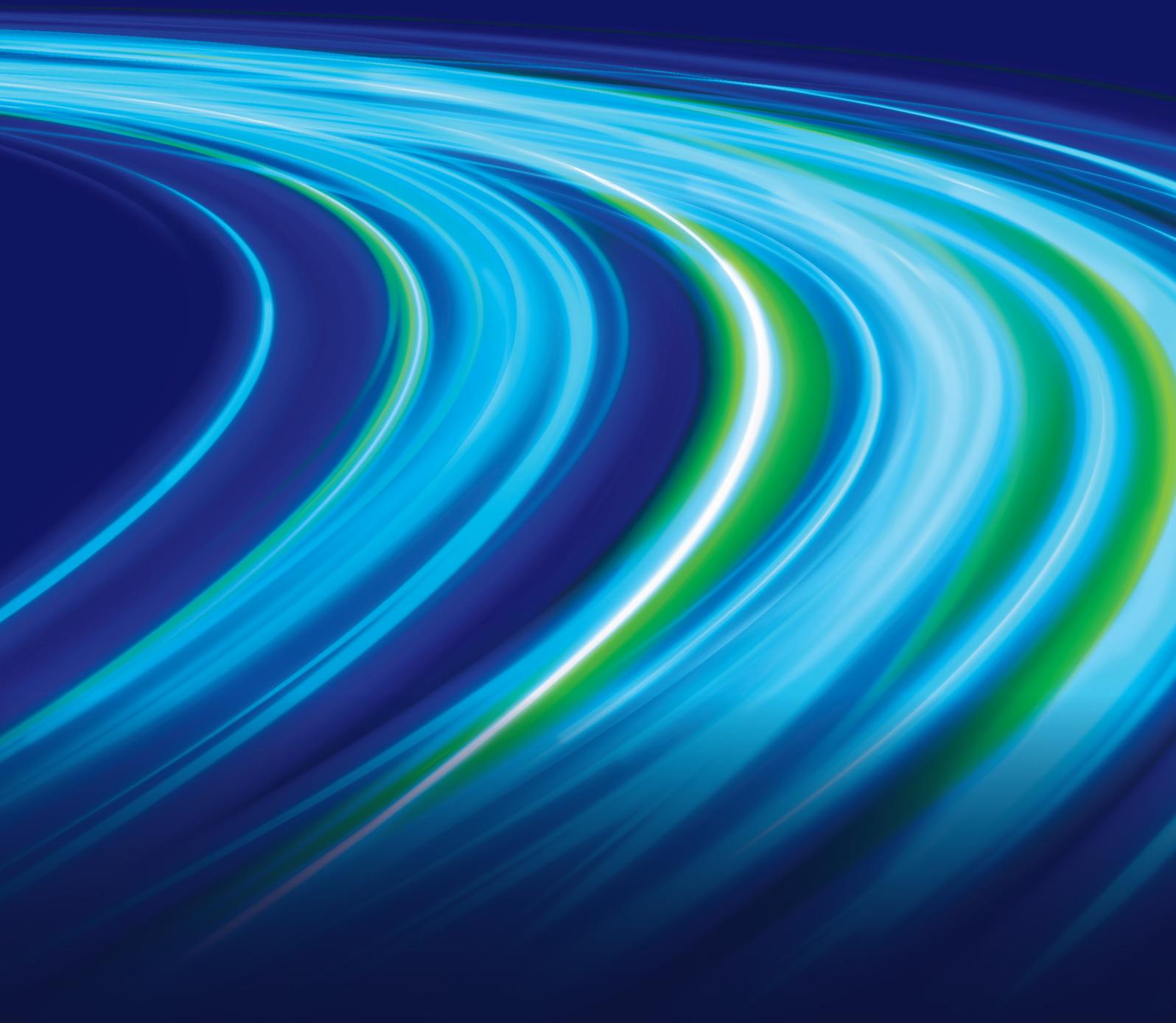




二〇二五年年報摘要



目錄

策略報告

- 02 集團簡介及業務
- 04 集團主席報告
- 06 集團行政總裁報告
- 09 我們的策略
- 10 我們的業務模式
- 12 主要業績指標
- 14 市場環境
- 17 集團財務總監回顧
- 20 客戶類別回顧
- 32 我們的員工與文化
- 37 與持份者溝通
- 42 集團風險總監回顧

財務回顧

- 51 財務概要
- 59 基本及列賬基準業績對賬

可持續發展回顧

- 64 可持續發展總監回顧
- 71 我們的可持續發展方法
- 79 可持續融資
- 86 氣候
- 107 自然環境
- 109 社會影響
- 112 管理環境及社會風險
- 114 誠信、操守及道德
- 118 可持續發展管治

董事會報告

- 126 董事會
- 131 管理團隊
- 134 企業管治
- 151 董事薪酬報告

補充資料

- 179 股東資料

進一步了解 我們的客戶類別

 有關客戶類別回顧的更多詳情，請參閱第20至31頁



 有關年報的匯報措施和特定詞語的更多資訊，請參閱第183頁

發掘我們一系列 報告中的更多內容

本年報摘要屬於更廣泛的一系列企業報告及披露事項的一部分。

 如欲查閱我們完整的二〇二五年披露事項，請瀏覽 sc.com/financial-results 及 sc.com/sustainabilitylibrary



財務報告

- 年報
- 銀行報告
- 第三支柱報告

可持續發展報告

- 可持續融資影響報告
- 轉型計劃
- 自然環境報告
- 多元、平等及共融影響報告
- 現代反奴隸聲明

作為一間國際銀行，渣打將客戶連接至我們獨特化的業務網絡，為全球最具活力的市場帶來增長機遇。

本行的策略結合了我們作為跨境業務的銀行的實力，以及富裕客戶的頂尖財富經理的優勢，幫助我們踐行宗旨——透過獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮。

二〇二五年表現摘要

財務主要業績指標¹

有形股東權益回報(RoTE)

基本基準

14.7%

↑ 300個基點

列賬基準

11.9%

↑ 220個基點

普通股權一級 資本比率

14.1%

↓ -12個基點

高於我們13-14%的目標範圍

股東回報 總額

89.0%

↑ 35.5個百分點

非財務主要業績指標²

多元化及包容性： 擔任高級職位的女性⁴

33.0%

↓ -0.3個百分點

動用 可持續 融資

1,570億元

↑ 340億元

僱員淨推介值(eNPS)

17.56

↓ -3.9點

其他財務指標^{1,3}

經營收入

基本基準

208.94億元

↑ 6%

列賬基準

209.42億元

↑ 7%

除稅前溢利

基本基準

79.00億元

↑ 18%

列賬基準

69.63億元

↑ 18%

每股盈利

基本基準

229.7仙

↑ 61.6仙

列賬基準

195.4仙

↑ 54.1仙

每股普通股有形資產淨值

1,730仙

↑ 189仙

1 第59頁載有基本與列賬基準業績對賬。

2 有關我們包容性文化的更多詳情，請參閱第35頁，而有關我們可持續發展目標的更多詳情，請參閱第72頁。

3 經營收入及除稅前溢利的按年增長乃按固定匯率基準計算。

4 高級領導層被界定為董事總經理及第四級管理人員職位（包括集團管理團隊）。

集團簡介及業務

我們服務客戶的模式

我們將業務網絡內的企業、機構及富裕客戶連接至增長機遇。

自一八五八年在孟買、加爾各答及上海開業以來，我們始終致力於支援客戶。170多年來，我們仍秉持創立之初的雄心壯志，致力成為以網絡帶動的銀行。



我們服務三個客戶類別

企業及投資銀行業務

為大型企業、發展組織、政府及金融機構提供風險管理、顧問服務及金融方案。

經營收入

基本基準

123.94億元

列賬基準

123.49億元

財富管理及零售銀行業務

照顧各個理財級別客戶的本地及國際銀行服務需要，並聚焦於富裕客戶業務，同時支援中小型企業發展。

經營收入

基本基準

84.64億元

列賬基準

84.65億元

創投業務

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

經營收入

基本基準

4.15億元

列賬基準

4.15億元

中央及其他項目

經營收入

基本基準：(3.79)億元

列賬基準

(2.87)億元



有關客戶類別的更多詳情，請參閱第20頁至第31頁

與眾不同之處

我們的優勢在於我們市場的互聯互通、多元化的人才以及與客戶建立的深厚關係。

我們的獨特優勢，包括擁有管理世代財富的專業知識、對推動可持續融資的承諾，以及採取創新的方法，是部分令我們與眾不同的特質。

我們的優勢

業務覆蓋範圍及網絡

我們透過高增長及成熟市場的網絡，協助客戶開展跨境業務。

財富管理專業知識

憑藉於本地及全球各地的專業知識，我們協助客戶達至跨代財富成長，及守護其財富。

推動可持續融資的承諾

我們調動資本，為客戶及我們所屬的社區帶來可持續及包容性增長。

對創新的重視

我們擴展金融科技的應用，並投資支持數碼轉型及產品開發的創投業務。

 有關我們的業務模式的更多詳情，請參閱第10頁

營運範圍

我們於全球最活躍的市場開展業務，該等市場控制著全球的增長節奏及繁榮昌盛。

我們獨特的地域版圖將亞洲、非洲及中東的高增長及新興市場與較成熟的歐洲及美洲經濟體連接起來，將資金引導至最需要的地方。

我們在全球

54

個據點為客戶提供服務

 有關客戶類別的更多詳情，請參閱第20頁至第31頁

我們的宗旨及文化

我們獨一無二的文化乃為實現我們的願景而設—透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮。

我們致力推廣平等及共融，因為我們的多元性使我們與別不同，協助我們推進業務增長。我們重視的企業文化行為及品牌承諾「一心做好，始終如一」成為我們的指導原則。



 有關我們的人才及文化的更多詳情，請參閱第32頁至第36頁

集團主席報告



集團主席
Maria Ramos

二〇二五年是我出任渣打集團主席的首年，我深切體會到接任這一職務所肩負的重任。履新之時，我對前任主席José Viñals滿懷崇高敬意，其任內全球銀行體系及本集團均經歷了重大變革，但他始終秉持原則，展現沉著穩定的領袖風範。

我們的策略明確不過：結合我們在獨特的跨境業務與頂尖財富管理的優勢，為客戶連接遍及亞洲、非洲及中東地區的增長機遇。我們所有業務均與此策略方向保持一致，並透過精簡架構，確保滿足視野國際化的客戶需求——不論其為企業、金融機構、個人或家族客戶。我們的資本狀況及流動性維持穩健，深入貫徹嚴謹的風險管理，在二〇二五年創下金融危機以來最強勁的財務表現，證明我們創造可持續回報的能力更上一層樓。

這些成果為我們當前的發展奠定了堅實基礎。然而，隨著我們邁步向前，我們清楚明瞭世界正在轉型。面對瞬息萬變的環境，我們必須持續評估正在面對的風險與機遇，確保策略方針與時並進。

營商環境的衝突與分裂

保持靈活變通和積極主動是渣打首要的營商之道。這正是客戶選擇與我們合作時所重視的價值，也是渣打員工對我們的期望。我們協助客戶渡過二〇二五年的地緣政治及地緣經濟動盪，實現穩健的業績表現。儘管迄今為止全球市場仍是以促進增長為先，並且奉行商業實用主義，但我們深刻意識到，外在因素造成的持續干擾正在改變客戶需求，以及我們的風險考量。

正規機構和既定規範所展示的權力日漸下降，反而透過經濟槓桿、科技實力及控制策略性資源來展現權力的情況日趨明顯。因此，維持增長的能力日益取決於獲取資本、數據、能源、供應鏈及可靠網絡的能力。雖然眾多因素正在重塑全球格局，我們必須抽絲剝繭、抓緊關鍵，識別與我們的客戶、市場和社區最為相關並最可發揮我們獨特競爭優勢的趨勢。Bill在其回顧中闡述了部分趨勢，我在此強調以下幾點：

- 首先是科技的潛力，這主要透過提升生產力來呈現。科技進步已徹底改變行業格局，繼而影響現有業務及新創企業的商業模式、投資決策及競爭優勢。如今最大型的企業大多為科技公司或高度依賴科技作為發展動力的企業。
- 其次是金融業（尤其是銀行體系）正在廣泛進行數碼轉型，包括加快應用各種技術、深化整合，導致金融服務與科技的界線漸趨模糊。數碼資產、代幣化及貨幣的未來形態已不再只流於理論層面，而是逐步融入貿易、支付及資本市場等現實應用場景，促使全球銀行致力創新和嚴格管理風險。

- 第三項並與前兩項因素息息相關的是爭奪支撐人工智能和數據密集科技應用的策略性資源，並因此帶動市場對數據中心、可靠能源及關鍵礦物前所未有的需求，進一步重塑地緣政治格局、供應鏈及投資優先處理項目，更加彰顯出業務韌性、資源獲取能力及夥伴結盟的策略性價值。能夠負責任地開發自然資源的市場將具有顯著優勢，而且如能得到妥善管理，這優勢將會為經濟以至社會發展創造重大機遇，故此我們必將盡力善用此有利條件，為促進經濟及社會發展盡一分力。

在此背景下，全球管治的焦點更為集中。金融監管機構的著眼點從政策諮詢和設計轉向實施及執法，同時確立它們對刺激進一步經濟增長的角色。雖然實現監管趨向一致化和協調的過程充滿挑戰，但仍然是各大市場的共同目標，而作為一個集團，我們必須保持採取果斷行動的能力—尤其是如果我們希望發揮在數碼資產方面的領導地位，提倡更高透明度、更安全且即時的銀行服務模式。

在參與這些發展趨勢的同時，渣打的操守必須建基於信任、紀律和問責性，方能在複雜的市場環境中作出明確的決定。良好的操守能夠為客戶帶來確定性，支持審慎的風險承擔，並增強市場的信心，直接為全球實現可持續增長及長期成功作出貢獻。

維持策略性紀律和焦點

在Bill的領導下，集團管理團隊繼續展現我們的獨特策略不但靈活有效，並可抵禦外圍環境的衝擊。本報告較後章節的財務回顧中所概述的強勁財務表現，反映我們更聚焦、更嚴謹地執行策略。董事會的職責為保持相關策略的執行力，並將清晰的策略目標轉化為持續的成果。

董事會對管理層的信任乃基於他們貫徹執行策略的能力、良好的判斷力，以及對我們各個市場經營業務的潛藏風險之了解。董事會一直嚴格履行其監督責任，對各項假設及決策提出質詢，以確保業務表現得以持續並符合我們的風險胃納。這種信任與審查之間的平衡，尤其是在波動的環球市場環境下，是良好管治的基石。

我深信保持業務韌性與宏大大志向同樣重要。因此，董事會的核心要務仍然是保障本集團的財務實力、風險紀律和監管水平，確保我們審慎把握非凡的增長良機，並以具透明度的方式作出權衡取捨。

維持與客戶和社會的關聯性亦是我們的策略核心所在。渣打在推動全球增長和發展的關鍵市場中經營業務，在促進貿易、投資及金融共融方面擔當舉足輕重的角色。我們對可持續發展及負責任金融的承諾，是我們品牌和創造長遠價值中不可或缺的一部分。這並非是單純追求目標的問題，而是必須認清，以保持紀律和誠信的方式營運有助促進強勁的財務表現和正面的社會影響力，且兩者相輔相承、相得益彰。

這理念深受我們的客戶重視，經常被視為是客戶選擇並持續與我們合作的原因。尤其在過去一年，這更是展現出我們真正有別於全球其他同業之處的絕佳證明。

企業文化為策略性資產

在一個橫跨多元化市場及監管體制的國際機構之中，企業文化絕非僅止於一個抽象的概念，而是一項策略性資產。身為主席，我在二〇二五年走訪馬來西亞、香港、新加坡、阿聯酋、中國內地及美國時便親身體會到這一點。我們的業務範圍覆蓋多個市場，但令渣打與眾不同的是我們具包容性、合作性和以客戶為本的經營理念，而這也是確保業務可以持續發展的重要基石。

渣打重視的企業文化行為—為所當為、精益求精、眾志成城—一是我們管理風險、服務客戶及建立互信關係的宗旨。董事會將會繼續專注於如何透過領導、激勵及日常決策去加強這些企業文化行為，確保全集團貫徹實行自上而下樹立的基調。

董事會在履行職責時，必須維持平衡和多元化的觀點、技能和經驗，並在進行監督時積極參與、掌握最新資訊及保持前瞻性。今年五月，在我出任主席一職的同時，Phil Rivett接替我擔任高級獨立董事。Phil亦於八月獲委任為董事會風險委員會主席，而Jackie Hunt則於九月接任審核委員會主席職務。

Pete Burrill於二月獲委任為暫任集團財務總監，接替卸任執行董事及集團財務總監職務的Diego De Giorgi。董事會感謝Diego在任內作出的貢獻，並祝願他未來一切順利。

作為核心管治任務的一部分，董事會將持續專注於本身及其轄下委員會的長遠繼任計劃，並監察行政及高級管理人員的具體繼任計劃，確保本集團時刻做好準備，推行策略並實現長期目標。

對前景充滿信心

身為這家卓越機構的主席，我將會恪守管理人的職責，致力鞏固其優勢、推動持續進步，協助確保渣打的長遠發展與市場保持關聯性，且繼續備受市場信賴。

為表示董事會對本集團前景的信心，我們欣然建議將全年股息提高至每股61仙（增幅達65%），而且除二〇二五年已宣佈的28億元股份回購外，進一步宣佈回購15億元的股份。

本人謹此感謝客戶的信任、全體同事的全情投入以及股東的持續支持，與我們攜手打造更強大、更具韌性且更具特色的渣打，在未來繼續實現可持續的業績表現並創造價值。

渣打集團有限公司集團主席

Maria Ramos

二〇二六年二月二十四日

集團行政總裁報告



集團行政總裁
Bill Winters

無論就絕對值或相對同行的表現而言，我們近年的業績表現強勁，並在客戶品牌價值、財務業績及股價等關鍵指標上得以印證。

我們充分把握了整體利好的商業環境：我們的業務受惠於因地緣政治變化所帶動的貿易及投資形勢轉變，我們主要市場的增長勢頭仍然強勁。

二〇二五年，我們善用獨特的競爭優勢延續良好勢頭，並計劃在未來數年繼續發揮此優勢；有形股東權益回報(RoTE)超過13%的里程碑，提早一年實現原定指引目標。

駕馭非凡的變革時期

我們深明，銀行業僅憑短期業績並不足夠；為客戶、社區及集團建立長遠的韌性，才可取得持久的成功。適應結構性調整，並將其轉化為獨一無二的客戶價值，才能締造可持續的業務表現。

我們持續評估塑造金融業未來的結構性調整（其中部分內容將於下文探討），並優化應對策略，確保將我們目前的良好勢頭轉化為長遠價值。儘管市場不斷演變，但驅動我們近期業務進展的優勢，將持續強化本行作為一間成功且具應變力的金融服務公司。

1. 多極化與多元結盟的世界崛起

全球市場正急速變遷，增長、資本與創新均較以往更廣泛分散於不同地區，地緣政治陣營更日趨變化無常。當為了特定貿易、安全或投資等優先考慮因素而締結聯盟時，雖一方面創造了新的機

遇，但同時也為那些營運融資、供應鏈、採購及物流等國際業務的客戶帶來更複雜的挑戰。

- 我們善用在亞洲、非洲及中東地區深厚的業務佈局，協助客戶應對變革浪潮，從而促進既安全又合規的貿易、投資和財富流動。
- 數十年來，我們持續投放資源建立相關業務能力，至今成就了我們的結構性競爭優勢。
- 以中國為例 — 中國既沒有融合於其他金融體系，也沒有閉關孤立，而是自主發展其資本市場、支付體系及國際連繫 — 我們在不少市場建立了領先的人民幣業務。

2. 數碼轉型與客戶不斷演變的期望

貨幣正趨向數碼化、程式化，並日益加強跨系統互通的運作。

分散式賬冊技術、代幣化及新型結算模式，已將支付方式、證券發行與結算、託管及流動性管理重新改革。這些變革引發基本疑問：信任與價值最終歸屬何方？從歷史中顯示，金融創新不會消除客戶對銀行的需求，而是會改變銀行業的生態。

- 我們在數碼資產方面建立了領先市場的優勢，以合規且可擴展的方式支援客戶進行交易、託管、結算及代幣化。
- 我們採取務實方針，應用分散式賬冊技術以解決實際問題，特別是跨境支付、流動性管理及市場基礎設施領域，而絕非為創新而創新。
- 我們正為金融基礎設施進行現代化，同時維護該系統賴以運作的信任基礎，並在必要時會與志同道合者攜手合作。

隨著客戶對服務便利度及一致性的重視日益超越實體互動，我們以數碼優先營運模式來重塑客戶對各項銀行服務的期望。此類模式不僅營運成本更低、擴展更容易，亦提升了業界看待服務簡便性和速度的標準。

- 透過本行在各市場獨具特色的多元化數碼銀行業務組合，我們服務不同客戶群的同時，亦強化核心業務的產品。憑藉這些經驗，我們提升了財富管理及零售銀行業務(WRB)的客戶滿意度及生產力。
- 我們同樣致力深化與企業及投資銀行業務(CIB)客戶的數碼互動，持續投資新平台、門戶網站及數碼渠道，讓客戶能更容易獲取服務、管理交易，並以安全高效的方式與我們互動。

3. 銀行服務實體經濟的角色轉型

銀行正日益轉型為服務供應商、放貸人及中介機構的角色，連繫借款人與投資者，而不再獨自承受風險。

金融危機後制訂的資本監管規則雖然強化了銀行體系，但也使銀行在某些業務領域的資金成本上升，並改變了銀行服務實體經濟的關鍵角色。非銀行金融機構在提供信貸、定價和流動性方面的角色，步伐顯著超越了銀行。然而，這並非週期性現象，它反映了風險與資本出現持久性重新分配的後果，而銀行有政府作為最後貸款人。

- 這些趨勢直接造就我們自身的優勢。我們透過放貸、存倉、結構及分銷為借款人及投資者創造價值，而非僅積累擴充資產負債表。
- 此舉正帶動客戶對跨境對沖與流動性解決方案的需求增長，我們吸納這些新增需求，並視之為旗下環球市場業務中極具價值的「經常性」業務。
- 憑藉我們獨特的地區業務佈局經驗，我們能夠在其他機構難以觸及的市場、行業及貿易走廊貸放資產。相關的放貸業務能力橫跨企業、機構與財富管理業務三個領域，使我們得以建立他人難以複製但能將借款人、項目保薦人及投資者連繫一起的網絡。

4. 深化財富管理業務，重整資本市場格局

富裕個人客戶及企業客戶正由存款拓展至股票、債券及基金領域，同時各國政府與監管機構積極推動基礎建設及私營部門發展。我們業務覆蓋地區內的資本市場正經歷急速轉型。昔日仰賴銀行貸款及實體資產的經濟體，正逐步轉向更便捷可及，並更精密的金融體系。這並非週期性追逐收益的行為，而是財富累積、保存及傳承方式的結構性變革。

科技作為加速器，促進財富更廣泛地參與並使資本市場成為日常經濟生活不可或缺的一部分 — 為儲蓄、跨代財富傳承、投資及風險管理開闢全新渠道。

- 隨著資本市場擴展，我們提供備受信賴的建議及創新解決方案的能力，成為相當關鍵的獨特優勢，既確保我們得以把握增長機遇，同時協助客戶應對複雜的情況。
- 在我們業務所在的市場內，財富持續快速增長，最大的商機正集中於我們的主要市場，且擴張規模正日趨國際化。我們的富裕客戶業務規模龐大且回報豐厚，由客戶對資產管理及增長的需求與日俱增所帶動，也受惠於我們作為亞洲領先財富管理機構的市場地位。

我們憑藉深厚的本地市場實力結合環球財富及資本市場產品和服務，發揮獨特優勢，助力客戶提升投資回報並降低融資成本。

5. 過渡經濟與可持續金融

全球向低碳經濟轉型，將在未來數十年顯著影響資金配置。然而，就二〇二五年所見，此轉型進程不會循直線發展。真正改變的是轉型本身的步伐和模式 — 因氣候影響正在加速而令改變需要更形迫切、因地緣政治與能源市場衝擊致使情況更形動盪，且更為集中於資本最匱乏的新興市場，這些地區如今極需要的是可依靠的轉型路徑，而非僅止於綠色解決方案。

亞洲、非洲及中東地區將佔未來全球人口增長、能源需求及基礎建設投資的一大部分。對這些區域而言，挑戰不在於增長與否，而在於如何增長，換句話說，如何在發展、負擔能力與可持續性之間取得平衡。

- 我們之所以能在覆蓋的市場內建立其中一個領先的可持續金融體系，正是因為我們營運所在市場均為轉型過程最為活躍、影響也最深遠的地區。
- 我們的角色不僅限於為可再生能源提供融資，更涵蓋支援現代化電網建設、電氣化交通運輸、新興行業、可持續貿易及適應轉型，尤其在資本稀缺且對風險認知不足的市場中。

在此背景下，可持續金融並非一個普通的附加項目，而是融合對當地的認識、跨境業務能力、結構化專長及長遠客戶關係的發展機遇及核心業務能力。

綜觀以上各趨勢，更鞏固了我們策略的合理性。我們聚焦於極需要跨境連接的領域，在這些領域中，客戶重視的是洞察力、渠道與信任。當我們稱渣打銀行為「超級聯繫人」時，其涵義十分明確：我們立足於全球最重要的貿易與資本走廊樞紐，協助客戶在他人難以高效提供服務的跨境市場中調動資金、管控風險、交流理念及配置資本。

深化執行我們的獨特策略

二〇二五年穩健的業績表現充分體現了我們嚴格執行策略，務求盡量擴大我們最強的競爭優勢：

- 我們透過與別不同的**跨境**產品及服務，為國際企業、機構及個人客戶提供服務。
- 協助亞洲、非洲及中東市場的**富裕**客戶管理財富。

我們專門為上述精明且具國際視野的客戶提供富創意的解決方案，處理複雜事項。正如暫任集團財務總監 Pete 將於下文所詳述，二〇二五年我們在這兩方面均取得良好進展。我謹藉此機會感謝前任集團財務總監 Diego 任內作出的寶貴貢獻。而 Pete 的豐富行業經驗將確保我們財務職能的領導層得以延續。

我們獨特的營運模式依賴員工的優良素質及堅韌能力。二〇二五年達致的成績直接源自員工非凡的決心與創新思維，我在此衷心感謝全體同事用心服務的熱忱，擁抱瞬息萬變的世界所帶來的挑戰與機遇。業界頂尖人才選擇加入渣打，以其專業知識與洞見協力打造日益獨特的客戶定位，令我倍感自豪。當我們致力追求卓越並深化「超級聯繫人」角色時，全體員工的團隊精神與奮發動力正是我們開展下一個新篇章的關鍵。

我們一直專注於以最高效的方式服務客戶 — 透過不斷革新技術、採用先進數據技能（包括人工智能）、簡化流程以及嚴格的成本管控 — 均證實成效斐然。諸如「Fit for Growth」計劃及其他持續進行的轉型計劃，使我們的收入增長速度超越支出，同時強化各項業務功能的韌性。我們的轉型不限於優化營運，更鞏固了深遠的企業文化轉變。我們正打造一間應對敏捷、流程便利及真正以客戶為中心的銀行；當中，合作與創新不僅是我們的目標，更融入日常的工作實務。

新任主席領導下策略承傳

今年標誌著我們領導層的重要交接，Maria Ramos 接替 José Viñals 出任主席。我們衷心感謝 José 穩健的指導及投入，帶領本行渡過一段相當波動的時期。Maria 的任命既承傳了原有策略，亦同時帶來嶄新視野；她具備卓越資歷和經驗，定將引領我們邁向未來發展的下一個新篇章。有關她的願景及重點工作，請參閱 Maria 闡述其工作目標的報告全文。

展望未來：繼續把握我們這個大好時勢

今年，我們與客戶共同面對的全球經濟與國際體系，正處於關鍵轉折點。過往視為中期的趨勢現已加快步伐。信任與漸進主義 — 即相信明天不過是今天微調略變的版本 — 已讓位於更根本的重新思維。有見及此，市場與主要參與者正在將金融體系的連接性、安全聯盟、貿易路線與基礎設施，以及對科技的依賴性換上新格局。

我們獨一無二的業務模式建基於深耕本地市場的業務及備受信賴的網絡，始終能在動盪的環境中蓬勃發展，且預期此蓬勃格局將在可見的未來維持下去。我們的策略旨在讓本行能夠歷經變革而傲然屹立，在世界日益複雜及客戶需求不斷變化之際仍能支援客戶，確保我們長期維持關聯性、韌性和市場信任。我們據此分配資本、人才及科技資源，同時審慎地選擇不參與某些事項。

我們持續致力與股東分享成果，並將繼續按此目標積極管理我們的資本水平。因此，我們公佈即將開展另一輪 15 億元的股份回購計劃。

過去十年間，本行已從傳統綜合商業銀行轉型為聚焦核心業務、結構性盈利能力更強、定位鮮明的國際金融機構。然而，過去的成功之道並非引領我們邁向未來十年的可靠途徑。我們將於今年五月舉辦的資本市場活動中詳述本行的發展計劃，闡明下一階段的增長策略及預期發展計劃的財務影響。

集團行政總裁

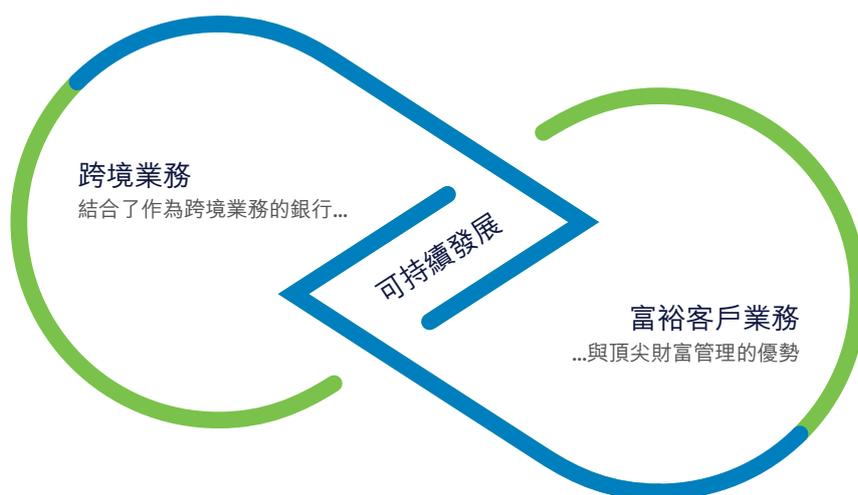
Bill Winters

二〇二六年二月二十四日

我們的策略

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

作為一間國際銀行，渣打將企業、機構及富裕客戶連接至業務網絡，帶來遍及亞洲、非洲及中東地區可持續的增長機遇。我們專門為資深客戶解決複雜的跨境業務挑戰。



策略性重點

跨境業務

- 憑藉我們的獨特業務網絡，協助客戶順利把握高增長走廊的發展機遇。
- 透過擴展資本市場、證券服務、貿易及支付方面的諮詢、風險管理及融資能力，為客戶的複雜需求提供創意不斷的解決方案。
- 藉著投資於數碼化、產品創新及人工智能能力，配合客戶不斷變化的需求並提高客戶滿意度。
- 提升我們在快速增長的客戶群（如保薦人及金融科技公司）中服務資深金融機構的能力。
- 持之以恆建立領先市場的可持續融資能力，為我們各個市場的客戶之轉型提供支持。

富裕客戶業務

- 繼續透過我們於國際富裕客戶的獨特定位來展現優勢，鞏固我們作為亞洲、非洲及中東地區領先財富管理機構的地位。
- 五年內投資15億元於財富管理及數碼平台、客戶中心、員工及品牌，以加強我們在服務富裕客戶需求的競爭優勢。
- 利用人工智能及數碼工具，為客戶提供個性化及值得信賴的諮詢以及獨特解決方案，提升客戶參與及財富滲透率。
- 在持續重整大眾零售業務的同時，建立穩健及具潛力的富裕客戶群。
- 把可持續投資融入財富方案業務，讓客戶受惠於本行的可持續發展方面的能力。

網絡收入

中期將佔企業及投資銀行業務收入約70%

來自金融機構客戶業務的收入

中期將佔企業及投資銀行業務收入約60%

財富方案業務收入

二〇二五年至二〇二九年的複合年增長率達到雙位數

富裕客戶業務收入

佔財富管理及零售銀行業務收入75%

新增資金淨流入

二〇二五年至二〇二九年新增達2,000億元

我們的業務模式

在可持續發展方面表現領先的支持下，我們的業務模式體現了我們結合作為跨境業務的銀行與富裕客戶的頂尖財富經理的優勢之策略。

我們的資源

我們的資源充足，為我們奠定了穩健的基礎，有助實踐策略。

人力資本

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

國際網絡

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

本地知識

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

品牌知名度

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

財務實力

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

科技實力

我們的科技及數據基礎發揮關鍵作用，讓我們能提供世界級的客戶服務。

我們的業務

我們匯聚三個緊密連繫的業務分部，在我們領先的可持續發展業務的支持下提供一系列產品及服務。

我們的業務分部

企業及投資銀行業務

為大型企業、發展中組織、政府及金融機構提供風險管理、諮詢及融資解決方案

財富管理及零售銀行業務

照顧各個理財級別客戶的本地及國際銀行服務需要，並聚焦於富裕客戶業務，同時支援中小型企業發展。

創投業務

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

 有關我們的客戶分部的更多詳情，請參閱第20頁至第31頁。

可持續發展

可持續發展是我們所有業務分部以至本集團為客戶提供的服務中不可或缺的一部分。

負責任的業務實踐

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

主要產品及服務

環球市場

- 宏觀交易
- 信貸交易

環球銀行業務

- 借貸及金融方案
- 資本市場及顧問

交易服務

- 支付及流動資金
- 貿易及營運資金
- 證券及主要經紀服務

財富方案業務

- 投資
- 銀行保險
- 財富建議
- 投資組合管理

零售產品

- 存款
- 按揭
- 信用卡
- 個人貸款

定制可持續融資方案

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

以服務市場為本的創新業務

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

 詳情請參閱第63頁至第124頁的可持續發展回顧

我們創造價值

我們為不同持份者創造長遠價值。

客戶

我們透過數碼及面見形式為網絡內的客戶提供解決方案，協助他們實現財富增長及保障其財富，同時通過我們的網絡為企業及金融機構帶來機遇。

員工

我們相信員工的經驗有助提升客戶體驗。我們希望全體員工均可追尋理想、實踐目標，並在優秀管理人員的帶領下打造豐盛的職業生涯。

供應商

我們與當地市場和全球各地不同的供應商合作，為業務提供高效及可持續的產品和服務。

投資者

我們致力為投資者締造穩健回報及長期可持續價值。

監管機構及政府

我們積極與公共部門合作，發揮我們在支持金融系統及整體經濟有效運作中的作用。

社會

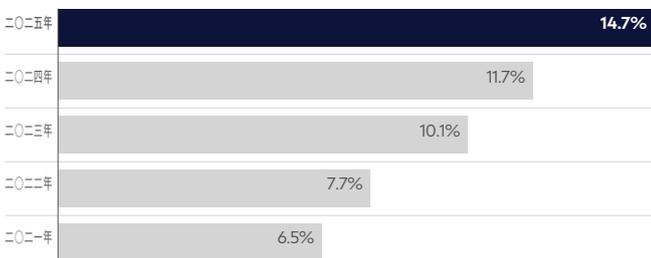
我們致力成為一家可持續發展和負責任的企業，並與本地合作夥伴攜手促進社會和經濟發展。

主要業績指標

我們根據集團主要業績指標（詳情請參閱下文）及客戶主要業績指標（部分載於第20頁至第31頁）衡量我們的進展。我們的集團主要業績指標包括非財務性指標，反映我們決心建立具參與性、多元化及包容性的文化，以及為社會和環境的成果提供支援。

財務主要業績指標

有形股東權益基本回報^{1、2} % ●●



+300個基點

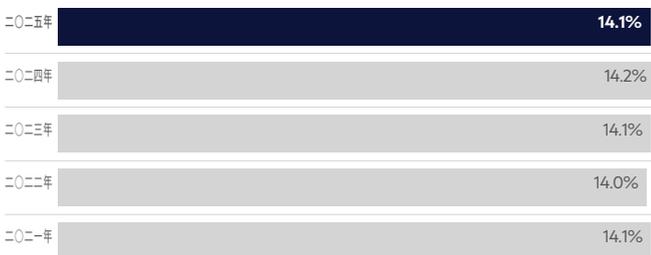
目標

持續改善本集團的盈利能力（佔有形股東權益價值的百分比）。

二〇二五年進展

我們貫徹執行策略重點，換來回報大幅提升，有形股東權益基本回報在二〇二五年達14.7%，比計劃提早一年超越13%的目標。

普通股權一級資本比率¹ % ●●



-12個基點

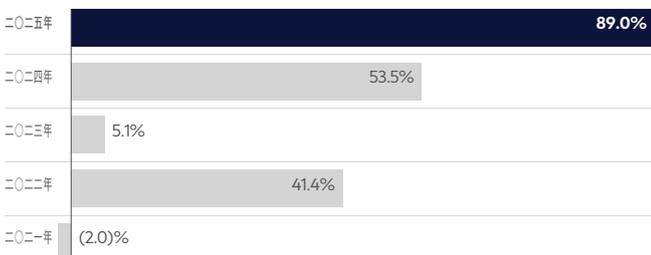
目標

維持穩健的資本基礎及普通股權一級資本比率。

二〇二五年進展

本集團繼續保持充足資本及高流動性，普通股權一級資本比率為14.1%，高於我們的目標範圍。董事會宣佈全年派息每股61仙，以及另一輪即將展開的15億元的股份回購計劃。

股東回報總額³ % ●



89.0%

目標

透過股價上升及已付股息為股東投資提供正回報。

二〇二五年進展

我們全年的股東回報總額為89.0%，反映股價在二〇二五年大幅上漲。

1 普通股股東應佔基本溢利以佔平均有形普通股股東權益的百分比列示。

2 二〇二一年至二〇二二年的數字已予重列，以反映於二〇二三年第一季宣佈退出的市場及業務。

3 以簡單股價上升及已付股息反映股東回報總額，並以佔股東回報總額的百分比列示。由於二〇二三年股東回報總額輸入數據作出調整，二〇二四年及二〇二三年的成果數據已予重列，反映數據供應商變更調整系數。

與薪酬一致

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

● **年度獎勵**基於可計量的表現標準，並與本集團策略掛鉤，評估期限為一年。

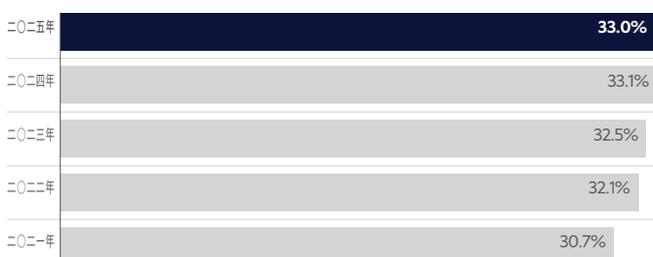
● **長期獎勵計劃**獎勵有能力對本集團的長期表現產生影響的最高級執行人員。基於表現的薪酬與可計量的長期標準掛鉤。

📄 詳情請參閱第151頁至第177頁的董事薪酬報告

非財務主要業績指標

擔任高級職位的女性^{4、5} % ● ●

-0.3%



目標

於二〇二五年底前將全球擔任高級領導職位⁵的女性比例⁴提高至35%。

二〇二五年進展

女性擔任高級領導職位的比例輕微下降，反映高級領導層整體人數增加，繼而影響當中的女性比例。

動用可持續融資^{6、7、8} (10億元) ● ●

+340億元



目標

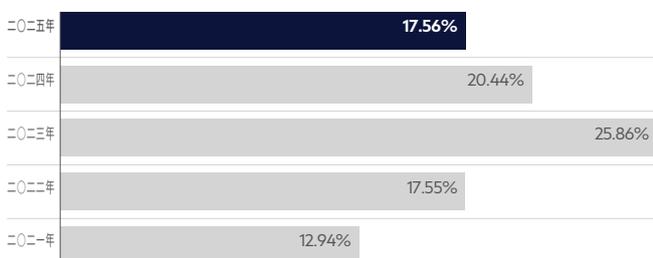
於二〇二一年至二〇三〇年期間在致力動用3,000億元方面取得累計進展。

二〇二五年進展

我們正按承諾穩步推進，目前已動用目標金額的一半以上。

員工淨推介值(eNPS)⁹ ●

-2.9點



目標

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

二〇二五年進展

員工淨推介值分數反映更廣泛的參與趨勢及正在推行的組織變動。

4 受限於當地法律規定。

5 高級職位指於各報告年度十二月三十一日至少達到執行董事（第4級）及董事總經理（第3級）級別的職位。

6 動用可持續融資界定為我們在向客戶提供的任何投資或金融服務中所佔的比例，以支援：(i)保護和/或改善生物多樣性、自然或環境；(ii)長期避免/減少溫室氣體排放，包括使客戶的業務和營運符合攝氏1.5度發展軌跡或國家淨零排放路徑（稱為轉型金融）；(iii)社會目的；或(iv)激勵我們的客戶實現其自身的可持續發展目標（稱為可持續性關聯融資）。此為衡量已動用總資本的指標，並考慮到所提供予客戶的承諾融資總值。動用乃指依據法律合約文件，截至交易執行當日提供符合可持續金融驗證標準或可持續發展相關貸款資格之資本。

7 數字反映自二〇二一年一月起截至每年九月累積動用的可持續融資。

8 二〇二四年的結餘金額已由1,210億元重列為1,230億元。詳情請參閱第81頁。

9 員工淨推介值以-100到+100的範圍評分，基於單一問題衡量同事會否推薦於本行工作，以推薦者的百分比減去批評者的百分比計算得出。

市場環境

影響全球格局的宏觀經濟因素

二〇二五年趨勢

- 二〇二五年全球GDP增長達到3.4%，略高於二〇二四年的3.3%，表現優於預期，是因為出口商提前向美國發貨，加上央行持續施行寬鬆政策使消費者需求維持穩健。
- 二〇二五年亞洲增長達到5.3%，區內出口導向型經濟體因出口提前集中發力以致增長表現遠超預期。中國方面，雖然二〇二五年全年增長動力持續減弱，但經濟增長穩定維持在5.0%，與二〇二四年持平。由於國內利用減稅及減息刺激經濟政策有效抵銷了美國加徵關稅的影響，印度二〇二五年的經濟增長表現較為強勁。
- 撒哈拉以南非洲地區二〇二五年的增長可能達到4.0%，此乃得益於全球金融環境放寬、資金持續流入以及有關國家實施的特定改革措施。撒哈拉以南非洲地區的經濟體與全球市場的融合程度較低，反而成為抵禦美國關稅政策風險的緩衝區。
- 在主要市場中，美國展現出靈活性，但受到政府削減開支、關稅干擾及政府長期停擺影響，經濟增長仍從二〇二四年的2.7%放緩至二〇二五年的2.0%。歐元區與英國二〇二五年增長較為強勁，主要歸因當地於關稅實施前率先將貨品出口美國。貨幣寬鬆政策將持續發揮效力，但對外貿易壓力已呈現拖累增長的跡象。在主要市場中，大多出現勞動市場趨向疲弱的初期跡象。
- 隨著通脹降至目標水平的跡象更加明顯，二〇二五年期間不少央行持續放寬貨幣政策。

二〇二六年前景

- 我們預期二〇二六年全球經濟增長將維持在3.4%，與二〇二五年持平。對不少經濟體而言，二〇二六年可能成為從貨幣政策過渡至財政政策的一年，同時經濟增長模式也將從出口主導逐步轉向內需增長（特別是投資主導）。
- 地緣政治方面，市場對解決以至結束持續衝突的局勢進展拭目以待，並聚焦於美國中期選舉動態。貿易政策不確定性持續存在、地緣政治衝突點頻現、對金融市場一再修正的憂慮加劇，這些因素共同增加某些極端結果發生的可能性，使前景風險維持高位。
- 我們預期美國二〇二六年經濟增長將為2.3%，主要受惠於公司稅項削減及競相採用人工智能所帶動的強勁商業投資與支出。歐元區受美國關稅、來自中國方面的競爭加劇以及成員國經濟表現參差等貿易壓力影響，增長預期將相對溫和，為1.1%。
- 中國二〇二六年經濟可能增長4.6%，主要驅動力來自科技主導的投資與生產力提升，加上政策日益聚焦於促進國內消費。亞洲經濟體的出口增長可能放緩。然而，韌性十足的消費開支與更龐大的投資應能支撐大多數經濟體的增長。

- 美國與其他主要經濟體的分化持續擴大——美國的通脹壓力不斷累積，而其他地區則基本未見此現象。我們預期美國聯邦儲備局（美聯儲）不會進一步減息；由於此預期低於市場當前定價，應預示會導致全球收益率曲線趨向陡峭，並對美元有所支持。

中、長期看法

聚焦財政政策上的隱憂

- 過去12個月，全球央行累計已減息逾150次，寬鬆貨幣週期接近結束。二〇二六年財政政策將成為市場焦點，主要經濟體包括歐盟將集中加強國防與基礎建設開支。
- 全球未償還債務已攀升至歷史新高。發達市場經濟體與新興市場經濟體面臨的財政挑戰仍有待解決；二〇二五年上半年全球債務總額新增21萬億元，使未償還債務總額逼近340萬億元。
- 在支持經濟增長的壓力下，發達市場與新興市場的政府可能日益依賴財政刺激措施。除非全球陷入衰退，否則額外借款需求恐將再度推升債券收益率。
- 我們預期收益率曲線趨陡峭將成為主導全球收益率曲線變化的趨勢，因為主權國家為籌措財政刺激措施所需的資金而擴大債務發行規模的同時，更多企業借款人陸續進軍市場。
- 鑑於美聯儲可能將利率維持在遠高於疫情前的低位，加上全球收益率曲線重現「陡峭得更持久」的主題，相較於更依賴本地資金的經濟體，需要外部融資的經濟體可能會面臨更嚴格的審查。

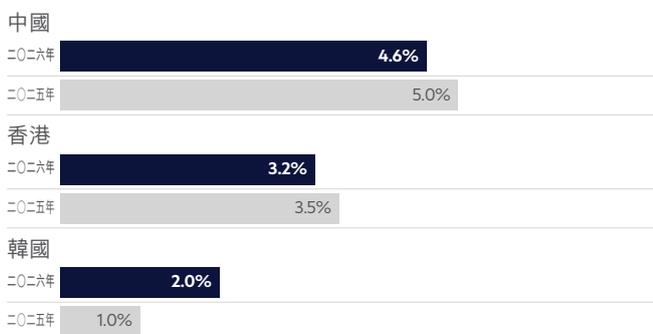
更廣泛的全球趨勢

- 發達國家的長期增長受制於人口老化，及高負債水平問題。
- 民族主義、反全球化和保護主義抬頭威脅新興市場的長期增長前景。
- 然而，潛在的抵銷因素仍然存在。為實現可持續發展目標而增加資本開支，和數碼化轉型或會促進生產力增長，都是化解經濟「疤痕效應」所引發的問題的良方。在新興市場中，亞洲國家最能夠把握數碼化——包括生成式人工智能（GenAI）——帶來的好處。
- 新興市場人口相對年輕及採用數碼技術，對推動全球增長將日益重要。
- 為實現淨零碳排放目標，能源相關開支必定大幅增加；阻礙因素則包括新興市場整體資金不足、勞動力短缺和供應鏈緊張。

地區前景

大中華及北亞地區

二〇二五年及二〇二六年按市場劃分的實際及預測經濟增長



最新一份中美貿易協議在一定程度上緩解了二〇二六年關稅方面的不確定性。我們的基線現時假設關稅會在二〇二六年全年維持在當前水平。我們預期中國出口將保持韌性，政策將繼續在樓市持續調整的背景下支持內需，尤其是消費方面。在人工智能的快速普及助力下，中國全要素生產力的提升將繼續推動經濟增長。

十五五規劃繼續推動消費型及科技帶動的增長模式，彰顯中國經濟結構轉型。

我們預期中國宏觀政策將繼續為緩衝增長給予支持，但決策者可能避免採取極度寬鬆措施，以保障金融穩定，並在短期經濟紓困與長期結構性目標兩者之間保持平衡。

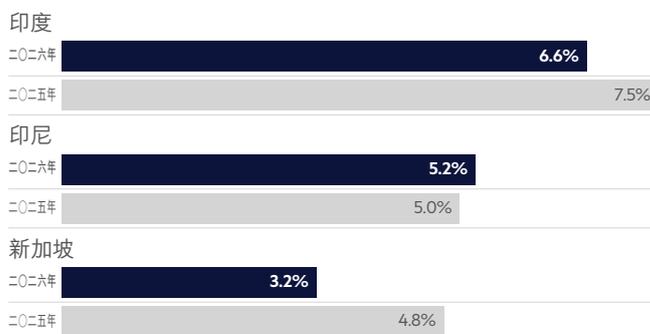
我們預期中國財政政策短期內將繼續支持經濟以避開財政懸崖風險，但預算赤字規模可能較二〇二五年輕微收窄。中國人民銀行料將保持寬鬆貨幣政策，但會採取審慎放寬措施以應對金融穩定性隱憂。我們預期中國經濟在二〇二六年將增長4.6%。

香港的家庭開支在二〇二六年可能持續復甦。受惠於相對穩定的本地增長及較低的關稅不確定性，商業投資與招聘意欲預計於二〇二六年回升，為勞動力市場帶來紓緩。與此同時，受不利的基數效應及提前出口活動消退影響，商品出口增長在二〇二六年料將放緩。我們預期香港作為全球離岸人民幣業務樞紐的角色將進一步強化。中國十五五規劃提出推進人民幣國際化的目標。

我們預期韓國的GDP增長將在二〇二六年加速。隨著建築業投資轉為正增長、設施投資保持穩定以及私人消費增強，增長結構可能更趨均衡。儘管受基數效應影響，我們預期出口增速將較二〇二五年放緩，但出口仍將是支撐韓國經濟的主要動力來源。我們預期韓國銀行將較長一段時間維持利率不變。

東盟與南亞

二〇二五年及二〇二六年按市場劃分的實際及預測經濟增長



印度方面，在通脹有效受控下，預測二〇二六年財政年度（截至二〇二六年三月）GDP增長為7.5%，下一年則為6.6%，令印度處於理想狀況。透過減稅及減息推動經濟的政策、持續關注資本支出與良好氣候，均有望使經濟增長更趨均衡。出乎意料地持續低於預期的通脹數據已促使貨幣政策趨於寬鬆，儘管減息空間已近尾聲。在資金流入疲弱之際，政策變動讓印度盧比起了緩衝作用，確保宏觀經濟在中期維持穩定。政府改善營商環境的措施仍是政策關注焦點，這對吸引更多資本流入印度至關重要。

我們預期東盟在二〇二六年增長將保持穩定。新加坡、馬來西亞、泰國及越南等出口型經濟體在二〇二五年表現優於預期，儘管關稅相關不確定性持續存在，但仍受惠於關稅寬限期延長及對美國提前出口的效果。

然而，於二〇二六年出口正常化可能拖累增長。同時，人工智能類活動或將持續透過製造業或投資方式支撐經濟增長。印尼與菲律賓等內需驅動型程度更高的經濟體，可望在二〇二六年透過更有效運用財政預算而受惠。物流方面的挑戰與財政審查加強等問題雖影響當地於二〇二五年的增長，但預期這些經濟體一旦解決以上問題後，二〇二六年表現將更為良好。

亞洲央行可能即將結束寬鬆政策週期。儘管通脹情況料將維持在可控範圍，但在二〇二六年可能有所回升。我們預期印尼、菲律賓及泰國在二〇二六年上半年僅會實施最溫和的寬鬆政策。話雖如此，外匯穩定仍是部分央行關注的重點，可能影響其利率決策。同時，新加坡金融管理局可能成為該區首家於四月收緊貨幣政策的央行，在經濟表現優於預期的背景下，正逐步撤回在二〇二五年上半年實施的部分預防性寬鬆措施。

市場趨勢與前景：地區前景

美洲

二〇二五年及二〇二六年按市場劃分的實際及預測經濟增長

美國



我們預期二〇二六年美國經濟將逐步加速增長，其增長基礎在於公司稅項減免政策下投資強勁增長，以及人工智能的競相採用。儘管就業增長放緩部分反映了供應端因素的影響，例如移民人數下降，但我們預期高生產力增長將令美國經濟保持韌力。在金融寬鬆的環境與穩健的國內需求支持下，商業招聘活動預計將於二〇二六年下半年回升。

關稅引發的價格壓力已開始逐步伸延至整體經濟。對通脹走勢的擔憂可能會限制美聯儲二〇二六年寬鬆政策的空間。

針對關稅所引致法律方面的挑戰仍為美國財政政策走勢及長期利率帶來重大不確定性。即將到臨的中期選舉可能使政府陷入守勢，限制了更激進變革的空間。

在拉丁美洲，大多數國家的經濟增長有望在更具支持力的貨幣政策環境及商品市場持續有利的因素下加快。繁忙的選舉日程可能加劇市場波動，但潛在的右傾政治形勢或能提振投資情緒，預期將迎來更有利於市場的立法環境。財政風險可能持續高企，高昂的借貸成本與日益剛性化的支出結構將對整頓財政狀況構成挑戰。

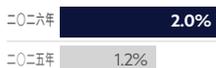
非洲

二〇二五年及二〇二六年按市場劃分的實際及預測經濟增長

尼日利亞



南非



肯尼亞



我們預期撒哈拉以南非洲地區將持續穩健增長，該地區受貿易緊張局勢升級的影響較其他地區小。在尼日利亞和南非等較大的經濟體中，改革動力是驅動復甦的主要因素。有利的大宗商品價格以及持續具積極作用的組合投資者流量將繼續支持經濟表現。

在西非經濟貨幣聯盟地區、加納、南非、贊比亞及烏干達，在黃金估值收益的助力下，撒哈拉以南非洲地區大多數經濟體的儲備累積總量顯著改善。此趨勢應持續至二〇二六年，從而提升外部流動性。

儘管塞內加爾與肯尼亞能否獲得國際貨幣基金組織資助計劃將受到密切關注，但這不太可能削弱投資者對撒哈拉以南非洲地區資產的整體需求。

二〇二六年該地區應能持續吸引投資組合資金流入，外匯穩定將使加納、尼日利亞和贊比亞得以採取大幅度的貨幣寬鬆政策。我們預測，多數撒哈拉以南非洲地區市場的私營領域信貸會回升，此升勢將獲得尼日利亞銀行業整合的支持，而當地銀行業全新的最低資本需求即將生效，加上肯尼亞與加納為解決政府拖欠付款問題所加大力度的措施，亦應有助於降低不履約貸款金額。

中東

二〇二五年及二〇二六年按市場劃分的實際及預測經濟增長

阿聯酋



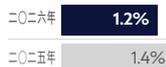
儘管油價相對低迷，我們預期海灣阿拉伯國家合作委員會(GCC)在二〇二六年仍將繼續是全球增長的亮點，該地區的增長（不包括石油）將超越全球的整體經濟增長。除沙特阿拉伯、科威特及巴林外，該地區大多數國家的財政平衡油價仍然較低。部分國家的油價有所下跌，例如阿曼，並促使其信用評級獲連續上調。石油以外行業的投資將繼續推動二〇二六年的經濟活動，而利率下跌、有利的人口結構及勞動力市場動態應會使沙特阿拉伯、阿聯酋及卡塔尔的消費增長及住宅等行業受惠。

審慎的央行政策應能制衡土耳其、埃及與巴基斯坦的外匯及通脹風險。貿易方面，隨著全球貿易在日益分散的環境中重新佈局，海灣阿拉伯國家合作委員會（尤其是阿聯酋）將繼續受益於不斷增長的南南貿易。與此同時，政策制定者對人工智能的重視，將為美國—海灣阿拉伯國家合作委員會投資走廊注入新動力。

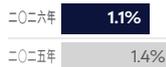
歐洲

二〇二五年及二〇二六年按市場劃分的實際及預測經濟增長

英國



歐元區



歐洲在上半年的經濟增長可能表現疲弱，因為貿易壓力正拖累出口商表現。然而，歐洲消費者仍處於相對穩健的狀況，消費支出應能助力整體經濟增長。隨著年份推進，德國的財政刺激措施亦應為經濟增長添加更多利好因素。

英國增長前景將受勞動力市場轉弱及財政緊縮拖累。儘管如此，英國在規劃制度改革及提振貿易（特別是與歐盟的貿易）方面的努力，應能逐步為經濟增長帶來效益。

歐洲央行因通脹接近目標水平，減息週期已近尾聲；但預期英倫銀行有可能由於勞動力市場疲弱及通脹步伐放緩，而有進一步減息空間。

集團財務總監回顧



暫任集團財務總監
Pete Burrill

我們於二〇二五年表現強勁，反映我們跨境及富裕銀行業務策略持續成功執行，協助客戶應對外部環境的不確定性。持續聚焦於具獨特競爭優勢的領域，使我們在二〇二五年實現**14.7%**的有形股東權益基本回報，較原定計劃提前一年超越**13%**的有形股東權益基本回報目標。

財務表現概要

除另有說明外，以下所有評論乃按基本基準呈列，而比較數字乃按固定匯率基準與二〇二四年同期數字進行比較。二〇二四年包含與在埃及的外匯持倉重估收益及在加納的惡性通脹會計調整有關的項目（重大項目），總金額為2.95億元（二〇二五年：100萬元虧損）。

我們的經營收入增加6%至209億元，倘剔除重大項目則增加8%，此增長乃受惠於財富方案及環球市場業務表現創新高，加上環球銀行業務錄得強勁的雙位數增長。經營支出增加4%，嚴謹的成本管理讓我們得以締造2%的正收入與成本增長差，倘剔除重大項目的影響則達4%。信貸減值支出為6.76億元，等於年化貸款損失率為19個基點，在波動的環球市場環境下，資產質素依然保持穩定。除稅前基本溢利達79億元，增長18%；按基本基準計算之每股盈利為229.7仙，增幅達37%，乃受惠於股份數目減少及盈利能力提升。

本集團依然保持充足資本及高流動性，具備穩健及多元化的存款基礎。流動性覆蓋比率為155%，反映審慎的資產及負債管理。普通股權一級資本比率為14.1%，高於本集團13%至14%的目標範圍，令董事會可宣佈即將開始進一步進行15億元的股份回購計劃。

淨利息收入增加1%至112億元，原因為雖然繼續穩健管理轉付率，惟交易量上升及資產負債表組合優化的部分得益被減息導致邊際利潤受壓造成的影響所抵銷。

非淨利息收入增加13%至達97億元，倘剔除重大項目則增加17%，乃由於受惠於新客戶開戶動力持續發揮及新增資金淨流入增加，財富方案業務表現創新高，加上放貸及分銷量增加令環球銀行業務表現亮麗，以及環球市場業務因客戶經常性收入錄得強勁增長所致。創投業務自Solv India交易實現2.38億元收益。

經營支出增加4%至123億元。這很大程度由持續投資於業務增長措施（包括策略性招聘財富管理及零售銀行業務的客戶經理以及企業及投資銀行業務的顧客關係經理），以及與績效相關的薪酬增加（反映盈利能力強勁、股價上漲及監管變動（使遞延花紅得以加速發放）的綜合影響）所帶動，惟部分被提效措施所節省的開支所抵銷，主要與「Fit for Growth」計劃相關。成本對收入比率改善1個百分點至59%。

信貸減值支出為6.76億元，貸款損失率為19個基點，與去年持平。財富管理及零售銀行業務減值減少2,800萬元至5.95億元，反映貸款組合優化措施的成效。創投業務錄得支出5,900萬元，按年減少1,400萬元，乃因Mox的拖欠率已有所改善。企業及投資銀行業務的減值支出淨額增加1.24億元至400萬元，乃由於再無錄得上年度的撥回。

其他減值為4,200萬元，按年減少5.46億元，主要由於軟件資產撇銷減少。

來自聯營公司及合營企業之溢利增加42%至7,100萬元，主要反映渤海銀行之溢利增加。

重組、FFG、債務價值調整及其他項目合共為9.37億元（二〇二四年：7.97億元）。重組支出為3.20億元（二〇二四年：2.85億元），反映為簡化技術平台及退出業務所採取的行動產生的影響。透過「Fit for Growth」計劃提高結構性生產力的支出合共為5.31億元（二〇二四年：1.56億元）。債務價值調整錄得3,100萬元（二〇二四年：2,400萬元）的負向調整，其他項目則錄得支出5,500萬元（二〇二四年：3.32億元）。

稅項按列賬基準計算為19億元，基本實際稅率為25.3%，按年下降5.3%，反映溢利地區組合的有利變化、未有就英國虧損確認遞延稅項的影響減少及過往期間項目的有利調整。

有形股東權益基本回報上升300個基點至14.7%，反映溢利增加、基本實際稅率下跌及於計入其他全面收入的公允價值變動中確認的SC Ventures股權投資收益。列賬基準有形股東權益回報上升220個基點至11.9%，主要受惠於除稅前溢利增加18%及稅率下降6%。

按基本基準計算之每股基本盈利上升61.6仙或37%至229.7仙，列賬基準每股盈利上升54.1仙或38%至195.4仙。

已建議每股49仙的末期普通股股息，令全年股息達每股61仙，按年增長65%。本集團於本年度上半年完成15億元股份回購計劃，且已於二〇二六年一月二十六日完成於二〇二五年七月三十一日宣佈的13億元股份回購計劃。股息增加及即將開始的15億元新股份回購計劃令自二〇二三年全年業績以來宣佈的股東分派總額達91億元。

指引

本集團將於二〇二六年把報告基準由按基本基準計算改為按列賬基準計算，而下文所載的二〇二六年指引按此基準設定：

- 列賬基準經營收入按年增幅將接近5-7%範圍的較低水平（按固定匯率基準計算）。
 - 其中，預期淨利息收入¹將大致按年持平（按固定匯率基準計算）。
- 列賬基準成本將大致持平（按固定匯率基準計算），包括「Fit for Growth」計劃最後一年的支出。
- 法定有形股東權益回報將高於12%。

暫任集團財務總監

Pete Burrill

二〇二六年二月二十四日

1 淨利息收入就交易賬資金成本、財資業務貨幣管理活動及計息資產財務擔保費作出調整。

財務表現概要

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	變動 %	固定匯率變動 ¹ %
基本淨利息收入 ²	11,185	11,096	1	1
基本非淨利息收入 ²	9,709	8,600	13	13
基本經營收入	20,894	19,696	6	6
基本經營支出	(12,347)	(11,790)	(5)	(4)
未計減值及稅項前基本經營溢利	8,547	7,906	8	9
信貸減值	(676)	(557)	(21)	(21)
其他減值	(42)	(588)	93	93
聯營公司及合營企業之溢利	71	50	42	42
除稅前基本溢利	7,900	6,811	16	18
重組 ⁵	(320)	(285)	(12)	(13)
FFG ⁵	(531)	(156)	nm	nm
債務價值調整	(31)	(24)	(29)	(29)
其他項目	(55)	(332)	83	83
除稅前列賬基準溢利	6,963	6,014	16	18
稅項	(1,866)	(1,972)	5	6
年內溢利	5,097	4,042	26	29
淨息差(%) ^{3,4}	2.03	2.06	(3)	
有形股東權益基本回報(%) ⁴	14.7	11.7	300	
按基本基準計算之每股基本盈利(仙)	229.7	168.1	37	

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 基本淨利息收入已根據於二〇二五年四月二日發佈關於財務資料重新呈列的監管新聞服務(RNS)內容來重新呈列，以反映資金成本錯配而重新分類至基本非淨利息收入。

3 淨息差已因腳註2概述的基本淨利息收入修訂而重列。

4 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動。

5 先於重組中列賬的「Fit for Growth」(FFG)支出已作為單獨項目重新呈列。

列賬基準財務表現概要

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	變動 %	固定匯率變動 ¹ %
淨利息收入	5,955	6,366	(6)	(6)
非淨利息收入	14,987	13,177	14	14
列賬基準經營收入	20,942	19,543	7	7
列賬基準經營支出	(13,304)	(12,502)	(6)	(6)
未計減值及稅項前列賬基準經營溢利	7,638	7,041	8	10
信貸減值	(672)	(547)	(23)	(22)
其他減值	(65)	(588)	89	89
聯營公司及合營企業之溢利	62	108	(43)	(43)
除稅前列賬基準溢利	6,963	6,014	16	18
稅項	(1,866)	(1,972)	5	6
年內溢利	5,097	4,042	26	29
有形股東權益列賬基準回報(%) ²	11.9	9.7	220	
列賬基準每股基本盈利(仙)	195.4	141.3	38	

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

2 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動。

企業及投資銀行業務

作為超級聯繫銀行，
助力客戶開展跨境業務

作為超級聯繫銀行，我們為客戶帶來跨境業務能力，搭建起連接亞洲、中東及非洲與歐洲及美洲的業務橋樑。

依託我們在可持續金融領域的專業能力，助力客戶邁向其氣候目標，同時在我們的業務版圖中發掘可持續投資的機遇。

我們亦透過本集團及SC Ventures業務協助客戶進行數碼產品的交易及代幣化並提供託管服務。

網絡收入總額

+10%

二〇一九年至二〇二五年複合年增長率¹



1 複合年增長率



如欲在線上了解有關企業
及投資銀行業務的詳情



請瀏覽 sc.com/crossborder

企業及投資銀行業務

企業及投資銀行業務支援當地及大型企業、政府、銀行及投資者對交易服務、銀行及金融市場的需求，在一些全球發展速度最快的經濟體及最活躍的貿易走廊中為超過17,000名客戶提供獨特的跨境服務優勢。

業務概覽

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

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

表現摘要

除稅前溢利

基本基準

58.75億元

↑ 9%

列賬基準

53.50億元

↑ 4%

有形股東權益回報

基本基準

15.8%

↑ 90個基點

列賬基準

14.1%

持平

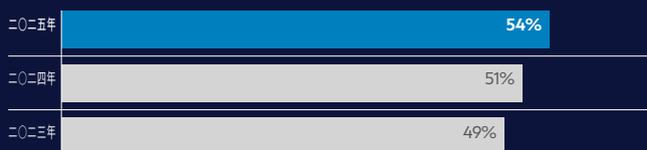
風險加權資產

1,759億元

↑ 65億元

金融機構類別的貢獻

54%

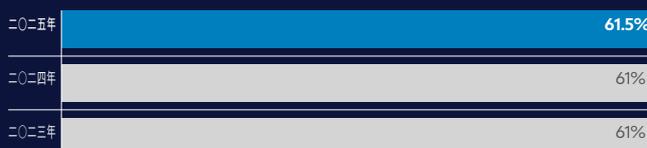


目標：推動高回報的金融機構類別的增長。

分析：於二〇二五年，金融機構所佔收入的比例提高至54%，反映我們持續關注此類別，以推動收入增長及回報。

網絡收入佔總收入百分比

61.5%



目標：集中發展具增長潛力的戰略走廊，推動跨境收入增長。

分析：網絡收入比例由二〇二四年的61%增加至二〇二五年的61.5%，反映我們持續落實針對大型環球企業及金融機構客戶的跨境業務策略。

業務重點

- 利用我們的獨特網絡促進業務所在市場的貿易、資本及投資流動，為客戶帶來可持續增長。
- 透過改善收入組合、提高「輕資本」收入、擴大我們佔客戶消費的份額、資產負債表流通速度，同時維持嚴謹的風險管理，締造優質回報。
- 成為數碼優先及數據驅動的銀行，提供優質客戶體驗。
- 透過產品創新及促進轉型至低碳未來，加快我們向客戶推出可持續金融產品的進程。

進展

- 多元化的產品組合、擴展客戶解決方案，加上我們專注於服務其跨境需要正善用我們最大優勢的客戶以優化資源分配，均推動了我們的基本收入表現。我們的跨境收入現佔企業及投資銀行業務總收入的61.5%，在各戰略走廊均有所增長。
- 來自金融機構收入的收入比例（即佔企業及投資銀行業務總收入的百分比）增加，從二〇二四年的51%增加至二〇二五年的54%。客戶數碼交易啟動率為72.1%（二〇二四年：68.3%），主要為現金、交易及外匯。客戶體驗仍然是我們數碼轉型的核心，客戶滿意度持續提升，達76.5%（二〇二四年：71.6%）。
- 我們已錄得10.7億元的可持續金融收入，實現到二〇二五年10億元收入的目標，並已就二〇三〇年的可持續融資額達3,000億元的承諾動用了1,570億元。

表現摘要

- 除稅前基本溢利按固定匯率基準計算增加9%至58.75億元，主要受收入增加以及減值支出減少所帶動，儘管其中部分增幅被營運支出增加所抵銷。
- 基本經營收入按固定匯率基準計算增加4%至123.94億元，主要是由於環球市場及環球銀行業務表現亮麗。經常性收入的持續強勁增長（增長15%）及非經常性收入的增長(3%)帶動環球市場收入增長12%。有力執行潛在交易導致放貸及分銷量增加，加上資本市場業務有所上升，帶動環球銀行業務收入增長15%。交易服務收入則下跌7%，此乃由於證券及主要經紀服務的增長被支付及流動資金以及貿易及營運資金收入的跌幅所抵銷。
- 基本經營開支按固定匯率基準增加2%，主要是由於策略業務投資及績效薪酬上升。
- 信貸減值為支出淨額400萬元，乃因為減值總額被收回多筆款項所抵銷。由於軟件資產再無出現撇銷，以致其他減值按年減少2.84億元。
- 風險加權資產上升65億元至1,759億元，主要受營運及市場風險加權資產增加所帶動。資產增長導致的信貸風險加權資產增加，則被風險加權資產優化措施所抵銷。

財富管理及零售銀行業務

助力客戶實現財富增長及保障其財富，同時確保家族價值世代傳承

憑藉我們對財富的洞察力、定製化的諮詢服務與全球網絡佈局，我們為客戶連接亞洲、非洲及中東地區的投資機遇，滿足其於本地及國外的財富需要。

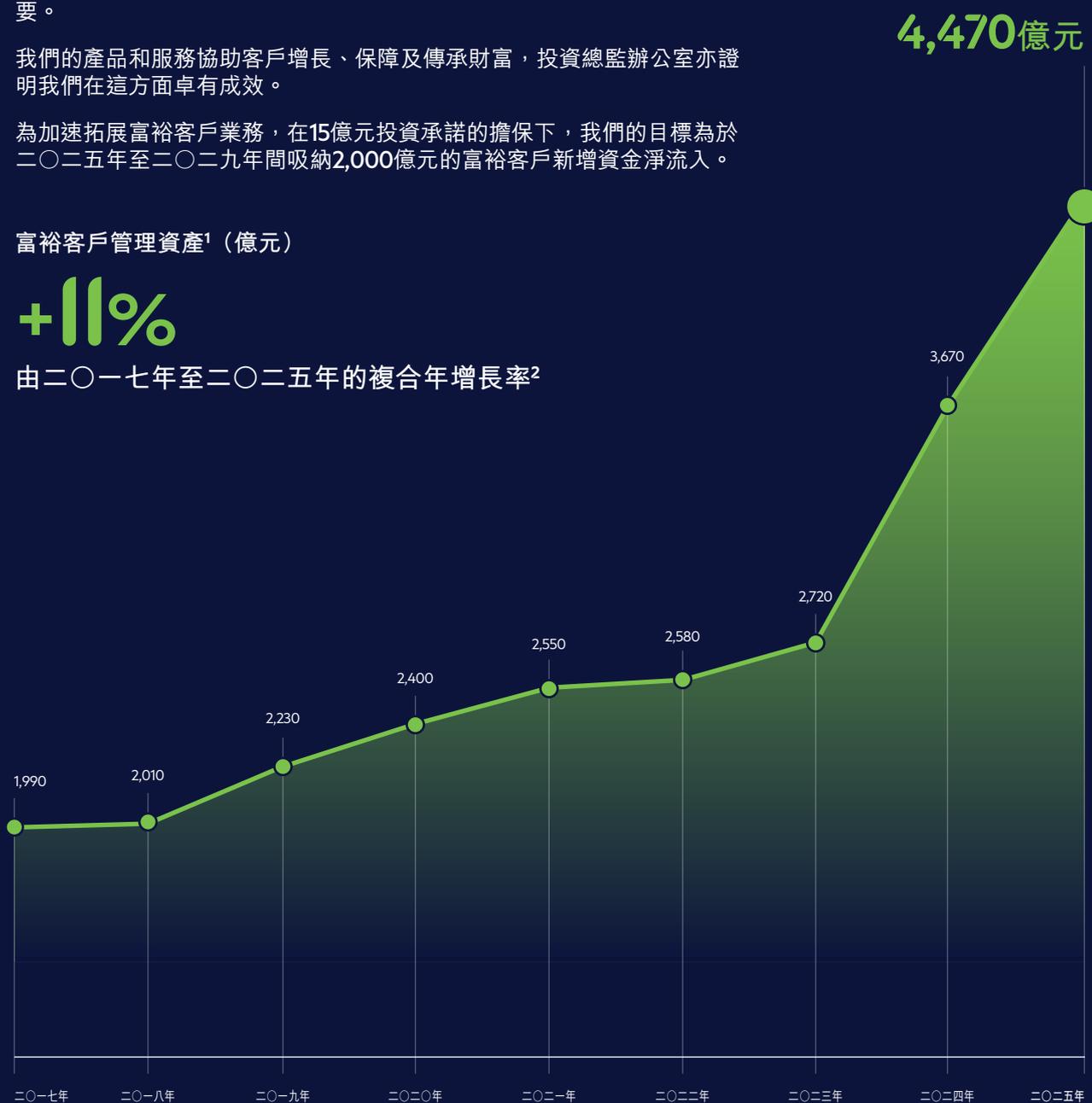
我們的產品和服務協助客戶增長、保障及傳承財富，投資總監辦公室亦證明我們在這方面卓有成效。

為加速拓展富裕客戶業務，在15億元投資承諾的擔保下，我們的目標為於二〇二五年至二〇二九年間吸納2,000億元的富裕客戶新增資金淨流入。

富裕客戶管理資產¹（億元）

+11%

由二〇一七年至二〇二五年的複合年增長率²



1 管理資產。
2 複合年增長率。



富裕指標

二〇二五年的新增資金淨流入

515億元

二〇二五年的全新銀行客戶

27.5萬

國際客戶

38.6萬

國際客戶的管理資產

2,430億元

如欲在線上了解有關財富管理
及零售銀行業務的詳情



請瀏覽sc.com/wealth

財富管理及零售銀行業務

財富管理及零售銀行業務的強勁勢頭持續增強，鞏固了我們作為亞洲、非洲及中東地區領先國際財富管理機構的地位。深受信賴的品牌信譽、深厚的本地業務根基及龐大的全球網絡佈局是我們的核心差異化優勢。我們憑藉專業能力、量身訂造的解決方案及穩健營運贏得客戶青睞，讓我們得以把握強勁的結構性增長動力，推動跨境財富流動。

業務概覽

我們為個人及中小企業提供服務，直接滿足他們的國際業務與財富需要。我們重點關注富裕客戶業務，當中涵蓋私人銀行、優先私人理財、優先理財及Premium理財客戶，為他們提供全面的產品方案，包括存款、支付、融資、諮詢、投資及銀行保險服務。尤其是，我們的開放式產品架構讓我們能夠與合作夥伴協作，為客戶提供領先市場的一流財富管理方案。

個人銀行方面，我們專注於在新開戶富裕客戶開創財富之路的初期盡早與其接觸，通過成為其首選或主要財富顧問，與客戶在富裕客戶業務的整體發展中共同成長，從而為未來培養堅實的富裕客戶儲備。

中小型企業客戶方面，我們通過中小企業業務板塊推出綜合解決方案，全方位滿足其業務營運與個人財富需求。當中不少高增長企業十分看重獲得我們的國際網絡資源，來解決其跨境業務需要。

財富管理及零售銀行業務與本集團的其他客戶業務相輔相成。我們通過私人銀行業務為創業者提供一站式解決方案，為其企業銀行需求提供支援，為企業及投資銀行業務客戶提供僱員銀行服務，同時為本集團帶來高質量的流動資金來源。

表現摘要

除稅前溢利

基本基準

28.83億元

↑ 14%

列賬基準

24.27億元

↑ 10%

有形股東權益回報

基本基準

25.5%

↑ 480個基點

列賬基準

20.9%

↑ 310個基點

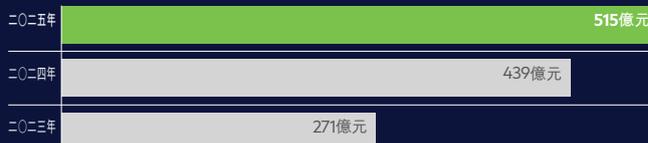
風險加權資產

568億元

↓ 5億元

富裕客戶新增資金淨流入

515億元



目標：透過創新及諮詢主導以及數碼優先的財富方案，從全新及現有富裕客戶吸納新增資金淨流入。

分析：在全新客戶的強勁增長勢頭及與國際客戶加深合作的支持下，富裕客戶新增資金淨流入於二〇二五年持續增長，較二〇二三年近乎翻倍，管理資產增長14%。

財富中心內的國際富裕客戶

38.6萬



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

分析：於二〇二五年，國際富裕客戶人數按年增長18%，提前一年達到二〇二三年訂下的三年增長目標375,000人。

業務重點

- 引領國際財富管理－我們將憑藉作為國際領先財富管理機構的地位，把握全球核心貿易走廊中的財富流動，重點聚焦亞洲、非洲及中東地區的全球華人和全球印度客戶。我們將盡量發揮自身的獨特優勢：我們的客戶格局、全球網絡及在財富方案方面的專長。
- 提供高度個性化、諮詢主導的財富解決方案－我們將透過高度個性化、諮詢主導的方案，提供與別不同的客戶體驗。這將依託一流的開放式架構解決方案平台，並透過數據及人工智能加以優化完善。
- 加快投資增長引擎－為推動增長及提升市場份額，我們將加快投資核心推動因素：富裕客戶業務的前線團隊、財富管理及數碼平台、客戶中心以及品牌及市場推廣措施。
- 服務企業家及中小企持有人客戶－我們將為個人與公司金融緊密相連的中小企持有人以及國際企業家提供全面服務，有關方案將以涵蓋現金、貿易、跨境互聯及財富管理的綜合解決方案為基礎。
- 繼續重整大眾零售業務－我們將會在現有成果的基礎上，繼續重整大眾零售業務。我們將會繼續集中培育具潛力的富裕及國際銀行客戶群，同時積極優化低回報、單一產品客戶關係及地區。

進展

- 於二〇二四年為在亞洲私人銀行排名之中位列亞洲第三的財富管理機構。¹截至二〇二五年十二月三十一日，富裕客戶業務管理資產為4,470億元。
- 客戶增長勢頭強勁，全新(NTB)富裕客戶新增275,000名，新增富裕客戶資金淨流入(NNM)²達520億元，佔管理資產的14%。
- 根據客戶需要量身定制方案及服務模式，在個人及富裕客戶業務的客戶群中升級307,000名個別客戶的理財級別。

- 持續投放資源，招聘富裕客戶業務的客戶經理以及財富管理專家，升級數字化服務能力並打造全新客戶服務中心；於二〇二五年新開設七家客戶服務中心，總數達到18家。
- 為客戶提供全新的自助服務、簡化流程及更全面的投資組合諮詢服務，並為客戶及前線員工團隊裝備相關能力，從而不斷數碼化及升級富裕客戶的服務體驗。
- 推出三款由SC Variable Capital Company管理的基金，及擴充我們與別不同的財富解決方案，例如獨家Signature Select基金及CIO精選基金。渣打獨家基金的綜合管理資產已突破80億元。
- 私人銀行業務、數碼理財及其他業務的卓越表現備受認可，於二〇二五年獲授40個行業獎項。

表現摘要

- 除稅前基本溢利按固定匯率基準計算上升14%至28.83億元，乃主要由於收入增加，以及信貸及其他減值支出減少，部分被經營開支增加所抵銷。
- 基本經營收入按固定匯率基準計算上升6%至84.64億元，主要由於財富方案業務增長24%，以及各市場及產品均錄得普遍增長。此增長受惠於全新富裕客戶業務及新增資金淨流入的持續勢頭。存款及按揭按固定匯率基準計算下跌2%，反映基準利率下降所引起的息口壓力，而其中部分被交易量增長及積極定價措施所抵銷。信用卡及私人貸款以及其他無抵押貸款維持平穩，因為對於精選市場之策略組合優化抵銷了邊際利潤改善帶來的裨益。
- 基本經營支出按固定匯率基準計算增加5%，主要由於持續投放資源於富裕客戶業務增長計劃，包括策略招聘富裕客戶業務的客戶經理及提升數碼營運的能力。透過分行效率提升措施，以及非策略性產品及客戶群，成本上漲得到管控。生產力措施亦提高了客戶經理效率，並改善了客戶服務質素。
- 信貸減值支出減少2,800萬元至5.95億元，主要受無抵押貸款組合的優化措施帶動。其他減值支出減少1.08億元，乃由於軟件資產再無出現撇銷。
- 風險加權資產減少5億元至568億元，主要由於無抵押貸款組合優化以及將無抵押貸款組合轉移至創投業務的Mox Bank，從而透過財富借貸及抵押貸款組合推動富裕客戶業務增長。總負債按固定匯率基準計算增加14%，主要受全新客戶增長以及富裕客戶新增資金淨流入增長支撐。

1 資料來源：亞洲私人銀行家。此排名綜合二〇二四年亞洲私人銀行家的理財級別以及私人銀行排名；此兩項服務均有提供的銀行則使用理財級別的管理資產結餘。

2 新增資金淨流入按年初至今的固定外匯匯率呈列。

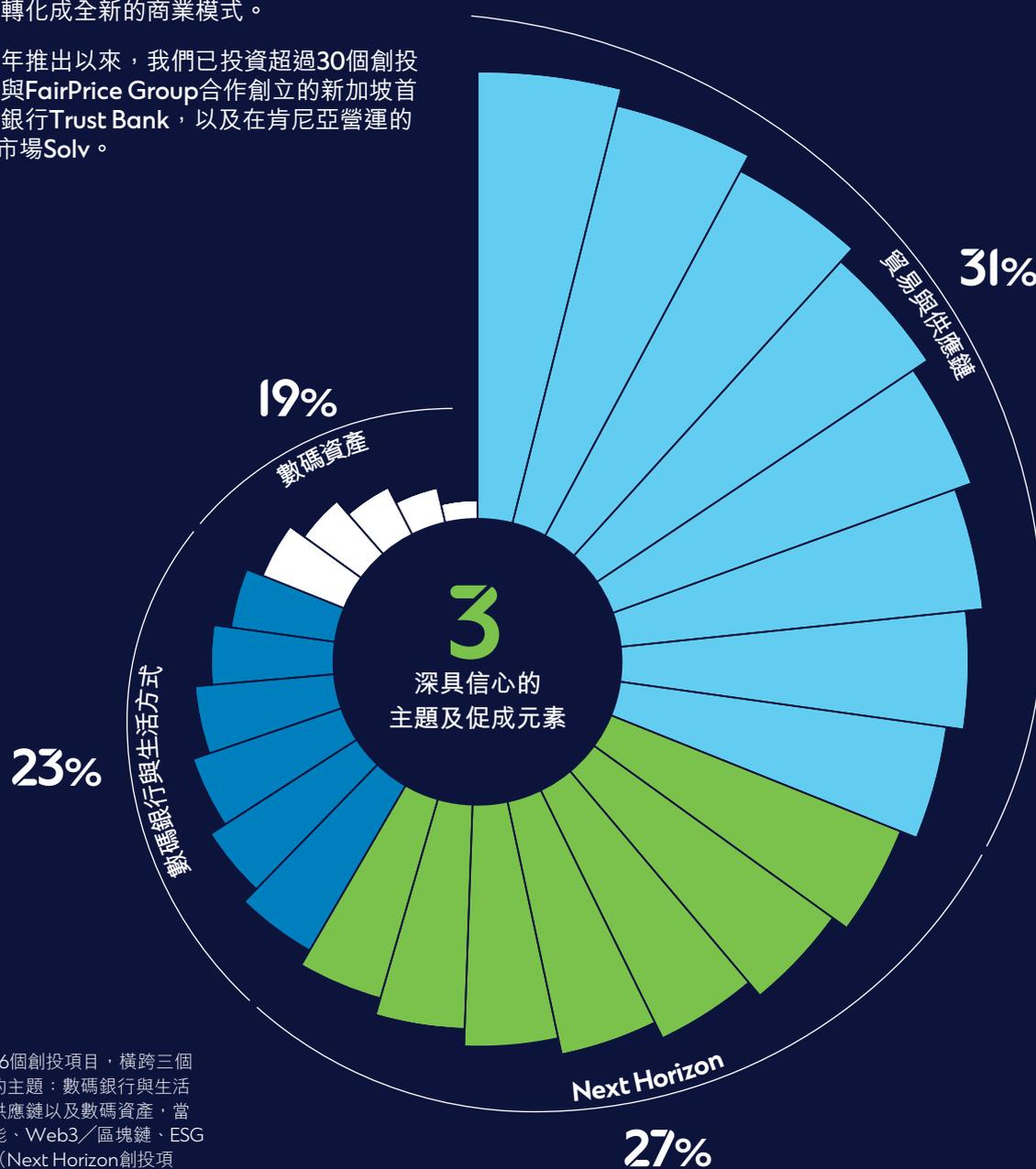
創投業務

打造並投資突破性創投業務，引領金融業未來發展。

SC Ventures的定位專注於探索另類業務模式，投資顛覆性金融技術，推動創新發展。

我們匯聚全球最活躍市場的專業知識及觀點，將大量創新概念轉化成全新的商業模式。

自二〇一八年推出以來，我們已投資超過30個創投項目，包括與FairPrice Group合作創立的新加坡首間數碼原生銀行Trust Bank，以及在肯尼亞營運的小企業B2B市場Solv。



我們現正投資26個創投項目，橫跨三個「深具信心」的主題：數碼銀行與生活方式、貿易與供應鏈以及數碼資產，當中利用人工智能、Web3／區塊鏈、ESG以及量子技術（Next Horizon創投項目）



26

創投業務

● 數碼資產

- Libeara
- Project 37C
- SWIAT
- Zodia Custody
- Zodia Markets

● 數碼銀行與生活方式

- Appro
- audax
- Furaha
- myZoi
- Vault22
- Zai

● Next Horizon

- Akashaverse
- FourTwoThree
- letsbloom
- Lexarius
- RegWise
- Qatalyst
- Qubitra

● 貿易與供應鏈

- Hal
- Jumbotail
- Labamu
- NusaVest
- Olea
- Solv Ghana
- Solv Kenya
- TASConnect

如欲於線上了解有關SC Ventures的詳情



請瀏覽sc.com/ventures

創投業務

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

業務概覽

SC Ventures於銀行業內外均設立並投資突破型創投公司。SC Ventures向機構提供一個推動創新轉型的平台。SC Ventures平台為由近30個創投項目及30多項投資組成的多元化組合。

Mox是一家雲端驅動純移動數碼銀行，於二〇二〇年九月與香港電訊、電訊盈科及Trip.com在香港成立的合營公司。其覆蓋香港銀行可接受開戶總人口超過10%，而Mox信用卡在所有香港零售銀行1的信用卡組合中位列第七。¹

Trust Bank為一家數碼零售銀行，於二〇二二年在新的加坡與FairPrice Group合作推出。該銀行有超過一百萬名客戶，成為新的加坡第四大零售銀行。

表現摘要

除稅前虧損

基本基準

(1.67)億元

↓ 57%

列賬基準

(1.7)億元

↓ 56%

風險加權資產

49億元

↑ 25億元

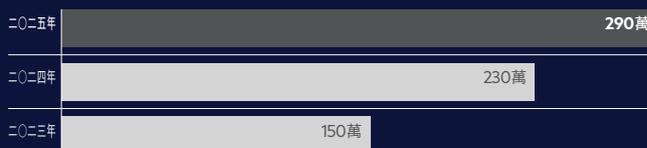
所籌集外部資金

4,250萬元

↓ 29%

客戶²

290萬元



1 根據環聯於二〇二五年一月至十二月期間的市場洞察與情報儀表板(MIID)所得。

2 經重列為僅包括附屬公司。

業務重點

- **SC Ventures**專注於建立及擴大新的業務模式，橫跨「數碼銀行與生活方式」、「貿易與供應鏈」及「數碼資產」三個深具信心的主題，當中利用人工智能、Web3/區塊鏈、ESG以及量子技術。我們透過連接生態系統、合作夥伴及客戶，創造價值及新的收入來源，為本行提供選擇。此外，SC Ventures物色提供可整合至本行及創投業務的技術能力的公司，與該等公司合作並作出少數股權投資。
- **Mox**旨在成為領先數碼銀行，重點發展信用卡、數碼貸款、存款、財富管理及保險業務。Mox計劃擴大服務組合，加入更廣泛的數碼金融方案，以在競爭激烈的市場中迎合客戶需要。
- **Trust Bank**旨在成為新加坡的主要零售銀行之一，並透過利用其領導市場的客戶體驗取得佔客戶消費的份額。近期的主要優先事項為繼續創新核心銀行產品（包括儲蓄及借貸）、加深與現有客戶的聯繫，並擴闊其財富管理方案。

進展

- SC Ventures於二〇二五年保持積極發展勢頭，進一步提高業務表現。其推出四個新創投企業，在嚴峻環境下籌集資金，擴大地區覆蓋範圍。SC Ventures各附屬公司中的客戶群按年增加57%達到近1,100,000名。

SC Ventures完成出售Solv India予Jumbotail（印度領先的企業與企業業務平台之一）。合併後，該公司現時為印度最大的企業與企業業務平台之一。由於交易所致，SC Ventures於其二〇二五年第二季度業績呈報2億元之收益。

SC Ventures的合規及銀行級數碼資產平台組合繼續證明我們決心建設基礎設施，使機構投資者增加配置。年內，Zodia Markets除大力擴充其客戶群以外，更透過一項A輪融資成功籌集1,830萬元¹。

- 於二〇二五年，Mox持續保持強勁增長態勢，客戶群按年穩健增加15%，達到約750,000名客戶。

得益於忠實的客戶群，Mox持續錄得強勁表現，存款按年增長21%。無抵押貸款結餘則按年增加115%，受惠於新客戶增長及客戶深化，以及包括渣打香港取得一筆無抵押貸款的影響。Mox信用卡迄今已於接近1.57億宗交易中使用，至今已獎賞過合共18億「亞洲萬里通」里數。於二〇二五年上半年，在所有香港數碼銀行中，按借貸及存款計Mox分別達到市場份額的24%（排名第一）及25%（排名第二）。

Mox的表現出類拔萃，獲多家全球著名機構認可，例如獲《銀行家》二〇二五年100強數碼銀行及香港新型銀行排名第一、《亞洲銀行家》評為香港最佳數碼銀行及《亞洲銀行與財金》評為香港年度最佳數碼銀行。

自開業以來，Mox已與香港客戶建立穩固的關係，該銀行的應用程式現時為評分最高的香港數碼銀行應用程式，在Apple App Store中取得4.8分（滿分為5分）。

於二〇二五年，Mox推出Mox Insure，提供個人意外及旅行保險產品。Mox亦推出更多產品，包括其數碼財富管理平台Mox Invest的個人化組合投資，打好穩固根基實現收入多元化。

- Trust Bank於二〇二五年繼續保持強勁增長，客戶數目按年上升15%，達至超過一百萬名，佔新加坡成年人口超過20%。

該銀行交出亮麗財務表現，受去年引入的新功能推動，信用卡消費上升39%，無抵押貸款結餘按年上升67%。該行繼續加強資金來源基礎質素，總結餘的約三分之一來自支薪戶口為Trust儲蓄賬戶的客戶。

於二〇二五年，Trust Bank獲《歐洲貨幣》評為新加坡最佳數碼銀行及被《The Digital Banker》評為全球數碼銀行最佳流動銀行應用程式。該銀行在應用人工智能方面進展強勁，推動生產力收益並優化了客戶體驗。

於二〇二五年第一季度，Trust Bank推出其數碼財富平台TrustInvest，初步主要提供基金方案服務。其後，於二〇二五年第四季度該銀行亦推出美股及交易所買賣基金的交易平台，並打好穩固根基實現收入多元化。

表現摘要

- 除稅前基本虧損減少2.18億元至1.67億元，主要受收入增加所帶動。收入增加2.32億元至4.15億元，主要受來自Solv India交易之收益2.38億元推動所致。
- 經營支出保持平穩，因業務增長受Solv India不再綜合入賬以及員工、市場推廣及供應商所節省的成本所抵銷。
- 信貸減值減少1,400萬元至5,900萬元，反映Mox的拖欠率因合約及破產撤銷情況持續改善而有所減少，惟因Trust業務隨資產賬增長而增加，部分抵銷了上述的減幅。
- 創投股權投資於本年度在計入其他全面收入的公允價值變動確認收益2.69億元（扣除稅項）。

1 包括SC Ventures於A輪融資的140萬元投資。

我們的員工與文化

我們的員工協助實踐我們的策略、為客戶創造價值，成就本行今日的發展。透過打造一個高績效且互相支持的工作環境，我們的員工才可持續茁壯成長。

“

「創建獨特的僱傭主張，既能吸引人才，同時亦能建立適應未來的能力，對推動可持續的高績效至關重要。」

集團人力資源主管Will Brown



我們擁有獨特的企業文化，並一直秉持本行170多年來的成立初衷——「透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮」。我們的目標是提供創新的解決方案，為客戶及社區創造長期價值。

我們重視的企業文化行為

我們所重視的企業文化行為展現了我們如何貫徹一致地體現我們的企業文化，並以此作為我們的指導準則，引導員工協力合作和開展日常業務。

要培養集團的企業文化，絕不能只是紙上談兵，而是要把企業文

化行為融入日常行動和決策。除了透過溝通和分享親身經驗來持續加強我們所重視的企業文化行為，我們亦致力於：

- **以身作則**：在《領導力協議》中列明對所有員工領袖的行為期望，要求所有領袖必須以身作則，絕無例外。
- **秉持貫徹一致的衡量標準**：將企業文化行為融入招聘與入職培訓、績效管理等核心員工管理流程。
- **真誠獎勵**：公開表揚實踐我們重視的企業文化行為的員工。
- **公平執法**：當員工不符合企業文化行為準則時，果斷採取行動。

實踐我們重視的企業文化行為



精益求精

不斷改進和創新，使我們引領變革，而非被動應對。

簡化流程，使我們處理日常業務更輕鬆、更迅速、更完善。

不論成敗，從中汲取教訓，緊記變革過程需要的是持續學習的謙遜，而非自忤無所不知的自滿。



眾志成城

嘗試從他人身上看見更多可能，花時間傾聽多元觀點、消除偏見。

主動為有需要人士伸出援手，團結一致方能達致成功。

著眼長遠發展，匯聚多元才能，締造卓越表現。



為所當為

在無人注視時，亦當秉持正直行事。

以客戶為本，時刻考量我們所作決定的最終結果。

敢於突破，勇於改變；我們所放任的標準，就是我們所接受的標準。



有關融入及監察企業文化的更多詳情，請參閱第144頁

員工體驗

我們的僱員價值主張有助打造一個充滿幹勁的團隊，以實踐企業策略。我們致力明確傳達期望員工所作出的貢獻，以及他們預期可獲得的回報。



本年度，我們推出的全球僱員價值主張影片系列「Stand for More」榮獲三大權威僱主品牌機構認可。

詳情請瀏覽 sc.com/standformore

僱員價值主張的每一支柱皆使我們得以實現市場領先地位，與我們的企業策略、我們的品牌承諾「一心做好，始終如一」符合一致。

投資於員工的發展與福祉

我們提供所需的機遇與資源，讓員工得以將工作轉化為豐盛的職業生涯，獲得創新的學習方案、跨市場跨文化體驗、彈性工作模式、公平的固定薪金和績效薪酬，以及以目標為本的發展機會。同事們能夠建立專業知識、技能、抱負與成長進步的動力。

透過多元發展共創繁榮

我們提供加入多元化員工團隊的機會，在勇於挑戰現狀的環境中，尊重並傾聽不同的觀點。同事們能夠建立好奇心、創意與開放思維。

「一心做好，始終如一」

我們提供令員工引以為傲的工作、營造建基於歸屬感和互相信任的安全工作環境、連接全球最具活力的市場，以及參與全球影響力計劃的義工服務的機會。同事們能夠建立誠信、核心價值，一同追求創造我們都能引以為傲的未來。



「我們的宗旨應指引我們的一切行動。將深厚的文化植根於核心宗旨之中，對成就本行至關重要。」

集團行政總裁 Bill Winters



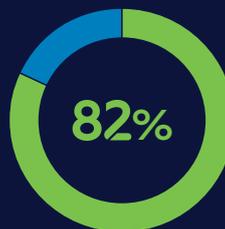
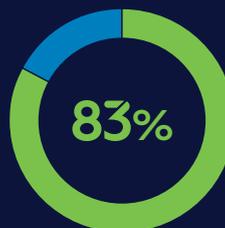
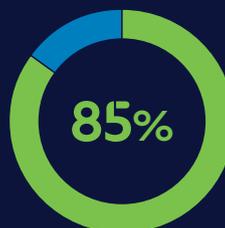
了解我們今年獲得的殊榮 sc.com/awards

聆聽員工的意見

定期的員工調查反饋有助於我們確定並消除同事的期望和他們工作體驗之間的差距。我們透過年度「My Voice」調查、每週調查及於關鍵時刻的調查（例如僱員加入本集團時、離職時或育兒假後返回工作崗位時），捕捉同事的情緒。此外，董事會及集團管理團隊亦透過互動會議與同事接觸並聽取彼等的意見。於二〇二五年，我們在五月和六月進行年度「My Voice」調查：我們有85%（二〇二四年：87%）的員工參加了調查。整體而言，員工在本行的工作體驗維持正面。83%（二〇二四年：83%）的員工表示，本行作為僱主達到或超越他們的期望。同事認同我們更新後的策略，並對轉型方針持正面評價。員工對本行願景的理解程度極高（87%），且清楚明白企業策略如何支持實現該願景（86%）。多數員工（82%）明確知悉轉型的預期目標，73%掌握轉型進度，並有74%對此充滿熱忱。

訪問與「My Voice」調查結果顯示，員工對我們的客戶、業務及團隊成員感到自豪、充滿熱忱，且高度重視。

「My Voice」二〇二五年結果



彈性工作模式

44個市場中約82%的同事可彈性工作，目前本行近50,000名同事以彈性工作模式辦公。於二〇二五年，我們重申對彈性工作模式的承諾，包括在印度推行彈性工作計劃。在新增的5,400名合資格同事中，64%現已採用彈性工作模式，而印度全體同事中有80%認為彈性工作模式對提升工作能力具有正面影響。全球各地的人力資源主管繼續維持能夠平衡客戶和業務需求與員工個人偏好的工作安排。我們深明團隊協作與實習培訓的重要性，並將持續鼓勵保持彈性的同時在工作地點、模式及職位資格方面設定若干規限，確保在框架內靈活運作。

培養可於未來創造策略性價值並賦能職業生涯的技能

在本行，我們各展所長，取得長足進展，使我們能更快部署關鍵能力，提高員工韌性，加速執行本行策略重點。

我們繼續在營運模式中整合技能，關乎工作處理與各部門人才流通。為支持這一轉變，我們已加強所需基礎，包括改善我們的技能框架，定義不同職位的技能需求，說明企業對那些職位的期望，以及更連貫地將技能數據融入核心人才管理流程。這提高了本行在企業與市場間的可比較性，員工的技能會在整個業務網絡中獲得認可，具備可攜性，並可靈活調配。

49,000名

同事已完成以技能為基礎的培訓，超越了我們二〇二五年全年設定的目標（40,300名）

我們的策略著重於韌性、適應能力、解難能力、領導才能以及人力／人工智能協作等領域將核心業務技能與人力技能互相結合。

於二〇二四年九月，我們創立了專門的人工智能學院，旨在透過持續學習並提升適應力加強同事技能。至今已有超過33,000名同事參與培訓。隨著人工智能領域繼續快速發展，我們將持續致力推行更廣泛的人工智能人才策略，據此拓展人工智能培訓計劃，重點為同事提供量身打造、針對特定崗位的解決方案，從認知層面深化至應用能力，使同事能夠自信且負責任地運用人工智能。

我們的內部技能發展活動可帶來職業發展機會並節省成本。二〇二五年，內部調動比例提升至47.4%（按年增長1.7%及較二〇二三年增長逾15%）。其中，43%屬技能相關調動，即員工轉任至需要具備相關技能（而非完全匹配技能）的職位，透過在職學習

提升能力。關鍵數據顯示，94%的員工領袖對員工在調動六個月後的表現表示非常滿意。此舉在二〇二五年節省成本188萬元，並透過內部人才市場平台釋放175萬元的生產力。

負責任地運用人工智能

本行的人工智能策略旨在確保人工智能可在安全且有效的前提下大規模發展，並以打造推動轉型的人力能力為核心。我們的員工發展聚焦於人工智能人才與素養，致力於建立團隊的整體能力，讓同事能自信、安全且有效地運用人工智能。

具備善用人工智能的能力，意味著理解未來職場所需的技能，並為員工提供清晰實用的方式以建立相關技能。我們明確定義員工持續成長所需的三大核心技能，包括人力技能、技術能力與專業領域專長，並將其融入團隊招聘、發展與賦能的機制中。對我們而言，推動人工智能的成功標準在於：每位同事均清楚理解其職責如何能夠善用人工智能，並擁有明確的實踐路線圖。

我們透過協助同事結合人類判斷力，培養其有效運用人工智能所需的技能與思維模式，從而作出更佳的決策、以創新方式解決問題，並重新設計工作流程，以創造更高價值。我們已讓同事能在低風險且具有效益的情景中應用人工智能，例如人工智能驅動的指導工具CAISY，其讓同事可在模擬環境中練習商業與人際技能，再將所學應用於實際情況。

培養領導能力

我們在領袖身份認同、發展與評估方面投入大量資源。為促進組織健康（透過減少管理層級並擴大管控範圍）並優化同事體驗，我們正逐步向「精簡但具備更高技能的員工領袖」的模式轉型。

透過推出全新人力資源顧問(HRA)服務，如今員工領袖現可在關鍵時刻獲得更全面的支援。服務範圍涵蓋協助新任員工領袖進入角色、指引處理員工關係問題，或協助推動員工參與卓越表現。引入人力資源顧問服務現為人力資源部門建立了一個更貼近員工領袖的平台，得以直接與業務部門協作，主動改善特定領域的組織健康狀況。此外，我們規劃了一系列的員工領袖培訓計劃，在二〇二五年逾5,400名員工領袖參與領導力培訓課程。同時，我們亦推出「初任員工領袖培訓計劃」及「高層領導入職培訓計劃」的升級版本Fast Start。

二〇二五年，逾97%的員工領袖透過我們供所有同事使用的Feedback 365全天候即時反饋工具，或透過專為員工領袖而設的結構化年度360度反饋工具，獲得相關反饋意見。作為領導力控制台(Leadership Dashboard)的一部分，我們亦向領袖提供對他們為團隊營造的工作環境的綜合意見，以及對其領導技能的反饋。控制台進一步提升了有關績效和發展的討論的透明度，突顯我們對領導力的重視程度。

透過行為準則與卓越績效釋放客戶價值

我們致力透過差異化獎勵、持續反饋與即時表揚來培養高績效文化。我們的框架支援員工領袖推動績效表現，而我們亦採取多項措施提升對可運用槓桿的認知。我們已加強員工績效校準流程（尤其是高層人員），確保能夠正面地區分績效結果，為高潛力員工創造發展機會。

近期觀察表明，我們在關鍵績效習慣方面取得良好進展，包括目標設定、反饋交流及定期績效檢視。員工薪酬結果的差異化程度顯著提升，與個人績效緊密掛鈎，總薪酬的按年調整幅度（上調與下調）亦隨之擴大。

- 二〇二五年，86%的同事在二月截止日期前完成目標設定，而二〇二四年則為75%。
- 二〇二五年，透過領袖反饋與Feedback365平台交流的反饋意見超過378,000則，其中領袖反饋較二〇二四年增長4.6%。
- 自二〇二四年推出僱員表彰平台「Appreciate」以來，獲表揚的人數已突破一百萬。在二〇二四年績效與薪酬調查中，68%的同事表示至少每季進行一次工作進度檢討（+3個百分點），另有16%每半年進行一次。²
- 同事整體對於推動卓越績效的措施的態度積極（員工領袖：82%；全體同事：84%），對反饋與表揚的態度亦然（74%員工領袖與78%全體同事表示樂於向員工領袖提供反饋意見，較二〇二四年提升2個百分點）。

我們加強聚焦於強化由上而下建立良好的行為規範。二〇二五年，所有董事總經理均參與了概述對其業務期望的培訓課程。同時，我們亦擴大推動「It Matters」計劃，而所有高級領導層於二〇二五年皆有參與。「It Matters」計劃強調行為規範在建構高績效環境及保障企業營運中的關鍵作用。

營造共融職場

共融是執行業務策略的關鍵推動力，也是我們實現願景的基石。我們致力於打造一個多元的員工團隊，能夠反映我們營運所在市場的客戶群。此方針有助吸引並留住頂尖人才，同時讓我們更深入理解並回應客戶需求。此舉不僅有利業務發展，更是正確的實踐方向。

二〇二五年，本集團進一步聚焦三大策略性多元共融優先重點工作：

優化員工社群方針

建立由員工主導的網絡，推動參與感、歸屬感，並創造與業務目標一致的影響力

培養多元化的人才團隊思維

擴大人才管道並發展多元人才，以建立領導階層團隊

建立贊助機制

確保領袖具備公平倡議多元人才的能力

我們的共融指數衡量了六個關鍵要素，包括相信同事倡導共融，以及本行清晰傳達反饋如何塑造共融倡議。我們的共融程度維持在高水平，從二〇二五年的年度「My Voice」調查中82.1%同事持肯定態度可反映這一點。推出六個經優化的全球員工社群後，亦進一步提升了同事對共融的肯定態度與參與度。相較於其他同事，員工社群成員的員工淨推介值較高（高出11.92分），留任本行的意願亦較高（高出5個百分點）。

女性成員

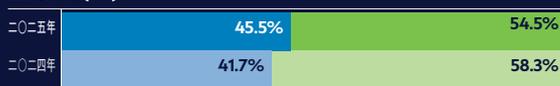
行政總裁女性比例

19.1%

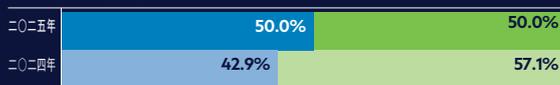
全球高級領導女性比例

33.0%

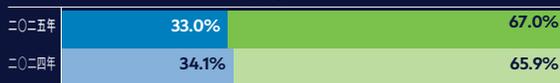
董事會(%)



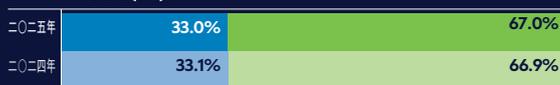
管理團隊(%)



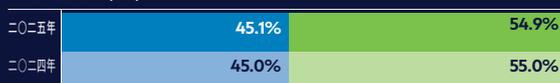
管理團隊及其直接下屬(%)



高級領導層(%)



全體僱員(%)



● 女性 ● 男性

如欲了解董事會性別多元化的更多詳情，請參閱第135頁

1 適用於法律允許的地區。
2 績效與薪酬調查在二〇二五年第二季進行，收集員工對二〇二四年年終績效與薪酬周期的意見。

營造共融職場（續）

我們致力進一步深化共融文化，確保所有同事均能感受到其獨特身份被理解和尊重，並讓任何具備卓越潛能的員工均能充分發揮才能。我們已檢視並更新本集團的員工私隱聲明，明確說明身份相關資料的使用範圍，以及禁止使用相關資料的情況。

我們亦持續推動同事進行自我宣告（包括在英國的社會經濟地位），以便通過引入能代表我們多元化員工需求的政策和干預措施，進一步改善同事的工作體驗。

我們專注於建立一支能夠代表我們客戶群和業務所在的員工隊伍。女性目前佔行政總裁的19.1%，截至二〇二五年十二月三十一日，女性擔任全球高級領導職務的比例維持33.0%，較二〇一六年（本集團首次加入「金融女性憲章」(Women in Finance Charter)時）大幅提升8.0個百分點。我們目標於二〇二八年底前將全球高級職位中的女性比例增加至35%。截至二〇二五年，集團管理團隊中有36.4%的人被識別為亞洲人或少數族裔。在英國，高級領導層中的黑人比例為1.5%，高級領導層中的少數族裔比例為19.3%。為進一步加強領導人才梯隊，我們持續透過推行贊助計劃以支持多元人才發展，其中包括在阿聯酋、非洲及英國試行一項針對黑人與非洲裔人才的加速發展計劃。

維持員工身心健康有助推動可持續的高績效表現

在提升績效標準的同時，我們亦持續投資於基本的身心健康計劃，涵蓋個人、團隊及組織層面。

於二〇二五年一月，我們推出了升級版的身心健康平台Unmind。全球已有超過24%的同事註冊帳號（較預期平均值高7%，較二〇二四年高出超過10%）。該平台專注於四個核心支援領域：

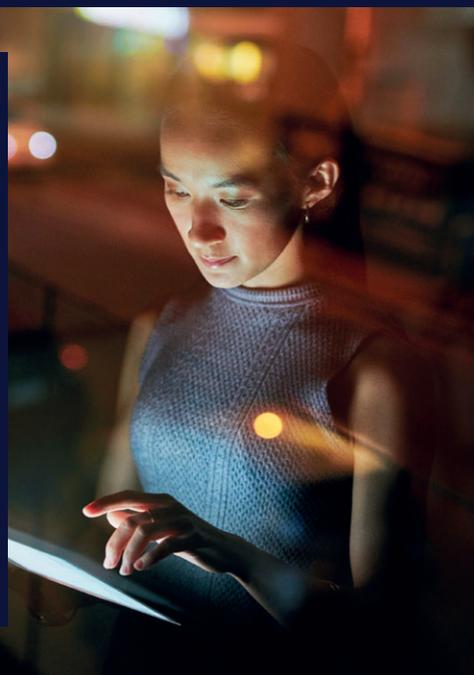
- **治療與指導服務**—員工每年可預約最多12次線上指導、諮詢或臨床心理治療，並可根據需求選擇合適的專業人員。自服務推出以來，員工已預約超過6,051次療程。
- **全天候求助熱線**—無論身處世界何地，同事皆可全年365日全天候致電專業人員進行諮詢，並獲得基本財務與法律支援。Unmind求助熱線亦開放予其家庭成員及受撫養人使用。
- **身心健康工具包**—員工可隨時獲取涵蓋睡眠管理、克服倦怠、建立抗壓能力與壓力調適等主題的系列精簡課程與短片，另外亦包括即時支援工具，如呼吸練習及健康追蹤設備。
- **員工領袖培訓**—此類培訓提供實用見解，協助員工領袖掌握建立有效且可持續的高效團隊所需的知識與技能，培訓內容包括精簡學習課程。

此外，我們亦另設深度課程，推廣支援團隊建立心理安全感的學習課程，並協助員工領袖識別可能遇到困難的員工。

屢獲殊榮的人工智能與數據優化成果

我們深信，要實現企業最大的價值與影響力，必須打造一個能夠實現卓越績效的工作環境。於二〇二四年十一月，我們就目標設定與績效管理實踐中推出全行首個GenAI應用程式，結合以人為本的人工智能設計理念與頂尖科技。推出該等應用程式的過程受到嚴密監控，相關分析顯示，同事對整體使用體驗、效率以及成果品質均給予正面評價。成功實施這些應用程式使我們榮獲兩項SAP創新大獎。

科技持續演進為提升員工體驗帶來巨大機遇。值得注意的是，在二〇二五年「My Voice」調查中，82%同事對人工智能持正面看法，僅13%表示對顛覆性的變革或準備不足感到擔憂。我們致力讓同事共享人工智能帶來的裨益，並積極探索低風險且具有效益的人工智能應用情景，例如人工智能驅動的指導工具CAISY。CAISY讓同事可在模擬環境中練習商業與人際技能，再將所學應用於實際情況。



與持份者溝通

傾聽和回應持份者的優先事項和關切，對於實現我們的目標及兌現我們的品牌承諾—「一心做好，始終如一」至關重要。我們努力與廣泛的持份者保持開放及建設性的關係，包括：



客戶



員工



投資者



社會



供應商



監管機構及政府

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

我們定期透過多個渠道（如sc.com、既定的社會媒體平台及本報告）向外界持份者報告進展情況。

 有關我們如何與持份者溝通以及我們參與的措施的更多詳情，請瀏覽sc.com/sustainabilitystakeholders

第172條聲明

渣打集團有限公司之每位董事均確認，彼等於本年度履行職務期間，均本著真誠，並以其認為最有可能推動本公司成功，以為全體股東帶來利益之方式行事，且在如此行事時，已考慮《二〇〇六年公司法》第172(1)(a)至(f)條所載之各項因素。

閣下可了解更多董事會於本年度考量第172條各項原則的方式：

第172條原則	披露	頁次
A. 任何長期決策的潛在後果	<ul style="list-style-type: none"> 我們的策略 	9
B. 本公司員工的利益	<ul style="list-style-type: none"> 可持續發展回顧 舉報 多元化 	62至124 114 32至36
C. 促進本公司與供應商、客戶及其他人士之間業務關係的需要	<ul style="list-style-type: none"> 可持續發展回顧 與持份者溝通 	62至124 37至41
D. 本公司營運對社區及環境所產生的影響	<ul style="list-style-type: none"> 董事會活動 可持續發展回顧 	137至141 62至124
E. 本公司維持高標準商業操守聲譽的期望	<ul style="list-style-type: none"> 舉報 誠信、操守及道德 	114 114至117
F. 本公司股東之間公平行事的必要性	<ul style="list-style-type: none"> 我們的策略 與持份者溝通 股東週年大會 可持續發展回顧 	9 37至41 179 62至124

 有關董事會於二〇二五年的關鍵活動及主要決策的更多詳情，請參閱第140頁至第141頁



為何推動客戶參與

我們與客戶保持聯繫，以了解彼等在我們營運所在市場中的生活與工作模式，從而設計出協助客戶應對日益複雜的金融環境的服務與解決方案。

我們的客戶涵蓋多個層面，包括財富管理及零售銀行業務中的個人客戶、企業家及家族客戶，以及企業及投資銀行業務中的大型企業、金融機構、金融科技公司、政府及發展組織。

我們定期與客戶溝通，以回應其不斷變化的優先事項、鞏固長期合作關係，並持續提升為客戶所創造的價值。這些互動有助塑造我們的創新方向、量身訂造解決方案，並確保我們的產品與服務能夠滿足全球各地客戶的具體需求。

客戶的關注

- 與別不同的產品及服務
- 數碼化產品及優質用戶體驗
- 可持續融資業務
- 進入國際市場的途徑

本集團如何參與 企業及投資銀行業務

於二〇二五年，企業及投資銀行業務的客戶聯繫核心，在於提供以諮詢主導、以關係為本的支援服務，協助客戶應對經濟不確定性、供應鏈調整及不斷轉變的監管要求。我們並非著眼於單一交易，而是與企業及機構客戶建立更深入及持續的對話，協助其管理風險、識別增長機遇，並適應不斷變化的市場動態。

我們以關係為本的營運模式，確保客戶不僅能獲得應對當前環境的支援，更能就未來的機遇與挑戰作好規劃。

憑藉我們的跨境網絡優勢，我們能在貿易流向轉移及新商業通道開通之際持續支援客戶。我們的顧客關係團隊與客戶緊密合作，了解其流動性、風險管理及融資需要，確保所提供的解決方案高度量身定制，並能切合其策略。

於二〇二五年，我們的企業及投資銀行業務持續為客戶提供成熟的跨境解決方案。其中一項例子為我們與巴哈馬政府、大自然保護協會及美洲開發銀行合作，設計一項創新的債務互換計劃，在降低主權債務償付成本的同時，支持氣候與自然保育成果。我們同時宣佈達成協議，未來五年將出售在巴西的高完整度的森林保育碳信用額。上述合作反映我們在匯聚私營及公營資本、技術專長及全球聯繫方面所擔當的角色，以支援客戶於關鍵市場實現其融資、可持續發展及增長目標。

隨著數碼資產持續發展，我們亦加強與客戶的連繫，探索開發新的價值轉移模式。透過成為首批為機構客戶提供加密貨幣現貨交易的銀行，並擴展我們受規管的數碼資產託管服務。我們就代幣化資產及數碼市場基礎設施如何塑造未來資金流動展開交流。其中一項例子為我們與Capital A Bhd.聯合宣佈，將透過馬來西亞國家銀行的數碼資產創新中心，探索開發及測試以馬來西亞林吉特計值的穩定幣。

財富管理及零售銀行業務

二〇二五年，我們的財富管理及零售銀行業務透過聚焦更個人化、以洞察為導向的互動模式，進一步深化與客戶的聯繫。我們運用可提供即時可操作的市場資訊工具，提升日常互動體驗，包括以人工智能驅動的外匯市場洞察，以簡單、直觀的形式向客戶提供實時資訊。此舉提升了客戶與顧客關係經理之間的交流質素，並有助作出更明智的決策。

我們更透過「青年企業家計劃」等措施拓展交流網絡，為客戶的下一代提供發展契機。該計劃為客戶子女量身打造專屬課程，重點涵蓋理財技能、領導信心及師友關係，使客戶的家族關係網絡更形鞏固。

針對超高資產淨值(UHNW)客戶，我們透過定製方案為其連繫以往較難接觸的投資機遇：

- 私募市場聯合投資俱樂部：以結構化且具透明度的方式，讓客戶探索私募市場的投資機會。
- 全球家族網絡論壇：讓超高資產淨值客戶及其家族成員得以參與小型會議，針對繼承規劃、慈善事業及長期投資主題等議題展開更深入的對話。

於二〇二五年，我們推出針對富裕客戶分部的全新營銷活動「財富之道盡在當下(Now is your time for Wealth)」，彰顯我們致力推行更加以數據為驅動的個人化全方位客戶策略，鞏固我們作為國際財富管理機構的地位。

此營銷活動與多間知名國際、地區及本地媒體合作，透過多元化的機場及市區戶外廣告、平面廣告、影片及內容進行宣傳，覆蓋新加坡、香港、中國內地、韓國、台灣、阿聯酋及印度七個市場。

在各項措施中，我們始終專注於透過提供相關見解、個人化指引及實現客戶抱負的機遇，持續加強與客戶之間的個人連繫。

董事會如何參與

於二〇二五年，董事在馬來西亞及新加坡出席董事會及委員會會議期間，亦與客戶及其代表會面，包括來自企業、金融機構、中小企業的主席、最高管理層及業務領袖，以及私人銀行業務及優先理財銀行業務客戶，以了解其當前及未來需求。

於馬來西亞舉行的附屬公司管治會議期間，董事亦從客戶角度出發就「轉型金融」專題作出簡報，為董事會及其附屬公司董事會提供實用見解。

除面對面交流外，董事亦參與多項行業活動及研討會，並於董事會會議上聽取簡報，以掌握最新市場趨勢及創新發展，確保董事會能持續應對並主動滿足客戶需求。

參與成果

企業及投資銀行業務

- 我們在可持續金融領域取得強勁收益增長，增幅超越全球可再生能源投資。透過與客戶合作，我們成功發行首批10億歐元社會債券，藉此增加對中小企業（尤其是女性擁有的企業）的貸款，協助彼等創造就業機會並擴大其影響力。
- 於二〇二五年發佈的客戶調查（如本行《未來貿易報告》及兩份伊斯蘭銀行業務報告（分別針對企業及金融機構）），為本集團如何為客戶實現更佳成果提供見解。

財富管理及零售銀行業務

- 根據RFI Global於二〇二五年下半年進行的獨立市場研究，我們為於八個主要市場中最受富裕銀行業務客戶推薦之銀行。¹
- 在我們的私人銀行業務客戶調查中，全球淨推價值、全球客戶關係經理及全球淨易用度評分均較去年有所提升。高達93%的客戶對我們的整體服務滿意度給予四分及以上（滿分為五分）的評價。



為何推動員工參與

員工是驅動我們績效及生產力的關鍵，而我們的員工、文化及網絡的多元化使我們與眾不同。

確保我們擁有最優秀的人才及文化體驗，使同事能持續發揮良好表現，對於實踐我們的策略至關重要。

通過聯繫員工以及為他們營造的良好工作體驗，我們可更好地服務客戶，並實現我們的願景。包容和高績效的文化使我們能夠釋放創新潛力、作出更好的決策、實現業務策略、實踐我們重視的企業文化行為，以及體現「一心做好，始終如一」的品牌承諾。

作為本集團風險管理框架的一部分，我們積極評估及管理與員工相關的風險，例如能力、才能及文化。

我們獲董事會批准的員工策略著眼於未來，外部事件加速實現了許多的未來工作趨勢，我們亦繼續以此為基礎確立方針。

員工的關注

- 日常經驗
- 身心理健康及福祉
- 技能再培訓和技能提升措施
- 職業發展
- 獎勵與薪酬
- 積極的工作與生活平衡

本集團如何參與

經常性的員工調查反饋有助於我們確定並消除同事的期望和他們的體驗之間的差距。我們透過年度調查「My Voice」、定期每週調查及於關鍵時刻的調查（例如僱員加入本集團時、離職時或有兒假後返回工作崗位時），捕捉同事的情緒。除利用這些調查所得的數據外，我們透過多種渠道與同事保持定期溝通，包括定期在全球、職能及市場層面由集團管理團隊、領導團隊及行政總裁主持的「People Leader Calls」員工領袖答問大會，同時亦提供面對面交流的機會。

 有關我們的員工與文化的更多詳情，請參閱第32頁至第36頁

董事會如何參與

董事會實施的員工溝通方式與英國守則所建議者有所不同。我們舉辦由獨立非執行董事推行的董事會與員工聯繫活動，收集及傳達來自組織各部門同事的意見，並利用這些資訊加強及證明透過員工調查及其他反饋渠道所收集的數據，相關成果將於整個年度內持續向董事會及其轄下委員會匯報。

於二〇二五年，董事會成員直接與新加坡及馬來西亞的員工進行交流。在舉行這些會議之前，董事們已聽取針對個別市場情況的簡報，內容涵蓋年度「My Voice」調查的本地趨勢分析，以及由當地及區域管理團隊提供的相關數據。從此等會議中獲得的見解隨後傳達予企業文化與可持續發展委員會及其他相關持份者。董事會與員工聯繫活動發現，員工重視本行的企業文化與領導力，而技術、溝通及策略清晰度等領域則存在改進空間。反饋亦強調員工與高層領導持續開放互動的重要性。此類聯繫使董事會能全面掌握員工面對的挑戰、成就、關切事項及契機，使董事會可確保員工意見於決策中得到反映，並落實對員工策略的監督職責。

參與成果

為回應員工反饋，我們計劃於二〇二六年對董事會與員工聯繫框架進行調整，以增加董事會與員工聯繫活動的次數並優化活動結構。



為何推動投資者參與

本集團的投資者包括機構股東、私人及非機構股東。

我們依賴來自股權及債務投資者的資金來執行我們的業務模式。

我們深知與投資者保持開放、具透明度及建設性的互動至關重要，有助支持創造長期可持續的價值，並維持市場信心。

1 該調查由獨立市場研究機構RFI Global在每個市場內選擇約1,000名富裕銀行業務客戶進行。

我們的持份者

投資者的關注

- 強勁及可持續的財務表現
- 執行本集團長期策略
- 穩健的管治慣例
- ESG事宜的進展（包括推進淨零議程）

本集團如何參與

本集團透過業績簡報、一對一及團體會議、分析師簡報會、研討會、路演、投資者日、監管公告以及集團網站與投資者保持互動。

董事會如何參與

董事會層面的聯繫乃透過多種渠道進行，是本集團策略的重要一環。年內，集團主席與主要機構投資者會面，討論管治及策略事宜。

集團行政總裁及集團財務總監亦與潛在及現有股東舉行會議，討論業務表現及策略性工作重點。

薪酬委員會主席就於二〇二五年股東週年大會上向股東提呈的新董事薪酬政策提案進行投資者諮詢。

此外，部分投資者會獲邀直接向董事會表達意見，而集團主席亦於二〇二五年十一月主持了一場以管理為主題的活動。

股東週年大會是我們與散戶投資者的主要互動平台，讓彼等有機會就會議事項向董事會提問。

董事會亦定期收到投資者關係及集團秘書提供的投資者看法及市場發展更新，確保相關意見納入董事會討論及決策過程中。

參與成果

年內，所收集到的投資者反饋意見集中於本集團的網絡策略及富裕客戶業務、業績表現的相關驅動因素、資本管理、效率及成本控制，以及管治相關事宜。

董事會已知悉相關意見，並將在適當情況下，於制定及檢討本集團策略性工作重點時持續納入相關反饋意見。

於二〇二五年股東週年大會上，所有提呈的決議案均獲通過，我們衷心感謝股東持續給予的支持。

 有關董事會與股東溝通的更多詳情，請參閱第142頁



為何推動社會參與

我們與全球及本地非政府組織攜手合作，協助本集團及渣打基金會（前稱Futuremakers）賦予弱勢青年（特別是女性及殘疾人士）經濟實力。

青年失業問題是我們許多市場面臨的關鍵課題。就業及創業生態系統中的主要外部持份者（包括本地企業及政府）的參與至關重要，

有助確保我們的項目能夠為參與者提供所需的技能、能力及人脈網絡，協助他們獲得就業並推動業務成長的機會。

社會的關注

我們與合作夥伴攜手，並與相關的本地持份者合力設計及推行各項計劃，以應對青年就業及創業所面對的主要障礙。重點領域包括：

- 獲得從事體面工作的機會
- 微型企業的金融服務可及性
- 性別平等
- 殘疾包容
- 應對環境及社會方面挑戰的技能及業務
- 提供輔導及培訓支援

本集團如何參與

合作夥伴

於二〇二五年，本集團與渣打基金會推進與非政府組織的戰略夥伴關係，以實現我們賦能弱勢青年的目標。我們於亞洲多個國家，以及肯尼亞及尼日利亞推行新就業計劃，協助青年獲得體面工作。我們亦持續與合作夥伴合作，因應需要調整計劃內容，以繼續盡量支援更多的青年。

召開會議與建設生態系統

於二〇二五年，我們於聯合國大會期間舉辦一場高層混合會議，匯聚非政府組織、多邊持份者、僱主及青年代表，聚焦探討如何最有效消除非洲青年獲得體面就業所面對的障礙。為促進相關討論，渣打基金會與抗貧窮企業組織(Business Fights Poverty)合作發佈報告，針對二〇二五年發展融資大幅縮減的狀況，提出各大企業基金會的新運作模式。

我們同時亦召集非政府組織及其他持份者召開會議，共同設計一個新生態系統計劃，以東盟藍色經濟為核心，為青年創造體面就業機會。

員工義工服務

我們每年為員工提供三天有薪義工假，讓彼等在最需要的地方投入時間、精力及專業技能，回饋社會。

於二〇二五年，我們進一步加強員工義工計劃，擴大以技能為本的義工機會（例如導師指導及培訓），為員工開闢更多途徑，將其專業知識轉化為正面的社會影響。此舉有助於在多個重點範疇推動社區發展成果，包括青年就業、金融教育、共融及性別平等。

董事會如何參與

在馬來西亞期間，董事會成員透過渣打基金會及其合作夥伴Women Win的計劃，向年輕女性分享領導力專業知識。除了獲得職涯發展的啟發外，分享該等專業知識有助青年建立自信並提升專業溝通能力。

參與成果

- 於二〇二五年為青成促成16,305個就業機會，影響社會逾145,000人¹
- 我們致力於二〇三〇年前創造250,000個就業機會²
- 我們亦致力於透過召開會議及合作推動生態系統建設，透過青年計劃在東盟以外及我們營運所在的其他地區擴大影響力，創造就業機會。



供應商

為何推動供應商參與

我們致力營造共融和可持續的供應鏈，以反映我們所服務社區的多元性。透過推動多元的供應商，如中小企業、由女性、少數族裔及殘疾人士擁有的企業，以及社企等參與，我們協助創造公平的經濟機會，促進我們整個價值鏈創新。

我們透過合作形式讓多元化的供應商得以進入新市場、培養實力及增強業務韌性，同時我們也能獲得新的觀點、靈活的解決方案及更強的社區聯繫。透過這些合作關係，我們繼續與全體持份者一同成長、推動共融，並為他們創造長期價值。

我們繼續專注於供應鏈脫碳。我們與供應商合作，一同計算碳排放量及在合適時設定減排目標。

有關供應鏈管理和參與的更多詳情，請參閱第92頁

供應商的關注

- 開放、具透明度的招標流程
- 簡單、一致的入職要求
- 準確及時的付款
- 願意採納由供應商推動的創新方式
- 實施可持續發展事項的指導

本集團如何參與

我們致力發掘並與更多元的供應商合作。我們專注於深化此等合作關係，增加對現有及新多元化供應商的採購支出，同時亦承諾透過培訓、導師指導及外展計劃，為供應商提供支援。

於二〇二五年，我們與WEConnect International（一個支持女性擁有企業的全球網絡）合作，在我們營運所在市場舉辦了三場線上及三場實體活動。透過直接與WEConnect International合作，我們持續識別並擴展多元化的供應商網絡。

透過此等活動，我們為供應商搭建一個合作平台，促進知識分享及最佳實踐交流。相關活動有助提升透明度、支持能力建設、促進認可，並確保供應商與我們的可持續發展標準及脫碳目標保持一致。

為進一步推動可持續採購措施並為社區帶來正面貢獻，我們於二〇二五年與英國領先的非政府組織Business in the Community建立夥伴關係，致力推動負責任業務實踐。作為合作的一部分，我們參與了可持續採購工作小組，推動最佳實踐成果，以支持多元化的業務發展機遇。

董事會如何參與

企業文化與可持續發展董事委員會及集團多元化及共融局每年追蹤進展狀況，此舉有助於與更廣泛的可持續發展目標保持一致，並將問責機制納入整體進展管理之中。

參與成果

我們將於二〇二六年繼續致力推動建立多元化及共融的供應鏈。為擴大我們的影響力，我們目標將規模較大的供應商納入我們的共融計劃，鼓勵其參與及匯報自身的多元化採購支出及相關活動。

有關供應商多元化及共融原則的更多詳情，請透過sc.com/supplier-standard參閱《供應商多元化及包容性標準》



監管機構及政府

為何推動監管機構及政府參與

我們與公營機構合作，在支持金融系統及整體經濟有效運作方面發揮作用。

監管機構及政府的關注

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

本集團如何參與

我們在全球、地區及國家層面與政府、監管機構、政策制定者及貿易協會溝通，以分享見解、支持建立最佳實踐方案，並於我們營運所在市場中採用貫徹一致的方法。

董事會如何參與

董事會以集體或個人的方式，與我們全球業務所在地的多個司法管轄區的相關政策制定者及監管機構進行溝通。討論的議題包括金融服務監管格局的變化、數碼資產及可持續融資等領域新監管條例的發展，以及全球範圍內規則分散的問題。

參與成果

本集團力求與營運所在市場的監管機構保持開放溝通，並鞏固與彼等的關係。

1 受影響人數的估算乃源自我們的投資社會回報模型。

2 該目標已將二〇三〇年前創造140,000個就業機會上調至250,000個，此乃由於a) 修訂就業能力主要業績指標以涵蓋弱勢男性參與者及b) 將基準年份從二〇二四年調整至二〇一九年以顯示計劃啟動以來的進展。

集團風險總監回顧



在宏觀經濟及地緣政治動盪時期，我們致力維持有效的風險管理，並取得管理風險的卓越往績，為本集團在二〇二五年的強勁表現奠定基礎。

我們在瞬息萬變的世界中實踐主動風險管理。

集團風險總監
Jason Forrester

管理風險

二〇二五年全球經濟呈現多極化態勢，近期地緣政治衝擊、產業政策及保護主義措施加速了貿易、科技與資本流動的碎片化。美國關稅引發的貿易緊張局勢成為年度焦點，儘管下半年趨緩，不確定性仍持續存在。政策變動的持續波動與衝突升級，導致（其中包括）新興市場面臨經濟不確定性加劇、市場波動加劇及再融資風險攀升等挑戰。全年我們持續採取主動風險管理策略，預先應對新興風險。透過壓力測試與投資組合審查等完善風險框架與實務機制監控業務，揭露需處理的任何潛在集中風險。我們深入評估貿易關聯性，識別易受影響的國家與行業。除貿易緊張局勢外，我們密切監察次生衝擊，並透過集團風險總監審查國家風險

預警系統對國家風險進行分類。我們透過增加管理壓力測試的次數，強化了我們的壓力測試能力。本集團持續監察對衝突中國家的直接風險及其衍生的次生效應。我們亦保持警覺，透過持續監察主權風險並審視局部及新興威脅，管理衝突升級所帶來的風險。

我們正在見證價值交換方式的演進，透過採用分佈式賬本技術的去中心化系統，新型數碼貨幣為傳統支付提供了替代選擇。數碼原生銀行等金融機構以及企業正積極探索穩定幣等創新工具，以獲取其潛在優勢，包括更快速的結算、可程式化特性及更高效的跨境支付。

穩定幣等數碼資產帶來新的風險維度。隨著我們在本集團內擴展數碼資產業務，我們仍專注於了解該等風險可能如何實現，據此完善相關風險框架，並遵守相關法律及監管制度。

隨著私人信貸的擴張，銀行正越來越多地從資產負債表貸款人轉型為信貸中介，這反映了監管限制及非銀行資本的作用日益增強。這一演變將風險重新分配到銀行業之外，需要加強監督，並強調嚴謹信貸核保的價值。

 有關「局部及新興風險」及我們如何緩解風險的更多詳情，請參閱第45至49頁。

企業及投資銀行業務(CIB)

在動盪的市況中，我們的企業及投資銀行業務信貸組合仍然保持彈性，整體資產質量良好，這從我們大部分投資級企業組合（二〇二五年十二月三十一日：74%；二〇二四年十二月三十一日：74%）中可見一斑。鑒於宏觀經濟挑戰，我們已透過對易受影響的國家、行業及客戶進行廣泛壓力測試及投資組合審查，預先評估潛在貿易戰升級的潛在影響。儘管全球關稅再度升級的風險已趨緩和，我們仍持續依據最新動態更新評估，並及時採取適當的風險緩解措施。除關稅外，我們仍保持警覺，監察地緣政治風險，包括烏克蘭及中東衝突及各種美國政策風險，及其對地區、商品價格及客戶的影響，以及我們全球業務佈局中的主權風險。本集團對數據中心及私募信貸的風險均受制於明確的投資組合限額、嚴格承保標準、集中度上限及定期的投資組合審查。我們持續降低中國及香港商業房地產風險，並限制對美國地區性銀行及保險公司的風險。

二〇二五年，我們的企業及投資銀行業務交易風險有所上升，這體現在平均涉險值提高（二〇二五年十二月三十一日：交易賬2,540萬元，非交易賬4,700萬元；二〇二四年十二月三十一日：交易賬2,110萬元，非交易賬3,420萬美元）。非交易涉險值提高乃源於市場波動，加之涉險值模型升級使其更能敏銳響應市場波動，且企業及投資銀行業務非交易組合中美國機構債券持倉規模擴大。期間風險雖曾攀升，但始終維持在風險取向(RA)範圍內。我們廣泛運用壓力測試偵測市場風險或交易對手信用風險方面的任何新問題，並在需要時採取緩解措施。我們有抵押的交易對手（包括對沖基金）均未出現追加保證金的問題。集中風險受到嚴格監控，並透過限額機制加以管控。交易賬中資產週轉率乃透過嚴格的賬齡限制來強制執行。我們繼續保持警覺，不斷強化建模及壓力測試能力，以應對市場的進一步波動。

財富管理及零售銀行業務(WRB)

面對經濟不確定性及地緣政治局勢所帶來的挑戰，財富管理及零售銀行業務信貸組合仍然保持彈性。過去18個月內，我們持續動態調整投資組合管理措施，以應對充滿挑戰且快速變化的宏觀經濟及營運環境，並運用情境測試來管理不確定性。透過採取信貸組合措施，我們觀察到信貸表現改善的跡象。我們持續專注於信貸發放、投資組合管理及收款環節的主動風險管控，以管理充滿挑戰且不確定的經濟環境及相關市場波動對財富管理及零售銀行業務投資組合帶來的風險。我們亦在完善我們的消費者無抵押貸款及數碼合作夥伴組合的投資組合戰略，以選擇性地減少風險並提高盈利能力。我們貫徹端到端的信貸風險管理措施，以成功執行業務重心轉向「富裕」客戶類別。儘管財富管理及零售銀行業務策略利用全球市場對財富管理服務需求的增長，但風險管理方法仍是我們競爭力的核心要素——既恪守核心原則與深厚的市場專業知識，同時亦能適應動態全球格局所衍生的新型風險。

財務風險

本集團及主要法人實體的流動性保持穩健（二〇二五年十二月三十一日流動性覆蓋比率(LCR)：155%；二〇二四年十二月三十一日：138%），足以應付風險取向及監管要求。我們專注於主動管理資本、銀行賬利率風險(IRRB)及流動性風險，包括適時增加我們獲取應急資金來源，並強化在波動市場情境下管理財資風險的框架。本集團資本充足，普通股權一級資本比率為14.1%（二〇二四年十二月三十一日：14.2%），而槓桿比率為4.7%（二〇二四年十二月三十一日：4.8%）。

 有關管理流動性與資金風險及銀行賬利率風險的更多詳情，請參閱年報第281至285頁。

我們的風險管理方法

我們的企業風險管理架構(ERMF)載列了本集團的風險管理及管治原則以及最低要求。

企業風險管理架構由框架、政策及標準加以補充，這些框架、政策及標準主要與主要風險類別(PRT)保持一致，並已納入整個集團，包括其分支機構及附屬公司。¹

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

主要風險類別及風險取向

主要風險類別指我們的策略及業務模式中的固有風險，本集團企業風險管理架構對此類風險已有清晰界定，並透過經集團風險總監(GCRO)批准的具體風險類別框架(RTF)進行管理。下表詳列本集團目前的主要風險類別、定義及我們的風險取向聲明。

主要風險類別	定義	風險取向聲明
信貸風險	因交易對手未能履行對本集團的協定付款責任而可能導致損失的風險。	本集團遵循在產品、地區、客戶類別及行業方面進行多元化的原則，管理其信貸風險。
交易風險	本集團在公允價值金融市場工具中經營業務而可能導致市場或交易對手信用損失的風險。	本集團應控制其金融市場活動以確保市場和交易對手信貸風險損失不會嚴重損害本集團的業務。
財務風險	支持我們營運的資本、流動性或資金不足的可能性，影響銀行賬面項目的利率變動造成的盈利或價值減少的風險，以及本集團退休金計劃短缺造成損失的可能性。	本集團應保持充足的資本、流動性及資金以支持其營運，亦應維持利率狀況以確保影響銀行賬面項目的利率變動造成的盈利或價值減少不會嚴重損害本集團的業務。此外，本集團應確保有足夠資金應付其退休金計劃。
營運及技術風險	因內部程序不足或失效、技術事件、人為錯誤或外部事件（包括法律風險）的影響而可能導致損失的風險。	本集團旨在減輕及控制營運及科技風險，以尋求確保各類事件（包括任何與業務行為相關的事宜）不會因業務中斷、財務損失或聲譽損害而對本集團造成重大損害。
資訊和網絡安全(ICS)風險	因可能未經授權訪問、使用、披露、擾亂、修改或銷毀資訊資產及／或資訊系統而對本集團資產、營運及個人造成的風險。	本集團旨在減輕和監控資訊和網絡安全風險，以確保事件不會對本集團造成重大損害、業務中斷、財務損失或聲譽損害；本集團明白儘管我們不希望發生事故，卻無法完全避免事故發生。
金融罪行風險 ²	因未能遵守與國際制裁、反洗錢、反賄賂及貪腐以及欺詐相關的適用法律及法規而可能導致受到法律或監管處罰、重大財務損失或聲譽損害的風險。	本集團不欲違反與金融罪行有關的法律及法規，但同時亦明白儘管我們不希望發生事故，卻無法完全避免事故發生。
合規風險	因本集團未能遵守法律或法規而可能導致本集團面臨處罰或損失，或對我們的客戶或持份者或我們經營所在市場的誠信產生不利影響。	本集團不欲違反與監管不合規事宜有關的法律及法規，但同時亦明白儘管我們不希望發生事故，卻無法完全避免事故發生。
環境、社會及管治與聲譽(ESGR)風險	因環境、社會或管治因素，或因本集團實際或預期行動或不行動而對環境及／或社會、本集團財務表現、營運或本集團聲譽、品牌或地位造成潛在或實際不利影響。	本集團旨在衡量和管理因氣候變化引致的財務和非財務風險，根據淨零策略減少排放量，以及透過堅持負責任營運及盡力避免造成重大的環境及社會危害，保障本集團聲譽免受重大損害。
模型風險	主要根據錯誤開發、實施或使用該等模型所產生的結果而作出的決定或錯估風險而可能產生的損失。	本集團無意因不當使用模型或錯誤開發或實施模型而導致重大不利影響，但接受若干模型存在不確定性。

 有關我們風險管理方法的更多詳情，請參閱年報第220至232頁

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

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

局部及新興風險

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

作為我們風險識別程序的一部分，我們已在二〇二五年半年度報告中披露事項的基礎上，更新我們的局部及新興風險。下文為局部及新興風險的總結，以及概述我們基於現有了解和假設而正在採取的緩解措施。

此局部及新興風險清單並非詳盡無遺，可能存在會對本集團產生不利影響的其他風險。我們緩解該等風險的方法未必能杜絕該等風險，惟彰顯我們緩解或管理風險影響的意識以及作出的嘗試。

宏觀經濟及地緣政治考慮

基於地緣政治對宏觀經濟的直接影響，加上關鍵供應鏈的全球性或集中性，該等風險之間存在複雜的關連。更複雜、整合模式各異且普遍波動加劇的全球格局，可能對跨境商業模式構成挑戰，但亦創造新商機。

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

不斷擴大的全球緊張局勢和國際秩序轉型

全球地緣政治格局已從基於規則的國際秩序轉變為由相對權力動態驅動的體系。流動的政治與經濟聯盟不斷演變，而烏克蘭與中東等地區持續的衝突更使局勢複雜多變。

短期內，地緣政治碎片化亦阻礙了全球關鍵挑戰的合作應對。國際規則及其支撐機構的侵蝕，可能削弱氣候風險緩解等結構性全球議題或臨時性緊急事件的協調努力。部分國際發展機構的解散亦可能影響未來合作努力，包括遏制未來大流行病的潛在擴散。這些趨勢正在推動跨國機構進行改革，儘管步伐緩慢。

國家利益正在更加顯著地回歸，國家安全或繁榮目標正在重塑國家內部及國家之間的交往。眾多市場的國內政治動盪持續加劇，國際聯盟體系亦正在重組。重要的是，美國運用關稅實現經濟及政治雙重目標、撤銷環境、社會及管治等領域政策，以及直接介入全球衝突，皆已改變宏觀經濟及地緣政治格局。部分該等措施已導致美國與傳統盟友關係出現裂痕，使許多長期雙邊關係陷入動盪狀態。

「中等強國」的定位複雜且不斷變化，意識形態上一致或地理位置相鄰的「小型多邊」國家集團正在興起。當這些聯盟位於戰略地區或涉及關鍵資源控制時，其談判能力會得到加強。

本集團可能會因衝突國家的直接風險而受到影響，亦會因對其客戶與市場（如農產品、石油及天然氣）的次生影響而遭受衝擊。同時，制裁格局日趨複雜，不同制裁機制間的潛在分歧要求企業在執行合規的全球營運時保持高度警覺。

惡意使用人工智能所製造的虛假資訊可能進一步破壞對政治進程的信任。恐怖主義及網絡戰的威脅依然存在，而現時流行的更廣泛意識形態及可破壞敵對國家基礎設施的能力增強使情況變得更加難以預測。

宏觀經濟不確定性，包括潛在的價格泡沫

儘管美國與世界其他地區已達成多項關稅協議，但相較於一年前，全球平均關稅水平仍顯著上升。變動風險依然存在，美國政府可能會基於非經濟因素或為在其他領域取得籌碼而加徵額外關稅。

儘管如此，全球貿易已大致重整，金融市場亦未受到不利影響。美中兩國相對協調的態勢是主要因素。然而，市場錯位風險依然存在，東南亞等出口依賴型地區正在醞釀阻力。中國稀土金屬出口方面亦引發摩擦。潛在不確定性驅動市場轉向「貶值避險」的硬資產配置，黃金價格在二〇二五年上漲65%。

儘管降息週期已然啟動，短期走勢仍充滿變數。關稅、供應鏈中斷、強勁勞動力市場及財政赤字攀升可能推升通脹，進而導致利率上升。反之，激進降息亦恐進一步助長通脹。已開發市場因高負債水平與沉重社會負擔，其財政靈活性已然受限。歐洲局勢引發日益嚴峻的憂慮，法國財政疲弱與德國政局動盪，恐將動搖歐盟最強成員國的根基，危及整個聯盟的完整性。利率波動亦可能影響本集團的淨利息收入前景。

局部及新興風險

全球商業環境仍然面臨挑戰，結構性支出風險猶存，市場波動性仍未消退。隨著ESG轉型、技術革新等其他成本壓力不斷累積，企業可能開始感受到壓力，尤其當利率降幅未如預期時更為明顯。

關稅波動、政策不可預測性及美聯儲持續獨立性的不確定性，可能影響投資者對全球市場無風險資產的認知，並促使投資者逐步穩健地進行多元化配置。極端情況下，全球其他地區可能減少與美國貿易往來，導致美元進一步走弱，挑戰其作為全球儲備貨幣的地位，或衝擊美國國債等傳統無風險資產的風險溢價。然而，短期內這些情境不太可能發生。

全球市場面臨的潛在阻力之一，可能是感知的人工智能泡沫破裂引發的衰退，該領域關鍵企業的估值及私募信貸機構的重大投資已引發一定擔憂。若市場出現回調，將波及更廣泛的經濟領域，能源、建築及商業房地產等行業均高度依賴於人工智能基礎設施（尤其是數據中心）的發展。相反地，人工智能競賽正推動半導體芯片需求增長，其供應穩定性與價格已逐漸成為市場關注焦點。與人工智能或半導體相關行業的集中風險需加以監察。

私募信貸領域亦面臨更嚴格監管，市場擔憂違約率攀升及該領域與傳統銀行業、保險業的關聯性加深。監管缺失或透明度不足，以及核保標準降低等因素，均加劇了該領域的內在風險，使其更易受經濟下行及欺詐等其他威脅衝擊。

儘管特定風險依然存在，但隨著債務重組取得進展，若干市場的嚴重主權違約風險消退，新興市場的情緒普遍有所改善。多邊支援機制與雙邊融資共同幫助支撐了多個新興市場的外部頭寸。透過替代性支付渠道實現去美元化及非中介化等趨勢，可能對新興市場以及該等中心如何管理信貸風險產生更深遠的影響。

供應鏈問題及主要材料短缺

地緣政治動盪、保護主義抬頭及持續衝突，使全球供應鏈運作日趨複雜。各國正透過供應鏈多元化進行「去風險化」，具體策略包括降低對競爭對手或集中供應商的依賴、推動再工業化或採用近岸和友好生產，以及建立全新關係。

對驅動未來科技的礦物和稀土金屬的需求不斷增長，通過實施出口限制可用作達致經濟或政治目的。這可以提高中國、印尼和部分非洲市場等冶煉國及生產國在談判時的影響力。

然而，人工智能應用可透過預測分析供需狀況、氣候模式及維護需求來降低營運失效，進而強化供應鏈韌性。

如何緩解該等風險

- 我們在本集團、國家、業務及資產類別層面進行投資組合審查及壓力測試，定期審查高風險行業。
- 我們設有結構性對沖計劃，以減輕利率波動的影響。
- 我們運行每日市場風險壓力情景，以評估不太可能但有機會發生的市場衝擊的影響。
- 我們運行一套不同嚴重程度的管理情境來評估其對關鍵風險取向指標的影響。
- 我們擁有專責的國家風險團隊，密切監察主權風險。
- 我們維持跨產品和跨地區的多元化投資組合，並採用特定的風險取向指標來監控集中程度。
- 在吸納敏感行業的客戶和確保遵守制裁規定時，會特別加強審查。
- 我們為專業產品及行業領域制定核保原則，詳述交易層級的業務開展標準及子領域上限，並透過定期投資組合審查予以支持。
- 我們定期審查供應鏈及第三方安排，以提高業務韌性。
- 我們積極檢討並測試我們的危機管理與業務連續性計劃。

ESG考慮

ESG動態持續演變

持份者對ESG承諾與實踐的審視仍在持續。監管機構實施的標準、報告要求及時限可能差異顯著，導致確保不同司法管轄區合規的工作更趨複雜。

漂綠風險依然居高不下，監管機構及非政府組織皆對市場誠信進行審查。在全球態度轉變之際，本集團仍堅守其外部承諾，致力實現淨零目標並推動可持續融資。

經濟壓力與地緣政治緊張局勢（如關稅上調）可能促使企業考慮降低氣候轉型優先級。此外，因應極端氣候事件頻發所衍生的管理氣候影響的成本持續攀升，發展中市場承受不成比例的負擔，進而削弱其投資轉型基礎設施的能力。

量子計算及人工智能等前沿科技亦可能伴隨龐大的能源與水資源需求。企業需理解這些需求，尤其需評估對其達成可持續發展目標的能力的影響。

生物多樣性喪失等環境風險對糧食供應、醫療體系及能源安全構成日益嚴峻的挑戰。現代奴隸及人權議題逐漸成為關注焦點，範圍也從直接經營擴展到延伸的供應鏈。

如何緩解該等風險

- 將氣候風險考慮因素納入相關主要風險類別。我們進行客戶層面的氣候風險評估，並於有關情況下制定充分的緩解措施或控制措施。
- 我們已兌現於二〇二五年底前實現自身營運淨零排放（第一及第二範疇排放）的承諾，並擬繼續維持此項承諾。
- 我們透過立場聲明和禁止活動清單將我們的價值觀融入整個市場。我們亦設有環境、社會及管治與聲譽標準，以便在為客戶提供服務時識別、評估及管理該等風險。
- 我們將漂綠風險管理融入我們的環境、社會及管治與聲譽風險類別架構、環境、社會及管治與聲譽政策、可持續金融框架以及相關產品及市場推廣標準。
- 進行詳細的投資組合審查及壓力測試，以評估客戶及業務對氣候相關的物理和轉型風險的韌力。
- 被識別為現代奴役風險較高的供應商¹須接受風險評估。

 請透過sc.com/modernslavery了解更多有關我們的現代反奴隸聲明的資料

新業務結構、渠道及競爭力

競爭性破壞

傳統融資面臨的破壞及去中介化來源日益增多，更加成熟的金融科技與私人信貸領域亦面臨數碼資產應用場景日漸普及的情況。穩定幣可能提供另一個付款與存款渠道，預期在新興市場最可能被普遍採用，因為當地貨幣往往波幅極大。這可能導致傳統銀行產品的存款外流。

儘管替代融資供應商面臨越來越嚴格的監管審查（例如英倫銀行針對私人信貸市場提出的建議壓力測試），但管治缺口仍可能使銀行處於競爭劣勢。

能夠善用科技的金融機構可迅速提升市場份額，因為隨著超個人化的「一人市場(segment of one)」概念日益受到重視，可能改變市場推廣、客戶服務及分銷渠道。

主動管理人工智能及量子計算等新興技術的影響可能會導致為最終不需要或不會成為日常營運一部分的項目產生沉沒成本。

人工智能的快速應用

人工智能能力擴展，正加速滲透各行業的業務營運並發揮舉足輕重的作用。傳統金融業面臨應用的同時必需遵守現行監管及管治標準的挑戰。行業成本壓力與關鍵技能短缺可能阻礙迅速轉型。

雖然多加利用與專業技術供應商的合作夥伴關係能夠提升營運效率，但同時亦會增加第三方風險與模型風險，並需加強盡職調查以確保安全採用。

利用大數據及人工智能整合更精闢獨到的專業見解，能有助改善向客戶提供的服務。然而，若此類功能廣泛普及，可能會削弱銀行的差異化能力。人工智能亦牽涉更廣泛的考慮因素，例如數據使用的道德規範以及保障私隱與安全，以及更多「影子人工智能」，或使用未經授權的人工智能渠道或工具。

人工智能被用於詐騙、騙局及散播錯誤資訊的情況大幅增加。由人工智能驅動的深度偽造與自動生成惡意軟件正在改變網絡威脅的性質，尤其是令網絡攻擊的速度不斷提高。然而，安全以及控制措施尚未普及和成熟，仍然落後於技術本身的發展。

該技術亦取代不少工作，可能會造成社會及經濟影響，相關影響可能集中於若干附屬產業，並對基層職位及踏入職場的青年造成不成比例的影響。在管理該等風險的同時，充分利用增強型人工智能的優勢將成為本集團業務模式的核心部分。

網絡、數據及業務韌性

隨著數碼業務不斷擴大並融合更高效的人工智能系統，固有的網路以及營運風險亦會上升。這可能會增加網絡罪犯獲得或存取企業資產的機會，包括雲端及第三方啟用服務等基礎設施。此等威脅亦會擴大至影響我們的客戶，倘客戶受到重大影響，本集團亦會蒙受財務損失風險。

依賴第三方進行關鍵流程的程度已成為本集團日益關注的監管重點，倘該等第三方無法交付服務或面臨經營問題，則可能會帶來重大風險。隨著供應鏈越趨精密及數碼化，安全風險正逐步流向第四方及第N方。這些更加緊密互連的關係可能將會進一步減低客戶對錯誤及服務中斷的接受程度。

持續的地緣政治緊張局勢增加了衝突蔓延至網絡領域的風險，包括民族國家行為者意圖擾亂營運、獲取敏感信息或謀取戰略優勢而引發的網絡風險。威脅的規模持續上升且更為複雜，而勒索軟件仍然是關注重點之一。發動攻擊的門檻正在下降，且惡意發動者更會利用新出現且破壞力更強的科技，例如人工智能。長遠而言，量子運算的進步可能會威脅到加密技術，其為維護網絡安全的核心手段之一，並使企業需要進行複雜的全球性轉型，以加強數據架構。有關數據主權的要求亦不斷提高，規定數據、系統及業務必須本地化，故此數據日益被視為全球貿易的核心所在。

銀行採用新技術、產品或業務模式需要清晰的經營模式及風險框架。我們有必要提高員工的技能，建立內部能力管理相關風險。我們必須將人員、流程及技術議程作為一個整體看待，以有效的方式實施新基礎設施，減低技術過時的風險。

1 關於供應商，我們指的是與本集團有商業安排、負責提供商品及／或服務的外部第三方（供應商）。舉例而言，供應商包括房東、管理顧問及IT服務提供商。

如何緩解該等風險

- 我們持續監察及評估新興科技趨勢、業務模式及機遇。
- 我們已加強對新領域的管治，例如成立數碼資產風險委員會。
- 我們已成立人工智能安全委員會，負責於使用人工智能解決方案前進行評價和評估。
- 我們以分級制按相關風險的比例評估人工智能系統。
- 我們聯同央行及其他持份者於全球各地進行數碼貨幣與穩定幣項目。
- 我們通過合規和資訊及網絡安全(ICS)風險類別架構管理數據及資訊安全風險。我們設有全球性的集團數據行為政策。
- 本集團正在投放資源，以增強其抗逆能力，集中加強監管合規，以及確保本行營運保持穩定。
- 本集團著力擴大其全球數據中心的分佈、提升技術以減少技術過時的情況、核證所使用的第三方以及建立應變和復原能力。
- 我們優先確保產品及服務設計中的安全性並進行嚴格測試，包括實施加密、網絡釣魚攻擊防禦、嚴格存取控制措施以保障用戶數據。
- 本集團已實施周全的資訊及網絡安全防禦控制環境策略，以保護、檢測和應對已知和新出現的資訊及網絡安全威脅。
- 我們以員工行為及道德守則為基礎，加強員工在人手監控資訊及網絡安全風險方面的技能。我們亦安排了強制性的資訊及網絡安全課程、網絡釣魚演練以及針對特定崗位的培訓。
- 本集團的事故應變流程包括24/7安全事故監察、分類及分析。
- 通過新措施風險評估以及第三方風險管理政策和標準確定新風險。
- 我們為第三方識別安全威脅，並向戰略客戶提供相關情報及簡報，從而加強我們的服務和合作關係。
- 我們已啟動後量子加密計劃，以管理整間銀行過渡至後量子加密標準的工作。
- 我們透過一系列嚴峻但有可能發生的破壞情境，測試危機管理及連續經營策略的成效。
- 我們對重大業務服務實行泛銀行壓力測試，確保有效識別及修正任何漏洞。
- 我們提高業務韌性監測能力，以迅速識別潛在漏洞並作出必要的修正及控制措施。

監管考慮

監管演變和分散

至於法規的其他變化，我們觀察到與數碼資產相關的諮詢增加，當中涉及因不同司法管轄區的標準可能不一致而引致法律可強制執行性、所有權、資本處理方面的風險。監管機構對於人工智能的使用以及如何以合乎道德的方式將其應用於決策上的興趣日益加深。隨著技術越趨複雜，我們亦發現市場越來越重視對消費者（尤其是老年人）的保障，有關民粹主義的議論亦有所增加。

在不少西方司法管轄區中，如何維持競爭力及增長對於監管機構而言已成為愈加迫切的問題。制定該等政策時自然令各方關係緊張並涉及韌性方面的考量因素，這從美國、英國及部分亞洲市場採納巴塞爾協議3.1的時間及方式上各異可見一斑。各地其他的分歧領域包括ESG法規以及域外和在地化規定，包括數據主權問題。

儘管放寬部分規例可能會帶來益處，但參差不齊的全球制度致使管理跨境活動時面臨挑戰，令情況變得更加複雜及成本上升。

如何緩解該等風險

- 我們積極監察監管方面的發展，並與監管機構及外部法律顧問進行雙邊協商，或透過公認的行業組織回應諮詢。
- 我們緊貼不斷變化的國家特定要求，並積極與監管機構合作以支持重要措施。
- 我們利用新技術識別及配對新法規。
- 我們始終專注於保障消費者權益，主動識別並防範詐騙、網絡釣魚及假冒等各類風險。

人口考慮

技能及人才競爭

客戶期望不斷變化和高速科技發展正在改變工作場所，並加速了人們工作、聯繫和合作方式的變化。展望未來，我們將會繼續提高對員工的要求，專注於確保員工的技能與技術的應用能夠有效互補。

僱員的期望亦不斷變化，健康、福祉及目標感成為吸引人才的最主要考慮因素。維持能滿足各個世代不同優先考量的僱員價值主張，則是建立高績效、多元化員工團隊的主要挑戰。

對員工而言，靈活工作是一個日益重要的因素，亦是影響工作體驗的整體正面因素。然而，這種工作安排可能導致員工未能獲得面對面互動所帶來的發展機會，尤其是對於資歷較淺的員工而言。因此，員工領袖的角色將不斷演變，以適當平衡個人與團隊的發展。

人口及移民趨勢

發達市場的預算將會因人口老齡化而變得緊張，而有關不同議題（例如移民）的國家主義政策可能會加劇此方面的問題。相反，新興市場正經歷快速增長，勞動人口年齡較低。要完全取得人口增長所帶來的「人口紅利」，將須承擔其對關鍵資源造成的壓力。現有的財政及社會漏洞亦可能阻礙新興市場提高增長速度的能力。

流離失所的人口持續上升，這可能使脆弱的中心社會結構變得更加脆弱。大規模的人口流動可能造成社會動盪，並加快未來流行病的蔓延。應對外部情景的能力可能因國際機構數目進一步下跌以及全球合作減少而有所下降。

社會動盪持續增加，過去12個月以來，恐怖主義活動及政治暴力的威脅亦有所增加。

二十一世紀的人口淨增長將出現在欠發達國家。積極規劃該等人口變化將對於保持高效的全球商業模式至關重要。

如何緩解該等風險

- 我們的員工策略透過結構性技能再培訓與職業流動性計劃，打造適應未來的跨世代團隊；此舉不但能因應崗位需求改變而迅速重新部署人力，更能緩解人口縮減和老齡化帶來的人口結構風險。
- 我們設有一個內部人才市場，員工可報名參與項目，獲得多元化的體驗及職業機會。
- 我們重視人才的技能及識別需要加速發展的人才，以及如何將其部署於對我們的客戶和業務影響最大的領域。
- 我們強調透過績效及發展對話進行頻繁的雙向回饋，以嵌入持續學習和發展的文化。
- 我們提供支援及資源，藉此在生產力、合作和福祉三者之間取得平衡，超過60%的員工採用靈活工作模式。
- 我們的人權立場聲明概述了我們的承諾，即維持一個安全、互相支持、多元化及包容的工作環境，並支持我們營運所在社區的社會及經濟發展。

集團風險總監

Jason Forrester

二〇二六年二月二十四日



案例研究

夥拍阿里巴巴 推進人工智能及 跨境服務

二〇二五年七月，本行與阿里巴巴集團簽署戰略合作協議，提升人工智能在我們各業務範疇的應用。

根據協議，本行將透過阿里雲的人工智能技術，推動客戶服務、銷售智能、風險管理及合規流程，並透過培訓計劃提升員工的人工智能技能。

同時，我們將向阿里巴巴集團提供綜合銀行服務，包括供應鏈融資支援及跨境資金管理解決方案。



更多詳情請參閱：sc.com/alibaba

財務概要

業績報表

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	變動 ¹ %
基本表現			
經營收入	20,894	19,696	6
經營支出	(12,347)	(11,790)	(5)
信貸減值	(676)	(557)	(21)
其他減值	(42)	(588)	93
聯營公司及合營企業之溢利	71	50	42
除稅前溢利	7,900	6,811	16
普通股股東應佔溢利 ²	5,360	4,276	25
普通股股東有形權益回報(%)	14.7	11.7	300個基點
成本對收入比率(%)	59.1	59.9	80個基點
列賬基準表現⁷			
經營收入	20,942	19,543	7
經營支出	(13,304)	(12,502)	(6)
信貸減值	(672)	(547)	(23)
商譽及其他減值	(65)	(588)	89
聯營公司及合營企業之溢利	62	108	(43)
除稅前溢利	6,963	6,014	16
稅項	(1,866)	(1,972)	5
期內溢利	5,097	4,042	26
母公司股東應佔溢利	5,085	4,050	26
普通股股東應佔溢利 ²	4,558	3,593	27
普通股股東有形權益回報(%)	11.9	9.7	220個基點
成本對收入比率(%)	63.5	64.0	50個基點
淨息差(%) ^{6,9}	2.03	2.06	(3)個基點
資產負債表及資本			
總資產	919,955	849,688	8
權益總額	54,586	51,284	6
普通股股東應佔平均有形權益 ²	38,242	36,876	4
客戶貸款及墊款	286,788	281,032	2
客戶存款	530,161	464,489	14
風險加權資產	258,031	247,065	4
總資本	53,227	53,091	-
總資本比率(%)	20.6	21.5	(86)個基點
普通股權一級資本	36,440	35,190	4
普通股權一級資本比率(%)	14.1	14.2	(12)個基點
墊款對存款比率(%) ³	51.4	53.3	(190)個基點
流動性覆蓋比率(%)	155.4	138.2	1,720個基點
英國槓桿比率(%)	4.7	4.8	(11)個基點
	仙	仙	變動 ¹
每股普通股資料⁸			
每股盈利 ⁴ – 基本	229.7	168.1	61.6
– 列賬基準	195.4	141.3	54.1
每股資產淨值 ⁵	2,007	1,781	226
每股有形資產淨值 ⁵	1,730	1,541	189
期末普通股數目 (百萬股)	2,247	2,408	(7)

- 差異指更好/ (更差)，惟資產、負債及風險加權資產除外。變動為總資本比率(%)、普通股權一級資本比率(%)、淨息差(%)、墊款對存款比率(%)、流動性覆蓋比率(%)、槓桿比率(%)、成本對收入比率(%)及普通股股東有形權益回報(%)兩個點之間的百分點差異，而非百分比變動。
- 普通股股東應佔溢利/ (虧損) 已扣除應支付予非累積可贖回優先股及分類為權益的額外一級證券持有人的股息。
- 計算該比率時，客戶貸款及墊款總額不包括反向回購協議及其他類似已抵押貸款，不包括於央行持有的核定結餘 (於壓力點確認為須予償還款項)，但包括按公允價值計入損益的客戶貸款及墊款，而客戶存款總額包括按公允價值計入損益的客戶存款。
- 指基本或列賬基準溢利除以股份基本加權平均數。
- 按期末資產淨值、有形資產淨值及股份數目計算。
- 淨息差乃按經調整淨利息收入除以平均計息資產 (年化) 計算得出。
- 年報內的列賬基準表現/ 業績指根據英國採納的國際會計準則及國際財務報告準則列賬的金額。
- 就每股盈利、每股資產淨值及每股有形資產淨值而言，變動指兩個期間之間的仙差異。就期末普通股數目而言，則指兩個期間之間的百分比差異。
- 淨利息收入已根據於二〇二五年四月二日發佈關於財務資料重新呈列的監管新聞服務(RNS)內容來重新呈列，以反映資金成本錯配而重新分類至非淨利息收入。

財務概要

按產品劃分的經營收入

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 ¹ 百萬元	變動 %	固定匯率變動 ² %
交易服務	6,005	6,434	(7)	(7)
支付及流動資金	4,155	4,605	(10)	(10)
證券及主要經紀服務	648	611	6	7
貿易及營運資金	1,202	1,218	(1)	(1)
環球銀行業務	2,229	1,935	15	15
借貸及金融方案	1,905	1,677	14	13
資本市場及顧問	324	258	26	26
環球市場	3,863	3,450	12	12
宏觀交易	3,116	2,852	9	9
信貸交易	753	644	17	17
估值及其他調整	(6)	(46)	87	87
財富方案業務	3,086	2,490	24	24
投資產品	2,347	1,827	28	28
銀行保險	739	663	11	12
存款及按揭	4,080	4,170	(2)	(2)
信用卡及私人貸款以及其他無抵押貸款	1,080	1,081	-	-
創投業務	415	183	127	125
數碼銀行	195	142	37	36
創投	220	41	nm	nm
財資業務及其他	136	(47)	nm	nm
基本經營收入總額	20,894	19,696	6	6

1 產品已根據於二〇二五年四月二日發佈關於財務資料重新呈列的監管新聞服務(RNS)內容來重新呈列，其中收入總額並無變動。

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

除另有說明外，以下按產品劃分的經營收入評論是按基本基準呈列，而比較數字乃與二〇二四年同期數字按固定匯率基準進行比較而得出。二〇二四年包含與在埃及的外匯持倉重估收益及在加納的惡性通脹會計調整有關的項目（重大項目），合共2.95億元（二〇二五年：虧損100萬元）。

交易服務收入下降7%，乃由於證券及主要經紀服務的增長被支付及流動資金以及貿易及營運資金收入的跌幅抵銷有餘所致。儘管轉付率持續受到嚴格管理，且結餘錄得強勁增長，惟支付及流動資金收入仍減少10%，乃由於減息及邊際利潤受壓帶來的影響所致。證券及主要經紀服務收入增長7%，乃由於託管結餘上升導致所收取費用增加。貿易及營運資金收入下降1%，乃由於費用增長被平均交易量減少及邊際利潤受壓所抵銷。

環球銀行業務收入增加15%，乃因有力執行潛在交易令放貸及分銷量增加以及賬面收入增加導致借貸及金融方案增加13%所致。資本市場及顧問業務收入增長26%，乃受債券費用增加及併購交易增加帶動所致。

環球市場收入增加12%受惠於經常性收入持續強勁增長的帶動；經常性收入增加15%，主要來自金融機構客戶以及利率及信貸交易量增加所致。非經常性收入增加3%乃因宏觀交易收入增長所致。

財富方案業務收入上升24%，乃受投資產品收入增長28%及銀行保險收入增長12%所帶動。此乃由於全新富裕客戶開戶保持強勁勢頭，其中二〇二五年有275,000名全新客戶開戶，富裕客戶新增資金淨流入520億元，相等於管理資產增加14%。

存款及按揭收入下降2%。存款量增加及積極定價措施的得益被減息的影響抵銷有餘，而按揭收入同比增長，乃由於資金成本下降及少數特定市場的業務量增加導致息差擴大所致。

信用卡及私人貸款以及其他無抵押貸款收入持平，乃由於息差增加所致，惟部分被採取貸款組合優化措施導致貸款量下降所抵銷。

創投業務收入同比增加逾一倍。數碼銀行收入增加5,300萬元，原因是隨著數碼銀行持續擴大客戶基礎，令存款量及費用收入均有所提升。創投收入增長1.79億元，主要因Solv India交易帶來2.38億元的收益（請參閱第340頁）。

財資業務及其他業績增加1.83億元，因為財資業務自較長期資產重新定價所獲收益部分由於重大項目再無出現而抵銷。

除稅前溢利－按客戶類別劃分

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 ¹ 百萬元	變動 %	固定匯率變動 ² %
企業及投資銀行業務 ¹	5,875	5,431	8	9
財富管理及零售銀行業務 ¹	2,883	2,537	14	14
創投業務	(167)	(385)	57	57
中央及其他項目 ¹	(691)	(772)	10	14
除稅前基本溢利	7,900	6,811	16	18

1 除稅前基本溢利已根據於二〇二五年四月二日發佈關於財務資料重新呈列的監管新聞服務(RNS)內容來重新呈列，以反映財資業務收入及各分部若干成本的重新分配。

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

除另有說明外，以下按客戶類別的評論是按基本基準呈列，而比較數字乃與二〇二四年同期數字按固定匯率基準進行比較而得出。二〇二四年包含與在埃及的外匯持倉重估收益及在加納的惡性通脹會計調整有關的項目（重大項目），合共2.95億元（二〇二五年：虧損100萬元）。

企業及投資銀行業務除稅前溢利增加9%。收入增長4%，環球市場業務表現創歷史新高及環球銀行業務錄得雙位數強勁增長，惟部分被交易服務下跌所抵銷。支出增加2%，主要源於不同業務計劃的投資，信貸減值支出淨額為400萬元，而二〇二四年則為淨回撥1.20億元。其他減值按年減少2.84億元，因為軟件資產再無出現撇銷。

財富管理及零售銀行業務除稅前溢利增加14%。收入受財富方案業務表現創新高帶動上升6%。支出增加5%，主要是由於投資於不同業務計劃（包括策略性招聘客戶經理）增加。信貸減值支出

5.95億元，減少2,800萬元，這是由於無抵押貸款組合的組合優化措施所致。其他減值支出較二〇二四年減少1.08億元，原因為軟件資產再無出現撇銷。

創投業務的除稅前虧損減少2.18億元至1.67億元，主要由於收入增加2.32億元。數碼銀行收入增長5,300萬元，得益於客戶數量及交易量持續增長，而創投業務收入增長1.79億元，其中2.38億元來自Solv India交易的收益。支出因成本得到妥善控制而保持平穩，而信貸減值支出則因Mox的拖欠率有所改善而按年減少1,400萬元至5,900萬元。

中央及其他項目的除稅前虧損同比改善8,100萬元。財資業務受惠於較長期資產的重新定價，但相關得益部分由於重大項目再無出現而抵銷。其他減值減少1.59億元，反映上一年度軟件資產再無出現撇銷。

經調整淨利息收入及淨息差

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	變動 ¹ %
經調整淨利息收入 ²	11,184	11,112	1
平均計息資產	550,930	539,338	2
平均計息負債	581,911	539,787	8
總收益率(%) ³	4.60	5.29	(69)
支付率(%) ³	2.43	3.22	79
淨收益率(%) ³	2.17	2.07	10
淨息差(%) ^{3, 4}	2.03	2.06	(3)

1 差異指更好／（更差），惟資產及負債的差異指增加／（減少）。

2 經調整淨利息收入已根據於二〇二五年四月二日發佈關於財務資料重新呈列的監管新聞服務(RNS)內容來重新呈列，以反映資金成本錯配而重新分類至非淨利息收入。經調整淨利息收入指賬淨利息收入減交易賬資金成本、財資業務貨幣管理活動、現金抵押品及主要經紀服務。

3 變動指兩個期間之間的基點差異，而非百分比變動。淨息差已因腳註2概述的經調整淨利息收入修訂而重新呈列。

4 經調整淨利息收入除以平均計息資產（年化計算）。

財務概要

經調整淨利息收入較二〇二四年增加1%，乃由於交易量增長及資產負債表組合優化的得益，部分被減息及邊際利潤受壓造成的影響所抵銷。淨息差下跌3個基點，此乃由於減息及邊際利潤受壓的影響部分被資產及存款組合改善抵銷所致。

平均計息資產較二〇二四年增長2%，此乃由於環球銀行業務、按揭業務及財富借貸增加，部分被財資業務資產以及貿易及營運資金減少抵銷所致。由於基準利率下降，總收益率較上一年度下降69個基點。平均計息負債較上一年度增加8%，此乃由於客戶存款錄得強勁增長，當中主要為財富管理及零售銀行業務的定期存款以及往來及儲蓄賬戶的存款。負債支付率較上一年度的平均值下降79個基點，反映利率走勢的影響及債務組合改善。

信貸風險概要

損益賬（基本情況）

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	變動 ¹ %
信貸減值支出總額 ²	676	557	21
其中第一及第二階段 ²	296	371	(20)
其中第三階段 ²	380	186	104

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／（減少）。

2 有關基本與列賬信貸減值的對賬，請參閱第254頁風險回顧內的信貸減值支出列表。

資產負債表

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	變動 ¹ %
客戶貸款及墊款總額 ²	290,849	285,936	2
其中第一階段	275,062	269,102	2
其中第二階段	9,823	10,631	(8)
其中第三階段	5,964	6,203	(4)
預期信貸虧損撥備	(4,061)	(4,904)	(17)
其中第一階段	(528)	(483)	9
其中第二階段	(446)	(473)	(6)
其中第三階段	(3,087)	(3,948)	(22)
客戶貸款及墊款淨額	286,788	281,032	2
其中第一階段	274,534	268,619	2
其中第二階段	9,377	10,158	(8)
其中第三階段	2,877	2,255	28
第三階段保障比率（計入抵押品前／後） ³	52 / 68	64 / 78	(12) / (10)
信貸等級12賬戶（百萬元）	1,111	969	15
早期預警（百萬元） ⁵	4,303	5,559	(23)
投資級別企業風險敞口(%) ³	74	74	-
前20大企業風險敞口總額佔一級資本的百分比 ^{3,4}	64	61	3

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／（減少）。

2 包括按攤銷成本持有的反向回購協議及其他類似已抵押貸款82.42億元（二〇二四年十二月三十一日：96.60億元）。

3 變動乃兩點之間的百分點差異，而非百分比變動。

4 不包括回購及反向回購協議。

5 包括非純粹預防性早期預警。

年內的資產質素保持不變，多個基本信貸指標均有所改善。本集團繼續積極管理信貸組合，同時外部環境動盪不定及充滿挑戰，包括地緣政治緊張局勢加劇及政策不斷變化可能導致選定多個地區及行業類別出現特殊壓力，本集團繼續對此保持警惕。

信貸減值支出為6.76億元，按年增加1.19億元，其中9,500萬元與債務證券有關，其於二〇二四年錄得5,700萬元淨回撥，而於二〇二五年則錄得3,800萬元支出。貸款損失率為19個基點（根據定義不包括債務證券），與上年度同比持平。

財富管理及零售銀行業務支出為5.95億元，減少2,800萬元，反映了投資組合優化措施的影響。創投業務錄得支出5,900萬元，按年減少1,400萬元，此乃由於相關信貸標準改變後，Mox的拖欠率已有所改善。企業及投資銀行業務支出淨額為400萬元，再無錄得上年度的淨回撥。年內，非線性影響增加7,000萬元至1.13億元，反映兩種下行情景的概率比重由二〇二四年十二月三十一日的32%增加至41%，而基準預測的概率比重則由二〇二四年十二月三十一日的68%減少至二〇二五年十二月三十一日的59%。本集團保留一筆與中國商業房地產有關的一般性額外撥加3,600萬元，

而就面臨香港商業房地產行業相關風險的客戶作出的額外撥加為4,700萬元。於二〇二五年，香港及中國的商業房地產額外撥加分別減少1,100萬元及3,400萬元，主要受風險敞口變動及還款帶動所致。

第三階段客戶貸款及墊款總額按年下跌4%至60億元，乃由於還款、客戶評級上升及撇銷金額足以超過抵銷新增流入。信貸減值貸款佔貸款及墊款總額的2.1%，較去年下跌2.2%。第三階段計入抵押品前的保障比率為52%，下降12個百分點，主要由於重組以及資金流入撥備因其由減低信貸風險措施覆蓋而減少所致。計入抵押品後的保障比率為68%，下跌10個百分點，乃因為部分第三階段資金流入現已由並非分類為有形抵押品的擔保及信貸保險覆蓋。

早期預警風險敞口為43億元，按年減少13億元，主要由於部分風險敞口遷移至信貸等級12；而信貸等級12結餘則維持為約10億元，因新增流入大部分被主權客戶評級上升所抵銷。

投資級別企業風險敞口比例為74%，按年大致維持穩定。

重組、FFG、債務價值調整及其他項目

	二〇二五年					二〇二四年				
	重組 百萬元	FFG 百萬元	債務 價值調整 百萬元	出售/持作 出售業務 的淨虧損 百萬元	其他項目 百萬元	重組 ¹ 百萬元	FFG ¹ 百萬元	債務 價值調整 百萬元	出售/持作 出售業務 的淨虧損 ² 百萬元	其他項目 ³ 百萬元
經營收入	(24)	-	(31)	(10)	113	103	-	(24)	(232)	-
經營支出	(289)	(510)	-	-	(158)	(456)	(156)	-	-	(100)
信貸減值	4	-	-	-	-	10	-	-	-	-
其他減值	(2)	(21)	-	-	-	-	-	-	-	-
聯營公司及合營企業 之溢利	(9)	-	-	-	-	58	-	-	-	-
除稅前溢利/ (虧損)	(320)	(531)	(31)	(10)	(45)	(285)	(156)	(24)	(232)	(100)

1 先於重組中列賬的「Fit for Growth」(FFG)支出已作為單獨項目重新呈列。

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

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

財務概要

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

重組支出為3.20億元，反映為提高生產力採取的組織轉型行動（主要為額外裁員支出、簡化技術平台及退出業務）的影響。

二〇二五年與「Fit for Growth」計劃有關的支出合共為5.31億元。由於本集團資產掉期息差收窄，債務價值調整錄得3,100萬元的負向調整。

其他項目支出為4,500萬元，主要反映出售物業所得收益1.13億元、就參與由韓國金融監管局建議的補償計劃錄得的支出及與英國金融服務與市場法第90A條有關的訴訟和解。

資產負債表及流動資金

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	增加／(減少) 百萬元	增加／(減少) %
資產				
銀行同業貸款及墊款	43,901	43,593	308	1
客戶貸款及墊款	286,788	281,032	5,756	2
其他資產	589,266	525,063	64,203	12
總資產	919,955	849,688	70,267	8
負債				
銀行同業存款	30,846	25,400	5,446	21
客戶存款	530,161	464,489	65,672	14
其他負債	304,362	308,515	(4,153)	(1)
總負債	865,369	798,404	66,965	8
權益	54,586	51,284	3,302	6
權益及負債總額	919,955	849,688	70,267	8
墊款對存款比率(%) ¹	51.4	53.3		
流動性覆蓋比率(%)	155	138		

1 本集團撇除中央銀行所持已於壓力點確認為須予償還款項的84.74億元（二〇二四年十二月三十一日：191.87億元）。墊款不包括回購協議及其他類似已抵押貸款82.43億元（二〇二四年十二月三十一日：96.60億元），且包括按公允價值計入損益的客戶貸款及墊款123.55億元（二〇二四年十二月三十一日：70.84億元）。存款包括按公允價值計入損益的客戶存款194.14億元（二〇二四年十二月三十一日：217.72億元）。

本集團的資產負債表保持強健、高流動性及多元化：

客戶貸款及墊款增加2%或60億元至二〇二五年十二月三十一日的2,870億元。撇除因貨幣匯兌增加70億元及持作收取的財資業務及證券化貸款減少140億元的影響，則按基本基準計算錄得增長130億元或5%。按基本基準計算錄得的增長主要來自企業及投資銀行業務的環球銀行業務以及財富管理及零售銀行業務的財富借貸及按揭業務業務。

客戶存款增加660億元或14%至5,300億元。倘撇除貨幣匯兌增加80億元，則客戶存款增加580億元或12%，乃主要由於財富管理及零售銀行業務的定期存款以及往來及儲蓄賬戶的存款因進行針對性活動以及聚焦吸納全新富裕客戶及新增資金淨流入而錄得310億元增長。此外，來自往來及儲蓄賬戶流入的交易服務增加130億元及財資管理活動的企業定期存款增加70億元。銀行存款增長21%，反映多個市場的資產負債表管理活動。

其他資產自二〇二四年十二月三十一日以來增加640億元，其中現金及央行結存增加140億元、投資證券（主要為債務證券）增加220億元、非金融資產增加（主要為貴金屬庫存增加）220億元及按公允價值計入損益持有的金融資產增加180億元。該增加部分被衍生金融工具減少160億元抵銷。

其他負債自二〇二四年十二月三十一日以來減少1%或40億元，其中衍生工具結餘的140億元減幅部分被按公允價值計入損益持有的金融負債增加40億元及已發行債務證券增加80億元所抵銷。

墊款對存款比率按年下跌約2個百分點至51.4%。即時流動性覆蓋比率為155%，按年增加17個百分點，乃由於資產負債表增長及持續實施財資業務的流動資金管理措施所致，且仍然維持於遠超最低監管要求的100%。

風險加權資產

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 ¹ 百萬元	變動 ¹ 百萬元	變動 ¹ %
按風險類別劃分				
信貸風險	192,145	189,303	2,842	2
營運風險	35,223	29,479	5,744	19
市場風險	30,663	28,283	2,380	8
風險加權資產總額	258,031	247,065	10,966	4

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／（減少）。

風險加權資產總額與二〇二四年十二月三十一日相比增加110億元或4%至2,580億元。

信貸風險的風險加權資產增加28億元至1,921億元，乃由於資產增長、質量及組合改善導致增加64億元、衍生工具導致增加10億元及外幣匯兌導致增加39億元。有關增幅部分被優化措施導致減少74億元以及模型變動導致減少11億元所抵銷。

營運風險的風險加權資產增加57億元至352億元，乃由於按三年時間滾動計算的平均收入增加。二〇二五年則包括與二〇二二年至二〇二四年平均收入有關的31億元增長及與二〇二三年至二〇二五年平均收入有關的26億元增長，乃因本集團現於本年度第四季度（而非次年第一季度）計算年度營運風險的風險加權資產。

市場風險的風險加權資產增加24億元至307億元，乃主要由於信貸交易增加導致特定利率風險上升。

資本基礎及比率

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	變動 ¹ 百萬元	變動 ¹ %
普通股權一級資本	36,440	35,190	1,250	4
額外一級資本	7,509	6,482	1,027	16
一級資本	43,949	41,672	2,277	5
二級資本	9,278	11,419	(2,141)	(19)
總資本	53,227	53,091	136	-
普通股權一級資本比率(%) ²	14.1	14.2		(12)
總資本比率(%) ²	20.6	21.5		(86)
槓桿比率(%) ²	4.7	4.8		(11)

1 差異指當前報告期與過往報告期相比的增加／（減少）。

2 變動乃兩點之間的百分點差異，而非百分比變動。

本集團普通股權一級資本比率為14.1%，按年下降12個基點，較本集團最新的最低監管要求高出3.9個百分點。經監管審查後，本集團二〇二五年的第二A支柱有所下跌，導致本集團的普通股權一級資本要求減少22個基點。

除基本溢利為普通股權一級資本比率帶來206個基點的增長外，有關比率再進一步上升19個基點，主要來自其他全面收入的公允價值收益、外匯、軟件無形資產及監管資本調整，部分被風險加權資產增加帶來的46個基點下跌所抵銷。

本集團於公佈二〇二四年全年業績時，宣佈已於二〇二五年七月三十日完成15億元股份回購計劃，購買9,820萬股股份。本集團隨後於二〇二五年七月三十一日在公佈二〇二五年半年度業績的同時宣佈13億元的股份回購計劃，截至二〇二五年十二月三十一日，本集團已斥資11億元購買5,310萬股普通股。儘管13億元的股份回購於二〇二六年一月二十六日完成，購買6,220萬股股份，但全數13億元已於報告期間全部自普通股權一級資本中扣除。二〇二五年股份回購令普通股權一級資本比率下降113個基點。

董事會建議派發每股49仙或10.92億元的末期股息，令二〇二五年普通股股息總額達每股61仙或13.8億元，連同應付額外一級資本及優先股股東的款項成本約為78個基點。

董事會已宣佈以最多不超過15億元的代價進行股份回購，以透過註銷所購回的股份進一步減少已發行普通股數目。回購年期將予公佈，且有關計劃預期於近期展開，並預計將二〇二六年第一季度本集團普通股權一級資本比率減少58個基點。

本集團的英國槓桿比率為4.7%，仍顯著高於其3.7%的最低要求。

基本及列賬基準業績對賬

基本與列賬基準業績的對賬載於下表：

按客戶類別劃分的經營收入

按客戶類別劃分的基本與列賬基準經營收入的對賬載於第336頁附註2的分部資料。

淨利息收入及非淨利息收入

	二〇二五年				二〇二四年			
	基本 百萬元	重組 百萬元	就交易賬資金 成本及其他 作出的調整 百萬元	列賬基準 百萬元	基本 ¹ 百萬元	重組 百萬元	就交易賬資金 成本及其他 作出的調整 ¹ 百萬元	列賬基準 百萬元
淨利息收入	11,185	(1)	(5,229)	5,955	11,096	16	(4,746)	6,366
非淨利息收入	9,709	49	5,229	14,987	8,600	(169)	4,746	13,177
總收入	20,894	48	-	20,942	19,696	(153)	-	19,543

1 基本淨利息收入已根據於二〇二五年四月二日發佈關於財務資料重新呈列的監管新聞服務(RNS)內容來重新呈列，以反映資金成本錯配而重新分類至基本非淨利息收入。

除稅前溢利

基本與列賬基準除稅前溢利／（虧損）的對賬載於第335頁附註2的分部資料。

按客戶類別劃分的除稅前溢利

按客戶類別劃分的基本與列賬基準除稅前溢利／（虧損）的對賬載於第336頁附註2的分部資料。

有形股東權益回報

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元
母公司股東平均權益	45,755	44,478
減：平均優先股本及股本溢價	(1,494)	(1,494)
減：平均無形資產	(6,019)	(6,108)
普通股股東平均有形權益	38,242	36,876
權益持有人應佔本年度溢利	5,097	4,042
非控股權益	(12)	8
分類為權益的優先股及額外一級資本的應付股息	(527)	(457)
普通股股東應佔本年度溢利	4,558	3,593
按正常基準計算之項目 ¹ ：		
重組	320	285
FFG	531	156
債務價值調整	31	24
創投資務按公允價值計入其他全面收入的未變現收益（扣除稅項）	269	39
出售業務的淨虧損	10	232
其他項目	45	100
按正常基準計算項目的稅項	(135)	(114)
普通股股東應佔本年度基本溢利	5,629	4,315
有形股東權益基本回報(%)	14.7	11.7
有形股東權益列賬基準回報(%)	11.9	9.7

1 請參閱第335頁附註2的分部資料。

基本及列賬基準業績對賬

	二〇二五年					二〇二四年				
	企業及投資 銀行業務 %	財富 管理及零售 銀行業務 %	創投業務 %	中央及 其他項目 %	總計 %	企業及投資 銀行業務 %	財富 管理及零售 銀行業務 %	創投業務 %	中央及 其他項目 %	總計 %
有形股東權益基本回報	15.8	25.5	nm	(17.3)	14.7	14.9	20.7	nm	(15.7)	11.7
重組 ¹										
其中：收入	(0.1)	-	-	(0.3)	(0.1)	0.3	0.3	-	0.3	0.3
其中：支出	(1.8)	(5.4)	nm	(0.9)	(2.5)	(1.5)	(2.8)	nm	(0.4)	(1.7)
其中：信貸減值	-	-	-	0.1	-	-	-	-	-	-
其中：其他減值	-	(0.1)	-	(0.3)	(0.1)	-	-	-	(0.2)	-
其中：聯營公司及合營企 業之溢利	-	-	-	-	-	0.2	-	nm	-	0.2
債務價值調整 ¹	(0.1)	-	-	-	(0.1)	(0.1)	-	-	-	(0.1)
已出售／持作出售業務的淨 收益／（虧損） ¹	-	-	-	(0.3)	-	-	-	-	(5.4)	(0.6)
其他項目 ¹	-	-	-	3.1	0.3	-	(1.2)	-	-	(0.3)
創投業務按公允價值計入其 他全面收入的未變現收益／ （虧損）	-	-	nm	-	(0.7)	-	-	nm	-	(0.1)
按正常基準計算項目的稅項	0.3	0.9	nm	(0.6)	0.4	0.3	0.8	nm	0.1	0.3
有形股東權益列賬基準回報	14.1	20.9	nm	(16.5)	11.9	14.1	17.8	nm	(21.3)	9.7

¹ 請參閱年報第336頁附註2的分部資料。

淨註銷比率

	二〇二五年			二〇二四年		
	年／期內 信貸減值 （支出）／撥回 百萬元	淨平均 風險敞口 百萬元	淨註銷比率 %	年／期內 信貸減值 （支出）／撥回 百萬元	淨平均 風險敞口 百萬元	淨註銷比率 %
第一階段	41	314,590	(0.01)	22	314,092	(0.01)
第二階段	(310)	11,871	2.61	(368)	10,176	3.62
第三階段	(383)	2,266	16.90	(244)	2,550	9.57
風險承擔總額	(652)	328,727	0.20	(590)	326,818	0.18

每股普通股盈利

	二〇二五年							
	基本 百萬元	重組 ¹ 百萬元	FFG ¹ 百萬元	債務價值調整 ¹ 百萬元	出售業務的 淨虧損 ¹ 百萬元	其他項目 ¹ 百萬元	按正常基準 計算項目 的稅項 百萬元	列賬基準 百萬元
普通股股東應佔本年度溢利／（虧損）	5,360	(320)	(531)	(31)	(10)	(45)	135	4,558
基本—加權平均股份數目（百萬股）	2,333							2,333
每股普通股基本盈利（仙）	229.7							195.4

	二〇二四年							
	基本 百萬元	重組 ¹ 百萬元	FFG ¹ 百萬元	債務價值調整 ¹ 百萬元	出售業務的 淨收益 ¹ 百萬元	其他項目 ¹ 百萬元	按正常基準 計算項目 的稅項 百萬元	列賬基準 百萬元
普通股股東應佔本年度溢利／（虧損）	4,276	(285)	(156)	(24)	(232)	(100)	114	3,593
基本—加權平均股份數目（百萬股）	2,543							2,543
每股普通股基本盈利（仙）	168.1							141.3

1 請參閱年報第336頁附註2的分部資料。

可持續發展回顧

於本節中

- 64 可持續發展總監回顧
- 71 我們的可持續發展方法
- 79 可持續融資
- 86 氣候
- 107 自然環境
- 109 社會影響
- 112 管理環境及社會風險
- 114 誠信、操守及道德
- 118 可持續發展管治



案例研究

與世界銀行攜手協助加納實現更清潔的烹飪方式

於二〇二五年十二月，我們完成一筆由世界銀行發行的2億元清潔烹飪成果債券，為加納挹注3,050萬元氣候融資。

該債券將分發415,000個煮食爐，旨在讓130萬人獲得更清潔烹飪方法，並減少超過180萬噸二氧化碳當量的溫室氣體排放。

交易示範了如何大規模地利用碳融資，減少非洲及其他新興市場的碳排放。



詳情請瀏覽：sc.com/cleancooking

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

可持續發展是我們的策略重點領域，目標為將其融入我們的各個業務領域。因此，年報以及我們網站上sc.com/sustainabilitylibrary登載的一連串可持續發展相關報告均載有可持續發展的資料。

本節旨在處理可能對社會、自然環境或氣候造成重大（正面或負面）影響的議題。我們在第68頁的重要性項下描述我們如何釐定該等議題。

 進一步披露可瀏覽sc.com/sustainabilitylibrary

年報可持續發展相關披露內容圖

披露

頁次

策略報告

關鍵績效指標	第12至13頁
與持份者溝通	第37至41頁
非財務及可持續發展資料聲明	第50頁

可持續發展回顧

我們的可持續發展方法	第75至82頁
可持續融資	第83至89頁
氣候	第90至110頁
自然環境	第111至112頁
社會影響	第113至115頁
管理環境及社會風險	第116至117頁
誠信、操守及道德	第118至121頁
可持續發展相關管治	第122至128頁

董事會報告

企業文化與可持續發展委員會報告	第176至179頁
董事薪酬報告	第180至206頁
ESG披露	第208頁
簡化能源及碳報告(SECR)披露	第208至209頁

風險回顧及資本回顧

高碳行業	第260至262頁
環境、社會及管治與聲譽(ESGR)風險	第287至302頁

財務報表

附註1.會計政策：氣候變化對本集團資產負債表的影響	第332至333頁
---------------------------	-----------

補充資料

補充人才資料	第444至449頁
補充可持續發展資料	第450至453頁
可持續發展目標	第454至457頁
氣候報告指數	第458至465頁

法律免責聲明

我們在年報中對ESG事項作出報告，特別是以下各節：

- i 策略報告載於第37至50頁
- ii 董事會報告載於第129至217頁
- iii 可持續發展回顧載於第66至128頁
- iv 風險回顧及資本回顧載於第287至302頁
- v 補充可持續發展資料載於第450至465頁

在本章可持續發展回顧中，載列了我們與可持續發展相關的方法及進度，其內容受(1)「前瞻性陳述」一節；及(2)第467至469頁「重要通知」項下「與數據限制有關的編製基準及警告」所載的陳述所規限。

有關完整可持續發展配套報告及披露的其他資料可於sc.com/sustainabilitylibrary查閱。

可持續發展總監回顧



對於那些意識到行動所帶來的機遇與不作為所導致的風險並存的人而言，為全球可持續發展轉型提供資金的商業必要性，如今比以往任何時候都更為迫切。

在邁向能源豐饒的道路上，減碳轉型正展現堅定動能，而這股動能的關鍵推手－亞洲、非洲及中東核心市場的發展態勢，我有幸親眼見證。

可持續發展總監
Marisa Drew

在我們所服務的市場中，可再生能源採用速度創下空前紀錄，這正是達致積極轉折點的明證。國際能源署(IEA)在《二〇二五年世界能源投資報告》¹中強調，全球能源轉型領域的投資總額已達2.2萬億元，綠色能源的擴展速度更是化石燃料的兩倍。

此外，我也欣慰地看到各界正採取更多行動並加大對於氣候適應領域的投入。渣打始終倡導關注這一議題，因為全球氣候變暖對新興市場造成了尤為嚴重的影響。

二〇二二年，我們成立可持續發展總監(CSO)組織，以推進本集團長期的可持續發展議程。自成立以來，我們就四大可持續發展戰略支柱取得了長足的進步。這些戰略支柱代表了我們的短期戰略重點領域，當中包括我們在擴大可持續融資規模、將可持續發展融入整個集團、實現我們的淨零排放路線圖及活用專題创新中心等方面進行工作。

二〇二五年，我們透過設立第五個创新中心－專注於循環經濟－擴展了可持續發展創新工作的範疇。此舉反映出我們所服務市場對採用循環理念的金融解決方案日益增長的需求，鑒於循環經濟是一個強大框架，既能實現可持續發展導向的競爭差異化，又能提升商業韌性－它能在資源受限的世界中開創新價值鏈、支持包容性增長、創造價值、保護自然環境並支持商業持續發展。

我們的可持續融資業務彰顯了轉型帶來的商業契機，二〇二五年創造了10.7億元的可持續融資收入，這意味著我們已超越二〇二五年前年度可持續融資收入達到10億元的目標。我們同時透過提高核心產品在不同市場的滲透率並擴大產品組合，使可持續融資收入組合更趨多元化。除該等里程碑外，自二〇二一年一月至今我們已為客戶動用1,570億元的可持續融資，朝著二〇三〇年或之前動用3,000億元的目標邁進，並於二〇二五年發行渣打集團有限公司首支社會債券。

¹ 《二〇二五年世界能源投資報告》(World Energy Investment 2025)，國際能源署。

二〇二五年亮點

二〇二五年產生

10.7億元[^]

的可持續融資收入，超越我們二〇二五年前年收入達到至少10億元的目標¹

我們的自有營運實現淨零排放

(第一及第二範疇排放)²

從二〇二一年一月到二〇二五年九月，累計動用

1,570億元[^]

作可持續融資，而我們承諾到二〇三〇年前動用3,000億元

發佈自然報告

符合我們率先採用的TNFD披露框架

發行首隻

10億歐元

社會債券

設立

循環經濟创新中心



此外，我們在淨零路徑上取得顯著進展，堅定貫徹轉型計劃中概述的行動與目標。這包括履行我們於二〇二五年底實現自身營運（第一及第二範疇排放）的淨零排放承諾。我們首次測量並披露了與上游石油及天然氣組合相關的融資甲烷排放強度，力求在應對這類對全球變暖影響顯著的排放問題上發揮領導作用。與此同時，我們強化了對12個高排放產業的客戶協作，透過量身訂製的產品與創新融資解決方案，加速推動其減碳進程。

最後，作為早期採用「自然相關財務披露工作組(TNFD)」的代表，我們亦同步發佈首份自然報告與二〇二五年年報。自然報告闡述了我們評估、衡量、理解及管理自然相關影響、依賴性、風險與機遇的方法，涵蓋企業及投資銀行業務融資活動及直接營運層面，此為我們遵循TNFD建議調整報告框架的初步實踐。

二〇二六年，我們的核心目標始終如一：履行我們的承諾、協助客戶轉型、推動創新以促進我們業務所在市場達致可持續的共融增長。本報告詳述的進展不僅反映了我們至今取得的工作成果，更彰顯了我們持續致力於為各市場創造長期價值的決心。

可持續發展總監

Marisa Drew

¹ 帶有插入符(^)的數值由安永獨立有限保證。

² 詳情請參閱第83頁。

我們一套可持續發展相關報告及披露

報告或披露

說明

鑒證報告	由安永會計師事務所（安永）、Global Documentation Ltd及Schneider Electric就年報中的若干數據點編製的獨立鑒證報告。
行為及道德準則	我們傳達行為預期的主要工具，旨在指引同事如何在日常中踐行我們的重要行為準則（無論其業務、職能、地區或角色如何）。
按國家披露	根據二〇一三年資本要求（按國家匯報）規例提供稅務資料。
多元、平等及共融影響報告	包括性別及種族薪酬差異評估及我們為支持共融文化採取的措施。
赤道原則報告	自二〇〇三年起成為其中一員後，我們報告我們應用原則的方式，確保我們提供融資及建議的項目以對社會負責的方式發展並反映穩健的環境管理實踐。
環境及社會風險管理框架	提供我們識別、評估及管理與客戶關係相關的環境及社會風險的方法概覽。
環境報告標準	闡述用於報告第一範疇、第二範疇及第三範疇供應鏈溫室氣體(GHG)排放的原則及方法。
ESG數據包	環境、社會及管治(ESG)和可持續發展數據以Excel格式提供。
ESG報告指數	採用自願性可持續發展報告框架參照披露的表格：全球報告倡議組織準則及世界經濟論壇《持份者資本指標》。
渣打基金會（前稱「Futurmakers」）影響報告	提供有關渣打基金會（我們的全球青年經濟賦權計劃，解決不平等問題及促進經濟共融）的進展及成果。
自然報告	概述我們在遵循「自然相關財務披露工作組(TNFD)」建議方面的進展。
甲烷白皮書	提供有關我們上游石油及天然氣組合甲烷排放強度的計算方法及基線詳情。
現代反奴隸聲明	載列我們所採取以評估及管理我們的運營及供應鏈中出現現代奴隸制度及人口買賣風險的措施。
淨零方法白皮書－征程仍在繼續	描述我們的淨零方法，呈列我們用於計算融資及協助排放並在部門層面設定二〇三〇年中期目標的方法。
淨零轉型計劃	載列我們如何致力履行承諾，旨在到二〇五〇年融資排放實現淨零排放。
政策	我們發佈可持續發展相關的主要政策，包括：反洗錢；反賄賂及腐敗；多元及共融；健康、安全及保安；隱私；公共政策聯繫；及舉報制度。
立場聲明及禁止活動	我們採用跨部門及部門特定立場聲明及禁止活動清單，以評估是否向客戶提供金融服務。
負責任銀行原則報告及自評 《供應商約章》	我們披露就聯合國負責任銀行原則界定的六大原則所採取的行動。 載列我們期望供應商及其影響範圍內的人士遵守的行為標準原則，以協助他們履行對我們的義務。
可持續融資影響報告	我們按組合基礎呈列可持續融資資產的影響。
可持續融資框架	我們的綠色和可持續產品框架以及可持續發展債券框架概述了綠色、社會及可持續融資的定義。我們的轉型融資框架載列我們認為符合轉型融資資格的活動和實體。

可持續發展報告方式

本集團於年報中載有環境、社會及管治(ESG)和可持續發展資料，讓投資者和持份者瞭解相關可持續發展風險和機遇及其進度對我們目標的影響。此類資料的報告範圍與年報其餘內容的範圍一致。

報告準則

我們已根據香港及英國金融市場行為監管局上市規則以及英國公司法二〇二二年氣候相關財務披露條例考慮我們的ESG報告義務（有關進一步資料請參閱第208頁的董事會報告）。我們於年報中根據「不遵守就解釋」原則就ESG報告守則（香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄C2）D部分所載的氣候相關披露要求進行報告。請參閱年報第458頁的氣候報告指數。我們已盡力在目前可能的範圍內遵守重大要求，而不會對本集團或我們的客戶及其他提供或發佈我們大部分重大披露所需資料的第三方造成不必要的成本或努力。我們未能披露全部資料的要求於下文及本章解釋：

根據港交所附錄C2—D部分第31段規定，發行人須披露容易受氣候相關實體風險影響的資產或業務活動的金額及百分比。財富管理及零售銀行業務的容易受氣候相關實體風險影響的資產或業務活動的百分比及金額已於年報風險回顧一節第293至295頁披露。就企業及投資銀行業務而言，我們看到在過去數年中，隨著我們努力實現全面披露，實體風險數據的覆蓋範圍穩步改善。我們正在整合一種方法納入實體風險分級，以識別及評估客戶面臨極端天氣事件的風險。更多資料載於年報風險回顧一節第289至297頁。因此，對容易受氣候相關實體風險影響的資產或業務活動的百分比的披露工作仍在進行中，預期將於二〇二六年年報中呈現。

我們根據第94頁之28(c)條披露我們的重要第三範疇之融資及促進排放。我們並未就所有呈報的融資排放行業加入客戶的相關第三範疇排放，有關理由請參閱第94頁。此數據亦未包括有關未動用貸款承諾之排放量，因為此等排放不屬於我們原來的淨零排放路線圖範疇。我們明白行業常規以及披露要求因更詳盡的計算方法的發展而一直變更，而我們正預備於二〇二六年年報加入未動用貸款承諾及任何獲視作重要的其他潛在資產類別相關之排放量。

我們無法呈列與財務報表相同期間的所有披露，其於第74頁更詳盡披露。但第71頁已提供更多資料，符合環境、社會及管治報告守則D部第17(1)段。

 有關我們氣候相關財務披露工作組(TCFD)內容表的資料，請參閱年報第458至465頁的氣候報告指數

我們亦已採用GRI準則作為披露指引，並已參考GRI通用及特定主題準則所涉及的披露發佈ESG報告指數。我們亦考慮相關世界經濟論壇的《持份者資本指標》。

 有關我們的ESG報告指數的更多詳情，請參閱 sc.com/sustainabilitylibrary

我們的可持續發展報告方式將根據我們所列地點和業務所在市場與我們業務相關的監管和自願性準則、框架及原則不斷演變。我們正積極就多個經營所在司法管轄區的未來報告義務進行籌備工作，包括根據國際可持續發展標準委員會(ISSB)的國際財務報告準則S1可持續發展相關財務資料的一般規定（國際財務報告準則S1）及國際財務報告準則S2氣候相關披露（國際財務報告準則S2）進行報告。此包括按國際財務報告準則S2第B62段之前的規定預備按資產類別（包括未動用貸款承諾）分別呈報我們的融資排放絕對總量。

二〇二五年，本集團持續追蹤歐盟綜合提案進展，並確認概無其附屬公司於二〇二五年報告期間須遵循歐盟企業可持續發展報告指令(CSRD)進行報告。未來期間我們將持續監察司法更新，以釐定是否需於附屬公司層級進行任何報告。

指標及計算方法

在我們的淨零方法白皮書中，我們分享了我們報告的融資及協助排放計算和披露的計算方法。該白皮書第94頁載列我們的融資及協助排放計算所包括的金融產品範圍。

 有關我們的淨零方法白皮書—征程仍在繼續的更多詳情，請參閱 sc.com/sustainabilitylibrary

 有關計量我們的環境數據的原則及方法的更多詳情，請參閱 sc.com/environmentcriteria

可持續發展報告方式

二〇二五年，我們對過往年度比較數據作出以下重列：

	頁次
於油氣行業絕對排放量重列後，上年的融資排放總量已重列。上一期間已重列以應用本集團經修訂方法，反映數據質素改善並於上游生產活動只計算第三範疇排放（包括多元化及綜合性的交易對手）。	88
農業組合的隱含溫升及目標範圍已根據碳披露項目預設溫度分數方法的更新而相應修訂，由攝氏3.1度調整至攝氏3.4度。	94
由於我們最大的供應商之一（按支出計算）重列其公開的報告排放量，我們已將二〇二四年報告年度第三範疇第1類：外購貨品及服務的排放數據由346,193噸二氧化碳當量重列為319,078噸二氧化碳當量。	88
第三方共用數據中心的排放已從第三範疇第1類重新分類至第三範疇第8類。我們重新評估了與這些資產的租賃關係性質，並依據溫室氣體議定書認為此數據更加切合第三範疇第8類。	88
二〇二四年可持續融資動用經已重列，導致自1,207億元增加22億元至1,229億元。	79
於二〇二四年十二月三十一日，香港可持續投資管理資產已由5.997億元重列至5.392億元，以符合當地有關可持續產品分類及呈報之法規。	84

除該等重列及修訂外，我們偶爾會收到第三方因自身數據準確性及審查流程加強而提供的過往報告期間經修訂數據。我們將在適宜時修訂數據，進行更新以維持可比性，並於隨附腳註中註明變更內容。

重要性

在編製該等披露時，我們根據ISSB教育材料「可持續發展相關風險及機遇以及重大資料披露」及「GRI 3：重大主題2021」進行了兩次獨立的重要性評估。

使用ISSB指引的重大資料

我們採用ISSB教育材料進行重要性評估，以識別可能合理預期影響本集團前景的可持續發展相關風險及機遇。在此過程中，我們釐定氣候相關風險及機遇可合理預期於中長期影響本集團前景，故該等風險及機遇的相關資料—包括我們在貫徹淨零排放的進程中如何透過業務策略與財務計劃應對氣候風險—對年報的主要使用者而言屬重要。短期而言，氣候風險對國際財務報告準則第9號預期信貸虧損(ECL)撥備的影響經量化評估後，僅導致企業及投資銀行業務與財富管理及零售銀行業務的預期信貸虧損小幅增加，此已被記錄為二〇二五年年底的一般性額外撥加。因此，本集團認為氣候風險在短期內的量化影響有限，而長期風險則預期會在本集團貫徹淨零排放的進程中透過業務策略及財務計劃處理。有關進一步詳情，請參閱年報第332至333頁財務報表附註1。

重要性評估程序涵蓋價值鏈映射，評估本集團的資源、關係網絡及持份者參與狀況，藉此初步識別潛在的可持續發展相關風險及機遇，並對應列出這些因素對本集團當前及未來現金流量、融資獲取或資本成本的潛在影響。在識別該等潛在風險及機遇的相關資料時，我們考量了多項框架的補充指引，包括可持續發展會計準則委員會(SASB)準則、全球報告倡議組織準則以及聯合國環境規劃署《金融倡議》與歐洲可持續發展報告準則(ESRS)互通指南。

為評估氣候相關風險及機遇的相關資料是否重要，我們考量了其對本集團前景及現有與潛在股東回報的可能影響。當中考量了潛在影響的時間點、規模與可能性，以及與該等潛在影響相關的資料於本年報主要使用者作出決策時對其的實用性。此評估經歷審查及質詢流程，聽取了本集團內各領域專家的意見，並由外部顧問進行第三方審查。

經此流程後，本集團認為以下資料屬非重大或不適用：內部碳定價資料、溫室氣體排放按組成氣體分類（融資甲烷排放除外），以及除第1、6及15類以外的第三範疇類別。

本評估所識別的完整氣候相關風險及機遇清單，請參閱第105頁及106頁的氣候風險及機遇一節。我們如何識別及管理該等風險以及其對本集團商業模式、價值鏈、策略與決策的現時及預期影響，載於第106頁及第112至113頁。

年報第332至333頁的財務報表附註1載列了該等氣候相關風險及機遇對本集團於報告期間的財務狀況、財務表現及現金流量的影響，以及其對本集團短期、中期及長期財務狀況、財務表現及現金流量的預期影響，並考量該等可持續發展相關風險及機遇如何納入本集團的財務計劃。

GRI項下的重大主題

GRI 3：重大主題2021為組織提供分階段的指引，協助其釐定重大主題。重大主題代表某個組織對經濟、環境及人們（包括對其人權）最深遠的正面或負面影響。

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

GRI主題	行動及決策	了解更多
可持續融資	我們如何透過幫助客戶應對環境及社會挑戰、向低碳經濟轉型及實現可持續增長，從而識別推動正面的環境及社會影響的機遇。	可持續融資 第79頁
氣候	我們的融資活動、直接營運及供應鏈對氣候的正面及負面影響，包括我們的排放量、具體及轉型性氣候風險管理，以及我們淨零路線圖的進度。	氣候 第86頁
自然環境	對將資金流轉向對自然環境帶來正面影響的決心作出貢獻的方式，包括本集團實現自然環境相關目標的進展。	自然環境 第107頁
人力資本管理	於價值鏈中用於招募僱員、發展及優化僱員產出及關係的實踐，包括人權及現代反奴隸、健康及安全（包括身心健康）以及多元及共融。	持份者 第37頁
社會及社區關係	我們的融資活動對所在社會和社區帶來的正面及負面影響，包括金融普惠、創造就業崗位、保護弱勢社群客戶及慈善捐贈。	社會影響 第109頁
數據隱私	有關保護本集團持有的客戶及個人資料的實踐。	數據隱私及保護 第117頁 局部及新興風險 第45頁
企業管治	本集團所遵循的管治架構及內部監控程序。此包括風險管理、商業行為、反賄賂及貪腐、反洗錢及舉報人保護。	管理環境及社會風險 第112頁 誠信、操守及道德 第114頁 可持續發展管治 第118頁

 有關我們的重要性評估及持份者互動方式的更多詳情，請參閱sc.com/sustainabilitystakeholders

可持續發展報告方式

報告期間

本集團可持續發展資料的報告期間並不總與財務報告年度一致。這是由於第三方數據獲取存在滯後，以及在適用情況下需要時間供獨立第三方進行鑒證。為滿足未來報告要求，我們正在考慮如何通過增加我們在計算時所使用的估計數量，更好地進一步協調未來的報告期間。

溫室氣體排放及其他營運環境表現數據

大部份營運環境表現指標（包括溫室氣體排放、廢料產生及水消耗）的報告期間為二〇二四年十月一日至二〇二五年九月三十日。這使得在本集團年報發佈之前，有足夠的時間完成獨立的第三方鑒證及在需要時取得外部第三方數據。

僅有以下的第三範疇排放採用一月一日至十二月三十一日的報告期間（滯後一至兩年）：第1類：外購貨品；第2類：資本物品；第4類：上游運輸及配送；第6類：商務旅行；第8類：上游租賃資產；及第15類：投資。該等類別的排放數據披露乃滯後一至兩年，二〇二五年報告的排放量乃基於可供使用的第三方數據及客戶數據。

因上述原因，第一及第二範疇排放量乃就二〇二四年十月一日至二〇二五年九月三十日期間呈報。這便於隨時進行比較，且與我們二〇二五年前的第一及第二範疇淨零排放目標一致，這一目標是基於相同期間作出。

今年，我們根據環境、社會及管治報告守則D部第17(1)段項下之新規定，於年報第452頁披露二〇二五年一月一日至二〇二五年十二月三十一日期間的第一及第二範疇排放量。

可持續融資數據

除可持續金融業務收入外，所呈報的可持續融資指標乃截至二〇二五年九月三十日，以便有足夠的時間完成報告。可持續金融業務收入報告期間涵蓋二〇二五年一月一日至二〇二五年十二月三十一日的整個財務期間。

其他可持續發展相關數據

除另有說明外，年報的所有其他可持續發展資料的報告期間為二〇二五年一月一日至二〇二五年十二月三十一日，務求與財務報告期間年度保持一致。

獨立有限鑒證

安永會計師事務所（安永）受聘對年報中的若干數據點提供獨立有限鑒證，這些數據點以插入符(^)表示。鑒證業務是根據《國際鑒證業務準則3000（經修訂）》《審計或歷史財務資料審核以外的鑒證業務》（ISAE 3000（經修訂））計劃和執行。此份獨立鑒證報告獨立於與安永的財務報表審核報告，可在

sc.com/sustainabilitylibrary上查閱。本報告進一步詳細說明審計範圍、各自責任、所做工作、限制和結論。

我們獲得由Global Documentation Ltd進行的有關本集團第一及第二範疇（市場基準）溫室氣體排放以及第三範疇數據中心的溫室氣體排放的獨立有限鑒證。我們亦自Schneider Electric獲得本集團與商務旅行（航空）有關的第三範疇排放的獨立鑒證。該等鑒證工作乃根據ISO 14064-3溫室氣體標準進行，並可在sc.com/sustainabilitylibrary上查閱。

有關就過往年度的比較數據獲得的鑒證的進一步詳情，請參閱過往年度的年度報告。



我們的可持續發展方法

可持續發展是一個戰略重點領域，我們將致力推動營運所在市場的共融增長及繁榮昌盛。



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

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

可持續發展繼續被納入二〇二五年集團績效表和二〇二四年至二〇二六年長期獎勵計劃(LTIP)，其績效指標與我們的可持續發展目標和可持續發展戰略支柱相一致。

本節載列我們在實現可持續發展目標及可持續發展戰略支柱方面取得的進展，然後我們將深入探討第74頁所載的重大主題，包括可持續融資、氣候、自然環境及社會影響。

可持續發展目標： 我們的長期目標

我們將可持續發展目標整合為四個總體長期目標，每個目標都有關鍵績效指標支持。這些目標共同反映了我們致力於促進業務所在市場的可持續社會和經濟發展。

可持續發展目標

目標1：動用3,000億元作可持續融資¹

我們相信，可持續融資對於應對我們營運所在市場面臨的重大社會和環境挑戰非常重要。其可為滿足業務、人才及社區的需求提供支持，使我們能夠向低碳技術轉型、加快金融共融，以及促進可持續的經濟增長。

我們透過債券、貸款、顧問和貿易融資產品動用可持續融資。我們提供可持續融資產品的能力以我們的可持續融資框架為支撐，該框架概述了我們如何在產品和交易中使用可持續融資標籤。

二〇二五年的進度

從二〇二一年一月到二〇二五年九月，累計動用

1,570億元[^]

作可持續融資，而我們承諾到二〇三〇年動用3,000億元。

¹ 我們將動用可持續融資界定為我們提供予客戶的任何應佔投資或金融服務，以支持：(i)生物多樣性、自然或環境的保護及/或提升；(ii)溫室氣體排放的長期避免/減少，包括客戶的業務及運營與攝氏1.5度路徑或國家的淨零途徑保持一致（稱為轉型融資）；(iii)社會事業；或(iv)激勵客戶達成其自身的可持續發展目標（稱為與可持續發展相關的融資）。此為已動用總資本的計量指標，當中已考慮向客戶提供的承諾融資總值。動用金額為截至交易執行日期所提供的根據法律合約文件符合可持續融資核實準則或可持續發展相關貸款資格的資金。

可持續發展目標： 我們的長期目標

可持續發展目標

目標2：著手落實二〇三〇年中期融資排放目標，以實現二〇五〇年淨零排放目標

我們的目標為於二〇五〇年或之前實現淨零融資排放。本集團已為12個高排放量行業制定及披露二〇三〇年中期融資減排目標，包括為油氣行業（現為促進排放組合內最大的排放來源）設定促進排放目標。

我們亦相信，鑒於設定目標相當重要，我們必須為業務轉型制訂清晰的計劃。有關詳情已於轉型計劃內載列，當中概述了我們的全面框架，說明我們計劃如何推進業務和營運轉型以及與客戶合作，旨在實現我們的二〇三〇年中期目標和最終的二〇五〇年淨零排放目標。我們深明我們的部分尚未承諾淨零或承諾期延至二〇五〇年後市場所帶來的挑戰，但仍將專注於推動取得進展，並於二〇二五年深化與轉型優先客戶的合作。這包括評估其目標與本集團目標的契合度，更好地理解運用可持續融資支持其進程的契機。有關我們邁向二〇三〇年中期淨零目標進展的更多詳情，請參閱第94頁。

目標3：加強和深化可持續發展生態系統

我們繼續利用自身經驗及網絡，積極為致力實現差異化影響的全球主要合作夥伴關係及倡議作出貢獻，協助可持續發展生態系統日趨成熟和進步。例如，我們繼續在格拉斯哥淨零排放金融聯盟(GFANZ)、聯合國全球投資者促進可持續發展聯盟(GISD)及自願碳市場誠信理事會(ICVCM)等組織中扮演指導者的角色。¹

我們亦透過創新框架和具影響力的措施，積極支持全球合力推動及釋放資金流向適應性和復原力、自然、碳解決方案及可持續融資等關鍵領域。

目標4：與我們的客戶及社區共同推動社會影響

我們力求加快動用私人資本和慈善資本，以應對我們業務覆蓋市場的重大社會挑戰。我們透過利用財務專業知識、產品創新能力及戰略合夥關係，提供能夠滿足迫切需要同時支持社區可持續增長的解決方案。

透過我們的相關慈善機構渣打基金會，我們與客戶、非政府組織及社區建立戰略合作關係，以動用社會資本及創建共融的生態系統來推動經濟共融及公平繁榮。

二〇二五年的進度

我們繼續推進轉型計劃第9節（下一步措施）所載的重點關注領域，包括：

就將交由資本配置論壇討論的項目，在審批有關客戶的額度時設置淨零一致性流程

在氣候風險評估及商業信貸申請文件中嵌入行業路徑一致性結果，適用於範疇內淨零風險

二〇二五年就45%的轉型優先客戶舉行淨零及氣候風險工作論壇，提升於其轉型計劃、淨零目標及可持續金融機遇的參與度

新成立的循環經濟創新中心發佈《擴大循環金融規模：刻不容緩》報告

作為TNFD早期採用者，發佈首份自然報告

自二〇一九年起創造並支持

106,570個

工作崗位²

發行首隻

10億歐元

社會債券

¹ 有關我們所參與組織的詳盡列表，請瀏覽[sc.com/sustainabilitystakeholders](https://www.sc.com/sustainabilitystakeholders)。

² 創造的工作崗位總數包括干預結束時獲得體面就業的弱勢參與者，以及由受援微型企業在干預結束後12個月內創造的直接就業崗位（兼職及全職直接僱員、承包商、支援工人／零工工人及創業者本身）。此項關鍵績效指標乃以於七年期間從參與項目的人員收集的實際數據、基於實證研究的估計以及項目事後評估得出。數據包括69,360名體面就業的年輕參與者，以及由受援微型企業創造的37,210個直接就業崗位。

 有關我們所有可持續發展目標的詳細進展情況，更多詳情請參閱年報第454至457頁

可持續發展戰略支柱： 我們的短期目標和當務之急

我們的四個可持續發展戰略支柱是我們近期的戰略重點，旨在推動發展勢頭，加快實現長期可持續發展目標的進展。

可持續發展支柱

支柱1：擴大可持續金融業務收入規模

可持續金融專營業務的增長及創新，對於本集團實踐淨零排放路線圖，以及支持客戶的轉型之旅至關重要。我們的可持續金融業務團隊制定符合客戶需求及目標的定制方案。

綠色及可持續發展產品框架(GSPF)中載列本集團的可持續金融產品組合（如第85頁所述）。

可持續金融業務收入目標屬於企業及投資銀行業務目標，按提供予客戶的可持續金融產品交易所產生的收入（扣除資金成本），以及其業務符合可持續金融業務框架的客戶所產生的收入計算。

支柱2：進一步將可持續發展融入整個組織

可持續發展總監組織旨在作為變革催化劑和卓越中心。我們促進內部協作，將可持續發展貫穿於我們的業務運營及職能中。我們與我們的使命一致的客戶和其他持份者進行外部合作，以推動變革。

我們的目標是建立一個自我強化的迴圈，使其建立在既定的流程、清晰的框架、與客戶互動以及跨風險和業務團隊的協作之上。我們旨在與客戶合作，為他們的轉型和去碳化歷程提供支持，並在客戶證明轉型的情況下，幫助加快進度。

支柱3：實現淨零排放路線圖中的年度里程碑

我們的目標是到二〇五〇年在融資排放實現淨零排放，於二〇二五年在自身運營中已實現淨零排放（第一及第二範疇）。³

我們重點從三個方面減少排放：我們的營運、我們的供應鏈以及與我們的客戶相關的融資排放。我們的大部分溫室氣體排放都與貸款活動有關。因此，我們將衡量和去碳化工作的重點放在了投資組合中排放量最高及碳密集度最高的行業。

我們現已為12個排放量最高的行業設定融資排放目標，並已進一步為油氣行業設定促進排放基線及目標，該行業現為促進排放組合內最大的排放來源。

支柱4：利用我們的創新中心

我們的五個專題創新中心—適應性融資、混合融資計劃、碳市場及融資、自然融資及循環經濟—重點關注可持續發展的新興主題，這些領域剛剛起步，但擴大規模的時機已經成熟。這些中心助力推動可持續發展市場進行創新。

此模式成效超乎預期，二〇二五年我們簽立了7項符合創新中心主題的標誌性交易（二〇二四年為4項）。有關創新中心工作的更多詳情，請參閱第74頁。

二〇二五年的進度

在二〇二五年，創造了

10.7億元[^]

的可持續金融業務收入，超越了我們到二〇二五年至少10億元的年收入的目標¹

透過氣候風險評估評價

4,209

名客戶，並完成1,204項客戶環境、社會及管治與聲譽風險評估審閱²

自二〇二二年啟動以來，已有

28,740

位同仁完成可持續金融基礎計劃，並於二〇二五年舉辦38場專題培訓課程，惠及逾6,388位同仁

**在第一及第二範疇
排放方面實現
淨零排放**

並在12個高碳行業融資排放中期目標方面，我們基本按計劃推進⁴

測量並披露與上游石油及天然氣投資組合相關的融資甲烷排放強度

本年度簽立

7

項符合本集團可持續發展創新中心主題的交易

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

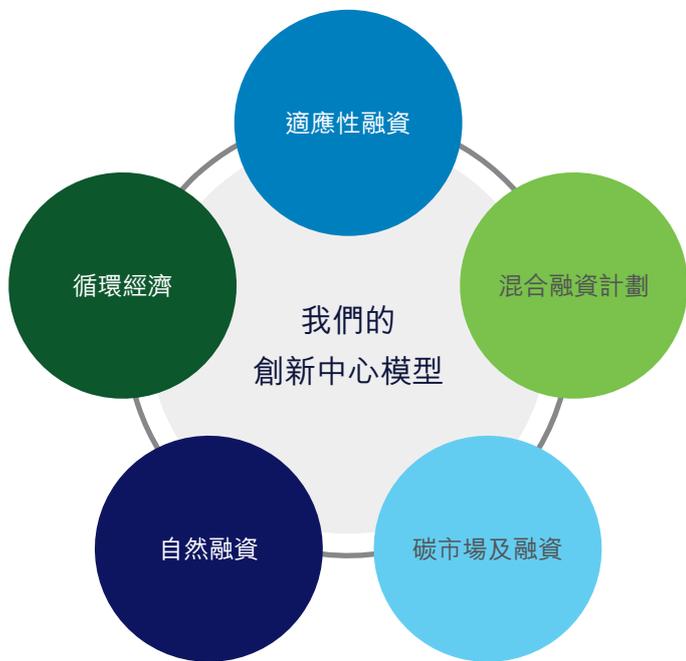
2 該指標反映由專責內部環境與社會專家團隊審閱環境與社會(E&S)風險的客戶數目。二〇二五年九月，聲譽及環境與社會風險評估整合為單一的環境、社會及管治與聲譽風險評估：客戶環境、社會及管治與聲譽風險評估（客戶ESGRA）。我們的目標為在二〇二六年年報及賬目中呈報客戶環境、社會及管治與聲譽風險評估數據。

3 有關我們在第一及第二範疇排放方面實現淨零排放的詳情，請參閱第89至91頁。

4 有關我們如何根據12個高碳行業路徑逐一進行跟蹤的詳情，請參閱第95至105頁。

創新中心

我們的創新中心重點關注可持續發展的新興主題，這些領域剛剛起步，但擴大規模的時機已經成熟，與本集團擁有核心競爭力的領域相一致，特別適合我們業務所在市場的客戶。



我們的適應性融資、混合融資計劃、碳市場及融資和自然融資創新中心均成立於二〇二三年。於二〇二五年，我們推出第五個聚焦循環經濟的創新中心，旨在幫助識別、促進及擴大銀行可融資性的機遇，尋求盡量降低經濟活動對地球支持系統的影響。

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

創新中心簡介

1. 適應性融資¹ 背景

我們的市場迫切需要釋放和擴大公共和私營氣候適應融資，以建立共同的社會復原力，這意味著我們需要將適應性和復原能力納入金融決策，以管理風險及物色新機遇，鑒於本十年內每1元的適應性投資可產生高達12元的經濟效益，這類投資具有重要意義。²

此種適應對本集團、其客戶及社區來說既是風險也是機遇。我們正努力在業務中物色及擴大適應性融資機會，並在更廣泛的市場支持適應性融資發展。《適應性和復原能力融資指南》載列合資格可融資活動，以及有關界定適應性及復原能力投資的指引，並就獲得融資及投資機會提供切實可行的路線圖，旨在協助市場識別適應性融資機會。

二〇二五年的進度

繼二〇二四年完成本集團的第一筆適應性融資交易—與參數保險供應商簽訂的適應性信用證，該交易將為可再生能源領域的企業提供財務保障，使其免受極端天氣的影響，我們現已完成第一筆企業客戶的適應性融資交易。

此項交易促進了抗龍捲風、熱帶風暴、極端風暴及沙塵暴的太陽能模組貿易，同時標誌著本集團在中國第一筆具適應性融資標籤的交易。

渣打亦擔任英國氣候金融風險論壇適應性工作組的聯合主席。此外，我們受邀參加新成立的東盟資本市場發展工作委員會以及東盟資本市場論壇聯合可持續金融工作組行業顧問小組適應工作組。我們將透過參與上述論壇及其他行業論壇，持續建設金融生態系統，在亞洲、非洲及中東地區物色適應性及復原能力投資機會。

二〇二五年，我們榮獲世界可持續發展工商理事會及全球韌性夥伴關係聯合頒發的「氣候韌性獎」之「戰略領導力—創新融資機制獎」。同時，在二〇二五年氣候適應與氣候對齊(the Climate Proof & Climate Aligned 2025)對全球最大商業銀行的適應成熟度排名中，我們位列榜首。³

有關適應性融資的更多詳情，請參閱
適應性經濟報告 sc.com/adaptation-economy

有關《適應性和復原能力融資指南》，請參閱
sc.com/adaptation-resilience

1 適應性及復原能力融資指向實體提供的任何金融服務，旨在使該實體的資產、營運、客戶、供應鏈或業務所在社區能夠適應氣候及與氣候無關的自然災害，並提高其復原能力。

2 我們對適應性經濟進行的研究可參閱 sc.com/adaptation-economy。

3 基於15項定性指標，詳見氣候適應與氣候對齊(Climate Proof and Climate Aligned)組織發佈的《二〇二五年全球銀行氣候適應性評估》。



2. 混合融資計劃¹

背景

隨著全球社會加速推動實現二〇三〇年氣候及可持續發展目標，可擴展的混合融資解決方案需求仍至關重要。我們獲Convergence（全球混合融資網絡）認可為全球混合融資領域最活躍的商業銀行之一。然而，進展持續推進，但多數仍為定制且分散的混合融資交易。我們持續透過國家與行業平台倡導結構性方法，匯聚公私領域資本以實現大規模影響力。

二〇二五年的進度

我們持續透過與開發性金融機構(DFI)、多邊開發銀行(MDB)、家族辦事處、慈善組織及國家平台尋找合作機會，推進我們的結構性方法。

我們簽署了印尼與越南的公正能源過渡夥伴關係(JETP)。作為格拉斯哥淨零金融聯盟(GFANZ)成員銀行工作組的一員，我們承諾在兩國提供支持，該工作組的成員銀行共同承諾至少匹配初始捐助者的出資額。我們擔任印尼首個JETP太陽能項目的牽頭安排行。我們與Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG)及Proparco共同設計6,000萬元融資方案，共同資助由

PLN IP與ACWA Power開發的92兆瓦峰值Saguling浮動太陽能項目，動用公私領域資本加速印尼轉型進程。

我們受託推動萊索托的公正能源過渡進程，此為首個由私營領域主導的國家平台。這項倡議獲得萊索托萊齊耶國王三世(His Majesty King Letsie III of Lesotho)及萊索托政府背書，旨在籌集資金支持一系列發電與輸電項目，以實現萊索托的國家自主貢獻(NDC)及Mission 300契約。此契機為內陸發展中國家提供獨特案例研究，使其得以跨越能源進口國身份，躍升為清潔電力出口國，從而支持國內及區域能源穩定與安全，並創造本地就業機會與技術技能發展。

我們持續致力於建立行業主導的夥伴關係，我們針對南部非洲國家可再生能源的創新融資解決方案的提案，已獲英國國際投資公司(British International Investment)納入其正在進行的動用融資(Mobilisation Facility)競賽的入圍名單。

我們持續運用我們的經驗與網絡，積極參與具差異化影響力的關鍵全球夥伴關係與倡議，助力推進混合融資領域（例如格拉斯哥淨零金融聯盟(GFANZ)及世界經濟論壇(WEF)）的成熟及發展。



1 混合融資指利用催化性公共（及/或慈善）資本增加支持可持續發展目標(SDG)的私營領域投資。



3. 碳市場及融資

背景

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

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

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

二〇二五年的進度

碳市場及融資中心聚焦於進一步擴展能力並建立戰略夥伴關係。該年度，國際氣候政策呈現出明確的自然議程，這使得對森林保護與恢復作出承諾的迫切需求被提上了議程的首要位置。我們已與巴西阿克里州簽署了一項獨家協議，涉及該州在未來五年內對其亞馬遜森林REDD+保護信用的銷售工作。我們同時參與大型碳項目融資，擔任美國栗樹造林項目的指定牽頭安排行，為該項目提供資金支持。

隨著公共領域承諾實現日益雄心勃勃的脫碳目標，以及超大型企業簽訂越來越多碳信用額度的大型採購合約，我們觀察到碳金融的需求正持續增長。本中心積極與這些參與者互動，憑藉我們在可持續與混合融資領域的市場專業知識及卓越資歷，將自身定位為首選合作夥伴。我們正將碳金融與顧問服務拓展至傳統債務融資、資本市場，並日益深入私募債務市場。

二〇二五年十二月，我們擔任一項由世界銀行發行的2億元清潔烹飪成果債券的獨家牽頭經辦人兼賬簿管理人，為氣候融資挹注3,050萬元，用以向加納四個地區分發415,000套清潔烹飪爐具。該爐具分發計劃旨在讓130萬人使用較清潔的烹飪方式，以減少超過180萬噸二氧化碳當量的溫室氣體排放。是項交易標誌着首個與

《巴黎協定》第6.2條下的國際轉移減緩成果掛鈎的成果債券成效，為加納及瑞士的國家氣候目標作出貢獻。

在交易業務方面，我們仍為歐洲及英國合規市場的主要流動性供應商。隨著更多國內及行業合規市場的發展，我們正把握機遇拓展能力，以支援本土市場客戶。二〇二五年，我們在南非合規市場建立業務能力，同時持續強化參與關鍵市場的實力，包括航空業的國際航空碳中和及減排計劃(CORSIA)、歐洲運輸業的排放權交易計劃2 (ETS2)碳交易體系，以及新加坡碳稅計劃。

我們持續展現思想領導力，並積極與關鍵市場監管機構合作。這包括支持ICVCM對碳標準與方法的審查流程，並憑藉我們於國際排放交易協會(IETA)的國際工作組聯合主席身份，推動與行業及各國代表的政策溝通。

我們參與英國Jet Zero工作小組，為英國政府制定關於英國航空業發展及應用溫室氣體清除信用議案。在亞洲地區，我們與Climate Impact X共同領導新加坡可持續金融協會(Singapore Sustainable Finance Association)的碳市場工作組，致力支持東盟互通性碳市場的發展。



4. 自然融資

背景

據估計，全球超過半數的GDP中度或高度依賴自然環境。¹生物多樣性和生態系統服務政府間科學政策平台(IPBES)²發佈的關聯性(Nexus)評估強調了生物多樣性的流失如何破壞所有生物的生活、食品安全、經濟及健康，同時亦會對地球抵禦氣候變化的能力造成威脅。儘管自然環境非常重要，但其正在迅速減少。根據斯德哥爾摩韌性中心的研究，我們已突破九項「行星邊界」中的七項，這些邊界維繫著地球系統的穩定與韌性，劃定人類活動的安全運作空間。³就生物多樣性而言，一九七〇年至二〇二〇年間野生動物族群數量出現災難性衰退，降幅達73%。⁴保護自然環境對於限制人類活動引致的全球暖化及減輕其影響有著至關重要的作用，令地球能夠維持所有生物的生活並支持可持續的共融經濟發展。

1 羅兵咸永道（二〇二三年）《自然風險管理：從了解到行動》。

2 McElwee, P. D.等人（二〇二五年）。生物多樣性和生態系統服務政府間科學政策平台《連帶關係評估：致政策制定者的摘要》（Nexus Assessment: Summary for Policymakers）。Zenodo。

3 Azote為斯德哥爾摩韌性中心撰寫，基於Sakschewski與Caesar等人二〇二五年分析。

4 世界自然基金會（二〇二四年）《二〇二四年地球生命力報告—危在旦夕的系統》。世界自然基金會，瑞士格朗。

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

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

二〇二五年的進度

自然融資中心負責推動本集團的自然風險方法，並透過自然風險評估發掘融資機會。二〇二五年，本集團運用該中心的自然風險評估能力，結合地理空間工具的進展，強化交易盡職調查與自然績效建模。值得注意的是，在Chestnut Carbon的里程碑式項目融資（詳見第82頁案例研究）中，該中心對資產所在地進行了全面的自然績效分析。我們亦運用內部影響與依賴性評估能力，試行自然相關企業參與機制，以發掘自然融資轉型契機。

我們與非洲公園組織(African Parks)簽署諒解備忘錄，為馬拉維瑪傑特野生動物保護區(Majete Wildlife Reserve in Malawi)探索發行成果債券，並採用可驗證自然單位作為成果監測、報告與核驗機制。

我們與國際自然保護聯盟(IUCN)共同資助了一項可行性研究，旨在探明帕爾克灣(Palk Bay)海草床¹的潛在藍色碳價值。若可行性成立，該等藍色碳信用額將能催化私人融資、激勵海草床保護，並為當地社區創造收益。

該中心協助渣打印尼分行與印尼僱主協會(APINDO)、保護國際基金會(Conservation International)及印尼自然保護局(Konservasi Indonesia)合作推動海藻項目，支持印尼海藻行業可持續發展，並為渣打基金會提供專業支援，共同制定東盟藍色經濟計劃(the ASEAN Blue Economy Programme)框架，旨在為東盟青年創造可持續就業機會，同時保護區域海洋生態。

憑藉渣打在藍色經濟領域的領導地位，我們積極參與藍色經濟與金融論壇及聯合國海洋大會，展示「巴哈馬債務換自然(The Bahamas debt-for-nature-swap)」計劃作為典範混合融資架構的執行成果，並倡導私營部門在推動可持續再生藍色經濟中能發揮的作用。

作為早期採用TNFD框架的代表，我們已隨年報同步發佈首份自然報告。該報告反映了我們對融資活動及直接營運中潛在自然相關影響與依賴性的評估。

 有關自然報告的詳情，請參閱sc.com/nature

5. 循環經濟 背景

邁向循環經濟對減緩人口增長與人均消費提升對全球有限資源的影響至關重要，更名為全球生態系統創造自然正向效益。研究顯示，若維持現行模式，二〇六〇年原材料開採量將較二〇二〇年高出60%²，廢棄物產生量會增加80%，二〇五〇年前每年會耗費4,170億元的全球經濟。³消除廢棄物與污染、透過重新設計及維修、再利用和再製造等措施延長產品壽命，並在產品生命週期結束時透過回收延長材料在經濟體系中的使用時間—該等舉措共同構成了數萬億美元的商機，同時直接促進碳減排。循環經濟的裨益包括使經濟增長與不可持續的資源開採脫鉤，協助企業與國家提升韌性與競爭力，同時創造就業機會並推動聯合國全部17項可持續發展目標。

全球材料循環率低（約7%），且全球擴建循環經濟基礎設施與解決方案需填補數萬億美元資金缺口，顯示循環經濟全面融入社會仍需突破諸多障礙。本集團深明循環經濟可能帶來的風險與機遇，尤其在我們的業務所在市場中，需要大量資本與創新的融資解決方案，以擴大循環解決方案的上游創新與採用，並為發展中市場建立廢棄物管理與回收基礎設施，這些對實現循環經濟至關重要。

二〇二五年的進度

我們成立了循環經濟創新中心，由艾倫·麥克阿瑟基金會(the Ellen MacArthur Foundation)前行政總裁Andrew Morlet領導，該組織曾推動全球聚焦於循環經濟與塑膠使用議題。該中心已啟動多項工作，包括整合循環經濟衡量與報告的定義及標準（涵蓋擴展本集團的綠色和可持續產品框架）、建立內部知識與能力，以及發掘並支持客戶商機。其亦主導與其他銀行（聚焦循環經濟的商業銀行及多邊開發銀行）、金融機構、全球組織（聯合國環境規劃署《金融倡議》(UNEPFI)、世界經濟論壇(WEF)）及政府（共同主持由十家領先商業銀行組成的英國／荷蘭循環經濟金融小組）的合作發展，旨在識別提高資本動用與循環經濟投資的障礙及解決方案。

1 完整研究請參閱sc.com/palk-bay。
2 《全球資源展望》，聯合國環境規劃署二〇二四年。
3 《全球廢物管理展望》，世界銀行二〇二四年。

我們的可持續發展方法

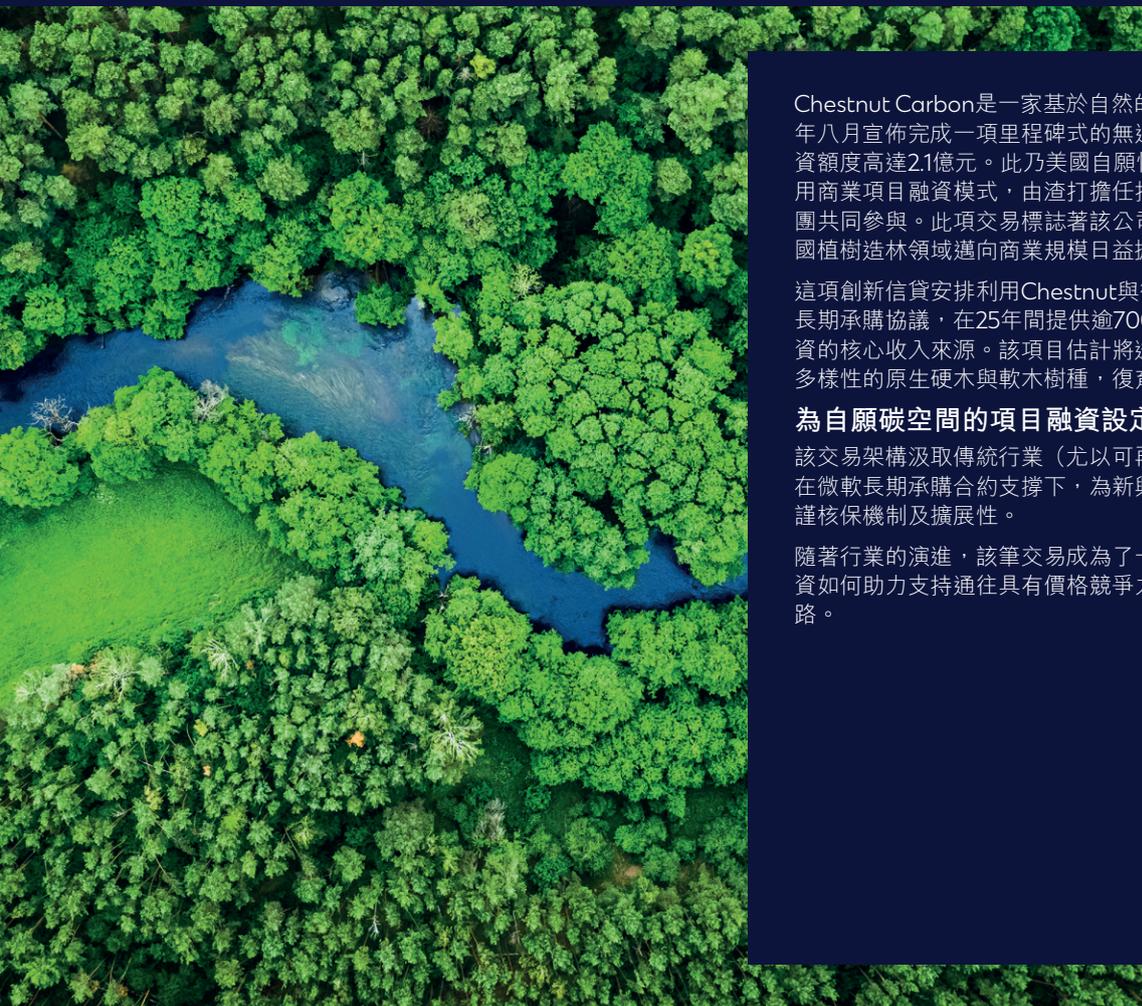
該中心發佈其首份題為《擴大循環金融規模：刻不容緩》的循環經濟報告。該報告闡述了循環經濟融資的案例，並指出相關持份者將採取的四項關鍵槓桿：

- (1) 確認循環經濟是實現氣候與自然目標的基礎。
- (2) 就循環經濟的定義、原則、衡量與報告達成共識。
- (3) 將循環經濟納入金融風險模型。
- (4) 推動建立協調一致的國際監管與政策環境。

該中心專注於透過協作推進該等優先事項，促進更多資本向循環經濟流動，並協助客戶轉型至更具循環性的營運模式。

 有關我們的循環經濟報告，請參閱 sc.com/scalingcircularfinance

基礎設施及發展融資集團在碳市場及自然融資中心的支持下，實現現實世界的氣候及自然成果：支持Chestnut Carbon在自願碳市場中推動美國植樹造林



Chestnut Carbon是一家基於自然的碳移除開發商，於二〇二五年八月宣佈完成一項里程碑式的無追索權項目融資信貸安排，融資額度高達2.1億元。此乃美國自願性碳移除植樹造林項目首度採用商業項目融資模式，由渣打擔任指定牽頭安排行，並與銀行銀團共同參與。此項交易標誌著該公司、更廣泛的自願碳市場及美國植樹造林領域邁向商業規模日益擴張的關鍵里程碑。

這項創新信貸安排利用Chestnut與微軟於二〇二五年年初簽立的長期承購協議，在25年間提供逾700萬噸碳移除信用額，作為融資的核心收入來源。該項目估計將透過種植超過3,500萬株具生物多樣性的原生硬木與軟木樹種，復育約60,000英畝閒置農地。

為自願碳空間的項目融資設定新標準

該交易架構汲取傳統行業（尤以可再生能源項目為甚）的精髓，在微軟長期承購合約支撐下，為新興資產類別注入信用紀律、嚴謹核保機制及擴展性。

隨著行業的演進，該筆交易成為了一個絕佳範例，展示了創新融資如何助力支持通往具有價格競爭力的資本及投資者多元化的道路。

可持續融資

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

動用的可持續融資¹

產品	二〇二四年十月至 二〇二五年九月 ¹⁴ 百萬元	二〇二一年一月至 二〇二四年九月 百萬元	累計進展 二〇二一年一月至 二〇二五年九月 百萬元
所得款項的使用 ^{2、3、10、12}	11,035	29,694	40,729
可持續發展相關貸款(SLL) ^{3、4、12}	7,277	38,232	45,509
轉型融資 ^{5、12}	1,629	2,142	3,771
中小企業借款 ^{6、10}	1,270	3,677	4,947
微型融資 ^{6、10}	592	2,691	3,283
綠色抵押貸款 ¹⁰	901	5,067	5,968
合併與收購（併購）／諮詢 ⁸	4,621	7,777	12,398
促進的綠色、社會及可持續債券 ⁹	6,742	33,643	40,385
動用的可持續融資總額¹¹	34,067	122,923	156,990 [^]
以上各項中			
企業及投資銀行業務	31,896	114,179	146,075
財富管理及零售銀行業務	2,171	8,744	10,915
動用的可持續融資總額^{11、12、13}	34,067	122,923	156,990 [^]

本行廣泛的可持續金融產品組合（包括債券、貸款、諮詢與貿易融資）以我們的可持續融資框架為基礎（見第89頁所述），該框架概述了我們如何在產品和交易中使用可持續融資標籤。我們還與零售和財富客戶合作，調動各種資金來源，支持社會和環境成果。

- 我們將動用可持續融資界定為我們提供予客戶的任何應佔投資或金融服務，以支持(i)生物多樣性、自然或環境的保護及／或提升；(ii)溫室氣體排放的長期避免／減少，包括客戶的業務及運營與1.5攝氏度路徑或國家淨零排放途徑保持一致（稱為轉型融資）；(iii)社會事業；或(iv)激勵我們的客戶實現其自身的可持續發展目標（稱為與可持續發展相關的融資）。此為已動用總資本的計量指標，當中考慮向客戶提供的承諾融資總值。動用金額為截至交易執行日期所提供的根據法律合約文件符合可持續融資核實準則或可持續發展相關貸款資格的資金。
- 動用金額包括符合綠色和可持續產品框架的受限制融資所得款項用途的交易。
- 借款交易乃按本集團提供予對方的貸款承擔／包銷金額計量。
- 可持續發展相關貸款指任何類型的貸款工具，其經濟特徵因對手方是否實現其遠大、重大和量化的預定可持續發展績效目標而各有不同。與可持續發展相關貸款相關的所得款項用途並非其分類的決定性因素，在大多數情況下，可持續發展相關貸款將用於一般企業用途。
- 轉型融資包括向客戶提供的任何金融服務，以支持客戶使其業務及／或運營按轉型融資框架(TFF)與攝氏1.5度路徑或國家淨零目標保持一致。其按所提供的承諾融資為基準計量。
- 中小企業及微型融資借款為根據聯合國世界經濟形勢與展望(UN WESP)報告，向發達但非高收入國家提供的融資。加入中小企業(SME)借款與本集團綠色和可持續產品框架內的「獲取融資」子主題相關，有關框架涵蓋創造就業崗位、用以防止失業及／或降低失業率的計劃（包括透過中小企業融資及微型融資的潛在影響期）。中小企業之動用金額為給予小型公司的借款融資，並於融資更新時重續，包括按綠色和可持續產品框架屬於相關中小微企業(MSME)貸款規模代理的貸款。微型融資的動用金額於支付現金時計量。
- 綠色抵押貸款為財富管理及零售銀行業務發放的借貸，相關財產符合特定能源評級。現金一經支付給借款人，即會計量動用金額。二〇二一年動用的金額包括於二〇二一年前批授，但於二〇二一年方識別為綠色抵押貸款的抵押貸款。
- 併購／諮詢指本集團為按本集團綠色和可持續產品框架或轉型融資框架分類為可持續的交易擔任財務顧問的情況。交易計量方法為交易價值或企業價值除以交易顧問人數。
- 資本市場債券按賬簿管理人於促成融資活動所佔份額計量（基於所提供服務的水平，其由第三方比賽名次表排名釐定）。
- 已提供該等產品類別按資格類別劃分的明細。未能提供有關促進的可持續發展相關貸款、轉型融資或綠色、社會及可持續債券的分類，原因為其可能涵蓋廣泛的可持續發展主題，且發行人框架內亦包含多元化的合資格活動。已提供有關所得款項的使用、綠色抵押貸款、中小企業借款及微型融資的分類。
- 過往年度總結餘已經重列，並因此由1,207億元增加22億元至1,229億元。此乃由於納入企業及機構貸款項下新產品線所帶動的交易（有關交易符合可持續融資動用的資格標準）所致，惟被下列各項抵銷：
 - 中小企業貸款減少，原因為動用金額集中於本集團的五大市場：印度、中國、尼泊爾、孟加拉及馬來西亞。
 - 本集團保持警惕，持續審視可持續融資產品，年內，我們開展一項程序，用以加強資格標準審查及控制流程。因此，其後已終止確認併購、可持續發展相關貸款及所得款項的使用之若干交易。
- 一些過往年度交易已於可持續發展相關貸款、所得款項的使用及轉型融資之間重新分類。經更加仔細審閱此等信貸的報告分類後，我們發現錄得錯誤的報告分類並已於本年度更正。由可持續發展相關貸款重新分類至所得款項的使用之總額為5.06億元、由所得款項的使用重新分類至可持續發展相關貸款之總額為1.45億元、由所得款項的使用重新分類至轉型融資之總額為3.74億元，而由可持續發展相關貸款重新分類至轉型融資之總額為5,700萬元。
- 用插入符(^)標註的數值由安永獨立有限保證。相關報告可於sc.com/sustainabilitylibrary上查閱。
- 於二〇二五年報告中載列的一些交易涉及於過往年度簽訂的交易，但於二〇二五年才獲准分類為可持續融資。

可持續融資

我們的目標是動用3,000億元作可持續融資

從二〇二一年一月至二〇二五年九月，我們動用1,570億元作可持續融資，而我們承諾到二〇三〇年動用3,000億元。

我們與客戶接觸，向彼等提供可持續金融產品，旨在提供能夠為達成正面的環境及／或社會成果作出貢獻的金融服務。

我們的氣候轉型計劃載列我們的組合調整方式，使十二個排放量最高的行業配合淨零承諾、資本配置及客戶參與，協助我們評估轉型準備程度、識別客戶在改變業務模式時可能需要支援的地方，並指引我們決定有關資產負債表的調度部署。

同時，我們持續拓展支持氣候減緩和氣候適應的產品及解決方案，包括轉型融資工具、可持續發展相關結構、混合融資夥伴關係以及融資，以提高基礎設施、供應鏈與社區抵禦實體氣候影響的能力。透過提供此類產品與量身定制的解決方案，我們旨在締造促進公正、有序轉型的機會，同時支持客戶及營運所在經濟體的長期韌性與競爭力。請於sc.com/sfimpactreport上查閱可持續金融影響報告了解相關實例。

動用的可持續融資－影響主題

為使所得款項的使用產品（所得款項的使用、中小企業借款、微型融資以及綠色抵押貸款）涵蓋的影響範圍具有更高的透明度，我們已於下表披露按綠色和可持續產品框架載列之綠色及社會項目類別劃分之明細。所呈列類別指對我們可持續融資動用指標有貢獻者。鑒於促進的可持續發展相關貸款、轉型融資以及綠色、社會及可持續債券涵蓋廣泛的可持續主題，且合資格活動乃按發行人框架釐定，故此均未包括在下文載列之明細內。

綠色金融動用主題

	二〇二四年十月至 二〇二五年九月 百萬元	二〇二一年一月至 二〇二四年九月 百萬元	累計進展 百萬元
清潔運輸	705	1,832	2,537
具生態效益的產品	67	-	67
能源效益	30	408	438
綠色建築	5,430	14,934	20,364
綠色項目組合 ¹	1,529	2,002	3,531
可再生能源	2,686	9,413	12,099
生物及自然資源可持續管理	300	351	651
可持續用水及廢水管理	-	215	215
動用的綠色金融總額	10,747	29,155	39,902

社會金融動用主題

	二〇二四年十月至 二〇二五年九月 百萬元	二〇二一年一月至 二〇二四年九月 百萬元	累計進展 百萬元
獲得基本服務	156	1,029	1,185
融資獲取	1,922	6,457	8,379
水資源獲取	-	260	260
可負擔基本基礎設施	29	1,622	1,651
社會項目組合 ¹	50	135	185
動用的社會金融總額	2,157	9,503	11,660

綠色及社會項目組合

	二〇二四年十月至 二〇二五年九月 百萬元	二〇二一年一月至 二〇二四年九月 百萬元	累計進展 百萬元
基金認購融資	-	479	479
多邊開發銀行、開發性金融機構及其他國際組織	-	534	534
其他 ²	-	110	110
綠色及社會項目組合 ¹	894	1,348	2,242
動用的綠色及社會金融總額	894	2,471	3,365

1 相關資產可能涵蓋與可持續發展債券框架一致的綠色及／或社會項目類別。在此情況下，融資被暫時按此組合類別呈報，直至相關數據能充分被分離以容許按特定項目類型作準確且具透明度的呈報。

2 包括其他依據綠色和可持續產品框架合資格確認為可持續融資但不能分類至特定影響範圍的交易。

擴大可持續金融業務收入規模

我們的可持續金融業務專營權，透過開發符合客戶需求與抱負的定制解決方案，支持客戶轉型，亦支援客戶更廣闊的可持續發展前程。專營權於二〇二五年一月至十二月期間創造了超過10.7億元，超越我們到二〇二五年前年收入至少達到10億元的目標。其佔二〇二五年企業及投資銀行業務總收入逾8.6%，按年增長率為9%。

身為一家總部位於英國的國際銀行，我們致力於在全球市場部署資本。根據本報告其後部分與本集團二〇二五年可持續金融影響報告，我們在多個市場籌集了逾90億元的可持續負債，而我們234億元的可持續金融資產基礎的70%位於亞洲、非洲和中東。於截至二〇二五年九月三十日止十二個月期間，我們的綠色資產有助避免694萬噸二氧化碳排放（當中已實現避免288萬噸二氧化碳

碳排放以及預期將避免406萬噸二氧化碳排放），而我們的中小企業及微型融資業務提供32,580項貸款予中小企業，並批出逾100萬項微型融資貸款。

於二〇二五年，我們繼續發展我們的可持續金融產品組合，當中包括如我們的綠色及可持續發展產品框架所載的超過40種產品變體。我們的框架由Morningstar Sustainalytics進行獨立評估，其為全球公認的ESG研究、評級及數據供應商。框架每年都會進行審查，以反映市場趨勢及行業標準變動。

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

我們的可持續融資收入按基本基準編製，包括來自我們的可持續金融產品組合的客戶收入（扣除資金成本），以及來自獲認為綠色、社會、可持續或轉型單一業務客戶的收入。

可持續金融業務收入¹

產品	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	按年 %
交易服務	340	319	7%
支付及流動資金	197	187	5%
證券及主要經紀服務	5	4	25%
貿易及營運資金	138	128	8%
銀行	610	552	11%
借貸及金融方案	546	507	8%
資本市場及顧問	64	45	42%
市場	117	111	5%
宏觀交易	106	101	5%
信貸交易	11	10	10%
按產品劃分的可持續金融業務總收入	1,067 [^]	982	9%

我們已產生10.7億元[^]的可持續金融業務收入，實現我們於二〇二五年前使可持續金融業務年收入達到10億元的目標。

可持續金融資產及可持續發展相關資產

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

在二〇二四年十月至二〇二五年九月期間，本集團的可持續金融資產基礎增加了1%，達到234億元。此反映我們的可持續金融業務的成熟程度，且於年內有大量補充資產，當中涵蓋可持續發展債券框架下多個綠色及社會類別的新增資產。企業及投資銀行業務可持續融資資產為可持續融資收入帶來貢獻，但非其唯一構成部分。可持續融資收入亦包括資產負債表外融資產品產生的收入（按交易基準及就單一業務客戶計），以及來自轉型融資、可持

續發展相關產品及影響標記交易的收入。因此，可持續融資收入的增長並非僅與可持續金融資產結餘相關。

 有關我們可持續金融指標的更多詳情，請參閱 sc.com/gspf

我們可持續金融資產基礎中的大部分（234億元中的170億元）由對綠色項目的融資組成，例如可再生能源項目、綠色房地產及清潔運輸（如電氣化鐵路）。

我們的社會金融資產佔可持續金融資產總額中的58億元，涵蓋發展中市場的醫療保健、教育及融資獲取等方面。餘下資產（234億元中的6億元）涵蓋綠色及社會方面，包括可再生能源、可持續用水及廢水管理以及獲得基本服務。

本年度，我們可持續金融資產之選定影響指標首次獲得安永的有限保證。該等獲保證項目於可持續金融資產表格內以插入符(^)表示。

可持續金融資產指按攤銷成本持有的貸款及墊款總額（未計信貸減值）。

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

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

可持續融資

綠色金融資產^{1、2}

主題

	二〇二五年 九月 百萬元	二〇二四年 九月 百萬元	可持續發展目標	已呈報的主要影響 ³
清潔運輸*	1,790	1,929		實現及預期避免6,736噸二氧化碳當量的溫室氣體排放
電動汽車(EV)	742	710		
電動汽車電池製造商	381	622		
電動汽車專用零部件製造	241	147		
鐵路	396	450		
若干清潔運輸項目	30			
氣候變化適應*	1	3	 	
能源效益*	204	141		實現及預期避免64,915噸二氧化碳當量的溫室氣體排放
LED照明	98	92		
寬頻網絡現代化	105	46		
智能電錶	-	3		
若干能源效益項目	1	-		
具生態效益的產品	26	37	 	
綠色建築*	8,030	8,816	 	實現及預期避免67,049噸二氧化碳當量的溫室氣體排放
綠色建築	4,701	5,554		
綠色抵押貸款	3,329	3,262		
污染預防及控制	37	157	 	實現及預期避免8,701噸二氧化碳當量的溫室氣體排放
綠色項目組合	334	436	多個	實現及預期避免3噸二氧化碳當量的溫室氣體排放
可再生能源*	6,120	5,498		實現及預期避免5,990,151噸二氧化碳當量的溫室氣體排放
輸電線	84	174		
風能和太陽能	424	528		
水電	72	24		
生產可再生能源技術的組成部分	988	954		
太陽能	2,037	1,618		
廢棄物轉化為能源	201	239		
風能	2,076	1,534		
儲能	147	130		
綠色氫	33	19		
廢棄物轉化的先進生物燃料	40	-		
混合可再生能源	18	278		
生物及自然資源可持續管理	277	249	  	實現及預期避免523,869噸二氧化碳當量的溫室氣體排放
可持續用水及廢水管理	216	127		
綠色資產總額	17,035	17,393	多個	實現及預期避免6,661,424噸二氧化碳當量的溫室氣體排放
綠色及社會項目組合⁴	576	392	多個	

* 用星號標註的類別被視為與氣候相關。

社會金融資產^{1,2}

主題

	二〇二五年 九月 百萬元	二〇二四年 九月 百萬元	可持續發展目標	所呈報的主要影響 ³
獲得基本服務	342	338	  	
教育基礎設施—大學	1	6		
醫療基礎設施—醫院	162	230		
提供醫療保健相關配套產品及服務	179	95		
教育貸款	-	7		
融資獲取	4,361	4,050	   	
若干支援融資獲取之服務	283	-		
中小企業貸款	3,494	3,467		批出32,580項中小企業貸款
微型融資	584	583		批出1,045,211項微型融資貸款
可負擔基本基礎設施⁵	1,001	1,119	  	
潔淨爐灶	2	-		實現及預期避免277,093噸二氧化碳當量的溫室氣體排放
海水淡化	73	67		
公共交通	1	-		
通訊／網絡連接	653	879		
供水	81	53		
淨水	1	-		
道路基礎設施	190	120		
可負擔房屋	68	-		
食品安全	11	14		
社會項目組合 ⁴	51	25		多個
社會資產總額	5,833	5,547		多個
綠色及社會金融資產總額	23,444[^]	23,332		實現及預期避免6,938,517噸二氧化碳當量的溫室氣體排放 [^] 批出1,045,211項微型融資貸款 [^] 批出32,580項中小企業貸款 [^]

可持續發展相關資產⁶

	二〇二五年九月 百萬元	二〇二四年九月 百萬元
可持續發展相關借貸總額 ⁷	5,435	6,619
可持續發展相關資產總額	5,435	6,619

1 表中包含的金額為於二〇二五年九月及二〇二四年九月的金額，且與本集團的可持續金融影響報告（可於sc.com/sfimpactreport上查閱）一致。

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

3 已呈報的主要影響包括營運中及在建資產的影響，因此反映年內已達成之成果及報告期間之預期結果的合併影響。此欄呈列之指標只包括由安永獨立有限保證之三項影響指標。有關環境及社會類別之更多影響指標，請參閱二〇二五年可持續金融影響報告。

4 相關資產可能跨越多個與可持續發展債券框架下類別一致的綠色及／或社會項目類別。在此情況下，融資被暫時按此組合類別呈報，直至相關數據能充分被分離以容許按特定項目類型作準確且具透明度的呈報。

5 在資產進行重新分類後，該數據已自二〇二四年報告期的數字重列。為符合可持續發展債券框架的分類標準，水資源獲取及道路基礎設施已分類至可負擔基本基礎設施主題下。相關資產價值維持不變，是次重列僅反映分類變動。

6 表中包含的金額為於二〇二五年九月及二〇二四年九月的金額，且與本集團的可持續金融影響報告（可於sc.com/sfimpactreport上查閱）一致。

7 由於市況變化，可持續發展相關貸款於二〇二五年減少12億元，主要影響歐洲及美洲的可持續發展相關貸款。

可持續融資

綠色和社會融資及可持續發展相關資產總額¹

	二〇二五年九月 百萬元	二〇二四年九月 百萬元
企業及投資銀行業務	23,026	24,098
財富管理及零售銀行業務	5,853	5,853

企業及投資銀行業務的氣候相關資產²佔企業及投資銀行業務資產總值之8.8%。³財富管理及零售銀行業務的大部分氣候相關資產為香港綠色抵押貸款結餘，佔香港抵押貸款總額之10.4%。請參閱年報第245頁按地區劃分的抵押貸款以及可持續金融影響報告內之綠色抵押貸款（可於sc.com/sfimpactreport上查閱）。

可持續負債^{1, 4}

我們的可持續負債反映我們資產負債表上分類為可持續金融工具所產生的負債，當中包括可持續、綠色及社會債券及票據發行、可持續定期存款（透過企業及投資銀行業務以及財富管理及零售銀行業務）以及可持續現金賬戶（企業及投資銀行業務以及財富管理及零售銀行業務）。可持續金融負債指上文所載的可持續資產。

在二〇二四年十月至二〇二五年九月期間，本集團的可持續金融負債總結餘增加了15%，達到90億元。此乃由於可持續及綠色結構性票據發行量大幅上升，以及企業及投資銀行業務以及財富管

理及零售銀行業務客戶對我們可持續賬戶價值主張的興趣提高。這抵銷了可持續存款結餘的跌幅。

渣打提供一系列廣泛的可持續金融負債產品。本集團籌集的可持續負債乃參照本集團的全球可持續金融資產基礎。負債並非直接與特定資產掛鈎，而是計入更廣泛的渣打集團資產負債表。本集團僅會籌集最高達可持續金融資產總值80%的可持續負債—此舉使我們能持續維持緩衝空間，而維持該緩衝可能需要我們批授增量可持續金融資產。該等負債產品使客戶的資本可按淨正額基準參照相關資產（無論該資產於截至交易當日已存在或將於未來產生），有關資產按我們經外部驗證的可持續發展債券框架被視為可持續資產。

主題	二〇二五年九月 百萬元	二〇二四年九月 百萬元
發行在外債券發行總額 ⁵	4,612	2,126
其中可持續結構性票據	1,693	950
其中綠色結構性票據	573	60
可持續定期存款總額 ⁶	1,215	3,325
可持續定期賬戶總額 ⁶	1,500	1,214
可持續零售活期和儲蓄賬戶及存款 ⁶	929	1,196
獲有限保證的可持續負債（不包括財富管理及零售銀行業務的其他可持續存款）	8,256 [^]	7,861
財富管理及零售銀行業務的其他可持續存款 ^{6, 7}	782	-
可持續負債總額	9,038	7,861

 有關我們二〇二五年可持續金融資產（包括資產所在位置）的更多亮點，請瀏覽sc.com/sfimpactreport

財富管理及零售銀行業務可持續投資

於二〇二五年十二月三十一日，本集團有19.84億元可持續投資(SI)管理資產(AUM)（較於二〇二四年十二月三十一日的15.72億元⁸增加26%）。

可持續投資管理資產涵蓋客戶於本集團可持續投資領域之中分類為可持續投資的互惠基金、交易所買賣基金以及結構性產品中持有的管理資產。如市場設有關於可持續產品分類及/或報告的法規，則管理資產的報告會相應遵從有關法規。

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

1 表中包含的金額為於二〇二五年九月及二〇二四年九月的金額，且與本集團的可持續金融影響報告（可於sc.com/sfimpactreport上查閱）一致。

2 企業及投資銀行業務的氣候相關資產乃由清潔運輸、氣候變化適應、能源效益、綠色建築及可再生能源類別產生。該等項目已按融資取用額計入資產負債表。

3 企業及投資銀行業務的資產總額為年報第239頁所呈報的企業及投資銀行業務貸款及墊款總結餘。

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

5 可持續、綠色及社會債券及票據乃根據我們的可持續發展債券框架（可於sc.com/sustainabilitylibrary上查閱）發行。

6 可持續存款及賬戶乃根據我們的綠色及可持續產品框架（可於sc.com/sustainabilitylibrary上查閱）開立。

7 因國家跨境數據限制而未有包括於保證範圍內。所有可持續存款乃按正淨額基準參照本集團的全球可持續金融資產基礎（包括自保證範圍剔除者）。保證範圍包括本集團的全球可持續金融資產基礎。

8 於二〇二四年十二月三十一日香港的可持續投資(SI)管理資產(AUM)已重列以符合當地可持續產品分類及報告相關法規規定。

可持續金融框架

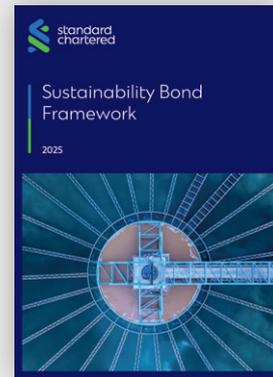


綠色和可持續產品框架(GSPF)

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

其規定了我們在整個產品系列中降低漂綠風險的方法，並定義了我們認為符合綠色、社會與可持續金融條件的主題和活動。該框架參考了有關綠色及可持續金融的國際市場指引及標準，其中包括氣候債券標準、歐盟可持續活動分類標準及綠色與社會貸款原則。該框架由Morningstar Sustainalytics進行獨立評估，每年都會進行審查，旨在確保其持續符合最新的行業標準。我們的綠色和可持續產品框架因其可持續發展貢獻而獲Morningstar Sustainalytics的「顯著(Significant)」評級。綠色和可持續產品框架之二〇二五年更新包括擴大綠色活動範圍，新增有關綠色建築、可

持續農業及循環經濟解決方案的認證，同時亦已更新有關非廢棄物生物能源生產以及改善能源效益之門檻。對社會活動之修訂包括完善準則，使目標更清晰明確，並加入精神健康及安老設施等社會影響領域。



可持續發展債券框架

我們的可持續發展債券框架為綠色、社會和可持續債券及票據的發行提供基礎，並借鑒了我們視為「綠色」、「社會」及「可持續」的活動。

其管理本集團發行的可持續債務產品，以符合國際資本市場協會可持續債券原則的方式為所得款項用途、項目評估與甄選流程、所得款項管理與報告提供透明度和指引。該框架已獲得Morningstar Sustainalytics的第二方意見，可持續發展債券框架獲評為「一致(Aligned)」及「顯著(Significant)」。



轉型融資框架(TFF)

我們的轉型融資框架載列符合「轉型」標籤要求的資產及活動。

我們在轉型融資框架中概述了我們定義與管理轉型融資的方法。該框架以國際能源署淨零排放二〇五〇年情景為依據，並載列若干原則，幫助指導我們的客戶走上低碳發展之路。其每年進行審查，以符合現有的最新科學及行業標準。今年，我們發佈轉型融資框架第四版。此版本新增地面運輸類別，同時提供對航空、航運、發電、輸電及儲存類別作出的更新。其亦引入有關合資格鋼材與鋁材生產所需的廢金屬比例標準。

可持續金融產品及框架的管治

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

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

任何交易或實體如獲確認產生可持續金融框架項下之正面環境及／或社會影響，則必須滿足本集團環境及社會風險管理框架以及立場聲明所載之最低預期。有關交易或實體在被獲視為符合可持續融資指標之前，必須事先於客戶層面或交易層面（如適用）進行評估，確保已考慮其他目標之任何潛在權衡之策。

- 更多詳情（包括Sustainalytics的可持續貢獻評估及第二方意見），請瀏覽sc.com/sustainabilitylibrary
- 更多有關綠色和可持續產品框架的資訊，請瀏覽sc.com/gspf
- 更多有關可持續發展債券框架的資訊，請瀏覽sc.com/sustainability-bond-framework
- 更多有關轉型融資框架的資訊，請瀏覽sc.com/transition-finance-framework

氣候

二〇二五年，我們實現第一及第二範疇的淨零排放目標¹，標誌著我們營運足跡減碳進程中的一個重要里程碑。我們的目標是於二〇五〇年前實現淨零融資排放。我們的淨零排放路線圖列出了我們的主要目標，以及我們已經取得的進展。

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

本集團於二〇二五年發佈轉型計劃，當中概述我們達致此改變的方法及到二〇五〇年實現淨零排放的目標，藉此向客戶、供應商、客戶以及其他主要持份者表明我們已就實踐所作承諾制定明確的計劃。轉型計劃整合及擴展了本報告、淨零排放路線圖及《淨零方法白皮書》中提供的披露事項。

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

- **我們的現行做法：**我們為於二〇五〇年前實現承諾淨零排放的目標，不斷改變業務實踐。
- **環境控制方法：**我們為維持監察、問責及符合本集團淨零目標，落實管治框架以及說明監控淨零的計算、目標管理、客戶參與及決策過程。
- **我們如何納入淨零因素：**我們將淨零考慮因素納入客戶生命週期時所作的計量和採取的措施及行動。我們為取得可計量的成果，如何將可持續發展有系統融入客戶參與策略中，並落實操作。

我們的轉型計劃將客戶的脫碳成熟程度納入作為與轉型優先客戶交易時的關鍵考量因素，從而指導本集團的策略與決策。此舉使融資決策與客戶的脫碳能力及承諾相互契合，有助我們識別最需要協助實現淨零轉型的客戶，我們則可進而透過可持續融資支持其轉型進程。這不但有助達成我們動用3,000億元融資的目標，亦可為本集團創造更多賺取可持續融資收入的機會。本集團策略中已落實淨零目標的關鍵領域包括：

- 在企業及投資銀行業務中，我們已識別出在高排放行業營運的客戶中的銀行現有關鍵轉型優先客戶，此等客戶的減排成效對實現我們二〇三〇年中期淨零目標至關重要。轉型優先客戶被界定為本集團在高排放行業中最具影響力的客戶群體。客戶一旦被列為轉型優先客戶，我們將評估其脫碳成熟程度，據此量身定制協助其向淨零排放轉型的方案。

- 針對各個積極管理的高碳排放產業，淨零團隊採用類別專屬篩選機制，將潛在交易分類為「符合政策方向」、「略有偏差」、「不符合政策方向」或「嚴重不符合政策方向」四個評級。經評估的交易評級與考量因素將於本集團資本配置論壇會議上通報相關原屬業務部門，且在作出交易建議與架構設計時將被納入考慮範圍之中。
- 委任客戶覆蓋部門負責人提升了問責水平，並在客戶開戶流程初期，建立明確的聯絡點，使其能夠與淨零團隊有效共同主導內部核證程序。
- 為進行內部投資組合管理，我們每季針對需積極調整投資組合以符合風險取向指標的行業測量排放量，並根據本集團最新季度風險敞口及最新可得的排放量及生產資料完成季度審查。行業層面的風險取向指標將匯入董事會層面的整體風險取向指標，並監控是否有任何行業偏離預設目標路徑。

 有關實現中期淨零排放目標的具體行業策略，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱我們的轉型計劃及《淨零方法白皮書》

年內主要氣候最新資料

年內，本集團已實現第一範疇及第二範疇淨零排放，並按照ISO IWA 42指引採取一切可行措施以減少殘餘排放。

 更多詳情，請參閱第88頁

於二〇二五年內，本集團分析上游石油及天然氣組合的甲烷排放強度。我們發現我們的組合表現與國際能源署二〇三〇年甲烷淨零排放目標相比較佳。

 更多詳情，請參閱第103頁

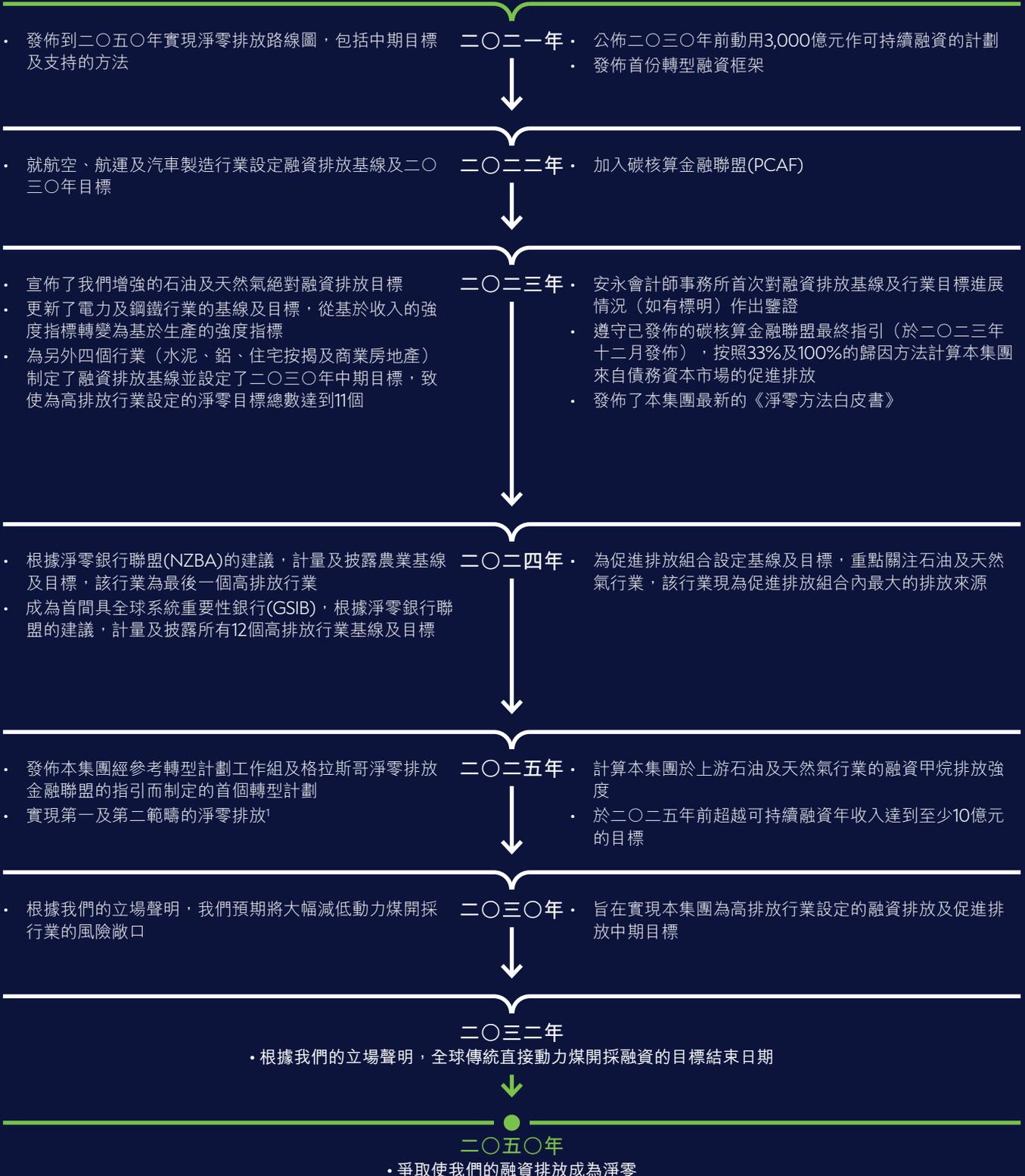
我們的12個高碳排放行業中期融資排放目標大致上符合進度。

 更多詳情，請參閱第96頁

¹ 有關詳情，請參閱第88至90頁。

我們的淨零排放路線圖

二〇二五年，我們實現第一範疇及第二範疇的淨零排放目標，標誌著我們營運足跡減碳進程中的一個重要里程碑。我們的目標是於二〇五〇年前實現淨零融資排放。為保持進度，我們已制定短期及中期目標以及可量化的目標，以管理及報告我們的年度進展。作為其中一部分，我們已為本集團投資組合中所有排放量最高的行業設定二〇三〇年中期目標。



1 有關詳情，請參閱第88至90頁。

我們的排放來源

我們已實現第一範疇及第二範疇的淨零排放目標，並旨在於二〇五〇年前實現淨零融資排放。我們專注於價值鏈內減少三個方面的排放：

主題	排放量佔比 (%)	排放來源	了解更多
我們的營運	0.01%	第一範疇及第二範疇： 自有或受控來源燃料燃燒產生的排放，例如鍋爐、發電機及車輛、製冷及空調設備以及購買電力	第88頁
我們的供應商	0.86%	第三範疇第1至14類： 上下游供應及價值鏈排放	第92頁
我們的客戶	99.13%	第三範疇第15類： 與客戶交易產生的排放	第93頁

我們的碳核算參考《溫室氣體盤查議定書：企業會計及報告標準（二〇〇四年）》及PCAF標準進行計算及報告。根據本集團進行的重要性評估（於第72頁「重要性」一節概述），在採用國際可持續發展標準委員會(ISSB)的《可持續相關風險與機會及重大資料披露》教育材料時，第二範疇及第三範疇第1類、第6類與第15類被視為重大排放類別。為確保淨零進程的一致性與透明度，我們將持續自願申報第一範疇及第三範疇第2類、第4類、第5類、第7類及第13類的排放量。下表概述我們最近期的表現：

	二〇二五年 (噸二氧化碳當量)	二〇二四年 (噸二氧化碳當量)	二〇二三年 (噸二氧化碳當量)
第一及第二範疇排放量			
第一範疇排放量 ^{1, 3}	5,792	7,696	8,488
第二範疇排放量 ^{2, 3}	0	17,272	26,246
第一及第二範疇排放總量	5,792	24,968	34,734
第三範疇供應鏈排放量 ⁴			
第1類：外購貨品及服務 ⁵	251,761	319,078	346,819
第2類：資本物品	41,799	43,716	42,707
第4類：上游運輸及配送（包括可持續航空燃料減少） ⁶	16,904	27,268	24,125
第5類：營運產生的廢料	349	379	520
第6類：商務旅行（航空旅行）	52,375	53,326	48,046
第6類：商務旅行（航空以外的各種旅行）	8,446	16,420	8,918
第7類：僱員通勤 ⁷	60,348	81,065	71,228
第8類：上游租賃資產（數據中心） ^{3, 12}	4,397	4,186	4,431
第13類：下游租賃資產（房地產） ⁸	4,799	7,119	7,898
第三範疇供應鏈排放總量	441,178	552,557	554,692
第三範疇第15類：投資 ⁹			
融資排放 ¹⁰	33,900,000	35,600,000	42,330,000
促進排放	3,080,000	1,761,000	3,007,000
第三範疇第15類排放量（不包括農業第三範疇排放量） ¹⁰	36,980,000	37,361,000	45,337,000
農業第三範疇排放量 ¹¹	13,900,000	10,300,000	-
第三範疇第15類排放總量 ¹⁰	50,880,000	47,661,000	45,337,000

1 由於我們的目標是改進我們的同比排放計量及報告，我們自二〇二四年起將自有車隊排放量納入第一範疇數據（於二〇二五年為733噸二氧化碳當量及於二〇二四年為1,340噸二氧化碳當量），以及自二〇二三年起將逸散性排放量納入第一範疇數據（於二〇二五年為3,035噸二氧化碳當量、於二〇二四年為3,877噸二氧化碳當量及於二〇二三年為5,266噸二氧化碳當量）。

2 第二範疇間接排放量是使用溫室氣體議定書所載以市場為基礎的方法計算。以位置為基礎的排放量已於第209頁披露。

3 最近期報告年度的第一及第二範疇排放量及第三範疇第8類：上游租賃資產（數據中心）排放量的計算由Global Documentation Ltd獨立保證。保證範圍包括自有車隊及逸散性排放。

4 基於本集團的業務、產品、服務及營運性質，第三範疇第10類、第11類、第12類及第14類與本集團並不相關，有關排放被視為不重大。第三範疇第2類、第3類、第4類、第5類、第7類、第8類、第9類及第13類的排放亦被視為不重大。

5 由於我們最大的供應商之一（按支出計算）重列其公開呈報的排放量，我們已將二〇二四年報告年度第三範疇第1類：外購貨品及服務的排放數據由345,193噸二氧化碳當量重列為319,078噸二氧化碳當量。供應商重列數據乃因其提高計算所用數據的準確性所致。

6 我們深明可持續航空燃料(SAF)在物流排放量的全生命週期溫室氣體排放中的槓桿作用。為符合新出現的國際標準與指引，我們在計算排放時就物流排放量採用經核證的全生命週期強度與傳統航空燃油作比較，從而計算可持續航空燃料的使用量。只有在具備嚴謹認證、可追溯性及可持續標準支持的情況下，我們方會確認可持續航空燃料（透過「預訂與聲明模式」）所產生的減排效益，以避免重複計算，並確保實際的氣候效益。隨著框架成熟，我們將持續監察不斷改變的標準，以符合最佳常規。二〇二五年第4類排放量（不包括採購可持續航空燃料）為17,467噸二氧化碳當量。

7 第7類：僱員通勤包括通勤產生的排放（28,834噸二氧化碳當量）及與在家工作相關的排放（31,484噸二氧化碳當量）。

8 第13類：下游租賃資產指本集團擁有或作為建築物主要租戶的場所的租賃空間。

9 第15類：投資包括融資排放及促進排放，並基於可用的第三方及客戶數據，以一至兩年的滯後時間進行計量。促進排放乃按三年的滾動平均值計算。第15類排放約整至最近的1,000噸二氧化碳當量。

10 過往年度的融資總排放量已根據石油及天然氣行業絕對排放量的重列而予以重列。過往期間數據已予以重列，以應用本集團僅將上游生產活動（包括多元化及綜合交易對手方）的第三範疇排放納入計算的方法。此調整對基準年度並無影響。

11 農業的基礎排放乃以隱含溫升(ITR)方法計算得出。農業融資排放包括第三範疇排放，而鑒於價值鏈龐大，我們在此行業客戶的營運以及數據可用性方面的限制，此類排放性質複雜。把本集團農業客戶納入第三範疇排放的決定屬刻意為之，因為此舉能讓本集團與客戶合作，在其營運及供應鏈中均能實現脫碳，在現實世界中帶來最大的影響。按絕對排放基準計算，農業組合的第一及第二範疇排放總量為1.4百萬噸二氧化碳當量，而第三範疇排放總量為13.9百萬噸二氧化碳當量，令該行業的總排放量達到15.3百萬噸二氧化碳當量。

12 第三方共用數據中心的排放已從第三範疇第1類重新分類為第三範疇第8類。我們重新評估我們與此等資產的承租人關係性質，並根據溫室氣體議定書，認為此項數據更接近第三範疇第8類。我們於二〇二三年及二〇二四年比較中重新分類此等排放，有關數據已與其他第1類排放分開作獨立匯報。

我們的營運

本節涵蓋第一範疇及第二範疇排放（定義見第88頁）。

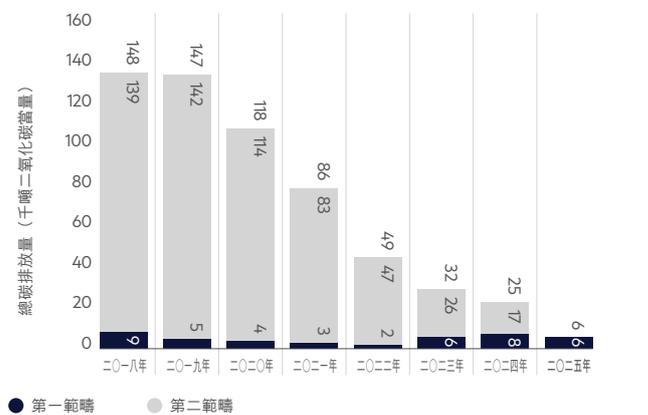
我們管理環境足跡的方法

本集團按照ISO IWA 42指引界定淨零排放，即在特定期間及特定界限內人為造成的殘餘溫室氣體排放與人為清除達成平衡的情況，殘餘排放則指在實施所有可行的減排措施後仍殘餘的溫室氣體排放。此方法符合溫室氣體議定書中所概述的原則。

二〇二五年，我們實現了第一及第二範疇的淨零排放目標，標誌著一個重要的里程碑。我們的碳足跡從二〇一八年基線的14.8萬噸二氧化碳當量減少至僅0.6萬噸二氧化碳當量，減幅達96%。這項成就反映了我們為房地產組合減碳所作舉措，並與本集團整體的淨零排放工作計劃保持一致。儘管我們已竭盡全力盡量減少排

放，但仍存在殘餘排放。我們透過購買及退還碳信用額（如下文「碳信用額」一節所述）抵銷任何剩餘排放。展望未來，我們將繼續致力維持第一及第二範疇淨零排放承諾，並持續加強相關措施以支持兌現承諾。

總碳排放量



此里程碑體現了多年來的重點工作成果，並由以下戰略槓桿支持：

戰略槓桿

提升能源效益

結果

- 運用物業組合中的能效措施，積極減少能源消耗
- 透過年度生命週期更換計劃，將老舊低效的供暖、通風、空調及照明系統更換為高效益設備，減低對非可再生能源的依賴
- 相較於二〇一八年基線，能源強度降低45%
- 目前正於主要基地推行智能電錶，以優化能源表現

採用可再生能源

- 透過在新加坡、台灣及菲律賓等關鍵市場簽訂長期電力外購協議(PPA)，實現永久可再生能源
- 於17個市場的52個基地安裝現場太陽能裝置，降低對電網的依賴，佔我們總用電量的2%

在無法直接採購可再生能源的市場，透過購買能源歸屬證書(EAC)/可再生能源證書，彌補市場缺口

- 實現第二範疇100%採用可再生能源。在取得能源歸屬證書時，盡可能確保符合RE100要求
- 在無法取得符合RE100標準之能源歸屬證書的市場，我們採購可核證的能源歸屬證書，以確保透明度、一致性並符合我們的可持續發展目標
- 關於RE100合規性的更多詳情，請參閱第90頁

運用綠色建築認證以提升能源表現並減少第一及第二範疇排放

- 我們的辦公室及分行組合中，已有近130棟樓宇取得領先能源與環境設計(LEED)認證、WELL或其他具代表性的當地認證計劃認證
- 將可持續發展原則融入建築設計與營運中，以提升能源效益、減少廢棄物，並促進使用可持續材料

運用綠色租賃原則

- 作為我們持續推動將可持續發展融入業務營運的一環，我們正致力將綠色租賃原則整合至企業房地產策略，以符合可持續發展目標並促進與資產擁有人的合作關係



關於我們計算中所採用的排放系數列表的更多詳情，請透過sc.com/reportingcriteria參閱《環境報告標準》文件的第13頁

二〇二五年進展

第一範疇

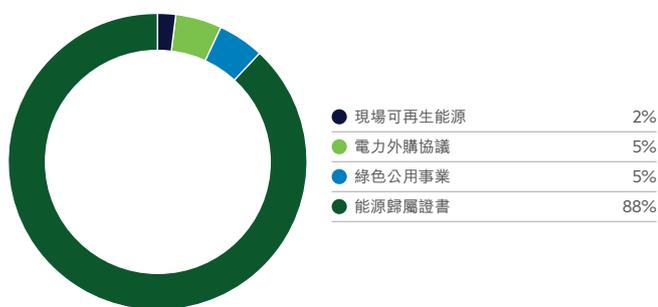
我們的第一範疇排放主要源自自有車輛、逸散性排放，以及備用柴油發電機的燃料消耗（在電網中斷時運作）。我們專注於降低對化石燃料的依賴並優化碳排放。為減少燃料消耗，我們會在需要時降低發電機容量來提升效能。於二〇二五年，我們在印度市場採取重大措施，將多部柴油發電機更換為天然氣發電機組，從而減少對高碳化石燃料的依賴。我們計劃未來在可取得可再生柴油的市場中逐步採用此類燃料。

第二範疇

我們採用市場化計算方法披露第二範疇溫室氣體排放量。基於位置的排放量為74,591噸二氧化碳當量。

我們全球投資組合中的所有用電均來自電力外購協議、現場太陽能裝置、綠色電價及可再生能源證書等形式的可再生能源。有關能源明細如下圖所示：

二〇二五年第二範疇能源組合



能源歸屬證書(EAC)佔我們可再生能源組合的88%。我們已擴大採購策略，納入綠色電力外購協議及綠色公用事業電價，各佔可再生能源組合的5%。我們旨在降低對能源歸屬證書的依賴，並在市場許可時，聚焦提升更直接的可再生能源採購機制（如電力外購協議及綠色電價）的佔比。現場可再生能源系統（包括屋頂太陽能裝置）目前佔能源組合2%。

此類現場系統可降低對電網的依賴，為我們在資產層面邁向營運脫碳重要的一步。

整體而言，此策略能強化營運韌性、降低碳排放風險，並使本集團營運具備前瞻性，以配合全球清潔能源發展趨勢。

新加坡綠色能源轉型

於二〇二五年，我們將新加坡業務組合轉型為100%綠色能源，標誌著淨零進程的一個重要里程碑。透過總部戰略性實施現場與非現場電力外購協議(PPA)，並為整個組合取得固定期限的能源歸屬證書而成功轉型。

這推動我們成為新加坡銀行業界中首批實現100%綠色能源營運的機構之一。在持續應對可再生能源市場挑戰的過程中，這項成就將激勵我們在可持續發展計劃中邁向更遠大的目標。

RE100

渣打是RE100成員之一，RE100為企業共同推動的全球倡議，致力於為營運採購100%可再生能源。我們於二〇二五年的RE100績效為95%。儘管我們致力達成100%目標，但不同地區的市場成熟程度差異顯著，尤其在非洲與中東地區（例如巴林、卡塔爾、博茨瓦納、喀麥隆、科特迪瓦、坦桑尼亞及贊比亞），限制全面覆蓋。我們繼續積極關注這些市場的發展動態，目標為在RE100可再生能源認證機制可供實施時推動引入有關機制進行轉型。

展望未來，我們將持續透過使用可信的可再生能源採購管道，致力於在所有潛在市場維持符合RE100標準。

碳信用額

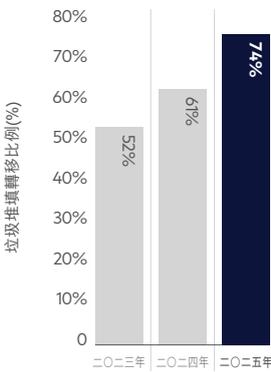
我們已購買及退還碳信用額，按照ISO IWA 42指引，以抵銷二〇二五年剩餘的第一及第二範疇排放量，以及與航空旅行相關的第三範疇排放量。我們的碳信用額組合涵蓋一系列脫碳行動，詳見下頁表格。二〇二五年第一及第二範疇的所有殘餘排放量均透過具二氧化碳移除效果的活動予以抵銷。與航空旅行相關的第三範疇排放則透過同時具有二氧化碳移除與避免效果的活動予以抵銷。

我們採購的碳信用額均由經本集團相關管治委員會審核通過的碳標準機構授出，該等標準乃關於碳完整度、環境與社會保障及其他相關準則。二〇二五年，相關碳信用額由Verra、Gold Standard及Climate Action Reserve授出，並遵循以下其中一種方法：

方法	以自然為基礎或以技術為基礎	清除或避免	涵蓋範疇
農業、林業及其他土地利用	以自然為基礎	清除	第一及第二範疇
能源效益	以技術為基礎	避免	與航空旅行相關的第三範疇排放
土壤改良	以自然為基礎	避免	與航空旅行相關的第三範疇排放

我們並不使用內部碳轉讓價，而是使用碳信用額的平均採購價格。

從垃圾堆填轉移出的廢棄物比例



廢棄物

我們持續推動於二〇三〇年前避免垃圾堆填廢棄物比例提升至90%。整體而言，我們將透過提升意識計劃，將這項承諾轉化成更有效的廢棄物分類及管理。於二〇二五年報告年度末，我們已將產生的總廢棄物量由二〇一八年基線減少49%，並避免74%的垃圾堆填。

我們持續在各分行的營運過程中推動減少使用一次性塑膠製品，展現日常行動如何帶來可量化影響。為實踐零廢棄物的目標，我們推出內部「無一次性塑膠製品(SUP)認證計劃」，旨在從營運

中淘汰一次性塑膠製品。計劃自二〇二〇年啟動以來，已有超過370個基地取得SUP認證。

為秉持對可持續發展及環境管理的承諾，我們於印度、波蘭及肯尼亞的主要基地避免垃圾堆填逾90%的廢棄物，因此榮獲最高等

級的真正零廢棄物計劃白金證書。此項殊榮突顯我們致力減少廢棄物、提高資源效益，並在全球營運中推動可持續實務的決心。

水

我們的用水效率指標小幅提升5%，從二〇二四年的每平方米0.53千升下跌至二〇二五年的每平方米0.49千升，較二〇一八年基線減少54%。雖然水資源供應在我們的諸多市場面臨越來越大的挑戰，但我們於二〇二五年並無面臨任何飲用水採購問題。我們致力採取負責任的方式管理本集團的用水量。

關於環境表現數據詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱我們的ESG數據包

關於我們環境數據的計量原則及方法，請參閱sc.com/environmentcriteria

關於第一範疇及第二範疇溫室氣體排放的獨立保證聲明，請參閱sc.com/sustainabilitylibrary

將可持續發展理念融入新成立的清奈辦公室



我們位於印度清奈的旗艦辦公室從設計階段便將可持續發展理念融入其中，著重隱含碳排放、採購當地材料及實施廢棄物減量措施。該項目乃以領先能源與環境設計(LEED)認證及WELL標準為基礎建成，可容納約17,000名員工，並堅決貫徹可持續發展承諾，包括採用環保材料及推行廢棄物減量計劃。

我們的供應商

本節涵蓋第三範疇第1至14類排放。

我們管理上游價值鏈影響的方法

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

《供應商約章》及合作

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

二〇二五年，我們透過減少20%的上游第三範疇排放量¹，兌現了建立穩健與負責任供應鏈的承諾。於二〇二五年，我們經考量可持續航空燃料減少的使用情況，首次匯報第4類排放量（詳情請參閱第92頁）。由於全年員工總數下降，且各基地的辦公室出勤率降低，我們的第7類排放量減少26%。上游第三範疇的進一步減排成效來自供應商特定排放數據的準確度上升，以及規模較大供應商申報之排放量降低。

我們持續優先與積極推動脫碳的供應商合作。截至二〇二五年，我們已有54%的供應商支出來自自己制定以科學為基礎的減排目標的供應商。²

自二〇二四年以來，商務航空旅行的排放量大致維持穩定，反映本集團持續遵循差旅指引。我們持續為航空旅行排放量購買優質碳信用額，詳見第94頁。二〇二五年，我們檢討航空旅行排放量的計算方法，並自二〇二六年一月起，根據英國環境、食品及鄉村事務部(DEFRA)的排放系數更新及外部核證建議，我們將會把油井至油箱的排放量納入計算範圍，以改善計算方法。

我們持續提升供應鏈團隊的供應鏈可持續發展知識。二〇二五年，我們為所有內部採購同事舉辦網上直播學習課程，並推出網上學習計劃，協助採購人員將可持續發展融入日常供應鏈流程

中。二〇二六年，我們計劃修訂學習計劃，改為直接支援供應商，並聚焦於將可持續發展融入所有供應商流程，包括在適當情況下於招標過程中納入可持續性權重。

二〇二五年，我們在將企業車隊轉用更加可持續的方案方面取得重大進展，第一步是把我們的韓國車隊100%提升至使用混合動力車。

 關於排放量計算的詳情，請透過[sc.com/environmentcriteria](https://www.sc.com/environmentcriteria)參閱我們的《環境報告標準》

與DHL攜手實踐綠色行動

我們繼續與最大物流供應商之一DHL攜手合作，透過採用可持續航空燃料減低空運排放。藉由DHL的GoGreen Plus計劃，我們已制定三年減排路徑，目標在二〇二八年前將DHL Express空運相關排放量透過採用可持續航空燃料實現100%減排。我們期望此舉可將全球包裝物流轉型成為脫碳供應鏈的典範。



限制

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

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

 關於我們如何與供應商合作的更多詳情，請參閱年報第41頁；關於供應商支出數據，請參閱第453頁

1 所有供應商排放估計均遵循溫室氣體議定書指引，並採用結合一手與二手數據的方法。所有排放量（包括航空旅行）均採用以一年滯後時間進行匯報（例如：二〇二五年度報告週期所呈報的數據涵蓋二〇二四年一月至二〇二四年十二月），有關方法於我們的《環境報告標準》（可透過[sc.com/reportingcriteria](https://www.sc.com/reportingcriteria)參閱）內概述。此做法與企業及投資銀行業務下游排放估計計算方法一致。

2 支出包括第三範疇第1類：外購貨品及服務以及資本物品的供應商（不包括不可控支出）。可控支出指渣打於日常業務過程中產生的外部成本，而該支出去向受供應鏈管理影響。可控支出並不包括政府及經紀費用、差餉及稅項等成本；涵蓋雲端數據中心，但不包含現場及共用數據中心的支出，此類支出分別歸類於第二範疇及第三範疇第8類。

我們的客戶

本節涵蓋第三範疇第15類排放（融資及促進排放）。

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

本集團採用溫室氣體議定書並參照PCAF碳排放報告標準。此等標準為我們計量及向持份者匯報排放量時提供全面且獲國際認可的方法。儘管我們年內並無改變計量方法，我們改變用於釐定石油及天然氣行業排放量的代理方法，以反映數據品質改善，僅計算上游生產活動的第三範疇排放量。

透過產品框架對我們的可持續融資產品進行標籤，亦有助於我們計量、監察及呈報融資排放量。關於我們可持續融資框架的更多資訊，請參閱第89頁。

制定以科學為基礎的目標

本集團已為12個最高排放行業制定並披露以科學為基礎的二〇三〇年中期融資排放目標，成為首間採取此項措施的全球系統重要性銀行(GSIB)。此舉包括為石油及天然氣行業制定促進排放目標，目標旨在減緩氣候變化影響（包括轉型風險），並協助本集團實現二〇五〇年達至淨零融資排放的願景。

儘管我們大部分市場尚未承諾於二〇五〇年前達成淨零排放並因而帶來挑戰，惟我們正在各個業務及職能部門推行，並與客戶攜手，致力實現此等目標。

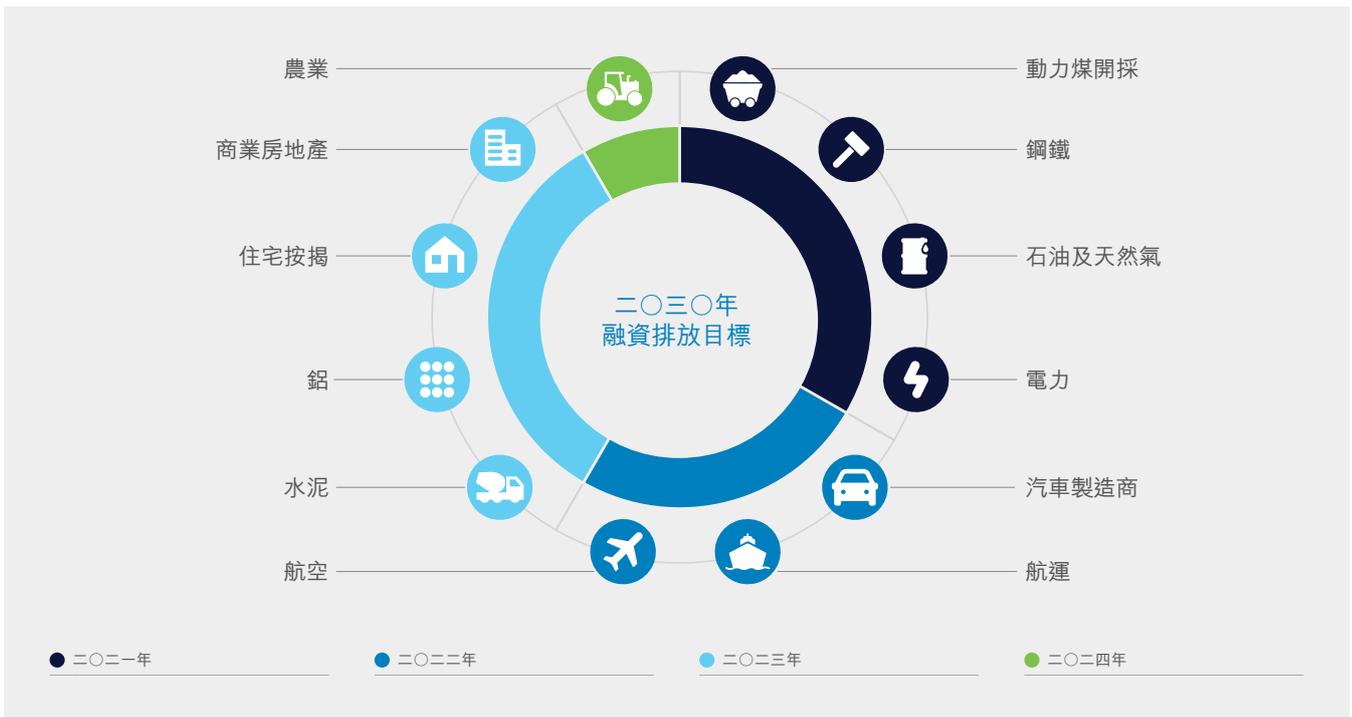
我們擬透過客戶參與及持續提供金融服務（包括可持續融資與轉型產品）達成此等目標，旨在支持客戶的脫碳行動，從而降低貸款組合的排放量。

本集團的目標均參考了具科學前瞻性的卓越情景提供者的意見。這包括能源行業的國際能源署、金屬及航空行業的Mission Possible Partnership (MPP)及航運業的國際海事組織(IMO)。

於二〇二四年，本集團委聘外部鑒證供應商執行國際相關服務準則第4400號（經修訂）「協定程序」審閱，以確認本集團的動力煤、鋼鐵、石油及天然氣、電力、汽車製造商、航運、水泥、鋁及商業房地產目標是否符合《巴黎協定》的長期溫度目標，並經參考第三方以科學為基礎的假設在數學上屬準確無誤。由於我們的市場足跡（許多新興市場及發展中國家都依賴於碳密集型行業），我們的融資排放量可能會先增後減，但我們的目標是在二〇五〇年前仍然按照《巴黎協定》來制定中期目標，並按照基於攝氏1.5度科學路徑進行減排工作。鑒於我們採用的是科學方法，隨著科學界更新參考情景及數據可用性提高，我們將努力更新我們的目標。

根據PCAF標準，本集團在申報融資排放量時不會計入碳信用額。排放量數值以總額形式申報，不包括客戶使用的任何抵銷額度。

 關於中級融資排放目標詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《協定程序報告》



針對行業融資排放目標的詳細進展情況

企業及投資銀行業務

行業	二〇二四年 範疇內風險 (十億元)	二〇三〇年 中期目標 ¹	二〇二四年 ²		二〇二三年 ²		基準年度	與基線相比 累計變動 百分比	設定 目標年份
			絕對排放量 ³ (百萬噸二氧化 化碳當量)	物理強度	絕對排放量 ³ (百萬噸二氧化 化碳當量)	物理強度			
農業 ⁴	8.2	攝氏2.4-2.6度(13-20%)	15.3	攝氏2.33 ⁵ 度	11.5	攝氏2.96度	二〇二三年	-21	二〇二四年
鋁	0.4	6.1噸二氧化碳當量/噸鋁 (-)	0.6	6.75 ⁶ 噸二氧化碳當量/ 噸鋁	0.1	3.28噸二氧化碳當量/ 噸鋁	二〇二一年	10 ⁵	二〇二三年
汽車製造商	3.3	66-100克二氧化碳/ Vkm(44-63%)	3.1	145 ⁶ 克二氧化碳/Vkm	3.1	157克二氧化碳/Vkm	二〇二一年	-19	二〇二二年
航空	1.5	773克二氧化碳當量/收入 噸公里 ⁶ (33%)	1.2	771 ⁶ 克二氧化碳當量/ 收入噸公里	1.2	782克二氧化碳當量/ 收入噸公里	二〇二一年	-33	二〇二四年
水泥	0.6	0.52噸二氧化碳/噸水泥 (22%)	1.8	0.60 ⁶ 噸二氧化碳/ 噸水泥	2.1	0.62噸二氧化碳/噸水泥	二〇二一年	-10	二〇二三年
商業房地產	5.3	19-39千克二氧化碳當量/ 平方米(47-74%)	0.1	53 ⁶ 千克二氧化碳當量 /平方米	0.1	58千克二氧化碳當量/ 平方米	二〇二一年	-27	二〇二三年
石油及天然氣	6.4	9.3百萬噸二氧化碳當量 (29%)	7.2 ⁶	不適用 ⁷	8.7 ⁶	不適用 ⁷	二〇二〇年	-45	二〇二三年
電力	6.3	0.17-0.28噸二氧化碳/ 兆瓦時(46-67%)	5.6	0.39 ⁶ 噸二氧化碳/兆 瓦時	4.8	0.43噸二氧化碳/兆瓦時	二〇二一年	-25	二〇二三年
航運 ⁹	5.7	0% delta 0% delta	3.0	-0.9% ⁶ delta +5.1% ⁶ delta	2.9	+3.2% delta +8.2% delta	二〇二一年	-8	二〇二二年
鋼鐵	0.6	1.4-1.6噸二氧化碳/噸鋼鐵 (22-32%)	1.0	1.75 ⁶ 噸二氧化碳/ 噸鋼鐵	1.3	1.87噸二氧化碳/噸鋼鐵	二〇二一年	-15	二〇二三年
動力煤開採	0.03	0.5百萬噸二氧化碳當量 (85%)	1.1 ⁶	不適用 ⁷	1.2	不適用 ⁷	二〇二〇年	-67	二〇二一年
其他 ¹⁰	40.1	不適用 ¹¹	7.4	不適用 ¹¹	8.5	不適用 ¹¹	不適用 ¹¹	不適用 ¹¹	不適用 ¹¹

財富管理及零售銀行業務

住宅按揭 ¹²	29-32千克二氧化碳當量/平方米 (15-23%)	0.4	34.2 ⁶ 千克二氧化碳 當量/平方米	0.4	36.0千克二氧化碳 當量/平方米	二〇二一年	-9	二〇二三年
--------------------	-------------------------------	-----	------------------------------------	-----	----------------------	-------	----	-------

- 除航空、農業及住宅按揭行業外，安永對本集團的融資排放淨零目標進行協定的審閱程序。程序包括確認已設定淨零目標，用於設定淨零目標的情景來自淨零銀行聯盟建議的可信第三方來源，且所選情景與《巴黎協定》第2(1)(a)條的量化溫度目標一致。
- 由於我們的排放計算採用了第三方數據集，本集團報告的融資排放數字有一至兩年的滯後期，視乎第三方數據供應商公佈更新各數據的時間。
- 排放量以二氧化碳計算，但在其他溫室氣體屬重大的情況下，則以二氧化碳當量標註（當中包括農業、鋁、航空、商業房地產、石油及天然氣、航運、動力煤開採及住宅按揭貸款）。
- 預設溫度分數按照CDP方法由攝氏3.1度更新為攝氏3.4度，二〇二三年投資組合隱含溫升值已由攝氏2.72度修訂為攝氏2.96度。因此，目標路徑已從攝氏2.2至2.4度更新為攝氏2.4至攝氏2.6度，基線設定於較高溫度分數。
- 鋁業的排放強度上升，主要由於向主要生產商提供的短期貸款增加，該等貸款於二〇二五年到期。儘管我們的基線已低於所定的二〇三〇年目標，但我們對基線的累計百分比變化仍按行業相關變化進行計算。
- 收入噸公里(RTK)是衡量客運及貨運飛機年運輸量的指標，代表一公里運載的公噸收入載荷。
- 由於本集團已設定絕對排放量目標，因此並無計量該組合的生產強度，故毋須提供有關數值。
- 過往期間數據9.4百萬噸二氧化碳當量已應用本集團經修訂方法予以重列，以反映數據質素改善，並僅將上游生產活動（包括多元化及綜合交易對手方）的第三範疇排放納入計算。此調整對基準年度並無影響。
- 進展乃參照國際海事組織針對航運業的經修訂最低情景標準計量。
- 其他包括未納入行業深入研究的各種非高排放行業。
- 由於本集團並未為「其他」行業設定目標，故毋須提供有關數值。
- 本集團已按我們營運所在國家政府及電力公司所作最宏大的公開承諾設定其住宅按揭目標範圍，並以Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM)科學路徑為基準。住宅按揭的報告包括香港、新加坡、台灣及南韓。這些市場佔我們大部分的住宅按揭組合排放量。

我們計量融資排放的方法 企業及投資銀行業務

行業	排放方法	情景	價值鏈	排放範疇	二〇二四年 PCAF評分 ¹	二〇二三年 PCAF評分 ¹	範疇內風險 覆蓋率
農業	隱含溫升	政府間氣候變化委員會 (攝氏1.5度至攝氏2 度)	全價值鏈 (種植前與收割後)	1、2	2.1	2.7	86%
				3	4.8	4.7	
鋁	生產強度	MPP STS	鋁生產商	1、2	1.8	1.2	100%
汽車製造商	物理強度	國際能源署APS及淨零 排放	汽車製造商	1、2	2.1	2.3	100%
				3	5.0	5.0	
航空	物理強度	MPP審慎	飛機經營商、所有者及出租人	1	2.0	2.0	100%
				3	2.0	2.0	
水泥	生產強度	國際能源署淨零排放	熟料及水泥生產	1、2	2.2	2.3	100%
商業房地產	物理強度	國際能源署APS及淨零 排放	商業房地產投資設施	1、2	4.1	4.0	100%
石油及天然氣	絕對排放量	國際能源署淨零排放	上游、中游及下游	1、2	2.7	3.2	99%
				3	3.0	3.2	
電力	生產強度	國際能源署APS及淨零 排放	發電	1、2	3.5	3.4	100%
航運	物理強度	IMO經修訂最低水 平、IMO努力軌跡	航運出租人及公司	1	1.0	1.0	99%
				3	1.0	1.0	
鋼鐵	生產強度	MPP TM	鋼鐵生產商	1、2	2.7	3.3	96%
動力煤開採	絕對排放量	國際能源署淨零排放	動力煤礦商	1、2	4.0	3.9	100%
				3	3.0	3.0	
其他	絕對排放量		其他行業	1、2	2.9	3.1	84%

財富管理及零售銀行業務

住宅按揭	物理強度	CRREM	居民家庭	1、2	5.0	4.4	100%
------	------	-------	------	-----	-----	-----	------

重要第三範疇高排放行業的行業排放量

行業	二〇二四年 (百萬噸二氧化碳當量)		二〇二三年 (百萬噸二氧化碳當量)	
	第一、第二範疇	第三範疇 ³	第一、第二範疇	第三範疇 ³
農業	1.4	13.9	1.2	10.3
汽車製造商	0.1	3.0	0.1	3.0
航空 ²	1.0	0.2		
石油及天然氣	1.0	6.2	1.5	7.2
航運 ²	0.5	2.5		
動力煤開採	0.0 ⁴	1.1	0.1	1.1

- PCAF數據質量評分是一套用於披露納入融資排放量計算之排放數據準確度的排名系統。評分範圍為1至5分，1分為最佳。客戶申報的數據的PCAF分數會較低，而估算或推算得出的數據則會產生較高的分數。
- 航空與航運行業首次呈報第一、第二及第三範疇排放量的細分數據。
- 根據第28(c)條規定，我們已匯報第三範疇第15類融資排放量。我們的報告基於高碳排放行業，並涵蓋了我們認為對各行業屬重要且我們能在支持客戶轉型的進程中發揮最大影響力的排放範疇。因此，我們並無就每個報告行業包括所有第三範疇排放量。
- 動力煤開採的第一及二範疇排放量已四捨五入至0，以確保與融資排放表內所包含的絕對排放量總數一致。

一般而言，客戶排放數據乃來自以下來源。在可能情況下會採用最近期的經核證排放數據：

- 外部第三方數據收集中介（例如標準普爾）
- 從年度報告或可持續發展報告中獲取
- 將客戶生產數據乘以適當的排放系數計算得出
- 採用內部或公開數據集估算。

目前，PCAF要求金融機構申報所有行業的第三範疇排放量。我們的第三範疇排放量披露範圍僅限於我們認為相關排放量對行業總排放量而言屬重大且數據質量充分的行業。

針對融資排放的行業報告，我們選擇計量每個高排放行業價值鏈中的特定環節，因我們認為此等活動產生最多的溫室氣體排放。所計量的價值鏈部分於上文行業表格披露。

本集團採用聯合國國際標準行業分類(ISIC)體系，而非全球行業分類標準(GICS)六位數字行業層面代碼來將交易對手方分類至相關行業。此舉旨在確保客戶分類的跨職能一致性，因行業配對不僅用於排放報告。

 更多資料，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱我們刊發的《淨零方法白皮書－征程仍在繼續》

氣候 行業明細

農業

範疇內餘額	中期目標	與基線比較的表現
82億元	攝氏2.4-2.6度	-21%

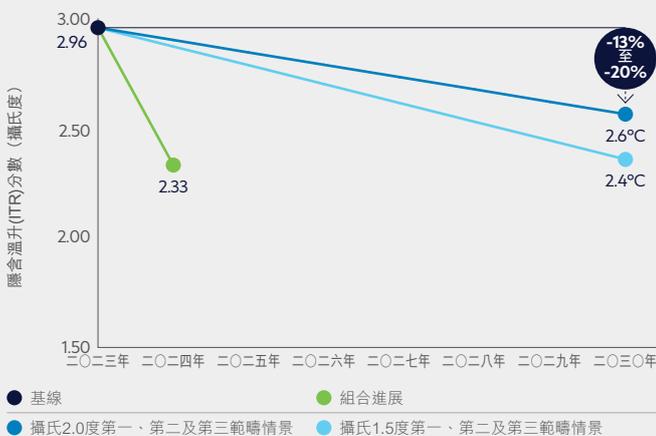
行業背景

根據聯合國糧食及農業組織(FAO)，農業佔全球人為排放量的30%。該行業涵蓋廣泛的價值鏈，從化肥生產延伸至零售店農產品銷售。排放源頭遍及不同階段，包括化肥生產與使用、農作物種植、農產品分銷及加工等環節。

實現淨零目標的方針

- 追蹤我們尚未作出承諾的客戶，與這些客戶接觸並積極合作，協助彼等設定目標。
- 鼓勵客戶使用可再生能源及提升能源效益。
- 提高可持續產品的可追溯性及改進其標籤。
- 減少在加工過程中的食品損耗，尤其在發展中經濟體。

二〇二三年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展²



年度進展

農業基線與目標乃採用溫度調整(即隱含溫升)方法設定。兩者均已於二〇二四年更新，以反映CDP針對無承諾實體的預設溫度值從攝氏3.1度上調至攝氏3.4度。此調整導致基線從攝氏2.72度上升至攝氏2.96度，目標範圍則從攝氏2.2至2.4度提高至攝氏2.4至2.6度。農業投資組合的隱含溫升已從攝氏2.96度降至攝氏2.33度，減幅為21%。

主要推動力來自：

- 提高對隱含溫升改善的客戶之貸款額度。
- 持續與高隱含溫升客戶互動，促使其承諾以科學為基礎的減排目標，並向CDP提交相關報告。

本集團持續積極監察並重點關注價值鏈中的大型企業以推動轉型，其中包括與供應商合作實現第三範疇排放脫碳的企業，我們深信此領域能夠產生最大的影響力。

1 人為排放指由人類活動所造成的排放，包括燃燒化石燃料所產生與能源相關的排放、農業及土地用途改變所產生的排放，以及廢棄物所產生的排放。
2 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

鋁

範疇內餘額	中期目標	與目標比較的表現
4億元	6.1噸二氧化碳當量/噸鋁	+10%

行業背景

鋁生產屬排放密集型行業，根據國際能源署《二〇二五年世界能源展望》，佔能源相關排放量的1%。鋁行業嚴重依賴現場發電及當地電網的電力。行業接近60%的碳排放量來自冶煉中電解還原過程所消耗的電力。

實現淨零目標的方針

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

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展¹



年度進展

鋁組合的生產強度由3.28噸二氧化碳當量/噸鋁增加至6.75噸二氧化碳當量/噸鋁，增加105%，惟該行業仍然低於淨零目標路徑。

強度增加主要源於增加對主要鋁生產商(每噸鋁生產過程中排放強度較高的鋁生產商)的短期貸款所致，有關貸款於二〇二五年到期。監察潛在交易並促進轉型融資，對達成二〇三〇年6.1噸二氧化碳當量/噸鋁的目標強度至關重要。

我們繼續以提升廢鋁使用比例為目標，避免生產中電解階段的用電量。同時，我們正與主要鋁生產商合作，協助其探索採購清潔能源的方案。

1 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

行業明細

汽車

範疇內餘額	中期目標	與基線比較的表現
33億元	66-100克二氧化碳/Vkm	-19% ●

行業背景

汽車行業是國際供應鏈及經濟的關鍵產業，尾氣排放是該行業碳排放的主要來源。根據國際能源署《二〇二五年世界能源展望》，每年客車的廢氣排放量佔全球能源相關排放量的8%。

實現淨零目標的方針

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

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展¹



年度進展

汽車製造商基於每行駛距離的尾氣排放二氧化碳的組合強度由157克二氧化碳/Vkm降至145克二氧化碳/Vkm，同比下跌8%。

此乃受向僅生產電動汽車的製造商提供的主動融資所驅動。根據我們的計算方法，純電池電動車被視為零尾氣排放，此做法符合據淨零銀行聯盟(NZBA)有關汽車行業的新實務指引文件。此外，隨著其他汽車客戶逐步改變生產組合，從內燃機轉向混合動力發動機及電動汽車，排放量亦因而下降。

然而，行業內存在若干不利因素，包括脫碳政策軟化²，而大型內燃機製造商承認脫碳步伐將較預期為慢，內燃機生產將繼續佔銷售額相當大部分。因此，脫碳軌跡或會在短期內趨平。

本集團旨在監察並引導投資組合傾向於整體車輛生產組合中電動汽車比例更高，或默認計劃將動力系統生產轉向較低排放發動機的汽車製造商。

1 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。
2 《二〇二五年汽車一攬子計劃》- 建議修訂汽車及貨車的二氧化碳標準規則。

航空

範疇內餘額	中期目標	與基線比較的表現
15億元	773克二氧化碳當量/收入噸公里	-33% ●

行業背景

根據國際能源署《二〇二五年世界能源展望》，航空業佔全球能源相關排放量的3%。排放量大部分來自航空燃料的燃燒。

實現淨零目標的方針

- 鼓勵客戶擴大可持續航空燃料的生產及使用並提供融資，從而減少排放量。
- 協助客戶融資，以採用具備更高燃油效益（以加權飛行距離計）的新型飛機技術。

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展¹



年度進展

二〇二四年期間，航空業的排放強度由782噸二氧化碳當量/收入噸公里下降14%至771噸二氧化碳當量/收入噸公里。此乃由於就具備更佳空氣動力性能及燃油效率的最新型號商用飛機提供的貸款增加。

1 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

● 符合進度

● 落後進度

水泥

範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
6億元	0.52噸二氧化碳／噸水泥	-10%

行業背景

根據國際能源署《二〇二五年世界能源展望》，水泥行業約佔全球能源相關排放量的6%。排放的主要來源是由於在生產過程中石灰石與熱量之間發生的化學反應所致。

實現淨零目標的方針

- 提高水泥廠能源效益。
- 鼓勵客戶在生產過程中使用廢物及生物質等替代燃料。
- 鼓勵使用熟料替代品。
- 為電窯技術提供融資。

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展¹



年度進展

水泥的組合強度由0.62噸二氧化碳／噸水泥下降至0.60噸二氧化碳／噸水泥，同比下跌3%。

這乃受本集團增加對生產強度較低的客戶提供貸款所帶動，據觀察，此類客戶提升水泥廠能源效益、增加使用熟料替代品以及擴大低碳煅燒黏土水泥的產量，以達到其減排目標。

¹ 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

商業房地產

範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
53億元	19-39千克二氧化碳當量／平方米	-27%

行業背景

根據國際能源署《二〇二五年世界能源展望》，商業房地產行業佔全球能源相關排放量的2%。

排放主要來自建築物營運，其次是與建築相關的隱含排放。

實現淨零目標的方針

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

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展¹



年度進展

商業房地產的組合強度由58千克二氧化碳當量／平方米下降至53千克二氧化碳當量／平方米，同比下跌9%。

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

本集團進一步改變其整個投資組合的地區組合，增加對位於電網強度較低的歐洲國家的建築物投資，並相對減少對東盟市場電網強度較高地區的投資。

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

¹ 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

行業明細

石油及天然氣

範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
64億元	9.3百萬噸二氧化碳當量	-45%

行業背景

石油及天然氣行業的生產（即營運）排放量約佔全球能源相關排放量的15%（國際能源署《淨零轉型中石油與天然氣營運的排放》¹）。

實現淨零目標的方針

- 透過提高營運效率、減少甲烷泄漏、排放及燃燒來減少第一及第二範疇基於生產的排放。
- 鼓勵投資於碳捕捉、使用及存儲。
- 鼓勵並資助客戶進行天然氣轉型，以及在可再生能源作更大規模投資。
- 進行主動分析交易，以評估碳預算可用性及其排放強度的一致性。

二〇二〇年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展²



年度進展

石油及天然氣的組合排放量從8.7³百萬噸二氧化碳當量降至7.2百萬噸二氧化碳當量，同比下跌17%。範圍內的組合風險承擔於二〇二三年至二〇二四年亦減少2%。

排放量下降乃由於短期貿易融資減少，以及將貸款集中於破效率較高的客戶與項目所致。儘管年末融資排放量低於二〇三〇年目標，但隨著客戶因利率下調而增加借貸，以及石油及天然氣商品價格下跌，預計短期內排放量將會上升。

我們喜見客戶持續關注甲烷減排工作，令第一範疇排放量顯著降低。我們持續為石油及天然氣客戶的可再生能源投資組合及碳捕捉技術提供資金支持。

1 根據國際能源署二〇二三年發佈的《淨零轉型中石油與天然氣營運的排放》刊物，石油及天然氣行業的營運排放佔全球能源相關排放的比例。
 2 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。
 3 由於本集團改進代理方法，石油及天然氣過往期間數據已予以重列。此調整對基準年度並無影響。

電力

範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
63億元	0.17–0.28噸二氧化碳／兆瓦時	-25%

行業背景

根據國際能源署《二〇二五年世界能源展望》，電力及熱力行業佔全球能源相關溫室氣體排放量的41%。據預測，全球電力需求將持續上升，尤其是在新興市場及發展中經濟體。

實現淨零目標的方針

- 調動貸款用於可再生能源及其他低碳發電廠項目。
- 鼓勵客戶投資可再生能源，使其發電組合更趨多元化。¹

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展²



年度進展

電力的組合排放強度由0.43噸二氧化碳／兆瓦時降至0.39噸二氧化碳／兆瓦時，同比下跌9%。重大變化包括：

- 由於根據合約到期日，結餘到期時會導致獲資助動力煤發電量有所減少。
- 增加對可再生能源項目及強度較低的天然氣項目的貸款，該等項目在融資電力組合中所佔比例仍然較大。
- 增加對核電及可再生能源發電比例較高的交易對手的貸款。

我們仍有不少強度較低的發電廠及可再生能源項目將於未來開始營運，我們正在為該等項目提供資金支持。

電力行業融資發電組合(%)



1 關於我們如何管理電力行業的環境與社會風險的更多詳情，請參閱我們的《發電與動力煤立場聲明》。
 2 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

● 符合進度

● 落後進度

航運

範疇內餘額	中期目標	與基線比較的表現
57億元	0% delta	-8%

行業背景

航運是促進世界貿易的關鍵。根據國際能源署《二〇二五年世界能源展望》，航運業佔全球能源相關排放量的2%。該行業的排放量主要來自航運燃料燃燒。

實現淨零目標的方針

- 與客戶合作投資於零排放替代燃料，並制定遠大的目標。
- 根據我們的《基礎設施與運輸業立場聲明》，為燃料效率更高的新型船舶提供融資。

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展¹



年度進展

在二〇二五年報告期內，本集團航運業參照經修訂最低水平情景的校準delta水平由+3.2%按年大幅改善至-0.9%，該趨勢使本集團向於二〇三〇年前實現0%校準delta水平的既定目標邁進一大步。

氣候相關風險現已透過結構性分析每位客戶的轉型路徑與船舶效能表現，系統化地納入我們的信貸核保框架。此方法確保氣候考量因素獲納入信貸評估及投資組合管理的所有流程。

脫碳已成為航運融資定價的關鍵要素。邊際利潤不僅更加取決於傳統風險回報評估，更透過在企業與資產特定層面策略性納入氣候校準準則所影響。

根據我們對波塞冬原則下的負責任融資的承諾，我們持續支持展現更佳能源效率的新一代雙燃料船舶。我們持續聚焦於與已制定具有遠大脫碳目標的可信轉型計劃的客戶合作。

展望未來，我們預期監管要求與市場激勵措施將會進一步加強，加速推動航運業向低碳及零碳解決方案轉型。

¹ 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

鋼鐵

範疇內餘額	中期目標	與基線比較的表現
6億元	1.4-1.6噸二氧化碳／噸鋼	-15%

行業背景

鋼鐵是一種關鍵材料。從全球汽車及家用電器的生產以至建築物及基礎設施的建設，鋼鐵對全球經濟的正常運作有著舉足輕重的作用。因此，根據國際能源署《二〇二五年世界能源展望》，鋼鐵行業為最大的工業二氧化碳排放源，約佔全球排放量的7%。

實現淨零目標的方針

- 增加客戶在電弧爐生產中的可再生電力用量。
- 透過貿易融資或所得款項用途融資增加使用廢鋼。
- 增加當地經濟的廢鋼回收及加工。
- 提高現有高爐一轉爐模式的營運效率。

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展¹



年度進展

鋼鐵行業的排放強度同比下跌6%，由1.87噸二氧化碳／噸鋼下降至1.75噸二氧化碳／噸鋼。此乃由於與在高爐中使用鐵礦石相比，對使用廢鋼的客戶的貸款增加。

我們部分主要鋼鐵生產商增加使用廢鋼，生產強度得以降低，而我們持續為這類生產商提供資金支持。透過使用電弧爐增加回收鋼鐵生產中的廢鋼利用，可減少依賴使用原鐵礦石及煤的高爐，從而節省能源及原材料，藉以減低碳排放強度。

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

¹ 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

行業明細

動力煤開採

範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
0.3億元	0.5百萬噸二氧化碳當量	-67%

行業背景

燃煤是造成氣候變化的最主要因素之一。本集團制定了《動力煤立場聲明》，列明我們目標於二〇三二年前逐步淘汰動力煤（須符合合約責任）。第一及第二範疇排放來自煤炭生產商在開採過程中使用能源，而第三範疇排放則來自在上游工序中燃燒煤炭。

實現淨零目標的方針

- 按合約承諾減低動力煤風險。

二〇二〇年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展¹



年度進展

動力煤的絕對排放量由1.2百萬噸二氧化碳當量減少8%至1.1百萬噸二氧化碳當量。此乃由於本集團持續根據《動力煤立場聲明》，按現有交易對手合約到期日逐步償付相關投資組合。

¹ 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

住宅按揭

範疇內餘額	中期目標	與基線相較的表現
657億元	29-32千克二氧化碳當量／平方米	-9%

行業背景

根據國際能源署《二〇二五年世界能源展望》，住宅佔全球能源相關排放量的5%。住宅行業的排放主要來自兩個方面：建築物營運及隱含排放（即與其建築相關的排放）。

實現淨零目標的方針

達致淨零目標的市場措施包括：

- 增加對客戶的貸款，透過改造以及改善隔熱、通風和能源管理提高能源效益。
- 與客戶合作實現電力供應脫碳；例如通過直接購買綠色電力或綠色證書。

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展¹



年度進展

本集團計量其二〇二四年來自四大住宅按揭組合（即香港、南韓、新加坡及台灣，佔超過本集團風險敞口85%）的進展情況。基線及年度進展計量的排放量涵蓋本集團提供貸款的住宅物業所產生的第一及第二範疇排放量。物理強度千克二氧化碳當量／平方米為用於計量組合進展方面的指標。雖然我們已設定單一的集團層面目標，但住宅房地產市場的性質意味著所有的脫碳行動都將在地方層面展開。能否實現我們的目標取決於地方政府及電力公司在發電方面的脫碳行動。目標範圍設定在本集團經營所在國家的政府及電力公司所作公開承諾中較具野心的一端。該等目標以全球CRREM到二〇三〇年的路徑為基準，目前高於全球CRREM到二〇三〇年的路徑。由於我們開始看到該等地區的電網排放強度如預期般初現跌勢，因此組合強度由36.04千克二氧化碳當量／平方米降至34.20千克二氧化碳當量／平方米，跌幅為5%。

¹ 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

● 符合進度

● 落後進度

氣候 促進排放

行業 ¹⁻²	二〇三〇年中期目標	加權	二〇二四年 百萬噸 二氧化碳當量	二〇二三年 百萬噸 二氧化碳當量	基線百萬噸 二氧化碳當量	基準年度	設定 目標年份	與基線相比累計 變動百分比
石油及天然氣	2.94百萬噸二氧化碳當量 (26.9%)	100%加權因數 33%加權因數	3.08 [^] 1.02	1.76 0.58	4.02 133	二〇二一年	二〇二四年	-23%

行業	排放方法	情景	價值鏈	排放範疇	二〇二四年 PCAF評分	二〇二三年 PCAF評分	範疇內風險 覆蓋率
石油及天然氣	絕對排放量	國際能源署 淨零排放	上游、中游及下游	1、2 3	2.7 3.0	2.9 3.0	100%

石油及天然氣

促進值 ³	中期目標	與基線相較的表現
38億元	2.94百萬噸二氧化碳當量	-23%

二〇二一年至二〇三〇年的基線、目標及組合進展⁴



年度進展

根據國際能源署淨零排放能源情景，石油及天然氣行業的促進排放目標已於二〇二四年針對融資排放設定了一個較二〇二一年基線減少26.9%的目標。

本集團進行主動交易分析，針對每筆石油及天然氣債券發行進行碳預算可用性與排放強度校準。鑒於利率與全球油價，與促進活動相關的排放校準具有高度週期性。於二〇二一年至二〇二三年間，由於新型冠狀病毒疫情，以及高通脹環境令利率上升，債券包銷量低迷，故此該等排放呈下降趨勢。

二〇二四年，此週期性持續，且隨著多個石油及天然氣交易對手方重返市場，促進排放量攀升至3.08百萬噸二氧化碳當量。在利率下跌與石油及天然氣商品價格走低的帶動下，客戶將增加貸款，故此該週期性預期將於中期延續。我們旨在持續監察此趨勢，並配合石油及天然氣融資排放進程，向二〇三〇年中期目標邁進。

1 因為市場上債券包銷的週期性質，該指標及目標建以三年滾動平均值為基準。
 2 用插入符(^)標註的數值由安永獨立有限保證。相關報告可於sc.com/sustainabilitylibrary上查閱。
 3 促進價值等同於本集團在二〇二四財政年度交易中擔任賬簿管理人時在債券名目表中所佔的份額。
 4 關於我們的目標設定方針更多詳情，請透過sc.com/sustainabilitylibrary參閱《淨零方法白皮書》的參考路徑標題下相應行業章節。

甲烷排放量

二〇二五年，本集團按照淨零排放路線圖，分析上游石油及天然氣投資組合的甲烷排放強度，計算方式與針對12個最高碳排放行業所採用的計算方法一致。鑒於甲烷作為短暫的氣候污染物，其於短期內的影响力遠高於二氧化碳，因此降低石油及天然氣供應鏈的甲烷排放量是減緩氣候變化影響的關鍵目標。

根據國際能源署《二〇二五年全球甲烷追蹤報告》¹，該行業85%的甲烷排放源自上游活動。因此，被視為本集團排放組合計算範圍內的客戶群乃指擁有某種形式的上游業務的本集團客戶（包括綜合及多元化客戶）。本集團計算範圍內的貸款風險將包含多元化貸款組合，如一般企業用途貸款，以及涵蓋上游、中游及下游石油及天然氣業務的綜合與多元化客戶貸款。²我們的《甲烷白皮書》提供更多有關我們所用方法及基線的詳情。

計算範圍內的客戶群的組合強度已計算為0.089公斤甲烷／桶油當量(boe)。此乃基於涵蓋我們超過99%的上游石油及天然氣投資組合的數據計算得出。

本集團發現我們的投資組合根據上游生產，表現優於國際能源署淨零排放二〇三〇年甲烷目標（0.200公斤甲烷／桶油當量）。此基線計算方法與目標一致，均採用上游營運甲烷總排放量除以燃料產量之方式。於二〇二四年十二月三十一日，超過70%本集團納入計算範圍內的石油及天然氣風險來自已透過《石油及天然氣脫碳憲章》(OGDC)及／或《石油及天然氣甲烷夥伴關係》(OGMP)宣佈將於二〇三〇年前實現甲烷淨零排放承諾的客戶。依據最新發佈的OGMP《關注甲烷二〇二五》(An Eye on Methane 2025)報告，計算範圍內的客戶群中有20%已達到金級標準的申報要求。

我們專注於實施實際行動量化及減少甲烷排放，並將透過鼓勵公開披露、推動政策倡議（例如OGDC及OGMP 2.0版本的第四級與第五級標準並最終邁向金級標準），以及提供甲烷減排融資達成目標。隨著監察技術進步，客戶乃至本集團的甲烷強度披露未來可能會改變。當客戶依據OGMP第四級與第五級要求，更精確地測量單項資產層面的甲烷減排成效時，客戶排放資料可能將進一步重列。我們將會監察該等變動，並相應更新融資強度數據。

氣候風險及機遇

倘發生環境（例如氣候）、社會或管治事件或有關情況出現變化，可能會為本集團帶來實際或潛在的財務虧損或非財務損失。

因此，氣候風險被視為本集團的重大風險，透過本集團的業務及營運體現，並對相關的主要風險類別(PRT)產生影響。本集團透過客戶、本身營運、提供商、供應商以及營運所在行業及市場面臨氣候風險。因此，我們的披露重點在於如何管治、管理氣候相關風險並將其融入我們的業務中。

我們根據相關主要風險類別的特點管理氣候風險。相關主要風險類別的風險框架所有者負責將氣候風險要求納入其各自的風險類別。

我們的環境、社會及管治與聲譽風險取向聲明由董事會每年批准，並以相關風險類別的風險取向指標及管理團隊限制(MTL)支持。

二〇二五年，我們繼續實施轉型計劃，計劃闡明我們計劃如何管理氣候風險，目標是於二〇五〇年前實現融資淨零排放以及計劃在未來繼續維持第一及第二範疇淨零排放的承諾。

 關於環境、社會及管治與聲譽風險及氣候風險的更多詳情，請參閱年報第287及302頁

 關於我們根據氣候相關財務信息披露工作組(TCFD)作出的披露，請參閱年報第458至465頁

 關於我們透過轉型計劃管理氣候風險的方針的更多詳情，請透過 sc.com/transition-plan 參閱我們的轉型計劃

1 國際能源署（二〇二三年），甲烷追蹤資料庫。

2 關於我們的方法及基線的更多詳情，請透過 sc.com/sustainabilitylibrary 參閱《甲烷白皮書》。

用於評估氣候相關風險和機遇的可能性及影響的時間範圍

年內，我們擴展了氣候相關的時間範圍，以更貼合英倫銀行氣候金融風險論壇(CFRF)近期發佈的指引。此項調整反映了我們在實現初步短期目標方面取得的進展，其中多項目標現已完成。經更新的時間範圍使我們能夠更準確地評估及管理較長期的氣候風險與機遇，同時持續支持我們的可持續發展策略及其中包含的各項里程碑。我們目前用於識別、評估及管理已識別氣候相關風險與機遇的時間範圍如下：

短期	0至5年	<ul style="list-style-type: none">短期時間範圍與目標一致：<ul style="list-style-type: none">落實我們針對12個最高排放量行業所設定的二〇三〇年中期融資排放目標於二〇三〇年前動用3,000億元可持續融資為符合本集團第一及第二範疇的淨零目標，我們為業務所在市場設定同比改進目標。氣候風險被視為我們正式的年度企業戰略和財務規劃流程的一部分。
中期	5至10年	<ul style="list-style-type: none">我們的戰略和財務規劃構成行動計劃，旨在使我們可符合我們的淨零目標。這些計劃包括在我們核心市場中推動轉型優先客戶的參與。在此時間框架內，與我們於情景分析中所識別之最重大轉型風險開始對客戶信譽度造成影響。我們的轉型情景展示，在有序與無序兩種情景下，政策收緊、碳定價趨同，以及技術成本下降等情況均將於二〇三〇年至二〇三五年期間加速。
長期	10年以上	<ul style="list-style-type: none">長期時間範圍與我們於二〇五〇年前實現融資淨零排放的目標一致。對於氣候情景分析，我們可對實體風險及轉型風險設定30年的情景。我們實體風險情景分析的若干部分可延伸至二一〇〇年。隨著我們的客戶（通過立法）轉向降低排放收入，我們參考客戶的轉型途徑而考慮轉型風險，並且比貸款賬簿的到期時間（直到二〇五〇年）更長。



氣候風險與機遇列表

作為重要性評估程序（詳見第67頁）的一部分，我們已識別以下氣候風險與機遇。儘管在下文指定的時間範圍內，該等風險與機遇可合理預期將影響本集團的至少部分業務，但其對我們所有營運、附屬公司或價值鏈造成的影響程度未必相同。

受影響風險類別	風險描述	風險驅動因素	關鍵風險驅動因素詳情	時間範圍	進一步詳情
信貸風險（財富管理及零售銀行業務）	物理風險（例如海平面上升及嚴重洪水事件）可能因對物業造成損害或喪失保險保障導致本集團信貸虧損可能增加，因而對還款能力造成不利影響。信貸虧損亦可能在向低排放轉型的過程中，因經濟環境改變而產生（例如能源價格波動導致客戶的可支配收入出現變化）。	物理 轉型	急性 慢性 市場	短期 中期 長期	財富管理及零售銀行業務信貸風險 (年報第293頁)
信貸風險（企業及投資銀行業務）	由於物理或轉型風險影響客戶的盈利能力，進而影響其償還債務的能力，或其支撐貸款所需的資本與擔保品，令客戶的業務模式受到干擾。	物理 轉型	急性 慢性 市場	短期 中期 長期	企業及投資銀行業務信貸風險 (年報第289頁)
營運、技術及網絡風險	急性或慢性物理風險的影響可能擾亂我們自有物業、數據中心及第三方的運作，因而導致業務中斷。此外，為降低排放而推行可再生能源、減廢等措施，亦可能令成本上升。	物理 轉型	急性 慢性 技術	短期 中期 長期	營運、技術及網絡風險 (年報第296頁)
國家風險	物理與轉型風險皆可能直接影響主權國家的經濟實力，並增加其借款成本，進而直接影響其整體信用狀況。	物理 轉型	急性 慢性 市場 監管	短期 中期 長期	國家風險 (年報第295頁)
環境、社會及管治與聲譽(ESGR)風險	因環境、社會或管治因素，或由於本集團實際或預期的行動或不作為所引致，對本集團的財務表現、營運，或本集團的聲譽、品牌或地位造成的潛在或實際不利影響。	轉型	監管 法律	短期 中期	環境、社會及管治與聲譽風險 (年報第231頁)
交易風險	急性物理風險事件或破壞性轉型可能導致商品價格波動，繼而帶動資產公允價值出現突然的變化。若此等風險尚未反映在價格中，則可能造成其他影響，例如觸發拋售或價格突然出現負面調整。	物理 轉型	急性 市場	短期 中期	交易風險 (年報第297頁)
財務風險	客戶因轉型至低碳經濟或從物理氣候事件中復甦而對其業務模式及整體財務穩定性造成的影響，可能進而影響本集團的資本或流動資金充足性。	物理 轉型	急性 慢性 市場 監管	短期 中期 長期	財務風險 (年報第297頁)
模型風險	模型風險可能源於模型的設計、規格、開發或治理不當，未能符合既定的業務目標，及/或未能對模型驗證中識別的問題進行有效的模型修正。	物理 轉型	急性 慢性 技術	短期 中期 長期	模型風險 (年報第297頁)

受影響機遇類別	機遇描述	機遇驅動因素	關鍵機遇驅動因素詳情	時間範圍	進一步詳情
可持續融資	在全球推動公平轉型的過程中，我們透過為客戶提供實施氣候減緩與適應措施所需的資金獲得賺取收入的機會。不同地區及行業將需要不同的措施，亦需要不同的金融產品以推動落實措施。	物理	急性	短期	可持續融資 (年報第79頁)
		轉型	慢性	中期	
			市場	長期	
營運韌性與效率	投資於節能技術及實務可降低營運成本。我們同時亦有機會評估並調整自身營運，使其更具氣候韌性。	轉型	技術 監管	短期 中期	我們的營運 (年報第89頁)
聲譽	展現對減少自身及客戶排放的承諾，能提升本集團在客戶及其他持份者中的聲譽。這亦有可能提高客戶忠誠度，並吸引重視可持續發展的新客戶。我們將機遇的戰略性聲譽影響與其他氣候風險及機遇一併考量。	轉型	市場 監管	短期	可持續融資 (年報第79頁)
				中期	
				長期	

本集團策略與財務規劃中的氣候風險與機遇

氣候相關風險對本期間財務影響詳情載於財務報表附註1（詳見年報第332頁），其中我們已評估其對本集團的影響，注意到氣候風險並未對本年度的資產負債表或損益賬造成重大變動。具體而言，我們的影響評估僅導致企業及投資銀行業務和財富管理及零售銀行業務的預期信貸虧損小幅增加，此已被記錄為二〇二五年年底的一般性額外撥加。氣候相關機遇的當前影響，則可透過我們動用可持續融資的進展、資產及負債以及可持續融資收入體現，詳見第79頁。

本集團目前預期不會在短期、中期或長期內對其財務狀況、表現或現金流量產生任何重大殘餘影響。我們迄今為止於淨零進程方面（詳見可持續發展回顧）及氣候影響風險管理方面（詳見風險回顧）所進行的工作支持我們在可行情況下減緩實體及轉型風險的較短期策略，表明我們的業務對在較長時間框架內所探討的所有中央銀行和監管機構綠色金融體系網絡(NGFS)的情景具有彈性，驗證本集團在實現淨零目標方面正在採取的行動（詳見年報第298頁）。儘管提供更多詳情或涉及市場敏感資料，但有關可持續融資的當前及持續目標表明本集團對氣候相關機遇所帶來影響的預期。我們的創新中心提供我們認為將為潛在增長領域的新興可持續發展主題的詳情。我們透過創新中心及可持續融資團隊識別、評估、優先排序及監察氣候相關機遇，為客戶量身打造契合其需求與目標的解決方案。我們的轉型計劃是實現此等目標及評估本集團應對氣候相關風險韌性的核心工具。關於轉型計劃如何指導我們的策略及決策的更多詳情，請參閱第86頁。隨著我們進一步提高我們的建模及風險評估能力，我們將繼續監察氣候相關風險和機遇所造成的當前及預期的財務影響。

儘管情景分析的結果不能直接為本集團識別與氣候相關的機遇提供資訊，但此等結果具有多重用途，包括作為企業及投資銀行業務客戶氣候風險分級(BRAG)評估的輸入數據之一，該數據已整合至現有信貸審批流程中。此整合對整體氣候風險管理流程具有重要指導作用。企業及投資銀行業務的情景分析將每季度更新，以監察氣候風險在五年期內預期造成的壓力損失有否超出預設門檻。透過情景分析識別的高風險客戶，將提交主要論壇以供進一步考量及討論。分析結果亦用於評估第二A支柱追加資本，作為企業及投資銀行業務與財富管理及零售銀行業務分部內部資本充足評估流程(ICAAP)的一部分；並用於評估氣候風險導致的信貸減值，重點針對已設定二〇三〇年中期目標的企業及投資銀行業務範疇，作為企業規劃的一部分。關於識別、評估、優先排序及監察氣候相關風險（例如透過情景分析）的程序及相關政策以及有關程序及政策如何整合至並指導整體風險管理流程的進一步資訊，載於年報第287至302頁的「環境、社會及管治與聲譽(ESGR)風險」章節。

自然環境

據估計，全球超過半數的GDP高度依賴自然環境¹。生物多樣性和生態系統服務政府間科學政策平台(IPBES)發表的《連帶關係評估》(Nexus Assessment)²中指出，生物多樣性的流失會損害人類的生活、食品安全、經濟及健康，同時亦會對地球抵禦氣候變化的能力造成威脅。

我們深明保護自然環境對遏止全球暖化及減低氣候變化影響至關重要，這樣地球才能繼續維持人類的生活並支持可持續的共融經濟發展。

我們務求為「二〇三〇年全球生物多樣性框架」的目標作出貢獻，致力透過以下方式停止並扭轉自然損失：(1)繼續在業務決策中融入維持自然環境的理念（目標14）；(2)自二〇二六年起，根據TNFD的建議發佈與自然相關的披露資料（目標15）；及(3)將資金流轉向對自然環境帶來正面影響，協助調動資金供自然環境及實施全球生物多樣性框架之用（目標19）。我們是多個行業平台的成員，這些平台致力於提高行業對自然環境因素與金融決策相關性的認識。

本年度，我們發佈了首份《自然報告》(Nature Report)。這份報告標誌著我們作為採用TNFD框架先驅的歷程中一個重要里程碑。報告詳述渣打銀行如何評估、衡量、了解及管理我們融資活動與自身營運對自然環境的相關影響、依賴性、風險與機遇。報告綜合概述本行與自然相關的政策及程序，例如環境及社會風險管理(ESRM)框架及立場聲明、可持續金融框架，以及專門為識別和評估自然相關風險並開拓自然相關機遇而設立的自然融資創新中心。報告同時闡明了我們把自然環境考慮因素進一步融入管治、策略及風險與影響管理流程所採取的行動。

我們在自然環境方面取得的進展

以下措施為本集團於二〇二五年所進行自然相關活動的主要亮點。

動用融資促成對自然環境帶來正面影響

- 我們以唯一貸款人及指定牽頭安排人的身份，為科特迪瓦共和國財政預算部構建一筆4.33億歐元的與可持續發展掛鉤貸款。貸款依據科特迪瓦於二〇二五年六月推出的與可持續發展掛鉤融資框架安排，透過將融資條件與可再生能源（水力發電除外）、防止森林砍伐及重新造林等項目清晰明確的可持續發展績效目標掛鉤，讓借款方可以更優惠的條件取得融資。

- 我們夥拍銀團，以指定牽頭安排人的身份參與Chestnut Carbon一項規模高達2.1億元的項目融資，資金將用於資助美國一個自願性碳移除造林項目。詳情請參閱第78頁。
- 我們為德國復興信貸銀行(KfW)提供諮詢服務，評估熱帶森林「永久基金」(TFFF)及「熱帶森林投資基金」(TFIF)的可行性。這項全球倡議由巴西政府牽頭，旨在建立一個長期、以成果為導向的融資機制，以鼓勵熱帶森林保育。在貝倫舉行的「聯合國氣候變化綱要公約第30屆締約方大會」(UNFCCC COP30)上，德國承諾捐款10億歐元。
- 我們與印尼企業家協會(APINDO)、保護國際基金會(Conservation International)及Konservasi Indonesia就印尼海藻項目簽署諒解備忘錄，支持印尼海藻產業的可持續發展。
- 渣打基金會宣布擬投資500萬元，目標是在東盟地區打造蓬勃的藍色經濟，讓年輕人能在保護海洋的同時獲得體面的工作。
- 我們與國際自然保護聯盟(IUCN)合作，共同資助一項可行性研究項目，以評估帕爾克灣海草蘊藏的潛在藍碳價值。研究由倫敦動物學會、印度野生動物研究所及泰米爾納德邦森林部門共同牽頭。³
- 有關更多自然融資創新中心的工作詳情，請參閱第74頁。

了解自然損失對本集團業務的重要性

- 我們的自然風險工作組成員包括由第一道及第二道防線組成的跨職能團隊，並已審閱由自然融資創新中心所制定的方法與評估方式。我們所作的風險與影響評估主要成果已發佈於《自然報告》並列載如下：
 - 識別我們融資活動中潛在的自然相關影響與依賴性：我們對旗下企業及投資銀行業務組合進行分析，基於自然相關影響與依存關係來識別出較易受潛在自然敏感活動影響的行業領域。分析結果顯示，農業生產商、建材產品、建造與工程、金屬與採礦、石油及天然氣、其他物料、商品貿易商、醫藥、生物科技與生命科學、消費服務以及食品、飲品與煙草，為對自然相關影響及依賴性具有最高潛在敏感度的行業。所得數字佔企業及投資銀行業務二〇二五年總組合風險的8%。分析所得的啟示將用於為相關領域定優次以作進一步深入評估以及供客戶參與，以加深我們對潛在自然相關風險的了解，並發掘潛在機遇。

1 羅兵咸永道(二〇二三年)《自然風險管理：從了解到行動》(Managing nature risks: From understanding to action)。

2 McElwee, P. D.等人(二〇二五年)。生物多樣性和生態系統服務政府間科學政策平台《連帶關係評估：致政策制定者的摘要》(Nexus Assessment: Summary for Policymakers)。Zenodo。

3 有關完整研究，請查閱sc.com/palk-bay。

自然環境

- 識別並評估我們直接經營活動的自然相關影響及依賴性：根據我們的自然及農業立場聲明標準評估直接經營活動距離敏感區域有多接近，並檢視其自然相關影響與依賴性。結果顯示，我們的直接經營活動對當地自然環境的影響及依賴性相當有限。
- 在二〇二四年「深林500強」(Forest500)評估中，我們在150家金融機構中排名第五，反映我們在農業及森林風險商品方面的森林砍伐相關政策之力度與廣度。
- 於世界自然基金會(WWF)二〇二四年對銀行業的海產業政策分析的《公開透明》(Above Board)評估²中與另一家銀行並列第一，正好說明我們對漁業採取的方針完善有效。
- 尋求方法減低營運過程中產生的能源、溫室氣體排放、用水及無害廢物，從而盡量減少營運對環境造成的影響（詳情請參閱第89頁）。
- 通過我們的《供應商約章》列載有關對供應商減少其營運產生的廢物的期望，包括管理其本身供應鏈中的環境問題，以及保護環境和保育自然資源，以遵守所有適用的環境法律及法規。

支持集體行動，以應對自然損失及生態系統衰退的問題

- 二〇二五年見證我們持續集中推動可持續藍色經濟的努力：
 - 加入#BackBlue海洋金融承諾(Ocean Finance Commitment)行動，目標是確保再生可持續海洋能在金融與保險決策上有話語權。
 - 發佈我們最新一份可持續發展研究《開發非洲藍色經濟》(Harnessing Africa's Blue Economy)及《珍惜大自然：海洋保護區的資產回報率》(Valuing Nature: The ROA of an MPA)，強調非洲存在一個可持續發展的藍色經濟機遇，以及將自然環境考慮因素納入海洋保護區金融決策主流的重要性。³

- 持續參與海洋風險與復原力行動聯盟、聯合國全球契約海洋投資議定書指導委員會、世界經濟論壇「全球未來理事會（海洋）」及世界自然基金會海產金融工作小組(WWF Seafood Finance Working Group)。
- 積極參與藍色經濟與金融論壇及聯合國海洋大會，推廣藍色融資方案，例如我們在二〇二四年為巴哈馬推行的債務自然互換)。
- 參與制定市場倡議及與金融監管機構合作，推進自然融資生態系統的發展，當中包括共同主持中英綠色金融工作組屬下的中英自然與生物多樣性金融工作組，以及我們在聯合國環境規劃署「金融倡議」及「負責任銀行原則」、新加坡可持續金融協會《自然資本及生物多樣性工作流程》、世界經濟論壇「自然受益轉型」、綠色金融研究所TNFD英國諮詢小組、世界經濟論壇「生物多樣性信用額度倡議」、英國審慎監管局/金融市場行為監管局氣候財務風險論壇自然工作流程以及全球伊斯蘭金融計劃中的成員資格。
- 我們出任英國皇家基金會「聯合保護野生動物金融工作組」諮詢委員會成員，該委員會成立目的為阻截殘害野生動物罪行所使用的非法資金流。
- 參與撰寫新加坡可持續金融協會⁴、世界經濟論壇⁵及英國審慎監管局/金融市場行為監管局氣候金融風險論壇⁶等機構發佈的自然金融相關白皮書。

增強內部實力

- 為董事會風險委員會提供與自然相關風險的培訓。
- 以試點形式為企業及投資銀行業務團隊中經挑選的可持續融資同事提供自然企業轉型培訓。
- 更新企業及投資銀行業務團隊「可持續金融作業計劃」下的自然金融課程單元。

 我們的《自然報告》在sc.com/nature上可供閱覽

 有關我們會員資格及參與活動的更多資料，請查閱sc.com/sustainabilitystakeholders

 我們的《供應商約章》請查閱sc.com/suppliercharter

 我們的立場聲明請查閱sc.com/positionstatements

1 依據二〇二四年「深林500強」(Forest 500)中金融機構的排名。

2 《公開透明：二〇二四年銀行業的海產業政策評估》(Above Board: 2024 Assessment of Banks' Seafood Sector Policies)，世界自然基金會可持續發展銀行業，二〇二五年。

3 有關我們的研究與洞見於sc.com/sustainabilitylibrary可供閱覽。

4 《融資我們的自然資本：金融機構開展自然融資實務指南》(Financing Our Natural Capital: A practical guide for FIs getting started on nature financing)，新加坡可持續金融協會與奧緯諮詢合作出版，二〇二五年四月。

5 《投資紅樹林：企業手冊》(Investing in Mangroves: The Corporate Playbook) 白皮書，世界經濟論壇，二〇二五年四月。

6 《制定金融服務業自然風險管理方法》(Developing an approach to nature risk in Financial Services)，氣候金融風險論壇自然相關風險工作組，二〇二五年十月。

社會影響

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

我們從兩個角度切入社會影響這個議題：

- 透過我們的業務及客戶：我們為客戶提供他們及其社區所需的資金，以解決不平等、獲得基本服務和包容性成長等迫切問題。
- 透過我們的企業慈善事業：我們向服務不足的青年提供技能和人際網絡，並為他們聯繫就業和商業機會，致力促進影響力及個人成就發展。

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

我們的商業活動：投資於社會金融

我們尋求與客戶和社區合作，調動社會資本。

女性企業賦權

渣打銀行Women's International Network (SC WIN)是一項涵蓋銀行業務且超越銀行解決方案的整全主張，覆蓋人際網絡連繫、培訓計劃及導師輔導。SC WIN於二〇二二年推出，迄今已擴展至印度、肯尼亞、馬來西亞、新加坡、香港、越南和巴基斯坦這七個市場。

本集團承諾在二〇二八年前為女性企業家提供10億元的融資。截至二〇二五年十二月，SC WIN已向由女性擁有的企業提供超過5.40億元融資。融資額、存款額及客戶數目按年分別增長72%、155%及44%。我們正穩步推進將本集團的承諾付諸實現。

除財務支持外，我們更為女性企業家成功所需的另兩項關鍵因素奠下基礎元素，即共融培訓與教育計劃，以及讓她們能獲得導師指導、人際網絡與資源的社區支援。因此，SC WIN不僅為女性創業者及商業領袖提供培訓和發展能力，更為她們營造一個可讓她們敢於向前的SC WIN社區。

支持微型貸款

我們深明微型貸款在促進經濟包容和可持續發展方面的關鍵作用。通過支援服務不足的社區和創造成長機會，微型貸款在我們的業務覆蓋範圍內發揮至關重要的作用。自二〇〇六年以來，我們已向印度、孟加拉國、菲律賓、尼泊爾、巴基斯坦、肯尼亞、烏干達、坦桑尼亞和尼日利亞的微型貸款合作夥伴提供融資。二〇二四年十月一日至二〇二五年九月三十日，我們為微型信貸機構提供了超過5.84億元的貸款支持，批出超過105萬筆貸款。這些貸款支持了廣泛的需求，從建立小企業到支付教育費用或應對突發緊急情況。

二〇二五年，我們持續拓展合作網絡。我們在印尼與科技公司Amartha攜手，為農村地區女性主理的微型企業提供微型融資服務，當地農村地區及女性長期以來面對較難獲取融資的困境。透過這項合作，我們務求為更多女性主理的中小微企業賦能、創造就業機會並推動更具包容性的經濟增長。

發行社會債券

二〇二五年三月，我們首度發行社會債券。發行這項10億歐元八年期七年不可贖回債券，主要是為中小企業提供貸款融資、確保融資渠道、協助創造就業機會，並賦能及培育由女性擁有的中小企業。本集團前主席José Viñals於二〇二五年五月完成九年任期後自董事會退任，於在任期間為本集團及社會均作出顯著貢獻及影響。Viñals社會債券正以他命名，作為向他的致敬。

債券乃依據可持續發展債券框架發行。有關該框架的詳情，請查閱第85頁。

我們的慈善活動：社區投資

當前年輕人失業問題仍為這個時代最嚴峻的挑戰之一。其所帶來的後果不僅影響年輕人，也對更廣層面的經濟及社會繁榮構成威脅。我們的慈善工作方針聚焦於透過在二〇一九年成立的慈善組織渣打基金會、社區合作、客戶合作和員工志願服務，協助解決這個全球性問題。

二〇二五年，本集團以現金形式捐助了3,940萬元，當中包括1,530萬元投入於由渣打基金會推動的旗艦項目－青年經濟賦權計劃（正式名稱爲渣打Futuremakers），該計劃亦收到自我們員工及合作夥伴籌得的430萬元款項。計劃下的項目由渣打基金會提供資金，在受監管限制的市場則由本集團在當地所設的辦事處直接撥資。

渣打基金會促進青年經濟賦能

渣打基金會（下稱「基金會」）負責監管並制定我們的青年經濟賦權社區投資策略，目標是為年輕人賦能。我們深明青年能驅動增長乃相當重要，各項目著重與他們同行以致獲得體面的工作並發展他們的微型企業。計劃優先關注那些服務不足的一群，特別是年輕女性及殘疾人士，他們經常是被忽略的一群。

二〇二五年，我們與多家非政府組織合作，透過就業能力及企業家計劃，為24,718名年輕參加者提供支援並創造了16,305個工作崗位，受助女性及殘疾人士分別佔53%及12%。職位數目較去年減少¹，部分原因是二〇二四年前未完成的項目於本年度上半年方完成，亦部分則由於我們多個市場在二〇二五年度面對較大經濟挑戰。自二〇一九年以來，我們共創造106,570²個工作崗位³。現正與非政府組織合作夥伴積極尋求方法來提升成效，實現至二〇三〇年創造250,000⁴個工作崗位的目標。

催化創造體面工作

國際勞工組織數據顯示，青年失業率以及沒有就業、就學或接受培訓的人數仍然高企，在過去一年更輕微上升⁵，當中不少年輕人居住地就在我們所服務的市場。體面工作的系統性障礙持續把不少年青工作者拒諸門外。針對此問題，基金會的就業能力項目著重與年輕人同行，尋找優質職位一即通常所稱的體面工作。二〇二五年，14,236名青年獲得體面工作⁶，當中女性佔50%，殘疾人士佔14%。

基金會與聯合國兒童基金會「『無限新世代』行動計劃」(Generation Unlimited)推出為期三年的合作，協助肯尼亞及尼日利亞1,500名年輕女性獲得體面工作。與國際培幼會的合作項目已於亞洲啟動，為印尼、菲律賓、韓國、泰國及越南逾6,000名年輕人提供所需技能和人際網絡以及建立信心，協助他們獲得體面工作。

在基金會各就業能力項目中建立殘疾意識與包容性的工作，於二〇二五年取得良好進展。例如，在肯尼亞、巴基斯坦、加納、坦桑尼亞、烏干達及贊比亞有240家公司成為對聘用殘疾人士更具信心的僱主。

促進微型企業蓬勃發展

支持較小型企業，特別是由女性經營及由年輕人領導的企業，對實現具包容性及可持續增長十分重要。基金會企業家計劃在融資渠道以外加入金融服務與導師輔導、商業技能培訓及生態系統支援等元素，確保微型企業擁有人不僅能取得資金，且能有效地運用資金。所有項目均以影響力為重點，量身打造以協助企業發展、建立社會型與綠色微型企業，從而創造最為社區所需要的就業機會。二〇二五年，透過我們的企業家項目，977家受助微型企業成功發展，創造了2,069個工作崗位。自二〇一九年以來，項目累計讓18,319家微型企業蓬勃發展，而這些微型企業共創造了37,210個工作崗位。

二〇二五年，我們夥拍Village Capital加大對非洲、中東及巴基斯坦的「女性科技從業員計劃」的投資，並與Village Capital簽署合作協議。在三年內我們會提供32項，總額為190萬元的催化資助金，目標是為400名女性創業家提供支援，打造成功的微型企業並創造就業機會。該計劃現已覆蓋14個市場。

在越南，基金會為創業家撮合他們一般難以接觸到的天使投資者，已促成五位微型企業擁有人獲得投資，讓業務得以增長。

構建生態系統

要讓年輕人無論在受僱或自僱上均取得成功，填補他們賴以成長的生態系統中的缺口便十分重要。二〇二五年，基金會宣布投入500萬元，協助在東盟地區締造蓬勃的藍色經濟。項目現時處於啟動階段，正召集專家組織制訂一連串環環相扣的活動項目。此項目旨在讓年輕人在維護海洋生態的同時，獲得體面的工作。此試點項目所得成果，將為其他市場及領域制訂類似生態系統計劃提供參考依據。

1 在二〇二四年促成逾29,000個工作崗位。

2 數據包括69,360名從事體面工作的年輕參與者及37,210個由受助微型企業促成的直接工作崗位。

3 促成的工作崗位總數數據包括在項目介入結束時得以接觸體面就業的服務不足參加者，以及受助微型企業在項目介入結束後12個月內創造的直接工作崗位（包括兼職及全職直接僱員、承包商、支援工人／零工工人以及創業者本身）。此項關鍵績效指標以從過去七年期間參與項目的人員收集的實際數據、基於實證研究的估計以及項目事後評估得出。

4 此目標由原先的至二〇三〇年促成14萬個工作崗位上調至25萬個，乃由於：a)調整就業能力關鍵績效指標以計入服務不足的男性參與者；及b)將基線由二〇二四年改為二〇一九年，以反映項目啟動以來的進展。

5 國際勞工組織（二〇二六年）世界工作系列：《就業與社會趨勢報告》。

6 體面工作包括正式僱傭及自僱情況。「體面」一詞與國際勞工組織的定義一致，但考慮到許多市場難以滿足「體面」的所有準則，故此項目將達到最低工資且符合至少另外兩項國際勞工組織準則的參與者計算在內。

衡量社會影響力

推動社會影響力是基金會的宏願。為更好衡量基金會所做工作給予社會及經濟更廣泛的影響力，我們持續完善投資社會回報率模型，並量化超越個人層面的整體影響力。按青年項目於二〇二五年所得成果，模型估算逾120,000個生命會得到正面影響。分析所得結果顯示，基金會的工作已取得進展，我們將持續與合作夥伴及持份者分享成功經驗及心得。

推動以技能為本的義工服務及其他社區投資

我們相信，創造影響力的最可持續方法就是分享我們僱員最擅長的一就是他們的技能。我們持續注重以技能為本的義工服務，連繫員工一同通過提供導師輔導、財務教育、綠色素養及專業建議來支援社會企業、非政府組織及青年發展。此模式不僅能促進更大社區成效，同時能提升員工的參與度、領導力及使命感。二〇二五年，我們僱員貢獻了超過412,900個僱員義工時數，當中逾四分之一(28%)屬於以技能為本的義工服務。二〇二五年，參與義工服務的渣打同事比例達50%（二〇二四年：53%）。

我們亦在所處部分市場支援社區醫療保健、氣候、教育及農業民生項目。例如在二〇二五年，我們於印度支援視力健康、「水、環境衛生及個人衛生教育」(WASHE)以及教育項目。

慈善捐贈

	二〇二五年 百萬元	二〇二四年 百萬元	二〇二三年 百萬元
現金捐款	39.4	47.9	31.2
僱員投入的時間（非現金項目）	25.8	25.7	28.7
實物贈禮（非現金項目） ¹	0.7	0.5	0.4
管理成本	4.6	5.2	5.4
總計（本集團的直接貢獻）	70.5	79.3	65.7
槓桿式貢獻 ²	4.7	2.7	2.9
總計（包括槓桿式貢獻）	75.2	82.0	68.6
去年經營溢利(PYOP)的百分比	1.3	1.6	1.6

1 實物捐贈：按本集團成本估值的實物產品、物業或服務捐獻。

2 槓桿式貢獻：來自員工及合作夥伴並令社區受惠的籌款。



管理環境及社會風險

我們尋求積極管理環境及社會風險以及本集團的客戶關係及交易產生的影響。

我們的跨行業環境及社會風險管理(ESRM)框架闡述了我們如何在所有市場上應用國際標準及最佳實踐，並協助我們在權衡如何取捨可持續發展相關風險與機遇時作出明智的決定。

在一線，CSO組織下設的ESRM團隊負責監督及管理涉及客戶關係方面的環境及社會風險。我們的方法嵌入到我們的信貸審批流程中，並有助我們與持份者合作，識別、管理、降低及監控我們融資決策的潛在影響。

我們經集團責任及聲譽風險委員會(GRRRC)批准的立場聲明概述了我們用於評估是否向客戶提供金融服務的跨行業及行業特定標準。這些聲明同時說明了我們對客戶遵循業界最佳實踐方案的期望，並鼓勵客戶推動可持續發展計劃

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

我們的ESRM框架說明我們如何在與客戶的業務關係中應用立場聲明，並就我們的環境與社會風險評估、評級與上報流程，以及盡職調查與監察程序提供進一步說明。

我們自二〇〇三年起一直擔任赤道原則的成員。我們對有關項目相關交易應用其原則，並就應用狀況提交報告，確保我們提供融資及建議的項目以對社會負責的方式發展並依循穩健的環境管理實踐。

二〇二五年，我們審查了企業及投資銀行業務及財富管理及零售銀行業務中1,204名客戶，以及企業及投資銀行業務中685筆交易，該等客戶及交易呈增加環境及社會風險的可能性。如果發現重大環境及社會問題，我們會採取措施，主動與客戶接觸，減輕所識別的風險及影響，同時支持及指導客戶逐步提高其環境及社會績效。

然而，對於不符合我們立場聲明標準的客戶，如果我們無法在協定時間內與他們合作達成一致方向，我們可能會考慮撤銷金融服務並退出借貸關係。

二〇二五年，我們利用氣候風險資產位置數據推進自然風險分析，以支援對潛在的重要行業進行更深入的分析，並評估我們的融資資產所面臨對於自然環境影響及依賴性的風險。本集團的跨行業自然環境立場聲明提供我們在整個業務、運營及供應鏈中管理自然風險的方法的綜合觀點。進一步資料載於本報告第107頁。

 閱讀有關我們ESRM框架的更多資訊，請訪問 sc.com/esriskframework

 閱讀有關我們立場聲明的更多資訊，請訪問 sc.com/positionstatements

 我們的禁止活動清單請見 sc.com/prohibitedactivities

 我們的赤道原則報告載於年報第450頁及 sc.com/equatorprinciples



尊重人權

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

 在sc.com/sustainabilitylibrary上閱讀我們的現代反奴隸聲明

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

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

 閱讀有關我們ESRM框架及立場聲明的更多資料，請訪問sc.com/positionstatements

我們不會在明知的情況下與涉及人口販賣、現代奴役或強迫勞工（包括任何在工作場所的體罰）的供應商建立關係。國際勞工組織第29號及第105號公約就強迫勞工提供進一步詳情。被識別為具有高現代奴役風險的供應商須接受盡職調查。我們的《供應商約章》載列渣打對其供應商所期望的行為標準原則，以及在供應商的影響範圍內協助彼等履行對我們所負義務的原則。

 在sc.com/suppliercharter上閱讀我們的《供應商約章》

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

 有關我們遵守公平薪酬約章的進一步資料，請於第161頁及sc.com/diversityfairpayreport查閱我們的二〇二五年多樣化、公平薪酬及包容性影響報告

誠信、操守及道德

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

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

我們的集團行為風險管理標準為我們營運中的行為風險管理設定了最低標準。本集團採用以風險為基礎的三道防線方法進行行為風險管理，所應用的監督、管治及監控措施與風險評估水平相稱。我們設立本集團希望為客戶、外部持份者、僱員及環境交付的目標行為成果。

操守及道德準則

操守及道德準則（準則）仍然是我們傳達行為預期的主要工具。該準則與我們的立場一致，並加強道德規範、文化、行為、領導力與本集團策略的聯繫，其目的並非僅作為一紙指引，而是賴以遵守的準則，旨在指引同事如何在日常中踐行我們所重視的企業文化行為而不論其業務、職能、地域或角色為何。作為指引，該準則圍繞着約10項行為成果而制定，並將這些成果與我們的文化、所重視的行為和道德規範聯繫起來。於二〇二五年六月，我們歡度全球行為周，主題為#maketherightcall。於整個活動，我們演化#maketherightcall為三項核心行動：誠信領導、以操守推動本集團#KnowTheRules策略、致力加強我們對道德決策的承諾。

為了增強我們對盡可能達到最高行為標準的共同承諾，每年我們均會要求同事必須通過最新網上學習課程重新審視準則對彼等的意義，並重申彼等的承諾。於二〇二五年，**99.7%**的同事完成了強制性培訓和確認（二〇二四年為**99.9%**）。

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

99.7%

的僱員每年重申對我們準則的承諾

 有關操守及道德準則的更多詳情，請參閱 sc.com/codeofconductandethics

舉報制度

我們的舉報制度提供安全、獨立和保密的方式來報告問題。其目標為協助建立並維護深厚的道德文化，包括誠信、可信賴度及透明度。

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

這些渠道讓舉報者可以多種方式提出其疑慮，例如透過電郵、門戶網站、電話熱線（如有提供），或與直屬管理人員（毋須為其平常的員工領導）（只適用於僱員）對話。當提出疑慮時，我們的集團調查團隊將判斷該事項是否屬舉報制度範圍以內，還是應以其他方式進行調查（如屬抱怨不滿）。

於二〇二五年全年，我們舉辦了一系列宣傳活動，以確保我們持續打造讓所有僱員都感到安全並可暢所欲言的環境。「全球行為周」以#maketherightcall為主題，於六月二十三日至二十七日舉行，旨在表彰良好行為、誠信領導、加強我們所重視的企業文化行為，以及推廣道德規範和信任的重要性。所有互動小組活動都是旨在鼓勵同事思考其日常決策及個人行為如何能夠加以累積並對我們的業務策略、客戶、監管機構、社區和其他持份者產生更大的影響。

我們亦已將世界舉報人日列為「全球行為周」的一部分。同事藉此重溫我們堅守的承諾：致力締造安全的環境，讓每位同事都能安心使用舉報渠道提出疑慮或舉報違反準則行為事例。

所有國家、業務及職能部門均在繼續使用舉報制度，而我們在二〇二五年「My Voice」調查中發現，員工對該計劃仍然維持極高的信任度。**86%**的員工對通過舉報渠道提出關切的問題感到安心（二〇二四年：**87%**）。董事會每年會審閱舉報報告，當中提供有關計劃成效的概覽。於二〇二四年七月至二〇二五年六月期間，舉報渠道使用量較對上十二個月增加**5%**。本集團員工透過舉報渠道提出的疑慮現為五年以來最高水平，重返新型冠狀病毒疫情前之數字，原因一如預期，乃由於集團處於轉型期間，員工疑慮增加所致。

86%

的員工對透過舉報渠道提出關切的問題感到安心（二〇二五年「My Voice」調查）



有關舉報制度的更多詳情，請參閱
sc.com/speakingup

打擊金融犯罪

藉助金融體系，我們可改變世界各地的生活，幫助減少貧困和刺激經濟發展。但金融體系也會被那些參與當今一些最具破壞性罪行的人士利用—從人口販賣到恐怖主義、貪污和毒品貿易，不一而足。本集團致力預防、偵測以及舉報透過銀行系統轉移資金的罪犯。

我們的合規、金融罪行與操守風險(CFCR)團隊制定我們的金融犯罪風險管理框架。我們致力透過應用客戶盡職調查、篩選和監控等核心控制措施，以及加強我們員工對識別、管理及減輕該等風險的方法的理解，保護我們的客戶和社區免受洗錢、恐怖主義融資、制裁、欺詐和其他風險的影響。我們於本行在所有地域的整個組織架構落實同一套標準之限制、控制、分析以及應對措施。此外，反賄賂和腐敗(ABC)以及預防欺詐控制措施旨在防止同事或代表我們工作的第三方參與欺詐、賄賂或貪污。

我們的使命絕非僅止於獨善其身。我們處於致力打擊全球金融犯罪的前線，不只限於我們業務所在的國家。為達成目標，成為打擊金融犯罪的領袖，我們聯同其他銀行、政府以及全球監管機構提高業界標準，構思創新方法遏止犯罪活動。於二〇二五年全年，我們積極參與多個業界組織，包括金融行動特別工作組、麥迪遜集團、UK Finance並作為由12家全球銀行組成的沃爾夫斯堡組織成員之一。我們透過技術及處理能力，持續緊貼犯罪網絡的識別及分析的最新形勢，並著重主動運用數據以推動早期偵測及預防工作。

透過公私營領域協作，我們致力尋求更有效打擊金融犯罪的方法，保障我們服務的社區，其中透過提供外展計劃，作為配合我們提高金融犯罪風險意識並提升整個行業標準的目標。我們的公私合作旨在提供有關各種犯罪類型的新見解，並在新加坡、香港、南非、印度、英國、美國及阿聯酋等越來越多的司法管轄區共同打擊金融犯罪的方法方面取得進展。此外，我們亦與執法機關及監管機構合作，提高金融犯罪的意識，建立其預防、偵測及調查的能力。

對俄羅斯的制裁仍然是重點關注領域。二〇二五年的重點仍保持採取多邊及多機構措施，防止逃避或規避對俄羅斯及伊朗的制裁及出口管制，以及對俄羅斯的新增出口管制。

對於那些擔任高風險角色和職能的人員，我們提供更多金融犯罪全領域的培訓，包括對俄羅斯制裁的深入認識、擴散資金籌集風險、對目標角色的反賄賂和腐敗培訓、關於逃稅風險、貿易反洗錢、金融科技及數碼資產的金融犯罪風險以及與洗錢馬甲和空殼公司有關的洗錢風險的培訓。我們更提供涵蓋ESG及反賄賂和腐敗風險的針對性培訓課程以及金融罪行合規威脅基礎風險管理之新單元（為金融罪行合規學院提供予金融罪行與操守風險團隊員工之學習計劃的一部分）。此外，我們還舉辦大師班和論壇以加深理解。

這得到我們在全集團範圍內開展的金融犯罪宣傳活動「完整故事」的進一步支持，該活動匯聚本集團領袖及外部專家於一連串內部廣播簡報會、個案分析及小組討論。此內部活動為期兩周，於二〇二五年舉辦第十屆，主題為「#Awareness to Action」，強調全體同事均需重視其重要角色，透過保持警覺、及時上報以打擊金融犯罪。

二〇二五年，概無針對本集團或其僱員的腐敗指控法律案件結案。

我們已作出大量資源投入，以確保我們的員工有能力打擊金融犯罪。二〇二五年，**99.7%**的同事及管治機構成員已完成強制性金融犯罪網上學習課程，涵蓋反賄賂和腐敗、反洗錢（包括恐怖份子籌資活動）、制裁、逃稅及欺詐等（亞洲：**99.6%**；非洲及中東地區：**99.9%**；歐洲及美洲地區：**99.96%**；管治機構成員：**100%**）。二〇二四年則為**99.8%**。

99.7%

的同事及管治機構成員已完成強制性金融犯罪網上學習課程。¹

1 管治機構成員指渣打集團有限公司董事會成員。同事指本集團的永久員工以及本集團聘用的指定年期合約員工。

負責任的借貸及公平對待零售客戶

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

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

 有關董事會風險委員會的更多詳情，請參閱年報第170頁。

投訴管理

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

我們向財富管理及零售銀行業務風險委員會提供全球各地的主要投訴見解、趨勢及根本原因。用於追蹤及管理財富管理及零售銀行業務市場投訴的關鍵指標的例子包括：按類別及根本原因劃分的期內接獲投訴總數，包括潛在不當銷售、經證實的不當銷售或欺詐等子類別，以及在預定交付時間內解決投訴的百分比。

催收及收回

本集團有一套全面政策管理所有財富管理及零售銀行業務分部的催收及收回工作，符合本集團企業風險管理架構(ERMF)並受財富管理及零售銀行業務風險總監作為風險框架所有者實行監督。財富管理及零售銀行業務零售催收的監督及管治亦由財富管理及零售銀行業務風險職能部門負責，並定期審查績效指標及投訴處理數據。

本集團信貸政策概述對所有財富管理及零售銀行業務的催收及收回之高門檻要求，其中包括以下各項：

- 確保所有催收員工得到適當培訓並於開展任何催收活動前均充分熟悉相關行為守則及內部政策。
- 就所允許的寬減或豁免向客戶提供公平合理的處理方式。
- 遵守所有適用法律法規規定，並依照當地法律及慣例通話及到訪。
- 監察並定期檢討所有催收團隊與客戶的互動，包括投訴及反饋，以確保符合本集團行為守則、內部政策以及有效管理層監督。
- 在必要時提供暫時或永久性貸款條款修改。

在整個集團內，儘管不同市場的方法可能因地方法規而有所不同，但協助財政困難的零售銀行借款人的計劃均詳述於當地催收部門的指引，指引合乎本集團政策要求。

每項催收及收回之流程設計透明、高效及有輔助功能，確保本集團及客戶具備所需資訊來管理賬戶以及掌控財政困難狀況。

所有負責處理陷入財政困難的客戶的員工均須在進行任何催收活動之前接受強制培訓。具體而言，培訓事項包括本集團的操守及道德準則、「公平待客」原則、以客戶為中心思維面對問題、了解客戶情況並採用正確磋商的技巧。

現有僱員亦會定期接受培訓，重溫及緊記如何適當處理陷入財政困難的客戶。溝通指南會定期進行更新，以反映於我們營運所在市場出現的常見情況。

使用外部催收代理，該等代理亦將根據本集團採購標準接受評估及盡職調查。其員工必須接受與本集團內部催收團隊相同的培訓並接受監督，確保操守合乎本集團催收標準。

零售催收流程的第一步通常是向客戶發出服務導向提示。提示形式可為電郵、短訊或來電，提醒其有逾期付款，鼓勵盡快結清以避免逾期費用。

如客戶陷入財政困難，願意並可以經修訂付款計劃支付款項，催收團隊將盡責溝通，與此等客戶一同磋商貸款修改（詳情見下文）方案、結清及付款計劃至可承受範圍內，確保雙贏成果。

基於採納的策略方式以及營運節奏，若干市場可使用第三方催收代理，催收代理專門收回未償還債務、處理催收及收回個案之若干部分。使用外部催收代理，整個過程需受本集團持續監督，確保遵守本集團尊重客戶權利之原則，確保所有催收方式合乎道德且合法。

客戶及產品

本集團五大客戶合共佔本集團截至二〇二五年十二月三十一日止年度經營收入總額的21%。我們旨在根據客戶需求設計並提供產品，以確保公平對待客戶，並支持客戶獲得公平結果。本集團已建立包括政策、標準及監控在內的風險架構，以支援該等符合我們操守風險管理方法的目標。我們確保出售的產品適合客戶並遵守相關法律法規。我們亦定期審查我們的產品並加以改良，以使其與客戶不斷變化的需求及履行監管義務保持相關性。我們針對各客戶行業設有特定流程和準則，以迅速解決客戶投訴，了解並回應客戶問題。

二〇二五年，企業及投資銀行業務的客戶投訴總數為1,170起（二〇二四年為1,585起）。財富管理及零售銀行業務方面，我們收到119,472起客戶投訴（二〇二四年為201,901起，平均每月每1,000名活躍客戶183起）。

貸款修改

我們可能根據地方法規及本集團內部信貸政策向客戶提供貸款修改方案，當中考慮有關客戶收入、支出及情況的最新可得資料。管理該等安排的催收人員均經過培訓，可與客戶充分討論各種方案，協定合乎其財務狀況的重組付款。

數據隱私與保護

本集團透過穩健管治、監督以及問責框架，致力守護個人資料。本集團的隱私通告是我們履行透明度義務以及向客戶與持份者傳達我們如何收集、分享、保護及處理個人資料的主要工具，並根據我們經營所在司法管轄區之相關數據保護法律法規執行。

我們的合規、金融罪行與操守風險(CFCR)團隊負責制定我們的全球數據隱私風險及合規管理框架。合規、金融犯罪及操守風險團隊根據我們的合規主要風險類別框架監督隱私責任的遵循情況。本集團設有正式機制，在需要時進行數據保護影響評估，並定期進行檢討及風險評估，以確保持續遵守本集團數據隱私標準以及適用的隱私責任，並評估、監察及確保私隱控制措施有效。數據風險（包括數據隱私風險）的監督及管治機制植根於本集團的管治架構，定期透過董事會風險委員會、董事會審核委員會、集團風險委員會，以及個別業務及職能部門的非財務風險委員會向董事會及高級管理層進行匯報予以落實。

本集團設有符合監管責任之正式資料外洩通知程序。此程序確保任何資料外洩均及早作出評估、上報並透過根據內部指引清晰問責、協調溝通以及與記者及主要部門合作予以補救。於二〇二五年，我們並無報告任何重大數據隱私外洩，顯示本集團控制及應對能力持續發揮成效。

本集團特別透過行為守則及定期強制性隱私培訓，持續提升對私隱重要性的意識，並培養濃厚隱私問責文化，例如本集團的隱私與數據主權保障意識培訓模組，其適用於所有員工。

 有關隱私通告及操守及道德準則的更多詳情，請分別參閱 sc.com/dataprivacy 以及 sc.com/codeofconductandethics

可持續發展管治

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

我們的可持續發展及氣候相關的管治架構概覽

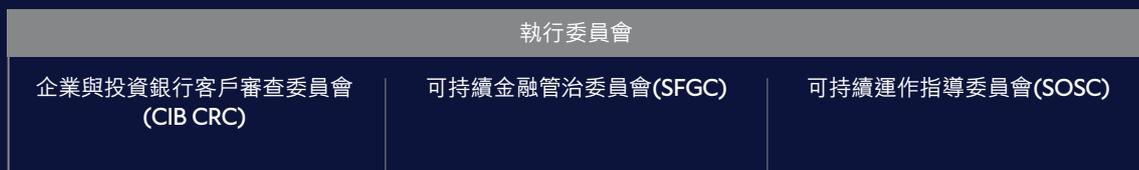
董事會對可持續發展及氣候相關風險及機遇的監督



管理層面管治



支持管治



董事會對可持續發展及氣候相關風險及機遇的監督

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

管理層面管治

本集團管理團隊(GMT)及其支持委員會輔助董事會作出戰略決策。本集團管理團隊的各成員均負責根據我們的淨零排放路線圖，在其市場、客戶分部或職能範圍內戰略性地推動將可持續發展因素列入考量。管理委員會對所有重要的可持續發展措施擁有最終決策權，可針對需要改進的領域指導行動，確保其有效實施。這包括確保有效管理氣候風險及淨零排放路線圖，以支持本集團的策略，以及監督風險取向指標。

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

 有關我們董事會及管理團隊的結構的更多詳情，請參閱第126至135頁

支持管治

與可持續發展及氣候相關的風險及機遇的監督及管理是我們業務管理不可分割的一部分。多個執行委員會按照其各自職權範圍營運，明確責任、決策過程、權力和任何重大問題的上報途徑。此外，在我們的業務、風險及職能領域中，多個團隊專門負責可持續發展及氣候相關的活動，或花費一定時間開展該等活動。

我們亦在區域、國家及分部層面擴大管治及風險管理，以更好地識別及管理氣候相關風險及機遇。

管治及指導委員會

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

管治機構

渣打集團有限公司董事會

主席

集團主席

議程次數及所提供的資料

- 年度策略檢討
- 可持續發展策略年度更新
- 透過集團風險總監定期報告提供的環境、社會及管治與聲譽最新資料

角色及責任

- 監督本集團的可持續發展戰略，企業文化與可持續發展委員會將就此提供意見。

二〇二五年涵蓋的議題

- 審議本集團對可持續發展的立場，作為年度策略討論一部分。
- 批准本集團的風險取向聲明，包括環境、社會及管治與聲譽風險取向及董事會層面風險取向指標。
- 收取本集團可持續發展戰略的最新資料，包括四個可持續發展戰略支柱、本集團績效表指標及二〇二六年的戰術行動計劃。
- 批准二〇二六年可持續發展優先事項。
- 批准二〇二四年現代反奴隸聲明，詳細說明為管理業務及其供應鏈中的現代奴役風險所採取的措施。
- 收取有關環境、社會及管治與聲譽風險的最新資料。
- 接受有關氣候風險的培訓。

管治機構

董事會風險委員會 (BRC)

主席

獨立非執行董事

議程次數及所提供的資料

- 在集團風險總監定期報告中向董事會風險委員會提供環境、社會及管治與聲譽風險的最新資料
- 在二〇二五年十二月提供一次關於環境、社會及管治與聲譽風險的獨立更新

角色及責任

- 代表董事會監督本集團的關鍵風險，擔任董事會層面監督環境、社會及管治與聲譽風險的主要風險委員會。
- 審議本集團的風險取向，並就本集團的風險取向聲明（包括環境、社會及管治與聲譽風險取向）向董事會提出建議。
- 評估風險類型（包括環境、社會及管治與聲譽風險）以及風險管理框架及政策的成效。
- 監督及質疑監管機構規定的氣候相關全集團企業壓力測試的設計及執行（如需要）。

二〇二五年涵蓋的議題

- 審查並討論有關環境、社會及管治與聲譽風險監管環境及新興風險領域的最新資料；本集團的環境、社會及管治與聲譽風險概況；以及將氣候風險納入考慮方面取得的進展。
- 收取氣候風險資料報告。
- 監督遵守風險取向指標的情況。

管治機構 審核委員會(AC)

主席
獨立非執行董事

議程次數及所提供的資料

- 本集團年報及第四季度控制環境中的年度氣候資訊披露
- 本集團於五月的淨零排放模型

角色及責任

- 監督本集團的財務及非財務報告。
- 審查本公司有關舉報制度的系統和控制措施的運作及成效。

二〇二五年涵蓋的議題

- 審查年報中報告的氣候及溫室氣體排放相關定量披露的變化，以及圍繞該等定量披露的關鍵控制措施。
- 收取本集團淨零模型的最新資料以及在本集團模型風險管理框架下的驗證情況，並向管理層提供反饋。
- 審查渣打作出的主要非財務披露，包括環境、社會及管治報告和氣候相關財務信息披露工作組(TCFD)的出版物。

管治機構 企業文化與可持續發展 委員會(CSC)

主席
獨立非執行董事

議程次數及所提供的資料

- 二〇二五年三次

角色及責任

- 審查本集團的整體可持續發展策略。
- 審查本集團對外承諾、可持續發展目標及實現主要可持續發展優先事項的進度。
- 監察本集團到二〇五〇年實現淨零排放的公開承諾的實施及實現情況。
- 監察需要董事會層面監督及／或外部持份者參與的新興可持續發展議題。
- 監察環境、社會及管治評級戰略路線圖的進度。
- 審查納入本集團年度及／或長期獎勵計劃績效表的可持續發展措施。

二〇二五年涵蓋的議題

- 審查及討論本集團的可持續發展戰略及二〇二六年的優先事項。
- 審查本集團淨零排放路線圖的進展，並批准每年披露本集團甲烷組合排放強度的做法。
- 獲得可持續發展總監提供的最新資訊，內容涵蓋新興可持續發展議題、同業銀行發展狀況、影響本集團主要市場的政策及發展，以及關鍵舉措。
- 審議本集團在與可持續發展相關的目標方面的進展，並批准修訂兩項現有關鍵績效指標。
- 審查本集團在與可持續發展相關的成員方面的進展。
- 監察本集團於優先考慮的外部環境、社會及管治評級機構的表現。
- 接受有關本集團創新中心（包括可持續發展債務互換）及全球能源轉型趨勢的培訓。
- 審查本集團年度及長期獎勵計劃績效表所涵蓋的可持續發展措施。
- 審查履行現代反奴隸聲明承諾的進展情況。

管治機構 集團風險委員會 (GRC)

主席
集團風險總監(GCRO)

議程次數及所提供的資料

- 關於環境、社會及管治與聲譽風險的最新資料透過集團風險資料報告及集團風險總監報告定期提供予集團風險委員會

角色及責任

- 監督企業風險管理框架(ERMF)在本集團的有效實施，包括向適當的人士或集團風險委員會轄下妥為組成的委員會。
- 審查本集團所有主要風險類別(PRT)（包括環境、社會及管治與聲譽風險）的風險取向，以確保其在經董事會批准的風險取向及管理團隊(MT)限制的範圍內。

二〇二五年涵蓋的議題

- 從本集團的集團風險總監報告中獲得關於風險取向、組合風險、非政府組織的近期活動、監管機構更新、淨零排放、管理及當地監管壓力測試的最新資料。
- 獲得關於環境、社會及管治與聲譽風險的年度最新資料，內容包括：監管機構的最新資料；企業及投資銀行業務、財富管理及零售銀行業務以及第三方聲譽風險概況的最新資料；氣候風險整合至國家風險、企業及投資銀行業務及財富管理及零售銀行業務的信貸風險、營運及技術風險、國家風險、資金風險、流動性風險及情境分析與企業規劃。
- 定期接收環境、社會及管治與聲譽風險（包括聲譽風險重要性評估、環境及社會風險評估，以及氣候風險最新資料）、風險取向的管理團隊限制及董事會風險取向指標的定期最新資料（其作為集團風險委員會風險資料報告的一部分），並監察相關的遵守情況。

管治機構 集團責任及聲譽風險 委員會(GRRRC)

主席
全球企業風險管理主管
(ERM)

議程次數及所提供的資料

- 二〇二五年十六次

角色及責任

- 監督及批准立場聲明，包括氣候風險等具體部門及跨部門的聲明。
- 監督環境、社會及管治與聲譽相關風險取向指標。
- 視乎適用情況，將極高或高環境、社會及管治與聲譽風險的事項向集團風險委員會及董事會風險委員會上報。
- 根據相關環境、社會及管治與聲譽評估對高評級客戶及／或交易作出決策，同時審議環境、社會及管治與聲譽風險及機會之間的權衡取捨。

二〇二五年涵蓋的議題

審查及批准：

- 具有高環境、社會及管治與聲譽風險的客戶及／或交易。
- 綠色及可持續發展產品、轉型金融及可持續發展債券框架。
- 淨零組合指導及管治流程，包括：
 - 評估客戶的轉型計劃
 - 為本集團已設定淨零目標行業的客戶更新融資排放數據
 - 持續管理淨零組合的方法。
- 跨行業及行業特定立場聲明的最新資料。

管治機構 可持續發展執行委員會

主席
可持續發展總監(CSO)
議程次數及所提供的資料
• 二〇二五年三次

角色及責任

- 在必要時針對需改進的領域直接採取行動，確保有效實施可持續發展倡議。
- 審查授權委員會（包括但不限於可持續運作指導委員會）的調查結果及上報事項。
- 監督淨零計劃。

二〇二五年涵蓋的議題

討論：

- 本集團二〇二六年可持續發展策略。
- 本集團重視環境、社會及管治評級。
- 對成員、承諾及目標之年度檢討。
- 淨零排放進度。

管治機構 可持續金融管治委員會 (SFGC)

主席
全球可持續發展參與及披露主管
議程次數及所提供的資料
• 每年至少六次

角色及責任

- 在交付本集團的可持續金融產品方面提供領導、管治及監督。
- 審查及批准可持續金融產品及框架。
- 指導本集團識別及把握可持續金融方面的機會，並管理與可持續金融有關的漂綠風險。
- 監督授權批准人的委任、培訓及勝任資格。

二〇二五年涵蓋的議題

審查及批准：

- 可持續金融產品，包括可持續現金產品、可持續貿易金融產品及可持續金融財富及零售產品。
- 綠色及可持續金融交易，包括氣候相關關鍵績效指標的交易。
- 本集團的綠色和可持續產品框架(GSPF)及可持續發展債券框架，包括一系列的氣候金融活動。
- 本集團的過渡財務框架，其中概述我們界定過渡活動的方法。
- 本集團對符合綠色及可持續產品框架及過渡財務框架的單一經營客戶的方法。
- 根據企業及投資銀行的地域覆蓋集群模式，審查並委任新授權批准人。

管治機構
可持續運作指導委員會
(SOSC)

主席
 全球可持續發展戰略倡議
 主管

議程次數及所提供的資料

- 每年至少八次

角色及責任

- 所有與可持續發展有關的戰略目標被整合、被確定優先次序並就其達成一致的中央論壇
- 監督及監測可持續發展倡議的里程碑及可交付成果，重點關注計劃進度的最新資料，包括日程安排、商業效益及成本
- 確保將可持續發展投資預算集中優先分配給業務及職能部門的季度績效審查
- 成為上報及決策的論壇，旨在消除障礙並降低所有相關非財務風險類型，這些風險涉及依據可持續發展總監的目標與關鍵成果及關鍵績效指標執行工作時可能產生的風險

二〇二五年涵蓋的議題

- 在本集團整體範圍內強化問責制並促進合作，以落實本集團的淨零計劃要求及更廣泛的可持續發展議程
- 推進泛銀行環境、社會及管治數據及數碼策略及能力，將可持續性納入客戶及交易生命週期，以實現集團可持續發展願景及可持續發展總監的戰略優先事項
- 實現精準的環境、社會及管治數據收集，降低營運及漂綠風險，同時促進準確及時的報告及資訊披露
- 協助實施本行的環境、社會及管治平台，整合環境、社會及管治數據並讓業務線能夠評估環境、社會及管治風險
- 提供本集團創新中心的最新進展情況

管治機構
企業與投資銀行業務客戶
審查委員會(CIB CRC)

聯席主席
 全球國際企業主管及營運
 總監以及英國及歐洲企業
 及投資銀行業務顧問主管

議程次數及所提供的資料

- 每月

角色及責任

- 在吸納或維持企業及投資銀行業務客戶時，作為評估企業責任與持份者對環境、社會、氣候風險、淨零排放及其他相關政策認知的論壇
- 配合相關政策，批准或拒絕新客戶關係，並就退出或保留現有客戶關係作出決策
- 明確設定將問題上報至委員會的責任，使決策能按適當情況盡可能貼近前線人員

二〇二五年涵蓋的議題

- 客戶提交有關制裁風險、國防和兩用物品、敏感客戶及聲譽風險的文件
- 煤炭相關退出—依賴動力煤收入並將突破我們逐步降低的門檻的客戶實體
- 對先前屬中／高風險案例（其中風險狀況保持不變）的環境、社會及管治與聲譽批准
- 淨零與氣候風險工作論壇(NZCRWF)的最新動態
- 企業及投資銀行業務客戶委員會退出追蹤

 請於sc.com/committees查閱各委員會的職權範圍

激勵結構

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

酌情年度激勵

集團績效表（載有財務及戰略措施）是決定本集團可變薪酬池的關鍵數據。可持續發展相關措施已納入二〇二五年的集團績效表中，我們目前已實現第一及第二範疇淨零排放目標。我們繼續將可持續發展納入二〇二六年的集團績效表中，其涉及：

- 提升企業及投資銀行業務網絡的可持續融資收入。
- 淨零脫碳：減少主要行業的融資排放量，以每年的同比減排量進行評估。

長期獎勵計劃(LTIP)

長期獎勵計劃獎勵授予集團管理團隊成員，亦可授予本集團的其他僱員。可持續發展措施繼續被納入二〇二六年至二〇二八年長期獎勵計劃，該計劃重點關注我們的淨零途徑如下：

- 加速淨零：在三個績效年度中，逐年推進我們二〇三〇年動用可持續融資目標。
- 淨零脫碳：降低我們於關鍵行業的融資排放量，評估指標為年度按年排放減量。

 有關董事薪酬報告的更多詳情，請參閱第151至177頁

設有影響可變薪酬的氣候相關目標的關鍵個人或團隊

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

個人或團隊

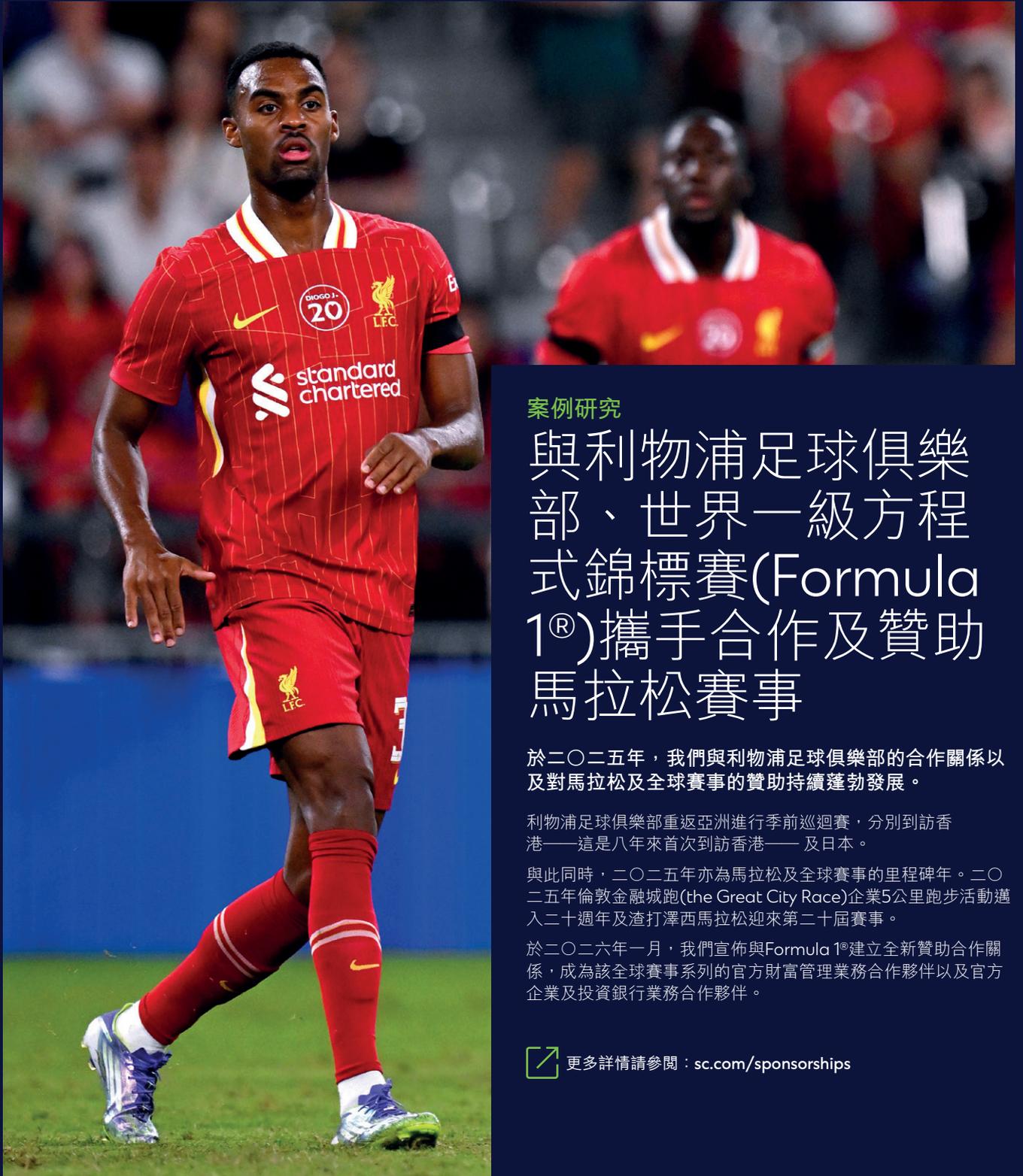
目標／績效聯繫

集團管理團隊(GMT)	基於集團績效表的結果，集團管理團隊成員有資格獲得年度獎勵及長期獎勵計劃獎勵，兩項獎勵計劃的評核範圍都包括可持續發展相關措施。有關更多詳情，請參閱第151至177頁。
集團風險總監(GCRO)	集團風險總監作為於高級經理制度下履行適當的高級管理層職能，負責氣候風險的整體第二道防線。全球企業風險管理主管為集團風險總監提供支持，負責氣候風險的日常監督工作。
可持續發展總監(CSO)	可持續發展總監負責設定及推動本集團的可持續發展策略，包括履行本集團實現可持續發展的公開承諾。由可持續發展總監領導的部門設有本集團的可持續發展戰略、達成淨零目標、戰略倡議、创新中心以及環境及社會風險管理(ESRM)團隊。可持續發展總監的績效指標包括在實現本集團的淨零排放路線圖及可持續融資目標方面取得的進展。
供應鏈管理(SCM)全球主管	供應鏈管理全球主管負責推動上游第三範疇供應鏈（第1、2、4及6類）的減排工作，並實現與氣候相關的供應鏈目標及指標。
企業房地產服務(CRES)全球負責人	企業房地產服務全球負責人負責維持我們達成第一及第二範疇排放的淨零排放的目標，並追蹤及監測第三範疇（第5、7及13類）排放。
所有僱員	我們將選定的可持續發展相關目標納入年度集團績效表，該績效表是設定僱員年度獎勵資金的關鍵數據。

董事會報告

本節內容

- 126 董事會
- 131 管理團隊
- 134 企業管治
- 151 董事薪酬報告



案例研究

與利物浦足球俱樂部、世界一級方程式錦標賽(Formula 1®)攜手合作及贊助馬拉松賽事

於二〇二五年，我們與利物浦足球俱樂部的合作關係以及對馬拉松及全球賽事的贊助持續蓬勃發展。

利物浦足球俱樂部重返亞洲進行季前巡迴賽，分別到訪香港——這是八年來首次到訪香港——及日本。

與此同時，二〇二五年亦為馬拉松及全球賽事的里程碑年。二〇二五年倫敦金融城跑(the Great City Race)企業5公里跑步活動邁入二十週年及渣打澤西馬拉松迎來第二十屆賽事。

於二〇二六年一月，我們宣佈與Formula 1®建立全新贊助合作關係，成為該全球賽事系列的官方財富管理業務合作夥伴以及官方企業及投資銀行業務合作夥伴。

 更多詳情請參閱：sc.com/sponsorships

董事會



由左至右

- ① **Linda Yueh**博士，CBE
獨立非執行董事
- ② **Shirish Apte**
獨立非執行董事
- ③ **梁國權**
獨立非執行董事
- ④ **Maria Ramos**
集團主席
- ⑤ **Robin Lawther, CBE**
獨立非執行董事

- ⑥ **Diane Jurgens**
獨立非執行董事
- ⑦ **Bill Winters, CBE**
集團行政總裁
- ⑧ **Phil Rivett**
高級獨立董事
- ⑨ **Jackie Hunt**
獨立非執行董事
- ⑩ **鄧元鑾**
獨立非執行董事

於二〇二六年二月十日，我們宣佈Diego De Giorgi卸任執行董事及集團財務總監之職務，Pete Burrill獲委任為暫任集團財務總監，自二〇二六年二月十日起生效。

 有關Pete Burrill的更多詳情，請參閱第131頁

Maria Ramos (67歲)**集團主席**

委任日期：二〇二一年一月，於二〇二五年五月擔任集團主席。Maria於二〇二一年一月獲委任為渣打銀行董事會委員。

國籍：南非，居於英國

委員會： GN

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

職業生涯： 二〇〇九年至二〇一九年，Maria擔任ABSA Group Limited（前稱Barclays Africa Group）行政總裁。加入ABSA前，Maria擔任Transnet Ltd集團行政總裁達五年。Maria曾任南非國庫總理事達七年。Maria曾任職多個跨國企業的董事會，包括Sanlam Ltd、Remgro Ltd及SABMiller plc，最近期曾任沙地英國銀行及Public Investment Corporation Limited的非執行董事直至二〇二〇年十二月，及AngloGold Ashanti PLC主席直至二〇二四年。於二〇二五年三月卸任前，彼亦任歷峰集團(Compagnie Financière Richemont SA)非執行董事。

外部委任： 「國際30人小組」(Group of Thirty)成員；英國牛津大學布拉瓦尼克政府學院(Blavatnik School of Government at Oxford University)國際諮詢委員會成員；Wits Foundation Board of Governors諮詢委員會成員；國際金融協會董事會成員；TheCityUK領導委員會委員；布雷頓森林體系委員會成員；國際金融協會董事會成員；國家金融監督管理總局國際諮詢委員會成員及亞洲開發銀行高層私營部門諮詢小組成員。

Bill Winters, CBE (64歲)**集團行政總裁**

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

國籍：美國／英國，居於英國

技能及經驗： Bill為一名職業銀行家，擁有重要的前線全球銀行業經驗，並擁有良好的領導能力及金融成功經驗。

職業生涯： Bill的職業生涯始於摩根大通，並成為摩根大通五名執行人員之一，其後自二〇〇四年起直至二〇〇九年止於該投資銀行出任聯席行政總裁。Bill為就改善競爭及金融穩定提出建議方法的銀行業獨立委員會成員。其後，彼亦擔任英國議會銀行業標準委員會的顧問，並受英倫銀行董事會邀請完成英倫銀行流動資金運作的獨立審閱。Bill於二〇一一年創立另類資產管理公司Renshaw Bay，出任主席兼行政總裁，直至獲委任加入渣打集團有限公司董事會為止。Bill於二〇一三年獲得司令勳章(CBE)，之前為Pension Insurance Corporation plc及RIT Capital Partners plc的非執行董事。彼於二〇二五年三月卸任Novartis International AG的非執行董事。

外部委任： Stripe INC的非執行董事；自願碳市場誠信委員會的諮詢小組成員及國際救援委員會董事會顧問。

Phil Rivett (70歲)**高級獨立董事**

委任日期：二〇二〇年五月。Phil於二〇二〇年五月獲委任為渣打銀行董事會委員。

國籍：英國，居於英國

委員會： A Ri GN R

技能及經驗： Phil於金融服務領域擁有豐富的專業會計及審計經驗。

職業生涯： Phil於一九七六年加入羅兵咸永道會計師事務所（羅兵咸永道），並於一九八六年成為合夥人。其於羅兵咸永道任職逾30年，並曾為幾家富時100指數公司的牽頭關係合夥人，包括多家國際銀行及金融服務機構。彼有豐富的國際經驗，曾於中東及亞洲（尤其是中國）多家銀行工作。彼於二〇〇七年成為羅兵咸永道金融服務保障業務的負責人，並於二〇一一年獲任命為全球金融服務集團董事長。Phil曾於多個全球金融服務行業集團任職，負責制定治理、財務報告以及風險管理的最佳實務指引。

外部委任： 全國建築協會獨立非執行董事及審核委員會主席、Virgin Money UK PLC的獨立非執行董事。

董事會委員會標記

A 審核委員會

Ri 董事會風險委員會

CS 企業文化與可持續發展委員會

GN 管治及提名委員會

R 薪酬委員會

○ 表示委員會主席

Shirish Apte (73歲)

獨立非執行董事

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

國籍：英國，居於新加坡

委員會： 

技能及經驗：Shirish擁有豐富的企業、投資銀行、風險管理、商業及零售銀行經驗。

職業生涯：Shirish曾於花旗集團工作逾30年，其專注於公司及投資銀行，管理國家和地區級別的商業及零售銀行業務。其擁有豐富的風險經驗，曾擔任花旗集團的高級信貸主任及高級證券主任。Shirish從二〇〇八年至二〇〇九年擔任花旗歐洲、中東及非洲業務的聯席行政總裁，及從二〇〇九年至二〇一一年擔任亞太區的地區行政總裁。彼從二〇一二年起擔任亞太區銀行主席，直至於二〇一四年退任。其從二〇〇八年至二〇一四年為花旗集團的執行及營運委員會成員。自二〇一四年六月起直至二〇二二年十月，其擔任澳大利亞聯邦銀行的獨立非執行董事。

外部委任：Singapore Life Pte Ltd及高瓴投資的獨立非執行董事、Keppel Corporation Limited的獨立非執行董事以及董事會風險及提名委員會主席。

Jackie Hunt (57歲)

獨立非執行董事

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

國籍：英國，居於英國

委員會： 

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

職業生涯：Jackie曾在眾多公司（包括Hibernian Group、Norwich Union Insurance（現為Aviva）、羅兵咸永道及RSA Insurance）擔任多個高級管理層職位。自二〇一六年起直至二〇二一年，其為Allianz SE管理委員會的成員。Jackie曾擔任保誠集團的執行董事及保誠英國、歐洲及非洲的行政總裁。其從二〇一〇年至二〇一三年擔任Standard Life plc的集團財務總監，協助將該壽險公司轉型為一家多元化的儲蓄、養老金及資產管理企業。Jackie先前曾擔任National Express Group PLC的高級獨立董事、TheCityUK的非執行董事及金融市場行為監管局評審小組的副主席。彼亦曾擔任Man Group PLC、Rothesay Life PLC及OneWeb Holdings Limited的獨立非執行董事。

外部委任：Willis Towers Watson plc的獨立非執行董事及Extraprop Unlimited的董事。

Diane Jurgens (63歲)

獨立非執行董事

委任日期：二〇二四年三月。Diane於二〇二四年三月獲委任為渣打銀行董事會委員。

國籍：美國，居於美國

委員會： 

技能及經驗：Diane在推動科技、產品開發以及創新實現大眾媒體及娛樂、礦業、汽車及航空航天領域的業務轉型方面擁有豐富的專業知識。

職業生涯：於二〇二〇年至二〇二三年，Diane擔任華特迪士尼公司的執行副總裁兼首席信息官，負責監督迪士尼的全球企業技術組織。從二〇一五年至二〇二〇年，Diane擔任跨國礦業及金屬公司必和必拓的首席技術官，其中大部分時間駐新加坡工作，彼負責領導資本項目交付、技術運營、網絡安全、數據隱私及研發。從二〇一二年至二〇一五年，Diane曾於上海擔任一家中美合資企業—上海安吉星信息服務的總裁兼董事總經理。在此之前，Diane曾擔任通用汽車多個高管職位，包括在本集團多個主要市場擔任多個全球職位。

外部委任：World 50 Group的非執行董事；及華盛頓大學工程學院院長顧問委員會成員。

Robin Lawther, CBE (64歲)

獨立非執行董事

委任日期：二〇二二年七月

國籍：美國／英國，居於英國

委員會：CS Ri R

技能及經驗：Robin在全球市場和金融機構方面擁有豐富的國際銀行經驗，並擁有投資銀行、兼併及收購以及資本籌集方面的專業知識。

職業生涯：Robin曾在摩根大通工作逾25年，擔任多個高級執行職務。其於全球市場擁有寶貴的執行及非執行經驗，對監管及管治事項具有相當了解。從二〇一九年至二〇二一年，其擔任M&G plc董事會的非執行董事。於二〇一四年一月，Robin加入Shareholder Executive（現為UK Government Investments）擔任非執行董事會成員，直至於二〇二二年五月其任期屆滿。彼因金融服務及多元性服務獲得二〇二〇年女王新年榮譽教育服務司令勳章(CBE)。從二〇一六年至二〇二〇年，Robin擔任Oras Invest的非執行董事會成員；及二〇一四年至二〇二三年，彼擔任Nordea Bank Abp的獨立非執行董事。

外部委任：ICG plc的非執行董事、Ashurst LLP的獨立委員會成員及Aon PLC的全球諮詢委員會成員。

梁國權 (65歲)

獨立非執行董事

委任日期：二〇二四年十一月。

梁國權於二〇二四年十一月獲委任為渣打銀行董事會委員。

國籍：加拿大／中國（香港），居於香港

委員會：A

技能及經驗：梁國權為一名特許會計師，擁有投資管理及投資銀行業務經驗。

職業生涯：梁國權於香港鐵路有限公司工作逾15年，擔任多個行政職務，於二〇一五年至二〇一九年擔任其行政總裁。在此之前，彼曾於私募股權及投資銀行擔任多個要職，包括Capital Z Asia Limited合夥人、美國雷曼兄弟亞洲投資有限公司投資銀行高級副總裁以及施羅德亞洲有限公司企業融資主管及董事。梁國權的職業生涯以擔任倫敦普華永道會計師事務所（現為羅兵咸永道）的會計師開始，其後加入溫哥華普華永道會計師事務所。此前，彼為怡和策略控股有限公司及文華東方國際有限公司的非執行董事以及領展資產管理有限公司（已上市的領展房地產投資信託基金的管理人）及新意網集團有限公司的獨立非執行董事。

外部委任：渣打銀行（香港）有限公司的獨立非執行董事；華潤置地有限公司的獨立非執行董事及審核委員會主席；香港置地控股有限公司的非執行董事；香港公益金的董事會成員及執行委員會成員；香港房屋協會副主席、監事會成員及執行委員會成員。

鄧元鑾 (71歲)

獨立非執行董事

委任日期：二〇一九年六月

國籍：美國，居於中國

委員會：CS R

技能及經驗：鄧元鑾對新興技術有著深刻的了解和豐富的經驗，尤其是中國內地市場。

職業生涯：鄧元鑾在科技及風險資本行業擁有逾30年的國際及中國營運經驗，涉及風險投資、銷售、市場推廣、業務開發、研發及製造。從一九八九年至二〇〇四年，鄧元鑾在中國及亞太地區的蘋果公司、Digital Equipment Corp及3Com擔任多個高級職位。從二〇〇四年至二〇一〇年，鄧元鑾在諾基亞擔任多個職位，包括公司副總裁、諾基亞通信有限公司董事長及諾基亞（中國）投資有限公司副董事長。於二〇一三年在北京加入NGP Capital (Nokia Growth Partners)擔任董事總經理及合夥人之前，彼出任Advanced Micro Devices高級副總裁兼大中華區總裁，直至二〇二一年六月。鄧元鑾曾擔任金山軟件有限公司（一間中國軟件及互聯網服務公司）的獨立非執行董事。

外部委任：歡聚集團的非執行董事以及香港人工智能基金會創始成員。

Linda Yueh博士，CBE（54歲）

獨立非執行董事

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

國籍：美國／英國，居於英國

委員會：   

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

職業生涯：Linda在擔任企業律師開始其職業生涯後，曾擔任各種學術及諮詢職務。從二〇一〇年至二〇一二年，Linda擔任彭博新聞社的經濟編輯，從二〇一三年至二〇一五年擔任英國廣播公司的首席商業記者。從二〇一九年至二〇二二年，她是倫敦政治經濟學院LSE IDEAS的客座教授，並在英國財政部的隔離和專有交易獨立審查小組任職。Linda曾在Scottish Mortgage Investment Trust Plc、London & Partners Ltd及JPMorgan Asia Growth & Income Plc擔任非執行董事。他曾擔任Fidelity China Special Situations Plc的高級獨立董事、Coutts基金會的受託人及英國貿易委員會的顧問。Linda在二〇二三年的新年榮譽名單中因對經濟服務的貢獻而被授予CBE。

外部委任：Rentokil Initial Plc和Segro Plc的獨立非執行董事；Baillie Gifford The Schiehallion Fund Ltd的主席；Greene King行政總裁的高級顧問；牛津大學聖愛德蒙堂的研究員；倫敦商學院的經濟學兼職教授；the Fidelity UK and International Foundations的受託人；Chatham House的副研究員；英國軟實力委員會(UK Soft Power Council)及英國法律推廣委員會(English Law Promotion Panel)顧問委員。

Scott Corrigan（59歲）

集團法律總顧問兼集團公司秘書



委任日期：二〇二五年十一月

國籍：美國，居於英國

技能及經驗：Scott於二〇一四年加入本行，擔任美洲地區的總顧問。彼之前從二〇二一年至二〇二二年暫任集團公司秘書。Scott亦於二〇二五年一月獲委任為集團法律總顧問。彼領導集團全球法律及公司秘書事務團隊。

職業生涯：Scott擁有豐富的法律專業知識，之前曾擔任紐約縣地區檢察官辦公室之助理主控官及紐約聯邦儲備銀行執法顧問。離開政府服務後，Scott代表銀行、其他金融服務公司及財務服務行政人員執行政府調查及民事訴訟。彼亦作為法律事務所合夥人擔任多個管理職位。

合規聲明

董事欣然確認，本公司於二〇二五年已遵守二〇二四年英國企業管治守則（英國守則）及香港上市規則附錄C1所載的香港企業管治守則（香港守則）。

二〇二五年，香港守則的更新版本頒佈，適用於本公司截至二〇二六年十二月三十一日止財政年度。董事會已聽取關於變更的匯報，並討論了為實施變更所需採取的準備措施。

董事會及審核委員會持續關注本集團在確保遵守英國守則第29條規定方面的進展，該條文適用於截至二〇二六年十二月三十一日止財政年度。更多詳情請參閱年報第168頁。

本董事會報告構成我們的企業管治報告，闡述了本集團內部管治運作方式及我們如何應用英國守則及香港守則所載原則。英國守則及香港守則的副本分別載於 www.frc.org.uk 及 www.hkex.com.hk。

本集團確認其已就董事證券交易採納條款嚴格程度不低於香港上市規則附錄C3所規定的行為守則。經向全體董事作出具體查詢後，本集團確認各董事已遵守所採納的行為守則的規定標準。

載列相關資料的表格披露於年報第207頁的其他法定及監管披露

管理團隊



Bill Winters, CBE (64歲)
集團行政總裁

有關Bill的更多詳情，
請參閱第127頁



Pete Burrill (54歲)
暫任集團財務總監

委任日期：二〇二六年二月

國籍：美國／英國，居於英國

職業生涯：Pete於二〇二六年二月獲委任為暫任集團財務總監，此前自二〇一七年起擔任集團中央財務主管及副財務總監。此外，彼自二〇二五年三月起擔任Standard Chartered Bank AG監事會主席，於二〇一九年加入監事會。加入本行前，Pete曾任德意志銀行的集團總監及集團財務部聯席主管。職業生涯早期，Pete於畢馬威會計師事務所任職近二十年，包括十年於美國及其後十年派駐德國。

外部委任：無。



Noelle Eder (56歲)
集團技術與運營總監

委任日期：二〇二五年五月

國籍：美國，居於新加坡

職業生涯：Noelle的職業生涯逾30年，廣泛涉足金融服務、金融科技、醫療保健及酒店業等領域。彼於全球技術現代化、核心創新驅動，以及數據分析、網絡安全、產品管理與軟件開發等多個領域擁有豐富經驗。Noelle曾於二〇二三年入選福布斯CIO新銳榜單(Forbes CIO Next List)，躋身科技領域50大領軍人物之列，並被WomenTech網站評選為二〇二五年科技界百位最具影響力女性高管(100 Executive Women in Tech to Watch for 2025)之一。

於加入本行前，Noelle曾任The Cigna Group執行副總裁兼全球首席信息官，負責領導數字化技術、數據分析及運營策略。於加入The Cigna Group前，彼曾擔任希爾頓酒店集團首席信息與數字官，以及Capital One Financial Corporation首席信用卡客戶體驗官。彼亦曾於Intuit及Teknowledge擔任領導職務。

外部委任：無。



Jason Forrester (56歲)
集團風險總監

委任日期：二〇二六年一月

國籍：英國，居於英國

職業生涯：Jason於二〇二六年一月獲委任為集團風險總監，此前自二〇二〇年九月加入本行以來，彼先後擔任全球企業風險管理主管及副風險總監。此外，彼於二〇二四年七月獲委任為企業及投資銀行業務聯席主管兼風險總監，並於二〇二五年一月加入Standard Chartered Bank AG監事會。Jason於金融服務領域擁有逾三十年從業經驗。加入本行前，Jason於瑞士信貸銀行任職21年，歷任企業與運營風險管理全球主管、瑞士信貸銀行歐洲區財務總監及風險部營運總監等高級職位。職業生涯早期，Jason曾於羅兵咸永道工作十年，於倫敦、莫斯科及伯明翰的金融服務審計與諮詢部擔任高級經理及經理等關鍵職務。

外部委任：無。



委任日期：二〇二五年十二月

國籍：意大利／荷蘭，居於阿聯酋

職業生涯：於擔任現職之前，Roberto自二〇一七年一月起擔任金融市場部全球總監，並自二〇二四年四月起獲委任為企業及投資銀行業務全球聯席主管。彼目前負責歐洲、美洲、中東及非洲市場。於加入本行前，Roberto為Brevan Howard的合夥人，負責領導流動組合策略基金業務。在此之前，彼曾在倫敦瑞銀投資銀行工作過三年，負責領導全球證券分銷業務，隨後擔任全球固定收入、貨幣及商品部聯席總監。Roberto曾在摩根士丹利工作17年，在固定收益型衍生品領域擔任過多個高級職位，領導全球新興市場固定收益及外匯業務，後來還擔任過全球利率、信貸及貨幣部門總監。

外部委任：MarketAxess Holdings Inc.獨立非執行董事。



委任日期：二〇一七年十月

國籍：加拿大，居於香港

職業生涯：徐仲薇於二〇二一年一月獲委任為財富管理及零售銀行業務部行政總裁。此外，彼負責東盟、南亞地區、大中華及北亞市場。彼亦為Trust Bank Singapore Limited的主席。於新近任命前，徐仲薇自二〇一八年六月起擔任東盟及南亞地區行政總裁，及於二〇一五年至二〇一八年擔任渣打新加坡的行政總裁。彼於二〇〇九年十二月加入本行擔任全球財富管理主管，領導該分部的策略發展。在此之前，徐仲薇曾在花旗銀行工作18年，於亞洲個人銀行業務擔任多個領導職位。

外部委任：CapitaLand Limited的獨立非執行獨立董事。



委任日期：二〇二四年八月

國籍：中國，居於香港

職業生涯：禡惠儀是渣打銀行（香港）有限公司（渣打香港）的執行董事。彼在商業管理及銀行服務方面擁有逾30年經驗。於二〇一七年三月獲委任為香港行政總裁前，禡惠儀曾擔任大中華及北亞地區零售銀行業務區域主管，並於二〇二一年一月兼任區域行政總裁（香港、台灣及澳門）。

外部委任：香港銀行公會輪值主席或副主席；香港銀行學會議會副會長；香港財資市場公會議會委員；香港金融管理局銀行業務諮詢委員會委員；香港金融學院會員；亞太經合組織商貿諮詢委員會的中國香港代表；香港管理專業協會理事會成員；香港貿易發展局「一帶一路」及大灣區委員會委員；國際航空超級樞紐發展諮詢委員會成員；人力資源規劃委員會委員；香港醫院管理局董事局職務；及廉政公署貪污問題諮詢委員會委員。



洪丕正 (61歲)
國際業務總裁

委任日期：二〇二四年四月

國籍：加拿大，居於香港

職業生涯：洪先生為渣打香港、渣打銀行（中國）有限公司及Standard Chartered Bank (Singapore) Limited的主席。洪丕正於一九九二年加入渣打，先後於企業、商業及零售銀行等業務範疇出任多個重要職位。出任現職前，彼為亞洲區行政總裁，領導本行在21個市場的業務發展。彼此前曾為大中華及北亞地區行政總裁及本行全球零售銀行業務及財富管理業務行政總裁。

外部委任：香港金融發展局董事會主席；香港特首顧問團成員、外匯基金諮詢委員會委員、香港總商會理事會成員；西九文化區管理局董事局成員；B2O金融與基礎設施聯合主席；及中國內地廣東經濟發展國際諮詢會擔任省長經濟顧問；及普林斯頓大學客座講師。



Tanuj Kapilashrami (48歲)
全球策略及人才總監

委任日期：二〇二四年四月

國籍：英國，居於英國

職業生涯：Tanuj主管公司策略、本集團整個集團的轉型與企業職能部門（人力資源、企業事務、品牌及市場推廣、供應鏈管理以及企業房地產與服務）。於擔任此職務前，Tanuj自二〇一九年起擔任集團人力資源總監，並於二〇一七年加入本行，擔任集團人才、學習及文化主管。Tanuj於全球金融服務領域擁有逾二十年經驗。在加入渣打前，彼曾於滙豐發展事業，在香港、新加坡、迪拜、印度及倫敦等多個市場擔任多個國家、地區及全球領導職位。Tanuj曾為NHS England董事會副非執行董事，就其勞動力轉型議程提供意見。

外部委任：J Sainsbury's PLC非執行董事以及提名及薪酬委員會成員；及Asia House受託人董事會成員。



Alex Manson (56歲)
SC Ventures行政總裁

委任日期：二〇二四年八月

國籍：法國，居於新加坡

職業生涯：Alex為SC Ventures（由其於二〇一八年設立）行政總裁。彼於二〇一二年加入渣打，最初擔任集團企業銀行業務地區總監，之後擔任集團交易銀行服務總監。Alex設立SC Ventures為本行的一個部門，以促進創新、投資於突破性技術及成立新創投企業，以物色金融領域的替代業務模式。在加入本行之前，Alex於德意志銀行任職12年，擔任多個職務，包括全球貸款及企業銀行業務總監及亞太區全球銀行(IBD)業務總監。其銀行業務職業生涯始於瑞士信貸銀行，於該公司的證券化部門(Securitization Group)以及衍生工具及結構性產品部(Derivatives & Structured Products)擔任多個職務。

外部委任：創投企業及投資組合公司董事會成員（多個）。

董事會一覽

二〇二五年董事會優先事項

秉持透過卓越運營文化創造價值的承諾，我們於二〇二五年聚焦下列優先事項：

強化策略執行力

應對地緣政治環境

關鍵轉型計劃的監督

風險、合規與監管

創新與可持續發展

繼任計劃

二〇二五年管治成果亮點

年度績效檢討

委任外部獨立檢討員進行董事會及其委員會的年度績效檢討，並收取提升績效的建議。

 更多詳情請參閱第146頁至148頁

英國審核及企業管治改革

監督整個集團跨領域推行審核及企業管治改革（已於二〇二六年一月一日實施）。

 更多詳情請參閱年報第161頁及168頁

董事會及委員會變動

監督有關委任集團主席、審核委員會主席及風險委員會主席的繼任計劃的實施。

 更多詳情請參閱年報第157頁

董事薪酬政策

於二〇二五年股東週年大會上，新董事薪酬政策及二〇二四年董事薪酬報告的實施均獲股東支持。

 更多詳情請參閱第142頁及152頁

二〇二五年董事會會議出席率

	股東週年大會	預定會議
Maria Ramos（集團主席）	✓	8/8
Bill Winters, CBE（集團行政總裁）	✓	8/8
Diego De Giorgi（集團財務總監） ¹	✓	8/8
Phil Rivett	✓	8/8
Shirish Apte	✓	8/8
Jackie Hunt	✓	8/8
Diane Jurgens	✓	8/8
Robin Lawther, CBE	✓	8/8
梁國權	✓	8/8
鄧元鑾 ²	✓	7/8
Linda Yueh博士，CBE	✓	8/8
José Viñals博士 ³	✓	3/3

1 Diego De Giorgi 於二〇二六年二月十日卸任執行董事及集團財務總監之職務。

2 鄧元鑾因家人去世無法出席一次預定會議。鄧元鑾在會議前已獲取所有相關資料，並有提供意見的機會。

3 José Viñals於二〇二五年五月八日退任董事會成員。

於二〇二五年十二月三十一日的多元化

集團主席及獨立非執行董事任期



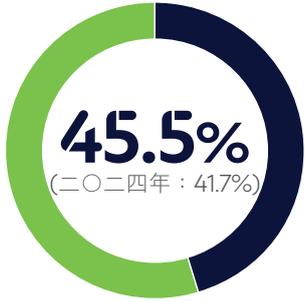
● 零至三年	2
● 三至六年	6
● 六至九年	1

族裔



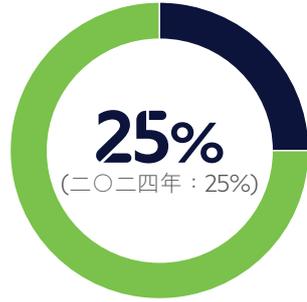
● 英國白人／其他白人	7
● 亞裔／英國亞裔	4

性別



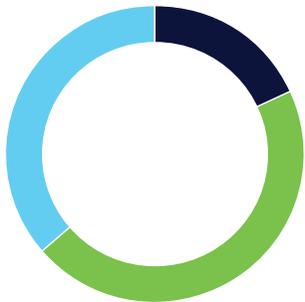
● 女性	5
● 男性	6

高級職位（集團行政總裁、集團財務總監、集團主席及高級獨立董事）



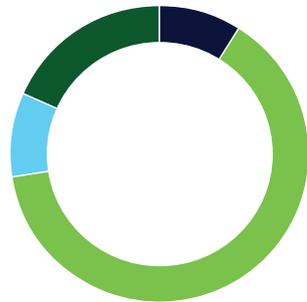
● 女性	1
● 男性	3

年齡



● 44至55歲	2
● 56至65歲	5
● 66至75歲	4

獨立性



● 集團主席（獲委任時獨立）	1
● 獨立非執行董事	7
● 高級獨立董事	1
● 執行董事	2

董事會及委員會組成變動

二〇二五年一月一日

- Diane Jurgens及Jackie Hunt加入董事會風險委員會。
- 鄧元鋆退任董事會風險委員會成員。
- 鄧元鋆及Jackie Hunt加入薪酬委員會。

二〇二五年五月八日

- Maria Ramos接替José Viñals擔任集團主席以及管治及提名委員會主席。
- Maria退任高級獨立董事、董事會風險委員會主席以及審核及薪酬委員會成員。
- Phil Rivett獲委任並在接獲監管批准前即時暫任董事會風險委員會主席。
- Phil Rivett獲委任為高級獨立董事。
- Jackie Hunt獲委任為管治及提名委員會成員，並於取得監管批准後獲委任為審核委員會主席。

二〇二五年八月一日

- Phil Rivett接獲擔任董事會風險委員會主席的監管批准。

二〇二五年九月十五日

- Jackie Hunt接獲擔任審核委員會主席的監管批准。

二〇二六年一月一日

- Phil Rivett獲委任為薪酬委員會成員。

二〇二六年二月十日

- Diego De Giorgi辭任執行董事及集團財務總監。

董事會領導及本公司宗旨

管治架構

渣打集團有限公司董事會

董事會負責：

- 本集團的管治、戰略方向及業績以及在審慎有效的控制框架內實現可持續價值，本集團的文化與此一致。
- 本集團與主要持份者的接洽事宜，並在董事會討論及決策過程中考慮彼等的意見及利益。
- 監督本集團的行為及事務，促進本集團的長期可持續成功。

根據董事會的職權範圍，董事會直接負責特定事宜，包括批准本集團的長期目標、宗旨、有價值的行為、文化及商業策略。



第172條聲明及持份者參與

請參閱第37至41頁

董事會活動

請參閱第137至141頁

董事會與持份者的聯繫

請參閱第142至143頁

角色及責任

請參閱第145頁

董事會委員會

為協助履行職責，董事會將職責委派予其五個委員會：審核委員會、董事會風險委員會、企業文化與可持續發展委員會、管治及提名委員會以及薪酬委員會。各委員會主席於每次會議上向董事會報告，確保董事會對授權事項保持適當監督。

除管治及提名委員會（由集團主席擔任主席）外，所有董事會委員會均由獨立非執行董事組成。

審核委員會

更多詳情請參閱年報第161至169頁

審核委員會負責監督及檢討有關財務、非財務及敘述性報告的事宜、本集團的內部監控（包括內部財務監控）以及由合規、金融罪行與操守風險(CFCR)職能、集團內部審核及投資(GIAI)及本集團法定核數師安永會計師事務所（安永）進行的工作。

董事會風險委員會

更多詳情請參閱年報第170至175頁

董事會風險委員會負責監督本集團的主要風險。其檢討本集團的風險取向及本集團企業風險管理架構的適當性和有效性，並評估新出現及現有主要風險。其亦考慮重大監管變動建議及盡職調查對重大收購及出售的影響。

企業文化與可持續發展委員會

更多詳情請參閱年報第176至179頁

企業文化與可持續發展委員會負責監督及檢討本集團的文化及可持續發展優先重點。

管治及提名委員會

更多詳情請參閱年報第155至160頁

管治及提名委員會負責就董事會及其委員會的組成及委任以及多元化繼任人才儲備的建立事宜向董事會提供意見。委員會同時評估各獨立非執行董事的獨立性，並監察影響整個集團的企業管治變動所產生的影響及就此提供建議。

薪酬委員會

更多詳情請參閱年報第152至178頁

薪酬委員會負責制定本集團薪酬政策的原則、參數及管治框架，並監督其實施。該委員會釐定集團主席、執行董事及其他高級管理層的薪酬框架及政策。其亦監督獎勵、文化及戰略重點的協同，並監督公平薪酬約章。

集團行政總裁及管理團隊

董事會將本集團的業務營運管理權賦予集團行政總裁，以便其就日常業務有效營運及管理必須的事宜獲進一步授權。集團行政總裁須就履行委派責任向董事會負責。管理團隊成員包括集團行政總裁及集團財務總監、客戶類別行政總裁以及全球職能部門主管負責本集團日常管理及執行策略。其負責本集團日常管理及執行策略。更多詳情請參閱第131至133頁



董事會及其委員會的職權範圍可在我們的網站[sc.com/termsreference](https://www.sc.com/termsreference)查閱

董事會活動

董事會維持全面的會議日程及未來議程，確保以有效及高效的方式主持會議。董事會會議議程由集團主席與集團公司秘書事先協定，確保各議程項目獲得充足討論時間，並在策略、營運、財務及管治事宜間取得平衡。集團主席在每次預定的董事會會議之前會舉行僅由獨立非執行董事出席的會議，提供機會在沒有執行董事及管理層出席的情況下討論關鍵議程項目及其他事宜。

董事會於每次董事會會議中審議多項常設事項，包括：

- 集團行政總裁報告
- 集團財務總監報告
- 委員會報告
- 集團公司秘書報告，包括管治事宜的最新情況。

除於例會上提交予董事會的集團行政總裁及集團財務總監報告所載的定期財務及營運績效最新消息外，董事會亦收取每月集團行政總裁通訊及財務最新資料，包括管理賬目。

持份者考量

與主要持份者的關係在董事會及委員會會議上、決策過程中，以及在全年的個人及全體參與中均得到積極考慮。

	客戶
	僱員
	投資者
	社會
	供應商
	監管機構及政府

 有關持份者參與的更多詳情，請參閱第37至41頁

二〇二五年主要活動

本表詳列董事會於二〇二五年的若干重點關注領域，以及這些領域所對應的相關持份者群體。

活動

成果

策略



- 在為期兩天的異地董事會會議上檢討本集團策略。請參閱第140頁了解進一步資料。
- 定期獲得企業發展最新情況並進行討論。
- 批准並監察本集團退出亞洲、非洲及中東地區的多個市場及業務。
- 獲得有關本集團投資者關係策略的最新情況。
- 審閱及討論本集團的技術及營運策略的進展與演變。
- 討論數碼資產在金融服務演變過程中的角色及本集團在塑造銀行業未來時的角色。
- 批准出售烏干達、贊比亞及斯里蘭卡的財富管理及零售銀行業務。請參閱第141頁了解進一步資料。
- 監督新進入的盧森堡市場。請參閱第140頁了解進一步資料。

董事會活動

活動

成果

風險管理及監管



- 接獲集團風險總監及董事會風險委員會的風險報告。
- 審閱金融市場行為監管局(FCA)公司評估函、就其內容直接與金融市場行為監管局溝通並批准回覆及相關行動。
- 接獲與審慎監管局(PRA)就其於二〇二四年定期總結會議函件中發現的調查結果協定的行動所取得的進展的最新情況，並注意到已取得良好進展。
- 審閱壓力測試及評估關稅、貿易緊張局勢及市場動盪對客戶類別、行業及產業以及市場及國家的影響。
- 與審慎監管局就其二〇二五年定期總結會議函件中的調查結果進行溝通。
- 接獲變革管理及本集團關鍵轉換計劃的最新進展。

- 批准本集團二〇二六年風險取向，其中包括對主要風險的考慮。
- 批准對企業風險管理架構作出的重大變更。
- 批准或然流動資金風險架構、董事會風險取向及本集團或然流動資金風險管理計劃。

員工、文化及價值觀



- 審閱董事會多元化政策。
- 審閱二〇二四年至二〇二五年有關本集團舉報制度運行及成效的年度最新情況。
- 接獲有關招聘及委任新技術及運營主管的最新情況以及技術及運營團隊更廣泛的人事變動及任命。
- 審閱本集團及管理團隊二〇二五年績效表。
- 討論有關本集團員工策略的進展。
- 接獲有關員工行為及關注的管理的年度報告。
- 審閱本集團的企業文化策略。

- 針對美國政治立場，討論本集團在多元化及包容性以及可持續發展方面的全球定位，確認我們的定位維持不變，而管理層亦堅定致力於本集團的全球多元化及包容性策略以及可持續發展議程。
- 批准董事會多元化政策的變動。請參閱年報第158頁了解進一步資料。
- 批准本集團英國及澳大利亞的現代反奴隸聲明。

財務及表現



- 監察本集團的財務表現。
- 考量本集團的資本管理及回報方式。
- 收取財務總監提供的財務最新資料，內容涵蓋主要財務摘要及業績與預算的比較。
- 討論二〇二五年的前景。
- 獲得營運事件的最新進展。
- 審閱並批准五年公司計劃及二〇二六年預算。

- 批准二〇二四年末期股息、二〇二五年中期股息及兩個股份回購計劃。
- 批准二〇二四年年報、二〇二五年半年報告及季度業績。

主要董事會會議



活動

成果

管治



- 參與於二〇二五年四月在馬來西亞舉行的為期兩天的全球附屬公司管治會議。請參閱第141頁了解進一步資料。
- 審閱及批准董事的潛在利益衝突。
- 收取渣打銀行（香港）有限公司（渣打香港）董事會及委員會會議的季度更新。
- 審閱董事會二〇二四年績效檢討及批准二〇二五年行動計劃。
- 收取員工聯繫的最新情況。
- 收取有關影響企業管治的新法規的更新。
- 收取有關本集團人工智能框架的更新，並討論設立管治框架，以推動全業務範圍的應用。
- 收取有關香港企業管治守則主要修訂（自二〇二六年一月一日起生效）的最新資料。
- 檢討本集團主要附屬公司的重大上報事項及事件。
- 討論執行董事及管理團隊繼任計劃。
- 收取並討論外部協助的二〇二五年董事會績效檢討簡報。
- 收取有關投資者對本集團看法的外部報告。
- 收取本集團三位最大股東的最新情況（當中提供彼等投資觀點的概述），並與彼等進行溝通。
- 批准非執行董事的獨立性及重新委任，並在二〇二五年股東週年大會上推薦重選董事。
- 批准若干董事會及委員會委任。請參閱年報第135頁及第137頁了解進一步資料。
- 批准委任Scott Corrigan為集團公司秘書。
- 批准擴展Iain Lobban爵士作為董事會、其委員會及管理層獨立顧問及摯友的角色。

外圍環境



- 收取有關宏觀經濟及地緣政治環境的最新情況，包括：
 - 關稅及不斷變化的全球貿易流以及本行的風險及機遇
 - 中美關係
 - 衝突—中東地區、俄羅斯／烏克蘭、以色列／加沙
 - 技術及創新以及下列各項更新換代的速度—人工智能、數碼貨幣及數碼資產
 - 新加坡、馬來西亞乃至範圍更廣泛的東盟地區
- 鑒於宏觀環境與地緣政治／地緣經濟的諸多變動，董事會對策略的韌性進行了測試。
- 識別波動的宏觀經濟及地緣政治環境給本集團帶來的相關風險及機遇。
- 同意在快速變化的外部環境中，專注於發揮作為跨境業務的銀行與頂尖財富管理的優勢這一策略仍是正確的策略。

七月



預定會議（倫敦）

九月



預定會議（倫敦）

十一月



其中一個市場的預定會議
（新加坡）
招待活動（倫敦）

十二月



預定會議（倫敦）

焦點董事會活動



異地策略會議

董事會於二〇二五年六月在倫敦舉行了為期兩天的異地策略會議。是次會議為董事會提供契機，得以審閱詳實的策略更新情況、向管理層提出質詢、規劃本集團長期策略目標並就此提供反饋意見。董事會討論了各項核心策略議題與本集團長期策略目標，同時結合不斷變化的外部環境，討論了本集團策略性工作重點的進展。

董事會討論了地緣經濟與地緣政治驅動因素；我們獨具優勢的跨境服務方案；我們的富裕客戶業務；打造更強勁的「為分銷而貸款(originate-to-distribute)」引擎；構建數碼資產領域的另類業務模式；技術與人才；以及股東期望。

董事會認為，策略的執行符合預期，業績表現持續向好，且已收到客戶正面反饋。該策略已蓄勢待發，能夠很好地應對快速變化的外部環境及監管格局。董事會認可本集團品牌與策略契合度有所提升，並強調要落實策略規劃，就必須著力構築專業技能、能力及知識。

焦點決策

於盧森堡設立的新數碼資產業務

持份者考量



客戶



監管機構及政府

董事會已批准本集團入駐盧森堡，設立一項新加密貨幣及數碼資產託管業務。為確保我們能夠向全球客戶提供全面的數碼資產託管解決方案，本集團須於歐盟設立據點，並根據歐盟新制定的數碼資產監管框架《加密資產市場監管法案》(Markets in Crypto Asset Regulation)申請牌照。盧森堡獲選為本集團進軍歐盟其他地區的橋頭堡，該市場在數碼資產服務監管方面展現積極進取之態度，並擁有強大之本地數碼資產生態系統及深厚之人才儲備。該新公司現已取得數碼資產託管服務經營許可證，是本集團環球數碼資產策略的主要支柱，為客戶帶來能夠改變傳統金融格局的產品。



全球附屬公司管治會議

全球附屬公司管治會議每兩年舉辦一次，二〇二五年恰逢本行入駐馬來西亞150週年，而於二〇二五年四月在馬來西亞召開的全球附屬公司管治會議標誌著本集團附屬公司管治計劃的又一里程碑。是次會議旨在強化本集團董事會與旗下銀行附屬公司之間的對齊與合作。

該會議圍繞多項工作重點展開討論，包括本集團戰略方向與財務表現，並著重強調須發揮本集團獨具優勢的網絡佈局，推動全球貿易走廊互聯共通。會議討論的重點著眼於如何在日趨演變的數位化環境下，深化對信息與網絡安全風險的認知與管理，同時以前瞻性視角規劃人力資源轉型，以契合本集團戰略。會議亦聚焦地緣政治形勢，深入剖析其對本集團各區域市場產生的宏觀影響。

該會議強調了本集團在建立健全管治架構及在其國際營運中的協作領導地位等方面的承諾，充分印證了本集團正憑藉自身獨特的實體佈局與多元化市場的優勢，凝聚各方力量合力推進本集團策略實施落地。



退出三項財富管理及零售銀行業務

持份者考量

-  客戶
-  員工
-  社會
-  監管機構及政府

董事會已批准於烏干達、贊比亞及斯里蘭卡的三項財富管理及零售銀行業務撤資方案，而本集團將整合其於該等市場的資源，透過其企業及投資銀行業務，服務環球企業及投資銀行的跨境需要。在確定各項財富管理及零售銀行業務的首選收購方時，董事會考慮了每項交易對包括我們的員工、客戶在內的主要持份者及整體市場環境的影響。當中包括確保收購方能夠為所有相關僱員提供持續就業，並為所有客戶提供無縫的產品服務。董事會還考慮了各收購方的監管及許可狀況，以及他們將財富管理及零售銀行業務及時融入自身集團的經濟及營運能力。

現金分派

持份者考量

-  投資者
-  監管機構及政府

二〇二五年，董事會批准兩次股息派發，並宣佈回購總額為28億元的普通股。董事會注意到在適當審慎的架構內批准分派及其他資本管理活動的重要性。管理層保證保護本集團的資本狀況，並保證本集團有能力執行計劃中的投資活動，以實現未來增長，該決策乃基於上述保證作出。鑒於成功完成二〇二五年回購，加之二〇二五年總計每股普通股61仙的股息以及二〇二六年二月二十四日宣佈的新增回購15億元，我們已宣佈自二〇二四年二月向股東分派逾90億元，超越我們三年累計向股東分派80億元的目標。

董事會與股東的聯繫

與股東進行定期及具透明度的聯繫有助於董事會了解股東所需，並相應調整我們的公開資料。除經我們的投資者關係團隊聯繫外，我們亦透過季度、半年及全年業績、會議、路演、投資者日及新聞稿進行溝通。薪酬委員會主席每年與股東聯繫，通報有關執行董事薪酬的最新情況，並至少每三年一次，就完善執行董事薪酬政策進行磋商。

本集團於倫敦證券交易所及香港聯交所刊發之資訊，亦刊載於本公司網站 sc.com/stock-exchange-announcements。

獨立非執行董事，包括高級獨立董事及委員會主席，可應要求與股東及投資者會面。年內，他們可透過投資者活動等多種渠道就影響本集團的事宜分享他們的觀點。我們的股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司將竭誠為零售股東服務。

董事會考慮與股東聯繫時收到的主要回應、建議及要求，董事會成員亦時刻留心當前的關注議題。

年內，董事及公司代表透過以下各種舉措直接與其大股東聯繫：

	聯繫	成果
二〇二五年董事薪酬政策	<p>薪酬委員會主席就於二〇二五年股東週年大會上向股東提呈的新董事薪酬政策提案主持投資者諮詢。</p> <p>在制定該政策時，我們諮詢了21名（約60%）股東、若干代理顧問及其他重要持份者（包括審慎監管局和金融市場行為監管局）。薪酬委員會主席在集團人力資源部、公司秘書及投資者關係部等部門同事的協助下，舉行了逾40場會議。</p> <p>為使政策更臻完善，我們於二〇二四年提前啟動了諮詢程序，進行多輪磋商。</p>	<p>我們收到了諸多寶貴意見及反饋，這有助於最終薪酬政策的制定。例如，針對與我們激勵績效表有關的具體反饋，我們簡化了績效指標，但加強了財務指標的權重。我們與主要股東及代理顧問於二〇二四年底及二〇二五年初再次審閱了最終政策提案，隨後定稿並於二〇二四年董事薪酬報告中發佈。</p> <p>股東已於我們的二〇二五年股東週年大會上批准董事薪酬政策，贊成票佔81.86%。</p>
二〇二四年度董事薪酬報告	<p>是次諮詢亦涵蓋二〇二四年年末執行董事薪酬結果，當時結果已是最終方案並已於二〇二四年度董事薪酬報告中公佈。</p>	<p>股東已於我們的二〇二五年股東週年大會上批准二〇二四年度薪酬報告，贊成票佔98.87%。</p>
招待活動	<p>集團主席於二〇二五年十一月二十六日於倫敦與董事會各委員會主席共同為機構投資者舉辦一場招待活動，投資者可選擇線上或親身參會。本次活動為與會者提供了有關本集團策略、董事會委員會活動的最新資料，並安排了一場有關人工智能與網絡管治的主題演講。</p>	<p>本次活動為機構投資者提供與董事會聯繫和提問的機會。所提出的問題涵蓋多項議題，包括數碼資產、網絡安全、人工智能、資本回報架構、股東權益回報、可持續發展挑戰及領導層繼任等。</p>
股東週年大會	<p>於二〇二五年五月八日舉行的股東週年大會是董事會與散戶股東聯繫的主要機會，會上就本集團近期表現和策略性工作重點進行了討論。該會議由集團主席 José Viñals 主持，全體董事會成員列席。</p>	<p>本次會議為散戶股東提供與董事會聯繫和提問的機會。所提出的問題涵蓋多項議題，包括本集團策略、可持續發展、生物多樣性及能源過渡等。</p> <p>代表已發行股本逾82%的股東參與了投票，且所有決議案均獲通過。</p>

聯繫**投資者會議**

集團主席不定期與本集團主要機構股東進行一對一會談。

與此同時，集團行政總裁及集團財務總監透過投資者會議及會議等形式與潛在及現有股東（包括本集團主要機構投資者）進行了廣泛的定期聯繫。

此外，二〇二五年，三名股東受邀直接向董事會發表意見，為董事會及股東創造了機會就雙方關注的事宜開展坦誠且富有建設性的對話。

董事會還委聘外部機構開展一項獨立的投資者認知調研，旨在深入了解市場對渣打的想法、投資者關注的領域及渣打應如何改善其投資者溝通。調查結果已於九月提交予董事會。

成果

在這些會議上提出的主要議題包括本集團的網絡佈局策略及富裕特許經營權、績效的根本驅動因素、資本管理、運營效率及成本管理以及管治事宜。

董事會已注意到所提出的意見，並將於制定及審閱本集團策略性工作重點時持續酌情考慮相關反饋。

董事會重視與股東的建設性聯繫，並將有效溝通視為本集團企業管治架構的重要一環。



有關與股東及更廣泛持份者聯繫的更多詳情，請參閱第37至41頁

董事會與本集團附屬公司的聯繫

董事會及董事會委員會透過多元化溝通平台與其附屬公司聯繫，以此維繫本集團內部的緊密聯繫與資料共享。

附屬公司委員會會議

- 渣打香港及Standard Chartered Bank (Singapore) Limited (SCBSL)審核委員會及風險委員會主席每年會受邀出席渣打集團有限公司審核及風險委員會會議。渣打集團有限公司審核及董事會風險委員會主席亦會受邀出席渣打香港及SCBSL相關委員會會議。

委員會主席視頻會議

- 審核委員會主席每年舉行視頻會議，而附屬公司審核委員會成員會出席會議，並圍繞多個主要議題展開討論，具體包括模型風險、氣候風險、本集團財務領導團隊及GIAI提出的主要工作重點、安永出具的審核更新報告及CFCR出具的工作更新報告。
- 董事會風險委員會主席每年舉行視頻會議，而附屬公司風險委員會成員會出席會議，並圍繞多個主要議題展開討論，具體包括壓力測試、主權國家及地緣政治風險、處置可行性及營運彈性。
- 薪酬委員會主席已舉行視頻會議，各國薪酬委員會成員均有出席，會議內容涵蓋本集團績效、獎勵及福利重點關注領域、二〇二六年展望及英國監管預期變動。
- 所有視頻會議均設有專門的問答環節，與會人員積極參與問答，有效促進了雙向交流互動。

與本地團隊聯繫

- 審核委員會成員與馬來西亞及新加坡的本地GIAI同事會面，旨在增進對該等市場的審核工作的認知。該等討論為審核委員會成員提供寶貴機會，使其得以了解實際工作中面臨的任何本地挑戰以及管控措施如何運行。
- 董事會風險委員會成員與馬來西亞及新加坡的本地風險團隊會面，旨在深入了解其主要工作重點和關注領域。
- 薪酬委員會成員與馬來西亞及新加坡的本地人力資源團隊會面，旨在深入了解其本地績效、文化及員工積極性事宜。

文化

董事會的責任是確保本集團的企業文化助力促進我們的宗旨及戰略方向。董事會在其企業文化與可持續發展委員會(CSC)的助力下開展工作，該委員會審查本集團發展、管理及落實企業文化的方式，以及相關員工期望，包括本集團對企業宗旨、重視的企業文化行為、多元共融、僱員聯繫、政策與實踐的執行方針。

我們獨一無二的文化乃為實現我們的願景—「透過我們獨特的多元性，推動商業發展和促進繁榮」而設。成功實現我們的策略，取決於我們能否守護企業文化。我們重視的企業文化行為及品牌承諾塑造了企業文化，是我們實現策略的關鍵。有關我們宗旨與企業文化及策略的更多詳情，請參閱第3頁及第9頁。

董事會及其委員會開展各項活動，以監察及評估我們的企業文化，確保理想的文化理念深植於本集團各個層面。

我們如何根植企業文化

- 領導層溝通與高層定調，包括由集團主席、集團行政總裁、集團財務總監及管理團隊成員主持的全體員工大會，會議向員工提供重要信息及業務動態。
- 將企業文化深度融入本集團的決策過程、策略及表現中，確保我們重視的企業文化行為及品牌承諾一如既往地引導我們的決策方向。
- 將重視的企業文化行為納入政策、決策及風險架構之中。
- 薪酬架構、政策及實踐與本集團重視的企業文化行為相契合，支持本集團長期成功並符合本集團的企業文化。詳情請參閱第151至177頁。
- 與附屬公司聯繫，包括舉辦全球附屬公司管治會議，確保本集團的企業文化與其戰略方向的契合。更多詳情請參閱第141及143頁。
- 推動人才與績效管理實務及員工培訓，促進重視的企業文化行為及企業文化的契合度。

我們如何監察及評估企業文化

- 接獲管理層有關人才及企業文化的最新進展。
- 透過員工意見反饋渠道（包括五月至六月進行的員工回應率達85%的「My Voice」年度調查）收集並評估同事對本集團企業文化的感受的見解。有關「My Voice」調查結果的更多詳情，請參閱第33頁。
- 審閱文化概覽表並討論文化指標報告，涵蓋員工參與度評分、行為指標及員工流失率。

- 獨立非執行董事透過董事會與員工聯繫計劃直接與員工互動，以了解對其在本行的實際工作體驗的見解及其如何在日常工作中落實多元共融策略。
- 參與現場考察、論壇、傾聽會及馬來西亞與新加坡市場訪問，透過會晤及觀察本集團各地同事，深入了解企業文化。
- 審閱及討論年度行為與關注問題管理報告，內容涵蓋本集團的保密舉報計劃—舉報的最新進展。更多詳情請參閱第114至115頁。

關鍵成果

我們已加強對自上而下的良好行為準則強化行動的重視。二〇二五年，所有董事總經理均參加了業務期望說明會，並在整個集團強制實施包含真實案例分析的「行為準則至關重要(It Matters)」培訓。此外，本集團持續運用多種工具強化培訓與意識提升措施，包括針對各國情況的溝通、由業務部門主導的現有培訓活動，以及提升二〇二五年六月舉辦的內部「全球行為週(Global Conduct Week)」活動，鼓勵員工參與各類教育活動並落實良好行為。同時，針對同事可利用以提出關注問題的多種渠道，我們已增加宣傳力度。

為強化本公司的企業文化與其宗旨、重視的企業文化行為及戰略的契合度，並確保企業文化貫穿整個集團，我們持續關注集團戰略的簡化與精煉工作，包括認可三大目標文化標誌：客戶至上、創新引領與精誠協作。這些文化標誌與我們重視的企業文化行為相呼應，是實現本集團發展戰略將須培育的特質，致力於讓工作更輕鬆、更高效、更有效。目標文化標誌的初步反饋彰顯員工對本行戰略方向仍持積極態度，以及精煉集團戰略已有效促進開展討論、消除決策障礙、集中精力及爭取到推動發展所需的投資。

在收到董事會與員工聯繫參與者的反饋後，董事會已批准二〇二六年經調整董事會與員工聯繫框架，以加強聯繫。

職責劃分

角色及責任

集團主席、集團行政總裁及高級獨立董事職責以書面訂明，並可於本公司網站查閱。

 [sc.com/responsibilities](https://www.sc.com/responsibilities)

集團主席與集團行政總裁的角色應有所區分並由不同人士擔任。

集團主席Maria Ramos負責領導董事會、確保其有效性，並與集團行政總裁共同發展及融入本集團文化。集團主席促進整個集團的高誠信標準及管治水平，並確保董事會、管理層、股東及其他持份者之間的有效交流及了解。

高級獨立董事Phil Rivett為集團主席提供決策意見並擔任其他董事的中介。高級獨立董事負責集團主席的績效檢討，並與每位董事單獨舉行會議收集其反饋，綜合整理反饋後向集團主席匯報。倘股東擔心集團主席、集團行政總裁或其他執行董事不能解決問題或透過正常渠道不宜解決問題時由Phil向股東提供協助。股東可透過集團公司秘書（地址為：1 Basinghall Avenue, London EC2V 5DD）與彼聯絡。

董事獨立性

管治及提名委員會審查每名非執行董事的獨立性，考慮任何會損害其獨立性的情況，然後向董事會提出建議以供進一步考慮。於確定非執行董事的獨立性時，董事會參照（但不限於）英國守則及香港上市規則所載準則衡量各個別董事的情況。董事會認為所有非執行董事均獨立於渣打，因此結論認為不存在可能損害任何單獨非執行董事判斷的關係或情況。

外部董事及其他商業利益

董事會成員擔任外部董事職務及擁有其他外部商業利益，有關詳情載於第127至130頁的履歷內。我們深知，任職於其他企業董事會以及其他商業、顧問及慈善活動所帶來的巨大裨益。

我們密切監察董事擔任外部董事職務的性質及數量，以令我們信納，任何額外委任均不會對其於渣打的職務所投入的時間構成負面影響。我們還確保所有董事會成員始終遵守審慎監管局的董事職位要求及有關擔任過多公司董事職務的代理顧問及股東指引。

我們完善的內部流程確保董事在未獲得董事會批准之前不會接受任何新的外部委任。除集團主席自身委任外，董事會已授權集團

主席作出相關批准。在給予任何批准前，我們會考慮潛在的利益衝突，若發現任何衝突，會尋求適當的承諾，並採取保障措施。

於擔任新增董事職務前，董事確認，該等職務會產生的任何潛在或實際衝突，確認不會違反審慎監管局的限制，並須保證該等委任將不會對其繼續履行渣打董事職務的能力造成不利影響。所有董事繼續擔任審慎監管規則手冊一般組織規定部分允許的不超過四個非執行董事職位（或一個執行董事職位及兩個非執行董事職位）。

管治及提名委員會代表董事會每年審閱潛在及現有利益衝突，以審議其是否仍存在，並重新閱覽授權條款。董事會信納我們於此方面的程序繼續有效運作。

適合性及適當性評估以及時間投入

集團主席負責每年根據英國高級經理及認證制度評估本公司獨立非執行董事及集團行政總裁的適合性及適當性。已就各獨立非執行董事及集團行政總裁進行評估。集團行政總裁已對集團財務總監（於二〇二五年十二月三十一日為執行董事）進行類似評估。

這些一對一會議考慮：

- 在核心能力方面的表現，包括彼等在會議上提出的質疑及行為，以及董事會對董事的期望。
- 為本集團投入的時間，包括（倘適用）任何外部利益的潛在影響。
- 持續發展及培訓需要。
- 董事會的組成及更新。
- 在本集團內的參與度。

我們在評估過程中並無發現任何問題，且我們仍信納我們的獨立非執行董事已投入充足時間履行其身為渣打董事的職責。總體而言，我們估計每名獨立非執行董事在董事會相關職責上投入的時間均較其預期投入時間為長。

尋求獨立建議

全體董事均可尋求集團公司秘書的建議。集團公司秘書向董事會提供支援，並負責向董事會提供管治事宜方面的意見。董事還可就其職責相關任何事宜尋求獨立專業意見，費用由本集團支付。

Iain Lobban爵士擔任董事會及董事會委員會有關網絡安全及網絡威脅管理的獨立顧問，彼就有關事宜多次出席董事會及委員會會議，就本集團在該領域的進展提供獨立觀點。

組成、接任及評價

組成及接任

於二〇二五年十二月三十一日，董事會由11名成員組成，包括集團主席、兩名執行董事、高級獨立董事及七名獨立非執行董事。

於二〇二六年二月十日，我們宣佈Diego De Giorgi卸任執行董事及集團財務總監之職務，自二〇二六年二月十日起生效。

各位董事的履歷，包括其技能及經驗詳情，載於第127至130頁。

我們始終致力於確保董事會的技能、知識、經驗及多元化保持適當平衡，以落實我們的策略及踐行我們的品牌承諾「一心做好，始終如一」。管治及提名委員會負責檢討我們董事的技能、經驗及投入的時間，並協助董事會為其本身、董事會委員會及管理團隊制定完善的接任計劃。

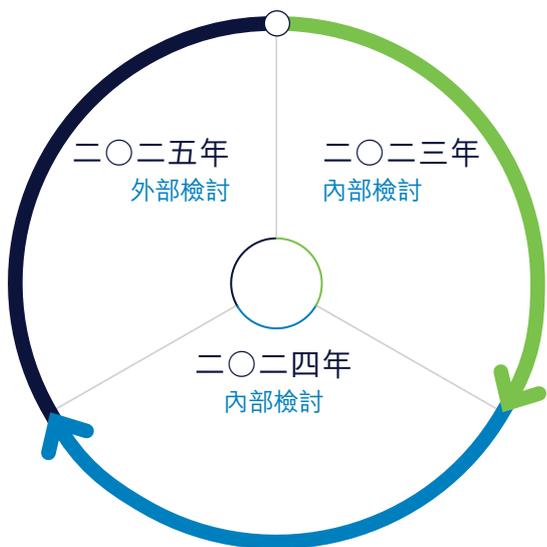
管治及提名委員會就董事會委任新董事及董事會委員會委任新成員提供建議。年內董事會及委員會變動概覽載於第135頁，而新董事委任程序詳情載於年報第158頁。

 有關董事會組成及接任的更多詳情，請參閱年報第155至160頁的管治及提名委員會報告

年度績效檢討

績效檢討週期

根據英國守則，須每年對董事會、董事會委員會、集團主席及個別董事進行正式且嚴謹的績效檢討。我們會進行定期評估，確保每三年進行一次董事會外部檢討。



二〇二五年行動計劃進展

誠如本公司二〇二四年年報所披露，集團公司秘書已內部協助進行對董事會、董事會委員會、個別董事及集團主席的二〇二四年評估。基於該評估的主要觀察結果分析，董事會及董事會委員會制定了旨在優化績效表現的二〇二五年行動計劃，年內，本公司全程監督二〇二五年行動計劃的進展。我們欣然確認，所有行動均已完成，而於計劃實施後，由於董事會議程及會議更注重策略，董事會與董事會委員會之間的重複工作已有所減少，及董事會效率及效益均得到改善。

二〇二五年主席及個別董事績效檢討

集團主席Maria Ramos領導對個別董事的二〇二五年績效檢討，連同對各獨立非執行董事適合性及適當性以及時間投入的評估，有關詳情載於第145頁。

高級獨立董事Phil Rivett已檢討集團主席Maria Ramos的績效表現。Phil已與每位董事單獨舉行會議收集其反饋，綜合整理反饋後匿名向Maria匯報。經審定，各董事，包括集團主席，表現依舊兢兢業業。

二〇二五年董事會外部績效檢討

我們恪守最高標準的企業管治，而在英國守則的指導下，我們已於二〇二五年在獨立第三方Clare Chalmers Ltd的協助下開展外部董事會績效檢討。Clare Chalmers Ltd與本集團或其董事概無其他關連，且此前亦未獲本公司委聘進行任何績效檢討工作。Clare Chalmers Ltd遵守International Register of Board Reviewers的原則。

該檢討對董事會及董事會委員會的整體績效表現進行了獨立評估。

外部董事會績效檢討程序

1

範圍界定和選擇潛在檢討機構

董事會績效檢討目標、重點領域和預期結果已在經與包括集團主席和高級獨立董事在內的主要持份者廣泛商議後達成一致。經上述商議後，我們已從多家具備達成我們嚴格檢討目標所需專業知識和能力的卓越諮詢機構中選出四家潛在檢討機構。

2

委任檢討機構

於收到檢討方案後，我們會開展全面檢討，評估各檢討機構的經驗、原則、方法及與我們評估標準的契合度。入圍檢討機構受邀向遴選委員會介紹其方案及方法。經審慎考慮後，Clare Chalmers Ltd因其所展現出的專業知識、完備的方法以及提供符合我們特定要求的定制化檢討的能力，而被選定為檢討機構。

包括集團主席和集團公司秘書在內的主要持份者已與檢討機構初步會面，已就流程、時間表和主要交付結果達成共識。集團主席擔任檢討的升級處理點，集團公司秘書則按需提供相關文件及支援予檢討機構。

3

開展績效檢討

- **文件審閱：**檢討機構已匯集並評估了包括董事會及委員會文件及職權範圍、董事履歷、議程規劃、董事會培訓計劃、技能矩陣、過往內外部績效檢討報告及相應行動記錄等在內的相關數據。
- **會議觀察：**九月，檢討機構出席董事會會議及主要委員會會議，實時觀察會議氛圍、決策制定流程及整體表現。
- **談話：**經與集團主席協商一致的定制化談話議程框架已於與檢討機構會談前發送予所有參與人員。檢討機構已與董事會成員、管理團隊、高級執行人員、顧問及其他主要持份者進行保密談話，以收集涵蓋組成、領導、策略方向、績效監督、與持份者聯繫、效率、動態及優化領域等方面的定性見解和真實反饋。

4

分析、介紹和討論

數據分析完成後，檢討機構基於其對參與者所表達觀點的分析及其本身自文件審閱與會議觀察所得發現編製了一份詳細的報告。該報告包括基於本次分析提出的建議與評述、參與者所提建議以及檢討機構關於實務解決方案或適用良好實踐的構想。檢討機構及集團主席已就該報告進行初步討論，而報告草案已於二〇二五年十二月專門召開的會議上提呈予董事會，檢討機構亦有出席。董事會於該會議期間可提出問題、尋求澄清並就調查結果的影響展開討論。報告定稿已於二〇二六年二月提呈予董事會。

5

成效及二〇二六年董事會行動計劃

聽取檢討機構介紹後，董事會制定了行動計劃以落實報告所列各項建議。本計劃載有具體措施、時間表及職責劃分，以確保建議行動得以有效執行。主要議題及行動計劃目標載於第148頁。

監督架構已設立以確保落實問責及跟進二〇二六年行動計劃進展。二〇二六年，董事會及董事會委員會定期獲取二〇二六年行動計劃最新執行情況。檢討所得成果已納入我們的管治慣例，我們計劃在半年左右召開檢討會議，評估已推行改進措施的成效，並物色其他優化機會。績效檢討程序對加強本集團對優良企業管治的承諾十分重要。委聘檢討機構，我們可確保對自身績效作出客觀評估，並梳理可行改進方向，推動管治工作持續優化。

組成、接任及評價

二〇二五年檢討提出的 主要議題

董事會討論及績效監督

- 通過鼓勵更直接的對話及更具針對性和簡潔的提問，在董事會會議上持續推進討論及質詢。
- 通過精簡關鍵績效指標聚焦強化績效監督，自董事會文件中提煉更清晰的見解，及加強審查及問責力度。

董事會及委員會會議文件

- 持續監督董事會及委員會文件的篇幅、重點及時效性，從而精簡會議所需全部文件，使其重點更加明確、評述更加簡潔、使用更多圖片、使用簡短的備忘錄而非完整報告（如適用），更易於使用者閱讀。
- 確保獨立非執行董事及時接獲文件，以便他們為會議做好充分準備。

董事會及委員會議程

- 持續精簡會議議程，確保為探討最重大議題預留充足時間。
- 聚焦議程架構及會議流程，以強化策略重心及優化時間分配。
- 確保分配合理時間討論策略性工作重點，對標同業開展結構化比較，時刻把握市場定位，錨定長期策略方向。

獨立非執行董事培訓

- 確保獨立非執行董事培訓計劃涵蓋業務深入研究、技術性簡報及復訓課程，及確保全體獨立非執行董事具備有效處理於董事會及委員會會議上所提呈日益復雜且不斷變化的材料所需的知識及背景。

客戶深入研究

- 通過安排有關主要客戶類別及全球重點客戶的深入研究強化董事會對當前及未來客戶需求的了解，並輔以管理層的結構化見解，確保董事會可清晰且具前瞻性地洞察客戶期望，把握策略機遇。

董事會和委員會職責

- 持續監督並消除審核委員會、董事會風險委員會及董事會之間的任何重複領域。

企業文化與可持續發展委員會 (CSC)

- 檢討企業文化與可持續發展委員會職權範圍，包括探索其他機會和選擇。

審核委員會(AC)

- 考量其他取得集團內部審核與調查對主要問題的初步見解的機會。
- 持續確保審核委員會職權範圍目標明確，與審核委員會組成及其技能一致。

董事會風險委員會(BRC)

- 持續關注改善非財務風險，幫助董事會考量增長機遇。
- 進一步探討如何向董事會傳達董事會風險委員會的工作及重點，以期消除任何重複領域。

管治及提名委員會(GNC)

- 加強管治及提名委員對長期繼任計劃的關注，確保會考慮為關鍵委員會主席角色設置過渡期。
- 為本集團管理團隊角色的長期繼任計劃分配更多時間。
- 研判未來數年董事會所需關鍵技能與經驗，確保與本集團策略目標高度契合。
- 在遴選與委任新任董事會成員的整個過程中，加強與管治及提名委員會成員以外的全體董事會成員的討論，以優化該過程。

薪酬委員會

- 藉助薪酬委員會外部顧問德勤的見解及專業知識，為薪酬委員會討論帶來更多思路。
- 研判年度薪酬委員會策略會議的未來形式，包括須進行深入討論的關注主題。

二〇二六年行動計劃目標

董事會入職、培訓及發展

入職

加入董事會後，董事須接受由集團公司秘書所舉辦，根據其既有經驗及知識，為其量身定制的全面入職計劃。

除實地考察若干本集團主要市場以及與管理團隊及董事會成員會面外，入職計劃亦涵蓋以下方面的粗略介紹：監管環境；包括董事職責在內的企業管治事宜；董事會及委員會管治；策略；包括企業及投資銀行業務、財富管理及零售銀行業務以及SC Ventures業務等業務領域；區域；法律；人才；企業事務、品牌及市場推廣；審計；轉型、技術及營運；企業活動；操守、金融罪行與合規；財務及稅務；資本及流動性；內部審核；可持續發展；以及風險。公司秘書亦會就董事的委員會成員相關問題安排深度專題培訓。

Diane Jurgens及梁國權於二〇二四年獲委任為董事，管治及提名委員會檢討其入職計劃進展並信納其入職計劃已於二〇二五年完成。有關其定制入職計劃的進一步資料，載於二〇二四年年報第117頁。

新集團主席發展計劃

Maria Ramos於二〇二五年接任集團主席的過渡期間，我們為其量身定制了發展計劃。Maria Ramos曾任董事會高級獨立董事及董事會風險委員會主席，亦曾擔任一家上市礦業公司主席，該發展計劃是對其對本集團的深入了解及豐富銀行業經驗的補充。

儘管Maria對本集團營運有著深入了解，亦定期赴亞洲、非洲及中東等我們的主要市場開展工作，且對本集團所面臨的重大問題及主要風險有著透徹了解，但鑒於其新職位所需，採取進一步措施深化其知識十分重要。因此，該發展計劃的重點著眼於安排其廣泛與本集團各級管理層、各類持份者、投資者、監管機構及員工會面，旨在提升其在本集團主要持份者之間的知名度及加深其對本集團亞洲足跡的了解。

集團公司秘書協助Maria履行職責，並與其協作，確保其全面完成交接及參與發展計劃。於其獲委任前，已卸任集團主席José Viñals給予了Maria大量業務見解及任職準備指導，包括跟隨José Viñals列席各類討論及會議。

新委員會主席發展計劃

二〇二五年，Phil Rivett獲委任為董事會風險委員會主席，而Jackie Hunt獲委任為審核委員會主席。Phil及Jackie均有量身定制的個人化發展計劃，該等計劃考慮彼等對集團的既有認知，旨在深化彼等對各自委員會主席職責的理解。於獲委任前，彼等均已與前任委員會主席完成交接，並已審閱前瞻性議程，梳理進一步了解後可提升其履新認知的特定領域。

集團公司秘書監督彼等完成發展計劃，為其提供意見及支援，並持續協助Phil及Jackie履行其職責。

持續培訓

持續進行的培訓及發展計劃確保我們的董事會董事充滿信心以誠信領導，並且推廣本集團的文化、宗旨及重視的企業文化行為。強制性學習及培訓亦乃英國高級經理及認證制度要求進行的董事適合性及適當性評估的重要要素。年內，所有董事均參與培訓計劃，內容涵蓋強制性學習、簡介會、客座發言人見解及廣泛議題的論文，以確保彼等隨時掌握最新動態，並保持董事會的高效性。下表載列二〇二五年董事培訓概覽。

組成、接任及評價

二〇二五年董事培訓概覽

	預期信貸虧損培訓	資訊和網絡安全 (ICS)	審核及企業管治 (ACG) 社會化	ACG 社會化	軟件安全漏洞管理／管理量子計算資訊及網絡安全風險 (僅由獨立非執行董事出席的會議)	氣候風險	年度董事職責培訓
Maria Ramos	●	●	●	●	●	●	●
Bill Winters, CBE	●	●	●	●	不適用	●	●
Diego De Giorgi ¹	●	●	●	●	不適用	●	●
Phil Rivett	●	●	●	●	●	●	●
Shirish Apte	●	●	●	●	●	●	●
Jackie Hunt	●	●	●	●	●	●	●
Diane Jurgens	●	●	●	●	●	●	●
Robin Lawther, CBE	●	●	●	●	●	●	●
梁國權	●	●	●	●	●	●	●
鄧元鋆	●	●	●	●	●	●	●
Linda Yueh博士, CBE	●	●	●	●	●	●	●
José Viñals博士 ²	●	●	●	不適用	不適用	不適用	不適用

1 Diego De Giorgi於二〇二六年二月十日退出董事會。

2 José Viñals於二〇二五年五月八日退出董事會。

● 參與會議的董事

● 董事未能參與會議但已接收任何相關材料／培訓記錄，有機會向集團主席、集團公司秘書及培訓講師提問及觀察結果

委員會培訓

董事會各委員會成員亦接受與其各自委員會相關的培訓。二〇二五年，董事會風險委員會接受包括內部資本充足評估流程(ICAAP)及內部流動資金充足評估流程(ILAAP)以及模型風險管理等主題的培訓。企業文化與可持續發展委員會接受有關可持續發展創新中心及能源過渡的培訓。薪酬委員會出席策略培訓會議。

董事薪酬報告



Shirish Apte，薪酬委員會主席

其他與會者

集團主席；集團行政總裁；集團財務總監；集團風險總監；全球策略及人才總監；集團人力資源總監；全球績效、獎勵與福利聯席主管；集團公司秘書；集團合規、金融罪行與操守風險主管；集團內部審核總監；董事會風險委員會主席

委員會的組成及出席情況

委員會成員	預定會議出席率
Shirish Apte	5/5
Jackie Hunt ¹	5/5
Robin Lawther, CBE	5/5
María Ramos ²	2/2
鄧元鑾 ¹	5/5
Linda Yueh博士，CBE	5/5

- Jackie及鄧元鑾於二〇二五年一月一日加入委員會擔任成員。
- María於二〇二五年五月八日獲委任為集團主席時，自委員會退任。

 委員會的職權範圍可於sc.com/termsofreference閱覽

職責

委員會負責制定本集團薪酬政策的原則、參數及管治框架，並監督其實施。

這包括計及我們的公平薪酬約章、更廣泛的員工薪酬以及與文化及操守之間的協同，釐定本集團主席、執行董事及其他高級管理層的薪酬框架及政策。

二〇二五年薪酬決策概要

- 本集團在財務及非財務性指標方面的表現都非常強勁。委員會關於薪酬的決定已反映這一表現。
- 二〇二五年酌情獎勵為18.56億元，較二〇二四年增長10%。二〇二六年全球平均加薪2.6%。
- 集團行政總裁Bill Winters的薪酬增長2%。
- Bill的年度獎勵為3,402,000英鎊，為最高金額的84%。
- 二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃獎勵的預期業績結果為88%。
- Bill的二〇二五年個人薪酬總額為12,694,475英鎊，而集團財務總監Diego De Giorgi於二〇二五年的個人薪酬總額為1,407,114英鎊。
- 本集團已根據審慎監管局薪酬改革要求檢討薪酬架構，以確保本集團在全球同業銀行間仍保持競爭力。

主要章節

薪酬委員會主席報告	第152頁
薪酬一覽	第155頁
薪酬披露	第161頁

如何使用本報告

於董事薪酬報告內，我們已用顏色編碼表示薪酬的不同要素，如下：

- 薪金、退休金及福利（固定薪酬）
- 年度獎勵
- 長期獎勵計劃

我們亦使用了以下圖示，以便瀏覽本節，並顯示薪酬、持份者與本集團策略重點一致。



董事薪酬報告

本人欣然提呈截至二〇二五年十二月三十一日止年度的董事薪酬報告。本報告概述了薪酬委員會在釐定執行董事及廣大員工薪酬方面的工作及決策。

股東於二〇二五年股東週年大會上通過於二〇一四年至二〇二三年實施的可變薪酬上限取消後制定的新董事薪酬政策。該政策旨在將總薪酬結構從固定薪酬向績效掛鈎的浮動薪酬重新平衡，強化執行董事薪酬與集團戰略執行及股東回報的協同效應，同時使我們能夠在與全球銀行同業的競爭中更有效地吸引人才。新政策於二〇二五年如期實施。

委員會的決定乃基於經審慎考慮各種因素後做出，包括本集團整體表現、宏觀經濟環境，以及為員工提供公平及具競爭力薪酬的必要性。

財務主要績效指標

除稅前溢利

79.00億元

↑ 18% (基本基準)

經營收入

208.94億元

↑ 6% (基本基準)

普通股權一級資本比率

14.1%

↓ 下降12個基點

有形股東權益回報

基本基準

14.7%

↑ 300個基點

列賬基準

11.9%

↑ 220個基點

股東回報總額

89.0%

二〇二四年：53.5%

我們於二〇二五年的表現 有形股東權益回報及股價表現



本集團於二〇二五年持續締造亮眼業績，反映我們實現跨境業務及富裕銀行業務的策略取得持續成功。持續戰略性聚焦於我們具獨特競爭優勢的領域助力我們在二〇二五年實現14.7%的基本有形股東權益回報，較原計劃提前一年超越13%的目標，並以84%的股價增長率領先同業表現。

除稅前基本溢利上升18%，而受惠於盈利能力提升，及二〇二五年宣佈的28億元股份回購導致的股份數目減少，每股基本盈利（229.7仙）上升37%。

本集團依然保持充足資本及高流動性，具備穩健及多元化的存款基礎。普通股權一級資本比率為14.1%，高於13%至14%的目標範圍，董事會因而能夠宣佈開展另一輪15億元的股份回購計劃。該因素連同全年股息65%的同比增長，帶動自二〇二三年全年業績以來宣派的股東分派總額上升至91億元，較承諾提早一年達成我們的目標。

本集團整體薪酬

我們的公平薪酬約章指導獎勵的設計及發放。於二〇二五年，我們在集團範圍內持續推行符合約章的措施，包括為員工領袖提供專項人力資源諮詢支持服務，引導其應對領導職業生涯中的關鍵時刻；同時推出全新集團股份計劃平台，以提升營運效率並優化同事體驗。

我們持續推動持續性回饋、輔導及透明的績效討論機制。為激勵並獎勵可持續卓越績效，對於按照我們的價值實現的傑出表現，我們聚焦於區分獎金結果。

多元、平等及共融

我們的二〇二五年多元、平等及共融影響報告概述了我們正在採取的措施及取得的進展，旨在打造讓同事們得以蓬勃發展的文化，為客戶及我們營運所在的社區創造正向業績。

 我們的二〇二五年多元、平等及共融影響報告請參閱 sc.com/diversityfairpayreport

二〇二五年年度酌情獎勵

二〇二五年獎勵資金結果反映本集團表現卓越。於釐定適當的獎勵資金時，委員會審議了本集團的記分績效表結果以及其他因素，例如外部環境、市場競爭能力及整體承受能力。委員會亦已考慮風險、控制和操守事項，包括正在進行的調查和監管機構提出的任何問題。

於檢討該等因素後，委員會設定了18.56億元的年度獎勵資金，較二〇二四年增加10%。

二〇二六年薪酬

二〇二六年全球平均加薪幅度為2.6%。加薪集中在初級員工、頂尖人才及具有戰略重要性的領域。

執行董事薪酬

集團財務總監變動

於二〇二六年二月十日，我們宣佈Diego De Giorgi已決定辭任集團財務總監並卸任執行董事之職務。根據已批准之董事薪酬政策，彼將不會收取二〇二五年的年度激勵獎勵及二〇二六年長期獎勵計劃下的獎勵，且其待歸屬長期獎勵計劃下的獎勵已遭沒收。彼將繼續收取其薪金及福利，直至其於本行的最後受僱日期為止。概無就其卸任執行董事職務向其支付其他薪酬。

二〇二五年年度獎勵

Bill的年度獎勵根據與本集團的年度財務規劃及策略性重點工作以及其個人績效貢獻相關的目標釐定。

委員會批准二〇二五年的下列結果並信納，鑒於本集團的強勁表現及Bill個人的重大貢獻，該獎勵屬適當。

	二〇二五年年度獎勵 (英鎊)	佔最高金額的百分比
Bill Winters	3,402,000	84%

 詳情請參閱第161至164頁

二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃獎勵

本集團過去三年表現強勁，這反映於預測業績結果為88%，基於14.7%的按基本基準計算的有形股東權益回報、屬於上四分位數的預測相對股東回報總額排名，以及高於目標的可持續發展及其他策略指標業績。最終的相對股東回報總額結果將於獎勵之日起三年，即二〇二六年三月進行評估。此預測結果乃基於截至二〇二五年十二月三十一日的三個月平均股價計算，並計入Bill的個人薪酬總額。Diego並未參與該長期獎勵計劃獎勵，原因是該獎勵於彼獲委任前已授出。

	股份獎勵價格 (英鎊)	股價估價 (英鎊)	預期結果 (英鎊)
Bill Winters	7.398	15.95	7,103,714

鑒於有形股東權益回報表現提升及相對股東回報總額增長，委員會信納預測結果反映三年期間的正面表現。

Bill的二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃獎勵將於二〇二六年三月起未來五年內按比例發放，以使薪酬結果與股東權益及本集團的長期業績保持一致。

 詳情請參閱第165至167頁

二〇二五年的個人薪酬總額

二〇二五年年度獎勵及二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃的預計表現結果導致二〇二五年Bill的個人薪酬為12,694,475英鎊。Diego的個人薪酬為1,407,114英鎊，僅包括固定薪酬。

	千英鎊		
Bill Winters	2,188	3,402	7,104
	總額：12,694		
Diego De Giorgi	1,407		
	總額：1,407		

● 薪金、退休金、福利 ● 年度獎勵 ● 長期獎勵計劃

 詳情請參閱第161頁

審慎監管局薪酬改革

審慎監管局已完成薪酬改革審查，並於二〇二五年十月十五日發佈更新法規。我們樂見此舉對英國總部全球銀行競爭力的積極影響。我們根據經修訂的法規檢討了重要風險承擔者的薪酬結構。

對執行董事薪酬政策運作的影響

雖然委員會致力於確保本集團維持與全球同業的競爭力，但在考慮如何將有關變動應用於我們的執行董事時，我們亦已充分考量股東的期望。

儘管我們在某些領域已優化薪酬方案，整體薪酬架構仍與股東於二〇二五年股東週年大會上通過的政策保持一致。重要決策涉及發放獎勵的時間框架，現概述如下。

年度激勵獎勵

自二〇二五年起，年度激勵獎勵的30%將為遞延股份獎勵，在三年內按比例發放。一旦執行董事滿足持股要求，遞延的部分將於三年內降至15%。

長期獎勵計劃獎勵

自二〇二六年起授出的長期獎勵計劃獎勵，全部績效考核獎勵將於授出日期後五年內發放。

該架構繼續確保薪酬不會誘使不當冒險行為，並確保決策是基於長期可持續業績表現作出。執行董事將繼續透過激勵及持股與股東保持強有力的長期利益一致性，且其相當一部分薪酬將仍受扣減和退還規定規限。Bill的持股量目前遠高於其要求。

儘管經修訂審慎監管局條例允許對現有獎勵的遞延時間表進行追溯性調整，根據於授出該等獎勵對股東作出的承諾，委員會仍決定現任及前任執行董事的現有長期獎勵計劃獎勵將繼續按原定時間表歸屬。然而，根據新條例，所有現有長期獎勵計劃下的獎勵均將剔除額外12個月保留期的規定。

Bill Winters的二〇二六年薪酬

根據已批准的董事薪酬政策，委員會在考慮執行董事年薪增長時，會綜合考量其職責範圍或責任的擴大、市場競爭力以及集團整體薪酬增長情況。經考慮該等因素，Bill的薪酬將上調2%到1,530,000英鎊。

委員會認為，該加薪屬適當，旨在確保其薪酬水平保持競爭力，並與同行的薪酬結構保持合理對標。

二〇二六年至二〇二八年長期獎勵計劃獎勵

經計及二〇二五年業績，委員會已批准下列將於二〇二六年三月授出的二〇二六年至二〇二八年期間的長期獎勵計劃獎勵。

	獎勵價值 (英鎊)	薪酬百分比
Bill Winters	7,350,000	490%

長期獎勵計劃獎勵將同與二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃獎勵相同的指標掛鉤。根據政策，績效表將的財務指標權重將繼續為80%。然而，委員會認定有形股東權益回報與相對股東回報總額之間的權重須作出變動，以突出有形股東權益回報作為我們主要財務指標的重要性。因此，有形股東權益回報於二〇二六年至二〇二八年長期獎勵計劃績效表中的權重由40%上調至50%。相應地，相對股東回報總額的權重將由40%調至30%。餘下20%將繼續與我們的可持續發展目標掛鉤。

 有關二〇二六年至二〇二八年長期獎勵計劃表現目標的更多詳情，請參閱第169頁

我們於本委員會報告下文載列法規要求的披露以及額外資料，以闡明我們高管的薪酬如何與我們的策略、股東利益及廣泛員工的工資保持協同。在制定二〇二五年及之後的薪酬決策時，我們亦注意到了更廣泛的持份者群體的體驗。

本人謹此向委員會同仁在二〇二五年的辛勤工作致以誠摯謝意，並感謝各位股東的持續參與和支持。

薪酬委員會主席

Shirish Apte

二〇二六年二月二十四日

薪酬一覽

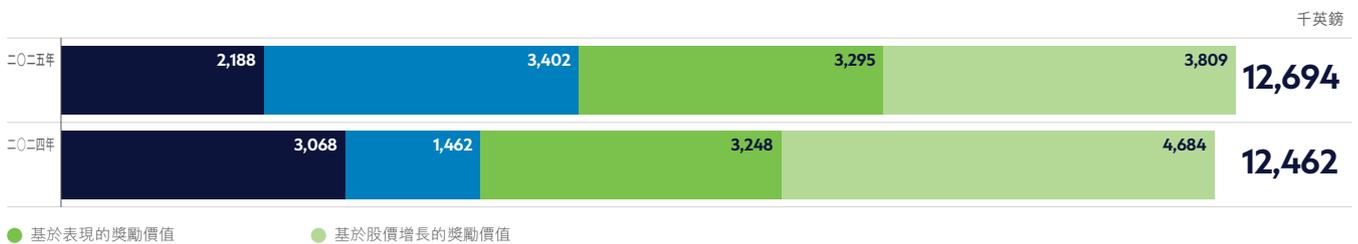
執行董事薪酬結構



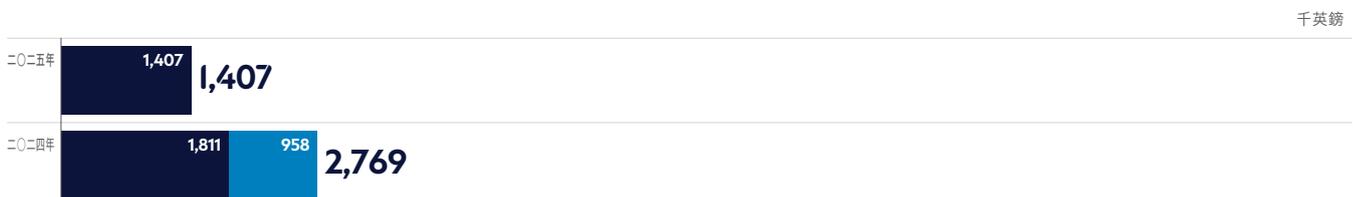
有關董事薪酬政策的更多詳情，請參閱第159頁

我們於二〇二五年向執行董事支付的方式？

Bill Winters



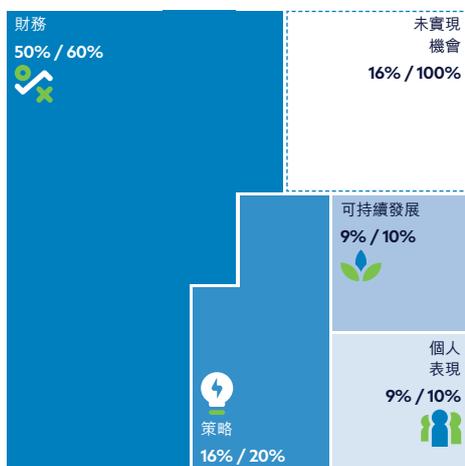
Diego De Giorgi



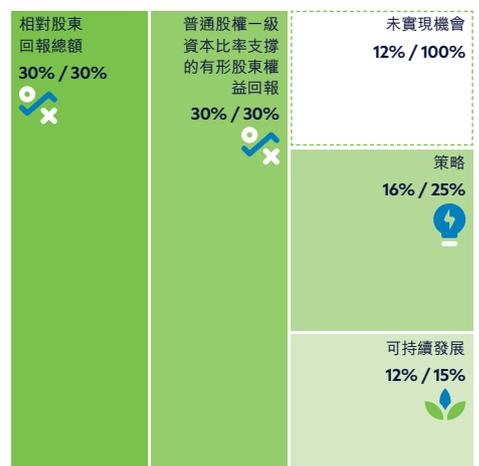
有關個人薪酬總額的更多詳情，請參閱第161頁

我們如何釐定二〇二五年執行董事的可變薪酬結果？

二〇二五年
年度激勵結果
84%



二〇二三年至
二〇二五年
長期獎勵計劃
預測結果
88%



有關年度獎勵結果的更多詳情，請參閱第161頁至164頁；有關長期獎勵計劃預測結果的更多詳情，請參閱第164頁至166頁。

二〇二五年執行董事的薪酬將如何發放？

	表現年度	第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
薪金	現金					
退休金	現金					
年度獎勵 ¹	表現期	70%現金	30%股份 ² 按比例交付			
長期獎勵計劃 ¹	初步表現期	表現期	歸屬/持有期 第5年度100%以股份交付			

1 可變薪酬（包括年度獎勵及長期獎勵計劃）可於授出之日起十年內收回。

2 對於已達到持股規定的執行董事，所需遞延比例將減少至15%。

確保執行董事薪酬適當

執行董事的薪酬每年根據內部及外部標準進行檢討，以確保公平，並與公司表現及持份者權益保持一致。

內部

- 我們根據公平薪酬約章，為所有員工提供一致的薪酬方案。
- 固定薪酬及可變薪酬之間的平衡是為了給較低級別的員工提供更大比例的固定薪酬，以提供更多的財務保障。
- 相比之下，包括執行董事在內的更多高級員工有更多的機會獲得可變薪酬，反映彼等影響本集團表現的能力，進而反映其薪酬結果。

外部

- 我們基於國際銀行同業群體檢討執行董事的固定及可變薪酬水平，以確保我們的薪酬水平保持適當競爭力。該同業群體既反映了我們的全球足跡，亦反映了我們何處競爭人才。
- 該群體包括兩家美國銀行，我們為其採用集團行政總裁的直接報告作為薪酬基準，因為就潛在招聘而言，這一方式更為合適。
- 基準中採用的市場數據乃基於最新發佈的報告及賬目。此外，我們參照富時30指數公司考慮執行董事的薪酬，相關數據來源於外部提供商。

與我們的基準同業組別相比，Bill的二〇二六年最高薪酬機會如下所示：



薪酬同業組別：巴克萊銀行、花旗銀行（市場總監）、星展銀行、德意志銀行、滙豐、摩根大通銀行（商業及投資銀行聯席行政總裁）、Lloyds Banking Group、華僑銀行、法國興業銀行、瑞銀集團、大華銀行。

就二〇二六年獎勵而言，按最高薪酬機會計，**Bill 87%**的薪酬總額將為可變，及**61%**將以股份支付，從而與股東利益高度一致。

薪酬一覽

執行董事薪酬如何與集團戰略及宗旨掛鉤？

於本集團內作出的薪酬決策（包括執行董事薪酬）與我們的策略性重點工作（包括我們對可持續社會和經濟發展的承諾）保持協同。若決策結果與策略承諾不符，委員會有權酌情作出調整。

指標	二〇二六 年年度 激勵	二〇二六 年至二〇 二八年長 期獎勵計 劃	與策略性重點工作及宗旨保持一致
財務			
 收入	✓		創造多元的收入來源，支持本集團可持續增長，為股東創造長期價值，並助力客戶實現其財務目標。
成本對收入比率	✓		有效的成本管理提升了我們的運營效率，確保資源得到最優配置以支持策略性措施的實施。這令我們可投資於增長機遇，為股東創造價值，同時均維持可持續及負責任的業務模式。
普通股權一級資本比率支撐的有形股東權益回報	✓	✓	有形股東權益回報目標反映了我們致力於通過策略投資和高效資本配置來最大化股東回報並提升盈利能力，從而支持更廣泛的經濟發展。
相對股東回報總額		✓	相對股東回報總額（作為一項指標）彰顯了我們超越同業、為股東創造卓越回報的承諾，這與我們市場領導者的策略目標一致。該長期股東價值對維持公眾對我們作為重要金融機構角色的信任與信心至關重要。
策略			
 可持續發展		✓	可持續發展是我們策略關注的重點領域，我們致力於在業務覆蓋區域內推動包容性增長與繁榮。這支持我們通過將ESG考量融入商業實踐，促進所有持份者的長期繁榮，從而實現創造更美好未來的宗旨。 二〇二五年，我們達成我們的範圍1及2排放目標。由於本集團的可持續發展目標為更長期的目標，我們的長期獎勵計劃績效表並未覆蓋該等措施。
 策略	✓		策略措施激勵實現與集團長期目標相關的關鍵績效指標，確保專注於可持續增長與價值創造。該等措施確保我們的運營與策略符合我們以負責任和可持續發展的方式促進商業發展與繁榮的宗旨。
 個人表現	✓		執行董事的個人目標反映其在實現策略性重點工作和宗旨方面所產生的個人影響力。

 有關我們的策略及宗旨的更多詳情，請參閱第3及9頁

執行董事薪酬與持份者的體驗

委員會在討論及決定與執行董事薪酬相關的政策、做法及結果時，積極考慮持份者的觀點。如有需要，委員會可酌情調整薪酬結果。

我們的持份者

監督我們的表現如何

投資者

薪酬結果反映年內交付的主要財務及非財務業績。該等業績乃根據擴展目標計算，有關目標須進行穩健評估。

高級管理人員的絕大部分薪酬以股份支付且在任時及離任後均有持股規定。

委員會主席定期與股東就薪酬事宜進行溝通。

集團行政總裁所持股份的價值總額

6,720萬英鎊

基於財務指標的獎勵百分比

73%

關於二〇二六年度獎勵及二〇二六年至二〇二八年長期獎勵計劃績效表

員工

高級管理人員薪酬須結合廣大員工的情況予以考慮。

執行董事的獎勵乃根據與釐定整個集團酌情獎勵所用者高度一致的一套措施計算。

改善員工體驗的措施已納入執行董事績效表。

二〇二六年全球平均加薪幅度

2.6%

二〇二六年集團行政總裁加薪幅度：2%

執行董事年度獎勵基於提升員工體驗的百分比

5%

二〇二六年度獎勵績效表

監管機構及政府

高級管理人員的薪酬根據監管要求釐定。

委員會主席定期與主要監管機構會面，以討論薪酬方針及結果。

薪酬結果經計及風險、控制及操守因素。

普通股權一級資本比率

14.1%

最低監管水平：10.3%

授予獎勵時的扣減和退還規定

最多10年

社會及環境

獎勵中採用的可持續發展措施與我們的可持續發展目標一致，反映了我們致力於社會和經濟可持續發展。

委員會跟蹤性別及種族薪酬差距，並積極監測為消除這些差距而採取的行動。

二〇二五年與氣候相關考慮因素

9%

掛鈎的高級管理人員薪酬比例

二〇二五年可持續財務收入

10.7億元

二〇二五年度獎勵績效表

 有關持份者的更多詳情，請參閱第32至41頁

薪酬一覽

董事薪酬政策概要

二〇二五年董事薪酬政策由股東於二〇二五年五月八日在股東週年大會上批准。執行董事政策概要如下。

 政策全文請參閱二〇二四年年報第164至169頁以及我們的網站sc.com

與...協同

固定薪酬		執行董事	管理團隊	所有英國僱員
薪金 旨在反映個人的職務、技能和經驗。	<ul style="list-style-type: none"> 合約固定金額以現金悉數支付。 每年進行檢討。 		✓	✓
退休金 有助長期退休儲蓄。	<ul style="list-style-type: none"> 薪金的10%。 		✓	✓
福利 提供助力行政人員有效履行其職責的具競爭力福利待遇。	<ul style="list-style-type: none"> 核心福利包括現金福利津貼、私人醫療保險及人壽保險。其他福利可通過本集團的靈活福利計劃進行選擇。 集團行政總裁可獲得汽車和司機或其他與汽車有關的服務，出於安全要求，此乃一項職務規定。 		✓	✓
可變薪酬		執行董事	管理團隊	所有英國僱員
年度獎勵 基於可衡量表現標準的薪酬，與本集團的策略掛鉤，並於一年期內進行評估。	<ul style="list-style-type: none"> 依據上一財政年度的集團和個人表現釐定。 集團行政總裁：可達工資的270%。 集團財務總監：可達工資的220%。 以現金和股份相結合的方式提供。 		✓	✓
長期獎勵計劃 授予有能力影響本集團長期表現的高級行政人員。獎勵取決於表現，按可衡量的長期標準計量。	<ul style="list-style-type: none"> 每年授出，並於確定獎勵水平時考慮本集團和個人的表現。 按至少三年前瞻期評估表現結果。 集團行政總裁：可達工資的490%。 集團財務總監：可達工資的370%。 於五年遞延及持有期後悉數以股份交付。 		✓	
其他薪酬		執行董事	管理團隊	所有英國僱員
儲股 提供自願投資本集團的機會。	<ul style="list-style-type: none"> 使所有員工以折扣股價分享本集團的成功。 		✓	✓
持股要求 於僱傭期間與股東利益一致。	<ul style="list-style-type: none"> 集團行政總裁：工資的500%。 集團財務總監：工資的400%。 集團行政總裁和集團財務總監退任執行董事後，兩年內相關要求保持不變。 		✓	

本集團整體薪酬的協同

薪酬及文化

我們的績效及獎勵框架支持我們植入高績效文化及符合我們的原則，即同事應分享本集團的成功。

- 薪酬決定以我們的公平薪酬約章為指引，該約章載列我們有關獎勵的基本原則。
- 員工績效基於所取得的成績及取得成績的方式進行評估，符合我們的價值操守。我們的薪酬結構與政策確保行為與該等價值的一致性得到適當的認可及獎勵。
- 廣泛員工及我們的執行董事參與持續的績效管理及反饋，以確保全年都對績效進行討論及評估。我們的績效和薪酬調查顯示，二〇二五年的績效談話以及提供和接受的反饋均有所增加。
- 為激勵並獎勵可持續的高績效，我們繼續實施差異化的獎金制度，重點獎勵符合我們核心價值觀的卓越表現。
- 我們正投資建設員工福祉，將其作為可持續高績效的重要推動因素。
- 同事們透過相互獎勵積分來表彰為實踐我們重視的企業文化行為所做的努力，這些積分可兌換為實物獎勵。
- 員工可透過儲股自願投資本集團，其能使員工以折扣股價分享本集團的成功。

我們的公平薪酬約章

同工同酬	我們按市場實行同工同酬，不容忍非法歧視
以目的為導向	我們提供一整套與我們重視的企業文化行為相契合的獎勵及福利
競爭機遇	我們致力為同事提供具競爭力的薪酬
績效驅動	我們重視可持續高績效，並激勵、認可及獎勵與之相符的行為與結果

84%
的員工在我們的績效和薪酬調查中認為自己工作積極，努力實現高績效。

我們的風險及控制方法

薪酬政策及結果的確定與本集團的風險和控制框架一致。

- 本集團有一套健全的正式流程，用於審查風險及控制事項，並將其反映在個人及集體層面的薪酬結果中。
- 最重大的風險及控制事項由薪酬委員會進行討論，年末，對風險及控制事項進行審查以釐定對集團獎勵措施的任何影響。
- 董事會風險委員會向薪酬委員會建議並協助其評估薪酬架構及結果是否符合有效風險管理原則。
- 通過對風險、控制及行為操守的可變薪酬進行調整的能力，延遲可變薪酬，以及應用扣減和退還（如適用）的能力，來支持長期的可持續表現。
- 於授予之日起最多10年內適用返還及回補規定，以符合高級管理人員的薪酬規定。於二〇二五年，概無使用返還或回補規定。

薪酬披露

以下披露提供了根據英國董事薪酬報告規定及香港聯交所要求的有關執行董事及更廣泛員工薪酬的進一步詳情及背景。

二〇二五年董事薪酬

根據二〇二六年股東週年大會上的諮詢投票，本節概述根據股東於二〇二五年批准的薪酬政策交付二〇二五年的執行董事薪酬以及集團主席及獨立非執行董事的二〇二五年袍金。

執行董事個人薪酬總額（經審核）

二〇二五年Bill及Diego的個人薪酬總額詳列如下。鑒於薪酬政策變動，本年度為個人薪酬報告的過渡期。由於二〇二五年的結果同時涵蓋新董事薪酬政策下的固定薪酬與年度激勵獎金以及先前政策下作出的長期獎勵計劃獎勵的預期結果，故與二〇二四年的對等比較並不可行。

千英鎊	Bill Winters		Diego De Giorgi ¹	
	二〇二五年	二〇二四年	二〇二五年	二〇二四年
薪金	1,748	2,517	1,235	1,641
退休金	175	252	110	109
福利	265	299	62	61
固定薪酬總額	2,188	3,068	1,407	1,811
年度激勵獎金	3,402	1,462	-	958
長期獎勵計劃結果				
基於表現的獎勵價值	3,295	3,248	-	-
基於股價增長的獎勵價值	3,809	4,684	-	-
可變薪酬總額	10,506	9,394	-	958
個人薪酬總額	12,694	12,462	1,407	2,769

1 Diego於二〇二四年一月三日獲委任進入董事會並擔任集團財務總監。所示二〇二四年薪酬為年內擔任集團財務總監的薪酬。Diego於二〇二六年二月十日退任董事會成員。

個人薪酬總額表附註

福利	<ul style="list-style-type: none">Bill每年都會收到一筆用於報稅的供款，此乃由於其稅務事務複雜，部分由於集團商務差旅要求。Bill配備汽車及司機。鑒於行政人員的角色以及相關的安全和隱私要求，這是一項基於角色的條款。二〇二五年金額與二〇二四年／二〇二五年英國稅務年度有關，二〇二四年金額與二〇二三年／二〇二四年英國稅務年度有關。
年度激勵獎金	<ul style="list-style-type: none">二〇二五年及二〇二四年已收取。
長期獎勵計劃獎勵的結果	<ul style="list-style-type: none">對於二〇二五年，二〇二三年授予的二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃獎勵的預測價值。對於二〇二四年，二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃的價值已根據二〇二五年三月獎勵歸屬時的實際股價11.908英鎊進行重列。

 有關董事薪酬政策的更多詳情，請參閱第159頁

向前任董事付款

年內並無向或就過往董事作出超過就此目的設定的最低基準水平50,000英鎊的付款或退休金供款。

年度激勵獎勵

執行董事的年度獎勵乃根據當前薪酬政策基於包括個人表現因素的執行董事績效表的評估。

委員會認為，Bill展現出適當的操守水平並達到合資格獲得激勵獎勵的門檻要求，以及績效表結果適當反映二〇二五年的表現。此外，董事會風險委員會評估本集團風險取向、控制問題及操守，以確保年度激勵結果在適當的風險及控制管理下交付，並認為毋須作出調整。

Diego未獲授二〇二五年度激勵。

董事薪酬報告

二〇二五年執行董事績效表結果

指標	比重	Bill Winters結果
財務	60%	50%
策略	30%	25%
個人表現	10%	9%
風險及控制修訂因素		0%
總計		84%
年度激勵最高金額 (千英鎊)		4,050
年度激勵結果 (千英鎊)		3,402

二〇二五年績效表評估 – 財務指標

指標	比重	基準(0%)	最高(100%)	達成情況	結果
按基本基準計算之收入 ¹ (百萬元)	20%	19,193	20,793	20,894	20%
成本 ² (百萬元)	20%	12,498	11,536	12,157	10%
 按基本基準計算之有形股東權益回報 ³ 加普通股權一級資本比率 ⁴ 基準	20%	10.6%	13.0%	有形股東權益回報：14.7% 普通股權一級資本比率：14.1%	20%

- 1 本集團的列賬基準收入乃經調整以下項目：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。
- 2 本集團的列賬基準成本乃經調整以下項目：銀行徵費豁免、超出預算的績效相關薪酬增加（就符合預算產生的收入而言）、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。
- 3 按基本基準計算之有形股東權益回報表示本年度普通股股東應佔的基本溢利加上與創投資業務分部有關的其他全面收入的公允價值變動對加權平均有形權益（即報告期間普通股股東權益減去無形資產）的比率。按基本基準計算之有形股東權益回報通常不包括重大監管罰款及若干其他調整，但出於薪酬目的，將由委員會進行審查。
- 4 於二〇二五年十二月三十一日，普通股權一級資本比率基準設定為13%或最低監管水平之較高者。此外，委員會可酌情在表現期結束時考慮在表現期開始後可能已經宣佈並實施的監管資本和風險加權資產要求的任何變化。

二〇二五年績效表評估 – 策略性指標

客戶	目標	評估
	<ul style="list-style-type: none"> 實現企業及投資銀行業務跨境收入的增長 增加來自全新及現有富裕客戶的新增資金淨流入 	<ul style="list-style-type: none"> 企業及投資銀行業務跨境收入增至76億元（二〇二四年：73億元），佔企業及投資銀行業務總收入的66%，在各戰略走廊均有所增長。 客戶增長表現創新高，新增276,000名銀行富裕客戶，新增富裕客戶資金淨流入達520億元（二〇二四年：440億元），此乃由於我們專注於國際及高淨值客戶。
	比重 – 10%	結果 – 10%

可持續發展

可持續發展	目標	評估
	<ul style="list-style-type: none"> 增加可持續金融收入 到二〇二五年底，將我們自身運營產生的排放（第一及第二範疇排放）降至淨零 	<ul style="list-style-type: none"> 二〇二五年產生可持續金融業務收入10.7億元，超過我們的目標到二〇二五年至少實現10億元的年收入。 實現第一及第二範疇淨零排放目標。
	比重 – 10%	結果 – 9%

薪酬披露

生產力及轉型

目標	評估
 <ul style="list-style-type: none"> 執行我們最重要的轉型計劃 執行我們的「Fit for Growth」目標，精簡化、標準化及數碼化渣打業務 	<ul style="list-style-type: none"> 超過轉型變革目標，超過82%的方案正在進行中（目標為75%）。 規劃及資源分配表現理想，導致整體計劃利用率達95.4%。 「Fit for Growth」帶來效率提升，推動成本對收入比率改善1個百分點至59%。
比重—5%	結果—3.5%

員工及文化

目標	評估
 <ul style="list-style-type: none"> 實現我們的承諾，到二〇二五年¹，按全球水平計，高級領導職位中女性佔比達到35% 提高我們的「共融文化」得分（內部指數） 	<ul style="list-style-type: none"> 於二〇二五年年底，我們的全球高管女性領導比例為33%，低於二〇二五年的目標。 員工體驗持續保持積極穩定，我們的「共融文化」得分目前為83%，較二〇二四年上升1個百分點。
比重—5%	結果—2.5%

¹ 須受當地法律規定規限。

二〇二五年績效表評估—個人表現

委員會考慮職責範圍及年內實現主要目標進展及個人對本集團績效表結果的貢獻。

此要素側重於反映真正的個人影響的措施，如流程的轉變及改善銀行內部的文化。下文及下頁概述針對Bill的個人目標的主要成就。

Bill Winters

Bill於二〇二五年表現卓越，於執行本集團的多年戰略取得強勁而穩定的進展，財務表現穩健，並在關鍵領域展現具前瞻性的領導力，在內部及外部均獲認可。Bill繼續與全球主要持份者（包括投資者、客戶及領袖）保持重要合作，同時在多個司法管轄區引領監管預期。其戰略領導力在制定及優化我們的增長策略及主要優先事項方面發揮關鍵作用，其不懈專注確保我們落實年度主要目標。二〇二五年錄得強勁業績表現及股價大幅攀升均印證所取得的成效。Bill的領導力大幅提升了渣打的競爭地位，為我們邁入二〇二六年後的持續發展奠定堅實基礎。

Bill—表現指標

目標	評估
 <ul style="list-style-type: none"> 支持並確保集團主席的平穩過渡，繼續發展高級內部繼任人才庫 	<ul style="list-style-type: none"> Bill於二〇二五年帶領本集團完成重大高級管理層變動，包括Maria Ramos平穩過渡為集團主席及管理團隊成員的成功任命。 持續的組織發展使管理團隊職位數量減少但職權範圍擴大，高級職務的內部繼任渠道獲得改善。

Bill – 表現指標



<ul style="list-style-type: none"> 在強大的風險及控制框架下，透過不懈的執行力引領並支持落實策略，以取得更好及持續的盈利增長 	<ul style="list-style-type: none"> Bill繼續推進及落實我們的增長策略，並加強本集團各業務之間的協作，從而促進強勁增長，提升協同效應。 該策略正在發揮作用，推動本集團錄得強勁的運營表現、客戶滿意度指標及財務業績，同時本集團在減低非財務風險方面亦取得出色表現。 我們已超出或達到二〇二五年的所有可持續發展公開承諾，而儘管市況充滿挑戰，10.7億元的可持續金融業務收入已超過二〇二五年前至少10億元的年度收入目標。 本行的首份公開強制性轉型計劃受到外界的高度讚揚，包括英國監管機構的積極認可，且本行因其領導力獲得二〇二五年路透社全球可持續發展大獎(Reuters Global Sustainability Awards)。
<ul style="list-style-type: none"> 繼續推進內部轉型，確保本行取得進展，實現關鍵的變革管理部署，包括「Fit for Growth」 	<ul style="list-style-type: none"> 在Bill的領導下，轉型計劃持續推進，透過加速對「Fit for Growth」的投入改進了流程及自動化。 本行已按時完成主要平台的變革工作，包括支持支付以及財富管理及零售銀行業務的部分重要基礎架構。
<ul style="list-style-type: none"> 促進和發展整個銀行的創新文化，包括在產品和服務方面，加強創投部門與本行其他部門之間的聯繫 	<ul style="list-style-type: none"> Bill繼續為銀行業的未來發展提供思想領導力，這使渣打能夠在將數碼資產部署於金融市場方面保持領先地位，包括為信用風險建立加速分散模式，促成與非銀行機構的主要合作。 Bill仍然為我們創投業務的主要倡導者，該業務與傳統銀行提供的服務相輔相成，能夠滿足客戶的數碼銀行及生活方式的需求。 Bill支持本集團有關人工智能的方針，並確定執行15個主題，包括於新加坡及香港的「MyWealth Advisor」。
<ul style="list-style-type: none"> 在保持本行傳統文化優勢的同時，繼續發展並建立一種積極進取、追求卓越的高績效文化 	<ul style="list-style-type: none"> Bill繼續親自推動高績效計劃，支持就本集團領導層團隊（包括管理團隊及其直接下屬）的績效各個方面開展詳細的評估討論。 於二〇二五年，約50%的公開職位通過內部委聘填補，相關員工領導滿意度表現理想。
<p>比重 – 10%</p>	<p>結果 – 9%</p>

二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃獎勵

計入Bill二〇二五年個人薪酬總額的長期獎勵計劃價值乃基於將於二〇二六年三月進行最終績效測試的獎勵。於二〇二三年授予該獎勵的面值為薪金的132%，以激勵於二〇二三年至二〇二五年三年期間實現本集團的工作重點。獎勵以股份為基礎，並受以下績效目標所限，該等績效目標於獎勵授予時設定，此後未作調整。

在任何獎勵歸屬之前，必須滿足基本操守要求。委員會的結論為Bill於表現期內體現出適當的行為，因此，符合基本操守要求。Diego並無參與該獎勵。

有形股東權益回報表現實現14.7%，最高結果為30%，預測相對股東回報總額位於上四分位數以上，預測最高結果為30%。

委員會針對下表所載的可持續性及策略性證明審議表現，並釐定28%的結果實屬適當。根據該等評估，預測表現結果總額為88%。最終的相對股東回報總額表現將於二〇二六年三月進行評估，整體結果的任何變化將呈報於二〇二六年年報。

Bill的獎勵將於二〇二六年至二〇三〇年期間按比例歸屬。適用獎勵的扣減和退還規定。

薪酬披露

Bill二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃預測結果

	獎勵股份價格 (英鎊)	預測結果 (%)	估值股份價格 (英鎊)	預測結果 (千英鎊)
Bill Winters	7,398	88%	15.95	7,104

 有關股價增長所佔的價值的更多詳情，請參閱第161頁

就二〇二三年獎勵而言，授出價格較上一年的獎勵增加，故委員會認為額外收益不適用於該獎勵。

預測業績結果

指標	比重	最低表現 (25%結果)	最高表現 (100%結果)	達成情況的評估	結果狀態	預測結果
 二〇二五年按基本基準計算之有形股東權益回報 ¹ 加普通股權一級資本比率 ² 基準	30%	10%	12.5%	有形股東權益回報：14.7% 普通股權一級資本比率基準：14.1%	確認	30%
 與同業組別相比的相對股東回報總額表現 ³	30%	中位數	上四分位數	目前估計位於上四分位數以上	預測	30%
 可持續性	15%	就與業務策略掛鈎的可持續性指標設定的目標		達到目標表現以上	確認	12%
 其他策略性指標	25%	就與業務策略掛鈎的策略性指標設定的目標		達到目標表現以上	確認	16%
二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃獎勵總額預測結果						88%

- 按基本基準計算之有形股東權益回報表示本年度普通股股東應佔相關經營溢利佔報告期加權平均普通股股東權益減去平均商譽和無形資產的比率。按基本基準計算之有形股東權益回報通常不包括監管罰款及若干其他調整，但出於薪酬目的，有關調整將由委員會進行審查。
- 於二〇二五年十二月三十一日，普通股權一級資本比率基準設定為13%或最低監管水平之較高者。此外，委員會可酌情在表現期結束時考慮在表現期開始後可能已經宣佈並實施的監管資本和風險加權資產要求的任何變化。
- 最終股東回報總額表現將於二〇二六年三月獎勵授予之日起三年後進行評估。

非財務性表現評估

可持續發展

證明	評估
 可持續金融收入於二〇二五年前超過10億元	• 二〇二五年產生可持續金融業務收入10.7億元，超過收入於二〇二五年前超過10億元的目標。
• 實現淨零排放路線圖	• 本集團已實現二〇二三年至二〇二五年淨零排放路線圖目標，以於二〇五〇年前實現淨零排放。
• 推動可持續發展生態系統的進步	• 在五個專題創新中心的支持下，我們已取得進展：適應性融資、混合融資計劃、碳市場及融資、自然融資及循環經濟，該等中心重點關注可持續發展的新興主題，並推動市場圍繞可持續發展進行創新。

我們的立場



證明	評估
<ul style="list-style-type: none"> 提高參與度：增加女性企業家及中小型企業獲得金融服務及貸款的機會 重塑全球化：制定多元包容的供應商計劃；擴大為客戶國際與國內供應商及買家網絡提供銀行服務的比例 	<ul style="list-style-type: none"> 於二〇二三年已達成目標。然而，因戰略重點變動，原披露目標現自此已終止。 本集團於主要充滿活力的市場的市場份額穩中有升(>10%)，我們繼續物色及擴大多元化的供應商基礎。

客戶



證明	評估
<ul style="list-style-type: none"> 改善客戶滿意度（經調查證實）和內部標準 實現富裕財富客戶活動的增長 實現企業及投資銀行業務網絡收入的增長 增加中國在岸和離岸除稅前溢利，符合外部披露目標 透過數碼創作創造實質價值，推動數碼化投資增長 	<ul style="list-style-type: none"> 基於企業及投資銀行業務參與度及體驗得分的提升以及財富管理及零售銀行業務淨推介值的優異表現，整個三年均表現強勁。 由於專注於國際客戶策略，三年來均表現優異。 跨境收入帶動網絡收入表現強勁，包括在各戰略走廊均有所增長。 二〇二四年達成目標，但二〇二五年表現參差不齊，導致部分結果。 客戶基礎三年來均錄得增長（二〇二五年：57%，二〇二四年：13%，二〇二三年：25%），其中Mox及Trust Bank表現優異。

促成元素（工作方式及員工）



證明	評估
<ul style="list-style-type: none"> 工作方式：組織效能—降低複雜性 員工：提升僱員淨推介值；增加多元性；強化包容文化 	<ul style="list-style-type: none"> 繼在表現期間前幾年穩步推進的基礎上，最終年度達到82%（目標為75%），超過按計劃推進的計劃數目的轉型變動目標。 三年的女性佔比由二〇二二年底的初始值32.1%增加至33%，儘管有所改善，但我們的年度目標尚未達成，導致此項指標並無結果。 員工體驗持續保持積極穩定，我們的「共融文化」得分目前為83%（二〇二四年：82%，二〇二三年：83%）。

風險與控制



證明	評估
<ul style="list-style-type: none"> 降低非財務風險，評估升高的剩餘風險以實現有效優次及認可風險降低措施 評估業務／地區／職能單位所發現的審計問題佔所提出總問題的比例 	<ul style="list-style-type: none"> 我們於二〇二三年、二〇二四年及二〇二五年均達成或超過我們降低非財務風險的目標。 於二〇二四年及二〇二五年，所發現的審計問題佔所提出總問題的比例低於閾值，導致此項指標並無結果。

薪酬披露

執行董事服務合約

執行董事服務合約副本可於本集團的註冊辦事處查閱。Bill的合約獲更新並於二〇二〇年一月一日起生效，以反映二〇一九年薪酬政策實施後的變動及退休金供款的變動。

	Bill Winters	Diego De Giorgi
聘用合約日期	二〇二〇年一月一日	二〇二三年九月一日
通知期	12個月	6個月

集團主席及獨立非執行董事個人薪酬數據（經審核）

年內，集團主席及獨立非執行董事的薪酬按月支付。獨立非執行董事須持有面值至少1,000元的股份。下表列示集團主席及獨立非執行董事於二〇二五年及二〇二四年所收取的袍金及福利。獨立非執行董事的二〇二五年福利金額乃為二〇二四年／二〇二五年納稅年度的數據，二〇二四年的福利金額乃為二〇二三年／二〇二四年納稅年度的數據，目的在於與上一年類似福利的報告以及執行董事所收取福利保持一致。

	袍金 千英鎊		福利 ¹ 千英鎊		總額 千英鎊		於十二月 三十一日實益 持有的股份 ²
	二〇二五年	二〇二四年	二〇二五年	二〇二四年	二〇二五年	二〇二四年	二〇二五年
集團主席							
Maria Ramos ³	959	337	102	1	1,061	338	2,000
José Viñals博士（前集團主席） ⁴	759	1,293	54	57	813	1,350	45,000
現任獨立非執行董事							
Shirish Apte	320	292	51	1	371	293	2,000
Jackie Hunt	285	188	5	0	290	188	2,000
Diane Jurgens	195	125	27	0	222	125	8,888
Robin Lawther, CBE	236	230	4	0	240	230	2,000
梁國權 ⁵	259	43	7	0	266	43	13,369
Phil Rivett	303	252	0	0	303	252	2,128
鄧元鋆	195	190	1	1	196	191	2,000
Linda Yueh博士，CBE	249	242	9	10	258	252	2,000

- 福利費用（及任何相關稅費）由本集團支付。由於稅務規則及指引的應用發展，本集團已更新其福利相關的報告方法。此舉導致二〇二五年的成本較二〇二四年有所增加。
- 集團主席和獨立非執行董事及其關連人士於本公司股份的實益權益載列如上。董事並無於本公司股份中擁有任何非實益權益。概無董事使用股份作為任何貸款的抵押品。董事概無於(1)本公司優先股或本集團任何附屬公司或聯營企業的債權股額中擁有權益；或(2)本公司普通股中擁有任何公司權益。除另有說明外，所有數據均為於二〇二五年十二月三十一日或董事退任當日的數據。
- Maria Ramos於二〇二五年五月八日獲委任為集團主席。彼收取一次性搬遷津貼，符合我們的董事薪酬政策。
- José Viñals於二〇二五年五月八日自董事會退任以及我們不再追蹤其持股情況。彼二〇二五年的報告袍金759,000英鎊乃二〇二五年一月一日至二〇二五年五月八日期間袍金。彼並無就卸任董事職務收取任何補償。
- 梁國權的袍金包括其擔任渣打銀行（香港）有限公司獨立非執行董事職位的袍金。

獨立非執行董事委任函

獨立非執行董事訂有委任函，可於本集團的註冊辦事處查閱。獨立非執行董事委任期為一年，除非由任何一方發出三個月通知終止委任。

 有關獨立非執行董事委任的更多詳情，請參閱第127至130頁

二〇二六年董事政策的實施

二〇二六年的執行董事薪酬將符合我們於二〇二五年五月在股東週年大會上批准的董事薪酬政策。主要組成部分包括薪金、退休金、福利、年度獎勵及長期獎勵計劃獎勵。

 我們的政策概要載於本報告第159頁，全文載於二〇二四年年報第164至169頁及我們的網站sc.com

董事薪酬報告

執行董事薪金

委員會每年審閱執行董事的薪金，並考慮職務範圍或職責變動、市場對標及本集團整體加幅。經考慮該等因素後，Bill的薪金將調升2%至1,530,000英鎊，自二〇二六年四月一日起生效。委員會認為該加薪幅度屬適當，以確保其薪酬待遇維持競爭力，並根據同業基準進行適當調整。

千英鎊	Bill Winters		
	二〇二六年	二〇二五年	百分比變動
薪金	1,530	1,500	2
退休金	153	150	2
固定薪酬總額	1,683	1,650	2

二〇二六年執行董事績效表

執行董事績效表反映策略性工作重點。委員會每年根據集團的年度財務計劃及策略性重點制定目標。由於商業敏感性，達成的目標及業績將於二〇二六年年報中進行追溯披露。

財務指標佔績效表的60%。於二〇二五年，我們達成第一及第二範疇排放目標。由於本集團可持續發展目標為長期目標，該等指標已計入我們的長期獎勵計劃績效表。策略及個人措施由委員會採用定量及定質框架進行評估。整體結果將取決於風險及監控調節因素，並於年內評估。

指標	比重	目標
二〇二六年績效表 – 財務指標		
 列賬基準收入 ¹	20%	目標將於事後披露
成本對收入比率 ²	20%	
列賬基準有形股東權益回報 ³ 加普通股 權一級資本比率基準 ⁴	20%	

二〇二六年績效表 – 策略性指標

 主要轉型計劃： 執行我們最重要的轉型計劃（包括白金計劃）	比重 – 15%
每名全職僱員的收益： 本集團生產力指標按收益除以平均可控全職僱員計算	比重 – 10%
共融： 採用「My Voice」共融指數進行衡量，考慮同理心、尊重、公平、成長、職業發展機會及工作與生活平衡等概念	比重 – 5%

二〇二六年績效表 – 個人表現指標

 Bill	
• 透過我們作為跨境業務的銀行與頂尖財富管理的優勢，持續親自推動增長策略的執行	比重 – 10%
• 將思想領導力轉化為商業領導力，將數碼資產、代幣化及分佈式賬簿技術應用於我們的主流產品及服務	
• 主導制定清晰及本行特定的先進數據策略應用方案，包括生成式人工智能	
• 持續推進內部轉型，包括流程簡化及「Fit for Growth」的強勢收官	
• 透過強化繼任規劃及為高級人才創造跨職能領導機會，繼續發展高級內部繼任人才庫	

1 本集團根據損益賬的列賬基準收入。

2 總經營支出對總經營收入的比例。

3 列賬基準有形股東權益回報表示本年度普通股股東應佔的基本溢利對加權平均有形權益（即報告期間普通股股東權益減去無形資產）的比率。委員會保留酌情權於適當情況下就「一次性」重大事件對列賬基準有形股東權益回報進行特殊調整。

4 於二〇二六年十二月三十一日，普通股權一級資本比率基準將設定為13%或最低監管水平之較高者。此外，委員會可酌情在表現期結束時考慮在表現期開始後可能已經宣佈實施的監管資本和風險加權資產要求的任何變化。

薪酬披露

二〇二六年將予授出的長期獎勵計劃獎勵

	授予獎勵價值 (英鎊)	薪金百分比作為獎勵	歸屬獎勵價值 (英鎊)
Bill Winters	7,350,000	490%	待根據表現指標及未來股價於三年期結束時所達成的表現水準釐定。

自二〇二六年起，本集團將以列賬基準披露有形股東權益回報及設定目標，因此，二〇二六年至二〇二八年長期獎勵計劃的範圍亦已按列賬基準（而非先前的按基本基準計算）設定。二〇二六年至二〇二八年長期獎勵計劃績效表的列賬基準有形股東權益回報範圍為12%至16%。鑒於分析師對我們未來三年進展的預期，委員會相信適當提高最高水平足以激勵卓越表現，而由於宏觀經濟環境較近年來更加不明朗，且地緣政治風險持續攀升，所設定的範圍有所擴大。委員會保留酌情權根據標準市場慣例，按個別基準就重大或特殊項目調整列賬基準有形股東權益回報數據。整體結果將取決於風險及監控調節因素，並於業績期間評估。

為計算相對股東回報總額表現而選取的同業公司組別為擁有大致上與渣打可比較業務活動、規模或地域分佈的公司，或與我們在投資資金及人才相互競爭的公司。該組別每年於作出新的長期獎勵計劃獎勵前進行審閱，二〇二六年至二〇二八年獎勵維持不變。

各公司的股東回報總額以英鎊計量，而於授出年度一月一日起三年計量期的期初及期末，該數據按三個月期計算平均值。

巴克萊銀行	德意志銀行	華僑銀行有限公司
法國巴黎銀行	滙豐	標準銀行
花旗	ICICI	瑞銀集團
招商銀行	摩根大通	大華銀行
星展集團		

獎勵的延期及持有期限將符合審慎監管局的監管要求及英國企業管治守則。視乎表現評估而定，75%將於第三年歸屬（須受兩年持有期限的規限），25%將於第四年歸屬（須受一年持有期限的規限）。

二〇二六年至二〇二八年長期獎勵計劃獎勵的財務指標

指標	比重	最低歸屬(25%)	介乎最低及最高歸屬之間	最高歸屬(100%)
 二〇二八年列賬基準有形股東權益回報 ¹ 加普通股權一級資本比率 ² 基準	50%	12%	歸屬按直線基準於最低及最高之間	16%
 與同業組別相比的相對股東回報總額表現	30%	中位數	緊接本集團排名之上及緊隨本集團排名之下 的同業公司之間按直線基準歸屬	上四分位數

- 列賬基準有形股東權益回報表示本年度普通股股東應佔的基本溢利對加權平均有形權益（即報告期間普通股股東權益減去無形資產）的比率。委員會保留酌情權於適當情況下就「一次性」重大事件對列賬基準有形股東權益回報進行特殊調整。
- 於二〇二八年十二月三十一日，普通股權一級資本比率基準將設定為13%或最低監管水平之較高者。此外，委員會可酌情在表現期結束時考慮在表現期開始後可能已經宣佈並實施的監管資本和風險加權資產要求的任何變化。

二〇二六年至二〇二八年長期獎勵計劃獎勵的非財務指標

可持續發展

- 在實現10年3,000億元的可持續融資目標方面取得進展：
 - 轉變為三年目標900億元
 - 評估期間將根據累計融資進行進展評估，900億元或以上按100%歸屬，750億元按25%歸屬（低於該金額則按0%歸屬），期間按直線法進行評估
- 淨零行業融資排放脫碳：
 - 就本集團已設定二〇三〇年中期淨零目標的12個行業而言，進展將以相較於行業減排路徑的減排量衡量
 - 若至少10個行業處於減排路徑或風險取向範圍內，則實現100%結果，若達成目標的行業數降至五個時，則按比例下調，最低實現25%結果（若少於五個行業達成目標，則不予歸屬）

比重—20%

 有關我們淨零脫碳的更多詳情，請參閱第86頁

董事薪酬報告

獨立非執行董事袍金

董事會考慮到市場數據以及PLC董事會及在適當情況下附屬委員會的預期職責、投入時間及貢獻，對袍金水準作定期檢討。為確保我們能持續吸引優秀人士擔任獨立非執行董事，董事會決定將袍金提高4%。經修訂袍金自二〇二六年一月一日起生效。

集團主席及獨立非執行董事有資格按照董事薪酬政策獲得福利。集團主席及獨立非執行董事均未獲得任何績效薪酬。

職位	年度袍金	
集團主席 ¹	1,293,000英鎊	
高級獨立董事	48,000英鎊	
獨立非執行董事	123,000英鎊	

職位	會員袍金	主席袍金
審核、董事會風險及薪酬委員會	43,000英鎊	85,000英鎊
企業文化與可持續發展委員會	37,000英鎊	75,000英鎊
管治及提名委員會	19,000英鎊	無

1 集團主席收取獨立費用，其中包括所有服務（如董事會和委員會職責）。本集團目前並無任用副主席一職，亦無計劃任用此職位。

薪酬委員會

委員會在二〇二五年會議期間是如何安排時間的？



● 高級管理人員薪酬、政策及股東聯繫

● 本集團整體獎勵、公平薪酬約章及薪酬多元化

● 監管及管治

● 高級管理層薪酬

● 業務績效及風險評估檢討

有關員工參與框架及委員會如何了解員工的意見的更多詳情，請參閱年報第176頁至第179頁的企業文化與可持續發展委員會報告，以及第32頁至第36頁的我們的員工與文化

我們的股東如何投票？

	贊成	反對	棄權
在二〇二五年股東週年大會上對二〇二四年薪酬報告進行諮詢投票 ¹	1,941,855,272 98.87%	22,208,489 1.13%	787,019
在二〇二五年股東週年大會上對批准二〇二五年董事薪酬政策進行約束性投票 ²	1,607,844,267 81.86%	356,270,992 18.14%	735,521

1 如果將棄權票視為整個投票結果分佈的一部分，98.83%的票數將「贊成」該決議案。

2 如果將棄權票視為整個投票結果分佈的一部分，81.83%的票數將「贊成」該決議案。

在去年的股東週年大會上，我們因應取消英國銀行浮動薪酬上限提出對薪酬結構作出重大變動。此乃一項重大變動，使委員會得以由固定薪酬轉為與表現掛鈎的可變薪酬，加強執行董事獎勵與表現的一致性，同時使我們能與全球銀行同業更有效地競爭人才。

儘管我們欣然看到政策獲得絕大多數支持，但我們理解少數股東未能支持該決議案。

委員會在制定政策期間及於股東週年大會前，曾與股東進行深入磋商。儘管股東提出多項觀點，但股東強烈支持該政策的更重大方面，包括薪酬結構變動。

委員會持續致力於與股東的開放、透明對話。我們於二〇二六年第一季度再次與股東進行溝通，並將在未來年度持續採用此方針。

委員會收到哪些意見？

於二〇二五年，委員會進行競爭投標程序，於九月委任德勤為其薪酬事宜顧問，取代自二〇一三年起向委員會提供意見的羅兵咸永道。

羅兵咸永道及德勤為進行薪酬諮詢的自願行為守則簽署人。德勤向本集團提供其他服務，包括重組、人力資源、稅務、風險、財務、科技與創新、金融及企業銀行業務等方面的意見。委員會信納所收到的意見均屬客觀獨立，並無產生任何潛在或實際衝突。向羅兵咸永道已支付的總費用為103,343英鎊，向德勤已支付的總費用為80,000英鎊，費用包括就執行董事薪酬及監管事宜向委員會提供意見。

薪酬披露

集團財務總監及集團風險總監定期提供委員會財務及風險事宜的最新資料，而委員會亦就相關事宜聽取董事會風險委員會、企業文化與可持續發展委員會及董事會審核委員會主席的意見。

委員會在收到高級管理層對薪酬提議的意見時，會管理任何利益衝突。概無個人參與釐定其本人的薪酬。

委員會在二〇二五年的工作成效如何？

行動及決策	結果及影響
職權範圍檢討 <ul style="list-style-type: none"> 於二〇二五年十一月進行委員會職權範圍年度檢討，並向董事會建議輕微變動 	<ul style="list-style-type: none"> 董事會於二〇二六年二月批准對委員會職權範圍的輕微修訂 確保委員會的角色及責任持續適當，並符合最佳慣例
委員會表現檢討 <ul style="list-style-type: none"> 檢討二〇二五年行動計劃的進展，該計劃載列了二〇二四年進行的內部協助成效檢討所產生的多項行動 委員會表現檢討在獨立外部審核員的協助下，根據英國守則進行 董事會在全體委員會成員出席下檢討並討論外部審核員報告 	<ul style="list-style-type: none"> 落實二〇二五年行動計劃中的所有行動以提升委員會的表現 制定二〇二六年行動計劃以落實外部檢討機構對二〇二五年表現檢討的推薦建議 於二〇二六年將監控二〇二六年行動計劃的進展

 有關檢討的更多詳情，請參閱第146至148頁

集團行政總裁與所有英國僱員之間的薪酬關係

二〇二五年基於薪金的比率有所下降，而基於薪金加年度獎勵的比率則有所上升，反映年度獎勵表現結果改善以及根據股東於二〇二五年股東週年大會上批准的新董事薪酬政策，集團行政總裁薪酬總額從固定薪酬向與績效掛鈎的可變薪酬調整。

委員會已考慮就二〇二五年識別的四分位數三名個人之數據，並認為其公平反映英國僱員的薪酬。彼等為全職僱員，並根據政策收取薪酬，且彼等並無收取特殊薪酬。我們的長期獎勵計劃將薪酬與本集團長期策略的達成情況掛鈎，強化與股東利益的一致性。參與者通常為有能力直接影響獎勵表現目標的高級僱員。已識別的四分位數僱員並非長期獎勵計劃的參與者。

有關比率很大程度上將取決於每年有關集團行政總裁的長期獎勵計劃結果，因此或會有所波動。由於大多數英國僱員一般不會收到長期獎勵計劃獎勵，因此委員會還披露了使用薪金及薪金加年度獎勵的比率。

集團行政總裁薪酬總額對英國後四分之一、中位數及前四分之一僱員薪酬的比率

年度	方法 ¹	集團行政總裁 ²			英國僱員 ³ —千英鎊			薪酬比率		
		千英鎊	第25個百分位數	第50個百分位數	第75個百分位數	第25個百分位數	第50個百分位數	第75個百分位數		
二〇二五年	A	12,694	117	166	256	109:1	77:1	50:1		
二〇二四年	A	12,462	113	164	247	110:1	76:1	51:1		
二〇二三年	A	7,309	110	162	247	66:1	45:1	30:1		
二〇二二年	A	6,408	95	145	228	67:1	44:1	28:1		
二〇二一年	A	4,740	92	139	215	52:1	34:1	22:1		
二〇二〇年	A	3,926	84	128	199	46:1	31:1	20:1		
二〇一九年	A	5,360	83	128	212	65:1	42:1	25:1		
二〇一八年	A	6,287	78	124	208	80:1	51:1	30:1		
二〇一七年	A	4,683	76	121	203	61:1	39:1	23:1		

1 薪酬比率乃使用選項A的方法計算，並符合投資者指引。

2 集團行政總裁的薪酬為二〇二五年的個人薪酬總額，對二〇二四年進行重列，以反映二〇二五年三月評估的二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃最終績效結果。二〇二五年的比率將於二〇二六年年報中重列，以反映合資格僱員及集團行政總裁的二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃最終績效結果。

3 僱員薪酬數據乃基於有關年度於十二月三十一日的英國僱員全職相應薪酬計算，並不包括本年度的離職者、入職者及派駐或調離英國的僱員，以確保數據可作對等比較。薪酬總額乃按照個人數據方法計算，而保險福利的數據乃按名義保費計算。並無作出其他調整或假設。

董事薪酬報告

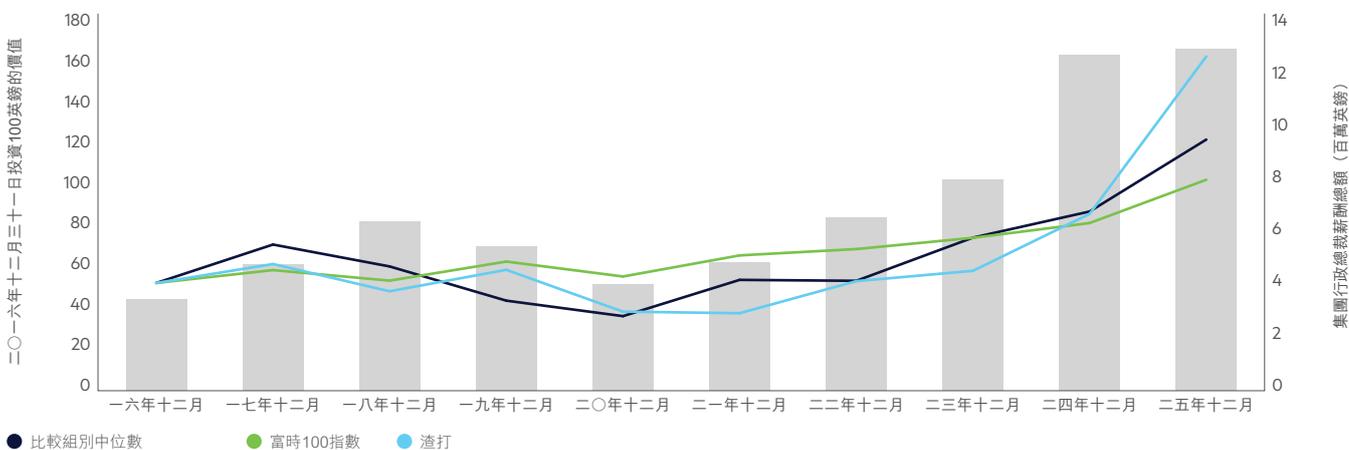
基於薪金及薪金加年度獎勵的額外薪酬比率

薪金	集團行政總裁			英國僱員 – 千英鎊			薪酬比率		
	千英鎊	第25個百分位數	第50個百分位數	第75個百分位數	第25個百分位數	第50個百分位數	第75個百分位數		
二〇二五年	1,748	79	116	162	22:1	15:1	11:1		
二〇二四年	2,517	85	116	156	30:1	22:1	16:1		
二〇二三年	2,496	78	103	149	32:1	24:1	17:1		
二〇二二年	2,418	72	87	138	34:1	28:1	18:1		
二〇二一年	2,370	68	100	136	35:1	24:1	17:1		
二〇二〇年	2,370	63	93	116	38:1	25:1	20:1		
二〇一九年	2,353	65	90	128	36:1	26:1	18:1		
二〇一八年	2,300	59	86	142	39:1	27:1	16:1		
二〇一七年	2,300	55	81	124	42:1	28:1	19:1		

薪金加年度獎勵	集團行政總裁			英國僱員 – 千英鎊			薪酬比率		
	千英鎊	第25個百分位數	第50個百分位數	第75個百分位數	第25個百分位數	第50個百分位數	第75個百分位數		
二〇二五年	5,150	102	142	227	51:1	36:1	23:1		
二〇二四年	3,979	98	141	217	41:1	28:1	18:1		
二〇二三年	3,958	96	138	220	41:1	29:1	18:1		
二〇二二年	3,917	84	123	202	47:1	32:1	19:1		
二〇二一年	3,559	79	122	186	45:1	29:1	19:1		
二〇二〇年	2,756	74	104	175	37:1	26:1	16:1		
二〇一九年	3,604	73	109	187	49:1	33:1	19:1		
二〇一八年	3,691	72	105	183	52:1	35:1	20:1		
二〇一七年	3,978	69	103	182	58:1	39:1	22:1		

本集團表現與集團行政總裁薪酬比較

本圖顯示過去十年本集團按累計基準計算的股東回報總額表現與富時100指數及同業銀行的股東回報總額的比較。本圖亦顯示截至二〇二五年十二月三十一日止十個年度期間集團行政總裁的個人薪酬總額以作比較。富時100指數提供一個廣泛比較組別，使股東能據此計量其相對回報。



下表顯示集團行政總裁自二〇一六年起的個人薪酬總額及按佔最高額度的百分比提供的可變薪酬。

薪金	BW	BW								
	二〇一六年	二〇一七年	二〇一八年	二〇一九年	二〇二〇年	二〇二一年	二〇二二年	二〇二三年	二〇二四年	二〇二五年
個人薪酬總額 ¹ (千英鎊)	3,392	4,683	6,287	5,360	3,926	4,740	6,408	7,309	12,462	12,694
年度獎勵佔最高額度的百分比	45%	76%	63%	55%	18.5%	57%	70%	66%	66%	84%
歸屬的長期獎勵計劃獎勵佔最高額度的百分比 ²	-	-	27%	38%	26%	23%	37%	57%	88%	88%

1 二〇二四年個人數據已重列，以反映於二〇二五年三月開始發放二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃獎勵時的實際績效及股價。

2 於二〇二六年三月對股東回報總額表現進行最終評估前，二〇二五年長期獎勵計劃88%的預測結果可能會發生變化。

薪酬披露

薪酬水平的百分比變動

下表為董事與英國僱員薪酬變動的比較。第171及172頁的集團行政總裁薪酬比率披露採用相同的僱員人數。僱員薪酬按平均值計算，以保持逐年的一致性。

	薪金百分比變動					應課稅福利百分比變動 ¹					年度獎勵百分比變動				
	二〇二五年	二〇二四年	二〇二三年	二〇二二年	二〇二一年	二〇二五年	二〇二四年	二〇二三年	二〇二二年	二〇二一年	二〇二五年	二〇二四年	二〇二三年	二〇二二年	二〇二一年
集團行政總裁Bill Winters	(30.5)	0.8	3.2	2.0	0.0	(11.4)	3.9	(3.0)	79.8	(26.5)	132.7	0.0	(2.5)	26.1	208.1
集團財務總監 Diego De Giorgi ²	(24.7)	-	-	-	-	2.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
員工全職英國僱員平均	0.6	2.9	10.4	3.3	3.1	(1.2)	(1.2)	2.2	(7.0)	(2.0)	2.9	11.5	0.8	14.3	38.2
集團主席Maria Ramos ³	184.7	1.5	38.8	25.9	-	11,232.8	100.0	0.0	0.0	-	不適用，因為該等人士並無資格獲得年度激勵獎勵。				
José Viñals博士（前集團主席） ³	-	0.0	3.4	0.0	0.0	-	(17.5)	53.2	170.2	(61.5)					
Shirish Apte	9.6	1.7	-	-	-	5,606.5	-	-	-	-					
Jackie Hunt	51.8	1.5	-	-	-	-	-	-	-	-					
Diane Jurgens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Robin Lawther, CBE	2.6	2.2	-	-	-	-	-	-	-	-					
梁國權	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Phil Rivett	20.3	2.0	5.7	3.9	-	0.0	0.0	0.0	0.0	-					
鄧元鋆	2.6	2.7	8.8	0.0	18.3	(35.6)	55.3	0.0	0.0	(82.3)					
Linda Yueh博士，CBE	2.9	10.4	-	-	-	(12.1)	-	-	-	-					

- 由於稅務規則與指引應用的發展，本集團已更新其福利相關的報告方法。此舉導致二〇二五年的成本較二〇二四年有所增加。
- 於二〇二六年二月十日，Diego De Giorgi退任董事會成員。
- 於二〇二五年五月八日，José Viñals自董事會退任，Maria Ramos獲委任為集團主席。



有關集團行政總裁、集團財務總監、集團主席及獨立非執行董事數據變動的更多詳情，請參閱第161及167頁

年內計劃權益的獎勵、行使及失效

僱員（包括執行董事）不得就彼等的公司股份參與任何個人投資策略，包括對沖本公司股份的股價。

二〇二五年授出的計劃權益

根據二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃，Bill及Diego於二〇二五年五月十二日獲授獎勵。表現指標適用於該等獎勵。

	獲授權益類型	獎勵基準	股份數量 ¹	獎勵面值 (英鎊) ²	最低表現可實現的 獎勵結果	表現期結束 ³
Bill Winters	長期獎勵計劃—有條件權利	薪金百分比	816,213	8,713,074	25%	二〇二七年十二月三十一日
Diego De Giorgi ⁴	長期獎勵計劃—有條件權利	薪金百分比	451,971	4,824,790	25%	二〇二七年十二月三十一日

- 長期獎勵計劃授予的股份數量已計及缺少的股息等額（乃參考市場共識股息收益率計算），以保持獎勵的總市場價值。
- 獎勵面值乃按獎勵股份數目乘以股份獎勵價格10.675英鎊計算。
- 長期激勵計劃表現指標詳情載於第176頁。
- Diego於二〇二六年二月十日宣佈辭任後，該獎勵已沒收。

執行董事的持股量及股權，包括股份獎勵（經審核）

計入執行董事持股要求的股份為實益擁有的股份以及已滿足表現條件的未歸屬股份獎勵（按稅後淨額基準）。

於二〇二五年十二月三十一日，Bill大幅超過其持股要求。除根據獎勵計劃購買的股份及薪金中的股份部分外，彼用自有資金自願購買相當於其薪金377%的股份。



● 實益擁有的股份

● 不受表現指標限制的未歸屬股份獎勵（扣除稅項）

■ 持股要求

董事薪酬報告

	實益擁有的股份 ^{1,2,3}	不受表現指標規限的未歸屬股份獎勵(扣除稅項) ⁴	按持股要求計算的股份總額	持股要求	薪金	按持股要求計算的股份價值佔薪金的百分比	按表現指標計算的未歸屬股份獎勵(除稅前)
Bill Winters	3,190,874	497,989	3,688,863	500%薪金	1,500,000英鎊	4,481%	1,938,636
Diego De Giorgi	101,535	-	101,535	400%薪金	1,100,000英鎊	168%	856,033

1 除另有說明者外，所有數據均為於二〇二五年十二月三十一日的數據。二〇二五年十二月三十一日的股份收市價為18.220英鎊。董事概無：(1)於渣打集團有限公司優先股或本集團任何附屬公司或聯營企業的債權股額中擁有權益；或(2)於渣打集團有限公司普通股中擁有任何公司權益。

2 董事及關連人士於本公司普通股的實益權益載列如上。執行董事並無於本公司股份中擁有任何非實益權益。概無執行董事使用普通股作為任何貸款的抵押品。

3 實益持有的股份包括於二〇二五年四月一日前向執行董事發放薪資的股份部分而授出的股份，當時部分薪資以股份形式發放。自該日起，所有薪資以現金形式發放。

4 於二〇二五年三月，因實現有形股東權益回報、相對股東回報總額及策略指標，二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃獎勵的最終評估結果為88%。該獎勵不再受表現指標所規限並在此列入。其餘12%的獎勵已失效。

5 由於Bill及Diego均為英國納稅人，因此假定適用於其他未歸屬股份獎勵的稅率為47%（邊際綜合PAYE所得稅稅率為45%，僱員國民保險費繳費率為2%）-費率可能變動。

Andy Halford於二〇二四年八月三十一日從本公司退休，須遵守離職後兩年持股量要求。此乃予以監控，而於二〇二五年十二月三十一日，其繼續大幅超過該要求。

二〇二五年一月一日至十二月三十一日期間的權益變動（經審核）

Bill Winters¹

	授出日期	股份獎勵價格(英鎊)	於一月一日	獎勵 ²	已歸屬 ³	已失效	於十二月三十一日	表現期結束	歸屬日期
二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃	二〇一八年三月九日	7.782	28,179	-	28,179	-	-	二〇二一年三月九日	二〇二五年三月九日
二〇一九年至二〇二一年長期獎勵計劃	二〇一九年三月十一日	6.105	30,604	-	30,604	-	-	二〇二二年三月十一日	二〇二五年三月十一日
			30,605	-	-	-	30,605		二〇二六年三月十一日
二〇二〇年至二〇二二年長期獎勵計劃	二〇二〇年三月九日	5.196	59,282	-	59,282	-	-	二〇二三年三月九日	二〇二五年三月九日
			59,282	-	-	-	59,282		二〇二六年三月九日
			59,282	-	-	-	59,282		二〇二七年三月九日
二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃	二〇二一年三月十五日	4.901	85,853	-	85,853	-	-	二〇二四年三月十五日	二〇二五年三月十五日
			85,853	-	-	-	85,853		二〇二六年三月十五日
			85,853	-	-	-	85,853		二〇二七年三月十五日
			85,853	-	-	-	85,853		二〇二八年三月十五日
二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃	二〇二二年三月十四日	4.876	151,386	-	133,219	18,167	-	二〇二五年三月十四日	二〇二五年三月十四日
			151,386	-	-	18,167	133,219		二〇二六年三月十四日
			151,386	-	-	18,167	133,219		二〇二七年三月十四日
			151,386	-	-	18,167	133,219		二〇二八年三月十四日
			151,388	-	-	18,167	133,221		二〇二九年三月十四日
二〇二三年至二〇二五年長期獎勵計劃	二〇二三年三月十三日	7.398	101,209	-	-	-	101,209	二〇二六年三月十三日	二〇二六年三月十三日
			101,209	-	-	-	101,209		二〇二七年三月十三日
			101,209	-	-	-	101,209		二〇二八年三月十三日
			101,209	-	-	-	101,209		二〇二九年三月十三日
			101,209	-	-	-	101,209		二〇三〇年三月十三日
二〇二四年至二〇二六年長期獎勵計劃	二〇二四年三月十二日	6.600	123,275	-	-	-	123,275	二〇二七年三月十二日	二〇二七年三月十二日
			123,275	-	-	-	123,275		二〇二八年三月十二日
			123,275	-	-	-	123,275		二〇二九年三月十二日
			123,275	-	-	-	123,275		二〇三〇年三月十二日
			123,278	-	-	-	123,278		二〇三一年三月十二日
二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃	二〇二五年五月十二日	10.675	-	163,242	-	-	163,242	二〇二七年十二月三十一日	二〇二八年五月十二日
			-	163,242	-	-	163,242		二〇二九年五月十二日
			-	163,242	-	-	163,242		二〇三〇年五月十二日
			-	163,242	-	-	163,242		二〇三一年五月十二日
			-	163,245	-	-	163,245		二〇三二年五月十二日

薪酬披露

Diego De Giorgi^{1, 5}

授出日期	股份獎勵價格 (英鎊)	於一月一日	獎勵	已歸屬	已失效	於十二月 三十一日	表現期結束	歸屬日期
二〇二四年至二〇二六年 長期獎勵計劃	6,600	80,812	-	-	-	80,812	二〇二七年三月十二日	二〇二七年三月十二日
		80,812	-	-	-	80,812		二〇二八年三月十二日
		80,812	-	-	-	80,812		二〇二九年三月十二日
		80,812	-	-	-	80,812		二〇三〇年三月十二日
		80,814	-	-	-	80,814		二〇三一年三月十二日
二〇二五年至二〇二七年 長期獎勵計劃	10,675	-	90,394	-	-	90,394	二〇二七年 十二月三十一日	二〇二八年五月十二日
		-	90,394	-	-	90,394		二〇二九年五月十二日
		-	90,394	-	-	90,394		二〇三〇年五月十二日
		-	90,394	-	-	90,394		二〇三一年五月十二日
		-	90,395	-	-	90,395		二〇三二年五月十二日

- Bill及Diego持有的未歸屬長期獎勵計劃獎勵為有條件權利。彼等毋須為該等獎勵支付款項。根據該等獎勵，股份於歸屬時或其後於可行情況下盡快交付。
- 就於二〇二五年五月十二日向Bill及Diego授出二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃獎勵而言，所授出的價值為：Bill：740萬英鎊；Diego：410萬英鎊。長期獎勵計劃授予的股份數量計及缺少的股息等額（乃參考市場共識股息收益率計算），以保持獎勵的總價值。表現指標應用於二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃獎勵。於授出前一日的股份收市價為10.675英鎊。
- 因長期獎勵計劃獎勵的歸屬部分向Bill交付股份（除稅前）。於交付股份前一日的股份收市價為：
 - 二〇二五年三月十日：二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃及二〇二〇年至二〇二二年長期獎勵計劃股份。前一日股份收市價為12.150英鎊。
 - 二〇二五年三月十一日：二〇一九年至二〇二一年長期獎勵計劃股份。前一日股份收市價為11.705英鎊。
 - 二〇二五年三月十七日：二〇二一年至二〇二三年長期獎勵計劃股份。前一日股份收市價為11.765英鎊。
 - 二〇二五年三月十九日：二〇二二年至二〇二四年長期獎勵計劃股份。前一日股份收市價為12.060英鎊。
- Bill於期內歸屬的獎勵的加權平均收市價為11.976英鎊。
- Diego於二〇二六年二月十日宣佈辭任後，該等獎勵已沒收。

於二〇二五年十二月三十一日，概無董事登記持有本公司或其任何相聯法團的股份、相關股份或債券的權益或短倉，權益或短倉需根據香港《證券及期貨條例》第352條登記，或根據《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》知會本公司及香港聯合交易所有限公司。

 有關股份計劃攤薄限額的更多詳情，請參閱年報第406至407頁

過往長期獎勵計劃獎勵

下表載列現時基於二〇二五年十二月三十一日當前表現的二〇二四年及二〇二五年表現年度待歸屬長期獎勵計劃獎勵的預測結果。由於變更為採用列賬基準有形股東權益回報作為本集團目標設定的主要指標，我們正在審閱我們將如何衡量現有待歸屬長期獎勵計劃範圍的進展，並將於二〇二六年年報中提供最新進展。

二〇二四年至二〇二六年長期獎勵計劃獎勵的現時狀況：預測部分表現結果

指標	比重	最低(25%)	最高(100%)	於二〇二五年十二月三十一日的評估
 二〇二六年按基本基準計算之有形股東權益回報 ¹ 加普通股權一級資本比率 ² 基準	30%	10%	13%	有形股東權益回報超越最大值：指示全部結果
 與同業組別相比的相對股東回報總額表現	30%	中位數	上四分位數	股東回報總額定位超越上四分位數：指示全部結果
 可持續性	25%	就與業務策略掛鈎的可持續性指標設定的目標		表現追蹤追平目標：指示部分結果
 其他策略性指標	15%	就與業務策略掛鈎的策略性指標設定的目標		表現追蹤追平目標：指示部分結果

- 按基本基準計算之有形股東權益回報表示本年度普通股股東應佔相關經營溢利佔報告期加權平均普通股股東權益減去平均商譽和無形資產的比率。按基本基準計算之有形股東權益回報通常不包括監管罰款及若干其他調整，但出於新酬目的，有關調整將由委員會進行審查。
- 於二〇二六年十二月三十一日，普通股權一級資本比率基準設定為13%或最低監管水平之較高者。此外，委員會可酌情在表現期結束時考慮在表現期開始後可能已經宣佈並實施的監管資本和風險加權資產要求的任何變化，例如關於巴塞爾協議IV。

二〇二五年至二〇二七年長期獎勵計劃獎勵的現時狀況：預測部分表現結果

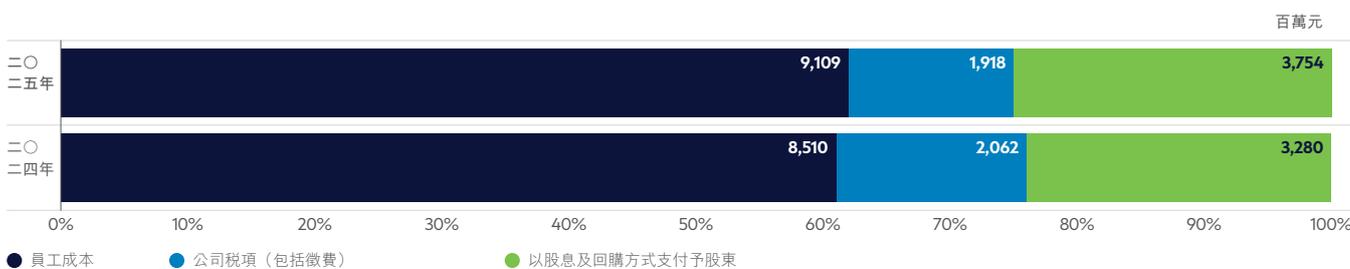
指標	比重	最低(25%)	最高(100%)	於二〇二五年十二月三十一日的評估
 二〇二七年按基本基準計算之有形股東權益回報 ¹ 加普通股權一級資本比率 ² 基準	40%	11.5%	14.5%	有形股東權益回報超越最大值：指示全部結果
與同業組別相比的相對股東回報總額表現	40%	中位數	上四分位數	股東回報總額定位超越上四分位數：指示全部結果
 可持續性	20%	就與業務策略掛鈎的可持續性指標設定的目標		表現追蹤超越目標：指示部分結果

- 按基本基準計算之有形股東權益回報表示本年度普通股股東應佔的基本溢利加上與創投業務分部有關的其他全面收入的公允價值變動對加權平均有形權益（即報告期間普通股股東權益減去無形資產）的比率。按基本基準計算之有形股東權益回報通常不包括重大監管罰款及若干其他調整，但出於薪酬目的，將由委員會進行審查。
- 於二〇二七年十二月三十一日，普通股權一級資本比率基準設定為13%或最低監管水平之較高者。此外，委員會可酌情在表現期結束時考慮在表現期開始後可能已經宣佈並實施的監管資本和風險加權資產要求的任何變化，例如關於巴塞爾協議IV。

委員會評估長期獎勵計劃獎勵歸屬時的結果價值，如認為公式化的結果不能適當反映所取得的業績，委員會可靈活調整，以避免意外收益。

本集團盈利在持份者間的分配

於考慮本集團可變薪酬時，委員會考慮到股東對相對薪酬支出的憂慮，審慎決定分配作薪酬支出的盈利，並已嚴格處理有關分配。表中包含公司稅項（包括銀行徵費）的金額，此乃因為該筆款項為重大費用，並顯示本集團透過稅制作出的貢獻。



風險及控制方法

內容是什麼及如何調整？

- 本集團的年度績效表及長期獎勵計劃表現準則，包括風險及控制措施
- 此外，委員會對所有風險、控制及行為事宜進行詳細審查，包括進行中的調查及監管機構提出的任何事宜，並可以使用其酌處權來調整報酬，以反映績效表未有充分掌握的事宜
- 所有可變薪酬須受風險調整條文的規限（可以按委員會酌情決定，視乎適用情況，通過削減本年度可變薪酬的價值或應用返還或收回機制不支付或支付可變薪酬）

何時調整？

- 調整將適用於以下事項（包括但不限於）：
- 員工行為及/或表現未達預期標準（包括未能符合適當的合宜與妥當標準）
 - 在集團、業務領域、部門及/或業務單位層面的風險管理嚴重失效
 - 本集團財務資料的重大重列或嚴重違反監管指引

 有關第三支柱薪酬披露的詳情，請參閱 sc.com/financial-results 二〇二五年第三支柱報告

薪酬披露

截至二〇二五年十二月三十一日止年度五名最高薪酬人士及高級管理層薪酬

薪酬組成	五名最高薪酬人士 ¹ 千元	高級管理層 ² 千元
薪金、現金津貼及實物福利	13,473	25,570
退休金供款	681	1,463
已付或應收可變薪酬獎勵	50,385	74,271
獲委任時付款	7,319	7,319
離職薪酬（合約或其他）	-	94
其他	-	-
總計	71,858	108,717
港元等值總額	560,384	847,843

1 五名最高薪酬人士包括Bill Winters。

2 二〇二五年間任何時間高級管理層包括執行董事及管理團隊成員。

截至二〇二五年十二月三十一日止年度五名最高薪酬人士的股份獎勵變動¹

	長期獎勵計劃 ²	遞延股份 ²	儲股	加權平均儲股 行使價（英鎊）
於二〇二五年一月一日尚未行使	3,246,134	3,090,430	3,649	5.01
已授出 ^{3、4}	1,168,088	881,757	-	-
已失效	(114,210)	-	-	-
已歸屬／已行使	(395,824)	(861,411)	-	-
於二〇二五年十二月三十一日尚未行使	3,904,188	3,110,776	3,649	5.01
於二〇二五年十二月三十一日可予行使	-	-	-	-
行使價範圍（英鎊）	-	-	-	4.23 – 6.10

1 五名最高薪酬人士包括Bill Winters。

2 根據二〇二一年計劃及二〇一一年計劃授出。僱員並未為此等獎勵的成本作出供款。

3 1,168,088份（長期獎勵計劃）於二〇二五年五月十二日授出；398,549份（遞延股份）於二〇二五年三月十四日授出；483,208份（遞延股份）於二〇二五年九月二十四日授出。

4 遞延股份按股價11.580英鎊（二〇二五年三月十四日）及14.545英鎊（二〇二五年九月二十四日）授出；長期獎勵計劃股份按股價10.675英鎊（授出日前的最後交易日之收市價）授出。該等獎勵的歸屬期介乎一至四／七年不等。

 有關Bill Winters的獎勵的更多詳情，請參閱第174頁

 有關股份獎勵所採納的國際財務報告準則第2號會計準則的更多詳情，請參閱年報第403頁

 有關所有僱員的股份獎勵及購股權的更多詳情，請參閱年報第407頁

下表呈列截至二〇二五年十二月三十一日止年度：(1)五名最高薪酬僱員；及(2)高級管理層的酬金範圍。
僱員人數

薪酬範圍 港元	薪酬範圍 等額美元	五名最高薪酬人士	高級管理層 ¹
3,000,001-3,500,000	384,685-448,799	-	1
14,000,001-14,500,000	1,795,194-1,859,308	-	1
29,000,001-29,500,000	3,718,616-3,782,730	-	1
31,500,001-32,000,000	4,039,187-4,103,300	-	1
32,000,001-32,500,000	4,103,301-4,167,415	-	1
41,000,001-41,500,000	5,257,354-5,321,468	-	2
54,000,001-54,500,000	6,924,320-6,988,434	-	2
55,500,001-56,000,000	7,116,662-7,180,776	-	1
69,500,001-70,000,000	8,911,856-8,975,970	1	-
73,500,001-74,000,000	9,424,769-9,488,883	1	1
78,500,001-79,000,000	10,065,909-10,130,023	1	1
132,500,001-133,000,000	16,990,229-17,054,343	1	1
148,000,001-148,500,000	18,977,765-19,041,879	1	1
總計		5	14

1 二〇二五年間任何時間高級管理層包括執行董事及管理團隊成員。



個案研究

協助客戶實現 健康、財富 與福祉

於二〇二五年十一月，我們夥拍醫療保險公司保柏環球及健身與健康穿戴裝置專家WHOOP，為富裕客戶推出全新健康與福祉方案。

此方案已於香港、新加坡及印度推出，匯集國際私人醫療保險、數碼醫療服務及數據驅動的健康見解，以全面主動的方式守護健康與福祉。

該方案乃因應市場對於能夠整合醫療、預防與長期福祉的解決方案日益殷切的需求而推出。



詳情請瀏覽sc.com/bupawhoop

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	二〇二六年二月二十四日	
除息日期	二〇二六年三月十八日 (香港)及十九日(英國)	
股息記錄日期	二〇二六年三月二十日	
修改現金股息貨幣選擇指示的最後日期*	二〇二六年四月十六日	
股息派付日期	二〇二六年五月十四日	
* 以美元、英鎊或港元計算。		
優先股	上半年股息	下半年股息
7 ³ / ₈ %面值1英鎊非累計不可贖回優先股	二〇二六年四月一日	二〇二六年十月一日
8 ¹ / ₄ %每股面值1英鎊非累計不可贖回優先股	二〇二六年四月一日	二〇二六年十月一日
6.409%每股面值5元非累計可贖回優先股	二〇二六年一月三十日及 四月三十日	二〇二六年七月三十日及 十月三十日
7.014%每股面值5元非累計可贖回優先股	二〇二六年一月三十日	二〇二六年七月三十日

股東週年大會

股東週年大會將於二〇二六年五月七日(星期四)英國時間上午十一時正(香港時間下午六時正)舉行。有關召開會議方式、地點及將於會上處理的事項的詳情將於二〇二六年股東週年大會通告內披露。

 於本公司股東週年大會上投票及委任代表投票的詳情可在本公司網站sc.com/agm瀏覽

中期業績

中期業績將在倫敦證券交易所、香港聯合交易所有限公司公佈，並可於本公司網站瀏覽。

按國家匯報

根據二〇一三年資本要求(按國家匯報)規例規定，本集團將於二〇二六年十二月三十一日或之前就截至二〇二五年十二月三十一日止年度額外刊發按國家劃分的資料。我們亦已刊發英國稅務策略。

 請參閱我們最新的按國家匯報sc.com/country-by-country-disclosure

第三支柱匯報

根據第三支柱的披露要求，本集團已發佈截至二〇二五年十二月三十一日止年度的第三支柱披露。

 請參閱第三支柱披露sc.com/financial-results

ShareCare

ShareCare可供名列本公司英國股東名冊和具備英國地址及銀行賬戶的股東選擇，使閣下能以代名人賬戶持有渣打集團有限公司的股份。閣下的股份可透過電子形式持有，故閣下無須憂慮妥善存放股票的問題。倘閣下參加ShareCare，閣下仍會獲邀出席本公司股東週年大會，並如其他人一樣於同一時間收取任何股息。閣下可免費參加ShareCare，亦無須繳付年費。

 倘閣下欲收取更多資料，請瀏覽sc.com/sharecare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www.sharegift.org)索取

銀行自動結算系統

股息可直接支付予閣下的銀行或建屋協會賬戶。

 請於investorcentre.co.uk進行網上登記或聯絡本公司股份過戶登記處索取股息授權表格

股份過戶登記處及股東垂詢

倘閣下對股權有任何疑問垂詢而閣下的股份乃於英國股東名冊登記持有，請聯絡本公司股份過戶登記處investorcentre.co.uk。或者，請聯絡Computershare Investor Services PLC（地址：The Pavilions, Bridgwater Road, Bristol, BS99 6ZZ），或致電股東查詢熱線（電話號碼：0370 702 0138）。倘閣下的股份乃於香港股東名冊分冊登記持有，而閣下有任何疑問垂詢，請聯絡香港中央證券登記有限公司（地址：香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓）。

 閣下可於www.computershare.com/hk/investors查核閣下的持股量

主要股東

根據《證券及期貨條例》第XV部的披露規定，本公司及其股東獲授部分豁免。由於獲得此豁免，股東、董事及主要行政人員毋須根據《證券及期貨條例》第XV部（《證券及期貨條例》第5、11及12分部除外）通知本公司主要持股權益，而本公司毋須根據《證券及期貨條例》第336條規定存置主要股東權益登記冊，亦毋須根據《證券及期貨條例》第352條規定存置董事及主要行政人員權益登記冊。然而，本公司仍須就任何在英國作出的權益披露向香港聯合交易所有限公司披露。

稅項

本公司制定全集團的稅務策略及管治政策，其中詳述我們尋求在業務所在的所有司法管轄區貫徹我們的稅務方針，並承諾依法繳納所有應付稅項。此政策每年經董事會審批，詳情可在我們的網站sc.com/regulatory-disclosures查閱。

目前，渣打集團有限公司支付股息並無預扣稅款。股東及有意購買者須根據其實際情況，就股票投資的稅務後果（包括任何國家、州或當地法律的影響）諮詢合適的獨立專業顧問。

英文版本

二〇二五年年報之英文本可向香港中央證券登記有限公司索取，地址：香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓。

If you would like an English version of the 2025 Annual Report, please contact Computershare Hong Kong Investor Services Limited, 17M Floor, Hopewell Centre, 183 Queen's Road East, Wan Chai, Hong Kong.

名列香港股東名冊分冊並且已要求收取企業通訊中文本或英文本的股東，可聯絡香港中央證券登記有限公司更改有關選擇。本文件的英文本與英文本的任何譯本如有任何歧義，概以英文本為準。

電子通訊

倘閣下的股份乃於英國股東名冊登記持有，並在日後欲以電子形式取代郵遞方式收取年報，可於：www.investorcentre.co.uk進行網上登記。登入網址後可按「現在註冊」，並依照指示行事。

閣下登入時需要輸入股東或ShareCare參考編號。有關編號載於閣下的股票或ShareCare結單。閣下一經登記及確認電郵通訊偏好後，將通過電郵收到通知，以便閣下能夠在網上提交代表委任表格。此外，閣下作為投資者中心的成員，將能夠在網上管理閣下的股權及更改銀行授權或地址資料。

重要通知

前瞻性陳述

本文件所載資料可能包含根據現時期望或信念，以及基於對未來事件之假設擬定的陳述而作出之「前瞻性陳述」。前瞻性陳述包括但不限於預測、估計、承諾、計劃、方法、抱負及目標（包括但不限於ESG承諾、抱負及目標）。前瞻性陳述通常使用之字眼，例如「或會」、「或能」、「將會」、「預期」、「有意」、「估計」、「預計」、「相信」、「計劃」、「尋求」、「目的」、「繼續」或與前述任何涵義相似之其他字眼。前瞻性陳述可同時（或另行）依靠其不僅與以往或現時有關之事實予以識別。

由於前瞻性陳述本身之性質使然，其受制於已知及未知風險以及不明朗因素以及可能導致實際結果之其他因素，而本集團的計劃及目標，可能與該等前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大不同。讀者不應依賴且被勸喻不可依賴任何前瞻性陳述。

有多項因素可能導致本集團的實際結果及其計劃及目標與該等前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大不同。

有關因素包括（但不限於）：全球、政治、經濟、商業、競爭以及市場力量或狀況變動，或未來匯率及利率變動；環境、地緣政治、社會或實體風險變動；法律、監管及政策發展，包括應對氣候變化及更廣義的可持續發展相關問題的監管措施；標準及詮釋的發展，包括ESG報告中不斷變化的要求與實務；本集團連同政府及其他持份者有效計量、管理及減緩氣候變動影響及更廣義的可持續發展相關問題的能力；健康危機及疫情產生的風險；涉及本集團的網絡攻擊、數據、信息或安全漏洞或技術故障的風險；稅率或政策變動、未來業務合併或出售；及本集團其他特定因素，包括年報及本集團財務報表中確定的因素。倘本文件所載的任何前瞻性陳述乃基於本集團過往或現時的趨勢及／或活動作出，概不應被視為該等趨勢或活動將在未來繼續的聲明。

本文件的陳述無意作為亦不應詮釋為溢利預測或暗示本集團於本年度或未來年度的盈利將必定達到或超過本集團過往或已公佈的盈利。各項前瞻性陳述僅截至作出日期為止。除任何適用法例或規例的規定外，本集團明確表示概不就修訂或更新本文件內所包含的任何前瞻性陳述承擔任何責任，不論該等陳述是否因新資料、未來事件或其他因素而受到影響。

有關可能對本集團的實際結果造成不利影響以及導致其計劃及目標與任何前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大差異之若干風險及因素的討論，請參閱年報及本集團財務報表。

非國際財務報告準則表現指標及其他表現指標

本集團的財務報表乃根據英國採用的國際會計準則及歐盟採用的國際財務報告準則編製。渣打集團有限公司的財務報表乃根據英國採用的國際會計準則編製，該準則適用於《二〇〇六年公司法》第408條。本文件可能載有國際財務報告準則或國際會計準則並無明確界定的財務指標和比率及／或歐洲證券及市場管理局指引所界定的其他表現指標。有關指標可能撇除管理層認為不代表業務基本表現和扭曲同期比較的若干項目。

有關指標不能替代國際會計準則或國際財務報告準則指標，並基於多項涉及不確定性及可能出現變動的假設。有關進一步詳情（包括基本與列賬基準指標的對賬），請參閱年報及本集團財務報表。

金融工具

本文件的內容概不構成於任何司法權區內買賣任何證券或其他金融工具的要約或招攬，亦不構成任何證券或其他金融工具或任何其他事宜作出的推薦或意見。

與數據限制有關的編製基準及警告

本節與（其中包括）本報告全文所載可持續發展及氣候模型、計算及披露特別相關。本文件所載資料已按下列基準編製：

- i 除另有註明者外，策略報告、財務回顧、可持續發展回顧、董事會報告、風險回顧及資本回顧及補充資料內的披露資料為未經審核；
- ii 本文件所載的所有資料、狀況及陳述可能會在未有事先通知前作出修改；
- iii 本文件所載資料並不構成任何投資、會計、法律、監管或稅務意見，或訂立任何交易的邀請或建議；
- iv 本文件所載資料可能使用有若干限制的模型、方法及數據編製而成。該等限制包括：獲得的可靠數據有限、數據缺失及方法屬新興性質及技術支持該數據；有限數據標準準則（鑒於（其中包括）數據及方法標準的國際協調性有限）；及未來不確定因素（由於（其中包括）與技術發展及全球與地區法律、法規及政策有關的預測不斷變化，以及目前無法利用強大的歷史數據）；
- v 本文件所載資料採用的模型、外部數據及方法會或可能會出現非我們所能控制的調整；
- vi 任何意見及估計應被視為屬指示性、初步及僅供說明用途。預期及實際結果可能有別於本文件所載者（如上文「前瞻性陳述」一節所闡釋）；

股東資料

- vii 本文件列出的部分相關資料可能來自公開及其他來源。儘管本集團相信該等資料屬可靠，惟本集團並無獨立核實該等資料，且本集團並無就該等資料的質量、完整性、準確性、對特定用途的適用性或非侵權作出任何聲明或保證；
- viii 本文件載入的資料已經作出多項主要判斷及假設。所採用的假設及所行使的判斷可能其後變得不準確。本文件所呈列的判斷及數據不可替代讀者獨立作出的判斷及分析；
- ix 本文件中表達的任何第三方意見或觀點乃來自自己識別第三方的意見或觀點，而非來自本集團、其聯屬人士、董事、高級職員、僱員或代理。本集團納入或引述第三方的意見及觀點，並無以任何方式認可或支持有關意見或觀點；
- x 儘管本集團對本文件所載資料承擔主要責任，其概不就任何第三方為編製本文件所載資料而加入的外來資料承擔任何責任；
- xi 本文件所載數據反映相關時間的可用資料及估計；
- xii 倘本集團使用第三方開發的任何方法或工具，則有關方法或工具的應用（或其應用的後果）不得詮釋為與任何法律或合約責任有衝突，且在應用有關方法或工具之前應優先處理有關法律或合約責任；
- xiii 倘本集團使用第三方提供或來源的任何相關數據，則數據的使用不得詮釋為與任何法律或合約責任有衝突，且在使用數據之前應優先處理有關法律或合約責任；
- xiv 本重要通知的適用範圍不限於文件中已認定數據、指標及方法存在限制以及本重要通知提述的相關章節。本重要通知適用於整份文件；
- xv 報告、標準或其他原則的進一步發展可影響本文件所載資料或本文件所載任何指標、數據及目標（據悉ESG報告及標準面臨快速變化及發展）；及

- xvi 儘管於編製本文件所載資料時已採取一切合理審慎措施，惟本集團或其任何聯屬人士、董事、高級職員、僱員或代理概無就其質量、準確性或完整性作出任何聲明或保證，且彼等概不就本資料的內容（包括任何事實錯誤、遺漏或所表達的意見）負責或承擔任何責任。

閣下應就本文件所載任何事宜的風險及後果自行作出獨立判斷（如有需要，應諮詢閣下的專業顧問的意見）。

本集團、其聯屬人士、董事、高級職員、僱員或代理明確表示概不就閣下可能作出的任何決定或行動承擔任何責任及負責，亦不就閣下使用或依賴本文件所載的資料而可能蒙受的任何損害或損失承擔任何責任及負責。

本文件所載的所有材料、文字、文章及資料（第三方的材料、文字、文章及資料除外）的版權為本集團的財產，且僅可在本集團授權簽署人的許可下複製。

謹此確認第三方創作的材料、文字、文章及資料的版權以及有關各方的版權所附帶的權利。不屬於第三方的所有其他材料的版權及該等材料的版權均作為彙編歸屬，並將一直保留作為本集團的版權，且除非代表本集團用作業務目的或獲本集團授權簽署人事先明確書面同意，否則不得複製或使用。

版權所有。

關於本報告

可持續發展及ESG報告

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

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

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

 有關本集團可持續發展相關披露事項的更多詳情，請瀏覽sc.com/sustainabilitylibrary

其他表現指標

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

 有關渣打的更多資料，請瀏覽sc.com

除非另有說明，集團主席報告，以及集團行政總裁及集團財務總監回顧中提供的所有資料均基於基本基準。基本與列賬基準的對賬以及其他績效指標的定義見年報第65頁。

除另有指明其他貨幣外，本文件中提述的「元」字或「\$」符號概指美元，而「仙」字或「c」符號概指百分之一美元。除非另有說明，否則策略報告、財務回顧、可持續發展回顧、董事會報告、風險回顧及資本回顧以及補充資料中的披露均未經審核。

除文件內文義另有所指外，「中國」指中華人民共和國，且僅就本文件而言不包括香港特別行政區（香港）、澳門特別行政區（澳門）及台灣。「韓國」或「南韓」均指大韓民國。亞洲包括澳洲、孟加拉、汶萊、柬埔寨、印度、印尼、老撾、馬來西亞、緬甸、尼泊爾、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國、越南、中國、香港、日本、韓國、澳門及台灣；非洲地區包括博茨瓦納、科特迪瓦、埃及、加納、肯尼亞、毛里求斯、摩洛哥、尼日利亞、南非、坦桑尼亞、烏干達及贊比亞。中東地區包括巴林、伊拉克、阿曼、巴基斯坦、卡塔尔及沙特阿拉伯以及阿拉伯聯合酋長國。歐洲地區包括比利時、福克蘭群島、法國、德國、澤西島、盧森堡、波蘭、瑞典、土耳其及英國。美洲地區包括阿根廷、巴西、哥倫比亞及美國。

於本報告的表格內，空格指該數字未被披露，破折號指該數字為零，而「nm」則代表無意義。

渣打集團有限公司於英格蘭及威爾士註冊成立為有限公司，總部設於倫敦。本集團的總辦事處提供管治指引及監管準則。渣打集團有限公司的股份代號為：倫敦證券交易所：STAN.LN及香港聯交所：02888。

如本文件的英文版與任何中文翻譯內容有任何不符，概以英文版為準。

翻譯及製作：

Toppan Nexus Holdings Limited
凸版美林財經印刷有限公司

本報告選用 Nautilus Superwhite 100%
消費後廢料及再生林木木材材料印製。



渣打集團有限公司©版權所有。

STANDARD CHARTERED 字標記、圖案商標及相
關產品品牌名稱概由渣打集團有限公司所有，並由
中央發牌予其經營實體使用。

註冊辦事處：1 Basinghall Avenue,
London EC2V 5DD。

電話：+44 (0) 20 7885 8888。

香港主要營業地點：

香港中環德輔道中4-4A號32樓。

於英格蘭註冊編號：966425。

環球總部

Standard Chartered Group
1 Basinghall Avenue
London, EC2V 5DD
United Kingdom
+44 (0)20 7885 8888

電子版年報

sc.com/annualreport

股東垂詢

ShareCare資料
sc.com/sharecare
+44 (0)370 702 0138

ShareGift資料
ShareGift.org
+44 (0)20 7930 3737

股份過戶登記處資料

英國
Computershare Investor Services PLC
The Pavilions
Bridgwater Road
Bristol, BS99 6ZZ
+44 (0)370 702 0138

香港
香港中央證券登記有限公司
香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心17M樓
computershare.com/hk/investors

中文版本

香港中央證券登記有限公司
香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心17M樓

電子通訊登記
investorcentre.co.uk

倫敦股份代號：STAN.LN
香港股份代號：02888