



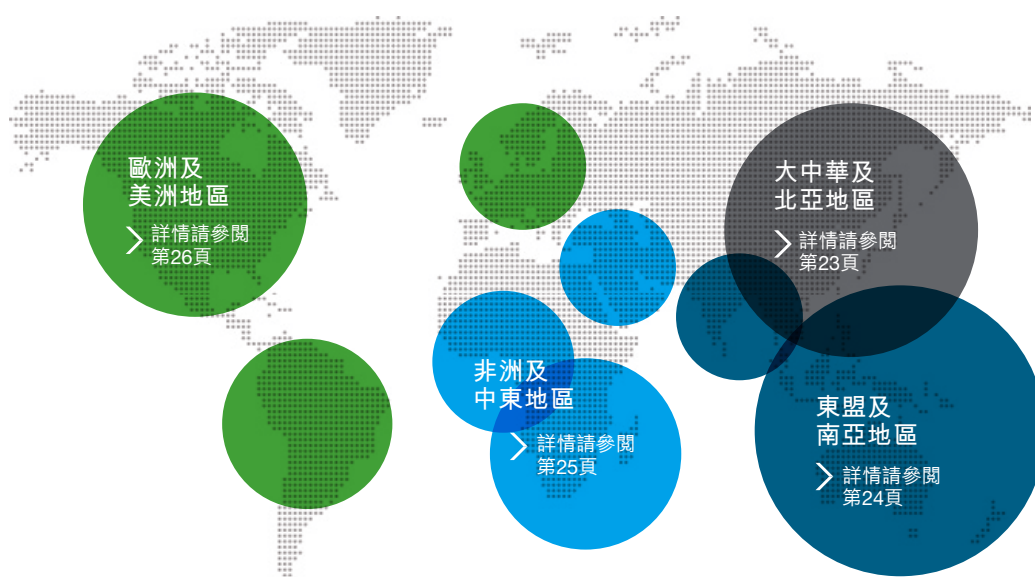
二〇一七年策略報告

以獨特的多元化
推動社會商業繁榮



本集團簡介

渣打是一家領先的國際銀行集團。我們的品牌承諾「一心做好，始終如一」體現我們的傳統及價值。我們在全球63個市場經營業務，其中包括若干全球最活躍市場。我們的收入及溢利超過80%來自亞洲、非洲及中東地區。我們的業務服務遍佈四個地區的四個客戶類別，並由七個全球職能支援。



關於本報告

可持續發展報告融滙在策略報告以及完整年報及賬目內。其亦以綜合形式上載於 sc.com/sustainabilitysummary 可持續發展概要內

本集團在討論其表現時採用多種替代表現評核。有關評核不包括管理層認為不代表業務基本表現和歪曲每期比較的若干項目，並讓讀者了解管理層如何衡量業務表現。

詳情請瀏覽 sc.com

文中如出現下列符號，即表示另有進一步資料可供查閱：

➤ 本報告內另有提供額外資料

+ 網上另有提供更多資料



@StanChart

[linkedin.com/company/standard-chartered-bank](https://www.linkedin.com/company/standard-chartered-bank)

[facebook.com/standardchartered](https://www.facebook.com/standardchartered)



攝影比賽

我們希望讓本年度的多份報告更具吸引力和多樣性，因此我們誠邀全體同事參與攝影比賽。前三名參賽者已刊登在封面及封底，詳情請參閱第47頁

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

除非文義另有所指，於本文件內，「中國」指中華人民共和國，且僅就本報告而言不包括香港特別行政區（香港）、澳門特別行政區（澳門）及台灣。「韓國」或「南韓」均指大韓民國。大中華及北亞地區包括中國、香港、日本、韓國、澳門及台灣；東盟及南亞地區包括澳洲、孟加拉、汶萊、柬埔寨、印度、印尼、老撾、馬來西亞、緬甸、尼泊爾、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國及越南；以及非洲及中東地區包括巴林、埃及、伊拉克、約旦、黎巴嫩、阿曼、巴基斯坦、卡塔爾、沙特阿拉伯及阿拉伯聯合酋長國（阿聯酋）。

於本報告的表格內，空格指該數字未被披露，破折號指該數字為零，而nm則代表無含義。

渣打集團有限公司的總部設於倫敦。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：香港02888；倫敦STAN.LN及印度STAN.IN。

我們的目標及進展

渣打的目標是 以我們獨有的多元性 推動商業與繁榮

我們在本報告說明實現有關目標取得的進展，以及我們為加強業務、更貼近客戶並實現本集團的潛力而實行的策略性目標。我們根據一組集團主要業績指標（概述如下）及客戶類別主要業績指標（部分載列於第18至21頁）衡量我們的年度進展

我們在整份報告使用下列符號代表我們為其創造價值的不同利益持份者群組。詳情請參閱第13頁



客戶



監管機構及政府



投資者



同事



社會

財務主要業績指標

股東權益回報

3.5% 320個基點
基本基準

1.7% 280個基點
法定基準

➤ 詳情請參閱第05頁

普通股權一級資本比率

13.6%

➤ 詳情請參閱第05頁

股東回報總額

17.6% 10個基點

➤ 詳情請參閱第05頁

非財務主要業績指標

多元及包容：
擔任高級職位的女性

25.7% +0.8%

➤ 詳情請參閱第39頁

僱員參與

5.9% 146%

➤ 詳情請參閱第39頁

其他財務指標

經營收入

142.89億元 3%
基本基準

144.25億元 3%
法定基準

➤ 詳情請參閱第29頁

除稅前溢利

30.10億元 175%
基本基準

24.15億元 490%
法定基準

➤ 詳情請參閱第29頁

每股盈利

7.2 仙 43.8 仙
基本基準

23.5 仙 38 仙
法定基準

➤ 詳情請參閱第29頁

目錄

策略報告

02 集團業務

03 集團業務地區

04 主席報告

06 集團行政總裁回顧

10 市場環境

12 業務模式

14 策略

18 客戶類別回顧

23 地區回顧

28 集團財務總監回顧

33 集團風險總監回顧

38 持份者及責任

45 可行性聲明

48 管治概覽

53 董事薪酬報告概覽

➤ 本文件僅為年報及賬目的一部分。有關我們於二〇一七年的表現及活動的詳情，請瀏覽 sc.com/annualreport

完整年報及賬目的核數師報告與該報告的核數師一致性聲明均無保留意見。

集團業務

因應客戶類別
提供不同專業服務

➤ 客戶類別表現詳情
請參閱第18至21頁

全球

企業及機構銀行業務

服務超過5,300家大企業、政府、銀行及投資者。

經營收入

64.96億元 65.23億元

基本基準

法定基準

私人銀行業務

協助7000名高淨值個人客戶管理、保存及增長他們的財富。

經營收入

5億元 5億元

基本基準

法定基準

地區

商業銀行

支援亞洲、非洲及中東地區超過40,000家本地企業和中型企業。

經營收入

13.33億元 13.29億元

基本基準

法定基準

零售銀行

服務超過900萬名人士與小型企業。

經營收入

48.34億元 49.03億元

基本基準

法定基準

中央及其他項目（類別）

經營收入

11.26億元 11.70億元

基本基準

法定基準

經營收入總額

142.89億元 144.25億元

基本基準

法定基準

全球職能

我們面向客戶的業務由七個全球職能支援，攜手合作確保本集團日常業務順利運作並符合銀行業法規。

人力資源

招聘及培訓人才，
同時提供學習及
發展機會以
激勵同事

法律

實現可持續業務並保
護本集團免受法律相
關風險

資訊科技及營運

負責本集團營運、系
統開發及科技基礎設
施



集團業務地區

在動態經濟體中 建立可持續業務

➤ 地區表現詳情請參閱
第23至26頁

大中華及北亞地區

服務來自中國、香港、韓國、日本、台灣及澳門的客戶。本集團收入佔比最大的地區。

經營收入

56.16億元 56.13億元
基本基準 法定基準

東盟及南亞地區

東盟及南亞地區收入佔比最大的市場為新加坡及印度。我們活躍於所有十個東盟國家。

經營收入

38.33億元 38.70億元
基本基準 法定基準

非洲及中東地區

於25個市場經營業務，當中收入佔比最高的市場為阿聯酋、尼日利亞、巴基斯坦及肯尼亞。

經營收入

27.64億元 27.64億元
基本基準 法定基準

歐洲及美洲地區

以倫敦和紐約為中心，業務遍佈兩大洲。本集團主要收入起源地。

經營收入

16.01億元 15.96億元
基本基準 法定基準

中央及其他項目（地區）

經營收入

4.75億元 5.82億元
基本基準 法定基準

經營收入總額

142.89億元 144.25億元
基本基準 法定基準

風險及合規

負責透過妥善管理整個集團的風險，帶動本集團業務的可持續發展，確保所進行的業務符合監管預期

集團首席營運總監

提供營運平台及流程的控制及治理，確保經營效率

集團財務總監

負責七個支援職能：財務、庫務、策略、投資者關係、企業發展、供應鏈及物業。這些職能的主管直接向集團財務總監Andy Halford匯報

企業事務以及品牌及市場推廣

管理本集團與利益持份者的溝通及參與，以保護和提升本集團的聲譽、品牌和服務



集團主席報告

專注發揮渣打集團的潛能 提升企業道德文化和抵禦衝擊的能力

去年，本人首次以渣打集團主席的身份發表主席報告，承諾會專注處理三大優先工作，包括：協助集團發揮其真正潛能、提升其抵禦衝擊的能力，並確保優秀的管治和最高的道德標準。這些工作對締造具持續性的長遠增長和提升長遠價值十分關鍵。

發揮渣打集團的潛能

本集團的基本除稅前溢利於過去一年增加兩倍，令人鼓舞，但是我們的增長引擎尚未發動全力，必須進一步推動業務增長。

為提升集團的中期回報，我們需要使收入增長保持強勁、穩健和具持續性，同時小心控制成本和資本水平；我們充滿信心能夠達到目標。環球經濟、國際性銀行與貿易三者顯然環環相扣，影響全球的增長和繁榮。渣打集團作為全球三大貿易銀行之一，雄踞有利位置，受惠於環球貿易持續復蘇所帶來的機遇。

銀行服務對於經濟核心和個人生活擔當重要的角色。我們十分榮幸能夠在全球若干增長最迅速和最活躍、共佔世界人口三分之二的經濟體中經營業務，這一獨特定位令渣打肩負重大責任。我們的責任不單是經營業務為股東締造回報，更要惠澤社群，以客戶、社區和大眾的利益為依歸。我們在各個市場深耕細作，致力提升操守和加強監控，旨在透過實現可持續增長，協助改善業務所在社區的生活，並透過「看得見的希望」(seeingsbelieving.org)和「Goal」(sc.com/goalprogramme)等成功的健康和教育計劃，達至目標。

加強我們抵禦衝擊的能力

過去十年，我們經歷經濟增長放緩、環球貿易疲弱、利率低企、監管收緊和競爭加劇(包括來自科技界的競爭)的挑戰，而近期有關全球化的政治爭論亦令市場環境更趨複雜。

然而，正如Bill Winters於集團行政總裁回顧中闡述，不少市場指標正轉呈樂觀走勢；經濟預測再獲調升，全球增長擴大並預計今、明兩年均有所改善，環球貿易亦續以穩健的步伐進展，我們將繼續致力發掘和把握機遇，提高競爭力、迎合科技變革和創新，為客戶提供具吸引力的價值方案。

與此同時，我們應當對這良好前景所潛藏的風險保持警惕，例如北韓和中東的地緣政治局勢、對保護主義的擔憂，以及在市場估值攀升和槓桿高企的環境下，貨幣政策正常化所帶來的挑戰。部分上述風險一旦出現，可能會引發市場大幅調整、窒礙全球經濟復蘇，並對槓桿較高或根基較弱的新興市場造成不利影響。因此我們必須繼續努力，提升本集團抵禦這些潛在衝擊的能力。

本人相信，制定國際標準的機構落實有關銀行的國際監管資本框架—《巴塞爾協議III》，對整個業界而言是積極正面的發展。儘管銀行及其投資者和客戶尚未具體了解這些規則將會如何實際應用，但落實框架無疑是十分重要的一步，令銀行體系更有能力抵禦衝擊，以支援實體經濟。

在此背景之下，多方面均顯示渣打集團的業務在二〇一七年更趨穩健。我們資產負債表的質素顯著改善、貸款減值降至二〇一六年近一半的水平，並且通過堪稱英倫銀行迄今最嚴苛的壓力測試。我們必須保持專注，於二〇一八年繼續進步，同時正如本人去年在主席報告中所述，我們亦要因應外在環境的轉變而作出適當的調整及決定。



集團主席
José Viñals

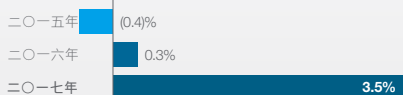
財務主要業績指標



股東權益基本回報

目標為本集團的盈利能力（佔股東權益價值的百分比）提供可持續改善

3.5%  320個基點



分析二〇一七年，股東權益基本回報達3.5%，較二〇一六年錄得的0.3%有顯著提升，但仍需作進一步改善

普通股股東應佔基本溢利以佔平均普通股股東權益的百分比列示

資本比率



目標維持穩健資本基礎及普通股權一級資本比率介乎12%至13%之間

13.6% 



分析本集團的普通股權一級資本比率維持於13.6% — 高於範圍最高值

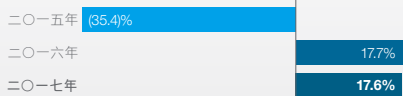
本集團的資本組成載於完整年報資本一節

股東回報總額



目標透過股價上升及股息支付為股東投資提供正回報

17.6%  10個基點



分析本集團於二〇一七年全年的股東回報總額為17.6%，二〇一六年為17.7%及二〇一五年為負35.4%

以簡單股價上升及股息支付反映股東回報的總額，並以百分比列示

確保優秀的管治

本人出任主席一職後，隨即委託外界進行一項獨立的董事會評估，有關評估的結論認為董事會現時運作有效，並就董事會如何充份發揮其領導角色提供有用的意見，詳情請參閱完整年報的董事會報告。

二〇一七年年底，隨著Kurt Campbell博士離任，Ngozi Okonjo-Iweala博士加入渣打集團出任獨立非執行董事。Ngozi在政府以至國際組織的層面，均具有豐富的地緣政治、經濟、風險及發展的經驗。她曾兩度擔任尼日利亞的財政部長（尼日利亞是非洲最大的經濟體，亦是我們最大的非洲市場之一），亦曾為世界銀行高級領導層之一。本人欲藉此機會感謝Kurt為本集團作出重大貢獻，並歡迎Ngozi加入董事會。

我們最近亦宣佈委任Christine Hodgson接替Naguib Kheraj擔任本集團的高級獨立董事，同時繼續擔任薪酬委員會主席，而Naguib Kheraj則會繼續擔任集團副主席和審核委員會主席。

將道德文化融入銀行業務之中

將道德文化深深融入銀行業務之中，可確保渣打集團行事皆以投資者、客戶、同事和社區的利益為依歸。良好的操守 — 以正當手段經營業務，會是本集團傲視同儕的重要元素。

自本人發表二〇一七年年中報告以來，我不斷前往多個市場視察集團的當地業務，與客戶、同事、投資者、監管機構和其他持份者會面。這些會面令本人更加確信，渣打集團是一所卓越的機構，擁有優秀、投入的員工，與客戶的關係牢固可靠。

二〇一七年，我們針對集團的品牌與文化進行多項重點工作，包括讓全球同事參與確立渣打集團所代表的核心價值和定位，探討集團如何充分發揮其潛力，從而制定出我們振奮人心的願景 — 「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」，以及一套新訂的重要企業文化行為，以支持集團實現理想的企業文化、推動業務革新、提高回報和加強抵禦衝擊的能力。

董事會繼續監察集團落實旨在打擊金融罪行的深遠變革。這些進展十分重要，我們必須保持專注實踐有關變革，為強勁和具持續性的長遠業務發展奠定基礎。

股息

由於我們對渣打集團的前景變得更有信心，本人欣然匯報集團恢復派付股息，二〇一七年度每股股份股息為11仙。董事會明白普通股股息對股東的重要性，會在考慮盈利前景、集團及地方監管的資本要求和拓展業務的投資機遇後，有意在未來日子上調每股全年股息。

總結

本人對於能夠在此關鍵時刻與渣打集團同行感到相當興奮。本人堅信，只要盡心盡力竭誠工作，憑藉熱忱與創意，把握眼前的機遇，我們的前景將會一片光明。本人十分期待於二〇一八年年中報告中，匯報集團的最新進展。

集團主席

José Viñals

二〇一八年二月二十七日

集團行政總裁回顧

業務前景明朗化 二〇一七年穩步發展

我們於二〇一五年制定策略，以改善集團的業績表現，並將業務重新定位，務求取得成功。我們需要鞏固根基、精簡業務並保持專注，以及不斷投資和創新。全靠環球86,000位同事的過人努力，本人可以很自豪地說，渣打集團正逐步取得成功。二〇一七年的財務表現沒有一鳴驚人，大致保持平穩，並且已明顯進步。鑒於基本溢利增加兩倍、資本水平充足，加上監管要求更見清晰，故本集團決定恢復派付股息。

當然，前路仍然漫長。我們正努力不懈推動各項業務的收入增長，本集團的股東權益回報依然低於資本成本；在撰寫本報告之時，我們的股東權益基本回報已邁向最初目標8%的一半。雖然主要投資領域的增長理想，今年初的業務表現亦令人鼓舞，但是我們深知本集團還可以做得更多更好。本人將向大家報告我們迄今為止所做的工作，並闡述我們打算如何利用目前的成功，充分發揮集團的潛能。

鞏固根基

我們已大大鞏固業務根基，資本及流動資金水平穩健，風險取向獲得適當調整，使前線團隊擁有更高的主導權，貸款減值較近年水平減少超過一半，重組若干項目亦取得顯著進展。我們在最近的英倫銀行壓力測試中表現出色，通過考驗且沒有收到任何警告，可見本集團抵禦衝擊的能力得到提升。然而我們並不自滿，相反會繼續專注，進一步加強集團的風險管理架構和能力，尤其是網絡安全等領域的事宜。

精簡業務並保持專注

在減除業務的低效益成本方面，我們的進度理想並超出預期，使我們能夠大幅增加投資，並按我們的業務計劃進度，將最初三年的整體支出維持平穩至二〇一八年年底。

我們亦正努力在集團上下全面灌輸卓越的企業文化。誠如José Viñals在主席報告中指出，我們最近新訂三種重要的企

業文化行為，包括：「為所當為」(Do the right thing)、「精益求精」(Never settle)及「眾志成城」(Better together)，並以此重新訂立為對每一位員工的要求。這些企業文化行為將有助我們不斷審視自身的做事方式、作出更好的決策，並對工作彼此承擔責任。隨著我們力求將客戶體驗作為每個計劃、每個過程和每個產品的核心，這些企業文化行為將深入我們業務的各個範疇，並且豐富我們的招聘政策和員工個人表現評核。我們正在建立一個真正以客戶為中心的機構，絕不容許驕傲自滿或平庸苟且。

投資及創新

自二〇一五年以來，我們於業務方面的投資幅度增加逾50%，在二〇一七年便投資接近15億元，以加強我們的監控措施和業務能力。我們專注發展於二〇一五年所訂的目標範疇，包括：中國市場開放、零售銀行業務數碼化、業務市場內富裕人口增加而帶動的財富管理需求，以及非洲國家的持續發展。從客戶滿意度及相關業務的強勁收入而見，我們的努力正取得成果，加上我們高度連繫的網絡服務及卓越品牌，這些都為我們的未來發展奠下根基。我們於二〇一五年確立本集團在上述範疇別具競爭優勢，時至今天我們對此更加深信不疑。

科技正在改變金融服務的格局，反映客戶的期望不斷變化。雖然科技在若干方面威脅現狀，但亦為我們帶來相對優勢。本集團的業務覆蓋60多個市場，使我們擁有空前良機，可先在個別地區測試及優化嶄新概念，及後才在其他市場廣泛推行。我們在科特迪瓦正是如此，試行推出純數碼化的零售銀行產品。渣打集團作為世界領先的貿易銀行之一，具備理想的條件，利用嶄新科技為客戶提供更優質的服務體驗，並為股東締造更高回報。例如我們於二〇一七年在新加坡與印度之間開展首個現場實時支付通道，當中包括運用區塊鏈(blockchain)技術簡化跨境付款程序，我們打算於二〇一八年將此技術擴展至額外五組國家。



集團行政總裁
Bill Winters

新的價值行為

1. 為所當為
(Do the right thing)
2. 精益求精
(Never settle)
3. 眾志成城
(Better together)

於二〇一七年的投資額



15億元

二〇一六年：14億元
二〇一五年：9億元

零售銀行優先理財客戶收入的份額



45%

二〇一六年：39%
二〇一五年：35%

零售銀行數碼活躍客戶的份額



45%

二〇一六年：40%
二〇一五年：36%

業務表現

建基於集團作為具全球性網絡的銀行之核心優勢下，企業及機構銀行業務重新定位。這促使我們成功於二〇一七年引進超過90家主要駐紮於經合組織成員國的跨國公司客戶，這些公司均被本集團在它們正在投資的新興市場內所具備的實力吸引。此客戶群所帶來的早期收入增長令人相當鼓舞。

二〇一七年底，企業及機構銀行業務行政總裁Simon Cooper曾在去年十一月的投資者會議上解釋，我們將如何在未來數年進一步增加收入，同時透過管理成本、優化程序及提升技術以改善效率。他還概述如何在業務範圍內更有效分配資本及進一步優化資金組合的措施。我們新的金融市場部主管Roberto Hoornweg在同一會議上亦介紹我們計劃如何重建有關業務，務求使我們在全球市場的風險管理服務及新興市場的金融市場服務方面，均佔領先地位。

零售銀行業務繼續於我們的業務市場吸納更多核心商業城市的富裕客戶，並提升數碼化產品。我們已成功針對優先理財客戶，加強財富及顧問產品，並提供更專注貼身的服務。因此，於二〇一七年，此客戶群所帶來的收入佔比由39%增長至近45%，是零售銀行業務於本年度錄得7%收入增長（撇除退出泰國及菲律賓市場的影響）的主要動力來源。同期，零售銀行業務的數碼化客戶比例由不足40%增加至約45%。

洪丕正於去年十一月接任零售銀行業務行政總裁一職，他將於今年上半年稍後時間主持投資者會議，詳細講解我們對於這項業務的計劃和抱負。

商業銀行業務的持續轉型正取得成果。前線管理及風險監察經改善後，貸款減值大幅降低。有關業務現已重新獲利，並加強與其他業務客戶群的連繫，帶動更優質及更持續的收入。

至於私人銀行業務方面，我們繼續對員工及科技作出重大投資。新增資金淨額的增長令人鼓舞，部分因為新聘的客戶經理使生產力提升。此業務於二〇一八年將針對上述兩方面作進一步改善。

渣打集團展望

我們相信，這種種業務措施將有助本集團的中期收入取得5%–7%的複合年均增長率。再者，鑒於我們專注提升信貸組合的回報，個人銀行業務可能會較企業銀行業務增長得更快。我們期望實現有關增長的同時，謹慎控制成本，使本集團整體的成本增幅低於通脹率。由此產生的營業槓桿，加上我們對風險的持續關注，使集團有望於中期實現8%以上的股東權益基本回報。

持續關注操守行為

整個集團對於我們整體對客戶及社區的責任意識顯著提升。我們已制定並實施一套框架，界定及識別良好的操守行為，而本人亦嚴格地以此作為各個業務範疇及營運地區於二〇一八年的策略性重點，審視、完善及強化我們的操守環境。雖然難以完全避免發生事故，但我們絕不容忍或有任何意欲進行違法或違規的行為，堅決確保我們的員工行事正當。

集團行政總裁回顧(續)

協助打擊金融罪行仍然是我們使命的核心一環。於二〇一七年期間，我們透過識別及防止金融體系內的犯罪活動，產生了實質的效用。我們不斷創新，採用效率更高、功效更大的工具、方法及程序，使我們在偵測及打擊金融罪行方面與其他優秀的領導企業分庭抗禮。我們認真肩負作為具領導地位的國際性銀行之責任，並透過我們的代理銀行及為非政府組織新推出的教育學院，繼續大力為提升市場的標準作出投資。值得一提的是，紐約州金融服務部於二〇一七年確認本集團就過往金融罪行的監控問題所採取的補救措施已取得「實質進展」，並正繼續「全力以赴」解決相關問題。誠如完整年報的財務報表所述，我們繼續與美國及英國有關當局合作，調查過往的操守問

題，並與他們持續討論，以解決事情。為這些歷史遺留下來的問題畫上句號，繼續是我們的重點工作，這可能會對財務帶來重大影響。

外圍前景

全球經濟環境繼續好轉。生產力雖仍疲弱，但已逐步改善，通脹則維持低位。商品價格上漲，但未至於威脅全球增長。地緣政治風險仍然偏高，但並未影響經濟活動。我們預期此等情況將會持續一段時間，故預計利率正常化將繼續進行，貿易往來亦將增加。我們預期中東地區將於二〇一八年重拾增長，多個非洲撒哈拉以南地區經濟體已呈穩定及復蘇跡象。

總結

渣打集團的轉型計劃取得進展，令人鼓舞，加上未來前景明朗，我們現在更具實力在各個市場推動可持續的盈利增長。我們繼續專注為我們的客戶提供更優質的服務，為投資者創造豐厚回報，並為業務所在的社區作出更多貢獻。此將確保我們能充分發揮渣打集團的潛能。



集團行政總裁
Bill Winters

二〇一八年二月二十七日

管理團隊



1. 集團行政總裁
Bill Winters, CBE

2. 集團財務總監
Andy Halford

3. 歐洲及美洲地區行政總裁
Tracy Clarke

4. 企業及機構銀行業務行政總裁
Simon Cooper

5. 集團法律總顧問
David Fein

6. 集團首席資訊總監
Michael Gorriz博士

7. 集團首席營運總監
Doris Honold

8. 大中華及北亞地區行政總裁兼
零售銀行業務行政總裁
洪丕正

9. 非洲及中東地區行政總裁
Sunil Kaushal

10. 東盟及南亞地區行政總裁兼
商業及私人銀行業務行政總裁
Anna Marrs

11. 新加坡及東盟市場
(馬來西亞、越南、泰國及
代表辦事處) 行政總裁
徐仲薇

12. 集團企業、公共及監管事務主管
Tracey McDermott, CBE

13. 集團風險總監
Mark Smith

14. 集團人力資源主管
Pam Walkden



以獨特的多元化推動社會商業繁榮

與非政府組織 攜手打擊金融罪行

我們打擊金融罪行的工作或會給為有需要人士提供重要人道主義服務的客戶帶來意想不到的後果

金融罪行的監控有助一些於賄賂、腐敗及洗錢風氣盛行的國家阻止向提供人道主義計劃援助的發展及非牟利組織作出或由有關組織作出合法付款。

我們正透過教育協助此等客戶降低金融罪行風險。二〇一七年十月，我們與世界銀行集團、世界宣明會及美國非政府組織會員團體美國國際志行動協會 (InterAction) 合作，於華盛頓為總部設於美國的客戶舉辦首個金融罪行風險管理工作坊。

該活動分享金融罪行合規方面的國際最佳慣例，並向參與組織展示如何可加強欺詐、反洗錢及反恐融資的監控。我們亦向我們的非政府組織客戶提供免費的金融罪行合規電子學習材料。



市場環境

影響金融格局的
宏觀經濟因素

二〇一七年趨勢

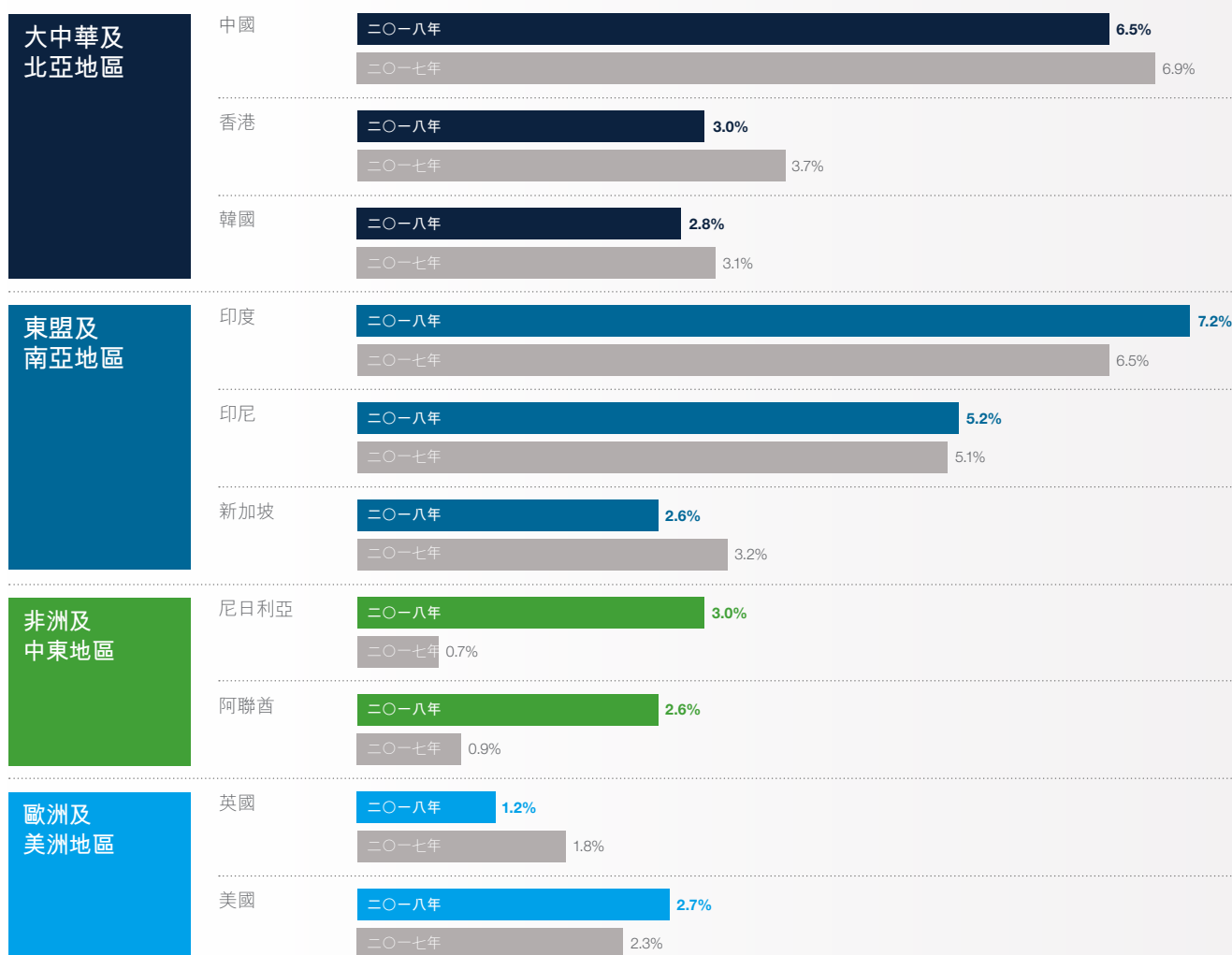
- 二〇一七年全球經濟呈週期性復甦，增長有望達3.8%，而二〇一六年的增長率為3.2%
- 儘管主要發達經濟體亦重拾增長，但新興市場在亞洲帶領下，繼續成為推動全球增長的主要動力
- 二〇一七年歐元區的增長加快，由二〇一六年的1.8%增加至約2.3%，惟地緣政治風險仍備受關注
- 美國總統大選過後，預期美國推出財政刺激方案，貨幣政策在美國增長中仍發揮主要支持作用
- 美國聯儲局、歐洲中央銀行(歐洲央行)及英倫銀行等主要央行表示會結束超寬鬆貨幣政策，惟政策仍然相當寬鬆

二〇一八年前景

- 預期二〇一八年全球經濟增長為3.9%，維持強勁勢頭
- 新興市場將維持較快增速，亞洲區將維持6.1%的強勁增長
- 預期主要央行繼續逐步收緊貨幣政策，消除對全球經濟體的若干非經常性援助。此舉對新興市場而言，市場風險環境有望維持良性及有所改善
- 油價回升亦預期支持非洲、中東及拉丁美洲等地的商品依賴國回復增長

地區趨勢及前景

二〇一七年實際經濟增長及二〇一八年預測



中長期觀點

- 全球經濟增長持續復甦屬周期性，因此相當脆弱；結構性挑戰仍存在。生產率增長乏力，特別是在發達國家
- 發達國家的長期增長受到高負債水平及人口老化的制約
- 有理由相信新興市場的長期增長前景更為樂觀。該等國家中有許多不受舊的基礎設施所拖累，可以採取最新的技術及相關基礎設施，以推動生產力增長
- 許多新興市場的人口相較年輕，加上熱衷採用數碼技術，使新興市場對推動全球增長日益重要
- 民族主義、反全球化及保護主義的聲浪不斷高漲，對全球長期增長前景構成威脅，包括新興市場

市場環境報告由本集團的環球研究團隊編製。二〇一八年的預測反映彼等的預測，並不一定是董事會的預測。

本集團四個地區的趨勢及前景

大中華及北亞地區

我們的地區表現載於第23頁

- 中國經濟受惠於其出口的健康需求、風險規避政治背景及工業盈利恢復
- 雖然實際活動可能會於二〇一八年上半年適度放緩，惟隨著物業緊縮措施，加上庫存累積限制投資增長的現象不再存在，我們預期二〇一八的經濟有穩健的表現，增長達6.5%
- 中國當局日益專注於增長的質量及致力解決中期風險，包括企業債務
- 香港的預期增長為3.0%，與二〇一七年3.7%的增長相比稍為放緩，原因是貿易周期性衰退重現
- 日本仍然實施寬鬆的貨幣政策及財政政策，加上外部需求環境的支持，經濟增長可能達1.2%

東盟及南亞地區

地區表現載於第24頁

- 東盟有望於二〇一八年繼續成為發展速度最快的地區之一
- 儘管外部需求較二〇一七年疲弱，但政府（包括印尼、菲律賓及泰國）積極主動投資發展基建項目的舉措，必定獲得支持，將帶動經濟增長
- 區內通貨膨脹保持在低位，使各國中央銀行得以維持寬鬆的貨幣政策。然而，隨著商品價格上漲，通脹率開始回升，進一步降息的可能性很低
- 印度可能開始復甦，逐步走出二〇一七年因改革帶來的經濟衰退。印度的經濟增長為7.2%，將是新興市場中增長最強勁的國家之一

非洲及中東地區

地區表現載於第25頁

- 相較二〇一七年而言，非洲各地的增長將於二〇一八年繼續回升。預期經濟復甦乃受大型經濟體擺脫二〇一七年經濟衰退的困局所致，如安哥拉及尼日利亞的石油生產商及南非，該等國家的外部需求已帶動採礦業及製造業上升
- 對石油入口商而言，油價定必從低位攀升
- 二〇一八年中東地區必定重現大幅增長
- 與石油生產有關的國內生產總值可能會持平，而非石油經濟增長將受到地緣政治憂慮的影響，對消費者及商業信心構成壓力

歐洲及美洲地區

地區表現載於第26頁

- 美國及歐元區的增長可能超過十年的平均水平，兩個地區的增長超過2.0%
- 歐洲的政治風險將會持續，首先是意大利大選。英國與歐盟的脫歐談判已有正面進展，過渡協議可能推動至二〇一九年之後，直到貿易協議達成為止
- 歐洲央行將繼續減少其量化寬鬆採購量，儘管通脹可能需要一段時間才回到接近但低於2%的目標
- 美國稅務改革及財政支出增加將有助實現二〇一八年及二〇一九年的增長前景
- 美國聯儲局可能會於二〇一八年底前上調利率至2.5%

業務模式

建立在長期合作關係之上的業務模式

本集團的業務模式專注於創造可持續的價值，更力求達致高水平操守標準。我們的業務模式及策略在於透過與我們網絡及當地市場客戶建立深入關係，抓緊我們獨特業務覆蓋範圍既有的機遇

建立這些關係指以可持續和負責任的方式使用我們的有形和無形資源，並精心部署，為求最大限度地影響我們的盈利能力和回報

我們的資源

我們旨在以可持續的方式使用資源，實現我們的長期策略性目標

人力資本

我們多元的同事是我們最大的資產。我們是本地市場的一員，意味著我們了解以及知道如何實現客戶的需求和願望



86,000 名僱員



15,000 名非就業工人



46% 女性

強大品牌

我們為領先國際銀行集團，擁有逾150年歷史，我們在許多市場中都是家喻戶曉

國際網絡

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

財務實力

我們的資產負債表載有超過6,000億元資產，我們是強大且值得客戶信賴的合作夥伴

本地專業知識

我們對市場深刻了解，並洞悉實體經濟的推動力，我們得以利用有關見解協助客戶實現他們的目標

我們的目的讓我們與眾不同

我們的目的讓我們脫穎而出：我們以獨特的多元化推動社會商業繁榮。我們的策略可協助我們達到目的

我們以獨特的多元化推動社會商業繁榮



以客為本

我們的客戶就是我們的業務，並與他們建立長期合作關係

5,300 家企業、政府、銀行及投資者

260,000 名業務銀行客戶

40,000 名商業銀行客戶

900萬 名個人客戶 7,000 名私人銀行客戶



健全的風險管理

我們為長期經營設想，有效的風險管理讓我們能夠實現可持續發展業務



獨特服務

我們對市場和廣闊國際網絡有深刻理解，結合以本地知識為基礎的全球專業知識，能夠為我們的客戶提供真正量身定制的服務



可持續業務模式

我們透過銀行核心業務為可持續經濟增長做出貢獻，成為一家負責任的公司並投資於我們的社區，以促進社會和經濟發展

➤ 有關我們如何實現業務模式的詳情，請參閱第14頁我們的策略一節

集團服務及產品

我們提供廣泛的解決方案、產品和服務，以迎合客戶的需求

全球

本集團全球業務的客戶由客戶關係經理支持，並進行全球監督

企業及機構銀行業務

私人銀行業務

地區

本集團地區業務的客戶由個別國家的客戶關係經理支持。我們監督全球系統及產品，以確保效率和保持一致，並實現更大的投資

零售銀行業務

商業銀行業務

請參閱第18至21頁客戶類別回顧

產品及服務

零售產品

- 存款
- 儲蓄
- 按揭
- 信用卡
- 個人貸款

財富管理

- 投資
- 組合管理
- 保險及諮詢
- 策劃服務

交易銀行服務

- 現金管理
- 付款及交易
- 證券服務
- 貿易融資產品

企業融資

- 結構及項目融資
- 策略意見
- 合併及收購

金融市場

- 投資
- 風險管理
- 債務資本市場

財務表現

收入

- 淨利息收入
- 費用收入
- 貿易收入

溢利

提供產品及服務所得收入
(扣除開支及減值)

股東權益回報

相對於所投資的股東
權益所產生的溢利

我們創造的價值

我們旨在以可持續的方式為眾多利益持份者創造長遠價值



客戶

本集團讓個人客戶增長及保障財富。本集團協助他們進行貿易處理、交易、投資及擴展。本集團亦為多間金融機構(包括銀行、公營機構客戶及發展組織)提供銀行服務，滿足彼等的需求



監管機構及政府

本集團與有關部門合作，支援金融系統及整體經濟有效運作



投資者

本集團致力為投資者締造可觀回報及長期的可持續價值



同事

本集團為同事提供學習和發展機會，亦鼓勵他們改進，創新，掌握自己的職業生涯，共同邁向成功



社會

本集團致力成為一家負責任和可持續的公司，透過我們的核心業務推動繁榮，並與當地合作夥伴攜手促進社會和經濟發展

詳情請參閱第38頁的利益持份者及責任

我們的策略

把握長遠趨勢的策略

我們基於六項長遠趨勢制定策略，這些長遠趨勢將繼續大大影響各經濟體以及我們業務所在市場的宏觀環境。我們相信我們處於獨一無二的有利位置，能好好把握這些長遠趨勢所帶來的重大機遇

1 城市中產階級的崛起

我們業務所在的市場正迅速城市化，並且越發變得由消費主導，帶動對財富及融資解決方案需求的快速增長

我們的對策：專注於富裕族及財富產品

2 數碼革命

我們的市場在採用數碼技術方面往往更領先於發達的西方市場。數碼化使我們有機會向客戶提供更方便及高效的解決方案，從而以具有成本效益的方法接觸更多客戶及增加客戶的參與度

我們的對策：加快數碼化步伐

3 增加地區連繫

儘管世界多個地區反全球化情緒高漲，但長期以來不少複雜的供應鏈及新合作框架(例如「一帶一路」及東盟經濟共同體)陸續出現。我們在推動這些趨勢的市場有悠久的經營歷史，故此具有獨特的優勢，能夠把握這些趨勢所帶來的益處

我們的對策：利用我們的網絡能力

4 金融深化及不斷演變的監管法規

客戶越發尋求創新的跨境融資、現金管理、投資解決方案及當地對沖工具以更有效地管理風險，加上金融服務行業日趨成熟及持續由政府主導的改革，都推動我們業務所在地區的資本市場發展及邁向國際化

我們的對策：加強我們資本市場業務的能力

5 人民幣的崛起

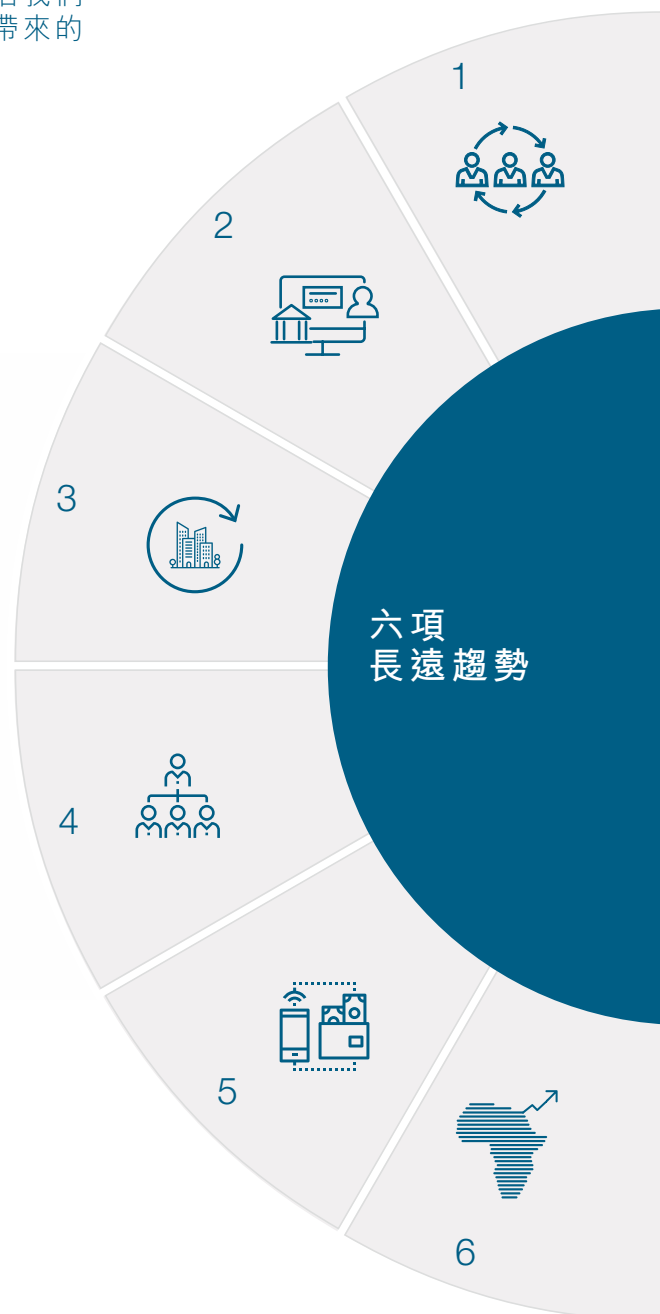
跨境銀行同業支付系統的啟動以及人民幣獲國際貨幣基金組織納入國際特別提款權的貨幣籃子，是人民幣國際化進程的主要里程碑。我們預期於二〇二〇年前，人民幣結算付款將佔全球國際付款5%

我們的對策：維持人民幣業務的領導地位

6 非洲的增長

由於擁有大量勞動力以及城市中產階級不斷增長和連繫，非洲地區擁有龐大的潛在機遇，尤其是農業、快速消費品以及基礎設施建設等領域

我們的對策：專注發展非洲的城市



在此背景之下，我們繼續相信渣打品牌的核心價值和優勢，有能力展現良好的財務表現

1

鞏固根基

確保我們資本水平穩健，
有均衡的客戶及產品組合

三項策略 目標

2

精簡業務並 保持專注

推動改革，實現業務
可持續發展及盈利回
報不斷增長，並提升
生產力

3

投資並創新

投資於改善項目，優
化客戶的體驗，滿足
客戶的需求，以及推
動增長和跨銀行合作

我們的策略

是致力與客戶維持深厚長期的關係，幫助客戶連繫我們的市場，把握我們業務所在地區現有的發展機遇

我們的策略(續)

實現
策略目標

雄踞有利位置，把握市場機遇

我們雄踞有利位置，
可把握市場的機遇，
並對潛在威脅及不足
之處保持警醒

我們的策略已顧及外部風險因素，以確保我們時刻準備充足。這些外部風險因素包括全球及我們營運所在國家的宏觀和地緣政治變化、盈利壓力以及新技術應用受阻。我們相信，我們處於獨一無二的位置，能夠透過我們跨市場的方案、全面的產品組合及高標準的經營方式等優勢，把握我們市場的增長勢頭。同時，我們現正處理有助進一步鞏固本集團的事務，例如繼續關注操守行為及打擊金融罪行，進一步改善客戶及產品的組合，以達至我們的目標客戶群及業務，優化及數碼化我們的流程，加強我們與別不同的競爭優勢。

自二〇一五年以來，本集團的三項策略目標取得重大進展。我們通過集團記分表跟進策略目標的進展，記分表包含一組定量績效指標，例如股本回報率、貸款減損及資本充足度及定性績效指標，諸如我們的投資組合轉移至針對不同客戶及回報增值業務；以及客戶情緒指標，例如淨推薦值指數。若干選定指標概述如下。



1 鞏固根基

我們已大致完成此目標，
增強我們的實力，使我們
有信心推動業務增長

二〇一七年進展

- ↔ 普通股權一級
資本比率：**13.6%**
(二〇一六年：
13.6%)
- ↑ 貸款減值：
12億元(基本)
(二〇一六年：
24億元)

二〇一八年關注重點

- 保持穩健的
資本狀況
- 繼續進一步鞏固
風險控制及操守

2 精簡業務並保持專注

我們繼續整頓業務，邁向
具持續性的盈利增長

- ↑ 除稅前溢利：
30億元(基本)
(二〇一六年：
11億元)

- 在理想的風險取向
範圍內推動收入
增長，控制成本及
善用科技

- ↑ 股東權益回報：
3.5%(基本)
(二〇一六年：
0.3%)

- 專注推動資本及
回報增值業務的
可持續發展勢頭

3 投資並創新

我們投資於提升客戶服務及協作
方式，例如在自動化方面作出重
大投資，並增加同事的培訓機會

- 數碼化及分析
促進效率及
提供優質客戶服務

- 進取的技術投資計
劃，推動業務作業

- 零售銀行業務採納
數碼：
44.7%客戶
(二〇一六年：
39.6%)

- 投資於人才及
企業文化

- 借助我們獨特的多元
化特性，為客戶提供
更佳服務

➤ 有關策略相關風險的更多見解，請參閱
第33至35頁集團風險總監回顧

➤ 有關二〇一七年進展及二〇一八年關注重點的更多資料，
請參閱第28至32頁集團財務總監回顧



以創新推動社會商業繁榮

於肯尼亞提供 創新解決方案

20多年來，我們向肯尼亞領先的後勤及地面服務供應商Africa Flight Services提供度身訂造的解決方案及專家建議，以滿足其獨特的需求

我們透過運用我們在企業融資領域的全球業務及經驗，協助Africa Flight Services制定其擴張計劃。Africa Flight Services擁有及經營東非及中非地區最大的轉運中心，其獨特需求由我們經驗豐富的客戶關係經理提供的定制財務解決方案所滿足。此連同我們具競爭力的產品組合及個性化服務，使我們與Africa Flight Services的合作關係得以持續20年。自一九九四年以來，渣打一直為該公司的主要往來銀行及金融服務合作夥伴。



企業及機構銀行業務

除稅前溢利

12.61億元

基本基準

9.86億元

法定基準

風險加權資產

1,470億元

風險加權資產回報

0.9%

基本基準

領先的數碼渠道

中國的單一付款通道

二〇一七年二月，我們成為首間於中國推出流動錢包收款服務的國際銀行。我們與中國的國內及國際公司及銀行機構緊密合作，認識到需要單一數碼通道連接及合併多種付款渠道。於六個月內，我們為中國各地17間企業實施解決方案，並協助他們完成26,000多筆付款交易，而該數字正每日增長。



類別概覽

企業及機構銀行業務透過交易銀行服務、企業融資、金融市場以及借貸需求在逾60個市場支援客戶，向全球部分發展速度最快的經濟體及最活躍的貿易走廊中超過5,300名客戶提供解決方案。

我們的客戶包括總部設於亞洲、非洲及中東地區並在這些地方經營或投資的大企業、政府、銀行及投資者。我們在這些市場上的強健而深厚的本地業務，讓我們能夠在我們的業務網絡促進貿易、資本及投資流，包括中國「一帶一路」倡議的地區。

我們與其他類別的合作日益增加：向我們客戶的業務網絡（其買方、供應商、客戶及服務供應商網絡）推出商業銀行服務，並透過零售銀行業務為我們的客戶提供僱員銀行服務。

策略性重點項目

- 透過了解客戶的計劃、提供值得信賴的建議並加強流程解決方案的領導地位，為其帶來可持續增長
- 透過提高資產負債表流通速度、改善資金質素及維持嚴格的風險監控，管理我們的資產負債表，以增加收入及回報
- 提升效益、創新並推行數位化，以提升客戶體驗

進展

- 完成為91名新經合組織客戶辦理開戶手續，並在新一代優先理財客戶中實現強勁增長
- 提高資產負債表質素，投資級別客戶目前佔客戶貸款及墊款的57%（二〇一六年：52%），優質經營賬戶結餘目前佔交易銀行服務客戶存款的48%（二〇一六年：44%）
- 推出具針對性的工作流程，以提升效益及推動創新，並增加人才多元化

表現摘要

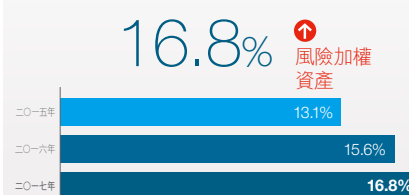
- 除稅前基本溢利為12.61億元，按年增長超過一倍，主要受減值減少所帶動。儘管經營支出有所增加，但業務效益提高創造更多投資空間
- 基本收入為64.96億元，按年持平。然而，尚不計及資本融資虧損，收入下降3%，乃受金融市場的市場波幅收窄及息差減少以及融資業務邊際利潤受壓所影響，完全抵銷現金管理交易量增長及邊際利潤改善
- 資產負債表勢頭良好，客戶貸款及墊款按年增加8%，而客戶存款則增加9%
- 法定與基本溢利之間的差額為2.75億元，乃由於重組成本所致

主要業績指標



低回報客戶風險加權資產的份額

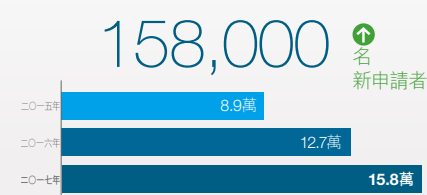
目標減少於低回報企業及機構銀行業務部署風險加權資產的份額。



分析 低回報客戶風險加權資產的份額由二〇一六年的15.6%上升至二〇一七年的16.8%，由有意識的客戶行為、市場壓力、信貸遷移和模式變化所推動。

與其他客戶類別的合作

目標增加與其他客戶類別的合作，以創造跨類別業務機會。



分析 企業及機構銀行業務客戶的僱員銀行賬戶申請趨勢日益增加，從127,000名按年增長24%至158,000名。

零售銀行業務

除稅前溢利

8.73億元

基本基準

8.54億元

法定基準

風險加權資產

440億元

風險加權資產回報

2.0%

基本基準

了解客戶的銀行需求

透過科技建立客戶關係

我們不斷加強我們的產品及服務，以把握數碼科技發展所帶來的機遇。此包括我們於流動及平板裝置上的新語音識別平台以及跨境付款選項，以滿足隨時隨地需要銀行服務的客戶。每項創新均基於深入了解：我們花時間認識我們的客戶並了解他們的銀行服務需要及財務目標。



類別概覽

零售銀行業務主要向全球眾多發展最快城市中超過900萬名富裕和新興富裕人士與小型企業提供服務。我們在存款、付款、融資產品及財富管理方面為客戶提供人性化的數碼銀行服務，並支援其業務銀行需要。

零售銀行業務佔本集團經營收入及經營溢利約三分之一。我們與本集團其他客戶類別緊密聯合，例如為企業及機構銀行客戶提供僱員銀行服務，而我們亦是本集團優質流動資金的重要來源。

亞洲、非洲及中東地區的財富水平提升，為我們提供可持續發展業務的機遇。我們矢志透過加強數位化、提高成本效益並簡化程序，提升生產力及客戶體驗。

策略性重點項目

- 繼續專注核心城市的富裕及新興富裕客戶以及其財富需要，並把握我們市場的中產階級迅速崛起的機遇
- 繼續建立我們的客戶業務網絡及聯盟計劃
- 透過已提升的端對端數碼化服務、便捷的平台以及世界一流的產品及服務，提升我們的客戶體驗，以回應我們市場客戶數碼化習慣的變化

進展

- 在二〇一七年新增超過10萬名優先理財客戶的支持下，來自優先理財客戶的收入佔比由二〇一四年的29%增加至45%
- 我們與亞洲萬里通、新世界及迪士尼等合作夥伴的主要策略性聯盟以及我們的僱員銀行業務計劃年內均帶來超過50%的新客戶
- 在科技方面的投資漸見成效，近45%客戶目前正積極使用網上或流動銀行

表現摘要

- 除稅前基本溢利為8.73億元，按年增長14%，乃由於收入增長及貸款減值減少抵銷支出增加所致
- 大中華及北亞地區的零售銀行業務收入按年增長10%；倘不計及退出泰國及菲律賓業務的影響，東盟及南亞地區的收入增長4%；而非洲及中東地區的收入則持平
- 財富管理及存款勢頭強勁，帶動收入表現改善，完全抵銷資產產品的邊際利潤持續受壓
- 資產負債表勢頭良好，客戶貸款及墊款以及客戶存款年內均增加10%
- 法定與基本溢利之間的差額為1,900萬元，乃由於重組成本所致

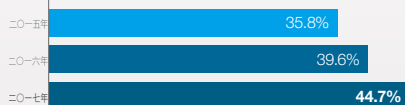
主要業績指標



數碼化

目標使本集團的服務符合客戶所希望的互動方式，並透過減少人手處理程序提高效率。

44.7% ↑ 客戶增幅

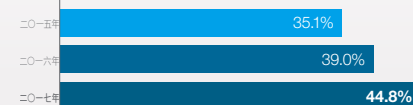


分析線上申請按年持續增加，其中數碼活躍的零售銀行業務客戶份額由二〇一六年的39.6%上升至二〇一七年底的44.7%。

優先理財客戶的關注

目標增加優先理財客戶收入的份額，反映客戶組合邁向富裕及新興富裕客戶的策略性轉變。

44.8% ↑ 收入增幅



分析在年內逾10萬名優先理財新客戶的支持下，零售銀行業務中自優先理財客戶錄得的收入份額自二〇一六年的39.0%增加至二〇一七年的44.8%。

商業銀行業務

除稅前溢利

2.82億元

基本基準

2.69億元

法定基準

風險加權資產

330億元

風險加權資產回報

0.9%

基本基準

跨境客戶關係

幫助客戶發展業務

我們不斷擴大我們的全球業務，並支持客戶於發展本地及國際業務。二〇一七年，我們幫助超過80%客戶於他們經營所在地以外的市場進行業務，其中近半公司現時設有海外辦事處。我們經營所在市場及我們已建立的客戶關係為我們網絡的業務按年增長20%奠定基礎，並推動我們決心幫助中小型公司緊握國際發展機遇。



類別概覽

商業銀行業務為亞洲、非洲及中東地區26個市場中超過40,000間本地企業及中型企業提供服務。我們矢志成為客戶的主要往來國際銀行，在貿易融資、現金管理、金融市場及企業融資等領域上提供周全的國際財務解決方案。

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

我們的客戶佔我們所服務經濟體的一個重大部分，並有潛力於日後成為跨國企業。商業銀行業務為我們共同目標的核心，以獨特的多元化推動社會商業繁榮。

策略性重點項目

- 透過加深與現有客戶的關係並吸納與我們策略一致的新客戶，並專注於業務網絡迅速發展及國際化的公司，推動優質可持續增長
- 透過投資前線培訓、工具及分析，提升客戶體驗
- 繼續改善信貸風險管理及監察，並維持營運風險於良好水平

進展

- 年度「客戶情報調查」顯示，客戶滿意度按年顯著提高，反映客戶體驗大大提升
- 年內為逾4,500名新銀行客戶辦理開戶手續，其中830名來自我們客戶的國際及國內買方及供應商網絡
- 二〇一七年透過一系列導致貸款減值有所減少的行動，大大加強信貸風險管理基礎

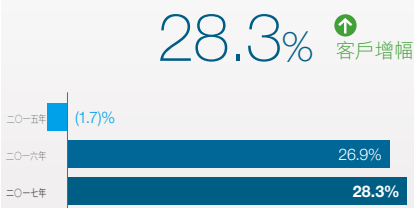
表現摘要

- 商業銀行業務重拾盈利能力，除稅前基本溢利為2.82億元，反映減值顯著減少、支出下降且收入增加
- 基本收入為13.33億元，按年增加3%，乃受各地區的增長勢頭所帶動；在現金管理及金融市場產品的帶領下，東盟及南亞地區的收入增加5%，非洲及中東地區的收入增加2%，而大中華及北亞地區的收入則增加1%
- 資產負債表增長強勁，客戶貸款及墊款按年增加17%，而客戶存款則增加4%
- 法定與基本溢利之間的差額為1,300萬元，乃由於重組成本所致

主要業績指標

業務網絡新銀行客戶

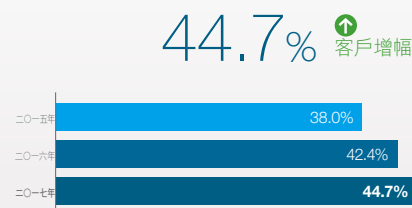
目標為我們客戶的國際及國內供應商及買方網絡提供銀行業務（業務網絡）。



分析於二〇一七年，透過「為業務網絡提供銀行業務」行動，參與客戶人數增加28.3%。

Straight2Bank使用

目標提升客戶體驗及減少人手操作交易及依賴分行獲得現金、貿易及外匯，因此減少服務成本。



分析於二〇一七年，Straight2Bank的使用率增長13%，於二〇一七年底，使用此功能的活躍商業銀行業務客戶由二〇一六年的42.4%增至44.7%。

私人銀行業務

除稅前虧損

(100)萬元

基本基準

(1,600)萬元

法定基準

風險加權資產

60億元

風險加權資產回報

0.0%

基本基準

為未來發展技能

啟導未來領袖

於渣打，我們深信下一代將在塑造世界未來方面扮演重要角色。我們的未來全球領袖計劃為我們向私人銀行客戶提供服務的一部分，旨在充分利用未來領袖的技能。該計劃匯集20至35歲的未來領袖，幫助他們聯繫為全球社會，並發展其領導、慈善、可持續發展及創業方面的技能，以便他們發揮最大潛能，同時使他人亦能做到此點。二〇一七年，我們於倫敦、開普敦、德里及新加坡舉辦該計劃。



類別概覽

私人銀行業務為我們業務網絡的高淨值個人客戶提供投資、信貸及財富計劃解決方案的全方位服務，以增加及保障他們的財富。

我們的投資顧問服務及產品平台獨立於研究機構及產品供應商，讓我們能夠將客戶利益置於業務的核心位置。這與亞洲、非洲及中東地區的遼闊網絡結合，為客戶提供相關的市場見解以及跨境投資及融資機會。

作為我們全球銀行計劃的一部分，客戶亦可以利用我們的全球商業銀行業務以及企業及機構銀行業務功能以支援其業務需要。客戶可於下列六個主要中心獲取私人銀行服務：香港、新加坡、倫敦、澤西島、杜拜及印度。

策略性重點項目

- 透過提高專業知識及提升高級關係管理團隊的技能，納入卓越文化
- 透過加強我們的顧問建議及縮短投資程序的周轉時間，提升客戶體驗
- 透過實施嚴格監控提升計劃簡化業務模式，平衡增長及監控

進展

- 全球增聘近60名前線員工，加強關係管理團隊。與歐洲工商管理學院(INSEAD)及惠譽合辦私人銀行學院，於主要市場提供領先行業的前線培訓計劃
- 透過數位化增強我們的開放式設計平台，實現股票衍生工具及固定收入的實時價格發現，並將投資建議準備時間減半
- 完成國家覆蓋計劃並持續將焦點轉至500萬元以上的管理資產客戶類別，加強我們的客戶服務模式

表現摘要

- 私人銀行業務產生除稅前基本虧損100萬元，而二〇一六年則錄得溢利3,200萬元，乃由於我們繼續於業務作出大額投資導致支出增加所致
- 基本收入為5億元，按年增加1%，乃受保險賠償款並非經常出現所影響，倘不計及此因素，收入增加6%，乃受財富管理、財資及資金產品以及存款邊際利潤有所改善所帶動
- 管理資產自二〇一六年十二月三十一日以來增加102億元或18%，乃受市場走勢向好及新增資金淨額22億元所帶動
- 法定與基本虧損之間的差額為1,500萬元，乃由於重組成本所致

主要業績指標

新增資金淨額

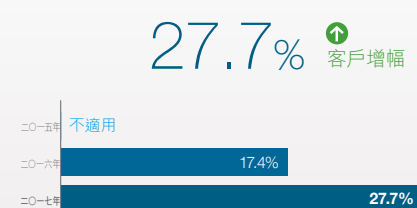
目標發展並深化客戶關係，改善投資滲透率並吸引新客戶。



分析眼見二〇一六年資金外流，投資者氛圍受到股票及其他市場震盪以及我們所採取的改善風險狀況的行動影響，我們於二〇一七年添加新增資金淨額22億元。

客戶對進行業務難易度的淨分數

目標於本集團所有接觸點落實全面改善私人銀行業務的客戶體驗。



分析私人銀行業務客戶滿意度年度調查於二〇一六年推出，檢討客戶情緒的多個範疇，並衡量我們圍繞客戶需求開展工作的進展於二〇一七年，將我們評為極易開展業務的客戶遠多於評為難以開展業務的客戶。



以獨特的多元化推動社會商業繁榮

建立合作夥伴關係 以實現金融共融

我們與亞洲開發銀行（亞行）合作推動傳統上被排除在金融體系以外的人士實現繁榮

我們已與亞行訂立獨特風險參與協議（其於二〇一三年推出時為亞洲小額融資行業的首個此類型協議），以增加向亞洲小額融資機構的信貸流動。透過增加可用資本，小額融資機構合作夥伴可接觸更多並無銀行賬戶的個別人士，並為更多微型企業提供資金。

起初，我們旨在於二〇一八年年底前於亞洲各地承造及提供1.50億元的小額融資機構貸款組合，其中亞行分擔組合中50%的風險。由於該計劃取得成功，亞行將其風險參與上限由7,500萬元增加至1.20億元，使我們可將計劃總規模增加至2.4億元於任何特定時候的未償還金額。該計劃現已被確認為亞行主流業務的一部分，並無明確的完結日期。

渣打及亞行共同向孟加拉、印尼及印度13家小額融資機構提供約125筆總額為3.25億元的貸款，並有可能擴展至其他亞洲市場。





大中華及北亞地區

二〇一七年摘要

除稅前溢利

19.42億元

基本基準

19.77億元

法定基準

風險加權資產

850億元

客戶貸款及墊款



按主要國家劃分的收入分佈



地區概覽

大中華及北亞地區為本集團最大的地區，佔本集團收入約40%，覆蓋我們在香港、韓國、中國、台灣、日本及澳門的客戶。在該等市場中，香港仍為本集團最大的市場，我們於該城市的業務多元化發展，企業形象深入人心。

該地區與中國經濟核心緊密連繫。我們的地區業務網絡、獨特的計劃及持續投資讓我們穩佔優勢，牢牢抓緊中國經濟不斷開放帶來的機遇。

有見該地區的經濟持續增長、人民財富不斷增加、中國企業日趨成熟及國際化，以及人民幣因而於國際市場的使用度上升，我們現正乘勢大力發展業務。

策略性重點項目

- 借助我們的網絡優勢，提供對內及對外跨境交易服務及滿足我們客戶的投資需求
- 把握中國開放帶來的機遇，包括人民幣、「一帶一路」倡議、在岸資本市場及內地財富，並抓緊數碼化能力的機遇
- 鞏固香港的市場地位，並改善中國及韓國的零售銀行業務表現

進展

- 我們於本集團各地區業務中增設海外中國交易平台，此舉有助增加收入，並將我們參與的「一帶一路」倡議項目數量增加超過25%

- 香港零售銀行業務進展強勁，透過與亞洲萬里通等聯盟及已提升的數碼開戶平台，增加超過43,300名新銀行的優先理財客戶

- 受成本效益及專注吸引新客戶所推動，中國及韓國零售銀行業務的表現均顯著改善

表現摘要

- 除稅前基本溢利為19.42億元，按年增加45%，反映收入增長及較少減值
- 基本收入為56.16億元，按年增加8%，所有市場及客戶類別均有所貢獻。零售銀行業務及私人銀行業務的收入均按年增長10%，乃受財富管理、邊際利潤改善及資產負債表增長強勁所帶動。企業及機構銀行業務的收入按年增加9%，乃由於現金管理、企業融資及資本市場所致。商業銀行業務的收入按年增長1%，乃受現金管理及企業融資所帶動
- 資產負債表勢頭強勁，客戶貸款及墊款按年增加15%，而客戶存款則增加10%
- 法定與基本溢利之間的差額為3,500萬元，乃由於重組成本所致



東盟及南亞地區

二〇一七年摘要

除稅前溢利

4.92億元

基本基準

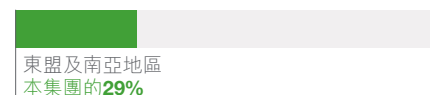
3.50億元

法定基準

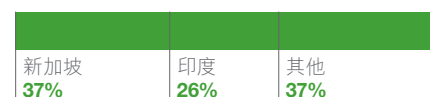
風險加權資產

970億元

客戶貸款及墊款



按主要國家劃分的收入分佈



地區概覽

本集團於東盟及南亞地區的業務深遠悠長。我們乃唯一一間於所有十個東盟國家均擁有業務的國際銀行，我們亦於所有主要南亞市場經營強大業務。我們於該地區兩個收入佔比最大的市場——新加坡及印度的業務均擁有超過150年的悠久歷史，植根當地。

該地區貢獻本集團收入超過四分之一。該地區內，新加坡為我們大部分全球業務領導和技術組織以及我們的創新中心 SC Ventures 的所在地。

東盟及南亞地區強勁的基本經濟增長支持我們增長及可持續提升回報的機遇。該地區受惠於包括來自「一帶一路」倡議在內的貿易流日益增加、投資持續強勁以及中產階級崛起帶動消費增長及提升數碼連接。

策略性重點項目

- 透過選擇性重整規模不大、無利可圖的市場並優先考慮較大或盈利較可觀的市場，優化地域組合
- 將收入組合轉向「輕資產」業務，如企業及機構銀行業務以及商業銀行業務的網絡及流動機遇，並轉向零售銀行業務的理財及優先理財客戶
- 在主要市場部署獨有的數碼能力，以提升客戶體驗及生產力

進展

- 我們於二〇一七年退出菲律賓及泰國的零售銀行業務，並於二〇一八年年初退出我們在亞洲商業銀行的股權。在新加坡、印度及越南的投資初見正面成效
- 該業務的「組合轉型」正開始進行：現金負債按年增加6%、全球附屬公司增加13%、新優先理財客戶增長18%、管理財富資產增加25%
- 主要市場的數碼化應用初見鼓舞成果，數碼化銷售滲透率增長加快

表現摘要

- 除稅前基本溢利為4.92億元，按年減少22%，乃由於受金融市場波幅收窄所影響的負經營槓桿及我們投資未來增長導致成本增加所致
- 基本收入為38.33億元，按年減少5%，乃受退出泰國及菲律賓零售銀行業務的決定所帶動，並受金融市場波幅收窄所影響。倘不計及退出業務的影響，零售銀行業務的收入按年增加4%，而商業銀行業務的收入則按年增加5%
- 客戶活動積極，自二〇一六年十二月以來，客戶貸款及墊款增加13%，而客戶存款則增長8%
- 法定與基本溢利之間的差額為1.42億元，乃由於重組成本1.61億元被出售業務的收益1,900萬元抵銷所致



非洲及中東地區

二〇一七年摘要

除稅前溢利

6.42億元

基本基準

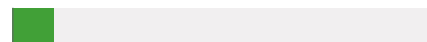
6.09億元

法定基準

風險加權資產

560億元

客戶貸款及墊款



非洲及中東地區
本集團的10%

按主要國家劃分的收入分佈



地區概覽

我們於非洲及中東地區的業務擁有超過150年悠久歷史，並於25個市場經營業務，當中收入佔比最高的市場為阿聯酋、尼日利亞、巴基斯坦及肯尼亞。以於非洲撒哈拉以南地區經營業務的市場數目而言，我們乃規模最大的國際銀行。

悠久的歷史、深厚的客戶關係以及於該地區及橫跨亞洲、歐洲及美洲的主要批授中心的獨特業務網絡讓我們能貼心支援我們的客戶。非洲及中東地區為「一帶一路」倡議等全球貿易及投資走廊的重要部分，我們擁有優厚條件促進此等流動。資本需求依然強勁，乃由於有利的人口分佈、城市化及基建投資所致。

儘管二〇一五年及二〇一六年非洲及中東地區的經濟飽受嚴峻挑戰，但我們的業務於二〇一七年已見穩定，我們仍充滿信心，該地區的機遇將為本集團的長期可持續增長提供機遇。我們繼續選擇性投資並提升效益。

策略性重點項目

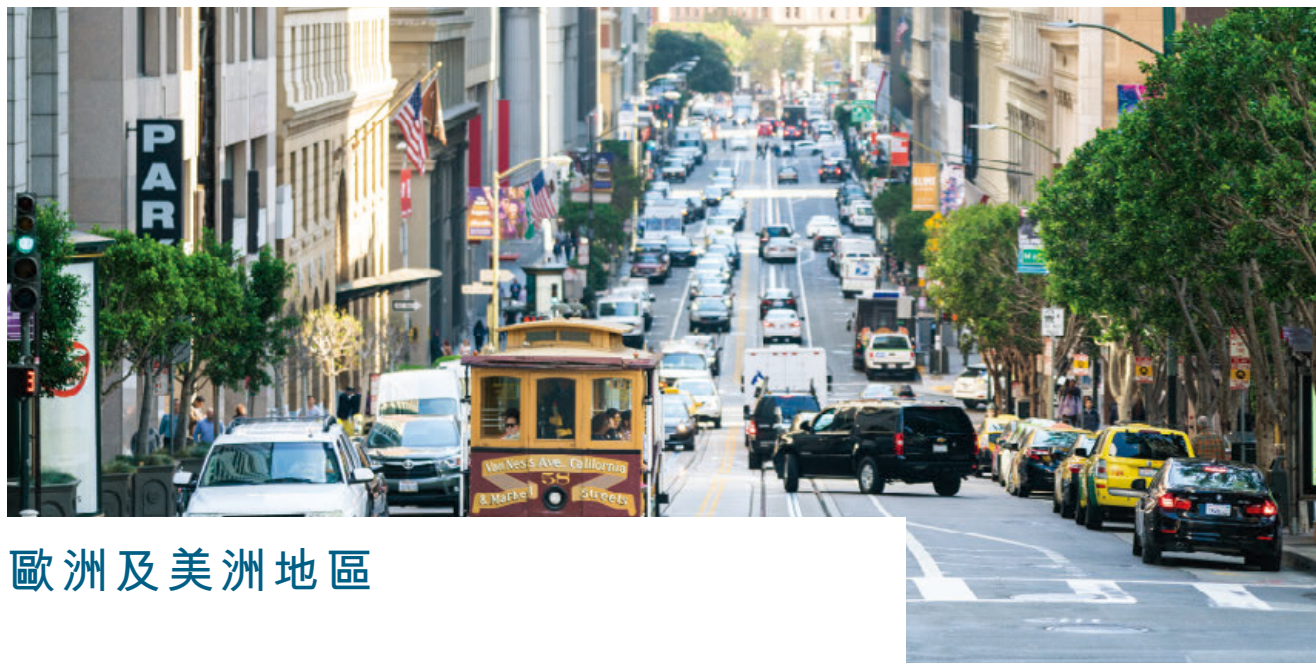
- 降低風險及提高收入質素，並維持穩定的可持續增長平台
- 透過提供一流的結構及融資解決方案，並透過客戶計劃增加批授，在企業及機構銀行業務中建立收入增長勢頭
- 繼續投資於零售銀行業務的領先市場數位化計劃，以保障及提高在核心市場的市場份額

進展

- 主要市場阿聯酋重拾升軌，該地區的商業銀行業務已見穩定
- 與政府、金融機構及企業客戶的多項重大交易鞏固我們強大的市場業務基礎
- 有望於二〇一八年在非洲主要國家提供數碼解決方案

表現摘要

- 除稅前基本溢利為6.42億元，按年增加49%，乃受貸款減值減少所帶動
- 儘管該地區的經濟飽受挑戰，基本收入為27.64億元，按年增加1%，乃受非洲增加4%所帶動，惟中東、北非及巴基斯坦減少2%。交易銀行服務及財富管理的強勁表現被金融市場波幅收窄及零售產品邊際利潤下降的影響所抵銷
- 客戶貸款及墊款按年增加5%，而客戶存款則增加6%
- 法定與基本溢利之間的差額為3,300萬元，乃由於重組成本所致



歐洲及美洲地區

二〇一七年摘要

除稅前溢利

7,100萬元

基本基準

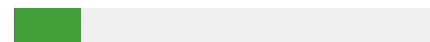
4,600萬元

法定基準

風險加權資產

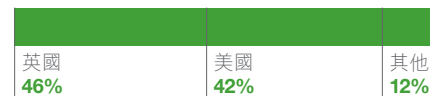
450億元

客戶貸款及墊款



歐洲及美洲地區
本集團的16%

按主要國家劃分的收入分佈



地區概覽

本集團透過於倫敦及紐約設立的樞紐，並於歐洲及拉丁美洲多個市場經營業務，從而支援歐洲及美洲地區的客戶。我們透過於亞洲、非洲及中東地區以及該等地區之間經營業務的知識為客戶提供完備的網絡及產品能力。我們亦擁有私人銀行業務，專注為與我們亞洲、非洲及中東地區業務網絡市場有聯繫的客戶提供服務。

該地區為本集團企業及機構銀行業務的主要收入動力來源。位於歐洲及美洲地區的客戶貢獻企業及機構銀行業務的收入超過三分之一，而該收入的三分之二計入在本集團提供服務的其他地區。

該地區為本集團兩大支付結算中心及最大交易室的所在地。該地區超過80%的收入來自金融市場及交易銀行服務的產品。鑒於此組合，我們於本集團與位於歐洲及美洲地區的客戶所進行的業務帶來高於平均水平的回報。

策略性重點項目

- 繼續吸引新國際企業及金融機構客戶，透過於我們網絡更多市場為現有客戶提供銀行服務加深與彼等的關係
- 提升資本效益、維持嚴謹風險監督並進一步改善我們資金來源基礎的質素
- 發展倫敦及澤西島的私人銀行業務及管理資產

進展

- 於吸引新客戶及加強與現有客戶的關係方面進展良好；於二〇一七年，該地區有79名新跨國企業客戶開戶
- 來自企業及機構銀行客戶的基本回報隨著風險狀況改善而持續提升
- 私人銀行客戶的管理資產於二〇一七年增長17%

表現摘要

- 該地區重拾盈利能力，本年度基本溢利為7,100萬元，乃受管理層較早前採取的行動導致貸款減值大幅減少所支持。支出增加反映持續的人才投資及全球推動的系統及產品能力投資
- 基本收入為16.01億元，按年減少4%，乃受金融市場的市場波幅收窄所影響，而僅部分被現金管理收入增加抵銷。我們客戶所產生並計入其他市場的收入於二〇一七年增長17%
- 客戶貸款及墊款按年增加6%，而客戶存款則增長9%
- 法定與基本溢利之間的差額為2,500萬元，乃由於重組成本所致



以獨特的多元化推動社會商業繁榮

於斯里蘭卡 支持業務擴展

南亞最大服裝機構之一MAS Intimates Unichela一直與我們合作，以擴展其營運及業務網絡

我們運用我們於南亞地區的強大業務以及國際銀行業務經驗，幫助MAS Intimates Unichela躍升為該地區的行業領導者。由付款及結算到貿易融資及融資，我們的服務已幫助該公司擴展業務至印尼及孟加拉等國家，並進行國際貿易。我們的客戶關係經理一直於提供專家建議方面發揮關鍵作用，不僅有利於MAS Intimates Unichela，亦有益於整個南亞地區的其他業務。



集團財務總監回顧

本集團的盈利能力
大幅提升

表現概要

本集團於二〇一七年的盈利能力大幅提升，乃直接由於自二〇一五年起採取多項營運及財務措施所致。溢利大幅改善為於未來年度進一步改善股東權益回報提供穩固基礎。

- 除稅前法定溢利為24億元（經扣除重組及其他項目5.95億元），較去年大幅改善。除另有說明外，以下所有評論乃按基本基準呈列，而法定與基本溢利的對賬載於完整年報的財務報表附註2
- 除稅前基本溢利為30億元，按年增加175%，倘不計及資本融資於二〇一六年的虧損，則增加71%
- 基本經營收入為143億元，按年增加3%，乃由於一系列產品出現良好增長勢頭所致，惟部分升幅被影響金融市場的行業波幅收窄所抵銷

- 基本經營支出為99億元，倘不計入英國銀行徵費，則按年增加3%，主要由於我們實施若干重大監管計劃及浮動薪酬因本集團財務表現改善而有所增加所致
- 總成本效益超出預期，乃用作投資資金及抵銷通脹
- 英國銀行徵費經更新過往年度作出的估計後為2.20億元，減少1.63億元。二〇一八年的英國銀行徵費預期約為3.10億元
- 貸款及墊款基本減值及其他信貸風險撥備為12億元，為二〇一六年的一半水平，反映管理層採取行動改善本集團資產組合的質素
- 聯營公司及合營企業之溢利為2.10億元，較二〇一六年大幅增加

- 基於本集團退出資本融資業務及尚未完成清算組合的剩餘風險承擔，本集團產生重組費用淨額3.53億元，以致自二〇一五年十一月以來的重組費用總額達31億元
- 隨著適用於本集團台灣附屬公司的折現率上升及出售股權投資錄得收益淨額7,800萬元，其他項目（包括商譽減值）為3.20億元
- 美國稅務制度變動導致本集團遞延稅項資產減少2.20億元。撇除此等改革的影響及其他按正常基準計算項目的稅項，基本有效稅率為32.0%
- 本集團保持資本充裕，其普通股權一級資本比率為13.6%，並具高流動性。年內客戶貸款及墊款增加12%，而負債則增加9%
- 於二〇一八年一月一日採納國際財務報告準則第9號導致信貸撥備增加12億元，估計導致本集團的普通股權一級資本比率減少約15個基點，與本集團早前的指引一致。根據過渡規則，上述對普通股權一級資本比率的首日影響極微
- 根據二〇一七年的資產負債表，本集團就於二〇二二年實施的最終巴塞爾協議III改革的影響所作出的初步評估顯示，本集團的風險加權資產將會增加10至15%
- 鑒於財務業績有所改善，資本實力雄厚，董事會建議恢復派付股息，派付二〇一七年全年股息每股普通股11仙。隨着集團業績改善，我們有意在未來增加每股股息



集團財務總監
Andy Halford

除稅前基本溢利按年增加175%

30億元

	二〇一七年 百萬元	二〇一六年 百萬元	較佳／(較差) %
經營收入	14,289	13,808	3
其他經營支出	(8,599)	(8,465)	(2)
監管成本	(1,301)	(1,127)	(15)
英國銀行徵費	(220)	(383)	43
經營支出	(10,120)	(9,975)	(1)
未計減損及稅項前經營溢利	4,169	3,833	9
貸款及墊款減損及其他信貸風險撥備	(1,200)	(2,382)	50
其他減值	(169)	(383)	56
聯營公司及合營企業之溢利	210	25	nm
除稅前基本溢利	3,010	1,093	175
重組	(353)	(855)	nm
其他項目	(242)	171	nm
除稅前法定溢利	2,415	409	nm
稅項	(1,147)	(600)	(91)
本期間溢利／(虧損)	1,268	(191)	nm
淨息差(%)	1.6	1.5	
股東權益基本回報(%)	3.5	0.3	
股東權益法定回報(%)	1.7	(1.1)	
按基本基準計算之每股盈利(仙)	47.2	3.4	
按法定基準計算之每股盈利／(虧損)(仙)	23.5	(14.5)	
每股股息(仙)	11	—	
普通股權一級資本(%)	13.6	13.6	

基本收入

經營收入為143億元，按年增加3%。交易銀行服務、財富管理及存款的良好增長勢頭(尤其於大中華及北亞地區)，加上財資收入增加，完全抵銷金融市場行業波幅收窄的影響。

- 企業及機構銀行業務的收入按年持平。倘不計及於二〇一六年所產生有關資本融資的虧損，收入減少3%，乃由於金融市場波幅收窄的影響完全抵銷交易銀行服務的收入增加所致
- 零售銀行業務的收入按年增加4%，而倘撇除退出泰國及菲律賓的零售銀行業務的影響，則增加7%。本集團專注優先理財客戶，以致財富管理及存款錄得強勁表現，完全抵銷個人客戶無抵押貸款的邊際利潤減少之影響
- 商業銀行業務的收入按年增加3%，乃由於交易銀行服務、金融市場及企業融資的大幅增長抵銷借貸的收入減少所致
- 隨著投資產品的收入增長強勁(其現時佔管理資產總額約65%)，私人銀行業務的收入按年增加1%，撇除二〇一六年第一季度記賬的保險賠償款，則增加6%
- 中央及其他項目(類別)按年增加29%，乃受惠於利息支出較二〇一六年有所減少。上半年來自積極利率管理的收益及第三季度自一項策略性投資獲取的股息大部分被第四季度的對沖會計調整所抵銷
- 大中華及北亞地區的收入按年增加8%，乃由於香港的強勁表現及韓國的進一步改善所致
- 東盟及南亞地區的收入按年減少5%。撇除退出零售銀行業務的影響，收入減少2%，乃由於零售銀行業務及商業銀行業務有所改善的表現被金融市場(尤其於新加坡，其為該地區的主要金融市場樞紐)的波幅較低影響抵銷所致
- 非洲及中東地區的收入按年大致穩定，按固定匯率基準計算增加3%
- 歐洲及美洲地區的收入按年減少4%。該地區作為本集團的金融市場活動樞紐，尤其受行業波幅收窄所影響。該地區對本集團的貢獻重大，企業及機構銀行業務約三分之一的收入均來自於該地區的客戶

基本支出

其他經營支出為86億元，按年增加2%，主要受浮動薪酬因本集團的業務表現改善而有所增加所帶動。

集團財務總監回顧續

表現概要 續

監管成本為13億元，按年增加15%，乃因本集團推出多項重大監管計劃所致。

英國銀行徵費為2.20億元，包括與於過往年度作出估計變動有關的抵免1.05億元，故按年減少1.63億元。二〇一八年的英國銀行徵費預期約為3.10億元。

本集團已於二〇一七年底達成於二〇一五年十一月訂立的三年總成本效益目標29億元超過85%。此等總成本效益超出預期，乃用作投資資金及抵銷通脹。

基本減值

貸款減值為12億元，為二〇一六年的一半水平，乃受惠於過往為改善本集團的風險狀況所採取的行動。客戶類別及地

區均錄得按年大幅增長。第四季度的貸款減值增加與本集團已監察一段時間的少數商業銀行客戶及韓國規例變動導致零售銀行業務出現一次性撥備有關。

其他減值按年減少，乃由於本集團決定退出資本融資業務所致。於二〇一七年，資本融資業務乃在重組內呈報，故不計入本集團的基本表現。

聯營公司及合營企業之溢利

聯營公司及合營企業之溢利為2.10億元，反映本集團的印尼合營企業表現轉好及本集團中國聯營公司投資的表現持續向好。

除稅前溢利

本集團自二〇一五年起採取多項行動，致使除稅前基本溢利達30億元，按年增加175%，倘不計及二〇一六年的資本融資虧損，則增加71%。除稅前法定溢利為24億元（經扣除重組及其他項目），增加20億元。

此等行動有助提升大部分客戶類別的經營溢利，其中，企業及機構銀行業務的經營溢利顯著增加、零售銀行業務錄得穩健增長，而商業銀行業務更重新獲利。按地區而言，大中華及北亞地區的業績造好，抵銷本集團位於東盟及南亞地區以及歐洲及美洲地區的金融市場樞紐收入減少的影響。中央及其他項目（地區）去年的表現受資本融資業務的虧損所影響。

	二〇一七年 百萬元	二〇一六年 百萬元	較佳／ （較差） %		二〇一七年 百萬元	二〇一六年 百萬元	較佳／ （較差） %
企業及機構銀行業務	1,261	435	190	大中華及北亞地區	1,942	1,340	45
零售銀行業務	873	766	14	東盟及南亞地區	492	629	(22)
商業銀行業務	282	(120)	nm	非洲及中東地區	642	431	49
私人銀行業務	(1)	32	nm	歐洲及美洲地區	71	(148)	nm
中央及其他項目	595	(20)	nm	中央及其他項目	(137)	(1,159)	nm
除稅前基本溢利	3,010	1,093	175	除稅前基本溢利	3,010	1,093	175

集團信貸質素及清算組合

本集團的整體信貸質素按年有所改善，乃由於本集團專注在更嚴格的風險取向範圍內提高批授質素，帶動所有客戶類別錄得改善所致。鑒於環境仍然嚴峻艱困，以及地緣政治持續不明朗，故本集團對新出現風險保持警惕。

本集團的客戶風險承擔有充分抵押，並保持多元化，主要維持短期性質。

不履約貸款

本集團的客戶風險承擔有充分抵押，並保持多元化，主要維持短期性質。不履約貸款持續經營業務的不履約貸款總額按年增加5.73億元，乃受與少數企業及機構銀行客戶於第四季度降級有關的增加所帶動，惟部分被商業銀行業務的撇

銷及收回以及零售銀行業務的不履約貸款減少所抵銷。不履約貸款的新流入主要與本集團已監察一段時間的油氣支援服務行業及印度的少數風險承擔有關。

信貸等級12賬戶

信貸等級12賬戶按年持平。第四季度與商業銀行業務於非洲及中東地區的少數風險承擔降級有關的增加，反映該地區的環境仍然嚴峻艱困。

保障比率

持續經營組合的不履約貸款的保障比率由二〇一六年十二月三十一日的69%下跌至二〇一七年十二月三十一日的63%。保障比率（計入抵押品後）則由同

期的74%上升至79%，反映就不履約貸款的新流入持有抵押品的抵押水平上升。

清算組合

本集團於退出清算組合的風險承擔取得顯著進展，不履約貸款總額自二〇一六年十二月三十一日以來減少16億元。自二〇一五年十一月起，本集團將此組合的相關風險加權資產由200億元減少至8.15億元。該等風險承擔的86%乃受保障，而不履約貸款淨額6.53億元仍有待退出。

	二〇一七年			二〇一六年		
	持續經營業務 百萬元	清算組合 百萬元	總計 百萬元	持續經營業務 百萬元	清算組合 百萬元	總計 百萬元
減值						
基本貸款減值	1,200	–	1,200	2,382	–	2,382
重組貸款減值	42	120	162	–	409	409
法定貸款減值	1,242	120	1,362	2,382	409	2,791
貸款及墊款						
貸款及墊款總額	289,007	2,248	291,255	258,396	3,854	262,250
貸款及墊款淨額	284,878	675	285,553	254,463	1,433	255,896
信貸質素						
不履約貸款總額	6,453	2,226	8,679	5,880	3,807	9,687
個別減值撥備	(3,607)	(1,573)	(5,180)	(3,355)	(2,421)	(5,776)
不履約貸款淨額	2,846	653	3,499	2,525	1,386	3,911
信貸等級12賬戶 ¹	1,483	22	1,505	1,499	22	1,521
保障比率(%)	63	71	65	69	64	67
保障比率(計入抵押品)(%)	79	86	81	74	80	76
風險加權資產	278,933	815	279,748	265,637	3,808	269,445

1 包括企業及機構銀行業務以及商業銀行業務

重組及其他項目

本集團於二〇一七年產生重組費用3.53億元，主要與清算組合持續減少及退出資本融資業務以及裁員開支有關。隨著本集團退出資本融資組合及尚未完成清算組合的剩餘風險承擔，自二〇一五年

十一月以來的重組費用總額為31億元，與指引一致。

於二〇一七年，作為本集團年度評估的一部分，本集團產生商譽減值3.20億

元，乃與適用於其台灣附屬公司的折現率上升有關。

於二〇一七年，本集團於完成出售股權投資後實現收益淨額7,800萬元。

	二〇一七年		二〇一六年	
	重組 百萬元	其他項目 百萬元	重組 百萬元	其他項目 百萬元
經營收入	58	78	(85)	337
經營支出	(297)	–	(236)	–
貸款及墊款減損及其他信貸風險撥備	(162)	–	(409)	–
其他減值	(10)	(320)	(63)	(166)
聯營公司及合營企業之溢利／(虧損)	58	–	(62)	–
除稅前溢利	(353)	(242)	(855)	171

資產負債表及資本

資產負債表

客戶貸款及墊款淨額按年增加12%至2,856億元，乃由於一系列產品於第四季度錄得強勁大幅增長所致。客戶存款為4,117億元，按年增加9%，乃由於本集團繼續專注改善其負債質素及種類。因此，本集團的客戶墊款對客戶存款比率

由二〇一六年十二月三十一日的67.6%上升至69.4%。

普通股權一級資本比率

本集團擁有充裕的資金，於二〇一七年底的普通股權一級資本比率為13.6%。溢利(經扣除股息)被主要與就

若干金融機構風險承擔採用違約損失率下限有關的風險加權資產增加103億元所抵銷。預期二〇一八年就企業若干風險承擔採用違約損失率下限將導致風險加權資產增加，惟增幅較小。

集團財務總監回顧續

資產負債表及資本續

國際財務報告準則第9號

於二〇一八年一月一日採納國際財務報告準則第9號估計將導致信貸撥備增加12億元，並導致本集團的普通股權一級資本比率減少約15個基點，與早前的指引一致。根據過渡規則，國際財務報告準則第9號的若干組成部分將於五年內逐步呈現，對普通股權一級資本比率的首日影響極微。有關該準則對貸款減值以及金融工具的分類及計量影響的更多

詳情載於完整年報的附註41。本集團將於發表二〇一八年第一季度管理層中期報告前刊發一份過渡報告。

最終巴塞爾協議III改革

於二〇一七年十二月，巴塞爾銀行監管委員會發佈其巴塞爾協議III改革的最終細節。此等改革於二〇一〇年首次公佈，作為對全球金融危機的應對措施，力求恢復風險加權資產計算方法的可信

度，並提高銀行資本比率的可比性。此等改革預期將於二〇二二年實施，包括信貸及營運風險的資本計算方法的變更，並就銀行將內部模型用於監管資本目的時所作出估計施加限制，並於若干情況下取消使用內部模型。國家的自由酌情權及此等改革將如何納入法例令我們難以可靠估計影響，但根據二〇一七年十二月三十一日的資產負債表，本集團的初步評估顯示，風險加權資產將會增加10至15%。

	二〇一七年 百萬元	二〇一六年 百萬元	增加／(減少) 百萬元	增加／(減少) %
銀行同業貸款及墊款	81,325	74,669	6,656	9
客戶貸款及墊款	285,553	255,896	29,657	12
其他資產	296,623	316,127	(19,504)	(6)
總資產	663,501	646,692	16,809	3
銀行同業存款	35,486	37,612	(2,126)	(6)
客戶存款	411,724	378,302	33,422	9
其他負債	164,484	182,120	(17,636)	(7)
總負債	611,694	598,034	13,660	2
權益總額	51,807	48,658	3,149	6
權益及負債總額	663,501	646,692	16,809	3
墊款對存款比率(%)	69.4	67.6	—	—
普通股權一級資本比率(%)	13.6	13.6	—	—
風險加權資產	279,748	269,445	10,303	4

總結

渣打集團的轉型計劃取得進展，令人鼓舞，而主要投資領域的增長理想，令基本及法定溢利均見大幅改善。

儘管競爭依然激烈，部分地區的地緣政治緊張局勢升級，但經濟狀況正逐步改善，加上監管資本規定更見清晰明確，故本集團決定恢復派付股息。

盈利能力改善及資產負債狀況增強實在鼓舞人心，但我們仍需努力使回報達致可接受水平。轉型為更優質收入及更可持續發展的業務固然需時，但我們確實正朝著正確的方向前進。

我們正投資於加強監控及提高生產力，使客戶與我們進行業務時更安全簡單。成本效益為我們於系統及程序的投資提供資金，該等投資將有助我們更有信心及效率發展與客戶的關係。

現時，我們專注透過與客戶維持及發展日益密切的關係、進一步降低我們的資金成本及實現我們持續科技投資的益處，確保我們於我們的市場共享行業的自然增長。



集團財務總監
Andy Halford

二〇一八年二月二十七日

集團風險總監回顧 管理風險的 全新方法

二〇一七年，本集團繼續於風險管理方面取得進展。隨著我們提高批授標準規範及達致目標增長，本集團所有業務的資產質素均見改善。此外，本集團繼續篩選新增客戶，致令貸款減值有所減少，各行業及地區業務均日益多元化。我們專注於鞏固可持續風險文化及採取有效的企業風險管理方法，大大加強打抵抗逆境的能力，使同事、客戶及投資者均能受惠。

我們打擊金融罪行的工作取得顯著進展，並更專注於我們的網絡風險管理能力。我們意識到相關威脅不斷演進，但我們對於任何犯罪行為絕不姑息，定必挺身保護我們的業務及社會。此外，我們已制定一套框架，以完善及強化我們的操守環境，並將以此作為二〇一八年的主要優先工作。風險不單是本集團全體員工共同承擔的責任，更是我們所作出每項決策的核心。

主要風險優先處理項目的最新資料

風險管理為靈活程序。整個市場及公司特定因素不斷重塑我們的業務環境。我們持

續推行多項措施，將進一步加強本集團的風險管理架構及能力。以下為本集團於二〇一七年執行主要優先處理項目的最新進展。

→ **加強本集團的風險文化** — 我們在加強風險文化方面取得良好進展，並更專注於前線業務的風險承擔，以及進一步構建我們的企業風險管理架構。此舉讓本集團更能靈活識別風險，使我們可建構在策略性決策與風險管理之間以及識別與管理不同風險類別之間明確的互聯關係

→ **管理及改善資訊及網絡安全** — 二〇一七年間，安全違規行為猖獗橫行，成為媒體反覆報導的焦點和監管機構的恆常關注事項。因此，我們更著重提高我們的防禦能力、創建更強大的監控架構，並加強情報共享工作，以緊貼網絡世界不斷演進的威脅。本集團深化對外合作夥伴關係網絡，有助加強本集團以至於更廣泛金融服務業的情報工作。本集團為外部組織網絡防禦聯盟(Cyber Defence Alliance)的創始成員之一，致力促進與英

國銀行的資訊共享及協助執法行動；同時，本集團亦為金融服務資訊共用和分析中心的理事會成員，及國家網絡刑事鑒定及培訓聯盟的成員，使其可實時共享及分析資訊。此外，本集團亦設有集體情報及指揮中心(Collective Intelligence & Command Centre)，以協調應對事故的實體及網絡安全措施

→ **提升合規風險管理架構** — 我們已加強合規體系及監控，並提高合規人員的能力。我們以有系統及可持續方式將操守行為的承擔及責任融入至我們各業務所在地區、業務及職能。我們已加緊努力提高各方對舉報計劃的認識和信心，包括將舉報渠道擴展至供大眾使用

➤ 有關本集團舉報計劃的進一步詳情請參閱完整年報的董事會報告

→ **管理金融罪行風險** — 我們自當竭盡全力，打擊金融罪行，於二〇一七年繼續加強監控、體系及程序，以及繼續教育全體員工有關金融罪行風險以及此類罪行對人身以至社會的威脅，鼓勵他們身體力行，共同打擊這些犯罪行為。金融罪行格局不斷演變，我們意識到，對於新湧現和不斷演化的威脅，我們必須保持警惕，並配合相關監管及制裁機制的轉變。二〇一七年，我們在美國成立「網絡金融情報專責小組」，並繼續於我們營運所在的所有地區推行「代理銀行學院」(Correspondent Banking Academy)計劃。此計劃旨在協助我們的客戶加強其對金融罪行的監控，並分享國際最佳慣例及學習材料。二〇一七年十月，我們亦為非政府組織成立首間「金融罪行風險管理學院」(Financial Crime Risk Management Academy)，作為我們「透過



集團風險總監
Mark Smith

教育降低風險」措施的其中一環。我們的合作方式使我們能繼續以安全可靠的方式提供對全球經濟至關重要的服務

➤ 有關本集團打擊金融罪行的承擔的更多資料請參閱 sc.com/fightingfinancialcrime

➔ **改善風險及合規基礎建設** — 本集團正採取多項措施以改善合規風險管理、風險承擔管理、數據質素、壓力測試、營運風險管理及申報的基礎建設。我們亦精簡及簡化程序，以為客戶提供更優質服務及提升內部效益

二〇一七年的風險狀況及表現

我們的貸款賬質素於二〇一七年有所改善，乃因我們專注提升新批授質素，藉以加強所有業務類別的貸款組合，儘管如此，我們仍會對任何新湧現的風險保持警惕，以遵循我們更嚴格的風險取向及企業整體的風險管理方法。我們的資本及流動資金狀況仍然強勁，各項指標均高於監管門檻。本集團的客戶風險承擔仍然以短期為主，而我們的組合在各方面均維持多元化。

我們所有業務的貸款減值均顯著下降，過去12個月的整體貸款減值減少51%至14億元。

本集團的整體不履約貸款總額有所減少，乃由於持續賬增加多於被清算組合的計劃減少所抵銷的金額所致。二〇一七年，持續經營業務的不履約貸款總額由59億元增加至65億元，乃受油氣支援服務及印度的

企業及機構銀行業務少數風險承擔所帶動。此等交易對手大部分被列入早期預警名單，於轉撥至不履約貸款前延長履約期限，而就整體貸款組合而言，並無跡象顯示有任何新的壓力領域。

我們繼續專注提早識別新湧現的風險，以便我們積極主動管理任何問題領域。

持續經營業務的不履約貸款保障比率由69%下降至63%，計入抵押品則由74%上升至79%。

全球金融市場波幅收窄，平均集團涉險值較去年下降19%至2,600萬元（二〇一六年：3,200萬元）。於二〇一七年十二月三十一日確認的最大營運風險虧損與本集團就外匯基準利率向若干銀行提出美國集體訴訟的1,720萬元和解費有關。

➤ 有關二〇一七年風險表現的進一步詳情載於完整年報的風險最新狀況及風險狀況章節

風險管理方法的最新資料

我們的風險管理方法必須不斷演進及發展，以應對我們業務所面臨瞬息萬變的風險狀況，並確保其保持相關性及有效性，為本集團創造穩健而可持續的表現及增長。二〇一七年，我們開展一項主要措施以構建企業風險管理職能，使本集團能夠全面識別及管理風險，確保有適當的管治及監督措施以及擁有適當資訊，致使渣打的運作更安全、穩妥並有完善的監控。

此亦加強本集團理解、表達及監控我們所承擔的風險性質及水平，同時保持有效服務客戶的能力。

作為此項措施的一部分，經修訂的企業風險管理架構已於二〇一七年十二月獲批准，以於二〇一八年實施。我們繼續發展本集團全體人員所能理解明確健全風險文化，以及清晰的監控架構，使三線防禦之間的職責劃分更為清晰。有關本集團三線防禦模型的進一步詳情載於完整年報的企業風險管理架構一節。我們亦正式確立策略、風險取向與壓力測試之間的關係，讓本集團更能靈活識別風險，並制定將風險考慮因素明確納入策略性決策的管理程序。

作為此等變動的一部分，我們已對主要風險類別作出多項修訂。具體而言，我們已將合規、資訊及網絡安全、金融罪行以及操守風險提升至主要風險類別。此等風險早前納入營運風險項下的風險子類別。主要風險類別為我們策略及業務模式中固有的風險，已於本集團的企業風險管理架構內明確界定。該架構為透過董事會批准的風險取向監察及控制該等風險建立架構。為促進收益增長或獲取更可觀的回報，本集團定必堅持其風險取向。下表顯示本集團的主要風險類別及管理措施。

➤ 有關主要風險的進一步詳情載於完整年報的風險管理方法

主要風險類別	管理措施
信貸風險	本集團遵循在產品、地區、客戶類別和行業方面多元化的原則，管理其信貸風險
國家風險	本集團遵循在地區方面多元化的原則，管理其債務國跨境風險，並監控業務活動以符合司法管轄區的風險水平
市場風險	本集團監控其交易組合及活動以確保市場風險損失（財務或聲譽）不會對本集團業務造成重大損害
資本及流動性風險	本集團保持雄厚的資本實力，其中包括充裕的管理緩衝資本以配合其策略性目標，並持有充裕的優質流動資產緩衝資本，以在極端但有可能發生的流動資金壓力情景下持續經營至少60天，而毋須要求中央銀行提供特殊支援
營運風險	本集團監控營運風險，以確保營運損失（財務或聲譽），包括任何有關業務行為操守的損失，不會對本集團業務造成重大損害
聲譽風險	本集團保護專營業務，透過確保任何業務活動均完滿通過適當程度的管理及監管監督加以評估及管理，免致其聲譽遭受重大損害
合規	本集團不欲違反法律及法規，但同時亦明白到雖然違規或不合規行為並不妥當，卻不能完全避免
操守	本集團致力透過不斷以經營業務方式證明我們「為所當為」，維持我們行為守則及操守架構結果的標準
資訊及網絡安全	本集團力求避免重要資訊資產及系統的風險及不明朗因素，其對影響該等資產及系統或銀行較廣泛業務及聲譽的重大事件的風險取向較低
金融罪行	本集團不欲違反與金融罪行有關的法律及法規，明白到雖然事件並不妥當，但卻不能完全避免

1 退休金風險現時為市場風險的風險子類別，而策略性風險已被整合為整體企業風險管理架構的一部分。有關主要風險類別最新資料的進一步詳情載於完整年報的主要風險一節

主要不明朗因素

經修訂的企業風險管理架構將提供統一的風險管理方法，促使本集團能夠更積極針對策略性風險進行討論。我們繼續採取更嚴格及明確的風險取向，使我們的業務得以強勁及可持續發展，但我們意識到眼前的主要不明朗因素尚未完全明確及可予計量。

下表概述本集團面對的主要不明朗因素及我們正採取的管理措施。

主要不明朗因素 ¹	自二〇一六年起的風險趨勢	緩解措施／下一步措施
地緣政治事件（尤其是貿易保護主義升溫、朝鮮半島地緣政治局勢緊張、中東地區的政治局勢及英國脫歐後的影響）	↑	→ 我們繼續監察及評估地緣政治事件，並在適當情況下管理其對本集團及我們客戶的影響。 → 我們在集團、國家和業務層面進行壓力測試和風險組合檢討，以評估極端但有可能發生的地緣政治事件的影響。
宏觀經濟狀況（尤其是以中國為首的主要業務所在市場增長放緩以及利率急升及資產修正）	↔	→ 我們的業務風險指導架構能夠提供橫跨我們主要市場未來12至18個月在經濟、業務和信貸狀況方面的前景展望，讓我們得以採取積極行動。 → 我們監察經濟趨勢，並在集團、國家和業務層面進行壓力測試和風險組合檢討，以評估極端但有可能發生的事件的影響。
氣候相關的實體風險及過渡風險 ²	新	→ 我們現正制定方法，以在多種氣候情景及一系列時間範圍內，針對一系列實體及過渡風險評估能源公用事業客戶的發電資產。我們亦正考慮如何於二〇一八年將其擴展至其他領域。 → 我們已公開承諾於二〇一六年至二〇二〇年期間為清潔能源技術提供40億元的資金及便利。
監管審查及調查以及法律訴訟	↔	→ 我們投資於提升合規監控水平，包括擴大合規人員規模、提高合規人員能力、強化系統和監控及實施補救方案（倘適用）。 → 我們配合所有相關持續審查和調查，並遵照要求提供相應資料，我們亦積極管理包括有關遺留問題等的法律訴訟。
監管變動及稅務改革	↔	→ 我們對業務所在地的監管措施作出監察，以識別任何潛在影響及對我們的業務模式作出的變動。 → 我們已制定具體的監管計劃，以確保有效及高效實施新法規所規定的變動，或現有法規的變動。
新科技及數位化	新	→ 我們持續監察影響銀行業的科技發展，而本集團管理團隊正更深入探尋創新方法。 → 我們正採取一系列措施，旨在發展我們的能力，確保我們仍能迅速抓緊科技趨勢的機遇。

↑ 風險於二〇一七年提高 ↔ 風險與二〇一六年持平

1 主要不明朗因素指可能對我們的業務構成重大影響的若干事件及情況所帶來不可預知及控制的後果

2 實體風險指極端天氣情況增加的風險，而過渡風險則指市場動態因政府應對氣候變化的行動而有所變動的風險

網絡風險現時構成我們主要風險類別的一部分，我們透過獨特的風險類別架構、政策及風險取向監控並減低風險。

➤ 有關主要不明朗因素（包括二〇一六年的主要變動）的進一步詳情載於完整年報的風險管理方法

總結

我們繼續在建立可持續業務方面取得進展，符合我們所有持份者的利益。與此同時，渣打必須高瞻遠矚，將客戶的需求置於首位，並由正確的文化、員工及慣例所支持，方能造就業務繁榮發展。雖然，要達成目標並非一蹴而就，但我們定當繼續竭力達成使命，成為不論信任、誠信及質素方面均傲視同儕的行業巨擘。



集團風險總監
Mark Smith

二〇一八年二月二十七日





我們的同事

改善船舶 回收的慣例

Roger Charles | 環境社會風險管理總監 | 新加坡

Roger Charles是一名在油氣輪船工作超過15年的工程師，現為渣打同事，一直致力改善全球最危險行業：船舶回收的慣例。

「渣打對此置之不理很容易，
但我們想改善環境。」

孟加拉的船舶回收業估計僱用200,000名工人，而該國約有100萬人與該行業直接或間接相關。雖然這是新興市場經濟增長的重要推動力，但我們認識到與行業相關的環境及社會挑戰，包括工人面對的危險環境。我們是一家大型的國際銀行，希望盡一切可能幫助改善此行業。

Roger表示：「渣打對此置之不理很容易，但我們想改善環境。我們明白，在這樣的行業，改善不會在一夜之間發生。」

我們合作的造船廠已同意遵循國際公認的環境、健康和安全工作慣例，當作是回報我們的貸款。這包括提供安全培訓計劃、防護服、公平工作時間和定期健康檢查。

為了能夠監控進展，獨立的環境諮詢機構每年都會對客戶進行審核，而Roger每年至少拜訪客戶兩次。他曾經在建造船舶方面工作過，行業經驗讓他知道要注意哪些安全和環境問題，並清楚自己的方向。

我們的客戶PHP剛剛符合香港公約，這是一套國際公認的船舶回收準則。這是孟加拉邁向合規的第一步，Roger認為這有助改變現況。「我很自豪能成為這個行業專家團隊的一員。渣打僱用與我行動相似的人，表明它理解環境社會管理是良好業務的根基。」

持份者及責任

我們的持份者

我們需要高瞻遠矚，為本集團業務所在地推動社會商業繁榮。聆聽及回應持份者所面對的問題或關注的事情，對實現此目標至關重要。我們努力與廣泛持份者維持開放及具建設性的關係，以助我們成為負責任及可持續發展的企業。

我們定期與持份者對話，並根據長期及短期問題對本集團業務的影響及持份者的關注程度，追蹤及評估有關問題。我們會向本集團的高級管理層匯報持份者的意見，並且每年會透過多個渠道（如本報告）報告進展。此舉有助本集團制定業務策略，並在我們業務所在的市場建立良好關係。

我們的持份者

客戶



我們的服務和聯繫

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

本集團的策略取決於我們與客戶發展深厚長期關係的能力。我們致力按照客戶的需要和具體情況，設計產品和提供服務，讓客戶取得良好的成果。倘出現問題，我們會以迅速、公平及有效方式處理投訴。本集團設有具體分部程序及流程處理各業務分部的客戶投訴。

於二〇一六年，本集團透過調查、討論及第三方研究與客戶溝通後，發現有需要簡化我們的流程。故此，於二〇一七年，本集團透過持續投資於科技創新及精簡流程，改善各業務的客戶體驗。客戶對此的回應反映我們正朝著正確的方向前進。

➤ 有關本集團客戶的更多資料，請參閱第18頁至21頁的客戶類別回顧。

監管機構及政府



我們的服務和聯繫

本集團與相關當局合作，肩負支援金融系統及整體經濟有效運作的責任。

本集團致力遵守營運所在司法權區內適用於我們業務及營運的所有法例、規則及其他監管規定。我們致力於各個市場遵循法律及監管框架以確保本集團履行其責任，從而支持本集團以及整個金融系統及經濟的抵禦衝擊及有效運作。本集團的合規及公共事務職能負責每日識別金融服務監管的轉變，並確保我們遵守所有規定及協助管理與有關部門的關係。

本集團在全球、地區及國家層面積極與政府、監管機構及政策制定者溝通，於主要政治議題上分享見解及技術專長。此參與促進建立最佳常規及於各個市場採納貫徹一致的方針。我們遵守所有相關透明度規定，並透過持續對話、向正式諮詢提交意見以及加入及參與業界工作小組，與政府及監管機構進行多方面溝通。

於二〇一七年，我們與各層面的政策制定者進行溝通，就審慎規則、英國脫歐及促進貿易、金融科技、網絡安全以及打擊金融罪行等議題交換資訊。

社區參與

提升女孩及年輕女性的能力

於二〇一七年，超過130名來自公營、私營及非牟利機構的代表出席本集團在南非舉辦的第一屆「超越女孩教育峰會」(Beyond Girls' Education Summit)。該活動就倡導、科技及教育計劃（其中包括我們透過體育及生活技能訓練提升女孩能力的計劃「Goal」）提供見解，以及制訂45項新承諾，協助年輕女性由學習轉向就業。



投資者



我們的服務和聯繫

本集團致力為投資者締造可觀回報及長期的可持續價值

本集團的資本來自股權及債務投資者。有關資本有助我們業務模式的運作。我們的投資者基礎包括活躍交易商及長期持份者、只著眼財務回報的投資者以及同時亦關心環境及社會問題的投資者。故此，我們與投資者就各方面的財務、環境及社會表現進行溝通。不論投資者所屬性質，我們均一視同仁，力求平衡各方不同的關注重點及期望。

本集團透過多種方式與投資者溝通，當中包括刊發預定業績公告及特別新聞稿。我們亦舉辦股東週年大會、投資者大會及會議，與投資者會面，而我們獲列入可持續發展指數(如道瓊斯可持續發展指數及富時社會責任指數)，亦為投資者提供我們在該等範疇表現的獨立基準數據。

於二〇一七年，鑒於投資者表示希望有更多機會與我們營運業務的同事進行溝通，故我們於倫敦辦事處舉辦兩場投資者研討會，提供機會讓投資者更了解本集團最大業務地區(大中華及北亞地區)及最大客戶類別(企業及機構銀行業務)的策略，並與有關業務的管理團隊直接溝通。

有關二〇一七年董事會與股東溝通的更多資料，請參閱完整年報的企業管治一節

員工



我們的服務和聯繫

本集團為員工提供學習及發展的機會，鼓勵他們改進及創新，掌握自己的事業並共同邁向成功

我們的多元化優勢

本集團於63個市場擁有超過86,000名員工，我們所服務社區的多元文化使我們引以為傲。善用本集團多元化的思想、觀點及經驗是我們業務取得成功的關鍵，並為我們目標的重要基礎。本集團致力營造一個工作環境，讓員工發揮不同長處為客戶及社區帶來正面影響。

本集團的願景為建立人才及個性得到重視及尊重的共融文化，而我們正致力實現此目標。本集團的全球多元化與包容性委員會確保我們繼續共同專注建立一個令各人均感到受支持及具有能力的組織。

於二〇一七年，本集團推行標準彈性工作模式，以確保所有員工均有機會選擇他們的工作方式(不論是兼職工作、彈性上班時間抑或在家工作)。

本集團於全球提升新任父母的員工之福利，將全薪產假由最少40天增至最少20週，而配偶或伴侶的全薪待產假則由最少兩天增至兩週。我們亦支援超過50個

國家僱員網絡及三個全球網絡(女性、殘障人士以及同志文化(LGBT)及支持者)，提高有關意識，並為員工提供專業發展、輔導、網絡及聯繫。

於二〇一七年，董事會薪酬委員會同意制定公平薪酬約章，其中載列為本集團所有獎勵及表現決策提供指引的原則。其中一項原則為我們一直致力以不涉及多元性(包括性別)歧視的方式獎勵員工。有關本集團公平薪酬約章的所有詳情載於完整年報的董事薪酬報告。

性別薪酬差異

我們已分析英國及四個主要市場的性別薪酬差異。性別薪酬差異比較男性及女性的平均薪酬，並無計及影響薪酬的若干關鍵因素(包括不同職位、技能、資歷及市場薪酬水平)。本集團的性別薪酬差異乃由於高級職位及市場薪酬水平(固定及可變)最高的業務範疇中女性人數較少所致。

經調整於相同市場相同業務範疇相同職級任職的男性及女性的時薪差異後，性別薪酬差異顯著減少一介乎無明顯差距至百分之三。

同工同酬為較性別薪酬差異更詳細的薪酬平等計量方法。我們亦分析同工同酬，作為全球年度表現及薪酬檢討流程的一部分。

+ 請於sc.com/genderpaygap下載我們的性別薪酬差異報告

	英國	香港	新加坡	阿聯酋	美國
平均時薪差異	30%	33%	39%	31%	24%
平均花紅差異	57%	56%	55%	64%	53%
	英國	香港	新加坡	阿聯酋	美國
相同職級及業務範疇的職位	3%	-1%	2%	0%	3%

持份者及責任(續)

我們的持份者

員工(續)



本集團不因性別歧視任何人，而我們已在處理性別薪酬差異方面取得進展，但我們清楚知道仍需多作努力，現已落實一系列的措施。

本集團已簽訂英國財政部的金融女憲章(Women in Finance Charter)，並承諾於二〇二〇年前達成女性佔高級領導層職位30%的目標。自簽訂憲章以來，高級管理層的女性成員比例由25.5%增至二〇一七年的25.7%。在董事會層面上，30.8%的成員為女性，而我們管理團隊中42.9%的成員為女性。我們四個地區的其中兩個地區及五個最大市場(香港、新加坡、印度、中國及尼日利亞)皆由女性行政總裁管理。

除改善彈性工作模式及育兒假外，本集團已就政策及流程訂立規定，以確保管理人員作出客觀及公正的決定，包括聘用求職者名單的性別平衡。我們檢討晉升名單及繼任計劃，以確保我們擁有充足多元的代表。

本集團亦已為管理人員舉辦培訓，目的為將無意識偏見減至最低。除性別外，我們亦致力確保僱員群體反映我們所服務的社區，包括國籍、種族、殘疾、年齡及性取向。

本集團所有多元化及包容性措施(包括管理層專注於根據我們對金融女憲章(Women in Finance Charter)的承諾，增加擔任高級職位的女性人數、在全球實施彈性工作模式、提供領袖發展及輔導，以及調高育兒假福利)，將有助於改善高級管理層職位及所有業務範疇的多元性。

改變我們的文化

於二〇一六年，我們開始改變本集團的文化——確保我們真正專注客戶，在正經歷重大變化的行業提供更創新及更高

效服務，並成為市場上的首選僱主。於二〇一七年，我們與超過70,000名員工溝通，以釐定重要企業文化行為，其中明確列出我們如何實現該等目標，並以我們獨有的多元性推動商業與繁榮為最終目標。於二〇一八年，我們會全面將該等重要企業文化行為納入我們選擇、吸納、認可及獎勵員工的方式，並首先將該等行為融入我們的績效管理流程。

本集團旨在營造真正多元化的工作環境，致力於計量此目標的進展。我們旨在增加招聘及挽留員工，並緩解主要員工流失的風險。我們已制定文化概覽表以追蹤該等措施的進度。

培育員工

本集團繼續專注於員工的發展、參與及福祉，而我們已維持高度專注於人才及繼任管理。

於二〇一七年，本集團推出人才評估工具，該工具已為超過22,000名員工評估，並為年中表現及職涯對話提供參考意見。在高層方面，我們已完成管理團隊16個職位及其直系下屬的繼任計劃，並設有該等計劃的所有人士的發展計劃。我們已成功完成非洲及中東地區的地區人才發展計劃，其將作為我們發展國家、地區及全球商業人才的藍圖。

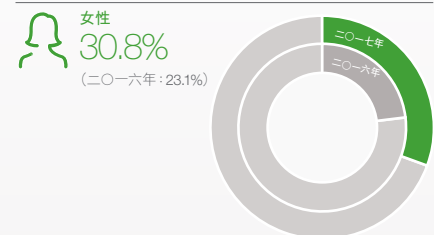
於二〇一八年，本集團專注於發展直屬主管能力及開發角色為本的學習課程，以及開發評估工具以於內部招聘更多員工，而內部目標為以內部候選人填補70%四級至七級的職位。

本集團為增加員工發展及工作機會所作出的努力，反映於我們的僱員淨推介值有所改善，按年增加四個百分點。我們亦開始透過投入度調查追蹤僱員對發展機會的滿意度，並意識到今年仍有更多改善空間。

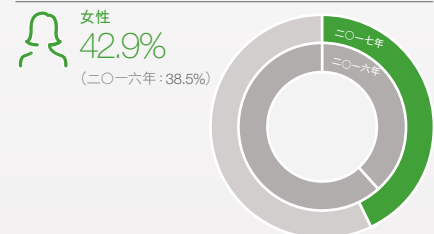
於二〇一八年，作為本集團公平薪酬約章承諾的一部分，我們將推出新的福利平台，准許員工選擇最適合他們需要的福利。此將配合本集團的福祉計劃，支援員工的身體、心理、社會及財務健康狀況。我們堅信，倘我們透過關心員工各方面的福祉善待他們，員工將會感到更快樂，工作效率亦將會提升。

女性成員

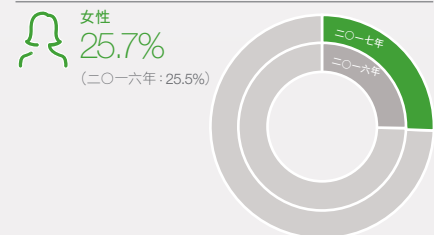
董事會



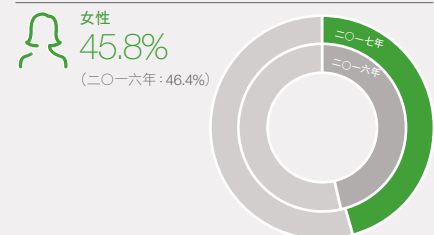
管理團隊



高級管理層(一至四級)



全體僱員

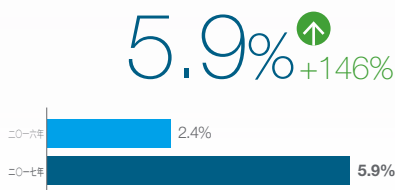


僱員參與度 主要業績指標



僱員淨推介值

目標透過為僱員創造更好的工作環境，以增加本集團上下的參與度，從而提升客戶體驗。



參與僱員成為推介人（會推薦本集團為適宜工作的地方）對比低者的比例

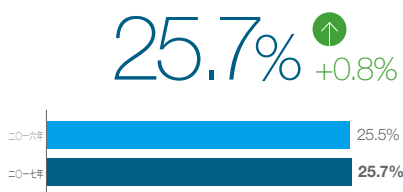
分析於二〇一七年，即本集團引入該計量方法的第一年，僱員淨推介值為5.9%，意味著參與度更高的僱員會較傾向推介本集團。

多元化及包容性 主要業績指標



高級職位上的性別多元

目標透過支持、發展、提拔及挽留高級女性僱員，改善本集團高級管理層的性別多元。



按最高級（一至四級）職位中的女性總數佔一至四級職位總數的百分比計算

分析於二〇一六年，我們簽訂英國財政部的金融女憲章(Women in Finance Charter)，並宣佈整體目標為於二〇二〇年十二月前，女性佔最高四級管理層中的30%。二〇一七年的佔比為25.7%，較二〇一六年有所改善，讓我們離目標更進一步。

社會



我們的服務和聯繫

我們致力成為負責任及可持續發展的企業，與當地合作夥伴攜手促進社會及經濟發展

負責任及可持續發展的企業

本節概述我們對環境及社會事宜、人權以及反賄賂及腐敗的申報規定的應對措施。我們將繼續逐步加強對此等問題的申報。

我們可持續發展的首要項目——促進可持續的經濟增長、成為一間負責任的公司及投資於社區——為我們如何應對持份者所關注的社會及環境問題，以及創造改善生活的機會提供框架。

此等項目乃受11項可持續願景所支持，當中制定可計量行動以達致可持續發展成果。為配合聯合國的可持續發展目標，我們於二〇一七年開展願景計劃，以協助解決我們主要市場的持份者及員工所識別的環境及社會問題。我們在獨立刊載的可持續發展概要中報告實現願景的進展。

➕ 請於sc.com/sustainabilityaspirations下載我們的可持續願景

促進可持續的經濟增長

我們透過銀行核心業務促進我們市場的可持續發展，管理與借貸相關的環境及社會風險，並為帶來可持續增長的主要行業提供資金。

我們管理環境及社會風險的方法於下文載列。有關我們如何為可持續發展相關

機遇提供資金的其他資料載於我們的願景，其中包括推動數碼及金融共融、支持基礎建設及環保節能技術開發，並支持微型貸款機構。

管理環境及社會風險

我們最重大的環境及社會影響來自我們參與融資的業務項目。我們訂有環境及社會風險管理程序，指導我們如何識別、評估及管理影響客戶營運業務的風險。我們向客戶提供金融服務時應用特定行業標準，以國際金融公司績效標準、赤道原則(Equator Principles)及全球最佳常規為標準基礎。有關標準已載於納入我們核心銀行業務流程的17個行業及三大主題立場聲明。

我們的放款及信貸審批流程機制，使我們可根據立場聲明識別並評估環境及社會風險。二〇一七年，本集團專門的環境及社會風險管理團隊審查487項根據我們的立場聲明具有潛在特殊風險的交易。就所識別的所有風險而言，我們致力於制定有效的減低風險措施。在不可行的情況下，本集團已經並將繼續拒絕交易。

我們與客戶、其他金融機構、行業組織及民間社會團體通力合作，以促進、發展並倡導領先的環境及社會標準。二〇一七年，我們繼續與有關持份者主要於棕櫚油及氣候變化方面進行合作，使我們於二〇一七年更新棕櫚油立場聲明。

我們繼續推進二〇一六年氣候變化立場聲明的承諾，包括與牛津大學合作制定及實施框架，在不同氣候情景及時間範圍內針對一系列實體及過渡風險評估能源公用事業客戶的發電資產。

持份者及責任(續)

我們的持份者

社會(續)



此外，我們歡迎金融穩定委員會氣候相關財務披露工作小組(Financial Stability Board's Taskforce on Climate-related Financial Disclosures)的建議。我們加入聯合國金融機構環境計劃倡議(United Nations Environment Programme for Financial Institutions' initiative)，開發分析工具及指標，以加強氣候相關風險及機遇的評估及披露。

二〇一七年，我們開始審閱所有立場聲明，並將於二〇一八年發佈更新及修訂聲明。

+ 請於sc.com/positionstatements瀏覽我們的立場聲明

成為一間負責任的公司

成為一間負責任的公司乃在於我們如何管理業務及促進讓我們作出正確決定的行為、價值及原則。

我們設有操守管理框架，載列我們識別、監控及管理操守相關風險的方法，並以此全面推行良好的操守管理。該框架旨在確保我們管治妥善，並備有具透明度的業務模式、強大的基礎建設及模範的業務實踐，營造提倡道德行為的工作環境。管治措施促使領導層招聘及認可具有良好操守的員工，而僱員的績效目標及獎勵機制與行為及價值直接相關。以此方式管理業務有助本集團為客戶締造公平分配成果及有效營運市場業務。

僱員須參與集團行為守則的強制性培訓；二〇一七年，99.4%僱員重申其對守則的承諾，作為我們年度流程的一部分。未能遵守守則可能導致紀律處分並可能被解僱。

我們的舉報渠道可供任何人——僱員、承包商、供應商及公眾人士——以保密及匿名方式提出關注問題。二〇一六年底重新推行舉報計劃後，我們很高興看到所提出的關注問題持續增加，並據此進行調查。二〇一七年，我們亦在三個試點國家引入舉報機制，有助提高有關意識，並確保舉報機制可切合不同業務所在地區的企業文化。

+ 請於sc.com/codeofconduct下載我們的集團行為守則

打擊金融罪行

金融罪行阻礙經濟發展，有損社區。我們致力於制定及維持有效的防禦措施，以打擊洗錢、恐怖活動融資、制裁違規行為、賄賂及其他形式的腐敗。

我們的金融罪行風險管理活動包括遵守反洗錢及制裁政策，以及應用客戶盡職調查篩選及監察等核心控制措施，由專門的金融罪行合規團隊負責。我們的反賄賂及腐敗政策旨在防止僱員或代表我們工作的第三方參與主動或被動賄賂或腐敗行為，或支付疏通費。

二〇一七年，我們加強有關聘請轉介求職者、篩選供應商、第三方付款、禮品和招待、贊助和捐贈以及中介機構風險管理的反洗錢及制裁政策。我們亦擴展金融罪行合規國家主管的培訓，使他們配備更好的知識、技能及工具，以管理及監督反洗錢及制裁風險緩解活動。

二〇一七年，99.3%的僱員完成反洗錢及制裁培訓，而99.2%的僱員則完成反洗錢培訓。

+ 更多資料請瀏覽 sc.com/fightingfinancialcrime

尊重人權

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

我們的立場聲明概述我們對人權問題的處理方法，反映包括國際人權法典、聯合國指導原則及英國現代反奴隸法在內的國際標準，並於其後納入多項政策及多個風險管理架構，包括我們的集團行為守則及供應商約章。

二〇一七年，我們透過跨職能工作小組審視我們所面臨的現代奴隸風險，並評估我們針對僱員、供應商及客戶的現有監控措施如何解決此等問題。我們的二〇一七年現代反奴隸聲明詳述我們正因此採取的行動，其中包括更新合同語言，以加強供應商解決現代奴隸問題的責任，並將現代奴隸的意識納入我們的「代理銀行學院」(Correspondent Banking Academy)培訓計劃。

+ 請於sc.com/suppliercharter瀏覽我們的供應商約章及於sc.com/modernslavery瀏覽我們的二〇一七年現代反奴隸聲明

二〇一七年
承諾遵守集團行為守則的僱員

99.4%

二〇一七年
完成反洗錢培訓的僱員

99.2%

二〇一七年
完成反賄賂培訓的僱員

99.3%

環境表現

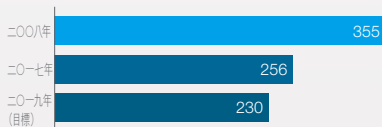
管理我們的環境足跡

我們位於肯尼亞內羅比的辦事處正在為其現場的柴油發電機試用碳中和生物燃料，由盛產但不可食用的巴豆堅果製成。此乃提高該建築物環境效率的數項舉措之一；其他舉措包括使用LED燈及太陽能光電板抵銷用電量，以及興建回收水處理廠，以減少資源使用。



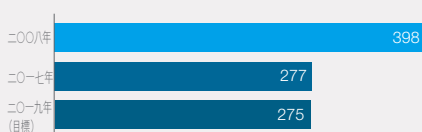
本集團物業全年能源消耗
(千瓦時/平方米/年)

熱帶氣候¹



28% ↓ 自二〇〇八年起

溫帶氣候¹



30% ↓ 自二〇〇八年起

1. 熱帶能源消耗量與冷氣有關；溫帶能源消耗量則與供暖及冷氣有關

管理我們的環境足跡

我們力求將業務對環境造成的影響降至最低。我們的主要影響來自我們於服務客戶時所消耗的資源——能源、水及紙張——使我們的辦事處及分行得以運作，因此，我們計量我們的能源、水、紙張及(無害)廢棄物的表現。

我們就計量及管理溫室氣體排放量訂立目標，並就水及能源消耗量訂下減少使用目標。我們的報告準則載列有關原則及方法，而我們第一範疇及第二範疇排放量由The Carbon Trust獨立審核。

二〇〇八年至二〇一七年間，我們透過引入LED照明及更高效的辦公設施，以及透過增加我們物業的現場太陽能發電，將能源消耗量降低34%。二〇一七年，燃料燃燒的溫室氣體排放量減少42%，乃因我們於市電供應有限的國家減少對柴油發電機的倚賴所致。

我們採取負責任方式採購及使用水，尤其是考慮到其供應成為我們市場所面臨日益嚴重的挑戰。在本集團，於二〇〇八年至二〇一七年間，我們透過安裝低流量供水裝置以及(於適當時)興建水井及回收水處理廠，將用水量減少36%。

我們致力減少浪費。二〇一七年，新加坡及倫敦辦事處的「可重複使用杯」計劃於六個月內將一次性塑膠杯的使用量減

少100,000個。我們避免將不可回收的廢棄物送到垃圾堆填區，並在可行的情況下將其製成肥料或用於發電。

投資於社區

我們力求促進我們社區的可持續經濟及社會發展，而我們的計劃專注於健康及教育。二〇一七年，我們投資4,980萬元於業務所在的社區。我們所有捐款均遵循我們的贊助及捐贈政策。

「看得見的希望」為我們的全球旗艦計劃，旨在治療可避免的失明及視力損傷。二〇一七年，本行透過僱員籌款及配對籌集560萬元。二〇〇三年至二〇一七年間，「看得見的希望」籌得9,840萬元，透過醫療、檢查、培訓及教育使1.635億人受惠。

「Goal」為我們透過體育及生活技能訓練提升女孩及年輕女性能力的計劃，反映我們深信教育為經濟機會的基礎。二〇一七年，超過95,000名女孩及年輕女性參加「Goal」，該計劃在二〇〇六年至二〇一七年間的受助女孩超過381,000名。

我們鼓勵僱員每年參與三天義工服務，從而在社區實現積極變化。二〇一七年，員工貢獻的義工天數超過66,000天。二〇一七年，透過理財教育計劃，本集團已培訓超過117,000名年輕人及超過1,500名企業家，當中90%為女性。

二〇一七本年集團社區開支(%)

1. 槓桿水平 ¹	10.0%
2. 管理成本	9.0%
3. 實物捐贈 (非現金項目)	0.2%
4. 現金捐款	44.5%
5. 僱員投入的時間 (非現金項目)	36.3%

1. 槓桿水平資料與來自員工及其他籌款活動的所得款項有關





以獨特的多元化推動社會商業繁榮

於巴西 建立長期合作關係

我們於巴西的其中一個最成功的案例為我們與LGEBR Treasury Management之間的長期合作關係。該公司專注於提供金融服務，其中包括：國際付款、數碼銀行、進口融資、市場交易及法律專業知識

我們對當地市場的知識如何幫助我們與LGEBR建立合作夥伴關係

我們一直運用我們對當地市場的知識，支持LGEBR在競爭日益激烈的市場發展自身品牌並擴大客戶群。過去十年，我們的合作關係已鞏固為建基於信任、理解以及對當地及國際經濟的了解的策略性合作夥伴關係。我們具競爭力價格的產品及服務、經驗豐富的僱員以及對貼心銀行體驗的承諾，是LGEBR成為我們其中一位最忠誠及重要客戶的部分原因。



可行性聲明

可行性

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

董事亦應披露他們作出評估的期間及他們認為該期間合適的原因。

在考慮本集團的可行性時，董事在考慮主要不明朗因素以及主要風險的基礎上評估可能影響本集團業務模式及策略計劃、未來表現、償付能力及流動資金的关键因素。

董事認為，為期三年的評估期間屬足夠，因其符合本集團策略計劃的範圍及開展監管資金壓力測試的基礎。董事將持續監察及考慮此期間長度的合適性。

董事已審閱企業計劃、本集團正式預算流程及策略計劃的結果。董事會每年評估及批准企業計劃，獲集團風險總監確認該計劃與企業風險管理架構及集團風險取向聲明保持一致，並在可進行預測的情況下考慮本集團期內的盈利能力、現金流量、資本要求及資源、流動資金比率及其他主要財務及監管比率的未來預測。企業計劃詳細列明本集團的主要業績指標、預測溢利、普通股權一級資本比率預測、股權回報預測、成本對收入比率預測及現金投資預測。董事會已透過將預算及企業計劃對比法定業績來審閱本集團的持續表現管理流程。

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

為評估本集團資產負債表的易受影響程度以及資本及流動資金充足率，本集團透過嚴峻但有可能發生的宏觀金融情景探討可觸發以下一個或多個情況的衝擊：

- 全球經濟放緩，包括中國硬著陸
- 全球貿易量大大幅下滑
- 商品價格持續急劇下跌
- 金融市場動盪不穩

在這一系列情景下，該等壓力測試的結果顯示，本集團有足夠的資本及流動資金以持續經營並繼續符合監管最低資本及流動資金要求。

為評估本集團業務模式的易受影響程度，本集團探討極端且不大可能發生的情況，認為在設計層面上，本集團的業務模式將不再可行。從這些反向壓力測試中獲得的見解可應用於策略、風險管理以及資本及流動資金計劃。

➤ 更多壓力測試的資料載於完整年報的風險管理方法一節。

董事會風險委員會代表董事會監督審慎風險，包括信貸、市場、資本、流動資金以及資金及營運等其他風險。

其審閱本集團整體的風險取向，並就此向董事會作出推薦建議。

董事會風險委員會取得的定期報告載有本集團的主要風險以及宏觀經濟環境的最新情況、地緣政治展望、市場發展以及與資本、流動資金及風險相關監管的最後情況。於二〇一七年，該委員會深入討論多項主要議題，包括資本融資、航空融資、資金轉讓定價、信貸風險及監控緩解措施。金融市場政策風險管理及監控以及資訊及網絡安全。

基於所獲得的資料，董事在評估本集團的可行性時考慮主要不明朗因素以及主要風險、它們是如何影響本集團的風險狀況、表現及可行性，以及任何必要的具體減低風險措施或補救行動。

與董事及評估相關的進一步資料詳情載於本報告下列章節及完整年報：

- 本集團的業務模式(第12至13頁)及策略(第14至16頁)
- 本集團目前的狀況及前景，包括可能影響未來業績及發展的因素，連同財務及資金狀況的詳述載於客戶類別回顧及地區回顧(第18至26頁)
- 本集團主要風險主題的最新情況於集團風險總監回顧內討論(第33至35頁)
- 董事會報告中董事會風險委員會一節(完整年報第69至72頁)
- 本集團的主要不明朗因素載列可能在來年影響本集團的關鍵外圍因素，請參閱完整年報。附註26(請參閱完整年報)載列有關法律及監管事宜的資料
- 本集團的企業風險管理架構詳述本集團如何識別、管理及監管風險。有關章節請參閱完整年報
- 本集團的風險狀況提供我們所有主要風險類型風險承擔的分析。有關章節請參閱完整年報
- 本集團的資本狀況、監管發展以及管理及分配資本的方法載於完整年報的資本回顧

經考慮上文概述的全部因素後，董事確認，他們對本集團於截至二〇二〇年十二月三十一日止的評估期間能持續經營和償還到期的債務抱有合理期望。

第01至45頁的策略報告已獲董事會審閱及批准



集團行政總裁
Bill Winters

二〇一八年二月二十七日





Jitesh Vijay Bulani



Lama Yammine



Vijay Anand



Wil Thimister

二〇一七年年報攝影比賽

照片的目的

最近，我們發佈了新目標聲明：透過我們獨有的多元化推動商務與繁榮。我們舉辦了攝影比賽，鼓勵我們全球的同事以自己的創意方式解讀這聲明，並頌讚多元化。

我們收到800多份高質作品。經過非常艱難的評選過程，選出六張傑出的照片為最終候選名單。在本頁面可見該六張照片。

在本報告的封面和封底可欣賞本次比賽的獲獎者Wil Thimister的參賽作品「外南夢的漁民」，亦可欣賞Jitesh Vijay Bulani和LamaYammine的參賽作品。

感謝參加攝影比賽的各位。入圍的攝影師名單如下：**Vijay Anand**、**Jitesh Vijay Bulani**、**Ahmed Nizar**、**Abhijit Sinha**、**Wil Thimister**、**Lama Yammine**

就Wil的參賽作品與我們的目的之關連時，他說：

「多年來我一直生活在東南亞，曾到過很多地方拍攝關於人情味的照片。該地區融合了多元文化、宗教和人民的魅力。我在照片中試圖描繪他們的日常生活：他們的工作、社區和信仰。

來自我們市場的許多人都參與了小規模的經濟活動，這正是他們社會的基礎。我在印尼東爪哇外南夢附近海灘拍攝的漁民照片就是其中一例。漁獲上岸後便會運送至當地魚市場，經銷商將分銷給其他企業和顧客。他們賺取的錢能讓工人購買新漁網，給孩子教育費，甚至投資於一條船。

對我而言，我們的目標聲明旨在，我們可以透過為這些社區提供融資基礎建設來支持他們的貿易，為這些社區帶來改變。這樣做，我們可以幫助他們建立更好的生活。」

管治概覽



「董事會有義務確保本集團獨特的文化和價值獲進一步加強」

本年度，我們在改善財務實力、企業文化和員工操守方面取得顯著進展，並確保將來繼續保持可持續發展。隨著影響銀行的外部趨勢繼續演變，有關項目將持續實行。董事會在過往一年一直監督本集團執行策略的情況，我們仍然有信心為客戶、同事、監管機構和業務所在的社區，創造可持續的股東價值和成為更強大的組織。在有關討論過程中，本集團探討並確立我們的目標和核心價值，最後制定出我們振奮人心的願景——「以我們獨特的多元性推動商業繁榮」。我相信，這是渣打集團所代表的核心價值和定位。我仍然相信，渣打是我們業務經營所在國家和地區的正向力量，因此董事會有義務確保本集團獨特的文化和價值獲進一步加強。

我與董事會其他成員在這一年繼續多次探訪我們的市場，造訪網絡的許多地方，聆聽我們客戶和其他利益持份者的意見和願望，親眼目睹本集團在實體經濟中如此深入人心，並在

我們眾多活躍市場中支持貿易和金融發展。這些市場存在龐大機遇，我們擁有充足實力為我們的客戶和更廣泛的利益持份者提供服務。我們今年在我們的市場，即香港、紐約、新加坡和迪拜舉行了四次董事會會議，讓董事會有機會了解如何在當地實行有關策略，並直接與我們的僱員、股東、客戶、監管機構和其他機構交流。

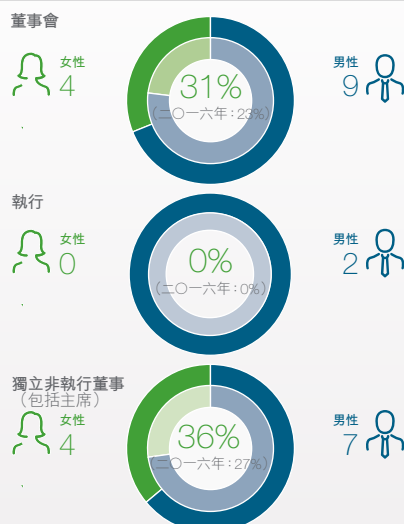
合規守則

於二〇一七年，渣打集團有限公司一直遵守二〇一六年英國企業管治守則及香港上市規則附錄十四內的香港企業管治守則所載的所有條文。

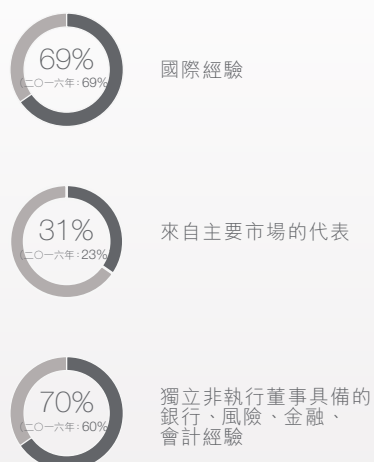
英國及香港守則的副本分別可於 frc.org.uk 及 hkex.com.hk 瀏覽

董事會組成

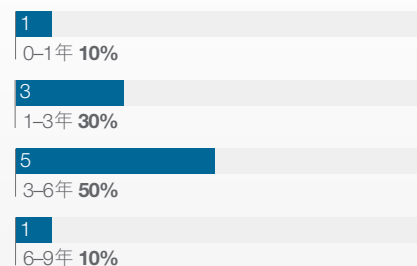
性別多元化



經驗



獨立非執行董事任期



➤ 管治及提名委員會工作詳情請參閱完整年報的董事會報告

管治行動

維持最高標準的企業管治有助作出有效決策及有效實施策略。

有關董事會及其委員會的工作，以及彼等的活動及年內所作出決策的所有詳情，請參閱完整年報。有關工作、活動及決策包括：

- 進行本集團法定核數師的招標工作。工作由審核委員會領導，並按照法律規定及財務報告委員會頒佈的指引進行，導致董事會有意於截至二〇二〇年十二月三十一日止年度委任安永會計師事務所（安永）為本集團法定核數師，惟須於二〇二〇年股東週年大會上獲股東批准
- 委託對董事會及其委員會進行獨立外部協調審查，以為其運作提供外來的意見，並識別可提高整體效率的地方。本集團根據英國企業管治守則及

審慎監管局之期望，評估董事會及委員會的成效。評估由獨立董事會評估（Independent Board Evaluation）的Ffion Hague協助進行。Ffion Hague及獨立董事會評估與渣打概無任何其他關連

- 主持本集團的首次全球主席會議，讓董事會及管理團隊有機會直接聽取本集團附屬公司主席與獨立董事就其覺得重要的一系列事項的意見，旨在共同制定措施，加強董事會與其附屬公司之間的聯繫
- 持續關注董事會及高級管理層層面的繼任計劃。Ngozi Okonjo-Iweala獲委任為獨立非執行董事後，進一步鞏固

董事會的組成。Ngozi是國際知名的經濟學家，也是非洲著名的領導者，在國家政府層面及國際組織內饒富經驗和具備專業知識

- 在有關董事會結構的討論中，得出將副主席及高級獨立董事的角色分開的決定，以及其後於二〇一八年二月一日委任Christine Hodgson接替Naguib Kheraj擔任高級獨立董事，同時繼續擔任薪酬委員會主席，而Naguib Kheraj則會繼續擔任副主席和審核委員會主席



集團主席
José Viñals

董事會

委員會標記

- 委員會主席以綠色顯示
- (A) 審核委員會
- (R) 董事會風險委員會
- (V) 品牌、價值與操守委員會
- (N) 管治及提名委員會
- (C) 董事會金融罪行風險委員會
- (S) 薪酬委員會



集團主席
José Viñals (63歲)

委任日期：二〇一六年十月，於二〇一六年十二月擔任集團主席

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

職業生涯：José以經濟師及史丹福大學學院成員的身份開展其事業，其後於西班牙中央銀行工作25年，並晉升為副行長。José曾擔任多個其他董事會及顧問職位，包括西班牙存款保障基金主席、歐洲央行的國際關係委員會主席、歐盟經濟及財政委員會委員及國際結算銀行機構投資者工作組主席。José於二〇〇九年加入國際貨幣基金組織，並於

二〇一六年九月離職加入渣打集團有限公司。彼曾為金融顧問兼貨幣及資本市場部主管，負責監督及指導國際貨幣基金組織的貨幣及金融領域工作。彼曾為國際貨幣基金組織於金融事宜（包括全球金融穩定）方面的主要發言人。José於任職國際貨幣基金組織期間為金融穩定委員會全體會議及督導委員會成員，在國際金融監管改革方面擔當重要角色。

委員會： (N)



集團行政總裁
Bill Winters, CBE (56歲)

委任日期：二〇一五年六月

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

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

➤ Bill Winters現時亦為管理團隊的一員

職業生涯：Bill的職業生涯始於摩根大通，並成為摩根大通前五名最高級執行人員之一，其後自二〇〇四年起於投資銀行出任聯席行政總裁，直至二〇〇九年退任為止。Bill受邀成為於二〇一〇年成立以改善銀行業競爭及金融穩定提出建議方法的銀行業獨立委員會成員。其後，他亦擔任

英國議會銀行業標準委員會的顧問，並受英倫銀行董事會邀請完成該行流動資金運作的獨立審閱。Bill於二〇一一年創立另類資產管理公司Renshaw Bay，出任主席兼行政總裁，直至獲委任加入渣打集團有限公司董事會為止。Bill之前為Pension Insurance Corporation plc及RIT Capital Partners plc的非執行董事。彼於二〇一三年獲得司令勳章(CBE)。



集團財務總監
Andy Halford (58歲)

委任日期：二〇一四年七月

經驗：Andy擁有雄厚的財務背景以及在紛繁多變的市場條件下管理複雜國際業務的豐富經驗。

外部委任：Andy現時為Marks and Spencer Group plc的非執行董事及稅務及競爭力商界論壇委員。

➤ Andy Halford現時亦為管理團隊的一員

職業生涯：Andy於一九九九年加入Vodafone擔任旗下英國運營公司Vodafone Limited的財務董事之前，是East Midlands電力集團公司的財務董事。隨後，Andy獲委任為Vodafone北歐、中東及非洲區域的財務董事，其後擔任美國Verizon Wireless公司的財務總監。彼曾為Verizon Wireless合夥公司理事會成員。Andy於

二〇〇五年獲委任為Vodafone集團財務總監並任職九年。Andy作為渣打集團財務總監，負責財務、企業財資、集團公司發展、集團投資者關係、物業及供應鏈管理職能。



副主席
Naguib Kheraj (53歲)

委任日期：二〇一四年一月，於二〇一六年十二月擔任副主席

經驗：Naguib擁有豐富的銀行及財務經驗。

外部委任：Naguib現時為Rothesay Life的主席，該公司為專門的退休金保險公司，惠康基金會(Wellcome Trust)的投資委員會成員，以及牛津大學出版社財務委員會成員。Naguib大部分時間擔任阿加汗發展網絡(Aga Khan Development Network)的高級顧問，並於其內擔任多間公司的董事。

職業生涯：Naguib於一九八六年於所羅門兄弟公司展開其事業，之後於Robert Fleming、巴克萊銀行、摩根大通嘉誠以及Lazard擔任多個高級職位。在巴克萊銀行從業12年來，Naguib擔任集團財務董事及副主席，並在財富管理、機構資產管理以及投資銀行擔任多個業務領導職位。Naguib亦是南非的南非聯合銀行集團由

巴克萊銀行提名的非執行董事以及第一加勒比國際銀行的非執行董事。彼亦曾任摩根大通嘉誠行政總裁。Naguib為NHS England的前任非執行董事，並擔任英國稅務海關總署及英國金融服務管理局的高級顧問。

委員會： **A R I R N C**



獨立非執行董事
David Conner (69歲)

委任日期：二〇一六年一月

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

外部委任：David現時為GasLog Ltd.的非執行董事。

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

政總裁兼董事。彼實施了增長策略，帶領銀行順利度過市況大幅波動時期。David於二〇一二年退任行政總裁一職，但仍然擔任華僑銀行董事會非執行董事，直至二〇一四年離開集團。

委員會： **Ri A N C**
David亦是渣打銀行聯合美國業務風險委員會的成員



高級獨立董事
Christine Hodgson (53歲)

委任日期：二〇一三年九月，於二〇一八年二月擔任高級獨立董事

經驗：Christine擁有卓越的業務領導能力，以及財政、會計和技術經驗。

外部委任：Christine現時為凱捷英國公司的主席，並擔任The Prince of Wales' Business in the Community的董事會成員，

且為一家獲政府支持的公司The Careers & Enterprise Company Ltd的主席，該公司旨在鼓勵年輕人並為他們進入工作環境做好準備。

職業生涯：Christine曾於Coopers & Lybrand擔任多個高級職位，並曾擔任Ronson plc的公司開發董事，其後於一九九七年加入凱捷

擔任多項職務，包括凱捷英國公司財務總監以及歐洲西北部技術服務行政總裁。Christine曾為MacIntyre Care的受託人，並曾為Ladbroke's Coral Group plc的非執行董事，之後於二〇一七年五月辭任。

委員會： **R A V N C**



獨立非執行董事
Jasmine Whitbread (54歲)

委任日期：二〇一五年四月

經驗：Jasmine擁有重要的業務領導經驗，以及在我們各個市場經營業務的親身經驗。

外部委任：Jasmine現時為London First的行政總裁及BT Group plc的非執行董事。

職業生涯：Jasmine最初在科技行業的國際市場推廣領域

開展事業，於一九九四年加入Thomson Financial，擔任Electronic Settlements Group的董事總經理。完成史丹福行政人員課程(Stanford Executive Program)後，Jasmine設立樂施會其中一個地區辦事處，為該會首批地區辦事處之一，管理該會於西非九個國家的運作事宜，後來成為國際總監，負責樂施會全球的項目。Jasmine於二〇〇五年加入救助兒童會，負責振興英國最為古老的慈善機構之一。二〇一〇年，彼

獲委任為救助兒童會的首位國際行政總裁，在其領導下將14個獨立機構整合，對遍及七個地區及60個國家的15,000人進行單一管理，並以單一使命及策略整合組織。Jasmine於二〇一五年十二月自救助兒童會退任。

委員會： V R N



獨立非執行董事
Gay Huey Evans, OBE (63歲)

委任日期：二〇一五年四月

經驗：Gay擁有廣泛的銀行及金融服務經驗，以及在商業及英國監管及管治上擁有重要的經驗。

外部委任：Gay現時為ConocoPhillips及Bank Itau BBA International plc非執行董事及財務報告委員會副主席。

職業生涯：Gay在金融服務行業、國際資本市場及在金融監管領域工作逾30年。Gay從一九九八年至二〇〇五年七年間在英國金融服務管理局擔任市場分部總監、資本市場領袖，負責就監管市場基礎設施、監督市場行為及發展市場政策設立面向市場的分部。從二〇〇五年至二〇〇八年，Gay在花旗銀行擔

任多個職位，包括花旗另類投資歐非中東地區管治總監，之後加入巴克萊資本，擔任投資銀行及投資管理副主席。彼之前為Aviva plc及倫敦證券交易所集團的非執行董事。彼於二〇一六年因金融服務及多元性服務獲得官佐勳章(OBE)。

委員會： C Ri



獨立非執行董事
Om Bhatt (66歲)

委任日期：二〇一三年一月

經驗：Om擁有豐富的商業及零售銀行經驗、金融服務及領導才能，並對本集團最大市場之一印度有着深刻了解及經驗。

外部委任：Om現時為Hindustan Unilever Ltd、Tata Consultancy Services、Tata Steel Ltd及Tata Motors的獨立非執行董事以及Greenko Energy Holdings的主席。

職業生涯：Om於印度最大商業銀行印度國家銀行長達38年的職業生涯中，從牽頭銀行部門(引入金融共融系統)開始，曾歷任數個職務。一九九〇年代，彼領導項目團隊發起印度國家銀行的技術創新。二〇〇四年至二〇〇六年間，彼被派駐印度國家銀行華盛頓及倫敦辦事處並負責一般管理工作。二〇〇六年，彼出任印度國家銀行董事總經理，同年獲委任為國家銀行集團(State Bank Group)主席，達致其職業高

峰，直至二〇一一年辭任為止。Om曾為印度銀行協會的主席，之前，彼為Oil and Natural Gas Corporation的獨立非執行董事。

委員會： Ri V



獨立非執行董事
張子欣博士 (54歲)

委任日期：二〇一三年一月

經驗：張子欣擁有廣泛的金融服務知識及經驗(尤其是大中華地區)。

外部委任：張子欣現時為博裕投資顧問有限公司(一家專注於中國的私募股權投資公司)的管理合夥人、富邦金融控股股份有限公司

的獨立非執行董事以及香港管理專業協會的會士及理事會委員。

職業生涯：於二〇〇〇年加入中國平安保險集團之前，張子欣曾為麥肯錫公司的全球合夥人及其亞太金融機構業務的領導人。於二〇〇三年及二〇〇六年至二〇一一年期間，張子欣分別出任集團總經理及執行董事前，彼任職於中國平安，歷任財務總監等多個高級職位。

委員會： Ri



獨立非執行董事
Byron Grote博士 (69歲)

委任日期：二〇一四年七月

經驗：Byron具備廣泛及深厚的商業、金融及國際經驗。

外部委任：Byron現時是英美資源集團、Tesco PLC的非執行董事，並為Akzo Nobel NV諮詢委員會的副主席。彼亦是歐洲審核委員會領導網路(European Audit Committee Leadership Network)成員。

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

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

委員會：  



獨立非執行董事
韓升洙博士，KBE (81歲)

委任日期：二〇一〇年一月

經驗：韓博士為知名的經濟學家，於地緣政治方面擁有深厚的背景，並具備有關亞洲及其經濟的寶貴知識。

外部委任：韓博士於多個諮詢委員會任職，現時為聯合國秘書長減災和水事務特使、聯合國及世界銀行共同創辦的有關供水的高級別專案小組特別顧問、有關供

水及災害的高級別專家／領袖小組主席、亞洲開發銀行水務顧問小組主席及中國國際金融論壇聯席主席。韓博士是韓國Doosan Infracore Co Ltd的非執行董事，以及是金•張法律事務所高級顧問。

職業生涯：韓博士為大韓民國前總理。彼擁有卓越的政治、外交及行政生涯，在二〇〇八年至二〇〇九年擔任總理之前，曾擔

任副總理、財政部長、外交通商部長及通商產業部長。彼亦曾擔任韓國駐美大使、總統參謀長、第56屆聯合國大會主席、聯合國秘書長有關氣候變化的特使及二〇〇九年經濟合作與發展組織部長級理事會會議主席。

委員會： 



獨立非執行董事
Ngozi Okonjo-Iweala博士 (63歲)

委任日期：二〇一七年十一月

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

外部委任：Ngozi為多個著名國際諮詢委員會(包括Lazard及亞洲基礎設施投資銀行)的成員。彼為全球疫苗免疫聯盟的主席。此外，彼為多個全球機構(包括慈善基金會、非政府組織及跨政府組

織)的多個諮詢小組的成員及主席。Ngozi為20國集團專家團(G20 Eminent Persons Group)成員，審閱全球金融治理，且為開放政府夥伴關係(Open Government Partnership)的大使。

職業生涯：Ngozi為一名發展經濟學家，在世界銀行擔任多個職位達25年。二〇〇三年離職後，彼於二〇〇三年至二〇〇六年

擔任尼日利亞財政部長。彼於二〇〇七年重投世界銀行出任董事總經理直至二〇一一年，彼其後獲委任為尼日利亞政府的財政部長及經濟協調部長身份至二〇一五年。在履行公務期間，彼負責推行方案以助尼日利亞成功獲債務寬免，且在制訂改革以助提高政府透明度以穩定及發展尼日利亞的經濟的表現獲高度評價。

委員會： 



集團公司秘書
Liz Lloyd, CBE (46歲)

委任日期：Liz於二〇一六年一月獲委任為集團公司秘書。

Liz於二〇〇八年加入渣打，最初任職集團合規部，專注監管風險及監管機構的關係，之後獲委任為集團公共事務主管，負責協調本集團各項政策，並就所有政治及監管事宜作出定位。

二〇一三年，彼獲委任為Standard Chartered Bank Tanzania行政總裁，直至二〇一五年十月。彼於二〇〇八年獲得司令勳章(CBE)。

董事薪酬報告概覽



「認同我們執行的策略繼續取得進展，並為我們所有同事提高公平薪酬」

重點摘要

- 二〇一七年的財務及策略表現使本集團的記分表結果達到最高額的66%
- 執行董事獲得固定薪酬61%作為年度獎勵
- 二〇一七年本集團的酌情獎勵為11.46億元
- 我們已制定公平薪酬約章，以支持我們為全球所有同事提供公平和富競爭力薪酬的目標

我們針對策略取得良好進展，為本集團重新定位和改善財務表現奠定基礎。本集團擁有穩健的資本和流動資金，除稅前基本溢利錄得19.17億元增長。整體而言，本集團記分表獲評為最高額的66%，詳情請參閱完整年報。

於釐定二〇一七年薪酬結果時，委員會繼續認同獎勵及激勵僱員執行長期目標及以全球化方式處理薪酬的重要性。我們為國際僱主，且本集團營運所在的多個新興市場面臨工資上漲壓力。

二〇一七年本集團整體薪酬

委員會釐定二〇一七年的酌情獎勵總額應為11.46億元。此金額包括年度獎勵、長期獎勵及支付予合資格離職人士之獎勵，較二〇一六年增加10%。該增幅反映根據記分表所載本集團的策略目標改善財務表現及進展。獎勵的計算乃基於本集團和業務領域的表現，使用考慮周全的記分表進行評估，以及根據每位僱員的個人成就、操守、價值觀和行為釐定的個人表現。本集團的獎勵總額較二〇一三年下降5%。

二〇一七年的董事薪酬

於二〇一六年五月，股東批准配合本集團策略的新董事薪酬政策。根據有關政策，執行董事於二〇一七年合資格享有為固定薪酬80%的最高年度獎勵以及為固定薪酬120%的最高長期獎勵。委員會釐定Bill Winters及Andy Halford應收取合計為固定薪酬181%（二〇一六年：178%）的年度獎勵及長期獎勵。

針對Bill及Andy目標進行的記分表和個人表現評估，彼等的年度獎勵結果為固定薪酬的61%。Bill及Andy將於二〇一八年三月獲授以普通股（價值為授予獎勵時固定薪酬的120%）形式發放的長期獎勵計劃獎勵。該等獎勵將須待滿足於三年後評估的長期表現指標後方會授出。

年內，我們收到股東就二〇一七年至二〇一九年長期獎勵計劃目標的反饋。委員會認為，二〇一七年至二〇一九年長期獎勵計劃的股東權益回報目標範圍不是可接受的最終目標，而是計劃改進的一個階段。我們每年都會對設立目標進行徹底審查。二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃獎勵的表現指標仍然是股東權益回報（以普通股權一級資本比率為基本）的三分之一、相對股東回報總額指標的三分之一及策略性指標的三分之一。二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃獎勵的目標經仔細考慮，確保它們在三年的表現期間內是實在的、具挑戰性的並與本集團策略相關。二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃的股東權益回報目標範圍為6%至9%。二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃獎勵詳情請參閱完整年報第89頁。

於二〇一五年三月授予Andy Halford的長期獎勵計劃獎勵和基本股份將不會於二〇一八年三月支付，乃由於表現指標未達標所致。Bill Winters未參加二〇一五年三月的長期獎勵計劃。

二〇一八年的董事薪酬

檢討二〇一八年的固定薪酬後，Bill Winters的固定薪酬將保持不變。Andy Halford自二〇一四年六月獲委任以來，其固定薪酬並無任何變動。考慮到他在這些年間的職責變化以及全球同行的基準數據，委員會將加薪予Andy，比例在5%以下，由850,000英鎊增至890,000英鎊，自四月一日起生效。他的固定薪酬津貼保持不變。因此，他的固定薪酬增加3%。在做出決定時，委員會還考慮到自二〇一四年以來對更廣泛的僱員類別的平均加薪幅度，平均每年為4%。委員會將繼續每年審閱固定薪酬。

董事薪酬架構於二〇一八年保持不變。我們將於二〇一九年股東週年大會向股東提出新薪酬政策。我期待在二〇一八年與各位股東見面，並聽取您的意見。

薪酬委員會主席
Christine Hodgson

我們的公平薪酬約章

吸引、挽留和激勵高質僱員對於實現我們的目標和執行策略至關重要。為此，委員會在二〇一七年監督制定了公平薪酬約章。約章規定我們將用於釐定和交付全球所有僱員（包括高級管理層和執行董事）薪酬的原則。

1. 我們承諾在二〇二〇年前在所有市場支付生活工資，並力求超越最低工資的要求
2. 我們提供適當的固定與可變薪酬組合以及核心福利水平，以確保同事的最低收入和生活保障，並反映本集團就福利的承諾
3. 我們支持同事以靈活的方式工作，以平衡業務需求和個人情況，同事亦有機會選擇適合他們的福利組合和水平
4. 薪酬管理完善，務求準確、按時、方便地向同事支付
5. 我們提供具有競爭力的固定與可變薪酬機會，使我們能夠根據其職責、地點、表現、技能和經驗的市場價格吸引、激勵和挽留同事
6. 薪酬和福利的架構與同事就職的地點和職責相符，並就例外情況提供明確解釋
7. 我們致力於按照我們的集團行為守則的規定，以一種不存在基於多樣性的歧視方式獎勵同事
8. 我們確保薪酬決策反映個人表現、其業務及本集團業績，並確認各人展現的潛力、操守、行為和價值觀
9. 我們對同事如何獲得獎勵以及指導決策原則（包括清晰的個人目標和反饋）訂立明確期望
10. 我們就薪酬和表現決策溝通清楚，並徵求同事對薪酬架構和結果的意見反饋

在制定約章時，委員會力求創建一個支持我們為全球所有同事提供公平和有競爭力薪酬目標的框架。約章反映我們在許多領域的現行薪酬方式，但同時制定若干需要數年才能達成的全新且充滿挑戰性的目標。本集團已開始實施有關新目標的工作，並計劃在二〇一八年開展更多工作：

- 在二〇一七年期間，我們推出全球靈活工作政策，支持我們的同事平衡家庭與工作生活，支援有時需要遠程工作的同事，變更他們的工作時間或考慮兼職工作時間或工作份額。我們還調高全球育兒假的最低標準。該等變動有助提高僱員參與度和生產力
- 為支持我們以不歧視的方式獎勵同事的承諾，平等薪酬保證是我們年度表現管理和薪酬審查的一部分。在二〇一七年期間，我們就平等薪酬保證實施全球一致的流程，並輔以改進的分析。管理層團隊及委員會已審閱我們二〇一七年按性別進行的同工同酬檢討結果
- 我們目前的做法為，支付同事的薪金與他們在個人職責、技能和經驗上與市場競爭水平相符。我們在約章中承諾確保所有同事在二〇二〇年之前在各個市場的薪金水平達到或超過生活工資。96%的同事在歐洲和美洲以外的地區工作，當中很多地區目前沒有明確定義生活工資。在二〇一八年期間，我們將回顧我們在每個市場設定生活工資的方法，以支持本約章的承諾
- 我們目前根據每個本地市場的慣例為所有同事提供福利。二〇一八年，我們將實行為期四年的計劃，重新設計在每個國家提供的福利。公平對待每個人（不論年資、年齡或個人情況）是關鍵目標之一，同時也為僱員提供更多的福利選擇來滿足他們各自的需求

二〇一七年授予執行董事的可變薪酬

二〇一七年度獎勵乃基於本集團最高額66%的記分表結果，以及執行董事在各自責任範圍內的個人表現。執行董事亦將收取固定薪酬120%作為長期獎勵計劃獎勵，有關獎勵視乎股東權益回報目標（以普通股權一級資本比率作為基本）、相對股東回報總額目標以及著重實現策略的策略性指標組合而定。

	W T Winters		A N Halford	
	二〇一七年	二〇一六年	二〇一七年	二〇一六年
年度獎勵金額（千英鎊）	1,678	497	1,039	308
年度獎勵金額佔固定薪酬的百分比	61%	18%	61%	18%
長期獎勵計劃獎勵（股值視乎表現條件而定）（千英鎊）	3,312	4,416	2,051	2,734
長期獎勵計劃獎勵佔固定薪酬的百分比	120%	160%	120%	160%
可變薪酬總額佔固定薪酬的百分比	181%	178%	181%	178%

執行董事就二〇一七年獲授的年度獎勵

委員會採用三步流程來釐定年度獎勵。更多詳情請參閱完整年報的董事薪酬報告。

1. 考慮資格

委員會已考慮於二〇一七年各執行董事的價值、行為及操守。各董事表現達致操守的適當水平，並被視為已達到合資格獲授獎勵的基本要求。

2. 根據本集團記分表評估表現

二〇一七年年底，委員會根據於二〇一七年年初年度獎勵記分表概述的本集團策略性優先項目，審閱有關財務表現及達成情況。本集團的表現與去年相比較佳，委員會注意到財務回報及為穩定和重新定位本集團而實行的策略取得重大進展。記分表結果獲評為66%，並概述如下。

表現指標	比重	記分表結果
總收入 ¹	10%	5%
經營溢利 ¹	10%	10%
股東權益回報 ² 加普通股權一級資本比率的基準	20%	20%
增加客戶存款	10%	5%
鞏固風險及控制基礎	10%	6%
專注於客戶及增長，並推動跨銀行合作	12.5%	4%
提高效率、生產力及服務質素	10%	6%
融合創新、數碼化及分析	7.5%	4%
投資人才、提升文化及操守	10%	6%
總計	100%	66%

1 總收入及經營溢利乃按基本基準計算。迄今因於二〇一五年十一月三日宣佈的策略回顧而獲批准重組、出售、縮減或裁員的可識別業務單位、產品或組合的收入、成本及減值呈列為重組項目及自本集團基本業績中撇除。有關項目包括管理層決定出售資產的變現及未變現收益及虧損，以及該等可識別業務單位、產品或組合相關剩餘資產的剩餘收入、直接成本及減值

2 股東權益回報為根據稅務影響，對資本性質的溢利或虧損、重組開支、因策略性投資交易而產生的款項及期內對比本集團一般業務盈利屬巨額或重大之非經常／特殊交易作出調整的普通股股東應佔溢利。普通股權一級資本比率的基準設為12%或最低監管水平的較高者

3. 評估個人表現及結算獎勵

如政策所述，委員會能夠根據僱員參與集團可變薪酬總額計劃的方式，上調或下調個人表現的記分表結果。在考慮有關調整是否恰當時，委員會考慮執行董事的特定責任範圍、他們被要求優先考慮的年度特定目標以及他們對記分表結果的個人貢獻。調整通常在記分表結果+/-10個百分點範圍內。

委員會根據Bill的目標以及以身作則表現董事會預期的價值和行為，評估其在二〇一七年期間取得優異的個人表現。

他帶領本集團進一步鞏固基礎，財務表現大幅改善，本集團策略性優先項目取得進展。考慮以上一點以及記分表結果，委員會認為調整十個百分點屬恰當，並決定給予76%的最高年度獎勵額度，相當於固定薪酬的61%。

Bill Winters的主要成就

- Bill具有所期望的價值和行為的模範，由高層身體力行，對於在整個組織中樹立規範文化至關重要
- Bill個人為推動文化更新貢獻良多，尤其是推出本集團價值行為的新目標和更新
- 在提高卓越經營方面取得重大進展，提出商定計劃簡化決策，並改善內部流程中的問責制和以客戶為中心
- 制定最高兩層管理層的繼任計劃，並於新領導力發展計劃第一階段招收750名領導者
- 與我們的監管機構及其代表機構保持有效且具建設性的工作關係

委員會根據Andy的目標以及有否表現董事會預期的價值和行為，評估其取得優異的個人表現。他充滿活力和專注力，推動一系列經營效率，並取得顯著成效。考慮以上一點以及記分表結果，委員會認為調整十個百分點屬恰當，並決定給予76%的最高年度獎勵額度，相當於固定薪酬的61%。

Andy Halford的主要成就

- Andy表現出高標準的價值和行為，有助支持文化更新，並對董事會和管理團隊討論和決策的質量做出重大貢獻
- 效率超過所訂目標，且在推行協定財務計劃方面取得卓越進展
- Andy融合本集團的資產負債表、流動資金和資本管理活動，並按既定目標制定本集團和業務策略計劃
- Andy在二〇一七年建立強大的人才庫，制定協定的人員目標，並在他的組合中為最高兩層管理層設置職能的繼任計劃
- 與我們的監管機構及其代表機構保持有效且具建設性的工作關係

二〇一八年三月將授予的長期獎勵計劃獎勵

Bill Winters和Andy Halford將於二〇一八年獲授予二〇一七年表現年度的長期獎勵計劃獎勵，價值為固定薪酬的120%（分別為330萬英鎊及210萬英鎊）。最近變動的銀行薪酬規例意味著不能在歸屬時獲得股息等額股份。長期獎勵計劃授予的股份數量將計及缺少股息等額（乃參考市場共識股息收益率計算），以保持獎勵的總價值。該等獎勵將於授出第三個週年後（即二〇二〇年三月至二〇二五年三月）開始分五批每年歸屬，惟須待於二〇二〇年底達到第56頁所載表現指標。所有歸屬股份均受限於12個月的保留期間。

二〇一八年至二〇二〇年執行董事長期獎勵計劃的表現指標

獎勵歸屬需要達到的基本操守要求

體現適當水平的個人價值及操守

指標	比重	歸屬數額 (佔獎勵總額的百分比)	表現目標基準	最高表現目標
1. 二〇二〇年股東權益回報 ^{1,2} 加 普通股權一級資本比率達到12% 或最低監管要求(以較高者為準)	三分之一	→ 最高 – 33.3% → 基準 – 8.3% → 低於基準水平 – 0%	6%	9%
2. 與同業集團相比的 相對股東回報總額 ³	三分之一	→ 最高 – 33.3% → 基準 – 8.3% → 低於基準水平 – 0%	中位數	位列前四分之一
3. 策略性指標 a) 鞏固風險及控制基礎 b) 專注於客戶及增長，並推動 跨銀行合作 c) 提高效益、生產力及服務質素 d) 融合創新、數碼化及分析 e) 投資人才、提升文化及操守	三分之一	→ 最高 – 33.3% → 最低 – 0% → 記分表各組成部分的表現將由委員會根據證明 評核，以決定獎勵可以 歸屬的百分比	→ 保持有效和可持續的反洗錢和制裁控制 → 成功制定網絡風險管理計劃 → 提升客戶滿意度評級 → 在目標類別實現客戶增長 → 提高生產力 → 實現數碼數額的增長 → 透過向客戶提供新產品、解決方案及服務推動 創新 → 提高僱員參與度和文化包容性評分 → 改善管理多樣性	

1 股東權益回報為根據稅務影響，對與出售收益／虧損、特殊交易、重組收益及虧損、開支相關的任何公允價值變動及對本集團期內一般業務而言屬巨額或重大的減值作出調整的普通股應佔溢利。按正常基準計算之股東權益回報一般不包括監管罰款，惟就薪酬目的而言，委員會將對監管罰款進行審閱

2 倘股東權益回報達6%，即8.3%的獎勵歸屬。倘股東權益回報達9%，即33.3%的獎勵歸屬。倘股東權益回報介乎基準及最高額，歸屬按兩點之間以直線基準計算

3 相對股東回報總額乃與比較組別進行比較計算。如果本集團的股東回報總額表現至少相當於排名中位的公司，則8.3%的獎勵歸屬。如果本集團的表現至少相等於位列前四分之一的公司，則33.3%的獎勵歸屬。在該等點數之間，本集團的股東回報總額與緊接本集團排名之上及緊隨本集團排名之下的比較方的股東回報總額進行比較，且於該等排名之間的股東回報總額表現按直線基準歸屬

執行董事個人薪酬總額數據

下表載列二〇一七年所收取的薪金、固定薪酬津貼、福利及退休金、就二〇一七年可收取的年度獎勵及截至二〇一七年表現期間歸屬的長期獎勵計劃獎勵。所有數據以千英鎊列示。

	W T Winters		A N Halford	
	二〇一七年	二〇一六年	二〇一七年	二〇一六年
薪金	1,150	1,150	850	850
固定薪酬津貼	1,150	1,150	519	519
退休金	460	460	340	340
福利	245	135	109	111
年度獎勵	1,678	497	1,039	308
歸屬的長期獎勵計劃獎勵	–	–	0	–
總計	4,683	3,392	2,857	2,128

根據Bill Winters的合同條款和董事的薪酬政策，Bill有權使用汽車和獲派司機，並獲協助編製其年度納稅申報表，以及下面列出的其他福利。Bill Winters的福利與去年同期比較大幅增加乃由於在二〇一七年的數值中包含汽車和司機的全年福利以及二〇一五年／二〇一六年納稅申報編製費。Bill Winters於二〇一五年五月一日加入本集團，故其二〇一六年福利數值包含於二〇一五年／二〇一六年稅務年度內使用汽車及司機部分，且無納稅申報編製費(該等費用在編製納稅申報後於稅務年度為應課稅福利)。

年度獎勵數值與去年同期比較出現變化的部分原因乃由於政策規定的獎勵組合變動所致。二〇一七年的年度獎勵額度為固定薪酬的80%，而二〇一六年為40%。餘下增長乃由於本集團的表現及執行董事的個人表現改善所致。

有關個人薪酬總額數據表的薪酬組成部分的額外資料

→ 固定薪酬津貼以股份支付，受保留期間限制，並分五年發放。獲分配的股份數目乃根據津貼的貨幣金額及本集團股份於分配當日的現行市價而釐定。固定薪酬津貼並非可變薪酬

→ 執行董事獲得福利，例如私家醫療保障、人壽保險、永久健康保險、現金津貼、可使用公司車輛及司機作商務用途。執行董事偶然使用本集團的汽車服務作差旅，而彼等之伴侶可搭乘以出席董事會或其他類似活動。本集團會支付有關福利產生的任何稅務責任。二〇一七年的福利數據乃就二〇一六年／二〇一七年稅務年度呈列。這與過往年度類似福利的呈報一致

→ 執行董事就二〇一七年的年度獎勵將於三月以現金支付50%，而餘下以股份支付的50%受限於最少12個月保留期間。任何獎勵將可於最多十年內返還及收回

設計及生產：Friend
www.friendstudio.com

翻譯及製作：
Donnelley Financial Solutions

本報告選用20-25%用前廢料及再生林木木材
材料印製，全無氯氣漂染。



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：
香港德輔道中4-4A號32樓。

於英格蘭註冊編號：966425。

聯絡資料

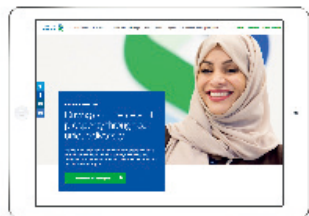
環球總部

Standard Chartered Group
1 Basinghall Avenue
London, EC2V 5DD
United Kingdom

電話：+44 (0)20 7885 8888

傳真：+44 (0)20 7885 9999

電子版年報及賬目



sc.com/annualreport

股東垂詢

ShareCare資料

investors.sc.com/shareholder
0370 702 0138

ShareGift資料

sharegift.org
020 7930 3737

股份過戶登記處資料

英國

Computershare Investor Services PLC
The Pavilions
Bridgwater Road
Bristol, BS99 6ZZ
0370 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

印度預託證券

Karvy Computershare Private Limited

Karvy Selenium Tower B, Plot 31-32

Gachibowli, Financial District

Nanakramguda

Hyderabad 500032, India

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

印度股份代號：STAN.IN

