



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



Sep 30, 2019 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[連鎖加盟業的 CSR-品牌加值，共創價值](#)

【國際趨勢】

1. [印度在經濟成長之餘，以社會創新方案促進公平、包容及永續性社會](#)
2. [Fashion for Good，目標 6000 萬美元的亞洲時裝創新投資基金](#)
3. [SAP 公益性志工計畫，以數位科技協助社會企業的同時落實企業使命](#)
4. [Fairphone 3 帶你進入智慧型手機的循環經濟世代](#)
5. [印尼發展論壇：社會企業可以協助建立一個「不讓任何人掉隊」的經濟環境](#)
6. [日本加速永續投資的方法：讓永續投資成為主流](#)
7. [設計思考，社會企業的創新加速器](#)

連鎖加盟業的 CSR-品牌加值，共創價值

黃正忠博士 | 安侯永續發展顧問股份有限公司董事總經理暨 KPMG 氣候變遷與企業永續服務亞太區負責人

侯家楷專案負責人 | 安侯建業聯合會計師事務所 社會企業服務團隊

2019年8月19日，《華爾街日報》大幅報導181位企業執行長連署的「企業使命聲明」，具體展現企業越來越重視多元利害關係人、環境保護、社會正義等長期價值，而這股風潮不僅是大型企業專利，甚至可以是中小型企業及連鎖加盟產業價值加分的關鍵。

以占台灣連鎖加盟市場最多的餐飲業為例，根據台灣連鎖暨加盟協會統計，2012年至2017年餐飲連鎖品牌數由624個增至970個，增加346個品牌，連鎖總店數則由2萬8,880家增至3萬2,810家。如此高密度的展店深入社區各個角落，其可產生的社會影響力不容小覷。連鎖加盟品牌在推廣企業社會責任的時候，作法通常會是由總部在營業範圍內展開倡議或行動，並鼓勵加盟網絡中的加盟主參與，而加盟主也經常有自發性的回饋社會或環境行動。這些行動不僅是公關效益，也能為連鎖加盟企業本身與加盟主帶來實際效益，以下舉例說明：

■ 品牌文化價值利於人才發展

參與CSR行動對連鎖加盟品牌來說，除了提升企業形象與品牌意識，也可強化自身與其他競業的區別，吸引志同道合的加盟主加入，利於人才培育。一份澳大利亞基金會的調查報告即指出，企業社會責任可以提高員工的積極性與品牌認同感，這份認同與業績成長也和客戶忠誠度呈現正相關。

■ 供應鏈優化提升商品價值

連鎖加盟產業對原料的大量需求，讓供應商管理對促進企業社會責任相當重要。例如連鎖茶飲品牌可透過嚴格把關原料、提高使用在地產品、減少垃圾產量等作法呼應SDG12負責任的消費與生產理念。與社會企業合作，讓社企成為供應商也是落實企業社會責任與商業價值並進的作法，如路易莎咖啡和鮮乳坊合作，將小農鮮奶透過400多家門市深入台灣各地，提供優質商品，也塑造正面品牌形象。

■ 打動千禧世代消費者

千禧世代對於社會與環境議題比前幾代人有更高的敏感度，一項針對在線消費者的調查進一步反映了這一點，該調查顯示，如果產品或服務來自一家對社會和環境負責的公司，超過一半的消費者會願意支付更多費用。具有社會意義的企業品牌能打動千禧世代的消費者，而這代人也是消費市場的重要主力，若連鎖加盟品牌善用總部打造CSR策略、加盟店在地擴散的模式，將能把企業社會責任化身為品牌溝通利器。

連鎖加盟產業在實踐企業社會參與上的重要性無庸置疑。其廣泛展店的特性，更能讓品牌倡議的社會價值直接觸及廣大的消費族群。透過總品牌的策略規劃與資源，可協助加盟主克服中小型店家實踐CSR的障礙，若進一步將企業社

會責任和品牌的商品或服務結合，更能發揮綜效，對內提升品牌價值與加盟主向心力，對外吸引更多消費者建立品牌忠誠度。

資料來源：Inside Franchise Business、經濟部統計處、The Role Of CSR In Franchising



國際趨勢

印度在經濟成長之餘，以社會創新方案促進公平、包容及永續性社會

在過去的幾十年中，印度成為世界上成長最快速的經濟體之一。以醫療為例，隨著國家發展，印度國內醫療保健質量獲得極大改善：新生兒的死亡率銳減、改善了衛生和疫苗施打的普及率，並成功地預防流行病的發生。但是，印度還是有很長的一段路要走。

印度的社會發展需要更加公平、包容和永續性的策略。經濟成長所帶來的益處必須確實地讓民眾有感，以減少印度社會在財富、健康和教育水平的不平等。因此，印度需要新穎的解決方案以解決現有和即將出現的社會及經濟挑戰，例如：廢棄物管理、環境污染、婦幼保健、改善農業種植過程（包括減少農損），以及創造農村的生存機會。

近期印度把以社會影響力為導向、以市場為基礎的創新的社會企業視為是達到經濟成長與永續發展的方式，例如用公平貿易提高生產者收入、用移動裝置學習提高識字率、以手機轉帳支付支持微型金融服務，以及用環保衛生棉減少垃圾汙染等。多數的社會企業努力減輕貧困和減少不平等的現象，但他們面臨最大的挑戰是如何創造更大的社會影響力，因為社會企業在獲取創業資金和技術指導方面時常無法突破困境。雖然有少數的風險投資機構在初期便為這些社會創新機構提供小額資本，但是大部分社企業者仍僅能依靠熱情來推動社會改革。因此，仍需要更多資源來資助初階段的創業者，提供更低廉的營運資金貸款。

為了使印度更加公平和包容，社會創新也需要以滿足更多印度人的需求為目標。舉例來說，印度有 4 至 8 千萬殘疾人士，是殘疾人士社會流動性最低的國家之一。為了專注於這個關鍵領域的創新，一家位於班加羅爾的公司，推出一項具有專注於殘疾人士輔助的科技創新，並為其提供資金以及從研發到上市的支持系統。印度的社會創新正在透過具創造性和精確性的解決方案，在擴大應用規模的發展下，藉此來解決印度的發展問題，並確保印度的成長也帶來更公平、包容和永續的社會。

資料來源：Firstpost



Fashion for Good，目標 6000 萬美元的亞洲時裝創新投資基金

Good Fashion Fund 是全球第一支專注於推動時尚行業創新解決方案的投資基金，旨在倡議全球時尚的可持續性發展。

服裝供應鏈的負面環境及社會影響，讓製造商開始必須思索解決方案，此一由 C&A 基金會與總部設於香港的 The Mills Fabrica，以及影響力投資公司 Fount 所共同發起的基金，以資助印度、孟加拉和越南供應鏈為主要目標，去拓展亞洲地區的永續時尚供應鏈，目標規模為 6000 萬美元，其結構主要是將風險資本與私營部門的投資結合，以靈活打造個別專屬融資方案，因應各種投資類型。Fashion for Good 的常務董事表示：「需要進行顛覆性創新，才能將時尚產業從『製造浪費』模式轉變為更加循環永續的體系。」儘管目前已經有良好的技術支持產業朝向循環發展，但是技術並未得到落實。

社會創新至關重要，但是如果沒有足夠的資金，創新就無法擴大規模進行。就時尚業而言，要讓產業可以達到可持續性的發展，就需要使用安全可回收的材料、高品質的材料、高效能的能源技術等要素，才可以讓產品延長其壽命以達永續之核心價值。而 Good Fashion Fund 便提供了可以彌補此項差距的資源，將創新的工具及措施帶入主流市場，讓更多廠商知悉應用，以達 Good Fashion Fund 的願景：讓服裝供應鏈製造商對創新進行投資和再投資，以實現經濟增長和善的時尚循環。

資料來源：Just Style



SAP 公益性志工計畫，以數位科技協助社會企業的同時落實企業使命

第四次工業革命所帶來的龐大潛在商機，以及持續擴大且複雜的環境與社會風險，促使傳統商業世界發生變化，催生出愈來愈多結合創新能力與社會影響力的企業，而這不僅僅侷限於以社會使命為目的的社會企業，企業的社會創新行動也是一股興起的力量。全球第三大軟體公司 SAP 的公益性志工計畫 Social Sabbatical，正是企業社會創新的典範案例，以下將分享 SAP 如何實踐其企業社會責任的同時，也為企業經營帶來正面效益。

SAP 的公益性志工計畫 Social Sabbatical，將來自各國且不同領域的專業人員組隊，以數位科技為方向協助資源較不足的社會企業或非營利組織解決其經營管理問題、或提升其商業專業。自 2012 年至今，已有超過 1,000 位橫跨 56 個國家的員工共同參與，協助遍布於 41 個國家的 340 個組織，總共創造了 1,580 萬歐元社會效益，影響了 490 萬人的生活。

2018 年 SAP 成為社會企業世界論壇 (Social Enterprise World Forum，SEWF) 首個國際合作夥伴，不僅共同開設大規模的開放性線上課程 (Massive Open Online Course，MOOC) 提供量化社會影響力等訓練，Social Sabbatical 也是合作內容之一，SAP 員工將與論壇主辦合作，與當地社會企業密集兩週的接觸，了解社會企業所面臨的問題並提供科技工

具或數位解方。今年度的 SEWF 將在 10 月 23 日至 10 月 25 日於衣索比亞舉行，將有 5 間社會企業會參與本次的計畫。

SAP 的全球企業社會責任首長 Alexandra van der Ploeg 表示，透過 Social Sabbatical 的運作，不僅提升社會企業的能力以實踐其社會影響力並永續經營，當社會企業規模化後也有機會成為其消費者或客戶，而對於企業本身也能提升員工的社會參與、豐富其個人生活，更是促使企業使命能具體落實 "Help the world run better and improve people's lives" 的方式。

資料來源：New Business Ethiopia, SAP News Center, SEWF News



Fairphone 3 帶你進入智慧型手機的循環經濟世代

隨著消費者對於智慧型手機的青睞，以追逐著最新型號的手機為趨勢，荷蘭的一家社會企業 Fairphone 便將此機會視為可持續發展的機會和商機。2019 年 9 月 Fairphone 推出了第三代手機，內部有 80% 以上的零件都是可以被回收再利用的，手機背蓋為半透明且內含一把小巧的螺絲起子，消費者可以更清楚內部的裝置，並根據零件的狀況做個別的更換，使手機的壽命可以延長。包裝盒中沒有配充電器、USB 及耳機，以減少不必要的電子垃圾，因為多數的消費者其實已經擁有這些常用的配備。

Fairphone 的主要信念就如其品牌名稱，旨在打造一公平的手機。從供應鏈管理開始即選用公平貿易的廠商，例如：不使用衝突礦產，因為衝突礦產的取得會導致非洲國家陷入稀有資源的爭奪以致內戰不斷，讓人民生活在不安全的環境當中。而在勞動和人權方面，Fairphone 委由台灣的華冠通訊 (Arima) 組裝手機的內部零件，並一起合作改善組裝工人的薪資、支付額外的獎金及津貼，讓工人的健康、安全及工作環境和待遇可以受到保障，提高員工的工作滿意度。

公平的生產供應鏈及可自主維修的智慧型手機皆翻轉了我們對智能手機的印象，如同它透明的背蓋，Fairphone 透過手機將所有供應鏈生產環節中不被大眾注目的議題透明呈現，告知大眾其中可能藏了利益交換的不平等、剝削、地球環境和土地稀有資源等被過度使用之情形，以此呼籲消費者重視。對於 Fairphone 而言，其信念是推動消費性電子產品可以走向循環的未來，為大眾提供更公平的產品，減少浪費和資源的過度使用。透過可修復的設計和零件的自主重組，讓產品的生命週期可以延長。Fairphone 的嘗試是挑戰、是突破，也是對於當前世界快速淘汰電子產品的反省。

資料來源：techcrunch、Fairphone Website



印尼發展論壇：社會企業可以協助建立一個「不讓任何人掉隊」的經濟環境

2019年8月2日，世界人口第四大國印尼，在首都雅加達，由印尼國家發展規劃部（BAPPENAS）和澳大利亞政府共同主辦一年一度的印尼發展論壇（IDF）。印尼國家發展規劃部長 Bambang Brodjonegoro 表示，強烈支持社會企業發展，並強調社會企業可以協助建立一個「不讓任何人掉隊」的經濟環境。

根據 2017 年人力資本指數，印度尼西亞為中等收入國家，也是東南亞最大的經濟體，但在因應未來發展的準備上，人民的技能與知識排名低於大多數鄰國。大多數工人在印度尼西亞從事非正規工作，不受勞動法約束，也無法提供福利，而婦女、身障人士獲得正規就業機會又更少。

在兩天的論壇中，英國政府代表——身兼教育工作者、社會企業家、英國社會企業（Social Enterprise UK）的創始主席，也是英國上議院社會企業倡議代表的 Glenys Thornton 男爵夫人在論壇上表示，在 21 世紀初，Social Enterprise UK 就已使社會企業在英國被認可為有效益的商業模式，並確保所有政黨像支持其他企業一樣支持社會企業。

BAPPENAS 中小企業發展部組長 Ahmad Daging Gunadi 也在論壇中強調社會企業在教育、衛生、環境等領域的貢獻，解決了政府單位最大的課題。因為政府沒有足夠的資源去解決所有問題，是這些社會企業一直在幫助政府。

根據 2018 年 12 月英國文化協會和聯合國的研究，近年來在印尼開展的社會企業大幅增加，70% 是在過去兩年中建立，有助於創造就業機會。從 2016 年到 2017 年，社會企業僱用的全職數量增加了 42%。但是印尼的社會企業面臨許多的挑戰與限制而無法擴大其影響力。Trisakti 大學的永續碩士課程（MM-Sustainability）創始主任

Maria R Nindita Radyati 表示，社會企業往往建立在創造社會影響的渴望之上，但卻經常忘記其商業部分，因此難以保持可持續性的經營模式。多數的社會企業創辦人也都遇到了資金與身份兩大問題，因投資人不關心社會影響，且許多組織不理解慈善與社會企業之間的差異。男爵夫人 Thornton 也表示，並非所有社會企業都需要投資人，但所有社會企業都需要客戶，故政府應更關注如何幫助社會企業進入主流市場。

資料來源：Pioneers Post



日本加速永續投資的方法：讓永續投資成為主流

永續投資近年在日本快速成長——從 2016 年到 2018 年，永續投資的資產管理規模由 57 兆日圓成長了 300% 至接近 232 兆日圓。日本政府及許多企業和投資人皆投入一系列倡議行動，包含：首次建立相關管理準則和公司治理準則。日本政府退撫基金（Japanese Government Pension Investment Fund，GPIF）和退休基金協會（Pension Fund Association）也

簽署了責任投資原則 (Principles for Responsible Investment) ，並鼓勵資產管理公司將 ESG (環境 E 、社會 S 、治理 G) 納入其投資決策過程。

然而即便有上述重大斬獲，永續投資在日本似乎仍只吸引到極小眾、專注在長期投資的投資人。日本的金融社群成員大多還未聽過永續投資，而約略知悉者也未必認同其價值。有鑑於此，日本笹川平和財團 (Sasakawa Peace Foundation ， SPF) 於今 (2019) 年稍早委託研究機構 [The Investment Integration Project \(TIIP \)](#) 進行調查，透過大量文獻回顧和與超過 50 位業界領袖對談，了解永續投資在日本快速成長卻未被主流投資人接納的原因，並將研究成果出版為報告。

該研究計畫的受訪人建議永續投資的倡議者辨識出有影響力的個人，例如：日本證券經紀商協會 (Japan Securities Dealers Association) 主席、人壽保險協會 (The Life Insurance Association of Japan) 副主席、退休基金協會領導者等，透過他們提高永續投資在日本的能見度。受訪人也指出，日本金融社群普遍對永續投資抱持著錯誤認識，諸如「永續投資是一種慈善的形式」、「永續投資不利於財務表現」、「投資人無法影響 ESG 議題」等迷思至今仍普遍存在；尤有甚者，資產管理公司和投資顧問大多不認為將有限的時間及資源投入探索永續投資方法能為自身帶來益處。

受訪者進一步表示，要釐清這些謬誤，日本投資人需要的是客觀、可靠及嚴謹的研究。儘管許多其他國家或地區已有相關資料，這些研究成果通常未以日文發表，或不能直接適用於日本市場，而迎向這個挑戰的第一步便是翻譯和編修既存資訊，接著則是針對日本金融市場特質進行新的研究。總結而論，日本金融社群所需的資料有：

- 永續投資和其他相關詞彙的意涵
- ESG 因素之重大性及其和財務表現之間關聯的數據
- 有關永續投資需求的資料，亦即誰是或希望成為永續投資人
- 永續投資策略的研究，包括何種資產類別能對哪項永續議題產生最大助益

最後值得注意的是，TIIP 的報告雖已頗為全面，卻並未討論到上市公司揭露標準化和高品質的 ESG 績效資訊議題，而探究這個面向並發展務實做法亦是日本是否能成功執行永續投資策略之關鍵。誠如報告的作者所言，達成上述目的將需要資產擁有者、資產管理人、上市公司及私人企業的緊密合作。

資料來源：Forbes



設計思考，社會企業的創新加速器

設計思考強調以人為本，設身處地去體驗使用者的真實需求，藉由有系統的方法，進入創意發散和收斂的階段，逐步為各式議題挖掘出創新且符合使用者的解決方案。因此「設計思考」的應用並不侷限於創意或設計產業內，而是被廣泛地帶進生活、組織甚至是企業中，協助公司研發新產品/服務或設計其商業策略。

對致力於解決嚴峻社會與環境問題的社會企業來說，設計思考被視為一種新的決策模式和管理技能，帶領著社會創業家「在服務場域當中找答案」，透過「快速試錯」、「邊做邊改」的動態循環，打破過去解決問題的框架，以積極主動的態度克服眼下所面臨的瓶頸。而設計思考的三大準則更是緊緊扣合社會企業的精神：

- **存續性 (viability)**：產品/服務係社會企業永續商業模式中的一部分
- **可行性 (feasibility)**：產品/服務的功能在解決特定社會問題的可行性
- **需求性 (desirability)**：產品/服務能夠為使用者、甚至是終端受益者創造價值

社會企業在研發新的產品/服務前，透過「設計思考」將可以清楚描繪顧客/受益者的輪廓樣貌，深度挖掘他們的需求，設計出「以人為本」的服務流程，如此才能真正解決顧客/受益者的痛點。設計思考則可分為以下 5 個非線性步驟：

- **發揮同理心，充分瞭解使用者情境 (Empathize)**

在解決所有問題之前，社會企業必須先透過訪談、觀察或是參與生活情境等方式，瞭解其顧客/受益人，確實記錄使用者的體驗或情緒感受。

- **清楚定義，掌握關鍵問題或痛點 (Define)**

將蒐集到的資料進行分類之後，找出顧客/受益人的答覆或行為背後的真正需求或是未被滿足的痛點。

- **透過腦力激盪，發展各式解決方案 (Ideate)**

這個階段便是藉由社企團隊腦力激盪，將上述整理出的需求或痛點根據直覺發展千百個創意點子，暫先不論可行性或是可否達成目標，再廣泛地拋出點子，透過「最可行」、「最特別」、「最喜歡」等篩選標準，由團隊收斂出最終解決方案。

- **製作半成品，模擬新服務的流程 (Prototype)**

當精煉出解決方案後，團隊可製作「最小可行性產品」，幫助社企團隊模擬新的服務流程，此舉非但可以快速將想法付諸實踐，還可以立即針對使用者的回饋進行修正。

- **反覆測試，根據使用者回饋做修正 (Test)**

產品/服務的原型必須回歸使用者的需求，檢視社會企業團隊所提出來解決方案是否真的解決了顧客/受益人的問題，藉由回饋找出理想與現實之間的落差，並持續修正或優化。

在瞭解設計思考流程之後，就是這樣不怕失敗的精神，才能夠幫助社會企業在不斷嘗試發掘社會解方的過程中，解決顧客/受益者真正遇到的問題，為自己的組織找到改善的利基，持續在社會參與的過程中創造永續商業價值。

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

安侯永續發展顧問(股)公司 董事總經理

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.14200

E: nivenhuang@kpmg.com.tw

侯家楷

安侯永續發展顧問(股)公司 專案負責人

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.15177

E: jeffhou@kpmg.com.tw

Key links

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。

— [KPMG Taiwan](#)

— [KPMG Global](#)

新訂戶

若您的同事、長官或好友也期望收到 **KPMG 社會企業電子報** 之內容，請本人以 [電子郵件](#) 的方式，並告知單位與部門名稱、姓名、職稱及聯絡電話，我們將透過電子郵件為其寄上本電子報。

退訂戶

若您想暫停收取社會企業電子報之內容訊息，煩請以 [電子郵件](#) 告知。

kpmg.com/tw



KPMG in Taiwan apps



You have received this message from KPMG in Taiwan. If you wish to unsubscribe, please [click here](#)
For information and inquiries, please [click here](#)

© 2019 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.