

02

共創 永續治理

統一超商從內部的營運拓展到外部的價值鏈，皆以誠信為基礎，營運才能長久且穩固。同時亦進行法規修正趨勢之鑑別與管控，確保公司組織之各項運作均能符合政府各項法令要求，以維護消費者及公司權益。對於風險的管控是公司能夠永續經營的關鍵，我們設立專責單位進行跨部門的溝通，避免負面衝擊的產生同時提高企業的價值。此外我們重視管理和保護客戶之隱私，並且依據消費者消費所產生之大數據，提供更優質的服務。



對應重大主題



法規遵循



資訊安全



風險管理

管理方針

政策與承諾

- 統一超商法令管控暨突破運作辦法
- 個人資料保護管理制度與政策
- [個人資料保護手冊](#)
- [統一超商股份有限公司風險管理政策](#)

管理行動

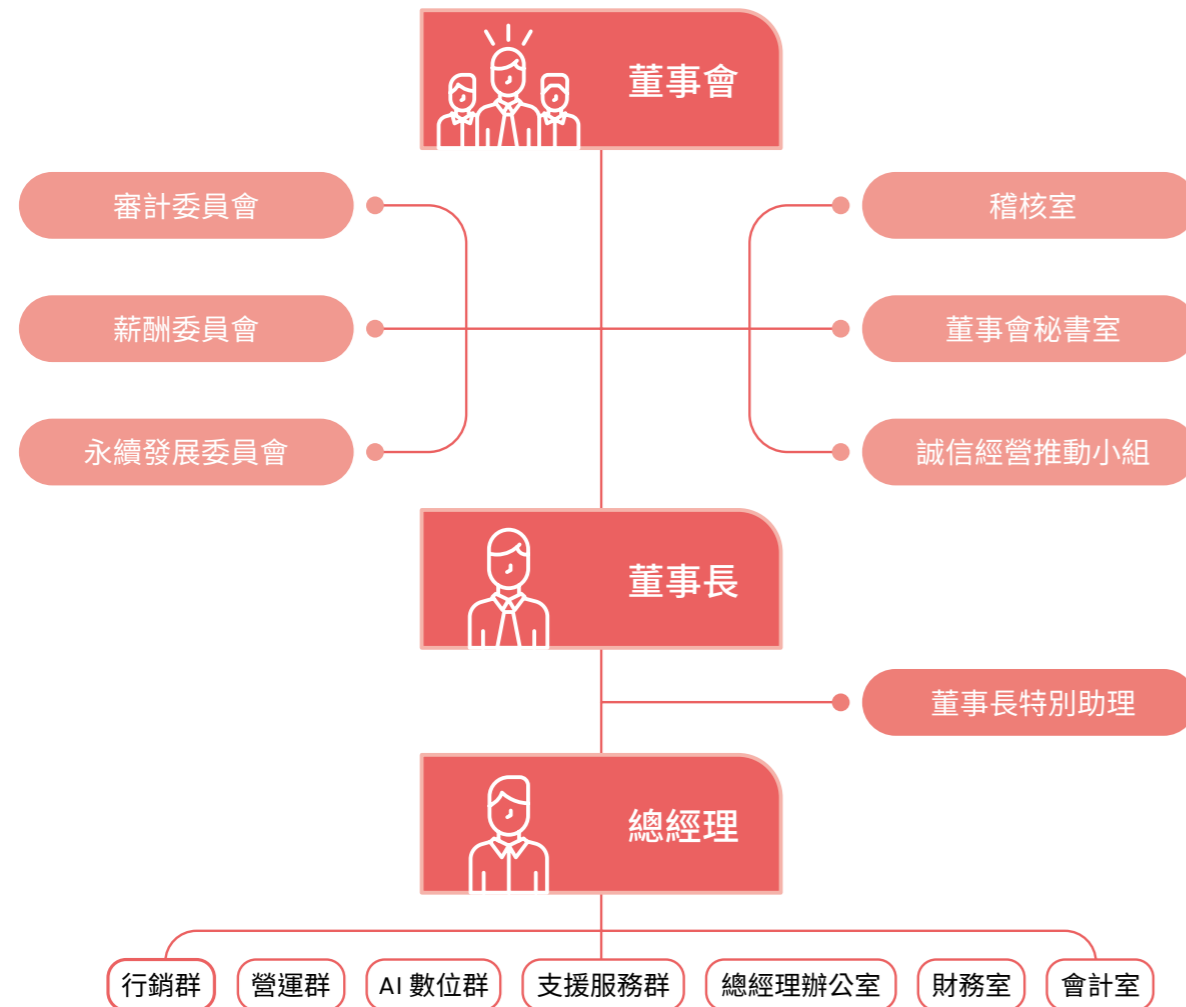
- 統一超商成立法規鑑別委員會，並且透過「法情通報」、「法規鑑別」以及「法令突破」此三方面之法規遵循機制，使統一超商能強化法律遵循之落實。
- 統一超商設有個人資料保護專案小組，並且透過個資內部稽核與外部驗證（「台灣個人資料保護與管理制度 (TPIPAS)」）、危機預防以及教育訓練，為消費者的資料把關。
- 設置風險管理委員會分類各項風險、訂定管理方針。透過每月監控與回饋風險鑑別，每半年彙整各部門資料並於年底向永續發展委員會進行年度例會報告。各權責單位透過表單回饋風險因應措施，進而達成風險辨識、衡量及報告。
- 2022 年 12 月統一超商董事會決議通過，將永續發展委員會轄下之「風險暨資安管理處」，調整為「資通安全委員會」與「風險管理委員會」分開運作，加強資訊安全的管控，更全面控制風險。

2.1 公司治理

董事會運作

企業永續經營的基礎建構在健全的治理制度，統一超商將企業治理落實於公司營運制度，建構健全且嚴謹的公司治理架構，除了清楚的分層管理外，亦針對特定重大議題設定功能性委員會或推動小組，以維護各利害關係人的相關權益。為持續強化公司治理，公司訂定「統一超商公司治理實務守則」，除應遵守法令及章程之規定，亦涵蓋保障股東權益、強化董事會職能、發揮監察人功能、尊重利害關係人權益、提昇資訊透明度等原則。

股東大會



董事會為統一超商之最高治理單位，為了強化公司之財務資訊揭露、經理人之績效和穩定性以及企業永續發展，董事會轄下成立審計委員會、薪酬委員會、以及永續發展委員會，透過由上而下的管理與監督，健全公司的運作。統一超商設董事 13 人（含獨立董事 3 人），任期 3 年，採候選人提名制度，由股東就董事候選人名單中選任之^(註1)，並透過董事長擔任主席執行與監督公司各項事務，且董事長未兼任公司總經理之職務。統一超商之董事會成員具備豐富之多元性：董事會成員平均年齡為 63 歲，並有 2 位女性董事。董事之專業背景涵蓋了企業管理、經濟、行銷、會計、法律、資訊工程等多元面向。董事之詳細學經歷、專業知識、支付酬金之揭露，可參閱 2022 年度年報第 19 至 27 頁內容^(註2)。2022 年每位董事平均受訓時數為 6.77 小時，包含經濟、環境、社會等各方面的主題，董事之詳細受訓內容可參閱年報 35 頁^(註2)

(註1) 功能性委員會的提名及遴選流程可於本公司投資人關係網站中下載取得

(註2) 年報可在公開資訊觀測站或本公司投資人關係網站中下載取得

為了確保董事會運作之獨立性，依「董事會議事規範」之規定，避免最高治理者利益衝突，董事對於會議事項，若與其自身或其代表之法人有利害關係，致有害於公司利益之虞者，得陳述意見及答詢，不得加入討論與表決，且討論及表決時應予迴避，並不得代理其他董事行使其表決權^(註)。董事會應至少每季召開 1 次，以審核企業經營績效和討論公司發展策略及重大投資議題。本公司於 2022 年已召開 8 次董事會，董事平均出席率為 99.04%。

(註) 董事獨立性情形可參考 2022 年度年報第 22 頁中取得

功能性委員會

為健全監督功能及強化公司管理機能，統一超商董事會設有審計委員會、薪酬委員會、永續發展委員會，負責公司重大議案及經濟、環境、社會、人權、風險、資安等議題之討論。各委員會成員、決議事項等內容請詳統一超商網站。^(註)

(註) 功能性委員會的說明可於統一超商網站取得

董事與高階管理階層薪酬制度

統一超商對於董事及經理人定有嚴謹且合理的薪酬政策。董事酬金依公司章程第 32 條，根據當年度獲利狀況提撥不超過 2% 作為董事報酬，並考量董事對公司營運、持續進修及永續經營的貢獻，評估並給予合理報酬。薪酬合理性經薪資報酬委員會和董事會審核，並視實際經營狀況和法令調整酬金制度，以保持公司永續經營和風險控制的平衡。本公司經理人的薪資根據個人績效，包括公司獲利狀況等財務性指標，評估其對整體營運的貢獻，並參考市場薪資水準和公司經營績效進行給付。獎金分配則根據公司獎金和績效管理辦法，並考慮公司年度經營績效和個人績效給付。

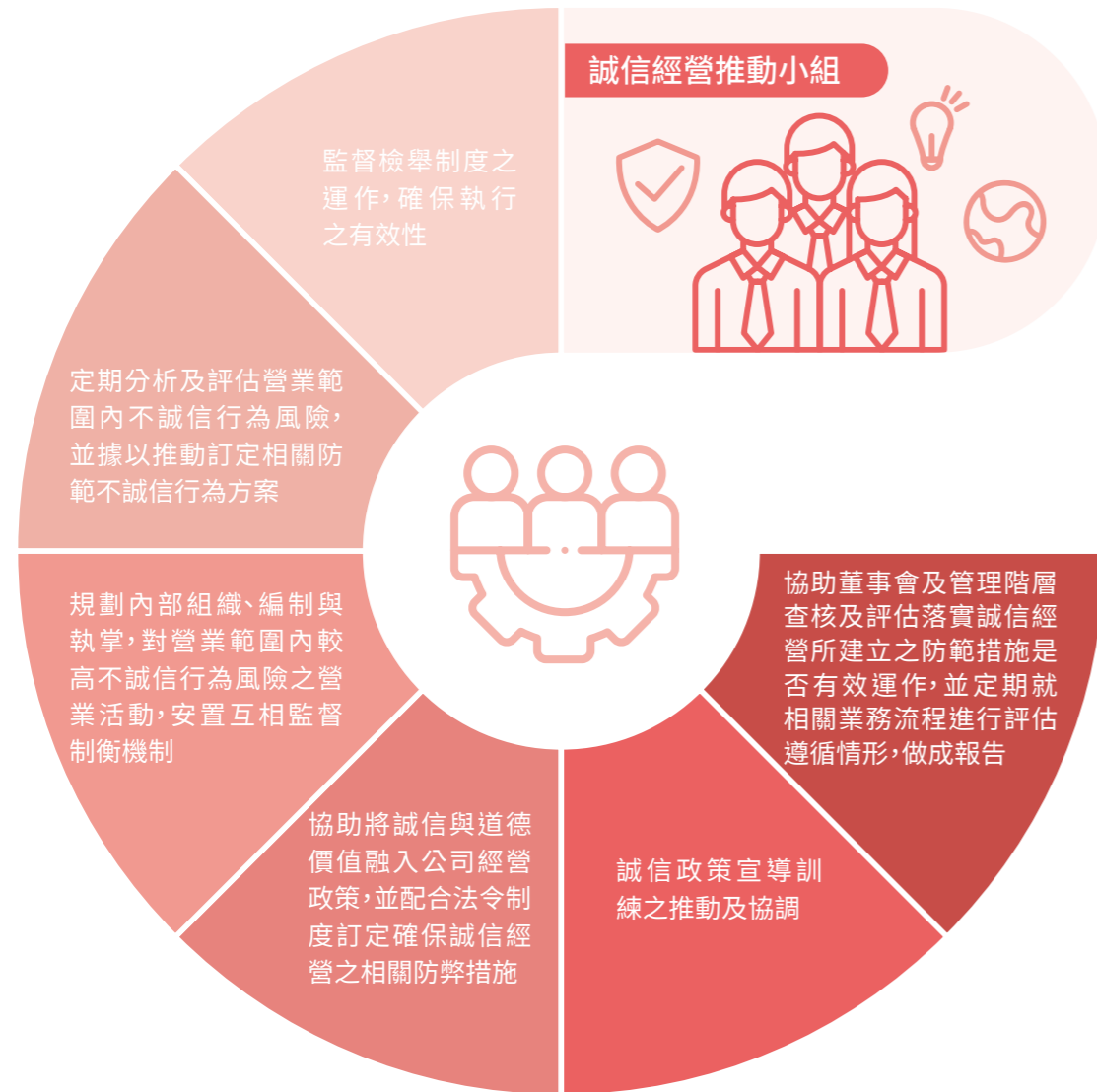
統一超商訂有「董事會績效評估辦法」^(註)，以落實公司治理並提升本公司董事會及功能性委員會功能，建立績效目標以加強運作效率。多項評估指標皆與公司治理與企業永續發展具高度連結，藉以確保公司的永續運營。2022 年經評估董事會、個別董事成員及各功能委員會運作情形良好，並良好掌握公司及委員會目標及任務，符合公司運作需求，有效促進公司永續經營、社會責任、風險管理及長期策略發展，並落實公司治理精神。

(註) 董事會績效評估辦法可於統一超商網站取得

誠信經營

誠信經營是統一超商極為重視之經營原則。我們於董事會轄下設立「誠信經營推動小組」，並且訂定「公司治理實務守則」、「誠信經營政策暨守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」，以規範公司內部誠信經營之行為準則，並於每年 5 月在官網以及年報中充分揭露誠信經營推動之實績。2022 年度無貪腐、賄賂和違反公平交易法事件、利益衝突及洗錢和內線交易案件相關情事。

誠信經營推動小組



誠信經營推動成果與計畫

統一超商於內部實施誠信經營管理月報之宣導，由誠信經營推動小組蒐集誠信經營案例或宣導事項，宣導誠信經營觀念及政策。而誠信經營之教育訓練，則適用統一超商全體員工，並且擴及門市店經理。在對外與供應商的合作之部分，我們透過設置誠信經營條款，來規範供應商之誠信經營。2022年度供應商合約及原物料供應協議書共 1,147 件、採購合約共 1,090 件。前述合約之誠信經營條款及企業社會責任相關條款簽署率皆達 100%。

誠信經營申訴管道

若有任何違反誠信經營之情事發生，員工也可透過聯合服務中心、Email 信箱、官網之利害關係人專區及內部提案制度，即時向管理階層反映並提出意見。而外部之利害關係人若查知相關違反誠信經營之情事，可利用本公司稽核室及聯合服務中心設置之專線或官網之利害關係人專區檢舉。當利害關係人透過利害關係人專區之專屬 Email 提出意見時，該訊息會透過系統傳送至對應之專責窗口，專責窗口必需在指定時間內回報處理進度，公司並於每月定期進行收件數與處理進度之彙整統計與追蹤。

財稅治理

2022 年統一超商積極展店，透過線上線下策略整合帶動成長，全年度合併總營收創歷年新高紀錄，今年更較去年成長 10.54%，營運擺脫疫情干擾並持續升溫。詳細營運財務績效請於公開資訊觀測站參閱本公司財務報告。

同時亦秉持統一超商稅務政策的核心價值，遵守營業所在地之當地稅務法規，誠實申報及完納稅負，善盡納稅義務人之社會責任，並支持政府推動促進產業創新、研究發展與再投資等永續發展政策。

2022 年統一超商（股）公司及子公司於各國家 / 區域之營業收入、稅前損益、當年度應付所得稅與所得稅支付數

營業收入：新台幣 290,434,137 仟元

地區別	中華民國	菲律賓	其他（含大陸地區及日本）
金額	248,245,454	35,264,978	6,923,705
佔比	85.48%	12.14%	2.38%

稅前損益：新台幣 14,069,981 仟元

地區別	中華民國	菲律賓	其他（含大陸地區及日本）
金額	13,082,792	1,523,659	(536,470)
佔比	92.98%	10.83%	-3.81%

當年度應付所得稅：新台幣 1,897,728 仟元

地區別	中華民國	菲律賓	其他（含大陸地區及日本）
金額	1,830,365	60,538	6,825
佔比	96.45%	3.19%	0.36%

所得稅支付數：新台幣 2,601,713 仟元

地區別	中華民國	菲律賓	其他（含大陸地區及日本）
金額	2,204,672	352,875	44,166
佔比	84.74%	13.56%	1.70%

直接經濟價值分配

項目	2022 年（仟元）
營運成本	121,633,971
員工薪資與福利	7,583,938
支付給出資人者	利息： 433,240 股利： 9,356,600
國家別支付政府款項	1,269,828
社區投資	90,340

有效稅率

2022 年及 2021 年之有效稅率低於行業平均值，主要係因營業利益來源在台灣之營利事業所稅為 20%，而較 GICS 之食品及日用品零售業的平均稅率係來自全球相關行業，受到高稅率國家影響而拉高平均值所致。

年度	2021	2022	行業平均稅率 ^(註1)
帳面有效稅率 (%) ^(註2)	17.01%	21.32%	26.40%
現金有效稅率 (%) ^(註3)	23.33%	18.49%	26.60%

(註1) 行業平均稅率來自全球行業分類標準 (Global Industry Classification Standard, GICS) 之食品及日用品零售業的平均稅率

(註2) 帳面有效稅率 (%) = 所得稅費用 / 稅前淨利

(註3) 現金有效稅率 (%) = 支付所得稅 / 稅前淨利

2.2 風險管理

對於風險的掌握以及回應，是公司可以持續成長和穩定營運的重要關鍵。我們將整個集團組織與子公司納入風險管理的範圍中，同時為加強資訊安全的管控，更全面控制風險，2022 年底「風險暨資安管理處」調整為「資通安全委員會」與「風險管理委員會」，由「風險管理委員會」整合並管理對營運及獲利可能造成影響之各種策略、營運、財務等潛在的風險，2022 年 10 月彙整且鑑別年度風險共五項。自 2023 年起各部門每月進行監控與機動回饋，每半年由風險管理委員會彙整各部門鑑別風險資料，每年一次的頻率向永續發展委員會進行報告。2022 年所鑑別出來的五大風險，相對應的管理組織及各項風險管理執行與負責單位如下：

風險鑑別

風險類型	關注主題	溝通管道
財務風險	由本公司財務室依據法令、政策及市場之變化，訂定各項策略、程序與指標，定期分析及評估相關風險的變化狀況，並採取適當的因應措施，以降低公司整體潛在的風險。 並隨外部疫情變化，滾動更新金流預估適時調整現金水位，維持資金流動性無虞。	財務室
法規風險	各部門及事業單位依據功能執掌，針對重要政策、法令及科技變動，定期進行分析評估，並採取適當因應措施，以降低未來潛在經營風險。此外，本公司亦成立跨單位之法規鑑別小組，除關注法令趨勢外，並定期召開「法規鑑別會議」，隨時掌握最新法規變動資訊，以採取適當之因應措施；另，各權責單位主管也組成「危機處理小組」，針對可能發生或已發生的風險與危機進行有效的控管與處理。	各事業單位 / 法規鑑別委員會 / 危機處理小組

風險類型	關注主題	溝通管道
食品安全風險	超商重視消費者的健康及安全，將食品安全列為第一要務，每年持續投入資源，確保嚴格控管食品安全議題。 由於食品安全風險的存在可能衝擊公司形象，且影響公司營收與獲利表現，因此建立商品安全流程控管機制，以及強化供應鏈之管理，為本公司長期努力的方向。因應措施如下： 1. 成立「商品安全委員會」，定期召開例會，討論內容包括政府法規鑑別、代工廠與供應商評鑑缺失、商品安全訊息、食品安全監測計畫及其執行進度等。 2. 為確保上架安全無虞，制定「商品安全訊息蒐集及盤查追蹤作業標準」，蒐集自有商品安全相關訊息，並建立追蹤程序。 3. 此外，導入契作與產地管理、食材溯源機制與系統、供應商分級管理與實地評鑑制度、物流中心與門市端定期查核，以及原物料與商品不定期抽驗等作法，從產地到門市全流程把關，持續為消費者建立嚴謹的食品安全防護網。	營運群 / 行銷群
加盟風險	為了門市單店持續成長以及本公司整體營運的穩定，持續優化加盟制度，提升加盟主報酬，維護穩定的加盟秩序，亦為本公司相關因應措施。	營運群 / 行銷群
資安風險	透過盤點資訊系統與服務，評估其管理與技術面之脆弱點，以及可能面臨威脅種類、衝擊程度與發生機率，依其為公司營運帶來的價值與影響，投入防護資源進行風險管控，持續強化資通安全風險管控機制，降低外部駭侵團體與內部人為疏失之威脅，建立符合法令法規、保護廣大消費者個人資料與企業經營營業秘密之資通安全管理制度。	資通安全委員會

統一超商子公司博客來數位科技股份有限公司於 2022 年發生勞資爭議，我們在事件發生即刻與該名員工進行溝通，並和該名員工達成和解協議。後續統一超商全面檢視所有關係企業的相關合約及勞動條件，確保合理、合法，同時聲明人權政策中「提供友善安全的工作環境」、「禁止強迫勞動」等重大方針。我們委託第三方進行門市之勞動條件和職業安全衛生事項查核，持續設立多元化申訴管道，確保員工於勞動權益受損時可即時妥善處理。我們也積極運行員工共同參與之各類會議，就勞動條件、工作環境、職場健康安全等事項進行雙向溝通，重視與保障員工權益。

新興風險

身處於快速變動的食品零售產業，統一超商長期關注重大社經與環境趨勢，以掌握影響永續經營的風險項目。

統一超商已將長期新興風險的鑑別與因應方式，整合於既有的風險管理架構。目前已鑑別出對統一超商未來發展具高度衝擊的新興風險如下：

風險類型	新興風險	未來衝擊	超商因應
社會 - 就業與生活危機	人口結構變化	統一超商參考國發會發布人口推估資料、政府單位提供高齡社會與人力資源運用等資料，進行情境分析，預測未來人口變化並預估中長期對於超商門市人力與客群之衝擊。	1-1. 規劃與學校合作開發多元雇用管道，並設立人力招募平台，整合資源做好人力招募。 1-2. 規劃在地招募機制，增加招募中高齡夥伴，並提出彈性的工作安排，為中高齡夥伴重新安排工作流程。 1-3. 規劃於門市導入各種 AI 智慧化及省力化工具，如自助結帳機台以及自助咖啡機台等，達成作業省力及降低人事成本與勞動力需求。
	內政部統計全年僅 13.9 萬新生兒出生，已連續 3 年出生人數低於死亡人數。低出生率、人口老齡化的情況下，預計在未來幾年將導致勞動年齡人口減少、消費者族群老齡化。	超商門市以及對營運具有重要意義的物流皆需要高勞動力投入，此外，在老齡化社會中，亦會導致主要消費者族群變化，故針對此風險，統一超商可能有以下潛在衝擊： 1. 人才招聘、人事成本衝擊 2. 高齡消費者族群所需的商品結構和服務不同的衝擊	2-1. 著重銀髮族商品開發、導入天素地蔬複合店。 2-2. 評估門市環境全齡設計，提供友善消費環境。

風險類型	新興風險	未來衝擊	超商因應
經濟 - 通貨膨脹	經濟衰退危機	近年由於極端氣候現象的影響，導致農產品原物料的產量和品質不穩定，再加上地緣政治風險，導致石油和能源價格上漲，進而提高生產和運輸成本、民生大宗物料劇烈波動，兩項不確定因素影響，影響了整體物價持續上漲，導致通貨膨脹的情況。	1. 開發複數廠商，提高議價能力，同時降低缺貨風險。 2. 整合集團企業採取共購方式，降低商品進貨成本，以維持價格競爭力。 3. 更換門市節能設備，如省電燈泡、冰箱等，以因應電價調漲之風險。 4. 持續創新產品，並開發新的品牌，如星級饗宴，透過與星級飯店 / 餐廳聯名推出鮮食新品，以提升價值感，降低價格敏感度。
	地緣政治和極端氣候現象將導致不可預期之通貨膨脹，根據 2023 年 WEF 全球風險報告中也指出台灣將面臨快速或是持續性的通膨及商品價格震盪，對食品零售業的經濟面向有極大的風險影響。	超商門市商品結構主要為民生飲食、用品及服務等，在通貨膨脹影響下，將出現以下潛在衝擊： 1. 原物料上漲，導致經營成本增加，獲利減少。 2. 受經濟衰退影響，民眾消費力下降。 3. 能源價格調漲，經營成本提高，減少門市獲利。	根據台灣經濟研究院指出，2022 年消費者物價指數年增率 2.95%，躉售物價指數年增率 12.43%，其中消費者物價指數漲幅已創下 2009 年以來新高。針對主計處於 2023 年 2 月公布的最新預測，2023 年消費者物價指數年增率仍有 2.16%。

危機應變管理

總部危機處理小組組織圖示



除了掌握風險，統一超商亦建立健全之危機管理權責單位以及危機因應之標準化作業流程，制定「統一超商股份有限公司危機管理機制」，以期將危機所導致之損害降至最低。同時，我們隨時檢討危機處理流程，以總經理為首，轄下危機通報中心，並由支援服務群群主管擔任危機通報中心召集人，針對危機事件由當責部門主管回報危機事件，以及時因應危機事件。針對危機事件從發生、處理至對外因應的流程，透過嚴密之機制，鞏固統一超商之營運。



2.3 資訊安全與隱私保護

統一超商透過數位科技的力量，希望能讓消費者的生活變得更為便利。藉由 7-ELEVEN 線上購物中心、ibon 便利生活站、OPEN 錢包、icash Pay、icash 2.0、OPENPOINT APP(包含 i 划算、i 預購等)、交貨便、賣貨便等數位化工具提供顧客金流、物流、資訊流服務，讓消費者將統一超商妥善運用，作為處理生活中大小事的據點和服務中心。

資通安全委員會

「資通安全委員會」為統一超商資安管理決策最高單位，在 2022 年從原本隸屬「永續發展委員會」的「風險暨資安管理處」中獨立出來，由資安長擔任召集人，委員會下設「資安執行小組」、「緊急處理小組」和「查核小組」，每年至少召開一次審查會議，並由委員會召集人定期向永續發展委員會呈報資安工作執行情況與成果^(註)。

(註) 資通安全委員會的政策、具體管理方案、投入之資源可於本公司網站取得

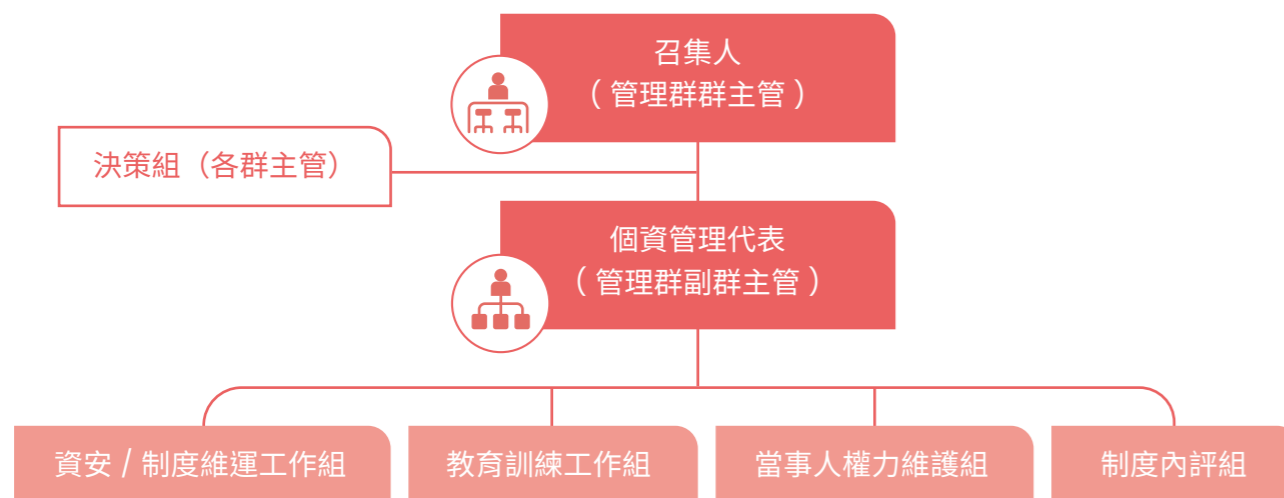


個人資料保護專案小組

數位科技的背後，牽涉到許多客戶之個人資料。統一超商透過專案小組的成立、通報機制的建立、教育訓練以及內部稽核，具體落實消費者個人資料之保護。

「個人資料保護專案小組」為一跨部門之小組，定期執行個資盤點、風險分析、制度內評、通報修訂、資料銷毀、教育訓練等工作。我們將教育訓練系統化，透過線上修課的方式，規劃新進人員以測驗的方式及在職的資深員工進行線上課程落實 100% 的內訓完成率。除了也將個資風險管理整合於企業整體風險管理及稽核機制中，訂定各部門個資保護管理通報，並在與外界之供應商合作時，在合約中加註個資保護條款，以確保所有營運單位與供應商均符合公司個資保護政策。而統一超商的內評計畫及外部驗證制度，能有效監管和協助各部門就內評或稽核不符合事項訂定矯正預防措施或改善措施，並作成與留存改善記錄；針對人員違反公司個資保護管理規則，亦有訂定相當的懲處辦法。違規將通知業務負責人，並納入員工個人績效考核和記錄項目。如違反情節重大者，將依公司內部獎懲辦法進行懲戒。

統一超商個人資料保護專案小組架構



上述專案小組於 2023 年起調整為召集人「支援服務群群主管」、個資管理代表「法務部經理」。

內部稽核與外部驗證

統一超商將資安管控整合於企業整體風險管理與稽核機制中，更進一步連結員工年度績效評估，藉由內部評核與外部驗證制度，能有效辨識風險，並監管各部門訂定不符合事項之矯正預防措施，以達到持續精進之目的；針對關鍵資通訊系統，每一年皆會執行弱點掃描、滲透測試，對於整體資通訊防護每年皆執行紅隊演練，檢視作業系統與網路服務之設定、帳號密碼管理原則等辨識資通環境之脆弱點，立即施於管理面與技術面之強化措施，確保資通訊系統安全性符合國際共通標準與最佳實務之要求。

統一超商於 2014 年首度通過「台灣個人資料保護與管理制度 (TPIPAS)」認證，並於 2022 年取得兩年效期之更新驗證證書，除此個資保護認證外，於 2022 年門市端電子發票系統通過 ISO 27001 資通安全國際認證，補足資通安全管理機制。

申訴管道

統一超商針對不同的個資蒐集管道，亦設有相應的個資事件申報聯繫窗口，以提供消費者完善的個資保護機制。2022 年未接獲來自主管機關或外部針對客戶隱私外洩情事的投訴。

身份別	個資申訴管道和聯絡窗口
消費者	聯合服務中心 電話：0800-008711 Email：public@mail.7-11.com.tw 部門內皆設有個資申訴的聯繫窗口
非消費者	由於統一超商之部門眾多，因此無法逐一列舉個資申訴管道。設置於各部門之個資申訴窗口，亦為處理和因應之窗口。而處理和因應之件數，將統一反應予個人資料保護專案小組作為紀錄。

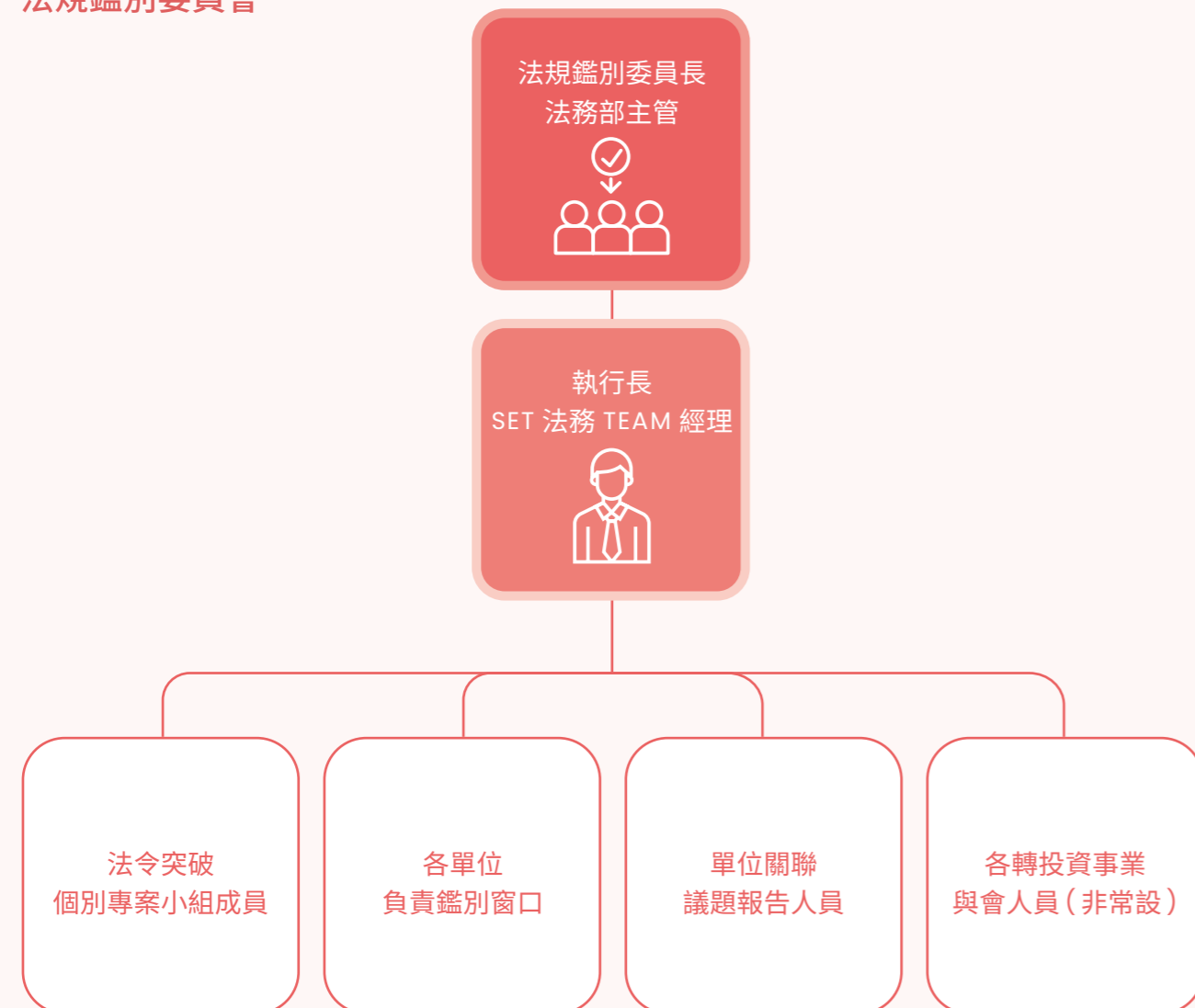
2022 年超商門市 Open Channel 出現政治性字眼，為委外廠商承租之伺服器發生資安事件，統一超商緊急通知門市端重啟螢幕，加強電子看板系統安全管理、建立即時監看制度及第三方資通安全查核，並預計於 2023 年度進行廠商轉移，由統一數網接手相關服務，以持續確保資安無虞。

2.4 法規遵循

統一超商設有「統一超商法令管控暨突破運作辦法」，當中將法規鑑別委員會設為法規遵循之指導單位、設置各單位之法規鑑別窗口並確立法律遵循之機制，藉以掌握政府法令修正趨勢，確保公司組織之各項運作均能符合政府各項法令要求。

統一超商在 2022 年度積極和同仁溝通法規遵循的重要性，針對主管職舉辦「公平交易法」、「經理人應知法律 - 數位經濟下的競爭法」，共計有 603 人次的主管參加訓練課程，同時邀請關係企業的 214 位主管共同參加「經理人應知法律 - 數位經濟下的競爭法」課程；針對一般員工則是提供九堂法規教育訓練課程，在 2022 年計有 69,174 人次通過訓練。

法規鑑別委員會



法規遵循之機制

藉由法規鑑別委員會之成立，統一超商矢志落實「法情通報」、「法規鑑別」以及「法令突破」之目標。



2022 年違規情形

食品之為民生必需品，對於民生之影響甚鉅；因此，統一超商極度重視商品之安全。統一超商針對門市販售之食用商品受食品安全衛生管理法及其子法所規範，其中之子法包含「食品良好衛生規範準則」及「食品衛生標準」等衛生福利部公告之法令函釋。2022 年統一超商發生門市店員販售香菸給未成年，後續統一超商針對全區門市進行宣導作業，要求所有幹部於區組會議、店經理會議中再宣導遵守相關法令的重要性，張貼公佈欄與所有人員詳閱簽名。要求門市針對無法判斷顧客年齡成年與否，一律採從嚴認定，防範並杜絕類似事件再次發生，另 2022 年發生哈根達斯冰淇淋所使用之法國原廠特定香草原料受到環氧乙烷污染，統一超商自主下架 5.995366 公噸產品並同時發文通報主管機關。

統一超商 2022 年支付罰款總計 51,500 元，全數係因當年度違反法規 2 件，並無其他受裁處罰 10 萬元以上之重大違法事件發生。