



章節亮點

•營業額連續 **7** 年
創下歷史新高

•家電及車用電子領域
銷售達 **464** 億元

•處罰與爭議事件
2021年 **0** 件

•成立永續治理功能性
委員會 **12** 個

重大議題

公司治理

風險控管

隱私保護

誠信經營與法規遵循

產品與技術創新

1.1 公司治理

重大議題 – 公司治理

目標		
2022 年	短期 (1~3 年)	中長期 (3~10 年)
•維持董事會及功能性委員會之運行，確保董事出席率 100%	•強化公司組織之管理及監督職能	•透過董事會及功能性委員會深化公司治理及企業永續文化
2021 年實績		
1. 董事會董事出席率 100% 2. 成立 GX 推進室及 5G 新事業推進室，強化集團內部綠色和數位轉型的治理		

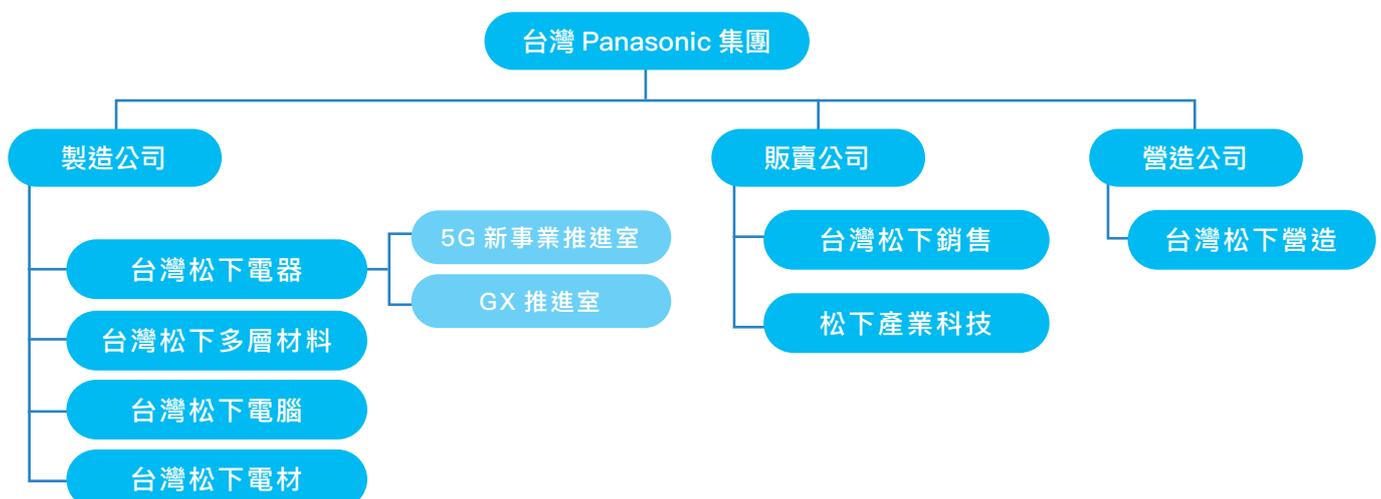
台灣 Panasonic 集團創立於 1962 年，至今年承載了一甲子的歷史。六十年一路走來，松下體認健全的公司治理架構為組織整體推動永續策略之基礎。至始至終堅持營運透明，透過嚴謹的管理與監督機制，促進董事會履行職能，充分保障股東合法權益並同時兼顧利害關係人之最大利益、審慎落實企業永續經營之責任，以達成營運目標、造就全民之社會福祉。

1.1.1 集團架構

從創新的電子技術出發，Panasonic 提供生活家電、建築、商用設備、FA、產業部材、營造建築及系統解決方案等多元化技術、產品與服務，除了 B2C 方面的家電商品，更跨足 B2B 領域的建築建材、照明、廚具、冷凍冷藏設備及解決方案等服務，提供居家、大樓及社區整體解決方案，提升人們生活品質。

台灣 Panasonic 集團分別成立 7 家集團公司，以製造、販賣和營造等三種事業體區分公司，各司其職以專業分工，致力實現「Live Your Best」。

2021 年，因應全球氣候變遷及 5G 和 IoT 應用趨勢，台灣 Panasonic 集團成立了 GX 推進室（Green Transformation）和 5G 新事業推進室。其中 GX 推進室主要負責推動台灣 Panasonic 集團的綠色轉型，朝向日本母集團的 Green Impact 理念 – Panasonic 2030 年全事業碳中和，以及 2050 年「耗能 < 創能」前進；另一方面，5G 新事業推進室則為研究開發導向，透過致力發展 5G 專網和 IoT 的應用，配合各個部門進行內部營運的優化以及外部方案的提供，提升台灣 Panasonic 集團的數位競爭力。

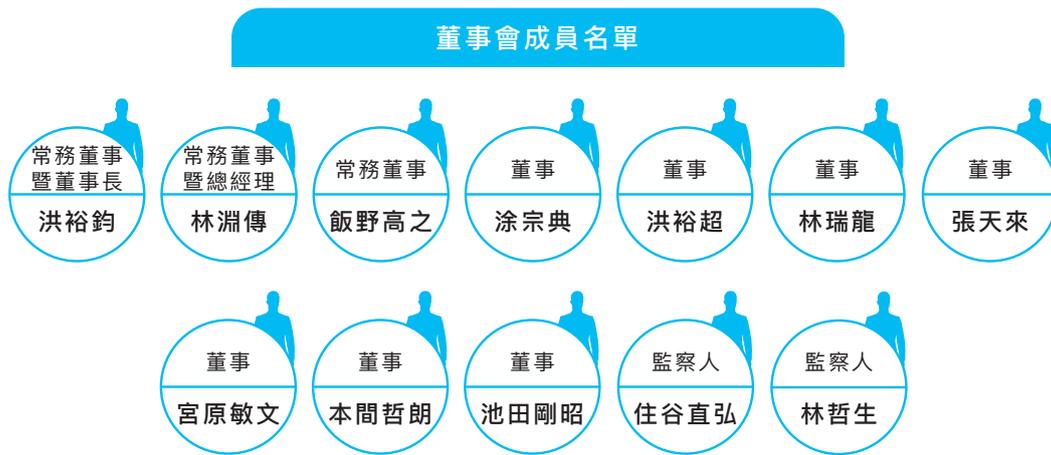


1.1.2 董事會

在松下董事會的架構下，設有董事 10 席，任期三年。董事會討論及核定事項包含決算報告、子公司經營概況、董事及監察人選舉、總經理之委任、重大資產購置及處分、營業項目之增加、修改公司章程、任命主辦會計人員、選任財務報表簽證會計師等。另特別設立 2 名監察人，擔任監督董事會、確保公司運作順暢的角色，把關公司利益、股東權益，健全公司治理。

董事會成員多元化

為了落實良好董事會治理制度，董事會成員的多元性及專業性為關鍵要素。台灣松下公司之董事成員組成具備多元與專業背景，跨足多方產業與學術，來自台灣與日本等不同國家國籍，並擁有豐富的公司治理經驗。

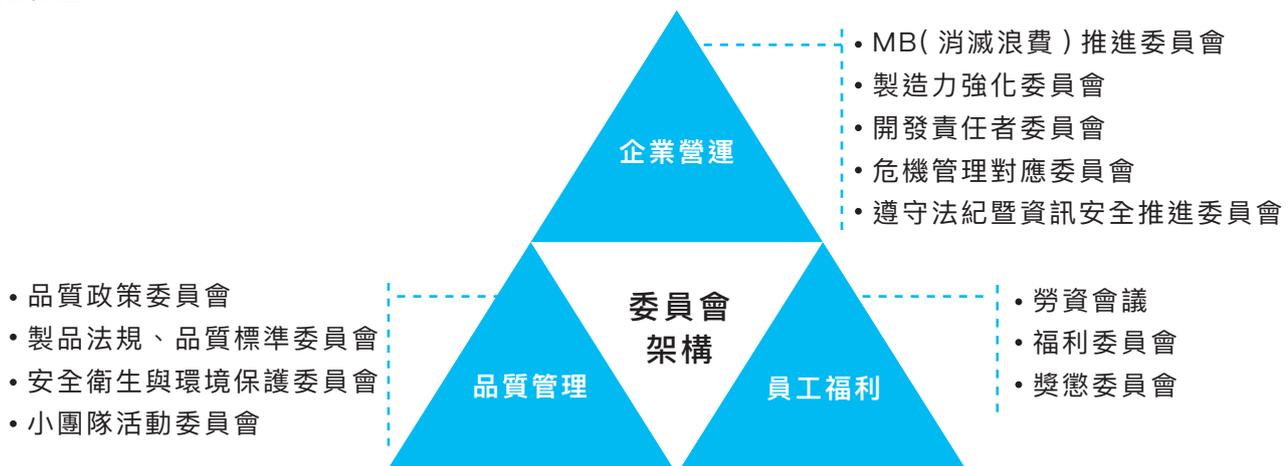


董事會開會情形

董事會每季至少召開一次，以審核企業經營績效與討論重要永續策略，內外部面向包含環境、經濟、社會衝擊、風險與機會等議題，並全力支持企業永續，定期檢視執行情形與審查成效。2021 年共召開 5 次董事會，全體董事之出席率皆為 100%，可見各董事皆積極監督公司運作、參與營運決議。2021 重大決議事項包含：年度營業報告書、決算表冊、利益處分、董監事報酬、員工酬勞、補選常務董事案等審議等等。

1.1.3 公司治理架構

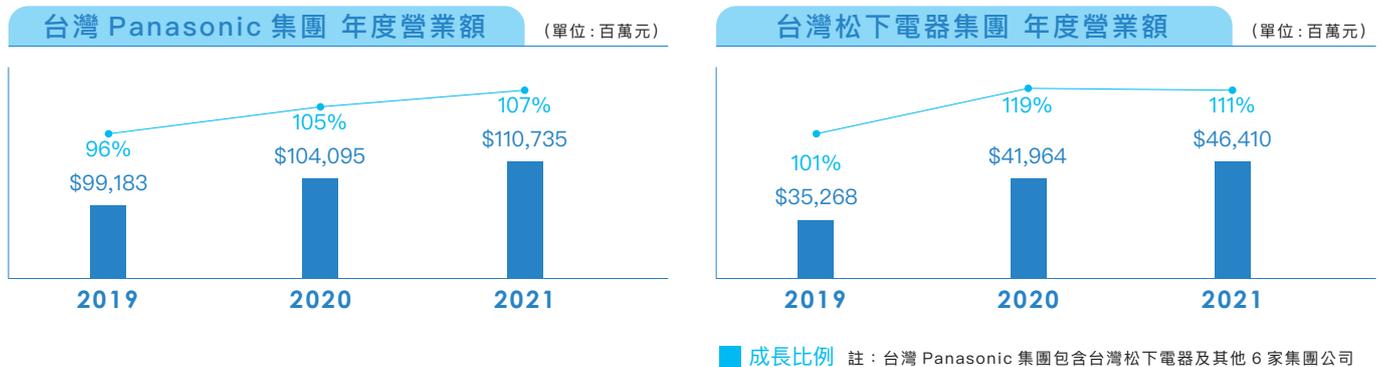
台灣松下電器公司為了提高公司治理效能、減少風險發生機率與保障勞工福利權益，共設立 12 個委員會，以因應公司發展目標、外部法令趨勢及各式新興風險，確保短、中、長期之風險管理與資源配置的適切性與有效性。各委員會由高階主管擔任委員長，並由各部門主管擔任委員，定期召開會議整合與更新各事業單位營運現況，滾動式調整公司經營政策與走向，期許持續突破舊有的營運框架，也為公司的永續發展奠定根基。



1.1.4 經濟績效

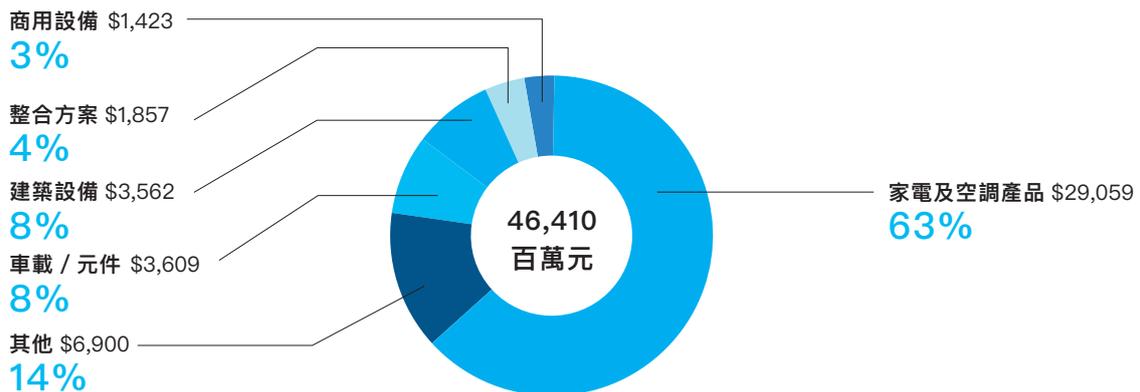
營收狀況

台灣 Panasonic 集團貫徹「圖謀社會生活的改善與提高，以期貢獻世界文化生活的進展」之經營理念持續不斷地進步。近年來，雖然重創全球經濟的疫情不斷延燒，然而台灣松下家電市場受惠於天氣變化及宅經濟發酵而大幅成長，年度營業額不減反增，連續 3 年來穩健成長，2021 年度營業額再創新高近 464 億元。



台灣松下電器集團 2021 年度產品別營業額與占比

(單位：百萬元)



註：台灣松下電器集團包含台灣松下電器股份有限公司及台灣松下銷售股份有限公司

年度銷售亮點

販賣面

- 國內大型家電及空調產品銷售增加
- 綜合家電市占率持續維持第一
- 商品訴求品質及效能均符合市場之需求
- 家電領域整體銷售達 464 億
- 營業額連續 7 年創下歷史新高，2021 年更是達到兩位數成長

利益面

- 販賣增加，稼動率大幅良化
- 材料合理化，販賣費用降低
- 品質提升並降低損失
- 持續達到水準以上之利益表現，營業利益創下歷史新高紀錄

資金面

- 營收利益的卓越表現及資產壓縮之影響，自由現金流 (FCF) 大幅改善

稅務治理

台灣松下電器與在地社會攜手成長，依循國家法律納稅，民國 51 年創立至今 60 年以來繳納稅額累計達 820 億元。全體員工協同國內外多家廠商，為穩定社會的重要力量。公司營運重要決策皆考量稅務風險，提升股東價值以落實永續責任。

2021 年度台灣松下電器集團納稅額

(單位：百萬元)

類別	金額
營業稅	453.6
營利事業所得稅	651.6
貨物稅	1,859.4
其他類捐	309.9
合計金額	3,274.5

1.1.5 榮耀與肯定

Panasonic 所提供的服務深獲消費者喜愛，家電產品於管理雜誌之消費者心目中理想品牌調查中大展風采，冰箱、洗衣機、微波爐、電視、空氣清淨機等 5 項商品榮獲 2021 年消費者理想品牌第一名，值得一提的是冰箱為業界唯一連續 34 年消費者心目中最理想的商品；而在德國 GfK 市調機構的台灣市場銷售調查中，Panasonic 連續 6 年都拿下 9 項商品以上在台灣銷售第一的亮眼佳績，可見 Panasonic 的品牌力及帶給顧客的價值。此外，台灣 Panasonic 集團也在各方面屢獲佳績，取得許多獎項。



2021 年獲獎實績

永續	2021 台灣企業永續獎 ：典範外商獎、報告書金獎、人才發展獎、創意溝通獎、創新成長獎
經濟	<ul style="list-style-type: none"> 天下兩千大調查－「製造業前百大企業」、「家電業排名第一」 連續七年營業額成長，2021 年度成長達兩位數
社會	<ul style="list-style-type: none"> 2021 年讀者文摘信譽品牌：13 項商品蟬聯 5 項白金獎、8 項金獎 <ol style="list-style-type: none"> 以 28 處直營服務中心及 296 家服務授權店的完善服務網絡，今年度首獲讀者文摘「家電售後服務與直營維修中心」金獎 連續 23 年總獲獎數高達 146 項，成為台灣區獲獎最多的品牌 Panasonic 集團社會貢獻社長獎 Panasonic 中國東北亞公司「新產品品質改善獎」
環境	<ul style="list-style-type: none"> 台灣松下多層材料榮獲 Panasonic 集團環境友善表彰 台灣松下多層材料榮獲新竹縣「推動環境友善企業」之肯定 經濟部電子資訊國際伙伴－綠色系統伙伴獎 開發 Advanced X 能源管理系統



1.1.6 外部組織參與

為共同推動產業之發展，台灣 Panasonic 集團積極參與同業公協會，透過公會組織將自身營運經驗與同業交流，共享最新市場趨勢、供需變化及技術資訊，期望能對於整體產業有所貢獻。因應近年 AIoT 的趨勢，台灣 Panasonic 集團也參與智慧家電規格的相關訂立，提供專業知識推進智慧家電發展。

台灣 Panasonic 集團參與公協會

電子同業公會

- 台灣區電機電子工業同業公會
- 新北市電器商業同業公會
- 台北市電器商業同業公會
- 冷凍空調公會

設計裝修同業公會

- 台灣省室內設計裝修商業同業公會聯合會
- 台北市室內設計裝修商業同業公會
- 新北市室內設計裝修商業同業公會
- 台南市室內設計裝修商業同業公會
- 高雄市室內設計裝修商業同業公會
- 中華民國室內設計協會
- 桃園市室內設計裝修商業同業公會

其他公協會

- 台灣智慧型電網產業協會
- 台灣智慧能源產業協會
- 湖口工業區廠協會
- 中華民國工商協進會
- 新北縣工業會
- 台灣區照明燈具輸出業同業公會
- 財團法人台灣數位電視協會
- 台北市事務器械商業同業公會
- 社團法人中華軌道車輛工業發展協會
- 台北市進出口商業同業公會
- 台灣區電信工程工業同業公會
- 台北市電腦商業同業公會
- 台灣區電信工程工業同業公會
- 台北市電腦商業同業公會
- 台北市日本工商會
- 台灣電路板協會
- 台灣連鎖暨加盟協會

1.2 誠信經營

重大議題 – 誠信經營與法規遵循

目標		
2022 年	短期 (1~3 年)	中長期 (3~10 年)
<ul style="list-style-type: none"> • 年度違法事件次數 0 件 	<ul style="list-style-type: none"> • 關注國內外法規變化，並透過教育訓練傳達法規遵循事項與倫理誠信等概念，確保公司所有員工具備法遵意識 	<ul style="list-style-type: none"> • 透過定期召開會議與內部討論，適當修訂公司規章及準則，並針對客戶、合作夥伴及員工等不同面向，訂定個別倫理誠信章程
2021 年實績		
1. 違法事件次數 0 件 2. 昇格人員遵紀守法教育訓練參與人次 209 人 3. 合規 / 遵紀守法研修會參與人次 1,219 人		

台灣 Panasonic 集團秉持著創業者松下幸之助先生的「遵循社會正義，與社會共命運」的經營理念，遵守當地法律是公司基本行為準則，故訂定「Panasonic 行為準則」和「台灣地區反賄賂及反腐敗規程」以規範全體員工需遵守之道德準則，並持續關注新法規動態以適當修正內部規程。2021 年並無任何貪腐及壟斷事件，或員工因貪腐事件而被解僱或受到紀律處分。



反賄賂



反壟斷



公平採購

- 禁止不實交易和利益輸送
- 訂定嚴格的送禮及招待限制
- 禁止與競爭對手交流產品資訊
- 制定與競爭對手接觸之事前許可 / 事後報告機制
- 推行公平採購
- 制度及避免利益衝突，不接受供應商提供的回饋

1.2.1 法規遵循

為確保員工理解法規遵循的要求與規範，台灣 Panasonic 集團透過定期舉辦法規相關教育訓練的方式，確保員工充分理解且實踐誠信的經營方針，並設立法規遵循講師、定期實施合規 / 遵紀守法教育訓練及 e-Learning 線上教育訓練，內容包含反貪腐、反壟斷及反賄賂行為等。

2021 年加強對營業人員舉辦了多場研修會，主題包括債權保全、圍標禁止、聯合壟斷禁止、反貪腐反賄賂。亦邀請外部律師擔任講師，強化智慧財產權保護及杜絕侵害智慧財產權意識。一旦有任何疑似違規事件發生，員工或交易對象可透過 24 小時 EARS 熱線立即通報，由集團相關單位彙整事件後，作成適法性處置及相關再發防止措施。

2021 年台灣松下電器集團法規遵循教育訓練

主題	時數	人次
昇格人員遵紀守法教育訓練	1	209
合規 / 遵紀守法研修會	24	1,219
新進員工守法教育訓練	1	99
線上 e-Learning	1	1,836

1.2.2 風險管理

重大議題 – 風險管控

目標

2022 年

短期 (1~3 年)

中長期 (3~10 年)

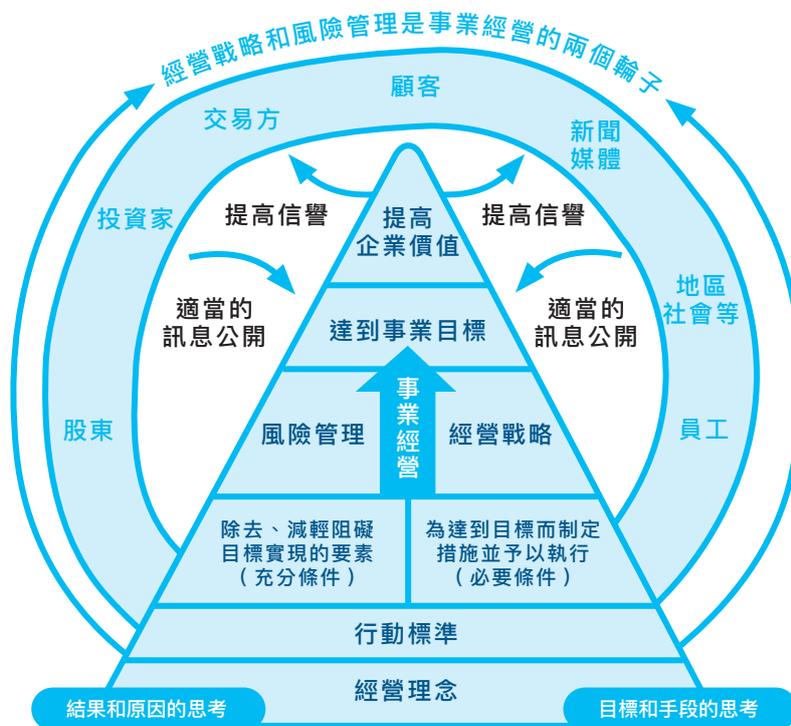
- 風險評估達成率達 **100%**
- 根據現行評估風險及管理之流程架構，優化資源配置之適當性及即時性
- 擴大風險辨識範圍，強化與完備不同情境之下組織的應變能力

2021 年實績

1. 風險評估達成率 **100%**
2. 將 TCFD 納入集團風險評估架構，強化氣候變遷風險鑑別

松下幸之助先生相信防患於未然對於企業經營的重要性，並提倡「先憂後樂的思考」，預先為不可預知的風險制定應對計畫。台灣 Panasonic 集團視經營戰略和風險管理為推動事業發展的「雙輪軸」，並設有經營風險管理本部。集團構築完善內部監查體系，透過業務、不正會計防止等監查活動，期望推動風險管理透明化，達成提升企業價值之目標。

風險管理藍圖



2021 台灣 Panasonic 集團重大風險疑慮項目

分類	因應策略
自然災害 (如地震等重大災害)	強化防災系統與防災措施
技術軟體不正當使用	強化對於智慧財產權的管理及教育訓練
生產條件惡化	更換生產設備提升整體品質
產品品質問題	加強人員教育訓練，呼籲務必遵守集團 SOP
應收帳款無法回收	加強對於應收帳款的查核及管理
對公務員行賄或收賄	教育集團員工，提升法遵倫理的意識
職業災害	加強職業安全訓練及設備
員工上班時間管理	以系統追蹤，針對不合理之上班情況通知所屬上司
對社內資訊系統的網路攻擊	導入 System Center (SCCM) 及實施 ATP 模擬訓練
對製造系統的網路攻擊	導入 System Center (SCCM) 及實施 ATP 模擬訓練

1.2.3 營運持續管理

為確保在遭受衝擊發生後可迅速恢復正常營運，台灣 Panasonic 集團成立危機管理對應委員會，由林淵傳總經理擔任委員長，建立完善營運持續計畫 (Business Continuity Plan, BCP)，降低事故對於顧客的衝擊與公司的損失。每年盤點出重大風險議題，並依據其高、中、低度衝擊性，擬定相對應的因應策略。2021 年以極端氣候、COVID-19 疫情及原物料上漲對企業經營影響最為顯著，台灣 Panasonic 集團制定因應措施以預先防範可能造成的危害，並定期防災演練及建置有韌性的網路系統環境，以期盡量降低對營運之影響。

重大風險	因應措施
颱風和地震 等自然災害	<ul style="list-style-type: none"> • 重建防災系統，為所有員工實施防災教育和實際的防災演練 • 改善和維護建築安全 • 進行機械安全檢查，並不斷更新老化設施
COVID-19 等 大型流行傳染病	<ul style="list-style-type: none"> • 成立防疫小組，隨時掌握政府相關訊息、分享公告，並遵循政府政策執行相關措施 • 發佈員工 / 來訪客戶出入管理、廠區環境及員工餐廳、差旅政策等防疫措施實施辦法，首要確保同仁的安全 • 建置行動裝置相容之遠端打卡系統，並整備 IT 環境以執行分流上班 • 為預防物料交期延後影響生產期程，提前告知供應商訂單預估，並要求供應商備料至少 30 天庫存 • 取消大型供應商及經銷商會議，改以小場次進行，並使用線上視訊會議進行日常溝通
原物料上漲	<ul style="list-style-type: none"> • 受原物料影響惡化，採取售價調整及增加銷售額因應，以彌補產生的相關風險

1.3 資訊安全

重大議題 – 隱私保護

目標		
2022 年	短期 (1~3 年)	中長期 (3~10 年)
• 年度收穫顧客投訴隱私洩漏案件 0 件	• 提升員工資訊安全意識，APT 模擬訓練誤擊率下降至年平均 12%	• 持續擴大 ISO 27001 的認證到整個集團

2021 年實績

1. 持續通過松下電器、松下電腦、松下銷售及松下產業科技 ISO 27001 認證的審查
2. 2021 年收穫顧客投訴隱私洩漏案件 0 件

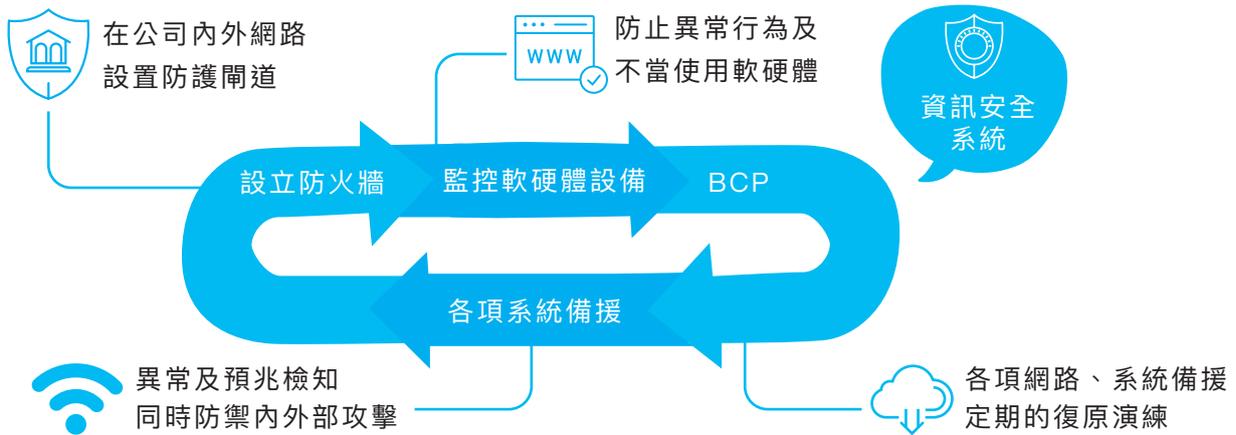
台灣 Panasonic 集團積極推行與落實資安管理制度，目前集團公司中，松下電器、松下電腦、松下銷售及松下產業科技皆已取得 ISO 27001 資訊安全管理系統認證，並且每年度均委託第三方機構進行 ISO 27001:2013 的年度審查，每三年進行換證。此外，台灣 Panasonic 集團不僅開發個人情報處理系統 (Personal Info Register)，確認與全球 Panasonic 集團的一致性，也定期檢測各個風險項目，滾動式提升資訊安全層級和管理模式。

1.3.1 顧客隱私

台灣 Panasonic 集團注重顧客的資料保護，由台灣 Panasonic 集團制定個人資料保護規則、發布隱私權保護聲明，保證消費者的個人資料將嚴密妥善管理，且只在收集目的範圍內利用。2021 年度並未有任何顧客或監管機關的違反客戶隱私投訴案件發生，亦無資訊安全防護遭攻擊影響營運的情事，台灣 Panasonic 集團將會持續堅守資訊安全之防線，保障顧客的隱私。

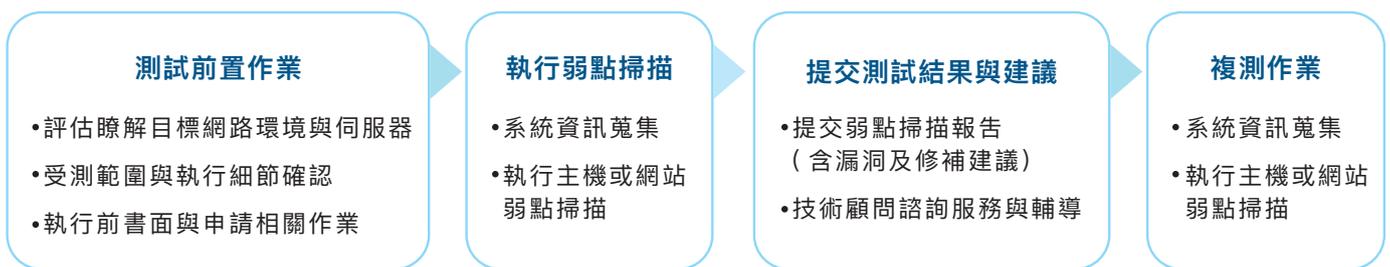
1.3.2 資安系統

台灣 Panasonic 集團與日本總公司使用一致的資料處理規範，以「設立防火牆、監控軟硬體設備、導入資訊安全監控中心、企業持續營運計劃 (BCP)」四大方針進行資訊安全管理。透過強化系統機能提升資訊安全層級，以減少資訊在傳遞過程中可能造成的外流風險以及受到外部攻擊帶來的營運衝擊，並持續投入資訊系統的升級與檢測，提高安全性和縝密性，確保有能力可隨時回應突發的資安問題。



1.3.3 資安管理

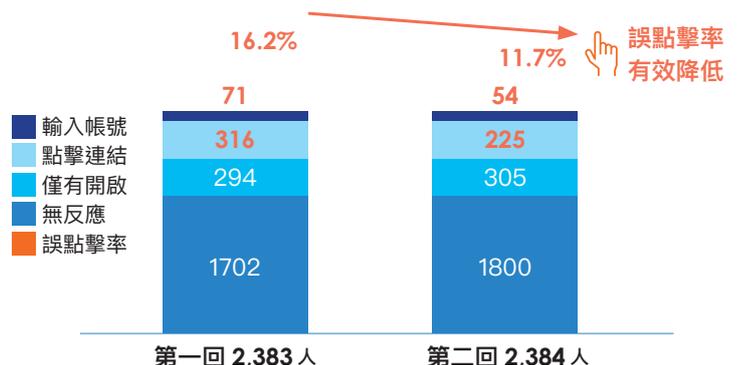
為確保資安系統有能力抵抗外來攻擊並迅速啟動防護機制，台灣 Panasonic 集團每年委託外部第三方資安檢測中心定期進行弱點掃描、滲透測試及源碼檢測，透過初測及複測兩個循環的資訊攻擊情境演練，檢驗因應措施是否有效。



1.3.4 資安訓練

台灣 Panasonic 集團竭力捍衛資訊安全的防護。除了透過強化委員會職能與防護系統機能、積極實施全球化規章制度，2021 年度更是舉辦了 2 回模擬訓練與線上測驗，深化員工的資安意識涵養。承諾以「提升資訊安全層級」為目標，致力降低資訊在傳遞過程中可能造成的外流風險以及受到外部攻擊帶來的營運衝擊。

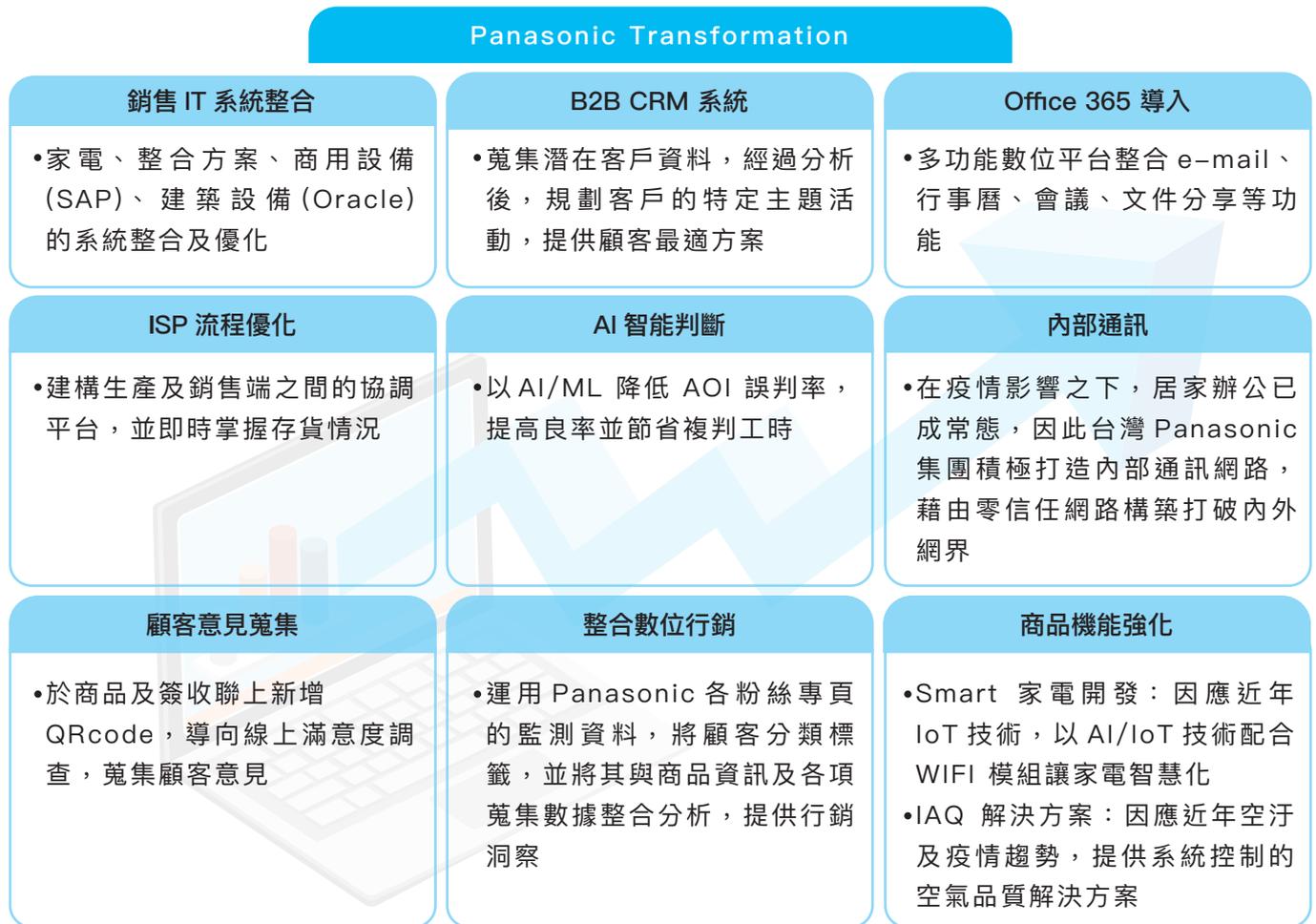
2021 年度兩回資安模擬成效示意圖



1.4 數位革新

1.4.1 數位轉型

新冠病毒疫情不僅加速全球經濟結構的轉型，更是改變現行企業的作業模式與業務流程。台灣 Panasonic 集團藉此機會積極推動與運用各項 IT 工具，將數位革新融入日常工作業務，期望透過數位轉型賦與集團內部新的動能。



1.4.2 製造 IT 戰略

台灣 Panasonic 集團體認到工廠智慧化的重要性，在製造的 IT 方面推動 MES (Manufacturing Execution System) 系統，加速內部數位轉型的腳步，並制定從 2021 至 2023 年，為期 3 年的製造 IT 戰略計畫，透過 6 大不同面向進行企業的資訊革新，期望活用數位科技活化生產效能，提升市場競爭力。



1.5 創新研究

重大議題 – 產品及技術創新

目標		
2022 年	短期 (1~3 年)	中長期 (3~10 年)
<ul style="list-style-type: none"> 持續開發新技術，把握 5G 趨勢及集團優勢獲取新專利 	<ul style="list-style-type: none"> 提供創新整合服務銷售，並將技術擴大應用至製造、物流領域、醫療場域等的實證實驗與銷售 	<ul style="list-style-type: none"> 透過對製造業的銷售，提升製造業生產價值；透過醫療市場銷售，降低醫護人員體力腦力負擔，提升醫療品質，以及透過物流業銷售，降低物流成本，提升物流作業效率
2021 年實績		
<ol style="list-style-type: none"> 成立 5G 新事業推進室，專職於 5G 專網應用 B2B 事業開發 開發智慧 IoT 家電的應用及介面，及 AdvanceX 能源管理整合系統 開發 5G、MR、AIoT 相關技術，並商化成解決方案 		

台灣 Panasonic 集團致力於投入創新研發、探索新事業可能性，透過成立三大開發中心－「先行開發中心、Solution 事業開發中心、新規基盤開發中心」持續精進核心產品，發展全新事業群以滿足並領先產業發展趨勢。2021 年，因應全球 IoT 趨勢高漲，更是成立了 5G 新事業推進室，投入大量資源建構企業內部專網，並以此極力開發 IoT 的解決方案。台灣松下電器投入研發金額高達 524 百萬元，由 294 位技術人員攜手努力，取得 35 件專利。

