



standard  
chartered

二〇二四年年報摘要

連接全球  
最具活力的市場



# 連接全球最具活力的市場

作為一間國際銀行，渣打將企業、機構及富裕客戶連接至業務網絡，帶來遍及亞洲、非洲及中東地區的可持續增長機遇。

本行的策略結合我們在跨境業務的獨特優勢及財富管理的領先優勢，旨在透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮。

我們的品牌承諾「一心做好，始終如一」是我們實現策略的基礎。

## 財務主要業績指標<sup>1</sup>

有形股東權益回報(RoTE)

**11.7%** ↑160個基點  
基本基準

**9.7%** ↑130個基點  
列賬基準

普通股權一級資本比率

**14.2%** ↑19個基點  
高於13-14%的目標範圍

股東回報總額

**47.5%** 二〇二三年：9.4%

## 非財務主要業績指標<sup>2</sup>

多元化及包容性：擔任高級職位的女性<sup>4</sup>

**33.1%** ↑0.6個百分點

推動可持續發展融資

**1,210億元** ↑340億元

僱員淨推介值(eNPS)

**20.44** ↓5.42個點

## 其他財務指標<sup>1,3</sup>

經營收入

**196.96億元** ↑14%  
基本基準

**195.43億元** ↑10%  
列賬基準

除稅前溢利

**68.11億元** ↑21%  
基本基準

**60.14億元** ↑19%  
列賬基準

每股盈利

**168.1仙** ↑39.2仙  
基本基準

**141.3仙** ↑32.7仙  
列賬基準

每股普通股有形資產淨值

**15.41元** ↑148仙

1 第54至56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40頁載有更多有關我們包容性文化的資料，第64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（包括集團管理團隊）。

# 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
- 08 集團行政總裁回顧
- 12 主要業績指標
- 14 市場環境
- 18 我們的策略
- 19 我們的業務模式
- 21 客戶類別回顧
- 24 集團財務總監回顧
- 27 集團風險總監回顧
- 35 持份者

## 財務回顧

- 43 財務概要
- 49 基本及列賬基準業績對賬

## 可持續發展回顧

- 52 可持續發展回顧
- 63 可持續融資
- 68 氣候
- 84 自然環境
- 85 社會影響
- 87 管理環境及社會風險
- 92 可持續發展管治

## 董事會報告

- 98 集團主席管治概述
- 99 董事會
- 104 企業管治
- 115 董事薪酬報告
- 132 股東資料



## 關於本報告

儘管本文件摘錄了渣打集團有限公司二〇二四年年報各章節內容，但不應將其視為可替代該完整報告中更詳盡的報告及披露。

### 可持續發展及ESG報告

本集團在本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)英國金融市場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(TCFDF)工作組的建議進行披露，並於本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/sustainabilitylibrary](https://www.hsbc.com/sustainabilitylibrary)

### 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。有關指標據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](https://www.hsbc.com)

除非另有說明，集團主席報告，以及集團行政總裁及財務總監回顧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二〇二四年年報第54至56頁。

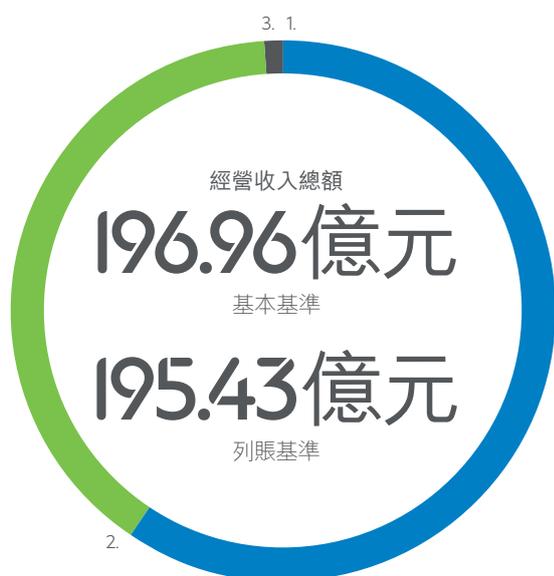
除另有指明其他貨幣外，本文件中提述的「元」字或「\$」符號概指美元，而「仙」字或「c」符號概指百分之一美元。除非另有說明，否則策略報告、財務回顧、可持續發展回顧、董事會報告、風險回顧及資本回顧以及補充資料中的披露均未經審核。除文件內文義另有所指外，「中國」指中華人民共和國，且僅就本文件而言不包括香港特別行政區(香港)、澳門特別行政區(澳門)及台灣。「韓國」或「南韓」均指大韓民國。亞洲包括澳洲、孟加拉、汶萊、柬埔寨、印度、印尼、老撾、馬來西亞、緬甸、尼泊爾、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國、越南、中國、香港、日本、韓國、澳門及台灣；非洲地區包括博茨瓦納、科特迪瓦、埃及、加納、肯尼亞、毛里求斯、尼日利亞、南非、坦桑尼亞、烏干達及贊比亞。中東地區包括巴林、伊拉克、阿曼、巴基斯坦、卡塔爾及沙特阿拉伯以及阿聯酋。歐洲地區包括比利時、福克蘭群島、法國、德國、澤西島、盧森堡、波蘭、瑞典、土耳其及英國。美洲地區包括阿根廷、巴西、哥倫比亞及美國。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：STANLN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

## 客戶類別

我們服務三個客戶類別，並由七個全球職能部門提供支援。



### 客戶類別

#### 1. 企業及投資銀行業務(CIB)

協助大型企業、發展組織、政府、銀行及投資者獲得跨境貿易及投資機會。

#### 2. 財富管理及零售銀行業務(WRB)

為客戶的本地及國際銀行需要提供服務，客戶的理財級別涵蓋個人、優先理財及私人銀行，以至中小企業銀行業務。

#### 3. 創投業務

促進本集團的創新文化，並投資於顛覆性金融技術、打造另類金融服務的業務模式，同時繼續發展我們的數碼銀行—Mox及Trust。

#### 4. 中央及其他項目

### 經營收入

**118.18億元**

基本基準

**118.63億元**

列賬基準

**78.16億元**

基本基準

**78.39億元**

列賬基準

**1.83億元**

基本基準

**1.83億元**

列賬基準

**(121)億元**

基本基準

**(342)億元**

列賬基準

## 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，確保本集團運作順暢。

集團財務總監辦公室(GCFO)	與不同業務建立夥伴關係及與其他職能部門合作，執行本集團的策略。集團財務總監辦公室包括財務、財資、投資者關係及企業發展四個範疇。
策略與人才	將企業策略、全集團轉型、企業事務、品牌及市場推廣、企業房地產服務、人力資源、供應鏈管理及「提效增益」計劃團隊整合起來。該職能部門在如何制定、執行及傳達我們的策略，以及如何培養及部署我們的技能及資源，從而實現集團轉型及可持續增長上發揮重要作用。
技術與運營	負責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，務求提供最佳的客戶服務及全面的體驗。
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，以及保護本集團的資產、聲譽及可持續性。
合規、金融罪行與操守風險(CFCR)	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。
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	監督並挑戰本集團的風險管理方式，確保業務經營方式符合監管預期。

## 我們的文化

我們維持本行170多年來的成立初衷，專注於經營跨境銀行業務，協助一代又一代的家庭增加財富。

我們獨一無二的文化乃為實現我們的願景—「透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮」而設。我們亦交付創新解決方案，從而為客戶及我們經營所在社區創造長遠價值。

我們致力推廣平等及共融，因為正是憑藉我們在人才、文化及網絡方面的多元性使我們與別不同，協助我們推進業務增長。

我們重視的企業文化行為、我們的立場以及我們的品牌承諾「一心做好，始終如一」是我們的指導原則。

### 重視的企業文化行為

我們重視的企業文化行為是我們實現策略的關鍵。作為日常開展業務的指導原則，我們重視的企業文化行為協助我們從成功中學習，迎接新的挑戰。

我們踐行重視的企業文化行為時，我們會提出質疑，同時不斷創新及作出果斷決策，使我們可把握機遇，為客戶超越自我界限。



#### 為所當為

為所當為指以符合客戶、同事及持份者最佳利益的方式行事。



#### 精益求精

我們一直精益求精，傾力打造領先市場的創新產品和服務。



#### 眾志成城

我們與客戶及各方建立關係，藉以與他們分享我們的獨特能力。

### 我們的立場

我們就如何應對一些當下最迫切的社會挑戰設定長期目標。

氣候變化、不平等加劇和全球化衍生出的不公平現象仍然是目前最急需解決的議題，迫切程度前所未見。



有關我們的立場的更多詳情，請參閱 [sc.com/who-we-are](https://sc.com/who-we-are)



#### 加快實現零排放



#### 提高社區參與



#### 重塑全球化

# 營運範圍

我們於全球最具活力的市場開展業務，該等市場掌握著全球的增長節奏及繁榮昌盛。

## 地區

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。

### 美洲地區

- 阿根廷
- 巴西
- 哥倫比亞
- 美國

### 歐洲

- 比利時
- 福克蘭群島
- 法國
- 德國
- 澤西島
- 盧森堡
- 波蘭
- 瑞典
- 土耳其
- 英國

### 中東地區

- 巴林
- 伊拉克
- 阿曼
- 巴基斯坦
- 卡塔爾
- 沙特阿拉伯
- 阿聯酋

### 非洲

- 博茨瓦納
- 科特迪瓦
- 埃及
- 加納
- 肯尼亞
- 毛里求斯
- 尼日利亞
- 南非
- 坦桑尼亞
- 烏干達
- 贊比亞

### 亞洲

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

在全球覆蓋的市場數目

# 53個

## 一起，我們 跑更遠

我們的馬拉松系列賽於二〇二四年再添新賽事。

我們推出渣打河內文化遺產馬拉松賽事，成為我們在全球馬拉松體系中舉辦的第十個賽事，以慶祝渣打進駐越南120週年。

我們亦於香港舉辦特別紀念版賽事，為跑手提供一個千載難逢的機會，盡情體驗在香港國際機場跑道上奔馳的快感。

全年有超過244,000名跑手參與渣打主辦的賽事，包括上海以至奈洛比的馬拉松及賽跑。

渣打的全球馬拉松系列賽彰顯了我們在全球最具活力的市場中的業務覆蓋範圍、網絡及經驗。

詳情請瀏覽 [sc.com/marathons](https://sc.com/marathons)



# 集團主席報告

「我們強勁的表現不僅反映我們的策略進展良好，同時展現外圍環境對我們業務的信心及了解增強」

集團主席  
José Viñals 博士



二〇二四年全年，我們在實踐策略方面取得顯著進展，全年的財務表現足以證明這點。我們優先投資的高增長市場保持強勁表現，為我們在成熟及新興的全球貿易、投資及財富走廊中擔當「超級聯繫人」的角色奠定基礎。

今年，全世界約一半人口參與了全球的「大選超級週期」，70多個國家的選舉涉及約20億名合資格選民，國際地緣政治環境經歷權力過渡及移交，本集團在此背景下仍取得上述佳績。儘管發生了不少變化，部分市場甚至受到干擾，但我們的策略依然行之有效，這歸功於我們嚴謹的內部管理以及堅持提供卓越客戶服務的決心。在集團行政總裁Bill Winters及其管理團隊的領導下，集團上下繼續充滿信心並專注投入。他們的專業知識及敬業精神對我們的成功至關重要，本人謹此向他們及其團隊表達最由衷的謝意。

我們在二〇二四年第三季度業績中宣佈調整策略，整合業務的兩大互補優勢，成為未來增長的動力：透過企業及投資銀行業務的實力和網絡，尋求**跨境**機遇，並堅定不移地集中發展增長迅速的**富裕**客戶業務，提供領先的財富管理服務。

在聚焦的過程中，我們亦需要對業務模式作出改變，包括決定重整大眾零售業務，集中培育具潛力的富裕及國際銀行客戶群，並透過退出部分市場以優化資源配置。雖然作出這些改變並不容易，尤其我們在一些市場紮根多年，但我們必須專注於我們可以發揮最大影響力並可高效率及有成效地營運的市場，以推動未來增長、創造價值及迎合客戶不斷變化的需求。

## 業績之本 實踐目標

我曾在去年的報告中強調，我們必須以穩健、安全及可持續的方式實現增長，同時嚴謹控制成本和資本。我很高興告訴大家，我們在二〇二四年繼續秉持嚴謹的業務方針，令有形股東權益回報

增加至11.7%，樹立了下一個重要的里程碑，朝二〇二六年邁向13%的目標進發。與此同時，收入增長14%（按固定匯率基準計算），業務發展明顯與各大市場的重要機遇息息相關。

我們在二〇二四年的強勁表現亦反映在期內的股價之上，這不僅顯示我們的策略進展良好，同時再次展現投資者及外部持份者對我們業務的信心及了解。董事會及集團管理團隊喜見渣打取得如此佳績，並承接良好勢頭，繼續穩步發展。今年，我們很高興能夠增加全年派息至每股37仙（增幅37%），並宣佈除了在年內已公佈的25億元股份回購外，將進一步推行15億元的股份回購。總計來說，我們自二〇二三年全年業績以來所公佈的分派總額達到49億元。

對於企業及投資銀行業務和財富管理及零售銀行業務，我們專注於推動高回報業務的收入增長。在企業及投資銀行業務方面，我們在環球市場及環球銀行業務錄得強勁增長的支持下，致力深化與金融機構的聯繫，並利用本身獨特的網絡為企業客戶群提供支持。在財富管理及零售銀行業務方面，我們決定投資15億元，著力滿足富裕客戶群的需要，突顯我們提供全方位財富管理服務的銀行角色。我們的目標是在未來五年吸納2,000億元新增資金淨流入，並令財富方案業務的收入按雙位數複合年增長率增長，該業務在二〇二四年創下業績新高，與二〇二三年相比增長29%（按固定匯率基準計算），投資產品及銀行保險業務亦錄得雙位數增長。

除財務表現外，我們的願景及「一心做好，始終如一」的品牌承諾鮮明，及持續地確立我們的企業定位，有助我們訂立目標及引導決策方向。作為一個集團，我們繼續持守「加快實現零排放、提

高社區參與及重塑全球化」三個立場，為應對當下一些最迫切的社會變化出一分力。

在本報告中，我們披露了全部十二個高排放行業（由「淨零銀行聯盟(Net-Zero Banking Alliance)」界定）的中期融資排放目標及科學基礎計算方法，並概述在實現淨零排放路線圖方面進一步取得的進展。我們透過為農業制定目標，履行協助客戶應對現實世界經濟轉型之承諾。此外，我們打算於二〇二五年實現第一及第二範疇的淨零排放，這將會是本集團淨零排放進程中的一個重要里程碑。

今年，本集團亦發佈首份轉型計劃，當中概述我們達至相關變革及於二〇五〇年實現淨零排放的方法，藉此向客戶、供應商、顧客和其他主要持份者表明本行已就實踐承諾制定了明確的計劃。我們的可持續及轉型融資能力是我們商業服務的重要組成部分，證明我們在該領域作為值得信賴的專家顧問，具備深厚專業知識的價值。這項業務持續增長，產品類型不斷擴充，使我們具備領先的諮詢能力。隨著客戶尋求實現自身的氣候適應、轉型及可持續發展目標，市場對這類諮詢服務的需求日益殷切。

## 躊躇滿志，任重道遠

作為董事會，我們的職責是確保企業管治達到的最高水平，並透過監督以及與集團管理團隊的建設性合作，從長遠角度考慮如何以負責任的方式，引領本集團取得成功。

本人的九年任期即將屆滿，並準備在本年度的股東週年大會結束後從董事會退下。我的職務有幸將由現任的非執行董事接替，令我倍感自豪。我對Maria Ramos充滿信心，相信她會延續我們與集團管理團隊之間締結的建設性合作關係，並有能力帶領本集團實現下一階段的增長。我深信在她的領導下，本集團將繼續尋找機遇，發揮員工才能，秉承以客戶為中心的原則及保持韌性，確保我們能夠成功應對未來的挑戰。

當我回顧在集團工作的時間，便想起在加入集團時的初心—透過發揮本行的潛能、保持及加強抵禦衝擊的能力和建立更完善的管治模式等首要工作，創造長遠價值。憑藉這些措施，集團取得令人滿意的成績，我對此深感自豪，並衷心感謝一眾同事及合作夥伴多年來的付出，他們對集團業務取得切實進展功不可沒。

對任何一間機構而言這些都是無止境的工作，而我們的財務表現則說明了我們品牌的價值。展望未來，我們務必把志向設定於更遠大的水平。面對瞬息萬變及競爭激烈的外界環境，我們的適應力及進步能力將是衡量我們能否實現長期成功的指標。

我謹此感謝董事會成員在我任職期間所作出的貢獻，並對已從董事會退任的董事表示謝意。服務集團九年的David Conner自上屆股東週年大會結束後已於二〇二四年十二月卸任。他於集團的若干主要市場耕耘多年，在任期間以獨到的見解及專業知識為集團建樹良多。作為董事及多個委員會成員，David發揮了關鍵作用，出色地領導董事會風險委員會。同樣重要地，我們亦歡迎新成員加入董事會，當中包括去年宣佈並隨後於二〇二四年三月加入董事會的Diane Jurgens，以及於二〇二四年十一月加入董事會的梁國權。

每位董事會成員為集團的發展帶來了寶貴的見解，以及他們在市場和行業專業知識方面的豐富經驗。董事會成員多元化仍在發揮

至關重要的作用，所有董事的委任都以用人唯才為原則，同時亦必須具有代表性，以反映我們服務的客戶及營運市場之多元化。

## 把握每個可能性，成就繁榮昌盛

毋庸置疑，二〇二五年初已見到增長、成功及機遇，當然還包括恆常存在的風險。市場狀況隨時可變，我們絕不可將習以為常的慣例視為理所當然的金科玉律。集團的責任是協助客戶安然渡過變遷，幫助他們物色機遇，探索增長及成功的途徑。

世界正處於一個轉型期，從西方主導、逐步變得更為融合的全球經濟，然後轉向「多重結盟」的時代，主要參與者可能會採取更果斷及獨立的行動。各地的緊張局勢令環境、科技及人口變化的長期趨勢變得更為突出，並正在重塑市場互動的方式，繼而重整全球化的地區、形式及受眾。

二〇二四年，我們見到地緣政治、科技以及對更佳和更可持續增長模式的需求均出現明顯變化。企業和政府都開始意識到人工智能所帶來的無窮機遇，且加深認同加強投資如何能驅動短期增長及影響。在各國持續進行氣候談判之際，地球氣溫升幅首次突破攝氏1.5度的門檻，令全球快將陷入不可逆轉的長遠趨勢。

我們的職責是協助客戶、社區及持份者有信心地轉型過渡，我們堅信，只有透過建立夥伴合作關係，方能實現最有力及最具包容性的變革。儘管在亞洲、海灣阿拉伯國家合作委員會市場及美國經濟活動暢旺的帶動下，我們預期二〇二五年全球經濟增長略為放緩，然而前景仍然存在不確定性，當中很大程度受地緣政治所影響。

此等不確定因素將會產生新風險，同時卻為正在迅速增長的貿易走廊、可持續發展及跨境財富管理等方面帶來新機遇。這情況並非新事：近年來，貿易路線已換上新格局，我們不少市場已成為東西方國家之間的貿易走廊，以我們所覆蓋的市場為基礎的各項業務也迎來各種機遇。放眼全球市場，我們亦見證到各方齊心協力提高供應鏈的靈活性（包括減少碳足跡）。

與此同時，我們必須避免不必要的摩擦，以免增加所有相關持份者的成本。我們必須時刻緊記，在過去半個世紀，貿易一直是推動全球經濟增長、提高生活水平及減低家庭消費開支的主要動力。此外，如果我們定意充分利用全球技術轉型帶來的裨益，並繼續投放資源應對氣候變化，包括提高最易受到影響的市場之靈活性，實現開放的貿易及投資將會是箇中關鍵。

我依然心存樂觀，只要全球企業及政府攜手合作推動世界貿易，必能帶來下一波的全球增長。在此過程中，本集團作為「超級聯繫人」肩負著為客戶及其他持份者帶來價值的重要使命。

集團主席

José Viñals博士

二〇二五年二月二十一日

# 集團行政總裁回顧

「執行清晰的策略，締造更高回報及增加股東分派」

集團行政總裁  
Bill Winters



我們的團隊致力將本行打造成一間目標明確、業務穩健並可維持盈利的銀行。過去數年，我們取得顯著進展，二〇二四年更錄得進一步增長，但我們的目標不止於此，將繼續專注於增強業務實力，締造更高回報。

作為一間國際銀行，渣打將企業、機構及富裕客戶連接至業務網絡，帶來遍及亞洲、非洲及中東地區可持續的增長機遇。這種獨特的優勢使我們有能力協助客戶應對年內複雜多變的環境。

憑藉這些優勢，我們在二〇二四年表現強勁，達成了繼續提高有形股東權益回報的目標。二〇二四年的有形股東權益回報達到11.7%，較二〇二三年上升160個基點，繼續按計劃邁向在二〇二六年實現有形股東權益回報接近13%的目標。

收入為197億元，按固定匯率基準計算增長14%，多個締造非淨利息收入的業務表現亮麗，當中財富方案業務收入創新高，增長達29%，環球市場及環球銀行業務亦錄得雙位數增長。

良好的成本控制讓我們持續為業務增長作出投資的同時，仍能締造正收入與成本增長差。信貸減值按年上升5%，主要是由於財富管理及零售銀行業務的支出增加，而企業及投資銀行業務則受惠於多筆回撥。全面的投資組合展示了更強的韌性，我們在波動的環球市場環境下繼續保持警惕。上述各項均有助推動除稅前基本溢利按年上升21%至68億元。

本行的策略結合了我們作為跨境業務的企業及投資銀行，以及富裕客戶的頂尖財富經理的優勢，並已見成效。企業及投資銀行業務方面，自二〇一九年以來，跨境（網絡）收入按11%的複合年增長率增長，目前佔企業及投資銀行業務總收入的61%。我們最近

亦宣佈與Apollo建立長期策略夥伴關係，以支持及加快為全球基礎設施、清潔能源轉型及可再生能源提供融資。財富管理及零售銀行業務方面，我們繼續加強富裕客戶業務的優勢，於二〇二四年的新增資金淨流入達440億元，較去年增長61%，等同帶來富裕客戶業務管理資產16%的增長。此外，我們於二〇二四年初在新加坡成立了第一間全球可變資本公司(Variable Capital Company)，透過該公司為客戶提供獨家度身訂造的投資策略，其後並推出兩隻相關的子基金。

我們保持高流動性，並具備多元化及穩定的存款基礎，流動性覆蓋比率為138%。我們的資本充足，今年年底的普通股權一級資本比率達到14.2%，高於我們的目標範圍，使我們能夠將全年普通股股息提高37%至每股37仙。加上建議末期股息及今天宣佈的15億元股份回購計劃，自二〇二三年全年業績以來我們所宣佈派發的股東回報總額達到49億元，穩步邁向我們於連續三年間累計向股東回饋至少80億元的目標。

展望來年，我謹此向與我們合作多年且無比珍視的José Viñals致以由衷的感謝。他將於今年稍後卸任集團主席一職。José一直是我和董事會各成員的好夥伴，在任期間一直不遺餘力地倡導及支持我們的業務發展。出任主席期間，他勤勉盡責地領導本行事務，協助引領本集團的發展，為渣打今天的穩健地位作出重大貢獻。他亦致力體現我們的品牌承諾「一心做好，始終如一」，在我們的市場促進國際金融業發展及推動可持續融資方面擔當關鍵角色。

在歡送José的同時，本人熱烈歡迎Maria Ramos。待取得監管批准後，她將接替José擔任集團主席。Maria於二〇二一年一月首

度加入董事會擔任獨立非執行董事，並於二〇二二年獲委任為董事會風險委員會主席及高級獨立董事。Maria是一位經驗豐富的領袖及前銀行家，曾於私營及公營機構擔當領導角色，並且具備擔任國際企業非執行董事及主席方面的經驗，十分熟悉新興及發展中市場的營運。

### 採取行動以集中資源發展最具優勢的領域

我們的策略以品牌承諾「一心做好，始終如一」為基礎，旨在實現我們的願景—「透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮」。在二〇二四年第三季度業績中，我們進一步提出了一系列行動，加倍努力執行我們將作為跨境業務的企業及投資銀行，以及富裕客戶的頂尖財富經理的優勢相結合的策略。我們將把資金及投資集中於我們享有最突出及最具競爭優勢的領域，以進一步簡化我們的業務，同時協助我們實現更優質的增長、持續地締造更高回報，並提升中期的有形股東權益回報。

我們已設定進取的目標，以配合落實以上策略。我們亦已將二〇二六年的有形股東權益回報目標從12%調升至接近13%。這些目標（於下文概述）將會取代我們之前在去年二月公佈二〇二三年業績時所作的承諾。

- 企業及投資銀行業務方面，我們將會繼續專注於服務具規模的環球企業及金融機構客戶的跨境需要。我們正在優化資源配置，減少無法直接善用我們最大優勢的客戶數目。
- 經採取上述行動後，我們的目標是在中期內將金融機構客戶於企業及投資銀行業務的收入佔比由二〇二四年的51%提升至約60%，並將跨境（網絡）業務收入的百分比由二〇二四年的61%提高至約70%。
- 財富管理及零售銀行業務方面，我們以獨特、增長迅速及高回報的國際富裕客戶業務，鞏固我們作為亞洲、非洲及中東地區領先財富管理機構的地位。為達成目標，我們將於五年內投資15億元於財富管理及數碼平台、客戶中心、員工和品牌及市場推廣，以加快收入增長及回報。我們將透過重整大眾零售業務，集中培育具潛力成為富裕及國際客戶的穩健客戶群，以提供資金支持上述投資。
- 我們有信心透過增加投資及更聚焦的策略，有利我們於中期內在吸納資產及增加收入方面表現優於市場。因此，我們設定目標於二〇二五年至二〇二九年間提升新增資金淨流入至2,000億元、於二〇二四年至二〇二九年間財富方案業務收入按雙位數年複合增長率增長，以及將富裕客戶收入佔財富管理及零售銀行業務收入的比例由二〇二四年的68%提高到二〇二九年的75%。
- 在創投業務方面，SC Ventures將繼續在集團內部推廣創新文化，並投資於顛覆性金融技術及打造另類金融服務及業務模式。隨著我們的投資組合成熟，我們預期將可自創投業務的出售或合併產生收益，並將可取得更多的第三方資金用以擴充創投業務，展現我們所創造的經濟價值。我們預期兩家數碼銀行Mox及Trust將於二〇二六年錄得盈利。

### 我們領先的可持續發展業務取得重大進展

我們於可持續發展方面的卓越能力，是我們所有業務以至集團整體為客戶提供服務時不可或缺的一部分。二〇二四年，可持續金融業務再度錄得強勁增長，收入按年上升36%，達到9.82億元，非常接近於二〇二五年收入超過10億元的目標。自二〇二一年初以來，我們已經推動1,210億元的可持續融資，並正穩步朝著二〇三〇年的3,000億元目標邁進。

展望未來，我們將繼續擴充於企業及投資銀行業務方面的可持續金融業務規模，為我們各個市場的客戶之綠色轉型提供支持。財富管理及零售銀行業務方面，我們將會把可持續投資融入財富方案，同時借助集團於可持續發展方面的能力，使之成為本行富裕客戶的獨特優勢。

就淨零排放路線圖而言，我們於二〇二四年繼續實現淨零排放的承諾，完成為12個排放量最高的行業設定排放基線及排放目標。然而，我們亦深知，要在二〇五〇年之前實現淨零目標，必須積極與客戶合作和溝通，以支持及加快其業務轉型，因此，我欣然公佈在刊發本年報的同時發佈首個轉型計劃。

今年，我們亦展示了對保護及修復大自然的承諾，成為早期採用「自然相關財務披露工作組(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)」的代表。基於我們將資金流轉向對自然環境帶來正面影響的決心，我們亦與巴哈馬政府、大自然保護協會、美洲開發銀行及其他金融夥伴合作推出一項創新的債務互換計劃，預期將可為海洋保育帶來1.24億元的資金。

### 透過「提效增益」計劃改善經營槓桿

去年二月，我們於整間銀行啟動為期三年的「提效增益」計劃，專注採取行動改革經營方式，改善結構性效率不足及複雜的情況，以將業務的關鍵環節精簡化、標準化及數碼化，為加快增長作好準備。

該計劃目標於三年內節省約15億元開支，我們預期可以相若的成本為架構及財務表現帶來長遠可持續的益處，同時為未來的增長創造持久的再投資能力。

計劃啟動以來進展良好，我們已於二〇二四年展開200多個項目，並執行與可持續相關的結構性改善措施。我們於二〇二四年執行的若干項目按年度化計算已讓我們節省約2億元，並預期可節省的15億元大部分將在二〇二五年開始實現，往後逐步增加，並在二〇二六年以後繼續發揮提升效益的作用。我們預期於二〇二五年年底前，實現節省15億元成本中的大約60%。我們將繼續致力於每年實現正收入與成本增長差（按基本基準計算），並於二〇二六年將成本控制於123億元以下。

### 提供可觀的股東回報

我們今年增加股東權益及嚴格控制風險加權資產，讓我們有空間可以繼續回饋股東。在二〇二四年第三季度業績中，我們將二〇二四年至二〇二六年的股東分派目標從至少50億元大幅調高到至少80億元。

我們致力與股東分享我們的成功，並將繼續按此目標積極管理我們的資本狀況。因此，我們今日公佈即將開展另一輪15億元的股份回購計劃。此新一輪股份回購，加上建議末期股息6.79億元，使我們自二〇二三年全年業績以來所公佈的股東回報總額達到49億元，穩步邁向我們給股東回饋最少80億元的改進目標。

### 業務所在市場的前景樂觀

展望未來，我們預期二〇二五年全球經濟增長率將大致持平，由二〇二四年的3.2%輕微放緩至3.1%，但其後於二〇二六年提速至3.3%。自較為寬鬆的金融環境及具擴張性的財政政策所獲得的正面支持，部分可能會被貿易保護主義政策以及利率持續高企所抵銷。

我們的業務所在市場遍及亞洲、非洲及中東地區的增長速度將超越全球，二〇二五年亞洲市場、非洲市場及中東市場（包括巴基斯坦）將分別增長4.8%、4.3%及3.6%。儘管主要西方貿易夥伴的前景放緩，我們預期東南亞國家聯盟（東盟）及印度市場將保持穩健增長。我們於東盟所有10個市場均擁有無可比擬的網絡，同時亦是南亞地區最大的國際銀行之一，故我們獨特的定位使我們能充分把握上述市場的增長機遇。

在我們視為家的市場當中，我們協助客戶解決複雜的問題，從我們的合作中為他們製造巨大價值。儘管我們以亞洲、非洲及中東地區為重心，但我們的業務遍佈全球，以及對整個業務網絡的深入了解及專業知識難以被複製。

### 把握我們這個大好時勢

作為一家獨一無二的集團，我們擁有多元化的全球性業務且具備無可比擬的跨境網絡及能力。隨著全球經濟形勢日趨複雜，對客戶而言我們的重要性更為明顯，因為與其他任何公司相比，我們更懂得如何應對這些複雜問題。

我們於二〇二四年的財務表現強勁，展現出我們的業務價值及策略優勢。

展望未來，我們將目標設定為於二〇二六年達至接近13%的有形股東權益回報，並在其後繼續提升。我們旨在透過強勁的收入增長、在「提效增益」計劃的輔助下改善經營槓桿，以及維持以負責任的方式管理風險及資本實現此一目標。

近期取得的佳績使我們更為進取及更有信心，未來冀能取得更多佳績。我和管理團隊將繼續專注達成目標，把握面前的結構性基本增長機遇，改革我們的工作方式，為客戶及同事提供更優質的體驗，並為股東創造卓越非凡的長期價值。

最後，我希望再次感謝全體同事這一年來付出的努力。他們對我們的客戶及社區用心服務，充分展示了我們「一心做好，始終如一」的品牌承諾。



集團行政總裁

**Bill Winters**

二〇二五年二月二十一日

## 管理團隊



集團行政總裁  
Bill Winters, CBE



集團財務總監  
Diego De Giorgi



暫任集團資訊總監  
Alvaro Garrido



企業及投資銀行業務聯席全球主管  
Roberto Hoornweg



國際業務總監  
洪丕正



財富管理及零售銀行業務行政總裁  
徐仲薇



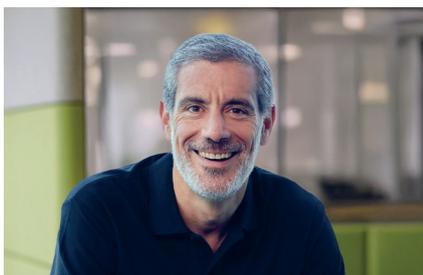
香港兼大中華及北亞區行政總裁  
禰惠儀



全球策略及人才總監  
Tanuj Kapilashrami



企業及投資銀行業務聯席全球主管  
Sunil Kaushal



SC Ventures行政總裁  
Alex Manson



集團風險總監  
Sadia Ricke



暫任集團營運總監  
Darrell Ryman

→ 有關管理團隊的更多詳情，請參閱二〇二四年年報第110至112頁。

# 主要業績指標

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21至第23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。

## 財務主要業績指標

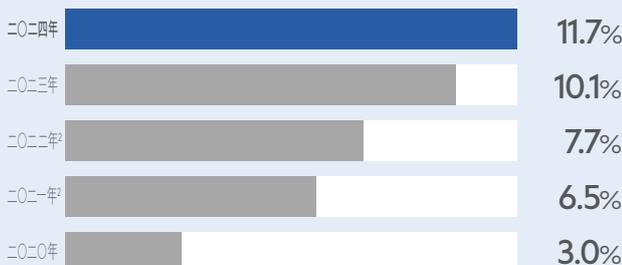


有形股東權益基本回報<sup>1</sup>(%)

與薪酬一致



**+160**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)。

二〇二四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11.7%，同比提高160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 二〇二一年及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。

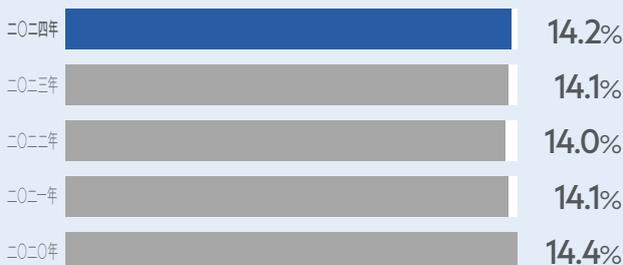


普通股權一級資本比率<sup>1</sup>(%)

與薪酬一致



**+19**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。

二〇二四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14.2%，高於我們的目標範圍，令董事會可宣佈全年股息增加37%，以及即將開始進行15億元的股份回購計劃。

→ 本集團資本的組成部分概述載於二〇二四年年報第270至274頁的資本回顧。

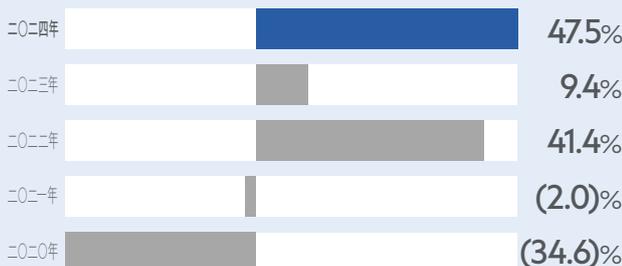


股東回報總額<sup>3</sup>(%)

與薪酬一致



**47.5%**



目標透過股價上升及已付股息為股東投資提供正回報。

二〇二四年進展我們全年的股東回報總額為47.5%。

- 3 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

包括執行董事在內的本集團全體僱員的獎勵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勵及長期獎勵計劃(LTIP)兩大類別，與所示主要業績指標保持一致。

**年度獎勵**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。

**長期獎勵計劃**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。

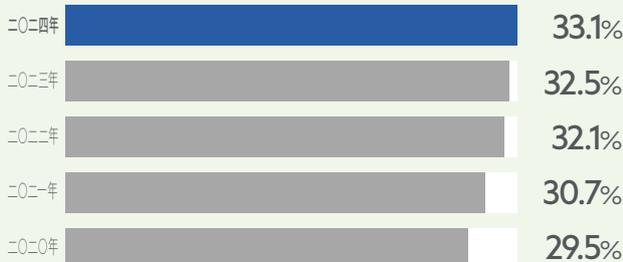
詳情請參閱第115頁至第131頁的董事薪酬報告。

## 非財務主要業績指標

多元化及包容性：  
擔任高級職位的女性<sup>4</sup> (%)

與薪酬一致

**+0.6個百分點**



目標於二〇二五年年底前將全球擔任高級領導職位<sup>5</sup>的女性比例<sup>4</sup>提高至35%。

**二〇二四年進展**於二〇二四年，女性擔任高級領導職位的比例已增至33.1%，較二〇二三年十二月(32.5%)上升0.6個百分點，自二〇一六年十二月(25.3%)以來上升7.8個百分點。

4 受限於當地法律規定

5 高級領導層被界定為董事總經理及第四級管理人員（包括集團管理團隊）。

推動可持續發展融資<sup>6,7</sup>

與薪酬一致

**+340億元**



二〇二一年 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3,000億元轉型融資取得進展。

**二〇二四年進展**我們於年內就此目標取得重大進展。

詳情請參閱第63頁至第67頁

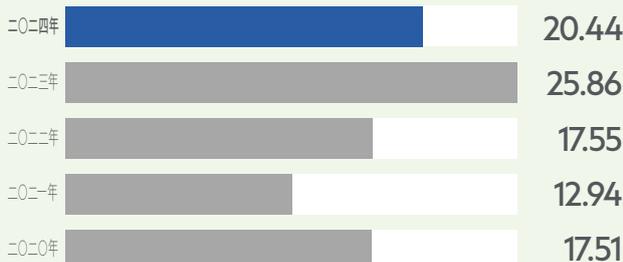
6 動用可持續融資界定為向客戶提供的任何投資或金融服務以支援：(i)保護和/或改善生物多樣性、自然或環境；(ii)長期避免/減少溫室氣體排放，包括使客戶的業務和營運符合攝氏1.5度發展軌跡（稱為轉型金融）；(iii)社會目的；或(iv)激勵我們的客戶實現其自身的可持續發展目標（稱為可持續性關聯融資）。此為衡量已動用總資本的指標，當中考慮到所提供的承諾融資總值。

7 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融資。

員工淨推介值(eNPS)<sup>8</sup>

與薪酬一致

**-5.42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。

**二〇二四年進展**儘管員工淨推介值分數由二〇二三年的25.86（為有史以來最高分數）下降5.42點至20.44，但表現仍較往年強勁。

8 員工淨推介值以-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

## 全球宏觀趨勢：影響全球格局的宏觀經濟因素

### 二〇二四年趨勢

- 二〇二四年全球GDP增長維持為3.2%，與二〇二三年持平，原因為央行鑒於通脹下滑而開始放寬政策。
- 表現最佳的地區是亞洲，錄得5.0%的增長，當中東盟經濟體在旅遊業改善及半導體行業上行週期的支持下，表現尤其亮眼。中國的增長較二〇二三年有所放緩，但受惠於政策支持，第四季度增長速度似乎有所加快。印度的增長由二〇二三年的8.2%減至6.2%，回復至正常水平。
- 撒哈拉以南非洲地區二〇二四年的增長可能達到3.4%，較二〇二三年的3.1%有所提高，此乃得益於全球金融環境放寬，該地區從新型冠狀病毒危機持續復甦以及有關國家的特定因素。
- 在主要經濟體中，儘管近期勞動市場出現放緩跡象，但美國經濟依然保持彈性，在個人消費的帶動下，增長由二〇二三年的2.5%提高至2.7%。英國方面，隨著通脹下滑及需求回升，二〇二四年的增長亦回升至0.9%。歐元區經濟繼二〇二三年錄得0.4%增長後，二〇二四年取得0.7%的增長，原因為投資疲弱，令增長受到限制。在大多數主要國家，勞動力市場保持強勁勢頭，但已見回軟跡象。
- 隨著通脹將會降至目標水平的跡象更加明顯，美聯儲和歐洲央行等主要央行自二〇二四年中旬起開始放寬貨幣政策，而美國的財政政策仍然保持寬鬆。

### 二〇二五年前景

- 我們預期二〇二五年全球經濟增長將大致持平，由二〇二四年的3.2%輕微放緩至3.1%。自較為寬鬆的金融環境及具擴張性的財政政策所獲得的支持，部分可能會被貿易保護主義政策以及美國及其他國家利率持續高企所抵銷。
- 儘管利率停留在偏高水平，但美國經濟在二〇二四年表現強勁，二〇二五年預計將轉趨緩和。歐元區仍然舉步維艱；包括德國及法國在內的歐洲主要經濟體均有陷入衰退的風險。亞洲經濟相對穩健，但隨著中國及印度經濟放緩，二〇二五年區內增長將略為放緩。海灣阿拉伯國家合作委員會(GCC)亦將繼續是全球增長的亮點，該地區的增長(不包括石油)將超越全球的整体增長。
- 美國大選後，全球經濟面臨更大的不確定性。美國對中國徵收關稅，導致中國亦對美國進口貨品徵收報復性關稅，爆發關稅戰的風險增加。美國亦威脅對其他貿易夥伴徵收關稅。關稅戰很可能會導致進一步的貿易轉移以及供應鏈遷移。
- 預期美聯儲將會縮短減息週期，而此很可能導致美元升值及更高的美國收益率曲線。美國利率上升及美元升值將會令新興市場發行人更難在國際資本市場上取得借款，繼而可能令流向新興市場的投資組合大幅減少。此外，新興市場的央行可能會因無法有效減息而受到限制。
- 地緣政治方面，市場對特朗普總統能否結束烏克蘭戰爭，以及中東地區呈審慎樂觀的前景趨勢能否持續拭目以待。

### 中、長期看法

#### 更廣泛的全球趨勢

- 發達國家的長期增長受制於人口老化，及高負債水平問題。
- 民族主義、反全球化和保護主義抬頭威脅新興市場的長期增長前景。
- 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，都是化解經濟「疤痕效應」所引發的問題的良方。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，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。

#### 特朗普2.0時代下的全球局勢

- 特朗普勝出美國總統大選很可能會對現有的地緣政治環境造成重大影響，對全球氣候政策、聯合國、布雷頓森林體系委員會以及美國與歐盟的關係都有一定的影響。

- 特朗普宣佈利用進口關稅降低美國貿易逆差，促使製造業回流美國本土。美國已開展有關程序，而有關美國關稅措施範圍及幅度的不確定性以及貿易夥伴很可能採取的報復性行動或會拖累消費者及投資者信心，導致增長放緩。
- 全球貿易在過去十年保護主義崛起的形勢下維持穩健。然而，關稅戰升級，不但可能加快已經展開的供應鏈遷移，亦會導致全球貿易整體下跌。
- 國防及基礎設施的預期支出以及可能推行的減稅措施很可能會帶來通脹，並因而使美聯儲將終端利率設定在高於疫情前的水平。
- 這將大大改變新興市場的全球融資環境。新興市場的外部融資環境可能會更加嚴峻，因為隨著美聯儲終端利率走高，美國貨幣市場利率可能會在高位徘徊。
- 在面對外部衝擊時，較為依賴國內驅動力、抵銷外部衝擊的財政及貨幣緩衝能力更高的新興市場經濟體可能會較為穩健。

## 大中華及北亞地區

### 按市場劃分的實際及預測經濟增長

#### 中國



#### 香港



#### 韓國



- 中國很可能首當其衝受到美國關稅政策影響，為反制美國所徵收的初步關稅，中國亦向美國徵收報復性關稅。當局正通過採取額外刺激政策來支持國內經濟，為潛在的後果未雨綢繆。在九月下旬，中國轉向更進取的寬鬆政策，有助於在第四季度實現經濟反彈。在十二月舉行的中央高級別經濟工作會議上，政府宣佈在二〇二五年採取促進增長的立場，承諾提高財政赤字率及實施寬鬆貨幣政策。當局似乎決心利用政策空間，抵銷美國可能大幅增加的關稅，更加重視刺激消費而非投資。
- 在二〇二四年，淨出口大幅帶動中國經濟增長；預計淨出口的貢獻將於二〇二五年大幅縮減。然而，隨著扶持政策生效，過往數年嚴重拖累經濟增長的房地產行業，在二〇二五年帶來的負面衝擊可能會減少。
- 我們認為，中國人民銀行將保持寬鬆的貨幣政策，但擴張性財政政策會是推動二〇二五年經濟增長的最大動力。我們預計中國經濟將於二〇二五年增長4.5%。
- 美國針對中國採取大規模貿易措施，或多或少會對香港經濟帶來衝擊。特朗普1.0時期的中美貿易戰推動香港與中國及東盟開展更多貿易，取替與美國及歐洲的貿易；隨著全球供應鏈圍繞美國新的關稅威脅進行調整，這股長遠趨勢可能加速推進。我們相信，隨著世界日益分化，南南貿易及投資聯繫將持續擴大，香港作為中國的「超級聯繫人」仍將發揮關鍵作用。
- 在二〇二五年，南韓的經濟增長很有可能放緩，反映特朗普2.0政府推行的保護主義政策導致外部需求的不穩定性增加，嚴重打擊企業的投資氣氛，尤其是出口驅動型產業。

## 東盟及南亞

### 按市場劃分的實際及預測經濟增長

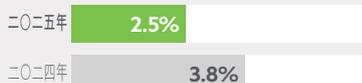
#### 印度



#### 印尼



#### 新加坡



- 由於城市需求的週期性放緩以及私營部門投資週期延遲，印度經濟增長放緩，從二〇二三年的8.2%回落至二〇二四年的6.2%及二〇二五年的6.5%。然而，鑒於政府可能推出更多措施以改善印度盧比的流動性，開啟輕微降息週期，並在近期的預算案中提出加大所得稅減免，增長跌幅有望見底。在國內增長放緩及外圍環境不明朗的情況下，政府會繼續專注於以循序漸進的方式整頓財政狀況。
- 我們預計東盟將保持穩健增長，但因受貨幣緊縮政策影響及主要貿易夥伴（即美國、歐元區及中國）經濟前景放緩，二〇二五年的增長速度將輕微遜於二〇二四年。美國貿易政策波及新加坡、越南、馬來西亞及泰國等依賴貿易的經濟體。即使該等國家並不是關稅或其他措施的直接目標，但亞洲的小型開放經濟體亦可能在短期內受到中國外溢效應的衝擊。
- 印度、印尼及菲律賓等規模較大且內需驅動型程度更高的經濟體所受到的影響可能較小，但在中國及／或全球貿易受到沉重打擊時難以置身事外。然而，從中期來看，由於投資者尋求拓展營運能力及開拓新市場，預期東盟將繼續吸引大量外商直接投資流動。
- 由於對美聯儲寬鬆政策的預期大幅回落，擔憂美元在二〇二五年升值以及亞洲貿易環境不明朗，重視外匯穩定性的亞洲央行可能會縮減降息週期。對於印度，我們繼續主張減息50個基點；我們認為，貨幣政策的重點將偏向應對美國貿易政策對經濟增長及通脹的影響，而非對外匯的擔憂。就該地區的小型開放經濟體而言，貨幣的負面溢效應在來年對政策決策的影響可能較小。新加坡已於一月放寬貨幣政策，而我們預期泰國將在二〇二五年進一步減息。

## 美洲

### 按市場劃分的實際及預測經濟增長

#### 美國



- 美國經濟企穩向好，裁員率維持在較低水平，消費及營商信心保持堅挺。融資條件在二〇二四年下旬收緊，可能會導致二〇二五年上半年增長疲軟，其後在下半年才恢復強勁勢頭。
- 鑒於增長放緩及勞動力市場回軟，美聯儲應繼續維持謹慎寬鬆政策。
- 新上任政府承諾的貿易及財政政策增加整個地區貨幣政策方向的不確定性；倘刺激政策及關稅的影響浮現，美聯儲可能須於二〇二六年輕微收緊貨幣政策。
- 美國更為寬鬆的監管環境將可進一步刺激投資意慾及促進生產力增長。
- 在拉丁美洲，不斷上升的財政風險削弱投資者對該地區的投資信心。鑒於高昂的借貸成本、立法不確定性及增長後勁不足等因素，該地區的財政前景仍然充滿挑戰。

## 地區前景

### 非洲

#### 按市場劃分的實際及預測經濟增長

##### 尼日利亞



##### 南非



##### 肯尼亞



- 雖然撒哈拉以南非洲地區面臨全球貿易緊張局勢升溫及美國國債收益率上升等下行風險，但中國加大財政刺激措施力度最終可能將會為該地區依賴商品的經濟體提供支持。撒哈拉以南非洲地區對美國的貿易依賴近年有所下降，反映美國能源更加自給自足；而歐盟則成為該地區最大的貿易夥伴，其次是中國。
- 該地區兩個最大的經濟體—南非及尼日利亞的國內改革勢頭依然強勁；這可能為應對全球不確定性提供緩衝。南非民族團結政府投入了大量政治資本，確保促進增長的結構性改革帶來有利成果。南非可能會在二〇二五年採納一項官方規則，以限制其財政虧損及保證債務水平，並最終降低通脹目標，因為其目標是在中期重新取得投資級的地位。增長加快將會是穩定南非債務水平的關鍵。
- 尼日利亞開始推行備受爭議的燃油補貼及外匯自由化改革，引發了更高的通脹。二〇二五年外匯及價格應該會更為穩定，離岸投資者對尼日利亞本地貨幣債務市場的興趣亦會提高。然而，尼日利亞仍然面臨油價大幅下跌的風險，這可能會對石油收入及外匯收益產生負面影響。
- 二〇二五年，近期簽訂債務重組協議的經濟體亦將迎來重甦。雖然贊比亞及加納尚待與非歐元債券債權人達成最終協議，但展望兩國的經濟前景都將趨於穩定。贊比亞在經歷了近期的旱災後，應將錄得可觀的增長收益。加納的通脹在二〇二四年十二月總統大選後在某程度上應會趨於穩定；惟大選後數年通常會實施更大的財政限制(但增長勢頭亦會放緩)。
- 雖然二〇二五年該地區不太可能進行新的境外債務重組，但流動性壓力以及如何應對這些壓力將受到密切關注。近年來，肯尼亞等經濟體越來越依賴國際金融機構提供流動性支持。肯尼亞現在很可能會把重心放在吸引更多的私人資金流動上，依賴公私營合作來促進資本支出。

### 中東

#### 按市場劃分的實際及預測經濟增長

##### 阿聯酋



- 儘管能源行業受壓，我們預期海灣阿拉伯國家合作委員會在二〇二五年仍將繼續是全球增長的亮點，該地區的增長(不包括石油)將超逾全球的整體經濟增長。除沙特阿拉伯及巴林外，該地區大多數國家的財政平衡油價仍然較低。部分國家的油價有所下跌，例如阿曼，並促使其信用評級獲連續上調。石油以外行業的投資將繼續推動二〇二五年的經濟活動，而利率下跌應會使對利率敏感的行業受惠，例如沙特阿拉伯、阿聯酋及卡塔爾的住宅行業。
- 雖然地緣政治風險減低及油價得到有力支撐應會對中東及北非(MENA)地區(尤其是埃及和黎巴嫩)二〇二五年的發展有利，而地區衝突降級應將為埃及和黎巴嫩取得外部資金帶來正面影響。貿易方面，隨著全球貿易在日益分散的全球環境中重新佈局，海灣阿拉伯國家合作委員會(尤其是阿聯酋)將繼續受益於不斷增長的南南貿易。

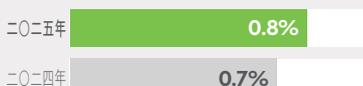
### 歐洲

#### 按市場劃分的實際及預測經濟增長

##### 英國



##### 歐元區



- 面對結構性不利因素(包括競爭力低及能源成本高)，加上美國可能採取的貿易保護主義措施所帶來的外部壓力，歐元區經濟可能會陷入困境。儘管德國及法國存在經濟衰退的風險，但隨著利率下降及勞動力市場持續收緊，私人消費應有助於保持歐洲整體經濟的正增長。
- 雖然通脹重返目標水平，但鑒於經濟增長疲弱，歐洲央行將繼續下調利率至寬鬆水平。由於各國必須遵守歐盟的規則，財政政策不太可能為經濟增長帶來重大利好因素，但如果經濟增長大幅轉弱，則可能採取靈活的財政政策。
- 二〇二五年，隨著英倫銀行繼續減息，加上政府推行促進經濟增長的改革，並改善與歐盟貿易關係，應會令英國的經濟增長得到支持。然而，政府亦可能會於未來數月收緊開支，確保開支符合本身的財政規例。
- 中東歐地區受外溢效應拖累國內增長，同時，勞動力市場緊縮及財政壓力亦令央行延遲放寬政策。今年的波蘭總統大選及捷克國會選舉均會為投資者增添不確定性。

## 突顯極端天氣及 氣候變化的影響

渣打年度最佳氣象攝影師比賽重點展示業餘及專業攝影師所拍攝的攝人天氣及氣候照片。

二〇二四年，我們的馬來西亞同事Nur Syaireen Natasya Binti Azaharin憑藉其作品《火山》在智能手機類別中獲得第一名。

其他獲獎者為：

- 主要獎項：來自中國的王欣：《在黑夜舞動的精靈》
- 青年獎項：來自奧地利的Angelina Widmann：《Rain Aria》
- 公眾投票及氣候獎項：來自巴西的Gerson Turelly：《賽艇》

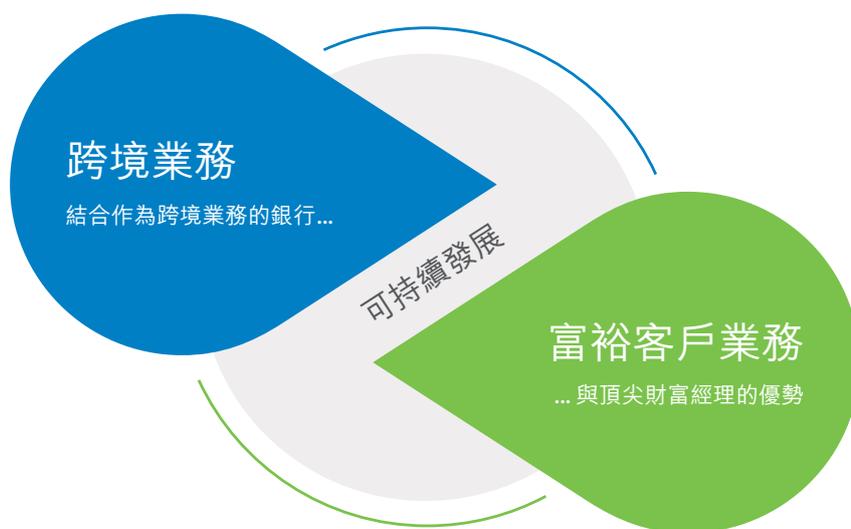
該比賽由英國皇家氣象學會主辦，有助提高市場對極端天氣及氣候變化影響的意識。

詳情請參閱[sc.com/scwpy](https://sc.com/scwpy)

# 我們的策略

我們的策略以品牌承諾「一心做好，始終如一」為基礎，旨在實現我們的願景——「透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮」。

作為一間國際銀行，渣打將企業、機構及富裕客戶連接至業務網絡，帶來遍及亞洲、非洲及中東地區可持續的增長機遇。



## 策略性重點

### 跨境業務

-  繼續專注於服務具規模的環球企業及金融機構客戶的跨境需要
-  集中資源優化我們的跨境產品及諮詢服務，以滿足客戶的複雜需求
-  減少無法善用我們最大優勢的客戶數目，優化資源分配
-  繼續擴充可持續金融業務的規模，為我們各個市場的客戶之綠色轉型提供支持

跨境收入：  
中期將佔企業及  
投資銀行業務收入約70%

來自金融機構  
客戶業務的收入：  
中期將佔企業及  
投資銀行業務收入約60%

### 富裕客戶業務

-  以獨特、增長迅速及高回報的國際富裕客戶業務，鞏固我們作為亞洲、非洲及中東地區領先財富管理機構的地位
-  五年內投資15億元於財富管理及數碼平台、客戶中心、員工、品牌及市場推廣，以加快收入增長及回報
-  重整大眾零售業務，集中培育具潛力成為富裕及國際銀行業務客戶的穩健客戶群
-  把可持續投資融入財富方案，同時借助集團於可持續發展方面的能力，使之成為本行富裕客戶的獨特優勢

富裕客戶業務收入：  
到二〇二九年  
將佔財富管理及  
零售銀行業務收入約75%

財富方案業務收入：  
二〇二四年至二〇二九年  
的複合年增長率達到雙位數

# 我們的業務模式

我們的業務模式體現了我們結合作為跨境業務的銀行與頂尖財富經理的優勢的策略。

## 我們的業務分部

### 企業及投資銀行業務 (CIB)

協助大型企業、發展組織、政府、銀行及投資者取得跨境貿易及投資機會。

[詳情請參閱第21頁](#)



### 財富管理及零售銀行業務 (WRB)

服務客戶的本地及國際銀行服務需要，客戶的理財級別涵蓋個人到優先理財及私人銀行業務，以至中小企業銀行業務。

[詳情請參閱第22頁](#)



### 創投業務

促進本集團的創新文化，並投資於顛覆性金融技術、打造另類金融服務的業務模式，同時繼續發展我們的數碼銀行—Mox及Trust。

[詳情請參閱第23頁](#)



## 主要產品及服務

### 環球市場及環球銀行業務

- 宏觀、信貸及商品交易
- 借貸及金融方案
- 資本市場及顧問

### 交易服務

- 支付及流動資金
- 貿易及營運資金
- 證券及主要經紀服務

### 財富方案業務

- 投資
- 銀行保險
- 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

我們領先的可持續發展業務是我們所有業務分部以至本集團整體為客戶提供的服務中不可或缺的一部分。

[詳情請參閱第52頁](#)



### 負責任的業務實踐

我們透過落實操作淨零目標、管理環境及社會風險以及採取具透明度的行事方式，致力成為一間負責任的企業。



### 定制可持續融資方案

我們提供可持續融資方案，旨在協助客戶應對環境及社會方面的挑戰，實現可持續增長。



### 以服務市場為本的創新業務

我們提倡以服務市場為本，開拓尚未有大規模資本流動甚或完全沒有資本流動的地區，協助推動經濟融合。

## 我們具備充足資源為我們奠定穩健基礎，助我們落實策略

### 人力資本

我們於立場聲明中說明我們的多元化使我們與眾不同。落實策略取決於我們如何繼續投資於員工、提升員工體驗及加強企業文化。

### 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。

### 國際網絡

我們的網絡是我們獨一無二的競爭優勢，將企業、金融機構、個人及中小企連繫到全球若干發展最快和最活躍的市場。

### 財務實力

我們擁有穩健的資產負債表並採取審慎的財務管理方針，是強大且值得客戶信賴的合作夥伴。

### 本地知識

我們於營運所在市場擁有深厚根基，使我們可利用見解協助客戶在本地及海外實現目標。

### 科技實力

我們的科技及數據基礎發揮關鍵作用，讓我們能提供世界級的客戶服務。

## 我們為不同持份者創造長遠價值



### 客戶

我們透過數碼及面見形式為我們網絡的客戶提供銀行解決方案，協助客戶實現財富增長及保障其財富，同時通過我們的網絡為企業及金融機構帶來機遇。



### 員工

我們相信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，並在優秀管理人員的帶領下打造豐盛的職業生涯。



### 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，為業務提供高效及可持續的產品和服務。



### 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。



### 監管機構及政府

我們積極與公共部門合作，發揮我們在支持金融系統及整體經濟有效運作中的作用。



### 社會

我們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。

# 客戶類別回顧

## 企業及投資銀行業務

### 除稅前溢利

55.81億元

↑4% 基本基準

53.78億元

↓6% 列賬基準

### 有形股東權益回報

19.0%

↓50個基點 基本基準

18.4%

↓227個基點 列賬基準

### 網絡收入佔企業及投資銀行業務總收入百分比



目標：集中發展具增長潛力的戰略走廊，推動跨境收入

分析：網絡收入比例由二〇二二年的54%增加至二〇二三年及二〇二四年的61%，此乃由於我們專注於滿足大型環球企業及金融機構客戶的跨境需要

### 風險加權資產

1,570億元

↑150億元

### 金融機構類別的貢獻佔企業及投資銀行業務總收入的百分比



目標：推動高回報的金融機構類別的增長

分析：於二〇二四年，金融機構所佔收入的份額提高至51%，原因是我們持續關注此類別，以推動收入及回報

## 業務概覽

企業及投資銀行業務(CIB)支援當地及大型企業、政府、銀行及投資者對交易服務、銀行及金融市場的需求，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超過17,000名客戶提供獨特的跨境服務優勢。我們的客戶在全球47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。我們的客戶佔我們所服務經濟體的一個重大部分。企業及投資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，為對社區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。
- 透過改善收入組合、提高「輕資本」收入、資產負債表流通速度，同時維持嚴謹的風險管理，締造優質回報。
- 成為數碼優先及數據驅動的銀行，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

- 多元化的產品組合、擴展客戶解決方案，加上我們專注於服務其跨境需要正善用我們最大優勢的客戶以優化資源分配，均推動了我們的基本收入表現。我們的跨境收入現佔企業及投資銀行業務總收入的61%，在各戰略走廊均有所增長。
- 資產負債表穩健，投資級別客戶貸款及墊款淨額佔企業客戶貸款及墊款淨額總額的66%（二〇二三年：65%）。

- 來自金融機構客戶的收入比例（即佔企業及投資銀行業務總收入的百分比）增加，從二〇二三年的49%增加至二〇二四年的51%。
- 積極管理轉付率有助於我們在定價與存款流失之間保持平衡。
- 客戶數碼交易啟動率為68.3%（二〇二三年：64.5%），主要為現金、交易及外匯。客戶體驗仍然是我們數碼轉型的核心，客戶滿意度保持於72%（二〇二三年：61%）。
- 我們在達到「至二〇二五年實現10億元的可持續金融專營權收入的目標」方面進度良好，並已就二〇三〇年的綠色轉型融資額達3,000億元的承諾調動了1,210億元。

## 表現摘要

- 除稅前基本溢利按固定匯率基準計算增加4%至55.81億元，主要受收入增加所帶動，儘管其中部分增幅被營運支出及其他減值支出增加所抵銷。
- 基本經營收入按固定匯率基準計算增加6%至118.18億元，主要是由於環球市場及環球銀行業務表現亮麗。經常性及非經常性收入的雙位數增長帶動環球市場收入增長15%。有力執行潛在交易導致貸款增加，加上資本市場業務有所改善，帶動環球銀行業務收入亦增長15%。交易服務收入保持平穩，乃由於收費以及存款結餘上升帶動證券及主要經紀服務收入增加12%，被支付及流動資金以及貿易及營運資金產品的邊際利潤減少所抵銷。
- 基本經營開支按固定匯率基準增加9%，主要是由於投資及績效薪酬上升，部分被嚴謹的招聘制度及對非必要開支的嚴格管控所抵銷。
- 信貸減值的撥回淨額為1.06億元，乃受益於收回多筆客戶款項，部分被就面臨香港商業房地產行業相關風險的客戶作出的額外撥加5,800萬元所抵銷。其他減值支出主要與撇賬軟件資產有關。
- 風險加權資產上升150億元至1,570億元，主要受資產增長及市場風險加權資產增加所帶動。

## 財富管理及零售銀行業務

### 除稅前溢利

24.63億元

↓1% 基本基準

21.93億元

↓10% 列賬基準

### 有形股東權益回報

24.4%

↓90個基點 基本基準

21.7%

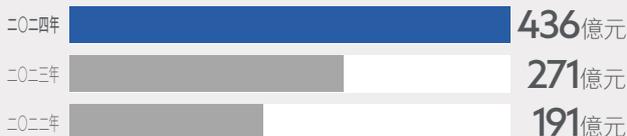
↓301個基點 列賬基準

### 風險加權資產

505億元

↓10億元

### 富裕客戶新增資金淨流入(NNM)<sup>1</sup>



1 新增資金淨流入按年初至今的固定外匯匯率呈列

目標：透過創新及諮詢主導以及數碼優先的財富方案，從全新及現有富裕客戶取得新增資金淨流入<sup>1</sup>

分析：在全新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，二〇二四年富裕客戶的新增資金淨流入按年增長61%

### 財富中心內的國際富裕客戶



目標：利用我們的客戶格局、全球網絡及在財富方案方面的專長，鞏固我們作為國際領先財富管理機構的地位

分析：於二〇二四年，國際富裕客戶人數按年增長18%，達到二〇二三年訂下的三年增長目標約50%

## 業務概覽

財富管理及零售銀行業務(WRB)服務超過1,300萬名個人及小型企業客戶，重點關注富裕客戶業務，當中涵蓋私人銀行、優先私人理財、優先理財及Premium理財。在大眾零售銀行方面，我們專注於服務新興富裕客戶，助力他們開創財富之路，從而建立未來富裕客戶儲備。

作為亞洲、非洲及中東的領先財富管理機構，我們憑藉在當地的深厚業務根基及國際網絡，把握強勁的結構性增長動力，推動跨境財富流動。

我們提供全面的產品方案，涵蓋存款、支付、融資、諮詢、投資及銀行保險服務。尤其是，我們的開放式產品架構讓我們能夠與合作夥伴協作開發創新產品，為客戶提供領先市場的一流財富管理方案。我們亦支援小型企業客戶，滿足他們的貿易、營運資金及其他銀行服務需要。

財富管理及零售銀行業務與本集團的其他客戶業務相輔相成；例如，我們為企業及投資銀行業務客戶提供僱員銀行服務，同時為本集團帶來高質量的流動資金來源。

## 策略性工作重點

- 利用我們的客戶格局、全球網絡及在財富方案方面的專長，鞏固我們作為國際領先財富管理機構的地位，並把握中國及印度的環球商機。
- 加快投資於富裕客戶業務的前線團隊、財富及數碼平台和客戶中心以及品牌及市場推廣，以推動收入及回報增長。
- 採用開放式架構平台，提供與別不同及以諮詢主導的財富方案，並打造數碼優先的個性化體驗。
- 將ESG納入財富方案，開拓可持續發展投資渠道。
- 重整大眾零售業務，集中培育具潛力的富裕及國際銀行客戶群。
- 透過持續創新、數碼化、數據分析及流程簡化改善客戶體驗及效率。

## 進展

- 客戶增長勢頭強勁，全新富裕客戶新增265,000名，優先理財及私人銀行業務的新增資金淨流入1達436億元，按年增長61%。

- 透過全球網絡加強跨境及跨業務合作，帶動國際客戶業務的強勁增長（按年增加18%），國際客戶新增325,000名，管理資產亦大幅增加。
- 繼續推出與別不同的財富方案，例如獨家Signature Select基金及CIO精選基金。
- 為客戶提供全新的自助服務、簡化流程及更全面的投資組合諮詢服務，並為前線員工裝備相關能力，從而數碼化及升級富裕客戶的服務體驗。
- 培育客戶關係團隊成為更優秀的理財顧問。自渣打—INSEAD商學院成立以來，約有1,100名前線客戶關係經理、團隊主管及理財專員在該商學院接受培訓。
- 根據客戶需要量身定制方案及服務模式，在個人及富裕客戶業務的客戶群中升級295,000名個別客戶的理財級別。
- 私人銀行業務、數碼理財及其他業務的卓越表現備受認可，於二〇二四年獲授超過30個行業獎項。

## 表現摘要

- 除稅前基本溢利按固定匯率基準計算減少1%至24.63億元，乃主要由於經營開支增加，以及信貸及其他減值支出增加，部分被收入增加所抵銷。
- 基本經營收入按固定匯率基準計算上升11%至78.16億元，主要由於財富方案業務錄得強勁增長，達29%。在全新富裕客戶開戶及新增資金淨流入保持強勁勢頭的帶動下，財富方案業務的各類市場及產品普遍錄得增長。信用卡及私人貸款以及其他無抵押貸款收入增加3%，乃由於合作夥伴關係帶來的增長帶動交易量上升。存款收入攀升4%，此乃由存款量增加所帶動。韓國及香港出現新銷售勢頭，帶動前期費用增加，加上香港銀行同業拆息利率下調使邊際利潤提高，導致按揭及其他有抵押貸款收入增加3%。
- 基本經營支出按固定匯率基準計算增加9%，主要由於通脹及投資於業務增長計劃，包括策略性招聘富裕客戶業務的客戶經理。
- 信貸減值支出增加2.90億元至6.44億元，主要由於加息環境影響信用卡及私人貸款的還款、中國及印尼數碼合作夥伴組合的增長及到期，以及有關韓國電子商貿平台的額外撥加2,100萬元。其他減值支出主要與撤銷軟件資產有關。

## 創投業務

除稅前虧損

3.90億元

↓4% 基本基準

風險加權資產

24億元

↑5億元

所籌集外部資金

6,000萬元

↓7%

客戶

230萬

↑50萬

客戶



### 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。其為由近30個創投項目及30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為新加坡首間數碼原生銀行，且於二〇二二年九月與FairPrice Group合作推出。其已成為全球發展最快的數碼銀行之一，在新加坡迅速擴展，到二〇二四年底已服務974,000名客戶，並開發廣泛的創新產品及服務。

### 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「數碼銀行與生活方式」、「貿易與供應鏈」及「數碼資產」三個主題，當中利用人工智能、Web3／區塊鏈、ESG以及量子技術。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。我們推進金融技術議程——識別提供可整合至本行及創投業務的技術能力的公司，與該等公司合作並作出少數股權投資。我們重點關注創新、快速增長、以技術為重點、加速金融服務業轉型的公司。
- Mox旨在成為全球領先數碼銀行，其願景是建立全球數碼銀行的標桿，重點發展信用卡、數碼貸款、存款及財富管理業務。Mox計劃擴大服務組合，加入保險服務及更廣泛的數碼金融方案，以在競爭激烈的市場中迎合客戶需要。
- Trust Bank旨在成為新加坡的主要零售銀行之一，並建立全新的客戶體驗標準。近期的主要優先事項為繼續加深與現有客戶的聯繫，並推出財富管理方案。

### 進展

- SC Ventures於二〇二四年保持積極發展勢頭，進一步提高業務表現。其推出四個新創投企業，在嚴峻環境下籌集資金，擴大地區覆蓋範圍。因此，SC Ventures的客戶群按年增加13%達到660,000名。SC Ventures發展中東業務，擴大其在該地區的合作夥伴及持份者網絡，而新加坡數碼基礎設施平台Olea Global亦從滙豐及宏利獲得1.00億元的倉庫融資貸款。

SC Ventures的合規及銀行級平台組合繼續證明我們決心建設基礎設施，使機構投資者增加數碼資產配置。於二〇二四年，Zodia Custody的客戶群大幅擴張，這間數碼資產託管機構現已獲得四大金融機構的支持：渣打、北方信託、SBI Holdings及澳洲國民銀行。Fundbridge Capital管理的SGD Delta Fund使用Libeara平台，並成為首個獲穆迪給予評級的代幣化債券基金。

- 於二〇二四年，Mox坐擁約650,000名客戶，覆蓋香港銀行可接受開戶總人口超過10%。得益於忠實的客戶群，Mox持續錄得強勁表現，每名活躍客戶每月平均使用3.1項產品及登入15次。Mox的收入及存款分別按年增長15%及57%。Mox信用卡取得空前成功，至今累積超過1億宗交易。於二〇二四年，Mox提供「亞洲萬里通」里數作為其客戶價值方案的一部分，為香港首間提供該類獎賞的數碼銀行，至今已送出共5億「亞洲萬里通」里數。於二〇二四年上半年，在所有香港數碼銀行中，按揭貸及存款計Mox分別達到市場份額的27%（排名第一）及26%（排名第二）。

Mox的表現出類拔萃，獲多家全球著名機構認可，例如獲《亞洲銀行家》評為香港最佳數碼銀行、在《The Digital Banker》數碼化客戶體驗大獎中獲評為香港及亞太區最佳客戶體驗數碼銀行以及被《亞洲銀行與財金》評為香港年度最佳虛擬銀行。此外，自開業以來，Mox已與香港客戶建立穩固的關係，該銀行的應用程式現時為評分最高的香港數碼銀行應用程式，在Apple App Store中取得4.8分（滿分為5分）。

- 於二〇二四年，Trust Bank保持迅速增長，客戶數目達974,000名，佔新加坡成年人口的18%。客戶轉介仍然為主要增長來源，有助持續降低吸納客戶的成本。在客戶增長的同時，Trust Bank於年內大幅擴大客戶方案，推出多款創新產品，包括簽賬分期及結餘轉戶貸款、現金回贈信用卡以及為大眾富裕客戶而設的方案Trust+。客戶參與度維持高位水平，信用卡客戶平均每月進行21宗交易。後續的財務進展理想，存款結餘倍增至28億元，而客戶貸款結餘則增加149%至6億元。二〇二四年的收入較二〇二三年增長160%，而成本則僅上升5%。貸款減值仍得到良好控制。

年內，Trust Bank屢獲業界殊榮及肯定，包括獲《亞洲銀行家》評為新加坡最佳數碼銀行及被《The Digital Banker》評為全球最佳流動銀行應用程式。Trust Bank繼續為Apple App Store中評分最高的新加坡銀行。憑藉Trust+的成功經驗，Trust Bank正開發其首個投資解決方案產品TrustInvest，計劃將於二〇二五年第一季度推出。

### 表現摘要

- 除稅前基本虧損減少1,800萬元至3.90億元，反映本集團持續投資於數碼轉型。收入按固定匯率基準計算增加16%至1.83億元，主要受數碼銀行收入增長60%所帶動。該增長乃由於兩家數碼銀行Mox及Trust在客戶數目及業務量方面的強勁增長所致。
- 經營支出增加8%，乃由於我們繼續投資於全新及現有創投業務。
- 信貸減值由8,500萬元減少至7,400萬元，乃主要由於Mox的拖欠率有所改善。
- 風險加權資產增加5億元至24億元，乃主要由於我們繼續投資於全新及現有創投業務及少數股權。

# 集團財務總監回顧

「憑藉獨特業務網絡，實現穩健增長」

集團財務總監  
Diego De Giorgi



## 財務表現概要

除另有說明外，以下所有評論乃按基本基準呈列，而比較數字乃按固定匯率基準與二〇二三年同期數字進行比較。

本集團於二〇二四年表現強勁，有形股東權益回報達到11.7%，按年上升160個基點。財富方案業務表現創新高，加上環球市場及環球銀行業務均錄得強勁的雙位數增長，帶動經營收入增長14%至197億元。倘剔除兩個與在埃及的外匯持倉重估收益及在加納的惡性通脹會計調整有關的重大項目以及存款保險重新分類為支出（「重新分類」）的調整，經營收入則上升12%。經營支出增加7%，倘剔除重新分類則增加6%，而倘剔除重大項目及重新分類則產生6%的正收入與成本增長差。信貸減值支出為5.57億元，等於年化貸款損失率為19個基點，而其他減值支出5.88億元主要與撇銷軟件資產有關，對資本比率並無影響。此導致產生除稅前基本溢利68億元，增長21%。

本集團依然保持充足資本及高流動性，具備穩健及多元化的存款基礎。流動性覆蓋比率為138%，反映審慎的資產及負債管理。普通股權一級資本比率為14.2%，高於本集團13%至14%的目標範圍，令董事會可宣佈即將開始進行15億元的股份回購計劃。

• 經營收入增加14%至197億元，倘剔除來自兩個重大項目的得益及重新分類則增加12%。雙位數增長乃由於財富方案業務表現創新高，以及環球市場及環球銀行業務均錄得強勁的雙位數增長。

- 淨利息收入增加10%，受惠於短期對沖利率到期4.55億元及為交易賬提供資金的財資業務資產減少所帶來的資產組合改善，惟部分被平均計息資產量減少及轉付率上升對存款邊際利潤造成的影響所抵銷。倘剔除重新分類，淨利息收入則增加8%。
- 非淨利息收入上升20%。此乃由於財富方案業務的各類產品普遍增長並因而錄得創新高表現，環球市場業務表現強勁，經常性及非經常性收入均錄得雙位數增長，以及環球銀行業務因貸款增加而錄得強勁表現。倘剔除兩個重大項目的2.95億元，非淨利息收入則上升16%。
- 經營支出（不包括英國銀行徵費）增加7%，倘剔除重新分類則增加6%，這很大程度由通脹、戰略投資及持續投資於業務增長措施（包括策略性招聘財富管理及零售銀行業務的客戶經理以及企業及投資銀行業務的顧客關係經理）所帶動，惟部分被效率提升所抵銷。本集團錄得7%的正收入與成本增長差，而成本對收入比率改善4個百分點至59%。
- 二〇二四年的信貸減值為5.57億元，按年上升5%。財富管理及零售銀行業務減值為6.44億元，上升2.90億元，乃主要由於較高的利率環境影響信用卡及個人貸款的還款以及中國及印尼數碼合作夥伴組合的增長及到期所致，惟部分被企業及投資銀行業務的淨回撥1.06億元所抵銷。
- 其他減值為5.88億元，其中5.61億元與撇銷軟件資產有關，對資本比率並無影響。

- 於聯營公司及合營企業之溢利下降47%至5,000萬元，主要反映渤海銀行的溢利減少。
- 重組、其他項目及債務價值調整合計7.97億元。重組支出為4.41億元，反映為提高結構性生產力採取的組織轉型行動產生的影響，其中1.56億元與「提效增益」計劃有關，惟部分被餘下的資本融資組合的收益所抵銷。其他項目的3.32億元包括與分別出售津巴布韋、安哥拉及塞拉利昂的業務有關的虧損1.72億元、2,600萬元及1,900萬元，主要均為外匯匯兌虧損由儲備撥回損益賬，對有形股東權益或資本並無影響。此外，就參與由韓國金融監管局建議的補償計劃錄得的支出為1億元，而債務價值調整則錄得2,400萬元的負向調整。
- 稅項按列賬基準計算為19.72億元，基本實際稅率為30.6%，較去年上升29.1%，反映未有就英國虧損確認的遞延稅項、美國稅項調整、免稅收入減少及溢利地區組合的變化。
- 有形股東權益基本回報上升160個基點至11.7%，主要反映溢利增加。
- 按基本基準計算之每股基本盈利上升39.2仙或30%至168.1仙，列賬基準每股盈利上升32.7仙或30%至141.3仙。
- 已建議每股28仙的末期普通股股息，令全年股息達每股37仙，按年增長37%。本集團於本年度上半年完成10億元股份回購計劃，且已於二〇二五年一月三十日完成於二〇二四年七月三十日宣佈的15億元股份回購計劃。股息增加及即將開始的15億元新股份回購計劃令自二〇二三年全年業績以來宣佈的股東分派總額達49億元。
- 資產及風險加權資產：
  - 基本客戶貸款及墊款和風險加權資產錄得低單位數百分比的增長
  - 巴塞爾協議3.1的首日影響預期接近中性
- 繼續預期貸款損失率正常化，邁向過往跨週期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至少80億元
  - 繼續隨時間提高每股全年股息金額
- 有形股東權益回報於二〇二六年接近13%，並在其後繼續提升



集團財務總監  
Diego De Giorgi  
二〇二五年二月二十一日

## 指引

二〇二五年及二〇二六年的指引如下：

- 收入：
  - 倘剔除重新分類，經營收入於二〇二三年至二〇二六年按5-7%的複合年增長率增加(按固定匯率基準計算)，目前正在逐步提升至接近範圍上限
  - 倘剔除重大項目，二〇二五年的增長預期將低於5-7%的範圍(按固定匯率基準計算)
- 支出：
  - 二〇二六年的經營支出將低於123億元(按固定匯率基準計算)，現時包括英國銀行徵費及重新分類的持續影響；按可作對等比較的基準計算，二〇二六年的指引並無變動
  - 透過「提效增益」計劃節省支出約15億元，為此所產生的成本不高於15億元
  - 每年錄得正收入與成本增長差(按固定匯率基準計算)，不包括重大項目

## 財務表現概要

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 %	固定匯率變動 <sup>1</sup> %
基本淨利息收入	10,446	9,557	9	10
基本非淨利息收入	9,250	7,821	18	20
<b>基本經營收入</b>	<b>19,696</b>	<b>17,378</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
其他經營支出	(11,700)	(11,025)	(6)	(7)
英國銀行徵費	(90)	(111)	19	19
<b>基本經營支出</b>	<b>(11,790)</b>	<b>(11,136)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>
<b>未計減值及稅項前基本經營溢利</b>	<b>7,906</b>	<b>6,242</b>	<b>27</b>	<b>28</b>
信貸減值	(557)	(528)	(5)	(5)
其他減值	(588)	(130)	nm	nm
聯營公司及合營企業之溢利	50	94	(47)	(47)
<b>除稅前基本溢利</b>	<b>6,811</b>	<b>5,678</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
重組 <sup>4</sup>	(441)	(14)	nm	nm
商譽及其他減值 <sup>5</sup>	-	(850)	100	100
債務價值調整	(24)	17	nm	nm
其他項目 <sup>3</sup>	(332)	262	nm	nm
<b>除稅前報告溢利</b>	<b>6,014</b>	<b>5,093</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
稅項	(1,972)	(1,631)	(21)	(24)
<b>年內溢利</b>	<b>4,042</b>	<b>3,462</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
淨息差(%) <sup>2</sup>	1.94	1.67	27	
有形股東權益基本回報(%) <sup>2</sup>	11.7	10.1	160	
按基本基準計算之每股溢利(仙)	168.1	128.9	30	

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 二〇二四年的其他項目包括與韓國股票掛鈎證券(ELS)投資組合有關的1億元支出、主要與因出售津巴布韋業務而將外匯匯兌虧損由儲備轉撥至損益有關的1.72億元、出售安哥拉業務的2,600萬元虧損、部分退出塞拉利昂市場的1,900萬元虧損以及出售航空業務造成的1,500萬元虧損

4 二〇二四年的重組包括「提效增益」成本1.56億元，主要為遣散成本、參與「提效增益」計劃的員工成本以及法律及專業費用

5 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

## 列賬基準財務表現概要

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 %	固定匯率變動 <sup>6</sup> %
淨利息收入	6,366	7,769	(18)	(17)
非淨利息收入	13,177	10,250	29	30
<b>列賬基準經營收入</b>	<b>19,543</b>	<b>18,019</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
列賬基準經營支出	(12,502)	(11,551)	(8)	(9)
<b>未計減值及稅項前列賬基準經營溢利</b>	<b>7,041</b>	<b>6,468</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
信貸減值	(547)	(508)	(8)	(7)
商譽及其他減值	(588)	(1,008)	42	42
聯營公司及合營企業之溢利	108	141	(23)	(24)
<b>除稅前列賬基準溢利</b>	<b>6,014</b>	<b>5,093</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
稅項	(1,972)	(1,631)	(21)	(24)
<b>年內溢利</b>	<b>4,042</b>	<b>3,462</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
有形股東權益列賬基準回報(%) <sup>7</sup>	9.7	8.4	130	
列賬基準每股溢利(仙)	141.3	108.6	30	

6 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

7 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動

# 集團風險總監回顧

「在宏觀經濟及地緣政治風險未見減退且不斷變化的情況下，我們致力管理風險，並專注於維持業務彈性及策略。」

集團風險總監  
Sadia Ricke



在許多市場面臨複雜的地緣政治及宏觀經濟挑戰的情況下，我們致力維持有效的風險管理，為本集團在二〇二四年的強勁表現奠定基礎。二〇二四年上半年一直處於高通脹、高利率的雙高環境之中，且減息步伐尚未明朗，但隨著美聯儲在下半年逐步降低利率，加上不少央行亦隨之減息，情勢有所緩和。政治局勢的發展仍是關鍵焦點所在，全球各地接連舉行總統大選，多個主要市場亦爆發內亂，必須密切監察有關情況。我們會在信貸減值預測中積極考慮潛在的負面影響。在中東地區，緊張局勢升溫及爆發更廣泛地區衝突的風險促使我們加強危機管理措施，並評估外溢風險。本集團在烏克蘭及目前受衝突影響最大的中東國家的直接風險承擔仍然有限。在中國，經二〇二四年政府採取多輪經濟刺激措施後，已協助中國房地產行業回復穩定，令二〇二五年的前景有所改善。儘管如此，我們會持續關注中國有關促進貿易及國內消費，以及應對房地產行業在資產價值下跌及主要開發商去庫存程序方面持續面臨的挑戰的政策。

我們繼續保持警覺，管理未見減退且不斷變化的地緣政治及宏觀經濟風險，同時繼續專注實施本集團的戰略，包括監察商品市場的波動性以及評估對我們各分部和易受影響的行業的直接及二階影響。有關我們正在監察的局部及新興風險的進一步詳情於第29頁內詳述。

## 企業及投資銀行業務(CIB)

我們的企業及投資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（二〇二四年十二月三十一日：74%，二〇二三年十二月三十一日：73%）中可見一斑。考慮到宏觀經濟挑戰，我們已於二〇二四年全年進行了投資組合及專題審查，包括(i)商品價格極端波動的壓力；(ii)環球商業房地產(CRE)壓力測試，包括對本集團可能面臨的間接風險的

審查；及(iii)特定地區／投資組合的專題審查。我們積極的風險管理有助我們識別可能面臨壓力的易受影響行業及客戶。上述審查的結果包括更密切監察受影響的行業及客戶、將部分賬戶列入早期預警、調整信貸等級，或採取主動的限制或減低風險措施（如適用）。

## 財富管理及零售銀行業務(WRB)

二〇二四年，面對經濟不確定性及地緣政治局勢所帶來的挑戰，財富管理及零售銀行業務信貸組合仍然保持彈性。中國經濟增長放緩，而由於利率持續高企對我們零售客戶的償債能力造成壓力，並因而引致更多的違約及減值，我們較大型的市場（香港、韓國及新加坡）亦繼續面臨其他挑戰。在消費信貸投資組合中，我們監控客戶的負擔能力，積極調整我們的發行準則，並改進我們的投資組合管理及收款策略。我們更新了財富管理及零售銀行業務的戰略，令所有市場的產品組合均改以富裕客戶類別為重心。雖然二〇二四年的信貸減值有所增加，但隨著所採取的信貸行動及業務重心轉向富裕客戶類別的影響在各組合中顯現，我們預期二〇二五年的信貸表現將有所改善。我們將通過情景分析及投資組合審查持續監測宏觀經濟環境的變化，包括市場及利率波動增加、地區衝突以及地緣政治及貿易緊張局勢加劇所造成的干擾。

## 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。與二〇二三年相比，二〇二四年的融資市場及流動性大致維持穩定。我們繼續就財務風險設立明確的重點關注領域，包括銀行賬面的資本、流動性及利率風險，並於需要時加強財務風險框架。在二〇二四年全年，

本集團和主要法人實體的流動性保持穩健，本集團流動性覆蓋比率為138%（二〇二三年十二月三十一日：145.4%），足以應付風險取向及監管規定的要求。於二〇二四年十二月，普通股權一級資本比率為14.2%（二〇二三年十二月三十一日：14.1%），而槓桿比率為4.8%（二〇二三年十二月三十一日：4.7%）。

→ 有關我們主要風險類別的風險管理的進一步詳情載於二〇二四年年報第196頁

→ 有關管理氣候風險的進一步詳情載於二〇二四年年報第256頁

## 風險管理方法的最新進展

我們的企業風險管理架構(ERMF)載列了本集團的風險管理及管治原則以及最低要求。企業風險管理架構由框架、政策及標準加以補充，這些框架、政策及標準主要與主要風險類別(PRT)保持一致，並已納入整個集團，包括其分支機構及附屬公司<sup>1</sup>。

本集團採用企業風險管理架構管理整個集團的風險，以維持在我們風險取向範圍內爭取最大的風險調整回報。

<sup>1</sup> 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。

## 主要風險類別及風險取向

主要風險類別指我們的策略及業務模式中的固有風險，本集團企業風險管理架構對此類風險已有清晰界定，並透過經集團風險總監批准的具體風險類別框架進行管理。

下表詳列本集團目前的主要風險類別及各自的相關風險取向聲明。

主要風險類別	定義	風險取向聲明
信貸風險	因交易對手未能履行對本集團的協定付款責任而可能導致損失的風險。	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	本集團於金融市場經營業務而可能導致損失的風險。	本集團應控制其金融市場活動以確保市場和交易對手信貸風險損失不會嚴重損害本集團的業務。
財務風險	支持我們營運的資本、流動性或資金不足的可能性，影響銀行賬面項目的利率變動造成的盈利或價值減少的風險，以及本集團退休金計劃短缺造成損失的可能性。	本集團應保持充足的資本、流動性及資金以支持其營運，亦應維持利率狀況以確保影響銀行賬面項目的利率變動造成的盈利或價值減少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	因內部程序不足或失效、技術事件、人為錯誤或外部事件（包括法律風險）的影響而可能導致損失的風險。	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。
資訊和網絡安全(ICS)風險	因可能未經授權訪問、使用、披露、擾亂、修改或銷毀資訊資產及／或資訊系統而對本集團資產、營運及個人造成的風險。	本集團旨在減輕和監控資訊和網絡安全風險，以確保事件不會對本行造成重大損害、業務中斷、財務損失或聲譽損害；本集團明白儘管我們不希望發生事故，卻無法完全避免事故發生。
金融罪行風險 <sup>2</sup>	因未能遵守與國際制裁、反洗錢、反賄賂及貪腐以及欺詐相關的適用法律及法規而可能導致受到法律或監管處罰、重大財務損失或聲譽損害的風險。	本集團不欲違反與金融罪行有關的法律及法規，但同時亦明白儘管我們不希望發生事故，卻無法完全避免事故發生。
合規風險	因本集團未能遵守法律或法規而可能導致本集團面臨處罰或損失，或對我們的客戶、持份者或我們經營所在市場的誠信產生不利影響。	本集團不欲違反與監管不合規事宜有關的法律及法規，但同時亦明白儘管我們不希望發生事故，卻無法完全避免事故發生。
環境、社會及管治與聲譽(ESGR)風險	因環境、社會或管治因素，或因本集團實際或預期行動或不行動而對環境及／或社會、本集團財務表現、營運或本集團聲譽、品牌或地位造成潛在或實際不利影響。	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、根據淨零策略減少排放量，以及透過堅持負責任營運及盡力避免造成重大的環境及社會危害，保障本集團聲譽免受重大損害。
模型風險	主要根據錯誤開發、實施或使用該等模型所產生的結果而作出的決定或錯估風險而可能產生的損失。	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，但接受若干模型存在不確定性。

<sup>2</sup> 欺詐構成金融罪行風險取向聲明的一部分，但根據市場慣例，不採用零容忍方法

截至二〇二四年十一月，有關氣候風險的風險取向聲明已納入環境、社會及管治與聲譽主要風險類別。

→ 有關我們風險管理方法的進一步詳情載於二〇二四年年報第196至206頁。

# 局部及新興風險(TER)

局部風險是指可能已經出現但仍在迅速演變且無法預測的主題。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。

作為我們持續風險識別程序的一部分，我們已在二〇二四年半年度報告中披露事項的基礎上，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在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影響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，我們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

基於宏觀經濟對地緣經濟的直接影響，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，該等風險之間存在複雜的關連。

本集團通過投資、基礎設施及僱員直接面對該等風險，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國際秩序轉型

國際秩序正在轉型，全球體系朝「多向結盟」的方向轉變，導致全球大國之間的交易性互動增加、難以預測的互動減少。有關轉變可催生出全新及更具流動性的政治及經濟聯盟。世界各地衝突日益頻繁，尤其是烏克蘭及中東的衝突加速了這一轉變。

雖然本集團對正處於衝突中的國家所承擔的直接風險有限，但其客戶和農產品、石油及天然氣等市場可能會受到二階效應的影響。儘管於二〇二五年一月達成加沙停火協議，但廣泛中東地區局勢升級的威脅仍然存在，並可能波及本集團業務所在的市場。在敘利亞阿薩德政權倒台後，地區局勢更趨動盪不安。

中等強國的定位複雜且不斷變化，意識形態上一致或地理位置相鄰的國家小多邊集團也在增加。重要資源出口國的談判能力已加強，足以塑造全球市場。

金磚國家等不斷擴大的權力集團可能會結成聯盟，更有效地發揮其日益增強的集體影響力，例如建立平行金融基礎設施(支付系統、開發銀行、信用評級機構)，以支持其貿易。俄羅斯、北韓、敘利亞及伊朗等活躍的反西方政權組成同盟，試圖改變權力軸心，導致局勢更加動盪不安。

二〇二四年十一月美國舉行總統大選，迎來全球選舉年的高潮。唐納德·特朗普非常重視NATO支出及貿易順差等議題，其當選預示著美國與歐洲等傳統盟國的關係將發生變化。此外，其亦可能因應移民等非經濟議題徵收關稅。

法國、英國、南非、孟加拉及斯里蘭卡等地的政府格局也出現顯著變化，加拿大、南韓及德國亦發生政治危機。隨著政府更迭，各國偏向採用短期民粹主義措施，凌駕於應對氣候變化或人口結構轉變等較長遠的政策需要之上，這種趨勢逐漸席捲全球。

以美國及歐盟為首的西方國家與中國的關係正處於變化之中。預期關稅、禁運、制裁以及對技術出口和投資的限制將會增加，以實現經濟及安全目標。

惡意使用人工智能所製造的虛假資訊可能繼續造成混亂，並破壞對政治進程的信任。加上社會已經分裂，不平等問題長久以來未能解決，社會緊張局勢可能會日益加劇。恐怖主義及網絡戰的威脅依然存在，而現時流行的更廣泛意識形態使情況變得更加難以預測。網絡攻擊可破壞敵對國家的基礎設施及機構。

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。

## 利率走勢不明朗和信貸低迷

儘管所有主要央行已頒佈減息措施，並發出進一步減息訊號，但減息規模及步伐仍存在很大的不確定性。結構性赤字增加、縈繞不去的供應中斷、持續不斷的軍事開支及額外關稅等其他通脹壓力均可能令利率維持在較高水平。

「在更長時間維持更高」利率的環境將繼續給企業及主權國家帶來壓力，二〇二四年全球企業違約率仍遠高於金融危機後的平均水平。全球商業房地產行業繼續受壓，並可能波及定息按揭。相反，過於進取的減息措施可能會重新引發通脹。

儘管如此，市場對不利的地緣政治狀況及通脹預測仍然保持著驚人的韌性。中東地區及俄羅斯的衝突未有對商品價格和更廣泛的全球經濟造成重大影響。然而，倘美國加大制裁力度，油價可能再次出現波動。儘管信貸息差仍低於俄烏衝突爆發前的水平，但市場情緒波動及出現突如其來變化的風險仍然存在。

### 中國面對的經濟挑戰

中國的增長率應該不太可能恢復到疫情前的水平。儘管初步數據顯示二〇二四年的增長率為5%，但國際貨幣基金組織預測二〇二五年的增長率將下降至4.5%。鑒於經濟增長乏力，中國在二〇二四年下半年宣佈採取一攬子刺激措施來提振經濟，重點幫助受壓的房地產行業及地方政府部門。

中國與美國及歐盟的競爭激烈，特別是在現代科技方面。電動車及人工智能等領域是關鍵戰場。中國工業產能過剩，因而加大尋找出口市場的力度；電動車及鋼鐵是最明顯的例子。這引發貿易摩擦，並觸發經濟反制措施，例如美國及歐盟宣佈徵收關稅，而特朗普新政府向中國實施進一步貿易壁壘的計劃亦迫在眉睫。

為應對有關情況，中國尋求與其他國家簽訂協議，例如《東南亞國家聯盟（東盟）—中國自由貿易協定》。除加強經濟聯繫外，有關協議亦允許中國公司在海外建立生產基地，從而有可能規避最嚴重的限制。

中國亦正鼓勵合作夥伴在貿易中增加使用人民幣。於二〇二四年上半年，人民幣在全球支付中的佔比為4.7%，較去年上升超過一倍，按價值計算，人民幣已成為全球第四大最常用的支付貨幣。

鑒於中國在全球貿易中的重要地位，長期經濟放緩將對整個供應鏈造成更廣泛的影響，特別是對其貿易夥伴以及依賴中國投資的國家（例如非洲國家）。然而，多元的亞洲區內貿易路線及其他全球貿易路線，以及南亞地區（尤其是印度）的增長加速帶來了機會。

### 主權風險

儘管部分市場未能走出債務困境，但新興市場在二〇二四年仍保持堅穩。雖然利率持續攀漲，但在二〇二三年初後並無值得注意的債務減免請求。贊比亞與斯里蘭卡的債務互換計劃亦取得進展。

然而，債券發行量居高不下，二〇二四年全球政府債務將超過100萬億元，到二〇三〇年可能達致全球GDP的100%。基於當前的政治環境、疲軟的GDP增長、人口壓力以及加強國家安全及國防的壓力，市場可能難以降低債務水平。

儘管市場仍然對所有類別的主權發行人開放，但再融資成本一直上升，支付利息成為新興市場和發達市場越來越沉重的負擔。其中，新興市場將繼續受美元強勢影響，而美元在美國大選後更進一步走強。這將帶來多方面的影響，包括進口價格上升、貨幣政策靈活性降低，以及使現有債務再融資或獲得硬通貨流動資金變得更加困難。

在部分國家，出現無法管理社會需求的風險亦較高，導致政體更加脆弱，法國最近的評級下調就是證明。食品 and 安全的挑戰因武裝衝突和氣候變化而加劇，有可能帶來社會動盪。

由於融資方較多，部分新興市場的債務延期和再融資活動變得複雜，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其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。

### 供應鏈問題及主要材料短缺

雖然俄烏及中東地區衝突最初造成的破壞有所減弱，但該等衝突卻突顯出全球供應鏈仍然脆弱不穩的情況。

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）的依賴去風險，並尋求再工業化或利用近岸和友岸生產。

各國更願意設置貿易壁壘來影響貿易行為，這可能會對出口商造成干擾，損害該國與貿易夥伴的關係，並令通脹壓力上升。近期例子包括，歐盟對再生能源設備（特別是海上風能和太陽能）有關的補貼供應的不公平商業行為進行調查。

綠色能源科技對礦物和稀土金屬的需求不斷增長，通過實施出口限制可用作達致經濟或政治目的。這可以提高中國、印尼和部分非洲國家等主要冶煉國及生產國在談判時的影響力，同時促使部分國家減緩向綠色能源科技轉型的步伐。西方國家已透過成立「礦產安全夥伴關係」等措施來降低風險。

### 如何緩解該等風險

- 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。
- 我們探討特朗普第二度執政的影響，並評估不同情況下的政策方向、潛在結果以及與每種情況相關的挑戰。
- 我們維持跨產品和跨地區的多元化投資組合，並採用特定的風險取向指標來監控集中度。
- 我們正在進行具針對性的投資組合分析，以識別可能受到新一波關稅影響的客戶。
- 我們財富管理及零售銀行業務分部的緩解措施包括建立具韌性的收益基礎，並與客戶保持密切關係，提升對早期預警的意識。
- 在吸納敏感行業的新客戶和確保遵守制裁規定時，會特別加強審查。
- 我們利用抵押品及信貸保險等減低信貸風險措施。
- 我們在本集團、國家和業務層面進行投資組合審查，以及宏觀經濟、主題及事件壓力測試，定期審查高風險行業，並採取緩解措施。

- 我們擁有專責的國家風險團隊，密切監察主權風險。
- 我們運行一系列每日市場風險壓力情景，以評估不太可能但有機會發生的市場衝擊的影響。
- 我們運行一套不同嚴重程度的管理情境來評估其對關鍵風險取向指標的影響。
- 我們定期審查第三方安排，以提高業務韌性。

## ESG 考慮

### ESG 風險

每年發生的極端天氣事件不斷增加，而管理氣候影響的成本不斷上升，我們擁有大量業務的發展中市場承擔不合比例的負擔。除氣候外，其他環境風險也會導致糧食、衛生系統及能源安全面對更大挑戰；如生物多樣性受損、污染和水源耗損等。

現代奴隸及人權議題逐漸成為關注焦點，範圍也從直接經營擴展到延伸的供應鏈和供應商。

全球各地繼續制定 ESG 法規，通常有不同的分類法和披露要求。監管力度加強亦引發利益相關者對漂綠風險的審查，多個市場出現針對企業及政府的 ESG 訴訟。

然而，近年來，一系列的政治、社會和經濟動盪已經轉移了對氣候及可持續發展長期行動的注意力和資源，原因為預算緊張導致爭奪支出需求。新特朗普政府已撤銷綠色能源政策，並宣佈美國退出《巴黎協定》，這將令上述情況進一步加劇。

對於公司及政府而言，實用主義和環保主義之間的權衡經已明確，一些目標被推遲或回溯。例如，二〇二四年推出以 ESG 為重點的基金數量大幅減少，近期的 COP 會議亦缺乏進展。若干美國及加拿大銀行已退出淨零銀行聯盟 (Net-Zero Banking Alliance)。向低碳商業模式過渡的速度減慢，可能會對本集團的淨零目標及產品路線圖進展造成影響。

### 如何緩解該等風險

- 將氣候風險考慮因素納入所有相關主要風險類別。這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。
- 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。我們亦設有 ESG 與聲譽風險標準，以便在向客戶提供金融服務時識別、評估及管理該等風險。
- 我們將漂綠風險管理嵌入我們的 ESG 及聲譽風險架構、聲譽風險政策、可持續融資產品漂綠標準以及有關溝通及分部活動的企業事務、品牌及市場推廣標準。

- 進行詳細的投資組合審查及壓力測試，以測試對氣候相關的物理和轉型風險的恢復能力，並提高建模能力，以了解氣候變化帶來的金融風險和機遇。
- 我們根據各種國際人權原則以及我們的社會保障評估有關企業客戶及供應商。

+ 現代反奴隸聲明：[sc.com/modernslavery](https://www.sc.com/modernslavery)

+ 人權立場聲明：[sc.com/humanrights](https://www.sc.com/humanrights)

## 新業務結構、渠道及競爭力

### 科技發展及非銀行貸款帶來的競爭

傳統銀行業務在其外部競爭環境中面臨來自各類金融科技及私人信貸業者的挑戰，彼等使傳統貸款機構及公開市場去中介化並造成干擾。同時，「數碼企業」業務模式將金融服務與人工智能、大數據分析和雲端計算等新興技術相結合，促進銀行去中介化。

人工智能的快速應用尤其帶來多項挑戰。人工智能用於詐騙的情況大幅增加，且該技術被用來取代大多數行業的工作，這可能會造成社會及經濟影響。然而，隨著人工智能工具及模型融入日常生活，其很可能成為一項基礎科技。在管理該等風險的同時，充分利用增強型人工智能的優勢將成為本集團業務模式的核心部分。

儘管前路充滿挑戰，銀行本身亦可把握機會透過利用新技術、合作夥伴關係或新資產類別來保護或利用其競爭優勢。

長遠而言，增加採用穩定硬幣及數碼貨幣同樣可以創造替代存款管道和銀行去中介化。

銀行快速採用新技術和合作夥伴模式或數碼資產帶來了一系列固有風險，需要清晰的經營模式及風險框架。我們有必要提高員工的技能，建立內部專業知識及能力管理相關風險，包括模型風險或管理提供這些技術的外部第三方。我們必須確保將人員、流程及技術議程作為一個整體看待，以確保新基礎設施以最有效及迅速的方式實施。

### 網絡安全及數據挑戰

本集團的數碼業務正不斷擴大。隨著越來越多服務及產品數碼化、獲外判及更容易取得，令固有的網路風險上升。高度互聯及擴展的企業可提高效率，但亦可增加惡意發動者獲得或存取企業資產的機會。這包括雲端及第三方啟用服務等基礎設施。

高度組織化且資源充裕的威脅參與者（包括有組織犯罪及國家）令網絡事故的風險劇增，惡意工具及技術的商品化或「即服務化」亦令進行惡意活動更為容易。人工智能等新興科技促使網絡攻擊手法不斷創新或增強，而跨境緊張局勢則進一步推進軍備競賽，務求開發出更強大及創新的網絡攻防能力。

地緣政治局勢的發展導致監管框架越趨分散和多樣化，本集團必須適應這些監管上的變化以應對局勢轉變。有關數據主權的要求不斷提高，規定數據、系統及業務必須本地化，故此數據日益被視為全球貿易的核心所在。

#### 如何緩解該等風險

- 我們監察與銀行業相關的科技新趨勢、業務模式及機遇。
- 我們投資於自身的能力，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。
- 我們已成立數碼資產風險委員會及負責任人工智能委員會等以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(ICS)風險類別架構管理資訊安全風險。我們根據全球適用標準制定專門的集團數據行為政策。該等標準會定期檢討，確保其緊貼法規和行業最佳實踐的發展。
- 我們加強數據風險管理能力和控制的程序，包括透過各項計劃來提高數據質素及遵守巴塞爾銀行監管委員會的239項要求，以及應對與隱私及個人數據保護、跨境數據傳輸以及使用人工智能有關且不斷變化的法律及監管要求，並由風險治理委員會的行政人員監察進度。
- 我們不斷重新評估關鍵軟體程式中嵌入的風險，並在新系統上線前的測試階段進行增強功能。
- 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。
- 通過新措施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。
- 我們現正評估量子計算等新興技術的潛在好處和威脅。

#### 監管考慮

##### 監管演變和分散

有關銀行的監管框架正在擴大、變得更加複雜，並且仍在不斷發展。特朗普新政府的另一項主要政策可能是放寬美國的監管，並有可能反對採用巴塞爾協議3.1規則。英國已兩度延遲實施巴塞爾協議3.1，目前的最後期限為二〇二七年。

除了審慎、財務市場、氣候和數據法規的變化外，我們預計與人工智能使用相關的諮詢及法規將會增加，特別是以合乎道德的方式應用於決策上。

國際上不同法規、法規的採用的速度和規模、規則間的衝突、資料、人員、資本及收益的域外和在地化要求產生了司法管轄權風險。數據主權及ESG法規是司法管轄權風險的主要例子。

這使跨國集團管理跨境活動時面臨挑戰，令情況變得更加複雜及成本上升。有關分散的監管變化也為整個市場帶來摩擦。

#### 如何緩解該等風險

- 我們積極監察監管方面的發展，包括與可持續融資、ESG、數碼資產及人工智能相關的監管發展，並透過雙邊方式或公認的行業組織回應諮詢。
- 我們緊貼不斷變化的國家特定要求，並積極與監管機構合作以支持重要措施。
- 我們透過引領思想及積極與政策制定者及央行合作，協助制定法規，特別是人工智能和央行數碼貨幣等新領域方面的法規。

#### 人口考慮

##### 未來專才

客戶期望不斷變化和人工智能等科技的高速發展正在改變工作場所，並進一步加速了人們交付成果、聯繫和合作方式的變化。因此，發展業務和維持職業發展所需的技能亦因此驟然受到干擾，技術和人力技能的平衡變得越來越重要。

僱員的期望亦正不斷變化。做「什麼」工作和「如何」交付工作已成為吸引重視未來的人才的差異化因素。員工更希望從事與個人目標一致的工作，對僱主投資於技能及職業的期望也越來越高。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與日俱增，且作為數碼原住民擁有追求我們策略所需的特質。

為可持續地吸引、發展和挽留相關的專才及人才，我們必須繼續投資建設重視未來的專才，以及進一步鞏固我們的僱員價值主張及品牌承諾。

##### 人口及移民趨勢

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將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，但要取得人口增長所帶來的「人口紅利」，將須承擔其為食物及水等關鍵資源以及政府的教育及健康預算造成的壓力。

隨著衝突及自然災害增加、關鍵資源缺乏、氣候變化以及公共秩序混亂，流離失所的人口持續上升。這可能使脆弱的中心社會結構變得更加脆弱。強迫移民及經濟移民這兩個話題在政治形勢中的影響力漸增，並成為特朗普政府上任首週的主要焦點。大規模的人口流動（包括國內流離失所者及跨境遷移）可能造成社會動盪，並加快疾病傳播及未來流行病的蔓延。恐怖活動的威脅於二〇二四年下半年亦有所增加。

此外，二十一世紀的人口淨增長將出現在欠發達國家。預測並積極規劃該等人口變化將對於在未來數十年保持高效的全球商業模式至關重要。

#### 如何緩解該等風險

- 我們透過課程和線上學習平台幫助員工提升技能和接受技能再培訓。我們有一個內部人才市場，員工可報名參與項目，獲得多元化的體驗及職業機會。
- 我們重視人才的技能及抱負，確定需要加速發展的人才，並將其部署到對我們的客戶和業務影響最大的領域。我們正在為該等最具潛力的人才試行差異化的學習主張。
- 我們強調透過績效及發展對話進行頻繁的雙向回饋，以嵌入持續學習和發展的文化。
- 我們的文化及僱員價值主張正在解決我們獲得多元化人才的新期望（尤其是目標為主）。
- 我們為所有員工提供支援及資源，借此在生產力、合作和福祉三者之間取得平衡，超過60%的員工已報名參加靈活工作安排。



集團風險總監

**Sadia Ricke**

二〇二五年二月二十一日

## 我們正在培養 新一代的創業技能

於八月，我們於新加坡舉辦首個青年企業家計劃(YEP)，對象為高淨值優先私人客戶的子女。

該計劃由我們的創新金融科技投資及創投分部SC Ventures與全球領先的商學院及我們商學院的合作夥伴INSEAD共同策劃。

為期四天的研討會共有53名來自13個國家的參加者，他們分別來自亞洲及其他地區的8個頂級市場。該計劃專注培養參加者的早期創業技能、在將客戶見解轉化為創投意念的過程中融合以人為本的設計，並建立業務模式及進行宣傳。

YEP是全球體驗計劃的一部分，而該計劃是一項專為優先私人客戶而設的受邀計劃，讓他們能夠參與獨一無二的項目及定制活動。

詳情請瀏覽[sc.com/yep](https://sc.com/yep)



# 持份者

作為一間業務遍及53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35至41頁
- 我們如何與僱員溝通及回應他們關心的問題。請參閱第38至41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35至41頁
- 有關董事會如何直接與股東及其他持份者溝通的詳細資訊。請參閱二〇二四年年報第103至192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，包括客戶、監管機構及政府、投資者、供應商、社會及僱員。

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），並傳達予董事會的企業文化與可持續發展委員會，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。有關我們如何與持份者溝通，以及我們參與的措施的更多資訊，請瀏覽

[sc.com/sustainabilitystakeholders](https://sc.com/sustainabilitystakeholders)



客戶

## 我們如何創造價值

我們希望以創新而又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、保障及傳承財富，協助企業進行貿易、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。

## 我們的服務和聯繫

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，並同時提供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。

我們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。對於個人及中小企銀行產品，我們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，而這亦為對年度利息、費用及收費進行修訂之前考慮的因素之一。

我們亦會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符合新頒佈的法規。這些定量和定性評估（包括定期產品審查）旨在全面了解是否保持、加強、發展或淘汰有關產品。

我們為分行及聯絡中心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。



## 客戶(續)

於二〇二四年全年，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。

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融資排放的目標的一部分，我們的轉型融資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，我們亦承諾於二〇二一年至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，旨在減少「漂綠」風險，為促進透明度，我們對外公佈構成我們可持續產品及投資領域的詳情。

### 財富管理及零售銀行業務

二〇二四年，我們繼續擴展解決方案組合，幫助客戶增長、保障及傳承財富，包括為大眾富裕客戶提供的核心基金產品，以至為高淨值客戶提供的另類及結構性解決方案。

我們已加強我們的服務方案及能力，新增多項環球體驗、財富規劃、家庭諮詢及信託服務。

此外，我們亦已將管理投資業務的重心轉為協助客戶建立基礎及投機組合。為此，我們提供創新解決方案，包括CIO精選基金。CIO精選基金是一系列基於我們的CIO見解而建立的基礎組合，已於12個市場推出，為財富管理業務貢獻21億元的管理資產。

我們亦推出首個青年企業家計劃。首屆計劃乃與INSEAD及我們的創新金融科技投資及創投分部SC Ventures合辦，專注為高淨值客戶具備商業及創業技能的下一代提供支援。計劃獲得來自我們網絡中八個市場的53名年輕參與者的正面反饋。

### 企業及投資銀行業務

二〇二四年，我們更加專注於服務最大、最複雜的企業及金融機構客戶的跨境需要，滿足客戶在亞洲、非洲及中東地區的風險管理、融資及行業專業諮詢需求。

我們的網絡及經驗，加上在重要跨境樞紐的覆蓋範圍，意味著我們可以協助世界各地的客戶進駐全球化的新走廊。

我們繼續連接流入及來自非洲、中東地區及亞洲的資金流，在促進可持續融資方面發揮主導作用。

例如，二〇二四年，我們在非洲參與由非洲開發銀行為科特迪瓦政府作抵押的5.33億歐元融資，以及安哥拉財政部的12.9億歐元融資，用於建設光伏配電基礎設施。秉持事事以客為先的原則，我們在二〇二四年的所有結構性工作都旨在充分利用我們的平台，使我們可與客戶攜手展開更多的業務。

我們正在擴大能夠為客戶提供差異化服務的領域，例如證券服務（利用非洲與中東地區的本地託管能力以及金融機構日益增長的需求）以及可持續金融業務、伊斯蘭銀行業務及人民幣國際化，我們的全球業務團隊會將上述所有領域都納入其業務之中。

### 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、地區及國家層面與政府、監管機構、政策制定者及貿易協會溝通，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。於二〇二四年，我們就下列議題進行溝通：

- 金融服務，包括但不限於審慎監管法規、金融市場、金融操守及金融罪行。
- 可持續融資，涵蓋廣泛的細分議題，例如轉型融資、碳市場、適應及復原能力以及氣候風險。
- 科技及數碼資產，包括穩定幣及加密資產、數碼資產託管、數據主權或使用人工智能(AI)、國際貿易及數碼貿易，例如可轉換成代幣的數碼貿易資產。

### 監管機構及政府的關注

- 與具全球系統重要性銀行相適應的強勁資本基礎及流動資金狀況
- 穩健的金融操守及金融罪行標準
- 具競爭力的經濟體及市場
- 可持續融資及淨零轉型
- 金融服務的數碼創新及人工智能應用
- 營運彈性
- 市場誠信及客戶保護
- 國際及數碼貿易
- 金融穩定性

## 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。

透過我們的業務覆蓋範圍以及落實我們的可持續發展議程，讓我們的投資者能夠把握新興市場所帶來的各種機遇。我們相信，以綜合方法應對環境、社會及管治(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。我們繼續回應廣泛的持份者(其中包括投資者)對ESG事宜日益增長的關注。

本集團在二〇二四年實現了一系列強勁的業績。我們專注於將有形股東權益回報提升至兩位數，並於未來三年加快達致可持續的更高回報。我們現時的目標為於二〇二六年達致近13%的有形股東權益回報。我們計劃以二〇二四年初推出的二〇二四年至二〇四六年金融框架所概述的收入增長、控制支出、持續轉型及積極的資本管理達成此目標。

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。

於二〇二四年度，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。我們亦於十二月舉行富裕投資者研討會，及於九月為中國投資者舉行深入研討會。

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，股東既可親身出席，亦可以電子方式透過觀看實時現場視頻參與會議。所有與會人士均有機會提交投票指示並向董事會提問。股東週年大會為與散戶投資者的主要聯繫活動。有關二〇二四年股東週年大會的進一步詳情，請參閱二〇二四年年報第185頁。

同樣地，集團主席與董事會若干成員於十二月為機構投資者舉辦一場混合管理活動，為股東提供有關若干議題的最新信息，其中包括可持續性、淨零排放及管治事項。該活動設有開放式問答環節。

我們繼續回應廣泛的持份者(其中包括投資者)對ESG事宜日益增長的關注。

二〇二五年，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
- 促進可持續融資，從而為聯合國可持續發展目標作出貢獻
- ESG事宜的進展(包括推進淨零議程)

 供應商

## 支持可持續供應鏈

我們計量並管理第三範疇的上游排放量，並與供應商合作，以計算排放量及設定適當的淨零目標。有關淨零目標及供應鏈排放計劃的進一步詳情，請參閱第70頁。

## 支持多元化及包容性的供應鏈

我們致力與供應商建立互惠互利的關係，以反映我們營運所在的多元社區及文化。為支持這一方針，我們設立供應商多元化及包容性計劃，旨在引導多元化的企業消費並提供適當支援。

渣打的供應商多元化包括由處於非主導地位的個人或團體(例如女性及少數民族)擁有的企業以及小型及微型企業。有關供應商多元化及包容性的進一步詳情，請參閱我們的供應商多元化及包容性標準：[sc.com/supplier-standard](https://sc.com/supplier-standard)

為協助推動該計劃，我們成為致力支持多元化供應商的非營利組織的企業會員。這次合作使我們能夠識別多元化的企業並與之溝通，分享最佳實踐方案，並維持對供應商的多元化需求的關注。

此外，我們亦與一個支持女性擁有的企業的全球網絡WEConnect合作，與多元化的供應商溝通並給予支持，二〇二四年，我們舉辦了兩次面對面的供應商多元化活動。這些活動著重互相交流、分享可持續發展領域的最佳實踐方案及供應商獎項。

 有關供應商多元化計劃及供應商獎項活動的進一步詳情，請瀏覽 [sc.com/supplier-diversity](https://sc.com/supplier-diversity)

## 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



## 社會

## 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，利用我們的合作夥伴關係、網絡及專業知識協助市場轉型，對社會及環境帶來長遠影響，創造更具包容性的經濟，促進公平繁榮。

## 我們的服務和聯繫

## 我們的Futuremakers合作夥伴關係

我們夥拍渣打基金會一同推進與非政府組織及民間社會組織的戰略合作夥伴關係，以支持我們的全球青年經濟賦權計劃「渣打Futuremakers」。我們已轉為聚焦於影響力導向的策略，並委聘合作夥伴一同設計長期計劃，以實現我們於二〇二四年至二〇三〇年間創造並支持140,000個體面工作崗位的目標。

為加深了解計劃的影響力，我們已完善結果監察框架，並開發了一個用於估計Futuremakers相關投資的社會回報的模型。這提供更為全面的分析，以提升計劃的潛在影響力。我們與各項目組合及外部同行分享從新計劃模型中汲取的經驗。

## 外部持份者

我們力求透過自身網絡、活動及贊助促進更高的經濟包容性。我們與抗貧窮企業組織(Business Fights Poverty)合作，舉辦各種教學活動，包括為慶祝國際婦女節而舉行的性別主題小組討論，以及於聯合國大會會議期間在內羅畢及紐約舉行的全球目標峰會上舉行的「填補青年企業家融資缺口」專題討論。這些活動旨在識別應對全球挑戰的可行策略及創新夥伴關係。此外，我們贊助世界婦女基金會(WOW)作為其「全球女孩楷模」(Global Girls Champion)，開展WOW巴士巡遊活動，為全英國的女孩及年輕人提供有關性別平等的知識，而我們更將WOW活動移師至巴基斯坦及土耳其，半年內參與活動的兒童及年輕人超過23,000名。

## 我們的同事

我們鼓勵同事利用三天帶薪義工服務假期回饋社區。為營造義工服務的文化，我們收集參與員工義工服務(EV)的同事的反饋及見解，並舉行一系列工作坊，開發供所有同事使用的員工義工服務工具包。我們正擴大對以技能為本的義工服務的關注，以充分利用同事技能及加深我們的社區影響力。今年，我們推出以技能為本的全球義工服務週，提供學習課程及義工服務機會，以提高全銀行對這方面的關注。為鼓勵同事參與，我們舉行導師培訓工作坊，讓同事熟習必要技能，與社區持份者一同開展金融教育及輔導課程。於二〇二四年，53%的同事參與義工服務，包括貢獻了114,276個小時參與以技能為本的義工服務。

## 社會的關注

- 獲取融資
- 經濟包容性
- 性別平等
- 以技能為本的義工服務
- 社區影響力



## 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。為於跨境及富裕階層服務方面成為客戶心目中的最佳銀行，我們的員工團隊組成(包括員工技能及參與度)被視為我們競爭優勢的戰略來源。因此，我們正在培養一支面向未來的員工團隊，並與員工共同創造一種包容、創新及以客戶為中心的文化。

## 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著眼於未來，外部事件加速實現了許多的未來工作趨勢，我們亦繼續以此為基礎確立方針。

## 員工的關注

將我們的品牌承諾和「透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮」的願景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發展的品牌，並提供豐富的職業和發展；並得到優秀員工領袖的支持。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。我們透過年度調查、定期每週調查及於關鍵時刻的調查(例如僱員加入本集團時、離職時或育兒假後返回工作崗位時)，捕捉同事的情緒。除利用這些調查的信息外，董事會及集團管理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，請參閱董事會報告第112頁。

二〇二四年，我們在五月和六月進行年度「My Voice」調查：我們有87%的員工(68,590人)和36%的合格機構工作人員(778人)參加了調查。衡量滿意度的關鍵指標持續處於高位；但部分指標仍然因我們轉型所帶來的影響而錄得同比下跌。整體而言，在本行的工作體驗仍為正面。83%的員工表示，本集團達到或超越了他們的期望，96%的員工自言已盡其所能幫助本集團取得成功，88%的員工因其於本集團的工作而自豪。



我們也繼續被認為首選僱主，有關我們所獲榮譽的詳情，請瀏覽[sc.com/employer-awards](https://sc.com/employer-awards)。

以上各項均突顯出我們落實僱員價值主張帶來的優勢，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。

### 推動可持續高績效的文化

隨著本集團轉型以實現我們的策略目標，我們繼續採用全新的方式來管理、認可和獎勵工作表現。我們鼓勵更恆常地就工作表現及發展展開對話，以及增加於同儕、持份者及團隊成員之間雙向、平衡及有建設的回饋交流。同時，我們鼓勵於制定目標時有更多的抱負，以及更著眼於對突出表現給予肯定，包括提高作出有關獎勵的決定時的靈活性。這些突顯出色表現的文化習慣正在逐年加強。於二〇二四年，64%的員工於系統內收到回饋（二〇二三年為60%；二〇二二年為59%；二〇二一年（為採取全新方法的首個年度）為39%）。

我們認為身心健康有助推動可持續的優秀表現及生產力，並致力於個人、團隊及公司層面支持同事維持身心健康。這意味著同時注重預防及治療，並致力將保持身心健康納入工作流程之中。全球各地的同事可利用各種工具及資源管理其身心健康，包括多項漸進式福利、一個心理健康應用程式、一對一輔導或治療協助、一個員工援助計劃（我們亦會透過計劃提供專業輔導）、身心健康工具包以及一個受過培訓的心理急救員網絡（至今已近600名同事接受培訓）。於二〇二四年，持續且頻繁發生的工作相關壓力持續減少，同事更加願意與員工領袖分享與壓力有關的憂慮。超過四分之三的員工表示感到有能力達致工作與私人生活之間的合理平衡，80%感到有能力調整工作以配合個人需要。我們繼續推動作出干預行動，以進一步建立健康的工作常規，包括我們正在推行的市場層面可持續工作習慣實驗，藉以推廣身心健康達人培訓，以及將身心健康技巧（例如復原力及適應力）納入多個學習計劃。

我們一直致力推行彈性工作模式（於二〇二一年推出），將工作模式、時間和地點的靈活性結合起來，並成為我們措施的重要部分，以提升員工的工作效率和體驗。目前，42個市場中超過76%的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。我們的模式針對性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。在符合法規及工作性質容許的前提下，我們持續探索於更多市場及擔當不同職務時擁有更大靈活性的機遇。

我們已向員工領袖及各員工提供全新的工具包及指引，協助彼等適應彈性工作模式，並為全體同事對採用彈性工作模式建立清晰、一致的期望。此包括在定期與團隊就彈性工作安排進行對話；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、育兒假後返回工作崗位和對表現進行討論期間；以及在靈活的工作環境中加強聯繫等方面提供支持。同事不斷採用兼顧遠程工作和面對面交流優點的工作方式進行創新和合作；同時，我們亦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，作為團隊合作、協作和學習的樞紐。

+ 有關我們彈性工作模式的更多詳情，請參閱[sc.com/flexibleworking](https://sc.com/flexibleworking)

於二〇二四年初，我們推出全新數碼平台 Appreciate，讓同事能夠即時表彰同儕表現。同事之間以民主化的方式互相表揚彼此的成就，強化了雙向反饋的重要性，並對提升高績效的行為表示認可。以高度個人化及對員工而言最有意義的方式讚賞他們，亦有效提升員工體驗。於本年度，有76%以上的同事曾使用該平台，彼此作出近700,000次表揚。

### 培養領導能力

卓越的績效需要卓越的領導力，我們相信員工領袖於發揮團隊潛能及確保團隊每日在本行的工作體驗方面至為重要。吸引、培養和衡量我們的員工領袖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袖提出了明確的期望，即「有抱負」、「有靈感」和「有執行力」。該協議亦是我們的領導力發展課程的基礎，每年有三分之一的員工領袖透過該課程學習，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4,200名領袖通過面對面的領導力課程學習，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。定期微學習活動領導力健康之旅自二〇二一年推出至今已近28,000名員工參與；逾700人已透過我們為有意成為領袖的人士而設的「虛擬密室逃脫」遊戲增強技能，另有逾5,500人已參與關於創造心理安全及創新環境的體驗訓練營。

二〇二四年，97%的員工領袖透過我們提供予所有同事的「永遠在線」反饋工具，或為中高級員工領袖推出的結構360度反饋工具收取反饋。作為領導力控制台 (Leadership Dashboard) 的一部分，我們亦向領袖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，提高有關績效和發展的對談的透明度，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](https://sc.com/leadershipagreement)



## 僱員 (續)

**為未來培養具有策略性價值及賦能職業生涯的技能**

為了跟上策略性重點工作、不斷發展的客戶期望、持續轉型及迅速的技術創新，我們繼續致力維持一種技能主導的方法。我們專注於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，且具針對性地將相關技能納入所有主要人才實務之中。我們支持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營運環境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專長的結合，以及加強持續學習的文化，促進員工成長，提升其長期就業的能力，追隨其事業抱負。

培養系統化、未來導向的技能以應付預期所需及配合行業持續變化(例如可持續性、創新、數據、數碼及領導力)時，必須同時平衡以工作崗位為本的表現技能；以及容許工作崗位流動性(包括轉任根據戰略員工規劃分析，預計人才需求將會持續增加的未來關鍵職位)的培養技能干預措施兩者的需要。例如，隨著我們日益重視加強於財富管理及零售銀行業務的富裕客戶定位，我們正在投資為僱員安排有關技能提升、技能再培訓及人手調動的培訓，使彼等可以隨業務分部增長而把握不同的機遇。於企業及投資銀行業務，我們著重符合跨境定位的可持續發展能力及銷售技巧。這些措施旨在確保員工團隊的轉型與業務增長及轉型密切掛鉤。

我們將教室裏的學習與通過在線學習平台進行的網上學習相結合。二〇二四年，超過71,000名同事積極使用該平台，超過31,000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、數碼、網絡、客戶諮詢、可持續融資和領導力學院。僱員可以透過人工智能驅動的內部人才市場平台上的技能護照報名參加不同的項目(通常為跨職能及跨地區項目)，在工作中培養和鍛煉技能、與導師建立聯繫，並利用關聯技能擔當更多元化的職務。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。自二〇二〇年推出以來，已有超過43,000名員工在人才市場平台註冊，並獲分配逾2,800個項目。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950萬元的生產力。我們亦提供包括專屬職業中心、職業工具包及對話指引在內的一系列資源及工具，讓同事們更輕鬆地參與一切有助其職業發展的活動。

我們正投資培養一支瞭解並有信心運用人工智能(AI)工作的員工團隊。我們的人工智能學習中心通過向所有同事提供沉浸式學習機會、互動模擬實訓及實際案例研究，以及邀請多名人工智能思想領袖、專家及愛好者參與，實現了人工智能意識普及化並增進知識。此外，同事現可使用基於GenAI的輔助寫作工具來提高與團隊成員及同業共享的反饋的質素，包括提高反饋的影響力及可行性。在撰寫表現及發展目標時，他們也可以使用GenAI來提高質素及聚焦重點領域。

**營造共融職場**

共融文化及對多元共融(D&I)的承諾是我們員工價值主張的重要部分，亦是推動業務成功的關鍵。透過多份僱員傾聽調查，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，進一步推動共融性及提升工作體驗。二〇二四年的年度「My Voice」調查中，82.1%的員工對我們的共融性持肯定態度，反映我們維持極高的共融性水平。

我們繼續投資於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，這些都是截至二〇二四年底有逾33,500名僱員參加的「一個都不能少」學習計劃所包含的方面，而「工作中的尊重」電子學習計劃則有助同事了解什麼構成騷擾、欺凌、歧視和傷害，繼續為所有新入職員工的必修課程。

我們致力遵守業務所在的所有司法管轄區的法律，包括反歧視法例。我們專注於進一步加強共融文化，讓所有員工都能感受到他們獨一無二的身份得到理解和認可，任何有能力的人都能盡展所長。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。我們鼓勵和增加自我宣告(包括在英國的社會經濟地位)，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，進一步改善同事的工作體驗。

此外，我們仍然專注於建立一支真正代表我們客戶群和業務所在的員工隊伍。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42%，我們的行政總裁中有14名是女性，到二〇二四年底，女性擔任高級領導職務的比例增加到33.1%。我們致力於此領域持續改進，並希望於二〇二五年底前將全球高級職位中的女性比例增加至35%<sup>1</sup>。截

1 視乎當地法律規定而定



## 僱員 (續)

至二〇二四年，我們的董事會中有33%的人擁有少數民族背景，高於30%的目標。此外，集團管理團隊和他們的直接下屬中有21.1%的人被識別為黑人、亞洲人或少數族裔。在美國，高級領導層中黑人／非裔美國人的比例為3.6%，高級領導層中西班牙裔／拉丁裔的比例為10.9%。在英國，高級領導層中的黑人比例為2.5%，高級領導層中的少數族裔比例為28.4%。目前，英國的高級領導層中的少數族裔比例為20%，高於二〇二五年的目標水平，我們旨在維持此比例至二〇二七年。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，例如在職業工作坊提供工具及策略，以保留、委聘及培育所有人才；加強對職業流動性的支援（包括透過「夥伴」提供的協助）；以及推出贊助計劃。

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財富管理及零售銀行業務行政總裁擔任主席，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。其工作重點是建立多元化的人才團隊，以提高領導層的代表性；建立贊助機制，促進良好的職業發展；及更新我們員工資源小組的方針，以優化同事的工作體驗。

同工同酬是我們《公平薪酬憲章》中的一項重要原則。我們承諾向同事支付公平的薪酬，肯定他們的技能及貢獻，而不會容忍任何歧視因素，從而營造一個所有同事都可獲得平等機會達成成功的環境。

關於我們加強多元化及共融的方法，以及我們推動同工同酬的方針、性別及種族薪酬差異分析的進一步詳情，請參閱於 [sc.com/fairpayreport](https://sc.com/fairpayreport) 刊載的二〇二四年多元、平等及共融影響報告。

### 女性成員

#### 董事會

女性

42%

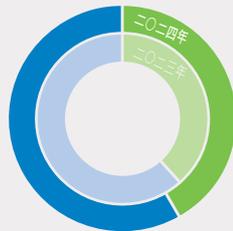
(二〇二三年：38%)

女性

5

男性

7



#### 管理團隊及其直接下屬

女性

34.1%

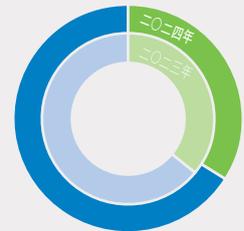
(二〇二三年：36.1%)

女性

42

男性

81



#### 高級領導層

女性

33.1%

(二〇二三年：32.5%)

女性

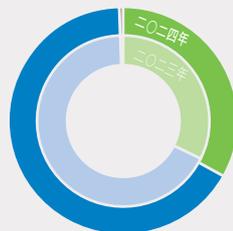
1,453

男性

2,915

未披露

17



#### 全體僱員

女性

45.0%

(二〇二三年：44.8%)

女性

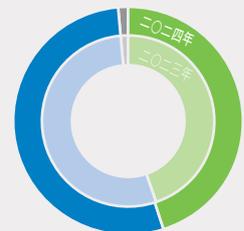
36,553

男性

43,665

未披露

927



### 守護未來銀行業

於本年度，本行派出超過50名代表出席環球銀行金融電信協會(SWIFT)的年度付款會議及展覽Sibos。大會於北京舉行，我們繼續以「未來銀行業」為主題與同業交流，並由集團行政總裁Bill Winters為會議開幕致辭。

在活動上，我們就促進跨境數碼貨幣貿易與交通銀行訂立諒解備忘錄，並就多個當前熱門議題進行討論（包括國際貿易的前景、提升跨境付款及人工智能在打擊金融罪行方面的作用），以及推出一個支援業內女性高層領導的全新計劃EmpowHer。

詳情請瀏覽[sc.com/sibos](https://sc.com/sibos)

# 財務概要

## 業績報表

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 <sup>1</sup> %
<b>基本表現</b>			
經營收入	19,696	17,378	13
經營支出	(11,790)	(11,136)	(6)
信貸減值	(557)	(528)	(5)
其他減值	(588)	(130)	nm
聯營公司及合營企業之溢利	50	94	(47)
除稅前溢利	6,811	5,678	20
普通股股東應佔溢利 <sup>2</sup>	4,276	3,581	19
普通股股東有形權益回報(%)	11.7	10.1	160個基點
成本對收入比率(不包括銀行徵費)(%)	59.4	63.4	404個基點
<b>列賬基準表現</b>			
經營收入	19,543	18,019	8
經營支出	(12,502)	(11,551)	(8)
信貸減值	(547)	(508)	(8)
商譽及其他減值	(588)	(1,008)	42
聯營公司及合營企業之溢利	108	141	(23)
除稅前溢利	6,014	5,093	18
稅項	(1,972)	(1,631)	(21)
本期間溢利	4,042	3,462	17
母公司股東應佔溢利	4,050	3,469	17
普通股股東應佔溢利 <sup>2</sup>	3,593	3,017	19
普通股股東有形權益回報(%)	9.7	8.4	130個基點
成本對收入比率(%)	64.0	64.1	13個基點
淨息差(%) (經調整)	1.94	1.67	27個基點
<b>資產負債表及資本</b>			
總資產	849,688	822,844	3
權益總額	51,284	50,353	2
普通股股東應佔平均有形權益 <sup>2</sup>	36,876	36,098	2
客戶貸款及墊款	281,032	286,975	(2)
客戶存款	464,489	469,418	(1)
風險加權資產	247,065	244,151	1
總資本	53,091	51,741	3
總資本比率(%)	21.5	21.2	30個基點
普通股權一級資本	35,190	34,314	3
普通股權一級資本比率(%)	14.2	14.1	19個基點
墊款對存款比率(%) <sup>3</sup>	53.3	53.3	nm
流動性覆蓋比率(%)	138	145	(670)個基點
英國槓桿比率(%)	4.8	4.7	10個基點
	仙	仙	變動 <sup>1</sup>
<b>每股普通股資料</b>			
每股盈利 — 基本 <sup>4</sup>	168.1	128.9	39.2
— 列賬基準 <sup>4</sup>	141.3	108.6	32.7
每股資產淨值 <sup>5</sup>	1,781	1,629	152
每股有形資產淨值 <sup>5</sup>	1,541	1,393	148
期末普通股數目(百萬股)	2,408	2,637	(9)

1 差異指更好/(更差)，惟資產、負債及風險加權資產除外。變動為總資本比率(%)、普通股權一級資本比率(%)、淨息差(%)、墊款對存款比率(%)、流動性覆蓋比率(%)及英國槓桿比率(%)兩個點之間的百分點差異，而非百分比變動。變動為每股盈利、每股資產淨值及每股有形資產淨值兩個點之間的仙差異，而非百分比變動

2 普通股股東應佔溢利已扣除應支付予非累積可贖回優先股及分類為權益的額外一級證券持有人的股息

3 計算該比率時，客戶貸款及墊款總額不包括反向回購協議及其他類似已抵押貸款，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)，但包括按公允價值計入損益的客戶貸款及墊款，而客戶存款總額包括按公允價值計入損益的客戶存款

4 指基本或列賬基準溢利除以股份基本加權平均數

5 按期末資產淨值、有形資產淨值及股份數目計算

## 按產品劃分的經營收入

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 %	固定匯率 變動 <sup>1</sup> %
交易服務	6,484	6,518	(1)	-
支付及流動資金	4,605	4,645	(1)	(1)
證券及主要經紀服務	611	550	11	12
貿易及營運資金	1,268	1,323	(4)	(2)
環球銀行業務	1,935	1,705	13	15
借貸及金融方案	1,677	1,500	12	13
資本市場及顧問	258	205	26	27
環球市場	3,450	3,049	13	15
宏觀交易	2,852	2,620	9	10
信貸交易	644	451	43	47
估值及其他調整	(46)	(22)	(109)	(130)
財富方案業務	2,490	1,944	28	29
投資產品	1,827	1,357	35	36
銀行保險	663	587	13	14
信用卡及私人貸款以及其他無抵押貸款	1,201	1,161	3	5
存款	3,746	3,570	5	5
按揭及其他有抵押貸款	395	400	(1)	3
財資業務	(23)	(902)	97	97
其他	18	(67)	127	142
<b>基本經營收入總額</b>	<b>19,696</b>	<b>17,378</b>	<b>13</b>	<b>14</b>

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

除另有說明外，以下按產品劃分的經營收入評論是按基本基準呈列，而比較數字乃與二〇二三年同期數字按固定匯率基準進行比較而得出。

**交易服務**收入大致持平。證券及主要經紀服務收入增加12%，主要由於託管費、基金費及主要經紀費增加。貿易及營運資金下跌2%，支付及流動資金下跌1%，主要由於儘管積極管理轉付率，邊際利潤仍然受壓所致。

由於有力執行潛在交易導致貸款增加，借貸及金融方案增加13%，環球銀行業務收入亦因而增加15%。資本市場及顧問收入上升27%，主要是由於債券發行增加。

**環球市場**收入增加15%，經常性及非經常性收入均錄得雙位數增長。經常性收入增加12%，主要因來自金融機構客戶的收入增加以及外匯交易量增加所致，而非經常性收入則因外匯及利率收入提高而增加18%。

**財富方案業務**收入上升29%，乃受投資產品收入上升36%以及各類市場及產品廣泛增長所帶動。此乃由於全新富裕客戶開戶及新增資金淨流入均保持強勁勢頭，其中二〇二四年有265,000名全新客戶開戶，新增資金淨流入則在國際資金流動旺盛的帶動下，按年增長61%至440億元。

**信用卡及私人貸款以及其他無抵押貸款**收入上升5%，其中私人貸款及信用卡同時錄得交易量及邊際利潤增長。

**存款**收入增加5%，此乃主要由於財富管理及零售銀行業務往來及儲蓄賬戶及定期存款量增加。

**按揭及其他有抵押貸款**收入增加3%，乃由於資金成本減低(尤其是香港銀行同業拆息利率下調)使邊際利潤提高，惟部分被按揭量下降所抵銷。

**財資業務**虧損減少8.79億元，主要受惠於短期對沖利率到期4.55億元、在埃及的外匯持倉重估匯兌收益1.56億元及財資業務資產重新定價。

**其他**收入為1,800萬元，包括與在加納的惡性通脹會計調整有關的1.39億元，部分被非金融資產的資金成本增加所抵銷。

## 除稅前溢利—按客戶類別劃分

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 %	固定匯率 變動 <sup>1</sup> %
企業及投資銀行業務	5,581	5,436	3	4
財富管理及零售銀行業務	2,463	2,487	(1)	(1)
創投業務	(390)	(408)	4	4
中央及其他項目	(843)	(1,837)	54	54
<b>除稅前基本溢利</b>	<b>6,811</b>	<b>5,678</b>	<b>20</b>	<b>21</b>

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

除另有說明外，以下按客戶類別及地區劃分的評論是按基本基準呈列，而比較數字乃與二〇二三年同期數字按固定匯率基準進行比較而得出。

**企業及投資銀行業務**除稅前溢利增加4%。收入增長6%，其中經常性及非經常性收入的雙位數增長帶動環球市場錄得強勁表現，而環球銀行業務亦因受惠於貸款增加而取得出色表現。支出增加9%，主要是因為投資、與績效相關的薪酬增加及通脹，而信貸減值則有撥回淨額1.06億元。其他減值為3.10億元，主要與撇銷軟件資產有關。

**財富管理及零售銀行業務**除稅前溢利減少1%。收入增加11%，乃受各類產品及市場廣泛增長令財富方案業務表現創新高，以及銀行保險收入增長14%帶動所致。支出增加9%，主要是因為投資開支增加及通脹。信貸減值支出增加2.90億元至6.44億元，主要是由於較高的利率環境影響信用卡及私人貸款還款以及於中國及印尼的數碼合作夥伴組合增長及到期所致。其他減值支出主要與撇銷軟件資產有關。

**創投業務**的除稅前虧損減少1,800萬元至3.90億元，收入則在兩間數碼銀行收入增加60%至1.42億元的帶動下，增加16%至1.83億元。支出增加8%，反映本集團持續投資於數碼轉型措施，而減值支出因Mox的拖欠率有所改善而按年下跌1,100萬元至7,400萬元。

**中央及其他項目**錄得除稅前虧損8.43億元，較上年度下降54%。財資業務虧損減少9.08億元至2,400萬元，主要受惠於短期對沖利率到期及資產重新定價，以及在埃及的外匯持倉重估匯兌收益1.56億元。其他產品虧損減少7,300萬元至9,700萬元，主要由於與在加納的惡性通脹會計調整有關的1.39億元收益。支出(包括英國銀行徵費、中央企業成本及系內支出)減少1.15億元，其中有5,500萬元信貸減值撥回，主要來自主權相關業務組合變動。

## 經調整淨利息收入及淨息差

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 <sup>1</sup> %
經調整淨利息收入 <sup>2</sup>	10,462	9,547	10
平均計息資產	539,338	572,520	(6)
平均計息負債	539,787	540,350	-
總收益率(%) <sup>3</sup>	5.17	4.76	41
支付率(%) <sup>3</sup>	3.22	3.27	(5)
淨收益率(%) <sup>3</sup>	1.95	1.49	46
淨息差(%) <sup>3-4</sup>	1.94	1.67	27

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交易賬資金成本、現金抵押品及主要經紀服務

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)

在淨息差上升的帶動下，經調整淨利息收入上升10%，本年度的淨息差平均值為194個基點，按年上升27個基點，此乃得益於短期對沖利率到期，以及為向交易賬提供資金而減少財資業務資產，令資產組合有所改善。此部分被平均計息資產量減少所抵銷，反映財資業務資產減少，以及轉付率上升對企業及投資銀行業務存款定價的影響。

• 平均計息資產減少330億元，主要因為對交易賬資產的融資需求增加後財資業務資產減少、外匯匯兌影響以及由於按揭減少導致平均基本客戶貸款及墊款減少。受惠於平均利率上升及資產負債表組合改善所帶來的影響，總收益率較上一年度上升41個基點

• 平均計息負債按年大致維持平穩，原因為財富管理及零售銀行業務客戶存款的增長被外匯匯兌及價格較高的企業及投資銀行業務以及財資業務結餘流出受到控制所抵銷。儘管平均利率上升以及企業及投資銀行業務存款轉付率上升，負債支付率下跌5個基點，反映交易賬資金成本調整增加、存款保險重新分類及產生虧損的短期對沖利率到期，以及財富管理及零售銀行業務存款強勁增長令組合有所改善的影響。

## 信貨風險概要

## 損益賬(基本情況)

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 <sup>1</sup> %
信貨減值支出／(撥回)總額 <sup>2</sup>	557	528	5
其中第一及第二階段 <sup>2</sup>	371	138	169
其中第三階段 <sup>2</sup>	186	390	(52)

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／(減少)

2 有關基本與列賬信貨減值的對賬，請參閱風險回顧一節內的信貨減值支出列表(二〇二四年年報第226頁)

## 資產負債表

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 <sup>1</sup> %
客戶貸款及墊款總額 <sup>2</sup>	285,936	292,145	(2)
其中第一階段	269,102	273,692	(2)
其中第二階段	10,631	11,225	(5)
其中第三階段	6,203	7,228	(14)
預期信貨虧損撥備	(4,904)	(5,170)	(5)
其中第一階段	(483)	(430)	12
其中第二階段	(473)	(420)	13
其中第三階段	(3,948)	(4,320)	(9)
客戶貸款及墊款淨額	281,032	286,975	(2)
其中第一階段	268,619	273,262	(2)
其中第二階段	10,158	10,805	(6)
其中第三階段	2,255	2,908	(22)
第三階段保障比率(計入抵押品前／後)(%) <sup>3</sup>	64/78	60/76	4/2
信貨等級12賬戶(百萬元)	969	2,155	(55)
早期預警(百萬元)	5,559	5,512	1
投資級別企業風險敞口(%) <sup>3</sup>	74	73	1
前20大企業風險敞口總額佔一級資本的百分比 <sup>3,4</sup>	61	62	(1)

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96.60億元(二〇二四年十二月三十一日)及139.96億元(二〇二三年十二月三十一日)

3 變動乃兩點之間的百分點差異，而非百分比變動

4 不包括回購及反向回購協議

資產質素於二〇二四年依然保持穩定，若干基本信貨指標有所改善。地緣政治及宏觀經濟風險未見減退且不斷變化，導致多個選定地區及行業類別出現特殊壓力，本集團在管理相關風險時會繼續保持警惕。

信貨減值支出為5.57億元，按年增加5%，貸款損失率為19個基點。財富管理及零售銀行業務支出增加2.90億元至6.44億元，主要由於較高的利率環境影響信用卡及私人貸款還款以及於中國及印尼的數碼合作夥伴組合增長及到期所致。創投資務錄得支出7,400萬元，按年減少1,100萬元，乃因Mox的拖欠率已有所改善。受惠於撥回及還款，企業及投資銀行業務錄得淨撥回1.06億元。本集團保留一筆與中國商業房地產有關的一般性額外撥加7,000萬元，以及就面臨香港商業房地產行業相關風險的客戶作出的額外撥加5,800萬元。

第三階段客戶貸款及墊款總額按年下跌14%至62億元，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。信貨減值貸款佔貸款及墊款總額的2.2%，較去年下跌2.5%。

第三階段計入抵押品前的保障比率為64%，上升4個百分點，而計入抵押品後的保障比率為78%，上升2個百分點，有關增長均是由於第三階段結餘總額減少所致。

信貨等級12結餘減少12億元至10億元，主要是由於將現有的10億元主權相關風險由反向回購協議撥回至投資證券。早期預警賬戶為56億元，按年維持大致穩定。

投資級別企業風險敞口比例為74%，按年大致維持穩定。

## 重組、商譽減值及其他項目

	二〇二四年					二〇二三年				
	重組 <sup>3</sup> 百萬元	商譽及 其他減值 百萬元	債務 價值調整 百萬元	出售/ 持作出售 業務的 淨虧損 <sup>1</sup> 百萬元	其他項目 <sup>2</sup> 百萬元	重組 百萬元	商譽及 其他減值 <sup>4</sup> 百萬元	債務價 值調整 百萬元	出售/ 持作出售 業務的 淨收益 百萬元	其他項目 百萬元
經營收入	103	-	(24)	(232)	-	362	-	17	262	-
經營支出	(612)	-	-	-	(100)	(415)	-	-	-	-
信貸減值	10	-	-	-	-	20	-	-	-	-
其他減值	-	-	-	-	-	(28)	(850)	-	-	-
聯營公司及合營企業之 溢利	58	-	-	-	-	47	-	-	-	-
除稅前溢利/(虧損)	(441)	-	(24)	(232)	(100)	(14)	(850)	17	262	-

1 二〇二四年的出售/持作出售業務的淨虧損包括主要與因出售津巴布韋業務而將外匯匯兌虧損由儲備轉撥至損益有關的1.72億元、出售安哥拉業務造成的2,600萬元虧損、部分退出塞拉利昂市場造成的1,900萬元虧損以及出售航空業務造成的1,500萬元虧損

2 二〇二四年的其他項目包括與韓國股票掛鈎證券(ELS)投資組合有關的1億元支出

3 二〇二四年的重組經營支出包括1.56億元的「提效增益」(FFG)計劃成本，主要為遣散費成本、實施「提效增益」計劃的員工成本以及法律及專業費用

4 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

本集團的法定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。

重組支出為4.41億元，反映為提高生產力採取的組織轉型行動產生的影響，主要為額外裁員支出、簡化技術平台及優化本集團的辦公室空間及物業業務網絡，其中1.56億元與「提效增益」計劃有關。此支出部分被餘下的資本融資組合的溢利所抵銷。

出售/持作出售業務的淨虧損為2.32億元，包括有關出售津巴布韋、安哥拉及塞拉利昂業務分別產生的1.72億元、2,600萬元及1,900萬元虧損(全部均主要來自將外匯匯兌虧損自儲備撥回損益賬，且對有形股東權益或資本並無影響)，以及出售航空業務造成的1,500萬元虧損。

其他項目為1億元，涉及就參與韓國金融監管局建議的補償計劃入賬的支出。

由於本集團的資產掉期息差收窄，債務價值調整(DVA)錄得2,400萬元的負向調整。

## 資產負債表及流動資金

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	增加/ (減少) 百萬元	增加/ (減少) %
資產				
銀行同業貸款及墊款	43,593	44,977	(1,384)	(3)
客戶貸款及墊款	281,032	286,975	(5,943)	(2)
其他資產	525,063	490,892	34,171	7
總資產	849,688	822,844	26,844	3
負債				
銀行同業存款	25,400	28,030	(2,630)	(9)
客戶存款	464,489	469,418	(4,929)	(1)
其他負債	308,515	275,043	33,472	12
總負債	798,404	772,491	25,913	3
權益	51,284	50,353	931	2
權益及負債總額	849,688	822,844	26,844	3
墊款對存款比率(%) <sup>1</sup>	53.3	53.3		
流動性覆蓋比率(%)	138	145		

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加/(減少)

2 本集團撇除中央銀行所持已於壓力點確認為須予償還款項的191.87億元(二〇二三年十二月三十一日：207.10億元)。墊款不包括回購協議及其他類似已抵押貸款96.60億元(二〇二三年十二月三十一日：139.96億元)，且包括按公允價值計入損益的客戶貸款及墊款70.84億元(二〇二三年十二月三十一日：72.12億元)。存款包括按公允價值計入損益的客戶存款217.72億元(二〇二三年十二月三十一日：172.48億元)

本集團的資產負債表保持強健、流動性充足及多元化：

- 客戶貸款及墊款減少2%或60億元至二〇二四年十二月三十一日的2,810億元。此乃由於財資業務及證券化貸款減少90億元，以及貨幣匯兌減少80億元。撇除該等項目，則貸款及墊款按基本基準計算錄得淨增長120億元，主要來自執行環球銀行業務的潛在交易，部分被按揭減少所抵銷
- 客戶存款減少1%或50億元至4,640億元。如不計及貨幣匯兌90億元的影響，則客戶存款增加1%。此乃主要由於財富管理及零售銀行業務的定期存款以及往來及儲蓄賬戶分別增加160億元及70億元，惟部分被來自往來及儲蓄賬戶流出的交易服務減少50億元以及財資管理活動的企業定期存款減少120億元所抵銷

- 其他資產自二〇二三年十二月三十一日以來增加7%或340億元，其中衍生工具結餘及按公允價值計入損益持有的金融資產分別增加310億元及300億元，主要為反向回購協議及債務證券以及其他合資格票據。此增幅部分被現金及央行結餘減少60億元、投資證券減少170億元以及按攤銷成本持有的其他金融資產減少40億元所抵銷
- 其他負債自二〇二三年十二月三十一日以來增加12%或330億元，其中衍生工具結餘增加260億元及按攤銷成本持有的其他金融負債增加50億元

墊款對存款比率按年持平於53.3%。即時流動性覆蓋比率為138%，按年下跌7個百分點，按季則下跌5個百分點，乃由於持續優化財資業務負債、流動性覆蓋比率由盈餘回復至正常水平，並有部分季節性往來及儲蓄賬戶流出，仍然維持於遠超最低監管要求的100%。

## 風險加權資產

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 <sup>1</sup> 百萬元	變動 <sup>1</sup> %
<b>按風險類別劃分</b>				
信貸風險	189,303	191,423	(2,120)	(1)
營運風險	29,479	27,861	1,618	6
市場風險	28,283	24,867	3,416	14
<b>風險加權資產總額</b>	<b>247,065</b>	<b>244,151</b>	<b>2,914</b>	<b>1</b>

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2,471億元較二〇二三年十二月三十一日增加29億元或1%：

- 信貸風險的風險加權資產減少21億元至1,893億元。此乃主要受反映資產質量改善而錄得的減幅32億元、來自優化措施的26億元及來自外幣匯兌的49億元所帶動，部分被由於資產增長及組合的變動導致增加50億元及來自衍生工具的增幅31億元所抵銷

- 營運風險的風險加權資產增加16億元至295億元，乃主要由於若干產品按三年時間滾動計算的平均收入略有增加
- 市場風險的風險加權資產增加34億元至283億元，乃由於部署風險加權資產用以協助客戶把握金融市場的機遇

## 資本基礎及比率

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	變動 <sup>1</sup> 百萬元	變動 <sup>1</sup> %
<b>普通股權一級資本</b>	<b>35,190</b>	<b>34,314</b>	<b>876</b>	<b>3</b>
額外一級資本	6,482	5,492	990	18
<b>一級資本</b>	<b>41,672</b>	<b>39,806</b>	<b>1,866</b>	<b>5</b>
二級資本	11,419	11,935	(516)	(4)
<b>總資本</b>	<b>53,091</b>	<b>51,741</b>	<b>1,350</b>	<b>3</b>
<b>普通股權一級資本比率(%)<sup>2</sup></b>	<b>14.2</b>	<b>14.1</b>		<b>19個基點</b>
<b>總資本比率(%)<sup>2</sup></b>	<b>21.5</b>	<b>21.2</b>		<b>30個基點</b>
<b>槓桿比率(%)<sup>2</sup></b>	<b>4.8</b>	<b>4.7</b>		<b>10個基點</b>

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14.2%，按年上升19個基點，較本集團最新的最低監管比率10.5%高出3.8個百分點。基本溢利增加為股東分派提供資金。

除基本溢利為普通股權一級資本比率帶來167個基點的增長外，有關比率再進一步上升61個基點，主要來自其他全面收入的公允價值收益、外匯、軟件無形資產及監管資本調整，部分被風險加權資產增加帶來的50個基點所抵銷。

本集團於二〇二四年六月二十五日完成10億元股份回購計劃，且截至二〇二四年十二月三十一日已接近完成於二〇二四年七月三十日宣佈的15億元股份回購計劃，當中已斥資13.54億元購買1.263億股普通股。即使二〇二四年股份回購於二〇二五年一月三

十日完成，全數15億元已於報告期間全部自普通股權一級資本中扣除，令普通股權一級資本比率下降102個基點。

董事會建議派發每股28仙或6.79億元的末期股息，令二〇二四年普通股股息總額達每股37仙或9.09億元，連同應付額外一級資本及優先股股東的款項成本約為57個基點。

董事會已宣佈以最多不超過15億元的代價進行股份回購，以透過註銷所購回的股份進一步減少已發行普通股數目。回購年期將予公佈，且有關計劃預期於近期展開，並預計將二〇二五年第一季度本集團普通股權一級資本比率減少61個基點。

本集團的英國槓桿比率為4.8%，仍顯著高於其3.7%的最低要求。

# 基本及列賬基準業績對賬

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

按客戶類別劃分的基本與列賬基準經營收入的對賬載於二〇二四年年報第299頁附註2的分部資料。

## 淨利息收入及非淨利息收入

	二〇二四年				二〇二三年			
	基本 百萬元	重組 百萬元	就交易賬資金 成本及其他 作出的調整 百萬元	列賬基準 百萬元	基本 百萬元	重組 百萬元	就交易賬資金 成本及其他 作出的調整 百萬元	列賬基準 百萬元
淨利息收入	10,446	16	(4,096)	6,366	9,557	(10)	(1,778)	7,769
非淨利息收入	9,250	(169)	4,096	13,177	7,821	651	1,778	10,250
總收入	19,696	(153)	-	19,543	17,378	641	-	18,019

## 除稅前溢利

基本與列賬基準除稅前溢利／(虧損)的對賬載於二〇二四年年報第298頁附註2的分部資料。

## 按客戶類別劃分的除稅前溢利

按客戶類別劃分的基本與列賬基準除稅前溢利／(虧損)的對賬載於二〇二四年年報第299頁附註2的分部資料。

## 有形股東權益回報

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元
母公司股東平均權益	44,478	43,549
減：優先股溢價	(1,494)	(1,494)
減：平均無形資產	(6,108)	(5,957)
普通股股東平均有形權益	36,876	36,098
權益持有人應佔期內溢利	4,042	3,462
非控股權益	8	7
分類為權益的優先股及額外一級資本的應付股息	(457)	(452)
普通股股東應佔期內溢利	3,593	3,017
按正常基準計算之項目：		
重組	441	14
商譽及其他減值 <sup>1</sup>	-	850
出售業務的淨虧損／(收益)	232	(262)
創投業務按公允價值計入其他全面收入的未變現收益(扣除稅項)	39	69
債務價值調整	24	(17)
其他項目 <sup>2</sup>	100	-
按正常基準計算項目的稅項	(114)	(21)
普通股股東應佔期內基本溢利	4,315	3,650
有形股東權益基本回報(%)	11.7	10.1
有形股東權益列賬基準回報(%)	9.7	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值支出8.50億元

2 二〇二四年的其他項目包括與韓國股票掛鈎證券(ELS)投資組合有關的1.00億元支出

	二〇二四年					二〇二三年				
	企業及投資 銀行業務 %	財富 管理及零售 銀行業務 %	創投業務 %	中央及 其他項目 %	總計 %	企業及投資 銀行業務 %	財富 管理及零售 銀行業務 %	創投業務 %	中央及 其他項目 %	總計 %
有形股東權益基本回報	19.0	24.4	nm	(20.9)	11.7	19.5	25.3	nm	(27.0)	10.1
重組										
其中：收入	0.3	0.3	-	0.2	0.3	1.4	0.6	-	0.3	1.0
其中：支出	(1.0)	(2.5)	nm	(2.1)	(1.7)	(1.3)	(1.4)	nm	(0.6)	(1.1)
其中：信貸減值	-	-	-	-	-	0.1	-	-	0.1	0.1
其中：其他減值	-	-	-	(0.1)	-	(0.1)	-	-	(0.2)	(0.1)
其中：聯營公司及合營企業之溢利	-	-	-	0.8	0.2	-	-	-	0.6	0.1
已出售／持作出售業務的淨收益／(虧損)	-	-	-	(3.3)	(0.6)	1.3	-	-	-	0.7
商譽及其他減值 <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	(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)	-	-	nm	-	(0.1)	-	-	nm	-	(0.2)
債務價值調整	(0.1)	-	-	-	(0.1)	0.1	-	nm	-	-
其他項目	-	(1.3)	-	-	(0.3)	-	-	nm	-	-
按正常基準計算項目的稅項	0.2	0.8	nm	(0.1)	0.3	(0.4)	0.2	nm	1.1	0.1
有形股東權益列賬基準回報	18.4	21.7	nm	(25.5)	9.7	20.6	24.7	nm	(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

## 淨註銷比率

	二〇二四年			二〇二三年		
	年／期內 信貸減值 (支出)／撥回 百萬元	淨平均 風險敞口 百萬元	淨註銷比率 %	年／期內 信貸減值 (支出)／撥回 百萬元	淨平均 風險敞口 百萬元	淨註銷比率 %
第一階段	22	314,092	(0.01)	42	320,649	(0.01)
第二階段	(368)	10,176	3.62	(262)	11,674	2.24
第三階段	(244)	2,550	9.57	(386)	3,117	12.38
風險承擔總額	(590)	326,818	0.18	(606)	335,440	0.18

## 每股普通股盈利

	二〇二四年							列賬基準 百萬元
	基本 百萬元	重組 百萬元	其他項目 <sup>2</sup> 百萬元	出售業務的 淨收益 百萬元	商譽及 其他減值 <sup>1</sup> 百萬元	債務 價值調整 百萬元	按正常 基準計算 項目的稅項 百萬元	
普通股股東應佔本年度溢利／(虧損)	4,276	(441)	(100)	(232)	-	(24)	114	3,593
基本一加權平均股份數目(百萬股)	2,543							2,543
每股普通股基本盈利(仙)	168.1							141.3
二〇二三年								
普通股股東應佔本年度溢利／(虧損)	3,581	(14)	-	262	(850)	17	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

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

2 二〇二四年的其他項目包括與韓國股票掛鈎證券(ELS)投資組合有關的1.00億元支出

## 可持續發展回顧

- 52 可持續發展回顧
- 63 可持續融資
- 68 氣候
- 84 自然環境
- 85 社會影響
- 87 管理環境及社會風險
- 92 可持續發展管治

### 支持創新的碳捕集及儲存技術

我們為英國East Coast Cluster提供支持。East Coast Cluster為一項獲英國政府支持的倡議，旨在促進工業脫碳以及碳捕集及儲存。

項目的目標為每年捕集不多於2百萬噸二氧化碳，同時向電網提供不多於742兆瓦的可調度低碳能源。

透過資助本項目，我們協助區內減排難度高的企業脫碳，以支持英國實現淨零目標。

如欲了解更多詳情，請瀏覽[sc.com/ecc](https://sc.com/ecc)

# 可持續發展回顧

可持續發展回顧提供有關本集團的可持續發展方法、相關管治架構、環境、社會及氣候風險的管理方式以及我們如何透過動用可持續融資協助客戶轉型並支持我們營運所在市場實現可持續的共融增長的資料。

可持續發展是渣打的策略重點領域，目標為將其融入我們的各個業務領域。因此，本年報以及我們網站上登載的一連串可持續發展相關報告均載有可持續發展的資料（如本頁所載）。

本可持續發展回顧旨在處理可能對社會、自然環境或氣候造成重大（正面或負面）影響而本年報其他部分尚未處理的議題。我們在第54頁的**重要性**標題項下描述我們如何釐定該等議題。

## 年報可持續發展相關披露內容圖

		頁次
策略報告	集團簡介及業務	第02至03頁
	持份者	第35至41頁
	非財務及可持續發展資料聲明	請參閱二〇二四年年報
	氣候相關財務披露工作組(TCFD)的報告索引	請參閱二〇二四年年報
可持續發展回顧	可持續發展總監回顧	第56頁
	我們的可持續發展方法	第57至62頁
	可持續融資	第63至67頁
	氣候	第68至83頁
	自然環境	第84頁
	社會影響	第85頁至86頁
	環境及社會風險管理	第87頁至88頁
	誠信、操守及道德	第89頁至91頁
	可持續發展相關管治	第92頁至96頁
董事會報告	企業管治	第104頁至114頁
	董事會與持份者的聯繫	第112頁至114頁
	董事會企業文化與可持續發展委員會	請參閱二〇二四年年報
	薪酬的可持續發展	第122頁至125頁
	僱員政策及聯繫	請參閱二〇二四年年報
	健康、安全及福祉	請參閱二〇二四年年報
	ESG披露	請參閱二〇二四年年報
	簡化能源及碳報告(SECR)披露	請參閱二〇二四年年報
風險回顧及資本回顧	氣候風險	請參閱二〇二四年年報
補充資料	補充人才資料	請參閱二〇二四年年報
	補充可持續發展資料	請參閱二〇二四年年報

## 我們一套可持續發展相關報告及披露

報告或披露	說明
鑒證報告	由安永會計師事務所(安永)、Global Documentation Ltd及EcoAct就本年報中的若干數據點編製的獨立鑒證報告，其詳情載於第55頁。
行為及道德準則	我們傳達行為預期的主要工具，旨在指引同事如何在日常中踐行我們的重要行為準則(無論其業務、職能、地區或角色如何)。
按國家披露	根據二〇一三年資本要求(按國家匯報)規例提供稅務資料。
多元、平等及共融影響報告	包括性別及種族薪酬差異評估及我們為支持共融文化採取的措施。
赤道原則報告	自二〇〇三年起成為其中一員後，我們報告我們應用原則的方式，確保我們提供融資及建議的項目以對社會負責的方式發展並反映穩健的環境管理實踐。
環境及社會風險管理框架	提供我們識別、評估及管理與客戶關係相關的環境及社會風險的方法概覽。
ESG數據包	補充環境、社會及管治(ESG)和可持續發展數據以電子表格格式提供。
ESG報告指數	採用自願性可持續發展報告框架參照披露的表格：可持續發展會計準則委員會準則、全球報告倡議組織準則及世界經濟論壇《持份者資本指標》。
Futuremakers影響報告	提供有關Futuremakers(我們的全球青年經濟賦權計劃，解決不平等問題及促進經濟共融)的進展及成果。
現代反奴隸聲明	載列我們所採取以評估及管理我們的運營及供應鏈中出現現代奴隸制度及人口買賣風險的措施。
淨零方法白皮書—征程仍在繼續	描述我們的淨零方法，呈列我們用於計算融資及協助排放並在部門層面設定二〇三〇年中期目標的方法。
淨零轉型計劃	載列我們如何致力履行承諾，旨在到二〇五〇年融資排放和到二〇二五年第一範疇及第二範疇的排放實現淨零排放。
政策	我們發佈可持續發展相關的主要政策，包括：反洗錢；反賄賂及腐敗；數碼資產方法；多元及共融；健康、安全及保安；隱私；公共政策聯繫；及「暢所欲言」計劃。
立場聲明及禁止活動	我們採用跨部門及部門特定立場聲明及禁止活動清單，以評估是否向客戶提供金融服務。
負責任銀行原則報告及自評	我們披露就聯合國負責任銀行原則(PRB)界定的六大原則所採取的行動。
《供應商約章》	載列我們期望供應商及其影響範圍內的人士遵守的行為標準原則，以協助他們履行對我們的義務。
可持續融資影響報告	我們按組合基礎呈列可持續融資資產的影響。
可持續融資框架	我們的綠色和可持續產品框架(GSPF)以及可持續發展債券框架(SBF)概述了綠色及可持續融資的定義。我們的轉型融資框架(TFF)載列我們認為符合轉型融資資格的活動和實體。

如欲查閱本集團完整的可持續發展相關報告及披露，請瀏覽[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)

## 可持續發展報告方式

本集團於本年報中載有ESG和可持續發展資料，讓投資者和持份者瞭解相關可持續發展風險和機遇及其進度對我們目標的影響。我們已根據香港及英國金融市場行為監管局上市規則考慮我們的ESG報告義務，有關進一步資料請參閱二〇二四年年報第103頁的董事會報告。有關我們氣候相關財務信息披露工作組內容表的資料，請參閱二〇二四年年報第43至44頁。

我們已採用GRI準則作為披露指引，並已參考GRI通用及特定主題準則所涉及的披露發佈ESG報告指數。我們亦考慮部門特定可持續發展會計準則委員會準則的相關指標及世界經濟論壇的《持份者資本指標》。

我們的可持續發展報告方式將根據我們所列地點和業務所在市場的監管和自願性準則不斷演變。我們的披露由與我們業務相關的國際準則、框架及原則所指導。我們正積極就多個經營所在司法管轄區的未來報告義務進行籌備工作，包括根據國際可持續發展標準委員會(ISSB)的國際財務報告準則S1可持續發展相關財務資料的一般規定(國際財務報告準則S1)及國際財務報告準則S2氣候相關披露(國際財務報告準則S2)以及歐盟企業可持續發展報告指令(CSRD)進行報告。

請參閱我們載於[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)的ESG報告指數

## 重要性

於編製該等披露時，我們已遵照GRI 3：重大主題2021所概述的重要性評估程序，該標準為組織提供分階段的指引，協助其釐定重大主題。重大主題代表某個組織對經濟、環境及人們（包括對其人權）最深遠的正面或負面影響。

在遵照該評估程序時，我們已採取步驟，與內部及外部的相關持份者聯繫並將重大主題交由可持續發展總監辦公室的專家驗證，從而理解本集團的背景、識別實際及潛在影響、評估該等影響的重要性以及將最重要的影響列為報告重點。下表載列我們的重大主題。

主題	描述	了解更多
可持續融資	我們如何透過幫助客戶應對環境及社會挑戰、向低碳經濟轉型及實現可持續增長，從而識別推動正面的環境及社會影響的機遇。	 <b>可持續融資</b> 第63至67頁
氣候	我們的融資活動、直接營運及供應鏈對氣候的正面及負面影響，包括我們的排放量、具體及轉型性氣候風險管理，以及我們淨零路線圖的進度。	 <b>氣候</b> 第68至83頁
自然環境	我們的融資活動、直接營運及供應鏈對自然環境的正面及負面影響，包括我們實現自然環境相關目標的方法及進展。	 <b>自然環境</b> 第84頁
人力資本管理	於價值鏈中用於招募僱員、發展及優化僱員產出及關係的實踐，包括人權及現代反奴隸、健康及安全（包括身心健康）以及多元、平等及共融。	 <b>持份者</b> 第38至41頁 <b>補充人才資料</b> 二〇二四年年報第388至392頁
社會及社區關係	我們的融資活動對所在社會和社區帶來的正面及負面影響，包括金融普惠、創造就業崗位、保護弱勢社群客戶及慈善捐贈。	 <b>社會影響</b> 第85至86頁
數據安全及隱私	有關保護本集團持有的客戶及個人資料的實踐。	 <b>風險回顧及資本回顧</b> 二〇二四年年報第204頁
企業管治	本集團所遵循的管治架構及內部監控程序，包括風險管理、商業行為、反賄賂及貪腐、反洗錢及舉報人保護。	 <b>管理環境及社會風險</b> 第87至88頁  <b>誠信、操守及道德</b> 第89至91頁  <b>可持續發展相關管治</b> 第92至96頁

 如欲了解我們的重要性程序及持份者互動方式的更多詳情，請瀏覽 [sc.com/sustainabilitystakeholders](https://sc.com/sustainabilitystakeholders)

## 報告期間

大部份運營環境表現指標（包括溫室氣體(GHG)排放、廢料產生及水消耗)的報告期間為二〇二三年十月一日至二〇二四年九月三十日。這使得在本集團年報發佈之前，有足夠的時間完成獨立的第三方鑒證及在需要時取得外部第三方數據。

僅有以下的第三範疇排放採用一月一日至十二月三十一日的報告期間(滯後一至兩年)：第1類：外購貨品(其他)；第2類：資本物品；第4類：上游運輸及配送；第6類：商務旅行(航空以外的各種旅行)及第15類：投資。該等類別的排放數據披露乃滯後一至兩年，二〇二四年報告的排放量乃基於可供使用的第三方數據及客戶數據。

於本年度，第6類：商務旅行(航空旅行)的報告期間已由二〇二三年十月一日至二〇二四年九月三十日調整至二〇二三年一月一日至二〇二三年十二月三十一日，務求使該等排放量與第6類：商務旅行(航空以外的各種旅行)的排放量保持一致。

除可持續金融業務收入外，所呈報的可持續融資指標乃截至二〇二四年九月三十日，以便有足夠的時間完成報告。可持續金融業務收入報告期間涵蓋二〇二四年一月一日至二〇二四年十二月三十一日的整個財務期間。

本年報的所有其他可持續發展資料的報告期間為二〇二四年一月一日至二〇二四年十二月三十一日，務求與財務報告所用的曆年保持一致。

## 獨立有限鑒證

安永會計師事務所(安永)受聘對本年報中的若干數據點提供獨立有限鑒證，這些數據點在本報告中以插入符(^)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/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)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排放以及第三範疇數據中心的溫室氣體排放的獨立有限鑒證。我們亦自EcoAct獲得本集團與商務旅行(航空)有關的第三範疇排放的獨立鑒證。該等鑒證工作乃根據ISO 14064-3溫室氣體標準進行，並可在[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)上查閱。

有關就過往年度的比較數據獲得的鑒證的進一步詳情，請參閱過往年度的年度報告。



如欲細閱有關我們衡量環境數據的原則及方法的更多詳情，請瀏覽[sc.com/environmentcriteria](https://sc.com/environmentcriteria)

有關排放計算方法的進一步資料，請透過[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)參閱本集團的「淨零方法白皮書」一程仍在繼續」

## 法律免責聲明

我們在本年報中對ESG事項作出報告，特別是以下各節：

- (i) 策略報告載於第35至41頁
- (ii) 董事會報告載於二〇二四年年報第183至184頁
- (iii) 可持續發展回顧載於第51至96頁
- (iv) 風險回顧及資本回顧載於二〇二四年年報第256至269頁
- (v) 補充可持續發展資料載於二〇二四年年報第393至395頁

在本章「可持續發展回顧」中，載列了我們與可持續發展相關的方法及進度，其內容受(i)「前瞻性陳述」一節；及(ii)第133至134頁「重要通知」項下「與數據限制有關的編製基準及警告」所載的陳述所規限。



有關完整可持續發展配套報告及披露的其他資料可通過我們的網站[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)查閱

# 可持續發展總監回顧

## 「未來數年加快推動正面變革」

可持續發展總監  
Marisa Drew



把握機會為企業實施低碳經濟轉型提供融資的吸引力及重要性達到前所未見的新高。商業案例持續增加，綠色經濟在過去10年<sup>1</sup>的總回報率更是達到198%。隨著各種新科技湧現，加上可再生能源發電容量的增長持續高於化石燃料<sup>2</sup>，可持續融資有龐大的空間實現進一步增長。

同時，轉型需求仍然殷切。今年，全球氣溫升幅首次突破攝氏1.5度的門檻，令二〇二四年成為有記錄以來最暖的一年。氣候變化對那些極其缺乏應對資源的市場（尤其是我們業務所在的亞洲、非洲及中東地區市場）造成超乎比例的影響，突顯了我們持續致力於在這方面投入大規模資金的重要性，以實現我們所期望的可持續發展成果及共融增長。

二〇二二年，我們成立可持續發展總監(CSO)組織，以推進本集團長期的可持續發展議程。自成立以來，我們就將可持續發展戰略支柱取得了長足的進步。這些戰略支柱代表了我們的短期戰略重點領域，當中包括我們在擴大可持續融資規模、將可持續發展融入整個集團、實現我們的淨零排放路線圖及活用專題創新中心等方面進行工作。

我們的可持續金融業務收入增長印證了我們所取得的進展，本年度可持續金融業務收入達到9.82億元，意味著我們正穩步朝著在二〇二五年或之前實現每年至少10億元可持續金融業務收入的目標邁進。隨著我們擴大可持續融資規模，我們繼續提高核心可持續融資產品在不同市場的滲透率並擴大產品組合，從而使可持續融資收入組合更趨多元化。與此同時，自二〇二一年一月至今，我們已為客戶動用1,210億元的可持續融資，而我們的承諾是於二〇三〇年或之前動用3,000億元的可持續融資。

內部方面，我們持續提升同事技能，為他們提供更易於用戶操作的工具，再配合培訓及簡化流程，藉以將可持續發展融入整個集團，旨在促進全集團把握有關可持續發展的機遇，同時妥善管理可持續發展風險。外部方面，我們就適應性融資、混合融資計劃、碳市場及自然融資設立的创新中心繼續投資及支持具有龐大擴展潛力的標誌性項目，並進行了多項矚目的創新交易。

本年度，我們繼續致力實現淨零排放路線圖，成功完成為12個排放量最高的行業設定最終排放基線及排放目標。但我們亦深知，要在二〇五〇年之前實現淨零目標，必須積極與客戶合作和溝通，以支持及加快其轉型，因此，在刊發本年報的同時，我們亦公佈了首個轉型計劃。

今年，我們亦著力進一步加深認識自身的自然相關風險和機遇，並成為早期採用「自然相關財務披露工作組(TNFD)」的代表。基於我們將資金流轉向對自然環境帶來正面影響的決心，渣打亦與巴哈馬政府、大自然保護協會、美洲開發銀行及其他金融夥伴合作推出一項創新的債務互換計劃，預期將可為海洋保育帶來1.24億元的資金。

展望二〇二五年，隨著可持續發展形勢不斷發展及我們進一步朝目標邁進，我們必將面臨各種挑戰。然而，我們將會堅定不移地專注於履行我們的承諾，我們的可持續發展總監團隊將繼續作為卓越中心，支持本集團實現可持續發展議程、協助客戶轉型，助力我們業務所在市場達致可持續的共融增長。

本報告詳述的進展不僅反映了我們至今取得的工作成果，也再度印證了我們在未來數年全力配合推動積極變革的決心。

1 《二〇二四年綠色經濟投資報告》(Investing in the green economy 2024)，倫敦證券交易所集團

2 《二〇二四年世界能源投資報告》(World Energy Investment 2024)，國際能源署

# 我們的可持續發展方法

可持續發展是我們的一個戰略重點領域，我們將致力推動營運所在市場的共融增長及繁榮昌盛。

我們的可持續發展方法為實現本集團的策略提供支持。本集團的策略以品牌承諾「一心做好，始終如一」為基礎，旨在達成我們的願景——「透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮」。

我們的方法乃透過長期可持續發展目標（我們的可持續發展目標）及短期可持續發展目標（我們的可持續發展戰略支柱）兩方面付諸實踐。這些目標及支柱載列了我們計劃如何實現可持續發展議程的詳情。

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獎勵計劃(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。

本節載列我們在實現可持續發展目標及可持續發展戰略支柱方面取得的進展，然後我們將深入探討第54頁所載的重大主題，包括可持續融資、氣候、自然環境及社會影響。

## 二〇二四年亮點

從二〇二一年一月到二〇二四年九月，累計動用

# 1,210億元

作可持續融資，而我們承諾到二〇三〇年動用3,000億元

# 淨零目標

按淨零銀行聯盟指引為12個高排放量行業設定中期排放目標



公佈首個轉型計劃

二〇二四年產生

# 9.82億元<sup>^</sup>

的可持續融資收入，而我們的目標為二〇二五年或之前年收入達到至少10億元



為油氣行業（現為促進排放組合內最大的排放來源）設定絕對促進排放目標



成為早期採用「自然相關財務披露工作組(TNFD)」的代表

帶有插入符(^)的數值由安永獨立有限保證。淨零排放進度亦已獲其保證，詳情載於第68至83頁。核證報告可於[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)上查閱

# 可持續發展目標： 我們的長期目標

我們將可持續發展目標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促進業務所在市場的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><b>目標1：</b> 動用<b>3,000億元</b>作可持續融資<sup>1</sup></p> <p>我們相信，可持續融資對於應對我們營運所在市場面臨的重大社會和環境挑戰非常重要。其可為滿足業務、人才及社區的需求提供支持，使我們能夠向低碳技術轉型、加快金融共融，以及促進可持續的共融經濟增長。</p> <p>我們廣泛的可持續融資產品涵蓋債券、貸款、顧問和貿易融資。這些產品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」、「社會」、「可持續」或「轉型」標籤。</p>	<p>從二〇二一年一月到二〇二四年九月，累計動用</p> <h2>1,210億元</h2> <p>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><b>目標2：</b> 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>我們的目標為於二〇五〇年或之前實現淨零融資排放。本集團已為12個排放量最高的行業制定及披露二〇三〇年融資減排目標，包括為油氣行業（現為促進排放組合內最大的排放來源）設定促進排放目標。</p> <p>我們亦相信，鑒於設定目標相當重要，我們必須為業務轉型制訂清晰的計劃。有關詳情已於二〇二五年轉型計劃內載列，當中概述了我們的全面框架，說明我們計劃如何推進業務和營運轉型以及與客戶合作，旨在實現我們的二〇三〇年中期目標和最終的二〇五〇年淨零排放目標。我們深明，我們的大部分市場尚未承諾到二〇五〇年實現淨零排放，並因此帶來了挑戰，但我們仍將專注於推動取得持續進展。</p>	<p><b>公佈首個轉型計劃，</b></p> <p>詳細說明我們實現二〇五〇年淨零排放目標的方法</p>
<p><b>目標3：</b> 加強和深化可持續發展生態系統</p> <p>我們繼續利用自身經驗及網絡，積極為致力實現差異化影響的全球主要合作夥伴關係及倡議作出貢獻，協助可持續發展生態系統日趨成熟和進步。例如，我們繼續在格拉斯哥淨零排放金融聯盟(GFANZ)、聯合國全球投資者促進可持續發展聯盟(GISD)及自願碳市場誠信理事會(ICVCM)等組織中扮演指導者的角色。<sup>2</sup></p> <p>我們亦透過創新框架和具影響力的措施，積極支持全球合力推動及釋放資金流向適應性和復原力、自然、碳解決方案及可持續融資等關鍵領域。</p>	<p>與畢馬威會計師事務所和聯合國減少災害風險辦公室(UNDRR)合作</p> <p><b>推出《適應性和復原能力融資指南》</b></p>
<p><b>目標4：</b> 與我們的客戶及社區共同推動社會影響</p> <p>我們力求加快動用私人資本和慈善資本，以應對我們業務覆蓋市場的重大社會挑戰。我們透過利用財務專業知識、產品創新能力及戰略合夥關係，提供能夠滿足迫切需要同時支持社區可持續增長的解決方案。</p> <p>我們透過「Futuremakers」計劃與客戶、非政府組織及社區建立戰略合作關係，以動用社會資本及創建共融的生態系統來推動經濟共融及公平繁榮。</p> <p>更多詳情請參閱第85至86頁。</p>	<p>於二〇二四年創造並支持</p> <h2>20,675</h2> <p>個體面工作崗位<sup>3</sup></p>

1 我們將動用可持續融資界定為提供予客戶的任何投資或金融服務，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攝氏1.5度路徑保持一致（稱為轉型融資）；(iii)社會事業；或(iv)激勵客戶達成其自身的可持續發展目標（稱為與可持續發展相關的融資）。此為已動用總資本的計量指標，當中已考慮總值（即所提供的承諾融資）

2 有關我們所參與組織的詳盡列表，請瀏覽[sc.com/sustainabilitystakeholders](https://sc.com/sustainabilitystakeholders)

3 體面工作／就業，包括正式僱傭及自僱情況。「體面」一詞與國際勞工組織(ILO)的定義一致，但考慮到許多市場難以滿足「體面」的所有標準，故此「Futuremakers」計劃將達到最低工資且符合至少另外兩項國際勞工組織標準的參與者計算在內。數據包括7,425名持續體面就業的年輕女性參與者（即參與者在實行干預措施後六個月仍然保持體面就業），以及13,250個支持微型企業的直接就業機會。這包括獲支持微型企業直接創造的有薪就業機會（直接僱員、活躍夥伴、承包商、支援工人／零工工人及創業者本身）。這些崗位可為兼職或全職，每個崗位作為一個獨立單位計算。此項關鍵績效指標乃以從過去七年內參與項目的人員收集的實際數據、基於實證研究的估計以及項目事後評估得出

→ 有關我們所有目標的詳細進展情況，請參閱二〇二四年年報**393至395頁**

# 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，旨在推動發展勢頭，加快實現長期可持續發展目標的進展。

可持續發展支柱	至今為止的進展
<p><b>支柱1：</b> 擴大可持續金融業務收入規模<sup>1</sup></p> <p>可持續金融專營業務的增長及創新，對於本集團實踐淨零排放路線圖，以及支持客戶的轉型之至關重要。我們的可持續金融業務團隊制定符合客戶需求及目標的定制方案。</p> <p>綠色及可持續發展產品框架中載列本集團的可持續金融產品組合（如第67頁所述）。可持續金融業務收入目標屬於企業及投資銀行業務目標，按提供予客戶的可持續金融產品交易所產生的收入，以及其業務符合可持續金融業務框架的客戶所產生的收入計算。</p>	<p>在二〇二四年，創造了</p> <p><b>9.82億元<sup>^</sup></b>的可持續金融業務收入，而我們的目標是到二〇二五年至少實現10億元的年收入<sup>2</sup></p>
<p><b>支柱2：</b> 進一步將可持續發展融入整個組織</p> <p>可持續發展總監組織旨在作為變革催化劑和卓越中心。我們促進內部協作，將可持續發展貫穿於我們的業務運營及職能中。我們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。</p> <p>我們的目標是建立一個自我強化的迴圈，使其建立在既定的流程、清晰的框架、與客戶互動以及跨風險和業務團隊的協作之上。我們旨在與客戶合作，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。</p>	<p>透過氣候風險評估評價</p> <p><b>3,825</b>名客戶，並完成1,449項客戶環境及社會風險評估檢討</p>
<p><b>支柱3：</b> 實現淨零排放路線圖中的年度里程碑</p> <p>我們的目標是到二〇五〇年在融資排放和到二〇二五年在自身運營中實現淨零排放。</p> <p>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。因此，我們將衡量和去碳化工作的重點放在了投資組合中排放量最高及碳密集度最高的行業。</p> <p>我們現已為12個排放量最高的行業設定融資排放目標。我們進一步為油氣行業設定促進排放基線及目標，該行業現為促進排放組合內最大的排放來源。</p>	<p>以科學為依據的二〇三〇年融資排放目標覆蓋</p> <p><b>12個</b>淨零銀行聯盟高排放行業中的<b>12個</b></p>
<p><b>支柱4：</b> 利用我們的创新中心</p> <p>我們的四個專題创新中心－適應性融資、混合融資計劃、碳市場及自然融資－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。這些中心將推動市場圍繞可持續發展進行創新。</p> <p>於二〇二四年，我們已簽立4項符合创新中心主題的交易。我們通過自然融資中心為巴哈馬進行債務自然互換，所節省的資金預留作自然保育。我們的碳中心推出商業銀行融資，為英國航空公司的遠期碳採購提供支持。</p>	<p>在二〇二四年簽立<b>4</b>項符合本集團可持續發展创新中心主題的交易</p>

1 用插入符(^)標註的數值由安永獨立有限保證。相關報告可於 [sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary) 上查閱

2 指我們於二〇二五年底前實現10億元的可持續金融業務收入的目標

# 创新中心

二〇二三年宣佈的四個專題创新中心 — 適應性融資<sup>1</sup>、混合融資計劃<sup>2</sup>、碳市場及自然融資 — 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，與本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，由可持續發展總監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，預期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。

## 我們的创新中心模型



## 创新中心簡介

### 1. 適應性融資

#### 背景

我們的市場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，這意味著我們需要將適應性和復原能力納入金融決策，以管理風險及物色新機遇，鑒於本十年內每1元的適應性投資可產生高達12元的經濟效益<sup>3</sup>，這類投資具有重要意義。

此種適應對本集團、其客戶及社區來說既是風險也是機遇。我們正努力在業務中物色及擴大適應性融資機會，並在更廣泛的市場支持適應性融資發展。

#### 進度

於二〇二四年，渣打、畢馬威會計師事務所與聯合國減少災害風險辦公室在30多間其他機構的協助下，合力撰寫及刊發《適應性和復原能力融資指南》(指南)。指南載列合資格可融資活動，以及有關界定適應性及復原能力投資的指引，並就獲得融資及投資機會提供切實可行的路線圖，旨在協助市場識別適應性融資機會。

我們亦已完成本集團的第一筆適應性融資交易 — 與參數保險供應商簽訂的適應性信用證，該交易將為可再生能源領域的企業提供財務保障，使其免受河流水位和風級變化等極端天氣的影響。

渣打亦擔任英國氣候金融風險論壇適應性工作組的聯合主席。本集團將透過參與上述論壇及其他行業論壇，持續建設金融生態系統，在亞洲、非洲及中東地區物色適應性及復原能力投資機會。

渣打在Climate X全球50大銀行氣候適應力排名中位列榜首<sup>4</sup>。

- + 有關適應性融資的更多詳情，請參閱
- 適應性經濟報告  
[sc.com/adaptation-economy](https://sc.com/adaptation-economy)
  - 《適應性和復原能力融資指南》  
[sc.com/adaptation-resilience](https://sc.com/adaptation-resilience)

1 適應性及復原能力融資：適應性和復原能力融資指向實體提供的任何金融服務，旨在使該實體的資產、營運、客戶、供應鏈或業務所在社區能夠適應氣候及與氣候無關的自然災害，並提高其復原能力  
2 混合融資指利用催化性公共(及/或慈善)資本增加支持可持續發展目標的私營領域投資  
3 我們對適應性經濟進行的研究可參閱[sc.com/adaptation-economy](https://sc.com/adaptation-economy)  
4 基於Climate X的二〇二四年《全球50大銀行氣候適應力排名》(Top 50 Banks in the World Tackling Adaptation)白皮書中所述的17項指標

## 2. 混合融資計劃

### 背景

隨著我們逐步朝關鍵的二〇三〇年氣候及可持續發展目標邁進，市場對用作填補融資缺口的混合融資需求日益迫切。然而，我們整體上仍需根據交易的具體情況定制混合融資方案，這限制了其可擴展性。

渣打已獲 Convergence (全球混合融資網絡) 認可為混合融資領域最活躍的商業銀行之一，而鑒於我們在亞洲、非洲及中東地區的業務覆蓋範圍，我們已準備就緒引領混合融資發展。

我們正在努力解決可擴展性的問題，嘗試透過採用更結構性的方法 (即通過與開發性金融機構 (DFI) 及多邊開發銀行 (MDB) 的合作以及國家平台進行相關工作) 來識別、創造及實施混合融資。我們在《國家平台：混合融資的結構性方針》(Country Platforms: A programmatic approach to blended finance)<sup>1</sup> 一文中更全面地介紹了上述方針。

### 進度

年內，本集團力求建立各種合作夥伴關係及平台。我們繼續作為簽署方參與印尼及越南的公正能源過渡夥伴關係 (JETP)，與客戶合作將政治投資計劃轉化為項目融資。

此外，在本年度的 COP29 大會上，萊索托王國宣佈其有意在推出萊齊耶國王三世公正能源過渡基金 (His Majesty King Letsie III Just Energy Transition Fund) (HMKLIII JET 基金) 期間委任渣打及南非渣打銀行為聯席財務顧問。HMKLIII JET 基金旨在為萊索托開創能源獨立及出口新紀元：通過建立本地供應來滿足萊索托的國內需求，並向鄰近南非地區出口盈餘發電量。HMKLIII JET 基金致力通過「國家平台」為萊索托帶來私人投資。

渣打亦為孟加拉氣候與發展平台的創始參與者，該平台為利用適應及緩解投資的國家平台。國家平台的概念由世界銀行於二〇一七年首次推行，突破了單一項目的思維模式，旨在促進發展合作夥伴為共同願景攜手合作。

我們亦參與了多項全球倡議 (例如格拉斯哥淨零金融聯盟 (GFANZ) 及世界經濟論壇 (WEF))，協助推動有關混合融資的思想領導力發展。

## 3. 碳市場

### 背景

有效的碳市場對於全球減緩氣候變化及為可持續發展提供資金至關重要。聯合國政府間氣候變化專門委員會在其二〇二二年四月關於減緩氣候變化的報告中強調了這一點，該報告指出，「要實現淨零排放，就無可避免地必須在二氧化碳市場作好部署，以抵銷減排難度高的地區的殘餘排放」。

碳市場為碳排放定價，這不但對可靠的淨零轉型計劃有補充作用，亦有助於將氣候融資引導到所需的地方，最重要的是，引導至我們各大市場。一個高完整度的碳市場，加上企業減排承諾和高標準的報告，將可加快全球到二〇五〇年前實現淨零排放的進度，同時支持全球的可持續發展。

本集團一直堅持倡導碳市場標準化，並於多項計劃中站在最前線，致力確保發展高完整度、可擴展的碳市場。我們為全球各地的客戶提供交易、諮詢、融資及風險管理服務，並隨著碳市場日益增長及成熟，持續開發全面的銀行業務解決方案。

### 進度

二〇二四年，我們加強對碳市場發展的支持，提供創新的碳融資解決方案。渣打與英國航空、CFC Insurance、Cur8、Willis Towers Watson 及 UNDO 合作，試行一項根據碳移除信用額承購合約提供的創新銀行貸款。該交易設有專門設計的減碳保單，允許預先變現現有的長期碳承購協議。

我們一直努力擴大我們的融資能力，以便能夠將類似的解決方案應用於其他類型的碳項目，從而支持更多的債務來源，例如成果債券及碳組合證券化。

我們繼續支持自願碳市場誠信委員會對碳標準及計算方法的審查程序，並在去年參與了多項大型碳市場交易，包括作為供應商分別參與區域自願碳市場公司 (Regional Voluntary Carbon Market Company) 及 Climate Impact X 的碳信用額拍賣。

1 於 [sc.com/delivering-blended-finance](https://sc.com/delivering-blended-finance) 可供查閱

## 4. 自然融資

### 背景

據估計，全球超過半數的GDP中度或高度依賴自然環境。生物多樣性和生態系統服務政府間科學政策平台發佈的《二〇一九年全球評估報告》強調了生物多樣性的流失如何破壞所有生物的生活、食品安全、經濟及健康，同時亦會對地球抵禦氣候變化的能力造成威脅。儘管自然環境非常重要，但其正在迅速減少。據估計，25%的動植物瀕臨絕種，而自然生態系統的範圍及狀況與最早估計的狀態相比下降了47%。<sup>1</sup>保護自然環境對於限制人類活動引致的全球暖化及減輕其影響有著至關重要的作用，令地球能夠維持所有生物的生活並支持可持續的共融經濟發展。

20多年來，我們在融資中採用了國際環境和社會標準，並在世界上現存的一些生物多樣性最豐富的市場中開展業務，使我們能接觸廣泛的主要持份者。

我們的商業目標是透過與全球生物多樣性框架(GBF)的目標保持一致並為其作出貢獻，將資金流更多地轉向對自然有利的成果。

### 進度

渣打與巴哈馬政府、大自然保護協會、美洲開發銀行與其他金融合作夥伴合作，推出創新自然及氣候債務互換計劃，旨在幫助巴哈馬改善海洋保育及管理。

我們亦於二〇二四年擴大本集團的綠色和可持續產品框架(GSPF)，參考全球生物多樣性框架納入更多與自然相關的活動。具體而言，我們已擴大綠色和可持續產品框架「生物及自然資源可持續管理」類別的標準，並納入大量有助於保護生態系統及自然環境的活動，包括但不限於投資恢復退化地區、可持續旅遊地區週邊的原地保護活動以及投資減低外來入侵物種影響的活動。在綠色和可持續產品框架「污染預防與控制」類別中，我們亦認可有助於土壤修復以及防止或減少廢物的活動。透過我們的自然風險工作組，我們正在推進自然風險分析，利用我們的氣候風險數據能力，支持對潛在的重要行業及場所進行更深入的分析，並評估我們在直接及間接壓力以及對自然環境依賴程度方面的財務風險。

為加強渣打在自然方面的思想領導力，我們參與編寫本集團最新的可持續發展研究報告《邁向可持續海洋：堅守藍色使命，守護海洋未來》(Towards a sustainable ocean: where there's a will, there's a wave)，該報告於二〇二四年十一月刊發，重點說明透過為自然融資推動藍色經濟轉型的機會。

+ 有關在自然環境方面取得的進展，請參閱第84頁

## 為巴哈馬提供的債務自然互換計劃

渣打作為此次交易的唯一貸款人，包銷了一筆3億元的新貸款。該貸款由美洲開發銀行、Builders Vision (Lukas Walton 創立的影響力平台) 及 AXA XL (專門保險公司) 提供擔保。大自然保護協會負責為交易籌集擔保組合，並向巴哈馬政府提供長期保育支援。

透過新貸款，巴哈馬購回3億元的商業外債，所節省的1.24億元將用於巴哈馬的海洋保育。所節省的償債資金將用作支持巴哈馬有效管理其面積近 680 萬公頃的獨特海洋保護區(MPA) 體系、完成國家紅樹林管理計劃，並制定及實施海洋空間規劃，旨在透過透明、具參與性及以科學為依據的程序，滿足對巴哈馬海洋日益增長的使用需求。

因此，巴哈馬債務互換項目不僅透過減少償債支出而騰出財政空間，更有助於支持主權國家優先推動可持續發展的重點範疇——保育及管理海洋區域、為不同生物提供重要棲息地、保護海岸免受風暴侵襲，以及維持當地居民生計。

該項目亦開創多個先河：

- 我們首個債務自然互換計劃。
- Builders Vision 提供7,000萬元的聯合信用擔保，首次有家族辦公室在信用強化方案中提供重要組成部分。
- AXA XL 提供3,000萬元的信用保險，首次有私營保險公司聯同多邊開發銀行提供信用保險，以支持有關自然及氣候的可持續發展發行。
- 首次明確將對氣候智能型海洋保護區的承諾（包括管理潛在氣候變化影響的考慮因素）納入保育成果，以支持氣候減緩及適應目標。

有關巴哈馬債務自然互換計劃的更多資料，請瀏覽 [sc.com/debt-conversion](https://sc.com/debt-conversion)



1 生物多樣性和生態系統服務政府間科學政策平台 (二〇一九年)《全球生物多樣性和生態系統服務評估報告》

2 我們的藍色經濟研究報告《邁向可持續海洋：堅守藍色使命，守護海洋未來》(Towards a sustainable ocean: where there's a will, there's a wave) 在 [sc.com/blue-economy](https://sc.com/blue-economy) 上可供閱覽

# 可持續融資

可持續融資（包括轉型融資）是可持續戰略的重要組成部份，並因此在我們的長期可持續發展目標及短期可持續發展戰略支柱中反映出來。

本行廣泛的可持續金融產品組合（包括債券、貸款、諮詢與貿易融資）以我們的可持續融資框架為基礎（見第67頁所述），該框架概述了我們如何在產品和交易中使用「綠色」、「社會」、「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。

我們的目標是動用**3,000億元**作可持續融資。

從二〇二一年一月至二〇二四年九月，我們已動用1,210億元作可持續融資，而我們承諾到二〇三〇年動用3,000億元。

## 動用的可持續融資<sup>1</sup>

產品	二〇二三年十月至 二〇二四年九月 <sup>11</sup>	二〇二一年一月至 二〇二三年九月	累計進展 二〇二一年一月至 二〇二四年九月
	百萬元	百萬元	百萬元
所得款項的使用 <sup>2,3</sup>	7,510	18,989	26,499
可持續發展相關貸款(SLL) <sup>3,4</sup>	9,529	28,638	38,167
轉型融資 <sup>3,5</sup>	1,023	762	1,785
中小企業借款 <sup>3,6</sup>	1,342	2,853	4,195
微型融資 <sup>3,6</sup>	752	1,940	2,692
綠色抵押貸款 <sup>3,7</sup>	245	4,822	5,067
合併與收購(併購)/諮詢 <sup>8</sup>	2,926	5,786	8,712
促進的綠色和社會債券 <sup>9</sup>	10,220	23,423	33,643
<b>動用的可持續融資總額<sup>10</sup></b>	<b>33,547<sup>A</sup></b>	87,213	120,760
以上各項中			
企業及投資銀行業務	31,960	79,539	111,499
財富管理及零售銀行業務	1,587	7,674	9,261
<b>動用的可持續融資總額<sup>10</sup></b>	<b>33,547<sup>A</sup></b>	87,213	120,760

1 我們將動用可持續融資界定為提供予客戶的任何投資或金融服務，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）。此為已動用總資本的計量指標，當中考慮總值，即所提供的承諾融資

2 動用金額包括符合綠色和可持續產品框架的受限制融資所得款項用途的交易。使用所得款項的借款交易乃按提供予對手的貸款承擔/包銷金額計量。由於完善交易分類，於二〇二三年年度使用所得款項進行的交易5.38億元已獲重新分類為可持續發展相關貸款

3 借款交易乃按提供予對手的貸款承擔/包銷金額計量

4 可持續發展相關貸款指任何類型的貸款工具，其經濟特徵因對手方是否實現其遠大、重大和量化的預定可持續發展績效目標而各有不同。與可持續發展相關貸款相關的所得款項用途並非其分類的決定性因素，在大多數情況下，可持續發展相關貸款將用於一般企業用途。可持續發展相關貸款不會根據本集團綠色和可持續產品框架發放，而是根據其他基於可持續發展相關貸款原則的內部指引文件發放

5 轉型融資包括向客戶提供的任何金融服務，以支持客戶使其業務及/或運營與根據轉型融資框架發佈的攝氏1.5度路徑保持一致，並按所提供的承諾融資的基準計量

6 中小企業及微型融資借款為根據聯合國世界經濟形勢與展望(UN WESP)報告，向發達但非高收入國家提供的融資。加入中小企業借款與本集團綠色和可持續產品框架內的「獲取融資」子主題相關，有關框架涵蓋創造就業崗位、用以防止失業及/或降低失業率的計劃(包括透過中小企業融資及微型融資的潛在影響期)。中小企業之動用為給予小型公司的借款融資，並於融資更新時重續。微型融資的動用為於現金支付時計量

7 綠色抵押貸款為財富管理及零售銀行業務發放的借貸，相關財產符合特定能源評級。現金一經支付給借款人，即會計量動用金額。二〇二一年動用的金額包括於二〇二一年前批授，但於二〇二一年方識別為綠色抵押貸款的抵押貸款

8 併購/諮詢指本集團為按本集團綠色和可持續產品框架或轉型融資框架分類為可持續的交易擔任財務顧問的情況。併購/諮詢動用的金額按比例計算，且指交易總規模除以交易財務顧問數目

9 資本市場債券按賬簿管理人於促成融資活動所佔份額計量(基於所提供服務的水平，其由第三方比賽名次表排名釐定)

10 用插入符(^)標註的數值由安永獨立有限保證。相關報告可於[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)上查閱

11 於二〇二四年報告中載列的一些交易涉及於過往年度簽訂的交易，但於二〇二四年才獲准分類為可持續融資

### 擴大可持續金融業務收入規模

我們的可持續金融業務專營權，透過開發符合客戶需求與抱負的定制解決方案，支持客戶轉型，亦支援客戶更廣闊的可持續發展前程。專營權於二〇二四年一月至十二月期間創造了超過9.82億元，使我們將近達成到二〇二五年年收入至少為10億元的目標。其佔二〇二四年企業及投資銀行業務總收入逾8.3%，按年增長率為36%。

身為一家總部位於英國的國際銀行，我們致力於在全球市場部署資本。根據本報告其後部分與本集團二〇二四年可持續金融影響報告，我們在多個市場籌集了79億元的可持續負債，而我們233億元的可持續金融資產基礎的78%位於亞洲、非洲和中東。

於二〇二四年，我們繼續發展我們的可持續金融產品組合，當中包括如我們的綠色及可持續發展產品框架所載的超過40種產品變體。我們的框架是與Morningstar Sustainalytics共同發展，其為全球公認的ESG研究、評級及數據供應商。框架每年都會進行審查，以反映市場趨勢及行業標準變動。

我們的單一業務客戶也是我們實現可持續融資目標的關鍵。單一業務客戶指其活動符合我們的綠色及可持續產品框架或轉型融資框架中所概述活動的公司。其重要之處在於，在其業務模式及經營固有的綠色及社會可持續性或其作為支持及／或促使轉型的重要角色的驅動下，其能夠產生可信且強大的影響。

我們的可持續融資收入<sup>1</sup>包括來自我們的可持續金融產品組合的客戶收入(扣除資金成本)，以及來自獲認可為綠色、社會、可持續或轉型單一業務客戶的收入。

 若要了解更多有關可持續金融影響報告的資訊，請訪問 [sc.com/sfimpactreport](https://sc.com/sfimpactreport)

### 可持續金融業務收入<sup>2</sup>

產品	二〇二四年 <sup>3</sup> 百萬元	二〇二三年 百萬元	按年 %
交易服務	319	202	58
支付及流動資金	187	103	82
證券及主要經紀服務	4	-	400
貿易及營運資金	128	99	29
銀行	552	427	29
借貸及金融方案	507	386	31
資本市場及顧問	45	41	10
市場	111	91	22
宏觀交易	101	76	33
信貸交易	10	15	(33)
按產品劃分的可持續金融業務總收入	982 <sup>^</sup>	720	36

我們目標於二〇二五年前產生至少10億元的可持續金融業務年收入

我們於二〇二四年產生了9.82億元<sup>^</sup>可持續金融業務收入，將近達成目標。

1 就包括在可持續金融業務收入內的衍生工具交易而言，其反映與交易有關的客戶收入，當中包括所收取的超過對沖成本的保證金  
2 用插入符(^)標註的數值由安永獨立有限保證。相關報告可於[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)上查閱  
3 已變更產品的分配方式以符合企業及投資銀行業務的新業務架構

## 可持續金融資產及可持續發展相關資產

我們的可持續金融資產反映我們資產負債表上因該等綠色、社會及可持續融資活動而產生的資產，正是這些資產被我們用作籌集可持續負債。轉型資產並不計入此資產基礎內。

在二〇二三年十月至二〇二四年九月期間，本集團的可持續金融資產基礎增加了32%，達到233億元。我們可持續金融資產基礎中的大部分(233億元中的174億元)由對綠色項目的融資組成，如可再生能源項目、綠色房地產以及電氣化鐵路項目開發資金。我們的社會金融資產佔據可持續金融資產總額中的55億元，涵蓋發展中市場的醫療保健、教育及融資獲取等方面。餘下資產(233億元中的4億元)涵蓋綠色及社會方面，包括可再生能源、可持續用水及廢水管理、獲得基本服務以及食品安全。

### 綠色金融資產<sup>1,2</sup>

主題	二〇二四年九月 百萬元	二〇二三年九月 百萬元	可持續發展目標
<b>清潔運輸</b>	<b>1,929</b>	901	
電動汽車(EV)	<b>710</b>	197	
電動汽車電池製造商	<b>622</b>	372	
電動汽車專用零部件製造	<b>147</b>	112	
鐵路	<b>450</b>	220	
<b>氣候變化適應</b>	<b>3</b>	4	
<b>能源效益</b>	<b>141</b>	482	
照明	<b>92</b>	7	
寬頻網絡現代化	<b>46</b>	475	
智能電表	<b>3</b>	-	
<b>具能源效益的產品</b>	<b>37</b>	-	  
<b>綠色建築</b>	<b>8,816</b>	8,742	 
綠色建築	<b>5,554</b>	5,066	
抵押貸款組合(香港)	<b>3,225</b>	3,657	
抵押貸款組合(新加坡)	<b>16</b>	-	
抵押貸款組合(台灣)	<b>20</b>	19	
抵押貸款組合(越南)	<b>1</b>	-	
<b>污染預防及控制</b>	<b>157</b>	14	 
<b>綠色項目組合</b>	<b>436</b>	351	多個
<b>可再生能源</b>	<b>5,498</b>	3,100	
輸電線	<b>174</b>	102	
風能和太陽能混合發電	<b>528</b>	38	
水電	<b>24</b>	32	
生產可再生能源技術的組成部分	<b>954</b>	457	
太陽能	<b>1,618</b>	940	
廢棄物轉化為能源	<b>239</b>	166	
風能	<b>1,534</b>	1,178	
儲能	<b>130</b>	68	
綠色氫	<b>19</b>	9	
混合可再生能源	<b>278</b>	110	
<b>生物及自然資源可持續管理</b>	<b>249</b>	-	   
<b>可持續用水及廢水管理</b>	<b>127</b>	-	
<b>綠色資產總額</b>	<b>17,393</b>	13,594	
<b>綠色及社會項目組合<sup>3</sup></b>	<b>392</b>	473	多個

1 表中包含的金額為截至二〇二四年九月及二〇二三年九月的金額，且與本集團的可持續金融影響報告(可於[sc.com/sfimpactreport](https://sc.com/sfimpactreport)上查閱)一致。二〇二四年九月及二〇二三年九月的數字是在與影響報告相同的基礎上編製

2 用插入符(^)標註的數值由安永獨立有限保證。相關報告可於[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)上查閱

3 相關資產可能跨越不同類別，包括可再生能源、可持續水及廢水管理、獲得基本服務以及食品安全。這些資產雖然包括在總額中，但在收到分配報告之前，仍無法確定具體的綠色及社會分類

社會金融資產<sup>1,2</sup>

	二〇二四年九月 百萬元	二〇二三年九月 百萬元	可持續發展目標
水資源獲取	121	72	
獲得基本服務	338	145	 
教育基礎設施 — 大學	6	6	
醫療基礎設施 — 醫院	230	131	
提供醫療保健相關配套產品及服務	95	8	
教育貸款	7	-	
道路基礎設施	120	46	 
融資獲取	4,050	3,062	  
中小企業貸款	3,467	2,506	
微型融資	583	555	
可負擔基本基礎設施	879	198	  
污水處理	-	1	
通訊／網絡連接	879	197	
食品安全	14	22	
社會項目組合	25	-	
社會資產總額	5,547	3,545	
綠色及社會金融資產總額	23,332 <sup>^</sup>	17,612	

可持續發展相關資產<sup>1</sup>

	二〇二四年九月 百萬元	二〇二三年九月 百萬元
可持續發展相關借貸總額	6,619	4,805
可持續發展相關資產總額	6,619	4,805

綠色和社會融資及可持續發展相關資產總額<sup>1,3</sup>

	二〇二四年九月 百萬元	二〇二三年九月 百萬元
企業及投資銀行業務	24,098	17,103
財富管理及零售銀行業務	5,853	5,314

可持續負債<sup>1,2</sup>

主題	二〇二四年九月 百萬元	二〇二三年九月 百萬元
債券發行總額	2,126	2,353
其中可持續結構性票據	950	795
其中綠色結構性票據	60	-
可持續定期存款總額	3,325	4,554
可持續定期賬戶總額	1,214	1,027
可持續零售活期和儲蓄賬戶及存款總額	1,196	513
可持續負債總額	7,861 <sup>^</sup>	8,447

1 表中包含的金額為截至二〇二四年九月及二〇二三年九月的金額，且與本集團的可持續金融影響報告（可於[sc.com/sfimpactreport](https://sc.com/sfimpactreport)上查閱）一致。二〇二四年九月及二〇二三年九月的數字是在與影響報告相同的基礎上編製

2 用插入符(°)標註的數值由安永獨立有限保證。相關報告可於[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)上查閱

3 相關資產可能跨越不同類別，包括可再生能源、可持續用水及廢水管理、獲得基本服務以及食品安全。這些資產雖然包括在總額中，但在收到分配報告之前，仍無法確定具體的綠色及社會分類

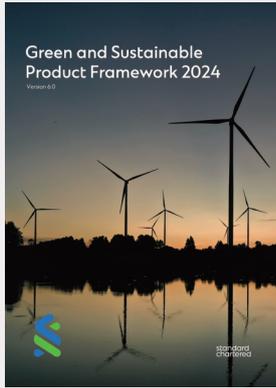
 有關我們二〇二四年可持續金融資產，包括資產所在位置的更多亮點，請瀏覽[sc.com/sfimpactreport](https://sc.com/sfimpactreport)

財富管理及零售銀行業務可持續投資

於二〇二四年十二月三十一日，本集團有13億元可持續投資(SI)管理資產(AUM)（較於二〇二三年十二月三十一日的10億元增加30%）。

於審查我們的方法後，我們已於本年度改進了可持續投資管理資產的定義至只包括本集團積極提供建議的產品。此包括基金及結構性產品，惟不包括債券及股票。

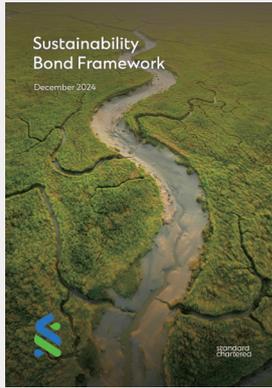
 有關我們可持續投資領域的更多資訊，請參閱[sc.com/sustainable-investing](https://sc.com/sustainable-investing)



### 綠色和 可持續產品框架

我們的綠色和可持續產品框架管理我們作為組織分類為「綠色」、「社會」及「可持續」的活動。

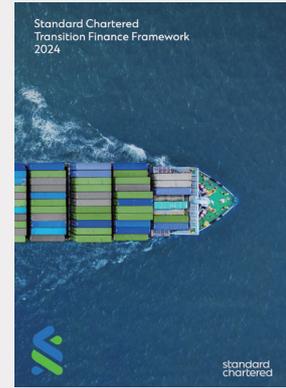
其規定了我們在整個產品系列中降低漂綠風險的方法，並定義了我們認為符合綠色、社會與可持續融資條件的主題和活動。該框架參考了有關綠色及可持續融資的國際市場準則及標準，其中包括氣候債券標準、歐盟可持續活動分類標準及綠色貸款原則。框架由我們與Morningstar Sustainalytics共同開發，每年都會進行審查，旨在確保其符合最新的行業標準。



### 可持續發展 債券框架

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及票據的發行提供基礎，並借鑒了我們視為「綠色」、「社會」及「可持續」的活動。

其管理本集團發行的可持續債務產品，以符合國際資本市場協會可持續債券原則的方式為所得款項用途、項目評估與甄選流程、所得款項管理與報告提供透明度和指引。該框架已獲得Morningstar Sustainalytics的第二方意見，確認我們的框架可信、有影響力，並且符合行業準則。



### 轉型 融資框架

我們的轉型融資框架載列符合「轉型」標籤要求的資產及活動。

我們在轉型融資框架中概述了我們定義與管理轉型融資的方法。該框架參考了二〇二三年國際能源署淨零排放二〇五〇年情景，並每年進行審查，以符合現有的最新科學及行業標準。今年，我們發佈轉型融資框架第三版。

#### 可持續金融產品及框架的管治

本集團已制定產品計劃指導文件，其為我們所提供的每項可持續金融產品的基礎，該等文件在可持續金融管治委員會(SFGC)批准產品結構後，由可持續金融管治委員會的一名代表簽署。

可持續金融管治委員會是我們審查可持續金融產品及框架的論壇，其權力來自集團責任及聲譽風險委員會(GRRRC)。集團責任及聲譽風險委員會為我們所有可持續金融框架的最終批准機構。其成員來自可持續發展總監組織、法務部、合規部以及ESG與聲譽風險團隊。可持續金融管治委員會是管理我們有關可持續金融產品設計及標籤的漂綠風險的最重要委員會。



更多詳情，請瀏覽[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)

更多有關綠色和可持續產品框架的詳情，請瀏覽[sc.com/gspf](https://sc.com/gspf)

更多有關可持續發展債券框架的詳情，請瀏覽[sc.com/sustainability-bond-framework](https://sc.com/sustainability-bond-framework)

更多有關轉型融資框架的詳情，請瀏覽[sc.com/transition-finance-framework](https://sc.com/transition-finance-framework)

# 氣候

我們的目標是到二〇五〇年實現淨零融資排放，到二〇二五年實現第一範疇及第二範疇的淨零排放。淨零排放路線圖載列了實現該目標所需採取的關鍵步驟，迄今為止，我們在實現為二〇二四年設定的目標方面取得良好進展。

我們的業務網絡遍佈全球，使我們對達成融資和促進排放目標的複雜性擁有獨到見解，包括在應對氣候變化帶來的更大不確定性時，我們會更加關注市場的安全性及復原能力。作為一家金融機構，本集團發揮舉足輕重的作用，支持客戶及市場應對複雜局面，同時推動和鼓勵現實世界的經濟改革。

本集團於今年發佈首份轉型計劃，當中概述我們達致改變的方法及到二〇五〇年實現淨零排放的目標，藉此向客戶、供應商、顧客以及其他主要持份者表明我們已就實踐所作出的承諾制定明確的計劃。轉型計劃整合及擴展了本年報、淨零排放路線圖及淨零方法白皮書中提供的披露事項。

轉型計劃是經考慮轉型計劃工作組及格拉斯哥淨零排放金融聯盟框架所提供的指引後制定。

本集團亦在設定融資排放的目標範圍方面取得進展，為農業投資組合設定基線及目標。於二〇二三年出售本集團的全球飛機融資租賃業務及大部分貸款組合後，我們亦恢復就航空業務部門作出報告。因此，本集團現已正式完成為排放量最高的12個行業訂立目標。

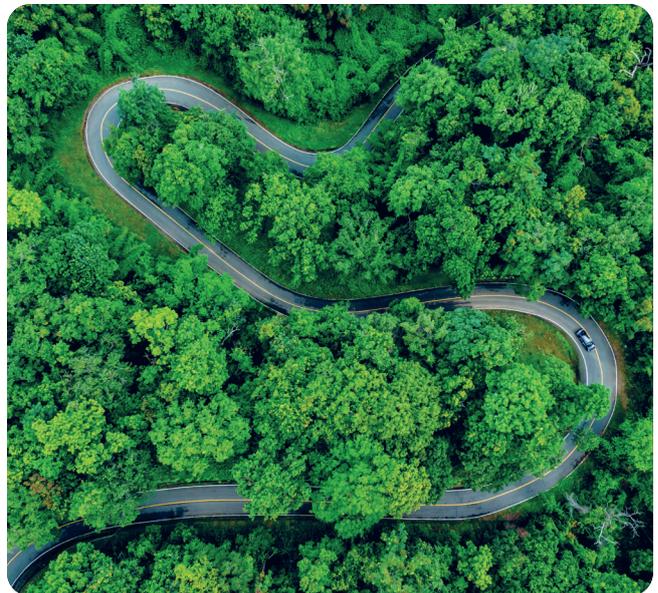
於二〇二三年，碳核算金融聯盟(PCAF)發佈促進排放方法。<sup>1</sup>隨後，我們繼續致力協助客戶為資本市場發行的產品設定目標。

本集團現亦已為油氣行業設定促進排放目標，該行業現為促進排放組合內最大的排放來源。促進排放指本集團向油氣行業客戶提供協助發行債務資本市場債券服務而產生的排放支出。不論本集團是否持有債券的任何部分，均會產生有關支出。

⊕ 有關我們氣候管治方法的資料，請參閱第92至96頁於 [sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary) 下載我們的轉型計劃及《淨零方法白皮書—征程仍在繼續》

## 轉型計劃載列：

- 我們的現行做法：我們為實現承諾淨零排放的目標，不斷改變業務實踐。
- 環境控制方法：我們為維持監察、問責及符合本集團淨零目標，落實管治框架以及說明監控淨零的計算、目標管理、客戶參與及決策過程。
- 淨零考慮因素：我們將淨零考慮因素納入客戶生命週期時所作的計量和採取的措施及行動。我們為取得可計量的成果，如何將可持續發展有系統融入客戶參與策略中，並落實操作。



1 「全球溫室氣體核算及報告準則(乙部)：促進排放」(The Global GHG Accounting & Reporting Standard (Part B): Facilitated Emissions)，碳核算金融聯盟，二〇二三年十二月

# 我們的淨零排放路線圖

我們的目標是到二〇五〇年實現淨零融資排放，到二〇二五年實現第一及第二範疇的淨零排放。為保持進度，我們已制定短期及中期目標以及可量化的目標，以管理及報告我們的年度進展。我們已為本集團投資組合中所有排放量最高的行業設定二〇三〇年中期目標。

## 二〇二一年

- 發佈到二〇五〇年實現淨零排放路線圖，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
- 發佈首份轉型融資框架

## 二〇二三年

- 宣佈了我們增強的石油及天然氣絕對融資排放目標
- 更新了電力及鋼鐵行業的基線及目標，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、住宅按揭及商業房地產)制定了融資排放基線並設定了二〇三〇年中期目標，致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
- 遵守碳核算金融聯盟最終指引(於二〇二三年十二月發佈)，按照33%及100%的歸因方法計算本集團來自債務資本市場的促進排放
- 發佈了本集團最新的《淨零方法白皮書— 征程仍在繼續》

## 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
- 旨在實現本集團為高排放行業設定的融資排放及促進排放的中期目標

## 二〇五〇年

爭取使我們的融資排放成為淨零

## 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目標
- 加入碳核算金融聯盟

## 二〇二四年

- 根據淨零銀行聯盟的建議，計量及披露農業基線及目標，該行業為最後一個高排放行業
- 於出售本集團飛機租賃業務及大部分貸款組合後，恢復航空業報告
- 為促進排放組合設定基線及目標，重點關注油氣行業，該行業現為促進排放組合內最大的排放來源
- 發佈本集團經參考轉型計劃工作組及格拉斯哥淨零排放金融聯盟的指引而制定的首個轉型計劃

## 二〇二五年

- 旨在實現第一及第二範疇的淨零排放
- 設定甲烷減排目標

## 二〇三二年

- 根據我們的立場聲明，全球傳統直接電煤開採融資的目標結束日期

## 我們的排放來源

我們的目標是到二〇五〇年實現淨零融資排放，到二〇二五年實現第一範疇及第二範疇的淨零排放。我們專注於三個方面以減少排放：

主題	排放量佔比(%)	排放來源	了解更多
 我們的營運	0.1	第一範疇及第二範疇： 自有或受控來源燃料燃燒產生的排放，例如鍋爐、發電機及車輛、製冷及空調設備以及購買電力	<a href="#">+</a> 第71頁
 我們的供應鏈	1.5	第三範疇第1至14類： 上下游供應及價值鏈排放	<a href="#">+</a> 第72頁
 我們的客戶	98.4	第三範疇第15類： 與客戶交易產生的排放	<a href="#">+</a> 第72頁

下表概述我們最近期的表現：

	二〇二四年 (噸二氧化碳當量)	二〇二三年 (噸二氧化碳當量)	二〇二二年 (噸二氧化碳當量)
<b>第一及第二範疇排放量</b>			
第一範疇排放量 <sup>1-3</sup>	7,696	8,488	2,071
第二範疇排放量 <sup>2-3</sup>	17,272	26,246	47,363
<b>第一範疇及第二範疇排放總量</b>	<b>24,968</b>	<b>34,734</b>	<b>49,434</b>
<b>第三範疇供應鏈排放量<sup>4</sup>：</b>			
第1類：外購貨品及服務(其他) <sup>5</sup>	345,193	346,819	380,732
第1類：外購貨品及服務(數據中心) <sup>3</sup>	4,186	4,431	7,060
第2類：資本物品	43,716	42,707	34,496
第4類：上游運輸及配送	27,268	24,125	20,300
第5類：營運產生的廢料	379	520	747
第6類：商務旅行(航空旅行) <sup>6</sup>	53,326	48,046	39,107
第6類：商務旅行(航空以外的各種旅行)	16,420	8,918	2,654
第7類：僱員通勤 <sup>7</sup>	81,065	71,228	61,917
第13類：下游租賃資產(房地產)	7,119	7,898	8,594
<b>第三範疇供應鏈排放總量</b>	<b>578,672</b>	<b>554,692</b>	<b>555,607</b>
<b>第三範疇第15類：投資<sup>8</sup></b>			
融資排放 <sup>9</sup>	36,410,000	42,330,000	49,872,000
促進排放	1,761,000	3,007,000	4,025,000
<b>第三範疇第15類排放總量<sup>9</sup></b>	<b>38,171,000</b>	<b>45,337,000</b>	<b>53,897,000</b>
農業第三範疇排放量 <sup>10</sup>	10,300,000	-	-

1 由於我們的目標是改進我們的同比排放量及報告，我們於二〇二四年將租賃車隊排放量納入第一範疇數據(1,340噸二氧化碳當量)，以及自二〇二三年起將逸散性排放量納入第一範疇數據(於二〇二四年為3,877噸二氧化碳當量及於二〇二三年為5,266噸二氧化碳當量)。二〇二二年的逸散性排放數據無法獲得

2 第二範疇間接排放量是使用溫室氣體議定書所載以市場為基礎的方法計算

3 最近期報告年度的第一及第二範疇排放量及第三範疇第1類：外購貨品及服務(數據中心)排放量的計算由Global Documentation Ltd獨立保證。二〇二四年的保證範圍現包括租賃車隊及逸散性排放

4 基於本集團的業務、產品、服務及營運性質，第三範疇第3類、第8類、第9類、第10類、第11類、第12類及第14類與本集團並不相關。有關該等類別的溫室氣體排放被視為不相關及/或不重大

5 由於我們最大的供應商之一(按支出計算)重列其公開的報告排放量，我們已將二〇二三年報告年度第三範疇第1類：外購貨品及服務的排放數據由286,304噸二氧化碳當量重列為346,819噸二氧化碳當量。供應商因其在計算方面的數據準確性提高而重列其報告排放量。隨著相關數據的更新，我們將完善我們的方法，以提高數據準確度，並與不斷發展的行業標準，例如在數據中心排放分類及適當排放分配方面保持一致

6 本報告第55頁載列本表中數據的不同報告期。今年，第6類：商務旅行(航空旅行)的報告期已由二〇二三年十月一日至二〇二四年九月三十日止期間調整為二〇二三年一月一日至二〇二三年十二月三十一日止期間，以使該等排放量的報告期與第6類：商務旅行(航空以外的各種旅行)排放量的報告期保持一致。儘管根據溫室氣體議定書—公司價值鏈(第三範疇)會計與報告標準，毋須因調整報告期而重列過往報告期的數據，但我們仍選擇將二〇二三年的排放量由60,279噸二氧化碳當量重列為48,046噸二氧化碳當量，以便設立比較期間。我們計劃於二〇二五年完成檢討航空旅行報告方法

7 第7類：僱員通勤包括通勤產生的排放(67,035噸二氧化碳當量)及與在家工作相關的排放(14,030噸二氧化碳當量)

8 第15類：投資包括融資排放及促進排放，並基於可用的第三方及客戶數據，以一至兩年的滯後時間進行計量。第15類融資排放總量已就於二〇二四年首次獨立報告的油氣行業促進排放而更新。促進排放乃按三年的滾動平均值計算。二〇二二年及二〇二三年按揭絕對融資排放量的報告小數點出現錯誤，因此由0.04百萬噸二氧化碳當量重列為0.4百萬噸二氧化碳當量。第15類排放約整至最近的1,000個百萬噸二氧化碳當量。促進排放量乃按三年的滾動平均值計算

9 不包括農業第三範疇排放量

10 年內，本集團完成農業(最後一個淨零銀行聯盟指界定的高排放行業)的行業特定基線及目標。二〇二二報告年度的基線排放乃以隱含溫升方法計算得出，並根據二〇二三年的基線設定二〇三〇年中期目標。鑒於行業價值鏈的複雜性、數據可用性及我們在行業價值鏈內的客戶的業務性質，我們已採用隱含溫升方法，以計算第三範疇的數據。我們默認決定包含本集團農業客戶第三範疇排放，因為此舉能讓本集團與客戶合作，在其營運及供應鏈中實現脫碳，因而可在現實世界中帶來最大的影響。按絕對排放基準計算，農業組合的第一及第二範疇排放量為1.2百萬噸二氧化碳當量，另加第三範疇排放量10.3百萬噸二氧化碳當量，令該行業的總排放量達到11.5百萬噸二氧化碳當量(請參閱「針對行業融資排放目標的詳細進展情況」的農業分節)。於過往年度，本集團農業客戶的第一及第二範疇排放量乃計入「其他」類別的第15類絕對融資排放。過往年度的數據未有包括農業第三範疇排放量，因為我們並未對該行業進行深入研究，且一般而言並不會計算農業的第三範疇排放量。因此，上文的第三範疇第15類排放總量並未包括第三範疇排放量10.3百萬噸二氧化碳當量，因為計入有關數據後將無法與過往年度作比較



## 本節涵蓋第一範疇及第二範疇排放 (定義見第70頁)

### 我們管理環境足跡的方法

本集團按照ISO IWA 42指引界定及實現淨零排放，即在特定期間及特定界限內人為造成的殘餘溫室氣體排放與人為清除達成平衡的情況，殘餘排放則指在實施所有可行的減排措施後仍殘餘的溫室氣體排放。

我們的方針是優先採取以下措施直接減少第一及第二範疇排放量：

1. 於物業組合中推行能效措施，以積極減少能源消耗
2. 透過現場安裝或電力外購協議購買可再生能源
3. 購買能源歸屬證書／可再生能源證書一盡可能在消耗能源的同一地區購買。於二〇二二年加入RE100<sup>1</sup>時，我們承諾在二〇二五年前購買100%可再生電力，進一步彰顯我們對減排的決心。

我們透過購買及退還碳信用額 (如下文「抵銷因素」一節所述) 抵銷任何剩餘的第一及第二範疇排放量。

### 二〇二四年進展

我們於二〇二四年的第一及第二範疇排放量減少28%至24,968噸二氧化碳當量。

#### 第一範疇

今年，我們能夠擴大所捕集的第一範疇排放，將車隊產生的排放亦納入其中。我們的燃料排放主要由於採用備用柴油發電機，在電網的正常電力供應中斷時，該等發電機會自動運作，這種情況在部分市場 (如尼日利亞及巴基斯坦) 經常發生。當市場上有生物柴油及生物燃料供應時，我們就會採用，例如在香港、新加坡及印度。

#### 第二範疇

於二〇二四年，我們的第二範疇排放量減少34%。此乃部分由於在我們不斷將組合調整至適當規模以切合我們營運所需之下，在此期間測量的房地產排放減少3.4%所致。

今年，我們亦積極尋求提高可再生能源在用电量中的比例至77%。這可採取購電協議、清潔能源合約、現場太陽能安裝或可再生能源證書等形式進行。

我們繼續盡可能於每個國家購買可再生能源，致力在二〇二五年前實現購買100%可再生能源的目標。然而，由於部分非洲及中東市場 (如巴林、博茨瓦納、加納、伊拉克及坦桑尼亞) 的市場限制及缺乏可再生能源選擇，我們可能無法於二〇二五年實現RE100<sup>1</sup>目標。我們亦在部分國家以「跨境」電網供電的方式購買可再生能源，此方式在我們的淨零目標中獲得認可，但並未被RE100所認可。

儘管如此，我們仍然致力於落實此項計劃，但我們亦須承認，市場限制可能會局限我們在短／中期內達成該等目標的能力，且在財務或其他方面的限制可能會令本集團無法採取一切可行措施達成該目標。

### 抵銷因素

我們已購買及退還碳信用額，以減少二〇二四年剩餘的營運第一及第二範疇排放量，以及與航空旅行及外包內部數據中心相關的第三範疇排放量。我們的碳信用額組合包括一系列移除及減少大氣中的甲烷及二氧化碳的脫碳行動，其中大部分用於移除二氧化碳。

我們獲得的項目是基於項目完整性、是否鄰近我們的營運地點以及共同效益等準則來甄選的。於二〇二四年，相關項目由Verra、Gold Standard及Puro Earth發佈。

### 廢棄物

我們的目標是於二〇三〇年前實現90%的避免填埋。

於二〇二四年，我們產生的總廢棄物量減少18%，並避免了61%的填埋 (高於二〇二三年的52%)。我們於印度、肯亞及波蘭的基地達到真正零廢棄物計劃白金級別。目前，我們在324個地點實施無一次性塑料製品的措施。我們亦與一個非政府組織合作，對難以循環再用的物品進行升級再造，並通過與第三方合作延長我們技術資產的期限，盡可能減少電子廢棄物。

### 水

於二〇二四年，儘管我們的僱員返回辦公室的比例增加39%，但我們的用水效率指標仍為每平方米0.53千升。雖然水資源供應在我們的諸多市場面臨越來越大的挑戰，但我們於二〇二四年並無面臨任何飲用水採購問題。我們繼續致力採取負責任的方式管理本集團的用水量。

**+** 有關詳細的環境表現數據，請參閱我們於[sc.com/esg-data-pack](https://sc.com/esg-data-pack)的ESG數據包

有關計量我們環境數據的原則及方法，請參閱[sc.com/environmentcriteria](https://sc.com/environmentcriteria)

有關第一及第二範疇溫室氣體排放的獨立保證聲明，請參閱[sc.com/environmentalassurance](https://sc.com/environmentalassurance)

1 RE100 為全球企業可再生能源計劃，彙集了致力於購買100%可再生電力的企業

## 我們的供應商



本節涵蓋第三範疇第1至14類排放。

### 我們管理上游價值鏈影響的方法

供應鏈管理團隊提供內部採購服務，以推動創造商業價值，並管理可持續發展及供應鏈風險。與供應商的積極合作以及數據質量仍為我們供應鏈可持續發展策略的重點，我們持續與供應商展開有建設性的合作，以提升圍繞氣候影響方面的透明度及問責性，並促進減排。

### 《供應商約章》及合作

我們在《供應商約章》中載列渣打對其供應商期望的原則，以及在供應商的影響範圍內協助彼等履行對我們所負義務的原則。該等原則源自我們作為成員或簽署國參與的國際組織及會議。

我們與最大的供應商展開合作，以更好地了解其就氣候影響事宜的立場。我們透過供應商問卷調查及直接合作，要求支出佔比較大的供應商分享其排放資料及／或設定符合我們內部減排目標的減排目標。我們矢志將至少50%的總支出<sup>1</sup>分配給已設定科學減排目標的供應商。

我們尋求與供應商合作創新的機遇，攜手實踐可持續發展目標。例如，於二〇二四年，我們與一名全球科技供應商合作，透過為我們購買的每個螢幕設計標準包裝並移除螢幕支架，減少供應鏈的溫室氣體排放。此方式使我們能夠減省運送非必要螢幕支架、電線及塑膠包裝所產生的排放。

### 供應鏈排放

供應商排放量計算的準確度及範圍隨時間不斷提高及擴大。儘管如此，我們仍在取得數據方面面臨限制。因此，我們繼續使用混合方法，即使用向供應商收集的排放數據（如有）以及就未能報告數據的供應商使用供應商支出及行業平均排放數據進行排放量計

算。於二〇二四年，我們與供應商合作並收集供應商特定數據，以提高報告質量，令經問卷調查或CDP回覆收集的供應商特定數據由約24%增加至32%。因此，我們已重列二〇二三報告年度的第三範疇第1類：外購貨品及服務排放數據（基於二〇二二年的數據）。

我們與最大物流供應商之一DHL聯手，共同投資於可持續航空燃料，減低與運送包裹有關的排放。我們維持旅行需求管控措施，並如第71頁所述持續抵銷航空旅行的排放。隨著數據準確度不斷提高，我們將能更深入了解導致氣候影響的重要因素，並採取相應行動，以及識別進一步的減排機會。

### 限制

即使供應鏈排放量的計算方法日新月異，但仍然在很大程度上取決於供應商提供的資料。作為我們持續改善流程的一環，我們將繼續與供應商合作提升數據質量，同時與內部持份者合作，不斷改善及提高第三範疇排放報告的準確度，包括個別供應商類別與適當排放計算系數配對的準確度。隨著相關數據的更新，我們將完善我們的方法，以提高數據準確度，並與不斷發展的行業標準；例如在數據中心排放分類及適當排放分配方面保持一致。

+ 《供應商章程》請參閱 [sc.com/suppliercharter](https://sc.com/suppliercharter)

有關我們如何與供應商合作的進一步資料，請參閱第37頁，有關供應商支出數據，請參閱於[sc.com/esg-data-pack](https://sc.com/esg-data-pack)的ESG數據包

1 支出包括第三範疇第1類：外購貨品及服務以及資本物品的供應商（不包括不可控支出）。可控支出指渣打於日常業務過程中產生的外部成本，而該支出的去向受供應鏈管理影響。可控支出並不包括政府及經紀費用、差餉及稅項以及僱員支出等成本，亦不涵蓋第1類共用數據中心的任何成本，該等成本乃按能源使用量計算，並在第三範疇下單獨呈報

## 我們的客戶



本節涵蓋第三範疇第15類排放（融資及促進排放）。

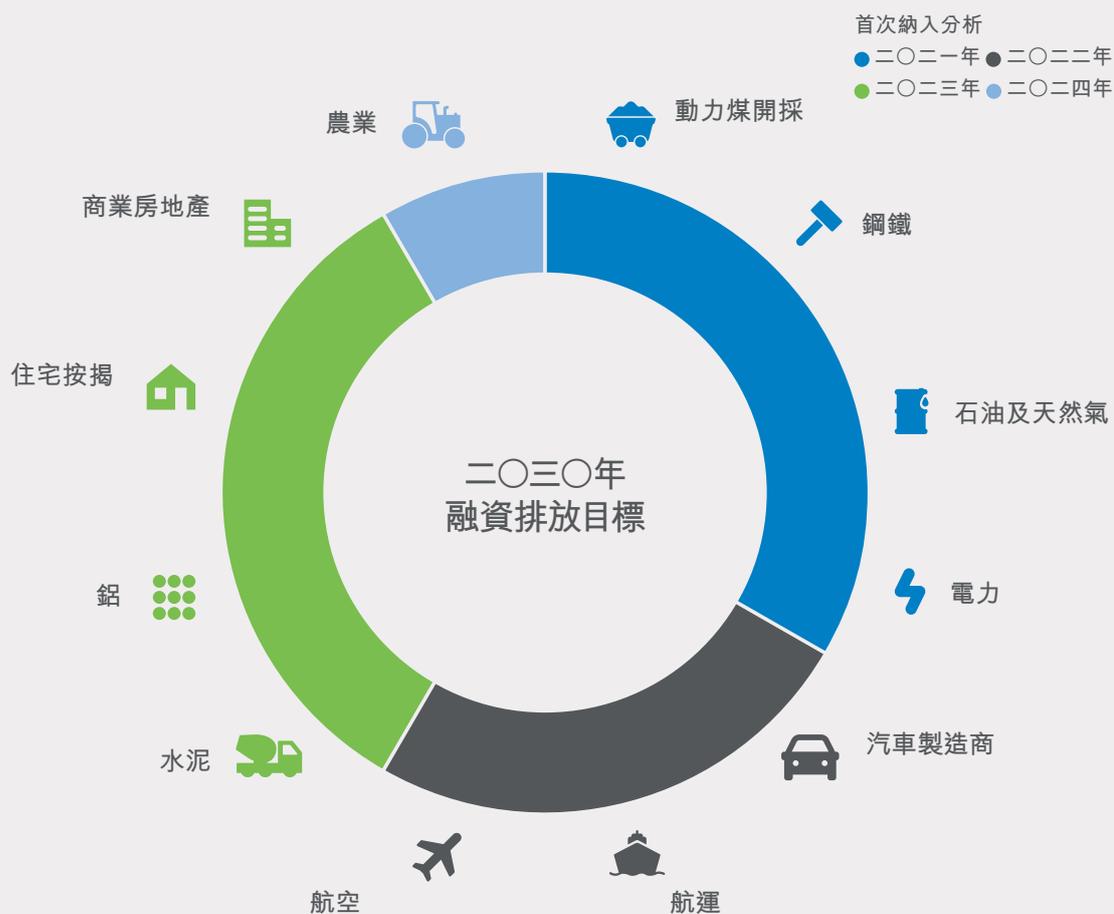
我們的大部分溫室氣體排放與貸款活動有關，稱為融資排放。我們將工作優先放在我們組合中排放量最高的行業，以及與客戶合作可產生最大影響力的行業。

我們的碳核算按照溫室氣體盤查議定書及PCAF標準進行計算及報告。

本集團現已為其農業產業設定目標。加上該行業後，本集團現已為12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。儘管我們的大部分市場並未承諾到二〇五〇年實現淨零排放，但我們正與客戶一起，在各個業務及職能部門開展合作，迎難而上，努力實現該等目標。

+ 更多資料，請參閱本集團的「淨零方法白皮書 — 征程仍在繼續」，其可透過 [sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary) 查閱

## 二〇三〇年融資排放目標



### 以科學方法制定目標

今年，本集團已為農業制定基線及目標。隨著這一行業的加入，本集團現已為12個高排放行業制定並披露以科學為基礎的二〇三〇年中期融資排放目標。

我們除了定下最終的融資排放行業目標外，還在本年度內為石油和天然氣定下促進排放目標，這兩個行業現為促進組合中最大的排放來源。

出售本集團飛機租賃業務和絕大部分與之相關的借貸業務之後，本集團亦恢復報告航空行業的情況。

本集團的目標都參考了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、金屬及航空行業的Mission Possible Partnership (MPP)、航運業的國際海事組織(IMO)以及住宅及房地產行業的Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM)。

於二〇二四年，本集團委聘外部鑒證供應商執行國際相關服務準則第4400號(經修訂)「協定程序」審閱，以確認本集團的動力煤、鋼鐵、石油及天然氣、電力、汽車製造商、航運、水泥、鋁及商業房地產目標是否符合《巴黎協定》的長期溫度目標，並經參考第三方以科學為基礎的假設在數學上屬準確無誤。

由於我們的市場足跡(許多新興市場及發展中國家都依賴於碳密集行業)，我們的融資排放量可能會先增後減，但我們的目標是在二〇五〇年前仍然按照《巴黎協定》來制定中期目標，並按照基於攝氏1.5度科學路徑進行減排工作。

鑒於我們採用的是科學方法，隨著科學界對參考方案的更新以及數據可用性的提高，我們將努力更新我們的目標。



本行中級融資排放目標之協定程序報告，可參閱 [sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)

針對行業融資排放目標的詳細進展情況

行業	二〇二三年 範疇內風險 (十億元)	二〇三〇年 中期目標 <sup>1</sup>	二〇二三年 <sup>2</sup>		二〇二二年 <sup>2</sup>		基準年度	與基線相比 累計變動 百分比	設定 目標年份
			絕對排放量 <sup>3</sup> (百萬噸二氧 化碳當量)	物理強度	絕對排放量 <sup>3</sup> (百萬噸二氧 化碳當量)	物理強度			
農業 <sup>4</sup>	7.8	2.2-2.4度(11-19%)	11.5	2.72 <sup>△</sup> 度	不適用 <sup>4</sup>	不適用 <sup>4</sup>	二〇二三年	不適用 <sup>4</sup>	二〇二四年
鋁	0.1	6.1噸二氧化碳當量/ 噸鋁(-)	0.1	3.28 <sup>△</sup> 噸二氧化碳當 量/噸鋁	0.3	4.59噸二氧化碳 當量/噸鋁	二〇二一年	-42	二〇二三年
汽車製造商	3.2	66-100克二氧化 碳/Vkm(44-63%)	3.1	157 <sup>△</sup> 克二氧化 碳/Vkm	2.8	165克二氧化 碳/Vkm	二〇二一年	-12	二〇二二年
航空 <sup>5</sup>	1.3	773克二氧化碳當量/ 收入噸公里 <sup>8</sup> (33%)	1.2	782 <sup>△</sup> 克二氧化碳當 量/收入噸公里	不適用 <sup>5</sup>	不適用 <sup>5</sup>	二〇二一年	-32	二〇二四年
水泥	0.6	0.52噸二氧化碳/ 噸水泥(22%)	2.1	0.62 <sup>△</sup> 噸二氧化碳/ 噸水泥	3.5	0.66噸二氧化 碳/噸水泥	二〇二一年	-8	二〇二三年
商業房地產	5.0	19-39千克二氧化 碳/平方米(47-74%)	0.1	58 <sup>△</sup> 千克二氧化 碳/平方米	0.1	62千克二氧化 碳/平方米	二〇二一年	-21	二〇二三年
石油及天然氣	6.4	9.3百萬噸二氧化碳當 量(29%)	9.4 <sup>△</sup>	不適用 <sup>9</sup>	10.3	不適用 <sup>9</sup>	二〇二〇年	-28	二〇二三年
電力	5.2	0.17-0.28噸二氧化碳/ 兆瓦時(46-67%)	4.8	0.43 <sup>△</sup> 噸二氧化碳/ 兆瓦時	5.9	0.47噸二氧化 碳/兆瓦時	二〇二一年	-17	二〇二三年
航運 <sup>6</sup>	4.6	0% delta 0% delta	2.9	+3.2% <sup>△</sup> delta +8.2% <sup>△</sup> delta	2.8	+11.8% delta +16% delta	二〇二一年	-4	二〇二二年
鋼鐵	0.5	1.4-1.6噸二氧化碳/ 噸鋼鐵(22-32%)	1.3	1.87 <sup>△</sup> 噸二氧化碳/ 噸鋼鐵	2.0	1.97噸二氧化 碳/噸鋼鐵	二〇二一年	-9	二〇二三年
動力煤開採	0.03	0.5百萬噸二氧化碳當 量(85%)	1.2 <sup>△</sup>	不適用 <sup>9</sup>	1.6	不適用 <sup>9</sup>	二〇二〇年	-64	二〇二一年
其他 <sup>7</sup>	45.4	不適用 <sup>10</sup>	8.5	不適用 <sup>10</sup>	12.6	不適用 <sup>10</sup>	不適用 <sup>10</sup>	不適用 <sup>10</sup>	不適用 <sup>10</sup>

行業	二〇二三年 範疇內風險 (十億元)	二〇三〇年 中期目標 <sup>1</sup>	二〇二三年 <sup>2</sup>		二〇二二年 <sup>2</sup>		基準年度	與基線相比 累計變動 百分比	設定 目標年份
			絕對排放量 <sup>3</sup> (百萬噸二氧 化碳當量)	物理強度	絕對排放量 <sup>3</sup> (百萬噸二氧 化碳當量)	物理強度			
住宅按揭 <sup>11</sup>	68.4	29-32 千克二氧化碳當 量/平方米 (15-23%)	0.41	36.04 <sup>△</sup> 千克二氧化 碳當量/平方米	0.43	37.7 千克二氧 化碳當量/平方米	二〇二一年	-4	二〇二三年

1 除航空、農業及住宅按揭行業外，安永對本集團的淨零目標進行協定的審閱程序。程序包括確認已設定淨零目標，用於設定淨零目標的情景來自淨零銀行聯盟建議的可信第三方來源，且所選情景與《巴黎協定》第2(1)條的量化溫度目標一致

2 由於我們的排放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至兩年的滯後期，視乎第三方數據供應商公佈更新各數據的時間

3 排放量以二氧化碳計算，但其他物料以二氧化碳當量標註的溫室氣體除外(當中包括農業、鋁、航空、商業房地產、石油及天然氣、航運、動力煤開採及住宅按揭貸款)

4 年內對淨零銀行聯盟定義最新的最高排放行業農業進行了特定行業的深入研究。已計量基線排放並已定下二〇二三報告年度之目標

5 於二〇二三年出售本集團飛機租賃業務和與之相關的絕大部分借貸業務後，於二〇二四年恢復航空排放報告。本年度並無計量二〇二二年排放值

6 於本年度，波塞冬原則有所更新，改為只要求報告「最低標準」與「努力」方案，再不需要繼續根據國際海事組織現有戰略作出報告。進展現時依照與去年一致的修訂後的最低戰略作出報告

7 其他包括未納入行業深入研究的雜項非高排放行業

8 收入噸公里(RTK)是衡量客運及貨運飛機年運輸量的指標，代表一公里運載的公噸收入載荷

9 由於本集團已設定絕對排放目標，因此並無計量該組合的生產強度，故毋須提供有關數值

10 由於本集團並未為「其他」行業設定目標，故毋須有關數值

11 本集團已按我們營運所在國家政府及電力公司所作最具雄心的公開承諾設定我們的住宅按揭目標範圍，並以CRREM科學路徑為基準。上年度的絕對排放量因二〇二二年及二〇二三年報告小數點出現錯誤而從0.04重列為0.4百萬噸二氧化碳當量。住宅按揭的報告包括香港、新加坡、台灣及南韓。這些市場佔我們大部分的住宅按揭組合排放量



帶有插入符(△)的數值由安永獨立有限保證。相關報告可於 [sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary) 上查閱  
更多資料，請參閱我們刊發的「淨零方法白皮書 — 征程仍在繼續」，其可透過 [sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary) 查閱

## 我們計量融資排放的方法

### 企業及投資銀行業務

行業	排放方法	情景	價值鏈	排放範疇	二〇二三年 PCAF評分	二〇二二年 PCAF評分	範疇內風險 覆蓋率 <sup>1</sup>
農業	隱含溫升	政府間氣候變化委員會 (攝氏1.5度至攝氏2度)	全價值鏈(種植前與收割後)	1,2	2.7 <sup>2</sup>	不適用	82%
				3	4.7 <sup>3</sup>	不適用	
鋁	生產強度	MPP STS	鋁生產商	1,2	1.2	2.4	100%
汽車製造商	物理強度	國際能源署APS及淨零排 放	汽車製造商	1,2	2.3 <sup>2</sup>	2.2 <sup>2</sup>	100%
				3	5.0 <sup>3</sup>	5.0 <sup>3</sup>	
航空	物理強度	MPP審慎	飛機經營商	1	2.0 <sup>2</sup>	不適用	100%
				3	2.0 <sup>3</sup>	不適用	
水泥	生產強度	國際能源署淨零排放	熟料及水泥生產	1,2	2.3	2.3	100%
商業房地產	物理強度	國際能源署APS及淨零排 放	房地產租賃	1,2	4.0	4.0	100%
石油及天然氣	絕對排放	國際能源署淨零排放	上游、中游及下游	1,2	3.2 <sup>2</sup>	3.2 <sup>2</sup>	98%
				3	3.2 <sup>3</sup>	3.2 <sup>3</sup>	
電力	生產強度	國際能源署APS及淨零 排放	發電	1,2	3.4	3.3	100%
航運	物理強度	IMO修訂最低、 IMO努力	航運出租人及公司	1,3	1.0	1.0	99%
鋼鐵	生產強度	MPP TM	鋼鐵生產商	1,2	3.3	3.8	100%
動力煤開採	絕對排放	國際能源署淨零排放	動力煤	1,2	3.9 <sup>2</sup>	3.7 <sup>2</sup>	100%
				3	3.0 <sup>3</sup>	3.0 <sup>3</sup>	
其他	絕對排放	國際能源署淨零排放	其他行業	1,2	3.1	3.3	86%

### 財富管理及零售銀行業務

住宅按揭	物理強度	CRREM	居民家庭	1,2	4.4	4.4	100%
------	------	-------	------	-----	-----	-----	------

### 重要第三範疇高排放行業的行業排放量

行業	二〇二三年 (百萬噸二氧化碳當量)		二〇二二年 (百萬噸二氧化碳當量)		二〇二一年 (百萬噸二氧化碳當量)	
	第一、 第二範疇	第三範疇	第一、 第二範疇	第三範疇	第一、 第二範疇	第三範疇
農業	1.2	10.3	不適用	不適用	不適用	不適用
汽車製造商	0.1	3.0	0.1	2.7	0.1	3.2
石油及天然氣	1.5	7.9	1.7	8.6	1.3	8.9
動力煤開採	0.1	1.1	0.1	1.5	0.1	2.2

1 在無法獲得客戶數據且無法進行碳計算的情況下，範疇內風險低於100%

2 第一及第二範疇排放的PCAF評分

3 第三範疇排放的PCAF評分

+ 有關進一步資料，請參閱我們的「淨零方法白皮書——征程仍在繼續」，其可透過[sc.com/sustainabilitylibrary](https://sc.com/sustainabilitylibrary)查閱

農業



範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
78億元	2.2 – 2.4°C	新設定 <span style="color: green;">●</span>

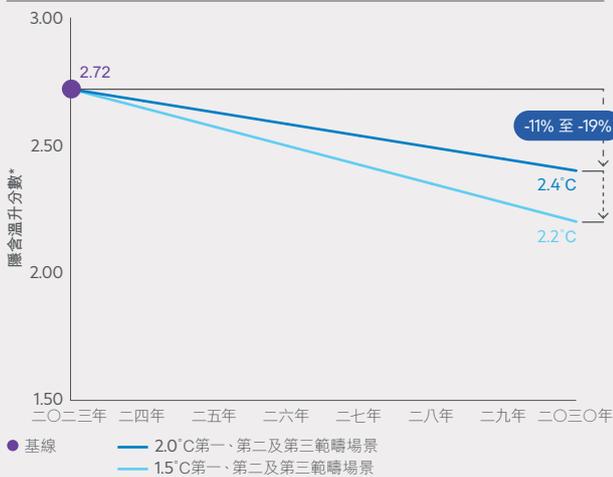
行業背景

根據世界企業永續發展協會(WBCSD)，農業佔全球人為<sup>1</sup>排放量的20%，具備從化肥至零售店的廣泛價值鏈。排放量乃來自化肥、農作物及牲畜(包括反芻動物產生的甲烷)等投入品以及農產品的分銷及加工。

實現淨零目標的方針

- 追蹤我們尚未作出承諾的客戶，與這些客戶接觸並積極合作，為彼等展開實現淨零目標的進程及設定目標提供建議
- 鼓勵客戶使用可再生能源及提升能源效益
- 提高可持續產品的可追溯性及改進其標籤
- 減少在加工過程中的食品損耗，尤其在發展中經濟體

二〇二三年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



年度進展

二〇二四年首次對農業的基線及目標進行計量及報告。溫度調整目標的設定反映農業價值鏈的複雜性及本集團客戶於該價值鏈中的多樣性，當中涵蓋從化肥到農耕直至食品加工商、批發商和交易商的活動(注意到本集團並無任何重要的反芻動物業務)。透過採用遠低於2°C及1.5°C路徑來為該行業設定一個範圍目標，當中包括第一、第二範疇及第三範疇排放，以確保產生最大影響。這強調價值鏈內的大型企業要推動變革，包括與其供應商合作，使其第三範疇的排放實現去碳化，因此本集團認為在這方面可產生最大影響。

● 符合進度

鋁



範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
1億元	6.1噸二氧化碳當量/噸鋁	-42% <span style="color: green;">●</span>

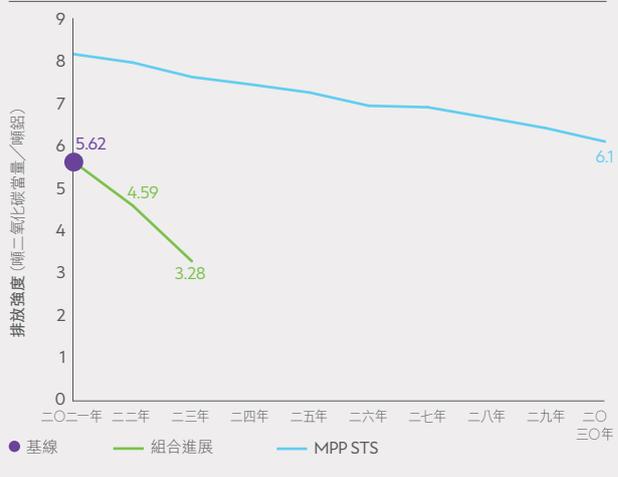
行業背景

鋁的生產屬排放密集型，根據國際能源署《二〇二四年世界經濟展望》，佔能源相關排放量的1%。鋁行業嚴重依賴當地電網的電力。該行業超過60%的排放量來自冶煉中電解還原過程所消耗的電力。

實現淨零目標的方針

- 促進電力去碳化，並促使客戶採用可再生能源電力外購協議
- 透過電氣化、燃料轉換及利用碳捕捉、使用及存儲(CCUS)減少直接排放
- 鼓勵循環利用及提高資源效率，從而大大降低生產強度

二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



年度進展

鋁組合的生產強度由4.59噸二氧化碳當量/噸鋁減少至3.28噸二氧化碳當量/噸鋁，同比下降29%。這乃由向鋁生產商發行的貸款增加所推動，而彼等在生產過程中使用廢料的比例較高，鑒於這些客戶的生產強度較低，令組合的整體強度下降。廢料可避免電解生產階段的用電量，排放物僅會在循環鋁的收集、運輸和冶煉過程中產生。由於我們計劃日後擴大循環鋁客戶的餘額，故本集團仍遠低於二〇三〇年的目標。我們正進一步與主要鋁生產商合作，研究彼等採購清潔能源的方案。

1 人為排放是指人類活動造成的排放，包括燃燒化石燃料產生與能源有關的排放、農業及土地用途改變產生的排放以及廢物產生的排放  
2 根據國際能源署發佈的《二〇二四年世界能源展望》，各行業的排放貢獻

## 汽車



範疇內餘額	中期目標	與基線比較的表現
32億元	66-100克二氧化碳/Vkm	-12% <span style="color: green;">●</span>

### 行業背景

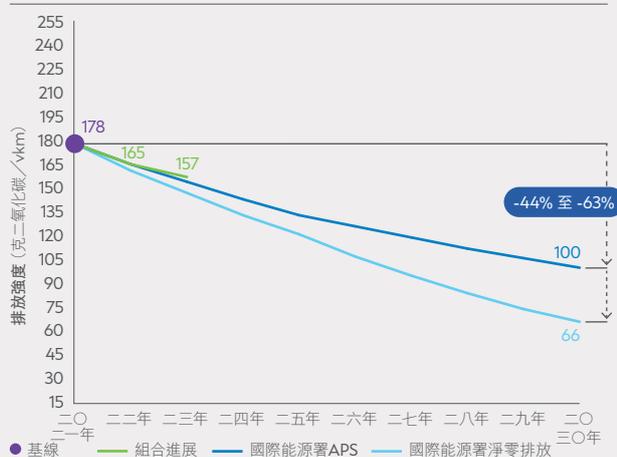
汽車行業是國際供應鏈及經濟的關鍵產業，尾氣排放是該行業碳排放的主要來源。

根據國際能源署《二〇二四年世界能源展望》，客車的廢氣排放量佔全球能源相關排放量的8%。

### 實現淨零目標的方針

- 第一步是鼓勵轉換燃料及提高燃油效益
- 盡量提高汽車電氣化生產
- 在生產過程中鼓勵循環再用及循環經濟

### 二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



### 年度進展

汽車製造商基於每行駛距離的尾氣排放二氧化碳的組合強度由165克二氧化碳/Vkm降至157克二氧化碳/Vkm，同比下跌5%。

這主要受向該等僅生產電動汽車的製造商(尤其是在中國)提供的持續融資，以及為該等正將其生產組合從內燃機轉向混合動力發動機及電動汽車的製造商提供的融資所驅動。

本集團正積極監測並引導將投資組合傾向該等在其整體汽車生產組合中電動汽車比例較高的汽車製造商。

● 符合進度

## 航空



範疇內餘額	中期目標	與基線比較的表現
13億元	773克二氧化碳當量/收入噸公里	-32% <span style="color: green;">●</span>

### 行業背景

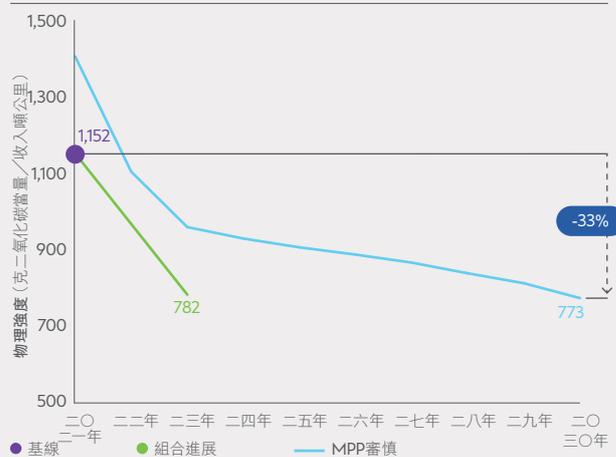
根據國際能源署《二〇二四年世界能源展望》，航空業佔全球能源相關排放量的2%。

排放量大部分來自航空燃料的燃燒。

### 實現淨零目標的方針

- 鼓勵客戶擴大可持續航空燃料的生產及使用，從而減少排放量
- 鼓勵全球機隊向燃油效率最高(新技術)的飛機轉型

### 二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



### 年度進展

航空業的排放量乃於二〇二一年首次報告。此後，本集團的飛機營運租賃業務及借貸業務的特定組合已於二〇二三年出售。由於本集團組合的排放情況出現這一結構變化，有關航空業的排放狀況報告已暫停，直至最終出售為止。

二〇二四年期間已恢復有關報告。該行業的目標已經有所更新，以符合業內於二〇二三年發佈的Pegasus原則並以經修訂的MPP審慎情景為基礎。自二〇二一年基線以來，本集團的排放強度由1,152噸二氧化碳當量/收入噸公里下降32%至782噸二氧化碳當量/收入噸公里，這主要是由於飛機組合銷售將效率較低的舊飛機從本集團組合中剔除所致。

鑒於與目前全球市場上的機隊相比，大部分組合資助的新技術飛機的燃油效率有所提高，故本集團的排放強度符合進度，有望於二〇三〇年前與MPP審慎情景保持一致。

## 水泥



範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
6億元	0.52 噸二氧化碳／噸水泥	-8% <span style="color: green;">●</span>

### 行業背景

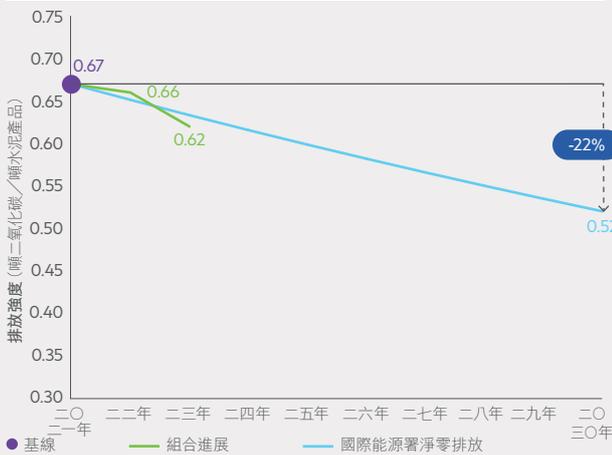
根據國際能源署《二〇二四年世界能源展望》，水泥行業約佔全球能源相關排放量的6%。

排放的主要來源是由於在生產過程中石灰石與熱量之間發生的化學反應所致。

### 實現淨零目標的方針

- 提高工廠的能源效益
- 鼓勵客戶在生產過程中使用廢物及生物質等替代燃料
- 使用熟料替代品
- 電窯技術的融資

### 二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



### 年度進展

水泥的組合強度由0.66噸二氧化碳／噸水泥下降至0.62噸二氧化碳／噸水泥，同比下跌6%。

這乃受本集團增加對因提高工廠的能源效率以達成目標而生產強度較低的客戶的貸款所帶動。

除此之外，本集團亦增加對低強度客戶的投資，這亦使投資組合的平均排放量有所減少。

● 符合進度

## 商業房地產



範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
50億元	19-39 千克二氧化碳當量／平方米	-21% <span style="color: green;">●</span>

### 行業背景

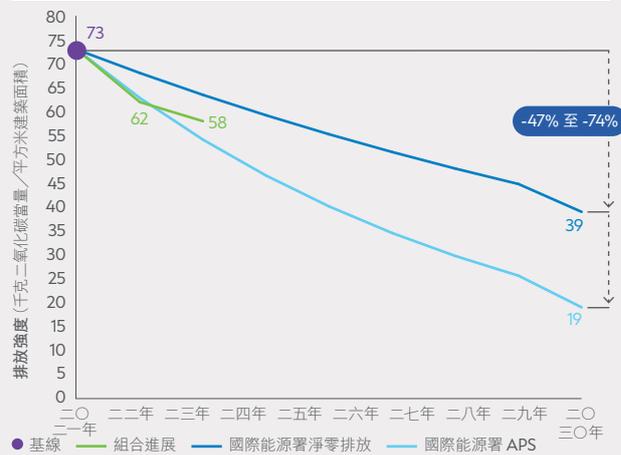
根據國際能源署《二〇二四年世界能源展望》，商業房地產行業佔全球能源相關排放量的2%。

排放主要來自建築物營運，其次是與其建築相關的隱合排放。

### 實現淨零目標的方針

- 為所資助的商業建築供電的電網實行去碳化
- 鼓勵燃料從化石燃料轉向熱泵或直接電力
- 為改造現有建築提供貸款，透過安裝更好的隔熱材料、低能耗設備、高效冷卻裝置以及現場電池及熱儲存裝置來提高營運效率
- 從當地電網獲取可再生能源電力的購電協議

### 二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



### 年度進展

商業房地產的組合強度由62千克二氧化碳當量／平方米下降至58千克二氧化碳當量／平方米，同比下跌6%。

減幅主要是受獲資助物業所在市場的電網強度下降所推動。我們相信，我們正在透過電力目標積極推動的能源去碳化會對其他行業產生正面的下游影響。

除此之外，我們整個投資組合的地區組合亦出現一些變化，位於電網強度較低的歐洲國家的建築物投資增加，而東盟市場電網強度較高地區的投資相對減少。

我們繼續與客戶合作，為新建節能建築提供融資，同時亦與電力公司合作，幫助彼等實現能源供應的去碳化，此舉亦有利於改善商業房地產組合的強度。

## 石油及天然氣



範疇內餘額	中期目標	與基線比較的表現
64億元	9.3百萬噸二氧化碳當量	-28%

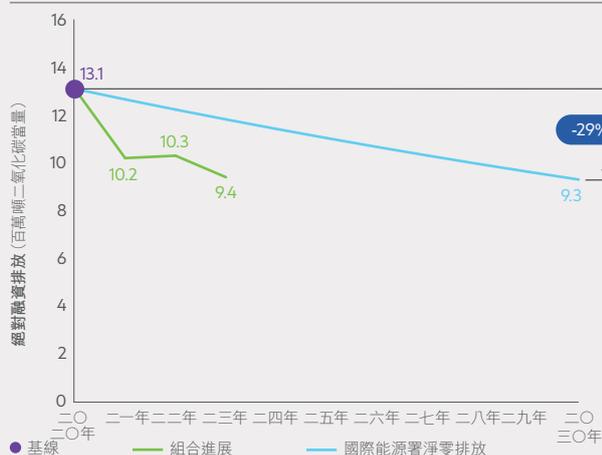
### 行業背景

石油及天然氣行業的生產排放量(即營運)約佔全球能源相關排放量的15%(國際能源署《淨零轉型中石油與天然氣營運的排放》)。

### 實現淨零目標的方針

- 透過提高營運效率、減少甲烷洩漏、排放及燃燒來減少第一及第二範疇基於生產的排放
- 鼓勵投資於碳捕捉、使用及存儲
- 鼓勵並資助客戶進行更大規模的天然氣業務轉型，包括建立液化天然氣(LNG)接收站及可再生能源組合，以輔助其現有的石油業務。

### 二〇二〇年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



### 年度進展

石油及天然氣的組合排放量從10.3百萬噸二氧化碳當量降至9.4百萬噸二氧化碳當量，同比下跌9%，組合風險承擔亦較上一年度減少9%，令該行業的絕對排放量有所下降。

這亦是由於短期貿易資金減少以及對低碳密集型客戶及技術(如獨立液化天然氣設施)的貸款增加所致。

客戶改善甲烷減排實踐、對可再生能源組合及碳捕捉技術的持續投資正結轉為我們持續提供的融資，我們對此深感鼓舞。

## 電力



範疇內餘額	中期目標	與基線比較的表現
52億元	0.17-0.28噸二氧化碳／兆瓦時	-17%

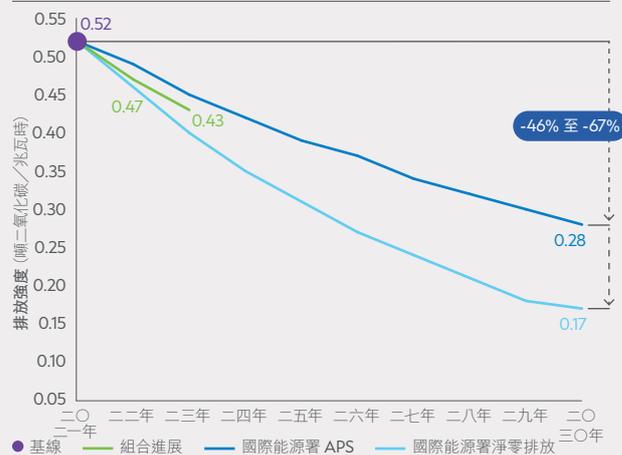
### 行業背景

根據國際能源署《二〇二四年世界能源展望》，電力及熱力行業佔全球溫室氣體排放量的40%。據預測，全球電力需求將持續上升，尤其是在新興市場及發展中經濟體。

### 實現淨零目標的方針

- 調動貸款用於可再生能源及其他低碳發電廠項目
- 鼓勵客戶投資可再生能源，使其發電組合更趨多元化
- 參與JETP，鼓勵客戶實現電力供應減碳
- 根據國際能源署淨零排放路徑為煤炭淘汰提供資金

### 二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



### 年度進展

電力的組合強度由0.47噸二氧化碳／兆瓦時降至0.43噸二氧化碳／兆瓦時，同比下跌9%，風險敞口增加6%。

組合強度的重大變化包括：

- 由於根據合約到期日及我們對動力煤的立場聲明的規定，結餘到期時會減低對燃煤發電來源的風險敞口，故賬面上的動力煤發電量有所減少
- 增加對可再生能源項目及強度較低的天然氣項目的貸款，該等項目在融資電力組合中所佔比例仍然較大
- 增加對核電及可再生能源發電比例較高的交易方的貸款

我們仍有不少強度較低的天然氣發電廠及可再生能源項目將於未來開始營運，該等項目現正籌備資金。

1 根據國際能源署二〇二三年發佈的《淨零轉型中石油與天然氣營運的排放》刊物，石油及天然氣行業的營運排放佔全球能源相關排放的比例

● 符合進度

## 航運



範疇內結餘	中期目標	與基線相較的表現
46億元	0% delta	-4% <span style="color: green;">●</span>

### 行業背景

航運是促進世界貿易的關鍵。根據國際能源署《二〇二四年世界能源展望》，航運業佔全球能源相關排放量的2%。該行業的排放量主要來自船舶引擎的燃料燃燒。

### 實現淨零目標的方針

- 與客戶合作投資於低碳替代燃料及碳捕捉技術，最終實現淨零排放
- 資助採購更高燃油效益的新型船舶
- 就同時使用兩種燃料的船舶提供轉型融資
- 要求客戶採取有效的排放措施，例如以生態航速航行

### 二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



### 年度進展

本年度，航運業以經修訂最低情景為基準的校準水平由11.8%大幅改善至3.2%，使本集團向於二〇三〇年前實現0%校準水平的目標邁進一大步。

校準水平有所改善乃受到二〇二三年引入碳強度指標法規的正面影響所致。碳強度指標是一項衡量營運效率的指標，船舶須就其碳效能作出呈報，該指標相對地分為A至E級，船舶必須達到C-級或以上以免受到潛在處罰。

減碳是航運融資定價的下一個前沿領域。邊際利潤不再只是受風險回報比率所帶動，亦會受必須顧及如何平衡客戶與資產的氣候一致性所影響。

本集團繼續為同時使用兩種燃料的船舶及具較高能源效率的新型船舶提供融資，專注於客戶制定可信的轉型計劃並訂下遠大的目標。

展望未來，我們將密切關注二〇二四年生效的歐盟排放權交易計劃的影響，尤其是對我們積極參與歐洲貿易的客戶的影響，以了解碳稅機制會對明年波塞冬報告造成何種程度的影響。

● 符合進度

## 鋼鐵



範疇內結餘	中期目標	與基線相較的表現
5億元	1.4-1.6噸二氧化碳/噸鋼	-9% <span style="color: green;">●</span>

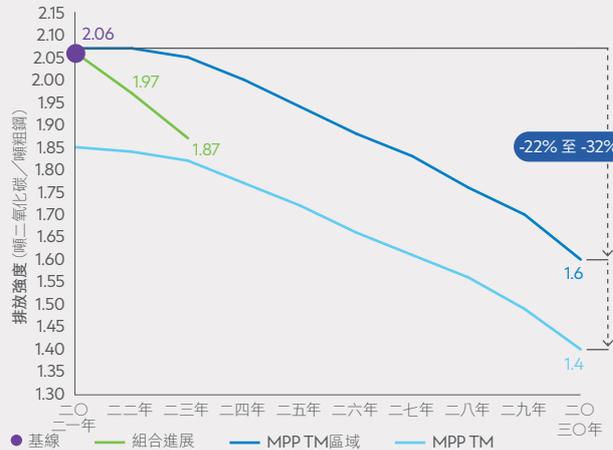
### 行業背景

鋼鐵是一種關鍵材料。從全球汽車及家用電器的生產以至建築物及基礎設施的建設，鋼鐵對全球經濟的正常運作有著舉足輕重的作用。因此，根據國際能源署《二〇二四年世界能源展望》，鋼鐵行業為最大的工業排放源，約佔全球排放量的7%。

### 實現淨零目標的方針

- 增加客戶在電弧爐生產中的可再生電力用量
- 透過貿易融資或所得款項融資增加使用廢鋼
- 增加當地經濟的廢鋼回收及加工
- 提高現有高爐-轉爐(BF-BOF)模式的營運效率

### 二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及投資組合進展



### 年度進展

本集團投資組合中鋼鐵行業的排放強度同比下跌5%，由1.97噸二氧化碳/噸鋼下降至1.87噸二氧化碳/噸鋼。此乃由於與在高爐中使用鐵礦石相比，對使用廢鋼的客戶的貸款增加。

我們進一步注意到，部分主要鋼鐵生產商增加使用廢鋼，並將可藉以降低生產強度，因為相比燃燒煤炭及天然氣以從鐵礦石煉鋼，使用電力的鋼鐵產出量將會更高，而我們正在積極尋求機會為此類生產商提供資金支持。

本集團亦收集了更多關於投資組合的資料，減少報告的代理排放量，從而改善組合強度。

## 動力煤開採



範疇內結餘	中期目標	與基線相較的表現
0.3億元	0.5百萬噸二氧化碳當量	-64%

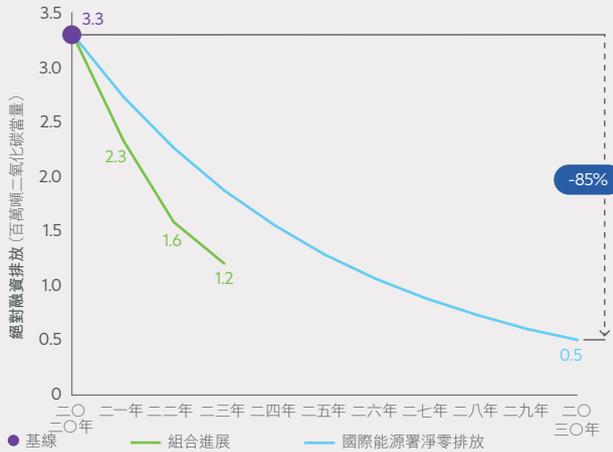
### 行業背景

燃煤是造成氣候變化的最主要因素之一。為反映這一點，本集團設有動力煤立場聲明，禁止向若干依賴動力煤的客戶提供金融服務。排放源自煤炭生產商在開採過程中使用能源產生的第一及第二範疇排放，以及最終產品（即在上游工序中燃燒煤炭）產生的第三範疇排放。

### 實現淨零目標的方針

- 按合約承諾減低動力煤風險
- 根據本集團動力煤立場聲明與客戶解除合約
- 參與我們的JETP，鼓勵客戶實現電力供應減碳

### 二〇二〇年至二〇三〇年的基線目標及組合進展



### 年度進展

動力煤的絕對排放量由1.6百萬噸二氧化碳當量減少25%至1.2百萬噸二氧化碳當量。

此乃由於投資組合繼續按照到期日償付，但鑒於本集團動力煤立場聲明並不允許為80%依賴動力煤收入的交易對手方提供貸款，因此期內並無發放新貸款所致。

+ 更多詳情，請參閱本集團載於 [sc.com/positionstatements](https://sc.com/positionstatements) 的立場聲明

● 符合進度

## 住宅按揭



範疇內結餘	中期目標	與基線相較的表現
684億元	29-32千克二氧化碳當量／平方米	-4%

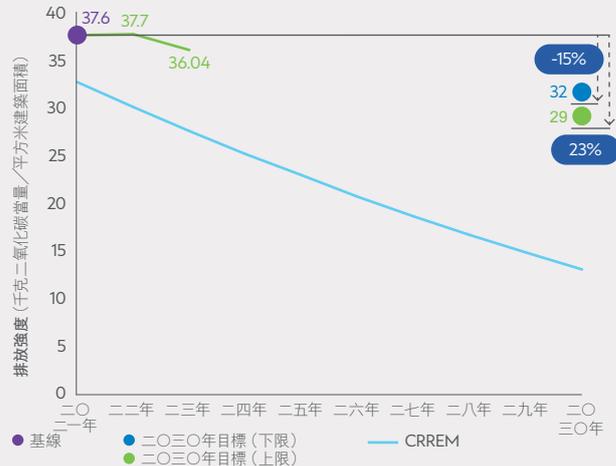
### 行業背景

根據國際能源署《二〇二四年世界能源展望》，住宅佔全球排放量的5%。住宅分部的排放主要來自兩個方面：建築物營運及隱含排放（即與其建築物相關的排放）。

### 實現淨零目標的方針

- 增加對客戶的貸款，透過改造以及改善隔熱、通風和能源管理提高能源效益
- 收集投資組合內具體單位或建築物的排放數據，從而減少使用代理數據的需要，提高排放量的準確性
- 與客戶合作實現電力供應減碳；例如通過直接購買綠色電力或綠色證書

### 二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及組合進展



### 年度進展

本年度，本集團計量其二〇二三年來自四大住宅按揭組合（即香港、南韓、新加坡及台灣）溫室氣體排放的進展情況，約佔本集團風險敞口的88%。物理強度千克二氧化碳當量／平方米為用於計量組合進展方面的指標。雖然我們已設定單一的集團層面目標，但住宅房地產市場的性質意味著所有的減碳行動都將在地方層面展開。能否實現我們的目標取決於地方政府及電力公司的發電減碳行動。目標範圍設定在本集團經營所在國家的政府及電力公司所作公開承諾中最雄心勃勃的一端。該等目標以全球CRREM到二〇三〇年的路徑為基準，目前高於全球CRREM到二〇三〇年的路徑。由於我們開始看到該等地區的電網排放強度如預期般初現跌勢，因此組合強度減少4%。

促進排放

行業 <sup>1</sup>	二〇三〇年中期目標	加權	二〇二三年 百萬噸 二氧化碳當量	二〇二二年 百萬噸 二氧化碳當量	基線 百萬噸 二氧化碳當量	基線年	設定 目標年份	與基線相比累計 變動百分比
石油及天然氣	2.94百萬噸二氧化碳 當量(26.9%)	100%加權因數 <sup>2</sup> 33%加權因數 <sup>2</sup>	1.76 <sup>^</sup> 0.58	3.01 0.99	4.02 <sup>^</sup> 1.33	二〇二一年	二〇二四年	-56%

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

行業	排放方法	情景	價值鏈	排放範疇	二〇二三年 PCAF評分	二〇二二年 PCAF評分	範疇內風險覆蓋率
石油及天然氣	絕對排放	國際能源署 淨零排放	上游、中游及下游	1, 2 3	2.9 <sup>3</sup> 3.0 <sup>4</sup>	2.6 <sup>3</sup> 3.0 <sup>4</sup>	92%

石油及天然氣



促進值<sup>5</sup>

中期目標

7.7億元

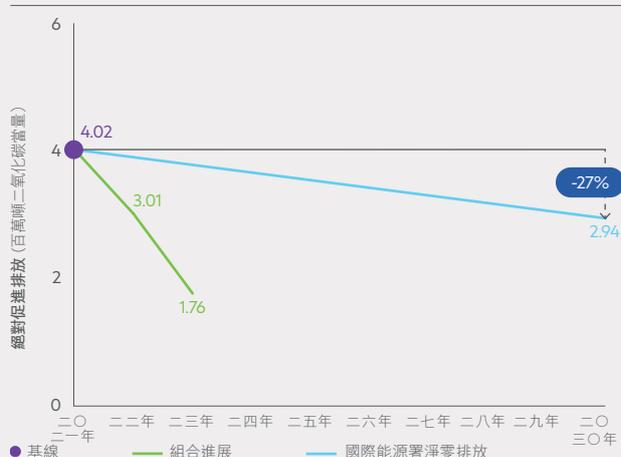
2.94百萬噸二氧化碳當量

年度進展

年內，我們已計量了石油及天然氣行業的基線及目標。根據國際能源署淨零排放能源情景，設定了一個較二〇二一年基線減少26.9%的目標，符合融資排放。

於二〇二一年至二〇二三年間由於新冠病毒疫情及相應利率較高導致債券包銷量低迷，與促進有關工作的排放呈下降趨勢。

二〇二一年至二〇三〇年的基線目標及組合進展



1 因為市場上債券包銷的週期性質，該指標及目標建基於3年滾動平均值

2 排放量以100%及33%加權方式披露

3 第一及第二範疇排放的PCAF評分

4 第三範疇排放的PCAF評分

5 促進價值等同於本集團在交易中擔任賬簿管理人時在債券名目表中所佔的份額。所示二〇二三財政年度的促成價值

## 氣候風險

倘發生環境（例如氣候）、社會或管治事件或有關情況出現變化，可能會為本集團帶來實際或潛在的財務虧損或非財務損失。因此，氣候風險被視為本集團的重大風險，並整合至相關主要風險類別(PRT)中，透過環境、社會及管治與聲譽(ESGR)風險政策框架進行管理。本集團透過客戶、本身營運、供應商以及營運所在行業及市場面臨氣候風險。

我們根據受影響的PRT的特點管理氣候風險。受影響PRT的風險框架所有者負責將氣候風險要求納入其各自的風險類別。

我們的氣候風險取向聲明由董事會每年批准，並以受影響風險類別的董事會風險取向指標(BRAM)及管理團隊限制(MTL)支持。

二〇二四年，我們繼續將氣候風險納入現有的風險管理框架及流程。我們亦公佈了轉型計劃，闡明我們計劃如何管理氣候風險，目標是實現到二〇五〇年融資排放淨零排放以及到二〇二五年第一及第二範疇淨零碳排放的承諾。

### 用於評估氣候相關風險和機遇的可能性及影響的時間範圍

我們用於識別、評估及管理已識別氣候相關風險和機遇的時間範圍如下：

短期	0至2年	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期時間範圍與目標一致：               <ul style="list-style-type: none"> <li>到二〇二五年實現第一及第二範疇的淨零排放</li> <li>到二〇二五年將年度可持續金融業務收入擴大至至少10億元</li> </ul> </li> <li>為符合本集團本身營運的淨零目標，我們為業務所在市場設定同比改進目標。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。</li> </ul>
中期	2至5年	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期時間範圍與我們就12個最高排放量行業設定二〇三〇年中期目標以及到二〇三〇年動用3,000億元可持續融資的承諾一致。</li> <li>我們的戰略和財務規劃構成行動計劃，旨在使我們可符合我們的淨零目標。我們亦會使用情景分析來考慮中期而言風險及機遇在不同情況下的演變方式。</li> </ul>
長期	5年以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期時間範圍與我們到二〇五〇年實現融資淨零排放的目標一致。</li> <li>對於氣候情景分析，我們可對實體風險及轉型風險設定30年的情景。我們實體風險情景分析的若干部分可延伸至二一〇〇年。</li> <li>隨著我們的客戶（通過立法）轉向降低排放收入，我們參考客戶的轉型途徑而考慮轉型風險，並且比貸款賬簿的到期時間（直到二〇五〇年）更長。</li> </ul>

我們已考慮與財富管理及零售銀行業務和企業及投資銀行業務客戶類別以及我們本身營運有關的實體及轉型氣候相關風險的影響。有關客戶類別風險的更多資料，請參閱第21頁，有關我們在本身營運中識別的風險，請參閱二〇二四年年報第264頁。

- + 有關我們如何應對氣候風險的更多詳情，請參閱二〇二四年年報第256至269頁的「風險回顧」
- 有關我們通過轉型規劃管理氣候風險的方法，請參閱轉型計劃([sc.com/transition-plan](https://sc.com/transition-plan))
- 有關我們根據TCFD作出的披露，請參閱二〇二四年年報第43至44頁的戰略報告內的TCFD報告索引

# 自然環境

據估計，全球超過半數的GDP直接依賴自然環境。儘管如此，自然環境卻在迅速減少。渣打深明保護自然環境對於遏止全球暖化及減低氣候變化影響至關重要，這樣地球才能夠維持所有生物生存以及支持共融的可持續經濟發展。

二〇二四年，我們發佈了首份自然環境立場聲明，概述了我們在業務、客戶、營運及供應鏈中對自然環境採取的方針。我們致力於透過以下方式為GBF到二〇三〇年停止和扭轉自然損失的目標作出貢獻：(1)繼續在業務決策中融入維持自然環境的理念(目標14)；(2)自二〇二六年起，根據TNFD的建議發佈與自然相關的披露資料(目標15)；及(3)將資金流轉向對自然環境帶來正面影響，協助調動資金供自然環境及實施GBF之用(目標19)。我們是

多個行業平台的成員，這些平台致力於提高行業對自然環境因素與金融決策相關性的認識。

## 我們在自然環境方面取得的進展

以下措施為二〇二四年開展的自然相關工作的主要亮點。

<p><b>動用融資促成對自然環境帶來正面影響</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成本集團與巴哈馬政府的首個債務自然互換項目，將節省的1.24億元用於海洋保育。所節省的資金將用作支持巴哈馬有效管理其龐大的海洋保護區(MPA)網絡、完成國家紅樹林管理計劃，並制定及實施海洋空間規劃。我們是唯一的安排人、包銷商及債務管理人。</li> <li>擴展本集團於二〇二四年的GSPF，納入更多獲GBF告知的自然相關活動。</li> <li>刊發我們最新的可持續發展研究《邁向可持續海洋：堅守藍色使命，守護海洋未來》(Towards a sustainable ocean: where there's a will, there's a wave)，重點強調提供融資推動對自然環境帶來正面影響的藍色經濟轉型的機會。</li> <li>有關自然融資创新中心所完成的工作的更多資料，請參閱第62頁。</li> </ul>
<p><b>了解自然損失對本集團業務的重要性</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成立由跨職能團隊組成的自然風險工作小組，利用氣候風險數據推進自然風險分析，以支持對潛在主要行業進行更深入的分析，並評估我們的融資資產面臨的自然影響及依賴性風險。</li> <li>評估我們本身營運對自然的影響及依賴性的嚴重程度。</li> <li>尋求方法減低營運過程中產生的能源、溫室氣體排放、用水及無害廢物，從而盡量減少營運對環境造成的影響(詳情請參閱第71頁)。</li> <li>通過我們的《供應商約章》列載有關對供應商減少其營運產生的廢物的期望，包括管理其本身供應鏈中的環境問題，以及保護環境和保育自然資源，以遵守所有適用的環境法律及法規。</li> <li>開展內部研究項目，加深了解本集團有關非法砍伐森林所得款項的潛在風險，以及哪些情況下會在客戶供應鏈中出現有關非法砍伐森林的風險。</li> </ul>
<p><b>支持集體行動，以應對自然損失及生態系統衰退的問題</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>參與制定市場倡議及與金融監管機構合作，推進自然融資生態系統的發展，當中包括我們在聯合國環境規劃署《金融倡議》及《負責任銀行原則》、新加坡可持續金融協會《自然資本及生物多樣性工作流程》、非洲自然資本聯盟、綠色金融研究所TNFD英國諮詢小組、世界經濟論壇《生物多樣性信用額度倡議》以及全球伊斯蘭金融計劃中的成員資格。</li> <li>透過持續參與海洋風險與復原力行動聯盟、聯合國全球契約海洋投資議定書指導委員會及世界自然基金會海產金融工作小組(WWF Seafood Finance Working Group)，重點關注推進可持續藍色經濟的發展。</li> <li>為世界經濟論壇<sup>1</sup>、氣候金融風險論壇<sup>2</sup>、劍橋大學可持續領導力學院<sup>3</sup>及國際金融協會<sup>4</sup>等與自然融資相關白皮書作出貢獻。</li> </ul>
<p><b>增強內部實力</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為企業文化與可持續發展董事委員會以及內部職能部門(即氣候風險分析師、環境及社會風險管理(ESRM)團隊、環境、社會及管治與聲譽團隊以及財富管理及零售銀行業務)提供與自然相關的培訓。</li> <li>擴大現有的自然風險應對能力，聘用一名自然風險負責人以進一步將自然納入我們的風險政策、程序、框架及披露之中(詳情請參閱第62頁)；並告知客戶對自然環境帶來正面影響的轉型機會。</li> </ul>

1 「自然融資及生物多樣性信用額度：私營領域的自然融資及行動路線圖(Nature Finance and Biodiversity Credits: A Private Sector Roadmap to Finance and Act on Nature)」，世界經濟論壇，二〇二四年十月

2 「與自然相關的風險：金融機構手冊(Nature-related risk: Handbook for financial institutions)」，氣候金融風險論壇，二〇二四年十月

3 「擴大自然融資規模：打破壁壘(Scaling Finance for Nature: Barrier Breakdown)」，劍橋大學可持續領導力學院，二〇二四年十月

4 「應對與自然有關的風險和機遇」，國際金融協會

+ 有關我們會員資格及參與活動的完整列表請查閱[sc.com/sustainabilitystakeholders](https://sc.com/sustainabilitystakeholders)  
 我們的《供應商約章》請查閱[sc.com/suppliercharter](https://sc.com/suppliercharter)  
 我們的立場聲明請查閱[sc.com/positionstatements](https://sc.com/positionstatements)  
 我們的藍色經濟研究論文於[sc.com/blue-economy](https://sc.com/blue-economy)可供閱覽  
 有關巴哈馬債務自然互換的更多資料，請查閱[sc.com/debt-conversion](https://sc.com/debt-conversion)

# 社會影響

我們相信金融能夠推動世界發生積極變化。我們推動社會影響的願望一直體現於我們的商業和慈善活動，反映了我們建設一個既有金融靈活性又具社會包容的未來的這個宏願——這就是我們所在市場健康和可持續經濟的基礎。

我們同時從兩個角度切入社會影響這個議題：

- 透過我們的業務及客戶：我們為客戶提供他們及其社區所需的資金，以解決不平等、獲得基本服務和包容性成長等迫切問題。
- 透過參與社區慈善事業：我們致力為弱勢青年提供技能和人際網絡，為他們聯繫就業和商業機會，從而增強他們的能力。

以上種種努力結合起來，突顯了我們為客戶、同事和社區創造長期價值的整全方針。透過將商業與慈善願望結合，以支持我們的可持續發展工作和「我們的立場」，我們的目標是加快進度，並擴大我們在女性賦權和金融普惠等方面的正面社會影響力。

## 我們的商業活動：投資於社會金融

我們尋求與客戶和社區合作，調動社會資本。去年，我們任命了集團首位社會可持續發展主管，進一步深化對調動社會資金的關注。

### 女性企業賦權

女性是經濟和社會進步的主要推動者，然而，她們仍然面臨著重大挑戰，經常限制了其充分參與全球經濟。這些挑戰包括一些系統性障礙，例如受教育機會不平等、獲得資金和財政資源的機會有限，以及根深蒂固的歧視性社會規範。

作為我們業務的一部分，我們為女性和女性擁有的企業提供所需的融資。我們承諾的基石由旗下的SC Women's International Network (SC WIN) 銀行業務主張所奠定，SC WIN是一項專為女性企業設計的獨特產品，提供量身定制的金融解決方案、專家諮詢服務以及與志同道合的商業領袖建立全球網絡的機會。SC WIN自二〇二二年首次推出以來已擴展其覆蓋範圍，目前已在七個市場投入服務，即印度、肯尼亞、馬來西亞、新加坡、香港、越南和巴基斯坦。SC WIN自二〇二二年十一月首次推出以來已為女性企業提供了超過3億元的融資。

為進一步提供支持，我們與We Connect International建立了合作夥伴關係，該組織致力於協助由女性經營的公司進入全球供應鏈。儘管公司作出的承諾，但在全球所有採購活動中，只有不到1%的採購活動是由女性擁有的公司進行，而且這個數字幾年來一直沒有改變<sup>1</sup>。通過我們的合作夥伴關係，我們旨在為女性

擁有的公司提供所需的融資渠道，幫助她們參與全球大型合同的競爭。通過將我們旗下的全球貿易銀行業務與SC WIN產品相結合，我們旨在為女性擁有企業提供所需的短期營運資金解決方案和長期融資選擇，從而為其提供支持。

今年，我們成為首家在屬下所有銀行中心簽署「女性企業家融資倡議」下的「我們的融資準則」的全球性銀行。作為簽署方，我們的目標是將本行的貸款進行性別分類，並打算在整個生態系統中與同行分享知識。

### 支持微型貸款

我們深明微型貸款在促進經濟包容和可持續發展方面的關鍵作用。通過支援服務不足的社區和創造成長機會，微型貸款在我們的業務覆蓋範圍內發揮至關重要的作用。自二〇〇六年以來，我們已向印度、孟加拉國、菲律賓、尼泊爾、巴基斯坦、肯尼亞、烏干達、坦桑尼亞和尼日利亞的微型貸款合作夥伴提供融資。二〇二四年，我們為微型信貸機構提供了超過7.25億元的貸款支持，讓超過120萬名借款人獲得了貸款。這些貸款支持了廣泛的需求，從建立小企業到支付教育費用或應對突發緊急情況。

## 我們的慈善活動：對社區影響的投資

我們的慈善事業旨在幫助縮小通常阻礙年輕人獲得商業產品和服務的巨大鴻溝。通過社區合作、客戶合作和員工志願服務，我們旨在為更具包容性的經濟和更加公平的繁榮作出貢獻。這方面工作的核心就是渣打的全球青年經濟賦權倡議Futuremakers，該計劃旨在通過就業能力和創業支持，幫助弱勢青年（尤其是年輕女性）獲得經濟機會。從二〇一九年至二〇二四年，我們已透過Futuremakers計劃為53,000多名青年獲得體面工作，並透過獲支持的微型企業創造了35,000多個就業機會。

我們不斷深化和擴大我們的影響力，與領先的非政府組織夥伴合作，提供長期計劃。在二〇二四年至二〇三〇年期間，我們的目標是向Futuremakers計劃撥款1.2億元，以創造和支持14萬個體面工作崗位<sup>2</sup>，其中包括年輕女性參與者已獲得的7萬個工作崗位<sup>3</sup>以及透過獲支持的微型企業所創造的7萬個工作崗位<sup>4</sup>。

1 「採購的策略性價值：為什麼回應性別需求的採購具有商業意義(Procurement's strategic value: Why gender-responsive procurement makes business sense)」，聯合國婦女署，二〇二二年

2 體面工作／就業包括正式僱傭及自僱情況。「體面」一詞與國際勞工組織的定義一致，惟考慮到許多市場難以滿足「體面」的所有標準，故此Futuremakers計劃將達到最低工資且符合至少另外兩項國際勞工組織標準的參與者計算在內

3 在實行干預措施後六個月仍然保持體面工作的年輕女性參與者

4 直接工作崗位包括由獲支持的微型企業直接創造的有薪就業機會（直接員工、活躍夥伴、承包商、支援工人／零工工人及創業者本身）。該等崗位可為兼職或全職，每個崗位作為一個獨立單位計算。此項關鍵績效指標將以從過去七年內參與項目的人員收集的實際數據、基於實證研究的可靠估計以及項目事後評估得出。

二〇二四年，我們已創造及支援20,675個體面工作崗位<sup>1</sup>，並向Futuremakers計劃注入1,840萬元款項，其中包括本集團的捐款以及員工和合作夥伴的籌款220萬元。

### 為體面工作創建具包容性的生態系統

本集團所處的市場中有近60%未就業和未受教育或培訓的年輕人，當年輕女性未就業和未受教育或培訓的機率は年輕男性的兩倍<sup>2</sup>。Futuremakers就業計劃的重點為幫助該等弱勢社群，尤其是女性及殘疾人士，支持他們獲得從事體面工作所需的技能及網絡。

於本年度，我們透過渣打基金會與作為策略夥伴的非政府組織推出為期三年的就業計劃，包括與Women Win合作，在馬來西亞、毛里求斯、巴基斯坦、斯里蘭卡及英國五個市場推出以體育運動為基礎的Goal Accelerator計劃。該計劃旨在促進超過1,700名年輕女性培養生活技能、自信及領導才能，使她們能夠獲得就業機會及可觀收入，並在經濟上具有一定適應力。

為透過Futuremakers改善殘疾人士的就業能力，我們與其中一家非政府組織策略夥伴Sightsavers設立殘疾包容路線圖，在加納、肯尼亞、巴基斯坦、坦桑尼亞、烏干達及贊比亞測試創新模型。該初步路線圖所提供的深入見解會指引我們如何在所有計劃中促進殘疾包容。

於二〇二四年，超過24,000名參與者(其中58%為女性，9%為殘疾人士)已透過上述投資及其他投資確立就業計劃，成為其就業旅程早期的關鍵里程碑。

我們在所處的部份市場上支援社區醫療保健、氣候、教育及農業民生項目。例如，於二〇二四年，我們在印度支援視力健康、WASHE(水、環境衛生及個人衛生教育)、教育及青年就業能力項目，包括第四間學院投入營運，推廣基本眼科護理，培訓女性成為視光師。

### 釋放微型企業潛力

國際金融公司的研究顯示，中低收入國家的女性微型企業存在1,730億元的資金缺口<sup>3</sup>。我們的Futuremakers創業計劃支援以女性為主的年輕企業家，助其實現業務增長，建立綠色和社會微型企業，並在其社區創造急需的工作崗位。

我們透過Futuremakers女性科技從業員培育計劃賦能非洲、中東地區及美國女性微型企業創業家，使她們獲得開展及發展業務所需的技能、資源及網絡。作為催化性融資資金的一部分，我們已動用600,000元支援八家由完成「女性科技從業員」計劃的學員營運的高潛力科技型企業。

二〇二四年，我們透過渣打基金會與非政府組織策略夥伴推出為期三年的創業計劃，支援14,000多家微型企業設立業務增長計劃，成為其創業旅程的關鍵里程碑。

### 衡量更廣泛的社會影響

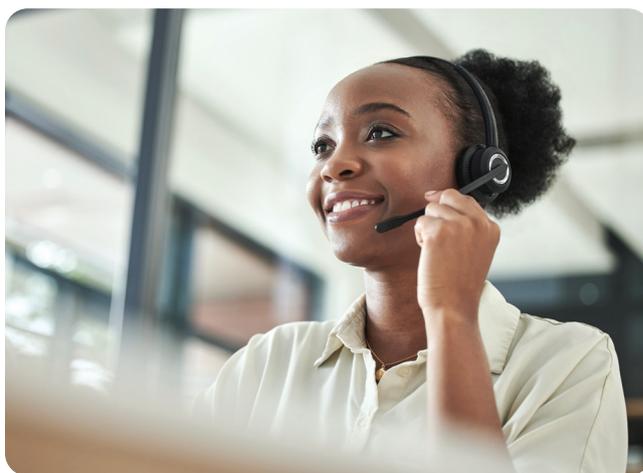
為了更好地了解Futuremakers投資的更廣泛影響，我們已更新衡量影響的方法，該方法根據影響對我們計劃造成的直接結果量化其對社會的更廣泛貢獻。透過利用該模型並應用於二〇二四年取得的成果，我們發現，Futuremakers估計已令超過110,000名人士受惠。預期是次分析所得的深入見解應會使我們能夠優化Futuremakers的資源分配，以加強影響的潛力，並將我們學習所得的經驗教訓與同行及合作夥伴分享。

### 推廣以技能為基礎的義工服務

我們亦透過提升以技能為基礎的義工服務擴大義工服務的影響力。二〇二四年，同事中有53%為多個慈善事業提供義工服務，貢獻114,276個小時以技能為基礎的義工服務，其中包括向當地學校提供金融教育，以及培訓及指導Futuremakers的參與者。我們於二〇二五年的目標為進一步將以技能為基礎的義工服務機會融入Futuremakers，利用同事的獨特專長進一步深化我們的社區影響力。

### 慈善捐贈

	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元	二〇二二年 百萬元
現金捐款	47.9	31.2	23.7
僱員投入的時間(非現金項目)	25.7	28.7	17.5
實物捐贈(非現金項目) <sup>4</sup>	0.5	0.4	0.3
管理成本	5.2	5.4	5.0
<b>總計(本集團的直接貢獻)</b>	<b>79.3</b>	<b>65.7</b>	<b>46.5</b>
槓桿式貢獻 <sup>5</sup>	2.7	2.9	4.8
<b>總計(包括槓桿式貢獻)</b>	<b>82.0</b>	<b>68.6</b>	<b>51.3</b>
去年經營溢利(PYOP)的百分比	1.6	1.6	1.5



1 數據包括7,425名從事體面工作的年輕女性參與者(參與者在干預措施後六個月仍然保持體面工作)及13,250個由受支持的微型企業促成的直接工作

2 「二〇二二年全球青年就業趨勢：投資改變年輕人的未來(Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in transforming futures for young people)」日內瓦：國際勞工組織，二〇二二年

3 「中小微企業資金缺口報告(MSME Finance Gap Report)」，國際金融公司，二〇一七年

4 實物捐贈：按本集團成本估值的實物產品、物業或服務捐獻

5 槓桿式貢獻：來自員工及合作夥伴並令社區受惠的籌款

# 管理環境及社會風險

我們尋求積極管理環境及社會風險以及本集團的客戶及交易產生的影響。

我們的跨行業環境及社會風險管理(ESRM)框架幫助我們在所有市場上應用國際標準及最佳實踐。在一線，CSO組織下設的ESRM團隊負責監督及管理涉及客戶關係方面的環境及社會風險。

+ 更多資訊，請參閱我們的EXRM框架，網址：[sc.com/esriskframework](https://sc.com/esriskframework)

我們的方法嵌入到我們的信貸審批流程中，並支持我們與持份者合作，識別、管理、降低及監控我們融資決策的潛在影響。

經集團責任及聲譽風險委員會(GRRRC)批准的立場聲明概述了我們用於評估是否向客戶提供金融服務的跨行業及行業特定標準。

這些聲明借鑒了國際金融公司績效標準、赤道原則及全球最佳實踐，我們以此評估與我們的融資相關的環境及社會風險。

## 立場聲明

### 跨行業立場聲明

氣候變化

人權

自然

### 行業特定立場聲明

農業

化工及製造業

採掘業

基礎設施與運輸業

發電

熱煤

### 禁止活動

我們審查了可能會在二〇二四年增加環境及社會風險的1,449名客戶及747筆交易。如果發現重大環境及社會事宜，我們會採取措施，主動與客戶接觸，減輕已確定的風險及影響，同時支持及指導客戶逐步提高其環境及社會績效。

然而，對於不符合我們立場聲明標準的客戶，如果我們無法在協定的時間內與他們合作下與客戶保持一致，我們可能會考慮撤銷金融服務並退出合作關係。

二〇二四年，我們完成了對人權立場聲明的審查及更新。

在這一年中，我們改進了我們的自然風險評估。其中包括貸款賬簿分析，以確定行業、國家及金融服務層面的自然相關影響及依賴性。本集團的跨行業自然環境立場聲明提供我們在整個業務、運營及供應鏈中管理自然風險的方法的綜合觀點。進一步資料載於本報告第84頁。

+ 閱讀有關我們立場聲明的更多資訊，請訪問[sc.com/positionstatements](https://sc.com/positionstatements)  
我們的禁止活動清單請見[sc.com/prohibitedactivities](https://sc.com/prohibitedactivities)  
我們的赤道原則報告載於[sc.com/equatorprinciples](https://sc.com/equatorprinciples)或於[sc.com/esg-data-pack](https://sc.com/esg-data-pack)的ESG數據包

## 尊重人權

我們致力在我們的業務中尊重人權。我們認識到，我們業務的全球性質可能會使我們在運營、供應鏈以及客戶關係中面臨現代奴役和人口販運的風險，我們致力於管理和減輕這些風險。我們的現代反奴隸聲明詳細說明我們在供應鏈中管理現代奴役風險的方法及行動。

+ 在[sc.com/modernslavery](https://sc.com/modernslavery)上閱讀我們的現代反奴隸聲明

我們的人權立場聲明是我們環境及社會風險管理(ESRM)框架的關鍵部分，是在與一系列內部與外部持份者(包括專家從業者及民間社會組織)接觸後制定的。與我們的跨行業立場聲明相同，人權立場聲明適用於我們的客戶、供應商及僱員，並定期進行檢討，以確保其可應對新出現的風險及問題。

盡職調查是我們評估及管理與向客戶提供金融服務相關的風險所用方法的核心部分。我們根據ESRM及金融罪行合規(FCC)框架進行盡職調查。

+ 在[sc.com/positionstatements](https://sc.com/positionstatements)上閱讀有關我們ESRM框架及立場聲明的更多資料

我們不會與涉及人口販賣、現代奴役或強制勞工的供應商建立關係。被識別為現代奴役風險更高的供應商須接受盡職調查。我們的《供應商約章》載列渣打對其供應商所期望的行為標準原則，以及在供應商的影響範圍內協助彼等履行對我們所負義務的原則。

+ 在[sc.com/suppliercharter](https://sc.com/suppliercharter)瀏覽我們的《供應商約章》

我們的公平薪酬約章載列我們致力為所有僱員提供公平及具競爭力薪酬的原則。我們根據該等原則對全球範圍內的獎勵及績效決策作出指導，包括我們如何設定、構建及發放薪酬。

+ 有關我們遵守公平薪酬約章的進一步資料，請於第116頁及[sc.com/diversityfairpayreport](https://sc.com/diversityfairpayreport)查閱我們的二〇二四年多樣化、公平薪酬及包容性報告

# 誠信、操守及道德

我們的目標是通過我們的行動、決策以及與同事、客戶及所服務市場的日常互動，踐行我們所重視的企業文化行為，即「精益求精」、「眾志成城」和「為所當為」。

管理行為風險對於為我們的客戶、市場及持份者提供積極結果至關重要，是實現我們品牌承諾「一心做好，始終如一」的基石。行為風險可隨時在本集團內任何地方發生。因此，本集團期望全體僱員負責管理行為風險，而由於此乃橫向風險，意味著其會影響本集團營運的各個方面。

我們的集團行為風險管理標準為我們營運中的行為風險管理設定了最低標準。

本集團採用以風險為基礎的三道防線方法進行行為風險管理，所應用的監督、管治及監控措施與風險評估水平相稱。我們設立本集團希望為客戶、外部持份者、僱員及環境交付的目標行為成果。

## 操守及道德準則

操守及道德準則（準則）仍然是我們傳達行為預期的主要工具。該準則與我們的立場一致，並加強道德規範、文化、行為與本集團策略的聯繫，其目的並非僅作為指引文件：更確切而言，其為同事生活的準則，旨在指引同事如何在日常中踐行我們所重視的企業文化行為（無論其業務、職能、地區或角色如何）。為指引我們日常遵從最高的行為標準，該守則乃圍繞我們全體努力實現的約10項行為成果而制定，並將這些成果與我們的文化、行為和道德規範聯繫起來。改版後的準則網上學習課程於二〇二四年四月推出。二〇二四年六月，我們舉辦了「全球行為周」，表彰良好行為，體現我們如何將準則付諸實行。

為了增強我們對盡可能達到最高行為標準的共同承諾，每年我們均會要求同事通過最新網上學習課程重新審視準則對彼等的意義，並重申彼等的承諾。於二〇二四年，99.9%的同事完成了強制性培訓和確認（二〇二三年為99.8%）。

無正當理由逾期不參加培訓的同事，其未有作出確認的年度的可變報酬可能被削減25%。

# 99.9%

的僱員每年重申對我們準則的承諾

+ 於 [sc.com/codeofconductandethics](https://sc.com/codeofconductandethics) 下載我們的操守及道德準則，並訪問 [sc.com/speakingup](https://sc.com/speakingup) 以了解有關我們「暢所欲言」計劃如何運作的更多資料

## 「暢所欲言」

我們的「暢所欲言」計劃提供安全、獨立和保密的方式來報告問題。其目標為協助建立並維護深厚的道德文化，包括誠信、可信賴度及透明度。

盡早披露所關注的問題可以減少不當行為造成的財務及聲譽損失的風險。我們鼓勵同事、承包商、客戶、供應商及公眾人士透過「暢所欲言」渠道提出所關注的問題。

這些渠道讓舉報者可以多種方式提出其疑慮，例如透過電郵、門戶網站、電話熱線（如有提供），或與前線管理層成員（毋須為其平常的員工領導）（只適用於僱員）對話。當提出疑慮時，我們的共享調查服務團隊將確定該事項是否為「暢所欲言」披露事項或是否為範圍外的披露事項。

於二〇二四年全年，我們舉辦一系列宣傳活動，以確保我們持續打造讓所有僱員都感到安全並可暢所欲言的環境。「全球行為周」以「踐行守則」為主題於六月二十四日至二十八日舉行，旨在表彰良好行為、加強我們所重視的企業文化行為，以及推廣道德規範、信任和誠信的重要性。所有互動小組活動都是旨在鼓勵同事思考其日常決策及個人行為如何能夠加以累積並對我們的客戶、顧客和其他持份者產生更大的影響。

我們將世界舉報人日列為「全球行為周」的一部分，參加者與集團獨立非執行董事及舉報專員進行小組討論，與同事重溫「暢所欲言」的各個渠道及「暢所欲言」計劃的主要支柱（即匿名性、保密性及零迫害）。

+ 請訪問我們的「暢所欲言」計劃網頁 [sc.com/speakingup](https://sc.com/speakingup)

所有國家、業務及職能部門均在繼續使用「暢所欲言」計劃，而我們在二〇二四年「My Voice」調查中發現，員工對該計劃仍然維持極高的信任度。87%的員工對通過「暢所欲言」渠道提出關切的問題感到安心（二〇二三年為88%）。董事會每年檢討「暢所欲言」報告，當中提供有關本集團「暢所欲言」計劃成效的概覽。於二〇二三年七月至二〇二四年六月期間，披露的信息量與之前12個月相比增加1%，而選擇匿名舉報披露事項的僱員比例則下跌1%。

# 87%

的員工在「My Voice」調查中表示對透過「暢所欲言」渠道提出關切的問題感到安心

## 打擊金融犯罪

藉助金融體系，我們可改變世界各地的生活，幫助減少貧困和刺激經濟發展。但金融體系也會被那些參與當今一些最具破壞性罪行的人士利用——從人口販賣到恐怖主義、貪污和毒品貿易，不一而足。我們的目標是使金融體系成為對罪犯和恐怖分子不利的環境，從而幫助打擊這些犯罪。我們無意違反與金融犯罪相關的法律法規。

我們的合規、金融罪行與操守風險(CFCR)團隊制定我們的金融犯罪風險管理框架。我們致力透過應用客戶盡職調查、篩選和監控等核心控制措施，以及加強我們員工對識別、管理及減輕該等風險的方法的理解，保護我們的客戶和社區免受洗錢(AML)、恐怖主義融資、制裁、欺詐和其他風險的影響。此外，反賄賂和腐敗(ABC)控制措施旨在防止同事或代表我們工作的第三方參與賄賂或貪污。

我們的使命絕非僅止於獨善其身。我們與世界各地的銀行、政府及監管機構合作，提高整個行業的標準。在二〇二四年全年，我們積極參與行業組織，包括全球銀行的沃爾夫斯堡小組、麥迪遜集團和UK Finance。我們亦推行了多項金融犯罪改革措施，以技術及處理能力為重點範疇。識別及分析利用各種洗錢類型(例如洗錢馬甲和空殼公司)的犯罪網絡仍然是我們的工作焦點所在，並已積極利用數據支持早期偵測和預防。

我們的公私合作旨在提供有關各種犯罪類型的新見解，並在新加坡、香港、南非、印度、英國、美國及阿聯酋等越來越多的司法管轄區共同打擊金融犯罪的方法方面取得進展。

對俄羅斯的制裁仍然是重點關注領域。二〇二四年的重點是採取多邊及多機構措施，防止逃避或規避對俄羅斯的制裁及出口管制。

對於那些擔任高風險角色和職能的人員，我們提供更多金融犯罪全領域的培訓，包括對俄羅斯制裁的深入認識，對目標角色的反賄賂和腐敗培訓、關於逃稅風險、貿易反洗錢、金融科技及數碼資產的金融犯罪風險以及與洗錢馬甲和空殼公司有關的洗錢風險的培訓。我們更提供涵蓋ESG及反賄賂和腐敗風險的全新針對性培訓課程「擴散資金籌集風險及國家反洗錢管理手冊」。此外，我們舉辦大師班和論壇以加深理解。

這得到我們在全集團範圍內開展的金融犯罪宣傳活動「完整故事」的進一步支持，該活動旨在提高員工對金融犯罪的現實生活影響的認識。二〇二四年的主題是「搶先行動打擊金融犯罪」，強調我們必須透過緊貼最新科技不斷為打擊金融犯罪注入新的活力和力量，並加強與政府部門、監管機構和同行的合作，提升我們以群體力量防禦罪行的能力。

二〇二四年，概無針對本集團或其僱員的腐敗指控法律案件結案。

我們已作出大量投入，以確保我們的員工有能力打擊金融犯罪。二〇二四年，99.8%的同事及管治機構成員已完成強制性金融犯罪網上學習課程，涵蓋反賄賂和腐敗、反洗錢(包括恐怖份子籌資活動)、制裁、逃稅及欺詐等主題(亞洲：99.8%；非洲及中東地區：99.9%；歐洲及美洲地區：99.9%；管治機構成員：100%)。二〇二三年則為99.9%。

# 99.8%

的同事及管治機構成員已完成強制性金融犯罪網上學習課程<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 管治機構成員指Bill Winters及Diego De Giorgi。同事指本集團的永久員工以及本集團聘用的指定年期合約員工。

## 負責任的借貸及公平對待我們的財富管理及零售銀行業務(WRB)分部的零售客戶

董事會透過其報告及委員會架構對財富管理及零售銀行業務的零售客戶待遇進行監督。相關管治論壇或風險委員會須於產品審批程序開始前就任何新產品或重大產品提案對業務提出質疑，並定期舉辦管治論壇，以監控客戶投訴及催收成效。

上報事宜可提交予由財富管理及零售銀行業務(WRB)風險總監擔任主席的財富管理及零售銀行業務風險委員會，或由集團風險總監擔任主席的集團風險委員會處理，最終由本集團董事會及董事會風險委員會處理。

### 投訴管理

我們為財富管理及零售銀行業務客戶建立正式投訴渠道。我們已制定投訴處理流程，以便妥善接收、確認及獨立有效地處理投訴，在不影響審查質量的情況下，於合理的交付時間內解決並通知客戶。

我們向財富管理及零售銀行業務風險委員會提供全球各地的主要投訴見解、趨勢及根本原因。用於追蹤及管理財富管理及零售銀行業務市場投訴的關鍵指標的例子包括：按類別及根本原因劃分的期內接獲投訴總數，包括潛在不當銷售、經證實的不當銷售或欺詐等子類別，以及在預定交付時間內解決的投訴百分比。

### 催收

財富管理及零售銀行業務風險職能部門對財富管理及零售銀行業務零售的催收進行第二道防線的監督及管治，並定期審查績效指標及投訴處理數據。在整個集團內，儘管不同市場的方法可能因地方法規而有所不同，但協助財政困難的零售銀行借款人的計劃均由催收團隊開展。

本集團信貸政策概述對本集團催收團隊的期望，其中包括以下各項：

- 就所允許的寬減或豁免提供公平合理的處理方式
- 須就通話及到訪時數遵守地方法規及慣例
- 監察並定期檢討所有催收團隊與客戶的互動、投訴及反饋
- 在必要時提供暫時或永久性貸款條款修改

所有負責處理陷入財政困難的客戶的催收僱員均須在進行催收活動之前接受培訓，特別是必須理解本集團的操守及道德準則。現有僱員亦會定期接受培訓，學習如何處理陷入財政困難的客戶，而溝通指南會定期進行更新，以反映於我們營運所在市場出現的常見情況。倘使用外部催收代理，該等代理將根據本集團採購標準接受評估及盡職調查，其員工必須接受與本集團內部催收團隊相同的培訓。

### 貸款修改

我們可能根據地方法規及本集團內部信貸政策向客戶提供貸款修改方案，當中計及有關客戶收入、支出及情況的最新可得資料。管理該等安排的催收人員均經過培訓，可與客戶充分討論各種方案，以確保任何重組付款(如協定)保持在可承受範圍內。

# 可持續發展管治

可持續發展相關風險、機遇及組織影響由本集團董事會、管理團隊及多個支持小組委員會監督。

## 董事會對可持續發展及氣候相關風險及機遇的監督

董事會負責領導本集團及其策略實現長期成功。將可持續發展融入整個業務當中是本集團的戰略重點，而董事會就此承擔最終責任，並透過委任在審查及指導戰略決策時會考慮可持續發展及氣候相關風險及機遇的支持委員會進行監督。通過這些小組委員會，董事會可以監督本集團對外承諾、可持續發展目標及實現主要可持續發展優先事項(包括可持續融資、立場聲明、人權及社區參與)的進展。二〇二四年全年，董事會活動包括審查及指導有關我們到二〇五〇年實現淨零融資排放的方法的戰略決策。自二〇一九年以來，董事會每年批核一份氣候風險取向聲明，以反映我們的兩大目標，即衡量及管理因氣候變化而產生的財務及非財務風險，並尋求根據《巴黎協定》減少與本集團自身活動(包括與向客戶提供融資服務相關的活動)相關的排放。此外，為反映合併後的氣候風險以及聲譽及可持續發展風險，一份合併風險取向聲明將於二〇二五年生效，以提供全面的覆蓋範圍。

## 管理層面管治

本集團管理團隊(GMT)及其支持委員會輔助董事會作出戰略決策。本集團管理團隊的各成員均負責根據我們的淨零排放路線圖，在其地理、業務分部或職能範圍內戰略性地推動將可持續發展因素列入

考量。本集團管理團隊轄下委員會對所有重要的可持續發展措施擁有最終決策權，可針對需要改進的領域指導行動，確保其有效實施。這包括確保有效管理氣候風險及淨零排放路線圖，以支持本集團的策略，以及監督風險取向指標。

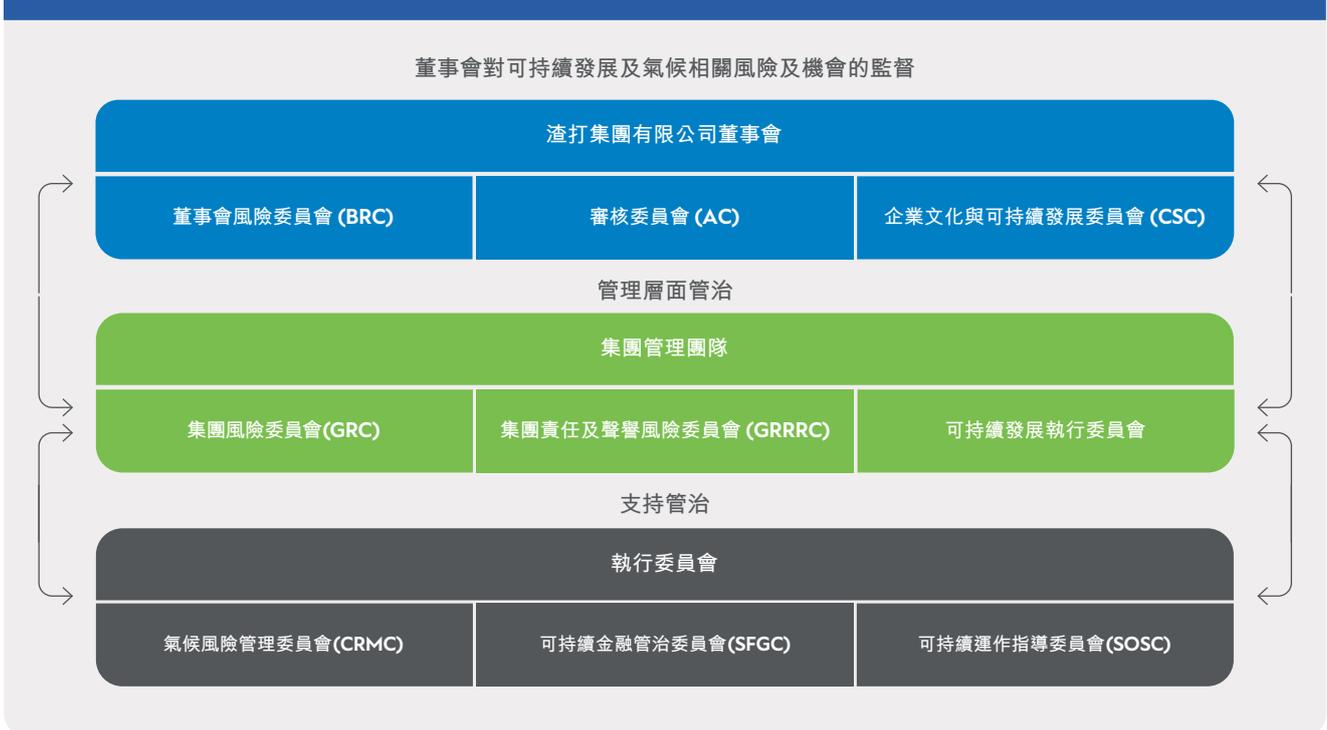
本集團風險總監作為高級管理人員制度下的適當高級管理職能，負責本集團的風險管理方針以及氣候風險的整體第二道防線。集團風險總監由負有氣候風險日常監督職責的企業風險管理全球主管提供支援。

 本集團董事會及管理團隊的結構請參閱二〇二四年年報第105至112頁

## 支持管治

與可持續發展及氣候相關的風險及機遇的監督及管理是我們業務管理不可分割的一部分，涉及多個執行委員會。該等委員會按照其各自職權範圍營運，明確責任、決策過程、權力和任何重大問題的上報途徑。此外，在我們的業務、風險及職能領域中，多個團隊專門負責可持續發展及氣候相關的活動，或花費一定時間開展該等活動。我們亦在區域、國家及分部層面擴大管治及風險管理，以更好地識別及管理氣候相關風險及機遇。

渣打集團有限公司可持續發展及氣候相關管治架構概覽



## 管治委員會及指導小組

數個委員會及指導小組輔助本集團董事會及管理團隊管理及監測可持續發展及氣候相關風險及機會以及對我們業務及我們主要持份者的相關影響。

管治機構	主席	議程次數及所提供的資料	角色及責任	二〇二四年涵蓋的議題
渣打集團有限公司董事會	集團主席	二〇二四年的年度策略檢討 可持續發展策略年度更新 透過集團風險總監報告交付的氣候風險最新資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>監督本集團的可持續發展戰略，企業文化與可持續發展委員會將就此提供意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>隨著可持續發展更加深入地納入所有業務中，審議其核心作用，作為年度策略討論一部分</li> <li>批准氣候風險取向聲明及董事會層面風險取向指標</li> <li>批准二〇二五年可持續發展優先事項</li> <li>收取本集團可持續發展戰略的最新資料，包括四個可持續發展戰略支柱、本集團計分卡指標及公開可持續發展承諾的進展</li> <li>批准二〇二三年現代反奴隸聲明，詳細說明為管理業務及其供應鏈中的現代奴隸風險所採取的措施</li> <li>透過集團風險總監報告收取有關ESG風險的最新資料</li> </ul>
董事會風險委員會(BRC)	獨立非執行董事	每年六次在集團風險總監報告中向董事會風險委員會提供氣候風險的最新資料。此外，在二〇二四年十二月提供一次關於環境、社會及管治與聲譽風險的獨立更新。	<ul style="list-style-type: none"> <li>代表董事會對本集團的關鍵風險進行監督，是董事會層面監督氣候風險的主要風險委員會</li> <li>審議本集團的風險取向，並就氣候風險取向聲明向董事會提出建議</li> <li>評估風險類型(包括氣候風險)以及風險管理框架及政策的有效性</li> <li>對監管機構規定的氣候相關全集團企業壓力測試的設計及執行提供監督及質疑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>審查、討論並質疑： <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 有關本集團在客戶業務及自身營運中納入環境、社會及管治與聲譽風險(包括氣候及「漂綠」相關風險)的進度的最新綜合資料；</li> <li>(ii) 將環境、社會及管治與聲譽風險納入企業規劃及業務戰略；</li> <li>(iii) 本集團內部建模及壓力測試能力的發展情況；及</li> <li>(iv) 二〇二五年重點關注領域。</li> </ul> </li> <li>每季度審查氣候風險資料報告</li> <li>監督遵守風險取向指標的情況</li> </ul>
審核委員會(AC)	獨立非執行董事	每年第四季度更新一次，倘在本集團年報之外披露任何重要資料，更新頻率會更高	<ul style="list-style-type: none"> <li>負責監督本集團的財務及非財務報告、內部監控、審核及舉報制度和控制措施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>審查本年報中報告的氣候及溫室氣體排放相關定量披露的變化，以及圍繞該等定量披露的關鍵控制措施</li> </ul>
企業文化與可持續發展委員會(CSC)	獨立非執行董事	二〇二四年四次	<ul style="list-style-type: none"> <li>審查本集團的整體可持續發展策略</li> <li>審查本集團對外承諾、可持續發展目標及實現主要可持續發展優先事項的進度</li> <li>監察本集團到二〇五〇年實現淨零排放的公開承諾的實施及實現情況</li> <li>監察需要董事會層面監督及／或外部持份者參與的新興可持續發展議題</li> <li>監察ESG評級戰略路線圖的進度</li> <li>審查納入本集團年度及／或長期獎勵計劃計分卡的可持續發展措施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>審查及討論本集團的可持續發展戰略</li> <li>審查本集團淨零排放路線圖的進展</li> <li>討論及認可就農業設定排放基線及排放目標的方法</li> <li>接受大自然相關培訓</li> <li>審查及認可本集團的轉型計劃</li> <li>討論及認可油氣行業的促進排放目標</li> <li>審議有關本集團可持續發展目標的進度更新以及認可四項新關鍵績效指標</li> <li>審閱、質詢及認可對人權立場聲明的建議修訂</li> <li>監察本集團於優先考慮的外部評級機構的表現</li> </ul>

管治機構	主席	議程次數及所提供的資料	角色及責任	二〇二四年涵蓋的議題
集團風險委員會 (GRC)	集團風險總監 (GCRO) <sup>1</sup>	二〇二四年內十一次在集團風險總監報告中向集團風險委員會提供氣候風險的最新資料。此外，亦已舉辦三次臨時會議	<ul style="list-style-type: none"> <li>監督企業風險管理框架(「ERMF」)在本集團的有效實施，包括向適當的人士或集團風險委員會轄下妥為組成的委員會</li> <li>審查本集團所有主要風險類別(PRT) (包括氣候風險)的風險取向(RA)，以確保其在經董事會批准的風險取向及管理團隊(MT)限制的範圍內</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>從集團風險總監報告中獲得關於風險取向、投資組合風險及非政府組織的近期活動的最新資料以及最新監管資訊</li> <li>獲得關於聲譽及可持續發展風險重要性評估、環境及社會風險評估以及按主要風險類別分類的環境、社會及管治與聲譽風險的最新資料(其作為集團風險資料報告的一部分)</li> <li>獲得關於風險取向的管理團隊限制及董事會風險取向指標的最新資料，並監察相關的遵守情況</li> </ul>
集團責任及聲譽風險委員會 (GRRRC)	集團風險總監 <sup>1</sup>	二〇二四年十四次	<ul style="list-style-type: none"> <li>監督及批准立場聲明，包括氣候風險等具體部門及跨部門的聲明</li> <li>監督聲譽及可持續發展相關風險取向指標</li> <li>向董事會風險委員會提供相關潛在的極高或高環境、社會及管治與聲譽事項的升級情況</li> <li>根據本集團的聲譽風險重要性評估指標，就被評估為高或極高風險的客戶及交易作出決策</li> </ul>	<p>審查及批准：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>所牽涉未符合強化環境及社會標準的客戶情況</li> <li>未完全符合立場聲明標準的交易</li> <li>具有涉及氣候變化因素的高或極高聲譽風險的交易以及是否拒絕交易的決定</li> <li>淨零組合指導及管治流程，包括：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 評估客戶的轉型計劃；</li> <li>(ii) 為本集團已設定淨零目標行業的客戶更新融資排放數據；及</li> <li>(iii) 持續管理淨零組合的方法。</li> </ul> </li> <li>跨部門及具體部門立場聲明的最新資料</li> </ul>
可持續發展執行委員會	可持續發展總監(CSO)	二〇二四年五次	<ul style="list-style-type: none"> <li>獲集團管理團隊授權，對所有重要的可持續發展倡議擁有最終決策權</li> <li>在必要時針對需改進的領域採取指導行動，確保有效實施可持續發展倡議</li> <li>審查授權委員會(包括但不限於可持續運作指導委員會)的調查結果及上報事項</li> <li>監督淨零計劃</li> </ul>	<p>審查及批准：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>為農業設定的新淨零行業目標及為最重要的油氣行業設定的促進排放目標</li> <li>有關遠期甲烷承諾的公告</li> <li>對本集團的可持續發展願景之批准</li> <li>本集團的轉型計劃</li> <li>本集團重視ESG評級</li> </ul> <p>討論：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本集團與非政府組織的合作</li> <li>提前退役煤的方案</li> <li>長期獎勵計劃中的提高社區參與指標</li> </ul>

<sup>1</sup> 繼Tracey McDermott於二〇二四年底退任集團操守、金融罪行及合規總監後，集團風險總監Sadia Ricke已於二〇二五年一月全面負責集團管理團隊對合規、金融罪行與操守風險職能的監督，接替Tracey McDermott擔任集團責任及聲譽風險委員會主席。有關管理團隊的更多詳情，請參閱二〇二四年年報第112頁。

管治機構	主席	議程次數及所提供的資料	角色及責任	二〇二四年涵蓋的議題
氣候風險管理委員會(CRMC)	全球企業風險管理主管	二〇二四年七次	<ul style="list-style-type: none"> <li>監督本集團氣候風險工作計劃的有效實施，包括相關監管要求</li> <li>對氣候風險相關的企業壓力測試結果提出質疑及建議</li> <li>審查、質疑氣候風險相關財務披露等外部披露資料，包括氣候相關財務信息披露工作組規定的披露資料，並提出反饋意見</li> <li>在風險取向範圍內監控及質疑本集團的氣候風險及淨零狀況</li> <li>批准對現有行業的淨零基線及相關目標的方法變動</li> <li>審查及批准任何新訂的淨零行業目標</li> </ul>	推動以下方面的交付： <ul style="list-style-type: none"> <li>氣候相關全集團壓力測試及管理情景分析</li> <li>將氣候風險納入所有受影響風險類型之中的相關進展</li> <li>氣候風險相關外部披露，包括本報告中所討論者</li> <li>監管反饋及監督</li> <li>氣候相關的管理資料及風險取向指標</li> <li>為整個集團提供氣候風險培訓及提高員工技能的方法</li> <li>監督範圍內氣候風險模型的開發、所有權及結果</li> <li>監督汽車製造、鋼鐵及農業行業實現二〇三〇年目標的進展</li> </ul>
可持續金融管治委員會(SFGC)	全球可持續發展參與及披露主管	每年至少六次	<ul style="list-style-type: none"> <li>在交付本集團的可持續金融產品方面提供領導、管治及監督</li> <li>審查及批准可持續金融產品</li> <li>指導本集團識別及把握可持續金融方面的機會，並管理與可持續金融有關的漂綠風險</li> </ul>	審查及批准： <ul style="list-style-type: none"> <li>可持續金融產品，包括可持續現金產品、可持續貿易金融產品及可持續金融財富及零售產品</li> <li>綠色及可持續金融交易，包括氣候相關關鍵績效指標的交易</li> <li>本集團的綠色及可持續產品框架，包括一系列的氣候金融活動</li> <li>本集團的過渡財務框架，其中概述我們界定過渡活動的方法</li> <li>本集團對符合綠色及可持續產品框架及過渡財務框架的單一經營客戶的方法</li> </ul>
可持續運作指導委員會(SOSC)	可持續金融戰略倡議負責人	每月(每年至少八次)	<ul style="list-style-type: none"> <li>所有與可持續發展有關的戰略優先事項被整合、被確定優先次序並就其達成一致的中央論壇</li> <li>監督及監測可持續發展倡議的里程碑及可交付成果</li> <li>確保將可持續發展投資預算集中優先分配給業務及職能部門的季度績效審查</li> <li>成為上報及決策的論壇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在本集團整體範圍內強化問責制並促進合作，以落實本集團的淨零計劃要求及更廣泛的可持續發展議程</li> <li>推進泛銀行數據及數碼策略及能力，將可持續性納入客戶及交易生命週期</li> <li>提供本集團創新中心的最新進展情況</li> </ul>


 有關我們的五個董事委員會的職權範圍，請瀏覽我們的委員會網站 [sc.com/committees](https://sc.com/committees)

## 激勵結構

可變薪酬基於與本集團戰略(包括可持續發展相關目標及指標)掛鈎的可計量績效標準，並由企業文化與可持續發展及薪酬委員會監督。

### 年度激勵

集團記分卡(載有財務及戰略措施)是決定本集團可變薪酬池的關鍵數據。可持續發展相關措施已納入二〇二四年的集團記分卡中，並將繼續納入二〇二五年的集團記分卡中，其涉及：

- 可持續發展相關措施繼續被納入二〇二五年集團記分卡，其涉及：
- 企業及投資銀行業務網絡的可持續金融收入增長，以及財富管理及零售銀行業務的社會貸款亦有所增長。
  - 淨零去碳化：根據風險取向，減少關鍵行業的融資排放。
  - 根據到二〇二五年實現淨零營運的目標，減少第一及第二範疇排放。

### 長期獎勵計劃(LTIP)

長期獎勵計劃獎勵授予集團管理團隊成員，亦可授予本集團的其他僱員。可持續發展措施繼續被納入二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃，該計劃經過精簡以重點關注我們的淨零途徑如下：

可持續發展繼續被納入二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃，該計劃經過精簡以重點關注我們的淨零途徑如下：

- 加速淨零：於三個績效年度各年，在實現二〇三〇年動用可持續融資目標方面取得的進展。
- 淨零去碳化：減少主要行業的融資排放量，以每年的同比減排量進行評估。

 進一步詳情請參閱二〇二四年年報第143至181頁的董事薪酬報告

### 設有影響可變薪酬的氣候相關目標的關鍵個人或團隊

除了集團記分卡及長期獎勵計劃績效指標外，專門的氣候及可持續發展相關目標亦適用於包括風險職能等各職能及區域的記分卡，而個人目標則進一步增加可持續發展成果與獎勵之間的聯繫。

個人或團隊	目標／績效聯繫
集團管理團隊 (MT)	基於集團記分卡的結果，集團管理團隊成員有資格獲得年度獎勵及長期獎勵計劃獎勵，兩項獎勵計劃的評核範圍都包括可持續發展相關措施。更多詳情請參閱二〇二四年年報第143至181頁。
集團風險總監 (CRO)	本集團風險總監作為高級經理制度項下履行適當的高級管理層職能，負責氣候風險的整體第二道防線。全球企業風險管理主管為本集團風險總監提供支持，負責氣候風險的日常監督工作。
可持續發展總監 (CSO)	可持續發展總監負責設定及推動本集團的可持續發展策略，包括履行本集團實現可持續發展的公開承諾。由可持續發展總監領導的部門設有本集團的可持續發展戰略、達成淨零目標、戰略倡議、创新中心以及環境及社會風險管理(ESRM)團隊。可持續發展總監的績效指標包括在實現本集團的淨零排放路線圖及可持續融資目標方面取得的進展。
供應鏈管理全球主管	供應鏈管理全球主管負責與本集團的合約所有者合作，確保供應鏈減排及氣候相關目標及計劃得以落實，以及監督有關落實情況。其職責包括為與產品及服務相關的供應鏈排放設定基線、披露供應鏈排放資料，以及與供應商合作落實減少供應鏈相關排放及管理氣候風險的計劃。
企業房地產服務全球負責人(CRES)	企業房地產服務全球負責人負責實現我們到二〇二五年達成第一及第二範疇的淨零排放的目標。
所有僱員	我們將選定的可持續發展相關目標納入年度集團記分卡，並以該記分卡釐定我們大多數僱員的年度獎勵。

## 董事會報告

98 集團主席管治概述

99 董事會

104 企業管治

115 董事薪酬報告

### 鼓勵女孩 「Play On」

二〇二四年，我們與利物浦足球俱樂部的教練合作，為南非及肯尼亞的當地教練提供定制的「Play On: Train the Trainer」課程，估計有超過6,300名女孩參加該課程。

這是我們與利物浦足球俱樂部共同發起的五年活動的一部分，旨在讓女孩參加體育運動，因為體育運動可傳授她們生活技能。

利物浦足球俱樂部女足球員亦在一系列社交視頻中亮相，強調導師在鼓勵女孩參加體育運動、幫助女孩相信自己、在球場內外健康成長方面的重要性。

詳情請瀏覽 [sc.com/playon](https://sc.com/playon)

# 集團主席管治概述



「管治即在正確的時間做正確的事情並保持警惕。」

在我開始以主席身份向閣下撰寫最後一份企業管治報告之前，我花了一些時間回顧我的報告，並反思了我們的歷程。

於二〇一六年，我的第一份報告為我管理本集團提出了一些目標。部分目標與其管治有關，包括我承諾使本集團更能抵禦外部衝擊，確保卓越的管治及最高的道德標準。

管治即在正確的時間做正確的事情並保持警惕。我後來的眾多報告均提及應對地緣政治環境、打擊金融罪行及管理日益增多的網絡威脅。儘管該等類別可能維持不變，但相關威脅仍在迅速演變。

我們進行密切監控，在我任職期間特別安排的會議上邀請內部及外部專家與董事會討論其意見及預測。演講者包括部分全球最傑出的經濟學家、央行銀行家、監管機構、政治家、商業領袖及技術專家。我們邀請管理團隊參加眾多活動，其結果有助提高本集團的韌性及調整我們的策略。

於二〇一八年，本集團為應對地緣政治風險而成立國際顧問委員會(IAC)，由來自世界各地多個學科的專家組成。國際顧問委員會定期舉行會議，就世界發展及其對本集團的潛在影響分享意見。該委員會目前由世界銀行前行長Robert Zoellick擔任主席，對我們今天的戰略思維仍然像其成立之初一樣重要。

在我任職初期，可持續發展經常成為董事會議程的重要內容。於二〇一八年，本集團承諾不再為燃煤發電廠提供新資金。隨著對可持續發展，尤其是氣候問題的日益關注，董事會於二〇二一年成立了一個委員會，將可持續發展作為其職權範圍的一個重要部分。今年，我非常自豪地宣佈，本集團已完成關於12個最高碳排放行業的最終立場聲明。在編製該等聲明時，我們為促進我們所有社區的公正過渡作出了一些艱難的選擇。閣下可在二〇二四年年報第134至136頁的企業文化與可持續發展委員會報告了解更多相關資料。

偶爾會有人問我，一個由約12人組成的董事會如何監督一個像渣打這樣複雜、充滿活力及地理分佈廣泛的組織。當然，我們不能期望我們的董事會對本集團面臨的每個市場或問題均具有專業知識，但我們認識到我們有責任對整個業務進行監督，並向管理層提出建設性挑戰。倘我們長期需要額外的特定領域的專業知識時，我們則會委任董事會顧問。國際刑警前警長Paul Khoo多年來一直就本集團打擊金融罪行的方法向董事會提供建議。

政府通訊總部(GCHQ)前主管Iain Lobban爵士多年來一直並將繼續就處理網絡安全威脅向董事會提供有關管理層策略的建議。在其他情況下，董事會參加技術培訓課程，並安排與個別董事會面，使他們了解以前可能並未遇到的領域及問題。

再說今年，董事會走訪了上海、孟買及奈落比，以更好地了解該等充滿活力的市場存在巨大潛力的理由。此外，眾多董事個別走訪了多個其他市場的業務。每次走訪均為董事提供與我們的同事、客戶、供應商、監管機構及其他持份者聯繫的機會。我們享受每一刻，並感謝我們收到的熱情接待以及每個人抽出寶貴時間與我們會面。

董事會已集中精力準備一項新的薪酬政策，該政策將於股東週年大會上提交予股東。我們已與投資者及其他持份者進行廣泛聯繫，我非常感謝他們的時間及建議。閣下可在二〇二四年年報第143至173頁我們的董事薪酬報告中了解更多相關資料。

我非常遺憾地與David Conner道別，他於二〇二四年十二月結束九年任期後自董事會退任。David是我上任時在任的最後一位非執行董事，我謹此感謝他在我們共事過程中作出的眾多重要貢獻。我們歡迎梁國權於二〇二四年十一月加入董事會，我非常高興地報告他已適應新環境，並已證明是董事會的寶貴補充。

我們已完成董事會及委員會檢討，並確認多項成就及改進之處。閣下可於本報告下文了解更多相關資料及一系列其他議題。

我們擁有一個傑出的董事會，他們為閣下付出了非凡的努力。董事會明智地選擇Maria作為我的繼任者，我完全相信本集團在她的領導下將會蓬勃發展。

我為過去九年所取得的成就感到驕傲，並感謝閣下在我任職期間的一貫支持。我期望董事會協助本集團繼續為股東及其他持份者帶來長遠價值。

集團主席  
José Viñals博士

二〇二五年二月二十一日

# 董事會

## 委員會標記

- Ⓐ 審核委員會
- Ⓡi 董事會風險委員會
- Ⓢ 企業文化與可持續發展委員會
- Ⓝ 管治及提名委員會
- Ⓡ 薪酬委員會
- 表示委員會主席

### 集團主席

#### José Viñals 博士 (70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會委員。

國籍：西班牙  
居於英國



**技能及經驗：**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。

**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。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。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的聯席主席。彼為國際金融協會董事會成員及布雷頓森林體系委員會董事會成員。彼亦為TheCityUK領導委員會委員、世界貿易組織總幹事商業諮詢小組成員、世界經濟論壇主席團成員及社會進步促進會董事會成員。

### 委員會

Ⓝ

### 集團行政總裁

#### Bill Winters (63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會委員。

國籍：美國／英國  
居於英國



**技能及經驗：**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。

**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直至二〇〇九年止於該投資銀行出任聯席行政總裁。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英倫銀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)。

**外部委任：**Bill現時為Novartis International AG的獨立非執行董事、自願碳市場誠信委員會的諮詢小組成員及國際救援委員會董事會顧問。

### 集團財務總監

#### Diego De Giorgi (54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會委員。

國籍：意大利  
居於英國



**技能及經驗：**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。

**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會委員。彼於二〇二二年九月獲委任為高級獨立董事。

國籍：南非  
居於南非



**技能及經驗：**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。誠如二〇二五年二月四日所公佈，於二〇二五年五月八日的股東週年大會後，Maria將獲委任為集團主席，須獲得監管批准。

**職業生涯：**二〇〇九年至二〇一九年，Maria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。Maria曾任南非國庫(前稱財政部) 總理事達七年。Maria曾任職多個跨國企業的董事會，包括Sanlam Ltd、Remgro Ltd及SABMiller plc。彼近期直至二〇二四年曾

任AngloGold Ashanti PLC主席及直至二〇二〇年十二月曾任沙地英國銀行及Public Investment Corporation Limited的非執行董事。

**外部委任：**Maria現任歷峰集團(Compagnie Financière Richemont SA)非執行董事，彼將於二〇二五年三月三十一日在該集團服務13年後退休。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。

誠如二〇二五年二月四日所公佈，於二〇二五年五月八日的二〇二五年股東週年大會後，Maria將獲委任為渣打集團有限公司的集團主席。

委員會

Ri A R N

獨立非執行董事

**Shirish Apte (72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會委員。

國籍：英國  
居於新加坡



**技能及經驗：**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、非洲及中東歐地區。

**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休。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直至二〇二二年十月，其擔任澳大利亞聯邦銀行的獨立非執行董事。

**外部委任：**Shirish是Singapore Life Pte Ltd及高領投資的獨立非執行董事，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 (69歲)**

委任日期：二〇二〇年五月。Phil亦於二〇二〇年五月獲委任為渣打銀行董事會委員。

國籍：英國  
居於英國



**技能及經驗：**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。

**職業生涯：**Phil於一九七六年加入羅兵咸永道會計師事務所(羅兵咸永道)，並於一九八六年成為合夥人。其於羅兵咸永道任職逾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，及審核委員會主席。

委員會

A Ri N

#### 獨立非執行董事

#### Linda Yueh 博士, CBE (53歲)

委任日期：二〇二三年一月。Linda亦於二〇二二年一月獲委任為渣打銀行董事會委員。

國籍：美國／英國  
居於英國



**技能及經驗：**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在擔任企業律師開始其職業生涯後，曾擔任各種學術及諮詢職務。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。她曾擔任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。她目前擔任Rentokil Initial Plc和Segro Plc的獨立非執行董事、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資公司)的主席、皇家英聯邦學會的主席、the Fidelity UK and International Foundations的受託人及Chatham House的副研究員。Linda為由英國外交大臣和文化大臣(UK Foreign and Culture Secretaries)擔任聯席主席的英國軟實力委員會(UK Soft Power Council)成員。

#### 委員會



#### 獨立非執行董事

#### Jackie Hunt (56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會委員。

國籍：英國  
居於英國



**技能及經驗：**Jackie是一名註冊會計師，其主要職業生涯位於金融服務領域。她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、羅兵咸永道及RSA Insurance)擔任多個高級管理層職位。自二〇一六年起直至二〇二一年，其為Allianz SE管理委員會的成員。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的集團財務總監，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的非執行董事及金融市場行為監管局評審小組的副主席。她亦曾擔任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



#### 獨立非執行董事

#### Robin Lawther, CBE (63歲)

委任日期：二〇二二年七月。

國籍：美國／英國  
居於英國



**技能及經驗：**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曾在摩根大通工作逾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。她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)。二〇一四年至二〇二三年，她擔任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的全球諮詢委員會成員。

#### 委員會



**獨立非執行董事**  
**鄧元鑾 (70歲)**

委任日期：二〇一九年六月。

國籍：美國  
居於中國



**技能及經驗：**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，直至二〇二一年六月。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能源（前稱開雲汽車）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**

(R) (S)

**獨立非執行董事**  
**Diane Jurgens (62歲)**

委任日期：Diane於二〇二四年三月獲委任為渣打集團有限公司獨立非執行董事。Diane亦於二〇二四年三月獲委任為渣打銀行董事會委員。

國籍：美國  
居於美國



**技能及經驗：**Diane在推動科技、產品開發以及創新實現大眾媒體及娛樂、礦業、汽車及航空航天領域的業務轉型方面擁有豐富的专业知識。

**職業生涯：**於二〇二〇年至二〇二三年，Diane擔任華特迪士尼公司的執行副總裁兼首席信息官，負責監督迪士尼的全球企業技術組織。於二〇一五年至二〇二〇年期間，Diane擔任跨國礦業及金屬公司必和必拓的首席技術官，其中大部分時間駐新加坡工作，彼負責領導資本項目交付、技術運營、網絡安全、數據

隱私及研發。於二〇一二年至二〇一五年，Diane曾於上海擔任一家中美合資企業—上海安吉星信息服務的總裁兼董事總經理。在此之前，Diane曾擔任通用汽車多個高管職位，包括在本集團多個主要市場擔任多個全球職位。

**外部委任：**Diane為華盛頓大學工程學院院長顧問委員會成員及World 50 Group的非執行董事。

**委員會**

(S) (Ri)

**獨立非執行董事**  
**梁國權 (64歲)**

委任日期：二〇二四年十一月。梁國權亦於二〇二四年十一月獲委任為渣打銀行董事會委員。

國籍：加拿大／中國(香港)  
居於香港



**技能及經驗：**梁國權為一名特許會計師，擁有綜合管理、投資管理及投資銀行業務經驗，包括在多個行業及市場（尤其是香港市場）擁有豐富的執行及非執行董事會經驗。

**職業生涯：**梁國權於香港鐵路有限公司工作逾15年，擔任多個行政職務，於二〇一五年至二〇一九年擔任其行政總裁。在此之前，彼曾於私募股權及投資銀行擔任多個要職，包括Capital Z Asia Limited合夥人、美國雷曼兄弟亞洲投資有限公司投資銀行高級副總裁以及施羅德亞洲有限公司企業融資主管及董事。梁國權的職業生涯以擔任倫敦普華永道會計師事務所（現為羅兵咸永道會計師事務所）的會計師開始，其後加入溫哥華普

華永道會計師事務所。此前，彼為怡和策略控股有限公司及文華東方國際有限公司的非執行董事以及領展資產管理有限公司（已上市的領展房地產投資信託基金的管理人）及新意網集團有限公司的非執行董事。

**外部委任：**梁國權為渣打銀行（香港）有限公司的獨立非執行董事。彼亦為香港上市的華潤置地有限公司的非執行董事、香港置地控股有限公司的非執行董事並於香港公益金、香港管理專業協會及香港房屋協會等非牟利公司的董事會擔任多項職務。

**委員會**

(A)

集團公司秘書  
**Adrian de Souza (54歲)**

**委任日期：**Adrian於二〇二二年五月獲委任為集團公司秘書。

**國籍：**英國  
居於英國



**技能及經驗：**Adrian對擔任富時100指數及富時250指數公司的公司秘書及總顧問方面擁有豐富經驗。

**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（一家富時250指數泛非洲燃料零售商）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、富時100指數公司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。

誠如二〇二三年十二月二十一日所公佈，Andy Halford於二〇二四年一月二日退任董事會成員。誠如二〇二四年二月十六日所公佈，Gay Huey Evans自二〇二四年二月二十九日起退任董事會成員及唐家成於二〇二四年五月九日退任。誠如二〇二四年十二月十一日所公佈，David Conner自二〇二四年十二月三十日起退任董事會成員。

除管治及提名委員會（主席由集團主席擔任）外，所有董事會委員會均由獨立非執行董事組成。集團主席與集團行政總裁的角色截然不同，區別已於角色說明詳情中清楚界定，詳情可瀏覽[sc.com/roledescriptions](https://www.sc.com/roledescriptions)

# 企業管治

## 渣打集團有限公司

**董事會**董事會負責本集團的管治、策略方向及業績以及在審慎有效的控制框架內實現可持續價值，本集團的文化與此相一致。董事會負責本集團與主要持份者的接洽事宜，並在董事會討論及決策過程中考慮彼等的意見及利益。董事會負責監督本集團的行為及事務，促進本集團的長期可持續成功。根據董事會的職權範圍，董事會直接負責若干事宜，包括批准本集團的長期目標、宗旨、有價值的行為、文化及商業策略。在其他方面，董事會將責任委派予其委員會，以確保獨立有效監督及審查該等事宜，並於董事會會議上聽取委員會的報告。

### 關鍵管治角色

**董事會主席**集團主席 José Viñals 負責領導董事會、確保其有效性，並與集團行政總裁共同發展及融入本集團文化。主席促進整個集團的高誠信標準及管治水平，並確保董事會、管理層、股東及其他持份者之間的有效交流及了解。

**高級獨立董事**高級獨立董事 Maria Ramos 為集團主席提供決策意見。彼之角色包括於有需要時擔任其他董事的中介，並負責評估主席的表現。倘股東擔心主席、行政總裁或其他執行董事不能解決問題或透過正常渠道不宜解決問題時由 Maria 向股東提供協助。股東可透過集團公司秘書（地址為：1 Basinghall Avenue, London EC2V 5DD）與彼聯絡。

## 審核委員會

審核委員會負責監督及檢討有關財務報告、本集團內部監控（包括內部財務監控事宜）以及由合規、金融罪行及行為風險職能、集團內部審核(GIA)及本集團法定核數師安永會計師事務所(安永)的工作。

→ 詳情見  
二〇二四年年報  
第123頁

## 董事會風險委員會

董事會風險委員會負責監督及檢討本集團的風險取向聲明、本集團風險管理系統的適當性和有效性以及本集團業務的主要風險（包括氣候風險）。此外，其考慮重大監管變動建議及盡職調查對重大收購及出售的影響。

→ 詳情見  
二〇二四年年報  
第129頁

## 企業文化與可持續發展委員會

企業文化與可持續發展委員會(CSC)負責監督及檢討本集團的文化及可持續發展優先重點。

→ 詳情見  
二〇二四年年報  
第134頁

## 管治及提名委員會

管治及提名委員會負責監督及檢討董事會和行政人員的繼任、董事會的整體成效和整個集團的企業管治問題。

→ 詳情見  
二〇二四年年報  
第137頁

## 薪酬委員會

薪酬委員會負責監督及檢討薪酬、股份計劃和其他獎勵措施。

→ 詳情見  
二〇二四年年報  
第143頁

除管治及提名委員會（主席由集團主席擔任）外，所有董事會委員會均由獨立非執行董事組成。

## 集團行政總裁

董事會將本集團的業務營運管理權賦予集團行政總裁，以便其就日常業務有效營運及管理必須的事宜獲進一步授權。集團行政總裁須就履行委派責任向董事會負責。

## 管理團隊

管理團隊成員包括集團行政總裁及集團財務總監；客戶類別行政總裁；以及全球職能部門主管，負責本集團日常管理及執行策略。

→ 詳情見  
二〇二四年年報  
第110頁

+ 董事會及各委員會的職權範圍已制定妥當，其中明確了決策責任。董事會每年根據業內最佳常規、企業管治規例及指引及有關監管規則審閱董事會及各委員會的職權範圍。職權範圍可在我們的網站 [sc.com/ourpeople](https://sc.com/ourpeople) 查閱

+ 各位董事的履歷載於第99至103頁。集團主席與集團行政總裁的角色截然不同，區別已於角色說明詳情中清楚界定，詳情可瀏覽 [sc.com/roledescriptors](https://sc.com/roledescriptors)

### 企業管治合規聲明

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）。我們將於本報告（其構成我們的企業管治報告）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](https://frc.org.uk) 及 [hkex.com.hk](https://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。

## 二〇二四年董事會活動



## 二〇二四年董事會會議出席率

	出席率	
	股東週年大會	預定會議
José Viñals (集團主席)	Y	8/8
Bill Winters (集團行政總裁)	Y	8/8
Diego De Giorgi (集團財務總監)	Y	8/8
David Conner	Y	8/8
Gay Huey Evans, CBE	Y	1/1
Phil Rivett	Y	8/8
鄧元鋆	Y	8/8
Shirish Apte	Y	8/8
Robin Lawther, CBE	Y	8/8
Jackie Hunt	Y	8/8
Linda Yueh, CBE	Y	8/8
唐家成	Y	3/3
Diane Jurgens	Y	7/7
梁國權	不適用	2/2

### 於二〇二四年退任的獨立非執行董事

Gay Huey Evans (二月二十九日)  
唐家成 (五月九日)  
David Conner (十二月三十日)

### 於二〇二四年加入的獨立非執行董事

Diane Jurgens (三月一日)  
梁國權 (十一月二日)

## 董事會會議

董事會承諾維持全面的會議日程及未來議程，確保以最有效及高效的方式利用時間。集團主席在每次預定的董事會會議之前舉行僅由獨立非執行董事出席的會議，提供機會在沒有執行董事及管理層出席的情況下討論關鍵議程項目及其他事宜。

Iain Lobban 爵士擔任董事會及其委員會有關網絡安全及網絡威脅管理的獨立顧問，彼就有關事宜多次出席董事會及委員會會議，就本集團在該領域的進展提供獨立及即時觀點。

## 我們的持份者

與主要持份者的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。

→ 請參閱第112頁與持份者的聯繫及第35頁第172條聲明。

### 持份者



# 董事會事宜

## 二〇二四年董事會討論及活動

### ↑ 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，討論策略性重點工作的進展情況、重點關注跨境及富裕銀行業務以及執行方面所面臨的挑戰。董事會得出結論—管理層正有效地實施該策略及該策略仍屬適當
- 審閱及批准二〇二五至二〇二九年企業計劃作為二〇二五年預算的編製基礎，接收集團風險總監有關該計劃與本集團的企業風險管理架構及集團風險取向聲明一致性的報告
- 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：
  - 富裕及私人銀行
  - 創新及SC Ventures
  - 使用人工智能
  - Blue Sky會議
  - 中國、印度、非洲及肯尼亞的業務。
- 定期獲得企業發展最新情況並進行討論。
- 審閱及討論本集團的可持續發展策略。
- 審閱及討論本集團的技術及營運策略的最新進展情況。
- 審閱及討論環球商業服務策略。
- 批准探索少數業務的潛在銷售，以增加對本集團富裕特許經營權的投資(在博茨瓦納、烏干達及贊比亞的財富管理及零售銀行(WRB)業務)。

### 焦點： 決定探討退出三項 非洲財富管理及 零售銀行業務

董事會批准一項決定，探討於博茨瓦納、烏干達及贊比亞的三項非洲財富管理及零售銀行業務撤資方案，以便根據本集團的策略目標將資本重新聚焦於本集團的跨境及富裕客戶業務。在作出此決定時，董事會在批准該決定前考慮本集團及業務本身的長期優勢，以及對本集團客戶、員工及監管機構的短期影響。一旦作出明確的撤資建議，董事會將仔細審查對更廣泛的持份者的影響。

持份者：



### 焦點： 策略重心

董事會支持加快策略重心的決定，即為富裕客戶提供跨境企業及投資銀行業務能力以及財富管理。在企業及投資銀行業務方面(CIB)，我們將利用我們獨特的跨境能力，專注於滿足全球最大客戶的複雜需求。在財富管理及零售銀行業務方面，我們將為富裕客戶提供的快速增長及高回報財富管理業務的投資計劃增加一倍。此項增量投資將透過重整我們的大眾零售業務以集中建立未來富裕及國際銀行客戶的強有力渠道來籌集資金。在作出此決定時，董事會考慮投資者對中期高品質增長和改善有形股東權益回報的關切，以及相關業務領域的客戶和員工的利益。

持份者：



### ↓ 風險管理

- 接收並討論管理層有關資訊及網絡安全(ICS)事項的簡報，並注意到成功交付資訊及網絡安全策略計劃，將資訊及網絡安全風險轉變為穩態。
- 審閱亞洲數據中心更換及升級項目的工作。
- 接收並討論中國數據主權風險。
- 審閱及討論集團風險總監的風險報告。
- 審閱英倫銀行第二個處置可行性評估結果。
- 與審慎監管局(PRA)就其二〇二四年定期總結會議函件中的調查結果進行溝通。
- 評估繼續加強本集團風險文化的進展。
- 批准本集團二〇二五年風險取向，其中包括對主要風險的考慮。
- 批准本集團二〇二四／二〇二五年度的保險範圍
- 批准對企業風險管理架構作出的重大變更。



### 財務及表現

- 監察本集團的財務表現。
- 批准二〇二三年全年及二〇二四年半年業績。
- 監督及評估本集團資本實力及流動資金狀況。
- 監督監察「提效增益」(FFG)計劃的實施情況。
- 考量本集團的資本管理及回報方式、批准二〇二三年末期股息及二〇二四年中期股息以及兩個股份回購計劃。
- 獲得並討論有關本集團二〇二四年重要投資計劃的半年度最新情況。
- 審閱本集團分部及國家財務報告的變化。
- 獲得並討論有關投資者關係事宜的半年度最新情況。
- 審閱二〇二四年本集團及管理團隊計分表。

#### 焦點： 股份回購

於二〇二四年，董事會批准兩次股息派發，並宣佈回購總額為25億元的普通股。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。鑒於成功完成二〇二四年回購，加之二〇二四年總計每股普通股37仙的股息以及今日宣佈的新增回購15億元，我們穩步邁向三年累計股東分派80億元的目標。

持份者



### 員工、文化及 價值觀

- 批准本集團英國及澳大利亞的現代反奴隸制聲明。
- 討論有關本集團員工策略的進展。
- 考量為實現本集團文化願景而完成的工作，並從全球僱員聯繫調查「My Voice」中了解本集團的文化。
- 獲得於近期作出多項委任後，管理團隊及高級管理層繼任計劃的最新進展情況。
- 審閱董事會多元化政策，結論是無需作出任何變更。
- 檢討二〇二三年至二〇二四年有關本集團「暢所欲言」計劃運行及成效最新情況的年度報告。



### 外圍環境

- 討論有關全球經濟的宏觀經濟及地緣政治不利因素與有利因素（包括其對本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：
  - 全球背景及全球銀行的作用
  - 科技在銀行業中的影響力
  - 全球地緣政治前景
  - 中東和以色列—加沙—真主黨衝突的影響
  - 監管的发展及更新情況。



### 管治

- 監測企業管治的發展及趨勢，英國及香港上市規則變動的影響以確保本公司的管治架構仍然合規。
- 每次預定會議收到董事會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。
- 批准委任兩名新獨立非執行董事Diane Jurgens和梁國權加入董事會，以及董事會委員會成員的變更。
- 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。
- 授權與董事獲外部委任有關的潛在利益衝突。
- 於批准二〇二五年行動計劃前討論二〇二四年內部推動的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，以確認其反映最佳實踐及相關規則。
- 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（請參閱第113頁）。

# 董事會培訓及發展情況

## 董事入職

加入董事會後，我們的董事獲提供量身定制的全面入職計劃。

### Diane Jurgens

Diane Jurgens於二〇二四年三月一日獲委任為獨立非執行董事兼企業文化與可持續發展委員會成員。彼接受正式入職計劃，包括與現任董事會成員、業務和職能主管及外部法律顧問舉行會議，並接受有關我們的業務以及董事職責、治理規定、策略、風險、金融及銀行等主題的量身定制培訓課程，以及深入探討與其企業文化與可持續發展委員會成員相關的主題。於二〇二四年二月十四日，Diane根據香港上市規則第3.09D條的規定接受適用於香港上市公司董事的職責培訓，並確認彼了解該等職責。Diane在年底加入董事會風險委員會，並正為此開展入職計劃。彼亦走訪部分主要市場，包括四月的上海和北京、六月的孟買和十一月的奈洛比海外董事會之旅，以及與本集團管理團隊一起到訪硅谷及訪問新加坡，在此彼會見高級管理人員。Diane亦參加在紐約舉行的金融服務會議，彼在會上接觸美國高級管理團隊成員。

## 梁國權

梁國權於二〇二四年十一月獲委任為獨立非執行董事。梁國權接受入職計劃，包括與現任董事會成員、業務和職能主管及外部法律顧問舉行會議，並接受有關我們的業務以及董事職責、治理規定、策略、風險、金融及網絡／人工智能等主題的量身定制培訓課程，以及深入探討與其審核委員會成員相關的主題。於二〇二四年十月二日，梁國權根據香港上市規則第3.09D條的規定接受適用於香港上市公司董事的職責培訓，並確認彼了解該等職責。

管治及提名委員會審查所有新任獨立非執行董事的入職培訓計劃。委員會認為，所有新任獨立非執行董事的入職培訓計劃進展良好。

## 持續培訓

持續進行的發展計劃確保董事充滿信心以誠信領導，並且推廣本集團的文化、宗旨及價值觀。強制性學習及培訓亦乃英國高級經理及認證制度要求進行的董事適合性及適當性評估的重要要素。年內，所有董事均接受一系列主題的強制性學習、簡介會、客座發言人的演講及廣泛議題的論文，以確保彼等隨時掌握最新動態，並保持董事會的高效性。下表載列董事於二〇二四年接受培訓的進一步實例。

## 二〇二四年董事培訓概覽

	可持續 立場聲明	人工智能	地緣政治前景： 二〇二四年選舉 及其對全球秩序 演變的可能影響	審核及企業 管治社會化	復原及處置 董事會 模擬演習	Blue Sky會議	模型 風險管理	董事 職責及監管 最新進展
José Viñals	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bill Winters	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diego De Giorgi <sup>1</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Shirish Apte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
David Conner <sup>2</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jackie Hunt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diane Jurgens <sup>3</sup>	不適用	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Robin Lawther	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maria Ramos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Phil Rivett	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
唐家成 <sup>4</sup>	✓	✓	✓	✓	不適用	不適用	不適用	不適用
鄧元鋆	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Linda Yueh	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
梁國權 <sup>5</sup>	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	✓	✓

- 1 Diego de Giorgi於二〇二四年一月三日加入董事會
- 2 David Conner於二〇二四年十二月三十日退出董事會
- 3 Diane Jurgens於二〇二四年三月一日加入董事會
- 4 唐家成於二〇二四年五月九日退出董事會
- 5 梁國權於二〇二四年十一月二日加入董事會

- ✓ 參與會議的董事
- ✓ 董事未能參與會議但已接收任何相關材料，有機會向集團主席及集團公司秘書提問及觀察結果

二〇二四年，董事會成員接收外交官、政治顧問及政治家、著名經濟學家、央行及前國際組織領導人的情況介紹，並與彼等就地緣政治前景演變、中東衝突的影響、美國新政府的潛在影響、全球銀行的作用、科技在銀行業的力量及影響、監管發展及全球宏觀經濟環境等主題進行交流。

### 委員會培訓

董事會各委員會成員亦接受與其各自委員會相關的培訓。二〇二四年，董事會風險委員會接受包括內部資本充足評估流程(ICAAP)及內部流動資金充足評估流程(LAAP)以及交易風險等主題的培訓。審核委員會接受有關英國守則下重大控制的建議方法及對制裁進行深入了解的培訓。企業文化與可持續發展委員會接受有關大自然及生物多樣性的培訓。

### 個人績效

集團主席領導對個別董事於二〇二四年的績效進行績效檢討。這些一對一會議考慮：

- 彼等在核心能力方面的表現，包括彼等在會議上提出的質疑及行為，以及董事會對董事的期望
- 董事為本集團投入的時間，包括(倘適用)任何外部利益的潛在影響
- 其持續發展及培訓需要
- 董事會的組成及更新
- 彼等在本集團內的參與度。

該等績效檢討被用作在股東週年大會上股東推薦重選董事的依據，並協助集團主席自行評估董事會的成效。此外，集團主席亦負責每年根據英國高級經理及認證制度評估本公司獨立非執行董事及集團行政總裁的適合性及適當性。已就各獨立非執行董事及集團行政總裁是否適合及適當進行評估，且並無發現與適合性及適當性有關的事宜。集團行政總裁已對集團財務總監進行類似評估，亦未發現問題。

### 集團主席的績效

高級獨立董事Maria Ramos審閱了José Viñals作為集團主席的績效，分別會見每位董事，聽取彼等的反饋意見，並與其分享綜合所得的反饋。

### 時間投入

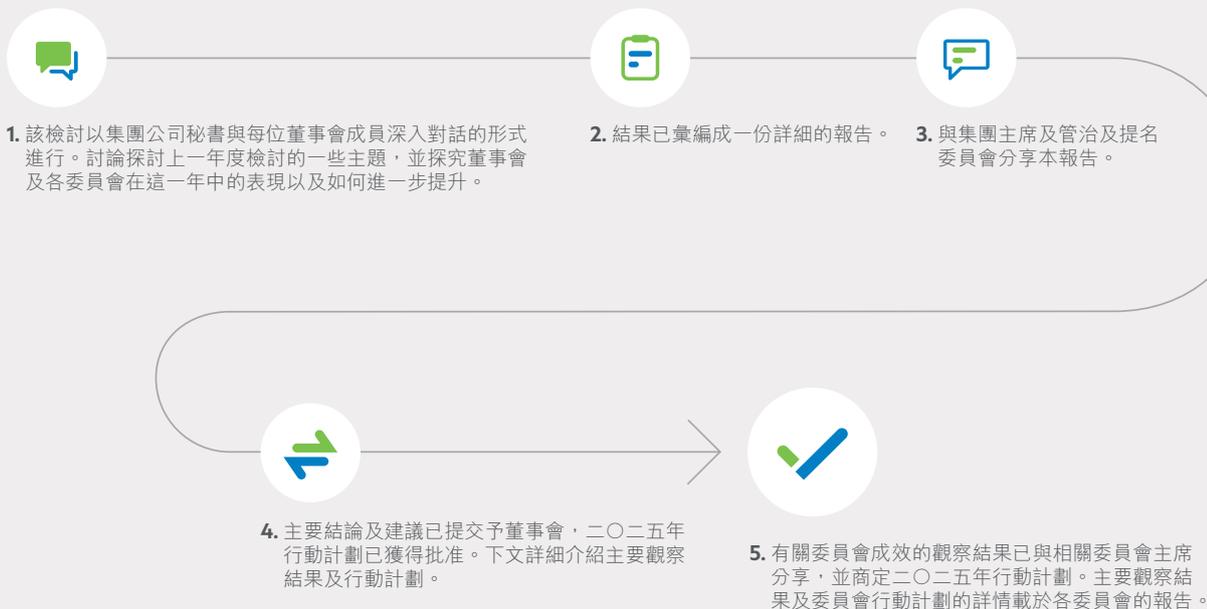
我們的獨立非執行董事投入充足的時間履行其作為渣打董事的責任。通常根據我們的估計，每名獨立非執行董事花費遠超其預期的時間投入履行董事會相關職責。

### 尋求獨立建議

全體董事均可尋求集團公司秘書的建議。集團公司秘書向董事會提供支援，並負責向董事會提供管治事宜方面的意見。如董事履行董事職責時亦有需要尋求獨立專業意見，則費用由本集團支付。

# 董事會成效

## 二〇二四年內部董事會績效檢討流程



### 二〇二四年行動計劃進展

二〇二四年行動計劃載列二〇二三年進行內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二〇二四年行動計劃，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。

### 二〇二四年內部成效檢討的主要觀察結果

- 董事會對其在充滿挑戰的年度中的表現非常滿意，年內其監控潛在的地緣政治變化。除其監督業務的主要作用外，其亦監督多名新董事的入職及新主席的選擇。
- 董事認為董事會在設定及推進其重点工作方面仍然有效，關注股價的主要驅動因素產生積極影響。
- 董事會議程更加注重新策略。文件的重點及篇幅均有所改善，但仍有進步空間。
- 與持份者的溝通持續有效。董事有較多機會與客戶、僱員、股東、其他投資者及監管機構會面，大部分集中在對中國、印度及肯尼亞的市場走訪上。然而，董事認為董事會可有更多機會與客戶會面，並希望看到更多的議程時間用於客戶及競爭對手分析。

- 董事擁有合適的人才組合，並能較好地協同工作，主席仍備受推崇並具影響力。
- 董事會已聽取外部及內部發言人對一系列業務、地緣政治、經濟、技術及可持續發展議題的見解。

### 二〇二五年行動計劃

- 繼續改善議程重點放在策略項目上，同時確保維持健全的控制環境監督，並繼續應對不斷變化的挑戰。
- 繼續改進董事會文件的重點，以明確訂明關鍵事項，並包括相關假設以供審議。
- 減少董事會與委員會之間的重複，同時確保董事會及時了解委員會職權範圍內的關鍵事項。
- 增加客戶會面、競爭對手分析及監督本集團轉型計劃的時間。

## 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(但不限於)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。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單獨非執行董事判斷的關係或情況。

## 外部董事及其他商業利益

董事會成員擔任外部董事職務及擁有其他外部商業利益，有關詳情載於第99至103頁的履歷內。我們深知，任職於其他企業董事會以及其他商業、顧問及慈善活動所帶來的巨大裨益。

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的董事職位要求及有關「擔任過多公司董事職務」的股東指引。

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，董事會已授權集團主席作出相關批准。在給予任何批准前，會考慮潛在的利益衝突，若發現任何衝突，會尋求適當的承諾，並採取保障措施。

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)。

# 董事會與持份者的聯繫

考慮持份者的意見不僅為董事會決策的重要組成部分，亦為董事會考慮我們的宗旨、價值觀及策略的重要組成部分。年內，董事與持份者集體及單獨聯繫。與我們跨市場的持份者舉行的非正式及正式會議有助獨立非執行董事全面了解彼等的觀點及本集團活動的影響。

## 客戶及供應商

與客戶保持富有成效且可持續的關係是重中之重。於整個二〇二四年，董事在我們的業務範圍內與客戶會面，以瞭解其發展需求。本年度，董事會拜訪了北京的電子商務、科技及人工智能客戶，以及上海的金融科技客戶及供應商，並在孟買、上海及奈落比為客戶舉辦活動。

## 僱員

董事會非常重視各層面員工的聯繫，以確保在決策中聽取並反映同事的意見。其透過以市場為導向的參與保持雙向對話，使董事會聆聽並更好地了解各市場同事的生活經歷，此舉對董事會監督、支持並在必要時挑戰管理層實施其人員策略非常重要。

董事會繼續採用英國守則中規定的另一種與員工聯繫的方法。強化模式於二〇二四年首次全年運行，旨在改進董事會成員收集及分享從業務部門同事處獲得的反饋意見的方式，並以此為從僱員調查及其他僱員反饋工具獲得的資料提供額外保證。二〇二四年，董事會在特別安排的會議中正式與上海、孟買及奈落比等多個市場的同事會面。



## 僱員 (續)

在該等會議之前，董事獲簡要介紹各個市場的情況，包括年度僱員聯繫調查(「My Voice」)提供的當地趨勢以及當地及地區管理團隊提供的其他相關數據。從該等會議中搜集的反饋意見其後在適當的情況下與企業文化與可持續發展委員會及其他持份者分享。透過該等會議，董事能夠了解各個市場的同事們共同面臨的挑戰、取得的成功、關注的問題及出現的機遇。

除這一強化模式外，本集團亦實施一項全面的僱員傾聽計劃，透過該計劃，董事會有機會了解僱員的不同觀點。該等工具包括年度僱員聯繫調查、持續傾聽計劃、生命週期調查以及對特定重點領域(如彈性工作制及績效管理)的診斷研究。

➔ 有關全體僱員聯繫的詳情，請參閱二〇二四年年報第188頁。

董事會亦了解本集團舉報計劃的運作情況及根據本集團舉報計劃提出的問題主題。

➔ 有關「暢所欲言」的進一步詳情，請參閱第89頁。

## 監管機構及政府

董事會以集體或個人的方式，與我們全球業務所在地的多個司法管轄區的相關政策制定者及監管機構進行溝通，包括如英國、歐盟、中國、新加坡及印度等。討論的議題包括金融服務監管格局的變化、數碼資產及可持續金融等領域新監管的发展，以及全球範圍內規則分散的問題。

## 投資者

年內，我們繼續執行全面聯繫的計劃(包括與投資者顧問團體及信貸評級機構)，並向其提供我們為提升回報而轉型業務所取得的最新進展。

年內，集團主席及董事會的其他董事與投資者及顧問投票機構有直接聯繫，並從投資者關係及集團秘書團隊定期獲得市場發展報告等最新消息。除與投資者舉行較多場雙邊會議外，集團主席率先與股東聯繫，並與其他董事會成員一起主持二〇二四年股東週年大會。

## 投資者 (續)

集團主席於二〇二四年十一月與董事會各委員會主席共同主持了虛擬招待活動。集團主席介紹本集團策略的最新情況，包括可持續發展方面的情況，而董事會各委員會主席則介紹各委員會於本年度工作的最新情況。活動過後是關於渣打網絡安全的簡報及問答環節。

Bill Winters及Diego De Giorgi為二〇二四年本集團的主要發言人，且於個人或小組會議上與現有股東及潛在投資者進行廣泛交流。渣打集團有限公司財富管理及零售銀行業務行政總裁徐仲薇主持虛擬富裕投資者研討會，提供了富裕業務的概況以及對進一步發展業務的策略及建議的見解。

薪酬委員會主席就即將舉行的股東週年大會上向股東提呈的新薪酬政策提案進行投資者諮詢。更多相關詳情載於薪酬報告內。

本年度的股東週年大會於二〇二四年五月十日舉行，是董事會與零售股東聯繫的重要機會，股東可就本集團近期的業績及策略性重點工作進行討論。股東提出的問題涉及廣泛的議題，包括本集團的策略、客戶轉型計劃、生物多樣性、中國市場及可持續金融業務。所有董事會提呈的決議案均獲通過。我們仍然非常感謝股東的支持。

## 社會

董事會對了解及考慮我們開展業務的社區及環境的需求高度重視。董事利用董事會前往北京出差的機會，與大學生一起參加青年職業指導工作坊。在上海，董事會成員與企業家會面，彼等為我們社區項目（本行在中國的標誌性Futuremakers計劃社會企業支援項目(Social Enterprise Support Project)及女性企業家計劃）的受益人。在孟買，董事參觀渣打Futuremakers資助的殘疾人士培訓設施，該設施提供核心就業技能培訓，例如數碼素養、數碼問題解決、軟性技能及職業準備，並與計劃的學生進行互動。在奈落比，我們與董事會成員及集團管理團隊一起為Futuremakers參與者及其校友舉辦「導師之家」(mentor's den)。



## 附屬公司

二〇二四年，集團主席及獨立非執行董事透過各類論壇與本集團附屬公司進行溝通。

集團主席出席香港董事會會議。彼亦出席年度審核、董事會風險及薪酬委員會主席與附屬公司的電話會議；並積極與附屬公司主席及獨立非執行董事進行市場訪問。

渣打香港及Standard Chartered Bank (Singapore) Limited (SCBSL) 審核委員會主席每年出席渣打集團有限公司／渣打銀行審核委員會會議，而審核委員會主席則出席渣打香港及SCBSL審核委員會會議，並概述渣打集團有限公司／渣打銀行審核委員會的重點範疇。於三月（全年業績公佈後），審核委員會主席與附屬公司審核委員會成員舉行年度全球電話會議，與會者聆聽渣打集團有限公司／渣打銀行審核委員會的工作重點，並獲鼓勵提問。作為安永年度績效及成效檢討的一部分，附屬公司審核委員會主席獲邀透過結構化問卷就我們的法定核數師的成效發表意見。於海外董事會訪問期間，審核委員會主席及其他成員與當地的審核委員會主席、集團內部審核主管及安永合夥人會面。

董事會風險委員會主席與附屬公司董事會風險委員會主席舉行年度視頻會議。本年度，於電話會議期間討論的項目包括：二〇二四年期間董事會風險委員會的優先事項及重點、外部環境以及集團首席風險主任的優先事項。渣打香港及SCBSL的風險委員會主席參加一次集團董事會風險委員會會議，而董事會風險委員會主席參加一次渣打香港風險委員會會議。

薪酬委員會主席召開視頻會議，而附屬公司的薪酬委員會主席與負有薪酬職責的附屬公司的董事會主席出席會議。集團主席、集團薪酬委員會其他成員以及人力資源部、薪酬部的高管以及企業秘書亦參加此次電話會議。電話會議促進集團薪酬委員會與附屬公司薪酬委員會之間的知識共享及最佳實踐，並提高我們市場上廣大員工對優先事項的認識。討論的主題包括：二〇二四年酌情獎勵方法的變動；關鍵信息；薪資考量；取消2:1獎金上限；二〇二五年董事薪酬政策；及本行僱員表彰平台「Appreciate」。

➔ 有關本集團如何更廣泛與其持份者溝通的進一步詳情載於第35至41頁。

## 委任渣打集團有限公司新集團主席

José Viñals作為集團主席的九年任期將於二〇二五年十月屆滿，董事會於二〇二三年底開始在全球範圍內物色繼任者，最終任命Maria Ramos為集團候任主席，接替José。

### 流程的早期階段

- 董事會成員受邀表示有無興趣擔任這一職務，Maria接受了邀請
- Maria通常會以本公司高級獨立董事的身份領導遴選工作，但鑒於她對這一職位感興趣，本公司成立了遴選小組來領導遴選工作。遴選小組由非執行董事組成，由管治及提名委員會成員Phil Rivett擔任主席
- 遴選小組商定了職位要求草案
- 幾家領先的國際獵頭公司受邀為這一任務進行推介，隨後Spencer Stuart\* 獲委任為這一流程提供支持
- 遴選小組根據執行董事的意見，商定了最終的職位要求。他們非常謹慎，以確保該職位要求支持本集團的策略性重點工作，並包括該職位所需的技能、經驗和知識以及個人特質。

### 長名單

- Spencer Stuart提交了一份多元化的全球候選人名單，並進行了廣泛討論。Spencer Stuart隨後被要求收集一些候選人的補充資料，以確保適合性
- 遴選小組隨後商定了一份經過完善的潛在外部候選人短名單，Spencer Stuart與他們進行了接觸。

### 短名單

- 入圍候選人首先與Spencer Stuart及Phil Rivett會面，以向彼等詳細介紹職位、我們的期望，並評估彼等的意願及適合性
- 然後，遴選小組成員與執行董事一起對餘下候選人進行面試，並根據商定的職位要求對彼等進行衡量
- Spencer Stuart為每位最終候選人撰寫了報告，其中包括詳細的評估及參考資料。

### 最終階段

- 反饋意見隨後被記錄在案，並在遴選小組及執行董事會議上進行討論。隨後向董事會作出建議
- 董事會（不包括Maria）隨後開會討論了Maria的候選資格，該候選資格獲得一致認可，惟仍須獲得多項監管及其他外部批准。彼等的決定乃基於彼等與其合作的經驗、Spencer Stuart的報告及與其的面試，這一切表明其：
  - 作為前銀行行政總裁，對本集團及銀行業有深刻的認識及理解
  - 具有豐富的國際非執行及主席經驗，對主要管治問題有深刻理解
  - 具備誠信、專業聲譽、能力、知識廣度及勝任資格
  - 在商業、政府、金融及政策方面具有豐富的經驗
  - 具有廣泛的國際經驗、強大的國際網絡及在新興市場營運的經驗。

### 公告

尚未完成的批准已取得足夠進展，令董事會有足夠信心於二〇二五年二月四日宣佈其有條件獲委任。

\* Spencer Stuart為獵頭公司自願行為守則的簽署人。彼等亦為渣打集團的人力資源部門提供領導力諮詢、高級管理人員尋聘及評估服務。

## Maria Ramos



正如上文所強調，在整個遴選過程中，Maria展示了彼作為公共和私營部門領導者以及銀行家的豐富經驗。彼具有很強的國際視野，尤其了解新興市場和發展中市場。作為一名訓練有素的經濟學家，Maria於一九九五年至二〇〇三年擔任國庫總理事期間，在南非種族隔離時期後的經濟及公共財政改革中發揮了關鍵作用。於二〇〇四年至二〇〇九年，彼獲委任為國有貨運及物流服務提供商Transnet Ltd的行政總裁，在此期間，Transnet在財務、文化及營運方面都經歷了重大轉變。Maria於二〇〇九年至二〇一九年擔任Absa的

集團行政總裁長達十年，期間彼成功應對了全球金融危機，將Absa擴展為一家泛非金融服務提供商，業務遍及12個非洲市場，並在巴克萊銀行剝離控股權後管理其轉型。Maria於二〇一九年退任執行崗位，並繼續擔任多個董事會的獨立非執行董事，包括國際上市公司及諮詢集團（有關該等職位的更多詳情，請參閱第99頁）。最近，Maria擔任全球領先的礦業公司AngloGold Ashanti Limited的主席（二〇二〇年至二〇二四年），期間彼為公司重大而複雜的企業重組提供戰略領導及監督。

# 董事薪酬報告



「重新平衡董事薪酬，  
加強薪酬與績效掛鈎，  
並激勵超額績效」

本人欣然提呈截至二〇二四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釐定執行董事及廣大員工薪酬方面的工作及決策。現行董事薪酬政策在二〇二四年全年按擬定用途運行，激勵與本集團策略有關的業績，並與持份者保持協同。

本報告亦載列我們將於二〇二五年五月舉行的股東週年大會上提呈股東投票表決的二〇二五年至二〇二七年期間新董事薪酬政策的詳情。

委員會的決定乃基於經審慎考慮各種因素後做出，包括本集團整體表現、市場經濟環境，以及為員工提供公平及適當薪酬的必要性。

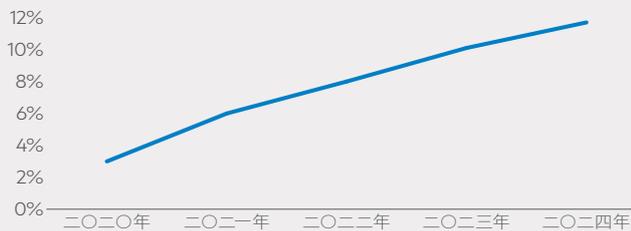
## 主要章節

- 第122頁 薪酬一覽
- 第124頁 薪酬的協同
- 第126頁 董事薪酬政策

有關董事薪酬報告的全文，請參閱二〇二四年年報。

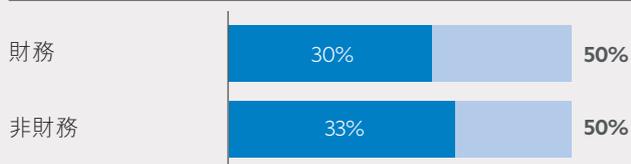
## 我們於二〇二四年的表現

### 有形股東權益回報表現



本集團在過去兩年取得重大進展的基礎上，於二〇二四年錄得強勁表現，包括有形股東權益回報(RoTE)按年大幅上升(160個基點)至11.7%(按基本基準計算)。除稅前基本溢利較去年上升21%(按固定匯率基準計算)。該等正向業績反映了我們在戰略方面的強大執行力，將差異化的跨境能力與領先的財富管理專業知識相結合，專注於業務的可持續發展。

### 本集團記分表



本集團記分表為63%。其中，30%(滿分50%)與財務業績有關，包括：基本收入按年增長13%；超額完成我們可持續財務收入及銷售目標；有形股東權益回報增長；及實現成本目標。剩餘33%(滿分50%)與非財務目標的實現有關，包括令客戶滿意的強勁表現及在可持續發展及生產力目標方面的表現。

委員會並無酌情削減公式化記分表結果。

[更多詳情請參閱二〇二四年年報第157及158頁](#)

**63%** 本集團記分表結果

### 財務主要績效指標

除稅前溢利	普通股權一級資本比率	有形股東權益回報	股東回報總額
<b>68.11億元</b>	<b>14.2%</b>	<b>11.7%</b>	<b>47.5%</b>
↑21%(基本基準)	↑19個基點	↑160個基點(基本基準)	二〇二三年: 9.4%

## 二〇二四年薪酬決策概要

- 本集團在財務及非財務指標方面的表現都非常強勁，委員會已就薪酬做出決定，以反映這一表現及我們目標的實現情況。
- 二〇二四年酌情獎勵為16.90億元，較二〇二三年增長7%，反映了本集團的業績及承受能力，二〇二五年全球平均加薪2.5%。
- 執行董事、集團行政總裁Bill Winters及集團財務總監Diego De Giorgi的年度獎勵為最高金額的66%，分別為1,461,874英鎊及958,320英鎊。
- 二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃獎勵的預期業績結果為88%。
- 二〇二四年行政總裁及集團財務總監的個人薪酬總額分別為10,655,707英鎊及2,769,259英鎊。
- 通過年度及長期獎勵記分表，對包括執行董事在內的所有本集團員工的獎勵繼續與本集團的策略性重點工作保持一致。

### 本集團整體薪酬

#### 二〇二四年年度酌情獎勵

於釐定適當的獎勵資金時，委員會審議了本集團的記分表結果以及其他因素，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。

於檢討該等因素後，委員會設定了16.90億元的年度獎勵資金，較二〇二三年增加7%。

#### 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)
1,690	7	9

#### 集團範圍的措施

我們的公平薪酬約章繼續指導獎勵的設計及發放。於二〇二四年，我們見證了根據約章推出的措施帶來的裨益，超過2,000名父母使用了我們更新的全球育兒假政策。我們擴大更年期支持，加強全球員工援助計劃以及推出如緊急護理及神經多元性支持等本地福利，繼續加強對重要生命階段的支持。

我們進一步植入持續反饋、輔導及開放式雙向績效反饋，並在可變薪酬結果中增加了個人績效差異。

於二〇二四年，我們亦推出了「Appreciate」這一全球表彰平台，通過該平台，同事們可以相互慶祝彼此的成就，並透過獎勵積分來表彰彼等為踐行我們的價值行為所作的努力，積分可兌換禮品。自推出以來，已進行了約700,000次表彰。

我們的二〇二四年多元、平等及共融影響報告進一步詳述公平薪酬約章，亦包括我們的多元化薪酬差距披露及分析，以及我們為提高本集團內性別及種族代表性而採取的行動詳情。

[+ 我們的多元、平等及共融影響報告可在此處查閱：  
sc.com/fairpayreport](https://www.hsbc.com/fairpayreport)

#### 二〇二五年薪酬

二〇二五年全球平均加薪幅度為2.5%。與往年一樣，加薪將主要集中在初級員工及具有戰略重要性的領域。對於該等獲得加薪的員工，平均加薪幅度約為7%，其中南亞及非洲的加薪幅度高於平均水平，反映了生活成本方面的持續挑戰。

#### 二〇二四年執行董事薪酬

##### 執行董事的年度獎勵

Bill及Diego的年度獎勵乃主要基於本集團記分表，輔以個人業績因素。

二〇二四年，委員會經計及對Bill和Diego的個人業績評估，批准以下年度獎勵結果。鑒於二〇二四年本集團的業績非常強勁以及Bill和Diego的重大個人貢獻，委員會信納該等獎勵適當。

	二〇二四年年度 獎勵(英鎊)	佔最高金額 百分比	同比變動 (百分比)
Bill Winters	1,461,874	66	0
Diego De Giorgi	958,320	66	-

[➔ 進一步詳情請參閱二〇二四年年報第157至160頁](#)

#### 二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃獎勵

二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃獎勵到期，將於二〇二五年三月開始歸屬，預測業績結果為88%，基於11.7%的有形股東權益回報業績、高於上四分位數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，即二〇二五年三月進行評估。這一預測結果所產生的價值基於截至二〇二四年十二月三十一日的三個月平均股價，並包含在Bill的個人薪酬總額。Diego並未參與該獎勵。

	股份獎勵價格 (英鎊)	股份估價 (英鎊)	二〇二二年至 二〇二四年長期 獎勵計劃獎勵的 預期結果(英鎊)
Bill Winters	4.876	9.197	6,125,761

委員會已審閱導致二〇二四年結果的評估，並信納其反映三年期間的正面表現。此外，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。價格差異不大，因此委員會認為沒有意外收益。

[+ 進一步詳情請參閱二〇二四年年報第161及162頁](#)

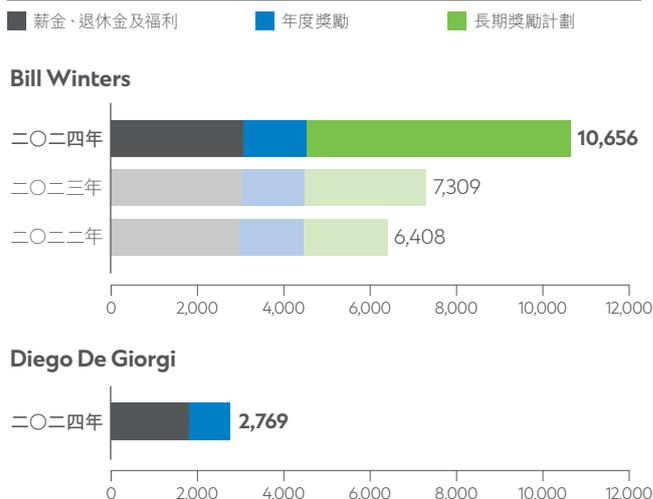
## 二〇二四年的個人薪酬總額

二〇二四年年度獎勵及二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃的預計表現結果導致二〇二四年Bill的個人薪酬為10,655,707英鎊，Diego的個人薪酬為2,769,259英鎊。就Bill而言，二〇二四年的個人薪酬同比增長46%。Bill的固定薪酬與二〇二三年相同，年度獎勵為1,461,874英鎊，與二〇二三年持平。個人薪酬增加主要受二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃結果帶動，反映了本集團在過去三年的持續強勁表現以及我們的股價在最近幾個月的大幅上漲。

→ 進一步詳情請參閱二〇二四年年報第156頁

Bill的二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃獎勵將在未來五年內按比例歸屬，每次歸屬後還有一年的保留期，這進一步加強了薪酬結果與股東利益及本集團長期表現的一致性。

## 二〇二四年的個人薪酬總額 (千英鎊)



## 二〇二五年董事薪酬政策

- 新政策是多年來最重大的變革，因此，我們在整個審查過程中與主要股東進行了廣泛的溝通，並保持最大的透明度。彼等的反饋和支持對我們宣傳新政策至關重要。
- 取消銀行浮動薪酬的監管上限，讓我們有機會重新平衡薪酬總額，由固定薪酬轉為與表現掛鈎的可變薪酬，激勵表現出色的員工，加強執行董事獎勵與股東體驗的一致性。
- 行政總裁及集團財務總監的執行董事薪金分別大幅減少40%及33%。
- 倘年度獎勵及長期獎勵計劃均實現100%的業績結果，則行政總裁及集團財務總監的最高薪酬總額分別為1,310萬英鎊及770萬英鎊。
- 與業績掛鈎的獎勵在薪酬總額中所佔比例較大（最高約為85%），其中與股價掛鈎的長期獎勵計劃所佔權重較大。
- 簡化年度獎勵及長期獎勵計劃績效記分表，更加強調財務指標。
- 對行政總裁及集團財務總監的持股要求將分別提高至薪金的500%及400%。

委員會正在尋求股東批准新的三年期董事薪酬政策。過去十年來，我們的政策必須符合歐盟規定的銀行可變薪酬上限，該上限在英國脫歐後被英國立法保留。可變薪酬上限的有效期為二〇一四年至二〇二三年，對於被認定為重大風險承擔者的僱員（包括執行董事），可變薪酬不得超過固定薪酬的200%。

委員會對取消可變薪酬上限表示歡迎，原先設定上限的結果出人意料，即提高了固定薪酬，同時降低了與業績掛鈎的可變薪酬。取消上限使我們有機會為執行董事和廣大員工制定新方針，提高基於表現的激勵在薪酬總額中所佔比例，使之與股東利益保持一致，並與全球銀行同業的政策相比具有競爭力。

在制定擬議的董事薪酬政策時，我們諮詢了約60%的股東、代理顧問（如機構股東服務公司、投資協會及Glass Lewis）以及其他重要持份者（包括審慎監管局和金融市場行為監管局）。

我們在二〇二四年比往年更早開始諮詢，讓我們有機會與主要股東及代理顧問一起檢驗我們的初步想法，自此舉行了40次獨立諮詢會議。我們收到了寶貴的意見，包括支持重新平衡薪酬總額，使之與表現掛鈎的可變薪酬原則，且傾向於簡單、透明和以財務指標為權重的記分表。這些反饋意見有助於制定擬議的薪酬政策，我們將於二〇二四年底至二〇二五年初與主要股東和代理顧問再次對該政策進行檢討。

此外，我們的股東和代理顧問強調了解釋我們所作決定背後想法的重要性，我們已在本報告中盡可能清晰地闡明這一點。

**大幅削減固定薪酬，增加與表現掛鈎的可變薪酬機會**  
 在檢討我們重新平衡薪酬總額的方法以及設定一個適當的新最高薪酬機會時，我們考慮了倘我們取消Bill薪酬中的股份成分（此乃因應上限而引入），並以浮動薪酬取代，則彼的最高薪酬機會會是多少。我們的計算方式與二〇一四年引入上限時將可變薪酬轉換為固定薪酬的方式相同。

**二〇一四年背景**

於二〇一四年，為遵守上限，同時亦認識到固定薪酬相對於與業績掛鈎的「有風險」可變薪酬具有保證性質，固定薪酬每增加1英鎊，我們將就高管的可變薪酬金額減少3英鎊。

就Bill而言，倘取消彼目前固定薪酬中的股份部分，並採用相同的可變薪酬與固定薪酬的對調比率，則彼的最高薪酬總額將達到1,110萬英鎊。

此外，委員會審慎考慮了於二〇一四年推行上限以來執行董事薪酬機會的演變。Bill自二〇一五年獲委任以來的10年間，其固定薪酬總額及因此而獲得的最高薪酬和目標（即50%的業績結果）薪酬總額的機會的增加不到0.5%。這導致：

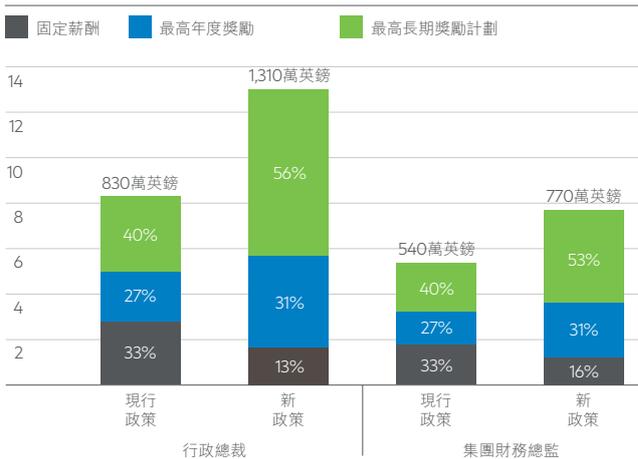
- 與不受薪酬上限規限的公司相比，行政總裁薪酬的競爭力受到侵蝕。過去10年，富時100指數成份股公司行政總裁的最高收入機會平均增幅為20%左右，而在目標機會方面，平均增幅超過30%。
- 內部薪酬壓縮加劇，對於高管級別以下的高級僱員，我們擁有更大的靈活性來增加固定薪酬，因此彼等的最大薪酬機會接近或高於執行董事的薪酬水平。

為解決該等問題，委員會建議為Bill及Diego的最高薪酬機會分別為1,310萬英鎊及770萬英鎊，同時增加獎勵部分，以便在固定薪酬（佔最高薪酬機會比例，Bill為13%，Diego為16%）及與業績掛鈎的可變薪酬（Bill為87%，Diego為84%）之間進行適當組合。

僅尚年度獎勵及長期獎勵計劃記分表實現100%的績效結果，Bill及Diego的最大薪酬機會才會實現。委員會一貫設定有彈性的目標，並一直非常努力地評估業績，過往記分表結果證明了這一點。同樣，我們在二〇二五年記分表中設定了有彈性的目標，包括將長期獎勵計劃記分表中的最高有形股東權益回報結果水平設定為14.5%。在此基礎上，我們相信該政策將激勵實現為股東創造重大回報，並在實現這一目標時適當獎勵我們的執行董事，從而將獎勵薪酬與改善的股東結果掛鈎。有關完整記分表的詳情，請參閱二〇二四年年報第171頁（年度獎勵）及第172頁（長期獎勵計劃）。

此外，可變薪酬偏重於長期獎勵，長期獎勵以股份形式發放，於三年績效期後開始歸屬，並根據薪酬條例進行扣減及退還，目前最長退還期為自授予日期起計十年。

**現任及新任董事的最高薪酬機會，顯示固定薪酬減少及獎勵機會增加（百萬英鎊）**



**同業組別基準**

作為政策檢討的一部分，委員會亦考慮了與全球和地區銀行同業組別以及富時30指數相比的薪酬總額建議。

所選的同業銀行來自英國、亞洲、歐洲及美國，其業務活動和地理足跡與渣打類似，我們可能與之競爭高管人才。我們根據地區、業務、市值和員工人數四項標準對候選同業進行評分，從而確定同業組別。

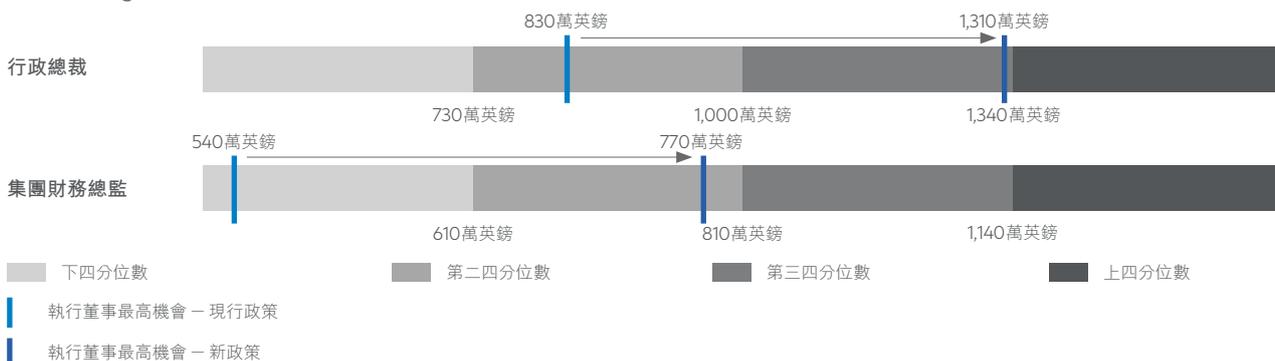
該組別包括兩家美國銀行－摩根大通和花旗銀行，我們認為根據我們的標準，這兩家銀行是合適的。尤其是，美國是招聘高級管理人員的重要地點。我們現任的兩位執行董事在其職業生涯早期都曾在美國銀行工作過，我們亦招聘了幾位美國非執行董事。然而，考慮到有關美國與英國薪酬水平差異的爭議，對於該等銀行，我們採用集團行政總裁的直接報告作為薪酬基準，因為就潛在招聘而言，這一方式更為合適。

雖然按所測試的標準沒有完美的同行，但我們所採用的穩健評分方法使我們有信心選擇一組合適的同行。我們的薪酬同業組別所包括的銀行詳述如下：

**薪酬同業組別**

- 巴克萊銀行
- 花旗銀行（市場總監）
- 星展銀行
- 德意志銀行
- 滙豐
- 摩根大通銀行（商業及投資銀行聯席行政總裁）
- Lloyds Banking Group
- 華僑銀行
- 法國興業銀行
- 瑞銀集團
- 大華銀行

就Bill及Diego而言，與我們的同業組別相比，當前及新的最高薪酬機會如下所示：



就Bill而言，新政策下的薪酬總額機會定位於我們薪酬同業組別中目標及最高業績結果的上四分位數（基於我們當前可得的同業薪酬資料），及富時30指數公司的上四分位數。就Diego而言，新政策下的薪酬總額約為薪酬同業組別的中位數及富時30指數公司的上四分位數。

委員會認識到，雖然執行董事的建議最高薪酬機會處於同業組別範圍內，但建議Bill的最高薪酬機會屬於該範圍的上半部分。我們認為這對本行目前的情況是適當的，能夠激勵實現可持續的最高回報，而且在我們所設定的具彈性的績效目標的支持下，將提供適當的、有競爭力的績效掛鉤獎勵。

#### 簡化記分表，注重財務指標

我們認識到，在大幅提高執行董事可變獎勵機會的同時，還需要更加關注財務業績指標 — 確保執行董事薪酬與股東回報之間的緊密聯繫。我們亦注意到了股東的反饋意見，即讓記分表指標變得簡單、透明且可衡量。為此，財務指標現在佔年度記分表指標的60%，而以前佔50%；佔長期獎勵計劃記分表的80%，而以前佔60%。長期獎勵計劃記分表指標中，有形股東權益回報及相對股東回報總額各佔40%，可持續發展指標佔20%。

#### 靈活地對歸屬長期獎勵計劃獎勵不採用時間比例分配

委員會認識到，根據英國的標準做法，執行董事退休時，正在進行的長期獎勵計劃獎勵將按任期時間比例進行分配。

然而，委員會決定僅為Bill保留規定，即允許委員會在Bill退休時，考慮對正在進行的長期獎勵計劃獎勵不採用時間比例分配。委員會認為，為Bill保留此靈活性屬適當，原因為在其擔任行政總裁期間，彼對本行的重大轉型進行了監督。這一重大改革為本行及其股東創造了從當前及未來戰略中獲益的環境。

我們承認收到股東及代理顧問的反饋意見，即採用該靈活性規定並非標準做法。委員會的默認立場是，長期獎勵計劃將按任期時間比例進行分配，除非有確鑿證據證明於Bill退休前渣打的業績有切實且持續的改善。此外：

- 根據我們的股份計劃規則，Bill須被指定為「合格離職人員」，其中包括不得擔任競爭對手或其他高管職務等要求，我們才會考慮該規定。
- 退休時保留的任何長期獎勵計劃獎勵將繼續按照適用的遞延規則進行遞延，並仍受扣減和退還規定規限。

我們與大多數股東討論了這一規定，彼等對委員會在Bill所監督的重大轉型背景下為其保留這一靈活性感到滿意，並表示倘使用這一規定，彼等將對委員會的決定作出評判。倘委員會決定行使此酌情權，有關其決定的情況及商議將於適用的董事薪酬報告中全面披露。

#### 增加持股要求

現時對執行董事的持股要求乃基於薪金的百分比確定，因此，隨著薪金減少，需對該等要求進行修訂。

考慮到我們的其他建議，以及反映可變薪酬機會的增加，我們建議新的持股要求，即就Bill而言，為新薪金的500%，就Diego而言，為新薪金的400%。按英鎊計算，這意味著Bill的持股要求增加了19%，Diego的持股要求增加了33%，持股要求達到了富時30指數公司的上四分位數。

#### 審慎監管局及金融市場行為監管局有關薪酬法規的磋商

委員會注意到，目前正就薪酬法規的某些方面進行磋商，包括縮短遞延時間，取消目前適用於股份獎勵的歸屬後保留期，以及再次採用就遞延股份獎勵支付股息等額的期權。

我們設定的政策足夠靈活，能夠在不進行重大重組的情況下應對任何變動。

## 二〇二五年執行董事薪酬

待新董事薪酬政策獲批准後，下表概述政策將如何於二〇二五年實施。新政策的完整詳情載於第126至131頁。

### 新董事薪酬政策 – 二〇二五年實施

固定薪酬	Bill	Diego
薪金	1,500,000 英鎊	1,100,000 英鎊
福利	一系列核心福利，與英國勞動力保持一致	
退休金	薪金的10%	
	150,000 英鎊	110,000 英鎊
可變薪酬		
根據簡化記分表增加年度獎勵機會	薪金的 <b>270%</b>	最高： 薪金的 <b>220%</b> 財務指標 – 60% 策略性指標 – 30% 個人表現 – 10%
根據簡化記分表增加長期獎勵機會	薪金的 <b>490%</b>	最高： 薪金的 <b>370%</b> 財務指標：有形股東權益回報40% 相對股東回報總額40% 非財務指標：可持續性20%
年度及長期獎勵計劃的結果均受風險及控制修訂因素的規限		
股東要求增加	薪金的 <b>500%</b>	薪金的 <b>400%</b>

#### 二〇二五年薪金

待於二〇二五年五月批准董事薪酬政策後，自二〇二五年四月一日起，Bill的工資將減少40%，Diego的工資將減少33%。

#### 將於二〇二五年五月授出的二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃獎勵

委員會將於二〇二五年五月八日股東週年大會後向執行董事授出二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃獎勵。

待批准新董事薪酬政策，並經考慮二〇二四年本集團的強勁表現，委員會已批准二〇二五年至二〇二七年期間的長期獎勵計劃獎勵如下：

	二〇二五年至 二〇二七年長期 獎勵計劃獎勵 (英鎊)	薪金百分比
Bill Winters	7,350,000	490%
Diego De Giorgi	4,070,000	370%

長期獎勵計劃獎勵取決於我們在三年業績期結束時簡化並重新關注的業績指標及目標。

為反映長期薪酬機會的增加，有形股東權益回報業績範圍有所擴大，這些獎勵將達到11.5%的閾值結果及14.5%的最高結果。股東回報總額的業績範圍將繼續為相對中位數排名的閾值至上四分位數排名的最高結果。可持續性目標側重於淨零排放路徑圖，是量化指標。獎勵的結果亦須根據集團董事會風險委員會的意見評估風險及控制修訂因素，以確保已實現的業績得到適當的風險及控制管理。

→ 進一步詳情請參閱二〇二四年年報第172及173頁

總而言之，委員會認為，在二〇二四年取得非常強勁表現的背景  
下，二〇二四年的結果乃屬適當。建議的董事薪酬政策將於二〇  
二五年起生效，惟須經股東批准，滿足制定獎勵政策的迫切需  
要，使董事會能夠吸引、挽留和激勵我們的執行董事。我們要求  
我們的股東支持該政策，原因為：

- 大幅提高與表現掛鈎的可變薪酬的權重，以激勵及適當獎勵本  
行在此重要增長階段的出色表現。
- 加強執行董事獎勵與股東體驗的一致性，提高與集團業績和股  
價直接掛鈎的薪酬比例，以及基於記分表的結果，記分表側重  
於財務回報措施，並與我們的戰略目標掛鈎。
- 在市場範圍內提供最具競爭力的機會，更好地與我們爭奪人才  
的市場的薪酬結構保持一致，增強我們吸引和留住管理人員的  
能力。
- 減輕內部薪酬壓縮壓力。

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。在制定二〇二四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各成員於二〇二四年為委員會所付出的努  
力，以及各位股東於近月來進行的一輪卓有成效的溝通中所提供  
的寶貴見解。



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。標註為已審核的  
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，並顯示薪酬與本集團戰略目標之間的一致性。



投資者



客戶



可持續發展



加速實現淨零排放



風險管理



員工



提升社區參與



人才和文化



工作方式



創新



重塑全球化

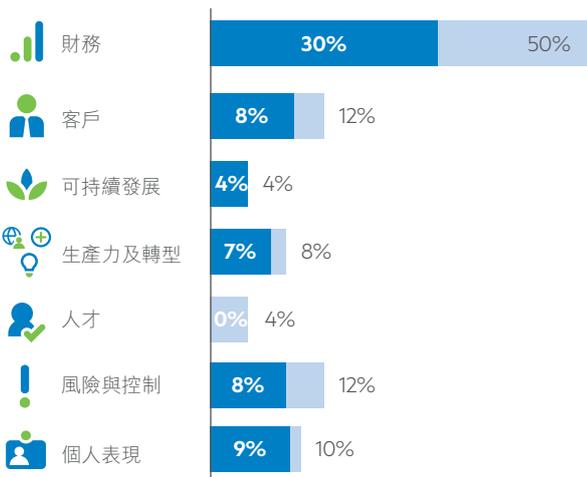
## 薪酬一覽

### 執行董事薪酬如何與集團戰略掛鉤？

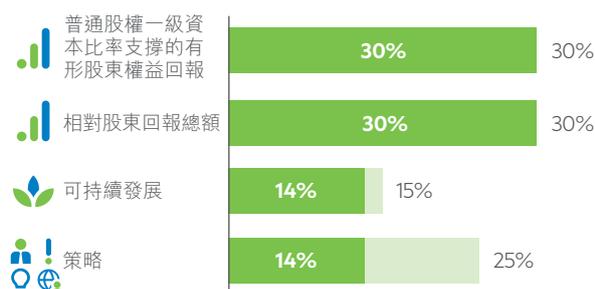
		透過以下方式計量	二〇二四年年度獎勵	二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃
<b>財務主要業績指標</b> 進一步詳情載於二〇二四年年報第157及161頁		• 收入	✓	
		• 成本	✓	
		• 有形股東權益回報	✓	✓
		• 普通股權一級資本比率		✓
		• 相對股東回報總額		✓
<b>策略性重點工作</b> 進一步詳情載於第18頁		• 網絡業務	✓	✓
		• 富裕客戶業務	✓	✓
		• 數碼化投資	✓	
		• 大眾零售業務	✓	✓
		• 可持續發展	✓	✓
<b>關鍵推動因素</b> 進一步詳情載於第20頁		• 人才和文化	✓	✓
		• 工作方式	✓	✓
		• 創新		✓

### 我們如何釐定二〇二四年執行董事可變薪酬結果？

#### 二〇二四年年度獎勵



#### 二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃



二〇二四年年度獎勵結果

66%

88%

二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃預測結果

在對各項措施及證明進行詳細的績效評估後，委員會認為兩個記分表的績效結果適當，與集團績效相一致。

### 執行董事的薪酬結果與最大機遇相比如何？

#### 二〇二四年年度獎勵 (千英鎊)

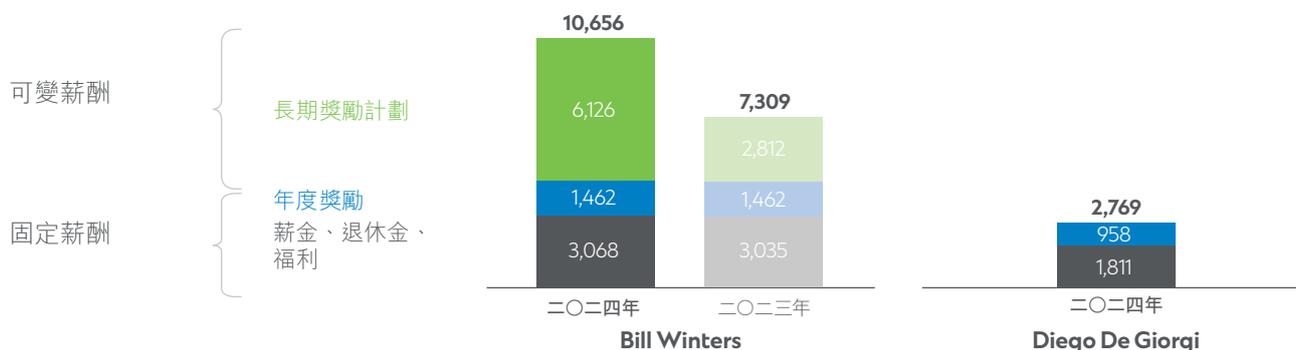


#### 二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃預計結果 (千英鎊)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 預計結果及最大機遇的價值乃根據截至二〇二四年十二月三十一日的三個月平均股價計算。

## 我們於二〇二四年向執行董事支付的方式（個人薪酬總額）（千英鎊）



## 行政總裁的薪酬如何按期發放<sup>1</sup>

薪酬類別	二〇二四年獎勵 千英鎊	交付方式	付款的結構與時間
薪金	2,517英鎊	行政總裁：50%現金	現金
		行政總裁：50%股份	股份 二〇二五年至二〇二九年之間以等額發放
退休金	252英鎊	100%現金	現金
年度獎勵 <sup>2</sup>	1,462英鎊	50%現金	現金
		50%股份	股份
長期獎勵計劃 <sup>2, 3</sup>	7,350英鎊	100%股份	按二〇二五年至二〇二七年前 瞻性表現計量 股份 二〇二八年至二〇三二年之間以等額交付（歸 屬後須保留十二個月）

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 二〇三二年

1 該圖顯示Bill的薪酬如何按期發放，二〇二四年授予的薪酬的最終組成部分將於二〇三二年發放。二〇二四年授予Diego的薪酬將於同一時期發放。

2 可變薪酬（包括年度獎勵及長期獎勵計劃）可於授出之日起十年內收回。

3 根據新董事薪酬政策，考慮本集團於二〇二四年的表現而授出，惟須待於二〇二五年五月的股東週年大會上批准。

## 高級管理人員薪酬與股東的體驗相匹配

如上圖所示，執行董事的絕大部分薪酬以股份支付，這使執行董事與股東之間的利益緊密結合。

根據新董事薪酬政策，重新平衡以表現為基礎的浮動薪酬將進一步增加以股份支付的薪酬比例，按最優表現計，將達到兩名執行董事總薪酬的約70%。

執行董事將須持有絕大部分個人股份，即行政總裁薪金的500%及集團財務總監薪金的400%。

## 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。於二〇二四年，作為制定董事薪酬政策的一部分，對照國際銀行同業組別對固定及可變薪酬進行了檢討，以確保新政策具有適當的競爭力。有關基準設定過程的全部詳情，請參閱第118及119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。

- 薪酬決定以我們的公平薪酬約章為指引。

→ 有關我們的公平薪酬約章的進一步詳情，請參閱我們的二〇二四年多元、平等及共融影響報告：[sc.com/fairpayreport](https://sc.com/fairpayreport)

- 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須進行評估，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性重點工作及我們的立場（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，請參閱第122頁



## 我們的風險及控制方法

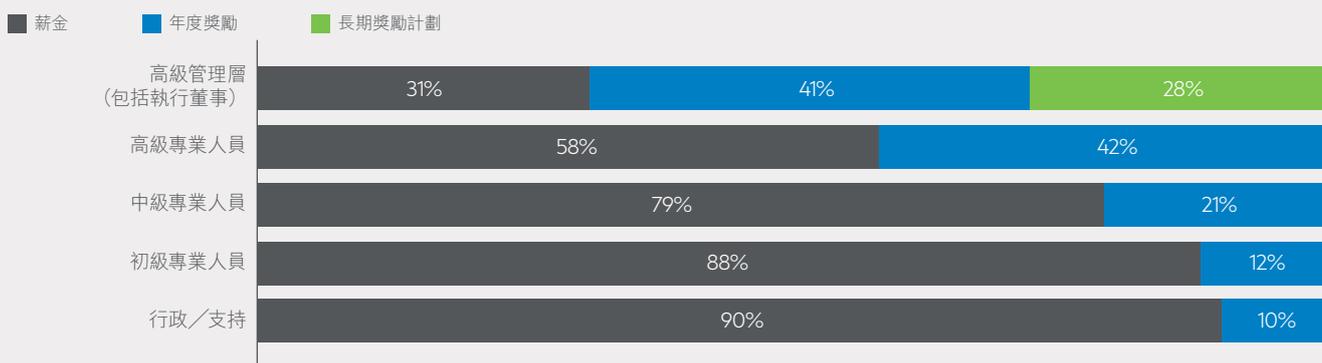
薪酬政策及結果的確定與本集團的風險和控制框架一致。特別是：

- 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體層面的薪酬結果中。
- 最重大的風險及控制事項上報薪酬委員會監督，年末，對風險及控制事項進行審查以釐定對集團獎勵措施的任何影響。
- 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。
- 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。

→ 進一步詳情請參閱二〇二四年年報第180頁

### 表現與薪酬相匹配

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，包括執行董事在內的更多高級員工有更多的機會獲得可變薪酬，反映彼等影響本集團表現的能力。



## 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。新董事薪酬政策進一步加強了這一點，提高了與業績掛鈎可變薪酬的比例。
- 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。
- 透過遞延發放年度獎勵及長期獎勵計劃獎勵，使執行董事與股東長期利益更趨一致。
- 於授予之日起最多10年內適用返還及回補規定，以符合高級管理人員的薪酬規定。於二〇二四年，概無使用返還或回補規定。
- 亦針對執行董事定有其他持股要求，以使其在受僱及卸任董事後兩年內持有並持續持有大量本公司股份。Bill目前的持股水平高於持股要求，而Diego繼續增加以達到持股要求。

### 可預測性

- 可能授予個別執行董事的獎勵範圍載於二〇二四年年報第170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間股價上漲50%的影響。
- 除我們當前及新的薪酬政策中規定的最高獎勵額度外，獎勵的價值亦取決於特定績效目標的完成情況，以及以股份形式交付的大部分獎勵在交付時的股價。

### 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。

→ 進一步詳情請參閱第126及131頁

- 我們以清晰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。二〇二五年執行董事年度獎勵記分表的60%及二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃獎勵的80%將基於財務業績計算。
- 可變薪酬獎勵乃根據擴展目標計算，有關目標須進行穩健評估並由過往業績佐證。
- 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。
- 委員會主席定期與股東就薪酬事宜進行溝通。

- 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。

→ 進一步詳情請參閱第126及131頁

- 執行董事的獎勵乃根據與釐定整個集團酌情獎勵所用者高度一致的一套措施計算。
- 通過為員工創造更好的工作環境來改善本集團整體員工體驗的措施已納入本集團記分表。

- 委員會主席定期與主要監管機構會面，以討論薪酬方針及結果。
- 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。



- 本集團記分表和長期獎勵計劃中採用的可持續發展措施與我們的可持續發展目標一致，反映了我們致力於社會和經濟可持續發展。
- 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）。

# 董事薪酬政策

本節全面載列我們的新董事薪酬政策，該政策將於二〇二五年股東週年大會上提呈股東以進行具約束力的投票。倘獲批准，該政策將於二〇二五年五月八日起應用。現行政策於二〇二二年五月四日舉行的股東週年大會上獲批准，並自該日起應用。

→ 有關將致請股東批准的政策全文請參閱第127至131頁。

## 建議執行董事薪酬政策概要

固定薪酬	現行政策	建議變更政策及原因
薪金	部分以現金形式每月支付，部分以股份形式分五年按每年20%撥付。	<b>內容：</b> 薪金將大幅降低，並以現金形式按月支付。 <b>原因：</b> 薪酬正從固定薪酬向與績效掛鈎的可變薪酬調整，以激勵實現持續的更高回報，加強行政人員薪酬與股東體驗的一致性。
退休金	對於在二〇二二年五月四日之前加入的董事，應支付相當於工資10%的年度退休金津貼或供款。 對於二〇二二年五月四日之後加入的董事，僅支付工資現金部分的10%。	<b>無變動</b> <b>原因：</b> 退休金將按現金薪金的10%計算。取消薪金股份後，集團行政總裁的退休金津貼將自動減少。
福利	本集團提供一系列福利，以支持董事有效履行其職責。	<b>無變動</b> <b>原因：</b> 核心福利繼續與廣大員工保持一致。
可變薪酬	現行政策	建議變更政策及原因
年度獎勵	最高可能為工資的88%，50%以現金及50%以股票支付，惟須符合持有要求。 獎勵由委員會根據年度獎勵記分表的評估來決定，其包括至少佔50%權重的財務指標以及其他策略及個人表現指標。	<b>內容：</b> 行政總裁的年度激勵最高金額可達工資的270%，集團財務總監的為220%。年度記分表中財務指標的權重將提高至至少60%。 <b>原因：</b> 反映了薪酬向與績效掛鈎的可變薪酬的調整。對記分表的修改反映了股東的反饋意見。
長期獎勵計劃	最高可能為工資的132%，每年授出獎勵，且按三年表現計量。 於三至七年期間分階段歸屬，且每次歸屬後須保留一年。 獎勵由委員會根據記分表的評估來決定，其包括至少佔50%權重的財務指標及其他策略指標。	<b>內容：</b> 行政總裁的長期獎勵計劃獎勵的最高金額可達工資的490%，集團財務總監的為工資的370%。長期獎勵計劃記分表中財務指標的權重將至少為80%，其餘則基於可持續發展指標。 <b>原因：</b> 反映了薪酬向與績效掛鈎的可變薪酬的調整。對記分表的修改反映了股東的反饋意見。
其他薪酬	現行政策	建議變更政策及原因
持股要求	執行董事需要持有一定數量的股份，以工資的百分比表示。現行政策要求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。這項規定在離職後兩年內仍然有效。	<b>內容：</b> 行政總裁的持股要求將提高到工資的500%，集團財務總監的持股要求將提高到工資的400%。離職後持股要求自執行董事從董事會卸任時起計算，而非自其僱傭關係終止時起計算（如後者晚於前者）。 <b>原因：</b> 新的持股要求將超過長期獎勵計劃最高金額佔工資的倍數，進一步增強執行董事與股東利益的一致性。在擔任執行董事期間應用離職後持股要求屬合適。

其他薪酬	現行政策	建議變更政策及原因
離職條款	當執行董事退任時，正在進行的長期獎勵計劃獎勵將根據業績期內的服務時間按比例分配。然而，委員會已靈活地對離任時的長期獎勵計劃獎勵不採用按比例分配。於委員會考慮使用這種靈活性之前，需要滿足一套最低標準。	<b>內容：</b> 按服務時間比例分配長期獎勵計劃獎勵仍是默認做法。然而，只有在Bill Winters退任行政總裁時，在考慮了當時的情況（包括本集團及個人業績）以及任何其他相關資料後，才會選擇保留不按比例分配。最低標準已被剔除。 <b>原因：</b> 委員會認為有必要為Bill保留這一靈活性，原因為其在擔任行政總裁期間推動了銀行的重大轉型，且其成就對本行的持續影響深遠。最低資格標準已被剔除，以反映部分股東的反饋意見，即彼等認為若滿足這些標準，取消按比例計算將自動適用。

## 建議執行董事薪酬政策全文

建議執行董事薪酬政策將自二〇二五年五月八日的本集團股東週年大會日期起生效，有效期最長三年，詳情載列如下。在政策有效期內，如有必要，委員會可作出輕微調整以符合監管、法律或稅務變更，而毋須尋求股東批准。

在制定新政策時已考慮本集團主席、執行董事、高級管理層及所有同事的薪酬。與更廣泛的員工隊伍和本集團整體薪酬安排保持一致對於制定旨在反映本集團宗旨的新政策以及遵循公平薪酬約章的原則至關重要。在審查及制定新政策期間，並無個人參與會影響釐定其自身薪酬的決策。

## 固定薪酬

薪金	
目的及與策略的聯繫	<ul style="list-style-type: none"> <li>吸引、挽留和培養實現本集團策略性重點工作所需的高素質執行董事。</li> <li>遵循適用於全體僱員的本集團整體原則，旨在反映個人的職務、技能和經驗。</li> </ul>
執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>以現金形式每月支付。</li> <li>每年對廣泛僱員進行檢討，任何變動自四月起生效。</li> </ul>
最大可能的升幅	<ul style="list-style-type: none"> <li>在考慮以下情況後，委員會可酌情決定作出可能的升幅：範圍或責任增加；個人職責的發展；本集團薪金的整體升幅；與市場競爭水平一致。</li> </ul>
退休金	
目的及與策略的聯繫	<ul style="list-style-type: none"> <li>退休金安排構成具競爭力的薪酬待遇一部分，並有助執行董事長期退休儲蓄。</li> </ul>
執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>以現金津貼及／或界定供款計劃供款支付。</li> <li>退休金供款亦可按代替任何豁免薪金或任何年度獎勵的現金款項的方式作出。</li> </ul>
最大可能的升幅	<ul style="list-style-type: none"> <li>薪金的10%。</li> </ul>
福利	
目的及與策略的聯繫	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供支援行政人員有效履行其職責的當地市場具競爭力的待遇。</li> </ul>
執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>福利可能包括現金福利津貼、汽車及司機（或其他汽車相關服務）、私人醫療保險、長期殘疾保險、人壽保險、財務諮詢及稅務申報及協助報稅。</li> <li>如執行董事因業務原因而獲調派或將大部分時間投入在多於一個司法管轄區，亦可獲提供額外福利，包括但不限於搬遷費、運輸及存倉費用、住房津貼、教育費用以及稅項及社會保障費用。</li> <li>可在委員會認為適當及合理的情況下提供其他福利。</li> <li>執行董事獲得開支補償，例如差旅費及生活費及因履行職責而產生的任何相關稅項。</li> <li>董事可由其配偶或伴侶陪同出席會議／活動，在特殊情況下，有關費用（及任何相關稅項）將由本集團承擔。</li> </ul>
最大可能的升幅	<ul style="list-style-type: none"> <li>委員會因應市場及個人情況等因素而釐定認為合適的水平。</li> </ul>

## 可變薪酬

年度獎勵	
目的及與策略的聯繫	<ul style="list-style-type: none"> <li>與本集團策略掛鉤並符合股東利益的激勵績效。</li> </ul>
執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>依據上一財政年度的集團和個人表現釐定。</li> <li>以現金和符合持股要求的股份的組合形式提供。</li> <li>委員會可能會作出修改，以適應未來薪酬法規中有關遞延和歸屬後保留期的變更。</li> </ul>
最高潛在獎勵	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政總裁可獲得的年度獎勵最高金額可達工資的270%，集團財務總監的為220%，可以是從零到最高的任何金額。</li> </ul>
績效措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>由委員會根據對包含財務、戰略和個人績效指標的年度記分表的評估確定。財務指標至少佔年度記分表的60%。</li> <li>該等目標以及對該等目標的表現評估將追溯披露。</li> <li>委員會將每年審查記分表，並可能每年改變衡量標準、權重和目標。</li> <li>委員會可行使酌情權，以確保年度獎勵結果公平準確地反映業務和個人績效（但不會超過最高額度）。</li> <li>年度獎勵結果整體將受到按年評估的風險與管控調整因素的影響。</li> </ul>

長期獎勵計劃	
目的及與策略的聯繫	<ul style="list-style-type: none"> <li>與本集團策略掛鉤並符合股東利益的激勵績效。</li> </ul>
執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>每年授出，並於確定獎勵水平時考慮本集團和個人的表現。</li> <li>按至少三年前瞻期評估表現。</li> <li>以股票形式交付，並受延期及持有要求的約束。</li> <li>委員會可能會作出修改，以適應未來薪酬法規中有關延期和歸屬後保留期的變化。</li> <li>就長期獎勵計劃獎勵授予的股份數量可能會計及現時有關股息等額（乃參考市場共識股息收益率計算）的監管禁令，以保持獎勵的總價值。</li> </ul>
最高潛在獎勵	<ul style="list-style-type: none"> <li>就行政總裁及集團財務總監而言，可獲得的長期獎勵計劃最高金額分別為工資的490%及370%，可以是從零到最高的任何金額。</li> </ul>
績效措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>可能是財務指標和其他長期策略指標的組合。</li> <li>財務指標將至少佔績效指標的80%。委員會將在每次撥款之前設定權重和目標，並進行前瞻性披露，而這些措施的績效將追溯披露。</li> <li>對於財務指標，將予評估的表現結果將在閾值和最大值之間滑動，在閾值表現時結果不超過25%。</li> <li>整體結果將取決於風險及監控調節因素，並於業績期間評估。</li> </ul>

### 年度獎勵及長期獎勵計劃的執行

- 年度激勵獎勵將以現金和股票的形式發放。長期獎勵計劃獎勵將作為有條件股份獎勵授出。
- 結構化並結合延期和歸屬的獎勵以符合現行薪酬規定。
- 在特定情況下，委員會可以對全部或部分年度激勵獎勵及／或任何長期獎勵計劃獎勵申請減免或追回。更多詳情請參閱二〇二四年年報第180頁。
- 在發生公司事件和其他重組事件時，委員會可酌情調整獎勵的歸屬及／或相關股份數量。

## 持股要求

目的及與策略的聯繫	• 以與執行董事及股東的利益一致。
執行	<ul style="list-style-type: none"><li>• 執行董事預計將在任命之日起五年內(或倘較晚,自持股要求條款變更之日起)建立並維持一定價值的持股,價值相當於:<ul style="list-style-type: none"><li>- 行政總裁:工資的500%</li><li>- 集團財務總監:工資的400%</li></ul></li><li>• 計入要求的股份是實益擁有的股份,包括受保留期限限制的既得股份獎勵和已滿足業績條件的未歸屬股份獎勵(按稅後基礎)。</li><li>• 倘若因股價大幅下跌而未達到這一要求,執行董事將有一段合理時間來重新達到這一要求。</li><li>• 倘若在規定時間內未達到要求,委員會將根據導致未達到要求的情況確定適當的行動。</li></ul>

## 儲股

目的及與策略的聯繫	• 為所有員工提供自願投資本集團的機會。
執行	<ul style="list-style-type: none"><li>• 一項全員工計劃,參與者(包括執行董事)能夠開立儲蓄合同,為行使股票期權提供資金。</li><li>• 每月節省5英鎊至500英鎊。</li><li>• 期權價格被設定為在邀約日期最多為股價的20%折扣,或委員會可能釐定的其他折扣。</li></ul>

## 遺留安排

目的及與策略的聯繫	• 兌現現有承諾。
執行	• 任何先前與現任或前任執行董事達成的承諾或安排都將得到履行,包括根據先前批准的董事薪酬政策達成的薪酬安排。

## 對外角色

目的及與策略的聯繫	• 鼓勵自主發展並允許引入外部見解和慣例。
執行	• 執行董事可以接受其他組織的任命,但須經相關董事會批准。執行董事通常僅限於在另一家上市公司擔任非執行董事。袍金可由執行董事保留。

## 執行董事的招聘政策

委員會的招聘方法乃通過支付具有競爭力的薪酬而吸引豐富的經驗及專業知識,這反映我們的國際性質及使我們可吸引和留住來自全球市場的關鍵人才。該政策概述如下。

固定薪酬	執行
薪金	符合政策
退休金	符合政策
福利	符合政策
可變薪酬	執行
年度獎勵	符合政策
長期獎勵計劃	符合政策
持股要求	符合政策
買斷獎勵	<ul style="list-style-type: none"><li>• 委員會可考慮買斷被沒收的薪酬或機會及/或補償因加入本集團而產生的損失,須提供沒收或損失的證明。</li><li>• 任何獎勵均將按照適用的薪酬法規的要求進行構建,並且在績效衡量標準、價值、交付時間及形式方面,總體上不會比被沒收的薪酬更優厚。</li><li>• 買斷獎勵的價值不包括在與先前角色或僱主沒收的薪酬有關的最高可變薪酬水平內。</li></ul>
遺留事宜	• 倘若高級管理人員獲晉升為董事會成員,其於獲委任前協定的現有合約承諾仍可按照相關承諾的條款兌現,包括任何已存在的遞延或長期激勵獎勵的歸屬。

## 執行董事合約及離職補償的政策

要素	執行
通知期	• 公司及執行董事最長12個月的通知。
代通知金	• 如果不需要在整個通知期內繼續工作，則可能需要代通知金。
休園假	• 可能需要於通知期內工作及／或休園假。
服務合約中的失去職位補償	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取決於個人的合約，但在任何情況下不超過12個月的工資、退休金及福利。</li> <li>• 每季度支付一次，如果執行董事尋求其他就業機會，則可減免。</li> <li>• 不包括任何代通知金或倘若個人在整個通知期內仍處於工作狀態。</li> <li>• 在達成和解協議的情況下，委員會或會支付其認為合理的款項以解決潛在的法律申索，包括就業保護法規定的法定權利可能獲得賠償的權利。</li> <li>• 委員會亦可在此類付款中包含與有關安排相關的專業費用的合理報銷，例如法律費用及稅務意見（以及任何相關稅費）。亦可以提供職業過渡支援。</li> </ul>

### 終止時可變薪酬的處理

執行	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一般在死亡、殘疾、退休及裁員等情況下給予符合條件的離職者身份。酌情權適用於在相互分離的情況下授予合格的離職者身份。</li> <li>• 符合條件的離職人員（由委員會確定）可能有資格獲得可變薪酬，儘管並無自動符合資格。</li> <li>• 委員會有權根據績效、貢獻及終止情況酌情減少合格離職者的權利。</li> <li>• 控制權變更時，金額按當年服務期間的比例計算。委員會可能會更改績效期限、措施及目標，確保績效措施仍然相關但具有挑戰性。委員會根據相關計劃規則自行決定於終止時如何應用符合條件的離職者身份。</li> <li>• 就符合條件的離職者而言，不受長期績效衡量標準規限的遞延獎勵於原時間範圍內全部歸屬，並仍受本集團的回補安排的約束。委員會有權酌情降低歸屬水準。</li> <li>• 受長期績效衡量標準規限的獎勵將根據該等績效衡量標準按比例（反映執行董事受聘的相關財務業績期間的比例）授出，並仍受本集團的回補安排的約束。</li> <li>• 經計及當時的情況（包括本集團業績、Bill的個人表現及任何其他相關資料），委員會可在Bill Winters退任集團行政總裁時靈活地對服務時間不採用按比例歸屬長期獎勵計劃獎勵。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 如果使用靈活性，委員會將在當時進行明確而全面的披露，且於受僱的最後一年將不會授予長期獎勵計劃獎勵。</li> <li>- 不會有額外的代通知金。</li> <li>- 如果Bill擔任競爭對手的新行政職務，則全部未授予獎勵將失效。歸屬可能受非招攬及非競爭要求所規限。</li> </ul> </li> <li>• 未指定合格離職者的執行董事的獎勵失效。</li> <li>• 於控制權發生變動時，考慮到具體情況，委員會可與收購方達成協議，允許獎勵繼續或展期，並可能改變績效期限、措施及目標，以確保績效措施保持相關性。</li> </ul>

### 離職後持股要求

目的及與策略的聯繫	
	• 為使執行董事的利益與本集團的長期策略及股東於離職後的利益相一致。
執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 卸任執行董事時，個人將須於兩年內保持持股要求（或倘較低，離職時的實際持股）。</li> <li>• 在執行董事卸任後，如果集團員工股份計劃和代名人賬戶中持有的股份未能達致持股要求，則其將通過自我聲明維持持股要求。</li> </ul>

## 執行董事的薪酬政策附註

### 委員會的判斷及酌情權

委員會於考慮執行董事的薪酬時擁有一定的執行酌處權，包括但不限於：

- 確定離職人員是否為本集團股份計劃下的合資格離職人員及薪酬安排的處理方式。
- 於舉行公司活動之後修改長期獎勵計劃績效衡量標準，以確保對績效進行公平及一致的評估。
- 決定是否有意作出或追回獎勵。

### 委員會就新出現及未來的監管要求修改政策的能力

委員會保留酌情權在彼等認為適當的情況下對政策進行合理及適當的更改，以應對不斷變化的法律或監管要求或指引。此情況包括能夠進行行政變動以有利於政策的運作及／或在任何正式生效日期之前實施有關變動，以確保及時合規。

如果委員會認為建議變動具有重大意義，本集團將與其主要股東接洽，任何變動將在下次提交股東批准時正式納入政策。

## 主席及獨立非執行董事的薪酬政策

袍金	
目的及與策略的聯繫	• 吸引擁有廣泛技能及經驗的主席及獨立非執行董事與董事會作為一個整體以釐定本集團策略並監督其實施。
執行	<ul style="list-style-type: none"><li>• 獨立非執行董事因擔任董事會委員會主席或成員以及擔任副主席及高級獨立董事職務而獲得報酬。</li><li>• 袍金乃按反映主席及獨立非執行董事的職責、投入時間及貢獻的水平設定，並根據銀行及其他類似規模及複雜性公司的袍金進行適當調整。</li><li>• 袍金以現金或股票支付。稅後袍金或會用於購買股份。</li><li>• 定期檢討主席及獨立非執行董事袍金。董事會設定獨立非執行董事袍金，而委員會設定主席袍金。主席及獨立非執行董事不得討論彼等的袍金。</li><li>• 獨立非執行董事亦可於法規允許的範圍內作為渣打集團有限公司附屬公司的董事收取袍金。</li><li>• 支付予主席及所有獨立非執行董事的總基本袍金將保持在組織章程細則規定的限額內（目前為每年200萬英鎊）。</li><li>• 並無收回條文或績效措施。</li></ul>
福利	
目的及與策略的聯繫	• 適當的福利待遇以支持主席及獨立非執行董事有效地履行彼等的職責。
執行	<ul style="list-style-type: none"><li>• 主席享有與該職務相關的福利，包括汽車及司機以及私人醫療保險、永久健康保險及人壽保險。與這些福利相關的任何稅費均由本集團支付。根據本集團的國際流動政策為個人提供支持，任何在英國以外的未來主席均可能於搬遷方面獲得協助。</li><li>• 主席及獨立非執行董事於履行職責時獲得報銷，例如差旅費及生活費（包括任何相關稅費），並可能獲得報稅及報稅協助。</li><li>• 在特殊情況下，主席及獨立非執行董事可由其配偶或合夥人陪同參加會議或活動。成本（及任何相關稅項）由本集團支付。</li></ul>

## 與主席或獨立非執行董事有關的招聘、服務合約及離職方針

支付主席及獨立非執行董事離職補償的服務合約及政策	
袍金及福利	• 符合主席及獨立非執行董事的薪酬政策
服務合約及離職	<ul style="list-style-type: none"><li>• 向主席提供最長12個月的通知期，並有權於終止時就通知期的任何未到期部分獲得代通知金。</li><li>• 獨立非執行董事的任期為一年，除非任何一方提前三個月書面通知終止。於僱傭終止後並無繼續支付袍金或提供福利的權利，獨立非執行董事無權因失去職位而獲得任何付款（合約法規定的權利除外，例如在未送達通知的情況下支付代通知金）。</li></ul>

# 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	二〇二五年二月二十一日
除息日期	二〇二五年三月二十七日(英國)及二十六日(香港)
股息記錄日期	二〇二五年三月二十八日
修改現金股息貨幣選擇指示的最後日期*	二〇二五年四月二十四日
股息派付日期	二〇二五年五月十九日

\* 以美元、英鎊或港元計算

優先股	上半年股息	下半年股息
7 <sup>3</sup> / <sub>8</sub> %面值1英鎊非累計不可贖回優先股	二〇二五年四月一日	二〇二五年十月一日
8 <sup>1</sup> / <sub>4</sub> %每股面值1英鎊非累計不可贖回優先股	二〇二五年四月一日	二〇二五年十月一日
6.409%每股面值5元非累計可贖回優先股	二〇二五年一月三十日及四月三十日	二〇二五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	二〇二五年一月三十日	二〇二五年七月三十日

## 股東週年大會

股東週年大會將於二〇二五年五月八日(星期四)英國時間上午十一時正(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二〇二五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](http://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，本集團將於二〇二五年十二月三十一日或之前就截至二〇二四年十二月三十一日止年度額外刊發按國家劃分的資料。本集團亦已刊發英國稅務策略。

+ 請參閱我們最新的按國家匯報[sc.com/sustainabilitylibrary](http://sc.com/sustainabilitylibrary)

## 第三支柱匯報

根據第三支柱的披露要求，本集團已發佈截至二〇二四年十二月三十一日止年度的第三支柱披露。

+ 請參閱第三支柱披露[sc.com/financial-results](http://sc.com/financial-results)

## 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[sc.com/sharecare](http://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](http://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](http://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/contactus。或者，請聯絡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](http://computershare.com/hk/investors)查核閣下的持股量

## 主要股東

根據《證券及期貨條例》第XV部的披露規定，本公司及其股東獲授部分豁免。由於獲得此豁免，股東、董事及主要行政人員毋須根據《證券及期貨條例》第XV部(《證券及期貨條例》第5、11及12分部除外)通知本公司主要持股權益，而本公司毋須根據《證券及期貨條例》第336條規定存置主要股東權益登記冊，亦毋須根據《證券及期貨條例》第352條規定存置董事及主要行政人員權益登記冊。然而，本公司仍須就任何在英國作出的權益披露向香港聯合交易所有限公司披露。

## 稅項

目前，渣打集團有限公司支付股息並無預扣稅款。股東及有意購買者須根據其實際情況，就股票投資的稅務後果（包括任何國家、州或當地法律的影響）諮詢合適的獨立專業顧問。

## 英文版本

二〇二四年年報之英文本可向香港中央證券登記有限公司索取，地址：香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓。

**If you would like an English version of the 2024 Annual Report, please contact Computershare Hong Kong Investor Services Limited, 17M Floor, Hopewell Centre, 183 Queen's Road East, Wan Chai, Hong Kong.**

名列香港股東名冊分冊並且已要求收取企業通訊中文本或英文本的股東，可聯絡香港中央證券登記有限公司更改有關選擇。本年報的譯本與英文本如有任何歧義，概以英文本為準。

## 電子通訊

倘閣下的股份乃於英國股東名冊登記持有，並在日後欲以電子形式取代郵遞方式收取年報，可於：[investorcentre.co.uk](http://investorcentre.co.uk)進行網上登記。登入網址後可按「現在註冊」，並依照指示行事。閣下登入時需要輸入股東或ShareCare參考編號。有關編號載於閣下的股票或ShareCare結單。閣下一經登記及確認電郵通訊偏好後，將通過電郵收到通知，以便閣下能夠在網上提交代表委任表格。此外，閣下作為投資者中心的成員，將能夠在網上管理閣下的股權及更改銀行授權或地址資料。

## 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，包括本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，請參閱本年報及本集團財務報表。

### 非國際財務報告準則表現指標及其他表現指標

本集團的財務報表乃根據英國採用的國際會計準則及歐盟採用的國際財務報告準則編製。渣打集團有限公司的財務報表乃根據英國採用的國際會計準則編製，該準則適用於二〇〇六年公司法第408條。本文件可能載有國際財務報告準則或國際會計準則並無明確界定的財務指標和比率及／或歐洲證券及市場管理局指引所界定的其他表現指標。有關指標可能撇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。有關指標不能替代國際會計準則或國際財務報告準則指標，並基於多項涉及不確定性及可能出現變動的假設。有關進一步詳情（包括基本與列賬基準指標的對賬），請參閱本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、財務回顧、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：

Toppan Nexus Holdings Limited  
凸版美林財經印刷有限公司

本報告選用 Nautilus Superwhite 100%  
消費後廢料及再生林木木材材料印製。



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  
+44 (0)20 7885 8888

### | 電子版年報

[sc.com/annualreport](http://sc.com/annualreport)

### | 股東垂詢

ShareCare資料  
[sc.com/sharecare](http://sc.com/sharecare)  
+44 (0)370 702 0138

ShareGift資料  
[ShareGift.org](http://ShareGift.org)  
+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  
+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  
[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  
[investorcentre.co.uk](http://investorcentre.co.uk)



standard  
chartered

倫敦股份代號：STAN.LN  
香港股份代號：02888