



## 1.4 風險管理

對風險的即時掌握和迅速回應是確保企業穩定營運的關鍵。三商投控的整體風險管理政策主要聚焦在金融市場的不可預測因素上，以降低風險對公司財務狀況和績效可能產生的潛在不利影響。

三商投控除了母公司之外，也將旗下不同業種的子公司風險納入管理範疇中，並制定相應的控制措施，透過消除、轉移、降低風險的方法來降低風險對企業帶來的衝擊。風險管理之運作是由各公司的風險管理單位依據董事會核准的交易權限執行，透過與營運部門密切溝通，負責辨認、評估和規避財務風險，並積極從中開拓機會，增加企業的韌性、實現永續治理。

### 風險類型及管控方式

風險類型	說明	管控策略與績效
財務風險	<ul style="list-style-type: none"><li>本公司及子公司營運受多項財務風險影響，包含市場風險（匯率風險、利率風險、價格風險）、信用風險、流動性風險及作業風險等。</li><li>公司的金融資產或負債易受投資行為影響，進而造成公司財務風險。如：籌措資金、長短期投資、分配利潤、高風險高槓桿操作、衍生性金融商品交易等都可能造成的財務損失。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>本公司及子公司密切注意利率及匯率之變化，採浮動利率、銀行借款動支期間短，以循環動支方式，掌握利率走勢及利用遠期外匯等方式規避匯率風險。</li><li>信用風險管理之管理方式為限額控管，針對行業別、發行人及國家風險暴險等均分別訂有限額，並隨時監控，以避免風險過度集中。</li><li>資金流動性風險方面，分成短期與中長期兩個層面加以有效管理。短期流動性管理除訂定資產流動性比率作為衡量與控管指標，相關部門已建立即時資金通報機制，運用適當貨幣市場工具進行日常資金調度；中長期流動性管理透過資產負債定期檢視，運用現金流量分析模型，監控資產負債配合情形以規劃降低相關風險。</li><li>市場流動性風險方面，已經考量市場交易量與所持有部位之相稱性及鉅額交易部位對市場價格造成之變動等風險，訂定相關監控機制，並對日常交易集中度、投資部位限額、流動性資產配置亦有相關規範，以避免市場流動性風險的產生。</li><li>作業風險管理目標是藉由建立及有效執行健全之作業風險管理機制，以降低公司之作業風險。各項商品、營業活動均訂有業務規章、內部控制制度，供營業單位確實遵循。</li></ul>
氣候風險	<ul style="list-style-type: none"><li>氣候變遷導致極端氣候事件的頻率和強度日益增加，例如暴雨、颱風、洪水、乾旱，或是地震等自然災害，皆可能導致人員傷亡、財物折損、中斷供應鏈或營運生產，對企業的營運造成嚴重損失。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>投保相關保險以降低自然災害對業務造成的損失，如商業資產保險或存貨保險、商業中斷保險、公共意外責任險等。</li><li>進行自然災害風險評估，並建立緊急應變計畫及災害恢復計畫，確保在災害後能及時恢復業務運作。</li><li>落實日常自動檢查作業，例如：門市建築物檢查、用電安全檢查、設備定期維修和保養。</li><li>建立重大事件通報機制，建立後勤人力支援。</li></ul> <p>※ 更多內容請參閱第三章、環境保護章節</p>
資安風險	<ul style="list-style-type: none"><li>因為現代企業已高度依賴數位技術和資訊系統來支持業務運營，企業有可能面臨駭客攻擊、勒索病毒或消費者個資或消費資料之竊取之風險。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>本公司已訂有相關資訊安全管理辦法，並定期檢視其有效性，降低可能對公司營運及形象造成之損害，同時投入一定預算於資訊安全相關防護上，降低因駭客入侵影響公司營運及信譽。2023年除與台灣知名資安公司配合降低資安風險外，並增設專責單位及人員，強化資訊安全，降低風險。</li></ul>
轉型市場風險	<ul style="list-style-type: none"><li>受到網路交易持續發達長期帶來的影響，造成民眾消費習慣和支付方式改變，電子商務和外送平台衝擊實體零售業。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>民生用品零售業持續發展自有網路平台，整合線上線下業務以提高營收及獲利。餐飲業則結合網路與外送平台，提高接單效率，並積極開發新產品以提高通路附加價值。</li><li>2022年成立第一家三商餐飲雲端廚房。</li><li>2023年販售「美廉咖啡」的門市達600家，佔總店數7成，同時上線「寄杯跨店取」服務，讓消費者更便捷。</li><li>2023年美廉社導入Uber Eats外送，完成外送拼圖，共有600家門市提供此服務，拉出500公尺到5公里的新服務距離。</li><li>2023年美廉社優化線上購物「Go美廉」使用介面，操作上更為簡易，還擴增商品館別、增加電子票券品類。</li><li>持續與各家電子支付業者或電子票券業者進行異業合作，包含升級門市支付設備，降低消費最後一哩的磨擦力，提供消費者更便利與安全之支付旅程與行銷活動體驗，以創造豐富商機。</li></ul>



風險類型	說明	管控策略與績效
經營風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>民生用品與餐飲零售業面臨商品同質性及替代性高，同業間的削價競爭以及異業跨業搶占市場（如超商及攤販進攻外食市場）等風險，導致市場被瓜分，公司利潤下降。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研發計畫著重於改善消費體驗、豐富商品及服務類型，除了引進海內外新產品、自有品牌商品研發，更持續透過強化顧客關係管理（Customer Relationship Management, CRM）數據分析了解各銷售區域之消費特性，以滿足鄰里居民多樣化之民生用品及服務性商品需求、深耕社區，並透過行銷活動強化會員關係，提高消費者對品牌的認同，避免參與價格戰。</li> <li>2023年三商餐飲視市場變化需求推出新態樣或新服務型態，並針對舊商品持續改良產品口味。</li> <li>2023年美廉社不求展店速度，而是進行超過122家門市改裝優化、調整商品陳列，打造更舒適的購物環境。</li> <li>2023年美廉社持續提供差異化商品，「自有品牌」及「自辦進口」佔全品項一成；另外不斷調整生鮮蔬果品類商品，首次達億元營收，為年度經營突破。</li> <li>2023年在美廉社店內設有「Tomod's 特美事」貨架的門市已達51家，提升客源互導優勢。</li> <li>2023年美廉社「巷口酒窖」導入酒類專屬貨架24家，品項多價格實惠相當吸引消費者，廣受市場青睞。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>門市經營的固定成本相對較高，包括人事、租金、折舊等。在面對不景氣或商圈變化時易陷入虧損風險。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>零售業者在經營上趨向大型化、連鎖化、差異化。</li> <li>大型化使業者之固定成本能有效分攤，並形成經濟規模，提高議價能力、降低進貨成本。本公司亦架設網路電話節省通訊費用，使管理及業務費用降低、效率提升。</li> <li>連鎖化使開店流程標準化，以便迅速展店及迅速獲利、降低各項行政成本。本公司引進新技術更新門市POS系統、同時亦發展網路銷貨、提升ERP整合內部資源、發展SCM系統連結供應商進行進銷存及付款作業。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>零售業物流規模有限，影響公司整體擴張效能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持續優化倉儲管理系統、電子標籤輔助揀貨系統、自動分揀系統外，並引進壓紙機等自動化設備，以降低倉儲管理成本、提升物流作業效率。</li> </ul>
食品與產品安全風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者對食品與產品安全日益重視，主管機關相關法規亦愈趨嚴格，若未遵循可能導致公司受到罰款且聲譽受損之風險。</li> <li>若供應商因不良管控流程使商品品質下降，可能導致提供不符合標準商品之風險。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建置標準化產品安全管理流程，自主隨機抽驗產品。</li> <li>建置標準化問題產品處理流程，即時通報及下架。</li> <li>投保相關產品財務保險以規避風險，如產品責任險。</li> <li>深化供應商管理機制，嚴格執行供應商評鑑與遴選（本公司主要為零售批發型態，除酒類為專賣事業，進貨較為集中外，其他進銷貨均非常分散，無集中之風險）。</li> <li>三商餐飲中央廚房2023年已完成三廠的擴建並啟用，未來除了能提高產品自製率，充份掌握品質外，也規劃代工業務，新增獲利來源。</li> </ul>
人力資源風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>餐飲業及零售業競爭激烈、人員流動性高，容易導致服務品質及員工滿意度下降之風險。</li> <li>若未遵循勞資相關法規，可能導致訴訟、財務和聲譽損失等風險。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完善人才培育制度，建立系統性或電子化的教育訓練，提供多元教育訓練機會，讓同仁能方便取得資源，提升競爭力。</li> <li>逐步提升員工福利及員工滿意度，減少人員流動、提高服務品質。</li> <li>建立勞資申訴機制，提供同仁的友善的溝通管道。</li> </ul>
職場安全與健康風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>若員工於職場內發生職業災害，將導致工時損失、財物損失、公司名譽與員工士氣下降，甚至面臨法律訴訟等風險。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極建置職業安全衛生管理系統，確保工作場所環境、機具設備、作業內容之危害風險降到最低，拒絕任何形式的職業災害。</li> <li>定期對員工實施職業安全衛生教育訓練，提高員工的安全意識。</li> <li>每月執行職場安全衛生及消防設備自動檢查，不定期進行稽核。</li> <li>成立緊急應變小組，並依照緊急應變計畫進行災害分級管理、定期實施緊急應變演練。</li> </ul>

## 內部控制制度

本公司於董事會下設立稽核室，由稽核人員依據本公司『內部稽核實施細則』及『自行評估內部控制制度作業程序』進行內部稽核及內控自評作業，並利用《公開發行公司建立內部控制制度處理準則》五大有效性判斷項目（控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通、監督作業），每年定期檢討與評估本公司內控制度的績效及有效性。詳細之稽核組織運作及內控自評結果，可上三商投控公司網站查詢。



內控制度

## 經濟與社會相關法規遵循

2023年三商投控母公司與子公司皆未發生違反經濟與社會相關法規之重大情事。