

# 後疫情時代企業 ESG 概念保險 商品超前部署初探

熊維強

## 壹、前言

企業的公司治理是全球機構投資人越來越重視之全球議題與永續經營的普世價值所在。國際資本湧入許多具有正向 ESG(環境 Environmental、社會 Social、治理 Governance) 指標的企業，其中公司治理與公司長期獲利更有高度相關，因為在整體 ESG 評鑑上，良好的公司治理更能確保企業的經營效益與獲利成長。

不懼新冠病毒侵襲全球疫情的影響，金管會在 2020 年 8 月 25 日啟動「公司治理 3.0 永續發展藍圖」以持續提升我國公司治理及 ESG 的國際趨勢發展。同年臺灣獲得亞洲公司治理協會 (ACGA) 在亞洲 12 國公司治理表現評鑑第 4 名，僅次於澳洲、香港、新加坡，創歷年最佳成績。臺灣證券交易所表示，上市公司 110 年度公司治理持續提升，經統計多項有關提升公司治理品質的量化數據，顯示透過主管機關發布之各階段公司治理藍圖、公司治理評鑑指標及各項宣導活動，已逐步導引企業採行最佳實務，並促進其對公司治理與

企業社會責任之重視。<sup>1</sup>

當 ESG 成為企業經營核心而展現公司治理指標的世界趨勢，特別是在 COVID 19 威脅下，企業主如何面對經營風險韌性、疫情風險韌性等，是全球保險業者持續關心的議題。英國 Beazley syndicates at Lloyd's<sup>2</sup> 在今 (2021) 年 1 月針對英、美二國的 10 大行業 1,000 多位的企業主及保戶，結合 Beazley 經驗豐富的保險專家小組的見解，分析企業目前的風險韌性，發表了一份題為「新世界，新風險：企業如何面對風險韌性的變化？」<sup>3</sup> 風險韌性報告，以便了解如何降低其經紀人和客戶管理風險，藉此建立最好最有效的關係。

本文在第貳段摘要轉譯此份報告，探討瞭解企業主對各項風險管控的態度，藉此提出超前部署疫後 ESG 概念保險商品整合的可能性建議，如與環境 (Environmental) 有關的氣候變遷／脫煤、能源轉型、環境保護等保險，與社會 (Social) 有關的勞資關係、供應鏈關係、營業中斷及公共關係等保險，及與治理

<sup>1</sup> 臺灣證券交易所公司治理中心新聞稿

<https://cgc.twse.com.tw/pressReleases/promoteNewsArticleCh/4119>

<sup>2</sup> 為位於倫敦之核保人及再保公司 Underwriter 及 Re-insurer 詳

<https://www.beazley.com/who-we-are>

<sup>3</sup> Risk & Resilience report series at: <https://reports.beazley.com/2021/rr/index.html>  
01 New world, new risks: How are businesses' attitudes to risk & resilience changing?

(Governance) 有關的雇主責任、董監責任、營業秘密等智慧財產權保護、網路資訊安全等各項法遵保險，讓企業主無後顧之憂，投資者與消費者獲益。

## 貳、新世界，新風險：企業如何面對風險韌性的變化？<sup>4</sup>

全球新冠疫情新時代已成為企業在業務策略、敏捷性和能力上的最大考驗。過去長期標記在外圍的風險——包括當時實務上為了更完整規劃的風險——如今突然成為全球性的可怕風險，各地企業被迫重新審視既有的營運模式及財務預測。

2021年1月 Beazley syndicates at Lloyd's (下稱我們) 在新冠疫情依然如火如荼的情況下，對企業主展開「科技」、「商業」、「政治經濟」及「環境」四類風險進行韌性調查。請這些企業主就這四類風險對他們的嚴重性進行排名，並評估他們對每個類別中的各種風險韌性高低。

調查結果發現大多數 (85%) 企業主認為他們雖然面臨了中高等的環境風險，卻

仍感覺舒服。不到一半 (47%) 的人認為他們在面臨新冠疫情前具有韌性，其中 84% 的人相信他們會在 12 個月內變得更有韌性。

最緊迫的商業風險在大西洋兩岸的財政刺激，以及經濟和政治穩定，將具體影響保險業在有效且具有成本效益方式上之新興風險和系統性風險的挑戰。然而這已成事實，毫無疑問，如果我們要維持我們受信任的風險合作夥伴角色，我們將更以量身定制和靈活的方式探討主題做出回應，更多詳細信息，請參閱我們的風險與韌性系列——“新世界秩序中的風險：我們如何滿足客戶不斷變化的需求？”<sup>5</sup>

### 一、後新冠疫情的風險韌性

我們詢問企業主最關心以下四類風險：技術、商業、政治經濟以及環境的那一類，並評價自己對這些風險韌性的預測和反應能力。藉此我們以企業主所關注的點列出「必備風險」百分比來預測並應對每一項風險，製成如下 2021 年風險韌性矩陣圖。



<sup>4</sup> 全文請參閱 [beazley-risk-&-resilience-client-report-2021.pdf](#) (hubspotusercontent00.net)

<sup>5</sup> 請參閱 [beazley-risk-&-resilience-broker-report.pdf](#) (hubspotusercontent00.net)

圖一 2021年風險韌性矩陣圖

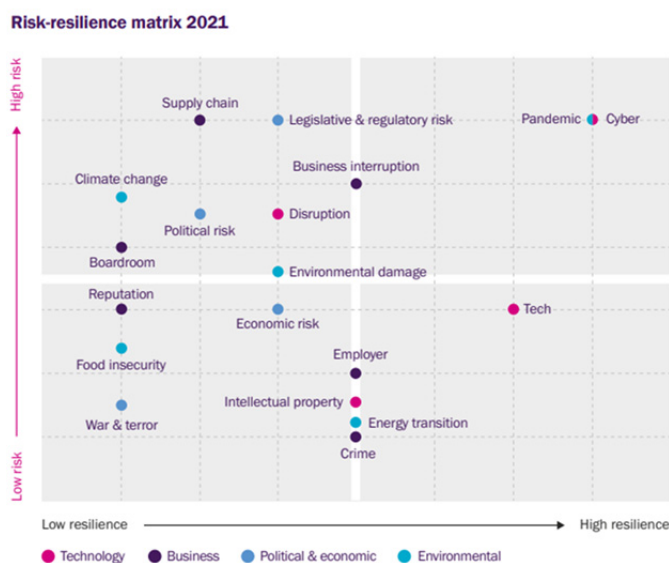


Chart scales are based on the percentage of companies ranking a risk as their leading concern and on the percentage of companies feeling 'very prepared' to anticipate and respond to each risk, standardised across the four risk categories.

風險韌性評估準確嗎？

在高風險、高韌性象限（矩陣的右側頂部），企業考慮網路風險與新冠疫情風險相當。出乎意外，企業協同保險公司為防堵網路攻擊，特別是勒索軟體威脅，付出了相當大的努力，彰顯網路也是現代工作生活的難題。當企業主認為只此二項風險符合高風險高韌性標準之時，身為保險公司必須質疑並覺知對於網路風險的韌性程度得有充分依據。當世界越加數位化後，如同應對新冠疫情一般，網路犯罪統計數據越朝向錯誤的方向發展。風險當然很大，但補救措施戰略仍在進行中。

在左邊頂部的高風險、低韌性象限也是有問題的，但原因不同。

在這裡，我們聚焦更高的風險，包括供應鏈、業務中斷、法遵風險、氣候變遷




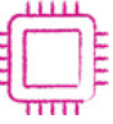
和中斷/脫媒，這些較少受到保險解決方案保護，保險業顯然有工作要做。

問題是，目前的保險產品專注於風險轉移工作？或者是客戶從他們的保險合作夥伴那裡尋找更多，也許更好的合作夥伴關係、數據掌握，例如，知識共享？

領導者是否忘記了未來的挑戰？

低風險、高韌性象限也是保險業所面臨的挑戰。雇主責任、智慧財產權、能源轉型和犯罪是企業面臨的風險，企業主較不擔心並且有適度管理。但雇主責任和犯罪率在新冠疫情過後可能會上升，當否期待經濟復甦步履蹣跚。同樣的，基於以往危機的經驗，智慧財產權更有可能的挑戰。是否高水平的商業信心是我們在新冠疫情危機之後看到使企業主對未來的挑戰視而不見？

表一、調查結果

| 風險  |                                      | 韌性  |   |
|---|--------------------------------------|---|---|
| 85% 企業主認為處在中到高風險環境  |                                      | 91% 企業主認為對風險有中或高韌性  |   |
| 37% 高階主管最關心科技風險   |                                      |  | 科技、媒體、電信和金融機構最樂觀 - 55% 的人感覺比一年前更有韌性     |
|    | 高階主管最不關心政治經濟風險 (18%) 及環境風險 (12%)     |  | 相比之下，只有 37% 的公共部門和教育及 35% 的旅館和娛樂業感覺更有韌性 |
|    | 34% 反映網路是他們最高的科技風險，但有 44% 認為它們已經做好防護 | 47% 的美國企業主認為他們與一年前相比現在對風險更有韌性   |   |
| 31% 把供應鏈風險作為董事會的最高風險  |                                      | 44% 企業主對應對網絡和新冠疫情風險已做好充分準備  |   |
| <p><b>落差提醒</b><br/>           在風險保護方面，有四個廣泛的領域似乎存在不一致。<br/>           對於企業來說，每一個都是複雜的、相互關聯的和具有挑戰性的。我們的調查受訪者將這些視為高風險，但認為對它們的恢復能力較低。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 供應鏈和業務中斷</li> <li>• 氣候變化和環境</li> <li>• 董事會和業務中斷/去中介化</li> <li>• 政治、立法和法規</li> </ul> |                                      |   |   |

## 二、新冠疫情如何改變風險觀念？

前述四類風險計有

### 1. 科技風險

包括技術未能跟進改變、中斷威脅；網路風險和智慧財產權風險。

### 2. 商業風險

包括供應鏈不穩定，業務中斷，董事會風險、犯罪、聲譽和雇主風險。

### 3. 政治經濟風險

包括罷工和內亂，立法和法規的變化（包括 ESG）、經濟不確定性以及戰爭和恐

怖攻擊

### 4. 環境風險

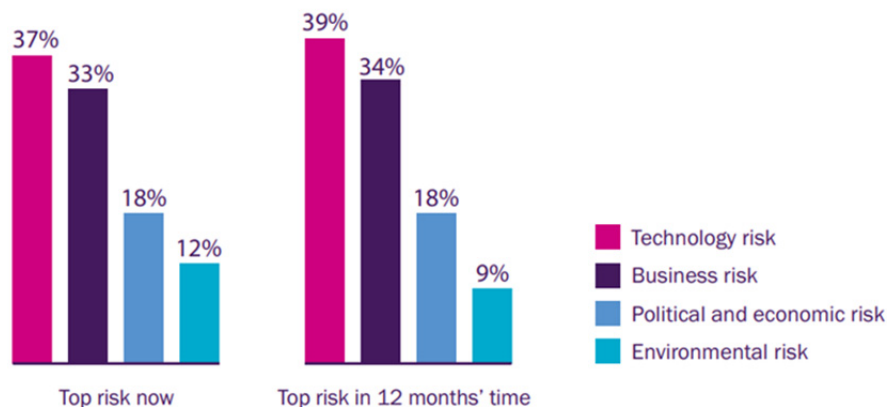
包括氣候變遷和相關的災難性風險，環境破壞、流行病風險、糧食不安全和能源轉型風險。

整體而言，他們毫不關心那些更廣泛的政治、經濟或氣候議題，因為覺得幾乎無能力去做或者影響這些議題。當被問到在未來 12 個月，四類中的哪一類是企業主願意聚焦花成本可以具體的承諾項目時，前三類遠高於環境風險。

圖二 四類風險統計圖

## Technology risks dominate

Which category of risk is most important to business leaders now and in 12 months' time?



Percentage of companies in the US and UK ranking this as their top risk category

敏捷不可或缺

科技風險類別排名第一，超過三分之一的企業主(37%)認為這是他們現在最緊迫的問題。若再 12 個月內時，則上升到 39%。二張圖表彰顯出新冠疫情加深了企業風險意識。

大西洋兩岸的企業體認到啟動數位轉型新的商業模式，以強化網路風險，科技落後風險以及對中斷風險面對競爭對手的敏捷反應。

商業風險意識增強

商業風險在總體風險類中別排名第二，也是三分之一的英美企業主關心的主要問題。供應鏈因新冠疫情導致全球貿易遲鈍而為董事會所關注，成為風險主導議題，同時削弱較少的直接風險類別，包括董事會和雇主風險甚至業務中斷(BI)。

治理是重中之重

雖然不到五分之一(18%)的受訪者認為在政治經濟風險類中，治理是重中之重。來自於不斷要求增加的 ESG 報告，暴露出重要的個資保護罰款，法令遵循的要求和未來稅收的威脅，壓力是明確的，而且是當前的威脅主導了商業思維。這項類別因地區而異，在美國適逢民主政權交替，英國則是脫歐後新的貿易適應，以及要求大量立法及法規遵循的訓練與推動新的法遵變化的挑戰，反映在英美二國執行主管的風險計畫內。

環境可以等

在四類風險中，環境風險包括氣候變遷及其相關的災難性風險，環境破壞、糧食不安全、能源轉型和新冠疫情，在企業主的當中排名最低。儘管我們將一直是最

重要的新冠疫情，歸類為環境風險，在這個類別中排名居前，領導人之間也有一種強烈的感覺，意即他們經歷了最壞的考驗，這就解釋了為什麼這一類風險總體上所佔比例較低。事實上，只有 12% 的英國企業主對環境風險類別排在當務之急。

### 三、我們如何建立韌性？

由於 85% 的企業承認他們在中等至高風險環境中運營，因此許多企業正在尋求通過各種方式增強抵禦風險的能力。包括從調整業務戰略到重新配置業務模型和促進供應鏈敏捷性的所有內容。

從新冠疫情中學到的關鍵教訓是，英國和美國的企業普遍感到有韌性。總之，大多數都倖存了下來，而且很多都蓬勃發展，近一半 (47%) 的企業認為他們比一年前更具韌性，84% 的企業相信他們在 12 個

月後仍將更具韌性。

美國受訪者特別關注探索新的成長來源，投資於網絡安全，並為更靈活的工作創造機會。英國受訪者傾向於投資於風險數據和分析、風險管理和損失預防策略。

#### 未來該何去何從？

展望未來，企業必須應對的一些最緊迫的風險將是金融刺激措施的退出以及由此導致的經濟不穩定。社會已經習慣了國家顯著的干預。即使沒有這一點，人們仍期望企業會繼續支持工人，並且他們將以對人類和地球友好的方式運營。

但真正令人擔憂的是，在新冠疫情之前表現不佳的企業只是被暫停執行，一旦安全網失效就會倒閉撤銷。在這種背景下，隨著我們適應 Covid-19 另一邊的生活，政治不穩定、聲譽風險和董事會風險似乎幾乎不可避免地會上升。

圖三 企業計劃如何保留或提高風險韌性的能力？





隨著我們進入這種“新常態”，企業可以預見和投保的風險之間的緊張關係似乎也不可避免——例如董事會風險，雇主責任和業務中斷，以及更難預見或更難投保的責任——包括更廣泛的經濟風險、氣候變化、供應鏈以及更敏捷的競爭對手的中斷或去中介化。

#### 保險業應該扮演什麼角色？

保險不是解決風險的靈丹妙藥。但我們的研究指出它的工作方式有一些方面可以改進。

保險需求最大的領域，因此也許是保險業探索的最肥沃的土壤，是出現在圖一、2021年風險韌性矩陣圖的高風險 - 低韌性象限中的風險，並以顏色突出顯示這個圖形。

高風險低韌性威脅應該是公司的優先事項——因為它們的風險緩解解決方案不太明顯，因此損失的可能性很大。

#### 被保險人面臨的高風險低韌性威脅有哪些？

總體而言，商業風險類別具有最高的風險-低韌性風險。供應鏈排在首位，其次是營業中斷和董事會風險，而這些顯然是執行主管們感到最暴露的領域。

對立法和法遵風險的擔憂是政治經濟風險類別中的一個關鍵問題。政治風險是另一種高風險低韌性風險，其特徵為擔憂因新冠疫情後經濟衰退相關的社會動盪以及日益增長的全球保護主義。

氣候變遷和環境破壞是高風險-低韌性環境系列中的特徵。相比之下，企業似

乎看好科技韌性，只有中斷風險出現在此風險類別的列表中。

表二 被保險人面臨四大風險韌性威脅關注項目

| 商業風險韌性威脅   |         | 環境風險韌性威脅 |       |
|------------|---------|----------|-------|
| ●          | 供應鏈     | ●        | 氣候變遷  |
| ●          | 營業中斷    | ●        | 環境破壞  |
| ●          | 董事會     |          | 糧食不安全 |
|            | 聲譽      |          | 能源轉型  |
|            | 雇主      |          | 流行病   |
|            | 犯罪      |          |       |
| 政治經濟風險韌性威脅 |         | 科技風險韌性威脅 |       |
| ●          | 立法和法遵風險 | ●        | 中斷    |
| ●          | 政治風險    |          | 智慧財產權 |
|            | 經濟風險    |          | 科技技術  |
|            | 戰爭與恐怖   |          | 網路    |

#### 四、保險業考慮事項

我們在研究中確定了許多風險，這些風險可適用於傳統和新型風險轉移的組合。

供應鏈是企業主最大的需求，並且在一定程度上承保範圍已經以海運貨物保險和潛在的非財產/實體營業中斷的形式存在，但它並非以“包裹”方式讓買方取得，因此是一個複雜的採購談判，不確定風險不會滑入在兩者間缺口。研究報告對供應鏈風險最焦慮的行業包括製造業、能源和公用事業以及零售業。海運和倉儲業務的擔憂程度也高於平均水準。

營業中斷，雖然在風險排名上略低，但營業中斷韌性得分較低。這是一個行業創新激烈的領域，並且已經引入了各種參

數化的保險來彌補因客流量減少而造成的經濟損失。

- 這些保單是否沒有有效地“銷售”？
- 他們是否需要更長時間才能在市場上成熟？
- 傳統財產保險是否需要特別排除非實體營業中斷，以建立意識並觸發購買？

不出所料，飯店和休閒行業是最受這種風險影響的行業。

氣候變遷包括三類風險——物理風險、過渡風險和責任風險——並且正在迅速成為聲譽風險和潛在 D&O 風險的驅動因素。該行業承受著巨大壓力（通過監管機構）通過承保政策推動的變革——取消或限制對沒有明確管理二氧化碳排放計劃的企業的保險。這是行業希望積極承保還是排除在外的領域？醫療保健和生命科學、飯店和休閒是報告對氣候變化關注程度最高的行業。

董事會以及立法和法遵風險屬於傳統的 D&O 範圍，並且已成為最近行業創新的一個領域，市場上有幾種參數化聲譽產品。這是一個需要進一步工作的領域，還是在存在的潛在風險轉移選項方面存在著教育差距？金融機構、能源和公用事業機構對董事會風險的評級較高。

從各個角度來看，中斷風險都非常具有挑戰性。企業感到特別沒有準備好面對的是技術威脅。飯店娛樂和休閒是特別暴露的行業，企業主將其列為高風險和彈性

較差的領域。海運和倉儲以及較小程度上的零售也處於類似的位置。其中之一最擔心這種風險的是房地產和製造業。

### 叁、結論

如研究報告所提，英美企業主面對商業風險韌性威脅，關注在供應鏈、營業中斷及董事會項目；環境風險韌性威脅，則關注在氣候變遷、環境破壞項目；政治經濟風險韌性威脅，在立法和法遵、政治風險風險項目上；科技風險韌性威脅，令人意外的是僅關注中斷一項，其他智慧財產權、科技技術、網路則認為他們已做好充分準備，因而未列入專注項目。

這份報告點出保險業在疫情後，了解顧客需求的商機，然而如何應用在我國尚待進一步研議，卻也值得參考<sup>6</sup>。以臺灣上市櫃公司業者的角度視之，要面對公司治理評鑑以及 ESG 的法遵要求，報告中企業主所關注的事項似乎相近，Beazley syndicates at Lloyd's 對保險業者的建議考慮事項，值得參考，唯缺乏如何讓國內企業主深入前出了解 ESG 與保險業可為他們所提供的風險管控與商品服務，筆者試製下表結合 ESG 與報告中之風險韌性威脅項目分類，並依 ESG 各單項標記風險順位，期能透過 ESG 成為保險業與企業主共同關心之焦點，讓企業主無後顧之憂，且投資者與消費者獲益。

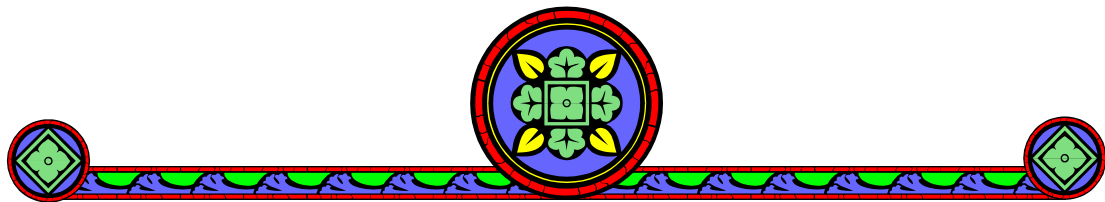
<sup>6</sup> 國內企業主對疫情後的風險韌性度的看法如何，筆者尚未搜集到相關風險韌性度的調查資訊，暫援引英國 Beazley syndicates at Lloyd's 「新世界，新風險：企業如何面對風險韌性的變化？」風險韌性報告作為企業主疫後面對風險韌性管控需求趨勢資訊，或許與國內企業主的實際看法容有不同，然瑕不掩瑜。



| ESG   | ESG 原則                                    | 風險順位     | 威脅                    |                   | 建議商品  |
|---|---|----------|-----------------------|-------------------|---|
| Environmental (環境)：代表環境，本質上旨在保護自然資源。                            | 包含能源使用管理廢棄物管理氣候風險天然資源缺乏及汙染廢棄物等...與環境相關的内容 | 1 環境風險   | 氣候變遷<br>環境破壞<br>糧食不安全 | 能源轉型<br>流行病       | 氣候變遷險<br>流行病險<br>環境險<br>農業險<br>能源險<br>供應鏈險<br>營業中斷險<br>科技技術險<br>中斷險<br>D&O 險<br>農業險<br>網路安全險<br>營業秘密險<br>專利險<br>智慧財產險<br>雇主險<br>犯罪險<br>聲譽險<br>法遵險<br>政治險<br>經濟險<br>戰爭與恐怖險 |
|   |   | 2 科技風險   | 中斷<br>智慧財產權           | 科技技術<br>網路        |   |
|   |   | 3 商業風險   | 供應鏈<br>營業中斷<br>董事會    | 聲譽<br>雇主<br>犯罪    |   |
|   |   | 4 政治經濟風險 | 立法和法遵<br>政治           | 經濟<br>戰爭與恐怖       |   |
| Social (社會)：任何企業的核心都是員工，具有社會責任的公司會以最大的尊重對待員工，並照顧他們的福祉。          | 包括勞工問題資訊安全產品責任風險利益或是員工健康與安全管理行銷管理資安隱私權維護等 | 1 商業風險   | 雇主<br>董事會<br>聲譽       | 供應鏈<br>營業中斷<br>犯罪 |   |
|   |   | 2 科技風險   | 中斷<br>智慧財產權           | 科技技術<br>網路        |   |
|   |   | 3 政治經濟風險 | 立法和法遵<br>政治           | 經濟<br>戰爭與恐怖       |   |
|   |   | 4 環境風險   | 氣候變遷<br>環境破壞<br>糧食不安全 | 能源轉型<br>流行病       |   |
| Governance (公司治理)：這是判斷公司治理的基礎，意味著在財務揭露方面，公司合乎道德、透明，可以堅持最高的治理標準。 | 公司治理與行為的各種議題例如董事會素質與成效風險管理商業道德供應鏈管理等等     | 1 政治經濟風險 | 立法和法遵<br>政治           | 經濟<br>戰爭與恐怖       |   |
|   |   | 2 科技風險   | 中斷<br>智慧財產權           | 科技技術<br>網路        |   |
|   |   | 3 商業風險   | 供應鏈<br>營業中斷<br>董事會    | 聲譽<br>雇主<br>犯罪    |   |
|   |   | 環境風險     | 氣候變遷<br>環境破壞<br>糧食不安全 | 能源轉型<br>流行病       |   |

上表乃筆者就產險 ESG 議題初探略表，不免疏漏之虞，尚請保險先進不吝指導。

本文作者：  
安得數治(股)公司共同創辦人<sup>7</sup>



<sup>7</sup> 有關安得數治股份有限公司 創設於 2021 年 2 月 1 日。為一技術移轉新創公司，技術來自於科技部 2019 年度產學鏈接計畫，經工研院技術輔導，由國立台北科技大學智慧財產權研究所陳春山教授主持，完成之「公司治理數位管理平台」計畫。為重視科技法遵 X 環境社會與治理(RegTech X ESG)之社會企業。  
<https://edesg.com/%E9%97%9C%E6%96%BC%E6%88%91%E5%80%91>