



# 打造大健康生態系： 連鎖醫藥通路轉型 再升級

[kpmg.com/tw](http://kpmg.com/tw)



# 前言

2030年全球健康生活商機可望超過15兆美元，整體從「預防勝於治療」觀念延伸，串聯「預防醫學」、「醫藥治療」及「照護服務」，進而推動健康促進、擴大產業格局；而國內生醫產業鏈也逐漸成形，藉由健保與人體生物資料庫發展健康大數據，同時發揮台灣資訊產業的優勢推動精準健康，拓展多元商機。2025年，台灣將正式邁入超高齡社會，企業除了整備醫療、生醫技術、長照服務與相關基礎建設外，更致力拓展照護新領域－醫藥通路整合性服務。

過去十年，國內美妝藥局零售業的規模成長幅度高達95.6%，達到了三步一小間，五步一大間的密集度，而近年醫藥通路開始轉型，除藥品外，亦開始提供健康管理、醫材輔具、婦嬰用品、藥妝等多元產品，朝連鎖化、複合式、多樣性等策略提供商品與服務，該產業的競爭已進入資本化時代，如何運用資源結盟、整併、創新且穩健經營將是首要關注的議題。

KPMG安侯建業持續關注健康照護與生技醫療產業發展動向，繼2021年首度發表《科技醫療投資調查報告》，科技業者普遍認為「健康照護」將是未來最具潛力的投資領域，接著於2022年發布《智慧照護創新趨勢調查》，深入探討照護產業數位創新趨勢與應用挑戰。因應照護與治療需求提升，再生醫療被視為精準醫療的推手，2024年初出版《崛起新興力：展望再生醫療願

景》，預估未來醫療樣態將走向精準化與產業化。隨著醫藥相關零售商如雨後春筍般林立，新型態的服務也因應而生，我們觀察到各大醫藥通路逐步進入資本新競爭模式，KPMG於今年底重磅發表《打造大健康生態系：連鎖醫藥通路轉型再升級》，剖析國內外大健康產業現況與市場發展策略，更進一步探討醫藥通路創新營運及連鎖加盟商業模式分析，並與三位具代表性之連鎖醫藥通路產業專家進行深度訪談，憑藉累積多年深厚的實務經驗共同探究大健康產業發展與醫藥通路市場競合策略；同時，KPMG專家亦於報告中分享財務與稅務趨勢觀點。整體大健康產業已逐步由產業思維轉變為資本思維，除了投資、整併潮延續以加速規模化外，亦觀察到企業紛紛步入IPO熱潮迎向資本市場，以盼取得更充裕的市場資金與成長動能。健康生態圈需要永續經營，透過上、中、下游相關產業縱向串聯，與異業進行橫向整合，實現「健康台灣」的目標。



**陳俊光 Jeff Chen**  
主席  
KPMG臺灣所



**施威銘 Steven Shih**  
執行長  
KPMG臺灣所

# 目錄

**04 全球及台灣大健康產業發展  
現況與展望**

**17 企業領導者洞察與思維**

**24 KPMG專家觀點**



01

# 全球及台灣大健康 產業發展現況與展望

# 全球及台灣大健康產業發展現況與展望

## 大健康產業發展與市場規模

大健康產業以傳統醫療產業為基礎，並進一步拓展多樣化的相關領域，其核心目標是促進人類健康及提升生活品質，產業圍繞著預防、治療、康復和養生，提供全方位的服務與產品，與傳統醫療產業相比，大健康產業的範圍更為廣泛，包含健康製造、健康管理與健康服務，這些領域構成廣泛且全面的健康生態體系，滿足不同族群的多元化健康需求。我國政府自2017年起推動「5+2產業創新計劃」，其中，生醫產業創新推動方案重點聚焦於製藥、醫療器材及應用生技領域，成功帶動生醫產業民間投資累計超過五百億元<sup>1</sup>。2023年包含健康福祉、醫療器材、製藥及應用生技等領域的生醫產業總營業額已達7,578億元，除了擴大市場規模外，亦致力於培育生醫產業人才、設立生技研究園區，並整合國家與人體生物資料庫，以促進產業長期發展與創新<sup>2</sup>。

2021年政府進一步將「精準健康倡議」納入「六大核心戰略推動方案」中<sup>3</sup>，健康管理的重心由傳統疾病治療轉向以預防和預測為導向的

前瞻科技趨勢，並著重於再生醫療、精準醫療和數位醫療三大領域，透過智慧科技與創新製造來推動精準健康政策。在各部門的共同努力下，台灣大健康產業取得了顯著成果，目前國內生醫產業的上市櫃公司已超過135家，總市值突破1.3兆元，而產業生態建構亦獲得國際肯定，在疫後復甦指數和世界數位競爭力調查評比中，全國平均總研發人力均因卓越表現而名列世界第一。另外，全球資料庫網站Numbeo統計，台灣在全球醫療照護指數(Health Care Index)<sup>4</sup>上已連續八年位居世界第一，能取得如此佳績，主要歸功於國內強大的學術與臨床研究能力、國家級健康資料庫和人體生物資料庫的支持，以及卓越的資通訊技術服務，這些優勢促成智慧醫療與精準醫療領域的創新突破，讓全球對台灣的醫療實力刮目相看。

全球健康經濟研究所(Global Wellness Institute, GWI)<sup>5</sup>指出，全球健康經濟市場在2019年突破4.9兆美元的紀錄，儘管疫情期間市場出現一定程度的縮減，但截至2022年，規模已穩定回升至5.61兆美元，與健康相關的十一個產業中，有七

<sup>1</sup> 2024生技產業白皮書，<https://www.biopharm.org.tw/en/group/828-2024%E7%94%9F%E6%8A%80%E7%94%A2%E6%A5%AD%E7%99%BD%E7%9A%AE%E6%9B%B8.html>

<sup>2</sup> 行政院重要施政成果-產業創新，<https://www.ey.gov.tw/achievement/3906C00A86AC287C>

<sup>3</sup> 行政院推動精準健康戰略產業—加速生醫產業創新與發展，<https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/b282af42-d296-4b1b-a0be-b780c34499c9>

<sup>4</sup> Health Care Index by City 2024 Mid-Year，<https://www.numbeo.com/health-care/rankings.jsp>

<sup>5</sup> Global Wellness Institute-The Global Wellness Economy Reaches a Record \$5.6 Trillion-And It's Forecast to Hit \$8.5 Trillion by 2027，<https://globalwellnessinstitute.org/press-room/press-releases/globalwellnesseconomymonitor2023/>

個產業已超過疫情前水準。隨著政府、消費市場和醫療界對於預防與健康的重視不斷提高，GWI 預測該市場將以8.6%年成長率持續擴張，估計2027年市場規模將達8.47兆美元，幾乎為2020

年的兩倍，其中，北美地區作為全球健康市場的領導者，其市佔率超過三成(約1.9兆美元)，而亞太地區和歐洲則分別位居第二和第三。



資料來源：Global Wellness Institute · KPMG繪製

未來五年，健康經濟相關產業將持續擴大在全球經濟中的市佔，其預期成長率8.6%遠高於國際貨幣基金組織預測的全球GDP成長率5.1%，顯示整體健康經濟具有強大的成長動力，而這一增長與全球人口增加、慢性疾病上升、癌症發病率提高及消費者觀念的變化密切相關。

## 全球醫藥通路市場發展

**以年均成長率7.28%持續成長，高齡化與慢性病推升藥品與藥局服務需求**

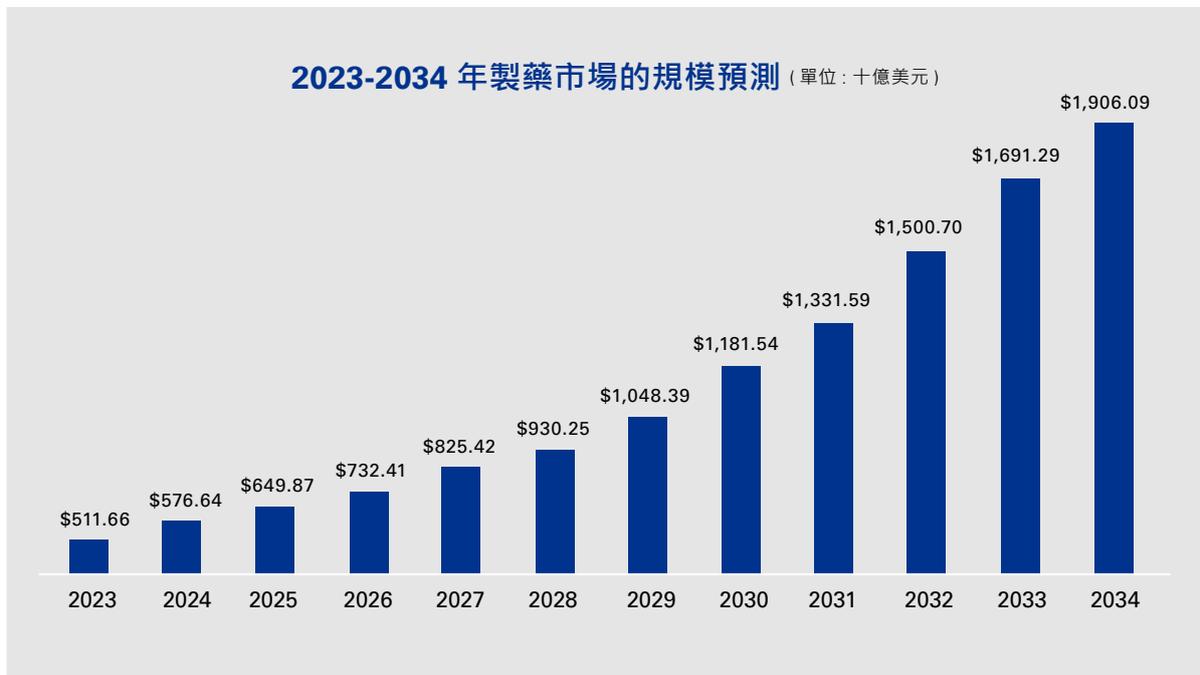
根據Grand View Research報告<sup>6</sup>，2023年全球藥局市場規模約1.26兆美元，預估2024年至2030年間將以年均成長率7.28%持續增長，此一成長與人們生活方式的變化、高齡化社會的加速以及慢性疾病的增加息息相關，對處方藥的高度需求

<sup>6</sup> Grand View Research-Pharmacy Markets Size · <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pharmacy-market-report>

正推動藥局市場發展。此外，隨著科技進步，越來越多的藥局開始採用先進的數位服務，透過數位和人工智慧自動化技術打造個性化的零售體驗和消費者忠誠計畫，這也進一步促進了全球藥局市場的成長。

市場規模<sup>7</sup>，預計2024年將成長至5,766億美元，而北美地區為主要市場領導者，佔總市場23%，預測在未來十年間，市場規模有望達到1.9兆美元。製藥市場的成長同樣受到慢性疾病、老年人口增加、人均醫療支出上升以及新型病毒疾病發生機率增加的推動。經歷疫情後，製藥公司也相應地提高了研發投入。

下圖為Precedence Research統計之全球製藥



資料來源：Precedence Research · KPMG繪製

此外，Precedence Research也針對醫療器材市場進行預測<sup>8</sup>，2024年將增長至6,404億美元，北美地區仍然是該市場的領導者，佔全球總額四成，未來十年間，市場將以年均成長率6%持續成長。醫療器材市場的穩步增長，主要得益於醫療技術公司對新型及先進醫療器材研發的投入增加，以及監管機構對這些器材的審核流

程逐漸簡化。

### 全球少子化現象並未衝擊母嬰健康市場，消費力反倒逆勢成長

本次重點討論國內外藥局及相關通路的市場發展，因此除藥局、製藥和醫療器材外，母嬰相關產品也在討論範圍內。Spherical Insights &

<sup>7</sup> Precedence Research-Pharmaceutical Manufacturing Market Size · <https://www.precedenceresearch.com/pharmaceutical-manufacturing-market>

<sup>8</sup> Precedence Research-Medical Devices Market Size · <https://www.precedenceresearch.com/medical-devices-market>



資料來源：Precedence Research · KPMG繪製

Consulting<sup>9</sup> 指出，2023年全球母嬰健康市場達到7,236億美元的規模，預計十年後將突破2.1兆美元，如將焦點進一步集中於嬰幼兒護理產品上，2023年全球嬰幼兒護理產品的市場規模為992億美元，預期2024年將增長至1,048億美元<sup>10</sup>，

並在未來十年內達到1,711億美元。儘管近年來全球出生率有所下降，許多家長卻更願意投資於專業產品以保障嬰幼兒的健康。同時，發展中國家雙收入家庭的比例逐漸增加，為嬰幼兒市場的成长提供了良好的機會。



<sup>9</sup> Global Newswire-Global Mother and Child Healthcare Market Size To Worth USD 2106.78 Billion by 2033 · <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/08/03/2923902/0/en/Global-Mother-and-Child-Healthcare-Market-Size-To-Worth-USD-2106-78-Billion-by-2033-CAGR-of-11-28.html>

<sup>10</sup> Precedence Research-Baby Care Products Market Size · <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/08/03/2923902/0/en/Global-Mother-and-Child-Healthcare-Market-Size-To-Worth-USD-2106-78-Billion-by-2033-CAGR-of-11-28.html>



資料來源：Precedence Research · KPMG 繪製

## 醫藥領域併購交易蓬勃，互利共贏啟動雙引擎成長

整體大健康醫療領域全球2024年前三季併購交易金額約2,404億美元<sup>11</sup>，其中，前三季共兩筆較大型的併購，分別為因減肥藥供不應求而聲名大噪的Novo Nordisk，以165億美元收購CDMO大廠Catalent<sup>12</sup>，目的是強化熱門的GLP-1藥物，以及Johnson & Johnson斥資131億美元收購心血管醫材製造商Shockwave Medical<sup>13</sup>，擴張其醫材業務版圖。

而過去一年全球藥局市場也發生了多起重大併購案。例如，CVC Capital Partners收購了英國在線藥房Pharmacy2U<sup>14</sup>，而美國連鎖藥局Walgreens Boots Alliance旗下的醫療保健公司VillageMD則以89億美元併購了初級醫療供應商Summit Health-City MD<sup>15</sup>，此交易促使VillageMD成為美國最大的獨立全面醫療服務集團之一。除了藥局市場的併購案例外，在母嬰市場方面，2022年印度品牌ITC收購Blupin Technologies Pvt. 10%的股份，以建立直接面向消費者的母嬰平台Mylo<sup>16</sup>。

<sup>11</sup> 2024年第三季併購市場回暖！哪些因素推動市場復甦？ · <https://meet.bnext.com.tw/articles/view/51825>

<sup>12</sup> Novo Holdings to Acquire Catalent | Catalent Pharma Solutions · <https://www.catalent.com/catalent-news/novo-holdings-to-acquire-catalent/>

<sup>13</sup> Johnson & Johnson to Acquire Shockwave Medical | Johnson & Johnson · <https://investor.jnj.com/news/news-details/2024/Johnson-Johnson-to-Acquire-Shockwave-Medical/default.aspx>

<sup>14</sup> CMA greenlights Pharmacy2U's acquisition of LloydsDirect · <https://www.pharmacymagazine.co.uk/business-news/cma-greenlights-pharmacy2us-acquisition-of-lloydsdirect>

<sup>15</sup> 新醫療集團誕生！美連鎖藥局Walgreens 89億美元拚奪醫療服務Summit Health-CityMD · <https://news.gbimonthly.com/tw/article/show.php?num=55687>

<sup>16</sup> GlobeNewswire-Baby Care Products Market to Reach \$331.92 Billion by 2029 · <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/02/21/2611898/0/en/Baby-Care-Products-Market-to-Rreach-331-92-Billion-by-2029-Fortune-Business-Insights.html>

## 台灣醫藥通路市場發展

### 國內藥局產業漸茁壯，朝集團化發展提升營運效能

國內藥局數量持續成長，據財政部資料顯示，2023年全台藥局數量已超過10,584間，銷售額達1,669億元，如此龐大的基數使各大醫院、藥局、美妝店及零售業之間的競爭愈加激烈。連鎖藥局龍頭大樹於2019年透過整併博登藥局，門市數量已突破350間；2021年佳世達集團透過子公司明基健康生活入股正光藥局，而承業生醫也取得富康活力藥局過半股權，正式將連鎖藥局通

路納入營運策略中，2023年，佳世達更進一步取得丁丁藥局部份股權，以完善醫療大艦隊版圖；此外，康是美和屈臣氏兩大美妝零售業者也宣布進入處方藥局市場。今年，丁丁藥局母公司諾貝兒宣布上櫃，並計劃投資專品藥局與合康連鎖藥局，近期更進一步考慮併購藥廠，打造一條龍醫療體系。這些併購與合作案顯示，台灣藥局市場正朝向集團化發展。目前，台灣連鎖藥局的比例約20%，低於日本及歐美國家約55-65%的水準，這也顯示藥局產業仍有持續併購與擴張的成長空間<sup>17</sup>。

### 台灣醫藥通路整併歷程

#### 2009-2013 首波整併潮

- 2009年優盛整併佑全藥局
- 2010年生達併購健康人生藥局
- 2012年裕利併購躍獅藥局
- 2013年優盛與生達再度合作，投資佑全健康人生

#### 2016-2020 策略聯盟整合期

- 2016年杏一併購達康美得藥局
- 2016年大樹藥局上櫃
- 2018年盛弘併購躍獅藥局
- 2019年大樹整併博登藥局
- 2020年日本SUGI杉藥局入股大樹藥局

#### 2021-至今 疫後擴張期

- 2021年承業醫入股富康活力
- 2022年健喬併購順儷健康
- 2022年佳世達入股正光60%
- 2022年康是美跨入藥局市場
- 2023年佳世達入股諾貝兒(丁丁藥局)
- 2023年屈臣氏首創長照旗艦店
- 2023年欣辰健康併購新高橋藥局
- 2024年佑全藥局上櫃
- 2024年丁丁藥局上櫃

資料來源：KPMG彙整

<sup>17</sup> 台灣「藥妝藥局與美妝雜貨」產業地圖 · <https://www.mirai.com.tw/taiwans-pharmacy-and-cosmetics-retail-industry-map/>

不僅政府推動「5+2產業創新計畫」和「六大核心戰略推動方案」，結合台灣的生技醫療與高科技電子通訊產業，期望打造第二個護國神山，藥局也正以數位轉型為目標積極發展，例如，丁丁藥局宣布於旗艦店導入線上虛擬藥局和AI藥師；日藥本舖則與群創光電合作，除了在2022年推出藥妝科技示範店，還與阿物科技聯手，運用AI技術掌握消費者的需求和意圖。此外，杏一於2022年啟動OMO醫療零售模式，透過大數據分析顧客行為，並識別客戶價值，利用分眾行銷和精準溝通來提升客戶體驗。在大型集團陸續進軍藥局市場的趨勢下，藥局產業勢必將成為綜合零售與餐飲服務外，在數位服務科技領域的下一個關鍵戰場。

### 少子、高齡化下，國內醫藥通路創新轉型建立多元服務

國內新生兒數量自2013年的19.9萬人逐漸下降至13.8萬人，內政部資料顯示，我國女性生育年齡持續上升，近年來不僅出生的孩子數量逐漸減少，願意生育的人也延後了其生育年齡。儘管市場需求數量下滑，根據凱度消費者指數調查，嬰幼兒尿褲市場的平均單價仍上升約6%，顯示出嬰幼兒父母在產品價格和品質上升的情況下，依然願意為產品買單，同時，雙薪家庭的數量增多，進一步促使台灣母嬰市場朝向「精緻化」和「高價化」的趨勢發展<sup>18</sup>。

母嬰市場的變化，反映出台灣消費者對產品品質的高度重視以及購物觀念的轉變。尿布、奶粉等嬰幼兒用品是孩童成長過程中的必需品，醫藥通路也積極投入競爭，加上線上購物的崛起，使得

母嬰市場面臨多方挑戰。面對這些變化，商家們各自採取不同的應對策略，例如推出開罐優惠奶粉吸引消費者，或是強化會員制度，以回饋機制增強客戶黏著度。此外，隨著母嬰市場精緻化趨勢的推進，醫藥通路在母嬰用品銷售中的角色也日益重要。藥局通路能以其專業知識提供消費者安心保障，成為父母信賴的購物場所，另一方面，線上通路的快速發展迫使實體通路必須強化服務體驗，透過客製化的建議和親切的互動，創造難以被取代的價值，進一步突圍競爭。

台灣人口結構的變遷，除了生育率下降，隨著醫療技術進步及平均壽命延長，台灣即將於2025年正式邁入「超高齡社會」，屆時每五人中將有



<sup>18</sup> 母嬰市場的新風貌與新勢力，<https://lndata-taiwan.medium.com/maternity-market-trends-ca4d1c802c92>

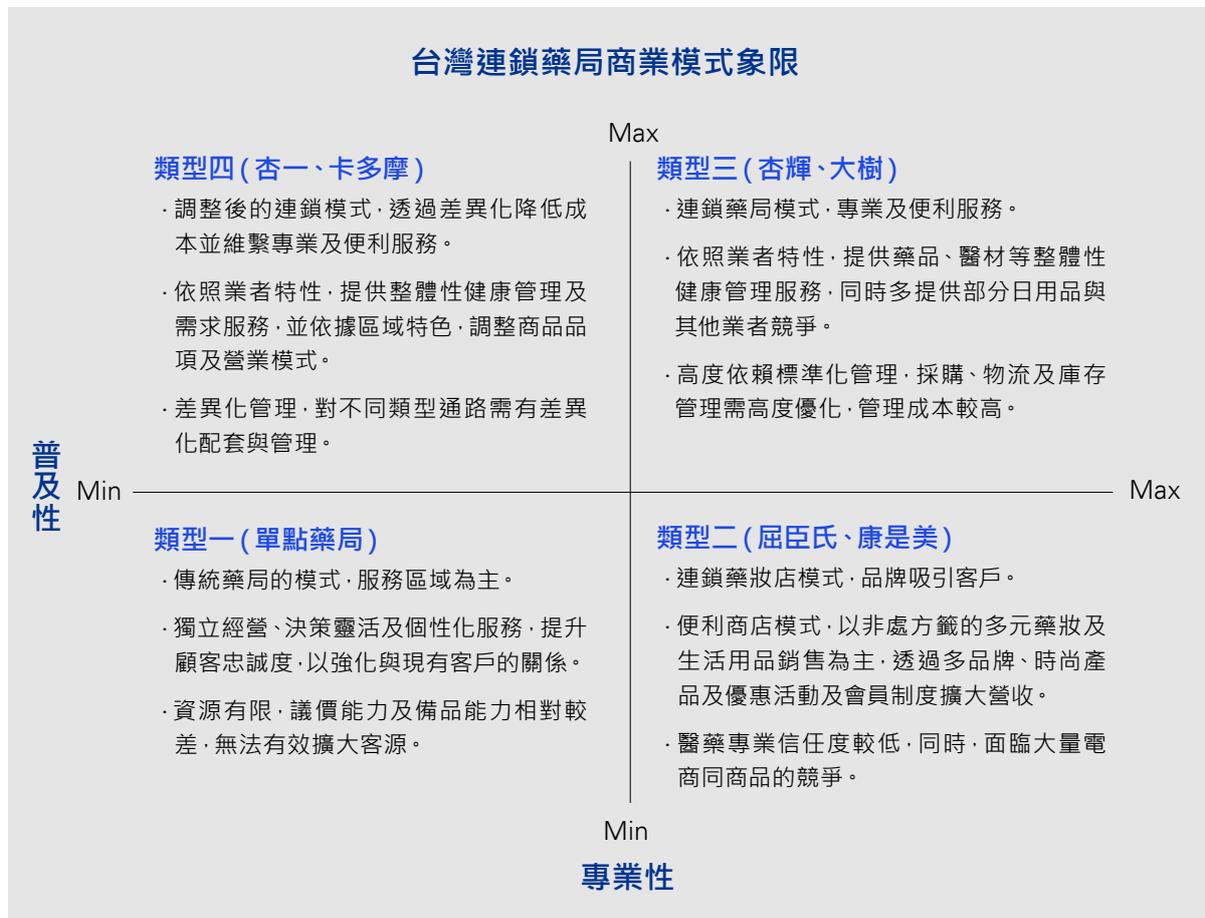
一成年滿65歲。這一轉變帶動了消費趨勢的轉移，嬰幼兒市場日益精緻化的同時，銀髮族商機也成為企業競逐的焦點。隨著老年人對健康、生活品質和便利性的需求增加，市場上出現了更多針對銀髮族的健康管理、慢性病用藥和健康保健品，反映出人口老化帶來的新興商機。

為回應這一趨勢，部分社區藥局近年轉型為「長照藥局」，將服務老年人作為營運重心，提供慢性病管理、用藥諮詢和到府送藥等服務，滿足其健康需求。這些社區藥局不同於連鎖藥局的品牌擴展策略，選擇深耕在地，專注於與居民建立緊密的信任關係，以個性化、貼近需求的健康照護

服務回應超高齡社會的挑戰，形成了連鎖藥局與在地藥局的差異化定位。

### 連鎖醫藥通路站穩利基，布局新零售時代

相比強調在地服務的單點藥局，連鎖藥局則針對市場需求發展出多樣化的商業模式。以KPMG分類模型為例，並以販售商品的專業性和藥局的市場普及度為基準，對藥局進行分類，「商品專業性」指的是藥局是否能提供更專業的商品服務，例如特定醫療器材或處方藥，而不僅限於尿布、衛生紙等日常消耗品；「市場普及度」則代表藥局的分布廣度、能見度和市佔率，反映其在市場中的影響力和顧客接觸面。



資料來源：KPMG繪製

**類型一(單點藥局)：** 國內超過八成皆為傳統社區藥局，多為獨立經營，每間藥局商品數約在1,000-2,000項。主要分布於住宅區和診所周邊，以服務鄰里社區為主，核心客源來自周邊診所的處方箋，因此擁有穩定的慢性病患客群。在精準用藥諮詢與個人化服務方面，單點藥局擁有極大優勢，藥師往往能建立長期且深厚的顧客關係。近年因應高齡化和母嬰市場精緻化趨勢，許多藥局開始提供多元化的客製服務，如居家照護用品租借、保健食品諮詢、尿布奶粉到府配送等，並整合社區資源提供貼心服務。雖然實體店面人流受電商衝擊，但因產品組合升級和服務增值，整體營收仍維持成長。優勢在於藥師與顧客關係緊密，能針對個別需求提供專業建議，服務更具彈性；劣勢則包括採購量小導致進貨成本偏高、資訊系統建置不足、管理效率較低，且在數位行銷和會員經營上相對弱勢，難以應對大型連鎖通路與電商的價格競爭。

**類型二(屈臣氏、康是美)：** 全台約有1,000家門市，為最具規模的健康美妝連鎖通路，每間門市商品數可達8,000-12,000項。主打美妝、藥妝用品市場，商品結構以化妝品、保養品、沐浴用品為主，藥品收入占比通常低於20%。選址策略高度重視人流，多設立於交通樞紐、商圈黃金地段，如車站、百貨公司、商場，目標客群為追求便利性的都會區消費者。這類通路運用數位會員系統和行動支付，創造全通路購物體驗，並透過會員集點、促銷活動提升客戶黏著度，商品策略強調多樣性，從平價美妝到專櫃品牌一應俱全，且常態性推出優惠活動。近年更整合線上線下資源，發展電商平台和行動APP，打造O2O全通路服務。優勢包括品牌知名度高、商品種類齊全、價格具競爭力、會員經營成熟、全台據點密集；

劣勢是專業藥事服務較弱，同質性競爭激烈，且面臨電商平台的持續衝擊，利潤空間受擠壓。

**類型三(杏輝、大樹)：** 大型連鎖藥局通常門市數量超過300間，可視為傳統藥局的升級版本，採取連鎖經營模式，商品數約3,000-5,000項。透過規模化採購和標準化管理，在維持專業藥事服務的同時，提供更具價格競爭力的商品，以杏輝為例，透過店中店專櫃銷售獨家商品，精準鎖定高端保健需求族群，並看準高齡化趨勢，開發防老化保健品和專業藥品；大樹則採取進駐量販店策略，主打一般保健食品和基礎藥品，打造便利的一站式購物體驗。這類通路通常設有會員制度，並提供健康諮詢和用藥指導服務，在商品結構上，除了一般藥品外，還包含醫療器材、保健食品和個人護理用品。優勢是兼具專業形象和連鎖經營優勢，能提供多元化的健康管理服務，且具備較佳的成本控制能力；劣勢包括展店成本高、需要大量專業人才支援，且在轉型過程中可能面臨品牌定位和服務深度的挑戰。

**類型四(杏一、卡多摩)：** 可視為類型三的轉型，同為連鎖通路採取差異化的多重店型策略，從15坪的社區小店到200坪的大型賣場皆有。杏一早期以醫院周邊為據點，專營醫療器材和進階保健品，擁有醫院通路優勢，近年更跨足社區藥局市場，打造全方位健康照護網絡。卡多摩則是從大型母嬰用品賣場為主逐步延伸至社區型小店，建立大小店鋪互補的營運模式。差異化店型讓這類通路能更靈活地因應不同商圈特性和消費需求，大型店提供完整商品線和專業服務，小型店則確保便利性和基本需求滿足。在商品策略上，除了一般藥品和保健品外，特別著重於專業醫材和母嬰用品的完整性，並提供客製化訂購服務。

優勢是能靈活運用不同店型滿足多元需求，透過大小店鋪互補提升服務深度和市場覆蓋率；劣勢則包括營運模式複雜導致管理成本較高，需要更完善的人才培訓系統，且各店型之間的資源調配和庫存管理更需要完善的資訊系統和物流調配。

### 醫藥通路業者對市場之觀點

除前述剖析的產業現況與市場發展策略、醫藥通路創新營運及連鎖加盟商業模式分析，本次更與三位具代表性之連鎖醫藥通路產業專家進行深度訪談，憑藉累積多年深厚的實務經驗共同探究大健康產業發展與醫藥通路市場競合策略，訪談內容共可以分為三個重點：(一)對於國內大健康市場的看法；(二)面對新進電商平台的應對策略；(三)海外投資的方向與規劃。

#### (一)對於國內大健康市場的看法：透過產品升級與數位轉型提升整體營收表現

根據醫藥通路業者的分享，他們已針對少子化和高齡化的趨勢提前進行布局。對於少子化，雖然台灣新生兒數量逐年下降，市場需求縮減，但業者觀察到競爭者的分布經過重組，市場佔有率並未顯著下降。相反，因雙薪家庭增多以及家長對獨生子女的重視，消費者在母嬰產品上的支出意願提高，為高端母嬰市場帶來穩定需求。針對高齡化，業者則專注於開發適合老年人口的醫療器材、抗老藥品和保健品，例如具備預防失智功能的保健食品，迎合健康管理的需求增長。

此外，台灣藥局市場近年來發展迅速。隨著大型集團進入市場以及連鎖藥局之間的合作加深，業者普遍認為，儘管市場接近飽和，但仍具備一定的成長空間。特別是在疫情過後，民眾對日常健康維護的重視程度明顯提高，促使保健食品和相

關產品的銷售擴展至多樣化通路，例如母嬰用品店也開始向顧客推薦健康保養品。

為滿足現代雙薪家庭的需求，健康通路業者開始探索新的商業模式。他們注意到忙碌的家長多選擇外食，於是推出營養均衡、適合全齡層的生鮮食品，並結合線上購物與線下取貨的方式，提供便利的購物體驗。同時，多間連鎖門市的經營優勢也促進了此銷售模式的推廣。

在競爭激烈的台灣市場當中，業者強調數位資訊系統對未來發展的重要性。儘管升級系統需要高額投入，但對於連鎖門市的管理，特別是在貨品供應與庫存管理方面，數位化是提升效率的關鍵。透過數據分析和即時資訊管理，業者得以更精確地預測消費需求，優化庫存分配，從而避免資源浪費並加速商品流通。

隨著市場競爭進一步推進，醫藥通路正逐步向規模化經營靠攏，期望在提升經營效率的同時，兼顧社區健康服務的角色。業者認為，未來的發展將圍繞連鎖化和專業化進行，對於健康通路零售化而言，要達到利益最大化必須與物流和數位化管理並進，才能降低成本又快速反應。

面對少子化、高齡化和數位化的趨勢，台灣的醫藥通路業者已採取多方位策略布局以保持市場競爭力。針對少子化帶來的需求變化，他們在母嬰市場中積極發展高端產品以滿足雙薪家庭的消費需求；同時，隨著高齡人口增加，老年人醫療器材及抗老保健品的開發成為核心增長點。數位化進程中，業者藉由數據分析和數位資訊系統，持續提升供應鏈管理效率，以實現精準的需求預測和庫存優化。隨著業者在物流和數位管理方面的

投入增加，這些策略將有助於他們在變動的市場環境中抓住成長機會，並在大健康產業中持續穩健發展。

## (二)面對新進電商平台的應對策略：嚴格的價格管控、提升品牌價值與顧客體驗

隨著電商平台迅速崛起，傳統藥局面臨前所未有的競爭壓力，尤其是來自本土以及國外電商等新興平台的挑戰，這些平台因具備低價競爭的優勢而吸引了大量消費者，對於重視線下服務和品牌價值的健康通路業者形成了直接威脅。針對這一問題，業者紛紛提出一系列策略，以維護品牌形象、穩定價格，並爭取消費者的忠誠度。

首先，在價格管理方面，傳統藥局業者深知低價競爭對於品牌價值和市場穩定性的影響。以奶粉市場為例，製造商和代理商通常會堅持不向電商平台提供產品，避免導致市價崩盤，進而影響產品形象及消費者對品牌的信任度。同時，為防止旗下產品被以遠低於市價的價格在網路上銷售，業者表示會進行回購並追溯商品來源。若發現是合作經銷商私下圖利，便會中止合作，以保障其他經銷商的利益，也穩固了產品的市場定位。這種價格控制策略既能避免惡性削價競爭，也能讓品牌價值在激烈的競爭中得到有效保護。

其次，為提升顧客的信賴與忠誠度，醫藥通路業者不僅加強價格穩定性，也積極提供多種附加服務。部分業者推出「買貴退差價」的服務，讓消費者在購買時免除價格上的顧慮。同時，業者普遍建立了會員制度，以數位技術整合會員資訊，打造線上線下結合的會員社群，定期提供產品更新、健康資訊和優惠方案等行銷推播。此舉不僅加強了顧客的參與感和品牌黏性，也讓品牌能夠

更精準地觸及目標受眾。對於數位時代的消費者來說，這些專屬福利和即時互動，使他們更願意選擇信任的品牌並持續進行消費。

此外，亦有業者採取了建立健康園區的創新策略，藉此推廣正確的健康知識並與消費者進行更深層次的互動。這些健康園區提供有關健康管理和保健產品的全面知識，不僅能提升品牌公信力，也為消費者即時解答各種健康問題。這種實體互動的模式使消費者能夠近距離了解產品功效，並由專業人員即時回應需求和疑問，進一步促進了消費者對品牌的信任。對業者而言，健康園區不僅是種宣傳方式，更是直接獲取市場需求反饋的管道，這些一手資訊有助於未來產品開發和行銷策略的精準設計。

隨著電商平台的進一步擴展，藥局通路面臨的挑戰只會擴大，市場動態變得更加複雜。但透過價格管控、服務創新及健康知識的推廣，醫藥通路業者在數位化和個人化時代保持競爭優勢的策略愈加明確。他們著力於在穩定價格和鞏固品牌形象的基礎上，強化顧客體驗和信任，這不僅讓業者能穩住既有客源，更有助於開拓長期的市場發展空間。總結來說，傳統藥局面對電商平台的來勢洶洶，正在從產品、價格、服務和顧客關係等方面構建一套相對穩定而靈活的應對策略，為未來的市場競爭奠定堅實基礎。

## (三)海外投資的方向與規劃：多元化布局擴大國際市場影響力

隨著台灣民眾對健康需求的提升和政府對生技產業的推動，醫藥通路業者正積極尋求拓展海外市場，以增強競爭實力和長期增長潛力。業者普遍認為，在消費動能強勁的東南亞和中國市場，健

康產品和母嬰用品的需求顯著增長，為其帶來了發展契機。以下為各健康產業業者對於海外投資的主要方向與策略規劃。

首先，以母嬰產業為例，台灣業者密切關注東南亞市場的需求潛力。由於東南亞國家，特別是馬來西亞等地區，每年新生兒數量穩定在約40萬左右，相較於台灣的少子化現象，當地的母嬰產品市場顯得更加活躍且具發展空間。為此，業者們積極評估在東南亞開設門市或拓展銷售管道的可能性。若進軍當地開設實體店鋪有難度，他們則考慮以合資或授權合作的形式，結合當地經銷商的資源與市場經驗，推動知識與經營模式的輸出，包括產品分級和精準銷售策略。

藥局通路業者同樣對東南亞市場和中國市場寄予厚望。東南亞的醫材市場雖然目前以小規模經營為主，但隨著當地經濟成長和消費水平提高，市場需求正快速擴大。業者可以引入台灣成熟的連鎖經營模式，從而提升當地藥局的標準化程度和服務品質。對於規模較小的市場，業者則傾向與當地廠商建立聯盟關係，以靈活的形式進入市場，避免高昂的初期成本風險。

而在中國市場，儘管法規限制較為嚴格，業者仍找到了一些進入市場的方式，主要是進入醫院內的藥局門市。業者通常會透過承包醫院內部的多元服務場域，如藥局、便利商店、甚至是餐廳，進行整體營運。這種綜合商業模式，既符合中國醫療市場的需求，也讓業者跨足餐飲、零售等不同領域，拓展了企業的經營項目和營收來源。

此外，部分台灣醫藥通路業者基於長期與日本廠商的合作經驗，逐步將投資重心擴展至日本市場。不僅擔任日本藥品的代理商，亦與日本製藥廠共同開發癌症藥品。此種深度合作，不僅有助於台灣業者加強技術創新和產品競爭力，也讓企業逐步向更高技術門檻的健康產品領域邁進。

總結來說，台灣健康通路業者在全球化的浪潮中，正積極探索多元的海外投資機會，通過深入調研與市場分析，業者在東南亞、日本和中國三個主要市場上制定了差異化的發展策略。母嬰產業業者以產品分級和合作模式來拓展東南亞市場，而藥局業者則透過跨界合作進軍中國和東南亞，而在日本市場則憑藉深度合作，共同研發藥品。多元策略模式不僅有助於台灣業者在海外市場建立競爭力，也可在穩健成長的基礎上拓展全球布局，業者透過靈活應對當地市場需求的多樣化策略，有效提升品牌的國際影響力，讓企業永續發展。

02

# 企業領導者洞察與 思維



# 數位轉型拓健康產業鏈 開啟醫藥零售新商機

## 杏一關鍵心法

- 1. 藥品新零售：**若欲使門市效益最大化，需與物流和數位化管理緊密結合，才能降低成本又快速反應
- 2. 深化自身優勢：**觀察競爭者與新興市場動向，掌握自身核心價值最大化及複合式發展策略
- 3. 為後天找解決方案：**針對未來趨勢投資，放眼高階醫療器材

作為醫材領域的龍頭企業，杏一經營遍布全台及中國共325家門市，其品牌在台灣擁有近九成民眾的知名度；然而，管理這樣龐大的連鎖體系卻也面臨不少挑戰，舉例來說，因個別醫生使用的器械種類與數量有所差異，使醫材的銷存管理難度較高，且當醫生異動或醫院人事調整時，杏一往往無法即時得知此變動，造成庫存管理的挑戰，為避免因存貨報廢而導致的損失，先進的數

位資訊系統即時追蹤便顯得格外重要。

## 實現新零售，以數位應用助攻連鎖經營管理

為提升營運效率，杏一對倉儲管理進行了精細化管理，並優化物流端的運作，杏一醫療用品總經理蔡德忠指出，過去曾嘗試將物流作業外包，但

遇到效率不彰和成本過高的問題，最終仍決定自建物流，以提升庫存管理的靈活性和運輸效率。透過數位化的物流管理系統，杏一便能加速存貨的周轉，確保門市的供應穩定。蔡德忠認為，數位資訊系統的整合，對於連鎖門市的庫存管理至關重要，因為它能即時追蹤每個門市的庫存狀況，協助降低過多庫存和缺貨風險。他深知數位系統的關鍵性，儘管系統升級需要高額投入，不過杏一擁有門市規模經濟的優勢，相對能降低資訊系統的投資成本，提升了整體營運效率與效益。在這樣的數位化管理模式下，杏一不僅能更準確地預測需求，還能大幅提升庫存周轉率，實現更高的效能。

由過往產業經驗來看，若一產業前三大企業市占率達15%-20%時，該產業往往會經歷劇烈變化，例如，當年連鎖便利商店的崛起，逐步取代台灣傳統的雜貨店。目前台灣的藥局型態仍以社區藥局為主，且醫療法規要求藥局需要有藥師駐點才能販售特定藥品，因此蔡德忠判斷，雖然短期內台灣藥局不會像便利商店般全面連鎖化，不過杏一也不排除與其他連鎖藥局進行合作的可能性。為了持續拓展業務，杏一逐步設立社區藥局，儘管其營收相比醫院門市增長較為放緩，但若不開拓新據點，整體營收將難以成長。

另外，杏一也曾針對新興的東南亞市場進行調查，由於當地市場醫療用品品項繁多，且以低價商品為主，例如在馬來西亞已具相當規模的藥局品牌，蔡德忠思考，進軍此市場對杏一來說成本效益不高；不過，若能找到合適的在地合作夥伴，將考慮以輸出管理經驗的合作模式進入市場。

## 健康意識抬頭，杏一拓高階醫材新藍海

近年來，隨著台灣多間連鎖藥局相繼整併、申請上市櫃，醫藥零售市場的競爭格局已發生顯著變化。此外，健保法規的調整讓醫院得以販售部分自費醫材產品，不僅使杏一面臨來自醫院的新競爭壓力，也需應對網路平台的低價挑戰；然而，隨著人口高齡化、醫療水準的提升，健康意識的抬頭推動了高附加價值產品的需求成長，為藥局帶來新商機。蔡德忠指出，台灣民眾樂於投資健康，願意購買高品質的產品，如具備心律不整檢測功能的血壓計，這類專業醫療器材未來可望有更多發展機會，雖然短期內高階醫療產品的普及率尚需提升，但消費者的接受度正逐步提高。面對市場變遷與數位趨勢，蔡德忠說，杏一將持續完善數位服務並與通路結合，致力成為家庭全方位的健康管理師。



白友琅 | 杏輝藥品工業股份有限公司總經理

# 多元通路整合 三大核心建構大健康版圖

## 杏輝關鍵心法

- 1.店中店搶占顧客心占率：最小的投資、最多的心力及完整評選，建立最優質的連鎖據點
- 2.明星產品搶商機：針對銀髮族推出殺手級健康保健品，搶占商機又深化品牌意識
- 3.OMO整合：透過虛擬通路、實體通路(專櫃)及健康園區整合，用體驗融入替代業務銷售

## 開創「店中店」營運模式，建立專屬品牌定位

從代工廠起家的老牌藥廠杏輝，透過代工累積經驗，逐步跨足新藥開發，自2007年起，更藉由品牌佐以通路，開拓多元銷售管道，從既有合作的藥局中精選1,300間成立「杏輝專櫃」，而這項「店中店」模式要求合作藥局須符合兩項條

件，首先是確保消費者能在專櫃購買到杏輝所有品項，避免消費者於不同藥局之間尋找商品的困擾；其次則是需遵循建議售價，以確保市場價格的穩定，不因競價而影響品牌形象。杏輝藥品總經理白友琅分析，與傳統藥局相比，「店中店」模式不僅提升了品牌價值，還加強商品的差異化與市場認知度，使其在藥局通路中建立專屬的品牌定位。而為了鼓勵合作藥局，杏輝全額負擔產

品的廣告行銷費用，並不斷開發具有高度市場潛力的新產品，進一步提升專櫃商品的競爭力。

上游供應鏈整合能力則是杏輝另一項競爭優勢，尤其疫情期間，當全球藥品和原料供應鏈不穩定時，杏輝透過自有農場與工廠掌控原料來源，例如，在中國設有多處自種基地，確保從原料種植到生產製造的全程掌控，增強供應鏈的穩定性和品質。

白有娘提出以數位化強化供應鏈管理的願景，希望透過資訊系統即時掌握各專櫃的銷售數據，建立完善的數據資料庫，以提升對產品供需的精準掌控。這種數位化管理不僅能優化銷售和庫存效率，還能為未來產品策略與市場拓展提供更有力的支持。

## 銀色浪潮來襲，看準保健商機深化與消費者鏈結

積極推動藥品與保健品的整合解決方案成為杏輝主要的發展方向之一，台灣預計於2025年進入「超高齡社會」，65歲以上人口將佔總人口的20%，白有娘指出，面對人口結構變化，杏輝著力於開發針對銀髮族需求的產品，包括延緩老化的保健產品及多樣癌症製劑，以抓住高齡照護市場的巨大商機。而在抗癌領域，杏輝自20多年前便開始投入癌症製劑的開發，同時持續與國際廠商進行合作，推動共同研發、支援代工及代理國外優質抗癌藥品。此外，也積極布局東南亞市場，藉由亞洲國家對中藥材研發藥品的高接受度，拓展更廣闊的商機。

杏輝藉由創立健康園區，積極推動健康理念普及並邀請民眾親臨，透過互動交流獲取保健知識，白有娘說，這不僅提供了直接面對消費者的互動平台，更創造針對顧客疑問和需求的即時交流，使其對產品的功能性有更深入的理解，且透過第一線互動即時收集消費者的反饋，將有助於未來在產品行銷推廣中進行更精準的內容更新。此外，健康園區也成為品牌深化與客戶關係的基礎，透過保健概念的傳達使消費者更信賴其產品，加強了對品牌的忠誠度。在拓展國內外市場的進程中，杏輝持續聚焦於「國際新藥、天然產物、醫藥保健品」三大營運核心，並整合集團資源，積極進軍大健康產業，不斷開創全新商機。



黃瑞桐 | 台灣卡多摩嬰童館股份有限公司董事長

# 以全通路策略 創造貼近市場需求的品牌價值

## 卡多摩關鍵心法

- 1. 型態門市多樣化：**依據不同區域需求及銷售數據，提供多樣化產品及銷售模式
- 2. 堅定市場成長策略：**目標客群減少，不等於銷售額及銷售數量減少，重點在挖掘客戶硬需求
- 3. 評估謹慎，決策果斷：**大膽進入海外市場，財務評估損益，當斷則斷

全球人口成長放緩，台灣出生率亦持續走低，據內政部最新統計，截至2024年11月止國內總出生人數為122,360人，較去年同期減少，在高齡與少子化的雙重影響下，母嬰市場早已受到極大衝擊；然而，北部大型的連鎖嬰童用品卡多摩卻是逆勢成長，目前已設立66間分店，更預計於2025年拓展至75間分店。

台灣卡多摩董事長黃瑞桐指出，店鋪擴展計畫面臨的最大挑戰其實並非是市場需求萎縮，而是人才短缺，他分析，母嬰用品市場與其他零售市場不同，消費者經常從各種管道接收多樣化的資訊，包括醫學知識、社會文化、親子關係等，意見往往存在分歧，這使得一線銷售人員必須花費更多時間與顧客建立信任關係，因此，不僅門市人員短缺，隨著數位時代的到來，卡多摩對於

資訊科技專才與網路行銷人才的需求也越來越迫切。

## 隨母嬰市場變化調整經營方針，以消費者為核心，線上訂購門市取貨便利加分

面對少子化的影響，卡多摩也逐步調整經營策略，以因應市場所需，例如：透過增加冷凍冷藏食品的供應，來延長顧客的消費生命週期。由於生鮮食品的保存不易，設立多間分店成為卡多摩的優勢之一，顧客能在線上下單並至門市取貨，增加了便利性。此外，這些食品不僅適合嬰幼兒食用，家長也能一同享用，進而創造全新的家庭市場。

黃瑞桐表示，其實在開設第八間分店時，台灣新生兒出生數已下滑至約26萬人，當年他也曾被問及如何因應低生育率所帶來的影響，不過他的回答至今依然堅定：「雖然消費者數量下降，但購買力並沒有減少。」母嬰市場的供需一直在變動，而新生兒出生數下降的趨勢也反映了市場的重新分配。黃瑞桐也特別提到，過去卡多摩的據點設置以一站式、大坪數的賣場為主；然而，隨著網路購物的普及，在一些新興城鎮地區設立小型門市，滿足消費者的基本需求反而更具成效。面對瞬息萬變的市場，儘管有電商平台試圖以低價策略搶佔母嬰用品市場，黃瑞桐認為行業內的夥伴猶如一道防禦堡壘，大家相互監督售價，並禁止向相關電商平台供貨，便能避免最終遭受價格戰的衝擊。

## 連鎖業海外拓點，建議從兩角度審慎評估

談及海外擴展，黃瑞桐建議可由兩個角度切入市場，首先是判斷該市場是否具有潛力，包括當地的消費水準和民眾對母嬰產品的態度；其次則為分析當地競爭者的情況，市場是否呈現寡占或多頭分布，主要競爭者的產業鏈模式如何等。

基於這些考量，卡多摩於2019年啟動了進軍馬來西亞的計畫。馬來西亞的人口比台灣多出約一千萬人，平均生育率為1.9人，遠高於台灣的0.9人。當時，卡多摩已經完成了貨品供應、貨架廠商和店內裝潢的準備工作；然而，由於疫情的影響，不得不暫時退出市場。儘管疫情已逐漸平緩，市場似乎回歸正常，但他考量到當時馬來西亞的各項補助政策及最新市場資訊，評估目前並不適合重返東南亞。不過，他對未來與當地成熟的廠商合作持開放態度，卡多摩成立20多年來累積了許多寶貴的經驗，可作為未來海外拓展的基礎。

**03**

**KPMG 專家觀點**

# 掌握連鎖加盟財務的關鍵法則

郭欣頤 | 健康照護與生技產業團隊主持會計師  
 蘇嘉瑞 | 健康照護與生技產業團隊主持人  
 張肇文 | 審計部協理

全球藥局與相關通路的市場受數位服務的導入、生活型態的改變、慢性疾病的增加及對處方藥需求的成長所影響，正逐年穩步成長；然而隨著產業朝向連鎖化與集團化發展，企業內部控制制度將面臨更大的課題，財務會計領域也將迎來新挑戰。

## 內部控制制度層面

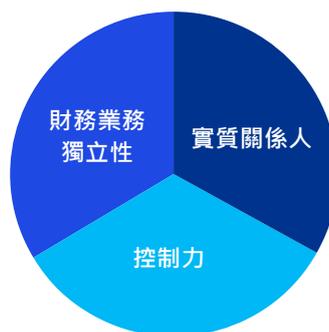
### 財務業務之獨立性

當企業為加盟店提供帳務處理、人力資源、資訊系統、資金融通或其他業務服務時，必須仔細評估這些服務是否會影響雙方財務和業務獨立性，尤其是是否存在共用系統或權限設定異常的情況。這些評估有助於確保企業及每個加盟店皆能保持其獨立運作。此外，企業應建立明確的政策和程序，以管理和監控這些服務，確保營運作業均符合內部控制程序，並且不會對整體運營造成負面影響。

### 實質關係人之評估

企業需加強對於關係人的辨識與資訊更新維護程序，包含與關係人之合約以及交易紀錄的管理。企業與加盟店存在下列情形者，需判斷該等加盟店是否為實質關係人：

- 由企業的員工保管加盟店之發票章，並協助編制傳票
- 由企業的員工(或二親等親屬)擔任加盟店之代表人或董事，並代為管理營運
- 由企業的負責人為加盟店之銀行借款簽發本票
- 加盟店登記電話或地址與企業相同
- 企業的供應商或客戶大部分的交易均來自於企業
- 企業與加盟店共用同一套人事或財務系統，且存取權限無明確區分



## 控制力評估

企業與加盟店存在下列情形者，需評估是否對該等加盟店具有控制力：

- 企業的董事長對非合併個體之公司或加盟店持股比例過半
- 員工保管加盟店之發票章及協助編制傳票，或直接由企業主導其經營決策等
- 對被投資者具有主導重要活動的權利。如：企業營運決策會直接影響加盟店銷售商品或勞務的績效

## 財務會計層面-收入認列

對於醫藥通路之經營，企業應加強對於下列議題之評估：



### 主理人與代理人

企業是否對於所提供的商品或勞務負有主要責任？若是，企業即為主理人，可按交易對價總額認列收入；若企業係以網路藥局平台為供應商及顧客提供媒合服務，對於商品或勞務未承擔風險亦不負有責任，亦無相關主導權及訂定價格的裁量權，則企業屬於代理人，僅能按交易收付款之淨額認列收入。

## 收入態樣及認列時點

企業若具有不同類型的銷售模式，該等不同類型的銷售模式可能導致收入認列的時間點有所不同，例如：若同時提供藥品銷售及諮詢服務予顧客時，可能會需要將相關收入認列於不同的時間點。

## 加盟形式

企業與加盟店需針對不同的加盟形式予以評估收入認列的方式，並注意下列事項：

- 若企業係以分公司形式開立分店，該分店在法律形式上為企業的延伸，應將分公司的資產負債及收益費損納入企業的財務報表中。
- 加盟店之設備、使用權資產及借款等，有可能係由企業代加盟店取得，則企業在財務報告中應以代付款項或代收款項認列相關交易，而非認列為自身的資產或負債。

## 權利金收入

若企業未將特許權利移轉控制予加盟店，在企業並未真正提供加盟店商品、技術、訓練、店面裝潢、廣告促銷等履約義務的情況下，企業不應認列相關權利金收入。

企業在根據實際營運情況加強內部控制制度和完善財務報導流程後，不僅能提升經營效率，還能有效降低風險，這些改善措施使企業在面對全球藥局及相關通路市場可能遭遇的環境衝擊時，具備更強的適應能力，透過健全的內部控制和財務管理，企業能夠更靈活地應對市場變化，確保穩定的運營和持續的成長，並為股東和利害關係人帶來更大的價值。

# 併購浪潮下的稅務思維

葉建郎 | 稅務部執業會計師  
林健生 | 稅務部協理

在大型流通企業及海外連鎖品牌的積極布局之下，台灣醫藥通路產業逐漸朝連鎖化、資本化及大型化發展，從傳統的社區獨立藥局轉變為各種型態的連鎖藥局和美妝藥局。為應對市場競爭及快速拓展通路，藥局開始出現整併潮，目標是透過擴大採購與物流規模、系統化管理及資源共享來提高營運效能，例如，大樹藥局與美吾華旗下的博登藥局進行策略聯盟，台安藥局購併盛康藥局，敏盛醫院體系的盛弘醫藥併購躍獅藥局，佳世達取得丁丁藥局母公司諾貝兒28.54%的股權等。公司在併購過程中，除考量併購條件是否合理及為公司與股東創造最大利益外，被併購公司的商譽認列、虧損扣除之繼承及股東稅負，往往亦是關注的焦點，也會因股東身分是否為個人、法人或外資股東及被併購公司存續或消滅的不同情況，而有所差異。

## 注意併購型態，股東稅負大不同

當企業採吸收合併標的公司，消滅公司係將營業

併入存續公司，合併消滅公司所取得之合併對價超過其全體股東之出資額，其股東所獲分配該超過部分之金額，應視為股利所得(投資收益)<sup>19</sup>，並視股東身分，分別依規定課徵所得稅。對於設立登記日起至其決議合併日未滿五年未公開發行之新創公司，為免影響併購意願，個人股東取得合併後存續或新設公司股份，其股利所得得選擇全數延緩至取得次年度之第三、四、五年平均課徵<sup>20</sup>。

倘企業採股份轉換取得併購標的公司，因參與轉換或被收購公司並未消滅，被收購公司股東以原股份或出資額作價抵繳收購公司發行新股之股款，整個交易與股東轉讓股權無異，不同於合併型態，係屬財產交易所得<sup>21</sup>，倘被收購公司移轉經發行並依公司法規定經金融機構簽證股票，係屬證券交易所得，應分別依所得稅法及所得基本稅額條例課徵，但對於經核定屬國內高風險新創事業公司，且交易時該公司設立未滿五年者，免予計入基本所得額。

<sup>19</sup> 財政部97年10月17日台財稅第09704552910號令

<sup>20</sup> 企業併購法第44條之1

<sup>21</sup> 財政部96年2月7日台財稅第09604510610號函、財政部84年6月29日台財稅第841632176號函

另外，由於藥事法相關限制，藥局除經營藥品調劑、供應業務外，如兼營藥品或其他貨物銷售業務者，應依法辦理營業登記，其屬經營藥品調劑、供應業務之收入，應核定主持藥師、藥劑生之執行業務所得，依法課徵綜合所得稅；其屬銷售藥品或其他貨物之收入，應依法課徵營業稅及營利事業所得稅<sup>22</sup>。因此當被收購藥局僅就獨立營運之營業讓與者，應就該讓與之營業計徵營利所得併入綜合所得總額，課徵5%~40%之綜合所得稅。

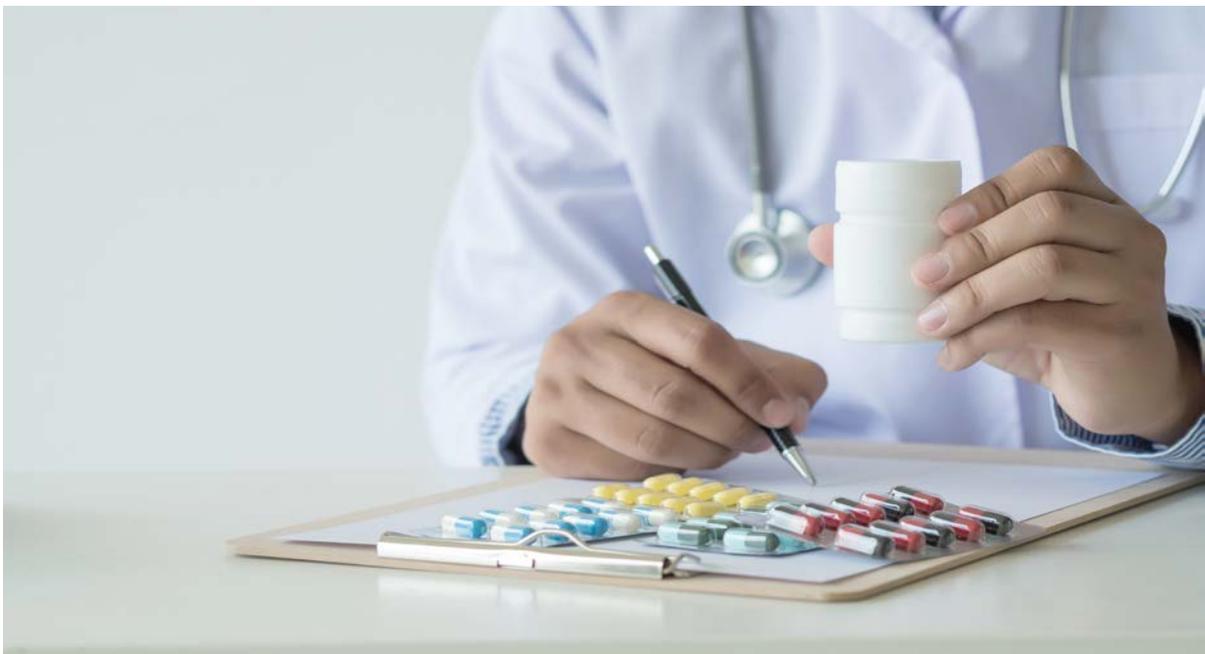
## 盈虧互抵，得按股權比率計算

企業於前期擴張階段多需大量資源投入，在稅務上可能累積一些虧損，待日後形成經濟規模開始獲利後，可適用虧損扣除，減少納稅負擔，惟公

司合併，應以合併基準時為準，重新計算合併後公司盈虧，不予追溯扣抵合併前各該公司虧損<sup>23</sup>。為降低企業併購之租稅障礙，得依企業併購法第43條規定，按各該公司股東因合併而持有合併後存續或新設公司股權之比例計算之金額，自虧損發生年度起十年內從當年度純益額中扣除。

## 併購商譽認列宜注意

商譽往往是併購的最主要成本，由於商譽價值認定不易，經常也是稅捐稽徵機關年度營利事業所得稅審查的主要項目，建議公司預先準備商譽核認檢核表及可辨認無形資產檢查表所列之審核文件，以作為日後與稅捐稽徵機關進行溝通說明之相關依據<sup>24</sup>。



<sup>22</sup> 財政部84年3月22日台財稅第841608399號函

<sup>23</sup> 所得稅法第39條、司法院釋字第427號解釋

<sup>24</sup> 財政部111年3月30日台財稅字第11004029020號令

# 健康照護與 生技產業服務

結合全球資源及在地網路，協助生技及健康照護業者  
在其產業發展中，挑戰未來，制定策略、發展優勢。

## 健康照護產業服務



- 機構設立與運營之整合性服務
- 財務規劃服務
- 整體開發之諮詢規劃服務
- 健康照護周邊產業發展規劃服務

## 生物科技產業服務



- 生物新技術/產品合作開發引介
- 前期項目投資評估與規劃服務
- 國際通路及創投合作
- 技術利基轉型輔導服務
- 經營管理與顧問諮詢服務

KPMG Healthcare and life sciences service  
continues to face ongoing transformational changes.



更多健康照護與生技產業服務內容  
[kpmg.com/tw/healthcare](https://kpmg.com/tw/healthcare)



KPMG知識音浪 Podcast節目  
用聽的 跟上熱門產業趨勢

KPMG知識音浪是由KPMG安侯建業精通各產業的會計師、顧問團隊輪番上陣，精闢解析產業趨勢及時事議題的獨到觀點。每週二、五推出全新內容！

# KPMG安侯建業

## 健康照護與生技產業服務團隊



**郭欣頤**

服務團隊主持會計師  
審計部執業會計師

**T** +886 2 8101-6666 # 05355

**E** sinneykuo@kpmg.com.tw



**蘇嘉瑞**

服務團隊主持人  
醫師暨資深律師

**T** +886 2 8101-6666 # 15942

**E** jarretsu@kpmg.com.tw

[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/tw)



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.