



二〇二〇年策略報告

◆ 支援客戶、同事及社區 ◆ 一心做好，始終如一



渣打是一家具領導地位的 國際銀行集團

渣打集團的傳統及價值展現於我們「一心做好，始終如一」的品牌承諾。我們的業務反映我們的願景——「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」。

目錄

02	集團簡介及業務
06	應對新型冠狀病毒
10	集團主席報告
13	集團行政總裁回顧
16	市場環境
20	業務模式
24	我們的策略
29	客戶類別回顧
34	地區回顧
38	集團財務總監回顧
47	集團風險總監回顧
54	持份者及責任
72	非財務資料聲明
73	基本及法定業績
77	其他表現指標
82	管治概覽
90	董事薪酬報告概覽
99	股東資料

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，將非財務資料刊載於策略報告全書內。

➔ 更多資料載於 sc.com/annual-report 完整年報內

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。有關指標不包括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。

➔ 詳情請瀏覽 sc.com

應對新型冠狀病毒

二〇二〇年，我們承諾為抵抗新型冠狀病毒期間供應抗疫產品和服務的企業，以成本價格提供10億元融資。我們亦設立了一項5,000萬元的全球慈善基金，為受疫情影響最嚴重的社區提供緊急支援及長期協助。有關我們應對新型冠狀病毒的措施，以及如何為客戶、同事及社區提供支援的詳情，請參閱第6至9頁。

10億元

⊕ 我們為應對新型冠狀病毒而承諾以成本價格提供的貸款

詳情請參閱第6頁，迄今為止有關貸款的詳情，請參閱第63頁

5,000萬元

⊕ 我們為應對新型冠狀病毒而設立的全球慈善基金

詳情請參閱第8及57頁

執行策略

我們在落實二〇一九年二月制定的策略性重點工作方面，繼續取得良好進展。隨著我們加快執行策略，我們將焦點調整至四項策略性重點工作及三項推動因素(第26及27頁)之上。我們認為在新的框架下，我們將能夠專注於本行轉型所需的主要範疇。我們根據集團主要業績指標(部分指標概述如下)及客戶主要業績指標(部分載於第29至32頁)衡量我們的進展。我們的集團主要業績指標包括非財務性指標，反映我們決心貫徹可持續發展，重點發展可持續金融，成為一間負責任的公司，支援創建共融社區。為配合聯合國的可持續發展目標(第54頁)，我們的11項可持續發展目標提供了切實可行的目標，以達致可持續發展業務成果。

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

詳情請參閱第23頁及第55至71頁

財務主要業績指標

有形股東權益回報

3.0%

↓340個基點
基本基準

0.9%

↓390個基點
法定基準

普通股權一級資本比率

14.4%

↓60個基點
超過我們13-14%的目標範圍

股東回報總額

(34.6)%

↓

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

29.5%

↑1%

已達成或符合進度的
可持續發展目標

78.4%

↓14.7個百分點

其他財務指標

經營收入

147.65億元

↓3%
基本基準

147.54億元

↓4%
法定基準

除稅前溢利

25.08億元

↓40%
基本基準

16.13億元

↓57%
法定基準

每股盈利

36.1仙

↓39.6仙
基本基準

10.4仙

↓46.6仙
法定基準

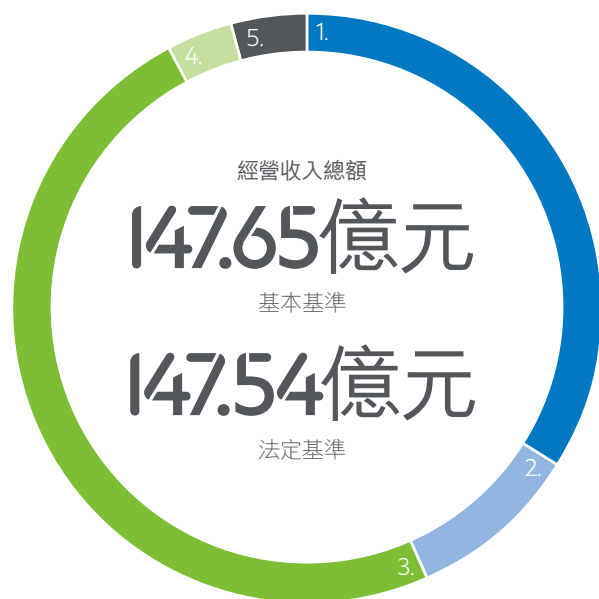
除另有指明其他貨幣外，本文件中提述的「元」字或「\$」符號概指美元，而「仙」字或「c」符號概指一百分之一美元。

除文義另有所指外，於本文件內，「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。大中華及北亞地區包括中國大陸、香港、日本、韓國、澳門及台灣；東盟及南亞地區包括澳洲、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、泰國及越南；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、阿拉伯聯合酋長國(阿聯酋)、烏干達、贊比亞及津巴布韋；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、英國及美國。於本報告的表格內，空格指該數字未被披露，破折號指該數字為零，而nm則代表無含義。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STAN.LN及香港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。我們的業務在四個地區服務四種客戶類別，並由九個全球職能部門提供支援¹。

客戶類別



地區

1. 零售銀行業務

服務超過900萬名人士及小型企業。

經營收入

50.13億元 50.13億元
基本基準 法定基準

2. 商業銀行業務

支援超過43,000間亞洲、非洲及中東地區的本地企業及中型企業。

經營收入

14.09億元 14.38億元
基本基準 法定基準

全球

3. 企業及機構銀行業務

服務超過5,000間大型企業、政府、銀行及投資者。

經營收入

72.14億元 72.25億元
基本基準 法定基準

4. 私人銀行業務

協助近7,000名客戶增加及保障財富。

經營收入

5.40億元 5.40億元
基本基準 法定基準

5. 中央及其他項目

經營收入

5.89億元 5.38億元
基本基準 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，確保集團運作順暢平穩

人力資源

透過招聘、發展及僱員聯繫，充分發揮人才投資的價值。

法律

協助業務可持續發展，保護本集團避免法律相關風險。

科技及創新

負責本集團的系統開發及科技基礎建設。

風險

透過妥善管理風險，令我們的業務可持續發展，運作符合監管預期。

營運

負責所有客戶業務營運，確保營運架構滿足客戶需求。配合客戶成果的表現指標、標準及實踐行動均支援營運的策略。

集團財務總監

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

企業事務、品牌及市場推廣

管理本集團與持份者的溝通及互動，以保護我們的聲譽及推廣我們的品牌和服務。

集團內部審核

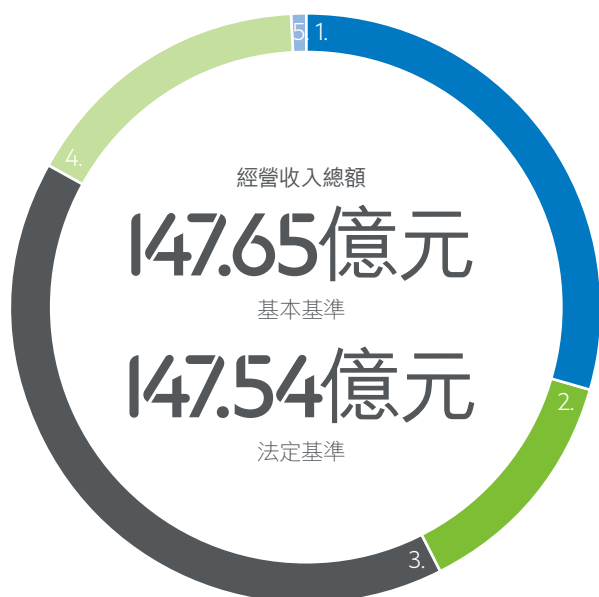
一個獨立的職能部門，負責協助董事會及執行管理層保護本集團的資產、聲譽及可持續性。

操守、金融罪行及合規

夥拍其他部門一同推動本集團於操守、合規及打擊金融罪行方面達到最高標準，為客戶及市場締造恰當成果，令業務可持續發展。

¹ 這些頁面的報告乃基於本集團於二〇二〇年的架構。有關我們結構變動的概述，請參閱第21頁

地區



1. 東盟及南亞地區

以收入計，新加坡和印度是我們在區內最大的市場。我們活躍於東盟全部10個國家。

經營收入
43.66億元
基本基準

2. 歐洲及美洲地區

以倫敦和紐約為中心，業務遍佈兩大洲，是本集團重要的收入來源地。

經營收入
19.22億元
基本基準

3. 大中華及北亞地區

服務中國內地、香港、韓國、日本、台灣及澳門的客戶，以收入計是本集團最大的地區。

經營收入
60.16億元
基本基準

4. 非洲及中東地區

於25個市場經營業務，以收入計最大的市場為阿聯酋、尼日利亞及肯尼亞。

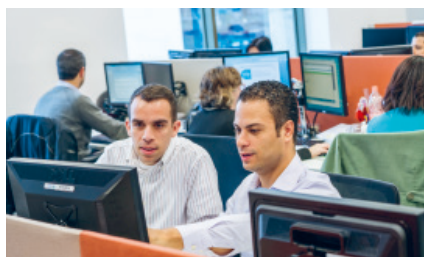
經營收入
23.64億元
基本基準

5. 中央及其他項目

經營收入
9,700萬元
基本基準

重視的企業文化行為

我們重視的企業文化行為確保我們正確行事，從而取得成功。只有實踐出我們的價值觀，我們才能發揮潛力，真正「一心做好，始終如一」。



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

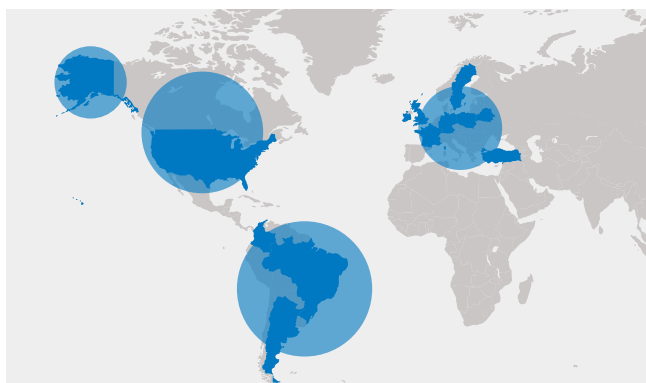
營運範圍

我們主要植根於亞洲、非洲及中東地區發展迅速的市場，充分運用優勢、積極尋求機遇。

我們在這些地區營運超過160年，在最有需要的地區和時刻提供銀行服務，支援經濟增長。

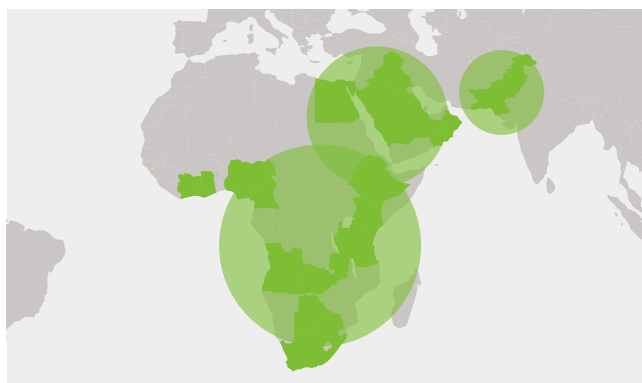
我們重點協助客戶在我們獨特的業務地區進行貿易、營商和投資。我們多元化的員工、文化和網絡，令我們份外與別不同。

歐洲及美洲地區



我們透過設於倫敦和紐約的樞紐，以及位於歐洲及拉丁美洲若干市場的強大網絡，支援歐洲及美洲地區的客戶。

非洲及中東地區



我們在非洲及中東地區擁有160年的悠久歷史，其中在撒哈拉以南非洲地區，我們比任何其他國際銀行集團設有更多市場據點。

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
美國

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



個案研究
歐洲及美洲地區

**EDF推動我們
可持續發展存款
款超越20億元**

[詳情請參閱
第37頁](#)



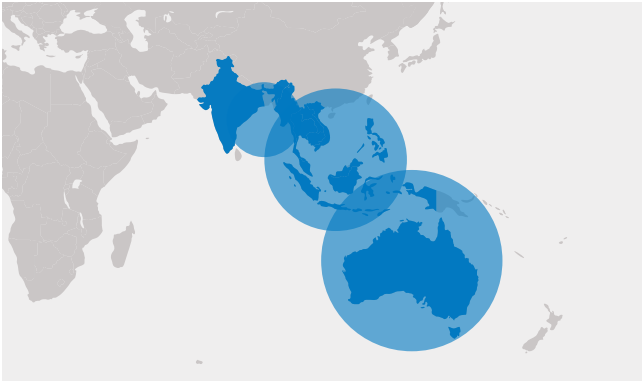
個案研究
非洲及中東地區

**在中東地區對
抗新型冠狀病
毒**

[詳情請參閱
第36頁](#)

我們植根在全球59個市場，並為額外85個市場的客戶提供服務

東盟及南亞地區



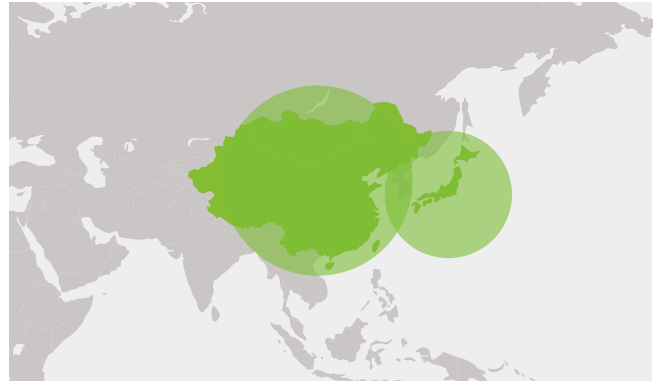
我們乃唯一一間於全部十個東盟國家均有營運據點的國際銀行，並於多個主要南亞市場經營強大業務，別具優勢成為客戶不二之選的銀行夥伴。

澳大利亞
孟加拉
文萊
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

大中華及北亞地區



大中華及北亞地區於二〇二〇年為本集團貢獻41%的收入，佔比最大，服務我們在香港（本集團最大市場）、中國內地、日本、韓國、澳門及台灣的客戶。

中國內地
香港
日本

韓國
澳門
台灣



個案研究
東盟及南亞地區

支援印度，讓呼吸更輕鬆

詳情請參閱
第35頁



個案研究
大中華及北亞地區

協助日本對抗
新型冠狀病毒

詳情請參閱
第34頁

應對新型冠狀病毒

10億元 融資承諾

疫情期間我們如何為客戶及社區提供支援

三月，我們承諾為抵抗新型冠狀病毒期間供應抗疫產品和服務的企業提供10億元的融資支援。到目前為止，這個以成本價格提供貸款的項目已協助我們市場中多間企業生產及分發急救呼吸機、口罩、防護設備及消毒劑。

+ 有關我們為應對新型冠狀病毒而設立的基金詳情，以及我們為客戶、員工及社區提供支援的其他實例，請瀏覽sc.com/covid-19

450,000

向面臨困難的紐約居民派發的緊急餐膳份數，費用由我們向Citymeals on Wheels提供的資金支付。

+ 詳情請瀏覽sc.com/covid19relief

我們提供方便及時的支援，協助企業增加生產個人防護裝備。

協助新加坡的家庭及外來員工解決三餐問題。

→ 詳情請參閱完整年報第178頁

在烏干達提供個人防護裝備

烏干達非牟利組織Joint Medical Store於二〇二〇年五月成為首名應用我們10億元成本價格貸款計劃的客戶。Joint Medical Store提取220萬元貸款，在烏干達全國各地提供衛生保健設施並供應口罩、消毒劑和藥物。





為印尼提供新型冠狀病毒檢測

在印尼，我們為健康科技平台Halodoc提供資金，支援平台為高風險社區提供快速新型冠狀病毒檢測。我們亦捐出款項，為需要輪班休息的醫護人員提供睡眠艙。



6,000

我們向Teach For Malaysia和WOMEN:girls作出的捐款於疫情期間協助6,000名學生進行遙距學習。

在越南生產口罩

八月，我們向越南公司Garco 10提供430萬元貸款，助其生產個人防護裝備，在生產線中增加布質口罩，以滿足該國不斷增長的需求。



應對新型冠狀病毒(續)

5,000萬元 全球慈善基金

疫情期間我們如何向社區提供支援

四月，我們啟動5,000萬元的全球慈善基金，為受疫情影響最嚴重的社區提供支援，至今已為馬來西亞的貧困學生提供援助，在贊比亞提供清潔食水，並為英國聖約翰救護機構提供支援。

有關我們為應對新型冠狀病毒而設立的基金詳情，以及我們為客戶、員工及社區提供支援的其他實例，請瀏覽sc.com/covid-19

向紅十字會*及聯合國兒童基金會捐贈900萬元

作為我們5,000萬元新型冠狀病毒全球慈善基金的一部分，我們向聯合國兒童基金會及紅十字會捐出900萬元。聯合國兒童基金會的500萬元用於弱勢兒童的教育援助，而提供予紅十字會的400萬元則用於緊急醫療及社會支援。

* 紅十字會是英國紅十字會及紅十字會與紅新月會國際聯合會的總稱。圖片©斯里蘭卡紅十字會



從尼泊爾及印度到英國及美國，我們的全球新型冠狀病毒慈善基金捐款，為全球各地的慈善機構及非政府組織提供支援

2,780萬元

我們向分佈於59個市場的166間非政府組織、慈善機構及其他合作夥伴提供新型冠狀病毒緊急紓困的金額。



全球各地的同事捐款予我們的新型冠狀病毒慈善基金，籌集到數百萬元的善款支援當地社區

劉綺（下圖最右）在我們的武漢分行工作，她深受來自全球社區對其家鄉的愛心和支援所感動，隨後捐款予我們的慈善基金（為我們「捐獻一天」活動的一部分）。

◀ 捐獻一天 ▶

+ 詳情請瀏覽
www.sc.com/giveoneday



協助斯里蘭卡對抗新型冠狀病毒

八月，我們向斯里蘭卡紅十字會捐贈50萬元，以協助對抗新型冠狀病毒。除支援緊急救援外，該筆捐款亦用作購入13,000套新型冠狀病毒檢測設備。



集團主席報告



集團主席
José Viñals

「以願景為嚮導，
發揮我們所有潛力」

二〇二〇年是全球經歷非比尋常動盪的一年，尤其是新型冠狀病毒令所有人都深受影響。當下全球的處境，與去年此時相比已是桑海滄田，我們所有人都必須不斷調整和適應。我們非常悲痛失去了一些同事，可能您們當中亦有人失去了好友至親，本人謹向在疫情中遭遇不幸的各位，致以最深切的慰問。

在這段紛亂無常的期間，我們全球89,000位同事在集團行政總裁Bill Winters及管理層團隊同事的領導下，一直專注於保護股東的權益，照顧同事的福祉，支援我們的客戶，並與社區共渡時艱，同時努力保持我們營運及財務上抵禦衝擊的能力。

同事們以行動展現出堪為楷模及充滿人情味的品格，本人一直認為這正是本集團出色過人之處。

我們為個人及小型企業客戶暫時豁免償還貸款、豁免若干收費和延長貸款還款期，並預留10億元以成本價格為供應抗疫關鍵產品及服務的企業提供融資。我們亦設立了5,000萬元全球慈善基金，為我們社區內受影響的群體提供幫助。迄今為止，我們已在59個市場捐贈2,800萬元，同事和集團捐出相若數額的款項，以支援及刺激經濟復甦。

財務表現彰顯抵禦衝擊的能力，令集團得以重派資本

Bill和我們的集團財務總監Andy Halford將在本報告後文詳析疫情如何在若干方面影響我們的財務表現。然而，這些財務表現亦證明了我們抵禦衝擊的能力相當出色。本人相信，若疫情發生在幾年之前，我們抵禦衝擊的能力恐怕遠遠無法和現時相提並論。

雖然成本下降，但由於利率低企影響收入，加上減值增加，我們的溢利因此減少。減值增加的部分原因是我們於疫情蔓延期間，為未來潛在信貸損失而建立儲備。不過，我們仍然維持高流動性，資本水平實際上進一步加強，而隨著近期經濟前景愈加明朗，董事會因此建議派發2.84億元或每股9仙的全年普通股股息。

即使為建議普通股股息作出預留後，我們的普通股權一級資本比率仍然高於13-14%的目標範圍上限，我們遂決定完成於二〇二〇年四月份暫停的股份回購計劃，意味我們將很快開始購買並隨後註銷價值最高為2.54億元的普通股。

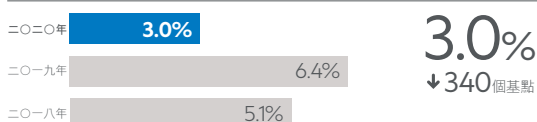
我們建議的全年股息及股份回購計劃，是我們現階段獲監管機構授權所能為股東提供的最大回報，兩者共佔於二〇二〇年十二月三十一日風險加權資產的0.2%。

董事會對資本回報的立場，與監管機構要求我們撤回派發二〇一九年末期股息建議之前的立場基本相同。既然恢復派息，我們預計在執行我們的策略並邁向10%有形股東權益回報目標的過程中，能夠逐漸提高全年每股股息。倘若在此期間產生的額外資本並未需要被撥作促進業務增長的資金，我們將繼續尋找最理想的方法，向本集團的擁有人回饋剩餘的資本。

「我們有責任亦有珍貴 機遇將資金引導至 最有需要的地方」

財務主要業績指標

有形股東權益基本回報 (%)

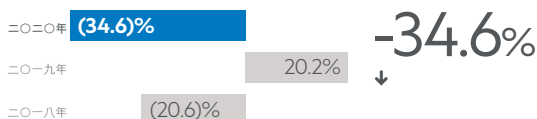


目標 持續改善本集團的盈利能力(佔有形股東權益價值的百分比)。

分析 二〇二〇年的有形股東權益回報減少340個基點至3.0%，乃由於新型冠狀病毒疫情導致減值增加及利率下跌。

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 (%)

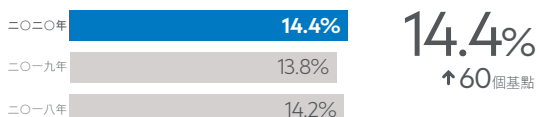


目標 透過股價上升及派發股息為股東投資提供正回報。

分析 本集團於二〇二〇年全年的股東回報總額為負34.6%，反映盈利預測減少，主要受到低利率環境所影響，以及在新型冠狀病毒的挑戰下因應監管機構的要求而取消派發。

以簡單股價上升及已付股息反映股東回報的總額，並以百分比列示

普通股權一級資本比率 (%)



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14.4%，超過我們目標範圍13-14%的上限，較本集團最新最低監管比率10.0%超過4個百分點。

本集團的資本組成概要載於完整年報第277頁

管治

本人欣然歡迎Maria Ramos加入董事會擔任獨立非執行董事。她富有擔任行政總裁的經驗，非常了解全球金融服務行業，對監管環境有深刻認識，於渣打多個市場(尤其是非洲地區)亦有營運業務的經驗。

我們歡迎Ngozi Okonjo-Iweala博士獲委任為世界貿易組織的新任總幹事。她由於這項任命即將退出董事會。本人對Ngozi博士過去三年來對本集團作出的寶貴貢獻致以誠摯的感謝。

我們近期宣佈董事委員會組成的若干變動，詳情請參閱完整年報中的董事會報告。我們近期亦宣佈，Robert Zoellick將接任為我們國際諮詢委員會的主席，該委員會由多元化、多界別的專家組成，旨在對可能影響本集團和我們客戶的全球趨勢和機遇提供見解。Robert自二〇〇七年至二〇一二年擔任世界銀行行長，在全球金融危機期間帶領世銀援助發展中的經濟體，並曾在三屆美國政府中出任不同職位。

以願景為嚮導對我們的重要意義

渣打向來勇於在時代變遷中找尋新機遇。160多年來，我們在國際貿易和投資領域屢創先河，將資本流引導至最有需要的地方，推動社會商業繁榮。

然而在今天這個瞬息萬變和複雜不穩的世界中，市場、貿易及資本流顯然未能解決當今部分至關重要的社會經濟及環境挑戰問題。世界其實不必如此：我們相信，推動社會商業繁榮不必然要犧牲部分人，不必然要對地球造成負面影響，也不必然會製造分裂和削弱社區歸屬感。金融和商業正扮演比從前更加重要的角色，為最有需要的地方(尤其是世界新興的經濟火車頭)促進積極改變。

正因如此，比起以往任何時候，我們更有必要以願景為嚮導。現在正是時刻發揮我們與別不同的長處，跨越界限努力工作，在本地和全球之內將資本、人才、構想及典範連繫起來。我們深信，將我們的策略與世界重大議題接軌，不僅可以加快推行策略，更能加快為社會帶來正面影響。我們會對這些議題表明立場，並在必要時自我革新以應對這些問題，積極參與並壯大。

Bill在後文闡述更新的策略性工作重點，與這個目標同出一轍。這不僅關乎社會責任，本質上更關乎做好業務、改革品牌以及將我們「一心做好，始終如一」的承諾提升至全新水平。我們矢志在願景的驅動下，在集團內釋放新的動力。我們以集團的定位和長處作為發展基石，因此本人滿有信心我們有能力向前邁步，為世界帶來真正的改變。

展望

那麼二〇二一年將如何發展？本人希望並預計全球和我們今年整體會向好發展，然而世界在某些方面仍然充滿許多不確定性。首先，雖然近期傳來有關疫苗的好消息，但是在未來

集團主席報告(續)

一段時間內，我們仍要埋頭應對新型冠狀病毒帶來的健康及經濟影響。然而本人預計，全球經濟復甦在今年隨著時間發展和信心回復將會更見強勁，其中我們擁有龐大和深厚業務的亞洲市場表現更將引領全球。

其次，地緣政治的不確定性不會在美國新政府上台之後便消失，但是本人預計美國將採取更有系統、更可預見和更注重多邊關係的外交策略。

最後，新時代對於轉變速度的要求，令數碼領域以及商業生態系統的許多方面，乃至整個世界，都正在加速發展。本人預計這最終會促使生產力提升。

雖然環境變幻莫測，但我們仍有充分理由保持信心。我們已經展示我們正在做得更好，將我們橫跨亞洲、非洲和中東地區的主要市場中之明顯經濟動力，轉化成可創造盈利的增長。二〇一八年底至二〇二〇年上半年受新型冠狀病毒衝擊期間，我們每個季度的收入按可作對等比較的基準計算，增長介乎4%至8%，每個季度均錄得正收入與成本增長差。本人一直非常清楚地表明，不安全及不可持續的強勁增長並非好事，因此看到管理團隊自二〇一五年起竭力實施的風險架構在去年運作良好，本人深感欣慰。

董事會將繼續監督本集團執行策略的情況。我們的目標是為客戶提供最頂尖的服務體驗，不管是透過我們獨特的網絡、個人化的富裕客戶銀行服務，或是別具吸引力的大眾零售銀行數碼產品(包括與關鍵策略夥伴合作提供的產品)。而帶來這份體驗的，正是我們世界一流的員工隊伍，以及令我們更精簡和更快更好、靈活而創新的組織架構。在這個過程中，我們亦立志成為可持續發展領域的領導者。本集團在新興市場的業務範圍廣大、經營歷史悠久，我們感到有責任亦有珍貴機遇將資金引導至最有需要的地方，從而促進地球的持續發展。

本人在上一年度的報告中提到，不穩定和急速轉變的市場情況正逐漸成為新常態，而「適應力」這項本領在我眼中正是本集團的DNA。聽到我們同事往往在艱難處境中千方百計力保客戶服務不受中斷的事情，實在令本人十分佩服。本人深信不疑，他們將繼續加倍努力，作出積極貢獻。



集團主席
José Viñals

二〇二一年二月二十五日

居家辦公

由於疫情導致我們許多市場實行封鎖措施，許多同事只能居家辦公，因此我們必須迅速採取行動以確保有效運營。

José Viñals表示，「我們的科技團隊表現出色，在短短幾周時間內購置了數千台手提電腦，將我們的虛擬專用網絡容量提高600%，簡化了居家辦公轉換過程並為我們的穩健運營提供支援，使我們的員工能夠持續為客戶提供服務。」



集團行政總裁回顧



集團行政總裁
Bill Winters

「我們的前景光明」

於二〇二〇年作出的投資¹

16億元

二〇一九年：16億元 二〇一八年：16億元

¹ 有關監管、策略、網絡及系統方面的投資

向客戶開放的應用程式介面

104 個

二〇一九年：52個 二〇一八年：2個

活躍使用數碼服務的零售銀行客戶比率

61%

二〇一九年：54% 二〇一八年：49%

我們妥善應對公共健康的危機及地緣政治緊張局勢。雖然受到信貸問題和利率低企的影響，我們的業務仍然保持穩健並錄得盈利。我們的策略性轉型進展良好，前景光明。

我們過去五年所採取的行動使我們的實力相對雄厚。行動的第一階段為鞏固根基，雖然其時付出的努力並非總為外界所察覺，但當我們去年憑藉財務和營運方面的抗逆能力安然渡過這場非比尋常的真實壓力測試時，此前努力的益處便格外明顯。在這場危機期間，我們一直為客戶及社區開放營業，在錄得盈利的同時維持強勁的流動資金及雄厚的資本水平，Andy將在本報告後文詳述。

自二〇一八年以來，我們一直在落實第二階段的工作，在更堅固的根基之上發展。我們善用與別不同的網絡及發展富裕客戶相關的業務，改善印度、韓國、阿聯酋及印尼的回報（這些市場的總溢利上升34%），並大力投資我們預期會帶來轉型機遇的數碼化計劃。這些數碼化計劃現已投入運作，並正在我們的業務地區贏取商機。

我們已準備就緒進入下一階段。

更新的策略性工作重點

José在前文提到，成為一間以願景為嚮導的機構對於我們有何重要意義，以及這在未來將如何引領我們前行。我們現在分享更新的策略性工作重點，與我們以獨特的多元化推動社會商業繁榮的願景直接相關，為此我們已準備好發展技能、拓展思維並提升能力，使願景得以實現。這些更新的策略性工作重點將帶領我們超越目前的所做、所想，進一步擴展我們現有的規模和影響。

- 網絡：我們將持續發揮我們獨特的實體業務網絡之潛能，透過數碼方式為客戶帶來頂尖的新興市場與發達市場業務能力、見解及方案
- 富裕客戶相關業務：我們將透過為客戶提供卓越見解的個人理財諮詢服務，建立客戶忠誠度及信任，鞏固我們在富裕客戶相關業務的強勁實力
- 大眾零售銀行業務：我們擁有多項備受認同的數碼業務能力，我們重新構建的風險架構亦經過充分壓力測試，這意味著我們能夠以富有經濟效益的方式，大舉擴張大眾零售銀行業務的規模。我們將借助更強大的數據分析能力與卓越的端對端數碼化體驗，單憑自身實力及與夥伴合作開拓機遇
- 可持續發展：我們將以與別不同的可持續發展產品領導全球，包括在我們所做的一切工作中反映出淨零排放的氣候目標。此舉並非為在環境、社會及管治指數中爭取高分，而是由於我們明白到，我們有能力為世界上最有需要的地區帶來改變，並且創造盈利

集團行政總裁回顧(續)

這些策略性工作重點將由三項關鍵的推動力所支援。我們對人才作出大力投資，為同事提供成功所需的技能培訓，引入重要領域的專業知識並朝著更創新及靈活的營運模式發展。我們正在徹底改變工作方式，加快產品上市時間和提高生產力，由跨職能團隊促成共同議定的客戶及生產力成果。我們亦推動創新以改善客戶體驗、提升營運效率並開發新的收入來源，創造機遇。本人預期在未來的日子，這些機遇將會佔我們大部分的收入。

重申承諾會將有形股東權益回報提升至超過10%

儘管新型冠狀病毒帶來挑戰，我們的策略仍取得良好進展。然而，疫情導致經濟嚴重失調及利率低企，影響了我們的財務表現，回報因此受拖累。不過，觀乎我們於疫情爆發前在各項重要財務及策略指標上所取得的進展，我們相信隨著經濟在來年復甦，我們的業績將能夠重回正軌。

我們更新的策略性工作重點，連同隨附本報告所載的財務架構，應可令我們的有形股東權益回報在逐步邁向超過10%目標的過程中，自二〇二〇年的3%，於二〇二三年或之前提升至7%以上。若利率較預期更早重返正常水平，我們更可提前達成這些目標。然而無論如何，我們預期這段時間之內產生的大量過剩資本倘不用作推動額外增長的資金，則會被用來回饋股東。我們為此坐言起行，將完成於二〇二〇年四月暫停的股份回購計劃。

堅韌抗逆是我們的核心

過去一年在許多方面均非比尋常。所幸我們過往抵禦經濟衝擊及地緣政治角力的經驗豐富，而種種機遇甚至挑戰在本質上其實從未改變。

- 新型冠狀病毒的負面影響大多應屬短暫性，而實際上疫情也帶來許多深刻的教訓，有助我們加速追求更好的生產力，甚或有助構建一個更美好的世界。本集團幾乎在一夜之間切換至更加靈活的工作方式，長遠而言不僅有利財政，同時亦有助建立更加多元化及更具包容性的工作環境，並且促使我們愈加注重防範日益升級的網絡、欺詐和其他威脅。未來幾年我們很可能繼續面對極低的利率，但隨著經濟開始復甦，利率不會無止境地處於極低水平
- 作為一間擁有橫跨東西方新興市場獨特業務網絡的國際銀行，我們難免一直要應對我們各市場之內及各市場之間的政治動盪，這一點在二〇二〇年尤其明顯。但是我們抱持希望，樂於溝通的精神可避免紛爭升級。我們將遵守涉及我們和客戶的所有法律，並期盼全球的挑戰能有更具外交手腕及更著重多邊關係的解決方案
- 新型冠狀病毒出現之前，全球貿易已呈放緩之勢。疫情爆發之後，隨著全球各地市場進入不同形式的封鎖狀態，全球貿易更急劇收縮。增長步伐時隱時現，但我們認為全球貿易趨勢並非永久逆轉。雖然部分貿易走廊活動(例如中美之間的貿易走廊)可能由近年的極高水平有所回落，但其他貿易走廊將取而代之，尤其是亞洲及非洲地區內的貿易走廊，而這些地區正是我們擁有競爭優勢的地區

我們由始至終非常明確一件事情：只要努力不懈專注提升客戶體驗和吸引新客戶，同時嚴控成本，我們就能夠贏得成功。我們各業務地區的基本宏觀經濟及人口增長動力仍然強勁，我們保持優勢從中受惠。我們的虛擬銀行Mox已於香港面世，我們正準備與印尼的合作夥伴攜手推出「銀行即服務」(banking-as-a-service)企業nexus，而數碼銀行服務亦已緊密融入我們遍及非洲的渣打品牌，因此我們更具實力在這些市場把握並創造機遇。這些市場在可預見的未來很可能會繼續成為全球最具活力的市場。

總結

雖然新型冠狀病毒對經濟造成的迅速和嚴重破壞前所未見，但是復甦預期在速度與規模上也遠較過往的衰退更快更大。我們具備十足優勢從中受惠。

未來幾年，我們的目標不止成為一間更大、更精簡、更多盈利且資本更強勁的銀行，我們更致力成為更優秀的銀行，為我們的客戶、社區、同事及股東做得更好。

- 我們的業務別樹一格，難以仿效。我們將充分善用這種獨特的多元化，造福客戶及股東
- 我們早已因專長服務橫跨亞洲、非洲和中東各地快速發展的貿易及投資走廊而備受推崇，我們將更加大力度發展這項與別不同的優勢

- 我們推動創新文化，相信創新文化將在全球增長最快的市場創造可持續發展機遇

最後但同樣重要的一點是，本人由衷認同José對我們全球89,000名同事的讚許，他們即使個人經常面臨艱難的處境，依然作出了許多非凡的貢獻。同事們的付出令我們能夠在極具挑戰的一年維護股東利益，同時繼續堅定不移地支援59個市場內我們視之為家的社區。



集團行政總裁
Bill Winters

二〇二一年二月二十五日

管理團隊

1. 集團行政總裁
Bill Winters, CBE
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. 集團法律總顧問
David Fein
5. 集團資訊總監
Michael Gorriz 博士
6. 亞洲區行政總裁
洪丕正
7. 個人、私人及中小企業銀行部行政總裁
徐仲薇
8. 集團人力資源總監
Tanuj Kapilashrami
9. 非洲及中東地區行政總裁
Sunil Kaushal
10. 集團企業事務、品牌及市場推廣、
操守、金融罪行及合規總監
Tracey McDermott, CBE
11. 集團風險總監
Mark Smith
12. 集團營運總監
David Whiteing
13. 集團內部審核總監
Alison McFadyen*

* Alison擔任集團內部審核總監，受邀參加管理團隊會議



此照片拍攝於因新型冠狀病毒疫情而實施保持社交距離限制前

市場環境

影響全球格局的 宏觀經濟因素

全球宏觀趨勢

二〇二〇年趨勢

- 二〇二〇年，全球國內生產總值急劇收縮約3.5%，為二戰以來最嚴重的衰退
- 受中國錄得2.3%正增長所帶動，亞洲成為表現最好的地區，但該地區整體仍收縮1.2%
- 由於封鎖限制不如其他地區嚴格，美國經濟收縮幅度在G7經濟體中屬最小，為3.5%
- 由於歐元區許多國家於二〇二〇年長時間因新型冠狀病毒而實施全國性封鎖措施，導致該地區經濟於二〇二〇年收縮6.8%，而於二〇一九年則增長13%
- 政策制定者因疫情而提供大量緊急支援措施，導致政府及中央銀行資產負債表大幅擴張

二〇二一年前景

- 預期二〇二一年全球經濟增長將反彈至5.3%
- 亞洲將仍為增長最快的地區，並會繼續以7.4%的強勁增長帶動全球經濟增長
- 在主要經濟體中，美國由於財政刺激措施及更快展開疫苗計劃，預期經濟反彈5.5%，較歐元區的4%錄得更大幅度的反彈
- 新型冠狀病毒疫情很可能會繼續嚴重拖累上半年的增長，但全球在推行接種疫苗方面取得的進展，應能帶動下半年的增長勢頭
- 受新型冠狀病毒影響的國家將受到強而有力的政策支援，推動經濟增長，中央銀行將維持高度寬鬆的政策，財政計劃將轉向聚焦復甦與重建
- 上述前景存在若干風險，包括物流困難拖慢新型冠狀病毒疫苗接種速度、規模空前龐大的刺激措施及供應鏈遭打亂而導致通脹加劇，或地緣政治事件致使油價飆升

中、長期看法

新型冠狀病毒的長遠影響

- 全球廣泛接種新型冠狀病毒疫苗可能需要數以年計的時間，而在新興市場，物流困難將尤其明顯。對於公路和鐵路基礎設施落後、供應鏈效率低下的經濟體，供應鏈物流將帶來更大挑戰。為數百萬人接種疫苗可能會增加公共衛生服務的壓力
- 對於較早獲得疫苗的經濟體，隨著消費者信心改善及保持社交距離措施陸續解除，其國內需求可能會出現較顯著的反彈。在寬鬆貨幣政策的帶動下，私人投資亦可能增加
- 新型冠狀病毒使人們重新關注供應鏈集中化風險，企業很可能會繼續加快縮短及簡化供應鏈
- 抗衡供應鏈集中化風險，意味著中國這一全球重大貿易國的地位可能會降低。然而，中國的地位如此重要，其在供應鏈中扮演的角色不大可能被迅速削弱

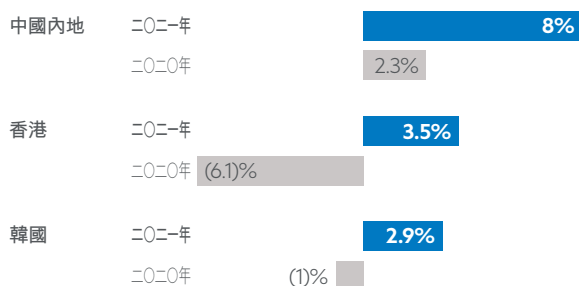
更廣泛的全球趨勢

- 對新興市場而言，由於中期內支撐低通脹的結構性因素較少且商品價格預期較高，故其通脹風險更大。此外，該等經濟體採用非常規政策亦會增加通脹風險
- 全球增長面臨結構性挑戰。生產率增長疲弱，尤其是在發達市場，而新興市場將須注重教育及提升技能，以應對自動化帶來的威脅
- 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
- 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
- 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

大中華及北亞地區

由於疫情防控及政策相對有效，中國經濟在此次新型冠狀病毒疫情中實現V型復甦

按市場劃分的二〇二〇年實際經濟增長及二〇二一年預測 (%)

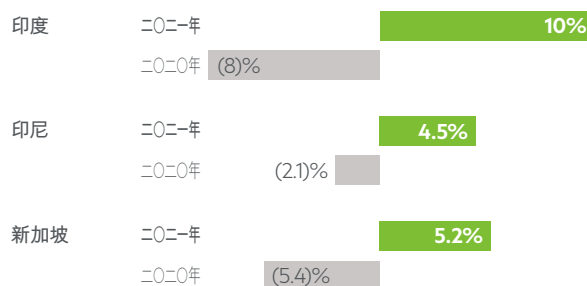


- 二〇二〇年，中國國內生產總值增長2.3%，我們預計二〇二一年將飆升至8%，主要是由於基數較低。包括削減預算赤字及相應縮減信貸增長在內的多項政策退場，可能會限制經濟反彈的上行空間，導致年內按季增長放緩。至於維持增長勢頭的積極因素，則包括對疫苗的樂觀預期帶來全球經濟復甦以及政策刺激的滯後影響。而下行風險包括倉促的政策退出，可能會干擾經濟復甦並增加金融壓力
- 中國領導層表示有信心實現經濟規模到二〇三五年翻倍的目標，這意味著未來15年的平均增長率將約為4.8%。發展龐大的國內市場、產業升級及實現科技自立乃重要議題，目標是在較為不利的全球背景下確保供應鏈安全
- 我們預計，美國政府換屆將為中美之間的往來帶來更易預測的策略。但顯然，貿易、科技及人權等關鍵領域將繼續成為關注焦點
- 我們預計中國的穩健增長及美國聯儲局保持低利率的承諾將繼續支撐香港在未來幾個季度的復甦。然而，廣泛的旅遊禁令、中國以外地區疲弱的外部需求，加上本地失業率進一步上升的風險，猶如揮之不去的陰霾，限制經濟復甦空間。我們預計，國內生產總值增長率在二〇二〇年收縮6.1%後，將於二〇二一年溫和反彈至3.5%
- 我們預計韓國經濟在二〇二〇年衰退1%後，將於二〇二一年增長2.9%。鑒於韓國依賴外部需求，其經濟增長將取決於疫苗能否在全國及全球範圍內及時推展。我們預期韓國銀行將繼續買入KTB以降低長期利率，從而避免結構性巨額預算赤字產生擠出效應

東盟及南亞地區

在經歷二〇二〇年疫情引發的衰退後，東盟預計將於二〇二一年出現反彈

按市場劃分的二〇二〇年實際經濟增長及二〇二一年預測 (%)



- 除基數效應外，強大的財政及貨幣支援措施應會有助東盟地區復甦。但在成功推行疫苗接種之前，保持社交距離的措施可能會限制反彈的力度
- 復甦可能傾斜不均，款待相關行業很可能會面臨更大挑戰。泰國、新加坡及馬來西亞等有大量旅遊及航空運輸相關行業的國家可能會繼續面臨挑戰，但隨著接種疫苗或試圖重新開放邊境的統一運作標準面世，人流限制將會放寬，經濟活動會相應增多
- 印尼及菲律賓等國的基礎設施支出，亦將在經歷政府被迫專注應對新型冠狀病毒的一年後得以恢復
- 隨著美國新一屆政府上場，全球經濟可能復甦且全球貿易環境會更為有利，同時有助於出口主導的地區，尤其是越南及新加坡
- 印度在經歷過去四十年來最嚴重的衰退後，經濟可能會於二〇二二財政年度(截至二〇二二年三月止的年度)反彈10%，二〇二一財政年度的國內生產總值則可能收縮8%。由於政府已出台直至二〇二六財政年度的財政刺激政策，因此我們的國內生產總值預測可能有上調壓力。於二〇二二財政年度，貨幣政策很可能會繼續提供支持，但增長上升及通脹增加可能會導致二〇二二財政年度下半年逐漸恢復正常。強大的外部緩衝、更好的增長前景及持續專注改革可能會抵禦評級降低的風險

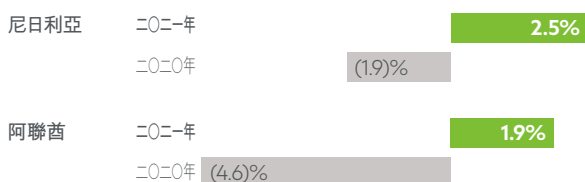
市場環境 (續)

地區前景 (續)

非洲及中東地區

撒哈拉以南非洲地區預期將於二〇二一年逐步復甦

按市場劃分的二〇二〇年實際經濟增長及二〇二一年預測 (%)



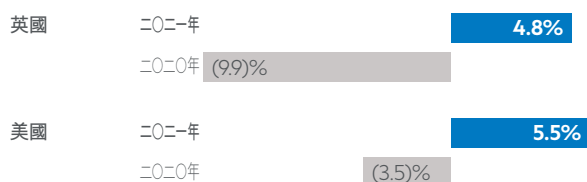
- 撒哈拉以南非洲地區於二〇二〇年收縮2.6%之後，有望於二〇二一年錄得3.4%的復甦。受新型冠狀病毒疫情影響，撒哈拉以南非洲地區的人均國內生產總值可能已回落至二〇一〇年的水平
- 由於油價低企及遵從OPEC+的減產要求，二〇二一年尼日利亞的經濟增長可能是由非石油行業回復增長所帶動
- 贊比亞出現債務違約後，債務問題將成為關注重點。若要穩定負債比率，日後需實施財政緊縮及實現更快增長
- OPEC+減產對二〇二一年石油出口國的經濟增長復甦構成下行風險。至於非石油行業增速的復甦，或將因為推行財政刺激政策餘下的空間有限及外來工人因裁員而離境而受到局限
- 我們預計迪拜主辦二〇二〇年世博會(已推遲至二〇二一年)將推動阿聯酋非石油行業的復甦，尤其是旅遊、酒店及貿易等行業

→ 地區表現載於第36頁

歐洲及美洲地區

隨著疫苗接種計劃的推出，歐洲及美洲地區的經濟增長有望於二〇二一年增強

按市場劃分的二〇二〇年實際經濟增長及二〇二一年預測 (%)



- 信心改善(及新型冠狀病毒疫情期間儲蓄增加)應能支持消費增長及投資回升，且隨著保持社交距離要求的放寬，服務業活動應有所改善。就業情況有望改善但可能滯後，而工資水平可能依然低迷
- 由於產能過剩，我們預計通脹壓力將保持在較低水平，而中央銀行將維持寬鬆政策
- 聯儲局及歐洲中央銀行可能會將利率維持在目前較低水平，但隨著經濟增長恢復，部分緊急措施可能會被取消
- 隨著美國新任政府上場，貿易環境有望得到改善，但在英國脫歐後，英國與歐盟的新貿易關係可能需要一段時間才能重回軌道

→ 地區表現載於第37頁



數碼與創新

Mox

數碼銀行

於二〇二〇年，我們為香港的客戶推出全新數碼銀行服務—Mox。Mox讓客戶透過流動裝置即時開戶，令辦理銀行業務、儲蓄及消費的方式更加智能簡便。截至二〇二〇年年底，Mox吸引了66,000名客戶，並成為App Store在香港評分最高的理財流動程式。Mox包含「儲蓄目標與存款計算機」功能，可協助客戶提升理財能力。

➕ 詳情請瀏覽mox.com

業務模式： 轉型步入正軌

我們透過全球網絡協助跨國公司建立聯繫，並協助個人客戶及本地企業增加財富。

我們的業務

企業及機構銀行業務 商業銀行業務

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

零售銀行業務 私人銀行業務

我們透過數碼及面見形式服務小型企業及個人（涵蓋大眾市場客戶到高淨值個人客戶），包括提供市場地區層面的支援。

於二〇二一年一月，我們將四個獨立業務分部精簡為兩個：企業、商業及機構銀行業務(CCIB)；以及個人、私人及中小企業銀行業務(CPBB)。更多詳情請參閱「我們塑造未來的方式」(第21頁)。

產品及服務

金融市場	企業融資	交易銀行	財富管理	零售產品
<ul style="list-style-type: none"> 投資 風險管理 債務資本市場 證券服務 	<ul style="list-style-type: none"> 結構及項目融資 策略意見 合併及收購 	<ul style="list-style-type: none"> 現金管理 支付及交易 貿易融資產品 	<ul style="list-style-type: none"> 投資 組合管理 保險及諮詢 策劃服務 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 儲蓄 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。

收入

- 淨利息收入
- 費用收入
- 交易收入

溢利

- 提供產品及服務所得收入扣除開支及減值

有形股東權益回報

- 相對於所投資的有形股東權益所產生的溢利

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」。



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



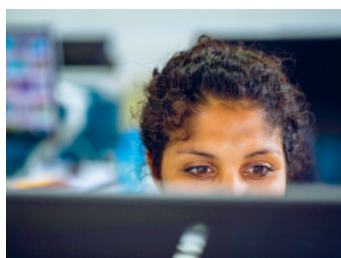
穩健的 風險管理

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



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



可持續發展及 負責任的企業

我們透過支援可持續金融、承擔企業責任及推動社區共融，促進社會和經濟發展



我們塑造未來的方式

我們已為應對未來的挑戰和機遇制定業務模式：

於二〇二一年一月，我們為精簡組織架構，將現有業務單位整合為兩個新分部：企業、商業及機構銀行業務 (CCIB)；以及個人、私人及中小企業銀行業務 (CPBB)。

CCIB分部的成立將企業及機構銀行業務與商業銀行業務整合為一，簡化我們在全球的工作方式，同時保持我們專注本地客戶的特點，並透過複雜程度較低的前線架構及單一團隊，與我們的客戶及其他持份者緊密合作。

我們的零售及私人銀行業務單位現為 CPBB。這一變動將有助我們的零售業務更有效地為客戶提供服務，在服務本地客戶的同時更加面向全球化發展。

我們亦對四大國際地區進行精簡。我們新的亞洲地區 (由我們先前的大中華及北亞地區以及東盟及南亞地區組成) 將使我們能夠充分善用地區機遇，並在不同的亞洲市場更有效地提供服務。

我們的其他地區 (即非洲及中東地區以及歐洲及美洲地區) 將如常運作，其中歐洲及美洲地區與新 CCIB 業務單位的整合更趨緊密。

 有關架構變化的詳細說明，請瀏覽 sc.com/structure

業務模式(續)

我們依賴的資產

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。我們能否實現目標取決於我們投資員工的方式、營造的僱員工作體驗和建立的企業文化。



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。

零售銀行業務
客戶淨推介值

+29

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，深知實體經濟的推動力，並且利用有關見解協助客戶實現目標。



財務實力

我們的資產負債表載有7,890億元資產，是強大且值得客戶信賴的合作夥伴。

普通股權一級資本

390億元

科技實力

我們具備領先的科技實力，支援我們一流的客戶體驗、業務運作及風險管理。



如何提升我們的資源

- 二〇二〇年，超過10,800名僱員完成了學習課程，以裝備我們未來所需技能(包括分析、數據、數碼及網絡技能)
- 我們透過對社會、財務及身心健康的持續投資，建設一個高度靈活和鼓勵創新的工作環境

- 我們的5,000萬元新型冠狀病毒全球慈善基金為受疫情影響最嚴重的社區提供緊急支援，印證著我們「一心做好，始終如一」的品牌承諾
- 持份者資訊公司Alva的調查顯示，本集團於二〇二〇年的聲譽較二〇一九年有所提高，表現更為強勁且超越銀行業平均推介值，自二〇一九年第三季度以來的每個季度，本集團在八個經調查市場中，於多數市場的分數都高於平均值

- 我們持續投資數碼能力，以助我們成為業務所在市場中領先的銀行平台，使客戶可與投資、資本及貿易機遇建立聯繫
- 我們的網絡約佔我們企業及機構銀行業務收入的三分之二，網絡業務的回報有所增加

- 為協助中小型企业客戶應對新型冠狀病毒，我們與其保持緊密聯繫，於五月及九月致電12,000間小型企業以了解其面臨的挑戰並提供支援
- 自新型冠狀病毒爆發以來，我們已向市場中的小型企業提供超過10億元貸款

- 更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14.4%，超過本集團13-14%的目標範圍

- 我們提供數碼解決方案以滿足客戶實時需求，聯同合作夥伴設計創新的解決方案，以及開發業務以應對銀行業的新興趨勢
- 我們基於雲端計算技術將基礎設施自動化，為全球個人及企業客戶構建一個可擴展、高性能、穩健及安全的平台

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

我們協助個人客戶實現抱負，並增加和保障財富；協助企業進行貿易、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。

個人客戶
總數¹

960萬

二〇一九年：920萬

中小企業銀行及
CCIB客戶總數²

261,000

二〇一九年：268,000



供應商

我們與地方及全球供應商合作，以確保他們能夠高效及可持續地為我們的業務提供適當的商品及服務。

二〇二〇年共支付

38億元

二〇一九年：40億元

活躍供應商

12,900名

二〇一九年：14,600名活躍供應商



員工

我們相信良好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

62%

二〇一九年：63%

僱員為集團的
成功竭力至誠

97%

二〇一九年：96%



監管機構及政府

我們與有關部門合作，發揮我們在支援金融系統及整體經濟有效運作中的作用。

二〇二〇年繳付稅項

9.71億元

二〇一九年：14.21億元



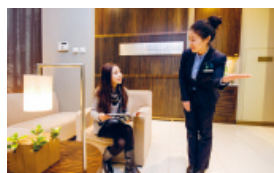
社會

本集團致力成為一家可持續發展和負責任的企業，透過我們的核心業務推動繁榮，並與本地合作夥伴攜手促進社會和經濟發展。

社區投資

9,570萬元

二〇一九年：5,110萬元



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。

二〇二〇年宣派股息

2.84億元

二〇一九年：8.63億元³



1 包括零售及私人銀行客戶
2 活躍客戶群體
3 股息隨後已應監管部門要求撤銷

我們的策略

在專注發展優質業務的同時，我們繼續透過改善客戶和僱員的體驗推進變革。

我們循序漸進推出新的投資項目及數碼平台，力求達到增加與客戶數碼現金交易的目標。

我們目前策略的進展報告載於第24及25頁，下一階段的增長策略簡介則載於第26及27頁。

「我們善用與別不同的網絡及發展富裕客戶相關的業務，改善我們部分較大市場的回報，並對我們認為具改革性的數碼項目進行投資」

集團行政總裁

Bill Winters

二〇二〇年的策略進展

儘管面臨經濟及地緣政治挑戰，我們仍然保持抵禦衝擊的能力及競爭力，意味即使進展有所減慢，我們依然按正軌前進。

二〇二〇年，我們在常態劇變的環境中經營業務，面對如中美關係惡化、新型冠狀病毒爆發和低利率再現等世界大事。

我們已採取行動以部分抵銷二〇二〇年對我們經營溢利的影響，確保我們能夠繼續穩健營運。



願景與人才

了解我們的責任

我們繼續提升管治標準，確保為客戶締造公平的成果並打擊金融罪行。

在新興市場引領可持續金融

我們已經承諾在二〇二四年或之前投入750億元，為協助客戶達致聯合國可持續發展目標提供資金。我們發行首筆美國可持續發展用途銀團認購融資，以及首創環境影響專項認購融資工具。

支援我們生活及工作所在社區

我們承諾為協助抵抗新型冠狀病毒供應抗疫產品和服務的企業，以成本價格提供10億元融資，並設立一項5,000萬元的全球慈善基金支援我們的社區。

將人才投資的回報最大化

我們積極建立面向未來的員工隊伍—改變我們的工作方式並培育我們所需的新技能。共融文化有助我們運用多元化為客戶及社區提供創新服務。

二〇二〇年的進展

僱員淨推介值

+17.5 +6個百分點

二〇一九年：+11.5個百分點

已達成或符合進度的可持續發展目標*

78% -15個百分點

二〇一九年：93.1%

* 新型冠狀病毒影響我們實現可持續發展目標的進度。二〇二〇年，本集團發佈了最新的可持續發展目標，其中包括37個新的年度及跨年度表現目標（先前披露了29個目標）

善用我們的網絡

善用我們獨特的業務網絡

我們繼續深化與主要客戶的關係，發揮我們網絡創造收入的潛力。

運用我們在中國的優勢

我們會繼續將中國內外的客戶聯繫起來，把握中國資本市場開放、人民幣國際化、「一帶一路」企業客戶、離岸內地華人財富及大灣區帶來的業務增長機遇。

與非洲一同成長

我們旨在透過吸納金融機構、跨國企業及「一帶一路」客戶的資金流入，與非洲的客戶一同成長。

我們憑藉具成本效益的數碼化銀行服務，在非洲持續實現零售銀行客戶增長。

二〇二〇年的進展

企業及機構銀行業務網絡收入

42億元 -10%

二〇一九年：46億元

於客戶集團總部所在國家以外地區產生的企業及機構銀行業務收入

提高生產力

投資數碼化

投資數碼化將提高我們的生產力並為客戶提供更佳體驗。我們宣佈與微軟、Amazon Web Services達成全球策略性協議，加速數碼化轉型，並透過雲端優先策略提供新的個人化銀行服務。

革新工作方式

我們採納靈活的工作方式，改善客戶歷程，提高業務處理、風險管理以及締造改變等多個方面生產力。

二〇二〇年的進展

每名全職僱員平均產生的基本經營收入

174,000元 -4%

二〇一九年：182,000元

過去12個月的基本經營收入除以12個月滾動期間的平均全職僱員。

發展富裕客戶相關的業務

滿足富裕人士和新興富裕人士的財富需要

我們透過提升服務方案實現收入增長、吸引新客戶並改善產品組合（「Premium理財」、「優先理財」及私人銀行客戶數量按年增加7%）。

憑藉數據及科技提升客戶體驗

我們正在加大數據及分析能力的投資力度，以更好了解客戶及其需求、改善服務方案、締造更個人化的服務體驗及加強聯繫客戶。

針對性發展非富裕客戶的業務

我們將實施全新業務模式、善用科技及聯同非銀行業的合作夥伴，以具成本效益的方法吸納及服務非富裕客戶的目標客戶。

二〇二〇年的進展

富裕客戶業務收入

35億元 -1%

二〇一九年：35億元

來自零售銀行「優先理財」和「Premium理財」及私人銀行客戶的收入

透過數碼化改革及顛覆市場

憑藉數碼技術改革零售銀行業務

數碼化是我們改革零售銀行業務的工作之一，數碼化開戶比例升至80%（二〇一九年：約30%），數碼服務使用率升至70%（二〇一九年：25%）。

我們於香港推出全新虛擬銀行Mox，截至二〇二〇年年底，Mox已擁有66,000名客戶並錄得52億港元存款。

我們亦於印尼推出nexus，一項為消費平台而設的「銀行即服務」解決方案。

鞏固我們與企業客戶的深厚業務關係

我們帶領的一個行業工作組，正在開發一個貿易融資登記系統試點項目，以提升商品交易的透明度。

我們在螞蟻鏈全新推出的數碼化國際貿易和金融服務平台Trusple，完成了首筆跨境實時交易。

我們推出一項目標宏大的三年計劃，力求在我們的業務市場構建領先的銀行平台。

我們支援客戶的數碼進程，目標在二〇二三年或之前將95%客戶引至數碼平台。

改進各市場的業務表現

在我們本地實力備受信賴的市場提升回報

在我們兼具本地及國際業務實力的市場（即印度、印尼、韓國及阿聯酋），透過積極發展企業及機構銀行業務，並選擇性經營商業銀行業務及／或零售銀行業務，我們的回報已有所改進。

加快發展我們最具規模且盈利最高的市場

我們在一些地區提供全面服務的頂尖本地銀行，回報可觀。我們在這些地區將透過投資增加市場份額。

在其他市場專注於企業及機構銀行業務

於我們傾重國際業務實力的市場，我們將加強重點發展及促進跨境業務。

二〇二〇年的進展

印度、印尼、韓國及阿聯酋的除稅前基本經營溢利

5.59億元 +33%

二〇一九年：4.20億元

四個市場的除稅前基本溢利總額，不包括Permata。

二〇二〇年的進展

零售銀行業務的數碼服務使用率

61% +7%

二〇一九年：54%

活躍客戶的流動及網上銀行使用率。

企業及機構銀行業務的數碼交易量

1.89億元 +20%

二〇一九年：1.57億元

透過電子平台產生的金融市場銷售收入

商業銀行業務的數碼服務使用率

74% +7%

二〇一九年：68%

使用Straight2Bank的商業銀行活躍客戶百分比

我們的策略(續)

我們的下一階段

隨著我們在未來五年將本行轉型至全球金融行業的領導者，我們更新了策略，涵蓋四個策略性工作重點及三個促成因素，延展我們現有的策略，令我們得以專注有助我們下一階段發展的關鍵領域。

我們的策略

我們以堅實的基礎，重拾信心邁入新篇章。我們將繼續投資能為客戶創造價值的人才、合作夥伴關係及創新。

隨著經營環境的變化，我們亦更新策略，使我們由「業務轉型」邁向至「帶領市場」的新階段，立志於未來五年內成為市場領導者。

我們將愈加專注：

- 四個策略支柱：企業銀行網絡業務、富裕客戶業務、大眾零售銀行業務及可持續發展
- 三項關鍵促成因素：人才與文化、新的工作模式及創新

理據與動力

於二〇一九年更新的策略性工作重點旨在使我們由扭轉業務表現邁向業務轉型，而二〇二一年的策略則旨在使我們由業務轉型階段邁向成為領導者：

- 投資 — 於二〇二一全年，投資於我們的策略並應對持續存在的不確定因素
- 增長及顛覆市場 — 於二〇二三年或之前刺激增長，我們的調整策略交出初步成績
- 帶領 — 於二〇二五年或之前，憑藉與時並進之競爭優勢成為市場領導者

抱負和衡量進展

我們期望於二〇二五年或之前，為橫跨亞洲、非洲及中東各地快速發展的貿易及投資走廊提供專業服務，並且贏得口碑。

我們期望成為業內領先的企業數碼銀行平台；躋身三大富裕客戶業務品牌之一；大眾零售銀行業務覆蓋翻倍；以及成為可持續發展的市場領導者。

我們已設立主要表現指標，以衡量我們的進展並實現目標。

策略性工作重點

企業銀行網絡業務



我們期望透過達成以下目標，成為新興市場業務地區領先的國際企業銀行：

- 於高回報及高增長市場佔據領先地位
- 帶來市場領先的數碼銀行平台，提供投資、資本及貿易等服務；提供始終如一的客戶體驗；及在降低服務成本的同時增加收入，尤其是於表現落後的市場
- 推動「輕資本」產品，同時塑造領先的可持續金融品牌，並擴大我們的信貸批授及分發生態系統
- 加速大型市場業務的增長，同時根據貿易及投資資金流向的變動，擴大我們於不斷增長的市場及走廊中的業務

CCIB網絡收入

44億元

以數碼形式發起的
CCIB交易百分比

41%

大眾零售銀行業務



我們計劃透過將服務融入客戶的數碼生活，協助他們取得成功，為他們提供日常的銀行服務方案。全新的數碼解決方案、策略合作夥伴關係及先進分析工具，將讓我們得以顯著擴大我們的覆蓋範圍及提升與客戶的關聯，以便為客戶提供更勝一籌的服務。我們：

- 完善價值方案及客戶解決方案，並提升數碼銷售、市場推廣以及數據及分析方面的人才及能力
- 增強策略推動力，成為全球及區域領先企業的首選合作夥伴
- 利用新的創新業務模式增加大眾零售銀行業務收入的份額

大眾市場客戶

760萬

零售產品數碼銷售百分比

68%

富裕客戶業務



作為領先的國際財富管理機構，我們計劃為富裕客戶提供卓越的個人化理財建議及一流的客戶體驗，協助他們於海外與本地增加及管理財富。我們：

- 憑藉卓越的財富管理及國際服務方案，專注發展主要市場的富裕客戶業務（零售銀行「優先理財」和「Premium理財」及私人銀行客戶）
- 利用數據及分析工具提供個人化解決方案，加深與客戶的緊密聯繫，為客戶提供優質見解
- 透過革新實體網絡及數碼服務，為客戶提供整合如一的跨渠道體驗，從而構建可擴展的富裕客戶服務模式

富裕客戶業務收入

35億元

富裕客戶總數

200萬

可持續發展



我們計劃透過達成以下目標，成為世界最佳可持續發展和負責任的銀行，並帶領促進私營市場的融資，在亞洲、非洲及中東地區等最有需要的地方協助達成聯合國可持續發展目標：

- 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
- 將可持續金融整合為我們客戶價值方案的核心組成部分
- 繼續促進普及經濟，解決我們業務所在地區的不平等問題
- 到二〇五〇年或之前實現淨零碳排放目標

已達成或符合進度的
可持續發展目標

78%

較去年減少的碳足跡

37%

人才與文化



我們透過下列措施加快實施人才策略，以培養為未來做好準備的團隊：

- 建立持續學習的企業文化，推動學習未來所需技能及技能再培訓（超過55,000名僱員已使用我們的全新數碼學習平台）
- 為改善生產力及績效而投資僱員福祉，包括人才領袖工具及心理健康支援
- 重新設計績效管理方針，以更好地推動創新與協作
- 加速實施新型冠狀病毒疫情後的工作模式，在九個最大的市場採用傳統辦公模式及遙距工作模式，80%僱員表示有意參與靈活工作計劃
- 專注包容性，發揮我們獨特多元化的價值

新的工作模式



我們將為僱員提供便利，令他們可更快更安全地為客戶辦妥事務，並促成本集團在瞬間萬變的環境中締造理想業績及帶動創新。

為實現這個目標，我們每每以客戶為先，增加組織架構靈活性，並授放責任和權力給僱員，以持續改善我們的工作模式。

創新



我們期望創造日後可產生我們大部分收入的機遇。我們的目標是：

- 在科技和產品供應的所有方面採納新的工作模式，加快創新速度
- 開發及拓展整個業務網絡市場上的創新投資項目
- 增加組織架構的靈活性，培養敢於試驗及追求完善的企業文化，並將創新精神融入我們的文化
- 以領先變革者及未來銀行的形象，提高客戶及投資者對我們銀行的觀感



打擊金融罪行

▶ Rajen擊退 新型冠狀病毒 騙徒 ◀

二〇二〇年三月，我們的新加坡反詐騙團隊成員 Rajen Raj 協助阻止了一場價值1,000萬元的新型冠狀病毒個人防護設備騙局。Rajen 與新加坡警察部隊反詐騙中心(Singapore Police Anti-Scam Centre)合作，協助當局凍結賬戶，並從一批冒充口罩及消毒劑供應商的騙徒處追回款項。

⊕ 詳情請瀏覽 sc.com/rajenstory



企業及機構銀行業務

主要業績指標



除稅前溢利

18.41億元

↓18%
基本基準

有形股東權益回報

6.6%

↓190個基點
基本基準

16.77億元

↓22%
法定基準

6.1%

↓190個基點
法定基準

風險加權資產

1,370億元

↑80億元

低回報客戶風險加權資產的比例

↑14.5%風險加權資產

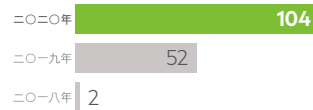


目標：減少長期次優風險加權資產²及降低低回報客戶風險加權資產的比例。

分析：長期次優風險加權資產²按年減少27%。然而，受新型冠狀病毒疫情影響，資產信貸質素下降，導致低回報客戶風險加權資產比例由二〇一九年的13.8%增至二〇二〇年的14.5%。

向客戶開放的應用程式介面

↑104個應用程式介面³



目標：為我們的客戶提供暢通無阻的跨產品數碼銀行業務體驗。

分析：於二〇二〇年在20個業務網絡市場將向客戶開放的應用程式介面³增加一倍至104個。

業務概覽

企業及機構銀行業務在50個市場支援客戶對交易銀行、企業融資、金融市場及借貸服務的需求，向全球部分發展速度最快的經濟體及最活躍的貿易走廊中逾5,000名客戶提供金融方案。

我們的客戶包括於亞洲、非洲及中東地區經營或投資的大型企業、政府、銀行及投資者。我們在這些市場中的本地業務穩健而深厚，讓我們能夠從多方面將客戶與投資者、供應商、買方及賣方聯繫起來，協助他們調動資本、管理風險和投資以創造財富，並協助共同創建定制的融資方案。

我們日益增加與其他業務類別的協作，向客戶的生態系統合作夥伴(其買方、供應商、客戶及服務供應商)推介商業銀行服務，並向客戶的員工提供零售銀行服務。

最後，我們致力拓展可持續金融業務，決心為對社會和環境具正面影響的金融產品及服務提供更多支援及資金，並支援可持續經濟增長。

策略性工作重點

- 憑藉我們的網絡促進業務網絡市場中的貿易、資本及投資流動，為客戶帶來可持續增長
- 透過提高「輕資本」¹收入、資產負債表流通速度及改善資金質素，同時維持風險監控，締造優質回報
- 成為提供網絡服務的領先數碼銀行平台，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

- 受利率降低影響，網絡收入下降10%(尤其是就現金管理而言)。基本收入質素維持穩定，網絡收入繼續佔總收入的58%
- 維持資產負債表質素，投資級別淨風險承擔佔企業淨風險承擔總額的65%(二〇一九年：65%)，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增至64%(二〇一九年：61%)
- 將約15,000名客戶實體轉移至S2B⁴ NextGen平台，而S2B現金支付交易量增加4%
- 透過多樣化產品組合以及拓展客戶解決方案帶來優異表現，儘管業務網絡市場面臨地緣政治及宏觀經濟條件挑戰，依然實現增長

表現摘要

- 除稅前基本溢利減少18%至18.41億元，主要受信貸減值升高所帶動，其中部分被收入增加及開支減少所抵銷
- 基本經營收入增加2%至72.14億元，主要受金融市場較高的市場波動性所帶動，抵銷因低利率環境影響而減少的現金管理業務收入
- 資產負債表勢頭良好，總資產增加9%，其中貸款及墊款增加4%
- 有形股東權益基本回報由8.5%降至6.6%

阿提哈德的多項世界性創舉

二〇二〇年十一月，我們與阿提哈德航空合作發行其首隻可持續發展伊斯蘭債券。

6億元的可持續發展掛鈎轉換伊斯蘭債券為符合伊斯蘭教義的債券，是全球及航空業首隻可持續發展掛鈎伊斯蘭債券。相關資金將由阿提哈德用於能源效益更高的飛機以及研發可持續航空燃料。

1 輕資產收入指涉及風險加權資產不多的產品或非資金性質的產品，主要包括現金管理及外匯產品
2 長期次優客戶為過去三年風險加權資產回報低於3%的客戶
3 應用程式介面指一組可令我們與客戶無縫交換指令及數據的軟件功能
4 我們的新一代交易銀行數碼平台

零售銀行業務

主要業績指標



除稅前溢利

5.87億元

↓46%
基本基準

有形股東權益回報

6.5%

↓620個基點
基本基準

5.37億元

↓48%
法定基準

5.9%

↓600個基點
法定基準

風險加權資產

470億元

↑30億元

使用數碼化服務

↑61%客戶數目



目標：調整本集團的服務以迎合客戶所期望的互動方式，並透過減少人手操作程序提高效率。

分析：網上申請持續增加，其中活躍使用數碼服務的零售銀行客戶佔比由二〇一九年的54%上升至二〇二〇年底的61%。

重點服務「優先理財」及「Premium理財」客戶

↑59%收入佔比



目標：增加來自「優先理財」客戶的收入佔比，反映我們策略性地重點服務富裕及新興富裕客戶。

分析：年內吸納超過139,000名全新「優先理財」客戶，促使零售銀行業務中來自「優先理財」的收入佔比由二〇一九年的57%增至二〇二〇年的59%。

業務概覽

零售銀行業務在許多全球發展最迅速的城市服務超過900萬名個人及小型企業客戶，尤其是富裕和新興富裕客戶。我們為客戶提供人性化的數碼銀行服務，服務範圍涵蓋存款、支付、金融產品及財富管理。我們亦就客戶的企業銀行服務需要提供支援。

零售銀行業務為本集團貢獻約三分之一的經營收入及四分之一的經營溢利。我們與本集團其他客戶類別業務緊密連繫，例如，我們為企業及機構銀行客戶提供僱員銀行服務，而且零售銀行業務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。我們矢志透過推動數碼化、提高成本效益以及簡化流程，提升生產力及客戶體驗。

策略性工作重點

- 投資於富裕及新興富裕客戶，重點發展財富管理及存款服務，以把握中產階級在我們市場中迅速崛起所帶來的機遇
- 因應我們市場中客戶改變使用數碼化服務的習慣，我們透過經改良的端對端數碼服務、便捷的平台和一流的產品及服務，改善客戶體驗

進展

- 由於財富管理及按揭表現穩定和信用卡及私人貸款收入增加，「Premium理財」及「優先理財」富裕客戶的收入佔比由二〇一九年的57%增至59%
- 自去年在十個市場推出「Premium理財」銀行服務以來，其收入已按年增長15%
- Mox於二〇二〇年九月在香港推出，於二〇二〇年底錄得66,000名客戶及逾6.70億元存款，為評級最高和評價最多的虛擬銀行之一
- 我們全面數碼化的非洲銀行已獲取50萬名新客戶，其中75%在35歲以下，這有助我們建立下一代新興富裕客戶儲備
- 我們已宣佈推出為消費平台(例如電子商貿、社交媒體或打車服務公司)而設的「銀行即服務」解決方案nexus，這些平台可藉此向其客戶提供自有品牌的金融服務。我們已在印尼與Sociolla及Bukalapak簽約，成為夥拍關係
- 與螞蟻集團於中國的合作項目、Mox以及我們遍佈非洲及中東的九家數碼銀行帶動數碼銷售呈指數增長，按年增長逾300%
- 數碼服務使用情況進一步提升，目前活躍使用網上或流動銀行服務的客戶佔61%，而於二〇一九年則佔54%

表現摘要

- 除稅前基本溢利減少46%至5.87億元，乃由於收入減少及信貸減值增加所致。支出管理得當，略有減少
- 基本經營收入減少3%至50.13億元。大中華及北亞地區減少1%、東盟及南亞地區減少5%、非洲及中東地區減少9%(按固定匯率基準計算分別減少1%、3%及5%)
- 按揭及中小企業銀行貸款收入增長勢頭強勁，在邊際利潤及結餘增長方面均有所改善，且財富管理業務增長5%，但其被存款邊際利潤壓縮(受低利率環境影響)所抵銷，而存款邊際利潤壓縮則部分被7%的客戶存款增長所抵銷
- 有形股東權益基本回報由12.7%降至6.5%

關注健康

為在新型冠狀病毒疫情期間保護客戶的健康，我們與健康服務提供商Switch+合作推出客戶健康平台。

該平台提供瑜伽、冥想及尊巴等健身課程，可供我們主要市場的優選客戶使用。

我們的客戶透過該平台共完成逾3,500項活動。

商業銀行業務

主要業績指標



除稅前溢利

2.14億元

↓57%
基本基準

有形股東權益回報

3.4%

↓400個基點
基本基準

1.57億元

↓68%
法定基準

2.5%

↓480個基點
法定基準

風險加權資產

280億元

↓30億元

輕資本收入³
佔總收入比例
佔總收入46%⁴



目標：增加收入組合中的輕資本收入佔比。

分析：受降息導致的淨息差壓縮所影響，輕資本收入佔比於二〇二〇年略降至46%。該降低部分被負債的強勁增長所抵銷。優質儲蓄賬戶結餘由二〇一九年的180億元增至二〇二〇年的220億元。我們已於主要市場設立專責的債務團隊，並繼續專注於現金充裕的行業、非借貸客戶和外匯交叉銷售機遇。

吸納全新的
銀行客戶數目(千名)
6,500名新客戶⁴



目標：透過吸納新客戶擴大業務規模。

分析：我們在吸納新客戶方面保持強勁增長，並透過服務前幾年開戶的客戶而產生收入。於二〇一九年開戶的客戶於二〇二〇年為我們帶來額外收入約1.26億元及額外負債約50億元。

業務概覽

商業銀行業務在亞洲、非洲及中東地區22個市場為超過43,000¹間本地企業及中型企業提供服務。我們矢志成為客戶主要往來的國際銀行，在貿易融資、現金管理、金融市場及企業融資等範疇提供周全的國際金融服務。

透過與零售銀行業務及私人銀行業務的緊密聯繫，我們的客戶可獲取他們所重視的額外服務，包括僱員銀行服務及個人財富方案。我們亦與企業及機構銀行業務合作，為客戶的端對端供應鏈提供服務。

我們的客戶佔我們所服務經濟體的一個重大部分，並有潛力於日後成為跨國企業。商業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。

策略性工作重點

- 透過加深與現有客戶的關係及吸納新客戶，重點關注正在迅速擴張及進行國際化的企業，以推動優質的可持續增長
- 改善資產負債表和收入組合，加快現金管理和外匯產品的增長
- 繼續加強審慎地分配資本和管理信貸風險
- 善用科技，並對前線培訓、工具和分析能力作出投資，提升客戶體驗

進展

- 二〇二〇年吸納6,500名新客戶，帶來額外收入7,800萬元及額外現金負債30億元
- 隨著我們繼續發掘主要走廊的潛力以協助商業銀行客戶把握國際機遇，香港—台灣、台灣—新加坡及新加坡—印度走廊實現雙位數收入增長
- 維持嚴謹的成本控制(下降8%)，同時減少風險加權資產(下降8%)
- 風險加權資產效益²於二〇二〇年改善至65%(二〇一九年：70%)
- 繼續提升客戶體驗：將客戶審批時間由五日減少至四日
- 客戶滿意度方面取得良好進展，商業銀行業務客戶參與調查滿意度提升至31%(二〇一九年：26%)

表現摘要

- 除稅前基本溢利減少57%至2.14億元，主要由於受新型冠狀病毒影響，收入減少及信貸減值增加
- 基本經營收入減少10%至14.09億元，主要受交易銀行服務收入減少所影響
- 東盟及南亞地區、大中華及北亞地區以及非洲及中東地區的收入分別減少6%、14%及14%
- 有形股東權益基本回報由7.4%降至3.4%

與巴林攜手對抗 新型冠狀病毒

二〇二〇年七月，我們與位於巴林的醫療公司Yousuf Mahmood Hussain Company合作，以協助當地對抗疫情。

作為我們以成本價格提供的10億元新型冠狀病毒貸款基金的一部分，我們向該製藥及醫療分銷公司提供一筆800萬元的資金，以協助供應口罩及防護裝置等醫療衛生設備。

1 涉及個別實體
2 風險加權資產效益乃按信貸風險加權資產除以資產及應變項目計算
3 輕資本收入指涉及風險加權資產不多的產品或非資金性質的產品，主要包括現金管理及外匯產品
4 在對各客戶類別的若干客戶進行重組後，已重列過往期間的主要業績指標

私人銀行業務

主要業績指標



除稅前溢利

6,200萬元

↓34%
基本基準

有形股東權益回報

4.8%

↓250個基點
基本基準

5,100萬元

↓39%
法定基準

4.0%

↓240個基點
法定基準

風險加權資產

60億元

↔持平

新增資金淨額

↓7億元新增資金淨額

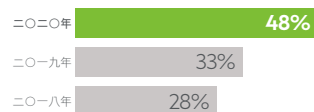


目標：新增資金淨額—發展及鞏固客戶關係、提高投資滲透率及吸引新客戶。

分析：我們於二〇二〇年增加7億元的新增資金淨額，自二〇一六年起連續第四年實現正流入。

客戶對進行業務難易度的淨分數

↑增至48%



目標：透過所有與本集團的接觸點，歷史性地提升私人銀行客戶體驗。

分析：年度私人銀行客戶滿意度調查於二〇一六年啟動，該調查從多個角度審視客戶感受並衡量我們以客戶需求為一切工作核心方面的進展。於二〇二〇年，48%的客戶對我們的評價為非常容易進行業務往來，而二〇一九年為33%。

業務概覽

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。

我們的投資顧問能力及產品平台均獨立於研究機構及產品供應商，讓我們能夠將客戶利益作為業務的核心，並與亞洲、非洲及中東地區的龐大網絡聯繫，為客戶提供相關的市場見解以及跨境投資和融資機會。

透過我們全面的銀行服務，客戶亦可以利用我們全球的商業銀行業務和企業及機構銀行業務支援其業務需要。客戶可於下列六個主要金融中心獲取私人銀行服務：香港、新加坡、倫敦、澤西、迪拜及印度。

策略性工作重點

- 利用我們市場上顯著的財富創造和財富轉移機遇，擴大業務規模
- 提供獨特且令人信服的客戶價值方案，其重點為：
 - 易於獲取：經由市場領先的產品及平台
 - 建議：透過我們的銀行專才、投資顧問提供與別不同的投資見解
 - 密切聯繫：透過可持續投資產品及「下一代」計劃與客戶合作
- 建立具有強大領導人才、業績透明且適應性強的團隊
- 聚焦所有層面的效率，為擴大業務規模建立基礎
- 透過建立有力的監控制度及積極的「操守為念」文化，推動可持續增長

進展

- 加快我們的客戶數碼化進程，以滿足客戶於新常態下的需要：
 - 注增加客戶登記數量，將我們獲獎的PvB應用程式的使用率提高至62%（自二〇二〇年一月以來用戶數量已增長53%）
 - 我們傾聽客戶需求並推出新功能，例如投資組合表現分析及經網上發佈市場見解，從而增加客戶使用應用程式，吸引一半用戶每月登入程式多於一次
- 透過我們的虛擬演練計劃，利用影片進行角色扮演培訓，我們矢志協助一代銀行專才轉型，教授他們如何營造高科技及無微不至的客戶互動體驗
- 以數碼方式吸納客戶開戶，助力我們的銀行專才跨越邊界發掘潛在客戶，並為未來做好準備：
 - 在所有預訂中心推出eSign（數碼簽名），促進開戶及信貸申請
 - 作為滿足面對面會議需求的替代方案，創新應用視像會議的解決方案改善了客戶體驗，令客戶與銀行專才的聯繫暢通無阻

表現摘要

- 除稅前基本溢利減少34%至6,200萬元，乃由於二〇一九年並無再次發生2,900萬元的信貸減值放款，若不計該項目並就二〇二〇年450萬元的一次性撥備按正常基準計算，則基本溢利按年增加1%，其得益於早期的成本管理措施以及客戶互動表現強勁推動了財富管理收入增長
- 基本經營收入減少6%至5.40億元，乃受降息導致存款邊際利潤壓縮所影響，其中部分被財富管理（主要來自結構性產品及股票）強勁增長5%所抵銷
- 受惠於新增資金淨額7億元以及市場的利好走勢，資產管理規模增加60億元或9%
- 有形股東權益基本回報由7.3%降至4.8%

助力客戶實現可持續投資

全球寄望在新型冠狀病毒疫情過後，以更為綠色的方式重建經濟，各界對可持續投資的興趣亦有所增加。

為協助我們的私人銀行客戶將投資與可持續發展接軌，我們與BNP Paribas Asset Management合作共同推出業內首個環境、社會與管治固定年期產品(ESG Fixed Maturity Product)。

此外，為進一步提高客戶對可持續投資的興趣，我們已向私人銀行客戶提供若干以氣候及聯合國可持續發展目標為主題的基金。

透視未來的工作場所

在家提供 銀行服務

在新型冠狀病毒爆發之時，我們不得不立即行動，確保遙距工作安排能夠順利推行。隨著我們為同事提供數以千計的手提電腦，並將虛擬專用網絡容量增加600%，截至四月，我們有70%的員工得以居家工作。我們亦創建新應用程式「SC Connect」，協助同事互相遙距溝通，同時與團隊保持聯繫。

+ 詳情請瀏覽sc.com/homebanking

大中華及北亞地區

除稅前溢利

20.35億元

↓16%
基本基準

19億元

↓17%
法定基準

風險加權資產

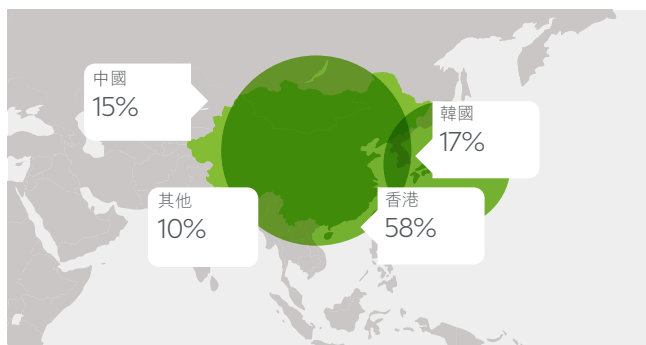
930億元

↑70億元

客戶貸款及墊款

大中華及北亞地區
佔本集團45%

按主要市場劃分的收入分佈



地區概覽

大中華及北亞地區於二〇二〇年為本集團貢獻41%的收入，佔比最大，服務我們在香港(本集團最大市場)、中國內地、日本、韓國、澳門及台灣的客戶。

區內市場以中國經濟為核心，互相緊密連繫。我們遍佈全球的業務網絡、穩健的地區經營及持續投資讓我們有力把握中國經濟開放帶來的機遇。

我們的業務建基於區內經濟的增長、居民財富不斷增加、中國企業日趨成熟及國際化，以及人民幣於國際市場的應用增加。

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
- 把握中國開放帶來的機遇，包括大灣區、人民幣、「一帶一路」倡議、在岸資本市場及內地財富，以及我們數碼能力的發展
- 鞏固我們在香港的市場地位，改善韓國的業務表現

進展

- 儘管這一年面臨前所未有的困難，但我們在中國的業務仍保持堅韌抗逆。隨著中國擺脫新冠病毒的限制，經濟已復甦，我們的業務受財富管理、金融市場及無抵押產品推動，未計減值及稅項前基本經營溢利提升26%。我們自中國客戶錄得的收入增加3%，中國仍為本集團網絡收入的最大來源
- 香港於二〇二〇年面臨的處境特殊，地緣政治、社會及疫情相關挑戰交織在一起，對財務表現產生了影響。然而，我們在財富管理及金融市場取得亮麗成績，收入增長強勁，我們虛擬銀行Mox面世亦推進了數碼化進程
- 我們加強於大灣區的投資。設立大灣區中心以更好地支援客戶，專門委任大灣區行政總裁並推出渣打大灣區營商景氣指數
- 我們的韓國業務儘管營運受到疫情窒礙，但經營溢利增長50%，乃受財富管理及金融市場的強勁表現所帶動，並反映了管理層近年採取的重組行動帶來流動效益

表現摘要

- 除稅前基本溢利減少16%至20.35億元，主要是由於信貸減值支出增加，部分被加強成本控制的效益所抵銷
- 基本經營收入減少2%至60.16億元，現金管理、零售存款及財資業務產品收入減少，部分被金融市場及財富管理的強勁表現抵銷
- 零售銀行業務收入減少1%，乃受利率降低引致存款收入減少所影響，幾乎完全被按揭及財富管理的強勁勢頭抵銷。私人銀行業務收入亦減少。企業及機構銀行業務收入有所增長，主要是受強勁的金融市場表現所帶動，部分被企業融資及交易銀行服務收入減少所抵銷。商業銀行業務收入減少14%，乃受交易銀行收入減少所影響
- 資產負債表勢強勁，客戶貸款及墊款增加9%，主要是由於按揭及企業借貸錄得強勁增長。客戶存款增加13%，其中零售往來及儲蓄賬戶以及交易銀行現金結餘錄得雙位數強勁增長
- 隨著貸款及墊款增長(主要來自財資及零售業務)，市場及信貸風險引致風險加權資產增加70億元

向Nippon Foundation及Ashinaga提供援助

作為我們5,000萬元新型冠狀病毒抗疫全球慈善基金的一部分，我們向日本的Ashinaga及Nippon Foundation捐贈1,000萬日圓。

Ashinaga用獲得的資金協助6,500名孤兒繼續學業，而Nippon Foundation則向新型冠狀病毒患者及醫務人員提供臨時住宿。

東盟及南亞地區

除稅前溢利

7.79億元

↓24%
基本基準

7.37億元

↓29%
法定基準

風險加權資產

810億元

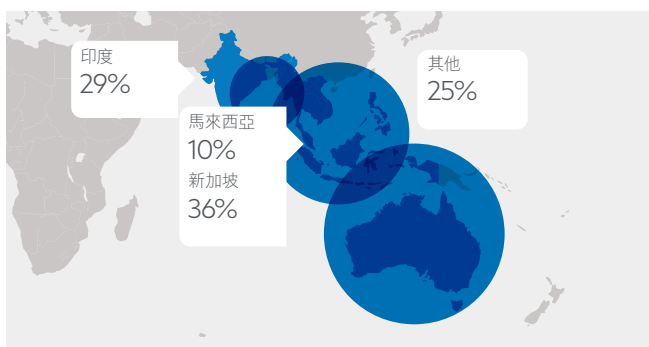
↓80億元

客戶貸款及墊款



東盟及南亞地區
佔本集團26%

按主要市場劃分的收入分佈



支援印度， 讓呼吸更輕鬆

為協助對抗新型冠狀病毒危機，我們資助開發由印度理工學院坎普爾校區(Indian Institute of Technology Kanpur)及Nocca Robotics生產的新型便攜式呼吸機。

該呼吸機生產成本低廉，生產簡易，浦那、孟買、加爾各答、德里、金奈、比哈爾邦和班加羅爾等50多個城市的政府和私營醫院均有安裝。

地區概覽

本集團於東盟及南亞地區經營業務的歷史悠久，作為唯一一間在全部十個東盟國家均擁有業務的國際銀行，我們是深受客戶信賴的銀行夥伴。我們在區內的最大兩個市場是新加坡和印度。

此地區貢獻本集團超過四分之一的收入。當中，新加坡為我們大部分全球業務領導人員、技術營運以及我們的創新中心SC Ventures的所在地。東盟及南亞地區強勁的基本經濟增長，使我們能幫助客戶實現增長及可持續地提升回報。

此地區受惠於日益增加的貿易量(包括中國「一帶一路」倡議所帶動的活動)、強勁的投資，以及中產階級崛起帶動消費增長及不斷改善的數碼連繫。

策略性工作重點

- 利用我們的國際網絡優勢，支援客戶在增長強勁的區域走廊進行跨境貿易和投資活動
- 透過純數碼渠道或混合渠道增加財富管理產品及加緊聯繫客戶，以加速富裕客戶業務的增長
- 改善資本效率及優化高回報業務的投資
- 持續重塑我們於印度及印尼市場的品牌，從而優化回報

進展

- 我們在新加坡經營歷史悠久，榮獲「顯著扎根外資銀行」地位，是唯一一間獲此殊榮的國際銀行，這為我們在最重要市場之一設立全新數碼銀行並增加觸達更多客戶的接觸點鋪路
- 在印度，雖然受新型冠狀病毒影響，但我們的經營溢利增加至四倍以上，回報有所提升。更低成本負債的增長改善了邊際利潤，並在策略性交易中支援客戶。因更多客戶使用數碼服務，成本得以嚴格控制
- 在印尼，我們透過增加金融市場及財富管理收入改善盈利能力。由於客戶使用數碼服務減少了渠道成本，成本持平。我們已宣佈推出「銀行即服務」解決方案nexus，且已在印尼與Bukalapak及Sociolla簽約，成為夥伴關係
- 憑藉國內外的客戶關係(尤其是與中國、日本及韓國的關係)，孟加拉及越南市場表現不俗

表現摘要

- 由於信貸減值增加，除稅前基本溢利減少24%至7.79億元。由於收入增加4%及開支下降2%，未計減值及稅項前基本經營溢利增加14%
- 受惠於企業及機構銀行業務強勁增長以及財資市場收益增加，基本經營收入增加4%至43.66億元(按固定匯率基準計算則為增加5%，不計及債務價值正向調整)。商業銀行業務收入降低6%，零售銀行業務減少5%，同時私人銀行業務亦有所減少
- 企業及機構銀行業務收入增加，乃受金融市場及企業融資的強勁表現所帶動，部分被交易銀行服務的邊際利潤受壓所抵銷
- 因客戶貸款及墊款增加8%，故資產負債表的增長勢頭保持堅韌。客戶存款增加6%，乃受零售往來及儲蓄賬戶以及交易銀行業務現金結餘增加所推動。該等增加部分被高額企業定期存款減少所抵銷
- 風險加權資產主要因在印尼出售本集團於Permata的股份而減少80億元

非洲及中東地區

除稅前溢利／(虧損)

1,300萬元

↓98%
基本基準

(7,500)萬元

↓111%
法定基準

風險加權資產

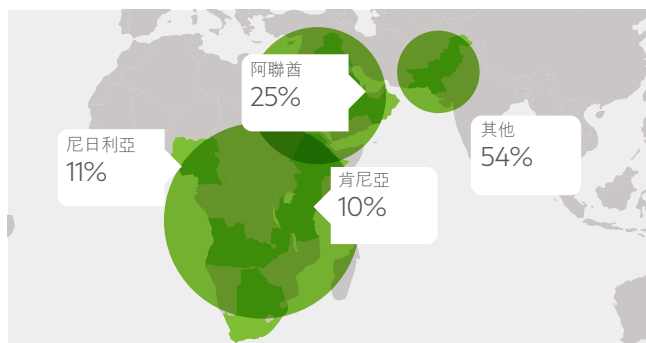
510億元

↑20億元

客戶貸款及墊款

非洲及中東地區
佔本集團9%

按主要市場劃分的收入分佈



地區概覽

我們於非洲及中東地區根基深厚，業務遍及25個市場，以收入計最大的市場為阿聯酋、尼日利亞、巴基斯坦及肯尼亞。在撒哈拉以南非洲地區，我們比任何其他國際銀行集團設有更多市場據點。

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(包括中國「一帶一路」倡議的沿線走廊)的重要部分，我們穩佔優勢促進這些走廊的貿易流。

二〇二〇年，全球及本地宏觀經濟的不利因素影響中東及非洲地區的收入，並引致風險較高的環境(尤其是在非洲地區)。然而，我們有信心該地區的機遇會支援本集團的長期可持續增長。我們繼續選擇性投資並提升效益。

策略性工作重點

- 提供一流的結構及融資方案，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
- 投資零售銀行業務的領先市場的數碼化計劃，以保持並增加核心市場的市場佔有率，繼續進行零售業務轉型，以重整我們的網絡和精簡架構
- 降低風險及改善收入質素，並專注提升回報

進展

- 我們在區內牽頭的多宗重大交易顯示我們在非洲及中東地區優越的客戶品牌。我們繼續在債券發行及伊斯蘭債券方面保持市場領先地位，創下其有史以來最高的債務資本市場名義交易量
- 儘管新型冠狀病毒爆發後經濟放緩，按固定匯率基準計算，財富管理收入增長8%，優先理財存款增長17%
- 非洲數碼轉型快速發展，帶來50萬名客戶及1.25億元存款。在《環球金融》二〇二〇年度最佳數碼銀行獎中榮獲10個國家的「最佳數碼銀行」獎
- 持續嚴控成本令投資得以貫穿整個週期；分支機構數量減少19%，員工人數減少7%
- 各市場的流動性及資本均保持健康狀態，確保我們能夠更好應對市場挑戰
- 按固定匯率基準計算，收費類服務收入增長，佔總收入比例較二〇一九年為高

表現摘要

- 除稅前基本溢利減少98%至1,300萬元，其中宏觀經濟挑戰持續對收入產生負面影響，並推高信貸減值。高效率措施為正在進行的策略性投資提供資金
- 基本經營收入減少8%(按固定匯率基準計算則為3%)至23.64億元，乃由於利率低企對邊際利潤的影響，金融市場業務則表現良好。中東地區、北非地區及巴基斯坦的收入減少7%，非洲則減少8%(按固定匯率基準計算則為1%)
- 客戶貸款及墊款減少7%，客戶存款則增加10%

在中東地區對抗 新型冠狀病毒

作為我們抗疫行動的一部分，我們向阿聯酋醫療保健服務供應商Mediclinic作出2,500萬元貸款承諾。

該筆款項是我們以成本價格提供10億元新型冠狀病毒抗疫貸款基金的一部分，是我們向該地區發放的最大的單筆貸款金額。

二〇二〇年，Mediclinic向阿聯酋七家醫院的300萬名門診患者及79,000名住院患者提供護理支援。

歐洲及美洲地區

除稅前溢利

3.86億元

↑146%
基本基準

3.41億元

↑177%
法定基準

風險加權資產

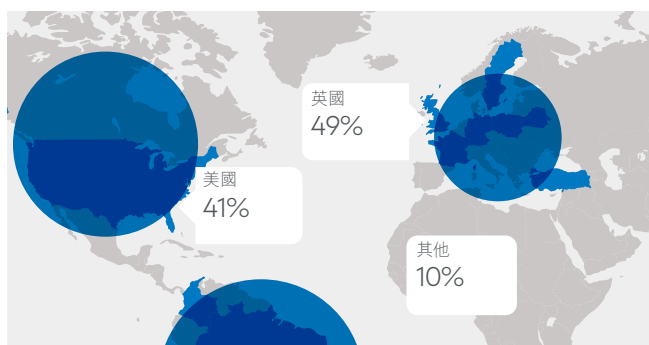
460億元

↑20億元

客戶貸款及墊款

歐洲及美洲地區
佔本集團20%

按主要市場劃分的收入分佈



EDF協助我們突破 逾20億元 可持續存款

二〇二〇年五月，法國電力公司EDF協助我們首創的可持續存款產品突破20億元大關。我們將該等存款用於為符合我們「綠色及可持續發展產品架構」(符合聯合國可持續發展目標)的資產提供資金，包括對抗氣候變化、支援普及金融，以及解決保健服務及教育普及不足問題。該產品於二〇一九年五月推出，於二〇二〇年一月突破10億元大關。

地區概覽

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

本集團企業及機構銀行業務的收入，大多來自此地區。以歐洲及美洲地區為基地的客戶貢獻本集團企業及機構銀行業務收入逾三分之一，此業務網絡於其他方面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80%收入來自金融市場及交易銀行服務的產品。

我們的私人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

- 繼續吸引新的國際企業及金融機構客戶，同時透過為現有客戶與增長最快及潛力最大的經濟體建立連繫，加深與現有客戶的關係
- 提升資本效益、維持嚴謹風險監督，並進一步改善我們資金來源基礎的質素
- 善用我們的網絡能力，把握建基於電子商貿的新興行業在國際間增長所帶來的機遇
- 利用亞洲及非洲地區重要的貿易走廊，擴大在歐洲大陸的業務規模
- 擴大私人銀行業務資產管理規模並強化整體品牌

進展

- 在提升企業、商業及機構銀行業務「優先理財」目標客戶的業務份額方面取得良好進展，來自「Top 100」、「Next 100」和「New 90」客戶計劃的收入增長3%，其中金融市場業務產品增長的20%部分被交易銀行業務收入減少所抵銷
- 開戶時間縮短逾一半，明顯地改善了我們的客戶服務
- 推出可持續基金融資，可持續存款逾20億元
- 高質素負債顯著增加，改善資金來源基礎
- 重組私人銀行業務倫敦諮詢中心，以提高生產力，讓目標更加清晰
- 由於客戶為應對英國脫歐重新調整了銀行相關安排，因此SCB AG Germany業績有所增長

表現摘要

- 由於收入增加及成本降低，除稅前基本溢利增長146%至3.86億元。減值增加三分之二，但相對於貸款產品組合的規模，仍屬較低水平
- 基本經營收入增長11%至19.22億元，除了主要是由於金融市場業務表現強勁，亦因為財資業務變現收益增加，其中部分被我們的現金管理及零售產品業務利率低企的影響所抵銷。經債務價值調整後，收入增長7%
- 支出減少6%，主要是由於監管成本降低、差旅相關開支及可變薪酬付款減少
- 客戶貸款及墊款強勁增長9%，客戶存款則增長3%

集團財務總監回顧



集團財務總監
Andy Halford

「極具挑戰的環境下本集團表現
依然出色」

財務表現概要

在新型冠狀病毒疫情爆發之前，我們穩步發展我們的財務架構，然而疫情令外部環境充滿挑戰，因此，年內整體財務表現有遜上年，但仍具韌性。我們近些年注重收入來源的多元化，然而這並不足以抵銷年中全球利率驟降帶來的影響，因此，儘管我們收緊支出管控，但總收入及撥備前經營溢利均略微減少。雖然我們近年來為改善資產負債表質素所採取的行動免我們承受部分新型冠狀病毒帶來的最惡劣影響，但我們產生的信貸減值支出比去年多出一倍有餘，儘管大部分信貸減值支出乃於上半年錄得，而下半年支出明顯減少。整體而言，這導致基本經營溢利減少了40%，然而年末的核心資本比率（普通股權一級資本比率）為14.4%（包括今年年初出售我們於Permata的股權帶來的收益），這不僅高於我們的目標範圍13-14%的上限，且為多年來的最高水平。本集團的資產負債表亦具極高的流動性，因此，我們相信，二〇二一年，我們已準備好應對新型冠狀病毒的其他挑戰，更為重要的是，全球經濟形勢接下來將有所好轉，我們已為此做好獲益的準備。

除另有說明外，以下所有評論乃按基本基準呈列，而比較數字乃按列賬貨幣基準與二〇一九年相關期間數字進行比較得出。

- 經營收入減少3%，按固定匯率基準計算亦減少2%
- 淨利息收入減少11%，增加的交易量不僅被淨息差減少19%或31個基點抵銷
- 其他收入增加4%或（倘不包括債務價值調整的正面影響）3%，其中金融市場業務的表現尤為強勁
- 經營支出（不包括英國銀行徵費）減少2%或按固定匯率基準計算減少1%，由於新型冠狀病毒的影響，反映基本表現的花紅應計項目減少（包括溢利下降以及差旅及酬酢開支減少），部分被持續專注投資新數碼能力所抵銷。二〇二〇年第四季度的經營支出較二〇二〇年第三季度增加6%，乃由於本集團開始作好準備充分利用其市場預期會出現的經濟復甦導致投資損益支出增加1億元。成本對收入比率（不包括英國銀行徵費及債務價值調整）增加1個百分點至67%。英國銀行徵費降低1,600萬元至3.31億元，二〇二一年將僅須於本集團的英國資產負債表列賬，現時預期該徵費屆時將降低至約1億元
- 信貸減值增加13.88億元至22.94億元，主要由於所有客戶類別的第三階段減值增加8.23億元至14.67億元，其中約三分之一與二〇二〇年第一季度報告的三名非關連企業及機構銀行業務客戶的風險承擔有關。第一及第二階段減值增加5.65億元至8.27億元，其中包括判斷性管理層額外撥加淨增加3.37億元，此乃本集團積極為前瞻性風險預留的款項。信貸減值總額為22.94億元，表示貸款損失率為66個基點

(二〇一九年：27個基點)，其中管理層額外撥加佔11個基點。比較之下，二〇一五年的貸款損失率為143個基點，反映本集團在這段期間為鞏固本集團基礎(包括收緊本集團的風險管理架構)所完成的工作帶來裨益

- **其他減值**為淨撥回1,500萬元，主要是由於撥回先前減值的資產，其中部分被飛機減值相關支出1.32億元所抵銷
- **聯營公司及合營企業**之溢利減少35%至1.64億元。由於本集團的聯營公司渤海銀行近期於二〇二〇年七月完成首次公開發售，故本集團僅可確認其應佔渤海銀行的十個月溢利。本集團應佔渤海年度優先股股息2,200萬元自其所佔二〇二〇年第四季度溢利扣除。此外，本集團應佔渤海銀行的持股比例於二〇二〇年第四季度由19.99%降至16.26%，這將是未來幾個季度報告的溢利份額
- **除稅前溢利**降低40%或按固定匯率基準計算降低39%。除稅前法定溢利減少57%，乃受與重組、商譽減值(包括主要與印度及阿拉伯聯合酋長國有關的4.89億元)及其他項目有關的支出總額8.95億元所影響

- **稅項**按法定基準計算為8.62億元。基本溢利的稅項按37.7%的實際稅率計算，增加了8個百分點，反映未再有去年的稅收抵免及溢利減少使不可扣除支出的影響集中，部分被與確認美國遞延稅項資產所用稅率增長有關的二〇二〇年第四季度一次性抵免所抵銷。法定溢利的稅項按53.4%的實際稅率計算，基本稅率增加16個百分點乃因商譽減值增加
- **有形股東權益回報**減少340個基點至3.0%，溢利降低的影響部分被有形股東權益減少所抵銷，而有形股東權益減少反映自二〇一九年第一季度以來完成的股份回購計劃
- **每股基本盈利**減少52%至36.1仙，法定每股盈利減少46.6仙至10.4仙
- 已建議每股9仙的末期**普通股股息**，連同已公佈的2.54億元的股份回購計劃，為本集團獲監管機構授權目前可給予股東的最大回報，即於二〇二〇年十二月三十一日風險加權資產的0.2%

財務表現概要

	二〇二〇年 百萬元	二〇一九年 百萬元	變動 %	固定匯率 變動 ¹ %
淨利息收入	6,882	7,698	(11)	(9)
其他收入	7,883	7,573	4	5
基本經營收入	14,765	15,271	(3)	(2)
基本經營支出	(9,811)	(10,062)	2	1
英國銀行徵費	(331)	(347)	5	9
基本經營支出	(10,142)	(10,409)	3	1
未計減值及稅項前基本經營溢利	4,623	4,862	(5)	(4)
信貸減值	(2,294)	(906)	(153)	(159)
其他減值	15	(38)	139	138
聯營公司及合營企業之溢利	164	254	(35)	(36)
除稅前基本溢利	2,508	4,172	(40)	(39)
重組	(382)	(254)	(50)	(53)
商譽減值	(489)	(27)	nm ²	nm ²
其他項目	(24)	(178)	87	87
除稅前法定溢利	1,613	3,713	(57)	(56)
稅項	(862)	(1,373)	37	36
年內溢利	751	2,340	(68)	(67)
淨息差(%) ³	1.31	1.62	(31)	
有形股東權益基本回報(%) ³	3.0	6.4	(340)	
按基本基準計算之每股盈利(仙)	36.1	75.7	(52)	
有形股東權益法定回報(%) ³	0.9	4.8	(390)	
按法定基準計算之每股盈利(仙)	10.4	57.0	(82)	

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. 無意義

3. 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動

經營收入 — 按產品劃分

	二〇二〇年 百萬元	二〇一九年 (經重列) ² 百萬元	變動 %	固定滙率 變動 ¹ %
交易銀行服務	2,838	3,499	(19)	(18)
貿易	994	1,100	(10)	(9)
現金管理	1,844	2,399	(23)	(23)
金融市場	3,854	3,258	18	20
外滙	1,291	1,127	15	17
利率	1,068	696	53	56
商品	223	165	35	35
信貸及資本市場	639	577	11	12
資本結構分配小組	274	329	(17)	(16)
債務價值調整	13	(100)	113	113
證券服務	320	343	(7)	(5)
其他金融市場	26	121	(79)	(78)
企業融資	1,116	1,143	(2)	(1)
借貸及組合管理	848	786	8	10
財富管理	1,968	1,879	5	5
零售產品	3,566	3,862	(8)	(7)
信用卡及私人貸款以及其他無抵押貸款	1,211	1,251	(3)	(2)
存款	1,457	1,989	(27)	(26)
按揭及汽車	750	511	47	47
其他零售產品	148	111	33	36
財資	635	1,090	(42)	(41)
其他	(60)	(246)	76	74
基本經營收入總額	14,765	15,271	(3)	(2)

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

2 在對若干客戶進行重組後，產品結餘已重新分類

交易銀行服務收入下降19%。貿易下降10%，反映全球貿易因新型冠狀病毒而顯著下降。現金管理業務下降23%，原因是交易量的雙位數增長被低利率市場環境導致邊際利潤下降所抵銷。

金融市場業務收入增長18%或(倘不包括債務價值調整)14%，乃受惠於市場波動以及對沖及客戶投資活動增加。利率、外滙及商品錄得雙位數強勁增長。信貸及資本市場業務於第一季度表現乏力，但隨後恢復勢頭並於年底錄得11%的收入增長。證券服務收入下降7%，該服務先前作為交易銀行業務的一部分進行呈報，現時於金融市場業務項下管理。其他金融市場業務的下降包括與二〇二〇年第四季度結構性票據估值方法變更有關的費用5,600萬元。

企業融資業務收入下降2%，乃因航空業受到新型冠狀病毒疫情重創，來自航空業客戶的收入減少所致，部分被提取循環信貸融資所抵銷，大部分貸款已於二〇二〇年下半年償付或再融資。

借貸及組合管理業務收入增長8%，乃因企業借貸的邊際利潤上升。

財富管理業務收入增長5%(儘管市場狀況更具挑戰性)。外滙、股票及結構性票據的銷售表現尤為強勁，帶動收入(不包括銀行保險)增長14%。銀行保險收入下降16%，乃因新型冠狀病毒導致分行櫃檯業務減少，其中部分被客戶增加使用數碼渠道所抵銷。

零售產品收入下降8%或按固定滙率基準計算下降7%。存款收入下降27%，乃因交易量增加被邊際利潤壓縮所抵銷。交易量及邊際利潤增加，令按揭及汽車以及其他零售產品的收入實現雙位數增長。信用卡及私人貸款收入因新銷售量受新型冠狀病毒影響而下降3%。

財資業務收入下降42%，乃因利率下跌導致財資資產的利息收入下降，其中部分被財資負債支出減少所抵銷。新增變現收益2.20億元(主要於二〇二〇年上半年錄得)，基本被外滙掉期收入減少及對沖無效的不利變動所抵銷(主要於二〇二〇年下半年錄得)。

其他產品收入增加1.86億元至負6,000萬元，反映息差及印度、韓國及新加坡的其他一次性項目。

除稅前溢利 — 按客戶類別及地區劃分

	二〇二〇年 百萬元	二〇一九年 (經重列) ² 百萬元	變動 %	固定 匯率變動 ¹ %
企業及機構銀行業務	1,841	2,257	(18)	(18)
零售銀行業務	587	1,093	(46)	(47)
商業銀行業務	214	499	(57)	(57)
私人銀行業務	62	94	(34)	(35)
中央及其他項目(類別)	(196)	229	(186)	(159)
除稅前基本溢利	2,508	4,172	(40)	(39)
大中華及北亞地區	2,035	2,432	(16)	(17)
東盟及南亞地區	779	1,025	(24)	(24)
非洲及中東地區	13	684	(98)	(97)
歐洲及美洲地區	386	157	146	137
中央及其他項目(地區)	(705)	(126)	nm ³	nm ³
除稅前基本溢利	2,508	4,172	(40)	(39)

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 在對若干客戶進行重組後，客戶類別結餘已重新分類

3 無意義

企業及機構銀行業務收入現大致上佔本集團收入的一半，增長2%，其中金融市場業務表現極為強勁，部分被利率低企的影響所抵銷。支出下降被信貸減值增加所抵銷，導致溢利下降18%。零售銀行業務收入下降3%，乃因財富管理業務收入增長被低利率環境的影響所抵銷，導致存款收入下降26%。支出下降2%，但被減值增加所抵銷，導致溢利下降46%。商業銀行業務溢利減少一半以上，乃因減值增加不止一倍且收入下降10%，其中部分被支出下降8%所抵銷。私人銀行業務溢利因未再有去年的減值回撥而減少34%。中央及其他項目(類別)錄得虧損1.96億元，乃由於收入(主要為財資業務收入)下降32%、投資支出(包括為SC Ventures提供資金)增加令支出增加4%以及本集團應佔渤海銀行溢利下降。

大中華及北亞地區對本集團的貢獻依然最大，所產生溢利佔本集團整體除稅前溢利的81%。減值增加導致溢利下降16%，而儘管市場狀況充滿挑戰，收入僅下降2%，其中部分被支出減少1%所抵銷。東盟及南亞地區收入增長4%，支出下降2%被減值增加所抵銷，導致溢利下降24%。非洲及中東地區收入下降8%，按固定匯率基準計算則為3%，持續的宏觀經濟挑戰亦影響信貸減值，導致年內溢利下降至1,300萬元。歐洲及美洲地區溢利增長146%，這得益於收入增長11%(反映出金融市場異常強勁的表現)及支出下降6%。中央及其他項目(地區)產生的虧損增加5.79億元至7.05億元，乃由於在利率下降的環境下，就提供予該等地區的權益向財資業務支付的回報降低。

有關客戶類別及地區表現的詳情載於第73至76頁

經調整淨利息收入及淨息差

	二〇二〇年 百萬元	二〇一九年 ¹ 百萬元	變動 ² %
經調整淨利息收入 ³	6,921	8,007	(14)
平均計息資產	526,370	494,756	6
平均計息負債	478,051	444,595	8
總收益率(%) ⁴	2.34	3.34	(100)
支付率(%) ⁴	1.12	1.92	(80)
淨收益率(%) ⁴	1.22	1.42	(20)
淨息差(%) ^{4,5}	1.31	1.62	(31)

1 二〇一九年，本集團變更其淨利息收入的會計政策以及其淨息差的編製基礎，以更好地反映其銀行賬的基本表現。詳情請參閱二〇一九年年報所載財務報表附註

2 差異指更好/(更差)，惟資產及負債的差異指增加/(減少)

3 經調整淨利息收入指法定淨利息收入減交易賬的融資成本及計息資產的財務擔保費

4 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動

5 經調整淨利息收入除以平均計息資產(年化計算)

經調整淨收入下降14%，乃由於淨息差下降19%，減少31個基點，主要反映二〇一九年底及二〇二〇年初的利率下降，其中二〇二〇年初的利率下降更為顯著。

有關減少大大抵銷了資產負債表結構改善及負債重新定價計劃的影響。第四季度的淨息差包括韓國一次性信貸息差所帶來的兩個基點的增長。

受投資證券結餘增加及客戶貸款及墊款增加推動，平均計息資產增加6%。總收益率下降100個基點，主要反映二〇一九年下半年以及二〇二〇年第一季度利率的下降。

受客戶賬戶增加推動，平均計息負債增加8%。與二〇一九年

的平均水平相比，負債支付率降低80個基點，反映利率變動。其部分被客戶賬戶由高息定期存款轉為低利率且不計息的往來及儲蓄賬戶所抵銷。

信貸風險概要

損益賬

	二〇二〇年 百萬元	二〇一九年 百萬元	變動 ¹ %
信貸減值總額	2,294	906	153
其中第一及第二階段	827	262	216
其中第三階段	1,467	644	128

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

	二〇二〇年 百萬元	二〇一九年 百萬元	變動 ¹ %
客戶貸款及墊款總額 ²	288,312	274,306	5
其中第一階段	256,437	246,149	4
其中第二階段	22,661	20,759	9
其中第三階段	9,214	7,398	25
預期信貸虧損撥備	(6,613)	(5,783)	14
其中第一階段	(534)	(402)	33
其中第二階段	(738)	(377)	96
其中第三階段	(5,341)	(5,004)	7
客戶貸款及墊款淨額	281,699	268,523	5
其中第一階段	255,903	245,747	4
其中第二階段	21,923	20,382	8
其中第三階段	3,873	2,394	62
第三階段保障比率(計入抵押品前／後)(%) ³	58/76	68/85	(10)/(9)
信貸等級12賬戶(百萬元)	2,164	1,605	35
早期預警(百萬元)	10,692	5,271	103
投資級別企業風險承擔(%) ³	62	61	1

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／(減少)

2 包括按攤銷成本持有的反向回購協議及其他類似已抵押貸款29.19億元(於二〇二〇年十二月三十一日)及14.69億元(於二〇一九年十二月三十一日)

3 變動指兩點之間的百分點差異而非百分比變動

新型冠狀病毒疫情的爆發令全球經濟迅速陷入極端失調，導致資產質素惡化及整體減值增加。前幾年為鞏固本集團根基所採取的行動(包括增加信貸風險分散程度及改進風險文化)，為本集團應對巨大挑戰的能力奠定基礎。在上半年對預期信貸虧損作出大額撥備後，下半年情況在一定程度上企穩，高風險資產存量自二〇二〇年八月的最高位回落。儘管這些跡象令人鼓舞，但由於經濟復甦前路崎嶇且步伐不一，本集團面臨的信貸風險很可能會繼續高企。

二〇二〇年全年信貸減值增加13.88億元至22.94億元，但二〇二〇年下半年相比上半年減少8.40億元，而二〇二〇年第四季度信貸減值與二〇一九年第四季度基本持平。

第一階段及第二階段減值增至8.27億元，乃由於宏觀經濟變數惡化以及新型冠狀病毒的不確定性導致階段評級下調。增加的5.65億元減值包括增加3.37億元的額外撥加(經扣除於二〇二〇年第四季度的撥回4,100萬元)。該額外撥加反映管理層對以下各項的判斷：

- 企業及機構銀行業務以及商業銀行業務的模擬結果並未體現的宏觀經濟前景要素
- 若干市場延長付款紓緩計劃及持續採取封城措施，以及在印度、馬來西亞、孟加拉、尼泊爾及印尼終止該等計劃，對零售銀行業務拖欠比率及流動比率的潛在影響

所有客戶類別的第三階段減值增加8.23億元至14.67億元，其中約三分之一與二〇二〇年第一季度報告的三名涉及欺詐的非關連企業及機構銀行客戶的風險承擔有關。

信貸減值總額為22.94億元，表示貸款損失率為66個基點（二〇一九年：27個基點），其中管理層額外撥加佔11個基點。

第三階段客戶貸款及墊款總額為92億元，較二〇一九年十二月三十一日上升25%，反映新型冠狀病毒造成的市場波動影響，導致零售銀行業務組合以及企業及機構銀行及商業銀行客戶的宏觀經濟狀況惡化。該等信貸減值貸款佔貸款及墊款總額的3.2%，較二〇一九年十二月三十一日增加50個基點。第三階段保障比率由二〇一九年的68%降至58%，乃由於尤其與企業及機構銀行以及商業銀行客戶有關的撇銷以及保障水平較低的新降級，其受益於信貸保險及擔保，包括來自出

口信貸機構的信貸保險及擔保。計入有形抵押品後的保障比率由二〇一九年的85%降至76%，二〇二〇年的部分降級由未作為有形抵押品計入的擔保和保險提供保障。

信貸等級為12的結餘自二〇一九年十二月三十一日以來增加35%，主要來自非純粹預防性早期預警賬戶的新增流入額。緊隨主動型組合及行業審查（尤其針對易受影響的行業）後，該等非純粹預防性早期預警賬戶於二〇二〇年增加不止一倍至107億元，但自二〇二〇年八月達到最高位後，於二〇二〇年下半年有所下降。鑒於新型冠狀病毒影響帶來的不尋常的壓力，本集團繼續極其審慎地關注其於航空、酒店以及石油和天然氣行業的風險承擔。

投資級企業風險承擔比例自二〇一九年十二月三十一日以來增加1個百分點至62%。

重組、商譽減值及其他項目

	二〇二〇年			二〇一九年		
	重組 百萬元	商譽減值 百萬元	其他項目 百萬元	重組 百萬元	商譽減值 百萬元	其他項目 百萬元
經營收入	27	-	(38)	146	-	-
經營支出	(252)	-	14	(298)	-	(226)
信貸減值	(31)	-	-	(2)	-	-
其他減值	(113)	(489)	-	(98)	(27)	-
聯營公司及合營企業之溢利	(13)	-	-	(2)	-	48
除稅前虧損	(382)	(489)	(24)	(254)	(27)	(178)

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。

二〇二〇年的重組費用為3.82億元，大致平均用於退出本集團已終止經營業務（主要為船舶租賃業務及資本融資業務）所採取的行動以及實施組織轉型以提高生產力（主要為裁員相關支出）所採取的行動方面，其中大部分於二〇二〇年第四季度入賬。有關重組的支出增加50%，乃由於來自已終止經營業務的收入大幅減少，包括主要於二〇二〇年第四季度錄得的資本融資投資估值的負向調整。

4.89億元的商譽減值反映撇銷所有與本集團於印度、阿聯酋、印尼及汶萊的業務有關的商譽。這主要由於前瞻性現金流量減少、經濟增長預測下調及折現率上升，反映了利率低企環境。

其他重組項目亦包括本集團聯營公司渤海銀行於首次公開發售後的4,300萬元攤薄虧損。有關其他項目的支出減少87%，主要由於上一年度入賬的監管撥備。

未來幾年（主要於二〇二一年）本集團或會產生更多重組支出（約5.00億元），主要與旨在持續提高生產力的僱員及物業行動有關。

資產負債表及流動資金

	二〇二〇年 百萬元	二〇一九年 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	44,347	53,549	(9,202)	(17)
客戶貸款及墊款	281,699	268,523	13,176	5
其他資產	463,004	398,326	64,678	16
總資產	789,050	720,398	68,652	10
負債				
銀行同業存款	30,255	28,562	1,693	6
客戶存款	439,339	405,357	33,982	8
其他負債	268,727	235,818	32,909	14
總負債	738,321	669,737	68,584	10
權益	50,729	50,661	68	-
權益及負債總額	789,050	720,398	68,652	10
墊款對存款比率 (%)^{2、3}	61.1%	64.2%		(3.1)
流動性覆蓋比率 (%)³	143%	144%		(1)

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／(減少)

2 本集團現時撇除中央銀行所持已於壓力點確認為須予償還款項的142.96億元(二〇一九年十二月三十一日：91.09億元)

3 變動乃兩點之間的百分點差異而非百分比變動

本集團的資產負債表保持強健、流動性及多元化。

- 自二〇一九年十二月三十一日以來，銀行同業貸款及墊款下降17%，乃因本集團削減其金融機構貿易貸款錄得，以於利率低企環境中優化資產負債表回報
- 客戶貸款及墊款自二〇一九年十二月三十一日以來增加5%至2,820億元，主要受按揭及財資產品增長所推動。交易量於二〇二〇年第四季度基本穩定，按揭呈基本增長趨勢(主要在大中華及北亞地區)，其被與在香港進行的首次公開發售相關的於二〇二〇年第三季度入賬的臨時結餘轉出所抵銷。除反向回購協議的暫時結餘及變動的影響外，二〇二〇年第四季度的客戶貸款及墊款增長低於2%，相當於7%的年增長率

- 客戶存款4,390億元自二〇一九年十二月三十一日以來增加8%，乃由於現金管理及零售往來及儲蓄賬戶內的經營賬戶結餘增加，其中部分被企業及零售定期存款縮減所抵銷
- 其他資產及其他負債自二〇一九年十二月三十一日以來分別增加16%及14%。其他資產增加乃受存放中央銀行結餘增加及反向回購協議所推動，以支援金融市場業務的強勁增長。其他負債增加反映回購協議及已發行債務證券

墊款對存款比率由二〇一九年十二月三十一日的64.2%降至61.1%，而即時流動性覆蓋比率大致穩定在143%，且儘管於二〇二〇年上半年存在重大市場干擾，但全年仍保持抵禦衝擊的能力。

風險加權資產

	二〇二〇年 百萬元	二〇一九年 百萬元	增加／(減少) 百萬元	增加／(減少) %
按風險類別劃分				
信貸風險	220,441	215,664	4,777	2
營運風險	26,800	27,620	(820)	(3)
市場風險	21,593	20,806	787	4
風險加權資產總額	268,834	264,090	4,744	2

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／(減少)

風險加權資產總額自二〇一九年十二月三十一日以來增加2%或47億元至2,688億元。

- 信貸風險的風險加權資產增加48億元至2,204億元，乃受與新型冠狀病毒導致的經濟干擾影響有關的負向信貸轉移增加150億元(其中30億元於二〇二〇年第四季度產生)、相關資產增長60億元以及不利的外匯變動20億元所推動。有關增加部分被本集團完成出售於印尼PT Bank Permata Tbk (Permata)的權益(該出售令信貸風險加權資產減少80億元)，以及風險加權資產密度提升和風險加權資產優化措施的影響導致減少110億元所抵銷

- 市場風險的風險加權資產增加8億元至216億元，乃由於金融市場業務活動水平提高，而市場波動水平上升導致涉險值增加，其中部分被針對回溯測試例外情況的監管緩解措施所抵銷
- 營運風險的風險加權資產減少8億元，主要反映出本集團於Permata的股權令營運風險的風險加權資產減少10億元

資本基礎及比率

	二〇二〇年 百萬元	二〇一九年 百萬元	增加／(減少) 百萬元	增加／(減少) %
普通股權一級資本	38,779	36,513	2,266	6
額外一級資本	5,612	7,164	(1,552)	(22)
一級資本	44,391	43,677	714	2
二級資本	12,657	12,288	369	3
總資本	57,048	55,965	1,083	2
普通股權一級資本比率 (%) ²	14.4	13.8		0.6
總資本比率 (%) ²	21.2	21.2		-
英國槓桿比率 (%) ²	5.2	5.2		-

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

本集團資本十分充足，流動性良好，各項指標均高於監管門檻。

本集團普通股權一級資本比率為14.4%，超過目標範圍13%至14%的上限，較二〇一九年十二月三十一日增加60個基點，較本集團最新最低監管比率10.0%超過4個百分點。

普通股權一級資本比率增長的主要因為本集團於二〇二〇年第二季度完成出售於Permata的股權，該出售導致普通股權一級資本比率增加約50個基點。

本集團於二〇二〇年三月三十一日宣佈，因應審慎監管局的要求，以及由於新型冠狀病毒疫情擴散給世界帶來前所未有的挑戰，董事會經慎重考慮後，決定撤回派發二〇一九年末期股息每股普通股20仙的建議，令普通股權一級資本比率增加約20個基點。

資本要求規例的多項修訂令普通股權一級資本比率增加29個基點，其中22個基點與於二〇二〇年第四季度修訂普通股權一級資本軟件資產處理方式有關。溢利增長及其他項目(包括外匯變動對儲備及風險加權資產的淨影響)令普通股權一級資本比率增加約40個基點。

負向信貸轉移、衍生工具風險加權資產增加及循環信貸融資對信貸風險加權資產的影響令普通股權一級資本比率下降約60個基點。

本集團已透過二〇二〇年二月二十八日宣佈的股份回購計劃，動用2.42億元購回4,000萬股普通股，令本集團的普通股權一級資本比率下降約10個基點。

於審慎監管局近期發佈指引後，董事會建議派發末期普通股股息每股9仙或2.84億元。二〇二〇年累計末期普通股股息使年底普通股權一級資本比率下降約10個基點。

董事會亦已決定以最多為2.54億元的代價進行一項股份回購，透過註銷回購股份進一步減少已發行普通股數量。購回條款將予宣佈及該計劃將於近期開始，預計將本集團二〇二一年第一季度的普通股權一級資本比率減少約10個基點。

英國槓桿比率保持在5.2%，顯著高於本集團的最低要求3.6%。

展望

新型冠狀病毒疫苗日漸明朗的前景將令二〇二一年全球經濟轉為增長，預計我們大多數市場可自二〇二二年起重現疫情前的增長率。我們相信，我們繼續投資業務轉型渡過此次危機的決策，將有助我們從經濟復甦的過程中大大受惠，特別是佔我們三分之二收入的亞洲大型市場很可能會引領這次復甦。

鑒於二〇二〇年上半年全球利率下降所帶來的全年影響，預期二〇二一年的整體收入將與二〇二〇年的收入(按固定匯率基準計算)相若，而二〇二一年上半年的收入則很可能低於去年同期。二〇二一年全年的淨息差應保持在略低於二〇二〇年第四季度1.24%的水平。我們今年首幾個星期的表現，令我們有信心業務已經步入正軌，利率敏感度較低的金融市場及財富管理業務均表現強勁。我們預計自二〇二二年起，收入的每年增長率將重回至5-7%水平。

我們預計，今年的信貸減值壓力與二〇二〇年相比將有所減少。二〇二一年全年度的支出則因我們持續投資數碼能力而可能略微增加，但應維持在100億元以下(按固定匯率基準計算，不包括英國銀行徵費)，部分由二〇二〇年第四季度及二〇二一年全年度的重組行動提供支援。

我們將繼續(尤其是在疫情持續的期間)審慎管理資產負債表，目標是在營運過程中將普通股權一級資本比率範圍維持在13-14%之間，同時我們將尋求批准，透過派發股息及回購股份相結合的方式，將業務中無法被調配至創造盈利的資本回報給股東。

新型冠狀病毒疫情爆發前，我們於各項重要財務及策略指標方面取得的進展，令我們有信心可以實現有形股東權益回報達至雙位數的目標。透過穩健的營運槓桿及審慎的資本管理，我們期望在二〇二三年或之前有形股東權益回報至少達到7%，甚至更高(要是利率較預期更早恢復至正常水平)。



集團財務總監
Andy Halford

二〇二一年二月二十五日



可持續發展

◀ 衡量我們的 影響力 ▶

二〇二〇年九月，我們發佈第一份《可持續金融影響力報告》，其中概述我們的融資服務如何為我們服務的社區帶來影響。該報告揭示，於二〇一九年七月至二〇二〇年七月期間，我們為綠色項目提供融資幫助減少了接近750,000噸二氧化碳排放，相當於中低收入市場217,000位居民的二氧化碳排放量。



詳情請瀏覽sc.com/sfimpactreport

集團風險 總監回顧



集團風險總監
Mark Smith

「蓄勢待發，為復甦做好準備；
未雨綢繆，應對進一步波動」

二〇二〇年充滿諸多艱巨的挑戰：新型冠狀病毒爆發，美國大選和英國脫歐形勢一度不明朗，以至中美緊張局勢升級，都導致宏觀經濟和地緣政治出現近代以來未曾有的動盪。

這場全球危機由公共衛生事故而非經濟問題引發，不同市場及行業所承受的影響相當懸殊，部分因此步入蕭條，而餘者繼續蓬勃發展。大多數經濟體亦因為獲得政府前所未有的政策支援和大量流動資金，所受的衝擊得以部分緩解。然而，復甦軌跡不一導致不同時期的增長速度波幅甚大。今次波動的長期影響尚未明朗，但預示我們未來可能進入通貨膨脹週期，為風險管理帶來獨特挑戰。我們一方面致力支援客戶、同事和社區，另一方面亦要確保我們保持穩健和能夠抵禦衝擊。

這次危機亦使我們重新檢視我們的制度和流程，適應新的工作方式。透過大力投資遙距工作和持續增強營運抵禦衝擊的能力，我們正在加快落實若干正在進行的計劃。在推進本集團的數碼化計劃的同時，我們亦意識到相關網絡風險，以及犯罪分子欲乘疫情不穩之機進行犯罪活動，致使詐騙風險有所增加。

展望二〇二一年及往後，隨著市場環境持續演變，我們仍然會保持警惕，其中兩個我們密切關注的局勢分別為銀行間同業拆借利率過渡至無風險利率替代方案，以及共同框架協議對新興市場債務的長期影響。

疫情及相關經濟衝擊已對我們貸款組合造成影響，與二〇一九年相比，信貸減值增加。然而，我們在應對這些挑戰之前，早已具備根基穩健的條件。前數年所採取的措施有助減輕我們貸款組合質素惡化，這些措施包括減少單一客戶及高風險行業的信貸集中，以及提高投資級別資產的比例。我們的資本及流動資金狀況仍保持抵禦衝擊的能力。

於二〇二〇年下半年，儘管我們業務所在市場的許多經濟體不再受當地限制措施約束，境況有所改善，但是，我們意識到由於全球正在適應新常態，若干行業及市場繼續面臨挑戰，全球復甦之路將步伐不一。

隨著經濟從新型冠狀病毒疫情中復甦，人們「重建後更上層樓」(build back better)呼聲漸高，意味著我們可受益於構思可持續金融解決方案的專業知識，這些方案多是與公營機構合作。我們與客戶合作，以了解可持續發展帶來的潛在風險及機遇。於二〇二〇年下半年，我們將環境、社會及管治風險管理納入我們的聲譽風險類別架構。我們意識到我們在向低碳經濟過渡的過程中支援客戶及市場的角色，並專注於制定過渡架構及廣泛的可持續發展融資解決方案。我們仍然致力成為一間可持續、創新、具有抵禦衝擊能力和以客為本的銀行。

優先處理主要風險項目的最新資料

金融服務業的發展日新月異，在充滿挑戰的宏觀經濟環境中，我們必須繼續創新。下列事項仍然是我們的重點工作。

加強本集團的風險文化：鞏固健全的風險文化仍為本集團的核心目標。風險文化為企業層面於識別及評估、公開討論並迅速採取行動以應對已有及新興風險的能力打下根基。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。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環境傳達風險顧慮，促進健全的風險文化。

改善資訊及網絡安全能力：本集團繼續投資加強資訊及網絡安全能力。儘管新型冠狀病毒帶來許多挑戰，但是我們已加強科技基礎建設、監督和防控措施，以滿足疫情帶來的額外安全要求。虛擬專用網絡擴容加上配置多重要素認證監控，令我們得以大幅提升業務網絡地區安全遙距工作的規模。我們會繼續檢視不斷演變的網絡威脅，預測存在風險之處，並調整業務連續性安排以維持客戶服務。該等威脅超出本集團之外，而我們已優先就源自最近外界所呈報的勒索軟件攻擊的第三方安全風險，檢討我們的流程及加強控制措施。對資訊及網絡安全改善措施進行的外部檢討讓我們受益匪淺。

將氣候風險管理納入架構：將氣候風險納入主流風險管理的工作取得良好進展，部分相關的聲譽、合規、營運及國家風險流程目前已納入氣候風險。本集團亦開展若干試驗計劃，加快將氣候風險進一步納入信貸風險、交易風險、資本及流動性風險。我們已加強各業務區域的管治並推出相應措施，尤其是須遵守當地監管要求的市場。

培訓本集團員工及提升員工的技能，一直是我們的關鍵優先處理事項。今年，我們與倫敦帝國學院合作，針對氣候風險進行了多次虛擬培訓，並推出了首個數碼培訓課程。我們亦共同合作，舉辦關於能源應用情景和納入宏觀經濟及氣候狀況的虛擬活動，其中印度的煤炭供應鏈是重點議題。

衡量氣候風險仍然是業界的一項普遍挑戰，我們已投資發展內部能力及外部合作夥伴關係，以解決氣候風險評估難題。憑藉慕尼黑再保險公司的物理風險評估工具，Baringa提供的各類氣候情景下評估過渡風險的解決方案，以及S&P Trucost提供的精細氣候數據，我們大幅提高了氣候風險量化能力。二〇二一年，我們擬運用我們氣候風險方面的深刻見解與企業客戶保持密切聯繫，以便我們更好地理解其適應及緩解計劃，評估如何可以最好地滿足其可持續金融需要。

本集團所取得進展的詳情，載於我們的二〇二〇年氣候相關財務披露工作小組報告。

 本集團應對氣候風險採取的措施詳情載於sc.com/sustainability

管理我們的環境、社會及管治風險：無論是監管機構，還是投資者，對環境、社會及管治風險的議題都愈加重視，我們亦致力成為可持續發展及負責任銀行服務的領導者。將聲譽風險類別架構擴大以納入環境、社會及管治風險管理，焦點在於避免造成重大損害的核心原則，而該等原則與《經合組織負責任商業行為盡責管理指南》接軌。我們投資該領域的技術及創新解決方案，已開發聲譽風險及環境、社會及管治盡責管理工具，並使我們更好地理解及管理我們市場中的環境、社會及管治議題。我們亦已建立了一個概念驗證模型。模型結合機器學習，使用客戶行為數據，能用於預測我們與個別客戶的往來將本集團置於更高的環境、社會及管治風險中的可能性及其潛在嚴重性。

管理金融罪行風險：我們力求保持在最前線打擊金融罪行。在新型冠狀病毒疫情之下，犯罪分子欲趁疫情不穩之機進行非法活動，因而帶來了一系列新威脅，現有風險也有所提高。我們已識別該等威脅，分享了有關該等威脅的資訊，且已採取措施保護客戶。

我們的控制能力不斷增強。我們的金融罪行合規團隊透過使用新一代偵測及金融罪行監控基礎建設，識別出和預防了詐騙、洗錢、賄賂及腐敗。我們利用自然語言處理及機器學習工具生成質素更高的案例，減少誤報，從而為客戶創造更安全的環境。我們亦能夠與客戶、同事及合作夥伴分享見解。儘管疫情導致我們無法實地舉辦「代理銀行學院」，但我們已作相應調整，改為以虛擬形式舉辦，讓更多人參與，更有助透過教育降低風險。我們亦繼續透過內部創新和投資科技加強我們的監控能力。

 有關本集團致力打擊金融罪行的詳情載於sc.com/fightingfinancialcrime

改善操守環境：我們於二〇二〇年繼續加強操守風險管理，尤其是改進我們識別及緩解風險的方法。鑒於推行大規模居家辦公，加上客戶受經濟影響，新型冠狀病毒帶來諸多新的操守風險，並推高了既有風險水平。我們一整年均專注確保這些風險得到理解及緩解。

總而言之，我們在鑒別及管理集團、各地區及國家操守風險方面的總體質量及一致性均有提升。各區域透過評估自身營運情況識別操守風險，並制定操守計劃降低該等風險。承擔計劃的主力落在第一道防線，他們接受操守、金融罪行及合規職能部門的審視及質詢。我們亦已發出集團操守概覽以補充我們的管理資料及報告，該概覽規定了全公司的操守相關指標。

我們警惕全新及新興風險，並持續專注識別及緩解疫情引致的操守風險。鑒於預期經濟於新型冠狀病毒疫情中復甦並非易事，存在不明朗因素，我們會維持高度警覺性，識別於二〇二一年及其後可能以其他形式出現的操守風險。

加強風險以及操守、金融罪行及合規基礎建設：靈活的風險整合、集中數據與進階分析能力，使我們能夠靈活應對新型冠狀病毒帶來的挑戰。透過將風險整合平台及前台數據的結合，我們能夠進行接近實時呈報、專門設定的風險承擔分析、決策及呈報，壓力測試情景亦加入了疫情的影響。透過由內部創新中心SC Ventures建立的合作項目，我們在反洗錢、身份驗證及數碼簽署等領域的業務能力亦得以發展。

零售銀行業務方面，我們已使用更尖端的數據挖掘及預測分析工具，加速風險及預測模型的開發和部署。我們已建立樞紐，用作集中數據工程和可視化、模型開發、驗證及管治方面的專業知識，並運用自動化支援流程減少營運風險。

加強模型風險管理：於二〇二〇年，我們落實模型風險管理策略增強計劃，專注建立可持續風險管理框架。我們亦加強模型風險政策與標準，以便實行風險為本的策略。此外，董事會已批核一套更加完善的風險取向指標。

為提高員工模型風險管理的意識，我們推出了「模型風險」網上學習模組。為提升集團的技術實力及營運，我們用新平台加強本集團風險模型庫。我們不斷檢討目標營運模型，以確保我們擁有匹配的資源及技能來實現準時交付。於二〇二一年，我們將繼續關注這個領域，完成更多模型重建及驗證工作。

我們於二〇二〇年的風險狀況及表現

新型冠狀病毒及相關經濟衝擊已影響我們的貸款組合，過去一年的資產質素因此惡化。然而，我們因應危機發展而採取的行動，以及往年為鞏固根基作出的努力，減少了我們承受的影響。我們的資本及流動資金狀況保持穩健。

我們將新型冠狀病毒納入壓力情景，以及檢視了在經濟衰退中面臨風險最高的組合，令我們得以主動識別潛在的薄弱領域並進行相應管理。

我們明白，全球復甦步伐並非一致，且經濟前景長期疲弱的威脅，可能導致市場避險情緒持續高漲以及不確定性持續增加。

於上半年，我們從高風險行業中選出若干客戶列入觀察名單類別以便進行密切監察，導致早期預警承擔增加54億元（二〇二〇年：107億元；二〇一九年：53億元），儘管下半年的早期預警承擔已因為風險承擔下降、規管放寬及評級下調事件減少而有所降低。由於流向不履約貸款的流出額被早期預警類別的流入額抵銷，信貸等級12貸款增至22億元（二〇一九年：16億元）。

與二〇一九年的9億元相比，信貸減值支出大幅增至23億元。各階段的減值均有所增加，第一階段和第二階段減值增加的原因部分出於管理層額外撥加，以反映預期未來出現惡化。

第三階段減值增加8億元至15億元，約三分之一與二〇二〇年第一季度企業及機構銀行業務的三次非關聯評級下調有關。

本集團二〇二〇年的整體信貸減值（第三階段）貸款總額由74億元增加25%至92億元，乃受東盟及南亞地區和非洲及中東地區的企業及機構銀行業務評級下調所影響。零售銀行業務的第三階段信貸減值增加3億元。

整體客戶貸款賬目的第三階段保障比率降低10個百分點至58%（二〇一九年：68%），其中以企業及機構銀行業務為主，乃受撤銷及保障比率較低的新第三階段貸款所影響，而撤銷及保障比率較低的新第三階段貸款則得益於信貸保險及擔保（包括出口信貸機構所提供者）。包括有形抵押品的保障比率降至76%（二〇一九年：85%），其中二〇二〇年的部分降級由並未納入有形抵押品的擔保及保險擔保。

二〇二〇年的集團平均涉險值為1.08億元，較去年大幅增加（二〇一九年：3,000萬元），乃受新型冠狀病毒爆發後利率及信貸息差的極端市場波動及油價暴跌所影響。涉險值增加主要體現在財資市場流動性資產緩衝所持信用債券的非交易賬中，其幾乎皆為投資級。



本集團二〇二〇年風險表現的詳情載於完整年報**風險最新狀況**（第182至184頁）及**風險狀況**一節（第185至247頁）

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。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。我們於上半年採納諸多加強措施，包括將模型風險提升至主要風險類別，以及更新資訊及網絡安全風險和營運風險的風險類別框架。這些加強措施已於下半年推出和進一步推行。

作為企業風險管理架構年度檢討的部分工作，我們已將可持續發展風險納入聲譽風險主要風險類別的範圍。鑒於監管機構及投資者日益重視環境、社會及管治風險相關議題，加上本集團致力發展成為可持續發展及負責任銀行服務業的領導者，這一範疇已成為渣打品牌的核心信條。

鑒於操守風險管理涵蓋面廣闊，操守風險已不再被列為單項風險，而是融入整體企業風險管理架構的重要組成元素，此變動自二〇二一年一月起生效。本集團將繼續識別集團策略、業務模式及營運所在地固有的操守風險，並希望各業務及職能部門負責管理其所在領域的操守，接受操守、金融罪行及合規部門監督及質詢。此變動使我們能夠站在是否為客戶、市場、內外部持份者帶來積極成果的角度檢視操守風險。我們始終致力確保全體員工的操行符合最高標準。我們對於因本集團或個人疏忽或蓄意行為導致的負面操守風險後果採取零容忍的態度，同時明白事件發生純屬意外，無法完全避免。

鑒於本集團多元的業務網絡，國家風險管理亦已升級為整體企業風險管理架構不可或缺的一部分，此舉是集團策略及策略性風險管理的一部分，自二〇二一年一月起生效。本集團繼續確保國家限制及風險承擔在合理範圍內，且與集團策略、國家策略、風險取向及營運環境相符，包括在基本及壓力條件之下的經濟、政治、環境及社會風險因素。信貸風險主要風險類別將繼續參考並依賴透過國家風險管理程序管理的主權風險評級。

為滿足數碼計劃的需要，加強本集團的科技風險管理能力，我們將科技風險納入營運風險主要風險類別，自二〇二一年一月起生效。此舉讓我們得以專注科技相關事件引起的風險，由營運風險團隊監督第二道防線。我們亦繼續發展管理新資產類別及科技方面風險的能力，如應對加密資產相關活動風險的對策。

主要及跨領域風險

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中正式界定該等風險，該架構提供一套體系以透過董事會批核的風險取向監察及控制此等風險。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。

主要風險類別	管理措施
信貸風險	本集團遵循在產品、地區、客戶類別和行業方面多元化的原則，管理其信貸風險
交易風險	本集團應控制其交易組合及活動以確保交易風險損失(財務或聲譽損失)不會對本集團品牌造成重大損害
資本及流動性風險	本集團應保持穩健的資本狀況，其中包括維持充裕的管理緩衝資本以配合其策略性目標，並持有充裕的優質流動資產緩衝資本，以在極端但有可能發生的流動資金壓力情景下持續經營至少60天，而毋須要求中央銀行提供特殊支援
營運及科技風險	本集團旨在控制營運風險，以確保營運損失(財務或聲譽損失)，包括任何有關業務行為操守的損失，不會對本集團業務造成重大損害
資訊及網絡安全風險	本集團力求避免重要資訊資產及系統的風險及不明朗因素，對於影響重要資訊資產及系統或集團業務及聲譽的重大事故，本集團的風險取向為低
合規風險	本集團不欲違反法律及法規；同時亦明白不能完全避免監管不合規的風險，因此本集團致力將此風險減至絕對最低水平
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，但同時亦明白到該等事件卻不能完全避免
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
聲譽及可持續發展風險	本集團旨在保護專營業務，透過確保任何業務活動均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
氣候風險 ¹	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

¹ 除了作為主要風險，本集團亦認識到氣候風險屬貫穿於其他主要風險的跨領域風險

[→](#) 有關我們主要風險及管理措施的詳情載於**主要風險**一節(完整年報第254至269頁)

新興風險

新興風險指可能對我們的業務構成重大影響的不可預知及不可控制的事件。作為我們持續風險識別程序的一部分，我們已更新本集團於二〇一九年年報披露的新興風險。

下頁表格總結了我們當前新興風險，概述自二〇一九年年底以來的風險趨勢變化、變化原因及我們基於現有了解和假設正採取的緩解措施。此表反映按照高級管理層所識別的風險而作出的內部最新評估。此表格並非詳盡無遺，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，惟彰顯本集團為減低或管理風險而作出嘗試。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。

由於氣候風險現已分類為跨領域風險，氣候相關的過渡風險及實體風險不再列為新興風險。我們新興風險相較二〇一九年的其他變化之詳細說明載於完整年報第270頁。

新型冠狀病毒及出現新型疾病



新型冠狀病毒繼續在全球蔓延。遏制病毒傳播的措施，例如旅行禁令和限制、宵禁、檢疫隔離及封城安排，導致多個國家的金融市場及商品價格波動加劇，經濟出現嚴重衰退。有可能出現其他疾病的風險

- 作為我們壓力測試的一部分，我們評估了與全球經濟急劇收縮相關的嚴峻壓力
- 定期檢討並積極管理於壓力測試下可導致重大信貸減值支出及風險加權資產通脹的風險承擔
- 為支援我們的客戶，本集團為零售及企業客戶制定了多個全面的支援計劃，包括暫時豁免償還貸款及利息，暫緩執行貸款條件，豁免或取消收取費用，延長貸款還款期及提供新信貸
- 本集團的當務之急仍然是確保我們的客戶及僱員的健康與安全，並憑藉我們健全的業務連續性計劃確保持續正常營運。這些計劃令我們大多數員工在可能的情況下能夠遙距工作

地緣政治與貿易失衡造成中美貿易關係緊張



中美自二〇一八年以來採取的貿易關稅政策增加了對於全球地緣政治及貿易戰的憂慮。二〇二〇年中美緊張關係升溫且持續惡化，對全球供應鏈構成風險

- 美國、中國乃至全球貿易及全球經濟增長急劇放緩，是本集團壓力測試情景的因素之一。這些壓力測試暴露主要風險弱點，以便管理層及時實行介入措施
- 我們不斷對組合進行詳細檢討，必要時則採取措施應對
- 我們監察及評估地緣政治事件，並採取適當的行動確保將其對本集團及我們客戶的影響減至最低
- 為敏感行業的客戶開戶時及在確保符合制裁規定方面加強審查

地緣政治事件（尤其是民粹主義和民族主義興起、中東地區局勢緊張以及因主要業務所在市場經濟增長放緩以及政治憂慮引致的社會動亂）



隨著民粹主義和民族主義興起，憂慮也隨之增加。與二〇一九年相比，新型冠狀病毒的爆發及將焦點放在當地經濟，減少了中東地區的安全事件。二〇一九年及二〇二〇年全球抗議活動劇增，抗議活動引致的風險將於二〇二一年進一步增加。二〇二〇年所做政策決策的經濟影響或會威脅未來增長

- 我們監察及評估地緣政治事件，並採取適當的行動確保將其對本集團及我們客戶的影響減至最低
- 我們在國家、地區及集團層面進行持續監控，以識別新興風險並評估對這些風險的管理
- 我們在集團、國家及業務層面進行組合檢討，以評估極端但有可能發生的地緣政治事件的影響

宏觀經濟憂慮（尤其是日益增加的主權違約風險）



新型冠狀病毒加劇了原本已在惡化的市場狀況，導致世界上多個最貧窮國家出現流動資金問題，甚至有潛在的償付能力問題。央行應對危機的措施或會導致資產泡沫及通貨膨脹

- 密切監察並積極管理可能導致重大信貸減值和風險加權資產增加的風險承擔
- 我們在國家及業務層面進行壓力測試及組合檢討，以評估極端但有可能發生的事件的影響，並據此管理組合
- 我們積極利用緩解信貸風險的技術，包括信貸保險和抵押品
- 我們積極追蹤業務所在國家參與二十國集團《緩債倡議後續債務處理共同框架》的情況及其相關風險承擔

銀行間同業拆借利率的中止及過渡



對銀行間同業拆借利率基準的中止及過渡至無風險利率帶來影響有所憂慮。本集團依賴倫敦銀行同業拆息（作為參考利率）

- 本集團已制定全球銀行間同業拆借利率過渡計劃，考慮過渡的所有方面及如何緩解過渡帶來的風險
- 本集團增強了內部及客戶對過渡的意識及了解，全球有約6,500位內部員工及逾1,900名客戶接受了培訓
- 就行業及監管角度而言，本集團積極參與並助力關注銀行間同業拆借利率向無風險利率過渡不同方面的不同無風險利率工作組、行業協會及商業論壇

新興風險	二〇一九年以來的風險趨勢 ¹	主要風險趨勢推動因素	緩解措施
對第三方的倚賴		經濟形勢影響全球各行各業，我們的供貨商、供應商及其他第三方的財務健康因而承受沉重壓力。新型冠狀病毒的爆發增加了與第三方供應商有關的網絡威脅風險	<ul style="list-style-type: none"> 於二〇二〇年第四季度完成一項第三方風險內部檢討，增強第三方風險整體管理的建議現已實施 董事會已批核經加強的二〇二一年供應商服務風險取向指標
新科技及數碼化（包括業務中斷風險、以負責任方式使用人工智能）		客戶期望及其與本集團的互動方式或會改變，有可能因而加速採納數碼解決方案	<ul style="list-style-type: none"> 我們監察可能影響銀行業的科技新趨勢、機遇及風險發展 我們已為零售銀行業務推出改善後的數碼服務，尤其是開戶、銷售及市場推廣方面 我們正在增強能力以確保我們的系統能夠抵禦衝擊，能夠緊貼科技趨勢並能迅速從其帶來的機遇中獲益 我們繼續在利用新科技方面取得進展，並正投資機器學習解決方案，該等方案可迅速分析大型數據集及微調我們金融罪行監控工具的準確性
有策略地擴大使用數據增加數據私隱及安全風險		在我們所有的市場，與數據管理和私隱相關的監管要求及客戶期望日益提高，其中包括數據使用遵循道德規範	<ul style="list-style-type: none"> 我們密切監察與數據管理、數據保護及私隱相關的監管發展 我們已成立專門的數據及私隱團隊，在本集團建立數據管理和私隱的專業知識，同時確保符合數據擁有權和取得同意的規定
長期遙距工作增加帶來新挑戰		除了內部考慮（監管、文化及支援層面）及外部考慮（客戶及其他方層面），遙距工作的員工人數增加及威脅分子技術愈加先進，令這項風險有所增加	<ul style="list-style-type: none"> 本集團已就疫情期間支援關鍵銀行營運活動之關鍵供應商服務的連續性計劃，評估了風險、影響及穩健性 我們積極監察網絡威脅及風險，且已加強技術及機構措施，以預防、偵測及應對威脅 本集團正在進行未來工作形式評估。除文化及領導能力之外，該評估亦審視數據私隱和網絡安全

 風險於二〇二〇年提高  風險於二〇二〇年降低  風險與二〇一九年持平

1 風險趨勢指整體風險評分趨勢，即包括潛在影響、可能性及變化速度

 有關我們新興風險的詳情載於完整年報第270至276頁

總結

去年，全球歷經巨大動盪。在面臨前所未見且特殊的挑戰之際，我們展現了堅韌抗逆的能力，調整自身，適應挑戰。我們深知，經濟復甦前路或許會艱難滿途而且步伐不一，未來一段時期內的風險形勢依然嚴峻。我們會保持警惕，專注為客戶締造應有成果。隨著我們在復甦期間為更上層樓重建經濟，我們現在採取的行動將為實現可持續發展及表現奠定堅實基礎。



集團風險總監
Mark Smith

二〇二一年二月二十五日

貿易

印度的生活必需品

為保持印度在新型冠狀病毒疫情期間的貿易順暢，我們的創新部門SC Ventures推出的B2B市場平台Solv成為連接買方與供應商的橋樑，以保持生活必需品的流通。由於活動受到限制，團隊走上街頭，親自為社區及醫院運送食物和藥品等生活必需品。在他們的努力下，10,000多個家庭獲得了亟需的物資。



詳情請瀏覽 sc.com/solvindia



持份者及責任

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，為我們的業務經營提供消息和見解。

我們的持份者



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54至57頁
- 我們如何與僱員溝通及回應他們關心的問題
請參閱第58至61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62至71頁

有關董事會如何直接與持份者及股東溝通的詳細資訊，請參閱完整年報中董事會報告第102至104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72頁)。

可持續發展目標

作為我們成為可持續發展及負責任銀行承諾的一部分，我們的可持續發展目標提供符合聯合國可持續發展目標的表現目標。所選目標構成本集團的記分表及長期獎勵計劃。

二〇二〇年，我們更新了任何即將到期的目標，並引入新的目標以反映我們不斷發展的策略。例如，我們開發了一系列可持續零售銀行業務，作為我們不斷增長的可持續金融方案的一部分。

為確保持份者對我們的方案有信心，我們已就部分選定目標進行有限範圍的保證工作，其詳情載列於我們的可持續發展概要。

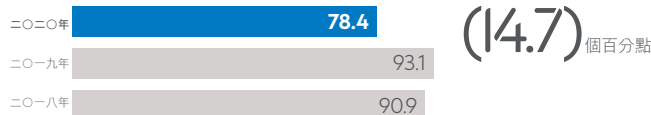
[+ 有關我們的可持續發展概要，請瀏覽sc.com/sustainabilitysummary](https://www.sc.com/sustainabilitysummary)

集團主要業績指標：可持續發展



實現可持續發展目標(%)¹

-14.7個百分點 已達成或符合進度的可持續發展目標



目標：透過衡量我們可持續發展目標中所定的目標進展，將可持續發展和企業責任融入我們的業務、營運和社區。

分析：二〇二〇年，我們發佈更新的可持續發展目標，當中確立了新的年度及多年表現目標。於二〇二〇年底，78.4%的目標符合進度或已達成。該比例較二〇一九年的93.1%有所降低，此乃由於新型冠狀病毒影響了若干目標的實現。我們繼續注重在後續年度追上進度以達成我們的目標。

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

與持份者 溝通

與持份者定期溝通令我們得以建立信任和應對我們業務市場面臨的機遇及挑戰。

二〇二〇年，世界面臨前所未有的變化。除英國脫歐、可持續金融及氣候變化等重要議題外，新型冠狀病毒疫情主導了我們與持份者群組的工作，這是因為我們試圖了解並適應疫情的影響，以便能夠繼續推動我們業務市場的商业及繁榮。

我們透過相關會議向高級管理層及透過管理委員會向董事會品牌、價值與操守委員會傳達持份者的意見，該委員會監督本集團處理其主要政府及監管關係的方式。我們定期透過多個渠道(如sc.com及本報告)向外界持份者報告進展。



客戶

我們如何創造價值

本集團讓個人客戶增長及保障財富，協助他們進行貿易、交易、投資及擴展，並為多種不同類別的金融機構(包括銀行、公營機構及發展組織)提供銀行服務，滿足他們的需求。

我們的服務和聯繫

我們一切以客為本。透過建立及培養長期關係，我們能更好地了解客戶需求，找到創新及專門制定的解決方案，幫助客戶實現目標。

二〇二〇年，疫情導致客戶需求、重點工作及所需支援速度發生變化。除宣佈以成本價格提供10億元信貸支援客戶生產協助抗疫的商品及服務外，我們亦迅速實施創新舉措以盡量減輕對服務造成的干擾。

我們設立了香港客戶體驗實驗室等設施，讓我們得以與客戶緊密合作，共同設計產品及服務。我們亦推出了一個針對客戶易受影響程度意識的電子學習模組，以幫助零售銀行僱員支援更易受影響的客戶。

我們業務的數碼化轉型意味著我們能夠幫助客戶在家使用銀行服務，包括在香港推出我們全新的數碼銀行Mox，以及為我們的企業客戶推出電子簽名功能。

二〇二一年，我們將繼續增強數碼化轉型及創新能力。

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

董事會主要決策： 撤回股息及股份回購建議

持份者的利益是董事會資本管理決策的核心。例如，董事會決定撤回派發二〇一九年末期股息的建議，並暫停今年早前宣佈的股份回購計劃。

按照本集團的股息增長及資本回報方針，董事會早前同意以最多5億元的代價進行一項股份回購，透過註銷回購股份減少已發行普通股數量。此外，董事會早前亦宣派二〇一九年末期普通股股息20仙。其時董事會同意該兩項決策均符合本集團及其持份者的最佳利益。

因應審慎監管局的要求以及由於新型冠狀病毒疫情為世界帶來的前所未有的挑戰，本集團於二〇二〇年三月三十一日宣佈，經過慎重考慮後，董事會決定撤回派發二〇一九年末期股息的建議及暫停回購計劃。

在審議該決定的過程中，董事會對包括監管機構在內的主要持份者的影響及意見進行了討論，並認同股息對我們股東的重要性。然而，董事會認為，其時暫停向股東派息將使本集團能夠為個人、企業和經營所在的社區提供最大程度的支援，同時保持強大的資本比率並為長遠業務轉型作出投資。例如，本集團啟動了一項5,000萬元的全球基金，為受到新型冠狀病毒影響的人士提供援助。本集團即時捐出2,500萬元，並宣佈會對員工捐款等其他捐款作出配對捐款，並確認如有需要將會進一步捐款以達到總額。據宣佈，董事會及管理團隊的全體成員都將為援助基金作出個人捐贈。董事會讚揚有關行動以及管理層在啟動基金時所採取的方式和發揮的領導力。

與持份者溝通(續)



監管機構及政府

我們如何創造價值

本集團與公共機構合作，協助金融系統及整體經濟有效運作。

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、建立最佳實踐方案，並確保於各個市場的運作貫徹一致。二〇二〇年，我們與政策制定者(其中包括)就疫情、審慎監管、英國脫歐、營運方面的穩健性、基準改革、可持續金融、氣候風險、金融科技、人工智能、網絡安全、金融罪行及操守的影響及應對進行溝通。

本集團致力遵守營運所在市場內所適用的法例、規則及其他監管規定。我們致力於遵循法律及監管框架以確保本集團履行其責任，並支持整個金融系統及經濟抵禦衝擊及有效運作。

為配合此項工作，我們建立公共及監管事務團隊，負責預測相關法例及法規的轉變，分析對本集團有策略性影響的政策發

展，管理與監管機構及政府官員的關係。二〇二〇年，我們提高了識別及分析對本集團具有策略性影響的政策發展的能力。

我們遵守所有相關透明度規定，與監管機構及政府進行持續對話，就正式諮詢提交意見以及參與業界工作小組。我們一般會於sc.com/politicalengagement發表諮詢回應。

二〇二一年，我們預期將參與討論有關從新型冠狀病毒疫情中復甦、國際貿易、英國脫歐、銀行服務的新興數碼科技與創新、可持續金融及人工智能(包括數據分析及私隱)方面的法規及法例。

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



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抑或長線投資，我們均會向投資者提供有關本集團策略及財務架構進展各方面的資訊。

我們的業務地區優勢以及擬成為全球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，以綜合方法應對環境、社會及管治問題，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。二〇二〇年，我們的表現依然穩健，不僅安然渡過地緣政治及公共健康危機，亦繼續進行策略性轉型。我們經更新的策略性工作重點有我們的願景做支撐，有助我們實現再一次承諾的10%有形股東權益回報。

[詳情請參閱第26至27頁](#)

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、路演及新聞稿進行溝通。疫情使我們加快採納虛擬媒介。

董事會審議投資者意見、建議及要求，董事會成員關注當前市場感興趣的話題。於二〇二〇年五月就程序事宜召開股東週年大會後，董事會於十一月舉行虛擬散戶股東活動以及面向機構投資者的管理人活動。兩項活動均為股東提供了直接向董事會提問的平台。

我們繼續回應主流投資者對環境、社會及管治事宜日益增長的關注，包括聯合國可持續發展目標、可持續金融、氣候變化、煤炭和更廣泛的低碳轉型及人權。我們亦與可持續發展分析機構合作，並參與為我們的表現設立基準的可持續發展指數，包括「碳信息披露項目」(Carbon Disclosure Project)及「勞動力信息披露倡議」(Workforce Disclosure Initiative)。

二〇二一年，隨著我們逐步向我們的回報目標邁進，我們將繼續與投資者就我們的經更新策略性工作重點及中期財務架構的進展進行溝通。

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
- 環境、社會及管治事宜的進展

供應商

我們如何創造價值

我們與供應商合作，確保他們能高效並可持續地為我們業務提供合適的商品及服務。

我們的服務和聯繫

《供應商約章》為本集團工作提供指引，當中載列本集團對於道德、反賄賂及反腐敗、人權、多元化和包容性以及環境表現等方面的期望。供應商每年必須重新承諾遵守約章，而我們亦將表現監察納入採購實務及標準中。

本集團在全球及本地層面，為自身業務及供應商創造供應鏈價值。二〇二〇年，我們宣佈與微軟建立策略合作關係，協助我們創建雲端優先的科技策略。這次合作對我們而言是一個重要的里程碑，亦標誌著我們實現虛擬銀行、下一代支付、開放銀行及銀行即服務的願景。

疫情期間，我們在收到中小型供應商的發票後立即作出付款，藉此繼續支援我們的供應商。我們亦簡化了對所有供應商的付款流程，二〇二〇年十二月有95%的發票均能按時付款，較二〇一九年的82%有所增長。

我們在供應鏈可持續發展議程方面取得了實質性的進展。我們不僅將現代奴隸納入我們的風險框架，還推行了一種新的監控框架，以加強對我們供應鏈內就現代奴隸風險的管治與管理。

我們加快推行供應商多元化策略並公佈全球標準，以確保我們的供應商共負提升供應鏈的多元化及包容性的使命，踐行最佳實踐，並與我們攜手為多元化的供應商創造公平的市場。

二〇二一年，供應鏈的可持續發展仍將為主要重點工作，我們將推出措施擴大供應商多元化及包容性實務，並減少我們業務及供應鏈的碳排放。

 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

- 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

社會

我們如何創造價值

本集團致力成為一間可持續及負責任的企業，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。我們旨在展開坦誠開放的對話，以確保我們了解可能會塑造我們思維方式的其他觀點，並確保我們的經營方式獲得理解。持份者的意見與關切均有納入本集團的決策過程中。

二〇二〇年，在疫情肆虐的情況下，我們持續與各組織就氣候變化、人權及自然對全球供應鏈的價值等議題進行溝通。我們與組織進行溝通，以豐富我們的思維並幫助塑造我們的立場聲明。我們透過經由網絡渠道及電話進行的一對一會議、虛擬圓桌研討會及書面回覆與各組織進行溝通。

二〇二〇年，我們持續透過「Futuremakers by Standard Chartered」計劃與非政府組織、慈善機構等組織合作促進年輕人的普及經濟，並透過「看得見的希望」計劃與該等

組織合作促進眼部健康。我們將Futuremakers參與者與逾300名企業領袖、政策專家及客戶齊聚一堂，討論作為首個Futuremakers論壇的一部分，我們如何開展合作。我們亦聯同「看得見的希望」合作夥伴、國際防盲協會及逾100名其他眼部健康代表參與虛擬會議，分享我們在長期合作關係的最後一年中的心得。

隨著全球疫情蔓延，我們加緊聯繫各支援受新型冠狀病毒影響的弱勢群體組織，其中包括持續與長期合作夥伴Women Win及紅十字會合作，透過我們5,000萬元的新冠冠狀病毒全球慈善基金向59個市場的166個合作夥伴提供額外支援，以開展緊急救助。

與此同時，我們向僱員提供額外一天的義工假（從三天增至四天），以支援他們參加自身社區的活動。

社會的關注

- 正面的社會及經濟貢獻
- 新型冠狀病毒緊急援助與支援，以實現長期經濟支援
- 氣候變化及環境問題

與持份者溝通 (續)

僱員

二〇二〇年可持續發展目標： 僱員

員工

進行可行性分析，將生活工資納入所有非僱用員工協議中	二〇一九年一月至 二〇二〇年十二月	
完成我們44個較大的市場的傷健共融就業評估	二〇二〇年一月至 二〇二〇年十二月	
嵌入綜合健康及福祉戰略，以支持建設和重新培養適應未來需求的多元化勞動力	二〇二〇年一月至 二〇二一年十二月	
支持所有僱員制定個人化的發展計劃，以反映應對工作性質演變及走向數碼化所需的未來技能	二〇二〇年一月至 二〇二一年十二月	
增加性別代表：擔任高級職位的女性佔35%，中期目標為： - 二〇二〇年十二月：30% ¹	二〇一六年九月至 二〇二五年十二月 ²	
提高我們的「文化共融」得分至84.5%，中期目標為： - 二〇二一年十二月：80%	二〇二〇年一月至 二〇二四年十二月	

年內完成

已達成 未達成

進行中目標

符合進度 未符合進度

1 中期目標未達成。擔任高級職位的女性佔29.5%。然而，我們仍符合進度，有望在二〇二五年十二月之前達成整體目標

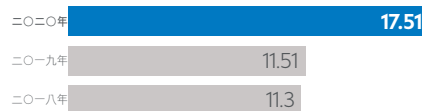
2 目標日期由二〇二四年十二月改為二〇二五年十二月。

集團主要業績指標： 僱員聯繫



僱員淨推介值

↑ +5.4%



僱員淨推介值按數值介乎-100至+100的比例尺，計算出會推薦本集團為良好工作地方的人數對比不會推介的人數，並以百分比變動計算方法呈列

目標：透過為僱員創造更好的工作環境，增加本集團上下的聯繫，從而提升客戶體驗。

分析：自我們於二〇一六年開始進行文化轉型起，僱員淨推介值顯著上升。

我們如何創造價值

我們認識到我們的員工是有助我們提升表現及生產力的重要價值來源。隨著科技進步及客戶需求不斷變化，我們利用長期人力規劃，為員工團隊建立適應未來所需的技能及文化。

我們的服務和聯繫

有效聯繫員工以及為他們營造的良好工作體驗，我們可更好地服務客戶，並實現我們的願景。包容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。我們於二〇一九年七月獲董事會批准的員工策略仍然有效，而隨著新型冠狀病毒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

二〇一八年，我們進行調查以理解我們的僱員價值主張，即員工或潛在員工認為因加入本集團而有所增進的價值。我們的員工表示：他們希望從事感興趣及具影響力的工作；在獨特市場及客戶組合中進行創新；培養推動商業可持續發展及提供豐富職業與發展的品牌；以及得到卓越領導的支持。他們希望這些元素可以配以具競爭力的薪酬和良好的工作生活平衡。僱員價值主張是我們員工策略的重要指標，其支援我們實現業務策略。

聆聽員工的意見

來自員工調查的回應有助我們識別及縮小他們期望與經驗之間的差距。本集團於二〇二〇年四月展開了一項員工意見調查，顯示員工如何應對新型冠狀病毒疫情，讓我們得以在最需要的方面提供支援。隨後我們亦於六月及七月進行My Voice年度調查。共有74,566名員工(91%)及3,599名中介公司僱員(71%)參與該調查，參與人數與往年持平。



僱員 (續)

僱員聯繫指數及僱員淨推介值(衡量僱員推薦他人為我們工作的可能性)的滿意度較二〇一九年有所提高。從外部來看，這體現在自二〇一九年十二月以來LinkedIn關注者人數增加了27%(127萬人)，以及在Glassdoor評分中有77%的人表示會向朋友推薦入職本行。

My Voice調查亦表明，僱員致力作出有助我們取得成功的事宜(97%)，且工作影響力(上升6%)、報酬(上升6%)及發展機會(上升5%)方面的滿意度有所提升，所有指標均表明我們正在實現僱員價值主張。對員工領袖能力的投資令我們的管理人員淨推介值提升10%，隨著員工領袖因應多變人力需求而需要進行溝通的情況日漸繁多，這一點很重要。

二〇二〇年，新的工作方式帶來了更大的自由，並為同事帶來了更多的好處；但對於許多人而言，行動受限以及缺乏社交聯繫極大地影響了彼等的福祉，40%的僱員表示，他們正在經歷高度或頻繁的工作相關壓力。我們持續投資福祉工具，如心理健康應用程式、升級僱員支援服務、僱員及員工領袖福祉工具套裝以及有關心理健康及抗逆能力的學習計劃。疫情再次證明了我們的健康及福祉策略的重要性，支援僱員掌握有關技能是我們長期關注的領域。

我們亦聆聽僱員對疫情後提升工作安排彈性的偏好，我們九大市場中80%的僱員表示希望有一定程度的彈性。我們認識到，我們可以從疫情中學到有關生產力、僱員工作體驗以及吸引及留住人才的寶貴經驗。相反，被迫離開辦公室則突顯了面對面交流的好處以及實體工作場所作為團隊合作、協作及學習樞紐的價值。我們正根據有關數據推出混合辦公模式，將虛擬辦公與基於辦公室的工作相結合，提升工作模式及地點的彈性。

董事會透過多個渠道聆聽員工的意見，包括高級管理層就文化所報告的資訊，以及直接透過員工聯繫會議獲得的資訊。詳情載於完整年報中董事會報告第105至106頁。

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。

二〇二〇年，我們致力透過建立持續學習的文化，為提升僱員技能及學習新技能奠定基礎。疫情期間，我們的學習氛圍更加濃厚，並以虛擬方式籌辦所有適宜的計劃及課程。目前，67%的僱員制定了發展計劃，我們預期隨著我們深化持續學習的文化，這一比例還會增加。

為配合技能轉型，我們已確立一系列新的核心職位，並正在培養現有人才擔任有關職位。該方法結合招募、人才管理及學習措施，針對性培養學習者，提升其技能並讓其擔任新職位。該方法將於二〇二一年在五個職位上試行，其後將推廣至全集團實施。

營造共融文化

毋庸置疑，二〇二〇年是充滿挑戰的一年，包容性領導的必要性是我們員工領袖的核心主題。我們的多元化及包容性承諾得到逾60個僱員資源團體的支援，該等團體協助營造共融文化，並提供了學習、發展及建立人際關係的機會。僱員資源團體與我們所關注的領域相一致，包括性別、種族與國籍、世代、性取向以及殘疾與健康等。

隨著我們的人才梯隊帶來更多女性領袖，我們的性別多元化逐步提升。目前，女性佔董事會人數的31%，並於二〇二一年一月增至36%。我們14個市場的行政總裁為女性，在高級領導層職務中，女性的比例增加1%至二〇二〇年底的29.5%。我們致力改善高級管理層的女性比例，並期望在二〇二五年前實現達到35%。該期望得到了培養未來職務所需人才的儲備計劃的支援。

隨時隨地 學習

二〇二〇年三月，我們推出新的數碼學習平台diSCover，讓所有人都能學習。與未來技能學院相仿，其利用人工智能創建個性化的內容。我們擁有逾55,000名用戶，其中80%的用戶為活躍用戶。我們的第二個全球學習週共有逾500項活動及21,000名參與者，參與程度展現並推動了我們僱員的求知慾。

與持份者溝通 (續)



僱員 (續)

包容性是我們從多元化人才發掘出真正價值的關鍵。令人欣慰的是，82%的同事於My Voice的共融文化問題中表達正面感受，而二〇一九年的比例為78%。這得益於我們有94%的員工領袖完成了包容性領袖計劃。

除我們全年確認的六個主要的多元化及包容性活動日外，若干外部活動亦幫助提升了包容性與平等意識。為應對全球Black Lives Matter抗議活動，我們舉辦了一系列有關種族問題的聆聽及互動會議，與會者包括員工、員工領袖、管理團隊及董事會成員。我們分享了有關對外涉及種族相關問題對話的指引，以向我們的客戶及社區提供更多支援。我們簽署了英國Business in the Community的Race at Work Charter，以解決少數族裔人才所面臨的障礙，並與Leadership Enterprise for a Diverse America合作以實現領導梯隊多元化。我們致力實現英美兩國高級管理層的種族多元目標，並繼續在亞洲、非洲及中東市場培養本地人才，以確保團隊能夠體現我們全球客戶的多元性。

同時，據世界衛生組織報告，全球家庭暴力及虐待案例顯著增加。為此，我們成為第一間公佈支援同事的框架及全球標準的銀行，並發佈工具包，向其他組織分享最佳實踐。

根據我們的可持續發展目標，僱員人數為50人或以上的所有市場均已完成內部傷健共融就業評估，以幫助我們專注於消除障礙及提升場所傷健共融的程度。

透過指導激發我們的才能

透過實驗性的「傳承」指導計劃「IGNITE」，我們認可了51名內部導師，導師們並向18個國家的141名女性僱員提供指導。我們現已新增119名導師，旨在發掘每個人的潛能，探索新的表現水平，並透過建立同儕網絡營造社群感受。

集團行政總裁Bill Winters簽署了聯合國全球商業準則(UN Global Standards for Business)，以解決對女同性戀者、男同性戀者、雙性戀者與跨性別者(LGBT+)社群的歧視問題。此外，我們還開發了讓跨性別者融入工作場所的工具包，就如何與他們結成盟友發佈了指引，並向印度僱員中的LGBT+伴侶提供了醫療及國內搬遷福利。

我們所取得的進展亦獲得外界認可。我們是100間入選彭博性別平等指數的組織之一，亦在《金融時報》有關歐洲多元化及包容性的報道中被評為多元化領袖。我們是新加坡首個獲EDGE (Economic Dividends for Gender Equality)性別平等認證的金融機構。我們的七名在多元化及包容性方面表現卓越的成員，因他們對性別平等所作出的貢獻而獲頒Yahoo Finance HERoes獎項。



有關本集團應對家庭暴力的方針的詳情，可參閱 sc.com/tacklingdomesticabuse 及 sc.com/toolkitdomesticabuse



有關本集團種族多元目標的詳情，可參閱 sc.com/ethnicity，如需獲取本集團有關種族問題的對話工具包，可參閱 sc.com/toolkitrace

董事會主要決策：可持續發展為我們整體策略的支柱

持份者的利益是董事會決策的主要考慮因素。董事會決策包括就本集團的願景、價值及策略所作的決策。其中一個例子，是董事會所作將可持續發展作為我們整體策略的支柱的決策。

我們經更新的策略性工作重點與我們以獨特的多元化推動社會商業繁榮的願景直接掛鉤，而有關願景的一個重要方面，就是我們實現自身營運、社區及業務開展方式可持續發展的方式。於二〇二〇年，管理層根據我們現有可持續發展能力及提升我們於持份者中的形象，向董事會報告了一個中短期路線圖建議，董事會經審議後已批准有關路線圖。

作為該決定審議的一部分，董事會接獲了來自可持續發展、企業事務、品牌及市場推廣、風險與業務團隊以及適當的

客戶部門等組織的同事所編製的資料。這些資料除了包括其他相關資料，亦包括同事、客戶、社區、民間社會、監管機構及投資者等關鍵持份者團體的考慮因素。董事會深知客戶對可持續金融產品的需求不斷增加，以及渣打在促使資本流入最需要的市場中發揮顯著作用的潛力，亦深知可持續發展乃其他關鍵持份者愈發關注的重點工作。

作為審議批准可持續發展建議策略的一部分，董事會強調本集團透過加強披露及溝通計劃與其持份者溝通可持續發展成就的重要性。

有關本集團經更新策略性工作重點的更多詳情，請參閱策略報告其他內容。

員工(續)

性別薪酬差異及同工同酬

我們繼續分析英國、香港、新加坡、阿聯酋及美國的性別薪酬差異。性別薪酬差異比較男性與女性的平均薪酬，並無計及影響薪酬的一些關鍵因素，包括不同職位、技能、資歷及市場薪酬水平。本集團的性別薪酬差異乃由於高級職位及市場薪酬水平最高的業務範疇中女性人數較少所致。

除阿聯酋的平均時薪差異及英國的平均花紅差異外，全部五個市場的平均性別薪酬差異均維持平穩或有所減少。我們明白，為顯著減低性別薪酬差異所需的變化幅度仍需假以時日才會出現，我們將繼續致力實施支援性別多元化的措施。

當比較相同級別及相同業務領域的男性及女性的薪酬時，我們的性別薪酬差異則顯著減少。之所以仍然存留差異，乃由於相同級別及相同業務領域的不同職務類型之間的市場薪酬水平有差異，以及各職務擔任人員的薪酬相對市場基準的定位有差異。

同工同酬為更詳細的薪酬平等計量方法，亦是我們於公平薪酬約章中的主要承諾。我們於年度表現及薪酬檢討流程中分析同工同酬情況，以確保奉行同工同酬。

多年來，我們一直在報告我們的性別薪酬差異，並支持採取實現真正多元化的工作場所的舉措。我們對英國政府有關種族薪酬差異報告的諮詢作出答覆，並且正在考慮利用現有資料制定包容性策略的潛在方法。要取得充足的種族資料披露依然是一項挑戰，我們正在採取措施鼓勵進行披露(如可行)，以便我們可以制定方針。

二〇二〇年性別薪酬差異

	英國	香港	新加坡	阿聯酋	美國
平均時薪差異	30%	20%	34%	29%	25%
平均花紅差異	51%	35%	44%	52%	43%

+ 有關本集團性別薪酬差異報告的詳情，可參閱sc.com/genderpaygap

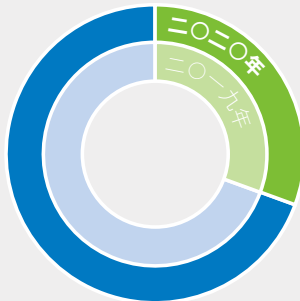
女性成員

董事會

女性
31%
(二〇一九年: 31%)

女性
4

男性
9

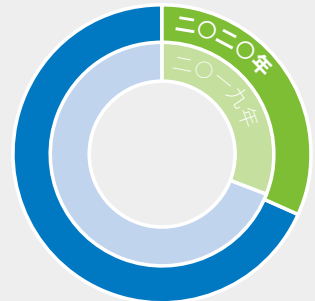


管理層團隊及其直接下屬

女性
31.8%
(二〇一九年: 31%)

女性
41

男性
88



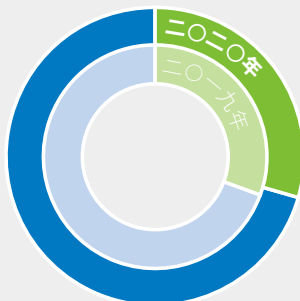
高級領導層

(董事總經理及第四職級僱員)

女性
29.5%
(二〇一九年: 28.5%)

女性
1,236

男性
2,960

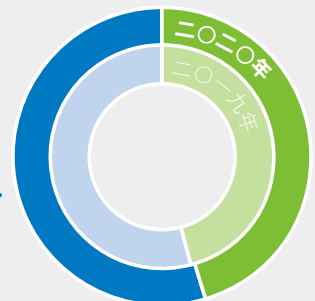


全體僱員

女性
45.4%
(二〇一九年: 46.1%)

女性
38,013

男性
45,644



可持續發展及負責任的企業

我們透過可持續發展框架的三大支柱(即「可持續金融」、「負責任的企業」及「共融社區」)，將可持續發展元素融入我們的業務、營運和社區之中，使我們能夠以獨特的多元化推動社會商業繁榮，貫徹我們重視的企業文化行為及「一心做好，始終如一」的品牌承諾。



客戶



投資者



社會

為此，我們制定「可持續發展主張」，協助我們作出決策、推行本集團的可持續發展目標—這些可持續發展目標提供質實的目標促使我們的業務符合聯合國可持續發展目標，以及確立我們有關環境和社會方面客戶服務準則的立場聲明。

二〇二〇年，我們繼續在本集團上下融入可持續發展措施，將選定的可持續發展目標指標納入二〇二〇年本集團記分表，以喚起更多員工對可持續發展的意識並支援有關指標的實現。我們透過提供可持續的金融產品及服務，並首次購買差旅排放補償，繼續推進我們對氣候變化的管理，並將其納入風險框架內貫穿各項範疇的重大風險。我們亦衡量我們向加納的基礎設施及製造業貸款所產生的社會和經濟影響，並計劃以此項研究的經驗引導我們在二〇二一年制訂更廣泛的影響衡量策略。

董事會負責確保維持高標準的負責任業務，並獲取資訊以識別和評估與環境及社會事宜(包括氣候變化)相關的風險和機遇。可持續發展事宜由董事會及董事會品牌、價值與操守委員會監督。該委員會檢討重點工作，並監督公開承諾之發展與兌現。

在管理層面，企業及機構銀行業務以及商業銀行業務的行政總裁負責可持續金融方面的工作，當中涵蓋環境及社會風險管理。集團企業事務、品牌及市場推廣、操守、金融罪行及合規總監負責帶領跨業務的可持續發展論壇及專責可持續發展團隊，以制訂及推行有關策略及支持本集團內部的可持續發展。

我們繼續推進本集團的宏圖大志，即成為全球最佳可持續發展和負責任的銀行，以及成為領先私營市場金融機構在亞洲、非洲及中東推動實現聯合國可持續發展目標。

有關可持續發展的詳情，可參閱載於sc.com/sustainabilitysummary及sc.com/tcfd的獨立可持續發展概要及氣候相關財務披露工作小組報告。二〇二一年，我們將向持份者及投資者提供其他環境、社會及管治相關資訊，包括透過按可持續會計準則委員會要求調整的披露。



請參閱第55頁，了解與持份者的聯繫如何為我們制定建設可持續發展及負責任企業的方針提供資訊基礎。



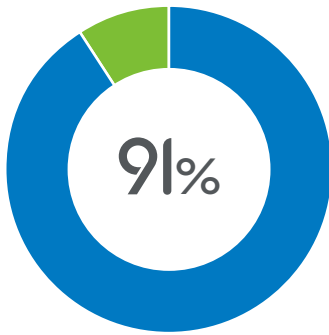
請參閱我們的立場聲明：
sc.com/positionstatements



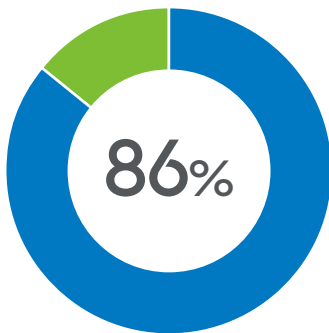
請參閱完整年報第440頁及第441頁，獲取我們二〇二一年可持續發展目標的完整清單

可持續金融

本集團的可持續發展目標集中於我們可對市場的可持續發展產生最大影響的領域。我們於二〇二〇年更新了可持續發展目標，並制定新目標，即於二〇二〇年至二〇二四年十二月之間催動金融領域的資本，為750億元的可持續發展基礎設施、清潔科技及可再生能源提供資金及便利。



投入新興市場的資金佔可持續金融資產總值的比例



投入全球若干最不發達國家的資金佔可持續金融資產總值的比例

在我們的許多市場中，小微企業是經濟的火車頭，且為創造就業職位的主要推動因素。我們的資產基礎及可持續金融影響力報告反映了我們的小型企業貸款目標（二〇二〇年一月至二〇二四年十二月為150億元）及微型貸款目標（二〇二〇年一月至二〇二四年十二月為30億元）。透過向尼泊爾、坦桑尼亞及孟加拉等地區的微型貸款機構提供資金，我們已服務逾130萬人。我們亦向印度、肯尼亞、巴基斯坦及斯里蘭卡等新興市場提供逾20,000筆中小型企業貸款。

此外，我們專門的可持續金融團隊致力擴展可持續金融並將資本轉移至最需要的市場。我們正在擴大我們的產品組合以支援可持續發展。我們與Sustainalytics合作制訂的綠色及可持續發展產品架構每年予以檢討，當中載列了「可持續」及「綠色」產品的標準並於二〇二〇年予以更新。

我們首次發佈了年度可持續金融影響力報告，該報告對二〇一九年發行的可持續發展債券的影響力進行了量化，並首次披露我們可持續金融投資組合中有39億元可持續資產符合聯合國可持續發展目標。有關資產包括可再生能源、醫療保健及教育貸款以及向低收入國家提供的微型貸款和中小型企業貸款。

從二〇一九年七月至二〇二〇年七月，我們可持續金融產品組合中的綠色項目協助我們減少了738,998噸的二氧化碳排放，相當於中低收入國家每年217,000人的排放量。

為應對新型冠狀病毒疫情，我們宣佈以成本價格提供一項10億元的融通，協助客戶生產有助對抗新型冠狀病毒的商品及服務，並且截至年底已批准信貸5.79億元。

於二〇二一年，我們將繼續擴大我們的可持續金融主張，並增加發放符合聯合國可持續發展目標領域的貸款。

- + 請於sc.com/SFimpactreport瀏覽我們的可持續金融影響力報告
- + 請於sc.com/sustainabilitysummary瀏覽我們的二〇二〇年可持續發展目標表現
- 有關二〇二一年可持續發展目標，請參閱完整年報第440頁及第441頁

可持續發展及 負責任的企業(續)

可持續金融(續)

二〇二〇年可持續發展目標：
可持續金融¹

基礎設施²

為400億元的基礎設施項目促成項目融資服務，以促進可持續發展(有關項目符合我們經驗證的綠色及可持續產品架構) ³	二〇二〇年一月至 二〇二四年十二月	△
---	----------------------	---

氣候變化

為可再生能源促成價值350億元的項目融資服務、併購諮詢、債務結構、交易銀行及借貸服務(項目符合我們經驗證的綠色及可持續產品架構)	二〇二〇年一月至 二〇二四年十二月	○
--	----------------------	---

建立一套方法計量、管理並最終減低與為客戶融資相關的排放量(二〇一九年一月至二〇二〇年十二月)	二〇一九年一月至 二〇二〇年十二月	✓
--	----------------------	---

僅向以下客戶提供金融服務： ⁴	二〇二〇年一月至 二〇三〇年一月	○
----------------------------	---------------------	---

- 截至二〇二一年一月：依賴於電煤的盈利低於100%(基於集團層面扣除利息、稅項、折舊及攤銷前盈利百分比)
- 截至二〇二五年一月：依賴於電煤的盈利低於60%(基於集團層面扣除利息、稅項、折舊及攤銷前盈利百分比)
- 截至二〇二七年一月：依賴於電煤的盈利低於40%(基於集團層面扣除利息、稅項、折舊及攤銷前盈利百分比)
- 截至二〇三〇年一月：依賴於電煤的盈利低於10%(基於集團層面扣除利息、稅項、折舊及攤銷前盈利百分比)

企業家

向小型企業客戶(中小企業銀行)提供150億元的融資	二〇二〇年一月至 二〇二四年十二月	○
---------------------------	----------------------	---

向微型貸款機構提供30億元的融資 ⁵	二〇二〇年一月至 二〇二四年十二月	△
-------------------------------	----------------------	---

商業服務

透過銀行生態系統計劃，為我們10,000家客戶的國際及國內供應商及買家網絡提供銀行服務	二〇二〇年一月至 二〇二四年十二月	○
---	----------------------	---

數碼化服務⁶

於12個市場推出數碼銀行	二〇二〇年一月至 二〇二一年十二月	○
--------------	----------------------	---

使本行非洲及中東客戶數量增加一倍至320萬名 ⁷	二〇二〇年一月至 二〇二一年十二月	△
-------------------------------------	----------------------	---

影響力金融

為私人銀行客戶的股權投資引入環境、社會及管治得分，使其能夠以可持續的方式調整投資選擇	二〇二〇年一月至 二〇二〇年十二月	✓
--	----------------------	---

為所有私人銀行客戶專門制定影響力程度紀錄，使其透過該框架了解其熱切關注的範疇，並利用資本市場解決方案為聯合國可持續發展目標提供支持	二〇二〇年一月至 二〇二四年十二月	○
---	----------------------	---

增加納入可持續發展觀點的私人銀行投資方案(在資金、債券、結構性產品及酌情授權方面)的比例，由低於10%增至50% ⁸	二〇二〇年一月至 二〇二四年十二月	△
---	----------------------	---

年內完成

✓ 已達成 △ 未達成

進行中目標

○ 符合進度 △ 未符合進度

1 新型冠狀病毒疫情影響了實現二〇二〇年設定的三個新目標的步伐，該等目標專注於基礎設施、小額信貸和零售。該等目標為可持續發展的基礎，我們將繼續致力於二〇二一年實現該等目標

2 為了避免與其他目標的計算重疊，先前「於二〇二〇年至二〇二四年透過混合金融交易催動50億元的融資」的目標已予以刪除

3 於二〇二〇年促成24億元。由於新型冠狀病毒疫情，許多市場的基礎設施投資遭受延遲。隨著基礎設施投資增加，我們預計自二〇二一年下半年起經濟增長勢頭將增強，以支援可持續的經濟增長及新型冠狀病毒經濟復甦

4 於二〇二〇年，我們終止與四名客戶的新業務，並根據任何未完成的合約安排結束該等關係

5 二〇二〇年：5.09億元

6 數碼化服務原屬同一目標，我們已將其分拆以便準確報告進度

7 二〇二〇年：500,000名新客戶

8 可持續解決方案的比例於二〇二〇年增至6%，但由於對市場上可用解決方案的依賴而保持低於10%

可持續金融 (續)

管理環境及社會風險

我們對環境及社會的主要影響乃透過獲得我們資金支持的企業活動而產生。我們的七項立場聲明中概述了我們期望本集團及客戶遵守的跨行業準則，並向對環境或社會潛在影響較大的行業客戶提供針對有關行業的具體指引。該聲明以「國際金融公司績效標準」(International Finance Corporation Performance Standards)、[赤道原則](Equator Principles)及全球最佳實踐做法為基礎。我們的禁止活動清單列明我們不會提供資金的活動，詳情可見於sc.com/prohibitedactivities。

我們識別並評估與企業及機構銀行、商業銀行以及中小企業銀行客戶相關的環境及社會風險，並將環境及社會風險架構直接納入信貸審批流程中。我們為所有客戶關係經理及信貸主任提供培訓以根據我們的標準評估環境及社會風險，亦為他們提供網上資源。

二〇二〇年，我們推出了網上學習工具以增強所有面向客戶的僱員的環境及社會風險意識。二〇二一年，我們將強制性要求所有相關僱員參加該培訓。

同時，我們審查1,090宗根據我們的立場聲明具有潛在特殊風險的交易。我們亦審查了所有的立場聲明，經更新的文件將於二〇二一年發佈。

我們與客戶、監管機構及金融業同行合作，以持續提升環境及社會標準。我們主動與客戶聯繫溝通，以減低風險並協助客戶逐步改善其環境及社會表現。否則，我們無論是過去與將來，都會繼續拒絕有關業務往來。

二〇二〇年，我們亦以赤道原則協會主席的身份達成了一系列里程碑，其中包括於疫情期間推出赤道原則協會策略並發佈實施赤道原則的指引，以及發佈實施赤道原則第四階段的指引，包括有關氣候變化、人權及原住民的詳細附註。

+ 有關我們的赤道原則報告請參閱：
sc.com/equatorprinciples

應對氣候變化

我們認為氣候變化是當今世界面臨的最大挑戰之一。

自二〇一八年以來，我們一直致力於使經營及融資活動的排放符合《巴黎協定》將全球暖化保持在2攝氏度以下的目標。我們於二〇一九年設定了一個目標，即於二〇三〇年之前實現經營過程淨零排放，且我們為實現該目標已取得良好起步。

二〇二〇年，我們在使氣候變化管理作為關鍵主要風險框架內的一項金融及非金融風險引起主流社會的關注方面，取得巨大進展。這包括將氣候風險管治延伸到我們整個市場及客戶分部。

我們意識到氣候變化是全球共同面臨的挑戰，並相信與客戶、銀行同業、行業專家及監管機構合作至關重要。二〇二〇年，我們與倫敦帝國學院展開為期四年的合作夥伴關係，旨在加強應對氣候風險的抵禦能力及透過客戶的低碳轉型來支援他們。十二月，我們贊助了帝國學院的研究報告及關注能源轉型及印度煤炭供應鏈的公開網絡會議，旨在協助金融機構及政策制定者形成有關方面的見解。

我們亦與Baringa及慕尼黑再保險公司達成合作夥伴關係，以開發專門設計的工具來加強我們的風險管理基礎設施，以應對各項監管規定及即將到來的壓力測試。

為了提高內部知識水平，我們啟動了可持續金融學院及針對氣候風險的新的數碼學習項目。

+ 我們已根據氣候相關財務披露工作小組的建議，於另一專設的獨立報告中作出相應披露，我們認為，這個形式能為所有感興趣的持份者以易於識別及閱覽的方式提供資訊。報告內容請參閱sc.com/tcfd



為中怡國際提供 可持續貸款

作為我們可持續金融工作的一部分，我們安排了中怡國際的首筆綠色貸款。中怡國際為一間中國公司，使用植物精油為製藥、日用品、醫療保健及個人護理行業生產化學產品，並於二〇二〇年借款1.85億元。該貸款受綠色金融框架約束，確保資金用於可持續發展項目及計劃。

可持續發展及負責任的企業(續)

成為一間負責任的企業

我們致力以可持續發展及負責任的方式管理業務，秉持我們的願景、品牌承諾、重視的企業文化行為及行為守則，讓我們作出正確決定。



促進良好的操守行為

良好的操守對我們的客戶、市場及持份者取得積極的成果至關重要。二〇二〇年，我們加強了操守風險管理，並制定了識別及減低風險的方法。

本集團推出操守概覽表旨在加強操守風險監控，且專注於八個關鍵操守領域的操守風險管理的評估結果顯示，本集團、地區及國家的操守風險管理的整體質量及一致性均有提升。

我們的集團行為守則(守則)仍然是我們制定操守期望的核心工具。為了強調行為最高標準的重要性，我們要求僱員每年重新承諾遵守守則。二〇二〇年，我們更新了相關強制性守則電子學習計劃，99.8%的僱員完成了電子學習並重新承諾遵守守則。

二〇二〇年可持續發展目標： 成為一間負責任的企業

環境

於二〇三〇年之前將每年的溫室氣體排放量(第一及第二範疇)減少到零淨值，中期目標為：二〇二五年十二月：60,000噸二氧化碳當量	二〇一九年一月至二〇三〇年十二月	○
所有能源均將來自可再生能源	二〇二〇年一月至二〇三〇年十二月	○
將我們商務差旅的第三範疇價值鏈排放減少7%	二〇二〇年一月至二〇二〇年十二月	✓
就第三範疇差旅排放採用排放補償計劃	二〇二〇年一月至二〇二〇年十二月	✓
加入氣候組織「RE100」 ¹	二〇二〇年一月至二〇二〇年十二月	⚠
將年度辦公紙張使用量降低57%至每名全職僱員10公斤/年 ²	二〇一二年一月至二〇二〇年十二月	⚠
將每位員工的廢物降低至每名全職僱員40公斤/年	二〇二〇年一月至二〇二五年十二月	○
回收90%的廢物 ³	二〇二〇年一月至二〇二五年十二月	⚠

操守行為

從我們的Speaking Up計劃及操守行為計劃提出的關注事項中所識別的風險中汲取經驗，並發佈年度威脅及有關事項報告	進行中	○
就私隱、數據道德及算法公平性制定經改良的內部政策及指引，並為所有數據相關風險實施新的管治框架	二〇二〇年一月至二〇二一年十二月	○

金融罪行合規

透過參與建立資金流動危險信號、培訓前線工作人員識別潛在的可疑交易，以及參與旨在分享情報及良好操守的公私營界別合作打擊金融罪行，例如清洗非法野生動物貿易所得款項	進行中	○
推出至少18個「代理銀行學院」	二〇二〇年一月至二〇二〇年十二月	✓

年內完成

✓ 已達成 ⚠ 未達成

進行中目標

○ 符合進度 ⚠ 未符合進度

1 RE100在二〇二〇年由於進行新會員標準檢討，因而暫停接受新加入的金融行業會員。我們致力在二〇二一年加入RE100

2 二〇二〇年：11.2公斤/全職僱員/年，二〇一九年：16.96公斤/全職僱員/年

3 二〇二〇年：回收率為23%

成為一間負責任的企業

二〇二一年，我們的工作重點是使操守風險管理成為企業風險管理架構不可分割的一部分，並確保操守風險為每個主要風險類型的一部分，以反映操守風險跨越各個範疇的特質，以及確認操守風險可以存在於其他主要風險類型項下所發生的風險及事件。

 有關我們的操守風險架構詳情，請參閱第48頁

Speaking Up

Speaking Up是渣打的保密舉報不當行為的計劃，設有多個獨立安全的渠道，供任何人—僱員、承包商、供應商及公眾人士提出疑慮。

於二〇二〇年，透過Speaking Up提出的投訴共1,209項，其中474項屬計劃範圍內(或處於分類過程中)並已進行調查或解決。有關事項包括僱員欺詐、反賄賂及腐敗，以及資訊及網絡安全問題。

我們已接獲110宗有關新型冠狀病毒的披露個案，包括對工作安排及工作環境的擔憂以及業績壓力。然而，在疫情期間的工作安排落實後，二〇二〇年中Speaking Up的使用次數有所減少。我們認為這種情況與同行一致，因為居家辦公減少了目睹不當行為的機會，且越來越多的溝通是透過有留存記錄的平台進行，而非面對面。

期內，338宗個案經調查後已結案(包括於二〇二〇年作出的舉報及於過往年度作出的舉報)，其中206宗個案經證實，而另外132宗則因證據不足結案。

我們已採取多項糾正行動，包括改善流程、針對性指導及培訓，並就63宗個案採取口頭或書面警告、解僱等紀律處分。

我們二〇二〇年的My Voice僱員調查結果顯示員工對上述計劃有信心，其中87%的僱員確認倘看到違反渣打政策、重視的企業文化行為或行為守則的事情，將會樂意舉報。然而，該比例與二〇一九年的91%相比略有降低。為完善Speaking Up計劃，我們正夥拍一個領先的舉報慈善機構提供諮詢熱線，並增加與國家管理團隊合作支援僱員的倡導者。二〇二一年，我們亦將推出一個強化的架構以識別有高風險因舉報而成為受害者的員工，並為其提供支援。

99.8%

僱員於二〇二〇年重新承諾遵守集團行為守則的百分比。

Speaking Up舉報個案

年份	舉報總數 ¹	屬舉報範圍 ²	已結案 ³	
			經證實 ⁴	未經證實
二〇二〇年	1,209	474	206	132
二〇一九年	1,382	381	263	189
二〇一八年	1,473	589	306	275
二〇一七年	1,183	460	201	296

1 於報告年度內提出的關注問題總數

2 根據金融行為監管局舉報規則於報告年度內提出且根據Speaking Up計劃進行調查。就此報告而言，該數額亦包括於報告時間點的任何待接受分類評估的舉報

3 此項指於報告年度內已結案的舉報總數，包括於報告年度內及過往年度作出的舉報

4 已結案且有足夠證據證實最初的指控

5 過往年度報告的舉報數量與本期報告的數量有所差異，乃歸因於已結案個案基於新資訊獲重新歸類或由於行政原因獲更新。

 請於sc.com/codeofconduct下載我們的集團行為守則及於sc.com/speakingup瀏覽我們Speaking Up計劃如何運作的更多詳情

可持續發展及 負責任的企業(續)

成為一間負責任的企業(續)

打擊金融罪行

我們認為，建立合作夥伴關係以打擊金融罪行，是保護我們業務、客戶及更廣社區的最佳方式。透過切斷資金來源，有助我們於各個市場建立良好的金融系統，打擊不法分子並支持經濟正面發展。

我們設有保障措施，防範洗錢、恐怖活動融資、制裁違規行為、賄賂及其他形式的腐敗。操守、金融罪行及合規團隊帶領本集團的風險管理活動，包括遵守反洗錢及制裁政策，以及應用客戶盡職調查篩選及監察等控制措施。有關我們如何管理金融罪行風險的詳情，請參閱完整年報第256頁的風險回顧一節。

二〇二〇年，由於新型冠狀病毒疫情，我們識別了一系列新興風險。我們的操守、金融罪行及合規專家都能識別出有關欺詐、洗錢、賄賂及腐敗的危險信號。我們深厚的知識使我們可以與客戶、僱員及合作夥伴分享見解。儘管疫情導致我們無法實地舉辦「代理銀行學院」，但我們轉而以虛擬形式舉辦，讓更多人得以參與。除了應對疫情，我們亦繼續透過投資於創新及科技來加強我們的監控。

我們的反賄賂及腐敗政策，旨在防止僱員或代表我們工作的第三方參與主動或被動賄賂或腐敗行為或支付疏通費。二〇二〇年，99.9%的僱員完成反賄賂及腐敗、反洗錢以及制裁及欺詐培訓。我們與客戶銀行合作，分享監控方面的最佳實務來管理金融罪行風險，並以此建立一個強大的網絡，將犯罪活動排除在金融系統之外。二〇二〇年，我們超額完成金融罪行合規目標，透過「代理銀行學院」提供18個培訓課程，有來自70個國家的500多個客戶銀行的逾2,900名員工參與。

二〇二一年，我們將繼續調整監控措施，確保訓練有素且經驗豐富的僱員利用新科技來偵測金融系統的任何濫用行為，以應對新湧現的威脅。我們亦將繼續與銀行同業及客戶合作，並教導他們探測金融罪行風險。

 [登錄sc.com/fightingfinancialcrime](https://sc.com/fightingfinancialcrime)
以參閱更多資料

尊重人權

我們致力尊重人權，並確保我們作為僱主、金融服務供應商以及商品及服務採購商的角色不會對人權造成不良影響。我們認識到，我們的業務網絡及供應鏈使我們有機會在多個市場及行業提高對人權及現代奴隸的意識。

我們針對人權的立場聲明概述我們的處理方法，反映國際人權法典、聯合國指導原則及英國現代反奴隸法等架構，並納入多項內部政策及多個風險管理架構，包括我們的集團行為守則及《供應商約章》。

我們的現代反奴隸聲明已獲經董事會批准，其詳述我們為打擊現代奴隸及拐賣人口而正在採取的措施。二〇二〇年，聲明中納入了我們供應鏈架構及流程的更新，以及將本集團的生活工資承諾擴展到非僱用員工及其他第三方員工的可行性分析。

二〇二〇年，我們開始檢討我們的人權立場聲明，該聲明有助我們制定有關人權的政策。我們預期於二〇二一年初諮詢外部持份者後完成檢討工作。

 [請於sc.com/modernslavery瀏覽](https://sc.com/modernslavery)
我們的二〇二〇年現代反奴隸聲明

管理我們的環境足跡

我們力求改善我們的環境足跡並減低我們分行及辦事處對環境的直接影響。為此，我們緊密計算及管理能源及節水效率、溫室氣體排放及紙張消耗，並透過第三方核實我們的表現。

我們亦計算我們分行及辦事處所產生及回收的無害廢棄物數量。由於我們並未產生或處理大量無害廢棄物，故不會報告有關資訊。

我們的報告準則載列了計量排放的原則和方法。我們的第一及第二範疇排放量，以及用水量與廢棄物數據，均已獲Global Documentation獨立核實。

透過我們的可持續發展目標，我們設定了宏大的目標，即到二〇三〇年實現淨零排放及只使用可再生能源。為了達到這些絕非輕易的目標，我們正在增加使用可再生能源。

成為一間負責任的企業 (續)

自二〇〇八年以來，我們開始計算並減少溫室氣體排放量，並採用了科學基礎減量目標，從而大幅減少我們的碳足跡。二〇二〇年，儘管疫情導致實體空間佔用率有所下降，但我們依然繼續減少我們的物業組合碳足跡，令溫室氣體排放量按年減少19%。

供水問題是我們市場所面對日益嚴峻的挑戰。儘管我們在二〇二〇年並未遇到任何有關尋找水源的問題，但我們繼續採取可持續發展及負責任的方式管理整個集團的水資源，並令用水量按年減少。

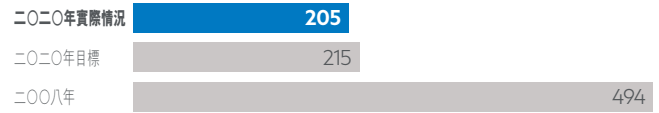
我們的目標是減少整個經營過程中的紙張消耗，而自二〇一二年以來，我們的消耗量減低了52%，而我們的目標是減低57%。二〇二〇年，集團行政總裁鼓勵全球員工實行「無紙化」辦公。二〇二一年我們將繼續努力實現該目標。

我們致力減少各種形式的廢棄物，且於二〇一九年設定了宏大目標，以期在二〇二五年前實現每名僱員產生的廢棄物減少至40公斤，以及廢棄物回收率達到90%。我們逾50個最大的物業被評定為「無一次性塑膠」，我們為此感到驕傲。我們將不可回收的廢棄物用來生產能源或製成肥料，以盡可能限制對垃圾堆填區的影響。

二〇二一年，我們將致力於進一步減少一次性塑膠的使用，在所有營運層面減少廢棄物及增加清潔能源的採購，並採取必要措施，以實現我們溫室氣體淨零排放的科學基礎減量目標。

+ 請於 sc.com/environmentalassurance
瀏覽我們對能源及溫室氣體排放
的獨立保證(第一及第二範疇)

本集團物業全年能源消耗 (千瓦時/平方米/年)



59%

↓自二〇〇八年起



減少巴基斯坦柴油用量的創新提議

為巴基斯坦提供動力

我們的多個業務市場歷來都主力依賴柴油發電機作為維持營運的備用電源。二〇二〇年，我們巴基斯坦的物業團隊引入超級電容器作為替代備用能源。超級電容器的優點是可於需要時儲存峰值功率，而不會產生有害的碳排放。有關提議可應用於其他市場，既有助滿足我們的備用電源需求，又可以減少我們的碳排放。

可持續發展及負責任的企業(續)

共融社區

我們力求透過分享我們的專業知識以及制定改變生活的社區計劃，創建更趨共融的經濟。



監管機構
及政府



社會

二〇二〇年，我們加大支援社區以應對新型冠狀病毒疫情。我們向社區投入9,570萬元(包括我們的新冠狀病毒全球慈善基金)，且26%的僱員都參與了義工服務。儘管參與義工服務面臨諸多限制，但我們僱員仍然向社區貢獻合共超過36,000天的義工服務，其中許多僱員採用了新的虛擬方式參與其中。

貧困弱勢的年輕人在疫情中遭受了沉重的經濟打擊。透過本集團捐贈以及向我們僱員及客戶籌款，我們超額完成了5,000萬元的目標，並透過我們的新冠狀病毒全球慈善基金提供5,280萬元資金，當中包括向59個市場的合作夥伴捐贈2,780萬元，以支援緊急援助工作。剩餘2,500萬元則作為「Futuremakers by Standard Chartered」計劃(「Futuremakers計劃」)的一部分，將會用於支援以青年為重

點的經濟復甦項目。這令我們於二〇一九年至二〇三〇年期間「Futuremakers」計劃的投入承擔總額增至7,500萬元。二〇二〇年僱員及合作夥伴的籌款活動籌集了360萬元用以支援「Futuremakers」計劃，包括支援新型冠狀病毒疫情期間的經濟復甦活動。有關我們二〇二〇年籌款活動及捐贈的詳情，請參閱sc.com/sustainabilitysummary。

二〇二〇年，「Futuremakers」計劃惠及逾168,000名年輕人，而於二〇一九年至二〇二〇年期間合計惠及35個市場超過366,000名年輕人。渣打基金會為我們推行「Futuremakers」計劃的主要合作夥伴及本集團捐贈的主要接收方。若干集團管理團隊成員為渣打基金會的董事。詳情請瀏覽sc.com/scfoundation。儘管環境充滿挑戰，但我們在二〇二〇年仍然繼續推行相關計劃。儘管有些計劃被延遲或暫停，但許多計劃透過替代實施方式克服了新型冠狀病毒的各種限制而得以落實。

「Goal」(旨在提升女童能力的計劃)使用透過手機、收音機或網絡傳授的全新數碼課程，代替了原有的體育活動教學方式。二〇二〇年，「Goal」惠及超過56,000名女童和年輕女性，而於二〇〇六年至二〇二〇年期間受惠人數總計超過645,000名。

「Youth to Work」計劃協助19,335名年輕人獲得就業機會。我們的各類創業活動惠及6,419名年輕人和小型企業。

二〇二〇年可持續發展目標：

共融社區

社區參與

將去年經營溢利的0.75%投資於社區	二〇〇六年一月至 二〇二〇年十二月	✔
為「Futuremakers by Standard Chartered」計劃籌集7,500萬元	二〇一九年一月至 二〇二三年十二月	○
教育：透過「Goal」惠及100萬名女童及年輕女性 ¹	二〇〇六年一月至 二〇二三年十二月	△
就業：惠及100,000名年輕人	二〇一九年一月至 二〇二三年十二月	○
創業：惠及50,000名年輕人及微型和小型企業	二〇一九年一月至 二〇二三年十二月	○
支持Vision Catalyst Fund的發展	二〇一九年一月至 二〇二〇年十二月	✔
參與義工服務的僱員人數增至55%	二〇二〇年一月至 二〇二三年十二月	○

年內完成

✔ 已達成 △ 未達成

進行中目標

○ 符合進度 △ 未符合進度

1 二〇二〇年：56,049名女童參與了「Goal」計劃；二〇〇六年至二〇二〇年：646,438名女童參與了「Goal」計劃

共融社區 (續)

二〇二〇年期間，我們的Futuremakers論壇匯集了商界領導、政策專家、客戶及「Futuremakers」計劃參與者，為發展惠及年輕人的普及經濟提供建議，其中包括加強年輕人與僱主之間的聯繫，以及解決年輕企業家融資困難的問題。

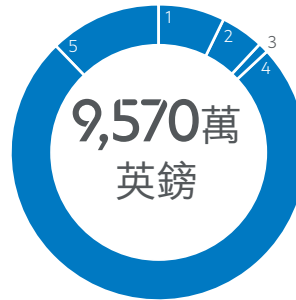
二〇二〇年是我們與國際防盲協會合作推行「看得見的希望」計劃的最後一年。二〇〇三年至二〇二〇年期間，這項應對可避免盲症的全球倡議透過籌款及集團配對籌集了1.04億元，受助人數已超過2.50億。我們透過發展Vision Catalyst Fund繼續提供支援，並透過「Futuremakers」計劃為視障人士提供支援。

二〇二一年，我們將繼續推行「Futuremakers」計劃。為了繼續實現計劃目標，「Goal」計劃將結合面授及數碼學習方式以惠及更多女童。我們將繼續實施成果框架及主辦第二屆Futuremakers論壇，並會以工作形式的未來為焦點。

二〇二〇年本集團社區開支

1. 槓桿式貢獻	7.4%
2. 管理成本	4.6%
3. 實物捐贈	1.2%
4. 現金捐款	74.7%
5. 僱員投入的時間(非現金項目)	12.1%

1. 槓桿式貢獻涉及來自員工及其他籌款活動的所得款項



Futuremakers

透過Futuremakers 實現夢想

本集團解決不平等問題的全球倡議「Futuremakers by Standard Chartered」計劃，協助Rose實現了她經營室內設計業務的夢想。Rose在奈羅比的街頭渡過童年，但是她克服障礙，最終得以接受教育。她參加了Futuremakers為女孩而設的教育計劃Goal，透過足球訓練學習寶貴的領導能力及生活技能。她亦參加了職業培訓，為耳目一新的未來作好準備。如今，Rose除了成為一位社區領袖，身為Goal導師的她亦為其他弱勢女孩提供支援。她目前正進修室內設計文憑，同時經營自己一手創辦的企業。在新型冠狀病毒疫情期間，她更善用自身的縫紉技能，為當地人製作口罩。

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及參閱我們的二〇二〇年可持續發展概要。

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	風險回顧及資本回顧		
	• 集團風險總監回顧	47	
	可持續發展及負責任的企業		
	• 可持續金融	63	
	• 管理環境及社會風險	65	
	• 應對氣候變化	65	
	• 管理我們的環境足跡	68	
	董事會報告		
	• 我們業務對環境的影響	174 (完整年報)	
	補充可持續發展資料		
• 環境表現數據*	438 (完整年報)		
僱員	與持份者溝通		
	• 僱員	58	
	• 性別薪酬差異及同工同酬	61	
	可持續發展及負責任的企業		
	• Speaking Up	67	
	董事會報告		
	• 僱員政策及聯繫	171 (完整年報)	
• 健康及安全	173 (完整年報)		
補充人才資料	435 (完整年報)		
人權	與持份者溝通		
	• 供應商	57	
	可持續發展及負責任的企業		
• 尊重人權	68		
社會事宜	與持份者溝通		
	• 社會	57	
	可持續發展及負責任的企業		
• 共融社區	70		
反腐敗及反賄賂	集團風險總監回顧	47	
	可持續發展及負責任的企業		
	• 促進良好的操守行為	66	
	• Speaking Up	67	
	• 打擊金融罪行	68	
	董事會報告		
• 政治捐款	167 (完整年報)		
業務模式描述	業務模式	20	
非財務主要業績指標	僱員		
	• 僱員聯繫(僱員淨推介值)	58	
	• 高級職位上的性別多元化	59	
	• 女性成員	61	
	• 反賄賂、反腐敗及反洗錢的培訓	68	
	• 重新承諾遵守行為守則	66	
	社會		
	• 已達成或符合進度的可持續發展目標	54	
	• 能源、水資源、廢棄物及排放量	68	
	• 社區開支	71	
	• 社區計劃的受惠社群	70	
	主要風險及不明朗因素	風險回顧及資本回顧	178 (完整年報)

* 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棄物及用水量數據的保證聲明

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

	二〇二〇年					總計 百萬元
	企業及機構 銀行業務 百萬元	零售 銀行業務 百萬元	商業 銀行業務 百萬元	私人 銀行業務 百萬元	中央及 其他項目 百萬元	
基本經營收入	7,214	5,013	1,409	540	589	14,765
重組	11	-	29	-	(13)	27
其他項目	-	-	-	-	(38)	(38)
法定經營收入	7,225	5,013	1,438	540	538	14,754
	二〇一九年(經重列) ¹					
	企業及機構 銀行業務 百萬元	零售 銀行業務 百萬元	商業 銀行業務 百萬元	私人 銀行業務 百萬元	中央及 其他項目 百萬元	總計 百萬元
基本經營收入	7,074	5,186	1,574	577	860	15,271
重組	146	-	4	-	(4)	146
其他項目	-	-	-	-	-	-
法定經營收入	7,220	5,186	1,578	577	856	15,417

1 在對若干客戶進行重組後，客戶類別結餘已重新分類

按地區劃分的經營收入

	二〇二〇年					總計 百萬元
	大中華及 北亞地區 百萬元	東盟及 南亞地區 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	
基本經營收入	6,016	4,366	2,364	1,922	97	14,765
重組	82	(4)	(2)	-	(49)	27
其他項目	(43)	-	-	-	5	(38)
法定經營收入	6,055	4,362	2,362	1,922	53	14,754
	二〇一九年					
	大中華及 北亞地區 百萬元	東盟及 南亞地區 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	6,155	4,213	2,562	1,725	616	15,271
重組	87	(2)	-	-	61	146
其他項目	-	-	-	-	-	-
法定經營收入	6,242	4,211	2,562	1,725	677	15,417

除稅前溢利

	二〇二〇年						
	基本 百萬元	監管 事宜撥備 百萬元	重組 百萬元	出售/持 作 出售業務的 淨虧損 百萬元	商譽減值 百萬元	應佔PT Bank Permata Tbk 合營企業的 溢利 百萬元	法定 百萬元
經營收入	14,765	-	27	(38)	-	-	14,754
經營支出	(10,142)	14	(252)	-	-	-	(10,380)
未計減損及稅項前經營溢利/(虧損)	4,623	14	(225)	(38)	-	-	4,374
信貸減值	(2,294)	-	(31)	-	-	-	(2,325)
其他減值	15	-	(113)	-	(489)	-	(587)
聯營公司及合營企業之溢利	164	-	(13)	-	-	-	151
除稅前溢利/(虧損)	2,508	14	(382)	(38)	(489)	-	1,613

除稅前溢利(續)

	二〇一九年						法定 百萬元
	基本 百萬元	監管 事宜撥備 百萬元	重組 百萬元	出售/持作 出售業務的 淨虧損 百萬元	商譽減值 百萬元	應佔PT Bank Permata Tbk 合營企業的 溢利 百萬元	
經營收入	15,271	-	146	-	-	-	15,417
經營支出	(10,409)	(226)	(298)	-	-	-	(10,933)
未計減損及稅項前經營溢利/(虧損)	4,862	(226)	(152)	-	-	-	4,484
信貸減值	(906)	-	(2)	-	-	-	(908)
其他減值	(38)	-	(98)	-	(27)	-	(163)
聯營公司及合營企業之溢利	254	-	(2)	-	-	48	300
除稅前溢利/(虧損)	4,172	(226)	(254)	-	(27)	48	3,713

按客戶類別劃分的除稅前溢利

	二〇二〇年					
	企業及機構 銀行業務 百萬元	零售 銀行業務 百萬元	商業 銀行業務 百萬元	私人 銀行業務 百萬元	中央及 其他項目 百萬元	總計 百萬元
經營收入	7,214	5,013	1,409	540	589	14,765
外部	7,083	4,322	1,320	374	1,666	14,765
分部間	131	691	89	166	(1,077)	-
經營支出	(4,178)	(3,701)	(878)	(476)	(909)	(10,142)
未計減損及稅項前經營溢利/(虧損)	3,036	1,312	531	64	(320)	4,623
信貸減值	(1,237)	(715)	(316)	(2)	(24)	(2,294)
其他減值	42	(10)	(1)	-	(16)	15
聯營公司及合營企業之溢利	-	-	-	-	164	164
除稅前基本溢利/(虧損)	1,841	587	214	62	(196)	2,508
重組	(164)	(50)	(57)	(11)	(100)	(382)
商譽減值及其他項目	-	-	-	-	(513)	(513)
除稅前法定溢利/(虧損)	1,677	537	157	51	(809)	1,613

	二〇一九年(經重列) ¹					
	企業及機構 銀行業務 百萬元	零售 銀行業務 百萬元	商業 銀行業務 百萬元	私人 銀行業務 百萬元	中央及 其他項目 百萬元	總計 百萬元
經營收入	7,074	5,186	1,574	577	860	15,271
外部	7,264	4,236	1,618	329	1,824	15,271
分部間	(190)	950	(44)	248	(964)	-
經營支出	(4,310)	(3,759)	(953)	(514)	(873)	(10,409)
未計減損及稅項前經營溢利/(虧損)	2,764	1,427	621	63	(13)	4,862
信貸減值	(475)	(336)	(122)	31	(4)	(906)
其他減值	(32)	2	-	-	(8)	(38)
聯營公司及合營企業之溢利	-	-	-	-	254	254
除稅前基本溢利	2,257	1,093	499	94	229	4,172
重組	(110)	(63)	(11)	(11)	(59)	(254)
商譽減值及其他項目	-	-	-	-	(205)	(205)
除稅前法定溢利/(虧損)	2,147	1,030	488	83	(35)	3,713

1 在對若干客戶進行重組後，客戶類別結餘已重新分類

按地區劃分的除稅前溢利

	二〇二〇年					
	大中華及 北亞地區 百萬元	東盟及 南亞地區 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	6,016	4,366	2,364	1,922	97	14,765
經營支出	(3,739)	(2,618)	(1,683)	(1,383)	(719)	(10,142)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	2,277	1,748	681	539	(622)	4,623
信貸減值	(352)	(1,132)	(654)	(161)	5	(2,294)
其他減值	(53)	163	(14)	8	(89)	15
聯營公司及合營企業之溢利	163	-	-	-	1	164
除稅前基本溢利／(虧損)	2,035	779	13	386	(705)	2,508
重組	(92)	(42)	(88)	(45)	(115)	(382)
商譽減值及其他項目	(43)	-	-	-	(470)	(513)
除稅前法定溢利／(虧損)	1,900	737	(75)	341	(1,290)	1,613

	二〇一九年					
	大中華及 北亞地區 百萬元	東盟及 南亞地區 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	6,155	4,213	2,562	1,725	616	15,271
經營支出	(3,771)	(2,681)	(1,747)	(1,470)	(740)	(10,409)
未計減損及稅項前經營溢利／(虧損)	2,384	1,532	815	255	(124)	4,862
信貸減值	(194)	(506)	(132)	(98)	24	(906)
其他減值	(5)	(1)	1	-	(33)	(38)
聯營公司及合營企業之溢利	247	-	-	-	7	254
除稅前基本溢利／(虧損)	2,432	1,025	684	157	(126)	4,172
重組	(138)	(34)	(18)	(34)	(30)	(254)
商譽減值及其他項目	-	48	-	-	(253)	(205)
除稅前法定溢利／(虧損)	2,294	1,039	666	123	(409)	3,713

有形股東權益回報

	二〇二〇年					總計 %
	企業及機構 銀行業務 %	零售 銀行業務 %	商業 銀行業務 %	私人 銀行業務 %	中央及 其他項目 %	
有形股東權益基本回報	6.6	6.5	3.4	4.8	(12.0)	3.0
監管事宜撥備	-	-	-	-	0.2	-
重組						
其中：收入	0.1	-	0.7	-	(0.2)	0.1
其中：支出	(0.4)	(0.8)	(1.0)	(1.2)	(1.0)	(0.7)
其中：信貸減值	-	-	(0.7)	-	-	(0.1)
其中：其他減值	(0.5)	-	(0.2)	-	(0.1)	(0.3)
其中：聯營公司及合營企業之溢利	-	-	-	-	(0.2)	-
出售／持作出售業務的淨虧損	-	-	-	-	(0.6)	(0.1)
商譽減值	-	-	-	-	(7.3)	(1.3)
應佔PT Bank Permata Tbk 合營企業的溢利	-	-	-	-	-	-
按正常基準計算項目的稅項	0.3	0.2	0.3	0.4	0.1	0.3
有形股東權益法定回報	6.1	5.9	2.5	4.0	(21.1)	0.9

有形股東權益回報(續)

	二〇一九年(經重列) ¹					
	企業及機構 銀行業務 %	零售 銀行業務 %	商業 銀行業務 %	私人 銀行業務 %	中央及 其他項目 %	總計 %
有形股東權益基本回報	8.5	12.7	7.4	7.3	(5.1)	6.4
監管事宜撥備	-	-	-	-	(3.1)	(0.6)
重組						
其中：收入	0.8	-	0.1	-	-	0.4
其中：支出	(0.8)	(1.0)	(0.3)	(1.2)	(0.6)	(0.8)
其中：信貸減值	-	-	-	-	-	-
其中：其他減值	(0.5)	-	-	-	(0.1)	(0.3)
其中：聯營公司及合營企業之溢利	-	-	-	-	-	-
出售／持作出售業務的淨虧損	-	-	-	-	-	-
商譽減值	-	-	-	-	(0.4)	(0.1)
應佔PT Bank Permata Tbk 合營企業的溢利	-	-	-	-	0.7	0.1
按正常基準計算項目的稅項	-	0.2	0.1	0.3	(2.9)	(0.3)
有形股東權益法定回報	8.0	11.9	7.3	6.4	(11.5)	4.8

1 在對若干客戶進行重組後，客戶類別結餘已重新分類

每股普通股盈利

	二〇二〇年								
	基本 百萬元	監管 事宜撥備 百萬元	重組 百萬元	合營 企業溢利 百萬元	購回優先及 後償負債 產生的收益 百萬元	出售業務 的淨虧損 百萬元	商譽減值 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	1,141	14	(382)	-	-	(38)	(489)	83	329
基本一加權平均股份數目 (百萬股)	3,160								3,160
每股普通股基本盈利(仙)	36.1								10.4

	二〇一九年								
	基本 百萬元	監管 事宜撥備 百萬元	重組 百萬元	合營 企業溢利 百萬元	購回優先及 後償負債 產生的收益 百萬元	出售業務 的淨虧損 百萬元	商譽減值 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	2,466	(226)	(254)	48	-	-	(27)	(152)	1,855
基本一加權平均股份數目 (百萬股)	3,256								3,256
每股普通股基本盈利(仙)	75.7								57.0

其他表現指標

其他表現指標乃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(適用財務報告框架所界定或說明的財務指標除外)。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
固定滙率基準	固定滙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滙率。以下各項的結餘按固定滙率基準呈列： <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
基本基準	倘經調整以下項目的法定業績：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；及期內對本集團一般業務溢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，則該等項目的表現指標以基本基準描述。基本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。
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	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。
股東權益回報	本年度可供分派予普通股股東溢利對報告期間加權平均普通股股東權益的比率。
有形普通股股東權益回報	本年度可供分派予普通股股東溢利對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。
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，包括新型冠狀病毒的現時及預期影響。

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。對於二〇二一年企業計劃，前瞻性現金流量及結餘包括新型冠狀病毒的長期影響，尤其就預期信貸虧損及全球利率低企對收入的影響而言。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，包括中國經濟硬著陸，透過金融及其他聯繫，在亞洲內乃至更廣泛的地區產生溢出效應
- 全球貿易量大幅下滑，包括近期貿易緊張局勢極度惡化及擴大的影響
- 商品價格持續急劇下跌
- 金融市場動盪不穩，包括風險資產價格普遍大幅下跌

我們今年的主要焦點在於不斷變化的宏觀金融壓力，該壓力由政府、企業及個人應對新型冠狀病毒的措施引致。情景分析則專注本集團業務所在市場中的輕度、中度、重度及極端變化，以確保本集團有足夠的資本承受今次衝擊。

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。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完整年報風險管理方法一節(第251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、資本及流動資金、營運及科技、聲譽及可持續發展、合規、資料及網絡安全以及模式風險。

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、市場發展以及與資本、流動資金及風險相關的最新監管情況。每次會議均派發有關新型冠狀病毒風險的報告，並已討論該報告。於二〇二〇年，董事會風險委員會深入討論：藍天思維／整體情況、航空金融、企業風險評估職能、安全保障風險、氣候風險管理、技術陳舊、客戶服務抗逆能力及營運抗逆能力、企業信貸、由銀行間同業拆借利率過渡至無風險利率、商業及機構銀行業務欺詐風險檢討及SC Ventures一項目創建。

基於所獲得的資料，董事在評估本集團的可行性時考慮新興風險及主要風險、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20至23頁)及策略(第24至27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29至37頁)
- 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，見策略報告(第47至52頁)
- 董事會報告中董事會風險委員會一節(完整年報第115至120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(完整年報第50頁及第262至276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(完整年報第248至253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(完整年報第254至276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(完整年報第277至283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二〇二三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1至79頁的策略報告已獲董事會審閱及批准。



集團行政總裁

Bill Winters

二〇二一年二月二十五日



為對抗新型冠狀病毒 設立的5,000萬元 全球慈善基金

為協助全球對抗新型冠狀病毒，我們已啟動5,000萬元全球慈善基金，旨在為受疫情影響最嚴重的社區提供應急支援。我們已向尼泊爾Pasang Lhamu Foundation進行捐贈，為尼泊爾嚴重倚賴旅遊業作為生計的山區提供即時救援並助其復工。

詳情請瀏覽 sc.com/covid19relief



管治

- 82 集團主席管治概述
- 83 企業管治
- 86 董事會
- 90 董事薪酬報告
- 94 薪酬的協同
- 96 二〇二〇年本集團整體薪酬
- 99 股東資料
- 100 前瞻性陳述

集團主席管治概述



集團主席
José Viñals

「董事會繼續以增強渣打的盈利能力及抗壓能力為當務之急，注重實現安全的可持續增長」

正如本人之前在集團主席報告中強調的，二〇二〇年是全球經歷非比尋常動盪的一年。在我們的業務地區，新型冠狀病毒及地緣政治事件愈演愈烈，董事會愈加頻繁溝通，確保及時了解疫情對我們的客戶、社區、員工及股東的潛在影響，同時保持有效的董事會監察及良好的企業管治。

儘管外部面臨多種不明朗因素，董事會繼續以增強渣打的盈利能力及抗壓能力為當務之急，注重實現安全的可持續增長。年內，我們討論並批核了企業計劃，更新了目標宏大但有望實現的策略性工作重點。這需要謹慎平衡商機及風險。確保集團上下擁有良好的操守和公開透明的信任文化亦對有效實現我們的策略性目標至關重要。

董事會年內亦花費大量時間討論若干重大事項。該等事項包括撤銷二〇一九年末期股息及股份回購、持續應對新型冠狀病毒、向客戶、員工及社區提供的支援、中美關係、香港面臨的地緣政治與制裁挑戰、新型冠狀病毒導致的風險狀況變化以及我們數碼願景的實現狀況。

董事會迅速適應新工作方式，即刻採用新的虛擬會議技術。董事會為持續監控新型冠狀病毒對各大市場不斷變化的影響，頻繁召開虛擬會議。由於我們的業務所在市場與董事會成員所在地位置各異，這需要對計劃的董事會議程作出重大變更。董事會竭力確保涵蓋年內預先計劃的所有項目，包括培訓和外部發言人就重大策略或地緣政治的重要性交換看法。

鑒於疫情的影響尚未結束，我們加強與股東的互動。十一月，本人主持了一場虛擬投資者管理活動，參與者包括所有委員會主席、機構投資者（佔相當大一部分股權）和若干股東代表機構。我們向投資者提供了董事會和各委員會的關鍵活動和重點領域的最新消息，隨後進行了問答環節。

由於彼時英國實施的限制措施，很遺憾我們無法讓股東參加於二〇二〇年五月舉行的股東週年大會。我們本打算在年內晚些時候舉行實體聯繫會議，然而，由於疫情尚未結束，實體會議遂不可行。取而代之，我們於十一月份舉行了有史以來的首次虛擬散戶股東會議。股東可於會上直接聽取本人和Bill Winters的見解，且全體董事會成員均可參與虛擬的問答環節。股東的積極參與和其提出的正面反饋讓我們深受鼓舞。在二〇二〇年股東週年大會上批准組織章程細則的變更後，我們將致力為今後的股東週年大會增強虛擬元素。

僱員聯繫是二〇二〇年額外關注的領域，尤其是考慮到新型冠狀病毒對僱員福祉的影響以及工作安排的不斷變化，導致諸多員工在家辦公。董事會熱切希望直接聆聽僱員在面臨這些挑戰時的想法及經歷。遺憾的是，由於出行限制，我們無法與我們業務市場地區的同事見面，但透過採用各種技術，我們在各主要業務地區舉行了虛擬職工大會，每位董事會成員均至少參加過一次會議。僱員的反響異常熱烈，來年我們將尋求加以鞏固。

繼去年對董事會成效檢討並建立大中華及北亞地區樞紐後，改善本集團與附屬公司董事會間的聯繫是我們在二〇二〇年的另一關注重點。我們與業務地區的附屬公司董事會成員定期舉行會議，以確保本集團能與所有主要附屬公司密切交流觀點並加深聯繫。本人欣然看到這方面已取得進展。

作為董事會繼任計劃的一部分，繼今年年初張子欣退休後，我們於五月迎來Phil Rivett加入董事會。十二月，Phil接替Naguib Kheraj出任審核委員會主席，Naguib接替David Conner出任董事會風險委員會主席。九月，我們宣佈Maria Ramos將於二〇二一年一月加入董事會、審核委員會和董事會風險委員會。我們的繼任計劃討論亦促使我們從種族與更廣泛的多元化議程兩方面出發，對董事會的多元化提出宏偉願景。據近期宣佈，Ngozi Okonjo-Iweala將於二〇二一年三月一日獲委任為世界貿易組織新任總幹事，由於該委任，Ngozi將於二〇二一年二月二十八日退出董事會。Ngozi於任職期間對董事會作出了重大貢獻，我們祝願她在上任後一切順利。

來年將仍是充滿挑戰的一年，我們任重道遠。這一年，董事會從年初就開始關注氣候變化的影響以及我們在可持續發展議程上的進展。我們應當開始討論在現今不斷變化的環境中，要如何應對未來發展及需求，這是一個絕佳的切入點。

倘我們的企業計劃實施順利，在我們願景的指引下，本行日後的結構將愈為精簡，盈利能力將愈來愈強，資本將愈加雄厚，並會精益求精，不負我們客戶、社區、員工及股東的期望。

最後，本人感謝集團全體員工及董事會成員在這段緊張而充滿挑戰的時期給予承諾和貢獻。

集團主席
José Viñals

企業管治

遵守守則

我們於二〇二〇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，惟下文所載者除外。

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守則及香港守則所載原則的見解。詳情載於完整年報中企業管治一節。

集團確認其已採納有關董事證券交易的行為守則，其嚴格不遜於香港上市規則附錄十所規定者。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。

⊕ 由於疏忽大意，本公司未於二〇二〇年十月及十一月在香港聯合交易所有限公司的網站上備存明確其董事角色和職能的最新董事名單，故違背了香港守則第A.3.2條。本公司確有在其網站上詳述該條文的關鍵方面，並透過倫敦證券交易所和香港聯合交易所有限公司的監管公告通知市場。發現此疏忽後，本公司立即上傳最新董事名單，糾正違規行為。

⊕ 英國企業管治守則及香港企業管治守則的副本分別可於frc.org.uk及hkex.com.hk瀏覽

二〇二〇年董事會討論的關鍵領域

董事會於每年年初討論其主要重點工作，以促成遠期計劃的制定。設定議程結構時應以常設事項、管治要求以及策略及營運重點領域之間達成適當平衡為目的。

董事會會議是促進討論和行動的重要機制。下頁詳述的部分領域為每次會議的常規議程，其他領域則在全年定期審閱。董事銘記其法定職責及義務，包括二〇〇六年公司法第172條概述的職責，其為董事入職及年度培訓的重要部分。董事認識到與其持份者進行公開對話的重要性以及與該等持份者建立良好關係的必要性。

對持份者的影響、彼等的觀點及反饋共同構成董事會討論和行動的核心，董事會花大量時間與主要持份者交流，以更好地了解彼等的意見及觀點。

⊕ 有關部分示例可參閱第54至71頁的第172條披露，透過以下頁面的焦點條目及於本集團網站sc.com/investors列示

董事會將繼續改善進行方式，確保在董事會決策過程中顧及持份者。

應對新型冠狀病毒

疫情危機對全世界的人產生深遠影響，改變了他們的工作方式和生活方式。

渣打亦不例外，疫情形勢不斷變化，影響著我們在所有市場的營運方式。在這個充滿挑戰的時期，以遠程方式堅持有效管治始終是董事會的首要任務。

在指導本集團應對新型冠狀病毒、評估潛在行動方面，董事會發揮了關鍵作用。由於年內疫情尚未結束，董事會的重點始終是保障和促進股東利益，同時亦照顧同事福祉，為本集團的客戶提供支援並與社區共渡時艱。最重要的是，董事會以充滿人情味的方式應對此次危機及開展一切工作。為協助達成此目標，董事會向其委員會和高級管理團隊授予特定職責。該等舉措結合必要的主要持份者及專家意見，保證二〇二〇年期間所做決策經過深思熟慮，得以有效實行。

今年本集團承諾以成本價格提供10億元貸款，為在此次抗擊新型冠狀病毒中供應抗疫產品和服務的企業提供融資。本集團亦設立了一項5,000萬元的全球慈善基金，為受疫情影響最嚴重的社區提供緊急支援及長期援助。有關本集團應對新型冠狀病毒的措施以及如何為客戶、同事及社區提供支援的詳情，請參閱第6至9頁。

新型冠狀病毒危機加強了本集團策略性工作重點的相關性，且並未阻礙董事會與主要持份者之間的交流。董事會繼續以個人和集團名義與持份者展開虛擬溝通。自二〇二〇年三月以來，所有董事會及委員會會議均採用虛擬形式，利用交互式技術確保交流靈活有效。此外，本年度亦多次舉行虛擬臨時董事會會議，以確保未就討論的關鍵領域作出妥協。在疫情高峰期，每週均會編製風險報告並提交予董事會。

二〇二〇年董事會討論的關鍵領域 (續)

焦點

更新本集團的策略性工作重點

監督本集團的策略乃董事會的核心職責。二〇二〇年六月，董事會召開了一次為期兩天的策略會議，會議側重於本集團策略向四項策略性重點工作的轉變，即數碼網絡業務；富裕客戶業務；大眾零售銀行業務；及可持續發展，以以下三項關鍵促成因素為基礎：人才與文化；創新及生產力和新的工作模式。董事會花費時間探索及審查新策略性工作重點，為制定拓大本集團現有規模及在若干關鍵領域的影響力的方針提供支援，最終提高有形股東權益回報並為主要持份者帶來利益。有關本集團新策略性工作重點及關鍵促成因素的更多詳情，請參閱第26至27頁的策略報告。

持份者

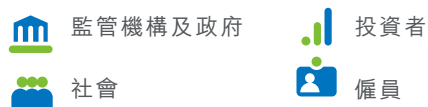


焦點

董事會多元化政策

今年董事會將兩項進展性目標納入董事會多元化政策，展現董事會反映我們所經營業務及網絡的承諾，以確保我們能更好地反映本集團有關多元化其他方面的目標。該等變化包括採納至少30%董事會成員擁有少數族裔背景的目標，以便董事會符合多元化的其他方面。我們將於第二年的報告中呈報有關該等目標連同更長久目標的進展。

持份者

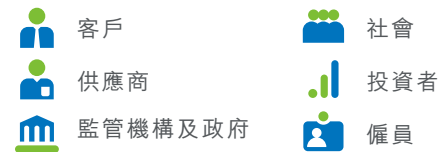


焦點

新型冠狀病毒風險報告

今年疫情高峰期間，董事會每週均會收到集團風險總監關於新型冠狀病毒對金融市場、本集團客戶類別、產品組別和市場以及僱員和我們業務所在社區的影響報告。有關最新情況稍後被納入本年度董事會文件。

持份者

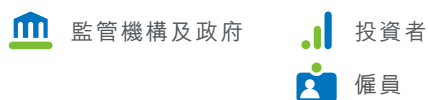


焦點

撤銷二〇一九年末期股息

應審慎監管局的要求以及為應對新型冠狀病毒危機造成的影響，董事會決定撤銷以下建議，即支付二〇一九年每股普通股20仙的末期股息，並暫停回購計劃。董事會經過重大討論並計及對主要持份者的意見和影響後作出該決定。

持份者



焦點

地緣政治環境

董事會邀請一些客座發言人參加董事會會議，為董事會討論有關各個高度相關的地緣政治事宜提供重要和專業的見解及背景，有關事宜包括：美中兩國緊張局勢；香港監管環境；美國政治環境及美國大選的影響；以及全球貿易的發展。

持份者



焦點

附屬公司管治

年內董事會透過各個論壇於發展及加強其與本集團附屬公司董事會之間的聯繫及溝通方面取得了重大進展，其中包括：集團主席與附屬公司主席舉行虛擬會議；附屬公司董事會委員會主席與審核、董事會風險、董事會金融罪行風險及薪酬委員會之間的電話會議；及董事會成員參加附屬公司董事會及／或委員會會議，包括由渣打銀行(香港)有限公司及Standard Chartered Bank Nigeria Limited舉行的會議。

持份者



焦點

虛擬散戶股東活動

鑒於新型冠狀病毒的影響，我們不得不於二〇二〇年五月舉行渣打集團有限公司股東週年大會作為程序性會議，這符合英國政府批准的應急框架。我們不能邀請股東出席會議，而是要求彼等提前投票，且若有任何問題，需透過電郵提交。儘管我們十分願意於今年稍後時間舉行散戶股東活動，但英國仍然繼續實行新型冠狀病毒限制措施，因此董事會改為舉辦虛擬活動，使股東有機會直接聽取董事會對股東透過互動式問答環節所提出話題的觀點。涵蓋的部分領域包括：本集團更新的策略性重點工作的執行情況、新型冠狀病毒對本集團各個市場的影響、撤回二〇一九年末期股息的決定；以及本集團為支援客戶、員工及社區所實施的舉措。

持份者



監管機構及政府



社會



投資者



僱員

+ 有關我們策略的詳細概覽，請參閱
第24至27頁

+ 第55至60頁載列董事會於年內的某些主要決策中
如何考慮持份者觀點的示例

董事會成效

繼去年年底由獨立董事會評估對董事會進行的全面評估及由審慎監管局同步進行檢討後，今年的董事會及委員會成效檢討由集團公司秘書根據英國企業管治守則組織於內部進行。

二〇二〇年行動計劃進展

二〇二〇年行動計劃載列二〇一九年獨立董事會評估及審慎監管局進行外部成效檢討後若干待達成的行動。我們於年內定期檢討二〇二〇年行動計劃，眾多行動進展良好，這一點從今年的內部董事會成效檢討即可得到證實。然而，該計劃的目標表明其為一項12至18個月的計劃，年內的出行限制已影響到部分具體行動的實施，該等行動已延至二〇二一年。

二〇二〇年董事會成效檢討

我們向各董事寄發問卷供其填寫，旨在提出和探討去年檢討聚焦的若干主題，以及提出廣泛問題並進行調查。問卷結果已編製成詳細報告，且相關結論已在董事會討論前由管治及提名委員會與集團主席進行討論。在討論會上，主要調查結果及建議與董事會批核的二〇二一年行動計劃一併呈交。該年度檢討的主要觀察結果及協定行動計劃的詳情載於本頁。

董事會的六個委員會亦為成效檢討的一部分。觀察結果、關鍵主題及已批核的二〇二一年行動計劃於各委員會討論前已與相關委員會主席分享。

二〇二〇年內部成效檢討的主要觀察結果

- 在董事會之間或與我們所在市場的持份者面對面交流存在困難的艱難環境下，董事會在完成優先工作方面仍取得良好進展
- 主要業績指標及董事會文件及管理資訊品質方面取得良好進展。鼓勵董事繼續就此方面提供回饋意見
- 為進一步提高董事會委員會運作效率提出意見和建議
- 透過積極交流，加強了與各附屬董事會及委員會的聯繫
- 擴大了董事會資訊網絡安全及技術培訓的範圍

二〇二一年行動計劃

- 檢討董事會及委員會架構的成效。檢討當前委員會事務在董事會及委員會之間的分配
- 持續推動僱員參與更多活動（以虛擬方式，如有必要），包括與同事及國家團隊進行更多非正式的虛擬會議
- 為董事會成員安排與國家管理團隊的會面（以虛擬方式，如有必要），以加深彼此之間的了解與關係
- 持續關注技術、資訊科技及SC Ventures，並制定一項計劃，使董事會了解本集團在該領域面臨的挑戰與機遇

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
- Ⓨ 品牌、價值與操守委員會
- Ⓝ 管治及提名委員會
- Ⓒ 董事會金融罪行風險委員會
- Ⓡ 薪酬委員會

集團主席

José Viñals (66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及政治動態，於我們業務所在的司法權區與決策者擁有深厚廣闊的關係網絡。

職業生涯：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25年，並晉升至副行長。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。José於二〇〇九年加入國際貨幣基金組織，並於二〇一六年九月離職加入渣打集團有限公司。於國際貨幣基金組織工作時，彼為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於任職國際貨幣基金組織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。

外部委任：José為國際金融協會董事會成員及國際金融協會《穩定資本流動和公平債務重組原則》託管委員會成員。其亦為布雷頓森林體系委員會及社會進步促進會董事會成員。

委員會：Ⓝ

集團行政總裁

Bill Winters, CBE (59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受邀成為於二〇一〇年成立以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)。

外部委任：Bill現時為Novartis International AG的獨立非執行董事。

+ Bill Winters
現時領導管理團隊

集團財務總監

Andy Halford (61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。

Andy作為渣打集團財務總監，負責財務、企業財資、策略、集團公司發展、集團投資者關係、物業及供應鏈管理職能。

外部委任：Andy現時為Marks and Spencer Group plc的高級獨立董事及審核委員會主席。其亦為渣打基金會受託人。

+ Andy Halford
現時亦為管理團隊的一員

副主席

Naguib Kheraj (56歲)

委任日期：二〇一四年一月，
於二〇一六年十二月擔任副主席。
Naguib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：Naguib擁有豐富的銀行及財務經驗。

職業生涯：Naguib於一九八六年於所羅門兄弟公司展開其事業，之後於Robert Fleming、巴克萊銀行、摩根大通嘉誠及Lazard擔任多個高級職位。在巴克萊銀行從業12年來，Naguib擔任集團財務董事及副主席，並在財富管理、機構資產管理以及投資銀行擔任多個業務領導職位。Naguib亦為南非的南非聯合銀行集團由巴克萊銀行提名的非執行董事以及第一加勒比國際銀行的非執行董事。彼曾任摩根大通嘉誠行政總裁。

Naguib為NHS England的前任非執行董事，並擔任英國稅務海關總署及英國金融服務管理局的高級顧問。彼亦為Wellcome Trust投資委員會及牛津大學出版社財務委員會成員。

外部委任：Naguib現時為Rothsay Life（一間專門的退休金保險公司）的主席及劍橋大學財務委員會成員。Naguib大部分時間擔任阿加汗發展網絡(Aga Khan Development Network)的高級顧問，並於其內擔任多間公司的董事。

委員會：(R) (A) (R) (C) (N)

高級獨立董事

Christine Hodgson, CBE (56歲)

委任日期：二〇一三年九月，
於二〇一八年二月擔任高級獨立董事。



經驗：Christine擁有卓越的業務領導能力，以及財政、會計和技術經驗。

職業生涯：Christine曾於Coopers & Lybrand擔任多個高級職位，並曾擔任Ronson plc的公司開發董事，其後於一九九七年加入凱捷擔任多項職務，包括凱捷英國公司財務總監以及North West Europe技術服務行政總裁。Christine於二〇二〇年三月卸任凱捷英國公司主席一職。Christine曾為MacIntyre Care的受託人和Ladbroke's Coral Group plc的非執行董事，並於二〇二一年二月九日

退出The Prince of Wales' Business in the Community董事會。

外部委任：Christine現時為Severn Trent Plc及The Careers & Enterprise Company Ltd（一間獲政府支援的公司）的主席，該公司旨在啟發年輕人並為彼等就業做好準備。彼亦為拉夫堡大學高級副校長及委員會主席，以及Spencer Stuart Management Consultants NV外聘董事會顧問。Christine獲得二〇二〇年女王新年榮譽教育服務司令勳章(CBE)。

委員會：(R) (A) (C) (V) (N)

獨立非執行董事

Gay Huey Evans, OBE (66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。從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)。

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IHS Markit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：(C) (Ri)

獨立非執行董事

Phil Rivett (65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。

其於二〇〇七年成為金融服務保障業務的負責人。其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，該協會是世界最大的建築協會。

委員會：(A) (Ri) (N)

獨立非執行董事

Jasmine Whitbread (57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。

外部委任：Jasmine現時為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)的行政總裁及WPP Plc的非執行董事。彼於二〇二一年三月卸任London First行政總裁並擔任Travis Perkins plc主席。

委員會：(V)(R)(N)

獨立非執行董事

David Conner (72歲)

委任日期：二〇一六年一月。
David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：David擁有豐富的全球及企業、投資及零售銀行經驗、深厚的風險管理資歷，並對亞洲各地市場有深入的了解。

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

David於二〇〇二年加入新加坡華僑銀行出任行政總裁兼董事。彼實施了增長策略，帶領銀行順利渡過市況大幅波動時期。David於二〇一二年退任華僑銀行行政總裁一職，但仍然擔任董事會非執行董事，直至二〇一四年離開集團。彼此前曾於GasLog Ltd擔任非執行董事一職。

委員會：(R)(A)(C)(V)

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

Byron Grote (72歲)

委任日期：二〇一四年七月。



經驗：Byron具備廣泛及深厚的商業、金融及國際經驗。

職業生涯：從一九八八年至二〇〇〇年，Byron於英國石油公司擔當包括商業、營運以及行政角色。彼於二〇〇〇年獲委任為英國石油化工行政總裁以及英國石油公司的董事總經理，其中二〇〇一年至二〇〇六年在地區集團層面負責英國石油公司在亞洲的活動。從二〇〇二年至二〇一一年，Byron擔任英國石油公司財務總監，其後於二〇一一年至二〇一三年擔任英國石油公司企業業務

活動執行副總裁，負責集團的整體供應及交易活動、備用能源、運輸及技術。Byron曾為Unilever plc及Unilever NV的非執行董事，之後於二〇一五年退任。

外部委任：Byron現時為英美資源集團的高級獨立董事、Tesco PLC的非執行董事兼審核委員會主席，並為阿克蘇諾貝爾公司(Akzo Nobel NV)諮詢委員會的副主席。彼亦為歐洲審核委員會領導網絡(European Audit Committee Leadership Network)成員。

委員會：(A)(R)

獨立非執行董事

Ngozi Okonjo-Iweala (66歲)

委任日期：二〇一七年十一月。
Ngozi於二〇一九年四月獲委任為渣打銀行董事委員會委員。

Ngozi將自二〇二一年三月一日起獲委任為世界貿易組織總幹事，彼將於二〇二一年二月二十八日退出董事會。



經驗：Ngozi在地緣政治、經濟、風險及發展方面經驗豐富，且具備政府及跨政府層面的專業知識。

職業生涯：Ngozi為一名發展經濟學家，在世界銀行擔任多個職位達25年。二〇〇三年離職後，彼於二〇〇三年至二〇〇六年擔任尼日利亞財政部長。彼於二〇〇七年重投世界銀行出任董事總經理直至二〇一一年，彼其後獲委任為尼日利亞政府的財政部長及經濟協調部長至二〇一五年為止。在履行公務期間，彼負責推行方案以助尼日利亞成功獲債務寬免，且在制訂改革以助提高政府透明度以穩定及發展尼日利亞的經濟的表現獲高度評價。Ngozi直到最近一直擔任全球疫苗

免疫聯盟及非洲風險能力(African Risk Capacity)的主席及Lumos Global的聯席主席，於二〇二〇年卸任。

外部委任：Ngozi現時擔任Twitter, Inc.的獨立董事，為多個著名國際諮詢委員會(包括亞洲基礎設施投資銀行)的成員。Ngozi為全球經濟與氣候委員會聯席主席。彼亦為20國集團專家團(G20 Eminent Persons Group)成員，檢討全球金融治理工作，且為開放政府夥伴關係(Open Government Partnership)的大使，並且是卡內基國際和平基金會的受託人。Ngozi獲委任為獲取COVID-19工具加速計劃及非洲聯盟特使，以應對因二〇二〇年新型冠狀病毒疫情而面臨的經濟挑戰。

委員會：(V)

獨立非執行董事

Maria Ramos (62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。



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12個非洲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高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，以及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、布雷頓森林體系委員會諮詢委員會及Ikamva Labantu Charitable Trust的信託保護人委員會成員。

委員會：(A) (Ri)

獨立非執行董事

鄧元鑾 (66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，包括公司高級副總裁、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。

外部委任： 鄧元鑾現時為NGP Capital在北京的董事總經理兼合夥人，負責一系列科技初創公司及新興科技公司的投資管理。鄧元鑾亦為歡聚集團(於納斯達克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国領先軟件及互聯網服務公司)的非執行董事。

委員會：(V) (Ri)

獨立非執行董事

唐家成 (66歲)

委任日期：二〇一九年二月。
唐家成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： 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。唐家成於二〇一七年獲委任為香港機場管理局非執行董事並於二〇二〇年七月辭任該職務。

外部委任： 唐家成為香港特別行政區不同政府機構的成員，包括大學教育資助委員會主席及人力資源規劃委員會委員。唐家成亦代香港政府出任國泰航空有限公司觀察員。

委員會：(A) (Ri) (C)

集團公司秘書

Amanda Mellor (56歲)

委任日期：Amanda於二〇一九年五月獲委任為集團公司秘書。



經驗： 加入渣打之前，Amanda自二〇〇九年至二〇一九年擔任Marks and Spencer Group plc (瑪莎百貨集團)的集團秘書兼企業管治主管，同時亦為該集團營運委員會的執行成員。二〇〇四年至二〇〇九年，彼擔任瑪莎百貨集團投資者關係主管，並曾擔任Arcadia Group plc及Burton Group plc的企業關係總監。在從事投資者關係工作之前，Amanda曾在James Capel及Robert Fleming的投資銀行業務部工作。

職業生涯： Amanda是Volution Group PLC的非執行董事及所有董事會委員會的成員，此前曾擔任Kier Group plc的非執行董事兼薪酬委員會主席。自二〇一三年至二〇一九年，Amanda擔任利茲大學理事會和薪酬委員會成員，彼亦為跨學科應用倫理中心的客座教授。Amanda為特許秘書公會會員。

董事薪酬報告



「支援員工共度時艱，視員工福祉為當務之急，為員工提供公平薪酬」

二〇二〇年薪酬決策概要

- 酌情獎勵總額按年減少23%
- 由於自願放棄現金部分，對執行董事的年度獎勵按年下降近70%
- 執行董事未獲提薪
- 二〇二〇年年度獎勵提薪範圍及二〇二一年加薪覆蓋初級同事
- 由於新型冠狀病毒的影響，英國政府未予以支援，且無同事被解僱或休假
- 所有同事的健康及福祉為當務之急

二〇二〇年董事薪酬、集團整體薪酬及我們為員工提供的支援概述如下。有關完整的董事薪酬報告，請參閱完整年報第133至166頁。

於新型冠狀病毒疫情期間支援員工

新型冠狀病毒疫情嚴重影響全球經濟及個人生活。年內，我們支援員工，以其福祉和安全為當務之急，加快落實福祉計劃。在我們於四月進行的新型冠狀病毒員工意見調查中，91%的員工認為，其健康和福祉為本集團的當務之急，80%的員工認為，我們對疫情的應對措施已將員工的壓力降至最低。我們支援員工在家辦公，同時支援其於集團所在地安全履行重要職責，提供靈活性以確保員工及集團取得最積極的成果。

對於因需照顧家人而無法全職工作的員工，我們正常發放工資，並為因出行限制而影響其返回正常工作地點的員工提供靈活的辦公方案。我們未獲得英國政府支援計劃，但概無員工因新型冠狀病毒的影響而被解僱或暫時下崗。疫情爆發前進行的業務轉型影響了若干職能，在此情況下，增加了對重新部署及學習新技能計劃的投資，二〇二〇年任何從本集團離職的員工除獲得遣散費用外，亦獲得全額薪金。

我們的公平薪酬約章繼續引導我們在全球範圍內的表現及獎勵決策，亦是我們公平一致支援員工應對疫情挑戰的指南。我們持續實施變革，提升員工體驗，包括於波蘭推出靈活的福利計劃，作為分階段推出的一部分，並擴大薪資範圍的使用，以覆蓋全球74%的同事。我們於二〇一九年引入公平薪酬報告，且我們二〇二〇年公平薪酬報告載有已取得的最新進展並概述了滿足我們公平薪酬約章原則的方式。



二〇二〇年公平薪酬報告請參閱sc.com/fairpaycharter

二〇二〇年新型冠狀病毒對薪酬的影響

隨著疫情發展，委員會在考慮薪酬決策時會採取極為審慎的態度，運用其判斷力，同時計及不斷發展的危機局勢以及新型冠狀病毒對我們外部持份者及員工的影響。其中包括就二〇一九年的表現支付年度酌情獎勵，該獎勵已於二〇二〇年二月通知員工並於三月支付。我們真誠作出該等決策，且早於三月底審慎監管局聲明的日期，因新型冠狀病毒的影響，該聲明要求我們暫停股東分派。概無計劃償還或收回該等二〇一九年獎勵。於做出二〇二〇年的決策時，委員會考慮撤回派付二〇一九年的末期普通股股息的建議。

我們於二〇二〇年的表現

年內，儘管面臨經濟及地緣政治挑戰，即使於若干領域的進展不可避免地放緩，本集團仍保持韌性且具競爭力。此次疫情是近代史上最重大的事件之一，其於二〇二〇年嚴重影響了包括我們在內大多數銀行的財務表現。

新型冠狀病毒的影響意味著，本集團於二〇二〇年初於記分表設立的若干指標及目標無法實現。二〇二〇年獎勵結果的業務表現標準及目標概無發生任何變化。

二〇一九年的除稅前基本溢利減少40%，有形股東權益回報減少340個基點至3.0%。本集團資本雄厚，普通股權一級資本比率處於歷史較高水準，顯示了我們面臨重大經濟衝擊時的韌性。

記分表總結果為37%，其中13%乃基於財務業績(包括有效的成本管理和高績效負債的增長)，而24%乃基於非財務業績(包括提升數碼客戶開戶比例，新投資項目逐步開展及僱員淨推介提高6分至17.5分)。

二〇二〇年年度酌情獎勵

雖然年度記分表一直用作釐定本集團的酌情獎勵的基點，但委員會需作出審慎判斷。

委員會已考慮若干因素，包括：集團的基本表現、持份者的經驗、取消派付二〇一九年的末期普通股股息、業務彈性、固有未來風險及員工(該等員工管理危機及於全球59個市場競爭人才的同時繼續服務客戶)作出的巨大貢獻。

委員會亦在全年及確定獎勵措施時認真考慮風險、控制及操守事項，審查本集團的重大問題。

經考慮所有因素，委員會將酌情獎勵總額11.50億元向下調整1.6億元，從而使整體酌情獎勵減至9.9億元，較二〇一九年減少23%。

鑒於新型冠狀病毒帶來的挑戰，在分配酌情獎勵時，重點主要放在集團表現上，以公平和客觀地評估每個業務、職能、地區和國家的相對表現。

一個值得注意的例外是企業及機構銀行業務，其中針對金融市場業務採取差異化酌情獎勵，以獎勵在二〇二〇年表現出色的同事。

縱觀本集團其他方面，於個人層面，工作重點在於保護更多下級同事的薪酬水準，如下表所示。

	平均按年變動(%)		
	同事人數 ¹	年度酌情獎勵	薪酬總額
管理團隊	11	(43)	(23)
董事總經理	1,055	(34)	(13)
其他高級領導	2,621	(30)	(6)
所有其他同事	62,304	(27)	0

¹ 有資格獲得年度酌情獎勵的員工人數，不包括金融市場

二〇二〇年執行董事薪酬

執行董事的年度獎勵

Bill和Andy的年度獎勵直接與本集團記分表結果相關，可能根據個人表現作出上下調整。於二〇二〇年四月，Bill和Andy宣佈，彼等將放棄與二〇二〇年表現有關的年度獎勵的現金部分，將二〇二〇年的任何潛在獎勵減少50%。此外，彼等與管理團隊的其他成員均向新型冠狀病毒援助基金作出大額個人捐款。

基於37%的記分表評估和自願放棄現金部分(獎勵的50%)，委員會認為，下列二〇二〇年年度獎勵屬適當：

執行董事年度獎勵	按年變動 (%)	二〇二〇年 ¹	二〇一九年
佔最高額的百分比		18.5%	55%
Bill Winters (行政總裁)	(69)	385,836英鎊	1,251,360英鎊
Andy Halford (財務總監)	(68)	246,642英鎊	776,600英鎊

¹ 全部以股份形式交付，保留期限為12個月

該方法對Bill和Andy的年度獎勵結果產生的影響遠遠超過對更多員工的影響。委員會考慮了兩位執行董事的個人表現及其目標，並認可在其領導本集團渡過危機中的出色表現。考慮到對更多員工的總體酌情獎勵結果，以及疫情的更廣泛影響，因此並未根據個人表現對結果作出調整。

於二〇二一年三月歸屬的二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃獎勵

二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃獎勵於二〇二一年三月到期歸屬，並基於二〇一八年至二〇二〇年三年期間的表現而定。評估表現條件後，預期歸屬水平為：

- 股權回報 — 歸屬比例0%
- 股東回報總額 — 歸屬比例0%
- 策略性重點工作 — 儘管經濟環境充滿挑戰，26%的歸屬為我們實現目標奠定了基礎，以在中期實現更高回報

我們並未調整績效目標以反映受疫情影響而對現有長期獎勵計劃獎勵實行財務及戰略措施範圍的擴大。

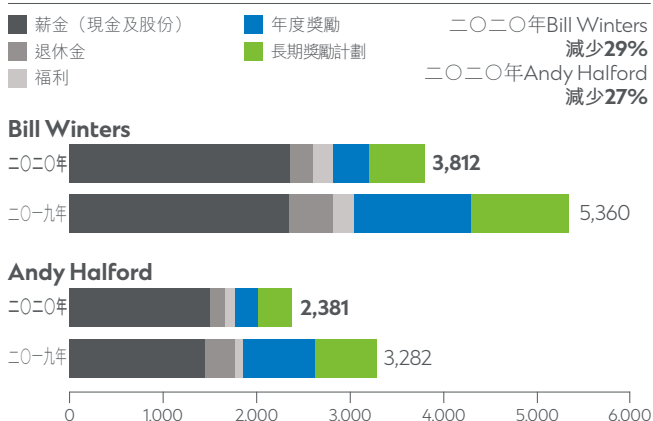
26%歸屬結果所產生及個人薪酬總額所包含的價值乃基於4.22英鎊(截至二〇二〇年十二月三十一日的三個月平均值)的股價，而二〇一八年授予時的股價為7.78英鎊，這使獎勵結果價值減少46%。

二〇二〇年的個人薪酬總額

二〇二〇年年度獎勵和預計二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃歸屬將使Bill二〇二〇年的個人薪酬為3,812,000英鎊，而Andy為2,381,000英鎊。這意味著按年分別下降29%及27%。

於二〇二〇年一月一日，Bill和Andy的退休金津貼由薪酬的20%減至薪酬的10%，與英國員工的退休金津貼保持一致。

二〇二〇年的個人薪酬總額(千英鎊)

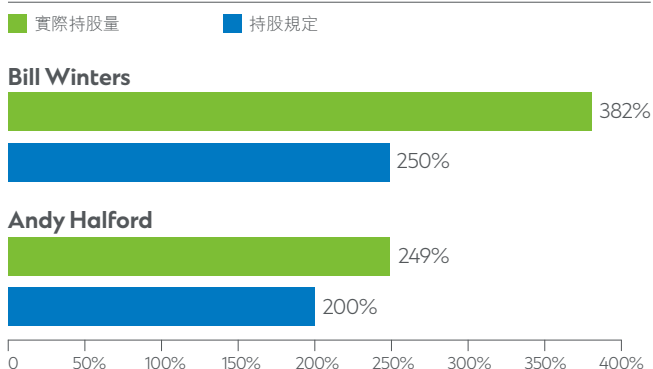


執行董事的持股量

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、保留及收回規定將增強與股東權益及本集團長期表現的持續一致性。二〇二〇年，該一致性尤其透過減少Bill及Andy的持股價值、其未歸屬遞延薪酬及其現有長期獎勵計劃獎勵得以彰顯。

於二〇二〇年十二月三十一日，Bill和Andy均已超逾下文所載彼等的持股規定。彼等使用自有資金自願購買的股份分別相當於彼等薪酬的61%及44%。

執行董事的持股量(佔薪資的百分比)



二〇二一年執行董事的薪酬

鑒於負擔能力有限以及具有挑戰性的宏觀經濟環境，優先考慮工資落後於市場，且在工資通脹水平較高地區工作的初級

同事，本集團已就二〇二一年薪資上漲問題採取針對性措施。根據該措施，Bill、Andy及管理團隊二〇二一年的固定薪酬將不會提高。

將於二〇二一年三月授出的二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃獎勵

在考慮二〇二〇年的表現後，根據我們的政策將向Bill及Andy授出二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃獎勵，佔固定工資的120%。根據未來三年的表現，獎勵將在第三至第七年按比例歸屬，歸屬後的額外保留期限為12個月。評估表現將基於有形股東權益回報(加普通股權一級資本比率的基準)，相對於同業組別的股東回報總額，以及與本集團新的策略性工作重點相一致的指標達成情況。

為了反映本集團成為全球最佳可持續發展和負責任銀行的雄心，以及對可持續發展的日益關注，我們正在調整表現指標的權重以及包括一項獨立的可持續發展工作重點。可持續性措施乃根據其對本集團和整個社會的影響程度，以及在中期推動財務回報的能力，從我們更廣泛的可持續性目標中精心挑選出來。我們已調整其他策略性措施，以適應新的策略性工作重點。委員會將於三年表現期結束後根據具體目標及證明評估策略性指標的進度，並將於歸屬時披露評估目標達成情況的詳情。

二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃表現指標及權重概要

	先前的權重	二〇二一年至二〇二三年的權重	關鍵指標/目標
有形股東權益回報	33%	30%	• 6%至10%
股東回報總額	33%	30%	• 中位數至上四分位數
可持續性	-	15%	• 發展我們的可持續金融業務，並成為一家負責任的公司，目標是減少我們的碳足跡
其他策略性指標	33%	25%	• 擴大我們的客戶範圍並提高客戶滿意度 • 推動文化創新，採用新的工作方式，並繼續增加多樣性和包容性文化 • 以風險和控制管理為基準

有形股東權益回報為財務主要表現指標之一，用作計算我們策略的進展(見第1頁)。我們會在每次授出前審慎制定目標，並訂立具挑戰性及有效推動執行董事實施策略的目標。

二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃獎勵的有形股東權益回報目標範圍介乎6%至10%。鑒於宏觀經濟環境異常不確定，因此較往年的範圍擴大，包括嚴重的經濟混亂及低利率對集團收益的影響。考慮到我們期望隨著逐步實現超過10%的目標，我們更新的策略性工作重點將使我們能夠將有形股東權益回報從二〇二〇年的3%提升至二〇二三年的7%以上。目前市場共識二〇二三年有形股東權益回報估計為6.9%。

我們將評估二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃歸屬時的價值，並於授予獎勵時計及股價以確定歸屬是否基於真實的相關表現，而非僅為經濟衰退後的市場反彈。

於二〇二〇年十二月及二〇二一年一月舉行了股東會議，以討論該等表現指標及目標的發展，並考慮股東提出的意見，且納入為委員會作出的最後決定。

我們於本報告下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。

我們希望股東認可委員會於特殊條件下為實現適當業績所做的一切努力。我們於作出薪酬決定時力求達到適當平衡，故我們特別重視股東的持續參與。我們期望二〇二一年有更多股東參與。



薪酬委員會主席
Christine Hodgson

薪酬的協同

我們的高管薪酬如何與我們的策略保持一致？

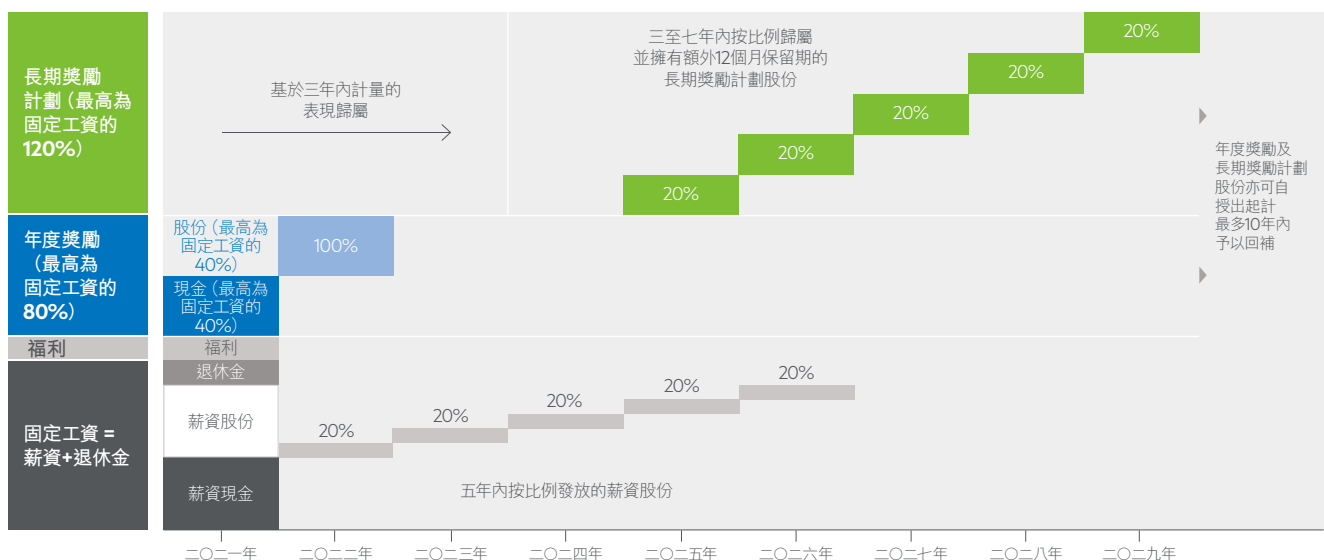
委員會根據公平薪酬約章所載原則於本集團內作出的薪酬決定，與我們的策略、股東利益及廣泛員工的薪資協同，以實現長期可持續價值。

我們將焦點調整至四項策略性重點工作及三項促成因素之上。下表載列我們如何使我們的策略與釐定執行董事及廣泛員工獎勵的指標保持一致。

我們如何使策略與薪酬指標保持一致	策略性工作重點		
	客戶		可持續發展
每項重點工作均設有年度及長期獎勵表現指標及目標	於企業銀行網絡業務、富裕客戶業務及大眾零售銀行業務，我們會： <ul style="list-style-type: none"> 提升客戶滿意度 提高客戶及網絡收入 提高主要的數碼化合作夥伴、平台及科技等新創企業的收入 		<ul style="list-style-type: none"> 促進可持續金融業務增長：追蹤本行根據《巴黎協定》的進展 本行的碳足跡：減少及抵銷航空、物業及供應商的廢氣排放
	結合該等指標協助我們計算股東回報		
提高股東回報	經營溢利	股東回報總額	有形股東權益回報
該等重點工作由三項關鍵促成因素驅動	透過人才與文化、新的工作模式及創新		
於年度及長期獎勵中衡量促成因素的表現	<ul style="list-style-type: none"> 於本集團推動創新文化 採取可加快及落實決策的新工作方式 增強本集團文化的多元化及包容性 		
	採取額外風險及控制措施，透過妥善管理風險支援我們業務的可持續發展		
於我們的風險及控制框架內，將目標納入年度及長期獎勵計劃	<ul style="list-style-type: none"> 保持風險狀況處於本集團風險取向範圍內 於網絡風險管理計劃內成功實現里程碑 		

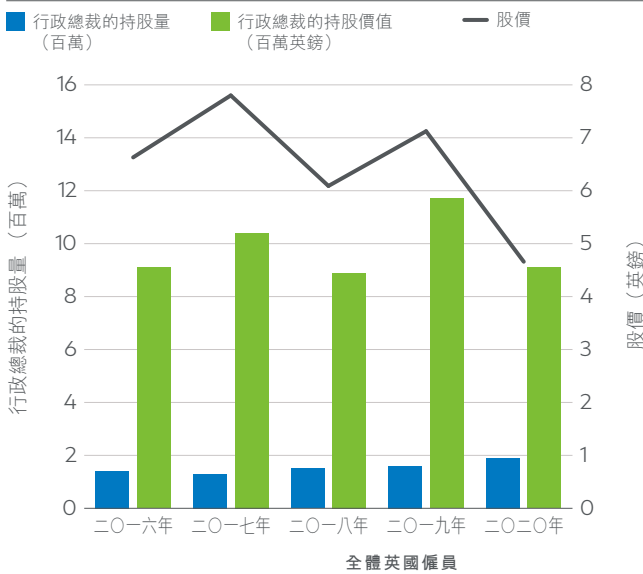
我們的高管薪酬如何與股東利益保持一致？

下表顯示固定工資、年度獎勵及長期獎勵的一部分如何於授出後以未來八年內發行的股份發放，以使二〇二一年授出工資的最終組成部分於二〇二九年發放。這使得高管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68%極有可能以股份(包括以表現衡量的股份)發放，餘下的32%以現金發放。



二〇二〇年Bill和Andy持股價值的減少、彼等未歸屬的遞延薪酬及彼等現有的長期獎勵計劃獎勵，均顯示為協同。下一頁的圖表顯示Bill自二〇一九年以來持股量增加19%，持股價值減少22%。

行政總裁的持股價值



我們的高管薪酬如何與廣泛員工的薪酬保持一致？

本集團全體僱員採取相同的薪酬方針，旨在確保提供符合全球適用的公平薪酬約章原則的公平及具競爭力的薪酬。誠如約章第6條原則所述，薪酬結構因地點而異。下圖顯示我們執行董事的薪酬如何與我們英國員工的薪酬保持一致，因為英國是彼等所處的最相關的市場。

除現有的獎勵機制以外，我們於二〇二〇年加速實施一系列福利計劃，以支援員工克服因疫情而面臨的挑戰。詳情載於完整年報二〇二〇年本集團整體薪酬一節第141頁。

全體英國僱員		執行董事及管理團隊	僅執行董事
薪金	退休金	年度獎勵	長期獎勵計劃
<ul style="list-style-type: none"> 薪金是根據個人的職務、技能及經驗所支付及設定的合約固定金額 全體僱員的薪金每年根據相關市場基準進行設定及檢討 執行董事的薪金以現金和股份支付，令執行董事與股東利益保持一致 其他僱員的薪金全部以現金支付，以符合市場準則 	<ul style="list-style-type: none"> 全體英國僱員的退休金均為薪酬的10%，符合英國企業管治守則的規定 所有僱員的退休金定為薪金的百分比 執行董事的現金及股份薪金均可供計算退休金 根據英國企業管治守則，僅薪金可供計算退休金 福利及獎勵均不可供計算退休金 	<ul style="list-style-type: none"> 全體英國僱員均參與年度獎勵 年度獎勵基於年度集團記分表及個人表現的集團表現計算 使用相同的集團記分表釐定執行董事及其他英國僱員的獎勵 年度獎勵受風險調整條款約束 	<ul style="list-style-type: none"> 長期獎勵計劃獎勵授予具有清晰見解以影響與本集團長期表現相關目標的高級行政人員 獎勵的授予取決於當年的表現，且獎勵的歸屬取決於授予後三年期間的表現 歸屬股份均受限於更長的保留期 長期獎勵計劃獎勵受風險調整條款約束
福利 <ul style="list-style-type: none"> 提供給執行董事及其他僱員的核心福利均相同：私人醫療保險、人壽保險、收入保障、意外死亡和傷殘保險以及現金福利津貼 與其他英國僱員相比，執行董事領取的現金福利津貼佔其薪金的百分比比較低 執行董事因職務的安全性及私隱要求，對公司車輛及司機的使用作出基於職務的規定 鑒於稅務事務的複雜性，行政總裁有權於編製其年度納稅申報表時請求援助，部分原因為其經常因集團業務出差 鑒於有關年度僱員納稅申報表的複雜性，僱員有資格在國際搬遷年度編製納稅申報表 		儲股 <p>全體英國僱員均有資格參與儲股計劃，該計劃使僱員能夠以折扣股價分享本集團的成就</p>	持股要求 <ul style="list-style-type: none"> 根據執行董事持股規定，行政總裁及財務總監的持股規定分別為薪金的250%及200% 離職後持股規定為於一年內須持有持股規定100%的股份及於第二年須持有規定50%的股份(適用於執行董事)

二〇二〇年本集團整體薪酬

我們的公平薪酬約章

我們的公平薪酬約章載列10條適用於指導全球表現及獎勵決策的原則。公平薪酬約章於我們支援員工克服疫情挑戰的方針至關重要，是我們迅速適應支援新工作方式時做出公平一致決策的指南針。

於二〇二〇年二月，我們發佈第二份內部公平薪酬報告，向全體員工解釋我們的表現及獎勵方針如何符合約章原則，並提供我們目前營運領域的最新情況，以強化我們的方案。此外，我們發佈第一份外部公平薪酬報告，與廣大持份者分享進展。兩份報告均大受歡迎。

我們如何理解員工的意見？

本集團使用多種機制尋求員工對薪酬及其他員工政策及常規的反饋。逾74,500名僱員及3,600名非僱用員工參與二〇二〇年聯繫調查，回覆彼等對不同獎勵領域看法的問題。我們亦進行了一項年度調查，詢問員工在績效和薪酬審核過程中的體驗，包括彼等是否理解可變薪酬、彼等認為績效及薪酬決定是否公平，以及彼等是否理解構成公平薪酬約章的原則。上述兩項聯繫調查的結果均按不同的人口統計數據分析，而情緒按年變動的總趨勢及主要調查結果提交予委員會以供討論。調查結果以及基於調查結果所採取行動的相關評論亦於公平薪酬報告中與員工共享。

董事會透過增加舉行虛擬互動區域聯繫會議(二〇二〇年已舉行四場)及高級管理層提供的資料等若干資源聯繫員工，聆聽員工意見。逾3,500名員工參與該等會議，且詢問業務重組、薪酬、多樣化及包容性以及新型冠狀病毒的長期影響等一系列與員工利益相關的主題。

有關員工聯繫框架的詳情載於完整年報第121至124頁的品牌、價值與操守委員會報告。

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行為守則的規定，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

回應員工的意見

- 於年度調查中，員工告知我們，於彼等而言，獲得認可與其得到的財務獎勵同等重要
- 我們使用年度調查、專業研究及專題小組洞見支援制定新的表現、獎勵、認可及人才管理方針。透過促進行為觀念改變，我們旨在創造以績效為導向的包容創新文化，專注內外部積極性，提高個人表現

健康

我們的健康戰略於二〇一九年更新。疫情帶來的挑戰凸顯了該項工作的重要性。87%的年度調查受訪者告知我們，彼等認為本集團重視他們的健康(自二〇一九年以來增加4個百分點)，故我們深知，我們在正軌上前行。但是，我們任重道遠，特別是因為40%的受訪者告知我們，彼等面臨與工作相關的壓力愈來愈大且愈加頻繁。

二〇二〇年，我們為僱員提供了一系列支援及工具，詳情載列如下。此外，我們為疫情隔離期間繼續在集團辦公室辦公

支援遭受健康問題的僱員	<ul style="list-style-type: none">推出一項新的全球僱員援助計劃，令全體員工及其家人均可隨時獲得保密的諮詢及指導擴展心理健康急救人員計劃，令全球訓練有素的心理健康急救人員數量提高133%，同時集中支援及引入心理健康急救的集團標準推出應對家庭暴力與虐待的集團標準，為正在遭受家庭暴力與虐待的僱員提供廣泛的協助及支援
預防性健康支援以協助僱員發展未來所需之技能	<ul style="list-style-type: none">推出新的三年健康策略，支援僱員發展未來所需之技能，培養穩健、靈活及包容的組織領導能力，援助我們實現策略目標推出數碼應用程式及平台Unmind，員工可以評估自身健康需求，接受私人化建議及遵循簡單步驟養成健康習慣推出Switch+平台，提供觀看數百場致力於改善健康的直播及點播課程的渠道。來自57個國家的逾6,000名員工已註冊該平台推出心理健康及培養韌性計劃，培養員工及員工領導在支援他人時所需的核心理念(包括識別健康狀況不佳的跡象)，提高心理靈活性，創造可持續的高質表現
定期為僱員提供支援及溝通共同渡過疫情	<ul style="list-style-type: none">在家辦公如何管理健康、效率及社會關係的指引在家辦公的同時參與有關教養、正念及尋找意義等預期挑戰領域的網路研討會透過員工裝備分享整個健康框架的有用指引及實際建議。目前有逾10,000個有關意見開展全球及地方的世界精神衛生日多媒體活動注重培養韌性

業務轉型

持續改革本集團仍影響若干員工，於疫情前的計劃並無改變。疫情前，我們已開始進行業務轉型，但受疫情影響，今年上半年，我們全面暫停了所有重組工作。活動一經重啟，我們即加大對重新部署及技能培訓計劃的投資。鑒於情況特殊，我們調整裁員方針。二〇二〇年受到影響的員工均獲得大力支持，確保彼等除了收到解雇費和再就業支援，亦收到全年薪金。

為未來變化做好準備的員工

根據公平薪酬約章第8條原則，我們專注應變能力，隨時為未來變化做好準備，以應對工作方式的不斷變化以及客戶及員工不斷變化的期待。

持續學習是應對未來變化的關鍵。確保員工能適應變化、提高技能、學習新技能、改變自己，不僅是為了彼等更能勝任當前工作，亦確保彼等可以快速成長擔任新職務，日後更好地服務我們的客戶。於二〇二〇年三月，我們推出了一個新的數碼學習平台，透過設定追求「勵志」目標，發展自己的事業，積極鼓勵員工持續學習。自推出平台以來，逾55,000名員工已進入平台學習內容，參與我們第二個全球學習週(400多項活動)進一步推動平台發展。

的員工提供交通補助及餐補，為在家辦公的員工提供財務補貼購買必要設備，照常發放因需照料家人而無法全職工作的員工的工資。我們亦為因出行限制影響其返回日常辦公地點的僱員提供靈活解決方案。我們於四月份開展了一項員工意見調查，以了解員工如何應對新型冠狀病毒的影響及彼等需要何種支援。91%的受訪者認為，彼等的健康幸福為本集團的重點工作，80%的受訪者認為，我們應對疫情的舉措盡可能減少了員工的壓力。

疫情凸顯了我們的業務模式及工作方式在迅速變化。二〇二〇年全年，我們於抗疫期間聽取員工對彈性工作安排的偏好。二〇二〇年年度調查的結果顯示，74%的員工選擇在家辦公或至少一半的時間於其他非主要辦公場所辦公，而77%的員工認為他們能夠在個人生活和工作之間保持合理平衡。早在新型冠狀病毒疫情爆發前，我們已於所有業務市場實行彈性工作方式，而相比僅提供彈性工作方式，我們計劃實行遙距辦公與在公司辦公相結合的混合工作方式。混合工作方式的工作模式及地點更加靈活，平衡了員工偏好及業務需求。所有職位審核(可於何地以何種方式處理工作)顯示，逾80%的職位適合某些形式的彈性工作。二〇二一年伊始，八個業務市場的員工將可以申請正式的彈性工作安排，餘下市場的員工預計可於二〇二一年至二〇二二年中期間陸續申請。

二〇二〇年的其他公平薪酬發展

自二〇一八年推出約章以來，我們已於落實約章原則方面取得良好進展。隨著新工作方式的發展，我們繼續落實約章。於二〇二〇年，我們取得進一步進展，豐富員工經驗，包括：

- 確保我們已支付全體員工公平薪酬框架基準規定的生活工資。此外，我們採取措施評估將生活工資納入供應鏈的可行性。該項評估須花數年時間。我們二〇二一年將重點關注針對非僱用員工的特別措施
- 我們有市場數據指導的集團整體原則，以供決定薪酬，協助我們平衡員工利益及集團的財務狀況。二〇二〇年，我們擴大薪酬的使用範圍，以涵蓋全球74%的員工(相較於二〇一九年的25%有所增長)。我們預計，薪酬範圍將進一步提高固定工資決策的透明度及公平性
- 我們的多年福利審核正在進行，增強國家薪酬福利結構的連貫性，包括僅根據職位、年齡、任期及非獨立狀態取消津貼福利差異。分步實施的彈性福利計劃讓員工可以選擇最適合自身需要的福利，且正在進行。於二〇二〇年九月，波蘭採納了該項計劃。於二〇二一年三月，馬來西亞完成了推出該項計劃的準備工作
- 其餘市場繼續努力讓福利更符合約章原則，增加包容性。例如，印度員工的LGBT+ 伴侶自二〇二〇年起亦可享受醫療福利及安居福利

有關員工，包括性別薪酬差異概要的詳情載於第61頁的策略報告。

釐定二〇二〇年本集團整體酌情獎勵

二〇二〇年，儘管面臨極端嚴峻挑戰，但本集團表現依然出色。於開首幾個月，經濟全面強勁增長，惟因新型冠狀病毒影響，下半年及全年整體的收入按年下降，導致全球經濟萎縮，利率大幅下降。因此，儘管支出減少，但撥備前經營溢利下降。上半年宏觀經濟惡化，錄得的信貸虧損撥備使信貸減值大幅增加，導致基本溢利減少。儘管面臨外部挑戰，本集團仍然保持雄厚資本，普通股權一級資本比率為14.4%，高於可重新開始股東分派的中期目標範圍的最高值。

記分表總結果為37%，其中13%乃基於財務業績(包括有效的成本管理和高績效負債的增長)，而24%乃基於非財務業績(包括提升數碼客戶開戶比例，新投資項目逐步開展及僱員淨推介提高6分至17.5分)。

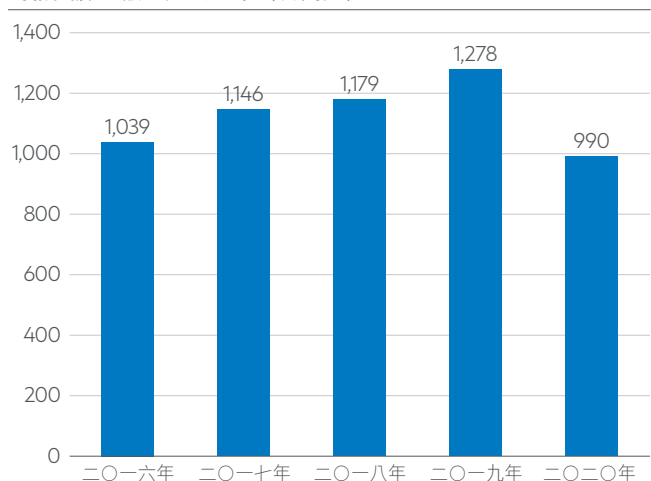
提供財務架構	13/50	結果(%)/ 最大值(%)
願景與人才	7/10	
善用我們的網絡及發展富裕客戶相關的業務	3/10	
提高生產力	3/5	
透過數碼化改革及顛覆市場	6/10	
風險及控制	5/15	
二〇二〇年整體記分表評估結果	37%	

年度記分表為釐定集團年度酌情獎勵的起點。基於37%的結果，且不出任何酌情調整，二〇二〇年的酌情獎勵總額可達到11.50億元。

然而，委員會二〇二〇年運用審慎判斷，考慮了集團的基本表現、持份者的經驗、取消宣派二〇一九年末期普通股股息、業務彈性、固有未來風險及員工管理危機、於全球59個市場競爭人才的同時作出的巨大貢獻等多種因素。

考慮到所有因素，委員會下調160億元，令酌情獎勵總額為9.90億元，比二〇一九年低23%，且為過去五年來最低水平。1.29億元的酌情獎勵總額遞延並於未來年度支銷，包括針對高級管理層的2,100萬元長期獎勵計劃，該獎勵的價值將由本集團二〇二一年至二〇二三年期間的表現決定。

酌情獎勵總額－過去五年(百萬元)



於分配二〇二〇年酌情獎勵時，我們審慎考慮如何反映疫情帶來的挑戰以及認可僱員對本集團業績整體貢獻的必要性。鑒於新型冠狀病毒帶來的挑戰，我們重點關注經過公平客觀評估各個業務、職能、地區及國家的相對表現後本集團的業績。一個值得注意的例外是企業及機構銀行業務，其中針對金融市場業務採取差異化獎勵，以獎勵在二〇二〇年表現出色的同事。

縱觀本集團其他方面，於個人層面，工作重點在於保護更多下級同事的薪酬水準，如下表所示。

	平均按年變動(%)		
	僱員人數 ¹	年度酌情獎勵	薪酬總額
管理團隊	11	(43)	(23)
董事總經理	1,055	(34)	(13)
其他高級領導	2,621	(30)	(6)
所有其他僱員	62,304	(27)	0

1 符合年度酌情獎勵資格的僱員人數，不包括金融市場

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		二〇二一年二月二十五日	
除息日期		二〇二一年三月四日(英國) 三月三日(香港)	
股息記錄日期		二〇二一年三月五日	
修改現金股息貨幣選擇指示的最後日期		二〇二一年四月二十一日	
股息派付日期		二〇二一年五月二十日	
優先股		上半年股息	下半年股息
73/8%每股面值1英鎊非累計不可贖回優先股		二〇二一年四月一日	二〇二一年十月一日
81/4%每股面值1英鎊非累計不可贖回優先股		二〇二一年四月一日	二〇二一年十月一日
6.409%每股面值5元非累計可贖回優先股		二〇二一年一月三十日及 四月三十日	二〇二一年七月三十日及 十月三十日
7.014%每股面值5元非累計可贖回優先股		二〇二一年一月三十日	二〇二一年七月三十日

股東週年大會

股東週年大會將於二〇二一年五月十二日(星期三)英國時間上午十一時正(香港時間下午六時正)舉行。有關事務處理方式、地點及將於會上處理的事項的詳情將於二〇二一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

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

前瞻性陳述

本文件可能包含根據現時期望或信念，以至對未來事件之假設而作出之「前瞻性陳述」。這些前瞻性陳述是可以靠其不單與以往或現時有關之事實予以識別。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」、「繼續」或其他類似涵義之字眼。由於這些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，及可受導致實際結果之其他因素所影響，而本集團的計劃及目標，可能與這些前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大不同。

本文件接收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這些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、市場及監管力量或狀況變動、未來滙率及利率、稅率變動、未來業務合併或出售及本集團其他特定因素。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。每項前瞻性陳述僅截至個別聲明之日為止。除任何適用法例或規例的規定外，本集團明確表示概不就修訂或更新本文件內所包含的任何前瞻性陳述承擔任何責任，不論該等陳述是否因新資料、未來事件或其他因素而受到影響。

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。

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