，BBC 於 2011 年即為電視、電影產業量身打造了碳計算工具 albert carbon calculator，並將之致贈予英國影藝學院、鼓勵全球的製作團隊免費導入。製作團隊僅需將拍攝與住宿地點、工作項目、使用材料、後期製作等基本資訊輸入，即可計算追蹤整個製作過程的碳足跡。此外，官方網站上亦提供製作團隊不同階段的減碳示範 (例如：道具製作、妝髮、拍攝用電、廢棄物處理等)，引導團隊追蹤碳排數字後能更應積極減碳。如今，不僅 BBC 自製節目已 100% 導入 albert carbon calculator，亦有超過 350 個英國電視、電影製作公司開始採用 (包含 Netflix、UKTV 等)，逐漸擴散至全球近 50 個國家。

而內容計劃方面，BBC 承諾於設計每一齣節目時，皆會預先評估環境影響應如何納入企劃時的考量、甚至直接作為節目內容的一環，因為他們清楚了解，當今朝向永續發展前進的環境中，媒體扮演重要的領導角色。例如以動手改建房屋為主軸的節目 DIY SOS，即於一集節目中示範將廢棄公車站改造為節能減碳、環境友善的衝浪中心建物，且提供予輔助身心障礙者體驗、學習衝浪的社福機構 Surfability UK 經營運用。

BBC 自媒體本業出發，不僅積極改變傳統的節目製作方式，亦於節目企畫中納入社會、環境議題元素，期待將能於降低自身經營風險、達永續發展的同時，也與全球閱聽人共好。

資料來源：BBC



因應糧食安全挑戰 國際食品品牌進行擇食倡議

聯合國糧食及農業組織 (FAO) 於 2019 年指出，全球 20,000 到 50,000 種可食用的植物中，人們僅種植、廣泛食用 150 到 200 種。但在人口快速成長的情況下，種植單一作物或過度依賴肉品，不但會對自然生態造成破壞，未來也可能威脅糧食供給的穩定性、進而衝擊基本生存。

為因應上述問題，聯合利華 (Unilever) 旗下最大食品品牌——康寶 (Knorr)，於 2019 年與世界自然基金會英國分會 (World Wide Fund UK) 合作，經過科學家、營養學家及農業學家的研究調查，發布 Future 50 Foods 報告書，列出 50 種種植時對環境衝擊較少、易取得且營養價值高的植物，稱之為「未來食物」。其中有許多諸如藜麥、小扁豆等大眾熟悉卻未充分利用的食物，也有非洲傳統穀物福尼奧米 (Fonio)、南瓜花等較鮮為人知的食物。報告書不僅向讀者介紹這些植物，更於其中提供應用這些食材的食譜提供大眾瀏覽、下載，引導大眾改變過於單一的飲食習慣、為未來糧食不安全的風險提前佈局。

報告書發布後，康寶也透過多個管道，積極推廣、將之與本業結合：

1. 供應鏈導入：輔導南非小農種植福尼奧米等「未來食物」，並導入康寶自身供應鏈，同時增加小農收入與降低產品線糧食短缺風險；承諾 2025 年產品原料中採用「未來食物」的比例將較 2020 年增加 25%
2. 餐飲產業倡議：串聯全球 350 位具有影響力的廚師，將報告中的「未來食物」納入餐點；與全球最大餐飲服務與設備公司之一的索迪斯 (Sodexo) 共同研發 40 種「未來食物」的食譜，並推廣、導入超過 5,000 間廚房使用
3. 糧食安全知識倡議：在印尼、墨西哥等地與當地政府、非營利組織共同開設以「未來食物」為核心的食農課程，協助當地居民挑選營養均衡、可負擔的食物，解決營養不良問題

經由上述努力，Future 50 Foodst 在全球已觸及超過數百萬人。康寶亦於今 (2022) 年 6 月攜手董氏基金會將此概念推廣至台灣，並嚴選出台灣在地 30 種的「未來食物」(例如：如台灣藜、黑米、秋葵等)，並於新推出的輕食粥系列添加這些食材。面對社會與環境風險，企業需超前部署本業可能面對的挑戰，方能確保產品永續生產、銷售。

資料來源：Unilever Food Solutions, Knorr, FoodIngredientsFirst, Food & Drink Technology

能源管理巨頭以三重策略為偏遠地區創造綠色電能，提供地區發展新可能

根據 IEA 主導發布的 Tracking SDG 7: The Energy Progress Report 報告指出，儘管世界電力供應量正在增長、缺電人口減少，電力分配不均仍是社會一大隱憂。時至今日，仍有超過 20 億人口未能取得穩定的電力資源，佔世界人口的 1/4。缺電問題在非洲與亞洲偏遠地區尤其嚴重，政府所積極布建的電網也常因路途遙遠而穩定性不足。除了用電資源缺乏，更可能造成使用上的危險。電力的不足，不僅影響日常生活的方便性，更嚴重限制農業、工業發展的可能，導致許多地區難有顯著的經濟狀況改善，可說是消弭貧窮的一大阻力。

因此，全球能源管理巨頭之一的施耐德電機 (Schneider Electric) 自 2009 年起即實施“ Access to Energy”計畫，以三大策略試圖改善偏遠地區缺電狀態：

1. 能源創業團隊培力：由施耐德基金會攜手地方非營利組織提供創業培力或電力專業課程、輔導，期待協助地方致力於解決缺電問題的創業團隊能穩健營運、擴大社會影響力
2. 簡便電氣化產品研發導入：相對於政府牽起路途遙遠的電網到偏遠地區造成供電穩定度低落問題，施耐德從危機中見商機，開發出一系列簡便且低價的農村電氣化綠能產品與系統性導入方案 (例如：太陽能燈籠、太陽能抽水系統、即插即用箱型微電網等)，並與當地基金會或政府協作導入於家庭，同時培訓當地配電、維修人員，創造就業機會
3. 衝擊投資解決方案：以公司自有的衝擊投資基金投資於創新的電力問題解決方案，且瞄準具有成長潛力、影響力可被衡量追蹤、公開透明治理的團隊

從 2009 年發起至今，計畫已協助 3,500 萬人獲得穩定的電力來源、32.8 萬人經能源領域的基礎知識或專業技能訓練，並已有 3 檔影響力投資基金投資 25 個能源供應單位。對於企業來說，這些原本無法購買其產品或服務的地區，並非僅是待政府或非營利組織解決的社會問題，更是可能積極透過專案合作乃至衝擊投資等方式連結不同合作夥伴開拓的新市場，以搶得永續先機。

資料來源：Schneider

餐桌上的海洋文化教育 「心有魚力，吃與學習並進」

根據綠色和平組織 Greenpeace 的追蹤調查，臺灣周圍的魚群種類正因漁業濫捕急速銳減，單單北部海域魚群種類即於近 15 年內自 142 種銳減至 37 種。面對海洋文化消失的問題，澎湖新移民巫佳容與一群青年夥伴共同創立了「年年有鱈」食魚教育品牌。「鱈」指的是魷魷魚，是澎湖最著名的魚種，同時也是諧音台語的「餘」。團隊透過在地文化內容轉譯、漁業創新轉型等方式，將海洋教育融於日常生活，讓海洋環境與漁業文化都得以永續發展。

海洋文化教室是「年年有鱈」的主軸之一，開設了魚料理技法、魚類標本製作、漁拓體驗及海洋文化講座等多種課程。其中，魚料理技法課程源自團隊在推廣過程中，發現年輕人普遍認為煮魚是一件十分麻煩的事情，不願意學習買魚、殺魚、煮魚，因此特別希望藉此教導學員們「在對的時間吃對的魚」，同時用「吃魚」拉近人與海的關係。這樣的課程也透過學校教育、社群媒體進一步擴散，以校園行動小廚房、食魚教育繪本等倡導民眾了解永續海鮮的重要性。

除了永續海鮮，永續漁法也是「年年有鱈」的重要推廣項目。過去許多長輩認為傳統漁業是苦力活而刻意讓孩子遠離漁業工作，因此澎湖的傳統漁撈活動漸漸消失（例如：牽罟、曬漁場、潮間帶採捕等）。為了保存這些海洋文化，團隊規劃了一系列食魚體驗遊程，從魚市場導覽、敲魚乾體驗，到傳統永續漁法「牽罟」的體驗活動，希望能推廣澎湖的傳統永續漁業，並且藉由與當地社區居民互動，記錄澎湖跨世代的故事。

「聰明吃魚，才能年年有鱈」，這群熱愛海洋文化的青年，透過推廣食魚教育，提倡民眾食用當季、當地漁獲，讓台灣不只有「海鮮文化」，還能保有「海洋文化」。他們同時也將「牽罟」等永續漁法重新包裝轉譯，賦予傳統漁業文化新的價值，打造一套永續商業模式，將澎湖的家鄉文化以及珍貴的自然資源得以傳承下去。

資料來源：Greenpeace, 年年有鱈, 微笑台灣



提倡兒童遊戲權 越南社會企業運用當地材料打造遊樂場

亞太社會創新合作案例專欄 第三篇：Think Playgrounds

本系列特別分享由經濟部中小企業處主辦、KPMG Taiwan 執行之「亞太社會創新合作獎 (Asia Pacific Social Innovation Partnership Award) 獲獎創新合作案例，此獎項旨在透過評選探索連動多元利害關係人的社會創新模式，並鼓勵更多有志者投入此領域；獎項包含環境永續獎 (Biosphere Sustainability)、經濟共融獎 (Inclusive Business)、社會共榮獎 (Social Prosperity) 及評審團特別獎 (Special Jury Prize) 等類別，四年來已吸引超過 23 國、共 270 件案例申請。

亞洲開發銀行 (Asian Development Bank) 的資料顯示，2021 年越南的經濟成長率為 2.6%，為東南亞地區 GDP 高度成長的國家之一。然而，越南都市化的程度也快速增加，都市人口成長率達 2.7%，地鐵和公路等交通建設陸續興建，卻也壓縮了社區休憩空間、兒童遊樂的空間。建築師 Kim Duc 看見這樣的問題，於 2014 年創立 Think Playgrounds，起初為志願者組成的團體、2017 年轉型為社會企業，致力與城市居民合作建造遊樂場和社區花園，打造創造友好和包容的公共空間。

Think Playgrounds 認為，具備功能性的公共空間是實現社會公平以及提高城市公民生活品質的基礎，但越南當地的遊樂場多建在較富裕地區和學校內，且由於使用進口的材料，造價往往十分高昂。於是，Think Playgrounds 與居民和地方政府合作，利用低成本的回收材料（例如：輪胎和木箱等）或當地其他材料，共同為兒童建造更環保、友善的公共空間和遊樂場。截至 2020 年底，Think Playgrounds 與合作夥伴共建設了 200 個公共遊樂場和社區花園，發起了 30 多個公共遊樂日、舉辦親子教育活動。

而團隊的商業營運基礎則來自與大型的建築事務所合作，為私立學校、商業遊樂區、地方政府規劃的新市鎮等空間客製化設計與建設近 100 個遊樂場，並將 50% 的收益繼續投入建造更多免費遊樂場。

在此案例中，我們看見一間社會企業如何串聯當地多元的利害關係人與資源，搭建起穩定的商業營運模式，讓更多孩子有權利享受一個健康快樂的成長環境。

資料來源：ADB, Playgroundideas Official Website, Think Playgrounds' Facebook

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

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

+886 (02) 8101 6666 Ext.14200

nivenhuang@kpmg.com.tw



侯家楷 Jeff Hou

安侯永續發展顧問(股)公司 經理

+886 (02) 8101 6666 Ext.15177

jeffhou@kpmg.com.tw



李若寧 Ning Lee

安侯永續發展顧問(股)公司 副理

+886 (02) 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](#).

© 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.

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