

統一超商

2912 TT

報告大綱

01

2025 9M財務績效

02

營運重點

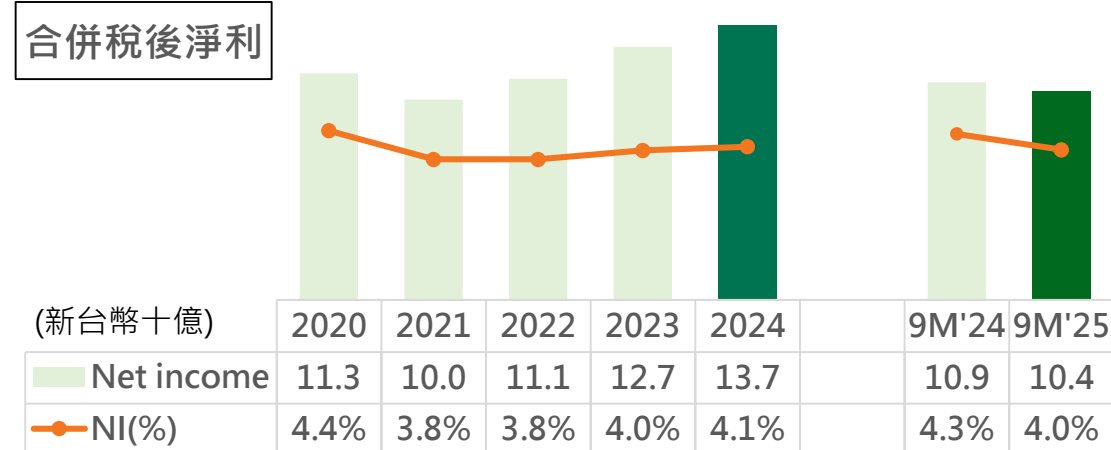
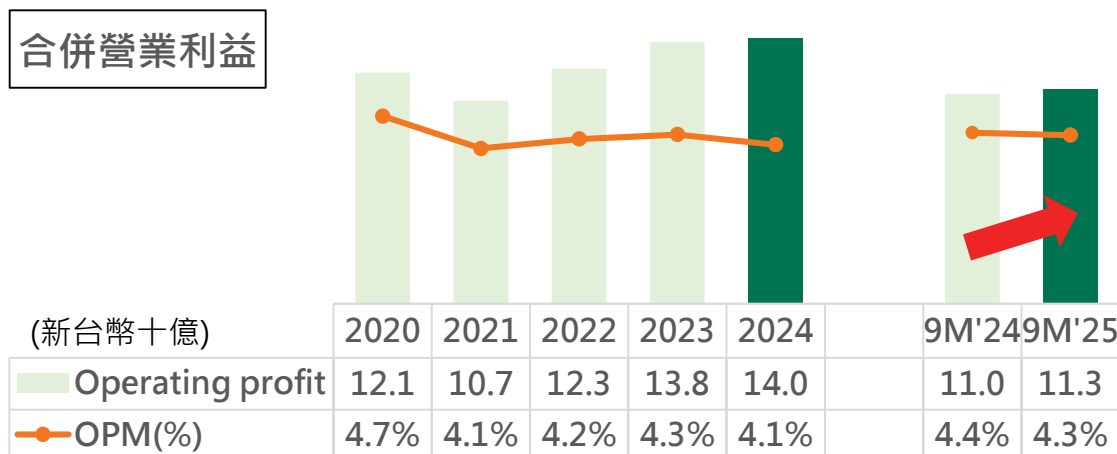
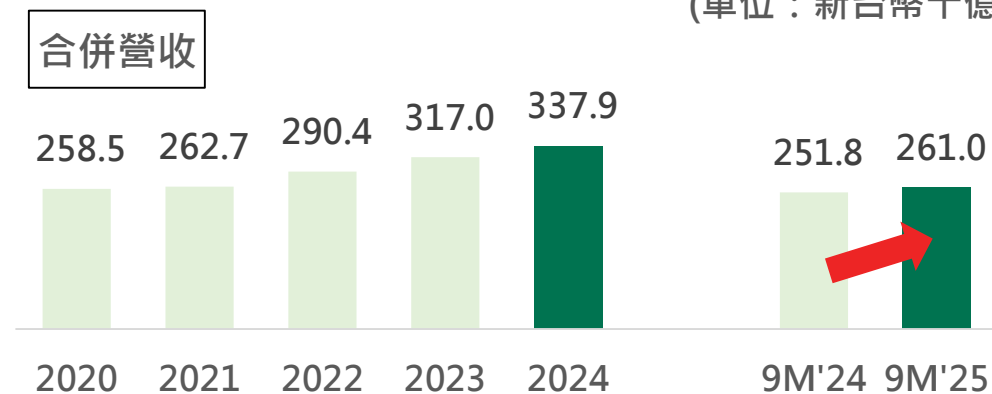
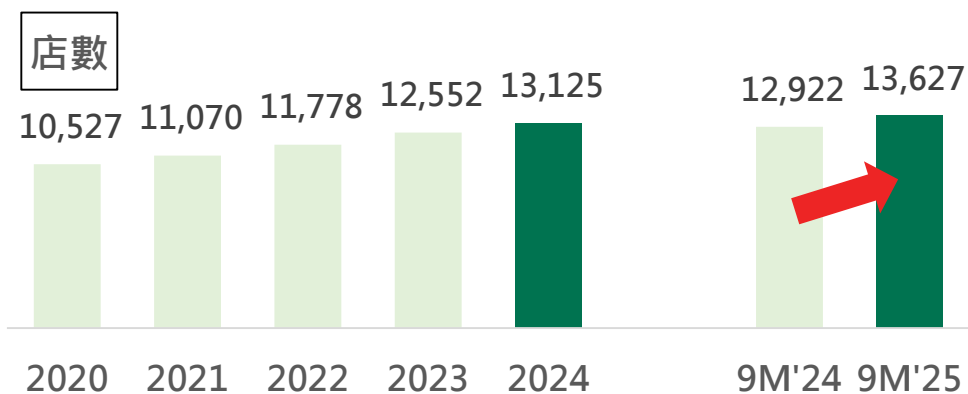
03

未來展望

近年經營成果(合併)

- 2025前三季合併營收成長3.6%，主要來自於台灣7-11、康是美、星巴克等事業貢獻所致。
- 在產品結構優化及規模經濟效益下，毛利額及毛利率雙成長，雖營運費用因外部經營成本上升(如電費、薪資等)，以及展店、物流與數位化布局等長期投資增加，合併營業利益仍成長2.4%。
- 稅後淨利衰退4.0%，若還原去期一次性影響數(山東銀座之處分收益及迴轉所得稅費用)，則較同期持平，主因本業營運獲利穩定成長，業外受持續性策略投資與美元利率降息影響。

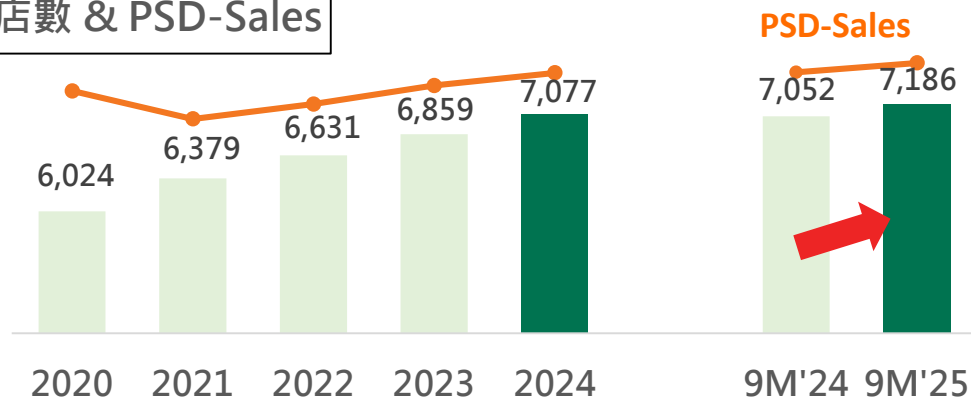
(單位：新台幣十億)



近年經營成果(個體)

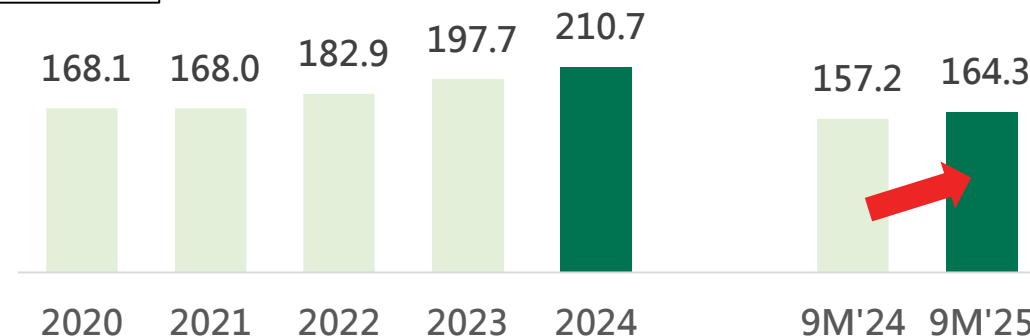
- 台灣7-11持續展店，並透過鮮食、咖啡、飲料等類別帶動PSD-Sales提升，營收成長4.5%。
- 營收帶動毛利額成長，營業費用增加來自外部經營成本上升(如電費、薪資等)，以及展店提升市占、物流與數位化布局等長期投資影響，以創造未來成長動能。另因去期有山東銀座之處分收益及迴轉所得稅費用，致稅後淨利衰退4.1%；若還原一次性影響數，則較同期成長近1%。

店數 & PSD-Sales

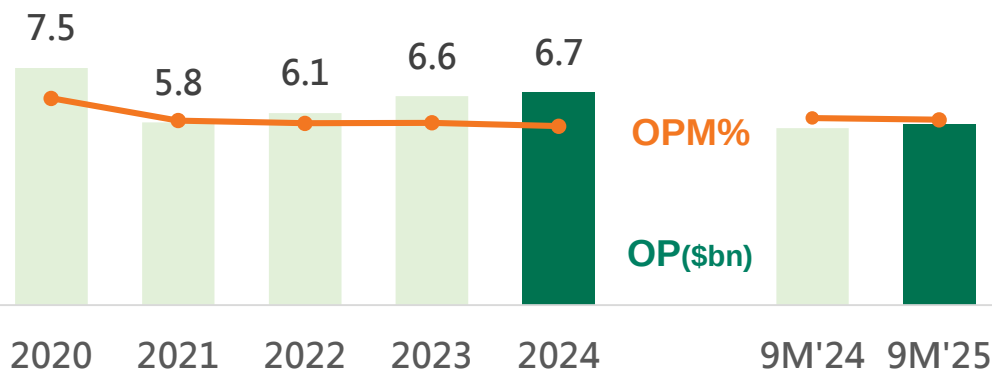


個體營收

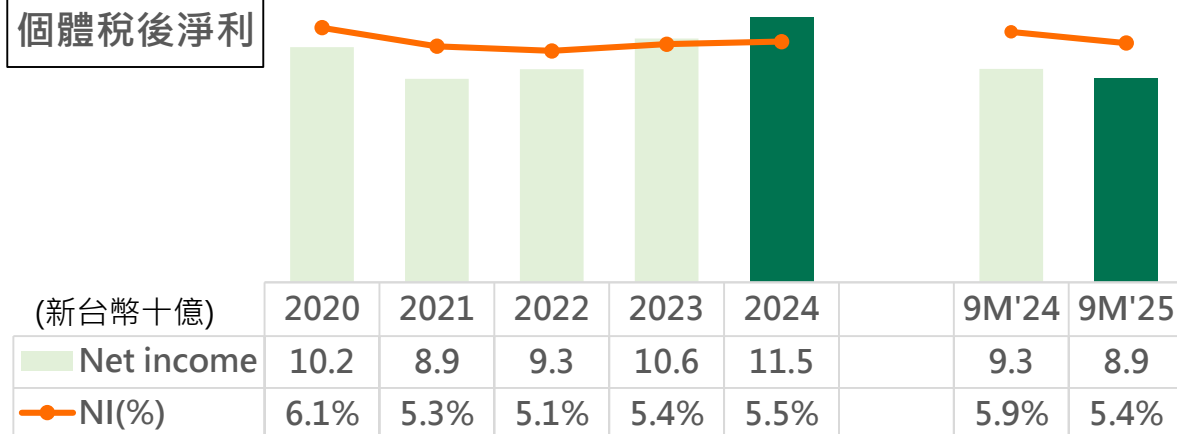
(單位：新台幣十億)



個體營業利益

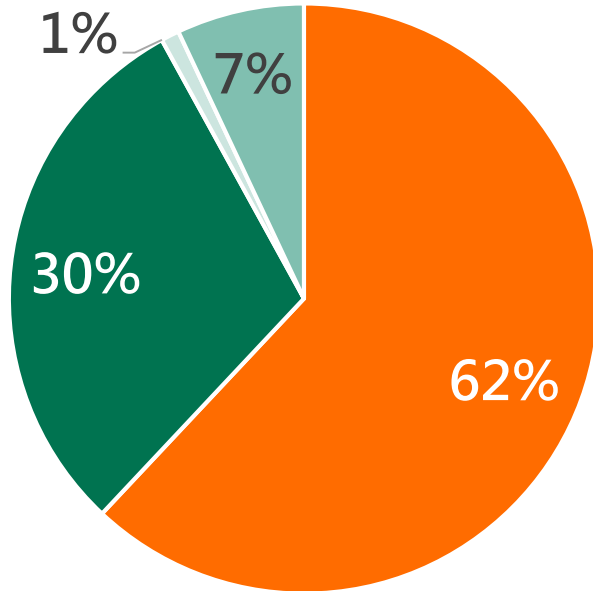


個體稅後淨利



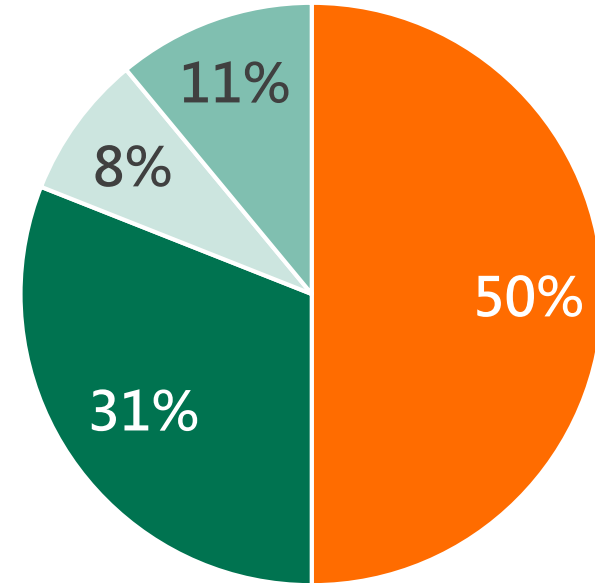
2025 9M部門別資訊

營收



■ 7-ELEVEN Taiwan ■ Retail ■ Logistics ■ Others, Adjustment and elimination

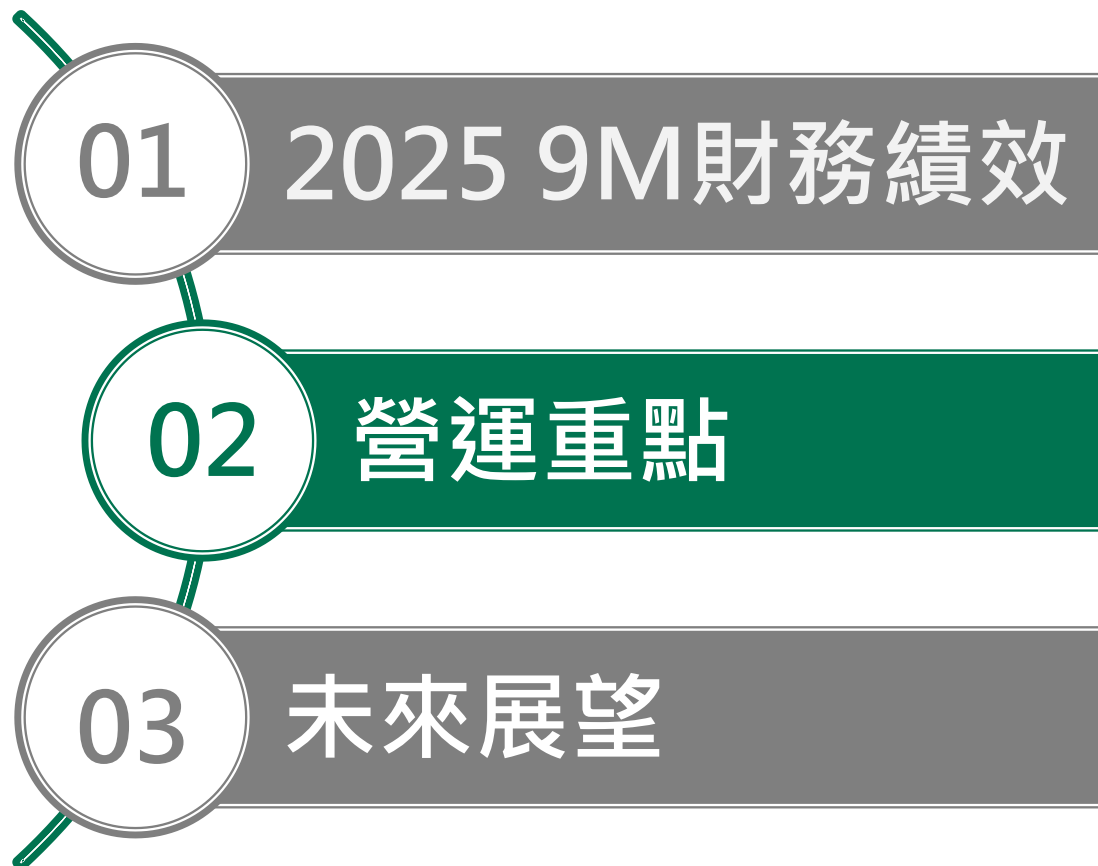
稅前淨利



■ 7-ELEVEN Taiwan ■ Retail ■ Logistics ■ Others, Adjustment and elimination

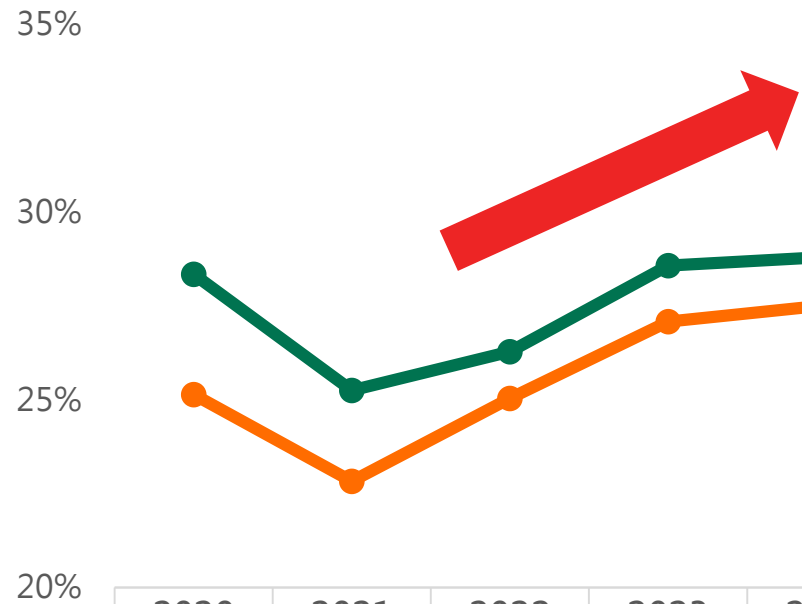
- Retail：菲律賓7-11,康是美(統一生活),宅急便(統一速達),博客來及統一精工等
- Logistics：捷盟行銷, 統昶行銷,大智通文化行銷等
- Others：中國事業群, 餐飲事業群(如星巴克)及支援事業群

報告大綱



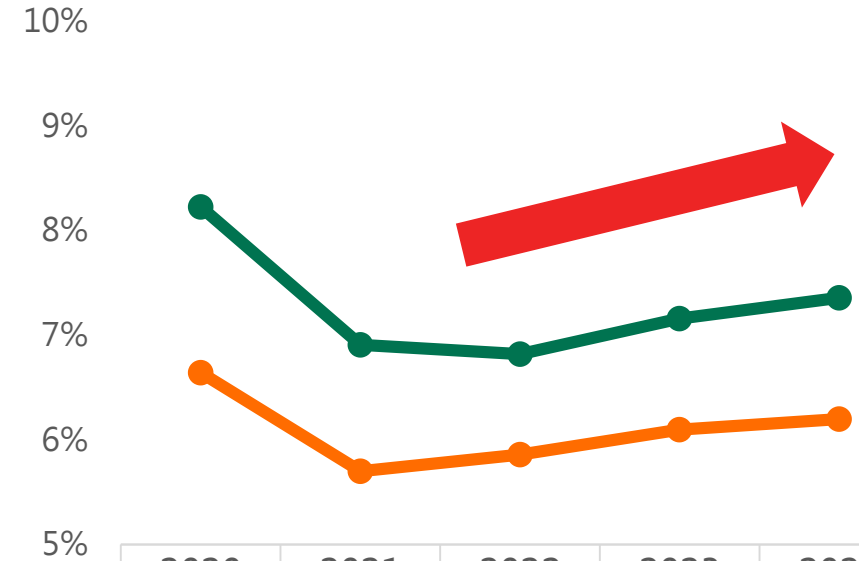
投資報酬率持續成長

ROE



	2020	2021	2022	2023	2024
Company only	28.34%	25.25%	26.29%	28.57%	28.80%
Consolidated	25.14%	22.83%	25.03%	27.08%	27.52%

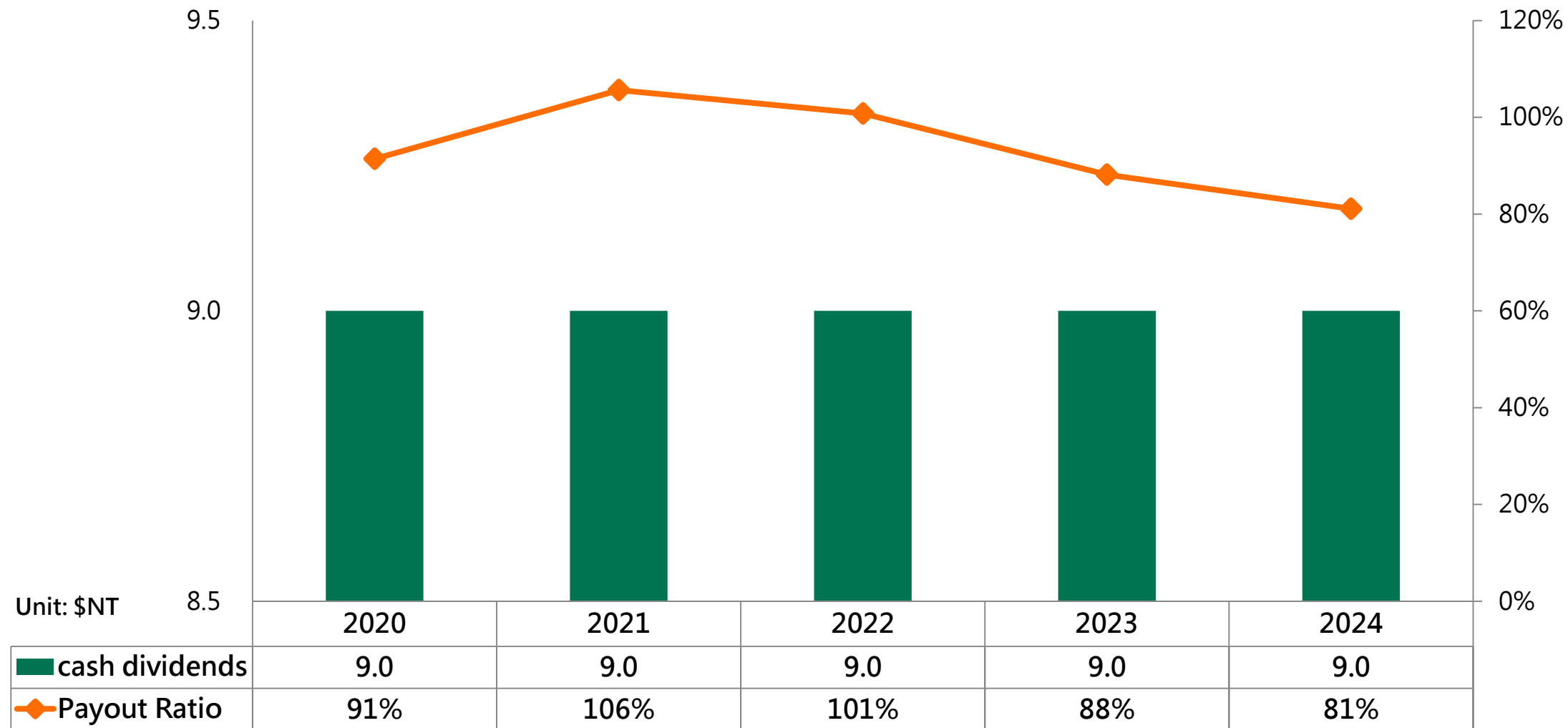
ROA



	2020	2021	2022	2023	2024
Company only	7.73%	6.41%	6.32%	6.66%	6.86%
Consolidated	6.14%	5.20%	5.36%	5.60%	5.70%

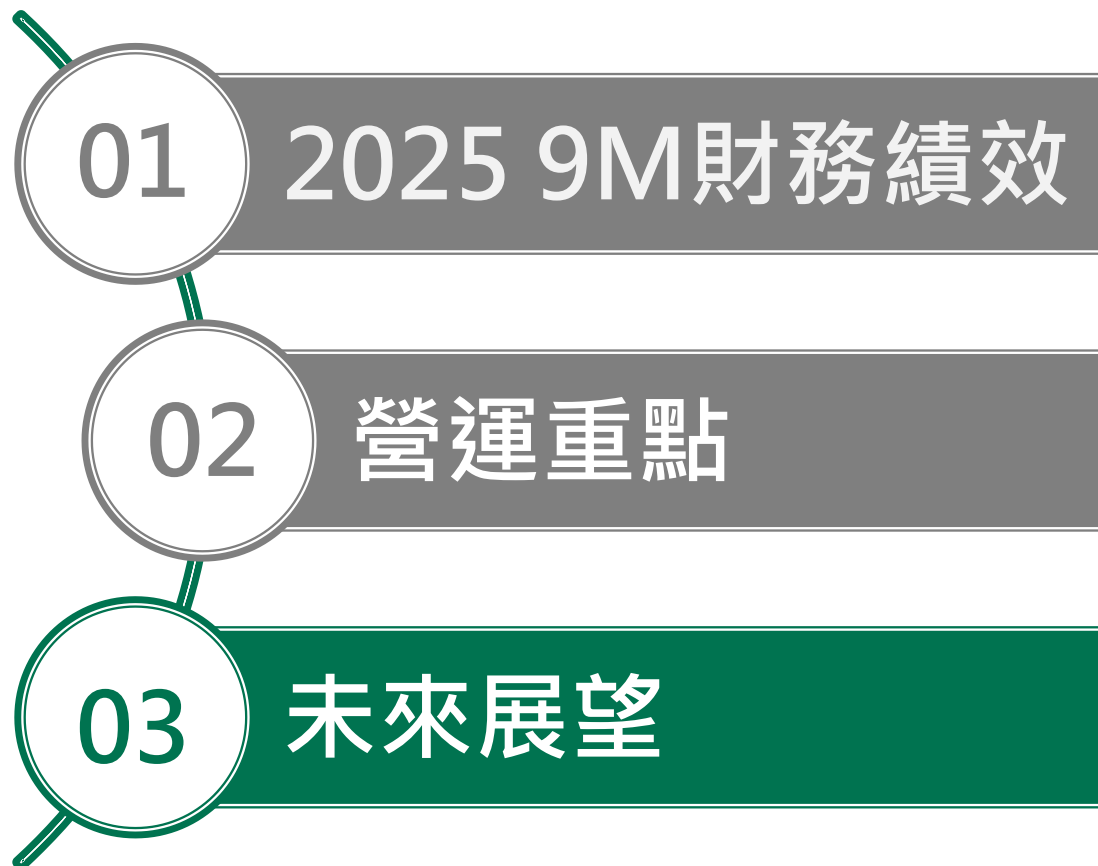
註：ROA受總資產持續增加影響(近年持續展店、數位布局投資、長期投資等)。

現金股利



註：2024年現金股利配發金額，已通過董事會決議，並已通過股東會決議。

報告大綱



2025年成長目標

台灣7-ELEVEn店數

+200

As of Dec. 31, 2025

營收&PSD-sales

維持成長力道

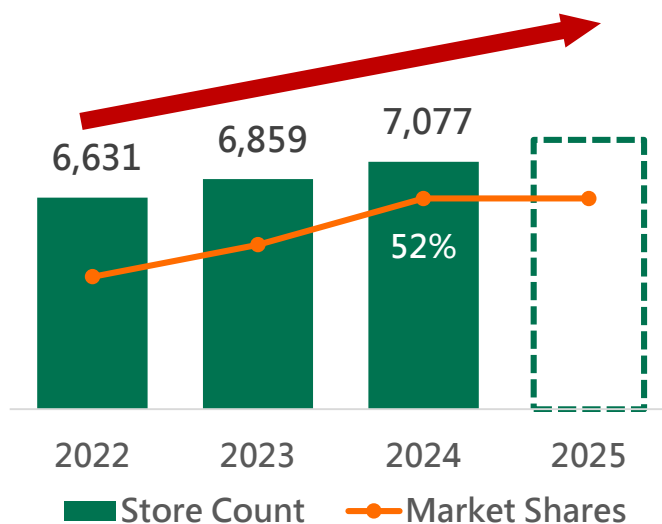
YoY

單店獲利

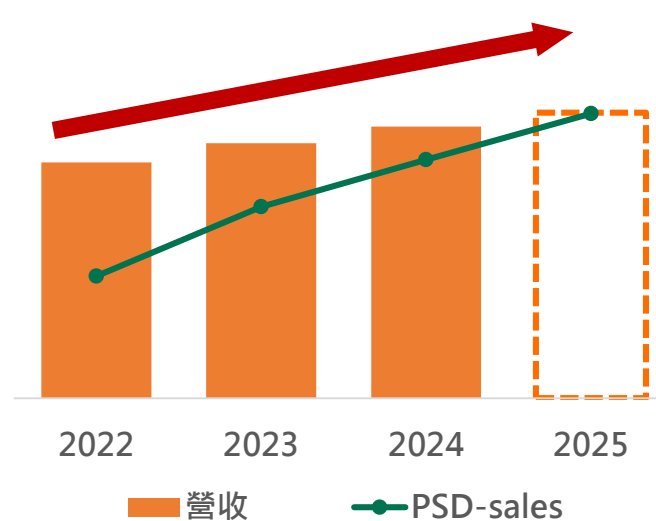
穩健成長

YoY

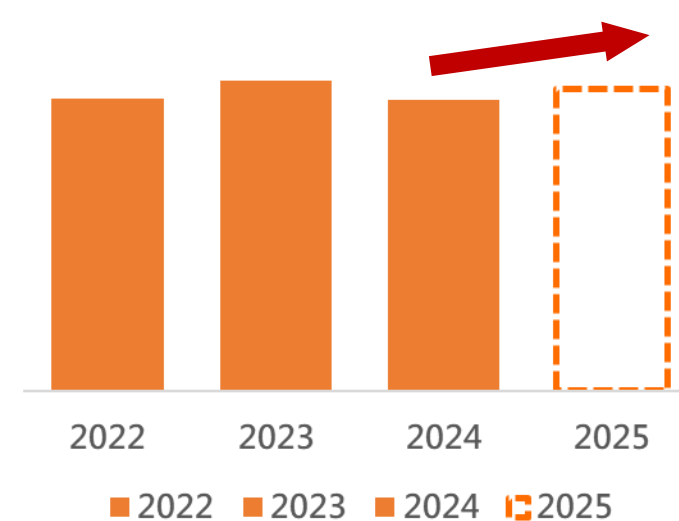
店數&市佔率



營收 & PSD-sales



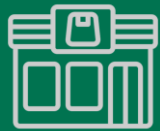
單店獲利



中長期目標

不斷進化的統一超商

鞏固領導地位，最完整的零售生態版圖



門店質量並進

- 積極展店，店質提升
- 複數經營，加盟穩健



優質生活平台

- 差異結構，持續創新
- 掌握趨勢，多元服務



強化數位布局

- 線上線下，整合效益
- 點數經營，顧客忠誠



區域經濟發展

- 順應趨勢，持續成長
- 專注核心，掌握機會



供應鏈整合，稼動未來



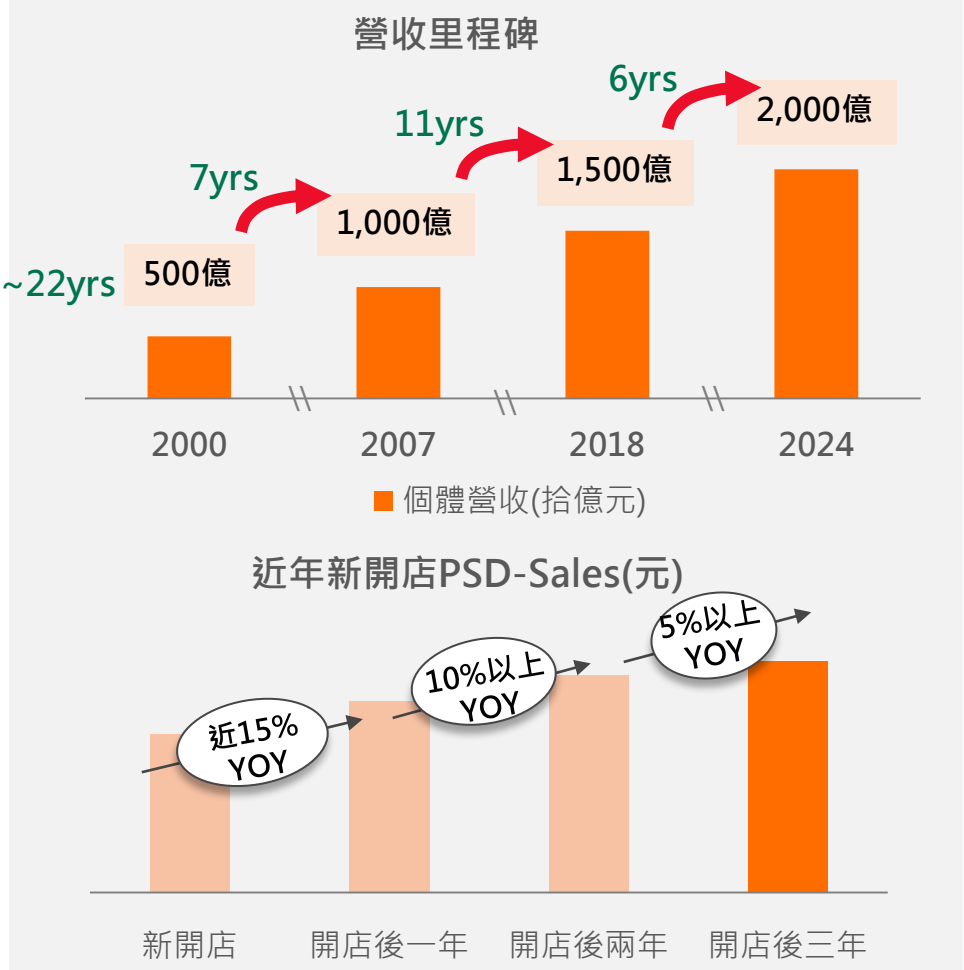
AI運用，系統強化



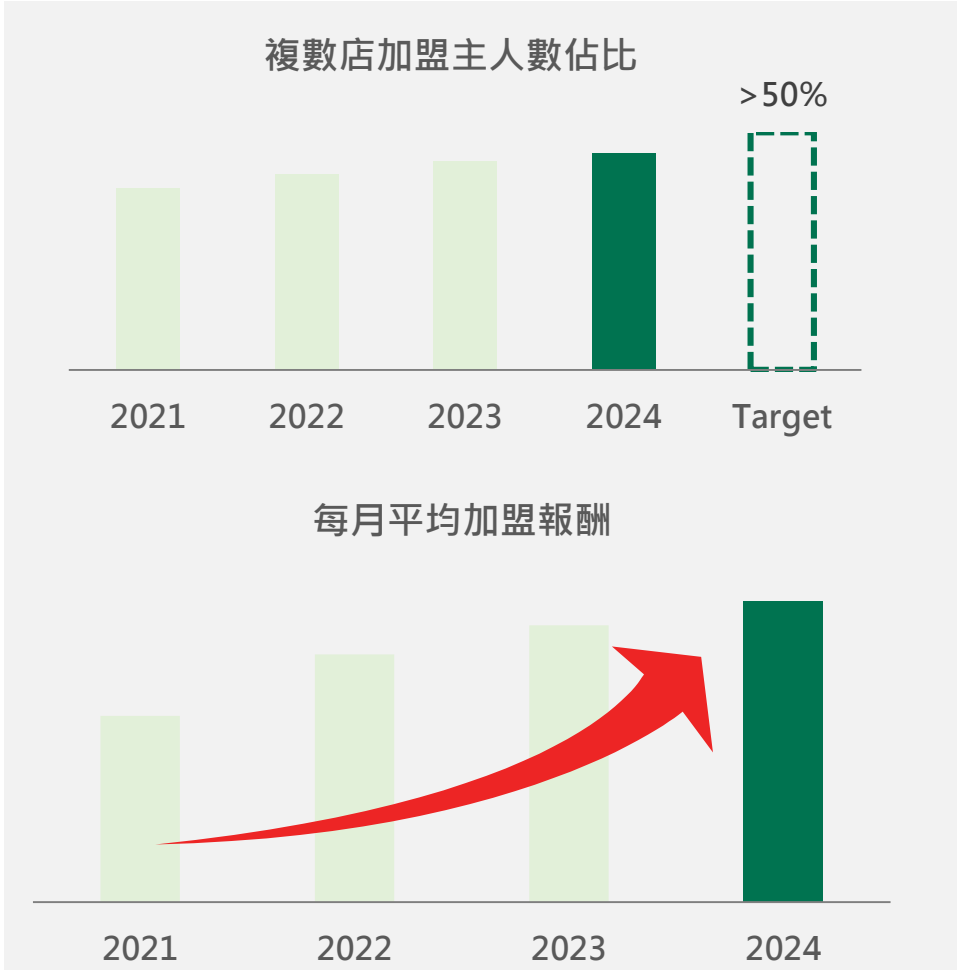
人才制度，與時俱進

積極展店 | 質量兼具，穩健獲利

搶攻市佔，鞏固領導地位
最適店格，新開店效益展現

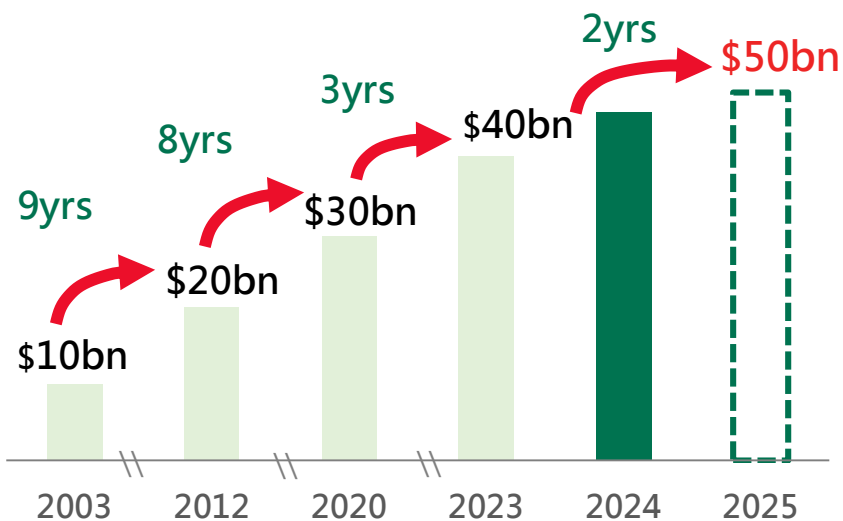


加盟穩定，共創雙贏
複數店經營，提升加盟主報酬

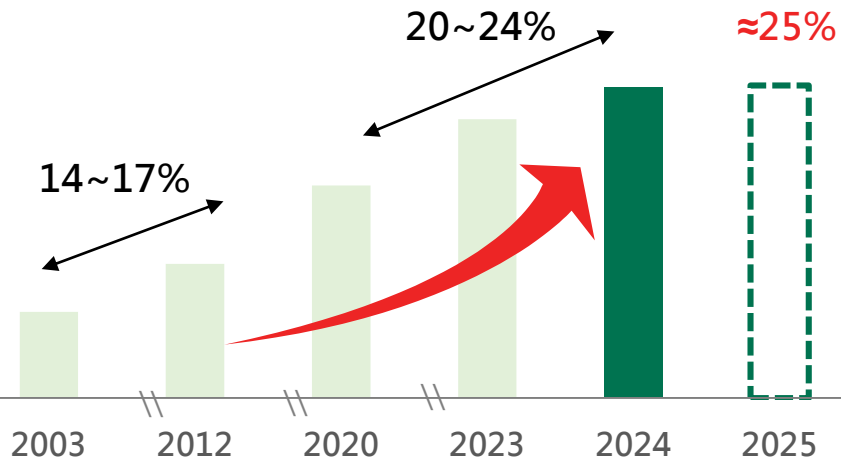


生活美味平台 | 掌握趨勢，美味升級

鮮食營業額



鮮食銷售佔比



Premium



(星級聯名)



(極上飯糰)



(沙拉沐)

Good value



(極飽系列)



(立夏涼麵)



(茶葉蛋)

Trending



(天素地蔬)



(饗喫鍋)



(甜點商機)

生活品味平台 | 多元選擇，品味共享



持續創新高

2024營業額達180億



2015營業額達100億



2004導入CITY CAFE

CITY CAFE® | CITY PRIMA® | CITY TEA® | ! +? CAFE+TEA

品質提升

- » 升級咖啡豆
- » 多樣風味飲

型塑品牌價值

- » CQI評鑑認證
- » 精進咖啡品味

*CQI: Coffee Quality Institution

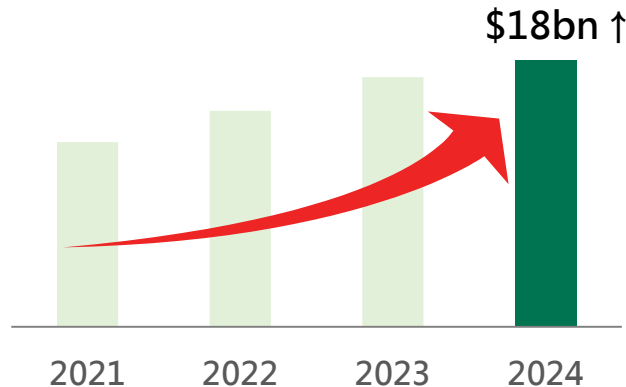
擴大市佔

- » 高品質純茶
- » 單杯萃茶機推廣

客層延伸

- » 頂級黑金市場
- » 創新結構Tea Bar
(手搖飲店中店)

CITY全品項營業額



生活創新平台 | 創意無限，引領潮流

旅居商機(東南亞進口品)



歡樂娛樂商機(娃寶機引進)



生鮮蔬果(Fresh)



寵物商機(OPEN! PETS寵物生活專區)



生活服務平台 | 優質服務，掌握商機

自營平台成長



- 寄取件數排名No.1
成長率雙位數
- iOPEN MALL拓展
強化C2C平台
界面優化&服務延伸

賣貨便

交貨便



電商合作擴增



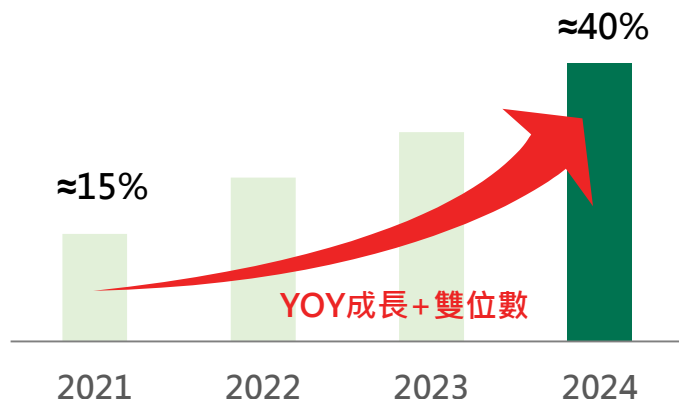
- 新增外部、跨境電商服務
美/日/韓/陸等地
- 集團EC強化合作
- 提升併買效益

其他服務商機

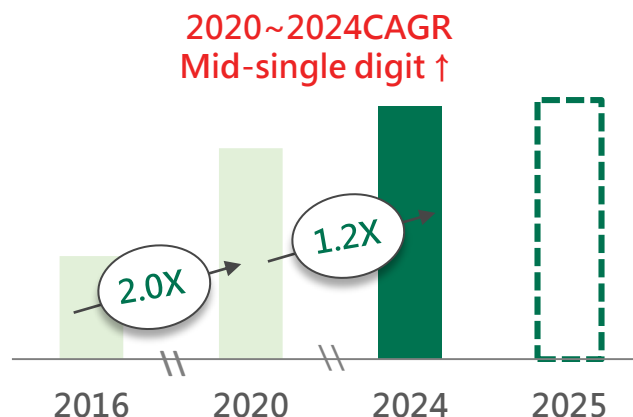


- 新服務與結構
移工匯兌商機
- ibon功能優化
多國語言支援、硬體升級

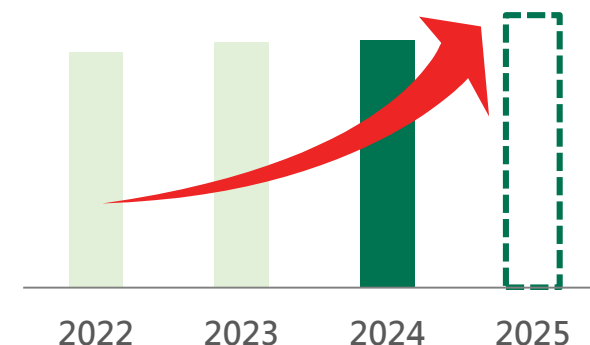
自營平台包裹件數占比



E-Service佣金收入



代收業務(含ibon)佣金收入



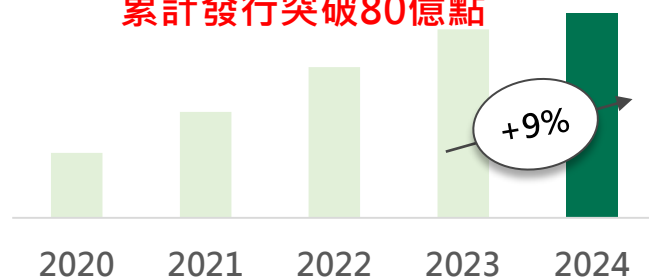
數位平台 | OMO效益，完整生態圈

多元拓展生態圈

- 發行統一集團OP聯名卡
- 會員訂閱制新服務
- 精耕社群互動



OPENPOINT發點數
累計發行突破80億點

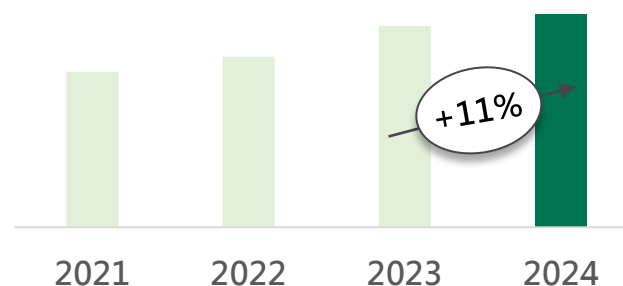


提升點數流動性

- 擴大集團內外、線上線下通路
- 延伸跨境場域(日、菲等)
- 點數價值超越貨幣



OP會員貢獻度 $\approx 55\%$

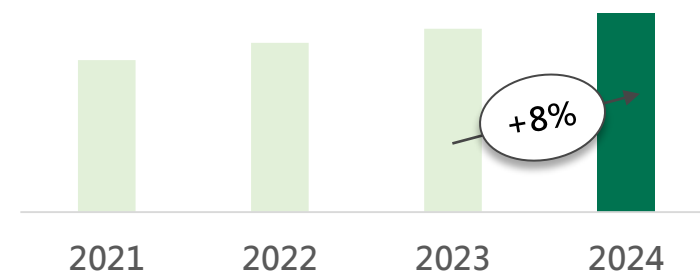


強化數位運用

- 數據分析，跨通路引流
- 精準行銷，提升消費貢獻
- 透過數據洞察消費趨勢



OP會員人數 > 18 百萬人



增加顧客生活黏著，打造最完整的零售生態圈

物流藍圖規劃 | 提前布局，稼動未來

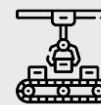


內外產能擴增



支援集團線上、線下發展
擴增外部物流、倉儲需求

自動化設備



省力化，提升營運效率

營運效率提升



整併倉儲，提高空間坪效

綠色物流建置



太陽能光電、運輸整合



大智通



捷盟



統昶



速達



AI 布局 | 數位化轉型，優化營運

對外掌握消費趨勢
對內提升營運效率

X-8 第8家無人店



拿了就走，打造全數位購物環境

數位行銷及轉型(導入ING)



數據建模、線上線下會員與商品分析、
廣告生態圈、機器人運用等

混合式POS結帳(全門市導入)



切換顧客自助模式，舒緩尖峰人力

門市管理數位化(全門市導入)



持續省力化作業，提升精準度

AI節能監測系統(導入ING)



AI即時追蹤耗能數據、自動調整節能設定

轉投資事業 | 掌握商機，穩定增長

整合集團資源

- 共同採購、物流整合
- 發展集團數位平台
- 強化基礎建設，共享經營know How

既有事業成長動能

- 康是美、星巴克持續展店，優化商品及服務、數位發展
- 統一速達順應生活趨勢，擴大量能



強化海外7-ELEVEn經營

- 菲律賓加速佈局、規模經濟
- 上海、浙江積極展店，提升單店經營體質



海內外投資機會

- 積極評估適合的投資機會
- 專注核心，亞洲生活產業

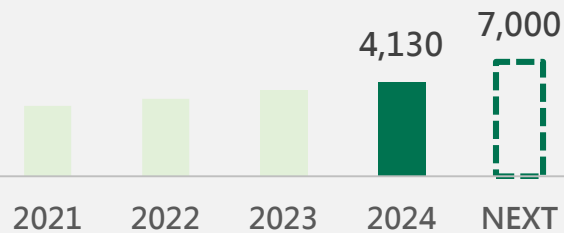
菲律賓7-ELEVEn | 成長引擎，精彩可期



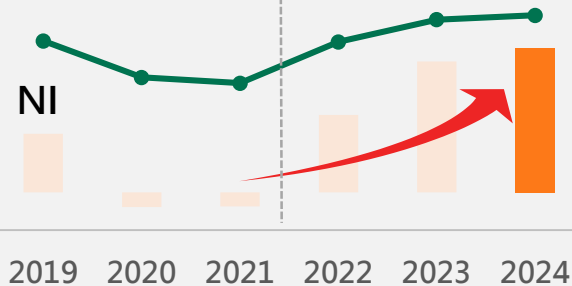
加速展店

- » 2024年維持市佔率No.1
- » 2025年積極展店，延伸至各島嶼(Visayas, Mindanao)
- » PSD-Sales及NI創新高

Store Count



PSD-Sales



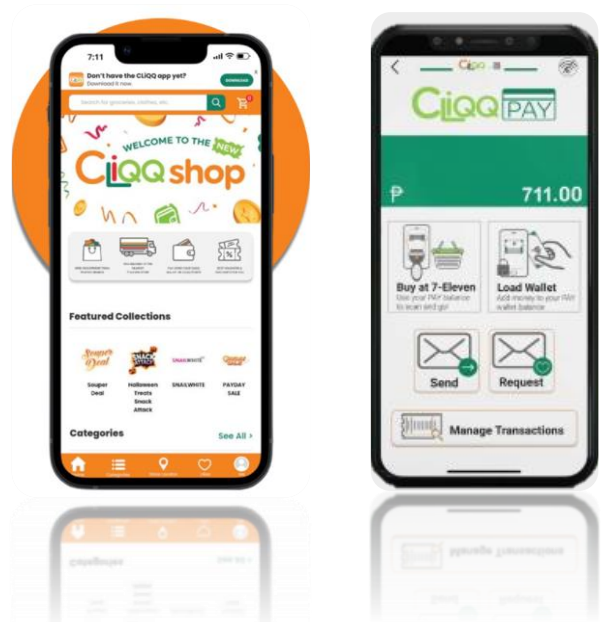
精進商品與服務

- » 優化鮮食(精選炸物/品牌聯名/區域販售)、咖啡及日用品
- » 增加代收服務範疇
- » 優化物流、系統及鮮食等基礎建設，帶動長期成長



強化數位布局

- » 強化數位生態圈
 - CLiQQShop
 - E-Wallet & E-Payment
- » 持續發展EC到店服務
- » AI運用(單店最適化商品結構)



永續經營成果 | 結合理念，持續推進



E環境

- 承諾2050年淨零碳排目標
- 惜食、減塑、永續採購持續達標精進



S社會

- 健康營養&商安
- 人權政策、DE&I
- 社會公益活動/捐款UP



G公司治理

- 獨立董事達1/3
- 高階主管ESG績效連結
- 成立風險暨資安委員會

海內外評鑑

- DJSI評鑑:產業TOP 3
- CDP評比:A-領導等級
- 公司治理評鑑:TOP5%
- MSCI: BBB
- 獲得亞洲企業社會責任獎、亞太永續行動獎



提前法遵準備

- 設定合併/個體減碳目標
- 推動IFRS永續揭露準則S1、S2，ESG範疇拓及子公司



長期風險管理

- 因應未來電費、碳稅/費成本，擴大再生能源使用
- 永續供應鏈管理

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



The End