

# 邁向 *SDG* 新經濟

與聯合國永續發展目標接軌  
的企業營運策略

**pwc**

資誠

# 聯合國永續發展目標(SDGs)簡介

我們正處於人類歷史上的關鍵時期，因為這個時代面臨了世界上最迫切的社會、經濟和環境議題。

永續發展目標(SDGs)現在已經得到了193個聯合國會員國的認可，也徹底翻轉了企業的營運思維。它對責任義務的新要求可能會促使整個商業界產生真正的改變，要求企業理解並管理其對社會和環境的衝擊。

聯合國審慎制定出17項永續發展目標（也稱為「全球目標」）以因應更廣泛的議題，這些目標包含社會與環境面向。它們所關注的議題是不論開發中國家或已開發國家皆會面臨的，因此全世界的公司都可參考這17項永續發展目標，找出企業所適用且可發展的領域。詳見圖例一：全球目標－解決全球的重要議題。

圖例一：全球目標－解決全球的重要議題



隨著全球的公司數目越來越多，永續發展不再是個次要議題。面對能源成本未知的未來，對碳排放的迫切監管，以及對能否持續獲得原料與水等自然資源的疑慮，迫使企業回歸現實面並將環境管理列為重要考量。與此同時，消費者、非政府組織、大眾媒體和企業自己的員工（由於線上社群網路爆炸式增長以及資料取得更為容易）對企業開始進行更嚴格的審查，檢視企業的員工待遇，產品的採購及品質和企業文化。總而言之，環境責任和社會責任不僅僅是對風險和聲譽管理的因應之道，更是現代企業要成為產品、服務和產業領導者必須發展的核心因素。

**2014年，碳揭露計畫(Carbon Disclosure Project, CDP)發布的研究報告(Climate action and profitability)(CDP S&P 500 Climate Change Report 2014)顯示，那些正積極管理並事先規劃氣候變遷（永續發展目標第13項）的企業相較於沒有相關作為的企業高出18%的投資報酬率保障，與拒絕透露碳排放量的企業相比，投資報酬率更高出67%。**

商業與永續發展委員會(Business and Sustainable Development Commission, BSDC)在(Better Business, Better World)研究顯示，追求永續和包容性的商業模式可以釋出龐大的經濟機會。這項研究回顧了四個經濟生態系統：糧食與農業、城市、能源與物料以及健康與福祉。研究顯示到了 2030 年，前 60 名具有潛在經濟的機會可創造每年至少 12 兆美元的商業收入與高達 3.8 億個工作。永續發展目標前 12 名潛在機會，詳見圖例二。

這項研究強調，新的商業模式和技術可以在行動服務、醫療、能源、住房和循環經濟等面向創造出最大的經濟機會。PwC 深信，全球的企業在透過評估其業務與永續發展目標結合的同時，也將更清楚地了解到自身業務會如何幫助或阻礙政府實現其目標。

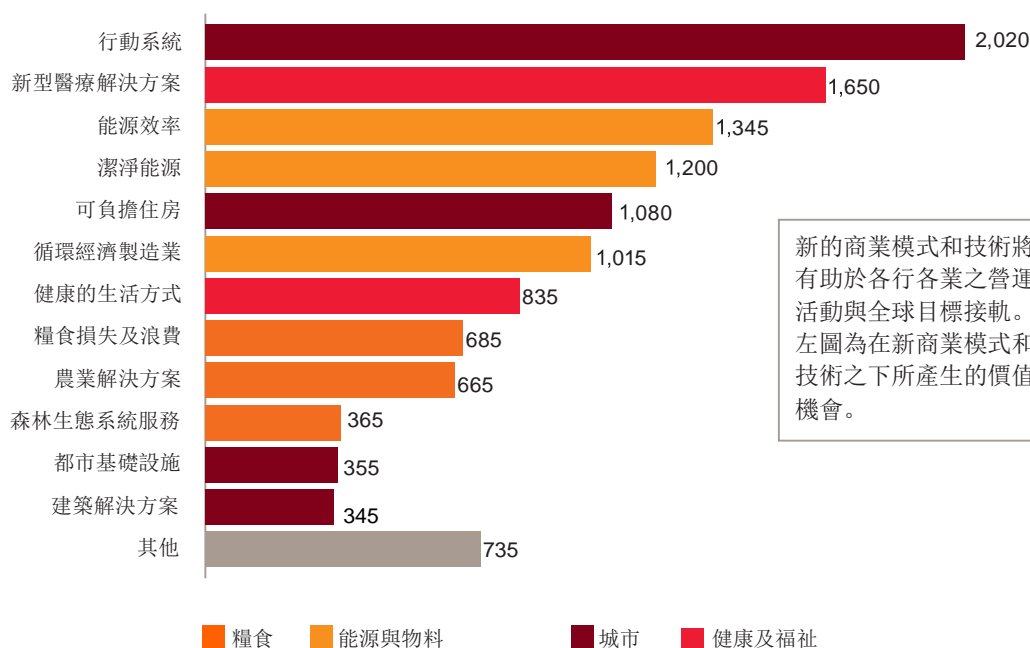
在發展永續發展目標之國家，企業除了能維持當地營運許可證，更可能因此得到更多的發展機會。

除此之外，PwC 認為這些公司會比其他不夠了解自身風險與機會的公司更具有競爭優勢，因為這些公司會搶在新政策干預市場機制之前先採取行動，並利用新知識來適時修正相對應的策略。

圖例二：永續發展目標之機會

最大潛在機會

2030 年可能增加的機會規模 (單位：十億美元)



新的商業模式和技術將有助於各行各業之營運活動與全球目標接軌。左圖為在新商業模式和技術之下所產生的價值機會。

資料來源: 商業與永續發展委員會《更好的企業，更美好的世界》

## 企業扮演的角色

根據 PwC 2015 永續發展目標調查 (Make it your business) 顯示，永續發展目標獲得相當高的關注(根據調查有 92% 的商業界及 31% 的公民表示關注)和相當大的支持意願(有 71% 的商業界人士表示他們已計劃好要如何回應永續發展目標)。現在已經有企業出面作出公開承諾，表達他們願意響應並共同實現永續發展目標。這聽起來非常鼓舞人心，因為在 PwC 的調查中有 90% 的公民認為企業願意簽署永續發展目標是很重要的事，有 78% 的公民表示他們會更願意向那些公司購買產品和服務。

企業的支持與投入將是實現永續發展目標的關鍵因素。好消息是，有越來越多的 CEO 重新思考好的績效表現是什麼樣子，以及成功的衡量標準為何(詳見圖例三：CEO 對績效和利潤的看法)。因此，永續發展目標可能成為企業未來使用新方法衡量績效表現和成功標準的基礎，因為其將企業對人類和地球的衝擊因素皆納入評估考量。

企業在增加自身獲利的同時亦能夠幫助社會，不僅促成一個雙贏的局面，更代表企業具有潛力解決重要問題。

圖例三：CEO 對績效和利潤的看法



**84%** 的 CEO 認為他們被期待去解決更廣泛利害關係人的需求。



**76%** 的 CEO 認為企業的成功不僅僅是靠財務利潤所決定的。



**52%** 的 CEO 認為替更廣泛的利害關係人創造價值能增加獲利能力。

資料來源：PwC 第 19 屆全球 CEO 年度調查

## 評估企業衝擊，接軌永續發展目標

企業需要新的思考模式並調整技術與資源以與永續發展目標接軌，按此思考模式所作的投資將帶來長期的利益及促成顯著的改變(詳見圖例四：開創新的典範實務)。

現在我們終於可以證明，長期管理也具有良好的經濟效益。在哈佛商業評論發表的一項新研究中，麥肯錫全球研究院與 FLLT Global 合作的一個研究小組發現，從 2001 年開始，有依據長期思維在經營的公司在所有重要財務數據方面比同業表現更突出，在 2014 年，這些公司比同業的平均收入和收益成長分別高出約 47% 和 36%，市值也呈現較快增長。這證明長期管理對企業有利。為了使企業能夠瞭解與永續發展目標接軌有何益處，企業需要經歷許多內部參與和討論的過程，使團隊彼此溝通和合作。此外，這也需要內部高層作出堅定承諾並領導整個團隊去執行。

**PwC 的願景是，每個企業都知道自己的營運活動及其後果（甚至是不可預見的因素）能如何與全球目標呼應，更進一步鑑別、重視與衡量自身對每個永續發展目標所付出的心力，監督對環境的衝擊，並引進新概念以自我精進。企業應意識並全面評估自身營運對永續發展目標的衝擊，以一種新的思維，排列出商業模式對永續發展目標衝擊的優先順序。**

圖例四：開創新的典範實務



## 將企業願景轉換成實際行動與成就

PwC 認為，永續發展目標會成為地球和商業的遊戲規則改變者，前提是商業界要能把握機會並參與其中——畢竟政府、非政府組織和社會能做到的實在有限。這將會需要大家一起共同努力。根據 PwC 的研究(Make it your business)顯示，在接受調查的所有公司中，只有 13% 的公司已辨認出可幫助其評估與其業務相關的永續發展目標衝擊工具。這是可以理解的，畢竟永續發展目標的話題太過新穎，但即便如此，調查顯示在未來五年之內，也只有 30% 的企業認為他們將會有他們所需要的衝擊評估工具。

我們也意識到，如果沒有這些基本工具，永續發展目標的參與進程將會非常緩慢；除此之外，也有些企業認為永續發展目標本身太崇高而難以達成。因此，我們正在開發能協助客戶做出決策的工具，並且建議我們的客戶先參照那些以永續發展目標為基礎發展出來的 169 個相關指標。

舉例來說，與其去看永續發展目標 (SDG 9)「工業創新與投資基礎建設」，不如探究指標 9.4「提升資源使用效率，採用潔淨與環境友善的技術和工業流程」；

而與其談論永續發展目標 6(SDG 6)「乾淨飲水」，不如去思考指標 6.4「大幅提升用水效率，確保淡水可持續供應，解決大量人口的缺水問題」。這些才是企業和 CEO 能夠理解並採取行動的事情。

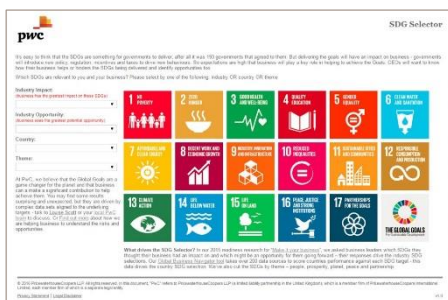
## 用 PwC 永續發展目標工具作出有意義的營運決策

PwC 開發出一個線上免費工具—SDG Selector，讓企業更容易理解 17 個永續發展目標，並能夠獲得更為攸關適切的企業指引方向。這是一個進階而精密的工具，它利用三種資料來源進行分析：一、現有外部資訊，二、PwC 之研究數據，三、來自 PwC Global Goals Business Navigator 的數據，它能幫助企業依據行業別、國家別和主題別來瞭解永續發展目標 — 請參閱下頁「在永續發展目標的旅途上為您提供支持與協助」。

PwC 同時也開發了 Global Goals Business Navigator 工具以更深入地分析並協助策略制定。它結合了「全面衝擊衡量與管理」(TIMM (Total Impact Measurement and Management))，用以瞭解企業對經濟、社會及環境的衝擊)、對永續發展指標的理解以及特定投入。(詳見圖例六：使用 Global Goals Business Navigator 以洞燭機先並訂定策略)

PwC 藉由評估以下四大領域，協助企業衡量永續發展目標之衝擊，辨認出其優先順序並設立目標：

- 辨識出顯著風險(意即企業的營運活動可能會對政府造成妨礙)：針對企業核心產品、營運活動及更廣泛的供應鏈，依整個國家為單位逐項辨識顯著風險。
- 找出潛在機會(意即企業的營運活動可能會對政府有所助益)：針對企業核心產品、營運活動及更廣泛的供應鏈，依整個國家為單位逐項找出潛在機會。



欲瞭解更多有關 PwC SDG Selector 的資訊，請詳網站：[pwc.com/sdgselector](http://pwc.com/sdgselector)

- 考量營運所在國家及行業，鑑別出與企業最攸關的全球目標
- 評估出企業最能發揮且產生貢獻的全球目標

# 在永續發展目標的旅途上為您提供支持與協助

永續發展目標涵蓋 17 個不同的議題，並包含 169 個指標和一整套（持續發展中的）指示。要開始這個大工程必然會有很多事情要做，且必然會在每個企業中引起許多爭議與討論。

PwC 擁有廣泛的技能和工具來支持您的企業共襄盛舉，並使您的營運活動與永續發展目標接軌。



認知

建構企業案例以投入永續發展目標

背景研究及全面指引

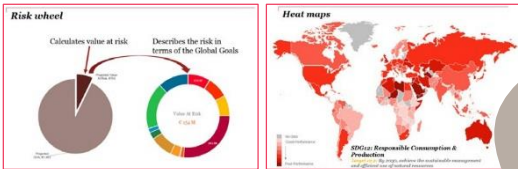
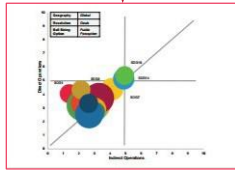


使用 SDG Selector 進行進階分析



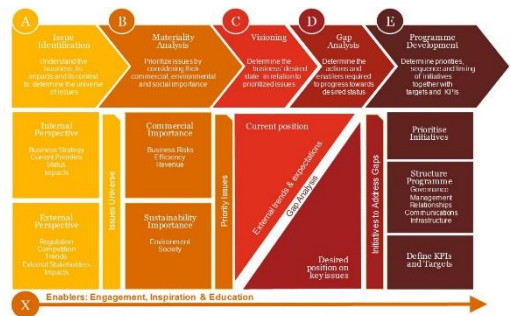
優先順序

使用 Global Goals Business Navigator 以了解哪些永續發展目標與您的業務相關，以及哪些永續發展目標需要優先解決



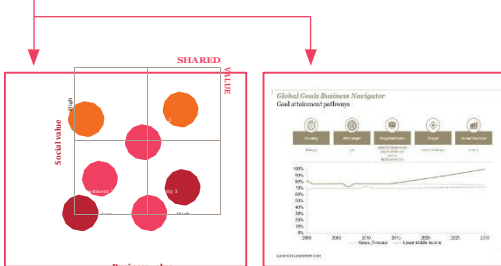
策略及落實

定義方法並進行內部參與，以使營運活動與永續發展目標接軌



永續發展目標策略分析

使用「全面衝擊衡量與管理」(TIMM (Total Impact Measurement and Management))來評估對永續發展目標的衝擊與績效



使報導與永續發展目標接軌，並與利害關係人分享進程



報導

欲瞭解更多相關主題與應用工具，請詳網站：[pwc.com/globalgoals](http://pwc.com/globalgoals)

瞭解、評估、排定優先順序

設定目標並說出  
您的故事

1

地域別分析

標示出各國在每個目標及指標上的表現

目的：

評估一個國家相對於其他國家在每個永續發展目標上的表現。

評論：

此方法使用了外部資訊、環境指標及 PwC 專業知識。這些數據將定期更新，以納入持續更新的國家永續發展目標和指標。

產出範例：



2

產業別分析

評估企業對永續發展目標產生之衝擊與潛在的風險價值

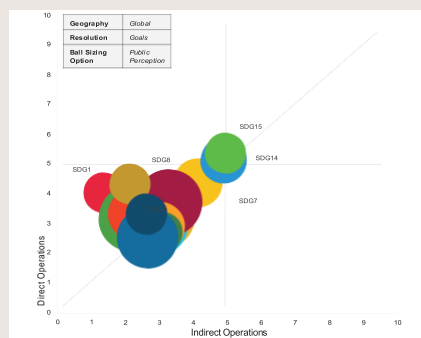
目的：

顯示每個永續發展目標在地區別及行業別的相對重要性及供應鏈重要性，並闡明哪些永續發展目標與您的企業相關。

評論：

PwC Global Goal Business Navigator 使用「投入產出模型」，將國家永續發展目標得分分配至企業各組成部門（公司的營運部門或是其供應鏈），再根據專家研究結果進行加權計算。

產出範例：



3

有架構的討論與訪談

確認產出成果並達成共識

目的：

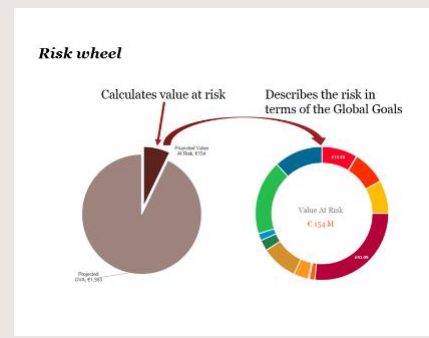
瞭解企業現有政策與運作實務會對永續發展目標造成何種衝擊，以及若永續發展目標尚未實現，企業的風險價值為何。

評論：

我們透過討論來改進產出結果，討論主題包括：

- 策略及永續發展的優先順序
- 鑑別、衡量並管理您優先考慮的全球目標相關之風險與機會
- 永續發展目標成果與商業利益
- 資訊蒐集與評估之可行性

產出範例：





## 您所需要知道的事



「永續發展目標意味著美好成長」已被納入國家政策的規畫考量。



政府會檢視在實現全球目標過程中的阻礙與助益，並藉由修改法規、政策與獎勵措施等以實現這些目標。



由上述研究可證明，永續發展能帶來龐大的經濟機會，這使得企業與永續發展目標接軌顯得更為重要。



瞭解您的營運活動所帶來的衝擊在整個價值鏈的重要性。



**PwC SDG Selector** 能協助您辨認：永續發展目標對您的產業及您營運所在的國家之關聯性。



**PwC Global Goals Business Navigator** 能協助辨識出與您企業相關的永續發展指標。



管理永續發展目標之衝擊能增進您與利害關係人的夥伴關係，包括與政府的溝通與協商。



企業應採用在地化而非全球化的方法以回應國家特定議題。

**「永續發展目標從根本上改變了遊戲規則。對這個世界來說，它們是最接近策略的因應之道。」**

**Dr Jake Reynolds,**  
Executive Director of the Cambridge Institute  
for Sustainability Leadership

Source: <https://www.ukssd.co.uk/Blogs/blog/blog-creating-positive-change-with-the-sustainable-development-goals-in-the-uk>

本刊物係參考 PwC Global “Working in an SDG economy”編製

## 主要聯繫窗口

如果您想了解更多關於您的企業如何影響永續發展目標，以及如何制定您的策略和營運模式以響應永續發展目標，請聯繫：

李宜樺 **Eliza Li**

資誠聯合會計師事務所 執業會計師

T: (02) 2729 6666 分機 26685

E: eliza.li@tw.pwc.com

柯方甯 **Corine Ko**

資誠聯合會計師事務所 經理

T: (02) 2729 6666 分機 23310

E: corine.ko@tw.pwc.com

廖國偉 **Keith Liao**

永續發展服務 協理

T: (02) 2729 6666 分機 23300

E: keith.liao@tw.pwc.com

徐子菁 **Vivian Hsu**

資誠聯合會計師事務所 經理

T: (02) 2729 6666 分機 23312

E: vivian.z.hsu@tw.pwc.com

## Insight at [pwc.com/globalgoals](http://pwc.com/globalgoals)

It makes commercial sense to embed the SDGs in operations and strategy, but how ready is business to support governments achieve these global goals?

**Make it your business:**  
Engaging with the Sustainable Development Goals



**71%**  
of businesses say they are already planning how they will engage with the SDGs

**13%**  
of businesses have identified the tools they need to assess their impact against the SDGs

**41%**  
of businesses say they will embed SDGs into strategy and the way they do business, within five years

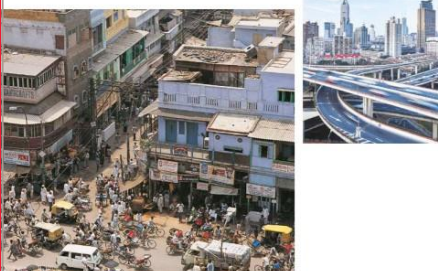
**90%**  
of citizens say it's important for business to sign up to the SDGs

**pwc** [www.pwc.com/sdg](http://www.pwc.com/sdg)

How is business engaging with the SDGs? PwC research with UNGC, WBCSD and GRI explores

With 193 governments coming together to agree a common framework to tackle 17 major world issues by 2030, business engagement is seen as critical to help achieve the Global Goals. So how do you understand the implications of the SDGs and prioritise them? How do you quantify and minimise the potential risks, and explore the opportunities?

**Navigating the SDGs:**  
a business guide to engaging with the UN Global Goals




**pwc** [www.pwc.com/globalgoals](http://www.pwc.com/globalgoals)


A practical guide to the SDGs and their implications and opportunities for business

[www.pwc.com/mf](http://www.pwc.com/mf)

**Delivering the Sustainable Development Goals**  
seizing the opportunity in global manufacturing



**pwc** **GMIS** Global Manufacturing & Industrialisation Summit  
Delivering the Sustainable Development Goals



Aligning to the SDGs – the business case and practical steps for the Manufacturing sector



[www.pwc.tw](http://www.pwc.tw)

本文件著作權屬資誠聯合會計師事務所所有，未經書面許可，請勿引用或翻印。

© This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors. 2017 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.