



standard
chartered

二〇二二年策略報告

◀ 連接全球 最具活力的市場 ▶

一心做好，始終如一

渣打是一家具領導地位的國際跨境銀行

渣打是一家與眾不同的銀行。我們獨特的業務網絡、多元化經驗、能力和文化使我們脫穎而出，讓我們能夠為我們的業務、我們的客戶和所服務的社區把握機會。

在我們的願景「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」的指引下，我們連接著全球逾59個最具活力的市場，為全球增長引擎的人士及企業提供支援。

我們正在共同發展能夠在未來數十年帶來持續繁榮的新經濟。如我們的品牌承諾所表明，「一心做好，始終如一」。

財務主要業績指標¹

有形股東權益回報

8.0% ↑120個基點
基本基準

6.8% ↑200個基點
法定基準

普通股權一級資本比率

14.0% ↓19個基點
達到13-14%目標範圍的頂端

股東回報總額

41% ↑43個百分點

非財務主要業績指標²

多元化及包容性：
擔任高級職位的女性⁴

32.1% ↑1.4個百分點

已達成或符合進度的
可持續發展目標

85.7% ↑2.8個百分點

其他財務指標^{1、3}

經營收入

162.55億元 ↑15%
基本基準

163.18億元 ↑16%
法定基準

除稅前溢利

47.62億元 ↑15%
基本基準

42.86億元 ↑30%
法定基準

每股盈利

101.1仙 ↑15.3仙
基本基準

85.9仙 ↑24.6仙
法定基準

持份者

我們在本報告中使用下列符號代表我們為其創造價值的不同持份者群組。



客戶



監管機構及政府



投資者



供應商



社會



員工

1 第126至130頁載有從基本業績到法定業績的調節和替代績效指標的定義

2 第64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（包括管理團隊）

於本報告中

策略報告

- 02 集團簡介及業務
- 04 營運範圍
- 06 集團主席報告
- 10 集團行政總裁回顧
- 14 市場環境
- 18 業務模式
- 22 我們的策略
- 24 我們的立場

- 26 客戶類別回顧
- 29 地區回顧
- 32 集團財務總監回顧
- 42 風險概覽
- 52 持份者及可持續發展
- 124 非財務資料聲明
- 126 基本及法定業績對賬
- 131 其他表現指標
- 132 可行性聲明

- 136 管治概覽
- 147 董事薪酬概覽
- 155 股東資料

客戶類別回顧



第26頁

地區回顧



第29頁



第22頁



第52頁



第10頁

我們的策略

持份者及可持續發展

集團行政總裁回顧

關於本報告

可持續發展報告

我們以綜合方式編製公司報告，將非財務資料刊載在年報全書內。本報告雖然未有完全符合自願全球報告倡議組織、SASB標準及世界經濟論壇持份者資本主義指標框架，我們已考慮有關原則準則編製。

→ 更多詳情請參閱我們的ESG報告 sc.com/ESGreport

→ 有關渣打的更多資料，請瀏覽sc.com

其他表現指標

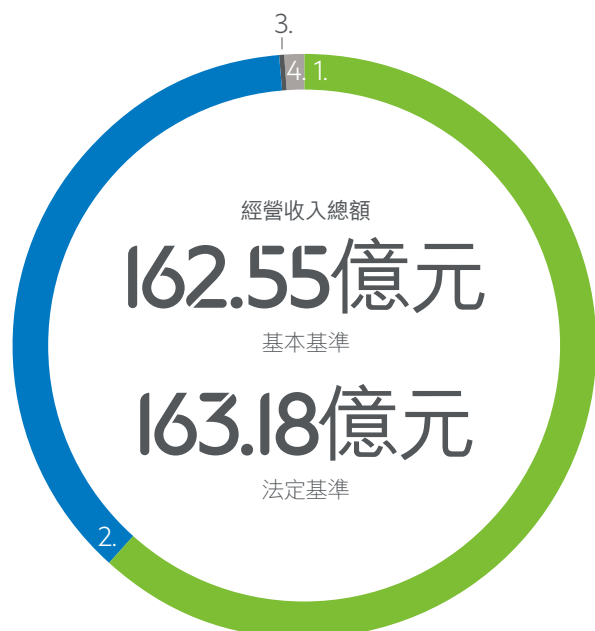
本集團在討論其表現時採用多種其他表現指標。有關指標撇除管理層認為不代表業務基本表現和扭曲同期比較的若干項目，這有助讀者了解管理層如何衡量業務表現。

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

集團簡介及業務

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

客戶類別



經營收入

1. 企業、商業及機構銀行業務

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

100.45億元

基本基準

100.86億元

法定基準

2. 個人、私人及中小企業銀行業務

個人、私人及中小企業銀行業務服務超過1,000萬名個人及小型企業客戶，重點關注在多個全球發展迅速的城市當中的富裕和新興富裕客戶。

60.16億元

基本基準

60.16億元

法定基準

3. 創投業務

創投業務促進創新、投資於顛覆性金融技術及探索替代商業模式的平台。其擁有超過30家創投企業，包括兩家雲端原生的數碼銀行。

2,900萬元

基本基準

2,900萬元

法定基準

4. 中央及其他項目

1.65億元

基本基準

1.87億元

法定基準

引導和支援我們的業務

全球職能部門

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

操守、金融罪行及合規

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

集團財務總監

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

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。

企業事務、品牌及市場推廣

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

集團內部審核

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

風險

負責第二道防線的整體風險管理責任，涉及監察及挑戰第一道防線的風險管理活動。

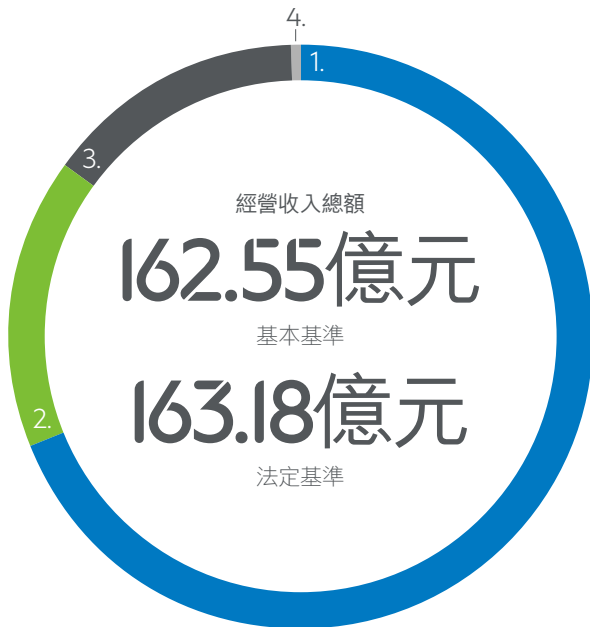
人力資源

透過招聘、發展及僱員聯繫，充分發揮人才投資的價值。

轉型、技術與運營

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

地區



經營收入

1. 亞洲

我們在21個市場經營業務，包括部分世界上增長最快的經濟體。香港和新加坡是最高的收入貢獻地區。

112.13億元

基本基準

112.56億元

法定基準

2. 非洲及中東地區

我們於25個市場經營業務，以收入計最大的市場為阿聯酋、巴基斯坦、肯尼亞、尼日利亞、南非及加納。

26.06億元

基本基準

26.08億元

法定基準

3. 歐洲及美洲地區

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

23.53億元

基本基準

23.52億元

法定基準

4. 中央及其他項目

8,300萬元

基本基準

1.02億元

法定基準

重視的企業文化行為

我們以良好操守和重視的企業文化行為作基礎，建立適應未來需求的團隊。



精益求精

- 持續進步及創新
- 化繁為簡
- 從成功及失敗中學習



眾志成城

- 鼓勵別人發揮潛能
- 樂於助人
- 為長遠而建設



為所當為

- 誠實守信
- 以客為本
- 勇於改變

營運範圍

我們於全球最具活力的市場開展業務，該等市場控制著全球的增長節奏。我們獨特的業務網絡將亞洲、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。

160多年來，我們一直使用我們網絡的力量，為在該等地區進行貿易、營運和投資的人們和企業，創造最大機會。

我們多元化的經驗、能力及文化使我們脫穎而出。

亞洲



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

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

→ 詳情請參閱第29頁

◆ 我們在59個市場開展業務，並為額外64個市場的客戶提供服務 ◆



非洲及中東地區



我們在非洲及中東地區有紮根深厚的傳統，在該地區已有160年的歷史。按收入計算，最大市場為阿拉伯聯合酋長國、巴基斯坦、肯尼亞、尼日利亞、南非及加納。

安哥拉
巴林
博茨瓦納
喀麥隆
科特迪瓦
埃及
岡比亞
加納
伊拉克

約旦
肯尼亞
黎巴嫩
毛里求斯
尼日利亞
阿曼
巴基斯坦
卡塔爾

沙特阿拉伯
塞拉利昂
南非
坦桑尼亞
阿聯酋
烏干達
贊比亞
津巴布韋

→ 詳情請參閱第30頁



歐洲及美洲地區



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

阿根廷
巴西
哥倫比亞
福克蘭群島
法國

德國
愛爾蘭
澤西島
波蘭

瑞典
土耳其
英國
美國

→ 詳情請參閱第31頁



集團主席報告

◆ 在充滿活力的
市場中實現
增長和機遇 ◆

集團主席
José Viñals博士

二〇二二年，渣打在執行策略方面繼續取得重大的進展，財務表現強勁。我們面對的外圍環境複雜。烏克蘭戰事為歐洲及其他主要市場帶來重大不確定性。然而，全球經濟保持堅韌，中國近日放寬新型冠狀病毒的限制措施，令二〇二三年的前景變得更為樂觀。

隨著這些事件的發展，渣打的角色顯得更為重要。我們將亞洲、非洲及中東地區的高增長新興市場互相關聯起來，同時亦將該等市場連接至歐美地區。我們的財務表現，加上具備抗逆能力的獨特全球業務網絡，使我們別具優勢把握未來的增長機遇。

我們於二〇二二年的優秀表現，很大程度要歸功於由集團行政總裁Bill Winters所領導、管理團隊所支持、遍佈全球超過83,000名員工的非凡功勞。每一日，渣打同事均為客戶創造最佳成效，提供切合需要的產品及服務，協助他們把握未來的機遇。

我們持守願景，繼續在全球各個市場以獨特的多元化推動社會商業繁榮。本人對集團上下於二〇二二年所創出的佳績感到十分自豪，並對二〇二三年的機遇充滿期望。

財務表現勢頭持續

我們的財務表現持續改善。Bill Winters及集團財務總監Andy Halford將於稍後的章節提供更詳細的財務業績資料。

去年，我們的收入上升15%至163億元，是二〇一四年以來的最佳表現，除稅前基本溢利上升15%至48億元。由此可見，我們推動改善有形股東權益回報的策略已開始見效。本年度的有形股東權益回報上升至8%，按年上升120個基點。我們已更新有形股東權益回報的目標，從二〇二四年達到10%提升至超過11%，並於其後繼續增長。

本集團保持充裕的流動性，資本水平依然強勁，年終時的普通股權一級資本比率為14%，處於13-14%目標範圍的頂端。我們的資產質素優良，盈利升軌動力強勁，我們因此有信心可如去年所述，於二〇二四年底前提供最少50億元的實質股東回報。

董事會的意向十分清晰，會將毋須用於業務增長的資本派發予股東。我們已將股息總額增加50%至每股18仙，並已公佈將於短期內進行新一輪10億元股份回購。有關計劃將令從二〇二二年初公佈的總資本分派(包括股息)達至28億元，遠超過我們目標的一半。

抱負及策略性重點工作的進展

我們於二〇二一年所提出的策略，與全球主要增長引擎的方向一致。我們的四個策略性重点工作，即網絡、富裕客戶、大眾零售銀行及可持續發展業務，均取得良好進展。

我們的網絡業務繼續促進我們於業務地區的投資、貿易和資本流動，讓我們成為當地其中一間領先的國際批發銀行。我們的富裕客戶業務正成為亞洲、非洲及中東地區財富管理行

業的標準。我們亦為大眾零售銀行客戶提供嶄新的數碼解決方案、策略性夥伴合作服務及先進的分析，以提升客戶的參與度，創造未來的富裕客戶。此外，我們繼續專注於支持公平轉型的可持續發展議程，確保我們為最有需要的地方帶來轉變。Bill的報告中將載列有關提升我們表現的其他策略性行動。本人欣然匯報，我們正循序漸進執行這些計劃。

我們的「立場」支撐著我們的策略，為我們視之為家的市場設定長遠抱負，範疇涵蓋：「加快實現零排放」、「重塑全球化」及「提高社區參與」。

為加快實現零排放，我們正努力實踐承諾，要於二〇五〇年或之前將融資排放達到淨零，支持公平轉型，在不阻礙新興市場增長及蓬勃發展的情況下實現氣候目標，為未來的社會及經濟繁榮出一分力。經過與股東、客戶及非政府組織進行廣泛溝通之後，股東於二〇二二年股東週年大會上通過了我們的《二〇五〇年淨零排放路線圖》。二〇二二年，我們促成234億元的可持續融資，並朝著於二〇三〇年或之前推動3,000億元可持續融資的目標進發。

為重塑全球化，我們正憑藉作為全球最大貿易銀行之一的網絡及角色，為全球增長創造一個更公平及更具包容性的模式，並透過國際多元化及數碼科技，提高全球供應鏈的抗逆能力。我們亦協助解決亞洲、非洲及中東地區的資金缺口問題，特別是小型及微型企業的資金需要。

為提高社區參與，我們繼續擴大金融服務的渠道，並創辦特別計劃支持業務所在地區的弱勢社群。我們很自豪於二〇一九年成立了Futuremakers計劃，以成年女性和少女為重點服務對象，旨在改善我們市場內的普及及經濟，並於二〇二二年與超過335,000名年青人合作。我們於印度及肯尼亞推出為中小型企業而設的電子商務市場平台Solv，於二〇二二年向230,000名客戶提供服務。

另外，我們夥拍FairPrice Group，成功於新加坡推出全數碼化的Trust Bank，於首五個月已吸納450,000名客戶。

SC Ventures繼續對具備變革潛力的商業模式及生態系統作出投資，為客戶帶來更多經濟機遇，是我們透過合作模式推動創新和普及金融的其中一個例子。

提升管治及企業文化

年內，我們繼續致力令董事會更多元化，肯定董事會由不同性別、社會及種族背景、技能、知識、經驗及足以代表我們主要市場的人士組成，有助支持本集團的策略。

我們對於有關董事會及其委員會效率的獨立評估結果感到高興。該評估檢視董事會自上次二〇一九年評估以來的進展，結論認為董事會的運作具效率，同時亦有一些可改善的地方。更多有關程序、成效和行動的詳細資料可見於第156頁。

集團主席報告 續

財務主要業績指標



有形股東權益基本回報 (%)

+120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)。

分析 二〇二二年的有形股東權益基本回報為8.0%，比二〇二一年的6.8%提高120個基點。

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

股東回報總額 (%)



+43.4%



目標 透過股價上升及派發股息為股東投資提供正回報。

分析 與二〇二一年的負2.0%相比，我們於二〇二二年全年的股東回報總額為正41.4%。

以簡單股價上升及已付股息反映股東回報的總額，並以佔股東回報總額的百分比列示

普通股權一級資本比率 (%)



-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。

分析 本集團的普通股權一級資本比率為14.0%，位於我們13-14%目標範圍的高端。

本集團的資本組成概要載於第288頁

於二〇二二年，我們歡迎四位新任獨立非執行董事加入董事會。Shirish Apte於二〇二二年五月獲委任，並加入薪酬委員會、審核委員會及董事會風險委員會。Robin Lawther於二〇二二年七月獲委任，並加入薪酬委員會及董事會風險委員會。Jackie Hunt於二〇二二年十月獲委任，並加入審核委員會及企業文化與可持續發展委員會。Linda Yueh博士於二〇二三年一月獲委任，並加入薪酬委員會及企業文化與可持續發展委員會。本人熱烈歡迎他們，深信他們廣泛的經驗及參與，將為我們帶來巨大裨益。

去年有幾位服務董事會多年、備受重視的董事退任。前副主席兼董事會風險委員會主席Naguib Kheraj於二〇二二年四月自董事會退任，本人感謝他盡心盡力地為董事會及委員會作出貢獻，於各種討論中提供寶貴的意見。本人亦感謝於十一月自董事會退任的Byron Grote對董事會及委員會貢獻良多。此外，本人亦感謝前高級獨立董事兼薪酬委員會主席Christine Hodgson提供了很多寶貴的見解，並感謝她同意留任董事會至二〇二三年一月，全力確保與新的薪酬委員會主席順利交接工作。

我們亦宣佈，服務董事會多年的重要成員、企業文化與可持續發展委員會主席Jasmine Whitbread將不會於二〇二三年股東週年大會上尋求連任，並將於會上自董事會退任。

展望未來

二〇二三年，我們別具優勢在業務所在地區把握龐大的增長機遇，在不穩定的外在環境中穿越前行。全球增長速度放慢，但應可保持穩健。然而，在貿易及地緣政治局勢緊張的情況下，各國央行聚焦於控制通脹，前景依然存在重大的不確定性。

我們的市場為全球一些最具活力的地區，增長潛力遠高於發展成熟的經濟體。亞洲很可能成為全球增長最快的地區，中國撤銷新型冠狀病毒疫情相關的限制措施以大幅重啟經濟，有望顯著刺激需求及增長。此外，印度及東盟經濟高速擴張，我們業務網絡內的商品出口國家保持活力，因此我們有充分理由感到樂觀，繼續協助客戶建設增長，創造繁榮及更穩健的未來。

董事會將繼續確保在機遇和風險之間取得適當平衡，以符合股東的利益方式行事。我們感謝各位股東對我們的信任，以及一直以來對本集團的支持。本人有信心，我們將繼續在二〇二三年及往後的日子，為所有持份者創造長期和可持續的價值。

José Viñals 博士
集團主席

二〇二三年二月十六日



◆ 協助女性企業家 取得成功 ◆

於二〇二二年全年，成千上萬的女性透過我們為女性小微企業家提供的無抵押補貼貸款發展彼等自身的業務。在尼泊爾經營一家鋼鐵業務的 **Geeta Shrestha** 將她的小型工作室擴展成為一家五金店，這使得她可以為家庭創造更多收入和送子女入學。

同時，**Sita Timalsina** 將她的小雜貨店轉變為一家有盈利的化妝品店，這讓她在經營店舖的同時亦能照顧家人。她在成功經營店舖後又開設了第二家分店，並使她的丈夫能夠辭去在中東的工作，與她共同經營兩家店舖。

⊕ 詳情請瀏覽 sc.com/investingcommunities

集團行政總裁回顧

◆ 貫徹執行策略，
提高股東回報 ◆

集團行政總裁
Bill Winters



本集團於二〇二二年表現強勁，貫徹執行去年此時所定下的策略及五項策略性行動，並繼續投資於未來。二〇二二年收入增長15%至超過160億元，創二〇一四年以來的新高，當中約一半增長來自基本業務的增長，餘下則來自利率正常化。即使我們的財富管理業務備受重重挑戰，我們仍能創此佳績實在尤其難能可貴。我們嚴格控制支出，利用節省的資金繼續投資，錄得顯著的正收入與成本增長差。貸款減值上升，主要與中國商業房地產行業受壓及主權風險有關。整體資產組合依然具備抗逆能力，但是全球市場波動，我們將繼續保持警惕。這些都有助我們本年度的除稅前基本溢利上升至48億元，按年增加15%。

我們的策略奏效，以致業務表現及股東回報均有所改善。現時的有形股東權益回報為8%，高於疫情爆發前的水平。我們矢志延續此勢頭，於二〇二三年將有形股東權益回報提升至接近10%，以及於二〇二四年提升至11%以上，並於其後逐漸增加。我們今年增加股東權益及嚴格控制風險加權資產，令到普通股一級資本比率達到目標範圍的頂端，使我們能將全年普通股股息增加50%至每股18仙。我們亦公佈將於短期內進行新一輪10億元股份回購，令我們的股東回報總額自二〇二二年初以來達到28億元，向於二〇二四年年底前向股東回饋至少50億元資本的目標進發。

策略性行動進展良好

我們十分自豪能夠連接全球最具活力的市場。我們的願景是以獨特的多元化推動社會商業繁榮，並以此作為業務策略及行動的指引。我們所服務、連繫及合作的企業均是帶動貿易及創新的引擎，對於世界轉型至公平和可持續發展的未來擔當核心角色。

為支持實現願景，我們繼續專注於三個「立場」，即我們矢志締造正面的商業和社會影響的長遠抱負，包括：「加快實現零排放」、「重塑全球化」及「提高社區參與」。這些立場與我們的業務策略完全一致，擴張我們的思維、行動及領導力，從而加快增長。

我們於二〇二一年初定下策略，以網絡、富裕客戶、大眾零售銀行及可持續發展作為四大支柱加以發展業務。兩年以來，這些重點主題及範疇愈見重要；我們的策略正在見效，並將

繼續帶動未來的增長。於二〇二二年，我們亦制定了五項策略性行動，以加快令有形股東權益回報達至雙位數，包括：

- 推動改善企業、商業及機構銀行業務的回報
- 透過提升生產力改革個人、私人及中小企業銀行業務的盈利能力
- 把握中國機遇，務求將在岸及離岸的除稅前溢利翻倍
- 創造經營槓桿，目標達成13億元總成本節約
- 向股東回饋超過50億元資本

我們這五項行動均取得良好進展。

在企業、商業及機構銀行業務方面，我們的目標是將風險加權資產收入回報提高約160個基點至650個基點，並將風險加權資產限制於二〇二一年全年的水平或以下。我們已於二〇二二年實現提高風險加權資產收入回報的目標，風險加權資產亦較二〇二一年的水平低200億元。我們近期公佈有關航空融資業務的策略性檢視，將給予企業、商業及機構銀行業務更多空間發展較高回報的業務。

至於個人、私人及中小企業銀行業務方面，團隊按照要在二〇二四年或之前節省5億元開支的目標，透過梳理分行網絡、重建流程、提高員工效率及提升自動化而節省了2.33億元總開支。雖然財富管理業務的表現於二〇二二年備受挑戰，個人、私人及中小企業銀行業務的成本對收入比率上升5個百分點至69%，並可望於二〇二三年進一步改善。

儘管中國面對新型冠狀病毒及經濟逆風，我們的中國在岸業務於二〇二二年仍增加收入10%，離岸相關收入增加21%。然而，中國商業房地產相關風險造成的減值，令二〇二二年中國離岸及在岸的經營溢利下降。我們對中國的長遠機遇充滿信心，並致力達成二〇二四年中國相關增長的目標。

在收入強勁增長及嚴控支出的帶動下，本集團於二〇二二年的正收入與成本增長差為6%。我們在同年較早時訂下節省13億元支出的目標，目前已完成三分之一。我們業務所在的多個市場現正面臨顯著的通脹壓力，節省支出將有助我們應對這些壓力，並同時創造投資能力。我們現時的目標是令二〇二三年及二〇二四年的正收入與成本增長差達到3%左右。

現金投資

20億元

↑5%

網絡收入

57億元

↑24%

活躍富裕客戶數目

210萬名

↑7%

集團行政總裁回顧 續

更多機遇湧現

於二〇二二年，我們繼續在業務上尋求變革和創新(包括發展數碼及可持續發展業務的能力)，以推動可持續的增長。我們的同事擁有過人的金融專業知識，協助發掘增長中市場、行業及可持續融資方面的機遇。我們繼續證明自身為值得信賴的合作夥伴，與初創公司、跨國企業、金融科技公司及政府攜手開創新的意念、技術及進行創新。

在創投業務方面，我們欣然宣佈在新加坡推出我們第二間全數碼銀行Trust Bank。我們夥拍新加坡最大連鎖超市FairPrice Group，並借鑒我們在香港創辦Mox虛擬銀行的成功經驗，迅速及高效地將Trust Bank推出市場。Trust Bank推出初期便取得成功，至今已吸納超過450,000名客戶，市場佔有率達9%，更勝預期。於二〇二三年，Trust Bank將乘勢推出更多新的產品，為客戶提供更優質的服務。連同Mox在內，我們現時已在其中兩個最主要的市場，全面發展虛擬銀行及傳統銀行服務。

隨著全球面對重大的氣候及環境挑戰，可持續發展方面的工作正繼續加快步伐。投資、尋找解決方案和支持公平轉型，以達至淨零排放的責任變得無比重要。於二〇二二年，我們優化架構，以更好地應對挑戰和把握機遇。我們設立可持續發展總監一職，並繼續投資於業務及客戶所需的服務和專業知識。

我們的股東已於二〇二二年股東週年大會上，批准我們的《二〇五〇年淨零排放路線圖》。我們正按照計劃，在二〇二五年前令營運達至淨零排放，並在二〇五〇年前令融資達至淨零排放。年內，我們在淨零排放方面的工作進展良好，並已在某些市場有公佈排放數據的範疇加快推進。

我們深深意識到氣候轉變對業務所在市場、客戶及社區造成的影響，並將繼續在應對該等挑戰方面擔當領導角色。要達至淨零排放，估計所需的資金將持續增加。在過去二十一個月，我們推動480億元的可持續融資，以支援客戶轉型。我們的抱負是在二〇三〇年前促進3,000億元可持續融資，並已制定《綠色和可持續產品框架》和《轉型融資框架》作為我們的業務指引。

業務所在市場的前景樂觀

展望二〇二三年，雖然歐美市場面臨衰退風險，地緣政治事件接二連三的發生，以及烏克蘭戰事尚未完結，但是我們亦有理由對業務所在地區的前景感到更為樂觀。

在我們業務所在的地區中，最後數個市場終於正逐步走出新型冠狀病毒疫情的影響。中國處理新型冠狀病毒的新方向，將帶動經濟增長，繼而進一步改善亞洲多個經濟體的GDP增長。

這亦將成為催化劑，改善於二〇二二年表現未如理想的財富管理業務。市場波動影響信心，客戶繼續保持觀望態度，加上尚未解除的防疫限制措施令收入按年減少。踏入二〇二三年，我們相信這些因素會逐漸消退，財富管理業務將可擺脫困局，反彈復甦。

利率上升，將無可避免地令貸款減值在某階段時進一步上升。然而，由於我們過去幾年致力優化貸款組合，目前我們的賬簿所承受的壓力相對較小，貸款損失率仍遠低於歷史範圍。雖然中國商業房地產的風險敞口對整個銀行業仍是一大挑戰，但是相關業務僅佔我們整個資產組合的一小部分，我們亦已為此作出適當撥備。我們會繼續密切留意主權風險，美元持續強勢將仍然困擾部分業務市場，但是我們的資本雄厚，足以應對這些挑戰。

最後，我們提高了盈利目標，反映我們對前景更為樂觀。我們曾提出會於二〇二四年，甚或更早令有形股東權益回報達到雙位數。踏入新一年，我們認為我們的有形股東權益回報將於二〇二三年接近10%，並將二〇二四年的有形股東權益回報目標提升至最少11%，其後逐漸增加。

總結

本集團於二〇二二年的表現強勁。二〇二三年的收益前景樂觀，加息的利好因素為核心業務勢頭帶來支持。

隨著業務所在市場終於走出疫情的挑戰，經濟活動反彈，我們對這些市場的前景感到樂觀。我們的策略清晰，五項目標明確的策略性行動進展良好。我們繼續致力在二〇二四年前向股東回饋超過50億元。

最後，一如José所言，本人希望表揚83,000多名同事的出色表現。他們豐富的專業知識，加上在若干市場面對艱辛時所展現的堅毅抗逆能力，為我們的客戶及社區提供精密無間的服務，具體實踐出我們「一心做好，始終如一」的品牌承諾。



集團行政總裁

Bill Winters

二〇二三年二月十六日



1. 集團行政總裁
Bill Winters

2. 集團財務總監
Andy Halford

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

4. 集團企業事務、品牌及市場推廣總監
Claire Dixon

5. 個人、私人及中小企業銀行部行政總裁
徐仲薇

6. 亞洲區行政總裁
洪丕正

7. 集團人力資源主管
Tanuj Kapilashrami

8. 非洲及中東地區行政總裁
Sunil Kaushal

9. 科技、營運及轉型總裁
Roel Louwhoff

10. 集團金融罪行及合規總監
Tracey McDermott, CBE

11. 集團法律總顧問
Sandie Okoro

12. 集團風險總監
Sadia Ricke

13. 集團內部審核總監
Paul Day*

14. 香港行政總裁及區域行政總裁(香港、
台灣及澳門)
禰惠儀

* Paul擔任集團內部審核總監，受邀參加
管理團隊會議

市場環境

影響全球格局的宏觀經濟因素

全球宏觀趨勢

二〇二二年趨勢

- 繼二〇二一年擴張6.0%後，二〇二二年全球GDP增長大幅放緩，約為3.4%，原因為通脹率飆升，且央行被迫積極採取緊縮政策。
- MENAP為表現最佳的地區，在商品價格上漲的支持下錄得6.2%的增長；亞洲錄得4.2%的增長，較二〇二一年的7.1%有所下降，主要由於中國經濟放緩，由二〇二一年的8.4%下降至二〇二二年的3.0%。
- 在主要經濟體中，儘管上半年陷入技術性衰退，但在國內需求恢復的情況下，美國全年仍錄得2.1%增長，英國則很可能錄得逾4.0%增長。
- 繼二〇二一年增長5.3%後，二〇二二年歐元區經濟增長約3.5%；儘管經濟於上半年因新型冠狀病毒後的重新開放而復甦強勁，但俄烏衝突以致相關能源成本上升，使到下半年的經濟發展遇到阻礙。
- 在大部分主要經濟體中，儘管增長放緩，但勞工市場出現進一步收緊的信號。
- 央行開始退出支持政策，並由最初逐步推行，到之後因通脹升溫而加快。歐元區政府為幫助家庭及企業免受能源成本上升所累而繼續提供財政支持。但財政支持對美國的作用較小，原因是針對新型冠狀病毒病影響的支持措施正逐步減退。

二〇二三年前景

- 二〇二三年全球增長預期將減弱至2.5%，原因是央行專注於令通脹可控。
- 亞洲很可能是增長最快的區域，並將繼續以5.3%的增長帶動全球增長。在主要經濟體中，美國預期二〇二三年將錄得溫和收縮0.2%，英國錄得較大收縮0.5%，而歐元區可能錄得整體平穩擴張0.4%。
- 二〇二三年將有截然不同的表現，二〇二三年下半年全球增長可能加快，原因是美國及歐元區從輕微衰退中恢復，且中國經濟由解除新型冠狀病毒限制後重新開放，將有助推動需求及增長。
- 全球資金流動性緊張可能導致部分新興市場難以獲得國際融資，迫使其尋求多邊支持。
- 此前景的若干下行風險包括持續的通脹壓力、中國快速重新開放後出現的新型冠狀病毒突變，以及包括俄烏戰爭等地緣政治事件令緊張局勢再度升級。

中、長期看法

滯脹風險

- 勞動市場緊張及通脹壓力擴大可能令滯脹成為央行未來幾個季度的主要問題。
- 由於需要達成ESG目標，過渡期內化石燃料使用成本因稅務、碳價及對外關稅的綜合因素而上漲，以致中期出現通脹。
- 由於不少公司計劃降低集中風險，及轉向在岸／近岸生產，效率收益降低的風險可能推動消費價格上漲。
- 然而，緩解供應鏈瓶頸可能有助於減輕部分該等壓力。
- 財政政策亦可能會從推動增長變成阻礙增長。公共債務處於高位及政府赤字也意味著大多數經濟體尋求在中期收緊財政政策。

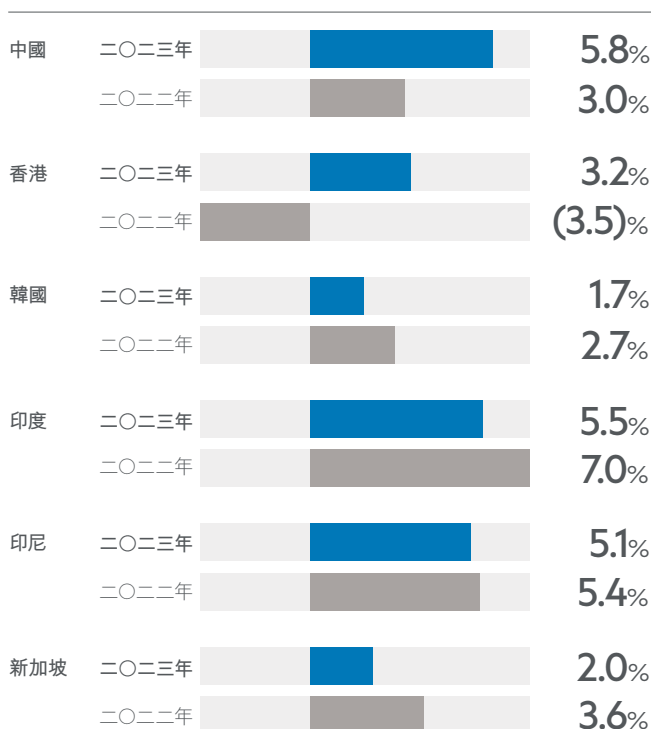
更廣泛的全球趨勢

- 疫情後經濟衰退，全球經濟可能會出現永久性的產出損失或「疤痕效應」，使新興市場更難趕上發達市場。
- 發達國家的長期增長受制於人口老化，及高負債水平問題，而應對新型冠狀病毒的政策進一步加劇了這種情況。
- 民族主義、反全球化及保護主義的聲浪日益高漲，對新興市場的長期增長前景構成威脅。
- 然而，潛在的抵銷因素仍然存在。為實現可持續發展目標而增加資本開支，和數碼化轉型或會促進生產力增長，或可化解「疤痕效應」所引發的問題。在新興市場中，亞洲國家最能夠把握數碼化帶來的好處。
- 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。

亞洲

- 二〇二二年中國GDP增長由二〇二一年的8.4%放緩至3.0%，低於5.5%的目標。嚴格的新型冠狀病毒清零政策及房地產市場持續調整，令消費及物業投資疲軟，成為經濟發展的主要阻礙因素。我們預測二〇二三年的增長為5.8%，原因是於十月黨代表大會結束後政府更堅定解決兩大障礙。中國較預期更早解除新型冠狀病毒清零政策。近期支持物業融資的措施或將穩定二〇二三年下半年的住房銷售及投資。此外，針對互聯網平台的嚴厲監管可能變成更正常化的措施。消費很大可能成為主要增長推力，物業投資帶來的負面影響減少。
- 與主要經濟體不同，貨幣政策短期內將維持寬鬆，以防範二〇二三年初可能持續出現的下行風險。然而，中國重新開放後第二季度增長可能大幅反彈，導致通脹加劇，及促使央行轉向更中性的政策立場，以穩定總債務對GDP比例。基於可持續發展的考慮，二〇二三年的預算赤字可能縮減。
- 我們預期香港經濟在二〇二二年縮減3.5%後，二〇二三年將錄得3.2%增長。儘管國內有部分亮點，包括勞工市場大幅改善及旅遊限制放寬，但外部阻礙可能仍然較大，二〇二三年初美國及歐元區等傳統出口市場蕭條。我們預計韓國經濟僅增長1.7%，原因為利率不斷攀升及財政政策收緊，令外部需求疲軟及國內消費緩慢。
- 於印度，受服務業更堅實的重新開放驅動下，經濟復甦勢頭仍然強勁。然而，鑒於全球增長放緩、實際購買力削弱及國內利率高企，我們預計二〇二四年全年(自二〇二三年四月開始的年度)GDP增長由本財政年度的7.0%放慢至5.5%。二〇二四年全年通脹緩解至2%至6%的舒適水平，將令印度央行貨幣政策委員會(MPC)在終端回購利率於二〇二三年二月觸及6.5%後，可以有一段時間暫停操作。在原油價格持續高企及經濟活動相對較佳的背景下，印度的對外行業仍然備受關注。然而，充足的外匯儲備可能仍然是經濟發展的重大緩衝。央行重點可能仍然是重建外匯儲備，儘管較大的經常賬赤字仍將帶來挑戰。於二〇二四年年中全國大選前，二〇二三年二月中央政府的預算案的支持增長措施將備受關注，我們認為，由於財政赤字相對疫情前數字已經大幅惡化，預料政府未來將專注縮減財赤。

按市場劃分的二〇二二年實際經濟增長及二〇二三年預測 (%)



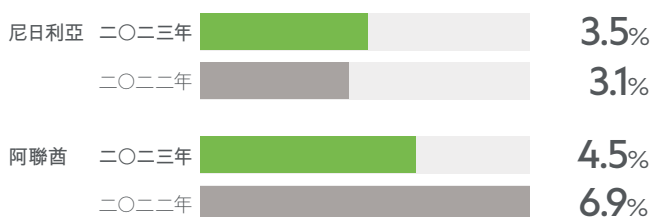
- 與二〇二二年相比，新加坡及印尼二〇二三年的增長可能會減弱，而二〇二三年東盟增長將下降至其長期平均值5.0%。除高基數效應外，外部對東盟出口的需求可能因全球貨幣政策同步收緊及電子週期達到高峰而削弱。因新型冠狀病毒而壓抑的需求得以紓緩，同時地方貨幣政策收緊可能抑壓整體消費及投資動力。然而，穩定的勞工市場將有助支持消費。旅遊業是地區發展的最大貢獻者，故旅遊業恢復亦將有助於推動增長。此外，投資可能因海外直接投資尋求多元化及替代產能而有所增長。
- 我們預期二〇二三年通脹水平將因高基數效應而較為溫和。外部價格可能更易管理，而收緊的貨幣政策將有所幫助。儘管到二〇二三年初貨幣政策收緊可能暫停，但基於通脹可能仍然持續，放鬆舉措未必會發生，除非增長嚴重惡化。

市場環境
續

地區前景 續

非洲及中東

按市場劃分的二〇二二年實際經濟增長及二〇二三年預測 (%)

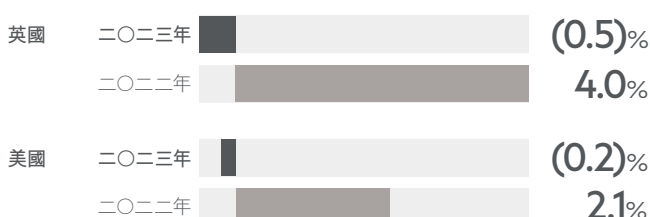


- 全球需求持續增長及經濟重新放開，令到二〇二二年初新冠病毒疫情後的復甦強勁，撒哈拉以南非洲地區經濟現時預計將溫和增長。儘管在全球趨勢下、食品及燃油價格不斷上漲仍對國內通脹造成壓力，外匯疲弱往往加大了影響。二〇二二年貨幣政策收緊的影響將滯後，多個央行仍預期將進一步提升利率。
- 於尼日利亞，二〇二三年二月／三月總統大選及普選將為重點，外匯及燃油補貼改革可能為更強勁的中期投資及增長創造條件。儘管用電限制將削弱南非近期的發展前景，但南非鐵路及港口基礎設施更快採用可再生能源及加強公司化，可能會為私營企業帶來更大發展。於肯尼亞，促進向中小企業貸款的努力及金融中介加強採納數碼渠道，將有助提高貸款增長。
- 在撒哈拉以南非洲地區，貨幣政策收緊將令到淨利率更穩健。然而，對於多個主權國家而言，進入國際資本市場的渠道可能仍受限制，這對其能否輕易再融資以履行外部債務責任構成疑問。贊比亞及加納及時完成債務重組有助於刺激投資者情緒。美聯儲暫停緊縮政策，可能有助於降低投資者對較高風險溢價的需求。
- 對能源價格有利的環境可能將為海灣阿拉伯國家合作委員會(GCC)增長帶來持續裨益。該地區作為資本提供地區再一次成為焦點，因為海灣經濟體繼續進行長期經濟多元化發展計劃，尋求減少傳統順週期性開支及策略性地投資於綠色科技。於阿拉伯聯合酋長國及沙特阿拉伯，我們預期在碳氫化合物及非碳氫化合物行業的強勁投資推動下，經濟將繼續保持強勁增長。對於較小的GCC經濟體，例如阿曼，石油價格上漲將有助降低累計債務水平。對於非-GCC MENAP地區，情況依然嚴峻。在外匯儲備不斷減少的情況下，巴基斯坦重新確保其外部債務承擔的能力將仍然是重中之重。於埃及，近期全球貨幣貶值及較為寬鬆的風險背景可能會導致套息交易。然而，在通脹加劇的情況下經濟狀況仍然困難，且政府致力於外匯靈活性將受到密切監察。

→ 地區表現載於第30頁

歐洲及美洲

按市場劃分的二〇二二年實際經濟增長及二〇二三年預測 (%)



- 於二〇二三年上半年，我們預計美國經濟收縮的風險較高，於歐元區，我們預計二〇二三年年度增長將急劇下降，原因是高通脹及央行收緊措施對經濟活動帶來打擊。
- 美國及歐元區的消費者價格通脹高峰可能落後於我們，但仍需一定時間方能重達目標，央行對通脹預期變得不穩定或中期形成薪資壓力的任何信號仍將保持警惕。
- 美聯儲可能於二〇二三年上半年結束其利率緊縮週期，我們預期於二〇二三年下半年開始降息。歐洲央行可能於二〇二三年第二季度前提高其主要再融資利率，並不會於二〇二四年前開始削減利率，因為通脹一直在下行軌道。
- 於歐洲，財政支持重點可能仍然是支持家庭及企業應付增加的能源成本，否則我們預期歐元區及美國的財政支持將放鬆。
- 於拉丁美洲，我們預計自二〇二二年的強勁增長後，二〇二三年增長將嚴重下滑，積極貨幣緊縮政策及其他特殊問題的影響延遲發生，有機會打擊國內需求；美國的外部阻礙及迫在眉睫的衰退風險可能阻礙地區發展。

→ 地區表現載於第31頁



▶ 幫助企業家在新型冠狀病毒疫情後反彈 ◀

於二〇二二年初，我們與印尼仁人家園合作，向受新型冠狀病毒影響的中小型及微型企業提供支援。

作為我們與企業攜手努力的一部分，我們在西瓜哇的Madang Babakan村建造20家商舖，以幫助女企業家在疫情後重建業務。該項目是我們向印尼捐贈160億印尼盾的一部分，用於向受疫情影響的女性微型企業家及年輕人提供支援。

⊕ 詳情請瀏覽www.sc.com/investingcommunities

業務模式

我們透過全球網絡支援跨國公司建立聯繫及創造最大機遇，並協助個人客戶及當地企業增加財富。

我們的業務

企業、商業及機構銀行業務(CCIB)

我們透過數碼及面見形式支援世界各地的企業，服務範圍涵蓋中小型企業到大型企業及機構。

個人、私人及中小企業銀行業務(CPBB)

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

創投業務

本集團推廣創新、投資顛覆性金融技術及探索另類業務模式。我們擁有逾30家創投企業包括兩家雲端原生數碼銀行。

產品及服務

金融市場

- 宏觀、商品及信貸交易
- 融資及證券服務
- 銷售及結構

債務資本市場及槓桿融資

- 項目及運輸融資

交易銀行

- 現金管理
- 貿易融資
- 營運資金

財富管理

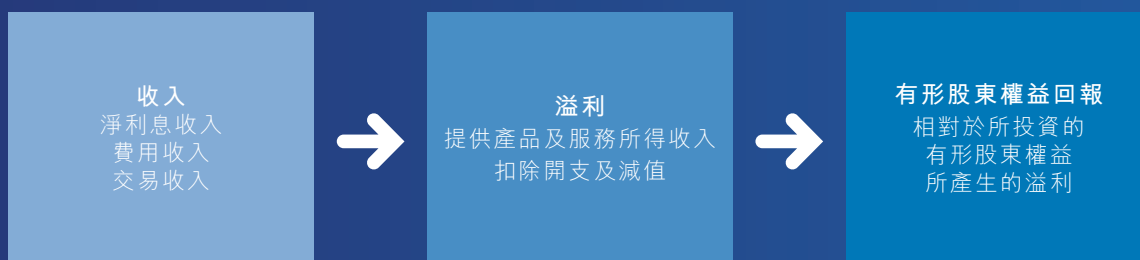
- 投資
- 保險
- 財富建議
- 投資組合管理

零售產品

- 存款
- 按揭
- 信用卡
- 個人貸款

我們獲得回報的方式

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



我們與眾不同之處

「一心做好，始終如一」的品牌承諾支持我們「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」。我們的立場 — 加快實現零排放、提高社區參與和重塑全球化，旨在解決多個全球最大的問題（請參閱第24頁了解更多詳情），挑戰我們利用自身的獨特地位推動以下各項。



以客為本

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



獨特的服務方案

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



穩健的風險管理

我們著眼於長線發展。有效的風險管理讓我們能夠發展具持續性的業務。



可持續發展及負責任的企業

我們致力於在我們的業務、營運和社區中實現可持續的社會和經濟發展。



我們塑造未來的方式

我們仍致力於執行我們的戰略，以加速回報¹

我們正投入資源，在大型和高回報市場發展我們的業務，並加快優化市場的進度。我們繼續檢視我們的業務模式，以推動績效增長。

二〇二二年，我們將在非洲及中東地區的資源重新集中到最大規模及具增長潛力的現有市場和新市場，進一步明確了我們正如何在二〇五〇年前實現融資淨零排放，並成功在新加坡推出數碼銀行Trust。

此外，於二〇二二年四月，我們擴大匯報結構，增設創投業務。創投業務的匯報透明度上升反映了本集團更加重視對技術及創新的投資。

我們穩步向前，並預期透過以下方面以達到有形股東權益回報於二〇二四年超過11%：

- 專注於推動企業、商業及機構銀行業務的回報改善，於二〇二四年或之前達到6.5%的收入風險加權資產回報（二〇二二年：6.5%）
- 改革個人、私人及中小企業銀行業務的盈利能力，於二〇二四年或之前將成本對收入比率改善至約60%（二〇二二年：69%）
- 把握中國機遇，實現中國在岸及離岸除稅前溢利翻倍（二〇二二年：5億元，按年減少-35%）
- 通過創造經營槓桿提高效率，於二〇二四年前將成本對收入比率改善至約60%（二〇二二年：65%），並於二〇二四年或之前節省總開支13億元（二〇二二年：4億元）
- 於二〇二二年至二〇二四年期間，實現可持續地向股東分派超過50億元（二〇二二年：28億元）

從中期來看，我們將繼續努力不懈地轉型和創新，成為領先跨境銀行，並支持可持續發展的未來。

¹ 第126至131頁載有從基本業績到法定業績的調節和替代績效指標(APM)的定義

業務模式 續

我們依賴的價值來源

我們旨在以可持續的方式善用資源，實現我們的策略目標

人力資本

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



強大品牌

我們為一家領先的國際銀行集團，擁有逾160年歷史，在許多市場中都是家喻戶曉的品牌。

消費者¹客戶
滿意度指標

48.1%

二〇二一年：43.1%

國際網絡

我們擁有無與倫比的國際網絡，將企業、機構和個人連繫到全球發展最快和最具活力的地區。



本地知識

我們對市場有透徹了解，深知經濟的推動力，並且利用見解協助客戶實現目標。



財務實力

我們的資產負債表載有 8,200 億元資產，是強大且值得客戶信賴的合作夥伴。

普通股權一級資本

**340
億元**

科技實力

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



如何提升我們的資源

• 我們繼續創造一個提倡抗逆能力、創新和共融的工作環境，並持續關注心理、身體、社會和財務福祉。這包括在我們的市場上進一步推出混合辦公模式。

• 超過 32,000 名員工在二〇二二年進行了學習，以建立我們所需要的未來技能——包括分析、數據、數碼化、網絡安全、可持續金融和領導力。

• 二〇二二年，我們繼續將煥然一新的品牌商標傳嵌入客戶及員工的接觸點。我們還推出了聲音識別功能，在交互式數碼界面中為渣打的聲音注入活力。

• 我們成功利用品牌及市場洞察力支持業務增長。本集團於二〇二二年成功提升其聲譽，超過銀行業平均分數，於二〇二二年在大部分重點市場排名前三。

• 我們繼續投資於將核心業務變革為領先的數碼優先和數據驅動平台，使我們能夠提供卓越的客戶體驗、進駐新的高增長市場、與現有客戶一起增長財富及創造新的商業模式機遇。

• 我們的網絡仍然是我們的主要競爭優勢之一，我們將繼續利用我們的網絡推動交易銀行服務的增長，並為客戶提供金融市場解決方案。

• 在中小企業銀行業務方面，我們通過滿足中小企業的貿易及營運資金、供應鏈融資、現金管理及投資需求，繼續支持其發展。我們在二〇二二年向中小企業提供了超過 30 億元的新貸款。

• 我們在中國、印度和越南建立了新的數碼合作夥伴關係，為小企業提供卓越的銀行體驗，提供創新的數碼解決方案，以滿足彼等在貿易和電子商務生態系統中不斷變化的需求。

• 雄厚的資本實力及更穩健的資產負債表，且優質存款有所增長。

• 普通股權一級資本比率為 14%，達到本集團 13-14% 的目標範圍的頂端。

• 我們利用合作夥伴關係建立市場領先的數碼平台，包括「數碼銀行及銀行即服務」(Digital Banks and Banking as a Service)，採用下一代技術來服務客戶。

• 我們繼續投資發展我們的工程能力，提供一流的工具，培養我們的工程人才，並創建一個自動化和可擴展的技術堆棧，能夠不斷為客戶提供價值。

• 我們正在加速簡化和協調我們的技術資產，以鞏固強大的數碼基礎，在適當的情況下使用雲端整合平台，以提供一致、安全和有彈性的技術。

¹ 不包括企業、商業及機構銀行業務以及中小企業銀行業務的客戶。包括私人銀行業務。就二〇二一年重列。

我們創造的價值

我們旨在以可持續的方式為不同持份者創造長遠價值



客戶

我們希望向我們的客戶提供簡易的日常銀行解決方案，並提供出色的數碼客戶體驗，使個人能夠增加和保障其財富，幫助企業進行貿易、交易、投資和擴張，並且滿足各種金融機構（包括銀行、公營機構及發展組織）對銀行服務的需求。

活躍的個人客戶總數¹

1,050
萬名

二〇二一年：990萬名

企業、商業及機構銀行業務
及中小企業客戶總數

235,000
名

二〇二一年：234,000名



供應商

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

二〇二二年共支付

43億元

二〇二一年：41億元

活躍供應商

11,700名

二〇二一年：12,100名



員工

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

高層任命由內部提拔

67%

二〇二一年：69%

僱員為集團的成功竭力
至誠

96%

二〇二一年：96%



監管機構及政府

我們與公共部門合作，發揮我們在支援金融系統及整體經濟有效運作中的作用。

二〇二二年繳付稅項

8.21億元

二〇二一年：12億元



社會

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

社區投資

5,120萬元

二〇二一年：4,870萬元



投資者

我們致力為投資者締造穩健回報及長期可持續價值。

二〇二二年宣派股息

5.23億元

二〇二一年：3.70億元

二〇二二年股份回購

13億元

二〇二一年：5.04億元

1 二〇二一年重列乃由於活躍合夥客戶的定義發生改變

我們的策略

成為全球金融的領導者

我們將繼續加強關注：

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

過去一年，我們已執行我們的策略。我們將繼續關注周邊領域，例如向下管理企業、商業及機構銀行業務的低回報風險加權資產，以及加快個人、私人及中小企業銀行業務節省成本，我們始終相信我們的策略方向正確。我們已在本年度取得良好的進展，並預期會實現我們的目標。

我們繼續致力於二〇二五年實現我們的抱負：

- 成為業內領先的網絡數碼銀行平台
- 躋身三大富裕客戶業務品牌之一
- 將我們的大眾零售銀行業務覆蓋翻倍
- 成為可持續發展領域的市場領導者

展望未來，我們的策略重點及促成因素將繼續得到三個立場的支持：加快實現零排放、提高社區參與及重塑全球化。

有關我們立場的更多詳情，請參閱第24頁。

關鍵促成因素

人才與文化



我們繼續投資於員工，培養未來所需的技能，為他們提供與別不同的體驗，並加強共融和創新文化。

這包括：

- 嵌入更新績效、獎勵和認可管理方針，更加注重目標、協作和創新
- 增加合乎業務策略和個人抱負、有助未來發展的技能再培訓和技能提升機會
- 在各業務範圍擴展混合工作模式，43個市場中78%的同事採用混合工作模式
- 關注福祉以提高個人抗逆能力、生產力和表現
- 透過提供現代化的發展服務加強領導能力

文化共融得分

83.07% 二〇二一年：
80.65%

擔任高層職位的女性

32.1% 二〇二一年：
30.7%

工作模式



我們繼續以客戶為中心，改善組織敏捷的經營節奏，並賦予員工持續改善工作方式的能力。

我們力圖找到方式追蹤衍生價值並提高我們的決策和交付速度，作為競爭優勢的關鍵來源。

從批准到技術上線
平均耗費的時間¹

6.2週 二〇二一年：
7.6週

消費者客戶滿意度指標²

48.1% 二〇二一年：
43.1%

創新



我們採用三管齊下的創新方法變革銀行業務，以實現我們令50%收入來自新業務的目標。

- 透過數碼改造我們的核心
- 利用合作夥伴關係擴大規模並擴大業務範圍
- 建立新的業務模式以創造價值

我們已成立創投業務作為獨立營運分部。於二〇二二年，我們推出六個新的創投項目，並透過我們的創投組合為超過180萬名客戶提供服務。

新業務所得收入
佔比³

22% 二〇二一年：
13%

1 二〇二二年數字包括職能營運的計量結果，不能與二〇二一年數字直接比較

2 不包括企業、商業及機構銀行業務以及中小及企業銀行業務的客戶。包括私人銀行業務。二〇二一年已重列。

3 來自數碼業務、創新及核心轉型的收入，當中大部份來自全新及升級的平台及合作關係。亦包括可持續融資收入及100%的創投業務收入。二〇二一年數字已重列。

網絡業務



透過我們獨特的網絡，我們促進投資、貿易、資本流動，並日益專注於可持續融資。

我們透過達成以下目標，成為新興市場業務地區領先的國際網絡銀行：

- 於高回報及高增長市場佔據領先地位
- 透過持續投資核心數碼能力，以提供領先市場的數碼銀行平台
- 加速大型市場業務的增長，同時擴大不斷增長的市場及走廊中的業務，如亞洲各國之間及東西方

企業、商業及機構銀行
業務網絡收入

57億元

二〇二一年：46億元

以數碼形式促成的
企業、商業及機構銀行
業務交易百分比¹

61%

二〇二一年：55%

富裕客戶業務



我們為私人銀行、「優先理財」及「Premium理財」客戶提供出色的專業意見及超凡體驗，協助客戶在全球及本地增值財富及取得成功。我們的競爭優勢的主要來自深厚的網絡、值得信賴的品牌以及對客戶的長期的承諾。

作為亞洲領先的國際財富管理者，我們專注於：

- 利用合適的客戶定位、覆蓋模型及諮詢能力，釋放亞洲、非洲及中東強大的富裕客戶群的價值
- 以香港、新加坡、阿聯酋及澤西島為我們的財富顧問中心，將我們根基深厚的國際網絡接觸面擴至最大
- 以投資理念領導能力為基礎，為客戶提供個性化及數碼優先的財富解決方案，採用開放式架構方法，並由可擴展的平台提供支援

富裕客戶業務收入

38億元

二〇二一年：36億元

活躍富裕客戶

210萬

二〇二一年：210萬

大眾零售銀行業務



我們提供銀行解決方案，透過將我們的數碼服務融入客戶的日常生活，助力客戶取得成功。

全新的數碼解決方案、策略合作夥伴關係及先進分析工具對我們的業務至關重要，使我們能夠顯著增加關聯及覆蓋範圍，以具有意義的方式為客戶提供服務，並提升我們在所服務社區的參與度。我們：

- 在重建具盈利的大眾零售銀行業務的基礎上取得重大進展
- 繼續向數碼優先的模式轉型，深化我們在數碼銷售及營銷以及數據及分析方面的能力
- 成為全球及區域領先公司的首選合作夥伴，並周詳地與我們的合作夥伴一同擴大規模

大眾市場
活躍客戶²

840萬名

二〇二一年：760萬名

零售產品數碼銷售
百分比³

48%

二〇二一年：41%

可持續發展



在可持續發展方面，根據我們的立場，我們繼續專注於可持續和轉型融資，實現我們的業務、供應鏈及融資的淨零碳排放。我們為年輕人提供融資、網絡及培訓的渠道，支持企業提高社會、環境及管治標準、評級及淨零排放的軌跡。

我們的目標是促進社會及經濟發展，並實現可持續發展成果，以支持聯合國可持續發展目標。我們正：

- 利用氣候風險管理支援客戶管理氣候風險並物色轉型機遇，如動用綠色及可持續融資
- 將可持續金融整合為客戶價值方案的核心組成部分，並提供產品解決方案
- 在業務網絡上繼續透過「Futuremakers by Standard Chartered」計劃促進普及經濟
- 目標是於二〇二五年業務經營實現淨零碳排放及於二〇五〇年供應鏈及融資實現淨零碳排放，當中亦為我們的高排放行業設定二〇三〇年中期目標

已達成或符合進度的
可持續發展目標

85.7%

二〇二一年：82.9%

1 包括所有國家及產品的計量結果。二〇二一年已重列。

2 由於活躍夥伴關係客戶的定義發生變化，二〇二一年經重列。

3 計算方法已作出修訂，以剔除大眾零售銀行業務數碼化合作夥伴及已宣佈於二〇二二年退出的市場。二〇二一年數字已重列。

我們的立場

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



加快實現零排放

我們正在在不阻礙新興市場發展的情況下，協助我們業務所在的新興市場減少碳排放。這只是其中一個方式，讓我們參與令全球踏上可持續發展之路，於二〇五〇年或之前達到淨零排放。

基於有需要妥善地過渡至具包容性和淨零的經濟，有關過程為我們的客戶和本行帶來巨大的創新及增長機會。我們實現淨零排放的計劃有三大目標：減少排放、促進融資及合作夥伴關係，以及加速新的解決方案。

我們的目標是於二〇五〇年將與我們的融資活動相關的排放減少至淨零，並在我們碳密集度最高的行業設定二〇三〇年中期目標。

個案研究 在瑞典支持 電動汽車的推出

於二〇二二年，我們作為銀團參與銀行之一，為電動性能汽車製造商Polestar創建一筆3.50億歐元的綠色貿易融資。

→ 請參閱第326及327頁

提高社區參與

不平等情況及普及經濟方面的差距，意味著許多年輕人、女性及微小企業難以進入金融體系，為未來及業務發展儲蓄。我們希望令融資渠道民主化，並更容易以低成本獲得服務。

我們努力擴大金融服務的涵蓋範圍及規模 — 拓展銀行業務的幅蓋率，並將客戶連接至促進獲得融資及普及經濟的機會。

重塑全球化

我們的目標為協助企業改善工作和環境標準，使人人有機會參與全球經濟發展，令經濟增長變得更加公平和均衡。我們支持透明、共融及對話協商的全球化新模式。

全球化使數以百萬計的人口脫貧，但仍有大量人口生活落後。我們倡導一種基於透明和公平的更加共融的全球化新模式。我們的目標是提升整個供應鏈的透明度，使消費者能夠選擇並推動負責任的貿易。此外，我們希望透過改善經常缺乏足夠資金的小型供應商的融資渠道，使全球貿易更加公平。

個案研究 幫助女性 企業家成長

於二〇二二年，數以千計的女性透過使用我們為女性微型企業家提供的無抵押補貼貸款產品，得以發展她們的業務。

→ 請參閱第9頁

個案研究 利用Trade Track-It 掌握實時貿易 交易狀態

於十月，我們推出Trade Track-It，一個數碼貿易交易門戶，讓客戶能端到端檢視其在全球的貿易交易。

→ 請參閱第232及233頁



企業、商業及機構 銀行業務

主要業績指標



除稅前溢利

41.00億元 40.50億元

↑31%
基本基準

↑35%
法定基準

有形股東權益回報³

13.7%

↑410個基點
基本基準

13.6%

↑430個基點
法定基準

風險加權資產

1,440億元 ↓200億元

提高企業、商業及機構銀行業務風險加權資產收入回報



目標：於二〇二四年前實現6.5%的風險加權資產回報。

分析：在收入增加及嚴格的風險管理的推動下，企業、商業及機構銀行業務風險加權資產收入回報於二〇二二年提高至6.5%，按年增長160個基點，與我們二〇二四年的目標一致。

金融機構類別的貢獻



目標：推動高回報的金融機構類別的增長。

分析：於二〇二二年，金融機構收入佔企業、商業及機構銀行業務客戶總收入的份額提高至45%，原因是我們將更多的資本分配至這類別，以推動收入及回報。

與SAP Taulia合作， 實現可持續的供應鏈

於十月，我們與SAP Taulia — 營運資金解決方案的市場領導者 — 簽署一項合作框架協議。作為協議的一部分，我們將與Taulia合作，透過我們獨特的新興市場網絡向客戶提供供應鏈融資。此舉將使我們客戶的供應商更有效及低成本地獲得營運資金，從而幫助客戶使其供應鏈更具彈性及可持續性。這是Taulia被SAP收購後，與銀行機構簽署的首份協議。

業務概覽

企業、商業及機構銀行業務支援當地及大型企業、政府、銀行及投資者對交易銀行、金融市場及借貸服務的需求，在一些全球發展速度最快的經濟體及最活躍的貿易走廊中為逾20,000名客戶提供金融方案。我們的客戶在全球50個市場經營或投資。

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

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

策略性工作重點

- 利用我們的網絡促進業務所在市場的貿易、資本及投資流動，為客戶帶來可持續增長。
- 透過改善資金質素及收入組合、提高「輕資本」收入、資產負債表流通速度，同時維持風險管理，締造優質回報。
- 成為領先數碼銀行平台，提供綜合解決方案，滿足客戶需求及提升客戶體驗，並夥拍第三方以拓展能力，從而獲得新客戶。
- 透過產品創新及促進轉型至低碳未來，加快我們向客戶推出可持續金融產品的進程。

進展

- 在加息環境的支持下，多元化的產品組合和擴展客戶解決方案推動了我們的基本收入。我們的網絡收入現佔企業、商業及機構銀行業務總收入的57%，在各戰略網絡走廊均有所增長。
- 資產負債表質素改善，投資級別淨風險承擔佔企業淨風險承擔總額的70%（二〇二一年：64%），而優質經營賬戶結餘佔交易銀行及證券服務客戶結餘的比例為67%（二〇二一年：63%）。
- 將逾73,000名客戶實體轉移至S2B² NextGen平台，而S2B現金支付交易量增加10.3%。
- 我們在開發10億元的可持續金融專營權收入方面已完成一半。

表現摘要

- 除稅前基本溢利增加31%至41億元，主要受收入增加所帶動，部分被支出及信貸減值支出增加所抵銷。
- 基本經營收入增加19%至100.45億元，交易銀行業務中的現金管理業務受益於加息，金融市場的宏觀交易活動強勁。
- 風險加權資產自二〇二一年十二月三十一日以來下降200億元，乃主要由於優化措施及有利的匯率變動，部分被業務增長及監管影響所抵銷。
- 有形股東權益基本回報由9.6%增至13.7%。

1 輕資本收入是指風險加權資產消費量低或無資金性質的產品。這主要包括現金管理和外匯產品
2 我們的新一代客戶數碼交易啟動平台
3 第80至85頁載有從基本業績到法定業績的調節和替代績效指標(APM)的定義
4 二〇二〇年全年及二〇二一年全年收入乃就飛機折舊進行調整以計算風險加權資產收入回報

個人、私人及 中小企業銀行業務

主要業績指標



除稅前溢利

15.96億元 15.33億元

↑30%
基本基準

↑55%
法定基準

有形股東權益回報¹

15.8% 15.2%

↑420個基點
基本基準

↑580個基點
法定基準

風險加權資產

510億元 ↓10億元

零售產品的數碼銷售



目標：加速本集團的數碼服務，以便能夠以數碼方式吸納客戶，從而減少手動流程及提高效率。

分析：零售產品的網上申請持續增加，其佔比由二〇二〇年的38%上升至二〇二二年年底的48%。

活躍的富裕財富管理客戶



目標：發展及鞏固客戶關係、提高投資滲透率及吸引新客戶。

分析：二〇二二年，活躍的富裕財富管理客戶數目為857,000名，增長5%。

我們首次發行ESG結構性票據

於二月，我們首次向香港及新加坡的富裕客戶發行ESG結構性票據。該票據受到客戶的熱切關注，在不到兩週的時間內達到1億元的新增銷售，最終籌集的金額為3.70億元。該票據的所得款項用途包括綠色及社會類別，使優先及私人銀行客戶能夠接觸到我們具有影響力的新興市場資產基礎。

業務概覽

個人、私人及中小企業銀行業務服務超過1,000萬名個人及小型企業客戶，尤其是許多全球發展最迅速的市場的富裕及新興富裕客戶。我們為客戶提供人性化的數碼銀行服務，解決方案涵蓋存款、支付、金融及財富管理。私人銀行業務為我們的高淨值個人客戶提供投資、信貸及財富策劃產品的全方位服務，以增加及保障他們的財富。我們亦就小型企業客戶的企業銀行服務需要提供支援。

我們與本集團其他客戶類別業務緊密連繫，例如，我們為企業、商業及機構銀行客戶提供僱員銀行服務，而且個人、私人及中小企業銀行業務亦為本集團提供優質的流動資金來源。

亞洲、非洲及中東地區的財富水平不斷提升，為我們提供可持續發展業務的機遇。我們矢志透過推動端到端數碼化及流程簡化，不斷提升客戶體驗及提高生產力。

策略性工作重點

- 成為領先的國際富裕客戶特許經營機構，以獨特的客戶價值主張釋放我們富裕客戶連續體的價值。
- 以香港、新加坡、阿聯酋及澤西島為財富顧問中心，將我們根基深厚的國際網絡的接觸面擴至最大。
- 利用開放的架構平台及一流的產品服務，以數碼優先及個性化的體驗傳遞顧問主導的財富主張。
- 營利的個人銀行業務得益於：合作夥伴關係、數據和數碼基礎設施。
- 移動優先的數碼渠道策略，提供卓越的端到端客戶體驗。
- 不斷改進工作方式，以實現流程簡化及卓越營運。

進展

- 優先理財及私人銀行業務的富裕客戶增長勢頭強勁。
- 渣打-INSEAD商學院的發展勢頭強勁，在香港及新加坡有超過350名高級前線員工參與了這一發展歷程。
- 推出myWealth數碼顧問工具，為客戶提供個性化的組合構建及投資理念；於二〇二二年獲得超過15個行業獎項，獲認可為數碼財富能力的領導者。
- 加強主要市場的數碼體驗，注重暢通無阻的移動體驗，使我們在香港、新加坡、印度、中國及巴基斯坦的App Store及Play Store的平均評分達到4.4。
- 透過從合作夥伴獲取客戶，以數碼方式參與和交叉銷售以及通過低成本渠道為其提供服務，繼續加速個人「通過自動化實現規模化」轉型。
- 中國、印尼及越南有七個大眾零售銀行業務合作實例，覆蓋超過120萬名客戶。

表現摘要

- 除稅前基本溢利增加30%至15.96億元，乃由於收入增加以及支出及信貸減值減少所致。
- 基本經營收入增加5%至60.16億元（按固定匯率基準計算增加10%）。亞洲地區增加5%，而非洲及中東地區以及歐洲地區增加4%。支出管理得當，下降2%。
- 收入增長勢頭強勁，主要來自存款，增長138%，在邊際利潤及資產負債表增長方面均有所改善，被財富管理產品因風險厭惡情緒而放緩以及按揭邊際利潤因加息環境而壓縮所抵銷。
- 有形股東權益基本回報由11.6%增至15.8%。

1 第80至85頁載有從基本基準到法定基準的調節和替代績效指標(APM)的定義

創投業務

主要業績指標



除稅前基本虧損
3.63億元

↑39%

新少數股權投資
1.53億元

↑42%

風險加權資產
14億元

↑6億元

新啟動的創投項目
7

↑6

交易總值
160億元

↑60億元

客戶
200萬

交易總值



客戶



Solv的實力不斷增強

我們的B2B電子商務平台Solv於二〇二二年六月籌集4,000萬元的A輪融資，提高小微企業的參與度。以其於印度的強勁表現為基礎，Solv亦持續擴張，於二〇二二年十月進入肯尼亞，現時擁有涵蓋約300,000家小微企業的網絡。Solv計劃進一步發展，旨在進軍印度300多個城市，並於二〇二三年在非洲形成一定規模及進入東南亞。Solv宣佈於二〇二〇年十二月推出平台，目標是印度的微型、小型及中型企業。

業務概覽

作為持續執行全新策略的其中一環，本集團擴大和重組其匯報架構，由二〇二二年一月一日開始增設第三個客戶類別，即創投業務。創投業務綜合了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 Bank。

- 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。
- 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。
- 於二〇二二年九月與新加坡領先雜貨零售商FairPrice Group合作，在新加坡推出Trust Bank。

策略性工作重點

- **SC Ventures** 專注於建立及擴大新的業務模式—橫跨「網絡經濟與生活方式」、「中小企與世界貿易」、「數碼資產」及「可持續發展與包容」四個主題。我們透過連接生態系統、合作夥伴及客戶，創造價值及新的收入來源，為本行提供選擇。SC Ventures亦正推進金融技術議程—識別可整合至本行及創投業務的技術能力的公司，與該等公司合作並透過注資獲得少數股權。重點關注創新、快速增長、以技術為重點、加速金融業轉型的公司。
- **Mox** 繼續擴大客戶基礎，推動香港大眾及大眾富裕階層的主要銀行關係。Mox的願景是建立全球數碼銀行的標桿，目標是成為香港信用卡及數碼貸款的領先虛擬銀行，並繼續進一步擴大服務，包括即將推出的數碼財富管理服務。
- **Trust Bank** 以繼續保持強勁增長為目標，特別是通過其深入而廣泛的合作夥伴生態系統，並在新加坡的大眾及高端消費領域確立自己的規模。

進展

- **SC Ventures**於二〇二三年迎來其五週年。多個主要成就包括建立一個由30多個創投項目及20多項投資組成的多元化組合。我們創投業務於二〇二二年處理160億元的交易，並擁有100萬的客戶群。透過與SBI Holdings這樣的戰略夥伴合作，我們將加速面向微型、小型及中型企業的B2B數碼市場的Solv之發展，並與多個市場的更廣泛的生態系統建立聯繫。我們獲得金融行為監管局授權的機構級加密貨幣業務，即Zodia Custody及Zodia Markets，於本年度開始吸納客戶。
- 於二〇二二年，**Mox**重視擴大其信用卡及數碼貸款服務，錄得強勁業績，並建立了忠實的客戶群。Mox擁有超過400,000名客戶，按年增長兩倍，Mox客戶平均擁有3.1項產品。Mox被評為香港最值得推薦的虛擬銀行，並繼續在Apple App Store成為香港評分最高的虛擬銀行應用程式。
- 在推出的五個月內，**Trust Bank**迅速擴大至涵蓋450,000多名客戶，相當於新加坡目標市場約9%，使其成為全球增長最快的數碼銀行。客戶參與度亦非常高，在此期間，透過該應用程式進行的交易近700萬筆，兌換的數碼優惠券超過400,000張。

表現摘要

- 除稅前基本虧損增加1.02億元至3.63億元，乃主要由於我們繼續投資於新的及現有的創投項目而導致支出增加。
- 風險加權資產增加6億元至14億元，乃主要由於繼續投資於新的及現有的創投項目及少數股權。

亞洲地區

除稅前溢利

36.88億元

↑8%
基本基準

33.25億元

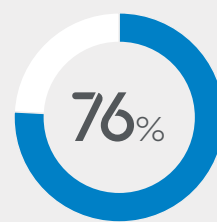
↑17%
法定基準

風險加權資產

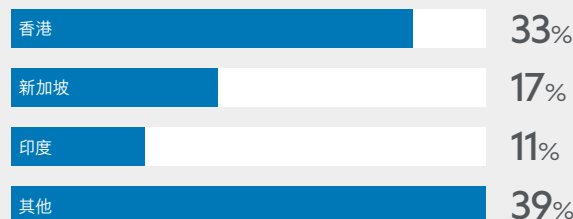
1,510億元

↓190億元

客戶貸款及
墊款 (佔本集團百分比)



按主要市場劃分的收入分佈



地區概覽

亞洲地區在市場上和一些世界上增長最快的經濟體中擁有長期而深厚的特許經營權。本集團在該地區產生的三分之二的收入來自21個市場的廣泛網絡。其中，香港及新加坡貢獻的收入最高，這得益於多元化的特許經營權和根深蒂固的地位。

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

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

策略性工作重點

- 善用我們的網絡優勢，滿足客戶對內、對外的跨境貿易和投資需要，特別是中國—東盟、中國—南亞、韓國—東盟等高增長走廊。
- 把握中國開放帶來的機遇以及加速東盟地區及印度／南亞地區的增长。
- 通過與別不同的主張和服務推動我們的富裕和財富管理業務。

- 繼續在技術、數碼能力和合作夥伴關係方面進行投資及推進，以提升客戶體驗並有效擴大規模。
- 支持客戶的可持續融資和轉型需求，繼續加強我們的思想領導地位。

進展

- 我們繼續在海內外推進中國策略，在把握富裕階層的增長，透過數碼合作夥伴增加新客戶，並在發展國際貿易及投資走廊方面均取得穩定進展。二〇二二年，中國業務在岸收入創下歷史新高，同時網絡收入亦錄得強勁增長，中國—東盟及中國—南亞走廊分別按年增62%及21%。數碼零售空間取得良好進展，新合作夥伴方面加入京東及微眾銀行。
- 我們位於香港及新加坡的兩個強大的國際金融中心，繼續為區內貢獻最大收入，使我們能夠為亞洲經濟增長的三個推動引擎提供服務。收入增長乃由富裕分部及交易銀行服務推動，部分受惠於加息及金融市場。
- 我們在大灣區執行策略繼續進展順利，建立了堅實的跨境財富管理平台，取得了新經濟領域及網絡業務的強勁增長。
- 個人、私人及中小企業銀行業務的數碼化議程繼續推進。Mox擁有在香港虛擬銀行中排行第二大的存款基礎，而在新加坡與Fairprice Group合作的Trust Bank，在推出五個月後已吸納逾450,000名客戶。

表現摘要

- 除稅前基本溢利增加8%至36.88億元，主要由於收入增加，部分被中國商業房地產風險承擔支出及斯里蘭卡主權評級下調令信貸減值增加所抵銷。
- 基本經營收入增加7%至112.13億元(按固定匯率基準計算則增加12%)，主要受強勁的金融市場表現及受益於現金管理及零售存款的淨息差擴闊所推動，部分被借貸及財富管理收入減少所抵銷，而此乃由於市場情況令交易量下降，以及新型冠狀病毒限制對香港及中國主要市場構成影響。
- 自二〇二一年十二月三十一日以來，客戶貸款及墊款增加2%(按固定匯率基準計算則增加6%)，客戶存款減少3%(按固定匯率基準計算則持平)。
- 隨著我們繼續集中推行風險加權資產優化措施，風險加權資產自二〇二一年十二月三十一日以來減少190億元。

在斯里蘭卡及 馬來西亞植樹

於二〇二二年，我們的僱員於斯里蘭卡及馬來西亞種植超過1,000棵樹。三月至十月期間，在斯里蘭卡，僱員共種植650棵樹，這既是僱員挑戰的一部分，也是本行全球僱員義工服務活動的一部分。

同時，八月至十二月期間，作為我們Taman Tugu捐贈及植樹計劃的一部分，馬來西亞的僱員種植500棵樹。Taman Tugu是位於吉隆坡市中心的一個66英畝的再生森林公園。

非洲及中東地區

除稅前溢利

8.19億元

↓4%
基本基準

7.90億元

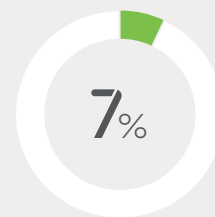
↓5%
法定基準

風險加權資產

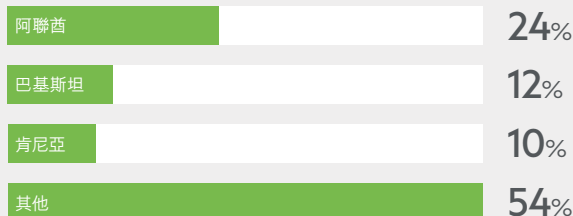
410億元

↓80億元

客戶貸款及墊款 (佔本集團百分比)



主要市場劃分的收入分佈



地區概覽

我們於非洲及中東地區根基深厚，以收入計最大的市場為阿拉伯聯合酋長國、巴基斯坦、肯尼亞、尼日利亞、南非及加納。

悠久的歷史、深厚的客戶關係，以及於該地區和橫跨亞洲、歐洲及美洲的中心的獨特業務網絡，讓我們能無縫地支援我們的客戶。非洲及中東地區為全球貿易及投資走廊的重要部分，我們穩佔優勢促進這些走廊的貿易流。

在油價回升、政府支出增加及雙邊貿易談判的支持下，預期海灣阿拉伯國家合作委員會(GCC)市場將超過全球增長。由於主權債務水平較高及外匯流動性頗具挑戰，巴基斯坦及非洲若干市場的宏觀經濟風險仍然很高。總體而言，非洲及中東地區的中長期吸引力仍在並引人注目，其亦是我們為客戶提供的全球網絡主張的重要組成部分。

策略性工作重點

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

進展

- 我們通過在埃及獲批銀行業務牌照，加強了我們的業務地區。
- 我們於二〇二二年再次帶領非洲及中東地區債券及伊斯蘭債券市場，在非洲及中東地區排行榜中名列前茅，並連續第五年在中東及北非地區G3發行中排名第一。我們在整個債務資本市場(DCM)中對環境、社會及管治的承諾幫助我們在環境、社會及管治方面的發行量增加近一倍，並將年度最具創新性的交易帶到市場。
- 在可持續金融方面，我們為市場帶來新點子，並支援客戶完成市場第一及具有里程碑意義的交易，該等交易為我們在客戶中樹立了良好的聲譽。
- 我們已通過嵌入式eKYC(電子模式認識你的客戶)在巴基斯坦成功推出端到端數碼化登錄，使客戶能夠從SC Mobile移動應用程序無縫開戶。我們還將代理銀行業務拓展至五個國家，通過為客戶提供多個接觸點進行交易來幫助推動金融普及。
- 我們已於肯尼亞及阿聯酋擴展了數碼化財富管理解決方案。我們在肯尼亞的小額投資解決方案吸引85%的新財富客戶，而在阿聯酋，客戶可訪問線上外匯交易及線上股票。
- 跨產品收入廣泛增長，金融市場處於自二〇一五年以來的最高水平。
- 持續的成本控制使投資能夠在整個週期中持續進行。成本對收入比率低於64%(二〇二一年為66%)，而收入/員工人數較二〇二一年全年增長11%。

表現摘要

- 基本營業溢利為9.37億元(按固定匯率基準計算增長25%)，乃得益於收入增長及嚴謹的成本管理。儘管主要與加納及巴基斯坦主權評級下調計提撥備有關而令貸款減值增加，但除稅前基本溢利為8.19億元(按固定匯率基準計算增長4%)。
- 受交易銀行業務、金融市場及零售業務增長的推動，基本經營收入為26.06億元，增長7%(按固定匯率基準計算增長14%)。中東、北非及巴基斯坦的收入增長9%(按固定匯率基準計算增長15%)，而非洲增長3%(按固定匯率基準計算增長13%)。
- 風險加權資產較二〇二一年十二月低17%，儘管受到主權評級下調的影響，乃由於風險加權資產優化活動持續及市場隨著宏觀經濟風險升高而進行去風險化。
- 自二〇二一年十二月三十一日以來，客戶貸款及墊款減少14%(按固定匯率基準計算減少9%)，而客戶存款減少8%(按固定匯率基準計算減少3%)。

慶祝我們在埃及成立分行

於二〇二二年，我們獲得埃及中央銀行對我們在該市場首家分行的正式批准。

該分行將於二〇二三年正式啟動，將成為該市場上成熟銀行業務的一部分，取代我們目前的代表處設置。

歐洲及美洲地區

除稅前溢利

8.63億元

↑34%
基本基準

8.40億元

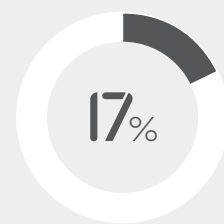
↑46%
法定基準

風險加權資產

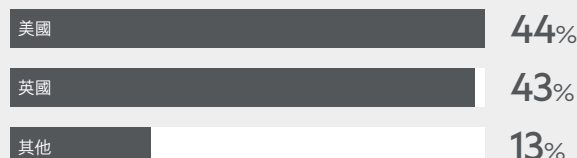
500億元



客戶貸款及墊款 (佔本集團百分比)



按主要市場劃分的收入分佈



地區概覽

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

此地區為本集團企業、商業及機構銀行業務貢獻不少收入。歐洲及美洲地區為基地的客戶貢獻本集團企業、商業及機構銀行業務收入約三分之一，此網絡錄得四分之三客戶收入，其產生的回報高於平均水平。

除了作為企業、商業及機構銀行業務的主要批授中心之外，該地區亦提供本地化的實地專業知識及解決方案，協助具有全球視野的客戶在歐洲及美洲地區發展。此地區為本集團兩大支付結算中心及最大交易場的所在地，區內逾90%收入來自金融市場及交易銀行服務的產品。

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

策略性工作重點

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

進展

- 橫跨主要業務足跡市場於歐洲及美洲的企業、商業及機構銀行業務客戶的全球跨境網絡業務強勁增長20%。
- FI類別增長25%，現佔歐洲及美洲客戶企業、商業及機構銀行業務的56%。
- 我們德國附屬公司提供種類更為豐富的金融市場產品，以實現更多的境內貿易流。
- 可持續融資產品的收入大幅增長，並擴展可持續產品組合。
- 高質素負債顯著增加，促使該地區的資金基礎多元發展。
- 執行個人、私人及中小企業銀行業務節約成本的舉措，而私人銀行業務類別將重點轉向超高淨值客戶方面亦取得重大進展，同時個人、私人及中小企業銀行業務客戶也成功地從倫敦遷移至澤西島的記賬中心。

表現摘要

- 由於收入增加及減值減少，除稅前基本溢利增長34%至8.63億元。正收入與成本增長差為12%。
- 由於金融市場宏觀產品的強勁表現，加上企業、商業及機構銀行業務和個人、私人及中小企業銀行業務現金存款量及利潤率的改善，基本經營收入增長17%至23.53億元。
- 支出增加5%，按固定匯率基準計算則增加9%，乃主要由於投資支出及與表現掛鈎的薪酬支出增加。

推出我們首個綠色貿易出口信用證計劃

於八月，我們與食品及營養公司ADM (Archer-Daniels-Midland)合作，在新加坡、紐約及倫敦推出我們首個綠色貿易出口信用證計劃。

這5億元的信用證計劃將涵蓋ADM從拉丁美洲、美國及澳洲運往歐洲市場的商品，包括大豆、油菜籽及棉花。該交易乃於本行綠色及可持續產品框架的「可持續商品」支柱下發行，有助ADM擴大可持續農業實踐及採購可持續生產商品的努力。

集團財務 總監回顧

◆ 回復增長，
盈利改善 ◆

集團財務總監
Andy Halford

財務表現概要

本集團於二〇二二年表現強勁，有形股東權益基本回報上升120個基點至8.0%，除稅前基本溢利按固定匯率基準計算則增加15%。收入按固定匯率基準計算及撇除債務價值調整增長15%至163億元，為二〇一四年以來的最高水平，金融市場表現創出新高，淨息差亦大幅擴大。在加息環境，客戶貸款及墊款按基本基準計算仍然增加3%。支出按固定匯率基準計算增加9%，乃由於對業務的持續投資、薪金上漲及因業務表現而增加的與表現掛鈎的薪酬所致。信貸減值支出增加至8.38億元，當中包括與中國商業房地產行業有關的進一步支出以及溢利增加令主權相關降級的影響。然而，21個基點的貸款損失率仍然遠低於我們過往週期貸款損失範圍。本集團依然保持充足資本及高流動性，普通股權一級資本比率為14.0%，處於其目標範圍的上限，董事會因而有能力宣佈全年股息增加50%，並且在短期內進行另一輪10億元的股份回購。

除另有說明外，以下所有評論乃按基本基準呈列，而比較數字乃按呈報貨幣基準與二〇二一年同期數字進行比較得出。

- **經營收入**增加10%，按固定匯率基準計算則增加15%（按正向債務價值調整2,700萬元正常化計算）。約一半的收入增長來自強勁、持續的業務勢頭，表現在資產負債表增長以及費用及交易收入增加，餘下增長則受惠於加息環境
- **淨利息收入**增加12%，按固定匯率基準計算則增加18%。儘管短期及結構性對沖產生4個基點的負面影響，但受益於加息，平均淨息差為141個基點，按年上升20個基點
- **其他收入**增加9%，金融市場業務錄得歷來最佳的表現，但部分被財富管理業務收入因市況低迷而減少所抵銷
- **經營支出**（不計及英國銀行徵費）增加4%，按固定匯率基準計算則增加7%（已就由強勁的業務表現所推動的與表現掛鈎的薪酬支出增加作出調整）。基本支出增加反映高通脹環境的影響，包括薪金上漲的影響、增加對數碼轉型能力的投入及員工人數。成本對收入比率下降4個百分點至66%（不包括債務價值調整及英國銀行徵費），按固定匯率基準計算且不計及債務價值調整，本集團產生6%的正向收入與成本增長差

- **信貸減值**為8.38億元，增加5.75億元。減損支出包括與中國商業房地產行業有關的5.82億元，以及與主權評級下調有關的2.83億元，部分被與新冠病毒有關的管理層額外撥加撥回所抵銷。信貸減值總額為8.38億元，貸款損失率為21個基點，風險成本按年上升14個基點，但仍遠低於30至35個基點的過往週期貸款損失範圍。
- **其他減值**增加2,400萬元至7,900萬元。於二〇二一年就本集團於其聯營公司渤海銀行的投資錄得的3億元減值支出已由基本表現重新分類至商譽及其他減值。餘下的其他減值主要與航空租賃組合相關
- **於聯營公司及合營企業的溢利**下降5%至1.67億元，反映應佔渤海銀行的溢利減少
- **與重組、其他項目及商譽及其他減值**有關的支出減少3.73億元至4.76億元，其中重組費用減少3.33億元，主要是去年韓國有一次過的退休計劃。商譽及其他減值為3.22億元，於撇銷與孟加拉國有關的商譽1,400萬元後，按年增加2,200萬元。此外，與渤海銀行有關的減值為3.08億元，主要由於行業的挑戰及不確定性可能影響盈利能力。
- **稅項**按法定基準計算為13.84億元，法定實際稅率為32%。基本溢利的稅項按30%的實際稅率計算，較二〇二一年增加3個百分點，主要由於上年的抵免減少以及英國、巴基斯坦及美國的稅項增加。
- **基本有形股東權益回報**上升120個基點至8.0%，乃由於溢利增加及有形股東權益減少，反映股東分派及利率和貨幣匯兌導致儲備出現不利變動。將二〇二一年的渤海銀行減值重新分類出基本業績，令二〇二一年的有形股東權益基本回報增加80個基點至6.8%，並使渤海銀行減值的處理於二〇二一年及二〇二二年的有形股東權益基本回報計算中保持一致
- **基本每股盈利**上升18%至101.1仙，法定每股盈利上升40%至85.9仙
- 已建議每股14仙的末期**普通股股息**，令全年股息總額達18仙，增長50%，以及進行10億元的新一輪股份回購計劃，令自二〇二二年開始宣佈的股東分派總額達28億元

財務表現概要

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 百萬元	變動 %	固定匯率 變動 ¹ %
淨利息收入	7,599	6,807	12	18
其他收入	8,656	7,906	9	14
基本經營收入	16,255	14,713	10	16
其他經營支出	(10,641)	(10,275)	(4)	(9)
英國銀行徵費	(102)	(100)	(2)	(15)
基本經營支出	(10,743)	(10,375)	(4)	(9)
未計減值及稅項前基本經營溢利	5,512	4,338	27	30
信貸減值	(838)	(263)	nm ³	nm ³
其他減值 ⁴	(79)	(55)	(44)	(46)
聯營公司及合營企業之溢利	167	176	(5)	(5)
除稅前基本溢利	4,762	4,196	13	15
重組	(174)	(507)	66	64
商譽及其他減值 ⁴	(322)	(300)	(7)	(8)
其他項目	20	(42)	148	148
除稅前法定溢利	4,286	3,347	28	30
稅項	(1,384)	(1,034)	(34)	(44)
年內溢利	2,902	2,313	25	24
經調整淨息差(%) ²	1.41	1.21	20	
有形股東權益基本回報(%) ²	8.0	6.8	120	
按基本基準計算之每股盈利(仙) ⁴	101.1	85.8	18	

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 無意義

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損支出3.08億元。為保持一致，已重列二〇二一年比較數字，將3億元的減值由基本溢利內的其他減值重新分類至商譽及其他減值。二〇二一年按基本基準計算之每股普通股盈利(仙)已相應重列，以反映這一重新分類

法定財務表現概要

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 百萬元	變動 %	固定匯率 變動 ¹ %
淨利息收入	7,593	6,798	12	18
其他收入	8,725	7,903	10	15
法定經營收入	16,318	14,701	11	16
法定經營支出	(10,913)	(10,924)	-	(6)
未計減值及稅項前法定經營溢利	5,405	3,777	43	46
信貸減值	(836)	(254)	nm ³	nm ³
商譽及其他減值	(439)	(372)	(18)	(19)
聯營公司及合營企業之溢利	156	196	(20)	(20)
除稅前法定溢利	4,286	3,347	28	30
稅項	(1,384)	(1,034)	(34)	(44)
年內溢利	2,902	2,313	25	24
有形股東權益法定回報(%) ²	6.8	4.8	200	
按法定基準計算之每股盈利(仙)	85.9	61.3	40	

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 無意義

經營收入 — 按產品劃分

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 (經重列) ² 百萬元	變動 %	固定匯率 變動 ¹ %
交易銀行服務	3,925	2,886	36	42
貿易及營運資金	1,371	1,447	(5)	(1)
現金管理	2,554	1,439	77	85
金融市場	5,728	4,899	17	21
宏觀交易	2,962	2,216	34	40
信貸市場	1,696	1,790	(5)	(3)
信貸交易	506	437	16	18
融資解決方案及發行	1,190	1,353	(12)	(9)
結構性融資	408	491	(17)	(17)
融資及擔保服務	620	387	60	67
債務價值調整	42	15	180	200
借貸及組合管理	562	759	(26)	(22)
財富管理	1,802	2,225	(19)	(17)
零售產品	4,068	3,358	21	29
信用卡及私人貸款以及其他無抵押貸款	1,216	1,272	(4)	1
存款	2,044	860	138	157
按揭及汽車	635	1,036	(39)	(35)
其他零售產品	173	190	(9)	(4)
財資	348	698	(50)	(47)
其他	(178)	(112)	(59)	(16)
基本經營收入總額	16,255	14,713	10	16

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 在與若干客戶重組後，不同產品的結餘已重新分類

除另有說明外，以下按產品劃分的經營業收入評論是按基本基準呈列，而比較數字乃與二〇二一年同期數字按固定匯率基準進行比較而得出。

交易銀行服務收入增加42%。現金管理收入增加85%，反映強大的定價規則受惠於加息環境。貿易及營運資金減少1%，資產負債表增長被息差收窄所抵銷。息差收窄反映了向投資信貸等級客戶轉移和產品組合轉移至邊際利潤較低但在風險加權資產方面更有效率的產品。

金融市場業務收入增加21%，表現創出新高。由於宏觀事件導致客戶需求增加及波動加劇，買賣價差擴大，宏觀交易增加40%，外匯收入實現雙位數字的強勁增長。商品亦錄得雙位數字的強勁增長，包括於第一季度受益於能源價格波動創下新高表現，而政策利率上升亦令利率收入亦實現雙位數字的強勁增長。儘管信貸交易表現強勁，但在市況低迷下，信貸市場收入仍下降3%。航空融資收入減少，令結構性融資收入減少17%。融資及擔保服務收入增加67%，包括來自按市價計值負債的收益1.84億元，以及得益於擔保服務的邊際利潤改善。

借貸及組合管理業務收入減少22%，乃由於資金成本上升及優化風險加權資產的行動。

財富管理業務收入減少17%，乃由於在市況波動下，客戶情緒傾向規避風險，導致交易量下降。新型冠狀病毒疫情的限制措施帶來負面影響(尤其是北亞地區)，導致若干分行關閉及客流量減少，對面對面銷售造成負面影響。管理投資收入減少39%，財資產品收入減少6%，銀行保險業務收入減少6%。客戶去槓桿令財富管理業務的抵押貸款收入減少三分之一。新增銷售淨額保持正數增長，儘管水平低於二〇二一年，但市場的不利變動令管理資產減少。

零售產品收入上升29%。存款收入上升157%，乃由於在加息環境下積極進行轉付率管理，部分被由CASA轉移至定期存款所抵銷。按揭及汽車收入減少35%，反映隨著香港的大多數按揭達到最優惠利率上限，息差收窄。信用卡及私人貸款收入增加1%，反映信用卡結餘(尤其是數碼銀行Max及Trust Bank)增長。

財資業務收入下跌47%，反映了加息環境下結構性及短期對沖的虧損，抵銷了財資組合餘下部分的收益率增加。

除稅前溢利 — 按客戶類別及地區劃分

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 (經重列) ^{1,2} 百萬元	變動 %	固定匯率 變動 ² %
企業、商業及機構銀行業務	4,100	3,124	31	35
個人、私人及中小企業銀行業務	1,596	1,226	30	35
創投資務	(363)	(261)	(39)	(42)
中央及其他項目(類別)	(571)	107	nm ³	nm ³
除稅前基本溢利	4,762	4,196	13	15
亞洲地區	3,688	3,416	8	12
非洲及中東地區	819	856	(4)	4
歐洲及美洲地區	863	644	34	33
中央及其他項目(地區)	(608)	(720)	16	(1)
除稅前基本溢利	4,762	4,196	13	15

1 隨著創投資務的戰略重要性提升並向管理層報告，其已自二〇二二年一月一日起成為獨立經營類別。過往期間經已重列

2 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

3 無意義

作為持續執行全新策略的其中一環，本集團擴大和重組其中申報結構，由二〇二二年一月一日開始增設第三個客戶類別，即創投資務。創投資務綜合了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 Bank，與目前的客戶類別並行申報；企業、商業及機構銀行業務服務大型公司及機構，個人、私人及中小企業銀行業務則服務個人及中小企業銀行客戶。地區申報結構並無任何變動。

企業、商業及機構銀行業務溢利上升31%，原因是強勁的金融市場及現金管理表現推動收入增長19%（撇除正向債務價值調整），部分被支出增加4%及減值增加4.69億元（反映與中國商業房地產行業有關的進一步支出及餘下組合的撥回減少）所抵銷。

個人、私人及中小企業銀行業務溢利上升30%，按固定匯率基準計算則上升35%。按固定匯率基準計算，收入增長10%，其中存款收入增長部分被財富管理業務的低迷及最優惠利率上限對香港按揭收入的影響所抵銷。按固定匯率基準計算，支出增長3%，減值減少1,000萬元。

創投資務虧損增加至3.63億元。全年收入總額達2,900萬元，Mox及Trust Bank的客戶基礎不斷增加。支出增加三分之一，反映對該類別進一步投資及增加營運成本，以支持新的數碼銀行內客戶吸納及交易量的大幅增加。其他減值為2,400萬元，與本集團創投資務組合內一項投資的價值有關。

中央及其他項目(類別)錄得虧損5.71億元，原因是收入下降71%，反映財資業務內錄得結構性及短期對沖的虧損。支出增加26%，而信貸減值則因部分主權國家的評級下調而增加1.12億元。

亞洲地區溢利上升8%，乃由於收入增加7%，部分被支出增長1%及減值增加82%（反映與中國商業房地產行業有關的支出增加）所抵銷。

非洲及中東地區溢利下降4%，但按固定匯率基準計算則上升4%。收入增加14%，而支出增長9%，均按固定匯率基準計算。減值由上一年的撥回淨額變為1.18億元的支出，部分原因是巴基斯坦及加納的主權評級下調。

歐洲及美洲地區溢利上升三分之一，其中收入在強勁的金融市場及現金管理表現的支持下增加17%。支出增加5%，而信貸減值的撥回淨額減少一半至7,700萬元。

中央及其他項目(地區)虧損減少1.12億元至6.08億元，乃由於支出增加30%。收入增加145%，而減值減少16%。

經調整淨利息收入及淨息差

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 百萬元	變動 ¹ %
經調整淨利息收入 ²	7,976	6,796	17
平均計息資產	565,370	559,408	1
平均計息負債	525,351	515,769	2
總收益率(%) ³	2.70	1.83	87
支付率(%) ³	1.38	0.67	71
淨收益率(%) ³	1.32	1.16	16
淨息差(%) ^{3,4}	1.41	1.21	20

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法定淨利息收入(不包括交易賬資金成本及包括生息資產的財務擔保費用)

3 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動

4 經調整淨利息收入除以平均計息資產(年化計算)

在淨息差上升17%的帶動下，經調整淨利息收入上升17%，本年度的淨息差平均值為141個基點，按年上升20個基點，此乃得益於我們所在多個市場的政策利率急速上升：

- 平均計息資產增長1%，倘剔除貨幣匯兌及優化風險加權資產行動的影響，則增長7%，反映財資市場所持投資證券有所增加。總收益率較上一年度的平均值上升87個基點
- 平均計息負債上升2%，倘剔除貨幣匯兌的影響則上升5%，反映客戶存款增加，而負債支付率較上一年度的平均值上升71個基點

信貸風險概要

損益賬

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 百萬元	變動 ¹ %
信貸減值支出總額	838	263	219
其中第一及第二階段	406	78	421
其中第三階段	432	185	134

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加/(減少)

資產負債表

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 百萬元	變動 ¹ %
客戶貸款及墊款總額 ²	316,107	304,122	4
其中第一階段	295,219	279,178	6
其中第二階段	13,043	16,849	(23)
其中第三階段	7,845	8,095	(3)
預期信貸虧損撥	(5,460)	(5,654)	(3)
其中第一階段	(559)	(473)	18
其中第二階段	(444)	(524)	(15)
其中第三階段	(4,457)	(4,657)	(4)
客戶貸款及墊款淨額	310,647	298,468	4
其中第一階段	294,660	278,705	6
其中第二階段	12,599	16,325	(23)
其中第三階段	3,388	3,438	(1)
第三階段保障比率(計入抵押品前/後)(%) ³	57/76	58/75	(1)/1
信貸等級12賬戶(百萬元)	1,574	1,730	(9)
早期預警(百萬元)	4,967	5,534	(10)
投資級別企業風險承擔(%) ³	76	69	7

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244.98億元(於二〇二二年十二月三十一日)及73.31億元(於二〇二一年十二月三十一日)

3 變動乃兩點之間的百分點差異，而非百分比變動

儘管減值支出按年增加，但資產質素依然穩定，多個基本信貸指標均有所改善。然而，本集團繼續對難以預測且充滿挑戰的外部環境保持警覺，包括中國商業房地產行業的壓力、商品價格波動及俄烏戰爭的影響。該戰爭是造成我們業務足跡市場的商品價格波動以及通脹及加息速度加快的部分原因，進而導致全球衰退風險增加及美元兌大多數發達及新興市場的貨幣升值。該等因素導致我們少數市場的主權信貸壓力增加，我們將繼續密切監測並在適當時候採取緩解措施。

信貸減值總額為8.38億元，增加5.75億元，貸款損失率為21個基點，仍低於歷史貸款損失率範圍。本年度與中國商業房地產行業有關的減損支出總額為5.82億元，包括與中國商業房地產行業有關的管理層額外撥加增加7,800萬元，現時總額為1.73億元。斯里蘭卡及加納的主權評級下調至第三階段，而巴基斯坦的主權評級下調至信貸等級12。該等主權評級下調於本年度產生減損支出2.83億元。個人、私人及中小企業銀行業務正常化運行費用增加9%，而企業、商業及機構銀行業務的收回款項下降三分之一。上述情況部分被新型冠狀病毒相關管理層額外撥加減少2.28億元所抵銷，現時該額外撥加總額為2,100萬元。

第三階段客戶貸款及墊款總額下跌3%至78億元，主要由於還款、客戶評級上升及撇銷金額足以超過抵銷新增流入，包括與加納及斯里蘭卡主權評級下調以及中國商業房地產行業有關的新增流入。信貸減值貸款佔貸款及墊款總額的2.5%，減少18個基點。

第三階段保障比率為57%，下跌1個百分點，計入抵押品後的保障比率為76%，上升1個百分點。

信貸等級12結餘減少9%至16億元，原因為巴基斯坦的主權評級下調被主要由於斯里蘭卡及加納的主權評級下調而下調至第三階段所抵銷有餘。

早期預警賬戶減少10%至50億元，反映賬戶重新調回非高風險類別的淨影響、評級下調至信貸等級12的淨影響及信貸風險敞口下降，部分被新增流入所抵銷。鑒於當前充滿挑戰的宏觀經濟環境帶來不尋常的壓力，本集團將繼續謹慎監察其在高風險行業及特定市場的風險承擔。

投資級別企業風險承擔比例增加7個百分點至76%，反映持作收取的反向回購協議增加。

上述資產負債表的披露涉及客戶貸款及墊款。高風險資產(第三階段貸款及墊款總額、信貸等級12結餘及早期預警賬戶)的變動並未完全反映加納、巴基斯坦及斯里蘭卡主權評級下調的影響，原因是其並未反映該等評級下調對本集團的投資及證券組合的影響。

重組、商譽減值及其他項目

	二〇二二年			二〇二一年		
	重組 百萬元	商譽及 其他減值 百萬元	其他項目 百萬元	重組 百萬元	商譽及 其他減值 ¹ 百萬元	其他項目 百萬元
經營收入	43	-	20	(32)	-	20
經營支出	(170)	-	-	(487)	-	(62)
信貸減值	2	-	-	9	-	-
其他減值	(38)	(322)	-	(17)	(300)	-
聯營公司及合營企業之溢利	(11)	-	-	20	-	-
除稅前虧損	(174)	(322)	20	(507)	(300)	(42)

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3.08億元。為保持一致，已重列二〇二一年比較數字，將3億元的減值由基本溢利內的其他減值重新分類至商譽及其他減值

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。自基本業績撇除的重組、商譽減值及其他項目的對賬載於第126至130頁。

二〇二二年的重組費用為1.74億元，反映提升生產力的組織改組行動的影響，主要與裁員相關支出相關。

商譽及其他減值為3.22億元，包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資的賬面價值進一步減少有關的3.08億元。為確保一致，本集團已追溯將於二〇二一年就其於渤海銀行的投

資作出的3億元減值支出，由基本經營溢利中的其他減值重新分類至不計入基本經營業績的商譽及其他減值。餘下1,400萬元商譽減值與孟加拉有關，主要由於經濟增長預測下跌及貼現率上升所致。

其他項目包括與出售泰國的一項物業有關的公允價值收益2,000萬元。

本集團已宣佈，其正在為航空融資業務尋找其他戰略方案，以及退出非洲及中東地區的七個市場，並將僅專注於兩個市場的企業、商業及機構銀行業務類別。預期有關已退出市場及業務的業績自二〇二三年一月一日起於重組中報告並追溯重列過往期間。

資產負債表及流動資金

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 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	39,519	44,383	(4,864)	(11)
客戶貸款及墊款	310,647	298,468	12,179	4
其他資產	469,756	484,967	(15,211)	(3)
總資產	819,922	827,818	(7,896)	(1)
負債				
銀行同業存款	28,789	30,041	(1,252)	(4)
客戶存款	461,677	474,570	(12,893)	(3)
其他負債	279,440	270,571	8,869	3
總負債	769,906	775,182	(5,276)	(1)
權益	50,016	52,636	(2,620)	(5)
權益及負債總額	819,922	827,818	(7,896)	(1)
墊款對存款比率(%)¹	57.4%	59.1%		
流動性覆蓋比率(%)	147%	143%		

1 本集團現時撤除中央銀行所持已於壓力點確認為須予償還款項的207.98億元(二〇二一年十二月三十一日:151.68億元)

本集團的資產負債表保持強健、高流動性及多元化。

- 客戶貸款及墊款自二〇二一年十二月三十一日以來增加4%至3,110億元，當中持作收取的財資及證券支持貸款增加240億元，部分被企業、商業及機構銀行業務所進行的優化風險加權資產行動帶來的130億元減少及貨幣匯兌帶來的80億元減少所抵銷。如不計及上述因素，基本貸款增長為3%，貿易業務的增長部分被財富管理業務去槓桿所抵銷。
- 由於貨幣匯兌，客戶存款自二〇二一年十二月三十一日以來減少3%至4,620億元。如不計及貨幣匯兌的影響，本年度的客戶存款大致持平。

- 其他資產自二〇二一年十二月三十一日以來減少3%，指定為按公允價值計入損益的反向回購協議減少部分被財資市場業務所持投資證券增加及衍生工具結餘增加所抵銷。
- 其他負債自二〇二一年十二月三十一日以來增加3%，反映衍生工具結餘增加。

墊款對存款比率由二〇二一年十二月三十一日的59.1%減至57.4%，反映優化風險加權資產行動導致客戶貸款及墊款減少(不包括反向回購協議)。即時流動性覆蓋比率上升4%至147%，仍遠超最低監管要求的水平。

風險加權資產

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 百萬元	變動 ¹ 百萬元	變動 ¹ %
按風險類別劃分				
信貸風險	196,855	219,588	(22,733)	(10)
營運風險	27,177	27,116	61	-
市場風險	20,679	24,529	(3,850)	(16)
風險加權資產總額	244,711	271,233	(26,522)	(10)

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加/(減少)

風險加權資產總額較二〇二一年十二月三十一日減少10%或265億元至2,447億元。

- 信貸風險的風險加權資產減少227億元至1,969億元。當中企業、商業及機構銀行業務中以優化為目標的低回報資產組合減少139億元、其他風險加權資產效益行動帶來的111億元的減少及貨幣匯兌帶來99億元減少，部分被監管變化帶來的69億元增加、信貸遷移帶來的35億元增加及資產增長和組合共同帶來的19億元增加所抵銷

- 市場風險的風險加權資產減少39億元至207億元，主要反映標準特定利率風險持倉減少及涉險值計算法的變動
- 營運風險的風險加權資產大致持平，為272億元

資本基礎及比率

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 百萬元	變動 ¹ 百萬元	變動 ¹ %
普通股權一級資本	34,157	38,362	(4,205)	(11)
額外一級資本	6,484	6,791	(307)	(5)
一級資本	40,641	45,153	(4,512)	(10)
二級資本	12,510	12,491	19	-
總資本	53,151	57,644	(4,493)	(8)
普通股權一級資本比率(終點)(%) ²	14.0	14.1	(0.1)	
總資本比率(過渡狀況)(%) ²	21.7	21.3	0.4	
槓桿比率(%) ²	4.8	4.9	(0.1)	

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／(減少)

2 變動乃兩點之間的百分點差異，而非百分比變動

本集團普通股權一級資本比率為14.0%，較二〇二一年十二月三十一日下降19個基點，但較二〇二二年一月一日降低本集團普通股權一級資本比率的監管變化生效時的普通股權一級資本比率高約50個基點。儘管動用12.58億元進行股份回購及增派普通股息，按基本基準計算仍上升50個基點，反映年內優化風險加權資產行動及溢利增加的影響。普通股權一級資本比率較本集團目前的最低監管比率10.4%高出3.6個百分點，處於本集團13%至14%中期目標範圍的上限。

於二〇二二年一月一日生效的監管變化包括終止軟件補貼、內部評級基準計算模型修訂計劃的影響，以及就衍生工具及其他工具引進交易對手信用風險標準化規則。總括而言，該等監管變化令普通股權一級資本減少11億元及風險加權資產增加57億元，導致普通股權一級資本比率減少約70個基點。於第四季度，包括內部評級基準計算模型修訂計劃在內的進一步監管變化令風險加權資產增加13億元，使普通股權一級資本比率下降約10個基點。

普通股權一級資本比率因儲備下降下跌約70個基點，主要與市場收益率上升令過往年度的債務證券未變現收益撥回及貨幣匯兌變動令匯兌儲備及風險加權資產減少有關。

溢利增加令普通股權一級資本比率上升約110個基點，而風險加權資產則因企業、商業及機構銀行業務及財資業務的效益及優化行動而減少，令普通股權一級資本比率上升約120個基點。

普通股股東分派令普通股權一級資本比率下降約65個基點。本集團於年內斥資12.58億元購買1.84億股每股面值0.50元的普通股，成交量加權平均每股價格為5.48英鎊。該等股份隨後被註銷，令已發行股本總額減少6%，普通股權一級資本比率減少約45個基點。董事會建議派發每股14仙的末期股息，令二〇二一年普通股股息總額達每股18仙或5.23億元，普通股權一級資本比率減少約20個基點。應付額外一級資本及優先股股東的款項使普通股權一級資本比率減少約15個基點。

董事會已宣佈以最多不超過10億元的代價進行股份回購，以透過註銷購回股份進一步減少已發行普通股數目。購回期限將予公佈，且該計劃預期於近期開始，並預計將二〇二三年第一季度本集團普通股權一級資本比率減少約40個基點。

本集團的槓桿比率為4.8%，較二〇二一年十二月三十一日的4.9%下跌約10個基點。這反映一級資本的減少部分被主要由效益及優化措施推動的槓桿風險承擔減少所抵銷。本集團的槓桿比率仍顯著高於其3.7%的最低要求。

展望

我們的表現強勁，多個業務市場的經濟復甦速度令人鼓舞。

雖然經濟衰退及通脹壓力將繼續影響全球許多地區，特別是於二〇二三年上半年，但我們預期我們經營的大多數市場將繼續保持其最近的勢頭，亞洲經濟體在未來兩年的國內生產總值增長將超過5%，對全球逐步復甦至關重要。

中國近期的對外開放及新型冠狀病毒的影響總體消退應有助於經濟增長，但我們將繼續密切關注那些最容易受到流動性收緊影響的市場的主權風險。

總體而言，我們經營的市場、利率上升的進一步益處以及我們許多經營指標的明顯改善，令我們對未來一段時間持樂觀態度。就二〇二三年及二〇二四年而言，我們現時預期：

- 收入將在8-10%的範圍內增長(撇除債務價值調整及按固定匯率基準計算)
- 全年平均淨息差於二〇二三年約為175個基點，於二〇二四年則高於180個基點
- 資產及風險加權資產在低個位數百分比範圍內增長
- 於二〇二三年及二〇二四年，正收入與成本增長差約為3個百分點(撇除債務價值調整及英國銀行徵費並按固定匯率基準計算)
- 信貸減值將繼續正常化，邁向歷史上整個週期的貸款損失率範圍，即30-35個基點
- 在13-14%的普通股權一級資本比率目標範圍內靈活經營
- 於二〇二三年，有形股東權益回報邁向10%
- 於二〇二四年，有形股東權益回報超過11%，並於其後逐步增長



集團財務總監

Andy Halford

二〇二三年二月十六日



▶ 可持續發展鋼鐵原則的 創始簽署方 ◀

我們於九月成為可持續發展鋼鐵原則的創始簽署人，這是鋼鐵行業的首份氣候共識金融協議。

於鋼鐵製造業中使用冶金煤，這意味著其貢獻了全球約7%的二氧化碳排放量。隨著鋼鐵需求的持續增長，我們支持該行業的脫碳至關重要。作為協議的一部分，簽署方計量並披露其與鋼鐵相關的貸款排放量，以實現鋼鐵行業的淨零排放。

⊕ 詳情請瀏覽 www.sc.com/steel

風險概覽

◆ 儘管宏觀經濟環境不利及全球市場動蕩，但抗擊能力猶存 ◆

在本集團經營所在的多個市場，全年的宏觀經濟環境充滿挑戰。二〇二二年二月俄羅斯入侵烏克蘭，對金融市場、商品價格及供應鏈造成影響。我們在這兩個國家的直接風險有限，但我們積極管理我們所面對的間接風險敞口及二階效應所帶來的風險，如為客戶及顧客管理由於能源及食品價格上升或燃氣供應中斷的風險、制裁對我們部分俄羅斯客戶資產價值及投資的影響。我們同時亦管理其他市場(尤其為信貸及商品)波動加劇令買賣風險上升。於二〇二二年已進行定期壓力測試，以評估戰爭對本集團投資組合的影響。

中國堅持「新型冠狀病毒清零」立場，增長預測調整為下滑，加劇了全球供應鏈的瓶頸。中國近期的政府政策支持商業房地產行業，由於恢復時間尚無法確定，該行業仍面臨壓力。在美國，聯邦儲備局宣佈連續加息以應對通脹壓力，並暗示二〇二三年將逐步減少加息。這給部分新興市場帶來挑戰，原因是大宗商品價格上漲、滯脹及流動性收緊導致其貨幣相對美元的強勢變弱。

戰爭的影響、全球融資環境收緊及特殊的國內政治及政策事宜，對二〇二二年的主權信貸評級造成壓力。在本集團經營所在市場，斯里蘭卡及加納正在進行主權債務重組，而巴基斯坦受到洪災的不利影響，並在大量外債即將到期情況下繼續面臨外部融資風險，同時外匯儲備出現減少。國家風險早期預警系統(CREWS)是追蹤風險指標惡化的主要程序，年內一直有效運作。CREWS是一個分類系統，根據對降級可能性及潛在降級的財務影響的綜合評估對國家進行分類。對於屬最高風險類別的市場，會對定性及定量風險觸發因素加強監控，我們已對最高風險市場制定風險管理策略。

我們繼續留意局部及新興風險，並與內部和外部夥伴合作，發現及緩解風險。有關我們應對局部及新興風險方法的進一步詳情，請參閱第48至51頁。

資產質素維持不變，但在環球市場動盪的情況下，我們需要繼續保持警惕。我們擁有強大的資本和流動性指標，繼續展現出我們的抗擊能力。出現欺詐、數據管理、資訊和網絡安全、第三方、技術、員工及變化管理等非金融風險的機遇仍然高企。我們繼續透過積極的改善計劃提升營運方面的抗擊能力及對該等風險的防禦能力。我們對主權風險及中國地產行業的挑戰保持警惕，並在本集團內繼續密切監控及管理該等風險。

對於企業、商業及機構銀行(CCIB)業務，我們已確定具有觸發因素的高風險主權國家，並根據該等觸發因素制定風險管理的行動計劃。我們亦根據要求密切監察可能因利率上升、外匯變動、商品波動或必需品價格上漲而面臨困難的客戶；亦進行壓力測試及投資組合審查，以確定高風險敞口。然後，通過健全的早期預警監測程序跟蹤該等風險。我們亦跟蹤發生地緣政治風險時可能需要採取的行動，以便本集團能夠在該等事件發生時迅速採取行動。

對於個人、私人及中小企業銀行(CPBB)業務，二〇二二年的關注重點是我們所在市場經濟狀況惡化的潛在更廣泛影響。雖然個人、私人及中小企業銀行業務主要以當地貨幣開展業務，但美元持續強勢對我們亞洲、非洲及中東市場產生影響，我們一直在監控部分市場主權信貸質素下降的潛在次級影響。對於消費信貸投資組合，我們一直通過利率敏感性跟蹤我們重點市場的消費者價格指數來分析及監控對客戶負擔能力的影響。在中小企業銀行業務投資組合中，我們一直專注於客戶面臨的風險，該等風險與商品供應鏈的高風險問題、投入成本飆升以及全球需求整體下降的影響有關。對於由高流動性抵押品池擔保的財富借貸，我們一直在通過持續的市場波動及監測抵押品的遠期風險(例如經濟衰退時企業盈利減少)來積極管理投資組合。在適當情況下，我們收緊批核政策及抵押品接受標準。

優先處理主要風險項目的最新資料

二〇二二年的風險形勢仍然嚴峻，但我們以強大的內在實力闖過挑戰。我們的風險管理方法是我們業務的靈魂，是我們實現可持續增長和表現的核心。我們的優先處理主要項目已取得進展，該等事項是：

加強本集團的風險文化和操守：我們繼續致力於提倡健全的風險文化和推動最高標準的操守。風險文化和操守是我們企業風險管理架構中不可或缺的部分。我們的企業風險管理架構為同事列明指引原則，使我們能夠於集團上下及三道防線之間進行綜合及全面的風險對話。該架構支撐整個企業識別及評估現有及新興風險、進行開放討論及迅速採取解決行動的能力。本集團高級管理層透過獎勵風險為本思維(包括在薪酬決策方面)、挑戰現狀以及為員工創造一個透明及安全的环境傳達風險顧慮，促進健全的風險文化。我們透過達到操守成果，努力維護高操守標準。我們明白無法完全避免事件發生，但本集團絕不容忍故意或疏忽造成的不當行為。更廣泛地說，我們繼續專注於加強第一線的操守風險權責，通過發展操守分析提高操守風險的洞察力，作為新的操守風險管理標準的一部分。此外，我們提升了集團操守風險管理方法，通過提供更好的工具實現一貫的操守風險監督，增加與一線及二線的聯繫，以及通過有針對性的活動提高本集團的操守風險意識共同實現。由於操守風險可隨時在本集團內任何地方發生，因此每逢在作出重大策略決定時均應考慮可能影響客戶、投資者、股東、交易對手、僱員、市場、競爭及環境的操守結果。本集團亦致力於遵守範圍內客戶的英國消費者稅要求；該等要求對消費者保護提出了更高、更明確的標準。

持續改善資訊及網絡安全(ICS)能力及管治：我們已通過更新我們的資訊及網絡安全目標經營模式，增加對問責性、風險權責、變動管理及行政人員授權的關注，更新調整集團的資訊及網絡安全風險策略。董事會定期更新我們管理資訊及網絡安全風險的方法，且我們已為董事會委任一名資訊及網絡安全風險特別顧問。我們亦進行桌面網絡危機測試演習，以確保對如何應對網絡事件形成一致看法。

為評估資訊及網絡安全系統與流程的安全性，我們的資訊及網絡安全能力包括進行內部控制測試、漏洞評估及滲透測試（對計算機系統進行授權的模擬攻擊，以評估系統的安全性）的正式流程。我們繼續部署威脅情景作主導的風險評估，使我們的業務能夠更動態地識別及管理資訊及網絡安全風險。我們的資訊及網絡安全政策及標準亦與多項最佳實踐全球指引保持一致，同時我們對建議的新指引保持警惕。

我們的資訊及網絡安全培訓計劃包括年度強制性學習及網絡釣魚應對練習，以及持續的主題活動，該等活動突出同事面臨的最普遍的威脅及風險。我們亦定期提供有關資訊及網絡安全風險的集團董事會培訓。除一般資訊及網絡安全意識外，被確定為擔任關鍵職位的同事須接受與其職責相關的額外培訓。

管理氣候風險：管理氣候變化風險是我們策略與立場的核心要素。今年，我們在將氣候風險考慮因素納入受影響的主要風險類型方面取得了良好進展。通過使用我們的情景分析結果，我們正在對氣候變化影響將產生最大影響的市場及行業建立良好的理解。氣候風險評估現被視為高碳行業中受影響客戶的聲譽和可持續發展交易審查的一部分，並被納入我們約70%的企業客戶風險敞口的信貸申請程序及我們最大的市場中個人、私人及中小企業銀行業務按揭組合的實際風險識別。作為與倫敦帝國學院持續學術合作的一部分，我們支持對自然相關投資中屬於私人投資者的廣泛機遇以及印度交通電氣化跨領域影響的新氣候研究。二〇二三年的重點關注領域包括建立及澄清高過渡風險領域淨零投資組合管理與其對信用風險參數的影響之間的聯繫，建立及嵌入我們的內部氣候風險模型、培訓及教育，以及與我們的數據供應商及客戶合作。以上所有均支持本集團作為實現淨零的一部分所作的承諾。

+ 有關詳情載於 sc.com/sustainability 及 sc.com/tcfd

+ 有關我們實現淨零的整體策略的進一步詳情，載於 sc.com/netzero

管理我們的環境、社會及管治(ESG)風險：我們根據內部環境和社會風險目錄，透過對固有風險和控制的端到端審查，繼續推進組織內企業、商業及機構銀行業務以及個人、私人及中小企業銀行業務類別的風險管理。為了與我們的可持續和轉型融資目標保持一致，我們的風險管理方法旨在確保我們的綠色、可持續和轉型融資標籤反映我們的綠色和可持續產品框架、轉型融資框架以及氣候相關財務披露(TCFD)工作組載列的標準。

管理金融罪行風險：本集團將金融罪行風險控制在根據本集團的風險評估措施(包括金融罪行風險類別框架、風險及控制自我評估以及保證審查)所評定的可接受水平內。然而，二〇二二年發生的若干問題需要採取補救行動，以避免若干領域的金融犯罪風險出現不可接受的增長。對俄羅斯的相關制裁繼續升級，其性質令業務營運變得越來越複雜。雖然本集團在俄羅斯相關制裁的直接風險敞口有限，我們繼續監控及應對不斷變化的制裁規定。本集團繼續與業界、政府及第三產業建立及保持合作關係，以就打擊金融犯罪及其造成的損害的有效舉措達成一致意見。

+ 有關本集團致力於打擊金融犯罪的承諾，詳情載於 sc.com/fightingfinancialcrime

技術及創新：我們的技術能力正在實現我們的策略，即成為數碼驅動的二線防禦功能，支持一線驅動的風險管理流程。我們擴大了氣候風險報告能力，並整合了環境、社會及管治因素，以幫助簡化客戶生命週期中的風險評估。我們利用數碼化的模型庫存及審批工作流程實現模型開發生命週期的自動化，並部署一個平台來支持標準化的模型創建、審查及驗證。我們透過營運風險、業務連續性、保證及巴塞爾銀監委第239條自我評估及同業審查的自動化工作流程，繼續擴大企業管治、風險和合規。政策文檔管理已過渡到一個新平台，並顯著改善用戶體驗。集團風險評估流程已過渡至大數據技術堆棧，可以更有效地利用數據並改進評估週轉時間。我們繼續將更多的智能構建到我們的自助服務及案例管理工具中。ASK Compliance平台作為單一窗口提供服務，第一道防線及我們的員工通過自助服務工具獲得簡單合規問題的答案，並於二〇二二年推出增強的用戶體驗。我們將於二〇二三年優先將相關風險案例整合至現有的自助服務工具中。Advisor Connect是一個於二〇二二年第三季度推出可調整的管理平台，提供了案例的可審查、綜合意見，並作為諮詢團隊的知識庫。Advisor Connect計劃於二〇二三年按優先次序向集團及國家CFCC團隊推廣。

我們不斷增強國家監管義務管理以改善用戶體驗。我們繼續探索人工智能、機器學習等新興技術以及透過配置構建的應用，並繼續專注於透過水平掃描簡化新法規的識別，跟蹤現有法規的修訂，以及實現政策和流程的映射與影響分析的自動化。監控平台通過基於監督模型的監控以及語音和多語言監控功能不斷增強。

在我們尋求執行本集團策略時，數碼化及技術發展仍是本集團議程的重要項目。我們繼續確保對我們的控制框架及風險取向作出相應改變，以緊跟新業務發展及資產類別。

嵌入及增強數碼資產風險管理能力：本集團認識到數碼資產活動及相關風險日益普遍。目前，本集團直接面對的數碼資產相關活動風險非常有限且並不重大。任何潛在的活動或風險敞口增加將須根據本集團的數碼資產風險管理方法進行詳細審查和加強盡職調查。儘管風險有限，但作為一家具有數碼資產能力的受監管全球銀行，我們將繼續根據ERMF增強我們的數碼資產風險管理能力，同時考慮從現有舉措以及外部市場發展中吸取經驗教訓。

我們於二〇二二年的風險狀況及表現

本集團第一階段的客戶貸款及墊款總額為2,952億元，佔總額的比例為93%（二〇二一年十二月三十一日：2,792億元或92%），反映我們持續專注發放高質素貸款。由於運輸、電訊及公用事業的風險承擔減少及評級上升，企業、商業及機構銀行業務使第二階段的整體客戶貸款及墊款總額減少38億元至130億元，能源行業減少10億元，由中國商業房地產第二階

段的增加所抵銷。第三階段貸款減少2億元至79億元（二〇二一年十二月三十一日：81億元），主要由於還款、客戶升級及註銷超過新增流入，包括與加納及斯里蘭卡主權評級下調以及中國商業房地產行業相關的資金流入。第三階段保障比率為57%，下降1個百分點，而計入抵押品後的保障比率為76%，上升1個百分點。

在二〇二二年，我們的早期預警風險下降10%（二〇二二年十二月三十一日：50億元，二〇二一年十二月三十一日：55億元），反映賬戶重新調回非高風險類別的淨影響、評級下調至信貸等級12的淨影響及風險敞口下降部分被新增流入所抵銷。信貸等級12結餘減少至16億元（二〇二一年十二月三十一日：17億元），乃由於巴基斯坦的主權評級下調被主要由於斯里蘭卡及加納的主權評級下調而下調至第三階段所抵銷有餘。鑒於若干市場及行業持續面臨挑戰，本集團繼續保持警惕。

個人、私人及中小企業銀行業務的整體投資組合仍有86%（二〇二一年十二月三十一日：86%）獲全部抵押，平均住宅按揭貸款對價值比率(LTV)為44.7%（二〇二一年十二月三十一日：41.1%）。投資組合繼續保持彈性，在我們計劃貸款分部中，總體逾期30天以上為0.58%，這與疫情前的信貸表現一致。

投資級別企業風險承擔的百分比亦由二〇二一年十二月三十一日的69%上升至76%，反映持作收取的反向回購協議有所增加及投資級別客戶的風險承擔有所增加。由於投資級別客戶的風險承擔增加，我們的前20家企業客戶的風險承擔佔一級資本的百分比已上升至65%（二〇二一年十二月三十一日：61%）。

主要指標

	二〇二二年	二〇二一年
本集團業務總額¹	316.1	304.1
第一階段貸款(十億元)	295.2	279.2
第二階段貸款(十億元)	13.0	16.8
信貸減值第三階段貸款(十億元)	7.9	8.1
第三階段保障比率	57%	58%
第三階段保障比率(計入抵押品)	76%	75%
企業、商業及機構銀行業務		
投資等級企業淨風險承擔佔企業淨風險承擔總額的百分比	76%	69%
於一年或以內到期的貸款及墊款佔客戶貸款及墊款總額的百分比	65%	66%
早期預警組合的淨風險承擔(十億元)	5.0	5.5
信貸等級12結餘(十億元)	1.6	1.7
本集團前20大企業淨風險承擔總額佔一級資本的百分比 ²	65%	61%
於一年以後到期的次投資等級淨風險承擔的抵押	53%	49%
個人、私人及中小企業銀行業務		
個人、私人及中小企業銀行業務按揭的貸款對價值比率	44.7%	41.1%

1 該等數字指客戶貸款及墊款總額

2 不包括反向回購協議

本集團繼續出現信貸減值，支出淨額為8.38億元(二〇二一年十二月三十一日：2.63億元)，其中包括於企業、商業及機構銀行業務及中央以及與巴基斯坦主權評級下調至12級有關的其他項目部分中支出的8,300萬元。減值支出包括中國商業房地產行業的5.82億元及主權評級下調的2.83億元，部分被新型冠狀病毒管理層額外撥加撥回所抵銷。

企業、商業及機構銀行業務第一階段及第二階段減值1.48億元乃由中國商業房地產評級下調所致，包括中國商業房地產額外撥加及非洲及中東地區主權評級下調增加7,800萬元，被新型冠狀病毒額外撥加全面撥回1.02億元所抵銷。第三階段減值2.79億元主要來自中國商業房地產的評級下調以及斯里蘭卡及加納主權評級下調導致的客戶評級變動，被若干重要客戶的撥回及還款所抵銷。

個人、私人及中小企業銀行業務支出減少2,000萬元至2.62億元(二〇二一年十二月三十一日：2.82億元)。第一階段及第二階段支出增加1.21億元至1.50億元(二〇二一年十二月三十一日：2,900萬元)。隨著二〇二一年大多數新型冠狀病毒救濟計劃到期後市場恢復正常流動，第三階段支出減少1.41億元至1.12億元(二〇二一年十二月三十一日：2,53億元)。於二〇二二年，韓國及台灣(由於宏觀經濟預測惡化)以及中國(由於投資組合到期及賬面增長)的支出有所增加，被管理額外撥加淨撥回1.10億元(二〇二一年十二月三十一日：1,500萬元)及主要在亞洲地區信貸風險方法變動及模型更新顯著增加撥回2,500萬元所抵銷。

由於Mox Bank及Trust Bank Singapore的賬面增長，創投資務減值支出增加1,300萬元至1,600萬元(二〇二一年十二月三十一日：300萬元)。

中央及其他項目第一階段及第二階段減值為9,500萬元，乃由亞洲主權評級下調所致。第三階段減值支出為3,800萬元，乃由於加納及斯里蘭卡的主權評級下調所致。

信貸減值

	二〇二二年			二〇二一年		
	第一階段及 第二階段 百萬元	第三階段 百萬元	總計 百萬元	第一階段及 第二階段 百萬元	第三階段 百萬元	總計 ¹ 百萬元
持續業務組合						
企業、商業及機構銀行業務	148	279	427	23	(67)	(44)
個人、私人及中小企業銀行業務	150	112	262	29	253	282
創投資務	13	3	16	3	-	3
中央及其他項目	95	38	133	23	(1)	22
信貸減值支出/(回撥)	406	432	838	78	185	263
重組業務組合						
其他	(2)	-	(2)	(2)	(7)	(9)
信貸減值支出/(回撥)	(2)	-	(2)	(2)	(7)	(9)
信貸減值支出/(回撥)總額	404	432	836	76	178	254

1 隨著創投資務的戰略重要性提升並向管理層報告，其已自二〇二二年一月一日起成為獨立經營類別。過往期間經已重列

二〇二二年平均交易及非交易總涉險值(VaR)水平為5,250萬元，較二〇二一年(5,480萬元)下跌4.2%。二〇二二年末的交易及非交易總涉險值實際水平為5,580萬元，較二〇二一年(4,340萬元)上升28.6%，乃由於多家央行行為抑制通脹而提高利率，導致二〇二二年下半年市場波動加劇。

本集團流動性覆蓋比率為147%(二〇二一年十二月三十一日：143%)，足以應付風險取向及監管規定的要求。本集團的墊款對存款比率由59.1%降低至57.4%，乃由客戶存款減少2%及客戶貸款及墊款減少5%所帶動。

本集團普通股權一級資本比率為14.0%(二〇二一年十二月三十一日：14.1%)。進一步詳情載於資本回顧章節(第320頁)。

[→](#) 本集團二〇二二年風險表現的進一步詳情載於[風險狀況](#)章節

風險管理方法的最新進展

我們的企業風險管理架構概述了我們管理集團、分支機構及附屬公司風險的方式¹。該架構提供了一個根據我們風險取向有效管理現有風險的結構，讓我們可以全面識別風險。

主要及跨領域風險類別

主要風險指我們的策略及業務模式中固有的風險。我們的企業風險管理架構透過由董事會批核的風險取向，訂立提供監察及控制風險的架構，清晰界定該等主要風險。我們不會為促進收入增長或獲取更可觀的回報而背離我們的風險取向。下表提供本集團的主要及跨領域風險的概覽及風險取向聲明。除主要風險外，本集團已確定了氣候風險的風險取向聲明。

主要風險類型	風險取向聲明
信貸風險	本集團遵循在產品、地區、客戶類別及行業方面多元化的原則，管理其信貸風險。
交易風險	本集團應控制其財務市場活動以確保交易風險損失不會對本集團業務造成重大損害。
財務風險	本集團應保持充足的資本、流動資金及資金以支援其營運，亦應維持利率狀況以確保影響本行賬簿項目的利率變動造成的盈利或價值下降不會嚴重損害本集團的業務。此外，本集團應確保有足夠資金應付其退休金計劃。
營運及科技風險	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為操守的損失，不會對本集團業務造成重大損害。
資訊和網絡安全風險	對於導致服務、數據或資金損失且具有極高資訊和網絡安全風險的遺留風險以及具有高資訊和網絡安全風險的遺留風險，本集團分別採取零容忍態度及低風險取向。本集團將實施有效的資訊和網絡安全風險控制環境，並主動識別及應對新興的資訊和網絡安全風險危險，從而限制影響本集團業務的資訊和網絡安全風險事件。
合規風險	本集團不欲違反與監管不合規事宜有關的法律及法規；本集團雖然致力防範與監管不合規有關的事件，但同時亦明白不能完全避免該等事件。
金融罪行風險	本集團不欲違反與金融罪行有關的法律及法規。本集團雖然致力防範與金融罪行有關的事件，但同時亦明白不能完全避免該等事件。
模型風險	本集團對於因不當使用模型或錯誤開發或實施模型導致的重大不利影響採取零容忍的態度，但接受模型的不確定性。
聲譽和可持續性風險	本集團旨在保護專營業務，透過確保任何業務活動均完滿透過適當程度的管理及監督加以評估及管理，免致其聲譽遭受重大損害。這包括可能未能堅持負責任的商業行為或在我們承諾不造成重大環境和社會危害方面的失誤。
跨領域風險類型	風險取向聲明
氣候風險	本集團旨在衡量和管理氣候變化引致的財務和非財務風險，並根據《巴黎協定》減少與我們自身活動和客戶融資相關的排放。
數碼資產風險	此種跨領域風險類型的管理目前由嵌入相關主要風險類型的風險取向指標支持。
第三方風險	此種跨領域風險類型的管理目前由嵌入相關主要風險類型的風險取向指標支持。

¹ 本集團的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。

局部風險及新興風險

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，而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《二〇二一年年度報告》中披露的基礎上就集團的局部及新興風險作出更新。下文總結了我們所作的更新，概述自二〇二一年年底以來的風險趨勢變化及我們基於現有了解和假設正採取的緩解措施，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，可能存在其他風險對本集團產生不利影響。我們緩解該等風險的方法未必能消除該等風險，惟彰顯本集團減低或管理風險的意識以及作出的嘗試。由於若干風險隨著時間發展並顯現，管理層將根據風險對本集團的影響採取適當措施緩解風險。

局部及新興風險自二〇二一年年報以來的主要變動載於下文。

- 我們已加入兩項新的局部及新興風險：「高通脹及美元強勢」與「全球經濟下行風險」，反映持續的通脹及因此導致的加息將影響全球增長，二〇二三年可能出現全球經濟衰退。
- 「能源安全」已擴大至「能源安全及政治聯盟轉移」，以反映圍繞能源安全的實際問題可能導致若干政治關係重新洗牌，主導權向能源出口國轉移。
- 由於持續的供應短缺及部分出口限制、俄烏戰爭的影響及中美角力以及努力爭取可持續替代供應鏈，「供應鏈錯位」已改稱「供應鏈問題及主要材料短缺加劇」。
- 「社會動亂」及「適應作為風土病的新型冠狀病毒疫情和K字型恢復」不再作為獨立的局部及新興風險呈列；目前被視為其他總體主題的推動因素。

宏觀經濟及地緣政治考慮

由於美元融資條件對全球市場的重要性，以及能源、食品、半導體及稀有金屬關鍵供應鏈的全球性或集中性，該等風險之間存在相互聯繫。本集團通過投資直接面臨，或通過其客戶而間接面臨該等風險。雖然風險主要影響財務，但可能存在其他影響，例如聲譽、合規或營運考慮因素。

高通脹及美元強勢

通脹現已成為全球關注的問題，亦是許多正經歷數十年來最高通脹水平國家的首要政策問題。由於客戶需求及供應短缺的共同影響，導致價格飆升。

聯邦儲備局持續抗擊美國通脹，導致美元對全球許多其他貨幣升值。這導致全球進口成本及以美元計價的債務償債成本上升。部分資產類別出現普遍的價格調整。部分市場（特別是新興市場）在不造成其他不利影響的情況下捍衛其貨幣的選擇有限。

非銀行金融機構(NBFIs)領域的經營環境很可能正在接受考驗；當中分部可能會發現管理流動資金、信貸、再融資及市場風險挑戰重重。Archegos於二〇二一年的崩潰及負債驅動投資波動乃最近最引人注目的例子。主要監管機構對非銀行金融機構風險管理的期望更高。

食品及燃料等必需品價格上漲在本集團經營所在的發達市場和新興市場引發生活成本危機，導致部分國家社會動盪，新興市場風險加劇，受到不同程度的影響。然而，影響範圍更廣(包括全球龐大的中產階級)，這增加了不穩定的威脅，即使在傳統上波動較小的國家亦是如此。

全球經濟下行風險

發達市場持續收緊貨幣政策以對抗通脹，導致二〇二三年可能出現全球經濟衰退。利率上升可能會增加發達經濟體和新興經濟體的債務危機水平。

二〇二二年全球增長放緩至3.4%，二〇二三年的增長前景仍為2.9%。儘管中國的重新開放可能導致較預期更快的復甦，但供應鏈瓶頸依然存在，嚴重的新型冠狀病毒爆發可能導致逆轉。地緣政治升級亦可能限制復甦速度，而供應鏈限制則可能導致去全球化及國際貿易效率降低。

本集團面臨中國經濟下行的風險，例如可見的物業開發行業動盪。

不斷擴大的全球緊張局勢

俄烏戰爭，相關政治聯盟表明立場，國際局勢出現大洗牌。俄羅斯面臨的壓力與日俱增，可能導致愈發迫切的軍事和政治行動。

中國和多個其他發達市場互相制裁，彼此間的關係仍然脆弱，而中國與西方國家的關係尤為脆弱。日益增加的技术限制以及與台灣主權有關的潛在升級是許多爆發點之一。經濟地緣政治行動還可能加劇不信任、脫鉤及增加低效生產，從而可能產生進一步通脹壓力。

若干國家的極端主義政黨在選舉中獲勝，加劇了脆弱性及波動，特別是在經濟變得屈從於政治的情況下。傳統穩定經濟體的波動可能會造成進一步的破壞。

中美角力對在兩地均有業務的公司帶來結構性的營運和策略影響。

新興市場的主權風險

新興市場因石油和食品價格上升、利率上漲以及新型冠狀病毒對旅遊業等主要行業的遺留影響而受到擠壓。

本集團的若干業務市場已面臨困境，包括斯里蘭卡及加納達約、巴基斯坦政治動蕩、土耳其的高通脹以及整個非洲的問題，特別是對燃料價格敏感的經濟體。

對於一些治理框架脆弱的國家，出現無法管理社會需求的風險較高，並最終可能導致政治脆弱性增加。此外，食品和能源安全的挑戰有可能推動其他社會影響。

發達市場的金融條件收緊亦已導致當地貨幣對美元貶值，推高債務償還成本，並可能限制債務再融資。一些市場的外匯儲備已經高度耗盡，而地方貨幣政策可能會破壞本已疲軟的增長。

供應鏈問題及主要材料短缺加劇

全球供應鏈中的供需不平衡越來越呈結構性，一直持續存在。主要的錯位與對貿易或投資的衝突和政治限制有關。受影響的範圍從作為特定供應鏈一方的公司到最終消費者和主權國家。

對半導體等特定關鍵行業的集中影響可能會產生擴散效應。圍繞技術霸權的政治爭論進一步增加了市場中斷和全球化倒退的風險。對半導體的潛在針對性限制可能導致全球供應鏈的完全重組，從而影響大多數行業。

這可能導致未來的供應鏈發生轉變，應急成本增加，而生產可能轉移到離消費者更近的地方。對供應鏈的環境和社會影響的嚴格審查進一步加劇了這一風險。

能源安全及政治聯盟轉移

俄烏戰爭加劇了發達市場本已緊張的能源供應模式，促使其迅速擺脫傳統的供應渠道。與此同時，隨着談判主導權向能源出口國轉移，國家之間的緊張加劇。

能源價格上升，加上潛在供應短缺，可能會導致更多社會動蕩不安，尤其是高度依賴能源進口的國家。

衝突令實用主義和環保主義之間的取捨變得明確，一些國家選擇擁抱可再生能源發展機會而其他國家則持相反態度，導致重大分歧，一些市場已撤回綠色政策。政策制定者必須在供應和價格壓力與氣候目標之間取得平衡，而短期危機的風險增加將注意力及資源從需要較長期的氣候行動上轉移。

材料成本上升亦對可再生能源發展造成影響，可能令過渡至新能源的步伐減慢。本集團的可持續金融業務發展計劃的執行速度可能會比預期待。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 我們在集團、國家和業務層面進行主題壓力測試和投資組合審查，以評估極端但合理的事件的影響，並對投資組合進行相應管理。
- 定期審查高風險行業，並作為信貸風險審查的一部分管理該等行業的風險敞口。
- 定期監測主權評級、風險敞口、展望和國家風險限額，並根據需要採取緩解行動。
- 密切監察並管理可能導致重大信貸減值和風險加權資產增加的風險敞口。
- 我們利用緩解信貸風險的技術，包括信貸保險和抵押品。
- 我們追蹤我們擁有業務的國家參與二十國集團的共同框架協議和暫停償債倡議的債務處理和相關的風險。
- 我們在監測地緣政治關係方面繼續保持警惕。加強為敏感行業客戶開戶及確保符合制裁方面的審查。

環境及社會考慮

ESG利益相關者的預期

環境目標正被納入全球商業模式中，制定雄心勃勃的可持續發展目標或對敏感行業融資施加更多限制的壓力越來越大。

利益相關者對公平和平衡披露的預期也在增加，包括營銷活動。隨著各種監管發展，加快了對綠色清洗的審查速度，例如金融行為監管局關於反綠色清洗規則的諮詢。

世界各地的採納和規管速度和規模都較為分散，這增加了管理全球業務的複雜性。ESG分類標準的分散，可能會導致意想不到的後果，包括資本分配不當、政治及訴訟風險。

人權逐漸成為關注焦點，範圍也從直接侵犯擴大到數據管理、科技進步和供應鏈等其他領域。

如果本集團未能迅速適應新的零散法規，以及未能實現公開聲明的可持續發展目標和幫助客戶過渡，將會產生風險。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 在向客戶提供服務時增加對環境及社會標準的審查。
- 我們監察與可持續金融及ESG風險管理相關的監管發展，並就新興主題的雙邊磋商透過行業團體提供我們的反饋。
- 我們專注於盡量減少對環境的影響，並透過敏感行業立場聲明和集團不會資助的禁止活動清單將我們的價值融入整個市場。
- 我們正將綠色清洗風險管理嵌入我們的聲譽和可持續性風險類別架構、政策及標準。產品、客戶及交易的綠色、可持續和轉型融資標籤反映我們的綠色及可持續產品架構、過渡融資架構和氣候相關財務披露報告所載的標準。我們定期審閱該等架構並每年就可持續融資資產取得外部核證。
- 本集團致力於尊重普遍人權，我們根據各種國際原則以及我們的社會保障及供應商章程進行評估。更多詳情請瀏覽現代反奴隸聲明及人權立場聲明。
- 根據適用的監管規定進行詳細的投資組合審查及壓力測試，以測試氣候相關風險的恢復能力。
- 目前正在開展工作，將氣候風險考慮因素納入所有相關主要風險類型，包括壓力測試／情景分析，將客戶氣候風險評估納入信貸流程，建立內部建模能力，並與我們的淨零目標聯繫起來，以了解氣候變化帶來的金融風險和機遇。

技術考慮

數據及數碼

與數據管理及質量(包括數據保護及隱私)、數據主權、人工智能(AI)的使用及遵循道德規範使用數據相關的監管要求及客戶期望不斷提高。法規也日益細化和複雜，需要投入更多資源確保持續合規。

地緣政治緊張局勢促使頒佈數據主權法，有時具有域外效力。同一司法管轄區內的指引亦可能存在衝突。隨著對經濟制裁和金融罪行控制的關注度升高，促進了對強有力控制架構的需求。

高度有組織及老練的威脅參與者令數據保護風險不斷上升，並已發展出勒索軟件等武器作為服務提供。

數據正向政府及大型私營公司集中，新技術(如雲服務)的供應商亦相對較少。一些第三方不願意披露AI模型詳情，引用知識產權，增加了模型風險。

隨著新技術登場但繼續保留現有系統，我們需要在恢復能力及靈活性之間取得平衡。新技術也需要清晰的所有權、架構和監督。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 我們監測與數據管理所有方面有關的監管發展，並已考慮國家的特別規定。我們全方位審視數據風險，以便創造有效及全面的風險控制環境。
- 我們已經建立了一個數據管理和隱私營運團隊，以協助遵守數據管理法規。這包括一個專責的AI治理論壇，而其包括對第三方解決方案的檢討。
- 我們制定了詳盡工作計劃，以推動遵守BCBS 239關於有效風險數據匯總和風險報告的要求。
- 我們繼續提供新的控制和能力，以提高我們識別、檢測、保護和響應資訊和網絡安全威脅的能力。

新業務結構、渠道及競爭力

未能利用新技術及新業務模式將使銀行處於競爭劣勢。然而，該等創新需要專業的技能，為威脅的實現提供了新的載體，並需要相應的強有力的風險評估。獲得新發展的渠道不同，亦會導致不同國家及社會群體之間的分歧及不平等加劇。

數碼資產逐漸得到應用，而連結式業務模式亦日益重要。這為企業和消費者提供了重大機遇，隨著空間不斷變化，同時也存在風險，期貨交易(FTX)的崩潰及其他近期事件進一步加劇了數碼資產市場的波動可證明這一點。

增加使用合作夥伴關係及聯盟令第三方風險敞口上升。對於新的和不熟悉的活動的風險評估也可能不充分。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 我們關注可能對銀行業構成影響的科技新趨勢、機遇及風險發展。
- 個人、私人及中小企業銀行業務的數碼化能力經已提升，特別是在開戶、銷售及市場推廣方面的數碼化能力。
- 實施數碼資產風險管理方法及政策，並定期進行更新以應對不斷演變的數碼資產市場活動。
- 正在與金融科技公司建立策略夥伴關係及聯盟，以提升我們的競爭力。

人員考慮

未來人才儲備

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

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

隨著流失率按年上升，為可持續地吸引、發展和挽留人才，我們必須通過公司層面的介入和針對性的行動，繼續投資及進一步鞏固我們的僱員價值主張。

如何緩解該等風險／下一步行動

- 我們的文化及僱員價值主張旨在解決我們希望獲得的多元化人才的新期望。每季度的品牌和文化概覽表監察我們的多元化及共融指數和同事對我們僱員價值主張的看法，以及我們是否正在履行我們重視的企業文化行為。地方管理團隊討論概覽表以確定行動，並由整個集團的干預措施中心庫提供支持。
- 我們的Future Workplace Now是一項在合適地方實施混合工作模式的計劃，已於43個市場展開，於該等市場中，78%的同事正採用靈活的工作安排。我們繼續監測潛在人員風險，緩解措施包括混合學習節、「閒聊」氛圍工具包、社交關係平台及人員領導指引。
- 我們正在進行一項多年計劃，透過建立持續學習型文化發展未來技能，以平衡「建立」與「引入」技能。我們正借助科技讓所有人員均可取閱學習內容及發展經驗。
- 為滿足人才儲備對我們以目的為本的更高期望，我們已公佈指引我們策略的立場。

持份者及 可持續發展

- 54 持份者
- 64 可持續發展
- 66 加快實現零排放：
應對氣候變化的方針
- 76 減少排放
- 90 降低環境及社會風險
- 113 可持續發展議程的管治

在275家分支 機構實現 淨零排放

於二〇二二年，我們在印度、中國內地及香港開設275家淨零分支機構，並認證亞洲的120個站點及非洲的兩個站點為無一次性塑料製品站點。我們將繼續投資，將我們的分支機構轉變為淨零，而所有新物業的建造及設計均已考慮真正零廢料及零排放影響。我們的目標是到二〇二五年將所有物業（包括分支機構）過渡至淨零。

+ 詳情請瀏覽 www.sc.com/netzero



持份者

作為一間業務遍及59個市場的國際銀行，與持份者溝通對我們至關重要，可確保我們理解本地、區域和全球觀點及趨勢，為業務經營提供消息和見解。

我們的持份者



客戶



監管機構及政府



投資者



供應商



社會



員工

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

以下有關詳情請參閱下列頁碼：

- 我們如何與持份者溝通以了解他們關心的問題
請參閱第55至63頁
- 我們如何與僱員溝通及回應他們關心的問題
請參閱第60至63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64至113頁

有關董事會如何直接與持份者及股東溝通的詳細資訊，請參閱董事會報告第134至231頁。

所篩選的董事會的主要決定實例載列於本分節。

本分節還構成我們與二〇〇六年公司法第414CA及414CB條有關的主要非財務披露。我們的非財務資料聲明請參閱本分節末(第124頁)。

以未來製造者幫助 Ismail 培養技能

二〇二二年三月，患有腦癱的畢業生Ismail在我們為巴基斯坦殘疾青年提供的第一個經濟賦權項目中成為一名「未來創造者」。

該培訓幫助像Ismail這樣的學習者建立彼等所需的技能及信心，以做出明智的職業選擇並就業。

Ismail完成培訓及創業模塊，並運用他所學的知識通過面試，在政府機構找到他的第一份有償工作。

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

二〇二二年，我們對若干反饋程序進行改進，以便客戶經理能夠在客戶需求出現時滿足該等需求。我們的溝通有多種形式，包括使用網上渠道及電話的一對一會議、虛擬圓桌會議、書面答覆及有針對性的調查。這些對話以及與這些對話相關的議題，有助於為我們的業務策略提供信息，並支持我們作為一家負責任及可持續的企業進行運作。

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

我們定期透過多個渠道(如sc.com、既定的社會媒體平台及本報告)向外界持份者報告進展情況。有關重大可持續發展主題的更多詳細資料，請參閱第64至124頁的「可持續發展」一節。



客戶

我們如何創造價值

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

我們的服務和聯繫

二〇二二年，企業、商業及機構銀行業務加強其年度反饋程序，收集客戶對我們提供的服務(包括建議、客戶服務及數碼渠道)的感受。

企業、商業及機構銀行業務亦專注於透過現金、貿易、金融市場及數據解決方案建立一致的數碼體驗及加速交付。

自助式數碼工具及能力，如聊天工具、我們的移動銀行應用程式、應用程式介面(API)連接及數據分析，可透過降低營運成本及改善客戶體驗進一步實現此目標。我們靈活的工作方法亦加快決策速度及改變交付方式，以更快地滿足客戶的需求。

透過持續改進完善我們的流程，使我們能夠創造能力及減少客戶的等待時間，從而在收入及成本節省方面取得效益。

作為一個整體團隊，我們推動數碼化轉型，並利用網絡在47個市場的專有平台上為我們的客戶提供服務。我們有專門針對每項客戶業務的流程及準則，以了解及回應客戶的問題並及時解決投訴。

同時，我們繼續與我們的客戶接觸，幫助彼等跨境擴張，利用我們的國際網絡幫助彼等進入現有及新的貿易走廊。我們在高增長市場的據點以及不斷推出的數碼平台幫助我們的客戶與全球貿易及創新的引擎聯繫起來。

作為我們於二〇五〇年前達到淨零碳排放的目標的一部分，我們新組建的過渡期金融團隊一直與我們減排難度高的行業的客戶就其轉型規劃密切合作。除此之外，我們亦計劃於二〇二一年及二〇三〇年之間動用3,000億元的可持續融資。

在企業、商業及機構銀行業務及個人、私人及中小企業銀行業務中，我們設有流程及控制措施以減少「漂綠」風險，為支持透明度，我們對外公佈構成我們可持續投資領域的詳情。

加速API產品的採用

我們致力協助企業客戶取得實時財務運作的效益，因此我們開發一個應用程式介面(API)銀行平台，用於外匯交易、支付啟動、支付狀態及賬戶結餘。我們的Premium理財API在FinLync二〇二二年實力排名報告中被授予「最佳表現者」的稱號，以表彰我們改造後的API市場及用於測試API的沙盒。

在個人、私人及中小企業銀行業務中，我們與第三方ESG數據供應商密切合作，以支持產品理念的發展，並由我們的內部團隊對我們的高信念可持續基金套件進行廣泛的盡職調查。

持份者 (續)



客戶(續)

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

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

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

財富及個人銀行產品為我們的客戶提供更多可持續的產品選擇。我們現時於七個市場提供可持續存款，於六個市場提供綠色按揭，於16個市場提供可持續投資及於17個市場提供碳中和卡。

所有新產品均須經過全面的審批程序。出售予個人的投資產品更包括風險評分，以幫助我們評估客戶的適當性。我們考慮每名客戶的財務需求及個人情況，以協助我們提供合適的產品建議。

我們採用全球一致的方法來實現這一點，該方法考慮到了當地的監管要求，根據客戶的風險取向檢討產品風險，同時考慮其財務目標、財務能力及知識。於執行交易之前，我們會向客戶提供清晰簡單的文件，概述主要的產品特點及風險。

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

我們釐定異常費用及收費的觸發條件，並接受年度檢討。對投訴的檢討乃持續進行，亦為對年度利息、費用及收費進行修訂之前考慮的因素之一。我們亦持續評估我們的產品組合是否存在新的風險，以確保它們適合客戶的需求並與符合新興的法規。這些數量和質量評估(包括定期產品審查)旨在全面了解是否保持、加強、發展或淘汰產品。

於整個二〇二二年，我們亦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。

我們對個人、私人及中小企業銀行業務合作夥伴關係的注重正在顯現成效，除我們於中國的合作夥伴關係外，我們在越南、印尼及最近在新加坡建立新的合作夥伴關係。該等夥伴關係已逐步獲得120萬名客戶，其中許多客戶有可能使用個人、私人及中小企業銀行業務的全套產品。

二〇二二年，隨著馬來西亞及阿聯酋的在線股票平台及香港的myWealth Direct服務(該服務直接向客戶提供個性化的見解及投資理念)的推出，我們的數碼財富能力有很大提高。

二〇二三年，我們將繼續傾聽及回應持份者的優先事項及關切，解決出現的反饋，加強我們的數碼化轉型及創新能力，並支援我們的客戶轉型至淨零。

客戶的關注

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



監管機構及政府

我們如何創造價值

本集團與公營機構合作，在支持金融系統及整體經濟有效運作方面發揮作用。

我們的服務和聯繫

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

二〇二二年，我們與監管機構、政府官員及貿易協會就廣泛議題進行溝通，包括國際貿易、可持續金融、數據、網絡安全、數碼應用及創新等主題。我們亦就金融服務監管環境，尤其是審慎、金融市場、行為及金融犯罪框架，與官員溝通。

為了支持該項工作，我們有一個集團公共及監管事務團隊，負責參與、確定及分析相關政策、立法及監管。該項工作由銀行內部的幾個管理論壇監督，該等論壇由代表業務及控制職能的高級管理人員組成，以支持宣傳及業務策略之間的一致性。



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

監管機構及政府的關注

- 強勁的資本基礎及流動資金狀況
- 穩健的操守標準
- 健康的經濟及有競爭的市場
- 積極的環境及社會可持續發展
- 金融服務的數碼創新
- 營運彈性
- 客戶保護



投資者

我們如何創造價值

本集團致力為投資者締造可觀回報及長期可持續的價值。

我們的服務和聯繫

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

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



投資者 (續)

二〇二二年，本集團業績表現強勁，有形股東權益回報恢復到疫情前之水平。我們切實執行於年初所定下的五項策略性行動，同時應對充滿挑戰的外部環境。我們的目標是加快實現有形股東權益回報率達到兩位數。

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。年內，我們繼續採用虛擬媒介，及面對面互動的數量從過去兩年非常低的水平有所增加。我們分別於六月及十一月舉辦了兩次資本市場日，重點關注我們的金融市場業務以及個人、私人及中小企業銀行業務富裕客戶。

董事會主要決策 — 市場進入及退出

我們正在加快我們的策略，以實現效率、降低複雜程度及推動規模。二〇二二年，董事會批准一系列行動，為我們股東、僱員及客戶的利益，將非洲及中東地區的資源集於可以有最大規模及增長潛力的地區。

待獲得監管批准後，我們計劃退出非洲及中東部地區七個市場的在岸業務，並於另外兩個市場僅專注於其企業、商業及機構銀行業務。近年來，本集團在非洲及中東部地區進行大量投資，包括從根本上改造其於非洲市場的數碼能力。本集團亦一直在擴大其足跡，以覆蓋一些最大及增長最快的經濟體，最近在沙特阿拉伯王國開設首間分行，並在阿拉伯埃及共和國獲得銀行牌照的初步批准。將全面退出業務的七個市場是安哥拉、喀麥隆、岡比亞、約旦、黎巴嫩、塞拉利昂及津巴布韋。在坦桑尼亞及科特迪瓦，個人、私人及中小企業銀行業務將退出，重心將完全轉向企業、商業及機構銀行業務。

作為董事會決策的一部分，其認識到有一些潛在的挑戰、風險、成本及受到重大影響的持份者需予考慮，管理層也意識到了這一點。精心設計及執行與監管機構、政府及僱員以及其他主要持份者的接觸，過去及現在均至關重要。自從作出決定以來，董事會定期收到最新進展。

持份者 (續)

投資者 (續)

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

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

年內亦以匿名方式進行一次外部投資者情緒調查，以了解投資者對本集團的看法，確定投資者關注的領域，並了解本集團如何改善其投資者溝通。鑒於外部環境的變化及本集團策略的演變，這一點尤為重要。董事會討論應重點關注的關鍵領域，以解決投資者所強調的及報告中出現的問題。

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

二〇二三年，在向我們的回報目標邁進的同時，我們將繼續與投資者就我們的戰略重點和行動以及我們的財務框架的進展進行溝通。

投資者的關注

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

供應商

我們如何創造價值

透過於本地及全球範圍內聘用不同的供應商，我們尋求提供高效及可持續的商品及服務以支持我們的業務。

我們的服務和聯繫

供應商選擇、盡職調查及合約管理流程在我們的第三方風險管理政策和標準的指導下進行。鑑於潛在的風險增加和監管審查，我們在二〇二二年進一步加強了供應商治理。

我們的《供應商約章》載列本集團對於道德、人權、多元化和包容性以及環境表現等方面的期望。所有新加入的供應商均應同意遵守我們《供應商約章》中規定的原則。在可能的情況下，我們試圖通過我們的標準合同模板條款加強這一點，且我們通過向我們所有活躍的供應商發送年度信函進一步鼓勵與此保持一致。此亦包括有關我們的技術平台、可持續發展願景、支付流程和其他相關原則(如反賄賂和反腐敗)的指南。

我們選擇並與支持我們為全球和本地業務提供高效和增值的商品和服務的供應商合作。例如，二〇二二年，我們與我們的信用卡／借記卡製造供應商Thales密切合作，他們付出了額外的努力，以滿足我們在芯片短缺情況下的需求。這使得本行能夠成功滿足需求高峰，因為我們非常成功地推出了我們的新加坡數碼銀行-Trust Bank，確保了我們的市場定位並滿足了客戶的期望。

二〇二二年，我們繼續在供應鏈可持續發展議程方面取得進展。為達成我們於二〇二五年前實現營運中的「淨零」目標的願景，我們繼續抵銷來自我們商務航行的排放。我們與一家獨立的氣候諮詢公司合作，繼續完善「範圍3」的上游排放測量方法，用於估計我們的供應商排放量。

我們的立場有助於進一步嵌入我們的供應商多元化及包容性方法。二〇二二年，我們開始報告和監測我們的供應商多元化及包容性指標，當下，我們93%的核心市場均有供應商多元化及包容性計劃，以幫助加速我們在當地社區的進展和影響。到目前為止，已經有超過1500名員工接受了內部培訓，以建立實現我們供應商多元化及包容性目標的能力。

此外，我們繼續與多個當地和全球非政府組織合作，在我們的核心市場上尋找並加入更多可持續發展和多元化的供應商。

1 28個範圍內市場的26個



在肯尼亞，我們與「An-Nisa」出租車有限公司合作，他們為本行提供自營的女性駕駛出租車服務。這為肯尼亞的女性員工和客戶提供了在安全環境中工作和旅行的選擇。An-Nisa的總體願景是在目前由男性主導的部門增加婦女的就業機會。與An-Nisa合作意味著渣打可以直接為積極影響擁有和駕駛出租車的婦女的生活做出貢獻。

二〇二三年，供應鏈的可持續發展仍將為主要重點工作。我們擬推動將環境和社會風險納入我們的第三方風險管理架構。同時，我們計劃推出新的舉措，幫助創造社會影響，並在我們自己的運營和供應鏈中進一步減少碳排放。

+ 我們的《供應商約章》可於sc.com/suppliercharter瀏覽

+ 有關本集團供應商多元化標準的詳情，可參閱sc.com/supplierdiversity

供應商的關注

- 可持續性及多元化
- 開放、透明及一致的招標流程
- 願意採納由供應商推動的創新方式
- 準確及時的付款

我們如何創造價值

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

我們的服務和聯繫

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

二〇二二年，氣候變化、我們的淨零路線圖、人權及生物多樣性繼續成為我們許多對話的議題。我們主要通過我們的公共收件箱接收非政府組織的反饋，並根據我們的報告和參與標準對詢問作出回應。對於氣候變化等複雜問題，我們與非政府組織舉行了雙邊虛擬會議，以更深入地交流觀點。在我們的股東週年大會之前，我們委託領先的市場研究供應商GlobeScan與來自七個國家的非政府組織、學術界、商界和專業研究機構的領導人進行了20次利益相關者訪談，以分析我們的淨零路徑如何與外部期望保持一致。

在二〇二三年，我們預期將繪製我們的非政府組織關係圖，以確定我們可以加強參與的主題和地理區域。

我們主辦了第三屆Futuremakers論壇，將來自61個市場的1,700多名客戶、僱主、非政府組織、僱員及項目參與者聚集在一起，建立夥伴關係並創造以年輕人為重點的經濟機會。通過為期兩天的虛擬活動，我們加深了對年輕人想要和需要的金融產品和服務的理解，以釋放他們的全部潛力。

為提高員工的參與度，我們為12個市場的近400名同事推出Mentors Den，為650多名Futuremakers參與者提供職業建議和支持。二〇二二年，Futuremakers為335,386名年輕人提供了教育、就業能力及創業機會。

社會的關注

- 氣候變化及去碳化
- 生物多樣性及動物福利
- 人權
- 金融共融
- 社會影響

持份者 (續)



僱員

我們如何創造價值

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

我們的服務和聯繫

通過有效聯繫員工以及為他們營造的良好工作體驗，我們可更好地服務客戶，並實現我們的願景及立場。包容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，例如架構、能力及文化。

我們於二〇一九年年中獲董事會批准的員工策略仍然與持續發展的疫情保持相關性並著眼於未來，疫情令許多未來工作趨勢加速實現，我們亦以此為基礎確立方針。

員工的關注

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

聆聽員工的意見

經常性的員工調查反饋有助於我們確定並消除同事的期望和他們的經驗之間的差距。除年度調查外，我們還通過滾動的文化調查和在員工的關鍵時刻，如加入我們的時候、離開的時候和休完育兒假回到工作崗位的時候，使用持續傾聽機制，更頻繁地捕捉同事的情緒。

二〇二二年，我們的年度「My Voice」調查是在五月和六月進行的。我們87%的員工(65,988人)和44%的合格機構工作人員(1,797人)參加了調查。

二〇二二年，衡量員工滿意度的關鍵指標保持穩定，客戶淨推介值(NPS)有所增加(衡量員工是否會推薦為我們工作)，員工參與指數略有下降。我們繼續受到鼓舞，96%的僱員盡責於幫助本行取得成功，88%的僱員因其於本行的工作而自豪，及83%的僱員表示本行達到或已超越其預期。這些分數表明，作為一個工作場所，我們一直在不斷改進。

除利用員工調查的信息外，董事會及管理層團隊亦透過互動會議與同事接觸並聽取彼等的意見。有關董事會與員工互動的更多資料，請參閱董事會報告第162頁。

在外部，我們的Glassdoor評級(分為五級)從二〇一九年的3.7增至二〇二二年的3.9，且79%樂於將本行推薦給朋友。我們也繼續被認為首選僱主，於二〇二二年，我們第二次被《福布斯》評為世界最佳僱主之一；連續第三年在《金融時報》關於歐洲多樣性和包容性的報告中被評為多樣性領導者；第二次進入Refinitiv多樣性和包容性指數100強機構；並且連續第七年在彭博社性別平等指數中得到認可。

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

集團主要績效指標：僱員投入度

員工淨推薦者分數(eNPS)

↑ +4.1%



eNPS以-100到+100的範圍衡量推薦者(他們會推薦本集團作為工作的好地方)與批評者的數量。這反映在百分比變化計算中

目標：通過為我們的僱員創造更好的工作環境來提高整個集團的參與度，其應轉化為提升後的客戶體驗。

分析：eNPS從二〇二一年開始逐年增加，並從二〇一六年開始我們的文化轉型時明顯增加(二〇一六年為2.44)。



僱員(續)

我們同事的健康、安全和韌性(包括在一些市場的疫情條件惡化或其他危機情況下)仍然是一個關鍵的優先事項。我們注意到，在二〇二二年的「My Voice」調查中，員工感受到的壓力水平比往年有所增加。同時，調查數據亦表明，他們覺得自己的福利需求得到了更多支持，特別是圍繞他們的心理和身體健康。在全球範圍內，我們為員工提供了一個心理健康應用程序、一個身體健康在線平台、一個員工援助計劃、健康工具包、復原力學習計劃以及一個不斷增長的受過培訓的心理健康急救員網絡。我們亦繼續致力於減輕與工作有關的壓力的因素，鼓勵在現有的程序和決策中關注支持行為，並尋求在學習干預中加入健康技能建設。

適應混合型工作環境

二〇二二年，隨著我們許多市場中與大流行病有關的限制得到緩解，我們看到了新的樂觀情緒，為員工創造了越來越多地與客戶、同事和社區當面接觸的機會。我們繼續實施二〇二一年啟動的彈性工作模式，將工作模式和地點的靈活性結合起來。該模式現已在我們的43個市場推出，這些市場中78%的員工都有商定的靈活工作安排。這是在從疫情中獲得的有關生產力和員工體驗的積極經驗基礎上邁出的重要一步。我們的模式使我們能夠更加包容我們員工的不同需求並支持他們的福祉，同時有意識地平衡個人選擇及靈活性與業務優先事項及客戶需求。在二〇二二年「My Voice」調查中，混合型員工與完全遠程工作或完全在辦公室工作的員工相比，表達了更滿意的整體員工體驗和工作與生活平衡。

隨著疫情相關限制的放寬，員工已開始體驗他們商定的混合工作安排，他們也被要求探索和採用「新常態」下的工作方式，平衡遠程工作和面對面互動的好處。

培養有抱負、有靈感、有執行力的領導者

卓越的業績需要卓越的領導。根據同事們的意見，我們在《領導力協議》中記錄了我們認為在渣打進行領導所需的條件。我們要求我們每位同事都要有抱負、有靈感、有執行力，把我們從今天的位置帶到我們承諾的位置，實現我們的目標。二〇二二年，超過7,900名同事自願簽署了這一協議。我們正在將這一領導力標準嵌入到我們的入職、發展、衡量和認可我們的領導人的方式中。

我們已向同事及領導層提供工具包及指引，以幫助其善用混合工作方式，尤其是在新團隊成員入職、同事育兒假結束後回歸工作及工作表現對話期間等關鍵時刻，並且幫助於混合工作方式中重建「閒聊」的氛圍。我們繼續用相關的基礎設施和技術重新構想我們的實際工作場所，以提供團隊工作、協作和學習的中心。

+ 有關我們混合工作針的更多詳情，請參閱sc.com/hybridworking

加強我們的高績效文化

隨著本集團轉型以實現我們的戰略目標，我們已更新管理、認可和獎勵績效的方式(於二〇二二年作為myPerformance推出)。我們旨在通過關注持續的反饋、輔導和平衡的雙向績效和發展對話，建立一種強大的願望、行動和問責制文化。由於我們更加重視對由合作和創新驅動的卓越表現的認可，並鼓勵在制定目標時有更多的靈活性和抱負，我們已取消對所有員工的個人績效評級。

行為上的變化已經顯而易見，我們將通過多年的旅程進一步嵌入文化轉變。二〇二二年，同事之間交流超過291,000條反饋意見(是前一年交流反饋意見量的1.5倍)。我們一半以上的人才領導透過我們提供予所有同事的「永遠在線」反饋工具，以及為中高級人才領導推出的360度反饋工具，收到來自直接報告的反饋。我們相信，向上反饋的增加表明組織中的心理安全感增強。這些反饋也為進一步建設整個集團的領導能力提供有用的意見。

加強領導能力，特別是最直接負責其團隊發展的員工領導，是我們業績和文化的一個關鍵因素。在整個疫情期間，員工領袖挺身而出，我們留意到經理的客戶淨推介值在二〇二二年繼續增加到33.07(按年增加3.35個點)。隨著員工對員工領袖的期望繼續增長和發展。我們也在重新構想如何使領導力深入紮根到組織中。我們的領導力協議構成了現代化的領導力發展服務的基礎，所有員工領導將在未來三年內完成。我們亦鼓勵所有員工通過我們的在線學習平台diSCover上的領導力學院，在我們每年的全球學習周，以及通過定期的微觀學習活動的60天領導力健康之旅，來培養領導力。

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

持份者 (續)



僱員(續)

為未來培養具有策略性價值的技能

職場世界依然瞬息萬變。我們的僱員需將個人技能與技術技能相結合，方可在當今及日後取得成功。我們正在營造一種持續學習的文化，為員工成長賦能，使其能夠施展抱負。我們正在幫助他們建立今天高績效所需的技能，為明天進行再培訓和提高技能，並成為了解我們所處世界不斷變化性質的全球公民。自二〇二〇年以來，員工在個人發展方面投入的平均時間增加了23.8%，在二〇二二年達到26.8小時。

我們繼續平衡教室裏的學習和通過我們的在線學習平台 diSCover 的學習，該平台也可以通過移動應用程序訪問。二〇二二年，超過77,000名同事積極使用該平台，32,000名同事使用了我們的一個或多個未來技能學院，包括數據與分析、數字、網絡、客戶諮詢、可持續金融和領導力學院。員工也有機會通過我們的人工智能人才市場平台提供的項目(通常是跨職能和跨地點)和指導，在工作中學習和實踐新技能。自該平台推出以來，員工已加入超過1,200個項目，釋放近400萬元的生產力。

我們已進一步擴大設計和部署針對關鍵「未來」角色的重點技能提升和再培訓試點計劃，我們的策略勞動力規劃分析預測對人才的需求將不斷增加，包括全能型銀行家、雲工程、數據翻譯、雲安全工程師和網絡安全分析師。這種方法將我們的招聘、人才管理及學習投入相結合，將員工定位、提升及部署至新職位。我們正在加強和擴大我們在可持續發展、創新、績效、數字和領導力技能建設方面的工作，包括跨角色和內部角色。

建立對殘障人士充滿信心的組織

消除障礙及提高無障礙性一直是關鍵的重點領域。我們在迄今於超過40個市場進行的內部「殘疾自信」評估結果的基礎上，採取有針對性的行動。我們繼續加強我們技術的無障礙性，包括在電子學習課程中提供手語功能。

我們在超過35市場上與「紫色星期二」倡議的持續合作，提高了殘疾人士的榜樣和職業的能見度。其也在建設能力，在與殘疾客戶和同事接觸時打破迷因及陳規定型觀念。我們感到鼓舞的是，在二〇二二年，有更多的同事披露了他們的殘疾情況，「My Voice」年度調查也強調了他們在經歷方面的改進。

營造共融職場

我們相信，共融是我們將如何讓多元化人才真正產生影響的方式。在我們的「My Voice」年度調查中，83.1%的員工對我們的共融文化持肯定態度，該比例高於去年。這是通過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而實現的，這些都是截至二〇二二年底有逾28,000名僱員參加的「一個都不能少」學習計劃所包含的方面。

我們亦鼓勵同事們加入與共同特徵或生活經歷(包括性別、種族和國籍、世代、性取向及殘障)相一致的員工資源小組(ERG)。我們整個市場的員工資源小組提供了額外的學習、發展和交流機會，特別是對於代表不足的人群，並且是更好地了解我們員工生活經驗的寶貴來源。此已經通過行動帶來了改善，例如擴大更多的無障礙和輔助技術，以支持更好地獲得必要的工作工具，推出我們的《渣打驕傲憲章》，以培養一個尊重和safe的工作環境，以及發佈包容性語言指南，以促進心理安全和審查商業術語，使其更具包容性。



請於sc.com/inclusivelanguageguide閱讀我們的包容性語言指導

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43%，我們的行政總裁中有16名是女性，到二〇二二年底，女性擔任高級領導職務的比例增加到32.1%。我們致力於持續改進，並希望於二〇二五年將高級職位中的女性比例增加至35%。我們有不同計劃支持這項目標，如旨在培養我們女性人才為未來職位作好準備的IGNITE指導計劃。

我們仍然專注於建立一支真正代表我們客戶群和足跡的員工隊伍。截至二〇二二年，我們的董事會中有21%的人擁有少數民族背景，我們承諾至少達到30%的目標。此外，我們的全球管理團隊和他們的直接報告中有22.9%的人被識別為黑人、亞洲人或少數族裔。在英國，高級領導層中的黑人比例為2.5%，高級領導層中的黑人、亞洲人和少數民族比例為18.1%。在美國，高級領導層中黑人／非裔美國人的比例為3.1%，高級領導層中西班牙裔／拉丁裔的比例為9.4%。我們繼續發展戰略夥伴關係，擴大我們的「Futuremakers RISE」計劃，以增加我們人才管道的多樣性。在我們努力實現二〇二五年英國和美國族裔高級領導層的願望時，我們也注重在亞洲、非洲和中東的市場上培養當地人才。在法律允許的情況下，我們為員工提供了通過我們的在線系統自我識別種族數據的



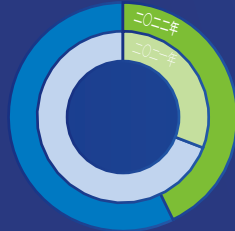
僱員(續)

女性成員

董事會

女性 **43%**
(二〇二一年:31%)

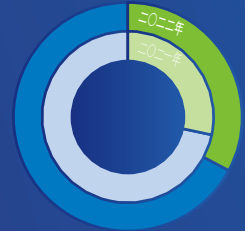
女性 **6**
男性 **8**



管理層團隊及其直接下屬

女性 **32.8%**
(二〇二一年:28.4%)

女性 **43**
男性 **88**



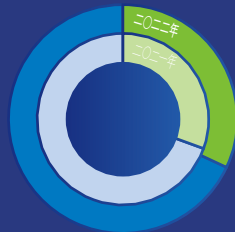
高級領導層

(董事總經理及第四職級僱員)

女性 **32.1%**
(二〇二一年:30.7%)

女性 **1,420**
男性 **2,989**

未披露 **13**

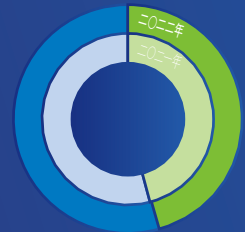


全體僱員

女性 **45.3%**
(二〇二一年:45.5%)

女性 **37,688**
男性 **44,734**

未披露 **844**



能力，並且在提高對收集這一信息的價值和目的的認識。隨著我們鼓勵並期待更多的人參與和自我申報種族，我們的目標是為建立一個更具代表性的勞動力隊伍提供更多的見解。

我們認識到全年六個關鍵的多元化及共融日期*，並利用這些日期作為協調中心，促進內部和外部的包容性公開對話。過這些全球活動，我們參與並加強與客戶和外部持份者的關係，共同提高意識，推廣最佳做法，並承諾採取實際步驟，在社區推進多元化及共融議程。

* 反對仇視同性戀、變性人及仇視雙性戀國際日、國際殘疾人日、國際男人節、國際婦女節及世界文化多樣性促進對話及發展日、世界精神衛生日

同工同酬—性別及種族薪酬差異

為更好地了解組織的優勢和差距，並制定行動計劃以挖掘真正多樣化和包容性的勞動力的潛力，我們一直在分析和公佈我們五個中心地點(英國、美國、香港、新加坡和阿聯酋)的性別薪酬差異統計數據。性別薪酬差異乃根據英國政府的方法計算，其比較了男性和女性的平均薪酬，而不考慮影響薪酬的一些關鍵因素，包括不同的角色、技能、資歷及市場薪資。

與去年相比，我們的平均獎金薪酬差異在每個市場都有所下降，而我們的平均小時薪酬差異基本持平，在新加坡、香港和阿聯酋則有所下降。雖然我們的性別薪酬差異自二〇一七年首次披露以來已穩步改善，但它們仍然處於一個水平，表明在高級職位及/或市場薪酬較高的職位上，男性同事的比例高於女性同事。

為對英國的法定方式作出補充，我們亦計算了調整後的薪酬差異，對同一層次和同一業務領域的男性和女性進行比較。與往年一樣，調整後的薪酬差異分析的狹窄幅度表明我們在相同業務領域和相同級別的女性和男性同事的薪酬是相似的。同工同酬是我們《公平薪酬憲章》中的一項重要承諾，我們在所有市場的招聘、晉升和年終審查中進行檢查，以挑戰潛在的偏見，確保同工同酬。

除性別薪酬差距分析之外，今年我們亦首次準備了英國及美國的種族薪酬披露。這兩個市場是我們為高級管理層代表設定種族目標的區域中心。

+ 關於我們的種族薪酬和性別薪酬分析的進一步詳情，請參閱我們的公平薪酬報告 sc.com/fairpayreport

二〇二二性別薪酬差異	英國	香港	新加坡	阿聯酋	美國
平均時薪差異 ¹	29%	20%	30%	30%	25%
平均花紅差異 ²	49%	39%	41%	57%	44%

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

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

邁向可持續發展未來

包括我們對氣候相關財務信息披露工作組的推薦建議及建議披露的回應

環境、社會及管治報告方式

我們以綜合方式進行企業報告，將非財務資料納入本年報全文。

遵照我們根據英國金融行為監管局上市規則須承擔的「遵守或解釋」義務，我們可確認，我們已於本年報內作出與氣候相關財務信息披露工作組的建議及推薦披露一致的披露，惟一個方面除外：由於我們正在從碳密集度最高的行業開始對我們的組合進行詳細分析，因此我們並未完全披露第三範疇溫室氣體排放。

因此，就融資排放而言，我們於二〇二二年年報內披露八個行業的第三範疇溫室氣體排放。於二〇二三全年，我們計劃額外披露四個行業的第三範疇融資排放。除此之外，隨著排放市場數據的可得範圍擴大，我們計劃不斷提升組合覆蓋範圍。進一步資料載於第76至83頁。根據當前的英國上市規則規定，我們的氣候相關財務信息披露工作組披露亦計及載於氣候相關財務信息披露工作組二〇二一年附錄的實施指引。

我們的披露亦由全球報告倡議組織、可持續發展會計準則委員會準則及世界經濟論壇《持份者資本指標》、赤道原則以及聯合國負責任銀行原則項下的與我們的業務相關的核心標準、框架及原則所指導。

→ 有關我們的氣候相關財務信息披露工作組披露的概要，見第68至72頁。



此項加入旨在提高透明度、建立信任及讓投資者更好地了解氣候相關風險及機遇對我們的業務、策略、財務規劃、管治及風險管理的影響。

以下頁面列示我們與可持續性相關的方法及進度，其內容受(i)「前瞻性陳述」一節；及(ii)第498頁「重要通知」項下「與數據限制有關的編製基準及警告」所載的陳述規限。其他資料可透過我們的支援可持續性報告及披露 (<http://sc.com/sustainability>) 中心或透過下列鏈接獲取：

報告／披露	說明	地址
環境、社會及管治數據包	• 定量環境、社會及管治資料的細分明細	→ sc.com/esgdatapack
環境、社會及管治報告指數(將於二〇二三年第一季度結束前發佈)	• 我們優先報告框架的指數表，包括全球報告倡議組織、可持續發展會計準則委員會準則、世界經濟論壇、赤道及聯合國負責任銀行原則。	→ sc.com/esgreport
現代反奴隸聲明	• 此報告載列我們所採取以評估及管理我們的運營或供應鏈中不會出現現代奴隸制度及人口買賣的措施。	→ sc.com/modernslavery
可持續金融影響報告	• 我們按組合基準呈列可持續金融資產的影響，覆蓋我們價值135億元的全系列資產。	→ sc.com/SFimpactreport
碳排放披露計劃氣候變化	• 我們參與碳排放披露計劃的氣候問卷調查，於二〇二二年的得分為A-。	→ sc.com/ESGratings
勞動力信息披露倡議	• 我們於二〇二二年繼續參與勞動力信息披露倡議，因最透明披露榮獲WDI獎及非固定勞動力數據獎。於最近期進行的評估中，我們取得了99%的整體披露分數。	

我們首次設立可持續發展辦公室

實現經濟、社會及環境的可持續發展是當代面臨的最大挑戰之一，也是本集團的優先事項。於一九八七年，聯合國布倫特蘭委員會將可持續發展定義為「**滿足目前需求的同時不影響後代滿足自身需求的能力**」。在渣打，我們考慮可持續發展對我們的意義以及其如何轉化為可實施的投資及行動。

我們旨在透過我們獨特的多樣性推動商業發展及繁榮。透過我們精益求精、眾志成城、為所當為的重視的企業文化行為，我們擬切實實現「一心做好，始終如一」的品牌承諾。

然而，前路充滿各種全球性挑戰。我們面臨氣候影響加劇、不平等現象凸顯及全球化不平衡的問題，我們的核心市場亞洲、非洲和中東更是如此。

我們表明立場應對該等挑戰及樹立長期目標，以助解決我們當前所面臨的最緊迫的問題，以於業務、運營及社區中實現可持續的社會及經濟發展。於二〇二一年，我們正式將可持續發展確認為策略的核心部分，將其提升為本集團的基礎策略（見第23頁）。於二〇二二年七月，我們更進一步，委任Marisa Drew為可持續發展總監，幫助推動可持續發展議程，將現有的可持續金融、淨零計劃管理和可持續發展策略團隊匯聚在一起。專責的可持續發展總監協調現有的可持續發展工作，負責制定及執行全集團的可持續策略（包括實現淨零排放承諾）。憑藉於全球範圍內可持續金融可施加最大影響的區域開展業務以及可持續金融、環境及社會風險管理團隊的豐富經驗，可持續發展總監可支持客戶向淨零排放轉型、大規模利用資金及幫助開發解決方案。

我們期望讓世界變得更好、更清潔及更安全。我們亦期望為推動以公義的方式轉型貢獻力量 — 在達成氣候目標的同時不剝奪新興市場成長及繁榮的機會。

→ 有關可持續發展管治的更多資料，請見第113及116頁。

衡量最重要的事項 — 了解重要性

自二〇一六年起，一系列可持續發展目標支持我們成為可持續發展及負責任的企業。該等目標載列了我們致力於促進社會和經濟發展，並在我們認為可為實現聯合國可持續發展目標作出最重大貢獻的領域取得可持續發展成果的方式。我們根據可持續發展目標中設定的目標衡量進展情況，並將選定的目標納入本集團記分表，以確保持續進行衡量、喚醒對可持續發展的廣泛意識和後續達成目標。作為聯合國負責任銀行原則（PRB）的簽署方，我們利用所提供的指導和工具作為驗證我們最大影響領域的輸入端。

「重要性」被認是財務報表用戶報告ESG事項重要性的閾值：投資者及其他持份者。我們考慮國際財務報告準則基礎標準提供的指導，瞭解到重大事項那些可能合理預期會影響用戶決定的事項。我們亦注意到，ESG的重要性同時考慮定量方面及定性資訊，包括考慮可持續的社會和經濟發展。這將隨著時間的推移而發展，且我們計劃基於與我們用戶的相關性繼續評估我們的方法及報告。

集團主要業績指標：

可持續發展實現可持續發展目標%¹

+2.8%



1 各目標包含一個或多個表現指標。主要業績指標為所有於報告期末已達成或符合進度的指標的比例。

→ 各目標的進一步詳情可參閱第485至487頁。

加快實現零排放： 應對氣候變化的方針

我們認為氣候變化是當今世界面臨的最大挑戰之一，其影響將對我們營運所在的市場（即亞洲、中東及非洲）造成最嚴重的衝擊。

許多該等市場的持續經濟增長目前依賴碳密集型產業。推動以公義的方式轉型，即在達成氣候目標的同時不剝奪發展中國家成長及繁榮的機會，將需要謹慎行事、提供資金及特別支持。

我們具有顯著的優勢，可以將資金引導至最有機會採用低碳技術以及面臨一些最嚴峻的轉型融資及氣候挑戰的新興市場。

我們深諳我們可於轉型中發揮重要作用，根據加快實現零排放的立場，於二〇二一年十月，我們公佈了到二〇五〇年在我們的運營、供應鏈及融資排放中實現淨零的計劃以及我們計劃設定到二〇三〇年大幅減少融資排放的宏偉中期目標。作為總部設於英國的銀行，我們的路徑已考慮英國於《巴黎協定》下的承諾，即到二〇五〇年相較一九九〇年的水平將溫室氣體排放減少至少100%，到二〇三〇年將經濟層面的溫室氣體排放減少至少68%。然而，我們正在將該等目標應用於我們的全球足跡，儘管於二〇二一年十月我們公佈淨零路徑時，我們足跡所涉的多個市場並無作出承諾於此時間線內實現淨零排放。

於二〇二二年五月，董事會於股東週年大會上就淨零路徑提出普通決議案。

→ 更多資料請參閱 sc.com/netzerowhitepaper。

及其股東的整體最佳利益，董事會一致推薦股東投票讚成諮詢決議案，反對請求決議案。於發佈路徑前，董事會進行了仔細審閱，支持本集團的策略方法。

於股東週年大會之前，作為董事會流程的一部分，本集團與投資者、代理投票機構、非政府機構及其他持份者進行了廣泛聯繫，以就淨零路徑收集反饋。該等接洽結束後，董事會將獲提供反饋概要並進行仔細審查。聯繫包括：

- 投資者論壇（非營利性投資者資助參與平台）促進的參與，讓投資者了解他們對我們的淨零路徑的看法。
- 由集團主席及相關董事會成員牽頭，本集團與投資者及代理投票機構進行雙邊聯繫，以交換對我們的淨零路徑的觀點。
- 由投資者論壇舉行圓桌會議，集團主席與會以就本集團的淨零路徑收集進一步反饋。
- 雙方聯繫（包括集團主席與市場力量及夥伴基金會）交流對淨零轉型的觀點。儘管我們尋求協調自身的觀點與共同決議保持一致，但最終未實現。
- 委託市場調查公司與來自七國的非政府組織、學術界、商業及專業研究機構的領導者會談，以分析我們的淨零路徑如何滿足外部期許。

與董事會的推薦一致，諮詢決議案獲得83%的股東支持，於二〇二二年股東週年大會上通過，請求決議案未通過。董事會明白向淨零轉型為一個持續進行的過程，需要持續檢討及接受挑戰，以評估其合適性。董事會透過來自文化與可持續發展委員會的資料監督本集團的可持續發展策略。我們針對淨零路徑目標取得的進展進行定期評估，並繼續發揮積極作用。

主要董事會決策—對淨零路徑的股東諮詢表決

於二〇二一年十月，我們公佈到二〇五〇年實現融資排放淨零的計劃，於渣打集團有限公司（本公司）的二〇二二年股東週年大會上將此作為一項股東諮詢決議案提出。市場力量及夥伴基金會（Market Forces and Friends Provident Foundation）提出一項決議，當中概述了不同的氣候應對方式。儘管所有參與方均高度致力於為向淨零轉型作出貢獻，考慮到此舉符合本公司

我們的淨零計劃

我們的淨零計劃旨在加快提出新解決方案以減少排放，催化可持續融資及夥伴關係，降低與氣候變化相關的財務和非財務風險。

於二〇二二年，我們就可持續發展融資活動動用234億元，自二〇二一年以來的累計可持續發展融資合計為480億元。我們繼續專注於減少最具危害性的活動，作出不向煤電項目提供任何直接融資的長期承諾，從二〇二〇年基線開始，尋求到二〇三〇年將絕對融資的電煤開採排放量減少85%。

我們現已進一步深入研究並為八個行業(石油及天然氣、電力、採煤、鋼鐵、金屬及礦業、航空、汽車製造及航運)提供融資排放基線及目標，涵蓋我們企業、商業及機構銀行業務組合約61%的排放量。有關工作將持續至二〇二三年，並將進一步深入鋁、水泥、商業房地產(二〇一四年至二〇二三年加快步伐)及住宅按揭行業四個行業。

如第68頁所介紹，本年度我們將氣候相關財務信息披露工作組加入本年報。多數資料載於下節，例如補充資料載於風險回顧(第42至51頁)、企業管治(第146至183頁)及集團財務總監回顧(第32至40頁)。



氣候相關財務信息披露工作組概要及指數

下表載列氣候相關財務信息披露工作組的建議及推薦披露，並概述了額外資料的位置。倘我們並無加入與所有氣候相關財務信息披露工作組建議及推薦披露一致的氣候相關財務信息披露，進一步資料載於第64頁及第77頁。

建議	回應	披露位置
管治		
a) 說明董事會對氣候相關風險及機遇的監察		
與董事會溝通的流程及頻率	<ul style="list-style-type: none"> 董事會及其下轄委員會(包括董事會風險委員會及文化與可持續發展委員會)負責氣候相關風險及機遇的監察。於審查及作出策略決策時，彼等定期收取氣候風險更新並受其指引。 	可持續發展議程的管治 — 第113頁
將氣候相關事宜加入董事會及董事會委員會規劃及決策	<p>氣候風險被作為我們正式年度企業策略及財務規劃流程的一部分加以考慮。</p> <ul style="list-style-type: none"> 於二〇二二年，我們開發了管理情景，旨在加強業務策略及財務規劃，以支持本集團的淨零目標。 董事會審查並批准了我們到二〇五〇年實現融資排放淨零的方法。 地區及客戶分部風險總監檢討高碳行業及/或最受實際風險影響地區的客戶對收益依賴性。 	<p>可持續發展議程的管治 — 第113頁</p> <p>年度業務策略及財務規劃中氣候風險及機遇的定性檢討 — 第95頁</p> <p>投資於氣候研究 — 第87頁</p>
董事會對氣候相關目標的監察	<ul style="list-style-type: none"> 董事會監察本集團的淨零總方針，於二〇二二年審查了本集團淨零路徑的實現進展，批准了集團氣候風險取向聲明及董事會層面的相關指標。 	<p>管治委員會及委員會指導小組 — 第114頁</p> <p>可持續金融管治委員會 — 第116頁</p>
b) 說明管理層於評估及管理氣候相關風險及機遇方面發揮的作用		
氣候相關風險及機遇的角色及責任	<ul style="list-style-type: none"> 管理層已獲指派監察氣候變化的具體職責。該等職責於「負責氣候相關問題的管治委員會及指導小組」章節中界定。氣候相關議程頻率及輸入資料亦就該等人士載列。 可持續發展總監帶領的可持續發展辦公室負責擬定及執行全集團的可持續發展策略，包括實現我們的淨零路徑。 集團風險總監(於高級經理制度項下履行適當的高級管理層職能)負責識別及管理氣候變化帶來的財務風險。 集團風險總監得到企業風險管理全球主管的支持，彼負責日常監督，對本集團應對氣候風險的第二線防禦負主要責任。 與氣候變化相關的組織架構亦載於年報「可持續發展議程的管治」章節。 	<p>可持續發展議程的管治 — 第113頁</p> <p>管治委員會及具有委員會的指導小組 — 第114頁</p>
對相關組織架構及其對氣候相關事項之監控的說明	<ul style="list-style-type: none"> 本集團內的若干委員會就管理及監控氣候變化及其相關影響為董事會及管理團隊提供支持。 與氣候變化相關的組織架構亦載於年報「可持續發展議程的管治」章節。 	<p>可持續發展議程的管治 — 第113頁</p> <p>評估及管理氣候風險 — 第117頁</p>
知會管理層的流程	<ul style="list-style-type: none"> 若干委員會及論壇向管理層告知透過集團風險總監及氣候風險資料報告等渠道交流的氣候相關資料。 	管治委員會及委員會指導小組 — 第114頁

策略		
a) 說明組織於短期、中期及長期識別的氣候相關風險及機遇		
相關短期、中期及長期時間範圍	<ul style="list-style-type: none"> 於我們的策略業務規劃中，我們認為「短期」為少於兩年、「中期」為兩年至五年，「長期」為五年以上。對於氣候情景分析，我們可對實際及轉型風險設定30年的情景。我們實際風險情景分析的若干部分亦可延伸至二一〇〇年。 	我們的淨零時間線 — 第73頁 情景分析 — 第90頁
用於釐定重大風險及機遇的流程	<ul style="list-style-type: none"> 我們使用一系列工具及方法評估轉型及實際氣候風險，並將其應用於我們的客戶、投資組合和自身的營運。該等工具及方法包括：情景分析、基於位置的危害及風險分數、溫度校準分數及Munich Re的NATHAN工具(急性實際風險影響評估)。 此外，我們與企業客戶接洽，了解其轉型及實際風險以及彼等應對氣候變化的計劃。 於二〇二二年，我們繼續加強對氣候相關風險的認識，就一系列更可靠的管理情景大幅加強了壓力測試及情景分析能力。 	情景分析 — 第90頁 我們的氣候工具組合及應用的概覽 — 第99頁
所識別的氣候相關風險及機遇	<ul style="list-style-type: none"> 我們使用涵蓋30年時間範圍的情景分析評估了氣候風險對銀行賬的影響，令我們可識別及降低可能出現的氣候風險。 此外，可持續發展及氣候變化已從主要為基於風險的倡議變為價值驅動因素。此賦予我們運用市場及行業知識就客戶各自的可持續發展旅程提供建議的機遇。 可持續金融為現有業務抵禦轉型風險及為客戶從目前的高碳發展轉型至低碳未來提供資金的機遇。透過幫助客戶將彼等的淨零路徑與我們自身的淨零路徑保持一致，並於客戶隨時間進行調整以降低碳集中度及排放量的過程中向彼等提供進一步融資，我們幫助降低彼等及我們的轉型風險。我們計劃到二〇二五年實現10億元的可持續金融收入，到二〇三〇年動用3,000億元的可持續融資，作為轉型成功的指標。 我們並未完全披露對財務規劃及表現的影響(包括與氣候相關機遇相關的收入、成本佔比及資產負債表)、所有行業及地點面臨的詳細氣候風險或實際風險指標。數據限制以及我們減少該等限制的計劃的更多詳情於報告中討論。 	附註1重大判斷及估計 — 第348頁 動用的可持續融資 — 第84頁
碳相關資產面臨的重大集中風險	<ul style="list-style-type: none"> 我們披露就高碳行業面臨的風險(包括該等結餘的預期信貸虧損以及與其相關的到期狀況)。我們就高碳行業面臨的風險佔企業、商業及機構銀行業務貸款結餘的14.4%。 我們計劃到二〇五〇年實現融資淨零，並就排放最高的行業設定了中期二〇三〇年目標。 於二〇二二年，此項目標取得進展，我們首先從碳密集型產業著手，開始根據淨零排放路線圖來衡量、管理及減少排放。 	高碳行業面臨的風險 — 第78頁 減少排放 — 第74頁
b) 說明氣候相關風險及機遇對組織的業務、策略及財務規劃的影響		
氣候相關風險及機遇對業務領域的影響	<p>受氣候問題影響的具體領域包括：</p> <p>運營</p> <ul style="list-style-type: none"> 我們自二〇〇八年起衡量及減少溫室氣體排放，自二〇一八年起，我們積極設定將第一及第二範疇排放減少至遠低於攝氏2度情景的目標。 我們擬優化辦事處及分行網絡，遵照我們對全球企業可再生倡議RE100的承諾，透過利用清潔及可再生能源(倘適用)持續提升效率，達成自身的挑戰性目標。 <p>供應商</p> <ul style="list-style-type: none"> 透過我們的《供應商約章》，我們鼓勵供應商支持及推廣環境保護準則，管理及降低環境風險。 於二〇二二年，我們啟動一個全球計劃，界定應對第三範疇第一、二、四及六類排放的策略。我們的內部目標為於未來七年內將上游運輸及配送以及差旅的排放較二〇一九年減少28%。同時，對於購買的貨品及服務以及資本物品種類，我們計劃於未來五年內與供應商(涵蓋約67%支出)設定科學目標。 <p>產品及服務</p> <ul style="list-style-type: none"> 我們設立了到二〇二五年實現收入約10億元的可持續金融收入，到二〇三〇年動用3,000億元可持續融資，及在我們的足跡所涉主要市場推出及發展綠色抵押貸款的目標。 於二〇二二年，我們就該等目標取得進展，獲得5億元的可持續金融收益，透過可持續金融活動動用234億元，並於三個新市場推出綠色抵押貸款。 <p>投資於研發</p> <ul style="list-style-type: none"> 我們與倫敦帝國學院四年的合作關係涵蓋對氣候風險的長期研究、對短期、內部專注項目的諮詢，以增強氣候風險能力及對同事、管理團隊及董事會的培訓。 	於我們的營運中減少排放 — 第74頁 我們的供應商 — 減少第三範疇上游排放 — 第75頁 推動金融及夥伴轉型 — 第84頁

氣候相關財務信息披露工作組概要及指數續

建議	回應	披露位置
將氣候相關輸入數據加入財務規劃流程	<ul style="list-style-type: none"> 於二〇二二年，氣候風險被作為我們正式年度企業策略及財務規劃流程的一部分加以考慮。此外，我們開發了管理情景，目標為加強業務策略及財務規劃，並支持本集團的淨零旅程。 除此之外，從資本角度而言，氣候風險考慮因素已成為我們內部資本充足評估程序呈交的一部分。 	財務規劃中氣候風險及機遇的定性回顧 — 第95頁 管理氣候風險的流程 — 第113頁 附註1重大判斷及估計 — 第348頁

c) 計及不同的氣候相關情景(包括攝氏2度或更低的情景)，說明組織策略抵禦衝擊的能力

情景分析方式	<ul style="list-style-type: none"> 近年來，我們逐步加強情景分析能力及發展在數據、建模及分析中納入氣候風險的基礎設施及能力。 我們使用當前的假設及模擬進行的迄今為止的工作表明，我們的業務具備抵禦探索的所有中央銀行和監管機構綠色金融系統網絡及國際能源署情景的衝擊的能力。 於二〇二一年，我們將可持續發展確認為策略的核心部分，將其提升為本集團的基礎策略。於二〇二二年七月，我們更進一步，首次委任可持續發展總監，幫助推動可持續發展議程，將現有的可持續金融、環境及社會風險管理和可持續發展策略團隊匯聚在一起。 	我們首次設立可持續發展總監 — 第65頁 情景分析 — 第90頁
所使用情景	<ul style="list-style-type: none"> 於二〇二二年，我們委聘一名第三方供應商開始定制內部建模能力的開發，以提升透明度。 於二〇二二年，我們基於三個國際能源署情景及來自中央銀行和監管機構綠色金融系統網絡的三個第二階段情景評估了對企業、商業及機構銀行業務企業客戶組合的影響。 我們亦評估了政府間氣候變化專門委員會各項代表性濃度途徑情景下海平面上升的影響，以就內部風險管理目的探索於短期及長期時間範圍內對個人、私人及中小企業銀行業務住房抵押貸款組合的實際風險影響。 	情景分析 — 第90頁
氣候相關風險及機遇對業務策略的影響	<ul style="list-style-type: none"> 我們正在減少高碳排放活動風險，且正在支援於該等行業的客戶向低碳技術轉型。 我們可持續融資重點(包括新的新興產品，例如可持續存款、碳交易及環境、社會及管治諮詢)及專責的轉型框架，為對短期內轉型風險的強力回應，可加強我們對攝氏2度或更低轉型情景的抵禦衝擊的能力。 	於年度業務戰略及財務規劃中對氣候風險和機遇進行定性審查 — 第95頁 推動金融及夥伴轉型 — 第84頁

風險管理

a) 說明機構識別及評估氣候相關風險的流程

識別及評估風險的流程	<ul style="list-style-type: none"> 為支持實際及轉型風險的管理及監控，我們繼續就對高「氣候信用」及「氣候、聲譽及可持續發展風險」的經提升的盡職調查為企業客戶進行案例層面的審查。 工具組合用於識別及評估： <ul style="list-style-type: none"> 實際風險：代表性濃度途徑情景2.6、4.5及8.5下惡劣天氣事件(例如風暴、洪水或地震)和慢性海平面上升的當前和長期時間範圍(二〇五〇年、二一〇〇年)。 轉型風險：將來自中央銀行和監管機構綠色金融系統網絡的有序、無序和「溫室」效應的世界轉型情景，及來自國際能源署的到二〇五〇年實現淨零排放、可持續發展及已公佈承諾情景，轉化為客戶層面的財務影響。有關用於評估客戶級別及方法的限制的更多詳情，請參閱第102頁及第94頁。 溫度校準：提供溫度分數，以顯示至二〇三〇年的客戶和投資組合水平的全球變暖潛力。 我們將氣候風險界定為因氣候變化和社會對其所作反應而可能產生的財務虧損及非財務損失。於此範疇內，我們以氣候風險分類的形式評估及界定子風險類別，包括： <ul style="list-style-type: none"> 實際風險：因氣候及天氣相關事件更為嚴重及頻繁產生的風險。 轉型風險：因對碳中和經濟進行調整(須對經濟進行重大結構變更)產生的風險。 	氣候風險工具組合及應用的概覽 — 第98頁 風險分類表格 — 第96頁
------------	---	--

建議	回應	披露位置
與氣候變化相關的現有及新訂監管要求	<ul style="list-style-type: none"> 我們已制定於本集團及地區／國家層面追蹤各項氣候風險相關監管發展以及財務及非財務服務監管機構所設定義務的流程，角色及責任載於氣候風險政策。 所需的監管規定或提升措施透過各團隊的工作計劃記錄。工作計劃透過各個工作組協調及監測，相關負責執行人員參與相關論壇。 	管理氣候風險的流程 — 第113頁
於傳統銀行行業風險分類的背景下分類氣候相關風險	<ul style="list-style-type: none"> 我們已識別受潛在在氣候風險影響程度最深的七個主要風險類型，並說明氣候風險作為財務及非財務風險出現的傳輸渠道。 	現有風險分類及氣候風險傳輸渠道 — 第97頁 氣候風險工具組合及應用概覽 — 第99頁

b) 說明機構管理氣候相關風險的流程

管理及降低風險的流程	<ul style="list-style-type: none"> 我們根據該等主要風險類型的特徵管理氣候風險，將氣候風險考慮因素加入各自的相關架構及流程，並設定各自的風險偏好。 我們的氣候風險偏好聲明由董事會每年批准，並由囊括信貸—企業、商業及機構銀行業務以及個人、私人及中小企業銀行業務、聲譽和可持續發展風險、交易風險及國家風險的董事會及管理團隊層級的風險偏好指標提供支持。 為提升風險識別及管理水平，我們持續擴充風險偏好指標範圍。我們已識別針對關鍵行業公開目標的額外指標及基於情景結果的壓力損失指標，並加以監控，以於二〇二三年納入風險偏好報告。 我們有工具組合量化衡量氣候相關實際及轉型風險，以釐定其是否應就風險管理目的而言獲優先考慮。 	降低環境及社會風險 — 第88頁 已動用的可持續融資 — 第84頁
------------	--	--------------------------------------

c) 說明識別、評估及管理氣候相關風險的流程如何納入機構的整體風險管理

納入企業風險管理架構	<ul style="list-style-type: none"> 氣候風險於本集團企業風險管理架構確認為綜合風險類型，即其透過現有風險類別出現，並按照受影響的風險類別架構進行管理。我們根據該等主要風險類型的特徵管理氣候風險，將氣候風險考慮因素加入各自的相關架構及流程。於二〇二二年，我們繼續將氣候風險融入現有風險管理流程，專注於建立「正常的營運」狀態，以識別、評估及監控風險類別。 	將氣候相關風險納入整體風險管理 — 第100頁
------------	---	-------------------------

指標及目標

a) 披露組織根據策略及風險管理流程用於評估氣候相關風險及機遇的指標

用於衡量及管理氣候相關風險及機遇的主要指標以及用於評估氣候相關風險對其借貸及其他金融中介業務活動的影響(轉型及實際)的指標	<p>我們披露以下指標以衡量及管理氣候相關風險及機遇：</p> <p>溫室氣體排放：</p> <ul style="list-style-type: none"> 絕對第一範疇、第二範疇及第三範疇；排放強度 <p>氣候相關轉型風險：</p> <ul style="list-style-type: none"> 溫度校準分數 各地區客戶層面的氣候風險評估得分 預測於二〇五〇年前可能出現的平均較小的信貸等級下降 高排放行業面臨的風險 CCR增加來自實際氣候事件的壓力風險 <p>氣候相關實際風險：</p> <ul style="list-style-type: none"> 基於位置的危害及風險分數 總實際風險非常高的未償還風險承擔(%) 未償還風險承擔面臨非常高的總洪水風險 來自實際氣候事件的市場風險壓力損失 <p>氣候相關機遇：</p> <ul style="list-style-type: none"> 綠色及社會資產 可持續金融收入 <p>資本部署：</p> <ul style="list-style-type: none"> 動用3,000億元的進展 	減少排放 — 第74頁 氣候風險工具組合及應用概覽 — 第99頁 高碳行業面臨的風險 — 第78頁 動用的可持續融資 — 第84頁 綠色及社會資產 — 第86頁
---	---	--

氣候相關財務信息披露工作組概要及指數續

建議	回應	披露位置
氣候相關激勵結構	<ul style="list-style-type: none"> 選定的可持續發展目標(包括涉及氣候變化的目標)納入年度本集團記分表,影響目標總可變報酬計劃項下所有同事(包括執行董事及本集團管理團隊)的可變薪酬。可持續發展亦被納入二〇二二年至二〇二四年長期激勵計劃表現指標。 	董事及僱員薪酬的年度百分比變化—第210頁 激勵結構—第119頁
b) 披露範圍1、範圍2及(如適用)範圍3溫室氣體排放及相關風險		
我們自身的營運	<ul style="list-style-type: none"> 於二〇二二年,儘管房地產業僅減排5%,但我們將第一及第二範疇的排放減少超過42%至49,434噸,此有賴於我們透過節能投資將消費減少3%至177.3千兆瓦時,此外投資組合可再生能源增長12%。 	減少排放—第74頁
於我們的供應鏈中	<ul style="list-style-type: none"> 我們與獨立氣候諮詢機構合作,持續提升方法的準確性,估計供應商的排放。 我們將第三範疇上游供應商排放的衡量流程加入我們範圍更廣的年度報告流程,預期將基於過往年度的供應商支出於各年的第一季度執行。 	減少排放—第74頁
衡量融資排放	<ul style="list-style-type: none"> 分析我們面臨的高碳行業(即對大氣中排放多數溫室氣體的行業)風險是我們計算融資排放的起點。 我們於二〇二一年取得的進展以五個高排放行業(即油氣、電力、採煤、鋼鐵以及金屬及礦業)的排放為基線,於二〇二二年新加入三個運輸行業(即汽車製造、航空及航運)。 	以轉型支持我們的企業、商業及機構銀行業務客戶—第77頁
c) 說明組織用於管理氣候相關風險及機遇的目標以及針對目標的績效		
所設定目標的詳情及是基於絕對值還是基於強度	<ul style="list-style-type: none"> 我們為風險設定的目標主要為自二〇三〇年開始的第1範疇、第2範疇及第3範疇融資排放(特別是此範疇)的淨零排放,短期內設立了自二〇二四年開始的電煤目標。我們的進展載於融資排放章節。 對於氣候機遇,我們分別有到二〇二五年及二〇三〇年取得10億元收入及動用3,000億元的目標。 於年內,我們修改了油氣行業排放的衡量方式,從以收益為基礎的碳密度改為絕對融資排放,以更好地反映該行業的排放狀況,有效地為此行業設定碳排放預算(擬隨時間減少)。 於二〇二二年,我們繼續擴大融資排放計算的覆蓋範圍,本報告另行公佈三個行業目標(涵蓋運輸業)。到二〇三〇年,我們計劃減少運輸行業的排放: <ul style="list-style-type: none"> 航空行業減排34%(生產強度) 將航運行業的校準水平從+2.6%減至0% 汽車行業減排49%(生產強度) 	我們融資排放的計量及進展—第79頁
用於計算目標及指標的方法的說明	<ul style="list-style-type: none"> 用於計算基線排放的方法載於「我們的客戶—減少融資排放」章節。 	我們融資排放的計量及進展—第79頁
所用的其他主要業績指標	<ul style="list-style-type: none"> 於二〇二一年,我們設定可持續發展目標,包括設定中期目標,旨在到二〇三〇年實現營運淨零及到二〇五〇年實現融資排放淨零。於二〇二二年,我們更新了到二〇三〇年實現營運淨零的目標,將其改為到二〇二五年。 	可持續發展目標—第493頁

我們的淨零排放時間線

為保持於正軌上發展，我們設立了短期至中期可量化目標管理我們的進展及按年披露數據。我們於此領域的目標以及針對該等目標取得的進展之詳情載於報告此節全文。

於我們的策略業務規劃中，我們認為「短期」為少於兩年、「中期」為兩年至五年，「長期」為五年以上。對於氣候情景分析，我們可對實際及轉型風險設定30年的情景。我們實際風險情景分析的若干部分亦可延伸至二一〇〇年(見第92頁)。

二〇二一年

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

二〇二三年

- 就水泥、抵押貸款、商業房地產及鋁設定二〇三〇年排放基線及目標，計劃於二〇二四年第一季度在二〇二三年氣候相關財務信息披露工作組報告中交流
- 於二〇二三年股東週年大會之前公佈改進油氣行業排放絕對值目標的時間表
- 力求採納破核算金融聯盟標準(預期將於二〇二三年上半年發佈)，將範圍擴大到促進排放

二〇三〇年

- 僅向收益對電煤依賴程度低於5%的客戶提供金融服務
- 於破密集型產業達成融資排放目標

二〇二二年

- 就航空、航運及汽車製造設定二〇三〇年排放基線及目標
- 加入破核算金融聯盟
- 發展就主要可持續發展措施進行季度外部報告能力，並開始季度外部報告

二〇二四年

- 就農業設定二〇三〇年排放基線及目標，計劃於二〇二五年第一季度在二〇二四年氣候相關財務信息披露工作組報告中交流

二〇二五年

- 將於在管可持續投資資產中的份額翻倍及將環境、社會及管治考慮因素納入理財業務的諮詢活動
- 實現我們自身的營運淨零排放(自二〇三〇年提前)

二〇三二年

- 全球傳統直接煤炭融資的目標結束日期

二〇五〇年

爭取使我們的融資排放成為淨零



減少排放

自二〇一八年起，我們致力於令營運及融資活動的排放與《巴黎協定》中到本世紀末全球變暖遠低於2攝氏度的目標保持一致。

我們專注於策略內減少直接及融資排放的三個領域：我們的營運、與供應商相關者（價值鏈的間接影響）及與客戶相關的排放。



我們的營運 - 減少環境足跡

我們知悉分行及辦事處對環境的直接影響，決定減少其影響。

我們自二〇〇八年起衡量及減少溫室氣體排放，自二〇一八年起，我們積極設定將第一及第二範疇排放減少至遠低於攝氏2度情景的目標。於二〇二一年，我們提高了此目標，設定到二〇二五年實現營運淨零排放的目標。

我們採用的方法很簡單。我們擬優化辦事處及分行網絡，淘汰未使用及低效空間，以根據對居家辦公及混合方式辦公解決方案的現代要求打造工作環境。

遵照我們對全球企業可再生能源倡議組織RE100的承諾，我們與世邦魏理仕及仲量聯行等長期策略房地產供應商合作，透過利用清潔及可再生能源（倘適用）提升效率，此舉可幫助我們達成自身的挑戰性目標。

於二〇二二年，儘管已計量的房地產業僅減排5%，但我們將第一及第二範疇的排放減少超過42%至49,434噸，此有賴於我們透過節能投資將消費減少3%至177.3千兆瓦時，此外投資組合可再生能源增長12%（即通過直接能源購買協議、綠色公用設施及可更新能源證書）。

儘管新的工作方式直接降低了我們的物業要求及相關排放，我們明白該等排放只是有所轉移。於二〇二二年整年，我們開始衡量第三範疇排放的額外類別（包括廢棄物、僱員通勤及下游租賃資產），見第75頁。

➔ 請在sc.com/environmentcriteria了解測量我們的環境數據的原則和方法

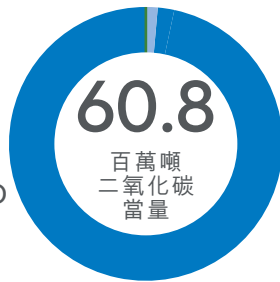
➔ 有關我們環境表現的進一步詳情，請參閱第489頁及我們的環境、社會及管治數據包：sc.com/esgdatapack

➔ 請在sc.com/environmentalassurance了解獨立環境保證

我們亦致力於減少廢棄物。於二〇二二年，我們的廢棄物總量減少37%，每名僱員的廢棄物減少39%至19.2千克，提前三年實現將廢棄物減少至每年每名僱員40千克的目標。此乃主要由於僱員採用新工作方式，於我們樓宇辦公的時間減少。

排放¹

- **範圍1及2**：渣打銀行自身的排放
0.08% (0.05百萬噸二氧化碳當量)²
- **範圍3**：價值鏈間接影響1至14類
3.65% (2.22百萬噸二氧化碳當量)²
- **範圍3**：有關企業、商業及機構銀行業務的企業、商業及機構銀行業務融資排放
96.26% (58.50百萬噸二氧化碳當量)



➔ 有關我們自身營運的更多資料，請參閱第75頁

➔ 有關我們自身融資排放的更多詳情，請參閱第76頁

1 渣打使用溫室氣體排放議定書計量溫室氣體排放
2 資料來源：本集團租賃予航空公司的航空組合已被加入我們的供應鏈範圍3（根據溫室氣體議定書，為第13類）

提高辦公效率

我們已為辦公室的照明創建逐步推進的資產更換策略。我們現在僅安裝LED和晝夜節律照明，任何新的裝修或項目、細小的變化或升級總是包括改進照明。

在我們許多市場中，水資源供應帶來的挑戰日益嚴峻。儘管我們於二〇二二年在獲取飲用水方面沒有遇到任何問題，但我們繼續採取負責任的方式來管理整個集團的水資源。

我們繼續向到二〇二五年回收90%廢棄物的目標努力。我們於二十大樓宇(按規模計)開始真正零廢料計劃，預期將於下年得到首批結果。

於二〇二三年，我們將繼續於更多辦事處加快推進真正零廢料認證計劃。此意味著從垃圾堆填或焚燒中轉移出90%的廢棄物，將需要在廢棄物管理和避免方面進行進一步投資及教育。此外，我們將認證更多無一次性塑料製品的樓宇，推廣更多可持續發展實踐。



我們的供應商 – 減少第三範疇上游

我們有約11,700名供應商，深知我們透過購買的貨品及服務造成的氣候影響，嚴重天氣事件可能導致供應鏈嚴重中斷，從而可能對我們服務客戶的能力造成影響。

作為第三方持續性計劃的一部分，自二〇二二年四月一日起，業務持續性管理控制範圍內的所有新制定及續訂的重大第三方企業服務安排須進行氣候風險評估。

透過我們的《供應商約章》，我們鼓勵供應商支持及推廣環境保護準則，管理及降低環境風險。

於二〇二二年，我們繼續就供應鏈可持續發展議程取得進展。我們發現，相較於實現並保持飛行排放量較二〇一八年十月至二〇一九年九月基線減少28%的目標，我們二〇二一年十月至二〇二二年九月期間的飛行排放量減少約58%，並持續抵銷有關排放量。

我們與獨立氣候諮詢機構合作，持續提升方法的準確性，估計供應商的排放。由於能夠向本集團報告排放數據的供應商數量有限，我們的方法主要依靠排放因素、供應商透過CDP氣候變化調查增加的報告數據及供應商向本集團報告的排放數據。我們預期供應商排放計算及我們的方法將隨時間持續發展。藉助該等見解，我們識別排放最高的供應商並與彼等接洽，以令彼等更好地了解及遵守可持續發展行動、指數及目標。

我們已制定第三範疇上游供應商排放衡量流程並納入我們範圍更廣的年度報告流程，其中包括購買的貨品及服務、資本物品、上游運輸及其他業務差旅的排放。該等排放乃基於前一年的實際支出，因此存在為期一年的時間滯後：二〇二二年的排放與二〇二一年的支出有關。

此外，我們啟動一個全球計劃，界定應對第三範疇第一類（購買的貨品及服務）、第二類（資本物品）、第四類（上游運輸及配送）及第六類（差旅）排放的策略。我們的目標為到二〇二三年將上游運輸及配送以及差旅的排放較二〇一九年減少28%。同

時，對於購買的貨品及服務及資本物品種類，我們計劃於未來五年內與供應商（涵蓋約67%支出）設定科學目標。

於二〇二二年，為建立對供應鏈可持續發展目標的內部了解並推動對淨零排放目標的一致參與，我們提供了培訓課程，組織內約450名參與者參加了有關課程。

排放範圍	二〇二二年 (噸二氧化碳 當量)	二〇二一年 (噸二氧化碳 當量)	二〇二〇年 (噸二氧化碳 當量)
範圍1直接排放 (燃料燃燒)	2,071	2,902	3,988
範圍2能源間接排放 (購買電力)	47,363	82,761	113,870
範圍1及2總計¹	49,434	85,662	117,858
範圍3其他間接排放			
購買的貨物及服務 (其他) ²	380,732	330,244	-
購買的貨物及服務 (全球數據中心) ³	706	43,132	29,562
資本貨物 ²	34,496	47,217	-
上游運輸及配送 ²	20,300	20,949	-
營運產生的廢棄物 ⁴	498	-	-
商務旅行(航空旅行)	39,107	3,654	33,930
商務旅行(除航班外的 其他旅行) ²	2,654	4,994	-
員工通勤 ³	61,917	-	-
下游租賃資產 (公司房地產) ⁴	8,594	-	-
下游租賃資產 (租賃飛機) ⁴	1,671,867	-	-
投資 ^{2,5}	58,500,000	45,200,000	-
範圍3排放總量	60,720,871	45,650,190	63,492
排放總量	60,770,305	45,735,852	181,350

1 我們使用一個獨立的第三方保證機構來驗證我們的溫室氣體(GHG)排放。於二〇二二年，我們的已測量範疇一及範疇二排放以及廢物和水消耗，均得到Global Documentation Ltd的保證，以確保我們報告的準確性和可信度。

2 碳排放的報告期為十月一日至九月三十日。這僅區別類別1：已採購的貨物，類別2：資本貨物，第4類：上游運輸及分銷，第6類：雜項旅行及第15類：投資，使用滯後一年的一月一日至十二月三十一日。

3 數據中心排放的減少是由於REC(可再生能源證書)抵消總能源消耗。REC是一種能源屬性證書，代表由可再生能源生產的一兆瓦時(MWh)能源的環境屬性，即國家電網中使用可再生能源生產的電力比例。

4 第5類排放：營運中產生的廢物，第7類：僱員通勤及第13類：下游租賃資產於二〇二二年首次測量及報告。

5 該等為企業、商業及機構銀行業務借貸組合的融資排放。

→ 有關我們範圍3供應商排放的進一步詳情，請參閱我們的環境、社會及管治數據包：sc.com/esgdatapack

→ 請於sc.com/suppliercharter瀏覽我們的《供應商約章》



我們的客戶 - 減少融資排放

作為氣候應對計劃的重要部分，我們致力於支持客戶實現向淨零排放的轉型，在推動遵守《巴黎協定》的目標方面發揮作用。我們計劃到二〇五〇年實現融資淨零排放，並就排放最高的行業設定了中期二〇三〇年目標。

於二〇二二年，此項目標取得進展，我們開始透過實施淨零排放路徑來衡量、管理及減少營運及融資排放。於二〇二一年，我們發佈期望所有客戶（從高碳行業的客戶開始）制定策略向低碳業務模式轉型的聲明。自該時起，我們專注於評估我們已設定二〇三〇年淨零排放目標的行業（油氣、金屬、礦業及電力）的客戶。我們亦開發了評估客戶轉型計劃可信度的初步方法（我們預期此領域將發展且將相應尋求調整我們的方法）。

我們的方法借鑒了自客戶氣候風險評估（見第88頁）收集的資料，並考慮了格拉斯哥淨零排放金融聯盟及英國轉型計劃工作小組對可信轉型計劃的指引。於二〇二二年，我們審查了企業客戶有無制定轉型計劃，計劃到二〇二三年年底對風險最高的客戶進行轉型計劃可信度分析。我們認同實現淨零排放的路徑不會平坦，尤其是對於包括我們自身在內的主要於新興市場經營業務並致力於「公平」過渡的銀行而言。因此，短期內，我們的融資排放可能會增加，因為我們專注於為客戶向實現淨零排放的轉型旅程提供資金。

計算融資排放

碳核算金融聯盟將融資排放界定為金融機構向客戶所提供貸款及投資產生的溫室氣體排放（即我們提供融資的客戶排放的比例）。為計算基線預測，我們使用三種方法計量三類融資排放：

- **以收益為基礎的碳密度：**我們客戶每美元收益所排放的溫室氣體數量的一項指標。
- **絕對融資排放：**我們應佔客戶溫室氣體排放的一項指標。
- **以生產為基礎的強度：**我們客戶每美元產能所排放的溫室氣體數量的一項指標。

我們的方法以全球標準為基礎，包括科學碳目標倡議、淨零銀行聯盟及碳核算金融聯盟所設定者。

$$\text{以收益為基礎的碳密度} = \frac{\sum \left(\frac{\text{客戶風險承擔}}{\text{客戶EVIC}} \times \text{客戶排放} \right)}{\sum \left(\frac{\text{客戶風險承擔}}{\text{客戶EVIC}} \times \text{客戶排放} \right)}$$

$$\text{絕對融資排放} = \sum \left(\frac{\text{客戶風險承擔}}{\text{客戶EVIC}} \times \text{客戶排放} \right)$$

$$\text{以生產為基礎的強度} = \frac{\left(\frac{\text{客戶風險承擔}}{\text{客戶EVIC}} \times \text{客戶排放} \right)}{\text{客戶每生產單位}}$$

EVIC指包括現金在內的經濟價值，是客戶的債務和股權的總和。倘若客戶是上市公司，則股權是客戶的市值。客戶EVIC的數值將影響所有三種融資排放方法的計量。例如，倘一個上市客戶的市值增加（通過客戶的股價增加），則融資排放將在絕對融資排放、基於收益的強度及基於生產的強度的基礎上減少。

此外，對於基於收益的強度，當客戶收益增加（例如，基於商品的客戶遇到較高的商品價格），基於收益的排放強度將下降。

謹請留意，融資排放使用的數據存在一年的延遲。此乃由於客戶需要時間報告財務及碳排放資料。因此，本集團於二〇二一年發佈的基線使用了二〇二〇年年末資產負債表日期作為客戶風險、財務及碳資料的日期，而二〇二二年經更新融資排放使用了二〇二一年年末結餘。我們仍將該等資料引述為二〇二二年及二〇二一年更新。

渣打加入碳核算金融聯盟

於二〇二二年，本集團加入碳核算金融聯盟。加入碳核算金融聯盟令渣打可以一致的方式評估及報告融資及促成交易的排放。

碳核算金融聯盟是金融機構全球合作組織，就評估及披露貸款及投資的溫室氣體排放開發及實施統一方法，有關方法正在成為市場標準方法。

碳核算金融聯盟開發了溫室氣體核算方法，可由面臨上市股權及企業債券、商業貸款及非上市股權、項目融資、抵押貸款、商業房地產及汽車貸款風險的金融機構應用。組成碳核算金融聯盟的金融機構目前出借及投資的金融資產總額超過40萬億元。

風險

支持企業、商業及機構銀行業務客戶的轉型

在我們於二〇二一年發佈的淨零白皮書中，我們使用二〇二〇年資產負債表提供了二〇二一年融資排放的詳情。我們計量的首份基線排放為45.2百萬噸二氧化碳當量(涵蓋本集團可獲取財務資料的企業、商業及機構銀行業務風險組合的77%)，設定到二〇三〇年於碳密集型產業中實現減排：

- 電力行業減排63%(第一及第二範疇強度)
- 鋼鐵行業減排33%(第一及第二範疇強度)
- 其他金屬及礦業(採煤行業除外)減排33%(第一及第二範疇強度)
- 油氣行業減排30%(第一、第二及第三範疇強度)
- 採煤行業減排85%(第一、第二及第三範疇絕對值)

下節載列我們於二〇二二年就該等目標取得的進展，以此為基礎，我們進一步公佈三個行業(即汽車製造、航空及航運)基線及目標。因另外加入該三個行業，我們總共為八個行業設定了目標。企業、商業及機構銀行業務所有行業的對手方借貸的排放估計為58.5百萬噸二氧化碳當量。該等總排放為本集團可獲取客戶財務資料的方面，即客戶EVIC。於二〇二二年，本集團可從87%的企業、商業及機構銀行業務貸款組合中獲取客戶數據，計算出58.5百萬噸二氧化碳當量的排放。該等排放中，61%是由於本集團已設定目標的八個高碳行業的對手方排放。截至二〇二二年九月三十日，該八個行業於企業、商業及機構銀行業務的借貸佔比為14.4%。

於二〇二三年，我們計劃另外將四個行業加入我們的分析，除此之外，隨著排放市場數據的可得範圍擴大，我們將不斷提升組合覆蓋範圍。分析我們面臨的高碳行業(即對大氣中排放多數溫室氣體的行業)風險是我們計算融資排放的起點。為識別流向高碳行業的借貸，我們使用氣候相關財務信息披露工作組的行業分類(即能源、運輸、材料及樓宇以及農業、食品及林產品)，已設定基線目標的對本集團最重要的子行業呈列。

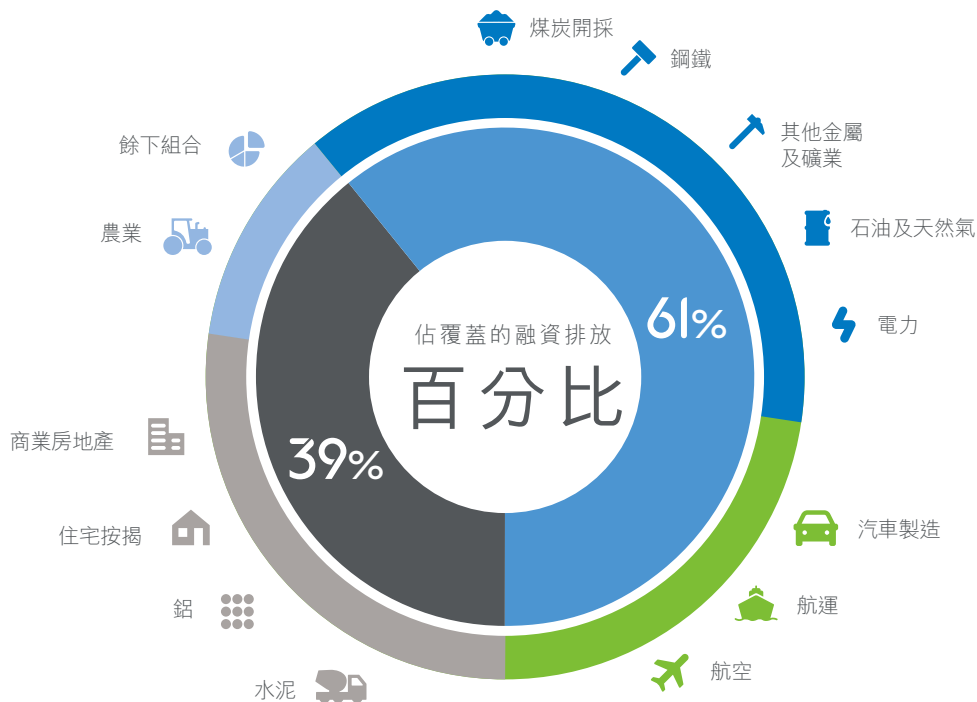
佔覆蓋的融資排放百分比(%)

包括在分析中

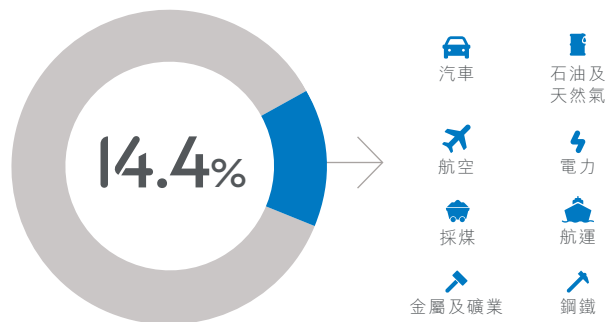
● 二〇二一年 ● 二〇二二年 ● 二〇二三年 ● 二〇二四年及以後

排放覆蓋範圍

● 已完成 ● 未完成



高碳行業佔企業、商業及機構銀行業務貸款總額的百分比



我們已就高碳行業的風險拓展融資排放分析及披露。

我們根據國際標準行業分類體系進行行業識別及分組，並更新數量以就七個高碳行業納入用於設定目標的所有國際標準行業分類編碼。²

表格中所示的最高風險包括根據國際財務報告準則第9號—金融工具以百萬元列示的按攤銷成本持有的客戶貸款及墊款、按公允價值計入損益以及可用的承諾融資。支持轉型至淨零排放經濟的綠色及其他可持續金融貸款亦被加入。完全風險並無指示與我們一樣設有淨零路徑的客戶數量，因此可從現時的高碳業務轉型至將來的低碳業務的數量體現。由於報告工作須與綠色、可持續及轉型分類協調，我們將相應提升報告。

對高碳行業的貸款及墊款及未提取結餘²

行業	貸款及墊款 (已動用資金) 百萬元		未動用承擔及財務擔保 百萬元	
	二〇二二年 ¹	二〇二一年 ³	二〇二二年 ¹	二〇二一年 ³
汽車製造	3,439	3,168	3,036	3,675
航空	2,497	2,846	1,276	1,114
採煤	69	133	8	10
鋼鐵	1,681	1,838	1,007	837
金屬及礦業	2,847	2,021	3,237	3,729
石油及天然氣	6,641	7,077	13,926	14,750
電力	4,918	4,916	3,843	5,594
航運	5,456	5,596	1,510	1,491
總結餘	27,548	27,595	27,843	31,200

高碳行業風險承擔的到期日及預期信貸虧損²

行業	二〇二二年 ¹ 百萬元 貸款及墊款 (已動用資金)	到期日分類			二〇二二年 ¹ 百萬元 預期 信貸虧損
		少於1年	1至5年以上	5年以上	
汽車製造	3,439	2,855	534	50	-
航空	2,497	120	916	1,461	65
採煤	69	5	31	32	12
鋼鐵	1,681	1,456	216	8	38
金屬及礦業	2,847	2,330	312	205	45
石油及天然氣	6,641	2,506	2,203	1,931	276
電力	4,918	1,495	1,434	1,988	117
航運	5,456	801	2,988	1,668	51
總結餘	27,548	11,567	8,635	7,344	603

1 此為二〇二二年九月三十日數據

2 本集團於上文使用的國際標準行業分類編碼如下：

汽車製造(製造汽車及汽車金融)；航空(旅客航空運輸)；煤(採煤)；鋼鐵(鋼鐵行業及鋼鐵塗層)；金屬及礦業(鐵礦開採、金及貴金屬、銅與鋅、採石、泥沙礦坑、採掘業NEC；其他採掘業的支持活動、鑄造有色金屬、鋁、有色金屬行業、金屬產品服務、生產金屬製品)；石油及天然氣(開採石油、鑽油運營商、石油及天然氣開採的支持活動、天然氣開採、煉油、礦業生產及維修、油田及氣田及相關器械及設備)；電力(電力生產及配送、水資源供應及配送、收集無害廢棄物)；航運(海面及沿海貨物航運、提供予航運/NEC的支持服務、海面及沿海旅客航運、燃氣生產及配送)

3 二〇二一年結餘為於十二月三十一日

我們融資排放的計量及進展：行業深入調查

行業	絕對融資排放 百萬噸二氧化碳當量		融資排放強度 千克二氧化碳當量		二〇二二年 年初至今與 二〇二一年年 初至今的變動	二〇三〇年 目標	基於以下的 目標
	二〇二二年 ¹	二〇二一年 ²	二〇二二年 ¹	二〇二一年 ²			
渣打銀行集團	58.5 ⁷	45.2					
石油及天然氣	10.2	13.7	2.8	3.0	-8.3%	-30%	收益排放強度
電力	6.3	7.7	2.1	3.7	-43.6%	-63%	收益排放強度
煤炭	2.3	3.3			-30.3%	-85%	絕對排放
金屬及礦業	0.4	0.4	0.9	1.0	-7.4%	-33%	收益排放強度
鋼鐵	2.7	2.7	1.9	2.2	-12.0%	-33%	收益排放強度
運輸	13.9	2.7	-	-	415%		
汽車製造 ²	4.3		160克二氧化碳/Vkm			-49%	生產排放強度 ⁵
航空 ³	2.2		1,152克二氧化碳/Rtk		不適用	-34%	生產排放強度 ⁵
航運 ⁴	7.4		+2.6% delta			0%	生產排放強度 ⁵
其他 ⁶	22.7	14.7			不適用		

1 二〇二二年融資排放乃根據二〇二一年十二月三十一日數據計算

2 Vkm指汽車每千米

3 Rtk指每個有收益的噸千米

4 校準水平為針對設定曲線的資產圖表，低於(負值意味著每項資產排放的二氧化碳低於曲線值)或高於(正值意味著每項資產排放的二氧化碳高於曲線值)曲線。在此情況下，資產為船舶以及其與國際海事組織曲線的對比

5 行業的具體強度指所經過的每段距離產生的二氧化碳

6 「其他」包括製造業、批發和零售商、商業房地、鉛業和水泥業

7 客戶風險來自本集團的系統，然而，發現交易對手EVIC和碳披露的能力正在發展，當前依賴第三方輸入和個人對財務資料的搜尋。EVIC資訊通常通過外部聚合器、內部風險系統及個人財務資料搜索而找到。對於排放，這是通過外部聚合器完成，倘若不適用，則使用回歸分析和代理資訊

8 二〇二一年融資排放乃根據二〇二〇年十二月三十一日數據計算

渣打銀行集團集團總額

我們於二〇二二年的總融資排放為58.5百萬噸二氧化碳當量，較二〇二一年的45.2百萬噸二氧化碳當量有所增加。此代表29%的增加。此增長並非意外且反映了下列組合：行業深入，其可抓住全行業價值鏈排放；基於不斷發展的行業最佳慣例的方法改進；同時擴大了我們的基於不斷增加的數據可用性的排放足跡。促成二〇二二年報告組別排放數據的該等因素因此並非我們客戶的相關排放足跡的固有增加。隨著時間的推移，我們將尋求抓住及報告排放對比歸屬於方法變動的排放並擴大行業排放的範圍。

- **範圍擴大** – 在進行我們的淨零途徑中所闡述的行業深入研究之前，我們採取自上而下的公司層面的方法來計算基準線。特別是，對於運輸行業，我們的公司層面方法僅考慮範疇1及2的排放(例如，僅計算其直接製造和行政活動的排放)。通過運輸部門的深入調查，我們能夠從自下而上的角度對該部門的價值鏈進行全面摸底，其中包括基礎資產層面的排放。因此，除了製造和行政活動外，還計算了每輛生的汽車、起飛的飛機和航行的船舶的排放。這使得我們於二〇二二年的基準排放量從2.7百萬噸二氧化碳當量大幅增加至13.9百萬噸二氧化碳當量。
- **數據範圍增加** – 我們持續提高我們的數據覆蓋範圍。於二〇二二年，我們客戶的金融信息覆蓋範圍按年從77%提高到87%。這種數據可用性的提高亦增加了我們的基準排放量。

- **金融波動** – 抵消先前的兩個因素，商品價格的上漲提高了利潤率，同時導致該等行業的股價上漲，這兩個因素均增加了EVIC，因此減少了本集團的絕對融資排放量。

此外，對於收益排放強度(適用於油氣、電力、鋼鐵及其他金屬及採礦行業)，盈利能力的提高降低了基於收益的碳強度(因排放與所賺取收入的比率下降)。於二〇二三年，我們將對該等行業採用基於生的強度指標，此舉將減少市場波動對我們排放狀況的影響。

基於上述原因，我們明白於二〇五〇年讓融資排放達到淨零的抱負將不會是一個線性下降的過程。

個別高碳行業

我們以三種形式計量排放目標的進展，**絕對融資排放**(採煤及油氣的基線)、**以收益為基礎的碳密度**(油氣、電力以及金屬及採礦)及**以生產為基礎的密度**(汽車製造、航空及航運)。

- 油氣於以收益為基礎的碳密度以及絕對融資排放基線方面出現變動。由於EVIC不斷增加及二〇二一年的部分燃氣船舶被移至航運行業，絕對排放有所下降。
- 採煤行業排放減少至低於100百萬元；此為年內無新增採煤貸款的背景下的總結賬簿。
- 鋼鐵行業的融資排放於二〇二一年至二〇二二年保持基本不變，鋼鐵行業去碳化將經歷長期過程，短期影響有限。
- 按經濟密度基準計量的電力行業的排放大幅下降，此乃主要由於商品價格上漲轉嫁給客戶令收益增加的宏觀經濟因素。然而，電力行業的組合有約25%的可再生能源對手方，亦令此密度指數下降。

我們繼續優化方法計量生產目標。鑒於經濟密度的不足之處，於二〇二三年，該等行業將使用以生產為基礎的強度計量(生產每千瓦時或每噸鋼鐵排放的二氧化碳)。

石油及天然氣

此行業的減碳對全球實現淨零排放至關重要，尤其與我們運營所在市場相關，因為約半數行業的全球排放源於亞洲、非洲及中東。油氣為我們絕對融資排放總額的單一最大來源，佔總額的17%。

石油及天然氣價值鏈範圍



我們的組合

結餘 十億元	二〇二二年 融資排放	目標	目標類型
6.3	10.2百萬噸 二氧化碳	-30% (二〇二〇年至 二〇三〇年)	收入排放強度

進展

在我們的淨零白皮書中，我們設定了到二〇三〇年油氣行業減排30%的目標（第一、第二及第三範疇密度）。

於二〇二二年，我們修改了油氣行業排放的衡量方式，從以收益為基礎的碳密度改為絕對融資排放。此舉更好地反映了該行業的排放狀況，與同行銀行計量及設定行業目標最佳方法新提出的共識保持一致，有效地為此行業設定碳排放預算（擬隨時間減少）。此外，此舉有助達成主要持份者的預期。我們的新絕對基線為10.2百萬噸二氧化碳當量，我們將於本集團二〇二三年股東週年大會之前披露此基線目標。

於二〇二二年，使用現有的密度目標，我們實現按年下降8%。此減少主要是由於宏觀經濟因素，包括客戶的相關企業價值因烏克蘭被入侵令商品價格上漲及能源價格不斷上漲而增加。此引致我們所佔融資排放出現按比例下降。

所選取的計算方法／基於科學的情景

對於油氣行業，我們使用了國際能源署的到二〇五〇年實現淨零排放及目前政策情景作為計算基準。

於淨零排放情景中，全球能源中化石燃料的佔比從二〇二〇年的約80%下降至二〇五〇年的20%，到二〇五〇年剩餘使用化石燃料的領域主要為涉及碳的貨品（例如塑料）或裝有碳採集、使用及存儲功能的生產設施。剩餘使用化石燃料的領域限於低排放技術選擇稀少的行業。第二範疇排放使用發電排放路徑預測。第三範疇下游排放約佔油氣行業排放總量的90%，乃按假設所有燃料均已燃燒及並無碳採集、使用及存儲帶來的影響計算。

基線方法的變動

於二〇二二年，我們更新了油氣行業排放的衡量方式，從以收益為基礎的碳密度改為絕對融資排放，以更好地反映該行業的排放狀況。

發電

電力行業處於能源轉型的前沿，許多行業依賴電氣化到二〇五〇年實現淨零排放。然而，若無低碳電力的充足供應，此將無法實現。私人領域一直為全球多數經濟體發電的主要融資來源。

發電價值鏈範圍



我們的組合

結餘 十億元	二〇二二年 融資排放	目標	目標類型
4.0	2.07千克 二氧化碳	-63% (二〇二〇年至 二〇三〇年)	收入排放強度

進展

我們設定了到二〇三〇年將發電行業減排63%的目標（第一及第二範疇強度）。於二〇二二年，我們減少了44%的排放，主要是由於商品價格上漲（由電力生產商轉嫁予客戶），從而增加了生產商賺取的收益。

生產商收益及EVIC的增長減少了我們所佔融資排放（按絕對值及經濟密度基準）。因此，絕對排放減少主要是由於宏觀經濟因素引致。以此為前提，本集團繼續增加提供予可再生電力生產商的融資，現時約佔電力組合的25%，為此密度下降作出貢獻。

計算方法

第一範疇為電力行業排放的最重要組成部分。相較而言，第二範疇無足輕重，與運營發電廠使用的能源相關，無法與整體行業電力消耗分離。由於電力行業對第三範疇的量化並無一致觀點，故第三範疇並無加入。

基線方法的變動

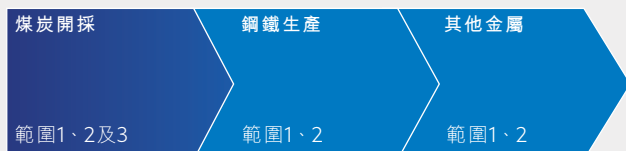
我們擬於二〇二三年更新電力行業的計量基準，從以收益為基礎的密度指標改為以生產為基礎的指標。我們認為此將為我們的對手方二氧化碳排放提供更準確的計量（將為生產的每單位電力（千瓦時））。

金屬及礦業

金屬及礦業所提供的原材料為全球經濟提供支持。此行業產生約12%的全球二氧化碳排放(第一及第二範疇)，其中亞洲、非洲及中東佔比超過75%。

我們的淨零白皮書詳細說明了我們實現鋼鐵生產行業減排33%(第一及第二範疇強度)；採礦行業(採煤行業除外)減排33%(第一及第二範疇強度)；及採煤行業減排85%(第一、第二及第三範疇絕對值)的目標。

金屬及礦業價值鏈範圍



我們的組合

行業	結餘 十億元	二〇二二年 融資排放	目標	目標類型
鋼鐵	1.4	1.9	-33%	收入排放強度
其他金屬及 礦業	0.7	0.9	-33%	收入排放強度
煤炭礦業	<0.1	2.3	-85%	絕對融資排放

進展

於二〇二二年，我們實現與採煤行業相關的絕對排放從3.3百萬噸二氧化碳當量減少30%至2.3百萬噸二氧化碳當量。此乃透過定期清理此行業的貸款而實現。

對於鋼鐵，我們實現收益強度目標減少11%。此減少主要是由於商品價格上漲減少我們於客戶排放中的佔比。價格上漲令客戶收益增加，從而減少了我們於排放中所佔比例。

計算方法

採礦業預測

我們使用Baringa情景計算煤炭生產的第一範疇排放。第二範疇排放遵照電力行業計量，第三範疇排放乃基於煤炭生產(使用國際能源署的淨零排放場景)。

鋼鐵生產行業預測

鋼鐵生產行業的排放通常以部分包括第二範疇及/或第三範疇的方式被引述或公佈。於我們的方法中，我們將第一範疇與第二及第三範疇區分開來，以進行更清晰及準確的計算。由於可得數據有限，第三範疇排放目前不進行計算；然而，我們繼續與客戶及標準制定者接洽，以制定合適方法計算鋼鐵行業的第三範疇排放。

基線方法的變動

我們擬於二〇二三年更新金屬及礦業的計量基準，從以收益為基礎的密度指標改為以生產為基礎的指標。我們認為此將為對手方的二氧化碳排放提供更準確的計量，將按所生產鋼鐵單位(例如鋼鐵噸數)提供。

電煤

我們計劃僅向以下客戶提供金融服務：

到二〇二四年，

對電煤依賴程度少於80%
(基於收益百分比)



到二〇二五年，

對電煤依賴程度少於60%
(基於收益百分比)



到二〇二七年，

對電煤依賴程度少於40%
(基於收益百分比)



到二〇三〇年，

對電煤依賴程度少於5%
(基於收益百分比)

進展

於二〇二一年十月，我們加強了我們的發電和採掘業立場聲明，以測試我們的客戶在客戶實體層面和集團層面對電煤的依賴性(先前是在集團層面測試)。自彼時起，我們發現有37個客戶實體的全部收入來自電煤。其中，14個實體已經於二〇二二年完全退出，其餘的正在進行中，惟取決於合約承諾。

我們對電煤的所有標準每年都會通過我們的環境社會風險評估進行測試。倘若客戶觸發門檻，但却向我們提出提供過渡性融資，我們將根據具體情況考慮我們的參與，包括客戶通過提前淘汰煤電資來減少溫室氣體排放的情況。

擴大我們的融資排放覆蓋範圍

與我們計量、管理及減少與融資相關排放的承諾一致，於二〇二二年，我們繼續擴大融資排放計算的覆蓋範圍，欣然宣佈涉及運輸的三個行業目標。

到二〇三〇年，我們擬減少運輸業的排放：

- 航空行業減排34%(生產強度)²
- 將航運行業的校準水平從+2.6%減至0%¹
- 汽車製造減排49%(生產強度)²

1 針對國際海事組織排放曲線進行的校準

2 行業具體強度為經過的每千米距離的二氧化碳

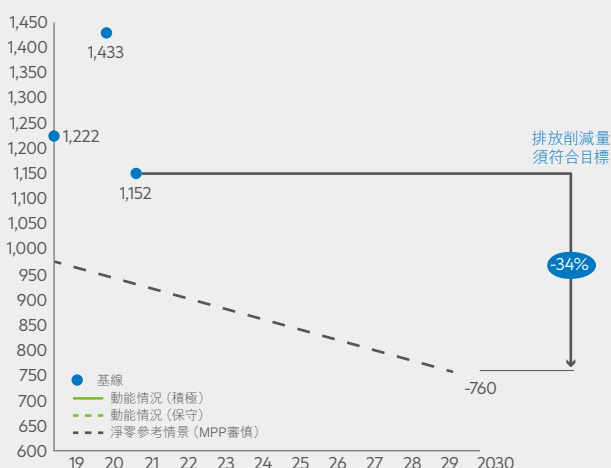
✈️ 航空

航空業包括與國內及國際航空旅行相關的所有活動。根據國際能源署二〇二二年追蹤報告，全球百分之二以上的能源相關二氧化碳由此行業排放。

我們的二〇二二年組合排放基線為1152克二氧化碳當量／Rtk(有收益的噸千米)。於此行業實現淨零排放具有挑戰性。然而，透過利用新機群技術、可持續航空燃料及與具有雄心的對手方合作，我們認為此目標可實現。

我們已設定實現生產強度²較基線減少34%的目標。

排放強度 (克二氧化碳／RTK)



計算方法

排放透過計算獲得資產擔保融資的各架飛機燃燒的航空燃油計量(基於使命必達夥伴計劃15C情景)。計算使用全生命週期公式(包括從石油開採至被飛機引擎燃燒的所有排放)。因此，第一、第二範疇排放(對企業而言)及第三範疇排放(就各架飛機而言)計入獲得資金的各個對手方。

對於各架飛機而言，我們按全生命週期基準(基於航行總距離及飛機引擎類別)了解航行總里程、估計燃燒的燃油總量，並加入特定飛機的重量因素以計算RTK。

🚢 航運

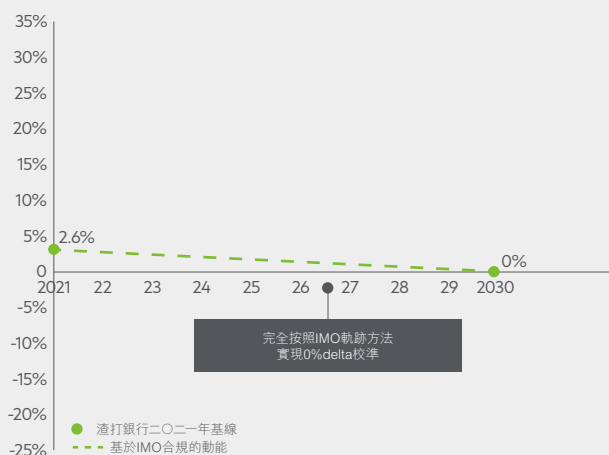
航運行業透過水路運輸貨物或乘客，佔全球排放的2.9%¹。

於二〇二二年，我們航運組合的基線『校準水平』為+2.6%。實現國際海事組織目前的零校準水平目標可行，未來法律可能推動行業實現淨零排放。該行業的主要驅動因素包括：

- 透過投資改進、可替代燃料及更節能的船舶(例如新建及使用雙重燃料的船舶)為轉型提供支持。
- 深化與具有雄心的對手方的關係並與其他方接洽。

校準水平

(根據當前國際海事組織的軌跡計算)



計算方法

航運排放乃透過計算獲得資產擔保融資的每艘船舶燃燒的燃油計量。

各擁有人或承租人須向監管機構報告其船舶於年內行駛的距離，以及每艘船舶消耗的燃料。視乎貨物類型而定，若干船舶消耗更多能源。

國際海事組織轉換因素用於將燃燒的燃料轉為二氧化碳排放，再除以行駛的距離及載重噸位(船舶負載的重量)，以得出克二氧化碳當量／車輛公里。

國際海事組織亦有二〇五〇年路線，雖尚不足以達成1.5度的溫度目標，然而，航運行業特有的波塞冬原則要求銀行計量及報告其『校準水平』，並就不同重量種類的各類船舶提供路線。

1 國際海事組織，二〇二〇年。第四份國際海事組織溫室氣體研究。https://www.imo.org/en/OurWork/Environment/Pages/Fourth-IMO-Greenhouse-Gas-Study-2020.aspx

2 行業具體強度為經過的每千米距離的二氧化碳



汽車製造

汽車製造包括與生產、批發、零售及維修汽車相關的行業。此行業產生全球排放的17%。

於二〇二二年，我們的組合排放基線為160克二氧化碳當量／汽車千米。專注於對電動汽車行業增長提供融資是此行業成功的關鍵。

我們設立了生產強度¹較基線減少49%的目標。

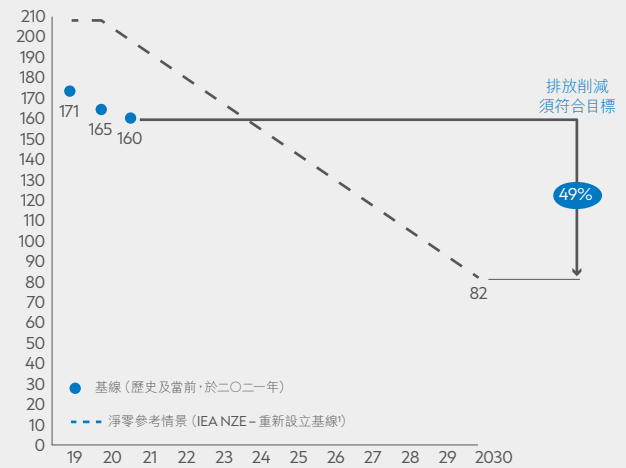
計算方法

汽車行業並無特定的目標。因此，我們使用國際能源署的淨零排放1.5C情景。

總排放量計算為原始設備製造商(OEM)的第一及第二範疇排放(即生產碳成本)+第三範疇(即整個生命週期的尾氣排放x生產的車輛+供應鏈的OEM排放)。

結果除以所生產汽車行駛千米總數以計算克二氧化碳當量／汽車千米。

排放強度 (克二氧化碳當量／vkm)



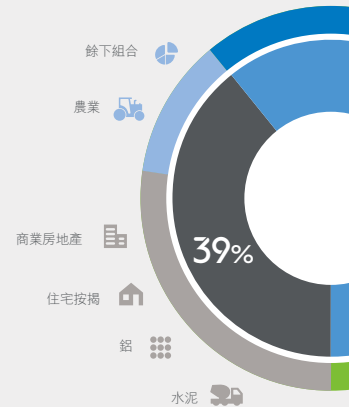
1. 僅增加為新型輕型車輛，二氧化碳至二氧化碳當量，第三範疇 TTW至第一至三範疇，不包括WTT

下一步是什麼

作為淨零銀行聯盟的成員，我們承諾在三年內對我們所有的高碳行業進行計量及設定目標。

強化措施：未來將制定的目標

活動	二〇二三年 第一季度	二〇二三年 第二季度	二〇二三年 第三季度	二〇二三年 第四季度	二〇二四年 第一季度	二〇二四年 第二季度
鋁	數據收集		→			
水泥	數據收集		→			
按揭(個人、私人及中小企業銀行業務)			→			
商業房地產	數據收集		→			
農業					→	
餘下行業					→	



現有目標的改進

我們已對我們設定目標的方式作出或將作出以下變動。此舉旨在更好地反映我們於減排方面的進展，而不受影響收益強度的商品價格變動的影響。



個人、私人及中小企業銀行業務抵押貸款排放

於我們的個人、私人及中小企業銀行業務分部內，我們設定了衡量及報告抵押貸款排放的目標，以於二〇二三年十二月之前設定目標。於二〇二二年，我們完成了新加坡、香港及韓國(涵蓋消費者抵押貸款組合的80%以上)的基線排放衡量。

1 行業具體強度為經過的每千米距離的二氧化碳



推動金融 及夥伴轉型

近年來，隨著許多銀行尋求減少氣候變化及解決社會問題的機遇，可持續發展對許多銀行已從主要為基於風險的倡議變為價值驅動因素。

我們的機遇二〇三〇年報告(www.sc.com/opportunity2030，於二〇二〇年發佈)識別了一項10萬億美元的可持續發展目標投資機遇，包括清潔能源。我們尋求透過低碳產品及服務把握此項機遇。

我們於新興市場的業務發展強勁，深諳我們於實現以公義的方式轉型、將資金及特別支持引向最需要的地區以推動可持續經濟增長方面發揮的獨特作用。我們90%以上的可持續融資引向亞洲、非洲及中東地區(進一步詳情請見sc.com/SFImpactReport)。

於二〇二二年全年，我們專注於增強轉型融資能力，包括於CSO組織內部署專門的加速轉型團隊，以支持高碳行業的客戶。此團隊包括具備行業知識可於客戶各組的可持續金融旅程中提供建議的專家。

我們設立了到二〇二五年實現約10億美元的可持續融資收入，及於二〇二一年至二〇三〇年動用3,000億元作可持續融資的目標。

我們設立了到二〇三〇年動用3,000億元作可持續融資的目標。此包括促進綠色及社會債券籌資、向下文所列綠色及社會事業提供資金承諾、支持客戶淨零旅程的諮詢服務及促進可持續發展相關貸款。

於二〇二二年，我們透過可持續融資活動動用234億元，將我們自二〇二一年以來的累計可持續融資總額增至480億元的目標。此目標更新涵蓋二〇二一年一月一日至二〇二二年九月三十日的期間。請注意，我們的資本市場活動的下降與二〇二二年綠色、社會和可持續發展的整體市場一致。此外我們的項目出口融資(PEF)組合受到供應鏈問題和市場情緒的影響。

1 動用可持續融資界定為提供予客戶的投資或金融服務，以支持(i)生物多樣性、自然或環境的保護及/或提升；(ii)二氧化碳的長期避免/減少，包括客戶的業務及運營與1.5度路徑保持一致(稱為轉型融資)；及(iii)社會事業。
2 借貸交易乃按提供予對手方的貸款承擔/包銷金額計量。

動用的可持續融資¹

	二〇二一年 246億元	二〇二二年 234億元	二〇二一年至二〇三〇年 3,000億元
產品	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 百萬元	累計進展 百萬元
提供的資產負債表 相關交易²			
綠色/轉型項目出口融資借款	985	1,647	2,632
社會/可持續發展PEF借款	872	1,290	2,162
融資解決方案及槓桿與 收購融資借款	2,599	2,427	5,026
可持續發展相關貸款 ³	5,201	8,544	13,745
轉型融資	144		144
綠色抵押貸款 ⁴	3,500		3,500
中小企業銀行業務借款 ⁵	535	499	1,034
微型融資	778	618	1,396
資本市場/諮詢⁶			
綠色/轉型債券	2,899	3,961	6,860
社會/可持續發展債券	3,593	4,688	8,281
合併與收購(併購)/諮詢 ⁷	2,279	905	3,184
動用的可持續融資總額⁸	23,385	24,578	47,964
以上各項中			
企業、商業及機構銀行業務	18,572	23,461	
個人、私人及中小企業銀行 業務	4,813	1,117	
	23,385	24,578	

3 SLL計量為提供予對手方的承諾/包銷金額。透過SLL向對手方提供的資金附有與綠色或社會目標相關的主要績效指標，如該等目標達成，收取的利率下降若干百分比，如目標未達成，則利率上升。SLL並非所得款項工具的特定用途，籌集的資金未必用於綠色及/或社會目的，而是作一般業務用途。

4 綠色抵押貸款為來自個人、私人及中小企業銀行業務的符合特定能源評級的借貸。於年內，該等抵押貸款成功通過審查，就個人、私人及中小企業銀行業務而言被視為符合本集團綠色和可持續產品框架的要求。

5 中小企業銀行業務：根據經濟合作與發展組織的標準，小微企業及微型金融借款為向發展援助委員會低收入及中低收入國家提供的融資。加入中小企業銀行業務與本集團綠色及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金融的潛在影響)。隨著中小企業銀行業務的加入，企業家(向中小企業及微型金融的借款)目標數目將翻倍，該等目標因此已撤銷。

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

7 併購/諮詢指單一金融顧問，按交易總規模除以交易顧問數目計量。

8 二〇二二年九月至今動用234億元的可持續融資以及二〇二一年至二〇二二年提供的480億元包括二〇二一年全年及二〇二二年九月至今。

為實現此目標，於二〇二二年整年，我們繼續根據可持續金融產品框架擴大及發展可持續發展產品。與Sustainalytics（環境、社會及管治及企業管治研究的領先供應商）共同制訂的該等架構按年檢討。

我們於二〇二一年推出新的過渡融資架構後更新了綠色和可持續產品框架，並擴充了合格活動的清單。

於企業、商業及機構銀行業務中，發佈的新產品包括可持續託管存款、航空業融資的可持續銷售及回租及具有相關利率的環境、社會及管治結構性產品。

於個人、私人及中小企業銀行業務中，我們聯絡可接觸可持續融資的零售客戶，推出新產品（包括結構性票據、可持續存款及綠色抵押貸款）。於二〇二二年整年，透過於越南、韓國及馬來西亞成功推出產品，我們將提供綠色抵押貸款的市場數目增加至六個。

我們的企業、商業及機構銀行業務及個人、私人及中小企業銀行業務客戶分部目前共有31個市場領先的可持續融資產品。透過檢討此不斷增長的可持續金融產品及服務的收入潛力，連同我們的客戶群及估計機遇規模，我們認為，到二〇二五年，我們將可實現收入10億元的可持續金融收入¹。

於二〇二二年，我們就此目標報告5億元的可持續金融相關收益，並於二〇二一年七月至二〇二二年九月將我們的可持續金融資產基數增加45%至135億元。此增加主要是由於識別及標記38億元的綠色抵押貸款，主要於香港市場內。

我們的可持續金融資產基數（135億元中的102億元）多數已運用於多個綠色項目，幫助降低碳排放，例如可再生能源項目、商業房地產及資助鐵路項目的發展。

我們的社會借貸佔據可持續金融資產總額中的餘下33億元，涵蓋醫療保健、教育及融資獲取等方面。

我們的可持續金融框架

我們的綠色和可持續產品框架規管可持續存款產品及可持續交易產品，並載列「綠色」、「社會」及「可持續」的標準。

可持續債券框架規管我們的債務產品，就所得款項的使用以及本集團所發行綠色、社會及可持續債券的影響提供透明度及指引。

我們已經在轉型融資框架⁴中概述我們定義轉型融資的方法。本框架以國際能源署淨零排放能源二〇五〇年情景為基礎。

可持續融資收入

產品 ¹ (百萬元)	二〇二二年 ^{3,4}	二〇二一年	按年 ²
交易銀行	80	32	150%
貿易及營運資金	60	25	140%
現金管理	20	7	186%
金融市場	326	241	35%
宏觀交易	54	21	157%
信貸市場	268	217	24%
融資及證券服務	4	3	33%
借貸及組合管理	102	88	16%
	508	361	41%









1 可持續金融收入界定為經可持續金融管治委員會批准的本集團產品及服務產生的部分收入。此包括於資產賺取的利息及利差（作為於綠色及可持續資產的披露），以及來自客戶環境、社會及管治產品的諮詢及對沖活動費用。

2 按年 = 二〇二二年優於／（遜於）二〇二一年的按年變化。





















3 個人、私人及中小企業銀行業務收入將於後續報告期間加入此產品組合。

4 我們的轉型金融框架可於下列網站瀏覽：<https://av.sc.com/corp-en/content/docs/Standard-Chartered-Bank-Transition-Finance-Framework.pdf>。

綠色資產¹

主題(百萬元)	二〇二二年 九月 百萬元	二〇二二年 六月 百萬元	二〇二一年 六月 百萬元	可持續發展
清潔運輸	541	532	527	
能源效率	507	164	-	
生產可再生能源技術的組成部分	393	42	-	
能源效率技術	84	122	-	
運輸	30	-	-	
綠色樓宇	7,014	6,326	3,436	
綠色樓宇	3,216	2,826	3,436	 
抵押貸款組合(香港)	3,785	3,491	-	
抵押貸款組合(新加坡)	13	8	-	
污染預防及控制	102	110	-	 
可再生能源	2,122	2,425	1,526	
擴充電網	59	63	104	
風和太陽能混合發電	154	237	174	
水電	25	27	20	
生產可再生能源技術的組成部分	274	450	481	
太陽能	785	976	269	
廢棄物轉化為能源	111	94	51	
風能	714	577	414	
可持續水及廢水管理	10	29	13	
	10,295	9,585	5,502	

社會資產¹

主題(百萬元)	二〇二二年 九月 百萬元	二〇二二年 六月 百萬元	二〇二一年 六月 百萬元	可持續發展
水資源獲取	42	36	32	
新型冠狀病毒	39	37	197	 
關鍵護理設備	21	4	-	 
醫療保健設施	3	15	-	 
衛生產品	6	9	197	 
藥物及醫學用品	4	4	-	
保護設備	4	4	-	
醫療保健基礎設施	105	152	140	
醫院	101	147	140	
醫院設備	4	5	-	
道路基礎設施	57	46	105	 
融資獲取	2,930	3,013	3,122	
中小企業銀行業務	2,587	2,640	2,618	 
微型融資	341	373	465	 
資金融資	-	-	165	 
中小企業貸款	2	-	-	
可持續金融資產總額	13,468	12,869	9,262	

可持續負債¹

	二〇二二年 九月 百萬元	二〇二二年 六月 百萬元	二〇二一年 六月 百萬元
債券發行總額	2,083	1,983	1,095
可持續存款總額(CCIB)	3,154	3,056	1,943
可持續CASA總額(CCIB)	335	182	-
可持續CASA及存款總額(CPBB)	217	118	10
	5,789	5,339	3,048

¹ 載於表格中金額的日期為截至二〇二二年九月、二〇二二年六月及二〇二一年六月，自可持續金融影響報告中摘錄(sc.com/SFImpactreport)。二〇二二年九月的影響報告乃按相同基準編製，並由Sustainalytics審查。

 有關我們二〇二二年可持續金融組合的更多亮點，請瀏覽sc.com/SFImpactreport

共同理想 — 合作共贏

我們已識別到本集團在從淨零排放至碳市場方面塑造全球標準方面發揮積極作用的機遇。我們積極參與若干制定標準或影響標準的領導工作。

例如，我們為格拉斯哥淨零排放金融聯盟的活躍參與者，其為一個為推動向淨零轉型尋求所需承諾、投資及結盟的計劃。我們的執行總裁與Macquarie集團的執行總裁一起擔任新興市場及發展中經濟體資本動用GFANZ工作組的聯席主席。於二〇二二年整年，操守、金融罪行及合規集團領袖擔任淨零銀行聯盟（GFANZ的行業主導的銀行組成部分）主席。

集團主席亦擔任聯合國全球投資者促進可持續發展聯盟（設立於可持續發展中擴大長期融資及投資的宏偉目標）的聯席主席；我們的可持續融資全球主管繼續擔任赤道原則協會主席。於二〇二三年，隨著我們作為主席的任期結束，我們擬支持赤道原則指導委員會。我們亦正在作為理事會成員加入可持續棕櫚油圓桌會議。

此外，我們為聯合國環境規劃署金融行動及氣候債券倡議的成員，以及氣候相關財務信息披露工作組的初始成員之一及波塞冬原則（評估及披露金融機構航運組合與氣候原則一致性的全球框架）的簽署方。我們的可持續發展策略及淨零全球主管代表本集團加入SBTi的金融淨零專家諮詢組。

碳市場發展主管為自願碳市場誠信委員會(IC-VCM)董事會成員，專注於發展高質量的國際碳市場。IC-VCM於夏季就其核心碳原則開展了調研，收到超過350份回覆及5,000條單獨評論。我們的集團行政總裁於IC-VCM的傑出諮詢小組擔任職位，將致力於參與全球碳市場的開發及交易。我們的集團行政總裁於傑出諮詢小組擔任職位。

同時，我們增加了於COP27及G20的代表，積極參與多項開創性倡議的提出，包括於COP27上提出非洲碳市場倡議、埃及水、食物及能源倡議，於G20上提出推動印尼以公義的方式進行能源轉型合作計劃的200億元的承諾，及對越南JETP的155億元的承諾。

本集團參與多項行業倡議、論壇及圓桌會議，包括氣候金融風險論壇及全球風險專業人士協會圓桌會議，以確保我們的風險管理能力，掌握變動情況。

同樣地，我們於地區及區域層面分享見解、對監管諮詢進行評論，更好地了解監管格局及足跡所涉實踐。

投資於氣候研究

我們與帝國理工學院四年的合作關係涵蓋對氣候風險的長期研究、對短期、內部專注項目的諮詢，以增強氣候風險能力及對同事、管理團隊及董事會的培訓。

於二〇二二年，我們贊助了一項針對「投資自然以解決生物多樣性流失及加強食品安全」的研究項目，探索全球農業就氣候變化面臨的風險及機遇。

- 第一部分透過檢查主要氣候模型、氣候變化對農業重大影響的即時性增加了氣候變化對農業的已知風險。
- 第二部分探索了基於自然的解決方案解決農業、土地使用及氣候變化之間關係的潛力。
- 第三部分專注於圍繞自然資產及可持續農業產生的金融機遇。

此外，於二〇二二年，我們與倫敦帝國理工學院就三項諮詢項目合作，以開發評估氣候變化對主權評級影響的方法；就主權開發實際風險報告卡；並就主要市場的抵押貸款組合提升能源消耗計算方法及排放因素數據庫。



降低環境及社會風險

向淨零排放經濟轉型帶來明顯機遇的同時也帶來了風險。管理風險之前，我們須首先具備識別、評估規模及監測的能力。

於前線，我們的可持續發展總監的環境及社會風險管理團隊計劃在推動增長的同時管理與CCIB客戶融資相關的環境及社會風險。我們的方法直接應用於信貸批准流程，支持我們與持份者合作以識別、管理、降低及監控融資決策帶來的潛在影響。

我們經集團責任及聲譽風險委員會批准的立場聲明概述我們用於評估是否向客戶提供金融服務的標準，幫助我們識別及評估與企業、商業及機構銀行業務客戶相關的環境及社會風險。

我們使用該等借鑒國際金融公司績效標準及赤道原則等全球最佳實踐的聲明，評估是否向於敏感(包括高碳)行業的客戶提供金融服務。此外，我們對於可能具有環境或社會高影響力行業運營的客戶設定具體指引。我們的禁止活動清單載於 sc.com/prohibitedactivities。

於二〇二二年，我們檢討了可能存在環境及社會風險的1,170名客戶及550項交易。倘我們發現重大的環境及社會問題，我們採取措施積極與客戶接洽以降低識別的風險及影響，並支持及指引客戶隨時間提升環境及社會表現。

就氣候而言，我們鼓勵發電、金屬及採礦以及油氣行業的所有客戶制定策略根據《巴黎協定》的目標進行業務轉型。我們使用客戶氣候風險評估的輸出數據檢討客戶的轉型方法。具體而言，我們使用客戶的轉型風險減少分數(考慮量化輸入數據，例如排放衡量數據及減排目標)及透過直接與客戶對話進行定性，以評估管理重心及承諾。

我們以支持及指引客戶邁向低碳路徑及為彼等提供可持續融資為目標，以作為幫助我們實現淨零排放目標的主要驅動力。我們亦將評估我們就密集排放客戶及／或資產面臨的風險，將尋求透過在組合中加入新的低碳客戶及／或資產隨時間替換該等客戶及／或資產。

此舉不表示遠離現有客戶，而是與彼等合作為低碳方法及技術的投資提供融資，尤其是在投資可發揮最大作用的亞洲、非洲及中東。然而，對於不符合我們的立場聲明的客戶，倘我們無法與彼等合作，我們可能會考慮撤回金融服務及終止與其的關係。

集團氣候風險偏好聲明

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

我們深諳此舉的重要性，因此，為支持可持續發展目標，我們根據二〇二一年立場聲明更新更新了環境及社會風險管理框架，並透過在華沙的全球業務服務中心成立團隊加強對客戶的環境及社會盡職調查擴充了實力。此外，所有關係管理人士及信貸人員接受了有關環境及社會風險評估的培訓，可獲得詳盡的在線資源。於二〇二二年，4,944名同事接受了經修訂的環境及社會相關培訓。

於二〇二二年，我們透過開展一項試行生物多樣性風險評估優先了我們的生物多樣性方法。此包括於行業、國家及金融服務層面識別生物多樣性相關風險影響及依賴性的貸款賬簿分析。我們持續發展生物多樣性、擴大本年度檢討範圍，以更清晰地了解與本集團活動相關的生物多樣性風險。

於二〇二三年，我們計劃更新涵蓋所有敏感行業的立場聲明，相關要求將於下年生效。

- 有關我們立場聲明的更多資料，請見 sc.com/positionstatements
- 有關我們禁止活動的更多資料，請見 sc.com/prohibitedactivities
- 有關我們赤道準則報告的更多資料，請見 sc.com/equatorprinciples

氣候風險偏好指標

風險類型	報告指標	報告氣候風險
信貸風險—個人、私人及中小企業銀行業務	本集團的七個主要市場的消費抵押貸款風險集中，總實際（洪水）風險高	實際風險：洪水風險
信貸風險—企業、商業及機構銀行業務	高轉型及實際風險及低準備度的客戶淨名義風險集中	實際風險及轉型風險
交易風險	氣候風險納入交易風險壓力風險偏好	實際風險
聲譽及可持續性風險	高溫度校準及低轉型準備度的客戶淨名義風險集中，以監測對《巴黎協定》的違反情況	溫度校準—在有序情景下到二〇三〇年的預測變暖程度
國家風險	面臨極端轉型及實際風險的國家總國家風險集中	基於內部國家氣候風險指標的實際及轉型風險

我們的專設二線氣候風險團隊為前線團隊提供支持。我們的氣候風險偏好聲明由董事會按年審批，由董事會及信貸—企業、商業及機構銀行業務及個人、私人及中小企業銀行業務、聲譽及可持續風險、交易風險及國家風險的管理團隊層面的風險偏好指標提供支持。

指標由集團風險委員會（對於管理團隊層面的風險偏好指標）及董事會（對於董事會層面的風險偏好指標）按年審批。對風險偏好指標的遵守情況的監控於二〇二二年一月開始，任何違反會報告予集團風險委員會及董事會風險委員會(BRC)。

我們持續擴大風險偏好指標的覆蓋範圍，以加強對風險的識別及管理。應對關鍵行業公共目標的額外指標及基於情景結果的壓力損失指標已被識別及監控，以加入二〇二三年的風險偏好報告。二〇二三年的重心將為增加現有指標的範圍及加入新的風險偏好指標。

實際及轉型風險將造成影響的方式及時間存在不確定性，意味著並無工具或方法可於現時或將來完美估計來自氣候變化的風險。然而，我們需要快速行動以開發方法、與客戶接洽及將氣候風險納入我們的主流風險管理活動及評估。隨著氣候風險的影響愈發清晰，收集可靠數據的工具及方法變得成熟，我們將嘗試調整方法。

我們有量化衡量氣候相關實際及轉型風險的工具組合，於二〇二二年，我們繼續加強對氣候相關風險的認識，就一系列更可靠的管理情景大幅加強壓力測試及情景分析能力。我們繼續與企業客戶接洽，以了解其轉型及實際風險以及彼等應對氣候變化的計劃。

我們掌握的數據幫助我們就現有及新客戶發展自身的客戶層面氣候風險評估，提升我們的內部氣候建模能力及加強組合的風險衡量及監控。儘管於該等領域取得重大進展，但數據的質量和可用性是一個普遍存在的問題。儘管我們正專注於提高數據質量，但改進可能需要數年時間。考慮到數據的匱乏且幾乎沒有過渡或物理風險相關的歷史數據用於模型測試，在建立該等模型時必須作出一些假設和限制。該等限制及挑戰持續存在，在我們的披露中均有討論。

- 有關我們如何應用情景分析及考慮時間範圍的詳情，請見第90至95頁。
- 有關我們如何於企業風險管理架構內確認氣候風險、所識別風險以及用於此方面的流程及工具組合的更多詳情，請見第96至112頁。

使用情景分析評估策略抵禦衝擊的能力

為評估短期、中期及長期的氣候相關風險及機遇，我們使用情景分析考慮風險及機遇在不同情況下可能變化的方式。

近年來，我們逐步加強情景分析能力及發展在數據、建模及分析中納入氣候風險的基礎設施及能力。儘管過去三年來情景分析能力得到大幅提升，我們預期跨越30年期間的氣候風險影響的建模仍將於多個方面具挑戰性，包括情景數據及路徑、客戶數據的可得性及建模限制。

儘管存在該等挑戰，我們使用若干假設及模擬進行的迄今為止的工作表明，我們的業務具備抵禦探索的所有中央銀行和監管機構綠色金融系統網絡(NGFS)及國際能源署(IEA)情景的衝擊的能力。有關與情景分析直接相關的限制詳情，請參閱第94頁。

於二〇二二年，我們基於三個國際能源署情景及來自中央銀行和監管機構綠色金融系統網絡的三個第二階段情景評估了對企業、商業及機構銀行業務企業客戶組合的轉型風險影響，並參與了新加坡金融監管局行業壓力測試，旨在根據風險偏好聲明加強內部情景分析能力。我們亦評估了政府間氣候變化專門委員會各項代表性濃度途徑情景下海平面上升的影響，以就內部風險管理目的探索於短期及長期時間範圍內對個人、私人及中小企業銀行業務住房抵押貸款組合的實際風險影響。

該等分析的結果用於進一步知會策略及業務規劃，制定風險偏好、識別風險集中度上升的組合，並建立聯繫以加強信貸風險評估。

儘管我們繼續使用外部模型為情景拓展以及轉型及實際風險的建模提供支持，於二〇二二年，以此為基礎，我們在外部供應商的支持下開發了內部建模能力。該等模型的輸出結果將用於支持國際財務報告準則第九號影響分析、壓力測試運行及各項風險管理流程。該等內部模型旨在相較於供應商模型提高透明度，令我們可運行多個情景及視需求調整模式。我們擬於二〇二三年持續改進該等模式，以適應可告知我們的業務策略及財務規劃的更短、更可信的情景。

下節說明我們使用的情景、其輸入數據、假設、限制及關鍵見解。

渣打使用的情景

轉型風險情景

於二〇二二年，我們將以下情景採用於企業、商業及機構銀行業務客戶：

IEA情景：

- **到二〇五〇年實現淨零排放**情景，就全球能源行業載列狹窄但可實現的路徑，到二〇五〇年實現二氧化碳淨零排放。
- **可持續發展**情景，列明確到二〇三〇年實現可負擔、可靠、可持續能源路徑(SDG 7.1)；空氣污染的可持續減少(SDG 3.9)及應對氣候變化的有效行動(SDG 13)。
- **已公佈承諾**情景，假設全球政府作出的所有氣候承諾，包括國家自主貢獻及長期淨零排放目標將按時完全達成。

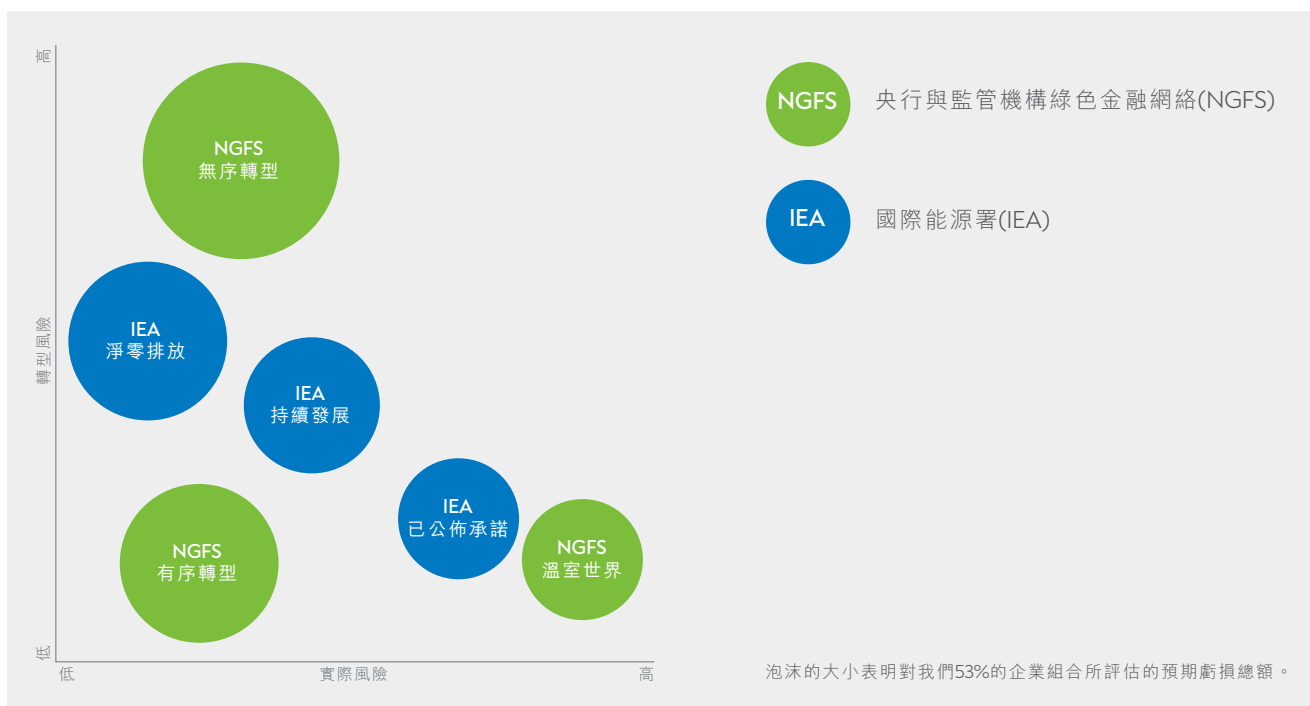
NGFS第二階段框架：

此說明三個不同世界每個類別兩個情景的情景：

- **『溫室』世界**情景(亦稱為「無額外政策」)僅包括目前實施或承諾的政策，於全球層面上不足以停止嚴重實際風險引致的重大全球變暖。
- **有序**情景假設氣候政策於早期頒佈並變得更加嚴格，實際及轉型風險均有所下降。
- **無序**情景探索因實施的政策或於國家及行業之前分散的政策而升高的轉型風險。

受各情景的多個特點推動，三個國際能源署及NGFS情景的各個情景均具有不同水平的轉型風險。

用於渣打情景分析的情景



用於渣打情景分析的國際能源署及NGFS情景的特徵

	國際能源署			NGFS		
	到二〇五〇年實現淨零排放	可持續發展	已公佈承諾	有序轉型	無序轉型	無額外政策
轉型風險 ¹	高	高	中等	有限	高	有限
情景目標	顯示到二〇五〇年實現能源相關及行業二氧化碳淨零排放所需因素	探索路徑實現能源均等獲取及達成目標以應對氣候變化	顯示NDC目前就1.5攝氏度目標取得的進展—強調與《巴黎協定》的目標差距	向低碳未來及早及有序轉型	延後及無序轉型，於二〇三一年方開始全球行動	由於除二〇二一年年底之前實施者外，並無加入新的氣候政策，因此實際風險高。假設於二〇二二年上半年發生嚴重洪水事件
溫度上升 ²	1.5攝氏度	1.7攝氏度	2.1攝氏度	1.6攝氏度	1.8攝氏度	3.0攝氏度
二〇五〇年的碳價格 ³	109	95	71	725	670	4
油價上漲 (二〇五〇年相較於二〇二一年，百分比)	-62%	-29%	-9%	-13%	-9%	76%
燃氣價格上漲 (二〇五〇年相較於二〇二一年，百分比)	-49%	-48%	-48%	-76%	-87%	-76%

¹ <http://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2018/04/EXTENDING-OUR-HORIZONS.pdf>

² <http://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2018/07/NAVIGATING-A-NEW-CLIMATE.pdf>

³ <https://av.sc.com/corp-en/content/docs/emissions-whitepaper.pdf>

實際風險情景

我們的實際風險工具由Munich Re的地區發行情報平台提供，使用標準化情景，並設定時間範圍以評估未來的急性及慢性實際風險。前瞻性風險指數乃基於IPCC頒佈的RCP情景得出。鑒於前瞻性實際風險場景面臨的學術挑戰，目前無法與轉型風險情景一樣定制該等情景。

實際風險評估中使用的前瞻性實際風險、情景及時間範圍

NATHAN氣候危害指數	目前及預測氣候危害分數的說明	RCP情景	時間範圍
熱帶風暴	熱帶風暴區域	4.5、8.5	二〇五〇年、二一〇〇年
河洪	河洪區域	4.5、8.5	二〇五〇年、二一〇〇年
海平面上升	海平面上升區域	2.6、4.5、8.5	二一〇〇年
熱應力	基於一系列高溫指數的熱應力指數	2.6、4.5、8.5	二〇五〇年、二一〇〇年
降水壓力	基於強降水指數的降水壓力指數	2.6、4.5、8.5	二〇五〇年、二一〇〇年
火險天氣壓力	野火危害的氣候指數	2.6、4.5、8.5	二〇五〇年、二一〇〇年
旱災壓力	基於標準化降水蒸散指數的旱災壓力指數	2.6、4.5、8.5	二〇五〇年、二一〇〇年

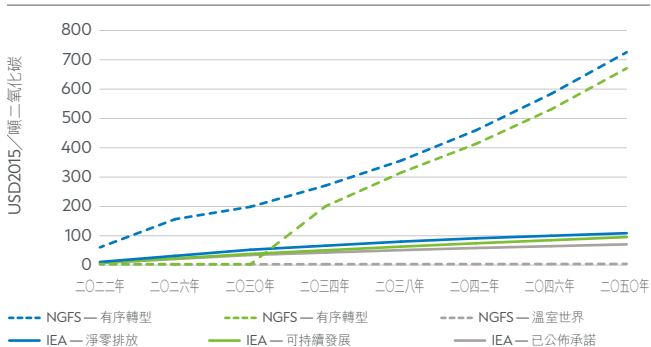
知會集團情景的主要情景參數

全球碳價

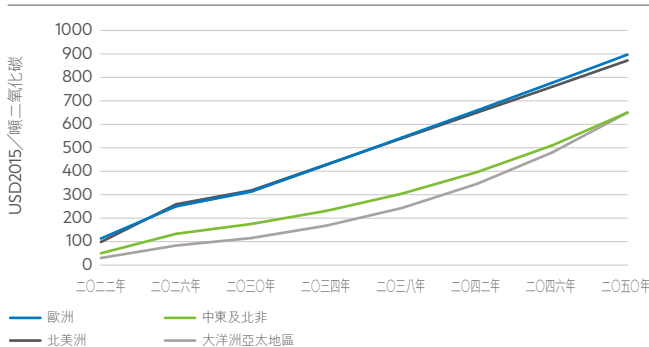
於NGFS有序轉型情景中，隨著轉型不斷進展，到二〇五〇年全球碳價漸進式增高於約700元。相較而言，在NGFS無序轉型情景中，全球碳價於二十一世紀三十年代極低，隨後因應二十一世紀三十年代末期要求的極端減碳工作大幅上漲。在國際能源署情景中，全球碳價遠低於NGFS情景，僅於淨零排放情景中到二〇五〇年上漲至約100元。

不同地區的碳價差異懸殊。於中東及北非、大洋洲及亞太地區，碳價於有序情景中的趨勢於30年的時間範圍趨緩，最高達到約650元。另一方面，北美及歐洲於二〇二〇年至二〇二五年的碳價上漲速度更快，約為250元，此後到二〇五〇年彼等逐漸增加至低於900元的價格。

NGFS及IEA情景中使用並於渣打應用的全球碳價



NGFS有序轉型情景中使用並於渣打應用的區域碳價



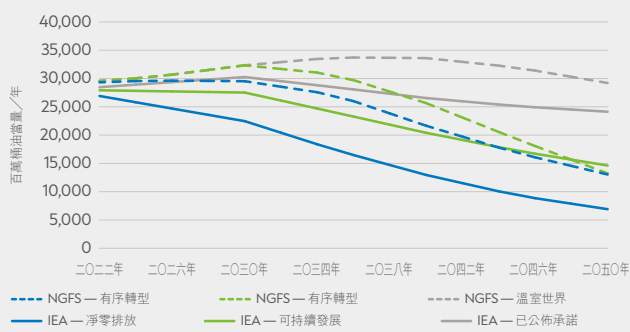


油氣

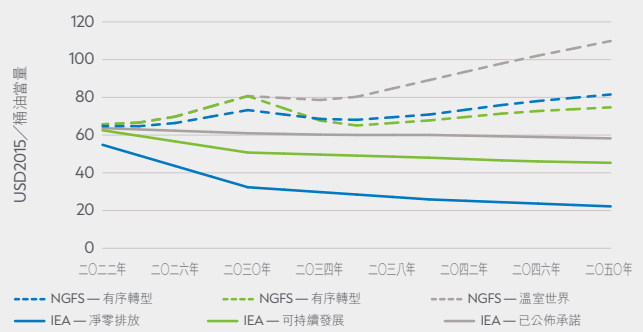
視乎採納的情景路徑，對石油的需求各有不同。於NGFS的『溫室』世界情景中，對石油的需求於時間範圍內與當前一致，而在NGFS有序及NGFS無序轉型情景中，對石油的需求於二〇三〇年之後開始減少，到二〇五〇年減少約一半。相較而言，在國際能源署的已公佈承諾情景中，對石油的需求較當前出現輕微減少，而在國際能源署淨零排放及國際能源署可持續發展中，對石油的需求於二〇三〇年開始減少，到二〇五〇年減少約一半。

油價預期將受到影響。根據NGFS有序及NGFS無序轉型，到二〇五〇年油價將繼續穩定上漲。於NGFS無序情景中，到二〇三〇年達到最高點之前會有初步上漲，其後會遵循有序轉型情景。於『溫室』世界情景中，到二〇五〇年，油價預期將持續增長至超過100元。相較而言，在國際能源署的已公佈承諾情景中，油價於時間範圍內與當前相當，而在國際能源署可持續發展及國際能源署淨零排放情景中，油價繼續下跌，到二〇五〇年減少約一半。

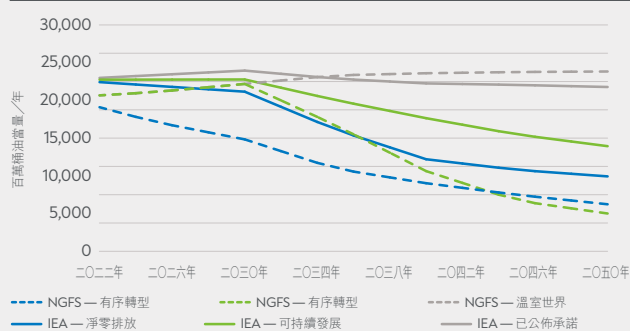
全球石油需求



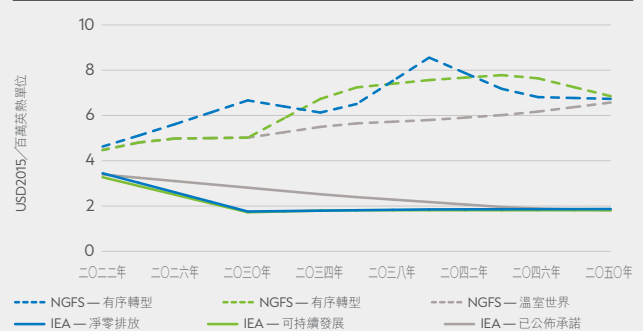
全球石油價格



全球天然氣需求



全球天然氣價格





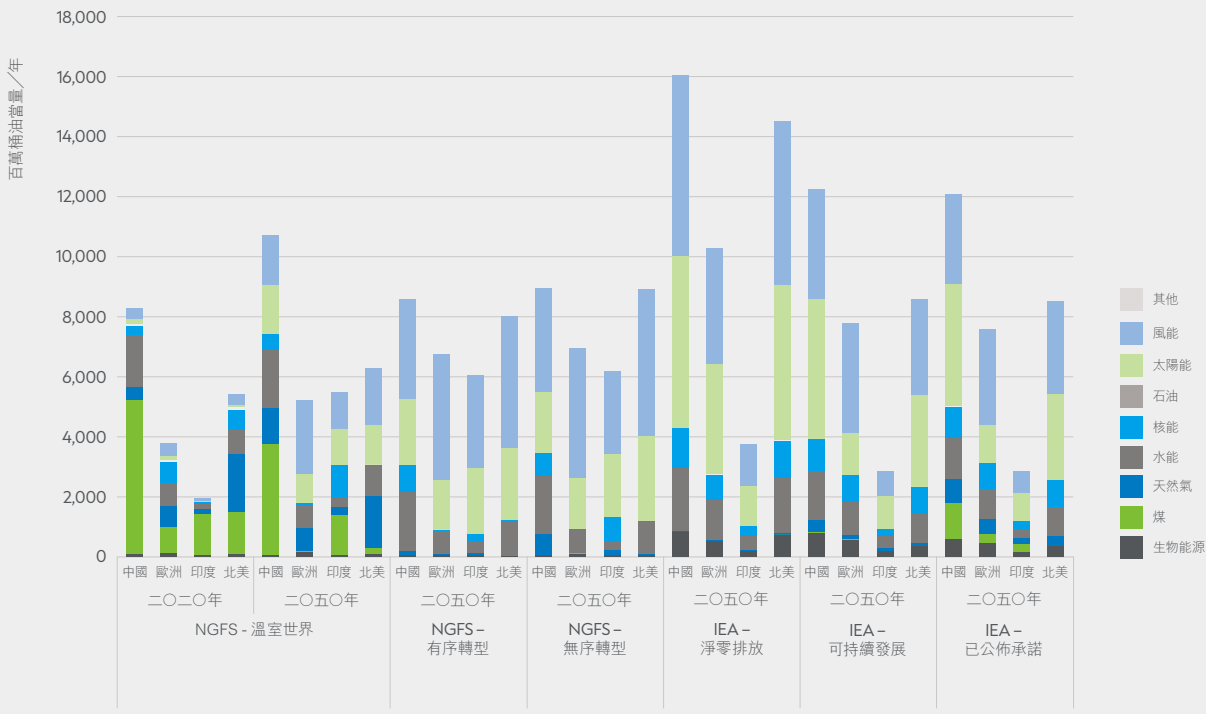
地區發電

電力行業減碳並非於我們情景的所有地區均一致，反映了目前市場狀況及地區對能源的需求。其亦認為人口增長及經濟擴張的速度各不相同。

NGFS有序及NGFS無序轉型情景均以到二〇五〇年實現高度減碳電力行業為特點，可再生能源大幅增長。同樣地，國際能源署淨零排放及國際能源署可持續發展情景的可再生能源大幅增加。

在NGFS的『溫室』世界情景中，預期可再生能源將有所增長，以滿足不斷增長的需求，而水電生產總量保持相對穩定。同樣的，在國際能源署的已公佈承諾情景中，可再生能源有所增加，以實現碳氫化合物發電的減少。

NGFS及IEA情景中使用並於渣打集團應用的能源組合的地區發電量



限制

儘管我們努力收集數據，仍然存在重大數據缺口，我們無法為個人、私人及中小企業銀行業務運行轉型風險情景。我們制定了填補數據缺口的計劃，但可能須花費數年時間，包括定期與第三方合作、使用代理及與客戶接洽以收集資料。

情景的影響目前基於簡單方法，主要專注於本集團組合、靜態資產負債表的信貸風險，就企業、商業及機構銀行業務而言於對手方層面作出，就消費抵押貸款而言於郵編層面作出。在就氣候情景分析估計信貸風險損失時，並無考慮信貸風險大幅升高的門檻。

支持情景分析的許多假設及方法高度依賴新興的方法以及依賴第一代外部模型及數據挑戰。許多該等限制於行業內十分普遍。據觀察，在若干新興市場區域，披露水平、限制排放的氣候準備程度及政策通常不夠成熟。

隨著更多解決方案供應商進入市場，銀行開始廣泛利用彼等建立內部了解及能力，建模方法及假設的透明度及熟練程度有望增加。

轉型及實際風險情景分析結果

模型結果證明了提早行動以減少氣候變化帶來的明顯益處¹。我們就約53%的企業組合運用了IEA及NGFS情景的模型結果，主要反映總轉型風險，而客戶層面的轉型風險尚未納入分析。

NGFS『溫室』世界情景及IEA「已公佈承諾」情景較低的虧損估計反映了建模能力於評估客戶資產位置的實際風險影響及供應鏈的二級影響方面尚不成熟。於NGFS及IEA各情景的匯總總預期信貸虧損載於第91頁的泡泡圖中。

相較於我們組合的其他壓力測試，該等估計較為溫和。

國際能源署淨零排放情景的結果更嚴峻，相較於其他兩個國際能源署情景，其預測於30年範圍內出現嚴重虧損。到二〇五〇年，碳價上漲、油氣需求及油價大幅下降以及高度減碳電力行業的出現將影響油氣、商品交易商及運輸行業。

國際能源署已公佈的承諾情景展示了30年範圍內最不嚴重的虧損預測。情景說明了碳價的可忽略不計的上漲，到二〇五〇年的石油需求及價格幾乎無變動。該等因素的組合導致虧損預測溫和。

國際能源署可持續發展情景說明了溫和的碳價上漲。石油需求幾乎減半，油價較當前水平下降約30%。該等因素的組合導致油氣、商品交易商及汽車行業的虧損增加。

碳價上漲及油氣需求減少推動形成了NGFS有序轉型情景的結果。因碳價相關成本增加令收益減少及盈利水平下降，二〇二一年至二〇五〇年碳價的穩定上漲導致違約整體增多。

相較而言，NGFS的無序轉型情景於二〇三〇年的碳價快速上漲，影響公司違約或然率，導致虧損預測增加。此情景中，商品交易商、油氣及汽車行業受到的影響最大。

本集團組合風險對於八大住宅抵押貸款組合的集中面臨極端海平面上升風險，乃使用Munich Re模型的輸出數據計算。據觀察，RCP 4.5及8.5情景保持穩定於2%，RCP 2.6情景保持於1%。

發展能力

我們識別了未來發展的若干領域：

- 我們的企業及零售客戶的數據可得性提高及收集數據的能力提升(即客戶層面排放強度、資產的實際位置、電力消耗模式)。透過我們的客戶層面氣候風險調查問卷(涵蓋二〇二二年的約65%企業總風險)，我們就客戶層面的轉型計劃收集資料，包括具有高轉型風險及低轉型減少水平的潛在客戶獲取。
- 持續改進情景設計及建模能力，設立成熟的自主發展此能力及建立內部模型的路線圖。
- 根據發展內部建模能力的計劃，委聘一名外部供應商及／或與學術顧問(倫敦帝國理工學院)合作，以設計一系列情景(例如以我們的組合及市場為目標的短期、定制情景，以及二級影響的考慮因素)。
- 儘管存在該等限制，我們旨在專注氣候風險管理如何知會組合管理及就轉型及調整路徑支持客戶識別機遇。

氣候風險的定性檢討以及年度業務策略及財務規劃的機遇

於二〇二二年，我們將氣候風險視為正式年度企業策略及財務規劃過程中的一部分。此外，我們發展管理情景，旨在加強業務策略及財務規劃，以支持本集團的淨零排放進程。

我們專注於對高碳行業及／或最受實際風險影響的地區客戶的收益依賴使用定性及定量分析，考慮縮減計劃的充足性。倘使用，結果隨後由地區及客戶分部風險總監及氣候風險團隊獨立檢討。氣候風險亦加入我們企業計劃的風險檢討，由董事會作為其對整體企業計劃的審批的一部分考慮。二〇二三年公司計劃包括因氣候風險影響帶來的貸款減值的增長。

多數情況下，識別的實際及轉型風險被評估為在短期內受到良好控制。我們並無以多數高碳行業增長為目標，而是優先高碳行業客戶的可持續融資產品以為彼等的業務模式減碳。增長目標轉向低碳行業(例如清潔技術)。我們的可持續融資重點(包括新的新興產品，例如可持續存款、碳交易及環境、社會及管治諮詢)及專責的轉型框架，尋求於短期內對轉型風險作出回應，加強我們對2攝氏度或更低轉型情景的抵禦衝擊的能力。然而，長期轉型風險有所提升，尤其是對於依賴化石燃料的非洲及中東地區；及長期實際風險被視為於亞洲地區最為相關。

¹ 我們約53%的企業組合執行了國際能源署及NGFS情景的建模結果，主要反映總轉型風險，而客戶層面的轉型計劃尚未計入分析。NGFS『溫室』世界情景及國際能源署「已公佈承諾」情景較低的虧損估計反映了建模能力於評估客戶資產位置的實際風險影響及二級影響(例如於供應鏈的二級影響)方面尚不成熟。於NGFS及國際能源署情景的匯總總預期信貸虧損影響載於第91頁的泡泡圖中。相較於我們組合的其他壓力測試，該等估計較為溫和。

降低氣候變化的財務及非財務風險



我們的客戶、自身業務及支持的行業及市場面臨氣候風險。

管理氣候風險(作為一項審慎的金融風險)的準備始於二〇一九年。彼時，我們的集團風險總監負責氣候風險，有關要求載於英國審慎監管局監管聲明3/19。氣候風險亦透過企業風險管理架構被納入我們的全集團風險分類(其被界定為「因氣候變化和社會對其所作反應而可能產生的財務虧損及非財務損失」)。

自該時起，我們設計方法開始於中央企業風險管理架構內將氣候風險與其他主要風險類別融合，基於兩個原則：

- **將氣候風險視為傳統風險類別對待。**與信貸風險類似，氣候風險可能引致財務虧損及非財務損失，應如管理，以限制本集團的損失風險。此意味著將氣候風險考慮因素加入我們的現有風險識別及管理流程、管治、報告、情景分析(包括壓力測試)、策略及財務規劃。
- **確認及建立氣候風險的不同之處。**與傳統風險類別有別，氣候風險可能與更長的時間範圍具體化，本質上難以量化。其獨特的特點及需要進行前瞻性衡量需要使用及開發新工具及方法以量化及分析影響。

氣候風險分類

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

由於氣候風險透過受影響的主要風險類別或首要風險類別出現，因此其被視為綜合風險類別。主要風險為我們的策略及業務模式固有的該等風險，於企業風險管理架構中亦有正式界定。我們已識別受潛在氣候風險影響程度最深的七個主要風險類別，並說明氣候風險作出財務及非財務風險出現的傳輸渠道。

氣候風險透過現有風險類別出現

<p>信貸 企業、商業及機構銀行業務</p> <p>轉型及實際風險事件中斷客戶業務模式或運營可能會增加經營開支，對收益造成影響。客戶的盈利能力可因高碳產品或服務、受影響資產／抵押物估值的需求減少及監管破處罰及投資新技術(旨在鼓勵向低碳經濟轉型)而不斷增加的資本支出受影響。對盈利能力的影響可能從而影響彼等產生用於償還債務所需的收入，或歸還貸款所需資本及抵押物的能力。</p> <p style="text-align: right;">▲ ▲</p>	<p>信貸 個人、私人及中小企業銀行業務</p> <p>實際風險(例如海平面上升及嚴重洪水事件日益增多)可能損害財產及影響抵押物估值，或透過間接的保險損害或虧損，亦可能對還款能力造成不利影響，導致信貸虧損的潛在增加。此外，隨著經濟向低排放轉型，經濟環境的變化可能會令違約風險及虧損增加。</p> <p style="text-align: right;">▲</p>	<p>運營及技術</p> <p>當急性或慢性實際風險(例如洪水或風暴)毀壞我們的自有物業(包括分行、辦事處、數據中心)、客戶服務抵禦衝擊的能力、第三方企業服務安排及重大的供應鏈安排，氣候相關風險出現。</p> <p style="text-align: right;">▲</p>	<p>國家</p> <p>氣候相關風險可能會對主權經濟實力造成不利影響，影響彼等增加稅收的能力，增加其借貸成本，直接影響彼等的整體信譽。來自極端氣候變化頻率及嚴重程度上升的實際風險可能會導致現有的基礎設施降級、大規模中斷、資產置換及大規模遷移，而來自主權向低碳經濟轉型工作的轉型風險，引致政策、市場及技術變動。</p> <p style="text-align: right;">▲ ▲</p>
<p>聲譽及可持續性</p> <p>可能因實際或認為的行動或不作為而令持份者對本集團持有與所述氣候、環境、社會及管治及淨零排放承諾相關的負面看法。政府、監管機構、非政府組織、投資者及個人對銀行的期望不斷升高令聲譽風險上升。</p> <p style="text-align: right;">▲</p>	<p>合規</p> <p>未能於全球範圍內遵守目前及新出現的氣候風險法規的風險。例如，審慎監管局的監管聲明SS3/19及新加坡金融監管局的環境風險管理指引。</p> <p style="text-align: right;">▲ ▲</p>	<p>交易</p> <p>受商品價格變動影響，急性實際風險事件或極端轉型可導致資產公平值的突然變動。由於觸發銷售、突然及負面價格調整(氣候風險尚未納入價格)可能導致額外影響。</p> <p style="text-align: right;">▲ ▲</p>	<p>財務</p> <p>來自天氣事件的中斷、為我們提供流動性的客戶的業務模式及金融穩定性由於向低碳經濟轉型受到不利影響，可影響資本重組性及／或於承壓時期為確保金融穩定性所需的流動資金水平。</p> <p style="text-align: right;">▲ ▲</p>

主要風險類別: ■ 財務 ■ 非財務

▲ 實際風險 ▲ 轉型風險

於各風險類別中，我們提供若干早期原型指標（使用上文所述工具包提供總轉型及總實際風險的量化估計），用於知會各項PRT（與氣候相關風險融合）風險管理。視乎PRT而定，指標用於風險管理活動及橫跨壓力測試、交易評估、客戶檢討、組合評估、風險偏好指標及管理資料的流程。對於所有呈列的指標而言，可靠數據的可得性存在挑戰，而簡單及初代的方法，為模擬資料帶來若干可靠度。隨著方法及學習出現，我們擬漸進式及更新我們的方法，將客戶或產品組的覆蓋範圍擴大。

我們的氣候工具組合 — 識別及評估氣候風險的流程







儘管輸出數據及發現可指引我們的風險管理決策，在評估氣候風險時知悉限制十分重要。量化氣候風險的方法處於發展初期，數據可得性及覆蓋範圍面臨挑戰。在氣候相關風險披露及準備程度不甚先進的新興市場猶是如此。因此，我們部分依賴模擬資料，隨著數據的可得性及質量提高，我們將繼續逐步完善評估及技術。

為令我們可收集更多數據以及積極管理及監測實際和轉型風險，我們繼續就對高「氣候信用」及「氣候、聲譽及可持續發展風險」的經提升的盡職調查為企業客戶進行案例層面的審查。

工具組合用於識別及評估：

- **實際風險**：代表性濃度途徑情景2.6、4.5及8.5下惡劣天氣事件（例如風暴、洪水或地震）和慢性海平面上升的當前和長期時間範圍（二〇五〇年，二一〇〇年）。
- **轉型風險**：將來自中央銀行和監管機構綠色金融系統網絡的有序、無序和「溫室」效應的世界轉型情景，及來自國際能源署的到二〇五〇年實現淨零排放、可持續發展及已公佈承諾情景，轉化為客戶層面的財務影響。有關我們如何使用該等情景的更多詳情及其限制，見第94頁。
- **溫度校準**：提供溫度分數，以顯示至二〇三〇年的客戶和投資組合水平的全球變暖潛力。

氣候風險工具組合及應用概覽

顧問或數據供應商	資產類別或運營	指標	範圍	時間範圍	情景	應用
 Munich RE	<ul style="list-style-type: none"> 企業客戶 零售抵押貸款 本集團的辦事處、分行及數據中心 	基於位置的損害及風險分數	<ul style="list-style-type: none"> 熱帶風暴 河流 洪水 海平面上升 熱應力指數 降水壓力指數 火險天氣壓力（氣候指數） 旱災壓力指數 	目前，二〇五〇年，二一〇〇年	RCP 2.6、4.5、8.5	<p>評估以下各項的實際風險：</p> <ol style="list-style-type: none"> 客戶資產及運營位置以及物業抵押物。 零售抵押貸款 — 按危害類別劃分的組合集中。 本集團就運營的位置策略 — 分行、辦事處及數據中心，其他地點。 工具組合亦有助知會本集團於所有風險類別的風險偏好。
 BlackRock	<ul style="list-style-type: none"> 企業 	溫度校準	透過特定方法生成公司的TA分數計量對氣候的影響	二〇三〇年	僅為2度	對高碳排放行業的CCIB客戶的聲譽及可持續風險評估
 BlackRock	<ul style="list-style-type: none"> 企業 主權國家 	<ul style="list-style-type: none"> 財務影響 股權估值 主權債券估值 	使用渣打數據及參數，運行BlackRock的氣候轉型風險模式，以將轉型情景變化因素轉為對公司財務資料及達約或然率的影響 ¹	直至二〇五〇年	對於有序、無序及溫室世界類別（例如NGFS第二階段、IEA）的情景	<p>就企業及主權客戶對各項情景的轉型風險評估用於：</p> <ol style="list-style-type: none"> 客戶層面檢討（作為信貸決策的一部分）。 組合集中衡量（包括風險偏好）。 情景分析及壓力測試。
 Baringa	<ul style="list-style-type: none"> 企業 主權 	<ul style="list-style-type: none"> 財務影響 溫度校準 	<ul style="list-style-type: none"> IEA情景擴充 用於審查及解釋結果的詳細的持份者演練對話。 	直至二〇五〇年	對於有序、無序及溫室世界類別（例如NGFS第二階段、IEA）的情景	<p>就企業及主權客戶對各項情景的轉型風險評估用於：</p> <ol style="list-style-type: none"> 客戶層面檢討（作為信貸決策的一部分）。 組合集中衡量（包括風險偏好）。 情景分析及壓力測試。
 標普全球	<ul style="list-style-type: none"> 提供額外氣候數據 	各客戶的排放資料（包括歷史） 企業客戶資產 — 位置數據	<p>第一及第二範疇的絕對排放（噸二氧化碳）及按收益計量的排放客戶強度（噸二氧化碳當量／百萬元），及（如適用）第三範疇排放。</p> <p>（客戶層面的排放僅於約37%的企業客戶中可得，因此就餘下實體採用行業平均值。）</p> <p>客戶的地理位置</p>	當前及歷史	不適用	就企業客戶及淨零排放模型加入本集團客戶層面風險評估。
 倫敦帝國理工學院	<ul style="list-style-type: none"> 學術顧問及研究合作 	<ol style="list-style-type: none"> 對氣候風險的長期研究。 短期顧問，內部側重項目以提升氣候風險能力。 同事、管理團隊及董事會的培訓及教育。 		不適用	不適用	<p>1. 本集團與倫敦帝國理工學院合作就「食品的未來」進行三部分系列研究，探索全球農業就氣候變化面臨的風險及機遇。</p>
 Deloitte	<ul style="list-style-type: none"> 企業 主權 	預報財務影響	<ul style="list-style-type: none"> 轉型風險 實際風險 情景拓展 	直至二〇五〇年	NGFS針對有序轉型、無序轉型及溫室世界的情景	<p>我們正在開發我們自身的內部氣候風險模型以減少對供應商模型的依賴，增加對氣候風險影響評估的透明度及控制。</p> <p>一旦模型通過我們的模型風險管理管治及批准流程，輸出結果將用於支持管理層評估氣候風險對國際財務報告準則第九號預期信貸虧損、壓力測試運行及相關風險管理流程的影響。</p>

1 本報告所加入的由BlackRock提供的Aladdin氣候分析不應被視為對該資料重要性或氣候影響的說明。Aladdin氣候分析包括因性質及所用釐定有關數據的方法固有的局限性而存在計量不確定因素的非財務指標。

Aladdin氣候分析並不固定，可能隨時間變動及發展。Aladdin氣候分析依賴較新的分析，可得的同行評閱數目或可比數據有限。BlackRock不保證及不對本文所載Aladdin氣候分析的內容、準確性、及時性、不侵權或完整性負責，亦不對於本報告內使用Aladdin氣候分析或依賴有關資料採取任何行動引致的任何責任負責。若干結果披露於本報告以說明我們開始量化氣候風險影響的措施。我們決意於未來數年內發展及成熟我們的氣候風險評估應用。

 實際風險  轉型風險

管理氣候風險的流程

將氣候相關風險納入整體風險管理

氣候風險於集團企業風險管理架構確認為綜合風險類型，即其透過現有風險類別出現，並按照受影響的風險類別架構進行管理。我們根據該等主要風險類型的特徵管理氣候風險，將氣候風險考慮因素加入各自的相關架構及流程。於二〇二二年，我們繼續將

氣候風險融入現有風險管理流程，以提升識別、評估及監控風險類別的能力。

隨著方法及學習出現，我們持續尋求方法改進及更新方法，包括擴大客戶或產品覆蓋範圍（倘可能）。

我們將氣候風險考慮因素納入業務方面取得進展的領域及PRT列於下文。

納入氣候風險考慮因素的進展

主要風險類別	框架／政策／標準	風險偏好	報告	進一步詳情
信貸風險 一企業、商業及機構銀行業務	Y ¹ (二〇二二年七月生效)	Y	Y	<ul style="list-style-type: none"> 自二〇二二年七月一日起生效的氣候風險準則，強制所有建議限額高於或等於20百萬元的新的及現有企業客戶(CGI-12)進行氣候風險考慮因素評估。 自二〇二二年七月起，一項名為環境、社會及管治導航的新技術解決方案已被部署以就所有範圍內的客戶評估氣候風險考慮因素。 於二〇二二年整年，我們覆蓋了約80%的高轉型風險行業(即油氣、採礦及電力)及本集團約65%的總企業風險。 到二〇二三年，我們計劃實現本集團總企業風險80%的覆蓋，並將氣候風險相關考慮因素延伸，以深化信貸包銷及擴大鏈接、賬目管理及客戶參與。
信貸風險 一個人、私人及中小企業銀行業務	Y	Y	Y	<ul style="list-style-type: none"> 我們於二〇二二年取得的進展中，我們於消費抵押貸款擴大實際風險評估範圍至額外市場(孟加拉國、越南、澤西)及新產品(中小企業銀行業務中小企業客戶抵押貸款)及中型企業。該等範圍超過為本集團於二〇二一年覆蓋的八大市場。 指標按季更新，呈報予主要管治委員會。
國家風險 ²	Y	Y	Y	<ul style="list-style-type: none"> 我們目前的實際及轉型風險主權排名方法加入外部基準作為主權國家制定的轉型風險降低措施中的主要輸入數據及因素。 我們與帝國理工學院合作就亞洲的主要主權國家開發實際風險報告卡，提供分數的詳細明細，連同關鍵要點及歷史氣候災難統計數據。我們擬將此做法拓展至其他國家。
聲譽及可持續性風險	Y	Y	Y	<ul style="list-style-type: none"> 就我們的第一階段高碳行業對淨零排放RA門檻的遵守將作為管理資料的一部分進行監控。幫助高排放行業客戶評估氣候相關聲譽風險的氣候風險決策框架(CRDF)現時加入本集團的聲譽風險標準。框架就經改進盡職調查及評級變動方法詳述本集團氣候風險團隊的引述觸發因素供考慮。 我們力爭到二〇五〇年實現融資淨零碳排放，並就特定高碳行業制定了中期目標。此將於二〇二三年延伸至其他行業。
經營及技術風險	Y	進行中 ³	Y	<ul style="list-style-type: none"> 本集團內的所有新物業用地均評估了實際風險缺陷。範圍內的業務可持續性管理控制的重大第三方企業服務安排須進行氣候風險評估(作為第三方持續性計劃的一部分)。
交易風險	Y (二〇二二年五月生效)	Y	Y	<ul style="list-style-type: none"> 交易風險壓力測試框架已更新，以覆蓋來自氣候風險的市場影響(包括評估轉型風險及兩個實際風險情景(作為全球交易風險情景庫存的一部分))。該等框架計入現有的交易風險董事會層面RA指標。
合規風險	Y	N ⁴	N ⁴	<ul style="list-style-type: none"> 我們有於足跡市場保持監管氣候風險相關法規的成熟流程。
財務風險	N ³	N ⁴	N ⁴	<ul style="list-style-type: none"> 我們將資本要求視為集團內部資本充足評估流程的一部分。於流動資金方面，我們利用客戶層面的氣候風險評估以評估主要企業流動資金供應商的氣候風險相關缺陷及準備程度。

1 相關框架／政策／標準，RA指標及風險報告可得／已實施。

2 企業風險管理架構不可分割的組成部分。

3 已制定計劃將氣候風險加入框架／政策／標準，RA及風險報告。

4 將氣候風險加入框架／政策／標準，RA及風險報告的計劃將被制定。

對各個風險類別的深入了解載於下節。

信貸風險

信貸風險為許多銀行於彼等的賬簿面臨的最大風險。行業已發展成熟的管理框架，提供有效降低風險的基線水平。然而，該等行業現有流程的發展水平，氣候變化帶來的前所未有的風險水平及類型，須進行額外氣候風險特定分析(隨著工具及方法成熟)。

個人、私人及中小企業銀行業務信貸風險

對於個人、私人及中小企業銀行業務，於二〇二二年，我們已經在將氣候風險納入主流組合管理方面取得進展。對於消費抵押貸款業務而言，我們當前的方法更為先進，其為個人、私人及中小企業銀行業務的最大組合，存在於住宅物業抵押物的可識別及可計量風險。於個人、私人及中小企業銀行業務中，我們的風險識別及衡量專注於主要市場的急性及前瞻性實際風險(風暴、洪水、野火及海平面上升)。

於二〇二一年，此覆蓋了約65%的總個人、私人及中小企業銀行業務消費業務賬簿。於二〇二二年，此被拓展至消費抵押貸款及選定市場的三個額外市場，其他個人、私人及中小企業銀行業務產品(中小企業銀行業務客戶抵押貸款及中型企業，分別佔據消費業務賬簿的3%及1.6%)。

我們使用消費抵押貸款物業位置的實際風險評估的輸出以於信貸組合季度檢討中為討論提供資料，並定期監測上文所識別集中風險。

於消費抵押貸款業務中，我們就所有市場的實際氣候風險管理開發了內部指引。透過此覆蓋的建議包括根據實際風險的風險集中水平設立差異化標準的分區政策，設定風險降低(如適用)以及政府主導調整措施的會計處理(如其之前未被考慮)。主要設計措施為就整體方法制定框架，制定分區政策時考慮市場力量，包括設定合適的觸發監控因素及升級措施。

我們當前為精選的注重環境、社會及管治的結構化產品提供多樣化貸款價值比，這符合銀行的綠色及可持續產品框架。

二〇二三年的重心將為進一步發展評估無抵押消費借貸產品(例如信用卡及個人貸款)的實際及轉型影響的方法，並開始衡量消費抵押貸款組合轉型風險缺陷的工作。我們計劃就主要市場動用模擬融資排放，以就消費抵押貸款開始模式轉型風險。鑒於缺乏能源消費的物業水平數據及我們經營所在主要市場的有限能源覆蓋，我們確認數據有限的問題將繼續存在。為提升融資排放衡量能力的準確度，我們與帝國理工學院合作改進我們的能源消費獲取方法，包括就主要市場提升我們的排放因素數據庫。

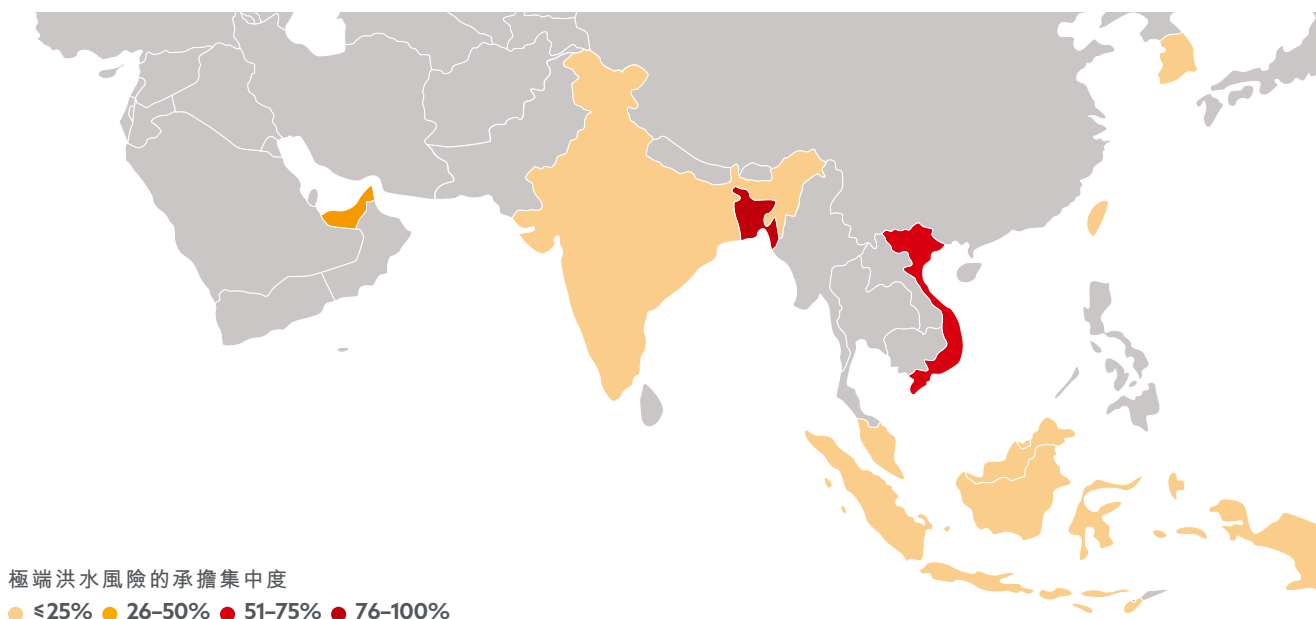
我們就八大主要消費抵押貸款組合進行季度情景分析，專注於二一〇〇年三個RCP(2.6、4.5、8.5)的海平面上升。

對消費者按揭的總實際風險狀況的評估顯示，未償還風險承擔面臨非常高的總實際風險*

實際風險事件	總實際風險非常高的未償還風險承擔(%)									
	韓國	香港	台灣	印度	馬來西亞	新加坡	阿聯酋	印尼	其他	全球
洪水(急性)	14%	45%	12%	23%	6%	3%	30%	21%	52%	26%
海平面上升 (慢性—RPC 8.5)	1%	4%	0%	1%	0%	0%	36%	2%	1%	2%

* 截至二〇二二年九月的數據

對消費者按揭組合的分析顯示，未償還風險承擔面臨非常高的總洪水風險



實際風險事件	韓國			香港			台灣			印度		
	二〇二一年 第四季度	二〇二二年 第三季度	趨勢	二〇二一年 第四季度	二〇二二年 第三季度	趨勢	二〇二一年 第四季度	二〇二二年 第三季度	趨勢	二〇二一年 第四季度	二〇二二年 第三季度	趨勢
洪水(急性)	14.2%	13.8%	↓	45.0%	45.0%	↔	11.6%	11.8%	↔	22.0%	23.0%	↔
實際風險事件	馬來西亞			新加坡			阿聯酋			印尼		
	二〇二一年 第四季度	二〇二二年 第三季度	趨勢	二〇二一年 第四季度	二〇二二年 第三季度	趨勢	二〇二一年 第四季度	二〇二二年 第三季度	趨勢	二〇二一年 第四季度	二〇二二年 第三季度	趨勢
洪水(急性)	6.0%	5.7%	↓	2.8%	3.1%	↑	30.1%	30.4%	↔	19.7%	20.5%	↔

附註：對於洪水風險承擔集中度按年上升超過5%的市場，則需要增加。

有關指標的警示

指標乃基於Munich Re自然災害模型的輸出數據，結果並不考慮現有的就不斷變動的天氣提供保護的調整措施、政府政策及結構調整(例如建築的年齡及質量，或保護物業的防洪設施及水壩)。隨著時間流逝，主權國家及政策制定者預期將推動市場趨勢(例如投資於調整融資、技術進步、創新風險轉讓及降低方法)，以應對氣候變化的潛在影響。目前，我們並無於短時間內因消費抵押貸款及中小企業銀行業務抵押貸款組合的實際風險發現任何重大壓力。

企業、商業及機構銀行業務信貸風險

我們的客戶層面氣候風險問卷使用涵蓋五個基本方面的定量及定性資料幫助我們評估氣候變化帶來的潛在財務風險。評估完整顯示個體公司針對整體氣候風險的表現，其於行業內的經營方式以及針對基準的地區觀點。

我們的企業客戶位置的實際風險使用Munich Re的NATHAN工具進行評估，幫助我們評估經營資產位置目前及急性風險的影響(摘錄自標準普爾的Trucost資產位置數據)。

對轉型風險於各類全球轉型路徑的觀點使用氣候變化情景建模工具以及溫度校準工具得出。

我們亦已於行業及地區水平識別相關氣候政策輸入數據，評估了實體可能面臨的特定影響時間框架，以提供對適用於各客戶的轉型風險的了解。彼等的輸出數據納入我們的客戶層面氣候風險問卷，以幫助建立對氣候風險的多維度的綜合評估。

到二〇二二年底，我們就涵蓋約85%的高轉型風險行業(即油氣、礦業及電力)及65%的本集團總企業風險的客戶於現有信貸流程中納入評估(評估了2,100名客戶)。

倘氣候變化預期將於近期納入財務風險，我們可能應用警告訊號(例如透過本集團氣候風險及信貸團隊經改進的盡職調查風險觸發的因素)。於二〇二三年，我們擬尋求實施指引以對信貸評級計分板及額外監控機制(例如透過我們的提前預警流程)進行調整。我們的主要關注領域之一為開發試行框架以幫助知會該等信貸決策，我們計劃於二〇二三年十二月之前加入此框架。

渣打的企業客戶氣候風險評估框架

管治及披露	總實際風險	實際風險調整	總轉型風險	降低轉型風險
於公開報告、界定目標、氣候風險的管理獎勵調整、TCFD披露中識別任何對氣候變化相關風險的承認。其幫助檢討公司設定的氣候風險管理水平和，以及評估市場如何感知氣候披露的熟練程度。	提供建模輸出數據以於多個氣候相關危害中評估客戶經營位置當前及前瞻性風險。	從前瞻性角度認可及評估客戶業務、其供應鏈及資產的實際風險，實際風險影響的量化，截至目前的調整措施、計劃的適應措施(包括保險覆蓋)。	基於客戶對化石燃料的依賴(作為產品/服務組合的一部分)、在各種氣候情景下的潛在財務影響以及潛在宏觀及微觀氣候風險(透過追蹤覆蓋所有足跡區域及行業的氣候轉型政策)識別公司的轉型風險。此外，就彼等運營所在行業的平均水平，我們探索實體於該等領域的表現如何，以識別自行業轉型預期的偏離。	認同轉型風險及展現客戶業務及供應鏈的信譽度，專注於評估彼等的排放報告、排放減少目標及進展、減少對化石燃料依賴的計劃、資本支出或於低碳技術的投資、適應消費需求變化以及就實施內部定價制定策略計劃或其他抵銷相關機制。

數據來源

TCFD披露、CDP、環境、社會及管治、可持續報告、年報	標普(資產層面數據)、氣候變化情景模式及Munich Re的NATHAN及氣候工具	TCFD披露、CDP、環境、社會及管治、可持續報告、年報	標普客戶層面排放數據、溫度校準模式及氣候變化情景模型	TCFD披露、CDP、環境、社會及管治、可持續報告、年報
------------------------------	---	------------------------------	----------------------------	------------------------------

於二〇二三年，我們計劃更新現有評估以及將覆蓋範圍擴大至4,000名客戶(涵蓋總企業淨名義風險的80%)。此外，作為我們準確衡量氣候風險總影響持續議程的一部分，我們已開始開發評估客戶物業、航運及航空業抵押物氣候風險的方法，將於敲定後開始將此納入我們的氣候風險評估。對於航運及航空業，我們評估相關抵押物資產(飛機或船舶)本身轉型風險的脆弱性，而對於物業抵押物，則優先考慮實際風險相關脆弱性。

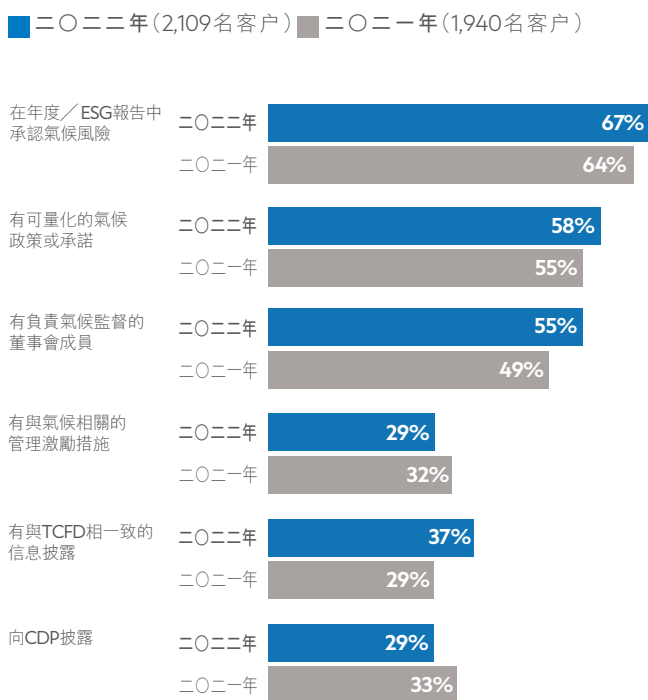
客戶評估不僅幫助形成整體氣候風險脆弱性及準備程度的觀點，亦提供數據收集工具及相關主題的分析(推動氣候風險減少)。下節就二〇二二年所有已完成的客戶風險評估進行說明(涵蓋企業淨名義風險約65%的2,100個實體)，相較於上年(涵蓋1,940個實體)，以強調我們組合的發展方向。表格說明我們的已評估組合內進行氣候風險管理活動的客戶百分比。

* 截至二〇二二年十一月的數據

管治及披露

客戶評估以了解組織內氣候相關責任管理的方法為基礎，分數越高，表示客戶準備程度越高。目前，三分之二的客戶認可氣候風險為彼等直接業務及／或供應鏈的財務風險，但僅有58%的客戶制定了可量化的氣候政策或承諾。自我們的二〇二一年評估後，兩者均有所提升，反映覆蓋範圍的擴大以及公司披露氣候相關風險的積極變動，佔已評估客戶的半數以上。

我們在客戶層面對管治及披露的氣候風險評估結果*

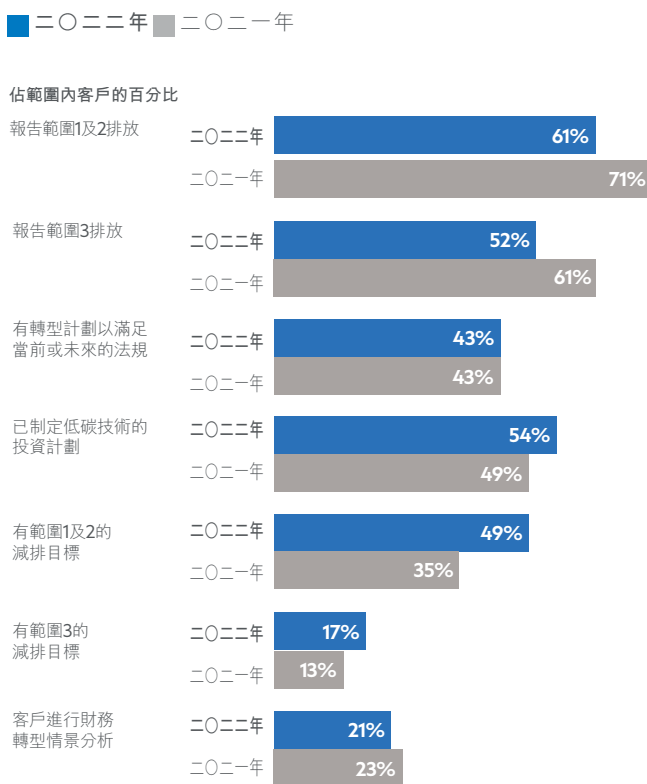


* 截至二〇二二年十一月的數據

轉型風險準備程度

CRA的基礎包括客戶於向淨零排放經濟轉型時降低風險的內容、進展及能力。報告第一、第二及第三範疇排放的客戶佔比有所下降。儘管如此，已制定第一、第二及第三範疇減排目標的客戶數目有所增長，顯示應對氣候變化設定可量化承諾的正面發展。此展示企業就轉型計劃作出行動採取可量化措施，鼓舞人心。

我們在客戶層面對轉型準備程度的氣候風險評估結果*



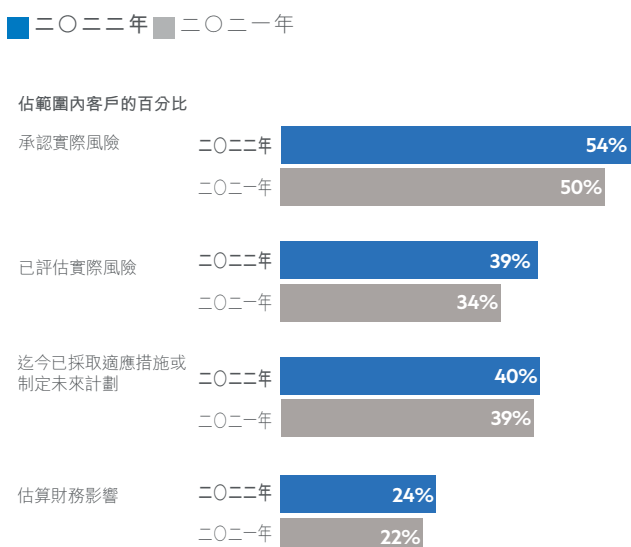
* 截至二〇二二年十一月的數據

實際風險準備程度

以此為基礎，我們尋求評估客戶是否已量化實際風險的財務影響及了解彼等是否已採取適當的調整措施。

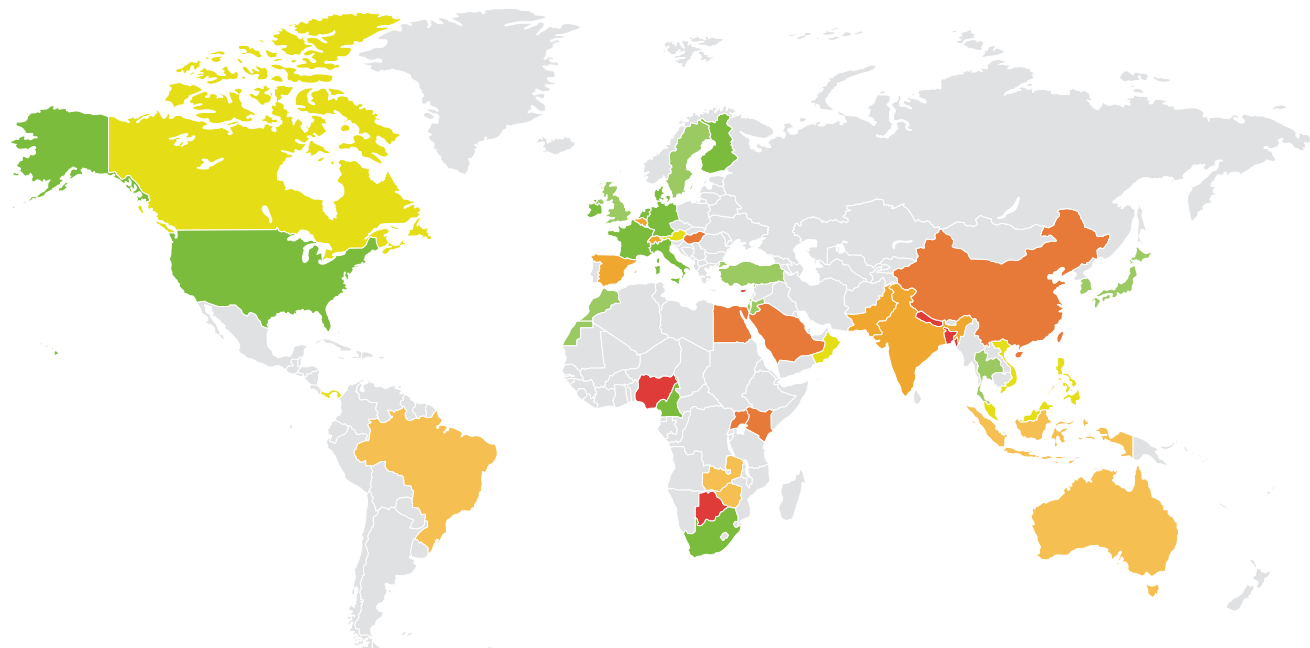
認同實際風險可能對彼等的直接運營造成影響的客戶數目增加，上升54%，而就該等風險採納調整措施的客戶僅增加1%。由於減排因素的長期及大規模性質，行業實際調整措施無甚進展，我們對此並不意外。

我們在客戶層面對實際風險準備程度的氣候風險評估結果*



不同地區在風險及準備方面的情況如何？

各地區客戶層面的氣候風險評估得分



二〇二二年評估*	客戶數目	總分	管治及披露	總實際風險	實際風險調整	總轉型風險	降低轉型風險
亞洲地區	1,335	41%	40%	66%	27%	42%	36%
非洲及中東地區	386	37%	31%	67%	21%	38%	27%
歐洲及美洲地區	388	57%	63%	81%	47%	46%	58%
總計	2,109	43%	43%	69%	29%	42%	38%
二〇二一年評估	客戶數目	總分	管治及披露	總實際風險	實際風險調整	總轉型風險	降低轉型風險
亞洲地區	1,238	40%	36%	67%	27%	36%	36%
非洲及中東地區	340	38%	34%	69%	25%	33%	32%
歐洲及美洲地區	360	51%	53%	78%	39%	37%	50%
總計	1,938	42%	39%	70%	29%	35%	38%

* 截至二〇二二年十一月的數據

於二〇二二年，儘管我們增加對高氣候風險分數客戶的覆蓋，客戶層面氣候風險評估的平均總分數保持在約43%的水平。

發達經濟體及地區(歐盟、美國、英國)的分數高於平均水平，新興市場(亞洲、非洲及中東)的分數低於平均水平，此觀察於各項基礎評估中保持一致。此乃由於發達經濟體及地區的氣候政策及法規水平提升，然而，該等市場的客戶亦因而面臨更高的預期及更嚴格的審查。

於所有五個問卷部分中，實際風險調整的分數最低，表示企業對潛在氣候相關事件的準備程度低，而總實際風險分數自二〇二一年的70%下降至二〇二二年的69%。此乃由於亞洲地區的評估範圍擴大，該地區的實際風險災害(例如風暴及洪水)發生較頻繁。

自公開披露取得氣候資料的整體水平及穩定性仍較低，許多情況下不可得，表明了與客戶直接交流的重要性。

客戶交流的裨益

我們透過進行客戶評估收穫良多，客戶亦是如此。裨益包括：

- 擴大數據覆蓋範圍，尤其是在公開渠道不可得的情況下，提升風險評估的質素及建模能力。客戶層面風險評估現已納入企業、商業及機構銀行業務信貸風險承擔流程。
- 客戶對彼等的氣候風險狀況以及我們用以量化彼等的轉型風險的工具及方法感興趣。彼等亦對如何提升氣候相關報告及披露感興趣。
- 客戶銀行專員及風險團隊的內部能力建設，所有受影響的前線員工均須完成內部氣候風險培訓。

容易受氣候風險影響的行業

氣候風險幾乎影響經濟體內的所有行業。然而，在不同的轉型風險及實際風險情景下，我們留意到存在若干容易受氣候風險影響的行業。

我們的轉型風險評估方法以數據為基礎，涵蓋廣泛的行業且基於數據可得的公司層面，若無細分資料，則進行模擬。我們使用氣候變化情景模式，幫助我們於30年的時間範圍內就一系列情景(從NGFS情景至國際能源署情景)評估企業客戶潛在的信貸級變動。此乃基於2,388名企業客戶實體的樣本(涵蓋53%的企業賬簿(按淨名義基準))。我們已使用MSCI市場分類將國家或地區劃分為發達或新興市場。

有關指標的警示

基於情景的潛在信貸降級是估計未來轉型風險的一個方法。知會潛在信貸降級的違約或然率指標在不同的轉型情景下獲取客戶財務資料的潛在影響。

估計的潛在信貸降低並無計及我們的客戶及本集團將於未來30年進行的轉型減排計劃，代表我們面臨的總風險。

結果顯示「假設」分析，並非對「可能會發生事件」的觀點。隨著全球範圍的氣候行動有所增加，客戶、主權國家及銀行可能採取額外減排措施管理轉型風險。

由於轉型速度及方向的不確定性，30年的期間本質上為預測可能的結果帶來挑戰，包括突破性技術發展、主權政策及管理回應。

根據我們對範圍內樣本企業組合的氣候情景分析，預測於二〇五〇年前可能出現的平均較小的信貸等級下降*

	發達市場						新興市場					
	IEA 淨零排放	IEA 可持續 發展	IEA 已公佈 承諾	NGFS 有序	NGFS 無序	NGFS 「溫室」	IEA 淨零排放	IEA 可持續 發展	IEA 已公佈 承諾	NGFS 有序	NGFS 無序	NGFS 「溫室」
汽車及零部件	0	0	0	1	2	1	0	0	0	1	2	1
建築業	0	0	0	1	2	1	0	0	0	1	2	1
耐用消費品及 服裝	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	2	1
商業房地產	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
金屬及礦業	1	1	0	2	3	1	1	0	0	2	2	1
石油及天然氣	9	7	3	8	8	1	7	5	3	5	5	1
電訊	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
運輸	2	1	1	2	3	1	1	1	0	3	3	1
公用事業	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
組合總額	1	1	0	2	2	1	1	0	0	1	2	1

* 截至二〇二二年十一月的數據

見解

氣候風險可能對我們的組合造成不成比例的影響(視乎地區及行業而定)。對減排政策最為敏感的依賴化石燃料的行業可能於30年期間內出現較大的信貸降級。於NGFS情景下，油氣、金屬及採礦、運輸、汽車及商業房地產為最受影響的行業，而於國際能源署情景下，油氣行業可能為最受影響的行業。與我們二〇二一年披露相比，鑒於NGFS及IEA情景數據提供的情景選擇及相關情景途徑更為良性，影響相對較少。

面臨轉型風險的行業

下文識別的易受影響的行業乃基於採用新技術、就可再生及相關技術採用成本以及於長期時間範圍內應用碳價變更能源組合推動的潛在額外成本預期增長，最終將影響公司長期保持盈利能力的的能力。

最受轉型風險影響的行業包括：



油氣，包括煤及精煉石油產品的生產。行業減碳工作目前轉向使用燃氣、生物燃料、氫氣及可再生能源，以及利用碳捕獲及其他減排項目等技術。油氣行業在全球減碳工作中發揮中心作用，我們的若干客戶已作出減碳目標承諾，多數為第一範疇及第二範疇排放的碳強度目標。另一個可能受影響的相關行業為與油氣上游及下游供應鏈相關的商品交易商。



電力：由於認識到存在支持向更綠色環保電力來源轉型的關鍵技術，我們的重心仍是選擇性融資電網擴張及可再生能源。轉至排放減少的燃氣將是短期內支持從電煤轉型的關鍵。



金屬及礦業：本行業所提供原材料為全球多數經濟提供支持，包括NZ情景要求的樓宇及清潔能源技術所需者。此行業產生約12%的全球二氧化碳排放（第一及第二範疇），其中亞洲、非洲及中東產生超過75%。需求的結構性變動，連同金融及監管壓力，令此行業公司開展業務減碳的需求意識提升。我們的部分客戶已開始就淨零排放目標作出承諾，我們與彼等合作透過融資轉型技術減少彼等的排放。



交通：此行業涵蓋一系列主要依賴燃燒化石燃料（例如汽油及柴油）以提供直接及間接服務的子行業。燃燒燃料直接導致於大氣中釋放二氧化碳及其他排放物，於許多其他行業造成大量的第三範疇排放。

該等子行業包括：

- **航空**，例如航空公司及航空運輸實體本身、飛機製造商及航空運輸服務（例如機場及地面工作人員）。

- **航運**，例如貨運服務及運營港口及碼頭的實體。
- **汽車**，包括汽車及其組件的生產及製造以及任何相關服務公司。

面臨實際風險的行業

以下易受影響的行業乃基於較長時間範圍內對行業的預期實際影響列示。

房地產活動：受影響可能性最高的行業之一為房地產活動。鑒於資產抵押借貸的性質，急性天氣事件的頻率及嚴重程度加大及慢性風險的增加將大幅增加房地產組合將面臨的損害成本（如採取的調整措施並不重大）。

食品及農產品生產：農業極易受氣候變化的影響，因此地區氣候及環境可能產生較高的碳排放。乾旱的夏季或多雨季節可能嚴重影響收成，導致盈利能力及供應鏈公司風險的大幅波動。

我們發現發達市場的影響高於新興市場，此乃由於發達市場的地區碳價較高，導致未來30年的違約數量增多。

聲譽及可持續風險

對於我們的企業客戶，透過評估客戶滿足彼等自身的氣候相關承諾的能力、履行本集團公開承諾及立場聲明以及其環境、社會及管治風險管理責任的能力，氣候風險於聲譽及可持續風險框架內考慮。

我們利用氣候風險問卷（倘可能）繼續進行額外客戶層面盡職調查，以自氣候相關因素中識別額外的聲譽風險。

本額外盡職調查由本集團的氣候風險團隊就以下各方作出：(i)高轉型風險及第一範疇淨零排放行業（油氣、電力、金屬及礦業）的客戶；(ii)涉及煤的客戶¹；以及(iii)於客戶層面被評估為高氣候風險的客戶。由於確認實際風險事件，評估專注於轉型風險。評估專注於涵蓋客戶及交易水平方面的三大基礎：

客戶層面

- 溫度校準分數及與客戶同行的比較。
- 客戶層面交易準備程度及透過氣候風險調查問卷或案頭評估了解計劃的穩健性。

交易層面

- 交易的排放影響（考慮內部及地區背景）。

* 截至二〇二二年十一月的數據

¹ 根據本集團公開的立場聲明的定義，到二〇三〇年，僅向對電煤依賴程度少於5%（基於收益百分比）的客戶提供金融服務。

- 在完成的案例檢討中，聲譽風險評級上升建議為交易的約13%，包括油氣及製造業的公司，該等公司主要尋求採購煤炭或其他高碳排放產品用於製造、生產或批發。此外，部分具有高溫度校準分數及無清晰轉型計劃的實體具有額外風險及建議的評級上調。

上述盡職調查為於現有環境及社會風險管理流程以及對立場聲明及禁止活動清單的監督之外進行。於二〇二二年，我們透過環境及社會風險評估加強了此環境及社會流程，以透過評估客戶的承諾水平及管理氣候變化的策略以及彼等對溫室氣體排放報告國際標準的校準水平，識別可能更易受聲譽風險影響的客戶及交易。

此乃擬確保加強對客戶氣候變化及業務活動限制(可能導致持份者觀點大幅轉變(從環境及社會影響角度)及/或投資者及市場的負面看法)管理的準備程度的監管。

如客戶面臨未遵守環境及社會標準的負面觀點或風險，則(與關係管理人員協商一致)於客戶層面進行檢討以識別根本原因及提出減排計劃。倘無法進行糾正，此可能涉及客戶參與、客戶於業務背景下採取糾正措施的承諾，或可能導致潛在的停止運轉。

此外，倘未完全遵守立場聲明的特定標準或有個人客戶未遵守經改進的環境及社會標準，可能被視為具有高/極高的聲譽風險，並上報至本集團的責任及聲譽風險委員會供作出客戶及交易決定。

我們亦就我們的高溫度校準及低轉型準備程度的客戶風險集中設立風險偏好。

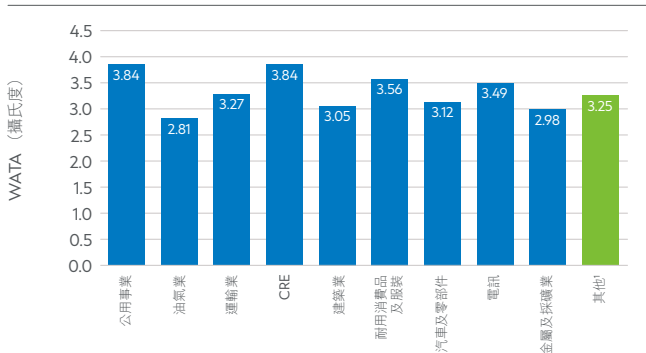
我們使用溫度校準作為指標進行客戶層面的氣候風險評估(為上文所述客戶及交易聲譽及可持續風險檢討的一部分)。溫度校準為考慮公司對氣候變化影響及估計客戶排放狀況的一種方式。其乃基於排放強度及產生的碳氫化合物的數量計算。其針對溫度校準分數說明了本公司的前瞻性碳強度及碳氫化合物生產前景(倘適用)。

我們評估了高碳行業2,388名企業客戶實體(涵蓋企業賬簿的53%(按淨名義基準))的加權平均溫度校準，預測至二〇三〇年。作為二〇二三年建模路線圖的一部分，我們亦在尋求開發內部方法以為溫度校準及整體減少依賴對第三方建模能力依賴建立模型。

有關指標的警示

- 溫度校準為新出現的概念，方法的全行業標準仍在發展中。我們預期我們的方法將隨最佳實踐發展。
- 客戶層面的排放僅於約37%的企業客戶中可得，因此就餘下實體採用行業平均值。於二〇二三年，我們計劃更新現有評估以及將覆蓋範圍擴大至4,000名客戶。客戶評估不僅幫助形成整體氣候風險脆弱性及準備程度的觀點，亦提供數據收集工具及相關主題的分析(推動氣候風險減少)。此外，現有供應商參與擴大範圍將有助於填補數據缺口。

加權平均溫度排列 (WATA) — 二〇三〇年，按客戶行業



1 本集團具有最低淨名義風險的20個其他行業的加權平均

見解

- 我們的整體平均水平為3.25攝氏度，表明我們的組合與目前的全球排放及溫度路徑大體一致。
- 與組合內的其他行業相比，鑒於對高碳排放生產的依賴，公用事業及CRE的溫度校準高於其他行業，但我們就該等行業的組合溫度校準低於行業平均水平。
- 與過往年度相比，多數行業的平均行業溫度校準分數有所提升。此提升是由於客戶的排放數據覆蓋範圍提升(即減少使用模擬)及第三方溫度校準分數方法的變動。據觀察，CRE最多增長26%，而WATA分數從二〇二一年的3.1增至二〇二二年的3.8。電訊(增長26%)及消費耐用品及服裝(增長24%)為其他存在WATA增長的行業。

國家風險

本集團已開發一套實際及轉型風險排名，以自全球165個主權國家(被視為最易受影響及就適應及調整氣候相關實際及轉型風險準備程度最低的國家)中進行識別。

- 實際風險排名乃基於一套公開可得分數(例如聖母全球適應指數、GermanWatch氣候風險指數、標準普爾全球排名及穆迪投資者服務公司)。
- 轉型風險排名乃基於內部開發的方法，包括氣候及宏觀經濟數據的組合。

本評估的兩大基礎包括主權國家的總轉型風險(例如依賴碳密集行業、化石燃料進出口、與二〇三〇年國家自主貢獻目標的差距)及設立的轉型風險降低因素(例如低碳能源生產、進口低碳技術、政府支持轉型的能力及信譽度)。兩大基柱進一步綜合以就各市場取得淨轉型風險的衡量。

基於總實際及轉型風險分數，主權國家分為基於十分位數的排名。該等排名為本集團就主權信貸分數及限制進行的國家風險檢討的定性輸入數據，多個氣候相關壓力測試的輸入數據及國家風險基準及風險偏好的計算。彼等亦被用作氣候風險評估中缺失客戶資產位置資料的模擬。

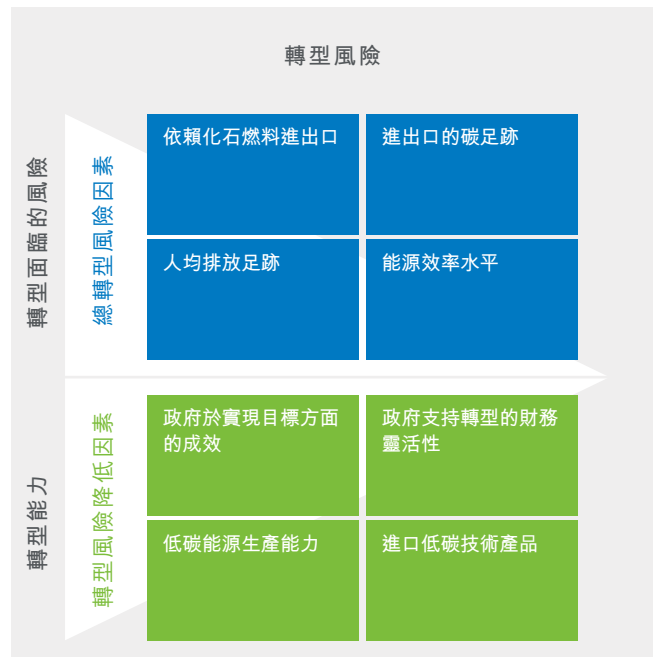
見解

- 對於實際風險，風險集中於分數排名前二分之一(1至5)的主權國家，兩個最差情景超過2%(9及10)。
- 類似地，對於轉型風險，風險集中於分數排名前二分之一的主權國家，兩個最差情景少於1%(9及10)。
- 此表明本集團整體處於管理氣候相關實際及轉型風險的有利地位。兩個最壞情景的組合風險亦遠低於本集團當前的風險偏好上升水平。

有關指數的警示

- 排名透過外部指標顯示。
 - 實際風險排名乃基於四個分數(聖母全球適應指數/GermanWatch氣候風險指數/標準普爾全球排名/穆迪投資者服務公司)
 - 轉型風險排名乃基於總轉型風險及轉型風險減排因素，數據來自世界銀行/國際經合組織/標準普爾/國際貨幣基金組織/惠譽評級
- 計算輸入數據乃基於最新可得數據(可能署上日期)。數據不可得的主權國家使用模擬。
- 排名使用等距的十分位數分數，以等距方式提供結果。儘管簡單性有助調整及提供主權國家的相關位置，但其他系統可能提供更多資料。

方法的實際及轉型風險排名



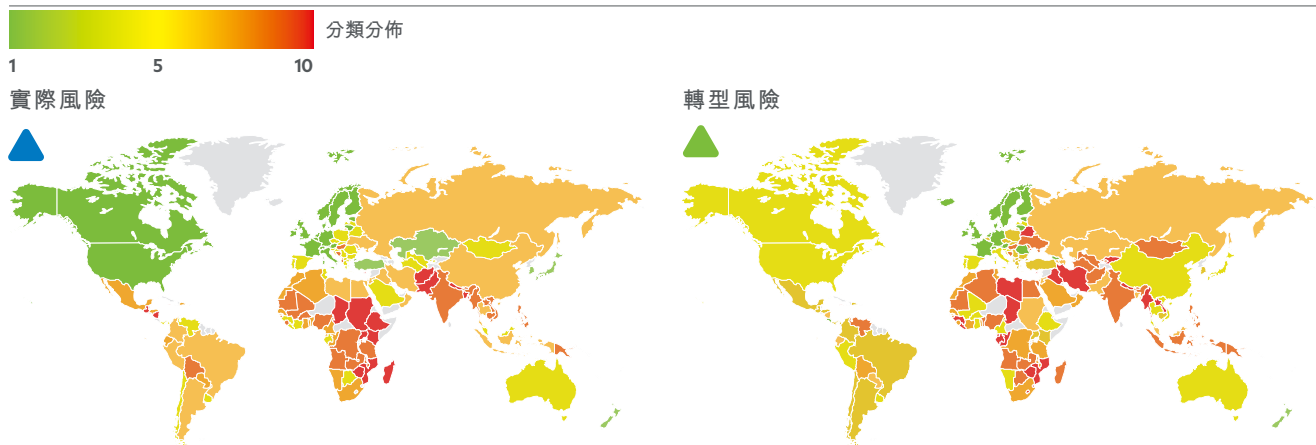
各實際風險類別於二〇二二年十二月三十一日的整體國家風險(GCR)風險承擔分佈

類別	1(最佳)	2	3	4	5	6	7	8	9	10(最差)
風險承擔(%)	11.21	27.08	20.61	4.71	18.17	8.30	1.83	5.83	1.14	1.12

各轉型風險類別於二〇二二年十二月三十一日的整體國家風險(GCR)風險承擔分佈

類別	1(最佳)	2	3	4	5	6	7	8	9	10(最差)
風險承擔(%)	3.07	13.72	25.11	26.27	16.20	6.85	7.49	0.74	0.37	0.18

實際及轉型風險排名分佈



運營及技術風險

渣打的自身運營

我們於我們的所有運營地點(辦事處、分行及數據中心)進行細分實際風險評估。從風險管理及減排的角度，本集團內所有新的物業(分行、辦事處)均進行實際風險漏動評估。本年度的一項關鍵進展為業務連續性管理控制範圍內的所有重大第三方企業服務安排均須進行氣候風險評估(作為第三方持續性計劃的一部分)。

我們分析了分行、辦事處、數據中心及其他地點的約1,000個運營地點，以評估總實際風險狀況。

有關指標的警示

指標乃基於Munich Re的自然災害模型的輸出數據，並無假設調整措施(例如建築質素、災害防護基礎設施(例如防洪設施))或政府適應政策。

見解

- 來自Munich Re位置風險情報平台的輸出數據顯示本集團22%的全球位置面臨極端的洪水風險，15%面臨極端風暴風險，並無面臨野火風險的位置。
- RCP 8.5情景下海平面上升的長期風險(最長到二一〇〇年)最低，低於5%。
- 鑒於我們的業務網絡，本集團位於亞洲地區的據點中面臨極端實際風險的比例較高(洪水26%、風暴20%)並不讓人感到意外。歐洲及美洲地區內的據點中，共有16%的據點面臨洪水風險，這完全來自美洲地區內的位置。
- 於風暴或颶風等天氣事件頻繁的位置，樓宇建造時考慮了此點。
- 應對的選項包括物業保險及制定多樣化的位置策略，將交付分散，從而降低集中風險。

評估我們自身運營地點的總實際風險*

實際風險事件	時間範圍	情景	面臨極端實際風險的運營地點(%)			
			韓國	阿聯酋	印尼	全球
洪水(急性)	二〇二二年	不適用	26%	10%	16%	22%
野火(急性)			0%	0%	0%	0%
風暴(急性)			20%	1%	5%	15%
海平面上升(慢性)	二一〇〇年	RCP 8.5	1%	4%	0%	2%
運營地點的數量			734	223	37	994

* 截至二〇二二年十一月的數據

交易風險

我們管理交易風險的氣候風險(作為交易風險壓力測試框架的一部分)。氣候風險納入交易風險壓力風險偏好。

氣候相關壓力情景乃為涵蓋氣候變化政策產生的轉型風險效應及因實際氣候事件的供需中斷對市場造成的震盪而設計。

交易及公允價值銀行賬簿中的立場屬於範圍內，壓力的時間範圍為三天至一年(視乎相關市場流動性而定)。

從管理及緩解風險流程的角度看，於考慮極端天氣事件對商品價格及自身賬目及客戶組合集中的影響後，我們加入了兩個實際氣候壓力情景—「颶風季節」及「冬季寒潮」。此外，現

有的全球壓力情景「全球通脹」已更新，加入氣候變化政策的轉型影響(不能適應的碳能源供應)。

說明

交易風險： 來自實際氣候事件的市場風險壓力損失	來自極端天氣事件的交易及公允價值銀行賬簿風險的潛在壓力損失，包括颶風及嚴寒冬季的影響及頻率增加
交易風險： 來自實際氣候事件的對手方信貸風險壓力承擔增加	來自極端天氣的對手方信貸風險的潛在增加，包括颶風及嚴寒冬季的影響及頻率增加

合規風險

我們已制定程序，在本集團及地區/國家層面追蹤由金融服務監管機關所制定的各項氣候風險相關監管發展及責任，相關角色及責任載於氣候風險政策。

所需的監管規定或加強措施透過各團隊的工作計劃記錄。工作計劃透過各個工作組協調及監測，相關負責執行人員參與相關論壇。

實施法例或回應監管反饋的流程亦由相關管治委員會監控及質疑。

我們足跡所涉的許多監管機構就氣候/環境風險管理提出或設定監督期望。該等期望原則上大致相同，但地區間的實施情況各有不同。我們積極與行業組織及監管機構合作，推動全球範圍內決策的一致性。

於二〇二二年，我們已建立全面檢視氣候相關法規以及全球登記冊的能力。我們聘請了外部顧問，協助對集團和13個主要市場的標準法規進行掃描和識別。綜合外部律師和內部市場的意見，我們建立了一個全球義務登記，以提供對當前義務和即將到來的監管要求的完整看法。我們已記錄一個運營模式，明確了整個集團和我們的市場的角色和責任，以形成可持續發展法規的明確所有權。

巴塞爾委員會

二〇二二年六月有效氣候風險管理的原則及二〇二二年十二月的常見問題

英國—BoE/PRA

於提升氣候風險管理方面的監管聲明(SS3/19)
BoE 21壓力測試(包括氣候影響)

美國—OCC、FDIC、Fed

於二〇二二年二月、五月及十二月就氣候風險管理的OCC、FDIC及Fed諮詢

Fed於二〇二三年公佈了試行氣候壓力測試

歐盟—ECB

於二〇二〇年十一月對氣候及環境風險管理的監管指引，當即生效

ECB帶領的氣候壓力測試

有關歐盟銀行準備程度的ECB報告

非洲及中東地區

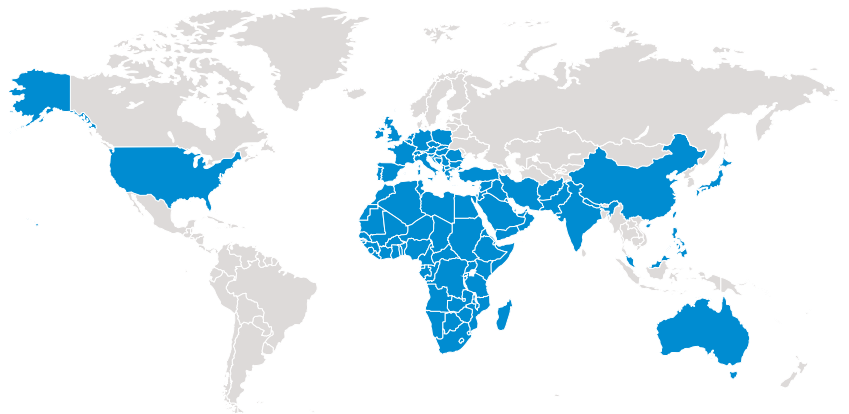
肯亞中央銀行於二〇二一年十月對氣候風險的指引

迪拜金融服務管理局於二〇二一年九月發佈氣候風險指引草案

阿曼中央銀行於二〇二一年十二月採納氣候風險管理的巴塞爾原則

印度—RBI

於二〇二二年三月進行的氣候風險及可持續金融調查，其後是二〇二二年九月的討論稿。預期將進行RBI帶領的氣候情景分析



澳洲—APRA

於二〇二一年十一月的氣候變化財務風險管理指引

於二〇二二年進行的氣候情景分析

新加坡—MAS

於二〇二〇年十二月頒佈的環境風險管理指引，於二〇二二年第二季度生效

氣候影響計入二〇二二年行業壓力測試行動

馬來西亞—BNM

於二〇二〇年十二月頒佈的環境風險管理指引，於二〇二二年第二季度生效

氣候影響計入二〇二二年行業壓力測試行動

菲律賓—BSP

於二〇二一年九月的環境風險管理指引草案

二〇二二年八月的氣候風險壓力測試通知草案

香港—HKMA

於二〇二一年十二月頒佈的氣候風險管理監督手冊，於二〇二二年十二月生效

於二〇二一年開展的試行氣候壓力測試

日本—JFSA

於二〇二二年七月的氣候風險管理指引

中國—中國銀保監會

於二〇二二年六月發佈的綠色金融指引

尼泊爾—BoN

於二〇二二年二月發佈的氣候風險管理指引

財務風險

從資本的角度看，氣候風險考慮因素自二〇一九年起成為我們內部資本充足評估流程的一部分。隨著可得工具增多及對產品組合有更深入了解，我們就資本充足性評估氣候風險影響的方法從定性判斷改為定量模擬。

對於二〇二二年ICAAP呈交，我們轉向更量化的方法，比較最差(年化)五年虧損期與所有三個NGFS情景，至二〇二二年集團ICAAP預測峰值虧損。後行動情景被識別為推動虧損的最大差異；然而，此低於ICAAP宏觀經濟壓力情景下產生的信貸虧損，我們因此得出結論，氣候風險評估毋須進行額外資本補充。氣候情景下對我們客戶貸款減值水平的嚴重性及潛在影響低於ICAAP情景，我們釐定無需額外資本緩衝。

我們將繼續使用情景推動分析將氣候相關信貸風險納入本集團ICAAP，以最好地判斷氣候風險的財務影響。然而，根據設想，隨著對氣候風險管理及潛在前瞻性情景的了解加深，此可能導致我們的方法及評估(包括使用廣泛的情景結果)以於未來釐定任何潛在資本相關影響。

從流動性風險角度看，我們進行了概念驗證分析，憑藉於資產方面進行的客戶外展工作及數據收集，評估了約77%的企業流動性組合的氣候風險相關漏洞及準備程度。分析表明，「高轉型風險及低準備程度」的風險集中大致與我們於資產方面的頭部企業客戶風險相當。具有高轉型風險的流動性供應商來自油氣、醫藥、運輸存儲—其他及公用事業行業。我們將繼續於二〇二三年加強分析能力及風險覆蓋範圍，包括於我們的內部流動性充足評估流程中納入氣候相關流動性考慮因素。

可持續發展議程的管治

氣候變化及其相關風險、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。

→ 本集團董事會及管理團隊的架構請參閱第138至145頁。

渣打集團有限公司董事會

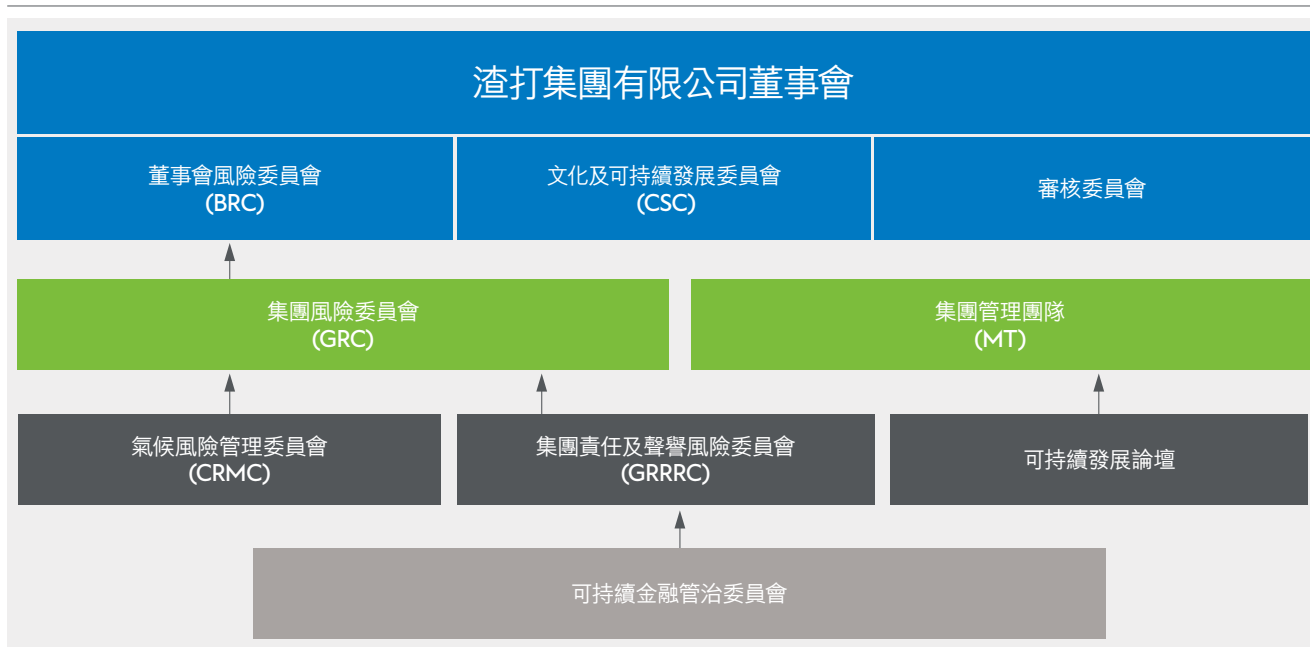
董事會負責領導本集團實現長期成功，其支持委員會在審查及指導戰略決策時會考慮氣候相關風險及機遇。

自二〇一九年以來，董事會每年批核一份氣候風險偏好聲明(RAS)，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及客戶融資活動相關的排放。二〇二一年十一月，我們引入一套風險偏好(RA)指標及閾值，以監控及管理我們投資組合對各種關鍵風險類型的敞口集中度。

於二〇二二年全年，董事會的活動包括審查及指導關於我們到二〇五〇年實現淨零融資排放之方法的戰略決策。

→ 有關我們管治架構的更多資料，請參閱董事薪酬報告第184頁。

渣打集團氣候相關管治架構概覽



管理團隊

本集團管理團隊的各成員均負責根據我們的淨零路徑，在其地理、業務部門或職能範圍內戰略性地推動氣候因素。

為響應審慎監管局(PRA)第3/19號監管聲明「加強銀行及保險公司管理氣候變化帶來的金融風險的方法」，本集團風險總監(CRO)作為高級管理人員制度(SMR)下的適當高級管理職能(SMF)，負責識別及管理氣候變化帶來的金融風險。集團風險總監由負有氣候風險日常監督及第二道防線核心職責的企業風險管理全球主管提供支援。

企業風險管理部門全球主管亦任命一名專職董事總經理作為氣候風險及淨零監督全球主管。受影響的主要風險類型(PRT)及企業風險管理框架(ERMF)組成部分的風險框架所有者，負責將氣候風險要求嵌入各自的風險類型中。

管治委員會及指導小組

本集團內的數個委員會輔助董事會及管理團隊管理及監測氣候變化及其相關影響。

負責氣候相關問題的管治委員會及指導小組

管治機構	主席	與氣候有關的議程次數及所提供的資料	與氣候有關的主要目的及責任	二〇二二年氣候相關議題
董事會	渣打集團有限公司集團主席	二〇二二年兩次。 透過集團風險總監報告提供氣候風險最新資料	<ul style="list-style-type: none"> 監督本集團的整體淨零方法。 負責淨零途徑的股東諮詢投票提案。 	<ul style="list-style-type: none"> 討論及審查本集團的淨零排放途徑，批准其方法並審查交付進展。 完成以氣候風險如何嵌入三道防線為重點的培訓。
董事會風險委員會(BRC)	獨立非執行董事	每年三次。 每年七次在本集團報告中向董事會風險委員會提供氣候風險的最新資料，已透過集團風險總監報告發出 提供季度氣候風險資料作為風險資料報告的一部分，涵蓋基於我們投資組合中的過渡及實際風險集中度的關鍵指標。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 審議本集團的風險偏好，並就風險偏好聲明(RAS)向董事會提出建議。 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。 對氣候相關壓力測試的設計及執行提供監督及質疑。 	<ul style="list-style-type: none"> 審查、討論並質疑本集團的管理情景分析。 審查並向董事會推薦本集團氣候風險偏好聲明。 每季度審查氣候風險資料報告(RIR)。 監察對風險偏好指標的遵守情況，包括任何相關違規行為。
文化與可持續發展委員會(CSC)	獨立非執行董事	二〇二二年四次。	<ul style="list-style-type: none"> 監督本集團的整體可持續性戰略。 監督可持續發展框架的制定及實施，使之與本集團的淨零方法一致。 	<ul style="list-style-type: none"> 討論ESG基準及指數進展，包括透過CDP氣候變化調查。 審查本集團可持續發展戰略(包括氣候)。 討論董事會就可持續發展的參與方案。
審核委員會	獨立非執行董事	二〇二二年(第四季度)一次。自二〇二三年起，將每季度一次。	<ul style="list-style-type: none"> 負責監督本集團的量化報告指標。 	<ul style="list-style-type: none"> 審查將符合TCFD的披露及衡量標準納入年度報告的提議，並同意該方法。
集團風險委員會(GRC)	本集團首席風險官(CRO)	二〇二二年三次。 每年11次在本集團集團風險總監及CRIR報告中更新氣候風險資料。	<ul style="list-style-type: none"> 確保對本集團風險進行有效管理，以支持本集團的戰略。 監督企業風險管理框架的實施。 審查風險偏好，批准管理團隊層面的風險偏好指標及主要風險類型(PRT)及綜合風險(包括氣候風險)的閾值。 	<ul style="list-style-type: none"> 收取關於氣候兩年期探索性情景第二輪的最新資料。 收取作為風險資料報告一部分的關於氣候風險嵌入及氣候風險概況的最新資料。 批准MT級的氣候風險偏好指標，並監督對該等指標的遵守情況。

管治機構	主席	與氣候有關的 議程次數及所提供的 資料	與氣候有關的主要目的及責任	二〇二二年氣候相關議題
氣候風險管理委員會(CRMC)	本集團首席風險官	二〇二二年三次。(CRMC於二〇二二年七月成立)，二〇二三年將舉行六次會議。 註：在其正式成為委員會之前，二〇二二年亦舉行三次氣候風險管理論壇(CRMF)會議。 氣候風險資料報告(RIR)每季度提交一次，涵蓋基於我們投資組合中過渡及實際風險集中度的關鍵指標。	<ul style="list-style-type: none"> 監督氣候風險框架的制定及實施。 監督氣候相關財務及非財務風險的風險管理實踐的所有方面，包括領導及監督制定及有效實施本集團的氣候風險管理框架。 圍繞相關主要風險類型受氣候風險影響或與氣候風險有關的工作提供結構化管治。 	推動以下方面的交付： <ul style="list-style-type: none"> 氣候壓力測試及管理情景分析。 將氣候風險納入所有受影響風險類型之中的相關進展。 氣候風險相關披露，包括本報告中所討論者。 與倫敦帝國理工學院合作的氣候風險研究。 監管反饋及監督。 氣候相關的管理資料及風險偏好指標。 為整個集團提供氣候風險培訓及提高員工技能的方法。
集團責任及聲譽風險委員會(GRRRC)	本集團的行為、金融犯罪及合規部主管	每月	<ul style="list-style-type: none"> 監督及批准與氣候有關的立場聲明，包括具體部門的過渡標準及相關風險容忍閾值 	審查： <ul style="list-style-type: none"> 所牽涉的不符合強化環境及安全標準的客戶情況。 未完全滿足立場聲明的交易。 具有氣候變化因素的高聲譽風險或非常高聲譽風險的交易。
可持續發展論壇	本集團的企業品牌與營銷主管(一月至八月)；首席可持續發展官(九月至十二月)	論壇會議每年召開八次。	<ul style="list-style-type: none"> 監督本集團可持續發展(包括氣候)戰略的制定及實施。 指導整個集團對關鍵可持續發展主題(包括氣候變化)採取協調一致的方法。 	審查： <ul style="list-style-type: none"> 新的、現有及更新的可持續發展願景。 將氣候風險納入聲譽及可持續發展風險中的過程。 批准本集團自身ESG評級的方法。 討論整個集團的內外部氣候參與計劃。

管治機構	主席	與氣候有關的議程次數及所提供的資料	與氣候有關的主要目的及責任	二〇二二年氣候相關議題
可持續金融管治委員會	可持續金融全球主管	每月	<ul style="list-style-type: none"> 在交付本集團的可持續金融產品及服務方面提供領導、管治及監督。 審查及批准可持續金融產品。 指導本集團識別及把握機會，審查與可持續金融有關的聲譽風險，包括可持續金融產品的任何漂綠風險。 	審查及批准： <ul style="list-style-type: none"> 可持續金融產品，包括可持續存款、綠色抵押貸款、可持續貿易金融產品、可持續金融理財產品。 綠色及可持續金融交易，包括氣候相關績效指標的交易。 本集團推出可持續及氣候產品的方法。 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。 本集團對《二〇二二年可持續金融影響報告》的更新。
可持續金融指導委員會	可持續金融全球主管	每月	<ul style="list-style-type: none"> 為公司、商業及機構銀行(CCIB)可持續發展議程提供戰略方向。 協調及擴展CCIB產品、分部及市場。 	<ul style="list-style-type: none"> 討論可持續金融的趨勢。 監測及跟蹤可持續金融目標的進展。 協調及擴展CCIB產品、分部及市場。
淨零運作指導委員會 ¹	淨零過渡計劃總監	每週	<ul style="list-style-type: none"> 推動本集團淨零排放承諾的實施。 	<ul style="list-style-type: none"> 協調在整個銀行嵌入淨零要求。
消費者、私人及商業銀行可持續發展指導小組(CPBB)	客戶體驗與戰略業務促成部全球主管及可持續金融部全球主管(聯席主席)	兩月一次	<ul style="list-style-type: none"> 為消費者、私人及商業銀行(CPBB)的可持續性議程提供戰略方向。 	<ul style="list-style-type: none"> 討論可持續金融趨勢。 追蹤可持續金融目標的進展情況，並討論進一步的機會。 CPBB淨零計劃的更新情況及進度。

1 淨零及整體可持續發展管治結構將於二〇二三年進行審閱並更新。

此外，我們正在擴大區域、國家及分部層面的管治及風險管理，以更好地識別風險並積極管理其投資組合。

在我們的業務中評估及管理氣候

氣候風險及機遇是整個集團日益重要的優先事項。在我們的業務及職能部門中，多個不同團隊專門從事氣候相關活動，或投入一定比例的工作時間從事氣候相關活動。

致力於支持氣候風險及機遇的員工

防線	團隊	與氣候有關的目的及責任
一線	可持續發展戰略及淨零項目管理辦公室	該團隊於二〇二二年七月在新CSO下成立，負責管理本集團整體的可持續發展戰略，包括對外披露以及與非政府組織及政策聯盟的交往，團隊成員積極參加並召集本集團參與行業平台及倡議。 該團隊作為可持續發展論壇的秘書處，幫助制定本集團在可持續發展方面的行動方向，並領導本集團的淨零戰略及實施。截至二〇二三年，該團隊將主管集團淨零計劃管理辦公室(PMO)。
	可持續金融	由可持續金融發起及戰略倡議團隊組成，彼等積極合作，以識別、捕捉和管理有關氣候金融的機會。 過渡金融團隊亦處於該架構之中，以支持我們客戶滿足其脫碳融資需求。
	ESRM	負責制定及實施本集團具體部門的立場聲明，並與我們所有碳密集部門的客戶合作，以避免、減輕及管理我們融資的任何潛在負面影響。
	氣候風險分析 (包括諮詢和分析師團隊)	於二〇二二年成立。負責為所有範圍內的客戶進行客戶層面氣候風險評估的數據收集及分析。
二線	氣候風險	構成本集團企業風險管理(ERM)職能的一部分。進行定期環向觀察，既關注對新興行業主題及監管預期的自上而下風險識別，亦關注通過受影響流程的自下而上風險識別。
	聲譽及可持續性風險(RSR)	負責監督及質疑有關聲譽及氣候相關風險的風險管理活動。
	其他主要風險類型	隨著氣候風險被納入受影響的PRT框架，各PRT氣候風險二線所有權的責任被授予相關的風險框架所有者。
其他業務合作夥伴	法律、行為財務犯罪及合規以及供應鏈管理	在必要時向本集團(包括向可持續金融、可持續發展、氣候風險及RSR)提供支持。

* 人數乃基於預算數字，可能因正在進行的招聘而改變。可持續發展戰略及淨零項目管理辦公室與氣候風險分析團隊於二〇二二年成立，之前並無這兩個團隊。

教育及培訓

了解可持續發展

我們鼓勵所有員工在我們的足跡中增長其對可持續發展及氣候的了解、我們如何將其嵌入我們的業務、運營及社區，以及彼等如何在該旅程中積極身體力行。二〇二二年四月，我們推出「了解可持續發展」在線學習，超過12,800名(15%)同事在該年自願完成該課程。

為了表彰彼等的參與，我們為每名完成培訓的員工在我們的「渣打森林」栽一棵樹，該森林橫跨我們的七個碳足跡市場，由當地的非政府組織管理。

氣候相關金融及非金融風險培訓

具體就氣候風險而言，董事會接受培訓，簡要了解氣候風險是如何被嵌入三道防線，以及這對我們的客戶及同事有何意義。

此外，我們推出涉及全部風險的強制性電子學習，並為CCIB、CPBB、風險及審核部門的近4,000名同事提供35小時的定制課堂培訓。該等課程的錄音可供所有員工在方便時使用。

於二〇二三年第一季度，我們擬將氣候風險相關的信貸培訓材料嵌入我們的一線及二線信貸風險課程。此外，與我們的學術夥伴倫敦帝國理工學院合作，我們亦計劃推出一個詳細的在線培訓課程，供所有受影響的員工使用。

可持續金融及ESRM培訓

二〇二二年，我們專注於教育本集團各層級的同事，讓彼等了解我們的淨零路徑及可持續金融倡議。我們在整個集團推出基礎性可持續發展及可持續金融課程；提供關於我們的可持續金融產品套餐及立場聲明的專門培訓；舉辦關於關鍵主題(包括漂綠風險及ESG評級)的小組討論，並舉辦關於淨零及過渡金融概念(如碳捕獲、利用和儲存，以及脫碳市場趨勢)的專題會議。

於二〇二三年，我們將加速推進可持續金融教育計劃。這將包括推出一個按從業人員級別分層的學習課程，以及進一步將我們的可持續金融培訓模塊化，以幫助我們提高整個業務網絡的知識及意識。

激勵結構

我們透過集團記分卡及長期激勵計劃(LTIP)向員工支付可變薪酬。這由董事會薪酬委員會監督。選定的可持續發展目標(包括與氣候變化方面有關的目標)獲納入我們的年度集團記分卡，其為我們目標總可變薪酬計劃中的所有同事(包括執行董事及集團管理團隊)的可變薪酬提供參考指標。

可持續發展亦獲納入二〇二三年至二〇二五年長期激勵計劃的業績指標，其更加關注客戶活動而非我們內部運營的廣泛影響。二〇二三年至二〇二五年計劃中的可持續性指標包括：

- 可持續融資收入到二〇二五年超過10億元
- 交付淨零路線圖
- 推動可持續性發展生態系統的發展

二〇二三年的集團記分卡包括以下各項：

- 加速本集團到二〇五〇年實現淨零排放的目標
- 通過員工自願參與提高社區參與

除了集團記分卡及LTIP績效指標外，專門的氣候及可持續發展相關目標適用於包括風險職能在內的各職能和區域記分卡，而個人目標則進一步增加了可持續發展及獎勵之間的聯繫。具體就我們氣候變化方法核心方面的交付而言，一些個人及團隊設有影響可變薪酬的目標。

設有影響可變薪酬的目標的個人或團隊

個人或團隊	目標／業績聯繫
風險總監(CRO)	根據金融行為監管局的高級管理人員及認證制度，集團風險總監對氣候風險負責並接受問責。其包括監督氣候風險工作計劃的實施的責任，涵蓋氣候風險治理、氣候風險評估、氣候風險情景分析及壓力測試，以及氣候風險披露。 該等責任構成集團風險總監目標的一部分，因此直接影響其薪酬。
風險	本集團的記分卡包括在二〇五〇年前實現淨零排放的可持續發展支柱的10%加權指標，以及關於風險及控制的另外15%加權指標。
氣候風險團隊	制定本集團的氣候風險管理方法，為風險識別、量化、管理、監測及報告開發工具及方法；在三條防線及整個組織內建立氣候風險管理的能力及技能。
可持續金融團隊	與可持續金融產品相關的可持續金融戰略收入目標，以及實現相關可持續發展願景目標。
清潔技術團隊及其他氣候金融發起團隊	發起氣候金融的收入目標。
物業團隊	實現減排目標，到二〇二五年實施淨零排放戰略，以及第一和第二範疇的碳抵銷。
供應鏈管理	實現公務旅行的減排目標和第三範疇的公務旅行碳抵銷。
公司房地產合夥人仲量聯行與世邦魏理仕	為我們的合作夥伴仲量聯行及世邦魏理仕設定運營關鍵績效指標並實施激勵結構，彼等負責日常的物業管理活動。此外，我們進一步激勵合作夥伴加快活動，以提前實現我們的目標。

指標及目標

儘管由於所需數據集及方法的不完整性及新穎性而存在挑戰，我們使用的數據仍提供取得進展的最佳方法。我們預計所需數據的可用性及其可靠性會隨著時間的推移而提高，我們擬在可獲得適用改進數據時將其整合到我們的報告中。

社會可持續性

儘管我們對社會及環境的主要影響是通過我們提供融資的企業實現，但我們旨在成為造福客戶、人民及社區的力量。對我們而言，這不僅意味確保我們將自身的環境影響降至最低，亦應努力成為一家負責任的公司：利用我們的技能、經驗及網絡打擊金融犯罪，將我們的價值觀融入我們運營的市場，並投資於我們的員工及社區。

行為及道德

良好行為對於為我們的客戶、市場及利益相關者提供積極結果至關重要。其是實現我們品牌承諾「一心做好，始終如一」的基石。

自二〇二一年以來，我們的行為風險管理方法已經通過數項舉措得到加強，包括推出新的年度行為風險管理有效性審查，這提高了我們識別及緩解行為風險的能力，並重新加強我們的參與戰略。

我們的「暢所欲言」舉報計劃對於維護我們「一心做好，始終如一」品牌承諾及所看重的行為至關重要。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、供應商及公眾成員使用我們的「暢所欲言」計劃，其提供安全和保密的渠道來報告已知或可疑的不當行為，而不必擔心遭到報復。關注的例子包括違反監管要求、違反集團政策或標準，或對同事及／或我們的聲譽產生不利影響的行為。

所有國家、業務及職能部門均在繼續使用「暢所欲言」計劃，而我們二〇二二年「我的聲音」調查中發現，88%的員工（二〇二一年為87%）對通過該渠道提出關切的問題感到很安心。儘管如此，二〇二二年通過「暢所欲言」渠道披露的信息總量與上一時期相比減少9.6%（113例）。其為整個行業的趨勢，主要是由於新型冠狀病毒疫情繼續影響內部報告趨勢。¹⁵

於二〇二二年全年，我們舉辦一系列宣傳活動，以確保我們的同事了解維護我們行為標準的重要性，並知道如何以及何時可以利用「暢所欲言」計劃舉報。為了慶祝六月二十三日的舉報日，我們開展為期一個月的全球活動，主題是「大膽舉報！你做得對！」，而於十月，非洲和中東地區的同事開展了區域行為周。十二月，我們慶祝行為月和聯合國反腐敗日，主題是「立場、行為及我」，強調個別同事的日常行為與銀行立場之間的聯繫。所有活動均包括我們高級領導人的互動信息及現場小組討論，旨在由自上而下樹立基調，並在內部拓展討論。

集團行為準則（準則）仍然是我們設定行為預期的主要工具：其支持我們所有的政策，設定最低標準，並增強我們的價值觀及預期行為。其亦概述一個幫助同事做出正確決定的框架。為了增強我們對盡可能高的行為標準的共同承諾，每年我們均會要求同事通過在線學習課程的方式重新審視準則對彼等的意義，並重申彼等的承諾。於二〇二二年，99.5%的同事完成了強制性培訓和確認。無正當理由（即獲豁免不參加）逾期不參加培訓的同事，其年度可變報酬可能被削減40%。

二〇二三年，我們計劃更新準則，以改進與我們立場的一致性，加強道德、文化及行為之間的聯繫，並將準則深度融入本集團的戰略。我們亦擬採取措施，使該準則更容易被所有同事理解及接受。



在 sc.com/codeofconduct 下載我們的集團行為準則，並訪問 sc.com/speakingup 以了解關於我們「暢所欲言」計劃如何運作的更多資料

重申對行為準則的承諾的同事百分比

99.5

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利用——從人口販運到恐怖主義、腐敗和毒品貿易，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。

我們的行為、金融犯罪及合規(CFCC)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，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，應用客戶盡職調查、掃描及監督等核心監控，以及加強我們員工對識別、管理及減輕該風險的方法的理解。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。

我們金融犯罪調查團隊的工作重點是運用數據分析識別該等產生最大金融犯罪風險的客戶和案件。這強化了支持本集團各業務部門和國家團隊同事的第二道防線。

為降低運營所在的市場在重大政治選舉之前、期間和之後的金融犯罪風險(尤其是腐敗收益的洗錢風險)，本集團已加強監控，以識別和調查潛在關切的交易。二〇二二年，在肯尼亞、安哥拉、尼泊爾、菲律賓和斯里蘭卡等國家的重大選舉和政治過渡或衝突期間，本集團已加強監控。

自二〇二二年二月二十四日俄烏衝突爆發以來，歐盟、英國、美國和其他幾個國家的當局已對俄羅斯實施多輪制裁，涉及廣泛的俄羅斯實體(國有和私營)以及大量的俄羅斯精英、寡頭、政治領袖和官員。雖然這些針對俄羅斯的制裁的變化速度和複雜性前所未有，並可能在若干監管禁令的範圍上造成不確定性，但我們已尋求全面而迅速地遵守這些要求。這項工作是二〇二二年金融犯罪合規團隊重點關注的領域。

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。二〇二二年，99.7%的同事和治理機構成員已完成金融犯罪電子學習，涵蓋反腐敗及反貪污、反洗錢、制裁和欺詐主題(亞洲：99.7%；AME：99.7%；EA：99.8%；治理機構成員：100%)。對於那些擔任高風險角色和職能的人員，我們還舉辦了針對性的反腐敗及反貪污培訓、大師班和論壇，以加深了解。我們還與48市場上的超過11,700家供應商和第三方分享了我們的供應商章程，其中列出了我們的願望並提供了有關反腐敗及反貪污的指導。

這得到我們在全集團範圍內開展的溝通活動「完整故事」的支持，該活動旨在提高員工對金融犯罪的現實生活影響的認識，並強調我們個人和集體為建立強大的風險文化及領導打擊金融犯罪而須開展的工作。二〇二二年，「完整故事」的主題是「建立關聯能力」，強調透過「聯繫、合作和溝通」打擊犯罪，以及與政府機構、監管機構和其他全球性銀行建立夥伴關係，加強我們的集體防禦。

該等公私合作包括與以下機構攜手實施的倡議：國際失蹤和受剝削兒童中心(重點關注加密資產在兒童剝削和虐待材料交易中的使用)、國家網絡取證和培訓聯盟(協助執法部門識別從事商業電子郵件洩露計劃的重要有組織團體)、美國海關和邊境保護局(重點關注經濟安全、貿易安全、強迫勞動和其他風險領域，如基於貿易的洗錢)。這些合作為我們在包括新加坡、南非、英國和香港在內的越來越多的司法管轄區共同打擊金融犯罪提供了重要的新見解，並推動我們在共同打擊金融犯罪方面取得可喜的進展。

於二〇二二年全年，我們還與同行合作，透過積極參與若干領先的行業組織(包括全球銀行組織沃爾夫斯堡集團(我們的FCC全球負責人擔任其聯席主席並主持該組織九月會議)、麥迪遜集團和UK Finance)，為正在進行的對話做出貢獻，以提高打擊金融犯罪的有效性。我們還參與許多外部思想領袖的討論和論壇，包括世界經濟論壇的反腐敗合作倡議(PACI)。

→ 若要了解更多資訊，請訪問 sc.com/fightingfinancialcrime

→ 在 <https://av.sc.com/corp-en/content/docs/fair-pay-report.pdf> 閱覽我們的公平薪酬報告

尊重人權

我們致力成為負責任的公司，在我們的業務中維護人權。我們認識到，我們業務的全球性質可能會使我們在運營、供應鏈以及客戶和客戶關係中面臨現代奴役和人口販運(MSHT)的風險，我們致力於識別和減輕這些風險。

我們管理及減輕環境和社會風險的方法反映於我們的可持續發展框架中，其中包括關於人權的立場聲明。此框架概述了跨行業和主題立場聲明，即我們用於評估是否為客戶提供金融服務。該等文件由國際最佳慣例及International Finance Corporation's (IFC)的環境和社會績效標準，概述了構成部分CCIB客戶及交易的信貸批准流程的跨行業標準。

我們的現代反奴隸聲明詳細說明了我們在CCIB客戶群、供應鏈和勞動力群體中解決MSHT的行動。二〇二二年，我們加強了人權盡職調查，要求CCIB客戶提供有關其在業務或供應鏈中管理潛在人權風險的政策和流程的證據。我們還根據國際金融公司準則和聯合國工商業與人權指導原則，為客戶制定了更詳細的申訴機制指南。我們還與圖恩集團和可持續航運倡議等第三方持續合作，以促進針對MSHT的協同行動。

我們完成了對供應鏈的風險評估，並以地緣政治分析對MSHT評估問卷加以補充。我們還計劃對加強採購系統的MSHT控制的舉措進行審查，將更廣泛的ESG要求納入審查。

對於我們的員工，我們引入了一套新的勞資關係原則，將國際勞工組織的基本公約納入考慮。我們還擴大了收入差距報告的範圍，納入了種族數據。我們的種族收入差距報告涵蓋了英國和美國，已經在這些地區達到了僱員申報族裔的最低要求水平，從而使收入差距分析成為可能。

→ [在sc.com/modernslavery](https://sc.com/modernslavery)
上閱讀我們的現代奴役聲明

→ [在sc.com/positionstatements](https://sc.com/positionstatements)
上閱讀我們的人權立場聲明

對社區的影響

世界各地的年輕人(尤其是婦女和女童)依然面臨經濟包容方面的障礙。許多人無法發揮自己的潛力，陷入低收入貧困。未來的工作也面臨挑戰——隨著技術應用的增加，至二〇二五年¹⁶，估計全球50%的員工將需要再培訓。獲取相關培訓對年輕人至關重要。

我們致力擴大我們的社會影響，並繼續透過我們解決青年經濟包容問題的全球倡議「未來創造者(Futuremakers)」支持社區。「未來創造者」支持弱勢年輕人(尤其是女孩和視力障礙人士是學習新技能，以提高他們就業或創業的機會。

二〇二二年，我們向「未來創造者」捐贈了14.7百萬元(其中包括本集團的捐款，以及我們的員工和合作夥伴籌集的3.8百萬元)，以使下一代能夠學習、謀生和成長。

二〇二二年，我們攜手包括渣打基金會為內的國際和本地合作夥伴，透過「未來創造者」觸達逾335,000名年輕人，包括為102,248名沒有銀行賬戶的人士或年輕人提供金融教育。在印度，我們繼續根據市場的發展重點，支持眼保健和水、環境衛生和個人衛生教育(WASHE)。

我們的未來創造者影響報告回顧了未來創造者自二〇一九年啟動以來我們透過該倡議所取得的進展。亮點包括在43個市場接觸到100多萬名年輕人(74%為女性)，並籌集了78.7百萬元。主要成果包括：自二〇一九年以來，新增青年就業28,423人；青年創業帶動就業5,202人；40,615名女孩更有可能繼續接受中學教育。

我們需要共同努力，才能加快解決不平等和促進經濟增長方面的進展。於二〇二二年，我們發佈了與聯合利華合作的見解，幫助超過25,000家受新冠疫情影響的小型零售商透過數字化建立更具韌性的業務。我們與另外十家公司一起加入了英國外交、聯邦和發展事務部領導的女童教育技能聯盟(Girls' Education Skills Partnership)，並同意與Primark合作，設計解決方案，以支持服裝業工人的財務健康。

為了幫助年輕人獲得金融解決方案，來自21個市場的1,270名年輕人參加了與抗貧窮企業組織(Business Fights Poverty)和劍橋大學共同開展的研究。《二〇二二年未來創造者洞察報告》為第三屆未來創造者論壇提供了資訊和數據。來自61個市場的1,700多名利益相關者參加了這場為期兩天的虛擬活動，聽取了未來創造者參與者的第一手資料，並探討了如何推進普惠金融。

於二〇二二年，超過39%的同事透過義工服務回饋社區，貢獻了近50,000天的時間支持公益。

我們的IGNITE計劃旨在釋放整個集團女性人才的潛力。於二〇二二年，我們與IGNITE合作，將輔導支持延伸至未來創造者參與者，幫助他們在追求目標的過程中改變、挑戰自己並激發潛能。此外，我們還在各個市場舉辦了12場導師之家(Mentor's Den)研討會，為300多名年輕人提供個人品牌、未來技能和銀行服務方面的戰略建議。我們動員同事支援巴基斯坦受洪水影響的家庭，並將歐洲地區的義工日由每人每年3天增加至5天，以為烏克蘭流離失所的民眾提供幫助。

於二〇二三年，我們將建立一個包括未來創造者校友在內的女性企業家網絡，並在我們運營所在的市場進一步擴大我們對女性企業家的支持。此外，根據我們對聯合國負責任銀行原則的承諾，我們將完成影響分析，以更好地了解我們所帶來的更廣泛影響。這項工作將有助於我們制定未來創造者戰略，並進一步增加員工義工服務對社區的支持。

 [在sc.com/futuremakers](https://sc.com/futuremakers)
閱讀關於渣打銀行的未來創造者行動的更多資訊

 [在sc.com/futuremakersimpact](https://sc.com/futuremakersimpact)
閱讀我們的未來創造者影響報告

非財務資料聲明

下表載列股東及持份者可於本報告參閱有關非財務重要事項資料的章節，以符合二〇〇六年公司法第414CA及414CB條所載的非財務報告規定。進一步披露可瀏覽sc.com及參閱我們的二〇二二年ESG報告索引，其於二〇二三年第一季度刊發於sc.com/esg-reporting-index。

報告規定	本報告內載有關於我們的政策及影響詳情 (包括風險、所納入的政策、盡職調查及結果)的章節	頁次
環境事宜	風險回顧	
	· 風險回顧	42
	持份者及可持續發展	
	· 我們應對氣候變化的方法	66
	· 我們的淨零計劃	67
	· TCFD概要及一致索引	68
	· 於我們的業務及供應鏈中減少我們的環境足跡	74
	· 減少我們的融資排放	76
	· 推進融資及合作夥伴轉型	84
	· 減輕環境及社會風險	88
	· 使用情景分析評估我們戰略的彈性	90
	· 減輕氣候變化造成的財務及分財務風險	96
	· 可持續議程管治	113
		董事會報告
	· 我們業務對環境的影響	227
僱員	與持份者溝通	
	· 僱員	60
	持份者及可持續發展	
	· 行為及道德操守	120
	董事會報告	
	· 僱員政策及聯繫	223
	· 健康及安全	224
人權	與持份者溝通	
	· 供應商	58
	持份者及可持續發展	
	· 尊重人權	122
社會事宜	與持份者溝通	
	· 社會	59
	持份者及可持續發展	
	· 對我們社區的影響	122
反腐敗及反賄賂	風險回顧	42
	持份者及可持續發展	
	· 行為及道德操守	120
	· 打擊金融罪行	121
	董事會報告	
	· 政治捐款	219
業務模式描述	業務模式	18
非財務主要業績指標	僱員	
	· 僱員聯繫(僱員淨推介值)	60
	· 性別及族裔薪酬披露	63
	· 高級職位上的性別多元化	63
	· 關於金融罪行的培訓(包括反賄賂及腐敗、反洗錢、制裁及欺詐)	121
	· 重新承諾遵守行為守則	120
	· 補充人員資料	484
	環境及社會	
	· 已達成或符合進度的可持續發展目標	23
	· 補充資料：環境及社會風險管理	488
	· 補充資料：環境	489
	· 補充資料：慈善捐贈	492
	主要風險及不明朗因素	風險回顧及資本回顧

* 請瀏覽sc.com/environmentcriteria了解我們的碳排放標準，並瀏覽sc.com/environmentalassurance了解Global Documentation就我們第一及第二範疇排放量以及廢料及用水量數據的保證聲明



◀ 可持續賬戶 走向全球 ▶

繼二〇二一年在英國及阿聯酋試點推出後，我們於二〇二二年為中國大陸、新加坡、迪拜、香港、台灣、馬來西亞及美國的企業客戶推出創新的可持續賬戶。我們的可持續賬戶為客戶提供保留獲取現金的靈活性，同時支持符合聯合國可持續發展目標的活動。存入可持續賬戶的現金乃參照符合銀行綠色及可持續產品框架的項目，而該框架是在獨立環境、社會及管治研究及評級提供商Sustainalytics的支持下開發而成。

⊕ 詳情請瀏覽www.sc.com/sustainableaccounts

基本及法定業績對賬

基本與法定業績的對賬載於下表：

按客戶類別劃分的經營收入

	二〇二二年				
	企業、商業及 機構銀行業務 百萬元	個人、 私人及中小 企業銀行業務 百萬元	創投業務 百萬元	中央及 其他項目 (類別) 百萬元	總計 百萬元
基本經營收入	10,045	6,016	29	165	16,255
重組	41	-	-	2	43
其他項目	-	-	-	20	20
法定經營收入	10,086	6,016	29	187	16,318

	二〇二一年(經重列) ¹				
	企業、商業及 機構銀行業務 百萬元	個人、 私人及中小 企業銀行業務 百萬元	創投業務 百萬元	中央及 其他項目 (類別) 百萬元	總計 百萬元
基本經營收入	8,407	5,735	1	570	14,713
重組	9	-	-	(41)	(32)
其他項目	-	-	20	-	20
法定經營收入	8,416	5,735	21	529	14,701

1 隨著創投業務的戰略重要性提升並向管理層報告，其已於二〇二二年成為獨立經營類別。過往期間經已重列。

按地區劃分的經營收入

	二〇二二年				
	亞洲地區 百萬元	非洲及 中東地區 百萬元	歐洲及 美洲地區 百萬元	中央及 其他項目 百萬元	總計 百萬元
基本經營收入	11,213	2,606	2,353	83	16,255
重組	23	2	(1)	19	43
其他項目	20	-	-	-	20
法定經營收入	11,256	2,608	2,352	102	16,318

	二〇二一年				
	亞洲地區 百萬元	非洲及 中東地區 百萬元	歐洲及 美洲地區 百萬元	中央及 其他項目 百萬元	總計 百萬元
基本經營收入	10,448	2,446	2,003	(184)	14,713
重組	30	3	(30)	(35)	(32)
其他項目	-	-	-	20	20
法定經營收入	10,478	2,449	1,973	(199)	14,701

除稅前溢利

	二〇二二年					
	基本 百萬元	監管罰金 百萬元	重組 百萬元	出售／持 作 出售業務的 淨收益 百萬元	商譽 及其他減值 ¹ 百萬元	法定 百萬元
經營收入	16,255	-	43	20	-	16,318
經營支出	(10,743)	-	(170)	-	-	(10,913)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	5,512	-	(127)	20	-	5,405
信貸減值	(838)	-	2	-	-	(836)
其他減值	(79)	-	(38)	-	(322)	(439)
聯營公司及合營企業之溢利	167	-	(11)	-	-	156
除稅前溢利／(虧損)	4,762	-	(174)	20	(322)	4,286
	二〇二一年					
	基本 百萬元	監管罰金 百萬元	重組 百萬元	出售／持 作 出售業務的 淨收益 百萬元	商譽 及其他減值 ¹ 百萬元	法定 百萬元
經營收入	14,713	-	(32)	20	-	14,701
經營支出	(10,375)	(62)	(487)	-	-	(10,924)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	4,338	(62)	(519)	20	-	3,777
信貸減值	(263)	-	9	-	-	(254)
其他減值	(55)	-	(17)	-	(300)	(372)
聯營公司及合營企業之溢利	176	-	20	-	-	196
除稅前溢利／(虧損)	4,196	(62)	(507)	20	(300)	3,347

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3.08億元。為保持一致，已重列二〇二一年比較數字，將3億元的減值由基本溢利內的其他減值重新分類至商譽及其他減值

按客戶類別劃分的除稅前溢利

	二〇二二年				
	企業、商業及 機構銀行業務 百萬元	個人、 私人及中小 企業銀行業務 百萬元	創投業務 百萬元	中央及 其他項目 (類別) 百萬元	總計 百萬元
經營收入	10,045	6,016	29	165	16,255
外部	8,899	4,989	29	2,338	16,255
分部間	1,146	1,027	-	(2,173)	-
經營支出	(5,480)	(4,148)	(336)	(779)	(10,743)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	4,565	1,868	(307)	(614)	5,512
信貸減值	(425)	(262)	(16)	(135)	(838)
其他減值	(40)	(10)	(24)	(5)	(79)
聯營公司及合營企業之溢利	-	-	(16)	183	167
除稅前基本溢利／(虧損)	4,100	1,596	(363)	(571)	4,762
重組	(50)	(63)	(1)	(60)	(174)
商譽及其他減值 ¹	-	-	-	(322)	(322)
其他項目	-	-	-	20	20
除稅前法定溢利／(虧損)	4,050	1,533	(364)	(933)	4,286

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3.08億元。為保持一致，已重列二〇二一年比較數字，將3億元的減值由基本溢利內的其他減值重新分類至商譽及其他減值

按客戶類別劃分的除稅前溢利續

	二〇二一年(經重列) ¹				
	企業、商業及 機構銀行業務 百萬元	個人、 私人及中小 企業銀行業務 百萬元	創投業務 百萬元	中央及 其他項目 (類別) 百萬元	總計 百萬元
經營收入	8,407	5,735	1	570	14,713
外部	7,952	5,375	1	1,385	14,713
分部間	455	360	-	(815)	-
經營支出	(5,278)	(4,227)	(253)	(617)	(10,375)
未計減損及稅項前經營溢利/(虧損)	3,129	1,508	(252)	(47)	4,338
信貸減值	44	(282)	(3)	(22)	(263)
其他減值	(49)	-	-	(6)	(55)
聯營公司及合營企業之溢利	-	-	(6)	182	176
除稅前基本溢利/(虧損)	3,124	1,226	(261)	107	4,196
重組	(114)	(235)	(3)	(155)	(507)
商譽及其他減值 ²	-	-	-	(300)	(300)
其他項目	-	-	20	(62)	(42)
除稅前法定溢利/(虧損)	3,010	991	(244)	(410)	3,347

1 隨著創投業務的戰略重要性提升並向管理層報告，其已於二〇二二年成為獨立經營類別。過往期間經已重列。

2 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出。為保持一致，已重列二〇二一年比較數字，將3億元的減值由基本溢利內的其他減值重新分類至商譽及其他減值。

按地區劃分的除稅前溢利

	二〇二二年				
	亞洲地區 百萬元	非洲及 中東地區 百萬元	歐洲及 美洲地區 百萬元	中央及 其他項目 百萬元	總計 百萬元
經營收入	11,213	2,606	2,353	83	16,255
經營支出	(6,867)	(1,669)	(1,564)	(643)	(10,743)
未計減損及稅項前經營溢利/(虧損)	4,346	937	789	(560)	5,512
信貸減值	(790)	(120)	77	(5)	(838)
其他減值	(47)	2	(3)	(31)	(79)
聯營公司及合營企業之溢利	179	-	-	(12)	167
除稅前基本溢利/(虧損)	3,688	819	863	(608)	4,762
重組	(75)	(29)	(23)	(47)	(174)
商譽及其他減值 ¹	(308)	-	-	(14)	(322)
其他項目	20	-	-	-	20
除稅前法定溢利/(虧損)	3,325	790	840	(669)	4,286

	二〇二一年				
	亞洲地區 百萬元	非洲及 中東地區 百萬元	歐洲及 美洲地區 百萬元	中央及 其他項目 百萬元	總計 百萬元
經營收入	10,448	2,446	2,003	(184)	14,713
經營支出	(6,773)	(1,623)	(1,485)	(494)	(10,375)
未計減損及稅項前經營溢利/(虧損)	3,675	823	518	(678)	4,338
信貸減值	(434)	34	144	(7)	(263)
其他減值	-	(1)	(18)	(36)	(55)
聯營公司及合營企業之溢利	175	-	-	1	176
除稅前基本溢利/(虧損)	3,416	856	644	(720)	4,196
重組	(286)	(25)	(69)	(127)	(507)
商譽及其他減值 ¹	(300)	-	-	-	(300)
其他項目	-	-	-	(42)	(42)
除稅前法定溢利/(虧損)	2,830	831	575	(889)	3,347

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3.08億元。為保持一致，已重列二〇二一年比較數字，將3億元的減值由基本溢利內的其他減值重新分類至商譽及其他減值。

有形股東權益回報

	二〇二二年 百萬元	二〇二一年 百萬元
母公司股東平均權益	44,237	46,383
減優先股溢價	(1,494)	(1,494)
減平均無形資產	(5,557)	(5,218)
普通股股東平均有形權益	37,186	39,671
權益持有人應佔期內溢利	2,902	2,313
非控股權益	46	2
分類為權益的優先股及額外一級資本的應付股息	(401)	(410)
普通股股東應佔期內溢利	2,547	1,905
按正常基準計算之項目：		
監管事宜撥備	-	62
重組	174	507
商譽及其他減值 ¹	322	300
出售業務的淨收益	(20)	(20)
創投資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)	(36)	38
按正常基準計算項目的稅項	(24)	(87)
普通股股東應佔期內基本溢利	2,963	2,705
有形股東權益基本回報	8.0%	6.8%
有形股東權益法定回報	6.8%	4.8%

1 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3.08億元。為保持一致，已重列二〇二一年比較數字，將3億元的減值由基本溢利內的其他減值重新分類至商譽及其他減值。

	二〇二二年				總計 %
	企業、商業及 機構銀行業務 %	個人、 私人及中小 企業銀行業務 %	創投資務 %	中央及 其他項目 (類別) %	
有形股東權益基本回報	13.7	15.8	nm ²	(14.0)	8.0
監管罰金	-	-	-	-	-
重組					
其中：收入	0.2	-	-	-	0.1
其中：支出	(0.3)	(0.8)	(1.2)	(0.4)	(0.5)
其中：信貸減值	-	-	-	-	-
其中：其他減值	(0.1)	-	-	(0.3)	(0.1)
其中：聯營公司及合營企業之溢利	-	-	-	(0.1)	-
已出售/持作出售業務的淨收益	-	-	-	0.3	0.1
商譽及其他減值	-	-	-	(4.5)	(0.9)
創投資務按公允價值計入其他全面收入的未變現收益(扣除稅項)	-	-	35.6	-	0.1
按正常基準計算項目的稅項	0.1	0.2	0.3	(0.1)	0.1
有形股東權益法定回報	13.6	15.2	nm ²	(19.2)	6.8

二〇二一年(經重列)^{1,3}

	企業、商業及 機構銀行業務 %	個人、 私人及中小 企業銀行業務 %	創投業務 %	中央及 其他項目 (類別) %	總計 %
有形股東權益基本回報	9.6	11.6	nm ²	(5.4)	6.8
監管罰金	-	-	-	(0.8)	(0.2)
重組					
其中：收入	-	-	-	(0.6)	(0.1)
其中：支出	(0.6)	(3.0)	(45.2)	(1.2)	(1.2)
其中：信貸減值	-	-	-	-	-
其中：其他減值	0.1	-	-	(0.6)	-
其中：聯營公司及合營企業之溢利	-	-	-	0.3	0.1
已出售／持作出售業務的淨虧損	-	-	nm ²	-	0.1
商譽及其他減值	-	-	-	(4.1)	(0.8)
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 ²	-	(0.1)
按正常基準計算項目的稅項	0.2	0.8	(59.7)	-	0.2
有形股東權益法定回報	9.3	9.4	nm ²	(12.3)	4.8

1 隨著創投業務的戰略重要性提升並向管理層報告，其已於二〇二二年成為獨立經營類別。過往期間經已重列。

2 無意義

3 商譽及其他減值包括與本集團於其聯營公司渤海銀行的投資有關的減損支出3.08億元。為保持一致，已重列二〇二一年比較數字，將3億元的減值由基本溢利內的其他減值重新分類至商譽及其他減值

分部的有形股東權益回報計算為本年溢利對該分部的加權平均有形權益的比率。有形股東權益回報計算的全部詳情載於APM釋義。

淨支出比率

	二〇二二年			二〇二一年		
	年／期內 信貸減值 (支出)／撥回 百萬元	平均風險 承擔淨額 百萬元	淨支出比率 %	年／期內 信貸減值 (支出)／撥回 百萬元	平均風險 承擔淨額 百萬元	淨支出比率 %
第一階段	5	317,962	0.00%	1	319,860	0.00%
第二階段	(325)	13,486	2.41%	(65)	17,896	0.36%
第三階段	(423)	3,022	14.00%	(194)	3,740	5.19%
風險承擔總額	(743)	334,470	0.22%	(258)	341,496	0.08%

每股普通股盈利

	二〇二二年						
	基本 百萬元	監管事宜 撥備 百萬元	重組 百萬元	出售業務的 淨虧損 百萬元	商譽及其他 減值 ¹ 百萬元	按正常基準 計算項目的 稅項 百萬元	法定 百萬元
普通股股東應佔本年度溢利／(虧損)	2,999	-	(174)	20	(322)	24	2,547
基本一加權平均股份數目(百萬股)	2,966						2,966
每股普通股基本盈利(仙)	101.1						85.9

二〇二一年(經重列)¹

	二〇二一年(經重列) ¹						
	基本 百萬元	監管事宜 撥備 百萬元	重組 百萬元	出售業務的 淨虧損 百萬元	商譽及其他 減值 ¹ 百萬元	按正常基準 計算項目的 稅項 百萬元	法定 百萬元
普通股股東應佔本年度溢利／(虧損)	2,667	(62)	(507)	20	(300)	87	1,905
基本一加權平均股份數目(百萬股)	3,108						3,108
每股普通股基本盈利(仙)	85.8						61.3

1 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3.08億元。為保持一致，已重列二〇二一年比較數字，將3億元的減值由基本溢利內的其他減值重新分類，其已導致重列每股普通股相關基本盈利(仙)及每股普通股相關攤薄盈利(仙)

其他表現指標

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

指標	定義
固定匯率基準	固定匯率基準表現指標旨在就調整比較期間呈列本年度的功能貨幣匯率。以下各項的結餘按固定匯率基準呈列： <ul style="list-style-type: none"> 經營收入 經營支出 除稅前溢利 風險加權資產
基本／正常基準	倘法定業績已代表資本性質的溢利或虧損的重組及其他項目；因策略性的投資交易而產生的款項，不包括因創投交易產生的款項，因為該等款項被視為本集團日常業務過程的一部分；及期內對本集團一般業務盈利有重大影響之其他非經常及／或特殊交易，以及管理層及投資者於按期評估表現時通常會單獨識別的項目作出調整，則表現指標以基本／正常基準描述。基本／正常表現及法定表現的對賬載於財務報表附註2。以下各項的結餘及指標按基本基準呈列： <ul style="list-style-type: none"> 經營收入 經營支出 除稅前溢利 每股盈利(基本及攤薄) 成本對收入比率 收入與成本增長差 有形股東權益回報
墊款對存款／ 客戶墊款對存款比率	客戶貸款及墊款總額對客戶存款總額(不包括於央行持有的核定結餘(於壓力點確認為須予償還款項))的比率。低墊款對存款比率表示因著重從客戶取得高水平的穩定資金，故客戶存款多於客戶貸款。
成本對收入比率	總經營支出對總經營收入的比例。
保障比率	各階段減值撥備對各階段貸款總風險承擔的比率。
計入抵押品後的保障比率／ 計入抵押品的保障比率	第三階段貸款的減值撥備及就該等不履約貸款風險承擔持有的抵押品可變現價值對第三階段貸款的貸款總風險的比率。
總收益率	法定利息收入除以平均計息資產。
收入與成本增長差	收入變動率與經營支出變動率之間的差值。當收入百分比變動高於或不低於經營支出相應比率，收入與成本增長差為正數。
貸款損失率	客戶貸款及墊款的信貸減值總額除以平均客戶貸款及墊款。
淨支出比率	信貸減值支出或撥回淨額對平均未完結風險承擔淨額的比率。
每股有形資產淨值	有形資產淨值(總有形資產減總負債)對報告期末發行在外普通股股份數目的比率。
淨收益率	總收益率減支付率。
淨息差	根據用於向金融市場業務提供資金的攤銷成本負債產生的利息支出進行調整的淨利息收入除以平均計息資產(不包括按公允價值計入損益的金融資產)。
每名全職僱員的風險調整收益	每名全職僱員的風險調整收益風險調整收益的定義為基本經營收入減過去12個月的基本減值。風險調整收益除以12個月全職僱員的滾動平均值則為每名全職僱員的風險調整收益。
支付率	法定利息支出(經調整用於為按公允價值計入損益的金融工具提供資金的攤銷成本負債產生的利息支出)除以平均計息負債。
有形普通股股東權益回報	本年度可供分派予普通股股東溢利對加權平均有形股東權益(即普通股股東權益)減報告期間的平均商譽及無形資產的比率。倘說明為目標有形股東權益回報，則此乃基於未來期間的溢利及權益預期。
有形股東權益基本回報	本年度可供分派予普通股股東溢利加上與創投業務分部有關的其他全面收入的公允價值變動對報告期間加權平均普通股股東權益的比率。
股東回報總額	本集團給予投資者的股東權益回報總額(股價上升及股息)。

可行性聲明

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

董事亦將披露他們作出評估的期間及他們認為該期間合適的原因。

在考慮本集團的可行性時，董事在考慮新興風險以及主要風險的基礎上，已評估可能影響本集團業務模式及策略計劃、未來表現、資本充足率、償付能力及流動資金的關鍵因素，包括但不限於通脹壓力、主權降級及衰退、烏克蘭戰爭及其他地緣政治事件。

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

董事已審閱企業計劃、本集團正式預算流程及策略計劃的結果。對於二〇二三年企業計劃，前瞻性現金流量及結餘包括全球利率對收益及通脹壓力對成本的預期影響。企業計劃還包括全球利率低企對收入的影響。董事會每年評估及審批企業計劃，獲集團風險總監確認該計劃與企業風險管理架構及集團風險取向聲明保持一致，並考慮本集團未來的盈利、現金流量、資本要求及資源、流動資金比率及期內的其他主要財務及監管比率預測。企業計劃詳細列明本集團有關預測溢利、普通股權一級資本比率預測、有形股東權益回報預測、成本對收入比率預測及現金投資預測的主要表現指標。董事會已透過將預算及企業計劃對比法定業績檢討本集團的持續表現管理流程。

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

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

- 全球經濟放緩，包括中國、亞洲及西方經濟體遭遇可能屬嚴重或更長期的衰退，導致物業價值嚴重下跌
- 全球貿易量急劇下降及全球供應鏈中斷，包括貿易緊張局勢嚴重惡化及保護主義抬頭
- 全球經濟的通脹壓力，包括商品價格的波動
- 新興市場的貨幣利率大幅上升和貶值，導致主權風險加劇
- 金融市場波動，包括宏觀經濟和地緣政治事件共同推動的資產價格大幅波動

我們在今年的主要關注是利率上升和通貨膨脹的影響，以及嚴重的市場波動及全球經濟衰退。本集團已探索利率上升和通貨膨脹對客戶償債能力的影響，同時考慮各種情景下淨利息收入敏感性的變化。

對於二〇二二年ICAAP提交的氣候風險報告，本集團採取更為量化的方法，將所有三種NGFS情景的最差(年化)五年虧損期與二〇二二年集團ICAAP的預計峰值虧損進行比較。後期行動情景獲確認，以推動五年期內虧損的最大差異；然而，這低於ICAAP宏觀經濟壓力情景下的虧損，結論是氣候風險不需要額外的資本附加。

於二〇二二年，本集團基於國際能源署(IEA)的三種情景及NGFS的三種第2階段情景評估了氣候風險對我們的CCIB企業客戶組合的影響，並參與了新加坡金融管理局的全行業壓力測試。於各種政府間氣候變化委員會(IPCC)代表性集中路徑(RCP)情景下的海平面上升影響用於探索實體風險對個人、私人及中小企業銀行業務(CPBB)住宅按揭貸款組合的影響。

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

為評估本集團業務模式的抵禦能力，本集團透過設計導致集團業務模式不再可行的情景，探討該等極端且不大可能發生的情況，對本集團而言，該等情況已包括極端地緣政治緊張局勢擾亂本集團業務內的資本流動和網絡安全攻擊。從這些反向壓力測試中獲得的見解可應用於策略、風險管理以及資本及流動資金計劃。

 [更多壓力測試的資料載於風險管理方法一節\(第295頁\)。](#)

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

更多壓力測試的資料載於風險管理方法一節(第297頁)。

董事會風險委員會代表董事會監督本集團的主要風險，並就本集團的風險取向聲明向董事會作出建議。該等風險包括信貸、貿易、財資、營運及科技、聲譽及可持續發展、合規、資訊及網絡安全金融罪行以及模式風險。董事會風險委員會進一步對跨越所有主要風險包括氣候、數碼資產及第三方的綜合風險進行監督。

董事會風險委員會取得的定期報告載有本集團的主要風險以及宏觀經濟環境的最新情況、地緣政治預測、市場發展以及相關事項的最新監管情況。於二〇二二年，董事會風險委員會深入探討：藍天思維／整體情況、CCIB風險深入研究，特別是由於可能未經授權訪問、使用、披露、破壞、修改或銷毀資訊而對本集團的資產、營運及個人造成的風險。GSAM二線到一線過渡、商品交易商框架、信貸組合管理年度審查、雲管治及資料雲部署、聲譽及可持續性風險，包括本集團的識別和管理方法。CPBB風險審查、安全及安保風險、信貸風險審查，包括新冠肺炎相關限制如何在多個集團市場取消。關於資產負債表資本及流動性管理的風險總監報告。渣打創投風險及管治、台灣緊張局勢及管理層提出的行動、新出現的金融犯罪威脅以及委任新的GCRO。

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

與董事評估相關的進一步資料載於年報及賬目內的下列章節：

- 本集團的業務模式(第18至20頁)及策略(第22至23頁)
- 本集團目前的狀況及前景，包括可能影響未來業績及發展的因素，連同財務及資金狀況的詳述載於客戶類別回顧及地區回顧(第26至31頁)
- 於策略報告內有關本集團主要風險主題的最新情況於集團風險總監回顧內討論(第42至51頁)
- 董事會報告中董事會風險委員會一節(第170至175頁)
- 本集團的新興風險載有可能在來年影響本集團的關鍵外圍因素(第48至51頁)
- 本集團的企業風險管理架構詳述本集團如何識別、管理及監管風險(第295至300頁)
- 本集團的風險狀況提供對我們所有主要風險類型風險承擔的分析(第301至319頁)
- 本集團的資本狀況、監管發展以及管理及分配資本的方法載於資本回顧(第320至325頁)

經考慮上文概述的全部因素後，董事確認，他們對本集團於截至二〇二五年十二月三十一日止的評估期間能夠持續經營和償還到期債務抱有合理期望。

第01至133頁的策略報告已獲董事會審閱及批准。



集團行政總裁

Bill Winters

二〇二三年二月十六日

管治

- 136 集團主席管治概述
- 137 董事會
- 142 企業管治
- 147 董事薪酬報告
- 150 董事薪酬概覽
- 155 股東資料

◆ 營造良好的文化交流氛圍 ◆

新加坡同事Arie Vidi N Nurcholis

Arie動員了其客戶招徠及客戶關懷中心的400人團隊一起提供義工服務。

同事之中有90%以上都信奉穆斯林教，他們在齋月期間為一起當地孤兒院提供支援。除提供每日早餐外，他們還在孤兒院捲起袖子幫助開展建築和保養工作。

作為文化交流的一部分，年底，他們還支持在當地一家天主教孤兒院舉行一年一度的聖誕節聚會，為兒童提供食品及禮物。

此舉不但增強了他們團隊的凝聚力，還為他們所拜訪的兒童送上溫暖。

◆ 為社區義工楷模喝彩 ◆

今年，我們要為同事開展的鼓舞人心的僱員義工服務工作喝彩。

僱員義工服務是我們社區參與的核心組成部分，融入我們的DNA。其使我們的僱員能夠為所當為，同時加強彼等與社區以及彼此之間的關係。每位僱員每年享有最多四天的帶薪義工服務假期，可用於銀行範圍內的倡議或為彼等所選擇的慈善事業提供支援。

在全球範圍內，僱員已提供數千小時的義工服務，此處我們介紹三位真正「一心做好，始終如一」的楷模。



◀ 指導下一代領袖 ▶

美國同事Chantele Pereira

Chantele於二〇二二年開展了多項旨在培養下一代領袖的舉措。她領導了我們在美洲的科技女性計劃，尤其是我們面向美國高中生的創業訓練營#Bossgirls計劃。作為工作的一部分，彼負責管理義工招募工作，且作為課程的一部分，彼還教授金融教育。

Chantele還指導多元化美國課程領導力企業專業的學生。該課程旨在通過幫助來自資源貧乏社區的中學生進入美國競爭最激烈的大學，使人才渠道多樣化。



◀ 綠樹天使Antony 在肯尼亞種植樹苗 ▶

肯尼亞同事Antony Ngunjiri

當我們肯尼亞團隊與內羅畢植物園保護社區森林協會(Nairobi Arboretum Conservancy Community Forest Association)建立合作夥伴關係，並承諾於二〇二四年創建一個種植100萬棵樹苗的苗圃時，Antony決心助一臂之力。Antony動員367名團隊成員幫忙種植樹苗。在肯尼亞，這意味著32%的員工參與提供義工服務。他還領導向二〇二二年第二屆可持續馬拉松的參賽者分發23,000棵樹苗——這高於二〇二一年分發的5,000棵樹苗。

他對環境的承諾為彼贏得了綽號——Antony wa miti（綠樹天使Antony）。



集團主席管治概述



集團主席
José Viñals 博士

「良好的管治由董事會帶動，需要留意形勢、適當的監管，以及強力的管理層。」

在年報起首的信件中，我指出經濟、政治及社會持續動盪不安、新型冠狀病毒的影響仍未消退，全球多個地方的地緣政治緊張，二〇二二年充滿不確定性。在這充滿不確定性的環境中，我們的投資組合繼續錄得強勁表現。這全賴我們良好的管治令業務擁有抗擊能力。

良好的管治由董事會帶動，需要留意形勢、適當的監管，以及強力的管理層。誠如我於第7及8頁的報告中所述，本年度有數名非常資深的非執行董事離任，並有數名優秀的成員加入，董事會的主要重點為處理繼任事宜。我十分清楚，隨著Naguib Kheraj、Byron Grote、Christine Hodgson及Jasmine Whitbread相繼退任，本集團失去了他們的寶貴經驗及知識。因此，我們已加快讓新上任的非執行董事熟識工作，而他們與離任的非執行董事亦有長時間的交流。本人欣然歡迎Adrian de Souza於二〇二二年五月加入擔任集團公司秘書，接替暫任秘書Scott Corrigan，本人亦借此機會感謝Scott於任內提供的精明建議。有關董事會變動的進一步詳情載於完整年報第179頁開始的管治及提名委員會報告中。

另一個重點關注的範疇是地緣政治風險。在多個不同的董事會活動及晚宴中，董事會聆聽了不同經濟學家、策略家及地緣政治評論員的意見。我們已審慎考慮中美角力及俄烏戰事，以及氣候風險對我們業務造成的影響。我們認為該等活動有助我們對企業計

劃提出質疑及作出調整。於四月，我們繼續透過將董事會金融罪行風險委員會的工作重新分配至由董事會、董事會風險委員會及審核委員會共同處理，藉此加強風險監督。重新分配工作使對欺詐、資訊及網絡安全及金融罪行等密切相關的風險的審視更加完整。財務及非財務風險依然是董事會風險委員會及董事會的關注重點。此外，審核委員會意識到外部環境充滿挑戰，因而對財務報告事宜及內部控制作仔細檢查。

企業計劃是每年董事會議程的重要一環，而在經濟及政治環境存在眾多不利因素的情況下，本年的企業計劃變得尤為重要。董事會已因應我們的風險取向考慮若干策略性增長機遇業務，並於批准計劃前聽取前線業務人員及風險團隊的報告。

旅遊限制放寬意味著我能夠到訪多個市場，我們更已於新加坡及杜拜舉行董事會會議，並在當地舉行附屬公司管治會議，我們多間銀行附屬公司的主席均有出席。這是一次十分難得的活動，讓我有機會與眾多新舊同事進行交流。為繼續加強母公司與附屬公司董事會之間的聯繫，董事會正計劃於本年度訪問我們業務所在的多個國家。隨著公眾集會的限制放寬，股東將能夠自二〇一九年以來首次親身出席二〇二二年股東週年大會，我們對此感到十分高興。

我們明白到自身行動對社會及其他持份者的影響，董事會於二〇二二年股東週年大會尋求並獲股東批准淨零路線圖。Market Forces及Friends Provident Foundation提交了不同方向的決議案，有關決議案未獲通過。我們感謝兩個組織的參與及分享對轉型至淨零排放的承擔，但董事會傾向按照本集團的策略方向達至淨零排放，並建議股東支持顧問決議案及反對要求提出的決議案。董事會直接或透過文化及可持續委員會定期評估我們履行淨零路線圖承諾的進度，並繼續積極參與，我十分高興我們正達致計劃中的里程碑。有關進一步資料，請參閱第64至124頁。

於去年的股東週年大會上，經董事會及薪酬委員會深入討論的對董事薪酬政策及董事薪酬報告獲得的支持程度讓我感到失望。我很感激Christine負責與股東進行溝通，讓我們更深入了解他們的想法。有關溝通促成了我們於九月公佈的最新資料，有關資料連同委員會進行的廣泛溝通工作載於第147頁開始的董事會薪酬報告。

董事會對外部進行的董事會及委員會成效檢討結果感到振奮。有關檢討評估董事會自對上一次於二〇一九年進行的外部檢討以來的進展，並認為董事會繼續有效運作，但亦發現部分可作出改善的地方。有關程序、結果及行動的更多詳情，請參閱第146頁。

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

集團主席
José Viñals 博士

董事會

委員會標記

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

集團主席

José Viñals博士 (68歲)

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



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

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

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

外部委任：José為聯合國全球投資者促進可持續發展聯盟(GISD)的聯席主席。彼為國際金融協會董事會成員、布雷頓森林體系委員會董事會成員、CityUK諮詢委員會委員、世界經濟論壇主席團成員及社會進步促進會董事會成員。彼為國際貨幣會議前主席。

委員會 **N**

集團行政總裁

Bill Winters (61歲)

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



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

職業生涯：Bill的職業生涯始於摩根大通，並成為摩根大通五名最高級執行人員之一，其後自二〇〇四年起於該投資銀行出任聯席行政總裁，直至二〇〇九年退任為止。Bill受邀成為改善銀行業競爭及金融穩定提出建議方法的銀行業獨立委員會成員。其後，彼亦擔任英國議會銀行業標準委員會的顧問，並

受英倫銀行董事會邀請完成該行流動資金運作的獨立審閱。Bill於二〇一一年創立另類資產管理公司Renshaw Bay，出任主席兼行政總裁，直至獲委任加入渣打集團有限公司董事會為止。Bill之前為Pension Insurance Corporation plc及RIT Capital Partners plc的非執行董事。彼於二〇一三年獲得司令勳章(CBE)。Bill為Standard Chartered Holdings Limited的董事。

外部委任：Bill現時為Novartis International AG的獨立非執行董事。彼亦為自願破市場誠信委員會的諮詢小組成員以及英國自願破市場論壇指導委員會成員。

+ Bill Winters 現時領導管理團隊

集團財務總監

Andy Halford (63歲)

委任日期：二〇一四年七月。Andy於二〇一四年七月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。



經驗：Andy擁有雄厚的財務背景以及在紛繁多變的市場條件下管理複雜國際業務的豐富經驗。

職業生涯：Andy於一九九九年加入Vodafone擔任旗下英國營運公司Vodafone Limited的財務董事之前，為East Midlands Electricity plc的財務董事。隨後，Andy獲委任為Vodafone北歐、中東及非洲區域的財務董事，其後擔任美國Verizon Wireless的財務總監。彼曾為Verizon Wireless Partnership理事會成員。Andy於二〇〇五年獲委任為Vodafone Group plc財務總監並任職九年。

於二〇一三年，其加入Marks and Spencer Group plc擔任獨立非執行董事，於二〇一八年成為其高級獨立董事，直至於二〇二二年十二月三十一日辭任。

Andy作為渣打集團財務總監，負責財務、財資、策略、公司發展、投資者關係、物業及供應鏈管理職能。Andy亦為Standard Chartered Holdings Limited的董事及渣打基金的受託人。

外部委任：無。

+ Andy Halford現時亦為管理團隊的一員

高級獨立董事

Maria Ramos (64歲)

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



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

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

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

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

委員會 Ri A R N

獨立非執行董事

Shirish Apte (70歲)

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



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

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

彼從二〇一二年起擔任亞太區銀行主席，直至於二〇一四年退任。其從二〇〇八年至二〇一四年為花旗集團的執行及營運委員會成員。自二〇一四年六月起，其擔任澳大利亞聯邦銀行的獨立非執行董事，直至於二〇二二年十月辭任。

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

委員會 R A Ri N

獨立非執行董事
Phil Rivett (67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委員會委員。



經驗：Phil擁有豐富的專業會計及審計經驗，尤其專注於金融服務領域。彼擁有豐富的技術知識及廣泛的財務及業務經驗。

職業生涯：Phil於一九七六年以畢業見習會計師的身份加入PricewaterhouseCoopers (PwC)，並於一九八六年成為合夥人。其於PwC擔任合夥人逾30年，Phil曾為幾家大型富時100指數公司的牽頭關係合夥人，包括多家國際銀行及金融服務機構。彼亦有豐富的國際經驗，曾於中東及亞洲（尤其是中國）多家銀行工作。

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

外部委任：Phil現任全國建築協會獨立非執行董事，及審計委員會主席。

委員會 **A Ri N**

獨立非執行董事
Jasmine Whitbread (59歲)

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



經驗：Jasmine擁有重要的業務領導經驗，以及在我們各個市場經營業務的親身經驗。

職業生涯：Jasmine最初在科技行業的國際市場推廣領域開展事業，於一九九四年加入Thomson Financial，擔任Electronic Settlements Group的董事總經理。完成史丹福行政人員課程(Stanford Executive Program)後，Jasmine設立樂施會其中一個地區辦事處，為該會首批地區辦事處之一，管理該會於西非九個國家的運作事宜，後來成為國際總監，負責樂施會全球的項目。Jasmine於二〇〇五年加入救助兒童會，負責振興英國最為古老的慈善機構之一。二〇一〇年，彼獲委任為救助兒童會的首位

國際行政總裁，直至二〇一五年辭任為止。Jasmine於二〇一九年十二月辭任英國電信集團(BT Group plc)董事會非執行董事職務，並於二〇二一年三月獲委任為London First（一間旨在促使倫敦成為全球最佳營商城市的業務推廣集團）的行政總裁。

外部委任：Jasmine於二〇二一年三月擔任Travis Perkins plc主席及擔任WPP plc及Compagnie Financière Richemont SA的非執行董事。

委員會 **S N R**

誠如二〇二二年十一月所宣佈，Jasmine將於二〇二三年股東週年大會上退出董事會。

獨立非執行董事
David Conner (74歲)

委任日期：二〇一六年一月。



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

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

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

外部委任：David是聖路易華盛頓大學巴納德癌症研究所的主席及名譽理事。

委員會 **A Ri R**

David亦為渣打銀行聯合美國業務風險委員會的成員。

獨立非執行董事
Gay Huey Evans, CBE (68歲)

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



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

職業生涯：Gay在金融服務業、國際資本市場及英國金融監管機構工作逾30年。Gay從一九九八年至二〇〇五年七年間在金融服務管理局擔任市場分部總監、資本市場領袖，負責就監管市場基礎設施、監督市場行為及發展市場政策設立面向市場的分部。二〇〇五年至二〇〇八年，Gay在花旗銀行擔任多個職位，包括花旗另類投資歐非中東地區管治總監，之後加入巴克萊資本，擔任投資銀行及投資管理副主席。彼之前

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

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

委員會 **Ri**

獨立非執行董事
Jackie Hunt (54歲)

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



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

職業生涯：Jackie曾在眾多公司（包括Aviva、Hibernian Group、Norwich Union Insurance、PwC及RSA Insurance）擔任多個高級管理層職位。自二〇一六年起，Jackie為Allianz SE management Board的具執行責任的成員，負責資產管理及美國人壽保險分部，其任職至二〇二一年。在此之前，Jackie曾擔任保誠集團的執行董事及保誠英國、歐洲及非洲的行政總裁。其從二〇一〇年至二

〇一三年擔任Standard Life plc的財務總監，協助將該壽險公司轉型為一家多元化的儲蓄、養老金及資產管理企業。Jackie先前曾擔任National Express Group PLC的高級獨立董事、TheCityUK的非執行董事及英國金融市場行為監管局(FCA)評審小組的副主席。

外部委任：Jackie是Man Group PLC及Rothesay Life PLC的獨立非執行董事。在二〇二三年四月一日開始擔任Willis Towers Watson plc獨立非執行董事之前，Jackie將不再擔任OneWeb Holdings Limited的獨立非執行董事。

委員會 (A) (S)

獨立非執行董事
Robin Lawther, CBE (61歲)

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



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

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

行董事會成員，直至於二〇二二年五月其任期屆滿。彼因金融服務及多元性服務獲得二〇二〇年女王新年榮譽教育服務司令勳章(CBE)。

外部委任：Robin為北歐最大銀行Nordea Bank Abp的獨立非執行董事，以及其薪酬和人事委員會的成員。其亦為Ashurst LLP的獨立委員會成員及Aon PLC的諮詢委員會成員。

委員會 (Ri) (S) (R)

獨立非執行董事
鄧元鑾 (68歲)

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



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

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

資有限公司副董事長。於二〇一三年在北京加入NGP Capital (Nokia Growth Partners)擔任董事總經理及合夥人之前，彼出任Advanced Micro Devices (AMD)高級副總裁兼大中華區總裁，直至其於二〇二一年六月自該職位退任。

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

委員會 (Ri) (S)

獨立非執行董事
唐家成 (68歲)

委任日期：二〇一九年二月。



經驗：唐家成於中國內地及香港的營運方面擁有深刻見解及認識，並於該等市場的金融服務業擁有豐富經驗。

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

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

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

委員會 (A) (R)

獨立非執行董事
Linda Yueh博士, CBE (51歲)

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



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

職業生涯：Linda在Paul、Weiss、Rifkind、Wharton & Garrison擔任企業律師開始其職業生涯後，曾擔任各種學術職務，並擔任過各種諮詢職務。從二〇一〇年至二〇一二年，Linda擔任彭博新聞社的經濟編輯，從二〇一三年至二〇一五年擔任英國廣播公司的首席商業記者。從二〇一九年至二〇二二年，她是倫敦政治經濟學院LSE IDEAS的客座教授，並在英國財政部的隔離和專有交易獨立審查小組任職。從二〇一一年至二〇一三年期間，Linda在Scottish Mortgage Investment Trust Plc、London & Partners Ltd及JPMorgan Asia Growth & Income Plc

擔任非執行董事。彼從二〇一九年起擔任Fidelity China Special Situations Plc的高級獨立董事，並於二〇二二年十二月辭任。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。

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

委員會 (S) (R)

集團公司秘書
Adrian de Souza (52歲)

委任日期：Adrian於二〇二二年五月獲委任為集團公司秘書。



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

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

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

Naguib Kheraj、Byron Grote博士及Christine Hodgson, CBE分別於二〇二二年四月三十日、二〇二二年十一月三十日及二〇二三年一月三十一日退出本集團，不再擔任獨立非執行董事。

Scott Corrigan於二〇二二年五月五日退任臨時集團公司秘書。

每名參加重選的董事現時並將繼續對渣打集團有限公司長遠可持續的成功作出重要貢獻，有關詳情將載於二〇二三年股東週年大會通告內。

企業管治

二〇二二年董事會討論的主要範疇

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

今年年初，在企業計劃獲得批准後，董事會檢討並更新了其主要重點工作，並討論了潛在的「藍天」議題，以幫助編製其未來計劃。這需要全年慎重考慮及定期審閱，以確保常設事項、策略目標、管治原則以及風險及合規要求得到妥善解決。下頁詳述的部分領域為每次會議的常規議程，其他領域則在二〇二二年定期審閱。

持份者考量及參與是董事會的重中之重。其深明倡導積極的持份者關係的重要性，並花費大量時間與彼等溝通，以更好地了解彼等的想法，以及把握機遇與挑戰及本集團在我們多元化市場的影響力。此外，董事會定期討論對持份者的影響、彼等的觀點及反饋（無論是在董事會及委員會會議上，或作為本集團其他對話的一部分）。有關部分示例可參閱二〇〇六年公司法第54至124頁的第172條披露，透過以下頁面及完整年報第158至162頁的重點條目顯示。

董事銘記其法定職責及義務，包括第172條概述的職責，其為董事入職及年度培訓的重要部分。董事會將繼續專注於在董事會決策過程中顧及持份者。

遵守守則

我們於二〇二二年以二〇一八年英國企業管治守則(守則)及香港上市規則附錄十四所載的香港企業管治守則(香港守則)作為衡量本集團表現的標準。

董事欣然確認渣打集團有限公司(本公司)於回顧年度內一直遵守守則及香港守則所載的所有條文。

我們於本企業管治報告提供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。

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十所規定的行為守則。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。

→ 有關英國守則及香港守則應用範例的提述載於完整年報第**218**頁

+ 英國守則及香港守則的副本分別可於frc.org.uk及hkex.com.hk瀏覽

→ 在適用情況下，二〇〇八年中大型公司與集團(賬目及報告)規例附表7第13(2)(c)、(d)、(f)、(h)及(i)段所要求的資料載於完整年報第**218至230**頁的其他披露一節

我們的持份者，彼等的關注：以獨特的多元化推動社會商業繁榮

董事會耗費大量時間考慮及與其主要持份者聯繫，以更好地了解其觀點及看法。持份者的關注概要可於策略報告中在下文所識別的頁面瀏覽。



客戶

→ 更多詳情請參閱第**56**頁



監管機構及政府

→ 更多詳情請參閱第**57**頁



投資者

→ 更多詳情請參閱第**58**頁



供應商

→ 更多詳情請參閱第**59**頁



社會

→ 更多詳情請參閱第**59**頁



僱員

→ 更多詳情請參閱第**60**頁

策略

- 審閱及批准二〇二三至二〇二七年企業計劃作為二〇二三年預算的編製基礎，集團風險總監確認該計劃與企業風險管理架構及集團風險取向聲明一致
- 討論有關本集團策略性工作重點的進展及關鍵的推動力
- 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：
 - 金融市場
 - 私人銀行業務
 - 非洲及中東地區
- 定期獲得企業發展最新情況並進行討論
- 審批有關聚焦本集團在非洲及中東地區業務的變更。進一步詳情載於第57頁
- 討論及審閱本集團的可持續發展策略
- 討論及審閱本集團的轉型、技術及營運策略
- 收取關於本集團投資於中國渤海銀行的更新資料
- 批准創投業務分部的公司重組
- 批准利物浦足球俱樂部贊助續約

焦點

利物浦足球俱樂部 贊助續約

本集團於二〇二二年七月宣佈將其與利物浦足球俱樂部 (LFC) 及 LFC 女足訂立的主要贊助商協議延長四年。董事會討論及審閱續簽長期關係的建議計劃，並全力支持將合作夥伴關係延續至二〇二六／二七賽季結束，包括增加對利物浦女足的投資。LFC 是一家全球知名的足球俱樂部，在亞洲、非洲及中東市場擁有眾多關注者。董事會認為，這是幫助傳達我們的敘述及立場的獨特而寶貴的機會。對品牌及業務營銷 (如適當) 的持續投資，是本集團企業計劃的一個重要部分。

持份者



風險管理

- 討論及審閱本集團的轉型及補救方案以及資訊及網絡安全 (ICS) 風險狀況
- 全年定期接收並討論管理層有關資訊及網絡安全事項的簡報，包括董事會獨立顧問對網絡安全及網絡威脅管理的貢獻
- 討論及批准本集團的資訊與網絡安全策略
- 審閱及討論集團風險總監的風險報告
- 批准委任 Sadia Ricke 為集團風險總監，惟須待監管批准
- 討論、審閱及／或批准與可處置性相關的各種活動
- 與審慎監管局 (PRA) 就彼等的二〇二二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
- 批准二〇二三年企業計劃的風險偏好查證，其中考慮了主要風險，包括氣候風險
- 批准續保本集團二〇二二／二〇二三年度保單
- 批准對企業風險管理框架作出的重大變更
- 進行有關「藍天思維／整體情況」的討論，當中考慮本集團可能具有或面臨的潛在風險或機遇

焦點

可處置性

可處置性是董事會年內議程的基本組成部分。彼等審閱、質疑及批准對二〇二二年二月向英格蘭銀行提供的本集團經更新可處置性評估報告的改進，並批准本集團於二〇二二年六月刊發的可處置性披露。於二〇二二年七月，董事會參加有關主決議指引 (Master Resolution Playbook) 的教學課程。其亦於二〇二二年十二月與高級領導及專家一道參加決議案模擬演習，以扮演在渣打被列入決議案的情況下可能出現的假設情景。

[詳情載於完整年報第173頁。](#)

持份者



二〇二二年董事會討論的主要範疇續

財務及表現

- 監察本集團的財務表現
- 批准二〇二一年全年及二〇二二年半年業績
- 監督及評估本集團資本實力及流動資金狀況
- 考量本集團的資本管理及回報方式
- 批准二〇二一年末期股息及二〇二二年中期股息
- 批准兩個股份回購計劃
- 獲得並討論有關本集團二〇二二年重要投資計劃的半年度最新情況
- 獲得並討論有關投資者關係事宜的半年度最新情況
- 批准本集團二〇二一年按國家匯報的披露內容

焦點

股息派付及股份回購

董事會於二〇二二年批准兩次股息派付及兩項普通股回購計劃。作為其決策過程的一部分，董事會考慮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。董事會向管理層尋求保證，即保證建議計劃將不會影響本集團向本集團主要客戶及其他持份者提供充分支持的能力。

持份者



員工、文化及價值觀

- 批准本集團二〇二一年的現代反奴隸制聲明
- 討論有關本集團員工策略及文化願景的進展
- 討論本集團全球僱員聯繫調查「My Voice」的各個方面
- 獲得於近期作出多項委任後，管理團隊及高級管理層繼任計劃的最新進展情況
- 討論本集團多樣性及包容性倡議
- 批准更新董事會多元化政策
- 批准更改本集團的營運彈性策略
- 檢討有關本集團Speaking Up計劃運行及成效最新情況的年度報告

焦點

文化

董事會考慮本集團的文化願景，認識到在僱員體驗、心理安全及領導力等多個領域取得了良好進展。彼等與管理層討論未來目標，經計及來自整個集團的反饋。我們的願景是鼓勵加強與我們策略保持一致的創新、促成精簡決策制定，並通過高績效及執行力的文化推動以客戶為中心的方針。

持份者



外圍環境

- 獲得有關全球經濟的宏觀經濟不利因素與有利因素的最新情況(包括其對集團財務表現的主要推動因素影響的評估)
- 獲得有關一系列主題的內部及外部簡報及資料，包括：
 - 全球市場趨勢
 - 俄烏戰爭的全球宏觀影響
 - 中美地緣政治發展
 - 全球人口趨勢的社會及商業影響
 - 對全球市場、地緣政治及政策的策略洞見
 - 監管發展及更新

焦點

全球市場趨勢

董事會邀請多名內部專家及客座演講者列席董事會宴會，為董事會討論提供各種事宜的重要專業見解及背景。其中若干涵蓋以人口、經濟及技術發展為背景的全球市場趨勢。

持份者



管治

- 已知悉及／或批准的董事委員會成員以及薪酬委員會及董事會風險委員會主席變動
- 批准委任新高級獨立董事
- 每次預定會議收到董事委員會主席就委員會所關注重點領域的報告以及收到渣打銀行(香港)有限公司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
- 批准重新分配董事會金融罪行風險委員會的工作
- 討論及審閱非執行董事的獨立性、績效及年度重選
- 批准獨立非執行董事Christine Hodgson的持續獨立性，直至彼於二〇二三年一月三十一日退出董事會
- 批准重新委任董事會獨立網絡安全及網絡威脅以及金融罪行顧問
- 授權與董事獲外部委任有關的潛在利益衝突
- 於二〇二三年初批准二〇二三年行動計劃前討論二〇二二年內部董事會及委員會成效檢討提出的意見及主題
- 審閱及批准董事會各委員會職權範圍更新
- 進一步發展董事會與其附屬公司於主席、董事會及委員會層面的重大聯繫
- 批准更改權威框架的集團來源，以支持重組若干客戶類別

焦點

董事會金融罪行風險委員會

鑑於董事會金融罪行風險委員會(BFCRC)在金融罪行風險管理方面取得的進展，二〇二〇年董事會有效性審閱強調金融罪行風險委員會的工作有可能重新分配到董事會風險委員會、審核委員會及董事會的組合中。二〇二一年董事會有效性審閱的反饋表明對這一方法的廣泛支持。有鑑於此，董事會同意自二〇二二年四月一日起重新分配工作。董事會金融罪行風險委員會監督權力的重新分配，可更全面、更有效地檢查及討論密切相關的風險，如欺詐、資訊及網絡安全以及金融罪行等。董事會金融罪行風險委員會於二〇二二年舉行一次會議，會上審閱了議程並確認將每個項目重新分配至新架構中。

持份者



監管機構
及政府



投資者



社會



僱員

與股東和持份者的聯繫

- 與投資者保持聯繫、與經紀舉行會議、討論機構股東的意見
- 討論及審閱於二〇二二年股東週年大會舉行前就本集團的淨零途徑與投資者及其他相關持份者交流的方法
- 舉行二〇二二年股東週年大會
- 舉辦一場由代表我們大量比例股權的投資者以及多位股東代表團體參加的混合管理活動
- 與主要僱員、客戶、股東及監管機構進行交流
- 作為本集團資產重組計劃的一部分，批准向「Futuremakers by Standard Chartered」捐贈回收資產，此舉是一項旨在解決不平等及促進經濟包容性的全球倡議。
- 與股東會面，討論薪酬建議及結果，並於二〇二二年股東週年大會回應董事薪酬政策及董事薪酬報告，以更好了解彼等的觀點
- 討論在疫情持續影響期間提供予客戶、員工及社區的支援
- 審查並討論投資者情緒調查
- 一年兩次從投資者關係部獲得有關股價及估值分析、市場聯繫及所有權分析以及賣方情緒的最新情況

焦點

投資者情緒調查

年內以匿名方式進行了一項外部投資者情緒調查，旨在深入了解對本集團的看法、確定投資者關注的領域以及了解本集團如何改善與投資者的溝通。鑑於外部環境的變動及本集團策略的演變，此舉尤為重要。董事會討論主要範疇，以重點解決投資者所強調且報告中已提出的關注問題。

持份者



投資者

董事會成效

今年，董事會有效性檢討包括根據英國企業管治守則進行的外部協助評估，由獨立董事會評估(IBE)的Ffion Hague進行。作為審閱的一部分，還觀察了董事會的五個委員會。Ffion Hague及IBE與本公司或任何個別董事均無任何其他關係。這是董事會在José Viñals擔任集團主席期間進行的第三次外部評估。

董事會有效性檢討格式

集團主席向獨立董事會評估的評估團隊提供一份全面簡報，評估團隊在七月至十月觀察了董事會及其委員會。審核採用與每位董事會成員、管理團隊成員及其他主要非董事會成員(合共約26人)進行詳細訪談的形式。根據量身定製的議程，所有參與者均全面接受了專訪。評估小組還觀察了董事會及委員會會議，審閱了該等會議的文件以及所提供的更多靜態文件。

評估小組根據受訪者提供的資料及觀點以及董事會及委員會會議的意見編製一份報告，並於Ffion Hague列席的情況下，在二〇二二年十二月與集團主席及隨後與整個董事會討論結論草案。於董事會討論後，獨立董事會評估向其委員會主席提供了有關各委員會績效的反饋，並與現任及前任高級獨立董事討論了有關集團主席績效的報告。

此外，集團主席收到一份有關個別董事的反饋報告，其被用於支持與董事進行的個人適合性及適當性評估及年度評估。在董事會及其委員會最終落實其二〇二三年行動計劃之前，管治及提名委員會討論了主要觀察結果。董事會五個委員會的主要觀察結果及行動計劃請參閱從完整年報第163頁開始的董事會委員會報告。

二〇二二年行動計劃進展

二〇二二年行動計劃載列二〇二一年進行內部董事會評估後若干待達成的行動。我們於年內定期檢討二〇二二年行動計劃，根據本年度外部董事會成效檢討所證實，行動進展良好。

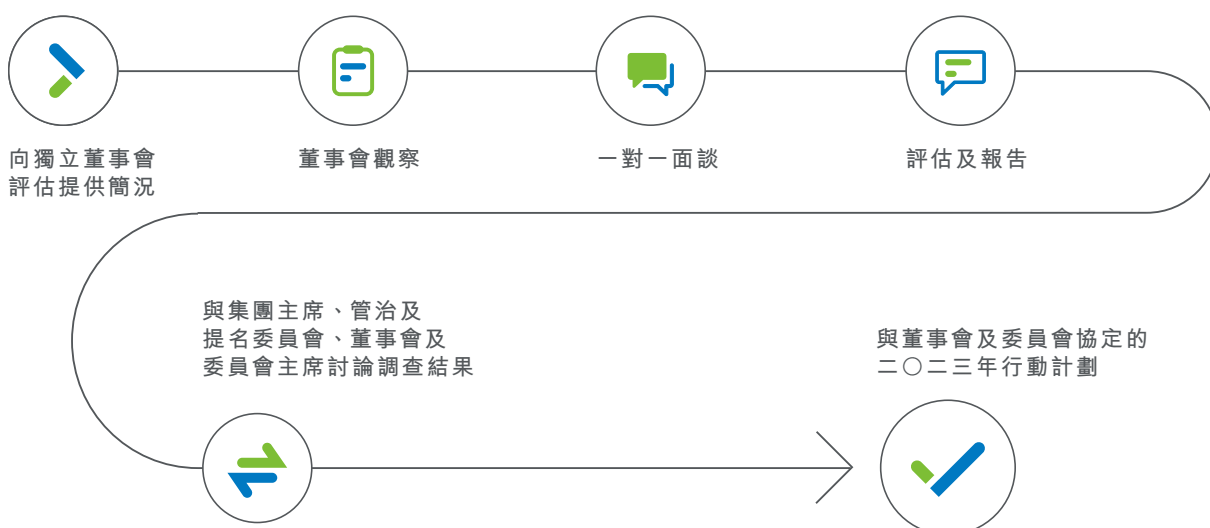
二〇二二年外部成效檢討的主要觀察結果

- 自上次外部評估以來，董事會取得了長足的進步，並相信持續改進。
- 董事會的架構被認為整體良好，擁有豐富的上市經驗及良好的多元化比率，但規模略大於多數市場同行。
- 董事會考慮在董事會議程上創造更多空間及創建例外處理文件機制的重要性。
- 獨立非執行董事的標準任期需要進一步考慮，以順利繼任。

二〇二三年行動計劃

- 審查董事會及其委員會的議程，以減少重疊及提高效率。
- 修改關鍵績效指標及定期報告，以將注意力集中在結果而非活動及已完成的步驟上。
- 增強同行基準資料及數據。
- 通過加快招聘及決策速度來改進獨立非執行董事的委任流程。
- 澄清該框架內的時間表及負責董事會委任的人員。
- 增強新董事入職培訓課程，以幫助彼等了解策略、風險偏好及組織如何相互配合。
- 重新平衡董事會議程，為關聯的策略討論留出更多時間。
- 審閱董事會與員工的聯繫機制。
- 增強框架以確保向董事會及其委員會適當上報聲譽風險。

外部評估流程



董事 薪酬概覽

本集團業績強勁，
薪酬結果相稱



委員會成員

預定會議

Shirish Apte ¹ (主席)	2/2
David Conner ²	1/1
Byron Grote ³	5/5
Christine Hodgson ⁴ , CBE	5/5
Robin Lawther, CBE ⁵	1/1
Maria Ramos	5/5
Jasmine Whitbread	5/5

- 1 Shirish於二〇二二年八月一日加入委員會，並於二〇二三年一月一日獲委任為委員會主席。
- 2 David於二〇二二年十月一日加入委員會。
- 3 Byron於二〇二二年十一月三十日退出委員會。
- 4 Christine於二〇二二年十二月三十一日退任委員會主席，並於二〇二三年一月三十一日退出委員會。
- 5 Robin於二〇二二年十月一日加入委員會。

還有哪些人士列席二〇二二年委員會會議？

集團主席；集團行政總裁；集團財務總監；集團風險總監；集團人力資源總監；表現、獎勵及福利全球主管；集團法律總顧問；集團操守、金融罪行及合規主管；集團公司秘書。

→ 委員會成員履歷詳情請參閱第137至141頁

委員會的主要職責是什麼？

委員會負責制定全體僱員的薪酬管治框架以確保與我們的文化及英國企業管治守則及任何其他規例的規定一致。委員會的主要職責包括：

- 監督薪酬的公平薪酬約章，包括薪酬政策及常規的發展及實施情況，且有相關政策及常規符合穩健有效的風險管理，以支持本集團的策略重點及實現長期可持續成功。
- 批准本集團的酌情薪酬，包括就風險、控制及行為問題而作出的調整。
- 使用公平薪酬約章原則並考慮更廣泛的僱員薪酬及確保獎勵與文化及操守之間的協同，以釐定及協定有關集團主席、執行董事及其他高級行政人員的薪酬框架及政策。

+ 委員會訂有書面職權範圍，可於 sc.com/termsreference 閱覽

二〇二二年薪酬決策概要

- 當前的經濟環境仍充滿挑戰，通貨膨脹在我們網絡中的大部分地區不斷上升。為支持員工（特別是初級同事），我們正在實施加薪，於二〇二三年四月，全球平均約為6.6%。
- 執行董事及高級管理層的加薪幅度為3.4%，較其他英國僱員的平均增幅低50%。
- 根據本集團的平衡記分表所計量，本集團於二〇二二年的表現以財務及非財務指標來看均表現強勁。據此，年內獲批的酌情薪酬總額為15.89億美元，較二〇二一年增加16%。
- 執行董事Bill Winters（行政總裁）及Andy Halford（財務總監）的年度激勵獎勵經評估為最高獎勵的70%（就Bill而言），以及最高獎勵的69%（就Andy而言）。
- 全體集團僱員（包括執行董事）的獎勵通過年度及長期激勵記分表所反映，與本集團的策略重點保持一致。

本人欣然提呈截至二〇二二年十二月三十一日止年度的董事薪酬報告。本人於二〇二二年八月一日加入委員會，並在獲得所有必要的監管批准後，於二〇二三年一月一日承擔作為委員會主席的責任。本人榮幸地接替Christine Hodgson（彼從二〇一五年五月至二〇二二年十二月擔任委員會主席）擔任薪酬委員會主席。本人謹此感謝Christine作為主席對委員會作出的重大貢獻以及與本人在全面交接程序中的工作。

儘管外部環境挑戰重重，如疫情的持續影響、俄烏衝突和通貨膨脹上升，但本集團於二〇二二年仍表現良好。本報告概述委員會於二〇二二年關於執行董事及廣大員工薪酬的工作。我們所作的決策是基於對一系列廣泛因素的審慎考慮，如我們所處多個市場的通脹升溫，我們的同事面對的經濟困難，以及我們的員工需要的合適公平獎勵。董事的薪酬政策按預期操作，對於與本集團策略相連並符合股東利益的表現加以激勵。

對二〇二二年股東週年大會薪酬投票的回應

二〇二二年的董事薪酬政策

委員會於二〇二一年及二〇二二年初與股東進行聯繫，該次諮詢的反饋被用作制定二〇二二年董事薪酬政策的參考。於股東週年大會上，董事薪酬政策得到69%的股東的支持。考慮到反對票的數量，委員會繼續與股東接觸，以了解彼等的關切。

於是次聯繫中，很明顯，影響投票結果的關鍵問題是規定委員會可以靈活地對即將退休的執行董事的長期激勵計劃(LTIP)獎勵的歸屬不採用時間比例。雖然我們知悉到此條款在英國並非標準做法，但我們已經向股東確認，尚須使用該條款，其亦不會是自動應用。委員會將根據每個案例的具體情況，考慮集團的財務和非財務表現，以及任何其他相關情況。屆時的董事薪酬報告將全面披露委員會的決定和理由，然後股東將有機會通過股東週年大會的投票來表達彼等對特定的不適用情況是否得到適當應用的意見。

我們會見的股東確認尚使用該規定，則彼等將審慎考慮有關情況和解釋，並相應地投票。

二〇二一年董事薪酬報告

批准二〇二一年董事薪酬報告的決議獲得73%的股東支持。主要關注與我們對二〇二一年十二月審慎監管局(PRA)就流動性報告及管治失誤對集團的罰款的回應有關。

於二〇一九年底首次發現該問題時，我們已對與罰款有關的問題進行詳盡審查，並且在二〇二一年實施罰款時進行進一步審查。在集體和個人層面，則採取薪酬行動。我們承認，我們應該提供更多關於委員會自二〇一九年以來為解決該問題所採取的重要措施的資料。我們將在今後的披露中考慮此反饋。

經考量股東在參與過程中所表達的意見後，我們仍然認為所作出的薪酬調整乃屬適當。委員會繼續在其所有會議上獲得有關風險事宜的最新資料。

我們於二〇二二年的表現

本集團於本年度取得一系列強勁業績。二〇二一年的除稅前基本溢利增加15%，反映我們的財務表現高度抗逆且正在改善。有形股東權益回報(RoTE)增加120個基點，至8%，並會符合進度於二〇二四年達到我們的宏大目標11%。本集團的資本實力仍然理想，普通股權一級資本比率(CET1)為14%，即我們列出範圍13至14%的最高點。

基於平衡記分表的集團表現的公式結果為71%。其中，39% (可能的50%)與財務業績有關，包括強勁的基本收入增長、來自新業務的收入和有形股東權益回報的增長。餘下32%與實現非財務目標有關，包括客戶滿意度的大幅提高，我們的參與度、多樣性和包容性目標的強勁表現，以及我們立場方面的進展(有關我們立場的詳情載於第24頁)。

本集團整體薪酬

二〇二二年度酌情獎勵

面對持續的外部挑戰，我們於二〇二二年的強勁表現，從該年度的薪酬成果增幅得到反映。

本集團使用71%的記分表評估是釐定酌情薪酬的起始點。於得出可分配資金時，委員會考慮了額外因素，如股價表現、利率上升的影響及整體承受能力。委員會亦已審慎考慮所有風險、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。與過去一樣，委員會的評估亦顧及到我們的公平薪酬原則。

在對該等因素進行審閱後，委員會確定將最初的記分表結果減少4%乃屬適當。就酌情薪酬而言，此舉導致集團的最終計分表結果為67%，而激勵總額為15.89億美元，較二〇二一年在報告基礎上高出16%，在同店基礎上高出28%。進一步詳情載於完整年報第187頁。

二〇二三年工資

於二〇二二年期間，由於全球面臨的經濟挑戰，我們的許多市場出現高通貨膨脹。為應對此局勢，我們於二〇二二年對薪金作出針對性改變，在面臨最極端經濟狀況的市場支持我們的同事。

由於我們所處的許多市場生活成本均持續受壓，二〇二三年全球平均加薪6.6%。漲幅已向我們的初級同事和生活成本壓力最大的國家的同事傾斜。執行董事及高級管理層的加薪幅度將較彼等各自市場適用的升幅折讓50%。

二〇二二年執行董事薪酬

執行董事的年度激勵

於二〇二一年，委員會批准對執行董事記分表的變化，加入10%的個人績效評估措施。財務措施繼續佔總記分表的50%，而策略及非財務措施則佔餘下40%。二〇二一年的報告涵蓋該等變化。

於二〇二二年，委員會批准記分表結果，包括個人績效評估，Bill為最高限額的70%，而Andy為最高限額的69%。將該等分數應用於年度激勵上限，委員會就Bill批准的年度激勵為1,499,344英鎊，較二〇二一年增加26%，而Andy則為944,803英鎊，較二〇二一年增加24%。鑒於集團在二〇二二年的強勁表現以及Bill及Andy的重大個人貢獻，委員會信納該等獎勵乃屬適當。進一步詳情載於完整年報第194至196頁。

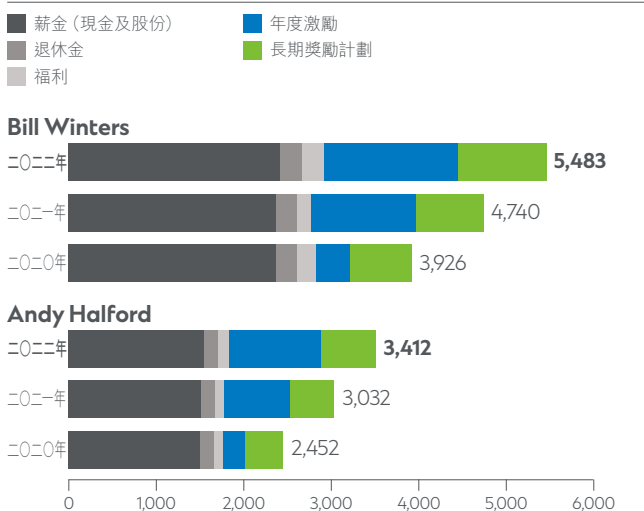
於二〇二三年三月歸屬的二〇二〇年至二〇二二年長期獎勵二〇二〇年至二〇二二年長期獎勵計劃獎勵於二〇二三年三月到期歸屬，目前的預期歸屬為22%，此乃基於策略措施的表現得出。最終的股東回報總額(TSR)表現將於二〇二三年三月進行評估。22%的結果所帶來的預計價值及Bill和Andy的單一薪酬總額所包括者，分別為1,024,408英鎊及634,488英鎊，且基於5.78英鎊的股價(截至二〇二二年十二月三十一日的三個月平均值)，與獎勵股價5.20英鎊相比，增長11%。

委員會考慮了二〇二〇年所授出獎勵的意外收益問題。授出獎勵時的股價較上年的授予價格低15%。委員會決定不會就疫情開始時的較低股價對授出進行任何調整，而是選擇在業績期結束時檢討任何潛在的意外收益。經考慮現時的情況後，委員會認為，業績期內的股價上升與相關財務業績的改善大體一致。

二〇二二年的個人薪酬總額

二〇二二年度激勵和預計二〇二〇年至二〇二二年長期獎勵計劃歸屬將使Bill於二〇二二年的個人薪酬為5,483,442英鎊，而Andy為3,412,390英鎊。這意味著按年分別增加16%及13%，反映集團於二〇二二年表現強勁。

二〇二二年的個人薪酬總額(千英鎊)



Bill及Andy的絕大部分薪酬總額將以未來八年內發行的股份發放。彼等薪酬的遞延、保留及收回規定繼續增強彼等的激勵與股東權益及本集團長期表現的一致性。Bill及Andy持續超過彼等的股權規定(進一步詳情參閱完整年報第199頁)。

二〇二三年執行董事薪酬

根據已批准的薪酬政策，委員會會考慮執行董事的每年加薪，當中會計及任何範圍或責任的增加、市場競爭力以及整個集團的加薪。

按照對於所有高級管理層的做法，委員會已批准Bill及Andy加薪3.4%，較其他英國僱員的平均加薪幅度低50%。此舉令彼等於二〇二三年的工資分別從2,434,000英鎊增至2,517,000英鎊及從1,556,000英鎊增至1,609,000英鎊，自四月一日起生效。

於二〇二二年九月，英國政府宣佈採取措施，取消二〇一四年實施的銀行家獎勵上限。於二〇二二年十二月十九日，PRA就此問題發佈一份諮詢文件。倘若按預期取消上限，我們對薪酬政策作出任何變動前，將會廣泛徵求股東的意見。

將於二〇二三年三月授出的二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃獎勵

在考慮二〇二二年的表現後，委員會已批准分別授予Bill及Andy的二〇二三年至二〇二五年期間的長期獎勵計劃獎勵為3,212,880英鎊及2,053,920英鎊，即彼等工資的132%。與過往一樣，該等獎勵都是與業績掛鈎的獎勵，歸屬將取決於在三年審查期結束時(二〇二五年)達到特定的業績目標。於審查期結束後，該等股份將在第三至第七年按比例歸屬。歸屬後有12個月的額外保留期。績效評估將基於有CET1支撐的有形股東權益回報，相對於已界定同行的TSR，以及實現可持續發展及其他與集團策略優先事項(包括我們的立場)相一致的措施。

就制定該等績效指標和目標，委員會於二〇二三年一月與股東進行討論，所收到的信息由委員會納入的最終決定。二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃以及績效措施及目標的進一步詳情載於完整年報第199及200頁。

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一致。在制定二〇二二年及之後的薪酬決策時，我們一直注意到我們更廣泛的持份者群體的體驗。

本人謹此感謝Christine擔任委員會主席期間所做的重大貢獻。本人亦感謝委員會其他成員為委員會所做的工作，以及股東對我們的持續支持及參與。

Shirish Apte

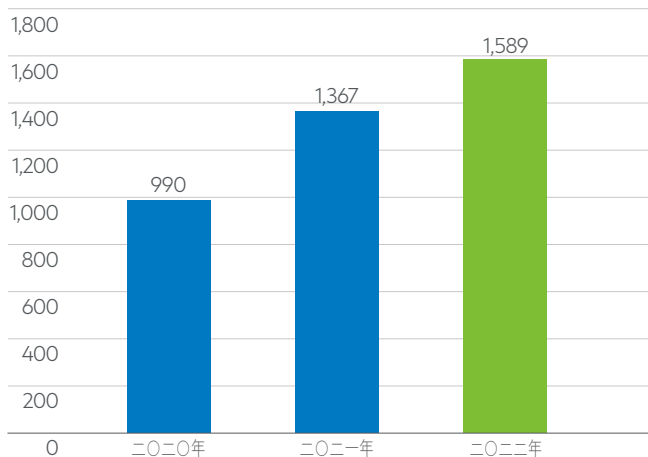
薪酬委員會主席

(除另有說明，董事薪酬報告中的所有披露均未經審核。標記為經審核的披露應被視為在整個財務報表中經審核的披露)

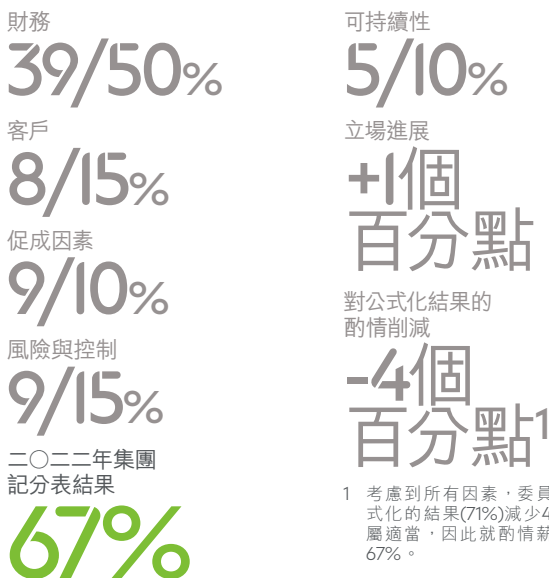
薪酬摘要

集團薪酬

總酌情激勵 (二〇二〇年至二〇二二年 (百萬元))



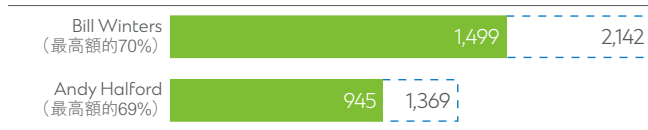
二〇二二年集團記分表結果



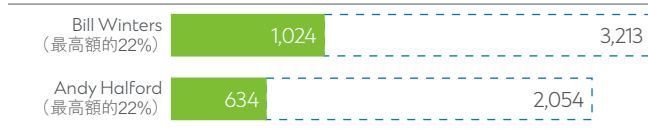
¹ 考慮到所有因素，委員會決定將公式化的結果(71%)減少4個百分點乃屬適當，因此就酌情薪酬的結果為67%。

執行董事薪酬

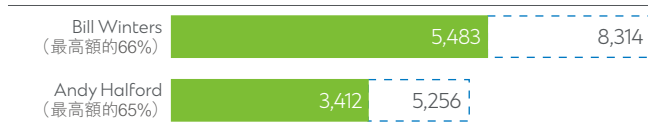
二〇二二年年獎激勵 (千英鎊)



二〇二〇年至二〇二二年長期獎勵計劃結果 (千英鎊)

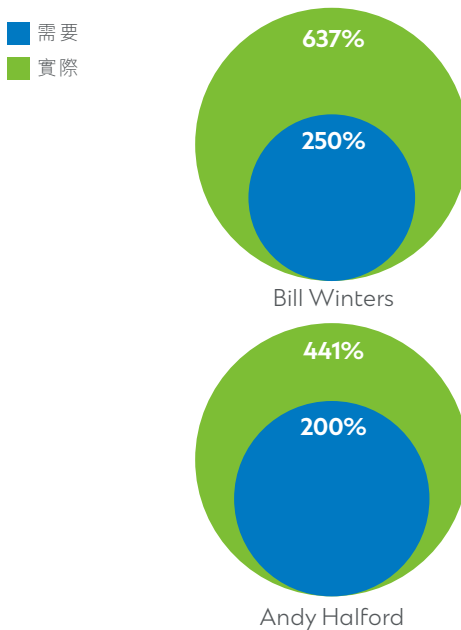


二〇二二年單獨數據 (千英鎊)



■ 二〇二二年結果 □ 最高可能

股份擁有權佔薪金的百分比 (於二〇二二年十二月三十一日)



財務主要業績指標

除稅前溢利

47.62億元

↑15%

普通股權一級資本比率

14.0%

↓19個基點
我們的目標範圍13-14%的最高點

有形股東權益回報

8.0%

↑120個基點
基本基準

總股東回報

41.4%

↑43.4百分點

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

32.1%

↑1.4個百分點

已達成或符合進度的
可持續發展目標

85.7%

↑2.8個百分點

董事薪酬政策概要

執行董事及獨立非執行董事(INEDs)的前瞻性薪酬政策於二〇二二年五月四日舉行的股東週年大會上獲得批准，並從該日起適用三年。執行董事政策的概要(包括主要的薪酬組成)載於下文，僅供參考。完整的政策(包括招聘和離職規定)載於二〇二一年年報第161至166頁及我們的網站上。

本集團全體僱員採取相同的薪酬方針，旨在與全球適用的公平薪酬約章原則保持一致。然而，我們的薪酬結構因地點各異(遵守當地規定)，因此下圖顯示執行董事的薪酬如何與我們英國員工的薪酬保持一致，英國是最相關的市場。

+ 完整政策可於我們的網站sc.com查詢

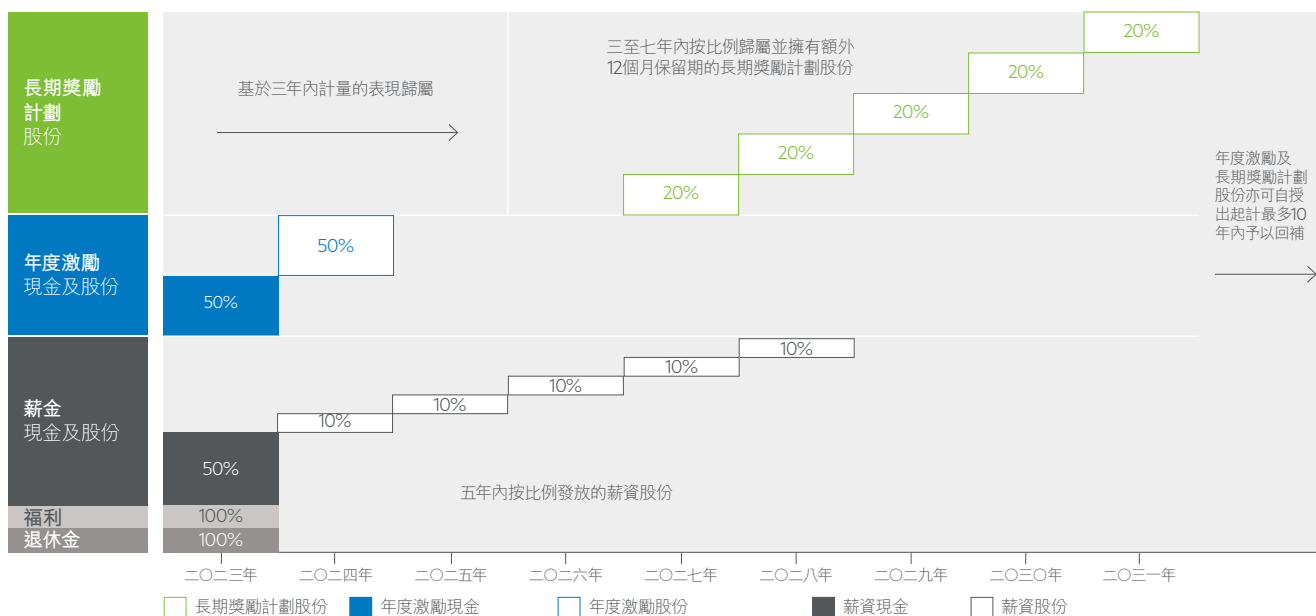
固定薪酬	政策	與英國僱員薪酬一致
薪金 旨在反映個人的職務、技能和經驗。	<ul style="list-style-type: none"> 以部分現金和部分股份的形式支付。 為了與股東保持一致，股份部分的持有期為五年，每年發放20%。 	<ul style="list-style-type: none"> 根據市場信息釐定薪金及進行年度審核的程序對全體僱員均相同。 對於所有其他英國僱員，薪金100%以現金支付與市場慣例相同。
退休金 有助長期退休儲蓄。	<ul style="list-style-type: none"> 對於現任董事，每年須支付佔薪金10%的養老金津貼或供款。 對於新任執行董事，將僅支付薪金中現金部分的10%。 	<ul style="list-style-type: none"> 執行董事及其他英國僱員的退休金均為薪金的10%，符合英國企業管治守則的規定。
福利 提供支持行政人員有效履行其職責的具競爭力福利待遇。	<ul style="list-style-type: none"> 提供一系列福利，包括假期及病假工資、福利現金津貼、私人醫療保險、人壽保險、財務諮詢及編製納稅申報表。執行董事可獲得汽車和司機或其他與汽車有關的服務，出於安全要求，此乃一項職務規定。 執行董事獲得的現金福利津貼佔其工資的百分比低於其他英國僱員。 	<ul style="list-style-type: none"> 核心福利與所有僱員保持一致。 現任執行董事獲得部分額外的、特定職務的福利。 僱員有資格在國際搬遷年度編製納稅申報表。

可變薪酬	政策	與英國僱員保持一致
年度獎勵 基於可衡量的表現標準，與本集團的策略掛鉤，並於一年期內進行評估。	<ul style="list-style-type: none"> 年度激勵獎勵以現金和股份相結合的方式提供，惟須符合持有要求及遞延股份。 年度激勵獎勵的最高價值不能超過工資的88%及可以是從零到最高的任何金額。 獎勵由委員會根據對集團記分表的評估來決定，其包括財務(至少佔記分表的50%)及策略措施，以及個人的個人表現。 	<ul style="list-style-type: none"> 年度激勵計劃適用於全部僱員，以一定限度的現金形式支付，惟結餘以股份及/或現金形式至少遞延三年。 在評估執行董事及其他英國僱員的激勵措施時，採用相同的集團記分表。
長期獎勵計劃 長期獎勵計劃獎勵授予有能力影響本集團長期表現的高級行政人員。獎勵取決於表現，按可衡量的長期標準計量。	<ul style="list-style-type: none"> 長期獎勵計劃獎勵每年根據相關年度的表現授出。 年度激勵獎勵的最高價值不能超過工資的132%及可以是從零到最高的任何金額。 在授出獎勵後，表現在三年內衡量，在授出的三週年之前概無獎勵歸屬。 長期獎勵計劃獎勵以股份形式交付，並受持有要求的約束。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理團隊的成員根據相同的績效指標和目標進行評估也有資格獲得長期獎勵計劃獎勵，按年授出及評估，獎勵一般位於較低水平。 長期獎勵計劃獎勵亦可以授予本集團的其他僱員，該等獎勵可能受相同或不同的表現條件約束。

其他薪酬	政策	與英國僱員保持一致
儲股 為所有員工提供自願投資集團的機會。	<ul style="list-style-type: none"> 參與者能夠開立儲蓄合同，為行使股票期權提供資金。 期權價格被設定為在邀請參與日期最多為股價的20%折扣。 每月節省5英鎊和集團設定的最高限額，目前為250英鎊。 	<ul style="list-style-type: none"> 所有員工均合資格參與儲股計劃，其能使員工以折扣股價分享本集團的成功。
持股要求 於僱傭期間與股東利益一致。	<ul style="list-style-type: none"> 執行董事必須持有一定水平的股份，從被委任日期的合理時間範圍內建立。 根據該政策，於二〇二二年，行政總裁及財務總監分別需要持有相當於工資250%及200%的股份。 在離職後兩年內設有離職後持股要求。須持有的數額為上文所述者或(如較低)離職時的實際持股量。 	<ul style="list-style-type: none"> 正式股權及離職後的特定持股要求僅對真正的執行董事操作。 然而，作為遞延及保留規定的一部分，其他員工持有股票。

隨時間發放高級管理人員薪酬

表格顯示Bill的薪金、年度激勵及長期激勵的一部分如何於授出後以未來八年內發行的股份發放，以使二〇二三年授出薪金的最終組成部分於二〇三一年發放。這使得高級管理人員和股東的利益保持高度協同，以創造長期價值。Bill薪酬總額的67%極有可能以股份(包括以表現衡量的股份)發放，餘下的33%以現金發放。



薪酬的協同

符合我們的文化

我們的績效及獎勵框架支持我們植入高績效文化及符合我們的原則，即同事應分享集團的成功。例如：

- 所有的薪酬決定均以我們的公平薪酬約章為基礎，為廣大員工和執行董事制定一套統一原則(公平薪酬約章的進一步詳情載於完整年報第193頁)。
- 員工績效基於所取得的成績及取得成績的方式進行評估，符合我們的價值行為。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。
- 為支持此種做法，廣大員工及我們的執行董事均參與持續的績效管理及反饋。
- 我們的長期獎勵計劃評估措施包括一個行為途徑進一步加以支持。

與我們的策略一致

於本集團內作出的薪酬決策(包括對於我們的執行董事)透過以下方式與我們的策略重點及我們的立場(包括我們對可持續社會和經濟發展的承諾)保持一致：

- 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。
- 可持續性及我們的立場是制定及計量財務及策略目標的關鍵考慮因素。

與我們的風險及控制方法一致

薪酬政策及結果的確定與本集團的風險和控制框架一致(更多詳情載於完整年報第211頁)。特別是：

- 本集團及長期獎勵計劃記分表包括風險及控制措施。
- 此外，委員會考慮對集團記分表的結果進行進一步的酌情風險調整，並在適當運用酌情權方面有良好記錄。
- 長期獎勵計劃的規則還賦予委員會必要的酌情權，倘若委員會認為歸屬結果與基礎業務表現不一致，則可對結果作進一步調整。
- 通過對風險、控制和操守的可變薪酬進行調整的能力，延遲可變薪酬，以及應用返還和回補(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。

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激勵(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。
- 透過在一至八年期間內遞延發放薪金、年度獎勵及長期獎勵計劃獎勵，使執行董事的利益與股東的長期利益更趨一致。激勵獎勵自授出起計最多10年亦須遵守收回規定。
- 針對執行董事定有額外持股要求，要求彼等在受僱期間及離職後兩年內持有並持續持有大量本公司股份。執行董事目前的持股水平平均高於彼等各自的持股要求。

可預測性

- 可能授予個別執行董事的獎勵範圍載於第203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。
- 所有激勵的最高獎勵水平上限為薪酬的220%，且不可超過監管限額。除由績效結果驅動的歸屬水平外，最終所發放薪酬變動的唯一來源為激勵中的很大部分以股份形式交付，故與股價息息相關。

簡化而清晰

- 簡化是我們行政人員薪酬結構的一項關鍵驅動因素惟須受限於作為一家英國受監管銀行所引發的監管要求。
- 因此，我們在董事薪酬政策概要第151及152頁載列有關行政人員薪酬與其他僱員薪酬相一致的額外資訊，以支持我們對薪酬清晰度的承諾。

本集團整體薪酬

我們的公平薪酬約章

公平薪酬約章是我們表現和獎勵策略的指南針，概述我們如何以確保獎勵方法的公平性為目標，並訂明支撐我們的表現和獎勵策略及相關決策的原則——包括提供足夠水平的財務保障、即在市場具有競爭力、按績效付費、確保結果的一致性和透明度、支持同事的靈活性和福利，以及公平公正的方式來獎勵同事。

藉助支持多元化和包容性、組織和個人發展以及認可高績效的更廣泛的人力資源舉措，我們正在建立一種卓越的文化，通過創新和持續改善，我們的每一位同事都能發揮其潛力。

約章的進一步詳情載於此處的公平薪酬報告：sc.com/fairpayreport

關鍵摘要包括：

在生活成本危機中的財務安全

於二〇二二年期間，面對廣泛的生活成本挑戰，為同事的財務安全給予支持始終是優先事項。我們已經採取多項措施支持這一點，包括在斯里蘭卡、巴基斯坦及津巴布韋等面對最極端經濟情況的市場進行干預，以解決我們的初級員工尤其面臨的挑戰。我們亦為二〇二三年的薪金增長預留額外的資金，並再次優先考慮初級員工。

重新界定我們管理及獎勵業績的方法

我們於二〇二二年推行新方法，通過重新界定我們在整個集團管理、認可及獎勵業績的方式來激勵出色表現及打造卓越文化。我們藉此方法以持續反饋、指導以及與員工領袖進行開放的雙向績效和發展對話為基礎，創造透明度更高且實時的反饋文化。

我們還推出我們的領導協議，旨在為需要推動和加速我們的表現所需的領導標準設定明確的預期，重點圍繞抱負、激勵和推動執行的行為。

多元化及薪酬

自二〇一七年以來，我們已經發佈英國、香港、新加坡、阿聯酋及美國的性別薪酬差距分析。於二〇二二年，我們首次將多元化薪酬分析擴展到英國和美國的種族薪酬差距報告。該等分析包含在我們的公平薪酬報告中，結合對每個市場的獨特動態和人才背景的本地見解，使我們能夠更好地了解組織的優勢和差距，同時制定行動計劃，以挖掘真正多元化和包容性的勞動力的潛力。

公平薪酬約章原則

1	我們承諾在所有市場支付生活工資，並力求超越最低工資的要求。
2	我們提供適當的固定與可變薪酬組合以及核心福利水準，以確保員工的最低收入和生活保障，並反映本集團對福利的承諾。
3	我們支援員工彈性工作，以平衡業務需求和個人情況，員工亦有機會選擇適合自己的福利組合和水準。
4	薪酬管理完善，務求準確、按時、便捷向員工支付薪酬。
5	我們提供具有競爭力的固定與可變薪酬機會，使我們能夠根據員工的職責、地區、表現、技能和經驗，以市場價格吸引、激勵和挽留彼等。
6	薪酬和福利的架構與員工就職的地點和職責相符，並就例外情況提供明確解釋。
7	我們致力按照我們集團操守守則的規定，根據多樣性一視同仁獎勵員工。
8	我們確保薪酬決策反映個人表現、其業務及本集團業績，並認可個人展現的潛力、操守、行為和價值觀。
9	我們對員工如何獲得獎勵以及指導決策原則(包括清晰的個人目標和反饋)訂立明確期望。
10	我們就薪酬和表現決策溝通清楚，並徵求員工對薪酬架構和結果的意見反饋。

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	二〇二三年二月十六日
除息日期	二〇二三年二月二十三日(英國) 二十二日(香港)
股息記錄日期	二〇二三年二月二十四日
修改現金股息貨幣選擇指示的最後日期*	二〇二三年四月十一日
股息派付日期	二〇二三年五月十一日

* 以美元、英鎊或港元計算

優先股	上半年股息	下半年股息
7 ³ / ₈ %每股面值1英鎊非累計不可贖回優先股	二〇二三年四月一日	二〇二三年十月一日
8 ¹ / ₄ %每股面值1英鎊非累計不可贖回優先股	二〇二三年四月一日	二〇二三年十月一日
6.409%每股面值5元非累計可贖回優先股	二〇二三年一月三十日及 四月三十日	二〇二三年七月三十日及 十月三十日
7.014%每股面值5元非累計可贖回優先股	二〇二三年一月三十日	二〇二三年七月三十日

股東週年大會

股東週年大會將於二〇二三年五月三日(星期三)英國時間十一時正(香港時間下午六時正)舉行。有關召開會議方式、地點及將於會上處理的事項的詳情將於二〇二三年股東週年大會通告內披露。

+ 於本公司股東週年大會上投票及委任代表投票的詳情可在本公司網站sc.com/agm瀏覽

中期業績

中期業績將在倫敦證券交易所、香港聯合交易所有限公司公佈，並可於本公司網站瀏覽。

按國家匯報

根據二〇一三年資本要求(按國家匯報)規例規定，本集團將於二〇二三年十二月三十一日或之前就截至二〇二二年十二月三十一日止年度額外刊發按國家劃分的資料。本集團亦已刊發稅收方法及稅務政策。

+ 本資料將可在本集團網站sc.com瀏覽

第三支柱匯報

根據第三支柱的披露要求，本集團將於二〇二三年二月二十八日或之前發佈截至二〇二二年十二月三十一日止年度的第三支柱披露。

+ 本資料將可在本集團網站sc.com瀏覽

ShareCare

ShareCare可供名列本公司英國股東名冊和具備英國地址及銀行賬戶的股東選擇，使閣下能以代名人賬戶持有渣打集團有限公司的股份。閣下的股份可透過電子形式持有，故閣下無須憂慮妥善存放股票的問題。倘閣下參加ShareCare，閣下仍會獲邀出席本公司股東週年大會，並如其他人一樣於同一時間收取任何股息。閣下可免費參加ShareCare，亦無須繳付年費。

+ 倘閣下欲收取更多資料，請瀏覽本公司網站sc.com/shareholders或致電股東查詢熱線0370 702 0138

向ShareGift捐贈股份

持有少數股份的股東通常發現出售其少數股份並不符合經濟原則。另一選擇便是考慮將股份捐贈予慈善團體ShareGift(註冊慈善團體1052686)，該團體收集所捐贈的零碎股份，直至股份數目足夠後，便將該等股份出售並利用所得款項資助英國的慈善團體。閣下向慈善團體捐贈的股份並不會計算資本收益稅(並無收益或虧損)，而英國納稅人可就彼等所捐贈股份的價值申請所得稅減免。

+ 更多資料可於本公司股份過戶登記處或ShareGift(020 7930 3737或sharegift.org)索取

銀行自動結算系統(BACS)

股息可直接支付予閣下的銀行或建屋協會賬戶。

+ 請於investorcentre.co.uk進行網上登記或聯絡本公司股份過戶登記處索取股息授權表格

股份過戶登記處及股東垂詢

倘閣下對股權有任何疑問垂詢而閣下的股份乃於英國股東名冊登記持有，請聯絡本公司股份過戶登記處investorcentre.co.uk，並單擊該頁面底部的「ASK A QUESTION」鏈接。或者，請聯絡本公司股份過戶登記處Computershare Investor Services PLC(地址：The Pavilions, Bridgwater Road, Bristol, BS99 6ZZ)，或致電股東查詢熱線(電話號碼：0370 702 0138)。

倘閣下的股份乃於香港股東名冊分冊登記持有，而閣下有任何疑問垂詢，請聯絡香港中央證券登記有限公司(地址：香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓)。

+ 閣下可於computershare.com/hk/investors查核閣下的持股量

譯本

本年報的譯本與英文本如有任何歧義，概以英文本為準。

重要通知

前瞻性陳述

本文件所載資料可能包含根據現時期望或信念，以及基於對未來事件之假設擬定的陳述而作出之「前瞻性陳述」。前瞻性陳述包括但不限於預測、估計、承諾、計劃、方法、抱負及目標(包括但不限於ESG承諾、抱負及目標)。前瞻性陳述通常使用之字眼，例如「或會」、「或能」、「將會」、「預期」、「有意」、「估計」、「預計」、「相信」、「計劃」、「尋求」、「目的」、「繼續」或其他類似涵義之字眼。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，及可可能導致實際結果之其他因素所影響，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實際結果與該等前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大不同。在有可能導致實際結果與這些前瞻性陳述中所述者有重大不同的因素中，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，包括環境、社會及管治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。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。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以及其計劃及目標與任何前瞻性陳述中所表達或隱含者構成不利影響之若干風險及因素的討論，請參閱本文件。

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

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。

本文件所載資料已按下列基準編製：

- i. 本文件若干資料未經審核；
- 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：缺乏可靠數據(由於(其中包括)計量技術及分析方法仍在發展中)；數據欠缺標準準則(鑒於(其中包括)數據及方法標準缺乏國際協調)；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「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自己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(據悉環境、社會及管治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資料而可能蒙受的任何損害或損失承擔任何責任及負責。本文件所載的所有材料、文字、文章及資料(第三方的材料、文字、文章及資料除外)的版權為本集團的財產，且僅可在本集團授權簽署人的許可下複製。

謹此確認第三方創作的材料、文字、文章及資料的版權以及有關各方的版權所附帶的權利。不屬於第三方的所有其他材料的版權及該等材料的版權均作為彙編歸屬，並將一直保留作為本集團的版權，且除非代表本集團用作業務目的或獲本集團授權簽署人事先明確書面同意，否則不得複製或使用。版權所有。

設計及生產: **Friend**
www.friendstudio.com

翻譯及製作:
Donnelley Financial Solutions

本報告選用 Nautilus Superwhite 100%
消費後廢料及再生林木材料印製。



渣打集團有限公司©版權所有。

STANDARD CHARTERED 字標記、圖案商標及相關產品品牌名稱概由渣打集團有限公司所有，並由中央發牌予其經營實體使用。

註冊辦事處: 1 Basinghall Avenue,
London EC2V 5DD。
電話: +44 (0) 20 7885 8888。

香港主要營業地點:
香港中環德輔道中4-4A號32樓。
於英格蘭註冊編號: 966425。



環球總部

Standard Chartered Group
1 Basinghall Avenue
London, EC2V 5DD
United Kingdom

電話：+44 (0)20 7885 8888
傳真：+44 (0)20 7885 9999



電子版年報

sc.com/annualreport

股東垂詢

ShareCare資料
網址：sc.com/shareholders
查詢熱線：+44 (0)370 702 0138

ShareGift資料
網址：ShareGift.org
查詢熱線：+44 (0)20 7930 3737



股份過戶登記處資料

英國

Computershare Investor Services PLC
The Pavilions
Bridgwater Road
Bristol, BS99 6ZZ
查詢熱線：+44 (0)370 702 0138

香港

香港中央證券登記有限公司
香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心17M樓

網址：computershare.com/hk/investors

中文版本

香港中央證券登記有限公司
香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心17M樓

電子通訊登記

網址：investorcentre.co.uk

倫敦股份代號：STAN.LN
香港股份代號：02888