

1. 為金融永續和責任投資建立優先順序 (World Finance, 2022/07/08)

<https://www.worldfinance.com/wealth-management/prioritising-sustainability-and-responsible-investing-in-finance>

KBC 資產管理公司(KBC Asset Management)的永續發展並非單純的獨立策略，而是 KBC 集團整體營運的一部份，因此永續發展融入了該公司的企業策略，也是建立客戶關係的核心概念，並致力於提供客戶獨特的存款保險體驗。

近來 KBC 資產公司被世界金融公司評比為「最具永續性之投資公司」，其公司旗下的首個責任投資基金也迎來成立 30 周年，該公司執行長 Johan Lema 和投資人支援負責人 Frank Van de Vel 回顧公司過去於永續領域發展的成就，表示 KBC 的永續發展策略核心有三個關鍵：提升積極社會影響、限制負面社會影響、鼓勵員工採取責任行動，他們意識到公司營運對社會的影響，也認知到針對不同核心市場的當地經濟體，應該已以平衡、適切及透明的方式回應社會需求和期望。

嚴格的永續發展政策和指導方針讓公司能夠著手應對各種挑戰，以減輕對社會的負面影響，另一方面，KBC 也致力於減少業務中排放的碳足跡，例如於 2021 年全面改用可再生能源，在公司建物上廣泛安裝太陽能板，並鼓勵員工響應低碳旅行。

以責任為經營哲學

責任投資一直以來是 KBC 的經營理念，1992 年該公司也在比利時推出了第一檔責任投資基金，自那時開始，KBC 定期推出新的解決方案，而隨著時間的流逝，他們所採用的方法也日漸嚴格。KBC 將聯合國責任投資的六項原則納入公司的投資政策，也就是說將 ESG 問題與投資分析和決策過程進行結合，促進投資業對這些原則的接納和應用。

除此之外，KBC 提供的責任投資解決方案有相當多選擇，從傳統責任投資基金至影響力投資基金皆有，其中在挑選責任投資標的時，通常會選擇與同行相比在 ESG 方面表現較佳的企業和國家，主題投資基金方面則是集中投資於氣候變化、飲用水短缺和替代能源等領域之公司，而影響力投資基金大多投資那些旗下商品或服務將會對社會產生具體正面影響的公司。KBC 希望公司在經營各自的核心業務時，可以同時創造收益以及對社會環境做出正向貢獻。

不斷變化的期望

考慮到社會不斷變化的期望與持續增加的研究，研究表明石化燃料的使用將如何導致全球暖化，

因此過去 5 年內 KBC 有系統地強化了公司的永續政策，並在 2022 年的所有基金投資中排除了石化燃料，又或是用最新的標準加以檢視有關棕櫚油、菸草、動力煤和人權相關的企業內部政策。

責任投資不只是一種趨勢而已，他將會持續存在，除了財務上的回報，投資者也希望自己的投資可以對社會和環境產生正向影響，因此 KBC 於 2021 年參加了 351 場股東會，也參與了 4,165 項議案表決。KBC 透過行使投資基金持有股份的表決權，積極參與投資標的公司內部的政策制訂和投票過程，這些永續問題都將決定公司中長期所將具備的價值，對客戶和投資者所產生的影響也是不可忽視的。

全新挑戰

由於方法眾多以及不斷變化中的監管環境，永續投資仍是瞬息萬變的領域，目前 KBC 面臨兩個挑戰，分別為歐盟永續活動分類法的導入，將建立環境永續經濟活動的清單，以及 ESG 對《金融工具市場指示 (MiFID)》造成的改變。

預見到這些變化，KBC 計畫於公司內引入永續投資的 10 項原則，確保 KBC 能夠以更全面的方式解釋他們在永續投資方面的立場，以及考量更多如《永續金融揭露規範 (SFDR)》、《氣候相關財務揭露 (TCFD)》和金融工具市場指示中的 ESG。另一方面，KBC 將引入全新的永續投資方法，設定一個與比利時的新標準和「邁向永續」標籤相符的高標準，這讓 KBC 能夠更好地將氣候變遷緩解措施融入責任投資評估中，並在推廣責任投資的同時，留下足夠的空間來整合客戶的風險和收益偏好。這些準備和作法將讓 KBC 能夠為客戶的最大利益和他們的需求採取更多行動。

2. 為什麼永續對發展中公司的金融領袖至關重要？ (Forbes, 2022/07/13)

<https://www.forbes.com/sites/sap/2022/07/13/why-sustainability-matters-to-finance-leaders-in-growing-companies/?sh=634293387beb>

來自發展中公司的金融領袖對市場上的風險、機會和投資如何影響損益狀況有著敏銳的洞察力，這個特徵也隨著他們更加注重永續性而愈加明顯。

根據 SAP Insights 以中型企業為調查對象的問卷結果顯示，約有三分之一的金融領袖認為「增加產品和服務的永續性」也是創造收益的動力之一，與「增加對現有顧客之銷售」、「創造新產品和服務」以及「改善客戶體驗」同等重要，也就是說企業在思考如何改善業務效率時，讓「營運過程更具永續性」已成為了第二重要的考量因素。

這種不斷進化的觀點代表金融執行面的大轉變，雖然永續規劃過去曾完全由營運經理所負責，但金融組織現在正刻意地做出相關決策，並實現有助於滿足日益加劇的環境、社會和治理(ESG)挑戰的成果。

以永續性為實現金融現代化的切入點

金融領袖們除了在自身職務範圍內，甚至在整個企業中長期展現了他們刺激和推動改變的能力，他們透過收支控制和整體數據的力量，優先選擇為公司增加價值的措施和投資。

SAP Insights 的研究指出，金融組織希望從對公司造成重大影響的調整著手，讓 ESG 改進方案成為特定領域的營運目標之一。目前主流趨勢是在加速發展的同時，採用提高生產力、效率和速度的智慧技術來維持盈利水準，例如包括流程自動化、協作平台、雲端運算、商業智慧儀表板 (BI Dashboard) 和應用程式開發等等與數位投資相關的解決方案。

此舉也揭開金融組織內部的關鍵轉變，除了確保進行這些數位投資所創造的價值，同時也能以更積極的方法解決商業策略中的潛在永續風險和衝突。就像是將平常孤立在外的數據整合至全公司的資源中，將有助於提高對每個決策影響的協調和理解，特別是與支出和服從性相關的決策。這些洞察結果將可以幫助企業確定目前最迫切的 ESG 問題，並確保新設備、併購、供應商夥伴關係和其他金融相關投資的長期影響。

如此一來，不論該公司是否為金融組織，才能從根本上避免制定本質上不一致的策略，否則這些策略將隨著公司發展而對永續性承諾受到懷疑。金融機構還可以利用其數位投資，幫助確保其向員工、客戶、供應商、合作夥伴、會計師和其他利益相關者提供的永續性揭露相關報告的

相關性、合規性和準確性。

至少，他們可以證明自己的公司了解 ESG 問題的緊迫性，並完全遵守日益複雜的可持續性要求以避免鉅額罰款。但他們也可以藉由識別、解決和衡量所有風險、提出正確解方的建議，和推動對長期商業利益和成長有意義的永續議題，採取更進一步的行動。

為兼顧永續和高成長的未來打下基礎

在過去兩年中，幾乎每個組織在應對驟變的客戶需求、競爭壓力、經濟力量和商業策略時，都獲得了有關其業務的全新見解。

對於金融領袖來說，這些經驗則激發了傳統策略的擴張，讓企業的資源和思維轉向永續性。隨着技術和流程現代化的整合，企業正在將 ESG 所帶來的挑戰轉化為機會，以推動更大範圍的支出控制、營運效率和符合法規的政策，同時也藉由重新調整業務以實現持續增長。

3. 如何讓永續投資發揮效用？ (Financial Times, 2022/07/13)

<https://www.ft.com/content/911a90ea-0438-436f-9ae4-17c15ba2481c>

15年前，以美國前副總統高爾（Al Gore）為主角的紀錄片《不願面對的真相》敲響了世界的警鐘，讓大眾對全球暖化的意識產生了巨大的影響，並帶動了永續投資的激增，以及現今所謂「ESG產業」的發展。

不過，現在正是永續投資的提倡者針對一些難以忽視的真相做出回應的時候了，尤其那些對於ESG的批評是具可信度且有力道的，因此承認眼前的挑戰對尋找前進的道路至關重要。

ESG規範受到最多的批評不夠嚴謹，也就是說，有許多投資在沒有明確規範的情況下就被歸類於ESG。過去曾在貝萊德投信（BlackRock）服務的Tariq Fancy在2021年的一篇文章中表示，大多ESG啦啦隊所認為對投資經理人重要的事情，實際上並不重要，他認為處理氣候變遷需要更廣泛的系統性應對措施，而非只是由金融業所主導的倡議。

剛辭職不久的匯豐環球資產管理公司前投資主管Stuart Kirk說，氣候變遷雖然真實存在，但並非投資者需要擔心的財務風險或考量因素，而揭發投資經理人DWS進行「漂綠（greenwashing）」的Desiree Fixler也表示，ESG已經成為一種官僚主義的稅收。

對於ESG投資的批評很多，而企業確實過度誇大他們的ESG資歷，因為金融市場為短期的，但氣候變遷卻是個長期的問題。資產管理公司在判斷何謂「綠色」資產時，確實可能做出令人難以置信的判斷，例如並沒有任何證據可以證實石油庫存就是價值下降的「擱淺資產（Stranded asset）」。另一方面，金融服務業無法解決環境的突發事件或是社會不公等問題，它最多僅能對政府的政策起到支持作用。

對許多專業投資者來說，ESG投資是便是公司財務健康風險的一種辦法，而這也成為消費者和散戶投資者在判斷企業對環境與社會負責的指標之一，不過因為ESG投資的定義較模稜兩可，所以也可能出現ESG風險較低但卻沒有做出積極貢獻的投資組合。更複雜的是，專業投資者通常會以多因素的記分表來評估公司的ESG表現，但散戶則是傾向關注特定議題，例如：塑膠、石化燃料、薪資等，因此儘管石油生產公司在公司治理和社會議題方面表現良好，它也不太有機會列入散戶認可的ESG公司名單中。

這也是為何目前ESG投資的可信度受到質疑，不過過度追求經濟利潤所對環境帶來的威脅，自然可以為ESG賦予嚴格的問責制，畢竟到了2070年，不宜居住的炎熱地區可能將會成長至

近 20%，大規模饑荒和移民的影響範圍難以想像。為了避免這種情況發生，包括政府、個人、投資者和企業在內的所有人皆是必須要採取行動。

英國金融行為監理總署（Financial Conduct Authority, FCA）目前正在討論有關投資產品的永續分類和標籤系統，歐盟的永續金融揭露法正在加強投資者保護，美國證券交易委員會也發布了有關基金 ESG 揭露規範的提案，IFRS Foundation 也開始著手準備全球 ESG 報告準則的工作。由於報告規定日益嚴格，監管機關因此揭露了許多以前未曾被注意或懲罰的濫用行為，同時也引發了一連串的漂綠醜聞。

儘管監管機制正在追趕市場，但以目前的情況看來，還有一段很長的路要走。ESG 目前受到最多批評的部分為缺乏問責性和可測量性，不過「影響力投資」若將這個已經過測試的方法發展為常態標準，似乎可以替 ESG 投資帶來必要的嚴謹性。

所謂的影響力是由投資者和其投資的公司所共同產生，包括散戶在內的投資者可以透過投資行為（選擇投資什麼）以及與被投資公司的互動方式（股東參與）發揮影響力，而企業同樣也能產生積極的影響，但是投資人和企業的影響都必須要是有意識且可以衡量的，因為那才是真實且負責的行動。

一般來說，ESG 通常是為了避免某事所採取的被動行為，而影響力投資指的是，帶有目的的投資可以產生正向且可測量的社會和環境影響，同時也能得到財務上的報酬。採取這種辦法代表必須考慮和說明投資的預期影響，而這也讓那些承諾提供收益的資產管理公司可以向投資者說明他們將如何兌現承諾。

根據英國政府在 2019 年進行的研究指出，6000 名受訪者中約有三分之二的人希望他們的投資可以造福人類和地球，並帶來財務回報，雖然目前距離這個理想狀態還有段距離，但影響力投資承認了 ESG 的缺點，並針對該缺點制定了解決辦法。最終，藉由影響力投資的力量，未來不論是正面還是負面影響，所有公司都必須公開揭露並且承擔責任。

解決氣候危機是所有人的責任，雖然已經有點為時已晚，但如果我們不承擔起這個責任，並以公平的方式解決這些問題，那麼我們所有人，以及我們的下一代都將不會生活在一個美好的世界裡。

4. ESG 報告無法取代真正的永續實踐 (Harvard Business Review, 2022/07/27)

<https://hbr.org/2022/07/esg-reports-arent-a-replacement-for-real-sustainability>

企業領導人在 ESG 報告的需求上面臨著矛盾的跡象，隨著右翼政治人物攻擊 ESG 投資者所謂的「覺醒」議程，同時美國證券交易委員會 (SEC) 也正在打擊資產經理人的「漂綠」行為，這些對 ESG 投資的可預期反彈正在市場上一一浮現。

雖然確實需要對 ESG 聲明做更仔細的審查，但那些只關注 ESG 揭露的企業領導人和投資人往往沒抓到重點。ESG 揭露使用的是基於流程的成效評估，像是公司是否有化學管理的相關政策，但當這些指標很廣泛時，並無法有效地追蹤績效，舉例來說，擁有化學管理政策的公司，與能夠減少廢棄物生產和使用水的成本並創造新銷售機會的生物基 (Bio-Based) 染料公司之間就有著巨大的差別。不過 ESG 問題對現今的企業彈性與競爭力至關重要的這件事，已成為越來越多人的共識。事實上，如同哈佛商業評論過去對永續投資回報率 (ROSI) 的研究顯示，將永續發展作為業務策略的核心將可以提高企業的營運效率、創新、員工敬業度、供應鏈彈性、風險調適能力，以及改善銷售額和其他業務策略的好處，替企業打造更具有競爭力的護城河。

然而就像其他商業活動一樣，永續發展所帶來的競爭優勢是來自於良好的策略、公司文化、KPI 和執行，報告指標則是負責統整成果的最後一步。所以公司究竟應該如何避免掉入 ESG 揭露的泥沼，並制定穩健的永續發展策略來提高利潤呢？雖然每間公司的策略規劃和工作計畫皆不同，但透過一些有用的工具和方法都可以讓公司導入永續性並獲得競爭優勢。

步驟一：辨識重點 ESG 議題和利害關係人的觀點

首先是擴大規劃範圍，先將公司產業有關的重要 ESG 議題列入。您可以透過查看現有規範，像是由永續會計準則委員會 (SASB) 或全球報告倡議組織 (GRI) 所編撰的準則，這些準則將提供您初步的見解，例如 SASB 將會告訴您，假如您經營的是民生消費品 (CPG) 行業，氣候、水資源和勞動行為則是需要進行管理的主要議題。除此之外，也必須徵詢像是員工、投資人、消費者、監管機關和社區等利害關係人的看法，這將會協助辨識那些公司領導人可能會忽略的重要問題。

業務評估和利害關係人評估將可結合為一個重要性矩陣 (Materiality Matrix)，這將有助於優先考量對利益相關者和業務都重要、並可以帶來競爭優勢的主題，例如在消費品產業中的重大性矩陣，可能會將食品安全是別為重要的 ESG 議題，當減少用水的公司將比較不會碰到生產過程中的水資源中斷、監管或是消費者反對等問題，水資源管理可能也會成為該公司辨識的重大

風險之一。

步驟二：以 ESG 視角進行策略分析

掌握了重要性矩陣後，以永續性為導向的 PESTLE 分析和 SWOT 分析可能為有幫助的下一步驟。PESTLE 分析指的是以政治、經濟、社會、技術、法律和環境等面向進行分析，將有助於公司了解與自身重大議題相關的 ESG 趨勢。例如有關不斷變化的溫室氣體排放標準將會如何影響公司的業務？又或是用於管理永續供應鏈的哪種區塊鏈技術將有助於提高供應鏈的彈性和性能？而供應商所在地的那些政治制度可能會影響供應波動、道德挑戰和企業聲譽？這些趨勢將在顧問和非政府組織的監測下，提供企業重要的觀點。

SWOT 分析則可以幫助您評估目前公司的跨業務部門在管理這些重大 ESG 議題和趨勢的能力。例如當您評估自己的優勢和劣勢時，您可能會發現您已經開發了一個永續供應鏈網絡，但您的行銷團隊未能充分利用它。當您可以綜觀整個產業以辨識重大 ESG 議題所帶來的機會和威脅時，您可能會注意到您在淘汰塑料包裝方面可能是一個落後者，或是您的公司是目前少數幾個已經有引人注目的碳足跡產品，不過未來可能會有其他產品迅速超越您，而 SWOT 分析將有助於讓您確定應該將精力集中在哪裡。

步驟三：詳細了解如何在業務規劃中應對業務風險和機會

例如，假設用水問題對您的企業來說是一個巨大的挑戰，那麼您需要了解的是，這些風險在供應鏈中的什麼位置，並探索可能的解決方案。您將需要定義企業想達到的未來標準，以及思考如何達成，假如您公司的製造廠房位在有用水問題的取水地區，並且需要大量用水，那麼您可能將需要探索像是流域保護以及減少水足跡的技術和程序。

接著定義目標和 KPI：需要減少多少水？多少的量是可行的？確切的執行企劃又是什麼？您將需要了解目前的用水績效、和競爭對手進行的基準比較、探索能減少用水的技術，並和主要利害關係人聯繫，例如那些企業營運所在地從事水資源工作的 NGO、社區團體和監管機構。

如同前面所述，大多數的報告和披露標準都有流程導向的 KPI。為了提高競爭優勢，公司需要制定基於結果和影響的 KPI，這些指標也可以對應到報告矩陣中。例如，假設一間公司希望改善多元性和包容性，它可能會以雇用一位多元長（Chief Diversity Officer）作為輸入，而發布多元、平等和包容性政策，以及對 50 名員工進行多元包容性相關的培訓作為一種輸出成果。這些像是有 20% 的經理為有色人種，或是 100% 的薪酬公平的成果，都是根據所投入的資源和努

力而產生，評估這些結果的影響將為公司提高生產力和創造力。另一方面，經過組織化的 ESG KPI 則必須扣住業務策略，並為高層和一般員工提供問責機制。

接下來要將這些 ESG 目標和策略納入您的業務核心策略，例如，若在工廠中使用水，你可能必須設定和工廠的高品質運作、營運成本、商品品質、計畫的資本投資等的相關目標。改善這些工廠在水資源方面的績效也將成為和製造面相關的整體目標的一部份，對於更好的水資源管理進行投資可以減少水的使用和浪費，也會有更少的工廠因為缺水而關閉，並且促進社區名聲和與監管機構的關係，達到降低成本和提升績效的目標。

步驟四：建立專注於 ESG 的治理架構

改變是一件很難的事，永續轉型和任何轉型過程都一樣具有變革性，不論公司文化、治理和獎勵措施皆必須協調一致才能取得成功。以第一步來說，建立整個組織的 ESG KPI，經過董事會簽署後，由高層主管進行支援，並將其納入員工工作計畫和薪酬管理中。

從公司治理的角度看來，永續發展委員會以及由跨部門高層所組成的永續委員的領導力，將會成為執行上述計畫的關鍵點，因為大多數 ESG 議題都是跨領域的。

永續長（Chief Sustainability Officer, CSO）最好是直接向執行長報告，這樣能讓他同時擁有權力和責任，透過成為公司內部的 ESG 精進中心，有助於全公司的協調和支援業務單位，以接觸到最新的想法、技術和工具。永續長可以和 HR 與高層主管團隊建立公司中的永續文化，包括訓練、永續委員會，以及負責扮演加速發展的推廣大使。傳統的人力資源技巧可以用於江永續性鑲嵌入公司的宗旨和文化中，這部分也將對員工招聘、留才和生產力產生額外的好處。永續長還可以和財務、採購、品牌經理等其他重要部門密切合作，以協助他們達到組織性的 ESG KPI。

步驟五：理解和追蹤永續投資回報率（ROSI）

那些無法好好管理盈虧狀況的公司將不會繼續經營下去，但是為什麼大多數公司不追蹤永續發展投資的收益呢？為了改善決策並建立競爭優勢，企業領導人必須開始追蹤和永續發展策略相關的無形（風險調適、員工敬業度）和有形（營運效率、銷售）財產收益情況。舉例來說，最主要的缺點之一就是財務長辦公室將無法追蹤生產過程中所節省的可避免成本，這代表著運用像是 ROSI 等模型將可以追蹤潛在利益、發展基準點，以及隨時間追蹤財務績效。這應該會改善與 ESG 相關的資本投資之預計投資報酬率分析，並且使其更容易滿足內部最低資本回報率。

除此之外，提供永續產品的 B2C 品牌將會受到消費者的青睞，而 B2B 品牌可以幫助公司提供永續產品和服務。根據負責蒐集所有民生消費品條碼資料的市場調查公司 IRI 所提供的資料，我們發現在 2021 年民生消費品中的永續性產品成長了 32%，而且平均創造了 30% 的額外收入。我們也發現 2021 年有一半的新的民生消費品在永續面具有某種形式的貢獻，例如植物性清潔劑和綠色飲食（Sustainable Food/ Soup）。

為了響應這項趨勢，包括聯合利華、雀巢、通用磨坊、百事可樂和可口可樂在內的大部分民生消費品公司，都正在進行相關的重大投資，以提高其產品的永續性和營養價值。

永續性是一項新的數位轉型，但又對競爭力有更大的影響。以氣候變遷為例：對碳排放收費的政策正在增加銷售產品的成本，除了能源價格不斷波動以外，投資人也要求企業針對氣候風險進行評估，並且將懲罰碳排放量高的公司，而企業和消費者皆正在尋找那些對碳採取積極作為的公司和產品，舉例來說，標明碳足跡的民生消費品再問世兩年後，於 2021 年創造了將近 37 億美金的銷售額。

假如企業想在市場上大獲全勝，那麼將永續發展核心納入業務策略、管理政策和 ESG KPI 中，並且持續追蹤永續發展投資的回報率，將更有可能實現這個夢想，若再加上符合全球揭露標準的審計報告將會是錦上添花。

5. 管理 ESG 風險：讓法遵、風險和企業永續緊密合作 (Financier Worldwide Magazine, 2022/08)

<https://www.financierworldwide.com/managing-esg-risks-align-compliance-risk-and-corporate-sustainability#.YykK53ZBy5d>

傳統上，法遵、風險管理和企業永續性被視為 3 門分開的專業，但隨著 ESG 議題的發展，這些領域間似乎需要更加協調一致。例如最近德國頂級資產管理公司 DWS 集團的執行長因為「漂綠」受警方調查而辭職，以及紐約梅隆銀行因為其對 ESG 決策的不實表達和遺漏，而受到美國證交所指控並遭到罰款 150 萬美元等事件，都是讓大家更重視這一趨勢的原因。

事實上，目前許多關鍵的 ESG 挑戰都是這些部門正面臨的首要問題。一般來說，法遵的重點在於遵守，被視為法律和監管目的的基本要素，風險管理則是針對不確定性的預測，而企業永續包括法遵和風險管理的要素，主要是在關注企業、所有利害關係人、整個社會和自然環境長期福利的同時，考慮公司的風險和機會。

為了讓公司有效地解決前述問題，這三個功能不應該各自為政，而需要被納入同一個對話中。不過這三個領域的計畫也不應該完全整合，而是應該先了解每個領域不同的優先事項和特殊屬性，找出彼此重疊的地方比起全面整合更加重要。例如，隨著越來越多的法遵與企業永續性相關，但在彼此對話的過程中，也並不會影響其原有的獨立控制功能，這同樣也適用於風險管理。

現在企業永續性已經和法遵與風險管理有更緊密的連結，這個概念已經從小部分人感興趣的話題轉變為公司與其利害關係人將採取的主流策略問題，這三個領域間的融合也正隨著企業對永續發展的關注程度日益增加。

參與企業永續發展可以讓風險和法遵部門解決更廣泛的問題，並且關注到風險調適和未來機會的議題，與此同時，永續高層正在尋找將他們的擔憂納入公司風險管理決策的辦法。假如在公司的風險評估中發現 ESG 議題，則需要採取相應的緩解措施，這將會需要藉助於資深領導層對問題的理解、所有權和問責權(accountability)。而隨著利害關係人資本主義的轉變，領導者也扮演著更多元的角色，除了需要核心專業知識外，也須對其他領域有一定的了解。雖然三個領域皆可以透過合作來加強，不過企業永續可能會是受益最多的領域。每個領域都有其特定的流程和專業知識，而其他領域可以從中受益，由於企業永續發展是最新發展的功能，因此它可以從其他更成熟的功能中學到更多。

舉例來說，法遵可以培養一種確實執行的文化，因為假如不是每個人都遵守規則的話，那麼規定也就變得一文不值，這同樣適用於企業永續發展，企業必須對環境和社會承諾採取後續行動。

風險管理則能夠將「不作為的風險」的思維應用於企業永續發展，例如推行永續發展不是為了省錢，而是關於公司長期生存能力的風險。不過，企業永續發展所帶來的不只是對風險的關注，還有關心利害關係人的意識和態度、前瞻性觀點，以及對機會的關注。企業永續發展所關注的流程通常和其他部門不太一樣，例如它會鼓勵進行重要性分析，除了關注法律監管面以外，也會關注公司和利害關係人所在意的重大議題，而隨著越來越多的 ESG 議題出現也讓企業永續發展部門隨時關注眼前面臨的問題。這種心態將可以幫助法遵流程變得更具前瞻性，企業永續發展不只報告下方風險，也會著眼於抓住機會和差異化所帶來的競爭優勢。有關增加這三個領域之間的協調和合作有許多方法，在理想情況下，彼此間的一致性將會持續發展，但組織並沒有那麼多時間。

因此對企業來說，重要的是快速確定目前已存在的重疊領域，聽取投資者和其他利害關係人的意見，並邀請樂於整合的領導者加入，支援和加強不同部門間的合作。除此之外，公司還能透過提高組織整體的協調性，以促進法遵、風險管理和企業永續間的和諧，例如這三個領域直接由像是總法律顧問、聲譽長、誠信長等綜觀風險和聲譽的高層進行管理。這可能包括以法遵專員和風險管理專員作為公司內永續發展指導委員會的常任委員，並在年度風險管理流程或內部法遵審查委員會中擔任永續發展代表，公司還可以聘請內部審計團隊來審查法遵性和風險管理，以及其他部門的職能，而員工就能夠依照這三個領域的最佳執行計畫向管理層和審計委員會提出建議。公司可以透過對重大問題執行跨職能的映射練習（Mapping Exercise）受益，尋找潛在的聚合和分歧領域，並了解那些部門間需要協作。氣候就是其中一個例子，不同領域的合流將可以幫助優化公司在該領域尋求實現的目標。法遵工作側重於遵守那些規範公司對氣候造成影響的法規，風險管理的重點則是氣候變化帶給公司的風險，而企業永續發展既關注氣候對公司的影響，也關注公司對氣候的影響。每個部門帶來的專業知識和流程都對彼此有所助益，也有一定的聯繫程度，最快找到這種平衡的企業最有可能在未來取得成功。

6. 人權為保護生態多樣性的關鍵 (Eco Business, 2022/08/24)

<https://www.eco-business.com/opinion/human-rights-hold-the-key-to-protecting-biodiversity/>

2021 年 10 月，有兩台帶有大型鍊條的拖拉機在巴西的喜拉朵 (Cerrado)，這個世界上生物多樣性最豐富的地區之一，清除了超過 2000 公頃的森林，讓人難過的是，這樣的情景在該地區已變得越來越稀鬆平常。光在 2021 年，喜拉朵就有約 8531 平方公里的森林、草原和其他原生植被遭到破壞，是 2015 年以來最嚴重的破壞程度。最近幾十年喜拉朵約有 40% 至 55% 的生物群系 (Biome) 已轉作農田、牧場和人工林等用途，更有大量森林遭到砍伐，成為大型黃豆單一栽培場或是養牛用地，這些農業企業剝奪了上千社區的土地資源，更破壞了周邊環境。喜拉朵地區生物多樣性消失的速度令人震驚，根據估計，該地區擁有約 12,000 種植物，其中約有 35% 為當地特有種，而包括土著、小農和依賴傳統生計模式社區在內約有 2500 萬名當地居民，極為仰賴具有當地環境的生物多樣性，隨著生物多樣性的消失，不論是生態環境抑或是當地居民的保護需求皆十分迫切。雖然各國政府在過去幾年一直針對聯合國生物多樣性公約進行新的全球生物多樣性架構討論，但在 6 月份最近一次討論進度明顯停滯，而就算全球都明白必須盡快達成共識並採取行動，目前的討論仍圍繞在兩項錯誤前提上。

第一個假設為人類和生態系必須獨立存在，也就是說保護生物多樣性的最佳方案就是明確劃分出人類活動和生態系之間的界線，因此目前大部分的重點行動聚焦於「30 x 30 運動」，意指在 2030 年前為 30% 的陸地和海洋建立保護區。但是這種設置「保護堡壘」的作法已經被證明會侵犯當地社區的權利，而政府以這種策略將那些長期保護生態系的當地居民，以及對永續資源管理扮演關鍵作用的人排除在外。

引導現今主要討論的第二個錯誤前提是生物多樣性保護必須成為一項業務，這項提議並無確保針對工業和金融活動進行監管，而是將重點放在如何將生物多樣性帶來的危機轉變為提高公司利潤的轉機。在「綠色」商業和金融界中，現今的熱門討論大多仍與「以自然為本的解決方案」有關，例如重新造林和碳市場相關的干預措施，儘管這個概念對環境有正面影響，也得到了聯合國環境大會的認可，但對於保護生態多樣性的定義仍不夠明確。

市場上更關注像是碳市場的補償計畫，但卻很少提及人權，反而讓生物多樣性保護變成一種持續的破壞，「以自然為本的解決方案」不是補救辦法，反而成為問題，甚至變相鼓勵對當地土著和社區居民進行更多的土地掠奪。若要確實推動生物多樣性，則須把人權視為生物多樣性架構的核心概念，首先必須認同人類社會和自然生態系的密不可分，如此一來才能以更永續的社

會和經濟模式執行生物多樣性保護措施，並實現人類和生態系的福祉。當人權成為解決生物多樣性問題的切入點，我們將聚焦於解決讓生物多樣性消失的根本問題——開採和工業活動，而非將生態系保護的工作交給企業和金融市場，政府應該讓那些對環境和社區造成傷害的人負起責任，並保護那些長期投入維持生態多樣性的當地居民應有的權利。

糧食系統這個典型案例或許可以解釋需要套用新方法的原因，隨著 20 世紀以來的工業發展，人們藉由森林砍伐、使用殺蟲劑、污染、高能耗、遺傳同質性和社會經濟不平等，大大擴展工業化農業生產模式，卻忽略了農作畜牧與農業社區的共同進化，這同時也破壞了糧食和農業生態系中將近 75% 的生物多樣性。假如不扭轉這個功能失調的糧食系統，我們就無法解決生物多樣性的危機。其中農業生態學已被證明為一種針對糧食進行生產、分配和消費的有效方法，而生態農業將透過刺激生態系內的協同作用以提高復原力和生產力並促進生物多樣性。農業生態學不只不會破壞土地，反而有助於土地的恢復和保護，讓其恢復活力。

當地土著、小農和其他糧食生產者長久以來皆採用此種以整體福祉為導向的方法，透過保護永續農業的傳統知識以及適用當地及自給自足的創新作法，打造出更永續、健康和公平的生態農業環境及方法。古巴就是一個好例子，當地農民藉由大量減少農藥的使用，提高糧食產量和彈性，而加強農民之間的知識分享網絡就是他們成功的關鍵因素之一。今年的生物多樣性談判是讓世界各國領袖理解並同意保護自然和人權同等重要的重要機會，除了生態環境的維護外，還須同時確保居住在當地的土著、農民和其他小型農業食品生產者的權利受到保障，如此一來，新的生物多樣性架構才能獲得成功，並讓世界糧食系統走上農業生態學的道路。

7. 循環經濟解決方案將幫助發展中國家實現永續發展目標 (SDG Knowledge Hub, 2022/08/24)

<https://sdg.iisd.org/news/circular-economy-solutions-help-achieve-sdgs-in-fast-developing-countries/>

一群研究員和從業者發表了一篇文章，大致說明了可以支持循環經濟發展的全新策略、創新科技、管理辦法和實際案例，讓自然資源的永續使用得以實行，並且幫助實現 2030 年永續發展議程與永續目標。

本文整理了第 16 屆廢棄物管理與技術國際研討會期間，針對永續發展目標 (SDGs) 進行有關廢棄物管理服務國際夥伴合作計畫的討論，本次會議的重點著重於創新的循環經濟解決方案，並介紹了發展中國家的 3R (減量、再利用和回收) 政策與實踐。作者將傳統線性經濟模式「取用—製造—消費—丟棄」的作法，與循環經濟模式「再製造」的理念進行了比較，他們強調，透過建立「閉環系統 (closed-loop systems)」將為循環經濟提供無數的機會，除了可以大幅減少對原生資源的需求、重新思考對於資源和廢棄物的處理，還能重新設計產品，讓其更具成本效益，創造工作機會和加速創新。

在處理廢棄物的循環經濟解決方案中，文章指出以下幾點：

- 創新的廢棄物管理方法有助於減少產品和服務對環境的影響，包括「共享經濟」的機制，例如共享自行車、重複利用和回收貨櫃而成的 Eco-LooBox 生物廁所系統，以及「一帶一路之永續基礎設施」和「道路倡議」等計畫，以在水電供應不足的地區加速達成永續發展目標；
- 中國海洋塑膠垃圾的循環經濟解決方案，例如內蒙古的塑膠薄膜收集機制、海口的網路購物包裝重複使用，以及海南省的垃圾捕撈 (fishing-for-litter) 計畫；
- 有關解決糧食損失的循環經濟解決方案，儘管具有經濟利益，但仍缺乏對預防食物浪費和減少政策的經濟評估，因此受到限制；
- 將「最終流向 (final sink)」整合進永續循環經濟；
- 以及基於自然解決方案對循環經濟的貢獻。

文章中的案例研究包括：菲律賓的生物可分解廢棄物管理系統、孟加拉的城市固態廢棄物管理活動、蓋亞那共和國基於實現永續發展目標 (SDGs) 第 8 項 (尊嚴就業與經濟發展) 和第 11 項 (永續城市與社區) 目標的永續廢棄物管理策略、泰國的循環經濟策略，和中國開採都市礦山中的人為金屬。

作者的結論為，循環經濟轉型可以將資源和產品價值保持在高水準，並盡可能地減少廢棄物的產生，它還能透過優化資源效率、最大限度地減少環境汙染和碳排放，以協助實現零廢棄 (Zero-

waste) 的社會。作者也表示了含有持久性有機汙染物 (POPs) 的廢棄物是一個特別值得關注的問題，他們呼籲「綠色化學原則」協助設計化學產品已降低危害，透過乾淨材料循環消除環境健康的不可接受風險。他們強調隨著對 3R、政府政策和計畫和公私夥伴關係 (PPPs) 支持的關注，將可以幫助自然資源使用的改善，並達成永續發展目標 (SDGs)。

此篇文章發表於 2022 年 6 月的循環經濟，第 16 屆廢棄物管理國際研討會於 2021 年 6 月 25 至 28 日在中國北京召開，第 17 屆廢棄物管理國際研討會於 2022 年 6 月 11 至 14 日在北京召開。

8. 永續並非阻礙而是加速創新 (World Economic Forum, 2022/09/12)

<https://www.weforum.org/agenda/2022/09/sustainability-isn-t-holding-back-innovation-it-s-accelerating-it/>

面對數十年來最嚴重的供應鏈危機，通貨膨脹和能源危機等複合性因素使企業陷入生存風險。與此同時，公司政策和董事會從第一次工業革命開始所驅動的內在生產力，與現今員工和客戶提高靈活性的需求交織在一起，這些在新冠疫情期間形成的習慣也意味著，客戶希望製造商也和線上購物一樣提供一定程度的靈活性。許多人嘗試過在靈活性和生產力之間取得平衡，但是這並不容易，一旦過分強調生產力，企業可能會失去創新思維，但如果太過強調靈活性，那麼公司可能就無法取得豐厚的利潤。

對於現今一些成功的公司來說，想辦法兼顧這兩項互斥的需求已經成為競爭力的來源，其中亞馬遜網路服務 (Amazon Web Services) 和特斯拉 (Tesla) 在過去幾年就已經藉此取得龐大的價值，協助它們的業務邁向成功。但是要達到這種平衡似乎還不是最困難的，在無法避免的氣候變遷急迫性，以及來自消費者施加的壓力下，現在企業必須考量一個新因素：永續性，來呼應人們期望公司調整商業模式以減少對地球造成的傷害。在普遍的情況下，各產業皆正在努力做出回應，根據 PwC 的一項調查，僅有約 22% 的企業領袖響應了淨零倡議，但隨著企業開始意識到永續性和競爭力並非互斥時，這一切都開始發生變化。

創新是改變的催化劑

我們可以在企業面臨的當前挑戰，以及他們所依賴的有限、非永續資源的供應之間劃清界線。企業自然會將緩解眼前的經濟壓力視為優先考量，而非採取永續相關行動，不過近來有越來越多企業正在改變其思維模式，並開始研究和審查相關技術將如何為企業所面臨的挑戰盡一份力，他們也開始嘗試在不影響其服務品質或靈活性的情況下，減少企業對地球的影響。在某些情況下，像是供應鏈的重大中斷和通貨膨脹等短期挑戰，實際上已被證實為帶來改變的催化劑，也讓企業不再去管這些改變是否對財務穩定性形成威脅。例如，在俄烏戰爭的影響下，企業需要採購新材料，這也在更強的氣候認證下為較短的供應鏈開發帶來機會。另一個例子為供應商回流 (Reshoring)，根據英國特許採購與供應協會 (CIPS) 最近的研究顯示，去年英國有約 40% 的組織至少將一個海外供應商改為本土供應商，其目的為縮短原物料和關鍵零件的運送距離，不但可以減少排放，同時也能提高供應鏈執行的能見性。當今產業所面臨的特殊環境首次推動企業將追求淨零碳排與具靈活性的生產力需求互相結合，這也是為何人們越來越重視永續性的效率，正如氣候變遷那樣。

從永續發展的角度來看

這其中一部份是承認在消費者呼籲提高永續性的競爭背景中，舊的營運模式和全球供應鏈是不可行的，就像 1970 年代和 1980 年代時健康問題困擾著消費者那樣，永續性也是現在消費者進行選擇的驅動力，假如企業無法展示自己在永續方面的投入，可能會讓消費者難以接受，從而遭受財務上的損失。永續性也正在改變 B2B 領域的購買態度，無論是選擇再生能源供應商，或是改用電動車，甚至是改變咖啡訂單，每個商業決策都將通過綠色濾鏡進行檢視。這個觀點需要涵蓋所有營運領域，不只包括直接從生產設施排放的廢氣，還須包括物流、合作夥伴網絡以及不論是雲端基礎設施或其他 IT 資產。

為了對世界發揮必要的影響力，因此必須進行系統層級的改變，而這也需要心態的重大轉變。與其從固定、疏離的流程來看自動化，不如宏觀整個架構，並且整合來自多個流程的彈性自動化和數據，假如這些資料在正確使用的情況下，將可以為整個價值鏈帶來變革性的影響，並透過在永續性、生產力和靈活性三個關鍵領域間取得平衡，帶來競爭優勢。對企業來說，在了解技術和數據用法後的實作對及時應對新挑戰非常重要，這將會幫助企業在管理上和使用資源方面做出更好、更快的決定。

人類的非永續行動中最鮮明的例子之一就是地球生態超載日 (Earth Overshoot Day)，這天代表著人類已經耗盡了原本可以持續供應一整年的自然資源，過了這個時間點後，世界則因為所使用的資源比可替代資源更多、產生更多碳排放量而陷入了赤字。自從 1971 年以後，這一天越來越早，甚至 2022 年的生態超載日落在了 7 月 28 日。企業同樣需要理解其製造流程所造成的影響，以便在商業和環境驅動之間取得平衡，讓自己的「超載日」越晚越好。當面臨多層次挑戰時，最能適應的企業將贏得生存權並創造長期且具變革性的改變，就像 19 世紀時面對工業化浪潮的紡織工人所做的那樣，假如現在的企業無法適應不斷變化中的時代，他們就有可能被市場淘汰；而永續性、靈活性和生產力間的平衡對企業來說至關重要，因為只靠解決一個問題是無法取得成功的。

9. 企業氣候行動的未來：S&P 500 公司評估轉型帶來的風險和財務收益 (CDP, 2022/09/ 20)

<https://www.cdp.net/en/articles/investor/the-future-of-corporate-climate-action-sp-500-firms-assessing-risks-and-financial-benefits-of-transition>

國際非營利組織 CDP 發布的新數據揭開了全球大企業是如何評估自己所面臨的氣候風險和機會。CDP 在最新的報告中針對 S&P 500 名單上 80% 的上市公司對 2021 年 CDP 氣候變遷調查問卷的回應，以及與 TCFD 間的一致性水準進行評估。令人鼓舞的是，其中有 55% 的公司表示其作為符合 TCFD 90% 至 99% 的主要建議，但是在 CDP 問卷中的相關問題中，卻只剩 14% 的公司有達到標準。本次的調查中，共有市值超過 28.2 兆美元的 400 家公司揭露了相關數據，包含微軟 (Microsoft)、星巴克 (Starbucks) 和沃爾瑪 (Walmart)。此份問卷主要詢問企業將如何因應包括設定排放目標、辨識風險和機會、財務規劃和治理水準等議題的氣候危機。由 Michael Bloomberg 主持的 TCFD 倡議目的是在改善公司對氣候相關的財務訊息報告，而包括美國和歐盟大多數現有或即將實施的強制性揭露法規，都是基於這項建議而成。有越來越多的監管機構皆採用氣候相關財務揭露 (TCFD) 建議，作為問責揭露的基礎，而這也是 ISSB 等領導國際標準的基礎，CDP 自從 2018 年時就已經將問卷與 TCFD 保持連貫性。

CDP 的分析還指出，揭露公司對許多 TCFD 原則的採用率有顯著的增加，不過仍有改進的空間，因為只有 14% 的公司提供策略、治理、風險管理和指標與目標等和解決氣候危機所需之關鍵領域相關問題的所有資訊。除此之外，雖然有 80% 以上的揭露公司辨識了氣候相關的風險和機會，但僅有 63% 在進行風險評估時涵蓋整個供應鏈。

CDP 北美區的企業和供應鏈負責人 Simon Fischweicher 表示，自從 5 年前推出氣候相關財務揭露建議以來，CDP 很高興可以在將 TCFD 架構引入現實實踐中扮演重要的角色，而他樂於看見大多數的 S&P 500 公司都正在提供與 TCFD 一致的揭露報告，讓他們有很強的立場去遵守證券交易委員會對於現今報告所提出的要求。

CDP 的分析還指出，整體而言，著手處理氣候變遷所帶來的機會和財務收益，將遠大於實現這些機會所付出的成本。在本次的分析中，有 60% 的樣本提供了和氣候變遷相關機會的潛在財務價值數據，將這些數據加總後將近為 4.8 兆美元，隨著公司看到了商品和服務最大的財務機會，將會跟著走進朝向低碳經濟轉型的新興市場中。這些機會的總財務效益幾乎是風險所帶來的潛在財務影響的 15 倍，風險影響的範圍大約落在 2720 億至 3340 億美元間，其中有 65% 來自於像是新規定或變化的客戶行為等轉換風險。

CDP 全球總監 Amir Sokolowski 表示，這些新數據清楚表明，大型企業不僅認真看待氣候危機，並且讓自己處在與全球最佳實踐一致的強力地位上，了解如何從淨零轉型中受益。不過 Sokolowski 認為目前企業確實仍有很大的改善空間，已經有許多大型品牌制定相關目標，董事會也開始對氣候問題進行監督，但是很少有品牌能夠制定實現淨零碳排的目標和策略，或是了解氣候風險對業務表現所造成的影響。而揭露報告還必須超越氣候相關財務揭露建議所提出的影響，比起集中關注金融和基於風險的數據，企業更應該盡可能地廣泛衡量自己對人類和地球的影響。

這份報告是針對 G7 股票指數和氣候相關財務揭露建議達成一致性的系列分析的其中一部份，CDP 將在未來幾個月公布進一步的分析結果。

10. 投資組織執行長們呼籲英國新政府堅持淨零決心 (PRI, 2022/09/21)

<https://www.unpri.org/news-and-press/ceos-of-leading-investor-groups-call-on-new-government-to-uphold-net-zero-ambition/10538.article>

氣候變遷機構投資人團體(IIGCC)、責任投資原則(PRI)和英國永續投資與金融協會(UKSIF)三個以機構投資者為主的領導組織，聯合發表了一封公開信，向新上任的總理 Liz Truss 和她的政府團隊呼籲堅持淨零的野心。三位執行長們為了持續推動現今的淨零執行，表示解決正在進行的能源安全和生活成本危機的解決方案，與那些達成英國長期氣候目標所需是一致的。其中，他們呼籲首先應制定相關政策，以實現能源效率、電力部門減碳和再生能源的整合。執行長們認為，處理氣候危機並盡可能避免其造成的最嚴重影響符合英國之國家與經濟利益。在 IIGCC、PRI 和 UKSIF 的帶領之下，這封信還得到了 Aviva plc、Brunel Pensions Partnership、BT Pension Scheme Management、Cardano Investment、Hymans Robertson、Impax Asset Management Group、Federated Hermes Limited 和 Phoenix Group 八間投資公司的支持，各公司的執行長或高階管理層也分別在公開信中簽名以示支持。

IIGCC 執行長 Stephanie Pfeifer 表示：「淨零轉型帶來許多好處，例如提高能源安全和負擔能力，以及避免氣候變化的最壞影響。然而要實現這些好處，除了需要私部門大力增加在氣候解決方案（如可再生能源）上的新投資，還需要將資本配置重心放在支持轉型的資產上。為了促進這一點，我將敦促新任總理繼續維持淨零野心，並制定一個以短期行動和里程碑為基礎的明確政策願景。」。

PRI 執行長 David Atkin 說道：「淨零經濟轉型將帶給英國人民和企業巨大的好處，同時也有助於推動新政府促進成長的議程。長遠來看，假如能夠正確實現淨零，那些淨零行動將會幫助確保英國未來的乾淨能源供給，透過創造新的就業機會和商業機會以推動經濟成長，並讓英國可以在這個議題處於世界領導者之行列。另一方面，英國仍是金融服務的重要樞紐，我們知道我們的締約國也正盡其所能地投入淨零工作，我們呼籲英國新政府繼續保持對淨零政策的雄心壯志，並持續支持這些公司對於淨零未來的投資。」。

UKSIF 執行長 James Alexander 則說：「我們代表致力於促進永續性的金融服務機構，敦促即將上任的政府再次申明英國對成為應對氣候變化風險全球領導者的目標。其中關鍵的部分將是希望政府以維持有野心的氣候政策和建立正確的監管環境給予支持，我們不認同英國投資者偏好『輕度』監管來回應本國所面臨之經濟逆風的觀點。」。

Alexander 接著表示：「舉例來說，我們的成員為了投入更多資金以推動乾淨能源的轉型，要求對實體經濟和財務服務有更清楚的認識，同時加強國家的能源安全，必須透過對英國經濟的各部分打造清楚的政策和長期的財務框架來鼓勵這項措施。」。