

# 調查報告

壹、案由：據審計部106年度中央政府總決算審核報告，臺灣菸酒股份有限公司營運獲利較預計增加，惟自製品競爭力日趨下滑等情案。

貳、調查意見：

本案經邀請審計部第三廳人員到院就其查核情形進行簡報，並分別函請臺灣菸酒股份有限公司<sup>1</sup>（下稱菸酒公司）、財政部<sup>2</sup>就有關事項查復併附佐證資料到院，嗣於民國（下同）108年3月4日赴豐原捲菸研發製造工廠、臺中酒廠、烏日啤酒廠聽取菸酒公司相關主管人員簡報、說明之外，並實地履勘豐原捲菸研發製造工廠、臺中酒廠、烏日啤酒廠運作現況、相關人力、設施及其產能利用效率等情形，續就審計部查核意見、前揭函詢、調卷、簡報、履勘所得相關疑點詢問菸酒公司相關主管人員，復經該公司補充書面說明及佐證資料到院，已調查竣事，茲臚列調查意見如下：

一、菸酒公司自製菸品因國內消費市場萎縮及遭競品、非法菸品嚴重蠶食，其營業規模及產品競爭力同呈下滑趨勢；且代工菸業務獲利偏低，卻造成競爭衝突，影響公司營運發展；又菸廠相關設備與人力呈現低度利用，核有未當。

（一）查全國菸品總銷售量自 98 年度之 353 億餘支衰退至 107 年度之 346 億餘支<sup>3</sup>，減幅約 2.04%，惟同期間菸酒公司菸品內銷量卻自 138 億餘支遽降至

<sup>1</sup> 臺灣菸酒股份有限公司 108 年 2 月 1 日臺菸酒劃字第 1080002490 號函。

<sup>2</sup> 財政部 108 年 1 月 24 日台財庫字第 10700742930 號函。

<sup>3</sup> 所列數據僅統計合法菸品部分，非法走私菸品部分無法列入統計。

74 億餘支，營業規模萎縮，為 98 年度以來最低水準，跌幅高達 46.46%，而進口菸 107 年度銷售量為 271 億餘支，相較 98 年度 214 億餘支之增幅達 26.68%。

(二)復查，菸酒公司國內菸品市場占有率亦呈大幅下滑趨勢，自 98 年度之 34.95%縮減至 107 年度之 23.16%，詢據菸酒公司說明經營國內菸品市場所遭遇之困境，略以：

- 1、國內菸品市場長期受法規政策影響，消費量逐步萎縮，106年6月12日起，為支應長照服務特種基金財源，開始實施「菸酒稅法」新制，每包香菸菸稅調漲新臺幣（下同）20元，及各菸商為反應成本亦同步調漲菸品售價，致菸價大幅上揚後，部分消費者戒菸或減少消費，部分消費者則轉購低價白牌菸<sup>4</sup>及非法私劣菸，造成107年國內菸品市場總量較106年衰退。尤其，菸酒公司獲利品牌僅來自中價位帶，但既有消費群老化、產品組合多元性不足，無法拓展新客群，且目前所處的中低價位帶市場，受同價位的國際品牌競品<sup>5</sup>與超低價菸品夾擊、瓜分市場，並受非法低價菸侵蝕。
- 2、連鎖便利商店為最重要的菸品通路，菸格數直接攸關市占率，競爭者投入極大資源綁定菸格，致菸酒公司銷售空間逐年被壓縮，被迫縮減銷售品項，長期影響產品銷售及新品上架機會。
- 3、國際菸商挾全球資源，面對國、內外市場法規變動或消費趨勢，皆能快速反應（例如多支裝、特

---

<sup>4</sup> 白牌菸(illicit whites)是一種以走私為目的之菸品，不法業者採取進口少量合法完稅菸品掩護大量非法菸品走私進入國內，其中非法走私部分因未繳納相關稅負即稱白牌菸。

<sup>5</sup> 競品係指與菸酒公司自製品有競爭關係之合法完稅進口菸酒產品。

殊包裝規格或新型態產品等)，但菸酒公司因內部資源條件（例如設備規模、採購法規、預算時程等），在創新、因應市場需求之速度，難與國際菸商齊平。

(三)次查，菸酒公司為提升所屬菸廠人力及設備產能，分攤固定成本，增裕營收，自 98 年起陸續為傑太日煙、菲利普莫里斯、英美菸草、全球通煙草等國際菸商代工產製菸品。菸酒公司代工菸品之營收貢獻為 40 億 5,300 萬餘元至 86 億 2,555 萬餘元間，惟相較自製菸整體毛利率以及其他非主力自製菸品毛利率，代工菸毛利率僅 1.0%至 2.2%間，代工利潤微薄，詢據菸酒公司說明略以：「代工菸為本公司帶來可觀營收，惟毛利偏低，扣除營業費用後幾無獲利」、「代工菸品項之中低價位菸品，如萬寶路軟包系列、樂邁系列等，在市場上亦為本公司主要競爭對手。」顯示代工菸挹注菸酒公司營運獲利有限，卻造成競爭衝突，侵蝕該公司市場占有率，致影響公司營運展，實應檢討相關產品產銷策略。

(四)另查，菸酒公司轄屬菸廠 105 至 107 年度總產能利用率及總人力利用率呈下降趨勢。該期間總產能利用率分別為 92.67%、80.22%、73.73%，而總人力利用率則分別為 70.32%、61.50%、55.47%，又 108 年 1 至 3 月總產能利用率及總人力利用率亦均低於 107 年同期水準，詢據菸酒公司說明略以：「108 年 1 至 3 月囿於本公司 107 年底辦理促銷活動，市場通路尚須時間消化既有庫存，故各菸廠產量需求不高，加以豐原菸廠、內埔菸廠已

無代工業務，故各菸廠總產能利用率及總人力利用率均低於上年同期表現。」是以，該公司菸廠設備與人力確有低度利用之情形，核有未當。

(五)綜上，全國菸品總銷售量自 98 年度之 353 億餘支衰退至 107 年度之 346 億餘支，減幅約 2.04%，惟同期間菸酒公司自製內銷量卻自 138 億餘支遽降至 74 億餘支，為 98 年度以來最低水準，跌幅高達 46.46%，而進口菸 107 年度銷售量為 271 億餘支，相較 98 年度增幅達 26.68%，顯示菸酒公司自製菸品因國內消費市場萎縮及遭競品、非法菸品嚴重蠶食，其營業規模及產品競爭力同呈下滑趨勢；又該公司代工菸業務獲利偏低，卻造成競爭衝突，侵蝕該公司市場占有率，影響公司營運發展；且菸廠相關設備與人力低度利用，核有未當。

二、國內啤酒總銷售量雖成長趨緩，然因競品嚴重擠壓菸酒公司之啤酒銷售業績，逐漸影響該公司於國內啤酒市場之領導品牌地位；且近年代工啤酒業務發生營業虧損，損及公司獲利能力；又啤酒廠產能及人力運用效能低落，仍有待檢討。

(一)查98至107年度國內啤酒總銷售量雖成長趨緩，分別為7,046萬支、7,092萬支、7,340萬支、7,494萬支、7,171萬支、7,328萬支、7,440萬支、7,574萬支、7,810萬支、7,561萬支。然因競品嚴重擠壓菸酒公司銷售業績，進口啤酒之市場占有率仍多逐年增長（例如海尼根自98年之10.9%提升至107年之14.8%、台灣麒麟自6.3%增加至10.8%、青島自3.4%下跌至2.6%、其他進口品牌自8.7%提高至12.0%），致菸酒公司之啤酒市場占有率卻呈明顯下滑趨

勢，自98年之70.7%大幅降至107年之59.8%，並已低於6成，逐漸影響該公司於國內啤酒市場之領導品牌地位，針對菸酒公司國內啤酒銷售衰退情形，詢據該公司說明略以：

- 1、自開放酒類進口後，我國啤酒類產品成為自由開放市場，面臨國內、外啤酒商挾大量行銷資源搶食啤酒市場，菸酒公司啤酒市占率難以維持原公賣局寡占市場之高市占率。
  - 2、餐飲通路為菸酒公司啤酒銷售主力優勢通路，惟自102年酒駕法令趨嚴，影響消費者外食飲酒習慣，使餐飲通路啤酒銷量大幅下滑，菸酒公司瓶裝啤酒銷量107年較101年銷量減少約666萬打，占啤酒市場總銷量約7,500萬打之8.9%，嚴重影響菸酒公司啤酒業績。
  - 3、各啤酒品牌競爭劇烈，外有國際大型啤酒集團挾全球資源搶進，內有地區型精釀啤酒廠積極投入，搶食啤酒市場。
  - 4、國內業者為迎合多元化消費趨勢，大量自行進口世界各國啤酒產品，並辦理專屬國際啤酒品牌之消費者促銷活動檔期，限縮本土啤酒品牌之銷售。
  - 5、市面上啤酒種類選擇繁多，又消費者隨數位化發展，資訊取得容易，致消費者嚐鮮意願增加，品牌忠誠度下降。
- (二)復查，102至107年度菸酒公司代工啤酒業務獲利偏低，甚至多有虧損（於102、103、104、107年度），損及公司獲利能力，而加強其他自製非主力啤酒之銷售，可有效提高公司獲利，然同期間非主力啤酒平均銷售量占總銷售量甚微。

(三)另查，102 至 107 年度菸酒公司所轄啤酒廠總產能利用率及總人力利用率均 7 成餘；至於，108 年 1 至 3 月總產能利用率、總人力利用率相較 107 年同期則未有突破性成長，詢據菸酒公司說明略以：「啤酒鮮度管理相當重要，為提供消費者新鮮好喝的啤酒，各啤酒廠是依據該廠庫存及銷售單位的需求，分批生產及供應，故不同年度同月份仍有所差異，且 108 年 1 月及 2 月產量及產能利用率與 107 相比增加，3 月則減少，變化不大。」惟以 102 至 107 年度全年度觀之，啤酒廠總產能利用率及總人力利用率均未達 80%，其運用效能低落，仍有待檢討。

(四)綜上，98 至 106 年度國內啤酒總銷售量雖成長趨緩，然因競品嚴重擠壓菸酒公司銷售業績，造成菸酒公司之啤酒市場占有率呈明顯下滑趨勢，自 98 年之 70.7%大幅降至 107 年之 59.8%，並已低於 6 成，逐漸影響該公司於國內啤酒市場之領導品牌地位；且該公司代工啤酒業務於 102、103、104、107 年度發生營業虧損，損及公司獲利能力；又 102 至 107 年度啤酒廠總產能利用率及總人力利用率均未達 80%，其運用效能低落，仍有待檢討。

三、菸酒公司自製威士忌（除 OMAR 威士忌外）、葡萄酒未獲得多數消費者喜好，致國內市場競爭力不足，應檢討相關產製及行銷策略；且酒廠經營規模縮減，總產能利用率及總人力利用率逐年萎縮。

(一)查 107 年度菸酒公司一般酒類（不包括啤酒）之國內市占排名第一，惟因受國際化及世界潮流影

響，消費趨勢轉向以洋酒類產品為主，其中又以威士忌、葡萄酒為市場主流。次查，該公司 107 年度前三大獲利酒品依序分別為威士忌、高粱酒、葡萄酒。

(二)續查，菸酒公司依據 AC Nielsen (AC 尼爾森) 市場調查資料推估該公司 103 至 107 年度高粱酒市場占有率呈逐年成長趨勢，惟該公司自製威士忌、葡萄酒之國內市場競爭力不足<sup>6</sup>，依據財政部關務署「進出口貿易統計」及「財政資料中心」資料觀察其威士忌、葡萄酒市場占有率，卻同呈逐年下滑趨勢，詢據菸酒公司說明自製威士忌、葡萄酒不易吸引國內消費者喜好之原因略以：「本公司葡萄酒及威士忌品牌相較國外百年名廠，屬後發品牌，知名度較低」、「消費者對各酒類的產地既定印象鮮明，如威士忌多產自蘇格蘭地區、葡萄酒產地以法國為主等，故本公司相關商品時常遭質疑非正統來源」、「本公司葡萄酒主要購自海外產區調和而成，無法在世界酒類市場競爭」。是故菸酒公司應檢討自製威士忌、葡萄酒之產製模式及行銷策略，找出差異化競爭優勢（如凸顯臺灣本土特色），俾與競品區隔市場。

(三)另查，102 至 107 年度菸酒公司所屬酒廠總產能利用率及總人力利用率逐年降低，且 108 年 1 至 3 月均低於 107 年同期水準，顯示其經營規模縮減，詢據菸酒公司說明略以：「108 年春節較早，致節前銷售旺季時間較短，另 108 年度因暖冬現象，烈酒銷售情形較不如預期。」

---

<sup>6</sup> 除菸酒公司所自製具競爭力之 OMAR 威士忌外，詳後調查意見四所述。

(四)綜上，菸酒公司自製威士忌、葡萄酒難以獲得多數消費者喜好，國內市場競爭力不足，應檢討相關產製及行銷策略；且酒廠經營規模縮減，102至107年度總產能利用率及總人力利用率逐年萎縮，108年1至3月亦均低於107年同期水準。

四、為提升公司營運績效，並達成躍升國際企業公司、成為亞洲市場知名品牌、布局全球之願景及發展策略，菸酒公司應積極擴展自製品外銷市場；又為提升國際知名度，允應複製 OMAR 威士忌之產銷模式及經驗，透過持續榮獲國際競賽獎項，並進行事件行銷，強化品牌形象，俾利壯大海外市場競爭力。

(一)依據菸酒公司官網、年報指出，「追求卓越品質 躍升國際企業公司」為其願景，「結合兩岸，擴展大陸市場，開發東南亞市場，成為亞洲市場知名品牌」及「布局全球，成為海外市場生產、銷售之國際化企業」為該公司中、長期發展策略；次查，詢據菸酒公司說明略以：「因國內菸品需加計菸捐、健康捐，致內銷菸利潤低於外銷菸」、「現行內銷酒品需加計酒稅、營業稅等，致利潤率較外銷酒低」，顯示開拓自製菸及一般酒類之外銷市場，對於該公司營運績效顯有助益。惟查，102至107年度該公司菸類、一般酒類外銷量分占各類自製品總銷售量之比率過低，是以，為提升公司營運績效，並達成上揭成為亞洲市場知名品牌、布局全球之國際企業等願景及發展策略，該公司應積極拓展自製品外銷市場。

(二)另查，詢據菸酒公司說明略以，近來新開發之OMAR

威士忌，即成功吸引威士忌愛好者的青睞，亦獲得多項國際烈酒競賽大獎肯定，OMAR威士忌產銷模式及經驗【略】。據此，菸酒公司於拓展自製品外銷市場時，為推動品牌國際化及建立專業感認同，允應複製上開OMAR威士忌之產銷模式及經驗，透過持續榮獲國際競賽獎項，並進行事件行銷，密集曝光，強化品牌印象，創造話題，以提升國際知名度及強化競爭力。

(三)綜上，自製菸及一般酒類之外銷毛利相較內銷毛利高，爰為提升公司營運績效，並達成躍升國際企業公司、成為亞洲市場知名品牌、布局全球之願景及發展策略，菸酒公司應積極擴展自製品外銷市場；又為提升國際知名度，允應複製OMAR威士忌之產銷模式及經驗，透過持續榮獲國際競賽獎項，並進行事件行銷，密集曝光，強化品牌印象，俾利壯大海外市場競爭力。

參、處理辦法：

- 一、調查意見一至四，函請臺灣菸酒股份有限公司（下稱菸酒公司）確實檢討改進見復。
- 二、調查意見，函復審計部。
- 三、本報告引用菸酒公司內部生產、銷售及經營策略等攸關之營業秘密，為避免遭有心業者取用，影響公司競爭力及市占率等，該公司列為密、保密期限至民國113年5月23日，建請併同審議。
- 四、本報告因引用菸酒公司營業秘密資料，故公布版調查意見將就文字適度修飾遮隱，以及各表不予公布。
- 五、檢附派查函及相關附件，送請財政及經濟委員會處理。

調查委員：楊美鈴

蔡培村

江明蒼

中 華 民 國 1 0 8 年 7 月 3 日