




ESG之旅：董事会和高级管理层的经验

——摘要



投资者们现在已普遍认识到，环境、社会及管治 (ESG) 议题对公司的重要利益相关方、核心发展战略及长期绩效表现，都有着重大影响。《环境、社会及管治、战略与远景》一文介绍了将ESG作为战略问题的董事会监管框架，此报告发布后，毕马威对摩根士丹利、泰森食品、微软和惠而浦等大型企业ESG领域企业领导人开展了一系列访谈，并发表了题为“[ESG之旅：董事会和高级管理层的经验](#)”的报告。这篇四页的摘要总结了该报告的主要亮点，包括我们的主要观察和建议。我们期望这些建议能指导您的公司将ESG作为价值创造和长期增长的战略要务。

为什么ESG与企业战略的融合至关重要？

 风险	 机遇	 监管
2018年世界经济论坛指出，全球 10大 风险中与ESG有关的风险占 8项 ¹	到21世纪20年代初，全球绿色债券市场预计将增长至 1万亿美元每年 ，中国市场将贡献 40% ²	中国证券监督管理委员会将 从2020年开始 ，强制要求所有国内上市公司在其年度或中期报告中披露环境相关信息 ³

 通过识别ESG议题并将其纳入战略来把握机遇的公司将脱颖而出，并被视为专注于提升长期绩效和价值创造、具有前瞻性思维的组织。

¹ 《2018年全球风险报告》世界经济论坛，2018年1月 <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018>

² 《金融服务特别报道：中国的绿色金融市场》，英国驻华大使馆，2018年9月 https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/738876/China_Financial_Services_Special_Report_-_Green_Finance.pdf

³ 《投资者责任与ESG在中国的整合》，联合国责任投资原则，2018年3月， <https://www.unpri.org/download?ac=4496>

需要考虑的问题

将ESG议题纳入企业战略绝非易事。以下是您的公司在ESG之旅中需要考虑的**五个重要问题**，以及我们与董会和企业领导人**访谈中的观察**。

问题1:

您的公司密切关注ESG议题的驱动力是什么？

毕马威观察到三大主要驱动力：

- 人们认识到ESG的重要性并推动公司关注
- 董事会和管理层愈发重视企业风险管理和整体战略
- 投资者、员工和顾客的共同期望

91%的受访投资公司表示，在诸多ESG因素中，管治对投资决策的影响最大¹

问题2:

董事会和高级管理层如何确定哪些ESG议题应受到关注？

- 具有战略意义的ESG风险和机遇因行业和领域而有所不同
- ESG议题并非一成不变而是不断变化的
- 社会方面的ESG议题，其重要性日益增加

2018年将ESG并入投资决策过程者几乎翻倍至**43%**²

问题3:

您的公司如何将主要的ESG举措融入战略之中？

- ESG举措经常脱离核心业务，且未能直接为公司带来竞争优势
- 如何实现ESG与战略的融合因公司而异，且须支持ESG的人员参与
- 几乎所有ESG指标都需要转化为财务指标

22%的受访公司董事认为ESG与企业战略直接相关³

问题4:

您的公司如何就ESG议题与投资者和其他利益相关方进行沟通？

- 不同的公司利益相关方有不同的信息需求
- 仅提供证券监管机构所要求的ESG信息并不能够满足利益相关方的需求
- 一般的盈利披露方式较少涉及ESG议题

50%受访的特许金融分析师协会成员认为，就ESG信息进行的独立核查，其标准应与审计相似⁴

问题5:

董事会在监督公司ESG活动中担当着什么角色？

- 董事会创建的ESG议题监管结构和流程因业务规模和复杂程度、行业、ESG风险和机遇、董事在ESG问题上的专业知识而异
- 对于应否成立专职委员会协助董事会监管ESG议题，业界存在着不同意见

标普500指数中，有**123家**公司已建立董事会层面的可持续发展委员会⁵

¹ 《2018年环境、社会及管治调查》，罗素投资，2018年9月，<https://russellinvestments.com/us/blog/2018-esg-survey>

² 《2018年环境、社会及管治调查》，Callan Institute，2018年8月，<https://www.callan.com/press-release-2018-esg-survey/>

³ 2018年全球董事会领导人峰会，NACD，2018年9月29日，<https://richardbistrong.com/event/the-nacd-2018-global-board-leaders-summit/>

⁴ 2017年环境、社会及管治调查，特许金融分析师协会，2017年5月，<https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/esg-survey-report-2017.ashx>

⁵ 彭博社

我们的建议

目前公司和董事会在解决ESG问题上仍然步伐不一，但无论公司的ESG发展处于什么阶段，董事会都应着眼于全局，发挥其领导作用。以下由五个部分组成的框架将协助董事会解决ESG问题并将其纳入企业战略。



设定等级

- 就ESG的定义和重要性达成共识，为公司今后的ESG发展创造良好的条件
- 用商业术语讨论ESG议题（特别是风险、机遇、效率和财务绩效）以帮助制定清晰的概念和观点



评估

- 识别和评估所有对公司业务至关重要的ESG议题
- 在众多ESG议题中，识别2-3项具有战略意义的ESG议题



整合

员工甄选和行为

- 聘用合适人员
- 在人才管理上考虑ESG议题
- 促进员工采取符合公司优先事项的行为

组织过程和流程

- 制定合适的ESG指标以监督表现，订立目标和激励行动
- 在做出商业决策时考虑ESG议题
- 实现ESG措施在不同地域、文化、法律之间的协调统一



与利益相关方的有效沟通

- 了解公司利益相关方的不同信息需求
- 确保现时披露的资料能主动告知利益相关方公司的ESG表现
- 了解管理层如何决定哪些信息需要披露及如何验证其准确性



董事会监管

- 确保董事会有合适的组成、结构和流程，以理解ESG风险和机遇，并监督管理层对这些问题的处理



联系我们

我们的可持续发展团队拥有跨学科的专业背景和获取全球知识的渠道, 为您的ESG管理和汇报过程提供不同阶段的支持。如有任何ESG需求, 请联系我们。

报告全文请扫描以下二维码或浏览此网页:

<https://boardleadership.kpmg.us/content/dam/boardleadership/en/pdf/2019/the-esg-journey-lessons-from-the-boardroom-and-c-suite.pdf>



朱文伟

合伙人

电话: +86 (10) 8508 5705

电邮: patrick.chu@kpmg.com



魏芳

副总监

电话: +86 (10) 8508 5259

电邮: eva.f.wei@kpmg.com



黄若贞

副总监

电话: +852 2685 7856

电邮: julie.wong@kpmg.com

kpmg.com/cn

本刊物所载资料仅供一般参考用, 并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料, 但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2019毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所, 均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所; 毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业; 毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有, 不得转载。在香港印刷。毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标。