



standard
chartered

二〇二三年策略報告

◆ 連接全球
最具活力的市場 ◆



一心做好，
始終如一

渣打是一家具領導地位的國際跨境銀行

渣打連接全球最具活力的市場，為作為全球增長引擎的企業提供服務，並協助人們實現其願景。我們每天為客戶提供安全、一絲不苟的財務管理及投資，幫助客戶充滿信心地發展業務及實現財富增長。

歷經170載歲月，我們獨特的地域版圖將亞洲、非洲及中東連接起來，並貫通全球，多元化的能力及夥伴關係令我們獨樹一幟，並建立成一間無與倫比的銀行。在我們品牌承諾的激勵下，我們一心做好，始終如一。

財務主要業績指標¹

有形股東權益回報

10.1% ↑240個基點
基本基準

8.4% ↑160個基點
報告基準

普通股權一級資本比率

14.1% ↑10個基點
高於13-14%的目標範圍

股東回報總額
9.4% 二〇二二年：41.4%

非財務主要業績指標²

多元化及包容性：擔任高級職位的女性⁴

32.5% ↑0.4個百分點

推動可持續發展融資

872億元 ↑298億元

僱員淨推介值(eNPS)

25.86 ↑8.31個點

其他財務指標^{1,3}

經營收入

173.78億元 ↑13%
基本基準

180.19億元 ↑10%
報告基準

除稅前溢利

56.78億元 ↑27%
基本基準

50.93億元 ↑24%
報告基準

每股盈利

128.9仙 ↑31.0仙
基本基準

108.6仙 ↑22.7仙
報告基準

每股普通股有形資產淨值

13.93元 ↑12%

持份者

我們在本報告中使用下列符號代表我們為其創造價值的不同持份者群組。



客戶



監管機構及政府



投資者



供應商



社會



員工

1 第80至87頁載有基本與列賬基準業績對賬和其他績效指標的定義

2 第24頁載有更多有關我們包容性文化的資料，第66頁載有更多有關我們可持續發展目標的資料

3 經營收入及除稅前溢利的按年增長乃按固定匯率基準計算

4 高級領導層被界定為董事總經理及第四級管理人員職位(包括管理團隊)

於本報告中

策略報告

- 02 集團簡介及業務
- 04 營運範圍
- 06 集團主席報告
- 10 集團行政總裁回顧
- 14 主要業績指標
- 16 市場環境
- 20 業務模式

- 24 我們的策略
- 26 我們的立場
- 28 客戶類別回顧
- 31 地區回顧
- 34 集團財務總監回顧
- 44 集團風險總監回顧
- 52 持份者及可持續發展概覽

- 80 基本與列賬基準業績對賬
- 86 其他表現指標
- 88 可行性聲明
- 92 管治概述
- 104 董事薪酬概覽
- 115 股東資料



關於本報告

可持續發展報告

本集團在二〇二三年年報內載列有關環境、社會及管治(ESG)以及可持續發展資料，讓投資者及持份者了解與可持續發展相關的有關風險及機遇的影響，以及我們目標的完成進度。

我們遵守了(i)英國《二〇〇六年公司法》第414CA及414CB條；(ii)英國金融行為監管局有關氣候相關披露的上市規則；及(iii)《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄C2所載ESG管治報告指引規定我們須承擔的責任。我們已按照氣候相關財務披露(TCFD)工作組的建議進行披露，並於二〇二三年年報內作出建議的披露。

在編製本報告時，我們考慮了國際可持續發展標準委員會(ISSB)於二〇二三年最終確定的準則(國際財務報告準則S1和國際財務報告準則S2)所提供的指引(但並不完全一致)，並注意到，國際財務報告準則S2儘管大體基於TCFD，但要求作出更加細化的披露。國際財務報告準則S1和S2為自願性標準，本集團上市的地點尚未要求遵守。

此外，我們亦根據自願全球報告倡議組織(GRI)通用準則及選定GRI議題準則，以及世界經濟論壇持份者資本主義度量框架刊發ESG報告指數。

+ 本集團可持續發展相關披露事項，可參閱sc.com/sustainabilityhub

其他表現指標

本集團在討論其表現時採用多種其他表現指標。有關指標除管理層認為不代表業務基本表現和扭曲同期比較的若干項目，這有助讀者了解管理層如何衡量業務表現。

+ 有關渣打的更多資料，請瀏覽sc.com

除非另有說明，主席、行政總裁及財務總監報表中提供的所有資料均基於基本基準。基本與列賬基準的對賬以及其他績效指標的定義見第80至87頁。

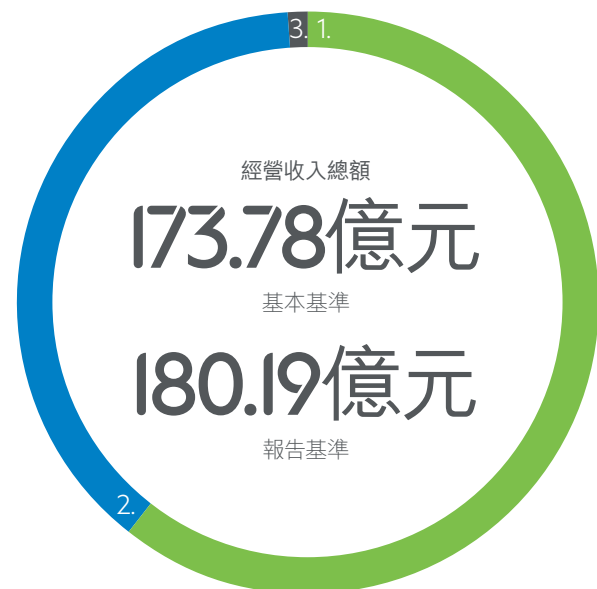
除另有指明其他貨幣外，本文件中提述的「元」字或「\$」符號概指美元，而「仙」字或「c」符號概指一百分之一美元。除非另有說明，否則策略報告、可持續發展回顧、董事會報告、風險回顧及資本回顧以及補充資料中的披露均未經審核。除文件內文義另有所指外，「中國」指中華人民共和國，且僅就本文件而言不包括香港特別行政區(香港)、澳門特別行政區(澳門)及台灣。「韓國」或「南韓」均指大韓民國。亞洲包括澳洲、孟加拉、汶萊、柬埔寨、印度、印尼、老撾、馬來西亞、緬甸、尼泊爾、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國、越南、中國大陸、香港、日本、韓國、澳門、台灣；非洲及中東地區包括巴林、博茨瓦納、科特迪瓦、埃及、加納、伊拉克、肯尼亞、毛里裘斯、尼日利亞、阿曼、巴基斯坦、卡塔爾、沙特阿拉伯、南非、坦桑尼亞、阿聯酋、烏干達及贊比亞；以及歐洲及美洲地區包括阿根廷、巴西、哥倫比亞、福克蘭群島、法國、德國、以色列、澤西、波蘭、瑞典、土耳其、英國和美國。於本報告的表格內，空格指該數字未被披露，破折號指該數字為零，而「nm」則代表無意義。渣打集團有限公司於英格蘭及威爾士註冊成立為有限公司，總部設於倫敦。本集團的總辦事處提供管治指引及監管準則。渣打集團有限公司的股份代號為：倫敦證券交易所：STAN.LN及香港聯交所：02888。

如本文件的英文版與任何中文翻譯內容有任何不符，概以英文版為準。

集團簡介及業務

我們的願景是以獨特的多元化推動社會商業繁榮。我們在三個地區服務三種客戶類別，並由八個全球職能部門提供支援。

客戶類別



經營收入

1. 企業、商業及機構銀行業務

企業、商業及機構銀行業務支援客戶對交易銀行、金融市場、企業融資及借貸服務的需求，向全球發展速度最快的經濟體及最活躍的貿易走廊中近20,000名客戶提供金融方案。

112.18億元

基本基準

117.88億元

報告基準

2. 個人、私人及中小企業銀行業務

個人、私人及中小企業銀行業務服務超過1,100萬名個人及小型企業客戶，重點關注在多個全球發展迅速的經濟體當中的富裕和新興富裕客戶。

71.06億元

基本基準

71.51億元

報告基準

3. 創投業務

創投業務促進創新、投資於顛覆性金融技術及探索替代商業模式的平台，為一個由逾30家創投企業及20多項投資組成的多元化投資組合。

1.56億元

基本基準

1.56億元

報告基準

4. 中央及其他項目

(11.02)億元

基本基準

(10.76)億元

報告基準

引導和支援我們的業務

全球職能部門

我們的客戶業務由多個全球職能部門支援，各部門協同合作，確保集團運作順暢平穩。

操守、金融罪行及合規

透過內部及外部合作達致最高的操守、合規標準，以此實現可持續發展的業務及打擊金融罪行。

企業事務、品牌及市場推廣

管理本集團的推廣及與持份者的溝通與互動，推廣和保護本集團的聲譽、品牌和服務。

集團財務總監

包括七個支援職能團隊：財務、財資、策略、投資者關係、企業發展、供應鏈管理及物業。這些職能團隊的主管直接向集團財務總監匯報。

集團內部審核

一個獨立的職能部門，主要職責是協助董事會及管理團隊保護本集團的資產、聲譽及可持續性。

人力資源

透過招聘、發展及僱員聯繫，充分發揮人才投資的價值。

法律

向本集團提供法律建議及支援，以管理法律風險及問題。

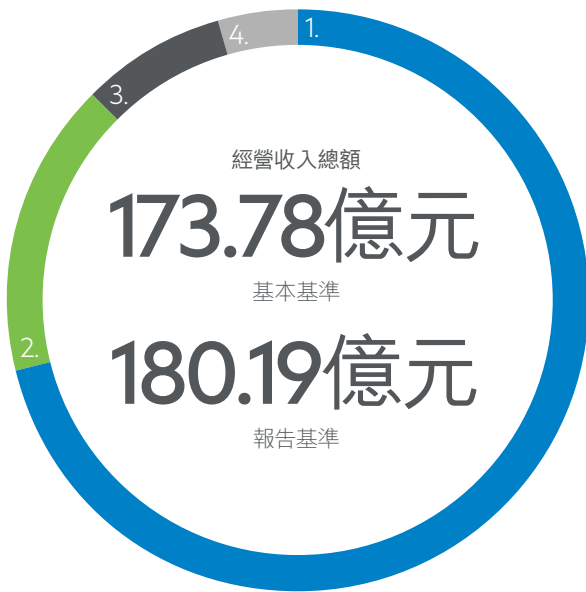
風險

負責第二道防線的整體風險管理責任，涉及監察及挑戰第一道防線的風險管理活動。

轉型、技術與運營

負責領導整個銀行的轉型及重塑本集團的系統及技術平台，以確保我們提供強大、反應迅速及創新的技術及數碼解決方案。同時管理所有客戶業務營運，務求為客戶提供最佳的客戶服務及全面的體驗。

地區



經營收入

1. 亞洲

我們在21個市場經營業務，包括香港和新加坡，此兩地貢獻最高收入。

124.29億元

基本基準

126.51億元

報告基準

2. 非洲及中東地區

我們於18個市場經營業務，以收入計最大的市場為阿聯酋、巴基斯坦、肯尼亞、尼日利亞、南非及加納。

28.06億元

基本基準

29.24億元

報告基準

3. 歐洲及美洲地區

以倫敦(歐洲大陸業務不斷增長)和紐約(在北美洲及拉丁美洲多個市場均有佈局)為中心。

13.97億元

基本基準

17.02億元

報告基準

4. 中央及其他項目

7.46億元

基本基準

7.42億元

報告基準

重視的企業文化行為

我們重視的企業文化行為是我們每天一起工作及開展業務的指導原則。



精益求精

- 持續進步及創新
- 化繁為簡
- 從成功及失敗中學習



眾志成城

- 鼓勵別人發揮潛能
- 樂於助人
- 為長遠而建設



為所當為

- 誠實守信
- 以客為本
- 勇於改變

營運範圍

我們於全球最具活力的市場開展業務，該等市場控制著全球的增長節奏及繁榮昌盛。我們獨特的地域版圖將亞洲、非洲及中東的高增長及新興市場與較成熟的歐洲及美洲經濟體連接起來，使我們能夠將資金引導至最有需要的地方。

170多年來，我們一直使用我們網絡的力量，為在該等地區進行貿易、營運和投資的人們和企業，創造最大機會。

我們多元化的經驗、能力及文化使我們脫穎而出。

亞洲



我們在世界上增長最快的經濟體中擁有長期而深厚的特許經營權。亞洲地區產生了本集團三分之二的收入。貢獻最高收入的兩個市場為香港和新加坡。

- | | | |
|-----|------|------|
| 澳洲 | 日本 | 尼泊爾 |
| 孟加拉 | 韓國 | 菲律賓 |
| 汶萊 | 老撾 | 新加坡 |
| 柬埔寨 | 澳門 | 斯里蘭卡 |
| 香港 | 中國大陸 | 泰國 |
| 印度 | 馬來西亞 | 越南 |
| 印尼 | 緬甸 | 台灣 |

→ 詳情請參閱第31頁

我們在52個市場開展業務



非洲及中東地區



我們在非洲及中東地區有紮根深厚的傳統。按收入計算，最大市場為阿拉伯聯合酋長國、巴基斯坦、肯尼亞、尼日利亞、南非及加納。

巴林
博茨瓦納
科特迪瓦
埃及
加納
伊拉克

肯尼亞
毛里求斯
尼日利亞
阿曼
巴基斯坦
卡塔爾

沙特阿拉伯
南非
坦桑尼亞
阿聯酋
烏干達
贊比亞

→ 詳情請參閱第32頁



歐洲及美洲地區



我們通過倫敦和紐約的樞紐為歐洲及美洲的客戶提供支持，在多個歐洲和拉丁美洲市場也擁有強大業務。

阿根廷
巴西
哥倫比亞
福克蘭群島
法國

德國
愛爾蘭
澤西島
波蘭

瑞典
土耳其
英國
美國

→ 詳情請參閱第33頁



集團主席報告

◆ 培植卓越
文化以實現
持續價值 ◆

集團主席
José Viñals 博士



於二〇二三年，本集團的盈利能力持續改善，實現全年有形股東權益回報達至雙位數的目標。儘管全球經濟前景不明朗，我們有意作進一步投資的高增長市場依然表現強勁。

多個大型經濟體加息，無疑為業務帶來強勁的正面作用，有助我們的業績表現。然而，這也要歸功於我們明確的策略、嚴格的紀律和不懈的執行能力，這對於集團行政總裁Bill Winters及其管理團隊領導的同事來說，是一項重大成就。他們的才能及投入對我們的業績尤其重要，本人謹此向全體員工表達最由衷的謝意。

我們最近歡送了Andy Halford，他於二〇二四年一月三日正式卸任集團財務總監一職。Andy自二〇一四年上任以來，一直是我們珍視的同事和朋友，他在極具挑戰的外部環境中協助帶領集團的業務發展，貢獻良多。在他的領導下，集團鞏固了基礎、重設風險取向，並重新制定策略。我們祝願他往後一帆風順，他在八月退休前將繼續擔任顧問角色。我們非常高興Diego De Giorgi加入，成為Andy的繼任者。我期待與Diego和Bill緊密合作，為客戶提供更卓越的服務，為股東創造更高的價值。

推進我們的策略及財務目標

本人早前曾經說過，我們的目標是以穩健、安全及可持續的方式增加收入，同時嚴謹控制成本和資本。本人很高興告訴大家，我們去年的表現正是如此。我們有信心有形股東權益回報的改善（於二〇二三年達10.1%），將成為本集團邁向長期成功的里程碑；各項業務的強勁表現亦提供了穩健的支持。我們的收入按固定匯率基準計算增長13%，資本及流動性水平保持強勁，並達到正收入與成本增長差。我們預期有形股東權益回報將由10%穩步地增長，目標於二〇二六年時達到12%，且於往後繼續提升。

財務表現強勁證實了我們在二〇二一年時制定的策略正在發揮功效。我們繼續專注投資於高增長市場，並在網絡、富裕客戶、大眾零售銀行及可持續發展等策略性重點工作取得顯著進展。

本人注意到本集團的股價表現近月較為遜色，我認為這情況並未反映出我們現正取得的成績。董事會及管理團隊十分專注地為股東創造持續及長遠的價值。我相信集團於二〇二三年的強勁表現，將成為達成目標的良好基石。正如Bill於稍後章節所詳述，我們將採取更精準的行動加快提升業績表現及未來增長。

「我們繼續專注投資於高增長市場，並在策略性重點工作取得顯著進展」

首先，我們將繼續依靠我們更強的能力，進一步提升企業、商業及機構銀行業務及個人、私人及中小企業銀行業務的回報，重點推動高回報範疇的收入增長。其次，我們將改善本集團內的經營槓桿，改善結構性效率不足及複雜的情況，同時保障收入。最後，我們將繼續向股東回饋實質的資本。今年，我們很高興能夠增加全年派息至每股27仙，並宣佈將進一步推行10億元的股份回購。

除了著重改善財務表現之外，我們繼續以集團的願景及「一心做好，始終如一」的品牌承諾作為業務基石，深深明白我們在支持客戶和社區方面所擔當的角色，協助他們預測及應對經濟及社會挑戰。因此，我們持守「加快實現零排放、重塑全球化及提高社區參與」三個立場，透過執行策略來支持有關立場，並且作為一個框架，支持我們在業務網絡之內締造正面的影響。

我們於二〇二三年四月更新淨零排放路線圖，承諾為石油及天然氣行業制定排放絕對值目標及曲線。在今年的年報中，我們披露了十二個高排放行業（淨零銀行聯盟(Net Zero Banking Alliance)認定的優先除碳目標)中的十一個融資排放目標及科學基礎計算方法，以實際行動支持現實世界經濟轉型。

隨著大自然及生物多樣性作為可持續發展必要考慮因素的重要性日益增加，我們最近亦宣佈提前採納自然相關財務披露工作組(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)的決定。由於我們的市場覆蓋全球多個天然資源蘊含量最複雜及多元化的地區，各業務將與客戶攜手保護、修復及提升天然資源至關重要。

本人很榮幸能夠作為本集團的代表，擔任聯合國全球投資者促進可持續發展聯盟的聯席主席，並在多個全球性平台及透過鼓勵多個市場的持份者參與為我們的立場發聲。

推進新標準

董事會一直致力於本行各層級培植卓越的企業文化，透過秉持「one bank」的合一精神，於抱負、行動及問責方面建立高標準，事事以客為先。我們善用人才，充分挖掘業務所在多元化市場的潛力，矢志做到最好。

董事會及管理層成員均致力保持我們作為優秀僱主的地位。我們為同事提供多種渠道建立技能，通過本集團內部多元化的職業發展階梯，以及持續優化的僱員政策（例如去年宣佈統一化的育兒假）吸引最頂尖的人才。

隨著世界不斷轉變，我們意識到科技及持續進步對保持自身競爭優勢的重要性，同時必須建立以創新為主導的文化，讓同事能夠在有效而全面的風險管理框架內作出新嘗試。我們致力把握人工智能等嶄新和變革性科技所帶來的優勢，同時保障客戶的資料及財富安全。

集團主席報告 續

董事會今年經常就地緣政治、網絡及行業風險進行各種深入的簡報會，並且特別關注企業管治事務。我們繼續在不同市場的風險及合規方面建立財務及非財務的抗逆能力。因此，我們有信心實現策略性目標，為把握新商機採取果斷的行動。

我們繼續維持董事會成員的才能及背景多元化。身兼董事多年及具影響力的前文化及可持續發展委員會主席Jasmine Whitbread在去年的股東週年大會上退任董事會成員。誠如二〇二四年二月十六日所公佈，Gay Huey Evans將退任董事會成員，自二〇二四年二月二十九日起生效。他服務本集團九年，對董事會及其轄下委員會貢獻良多，特別是擔任董事會金融罪行風險委員會主席期間。另一位備受重視的董事會成員唐家成將於二〇二四年五月九日在股東週年大會前卸任董事。本人謹藉此就Jasmine、Gay及唐家成在任期間所作出的寶貴貢獻致以由衷的謝意。

於二〇二四年二月十六日，我們宣佈Diane Jurgens將加入渣打董事會，自二〇二四年三月一日起生效。Diane為一位資深且受人尊崇的科技專家，在多個行業及本集團多個主要市場具備工作經驗，她將會為董事會帶來許多科技及轉型的專業知識及見解。

充滿生命力的市場

於二〇二三年，本人繼續走訪全球多個市場，親身感受該等市場的活力，以及感受到同事為爭取更多業務增長而共同努力的雄心壯志。

在我們的願景—「透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮」—推動下，我們對多個快速增長以及位於亞洲、非洲及中東貿易走廊的國家作出大量投資，為新客戶帶來多款嶄新的數碼產品。為中小企而設的電子商務平台Solv正是一個最好的例子。此外，我們致力推動可再生能源及電動汽車等行業的發展，為全球經濟的可持續發展盡一分力。

本人充滿信心，我們正朝着實現穩健、安全及可持續增長的正確方向投資，同時在日益複雜和分化的世界中，建立渣打作為一間連繫市場的銀行之角色。憑藉我們在市場上穩健、安全及累積的豐富經驗，我們為客戶提供合適的解決方案，持續擔任他們信賴的夥伴，協助他們於我們各業務市場尋找機會。

「本人充滿信心，我們正朝着實現穩健、安全及可持續增長的正確方向投資，同時在日益複雜和分化的世界中，建立渣打作為一間連繫市場的銀行之角色」

昂首闊步 邁步向前

我們預期二〇二四年全球經濟將會「軟著陸」。歷經近數十年來最進取的一次加息週期，我們今年所取得的成就可謂殊不簡單。在供應鏈方面的其他利好發展推動下，大多數國家的通脹已掉頭回落，減息預期升溫，經濟增長得以保持韌性，預期新興市場的增長將明顯跑贏發達國家，其中亞洲將繼續成為全球增長的火車頭。

然而，我們不宜對未來發展掉以輕心。地緣政治風險揮之不去，通脹回落前的「最後一里路」可能比預期更為漫長。踏入二〇二四年，俄烏戰事不斷，歐洲以至全球多國面對的不確定性持續增加。中東爆發新一輪衝突，不但釀成無數社會悲劇，更對全球供應鏈命脈的紅海造成打擊。

二〇二四年是大選年，我們多國關鍵市場如美國、印度將進行大選，英國及其他我們經營所在的國家亦有機會舉行大選，或會影響經濟狀況。

面對種種風險，我們必須時刻緊記不要輕易破壞經濟增長和創造財富的階梯。本人經常發聲支持具開放性和以規則為本的貿易市場，作為全球經濟增長的關鍵。今年，全球貿易仍然備受各種挑戰，面對進一步分化的風險。

本人認為，經過數十年用心經營的全球貿易體系可謂人文社會最重要的瑰寶之一。這個體系雖然並非完美無瑕，但在歷史上確實為更多人創造了更多機會和昌盛。有如其他複雜的系統，全球貿易體系很容易受到破壞，卻很難被重建。要維護並提高其包容性及可持續性，需要政策制定者、立法者及私營機構三者在不斷發展的現代化多邊體系中保持警惕及合作。

儘管外圍環境尚未明朗，我們相信我們有能力應對眼前挑戰，捉緊未來每一個機遇。我們二〇二三年的業績正是最有力的佐證。在二〇二四年及往後時間，我們將繼續全心全意為客戶提供卓越的服務，並為股東創造持續價值。



集團主席
José Viñals博士

二〇二四年二月二十三日



渣打及IFC的目標為將 全球貿易額提升至超過60億元

於四月，我們簽署一項向IFC的全球貿易流動性計劃投資7億元的交易，預期於三年期間將支持亞洲、中東、非洲及拉丁美洲的貿易額增加至64億元。

有關交易屬於二〇〇九年首次發出的融資安排之續期，並已在37個國家透過超過150家新興市場發行銀行支持全球貿易額達205億元。

⊕ 詳情請瀏覽sc.com/IFC

集團行政總裁回顧

◆ 可持續地締造
更高的回報 ◆

集團行政總裁
Bill Winters



我們二〇二三年的業績表現強勁，展現出我們業務的價值，並成功實踐有形股東權益回報達至10%的財務目標。然而，我們的目標絕不止於10%。我們擁有正確的策略、業務模式及決心去強化此業務勢頭。我們已制定清晰的行動提高可持續回報，務求令有形股東權益回報由10%穩步上升，目標於二〇二六年達至12%，並在其後繼續提升。

受惠於利率上升及相關業務的強勁勢頭，二〇二三年全年的收入按固定匯率基準計算上升13%至174億元。我們持續作出基本投資，良好的成本控制使我們產生相當正面的收入與成本增長差，本年度達4%。貸款減值下降，主要由於中國商業房地產及主權風險相關的減值下降，投資組合整體保持韌性這些都有助我們的除稅前基本溢利按年上升27%至57億元，達到10年來最高水平。

我們保持高流動性和資本強勁。我們去年底的普通股權一級資本比率為14.1%，高於目標範圍，使我們能將全年普通股股息增加50%至每股27仙。我們於二〇二二年二月時承諾在二〇二四年年底前向股東回贖超過50億元。是次全年股息加上今日公佈的10億元股份回購，使我們將會早於原訂時間表超過有關目標。

新年伊始，本人謹藉此機會感謝我的好友兼十分珍視的同事Andy Halford，他已決定將於今年退休。Andy一直以來都是本人及董事會的最佳夥伴，過去十年成功協助領導集團。本人亦謹此歡迎Diego De Giorgi接任集團財務總監一職。Diego擁有超過30年的金融服務經驗，本人相信他將會進一步壯大我們已有的進展。

我們的策略是推動成功

我們的策略旨在我們的願景——「透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮」。我們於二〇二一年初訂定四項策略性重點工作：繼續發展**網絡業務**和**富裕客戶業務**、恢復**大眾零售銀行業務**的增長，以及全面推展我們的**可持續發展**議程。我們在各方面均正取得良好進展。

- 於二〇二三年，來自跨境**網絡業務**的收入增加31%，其中我們在中東及東盟的中國離岸走廊收入增長尤其突出，分別上升67%及53%
- 我們的**富裕客戶**總數增加至230萬人，有助二〇二三年的新增資金淨流入大幅上升，達到290億元，按年上升50%，相關收入錄得24%的增長
- 我們**大眾零售銀行**的客戶群增加逾100萬人至950萬人。我們繼續壯大兩間數碼銀行——香港的Mox及新加坡的Trust。這兩間銀行保持在全球增長最快的數碼銀行之列，凸顯了我們與夥伴攜手合作並推出與別不同的客戶服務方案的卓越能力。大眾零售銀行業務亦肩負重要的策略性任務以引進富裕客戶：二〇二三年，224,000名大眾零售銀行客戶晉升為富裕客戶

- 我們專責的可持續發展總監辦公室是執行集團**可持續發展**策略以及實現淨零排放路線圖的卓越中心及催化劑，更多詳情載列於年報。二〇二三年，我們的可持續金融業務締造超過7億元的收入，按年增長42%，穩步邁向我們要在二〇二五年或之前實現收入達10億元的目標。自二〇二一年初以來，我們已經推動870億元的可持續融資，並正穩步朝著二〇三〇年的3,000億元目標邁進

二〇二二年策略性行動進展良好

我們於二〇二二年制定了五項行動，以加快令有形股東權益回報達至雙位數。於過去兩年，我們強而有力地採取這些行動，保持良好進度，甚至早於原訂計劃達成部分目標，成功達至二〇二三年的里程碑。

- 我們提前實現了**改善企業、商業及機構銀行業務回報**的目標。我們的目標是於二〇二四年將風險加權資產收入回報提高約160個基點至6.5%，而於二〇二三年，有關團隊已超越這項目標，錄得7.8%的風險加權資產收入回報。這尤其歸功於金融機構客戶業務的收入增長強勁，現時佔企業、商業及機構銀行業務收入的49%，非常貼近一年前所訂下的50%目標。此外，團隊於過去兩年成功優化240億元風險加權資產，超過目標的220億元。完成出售航空金融業務亦給予企業、商業及機構銀行業務更多空間發展較高回報的業務
- 我們亦提前實現推動**改善個人、私人及中小企業銀行業務回報**的二〇二四年目標。有關團隊提前一年實現成本對收入比率達60%的目標，於二〇二三年改善九個百分點。團隊透過整合分行網絡、重組流程、提升人手效率及加強自動化，減省了4億元的結構性支出
- 我們繼續**把握中國機遇**，儘管新型冠狀病毒疫情後的復蘇速度低於預期，但是我們的中國相關業務表現理想。二〇二三年，我們的中國在岸及離岸除稅前經營溢利錄得13億元，接近早前設下要於二〇二四年底前翻倍的目標，主要受惠於離岸相關收入大增42%所推動。即使本地經濟受壓，我們的在岸收入依然錄得4%增長。展望未來，我們有信心中國復常後將為我們獨特的業務帶來長期的機遇
- 我們繼續**創造經營槓桿**，三年節省13億元支出的目標進展良好，有助紓緩通脹所帶來的壓力，同時可繼續進行投資。我們的成本對收入比率自二〇二一年年底以來已下降7個百分點，於二〇二三年達至63%，正朝著於二〇二四年達到約60%的目標穩步前進
- 我們今年增加股東權益及嚴格控制風險加權資產，使我們有空間得以繼續**作出顯著的股東分派**。二〇二三年的末期普通股股息，以及即將進行新的10億元股份回購計劃，表示我們已超越了要於二〇二四年底前合共回贖超過50億元的目標。我們將繼續積極管理本集團的資本水平，目標於未來三年進一步回贖最少50億元資本

集團行政總裁回顧

續

建基於我們的成就，可持續地達至更高的回報

我們獨特的業務網絡覆蓋全球最具活力的市場，給予我們策略性的優勢，使我有信心即使在利率稍遜的環境下，我們仍能繼續增長。我們的目標是確保收入增長可轉化為更高的結構性盈利能力，在維持客戶所看重的多元性與消除拖慢我們效率和回報的不必要複雜性之間取得平衡。

因此，我們正對三大客戶業務採取進一步行動，推動收入增長：

- 在企業、商業及機構銀行業務方面，我們將致力**推動高回報業務的增長**，例如跨境收入，目標在未來三年達到8-10%的基本增長率。此外，建基於我們作為第二大網絡貿易銀行的優勢，我們目標於二〇二四年至二〇二六年間貿易及營運資金業務收入增長6-8%。此外，團隊亦正努力推動融資相關收入(全球信貸及借貸)的增長，尤其著力於加快實施「發放至分銷」(originate to distribute)的策略，目標至二〇二六年達到8-10%的複合年增長率
- 於個人、私人及中小企業銀行業務方面，我們將**運用在富裕客戶業務的優勢**，目標於未來三年吸引超過800億元新增資金淨流入，較過去三年上升19%。我們亦計劃加快國際客戶業務的增長，目標於二〇二六年或之前將國際富裕客戶人數由274,000人增加至超過375,000人
- 憑藉我們兩間數碼銀行—Mox及Trust—的強勁勢頭，我們目標於二〇二六年前讓**創投業務分部的有形股東權益回報逐步增值**

通過採取該等行動，我們預期未來三年的收入將按5-7%的複合年率增長，高於全球經濟的預測增長率。

我們亦正採取行動改變經營方式，以改善結構性效率不足及複雜的情況，同時保障收入。由本年度起，我們將於整間銀行實施名為「提效增益」的計劃，加快一直以來將業務精簡化、標準化及數碼化的工作。我們將從基礎入手改善生產力、提升客戶及員工體驗，以及創造能力以再投資於具進一步增長空間的項目。

該計劃於未來三年將節省約15億元累計開支，我們預期可以相若的成本，達到這些永久性的架構及財務益處。這將有助我們於未來三年每年達到正收入與成本增長差，並使二〇二六年的經營支出低於120億元。

收入繼續錄得強勁增長，加上經營槓桿改善及負責任的風險及資本管理方式，我們預期有形股東權益回報將由10%穩步上升，目標於二〇二六年達至12%，並在其後繼續提升。

定位獨特，未來可期

我們正處於有利位置，充分把握來自我們業務網絡中不同市場的重大增長機遇，為客戶及我們經營的社區創造價值。

我們預期，由於利率高企拖累消費及投資開支，二〇二四年全球增長率將低於2.9%，亞洲有望成為增長最快的地區，增長率達4.9%，繼續成為全球增長的動力。隨著通脹放緩，主要央行亦有可能於二〇二四年下半年開始減息，並將重點投放於支持疲弱的經濟活動。

下行風險包括主要經濟體放緩情況超出預期、通脹壓力持續、中國房產市場疲弱及地緣政治緊張局勢加劇。然而，我們亦看見巨大的機會：

- 為實現可持續發展目標和邁向數碼化而增加的資本支出將可提升生產力
- 在新興市場中，亞洲多國是利用數碼化的最佳地區，包括生成式AI
- 新興市場人口相對年輕，加上對數碼技術的接納程度，使該等市場對全球增長的影響越發重要

受累於上述的下行風險，我們的股價並未充份反映我們對前景的樂觀。我們會認真應對這些確實存在的關注，致力保持強勁的資本及流動性，有力應付對集團及我們客戶的任何不利影響。我們相信，隨著我們的溢利持續增加，在多個備受關注的領域表現勝於市場期望，我們的業務價值將在廣大市場之上越益明顯。

總結：進展良好，目標更高

我們於二〇二三年錄得強勁表現，有形股東權益回報達到10%的里程碑，資產負債表及資本水平保持強勁。但我們明白，我們必須做得更多。

我們在五項策略性行動上取得重大進展，大部分目標提前達至或正按計劃進行，為我們提供一個穩健的平台，可持續地增長和推動更高的回報。雖然目前尚有許多不明朗因素，但是我們對市場及我們在網絡內的業務實力保持樂觀。然而，我們並不會因此感到自滿，本人及管理團隊將繼續專注於達成目標，把握增長機遇，推動卓越的企業文化，為客戶、股東及社區創造卓越非凡的長期價值。

最後，本人希望再次感謝全體同事的努力。他們對我們的客戶及社區的用心服務，秉承「一心做好，始終如一」的品牌承諾。



集團行政總裁
Bill Winters

二〇二四年二月二十三日

管理團隊



1. 集團行政總裁
Bill Winters

2. 集團財務總監
Diego De Giorgi

3. 企業、商業及機構銀行業務兼歐洲及美洲地區行政總裁
Simon Cooper

4. 集團企業事務、品牌及市場推廣總監
Claire Dixon

5. 個人、私人及中小企業銀行部行政總裁
徐仲薇

6. 香港行政總裁及區域行政總裁
(香港、台灣及澳門)
禰惠儀

7. 亞洲區行政總裁
洪丕正

8. 集團人力資源主管
Tanuj Kapilashrami

9. 非洲及中東地區行政總裁
Sunil Kaushal

10. 科技、營運及轉型總裁
Roel Louwhoff

11. 集團金融罪行及合規總監
Tracey McDermott, CBE

12. 集團法律總顧問
Sandie Okoro

13. 集團風險總監
Sadia Ricke

14. 集團內部審核總監
Paul Day*

* Paul擔任集團內部審核總監，受邀參加管理團隊會議

主要績效報告

我們根據集團主要業績指標(詳情請參閱下文)及客戶主要業績指標(部分載於第28至第30頁)衡量我們的進展。我們的集團主要業績指標包括非財務性指標，反映我們決心在建立具參與性、多元化及包容性的文化，以及為社會和環境的成果提供支援。

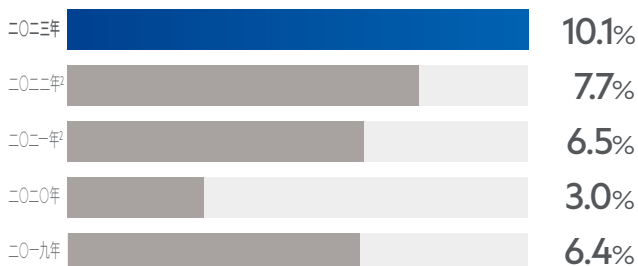
財務主要績效指標



有形股東權益
基本回報^{1,2}(%)

與薪酬一致

+240個基點



目標持續改善本集團的盈利能力(佔有形股東權益價值的百分比)。

二〇二三年進展我們推動有形股東權益回報(RoTE)水平提升的策略正在奏效。年內RoTE為10.1%，同比提高240個基點。

- 1 普通股股東應佔基本溢利以佔平均有形普通股股東權益的百分比列示
- 2 二〇二一年至二〇二二年的數字已予重列，以反映於二〇二三年第一季宣佈退出的市場及業務。



普通股權一級
資本比率 (%)

與薪酬一致

+10個基點



目標維持穩健的資本基礎及普通股權一級資本比率。

二〇二三年進展本集團繼續保持充足資本及高流動性，普通股權一級資本比率為14.1%，高於我們的目標範圍，令董事會可宣佈全年股息增加50%，以及即時開始進行另一輪10億元的股份回購。

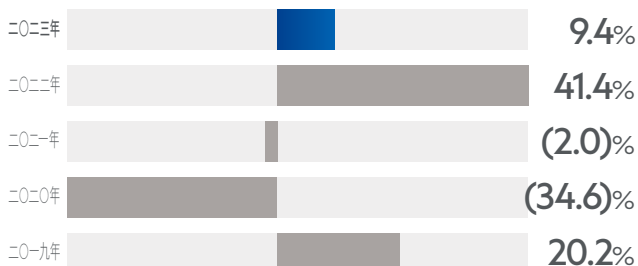
→ 本集團資本的組成部分概述載於二〇二三年年報資本回顧第338至343頁



股東回報總額¹(%)

與薪酬一致

9.4%



目標透過股價上升及派發股息為股東投資提供正回報。

二〇二三年進展我們全年的股東回報總額增加9.4%。

- 1 以簡單股價上升及已付股息反映股東回報總額，並以佔股東回報總額的百分比列示。

與薪酬一致

執行董事在內的本集團全體僱員的獎酬通過我們的年度長期激勵記分表，繼續保持與本集團策略重點一致。本集團全體僱員採取一致的薪酬方針，旨在符合全球適用的公平薪酬約章。然而，薪酬結構或會因地點而異（以符合當地規定）。可變薪酬分為年度獎酬及長期獎酬計劃(LTIP)兩大類別，與所示主要績效指標保持一致：

年度獎酬基於可計量的表現標準，並與本集團策略掛鉤，評估期限為一年。

長期獎酬計劃獎勵有能力對本集團的長期表現產生影響的最高級執行人員。基於表現的薪酬與可計量的長期標準掛鉤。

詳情請參閱二〇二三年年報第182頁至第216頁的董事薪酬報告

非財務主要績效指標

多元化及包容性：

擔任高級職位的女性¹ (%)

與薪酬一致

+0.4個百分點



目標於二〇二五年將擔任高級領導職位的女性比例提高至35%。

二〇二三年進展於二〇二三年，女性擔任高級領導職位的比例已增至32.5%，較二〇二二年十二月(32.1%)上升0.4個百分點，自二〇一六年十二月(25.3%)以來上升7個百分點。

1 高級領導層被界定為董事總經理及第四級管理人員(包括管理團隊)。

推動可持續發展融資^{1,2} (\$)

與薪酬一致

+298億元



二〇二二年 本集團於二〇二一年第四季宣佈此目標。

目標於二〇二一年至二〇三〇年期間累積推動3,000億元的目標。

二〇二三年進展我們於年內就此目標取得重大進展，詳情請參閱二〇二三年年報第94頁。

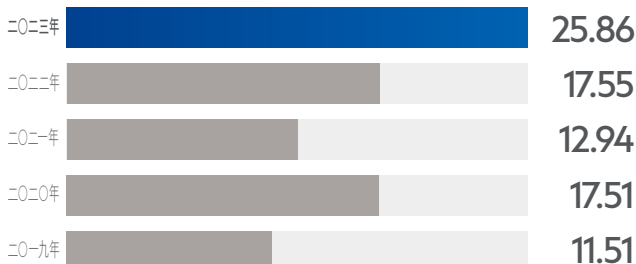
1 指向客戶提供的任何投資或金融服務以支援：(i)保護和/或改善生物多樣性、自然或環境；(ii)長期避免/減少溫室氣體排放，包括使客戶的業務和營運符合攝氏1.5度發展軌跡(稱為轉型金融)；(iii)社會目的；或(iv)激勵我們的客戶實現其自身的可持續發展目標(稱為可持續性關聯融資)。

2 數字反映自二〇二一年一月起截至每年九月累積動用的可持續發展金融。註有插入符號(^)的值已由我們的第三方保證提供者安永鑒證。

員工淨推介值(eNPS)¹

與薪酬一致

+8.31點



目標透過為同事創造更好的工作環境，改善本集團上下員工的整體體驗，從而提升客戶體驗。

二〇二三年進展本年度員工淨推薦者分數上升8.31點至25.86，有史以來為有最高分數。

1 eNPS以-100到+100的範圍評分，基於單一問題衡量同事會否推薦於本銀行工作，以推薦者的百分比減去批評者的百分比計算得出。

市場環境

影響全球格局的宏觀經濟因素

全球宏觀趨勢

二〇二三年趨勢

- 二〇二三年全球GDP增長繼續放緩，約為3.1%，而二〇二二年則為3.5%，原因為央行繼續採取緊縮政策，且疫情後經濟重啟帶來的提振作用減弱。
- 表現最佳的地區是亞洲，錄得5.1%的增長，建基於印度強勁的增長勢頭和中國有利的基數效應。在主要經濟體國內改革勢頭的支持下，二〇二三年撒哈拉以南非洲地區錄得約3%的增長，幾乎與二〇二二年的增長一樣。
- 在主要經濟體中，儘管上半年陷入銀行業危機，但在國內需求恢復的情況下，美國全年仍可能錄得2.5%增長，英國增長急劇放緩至0.1%。
- 繼二〇二二年增長3.4%後，在家庭需求和上半年出口正面貢獻的支持下，二〇二三年歐元區經濟取得0.5%的增長。
- 大多數國家的勞動力市場保持強勁勢頭，低失業率有助於支撐消費者信心。
- 二〇二三年前三季度，美聯儲和歐洲央行等主要央行繼續採取緊縮貨幣政策，旨在將通脹恢復至目標水平。由於政府試圖保護消費者和企業免受仍處高位運行的物價影響，財政政策保持寬鬆。

二〇二四年前景

- 由於高利率對消費者和投資開支的拖累，二〇二四年全球增長很可能維持低於趨勢水平的2.9%。
- 亞洲很大機會是增長最快的區域，並將繼續以4.9%的擴展帶動全球增長。在主要經濟體中，美國預期二〇二四年錄得低於趨勢水平的1.8%增長，英國僅增長0.1%，而歐元區可能錄得整體平穩擴張0.6%。
- 由於通脹放緩，主要央行很可能在二〇二四年第二季度開始降息，大力支持疲軟的經濟活動。
- 不利的全球流動性條件可能令部分新興市場難以獲得國際融資，迫使它們尋求多邊支援。
- 前景面臨的下行風險包括：主要經濟體的放緩加劇幅度超出預期、持續的通脹壓力、中國房地產市場低迷和地緣政治緊張局勢再度升級。

中、長期看法

高利率環境

- 撕裂的貿易、升高的地緣政治風險以及相關的供應中斷，連同仍具韌性的勞動力市場，可能導致中期通脹率保持高位運行。
- 對通脹的擔憂出於央行很可能採取審慎的貨幣寬鬆政策，以及利率在較長時間內保持高位運行的風險。
- 財政政策亦可能會從推動增長變成阻礙增長。公共債務處於高位及政府赤字也意味著大多數經濟體尋求在中期收緊財政政策。
- 惡劣的厄爾尼諾氣候週期可能對環境、農業和經濟造成不利影響。南亞和撒哈拉以南非洲地區的經濟體因農業生產受影響而面臨極大風險；儘管厄爾尼諾現象對GDP增長的影響不一，但對大多數經濟體造成通脹。
- 日益撕裂的貿易可能會削弱全球化的韌性，推高消費物價，並使新興市場經濟融合的步伐減緩。

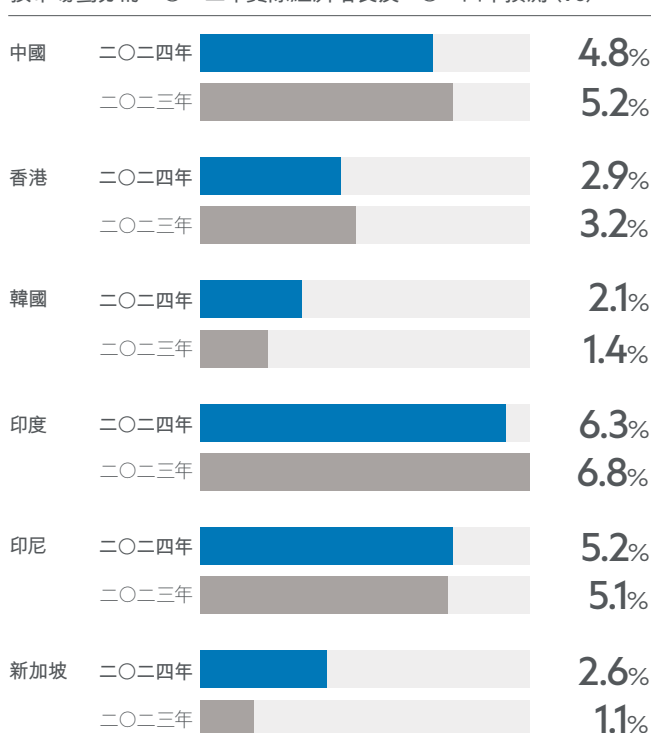
更廣泛的全球趨勢

- 疫情後經濟衰退，可能會出現永久性的全球經濟產出損失或「疤痕效應」，使新興市場更難趕上發達市場。
- 發達國家的長期增長受制於人口老化，及高負債水平問題，而應對新型冠狀病毒的政策進一步加劇了這種情況。
- 民族主義、反全球化及保護主義的聲浪日益高漲，對新興市場的長期增長前景構成威脅。
- 然而，潛在的抵銷因素仍然存在。為實現可持續發展目標而增加資本開支，和數碼化轉型或會促進生產力增長，或可化解「疤痕效應」所引發的問題。在新興市場中，亞洲國家最能夠把握數碼化（包括生成式人工智能）帶來的好處。
- 新興市場人口相對年輕及採用數碼技術，其對推動全球增長將日益重要。
- 為實現淨零碳排放目標，能源相關開支必定大幅增加；阻礙因素包括新興市場整體資金不足、勞動力短缺和供應鏈緊張。

亞洲

- 中國的經濟活動仍低於潛力，仍有進一步復甦的空間。我們預測二〇二四年將取得4.8%的增長。由於房地產行業的持續萎縮、外資的負面貢獻以及消費者和私營企業欠缺信心，新型冠狀病毒後的復甦令人失望。雖然在經濟重啟、政策支持和有利基數的推動下，二〇二三年的GDP增長回升至5.2%，但據我們估計，目前的經濟活動比趨勢低2個至3個百分點。我們預期政府會將二〇二四年的增長目標設定在5%左右，與二〇二三年一樣，以縮小產出不足缺口，並防止通貨緊縮預期加強。
- 雖然住宅市場可能繼續調整，但我們預計對經濟增長的拖累會減弱。自7月份政治局會議以來，當局轉向加大力度支持該行業，放寬購房限制，降低按揭利率，加快城中村改造，並承諾滿足符合資格的房地產開發商的合理融資需求。消費可能仍是經濟的主要驅動力，消費者重新表現出動用過剩儲蓄的意願。偏向寬鬆的宏觀政策可能繼續執行，以鞏固經濟復甦。我們預計，中國人民銀行將日益依賴擴張資產負債表來注入充足的流動性，從而使信貸條件保持相對寬鬆。官方預算赤字可能會超過GDP的3%隱性上限，中央政府更願意分擔債務負擔。然而，由於私營部門遲遲不願擴大投資，上行趨勢可能受阻。
- 香港的前景仍充滿挑戰。我們預計增長將從二〇二三年的3.2%放緩至二〇二四年的2.9%，這反映出家庭和企業仍持審慎態度。積極因素(包括到港遊客人數持續恢復和勞動力市場持續緊張)可能不足以抵銷疲弱的房地產市場和美國利率上升對投資意願的持續打壓。我們預計受益於半導體行業的潛在上行週期，韓國的經濟增長將從二〇二三年的1.4%提速至2.1%，但長期的高利率和上漲的商品價格將對韓國的消費和建築投資產生不利影響。
- 我們預計，面對全球增長放緩、利率上升和消費需求低迷，二〇二五年全年(從二〇二四年四月開始計的一年)印度GDP可能取得較二〇二四年全年為6.8%溫和的6.3%增長。然而，增長動力可能保持強勁。實際薪資的上漲相信可支持農村需求，我們預計私人資本開支將在二〇二四年四月/五月全國大選後復甦；本屆執政黨被廣泛預計有望繼續執政。同時，通脹壓力預計將略有緩解，二〇二五年全年為5%，而二〇二四年全年為5.4%。因此，在全球利率寬鬆的情況下，我們認為從二〇二四年六月開始會有一輪50個基點的輕微降息週期。充足的外匯儲備、以與獲指數納入相關的資金流入主導的又一年收支盈餘，仍然是經濟的有力緩衝，且很可能會使外匯市場的波幅受限。我們認為，主要風險可能來源於油價上漲及/或收緊的全球融資條件。

按市場劃分的二〇二三年實際經濟增長及二〇二四年預測 (%)



- 儘管二〇二四年全球需求可能保持疲軟，但我們預計，由於有利的基數效應，外部因素對包括新加坡、越南、馬來西亞和泰國在內的東南亞國家聯盟(東盟)外向型經濟體的拖累將較為溫和。此外，全球電子產品週期觸底可能會對該等經濟體有所幫助，但鑒於疲弱的外部需求和不確定性因素，我們預計不會出現顯著復甦。在國內活動方面，消費和投資情緒可能會受到年初利率上調和通脹居高不下部分影響。但是，下半年可能出現的降息和通脹放緩，以及可能穩定的勞動力市場應該會提供支撐。印尼的選舉開支亦可能提振年初的消費。二〇二四年，旅遊業復甦可能繼續助力增長，但支撐力度可能減弱。由於有利的基數效應和緊縮的貨幣政策，預計二〇二四年通貨膨脹會有所緩和，但潛在的食品和能源價格上漲，尤其是中東地區的最新事態發展將帶來上行風險。
- 鑒於通脹上行風險，該地區可能保持更長時間的緊縮貨幣政策，對經濟增長造成下行風險，但預計下半年會有所放鬆，這將有助於支持增長動力。總之，增長很可能仍略顯低迷，情況與二〇二三年類似，但下半年通脹下降和降息可能有助於抵銷較疲軟的上半年。

市場環境
續

地區前景 續

非洲及中東

按市場劃分的二〇二三年實際經濟增長及二〇二四年預測 (%)

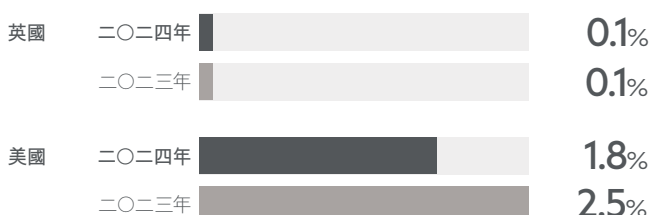


- 對於撒哈拉以南非洲地區，外部因素仍然是一個主要阻礙。從外部獲得融資的渠道受限或較為昂貴構成挑戰，尤其是外債將集中於未來數年到期。擴大對新興和前沿經濟體的多邊支持很可能會起到部分緩解作用。美國能否避免硬著陸將是風險取向的關鍵。外匯流動性仍成問題，不過令人鼓舞的是，主要市場現時正進行外匯改革。油價上漲可能會增添壓力。贊比亞和加納的《共同框架》債務重組進展仍是經濟繁榮的關鍵，該等國家尋求構建抵禦進一步衝擊的韌性。
- 在尼日利亞，隨著新的內閣和央行領導層的到位，我們預計燃油補貼和外匯改革將於二〇二四年完成。對液化天然氣生產的新投資和國內煉油能力的提升應能增強經濟的韌性。在南非，雖然減載情況已有所改善，但港口和鐵路瓶頸仍可能阻礙增長。在肯尼亞，優惠融資增加及部分二〇二四年歐洲債券的再融資已使對外部流動性的擔憂得到緩解，但財政整頓將是穩定高債務水平的關鍵。
- 長期利率上升、大宗商品價格上漲和地區緊張局勢升溫，凸顯了 MENAP 石油出口和石油進口經濟體之間的分歧。海灣阿拉伯國家合作委員會(GCC)很可能繼續利用石油暴利來扭轉二〇一四年底及二〇二〇年油價衝擊造成的政府資產負債表惡化。阿曼、卡塔爾和阿聯酋已致力去槓桿化，並同時重建外部緩衝。在沙特阿拉伯，央行的縮表繼續為增加公眾投資基金資產、強勁的國內投資和執行千兆項目提供支援，旨在擴大石油以外的經濟潛力。鑒於石油減產期延長，沙特阿拉伯的整體增長可能較為溫和。然而，面對外部的不利因素，GCC 在國內通脹水平較低的助力下仍保持穩健增長(不包括石油)。

→ 地區表現載於第 32 頁

歐洲及美洲

按市場劃分的二〇二三年實際經濟增長及二〇二四年預測 (%)



- 面對持續緊縮的貨幣政策，美國經濟一直具有韌性，但利率上升會傳導至實體經濟，導致信貸增長放緩、住房可負擔性減弱以及違約增加，而我們預計二〇二四年全年增長將降速。在歐元區，我們預計在第二季度開始降息前，增長將難以實現，之後下半年會溫和回升。
- 美國和歐元區的整體通脹均大幅回落，但核心通脹仍未達到目標。央行將對因勞動力市場持續緊張和地緣政治局勢緊張而導致的通脹上行風險再度上升的任何跡象保持警惕。
- 美聯儲和歐洲央行很可能已完成加息週期。較低的通脹為兩大央行從第二季度開始降息留出空間；我們預計美聯儲將在二〇二四年底前降息100個基點，歐洲央行將降息125個基點。
- 由於新的財政規則和較高的利率迫切需要整頓預算赤字，以及二〇二二年至二〇二三年能源危機期間出台的計劃臨近結束，財政政策對歐洲增長的阻礙很可能會減弱。美國經濟已從對基礎設施投資的財政支持中獲益，但二〇二四年這一推動力很可能會減弱。
- 在拉丁美洲，疲軟的國內需求和通脹下行應可支持該地區的央行進一步採取貨幣寬鬆政策，其中大部分央行已開始降息。儘管低迷的外部需求及全球金融環境緊張可能會成為阻礙，但較低的利率很可能會為二〇二四年下半年的較強復甦提供支援。

→ 地區表現載於第 33 頁



◀ Zodia Custody及Zodia Markets在二〇二三年蓬勃發展 ▶

在SC Ventures支持下，英國Zodia Custody及Zodia Markets於二〇二三年均持續增長。Zodia Custody是首家數碼資產託管機構，在澳洲、香港、日本、盧森堡及新加坡開展業務，並獲得3,600萬元的A輪融資。與此同時，數碼資產經紀及交易平台Zodia Markets亦擴展至阿聯酋，並於愛爾蘭中央銀行註冊為虛擬資產服務提供者。

⊕ 詳情請瀏覽 zodiamarkets.com 和 zodia.io

業務模式

我們透過全球網絡支援企業和金融機構建立聯繫及創造最大機遇，並協助個人客戶及當地企業增加財富。

我們的業務

企業、商業及機構銀行業務 (CCIB)

我們支援全球最具活力市場上的大型企業和金融機構，助力開啟發展機遇，創造可持續發展價值。

個人、私人及中小企業銀行業務 (CPBB)

我們透過數碼及面見形式服務中小型企業及個人（涵蓋大眾零售市場客戶到富裕客戶，包括高淨值個人客戶）。

創投業務

本集團推廣創新、投資顛覆性金融技術及探索另類業務模式。我們多元化的創投業務組合包括於新加坡和香港的兩家領先市場的數碼銀行。

產品及服務

金融市場

- 宏觀、商品及信貸交易
- 融資及證券服務
- 銷售及結構

交易銀行

- 債務資本市場及槓桿融資
- 項目及出口融資

交易銀行

- 現金管理
- 貿易融資
- 營運資金

財富管理

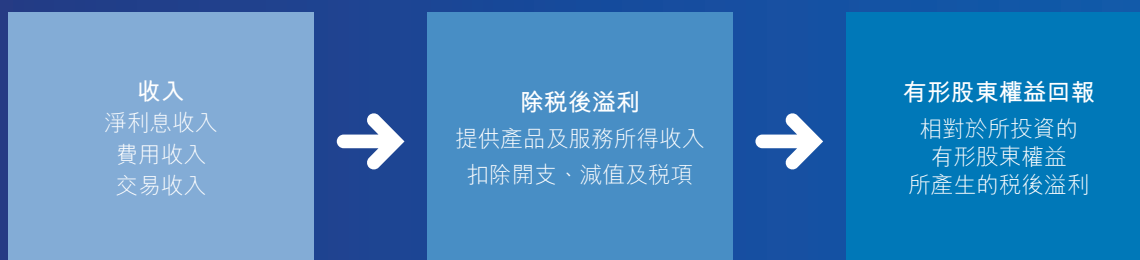
- 投資
- 保險
- 財富建議
- 投資組合管理

零售產品

- 存款
- 按揭
- 信用卡
- 個人貸款

我們獲得回報的方式

我們就貸款及存款產品獲得淨利息收入，就提供融資解決方案、諮詢及其他服務獲得費用收入，並透過在金融市場提供風險管理服務獲得交易收入。



我們與眾不同之處

「一心做好，始終如一」的品牌承諾支持我們「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」。我們的立場——加快實現零排放、提高社區參與和重塑全球化，旨在解決多個全球最大的問題（請參閱第26頁了解更多詳情），挑戰我們利用自身的獨特地位推動以下各項。



以客為本

我們的客戶就是我們的業務。我們以可靠的意見、專業知識及超卓實力建立長期的合作關係。



獨特的服務方案

我們對自身所在市場有深刻的理解，同時擁有廣闊的國際網絡，讓我們能夠結合全球專業知識和本地認識，為客戶提供量身定制的服務。



穩健的風險管理

我們著眼於長線發展。有效的風險管理讓我們能夠發展具持續性的業務。



可持續發展及負責任的企業

我們致力於在我們的業務、營運和社區中實現可持續的社會和經濟發展。



我們塑造未來的方式

我們在實踐加快回報的策略方面取得重大進展。

二〇二二年，我們提出於二〇二四年前將有形股東權益回報達至10%的目標。二〇二三年，我們已將我們的有形股東權益回報提高至10.1%，在實踐我們為加快回報而制定的五項策略性行動方面取得重大進展：

- 推動改善企業、商業及機構銀行業務的回報：風險加權資產收入回報進一步提升至7.8%（二〇二二年¹：6.2%），且二〇二二年至二〇二四年間削減220億元風險加權資產的計劃在年初已全面實踐
- 改革個人、私人及中小企業銀行業務的盈利能力：在持續實踐業務節約和數碼化計劃的支持下，成本收入比進一步改善至60%（二〇二二年¹：69%）
- 把握中國機遇：儘管近期面臨市場挑戰，中國在岸和離岸除稅前溢利仍增長至13億元（較二〇二二年¹的增加1.6倍）
- 通過創造經營槓桿，於二〇二二年至二〇二四年間可持續地節省成本共13億元；二〇二三年節約成本4億元，致使二〇二二年至二〇二三年間節省總額達9億元
- 於二〇二二年至二〇二四年期間，實現可持續地向股東分派超過50億元；二〇二三年分派總額為27億元，致使二〇二二年至二〇二三年間分派總額達45億元；加上即將於二〇二四年啟動的10億元新股份回購計劃。

我們進一步優化了業務和營運版圖。二〇二三年，我們完成了航空融資租賃業務的出售。至於我們於二〇二二年宣佈退出的七個非洲及中東地區市場的境內業務及另外兩個非洲及中東地區的個人、私人及中小企業銀行業務，我們已完成出售約旦業務並關閉於黎巴嫩的代表辦事處，並且已就撤出餘下的業務簽署具約束力的協議。

我們在策略性議程上取得重大進展，為我們提供一個強大的增長平台，帶來可持續的更高回報。我們目求令有形股東權益回報由10%穩步上升，目標於二〇二六年達致12%，且在其後繼續提升。未來三年的主要目標包括：

- 繼續錄得強勁收入增長，目標於未來三年達到5-7%的複合年增長率²
- 透過名為「提效增益」的計劃改善經營槓桿，精簡化、標準化及數碼化本集團的主要元素，讓二〇二六年的經營支出低於120億元
- 繼續積極管理本集團的資本水平，目標於未來三年進一步回饋最少50億元資本

1 二〇二二年數字已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空融資；及(iii)債務價值調整作出重列

2 複合年增長率

業務模式 續

我們依賴的價值來源

我們旨在以可持續的方式善用資源，實現我們的策略目標。

人力資本

我們的多元化使我們與眾不同。實現我們的目標取決於我們如何繼續投資於員工，進一步提升員工體驗以及加強企業文化。



國際網絡

我們的網絡是我們獨一無二的競爭優勢，將企業、機構和個人連繫到全球發展最快和最具活力的地區。



本地知識

我們在市場有深厚根基，深知重點經濟的推動力，並且利用見解協助客戶實現目標。



品牌知名度

我們為一家領先的國際銀行集團，擁有170年歷史，在許多市場中都是家喻戶曉的品牌。

消費者客戶
滿意度指標¹

56.6%

二〇二二年：49.8%

財務實力

我們的資產負債表載有8,230億元資產，是強大且值得客戶信賴的合作夥伴。

普通股權一級資本

340億元

科技實力

我們強大的數碼基礎及領先的科技實力，繼續實現以數據驅動的數碼銀行提供世界級的客戶服務



如何提升我們的資源

- 提升和再培訓員工技能仍是優先事項，超過30,000名員工在二〇二三年進行了學習，以建立適應未來的技能，包括可持續金融、數據與分析、數碼化、網絡安全和領導力。

- 我們繼續強化一個支持包容、創新和優秀表現的工作環境，並持續關注福祉，包括在我們的市場上進一步推行彈性工作制、提供更好的福利，以及建設員工領導者的能力。

- 在我們的國際網絡中，我們正對數碼渠道和客戶體驗等能力進行投資，以便進入新的高增長細分市場，提升我們在現有客戶的銀行服務開支中的份額，並創造新的業務模式機遇。

- 我們正加強企業、商業及機構銀行業務中的交易銀行、金融市場及可持續金融解決方案，以及個人、私人及中小企業銀行業務的理財產品，以滿足我們整體網絡中的跨境客戶需求。

- 我們繼續提升產品、諮詢和數碼化能力，為個人客戶提供服務。二〇二三年，我們推出超過20項新的數碼財富管理功能，在12個市場上提供我們的首席投資辦公室精選基金，並推出新的數碼貸款合作夥伴關係。

- 在中小企業銀行業務方面，我們繼續支援中小企業的發展，於五個市場提供數碼化貸款申請，並擴大我們為女企業家提供的服務SC Women's International Network至五個市場。

- 二〇二三年，我們透過全球廣告活動「Possibilities are Everywhere」繼續投資於我們的品牌，突顯我們的獨特品牌承諾「一心做好，始終如一」，並展示如何透過我們的國際網絡幫助人們、公司和社區發展和促進繁榮。

- 我們成功利用品牌和市場洞察力支持業務增長。二〇二三年，媒體對本集團的評價繼續超過銀行業平均水平，於大部分重點市場中排名前三。

- 我們的資本水平保持強勁，二〇二三年底的普通股權一級資本比率為14.1%，高於13-14%的目標範圍。

- 我們繼續保持強勁且保持韌性的資金狀況，二〇二三年底的流動性覆蓋率為145%及淨穩定資金比率為138%。

- 我們保持簡化和協調技術資產的勢頭，在適當的情況下使用雲端整合平台，並投資於我們的工程能力和一流的工具，以提供安全、有彈性的技術。

- 我們正加速自動化，以優化我們的技術組合，並通過新的單一平台，實現從需求到部署的點對點交付，而該平台可讓我們的員工以一致及高效的方式合作科技項目。

- 我們利用更高效及可擴展的技術發展與交付過程，增加業務速度，持續為客戶創造價值。

1 不包括企業、商業及機構銀行業務以及中小企業銀行業務的客戶。包括私人銀行業務。就二〇二二年重列

我們創造的價值

我們旨在以可持續的方式為不同持份者創造長遠價值。



客戶

我們透過數碼和面見形式為我們網絡的客戶提供銀行解決方案，使個人能夠增加其財富，同時通過我們的網絡為企業和金融機構帶來機遇。

活躍的
個人客戶總數¹

1,180萬名

二〇二二年²: 1,040萬名



員工

我們相信優越的員工體驗有助提升客戶體驗。我們希望全體員工均可追尋理想、實踐目標，並由優秀的管理人員帶領打造豐盛的職業生涯。

高層任命
由內部提拔

60%

二〇二二年: 67%



社會

本集團致力成為一家可持續發展和負責任的企業，並與本地合作夥伴攜手促進社會和經濟發展。

社區投資

6,860萬元

二〇二二年: 5,130萬元



供應商

我們在地方市場和全球範圍內與不同的供應商合作，為業務提供高效和可持續的產品和服務。

二〇二三年共支付

45億元

二〇二二年: 43億元



監管機構及政府

我們發揮我們在支援金融系統及整體經濟有效運作中的作用，積極與公共部門合作，並繳付稅項。

二〇二三年繳付公司稅及
銀行徵費

14.76億元

二〇二二年³: 9.26億元



投資者

我們致力為投資者締造穩健回報及長期可持續價值。

二〇二三年宣派股息

7.28億元

二〇二二年: 5.23億元

活躍供應商

11,600名

二〇二二年: 11,700名

二〇二三年股份回購

20億元

二〇二二年: 13億元

1 不包括創投資務服務或支援的客戶

2 二〇二二年數字已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務，及(ii)航空融資作出重列

3 二〇二二年經重述以包括銀行徵費

我們的策略

成為全球金融的 領導者

去年，我們強力執行我們的策略，實現了我們的有形股東權益回報大幅提升。

我們繼續關注：

- 四大策略重點：網絡業務、富裕客戶業務、大眾零售銀行業務及可持續發展
- 三個關鍵促成因素：人才與文化、工作模式及創新。

儘管宏觀經濟和行業環境持續演變，我們堅信此策略仍然適合本行。

我們的策略重點及促成因素將繼續得到三個立場的支持：加快實現零排放、提高社區參與及重塑全球化(有關我們立場的更多詳情，請參閱第26頁)。

關鍵促成因素

人才與文化



我們投資於員工，培養未來所需的技能，提供與別不同的體驗，並加強共融和創新文化。我們採取以下措施：

- 嵌入更新績效、獎勵和認可管理方針，更加注重目標、協作和創新
- 增加合乎業務策略和個人抱負、有助未來發展及工作的技能再培訓和技能提升機會
- 透過提供現代化的發展計劃及衡量平台，加強領導能力
- 關注福祉以提高個人抗逆能力、生產力和表現，並提供有利於進步、以目標為導向的福利
- 在各業務範圍進一步融入彈性工作模式，在44個市場中有超過52,000名同事採用協定的彈性工作安排。

文化共融得分

83.2% 二〇二二年：
83.1%

擔任高層職位的女性

32.5% 二〇二二年：
32.1%

工作模式



我們以客戶為中心，注重加快為客戶創造價值。我們改善經營節奏及組織敏捷度，並賦予員工持續改善工作方式的能力。

我們繼續在以下方面取得重大進展：

- 簡化及革新我們的投資、營運及執行方式
- 利用營運效率幫助我們繼續推動市場的商業發展及促進繁榮
- 以簡化點對點流程為基礎，改善本行整體實施及管理變革的方式。

加快創造價值¹

150天 二〇二二年：
160天

消費者客戶滿意度指標²

56.6% 二〇二二年：
49.8%

創新



我們融合創新，將核心業務數碼化、利用合作夥伴關係擴大規模並擴大業務範圍，並通過創投業務建立新的業務模式。

我們繼續專注於：

- 現代化和加強我們的技術資產和數據管理
- 探索和試驗，以提升客戶體驗、開發新平台和提高營運韌性
- 利用合作夥伴關係獲得新客戶並加強我們的能力
- 建立、啟動和擴大創新的創投業務，同時推動創投業務與不同的銀行及其客戶合作。

新業務所得收入佔比³

36% 二〇二二年：
22%

1 價值變現速度計量完成從構思到客戶投入使用的轉變所花費的時間，根據企業、商業及機構銀行業務和個人、私人及中小企業銀行業務的加權平均交付週期計算。

2 不包括企業、商業及機構銀行業務以及中小及企業銀行業務的客戶。包括私人銀行業務。二〇二二年已重列。

3 來自數碼業務、創新及核心轉型的收入，當中大部份來自全新及升級的平台及合作關係。亦包括可持續融資收入及100%的創投業務收入。

網絡業務



透過我們獨特的網絡，我們以融資、付款、資產批授和風險管理賦能全球貿易及投資，並日益專注於可持續融資。

我們在50多個市場擁有當地業務和能力，使我們具備為公司和金融機構提供意見及執行交易的優勢，體現如下：

- 幫助客戶把握供應鏈轉移的機遇，發掘現有和新興的貿易投資走廊，如亞洲內走廊，並支持我們的歐洲及美國客戶獲取新興市場資產
- 以市場領先的數碼平台持續改善客戶體驗，實現無縫登錄、客戶服務和應用程式介面(API)連接
- 制定於科技、媒體和電信(TMT)、醫療保健、清潔技術及電動汽車等高回報、高增長行業的差異化定位。

企業、商業及機構銀行
業務網絡收入

以數碼形式促成的
企業、商業及機構銀行
業務交易百分比

69億元

二〇二二年¹: 52億元

65.7%

二〇二二年: 61.5%

富裕客戶業務



我們提供綜合解決方案、專業意見及卓越的體驗，幫助我們的富裕客戶管理全球及本地財富並實現增長。

作為一家國際領先的財富管理者，我們通過以下方式提升競爭優勢：

- 通過加強我們的財富、諮詢及數碼能力，釋放我們的網絡價值，利用我們在香港、新加坡、阿聯酋及澤西島的財富中心提供無縫的全球定位及客戶體驗
- 藉助我們對當地的深刻了解以及與眾不同的定位，培養客戶持續進階為富裕客戶，並與企業、商業及機構銀行業務合作向超高淨值客戶提供房地產及收購融資等解決方案，從而發揮我們客戶組合及本行內的最大協同效應
- 為客戶提供專業意見及數碼優先的理財解決方案，採用開放式架構方法，並由可擴展的平台提供支援

富裕客戶業務收入

活躍富裕客戶

46億元

二〇二二年²: 37億元

230萬

二〇二二年²: 210萬

大眾零售銀行業務



大眾零售對我們的客戶連續體而言具有戰略重要性。該業務展示我們對當地的深刻認識、對我們營運所在市場的承諾及參與為驅動力。

除了持續提供隨著時間推移變得更加富有的客戶來源外，大眾零售彰顯了我們致力提高所服務社區參與度的承諾。

我們專注於：

- 繼續向數碼優先模式轉變，以變得更具個性化、相關和即時
- 通過數碼銷售及營銷、先進的分析能力以及直接自助服務，強化我們吸納支客戶及與客戶溝通的能力
- 與領先的環球和地區合作夥伴推出和發展新的業務模式，以利用分銷、數碼能力及風險管理的協同效應，為客戶提供大規模服務。

大眾市場
活躍客戶

零售產品數碼銷售
百分比

950萬名

二〇二二年²: 830萬名

56%

二〇二二年: 48%

可持續發展



我們旨在支援我們市場的可持續經濟及社會發展，幫助促進長期繁榮。

根據我們的立場，我們致力於通過以下方式加速向淨零碳排放、提高經濟參與度及重塑全球化過渡。我們的重點包括：

- 繼續擴大我們的可持續和轉型融資業務，將可持續發展作為客戶價值方案的核心組成部分，並加強我們於企業、商業及機構銀行業務及個人、私人及中小企業銀行業務的可持續融資產品及解決方案
- 繼續朝著於二〇五〇年前達致淨零融資排放的目標進化，包括為高排放行業設定二〇三〇年中期目標，加強現時的氣候風險管治及管理程序
- 運用我們的技能、經驗及網絡，為進一步建設全球可持續發展生態系統的行動及同盟作出貢獻
- 透過我們的Futuremakers環球計劃，尋求與客戶及社區合作發動社會資本，推動經濟融合及創業精神。

自二〇二一年調動的
累計可持續融資³

二〇二三年
可持續融資收入⁶

870億元⁴

二〇二二年: 570億元⁵

7.2億元

二〇二二年: 5.08億元

1 二〇二二年數字已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務及(ii)航空融資作出重列。

2 二〇二二年數字已就剔除退出非洲及中東地區市場及業務作出重列。

3 界定為提供予客戶的投資或金融服務，以支持(i)生物多樣性、自然或環境的保護及/或提升；(ii)長期避免/減少溫室氣體排放，包括客戶的業務及營運與1.5攝氏度路徑保持一致(稱為轉型融資)；(iii)社會目的；或(iv)激勵客戶實現其本身的可持續發展目標(稱為可持續發展相關融資)。

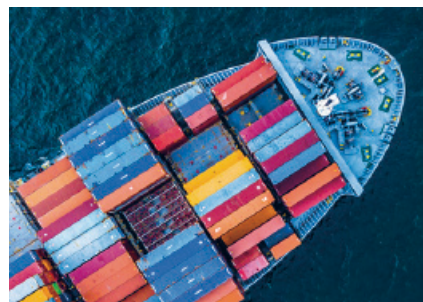
4 二〇二一年一月至二〇二三年九月間為於二〇三〇年前達致3,000億元調動目標的累計進展情況。

5 二〇二一年一月至二〇二二年九月間為於二〇三〇年前達致3,000億元調動目標的累計進展情況。

6 界定為《綠色和可持續產品框架》載列的可持續融資產品所產生的收入。有關進一步資料，請參閱二〇二三年年報第99至101頁。

我們的立場

氣候變化、嚴重的不平等和全球化衍生出的不公平現象影響著每一個人。我們表明立場，在最有需要的地方，就這些議題設定長期目標。這些工作與我們的策略一致，擴展了我們的思維、行動和領導力，加速我們的增長。



加快實現零排放

世界必須在二〇五〇年前實現碳淨零排放，以限制氣候變化的最壞影響。這需要利益相關群體共同努力，加快向建立低碳、氣候適應型經濟轉型。政策制定者、公司及金融機構必須發揮於其中的重要作用，以確保金融成為變革的促成因素。實現公正的轉型，以應對環境挑戰，同時確保我們營運所在市場實現包容的經濟社會發展是本集團的工作重點。

提高社區參與

不平等情況及普及經濟方面的差距，意味著許多年輕人、女性及微小企業難以進入金融體系，為未來及發展事業儲蓄。我們希望增加融資服務渠道，讓他們以低成本獲得服務。我們努力拓展銀行業務的涵蓋範圍及規模，並將客戶及我們的社區連接至技能和教育機會，以促進及維持獲得融資及經濟的機會。

重塑全球化

全球化使數以百萬計的人口脫貧，但仍有大量人口生活落後。我們倡導一種基於透明的全球化新模式，以建立信任，重塑信心，促進對話和創新。我們推動建立新標準所需的資金、專業知識及構思聯繫起來，並為可持續增長創造創新解決方案。我們在各個市場上努力塑造對增長的新理解，即基於共融、可持續發展及我們長期支援人們和社區的抱負的增長。



SC Ventures 推出Tawi

於五月，我們的創新金融科技投資及創投分部SC Ventures推出Tawi——一個供肯尼亞小農戶使用的農業科技B2B市場平台。作為Tawi市場平台的一部分，農民可以使用電子商務平台，幫助他們與商業廚房建立聯繫並減少收成後的損失。

Tawi亦有助於提高價格透明度及高效的供應鏈管理。於二〇二三年年底，Tawi的上線用戶已超過1,000名農民（女性佔65%），超過700個商業廚房（女性主導企業佔34%），完成超過6,000個訂單。Tawi同時正在籌備推出金融服務，當中包括農業貸款、儲蓄及營運資金，以加強金融普惠性。

➕ 詳情請瀏覽 tawifresh.com

企業、商業及機構銀行業務

主要業績指標



除稅前溢利

54.36億元 57.47億元

↑42%
基本基準

↑49%
列賬基準

有形股東權益回報

19.5%

↑610個基點
基本基準

20.6%

↑700個基點
列賬基準

風險加權資產

1,420億元 ↓16億元

風險加權資產收入回報



目標：於二〇二四年實現6.5%的風險加權資產回報。

分析：在收入增加及嚴格的風險管理的推動下，企業、商業及機構銀行業務風險加權資產收入回報於二〇二三年提高至7.8%，按年增長160個基點，與我們二〇二四年的目標一致。

金融機構類別對總收入的貢獻



目標：推動高回報的金融機構類別的增長。

分析：於二〇二三年，金融機構所佔收入的份額提高至49%，原因是我們持續關注此類別，以推動收入及回報。

業務概覽

企業、商業及機構銀行業務支援當地及大型企業、政府、銀行及投資者對交易銀行、金融市場及借貸服務的需求，在一些全球發展速度最快的經濟體及最活躍的貿易走廊中為近20,000名客戶提供金融方案。我們的客戶在全球45個市場經營或投資。

我們的本地業務穩健而深厚，讓我們能夠協助共同創建定制融資方案，從多方面將客戶與投資者、供應商、買方及賣方聯繫起來。我們的產品及服務協助客戶調動資本、管理風險和投資以創造財富。我們的客戶是我們所服務經濟體的一個重大部分。企業、商業及機構銀行業務為我們的共同願景——「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」的核心。

我們亦致力在我們的市場中促進可持續金融，並將資本引向影響最大的地方。我們正在實現支援可持續經濟增長的目標，為對社會和環境具正面影響的金融產品提供更多支持及資金。

策略性工作重點

- 利用我們的網絡促進業務所在市場的貿易、資本及投資流動，為客戶帶來可持續增長
- 透過改善資金質素及收入組合、提高「輕資本」收入、資產負債表流通速度，同時維持風險管理，締造優質回報
- 成為領先數碼且數據驅動的銀行，提供優質客戶體驗
- 透過產品創新及促進轉型至低碳未來，加快我們向客戶推出可持續金融產品的進程

進展

- 在加息環境的支持下，多元化的產品組合和擴展客戶解決方案推動了我們的基本收入表現。我們的跨境收入現佔企業、商業及機構銀行業務總收入的61%，在各戰略走廊均有所增長
- 資產負債表穩健，投資級別淨風險承擔佔企業淨風險承擔總額的66%（二〇二二年：70%），而優質經營賬戶結餘佔交易銀行及證券服務客戶結餘的比例大致穩定，為65%（二〇二二年：67%）
- 我們透過積極定價管理抵禦負債損耗
- 我們已成功完成客戶轉移至Straight to Bank NextGen平台。我們在現金、交易及外匯方面透過提高客戶意識及採納計劃實現數碼採納65.7%（二〇二二年：61.5%）。客戶體驗仍然是我們數碼轉型的核心，我們的淨推介值為78.6%（二〇二二年：68.4%）
- 我們在實現到二〇二五年10億元的可持續金融專營權收入方面已完成約70%，且已就我們到二〇三〇年3,000億元的承諾調動870億元用於可持續融資

表現摘要

- 除稅前基本溢利按固定匯率基準計算增加42%至54.36億元，主要受收入增加及信貸減值支出減少所帶動，部分被支出增加所抵銷
- 基本經營收入按固定匯率基準計算增加20%至112.18億元，乃主要由於現金管理方面因加息環境下定價原則而表現強勁。金融市場按固定匯率基準計算下降2%，主要來自二〇二二年較低市場波動、一級發行沉寂及就按市價計值負債取得的一次性收益的背景外匯及商品方面的收入減少。倘剔除後者的影響，金融市場上升3%
- 基本經營開支按固定匯率基準增加10%，主要是由於通脹壓力、針對性投資及對支持業務增長所實施的戰略
- 風險加權資產自二〇二二年十二月三十一日以來減少16億元，乃主要由於優化措施，部分被業務增長所抵銷。於二〇二三年，我們達成103億元（自二〇二二年一月起計達242億元）風險加權資產優化
- 有形股東權益基本回報由13.4%增至19.5%

個人、私人及 中小企業銀行業務

主要業績指標



除稅前溢利

24.87億元 24.27億元

↑60%
基本基準

↑63%
列賬基準

有形股東權益回報

25.3%

↑950個基點
基本基準

24.7%

↑950個基點
列賬基準

風險加權資產

510億元 ↑6億元

富裕客戶新增資金淨流入



目標：透過產品創新、諮詢主導及數碼優先的的財富意見，從全新及現有富裕客戶取得新增資金流入

分析：在全新富裕客戶的強勁增長勢頭、跨境轉介及數碼化帶動的客戶參與支持下，二〇二三年富裕客戶的新增資金淨流入按年增長50%

零售產品的數碼銷售



目標：透過數碼銷售及營銷、先進的分析能力及直接的自助服務提升客戶體驗及效率，加強客戶開戶及參與能力。

分析：零售產品的數碼開戶率已大幅增，於二〇二三年增至56%，而二〇二一年則為41%。

業務概覽

個人、私人及中小企業銀行業務服務超過全球發展最迅速的市場1,100萬名個人及小型企業客戶。我們的客戶繼續涵蓋大眾零售至富裕客戶，包括我們私人銀行服務的高淨值客戶。我們利用人性化的數碼銀行渠道為客戶提供存款、支付、金融及財富管理等差異化產品及服務及定制意見。我們亦就小型企業客戶的企業銀行服務需要提供支援。

我們致力實現我們國際網絡與本集團其他客戶類別的更大的協同效應，從向有跨境投資需求的客戶提供全面主張到向企業、商業及機構銀行客戶提供僱員銀行服務。個人、私人及中小企業銀行業務亦為本集團提供高質量的流動資金來源。

策略性工作重點

- 以香港、新加坡、阿聯酋及澤西島為財富中心，最大化我們國際網絡的價值，以為客戶提供建立在深厚的本地知識及無縫跨境客戶體驗基礎上的全球財富主張
- 透過幫助客戶發展及透過專家意見及一流的財富主張保護其財富，從而釋放培養客戶到客戶連續體的協同效應
- 透過數碼為先銷售及服務業務模式、合夥及數據分析發展大眾零售的盈利能力
- 繼續透過數碼化、流程簡化及卓越運營改善客戶體驗及效率

進展

- 加快優先理財及私人銀行業務的全新富裕客戶、新增資金淨流入及收入增長勢頭
- 向更多市場推出渣打-INSEAD商學院，有超過900名高級前線員工提高技能成為未來所需顧問
- 強化跨境數碼能力，以提升客戶體驗
- 擴大myWealth數碼顧問工具包，令客戶經理可為客戶提供個性化的組合構建及投資理念
- 獲認可為數碼財富能力方面的領先者，於二〇二三年獲得20個行業獎項
- 加強主要市場的數碼體驗，注重暢通無阻的移動體驗，使我們在香港、新加坡、印度、中國及巴基斯坦的App Store及Play Store的平均評分達到4.6
- 透過夥伴關係、吸納客戶數碼參與及自動化以可持續的方式擴大規模，繼續進行大眾零售業務轉型
- 中國、印尼、越南及新加坡有八個大眾零售銀行業務合作，覆蓋超過260萬名客戶

表現摘要

- 除稅前基本溢利按固定匯率基準計算增加60%至24.87億元，原因為收入增加，抵銷了增加及信貸減值增加
- 基本經營收入增加19%至71.06億元(按固定匯率基準計算增加22%)。亞洲地區按固定匯率基準計算增加20%，而非洲及中東地區按固定匯率基準計算增加36%
- 收入增長強勁，主要來自存款，按固定匯率基準計算增長76%，在邊際利潤及資產負債表增長方面均有所改善且財富管理增長10%(按固定匯率基準計算)，被按揭及無抵押借貸收入減少所抵銷，此乃主要由於邊際利潤因加息環境而壓縮導致。
- 有形股東權益基本回報由15.8%增至25.3%

創投業務

主要業績指標



除稅前虧損

4.08億元

↑12%基本基準

所籌集外部資金

6,400萬元

↑41%

風險加權資產

19億元

↑6億元

新啟動的創投項目

5

↓2

交易總值

180億元

↑20億元

客戶

200萬名

交易總值



客戶



由於在二〇二三年退出Cardspal，二〇二一年及二〇二二年的客戶數目回復正常

策略性工作重點

- **SC Ventures**專注於建立及擴大新的業務模式—橫跨「網絡經濟與生活方式」、「中小企與世界貿易」、「數碼資產」及「可持續發展與包容」四個主題。我們透過連接生態系統、合作夥伴及客戶，創造價值及新的收入來源，為本行提供選擇。SC Ventures透過其基金推進金融技術議程—識別可整合至本行及創投業務的公司，與該等公司合作並透過注資獲得少數股權。重點關注創新、快速增長、以技術為重點、加速金融業轉型的公司。
- **Mox**繼續擴大客戶群，推動香港大眾及大眾富裕階層的主要銀行關係。Mox的願景是自香港建立全球數碼銀行的標桿，目標是成為香港信用卡及數碼貸款的領先虛擬銀行，並繼續進一步擴大服務，包括近期推出的數碼財富管理服務。
- **Trust Bank**旨在到二〇二四年底前成為新加坡第四大數碼零售銀行。為此，其將通過其合作夥伴生態系統確立自己的規模，並深化其與大眾及大眾富裕客戶類別的客戶關係。

進展

- **SC Ventures**於二〇二三年的業務表現保持其積極勢頭—推出五個創投企業，在嚴峻環境下籌集資金，擴大地區覆蓋範圍，且該業務成功退出兩項投資。因此，SC Ventures的客戶群增加25%達到587,000名，且交易總值增加15%至180億元。二〇二三年SC Ventures的一個重大里程碑為與SBI Holdings建立合夥企業，於阿聯酋(快速成為數碼資產領域金融科技中心的地區)建立1億元的數碼資產合資企業。SC Ventures透過多個創新金融科技企業(例如Shoal、Tawi及myZoi)繼續推動不易獲得金融服務地區的可持续發展、金融共融及金融教育。
- 於二〇二三年，**Mox**重視擴大其信用卡及數碼貸款服務，錄得強勁業績，並建立了忠實的客戶群。Mox擁有超過523,000名客戶，按年增長1.2倍，Mox客戶平均擁有3.1項產品。其收入按年增長近三倍，且存款及借貸均錄得逾30%的按年增長。於上半年在所有香港虛擬銀行中，按借貸及存款計Mox分別達到市場份額的36%(排名第一)及30%(排名第二)。銀行入圍二〇二三年福布斯全球最佳銀行及獲二〇二三年香港大獎之亞洲銀行家評為香港最佳數碼銀行，並被The Digital Banker在二〇二三年全球五十大大數碼銀行中排名第五。Mox App是Apple App Store中評分最高的香港虛擬銀行應用程式。Mox一直擁有所有香港虛擬銀行中最佳的淨推介值。
- **Trust Bank**繼續擴大規模，推出後一年達到12%的市場份額，成為全球發展最快的數碼銀行之一。產品開發仍符合進度，推出補充信用卡、無抵押貸款及擴大一般保險供應。到二〇二三年底，其客戶群按年增加1.7倍至700,000名客戶，且存款結餘按年增加3.0倍至14億元。客戶參與度仍非常高，於Trust生態系統卡激活率為85%，且客戶兌換的數碼優惠券超過200萬張。於其經營的第一年，Trust被The Digital Banker評為新加坡及東南亞的最佳數碼零售銀行，且為新加坡Apple App Store排名第一的銀行應用程式。

表現摘要

- 除稅前基本虧損增加4,500萬元至4.08億元，乃主要由於我們繼續投資於新的及現有的創投業務而導致支出增加。
- 風險加權資產增加6億元至19億元，乃主要由於繼續投資於新的及現有的創投業務及少數股權。

業務概覽

創投業務客戶類別於二〇二二年建立，綜合了SC Ventures及其相關實體，以及本集團擁有大部分股權的兩間數碼銀行，即香港的Mox和新加坡的Trust。

- **SC Ventures**是本集團推廣創新、投資顛覆性金融技術及探索另類業務模式的平台及催化劑。其為一個30多個創投項目及20多項投資組成的多元化組合。
- **Mox**是一家雲原生純移動數碼銀行，於二〇二〇年九月與香港電訊、電訊盈科及攜程在香港成立的合營公司。
- **Trust Bank**為新加坡首個雲原生銀行，且於二〇二二年九月與FairPrice Group合作推出。

亞洲地區

除稅前溢利

47.4億元

↑32%
基本基準

38.12億元

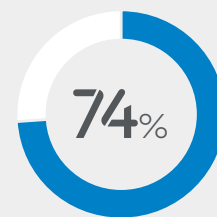
↑16%
列賬基準

風險加權資產

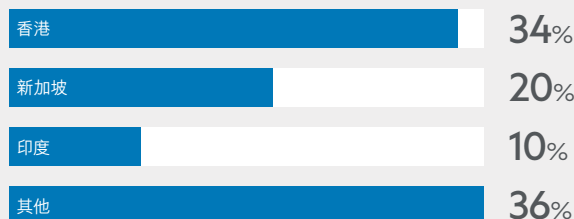
1,560億元

↑50億元

客戶貸款及
墊款(佔本集團百分比)



按主要市場劃分的收入分佈



地區概覽

亞洲地區在一些世界上增長最快的經濟體中擁有長期而深厚的特許經營權。本集團在該地區產生的三分之二的收入來自21個市場的廣泛網絡。其中，香港及新加坡貢獻的收入最高，這得益於多元化的特許經營權和根深蒂固的地位。

該地區互相緊密連繫，擁有大中華區、東盟地區及南亞地區三個截然不同且強大的子引擎。我們遍佈全球的業務網絡、穩健的地區經營及獨特的主張與持續投資讓我們有力把握中國經濟持續開放(目前從離岸中國客戶所賺取的利潤為在岸的兩倍)、東盟地區聯繫日益緊密及印度經濟增長強勁所帶來的機遇。

該地區受益於不斷增長的貿易流(尤其是亞洲地區內部)、持續強勁的投資以及中產階級崛起，推動消費增長和改善數碼連接。

策略性工作重點

- 善用我們的網絡優勢，滿足客戶對內、對外的跨境貿易和投資需要，特別是中國—東盟、中國—南亞、中國—非洲及中東和韓國—東盟等高增長走廊
- 把握中國開放帶來的機遇以及亞洲地區的加速增長
- 通過與別不同的主張和服務推動我們的富裕和財富管理業務
- 繼續在技術、數碼能力和合作夥伴關係方面進行投資及推進，以提升客戶體驗並有效擴大規模
- 支持客戶的可持續融資和轉型需求，繼續加強我們的思想領導地位

進展

- 我們繼續在海內外推進中國策略，中國內地新富裕客戶人數及收入貢獻大增，另透過數碼合作夥伴增加新客戶。中國業務在岸收入創下歷史新高，同時網絡收入在東盟多個主要走廊亦錄得強勁增長53%，而中東則按年增長67%。我們在數碼合作方面亦已取得進展，推出新合作夥伴京東及KCB。
- 亞洲跨境業務勢頭強勁，包括印度新加坡走廊按年上升29%，凸顯出新加坡在東盟及印度作為客戶金融樞紐的角色。
- 我們位於香港及新加坡的兩個強大的國際金融中心實現穩健收入增長，此乃受財富管理及富裕客戶推動，與企業及機構客戶的金融市場活動增加，且淨利率取得重大改善。
- 我們的數碼化議程取得進展：且我們的虛擬銀行Mox擁有在香港虛擬銀行中最大的貸款賬簿及排行第二大的存款基礎。我們的數碼銀行Trust已成為全球增長最快的數碼銀行之一；現有十分之一的新加坡人於Trust進行銀行業務。

表現摘要

- 除稅前基本溢利按固定匯率基準計算增加32%至47.40億元，原因為收入增加及信貸減值減少，部分被經營支出增加8%(按固定匯率基準計算)所抵銷
- 基本經營收入按固定匯率基準計算增加15%至124.29億元，主要由於在邊際利潤擴大及財富管理業務的支持下，現金管理及零售存款業務錄得雙位數字的強勁增長，部分被按揭收入減少及財資市場虧損所抵銷
- 信貸減值按年改善18%
- 客戶貸款及墊款按年減少5%(按報告及固定匯率基準計算)；客戶存款按年增加9%(按報告及固定匯率基準計算)
- 風險加權資產按年增加50億元
- 有形股東權益回報由二〇二二年全年的11.9%上升至16.4%

非洲及中東地區

除稅前溢利

13.11億元

↑90%
基本基準

13.17億元

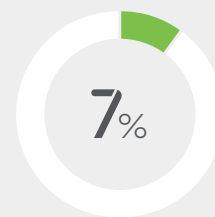
↑87%
列賬基準

風險加權資產

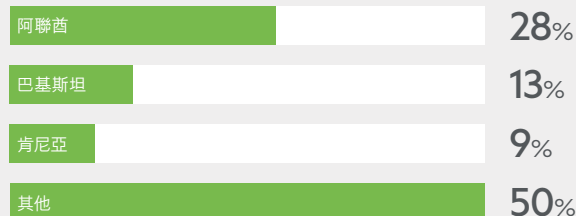
384億元

↓23億元

客戶貸款及墊款 (佔本集團百分比)



按主要市場劃分的收入分佈



地區概覽

我們於非洲及中東地區擁有根基深厚的客戶關係，且過去對經濟及社區作出貢獻。我們於該地區和橫跨亞洲、歐洲及美洲的中心的獨特業務網絡，讓我們能無縫地支援我們的客戶。非洲及中東地區日益成為全球貿易及投資走廊的重要部分，我們穩佔優勢促進該等貿易流。

在有利宏觀經濟、政府於多元化領域的支出增加、雙邊貿易談判不斷變化的經濟合作的支持下，預期海灣阿拉伯國家合作委員會(GCC)市場將超過全球增長。由於主權債務水平較高及外匯流動性頗具挑戰，有關地區在若干市場的宏觀經濟風險仍然很高，但其仍為我們全球客戶經濟走廊不可分割的一部分。總體而言，非洲及中東地區的中長期吸引力仍在並引人注目，其亦是我們為客戶提供的全球網絡主張的重要組成部分。

策略性工作重點

- 提供一流的結構及融資解決方案，並透過客戶推廣計劃增加放貸
- 促進與別不同的國際網絡及富裕客戶業務增長
- 投資個人、私人及中小企業銀行業務的領先市場的數碼化計劃，以保護並增加核心市場的市場佔有率，繼續進行轉型，以重整我們的網絡和精簡架構
- 成為於區域內轉型為淨零的行業領先者
- 精簡業務網絡及重新聚焦我們的戰略發展區域

進展

- 連續十年居於地區DCM聯盟表居首位，並於GCC G3債券及伊斯蘭債券發行穩佔第一
- 透過我們全面的產品供應支持我們業務往來的可持續金融。在區域部分最大及最創新的ESG交易的支持下，中東地區ESG DCM量按年增長超過160%
- 跨境收入強勁增長39%，各主要走廊均錄得廣泛增長。

- 進一步嵌入我們的國際銀行主張，活躍非洲及中東地區的多元化網絡。促成地區國際銀行走廊優先銀行客戶群增長超過150%
- 增加我們於非洲的數碼供應，成為肯尼亞、尼日利亞及加納首個提供數碼固定收入解決方案的國際銀行，將我們的小額投資解決方案(SC Shilingi)擴展至烏干達，並於肯尼亞推出數碼個性化貸款
- 我們於沙特的特許經營機構於二〇二一年建立分支機構後強勁增長，同時近期於埃及推出新分支機構，於該地區提供額外增長機會
- 已完成約旦業務銷售，且已就部分識別為退出撒哈拉沙漠以南的非洲業務(構成我們二〇二二年戰略公佈的一部分持續)宣佈買家
- 持續生產活動已導致成本對收益比率增加，為56%(對比二〇二二年全年為63%)且以人均收入計算的生產力有所提升(按年上升18%)

表現摘要

- 除稅前基本溢利為13.11億元，乃二〇一五年以來最高年度溢利，增加66%(按固定匯率基準計算增加90%)，乃受收入增長及信貸虧損淨撥回推動，部分被開支增加所抵銷
- 隨著現金管理、零售存款及金融市場強勁增長，基本經營收入為28.06億元，增長14%(按固定匯率基準計算增長26%)。中東、北非及巴基斯坦的收入增長29%(按固定匯率基準計算增長38%)，非洲增長1%(按固定匯率基準計算增長14%)。
- 二〇二三年全年信貸減值淨撥回為9,100萬元，而二〇二二年全年為支出1.19億元，反映去年的一次性主權相關減值及過往企業、商業及機構銀行業務撥備撥回
- 自二〇二二年十二月三十一日以來，客戶貸款及墊款按年增加8%(按固定匯率基準計算增加15%)，而客戶存款增加4%(按固定匯率基準計算增加9%)
- 風險加權資產較二〇二二年十二月三十一日低6%，儘管受到主權評級下調的影響，乃由於風險加權資產優化活動持續及市場隨著宏觀經濟風險升高及貨幣貶值而進行去風險化
- 有形股東權益回報由二〇二二年全年的9.3%增至16.6%

歐洲及美洲地區

除稅前虧損

3.3億元

↓139%
基本基準

2,800萬元

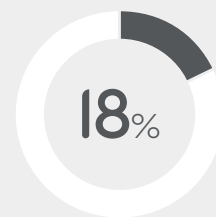
↓103%
列賬基準

風險加權資產

461億元

↓40億元

客戶貸款及
墊款(佔本集團百分比)



按主要市場劃分的收入分佈



地區概覽

本集團透過於倫敦、法蘭克福及紐約設立的樞紐，並於歐洲及拉丁美洲若干其他市場經營業務，從而支援歐洲及美洲地區的客戶。我們於亞洲、非洲及中東地區的專業知識，使我們能夠為該地區客戶提供獨特的網絡及產品服務。

此地區為本集團企業、商業及機構銀行業務貢獻不少收入。歐洲及美洲地區為基地的客戶貢獻本集團企業、商業及機構銀行業務收入逾三分之一，此網絡錄得逾四分之三客戶收入，其產生的回報高於平均水平。

除了作為企業、商業及機構銀行業務的主要批授中心之外，該地區亦提供本地化的實地專業知識及解決方案，協助具有全球視野的客戶在歐洲及美洲地區發展。此地區為本集團兩大支付結算中心及最大交易場的所在地。

我們的歐洲個人、私人及中小企業銀行業務專注為與我們業務市場有聯繫的客戶提供服務。

策略性工作重點

- 利用我們的網絡能力，為西方新的和現有企業及金融機構客戶與我們業務足跡中增長最快及潛力最大的經濟體建立連繫
- 增強我們的金融機構特許經營權
- 發展我們從東西走廊的境內貿易流中獲得的業務
- 進一步發展我們的可持續融資產品組合和風險管理能力
- 提升資本效益，維持強有力的風險監督，並進一步改善我們的資金基礎的質素
- 擴大個人、私人及中小企業銀行業務資產管理規模並繼續強化品牌

進展

- 橫跨主要業務足跡市場於歐洲及美洲的企業、商業及機構銀行業務客戶的全球跨境網絡業務強勁增長33%
- 金融機構類別增長32%，現佔歐洲及美洲客戶企業、商業及機構銀行業務的60%
- 可持續融資產品的收入大幅增長，並擴展可持續產品組合
- 於個人、私人及中小企業銀行業務，二〇二三年新增資金淨額呈積極勢頭且我們高淨值客戶的按揭結餘強勁增長

表現摘要

- 由於收入減少及支出增加所推動，錄得除稅前基本虧損3.3億元
- 基本經營收入13.97億元下降40%，反映財資業務對沖成本增加，而交易銀行業務收入的強勁增長則被金融市場收入的減幅部分抵銷
- 按固定匯率基準計算支出增加12%，乃主要由於投資支出增加及通脹的影響
- 該地區的信貸減值仍得到良好控制
- 二〇二三年全年的有形股東權益回報由二〇二二年全年的8.6%下跌至負3.6%

集團財務 總監回顧

◆ 回復增長，
盈利改善 ◆

集團財務總監
Diego De Giorgi

財務表現概要

本集團實現二〇二三年的關鍵財務目標，在其二〇二二年載列的五大戰略行動取得重大進展的支持下有形股東權益基本回報為10%。除稅前基本溢利按固定匯率基準計算增加27%，原因是本集團實現4%的正收入與成本增長差。收入按固定匯率基準計算增加13%，原因是本集團利用有利的利率環境。支出按固定匯率基準計算增加8%，同時本集團產生的貸款損失率為17個基點，遠低於其歷史平均水平。本集團將其於渤海銀行的投資的賬面值減少8.5億元，且錄得銷售其航空金融業務淨收益2.62億元。本集團仍然保持資金充裕及高度流動性，流動性覆蓋比率為145%，普通股權一級資本比率為14.1%，高於其目標範圍，令董事會有能力在短期宣佈另一輪10億元的股份回購計劃。回購年期將予公佈，計劃將於短期內開始進行。

除另有說明外，以下所有評論乃按基本基準呈列，而比較數字乃按呈報貨幣基準與二〇二二年同期數字進行比較。

- **經營收入**按年增加10%至174億元，按固定匯率基準計算則增加13%，原因是本集團受益於加息的積極影響，及部分收回財富管理業務，部分被對沖虧損所抵銷
- **基本淨利息收入**增加20%，按固定匯率基準計算則增加23%，乃由於淨息差增加26個基點或18%，而本集團提高資產定價及財資組合收益率的速度快於為負債基礎重新定價的速度，反映隨著於主要業務網絡貨幣利率增加，嚴格的定價原則及轉付率管理。此部分被抵銷，原因是加息導致被短期及結構性對沖拖累額外15個基點及已付較低利率的往來及儲蓄賬戶轉為較高價格的定期存款導致減少16個基點，加上財資及客戶資產之間組合的不利變動
- **基本非淨利息收入**穩定，按固定匯率基準計算則增加2%。此乃部分由於財富管理業務表現強勁，按固定匯率基準計算增加10%，乃由於其受惠於全新的銀行客戶的穩定流動及新增資金淨額。業務財資管理如常造成會計不對稱，外匯狀況亦導致非淨利息收入增加，部分被淨利息收入減少所抵銷
- **經營支出**（不包括英國銀行徵費）增加7%，按固定匯率基準計算則增加8%，反映本集團繼續投資於業務增長舉措、戰略投資及由具成本效益的措施撥付部分資金的較高通脹。按固定匯率基準計算本集團產生4%的正收入與成本增長差，而成本對收入比率改善2個百分點至63%

- **信貸減值**為支出5.28億元，減少3.08億元，年化貸款損失率為17個基點。減值支出包括與中國商業房地產行業有關的減值支出2.82億元、與個人、私人及中小企業銀行業務組合有關的減值支出3.54億元以及來自創投業務的減值支出8,500萬元，部分被與主權相關風險承擔的淨撥回4,500萬元及其他企業風險承擔的淨撥回所抵銷
- **其他減值**增加9,100萬元至1.3億元，主要與撇銷軟件資產有關
- **來自聯營公司及合營企業的溢利**減少44%至9,400萬元，反映分估來自渤海銀行的溢利減少
- **重組、其他項目及商譽以及其他減值**合計5.85億元。此包括減值支出8.5億元，反映更新使用價值計算後本集團於渤海銀行投資的賬面值減少。其他項目包括出售航空金融業務，其中租賃業務的出售收益為3.09億元，而有關出售航空貸款組合的虧損為4,700萬元。重組支出1,400萬元包括組織轉型以提高生產力的行動的影響，部分被分類為持作出售業務的溢利所抵銷。債務價值調整變動為正1,700萬元
- **稅項**按列賬基準計算為16.31億元，基本實際稅率由去年的29.9%減至29.1%，反映溢利地區組合的有利變化，部分被英國（本集團目前並無確認稅務溢利）的虧損增加所抵銷
- **有形股東權益基本回報**上升240個基點至10.1%，反映主要受惠於二〇二二年向股東分派及儲備變動，溢利增加及平均有形股東權益減少
- **基本每股盈利**上升32%至128.9仙，列賬每股盈利上升26%至108.6仙
- 已建議每股21仙的末期**普通股股息**，令全年股息總額達27仙，增長50%。本集團亦已完成兩輪合計20億元的股份回購計劃，即將開始10億元的新股份回購計劃。自二〇二二年一月一日以來，宣佈的股東分派總額總計達55億元

財務表現概要

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 ⁴ 百萬元	變動 %	固定 匯率變動 ¹ %
基本淨利息收入 ⁵	9,557	7,967	20	23
基本非淨利息收入 ⁵	7,821	7,795	—	2
基本經營收入	17,378	15,762	10	13
其他經營支出	(11,025)	(10,307)	(7)	(8)
英國銀行徵費	(111)	(102)	(9)	(2)
基本經營支出	(11,136)	(10,409)	(7)	(8)
未計減值及稅項前基本經營溢利	6,242	5,353	17	22
信貸減值	(528)	(836)	37	32
其他減值	(130)	(39)	nm ⁷	nm ⁷
聯營公司及合營企業之溢利	94	167	(44)	(43)
除稅前基本溢利	5,678	4,645	22	27
重組	(14)	(99)	86	89
商譽及其他減值 ³	(850)	(322)	(164)	(164)
債務價值調整	17	42	(60)	(60)
其他項目 ⁶	262	20	nm ⁷	nm ⁷
除稅前報告溢利	5,093	4,286	19	24
稅項	(1,631)	(1,384)	(18)	(25)
年內溢利	3,462	2,902	19	24
淨息差(%) ²	1.67	1.41	26	
有形股東權益基本回報(%) ²	10.1	7.7	240	
按基本基準計算之每股盈利(仙)	128.9	97.9	32	

1. 比較數字乃按本期間交易貨幣匯率基準呈列，以確保兩個期間的數據可作對等比較
2. 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動
3. 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減值支出8.5億元(二〇二二年：3.08億元)
4. 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。報告表現並無變動
5. 為與淨息差的計算方法及我們的業務管理方針保持一致，我們改變基本淨利息收入及基本非淨利息收入的定義。對淨息差所做的調整，包括與交易賬融資有關的利息支出，現將顯示於基本非淨利息收入內，而非基本淨利息收入內。過往期間經已重列。對總收入並無影響
6. 其他項目包括出售航空金融業務，其中租賃業務的出售收益為3.09億元，而有關出售航空貸款組合的虧損為4,700萬元
7. 無意義

報告財務表現概要

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 百萬元	變動 %	固定 匯率變動 ¹ %
淨利息收入	7,769	7,593	2	5
非淨利息收入	10,250	8,725	17	20
報告經營收入	18,019	16,318	10	13
報告經營支出	(11,551)	(10,913)	(6)	(7)
未計減值及稅項前報告經營溢利	6,468	5,405	20	25
信貸減值	(508)	(836)	39	34
商譽及其他減值	(1,008)	(439)	(130)	(130)
聯營公司及合營企業之溢利	141	156	(10)	(10)
除稅前報告溢利	5,093	4,286	19	24
稅項	(1,631)	(1,384)	(18)	(25)
年內溢利	3,462	2,902	19	24
有形股東權益報告回報(%) ²	8.4	6.8	160	
每股報告盈利(仙)	108.6	85.9	26	

1. 比較數字乃按本期間交易貨幣匯率基準呈列，以確保兩個期間的數據可作對等比較
2. 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動

經營收入 — 按產品劃分

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 ^{2,3} 百萬元	變動 %	固定 匯率變動 ¹ %
交易銀行服務	5,837	3,874	51	54
貿易及營運資金	1,294	1,343	(4)	(1)
現金管理	4,543	2,531	79	83
金融市場	5,099	5,345	(5)	(2)
宏觀交易	2,827	2,965	(5)	(1)
信貸市場	1,803	1,761	2	5
信貸交易	554	488	14	17
融資解決方案及發行 ³	1,249	1,273	(2)	-
融資及擔保服務 ³	469	619	(24)	(22)
借貸及組合管理	498	558	(11)	(9)
財富管理	1,944	1,796	8	10
零售產品	4,969	4,027	23	26
信用卡及私人貸款以及其他無抵押貸款	1,161	1,202	(3)	(1)
存款	3,437	2,021	70	74
按揭及汽車	236	633	(63)	(62)
其他零售產品	135	171	(21)	(19)
財資	(902)	337	nm ⁴	nm ⁴
其他	(67)	(175)	62	52
基本經營收入總額	17,378	15,762	10	13

1. 比較數字乃按本期間交易貨幣匯率基準呈列，以確保兩個期間的數據可作對等比較

2. 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。報告表現並無變動

3. 航運融資目前在融資解決方案及發行項下報告，二〇二二年在融資及擔保服務項下報告

4. 無意義

除另有說明外，以下按產品劃分的經營業收入評論是按基本基準呈列，而比較數字乃與二〇二二年同期數字按固定匯率基準進行比較而得出。

交易銀行服務收入增加54%。現金管理收入增加83%，反映強大的定價規則及轉付率受惠於加息環境。貿易及營運資金減少1%，反映因經濟活動減少及客戶偏好地方銀行提供的本地貨幣融資導致資產負債表及或然業務量下降。此被利潤率因本集團專注於高回報的貿易產品而有所提高所抵銷。

金融市場業務收入減少2%，如撇除二〇二二年一次過的按市價計值負債收益2.44億元則增加3%。流動收入增加7%，足以超過抵銷臨時收入減少15%，而此乃受市場波幅偏低、發行減少及去年一次過的按市價計值負債公允價值收益所推動。隨著外匯及商品減少，宏觀交易減少1%，部分被利率業務中經擴大產品供應的雙位數字的增長所抵銷。信貸市場收入增加5%，主要因為信貸交易收入增加。融資及擔保服務收入下降22%，原因是加息對擔保服務結餘的裨益被XVA的負面變動及一次過的按市價計值收益所抵銷。

借貸及組合管理收入減少9%，反映風險加權資產優化措施的影響，導致結餘下降及組合管理成本增加。

財富管理業務收入增加10%，銀行保險業務收入增加17%及財資產品業務收入增加16%，部分被在客戶去槓桿及邊際利潤受壓的背景下財富管理借貸業務收入減少所抵銷，其減少15%。新增銷售淨額繼續強勁增長，合計為140億元，抵銷了不利市場變動，原因是在管財富管理業務資產仍然大致穩定。

零售產品收入上升26%。存款收入上升74%，乃由於在加息環境下積極進行轉付率管理，部分被由零售CASA結餘轉移至定期存款所抵銷。雖然利率上升令資金成本上升，但在交易量下降及香港的最優惠借貸利率上限限制了重新為按揭定價的能力的影響的背景，按揭及汽車業務收入減少62%。信用卡及私人業務貸款收入減少1%，反映資金成本增加導致利潤率減少，部分被結餘增加所抵銷，而此乃受合夥業務及新數碼銀行所推動。

財資業務收入為虧損9.02億元，乃主要由於加息環境下結構性及短期對沖的虧損。餘下短期對沖於二〇二四年二月到期。

除稅前溢利 — 按客戶類別及地區劃分

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 ² 百萬元	變動 %	固定匯率 變動 ¹ %
企業、商業及機構銀行業務	5,436	3,990	36	42
個人、私人及中小企業銀行	2,487	1,593	56	60
創投業務	(408)	(363)	(12)	(12)
中央及其他項目(類別)	(1,837)	(575)	nm ³	nm ³
除稅前基本溢利	5,678	4,645	22	27
亞洲地區	4,740	3,616	31	32
非洲及中東地區	1,311	792	66	90
歐洲及美洲地區	(330)	834	(140)	(139)
中央及其他項目(地區)	(43)	(597)	93	95
除稅前基本溢利	5,678	4,645	22	27

1 比較數字乃按本期間交易貨幣匯率基準呈列，以確保兩個期間的數據可作對等比較

2 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。報告表現並無變動

3 無意義

除另有說明外，以下按客戶類別及地區劃分的經營收入評論是按基本基準呈列，而比較數字乃與二〇二二年同期數字按固定匯率基準進行比較而得出。

企業、商業及機構銀行業務溢利上升42%。收入增長20%，現金管理受惠於在加息環境下嚴格的定價舉措，部分被金融市場中臨時收入減少及借貸收入因企業、商業及機構銀行業務提供其風險加權資產優化舉措而減少所抵銷。支出增加10%而信貸減值減少3.02億元，與中國商業房地產行業有關的支出減少，餘下組合的歷史撥備撥回。

個人、私人及中小企業銀行業務溢利上升60%，收入增加22%，原因是零售存款收入受惠於加息及收回財富管理。此部分被按揭收入受香港最優惠借貸利率上限的負面影響而減少所抵銷。支出增加6%，而信貸減值增加9,200萬元。

創投業務虧損增加12%至4.08億元，反映本集團持續投資於轉型數碼舉措。收入增加五倍至1.56億元，而支出增加27%。此導致按年除減值前經營虧損減少。減值支出增加6,900萬元至8,500萬元，反映Mox的企業破產相關撇銷金額增加，但信貸標準已作調整以緩和當前違約率上升的情況。

中央及其他項目(類別)錄得虧損18億元，原因是收入下降13億元，主要反映財資業務內錄得結構性及短期對沖的虧損。支出增加4,300萬元，而信貸減值淨撥回主要與主權相關風險承擔有關。聯營公司收入減少6,500萬元，反映渤海銀行的溢利減少。

亞洲地區溢利增加32%，乃由於收入增長15%，支出增加8%及信貸減值減少146億元。收入增長反映現金管理、零售存款及財富管理業務收入的強勁雙位數增長，部分被按揭收入減少及財資市場虧損所抵銷。應佔渤海銀行的溢利減少6,500萬元。信貸減值支出減少部分反映年內錄得與中國商業房地產行業有關的減值水平下降。

非洲及中東地區溢利增加90%，原因是收入增加26%，其中現金管理及零售存款收入增長強勁，部分被財資市場於若干市場的去風險行動後虧損所抵銷。支出增加6%，而信貸減值支出為淨撥回9,100萬元，減少2.1億元，反映去年的主權相關減值不再出現及與歷史企業撥備有關的撥回。

歐洲及美洲地區錄得虧損3.3億元，原因是收入減少40%，反映財資業務的對沖成本增加，而交易銀行業務收入的強勁增長部分被金融市場業務收入減少所抵銷。支出增加12%，反映通脹及投資支出增加的影響。信貸減值撥回減少5,900萬元。

中央及其他項目(地區)錄得虧損4,300萬元，而去年為虧損5.97億元。情況改善乃主要由於在加息環境下，就提供予該等地區權益向財資業務支付的回報增加，同時支出增加8%。

經調整淨利息收入及淨息差

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 百萬元	變動 ¹ %
經調整淨利息收入 ²	9,547	7,976	20
平均計息資產	572,520	565,370	1
平均計息負債	540,350	525,351	3
總收益率(%) ³	4.76	2.70	206
支付率(%) ³	3.27	1.38	189
淨收益率(%) ³	1.49	1.32	17
淨息差(%) ^{3,4}	1.67	1.41	26

1 差異指更好/(更差)，惟資產及負債的差異指增加/(減少)

2 經調整淨利息收入指列賬淨利息收入減金融市場交易賬資金成本及生息資產的財務擔保費用

3 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動

4 經調整淨利息收入除以平均計息資產(年化計算)

在淨息差上升18%的帶動下，經調整淨利息收入上升20%，本年度的淨息差平均值為167個基點，按年上升26個基點，此乃得益於我們所在多個市場的政策利率急速上升，但被資產組合的不利變動略微抵銷。淨息差亦因財資業務內的虧損對沖以及財資業務如常管理其組合內的外匯狀況而造成的會計不對稱而受壓。

- 平均計息資產增長1%，倘剔除貨幣匯兌及優化風險加權資產行動的影響，則增長2%，反映央行現金及結餘增加，部分被客户貸款結餘減少所抵銷。總收益率較上一年度的平均值上升206個基點
- 平均計息負債上升3%，倘剔除貨幣匯兌的影響則上升4%，反映客戶存款增加，而負債支付率較上一年度的平均值上升189個基點

信貸風險概要

損益賬(基本情況)

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 ² 百萬元	變動 ¹ %
信貸減值支出/(撥回)總額 ³	528	836	(37)
其中第一及第二階段 ³	138	407	(66)
其中第三階段 ³	390	429	(9)

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加/(減少)

2 基本信貸減值已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；及(ii)航空金融作出重列。列賬基準信貸減值並無變動

3 基本與列賬基準的對賬載於第46頁

資產負債表

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 百萬元	變動 ¹ %
客戶貸款及墊款總額²	292,145	316,107	(8)
其中第一階段	273,692	295,219	(7)
其中第二階段	11,225	13,043	(14)
其中第三階段	7,228	7,845	(8)
預期信貸虧損撥備	(5,170)	(5,460)	(5)
其中第一階段	(430)	(559)	(23)
其中第二階段	(420)	(444)	(5)
其中第三階段	(4,320)	(4,457)	(3)
客戶貸款及墊款淨額	286,975	310,647	(8)
其中第一階段	273,262	294,660	(7)
其中第二階段	10,805	12,599	(14)
其中第三階段	2,908	3,388	(14)
第三階段保障比率(計入抵押品前/後)(%)³	60/76	57/76	3/0
信貸等級12賬戶(百萬元)	2,155	1,574	37
早期預警(百萬元)	5,512	4,967	11
投資級別企業風險承擔(%) ³	73	76	(3)

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加/(減少)

2 包括按攤銷成本持有的反向回購協議及其他類似已抵押貸款139.96億元(於二〇二三年十二月三十一日)、102.67億元(二〇二三年九月三十日)、109.5億元(二〇二三年六月三十日)及244.98億元(於二〇二二年十二月三十一日)

3 變動乃兩點之間的百分點差異，而非百分比變動

信貸質素依然保持穩定，反映在信貸減值支出按年降低及若干基本信貸指標改善。本集團繼續積極管理信貸組合，同時外部環境動盪不定及充滿挑戰，包括地緣政治緊張局勢加劇導致選定多個市場及行業類別出現特殊壓力，本集團繼續對此保持警惕。

信貸減值為支出5.28億元，按年減少37%，貸款損失率為17個基點。與中國商業房地產行業有關的減損支出為2.82億元，包括管理層額外撥加減少3,200萬元，現時總額為1.41億元。管理層額外撥加減少反映還款及貸款轉移至第三階段的情況。本集團於過去三年主要就中國商業房地產行業撥備合計12億元。與主權降級有關的淨撥回為4,500萬元。不計及中國商業房地產組合及主權相關風險承擔，與企業風險承擔有關的淨撥回，主要為歷史撥備。個人、私人及中小企業銀行業務支出為3.54億元，反映年度違約趨勢上升，且創投業務支出8,500萬元主要來自組合增長及Mox的破產相關撇銷增加，而Mox的信貸標準現已作調整，以減少當前上升的違約率。

第三階段客戶貸款及墊款總額按年下跌8%至72億元，乃由於還款、客戶評級上升及撇銷金額足以超過抵銷新增流入。信貸減值貸款佔貸款及墊款總額的2.5%，與去年持平。

第三階段未計抵押品前的保障比率為60%，上升3個百分點，而計入抵押品後的保障比率為76%，與去年持平，且未計抵押品前的保障比率增加乃由於與中國商業房地產行業有關的第三階段撥備增加及第三階段結餘總額減少。

信貸等級12結餘增加37%至22億元，主要是由於現有主權國家風險工具出現變化，但風險水平並無增加。如不計及此臨時流入，則信貸等級12結餘減少24%，既反映較強信貸等級的改善，亦反映降級至第三階段的情況。早期預警賬戶為55億元，增加11%，反映與多個選定客戶有關的新增流入，包括主權相關風險承擔。鑒於當前充滿挑戰的宏觀經濟環境所導致的不尋常壓力，本集團持續謹慎地監察其高風險行業及特定市場的風險承擔。

投資級別企業風險承擔比例下降3個百分點至73%，主要由於多個中央結算對手方的回購協議結餘減少。

重組、商譽減值及其他項目

	二〇二三年				二〇二二年 ¹			
	重組 百萬元	商譽及 其他減值 ² 百萬元	債務價值 調整 百萬元	其他項目 ³ 百萬元	重組 百萬元	商譽及 其他減值 ² 百萬元	債務價值 調整 百萬元	其他項目 百萬元
經營收入	362	—	17	262	494	—	42	20
經營支出	(415)	—	—	—	(504)	—	—	—
信貸減值	20	—	—	—	—	—	—	—
其他減值	(28)	(850)	—	—	(78)	(322)	—	—
聯營公司及合營企業 之溢利	47	—	—	—	(11)	—	—	—
總計	(14)	(850)	17	262	(99)	(322)	42	20

1. 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。報告表現並無變動

2. 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出8.5億元(二〇二二年：3.08億元)

3. 其他項目包括出售航空金融業務，其中租賃業務的出售收益為3.09億元，而有關出售航空貸款組合的虧損為4,700萬元

本集團的列賬表現乃經調整以下項目：資本性質的溢利或虧損、因策略性的投資交易而產生的款項、本期間就本集團一般業務盈利而言有重大或重要影響的其他非經常及／或特殊交易以及管理層及投資者於按期評估基本表現時通常會單獨識別的項目。

於二〇二二年，本集團宣佈退出非洲及中東地區七個市場的業務，並將僅專注於兩個市場的企業、商業及機構銀行業務。於二〇二三年，本集團完成出售約旦業務並關閉於黎巴嫩的代表辦事處，並且已就出售餘下退出市場的業務簽署協議。此外，本集團向Aircraft Leasing Company(「AviLease」)出售其全球航空金融業務，所得款項約為36億元，包括代價7億元及償還集團間融資淨額29億元，產生出售收益3.09億元。已單獨出售航空貸款業務10億元，產生出售虧損4,700萬元。該等交易均計入其他項目。由於該等出售，自二〇二三年一月一日起，本集團不再將退出市場及航空金融業務計入本集團的除稅前基本經營溢利，惟將於重組內呈報有關業務。

本集團亦已將債務價值調整的變動由除稅前基本經營溢利重新分類至其他項目。為方便與過往期間的數據進行比較，本集團已從二〇二二年的除稅前基本經營溢利中剔除退出市場、航空金融業務及債務價值調整。

重組虧損為1,400萬元，反映實施組織轉型以提高生產力所採取行動的影響，主要為額外裁員相關支出、技術簡化及優化本集團的物業業務網絡。此部分被完成退出本集團前，非洲及中東退出市場及航空金融業務的溢利所抵銷。

其他減值8.5億元與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資賬面值進一步減少有關，與計算使用價值減少一致，反映銀行業所面對的挑戰和中國內地房地產市場的不確定性。本集團於渤海銀行的投資賬面值由15億元減至7億元。

由於本集團衍生負債風險敞口的資產掉期息差擴展，債務價值調整錄得正1,700萬元的變動。本年度受債務價值調整影響的投資組合併無重大變動。

資產負債表及流動資金

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 百萬元	增加/ (減少) ¹ 百萬元	增加/ (減少) ¹ %
資產				
銀行同業貸款及墊款	44,977	39,519	5,458	14
客戶貸款及墊款	286,975	310,647	(23,672)	(8)
其他資產	490,892	469,756	21,136	4
總資產	822,844	819,922	2,922	—
負債				
銀行同業存款	28,030	28,789	(759)	(3)
客戶存款	469,418	461,677	7,741	2
其他負債	275,043	279,440	(4,397)	(2)
總負債	772,491	769,906	2,585	—
權益	50,353	50,016	337	1
權益及負債總額	822,844	819,922	2,922	—
墊款對存款比率(%) ²	53.3%	57.4%		
流動性覆蓋比率(%)	145%	147%		

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加/(減少)

2 本集團現時撤除中央銀行所持已於壓力點確認為須予償還款項的207.10億元(二〇二三年九月三十日:212.41億元;二〇二三年六月三十日:247.49億元;二〇二二年十二月三十一日:207.98億元)。

本集團的資產負債表保持強健、高流動性及多元化。

- 客戶貸款及墊款減少8%或240億元至二〇二三年十二月三十一日2,870億元，惟按基本基準計則減少1%。基本減少不包括持作收取的財資及證券支持貸款減少120億元的影響，因企業、商業及機構銀行業務所進行風險加權資產優化行動而減少70億元及因貨幣匯兌而減少10億元
- 客戶存款增加80億元至4,690億元，如不計及貨幣匯兌20億元的影響則增加2%。零售定期存款增加180億元及現金管理業務結餘增加110億元，部分被企業定期存款減少180億元所抵銷
- 其他資產自二〇二二年十二月三十一日以來增加4%或210億元，且按公允價值計入損益持有的金融資產增加410億元，

主要為反向回購協議及債務證券以及其他合資格票據。現金及央行結餘增加120億元。此部分被衍生工具結餘減少130億元及按公允價值計入其他全面收益的投資證券減少80億元所抵銷

- 其他負債自二〇二二年十二月三十一日以來減少2%或40億元，衍生工具結餘減少140億元部分被回購協議增加100億元所抵銷

墊款對存款比率由二〇二二年十二月三十一日的57.4%減至53.3%，反映客戶貸款及墊款減少。在本年度上半年增加後，流動性覆蓋比率減少2個百分點至二〇二三年十二月三十一日的145%，原因是銀行業整體渡過動蕩的外部市場狀況，仍遠高於最低監管規定(即100%)。

風險加權資產

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 百萬元	變動 ¹ 百萬元	變動 ¹ %
按風險類別劃分				
信貸風險	191,423	196,855	(5,432)	(3)
營運風險	27,861	27,177	684	3
市場風險	24,867	20,679	4,188	20
風險加權資產總額	244,151	244,711	(560)	—

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加/(減少)

風險加權資產總額2,442億元與二〇二二年十二月三十一日大致持平。

- 信貸風險的風險加權資產減少54億元至1,914億元。與企業、商業及機構銀行業務中低回報資產組合有關的優化行動減少103億元、其他風險加權資產效益行動帶來的21億元減少及貨幣匯兌帶來27億元減少，及模型及方法變動帶來11億元減少。渤海銀行減值令風險加權資產進一步減少21億元及銷售航空金融業務令風險加權資產進一步減少16億元。

此部分被資產組合帶來的118億元增加及與不利信貸遷移有關的增加27億元所抵銷

- 營運風險的風險加權資產增加7億元，乃主要由於按三年時間滾動計算的平均收入增加，其中較高的二〇二二年收入取代了較低的二〇一九年收入
- 市場風險的風險加權資產增加42億元至249億元，反映交易風險狀況增加及市場波動

資本基礎及比率

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 百萬元	變動 ¹ 百萬元	變動 ¹ %
普通股權一級資本	34,314	34,157	157	—
額外一級資本	5,492	6,484	(992)	(15)
一級資本	39,806	40,641	(835)	(2)
二級資本	11,935	12,510	(575)	(5)
總資本	51,741	53,151	(1,410)	(3)
普通股權一級資本比率終點(%) ²	14.1	14.0	0.1	
總資本比率過渡狀況(%) ²	21.2	21.7	(0.5)	
槓桿比率(%) ²	4.7	4.8	(0.1)	

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／(減少)

2 變動乃兩點之間的百分點差異，而非百分比變動

本集團普通股權一級資本比率為14.1%，較二〇二二年十二月三十一日的比率上升10個基點。本集團可動用基本溢利為普通股股東的資本回報撥付資金27億元。普通股權一級資本比率仍較本集團最新的最低監管比率10.5%高出3.5個百分點，高於13-14%目標範圍的上限。

從基本溢利中累計普通股權一級資本比率169個基點，按基本基準風險加權資產增加59億元帶來本集團的普通股權一級資本比率減少34個基點，原因是本集團對資本消耗實施嚴格控制。進一步上升22個基點乃由於債務工具公平值收益中其他全面收入增加，原因是於本年度下半年長期利率開始下跌。銷售本集團的航空金融業務令普通股權一級資本比率增加20個基點。

普通股東分派令普通股權一級資本比率下降約111個基點。本集團於年內斥資20億元購買2.3億股每股面值0.50元的普通股，成交量加權平均每股價格為7.06英鎊。該等股份隨後被註銷，令已發行股本總額減少7.9%，普通股權一級資本比率減少82個基點。董事會建議派發每股21仙的末期股息，令二〇二三年普通股股息總額達每股27仙或7.28億元，普通股權一級資本比率減少約30個基點。應付額外一級資本及優先股股東成本約為17個基點。

董事會已宣佈以最多不超過10億元的代價進行股份回購，以透過註銷購回股份進一步減少已發行普通股數目。購回期限將予公佈，且該計劃預期於近期開始，並預計將二〇二四年第一季度本集團普通股權一級資本比率減少約40個基點。

渤海銀行減值8.5億元亦導致風險加權資產減少21億元，其淨影響導致普通股權一級資本比率減少23個基點。

本集團的槓桿比率為4.7%，較二〇二二年十二月三十一日下跌6個基點。這主要受一級資本減少8億元所推動，原因為贖回10億元的額外一級證券足以抵銷普通股權一級資本增加2億元。一級資本減少大致被槓桿風險承擔減少72億元所抵銷。本集團的槓桿比率仍顯著高於其3.7%的最低要求。

展望

我們已更新二〇二四年的指引，並為二〇二五年及二〇二六年提供額外指引，詳情如下：

- 收入：
 - 經營收入於二〇二四年至二〇二六年期間每年增加5至7%；於二〇二四年貼近5至7%範圍的頂端
 - 淨利息收入於二〇二四年達到100億元至102.5億元(按固定匯率基準計算)
- 支出：
 - 二〇二六年的經營支出低於120億元(按固定匯率基準計算)
 - 二〇二四年至二〇二六年節省支出總額約15億元，為此所產生的成本不高於15億元
 - 二〇二四年至二〇二六年，每年錄得正收入與成本增長差(撇除英國銀行徵費，並按固定匯率基準計算)
- 資產及風險加權資產：
 - 二〇二四年至二〇二六年，客戶貸款及墊款和風險加權資產每年均有低單位數百分比的增長(巴塞爾協議3.1第一天前影響)
 - 巴塞爾協議3.1的第一天影響預期將令風險加權資產增加不多於5%(相關規則尚待釐清)
- 繼續預期貸款損失率正常化，邁向過往週期30至35個基點的範圍
- 資本：
 - 繼續在13-14%的普通股權一級資本比率目標範圍內靈活經營
 - 計劃於二〇二四年至二〇二六年向股東累計回饋最少50億元
 - 繼續提高每股全年股息金額
- 有形股東權益回報由10%穩步上升，目標於二〇二六年達至12%，並在其後繼續上升



集團財務總監

Diego De Giorgi

二〇二四年二月二十三日

集團風險總監回顧



積極主動管理風險，同時聚焦於執行本集團的策略

管理風險

二〇二三年，許多市場均面臨挑戰，二〇二二年以來持續的高通脹水平繼續令各國央行承受壓力，迫使它們提高利率以抑制物價上漲。二〇二三年初，由於幾家銀行倒閉，導致市場憂慮全球危機蔓延，市場波動因而加劇。儘管對倒閉銀行並無重大風險承擔，但本集團仍採取積極措施進一步加強我們的流動性狀況，並監測任何二階影響的跡象。二〇二三年，全球權力格局亦發生根本轉變，包括金磚國家的擴張。非洲和中東地區新興市場的主權風險持續存在。在亞洲，儘管中國經濟增長速度遜於預期，但下半年出現利好的增長跡象。我們繼續關注中國房地產行業面對的挑戰及任何蔓延風險。本集團在烏克蘭以及目前受衝突影響最大的中東國家的直接風險承擔有限。然而，我們仍然認識到市場的波動性及潛在的二階市場影響，包括石油及大宗商品價格上漲或供應鏈中斷帶來的影響，我們將繼續透過壓力測試及投資組合審查積極監控該等影響。

隨著邁進二〇二四年，我們將保持警惕，繼續審查投資組合中的風險承擔及限額，以找出易受影響的行業及客戶，並進行更密切的監控。

企業、商業及機構銀行業務(CCIB)

我們的企業、商業及機構銀行業務信貸組合仍然保持彈性，整體資產質量良好，這從我們大部分投資級企業組合（二〇二三年十二月三十一日：73%，二〇二二年十二月三十一日：76%）中可見一斑。我們積極跟蹤地緣政治風險，以便在必要時採取行動。考慮到宏觀經濟挑戰，我們已於二〇二三年全年對美國地區銀行、非銀行金融機構(NBFI)、槓桿貸款、環球商業房地產(CRE)投資組合和若干地區進行額外審查。我們已密切監察易受影響的部門，並已識別可能因利率上升、外匯變動、商品波動或必需品價格上漲而面臨困難的客戶。在中國，儘管政府推出了支持措施，但房地產市場的復甦速度仍然低於預期，我們繼續通過專門審查來監控我們的開發商及保薦人投資組合。

個人、私人及中小企業銀行業務(CPBB)

個人、私人及中小企業銀行投資組合對經濟前景不明朗等風險仍保持警惕，但繼續表現強韌。隨著我們的客戶持續身處長期的高息環境，拖欠率有所上升(第二階段撥備：二〇二三年十二月三十一日為1.39億元，二〇二二年十二月三十一日為1.18億元)，顯示客戶的償債能力開始受壓。我們繼續監測(其中包括)孟加拉國、加納、肯尼亞、尼日利亞、巴基斯坦及斯里蘭卡等國家風險加劇所帶來的當地挑戰的潛在二階影響。個人、私人及中小企業銀行業務的投資組合并未因烏克蘭戰爭與中東衝突而受重大影響。對於我們的已抵押和無抵押消費信貸投資組合，我們繼續監控重點市場客戶負擔能力，並對發行準則、投資組合管理和收款策略作出動態調整。我們注意到，隨著通過數碼合作夥伴關係及數碼銀行向大眾市場類別提供的貸款增加，我們所面臨的信貸風險亦有所增加，並根據這些細分市場中觀察到的獨有風險和客戶行為量身定制我們的貸款標準及投資組合管理方法。

財務風險

我們的流動性和資本風險管理旨在確保資產負債表的表現亮麗、有韌性，並足以支持本集團的可持續增長。我們繼續加強財務風險框架，汲取近期市場事件和遠期風險的教訓。本集團和主要法人實體的流動性保持穩健。於二〇二三年十二月，本集團流動性覆蓋比率為145.4%(二〇二二年十二月三十一日：147%)，足以應付風險取向及監管規定的要求。於二〇二三年十二月，普通股權一級資本比率為14.1%(二〇二二年十二月三十一日：14.0%)，而槓桿比率為4.7%(二〇二二年十二月三十一日：4.8%)。二〇二三年三月，融資市場急劇變化，加上客戶的行為，令美國和瑞士若干銀行接連倒閉，導致賬簿項目內的資本、流動性和利率風險等財務風險備受關注，此等問題在美國市場最為嚴重，甚至殃及全球。我們在此期間的流動性維持穩健，即使在該等事件的風險減退的情況下，我們仍繼續聚焦於風險管理。

風險部門仍然積極為內部和監管壓力測試以及復甦和解困能力進行獨立審查和帶來挑戰。

→ 有關我們主要風險類別的風險管理的進一步詳情載於二〇二三年年報第314頁

→ 有關氣候風險的進一步詳情載於二〇二三年年報第298頁

風險績效摘要

資產質素具有彈性。投資級別企業淨風險承擔的百分比仍然很高，為73%(二〇二二年十二月三十一日：76%)。我們的前20家企業客戶的風險承擔佔一級資本的百分比已下降至62%(二〇二二年十二月三十一日：65%)，主因是交易銀行業務的風險承擔減少。然而，鑒於若干市場及行業持續面臨挑戰，本集團時刻保持警惕。在二〇二三年，我們的早期預警風險增加5億元(二〇二三年十二月三十一日：55億元，二〇二二年十二月三十一日：50億元)，乃受多名涉及主權相關風險承擔的客戶流入所推動，部分被純粹預防性項目的轉移、正規化項目、風險敞口減少以及信貸等級12至14的流出所抵銷。信貸等級12結餘增加至22億元(二〇二二年十二月三十一日：16億元)，乃由於主權及客戶評級被下調，部分被非履約貸款流出所抵銷。

主要指標

	二〇二三年	二〇二二年
本集團業務總額 ¹	292.1	316.1
第一階段貸款(十億元)	273.7	295.2
第二階段貸款(十億元)	11.2	13.0
信貸減值第三階段貸款(十億元)	7.2	7.9
第三階段保障比率	60%	57%
第三階段保障比率(計入抵押品)	76%	76%
企業、商業及機構銀行業務		
投資等級企業淨風險承擔佔企業淨風險承擔總額的百分比	73%	76%
於一年或以內到期的貸款及墊款佔客戶貸款及墊款總額的百分比 ³	68%	68%
早期預警組合的淨風險承擔(十億元)	5.5	5.0
信貸等級12結餘(十億元)	2.2	1.6
本集團前20大企業淨風險承擔總額佔一級資本的百分比 ²	62%	65%
於一年以後到期的次投資級別淨風險承擔的抵押	41%	53%
個人、私人及中小企業銀行業務		
個人、私人及中小企業銀行業務按揭的貸款對價值比率	47.2%	44.7%

1 該等數字指客戶貸款及墊款總額

2 不包括反向回購協議

3 二〇二二年數字已由65%重列為68%

本集團的信貸減值為淨支出5.08億元(二〇二二年十二月三十一日：8.36億元)，減少3.28億元。二〇二二年已包括主權評級下調及中國商業房地產的額外撥加，部分被新型冠狀病毒額外撥加的全額撥回所抵銷。第三階段支出為3.69億元(二〇二二年十二月三十一日：4.30億元)，減少的原因是企業、商業及機構銀行業務的撥回以及中國商業房地產客戶的減值支出減少，但有關減幅被新加坡、香港及南韓個人、私人及中小企業銀行業務的破產相關撇賬增加以及數碼合夥組合增長所抵銷。

信貸減值

	二〇二三年			二〇二二年 ¹		
	第一及 第二階段 百萬元	第三階段 百萬元	總計 百萬元	第一及 第二階段 百萬元	第三階段 百萬元	總計 百萬元
持續業務組合						
企業、商業及機構銀行業務	11	112	123	148	277	425
個人、私人及中小企業銀行業務	129	225	354	151	111	262
創投業務	42	43	85	13	3	16
中央及其他項目	(44)	10	(34)	95	38	133
信貸減值支出/(撥回)	138	390	528	407	429	836
重組業務組合	-	-	-	-	-	-
其他	1	(21)	(20)	(1)	1	-
信貸減值支出/(撥回)	1	(21)	(20)	(1)	1	-
信貸減值支出/(撥回)總額	139	369	508	406	430	836

1 基本信貸減值已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；及(ii)航空金融作出重列。所報告的信貸減值並無變動

→ 二〇二三年風險表現的進一步詳情全文載於風險回顧一節(二〇二三年年報第232頁至343頁)。

風險管理方法的最新進展

我們的企業風險管理架構(ERMF)概述了我們管理本集團、分支機構及附屬公司風險的方式¹。該架構提供了一個根據我們風險取向有效管理現有風險的結構，讓我們可以全面識別風險。企業風險管理架構並載列管理主要風險的角色和責任，以及最基本的治理規定。

企業風險管理架構於二〇二三年作出修訂，並於二〇二四年一月一日生效，跨領域風險類別(IRT)和跨領域風險類別負責人的概念已停止使用。對現有的跨領域風險類別(即氣候風險、數位資產和第三方風險)的監督乃透過風險類型框架(RTF)和針對性政策進行。事項專家作為這些風險的政策負責人負責全面治理，並確保完全了解主要風險類別(PRT)的風險監控和管理方式。

主要風險類別

主要風險類別指我們的策略及業務模式中的固有風險。我們的企業風險管理架構透過風險取向聲明，訂立用以監察及控制風險的架構，從而清晰界定該等主要風險類別。我們不會為促進收入增長或獲取更可觀的回報而違背我們的風險取向。

下表提供本集團的主要風險類別的概覽及各自的相關風險取向聲明。

風險回顧	風險取向聲明
信貸風險	本集團遵循在產品、地區、客戶類別及行業方面進行多元化的原則，管理其信貸風險。
交易風險	本集團應控制其財務市場及活動以確保市場和交易方信貸風險損失不會嚴重損害本集團的業務。
財務風險	本集團應保持充足的資本、流動資金及資金以支援其營運，亦應維持利率狀況以確保影響本行賬簿項目的利率變動造成的盈利或價值下降不會嚴重損害本集團的業務。此外，本集團應確保有足夠資金應付其退休金計劃。
營運及技術風險	本集團旨在控制營運及科技風險，以確保營運損失(財務或聲譽損失)，包括任何有關業務行為操守的損失，不會嚴重損害本集團的業務。
金融罪行風險	本集團不欲違反與金融罪行有關的法律及法規。本集團雖然致力防範與金融罪行有關的事件，但同時亦明白不能完全杜絕該等事件。
合規風險	本集團不欲違反與監管不合規事宜有關的法律及法規；本集團雖然致力防範與監管不合規有關的事件，但同時亦明白不能完全杜絕該等事件。
資訊和網絡安全風險	本集團旨在減輕和監控資訊和網絡安全風險，以確保事件不會對銀行造成重大損害、業務中斷、財務損失或聲譽損害；本集團雖然致力減輕和監控資訊和網絡安全風險，但同時亦明白不能完全杜絕該等事件。
聲譽及可持續發展風險	本集團旨在保護專營業務，透過確保任何業務活動均透過適當程度的管理及監督而作妥善評估及管理，免致其聲譽遭受重大損害。這包括可能無法求不造成重大環境和社會危害方面無法堅持負責任的商業行為。
模型風險	本集團無意因不當使用模型或錯誤開發或實施模型而導致重大不利影響，但接受若干模型的不確定性。

除主要風險類別外，本集團已確定了氣候風險的風險取向聲明：「本集團旨在衡量和管理因氣候變化引致的財務和非財務風險，並根據《巴黎協定》減少與我們自身活動和客戶融資相關的排放。」

¹ 本集團的企業風險管理架構及內部監控系統僅適用於本集團的全資附屬公司，不適用於本集團的聯營公司、合營企業或結構實體。

[→ 有關我們風險管理方法的進一步詳情載於二〇二三年年報第314頁。](#)

局部風險及新興風險(TER)

新興風險是指若干事件不可預測和不可控制的結果，有可能對我們的業務產生不利影響。局部風險是指可能已經出現但仍在迅速演變的主題。

作為我們持續風險識別程序的一部分，我們已在《二〇二二年年度報告》及《二〇二三年半年度報告》披露事項的基礎上，更新本集團的局部及新興風險。該等內容仍然適用，並在相關之處註明其演變中的細微差別。下文為局部及新興風險的總結，概述我們基於現有了解和假設而正在採取的緩解措施，反映高級管理層所作出的最新內部評估。

此局部及新興風險清單並非詳盡無遺，可能存在會對本集團產生不利影響的其他風險。有些遠期風險雖然目前不太可能發生，但將來可能演變成威脅，因此我們正在監測此等風險，其中包括未來的流行病和世界應付這些疾病的準備工作，以及其他潛在的跨境衝突。我們緩解該等風險的方法未必能杜絕該等風險，惟彰顯本集團減低或管理風險的意識以及作出的嘗試。由於若干風險隨著時間發展並顯現，管理層將根據風險對本集團的重要程度採取適當措施緩解風險。

宏觀經濟及地緣政治考慮

基於美元融資條件對全球市場的重要性，加上能源、食品、半導體及稀有金屬關鍵供應鏈的全球性或集中性，以及地緣政治對地緣經濟的直接影響，該等風險之間互有關連。

本集團通過投資、基礎設施及員工直接面對該等風險，亦通過其客戶而間接面臨該等風險。雖然風險主要影響財務，但仍可能存在其他影響，例如聲譽、合規或營運考慮因素。

不斷擴大的全球緊張局勢和地緣政治新秩序

全球權力動態已經發生變化，不同的政治和經濟聯盟開始造就多極權力體系，而烏克蘭戰爭及中東衝突加速了這一趨勢。雖然本集團對俄羅斯、烏克蘭或以色列的直接投資有限，但其客戶和農產品、石油或天然氣市場可能會受到二階效應的影響。

「中等強國」的定位複雜且不斷變化，可能會改變地緣政治格局。能源和其他自然資源出口國的談判能力已加強，足以塑造全球市場，因為他們可以利用全球分化來提高本身的形象。其中一個例子是金磚國家的預期擴張，以求對西方權力軸心構成制衡。

中美關係依然緊張，雙方都實施了保護主義措施。關稅、禁運、制裁、碳排放稅等新稅種以及對技術出口和投資的限制，正被用來實現經濟以外的目標。進一步的經濟及政治行動更可能加劇互不信任的情況和使貿易脫鉤加速，繼而使生產失效率趨普遍和帶來進一步的通脹壓力。

儘管嘗試變得更加務實，但仍存在一些可能導致隨時發生衝突的元素。中國推動增加人民幣貿易並試圖將人民幣確立為全球第二大的儲備貨幣，這帶來了新商機，但也可能使權力的均衡出現亂局。

由於未來十二個月世界各地將舉行多場選舉，國內和外交政策的政治方向存在不明朗因素。目前存在以短期政治權宜之計凌駕長期策略性略決策的風險。惡意使用人工智慧驅動的虛假資訊也可能造成混亂，並破壞對政治進程的信任。

恐怖主義的威脅依然存在，而現時流行的更廣泛意識形態使情況更加難以預測。國家人員發動的網路戰也可能被用以破壞敵對國家的基礎設施或機構。

更加複雜但對合程度較低的全球政治和經濟格局有可能對跨境業務模式構成挑戰，但同時也帶來新商機。

持續的高通脹和高利率

儘管美聯儲已發出減息訊號，但全球利率仍可能在更長時間內持續高企。結構性支出增加和縈繞不去的供應中斷增加了通脹持續高企的可能性。二〇二三年，國際貨幣基金組織(IMF)和世界貿易組織下調了對貿易增長的初步預測，並上調了二〇二四年的通脹預測，這顯示部分經濟體將遊走於衰退和滯脹之間。

商業和零售借貸領域均關注信貸環境，而物價通脹以及能源、抵押貸款和債務重新定價的懸崖效應最終導致違約率上升。這在債券市場顯而易見，收益率明顯擴大，並容易出現劇烈波動。

降低供應鏈風險的誘因加上對持續的衝突束手無策，使供應鏈一直紛亂不已。由於供應受限的市場削弱了貨幣政策的效力，令對抗通脹的工作更形複雜。

部分業務對高利率特別敏感，特別是商業房地產、非銀行金融機構(NBFI)和槓桿融資，原因是它們依賴成本低廉的融資。二〇二三年第一季度的銀行倒閉風潮凸顯流動性、信貸、再融資和市場風險管理方面的重重挑戰，而銀行倒閉的情況亦觸發了對金融業的能力和信心的疑問。

中國經濟放緩

儘管中國撤銷了有關新型冠狀病毒疫情的限制，總體上產生了積極影響，但由於中國房地產等多個行業面臨困境，故未能持續刺激全球經濟。企業經營環境亦發生變化，經濟前景並不明朗。

鑒於中國對全球貿易舉足輕重，中國經濟放緩將對整個供應鏈產生更廣泛的影響，特別是其貿易夥伴以及非洲等依賴中國投資的國家。然而，亞洲內部貿易和其他全球貿易路線的多元化以及南亞(尤其是印度)的快速增長都帶來了機會。

主權風險

由於利率、食品和能源價格持續居高不下，新興經濟體和發達經濟體的信貸基本面皆受到不利影響。新興市場亦將受到當地貨幣兌美元的弱勢以及由此產生的現有債務再融資成本或硬通貨流動性的影響。本集團若干業務市場已出現一些問題及挑戰，包括加納近期的債務違約、巴基斯坦的政治動盪、土耳其的高通脹、斯里蘭卡的經濟動盪以及非洲的政變。

在部分國家，出現無法管理社會需求的風險較高，最終並可能導致政體更加脆弱。此外，食品安全(因武裝衝突和氣候變化的影響加劇)和能源安全的挑戰均有可能帶來社會動盪。

由於融資方較多，債務延期和再融資活動變得異常複雜，因為大部分融資活動在巴黎俱樂部以外的雙邊基礎上進行。儘管全球主權債務圓桌會議在協調巴黎俱樂部與非他貸款人的方法方面取得了若干進展，但他們的利益並非一直都是是一致的。這可能導致發展中國家在債務解決方案談判方面出現拖延。

供應鏈問題及材料短缺

全球供應鏈中的供需不平衡越來越呈結構性，對食品、能源、礦產和原材料等各類商品以及對若干產業的針對性限制措施造成影響。

在國家層面，對關鍵零件和資源安全需求的政治意識日益加強。各國正在制定規則，透過減少對競爭對手或集中供應商(例如半導體)的依賴來「去風險」，並尋求再工業化或利用近岸和友岸生產。

綠色能源科技對礦物和稀土金屬的需求不斷增長，可能會提高中國、印尼和部分非洲國家等主要冶煉國的地緣政治地位。然而，快速增加開採也會招致環境和社會成本。避免依賴礦物和稀土金屬的意欲可能會減緩一些國家轉型的步伐。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 我們依然保持警覺，監控風險並評估地緣政治和宏觀經濟風險對投資組合集中度的影響。
- 我們在本集團、國家和業務層面進行主題壓力測試和投資組合審查，定期審查易受影響的行業，並採取任何必要的緩解措施。
- 我們維持跨產品和跨地區的多元化投資組合，並採用特定的風險偏好指標來監控集中度。
- 在公司成為客戶和確保遵守制裁規定之時，會特別加強審查。
- 抵押品及信貸保險用於管理集中度。
- 我們追蹤業務所在國家參與二十國集團共同框架協議和暫停償債倡議的債務處理和相關的風險。
- 我們的非銀行金融機構風險敞口在限額、產品和交易對手方面受到密切監控。

監管考慮

不斷變化的監管環境

由於二〇二三年發生的銀行倒閉潮(以及當局的應對行動)，在已經在多國實施的巴塞爾協議3.1的基礎上，銀行業的監管框架未來仍將不斷變化。另外，不同司法管轄區的監管步伐及規模各有不同，長臂監管及規範的情況越來越多，可能會增加跨國集團在業務管理方面的難度。實施時限是一個重點。

於二〇二四年和二〇二五年將有非常巨大的監管變革，有關資本和營運韌性的主要體系變革即將生效。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 我們密切注視在監管方面的發展，包括與永續金融和ESG相關的監管發展，並透過雙邊方式或公認的行業組織回應諮詢。

ESG考慮

ESG利益相關者的預期

企業和金融行業的各個組織正在制定遠大的可持續發展目標和淨零目標，其中許多組織更將之融入其商業模式中。此舉促使各利益相關者越來越關注如何確保透過可靠的行動計劃實現淨零目標。利益相關者對ESG重點金融產品牽涉的洗綠風險以及公司承諾的審查，體現在多項監管形勢的發展和若干主要監管機構採取的提早執法行動中。

全球各地採納ESG法規的步伐和規模各異，其中尤以在分類法和披露要求方面為然，此舉可能會導致非所樂見的後果，包括資本分配不當、實施成本增加以及訴訟風險。

如政府或企業降低可持續發展目標，本集團的淨零目標可能會受影響，尤其是在經濟狀況依然充滿挑戰和財政預算緊絀的情況下。發達國家都有同樣的例子，例如英國重新審視電動車的轉型時間表。倘主要客戶放慢過渡的步伐，也可能對本集團的路線圖造成聲譽上的壓力。

野火、水災和飢荒等極端天氣相關事件如頻繁發生，則可能會導致自然氣候風險，而管理有關風險的成本將為全球經濟帶來更沉重的負擔，此情況對發展中市場的影響尤其嚴重。除氣候變化之外，生物多樣性受損、污染和關鍵資源(例如水源)耗損也會導致糧食和衛生系統、能源安全承受更多風險，並導致供應鏈中斷。

人權逐漸成為關注焦點，範圍也從直接侵犯擴大到科技進步和供應鏈等其他領域。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 我們每兩年更新一次為客戶提供金融服務的環境及社會標準，新版本計劃於二〇二四年推出。
- 我們專注於透過敏感行業立場聲明和禁止活動清單將我們的價值融入整個市場。
- 我們將綠色清洗風險管理嵌入我們的聲譽及可持續發展風險架構及政策。
- 產品及服務的「綠色」、「可持續」和「轉型」標籤反映本集團可持續融資框架所載並經定期檢討的標準。我們就本集團的可持續融資資產取得外部核證。
- 我們根據各種國際人權原則以及我們的社會保障及供應商章程評估客戶及供應商。

+ 現代反奴隸聲明：
<https://www.sc.com/modernslavery>

+ 人權立場聲明：
<https://www.sc.com/humanrights>

- 進行詳細的投資組合審查及壓力測試，以測試氣候相關風險的恢復能力，並提高建模能力，以了解氣候變化帶來的金融風險和機遇。
- 目前正在開展工作，將氣候風險考慮因素納入所有相關主要風險類型，包括客戶層面的氣候風險評估，包括制定適當的緩解措施或控制措施，作為決策和投資組合管理活動的一部分。

技術考慮

數據及數碼

隨著更多服務和產品開始數碼及普及化，本集團的數碼業務將不斷擴大。運行規模及與數碼系統的互動將進一步降低對錯誤和中斷的容忍度。黑客的精心策劃，加上以服務形式提供的勒索軟件的普及、黑客利用價格低廉但精密的人工智能系統對企業及個人發動襲擊等均加大數據洩露風險。

數據監管尚未成形而且分散。地緣政治緊張局勢促使頒佈性質上具有域外法權數據主權法(包括數據不出境的規定和跨境讀取限制)。該等法規往往具有域外法權，可能會大大增加營運成本，亦會影響跨境業務模式。持份者對數據管理的期望亦有所提高，特別是在質量、完整性、記錄保存、隱私、主權、遵循道德規範使用數據及人工智能應用方面。

人工智能解決方案的複雜性和使用率急劇增加，並將增加模型、欺詐、金融犯罪、合規以及資訊及網絡安全(ICS)風險等現有風險。對此，當局正密鑼緊鼓加快特別是有關決策過程中人工智能系統道德使用的法規的出台進度，加大管治力度。本集團需要確保發展足夠的內部專業技能。

新業務結構、渠道及競爭力

未能利用新技術及新業務模式會使銀行處於競爭劣勢。對合作夥伴關係、聯盟、數碼資產、生成式人工智能和量子計算等新興技術的不斷探索，既提供了機遇，也帶來了獨特的挑戰。隨著數碼資產和分佈式賬簿技術逐漸普及並與金融生態系統相互關聯，這一點變得愈發重要。供應鏈正變得愈發複雜、相互關聯及數碼化。高度擴張的企業為黑客提供更多機會，除直接風險和第三方風險外，風險亦進一步向供應鏈下游蔓延。

該等創新需要專業的內部知識、新的營運模式及具適應性的風險框架，以便對新的威脅進行穩健的風險評估和管理。當中許多領域亦逐漸受到監管機構關注。鑑於新技術的全球性質以及現有系統的維護，於韌性及敏捷度之間取得平衡至關重要。對新興技術的使用建立明確的所有權、框架和監督乃屬必要。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 我們關注可能對銀行業構成影響的科技新趨勢、機遇及發展以及新業務模式。
- 我們投資於自身的業務能力，為可能出現的破壞及新風險做好準備並保護自身免受傷害。
- 我們一直留意會影響數據管理、數碼資產和人工智能等關鍵領域的不斷變化的監管環境，包括各國的具體要求，並積極與監管機構合作，支持重要舉措。
- 我們通過數碼資產風險委員會和負責考慮新興監管指引的負責任人工智能委員會加強對新領域的管治。
- 我們通過合規風險類別架構管理數據風險，通過資訊及網絡安全風險類別架構管理資訊安全風險。
- 我們已制定集團數據策略，以加強對相關數據風險的控制。
- 我們根據全球適用標準制定專門的數據合規政策，並定期檢討該等標準，確保其緊貼法規和行業最佳實踐的發展。
- 我們設有多個加強數據風險管理能力和控制的程序，包括遵守BCBS239的有效風險數據匯總要求，由風險治理委員會的行政人員監察進度
- 本集團已實施周全的資訊及網絡安全防禦控制環境策略，以保護、檢測和應對已知和新興的資訊及網絡安全威脅。
- 通過新舉措風險評估以及第三方風險管理政策和標準確定合作夥伴關係、聯盟、數碼資產和生成技術帶來的新風險。

人口考慮

未來人才儲備

勞動力(尤其是熟練工人)的期望正不斷變化。新型冠狀病毒疫情加速了人們工作、聯繫和合作方式的變化，對混合工作的期望現已成為必然。人們越來越關注做「什麼」工作和「如何」交付工作，這正成為未來人才戰爭中的差異化因素。人們更渴望在工作中尋求與個人目標一致的意義和個人成就。

該等趨勢在千禧世代和Z世代間更為明顯，他們在全球人才儲備中的比例越來越高，且數碼原住民擁有我們追求策略的特質及技能。

為可持續地吸引、發展和挽留人才，我們必須通過公司層面的介入和針對性的行動，繼續投資及進一步鞏固我們的僱員價值主張及我們「一心做好，始終如一」的品牌承諾。

人口趨勢

發達市場和新興市場不同的人口趨勢帶來截然不同的挑戰。發達市場的國家預算可能會因人口老齡化和萎縮而變得緊張，而政治立場會削弱通過移民填補技能缺口的能力。相反，新興市場正經歷快速增長，勞動人口年齡較低。雖然這是培育人才的機會，但人口增長將會為食物、水、教育及健康以及政府預算等關鍵資源造成壓力。

人口流離失所，不論是由於氣候事件、缺乏關鍵資源、政治問題還是戰爭，都可能使脆弱的中心社會結構變得更加脆弱。大規模的人口流動可能造成社會動盪，並加快疾病傳播及未來流行病的蔓延。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 我們的文化及僱員價值主張旨在解決我們希望獲得的多元化人才的新期望。品牌和文化概覽表監察我們的多元化及共融和同事對我們僱員價值主張的看法，以及我們是否正在履行我們重視的企業文化行為。管理團隊會就該等指標(包括員工調查結果)進行討論並確定採取的行動。
- 我們正在進行一項多年計劃，透過鼓勵員工持續學習發展未來技能，以平衡「建立」與「引入」技能。
- 我們的內部人才市場為員工提供通過註冊跨職能(甚至跨地域)項目累積經驗的機會。
- 44個市場的員工實行商定的靈活工作安排。我們將持續增加對人員領導和同事提供的支持和資源，在生產力、合作和福祉三者之間取得平衡。
- 我們將繼續努力通過戰略將立場化為實際行動，並滿足廣大人才對我們以目標為導向方面的更高期望。



集團風險總監
Sadia Ricke

二〇二四年二月二十三日

持份者及 可持續發展概覽

- 54 持份者
- 66 我們對可持續發展的承諾
- 68 可持續發展目標
- 70 可持續發展戰略支柱
- 76 管理氣候風險

► Women's International Network 繼續發展壯大 ◀

SC Women's International Network (SC WIN)在二〇二三年不斷壯大，分別於六月在馬來西亞、於七月在肯尼亞、於九月在新加坡及於十月在香港推出。

SC WIN旨在為女性企業家提供量身定制的金融解決方案、商業教育以及與志同道合的企業家建立聯繫的機會，從而幫助她們成功開拓事業。SC WIN於二〇二二年在印度推出，並將於二〇二四年在更多市場推出。

⊕ 詳情請瀏覽 sc.com/SCWin



持份者

作為一間業務遍及52個市場的國際銀行，與持份者溝通對我們至關重要，可確保我們理解本地、區域和全球觀點及趨勢，為業務經營提供消息和見解。

我們的持份者



客戶



監管機構及政府



投資者



供應商



社會



員工

本分節構成第172條披露，描述董事如何考慮二〇〇六年公司法第172(1)(a)至(f)條所列事項，亦構成根據該公司法第414CZA條規定作出的董事聲明。

以下有關詳情請參閱下列頁碼：

- 我們如何與持份者溝通以了解他們關心的問題。
請參閱第55至64頁
- 我們如何與僱員溝通及回應他們關心的問題。
請參閱第60至64頁
- 我們如何透過可持續發展及負責任的業務回應持份者關心的問題。請參閱第54至64頁

有關董事會如何直接與持份者及股東溝通的詳細資訊，請參閱董事會報告二〇二三年年報第134至229頁。

所篩選的董事會的主要決定實例載列於本分節。本分節還構成我們與二〇〇六年公司法第414CA及414CB條有關的主要非財務披露。我們的非財務資料聲明請參閱本分節末(第79頁)。

傾聽和回應持份者的優先事項和關切，對於實現我們的目標及兌現我們的品牌承諾—「一心做好，始終如一」至關重要。我們努力與廣泛的持份者保持開放及建設性的關係，包括監管機構、立法者、客戶、投資者、民間社團及社區團體。

二〇二三年，我們對若干反饋程序進行改進，以便客戶經理能夠在客戶需求出現時滿足該等需求。我們的溝通有多種形式，包括使用網上渠道及電話的一對一會議、虛擬圓桌會議、書面答覆及有針對性的調查。這些對話以及與這些對話相關的議題，有助於為我們的業務策略提供信息，並支持我們作為一家負責任及可持續的企業進行運作。

我們透過相關會議及管理委員會(如可持續發展會議)在內部向高級管理層傳達持份者的意見(如適用)，並傳達予董事會的文化與可持續發展委員會(CSC)，該委員會負責監督本集團與持份者的主要關係。

我們定期透過多個渠道(如sc.com、既定的社會媒體平台及本報告)向外界持份者報告進展情況。有關重大可持續發展回顧的更多詳細資料，請參閱二〇二三年年報第90至133頁的「可持續發展」一節。

我們如何創造價值

我們希望以簡單及具有成本效益的方式向客戶提供方便的日常銀行解決方案和良好的客戶體驗。我們讓個人客戶增長及保障財富，協助他們進行貿易、交易、投資及擴展，並為多種不同類別的金融機構(包括銀行、公營機構及發展組織)提供銀行服務，滿足他們的需求。

我們的服務和聯繫

我們在高增長市場的據點以及不斷推出的數碼平台幫助我們的客戶與全球貿易及創新的引擎聯繫起來。作為我們於二〇五〇年前達到淨零碳排放的目標的一部分，我們的過渡期金融團隊一直與我們減排難度高的行業的客戶就其轉型密切合作。除此之外，我們亦計劃於二〇二一年及二〇三〇年之間動用3,000億元的可持續融資。

在全行範圍內，我們設有流程及控制措施以減少「漂綠」風險，為支持透明度，我們對外公佈構成我們可持續產品及投資領域的詳情。

我們與第三方環境、社會及管治(ESG)數據供應商密切合作，以支持產品理念的發展，並由我們的內部團隊對我們的高信念可持續基金套件進行盡職調查。

我們以創新產品及數碼直通車服務為基礎推動一流客戶體驗。這包括建設能力以保護我們的客戶應對生態系統中不斷變化的風險，如欺詐及網絡安全，並伴隨著教育及增加客戶溝通。

為了以客戶的最佳利益行事，我們利用從數據中蒐集的見解，以及我們穩健的政策、程序及本集團的風險取向，設計並提供符合客戶需求、監管要求及本集團業績目標的產品及服務，同時為可持續及能抵禦衝擊的環境作出貢獻。

根據監管要求及行業最佳慣例向客戶披露費用及收費，並在有條件的情況下，與競爭對手進行比較。對於個人及商業銀行產品，向客戶收取的協定利率、費用及其他收費於全球監督下在當地進行監測及評估。

我們釐定異常費用及收費的觸發條件，並接受年度檢討。對投訴的檢討乃持續進行，亦為對年度利息、費用及收費進行修訂之前考慮的因素之一。

我們亦持續評估我們的產品組合是否存在新的風險，以確保它們適合客戶的需求並與符合新興的法規。這些數量和質量評估(包括定期產品審查)旨在全面了解是否保持、加強、發展或淘汰產品。

我們為分行、聯絡中心及數碼渠道的一線員工提供培訓，以識別及支持弱勢社群客戶，亦為需要協助瀏覽網上及流動渠道的客戶，推出教育培訓計劃。

於整個二〇二三年，我們保持對改善整個銀行客戶體驗的高度關注。我們與客戶接觸，向彼等展示貿易走廊可以帶來的機會，以及如何利用我們的網絡幫助彼等繁榮發展。

個人、私人及中小企業銀行業務

二〇二三年，個人、私人及中小企業銀行業務在數碼財富方面取得重大進展，在我們的各個市場推出約20項新功能。其中包括香港及阿聯酋的客戶自助資金財富借貸(DIY Wealth Lending for Funds)，以及印度的MyInsure，在該等功能中，客戶經理可以利用數碼工具為客戶進行全面的保險需求分析及投資組合審查。

隨著我們於中國、越南、印度尼西亞及新加坡現有合作夥伴業務的增長，我們對合作夥伴關係的注重繼續顯現成效，並且亦將合作夥伴業務擴展至馬來西亞。二〇二三年，銀行與中國的攜程旅行網、印尼的SeaMoney以及新加坡和馬來西亞的Atome建立合作夥伴關係。二〇二三年，該等新建立及現有的合作夥伴關係使活躍客戶數量逐步增加2.6百萬，令存量客戶增長至17億，新增支付總額達75億，收入增長可觀。

此外，我們在14個市場推出SC Wealth Select，在諮詢業務方面取得重大進展。SC Wealth Select旨在將投資組合方法引入與客戶對話的過程之中，並由我們的數碼諮詢工具MyWealth Advisor提供支持。在整個個人、私人及中小企業銀行業務部門，8,000名同事已完成SC Wealth Select電子學習培訓，930名前線同事已完成或正在進行渣打INSEAD商學院諮詢課程。

重要的是，我們透過在不同市場使用相同的技術及開放式架構產品平台，在全球範圍內提供具有競爭力的產品及解決方案，從而利用我們的跨境規模。其中的例子包括我們目前已在12個市場推出的CIO精選基金系列，其於二〇二四年還將推出更多產品；以及目前已在3個市場推出的創新型儲蓄產品Wealth Saver。

持份者 (續)



客戶(續)

企業、商業及機構銀行業務

二〇二三年，企業、商業及機構銀行業務加強其年度反饋程序，收集客戶對我們提供的服務(包括建議、客戶服務及數碼渠道)的感受。企業、商業及機構銀行業務亦專注於透過現金、貿易、金融市場及數據解決方案建立一致的數碼體驗及加速交付。

透過持續改進完善我們的流程，使我們能夠創造能力及減少客戶的等待時間，從而在收入及成本節省方面取得效益。我們正在轉變全行的流程，採取以客戶為中心、數據驅動的數碼銀行方法，使我們能夠更好及更快地滿足客戶需求，減少我們網絡中的摩擦量及複雜性。

我們已針對客戶業務制定專門的流程及指引，以便更好地了解和及時解決問題。

我們已實施自助式數碼工具及能力，如聊天工具、我們的移動銀行應用程式、應用程式介面(API)連接及數據分析。其降低營運成本並提升整體客戶體驗。靈活的工作方法亦加快我們的決策流程及改變交付方式，從而創造卓越體驗，讓客戶更容易與我們開展銀行業務。

我們繼續建立合作夥伴關係，幫助我們為客戶提供更優質的服務。我們與SAP旗下的Linklogis及Taulia合作，透過區塊鏈及動態折扣幫助客戶進行供應鏈融資；我們與Partior平台合作，使跨境支付及結算網絡能夠達到國內結算系統的速度、效率及可視性，從而消除大量的跨境批發支付摩擦，並在區塊鏈上提供即時、全天候的數碼資產結算。

我們與數碼貿易交易門戶網站Trade Track-It合作，透過API與DHL的追蹤系統及Lloyd's List Intelligence船舶追蹤系統集成，使客戶能夠端到端地了解其全球貿易交易狀態。

於二〇二四年全年，在企業、商業及機構銀行業務與個人、私人及中小企業銀行業務中，我們將繼續傾聽及回應持份者的優先事項及關切，解決出現的反饋，加強我們的數碼化轉型及創新能力，並支援我們的客戶轉型至淨零。

利用人工智能(AI)服務企業、商業及機構銀行業務客戶

二〇二三年，我們部署人工智能(AI)及其他尖端技術，以改進我們為企業、商業及機構銀行業務客戶提供服務的方式。這包括：

- 客戶及前線分析，為更好的營運資金決策、外匯對沖、更高效的流動資金部署及交叉銷售建議提供洞見
- 使用內部專有ESG模型的數據科學。
- 使用基於雲的機器學習平台，實現人工流程自動化並提高效率。

我們繼續透過開放式銀行API支援金融科技、航運、零售、保險及醫療保健行業解決方案。

客戶的關注

- 與別不同的產品及服務
- 數碼化及優質的體驗
- 可持續融資
- 進入國際市場的途徑。



監管機構及政府

我們如何創造價值

本集團與公營機構合作，在支持金融系統及整體經濟有效運作方面發揮作用。

我們的服務和聯繫

本集團在全球、地區及國家層面積極與政府、監管機構及政策制定者溝通，以分享見解、支持建立最佳實踐方案，並於我們的市場中採用貫徹一致的方法。

二〇二三年，我們與監管機構、政府官員及貿易協會就廣泛議題進行溝通，包括國際貿易、可持續融資、數據、網絡安全、數碼應用及創新等主題。我們亦就金融服務監管環境，尤其是審慎、金融市場、行為及金融犯罪框架，與官員溝通。

我們的集團公共與監管事務團隊為大多數溝通事務提供支持，而操守、金融罪行及合規部門、風險、法律和財務部門則負責識別和分析相關政策、立法和法規。

該項工作由銀行內部的幾個管理論壇監督，該等論壇由代表業務及控制職能的高級管理人員組成，以支持宣傳及業務策略之間的一致性。



有關我們與監管機構及政府，以及我們的行業及會員協會接觸的更多詳情，請參閱sc.com/politicalengagement

監管機構及政府的關注

- 與具全球系統重要性銀行(G-SIB)相適應的強勁資本基礎及流動資金狀況
- 穩健的操守標準及金融犯罪
- 健康的經濟、貿易流動及有競爭的市場
- 可持續融資及淨零轉型
- 金融服務的數碼創新
- 營運彈性
- 客戶保護
- 金融穩定性



投資者

我們如何創造價值

本集團致力為投資者締造可觀回報及長期可持續的價值。

我們的服務和聯繫

我們依賴債務及股權投資者的資本執行我們的業務模式。不論投資者擬作短線或長線投資，我們均會向投資者提供有關本集團策略及財務架構進展的資訊。

我們的業務地區優勢以及擬成為全球最可持續發展及最負責任銀行的抱負，讓我們的投資者能夠迎接新興市場所帶來的各種機遇。我們相信，以綜合方法應對ESG問題，以及建立穩健的風險及合規文化，都是令我們與眾不同的主要因素。

本集團在二〇二三年取得了一系列強勁的業績，實現了年內有形股東權益回報達到兩位元數的財務目標。我們於二〇二二年制定了五項行動，旨在加快實現這一有形資產回報率目標。在過去的兩年，我們有力地執行了等行動，要麼提前實現了目標，要麼正在按計劃進行，這為我們於二〇二三年達到這一里程碑提供了支援。現在，我們將在這一成功的基礎上再接再厲，採取行動實現可持續的更高回報，重點是推動收入增長及提高運營槓桿率，爭取於二〇二六年實現12%的有形股東權益回報。

與投資者及廣大市場進行定期及具透明度的溝通有助於我們了解投資者所需，並相應調整公開資訊。除經我們的投資者關係團隊直接溝通外，我們亦透過季度、半年及全年業績、會議、路演、投資者日及新聞稿進行溝通。

於二〇二三年度，我們繼續擴大虛擬會議的使用範圍，而面對面互動的數量持續增加。我們分別於五月及十一月舉辦了兩次資本市場日，重點關注我們的亞洲地區業務以及可持續發展機會。

董事會考慮主要投資者的回應、建議及要求，董事會成員亦時刻留心當前的關注議題。渣打集團有限公司於五月召開股東週年大會，股東既可親身參加亦可以電子方式參加，並獲提供一個平台觀看會議的現場視頻。所有與會人士均有機會提交投票指示並向董事會直接提問。

同樣，集團董事長與董事會的若干其他成員於十一月為機構投資者舉辦一場混合管理活動，藉此平台，股東可接收有關若干主題的最新信息，其中包括可持續性、淨零排放及治理事項。該活動包括針對一系列關鍵問題的開放式問答環節。

持份者 (續)

投資者 (續)

我們繼續回應廣泛的持份者(其中包括投資者)對環境、社會管治事宜日益增長的關注。我們在二〇二二年股東週年大會上尋求股東對我們的淨零路徑的認可,旨在作為我們衡量進展、參與和收集意見的一種方式。我們亦與可持續發展分析機構合作,參與為我們的表現設立基準的可持續發展指數,包括碳披露項目(CDP)氣候變化調查及勞動力信息披露倡議(Workforce Disclosure Initiative)。

與不同股東群體的定期聯繫可確保我們在彼等之間公平行事。我們與散戶股東的主要聯繫活動是股東週年大會,為聽取盡可能廣泛的群體意見,我們鼓勵透過親身出席或透過實時門戶網站的方式最大限度地參與。有關二〇二三年股東週年大會的進一步詳情,請參閱二〇二三年年報第159頁。

二〇二四年,在向可持續的更高回報目標邁進的同時,我們將繼續與投資者就我們的戰略重點和行動以及我們的財務框架的進展進行溝通。

投資者的關注

- 安全、強勁及可持續的財務表現
- 為實現聯合國(UN)可持續發展目標促進可持續融資
- ESG事宜的進展(包括推進淨零議程)

供應商

我們如何創造價值

我們致力於接洽在我們的網絡中提供增值商品和服務的供應商,並與他們密切合作,以支持全球環境和社會標準。我們的供應商應當符合道德規範、尊重人權、注重多元化和包容性以及環保,為我們的同事、客戶和社區提供支持。

我們的服務和聯繫

我們必須有效管理、監控和降低供應鏈中的風險。我們透過過第三方風險管理政策來實現該目標。該政策與主要風險類型政策和標準一起,規定了本集團在識別、降低和管理因使用供應商而產生的風險方面的最低控制要求。

我們的《供應商約章》載列本集團對於道德、人權、多元化和包容性以及環境表現等方面的原則。所有新加入的供應商均應同意該等原則。在可能的情况下,我們試圖通過我們的標準合同模板條款加強這一點,且我們通過向我們所有活躍的供應商發送年度信函進一步鼓勵與此保持一致。此亦包括有關我們在道德和行為的立場、可持續發展願景、支付流程和其他相關原則(如反賄賂和反腐敗)的指南。我們的約章涵蓋所有地區和類別的供應商,而我們計劃在二〇二四年更新約章。

支持供應商實現零淨排放

我們的供應鏈對於實現本集團的可持續發展願景至關重要,我們將繼續取得良好進展。我們鼓勵供應商制定基於科學的減排目標,到二〇二八年前,我們計劃將70%的總支出用於已制定或承諾制定科學減排目標的供應商。於二〇二三年,我們與供應商舉行了小組會議,以支持他們減少排放、討論進展情況和下一步措施。

支持多元化和包容性供應鏈

我們深明供應鏈多元化對企業和社會的價值。於二〇二三年,我們繼續將供應商多元化納入我們的業務戰略,努力將多元化供應商納入採購活動,並酌情提高流入多元化供應商的支出水平。為此,我們繼續與非政府組織(NGO)、企業孵化器和其他機構合作,幫助我們建立和發展多元化的優秀供應商庫。於二〇二三年,這包括與WEConnect International(其是一個支持女性擁有的企業與大型公司建立聯繫的全球網絡)等合作夥伴一起參加會員買家活動、本地採購網絡活動和最佳實踐分享活動。



我們繼續透過有關供應商多元化和包容性的在線培訓，建立我們同事的能力。為了彰顯我們的承諾，英國皇家採購與供應學會向我們頒發亞洲卓越採購獎(Asia Excellence in Procurement Award)，以表彰採購團隊在多元化和包容性方面的傑出實踐，以及「建立多元化供應商基礎的最佳舉措」(Best Initiative to Build a Diverse Supplier Base)。於二〇二三年，我們新加入的供應商中約有40%是多元化供應商*，其中包括KASHow。KASHow是一家由女性主導的微型企業，負責管理渣打香港二〇二三年第25屆馬拉松賽的後勤和規劃工作。此外，KASHow亦透過在馬拉松賽事的物流和嘉年華活動展台的建設中使用可回收材料，支持我們的可持續發展目標。

*對於渣打而言，多元化供應商是指：

- 小型企業(10–49名僱員+營業額小於10百萬美元)
- 微型企業(僱員人數小於10人+營業額小於2百萬美元)
- 中型企業(50–249名僱員+營業額小於50百萬美元)
- 女性擁有(51%或以上由女性擁有(就南非而言，根據當地政府規定，30%由女性擁有))
- 少數民族(51%由少數民族擁有)
- 退伍軍人擁有(51%或以上由退伍軍人擁有)
- 殘疾人擁有(51%或以上由殘疾人擁有)
- LGBT+擁有(51%由LGBT +擁有(由於當地法律規定，這在某些國家不可能出現))。
- 社會企業(非政府組織和慈善機構)

供應商的關注：

- 開放、透明及一致的招標流程
- 準確及時的付款
- 願意採納由供應商推動的創新方式
- 獲得有關實施可持續發展事項的指導

我們如何創造價值

本集團致力成為一間可持續及負責任的企業，並與本地合作夥伴攜手促進社會及經濟發展。

我們的服務和聯繫

我們與多個範疇的民間團體及國際與本地非政府組織建立聯繫，當中包括關注環保及公共政策問題的組織以至合作舉辦社區計劃的夥伴。為制定我們的策略，我們旨在進行建設性的對話，以幫助我們了解其他觀點，並確保我們的業務方法獲得理解。這包括與就特定客戶、交易或政策與我們接觸的非政府組織合作。

二〇二三年，氣候變化、我們的淨零路線圖、人權及自然環境繼續成為我們許多對話的議題。我們主要通過我們的公共收件箱接收非政府組織的反饋，並根據我們的標準對詢問作出回應。對於氣候變化等複雜問題，我們與非政府組織舉行了雙邊虛擬會議，以更深入地交流觀點。

二〇二三年，我們與渣打基金會一起，繼續與非政府組織、慈善機構和其他組織合作，透過「Futuremakers by Standard Chartered」(我們的全球社區倡議，透過促進經濟包容性來解決不平等問題)，增強下一代的學習、賺錢和成長能力。我們為超過1百萬名年輕人提供了教育、就業能力和創業支持，其中62%為女性。

為了縮小性別差距，促進融資渠道，我們試行了融資機制，支持由女性領導的、具有綠色和社會抱負的微型企業。在聯合國氣候變化大會COP 28，我們在迪拜舉行了「Futuremakers青年小組會議」，並在內羅畢舉行在線會議，就推廣技術解決方案促進綠色和包容性經濟提出見解。二〇二四年，我們將開展一項投資的社會收益研究，以評估Futuremakers的影響。

透過提供三天帶薪志願服務假，我們逐漸灌輸了濃厚的志願服務文化，61%的同事貢獻了超過76,000天的回饋社會時間。二〇二四年，我們將增加基於技能的活動，利用同事的技能深化我們的影響，目標是使我們基於技能的志願服務時間達到75,000個小時。

社會的關注

- 氣候變化及去碳化
- 大自然
- 人權
- 金融共融
- 經濟賦能
- 性別平等
- 社區影響。

持份者 (續)



僱員

我們如何創造價值

我們深明員工是驅動我們績效及生產力的關鍵，而我們的員工、文化及網絡的多元化使我們與眾不同。為帶頭解決客戶不斷變化的需求和技術進步，我們正在培養一支面向未來的員工隊伍，並與員工共同創造一種包容、創新及以客戶為中心的文化，以推動我們的期望、行動及問責。

我們的服務和聯繫

通過有效聯繫員工以及為他們營造的良好工作體驗，我們可更好地服務客戶，並實現我們的願景。包容和進取的文化使我們能夠釋放創新潛力、作出更好的決策、實現業務策略、實踐我們重視的企業文化行為，以及體現「一心做好，始終如一」的品牌承諾。作為本集團風險管理架構的一部分，我們積極評估及管理與員工相關的風險，例如能力、才能及文化。

我們獲董事會批准的員工策略仍然保持與時俱進並著眼於未來，外部事件令許多未來工作趨勢加速實現，我們亦繼續以此為基礎確立方針。

員工的關注

將我們「一心做好，始終如一」的品牌承諾和「通過我們獨特的多樣性推動商業和繁榮」的宗旨轉化為我們同事的日常經驗，對於繼續成為我們整個業務範圍內的首選僱主至關重要。我們對僱員價值主張(EVP)的研究告訴我們，我們的現有或潛在員工希望：擁有有趣和有影響力的工作；在不同的市場中為各類客戶進行創新；培養一個可持續推動商業的品牌，並提供豐富的職業和發展；並得到優秀員工領導的支持。他們希望這些元素能以有競爭力的獎勵和積極的工作與生活平衡為基礎。僱傭主張是我們人員戰略的關鍵投入，其支持我們業務戰略的實現。

聆聽員工的意見

經常性的員工調查反饋有助於我們確定並消除同事的期望和他們的體驗之間的差距。除年度調查外，我們還通過滾動的文化調查和在員工的關鍵時刻的調查，如加入我們的時候、離開的時候和休完育兒假回到工作崗位的時候，更頻繁地捕捉同事的情緒。除利用員工調查的信息外，董事會及管理層團隊亦透過互動會議與同事接觸並聽取彼等的意見。有關董事會與員工互動的更多資料，請參閱二〇二三年年報第161頁。

二〇二三年，我們的年度「My Voice」調查是在五月和六月進行的。我們87%的員工(69,935人)和58%的合格機構工作人員(2,203人)參加了調查。衡量員工滿意度的關鍵指標繼續改善，客戶淨推介值(NPS)(衡量員工是否會推薦為我們工作)按年增加8.3個百分點，員工參與指數亦上升三個百分點。超過87%的員工表示，本集團達到或超越了他們的期望。更多的同事表示，我們正在簡化客戶體驗，我們正在更好地合作以取得成果，決策變得更加容易，我們的流程變得更加高效。同樣令人鼓舞的是，97%的僱員盡責於幫助本行取得成功，90%的僱員因其於本行的工作而自豪。這些分數持續增長表明，作為一個工作場所，我們一直在不斷改進。

我們在印度、越南、巴林、波蘭、英國和美國等多個市場獲得的「卓越職場(Great Place to Work)」認證也證明了這一點。我們的Glassdoor評級(分為五級)從二〇一九年的3.7增至二〇二三年的3.9，且77%樂於將本行推薦給朋友。我們也繼續被認為首選僱主，有關我們所獲榮譽的詳情，請參閱二〇二三年年報第522頁和sc.com/awards。

所有這些都表明，我們在進一步加強我們的僱員價值主張方面取得了進展，以吸引、保留和發展對實現我們的戰略和客戶成果至關重要的技能和人才。

加強我們的高績效文化

隨著本集團轉型以實現我們的戰略目標，我們繼續採用全新的方式來管理、認可和獎勵績效。我們正在通過增加績效和發展對話頻率以及強調雙向反饋的重要性，強化一種雄心、行動和問責制文化。由於我們更加重視對由合作和創新驅動的卓越表現的認可，並鼓勵在制定目標時有更多的抱負，以及在做出獎勵決定時更具靈活性(由從二〇二二年起取消公式化的績效決定所支持)。

行為上的變化顯而易見。同事表示，他們正在與領導進行更多的定期績效談話(check-ins)——超過三分之二的人至少每個季度都會作出績效談話。二〇二三年，同事之間交流了近250,000條反饋意見(這接近二〇二一年(我們在整個集團推出新方法之前)交流反饋意見量的1.4倍)。我們知道，認可亦是實現卓越績效的重要推動力，我們已於二〇二四年一月推出數字平台，以對全體同事進行民主化的點對點認可。



僱員(續)

我們同事的福利對於可持續的高績效至關重要，支持他們的健康、安全和韌性仍然是一個關鍵的優先事項。在二〇二三年，員工感受到的高工作壓力水平繼續下降。員工覺得自己在精神、身體、社交和財務方面的福利需求得到了更多支持，他們對工作與生活平衡的滿意度繼續提高。在全球範圍內，我們為員工提供了廣泛的支持和工具來管理他們的身心健康，其中包括多項漸進式福利、一個心理健康應用程序、一個員工援助計劃、健康工具包以及一個受過培訓的心理健康急救員網絡。我們繼續解決與工作有關的壓力驅動因素，包括在學習干預中加入健康技能建設。

我們一直在推行二〇二一年啟動的彈性工作模式，將工作模式和地點的靈活性結合起來，以提高員工的工作效率和體驗。目前，44個市場的52,000多名員工已同意彈性工作安排，其中大多數人已簽署每週兩至三天在辦公室工作的協議。我們的模式有意識地在客戶需求和業務優先事項與個人選擇之間達成平衡，使我們能夠包容員工的不同需求。同事不斷採用兼顧遠程工作和面對面交流的工作方式。我們正為員工領導和個人提供工具包和指導，幫助他們駕馭靈活的工作方式，其中包括支持組織團隊和個人工作，以提高生產力和幸福感；在關鍵時刻發揮領導作用方面，如新團隊成員入職、休完育兒假歸來和績效談話期間；以及在靈活的工作環境中加強聯繫方面提供支持。我們還繼續利用相關基礎設施和技術重新設計我們的實體工作空間，為團隊合作、協作和學習提供樞紐。透過這些持續的干預措施，與完全遠程工作或完全在辦公室工作的員工相比，採用彈性工作制的員工表達了更滿意的整體員工體驗和工作與生活平衡。此外，在二〇二三年「My Voice」調查中，超過80%的同事表示，彈性工作模式對他們完成工作和開展協作的的能力以及歸屬感和與他人的社交聯繫產生了積極影響。

+ 有關我們彈性工作制的更多詳情，請參閱 sc.com/flexibleworking

培養領導能力

卓越的績效需要卓越的領導力，令人鼓舞的是，經理的客戶淨推介值在二〇二三年繼續增加到37.9點(按年增加4.8個點)。吸引、培養和衡量我們的員工領導者仍然是我們的績效和文化的重要推動因素。我們的領導力協議對我們的領導者提出了明確的期望，即「有抱負」、「有靈感」和「有執行力」。其也是現代化領導力發展課程的基礎，每年有三分之一的員工領導者透過該課程學習，幫助他們在不同的領導階段培養新的技能和習慣，包括輔導技能、特定業務背景下的績效管理、領導轉型和領導克服模稜兩可性。在這一年中，超過4,700名領導者通過面對面的領導力課程進行了學習，而領導力技能的培養也向所有同事開放，以便在組織內部更深層次地培養能力。近乎17,000名員工報名參加了我們為期60天的定期微觀學習活動領導力健康之旅；超過26,000名員工閱讀了每月一期的領導力洞察(Leadership Insights)時事通訊；超過8,500名員工參加了我們每年一度的全球學習周領導力課程。

二〇二三年，84%的人才領導透過我們提供予所有同事的「永遠在線」反饋工具，以及為中高級人才領導推出的結構360度反饋工具收取反饋。作為領導力控制台(Leadership Dashboard)的一部分，我們亦向領導者提供對他們為團隊創造的環境的綜合了解以及對其領導技能的反饋。該控制台旨在提高績效和發展對話的透明度，並突出我們對領導力的重視。

+ 有關我們的領導力協議，請參閱 sc.com/leadershipagreement

為未來培養具有策略性價值及賦能職業生涯的技能

為了跟上技術創新、不斷發展的客戶期望和不斷變化的工作領域，我們正在採取一種「技能主導」的方法—加快員工未來技能的發展，並使整個集團在有機會的領域部署技能的方式更加靈活。我們正在幫助員工掌握今天實現高績效所需的技能，為未來進行技能再培訓和技能提升，使他們成為了解我們所處世界不斷變化的本質的全球公民。這包括幫助他們加強個人技能和技術技能的結合，以及營造一種持續學習的文化，為員工成長賦能，使其能夠施展抱負。自二〇二〇年以來，員工在個人發展方面投入的平均時間增加了23.9%，在二〇二三年達到26.8小時。

持份者
(續)

僱員(續)

我們平衡教室裏的學習和通過我們的在線學習平台diSCover的學習，該平台也可以通過移動應用程序訪問。二〇二三年，超過70,000名同事積極使用該平台，30,000名同事使用了我們的一個或多個未來技能學院，包括數據與分析、數字、網絡、客戶諮詢、可持續融資和領導力學院。員工亦通過我們的人工智能內部人才市場平台報名參加項目(通常是跨職能和跨地點)，在工作中培養和練習新技能。自二〇二〇年推出以來，已有超過28,000名員工在該平台註冊，其中2,000多人被分配到項目中。通過在我們的網絡中快速部署他們的技能，已經釋放了超過620萬元的生產力。通過將這些項目機會與有意的內部人才流動相結合，我們不斷提升同事的職業體驗。人才市場亦充當了一個平台，將員工與集團內的導師聯繫起來。

二〇二三年「My Voice」評分表明，我們的努力方向是正確的，因為員工對發展和成長機會的滿意度與往年相比有所提高，同時亦凸顯這是我們必須繼續關注的一個領域。

我們繼續擴大有針對性的學習旅程，以提高同事對關鍵「未來」職位的技能，我們的策略勞動力規劃分析預測該等職位對人才的需求將不斷增加，其中包括全能型銀行家、數據翻譯、雲安全工程師、產品負責人／敏捷專家和網絡安全分析師等職位。與此同時，我們一直在加強和擴大支持同事培養系統技能的主張，如可持續性、創新、數據、數碼和領導力等領域，預計越來越多的員工需要這些技能以跟上行業變化的步伐。

我們亦正在進一步將對技能的關注貫穿到我們的人才管理流程中。我們採取識別員工未來潛力的全新方法，重點關注他們掌握一系列技能的能力，以及他們通過承擔複雜責任將這些技能付諸行動的願望(我們不再強調將過去的業績作為未來潛力的主要指標這一傳統做法)。透過該方法，我們非常重視學習的靈活性，以識別我們希望加速培養的人才，並將其部署到對客戶和企業影響最大的領域。

營造共融職場

我們相信，共融是我們將如何讓多元化人才真正產生影響並推動業務成功的關鍵。透過年度「My Voice」調查，輔之以收集的定性反饋，我們旨在更好地了解同事的生活經歷，然後採取行動，做出有針對性和有意義的改變，進一步推動共融性，提升他們的工作體驗。

在二〇二三年的調查中，83.2%的員工對我們的共融文化持肯定態度，與去年保持一致，這反映了我們在此領域取得的進展。這是通過持續努力提高對多元化及共融原則的認識，解決無意識偏見及微觀行為等問題以及強調創造共融文化環境的重要性而實現的，這些都是截至二〇二三年底有逾34,000名僱員參加的「一個都不能少」學習計劃所包含的方面。此外，「工作中的尊重」電子學習計劃有助於了解什麼構成騷擾、欺凌、歧視和傷害，現為所有員工的必修課程。

我們的目標是進一步加強這種共融文化，讓所有員工都能感受到他們的身份獨特性得到了理解和認可，任何有能力的人都能脫穎而出。在法律允許的情況下，員工可以通過我們的內部員工門戶共享自己的身份數據。我們專注於鼓勵和增加自我宣告(包括在英國的社會經濟地位)的舉措，以便通過引入能代表我們多元化員工需求的政策和干預措施，進一步改善同事體驗。

我們與「紫色星期二」的持續合作，是我們營造鼓勵同事在工作中展現完整自我的工作環境的眾多舉措之一。這種合作關係有助於在50多個市場中提高殘疾人士榜樣和職業的知名度。其亦有助於推動持續的對話，在與殘疾客戶和同事接觸時建立意識、打破謬見和成見。今年，我們舉辦SC-Out Pride領導峰會(SC Out Pride Leadership Summit)，來自14個市場的員工資源小組領導、盟友和倡導者齊聚一堂，共同確定我

在整個員工生命週期中重視技能

在我們的企業、商業及機構銀行業務中，我們在招聘、識別、發展及部署人才的過程中，將對技能的關注貫穿於員工的整個生命週期。我們已更新部分技能庫，為影響最大的職位制定35項基於技能的角色簡介及職位描述，這將有助於提升我們的客戶定位，實現我們的業務策略。二〇二四年，我們將透過內部人才市場，進一步為企業、商業及機構銀行業務的同事提供民主化的職業及發展體驗，讓彼等更好地了解及發展所需的技能，以便在現有崗位上發揮所長，並成長及晉升到理想的崗位。其亦將使領導者及招聘人員能夠以具成本效益的方式快速識別、獲取及大規模部署技能。



僱員 (續)

女性成員

董事會

女性

38%

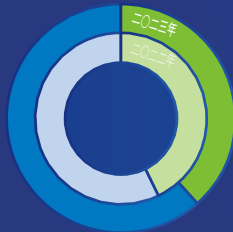
(二〇二二年: 43%)

女性

5

男性

8



管理層團隊及其直接下屬

女性

36.1%

(二〇二二年: 32.8%)

女性

48

男性

85



高級領導層

(董事總經理及第四職級僱員)

女性

32.5%

(二〇二二年: 32.1%)

女性

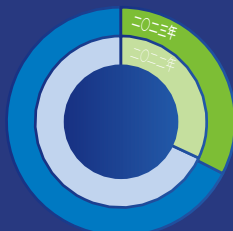
1,474

男性

3,050

未披露

17



全體僱員

女性

44.8%

(二〇二二年: 45.3%)

女性

38,051

男性

46,004

未披露

952



們的方法，進一步為我們的LGBT+同事營造一個相互尊重、相互支持和安全的工作環境。我們亦在全年確定了六個關鍵日期¹，並利用這些日期作為協調中心，促進內部和外部的包容性公開對話。透過這些全球活動，我們參與並加強與客戶和外部持份者的關係，共同提高意識，推廣最佳做法，並承諾採取實際步驟，在我們的社區推進整體多元化及共融(D&I)議程。

隨著越來越多的女性領導人升任至高級別的職位，我們的性別多元化繼續增長。女性目前佔董事會的38%，我們的行政總裁中有14名是女性，到二〇二三年底，女性擔任高級領導職務的比例增加到32.5%。我們致力於持續改進，並希望於二〇二五年將高級職位中的女性比例增加至35%。我們仍然專注於建立一支真正代表我們客戶群和足跡的員工隊伍。截至二〇二三年，我們的董事會中有31%的人擁有少數民族背景，高於30%的目標。此外，我們的全球管理團隊和他們的直接報告者中有26.3%的人被識別為黑人、亞洲人或少數族裔。在英國，高級領導層中的黑人比例為2.5%，高級領導層中的黑人、亞洲人和少數民族比例為27.8%。在美國，高級領導層中黑人/非裔美國人的比例為4%，高級領導層中西班牙裔/拉丁裔的比例為10.1%。我們繼續發展戰略夥伴關係，並嘗試開展各種計劃，以擴大我們的人才庫(例如二〇二三年的春季洞察計劃，該計劃為紐約和倫敦的黑人、非洲裔美國人、西班牙裔和拉丁裔學生提供了為期多日的沉浸式體驗，讓他們了解我們的企業、商業及機構銀行業務，並獲得實習機會)。

在我們努力實現二〇二五年英國及美國族裔高級領導層的願望時，我們亦將更新該等目標，並將其延長至二〇二七年。與此同時，我們注重在亞洲、非洲和中東的市場上培養當地人才。

領導層的承諾是我們實現多元化及共融方法的核心。我們的全球多元化及共融委員會由我們的企業、商業及機構銀行業務兼歐洲及美洲地區行政總裁擔任主席，成員包括代表整個集團不同業務、職能和地區的企業領導者。該委員會負責制定我們的整體多元化及共融策略、方向，並監督可持續和可衡量的改進措施的實施。二〇二三年，根據我們的傾聽活動和數據洞見，我們亦成立了黑人和非洲人才指導委員會和工作組，並任命集團管理團隊和全球多元化及共融理事會的發起人，以倡導在已確定的重點領域(如職業發展和國際流動體驗)採取領導行動。

+ 關於我們加強多元化及共融的方法的進一步詳情，請參閱 sc.com/diversityfairpayreport

1 國際不再恐懼同性戀、跨性別與雙性戀日、國際殘疾人日、國際男人節、國際婦女節、世界文化多樣性促進對話和發展日、世界精神衛生日。

持份者
(續)

 僱員 (續)

通過以目的為導向的漸進式福利來增強體驗和包容性

我們在中多樣性、包容性和福利方面採取交叉方法，繼續推出以目的為導向的漸進式福利。在產假最低標準之外，所有同事，無論性別、關係狀況或子女如何永久加入家庭，現在都有資格享受至少20周的帶薪育兒假。我們還將擴大醫療福利，使所有同事及其伴侶都能享受與更年期相關的全面治療，包括專科醫生問診和開具處方。除此之外，我們亦通過靈活的工作方式、帶薪治療假、工作空間調整和更年期諮詢，為更年期症狀的管理提供現有支持。我們認為，這些福利仍然是促進性別平等、鼓勵婦女加入勞動力隊伍和LGBT+包容性的關鍵因素，符合我們的提高社區參與立場。

同工同酬 — 性別及種族薪酬差異

為更好地了解組織的優勢和差距，並制定行動計劃以挖掘真正多元化和包容性的勞動力的潛力，我們自二〇一七年起一直在分析和公佈我們五個中心地點(英國、美國、香港、新加坡和阿聯酋)的性別薪酬差異統計數據。性別薪酬差異乃根據英國政府的方法計算，其比較了男性和女性的平均薪酬，而不考慮影響薪酬的一些關鍵因素，包括不同的角色、技能、資歷及市場薪資。

與去年相比，我們的平均時薪及獎金薪酬差異在大部分市場都有所下降，尤其是在英國和美國。儘管這表明自我們首次披露以來，差距在不斷縮小，但它們仍然處於一個水平，表明在高級職位及/或市場薪酬較高的職位上，男性同事的比例高於女性同事。

為對英國的法定方式作出補充，我們亦計算了調整後的薪酬差異，對同一層次和同一業務領域的男性及女性進行比較。與往年一樣，調整後的薪酬差異分析的狹窄幅度表明我們在相同業務領域和相同級別的女性和男性同事的薪酬是相似的。

除了性別薪酬差距分析外，我們連續第二年公佈英國和美國的種族薪酬披露，今年我們擴大了披露範圍，包括每個種族群體的時薪和獎金薪酬差距。結果顯示，擔任高級職位及/或市場薪酬較高職位的同事中，白人比例較高，黑人比例較低，而在美國，西班牙裔比例也較低。雖然我們調整後的種族薪酬差距表明，在相同的業務領域和相同的資歷級別中，不同種族背景的同事獲得的薪酬相似，但要提高不同種族群體在組織中的佔比，還有更多工作要做。

同工同酬是我們《公平薪酬憲章》中的一項重要承諾，我們在所有市場的招聘、晉升和年終審查中進行檢查，以挑戰潛在的偏見，確保同工同酬。

 有關我們性別及種族薪酬差距分析的更多資料，請訪問 sc.com/diversityfairpayreport

二〇二三年性別薪酬差異	英國	香港	新加坡	阿聯酋	美國
平均時薪差異 ¹	22%	21%	29%	30%	21%
平均獎金薪酬差異 ²	44%	35%	40%	56%	36%

1 時薪差距的計算方法是：女性和男性的平均時薪之差，以男性金額的百分比表示。

2 獎金薪酬差異的計算方法是，在四月五日之前的十二個月中，女性和男性獲得的平均獎金的差異，以男性金額的百分比表示。

二〇二三年英國種族薪酬差異 ¹	平均薪酬差異	
	時薪 ²	獎金薪酬 ³
亞裔	13%	26%
黑人	25%	48%
多種族	6%	14%
其他種族	14%	22%

二〇二三年美國種族薪酬差異 ¹	平均薪酬差異	
	時薪 ²	獎金薪酬 ³
亞裔	14%	28%
西班牙裔	27%	51%
黑人	28%	51%
雙重或多重種族	0%	-36%

1 分析基於向我們提供種族背景的77%的英國員工和100%的美國員工

2 時薪差距的計算方法是少數族裔群體與白人的平均時薪之差，以白人數額的百分比表示

3 獎金薪酬差距的計算方法是，在四月五日之前的十二個月中，少數族裔群體和白人的平均獎金薪酬之差，以白人數額的百分比表示。



透過小額貸款解決糧食不安全問題



二〇二三年，透過渣打的Futuremakers（我們致力幫助下一代賺取收入、學習及成長的旗艦社區項目），我們提供小額貸款及業務加速計劃幫助青年企業家。在渣打基金會的資助下，我們與Youth Business International及其於肯尼亞的成員Somo合作，幫助Ivy（如圖）啟動她現在蓬勃發展的蘑菇種植業務，解決她所在地區的糧食不安全問題。

⊕ 詳情請瀏覽sc.com/lvykenya

我們對可持續發展的承諾

我們致力於我們業務所在市場的可持續經濟和社會發展，幫助人們長期繁榮發展。

我們在可持續融資能夠產生重大影響的 global 各地長期開展業務，促進資本流向最需要的地方。我們運用對我們所涉足市場的了解和團隊的創新思維，創造金融解決方案，幫助應對挑戰，支持可持續增長。

我們在加速向淨零轉型、提高經濟參與度和重塑全球化方面的工作，對我們的業務至關重要。

這三個重點領域被稱為我們的**立場**，並貫穿於我們的整體戰略中，包括我們的可持續融資方法、我們代表市場所做的倡導努力以及我們與員工和社會的互動。

→ 更多詳情，請參閱第26頁的我們的「立場」

將可持續發展融入整個業務當中是本集團的戰略重點。為了加快可持續發展議程，本集團於二〇二二年任命了首任可持續發展總監。自此，我們擁有由可持續發展總監領導的專職部門，下設可持續融資、戰略倡議、可持續發展戰略、淨零交付以及環境及社會風險管理團隊，作為卓越中心和催化劑，推動整個集團可持續發展戰略的實施和淨零路線圖的落實。

我們既注重實現長期可持續發展目標(我們的**可持續發展目標**)，也注重實現短期目標和當務之急(我們的**可持續發展戰略支柱**)。

可持續發展繼續被納入二〇二四年集團計分卡和二〇二四年至二〇二六年長期激勵計劃(LTIP)，其績效指標與我們的可持續發展目標和可持續發展戰略支柱相一致。

→ 更多詳情，請參閱二〇二三年年報第182至216頁的董事薪酬報告

獨立有限鑒證

安永會計師事務所(安永)受聘對二〇二三年年報中的若干數據點提供獨立有限鑒證，這些數據點以插入符(^)表示。鑒證業務是根據《國際鑒證業務準則(英國)3000(二〇二〇年七月)》、《審計或歷史財務資料審核以外的鑒證業務》(ISAE(UK)3000(二〇二〇年七月))計劃和執行。此份獨立鑒證報告獨立於與安永的財務報表審核報告，可在sc.com/sustainabilityhub上查閱。本報告進一步詳細說明審計範圍、各自責任、所做工作、限制和結論。

我們獲得由Global Documentation Ltd進行的有關本集團第一及第二範疇溫室氣體(GHG)排放(不包括逸散性排放)的獨立有限鑒證。我們亦自Eco-Act獲得本集團與商務旅行(航空)有關的第三範疇排放的合理鑒證。根據ISO 14064-3溫室氣體標準進行該等鑒證工作。

法律免責聲明

我們在二〇二三年年報中對可持續發展和環境、社會及管治(ESG)事項作出報告：(i)策略報告載於第66至79頁；(ii)可持續發展檢討載於第92至133頁；(iii)風險檢討載於第298至313頁；及(iv)可持續發展補充資料部分載於第504至516頁。

該等頁面列示我們與可持續性相關的方法及進度，其內容受二〇二三年年報中(i)「前瞻性陳述」一節；及(ii)第519至520頁「重要通知」項下「與數據限制有關的編製基準及警告」所載的陳述規限。其他資料可透過我們的支援可持續性報告及披露(<http://sc.com/sustainability>)中心或透過下列鏈接獲取：sc.com/sustainabilityhub。



可持續發展總監Marisa Drew致辭

二〇二二年，渣打成立CSO組織，以推進本集團長期的可持續發展議程。自成立以來，我們取得了長足的進步，繼續將可持續發展融入整個組織，並加強了對客戶在轉型過程中的支持。我們的立場和可持續發展目標所表達的長期願景和重點領域，有助於我們制定可持續發展戰略支柱所確定的近期執行重點。

二〇二三年，我們的可持續融資專營權收入超過7.2億元[^]，約佔企業、商業及機構銀行業務總收入的6%以上，按年增長42%。繼這一業績表現之後，在我們業務發展勢頭的基礎上，我們的重點轉向我們所宣稱的雄偉目標，即在二〇二五年實現至少10億元的可持續融資收入。為此，我們正努力投資於人員、系統和基礎設施，以進一步增強能力和實力。這使我們整個集團的團隊能夠通過部署貸款、現金、交易、企業融資和諮詢服務以及為下一波可持續發展和技術解決方案提供資金。

我們的業務足跡(能夠在最易受氣候變化影響的地區進入資本市場並開展業務)意味著渣打處於資本提供者和亟需資金者之間的交匯點。對於我們的許多市場和客戶而言，實現淨零排放將是一項長期而複雜的任務。他們的過渡必須建立在恰當合理的基礎上，既要應對環境挑戰，又不能犧牲經濟增長和社會發展目標。

實現恰當合理的過渡為創新和增長帶來了重大機遇。為充分利用這一點，我們在二〇二三年創建了一系列專題創新中心，涵蓋：適應性金融、混合金融、碳市場和自然積極解決方案。每個中心都有助於推動可持續發展的新興專題領域，這些領域剛剛起步，但具有規模化潛力，也是本集團具有核心競爭力的領域。該等中心所涵蓋的主題與我們各業務市場的客戶尤為相關，有助於支持可持續發展前沿領域的創新。

此外，在二〇二三年，我們擴大了在社會可持續發展方面的工作，專門投資於將我們可持續融資產品和服務的廣度與我們對服務人群和社區的承諾結合起來。

我們亦歡迎新的團隊成員，包括混合金融、可持續和轉型金融、氣候風險、生物多樣性和碳核算方面的專家，這增強了我們人員的力量，使我們能夠有效利用整個集團的CSO組織，努力實現我們的戰略。

回顧我在銀行工作的第一個完整年度，顯而易見，我們的可持續發展目標得到了本集團董事會和管理團隊堅定不移的承諾，並收穫非凡的熱情和參與度。展望二〇二四年，我的首要任務是推動我們的四大可持續發展戰略支柱：擴大可持續融資規模；進一步將可持續發展融入整個集團；實現我們的淨零路線圖；及利用我們的创新中心推動生態系統發展和未來收入。

可持續發展概覽內容圖

引言和概覽			第66頁
對可持續發展的承諾和方法	可持續發展目標：我們的長期目標	目標1：到二〇三〇年動用3,000億元作可持續融資	第68頁
		目標2：著手落實二〇三〇年中期融資排放目標，以實現二〇五〇年淨零排放目標	第68頁
		目標3：加強和深化可持續發展生態系統	第68頁
		目標4：與我們的客戶及社區共同推動社會影響	第68頁
	可持續發展戰略支柱：我們的短期目標和當務之急	支柱1：擴大可持續融資收入規模	第70頁
		支柱2：進一步將可持續發展融入整個組織	第71頁
		支柱3：實現淨零路線圖所載的年度里程碑	第73頁
		支柱4：利用我們的创新中心	第75頁
管理氣候風險			第76頁
非財務和可持續發展資料聲明			第79頁

帶有插入符(^)的數值由安永獨立有限保證，報告可於sc.com/sustainabilityhub上查閱。

可持續發展目標： 我們的長期目標

自二〇一六年以來，本集團的可持續發展方法一直以一整套可持續發展目標為基礎。於二〇二三年，我們更新了可持續發展目標，並將其整合為四個總體長期目標，每個目標都有關鍵績效指標支持。這些目標共同反映了我們致力於可持續社會和經濟發展。

可持續發展目標	至今為止的進展
<p>目標1： 動用3,000億元作可持續融資^{1,2}</p> <p>在我們的各個市場，許多客戶正處於評估向低碳經濟轉型的風險和機遇的早期階段。我們利用全套可持續融資解決方案（包括貸款、債券、貿易融資和碳交易），支持其轉型。</p> <p>這些方案以我們的可持續融資框架為基礎，該框架概述了我們如何在產品和交易中使用「綠色」、「可持續」或「轉型」標籤。我們還與零售和財富客戶合作，調動各種資金來源，支持社會和環境成果。</p>	<p>從二〇二一年一月到二〇二三年九月，累計動用872億元[^]作可持續融資，而我們承諾到二〇三〇年動用3,000億元</p>
<p>目標2： 著手落實二〇三〇年中期融資排放目標，以實現二〇五〇年淨零排放目標</p> <p>我們的目標是到二〇五〇年實現淨零融資排放。迄今為止，集團已根據(NZBA)的指導，為11個高排放行業制定並披露了以科學為依據的二〇三〇年中期融資排放目標。</p> <p>儘管我們的大部分市場尚未承諾到二〇五〇年實現淨零排放，這給我們帶來了挑戰，但我們的各業務和職能部門正在與客戶一起，努力實現這些目標。</p>	<p>二〇三〇年融資排放目標所覆蓋的12個NZBA高排放行業中的11個</p>
<p>目標3： 加強和深化可持續發展生態系統</p> <p>我們利用自身的經驗和網絡，以領導者的身份積極推動全球合作夥伴關係和倡議，以加強可持續發展生態系統。</p> <p>該等活動包括支持調用和擴大可持續融資、以推動自願碳市場的發展、促進保護性融資領域的創新解決方案，以及支持推進聯合國可持續發展目標的社會主題。</p>	<p>在重要的全球合作夥伴關係和倡議中發揮領導作用</p> <p>包括GFANZ、GISD、NZBA（更多詳情載於二〇二三年年報第96頁）</p>
<p>目標4： 與我們的客戶及社區共同推動社會影響</p> <p>我們尋求與我們的客戶及社區合作，以調用社會資本及推動經濟包容性，並通過我們的「Futuremakers」倡議支持創業精神。</p> <p>我們的僱員義工服務計劃鼓勵僱員根據本集團的社區策略或當地問題，志願組織籌款等活動。</p>	<p>於二〇二三年，本集團61%的員工參加了社區的員工志願活動</p>

1 動用可持續融資界定為提供予客戶的投資或金融服務，以支持(i)生物多樣性、自然或環境的保護及／或提升；(ii)溫室氣體排放的長期避免／減少，包括客戶的業務及運營與1.5攝氏度路徑保持一致（稱為轉型融資）；(iii)社會事業；或(iv)激勵我們的客戶實現其自身的可持續發展目標（稱為與可持續發展相關的融資）。

2 帶有插入符(^)的數值由安永獨立有限保證，報告可於 sc.com/sustainabilityhub 上查閱。

重要倡議與合作夥伴關係

在整個二〇二三年，渣打的高層領導者參與領導了多項合作計劃，包括但不限於下表所列者。

聯全球投資者促進可持續發展(GISD)聯盟

集團主席亦擔任聯合國GISD聯盟(設立於可持續發展中擴大長期融資及投資的宏偉目標)的聯席主席。

格拉斯哥淨零排放金融聯盟(GFANZ)

我們為GFANZ主要工作組的活躍參與者，其為一個為推動向淨零轉型尋求所需承諾、投資及結盟的計劃。我們的執行總裁擔任新興市場及發展中經濟體資本動用GFANZ工作組的聯席主席。

淨零銀行聯盟(NZBA)

操守、金融罪行及合規部集團主管擔任NZBA主席，該聯盟由行業主導及由聯合國召集，是GFANZ旗下針對特定行業的銀行聯盟。

世界經濟論壇首席執行官氣候領袖聯盟

集團的行政總裁和可持續發展總監是世界經濟論壇首席執行官氣候領袖聯盟的成員。這是一個由首席執行官領導的團體，致力於通過制定基於科學的目標、披露排放量、促進去碳化以及在全球價值鏈中建立合作夥伴關係，大膽提出氣候目標並加快實現淨零過渡。

聯合國負責任銀行原則(PRB)適應性金融工作組

我們的可持續融資解決方案主管是負責任銀行原則適應性金融工作組的聯合主席，該工作組為銀行制定可信的適應性金融目標制定了全面的框架和實用指南。

自願碳市場誠信委員會(ICVCM)

碳市場發展主管為ICVCM董事會成員，專注於發展高質量的碳市場。我們的集團行政總裁於ICVCM的傑出諮詢小組擔任職位，將致力於參與全球碳市場的開發。

氣候一致性融資中心(CCAF)

二〇二三年，我們正式加入了落基山研究所(Rocky Mountain Institute)成立的CCAF。渣打還參加了CCAF的航空和鋁業工作組。本集團簽署了《波塞冬原則》和《可持續鋼鐵原則》，前者是評估和披露金融機構航運投資組合氣候一致性的全球框架，後者則幫助銀行衡量和披露鋼鐵貸款投資組合與1.5攝氏度氣候目標的一致性。

海洋風險與復原力行動聯盟(ORRAA)

二〇二三年，集團成為ORRAA的成員。我們的自然部門主管是聯合國全球契約海洋管理聯盟召集的海洋投資議定書指導委員會的成員。

可持續發展戰略支柱： 我們的短期目標和當務之急

我們的四個可持續發展戰略支柱是我們近期的戰略重點。集團管理團隊的每位成員都負責在各自的地區、業務部門或職能範圍內，根據集團的淨零路線圖，從戰略上推動氣候和可持續發展方面的考慮。選定的可持續發展相關衡量標準已納入授予高級管理人員的長期激勵計劃(LTIP)和集團計分卡，其中包含財務和戰略衡量標準，並針對我們的大多數員工實施。

支柱1：擴大可持續融資收入規模¹

我們正在建立一個可擴展的可持續融資專營權，通過開發符合客戶需求和抱負的定制解決方案，為客戶的轉型之旅提供支持。在二〇二三年一月至十二月期間，我們的可持續融資業務創造了超過7.2億元[^]的收益，而我們的長期目標是到二〇二五年至少實現10億元的年收入。

可持續融資收入¹

產品(百萬元)	二〇二三年	二〇二二年	按年
交易銀行	188	80	135%
貿易及營運資金	96	60	60%
現金管理	92	20	360%
金融市場	393	326	21%
宏觀交易	76	54	41%
信貸市場	306	268	14%
融資及證券服務	11	4	175%
借貸及組合管理	139	102	36%
	720 [^]	508	42%

¹ 用插入符(^)標註的數值已由安永作出獨立有限保證所規限，報告可於 sc.com/sustainabilityhub 上查閱。

我們的市場地位

作為一家總部位於英國的國際網絡銀行，我們致力於在全球市場部署資本。根據本集團二〇二三年可持續金融影響報告，我們在發達市場籌集了84億元[^]的可持續負債，而我們176億元[^]的綠色及社會金融資產基礎的85%位於亞洲、非洲和中東。我們繼續擴大和發展我們的可持續融資產品套件(如我們的綠色和可持續融資產品框架所載)。我們在企業、商業及機構銀行業務和個人、私人及中小企業銀行業務分部推出了42多種產品變體，其中部分產品如下表所示。

企業、商業及機構銀行業務		個人、私人及中小企業銀行業務		集團庫務
交易銀行	金融市場／借貸與投資組合管理	個人和企業銀行業務	財富管理	
可持續貿易融資 可持續活期和儲蓄賬戶	綠色／社會／ 可持續發展債券 可持續發展關聯債券 ESG衍生工具 碳交易 可持續回購 ESG結構性投資 綠色和社會貸款 可持續發展關聯貸款 ESG諮詢 可持續存款	可持續存款 可持續活期和儲蓄賬戶 綠色抵押貸款 綠色改造貸款 ESG結構性投資	可持續投資	渣打集團 有限公司 可持續債券

→ 有關本集團可持續融資承諾的進展的更多詳情，請參閱二〇二三年年報第99至101頁

我們的可持續融資框架

- 我們的綠色和可持續產品框架管理我們作為組織視為「綠色」或「社會」的所有活動。該框架是公開的，並由 Morningstar Sustainability共同撰寫。
- 我們的可持續發展債券框架為綠色、社會和可持續發展債券的發行提供基礎，並借鑒了我們視為「綠色」或「社會」的活動。
- 根據國際能源署(IEA)二〇五〇年淨零排放(NZE)，我們在轉型融資框架中概述了哪些資產和活動符合「轉型」標籤的要求。

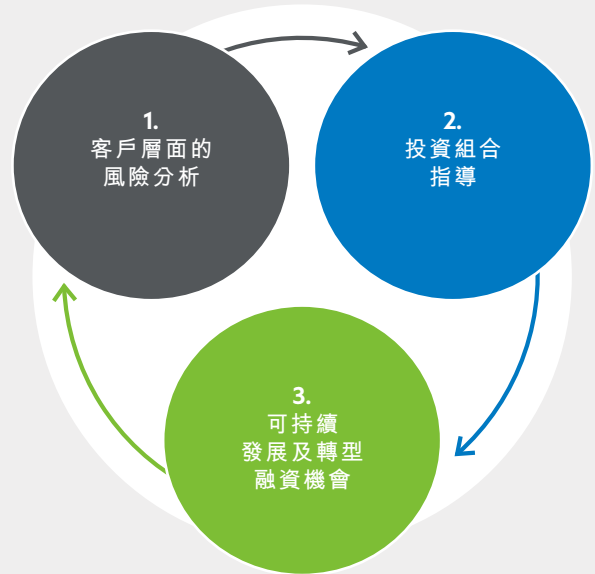
→ 更多詳情，請參閱二〇二三年年報第123頁或訪問 sc.com/sustainabilityhub

支柱2：進一步將可持續發展融入整個組織

CSO組織旨在作為變革催化劑和卓越中心。我們促進內部合作，將可持續發展融入我們的業務運營和職能部門中。我們與與我們的使命一致的客戶和其他持份者進行外部合作，以推動變革。

我們的目標是在既定流程、明確框架、客戶參與以及與風險和業務團隊合作的基礎上，建立一個自我強化的循環。我們支持客戶實現其去碳化計劃，部署融資和諮詢服務，為客戶投資的下一波可持續發展和技術解決方案提供資金。

我們的轉型戰略還以集團的融資經驗為基礎，在美國和歐洲支持該等服務的早期採用者，並在亞洲、非洲和中東的核心市場利用該知識。我們的目標是與客戶合作，為他們的轉型和去碳化歷程提供支持，並在客戶證明轉型的情況下，幫助加快進度。



1. 客戶層面的風險分析

環境、社會和氣候風險評估已納入現有客戶和新客戶的信貸決策流程¹

- 我們有一套公開的立場聲明，概述集團在向客戶提供金融服務時的環境和社會期望。²
- 在我們提供金融服務之前，客戶經理會進行客戶及／或交易層面的環境與社會風險評估。³
- 通過客戶層面氣候風險評估(CRA)，我們利用定量和定性信息評估氣候變化帶來的潛在金融風險，並進行氣候風險分級。⁴
- 作為CRA流程的一部分，我們會為每個高排放行業的客戶分配一個可信過渡計劃(CTP)分數。⁴
- 我們的禁止活動清單詳細列出了我們不會資助的活動。⁵

2. 投資組合指導

計算投資組合層面的排放量，以設定和監控融資的排放基線和二〇三〇年部門目標

- 根據國際公認的碳核算原則，採用碳核算金融聯盟(PCAF)方法對客戶層面的排放強度進行建模。
- 根據集團到二〇五〇年實現融資淨零排放的路線圖，為高排放行業設定以科學為基礎的二〇三〇年部門中期目標。⁶
- 指定行業或客戶對接領導作為部門淨零排放目標的負責人。
- 每季度對投資組合層面排放路徑的偏離情況進行監測和審查⁷，同時對我們與高氣候風險相關的客戶的風險敞口進行監測和審查。

3. 可持續發展及轉型融資機會

部署產品、融資和諮詢服務，以支持客戶業務轉型並尋求實現彼等的可持續發展目標

- 集團的環境、社會及管治與轉型融資諮詢團隊優先與氣候風險高、轉型計劃薄弱或沒有轉型計劃及／或披露不充分的客戶聯繫，提出改進建議。
- 將可持續性考量納入賬戶計劃和參與戰略，旨在識別並優先考慮與投資組合排放路徑不同或具有高環境和社會風險的客戶。
- 我們利用全套可持續融資解決方案，努力支持和引導客戶採用低碳路徑。
- 我們繼續增加對低碳技術和基礎設施的融資，包括在電網現代化至關重要的發展中國家的項目融資。

1 指適用的銀行業務客戶，請參閱sc.com/esriskframework。

2 如欲了解有關我們立場聲明的更多信息，請訪問sc.com/positionstatements。

3 如欲了解更多信息，請訪問sc.com/esriskframework。

4 請在二〇二三年年報第298至313頁的風險檢討部分閱讀有關我們的CRA流程的更多資料。

5 有關我們的禁止活動清單的更多詳情，請訪問sc.com/prohibitedactivities。

6 有關我們二〇三〇年各部門淨零排放目標的更多詳情，請參閱第74頁。

7 二〇二三年，從石油和天然氣、電力、鋼鐵、鋁和汽車製造商部門開始審查，其餘部門的審查將從二〇二四年開始。

我們的淨零排放路線圖

我們的目標是到二〇五〇年實現融資活動的淨零碳排放，到二〇二五年實現自身運營的淨零碳排放。我們在為集團投資組合中碳密集度最高、排放量最大的部門設定二〇三〇年中期目標方面取得進展。為了幫助我們繼續按計劃行事，我們制定了短期和中期目標以及可量化的目標，以管理和報告我們的年度進展。

二〇二一年

- 發佈到二〇五〇年實現淨零排放的路徑，包括中期目標及支持的方法
- 公佈二〇三〇年前動用3,000億元作可持續融資的計劃
- 發佈轉型融資框架

二〇二二年

- 就航空、航運及汽車製造行業設定融資排放基線及二〇三〇年中期目標
- 加入碳核算金融聯盟 (PCAF)

二〇二三年

- 宣佈了我們增強的石油和天然氣絕對融資排放目標
- 更新了電力和鋼鐵行業的基線和目標，從基於收入的強度指標轉變為基於生產的強度指標
- 為另外四個部門(水泥、鋁、住宅按揭、商業地產)制定了融資排放基線並設定了二〇三〇年中期目標，從而使為高排放部門設定的基於科學的目標總數達到11個
- 安永會計師事務所首次對融資排放基線及行業目標進展情況(如有標明)作出鑒證
- 根據PCAF最終指引(二〇二三年十二月發佈)，按照33%和100%的歸因方法計算集團的促進排放基線
- 更新了集團的淨零排放方法白皮書，其於二〇二一年首次發佈

二〇二四年

- 我們將為農業部門制定一個二〇三〇年中期融資排放目標，計劃載列於二〇二四年年度報告中，該報告將於二〇二五年第一季度發佈
- 旨在為促進排放設定目標

二〇二五年

- 實現我們自身的營運淨零排放

二〇三〇年

- 根據我們的立場聲明，我們將大幅減少電煤開採產業的風險敞口
- 旨在實現集團為高排放行業設定的融資排放中期目標

二〇三二年

- 全球傳統直接煤炭融資的目標結束日期

二〇五〇年

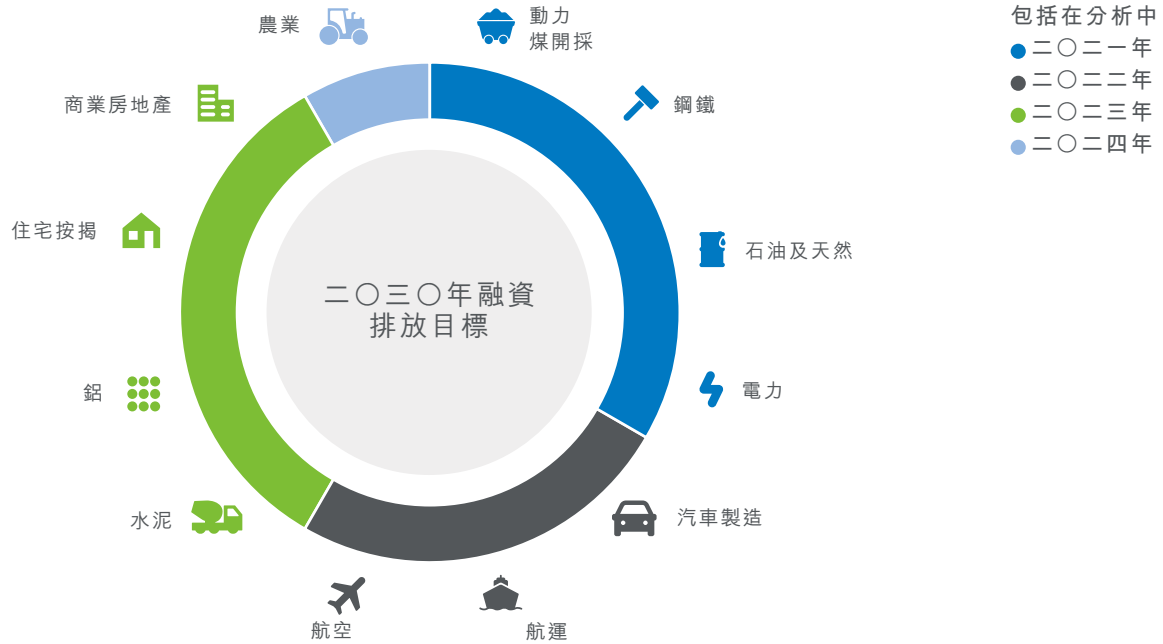
爭取使我們的融資排放成為淨零

支柱3：實現淨零排放路線圖中的年度里程碑

我們的目標是，我們的融資排放到二〇五〇年實現淨零排放，而我們自身的運營到二〇二五年實現淨零排放。自二〇一八年以來，我們一直在努力使我們的直接和間接排放與《巴黎協定》的目標保持一致，即到本世紀末全球升溫遠低於兩攝氏度。我們重點從三個方面減少排放：我們的營運、我們的供應鏈以及與我們的客戶相關的融資排放。我們的大部分溫室氣體排放都與貸款活動

有關，即融資排放。因此，我們將衡量和去碳化工作的重點放在了投資組合中碳排放量最高、碳密集度最高的行業，以及與客戶合作能夠產生最大影響的領域。由於我們的市場足跡（許多新興市場都依賴於碳密集型行業），我們的融資排放量可能會先增後減，但我們的方法是在二〇五〇年前仍然按照基於1.5攝氏度科學路徑進行減排工作。

高排放及碳密集型產業中期二〇三〇年目標



融資排放

以下是11個高排放行業的簡要變動情況：

由於冶煉廠的電力供應碳密集度降低以及本集團資助客戶開展排放密集度較低的業務，**鋁**的碳密集度呈下降趨勢。

汽車製造商行業的物理強度（每公里行駛距離產生的二氧化碳）略有下降，因為於本集團的汽車製造商組合中，零尾氣排放電動汽車的生產風險較大。

水泥行業的實物強度同比保持相對穩定。在使用低碳能源之前，水泥行業的碳排放在中期內將難以消退，尤其是在新興市場，我們正積極與客戶就其脫碳計劃及戰略開展合作。

在**商業房地產**投資組合中，由於在低碳電力供應地區進行投資，以及某些市場的電力供應商正在去碳化，建築溫室氣體排放強度有所下降。我們繼續就個體建築排放衡量及管理解決方案與技術供應商合作。

石油和天然氣的絕對排放量按年保持相對穩定，且與基準年相比顯著降低。我們繼續追求整體投資組合的低碳化，將投資轉向對碳密集度較低的交易對手及技術。

由於我們與燃煤電廠的一些合同義務終止，**電力**的強度有所下降。我們還積極尋求低碳技術，包括新建燃氣發電廠，並擴大了可再生能源融資。

住宅按揭組合的排放強度按年保持穩定，並將隨著電網去碳化而逐漸降低。

二〇二二年，**航運**行業的利潤非常可觀，鼓勵船東加快航行速度，導致排放量增加，從而導致航運業的校準水平惡化。展望未來，國際海事組織(IMO)和歐盟(EU)不斷收緊的環保法規和機制有望使船東的行為與集團的二〇三〇年目標更加一致。

鋼鐵行業是一個難以消滅的行業，且需要大量資金來實現去碳化。脫碳依賴於從鼓風爐到電弧爐的轉變，而我們的許多新興市場正處於轉型的早期階段。雖然我們鋼鐵組合的排放強度與去年同期相比保持相對穩定，但我們正積極與該行業的客戶合作，為他們的轉型提供支持。

動力煤炭開採的風險敞口正根據我們的立場聲明和相關合同承諾中詳述的煤炭收入閾值而下降。根據我們的立場聲明，沒有提供新的動力煤炭開採使用收益貸款。

航空業方面，本集團於二〇二三年八月完成出售其全球航空融資租賃業務和大部分航空貸款。考慮到出售該業務會對我們排放組合產生扭曲效應，我們暫停就二〇二三年底確認實現該目標的進度。我們將根據二〇二四年剩餘投資組合的規模和重要性重新評估。

制定基於科學的目標

本集團為12個高排放行業中的11個制定了二〇三〇年中期融資排放目標，並計劃在二〇二四年將農業作為第12個行業來制定目標。

我們在設定目標時遵循淨零銀行聯盟(NZBA)針對行業的指引，進一步將運輸部門擴展為汽車製造商、航空和航運。

二〇二三年，我們引入了四個行業目標，並更新了三個目標。所有目標都參考了集團認為最傑出的科學前瞻性場景提供者的意見。這包括能源行業的國際能源署(IEA)、金屬行業的Mission Possible Partnership (MPP)、航運業的國際海事組織(IMO)以及房地產行業的Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM)。

對於第三範疇融資排放，我們以科學為依據制定目標，考慮到了我們各個市場不同的轉型準備狀態。由於我們的業務足跡（許多新興市場都依賴於碳密集型行業），我們的融資排放量可能會先增後減。二〇三〇年目標的上限可能代表低超調情景。然而，我們的方法是在二〇五〇年前與1.5攝氏度的科學路徑保持一致。鑒於我們以科學為基礎的方法，我們將努力隨著科學界對參考場景的更新以及數據可用性的提高而更新我們的目標。

二〇二三年，本集團：

- 加強我們的石油和天然氣排放指標，從基於收入的排放強度轉變為絕對融資排放目標和軌跡。這為該行業設定了一個排放預算，要求以二〇二〇年為基線，到二〇三〇年減排29%，與IEA的NZE軌跡一致。我們的方法確保我們與石油和天然氣行業的溫室氣體絕對排放量保持直接聯繫，並使我們能夠直接評估我們在我們設定目標所依據的IEA NZE情景下的進展情況。通過摒棄基於收入的強度指標，我們在計算中消除了財務波動和複雜性因素，這些因素可能會限制我們在衡量和披露融資溫室氣體排放方面的透明度和問責制。石油和天然氣是集團在動力煤開採目標之外設定絕對融資排放目標的第二個行業。
- 將電力和鋼鐵行業的目標從基於收入的排放強度指標更新為基於生產的排放強度指標（即每項生產單位的排放強度）。從以經濟為基礎的排放強度到以生產／實物為基礎的排放強度，減少了計算中的財務波動，並通過直接與生產單位或實物活動掛鉤，改善了與客戶實際溫室氣體排放的聯繫。

我們發佈了本集團「淨零方法白皮書—征程仍在繼續」第二版，其中列出每個高排放行業的方法、假設和科學途徑，其可透過sc.com/sustainabilityhub查閱。

行業 ¹	排放方式 ²	科學參考場景	二〇三〇年		二〇二二年 ³		二〇二一年 ³		與基線相比的累計變化比例	
			二〇三〇年目標	與基線相比的二〇三〇年目標減少率	絕對減排 (MtCO ₂ e)	生產／實物強度	絕對排放 (MtCO ₂ e)	生產／實物強度		
企業、商業及機構銀行業務										
鋁	生產強度	MPP	6.1噸二氧化碳當量／噸鋁	維持	—	4.59 [^] 噸二氧化碳當量／噸鋁	—	5.62 [^] 噸二氧化碳當量／噸鋁	-18%	
汽車製造	實物強度	IEA APS/NZE	66–100克二氧化碳／V.km	44–63%	—	165 [^] 克二氧化碳／V.km	—	178 [^] 克二氧化碳／V.km	-7%	
水泥	生產強度	IEA NZE	0.52噸二氧化碳／噸水泥	22%	—	0.66 [^] 噸二氧化碳／噸水泥	—	0.67 [^] 噸二氧化碳／噸水泥	-1%	
商業房地產	實物強度	IEA APS/NZE	19–39千克二氧化碳當量／平方米	47–74%	—	62 [^] 千克二氧化碳當量／平方米	—	73 [^] 千克二氧化碳當量／平方米	-15%	
石油及天然氣	絕對排放	IEA NZE	9.3百萬噸二氧化碳當量	29%	10.3 [^]	—	10.2 [^]	—	-21%	
電力	生產強度	IEA APS/NZE	0.17–0.28噸二氧化碳／兆瓦時	46–67%	—	0.47 [^] 噸二氧化碳／兆瓦時	—	0.52 [^] 噸二氧化碳／兆瓦時	-10%	
航運	實物強度	IMO 二〇二三年	0% delta 0% delta 0% delta	0% delta	—	+6.4 [^] delta +11.8 [^] delta +16 [^] delta	—	+2.6 [^] delta +7.3 [^] delta +10 [^] delta	+4.5%	
鋼鐵	生產強度	MPP	1.4–1.6噸二氧化碳／噸鋼鐵	22–32%	—	1.97 [^] 噸二氧化碳／噸鋼鐵	—	2.06 [^] 噸二氧化碳／噸鋼鐵	-4%	
動力煤開採	絕對排放	IEA NZE	0.5百萬噸二氧化碳當量	85%	1.6 [^]	—	2.3 [^]	—	-52%	
個人、私人及中小企業銀行業務										
住宅按揭	實物強度	CRREM	29–32千克二氧化碳／平方米	15–32%	—	37.7 [^] 千克二氧化碳當量／平方米	—	37.6 [^] 千克二氧化碳／平方米	0%	

1 帶有插入符(^)的數值由安永獨立有限保證，報告可於sc.com/sustainabilityhub上查閱。

2 有關部門融資的排放量及目標進展情況的更多詳細資料，請參閱二〇二三年年報第110至111頁。

3 由於我們的計算採用了第三方數據集，本集團報告的融資排放資料有一年的滯後期。於二〇二三年年報中，本集團報告了二〇二二年及二〇二一年的數據。

支柱4：利用我們的創新中心

二〇二三年宣佈的四個專題創新中心——適應性金融、混合金融、碳市場和自然積極解決方案——重點關注可持續發展的新興主題，這些領域剛剛起步，但擴大規模的時機已經成熟，與集團擁有核心競爭力的領域相一致，特別適合我們業務所在市場的客戶。

每個中心都是橫向設置，由CSO組織的高層領導管理，目的是在我們的核心傳統產品及服務範圍之外尋找未來回報的機會。透過於該等新興主題領域展現領導力，推動生態系統的發展，本集團將處於有利地位，能夠利用該等主題在未來成熟後帶來的巨大差異化收入潛力。

1. 適應性融資

全球迫切需要釋放和擴大公共和私營氣候適應融資，以建立共同的社會復原力，特別是在我們開展業務的市場，此種適應對客戶和社區而言既是風險也是機遇。

考慮到我們業務的地理分佈以及適應性投資的乘數效應——本十年內用於適應投資的每一元可產生至多12元的經濟效益——我們的志向是採取果斷行動，動員他人參與適應投資。

二〇二三年，我們完成了集團的第一筆適應性融資交易——與可再生能源領域的參數保險供應商簽訂的適應性信用證。

我們亦與畢馬威會計師事務所(KPMG)和聯合國減少災害風險辦公室(UNDRR)開展合作，制定了市場上第一份《適應性和抗災能力融資指南》(GARF)，該指南已在COP28上公佈，並將於二〇二四年初公佈。

→ 有關適應性經濟報告的更多詳情，請參閱 sc.com/adaptation-economy 或二〇二三年年報第118頁

2. 混合融資

氣候融資獨立高級別專家組估計，到二〇三〇年，除中國以外的新興市場和發展中國家在當前基線與實現聯合國可持續發展目標所需資金之間每年將存在2.5-3萬億美元的資金缺口。混合融資——利用優惠的公共資金來調動數量大得多的私人資本——可以幫助縮小這一缺口。我們努力彙集集團內的公共和私人領域專長，幫助實現混合融資的商業化。

二〇二三年，我們通過國際論壇和行業組織（如GFANZ），利用集團的專業知識，與其他國際銀行一起支持混合融資項目和計劃，包括制定煤炭提前停用框架，並在COP28會議上主持越南和印度尼西亞政府啟動其公正能源過渡夥伴關係(JETP)活動。

→ 有關混合金融的更多詳情，請參閱二〇二三年年報第118頁

3. 碳市場

一個高度誠信的碳市場，再加上企業減排承諾和高標準的報告，可以加快全球到二〇五〇年實現淨零排放的進程。

使用高質量的碳信用額可以在多方位且緊迫的去碳化方法中發揮作用，因其令當今資金嚴重不足的行業和地區也能夠開展氣候行動。

碳信用額可以為可信的企業淨零過渡計劃提供助力，並有助於彌補現在可以實現的減排與尚待大規模應用的技術解決方案的較長前置期之間的差距。

渣打銀行一直在多項倡議中扮演重要作用，致力於確保建立一個高度誠信、可擴展的市場。我們為全球客戶提供交易、諮詢、融資和風險管理服務。

二〇二三年，我們參與了一些最大的碳市場交易，包括區域自願碳市場公司(RVCMC)和Climate Impact X (CIX)拍賣，並與肯尼亞、巴西、中國和越南的客戶建立了初級供應合作夥伴關係。

→ 有關碳市場的更多詳情，請參閱二〇二三年年報第119頁

4. 自然積極解決方案

據估計，超過半數的全球生產總值中度或高度依賴自然。儘管生物多樣性非常重要，但其正在迅速減少。20多年來，我們在融資中採用了國際環境和社會標準，我們在擁有世界上最豐富的生物多樣性的市場中開展業務，這使我們能夠與各類持份者進行接觸。我們的商業目標是將資金流更多地轉向對自然有利的成果，從而為阻止和扭轉生物多樣性的喪失做出貢獻。

大自然也是減緩和適應氣候變化的重要手段，該中心與碳市場和適應性融資中心合作，探索自然氣候解決方案和基於生態系統的適應機會。

於二〇二三年，我們開展初步的影響和依賴性評估，以確定我們對CCIB分部中可能重要的行業的敞口。二〇二四年一月，我們加入了自然相關財務披露工作組(TNFD)框架的早期採用者行列，準備在二〇二六年初發佈首批符合TNFD的披露資料。

→ 有關自然積極解決方案的更多詳情，請參閱二〇二三年年報第119頁

管理氣候風險

我們的客戶、自身業務、我們的供應商及我們運營所在行業及市場面臨氣候風險。

氣候風險分類	描述
氣候風險	因氣候變化和社會對其所作反應而可能產生的財務虧損及非財務損失。
子類別風險	
物理風險	因氣候及天氣相關事件的嚴重程度及發生頻率加大產生的風險，可損害財產及其他基礎設施、中斷供應鏈及影響食品生產。此亦可降低資產估值，可能會導致公司盈利能力下降。對宏觀經濟環境的間接影響(例如低輸出及生產力)加劇了該等直接影響。
急性	特定事件引致的天氣事件，包括極端天氣事件(例如風暴、颶風、洪水或野火)嚴重程度上升。
慢性	氣候模式的長期變動，例如變動的降水模式、海平面上升及長期旱災。
轉型風險	因對碳中和經濟進行調整產生的風險，將須對經濟進行重大結構變更。該等變動將促進對範圍廣闊的資產價值的重新評估、能源價格變動以及若干借款人的收入及信譽度下降。因此，此意味著出借人的信貸虧損及投資者的市場虧損。

董事會負責領導本集團實現長期成功，其支持委員會在審查及指導戰略決策時會考慮氣候及可持續性相關風險及機遇。透過董事會風險委員會執行董事會層面的監督，並定期向董事會及董事會風險委員會提供氣候風險的最新情況。集團風險委員會在行政人員層面指定氣候風險管理委員會，成員包括來自業務、風險及其他職能部門(如審計)的高級代表，負責監督氣候風險工作計劃的實施以及本集團為滿足監管要求而取得的進展。氣候風險管理委員會每年至少舉行六次會議，以監察本集團的氣候風險狀況，審查、質疑與氣候相關的信息披露和壓力測試並提供意見，監督氣候模型的開發和結果。我們亦於二〇二三年因應整個關鍵市場的氣候風險狀況，通過逐級下達相關風險偏好指標，並輔以管理信息，加強國家及地區管治監督。

我們的氣候風險偏好聲明由董事會按年審批，由董事會及集團管理團隊對受影響的風險類型進行衡量。指標由集團風險委員會(對於管理團隊層面的指標)及董事會(對於董事會層面的指標)按年審批，任何違反會報告予集團風險委員會及董事會風險委員會。

集團氣候風險偏好聲明

「本集團旨在衡量和管理氣候變化引致的財務和非財務風險，並減少與我們自身活動和客戶融資相關的排放，以為遵守《巴黎協定》提供支持。」

→ 有關集團氣候相關風險和機遇治理方法的更多資料，請參閱二〇二三年年報第120至123頁

我們正在不斷擴大風險偏好指標的範圍和覆蓋面，以加強風險識別和管理。因此，我們將在二〇二四年監測新的指標，如各主要行業與集團二〇三〇年中期目標的偏差，以及基於短期情景結果的壓力貸款減值指標。

風險類型	所報告的指標
信貸風險 — CPBB	在集團的七個主要市場中，貸款與價值比率超過80%、總實物洪水風險較高的零售抵押貸款風險較為集中。
信貸風險 — CCIB	敞口集中於轉型風險高、過渡準備程度低的客戶的風險。
交易風險	氣候情景納入交易風險壓力情景清單。
國家風險	國家總風險集中於面臨極端轉型風險和物理風險的國家。
企業範圍內	從電力、石油和天然氣、汽車製造和鋼鐵行業開始，與集團二〇三〇年中期目標不同的行業。

我們的方法

我們根據受影響風險類型的特點管理氣候風險，並將氣候風險因素納入相關框架和流程。相關主要風險類型的風險框架所有者負責將此類要求納入其風險類型框架、政策、標準以及風險偏好聲明和衡量標準（如適用），並確保符合氣候風險政策規定的最低要求。二〇二三年，我們將繼續把氣候風險嵌入現有的風險管理流程，重點關注「一切如常」的狀態，以識別、評估和監控各風險類型。

風險類型	描述
信貸風險—CCIB	我們對約85%–90%的CCIB企業投資組合進行氣候風險脆弱性和準備程度評估，以便在信貸決策過程中進行後續考慮。四個行業（石油和天然氣、航運、企業房地產和礦業（包括鋼鐵和鋁））與信用核保原則的聯繫已經確定，包括改進的氣候相關分析、投資組合級別上限和額外的數據收集措施。二〇二四年及以後的一個重點領域仍是進一步將氣候風險和淨零目標納入業務和信貸決策。我們通過量化主要住宅抵押貸款市場中借款人還款能力的穩健性來估算過渡風險對我們住宅抵押貸款組合的影響，分析表明過渡風險水平似乎較低。
信貸風險—CPBB	截至二〇二三年九月，我們對79%的CPBB投資組合進行了物理風險評估，對54%的CPBB投資組合進行了轉型風險評估。到二〇二三年，各產品和市場的物理風險狀況保持穩定，但由於慕尼黑再保險公司洪水風險模型的改進，高洪水風險敞口略有變化。對於集團住宅按揭組合的主要市場，如韓國和台灣，由於業主保險不涵蓋嚴重物理風險造成的損失，我們制定了分區政策和相應的風險緩解和觸發監控措施。
營運及科技風險	營運及科技風險的重點是評估我們的物業和數據中心以及第三方的物理風險。
國家風險	我們對物理風險和轉型風險主權排名的評估是對年度主權審查和季度預警指標的輸入數據。國家限額基準計算也考慮了氣候因素。
交易風險	作為全球交易風險情景清單的一部分，我們繼續評估氣候風險對市場的影響，包括評估氣候變化政策和兩種實物風險情景的過渡影響。這些都納入了現有的交易風險董事會層面的風險取向(RA)指標。
財務風險	我們正在利用客戶層面的氣候風險評估，對與高轉型風險和低減緩水平相關的頂級CCIB企業責任提供商的集中度進行監控。
聲譽和可持續性風險	氣候風險評估被視為對高排放行業的客戶和交易進行聲譽和可持續性審查的一部分。
模型風險	我們亦正在為公司和主權投資組合建立第一代內部轉型風險模型，該模型已用於估算氣候調整後的預期信用損失和壓力測試用例。這些模型將在二〇二四年繼續發展，以進一步幫助我們提高風險評估和投資組合管理能力。

→ 有關集團如何將氣候風險因素納入業務和主要風險類型的更多資料，請參閱二〇二三年年報第127至129頁

情景分析

二〇二三年，我們在加強氣候情景設計和分析能力方面取得重大進展。我們在根據綠色金融體系網絡(NGFS)第三版的三種外部情景中，評估了達約時95%的CCIB風險敞口的復原力。這三種外部情景分別是二〇五〇年淨零排放、延遲轉型和現行政策，以及三種內部情景。內部情景包括與當前主權國家承諾實現淨零目標相關聯的基礎情景，以及兩個短期「尾端風險情景」，以評估綠色貿易戰帶來的轉型風險和與氣候變化相關的人口遷移帶來的物理風險。尾端情景還包括二階影響，如糧食價格上漲和流離失所導致生產力下降。這些情景的嚴重程度與年度週期性情景一致，並受我們主要市場的國內生產總值衝擊的驅動。

在所有NGFS情景中，「二〇五〇年淨零排放」情景對整個CCIB投資組合截至二〇五〇年的增量預期信用損失(ECL)的影響最大，其次是「延遲轉型」和「現行政策」，這主要是受對我們企業客戶產生的影響所推動。石油和天然氣、建築、交通和公用事業等行業受到的影響最大，主要是由於這些情景中碳價格上漲，並在一定程度上受到隨之而來的宏觀經濟變化的影響。就內部情景而言，國內生產總值和二階風險在短期內對運輸、汽車、建築和商業房地產行業的企業客戶產生了影響。短期（二〇三〇年）影響最大的是尾部轉型風險情景。

情景分析的結果與我們在高排放行業的淨零戰略所確定的熱點相一致。在客戶層面，情景分析的結果為氣候風險評估提供依據，而在投資組合層面，我們已制定了風險偏好指標，以衡量基礎情景和二〇五〇年淨零排放情景下的壓力損失。

主要局限性包括：(i)由於將物理風險水平轉化為業務中斷的方法尚不成熟，而導致物理風險產生良性影響，這因缺乏客戶層面的資產位置而變得更加複雜；(ii)假設資產負債表保持靜態；及(iii)客戶業務模式保持不變。

亦需指出，儘管結果並未考慮到淨零戰略的管理行動可能產生的影響，但由一線和二線代表組成的專家小組對結果進行審查，隨後由氣候風險管理委員會進行了討論，並於最後向董事會風險委員會提供了最新情況。

→ 有關本集團情景分析方法的更多資料，請參閱二〇二三年年報第309至313頁

在年度業務戰略和財務規劃中對氣候風險和機遇進行定性審查

二〇二三年，氣候風險被視為我們正式的年度企業戰略和財務規劃流程的一部分。此外，我們還制定了管理方案，旨在加強業務戰略和財務規劃，以支持本集團的淨零排放路線圖。

我們從定性和定量兩方面入手，重點關注對高排放行業及/或最易遭受物理風險地區的客戶的收入依賴性，同時考慮緩解計劃的充分性。然後由地區和客戶分部首席風險官(CRO)以及環境、社會及管治與聲譽風險團隊對結果進行獨立審核。氣候風險的影響也包括在我們公司計劃的風險審查中，由董事會進行審議，作為其批准整體公司計劃的一部分。二〇二四年公司計劃包括因氣候風險影響而增加的貸款減值。

在大多數情況下，已確定的物理風險和轉型風險經評估在短期內得到了很好的控制。我們開始與高排放行業的客戶合作，優先考慮可持續融資產品，以使其業務模式脫碳化並助其實現轉型。我們亦將繼續積極主動地與碳排放強度及排放量較低的行業(如清潔技術)的客戶合作，以支援該等行業的發展。我們的可持續發展和轉型融資產品套件以及專門的可持續發展融資、轉型加速和環境、社會及管治諮詢團隊，在短期內有力地應對了轉型風險，加強了我們在兩攝氏度或更低的轉型情景下的應變能力。然而，長期轉型風險也得到凸顯，尤其是非洲和中東地區，因為該等地區對化石燃料存在依賴性；長期的物理風險被認為與亞洲地區最為相關。

監管格局

我們業務所在地區的主要金融監管機構已經提出或設定了對氣候和環境風險管理的監管預期。這些期望與巴塞爾委員會的氣候相關金融風險管理原則大體一致，但各地的執行情況不盡相同。

我們一直並正在積極與行業機構和監管機構接觸，以推動我們在各個市場的政策制定保持一致。我們已建立一個流程，用於跟蹤與氣候風險相關的各種監管動態，以及金融和非金融服務監管機構在集團、地區和國家層面規定的義務，並在集團的氣候風險政策中規定了各自的角色和責任。監管要求或改進措施通過各個國家和地區團隊的工作計劃進行記錄。

非財務及可持續發展資料聲明

下表載列股東及持份者可於本報告參閱有關非財務重要事項資料的章節，以符合二〇〇六年公司法第414CA及414CB條所載的非財務報告規定。進一步披露可瀏覽sc.com/sustainabilityhub。

報告規定	本報告內載有關於我們的政策及影響詳情(包括風險、盡職調查及結果)的章節	頁次 ¹
業務模式說明	業務模式	20
	我們的策略	24
主要風險及不確定因素	風險概覽	230
	風險檢討及資本檢討	230
環境問題	我們的營運	106
	我們的供應商	107
	我們的客戶 — 減少融資排放	108
員工	員工	60
	員工政策及參與	222
	健康、安全及福祉	224
人權	供應商	58
	尊重人權	133
社會事務	社會	59
	通過我們的客戶及社區推動社會影響	97
反腐敗及貪污	行為及道德準則	130
	打擊金融犯罪	131
	政治捐款	218
非財務關鍵績效指標	人員補充資料	498
	可持續發展補充資料	504
	二〇二三年可持續發展目標	508

→ 有關可持續發展檢討章節的更多資料及詳情，請參閱二〇二三年年報第92至133頁

氣候相關財務信息披露工作組(TCFD)

遵照我們根據英國金融行為監管局上市規則須承擔的「遵守或解釋」義務，我們可確認，我們已於二〇二三年年報內作出與氣候相關財務信息披露工作組的建議及推薦披露一致的披露。我們的TCFD披露亦符合二〇〇六年公司法第414CB條中與氣候相關的新財務披露規定。我們亦已考慮氣候相關財務信息披露工作組二〇二一年附錄中的實施指引。

章節	氣候相關財務信息披露工作組推薦意見	頁次 ¹
管治	a) 董事會對氣候相關風險和機遇的監督	120
	b) 管理層在評估和管理氣候相關風險和機遇方面的作用	120
策略	a) 集團發現的短期、中期和長期氣候相關風險和機遇	309
	b) 氣候相關風險和機遇對集團業務、戰略和財務規劃的影響	78
	c) 考慮到不同的氣候相關情景，包括兩攝氏度或更低的情景，集團戰略的韌性	309
風險管理	a) 我們識別和評估氣候相關風險的流程	298
	b) 我們管理氣候相關風險的流程	298
	c) 集團如何將識別、評估和管理氣候相關風險的流程納入集團的整體風險管理中	127
衡量指標及目標	a) 根據我們的策略和風險管理流程，集團用於評估氣候相關風險和機遇的衡量標準	66
	b) 第一範疇、第二範疇及第三範疇溫室氣體排放及相關風險的披露	105
	c) 集團用於管理氣候相關風險和機遇的目標，以及我們在實現目標方面的表現	25

→ 有關氣候相關財務信息披露工作組概要及校準指數的更多詳情，請參閱二〇二三年年報第511至516頁的相關披露

¹ 對於黑體的頁碼索引，請參閱二〇二三年年報

基本與列賬基準業績對賬

基本與列賬基準業績的對賬載於下表：

按客戶類別劃分的經營收入

	二〇二三年				
	企業、商業及 機構銀行業務 百萬元	個人、 私人及中小 企業銀行業務 百萬元	創投業務 百萬元	中央及 其他項目 (類別) 百萬元	總計 百萬元
基本經營收入	11,218	7,106	156	(1,102)	17,378
重組	291	45	-	26	362
債務價值調整	17	-	-	-	17
其他項目 ²	262	-	-	-	262
列賬基準經營收入	11,788	7,151	156	(1,076)	18,019

	二〇二二年 ¹				
	企業、商業及 機構銀行業務 百萬元	個人、 私人及中小 企業銀行業務 百萬元	創投業務 百萬元	中央及 其他項目 (類別) 百萬元	總計 百萬元
基本經營收入	9,608	5,969	29	156	15,762
重組	436	47	-	11	494
債務價值調整	42	-	-	-	42
其他項目	-	-	-	20	20
列賬基準經營收入	10,086	6,016	29	187	16,318

1 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。列賬基準表現並無變動

2 其他項目包括出售航空金融業務，其中租賃業務帶來銷售收益3.09億元及與出售航空貸款組合有關的虧損4,700萬元

按地區劃分的經營收入

	二〇二三年				
	亞洲地區 百萬元	非洲及 中東地區 百萬元	歐洲及 美洲地區 百萬元	中央及 其他項目 (地區) 百萬元	總計 百萬元
基本經營收入	12,429	2,806	1,397	746	17,378
重組	203	110	35	14	362
債務價值調整	(16)	26	7	-	17
其他項目 ²	35	(18)	263	(18)	262
列賬基準經營收入	12,651	2,924	1,702	742	18,019

	二〇二二年 ¹				
	亞洲地區 百萬元	非洲及 中東地區 百萬元	歐洲及 美洲地區 百萬元	中央及 其他項目 (地區) 百萬元	總計 百萬元
基本經營收入	10,912	2,460	2,303	87	15,762
重組	304	140	35	15	494
債務價值調整	20	8	14	-	42
其他項目	20	-	-	-	20
列賬基準經營收入	11,256	2,608	2,352	102	16,318

1 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。列賬基準表現並無變動

2 其他項目包括出售航空金融業務，其中租賃業務帶來銷售收益3.09億元及與出售航空貸款組合有關的虧損4,700萬元

淨利息收入及非淨利息收入

	二〇二三年				二〇二二年 ¹			
	基本 百萬元	重組 百萬元	調整 金融市場 資金成本及 計息資產擔保費 百萬元	列賬基準 百萬元	基本 百萬元	重組 百萬元	調整 金融市場 資金成本及 計息資產擔保費 百萬元	列賬基準 百萬元
淨利息收入 ^{1、2}	9,557	(10)	(1,778)	7,769	7,967	9	(383)	7,593
非淨利息收入 ^{1、2}	7,821	651	1,778	10,250	7,795	547	383	8,725
總收入	17,378	641	—	18,019	15,762	556	—	16,318

1. 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。列賬基準表現並無變動

2. 為與淨息差的計算方法保持一致，我們改變基本淨利息收入及基本非淨利息收入的定義。對淨息差所做的調整，包括與交易賬融資有關的利息支出，現將更新顯示於基本非淨利息收入內，而非基本淨利息收入內。對總收入並無影響

除稅前溢利

	二〇二三年					
	基本 百萬元	重組 百萬元	已出售 業務的 淨收益 ³ 百萬元	商譽及 其他減值 ² 百萬元	債務 價值調整 百萬元	列賬基準 百萬元
經營收入	17,378	362	262	—	17	18,019
經營支出	(11,136)	(415)	—	—	—	(11,551)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	6,242	(53)	262	—	17	6,468
信貸減值	(528)	20	—	—	—	(508)
其他減值	(130)	(28)	—	(850)	—	(1,008)
聯營公司及合營企業之溢利	94	47	—	—	—	141
除稅前溢利／(虧損)	5,678	(14)	262	(850)	17	5,093

	二〇二二年 ¹					
	基本 百萬元	重組 百萬元	已出售 業務的 淨收益 ³ 百萬元	商譽及 其他減值 ² 百萬元	債務 價值調整 百萬元	列賬基準 百萬元
經營收入	15,762	494	20	—	42	16,318
經營支出	(10,409)	(504)	—	—	—	(10,913)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	5,353	(10)	—	—	42	5,405
信貸減值	(836)	—	—	—	—	(836)
其他減值	(39)	(78)	—	(322)	—	(439)
聯營公司及合營企業之溢利	167	(11)	—	—	—	156
除稅前溢利／(虧損)	4,645	(99)	20	(322)	42	4,286

1. 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。列賬基準表現並無變動

2. 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出8.50億元(二〇二二年：3.08億元)

3. 已出售業務的淨收益包括出售航空金融業務，其中租賃業務帶來銷售收益3.09億元及與出售航空貸款組合有關的虧損4,700萬元

按客戶類別劃分的除稅前溢利

	二〇二三年				
	企業、商業及 機構銀行業務 百萬元	個人、 私人及中小 企業銀行業務 百萬元	創投業務 百萬元	中央及 其他項目 (類別) 百萬元	總計 百萬元
經營收入	11,218	7,106	156	(1,102)	17,378
外部	8,543	3,902	157	4,776	17,378
分部間	2,675	3,204	(1)	(5,878)	—
經營支出	(5,627)	(4,261)	(429)	(819)	(11,136)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	5,591	2,845	(273)	(1,921)	6,242
信貸減值	(123)	(354)	(85)	34	(528)
其他減值	(32)	(4)	(26)	(68)	(130)
聯營公司及合營企業之溢利	—	—	(24)	118	94
除稅前基本溢利／(虧損)	5,436	2,487	(408)	(1,837)	5,678
重組	32	(60)	(4)	18	(14)
商譽及其他減值 ²	—	—	—	(850)	(850)
債務價值調整	17	—	—	—	17
其他項目 ³	262	—	—	—	262
除稅前列賬基準溢利／(虧損)	5,747	2,427	(412)	(2,669)	5,093

	二〇二二年 ¹				
	企業、商業及 機構銀行業務 百萬元	個人、 私人及中小 企業銀行業務 百萬元	創投業務 百萬元	中央及 其他項目 (類別) 百萬元	總計 百萬元
經營收入	9,608	5,969	29	156	15,762
外部	8,462	4,942	29	2,329	15,762
分部間	1,146	1,027	—	(2,173)	—
經營支出	(5,193)	(4,104)	(336)	(776)	(10,409)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	4,415	1,865	(307)	(620)	5,353
信貸減值	(425)	(262)	(16)	(133)	(836)
其他減值	—	(10)	(24)	(5)	(39)
聯營公司及合營企業之溢利	—	—	(16)	183	167
除稅前基本溢利／(虧損)	3,990	1,593	(363)	(575)	4,645
重組	14	(56)	(1)	(56)	(99)
商譽及其他減值 ²	—	—	—	(322)	(322)
債務價值調整	42	—	—	—	42
其他項目	—	—	—	20	20
除稅前列賬基準溢利／(虧損)	4,046	1,537	(364)	(933)	4,286

1. 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。列賬基準表現並無變動

2. 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出8.50億元(二〇二二年：3.08億元)

3. 其他項目包括出售航空金融業務，其中租賃業務帶來銷售收益3.09億元及與出售航空貸款組合有關的虧損4,700萬元

按地區劃分的除稅前溢利

	二〇二三年				
	亞洲地區 百萬元	非洲及 中東地區 百萬元	歐洲及 美洲地區 百萬元	中央及 其他項目 (地區) 百萬元	總計 百萬元
經營收入	12,429	2,806	1,397	746	17,378
經營支出	(7,096)	(1,571)	(1,733)	(736)	(11,136)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	5,333	1,235	(336)	10	6,242
信貸減值	(644)	91	19	6	(528)
其他減值	(63)	(15)	(13)	(39)	(130)
聯營公司及合營企業之溢利	114	—	—	(20)	94
除稅前基本溢利／(虧損)	4,740	1,311	(330)	(43)	5,678
重組	(97)	(2)	32	53	(14)
商譽及其他減值 ²	(850)	—	—	—	(850)
債務價值調整	(16)	26	7	—	17
其他項目 ³	35	(18)	263	(18)	262
除稅前列賬基準溢利／(虧損)	3,812	1,317	(28)	(8)	5,093

	二〇二二年 ¹				
	亞洲地區 百萬元	非洲及 中東地區 百萬元	歐洲及 美洲地區 百萬元	中央及 其他項目 (地區) 百萬元	總計 百萬元
經營收入	10,912	2,460	2,303	87	15,762
經營支出	(6,675)	(1,551)	(1,548)	(635)	(10,409)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	4,237	909	755	(548)	5,353
信貸減值	(790)	(119)	78	(5)	(836)
其他減值	(10)	2	1	(32)	(39)
聯營公司及合營企業之溢利	179	—	—	(12)	167
除稅前基本溢利／(虧損)	3,616	792	834	(597)	4,645
重組	(46)	21	(13)	(61)	(99)
商譽及其他減值 ²	(308)	—	—	(14)	(322)
債務價值調整	20	8	14	—	42
其他項目	20	—	—	—	20
除稅前列賬基準溢利／(虧損)	3,302	821	835	(672)	4,286

1. 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。列賬基準表現並無變動

2. 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出8.50億元(二〇二二年：3.08億元)

3. 其他項目包括出售航空金融業務，其中租賃業務帶來銷售收益3.09億元及與出售航空貸款組合有關的虧損4,700萬元

有形股東權益回報

	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 ¹ 百萬元
母公司股東平均權益 ²	43,549	44,237
減平均優先股本及股本溢價	(1,494)	(1,494)
減平均無形資產	(5,957)	(5,557)
普通股股東平均有形權益	36,098	37,186
權益持有人應佔期內溢利	3,462	2,902
非控股權益	7	46
分類為權益的優先股及額外一級資本的應付股息	(452)	(401)
普通股股東應佔期內溢利	3,017	2,547
按正常基準計算之項目：		
重組	14	99
商譽及其他減值 ³	850	322
出售業務的淨收益 ⁴	(262)	(20)
創投業務按公允價值計入其他全面收入的未變現收益／(虧損)(扣除稅項)	69	(36)
債務價值調整	(17)	(42)
按正常基準計算項目的稅項	(21)	(3)
普通股股東應佔期內基本溢利	3,650	2,867
有形股東權益基本回報	10.1%	7.7%
有形股東權益列賬基準回報	8.4%	6.8%

1. 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。列賬基準表現並無變動

2. 不包括其他權益工具(包括額外一級資本)

3. 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出8.50億元(二〇二二年：3.08億元)

4. 包括出售航空金融業務，其中租賃業務帶來銷售收益3.09億元及與出售航空貸款組合有關的虧損4,700萬元

	二〇二三年				總計 %
	企業、商業及 機構銀行業務 %	個人、 私人及 中小企業 銀行業務 %	創投業務 %	中央及 其他項目 (類別) %	
有形股東權益基本回報	19.5	25.3	nm³	(27.0)	10.1
監管事宜撥備	—	—	—	—	—
重組					
其中：收入	1.4	0.6	—	0.3	1.0
其中：支出	(1.3)	(1.4)	nm ³	(0.6)	(1.1)
其中：信貸減值	0.1	—	—	0.1	0.1
其中：其他減值	(0.1)	—	—	(0.2)	(0.1)
其中：聯營公司及合營企業之溢利	—	—	—	0.6	0.1
已出售／持作出售業務的淨收益 ²	1.3	—	—	—	0.7
商譽及其他減值 ¹	—	—	—	(11.1)	(2.3)
創投業務按公允價值計入其他全面收入的 未變現收益／(虧損)(扣除稅項)	—	—	—	—	(0.2)
債務價值調整	0.1	—	—	—	—
按正常基準計算項目的稅項	(0.4)	0.2	nm ³	1.1	0.1
有形股東權益列賬基準回報	20.6	24.7	nm³	(36.8)	8.4

1. 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出8.50億元(二〇二二年：3.08億元)

2. 包括出售航空金融業務，其中租賃業務帶來銷售收益3.09億元及與出售航空貸款組合有關的虧損4,700萬元

3. 無意義

4. 分類有形股東權益乃本年基本溢利相對平均有形股權的比率。有形股權以平均加權風險資產計算所得

二〇二二年¹

	企業、商業及 機構銀行業務 %	個人、 私人及 中小企業 銀行業務 %	創投業務 %	中央及 其他項目 (類別) %	總計 %
有形股東權益基本回報	13.4	15.8	nm ³	(14.2)	7.7
監管事宜撥備	—	—	—	—	—
重組					
其中：收入	1.9	0.6	—	0.1	1.3
其中：支出	(1.6)	(1.4)	nm ³	(0.5)	(1.4)
其中：信貸減值	—	—	—	—	—
其中：其他減值	(0.2)	—	—	(0.3)	(0.2)
其中：聯營公司及合營企業之溢利	—	—	—	(0.1)	—
已出售／持作出售業務的淨虧損	—	—	nm ³	0.3	0.1
商譽及其他減值 ²	—	—	—	(4.5)	(0.9)
創投業務按公允價值計入其他全面收入的 未變現收益／(虧損)(扣除稅項)	—	—	—	—	0.1
債務價值調整	0.2	—	—	—	0.1
按正常基準計算項目的稅項	(0.1)	0.2	nm ³	—	—
有形股東權益列賬基準回報	13.6	15.2	nm ³	(19.2)	6.8

- 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。列賬基準表現並無變動
- 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出8.50億元(二〇二二年：3.08億元)
- 無意義
- 分類有形股東權益乃本年基本溢利相對平均有形股權的比率。有形股權以平均加權風險資產計算所得

淨註銷比率

	二〇二三年			二〇二二年		
	年／期內 信貸減值 (註銷)／撥回 百萬元	淨平均 風險承擔 百萬元	淨註銷比率 %	年／期內 信貸減值 (註銷)／撥回 百萬元	淨平均 風險承擔 ¹ 百萬元	淨註銷比率 ¹ %
第一階段	42	320,649	(0.01)%	5	321,099	(0.00)%
第二階段	(262)	11,674	2.24%	(325)	13,162	2.47%
第三階段	(386)	3,117	12.38%	(423)	3,074	13.76%
風險承擔總額	(606)	335,440	0.18%	(743)	337,335	0.22%

1 過往年度經已重列

每股普通股盈利

	二〇二三年						
	基本 百萬元	重組 百萬元	債務 價值調整 百萬元	出售業務的 淨收益 ¹ 百萬元	商譽及 其他減值 ² 百萬元	按正常基準 計算項目的 稅項 百萬元	列賬基準 百萬元
普通股股東應佔本年度溢利	3,581	(14)	17	262	(850)	21	3,017
基本一加權平均股份數目(百萬股)	2,778						2,778
每股普通股基本盈利(仙)	128.9						108.6

	二〇二二年 ³						
	基本 百萬元	重組 百萬元	債務 價值調整 百萬元	出售業務 產生的 淨虧損 百萬元	商譽減值 ² 百萬元	按正常基準 計算項目的 稅項 百萬元	列賬基準 百萬元
普通股股東應佔本年度溢利	2,903	(99)	42	20	(322)	3	2,547
基本一加權平均股份數目(百萬股)	2,966						2,966
每股普通股基本盈利(仙)	97.9						85.9

- 包括出售航空金融業務，其中租賃業務帶來銷售收益3.09億元及與出售航空貸款組合有關的虧損4,700萬元
- 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出8.50億元(二〇二二年：3.08億元)
- 二〇二二年有關期間的基本表現已就剔除(i)退出非洲及中東地區市場及業務；(ii)航空金融；及(iii)債務價值調整作出重列。列賬基準表現並無變動

其他表現指標

其他表現指標乃為適用財務報告框架所界定或說明的財務指標以外，用作衡量過往或未來財務表現、財務狀況或現金流量的財務指標。以下為本集團衡量財務表現及財務狀況所使用的主要其他表現指標。

指標	定義
墊款對存款／ 客戶墊款對存款比率	客戶貸款及墊款總額對客戶存款總額(不包括於央行持有的核定結餘(於壓力點確認為須予償還款項))的比率。低墊款對存款比率表示因著重從客戶取得高水平的穩定資金，故客戶存款多於客戶貸款。
平均計息結餘	日平均生息資產及計息負債餘額，不包括與金融市場交易賬相關的其他資產及其他負債中的日均現金抵押餘額
固定匯率基準	固定匯率基準表現指標旨在就調整比較期間呈列本年度的功能貨幣匯率。以下各項的結餘按固定匯率基準呈列： <ul style="list-style-type: none"> • 經營收入 • 經營支出 • 除稅前溢利 • 風險加權資產
成本對收入比率	總經營支出對總經營收入的比例。
保障比率	各階段減值撥備對各階段貸款總風險承擔的比率。
計入抵押品後的保障比率／ 計入抵押品的保障比率	第三階段貸款的減值撥備及就該等不履約貸款風險承擔持有的抵押品可變現價值對第三階段貸款的貸款總風險的比率。
總收益率	報告利息收入除以平均計息資產。
風險加權資產收益率	年化收入(不包括借記估值調整)佔平均RWA的百分比
收入與成本增長差	收入變動率與經營支出變動率之間的差值。當收入百分比變動高於或不低於經營支出相應比率，收入與成本增長差為正數。
貸款損失率	客戶貸款及墊款的信貸減值總額除以平均客戶貸款及墊款。
淨支出比率	信貸減值支出或撥回淨額對平均未完結貸款及墊款淨額的比率。
每股有形資產淨值	有形資產淨值(總有形資產減總負債)對報告期末發行在外普通股股份數目的比率。
淨收益率	平均資產的總收益率減平均負債支付率。
淨息差	根據用於向金融市場業務及計息資產財務擔保費提供資金的攤銷成本負債產生的利息支出進行調整的報告淨利息收入除以平均計息資產(不包括按公允價值計入損益的金融資產)。
每名全職僱員的風險 調整收益	每名全職僱員的風險調整收益風險調整收益的定義為基本經營收入減過去12個月的每名全職僱員基本減值。風險調整收益除以12個月全職僱員的滾動平均值則為每名全職僱員的風險調整收益。
支付率	報告利息支出(經調整用於為按公允價值計入損益的金融工具提供資金的攤銷成本負債產生的利息支出)除以平均計息負債。
股本回報率	本年度可供分派予普通股股東溢利加上與創投業務分部有關的其他全面收入的公允價值變動對報告期間加權平均普通股股東權益的比率。
有形普通股股東權益回報	本年度可供分派予普通股股東溢利對平均有形股東權益(即普通股股東權益)減報告期間的平均無形資產的比率。倘說明為目標有形股東權益回報，則此乃基於未來期間的溢利及權益預期。
股東回報總額	本集團給予投資者的股東權益回報總額(股價上升及股息)。

指標	定義
基本淨利息收入	報告的淨利息收入就用於資助金融市場業務的攤銷成本負債所產生的利息支出以及生息資產的財務擔保費進行調整，從而正常化處理成為以基本基準呈列。
基本／正常基準	倘報告業績已就代表資本性質的溢利或虧損的重組及其他項目；DVA；因策略性的投資交易而產生的款項，不包括因創投交易產生的款項，因為該等款項被視為本集團日常業務過程的一部分；及期內對本集團一般業務盈利有重大或重要影響之其他非經常及／或特殊交易，以及管理層及投資者於按期評估表現時通常會單獨識別的項目作出調整，則表現指標以基本／正常基準描述。重組包括已披露不再屬於集團持續經營業務的業務對損益的影響、裁員成本、關閉或搬遷業務地點的成本、資產減值以及與集團持續經營業務無關的其他成本。此處的重組與《國際會計準則》第37號定義的重組準備金不同。 基本／正常表現及報告表現的對賬載於財務報表附註2。以下各項的結餘及指標按基本基準呈列： <ul style="list-style-type: none"> • 經營收入 • 經營支出 • 除稅前溢利 • 每股盈利(基本及攤薄) • 成本對收入比率 • 收入與成本增長差 • 有形股東權益回報
非淨利息收入	報告的非淨利息收入為費用淨額及佣金，交易收入淨額及其他營業收入的總和
基本非淨利息收入	報告的非淨利息收入就用於資助金融市場業務的攤銷成本負債所產生的利息支出以及生息資產的財務擔保費進行調整，從而正常化處理成為以基本基準呈列。前期的基本非淨利息收入描述為基本其他收入。
有形股東權益基本回報	本年度可供分派予普通股股東溢利加上與創投業務分部有關的其他全面收入的公允價值變動對報告期間加權平均普通股股東權益的比率。

可行性聲明

董事須就本集團發佈可行性聲明，解釋於適當期間內對本集團前景的評估，並表明是否對本集團能夠持續經營和償還到期債務抱有合理期望。

董事亦將披露他們作出評估的期間及他們認為該期間合適的原因。

在考慮本集團的可行性時，董事在考慮新興風險以及主要風險的基礎上，已評估可能影響本集團業務模式及策略計劃、未來表現、資本充足率、償付能力及流動資金的關鍵因素，包括但不限於通脹壓力、油價飆升、市場波動、經濟衰退及地緣政治事件。

董事認為，該項評估歷時三年，時間充裕，因三年期間符合本集團策略計劃的時間範圍，是開展監管資本壓力測試的基礎，且代表了影響金融服務業的監管變化的持續水準。董事將持續監察及考慮此期間長度的合適性。

董事已審閱企業計劃、本集團正式預算流程及策略計劃的結果。對於二〇二四年企業計劃，前瞻性現金流量及結餘包括全球利率對收益及通脹壓力對成本的預期影響。企業計劃進一步包括全球利率對收益的預期影響。企業計劃還包括全球利率低企對收入的影響。董事會每年評估及審批企業計劃，獲集團風險總監確認該計劃與企業風險管理架構保持一致及符合集團風險取向聲明，並考慮本集團未來的盈利、現金流量、資本要求及資源、流動資金比率及期內的其他主要財務及監管比率預測。企業計劃詳細列明本集團有關預測溢利、普通股權一級資本比率預測、有形股東權益回報預測、成本對收入比率預測及現金投資預測的主要表現指標。董事會已透過將預算及企業計劃對比報告業績檢討本集團的持續表現管理流程。

本集團利用一系列特定假設性情景進行企業整體壓力測試，探討本集團抵禦資產負債表及業務模式衝擊的能力。

為評估本集團資產負債表的抵禦能力以及資本及流動資金充足率，本集團透過嚴峻但有可能發生的宏觀金融情景探討觸發以下一個或多個情況的衝擊：

- 全球經濟放緩，包括中國、亞洲及西方經濟體遭遇可能屬嚴重或更長期的衰退，導致物業價值嚴重下跌

- 全球貿易量急劇下降及全球供應鏈中斷，包括貿易緊張局勢嚴重惡化及保護主義抬頭。

- 全球經濟的通脹壓力，包括商品價格的波動

- 新興市場的貨幣利率大幅上升和貶值，導致主權風險加劇

- 金融市場波動，包括宏觀經濟和地緣政治事件共同推動的資產價格大幅波動

今年的主要關注是：

- 高利率及持續通脹(包括油價飆升)的影響，加上市場劇烈波動以及中國及其他經濟體的嚴重經濟衰退。

- 地緣政治緊張局勢加劇對我們所覆蓋市場的經濟及金融活動的影響，包括對金融及營運風險的評估。

- 測試本集團的流動性恢復能力，以防其經歷非常嚴重的壓力，如觀察到不同的實際壓力事件，如Silicon Valley Bank或瑞士信貸銀行

二〇二三年，本集團進行多項氣候風險壓力測試，包括香港金融管理局、阿聯酋中央銀行規定的測試，以及內部管理情景分析。我們擴大組合的覆蓋範圍，在基於綠色金融體系網絡(NGFS)第三版的三種外部情景及三種內部管理情景下，對95%的違約企業、商業及機構銀行業務風險承擔的復原力進行評估。三種內部情景指一種定制的基本情況以及一種物理及一種過渡尾端風險情景。

貸款減值(LI)強度衡量預期信貸虧損(ECL)總額相對於違約風險承擔(EAD)的水平，使我們能夠評估受氣候風險潛在虧損影響的風險承擔的相對規模。貸款減值強度目前並不重大。

總體而言，我們相信，透過繼續採取必要的行動(本集團已在各部門採取該等行動)，與客戶就這一問題進行溝通，並支持彼等加強氣候過渡計劃，可減輕潛在的信貸虧損水平。於各種政府間氣候變化委員會(IPCC)代表性集中路徑(RCP)情景下的海平面上升影響用於探索實體風險對個人、私人及中小企業銀行業務(CPBB)住宅按揭貸款組合的影響。二〇二三年，氣候風險亦被視為我們正式的年度企業策略及財務規劃流程的一部分。

在這一系列情景下，該等壓力測試的結果顯示，本集團有足夠的資本及流動資金持續經營並滿足監管最低資本及流動資金要求。

為評估本集團業務模式的抵禦能力，探討了極端且不大可能發生的情況，該等情況在設計上會導致本集團業務模式不再可行，對本集團而言，該等情況已包括地緣政治緊張局勢升級，導致對等目標制裁，以及東西方金融體系分化，影響到包括技術、電信及金融機構在內的關鍵行業。從這些反向壓力測試中獲得的見解可應用於策略、風險管理以及資本及流動資金計劃。

➔ 更多壓力測試的資料載於**風險管理方法**一節(二〇二三年年報第314頁)。

董事進一步考慮了本集團的內部流動性充足評估流程(ILAAP)，該流程考慮了本集團的流動性狀況、其框架以及是否維持足夠的流動性資源來支付到期負債。資金和流動性在風險偏好指標的背景下進行考慮，包括客戶墊款對存款比率(ADR)和流動性比率(LCR)。

董事會風險委員會(「BRC」)代表董事會對本集團的主要風險進行監督，並審查本集團的風險取向聲明及企業風險管理框架，包括審查本集團風險管理系統及主要控制措施的適當性及有效性，審議重大監管變更建議的影響，以及審查包括氣候風險在內的本集團業務主要風險報告。

董事會風險委員會定期收到有關本集團主要風險的報告，以及有關宏觀經濟環境、地緣政治前景、市場發展及相關監管更新的報告。二〇二三年，董事會風險委員會進行更深入的討論，內容包括企業、商業及機構銀行業務風險深入研究，特別關注變革管理及監管計劃；個人、私人及中小企業銀行業務組合，尤其是信用卡、個人貸款、合作關係、金融罪行及資訊及網絡安全風險；本集團的流動性及資金風險管理方法；包括主權風險在內的國家風險；信貸組合管理活動風險以及資產負債表優化方面的進展；聲譽及可持續發展風險，包括本集團應對環境、社會及管治風險的方法；氣候風險，特別是氣候風險整合及情景分析；安全及安保風險；信貸風險審查，特別是大額風險、氣候風險評估及壓力測試的資源及範圍；及風險總監財務報告，包括圍繞當前資產負債表的風險觀察及建議；SC Ventures風險及管治。董事會風險委員會亦與審核委員會就前瞻性地緣政治議程及新出現的風險舉行一次聯合整體情況會議。

基於所獲得的資料，董事在評估本集團的可行性時考慮主要不確定性及主要風險、該等風險如何影響本集團的風險狀況、表現及可行性，以及任何必要的具體減低風險措施或補救行動。

有關董事相關資料的更多詳情，請參閱年報及賬目內的下列章節：

- 本集團的業務模式(第20至23頁)及策略(第24至25頁)
- 本集團目前的狀況及前景，包括可能影響未來業績及發展的因素，連同財務及資金狀況的詳述載於客戶類別回顧及地區回顧(第28至33頁)
- 於策略報告內有關本集團主要風險主題的最新情況於集團風險總監回顧內討論(第44至51頁)
- 董事會報告中董事會風險委員會一節(第168至173頁)
- 本集團的新興風險載有可能在來年影響本集團的關鍵外圍因素(第48至51頁)
- 本集團的企業風險管理架構詳述本集團如何識別、管理及監管風險(二〇二三年年報第314至319頁)
- 本集團的風險狀況提供對我們所有主要風險類型風險承擔的分析(二〇二三年年報第320至337頁)
- 本集團的資本狀況、監管發展以及管理及分配資本的方法載於資本回顧(二〇二三年年報第338至343頁)

經考慮上文概述的全部因素後，董事確認，他們對本集團於截至二〇二六年十二月三十一日止的評估期間能夠持續經營和償還到期債務抱有合理期望。

我們的策略報告(第01頁至第89頁)已經過董事會的審閱和批准。

第01至89頁的策略報告已獲董事會審閱及批准。



集團行政總裁

Bill Winters

二〇二四年二月二十三日

管治

- 92 集團主席管治概述
- 93 董事會
- 98 企業管治
- 104 董事薪酬報告
- 108 薪酬一覽
- 110 董事薪酬政策概要
- 112 薪酬的協同
- 114 本集團整體薪酬
- 115 股東資料

我們的年度最佳氣象攝影師

我們將展示三張由我們的同事拍攝的最引人注目的天氣及氣候照片，該等照片由我們4,000多名員工投票選出。

該等照片最初作為渣打年度最佳氣象攝影師比賽的一部分提交，該比賽由英國皇家氣象學會主辦。

氣候變化仍然是世界面臨的一個重大挑戰，對環境、社會及經濟增長造成負面影響。該等圖片旨在吸引人們關注地球的美麗及保護地球的重要性。我們將繼續致力於二〇二五年前實現自身營運淨零碳排放，並於二〇五〇年前實現融資淨零碳排放。

→ 詳情請參閱 sc.com/scwpy

中國張家界國家森林公園
攝影師：Irene Yuan



肯尼亞Amboseli
攝影師：Arvind Karthik



印度泰米爾納德邦的科盧庫馬萊峰(Kolukkumalai Peak)
攝影師：Akshat Tholia



集團主席管治概述



集團主席
José Viñals博士

「在充滿不確定性的時期， 穩健的企業管治框架尤為 重要。」

在年報起首的信件中，我指出影響本年度的多種地緣政治及宏觀經濟事件給我們的市場帶來的不確定性。鑒於該等事件能夠以截然不同的方式影響我們的各項業務，因此需要我們密切關注。董事會已對該等事態發展進行認真及積極的監控，在董事會及各委員會的議程上投入大量時間，亦於本集團的國際顧問委員會(IAC)上對其進行審議，該委員會的成員包括我們管理團隊的代表。

董事會亦接收內部及外部專家的一系列情況通報，該等專家從外交、中央銀行、經濟、地區及政治角度提供寶貴的見解，幫助我們為未來可能發生的事件做好準備。同樣，董事會風險委員會(BRC)及審核委員會(AC)聯合舉辦一次藍天思維會議，探討前瞻性地緣政治及其對該等委員會工作的影響。會議由我們的國際顧問委員會主席Robert Zoellick主持。

在充滿不確定性的時期，穩健的企業管治框架尤為重要，本報告介紹董事會及各委員會如何努力確保應對風險、抓住機遇，以及本集團如何繼續實現可持續價值。

董事會對市場對集團第三季度業績的反應感到失望。我們與我們的顧問以及於十二月份的董事會會議上仔細考慮造成該情況的原因，並從中吸取一些教訓。

董事會二〇二三年的優先事項以我們的業務目標、營運環境以及去年外部協助的董事會評估所提出的建議為指導。這些均已納入年初的議程，並定期進行檢討。

二〇二三年二月，Silicon Valley Bank倒閉，瑞士信貸銀行也隨之倒閉，銀行業面臨動盪。董事會風險委員會對形勢進行認真的監控，定期從管理層處獲得關於我們自身財務狀況以及為解決市場中出現的問題而採取的行動的最新資料。該等資料亦可與董事會共享，董事會亦於會議上收到最新資料。

資訊及網絡安全(ICS)風險也是二〇二三年董事會及董事會風險委員會的重點關注領域。董事會風險委員會投入大量時間審閱及討論資訊及網絡安全事宜，包括一份新的資訊及網絡安全風險取向聲明，該聲明亦提交董事會。審核委員會於本年度忙於檢討圍繞本集團活動的內部控制及保證。委員會密切關注若干行業、地區及附屬公司(尤其是中國)的貸款及投資的賬面值。

薪酬委員會繼續努力實施二〇二二年批准的薪酬策略。董事薪酬報告詳細介紹薪酬委員會於二〇二三年的主要活動，請參閱第104頁。

一月，我們委任Linda Yueh為獨立非執行董事。在Jasmine Whitbread於五月自董事會退任後，Linda隨後接替Jasmine擔任可持續發展與文化委員會(CSC)主席。八年來，Jasmine為董事會作出卓越貢獻，並出色地領導可持續發展與文化委員會。Andy Halford於二〇二四年一月卸任集團財務總監(GCFO)一職，其任職九年以上，為本集團作出極其重要的貢獻，我們對其離任亦感到非常遺憾。

我們歡迎Diego De Giorgi於二〇二三年九月加入本集團，擔任候任集團財務總監，此前，管治及提名委員會(GNC)對外部人才進行全面的摸底及甄選。在獲得監管批准後，Diego於二〇二四年一月開始履職，此前其接受全面的入職培訓，並與Andy進行交接。有關董事會變動的更多詳情，請參閱二〇二三年年報第177頁開始的管治及提名委員會報告。

我們在董事會層面及各委員會層面一直關注英國審核及企業管治(ACG)改革的建議。在財務報告委員會(FRC)發佈二〇二四年英國企業管治守則之後，我們正在考慮進行改革，以便為於二〇二五年實施新的英國守則及於下一年生效的額外內部控制報告規定作好準備。

於二〇二三年，我們作為董事會走訪多個市場，包括香港、雅加達及首爾；此外，多位董事進行市場考察，以實地了解業務、機遇及面臨的挑戰。在我們作為董事會訪問的每個市場，均舉行員工聯繫會議，董事透過面對面或混合機制的方式，與我們各地的同事會面並傾聽彼等的意見。我們很高興能有機會與我們眾多寶貴的同事聯繫，其中既有長期員工，也有新招聘的員工。該等市場訪問提供一個機會，可檢驗對董事會與員工聯繫的模式所做的改進，在我們擺脫新型冠狀病毒疫情後，該模式可促進更多的面對面接觸。員工聯繫模式改革的詳情載於二〇二三年年報第174頁的可持續發展與文化委員會報告。海外董事會訪問除了能讓我們與各地的同事建立聯繫外，亦為董事會提供加強與附屬公司董事會聯繫的機會。董事會計劃於二〇二四年訪問我們業務範圍內的多個國家。有關董事會與持份者聯繫的更多詳情，請參閱二〇二三年年報第157頁。

與所有持份者(當然也包括我們的投資者)的聯繫是我們決策的關鍵。十一月，我與審核委員會及薪酬委員會主席共同舉辦一次招待活動，介紹本集團策略(包括可持續發展策略)的最新情況，以及董事會各委員會的工作情況。董事會與我們附屬公司的董事會透過董事會主席、委員會主席及其他獨立非執行董事間的定期交流繼續保持密切接觸。

公司計劃是董事會每年議程的重要組成部分。六月，我們進行為期兩天的深入而富有成效的策略討論，審議二〇二三年出現的經濟及政治逆風所帶來的任何影響。會議結束時，董事會堅信，這仍然是本集團的正確策略。年內，董事會根據我們的公司計劃及風險取向，考慮許多策略發展機會。

最後，董事會對未來仍然充滿信心，並會堅定執行我們的策略、毋忘初衷，以及聚焦於在我們的風險取向內建立持久及可持續的回報。

集團主席
José Viñals博士

董事會

委員會標記

- 委員會主席以綠色顯示
- (A) 審核委員會
- (Ri) 董事會風險委員會
- (S) 文化及可持續發展委員會
- (N) 管治及提名委員會
- (R) 薪酬委員會

集團主席

José Viñals博士 (69歲)

委任日期：二〇一六年十月，於二〇一六年十二月擔任集團主席。José於二〇一九年四月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：José在國際監管領域擁有豐富的經驗，十分了解我們的市場及全球貿易的經濟、金融及政治動態彼於我們業務所在的司法權區與決策者擁有廣闊的關係網絡。

職業生涯：直至二〇一六年，José為國際貨幣基金組織的金融顧問兼貨幣和資本市場部主管，負責監督及指導國際貨幣基金組織的貨幣及金融領域工作。彼曾為國際貨幣基金組織於金融事宜(包括全球金融穩定)方面的主要發言人。José於任職期間為金融穩定委員會全體會議及督導委員會成員，在國際金融監管改革方面擔當重要角色。於加入國際貨幣基金組織前，José以經濟師及史丹福大學學院成員的身份開展其事業，其後於西班牙中央銀行工作，擔任副行長。彼為國際貨幣會議前主席。

José曾擔任多個其他董事會及顧問職位，包括西班牙存款保障基金主席、歐洲中央銀行的國際關係委員會主席、歐盟經濟及財政委員會委員及國際結算銀行機構投資者工作組主席。

外部委任：José為聯合國全球投資者促進可持續發展聯盟(GISD)的聯席主席。彼為國際金融協會董事會成員、布雷頓森林體系委員會董事會成員、CityUK領導委員會委員及世界貿易組織(WTO)總幹事商業諮詢小組成員。

委員會 (N)

集團行政總裁

Bill Winters (62歲)

委任日期：二〇一五年六月。Bill於二〇一五年六月亦獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：Bill為一名職業銀行家，擁有重要的前線全球銀行業經驗，並擁有良好的領導能力及金融成功經驗。彼於新興市場工作經驗豐富，於發現及培養人才方面擁有良好往績。

職業生涯：Bill的職業生涯始於摩根大通，並成為摩根大通五名執行人員之一，其後自二〇〇四年起於該投資銀行出任聯席行政總裁，直至二〇〇九年退任為止。Bill受邀成為就改善銀行業競爭及金融穩定提出建議方法的銀行業獨立委員會成員。其後，彼亦擔任英國議會銀行業標準委員會的顧問，並受英倫銀行董事會邀請完成該行流動資金運作的獨立審閱。

Bill於二〇一一年創立另類資產管理公司 Renshaw Bay，出任主席兼行政總裁，直至獲委任加入渣打集團有限公司董事會為止。Bill之前為Pension Insurance Corporation plc及RIT Capital Partners plc的非執行董事。彼於二〇一三年獲得司令勳章(CBE)。Bill為Standard Chartered Holdings Limited的董事。

外部委任：Bill現時為Novartis International AG(於瑞士證券交易所上市)的獨立非執行董事。彼亦為自願碳市場誠信委員會的諮詢小組成員以及英國自願碳市場論壇指導委員會成員。

(+) Bill 現時領導管理團隊

誠如二〇二二年八月一日所宣佈，Christine Hodgson於二〇二三年一月三十一日自董事會退任。Jasmine Whitbread於二〇二三年五月三日自董事會退任。

誠如二〇二三年十二月二十一日所宣佈，Andy Halford於二〇二四年一月二日卸任集團財務總監及董事會成員，因此將不在二〇二四年股東週年大會(AGM)上尋求連任。

誠如二〇二四年二月十六日所宣佈，Gay Huey Evans將於二〇二四年二月二十九日起退出董事會。唐家成將於二〇二四年五月九日在股週年東大會之前離任董事會。Diane Jurgens將加入董事會擔任獨立非執行董事，於二〇二四年三月一日生效。

集團財務總監

Diego De Giorgi (53歲)

委任日期：二〇二四年一月。Diego於二〇二四年一月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：Diego於全球金融服務領域擁有逾三十年經驗，合作的客戶遍及英國、歐洲、美國、亞洲、中東及非洲，令彼對於不同市場開展業務的複雜程度有深刻理解。

職業生涯：Diego於高盛工作18年，曾在股權資本市場部及金融機構部擔任領導職務，之後成為全球投資銀行部首席營運官。之後，彼轉投Bank of America Merrill Lynch，於該公司工作六年，升任全球投資銀行部主管。二〇二〇年及二〇二一年，彼擔任UniCredit的非執行董事及薪酬委員會成員。

自二〇二一年起，Diego擔任歐洲有史以來最大的特殊目的收購公司(SPAC) Pegasus Europe的聯席首席執行官，該公司專注於金融服務領域，並於阿姆斯特丹泛歐交易所上市。

外部委任：Diego亦為MIB Trieste School of Management董事會成員。

高級獨立董事

Maria Ramos (65歲)

委任日期：二〇二一年一月。Maria於二〇二一年一月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。彼於於二〇二二年九月獲委任為高級獨立董事。



經驗：Maria在行政總裁、銀行、商業、金融、政策及國際事務方面擁有豐富經驗。

職業生涯：二〇〇九年至二〇一九年，Maria駐於南非，擔任ABSA Group Limited (前稱Barclays Africa Group，為一間服務非洲12個市場的多元金融服務集團)行政總裁。加入ABSA前，Maria任職國有貨運及物流服務供應商Transnet Ltd，擔任集團行政總裁達五年。於任職行政總裁前，Maria曾任南非國庫(前稱財政部)總理事達七年，於國庫改革中肩負重任，令國庫躋身種族隔離時期後管理

中最效能效率的國家部門之列。Maria曾任職多個跨國企業的董事會，包括Sanlam Ltd、Remgro Ltd及SABMiller plc。彼近期曾任沙地英國銀行及Public Investment Corporation Limited的非執行董事，之後於二〇二〇年十二月退任。

外部委任：Maria現任AngloGold Ashanti PLC主席及歷峰集團(Compagnie Financière Richemont SA)非執行董事。彼亦為「國際30人小組」(Group of Thirty)成員，英國牛津大學布拉瓦尼克政府學院(Blavatnik School of Government at Oxford University)國際諮詢委員會及Wits Foundation Board of Governors成員。

委員會 **Ri A R N**

獨立非執行董事

Shirish Apte (71歲)

委任日期：二〇二二年五月。Shirish於二〇二三年一月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：Shirish擁有豐富的企業、投資銀行、風險管理、商業及零售銀行經驗。其對金融服務有著深刻的理解，尤其是在亞太、中東及中東歐地區。

職業生涯：Shirish曾於花旗集團工作逾30年，其專注於公司及投資銀行，管理國家和地區級別的商業及零售銀行業務。其擁有豐富的國家和地區級別風險經驗，曾擔任花旗集團的高級信貸主任及高級證券主任。Shirish從二〇〇八年至二〇〇九年擔任花旗歐洲、中東及非洲業務的聯席行政總裁，及從二〇〇九年至二〇一一年擔任亞太區的地區行政總裁。

彼從二〇一二年起擔任亞太區銀行主席，直至於二〇一四年退任。

其從二〇〇八年至二〇一四年為花旗集團的執行及營運委員會成員。自二〇一四年六月起，其擔任澳大利亞聯邦銀行的獨立非執行董事，直至於二〇二二年十月辭任。

外部委任：Shirish是Singapore Life Pte Ltd的獨立非執行董事，及Keppel Corporation Limited的獨立非執行董事，其擔任審核及董事會風險委員會成員。

委員會 **R A Ri N**

獨立非執行董事
Phil Rivett (68歲)

委任日期：二〇二〇年五月，Phil亦獲委任為渣打董事委員會委員。



經驗：Phil擁有豐富的專業會計及審計經驗，尤其專注於金融服務領域。彼擁有豐富的會計技術知識，了解披露規定。彼擁有廣泛的財務及業務經驗，尤其是在金融服務領域。

職業生涯：Phil於一九七六年以畢業生的身份加入PricewaterhouseCoopers (PwC)，並於一九八六年成為合夥人。其於PwC任職逾30年，Phil曾為幾家富時100指數公司的牽頭關係合夥人，包括多家國際銀行及金融服務機構。彼亦有豐富的國際經驗，曾於

中東及亞洲（尤其是中國）多家銀行工作。彼於二〇〇七年成為羅兵咸永道金融服務保障業務的負責人，並於二〇一一年獲任命為全球金融服務集團董事長。Phil曾於多個全球金融服務行業集團任職，負責制定治理、財務報告以及風險管理的最佳實務指引。

外部委任：Phil現任全國建築協會獨立非執行董事，及審計委員會主席。

委員會 **A** **R** **N**

獨立非執行董事
Linda Yueh博士, CBE (52歲)

委任日期：二〇二三年一月。Linda亦於二〇二三年一月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：Linda是一位知名的經濟學家及金融節目主持人，在金融服務、技術、非盈利及企業對企業服務領域擁有多樣化的技能和經驗。

職業生涯：Linda在Paul、Weiss、Rifkind、Wharton & Garrison擔任企業律師開始其職業生涯後，曾擔任各種學術職務，並擔任過各種諮詢職務。

從二〇一〇年至二〇一二年，Linda擔任彭博新聞社的經濟編輯，從二〇一三年至二〇一五年擔任英國廣播公司的首席商業記者。從二〇一九年至二〇二二年，她是倫敦政治經濟學院LSE IDEAS的客座教授，並在英國財政部的隔離和專有交易獨立審查小組任職。Linda曾在Scottish Mortgage Investment Trust Plc、London & Partners Ltd及JPMorgan Asia Growth & Income Plc

擔任非執行董事。彼曾擔任Fidelity China Special Situations Plc的高級獨立董事。Linda在二〇二三年的新年榮譽名單中因對經濟服務的貢獻而被授予CBE。Linda是Coutts基金會的受託人及英國貿易委員會的顧問。

外部委任：Linda是牛津大學聖愛德蒙堂的研究員和倫敦商學院的經濟學兼職教授。彼目前擔任Rentokil Initial Plc和Segro Plc的獨立非執行董事。他是Baillie Gifford The Schiehallion Fund Ltd（一家在倫敦證券交易所主板市場專業基金板塊上市的投资公司）的主席。Linda是皇家英聯邦學會的執行主席及Chatham House的副研究員。

委員會 **S** **R** **N**

獨立非執行董事
David Conner (75歲)

委任日期：二〇一六年一月。



經驗：David擁有豐富的全球及企業、投資及零售銀行經驗、深厚的風險管理資歷，並對亞洲各地市場有深入的了解。

職業生涯：David一直從事金融服務行業，在亞洲各地生活及工作長達37年，曾任職花旗銀行及華僑銀行。彼於一九七六年以管理見習人員身份加入花旗銀行，隨後在亞洲擔任多個高級管理職位，包括Citibank India行政總裁及Citibank Japan董事總經理兼市場推廣經理，之後彼於二〇〇二年離開花旗銀行。David於二〇〇二年加入新加坡華僑銀行出任行政總裁兼董事。彼實施了增長策略，帶

領銀行順利渡過市況大幅波動時期。David於二〇一二年退任華僑銀行行政總裁一職，但仍然擔任董事會非執行董事，直至二〇一四年離開集團。彼此前曾於GasLog Ltd擔任非執行董事一職。

外部委任：David是聖路易斯華盛頓大學巴納德癌症研究所的主席及名譽理事。

委員會 **A** **R** **R**

David亦為渣打銀行聯合美國業務風險委員會的成員。

獨立非執行董事

Gay Huey Evans, CBE (69歲)

委任日期：二〇一五年四月。Gay於二〇一九年四月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：Gay擁有廣泛的銀行及金融服務經驗，以及在商業及英國監管及管治方面擁有豐富的經驗。

職業生涯：Gay在金融服務業、國際資本市場及英國金融監管機構工作逾40年。Gay從一九九八年至二〇〇五年七年間在金融服務管理局擔任市場分部總監、資本市場領袖，負責就監管市場基礎設施、監督市場行為及發展市場政策設立面向市場的分部。二〇〇五年至二〇〇八年，Gay在花旗銀行擔任多個職位，包括花旗另類投資歐非中東地區管治總監，之後加入巴克萊資本，擔任投資銀行及投資管理副主席。彼之前

為Aviva plc、倫敦證券交易所集團以及Itau BBA International Plc的非執行董事。彼於二〇一六年因金融服務及多元性服務獲得官佐勳章(OBE)，並因經濟與慈善服務獲得二〇二一年女王新年榮譽教育服務司令勳章(CBE)。Gay為倫敦金屬交易所前任主席。

外部委任：Gay為康菲石油公司(ConocoPhillips)及S&P Global非執行董事及英國財政部董事會非行政成員。Gay亦擔任查塔姆研究所(Chatham House)的高級顧問成員及Benjamin Franklin House的董事會成員。

委員會 (Ri)

獨立非執行董事

Jackie Hunt (55歲)

委任日期：二〇二二年十月。Jackie亦於二〇二二年十月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：Jackie是一名註冊會計師，其主要職業生涯位於金融服務領域。其擁有豐富的英國及國際金融服務經驗，包括資產管理、保險、監管及會計知識。

職業生涯：Jackie曾在眾多公司（包括Aviva、Hibernian Group、Norwich Union Insurance、PwC及RSA Insurance）擔任多個高級管理層職位。自二〇一六年起，Jackie為Allianz SE management Board的具執行責任的成員，負責資產管理及美國人壽保險分部，其任職至二〇二一年。在此之前，Jackie曾擔任保誠集團的執行董事及保誠英國、歐

洲及非洲的行政總裁。其從二〇一〇年至二〇一三年擔任Standard Life plc的財務總監，協助將該壽險公司轉型為一家多元化的儲蓄、養老金及資產管理企業。Jackie先前曾擔任National Express Group PLC的高級獨立董事、TheCityUK的非執行董事及英國金融市場行為監管局(FCA)評審小組的副主席。彼亦曾擔任Man Group PLC、Rothesay Life PLC及OneWeb Holdings Limited的獨立非執行董事。

外部委任：Jackie是Willis Towers Watson plc的獨立非執行董事。

委員會 (A S)

獨立非執行董事

Robin Lawther, CBE (62歲)

委任日期：二〇二二年七月。Robin於二〇二二年十二月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：Robin在全球市場和金融機構方面擁有豐富的國際銀行經驗。除商業銀行業務有廣泛的理解之外，其擁有投資銀行、兼併及收購以及資本籌集方面的專業知識。

職業生涯：Robin曾在JP Morgan Chase工作逾25年，擔任多個高級執行職務。其於全球市場擁有寶貴的執行及非執行經驗，對監管及管治事項具有相當了解。從二〇一九年至二〇二一年，其擔任M&G plc董事會的非執行董事。於二〇一四年一月，Robin加入Shareholder Executive（其後來成為UK Government Investments (UKGI)）擔任非執

行董事會成員，直至於二〇二二年五月其任期屆滿。彼因金融服務及多元性服務獲得二〇二〇年女王新年榮譽教育服務司令勳章(CBE)。二〇一八年至二〇二三年，彼擔任Nordea Bank Abp的獨立非執行董事。

外部委任：Robin為Ashurst LLP的獨立委員會成員及Aon PLC的諮詢委員會成員。

委員會 (Ri S R)

獨立非執行董事
鄧元鑾 (69歲)

委任日期：二〇一九年六月。鄧元鑾亦於二〇一九年六月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：鄧元鑾對我們若干主要市場(尤其是中國內地)的新興技術有著深刻的了解和經驗。

職業生涯：鄧元鑾在科技及風險資本行業擁有逾30年的國際及中國營運經驗，涉及風險投資、銷售、市場推廣、業務開發、研發及製造。從一九八九年至二〇〇四年，鄧元鑾在中國及亞太地區的蘋果公司、Digital Equipment Corp及3Com擔任多個高級職位。從二〇〇四年至二〇一〇年，鄧元鑾在諾基亞擔任多個職位，包括公司副總裁、諾基亞通信有限公司董事長及諾基亞(中國)投

資有限公司副董事長。於二〇一三年在北京加入NGP Capital (Nokia Growth Partners) 擔任董事總經理及合夥人之前，彼出任 Advanced Micro Devices (AMD) 高級副總裁兼大中華區總裁，直至其於二〇二一年六月自該職位退任。鄧元鑾曾擔任金山軟件有限公司(一間於香港聯交所上市的中國領先軟件及互聯網服務公司)的非執行董事。

外部委任：鄧元鑾於二〇二一年六月加入開雲汽車(一家總部位於中國的電動車創業公司)擔任首席價值官。鄧元鑾亦為歡聚集團(於納斯達克股票市場上市的中國直播社交媒體平台)的非執行董事。彼亦為NGP Capital 的顧問。

委員會 (Ri) (S)

獨立非執行董事
唐家成 (69歲)

委任日期：二〇一九年二月。



經驗：唐家成對中國內地及香港的金融服務及監管部門的營運擁有深刻見解及認識。

職業生涯：唐家成於一九七九年加入畢馬威英國(KPMG UK)，並於一九八九年成為香港事務所的審計合夥人。彼於二〇〇七年獲選為畢馬威中國及香港主席，其後於二〇〇九年成為亞太區主席以及全球董事會及全球行政團隊成員。彼於畢馬威工作超過30年，期間積極參與證券及期貨市場工作，並於二〇〇二年至二〇〇八年擔任香港聯交所主板及創業板上市委員會成員(於二〇〇六年至二〇〇八年擔任主席)。於二〇一一年離開畢馬威後，彼獲委任為證券及期貨事務監察委員會非執行董事，並於二〇一二年擔任主席，直至於二〇一八年十月退任為止。

彼於擔任主席期間監督多項主要政策舉措，包括引入「滬港通及深港通」計劃，以及內地與香港的基金互認安排。於二〇一七年直至二〇二〇年七月，唐家成成為香港機場管理局非執行董事，彼從二〇二〇年四月至二〇二二年十二月為香港人力資源規劃委員會委員以及從二〇一六年一月擔任香港大學教育資助委員會主席，並於二〇二二年十二月辭任該職務。

外部委任：唐家成成為香港鐵路有限公司的獨立非執行董事，其審核及風險委員會成員以及其財務及投資委員會成員。彼為香港特別行政區不同政府機構的成員，亦代香港政府出任國泰航空有限公司觀察員。彼為香港投資管理有限公司及香港聯交所的董事會成員。

委員會 (A) (Ri)

集團公司秘書
Adrian de Souza (53歲)

委任日期：Adrian於二〇二二年五月獲委任為集團公司秘書。



職業生涯：Adrian於一九九七年獲得律師資格。於加入渣打之前，彼為Vivo Energy PLC (一家FTSE-250泛非洲燃料零售商)的總顧問，彼負責公司秘書、管治、道德、合規及法政調查職能，同時為集團執行委員會的成員。

在國際律師事務所Hogan Lovells及Clifford Chance從事私人執業後，Adrian曾擔任IQSA Group (高盛的一家私募股權企業)的總顧問及公司秘書；Barclays Bank UK PLC的公司秘

書、FTS E100公司Land Securities Group PLC的總顧問及公司秘書，彼為集團的執行委員會成員及SABMiller PLC, Europe的法律主管。

每名參加重選的董事現時並將繼續對渣打集團有限公司長遠可持續的成功作出重要貢獻，有關原因將載於二〇二四年股東週年大會通告內。

企業管治

本節載列對本年度涵蓋的主要董事會項目及活動以及董事會、其委員會及其會議結構的見解。



遵守守則

董事欣然確認，本公司於整個回顧年度一直遵守二〇一八年英國企業管治守則(英國守則)及香港上市規則附錄C1所載的香港企業管治守則(香港守則)。

我們將在以下各頁，特別是二〇二三年年報第217頁，分享有關本集團內部管治操作及如何應用英國守則及香港守則所載原則的見解。英國守則及香港守則分別載於 frc.org.uk 及 hkex.com.hk。

本集團確認其已就董事證券交易採納條款嚴格程度不低於香港上市規則附錄C3所規定的行為守則。

經向全體董事作出具體查詢後，本集團確認各董事已遵守所採納的行為守則的規定標準。

在適用情況下，二〇〇八年中大型公司與集團(賬目及報告)規例附表7第13(2)(c)、(d)、(f)、(h)及(i)段所要求的資料載於二〇二三年年報第217至228頁的其他披露一節

我們的持份者，彼等的關注：以獨特的多元化推動社會商業繁榮

董事會意識到有必要與持份者建立並維持積極的關係，並花費大量時間與彼等互動，以更好地了解彼等的觀點，以及機遇、挑戰及本集團對不同市場的影響。

該等關係在董事會及委員會會議上、決策過程中，以及在全年的個人及全體參與中均得到廣泛的考慮。這方面的例子可參閱二〇二三年年報第157至161頁的持份者參與章節、下文各頁的專題章節以及第54至64頁。

客戶



更多詳情請參閱第55頁

監管機構及政府



更多詳情請參閱第57頁

投資者



更多詳情請參閱第57頁

供應商



更多詳情請參閱第58頁

社會



更多詳情請參閱第59頁

僱員



更多詳情請參閱第60頁

↑ 策略

- 在為期兩天的董事會及高級管理層非現場會議上審閱本集團策略，討論進展、可能的改進並確認該策略仍然適當
- 審閱及批准二〇二四至二〇二八年企業計劃作為二〇二四年預算的編製基礎，集團風險總監確認該計劃與企業風險管理架構及集團風險取向聲明一致
- 檢討及審閱按客戶類別、產品組別及地區劃分的業務策略及營運表現，包括其重點工作、進展、機遇及應對當前事件的詳情，其中包括深入研究以下各範疇：
 - 資訊及網絡安全
 - 私人銀行業務
 - SC Ventures
 - 香港、南韓及東盟地區
- 定期獲得企業發展最新情況並進行討論
- 討論及審閱本集團的可持續發展策略
- 討論及審閱本集團的轉型、技術及營運策略
- 收取關於本集團於其聯營公司渤海銀行的投資及於中國的房地產投資的更新資料
- 批准出售其全球航空融資租賃業務
- 監督出售其於安哥拉、喀麥隆、岡比亞及塞拉利昂的附屬公司，以及於坦桑尼亞的個人、私人及中小企業銀行業務

焦點

與SC Ventures 一起推動轉型

SC Ventures是本集團的創新、金融科技投資及創投部門，成立於二〇一八年，目前包括四個主題（數碼資產、可持續發展與包容、網絡經濟與生活方式以及中小企與世界貿易）的36個創投項目組合。二〇二三年，本集團完成SC Ventures活動的重組及圈定。

在本集團內部，SC Ventures正透過擴大內部創業、金融科技參與以及與銀行客戶合作推動創新文化。SC Ventures將繼續為銀行建立一個可持續的創投及合作夥伴生態系統，並加快銀行業的轉型。

鑒於SC Ventures組合的規模，董事會考慮如何以最佳方式向本組織及外部投資者闡明其價值。董事會仔細審查管理層關於SC Ventures當前及未來業務模式的計劃。本集團將專注於將創投業務置於有助於核心銀行轉型的地位。

持份者



客戶



僱員



投資者

! 風險管理

- 接收並討論管理層有關資訊及網絡安全事項的簡報，批准經修訂資訊及網絡安全風險取向，並完成該主題的培訓
- 批准營運彈性自我評估
- 審閱亞洲數據中心更換及升級項目的工作
- 討論宏觀經濟的「逆風」及「順風」給本集團帶來的風險及機遇
- 審閱及討論集團風險總監的風險報告
- 審閱及批准集團處置可行性評估草案，將最終批准權授予董事會風險委員會
- 與審慎監管局(PRA)就彼等的二〇二三年定期總結會議函件中的調查結果進行溝通
- 審閱金融行為監管局的定期公司評估函
- 評估繼續加強本集團風險文化的進展
- 批准二〇二四年風險取向，其中包括對主要風險的考慮
- 批准續保本集團二〇二三／二〇二四年度保單
- 批准對企業風險管理架構作出的重大變更

焦點

由世界銀行行長、我們的國際顧問 委員會主席Robert Zoellick主持 的藍天思維會議

董事會風險委員會及審核委員會共同參加題為「前瞻性地緣政治議程」的藍天思維會議。Robert Zoellick在會議上介紹三個關鍵的元趨勢（技術創新、人口及環境）及三個關鍵要素（消費者、工人及投資者）。根據我們的集團監管及公共事務團隊所做的分析，委員會成員審議元趨勢、關鍵要素及政策槓桿之間的相互作用。然後，委員會成員分析如何利用關鍵政策及監管槓桿應對該等元趨勢及要素造成的壓力。

持份者



客戶



供應商



監管機構
及政府



社會



投資者



僱員

二〇二三年董事會討論及活動的主要範疇續

財務及表現

- 監察本集團的財務表現
- 批准二〇二二年全年及二〇二三年半年業績
- 監督及評估本集團資本實力及流動資金狀況
- 審議本集團投資的賬面值
- 考量本集團的資本管理及回報方式
- 批准二〇二二年末期股息及二〇二三年中期股息
- 批准兩個股份回購計劃
- 獲得並討論有關本集團二〇二三年重要投資計劃的半年度最新情況
- 獲得並討論有關投資者關係事宜的半年度最新情況
- 批准本集團二〇二二年按國家匯報的披露內容

焦點

股息派付及股份回購

二〇二三年，董事會批准兩次股息派付及兩項普通股回購計劃。作為決策過程的一部分，董事會注意到在適當審慎的框架內批准分派及其他資本管理活動的重要性。董事會亦要求管理層保證保護本集團的資本狀況，並保證本集團有能力執行計劃中的投資活動，以實現未來增長。到二〇二三年十一月，年內啟動的兩項股份回購計劃成功完成二〇二三年約20億元的股東回報，同時亦派付總計5.69億元的股息。這一進展使我們更加接近到二〇二四年實現至少50億元股東回報的目標。

持份者



客戶



監管機構
及政府



投資者

員工、文化及價值觀

- 批准本集團二〇二二年的現代反奴隸制聲明
- 批准本集團的經更新行為及道德準則
- 討論有關本集團員工策略及文化願景的進展
- 討論本集團全球僱員聯繫調查「My Voice」的各個方面
- 獲得於近期作出多項委任後，管理團隊及高級管理層繼續計劃的最新進展情況
- 討論本集團多樣性及包容性倡議
- 審閱董事會多元化政策
- 批准更改本集團的營運彈性策略
- 檢討有關本集團Speaking Up計劃運行及成效最新情況的年度報告

焦點

文化

董事會審議本集團的員工策略，並討論在多大程度上可以引入目標以更好地衡量組織的轉型。彼等與管理層討論本集團的文化願景，即鼓勵樹立雄心、行動及責任文化，提高營運效率，並透過高績效及高執行力的文化推動以客戶為中心。董事會注意到員工策略對於業務轉型的成功以及最終實現本集團策略目標的重要性。

持份者



客戶



僱員



社會

外圍環境

- 獲得有關全球經濟的宏觀經濟不利因素與有利因素的最新情況(包括其對集團財務表現的主要推動因素影響的評估)
- 獲得有關一系列主題的內部及外部簡報及資料，包括：
 - 全球市場趨勢
 - 中東地緣政治不確定性的全球宏觀影響
 - 中國擺脫新型冠狀病毒疫情的影響
 - 俄烏戰爭
 - 中美緊張局勢
 - 全球人口趨勢的社會及商業影響
 - 對全球市場、地緣政治及政策的策略洞見
 - 監管發展及更新

焦點

全球市場趨勢

董事會邀請多名內部專家及客座演講者列席董事會宴會，為董事會討論提供各種事宜的重要專業見解及背景。地緣政治的不確定性及全球市場趨勢是今年討論的主題之一。

持份者



客戶



供應商



監管機構
及政府



社會



投資者



僱員

管治

- 監測企業管治的發展及趨勢，重點關注英國政府、財務報告委員會及香港聯交所提出的改革建議
- 知悉及／或批准董事會各委員會成員的變動，包括委任Linda Yueh為文化及可持續發展委員會新任委員會主席
- 每次預定會議收到董事委員會主席就委員會所關注重點領域的報告以及收到渣打銀行(香港)有限公司(渣打香港)及其審核及董事會風險委員會的季度更新
- 接受有關董事職責及管治環境的培訓
- 討論及審閱非執行董事的獨立性、績效及年度重選
- 批准重新委任董事會網絡安全及網絡威脅問題獨立顧問
- 批准由外部主持的金融罪行風險年度會議取代董事會金融犯罪問題獨立顧問
- 授權與董事獲外部委任有關的潛在利益衝突
- 於批准二〇二四年行動計劃前討論二〇二三年內部董事會及委員會成效檢討提出的意見及主題
- 審閱及於適當情況下批准董事會各委員會職權範圍更新
- 進一步發展董事會與其附屬公司於主席、董事會及委員會層面的重大聯繫

焦點

委任集團財務總監

二〇二三年，管治及提名委員會領導尋找Andy Halford集團財務總監繼任者的工作。管治及提名委員會與獵頭公司羅盛合作，監督一個強有力的搜索及評估過程，對一些非常有才華的內部及外部候選人進行面試及考慮。Diego De Giorgi成為首選，並於二〇二三年九月加入本集團，擔任候任集團財務總監。彼接受全面的入職培訓，並會見來自本集團各地的同事及其他持份者。獲得監管批准後，Diego的集團財務總監委任於二〇二四年一月三日生效。

持份者



客戶



供應商



監管機構
及政府



社會



投資者



僱員

與股東和持份者的聯繫

- 與投資者保持聯繫、與經紀舉行會議、討論機構股東的意見
- 討論及審閱於二〇二三年股東週年大會舉行前與投資者及其他相關持份者交流的方法
- 與客戶、股東及監管機構聯繫
- 全年與業務部門的同事聯繫
- 舉辦以策略(包括可持續發展)為重點的招待活動
- 一年兩次從投資者關係部獲得有關股價及估值分析、市場聯繫及所有權分析以及賣方情緒的最新情況

焦點

招待活動

二〇二三年十一月，集團主席與董事會審核委員會及薪酬委員會主席一起，歡迎外部投資者參加我們的年度招待活動。此次活動採用混合形式，投資者佔本集團股東總值的43%。集團主席介紹本集團的最新策略，包括可持續發展方面的策略，薪酬委員會主席亦於開幕式上發表講話。審核委員會主席亦討論審核委員會及董事會風險委員會本年度活動的主要最新情況。隨後是問答環節。

持份者



投資者

→ 有關我們策略的詳細概覽請參閱第24及25頁

董事會成效

二〇二三年董事會及各委員會成效檢討在集團公司秘書的協助下，根據英國守則在內部進行。

二〇二三年行動計劃進展

二〇二三年行動計劃載列二〇二二年進行外部協助的董事會評估後若干待達成的行動。我們於年內定期檢討二〇二三年行動計劃，根據本年度內部推動的董事會成效檢討所證實，多項行動進展良好。



二〇二三年內部成效檢討的主要觀察結果

- 董事會在檢驗及制定本集團策略方面依然卓有成效。
- 董事會會議重點關注商業機會，並進行充分討論及質疑，這有助於確定策略重點。
- 董事會對本集團的主要風險有全面了解，並對其進行廣泛探討。
- 董事會與各級主要持份者進行良好聯繫。
- 董事會議程考慮到新出現的地緣政治脆弱性及不斷變化的宏觀經濟形勢的影響。
- 董事會新任獨立非執行董事的過渡管理工作處理良好。

二〇二四年行動計劃

- 審查董事會文件的篇幅及重點，確保將重點放在關鍵點上，以便董事會理解、討論、提出質疑及商定行動。
- 加強對本集團與主要持份者聯繫進展的衡量。
- 評估董事會議程上議題的平衡性，最大限度地分配時間，並將重點放在關鍵策略項目、挑戰及商業機會上。
- 繼續加強董事會教育計劃中的可持續發展內容。

內部評估流程



商定檢討方法



完成問卷



評估及報告



與委員會主席及各委員會分享調查結果

與集團主席及管治及提名委員會討論調查結果

董事會討論並商定二〇二四年行動計劃



二〇二三年董事會成效檢討

今年的檢討採取對董事會及其委員會進行問卷評估的形式，每位董事會成員均填寫問卷。該等問卷探討上一年度檢討的一些主題，並探究董事會及各委員會在這一年中的表現。

調查結果已彙編成一份詳細的報告，並在董事會討論之前與集團主席以及管治及提名委員會討論結論。在董事會會議上，主要結論及建議與二〇二四年行動計劃一併提交，隨後獲得批准。第102頁詳細介紹今年檢討的主要觀察結果及商定的行動計劃。

董事會的五個委員會亦被列為成效檢討的一部分。檢討中提出的觀察結果及關鍵主題已與相關委員會主席分享，然後分發予各委員會，並商定二〇二四年行動計劃。各委員會的主要觀察結果及行動計劃詳情可參閱各委員會的報告。

董事獨立性

管治及提名委員會審查每名非執行董事的獨立性，考慮任何可能損害或會損害其獨立性的情況，然後向董事會提出建議以供進一步考慮。

於確定非執行董事的獨立性時，董事會參照英國守則及香港上市規則所載準則衡量各個別董事的情況，並考量他們於董事會會議上的貢獻及操守表現(包括他們如何進行客觀判斷及獨立思考)。

董事會認為所有非執行董事均獨立於渣打，因此結論認為不存在可能損害任何獨立非執行董事判斷的關係或情況。

外部董事及其他商業利益

董事會成員擔任集團以外董事職務及擁有其他外部商業利益。我們深知，任職於其他企業董事會給我們的董事帶來巨大裨益。然而，我們密切監察董事擔任外部董事職務的性質及數量，以令我們信納，任何額外委任均不會對其於渣打的職務所投入的時間構成負面影響，確保所有董事會成員始終遵守審慎監管局之董事職位要求及股東顧問團體對「擔任過多公司董事職務」所發出的個別指引。該等規定限制執行董事及獨立非執行董事所允許擔任的董事職位的數量。

有關董事擔任外部董事職務的詳情載於第93至97頁上的董事履歷內。於擔任新增董事職務前，董事確認，該等職務會產生的任何潛在或實際衝突，確認不會違反審慎監管局的限制，並須保證該等委任將不會對其繼續履行本公司董事職務的能力造成不利影響。所有董事繼續擔任審慎監管局規則手冊一般組織規定部分允許的不超過四個非執行董事職位(或一個執行董事職位及兩個非執行董事職位)。

我們完善的內部流程確保董事在未獲得董事會正式批准之前不會接受任何新的外部委任。除集團主席自身委任外，董事會已授權主席作出相關批准。於年內承擔新的外部董事職務的獨立非執行董事中，兩位被視為擔任上市公司董事會重大董事職務，因此根據上市義務規定須向市場公佈。有關具體委任詳情載列如下：

- 唐家成於二〇二三年四月二十三日獲委任為香港聯交所董事會成員。
- Jackie Hunt於二〇二三年四月一日獲委任為Willis Towers Watson plc董事會獨立非執行董事。

兩位董事在接受職務前，均個別地與集團主席就其各自的委任進行了討論。各董事均對存在任何潛在或實際衝突進行了確認；保證各自的角色不會違反審慎監管局所載的限制；並確認彼等的委任不會對其投入充足時間及精力到董事會及委員會職責的能力產生影響。

董事薪酬概覽

「獎勵表現出色
並達成目標的同事」



主要章節

第104頁	薪酬一覽
第110頁	董事薪酬政策概要
第112頁	薪酬的協同
第192頁 ¹	委員會一覽
第114頁	本集團整體薪酬
第195頁 ¹	二〇二三年董事薪酬
第205頁 ¹	二〇二四年董事政策的實施
第208頁	額外薪酬披露

¹ 請參閱我們的二〇二三年年報

二〇二三年薪酬決策概要

- 二〇二三年集團業績於財務及非財務指標方面表現優異。作出薪酬決定以反映此業績與我們目標的實現情況。
- 酌情獎勵為15.74億美元，較二〇二二年下降1%，反映了集團的業績及承受能力。
- 執行董事、集團行政總裁Bill Winters及集團財務總監Andy Halford的年度激勵獎金分別為最高金額的66%及65%，且較二〇二二年的獎金分別低2.5%及2.6%。
- 二〇二四年全球平均加薪2.2%，主要針對初級員工及高通脹市場的員工。根據這一方法，並無增加執行董事的薪金。
- 二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃獎勵的預期業績結果為66%。
- 通過年度及長期激勵記分表，對包括執行董事在內的所有集團員工的獎勵繼續與集團的策略重點保持一致。

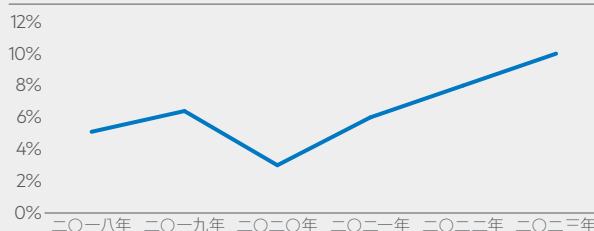
本人欣然提呈截至二〇二三年十二月三十一日止年度的董事薪酬報告。本報告概述了薪酬委員會在執行董事及擴大員工薪酬方面的工作。董事薪酬政策按擬定用途運行，激勵與本集團策略有關的業績，並與持份者保持協同。

本集團繼續取得重大進展，並於二〇二三年業績表現強勁，實現我們有形股東權益回報率達到兩位數的目標。委員會的決定乃基於經審慎考慮各種因素後做出，該等因素包括我們幾個市場的通貨膨脹、日益嚴重的經濟困難以及對我們的員工進行適當及公平獎勵的必要性。

我們於二〇二三年的表現

除稅前基本溢利較二〇二二年增長27%，反映出儘管全球經濟形勢不明朗，但我們在高增長市場取得了重大進展。有形股東權益基本回報繼續增長高於疫情前的水平，增長240個基點至10.1%。

有形股東權益回報表現



本集團的資本實力仍然理想，普通股權一級資本比率(CET1)為14.1%。

基於平衡記分表的公式化集團業績結果為80%。其中，38% (滿分50%) 與財務業績有關，包括收入增長13%，以及有形股東權益基本回報的增加。剩餘42%與非財務目標的實現有關，包括客戶滿意度表現優異、目標市場增長改善以及可持續發展目標的實現。

有關我們的立場詳情請參閱二〇二三年年報第196及197頁

財務主要績效指標

除稅前溢利	普通股權一級資本比率
56.78億元 ↑27%	14.1% ↑10個基點
有形股東權益回報	股東回報總額
10.1% ↑240個基點 (基本基準)	9.4% 二〇二二年: 41.4%

本集團整體薪酬

二〇二三年年度酌情獎勵

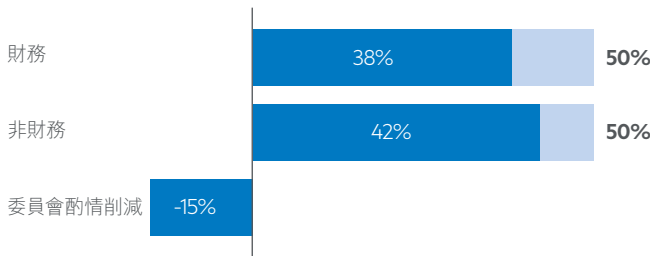
本集團使用80%的記分表評估用於確定酌情獎勵的基點。

為了得出一個可分配的數額，委員會審議了記分表未包括的其他因素，例如外部環境、市場競爭能力及整體承受能力。委員會亦已考慮風險、控制和操守事項，包括正在進行的調查和監管機構提出的任何問題。

於審查該等因素後，委員會決定從初始記分表結果中削減15%屬適當。在做出這一決定時，雖然注意到二〇二三年的業績非常積極，但委員會意識到要在獎勵員工及為股東提供適當價值之間保持適當的平衡。

計算集團酌情獎勵

記分結果表



65% 本集團記分表結果

➔ 進一步詳情請參閱二〇二三年年報第196及197頁

酌情獎勵資金

獎勵資金 (百萬元)	變動百分比 (已呈報)	變動百分比 (按同店計算)
1,574	(1%)	(2%)

二〇二四年薪酬

我們將二〇二四年的全球平均工資提高了2.2%。這一增幅低於去年，反映出我們一些地區的通脹率在下降。我們的加薪主要集中在初級員工及通脹率仍然較高的市場。

此外，我們還通過週期外加薪為安哥拉、阿根廷、埃及、迦納、奈及利亞、巴基斯坦、獅子山、土耳其和辛巴威等國面臨經濟困難的同事提供了有針對性的支援。

二〇二三年執行董事薪酬

執行董事的年度獎勵

Bill及Andy的年度獎勵乃基於集團記分表及個人業績，概覽如下。



二〇二三年，委員會批准以下年度獎勵結果，包括對Bill和Andy的個人業績評估。鑒於二〇二三年集團的業績以及Bill和Andy的重大個人貢獻，委員會對此十分滿意。

	二〇二三年 年度獎勵 (英鎊)	最高百分比	同比變動 (百分比)
Bill Winters	1,461,874	66%	(2.5%)
Andy Halford	920,348	65%	(2.6%)

➔ 進一步詳情請參閱二〇二三年年報第196至199頁

於二〇二四年三月歸屬的二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃獎勵

二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃獎勵到期，將於二〇二四年三月開始歸屬，預測業績成果為66%，基於10.1%的有形股東權益基本回報業績(最高結果)、介於中位數和上四分位數之間的相對股東回報總額排名，以及高於目標的可持續發展及其他策略指標業績。通常地，最終的相對股東回報總額結果將於獎勵之日起三年，即二〇二四年三月進行評估。這一預測結果所產生的價值基於截至二〇二三年十二月三十一日的三個月平均股價，並包含在Bill與Andy的個人薪酬總額。

	股份獎勵價格 (英鎊)	股份估價 (英鎊)	二〇二一年至 二〇二三年 長期獎勵 計劃獎勵的 預期結果 (英鎊)
Bill Winters	4.90	6.72	3,340,237
Andy Halford	4.90	6.72	2,135,206

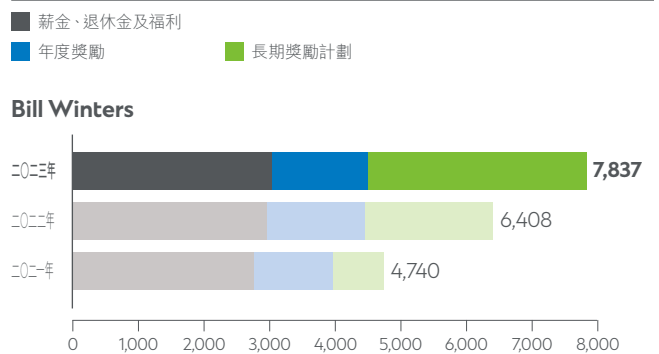
委員會比較上一年的獎勵價格，以及在授出日期前一段時間內的平均股價以考慮授出價格。根據審查結果，委員會認為價格差異不大，因此不需要調整獎勵。

➔ 進一步詳情請參閱二〇二三年年報第200及201頁

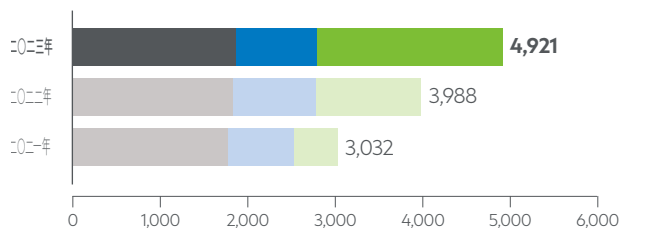
二〇二三年的個人薪酬總額

二〇二三年年度獎勵及二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃的預計表現結果導致二〇二三年Bill的個人薪酬為7,836,987英鎊，Andy的個人薪酬為4,921,095英鎊。分別代表同比增加22%及23%，主要是由於二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃獎勵的預測業績結果。

二〇二三年的個人薪酬總額 (千英鎊)



Andy Halford



Bill及Andy的絕大部分薪酬總額將於八年期內發行的股份發放。彼等薪酬的遞延、保留及收回規定將增強與股東權益及本集團長期業績的持續協同。Bill和Andy均已繼續超出其持股規定。

➔ 進一步詳情請參閱二〇二三年年報第213頁

董事薪酬概覽 (續)

二〇二四年執行董事薪酬

集團財務總監變動

二〇二三年八月三十一日，我們宣佈Andy Halford已決定退任，不再擔任集團財務總監及執行董事。其繼任者為於二〇二三年九月一日加入本集團的Diego De Giorgi。於二〇二四年一月三日，Diego在獲得監管部門批准後被任命為集團財務總監，並加入董事會擔任執行董事。

Andy

Andy繼續擔任集團財務總監及執行董事，直至二〇二四年一月二日，幫助確保順利過渡。於退任本集團行政總裁後，彼將繼續擔任高級顧問，負責本集團正在進行的策略項目，並將繼續收取薪金及福利，直至其於二〇二四年八月三十一日退任。

根據董事薪酬政策，Andy將被視為合資格離職者，並有資格獲得由委員會根據集團及個人業績在二〇二三年期間的業績確定的二〇二三年度激勵獎。

作為合資格離職者，Andy將保留所有現有的長期獎勵計劃獎勵，但須達到績效指標。彼將全額獲得二〇二一年至二〇二三年度長期獎勵計劃獎勵，惟其於任職期間完成業績。其他獎勵將於期內於其退休前按比例發放。所有未兌現的獎金仍受本集團的獎勵和追回安排的約束，並將如期歸屬及發放。Andy無資格獲得任何進一步的長期獎勵計劃獎勵，亦不會於二〇二四年三月獲得獎勵。

Andy將有資格根據其擔任高級顧問期間的貢獻，獲得按比例計算的二〇二四年度獎勵。

Diego

Diego的薪酬安排已根據董事薪酬政策制定。

	價值(英鎊)	傳遞方式
薪金	1,650,000	67%現金 33%以股票形式交付 一五年內等額發放
退休金	110,000	薪金現金部分的10%

Diego亦獲得與所有英國員工一致的核心福利，以及與其職責相適應的額外角色特定福利。

Diego合資格獲得二〇二三年度獎勵，該獎勵已按比例計算，以反映其於該年度的僱傭期間。彼亦合資格獲得將於二〇二四年授予的長期獎勵計劃獎勵。

Diego並未收取買斷獎勵。

根據已批准的董事薪酬政策，委員會考慮執行董事的年度加薪，以考慮增加範圍或責任、市場競爭力以及整個集團的任何加薪。經計及該等因素，並按照集中增加初級僱員工資的方法，Bill及Diego的固定工資於二〇二四年將不會增加，其工資分別為2,517,000英鎊及1,650,000英鎊。

將於二〇二四年三月授出的二〇二四年至二〇二六年長期獎勵計劃獎勵

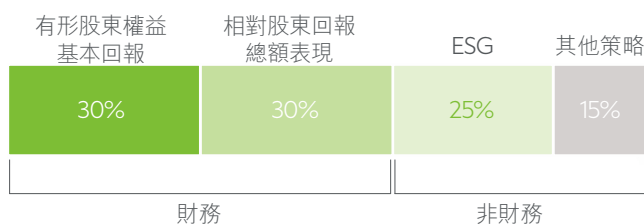
已計及二〇二三年業績，委員會已批准下列於二〇二四年至二〇二六年期間的長期獎勵計劃獎勵。

	二〇二四年至二〇二六年長期獎勵計劃獎勵(英鎊)	薪金百分比
Bill Winters	3,322,440	132%
Diego De Giorgi	2,178,000	132%

長期獎勵計劃獎勵與業績掛鉤，且結果將取決於在三年業績期間結束時實現具體目標。

緊隨業績評估後，股份將按比例於第三年至第七年授出，並於授出後額外保留12個月。

業績將於以下方面進行評估：



進一步詳情請參閱二〇二三年年報第202至203頁

我們與文化與可持續發展委員會密切合作，審議了表現指標的分類，並對非財務策略衡量標準項下與環境、社會及管治(ESG)問題相關的指標進行小幅調整。目前，該等舉措與現有可持續發展指標相結合，該類別的權重為25%。整體記分表仍為財務60%，非財務40%。

二〇二三年十二月及二〇二四年一月，委員會與股東就制定該等表現指標及目標進行了討論，並將收到的意見納入了委員會的最終決定。

取消獎金上限

二〇二三年十月二十四日，審慎監管局(PRA)和金融行為監管局(FCA)確認取消英國的獎金上限，即時生效。

我們的目標是通過符合並促進穩健有效的風險管理的結構，根據與集團策略目標相一致的績效，為我們的同事支付具有競爭力的薪酬。這將有助於集團為股東和其他持份者的利益創造持續與可持續的回報。取消獎金上限不會改變這一目標。

我們正考慮我們的薪酬結構，以及在取消獎金上限後其可能如何演變。我們的執行董事的薪酬將繼續按照我們批准的董事薪酬政策釐定，其中包括可變薪酬的最高限額。該等上限不會因取消獎金上限而改變，目前的結構將繼續下去，直到二〇二五年度股東週年大會提出並批准新的政策。

二〇二四年一月，財務報告委員會(FRC)發佈了經修訂的英國企業管治守則，該守則將於二〇二五年一月一日起適用。在就二〇二三年可能發生的變化進行諮詢後，許多擬議的變化未包括於經修的守則。我們將於二〇二五年報告內反映所做的更新。

我們於本報告下文載列法規要求的披露以及額外資料，以闡明我們高管的薪酬如何與我們的策略、股東利益及廣泛員工的工資保持協同。在制定二〇二三年及之後的薪酬決策時，我們亦注意到了更廣泛的持份者群體的體驗。

本人謹此感謝委員會其他成員對委員會的付出，以及股東的持續支持和參與。



薪酬委員會主席

Shirish Apte

(除非另有說明，否則董事薪酬報告中的所有披露事項均未經審核。標注為已審核的披露事項應被視為整個財務報表中已審核的內容)

如何使用本報告？

於董事薪酬報告內，我們已用顏色編碼表示薪酬的不同要素，如下：

■ 薪金、退休金及福利
(固定薪酬)

■ 年度獎勵

■ 長期獎勵計劃

我們亦使用了以下圖示，以便瀏覽本節，並顯示薪酬與集團戰略目標之間的一致性。

➔ 進一步詳情請參閱第20至26頁



投資者



風險管理



工作方式



客戶



員工



創新



可持續發展



提升社區參與



重塑全球化



加速實現淨零排放



人才和文化

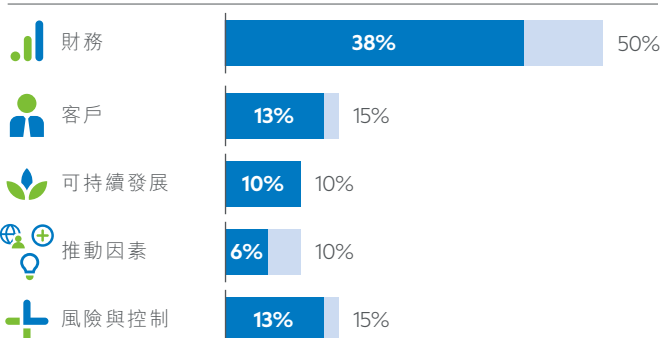
薪酬一覽

薪酬如何與集團戰略掛鉤？

		透過以下方式計量	二〇二三年年度獎勵	二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃	
財務主要業績指標 進一步詳情載於二〇二三年年報第196至202頁		· 收入	✓		
		· 成本	✓		
		· 有形股東權益回報	財務業績	✓	✓
		· 普通股權一級資本比率	✓	✓	
		· 相對股東回報總額			✓
策略重點 進一步詳情載於第25頁		· 網絡業務	✓	✓	
		· 富裕客戶業務	✓	✓	
		· 大眾零售業務	✓	✓	
		· 可持續發展	針對有關目標達成	✓	✓
關鍵推動因素 進一步詳情載於第24頁		· 人才和文化	✓	✓	
		· 工作方式	✓	✓	
		· 創新		✓	

我們如何釐定二〇二三年可變薪酬結果？

二〇二三年集團記分表



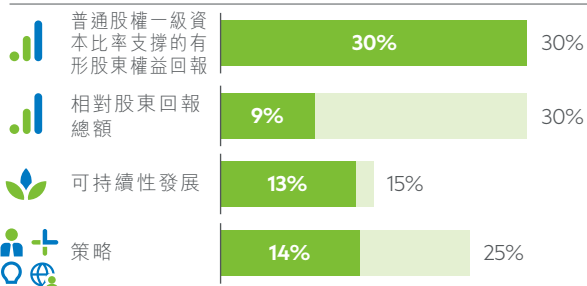
15個百分比

委員會對公式化結果的酌情削減。進一步詳情請參閱第105頁

二〇二三年集團記分表結果

65%

二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃



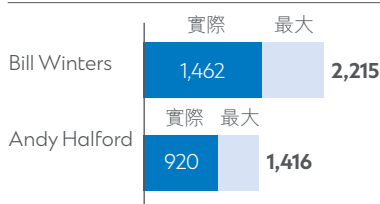
在對各項舉措及證明進行詳細的績效評估後，委員會認為預測歸屬結果與集團績效相一致，因此並未進行調整。

66%

二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃預測結果

執行董事的薪酬結果與最大機遇相比如何？

二〇二三年年度獎勵（千英鎊）

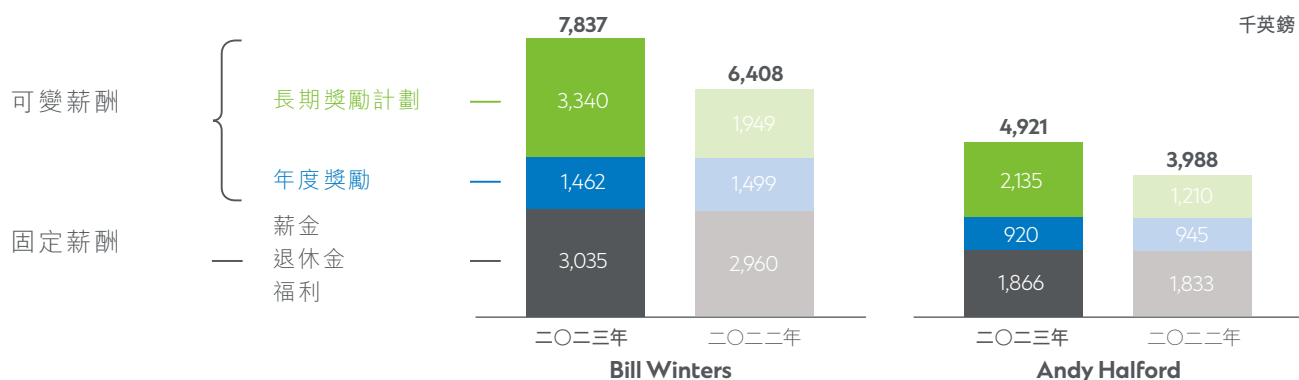


二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃結果（千英鎊）¹



¹ 預計結果及最大機遇的價值乃根據截至二〇二三年十二月三十一日的三個月平均股價計算

我們於二〇二三年向執行董事支付的方式(個人薪酬總額)



執行董事的薪酬如何按期發放?¹

	二〇二三年獎勵 千英鎊	交付方式	付款的結構與時間	
薪金	行政總裁： 2,496英鎊	行政總裁： 50%現金	現金	
		行政總裁： 50%股份		股份 二〇二四年至二〇二八年之間 以等額發放
退休金	行政總裁： 251英鎊	100%現金	現金	
年度獎勵 ²	行政總裁： 1,462英鎊	50%現金	現金	
		50%股份		股份
長期獎勵計劃 ²	行政總裁： 3,322英鎊	100%股份	按三年表現計量	股份 二〇二七年至二〇三一年之間以 等額交付(發放後須保留十二個月)

二〇二三年 二〇二四年 二〇二五年 二〇二六年 二〇二七年 二〇二八年 二〇二九年 二〇三〇年 二〇三一年

1 由於年底更換了集團財務總監，因此僅提供了行政總裁的資料

2 年度獎勵及長期獎勵計劃股份可於授出之日起十年內收回

Bill的68%以股份支付，這使高管與股東之間的利益緊密結合，以創造長期價值。

董事薪酬政策概要

執行董事及獨立非執行董事(INEDs)的前瞻性薪酬政策於二〇二二年五月四日舉行的股東週年大會上獲得批准，並從該日起適用三年。執行董事政策的概要(包括主要的薪酬組成)載於下文，以供參考。

→ 完整政策，包括招聘及離職條款，載於二〇二一年年報第159至164頁以及我們的網站sc.com

本集團全體僱員採取相同的薪酬方針，旨在與全球適用的公平薪酬約章保持協同。然而，我們的薪酬結構因地點各異(遵守當地規定)，因此下圖顯示執行董事的薪酬如何與我們英國員工的薪酬保持協同，英國是最相關的市場。

固定薪酬	政策	與英國僱員薪酬一致
薪金 旨在反映個人的職務、技能和經驗。	<ul style="list-style-type: none"> 以部分現金和部分股份的形式支付。 為了與股東保持協同，股份部分的持有期為五年，每年發放20%。 	<ul style="list-style-type: none"> 根據市場信息釐定薪金及進行年度審核的程序對全體僱員均相同。 對於所有其他英國僱員，薪金100%以現金支付與市場慣例相同。
退休金 有助長期退休儲蓄。	<ul style="list-style-type: none"> 對於二〇二二年五月四日之前加入的董事，每年須支付佔薪金10%的養老金津貼或供款。 對於二〇二二年五月四日之後加入的董事，將僅支付薪金中現金部分的10%。 	<ul style="list-style-type: none"> 執行董事及其他英國僱員的退休金均為薪金的10%，符合英國企業管治守則的規定。
福利 提供支持行政人員有效履行其職責的具競爭力福利待遇。	<ul style="list-style-type: none"> 提供一系列福利，包括假期及病假工資、福利現金津貼、私人醫療保險、人壽保險、財務諮詢及編製納稅申報表。執行董事可獲得汽車和司機或其他與汽車有關的服務，出於安全要求，此乃一項職務規定。 執行董事獲得的現金福利津貼佔其工資的百分比低於其他英國僱員。 	<ul style="list-style-type: none"> 核心福利與所有僱員保持一致。 現任執行董事獲得部分額外的、特定職務的福利。 僱員有資格在國際搬遷年度編製納稅申報表。
可變薪酬	政策	政策與英國僱員保持一致
年度獎勵 基於可衡量的表現標準，與本集團的策略掛鉤，並於一年期內進行評估。	<ul style="list-style-type: none"> 年度激勵獎勵以現金和股份相結合的方式提供，惟須符合持有要求及遞延股份。 年度激勵獎勵的最高價值不能超過工資的88%及可以是從零到最高的任何金額。 獎勵由委員會根據對集團記分表的評估來決定，其包括財務(至少佔記分表的50%)及策略措施，以及個人的個人表現。 	<ul style="list-style-type: none"> 年度激勵計劃適用於全部僱員，以一定限度的現金形式支付，惟結餘以股份及/或現金形式至少遞延三年。 在評估執行董事及其他英國僱員的激勵措施時，採用相同的集團記分表。
長期獎勵計劃 長期獎勵計劃獎勵授予有能力影響本集團長期表現的高級行政人員。獎勵取決於表現，按可衡量的長期標準計量。	<ul style="list-style-type: none"> 長期獎勵計劃獎勵每年根據相關年度的表現授出。 年度激勵獎勵的最高價值不能超過工資的132%及可以是從零到最高的任何金額。 在授出獎勵後，表現在三年內衡量，在授出的三週年之前概無獎勵歸屬。 長期獎勵計劃獎勵以股份形式交付，並受持有要求的約束。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理團隊的成員根據相同的績效指標和目標進行評估也有資格獲得長期獎勵計劃獎勵，按年授出及評估，獎勵一般位於較低水平。 長期獎勵計劃獎勵亦可以授予本集團的其他僱員，該等獎勵可能受相同或不同的表現條件約束。

其他薪酬	政策	政策與英國僱員保持一致
儲股 為所有員工提供自願投資集團的機會。	<ul style="list-style-type: none"> 參與者能夠開立儲蓄合同，為行使股票期權提供資金。 期權價格被設定為在邀請參與日期最多為股價的20%折扣。 每月節省5英鎊和集團設定的最高限額，目前為250英鎊。 	<ul style="list-style-type: none"> 所有員工均合資格參與儲股計劃，其能使員工以折扣股價分享本集團的成功。
持股要求 長於僱傭期間與股東利益一致。	<ul style="list-style-type: none"> 行政總裁及集團財務總監分別需要持有相當於工資250%及200%的股份。 在離職後兩年內設有離職後持股要求。須持有的數額為上文所述者或(如較低)離職時的實際持股量。 	<ul style="list-style-type: none"> 正式股權及離職後的特定持股要求僅對真正的執行董事操作。 然而，重大風險承擔者亦須持有符合監管遞延及保留規定的股份。

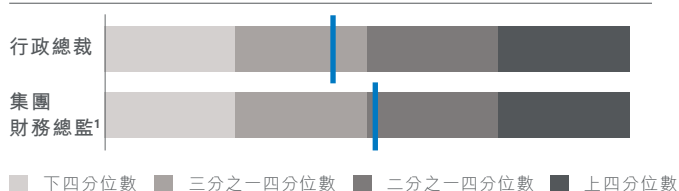
執行董事薪酬的適當性

我們根據公平薪酬約章，為所有員工提供一致的薪酬。根據內部及外部標準每年檢討以確保執行董事的薪酬水平屬適當，與其他員工的方法保持一致。

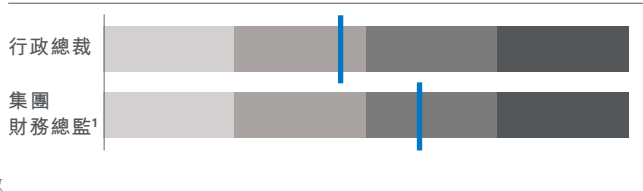
執行董事的目標機遇較業內同行最高

由於許多主要競爭對手位於英國境外，因此我們在全球市場爭取人才。我們基於國際銀行同業群體檢討執行董事的固定及可變薪酬水平，以確保我們的薪酬水平保持適當競爭力。該同業群體既反映了我們的全球足跡，亦反映了我們何處競爭人才。基準中採用的市場數據乃基於最新發佈的報告及賬目。此外，我們參照富時30指數公司考慮執行董事的薪酬，相關數據來源於外部提供商。

銀行同業組別



富時30指數



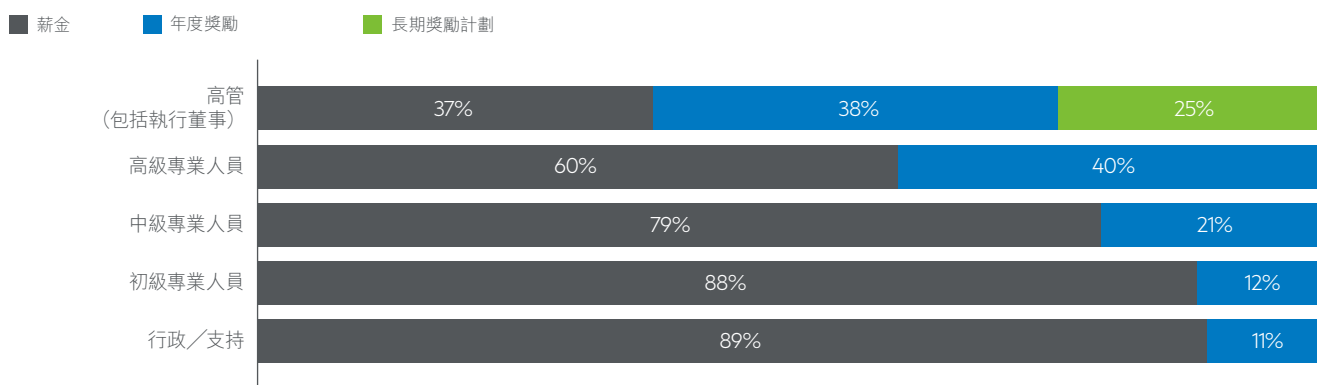
執行董事目標機遇

目前的銀行同業群體包括澳新銀行、美國銀行、豐業銀行、巴克萊銀行、BBVA、法國巴黎銀行、加拿大帝國商業銀行、花旗集團、星展銀行、德意志銀行、FirstRand、滙豐銀行、ICICI、摩根大通銀行、Lloyds Banking Group、澳大利亞國家銀行、NatWest、華僑銀行、桑坦德銀行、法國興業銀行、瑞銀集團、大華銀行

1 集團財務總監薪酬總額以Diego De Giorgi的最高目標為基準

執行董事薪酬與廣泛員工薪酬的比較

固定薪酬及可變薪酬之間的平衡是為了給較低級別的員工提供更大比例的固定薪酬，以提供更多的財務保障。相比之下，包括行政總裁在內的高級員工有更多的機會獲得可變薪酬，儘管這帶來了更高的風險，但也提供了更多影響結果的機會。



→ 關於Bill的薪酬如何與集團業績、個人業績以及風險、控制及操守相關事項掛鈎，請參閱二〇二三年年報第196至203頁

薪酬的協同

符合…



我們的文化

我們的績效及獎勵框架支持我們植入高績效文化及符合我們的原則，即同事應分享集團的成功。例如：

- 所有的薪酬決定均以我們的公平薪酬約章為基礎。
- 有關我們的公平薪酬約章的進一步詳情，請參閱第114頁
- 廣泛員工及我們的執行董事參與持續的績效管理及反饋，以確保全年都對績效進行討論及評估。
- 員工績效基於所取得的成績及取得成績的方式進行評估，符合我們的價值操守。我們的薪酬結構與政策確保行為與該等價值的一致性得到適當的認可及獎勵。
- 我們的長期獎勵計劃表現指標進一步為此評估提供支撐，以確保達到適當的操守水準，以滿足我們的操守標準規定。



我們的策略

於本集團內作出的薪酬決策（包括對於我們的執行董事）透過以下方式與我們的策略重點及我們的立場（包括我們對可持續社會和經濟發展的承諾）保持協同：

- 本集團及長期獎勵計劃記分表中的績效措施旨在推動實現財務和策略目標，從而為我們的持份者帶來長期的可持續價值。
- 可持續性發展及我們的立場是制定及計量財務及策略目標的主要考慮因素。
- 倘記分表結果與我們的策略承擔的進展不一致，委員會可酌情作出調整。
- 有關我們的激勵計劃如何與我們的策略保持一致的進一步詳情，請參閱二〇二三年年報第186頁



我們的風險及控制方法

薪酬政策及結果的確定與本集團的風險和控制框架一致。特別是：

- 我們的記分表包括風險及控制措施，委員會可酌情根據記分表內未反映的風險及控制事項調整獎勵結果。
- 委員會可就集團記分表結果酌情作出風險調整，並有酌情作出適當調整的記錄。
- 通過對風險、控制及行為操守的可變薪酬進行調整的能力，延遲可變薪酬，以及應用返還及回補（如適用）的能力，來支持長期的可持續表現。
- 進一步詳情請參閱二〇二三年年報第215頁
- 對於負責審核、風險及合規職能的員工，會以獨立於其監管的業務的方式設定獎勵。

◆ 管理風險及控制 ◆

本集團有一套健全的正式流程，用於審查風險及控制事項，並將其反映在個人及集團層面的薪酬結果中。所有重大風險事件(MRE)均由控制職能部門的一群資深同事專門負責審查，以確保對責任人採取適當的行動。如有必要，將委託進行深入調查，以了解特定地點或業務領域的風險、控制及操守問題。最嚴重的自有資金及合資格負債的最低要求上報薪酬委員會監督。年末，將對風險和控制事項進行審查和辯論，以釐定對集團獎勵措施的任何影響。二〇二三年的審查結果反映於對二〇二三年記分表結果的調整中，詳見二〇二三年年報第196及197頁。風險調整的方法詳情(包括返還及收回條款)載於二〇二三年年報第215頁。

我們的董事薪酬政策如何滿足英國企業管治守則所載關鍵要素？

成比例

- 執行董事薪酬中的很大部分以獎勵(基於與我們的策略相一致的績效指標)的形式發放，這符合我們按績效付薪的承諾。委員會制定了穩健而有彈性的目標，以確保集團業績與執行董事獎勵之間有明確的聯繫。
- 透過在1-8年期間內遞延發放薪酬、年度獎勵及長期獎勵計劃股份獎勵，以及規定獎勵可於授予之日起最多10年內收回，使執行董事與股東長期利益更趨一致。
- 亦針對執行董事定有其他持股要求，以使其在受僱及離職後兩年內持有並持續持有大量本公司股份。執行董事目前的持股水平平均高於持股要求。

可預測性

- 可能授予個別執行董事的獎勵範圍載於二〇二三年年報第205頁的場景圖，我們亦在其中列明在長期獎勵計劃三年績效期期間股價上漲50%的影響。
- 除了長期獎勵計劃所發放薪酬的績效測試外，最終所發放薪酬變動的唯一來源為獎勵中的很大部分以股份形式交付，故與股價息息相關這一事實。

簡化而清晰

- 在英國受監管銀行的監管規定的規限下，簡化是我們高管薪酬結構的主要驅動力。
- 我們的薪酬結構簡單明了。薪酬政策明確規定了薪酬的目的、結構、與策略的一致性以及與廣泛員工安排的一致性。

→ 詳情請參閱第110及111頁

- 我們以清晰、透明及平衡的方式制定及報告與績效相關的措施、目標及結果。

我們的執行董事薪酬如何與持份者的體驗相匹配？

- 薪酬結果反映年度交付的主要財務及非財務業績。
- 可變薪酬獎勵乃根據擴展目標計算。
- 高級管理人員的絕大部分薪酬以股份支付且有持股規定。
- 離職後持股規定進一步強化可持續性長期表現的重要性。
- 薪酬委員會主席定期與股東就薪酬事宜進行溝通，以尋求有助於指導決策的回饋意見。

- 相同的薪酬原則適用於高級管理人員及員工，包括按地點提供一致的福利及退休金

+ 詳情請參閱第110及111頁

- 執行董事的年度獎勵乃根據用於釐定整個集團酌情獎勵的相同記分表計算。
- 根據我們二〇二四年的加薪方針，重點是初級僱員及處於高通脹市場的僱員，Bill及Diego的固定薪酬將保持不變。



- 薪酬結果經計及風險、控制及操守因素。
- 薪酬結構與相關的最佳慣例保持一致，包括應用遞延及返還/回補。

- 年度獎勵及長期獎勵計劃獎勵的薪酬結果考慮可持續發展目標的表現。
- 委員會跟蹤性別及種族薪酬差距，並積極監測為消除這些差距而採取的行動。

- 薪酬結果反映投資績效並取決於與客戶相關的績效目標(例如提高客戶滿意度)。

本集團整體薪酬

公平薪酬約章

公平薪酬約章是我們表現和獎勵策略的指南針，概述我們如何以確保獎勵方法的公平性為目標，這有助於我們成為最佳工作場所及實現戰略目標。

藉助支持多元化和包容性、組織和個人發展以及認可高績效的更廣泛的人力資源舉措，我們正在建立一種卓越的文化，通過創新和持續改善，我們的每一位同事都能發揮其潛力。

⊕ 約章的進一步詳情載於此處的公平薪酬報告：
sc.com/diversityfairpayreport

修訂公平薪酬約章

自二〇一七年推出約章以來，本集團的工作重點及外部環境均發生了轉變。

我們在最低生活工資等方面取得了重大進展，並為更加一致和透明的薪酬方式、支援同工同酬和更大的靈活性奠定了基礎。

目前，我們的重點已經轉移到更好地調整我們的主張，使其符合我們的價值觀和不斷變化的員工需求，同時支持推動長期成功所需的卓越文化。

經修訂約章重申了我們的承諾，反映了我們最新的工作重點，重點關注四個優先領域，各個領域對於推動世界銀行向前發展都至關重要：

- **同工同酬** — 我們承諾實行市場同工同酬，不容忍非法歧視。
- **以目的為本** — 我們提供一整套與我們所珍視的行為及立場相一致的獎勵及福利。
- **競爭機遇** — 我們的目標是為同事提供具競爭力的薪酬。
- **績效驅動** — 我們致力於激勵、認可及獎勵可持續的高績效。

二〇二三年的其他主要亮點

myPerformance

我們繼續採用新的績效管理方法，旨在激勵員工取得優異成績，打造卓越文化。通過這一新方法，我們正在創建一種更加透明、即時回饋的文化，其基礎是持續回饋、輔導以及與員工領導進行公開的雙向績效和發展對話。通過情感調查、目標設定指標以及回饋及年終審查決定收集的資料顯示，我們在實現將高績效文化的行為方式植入整個銀行的目標方面取得了積極的進展。例如，超過70%的僱員認為myPerformance對其處於最佳狀態下的工作能力產生正面影響。

我們將繼續在以下領域開展工作：進一步鼓勵向上回饋，提高人才領導者的技能，並確保新方法在整個銀行得到充分理解。

本集團整體可變薪酬

為支援我們在組織中植入高績效文化的目標，委員會在二〇二三年期間審查了我們現有的目標總可變報酬計劃（75%的同事參與）的有效性。

在二〇二三年表現年度，為了加強績效與薪酬之間的聯繫，我們分配了更大比例的獎金池用於個人差異化。在二〇二四年表現年度，我們將傳達並實施進一步的變化。

◆ 新確認平台 ◆

Appreciate

作為我們加強高績效文化的一部分，我們在二〇二四年推出了一個新的表彰平台「Appreciate」，使同事們能夠相互認可彼此的傑出成就，進一步促進認可和慶祝卓越的習慣。

股東資料

股息及利息派付日期

普通股	末期股息	
公佈業績及股息	二〇二四年二月二十三日	
除息日期	二〇二四年三月七日(英國) 及六日(香港)	
股息記錄日期	二〇二四年三月八日	
修改現金股息貨幣選擇指示的最後日期*	二〇二四年四月二十三日	
股息派付日期	二〇二四年五月十七日	
* 以美元、英鎊或港元計算		
優先股		
7 ³ / ₈ %每股面值1英鎊非累計不可贖回優先股	二〇二四年四月一日	二〇二四年十月一日
8 ¹ / ₄ %每股面值1英鎊非累計不可贖回優先股	二〇二四年四月一日	二〇二四年十月一日
6.409%每股面值5元非累計可贖回優先股	二〇二四年一月三十日及 四月三十日	二〇二四年七月三十日及 十月三十日
7.014%每股面值5元非累計可贖回優先股	二〇二四年一月三十日	二〇二四年七月三十日

股東週年大會

股東週年大會將於二〇二四年五月十日(星期五)英國時間十一時正(香港時間下午六時正)舉行。有關召開會議方式、地點及將於會上處理的事項的詳情將於二〇二四年股東週年大會通告內披露。

+ 於本公司股東週年大會上投票及委任代表投票的詳情可在本公司網站sc.com/agm瀏覽

中期業績

中期業績將在倫敦證券交易所、香港聯合交易所有限公司公佈，並可於本公司網站瀏覽。

按國家匯報

根據二〇一三年資本要求(按國家匯報)規例規定，本集團將於二〇二四年十二月三十一日或之前就截至二〇二三年十二月三十一日止年度額外刊發按國家劃分的資料。本集團亦已刊發稅收方法及稅務政策。

+ 本資料將可在本集團網站sc.com瀏覽

第三支柱匯報

根據第三支柱的披露要求，本集團將於二〇二四年二月二十三日或之前發佈截至二〇二三年十二月三十一日止年度的第三支柱披露。

+ 本資料將可在本集團網站sc.com瀏覽

ShareCare

ShareCare可供名列本公司英國股東名冊和具備英國地址及銀行賬戶的股東選擇，使閣下能以代名人賬戶持有渣打集團有限公司的股份。閣下的股份可透過電子形式持有，故閣下無須憂慮妥善存放股票的問題。倘閣下參加ShareCare，閣下仍會獲邀出席本公司股東週年大會，並如其他人一樣於同一時間收取任何股息。閣下可免費參加ShareCare，亦無須繳付年費。

+ 倘閣下欲收取更多資料，請瀏覽本公司網站<https://www.sc.com/sharecare>或致電股東查詢熱線0370 702 0138

向ShareGift捐贈股份

持有少數股份的股東通常發現出售其少數股份並不符合經濟原則。另一選擇便是考慮將股份捐贈予慈善團體ShareGift(註冊慈善團體1052686)，該團體收集所捐贈的零碎股份，直至股份數目足夠後，便將該等股份出售並利用所得款項資助英國的慈善團體。閣下向慈善團體捐贈的股份並不會計算資本收益稅(並無收益或虧損)，而英國納稅人可就彼等所捐贈股份的價值申請所得稅減免。

+ 更多資料可於本公司股份過戶登記處或ShareGift(020 7930 3737或sharegift.org)索取

銀行自動結算系統(BACS)

股息可直接支付予閣下的銀行或建屋協會賬戶。

+ 請於investorcentre.co.uk進行網上登記或聯絡本公司股份過戶登記處索取股息授權表格

股份過戶登記處及股東垂詢

倘閣下對股權有任何疑問垂詢而閣下的股份乃於英國股東名冊登記持有，請聯絡本公司股份過戶登記處investorcentre.co.uk，並單擊該頁面底部的「ASK A QUESTION」鏈接。或者，請聯絡本公司股份過戶登記處Computershare Investor Services PLC(地址：The Pavilions, Bridgwater Road, Bristol, BS99 6ZZ)，或致電股東查詢熱線(電話號碼：0370 702 0138)。

倘閣下的股份乃於香港股東名冊分冊登記持有，而閣下有任何疑問垂詢，請聯絡香港中央證券登記有限公司(地址：香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓)。

+ 閣下可於computershare.com/hk/investors查核閣下的持股量

譯本

閣下如想要本策略報告或二〇二三年年報的中文版本，詳情請參閱二〇二三年年報第518頁。本策略報告的譯本與英文版本如有任何歧義，概以英文本為準。

重要通知

前瞻性陳述

本文件所載資料可能包含根據現時期望或信念，以及基於對未來事件之假設擬定的陳述而作出之「前瞻性陳述」。前瞻性陳述包括但不限於預測、估計、承諾、計劃、方法、抱負及目標(包括但不限於ESG承諾、抱負及目標)。前瞻性陳述通常使用之字眼，例如「或會」、「或能」、「將會」、「預期」、「有意」、「估計」、「預計」、「相信」、「計劃」、「尋求」、「目的」、「繼續」或與前述任何涵義相似之其他字眼。前瞻性陳述可同時(或另行)依靠其不僅與以往或現時有關之事實予以識別。

由於前瞻性陳述本身之性質使然，其受制於已知及未知風險以及不明朗因素以及可能導致實際結果之其他因素，而本集團的計劃及目標，可能與該等前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大不同。讀者不應依賴且被勸喻不可依賴任何前瞻性陳述。

有多項因素可能導致本集團的實際結果及其計劃及目標與該等前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大不同。有關因素包括(但不限於)：全球、政治、經濟、商業、競爭以及市場力量或狀況變動，或未來匯率及利率變動；環境、地緣政治、社會或實體風險變動；法律、監管及政策發展，包括應對氣候變化及更廣義的可持續發展相關問題的監管措施；標準及詮釋的發展，包括ESG報告中不斷變化的要求與實務；本集團連同政府及其他持份者有效計量、管理及減緩氣候變動影響及更廣義的可持續發展相關問題的能力；健康危機及疫情產生的風險；涉及本集團的網絡攻擊、數據、信息或安全漏洞或技術故障的風險；稅率或政策變動、未來業務合併或出售；及本集團其他特定因素，包括二〇二三年年報及本集團財務報表中確定的因素。倘本文件所載的任何前瞻性陳述乃基於本集團過往或現時的趨勢及／或活動作出，概不應被視為該等趨勢或活動將在未來繼續的聲明。

本文件的陳述無意作為亦不應詮釋為溢利預測或暗示本集團於本年度或未來年度的盈利將必定達到或超過本集團過往或已公佈的盈利。各項前瞻性陳述僅截至作出日期為止。除任何適用法例或規例的規定外，本集團明確表示概不就修訂或更新本文件內所包含的任何前瞻性陳述承擔任何責任，不論該等陳述是否因新資料、未來事件或其他因素而受到影響。

有關可能對本集團的實際結果造成不利影響以及導致其計劃及目標與任何前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大差異之若干風險及因素的討論，請參閱二〇二三年年報及本集團財務報表。

金融工具

本文件的內容概不構成於任何司法權區內買賣任何證券或其他金融工具的要約或招攬，亦不構成任何證券或其他金融工具或任何其他事宜作出的推薦或意見。

與數據限制有關的編製基準及警告

本節與(其中包括)本報告全文所載可持續發展及氣候模型、計算及披露特別相關。

本文件所載資料已按下列基準編製：

- i. 除另有註明者外，策略報告、可持續發展回顧、董事會報告、風險回顧及資本回顧及補充資料內的披露資料為未經審核；
- ii. 本文件所載的所有資料、狀況及陳述可能會在未有事先通知前作出修改；
- iii. 本文件所載資料並不構成任何投資、會計、法律、監管或稅務意見，或訂立任何交易的邀請或建議；
- iv. 本文件所載資料可能使用有若干限制的模型、方法及數據編製而成。該等限制包括：獲得的可靠數據有限、數據缺失及方法屬新興性質及技術支持該數據；有限數據標準準則(鑒於(其中包括)數據及方法標準的國際協調性有限)；及未來不確定因素(由於(其中包括)與技術發展及全球與地區法律、法規及政策有關的預測不斷變化，以及目前無法利用強大的歷史數據)；
- v. 本文件所載資料採用的模型、外部數據及方法會或可能會出現非我們所能控制的調整；
- vi. 任何意見及估計應被視為屬指示性、初步及僅供說明用途。預期及實際結果可能有別於本文件所載者(如上文「前瞻性陳述」一節所闡釋)；
- vii. 本文件列出的部分相關資料可能來自公開及其他來源。儘管本集團相信該等資料屬可靠，惟本集團並無獨立核實該等資料，且本集團並無就該等資料的質量、完整性、準確性、對特定用途的適用性或非侵權作出任何聲明或保證；
- viii. 本文件載入的資料已經作出多項主要判斷及假設。所採用的假設及所行使的判斷可能其後變得不準確。本文件所呈列的判斷及數據不可替代讀者獨立作出的判斷及分析；

- ix. 本文件中表達的任何第三方意見或觀點乃來自已識別第三方的意見或觀點，而非來自本集團、其聯屬人士、董事、高級職員、僱員或代理。本集團納入或引述第三方的意見及觀點，並無以任何方式認可或支持有關意見或觀點；
- x. 儘管本集團對本文件所載資料承擔主要責任，其概不就任何第三方為編製本文件所載資料而加入的外來資料承擔任何責任；
- xi. 本文件所載數據反映相關時間的可用資料及估計；
- xii. 倘本集團使用第三方開發的任何方法或工具，則有關方法或工具的應用(或其應用的後果)不得詮釋為與任何法律或合約責任有衝突，且在應用有關方法或工具之前應優先處理有關法律或合約責任；
- xiii. 倘本集團使用第三方提供或來源的任何相關數據，則數據的使用不得詮釋為與任何法律或合約責任有衝突，且在使用數據之前應優先處理有關法律或合約責任；
- xiv. 本重要通知的適用範圍不限於文件中已認定數據、指標及方法存在限制以及本重要通知提述的相關章節。本重要通知適用於整份文件；
- xv. 報告、標準或其他原則的進一步發展可影響本文件所載資料或本文件所載任何指標、數據及目標(據悉ESG報告及標準面臨快速變化及發展)；及
- xvi. 儘管於編製本文件所載資料時已採取一切合理審慎措施，惟本集團或其任何聯屬人士、董事、高級職員、僱員或代理概無就其質量、準確性或完整性作出任何聲明或保證，且彼等概不就本資料的內容(包括任何事實錯誤、遺漏或所表達的意見)負責或承擔任何責任。

閣下應就本文件所載任何事宜的風險及後果自行作出獨立判斷(如有需要，應諮詢閣下的專業顧問的意見)。

本集團、其聯屬人士、董事、高級職員、僱員或代理明確表示概不就閣下可能作出的任何決定或行動承擔任何責任及負責，亦不就閣下使用或依賴本文件所載的資料而可能蒙受的任何損害或損失承擔任何責任及負責。

本文件所載的所有材料、文字、文章及資料(第三方的材料、文字、文章及資料除外)的版權為本集團的財產，且僅可在本集團授權簽署人的許可下複製。

謹此確認第三方創作的材料、文字、文章及資料的版權以及有關各方的版權所附帶的權利。不屬於第三方的所有其他材料的版權及該等材料的版權均作為彙編歸屬，並將一直保留作為本集團的版權，且除非代表本集團用作業務目的或獲本集團授權簽署人事先明確書面同意，否則不得複製或使用。版權所有。

設計及生產：Friend
www.friendstudio.com

翻譯及製作：
Donnelley Financial Solutions

本報告選用 Nautilus Superwhite 100%
消費後廢料及再生林木材料印製。



渣打集團有限公司©版權所有。

STANDARD CHARTERED 字標記、圖案商標及相關產品品牌名稱概由渣打集團有限公司所有，並由中央發牌予其經營實體使用。

註冊辦事處：1 Basinghall Avenue, London EC2V 5DD。電話：+44 (0) 20 7885 8888。

香港主要營業地點：香港中環德輔道中4-4A號32樓。

於英格蘭註冊編號：966425。



環球總部

Standard Chartered Group
1 Basinghall Avenue
London, EC2V 5DD
United Kingdom

電話 : +44 (0)20 7885 8888
傳真 : +44 (0)20 7885 9999



電子版年報

sc.com/annualreport

股東垂詢

ShareCare資料
網址 : sc.com/shareholders
查詢熱線 : +44 (0)370 702 0138

ShareGift資料
網址 : ShareGift.org
查詢熱線 : +44 (0)20 7930 3737



股份過戶登記處資料

英國

**Computershare Investor
Services PLC
The Pavilions**

Bridgwater Road
Bristol, BS99 6ZZ
查詢熱線 : +44 (0)370 702 0138

香港

香港中央證券登記有限公司

香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心17M樓

網址 : [computershare.com/hk/
investors](http://computershare.com/hk/investors)



中文版本

香港中央證券登記有限公司
香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心17M樓

電子通訊登記

網址 : investorcentre.co.uk



standard
chartered

倫敦股份代號 : STAN.LN
香港股份代號 : 02888