

CH 02 強化 公司治理

實踐聯合國永續發展目標

8 就業與經濟成長



6,379 門市 No.1 市佔率

突破6,300家門市，共有6,379家門市，市佔率第一。

262,735,464 仟元

年度合併總營收及稅後淨利分別為新台幣262,735,464仟元及10,018,536仟元。

3 年入選

連續三年入選DJSI道瓊永續世界指數成分股以及DJSI道瓊永續新興市場指數成分股，名列世界標竿企業。

7th

再度蟬聯「第七屆公司治理評鑑」前5%佳績，是零售產業上市公司中唯一蟬聯七屆的企業。

對應重大主題

誠信經營 法規遵循 資訊安全

對應利害關係人

投資人 供應商 顧客 員工 加盟主
民間組織 政府機關 社區鄰里

▶ 管理目的

統一超商內部由上到下，以及外部之價值鏈，皆受到誠信經營嚴密的規範。唯有以誠信經營為基礎，營運始能長久且穩固，擔負起企業對於利害關係人之責任與義務。另因政府法令變更迅速，為主動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，故須進行法令管控，以確實減低法律風險且維護公司權益。此外，統一超商也透過線上的服務平台，提供給消費者更便捷的生活選擇。如何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，提供消費者更優質的服務，是統一超商永續運營的關鍵，亦是對於消費者的責任。

▶ 政策

- 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
- 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

▶ 權責單位

- 誠信經營推動小組
- 法規鑑別委員會
- 數位創新部
- 聯合服務中心
- 法務部個人資料保護專案小組

▶ 行動計畫

- 對內實行內部宣導以及教育訓練，對外則要求供應商簽署行為準則，藉以落實誠信經營
- 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。除此之外，統一超商不斷優化和擴大OPEN POINT會員制度的服務範疇，讓消費者在E化的時代，能享有更便利之服務。

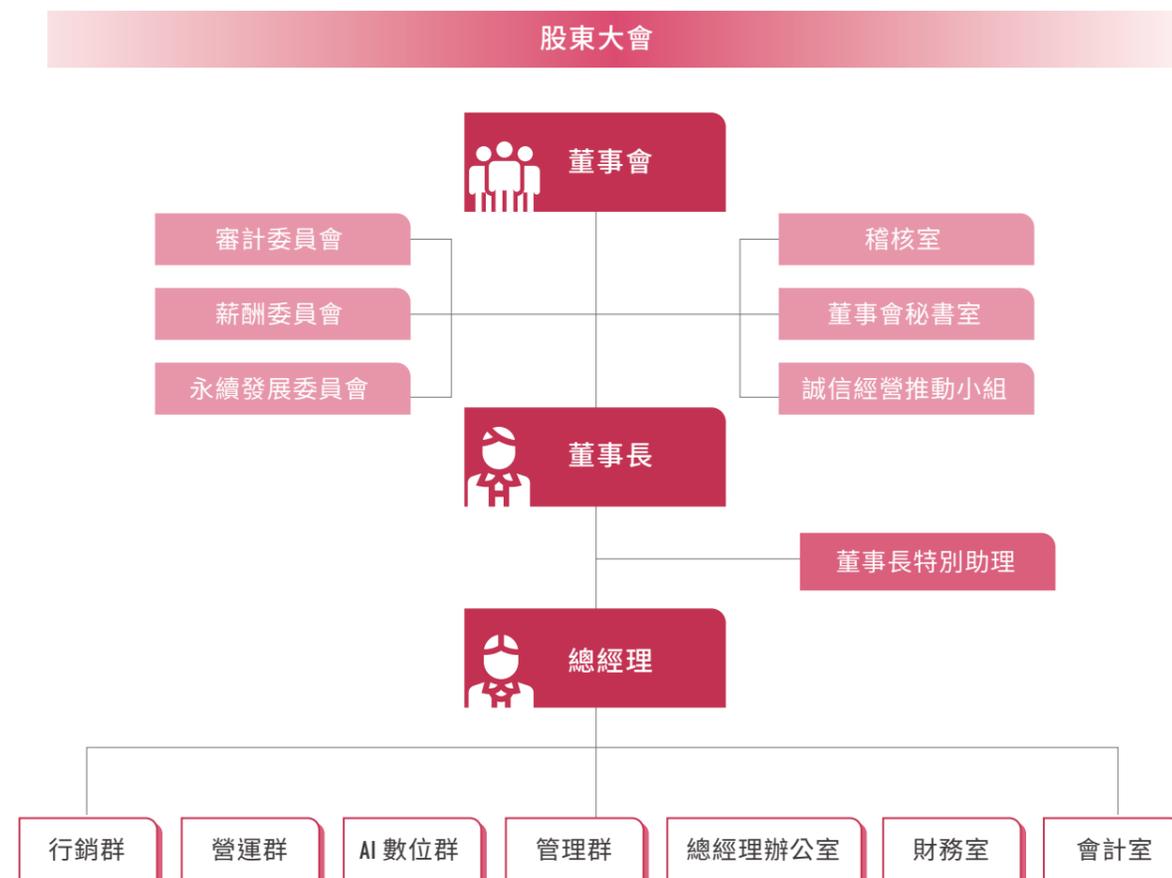
▶ 申訴機制

- 聯合服務中心
- 官網之利害關係人專區
- 內部提案制度
- 稽核室專線
- 利害關係人申訴信箱
- 部門內之個資申報的聯繫窗口

2.1 公司治理

治理架構

對統一超商而言，健全的治理架構，是企業穩定發展的重要基石。統一超商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，讓統一超商能站穩步伐，並持續茁壯。2021年統一超商榮獲第七屆公司治理評鑑維持排名前5%，並持續入選台灣公司治理指數100成分股、台灣永續指數成分股、FTSE4Good新興市場成分股、MSCI ESG 領導者指數及 MSCI 全球 SRI 指數成分股。此外統一超商連續三年入選 DJSI 世界指數成分股以及 DJSI 新興市場指數成分股，名列世界標竿企業。



董事會

董事會作為統一超商之最高指導單位，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。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62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2021年度年報第19至26頁內容^(註1)。

為了確保董事會運作之獨立性，依「董事會議事規範」之規定，為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。此外，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2021年已召開7次董事會，董事平均出席率為100%。

統一超商定有「董事會績效評估辦法」，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。2021年經評估董事會、個別董事成員及各功能委員會已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1：年報可在公開資訊觀測站或本公司投資人關係網站 (<https://www.7-11.com.tw/company/irr/>) 中下載取得

審計委員會

統一超商已依照「公開發行公司審計委員會行使職權辦法」規定，於2012年6月21日設立審計委員會，旨在協助董事會監督和控管公司財務報表之允當表達、簽證會計師之選(解)任及獨立性與績效、公司內部控制之有效實施、公司遵循相關法令及規則以及公司存在或潛在風險之管控。該委員會由全體三位獨立董事組成，陳亮獨立董事擔任召集人，至少每季召開1次委員會。本公司於2021年已召開5次審計委員會，審委會委員實際出席率為100%。

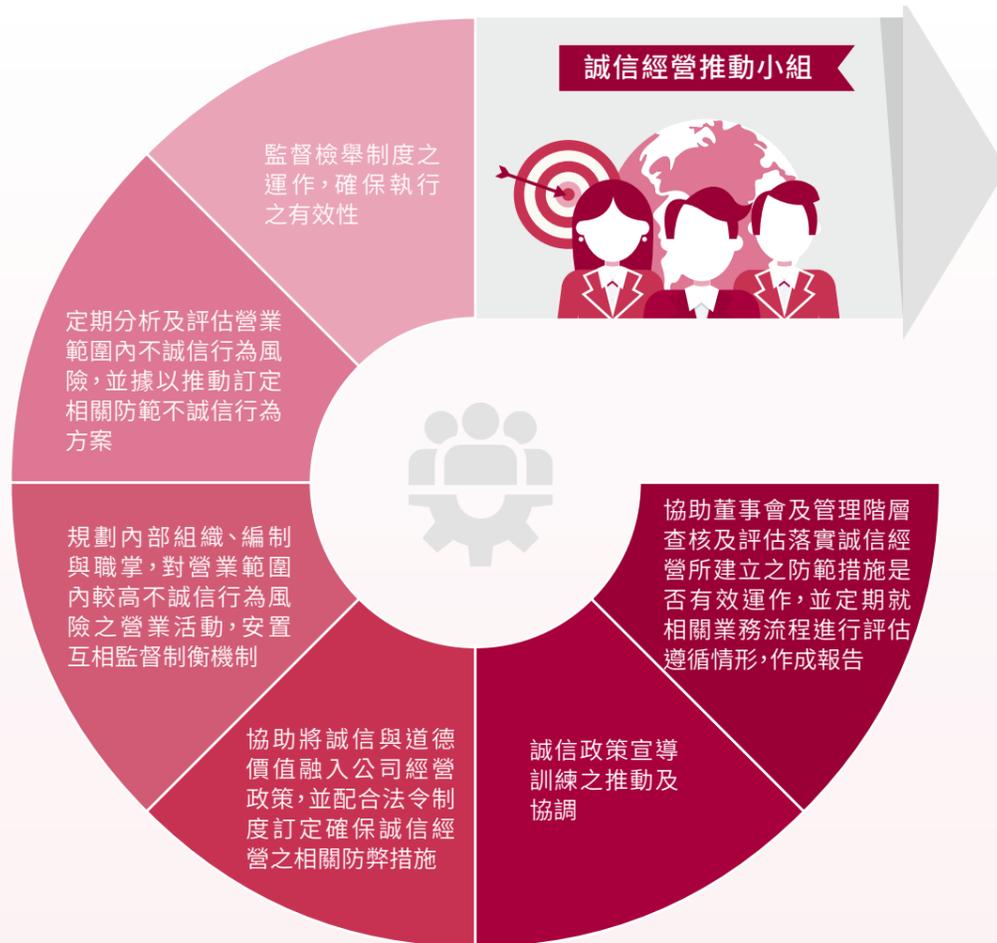
薪酬委員會

統一超商已依照「股票上市或於證券商營業處所買賣公司薪資報酬委員會設置及行使職權辦法」規定，於2011年8月19日設立薪資報酬委員會，旨在協助董事會執行與評估公司整體酬勞與福利政策，以及董事及經理人之報酬。該委員會由三位獨立董事組成，年中經改選由許克偉獨立董事擔任召集人，至少每年召開2次委員會。本公司於2021年已召開2次薪酬委員會，薪酬委會委員實際出席率為100%。

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。2021年度無貪腐、賄賂和違反公平交易法事件相關事件。

誠信經營推動小組



內部教育訓練與對外規範

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。2021 年度供應商合約及原物料供應協議書共 1,125 件、採購合約共 482 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 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

2021 年受國內疫情影響，面臨來客數急遽減少甚至完全停頓營業的狀況下，整體營運受到前所未有的重大挑戰。不過在逆境中，統一超商始不斷的精進商品和服務的發展，持續為消費者提供創新與便利的商品與服務。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。

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。

2021 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 262,735,464 千元

地區別	中華民國	菲律賓	其他 (含大陸地區及日本)
金額	228,480,604	26,481,589	7,773,271
占比	86.96%	10.08%	2.96%

稅前損益：新台幣 12,071,695 千元

地區別	中華民國	菲律賓	其他 (含大陸地區及日本)
金額	12,712,625	(246,383)	(394,547)
占比	105.31%	-2.04%	-3.27%

當年度應付所得稅：新台幣 1,410,650 千元

地區別	中華民國	菲律賓	其他 (含大陸地區及日本)
金額	1,393,466	67	17,117
占比	98.78%	0.01%	1.21%

所得稅支付數：新台幣 2,816,338 千元

地區別	中華民國	菲律賓	其他 (含大陸地區及日本)
金額	2,776,828	3,270	36,240
占比	98.60%	0.11%	1.29%

● 有效稅率

2021 年及 2020 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 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。

年度	2020	2021 ^(註 4)	行業平均稅率 ^(註 1)
帳面有效稅率 (%) ^(註 2)	17.9%	17%	26.4%
現金有效稅率 (%) ^(註 3)	18.6%	23.3%	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

註 4：2021 年現金有效稅率高於帳面有效稅率及 2020 年度之現金有效稅率，主要係因以前年度估列之所得稅負債項目於 2021 年實現，致使所得稅現金支付數增加。

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，由董事會、各階層管理人員及員工共同參與並推動執行。透過清楚分類各項風險、訂定管理方針並且設置風險暨資安管理處作為相應的權責單位，我們進而辨識、分析、衡量、監控、回應、報告風險，並且改進我們的因應措施。主要風險管理組織及各項風險管理執行與負責單位如下：

風險辨識

風險類型	風險管理執行說明	權責單位
策略營運風險	各事業群及子公司制訂投資與營運計劃、風險評估，由本公司總經理辦公室定期進行相關指標分析，並定期主題式重點轉投資事業專案經營檢視中，進行營運績效追蹤及分析，並根據市場競爭和消費趨勢變化，適時調整營運策略方向，以確保每個事業體的經營策略能符合其營運目標與經營願景。	總經理辦公室
財務、流動性及信用風險	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
市場風險	各部門及事業單位依據功能執掌，針對國內外重要政策、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」，隨時掌握最新國內法規變動資訊，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
食品安全風險	<p>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。</p> <p>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：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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

風險類型	風險管理執行說明	權責單位
加盟秩序維護風險	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
氣候風險	統一超商氣候風險管理已整合於既有風險管理架構，與氣候變遷議題有關之 5 大面向事務單位盤點和評估與統一超商氣候變遷相關的風險和機會議題，議題包含政策 / 法規、市場 / 技術、名譽等轉型風險，以及立即性、長期性等實體風險。並針對重大議題提出調適管理策略與管理目標。詳細氣候風險之治理與因應對策，請詳第六章「成就永續地球」之章節說明。	各事業單位

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	<p>人口結構變化</p> <p>2021 年台灣出生數創史上新低，人口較 2020 年減少 18.6 萬人，低出生率、低或負增長、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。</p>	<p>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。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，統一超商可能會有以下潛在衝擊：</p> <ol style="list-style-type: none"> 人才招募、人事成本衝擊 高齡消費者族群所需的商品結構和服務不同的衝擊 	<ol style="list-style-type: none"> 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 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



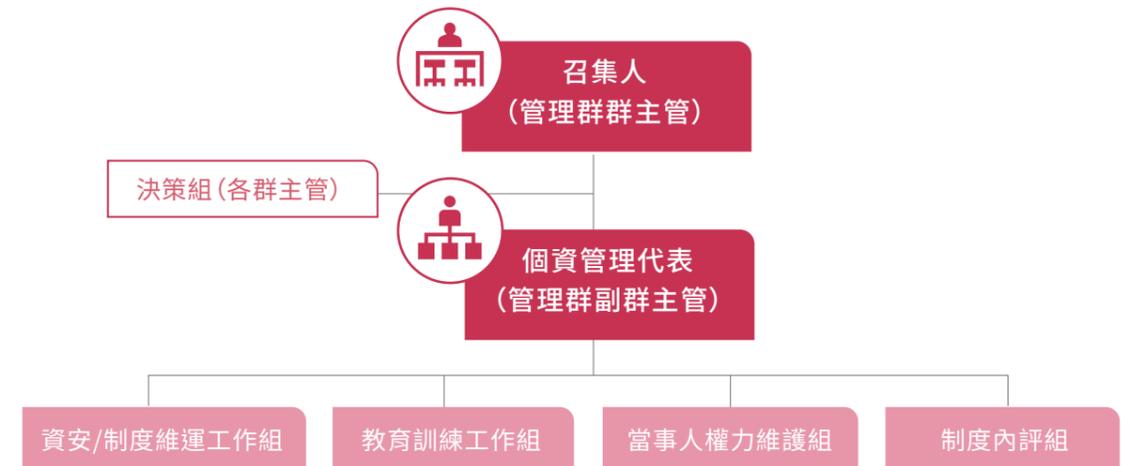
資訊安全與隱私保護

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。

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。本小組於每月簽呈會報中說明上月之確認結果。我們將教育訓練系統化，透過線上修課的方式，達成 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。

統一超商個人資料保護專案小組架構



內部稽核與外部驗證

統一超商將個資風險管理整合於企業整體風險管理及稽核機制中，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。針對關鍵之系統，統一超商每一年皆會執行弱點掃描，檢視作業系統、網路服務、作業系統或網路服務的設定、帳號密碼設定及管理方式等，確保統一超商之資訊系統之安全性。

為了進一步確保資訊之安全，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 2020 年更新驗證取得證書，2021 年落於此認證之效期內。除此之外，統一超商委由第三方管理系統之安全與維護，並計畫於 2022 年取得 ISO 27001 認證，認證範圍涵蓋門市電子發票系統。

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。

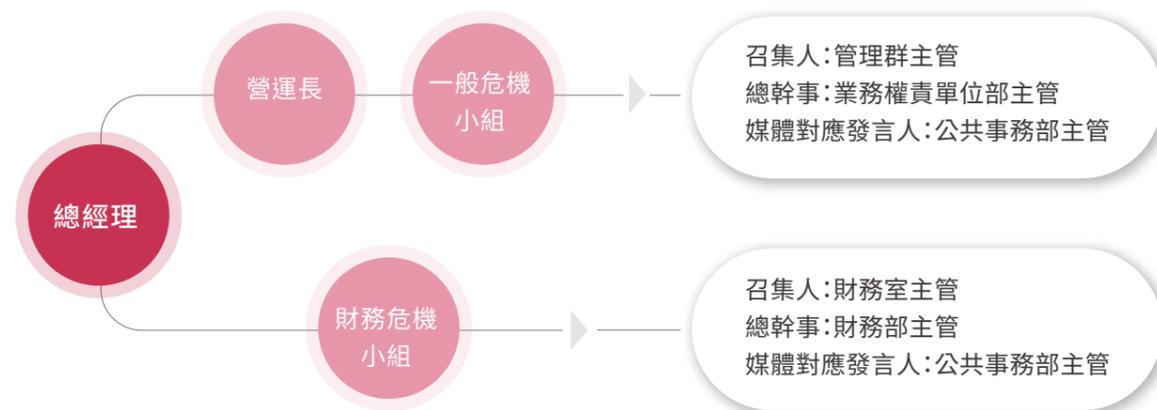
身分別	個資申訴管道和聯絡窗口
消費者	<p>聯合服務中心</p> <p>電話：0800-008711 Email：public@mail.7-11.com.tw (E-mail)</p> <p>部門內皆設有個資申報的聯繫窗口</p>
非消費者	<p>由於統一超商之部門眾多，因此無法逐一列舉個資申訴管道。設置於各部門之個資申訴窗口，亦為處理和因應之窗口。而處理和因應之件數，將統一反應予個人資料保護專案小組作為紀錄。</p>

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 2020 年更新驗證取得證書，2021 年未有任何侵犯客戶隱私之情事。

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手冊」，以期將危機所導致之損害降至最低。我們成立跨部門的「危機專案小組」，以總經理為首，轄下有「一般危機小組」、「財務危機小組」，並針對各類型危機事件指派權責單位、制定回報原則，以及時因應危機事件，就規範事件從發生、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。

總部危機小組組織圖示



2.3 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。

法律鑑別委員會



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。



2021 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。2020 年 10 月統一超商門市販賣之大杯冰美式咖啡因標示與抽樣檢測後違規，而違反食品安全衛生法標示違規，遭罰 30,012 元。2021 年統一超商已針對違反食品安全衛生法受罰之情形，進行檢討並實行改善之措施並對各門市加強宣導相關規定。詳細之裁罰事項說明、各別裁罰金額以及改善措施請詳下表以及 2021 年年報第 65 頁。除了食品安全衛生法外，統一超商亦注重經濟、環境和社會面三大面向之營運合規性。2021 年統一超商未違反重大環境、經濟、勞動基準法、或社會法規。

註：統一超商之裁罰事項重大性係指判定其裁罰金額達一萬元以上之罰款。

違反之法令	違法情事	裁罰金額	改善措施
食品安全衛生管理法	咖啡因實際含量與標示不符	30,012	<ul style="list-style-type: none"> 法務同步參加主管機關衛福部之會議並建議主管機關改以最高標示。 主管機關採納意見公告修正現場調製飲料標示規定。 各門市依法以最高標示