



安侯建業

臺灣永續風險大調查

辨別逃不掉的風險，
逆轉不永續的未來

KPMG 安侯建業聯合會計師事務所

2022 / 08 / 26



1

關於本調查 辨別逃不掉的風險

P3

- 預言不一定成真，但不去想像就會猝不及防
- 24項風險橫跨環境、社會與經濟三大面向

2

調查團隊的話 集眾人之力，成眾人之事

P6

- It is Our Impact Plan. KPMG的全球承諾與在地實踐
- 面對全球與在地風險的創新指南

3

關鍵發現 從風險到轉機

P9

- 風險11見：5大警訊
1個積極治理、2個超前佈署、3個創新方向

4

臺灣風險總覽 提燈照路：從後知後覺到先知先覺

P12

- 臺灣正在面臨哪些重大的永續風險？
- 新冠疫情肆虐使哪些風險加劇？
- 潛在大訊號！風險可能來？衝擊可能大？
- 冤有頭債有主？應對風險與誰相關？
- 對於未來，我們仍可保持樂觀？

5

產業風險觀測 力挽狂瀾：從猝不及防到超前佈署

P23

- 產業正面對哪些重大的永續風險？
- 永續風險如何衝擊企業營運？
- 產業是否已經準備好應對風險？
- 企業已經採取、有意採取哪些ESG行動？
- 企業在過程中遇上了哪些困難？
- 企業有意投入多少資源？
- 使命型組織視哪些風險議題為己任？
- 使命型組織正面對哪些挑戰？

6

風管創新指南 決勝關鍵：從避險到冒險

P34

- 1個積極長線的治理
- 2個超前佈署：由外而內的風險商機、由內而外的風險管理
- 3個創新方向：從環境保護到循環共生、從慈善公益到社會創新、從世界工廠到地方韌性

7

乘風破浪 航向我們共同的未來

P45

- 結語及致謝
- 協辦與倡議單位的話

8

附錄

P53

1

關於本調查

預言不一定成真， 但不去想像就會猝不及防

2020年初世界經濟論壇（World Economic Forum）所發布的 *Global Risk Report*（註：內容為2019年的調查）顯示「大肆傳播的傳染疾病」還未在「發生可能性」排行榜上有名，但是在2021年（註：2020年調查當下正值疫情肆虐全球之際）大肆傳播的傳染疾病的衝擊程度就馬上竄升到了第一名的寶座。

倘若針對利害關係人的風險認知調查，並沒有為我們帶來未卜先知的洞察力，為什麼KPMG還要發起這份臺灣永續風險大調查呢？KPMG深信，我們不該問「風險會不會發生」，更應該積極地想像「**風險什麼時候會發生**」；而投入這份調查，目的就是引導我國的利害關係人進行集體性的思索、練習回答：「**面對下一個將至的風險，我們準備好了嗎？**」進而掌握當前破口及因應之道。

在閱讀這本報告書的時候，讀者必須有一個基本的認知：這是由1,237位來自跨產業、組織類型、性別、年齡的填答者在調查期間（2022

年4月14日至5月29日）填答，並經過調查團隊整理出的風險地貌；結果一定會有你認同與不認同的地方——不論是對於風險的排名、行動者正面臨到的挑戰，甚至是專家回應的觀點。我們鼓勵你記錄下這些想法，並且開始與身旁的人展開對話，甚至鼓勵彼此積極行動。畢竟，面對逃不掉、想不到的風險，我們究竟還能有多少時間不去面對？我們相信，這份調查報告只是一個開始，持續對話並投入行動才是力挽狂瀾的關鍵。

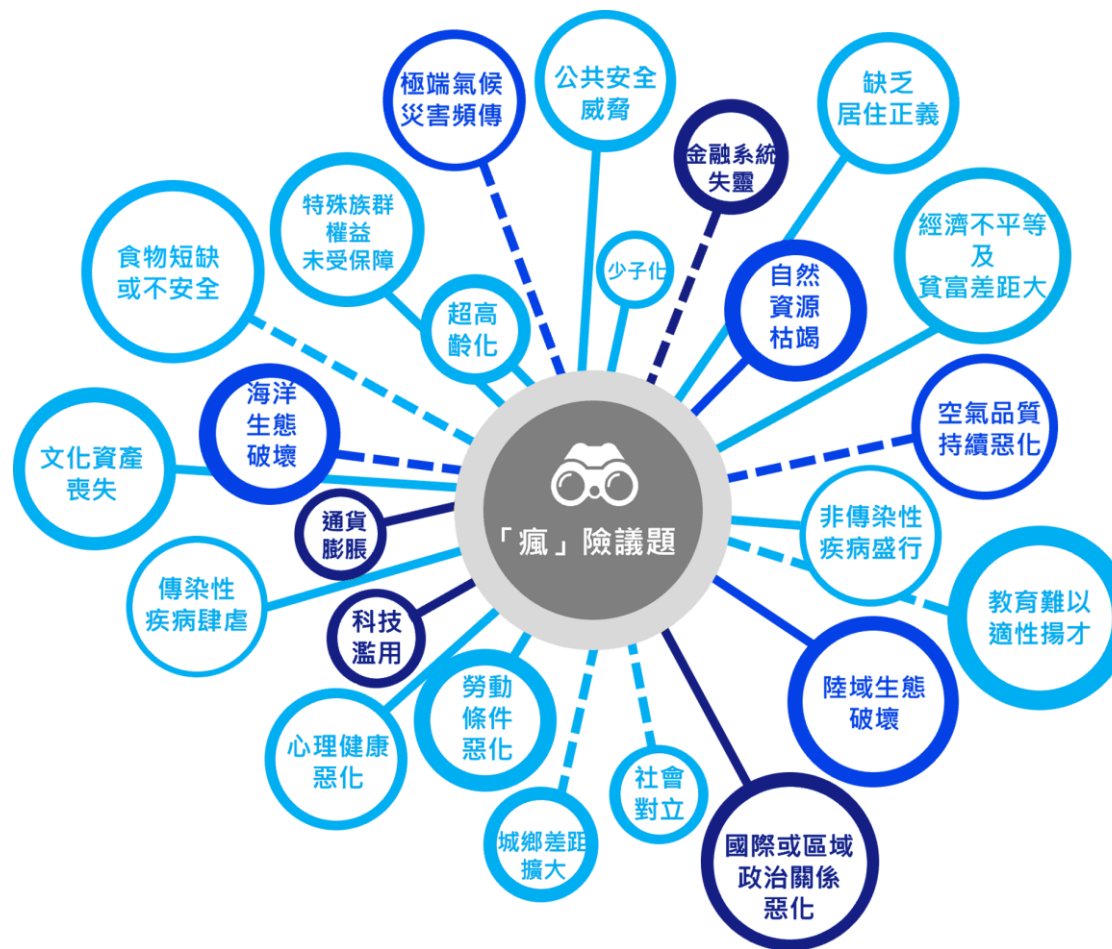
誠摯地邀請您，

與我們一起辨別逃不掉的風險、逆轉不永續的未來！

24項橫跨環境、社會與經濟層面的永續風險

國際貨幣基金組織 (International Monetary Fund) 預測新冠疫災將導致全球經濟於5年內累計損失13.8兆美元；然而，世界經濟論壇卻指出，傳染病並非唯一風險——社會崩裂、經濟衝擊、環境退化及政治動盪皆為人類未來10年可能面對的挑戰。近期 ESG (Environmental, Social, Governance)、淨零碳排等議題急速升溫，也不禁讓我們反思：臺灣這座寶島上，還有哪些一觸即發、衝擊深遠的風險，我們尚未掌握呢？

本調查不僅盤點世界經濟論壇近年發布之 *Global Risk Report*、安聯全球企業與特殊保險部 (Allianz Global Corporate & Specialty) 統計之 *Allianz Risk Barometer*、聯合國 (United Nations) 於2015年訂定之 Sustainable Development Goals 等國際資料，更參照中央研究院社會學研究所主持之「臺灣社會變遷基本調查計畫」、行政院於2018年研訂完成之「臺灣永續發展目標」、國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心出版之「我國百大社會課題調查研究」等國內分析，整理出24項永續風險做為本調查框架，期待以利害關係人對於環境、社會與經濟三大面向的永續風險觀察，彙整你我共同的風險地貌。



社會風險



環境風險



經濟風險



2

調查團隊的話

It is Our Impact plan. KPMG的全球承諾與在地實踐

2021年，KPMG首次發布全球跨部門的永續策略藍圖與影響力報告《Our Impact Plan》，展現於地球（Planet）、人們（People）、繁榮（Prosperity）和治理（Governance）四大領域做出的行動與成果。同時，也更進一步提出KPMG IMPACT，承諾未來3年將投入至少15億美元於ESG及永續—包含經濟與社會發展、可持續金融、氣候變遷與脫碳、影響力評估、確信與報告五項服務，以支持客戶做出積極正面的永續變革。

隨著疫情爆發，國際社會更加關注永續風險帶來的衝擊，ESG也逐漸取代了CSR（Corporate Social Responsibility）成為企業的必選題—KPMG IMPACT正是產業ESG潮流下轉型與創新的關鍵解方。

臺灣是KPMG亞太地區陣容最堅強的永續團隊之一，不僅投入主流企業的ESG轉型，亦陪伴使命型組織成長（社會企業、非營利組織、合作社等）。因此，在看見世界不永續的風險訊號越來越強之際，今年（2022）KPMG發起了《臺灣永續風險大調查》，期待透過利害關係人的認知調查，陪伴工商各界及使命型組織辨識潛在的社會與環境風險、投入創新行動，一同留給下一代更永續、和諧的社會與環境。

適逢KPMG安侯建業成立七十週年，當面對環境、社會情勢與產業需求的快速變化，我們期許肩負起國際專業組織做為世界公民的全球承諾與在地實踐，持續協助跨領域利害關係人制定及履行其專屬的Impact plan！



KPMG安侯建業
陳俊光 主席
Jeff Chen Chairman



KPMG安侯建業
吳麟 執行長
Lin Wu CEO

面對全球與在地風險的創新指南

國際上對於永續發展的倡議可以回溯到35年前、1987年布倫特蘭女士推動《我們共同的未來》，1992年巴西里約熱內盧「地球高峰會」，訂下了《聯合國氣候變化框架公約》、《生物多樣性公約》等重要協議；10年後，2002年在南非約翰尼斯堡召開「世界永續發展高峰會」，針對社會與經濟的衝突，討論全球貧困的議題；又過了10年，適逢金融海嘯、歐債危機同步衝擊經濟與社會發展。直至2020年，新冠疫災肆虐，封城鎖國、經濟活動停擺，全球化面臨了極為嚴苛的考驗。這些均顯示世界的不可持續是真議題，我們必須重視永續，積極尋求解方，一個和平穩定發展的世界才得以為繼。

問題是，如果我們不確實掌握社會與國家所面臨的風險，如何避險？如何化風險為轉機？如何永續？

正視風險，是解決問題的第一步。KPMG在全球不只陪伴企業轉型，也接續催生能打造循環共生、社會創新及地方韌性的經濟活動新模式。澳洲第一支社會影響力債券—The Newpin Social Benefit

Bond 即由KPMG協助新南威爾斯州政府發行，旨在提升收留中心兒童的返家率。KPMG亦與英國政府合作推動Building Resilience and Adaptation to Climate Extremes and Disasters (BRACED) 計畫，提升13個亞非國家對於氣候變遷的因應能力。KPMG臺灣則獲中央部會、地方政府委託，負責社會企業與社會創新政策設計及推動，至今已陪伴逾數百家社會創新組織成長；另亦協助企業及使命型事業擬定創新策略。

KPMG相信創新的關鍵並非精確地預言下一個會大肆衝擊的風險為何，而是針對不同情境的風險超前佈署。我們必須針對不同永續風險所造成的經營環境變動制定有效的因應策略，才能化險為夷，甚至將風險化為創新機會。



KPMG亞太區
黃正忠 ESG負責人
Niven Huang ESG Leader



KPMG安侯建業
于紀隆 永續長
Winston Yu CSO

3

關鍵發現

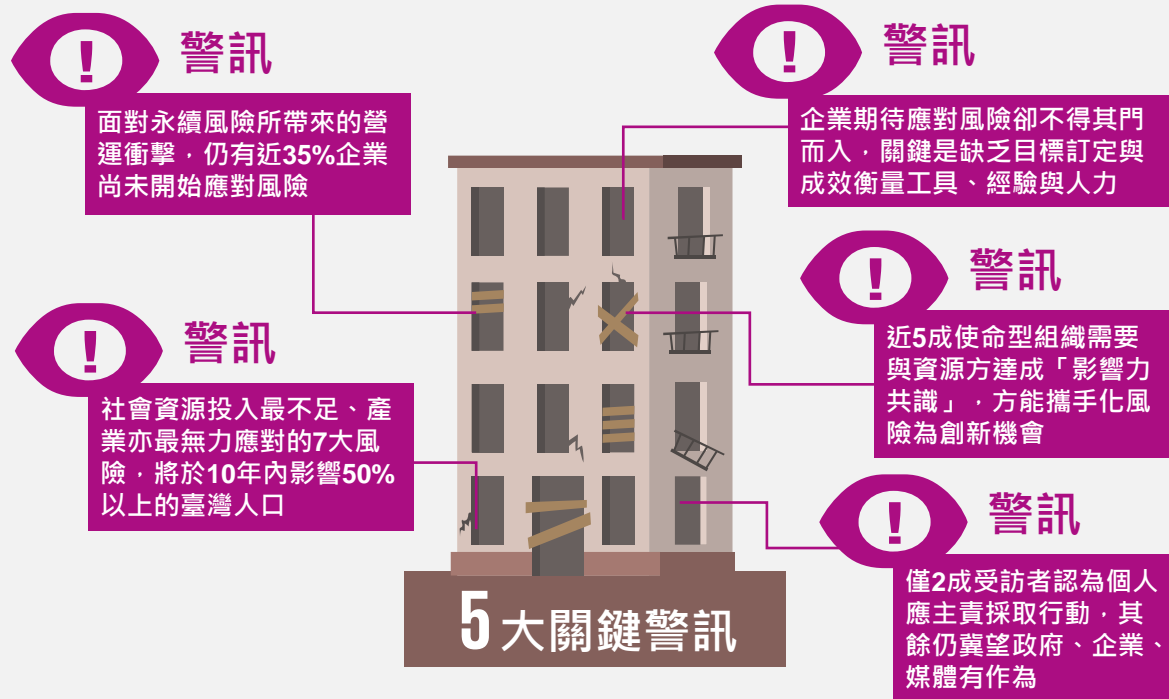


風險11見：

5大警訊、1個積極治理、2個超前佈署、3個創新方向

本次調查自2022年4月14日起至5月29日止，共回收1,237份有效問卷。調查對象橫跨企業與工商團體（上市櫃公司、興櫃公司、公發公司、非公發公司、外商企業、國營事業、產業公協會、投資人/機構、媒體）、使命型組織（社會企業、非營利組織、合作社、企業基金會、育成單位/加速器、政府機關）、學術單位等跨界利害關係人之負責人、

各級主管與職員。透過本調查團隊的解析，共整理出風險11見——分別是5大警訊、1個積極治理、2個超前佈署、3個創新方向——期待與各界專家共同挖掘需要我們齊心協力的風險地貌。



1個積極長線治理

組織需要有明確可行的策略方針，也需要董事會的引領、監管與驅策，方能兼顧利害關係人利益平衡、共創長期價值



2個超前佈署

設計不同情境組合並提出應對方式：

- 由外而內挖掘風險商機
- 由內而外落實風險管理



3個創新方向

辨識重大議題並擬定創新行動：

- 從環境保護到循環共生
- 從慈善公益到社會創新
- 從世界工廠到地方韌性



(illustration by freeprick.com)

5大警訊

01 社會資源投入最不足、產業亦最無力應對的7大風險，將於10年內影響50%以上的臺灣人口

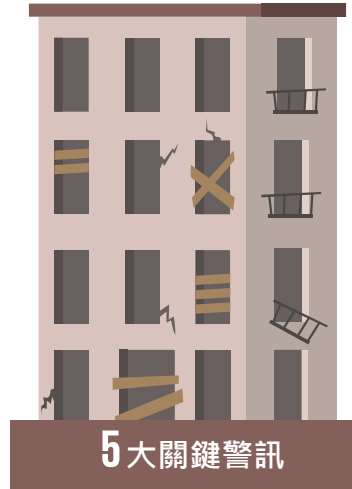
既然難以預言下一個即將引爆的風險為何，最可怕的便不是風險本身有多重大，而是風險突然來襲時我們毫無準備。此份報告照見了七大「潛在大訊號」，指的就是臺灣最無力應對的七大風險，包括「經濟不平等及貧富差距大」、「缺乏居住正義」、「少子化」、「陸域生態破壞」、「海洋生態破壞」、「自然資源枯竭」及「通貨膨脹」。針對上述風險，調查中有75%的使命型組織呼籲「社會資源投入不足」；且一旦發生，將有85%以上的受訪企業自認尚無法有效應對。而臺灣人如何定位上述七大風險的輕重緩急？多數填答者認為，上述風險將在10年內發生且影響超過50%的臺灣人口！

02 面對永續風險所帶來的營運衝擊，仍有近35%的企業自認尚未開始應對風險

風險來勢洶洶，產業如何自保？企業營運績效難逃社會及環境變遷所帶來的衝擊，根據調查，企業最擔憂的六項衝擊包括「人才流失及招募挑戰」、「喪失競爭優勢」、「供應鏈不穩定」、「難以滿足現有客戶期待」、「原物料來源不穩定」及「難以跨足新市場或取得新客戶」。面對本業前三大永續風險，縱使約66%的企業已擬定ESG或永續發展藍圖、籌設永續小組、辦理教育訓練或與外部單位合作，卻只有1.1%的企業自認已有效解決、9.3%的企業自認已建立成熟的應對方式、54.6%自認已初步應對；更有34.9%的企業自認尚未開始應對風險。

03 企業期待應對風險卻不得其門而入，關鍵是缺乏目標訂定與成效衡量工具、經驗與人力

在多數企業已投入資源應對永續風險的狀況下，為什麼只有約1成的企業認為自己已經準備好？此份調查亦關心企業在因應風險的過程中遇到了哪些挑戰，「難以評估方案所帶來的影響力」、「未設定各階段目標」及「未有人力與經驗來設計行動方案」名列前三。根據KPMG的觀察，未能評估影響力並設定階段性目標常常導致企業難以選定有效方案、較難於內外部持續爭取資源投入；而充足的人力與經驗則是企業化被動為主動、超前佈署的關鍵。



(illustration by freepkick.com)

04 近5成使命型組織需要與資源方達成「影響力共識」，方能攜手化風險為創新機會

使命型組織（包含社會企業、非營利組織與合作社）作為解方供應者，在應對環境、社會與經濟風險時經常打頭陣，卻有近5成的組織於調查中坦承「未能使客戶或資源方清楚理解影響力」是其所面臨的主要考驗。此外，人才短缺及資金籌措困難，亦使其應對風險的力道有所折扣。報告中指出，若使命型組織能夠與資源方達成「影響力共識」，包括目標設定及追蹤管理機制設計，將更有機會攜手自社會與環境風險中挖掘嶄新商機。

05 僅2成受訪者認為個人應主責採取行動，其餘仍冀望政府、企業、媒體有作為

面對以上種種嚴峻考驗，調查顯示僅有21%的填答者認為自己應該負擔應對風險的主要責任。其中，31至50歲的填答者中有84%希望政府負責、56%希望企業負責應對風險；而51歲以上之填答者僅分別有43%及41%冀望政府及企業負責。KPMG反思，當多數人認為責任在於政府與企業，身為臺灣的一份子，我們應該做什麼、能夠怎麼做？每一個人都是公民、消費者及閱聽者，當個人未投入關注或採取行動，又要如何期待政府、企業及媒體有所作為？

4

臺灣風險總覽

提燈照路：從後知後覺到先知先覺

此部分為針對多元利害關係人進行的「臺灣風險總覽」，
共回收1,237份有效問卷
詳細樣本分布請見附錄

臺灣風險總覽

既然難以預言下一個即將引爆的風險為何，最可怕的便不是風險本身有多重大，而是風險突然來襲時我們毫無準備。

此章節從總覽的角度出發，推敲利害關係人如何看待永續風險，包括面對風險的態度、各項風險的嚴重性，以及潛在的風險訊號——那些你我已知準備不足而需要更加當心的風險。

您將透過閱讀此章節
得到以下收穫

KPMG
Insight



01

掌握「不知不覺」的風險

- 臺灣永續風險排行榜：
利害關係人心中的重大性排序
- 疫情下，社會面風險悄然逼近
(心理健康惡化、經濟不平等、
勞動條件惡化與社會對立)

02

練習「先知先覺」 的思索與討論

社會資源投入最不足、產業亦
最無力應對的7大風險，推估
將在10年內影響50%以上的
臺灣人口

03

打破「後知後覺」 的慣性

僅21%填答者自認應主責
應對風險；身為臺灣的一
份子，我們鼓勵大家一起
行動

臺灣永續風險排行榜：利害關係人心中的重大性排序

填答者綜合考量以下四種條件（每個風險發生的可能性、急迫性、發生之後的影響範圍、影響深度及不可復原性）後，給予每項風險「重大性」評分，排序如下



1	超高齡化	11	陸域生態破壞
2	少子化	12	社會對立
3	空氣品質持續惡化	13	勞動條件惡化
4	通貨膨脹	14	心理健康惡化
5	極端氣候災害頻傳	15	教育難以適性揚才
6	國際或區域政治關係惡化	16	傳染性疾病肆虐
7	經濟不平等及貧富差距大	17	城鄉差距擴大
8	自然資源枯竭	18	科技濫用
9	海洋生態破壞	19	公共安全威脅
10	缺乏居住正義	20	文化資產喪失
		21	金融系統失靈
		22	特殊族群權益未受保障
		23	食物短缺或不安全
		24	非傳染性疾病盛行



社會、環境與經濟各有挑戰，值得你我共同關注



- 1 超高齡化
- 2 少子化
- 3 空氣品質持續惡化
- 4 通貨膨脹
- 5 極端氣候災害頻傳
- 6 國際或區域政治關係惡化
- 7 經濟不平等及貧富差距大
- 8 自然資源枯竭
- 9 海洋生態破壞
- 10 缺乏居住正義

人口結構變遷受到關注

「超高齡化」與「少子化」名列前兩大風險



淨零非眼前唯一挑戰

淨零碳排外，空氣品質、自然生態皆是臺灣人重視的環境議題



經濟面有內憂亦有外患

「通貨膨脹」與「國際或區域政治關係惡化」皆受關注



COVID-19並非絕招

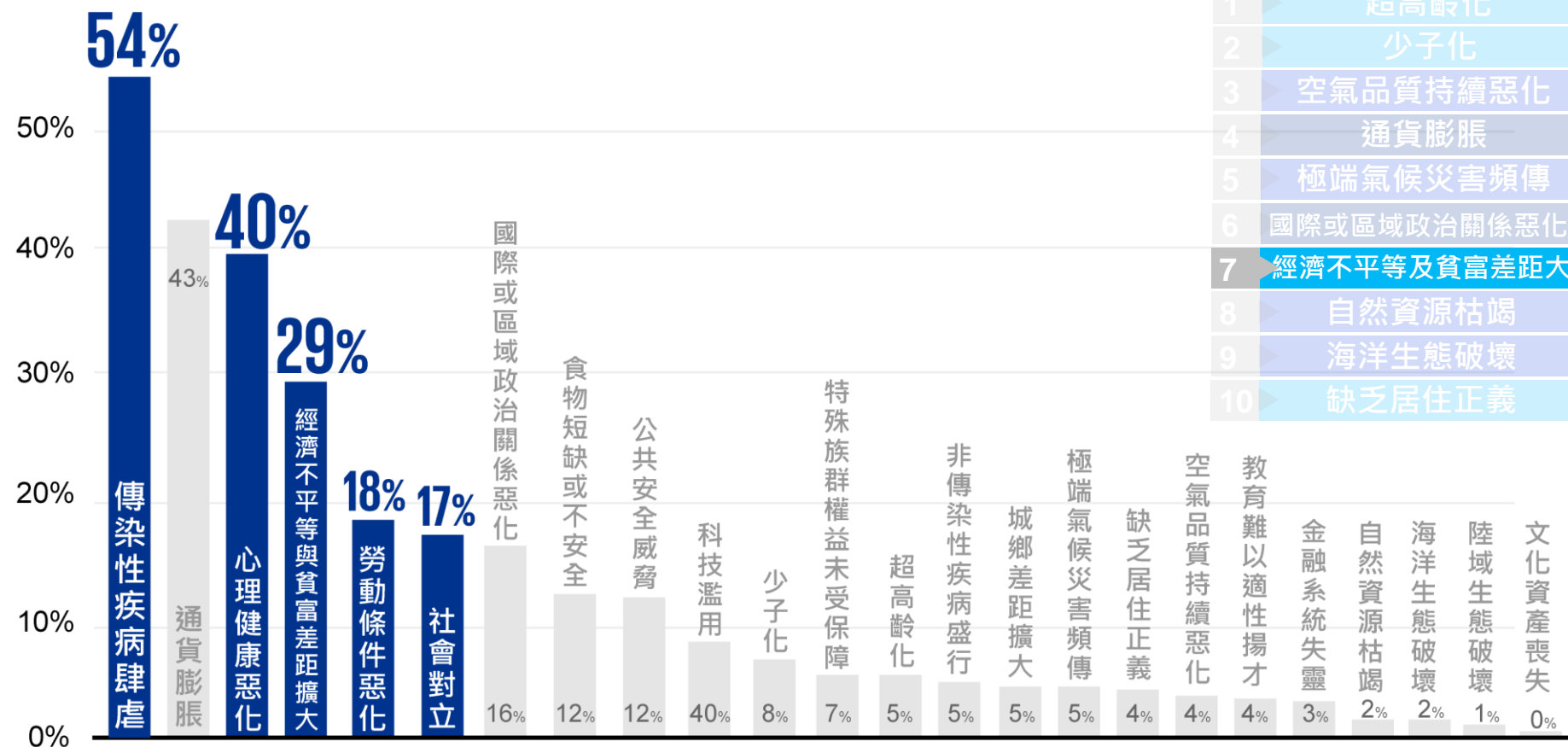
「傳染性疾病肆虐」僅名列第16，須留心其他更重大的危機



疫情下，社會面風險悄然逼近

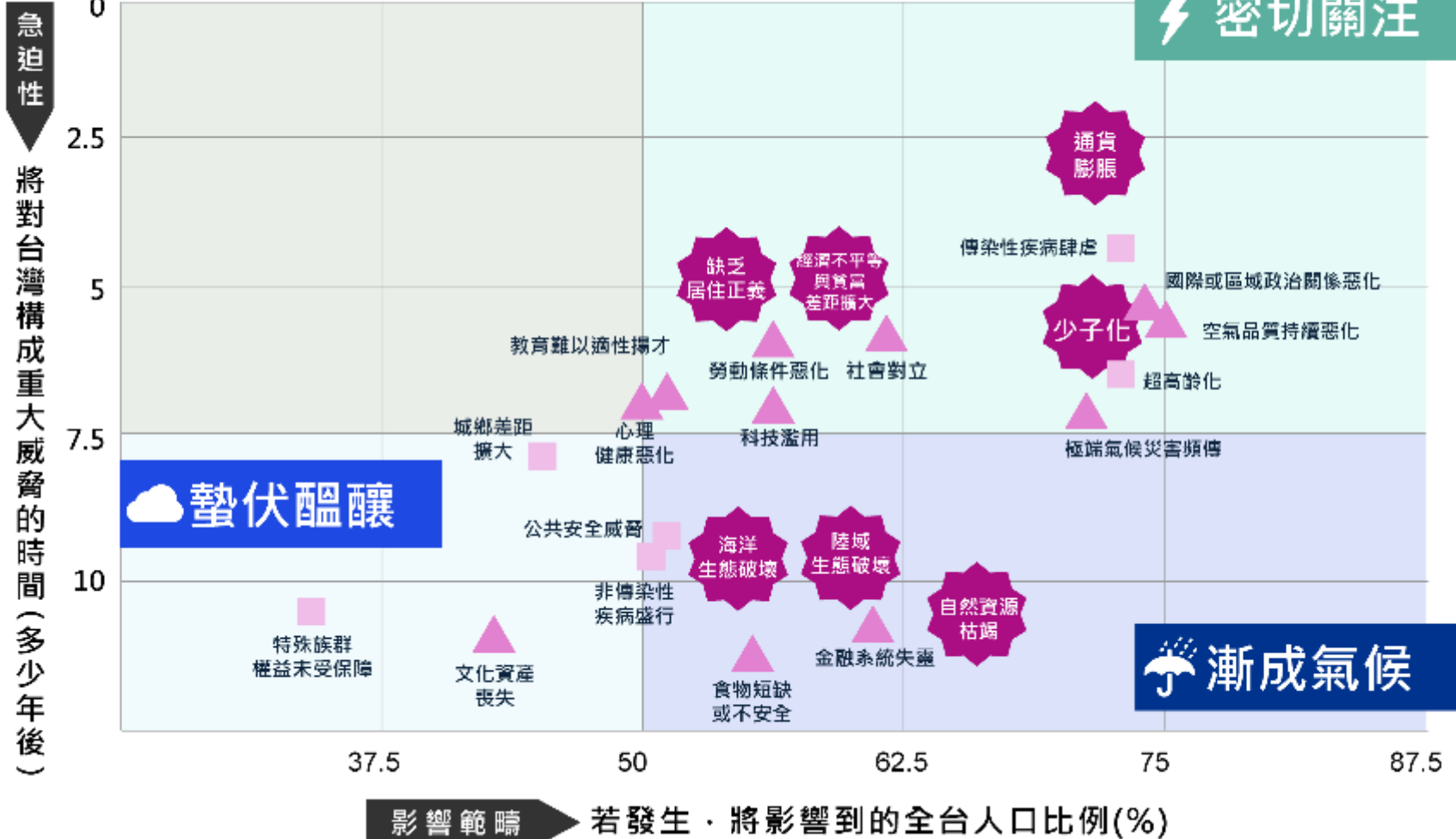
包括心理健康惡化、經濟不平等、勞動條件惡化與社會對立

對照表：臺灣永續風險排行榜



1	超高齡化
2	少子化
3	空氣品質持續惡化
4	通貨膨脹
5	極端氣候災害頻傳
6	國際或區域政治關係惡化
7	經濟不平等及貧富差距大
8	自然資源枯竭
9	海洋生態破壞
10	缺乏居住正義
11	陸域生態破壞
12	社會對立
13	勞動條件惡化
14	心理健康惡化
15	教育難以適性揚才
16	傳染性疾病肆虐
17	城鄉差距擴大
18	科技濫用
19	公共安全威脅
20	文化資產喪失
21	金融系統失靈
22	特殊族群權益未受保障
23	食物短缺或不安全
24	非傳染性疾病盛行

潛在大訊號！風險可能來？衝擊可能大？



臺灣最無力應對的七大風險，包括「經濟不平等及貧富差距大」、「缺乏居住正義」、「少子化」、「陸域生態破壞」、「海洋生態破壞」、「自然資源枯竭」及「通貨膨脹」。針對上述風險，75%的使命感組織呼籲「社會資源投入不足」；且一旦發生，有85%以上的企業自認尚無法有效應對。而臺灣人如何定位上述七大風險的輕重緩急？多數填答者認為，上述風險將在10年內發生且影響超過50%的臺灣人口！

- 75%以上的使命感組織認為資源投入程度非常不足或不足，且85%以上企業自認尚未開始或僅初步應對
- 60%-80%的使命感組織認為資源投入程度非常不足或不足，且80%以上企業自認尚未開始或僅初步應對
- 45-55%使命感組織認為資源投入程度非常不足或不足，且75%以上企業自認尚未開始或僅初步應對

物價房價齊漲，貧窮議題須關注

雖然臺灣的經濟成長率於全球居領先位置，其中卻隱藏著許多不平等的警訊，不僅可能衝擊未來產業發展，亦可能加深社會的動盪。

🏠 物價房價齊漲負擔沉重

根據行政院主計總處統計資料，2022年7月消費者物價指數年增率高達3.36%；且此指數以2016年為基準，至2021年已成長4.32%，若同時考量薪資水準更顯示實質經常性薪資為年減0.05%的負成長。此外，內政部公布之2022年第一季房價所得比更高達9.58，亦即一般上班族需要存起9.58年所有收入方能購入一戶中位數價錢住宅。自上述資訊可知，臺灣民眾於購物、買屋均面臨沉重的經濟壓力，且僅考量平均值之統計數字尚無法呈現收入較低、不穩定或日常生活地區物價房價水準較高者眼前的挑戰。整體經濟成長、前進的同時，是否也能真正提升全民生活品質，值得高度關注。

👥 經濟震盪貧窮人口首當其衝

2020年臺灣每戶可支配所得最高20%與最低20%差距為 6.13 倍，連3年擴大且創8年新高；對照過去變化曲線，2000年網路泡沫、2008年金融海嘯時亦曾出現6倍以上差距，顯示一旦重大災害發生，經濟差距即明顯擴大且須數年時間緩步恢復。綜觀國際間，已有Joseph Stiglitz、Paul Krugman多位知名經濟學者與國際貨幣基金組織等均觀察提出，嚴重的所得與財富分配不均可能導致經濟成長遲緩，更可能傷害經濟體系運作的穩定性。因此，經濟不平等的風險已非特定族群單獨面對的挑戰，而應由臺灣社會共同關注。

(資料來源: 行政院主計總處、內政部、天下雜誌、The Economist)



風險小檔案

臺灣風險排行

產業風險排行 (百分比) / 產業應對程度

社會關注度 / 社會資源投入度

影響產業哪些面向

(註: 臺灣風險排行、社會關注度、社會資源投入度詳見本調查之第一部份；產業風險排行、產業應對程度與影響產業哪些面向詳見本調查之第二部分)

通貨膨脹

第4名

第2名 (36.9%) / 不充足91.4%

不充足61.5%/不充足84.6%

1. 供應鏈不穩定 (16.73%)
2. 喪失競爭優勢 (16.19%)
3. 原物料來源不穩定 (16.01%)
4. 難以滿足現有客戶期待 (13.52%)

經濟不平等及貧富差距大

第7名

第7名 (19.6%) / 不充足91.6%

不充足67.9%/不充足80.8%

1. 人才流失與員工招募挑戰 (19.92%)
2. 難以跨足新市場或取得新客戶 (16.33%)
3. 喪失競爭優勢 (13.55%)
4. 難以滿足現有客戶期待 (13.15%)

缺乏居住正義

第10名

第23名 (1.55%) / 不充足90%

不充足50%/不充足87.56%

1. 人才流失與員工招募挑戰 (22.22%)
2. 喪失競爭優勢 (16.67%)
3. 難以跨足新市場或取得新客戶 (16.67%)
4. 利害關係人溝通挑戰 (16.67%)

年輕世代生育意願低，人口結構受衝擊

2021年，臺灣的生育率名列全世界倒數第一，且自然增加率持續為負：出生人數僅153,820人、死亡人數卻達183,732人，自然增加率-1.27（較2020年下滑0.93）、總體人口增加率-7.92（較2020年下滑6.14）。這樣人口減少持續加劇的情況，其成因與後果均與整體社會、經濟發展密切相關。

風險小檔案

少子化

- 臺灣風險排行：第 2 名
- 產業風險排行（百分比）：第3名（28.3%）
- 產業應對程度：不充足 94.5%
- 社會關注度：不充足 58.1%
- 社會資源投入度：不充足 77.4%
- 影響產業哪些面向
 1. 人才流失與員工招募挑戰（40.8%）
 2. 喪失競爭優勢（18.4%）
 3. 難以滿足現有客戶期待（11.1%）
 4. 難以跨足新市場或取得新客戶（10.5%）

（註：臺灣風險排行、社會關注度、社會資源投入度詳見本調查之第一部份；產業風險排行、產業應對程度與影響產業哪些面向詳見本調查之第二部份）

（資料來源：內政部戶政司、內政部統計處、國家發展委員會、行政院主計總處、教育部、中央研究院、BBC、Central Intelligence Agency）

為什麼會出現少子化

- 年輕世代經濟負擔沉重：政界、學界乃至媒體等多份分析均指出，成家、育兒負擔大是降低年輕世代結婚生子意願的重要原因之一。不僅幼兒園學費等育兒直接成本高（公立幼兒園數量不足且私立幼兒園學費可能高達近20萬元/年），高昂的房價與停滯的薪資成長（詳見第18頁風險分析）更在在顯示年輕世代如何因難以或畏懼負擔高昂的成本而減少生兒育女。
- 社會角色期待造成無形壓力：行政院主計總處調查顯示，15歲至64歲已婚婦女曾因結婚離職者占25.45%、曾因生育（懷孕）離職者，占17.58%。若大眾對於社會角色的期待無法轉變，則女性將持續面對個人職涯發展與家庭照顧二擇一的壓力，進而可能降低其結婚、生育的意願。

少子化會帶來哪些影響

- 扶養比持續升高：臺灣已於2018年轉為高齡社會，並將於2025年邁入超高齡社會。隨著老年人口大增、青年人力短少，預估現今每4.5個青壯年扶養1個長輩的情況，至2040年將轉變為每2個青壯年就需要扶養1個長輩，青壯年的扶養負擔日益嚴峻。
- 勞動力短缺：隨著青壯年人口減少，工作年齡人口占總人口比例也將逐漸下降；2012年15至64歲人口數約為1,700萬，預估2050年15至64歲人口數將減少至1,100萬人，勞動力缺口可能持續擴大。



環境生態危機，須由你我共同保護

臺灣是一座得天獨厚、擁有豐富自然景觀的島嶼，然而，人為的過度開發或疏於管理，正逐漸讓清澈湛藍的海洋、變化多端的群山乃至生活於其中的動植物們面臨存亡挑戰，亦將影響你我的未來。

水資源耗盡

不論是海水、河川甚或地下水都難逃汙染與枯竭的命運。臺灣周邊的海洋正承受著未經處理即排入的汙水、上千萬公斤的海岸垃圾堆積、船隻或運輸管線漏油汙汗等衝擊，不僅影響海水清潔，也威脅海中生物的生存。而陸地上可應用的水資源亦面臨過度利用與汙染，前者體現於2021年土地總顯著下陷面積高達688.8平方公里、下陷速率達7.8公分/年，後者則已嚴重影響全臺長達662.9公里的河川（受中度或嚴重汙染）。若上述狀況未改善，水資源耗盡的警訊將逐步提升。

土地過度開發

除了超抽地下水正侵蝕著安全的生活空間，亦可經由《看見臺灣》等空拍畫面清晰看見中橫公路、南橫公路、清境農場、花蓮水泥開採等土地過度開發問題，導致土石滑動、原有生態系改變等不可逆的環境破壞，更影響周邊居民的人身安全。

物種生存空間消失

臺灣的山林與海洋孕育著許多獨一無二的物種，然而卻有22種陸域野生動物已瀕臨絕種、約百種被認為珍貴稀有；單單北部海域魚群種類近15年來即從142種銳減至37種。這些物種的減少，正是因人類開發破壞棲地（如：石虎、臺灣黑熊）或過度捕殺所致（如：穿山甲）。生物多樣性除了需要政府嚴加監管、確實監測與取締，也需要你我共同保護。

（資料來源：內政部營建署、Greenpeace、荒野保護協會、社團法人臺灣環境資訊協會、《看見臺灣》、行政院環境保護署、行政院農業委員會林務局自然保育網、地層下陷防治資訊平臺）



風險小檔案

臺灣風險排行

產業風險排行（百分比）/ 產業應對程度

社會關注度/ 社會資源投入度

影響產業哪些面向

（註：臺灣風險排行、社會關注度、社會資源投入度詳見本調查之第一部份；產業風險排行、產業應對程度與影響產業哪些面向詳見本調查之第二部分）

海洋生態破壞

- 第9名
- 第22名（2.01%）/ 不充足92.3%
- 不充足64.7% / 不充足88.2%
- 1.難以滿足現有客戶期待（18.5%）
- 2.喪失競爭優勢（14.8%）
- 3.品牌形象受損（14.8%）
- 4.法遵成本提升（11.1%）

陸域生態破壞

- 第11名
- 第20名（2.47%）/ 不充足87.5%
- 不充足77.8% / 不充足83.3%
- 1.利害關係人溝通挑戰（20.6%）
- 2.難以滿足現有客戶期待（14.7%）
- 3.喪失競爭優勢（11.8%）
- 4.原物料來源不穩定（11.8%）

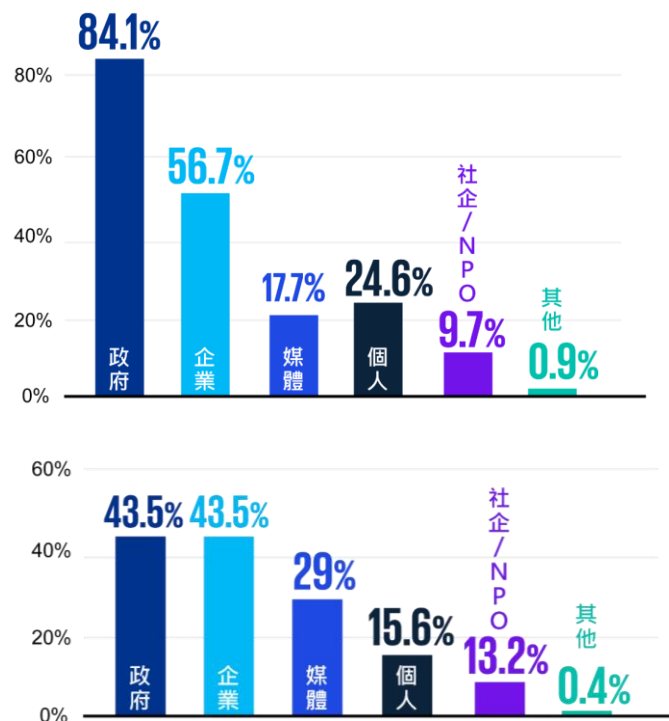
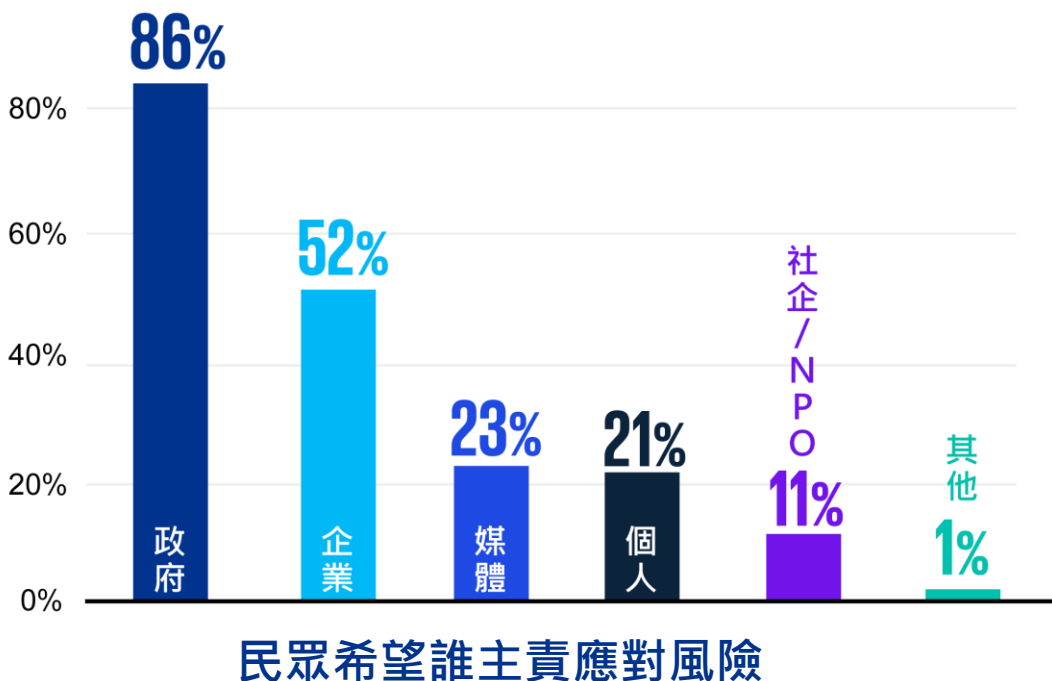
自然資源枯竭

- 第8名
- 第12名（9.89%）/ 不充足90.6%
- 不充足73.3% / 不充足80%
- 1.原物料來源不穩定（27.3%）
- 2.供應鏈不穩定（25.5%）
- 3.喪失競爭優勢（11.2%）
- 4.難以滿足現有客戶期待（9.3%）

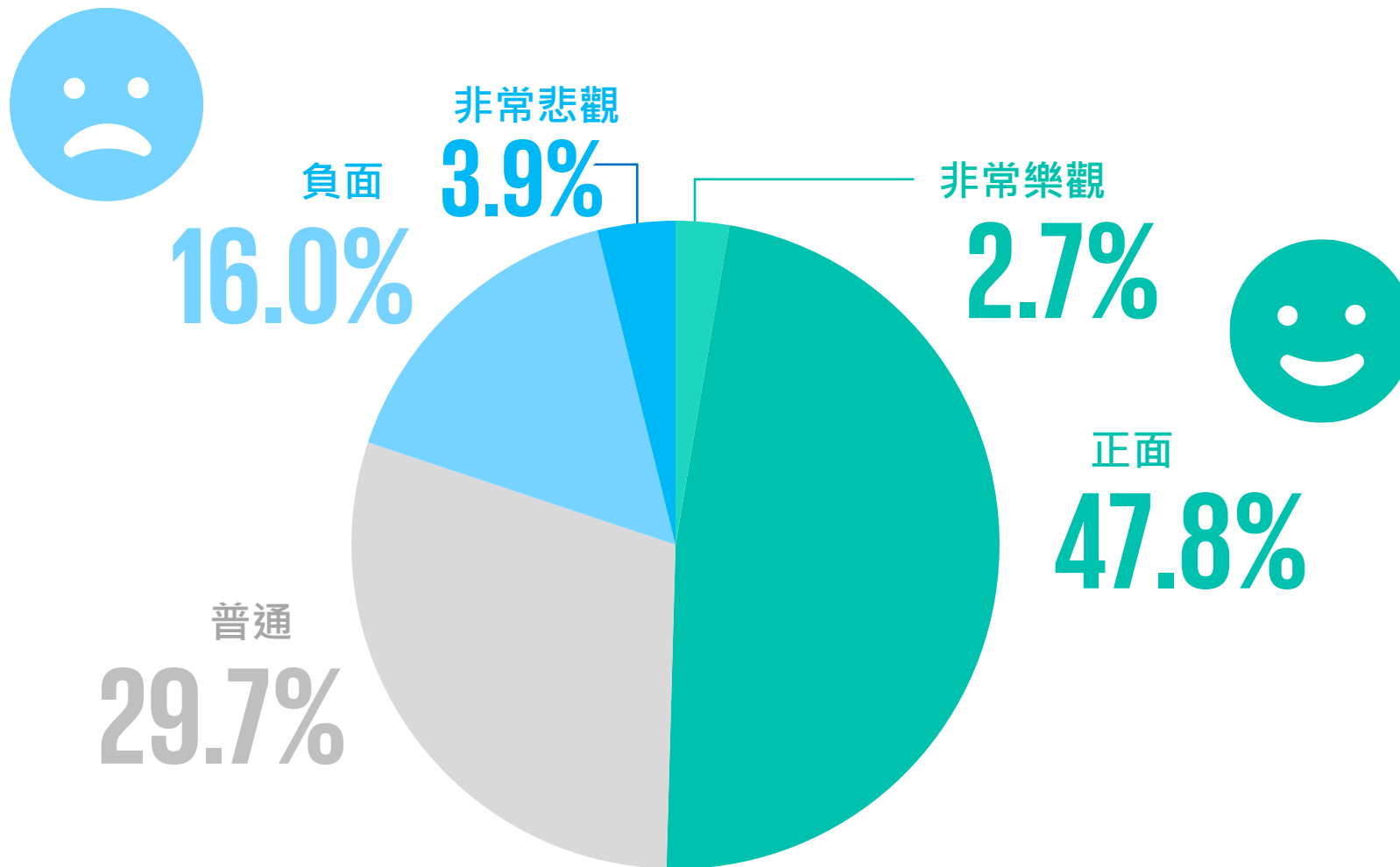
僅21%填答者認為自己應負擔應對風險之主要責任

近8成填答者希望他人負擔應對風險之主要責任。其中，31至50歲的填答者中有84.1%希望政府負責、56.7%希望企業負責應對風險；而51歲以上冀望政府及企業負責者均僅有43.5%。

KPMG反思，當多數人認為責任在於政府與企業，身為臺灣的一份子，我們應該做什麼、能夠怎麼做？每一個人都是公民、消費者及閱聽者，當個人未投入關注或採取行動，又要如何期待政府、企業及媒體有所作為？



超過一半的填答者仍對臺灣的未來感到樂觀



5

產業風險觀測

力挽狂瀾：從猝不及防到超前佈署

此部分主要為針對企業與工商團體進行的「產業風險觀測」，共回收647份為有效問卷，其中321份來自於中高階主管

另有部分內容來自「使命型組織風險觀測問卷」，共回收261份有效問卷
詳細樣本分布請見附錄

產業風險觀測

了解利害關係人如何看待永續風險及面對哪些潛在風險訊號後，此章節進一步從「產業及組織」的角度，解析各大永續風險可能對企業營運帶來的衝擊，以及產業界採取的行動、遇到的困難。對工商團體而言，此章節將成為貴單位掌握現況、預備「超前佈署」的指引；對使命型組織來說，亦可透過此章節了解產業狀況、尋求共同創新之機會。

您將透過閱讀此章節
得到以下收穫

**KPMG
Insight**



01

產業「面對哪些危機」

- 企業已對非財務風險展現重視
- 傳統上認為的轉型動力—法遵/品牌形象，反倒不是企業面對永續風險時承受的最大壓力
- 仍有34.9%的企業自認尚未開始應對風險

02

組織如何「尋求轉機」

- 企業預計投入的ESG行動包含「策略擬定」及「轉型或創新」
- 企業期待應對風險卻不得其門而入，原因是缺乏目標訂定與成效衡量工具、經驗與人力
- 近5成使命型組織需要與資源方達成「影響力共識」，方能攜手化風險為創新機會

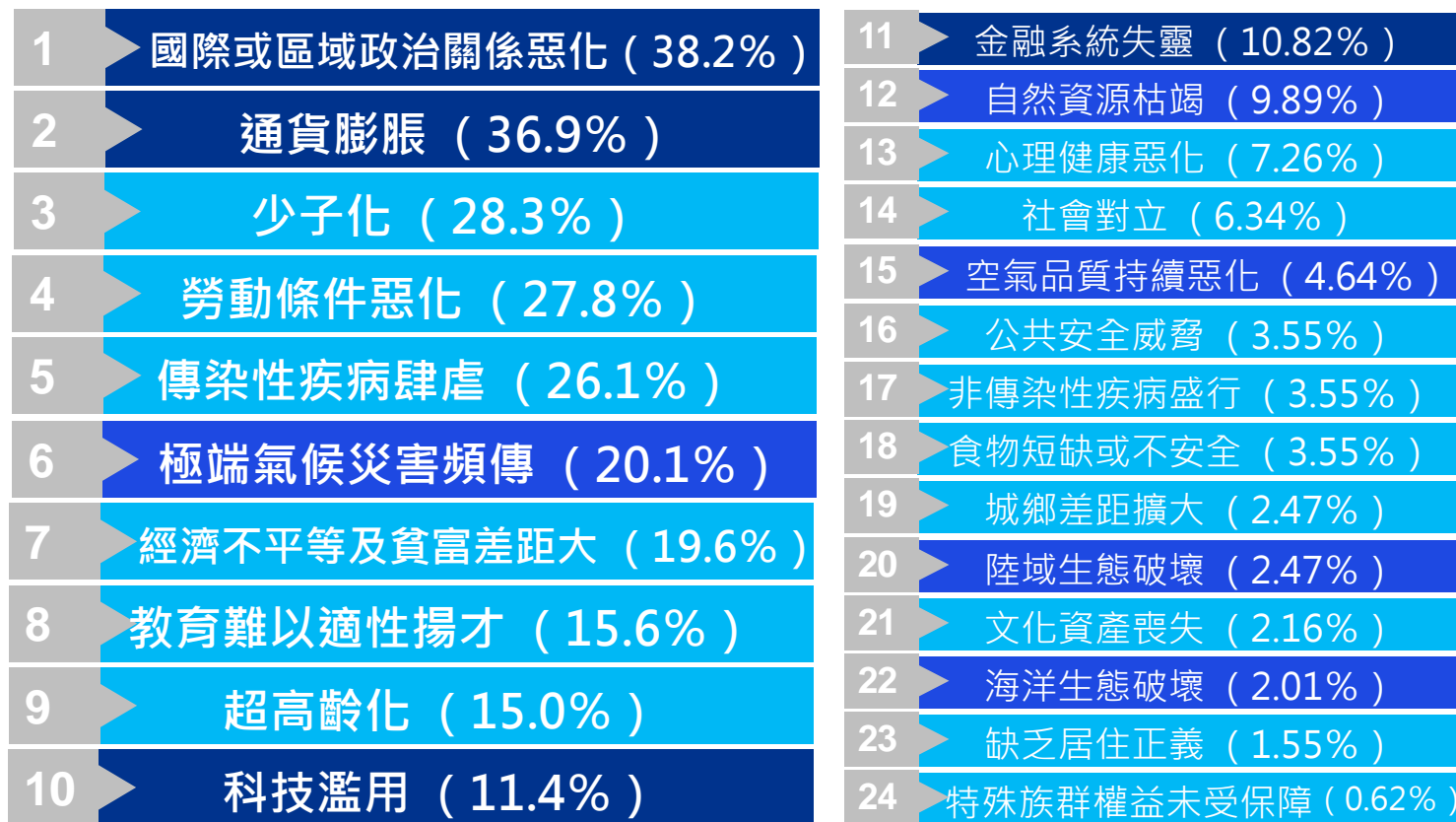
03

組織多有決心 「開創契機」

僅有14.5%的企業每年願意投入1,000萬元以上預算應對永續風險

產業永續風險排行榜： 經濟風險居冠，但社會風險並不亞於環境風險

產業
前十大
永續風險



(註：議題(%)指「多少比例的填者者認為該風險為其產業及組織所面對的前三重大風險」)

各產業永續風險排行榜



產業	農、林、漁、牧業	礦業及土石採取業	製造業	電力及燃氣供應業	用水供應及污染整治業	營建工程業	批發及零售業	運輸及倉儲業	住宿及餐飲業	出版影音及資通訊業	
重大風險排序	1	極端氣候災害頻傳	通貨膨脹	國際或區域政治關係惡化	社會對立	勞動條件惡化	通貨膨脹	通貨膨脹	勞動條件惡化	少子化	科技濫用
	2	傳染性疾病肆虐	自然資源枯竭	通貨膨脹	國際或區域政治關係惡化	少子化	勞動條件惡化	傳染性疾病肆虐	傳染性疾病肆虐	食物短缺或不安全	經濟不平等及貧富差距大
	3	少子化	社會對立	傳染性疾病肆虐	通貨膨脹	通貨膨脹	超高齡化	國際或區域政治關係惡化	國際或區域政治關係惡化	通貨膨脹	國際或區域政治關係惡化
	4	通貨膨脹	國際或區域政治關係惡化	少子化	極端氣候災害頻傳	極端氣候災害頻傳	少子化	少子化	通貨膨脹	傳染性疾病肆虐	少子化
	5	自然資源枯竭	傳染性疾病肆虐	極端氣候災害頻傳	勞動條件惡化	教育難以適性揚才	自然資源枯竭	極端氣候災害頻傳	少子化	勞動條件惡化	通貨膨脹

產業	金融及保險業	不動產業	專業、科學及技術服務業	支援服務業	公共行政及國防；強制性社會安全	教育業	醫療保健及社會工作服務業	藝術、娛樂及休閒服務業	其他服務業	
重大風險排序	1	金融系統失靈	經濟不平等及貧富差距大	勞動條件惡化	國際或區域政治關係惡化	少子化	傳染性疾病肆虐	傳染性疾病肆虐	通貨膨脹	勞動條件惡化
	2	國際或區域政治關係惡化	少子化	國際或區域政治關係惡化	科技濫用	國際或區域政治關係惡化	少子化	國際或區域政治關係惡化	傳染性疾病肆虐	科技濫用
	3	通貨膨脹	勞動條件惡化	通貨膨脹	經濟不平等及貧富差距大	超高齡化	科技濫用	教育難以適性揚才	勞動條件惡化	通貨膨脹
	4	經濟不平等及貧富差距大	國際或區域政治關係惡化	少子化	少子化	自然資源枯竭	國際或區域政治關係惡化	通貨膨脹	極端氣候災害頻傳	國際或區域政治關係惡化
	5	超高齡化	教育難以適性揚才	教育難以適性揚才	勞動條件惡化	社會對立	教育難以適性揚才	勞動條件惡化	超高齡化	少子化

(註：上表為行政院主計總處之行業標準分類)

傳統上的轉型動力—法遵/品牌形象， 反倒非企業面對永續風險時承受的最大壓力

經濟風險

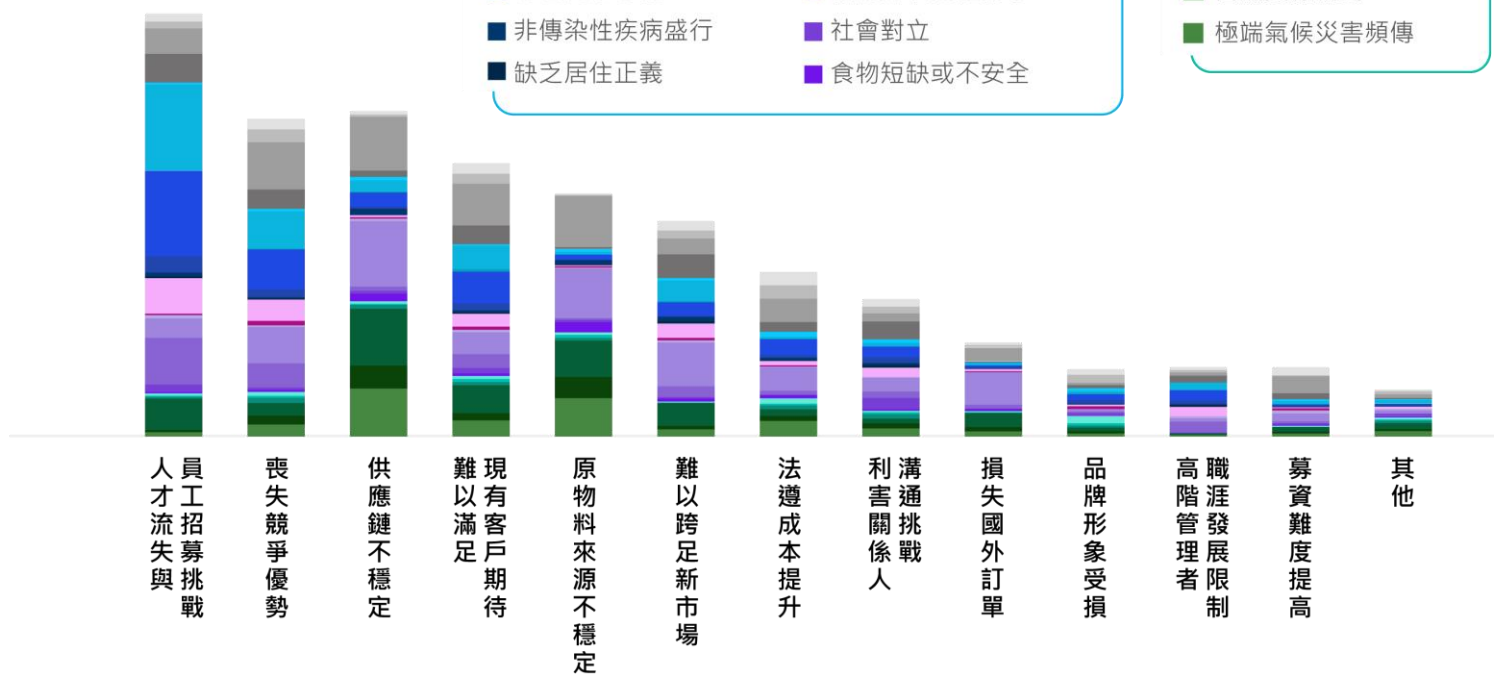
- 金融系統失靈
- 科技濫用
- 通貨膨脹
- 經濟不平等及貧富差距大

社會風險

- 公共安全威脅
- 少子化
- 特殊族群權益未受保障
- 勞動條件惡化
- 心理健康惡化
- 非傳染性疾病盛行
- 缺乏居住正義
- 超高齡化
- 文化資產喪失
- 城鄉差距擴大
- 國際或區域政治關係惡化
- 教育難以適性揚才
- 社會對立
- 食物短缺或不安全

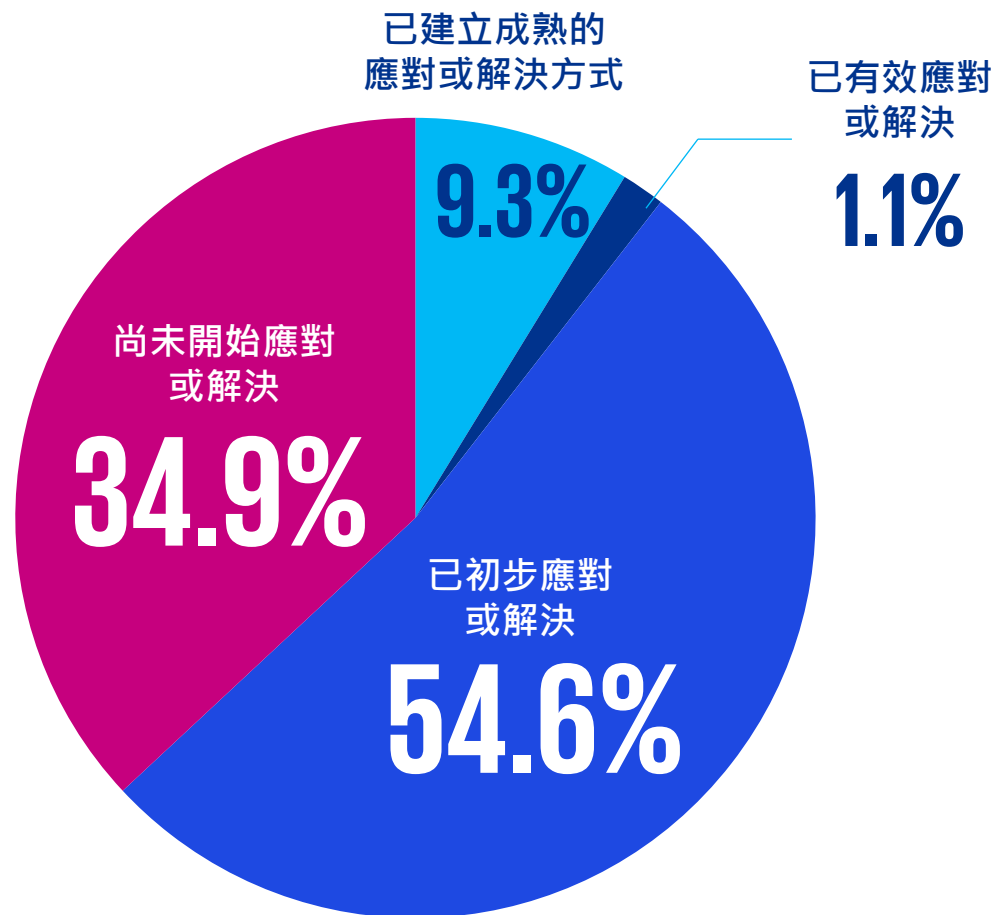
環境風險

- 空氣品質持續惡化
- 海洋生態破壞
- 陸域生態破壞
- 傳染性疾病肆虐
- 自然資源枯竭
- 極端氣候災害頻傳



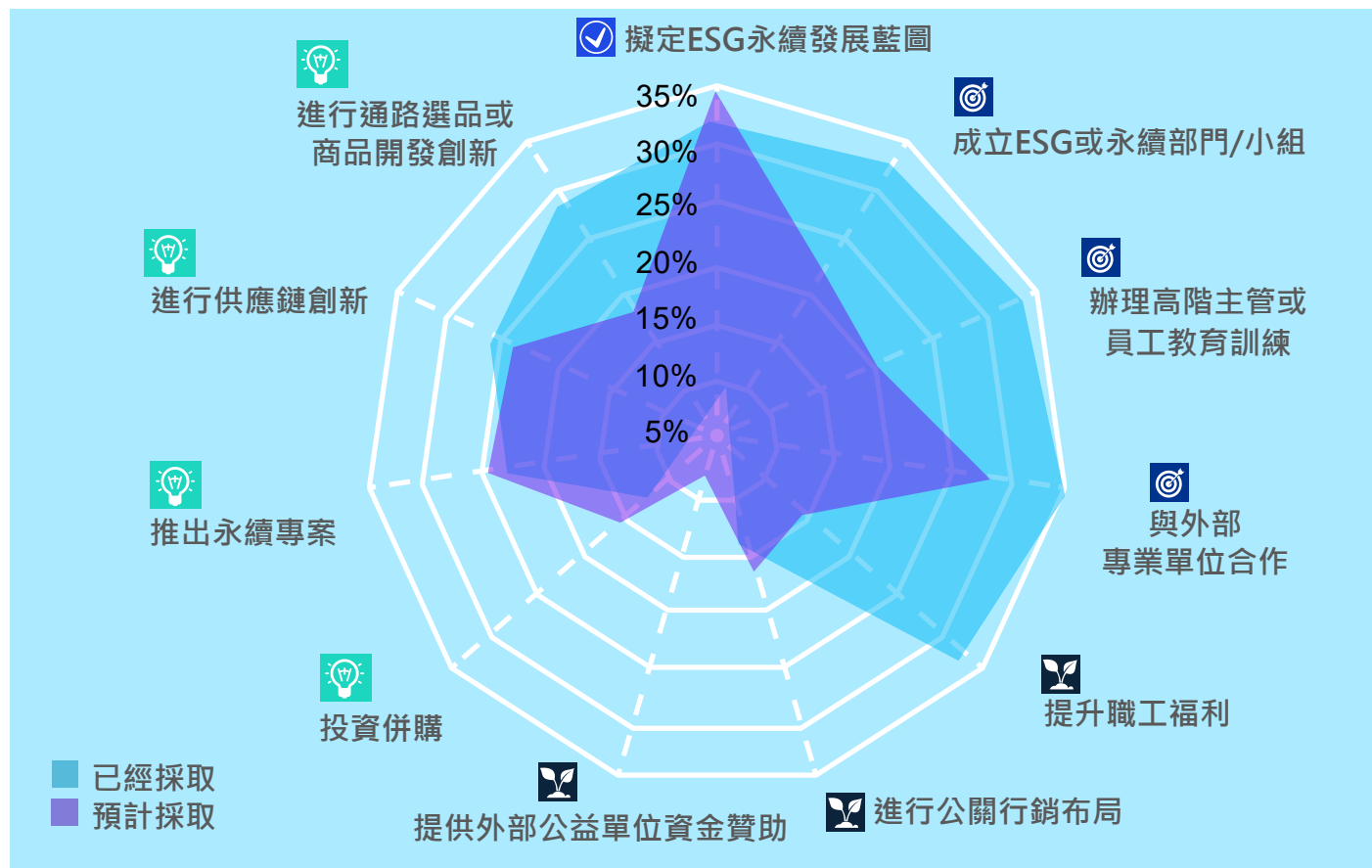
傳統上企業啟動永續轉型的契機多半是來自於法遵及品牌形象維護之需求。然而，調查顯示企業認為永續風險所帶來的衝擊，聚焦在「人才流失與員工招募挑戰」（有38.9%的企業表示其為該產業前三大風險所帶來的營運衝擊）、「喪失競爭優勢（29.8%）」、「供應鏈不穩定（29.5%）」、「難以滿足現有客戶期待（25.5%）」；「法遵成本提升」及「品牌形象受損」僅分別佔16.2%及6.7%

仍有34.9%的企業自認尚未開始應對永續風險



企業已採取的ESG行動多落於「追蹤管理」及「傳統CSR行動」，預計投入「策略擬定」及「轉型或創新行動」

KPMG將企業投入的ESG行動分為四個面向，包含「策略擬定」、「追蹤管理」、「傳統CSR行動」及「轉型或創新行動」；四面向各自涵蓋數種常見的ESG行動，請見下圖。



企業已經採取的前四項ESG行動

追蹤管理	與外部專業單位合作 (35.2%)
	辦理高階主管或員工教育訓練 (34.0%)
	成立ESG或永續部門/小組 (33.0%)
傳統CSR	提升職工福利 (32.7%)

企業預計採取的前四項ESG行動

策略擬定	擬定ESG或永續發展藍圖 (34.3%)
追蹤管理	與外部專業單位合作 (28.3%)
轉型或創新	推出永續專案 (24.3%)
	進行供應鏈創新 (23.7%)

企業期待應對風險卻不得其門而入，原因是缺乏目標訂定與成效衡量工具、經驗與人力

策略擬定 「將永續願景落實為影響力目標」為重要課題

僅15%的企業無法擬定公司的永續願景、14%難以辨識本業相關之議題，卻有27%的企業未能依據願景設定各階段目標。

追蹤管理 「共識形塑」為企業持續回應風險之前提

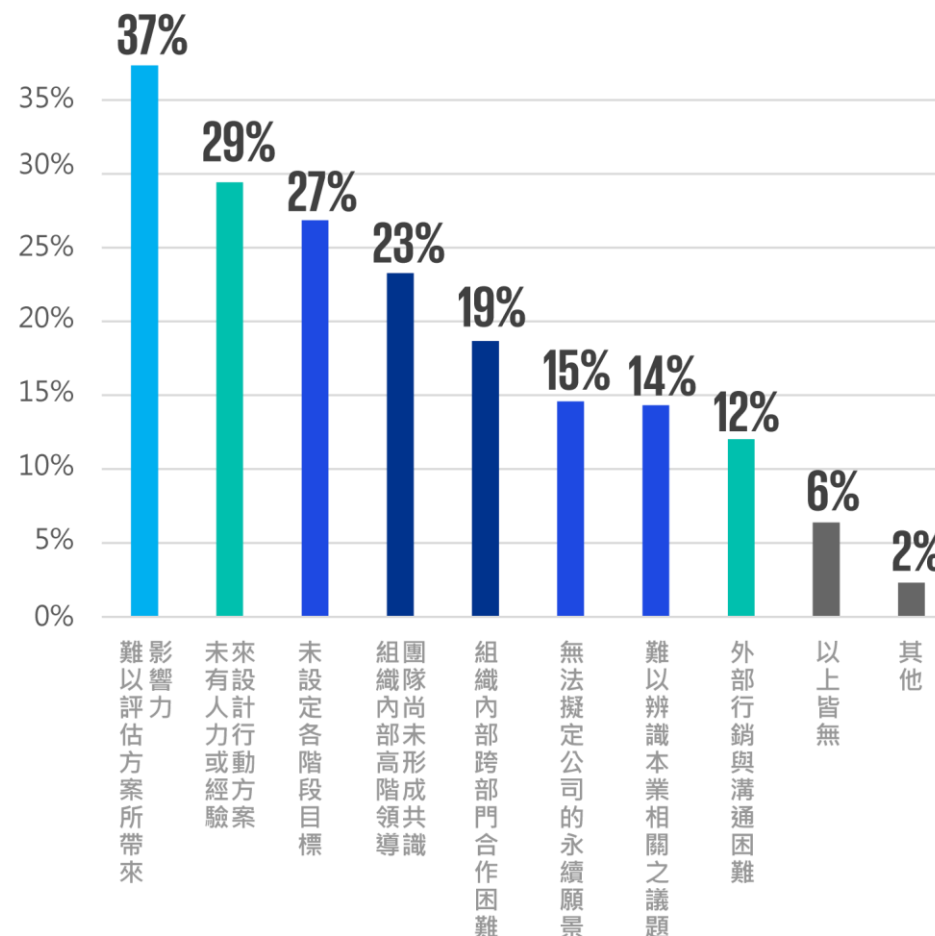
23%組織內部高階領導團隊尚未形成共識、19%組織內部跨部門合作困難。

成效衡量 「影響力評估」為當務之急

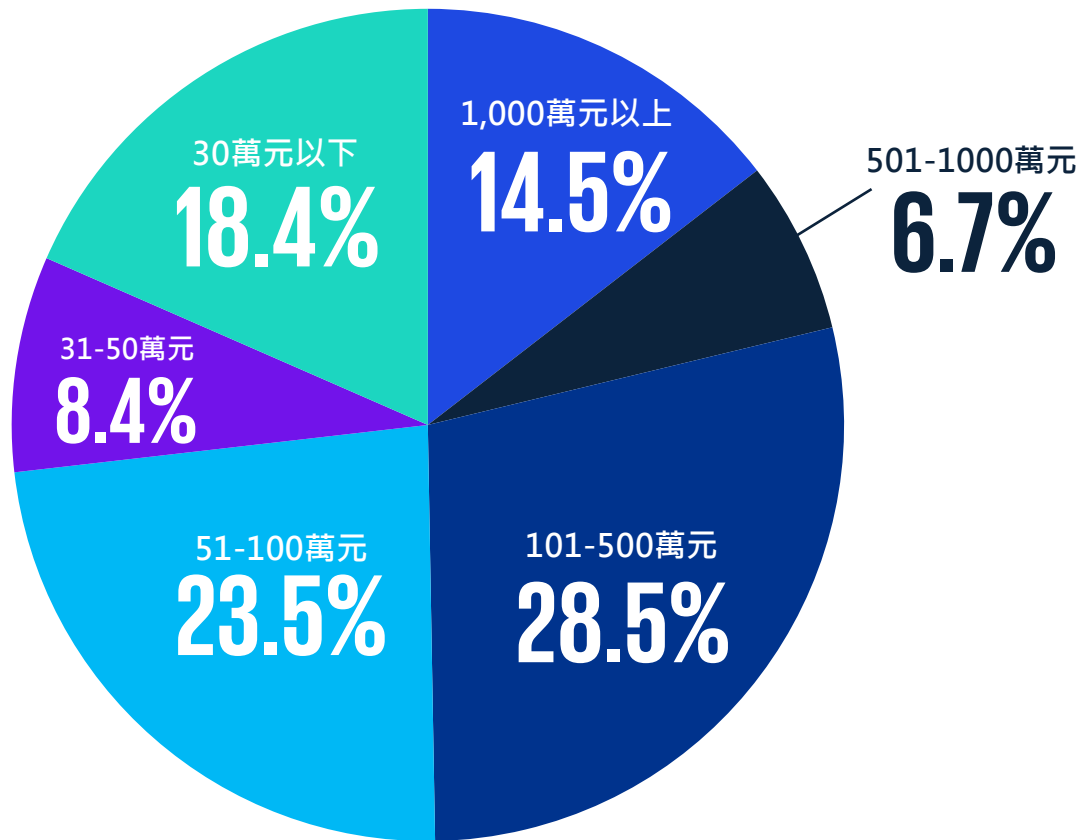
37%的企業認為難以評估方案所帶來的影響力，這樣的狀況經常導致企業難以選定有效的永續方案且較難於內外部持續爭取資源投入。如全球影響力投資網絡 (Global Impact Investing Network) 於2019年發布的Annual Impact Investor Survey即顯示，66%的投資人認為影響力評估結果將影響其投資意願。

轉型或創新行動 「人力與經驗累積」勢在必行

29%的企業未有人力與經驗來設計行動方案、12%的企業面對外部行銷與溝通困難；然而，充足的人力與經驗則是企業化被動為主動、超前佈署的關鍵。



僅有14.5%的企業每年願意投入1,000萬元以上 預算應對永續風險



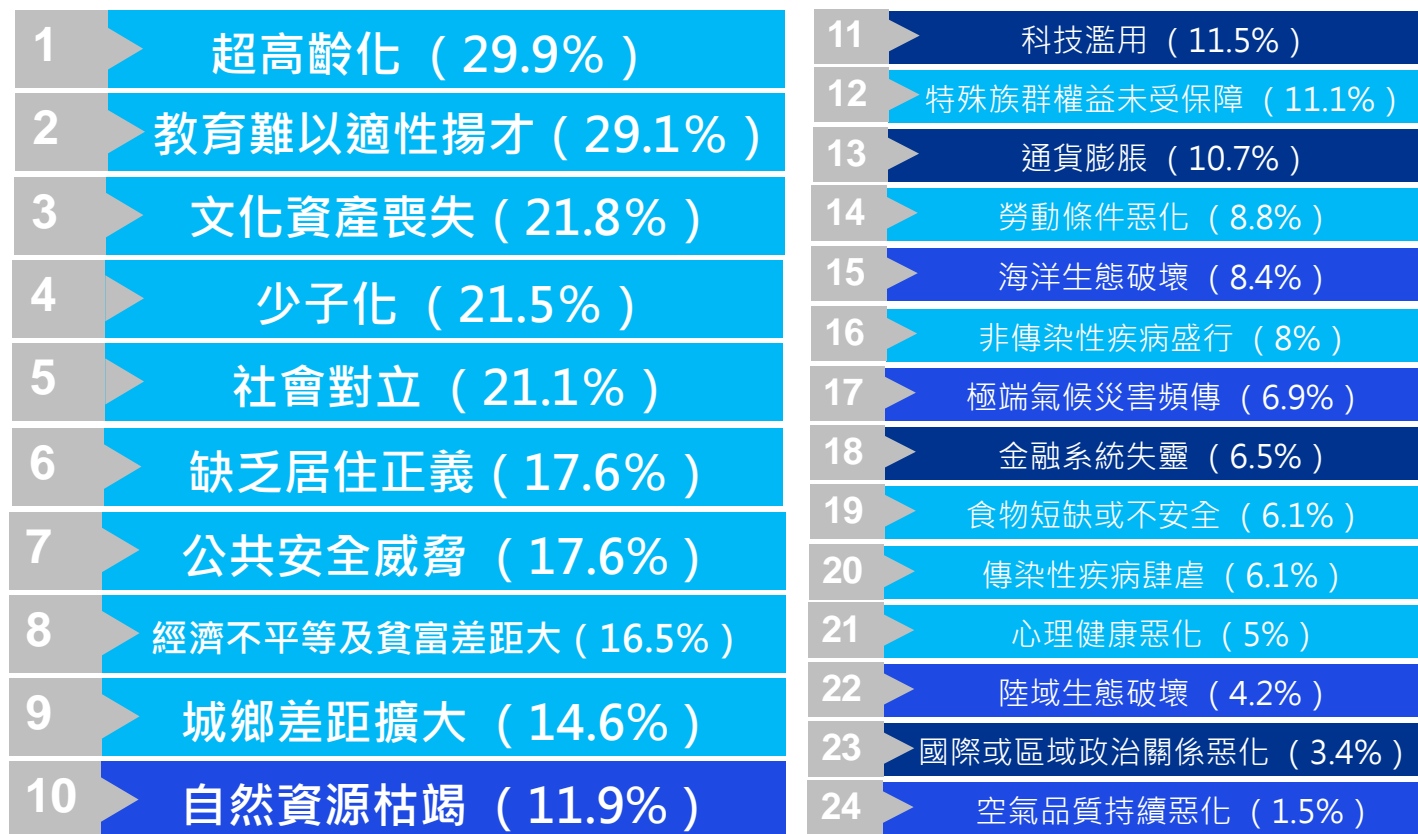
最多企業有意投入的金額區間為101-500萬元/年 (28.5%)、次之為51-100萬元 (23.5%)；此外，願意投入高達1,000萬元以上/年者亦有14.5%

(註：本頁自321份中高階主管的樣本中扣除選擇「不願透露」者，共有179份有效樣本)

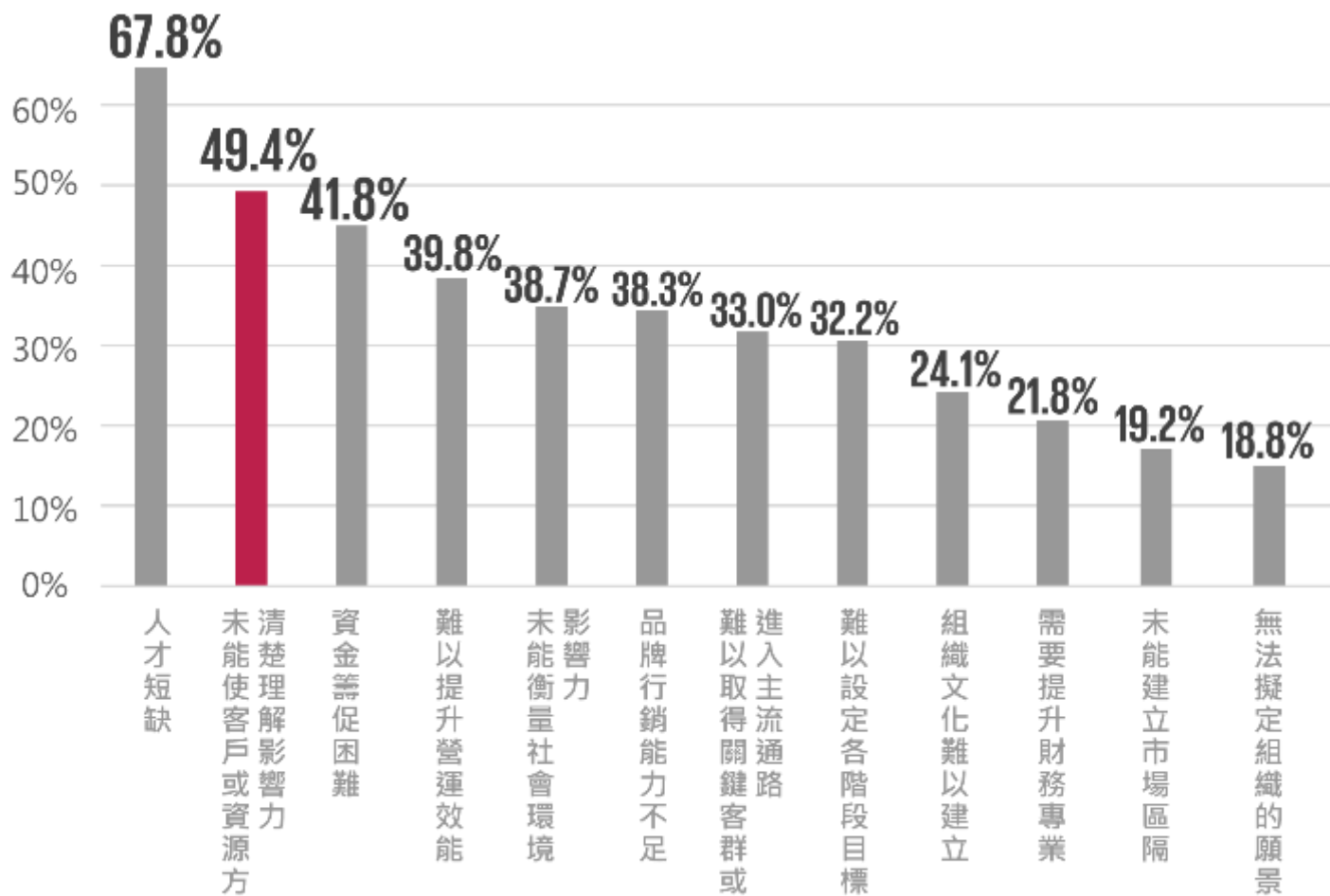
使命型組織風險排行榜： 社會風險仍是多數使命型組織最重視的目標

根據KPMG的定義，使命型組織旨在以產品、或服務或合作模式設計，為盤根錯節的環境、社會議題帶來正面社會衝擊，建構可持續性的創新方案。社會企業、非營利組織、合作社等均屬於此類型組織。

(註：議題(%)指「多少比例的填答者認為該風險為其組織優先聚焦的三項永續風險」)



近5成使命型組織需要與資源方達成「影響力共識」，方能攜手化風險為創新機會



使命型組織（包含社會企業、非營利組織與合作社等）作為解方供應者，在應對環境、社會與經濟風險時經常打頭陣，卻有近5成的組織於調查中坦承「未能使客戶或資源方清楚理解影響力」是其所面臨的主要考驗。此外，人才短缺及資金籌措困難，亦使其應對風險的力道有所折扣。若使命型組織能夠與資源方達成「影響力共識」，包括目標設定及追蹤管理機制設計，將更有機會攜手自社會與環境風險中挖掘新商機。

6

風管創新指南

決勝關鍵：從避險到冒險

面對風險KPMG提出1個積極長線的治理、2個超前佈署與3個創新方向，
期望號召利害關係人攜手逆轉不永續的未來



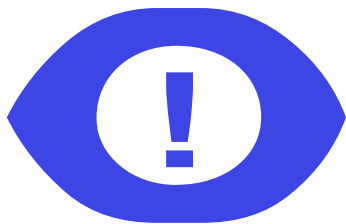
風管創新指南

前兩個章節指出，永續風險不僅對社會及環境帶來衝擊，更影響著你我的生活及產業的未來。縱使多數企業已投入資源，卻只有1.1%的企業自認已有效解決、9.3%的企業自認已建立成熟的應對方式、54.6%自認已初步應對；更有34.9%的企業自認尚未開始應對風險。

因此，KPMG在本章節特別為產業界闡述了「決勝關鍵」——1個積極長線的治理、2個超前佈署與3個創新方向，期望號召利害關係人攜手逆轉不永續的未來。

您將透過閱讀此章節
得到以下收穫

**KPMG
Insight**



01

1個積極長線的治理

應對永續風險的第一個決勝關鍵即為「積極長線的治理」，組織需要有明確可行的策略方針，也需要董事會的引領、監管與驅策，方能兼顧利害關係人利益平衡、共創長期價值

02

2個超前佈署

超前佈署必須從兩個維度出發，一是由外而內的風險商機，二是由內而外的風險管理；前者涵蓋組織對於社會及環境變遷、經濟與產業未來發展的討論，後者則涉及組織價值鏈上重大性議題、相關資源與能力的變動

03

3個創新方向

辨識重大議題並擬定創新行動的三大方向，包含「從環境保護到循環共生」、「從慈善公益到社會創新」、「從世界工廠到地方韌性」

應對永續風險第一步：1個積極長線的治理

資本主義發展的過程中，「股東利益極大化」成為核心追求。企業每年發布財報呈現出短線盈虧，卻無法替多元利害關係人反映出長期投資價值，更無法辨識企業是否能夠在永續風險環境下保有競爭力，甚或化風險為商機。

世界經濟論壇在其50週年的年會中，以「利害關係人資本主義」(Stakeholder Capitalism) 作為主題，探討資本主義如何納入「多元利害關係人」利益。在此脈絡下，企業營運時必須考慮外部性，包含其對於環境、社會所帶來的負面衝擊及正面效益，方能創造長期價值，應對永續風險。

然而，從利害關係人的利益出發創造財務報酬並非易事。根據調查，工商團體所面臨的主要難題包含無法擬定的永續願景、難以辨識本業相關之重大議題、未能依據願景設定各階段目標、高階領導團隊尚未形成共識、跨部門合作困難等。使命型組織也面臨「未能衡量並使客戶或資源方清楚理解影響力」及「難以設定各階段目標」等挑戰。

KPMG認為應對永續風險的第一個決勝關鍵即為「積極長線的治理」，無論是企業或使命型組織，皆需要有明確可行的策略方針，也需要董事會的引領、監管與驅策。



	消極短線的治理	積極長線的治理
核心概念	<ul style="list-style-type: none"> 股東利益極大化 僅追求短線財務指標 僅衡量自有資產價值，未考量外部成本 	<ul style="list-style-type: none"> 兼顧利害關係人利益平衡 長線與短線、非財務及財務指標並重 綜合考量外部社會及環境之風險與效益
永續風險應對方式	<ul style="list-style-type: none"> 只追求遵法而未有全盤規劃 追求短線亮點的單點式行動 	<ul style="list-style-type: none"> 董事會積極監督永續風險與機會 擬定ESG或永續發展藍圖並設定各階段目標，與本業結合 成立永續管理組織、辦理各級主管教育訓練、ESG績效綁薪酬

KPMG「ESG商業創新三部曲」 陪伴組織落實「積極長線的治理」

「積極長線的治理」之核心元素，就「策略方針」而言，乃是組織從本業出發擬定的永續願景、落實到各部門的短中長期目標、從現況邁向目標的方法（包含優先行動、資源配置、時程等）及成果的檢視。而有效的「追蹤管理」，需要由董事會引領，也需要各個管理單位的積極行動，常見作法包含成立ESG或永續團隊、ESG績效綁薪酬、辦理各級主管教育訓練及與外部專業單位合作等。

擘劃影響力藍圖

- 情境規劃/重大性議題辨識
- 短中長期目標設定
- 達成方法擬定
- 行動設計與資源盤點



建立追蹤管理機制

- 董事會監管ESG
- 永續管理組織設立及有效運作
- 定期陪伴諮詢



蒐集影響力數據

- 影響力指標設定
- 影響力數據蒐集
- 影響力成果衡量
- 影響力溝通與內外部議合



雙管齊下的情境設計：2個超前佈署

「積極長線的治理」是每一個組織都必須正視的課題，市面上有不少建立「策略方針」及「追蹤管理機制」的方法，本次調查中亦已經有66.1%的企業採用。然而，KPMG發現仍然有94.8%的企業在已擬定ESG或永續發展藍圖、籌設永續小組、辦理教育訓練或與外部單位合作的狀況下，自認尚未能夠有效地應對風險。

落差為何？根據KPMG的觀察，多數組織於願景擘劃與目標設定階段，多是本於其「對於現況的理解」及「對於單一情境的未來預測」，較少考量到「不同內外部條件變動之情境組合」，以及「不同情境組合所帶來的影響」。因此，即便設定出短中長期的非財務目標，也很可能是落後指標，較難應對猝不及防的風險。

既然難以未卜先知，關鍵即非精確地預測下一個將至的風險為何，而是針對不同情境超前佈署。超前佈署必須從兩個維度出發，一是由外而內的風險商機，二是由內而外的風險管理；前者涵蓋組織對於社會及環境變遷、經濟與產業未來發展的討論，後者則涉及組織價值鏈上重大性議題、相關資源與能力的變動。



	由外而內的風險商機	由內而外的風險管理
核心概念	從社會與環境風險出發創造商機，強調將風險化為創新機會	從本業出發回應社會與環境風險，強調透明揭露、遵法防弊
永續風險應對方式	開發永續商品、進行供應鏈永續創新、推出社會創新之永續專案、投融资予使命型組織等	遵守法律規範、提升供應鏈或原料的永續性、維護品牌形象等

KPMG 「情境規劃三部曲」 陪伴組織規劃「2個超前佈署」

無論是「由外而內的風險商機」或「由內而外的風險管理」皆立基於「情境規劃」，意及找出可能影響組織未來發展的內外部變因，接著篩選出數組「不確定因素」，針對每項因素定義出兩種極端的發展可能，並將各種可能排列組合為情境模型、據此展開應對方案。

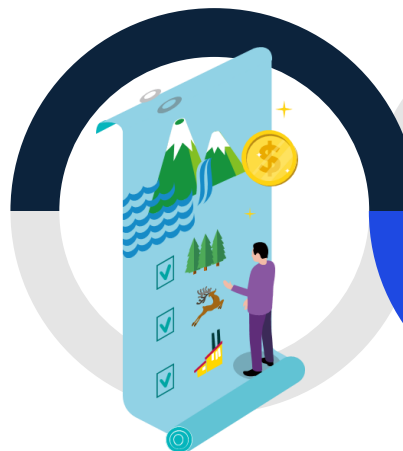
以KPMG此份報告為例，零售業可能在24項風險中辨識出「少子化」加遽下，面臨人才難尋、消費人口縮水等挑戰，需提前調整招聘規劃、佈局新興市場；金融業則可能看見「經濟不平等與貧富差距大」的現象並及早擬定未來金融產品應何去何從。



將永續風險轉為商業成長動能：3個創新方向

組織進行情境規劃並初步展開應對方案後，下一個課題即是如何規劃出創新、可落地的行動方案。KPMG盤點前述24項關鍵風險後，提出三個結合社會、環境與經濟創新共好的方向，期待將永續風險轉化為商業成長動能，從中尋找翻轉產品、服務設計的途徑。

從環境保護 到循環共生



以海 / 陸域生態破壞、自然資源枯竭、極端氣候災害等為主要關注對象，期待以創新的方式串聯科技力為地球與人類未來生活環境找到解方

從慈善公益 到社會創新



主要關注與人口變遷、資源不均與權益未受保障等議題，目標是攜手不同利害關係人，透過強化社會正義與世代公平打造多贏的共好價值

從世界工廠 到地方韌性



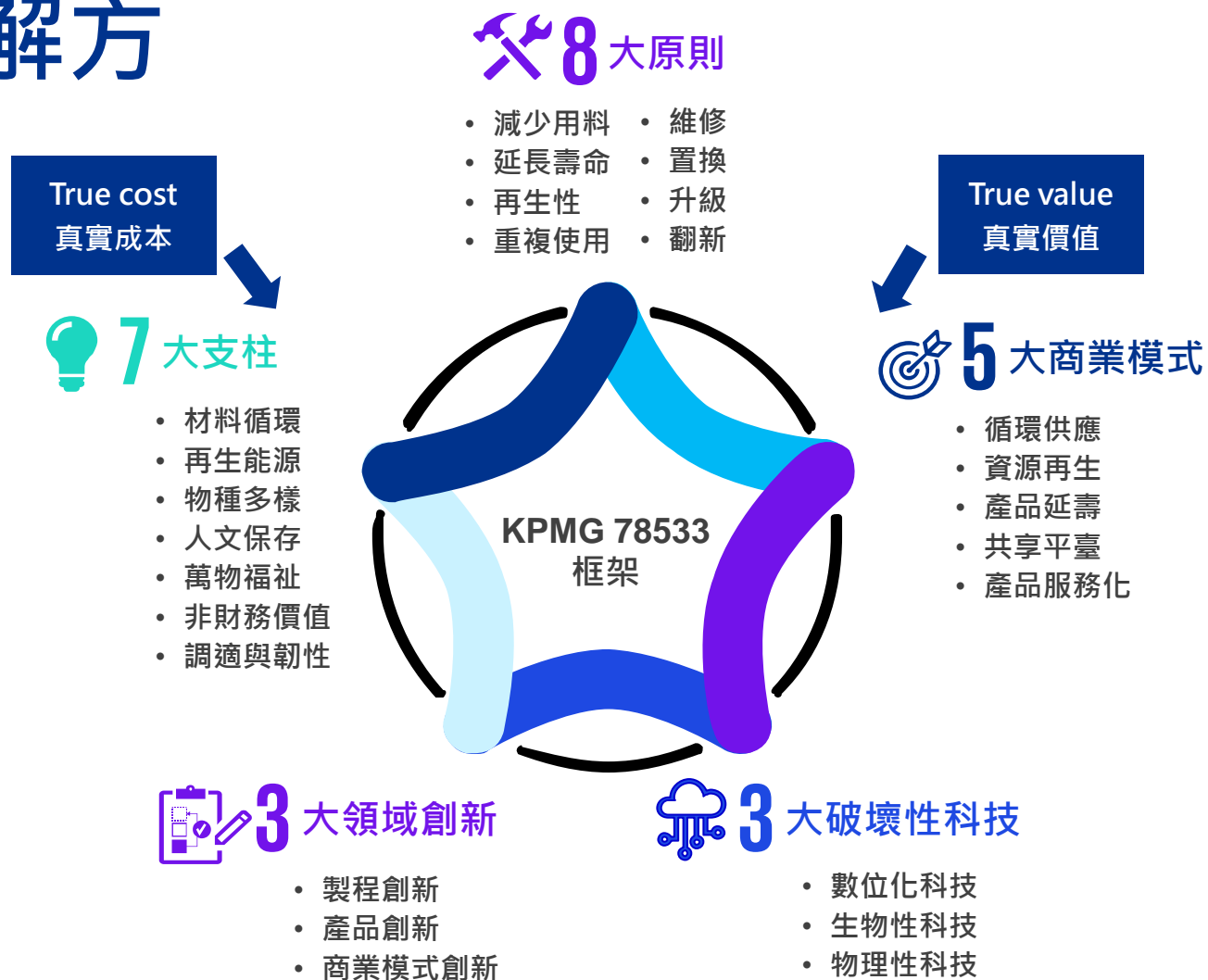
終結以成本為唯一考量的生產模式及以城市為發展重點的資源佈局，聚焦並發展地方特色作為競爭優勢，達成三生（生命、生意、生活）正循環的創生契機

從環境保護到循環共生：以創新方式為未來地球環境找到解方

以海 / 陸域生態破壞、自然資源枯竭、極端氣候災害等為主要關注對象，期待以創新的方式串聯科技力為地球與人類未來生活環境找到解方。

經濟快速發展的同時，人類大量汲取自然資源、快速消費與丟棄的「線性經濟」已導致「極端氣候災害頻傳」、「自然資源枯竭」等多個重大環境威脅。即使警訊已迫在眉睫，全球仍僅有8.6%的資源獲得循環利用，較2019年下降0.4%。面對風險環伺的挑戰，企業跳脫慣性的「線性經濟」，依循「KPMG循環經濟78533」框架、改採「循環再生」（如右圖），不僅能降低原物料價格波動、自然災害造成的衝擊，更有望吸引理念相同的永續消費者與永續生產者支持。放眼國內外，歐盟各國、日本、與我國皆已將「循環經濟」概念列入重要國家政策方向，亦可見商業模式創新刻不容緩。

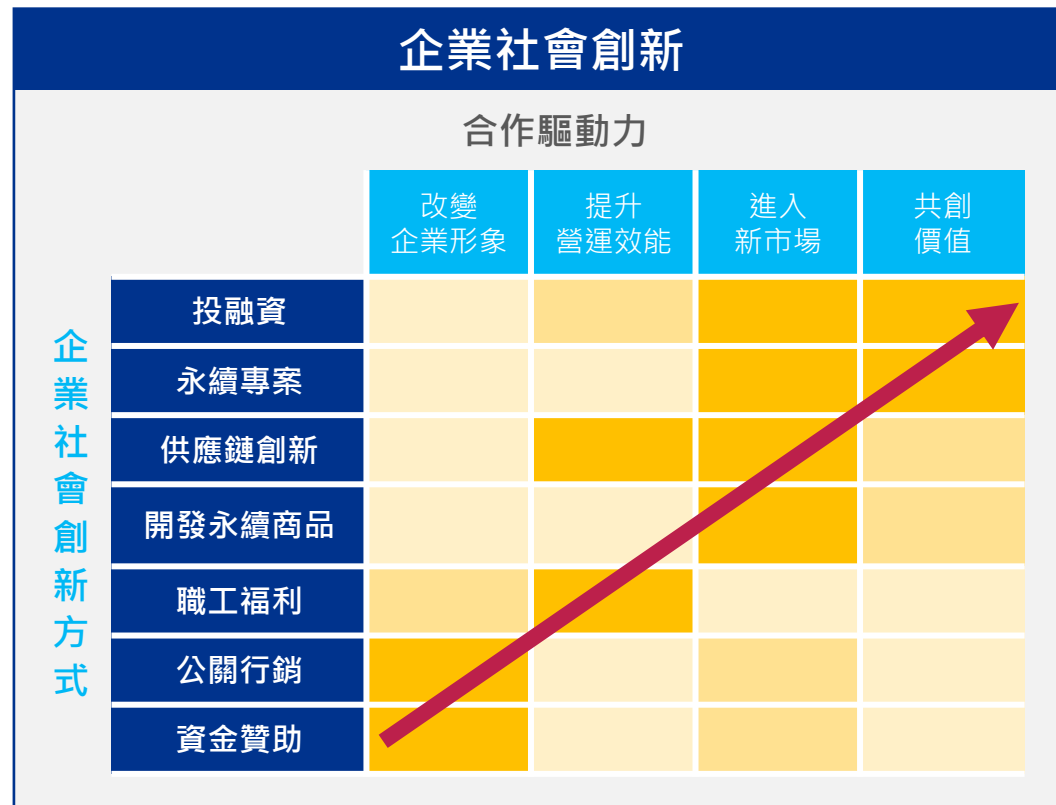
(資料來源：《循環經濟大不同》、THE CIRCULARITY GAP REPORT 2021)



從慈善公益到社會創新： 攜手多元利害關係人，打造共好社會

主要關注與人口變遷、資源不均與權益未受保障等議題，目標是攜手不同利害關係人，透過強化社會正義與世代公平打造多贏的共好價值。

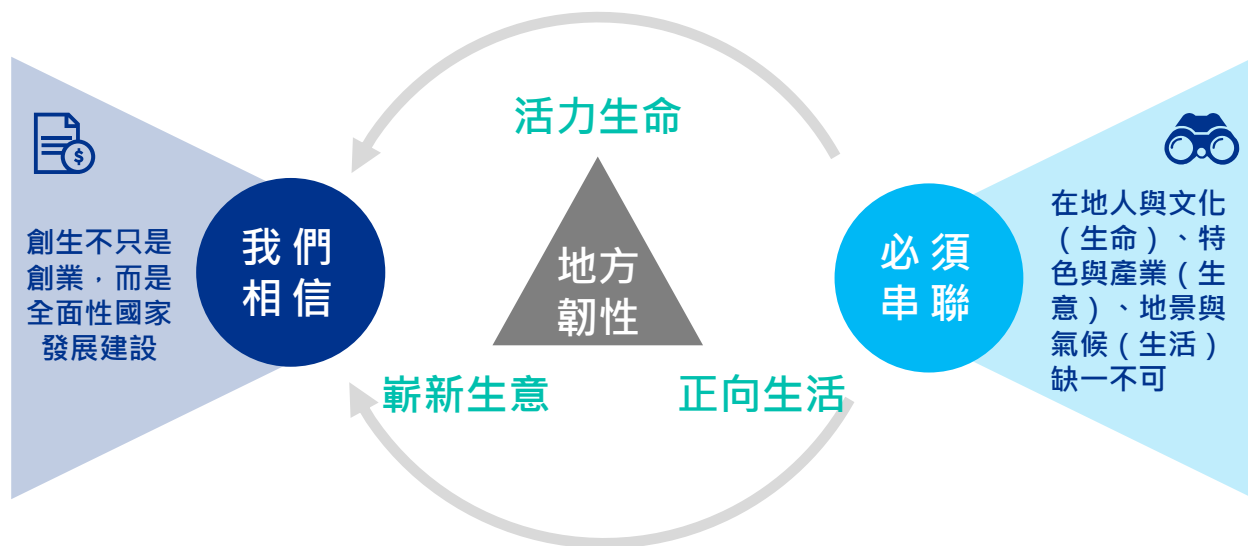
我們與社會議題的關係，多半侷限於公益捐款、擔任志工支持社福機構等。然而，面對永續風險，企業不再能夠漠視「少子化」、「超高齡化」、「經濟不平等與貧富差距大」或「缺乏居住正義」等議題而獨善其身—與社會共好是企業創造長久價值的關鍵之一。KPMG Canada於2014年發布報告書*BREAKING THROUGH: How Corporate Social Innovation creates business opportunity*提出這樣的行動稱之為「企業社會創新」(Corporate Social Innovation)，並指出國際間已有愈來愈多企業投入。世界經濟論壇更於2016年出版的*Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*手冊中舉出實例指出，以創新方式投入社會議題，將能協助企業滿足新興客群的需求、穩定供應鏈與產品/服務品質、吸引重視工作意義的新生代人才加入及看見創新投資機會以創造正向財務與影響力報酬等。若將焦點放回臺灣，亦可看見中央政府近年持續推動的「Buying Power社會創新產品及服務採購獎勵機制」已帶動近400間企業與政府機關採購具正面社會影響力的創新產品與服務，5年累積採購規模已超過新臺幣18億元，逐漸改變主流商業與社會議題的關係。



(資料來源：*BREAKING THROUGH: How Corporate Social Innovation creates business opportunity*、*Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*)

從世界工廠到地方韌性： 發展地方特色，促成投資與創生雙贏的新契機

終結以成本為唯一考量的生產模式及以城市為發展重點的資源佈局，聚焦並發展地方特色作為競爭優勢，達成三生（生命、生意、生活）正循環的創生契機。



全球化早已是企業間的重大趨勢與成長方向，然而，近年來疫情擴散、國際政治動盪等變因下衍生的供應鏈斷鏈，都凸顯了全球化所面對的風險，不禁讓人自問：「全球化的未來是什麼？」於此同時，不論是我國臺北市人口密度高達臺東縣149.6倍的驚人落差或日本人提出之「地方消滅」一詞，亦敲響各國發展過於仰賴、集中都市地區的警鐘。面對上述兩項風險，KPMG提出從「成本考量」轉變為「挖掘在地特色」的創新契機：企業不再只是將地方作為單純的生產工廠，而是真正被視為 / 自視為與地方緊密相關的利害關係人，於經營中綜合考量、串聯在地的「生命」與「生活」（例如：特殊的自然環境、傳承技藝等），進而發展出兼具競爭優勢（地方特色）與永續發展潛能（地方不消滅）的「生意」。

（資料來源：《地方消滅：地方創生的理論與起源》、內政部戶政司）

KPMG 「企業社會創新四重奏」 陪伴組織實踐「3個創新方向」

企業若要積極因應永續風險，即須從本業出發、設想企業永續經營的情境條件，以精準辨識出重大性議題。此外，攜手多元合作夥伴亦是打造具體的創新方案、創造可見影響力成果的關鍵。透過「企業社會創新四重奏」，企業將能化一項項風險為永續新契機。



企業社會參與 創新藍圖與策略地圖

- 重大性議題辨識
- 產業標竿分析
- 風險化為創新機會

形塑標竿案例

- 目標共識凝聚
- 合作方案設計
- 陪伴式教育訓練



設定影響力目標

- 影響力指標設定
- 影響力數據蒐集
- 影響力成果衡量

內外部議合

- 利害關係人盤點
- 溝通策略擬定



7

乘風破浪 航向我們共同的未來



結語及致謝：航向我們共同的未來

永續發展一詞始於1987年由布倫特蘭女士帶領的聯合國世界環境與發展委員會所發表《我們共同的未來》報告書，它的定義是「如何在不剝奪後代有能力滿足他們自身需求的前提下，又能滿足我們自身的發展模式」。

35年過去了，經濟發展與世界永續發展似乎仍是兩難？不可否認商業為這個世界帶來的進步，但世界不可持續不只是事實，更是全人類在地球這位總導師面前最頭疼的考題。該怎麼讓資本主義成為全人類永續發展貢獻者？並且讓我們的下一代能與我們共享這難能可貴的地球資源，來達成每個人的輝煌、自在的人生？KPMG安侯建業選擇在七十周年慶的這一年，展開《臺灣永續大調查》的對話平臺，促進更多利害關係人對於我們所面臨的挑戰有所感，並企圖能喚醒更多的創新行動。

再次感謝參與本次大調查的所有協辦單位與倡議夥伴，以及於發佈會當中發佈寶貴意見的與談人：周桂田老師、吳相勳老師、蘇小真總監、廖家宏人資長、簡秀芬永續長、葉欣誠老師、朱詩瑀組長、張乃云組長、盧集義執行長及洪敬舒主任。此外，很榮幸與各位介紹本次大調查中我們平均年齡30歲不到的幕後團隊，他們是社會企業服務團隊的侯家楷經理、李若寧副理、張凱柔顧問師、郭怡伶顧問師、曹瀚文顧問師、姚馨婷顧問師、邱瑾凡顧問師、程芝榆研究員、楊子葶研究員、林映臻研究員、張嘉玲研究員、林國泰專員，以及報告書設計周佳瑩副理；謝謝你們的盡心與努力，也感謝過往曾經參與其中的所有夥伴們。

KPMG安侯建業將持續以Better Together的精神，為全球永續發展盡一份心力！



KPMG安侯建業
陳俊光 主席
Jeff Chen Chairman



KPMG安侯建業
吳麟 執行長
Lin Wu CEO



KPMG亞太區
黃正忠 ESG負責人
Niven Huang ESG Leader



KPMG安侯建業
于紀隆 永續長
Winston Yu CSO

協辦與倡議單位的話 (1/6)

協辦單位



社會福祉及社會企業公益信託循環基金
Social Enterprise Revolving Trust

SERT在驅動臺灣影響力投資發展的過程中，深感亟需辨識出重大議題及投資主題，以聚焦資源投入。因此，SERT協辦本次調查，希望開啟臺灣永續發展關鍵的下一步，期待更多企業、投資人回應蓄勢待發的風險，與SERT一起挹注資源、支持社會企業解決問題，擴大創新共好的循環。

— 宋文琪 創辦人



台灣公益團體自律聯盟
Taiwan NPO Self-Regulation Alliance

風險是存在於空氣看不見的警訊，我們若只畏懼於它的存在，永續之路只會淪於口號，唯有找到真正的核心問題，並與不同利害關係人有共識的串連合作，解方往往來自異溫層，跨域攜手才是最佳作法，化危機為轉機，促成好事發生。

— 沈怡如 秘書長

倡議單位



有些事，今天不做明天就會後悔，臺灣風險永續部署就是如此。預見改變、提早準備，在關鍵時刻就多一分智慧和韌性。作為財經媒體，《今周刊》關注趨勢脈動，我們的讀者也關心產經布局，因此我們鼓勵讀者參與此次調查。很高興和KPMG合作，希望企業藉此機會互相學習、共求進步，一起建構臺灣永續未來。在調查結果發布的今天，正是我們臺灣永續行動的新起點！

— 梁永煌 發行人

協辦與倡議單位的話 (2/6)



經濟的發展架構在各種產業之上，而產業的競爭力立基於產業供應鏈，企業要深刻理解永續風險的存在及持續的形成，以便未雨綢繆，制定能降低風險提升供應鏈韌性的對策，以打造永續供應鏈，讓產業更有競爭力，促進經濟的進步與繁榮。

— 王清風 理事長



「人無遠慮，必有近憂」！面對不確定的未來及可預期到來的災難，做為地球公民的我們都應該要有危機意識，才不會在大浪來時瞬時被淹沒。因此，想要從容應對，唯有預防於機先並做足整備才有機會趨吉避凶。期待透過KPMG的調查提醒大家一起努力，建立跨域交流之互助體系，更有自信攜手向前！

— 陳美伶 董事長



這次聯盟的參與不僅止於幫忙成就一份永續調查，更是藉這個機會邀集更多夥伴意識到潛在的社會風險問題，或許我們不須為此過度恐慌，但預知除了有助防範未然，更可能從中找到轉型契機。感謝KPMG竭盡肩企業社會責任與使命，引領各界預見未來風險，更感謝KPMG讓聯盟共同見證這項重要任務的達成。

— 林峻丞、林承毅 發起人代表



身為社會創新領域的中介組織，這幾年，Impact Hub Taipei與同目標的利害關係人，透過溝通共同願景，聯合的行動，制定相同的衡量標準，一同來促成「集合影響力 Collective Impact」的產生；再者，我們也持續致力於社會創新人才的培育，帶領年輕人認識永續趨勢，思考社會議題的解方。上述的作為，皆是我們在面對未來時風險時，讓利害關係人更具韌性的作法，同時我們更在全球網絡的串連與合作下，一同來讓同目標的利害關係人實踐聯合國永續發展目標。

— 張士庭 Co-Founder & Chief Impact Officer



現代《風險社會》的特徵是孤立，也就是任由個人與家庭獨自承擔風險，孤獨面對焦慮和困境。藉由臺灣永續風險調查揭諸的風險11見，接下來的重點將是集體曝險的公民社會能否聚合成為生命共同體，一同抵禦迫在眉睫的危機？

— 洪敬舒 研究部主任



調查顯示中的第三個警訊，濃縮為兩個「M」，意即「Measurement」與「Management」，是tiaa致力的面向，透過不同方法的引進與積累，願能貢獻於影響力投資生態系，引領市場資本、共創永續價值，一起與KPMG扭轉不永續的未來！

— 吳道揆 秘書長

協辦與倡議單位的話 (3/6)



社企流很榮幸受邀參與臺灣第一份風險永續大調查，除了邀請讀者填答外，也期待能與社群分享調查結果，增進大家對於永續相關風險與創新解方的了解、也激發跨域合作可能，一個人也許走得快、一群人才走得遠。

— 林以涵 共同創辦人



感謝KPMG進行的相關調查，在永續發展上現況與需求的真實數據反映，是作為跨領域、專業協作的很重要依據，除了有效的提前開啟對話，並能夠展開永續發展上的積極行動。

— 楊振甫 執行長



距離風險調查時間亦已歷經數個月，在不算太長的時間裡，無論是臺灣、世界的風險樣貌已然不同。環境、社會上，天災人禍頻傳，孰輕孰重，國家、企業準備程度不一，但普遍都措手不及。綜觀調查結果，較易引起重視的是眼前的實質風險。然更大的災難，就如冰川融化前一般，從微小的裂痕、隙縫開始，不易發現，然災難發生則一發不可收拾。因此覺察是第一步，這也是風險調查的價值所在。

— 黃惠敏 秘書長



提升組織韌性以因應快速變化的營運環境，是企業永續經營的關鍵。伴隨著地緣政治/經濟之角力、氣候變遷、生態系退化，以及Covid-19疫情對全球供應鏈體系的巨大影響，讓此次KPMG的調查與成果發表更具時代意義。我們衷心期盼臺灣企業能加快內化ESG至各項策略思維與管理制度的腳步，進而提升整體產業的韌性與競爭力。

— 莫冬立 秘書長



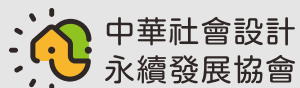
本會向為中小企業與政府間溝通橋樑。在公私協力趨勢下，解決企業資金、人才、資源等限制及面對永續發展風險，優化經營環境，健全產業發展。此次跨產業及組織型態調查，可提供企業永續轉型規劃參考。本會未來亦將繼續匯聚資源協助中小企業面對挑戰。

— 李育家 理事長



感謝KPMG邀請我們參與此次活動，面對風險，我們無法逃避只能管理，而看見警訊，需積極治理，不只要超前部屬，還需創新創見。儲蓄互助社是合作社運動中歷史最悠久的組織之一，面對貧窮與飢餓問題，須發揮互助合作及創意來解決，從民間做起，自己的問題自己救。

— 康建民 組長



人無遠慮，必有近憂，明天與意外到底哪個先來？，世界實在不缺發現問題的人，缺的是可被執行有效的方法，面對永續風險，沒有人是局外人，都需要全力以赴，地球時間不多了，榮幸參與這次調查，知己知彼方能百戰不殆。

— 陳宇華 理事長

協辦與倡議單位的話 (4/6)



觀光產業朝永續發展邁進是必然的趨勢，政府、地方團隊、旅遊業者和消費者都應該意識到永續的重要性並開始行動，SDGs12.b是臺灣推動永續發展的目標「推動永續觀光發展，引導觀光產業提供綠色、在地等旅遊模式，打造臺灣永續觀光環境與提升產業價值。

— 白宗城 顧問



ESG已是全球企業不可繞過的議題，也是IR（投資人關係）領域無法忽視的一塊，若無法拿出具說服力的實際行動及溝通材料，甚至可能會被投資機構降等或減少投資比重，TIRI持續關注並分享相關實務做法，也非常榮幸能為本次調查盡一份心力。

— 邱榮振 秘書長



永續發展已是社會各部門所面臨的嚴峻挑戰，但社會要永續，必須是各議題能彼此融合、支持以建構韌性，而社會創新人才正是建構社會韌性的好選擇之一。本協會致力於社會創新人才之培育，期許能成為實踐永續發展的力量。

— 楊坤修 理事長



社團法人台灣連鎖加盟促進協會，長期以來致力於臺灣連鎖產業ESG推動工作。從上游原物料、到連鎖品牌經營各項商品，都希望可以協助會員企業導入ESG相關工作結合推動。未來更希望透過協會成立的ESG供應商平臺，協助具SDGs永續指標的社創企業與連鎖產業共同推動永續發展。

— 蔡孟叡 副秘書長



近三年來，沒有一個國家能逃過這場3C（Climate Change, Covid19, Conflict）風暴帶來的風險，而臺灣縱使現在是pandemic resilience的典範，但民眾只有20%認為自己有責任遠遠不夠，臺灣應藉由我們的數位基礎建設優勢，透過 Collective intelligence群眾智造的方式，建構更開放的參與方式，結合跨域的智慧，持續在應對3C的面向，加強我們的韌性建設，成為國際社會不可或缺的重要國家。

— 陳文良 秘書長 / 江承昱 主任



觀光產業朝永續發展邁進是必然的趨勢，政府、地方團隊、旅遊業者和消費者都應該意識到永續的重要性並開始行動，SDGs12.b是臺灣推動永續發展的目標「推動永續觀光發展，引導觀光產業提供綠色、在地等旅遊模式，打造臺灣永續觀光環境與提升產業價值。

— 蔡文宜 監事



台南新芽作為地方團體，很榮幸有機會參與這次風險調查報告的產出過程，我們希望能藉此察覺問題，帶回在地與民眾討論因應的創新對策並具體行動。願與大家一起面對風險，韌性協作！

— 嚴婉玲 理事長

協辦與倡議單位的話 (5/6)



環境問題，也是公平正義的問題。誰消費？誰污染？誰承受？誰又有能力逃避？公平貿易組織在COP26時呼籲大眾關注「氣候正義」問題。氣候變遷所造成的傷害，看似未來的無差別攻擊，其實已經是正在發生的災難，只是風險發生的機率與風險承擔的能力有著地域與社經能力的差別。感謝KPMG投入無數心力製作這份永續風險調查報告，在此風險社會，我們需要攜手努力共同面對與承擔，否則受難只是先後次序而已。

— 詹慧珍 理事長



感謝KPMG此次的風險大調查指出，過半使命行組織無法清楚讓利害關係人理解影響力，因為這也是地方振興工作中很大的瓶頸！由此可知社會與地方風險的減緩關鍵，已不是創新而在議合！台灣浪潮將持續致力推動地方振興價值的顯現與海內外地方振興的交流與對話，促進更多的影響力議合！

— 黃琢允 理事長



非常謝謝KPMG幫助大家見微知著、預見未來。如果現在就選一個字代表2022年的臺灣，「險」必然是最大的熱門之一。趨勢證明，全球公民社會自覺自省的運動正引領著政府與企業跨出改變的步伐，而且只有倚賴公公民三方協力才能解決日益嚴重的社會與環境問題。這份調查報告來得正是時候！

— 陳一強 總經理



很榮幸參與本次永續風險大調查發布會，台經院長期參與社會創新議題倡議與政策規劃，有感於國內在疫後所面臨之各類衝擊，相信透過本屆關鍵發現，有助於再次喚起國人對於永續發展目標的關注與重視，也顯示出社會創新組織在臺灣所扮演之核心角色。期待未來社創組織與企業深度合作，讓企業得以有效分配、應用資源，也幫助社創組織更能發揮價值與影響力，攜手將危機轉變為商機。

— 康廷嶽 副所長



很高興商研院有機會協助KPMG進行本次調查，了解臺灣各界面對未來之五大警訊及較無力應對七大風險，可歸納在環境及社會風險。面對這樣的風險衝擊，除了政府作為，企業應不斷創新轉型、建立可持續性的營運模式之外，可以透過公司治理策略，如能源轉型，原物料替代、產品設計、永續生態等具體之淨零碳排措施及落實，成為韌性永續企業，以達成社會共榮共好。

— 張皇珍 副院長

協辦與倡議單位的話 (6/6)



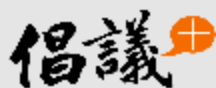
不再把許多過去的理所當然視為一種必然。對於物質，重新思考「需要」與「想要」；對於人與萬物，剝除自私的心態，給彼此更多的愛與包容。讓我們成為彼此的祝福，也成為這個世界的創變者。

— 陳柏守 理事長



疫情的年代、巨變的年代！如何從容應對，而非讓組織在巨變的年代沈沒甚而消失，是嚴峻的議題！此次永續風險大調查，讓我們更加警覺大浪的來臨，特別是合作社在臺灣是小眾組織，但卻是全球各國因應資本主義重要的庶民自立解方。合作社本質就具有社會影響力的靈魂，如何清晰判準風險，通過考驗，迎向未來，將是我們全力以赴的美好！

— 林依瑩 秘書長



全球疫情、國際戰爭下，造成不確定風險成因，變得益加複雜、難以預期。找尋永續路徑，迎向未來將是重中之重的關鍵議題。欣喜參與此次調查，期待報告成果洞悉並與預警關乎永續未來的重要議題，為臺灣下一世代發展，奠基韌性的防護基石。

— 劉榮楓 主編

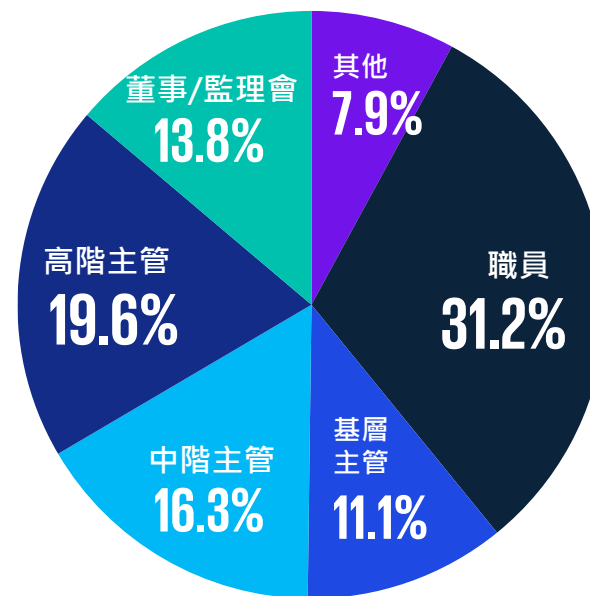
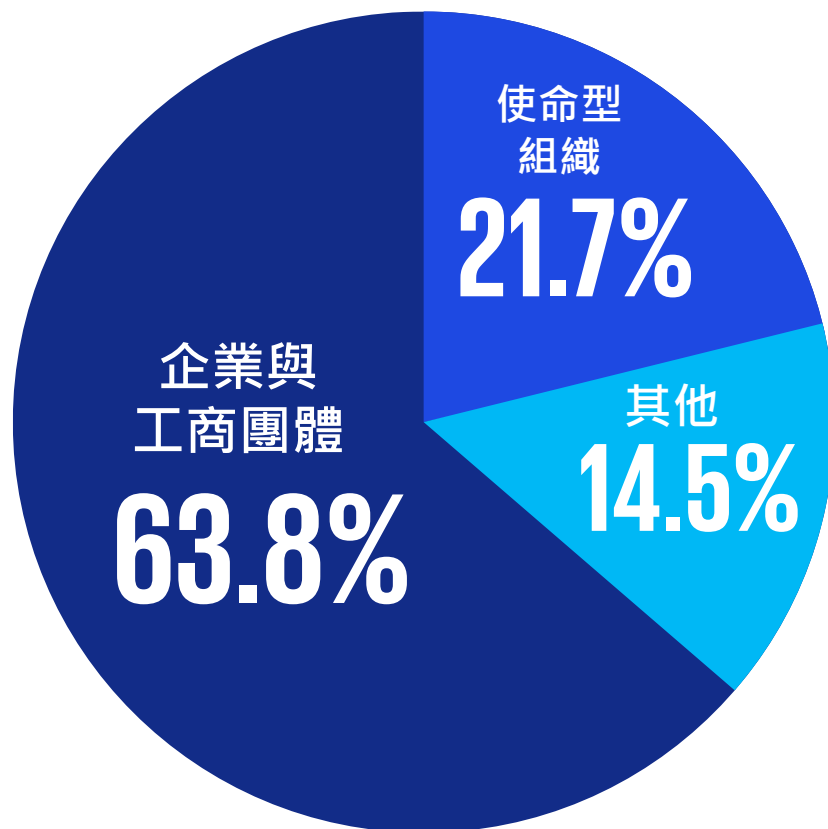
(註：以上內容依照單位名稱首字排序)

8

附錄

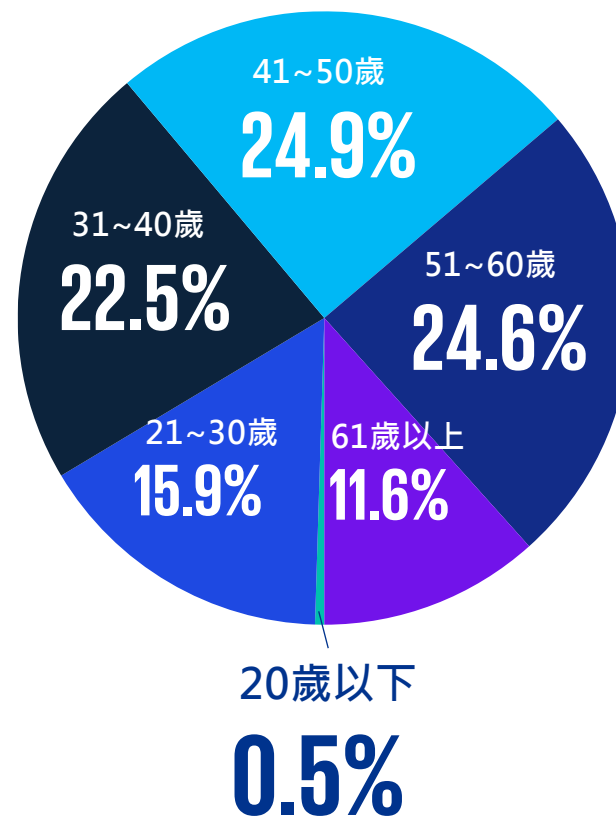
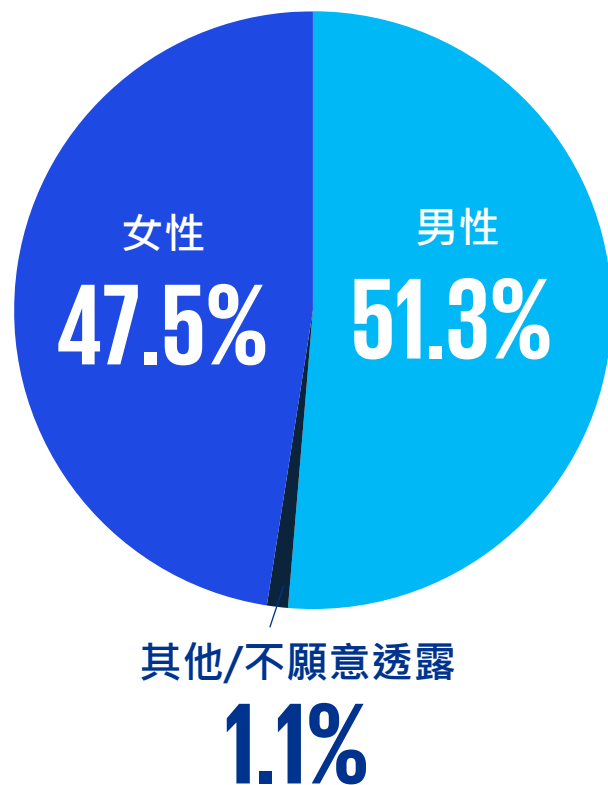
【臺灣風險總覽問卷樣本】組織類型、職級

共回收1,237份有效問卷



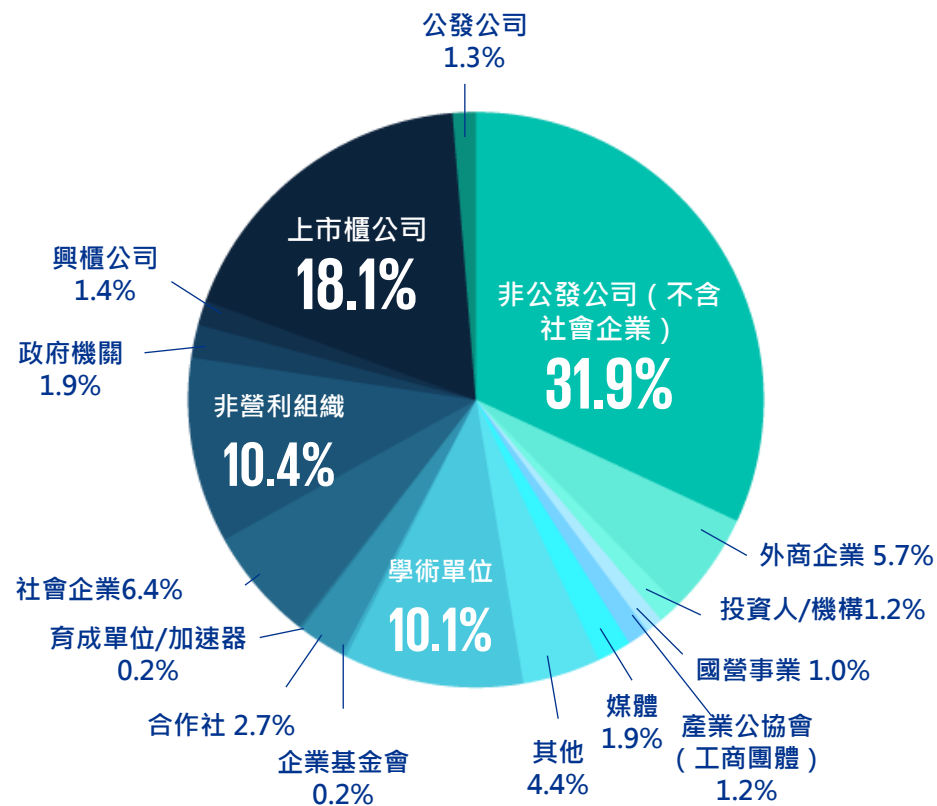
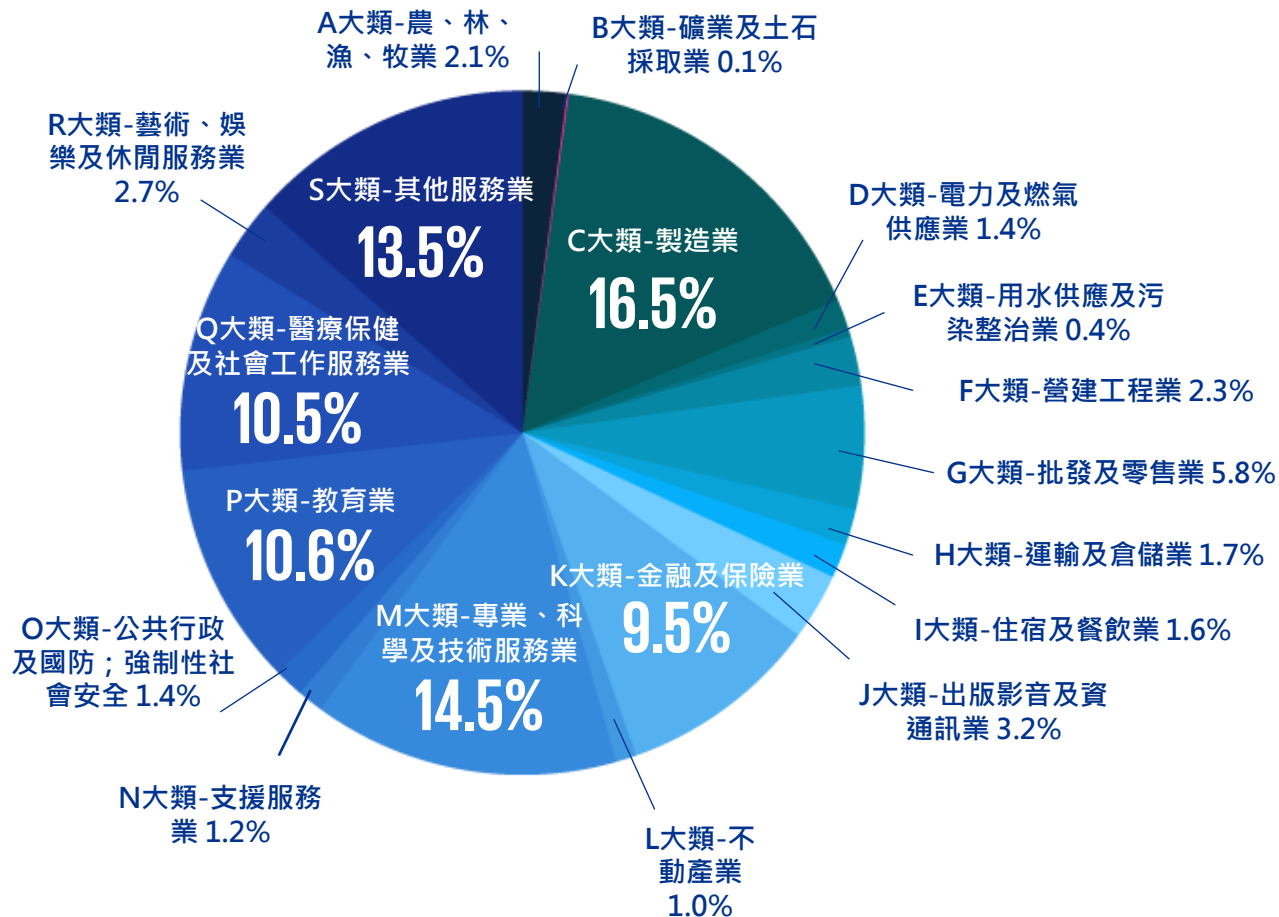
【臺灣風險總覽問卷樣本】性別、年齡

共回收1,237份有效問卷



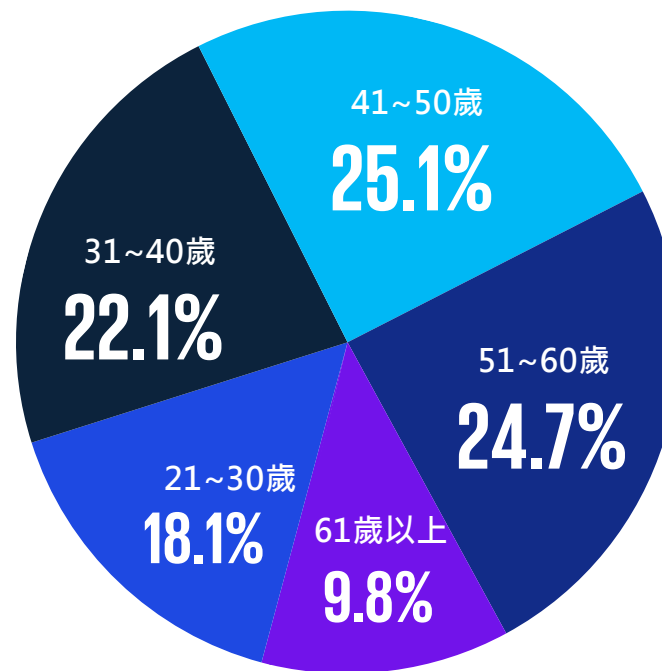
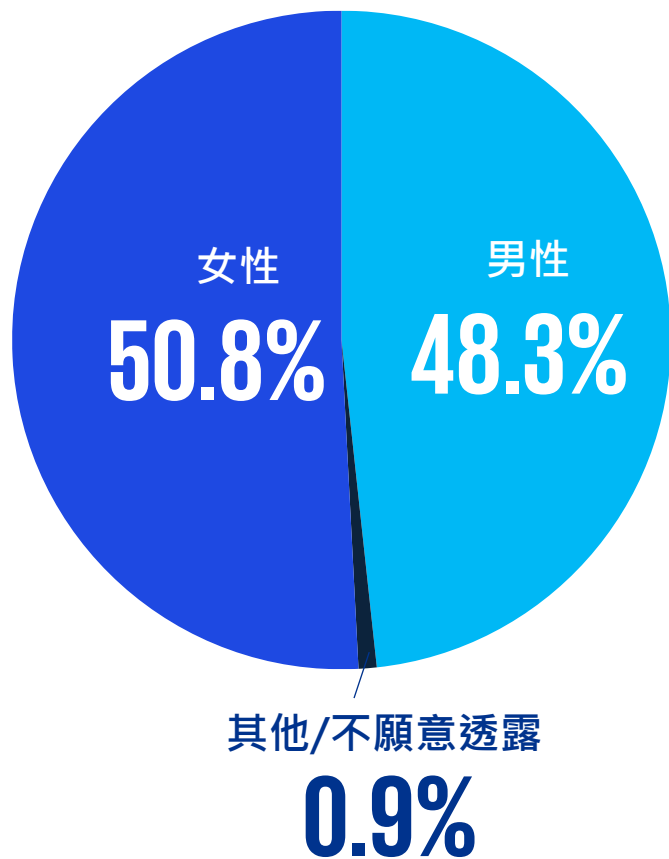
【臺灣風險總覽問卷樣本】產業、單位類型

共回收1,237份有效問卷



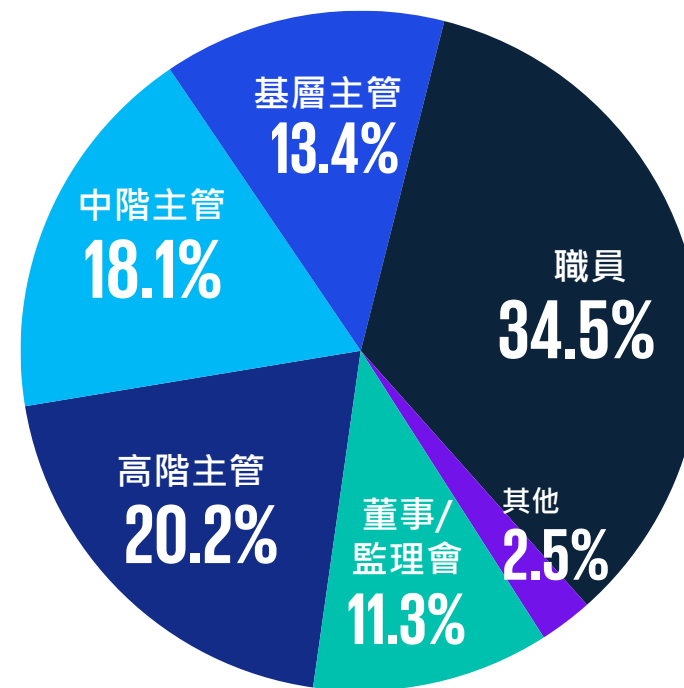
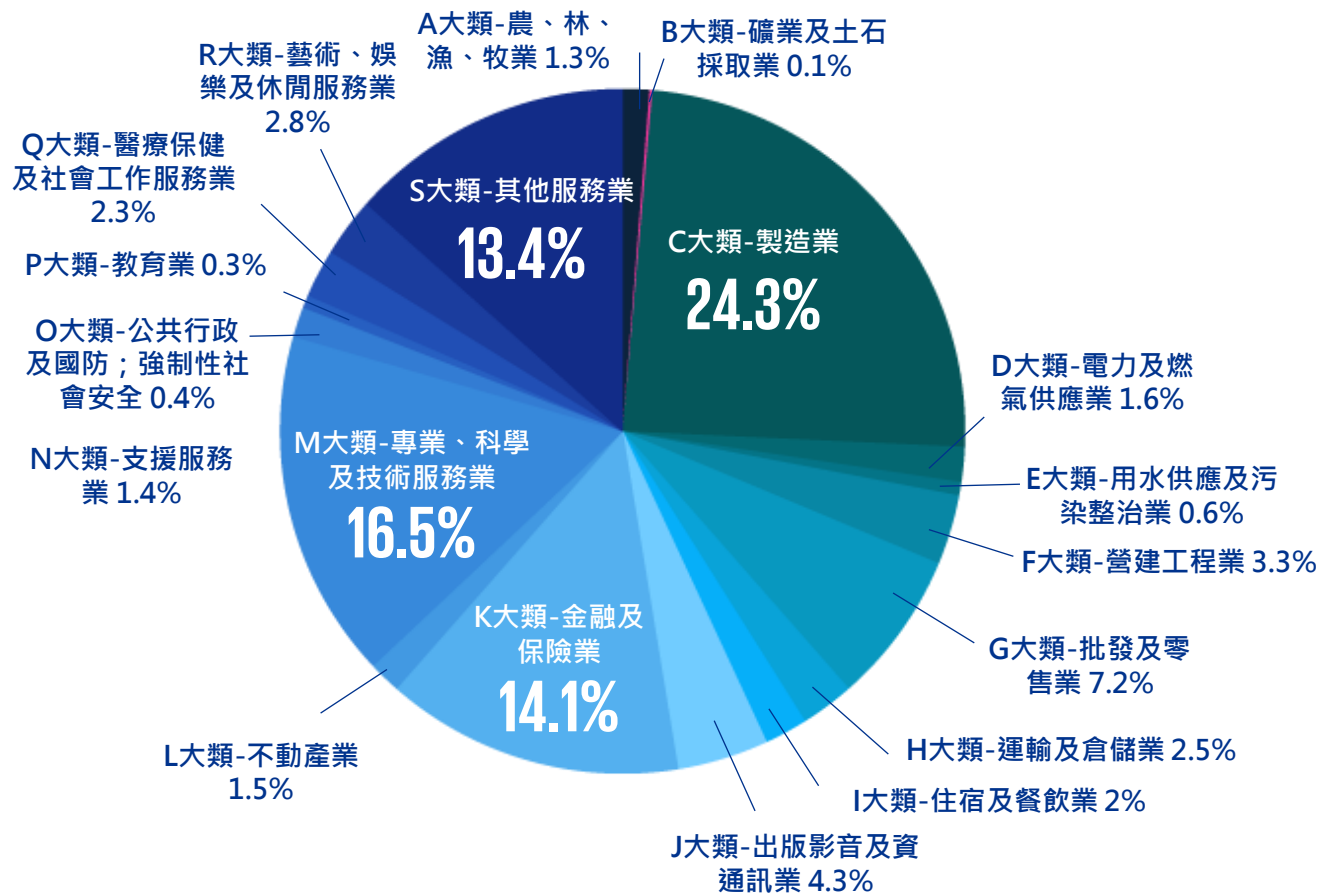
【產業風險觀測問卷樣本】性別、年齡

共回收789份，其中647份為有效問卷、321份為中高階主管填寫之有效問卷



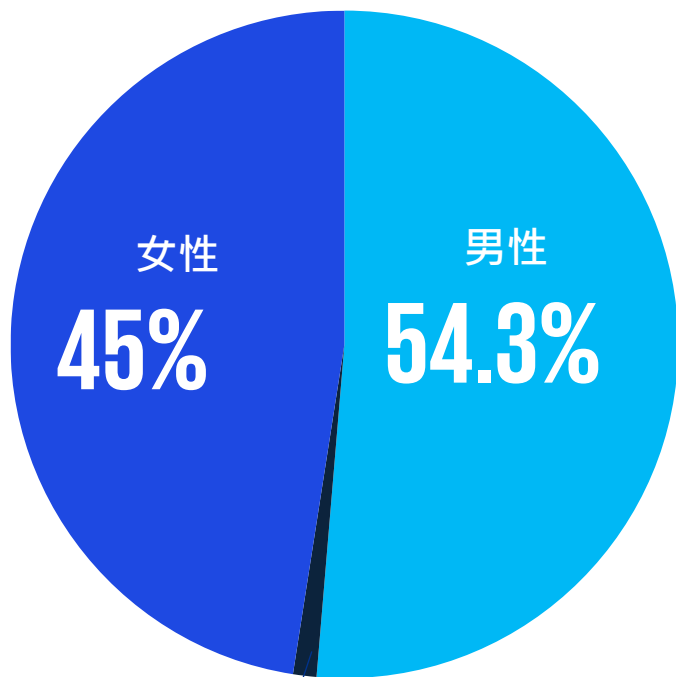
【產業風險觀測問卷樣本】產業、職級

共回收789份，其中647份為有效問卷、321份為中高階主管填寫之有效問卷



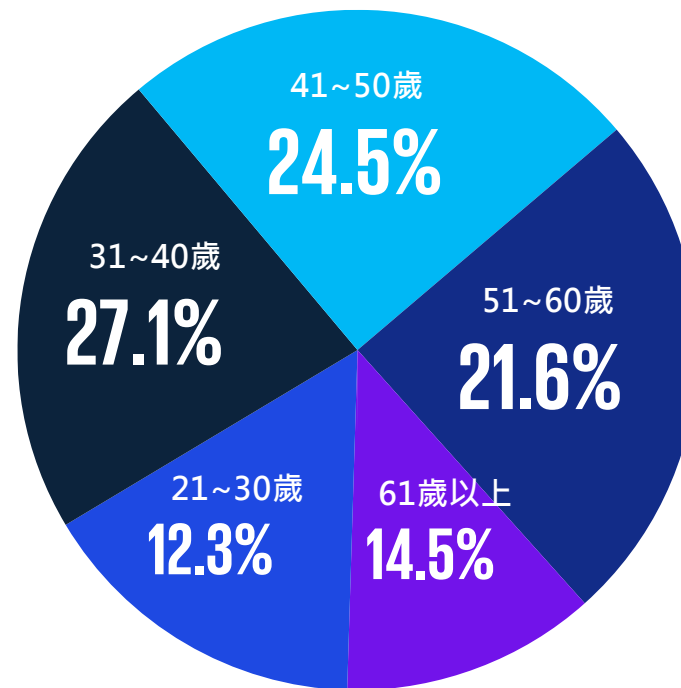
【使命型組織風險觀測問卷樣本】性別、年齡

共回收269份，其中261份為有效問卷



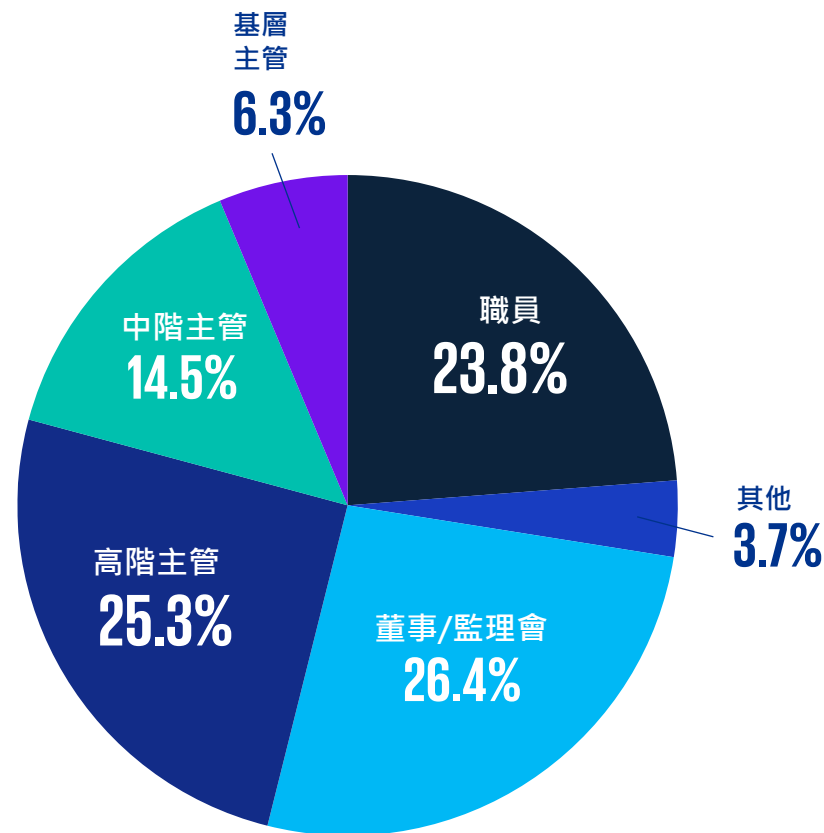
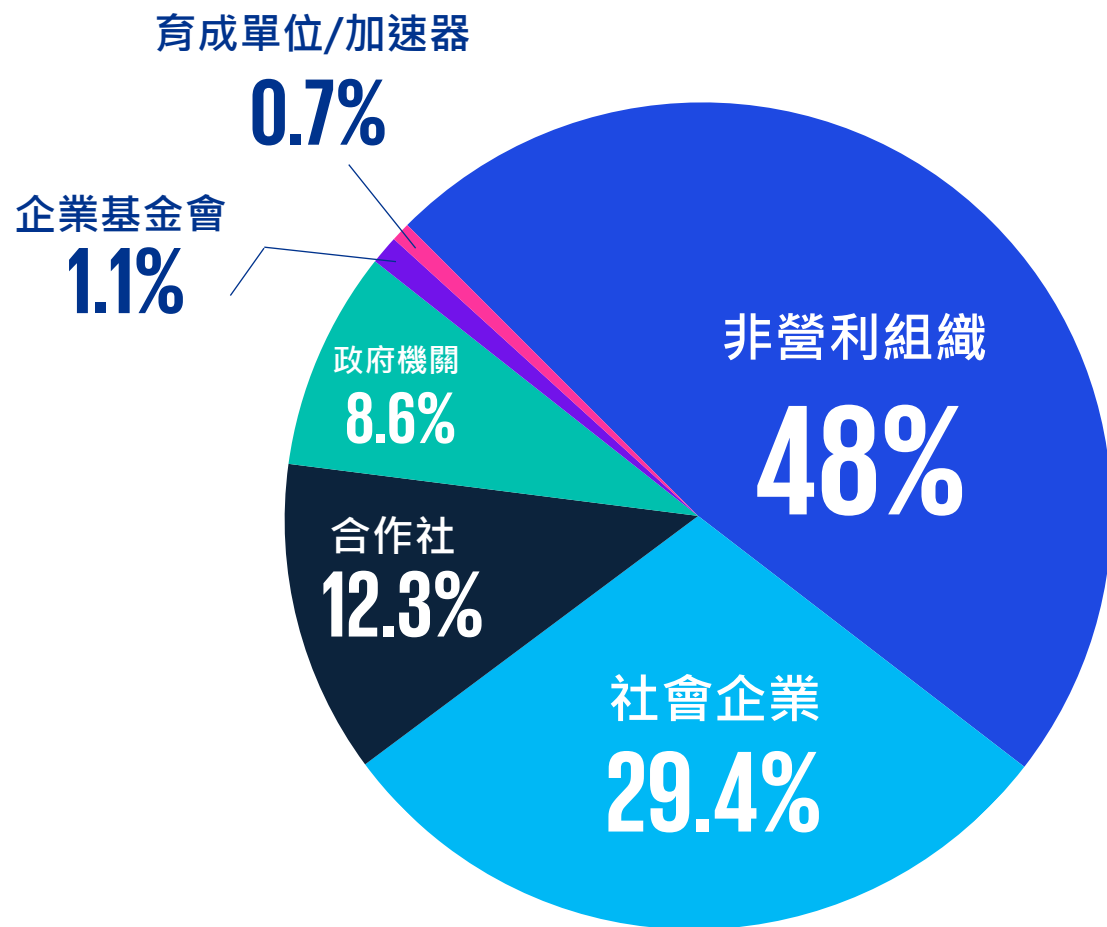
其他/不願意透露

0.7%



【使命型組織風險觀測問卷樣本】組織型態、職級

共回收269份，其中261份為有效問卷



24項永續風險定義 (1/3)

海洋生態破壞 因人為的不當管理導致海洋中不可逆的自然生態破壞，包含但不限於海水汙染、海中物種滅絕等

陸域生態破壞 因人為的不當管理導致陸地上不可逆的自然生態破壞，包含但不限於土地地力衰退、土地或水源汙染、物種滅絕等

空氣品質持續惡化 排放至空氣中的化學、物理或生物性物質超過大氣涵容能力及自淨力可承受程度，造成持續且大範圍的大氣組成改變，並威脅人體健康

自然資源枯竭 化學物質、礦物、水或其他自然資源因為人類過度開採或不當管理，使其無法再生或再生速度不及消耗，最終消耗殆盡

極端氣候災害頻傳 因溫室氣體減排等行動失敗或不足，加遽大氣組成改變、全球地表溫度持續上升，進而導致極端低溫或高溫、大規模颱風、乾旱、野火、海平面上升等災害增加，產生財物損失與傷亡等災損

少子化 當出生人口少於死亡人口時，出現人口負成長，導致勞動人口喪失、青年扶養比提高等議題

超高齡化 因平均壽命延長與出生率降低，導致65歲以上的人口數佔總人口數超過20%，衍伸國家財政、社會及家庭扶養之壓力提升，整體社會難以因應高齡族群的醫療、交通、住宅等新興需求

傳染性疾病肆虐 爆發大範圍且快速傳染的疾病（例如：新冠肺炎），造成大量人口生病，進而打亂原有社會運作秩序

非傳染性疾病盛行 罹患慢性病（例如：癌症、心血管疾病、慢性下呼吸道疾病、糖尿病等）等疾病者增加，對個人身體健康帶來負面影響，亦可能降低國家生產力、增加國家醫療支出

24項永續風險定義 (2/3)

心理健康惡化

受焦慮、憂鬱等心理疾病所苦者增加，對個人身心健康與日常生活帶來負面影響，亦可能增加社會不穩定性、降低生產力、增加社會福利支出

食物短缺或不安全

因糧食自給率不足、進口受阻等原因導致糧食短缺，或因原料受汙染、未妥善加工或保存等原因導致食品不安全；致使可食用的食品減少、選購食品的成本增加

教育難以適性揚才

教育難以協助學子探索並尋得自身熱忱及未來方向、培養其所需的專長，導致難以養成環境、社會、經濟平衡發展所需之人才，更無法促進社會階級之流動

勞動條件惡化

受社會文化氛圍及制度規範不足等影響，致使個人於求職與就業過程中遭遇就業機會不平等、勞資糾紛、非典型勞動缺乏保障等問題，且整體勞動條件於國際人才市場上缺乏競爭力

缺乏居住正義

由於房地價高漲、交易資訊不透明，使部份人民無法選擇居住地、享有住宅權利及居住尊嚴

公共安全威脅

交通事故、人為災害、暴力犯罪等事件頻傳，損及社會大眾的人身與財產安全

文化資產喪失

有形、無形文化資產（例如：建築、儀式、技藝、語言等）因保存措施消極或文化滅絕而喪失

特殊族群權益未受保障

特殊族群（包含但不限於貧窮人口、新住民、身心障礙者、高風險家庭、性別弱勢等）無法平等取得就醫、交通、電力等基礎建設資源，或其生存、遷徙、婚姻等《世界人權宣言》所頒布基本人權未受保障

城鄉差距擴大

歸因於政策制定、社會文化氛圍及經濟發展等多重因素，使得國家整體發展過度集中於都市，不僅加深區域負載壓力，更使城鄉資源配置落差持續擴大

24項永續風險定義 (3/3)

經濟不平等及 貧富差距大

整體社會中，個人或群體間財產與收入等經濟資源分配存在巨大差異

社會對立

因階級、族群、政治立場、世代等因素而出現群體間的對立，導致社會混亂、經濟生產力下降

通貨膨脹

一般物價在特定期間內因經濟、政治甚或氣候變遷等因素，無法控制地顯著且持續上漲，導致等值的貨幣購買力持續下滑

科技濫用

科技因缺乏適當監管制度、存在資安漏洞、技術開發未完全等因素被不當使用，導致經濟混亂、社會衝突、財物損失等負面影響（例如：駭客攻擊導致機密資料外洩、以人工智慧創造的深偽技術散布假消息、自動化智慧工廠職災或交通事故等）

金融系統失靈

受國內外重大資產泡沫化、信用危機等衝擊影響，產生股市崩盤、破產倒閉、債務違約、流動性不足等連鎖效應，嚴重影響金融市場運作

國際或區域 政治關係惡化

國與國之間因政治、經濟等因素，導致關係惡化、對立，以致中斷他國國際參與、經貿往來，甚至出現武裝衝突等，嚴重威脅民生經濟及社會環境安全

調查執行團隊



黃正忠 Niven Huang

KPMG亞太區 ESG負責人

KPMG ASPAC ESG Leader

T +886 2 8101 6666 ext. 14200

E nivenhuang@kpmg.com.tw



于紀隆 Winston Yu

永續長 CSO

T +886 2 8101 6666 ext. 01583

E wyu@kpmg.com.tw

侯家楷 Jeff Hou

經理 Manager

李若寧 Ning Lee

副理 Assistant Manager

張凱柔 Carol Chang

顧問師 Consultant

郭怡伶 Elaine Kuo

顧問師 Consultant

曹瀚文 Hans Tsao

顧問師 Consultant

姚馨婷 Rachel Yao

顧問師 Consultant

邱瑾凡 Sally Chiu

顧問師 Consultant

程芝榆 Nala Cheng

研究員 Researcher

楊子葶 Sabina Yang

研究員 Researcher

林映臻 Joy Lin

研究員 Researcher

張嘉玲 Cindy Chang

研究員 Researcher

林國泰 Reese Lin

初級專員 Specialist



home.kpmg/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG, a Taiwan partnership 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.

Document Classification: KPMG Public