



3 永續治理 誠信當責

- 3.1 誠信治理
- 3.2 營運績效與發展藍圖
- 3.3 風險管理



重大主題

公司治理、風險管理

<p>對東森的意義</p>	<p>面對當前快速變遷的經營環境，建構一個誠信、透明及健全的治理架構，是東森長期穩定發展的重要基礎。惟有良好的公司治理架構、將公司治理文化深植董事會、經營管理階層及全體員工，同時維護股東及利害關係人之權益，並正面迎接任何挑戰，以預防管理的態度來進行風險控管，積極規劃風險管理政策與系統，將營運可能會面臨之風險，事先規劃因應措施。</p> <p>東森透過三道防線，透過風險鑑別，要求各部門在執行業務時，落實風險管理程序。針對關鍵風險之管控，由各東森之總管理部門協助各單位規劃相關制度並提供教育訓練，監督各單位風險管控程序之執行並適時提出審查結果。最後，由稽核室負責查核各項規章與內部控制制度之遵循與執行狀況，定期提出糾正改善行動。</p> <p>透過上述作為，使東森能穩定營運和獲利成長，提升競爭力與市場地位，邁向真正的永續發展。</p>
<p>政策與承諾</p>	<p>將持續以更嚴謹之標準實踐公司治理相關規範，不斷精進公司治理制度，以保障利害關係人權益，朝永續經營之目標邁進，未來發展策略重點如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 建立完善的風險管理與稽核機制，訂定相關政策及守則，如公司治理守則、風險管理政策與程序、董事會績效評估辦法、建置資訊安全風險管理架構。 • 設置公司治理主管，負責公司治理相關事務。 • 強化董事會及各功能性委員會管理機能、績效評估制度及進修。 • 訂定「員工服務契約書」、「員工清廉守則」、「資訊安全暨保密同意書」等誠信正直獎勵與舞弊懲戒條款，做為員工執行業務活動之指南與規範，由內而外建立誠信治理文化。
<p>申訴機制</p>	<p>東森各事業體之公司官網皆設有利害關係人專區，可透過其中「聯絡我們」、「線上回饋」及「問卷調查」等方式進行申訴。</p>
<p>主責單位</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 東森國際稽核室、股務處、投資人關係處及會計部 • 東森購物稽核室、資訊部及經營管理部 • 東森新媒體總管理室、會計處
<p>特定行動</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 完成公司治理評鑑自評作業，檢視未得分題目進行改善，持續提升公司治理評鑑結果。 • 定期舉辦董事會 / 股東大會，向投資人說明東森經營狀況及計畫。 • 不定期舉辦法治及誠信議題等教育訓練，協助同仁更快速掌握公司治理議題。 • 完成 31 項稽核報告，其中 2 個查核報告共發現 2 項缺失，已請相關單位進行補正與改善。 • 由外部專業廠商執行電腦系統安全評估，並針對其中重大風險及高風險項目改善完成率達 100%。 • 未有重大違反「行銷傳播與廣告」、「環保法規」、「兒童及少年福利與權益保障法」相關法規以致遭受罰款之情形。 • 未發生任何貪腐事件。

未來 1 年目標

- 遵守董事會議事規範，執行董事會績效評估辦法，強化董事會運作。
- 完成公司治理評鑑自評作業，檢視未得分題目進行改善。
- 依內控制度與法規要求，持續落實各項稽核計畫。
- 建置資訊管理備援機制，持續每年取得 ISO27001 資安認證，內部至少 2 位取得 ISO27001 資訊安全主導稽核員證照。
- 鑑別重要作業相關風險，強化風險管理機制。
- 注意各主管機關公告之最新法規增修訂及業務相關函令更新，降低法令風險。
- 維持無任何重大 (罰金超過新台幣 100 萬元整) 之違法情事。

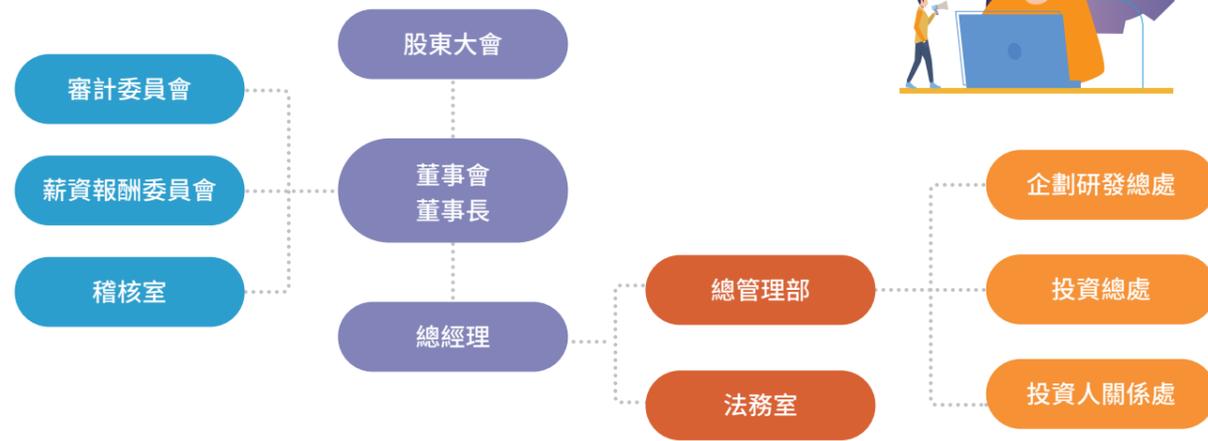
未來 3-5 年目標

- 持續強化公司治理制度，提升公司治理評鑑結果。
- 持續精進董事會及功能性委員會績效評估辦法與執行。
- 針對可能威脅企業之新興潛在風險，管理階層適時召集各相關部門及轉投資公司進行跨部會討論，必要時並尋求外部專家協助，以保持彈性並快速回應風險。
- 建立自治委員會或品質把關制度，以確保業務之執行符合公司治理規範。
- 要求供應商建立透明之產品資訊追溯機制，確保商品 / 內容品質來源可信。
- 持續貫徹零容忍違反道德誠信相關規範。

3.1 誠信治理

3.1.1 公司治理

公司治理架構圖



東森國際股東會為公司最高權力機關，依法選任董事，組成董事會作為最高治理單位。並設立稽核室直接隸屬董事會，以維持其獨立性，涵蓋東森國際各單位以及子、孫公司之內部控制制度，每年出具「整體評估表」與改善建議，經董事會核准出具「內部控制制度聲明書」，刊登於公司年報及公開說明書。為落實誠信經營，有效執行公司治理，東森國際分別於 2015 及 2017 年設立薪資報酬委員會及審計委員會，兩者皆由三位獨立董事組成，且直接隸屬於董事會，2020 年東森國際董事會出席率將近 100%。

職稱	姓名	實際出席次數	委託出席次數	實際出席率	主要經歷 / 現職
董事長	廖尚文	13	1	92.86%	<ul style="list-style-type: none"> 經濟部工業局副組長 東森國際股份有限公司董事長
董事	邱兆鑫	14	0	100%	<ul style="list-style-type: none"> 全國商業總會秘書長 東森國際股份有限公司董事
董事	蔡高明	14	0	100%	<ul style="list-style-type: none"> 中華票券金融股份有限公司總經理 光韻科技股份有限公司董事長
董事	陳清吉	14	0	100%	<ul style="list-style-type: none"> 台灣區雜糧發展基金會執行長 東森國際股份有限公司監察人
獨立董事	李坤璋	14	0	100%	<ul style="list-style-type: none"> 寰宇智庫管理顧問股份有限公司執行長 東吳大學會計系系主任
獨立董事	陳甦彰	14	0	100%	<ul style="list-style-type: none"> 澎湖科技大學行銷與物流管理系系主任 澎湖科技行銷與物流管理系專任教授
獨立董事	石天威	14	0	100%	<ul style="list-style-type: none"> 逢甲大學研發長 逢甲大學纖維與複合材料學系教授

董事會績效評估

為建立更透明的績效目標並加強董事會運作效率，東森於 2019 年 12 月通過訂定《董事會績效評估辦法》，評估範圍包含整體董事會、個別董事成員及功能性委員會，每年執行內部自評一次，得至少每三年由外部專業獨立機構或專家學者團隊執行評估一次，方式包括董事會內部自評、董事成員自評等，辦法細節詳見官網。



《東森國際董事會
績效評估辦法》

董事會績效評估面向	董事成員績效評估面向	功能委員會績效評估面向
<ul style="list-style-type: none"> 對公司營運之參與程度 提升董事會決策品質 董事會組成與結構 董事的選任及持續進修 內部控制 	<ul style="list-style-type: none"> 公司目標與任務之掌握 董事職責認知 對公司營運之參與程度 內部關係經營與溝通 董事之專業及持續進修 內部控制 	<ul style="list-style-type: none"> 對公司營運之參與程度 功能性委員會職責認知 提升功能性委員會決策品質 功能性委員會組成及成員選任 內部控制

薪資報酬委員會

東森國際之薪資報酬委員會由 3 位獨立董事所組成，現任委員（第四屆）任期自 2020 年 6 月至 2023 年 6 月。委員會主要職權為訂定並定期檢討董事及經理人績效評估與薪資報酬之政策、制度、標準與結構。2020 年共召開 5 次會議。

姓名	職稱	實際出席次數	委託出席次數	實際出席率
陳甦彰	獨立董事 (召集人)	5	0	100%
李坤璋	獨立董事	5	0	100%
石天威	獨立董事	5	0	100%

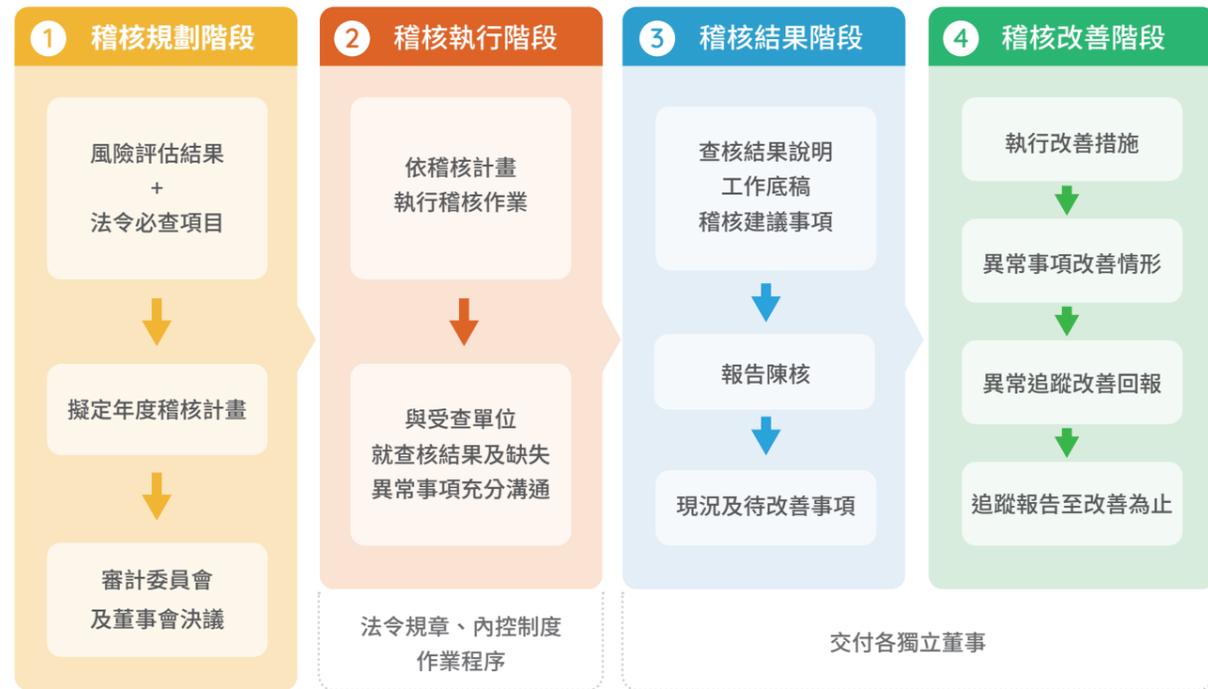
審計委員會

東森國際之審計委員會由全體獨立董事組成，每季至少召開會議乙次，並得視需要隨時召開，2020 年共召開 13 次。自 2017 年 5 月 11 日股東會全面改選董事後，由審計委員會替代監察人。審計委員會職權監督事項包含 (1) 公司財務報表之允當表達；(2) 簽證會計師之選（解）任及獨立性與績效；(3) 公司內部控制之有效實施；(4) 公司遵循相關法令及規則；(5) 公司存在或潛在風險之管控。

姓名	職稱	實際出席次數	委託出席次數	實際出席率
李坤璋	獨立董事 (召集人)	13	0	100%
陳甦彰	獨立董事	13	0	100%
石天威	獨立董事	13	0	100%

內控制度

由直屬於董事會的稽核室負責，稽核主管除定期向審計委員會報告稽核業務外，並列席董事會報告。稽核工作在於協助董事會及經理人檢查、覆核內控制度之缺失，及衡量營運之效果與效率，並適時提供改善建議，以確保內控制度得以持續有效實施。



內控制度自行評估報告

稽核室覆核及統計 2020 年公司各部門及子公司之自評問卷，內容涵蓋五大組成要素，併同 2020 年稽核單位執行各營運循環所發現之內部控制制度缺失及異常事項改善情形，及內控制度自行評估報告，彙整後作為董事會及總經理評估整體內部控制制度有效性及出具「內部控制制度聲明書」之主要依據。

各營運循環之作業程序

稽核重點包括各營運循環之作業程序、金管會規定之查核項目、子公司內控制度等作業之稽核。2020 年提出 70 篇稽核報告，均通知各受查單位、子公司，依稽核建議執行改善措施，並且每季作成追蹤報告追蹤改善進度，至改善為止，以確定相關單位業已及時採取適當之改善措施。稽核報告及追蹤報告陳核後，會於稽核項目完成之次月底前交付各獨立董事查閱。

3.1.2 誠信經營

東森定期宣導誠信經營核心價值觀，持續關注可能影響業務及財務之國內外政策與法令，訂定各項公司治理規章與辦法，落實誠信經營、反貪腐與法令遵循，並深化誠信企業文化。除此之外，也協助業務單位瞭解法令規定要求，訂定業務規範、合約條款分散法律風險，對管理階層發出預警。

2020 年東森未發生任何貪腐事件，亦未有重大違反「行銷傳播與廣告」、「環保法規」、「兒童及少年福利與權益保障法」相關法規以致遭受罰款之情形，若有違規及裁罰之情形皆會於期限內改善。

相關政策辦法與成果

單位 (事業別)	政策措施	執行頻率	2020 年違反情形
東森國際 (倉儲事業)	「員工工作規則」及「員工清廉守則」明確規定應遵守行為準則，誠信正直獎勵與舞弊懲戒條款，做為員工執行業務活動之指南與規範	1. 新進員工報到時說明 2. 不定期隨時執行	皆無違反紀錄
東森新媒體 (媒體及寵物事業)	於員工聘僱同意書中載明職業倫理、智慧財產權、誠實保證等相關規範 簽訂員工誠信經營守則同意書		
東森購物 (零售事業)	於「員工懲戒管理辦法」與「員工工作規則」中訂有員工誠信行為的標準，規範員工道德行為的違反處理程序 宣導並簽署員工服務契約		

從業道德行為規範

企業誠信經營是東森的核心價值，東森要求董事、經理人、員工或具有實質管理權者，應以誠信經營為最高準則從事所有公司經營活動及業務。其中東森購物因產業特性涉及大量採購行為，為倡導員工清廉行為，訂有員工清廉守則，凡成為東森購物員工者皆須簽署。

東森針對營運環節可能涉及潛在誠信風險之行為進行分析，並據此訂定強化風險管理之規範及措施。另訂有內外部舉報機制及內部稽核單位定期及不定期查核，確保當有任何員工違反內部行為準則時，能夠即時發現與補救，並依「道德行為準則」予以記錄、調查及處罰。

我們亦定期舉辦與誠信經營相關之內部訓練課程，新進員工須參與「誠信行為守則」訓練課程，亦不定期開設包括不當行為管理、智慧財產權資訊管理、內線交易防範、營業秘密侵害防範，內部及客戶溝通合規政策等課程。有關從業道德行為規範請參閱右方 QR code。

員工清廉守則

- 一、不接受不當餽贈。
- 二、不接受不當利益。
- 三、不接受不當請託事項。
- 四、不破壞公司形象，日常行為皆需謹言慎行。
- 五、當利益發生衝突時，沒有任何隱瞞，報告長官知悉，如有需要應自行迴避。



東森誠信經營訓練情形

課程名稱	班次	累積參訓人數	累積參訓時數
員工服務契約	100	1,320	440
員工清廉守則	100	1,320	110
新進員工誠信守則說明	不定期	新進員工皆須上課	55
著作權	每月 1 班	940	32

參與公協會之名單

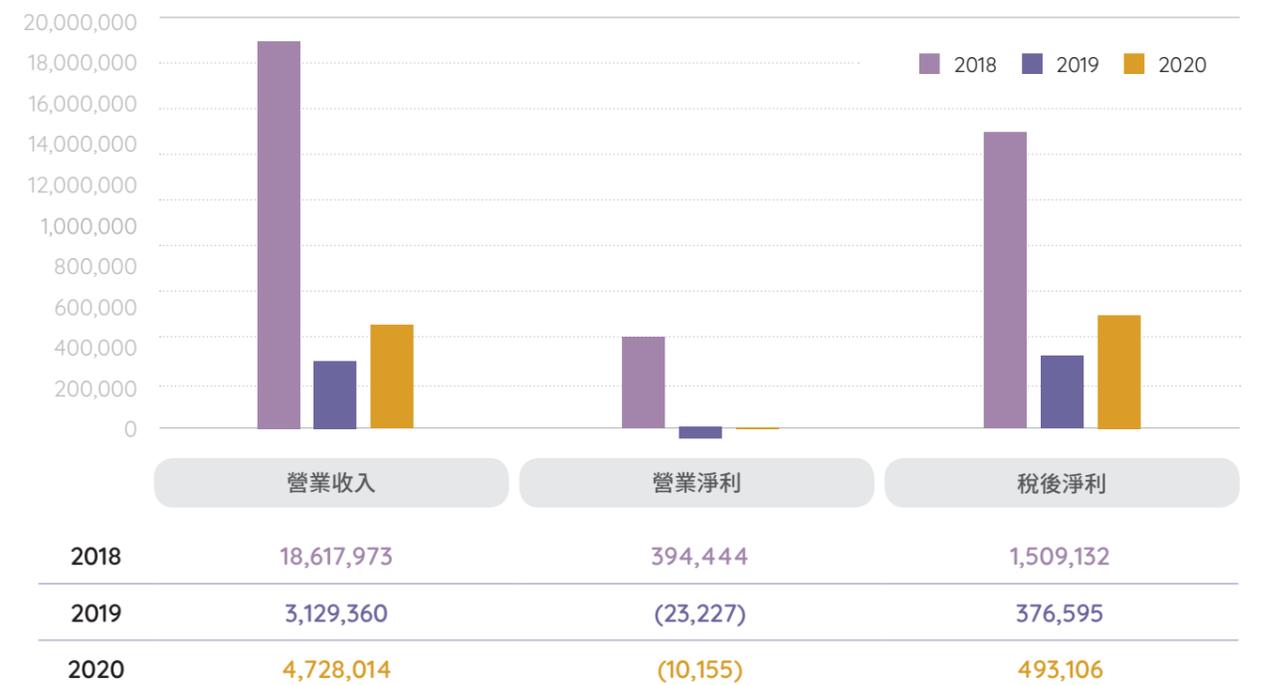
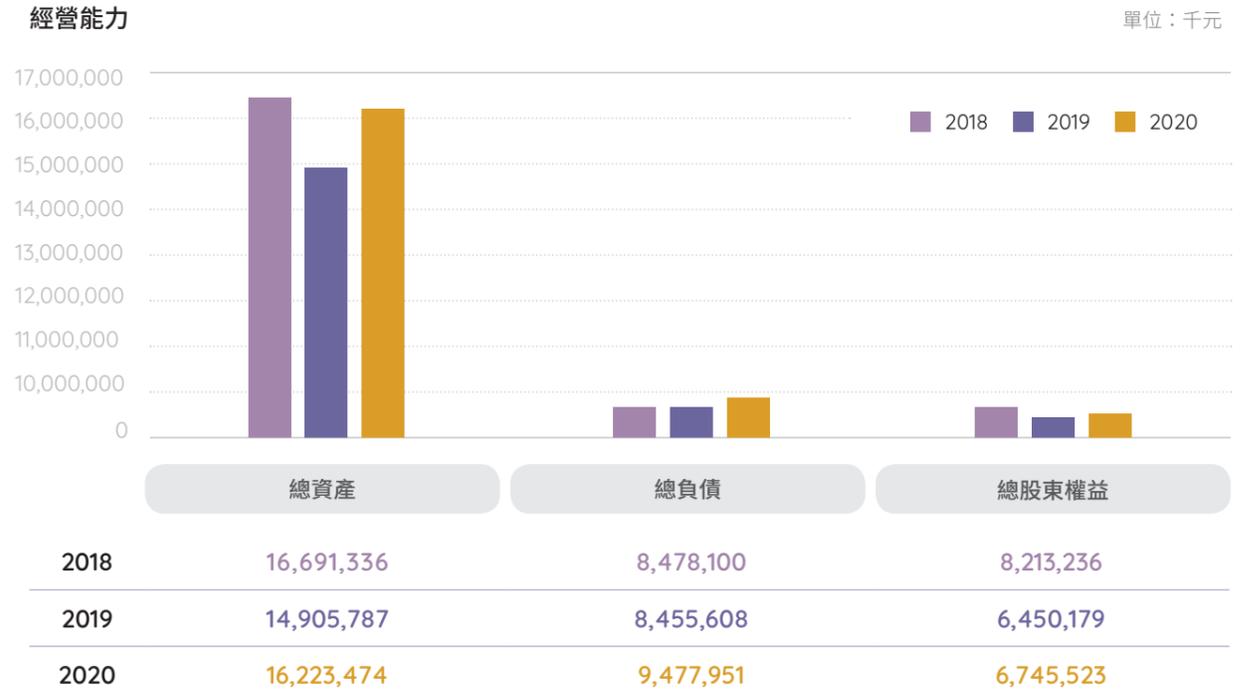
東森除了持續精進本業之外，也透過參與各式公協會，發揮自身的影響力，希望在成長的同時，能帶動產業發展，與社會共好。

項次	外部公協會	參與方式
1	中華民國工商協進會	會員代表
2	中華民國警察之友總會台中港警友會	無
3	台北市不動產開發商業同業公會	會員
4	台北市商業會	會員代表
5	台北市食油商業同業公會	無
6	台中市雜糧商業同業公會	無
7	高雄市雜糧商業同業公會	無
8	高雄市國際輪船商業同業公會	會員
9	基隆律師公會	會員
10	台北市影音公會	會員
11	台灣數位媒體應用暨行銷協會	會員
12	中華民國傑出管理人協會金峰獎專業委員會	會員
13	中華民國仲裁協會	常務理事
14	兩岸企業家高峰會	會員
15	台北市米穀商業同業公會	會員
16	新北市藥師公會	會員
17	新北市護理師護士公會	會員
18	新北市醫療器材商業同業公會	會員
19	條碼策進會	會員
20	臺灣客服中心發展協會	會員
21	台北市律師公會	會員
22	中華民國稽核學會	會員
23	台北市進出口商業同業公會	會員
24	台北市內科園區發展協會	會員
25	台北市電腦公會	會員
26	中華民國無店面零售商業同業公會	理事長、常務理事、常務監事、理事
27	臺灣資訊傳播協會	常務理事
28	亞洲生技美容協會	理事長、常務理事、理事、監事
29	中華新媒體產業發展協會	理事長、常務理事、理事
30	亞太智慧樓宇發展協會	常務理事、監事

3.2 營運績效與發展藍圖

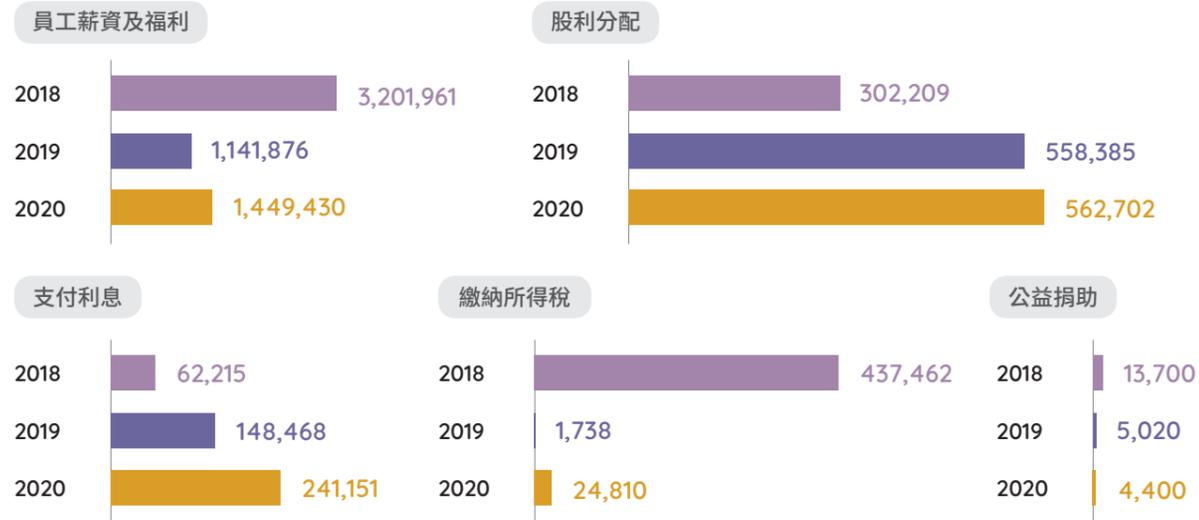
3.2.1 經營成效

近三年東森經營成效

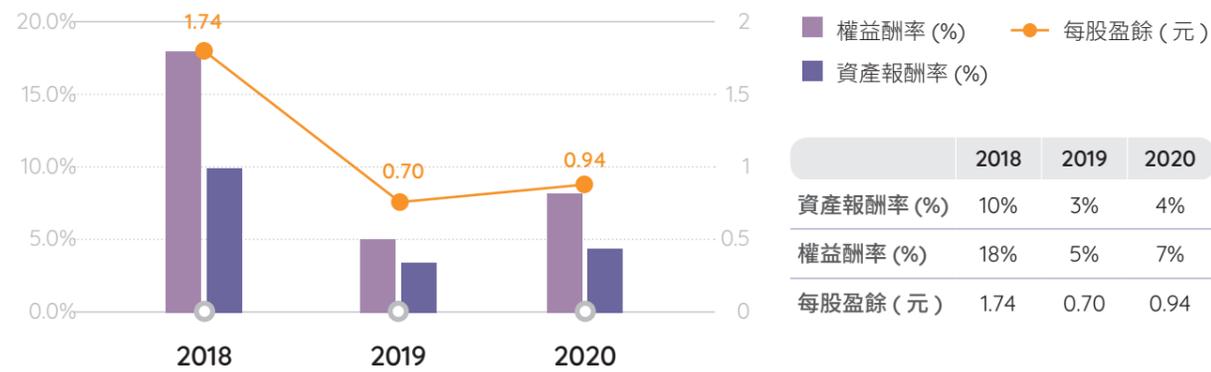


分配經濟價值

單位：千元



獲利能力

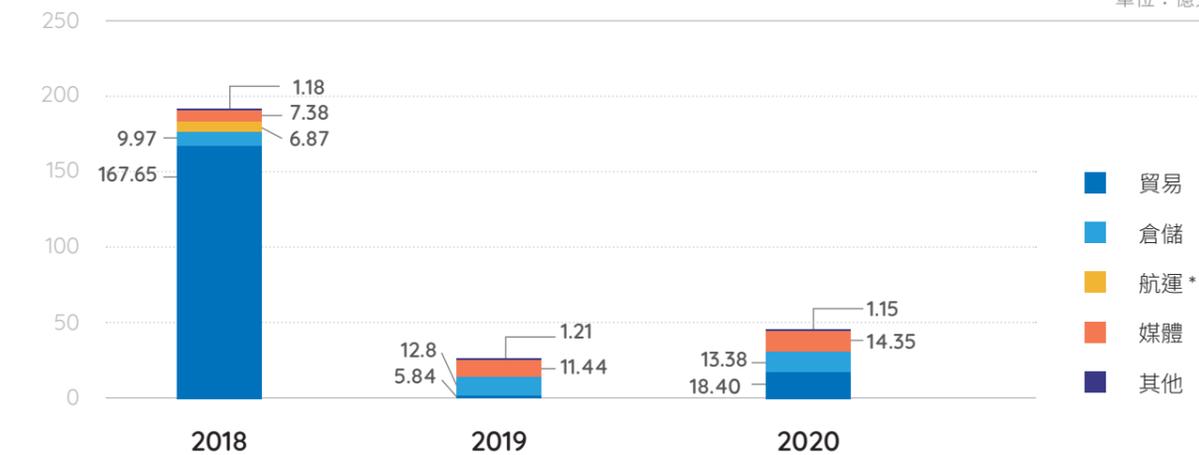


註 1: 財務數據係採自經安侯建業聯合會計師事務所查核後之合併報表。

註 2: 2019 年東森購物提前改選董監事，東森國際因未取得過半數董事席次，致喪失對東森購物控制力，使營收較前期大幅減少，但不影響投資損益。

近三年東森各事業營收

單位：億元



* 註：航運事業已於 2019 年正式結束。

3.2.2 東森發展藍圖

在持續多角化發展的策略之中，東森為了提供消費者更好的產品與服務，希望能發揮集團企業間之綜效，同時也帶動相關產業鏈發展，故於 2020 年投入林口全球營運總部的開發與建設，預計在 2025 年時正式開幕。

發展策略與營運目標

林口總部目標建設為複合功能型的媒體及影視音基地，營運發展策略以「新媒體、新科技、新生活」三大主軸與核心理念，同時也引入核心產業及生活支援服務性產業。東森希望能以林口總部作為國際媒體園區，鏈結臺灣與國際、啟動智慧生活、打造新北市智慧城市典範，營運目標首先以成為全球華人媒體事業領航者為目標發揮國際影響力，持續深化優質影音之品牌生命力，藉由整合 AI 產業創新能量走入未來，融入文創價值及當代流行文化成為打卡新地標，並透過具競爭力之跨價值營運模式提供智慧生活多元服務，朝向園區永續經營。



營運項目

在營運項目規劃上，以新媒體、新科技與新生活為發展主軸，規劃六大項核心營運項目，包含東森集團企業總部、影視產業製造基地、流行文化 showcase、智慧文創孵化器、國際星級大酒店以及魅力四射樂活城。

林口國際媒體園區

營運項目	引入機能	招商或進駐
東森集團全球營運總部 全球營運總部、新媒體、新零售	集團全球營運總部	全球營運總部辦公室、研發中心、博物館、會議室、員工福利設施。
影視產業製造基地 廣播電視、新媒體、製作發行映演	專業攝影棚 影視創作學苑 自媒體實務工作坊 YouTuber快閃攝影棚	影視產業辦公交流空間、攝影棚、研習教室。
流行文化 Showcase 藝文、流行、展演、會議、賽事	藝文展演、定目劇 流行音樂大型演場會 拼盤演唱會 (FanFest) 會展交流 體育賽事轉播	1,500坪多功能會展中心。結合戶外、大型演唱使用。
智慧文創孵化器 AI、AR、VR、影視、新創	媒體產業、文創產業、人工智慧產業、公協會進駐	共享辦公室、研習教室、會議空間、交流聯誼、成果發表空間。
國際星級大酒店 貴賓接待、商務、觀光、婚宴	國際國內商務觀光短期住宿	客房、旅遊商務中心、教堂、宴會廳、餐廳、游泳池、健身休閒設施。
魅力四射樂活城 親子、寵物、醫美、健康、文創	親子闖家 潮流影音 健康樂活	親子樂園、親子或寵物餐廳、寵物研究中心、寵物旅館、餐廳、複合商場、健身房、室內運動、生技醫美。

在地回饋

在完成東森下個里程碑之餘，我們也不曾停下我們對於社會及環境的關懷，因此我們預計透過建材與工法選擇、植株、保水、能資源管理、廢棄物及污水減量、智慧化控制系統等作為，將影視園區打造為銀級綠建築。同時我們也將認養 3,000 坪公園並將其打造能多功能廣場，提供民眾全家共同休憩的新選擇。

3.3 風險管理

3.3.1 風險管理措施

風險類型	管控風險方式
 產品與服務	倉儲事業 <ul style="list-style-type: none"> 市場風險：國際穀物及原油價格採購成本攀高，恐導致散裝穀物進口量降低，因此將配合國家糧食政策，調整糧倉控管佈局，把國家儲備糧納入業務範圍。 活化資產：將台中穀倉碼頭第一後線空閒土地及高雄七十一號穀倉閒置平面倉庫招租，並開放七十一號碼頭異業結盟。 轉嫁風險：對於颱風、地震及火災等災難導致財產及營運損失，以保險機制轉嫁風險。 工安風險：積極管理穀倉作業環境粉塵清理，並執行設備維護、改善及更新。 管控成本：近年貨櫃航運與散裝航運價格均不斷攀升，未來價格直接影響東森倉儲事業營運甚鉅，惟前景難料，倉儲事業部將積極管控成本，擰節支出，如電費、維護費及各項事務費均力求下調，以減輕營運成本壓力。
	媒體事業 <ul style="list-style-type: none"> 市場風險：因應消費習慣與廣告市場變遷，總管理室不定期蒐集市場資訊、產業財報、每日商情、讀者座談與使用者意見等，掌握市場變化，以期即早因應。 營運中斷：針對疫情等突發事件可能導致公司作業停擺，規劃設定公司居家隔離、遠距上班等 SOP。
	零售事業 <ul style="list-style-type: none"> 市場風險：因應有線電視剪線潮（有線電視戶數及收視率皆衰退），發展多元通路（MOD、OTT 網路），強化會員經營與 OB 之大數據應用，並協商降低電視上架費成本。 營運中斷：面對疫情等意外事件，成立應變中心等意外應變組織，運用 5S 方法（Systems 系統、Services 服務、Staff 人員、Suppliers 供應及 Sites 地點）確保業務連續性。 庫存風險：每月定期會議檢視庫存現狀，因應管控庫存。
 財務	<ul style="list-style-type: none"> 營運中心建立授信政策，針對客戶個別分析信用評等，訂定授信額度、應收帳款條件等相關辦法。財會單位監督款項進出情形，確保資金流動安全性。 設有備抵減損帳戶，反映對應收款項及投資已發生損失之估計。業務單位若發現帳款逾期未收回之狀況須提出報告，確定屬異常狀態則須採取催收機制。 財務部門衡量並監控銀行存款、固定收益投資及其他金融工具之信用風險。 子公司每年一律納入稽核計畫查核，且每年至少查核一次。
 法規	<ul style="list-style-type: none"> 總管理室定期或不定期進行法令規定（著作權、廣告法及個資安全等）之宣導與教育訓練。 總管理室協助各單位評估各項業務、法律文件及契約所涉及之法律風險。 若有權利人主張權益或政府機關來函，總管理室協助釐清事實，如確認有侵權或法律疑慮，則啟動爭議處理機制，陪同出席、說明、回覆法院與主管機關。 針對性騷擾風險，設立性騷擾防治委員會，規劃性騷擾防治與事件因應措施。
 資安	<ul style="list-style-type: none"> 設置網際網路傳輸的安全加密機制、個人資料檔案及資料庫存取與保護措施，並針對非法或異常使用行為加以監控並因應。 針對系統預警或使用者通知，資訊單位評估是否有資安漏洞，啟動資安處理機制。 通過 ISO 27001 國際資訊安全認證，對客戶做出最大安全承諾。 訂定資安規範，於開放資訊服務過程，進行資安監控及違反資安行為通報等作業。 嚴禁私人電腦或行動設備連結內部網路，避免資料外洩及病毒入侵，確保會員隱私。

3.3.2 氣候變遷風險管理

持續攀升的極端天氣現象以及長時間變化的氣候，氣候變遷為全球帶來了巨大的影響，針對氣候變遷的因應已成為全球皆相當重視的議題，東森積極採取相應策略，除了制定環境管理政策，針對環境、能源、節能管理等訂定短中長期目標，同時更針對氣候變遷議題鑑別相關風險與機會，來因應氣候變遷下的經營挑戰。

類別	辨識項目	對東森營運的影響	因應管理措施 / 業務計畫
 轉型風險	政策法規變動	政府訂定室溫氣體減排及其他節能減碳政策，導致營運成本增加。	逐步汰換與改善設備效能、採用變頻設備等節電措施。持續推動內部流程無紙化，逐步將以往需要用紙本流程處理的公文、申請單轉為線上作業，響應環境永續。詳細成果請參考 2.3.2 節能減碳
 實體風險	極端性氣候災害增加	造成物流運輸過程中無法如期順利抵達，導致交期延遲，客戶滿意度下降，間接造成營收下滑。	針對高損害風險之資產以保險機制轉嫁風險與潛在費用。同時透過完善的物流業務執行團隊，致力強化供應鏈間的整合與彈性。
 機會	網購包裝政策獎勵	零售事業業務持續增長，響應政府推廣的網購包裝減量政策，長期下來具有潛在節約費用效益。	持續串聯包材業者、物流業者與政府單位，共同階段性的針對包材減量、環保材質、循環包材進行落實。
	物流運輸效率提升	東森可透過高效節能的物流運輸，提升整體服務品質與效率，並降低物流運輸上的營運成本。	已建立綠色物流管理政策，以完善物流的整合管理作為，在遴選合作運輸業者過程中，我們將環境保護列入供應商評選要點之一，重視運輸產生的碳足跡。
	節能與綠電政策獎勵	汰換設備時，配合政府補助，申請相關節能補助。	<ol style="list-style-type: none"> 倉儲事業加速老舊設備汰換，購置符合規定或變頻的設備。 寵物事業實體門市改裝整修時，進行節能相關規劃，向政府申請補助。 未來林口總部在建築上規劃雨水回收、太陽能電板、綠建築等設計，並大量提高綠地面積、增加喬木種植數量。
	消費者偏好與市場轉變	因應氣候變遷議題，消費者行為轉變重視綠色產品 / 物流等具利他性、公益性的品牌識別，新消費者偏好形成新市場機會。	<ol style="list-style-type: none"> 媒體事業加強產製關注氣候變遷議題之內容，回應大眾需求。 寵物事業檢視所有產品與服務組合，選擇具有環保效益的產品，並且透過大數據分析系統，選擇在包裝耗材、運輸過程中對環境影響低的產品。