

2017 台灣永續報告分析發表會

專題：SDGs 永續發展目標—會後報導

節能減碳、企業永續經營的理念，在後巴黎協議時代已經從理念宣傳走向法規、稅制層面，大型企業已看見 CSR 報告揭露的價值，其中台灣百大企業已有 83% 編製 CSR 報告書。總體來說，企業自主編製數量逐年遞增，且有近半數都進行保證 / 確信。台灣企業雖將「氣候行動」列為最關注的永續發展目標，但僅有 37% 的企業說明氣候風險的減緩調適措施。面對 2016 年正式上路的聯合國「永續發展目標 (SDGs)」，台灣企業揭露比例更僅有 8.7%。

由資誠(PwCTaiwan)與 CSRone 永續報告平台、政大信義書院、台灣永續能源研究基金會共同主辦的第三屆台灣永續報告分析發表會，針對 2016 年公開揭露的 CSR 報告書進行分析。吸引產官學界超過 300 名人士與會。會中針對 CSR 與品牌價值連結、全球氣候變遷風險、聯合國永續發展目標 (SDGs) 導入企業實例與社會投資的衡量與風險等四大議題，邀請標竿企業如中華電信、中華航空、台灣微軟、台灣賓士、台積電、宏碁、國泰金控、美國商會等代表與會，深入探討議題與分享執行經驗。



金管會副主委鄭貞茂在開場致詞時表示：「本次分析看見有編製 CSR 報告書的上市櫃公司，EPS 表現往往優於大盤，顯示重視永續議題的企業，經營績效更好。過往金管會規範上市櫃公司資本額 100 億元以上者必須編製 CSR 報告書，今年雖擴及至 50 億元以上者；但從本次調查中看到上市櫃公司出版的 409 本報告，有多達 281 本為自願編製，相當於 68.7%，令人相當感動。顯示企業已看見 CSR 議題的重要性！」

鄭貞茂認為，CSR 議題在各行各業都逐漸成為顯學。比方學術界，全球商學院已將 CSR 相關課程列入評比指標之一，未來商學院若沒有教授此議題，排名將會受影響、下滑。以金融業來說，國泰世華銀行加入赤道原則，看似將授信標準提高，衝擊銀行授信業務，但實質上能夠符合這項標準的企業，代表其追求向上的決心，經營更成熟穩健，而能得到更多的授信，是鼓勵企業正向發展的動力。



台灣永續能源研究基金會董事長簡又新談到自己連續三年參加台灣永續報告分析發表會，年年變化大。不僅參與人數逐年增加，報告書的量與研究內容也逐年豐富。台灣的 CSR 報告書，質與量並重成長，且成長速度極快。觀察去年台灣永續獎金獎數量亦成長一倍，同理可證。除了國內自評，看到企業的永續作為提升，在國際上也獲得相當不錯的評價。根據彭博（Bloomberg）2016 年環保、社會及公司治理（Environment, Society & Governance, ESG）揭露與績效評分中，台灣企業在環保、社會及公司治理資訊揭露為亞太區域（APAC）最優；2016 亞洲高峰會永續領導力發表的亞洲 TOP100（2016 Channel NewsAsia Sustainability Ranking）企業排名中，台灣也位居第二（日本 33 家、台灣 20 家、印度企業 16 家、南韓 13 家）。



資誠聯合會計師事務所所長張明輝則表示，在金管會與民間單位多年的提倡下，國內 CSR 報告書從 151 本快速成長到 458 本，且近半數都進行外部單位的認證，顯示企業對 CSR 議題的逐步重視。2016 年聯合國發表 SDGs 目標後，要求各國政府、GRI（CSR 報告書框架制定單位）訂定相關配合措施，如 GRI 將 17 項 SDGs 規劃於 CSR 報告書的框架內。同時，企業對永續發展的作為，應該能跟外界溝通，具有共通的語言或標準。SROI（社會投資報酬率）就是一項重要的工具。SROI 的年會今年即將在土耳其伊斯坦堡舉辦，資誠也會持續深耕 SROI 的應用，協助企業共同創造更好的 CSR 溝通。

根據 PwC 全球 SDGs 調查報告指出，92% 的企業已意識到 SDGs 的重要性，71% 的企業已開始規劃相關的因應措施。然而目前台灣企業 僅有 40 家企業有在 CSR 報告提及此議題，比例僅 8.7%，顯示面對全球永續議題，台灣仍有很大的進步空間。



資誠聯合會計師事務所所長張明輝（左起）、金管會副主委鄭貞茂、資誠永續發展服務公司董事長朱竹元、和 CSRone 永續報告平台創辦人嚴德芬共同響應聯合國 17 項永續發展目標。嚴德芬表示：「今年的研究總量體為 458 本台灣公開出版的永續報告，內容涵蓋質化與量化統計資料，如溫室氣體排放量、回收水量、再生能源使用率、違規次數以及 GRI G4 的 149 個指標等等，希望藉此對於台灣整體的永續發展及 CSR 現況，提供與時俱進並確切務實的參考，也期許台灣有更多企業一起投入發展企業永續議題與實踐。」

2017 台灣永續報告 12 項關鍵發現

CSRone 永續報告平台 陳厚儒顧問師



此次台灣永續報告分析，歷經 7 個月研究、針對 458 本由營運據點設於台灣的台資企業、外商與其他組織所發行的企業永續報告/社會責任報告進行研究與分析，其中涵蓋 505 個項目與總計 30 萬筆資料，得出 12 個關鍵發現包括以下：

- 一、SDGs 為全球未來 15 年存續的關鍵而台灣僅 40 家 (8.7%) 企業在 CSR 報告回應：**
根據調查結果顯示，有 40 家企業在 CSR 報告揭露 SDGs 相關資訊，其數量僅占 2016 年 CSR 報告總數的 8.7% (40 / 458)，其中以金融業 (7 本) 與電腦及週邊設備業 (7 本) 占多數。資誠 (PwC Taiwan) 永續發展服務公司董事長朱竹元表示：「SDGs 代表全球必須共同面對的挑戰，也代表潛在的商業機會。它是幫助企業檢視自身創造價值的指引，也是幫助企業將永續目標與核心業務結合的策略整合方向。企業編製 CSR 報告書，若能接軌國際永續目標，不論未來要應用綠色金融，或是迎接國際金融穩定委員會 (Financial Stability Board, FSB) 研擬未來財務報告書必須揭露氣候變遷風險的挑戰等，都能更從容應對。」
- 二、台灣百大企業中已有 83% 編製 CSR 報告：**在 458 本 CSR 報告書中，研究團隊比對 2015 年上市櫃公司中營業收入前百大的名單，發現百大企業中已有 83% 編製 CSR 報告，由去年的 77% 增加 5%。除了政府在法規上的支持，也代表 CSR 議題在台灣已逐漸受到重視，也有愈來愈多上市櫃公司意識到利害關係人關心的非財務績效資訊，並透過 CSR 報告揭露與溝通。資誠聯合會計師事務所所長張明輝表示：「從本次統計趨勢顯示企業已經開始重視 CSR 報告揭露的重要性，且希望是具可信度的揭露。資誠 (PwC Taiwan) 更進一步觀察到，企業自願確信項目亦有逐年增加的趨勢。資誠 (PwC Taiwan) 相信，定期藉由外部單位的檢視，能提升企業的 CSR 績效，建議未來能朝向全面確信的方向努力，讓企業真正達到經濟、環境、社會的共利共好。」
- 三、已編製 CSR 報告之上市櫃企業連續三年 EPS 財務表現皆優於大盤：**長期以來，企業永續發展與財務績效之間的關聯性，一直是各界利害關係人高度關注的議題。研究團隊分析全體上市櫃企業從 2013 年至 2015 年的平均每股盈餘 (EPS)，可以觀察到已編製 CSR 報告的企業，連續三年平均 EPS 皆高於全體上市櫃，再度證實落實 CSR 永續議題也將帶來正向的營運績效。
- 四、在上市櫃企業中自願編製 CSR 報告數量為強制編製的 2 倍：**在 2016 年上市櫃企業中，自願編製 CSR 報告共有 281 本，其總數相當於強制編製 (128) 的 2.2 倍。這也代表在已編製 CSR 報告的上市櫃公司中，有將近七成是屬於自願編製 CSR 報告。此外，在 2016 年也有 49 本首次自願編製的 CSR 報告，其中又以科技產業占整體 53% (26/49) 為多數。
- 五、2015 年永續議題排名出爐，訓練與教育取代經濟績效成為第一位：**根據分析團隊調查 458 本 CSR 報告所揭露的重大議題，結果顯示「訓練與教育」、「職業健康與安全」、「經濟績效」為最多企業與利害關係人共同關注的永續議題，前三名重大議題與前一年調查結果一致，不過「經濟績效」由原先的第一位，下降至第三位，而「訓練與教育」則由第三位，上升至第一位，顯示編製 CSR 報告的企業已由過去經濟利益導向，逐漸轉變為重視最重要的資產—員工。

- 六、 **氣候變遷為全球首當其衝的風險，台灣企業僅有 37%說明減緩與調適措施：**2016 年為歷史紀錄最熱的一年，已連續三年創新高。但研究團隊調查結果發現只有 37%的企業在 CSR 報告揭露對氣候變遷的因應政策，說明企業如何進行減緩與調適的措施，並僅有 30%說明氣候變遷對企業帶來的風險議題與潛在商業機會。
- 七、 **WEF 認為台灣最大風險為國際衝突，而台灣企業則最關注財務風險：**在 WEF 世界經濟論壇的《2017 年全球風險報告中》，揭示台灣的經商風險議題為國際衝突、能源價格衝擊及失業與就業不足；但在研究團隊調查所有 CSR 報告中，揭露最多的風險議題以財務風險為主，其次為法規與市場風險。其中已有 74%揭露風險管理機制，不過有進一步說明從風險中發掘的機會與效益只有 36%。
- 八、 **近三成 CSR 報告揭露社會公益費用，平均金額占稅前純益 0.82%：**由於在 GRI G4 經濟績效考量面中，G4-EC1 指標建議揭露社區投資金額。因此，研究團隊蒐集 CSR 報告中揭露的社區投資金額，發現有 27%的 CSR 報告揭露相關數據。針對已揭露社區投資金額之上市櫃企業，統計總金額達新台幣 45 億元，平均一家公司每年投入 4,277 萬元，其中又以金融業、通信網路業與半導體業所揭露的總金額最高。其中，社會公益金額占這些企業的稅前純益比例為 0.82%。
- 九、 **新型態整合性報告（IR）嶄露頭角，發掘財務與非財務資訊間的永續價值：**台灣企業在 2016 年已陸續開始參考整合性報告（Integrated Reporting, IR）框架，揭露 2015 年的財務與非財務績效相關資料。研究團隊檢視每本 CSR 報告，確認內容是否提及或參考 IR 整合性報告框架作為調查的依據。結果顯示，有 12 本 CSR 報告是採用 GRI G4，並參考 IR 整合性報告框架來編製 CSR 報告。相較前一年遠傳電信編製第一本整合性報告，在 2016 年已有更多企業開始嘗試將財務與非財務績效之間做整合與連結。
- 十、 **近半數企業重視 CSR 報告品質，保證 / 確信市場年成長 23%：**回顧 2014 年到 2016 年編製的 CSR 報告，雖然在保證 / 確信比例上皆維持在五成左右，不過在整體數量卻有持續增長的趨勢。從 2014 年 79 本，到 2015 年由於法規強制要求特定產業須編製 CSR 報告，保證 / 確信的數量成長 2.28 倍達到 180 本。2016 年是政府在下一階段一資本額 50 億以上之強制規範的過渡期，雖然沒有強制編製的壓力，但在保證 / 確信數量上仍有 23%的成長率，已有 221 本 CSR 報告經過第三方保證 / 確信。
- 十一、 **台灣金融業已意識到責任投資的重要性，超過半數願意將 ESG 納入投資決策：**分析團隊檢視金融業 49 本 CSR 報告中，在揭露投資政策或決策時，是否有參考 ESG 等非財務資訊、簽署聯合國責任投資原則（Principles for Responsible Investment, PRI）或遵循赤道原則（Equator Principles）等相關資訊。結果顯示，有 61%金融業 CSR 報告有揭露相關資訊，並且有 82%依循《GRI G4 金融服務業揭露》說明相關指標。
- 十二、 **食品業面對氣候變遷的風險意識較低，多數無 ESG 目標：**調查結果顯示，食品業雖然已被強制規範，而且必須通過會計師事務所採用「確信準則公報第一號」進行確信，藉以提升報告內容的可信度。但食品業仍有超過一半的企業（55.2%）未揭露 CSR 政策；而面對氣候變遷造成的影響，食品業也較少提出減緩與調適政策，並鑑別伴隨而來的風險與機會。

挑戰與創新—關鍵的永續領導力

台灣永續能源研究基金會董事長簡又新 VS. 名廣播主持人凌爾祥

ON AIR

Q1: 企業經營如何在追求經濟極大化與永續目標間取得平衡?

企業要永續經營，領導人是關鍵因素。永續目標為何如此重要，可以從三個面向來思考：一是危機感，二是國際趨勢，三是領導人有其極限。企業要可長可久，企業領導人必須要有危機感。根據天下雜誌去年的統計，1986年台灣的100大企業，歷經30年後，製造業僅剩18家留在榜內，服務業更僅剩12家。可見永續經營的困難，領導人必須保有對長期、短期經營目標的危機感。

其次，領導人必須了解國際趨勢為何。科技發展極為迅速，難以想像未來的發展面貌，必須時時關切國際趨勢的變化。當前，永續議題就是國際最重要的趨勢。另外，領導人終究有其極限。成功的人往往失敗於他的成功。因此，領導人必須培養優秀的接班人，隨時跟上國際趨勢。高層團隊隨時要有接班人才，避免斷層。

我再舉兩個例子說明企業追求經濟利益為何必須兼顧永續目標。當年福斯汽車，明知自家柴油車標準不合美國國家標準。卻設計排碳數據造假軟體，讓汽車通過監理所的檢測，結果與實際上路後的排碳量相差40倍。事件爆發後，股價一天重挫35%，市值蒸發250億元，官司纏身，累積至今年1月的和解金高達230億美元，遠超過福斯先前規劃的192億美元準備金，追訴仍持續不斷，善後損失難以估計。

可口可樂曾受到印度當地強烈反彈。因為印度極為缺水，飲料業卻大量使用他們的水源。後來可口可樂進行多項轉變，首先擴大產品線，更重要的是開發「水中和」措施，「我用當地多少水，就回收還原多少水給當地」，解決了環境問題。接著，積極照顧婦女問題。提供微型貸款給印度、非洲當地的婦女，使其得到就業機會。窮人不僅還款率高，使企業獲得額外商機，同時贏得當地的品牌好感度，帶動消費。



Q2: 如何在企業內形塑永續文化?

目前企業對「永續」的概念仍在各自解讀的階段，有人認為 CSR 只是環境永續、做環保而已；有人認為是慈善捐款、社會永續。若企業領導人不能從 ESG（環境、社會、公司治理）三面向平衡發展永續目標，要形塑永續文化將會非常困難。推動 CSR 多年來，我認為要形塑企業的永續文化，首先要對企業的董事長、執行長、永續長進行 CSR 的教育。其次，形塑社會對永續理念認同的氛圍，藉由從客戶端、消費端的訴求，讓企業更積極制訂永續目標，第三，善用 CSR 報告書進行企業的檢視，並具體從就業選擇、消費選擇對企業做出回應，產生驅動力。

具體來說，企業領導人追求利潤最大化的同時，也相當關心外界脈動，以及對企業本身的評價。近期聯合國發布的多項資訊都顯示，若企業領導人沒有把永續概念融入在企業經營中，將可能發生重大危機。比方許多國際企業如 Google、Apple、BMW 都加入 RE100（100%使用再生能源）的行動，若供應鏈業者沒有積極轉型加入使用再生能源的行列，隔年可能就會喪失訂單。除了大型企業對供應鏈的壓力，民間單位開始設立許多永續獎項，表達對標竿企業的肯定，形塑社會的認同度與企業間的標竿指標，由下而上影響企業。當社會越來越多人關心、閱讀企業的 CSR 報告書，甚至以此作為選擇就業單位、投資標的之重要參考資料，就會成為企業重視永續目標的外在驅動力。

Q3: 台灣 CSR 委員會運作上有何困難？順暢度如何？

國內許多大型企業 CSR 委員會已成立多年，經歷過一段磨合期，體認到企業領導者帶頭推動 CSR 的重要性，由於董事長往往就是委員會成員之一，能協助強化企業的縱向、橫向聯繫，讓 CSR 委員會運作發揮功效，並反映在 CSR 報告書上，如國泰金控、台積電等業者。

但也有部分企業的 CSR 委員會是受到高層政策要求，虛有其名，運作不良。因此，我要呼籲各位 CSR 從業人員別忘了，員工有講話的權力，社會有質問的壓力。這都可以成為促進委員會的動能。中國大陸常有一句話叫「學比趕超」，意即「學習、比較、趕上、超越」。當企業評估自身的 CSR 運作還未步上軌道，就收集同業、標竿企業的 CSR 作為，以「學比趕超」的精神，就能有顯著進步。

舉例來說，在與上級主管溝通前，應先讀熟自家企業的 CSR 報告書，與其他同業、國際企業的 CSR 報告書，進行相互比較，找到問題切入度，跟主管提案。同時培養自己對社會脈動、國際脈動的敏感性，往往能獲得上級的肯定，提高 CSR 運作的順暢。

Q4: 聯合國將台灣列為氣候變遷的高危險群，台灣的民眾、企業、政府認知如何？

台灣民眾超過 90% 都認知到氣候變遷對台灣有極高風險，因此對環境保育的意識相當高。而其中能源業對氣候變遷議題影響極深，但國人對能源的認識卻非常低，常誤以為台灣是能源自給自足的國家。使推動再生能源轉換的接受度並不高。舉例來說，「RE100」100%使用再生能源的行動，在國際已有許多大型企業加入，但台灣卻亟待努力，就是一個典型的例子。不論是再生能源的使用，或是因應氣候變遷議題，都是企業創新商機的來源。如友達目前能做到零廢水排放，同時還能進行技術外銷，這就是一個成功的例子。

【焦點座談】永續引領創新—面對 17 項 (SDGs) 永續目標的挑戰



主持人： 朱竹元/資誠永續發展服務公司董事長

Q1: SDGs 對企業是逐漸加大壓力的挑戰，企業該如何因應?

與談人： 顧洋/台灣永續能源基金會執行長

永續議題推動多年來，最創新的就是這個觀念本身；跨界整合本身就是永續最大的創新。目前企業多處在具備觀念，但不知如何整合、如何執行的起步階段，其中最大的問題就在——外部性的產生。聯合國推出永續發展目標 (SDGs)，是要讓企業認知這是一個全球性議題，非已開發國家的責任。因此「溝通」與「合作」特別被提出是關鍵發展項目。

觀察全球政府的行政能力不斷衰退，跟不上企業與社會發展脈動。為了因應 SDGs，企業不要被動等待法規要求，此刻就要適度尋找 NPO、其他企業合作。

與談人： 蒲樹盛/台灣 BSI 總經理

觀察 SDGs 所列出的 17 項目標，不正是人類生存的基本目標嗎？可見人們越活越不好。隨著全球城市化發展程度越來越高，人口不停往城市集中時，房子面積越來越小，房價越來越高；偏鄉人口流失，導致生產力下降，經濟越來越不穩定，成為惡性循環，因而需要 SDGs 指引全球企業、政府，共同改善這些問題。

企業因應 SDGs 之道，可藉由相關標準制定的方向，一窺社會未來的面貌、發展趨勢，包括碳中和、水足跡....等。「標準」制定的內涵，在近一個世紀來，已經發展重大改變，從早期的產品規格，進入製程面，而現今則著重「創新」企業的行為標準、商業模式，如 CSR、反貪腐指標等。舉例來說，光是 SDGs 的 17 項指標就有上百項國際標準可相對應。企業只要依循這些標準的規範轉型、創新，就可因應這個議題的挑戰。

主持人： 朱竹元/資誠永續發展服務公司董事長

根據 PwC 進行的全球 SDGs 調查發現，全球企業關注的 SDGs 目標分別是：目標 8、13 和 9；但民眾認為重要的目標則是目標 2 消除飢餓、目標 13 氣候行動、目標 4 教育品質，明顯跟企業認知不同。企業該嚴正思考這樣的差異，並從中找尋商機；SDGs 看似是挑戰，但挑戰與危機往往是新商機之所在，若能盡早調整商業模式，反而率先成為滿足市場需求者。



另外，分享我在求學時深受影響的一段話：「大其心，容天下之物；虛其心，受天下之善；平其心，論天下之事；潛其心，觀天下之理；定其心，應天下之變。」在當今全球化的發展下，根本已無邊界存在，企業必須關注國際問題，SDGs 離我們並不遙遠。

主持人： 朱竹元/資誠永續發展服務公司董事長

Q2: 外商在台灣因應SDGs的作為?

與談人： 鄭允豪/美僑商會永續發展委員會主席

美國商會在台灣成立超過 60 年，有 400 多位團體會員，是目前台灣最大的外國商會。美國企業為因應 SDGs 議題，由美國國際商務委員會（USCIB）推動的「Business for 2030」倡議組織最具代表性。目前已有 47 家大型企業、組織加入，包括沃爾瑪、微軟、Google、花旗銀行等。來自 165 個倡議團體正在進行 81 個個案研究，研究主題涵蓋 SDGs 旗下 169 個主題的 48%，影響將遍及 150 國家。

在個別企業的行動方面，以杜邦為例，自美國成立 215 年，深耕台灣近 50 年來，自 2002 年便開始接軌國際永續報告框架，思考企業永續作為。其後從三大領域：創新、食物安全、足跡連結 17 項目標。同時，杜邦也成為世界企業永續發展委員會（World Business Council for Sustainable Development, WBCSD）的創始會員之一，共同發起 2050 永續生活願景（Vision 2050），以及「2020 行動（Action 2020）」，是至今最大的企業永續行動計畫。杜邦從早期被認為是高污染企業，近年重新定位「為全球開創科學解決方案」者，自主提倡企業環保主義，種種作為早已呼應 SDGs 目標，並持續發展。

與談人： 蔡絲婷/綠色和平專案主任

不論是跨國企業或台灣在地中小企業都將面臨綠色競爭力、減碳壓力的挑戰。綠色和平針對再生能源專案，率先對全球各地的「資料中心」進行檢核。因為資料中心有高達一半的成本在電力上，包含伺服器、空調、照明、雲端硬體設備等，都需要大量電力。若將全球的雲端視為一個國家，它是全球用電量第六大國。如果雲端已是人們未來不可或缺的生活要素之一，就應該要求它積極改採用再生能源。

綠色和平 2017 年再度針對美國 200 多個企業、中國大陸、南韓等地的資料中心企業進行評比，並發布〈點擊綠報告〉。評比項目包含能源資訊透明度、再生能源承諾、能源效率與減碳量、再生能源採購、倡議等五大面向。特別將「倡議」納入評比項目之一，是因為我們深切了解「能源轉型」絕不能只靠中央地方政府就能推動，企業也是關鍵角色。

綠色和平作為全球串聯的角色，我們發現 69.5% 企業認知巴黎協議會影響全球布局，但各國對於能源轉型的發展腳步各不相同。以台灣來說，2016 年「電業法」通過，使得再生能源重新回歸自由化市場，打開企業使用的大門，其中有五成的企業計畫在兩年內開始使用再生能源。而企業之所以無法立即採用再生能源，最大的三大擔憂問題正是：成本、認證、穩定度。以成本來說，隨著科技不斷進步，目前風力發電成本已下降 60%、太陽能發電成本已下降 80%，逐漸可被企業所接受。但台灣目前的再生能源憑證仍在規劃中，且企業期盼此認證能與國際接軌，以便未來也能加入 Re100 等國際行動當中，提高自身的貿易競爭力。

主持人： 朱竹元/資誠永續發展服務公司董事長

Q3: 如何跟公部門、公司各部門溝通CSR，讓CSR推動更落實?

與談人： 顧洋/台灣永續能源研究基金會執行長

推動 CSR 多年來，與政府公部門長期溝通，才逐漸看到近年有一些具體措施誕生；因而體認到政府所知可能不及許多 NPO，政府也需要謙卑，需要學習，需

要與外界多多溝通。企業、產業界更要善用公聽會、立法院諮詢意見的機會多多發言。我們應理解，效率低落並非台灣政府特有的問題，舉世皆然。當聯合國提出 17 項 SDGs，看似全球問題越來越多，政府治理能力相當不足，但政府仍具有相當大的影響力，仍是一個國家的代表。企業常常跟學界反映很多困境，但在政府單位面前卻又沒有聲音，當產官學研沒有同步發聲時，政府不見得會重視此議題。因此，企業參與公共事務是越來越重要的！

與談人： 鄭允豪/美僑商會永續發展委員會主席

在公司內部溝通上，可以利用教育訓練與在地社區合作兩種途徑來進行溝通。比方杜邦全球總部利用核心價值教育訓練、平時教育訓練，確保各地每一員工都能了解企業總部的 CSR 理念與策略。在杜邦台灣部分，除了企業積極發展各項 CSR 作為，也參與在地獎項選拔，鼓勵員工持續就此目標努力。當杜邦觀音廠成立時，也邀請在地議員、里長共同規劃需監測的環境汙染、公安的項目，由企業內部延伸到在地利害關係人的溝通。



美僑商會永續發展委員會主席鄭允豪（左起）、綠色和平專案主任蔡絲婷、資誠永續發展服務公司董事長朱竹元、台灣 BSI 總經理蒲樹盛、台灣永續能源研究基金會執行長顧洋分別從企業、第三方認證單位、倡議單位提出企業如何因應 SDGs 挑戰之道。

工作坊 — 向標竿企業學習



I、全球氣候變遷風險 巴黎氣候協議正式生效，你準備好了嗎？

與談人： 申永順/台灣永續能源研究基金會秘書長

CSR 議題最早期，社會在談減少汙染的問題，然後變為減少廢棄物、減少毒害、最後是減少碳排放。這過程顯示我們對於問題的切入點，從局部性的，演變為全球性的。「碳」是當中最強大，最不可逆，衝擊最大關乎人類存亡的議題。COP21 會議的意義，標誌全球參與以及企業當責的重要性。減碳不再只是已開發國家要關注，而是全體國家和企業都要面對的壓力。10 年前開始有國際廠商要求企業必須出具溫室氣體盤查報告書，甚至現在許多國際企業開始加入 RE100，也就是 100% 使用再生能源的行動，並開始要求他的供應商也必須達到他的能源結構

標準，這將對台灣企業產生非常大的衝擊，因為台灣的能源結構非常弱。讓我們透過三位優秀企業代表的分享，進一步了解企業目前的衝擊與因應作為。

與談人： 孫讀文/台積電經理

因應氣候變遷的衝擊，台積的策略是先思考自身定位，再擬訂做法。台積員工有約 4.5 萬人，95%以上的產能都在台灣，每年在台灣創造 33 萬就業人數，和 2.4 兆億元新台幣的產值（以 2015 年統計），可預期社會對台積必定有一定程度的期待。首先，台積針對減緩氣候變遷，訂定具有挑戰性的目標，包含減廢、節能、節水、減碳四大目標。舉例來說，台積期許「產能雙倍成長，減能 20%」。透過高層領導及跨部門合作。依據 TSMC 碳平台管理進行問題討論、行動和檢討，有組織系統地來達成目標。

我們以 ISO50001、SEMI-S23 標準，分析用電比例，訂定節電方法，以達到減碳目標。在節水部分，台積的每一滴水，透過民生系統回收廢水以及重複使用自己的廢水，每滴水使用超過 3.5 次，這只是減量；雖然已接近我們訂定的節水目標，但未來還必須朝增加水源的方向努力。雖然台積在全世界的碳排、耗電、節水的表現都名列前茅，但是還是有很可以改進的地方。

就整體產業來看，台灣多數的中小企業對 CSR 議題，可能連「意識」其重要性都還相當不足，更遑論有具體行動。因此，台積必須透過供應鏈管理方式，帶領他們一起做出改變，才是最務實的。因應氣候衝擊的行動相當多，台積還在思考，購買綠電是不是對台灣能源是最好的方式。

與談人： 鄭智仁/中華航空企業安全室環境部經理

航空業作為全球第 21 大經濟規模的產業，貢獻全球 GDP3.5%；這樣的產業特性，意即對全球衝擊也相對大。尤其，航空業在高空的碳排放，比低空排放影響更大。以 2015 年來說，航空業有七種碳排放，占全球二氧化碳總排放 2%，2030 年將會提高到 3%。隨著經濟持續發展，航空業的碳排放也會持續上升。然而，航空業特殊的環境特性，許多氣候議定書不得不將航空業排除。有鑑於此，國際民航組織（ICAO）在 2016 年 10 月通過「全球航空業減碳協議」，以追求「2020 年零碳成長」而非碳中和為目標。台灣雖小，但在國際的表現成就很大。

以華航來說，面對氣候變遷議題著眼於：風險（法規）和機會。因此，積極引進碳風險管理模式、成立碳專案小組平台。致力達成碳排放權、排放量相符，避免遭受罰款。華航規劃 30 多項減碳作業，包含購買新式飛機，降低碳排放；改變航線、改變維修營運模式；除了空中，地勤方面也執行減碳計畫，近五年來已減碳 30%。但減碳終究有其極限，目前正在思考投資再生能源的可行性。

與談人： 周亞璇/台灣大哥大公關暨品牌管理處副理

台哥大面對 CSR 議題以跨組織編製，成立專門部門來積極應對。尤其氣候變遷風險，對企業不僅有法規規範、營運風險的壓力，也是一個新的機會點。我們期許自己非單純電信商的角色，而是全方位通訊與媒體服務者。因此，從最基礎的營運風險應對，我們建置高抗災基地台、不斷電系統和儲水系統；再進一步掌握綠能機會，推出低碳產品服務、綠能應用、氣候變遷研究。

目前台灣大哥大導入「真實價值」（TRUE VALUE）的方法學，來檢視企業如果要對社會負責，要如何衡量。企業開始理解，如果還是如過往只單純追求財報利潤的成長，而犧牲環境，真實價值從財報成長減去環境負面影響價值，最終真實價值反而下滑。因此，企業開始投入改善措施，包含雨水回收、使用再生能源（今年購買 300 萬度綠電）、進行智慧節能、綠能倡議、發展產學合作等。以智慧節能來說，台哥大應用智能排風扇；使用節能佳的設備，精簡數量；興建太

陽能及風能基地台等。在產學合作方面，與北科大共同研究電信服務生命週期的碳足跡，並推出全台第一部線上多媒體服務的標準化產品類別規則（PCR）。在綠能倡議部分，台哥大成為台灣第一家加入國際 e 化節能組織—GeSI 的企業，並在今年 12 月，台哥大將代表台灣來舉辦今年的年會。另外，也推出「你買手機我捐一元，一塊推動綠能源」計畫，帶動消費者，一起加入綠能倡議的行動。



中華航空企業安全室環境部經理鄭智仁（左起）、台灣大哥大公關暨品牌管理處副理周亞璇、台灣永續能源研究基金會秘書長中永順與台積電經理孫讀文分享企業因應氣候變遷風險的具體之道。

II、永續規劃是不夠的，了解社會投資的衡量與風險

主持人： 熊毅晰/天下雜誌調查中心主任

過往企業規劃 CSR 專案，尤其在社會公益面向上常常流於感性，缺乏系統性的策略。多年來，我們觀察企業的 CSR 專案唯有與企業經營策略結合，才會永續、長期。此時，如何評估成效，提供量化數據作為董事會決策的參考，希望透過專家的介紹、企業實務的案例來深入探討。

與談人： 李宜樺/ PwC 資誠聯合會計師事務所執業會計師

公益的目的，應該是改變，而非施捨；企業在社會公益的資源投入上，開始思考如何從單純的慈善捐款轉變成創造真正被需要的改變，而這就需要管理工具的介入，才能真正解答這個問題。然而，沒有衡量，就沒有管理，因此，PwC 開始提出「3M 公益管理新哲學」，也就是 Measure、Manage 和 Maximize。

Measure，利用貨幣單位，將所辨認的改變具象化。

Manage，透過影響力地圖，描繪出管理的經緯線。

Maximize，聚焦、持續性的長期影響力。

國際上對於社會影響力評估的管理工具有 30 多種，而目前的國際主流是由英國「Social Value International」協會所推出的 SROI (Social Return on Investment) 社會投資報酬率這套工具，並由該協會進行國際認證。目前全球共提交了 750 份報告，有 83 份經過認證；華碩電腦今年已取得國內第一份、亞洲科技業第一份的國際認證 SROI 報告書。

藉由 SROI 工具的衡量，可以幫助企業或是公益團體進行後續管理，並持續優化價值。舉例來說，麥格里食物銀行，經過 SROI 計算後，發覺比起直接配送，將食物改由鄰里長發放，這樣的社區配遞系統更為有效。在一套科學方法架構下，企業可以釐清資源投入是否發揮預期影響力、投入產出是否有效率，以及策略與目標或活動是否需要修正。對公益組織來說，透過 SROI 工具，可以更清楚設計行動架構，以「使命、願景、目標、策略、行動」這樣的步驟，逐步達成使命。

當企業擴大施行永續議題專案時，應以透明、具可遵循原則的方式報導社會公益專案成果，避免成為 CSR 活動的風險。同時，應理解相同的專案與不同的專案都需要一套一致性的工具加以衡量。因為相同的專案，持續計算，才能追蹤改善，極大化影響的價值；而不同的專案相互評估，才能作為內部資源配置，或是聚焦改善的參考。

與談人： 蔡政達/玉山金控品牌長

金融業在海外布局時，就是代表台灣的象徵，因此玉山非常重視品牌經營，並將 CSR 專案與品牌精神緊密扣連。每年 CSR 專案都要在董事會與股東會報告，並爭取利害關係人的認同。呼應品牌精神「一份愛，可以牽引更多的愛」，玉山的 CSR 行動都以「結合金融專業、員工高度參與、攜手跨界合作」為主要原則。如：玉山志工護照、玉山黃金種子計畫。

玉山以「黃金種子計畫」進行 SROI 的計算。這項計畫以「用閱讀看見希望，連結 M 型社會的兩端」為出發點，為玉山的新業務—世界卡發行注入新元素。當時玉山發行世界卡已經是國內第 10 家的後進者，因此，從 CSR 角度出發，設計規劃亞洲首張公益頂級卡，將卡費的千分之三作為建構圖書館經費，獲得頂端客戶們的高度認同。2016 年完成 110 間玉山圖書館，獲得超過 13 萬名世界卡的支持，捐贈超過 16 萬冊新書，使 5 萬多名學童受惠。玉山不僅完成了自己的企業社會責任，也幫助世界卡的業務成長，發卡量從業界最後一名，成長到第一名。目前正朝第二個 100 所玉山圖書館目標邁進。

蔡政達建議從業人員在進行 CSR 提案時，要先與高層與同仁們清楚溝通，許多專案無法在短期有顯著成效，可以先設定較簡單的 KPI，再逐步加大加深，增加質化與量化的指標。

與談人： 沙益民/遠東新世紀協理

遠東新世紀以「遠東新世紀經典馬拉松」進行 SROI 的評估並對外發表。事實上，遠東新世紀每年執行多樣社會公益專案，這個專案特別之處在於它原是員工自主發起的社團活動，擴大到社區合作，最後演變為推廣客家文化的中大型馬拉松專案，在連續舉辦長達七年後，2015 年有多達 6,000 人參賽，成為當地第一大盛事。當集團開始導入 SROI 評估工具時，員工積極爭取優先權，希望能在舉辦多年後，了解專案的影響力與價值，進而優化馬拉松活動的成效。

企業每年有眾多的 CSR 專案，第一步要先思考何者要優先進行 SROI 的評估。以遠東來說，考量 SROI 評估需要一定資料的累積、利害關係人網絡的建立，才得以進行後續的訪談、問卷等評估流程。經典馬拉松專案由員工發起，員工對外連結跑友、志工，已建立一定程度的熟悉與信任，因而成為第一個評估專案。

與談人： 林美吟/中國信託銀行全球行政總管理處副總經理、中國信託慈善基金會副執行長

談到中國信託，大家都會想到「點燃生命之火」這項公益活動。點燃生命之火計畫至今已持續 30 年，累積善款超過 18 億元，幫助 390,000 名兒童。然而現今企業不再只是捐款給公益組織讓他們承辦活動，更希望思考如何結合企業本身的資源或能力來做些什麼。因而，中國信託提出三個全新計畫：信扶專案、愛接棒和台灣夢。雖然都還沒進行 SROI 工具的導入與管理，但從實際參與計畫過程，我們對利害關係人有更多的互動與認識，對於未來進行 SROI 的訪談與管理，更有信心能夠完成。

特別分享「台灣夢」計畫，這項公益專案核心宗旨是兒少社區陪伴計畫，歷經 8 個月、16 個社區試辦後，看見中信金帶動社區自主意識，幫助在地自主建立兒少社會安全網絡。我們補助課後餐食，讓在地社區的大人來陪伴這些缺乏關照的兒童、青少年，讓他們不再在街上遊蕩。藉由提供餐食的服務，中信行員建立社區夥伴，隨時發現問題就能協助提供解決方案，如我們的信扶專案，或轉介衛福部的資源。同時，我們的同仁更認識在地面貌，當人們有金融服務需求往往優先選擇具有信任感的中信金，達到實踐 CSR 並強化與品牌、業務的多贏。



熊毅晰/天下雜誌調查中心主任（右起）、PwC 資誠聯合會計師事務所執業會計師李宜樺、中國信託銀行全球行政總管理處副總經理林美吟、玉山金控品牌長蔡政達與遠東新世紀協理沙益民共同分享企業如何執行社會公益專案，並藉由管理工具，持續優化長期專案。

III、CSR、PR、品牌價值，搞混了嗎？

這場工作坊邀請台灣微軟、台灣賓士、國泰金控與遠傳電信的公關主管分享 CSR、PR 與品牌價值的關聯性。各企業代表不約而同提到，PR（公共關係）像是企業的動態溝通，很容易吸引社會目光；CSR 議題則是靜態議題，是需要長期深耕的永續議題，往往較不受主流媒體青睞，因而需要更強的故事性。現今消費者是很精明的，如果企業是為了塑造形象而短暫經營 CSR 議題，不但無法強化品牌價值，還會被消費者所鄙棄。對企業內部來說，CSR 也是強化系統性思考的驅動力，在專業能力、創新上的加值要素，如果發揮得宜，就能提升品牌價值，自然成為 PR 議題。

IV、SDG 策略導入幕後秘辛—實際導入組織策略的酸甜苦辣

這場工作坊邀請中華電信、宏碁與惠普的永續部門代表，分享導入 SDGs 策略的困難與解決之道。企業最先遇到的疑問就是如何從 17 項目標中，找出最具關連、最能發揮的重大項目。惠普、中華電信從自身經驗分享，表示 SDGs 並不是聯合國突然提出的目標，而是延續過往的 CSR 議題重新聚焦而來，企業可以先從檢視過往關注的 CSR 議題與 SDGs 相互比對，重新與利害關係人、同仁進行溝通，就能擬定發展項目與策略。

實際導入 SDGs 到 CSR 發展策略上，面對企業內部溝通，最高階主管與第一線從業人員常常是最有概念的族群，反而中間階層的同仁最陌生，也最常忽視這項議題。企業代表們不約而同提到三個關鍵作為：從上到下、同理心溝通、將理念化為實際的策略、目標準則。由於 CSR 教育普及程度仍不足，在員工還沒全面重視之前，只能依賴領導階層帶頭制定目標，下屬才會落實；然而在同儕執行過程，保持不斷地同理心溝通，理解同仁的需求與疑問，慢慢推動觀念導入。除了由上到下的壓力，其實基層同仁經常自主發起公益活動、環境保護行動等；只是同仁並不清楚這是 CSR，也缺乏明確的文字規範，讓策略與行動聚焦，留下紀錄，這些都是現階段需要努力的方向。惠普科技大中華區環保事務處、台灣公共事務處協理江惠櫻感性地說：「挫折只有到我們死的那一天才會結束。你必須把自己當作業務，要有同理心，知道對方要什麼。」希望大家一起在 CSR 的道路上，繼續加油！



(紀錄/張瑋珊、攝影/彭俞軒、張宴綾)

若您有任何問題或建議，歡迎聯絡資誠永續發展服務股份有限公司。
蔡承璋 E-mail: steven.t.tsai@tw.pwc.com TEL: (02) 2729-6666#21750

關於資誠 (PwC Taiwan)

資誠(PwC Taiwan)係 PwC 全球聯盟組織在台灣之聯盟所，我們的使命是「營造社會誠信，解決重要問題」。資誠全球聯盟組織遍佈 157 個國家，計有逾 223,000 名專業人員在世界各地致力於提供高品質的審計、稅務及顧問諮詢服務。在台灣，資誠聯合會計師事務所偕同 6 家策略合作夥伴(普華商務法律事務所、資誠企管顧問(股)公司、資誠永續發展服務(股)公司、普華國際財務顧問(股)公司、資誠稅務諮詢顧問(股)公司以及普華智財管理顧問(股)公司)，於全台 8 個服務據點提供客戶服務，員工人數合計超過 2,700 位。更多資訊請洽資誠網站 www.pwc.tw