

台灣六大壽險公司 ESG 微排名與商業模式建議

學生：鄭宇姝、簡苡安、蔡伊旻、黃詩媛、邱威苓、陳政晴

摘要

根據安永 2021 年調查顯示，超過 90% 的全球投資人使用 ESG 標準來評估企業的經營表現。價值報導已成為現今重要趨勢，企業必須以 ESG 為核心，擬定企業永續策略，並納入企業績效指標及風險管理範疇中。

ESG 大師，喬治·塞拉分在 ESG 的領域有相當的貢獻及成果，例如一年半前他曾在《哈佛商業評論》上發表文章指出，若是企業做對 ESG 策略，對於財務報酬會有正面影響。他主要研究如何利用 ESG 策略影響企業的財務績效。

探究 ESG 之初，他發現了問題，認為投資 ESG 會增加企業成本，大幅減少利潤，那們對企業來說到底 ESG 會不會對公司帶來正向的發展呢？他開始認真思考：若是企業要賺錢，又要對社會有利，要有哪些條件？他開始研究並發表許多論文。他與朋友共同撰寫〈企業社會責任對投資建議的影響〉，而這項作品在 2010 年入選了美國管理學院的最佳論文獎。

這項研究證明了一件事：ESG 必須深植於策略和營運之中。

如此一來，企業便可大聲宣示，投入 ESG 的支出，是未來能為企業帶來長遠獲益的投資，而不是一筆費用，因此有良好的 ESG 策略能帶動企業創造雙贏的局面。

關鍵詞：ESG、商業模式、企業績效、喬治·塞拉分、永續發展

目錄

| | |
|---------------------|----|
| 第壹章 緒論 | |
| 第一節 研究背景與動機..... | 4 |
| 第二節 研究目的..... | 5 |
| 第貳章 研究方法 | |
| 第一節 總效率模型 | 6 |
| 第二節 分項效率之計算 | 7 |
| 第參章 實證研究 | |
| 第一節 變數選擇和資料來源..... | 7 |
| 第二節 資料描述性統計..... | 8 |
| 第三節 整體評比分析..... | 9 |
| 第四節 基本構面評比分析..... | 10 |
| 第五節 ESG 構面評比分析..... | 11 |
| 第肆章 企業永續願景..... | 14 |
| 第伍章 商業模式建議 | |
| 第一節 商業模式建置評估..... | 14 |
| 第二節 建置商業模式..... | 16 |
| 第三節 商業模式分析..... | 17 |
| 第陸章 結論..... | 18 |
| 參考文獻..... | 20 |

表目錄

| | |
|--------------------------------------|----|
| 表 1 資料來源與樣本 | 5 |
| 表 2 描述性統計(2016 年 GDP 平減指數=100) | 7 |
| 表 3 所有變數之相關係數..... | 8 |
| 表 4 整體效率值與排序..... | 9 |
| 表 5 傳統變數效率值與排序..... | 11 |
| 表 6 ESG 變數效率值與排序..... | 12 |
| 表 7 總效率與分項效率之平均值..... | 15 |

圖目錄

| | |
|----------------|----|
| 圖 1 商業模式..... | 17 |
| 圖 2 商業模式圖..... | 18 |

第壹章 緒論

近年來金融業在主管機關強力推動下，對於 ESG(Environment 環境保護、Social 社會責任、Governance 公司治理)的重視與日俱增，不但在投資、融資上更是與客戶一起付諸行動，透過運用金融科技的新商品，以實際行動凸顯對 ESG 的認同。例如：自 2014 年至今，台灣人壽在「愛國投資」上已投入超過 480 億元，預計創造每年減碳 488 萬噸，相當於 12000 個森林公園吸碳量的效益，協助台灣在碳中和及淨零碳排上達到更好效果。

MSCI 為國際重要 ESG 評鑑機構之一，國泰金控獲 MSCI ESG 評級 AA 級肯定居產業領導地位 MSCI 於 2021 年 1 月公布最新「環境、社會與公司治理評級」，國泰金控榮獲台灣人生與健康保險產業最高 AA 評級。評量方法以環境、社會及治理三大領域為基礎，並進一步細分出 35 項重要議題，以企業面臨的風險及對應管理措施做為衡量的標準，最終依據企業整體表現給予 AAA 至 CCC 的評級。此次評比在人生與健康保險產業主要被評鑑的 8 項關鍵 ESG 議題中，國泰金控半數以上名列全球產業領導者(產業前 25%)，且為台灣唯一一個未有任何項目被列為落後者的保險業者。

商業模式(business model)從早期的利潤最大化目標到現在的企業社會責任(CSR)。Yip 和 Bocken(2018)開發和研究八種可持續商業模式，其中最受客戶歡迎的商業模式是使用數字渠道對環境影響最小且動力強勁的模式用於提供服務。因為這也是公司利益相關者與商業模式兩者之間會發生的利益衝突。此論文以企業營運效率為基礎，在從中提出最合適的商業模式建議。

第一節 研究背景與動機

以往說到人壽公司，一般會聯想到銀行、保險、金控等等以營利為目的的名詞。但近幾年各種國際問題不斷浮現，例如:地球暖化、火燒山、糧食短缺、男女平等...等等。因此學者們與國際組織就提出了企業社會責任的新概念。企業社會責任(CSR)，指的意思是：「企業在經營活動中，除了遵守法律規定和追求經濟利益之外，還自願為社會、環境的永續發展做出貢獻。」企業除了公司利潤、股東利益，也應承擔員工權利、社會保護，同時也要兼顧到所有利害關係人的權益，包括社區、環境、消費者、供應商。

而 ESG 是最能將企業社會責任具體化表現的指標之一，近幾年企業大小決策必須重視這三方面的考量，對於環境保護、員工權益、性別平等、企業社會責任等多項因素，這些納入投資決策或企業經營決策可以說是企業對於社會責任最基本的投入。這些不僅是提升企業品牌形象的好選擇，而在多家人壽公司的競爭下，社會大眾透過觀察企業的參與改善環境、社會與治理的相關活動時，進而產生正面評價或加深消費者購買的意願，無形中也是很好的行銷策略，重視企業社會責任成為近年趨勢，不僅提升企業形象也為公司整體帶來經濟效益。

第二節 研究目的

根據世界經濟論壇(WEF, World Economic Forum)發表的《2020 全球風險報告》，環境風險已成為當前全球必須面對的難題，首當其衝的就是企業本身。這使得投資人、公民團體開始嚴格監督企業和政府，像是全球最大、掌管超過 1 兆美元(約新台幣 28 兆元)資產的挪威主權財富基金(GPFG, Government Pension Fund of Norway)，就設立道德委員會，定時審核企業的 ESG 標準，銀行業可發展設計金融產品和服務，以滿足客戶需求，並實施環境保護以創造增值的產業利潤。Fisk (2010) 認為，可持續發展的三重底線包括人、地球和利潤。只要 ESG 標準不及格即列為投資黑名單，由此便可知 ESG 之重要性，而評鑑單位同時則關注公司是如何將資源和能力轉化為經濟價值(Teece, 2010 年)。銀行從事可持續發展活動和實踐企業社會責任活動，以戰略性地創造價值並改善其公眾形象。以下表格為本論文調查分析所使用之各壽險公司各年度永續報告書。

表 1 資料來源與樣本

| 樣本 | 資料來源 | 資料期間 |
|------|-------|-----------|
| 國泰人壽 | 永續報告書 | 2018-2021 |
| 富邦人壽 | 永續報告書 | 2020-2021 |
| 南山人壽 | 永續報告書 | 2021 |
| 台灣人壽 | 永續報告書 | 2021 |
| 中國人壽 | 永續報告書 | 2017-2021 |
| 新光人壽 | 永續報告書 | 2019、2021 |

本研究的目的是探討台灣六大壽險公司 ESG 績效排名和依其 ESG 給予商業模式建

議，健全台灣壽險公司營運模式。排名方式是透過比較台灣六大壽險公司，分別是國泰人壽、富邦人壽、南山人壽、台灣人壽、中國人壽、新光人壽的 ESG 表現加以排序。研究結果發現，(1)中國人壽與富邦人壽是台灣六大壽險公司中整體效率表現較佳的企業；(2)就 2021 年而言，ESG 效率表現較佳的企業有，國泰人壽、富邦人壽以及南山人壽；(3)保險公司之營利效率高於 ESG 效率；(4)總效率的提升方面，人力資源運用較公司總資產管理更需要加強；(5)在 ESG 的表現上，需要加強的部分依序為增加公益捐助，減少 CO2 排放以及增加綠色採購；(6)舊商業模式是以利潤驅動企業績效，新商業模式則是以利潤與 ESG 共同驅動企業績效。

第貳章 研究方法

第一節 總效率模型

本研究應用 Tone (2001)提出之 SBM(slack-base model)模型，計算受評估單位 (decision-making unit; DMU)之總效率值，其模型顯示如下。

$$p^* = \min \frac{1 - \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \frac{s_{io}^-}{x_{io}}}{1 + \frac{1}{s} \left(\sum_{r=1}^{S_1} \frac{s_r^g}{y_{ro}^g} + \sum_{r=1}^{S_2} \frac{s_r^b}{y_{ro}^b} \right)}$$

Subject to

$$x_o = X\lambda + s^-,$$

$$y_o^g = Y^g\lambda - s^g,$$

$$y_o^b = Y^b\lambda - s^b,$$

$$s^-, s^g, s^b, \lambda \geq 0. \quad (1)$$

矩陣 X 表示投入，矩陣 Y^g 與 Y^b 分別正向產出，例如產品，以及負向產出，例如二氧化碳(carbon dioxide, CO2)排放。變數 s^- 表示投入可以減少的量， s^g 表示正向產出可以增加的量， s^b 表示負向產出可以減少的量。下標 o 為受評估單位之標記， x_o ， y_o^g 與 y_o^b 分別表示受評估單位 o 的投入，正向產出以及負向產出。變數 λ 表示表示權重，用以連結受評估單位之投入與產出。模型中所有變數須為正數。目標函數值 p^* 表示受估評單位 o 的總效率值，其值介於 0 與 1 之間，又受評估單位共使用 m 種投入，有 s_1 種正向產出以及 s_2 種負向產出，其中正向產出與負向產出共計 s 種。若受評估單位之投入少，正向產出多，負向產出少，則其效率值高，反之則較低。

第二節 分項效率之計算

本研究以 Hu and Wang (2006)為依據，計算受估評單位 o 的分項效率值，將投入效率(e_o^x)，正向產出效率(e_o^{yg})以及負向產出效率(e_o^{yb})之計算方法，分別列式如下。

$$e_o^x = (x_o - s^-) / x_o, \quad (2)$$

$$e_o^{yg} = y_o^g / (y_o^g + s^g), \quad (3)$$

$$e_o^{yb} = (y_o^b - s^b) / y_o^b. \quad (4)$$

據上述公式，我們可以計算獲得總效率值以及分項效率值。

第參章 實證研究

第一節 變數選擇與資料來源

依據資料做總統整與比較，如下表。整理出最大值和最小值明顯表現出值的範圍。平均值表示數據的集中趨勢，而標準差和變異係數提供數據可變性。根據以下數據顯示，變異係數最小值為 0.53 資產總值，代表各公司各年度的資產總額差異在其他方面差異最小，卻不能完整表述資產總額相差不大；反觀變異係數最大值為 1.356 公益捐助，證實每個年度每家公司對於公益捐助投入的金額相差甚多，也應證有些公司比較著重這區塊而有些公司卻把比重放在另外的地方，由此可見，就算資產總額差異不大，但對於資產上的配置與使用還是有極大的差別跟比重。

表 2 描述性統計(2016 年 GDP 平減指數=100)

| 變數 | 投入 | | 產出 | | | | |
|------|-----------------|--------------|----------------------|--------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | | | 環境(E) | | 社會(S) | 公司治理(G) | 利潤 |
| | 資產總值 (元/新台幣) | 員工總人數 (人) | CO2 排放量 (公噸-CO2e) | 綠色採購總金額 (元/新台幣) | 公益捐助 (元/新台幣) | 教育訓練時 數(小時) | 稅後淨利 (元/新台幣) |
| 最大值 | 77730059272 | 33383 | 33933 | 2133929 | 5256497 | 1749428 | 1091064879 |
| 最小值 | 14781506495 | 3727 | 3358 | 154579 | 108106 | 95487 | 91609519 |
| 平均數 | 41395259278 | 16664 | 14713 | 881586 | 1164578 | 632689 | 357062400 |
| 標準差 | 21939460694 | 10535 | 11448 | 606545 | 1579143 | 413576 | 267151791 |
| 變異係數 | 0.530 | 0.632 | 0.778 | 0.688 | 1.356 | 0.654 | 0.748 |

第二節 資料描述性統計

下表為相關係數矩陣，用於衡量各變數之間的相關程度，其取值範圍在-1 到 1 之間。值越接近 1 或-1 表示兩個變數之間的相關程度越高，而值越接近 0 表示兩個變數之間的相關程度越低。其中，正值表示正相關，即兩個變數之間變化方向相同；負值表示負相關，即兩個變數之間變化方向相反。以下是各變數之間的相關係數：

- 一、資產總值和 CO2 排放量之間的相關係數為 0.939，表示這兩個變數之間存在強正相關。
- 二、資產總值和稅後淨利之間的相關係數為 0.768，表示這兩個變數之間存在正相關。
- 三、CO2 排放量和員工總人數之間的相關係數為 0.760，表示這兩個變數之間存在正相關。
- 四、資產總值和教育訓練時數之間的相關係數為-0.231，表示這兩個變數之間存在負相關。
- 五、員工總人數和公益捐助之間的相關係數為-0.372，表示這兩個變數之間存在負相關。
- 六、教育訓練時數和公益捐助之間的相關係數為-0.441，表示這兩個變數之間存在負相關。
- 七、教育訓練時數和稅後淨利之間的相關係數為-0.588，表示這兩個變數之間存在負相關。

可以看到資產總額跟教育訓練時數、員工總人數跟公益捐助、公益捐助跟教育訓練時數和教育訓練時數跟稅後淨利都呈負值，代表著兩個變數之前變化方向為相反，詳細來說教育訓練時數與資產總額、公益捐助和稅後淨利的確不太相關，這也代表不是資產總額多對於員工教育訓練時數就會相對等提高，反之可以看到資產總額與 CO2 排放量相關係數最高，舉例就像中國排放廢氣是數一數二的國家，相對他們賺的資產也同等在前幾名；看到 CO2 排放量與綠色採購相關係數最高，可以解釋因為要減少 CO2 排放量紙本保險單改為線上而必須增加加強電腦平板設備，或者是將辦公室燈具、空調汰換成一級能源效率裝置等等。

表 3 所有變數之相關係數

| | 資產 | 員工總 | CO2 排 | 綠色採購 | 公益 | 教育訓練 | 稅後淨利 |
|--|----|-----|-------|------|----|------|------|
|--|----|-----|-------|------|----|------|------|

| | 總值 | 人數 | 放量 | 總金額 | 捐助 | 時數 | |
|---------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|---|
| 資產總值 | 1 | - | - | - | - | - | - |
| 員工總人數 | 0.624 | 1 | - | - | - | - | - |
| CO2 排放量 | 0.939 | 0.760 | 1 | - | - | - | - |
| 綠色採購總金額 | 0.574 | 0.566 | 0.656 | 1 | - | - | - |
| 公益捐助 | 0.257 | -0.372 | 0.165 | 0.161 | 1 | - | - |
| 教育訓練時數 | -0.231 | 0.252 | 0.001 | 0.391 | -0.441 | 1 | - |
| 稅後淨利 | 0.768 | 0.244 | 0.552 | 0.307 | 0.343 | -0.588 | 1 |

第三節 整體評比分析

下表針對樣本資料做了整體效率分析並且排出名次，可看出效率佳的為國泰人壽、富邦人壽、中國人壽和南山人壽，新光人壽雖然 2019 年也排名前面，但是依照單間保險公司比較，他們在 2021 年卻是退步的因此不列入排名；整體效率最佳且資料最完整的為中國人壽，雖然中國人壽在台灣佔比不高，獲利也不高，但以目前公司衡量效率是極佳的狀態，並且中國人壽在 2021 年為全球第一家通過「ISO 14097 氣候變遷投資活動評估及報導報告」確證的企業，也更獲國際權威媒體 Financial Times 與 Nikkei Asia 肯定，評選為首屆亞太區氣候領導者(Asia-Pacific Climate leaders)，是亞太地區唯一獲此殊榮的保險業者。

表 4 整體效率值與排序

| 樣本 | 效率值 | 排序 |
|-----------|-----|----|
| 新光人壽 2019 | 1 | 1 |
| 中國人壽 2021 | 1 | 1 |
| 中國人壽 2020 | 1 | 1 |
| 中國人壽 2019 | 1 | 1 |
| 國泰人壽 2021 | 1 | 1 |
| 富邦人壽 2020 | 1 | 1 |
| 富邦人壽 2021 | 1 | 1 |
| 南山人壽 2021 | 1 | 1 |

| | | |
|-----------|-------|----|
| 中國人壽 2017 | 1 | 1 |
| 中國人壽 2018 | 0.677 | 10 |
| 台灣人壽 2021 | 0.568 | 11 |
| 新光人壽 2021 | 0.347 | 12 |
| 國泰人壽 2018 | 0.274 | 13 |
| 國泰人壽 2020 | 0.202 | 14 |
| 國泰人壽 2019 | 0.180 | 15 |

第四節 基本構面評比分析

下表根據三個傳統指標提供各個公司的總資產得分、員工人數得分和稅後淨利得分。該表包括國泰人壽、富邦人壽、南山人壽、台灣人壽、中國人壽、新光人壽等公司多年來的得分。總資產得分示公司總資產的規模。員工人數得分衡量公司利用員工人數的效率。稅後淨利得分顯示了一家公司稅後淨利的盈利能力。依據數據結果分析如下：

一、國泰人壽在 2018 年的總資產得分相對較低，但隨後幾年有所改善，2021 年取得了滿分，可能是因為員工人數增加，間接增強了公司的生產能力和規模，因此公司的產品或服務銷售額可能會增加，進而提高公司的總資產。

二、中國人壽與 2018 年相比近年來在這三個指標上都獲得了滿分，可能是因為公司處於穩定經營階段，沒有大規模擴張或收縮計劃，因此公司總資產、員工人數和稅後淨利等指標相對穩定。如果公司管理層決定注重穩健經營，將資源投入到提高產品質量、服務水平和效率等方面，而不是追求短期業績增長，則公司總資產、員工人數和稅後淨利等指標相對穩定。

三、新光 2021 年和 2019 年相比總資產得分和員工人數明顯下降，可能是因為行業環境和市場變化，如果行業整體環境和市場競爭加劇，公司可能會面臨業務下滑和市場份額下降等問題，從而導致公司總資產和員工人數下降。

值得注意的是，這些傳統指標對公司業績的看法有限，可能無法反映整體健康狀況或增長潛力。在評估公司績效時，還應考慮創新、客戶滿意度和可持續性等其他因素。

表 5 傳統變數效率值與排序

| 樣本 | 傳統指標 | | |
|-----------|-------|-------|-------|
| | 資產總值 | 員工人數 | 稅後淨利 |
| 國泰人壽 2018 | 0.511 | 0.224 | 0.950 |
| 國泰人壽 2019 | 0.818 | 0.290 | 0.625 |
| 國泰人壽 2020 | 0.683 | 0.321 | 1.000 |
| 國泰人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 富邦人壽 2020 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 富邦人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 南山人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 台灣人壽 2021 | 0.892 | 0.740 | 1.000 |
| 中國人壽 2017 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 中國人壽 2018 | 0.929 | 0.793 | 0.961 |
| 中國人壽 2019 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 中國人壽 2020 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 中國人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 新光人壽 2019 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 新光人壽 2021 | 0.580 | 0.868 | 1.000 |

第五節 ESG 構面評比分析

根據下表的分數，國泰人壽、富邦人壽、南山人壽、中國人壽在所有指標上的得分似乎都很高，表明這些領域的可持續發展表現強勁。

在環境構面：綠色採購與 CO2 方面，國泰人壽的 CO2 排放得分從 2018 年的 0.329 逐年提高，到 2021 年達到了 1.000。這表明國泰人壽在減少 CO2 排放方面採取了一些積極的措施，並取得了顯著的成果。與此同時，新光人壽 2021 在某些指標上的得分似乎較低，尤其是綠色採購，其得分僅為 0.129(滿分 1.0)。表明該公司需要專注於改進其採購實踐以更加環保。

在社會構面：公益捐助方面，台灣人壽和新光人壽較為薄弱，不同公司的文化和價值觀可能對公益捐助的重視程度有所不同。台灣人壽和新光人壽可能更注重其他社會責任領域，例如環保、員工福利等，而不是公益捐助。

在公司治理構面：教育訓練時數方面，大多數公司的得分都很高，幾乎都達到了1.0，這表示這些公司在員工培訓方面投入了大量的時間和資源，培養了高素質的員工團隊。值得注意的是，台灣人壽2021年的得分略低於其他公司，但也達到了0.916，這仍然是一個相當高的得分。因此，整體而言，這些公司在員工培訓方面表現都非常優秀。

表6 ESG變數效率值與排序

| 樣本 | E | | S | G |
|-----------|--------|-------|-------|--------|
| | CO2排放量 | 綠色採購 | 公益捐贈 | 教育訓練時數 |
| 國泰人壽 2018 | 0.329 | 1.000 | 1.000 | 0.996 |
| 國泰人壽 2019 | 0.561 | 1.000 | 0.066 | 1.000 |
| 國泰人壽 2020 | 0.538 | 0.799 | 0.092 | 1.000 |
| 國泰人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 富邦人壽 2020 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 富邦人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 南山人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 台灣人壽 2021 | 1.000 | 0.494 | 0.296 | 0.916 |
| 中國人壽 2017 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 中國人壽 2018 | 1.000 | 0.628 | 0.394 | 1.000 |
| 中國人壽 2019 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 中國人壽 2020 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 中國人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 新光人壽 2019 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 新光人壽 2021 | 0.594 | 0.129 | 0.764 | 1.000 |

第肆章 企業永續願景

一、新光人壽：依循母公司新光金控「低碳、創新、共好」的永續價值，訂定企業永續願景、策略主軸及中長期目標，發揮核心能力，積極推動及落實各項永續/ESG行動，邁向企業永續經營。

(一) 低碳：強化氣候變遷任性、邁向淨零碳排未來、擴大綠色金融影響力。

(二) 創新：創新數位服務、強化公平待客、營造幸福包容職場，孕育多元人才。

(三) 共好：發揮金融永續價值、擴大社會參與、串連永續供應鏈。

二、台灣人壽：環境永續是台灣人壽「當責營運」策略的重點之一。除了結合核心業務促成綠色低碳之外，在自身營運層面，與廠商夥伴們攜手實踐環境承諾。並堅守秉持誠信治理、共榮社會、永續金融及當責營運的理念。

三、富邦人壽：成立 ESG 專責組織，持續精進永續發展作為。

富邦金控於 2016 年成立 ESG 執行小組，轄下設置員工照護、環境永續、公司治理、創新服務、社會承諾，對應金控 ESG 策略;2021 年執行責任投資、TCFD 等活動，並於年度績效評估時，檢視各單位 ESG 專案達成狀況。

為強化公司永續治理，ESG 執行小組每年初向董事會呈報前一年度 ESG 成效及重要規劃，請上級人員檢視公司永續經營及企業社會責任之履行情形;另於年中向董事長呈報上半年專案執行進度及下半年，以追蹤管理 ESG 推動進展。

成果：2021 年富邦金控公布 2025 年永續願景藍圖，展開「低碳、數位、激勵、影響」四大永續策略，本公司也承接金控策略，共同推動 ESG 中長期目標及行動方案。此外，本公司發揮壽險業特性，以本業結合 ESG，回應「數位」及「影響」兩大策略，除了推動多元化金融商品及服務以外，並持續深耕在地經營，落實社區關懷，展現社會影響力，以深化壽險永續經營。

(一) 低碳策略：加強綠色金融投資，以低碳為主軸協助被投資公司提升 ESG 績效及進行永續轉型，並提升綠能、低碳、五加二產業等主題性標的投資;訂定環境永續目標，推動營運減碳及節能環保方案，實踐低碳營運。

(二) 數位策略：強化遠距線上服務，確保服務不中斷，並持續開拓數據商機，深入客戶關係經營;投入數位人才培訓，強化內部數位轉型，提升企業競爭力。

(三) 激勵策略：提供具競爭力之薪酬福利，提升員工滿意度;打造健康安全的職場

環境，推動各項健康促進活動並鼓勵員工參與，全面守護員工健康。

(四)影響策略：運用核心職能，整合跨界資源，持續推動友善鄰里、社會關懷、健康促進、運動贊助等活動，並將通路競賽結合植樹活動，鼓勵同仁 Work for Green，落實企業永續理念。

四、中國人壽：將響應聯合國永續保險原則(PSI)、責任投資原則(PRI)整合進整體策略規劃中，並於營運系統、決策中納入環境、社會及公司治理等考量，強化掌握永續的機會與風險，落實壽險價值鏈環節，包含於商品設計、銷售核保、投資管理、售後服務等。推展 ESG 議題的相關行動、以當責透明的精神，定期並公開地揭露永續保險原則的執行狀況。

五、南山人壽：為了能發揮保險重點技能，落實企業永續發展、整合公司資源發揮綜效，並緊密扣合核心職能，擴大社會影響力，南山人壽以健康促進、地球守護、關懷行動、信賴承諾、人才賦能為主軸，往「用心付出，以行動守護」的願景目標前進。

六、國泰人壽：國泰人壽認為應將 ESG 融入既有的投資授信作業流程當中並在重要決策當中將 ESG 納入考量，因此，在平時作業中，除了排除名單的篩選外，因應風險層級進行管理。在投資授信後，亦主動積極進行 ESG 投/貸後管理，促進投融資共同完善 ESG 管理。為推動永續產業，國泰亦進行主題性投資/授信及影響力投資，發揮金融影響力。除了自有資產，國泰亦將委外管理資產納入責任投資管理。國泰人壽以「永續保險的領航者，用心守護家的幸福。」為目標。

整合 ESG 因子：將 ESG 因子納入投資流程，以控管風險，國泰人壽是台灣第一家建立 ESG 風險審核程序的壽險公司，針對具潛在的風險(像是 ESG 評等差)之投資項目的特別關注。此外，投資團隊出具個股研究報告時，也會將 ESG 評估納入研究報告。

第五章 商業模式建議

第一節 商業模式建置評估

下表顯示傳統指標，又分為投入指標(含資產總值與員工人數)，稅後淨利指標以及 ESG 指標的平均效率值。由計算及果可知，ESG 的效率平均值為 0.877 小於稅後淨利效率平均值 0.969，其結果顯示保險公司之營利效率高於 ESG 效率，隱含保險公司在 ESG 的經營上仍有努力空間。此外對於總效率的貢獻，投入的平均效率值只有 0.855，

是投入效率，稅後淨利效率以及 ESG 產出效率中最低的，其結果隱含保險公司在總效率的提升方面，傳統投入包含資產總值以及員工人數上有待加強。

就下表投入分項效率值而言，員工的平均效率值(0.816)較資產總值的平均效率值(0.894)低，因此對提升員工效率的建議如下。在企業發展過程中，員工對整個企業有相當大的影響，經由員工的績效評估可以使企業主管了解員工整體績效及工作表現，且壽險業的人才經營非常重要，壽險商品是仰賴人員銷售的無形產品，所以提供專業的服務及諮詢是相當重要的，從下表分析的結果來看員工人數投入的效率平均值是較低的，代表實際上每位員工並無發揮最大效能，是有冗員的問題存在的，建議應在資訊化的現代企業中提升人力資源管理的行政效率，也能為企業創造堅強的競爭力。

其次就產出分項效率值而言，平均效率值最低依序為，公益捐贈(0.774)，CO2 排放效率(0.868)以及綠色採購(0.870)，因此對提升公益捐贈，CO2 排放以及綠色採購效率的建議如下。(1)企業應更加注重公益捐贈這方面的實施，視社會實際需要而及時投入捐贈工作；(2)隨著全球暖化日益嚴重、極端氣候頻繁發生，永續發展已是目前備受關注的議題，自 1992 年通過聯合國氣候變化綱要公約(UNFCCC)後，世界各國開始密切關注氣候變遷議題，各國政府開始要求企業於其企業社會責任報告書(Corporate Social Responsibility Report)揭露環境資訊，學界亦開始探討與企業環境資訊揭露有關之研究，過去研究提出氣候變遷及環境汙染將對企業之經營造成負面的影響，代表碳排放量、綠色採購金額與公司價值之關聯是很密切的，從上表分析的結果來看屬實還有進步空間，可以做得更好。

表 7 總效率與分項效率之平均值

| 樣本 | 總效率 | 分項效率 | | | | | | |
|-----------|-------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|------------|
| | | 傳統指標 | | | E | | S | G |
| | | 資產總 值 | 員工 人數 | 稅後 淨利 | CO2 排 放量 | 綠色 採購 | 公益捐 贈 | 教育訓 練時數 |
| 國泰人壽 2018 | 0.274 | 0.511 | 0.224 | 0.950 | 0.329 | 1.000 | 1.000 | 0.996 |
| 國泰人壽 2019 | 0.180 | 0.818 | 0.290 | 0.625 | 0.561 | 1.000 | 0.066 | 1.000 |
| 國泰人壽 2020 | 0.202 | 0.683 | 0.321 | 1.000 | 0.538 | 0.799 | 0.092 | 1.000 |
| 國泰人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |

| | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 富邦人壽 2020 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 富邦人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 南山人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 台灣人壽 2021 | 0.568 | 0.892 | 0.740 | 1.000 | 1.000 | 0.494 | 0.296 | 0.916 |
| 中國人壽 2017 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 中國人壽 2018 | 0.677 | 0.929 | 0.793 | 0.961 | 1.000 | 0.628 | 0.394 | 1.000 |
| 中國人壽 2019 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 中國人壽 2020 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 中國人壽 2021 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 新光人壽 2019 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 新光人壽 2021 | 0.347 | 0.580 | 0.868 | 1.000 | 0.594 | 0.129 | 0.764 | 1.000 |
| 平均值 | 0.750 | 0.894 | 0.816 | 0.969 | 0.868 | 0.870 | 0.774 | 0.994 |
| 投入產出分項效率平均值 | 0.855 | | 0.969 | | 0.877 | | | |

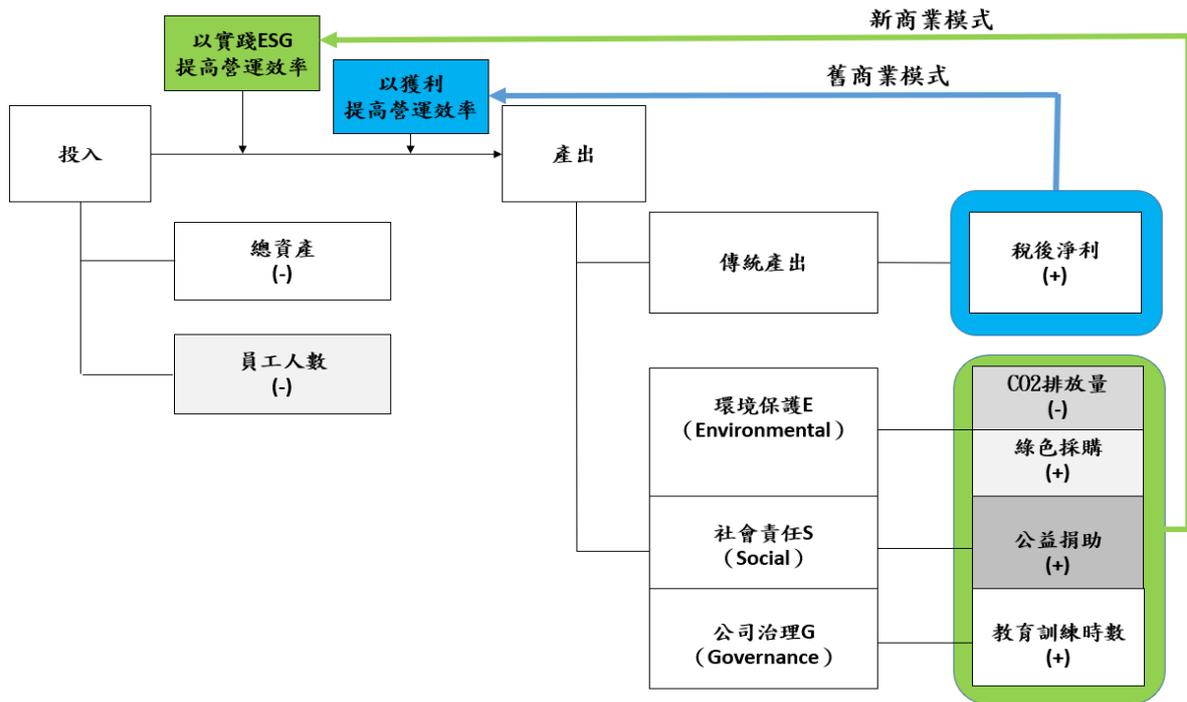
第二節 建置商業模式

商業模式是一個企業創造營收與利潤的方法，其具體模式為企業為實現各方價值最大化，將企業運行的內外重要因素整合，形成一個完整、高效率且具有競爭力的運行系統，並透過最好的形式來滿足客戶需求、實現客戶、員工、合作夥伴、股東等相關利益，同時達成企業目標並持續營利的整體解決方案。本研究依據台灣六大壽險公司之評比結果，提出對於壽險公司為達成長期經營與永續經營的商業模式建議如下。

我們將以下圖的三面向探討企業作為，以提高 ESG 效率。面向一，透過投入分析，我們發現員工的效率小於總資產提升的效率，根據經濟學的「邊際報酬遞減法則」，指其他條件不變且固定要素下，調整變動要素雇用，所帶來的邊際產量，隨著雇用量增加，產量增加的幅度逐漸下降，分別代表勞動投入下資本邊際報酬，隨資本雇用增加而下降的趨勢及給定資本投入下，勞動邊際報酬，隨勞動雇用增加而下降的趨勢。我們可以透過汰除未達績效之成員，減少人力成本，提升勞工效率；面向二，產出的部分，針對 CO2 碳排放量、綠色採購、公益捐助以及教育訓練等四項指標，依據分析結果，其重要性排序依序為，公益捐助(下圖深灰色部分)、CO2 碳排放量、綠色採購，

最後是教育訓練；面向三，企業通常會以營收成長的方式提升企業績效，此也是舊的經營思維，舊的商業模式。新的商業模式首重提升 ESG 績效，使企業永續經營。在新商業模式下，除了透過第一面向及第二面向的作為提升 ESG 效率，更可以透過第三面向之 ESG 實踐來提升企業績效。舊商業模式是以利潤驅動企業績效，新商業模式則是以利潤與 ESG 共同驅動企業績效。

圖 1 商業模式



第三節 商業模式分析

依據 Alexander Osterwalder 提出的《Business Model Generation》，以商業模式中的四大導向九大元素，整理出台灣壽險公司之商業模式圖。在供給導向方面，藉由各大產業來尋求適合自家企業的合作夥伴；價值導向方面，是從客戶需求出發及符合客戶各階段的需求；需求導向是為顧客提供新的價值，提供客戶高品質的服務及專業諮詢，並透過實體據點服務顧客；在財務導向方面，透過成本及收益來幫助企業獲利，進而達到利潤最大化的目標。

圖 2 商業模式圖

| 供給導向 | | 價值導向 | 需求導向 | |
|--|--|-----------------------------|--|---|
| 關鍵合作夥伴 | 關鍵活動 | 價值主張 | 顧客關係 | 目標客群 |
| 1. 保險經紀人 2. 保險代理人 3. 銀行 4. 公司企業 | 1. 業務銷售 2. 教育訓練 3. 資訊揭露 4. 公益捐助 | 1. 從客戶需求出發 2. 符合客戶各階段的需求 | 1. 保險規畫 2. 理賠服務 3. 風險管理 4. 專業諮詢 | 1. 年齡介於 20 歲至 65 歲以上的男性和女性。 2. 保險經紀人 3. 保險代理人 |
| | 關鍵資源 | | 通路 | |
| | 1. 保險產品 2. 技術 3. 資金 | 1. APP 2. 保險公司 3. 銀行 | | |
| 財務導向 | | | | |
| 成本結構 | | | 收益流 | |
| 1. 業務支出，包括賠款支出、手續費、分出保費、營業稅金及附加等 2. 營業費用，包括業務費用、管理費用及員工訓練費用等 3. 各類準備金提轉差 | | | 1. 投資收益 2. 保費收入 | |

第陸章 結論

近幾年環保意識持續崛起，因為疫情和全球氣候變遷、海平面上升等現象間接甚至是直接影響到人們的生活與企業營收，讓人們開始思考如何與自然環境共存，加上網路社群興起，企業之不當行為皆會被放大檢視並且快速傳播，進而讓企業反思如何在營收成長的同時也能保護地球維護良好形象，並且達到永續經營。相對保險公司由於以上因素，也直接影響到公司所投保的資產與風險評估。如果一家保險公司在此方面投資和管理不當，可能會導致未來發展有極大損失。牛津大學曾發表過一篇研究，裡面也證明越重視 ESG 的企業長期表現相對穩定，未來獲利表現確實更為亮眼。

總體而言，注重 ESG 是保險公司保護其投資和風險管理的一種方式，同時也體現

了其社會責任和可持續性的承諾。

本研究以台灣六大壽險公司，國泰人壽、富邦人壽、南山人壽、台灣人壽、中國人壽以及新光人壽為研究樣本，研究期間為 2017 至 2021 年，資料來自於上述公司之永續報告書。本文運用資料包括分析模型，對於台灣六大保險公司之整體效率、投入效率、產出效率以及 ESG 效率進行排序，以檢視上述公司之營運表現，並且建構商業模式提供保險公司提升 ESG 效率之運營參考研究結果發現，第一、就整體效率而言，中國人壽與富邦人壽是台灣六大壽險公司中表現較佳的企業；第二、就 2021 年 ESG 的表現而言，國泰人壽、富邦人壽以及南山人壽表現最佳；第三、保險公司之營利效率高於 ESG 效率，顯示 ESG 的觀念尚未深入紮根；第四、在商業模式的建構上以提升整體效率為目標，因此建議如下。(1)在運營投入的表現上，人力資源運用較公司總資產管理更需要加強；(2)在 ESG 的表現上，需要加強的部分依序為增加公益捐助，減少 CO2 排放以及增加綠色採購；(3)傳統上企業堅信以獲利提升企業運營效率。不同以往，本研究以 ESG 實踐為出發點，認為獲利與 ESG 並重以提升企業運營效率。

參考文獻

B.期刊論文

1. Chang, M.C., Chen C.P., Lin C.C., Xu Y.M. “The Overall and Disaggregate China’s Bank Efficiency from Sustainable Business Perspectives,” (2022), Sustainability, 14(7), 4366.
2. Fisk, P. People Planet Profit: How to Embrace Sustainability for Innovation and Business Growth. Kogan Page Publishers (2010).
3. Hu, J.L., Wang, S.C. “Total-factor energy efficiency of regions in China” (2006), Energy policy, 34(17), 3206-3217.
4. Teece, D.J. “Business models, business strategy and innovation,” (2010). Long Range Planning, 43, 172-194.
5. Tone, K. “A slacks-based measure of efficiency in data envelopment analysis,” (2001). European Journal of Operational Research, 130, 498-509.
6. Yip, A.W., Bocken, N.M. “Sustainable business model archetypes for the banking industry,” (2018). Journal of Cleaner Production, 174, 150-169.

E.網路資料

1. 國泰人壽，2017，國泰人壽報告書，<https://reurl.cc/pL34Ma>，搜尋日期：2023年3月17日。
2. 富邦人壽，2020，企業永續報告書，<https://www.fubon.com/life/about-us/ESG/CSR-REPORTS/>，搜尋日期：2023年3月17日。
3. 南山人壽，2021，ESG永續報告書，<https://reurl.cc/eXz7p7>，搜尋日期：2023年3月17日。
4. 台灣人壽，2021，台灣人壽永續報告書，<https://reurl.cc/OVMLe9>，搜尋日期：2023年3月17日。
5. 中國人壽，2021，永續報告書，<https://reurl.cc/V8zQgQ>，搜尋日期：2023年3月17日。
6. 新光人壽，2016，新光人壽永續報告書，<https://reurl.cc/ZXeqop>，搜尋日期：2023年3月17日。