



# Social Enterprise News

社會創新趨勢分享



April 2024 | Social Enterprise

## 社會企業電子報

### 目錄

#### 視野眺望臺

- [KPMG FutureScape 開箱：著眼於環境社會變遷的企業策略方法學](#)

#### 國際趨勢

- [透過創新混合型金融投資，推動新興市場能源轉型](#)
- [自有品牌溢價提升農民產能與收入 歐洲超商改變迦納可可供應鏈](#)
- [「利他利己」開展身心障礙人士全方位就業支持與賦能](#)
- [回收展場地毯再製成面板 Fiera Milano 樹立展覽業循環經濟典範](#)
- [印度半導體扶持教育計畫弭平產業性別不平等](#)
- [創新遊程為破壞的環境提供復生 Masungi 保護區的自然美景](#)

### 視野眺望臺 — KPMG 社會創新洞見

## KPMG FutureScape 開箱：著眼於環境社會變遷的企業策略方法學

黃正忠董事總經理、侯家楷協理、李若寧經理、張凱柔副理、程芝榆顧問師 | 安侯永續發展顧問股份有限公司

隨著 2024 年第一季結束，企業陸續開始盤點本季業績達成情形，並滾動修正接下來的財務與業務規劃。每年、每季甚至每月，企業皆會預先評估外在市場變動與內在營運情形，設定目標與行動方案。隨著 VUCA ( Volatility 易變性、Uncertainty 不確定性、Complexity 複雜性、Ambiguity 模糊性 ) 高風險時代到來、環境與社會的變遷愈來愈難以掌握，也需要開始想像既有的商業模式與經營方法需如何因應與調整！僅僅只是按部就班遵循國內外

ESG 相關準則要求，固然能確保企業當前不因減碳不符下游客戶要求、踩到法定勞動條件紅線等而損失訂單，但環境與社會議題龐雜且持續變化，若沒有全盤的檢視、聚焦關鍵項目優先回應，則企業乃至於產業皆難以穩健經營，更遑論搶得永續創新的先機。

為此，KPMG 推出 FutureScape 方法論，運用情境分析與系統性思考，陪伴企業著眼於未來 ( Future ) 的樣貌 ( Scape )，進而以 Future 六大原則、Scape 五大步驟，辨識出切身相關的關鍵永續風險、展開與篩選合適回應方針及行動，作為企業回應未來環境與社會情境變遷的超前部署規劃。有別於 TCFD、TNFD 等以環境為主的想像路徑，少子化、高齡化、城鄉差距擴大等企業過往較難具體想像其衝擊與回應方針的社會議題，更是 FutureScape 的主要思考關鍵範疇。如此繪製的社會影響力藍圖中，不再僅限碳中和、法遵或做公益，而是明確與企業的產品服務設計、市場與客群定位乃至內部經營管理相關，並設有量化指標能同時評估與追蹤每項行動背後的商業、環境與社會效益。

以食品批發業者為例，近期食安危機頻傳、消費者的健康與在地飲食意識亦持續提升，皆是此產業需要關注的訊號。若導入 FutureScape 方法論，則可協助辨識下列關鍵議題的回應策略與行動，以搶先協助下游客戶回應市場趨勢：

- 食品安全：透過攜手上下游廠商建立溯源追蹤機制、強化產品評選條件，嚴格把關採購與銷售的食品來源及成分以降低食安風險，即使有相關事件發生也能快速追溯源頭，回應下游餐飲或通路鞏固消費者信任的需求。
- 健康飲食：為協助下游餐飲或通路回應消費者健康飲食的期待，於產品評選條件中納入少鹽、少糖、低熱量、非基改、少添加物等標準，並要求上游廠商透明揭露成分內容，也提供下游客戶作為原料挑選依據。
- 友善生產：市面上眾多小農產品、地方特色農產等顯示消費者意識正在改變，且可預期若持續以慣行農法、大宗壓低成本的方式生產農牧產品，未來自然環境資源將遭透支。因此，積極開發友善生產的食材、甚至鼓勵下游企業使用與推廣，不僅能協助餐飲或通路於消費者挑選產品時脫穎而出，也能避免未來生產斷鏈危機。
- 包材垃圾：運輸過程中的塑膠、紙板等包材累積大量垃圾，傷害環境的同時也衍生清運處理費用。市面上已有愈來愈多包材減量甚或循環利用的設計，若能攜手上下游廠商於運輸倉儲過程中導入，則有機會大幅減少包材消耗。

例如法國的生產者與消費者於 2016 年共同成立 C' est qui le Patron (誰是老闆) 品牌，即是看到歐洲的農戶在通路商過度削價下，導致生產高品質產品農戶面臨大量倒閉的問題，希望翻轉既有的盤商收購模式，建立更友善生產者、也符合消費者期待的供應鏈。至今，品牌透過集結消費者問卷投票決定的方式，已與超過 3,000 個在地生產者共同契作出 32 款友善環境、公平貿易的產品，於法國國家樂福、Monoprix 超市等 7,265 個通路銷售予超過 1,600 萬位消費者。由此可知，食品批發業者若能先洞察生產者面對的挑戰與消費者新興的偏好，即有機會協助餐飲、零售通路夥伴推出具特色的產品，也能穩定生產供應鏈。

ESG 不僅是當前市場的熱門話題，更是企業是否能長久發展的關鍵字。企業面對 ESG 除了遵循規範、盡量減少負面衝擊以外，亦需要確實將環境與社會的變遷內化製中長期商業模式的擘劃中，以確保能超前回應變遷，於降低風險、減少災損的同時，也開拓出無限的永續新商機。



## 國際趨勢

# 透過創新混合型金融投資，推動新興市場能源轉型

全球對氣候變化的關注日益加深，許多國家的企業積極參與再生能源倡議（RE100），透過綠電投資自發自用、購買再生能源憑證或綠電購售合約等方式，承諾 2050 年前實現 100% 使用再生能源目標。目前參與倡議的 426 個企業成員中，有超過三分之一的企業總部位於亞太地區，反映該亞太區已是再生能源熱點，並有利於維持其全球供應鏈的競爭力。此外，為於 2030 年實現淨零碳排放目標，亞太區每年須投入高達 1.2 兆美元於太陽能、風力，以及正在興起的綠氫（green hydrogen）和地熱能源等再生能源產業。

然而，這樣龐大的投資無法單靠私人資本，尤其是仍處於高度成長、有較高風險的新興市場。對於此，混合型金融（Blended Finance）即提供了一種創新解決方案，它將公共資金和私人資本結合起來，透過共同分擔風險，降低能源轉型的潛在威脅。此金融模式不僅關注財務回報率，更鼓勵私人資本為實現 SDGs 目標提出貢獻，並實際評估其所帶來的社會影響力。

美洲開發銀行（Inter-American Development Bank, IDB）的永續能源與氣候變遷機制（Sustainable Energy and Climate Change Initiative, SECCI）是第一個應用混合型金融投資的案例，其核心目標是擴充與開發再生能源的使用、發展增進能源效率的技術與作法、區域內碳融資（carbon financing）的發展，以及促進氣候變遷調適策略，以降低區域遭受氣候變遷的威脅。支持 SECCI 相關計畫的基金來源，則包括由 IDB 出資 2000 萬美元成立的 SECCI IDB Fund，以及英國、德國等捐助成立的 SECCI 多邊資金。

此外，世界銀行旗下的多邊投資擔保機構（Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA）自 1988 年成立以來，已支持 154 個已開發與發展中國家。2023 年，MIGA 承擔 64 億美元的政治風險保險（Political Risk Insurance），支持 40 個發展計畫，如建造道路、能源廠等，並透過對計畫提案的經濟可行性進行盡職調查，消除或減輕風險。此機構的存在提升了外國企業對基礎設施和能源轉型領域的投資意願，例如，MIGA 以 1,170 萬美元作為擔保，支援聖露西亞現代化路燈網路的安裝、營運和維修，將島上 22,000 盞鈉路燈全數更換為 LED 燈，並安裝 2,460 盞新 LED 路燈，讓二氧化碳排放量每年減少 5,000 噸，同時使整個道路網的光照水平增加 30% 以上。

這些努力和投資不僅推動綠色能源的發展，更有助於創造就業、促進經濟成長，同時為全球氣候行動作出重要貢獻。隨著亞太區域進一步深化能源轉型和擴大綠色經濟，這樣的多元化金融策略將成為推動未來發展的關鍵因素。

資料來源：Inter-American Development Bank, Multilateral Investment Guarantee Agency



## 自有品牌溢價提升農民產能與收入 歐洲超商改變迦納可可供應鏈

迦納為全球可可供應量最大的國家之一，然而因土地破碎、生產方式不當等原因使產能位居巧克力供應大國的末座，許多小規模種植可可的農民依舊處於貧困中。再者，為提高產能，該國童工和森林濫墾的問題始終無法被解決。迦納為巧克力大國比利時的第二大可可豆供應國，其中來自 70 個相關組織的比利時巧克力業者、零售業者與其他利害關係人於 2018 年聯合簽署永續協議 Beyond Chocolate，決定以實際行動達成 2030 年所有可可農民皆能獲得維持生計的收入、2025 年可可豆供應鏈停止森林砍伐的目標。其中，歐洲龍頭超市之一的 Lidl 也是承諾創造改變的一員。

Lidl 於簽署協議同年發起 Way to Go 計畫，推出自有永續巧克力品牌，以協助農民「收入多元化」與「生產專業化」，期待透過可可供應鏈透明化，消弭經濟和人權不平等的現象。計畫與迦納當地食農非營利組織 Kuapa Kokoo 和 Rikolto 合作，前者作為監督者，確保供應鏈中無雇用童工之情形，且供應商行為可 100% 被追蹤；後者為執行角色，於計畫初期建立村莊儲蓄和貸款系統，讓當地民眾可借貸進行農作物的投資或成立自己的中小型企業，創造多元化收入來源。此組織觀察借款人以婦女為大宗，在婦女難以自行種植、受「男性才需要錢」的傳



統觀念束縛的迦納，此作法將能幫助更多婦女擁有自己的財產，縮小性別差距。除了資金支持，組織亦會提供技術培訓，讓婦女有能力育苗及販售，在獲得收益的同時降低森林濫墾問題。

當地非營利組織因應農民個人需求提供差異化培訓服務，例如針對擁有土地也有意願種植可可的民眾，組織會進行專業化技術培訓，協助農民提升產能，增加收益；針對其他民眾，組織則提供稻米、蕃薯、蜂蜜生產或社區植物修剪等培訓課程，為農民創造多元收入的可能性。上述技術培訓的經費皆由 Lidl 以公平貿易溢價與額外給付的「Lidl 溢價」產生。Lidl 透過 Kuapa Kokoo 以公平貿易價格向農民購買可可原料，確保農民收入不因市場價格有大幅波動，同時額外付出每噸可可美金 300 元的「Lidl 溢價」，培育農民使用更永續的可可栽培法提升採收量。待可可品質與產能穩定後，組織會以減少濫伐林木為目標，進一步培訓農民其他林業知識，減少氣候變化的負面影響，確保整體生產力提升。

此計畫為比利時永續協議中第一個有明顯成效的案例，2018 至今已協助迦納 27 個地區的兩千餘位農夫獲得更高收入，其中四分之一為女性。計畫也擴展至比利時以外的地區，成為愛爾蘭第一個可 100% 溯源的巧克力。Lidl 意識到自己有足夠量能改變供應鏈樣態，對上創造經濟與人權平等的供應鏈，對下提升民眾永續意識和行動。零售業者身處下游，施力點看似微不足道，但實則因長期作為消費者接觸的第一線品牌而掌握話語權與影響力，因此更能主動要求供應鏈符合永續規範，以實際行動帶領產業走向永續，加大改變的力道與影響力。

資料來源：Lidl 計畫官網, Lidl 計畫成效, Rikolto, Fairtrade



## 「利他利己」開展身心障礙人士全方位就業支持與賦能

在台灣，身心障礙人士的就業輔導服務多由政府單位及非營利組織提供，就業服務與職業訓練量能有限，障礙者大多只能從事低專業勞動工作。然而在日本有一間資本額約 301 萬美元的上市公司，就是為了支持身心障礙人士進入職場並持續留任而生。成立於 2005 年的 LITALICO，在日文中的意思是「利他利己」，相信障礙是來自社會，而不是人。該公司對身障、精障、智障等各種障別，以及其照顧者、雇主等利害關係人提供各式支持服務，以期創造一個無障礙的社會。

該公司為了實現其願景，提出三大經營策略：

1. 以福利保障為中心拓寬業務範圍：2005 年創立時，主要關注及維護身心障礙人士的工作權益，隨著企業成長，延伸出教育、生活、保健、護理等相關服務的事業版圖，以期融合各專業領域的知識技能，創造綜效。
2. 依生命進程提供適性服務：從出生、入學、就業、日常生活到晚年照護等各人生階段，都能根據身心障礙人士的需求，提供量身訂製的個人化服務。
3. 虛實業務雙管齊下：以線上平台作為觸及潛在客戶的管道，一方面為有學習與就業需求的障礙者統整各方資源，以減少搜尋資訊的成本；另一方面協助企業客戶媒合人力，或協助其改善職場環境以更貼合身心障礙人士需求。

目前 LITALICO 集團旗下擁有 8 間子公司，在日本全國經營 312 處營業據點，提供多元且具有層次的服務，如兒童學習業務為具有發展障礙的兒童或其監護人開設學習教室，教授自我控制、時間與金錢管理、人際溝通等生活與社交技能，並在課業學習上給予個別輔導，甚至提供程式設計、機器人製作課程；而在身心障礙人士就業方面，從就職前的職涯諮詢、職缺媒合、參觀、實習，到就職後各式工作與生活的疑難雜症，LITALICO 與雇用的企業合力解決，以確保受雇者在工作中有良好發展。在企業客戶端，LITALICO 則協助導入兒童及身心障礙照護的軟體，滿足員工本人或家庭的照顧需求，進而提升企業客戶的營運效能。此外，他們也從特殊教育學校下手，協助特教教師制定個人發展與教學計畫，提升教學品質，進而促進從教育端到產業端的正向循環。

截至 2023 年底，他們的身心障礙就業支持業務服務超過 1 萬 3,000 人，留在職場的比例高達 89.7%；其業務範圍也持續擴張，除 2023 年新增 16 處實體據點，2024 年預計再新增 20 處。而其兒童學習支持業務則在全日本

設置超過 100 間教室，服務超過 2 萬人，滿意度達 97%。這些質量兼具的學習與就業支持服務，賦能身心障礙人士及其照顧者脫離低技術低報酬勞動的困境，建立一個對障礙者更友善的社會。

資料來源：LITALICO



## 回收展場地毯再製成面板 Fiera Milano 樹立展覽業循環經濟典範

展場的生產、搭建及廢棄物處置過程所產生的碳排是會展產業對環境造成的負面衝擊之一，儘管每年有回收大量材料，但能被再利用的程度仍然有限。Fiera Milano 為全球展覽和會議的主要綜合運營商，也是義大利會展市場的領導者，其所管理的米蘭會展中心佔地超過 400,000 平方公尺，每年接待 400 萬參觀者，2022 年收入達 2.2 億歐元，是世界第六大的貿易場館，也是歐洲最大、最現代化的會議中心。為減緩會展造成的負面衝擊，Fiera Milano 與他前五大供應商之一、歐洲領先的紡織品生產商 Montecolino 決定聯手研發可回收再製與循環利用的地毯，實現創新且永續會展的理念。

自 2017 年開始，Montecolino 即為 Fiera Milano 開發地毯管理系統，使其在 2022 年實現 100% 的地毯回收率。回收的地毯將被縮小及轉化為緻密顆粒，再作為原料移轉至塑膠工業。此外，雙方也合作開發了 Wèp 多用途面板，可依客戶需求做成展示桌椅、牆面和展籤，並能夠回收再利用。2022 年，Fiera Milano 不僅達成 100% 的地毯回收率，更成功將 272,640 公斤的地毯再製成 116 個容器。

Fiera Milano 和 Montecolino 的合作計畫展現了場館管理方與關鍵供應商聯合的力量，藉由永續主張的共同承諾和積極參與，樹立循環經濟的典範，更因其可衡量性及規模化的潛力，為會展業者提供了具有高度應用價值的解方。

資料來源：Presentazione standard di PowerPoint (ufi.org)



## 印度半導體扶持教育計畫弭平產業性別不平等

2021 年底，印度政府推出半導體扶持計畫 (Semicon India)，投資近 100 億美元於半導體產業生態系統的發展。在 2023 年，印度政府持續加碼投入約 4 億美元於 IT 相關硬體的投資。然在這樣的成長趨勢下，卻存在顯著的性別不平等問題。根據美國的就業數據，硬體產業工作者中僅有 13% 為女性。而在印度，儘管有 40% 的 STEM 畢業生為女性，但進入相關職場的女性工作者並無明顯增加。教育科技公司 TalentSprint 觀察到硬體產業性別比例失衡的情況後，與 Google 合作開設一項名為 WISH 的計畫，以協助女性建立從事硬體相關工作的職業生涯。

該計畫為對硬體產業感興趣的大學三年級女學生提供為期 1.5 年的多元學習管道，強化女學生在硬體產業工作所需的能力。計畫主要有三個階段：

- 第一階段：參與為期 8 個月的線上培訓，其培訓內容包括硬體相關技術、工具等專業知識，同時強化學員的軟實力
- 第二階段：實體參與為期 2 週的訓練營，藉由實體操作的方式熟悉並加深第一階段學習內容的印象
- 第三階段：根據前兩階段學員的表現進行評估，通過者則給予第三階段為期 6 個月的實習機會

目前，此計畫邁入第三屆，累積錄取共 100 名女學生，2024 年更是超額錄取了 65 名，其背後反映的正是印度女學生對該計畫的高度興趣與肯定。另外，Google 全額贊助支持此計畫，以期未來能延攬更多有才能的硬體女工程師。

隨著 DEI 的觀念愈來愈廣為人知，許多企業也正透過不同努力來推動 DEI 的理念。而 WISH 計畫就是 TalentSprint 與 Google 賦能女性成為半導體與硬體相關領域優秀工作者以實現產業勞動力多元化的承諾，同時也是 Google 自身願景的實踐 — 促進能反映社會多元性的員工組成，確保所有人享有平等機會。此計畫除提供了一個全新且更長遠的角度看待 DEI 策略外，也從人才培育為切入點，協助企業打造雇主品牌，提升企業對於人才的吸引力。

資料來源：WISH, CXOtoday



## 創新遊程為破壞的環境提供復生 Masungi 保護區的自然美景

本系列特別分享由經濟部中小及新創企業署主辦、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。五屆以來已吸引超過 23 國、共 333 件案例申請。

Masungi Georeserve 是一個由政府和 Blue Star 集團自 1996 年開始在菲律賓 Masungi 保護區進行的合作計畫，利用該區 30% 的範圍，支持其他 70% 的森林保育工作。2015 年，他們成立了一個 80 人非營利組織 Masungi Georeserve Foundation ( MGF )，透過研究、教育、保護及地質旅遊等活動來進行該計畫，並在 2017 年，他們受菲律賓環境及自然資源部 ( DENR ) 的委託，協助恢復 Masungi 保護區內 2,700 公頃的退化土地，進而開啟了 Masungi Geopark Project ( MGP )。

這些退化土地是源自 1990 年代末期的大規模土地掠奪活動而遭到砍伐和破壞。為此，MGF 希望通過 MGP 來恢復和保護已樹木稀疏的山區，將其轉變為一個以自然為核心的發展模式。在此計畫下，MGP 透過低衝擊的地質旅遊，為基金會開拓可持續的保護方案與財務來源。他們除了在旅遊中教導遊客有關保育、生物多樣性和環境永續的重要性，也利用收益支持保護區內的氣候行動和造林工作。同時，他們也為周邊社區提供就業機會、支持當地企業，也參與其他社區計畫，帶動社區的經濟發展。

MGP 為 Masungi 保護區恢復了 2,000 公頃的森林土地，種植了超過 10 萬棵菲律賓原生樹木，並建造了 17 公里的監測步道和巡邏站。此計畫也進一步支持了 200 多個社區家庭在淨水、醫療、教育、法律方面的供應，並僱用和訓練了 80 名在地居民成為護林員。他們也與 200 多家企業和學校合作，進行原生樹木種植和培育等森林復原活動。在歷經長期的破壞及開發後，Masungi 保護區重獲生機，其自然環境優勢為當地創造了地質旅遊的機會，並將資金回饋於森林保育，進而達成永續經濟與環境的成果。

資料來源：Masungi Georeserve



## Contact us



黃正忠 **Niven Huang**

安侯永續發展顧問(股)公司

董事總經理

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 [Cindy Chang](#).

© 2024 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.