

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運營的關鍵，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。



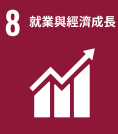
管理方針

政策與承諾

- 個人資料保護管理制度與政策
- 統一超商個人資料檔案安全維護計畫（[個人資料保護管理手冊](#)）
- [統一超商股份有限公司風險管理政策](#)
- [公司章程](#)

管理行動

- 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，2024 年開始，每年兩次向風險暨資安管理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。
- 2023 年 11 月統一超商董事會決議通過，成立「風險暨資安管理委員會」，而原設立於「永續發展委員會」轄下之「資通安全委員會」及「風險管理委員會」將同步移至「風險暨資安管理委員會」轄下，加強資訊安全的管控，更全面控制風險。
- 致力於追求穩健的財務成長，持續優化門市營運效率、拓展多元業務布局，創造優異的財務表現，建構完善的公司治理制度，打造讓員工、店舖夥伴、加盟主及社會大眾都能安全信賴的企業品牌。



年度合併總營收創新高紀錄達新台幣
337,932,397 仟元

稅後淨利亦較去年表現亮眼達新台幣
13,741,439 仟元

榮獲第十屆公司治理評鑑維持排名前 **5%**
為零售產業上市公司中唯一蟬聯十屆之企業

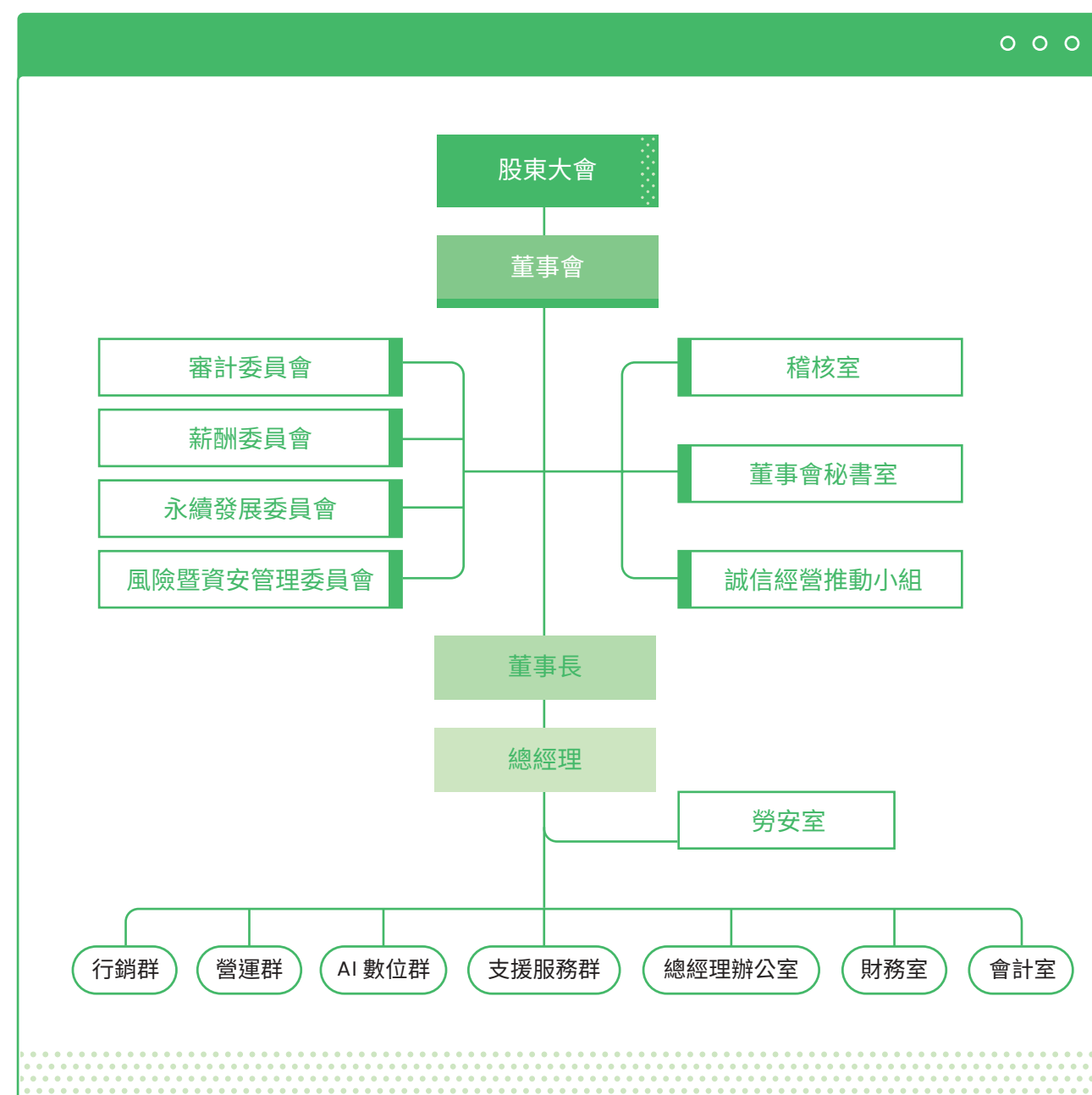
永續目標管理進程

重大主題	管理指標	中長期目標	2025 目標	2024 目標 & 績效
⚠️ 風險管理	風險管理相關教育訓練課程受訓員工占比	2028 年 20%	10%	新增設目標▶ 0.65%
⚙️ 經營績效	門市總店數	2028 年 7,950 店	7,350 店	新增設目標▶ 7,077 店
🛡️ 資訊安全	(1) 資訊洩漏次數 (2) 洩漏之資訊中，含有個人可識別資訊之比例 (3) 因資訊洩漏致受影響之客戶數量 (4) 侵犯客戶隱私之違規件數與因資安事件而支付的罰款總額	2028 年 (1) ≤ 1 (2) ≤ 30% (3) ≤ 600 筆 (4) ≤ 70 萬	(1) ≤ 3 (2) ≤ 45% (3) ≤ 850 筆 (4) ≤ 85 萬	↑ (1) ≤ 3 (2) ≤ 50% (3) ≤ 900 筆 (4) ≤ 90 萬▶ 無相關情事

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、提升資訊透明度等原則。



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、永續發展委員會以及風險暨資安管理委員會，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 9 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 64 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 2024 年度年報第 23 至 28 頁內容^(註2)。此外，每年定期安排董事接受風險管理、內部控制相關教育訓練，以提升董事對風險管理相關事件之專業判斷與能力，2024 年董事皆完成 2 場次風險管理相關教育訓練課程。進修類型涵蓋經濟、環境與社會等各方面多元議題，2024 年每位董事平均受訓時數為 7.33 小時，董事之詳細受訓內容可參閱年報第 37 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，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 2024 年已召開 7 次董事會，董事平均出席率為 98.41%。

(註) 董事獨立性情形可參考 2024 年度年報第 22 頁可於本公司[投資人關係網站](#)中下載取得

+ 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、永續發展委員會及「風險暨資安管理委員會」，並於「風險暨資安管理委員會」轄下設有「風險管理執行處」及「資通安全執行處」，各自獨立運作並訂定相關組織規範。功能性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](#)。

+ 董事會績效評估及薪酬政策 +

統一超商致力於落實公司治理和提升董事會運作效率，制定了「[董事會績效評估辦法](#)」。該辦法透過與公司治理、企業永續發展高度連結的多項指標，確保公司永續經營。2024 年的評估結果顯示，董事會、個別董事和各功能委員會運作良好，有效促進公司在永續經營、社會責任、風險管理和長期策略發展等方面的目標達成。

此外，統一超商根據公司章程訂定董事酬金政策，董事酬勞的提撥標準和程序透明且與公司獲利狀況掛鉤。董事酬金的發放綜合考量個人績效、公司營運狀況、治理和 ESG 表現、未來風險、同業水準等因素，經薪酬委員會和董事會決議後提交股東會報告。公司亦會視實際情況和法令調整酬金制度，以確保公司永續經營和風險控制的平衡。

(註) 董事會薪酬可參考 2024 年度年報 26 至 28 頁可於本公司[投資人關係網站](#)中下載取得

高階管理階層薪酬制度

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。

由於氣候變遷為統一超商推動永續發展核心項目，減碳為其中的重點工作，自 2023 年起，統一超商率先將減碳指標納入總經理及協理層級等高階經營團隊之績效指標，透過指標達成狀況予以適當的獎勵激勵。2024 年的減碳關鍵績效指標包含每佰萬元營收的碳排放密集度同比前一年度下降 1%、完成 ISO 14064-1 溫室氣體查證聲明書以及通過 ISO 50001 能源管理系統驗證三項指標全部達成，於年度績效總分 +1 分。

依公司獎酬制度，高階主管績效總分連結當年度績效獎金、隔年調薪與相關福利的計算權重，已落實以實質獎勵報酬支持永續發展的推進。為實踐永續策略及推動進程，預計於 2025 年通過及實施與本公司環境四大專案小組（減碳、減塑、惜食、永續採購）永續績效指標連結高階主管薪酬項目，年度目標將包括一次性塑膠占比、碳排放密集度、永續認證原物料採購金額占比、剩食廢棄量的減量比例、及重大食品安全風險違反率。這些指標不僅促進公司永續發展，透過與環境目標的連結，期待能夠激勵高階主管積極參與持續改善與創新，以促進公司的永續發展。

+ 高階薪酬給付情形 +

2024 年度統一超商給付高階主管各項酬金總額占統一超商稅後純益之 0.44%，其相關酬金資訊請參閱 2024 年統一超商年報第 26~28 頁。

年度總薪酬比率	年度總薪資報酬變化比率
55.09~110.18	-1.03

(註 1) 分母定義：所有員工之薪資中位數係依據「臺灣證券交易所－非擔任主管職務之全時員工薪資資訊申報」規定，公司當年所揭露之中位數金額進行計算，並作為上述兩項指標分母使用。

(註 2) 分子定義：組織薪酬最高個人之年度總薪酬，係根據公司年報揭露之「董事酬金級距」資料，推算該人員年度總薪酬變動情形。

(註 3) 受年度內員工結構調整之影響，包括資深高薪人員之自然離退與新進人員比例上升，致中位數薪資呈現下降，造成比率為負之情況。

誠信經營

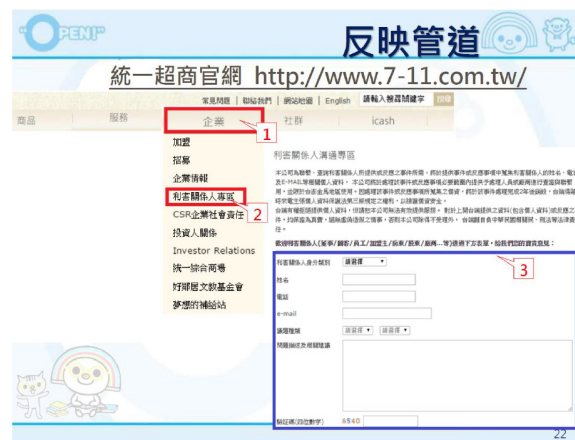
誠信經營是統一超商極為重視之經營原則。我們於董事會轄下設立「誠信經營推動小組」，並且訂定「公司治理實務守則」、「誠信經營政策暨守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」，以規範公司內部誠信經營之行為準則，並將其納入員工績效考核且與薪酬連結，如違反相關事項，同仁之年終獎金發放（員工薪酬的一部份）將依違反企業倫理受到懲戒之情節重大程度，減發從 5%~45% 不等年終獎金，甚至可能造成降職 / 降等情形，直接影響員工之薪酬。此外，每年 5 月在官網以及年報中充分揭露誠信經營推動之實績。2024 年度無貪腐、賄賂和違反公平交易法事件、利益衝突及洗錢和內線交易案件相關情事，亦無進行政治捐獻，2024 年度政治獻金為 0。鑒於超商致力於貪腐行為零容忍原則，業於 2025 年完成「統一超商股份有限公司反貪腐、反賄賂政策」制定，俾利於各利害關係人遵守相關規範。

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，包含勞安、工安及食安法規、公平交易法、個人資料保護法等。而誠信經營之教育訓練，則適用統一超商全體員工、門市店經理，並且部分課程擴及至關係企業主管，為讓員工充分了解如何使用誠信經營申訴管道，全體員工皆透過新進人員訓練或門市品保誠信認證接受申訴管道使用相關培訓，明確讓員工了解何時可以使用檢舉管道，以及相關聯繫資訊。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。2024 年度供應商合約及原物料供應協議書共 198 件、採購合約共 1,019 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 E-mail、官網之利害關係人專區、實體信箱反映，及藉由內部提案制度，即時向管理階層提出意見。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、E-mail、官網之利害關係人專區或實體信箱檢舉。本公司處理檢舉情事之相關人員應對於檢舉人身份及檢舉內容予以保密，並承諾保護檢舉人不因檢舉情事而遭不當處置。

前揭利害關係人透過利害關係人專區或專屬 E-mail 提出意見時，該訊息會透過系統傳送至對應之專責窗口，專責窗口必須在指定時間內回報處理進度，處理申訴及調查相關案件流程圖如下。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。2024 年利害關係人信箱反映件數合計 1,381 件，總案件較去年同期減少 94 件。

1	收到檢舉	檢舉管道 利害關係人專區 https://www.7-11.com.tw/communication.aspx 稽核室 audit01@mail.7-11.com.tw
2	受理與呈報	- 窗口需在指定時間內回報處理進度。 - 依檢舉情事及涉及層級呈報至主管、獨立董事或審計委員會。
3	屬實案件處置	- 如違反誠信經營政策行為經證實，應立即要求被檢舉人停止相關行為，並適當處置。 - 必要時透過法律程序請求損害賠償，以維護公司之名譽及權益。
4	後續改善	檢討相關內部控制制度及作業程序，並提出改善措施。 每月定期進行收件與處理進度之彙整統計與追蹤。

財稅治理

2024 年統一超商積極展店，致力於創造可持續的經濟價值，透過線上線下策略整合帶動成長，以應對快速變化的市場需求和消費者行為。今年統一超商更較去年成長 6.58%，營運業績依舊持續創新高並持續增長。詳細營運財務績效請於公開資訊觀測站參閱本公司[個體財務報告](#)與[合併財務報告](#)。

直接經濟價值分配

項目（單位：仟元）	2023 年	2024 年
營運成本	130,995,405	139,489,979
員工薪資與福利	8,287,780	8,627,124
支付給出資人者	9,946,016	10,150,751
國家別支付政府款項	1,711,691	4,203,374
社區投資	26,865	26,865

（註）直接經濟價值分配數據來源於個體的財務報表

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。統一超商將致力於維護完整的風險管理系統，整個集團組織與子公司納入風險管理的範圍中，旨在透過風險管理機制，針對可能影響企業營運之各類風險進行控管，並將風險管理機制融入營運活動及日常管理。為進一步確保企業風險管理的有效性並與國際標準接軌，統一超商設有獨立單位針對風險管理流程進行內部稽核，並於 2024 年導入 ISO 31000：2018 風險管理系統，展開企業風險管理認知教育訓練，後續視管理系統導入情形評估委由第三方執行風險管理外部稽核作業。為實現風險管理全員參與的文化，預計於 2025 年透過舉辦風險管理之實體及線上課程，以全面提高所有員工的風險管理能力，相關訓練時數與資訊請詳官網。

風險管理架構

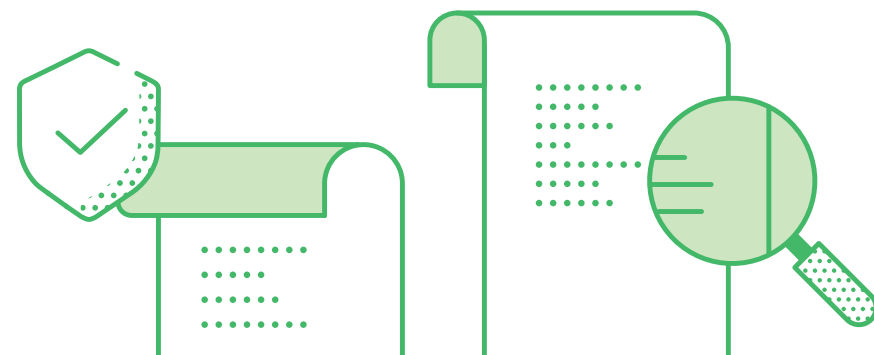
本公司董事會為公司風險管理之最高單位，負責核定風險管理政策及架構，以確保風險管理之有效性。風險暨資安管理委員會隸屬於董事會，且轄下設有「風險管理執行處」為一跨部門的風險管理決策單位，獨立於其他業務職能和經營活動行使職權，召集人由支持服務群協理擔任，下設工作小組負責實施統一超商整體的風險監測、評估和衡量，整合並管理對營運及獲利可能造成影響之各種策略、營運、財務等潛在的風險，並定期回報予風險管理執行處，而相關年度計畫及執行成果經風險暨資安管理委員會討論後提報董事會。

+ 風險管理三道防線 +

統一超商風險管理體系及控制流程的建構遵循三道防線模式，第一道防線為各事業單位依其職掌相關議題，定期（每年至少兩次）配合風管單位進行風險審查（包含風險辨識、監控與回饋），並不定期針對危機事件或相關風險進行監控與追蹤（請詳危機應變管理），以確認有效控制風險；第二道防線為風險管理單位，包含「風險暨資安管理委員會」及「風險管理執行處」，負責督導風險管理政策與執行情形，協調及促進跨組織風險管控方案，並定期檢視與提出改善建議^{（註1）}；第三道防線為內部稽核單位，針對整體系統性風險評估的流程進行稽核，評估內控系統的政策和程序的有效性^{（註2）}。三道防線共同協作，形成全面的風險管理架構，確保統一超商在變動的環境中能夠有效應對各種風險。

（註1）風險管理執行處負責審查公司暴險情形，透過例會呈報管理情形予風險暨資安管理委員會，並每年向董事會報告辨識與評估之風險、各單位監控與回饋執行情形。

（註2）稽核室已於 2025 年 5 月依內部稽核制度，進行整體風險管理流程內部稽核，針對風險評估流程（包含風險檢視、曝險審查等）進行查核，並出具稽核報告，未來預計定期（至少每兩年一次）進行，以確保風控之有效性。



第一道防線

各事業單位：各部門依其職掌管理之議題進行風險管理，定期配合風管單位進行風險審查作業，並不定期針對危機事件或相關風險進行監控與追蹤。

第二道防線

風險管理單位：依循風險管理政策執行風險辨識、分析評量、控制處理、監督審查、資訊溝通與報導等作業。

各部門業務

- 依職掌管理議題進行風險管理
- 執行風險辨識與評估
- 執行監控與回饋作業

管理階層

董事會

公司整體風險管理

支持服務群－協理

承諾與支持

風險管理執行長

監督與促進

法務部－部主管

部門主管

部門主管

部門主管

部門員工

部門員工

部門員工

全員參與之文化

工作小組

蒐集分析

風險管理執行處

每半年回報

風險暨資安管理委員會

每年提報執行成果

依據上市上櫃公司風險管理實務守則，本公司風險暨資安管理委員會半數成員由獨立董事擔任，並由獨立董事擔任主席。

第三道防線

獨立稽核單位：負責針對整體系統性風險評估的流程進行稽核，並定期向董事會提出報告。

風險管理制度落實執行情形

審視有效性

稽核室

審計委員會

整體內控情形呈報

為貫徹全員參與風險的文化，統一超商各層級員工皆有其扮演的角色與權責：支持服務群協理承諾與支持公司整體風險管理政策，並擔任或指派風險管理執行長（法務部部主管）負責監督與促進風險管理工作小組之策略推行；而風險管理工作小組由公司各部門主管及員工組成，進行風險評估辨識作業並報告風險處理計畫執行績效。

風險管理程序

風險管理執行處依據各工作小組彙整回饋之風險特性與影響程度予以辨識、分析、衡量、監控、回應、報告風險，並改進因應措施，流程如下：

1

2

3

4

風險辨識

各單位應依據風險管理政策與程序，進行所屬執掌事項相關之策略風險、營運風險、財務風險、資訊風險、法遵風險、誠信風險及其他新興風險（如：氣候變遷或傳染病相關風險）之風險辨識。

風險分析與衡量

針對所辨識風險，應依據「風險評級量表」進行綜合評估，分析風險發生原因及其負面衝擊程度對本公司之影響，作為後續擬訂對應措施之參考依據。

風險監控與回應

各單位相關人員依據風險分析結果，規劃與執行需優先處理之風險對應措施及方案，並作為後續各營運單位擬訂改善措施選擇之參考依據。

風險報告

定期彙整風險管控狀況，向風險暨資安管理委員會、董事會提出報告。

風險辨識與排序

統一超商風險管理範疇包括但不限於營運風險、市場風險、財務風險、合規風險、氣候風險與其他可能使公司產生重大損失之風險，各事業單位於風險辨識時透過剖析風險來源（如：災害／傳染病、合約／法令、財務狀況、人員行為、資產損失、品質、供應商經營情況等）以及其潛在的風險影響（如：財務、生產／產品與服務、人員、聲譽與形象等）以了解所有可能的風險類型。各項風險類型與管理執行權責單位如下：

財務風險	風險描述	伴隨財務操作而來的風險，包括投資、貸款等
	風險管理執行說明	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
	權責單位	財務室

法規風險	風險描述	伴隨法律或合約關係而來的風險
	風險管理執行說明	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；另外，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
	權責單位	各事業單位／法規鑑別委員會／危機處理小組

 食品安全 風險	風險描述	因品質不良所造成之風險或產品安全所造成之風險損失
	風險管理執行說明	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的表現，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： - 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 - 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。 - 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
	權責單位	營運群 / 行銷群

 加盟風險	風險描述	因加盟主經營所導致之風險
	風險管理執行說明	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
	權責單位	營運群 / 行銷群

 資安風險	風險描述	資訊系統因重大事故導致停機、駭客入侵等風險
	風險管理執行說明	透過盤點資通訊系統與服務，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
	權責單位	資通安全執行處

風險辨識與排序同時考量雙軸之風險矩陣，針對 X 軸風險衝擊程度 (I) 採取 1 至 5 分等級分數；針對 Y 軸風險發可能性 (L) 採取 1 至 5 分等級分數，兩者相乘得出風險程度 (R)，以此作為判斷標準，調查各財務、食安、加盟、法令等風險之等級分數，並依風險造成的衝擊情形及結果進行排序，以彰顯各風險對公司造成之衝擊程度、發生可能性及重要性。

風險矩陣圖

風險接受值為 14 (若有必要可調整)			影響程度				
			極低	低度	中度	高度	極高
			1	2	3	4	5
發生可能性	極高	5	5	10	15	20	25
	高度	4	4	8	12	16	20
	中度	3	3	6	9	12	15
	低度	2	2	4	6	8	10
	極低	1	1	2	3	4	5

剩餘風險狀態：	微不足道 (insignificant)	低 (Low)	中等 (Moderate)	高 (High)	極高 (Extreme High)
---------	-------------------------	------------	------------------	-------------	----------------------

(註 1) 風險影響程度 (I) 表示風險事件對公司的影響大小，1 分為微不足道，5 分為極其嚴重。
 (註 2) 風險發生可能性 (L) 則表示該事件發生的機率，1 分為極不可能發生，5 分為極有可能發生。
 (註 3) 執行風險程度 (R) 評估時考量既有管控措施下的剩餘風險，若高於 14 分 (紅色區塊) 則代表極高風險。

對於每個級別的風險，相關單位皆會針對風險進行預防及改善措施，當風險程度 (R) 高於 14 分時，對於公司之營運衝擊會造成較明顯的傷害，故以該分數作為風險胃納門檻，如發生該等級以上風險，相關單位應及時因應並改善。本年度評估出來的 76 項風險皆無超過風險胃納，因此取分數前三大的風險項目，經由風險管理執行處主管檢視調整後，2024 年排名前 3 項風險為缺工、營運及食安風險，相關風險胃納及減緩措施說明如下：

風險項目	風險程度 (R)	減緩與因應措施
缺工風險	8	高齡少子化使服務業人力短缺，招募人力困難，導致部分加盟店因人力短缺而發生經營困難，使解約量較去年同比增加。為穩定加盟占比，近年鼓勵加盟主鄰近承接複數店經營，使門市人力可相互運用，降低經營成本。目前已以下列措施因應： (1) 鼓勵加盟主於同一商圈經營複數門市，提高人力效率。 (2) 增加引進新加盟主比例，並鼓勵加盟主推薦優質員工轉作加盟主。 (3) 降低經營成本，增加門市利潤。 (4) 協助無經營機會門市移入至適合門市經營。 (5) 增加教育訓練與經營，提升經營技術與銷售。

風險項目	風險程度 (R)	減緩與因應措施
營運風險	3	物流配送未因應門市規模成長進行擴充，導致配送時程延遲。持續展店會增加每個物流中心所負責的店數，導致商品庫存空間以及理貨儲位之不足，遇新品週或活動出貨大量，衍生門市配送遲延及抱怨，增加人員等待工時或商機損失。近年已規劃擴增物流園區，以增加物流量能，並透過多元招募及合作管道，增加物流士及運送方式，避免配送延遲。
食安風險	2	原物料廠商如未符合食安標準或法令，將發生食安風險，致影響到原料正常供應，使門市營運受影響。目前相關部門已進行每月召開會議確認最新情形、定期進行食安相關資訊之教育訓練、建立緊急食安通報流程等相關措施，確保原物料穩定供給，降低風險。

+ 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。統一超商目前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，並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：

社會 - 就業與生活危機風險	
新興風險	未來衝擊
人口結構變化	高齡消費者族群所需的商品結構和服務不同之衝擊
內政部公布 2023 年人口統計數據，新生兒人數僅有 13.5 萬多，比 2022 年減少 3,415 人，再創統計以來新低。在低出生率、人口老齡化的情況下，預計未來幾年將導致勞動年齡人口減少、消費者族群老齡化。	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。 由於門市及物流作業皆需要高勞動力投入，以確保門市穩定經營以及物流配送品質穩定，故勞動人口減少對第一線穩定運作將首當其衝；此外，台灣持續朝高齡化社會演進，亦導致消費者結構產生劇變，故針對上述風險，統一超商可能會有以下潛在衝擊： 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之衝擊。
超商因應	
1. 規劃與大專院校合作開多元雇用管道，並設立人力招募平台，整合資源做好門市與物流人力招募。 2. 規劃在地招募機制，增加樂齡夥伴招募比例，並提出彈性的工作安排，為樂齡夥伴重新設計符合能力之工作流程。 3. 規劃於門市導入各種 AI 智慧化及省力化工具，如 AI 訂貨系統、自助結帳機台及自助咖啡機台等，達成作業省力及降低人事成本與勞動力需求。 4. 著重樂齡族之商品開發、擴大天素地蔬複合店導入。 5. 評估將門市環境打造全齡化設計，提供友善消費環境。	

經濟 - 通貨膨脹趨緩風險

新興風險	未來衝擊
全球經濟不確定性	國際政治局勢動盪、地緣政治緊張、貿易關稅政策變動、能源價格波動、極端氣候事件等因素，為全球貿易市場和經濟帶來不穩定，導致通膨壓力、勞動力短缺以及供應鏈供貨不穩定等的情況。台灣 2024 年經濟成長率為 4.59%，2025 年預測降至 3.14%，經濟增長放緩，以及因國際能源價格波動影響台灣公用事業費率調漲，將影響整體消費者信心。 超商門市商品結構主要為民生飲食、用品及服務等，在全球經濟不確定下，可能出現以下潛在衝擊： 1. 缺工風險導致供應鏈供貨不確定性：動力短缺可能導致供應鏈生產、加工或運輸等效率下降，影響供貨穩定性及產品價格，影響營運成本上升，進而壓縮利潤。 2. 消費者信心下降：經濟放緩影響消費者行為可能改變，消費可能減少，直接影響超商的營業收入。為維持營收，持續創新產品及深化品牌經營至關重要。例如推出「星級饗宴」、「天素地蔬」、「Ohlala」等與星級飯店 / 知名餐廳聯名的鮮食品牌，創造購買吸引力。 3. 能源價格調漲：導致門市用電和物流成本的增加，減少營運獲利。
超商因應	
1. 開發複數廠商，提高議價能力，並確保供應鏈穩定降低商品缺貨風險。 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，並深化品牌經營，如星級饗宴、天素地蔬®、Ohlala® 等，透過與星級飯店 / 知名餐廳聯名推出系列性鮮食品牌，以提升商品價值感，滿足消費者外食需求。	

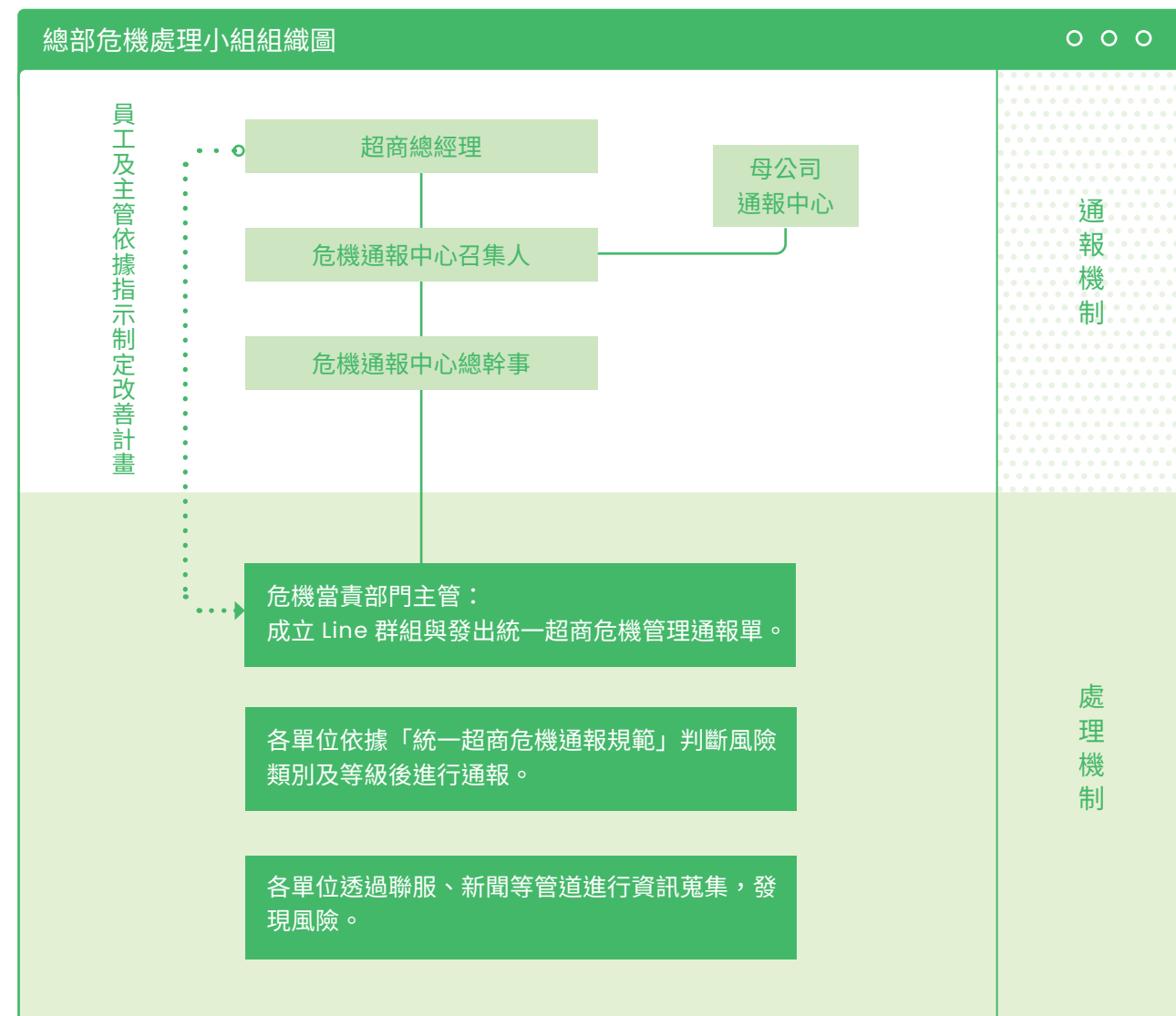
科技 - 網路交易安全風險

新興風險	未來衝擊
隨著網購規模不斷增長，許多電商面臨資安挑戰，若防護成本投入不足，容易遭受詐騙和資安漏洞的攻擊。詐騙集團可能侵入資料庫，竊取消費者的個資和交易紀錄，並利用這些資料進行詐騙。例如，他們可能偽造與電商或銀行客服號碼相似的電話號碼，向消費者自稱客服人員，並以「解除分期付款」「重複扣款」或「升級 VIP」等理由騙取匯款。此外，「1 頁式詐騙網站」等手法也讓消費者上當。此外，詐騙集團還利用社群平台，假借「無法下單」的名義，誘導消費者提供銀行資訊。這些詐騙手法削弱了消費者對電商平台的信任，影響他們的購物決策和支出方式，進而對公司的形象和收入造成壓力，影響其實現計畫目標的能力。	隨著詐騙手法層出不窮，消費者對電商平台資安防護的疑慮日益加深，這直接影響了他們的消費方式和決策過程。由於對個人資料安全的擔憂，消費者可能會減少線上購物的頻率。使得已拓及電商版圖的統一超商面臨根本性的挑戰。統一超商的電商平台如「iOPEN Mall」購物商城、7-ELEVEN i 預購（電子商務或電商 EC(Ecommerce) 中的便利商店 (CVS)、i 划算® (團購功能) 等數位服務將可能出現以下潛在衝擊： 1. 消費者對電商平台資安防護有疑慮而導致購物意願大幅降低，直接衝擊平台銷售額，造成獲利減少。 2. 電商平台若發生駭客攻擊、資料洩露等資安事件，電商平台不僅需要承擔巨額的賠償金和修復成本，可能面臨主管機關的嚴厲處罰，包括高額罰款、停業整頓等，嚴重影響企業形象及經營。
超商因應	

因應未來網路交易日趨興盛，各類新興網路詐騙手法，本公司除持續積極阻詐外，亦將透過公私協力，預防詐欺犯罪發生，共築防詐堡壘，有效確保民眾財產安全。
本公司電商平台並積極進行多項防賄措施，包括但不限於：
1. 於網站首頁處明顯加註具體之反詐騙宣導標語，定期發送防詐騙簡訊、E-mail 提醒消費者注意詐騙簡訊以及買家無法下單時可即時查證之客服聯繫方式。
2. 針對賣家則採取上架商品時提示防詐警語、推播防詐訊息，明確敘明詐騙手法。
3. 暢通客服聯繫管道，並延長客服時間至 21 時。
4. 阻斷內部聊天系統顯示 QRcode 圖片或外部連結、針對詐騙關鍵字進行封鎖。

危機應變管理

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。本機制的運作為各單位依照聯合服務中心、加盟主反映 APP、新聞等管道，接收、蒐集針對統一超商之輿情，依據「統一超商危機通報規範」之重大事件類別及危機等級，進行危機通報，本危機通報以總經理為首，轄下危機通報中心，並由支援服務群協理擔任危機通報中心召集人，針對危機事件由當責部門員工判斷危機的類別及等級後向主管回報，再由主管以通報單向上回報危機事件，各當責部門並會針對危機事件成立審查小組（Line 群組），以及時因應與討論危機事件，後續各當責部門並會針對危機事件進行改善及提供對應措施，避免再次發生。我們隨時檢討危機處理流程，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。



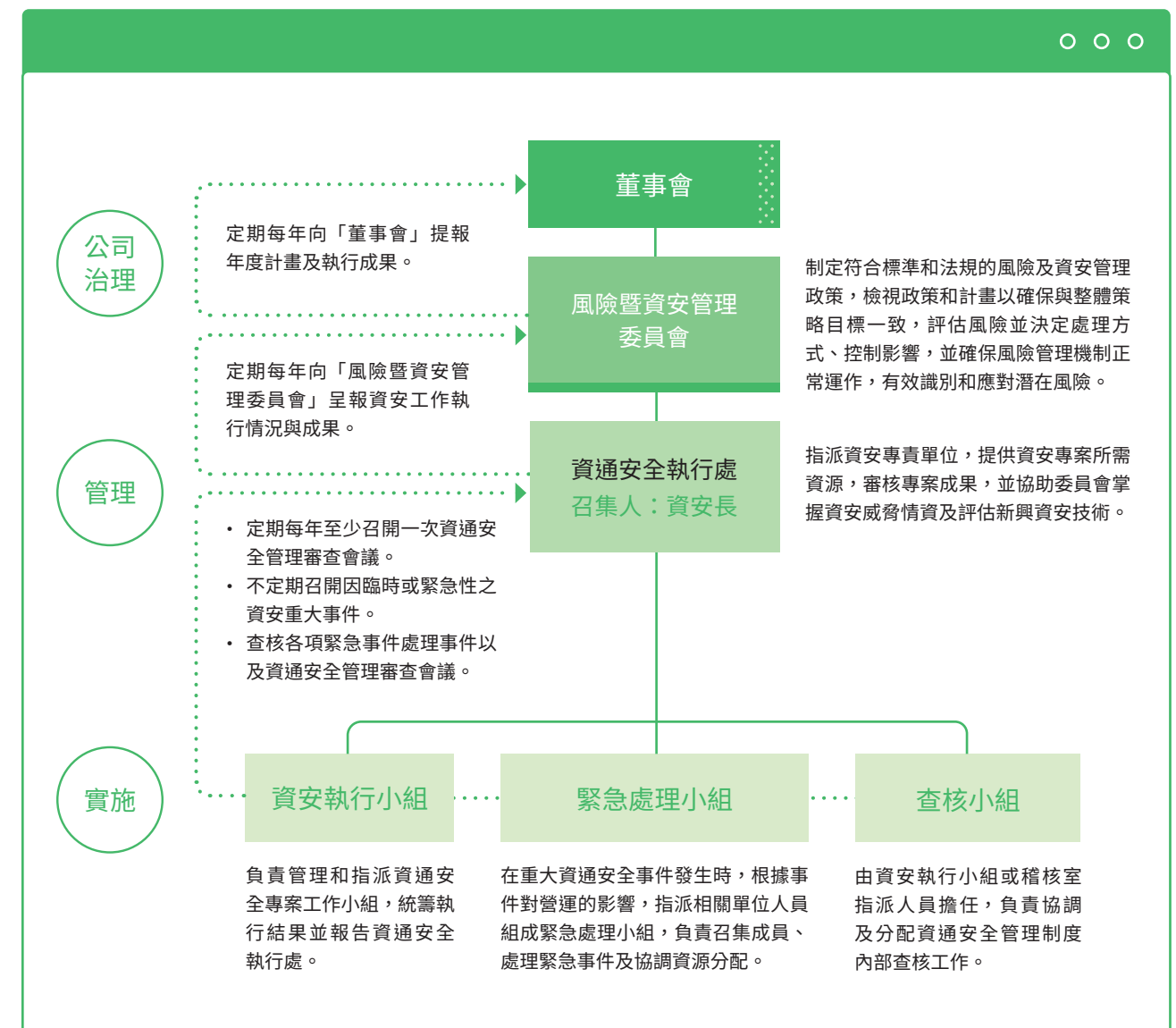
2.3 資訊安全與隱私保護

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、uniopen、ibon 便利生活站、OPEN 錢包、icash Pay、icash 2.0、OPENPOINT APP(包含 i 划算®、7-ELEVEN 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。

+ 資通安全執行處 +

「資通安全執行處」為統一超商資安管理決策最高單位，在 2023 年從原本隸屬「永續發展委員會」調整為隸屬「風險暨資安管理委員會」，並於 2024 年 12 月將『資通安全委員會』更名為『資通安全執行處』，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風險暨資安管理委員會呈報資安工作執行情況與成果^(註)。

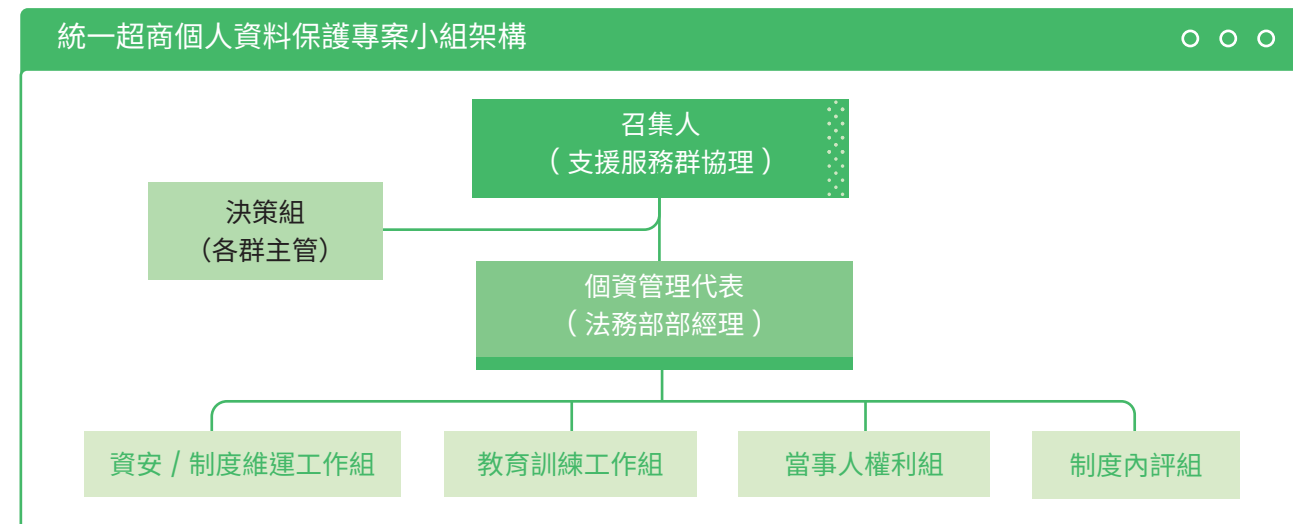
(註) 資通安全執行處的政策、具體管理方案、投入之資源可於本公司網站取得



+ 個人資料保護專案小組 +

統一超商將客戶資料用於非主要蒐集目的，係指在符合法令與客戶同意前提下，對客戶進行行銷或訊息推播，我們遵守政府相關法令及資訊管理原則，確保資料之取得與使用必須在本公司訂定之資料授權範圍內，採用適當技術及組織安全措施，皆嚴密保存具有高度安全性、穩定性之資料儲存系統，善盡對客戶或投資人的個人資料保密職責。2024 年度本公司用於行銷、訊息推播之客戶個人資料比例合計為 99.5%。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，透過修課與講座方式，規劃新進人員及各單位個資窗口以測驗方式落實 100% 的內訓完成率，此外，為了提高全體員工對資安的意識及專業知識，定期發布資安電子報，分享最新的資安動態、威脅資訊及防護措施。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，將依公司懲處辦法，違規通知業務負責人，並納入員工個人績效考核和記錄項目。



上述專案小組於 2025 年起調整召集人為「支援服務群協理」。

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，至少每年進行一次的業務持續性的計劃或定期測試計劃^(註)，測試項目除了作業系統和網路服務的設定檢查、帳號與密碼管理原則的評估外，還將涵蓋其他相關內容，以辨識資通環境中的脆弱點。此外，針對整體資通訊防護，執行紅隊演練，並根據測試結果立即採取必要的管理和技術強化措施，以確保資通訊系統的安全性符合國際共通標準與最佳實務的要求。

(註) 業務持續計劃 / 定期測試計劃內容包括弱點掃描與滲透測試、營運持續性演練、社交工程演練以及紅隊演練

(註) 詳細資通安全測試結果可於統一超商網站取得

第一季	第二季	第三季	第四季
弱點掃描、滲透測試	營運持續計畫演練	紅隊演練	社交工程演練

統一超商於 2014 年首度通過「台灣個人資料保護與管理制度 (TIIPAS)」認證，並於 2023 年取得二年效期之更新驗證。除此個資保護認證外，於 2023 年門市端電子發票系統通過 ISO 27001:2013 資訊安全管理系統更新認證，補足資訊安全管理機制，2024 年運行 ISO 27001:2022 更新認證版本。

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。2024 年本公司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 E-mail：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。

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，並讓同仁一同參與風險的識別與因應，確保公司組織之各項運作均能符合政府各項法令要求。



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。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」，2024 年已召開 4 次法規鑑別會議，增修法規、修法草案或其他重大法令變更總計鑑別 424 件，主要與消防、勞動、防詐及稅務等相關法規為大宗，皆由各相關部門擬定並執行因應作為。

面向	法情通報	法規鑑別	法令突破
目標與機制	① 蒐集各中央及地方政府機關之新修法令及修正草案	① 由各單位就業務範圍內所蒐集法令，就公司營運面進行影響性評估	① 針對與公司業務有重大影響之法令評估可行專案，草擬能依公司需求執行之法令變更規劃，包括組成行動單位、分配任務、排定時程等
	② 依其與公司業務關連性提供各單位進行鑑別	② 就評估結果，於法規鑑別會中提供各單位週知	
	③ 驅使各單位就新修正法令及草案即時應對	③ 就有影響之法案評估進行法令突破推動	② 依最後結果設置新制度

統一超商在 2024 年度積極和同仁溝通法規遵循的重要性，針對主管職舉辦「經理人必知勞動法令」超商主管共 326 人次通過、推廣至 15 家關係企業總經理、高階主管通過；針對一般員工則是有資安內外訓課程，包含外訓資安鑑識課程－系列課程，共計 7 人次完訓、內訓資安相關課程「資安漏洞防範」、「社交工程攻擊防範」、「從 ChatGPT 生成式 AI 看資安與網路犯罪漏洞議題」、「網路釣魚防範課程」共計 3,144 人次通過訓練，法規相關包含「門市常見犯罪及法治觀念宣導」累計至 2024 年共 2,413 人次通過訓練、「誠信經營進階宣傳」在 2024 年計有 530 人次通過訓練；「法律小常識」共計 314 人次通過訓練；「職場零暴力」43 人次通過訓練、「勞動法令訓練」60 人次通過訓練、「職場不法侵害」50,670 人次通過訓練。

2024 年法規遵循情形

統一超商積極關注各面向法規，並配合調整公司內部相關制度與業務運作。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。2024 年發生蝦味先蘇丹紅辣椒粉問題與蜜瓜味雪條食品檢驗結果不符規定問題，統一超商依公部門公函要求下架 2 次，下架產品產品公斤數為 7313.04 公斤；2024 年統一超商有 2 間直營門市，因販售逾期商品，違反食品安全衛生管理法第 15

條第 1 項（八、逾有效日期），處以罰鍰件數共 3 件，合計罰鍰 42 萬元。2024 年度針對超商總部有收到關於加盟門市同樣因違法食品安全衛生管理法第 15 條第 1 項，處以罰鍰件數 4 件，罰鍰金額尚在統計中。公司持續優化相關流程，以完整統計加盟門市罰鍰金額。

統一超商 2024 年當年度違反法規全數共計 12 件，其中包含 6 件重大違法事件發生^(註) 支付罰款總計 2,323,851 元。公司將持續改善，定期檢討並優化相關措施，以防範類似事件再次發生。

(註) 統一超商之裁罰事項重大性係指判定其裁罰金額達 10 萬元以上之罰款。
(註) 下表除違反食品安全管理法的案件採全部列示外，其餘均以重大違法事件列示。

違反法規	違規情事	件數	罰款總金額	罰款總金額
食品安全衛生管理法第 15 條第 1 項（八、逾有效日期）	協元以及巨城直營門市因販售逾期商品已逾期，涉違反食品安全衛生管理法。	3	\$420,000	每月定期進行全類別商品的庫存檢查，針對即將過期商品執行拆換與挑選，並將未來兩個月內的商品進行出清作業，確保即時下架逼近品並完成報廢處理加強日配品的挑選流程，特別針對 i 珍食的挑選與複檢作業，確保產品質量與新鮮度。另外，長效期商品檢查將每三個月執行一次，並在過期品行事曆中列管下架時程。對於次月到期商品，將提前進行下架報廢及包裝破壞，徹底避免銷售風險。
郵政法第 6 條第 1 項第 3 款第 2 目	公司遞送單件重量 500 克以下信函，內含證明書 3 件及識別證 1 只，查證包裹由賣貨便賣家所寄送，違反郵政法。	1	\$200,000	民眾於 ibon 便利生活站操作寄件時，跳出提示訊息，提醒顧客並確認，500 公克以下輕薄件，如屬文件類型（例如證件、信函等），無法提供寄件服務，避免違反郵政法。
菸害防制法第 15 條第 1 項第 2 款及同法第 30 條第 1 項第 1 款規定	公司涉嫌刊登販賣菸品或其組合元件的訊息，儘管部分賣場在接獲國民健康署及地方衛生局的查詢後已下架相關商品，仍因商品圖片或名稱與電子菸外觀相關，被判定為違規。	4	\$1,600,000	1. 持續加強對賣家的法規宣導，特別是針對禁售商品（如電子菸）及配送禁止物件的相關規範，並透過彈跳視窗強化提醒賣家，如違反寄件規範將面臨求償的後果。 2. 藉由現有的關鍵字阻擋及每周人工複審，盡量識別並阻擋違規商品上架。同時，對於賣家刻意迴避的行為，將尋求外部 AI 技術合作，提升商品圖片辨識的能力，以取代部分人工審核，並積極發展違規關鍵字查核工具，減少逸漏的風險。 3. 若發現賣家上架的商品違反平台服務條款，平台將依據相關規定，立即下架違法內容並進行訴訟求償，必要時協助法務提出行政訴願，以保護平台的合法權益。 4. 定期檢討平台運作機制和人工審核的有效性，並根據市場變化適時調整相關政策。