

01 穩健經營

- 1.1 公司治理
- 1.2 誠信經營
- 1.3 資訊安全
- 1.4 數位革新
- 1.5 創新研究開發

章節亮點

- 1. 營業額連續 8 年創下歷史新高
- 2. 綜合家電市佔率持續維持第一
- 3. 顧客投訴隱私洩露案 0 件



1.1 公司治理

重大議題 – 公司治理

管理目的	以創辦人之創業精神，落實企業經營者之責任，並保障利害關係人之權益與利益		
管理方針	1. 維持董事會及功能性委員會之運行，以達組織管理及監督職能 2. 關注國際永續趨勢，持續深化公司治理與企業永續文化		
目標	2023 年目標	短期	中長期
	確保董事出席率 100%	持續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
2022 年實績	共召開 7 次董事會，全體董事之出席率皆為 100%		

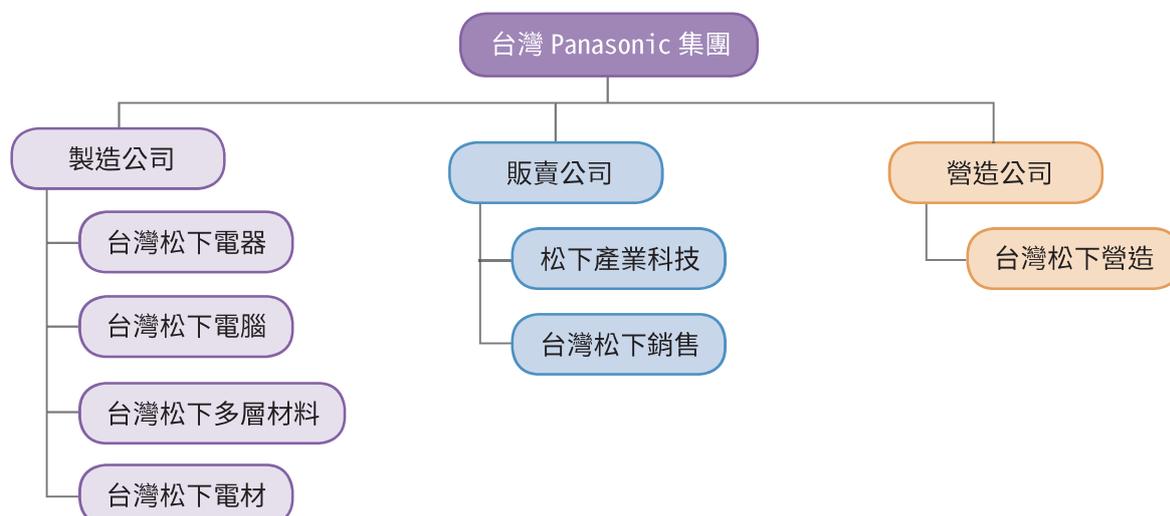
台灣 Panasonic 集團創立於 1962 年，至今年承載了一甲子的歷史。一路走來，台灣 Panasonic 集團體認健全的公司治理架構為組織整體推動永續策略之基礎。堅持營運透明，透過嚴謹的管理與監督機制，促進董事會履行職能，充分保障股東合法權益同時兼顧利害關係人之最大利益、審慎落實企業永續經營之責任，以達成營運目標。

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 集團包含 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

在台灣松下電器董事會的架構下，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。2022 年共召開 7 次董事會，全體董事之出席率皆為 100%。

董事會成員多元化

為了有效實施優良的董事會治理制度，董事會成員的多元性和專業性至關重要。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。



1.1.3 公司治理架構

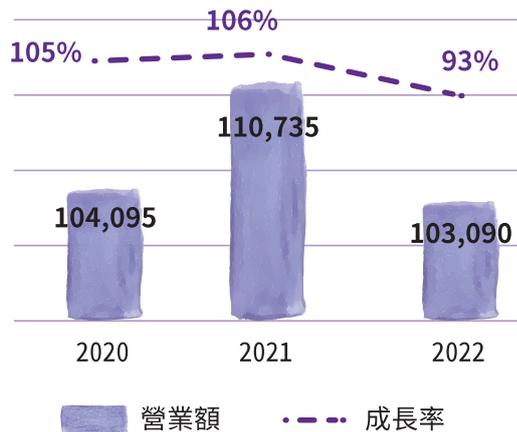
台灣松下電器公司為了提高公司治理效能、減少風險發生機率與保障勞工福利權益，共設立 12 個委員會，以因應公司發展目標、外部法令趨勢及各式新興風險。各委員會由高階主管擔任委員長，並由各部門主管擔任委員，定期召開會議整合與更新各事業單位營運現況。



1.1.4 經濟績效

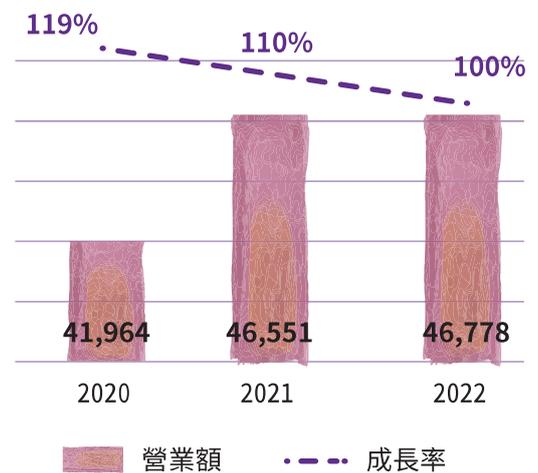
台灣 Panasonic 集團貫徹「圖謀社會生活的改善與提高，以期貢獻世界文化生活的進展」之經營理念持續不斷地進步。由於疫情延燒，除了全球經濟受到重創之外，原物料取得及航運情況不穩定，但台灣松下仍力求維持家電市場的成長。

台灣 Panasonic 集團 年度營業額



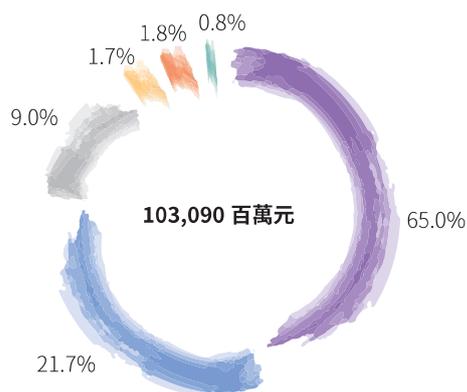
(單位：新台幣百萬元)

台灣松下電器集團 年度營業額



(單位：新台幣百萬元)

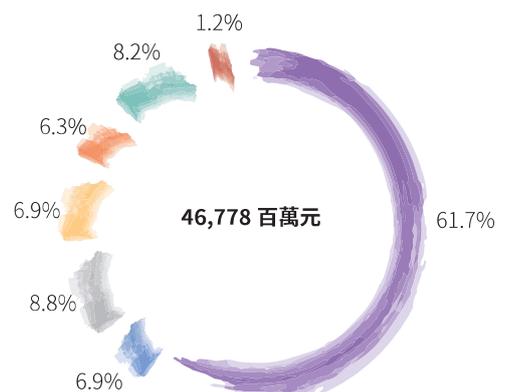
台灣 Panasonic 集團
2022 年各集團公司營業額與占比



- 台灣松下電器集團
- 松下產業科技
- 台灣松下電腦
- 台灣松下電材
- 台灣松下多層材料
- 台灣松下營造

(單位：新台幣百萬元)

台灣松下電器集團
2022 年產品別營業額與占比



- 家電及空調產品
- 車載 / 元件 / 揚聲器
- 建築設備
- 系統解決
- 馬達
- 家電輸出及中國直販
- 服務收入

(單位：新台幣百萬元)

註1：台灣 Panasonic 集團包含台灣松下電器及其他 6 家集團公司

註2：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

註3：商用設備及整合方案的產品服務在 2022 年合併為系統解決

稅務資訊

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 61 年以來繳納稅額累計達 847 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。

2022 年度台灣松下電器集團納稅額	
類別	金額 (單位：百萬元)
營業稅	228.0
營利事業所得稅	651.6
貨物稅	1654.9
其他類捐	307.7
合計金額	2842.2

2022 年度銷售亮點

販賣面

- 國內大型家電及空調產品銷售成長
- 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 467 億
- 營業額連續 8 年創下歷史新高

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

- 受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

1.1.5 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。在 2021 年，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，提供專業知識為智慧家電的發展推進。

電子同業公會	台灣區電機電子工業同業公會	其他公協會	中華民國工商協進會
	新北市電器商業同業公會		新北市工業會
	台北市電器商業同業公會		台灣區照明燈具輸出業同業公會
	冷凍空調公會		財團法人台灣數位電視協會
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		台北市事務器械商業同業公會
	台北市室內設計裝修商業同業公會		社團法人中華軌道車輛工業發展協會
	新北市室內設計裝修商業同業公會		台北市進出口商業同業公會
	台南市室內設計裝修商業同業公會		台灣區電信工程工業同業公會
	高雄市室內設計裝修商業同業公會		台北市電腦商業同業公會
	中華民國室內設計協會		台灣區電信工程工業同業公會
	桃園市室內設計裝修商業同業公會		台北市電腦商業同業公會
其他公協會	台灣智慧型電網產業協會		台北市日本工商會
	台灣智慧能源產業協會		台灣電路板協會
	湖口工業區廠協會		台灣連鎖暨加盟協會

1.2 誠信經營

台灣 Panasonic 集團秉持著創業者松下幸之助先生的「企業是社會的公器」的經營理念，遵守當地法律是公司基本行動基準，故訂定「Panasonic 行動基準」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，且與供應商及經銷商簽署廉潔承諾書及反賄賂條款。2022 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



- 禁止不實交易和利益輸送
- 訂定嚴格的送禮及招待限制

反競爭



- 禁止與競爭對手交流產品資訊
- 制定與競爭對手接觸之審核機制

公平採購



- 進行採購業務時需遵循法律規範
- 不接受供應商提供的個人回饋

1.2.1 法規遵循

管理目的	堅守集團創業之初的綱領與信條，以法規遵循為根本營運企業		
管理方針	1. 制定集團的合規管理與法遵制度，並確保其與時俱進 2. 舉辦法規相關教育訓練，確保員工充分理解與實踐 3. 設立反貪腐、反賄賂及疑似違法行為的通報系統		
目標	2023 年目標	短期	中長期
	維持違法事件 0 件，並持續推動法規相關教育訓練	維持無違法事件，並精進教育訓練之內容	深耕以「光明正大、遵循法則」等集團精神為核心的法規遵循文化
2022 年實績	2022 年度台灣松下電器共有兩起勞動基準法違法事件，共裁罰新台幣 240,000 元，台灣松下電器未來將持續推動法規相關教育訓練，確保達成年度無違規事件發生		

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，一旦有任何疑似違規事件發生，員工（包括前員工）或者交易方可以透過「全球熱線 EARS」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。

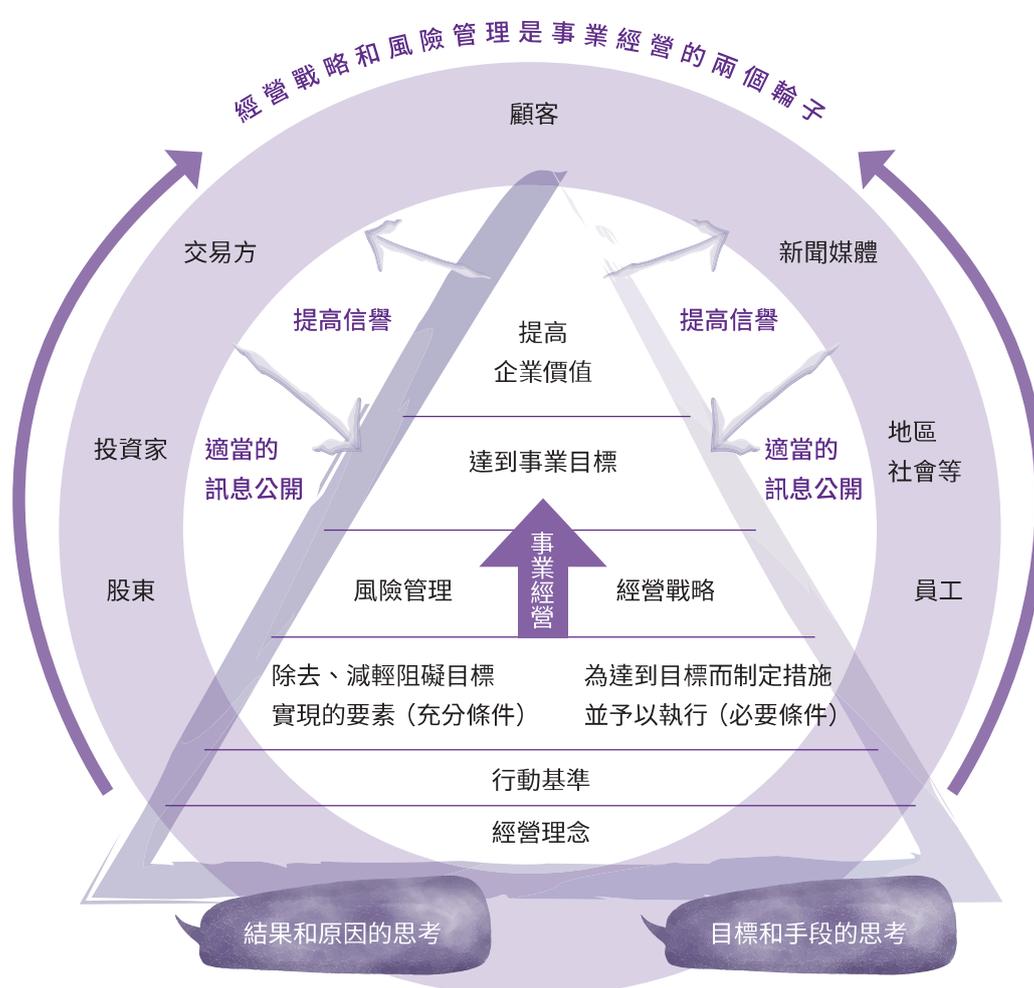
2022 年法規遵循教育訓練課程		
主題	時數（單位：小時）	人次
昇格人員遵紀守法教育訓練	1	200
PSTW 遵紀守法研修會	20	1962
新進員工守法教育訓練	1	58
線上 e-Learning	1	1425

1.2.2 風險管理

管理目的	強化集團之韌性，提升風險應變能力，並確保持續營運		
管理方針	1. 制定策略與應對計畫，持續健全集團管理制度及控管機制 2. 優化風險評估方式，提前辨認潛在風險與趨勢變化 3. 關注國際環境趨勢，加強氣候治理與相關風險管理		
目標	2023 年目標	短期	中長期
	持續評估集團之風險因素並規畫因應措施	精進執行風險評估與營運衝擊的分析，並訂定相應之應變計畫	精進集團風險控管架構，包含氣候治理及相關計畫，並確保集團內的一致性
2022 年實績	評估 2022 年集團之風險因素並規畫因應措施		

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



2022 年台灣松下電器 集團重大風險疑慮項目

風險名稱	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
應收帳款無法收回	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絡攻擊	強化各項網路安全防禦措施並積極監控以降低潛在的攻擊風險
對製造系統的網絡攻擊	區隔製造網路並以 SOC(Security Operation Center) 進行監控

1.2.3 營運持續管理

為有效預防產品與服務因災害或意外事故中斷，並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)，降低事故衝擊，提升企業應對風險之韌性。

重大風險	因應措施
颱風和地震等自然災害	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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 2. 改善和維護建築安全 3. 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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 2. 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 3. 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 4. 利用線上工具與供應商及經銷商溝通及舉行會議

1.3

資訊安全

重大議題 – 隱私保護

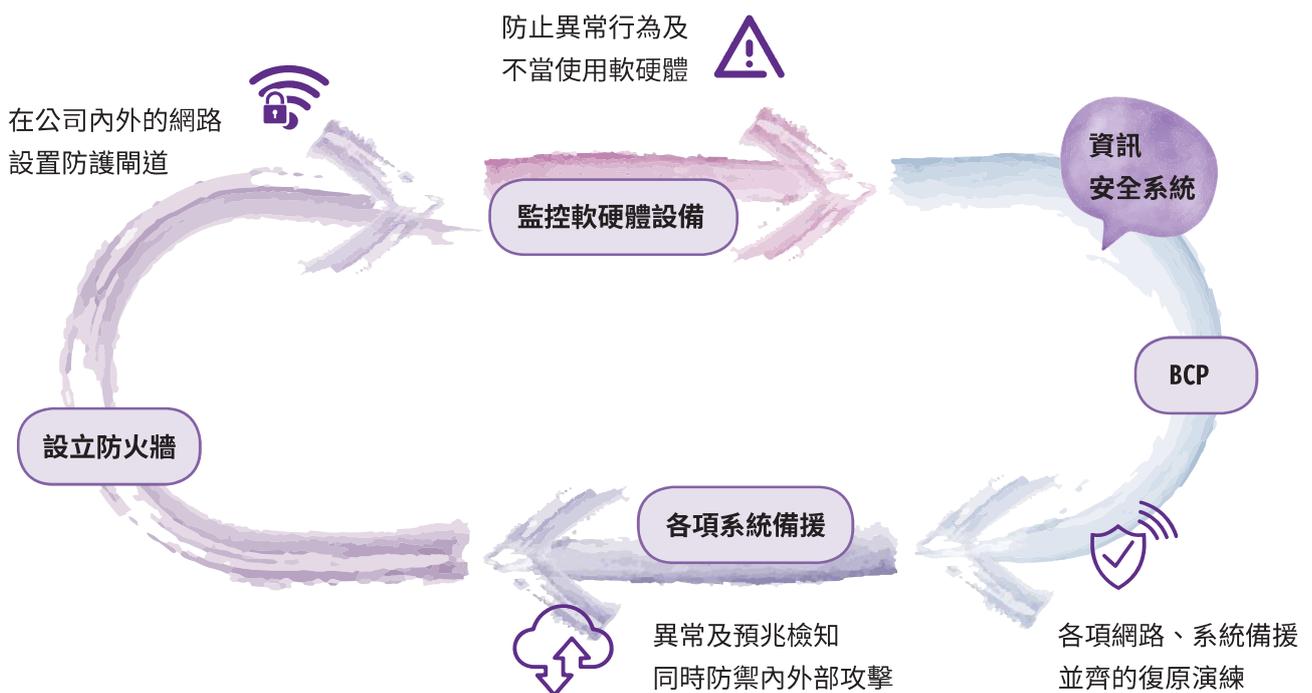
管理目的	維護顧客與合作夥伴之資料隱私，並健全集團資安風險之控管能力
管理方針	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定內規及管理制度，以確保資料皆透過合法的蒐集、處理與取用 2. 以防火牆設立、監控軟硬體設備、資訊安全監控中心導入、企業持續營運計劃 (BCP) 等進行資訊安全管理，並持續更新精進 3. 定期舉辦個資保護相關的教育訓練，確保員工充分了解及落實

目標	2023 年目標	短期	中長期
	維持個資洩漏事件為 0 件	維持無個資洩漏，持續落實相關的教育訓練及查核程序	集團公司持續推動導入 ISO 27001 資訊安全管理系統認證，並定期換證維護持續優化雲端的資安系統，提升全集團之資案控管水準
2022 年實績	顧客投訴隱私洩漏案件 0 件		

台灣 Panasonic 集團持續精進資安管理制度，目前集團公司中，台灣松下電器、台灣松下電腦、台灣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，為保護顧客隱私，台灣 Panasonic 集團制定「個人資料保護規則」及發布「隱私權保護聲明」，確保合法蒐集、處理及取用顧客資料，更開發「個人情報處理系統（Personal Info Register）」，透過雲端資訊系統確認全球松下集團使用一致的資料處理水準，藉各項規範、作業程序、查核及定期的教育訓練，確保落實個資保護，2022 年個資洩露事件為 0 件，且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。

1.3.1 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，減少資料傳遞過程中造成的外流風險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，提高安全性和鎮密性，確保有能力可隨時回應突發的資安緊急情況。

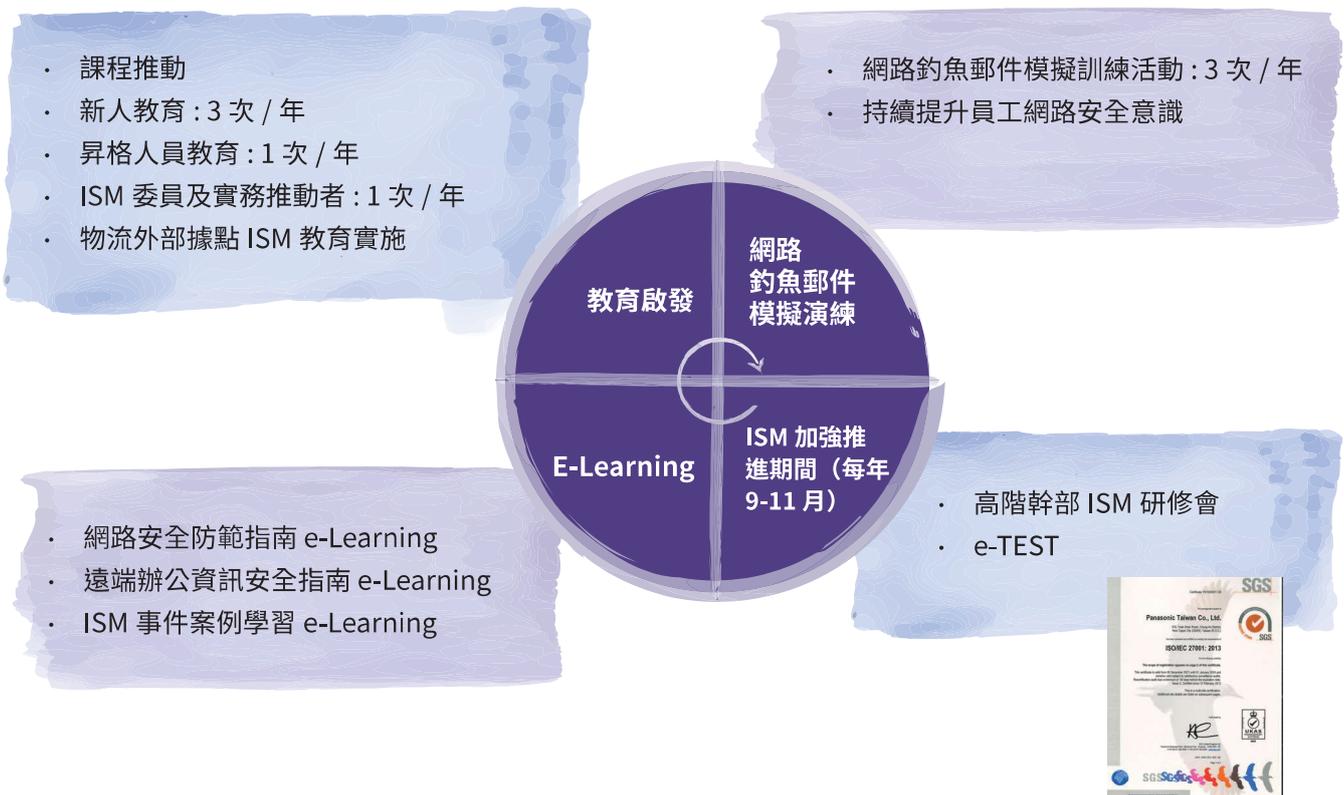


為確保資安系統有能力抵抗外來攻擊並迅速啟動防護機制，台灣 Panasonic 集團每年度委託外部第三方資安檢測中心定期進行弱點掃描、滲透測試及源碼檢測，透過初測及複測兩個循環的資訊攻擊情境演練，檢驗因應措施是否有效。



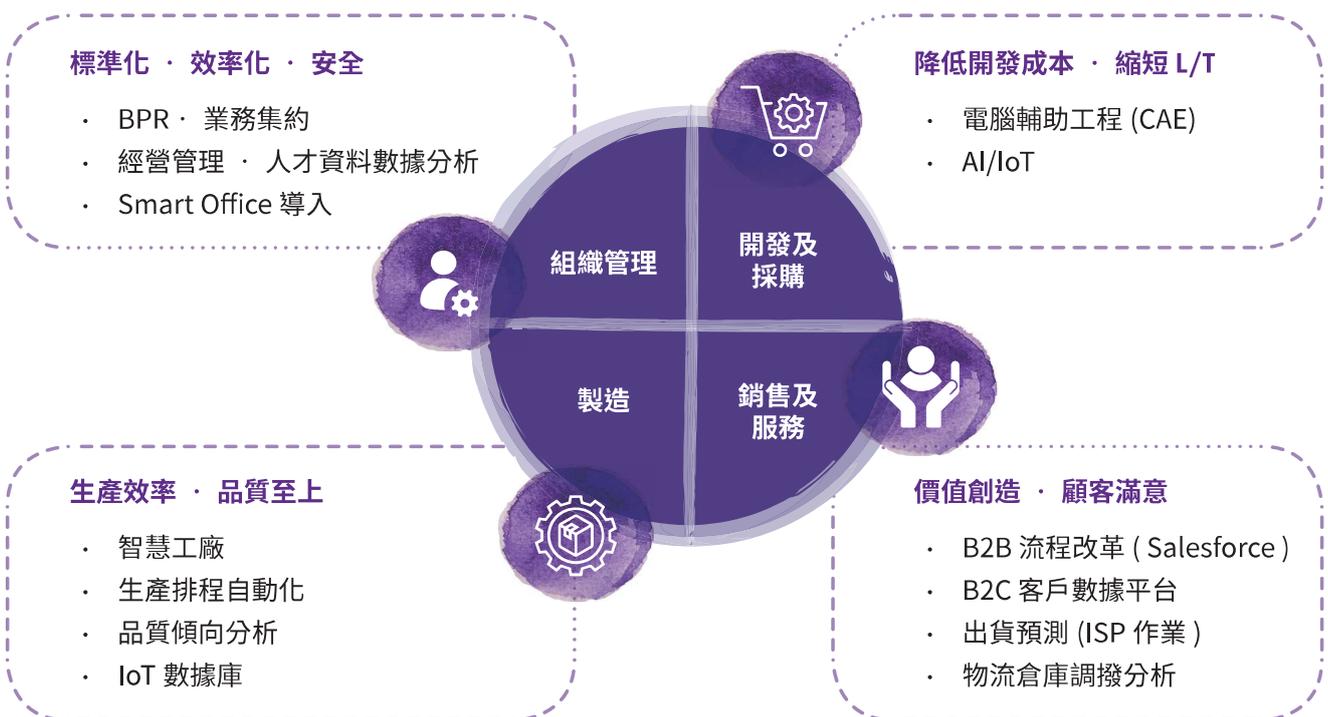
1.3.2 資安訓練

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，2022 年度舉辦了 3 次網路釣魚模擬信件與 2 次 e-Learning 線上課程及測驗，並針對不同的內外部人員進行教育訓練，深化資安意識涵養。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。



1.4 數位革新

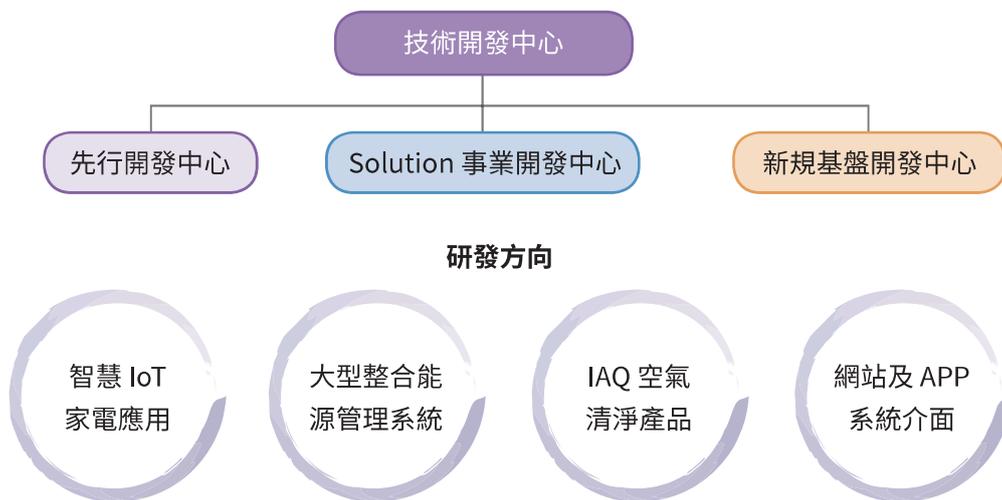
台灣 Panasonic 集團為了因應國際趨勢，加速數位轉型的腳步，積極導入高附加價值的新興科技，並制定 2021-2023 年 IT 戰略計畫「Panasonic Transformation (PX)」，期望活用數位科技變革經營模式，賦予集團內部新的動能藉此提升市場競爭力。



1.5 創新研究開發

目標		
2023 年	短期 (1~3 年)	中長期 (3~10 年)
持續開發新技術，把握 5G 趨勢及集團優勢獲取新專利	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	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

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。



因應全球 IoT 趨勢高漲，2021 年更成立 5G 事業戰略中心，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。2022 年台灣松下電器投入研發金額高達 **565** 百萬元，由 **297** 位技術人員攜手努力，取得 **38** 件專利。

