

HSBC Holdings plc  
滙豐控股有限公司  
2022年策略報告



滙豐  
HSBC

滙見新可能  
Opening up a world of opportunity

# 開拓全球機遇

我們的抱負是成為客戶首選的國際金融夥伴。

我們秉承宗旨、抱負和價值觀，反映於我們的策略，並支持我們著力執行。

有關我們價值觀及策略的詳情，請參閱第4及11頁。

## 目錄

### 概覽

- 2 摘要
- 4 集團簡介
- 6 集團主席報告
- 8 集團行政總裁之回顧

### 策略

- 11 轉型歷程
- 12 2022年表現

### 環境、社會及管治概覽

- 14 我們的方針
- 15 與相關群體溝通及我們的重大環境、社會及管治議題
- 16 我們的環境、社會及管治抱負、指標及目標
- 17 氣候相關金融信息披露工作組
- 18 我們衡量淨零碳排放進展的方式
- 20 負責任的企業文化

### 董事會決策及與相關群體的互動

- 20 第172(1)條聲明
- 20 相關群體參與及董事會的主要考慮因素
- 21 2022年與相關群體溝通的主要事件
- 22 主要決策

### 薪酬

- 24 我們的薪酬方針
- 24 執行董事薪酬
- 25 僱員薪酬

### 財務概覽

- 26 內容提要
- 26 集團財務目標
- 27 主要財務衡量指標
- 28 列賬基準業績
- 29 經調整業績
- 30 資產負債及資本

### 環球業務

- 31 財富管理及個人銀行
- 33 工商金融
- 35 環球銀行及資本市場
- 37 企業中心

### 風險概覽

- 38 管理風險
- 39 地緣政治及宏觀經濟風險
- 40 與新冠病毒疫情相關的風險
- 40 銀行同業拆息過渡
- 40 首要及新浮現風險

### 企業管治

- 42 長期可行性及持續經營聲明

### 補充資料

- 43 股東查詢及通訊
- 44 電子通訊
- 44 《2022年策略報告》之地位
- 44 索取《2022年報及賬目》
- 44 核數師報告
- 44 若干界定用語

本《策略報告》已於2023年2月21日獲董事會通過。

集團主席  
**杜嘉祺**

### 提示

我們以美元為列賬貨幣。

### 經調整衡量指標

我們以管理層內部使用的非IFRS計量指標來補充IFRS數字，該等指標構成歐洲證券及市場管理局指引的替代表現衡量指標及根據美國證券交易委員會規則及規例界定及呈列的非公認會計原則之財務衡量指標。該等衡量指標以下列符號標示：

詳細解釋請參閱第29頁。

本《2022年策略報告》及集團《2022年報及賬目》所述的網站（包括提供連結者）及該等網站所載資料均未以提述形式納入本報告內。

### 對《2022年報及賬目》之提述

凡本《2022年策略報告》提述第43頁及其後的頁數均指集團《2022年報及賬目》的相應頁數，有關文件已上載至[www.hsbc.com/investors/results-and-announcements/annual-report](http://www.hsbc.com/investors/results-and-announcements/annual-report)。



### 封面圖片：滙見新可能

封面是滙豐兩隻銅獅子之一施迪。相傳撫摸獅子的爪可以帶來好運，而此傳統一直延續至今。史提芬和施迪兩隻獅子由英國雕塑家Henry Poole設計，以慶祝重建後的滙豐大樓於1923年在上海外灘開幕。史提芬和施迪代表著力量和堅毅，是集團文化的一部分。牠們忠誠和自豪地守護香港、倫敦和上海的辦事處，象徵吉星高照、四平八穩。

@HSBC  
linkedin.com/company/hsbc  
facebook.com/HSBC

# 2022年表現

滙豐是領先全球的國際銀行之一。

我們訂有清晰的策略以期創造收入和增加利潤、完善客戶服務以及提升股東回報。

## 實現財務目標

我們評估集團財務表現時，會使用一系列財務衡量指標。該等指標著重反映我們為股東帶來可持續回報及維持滙豐財力穩健的成效。

- 就財務目標而言，中期界定為三至四年，長期界定為五至六年，自2020年1月1日起計算。
- 集團財務目標表現的進一步說明，請參閱第26頁。

平均有形股本回報率

9.9%

目標：2023年起達致12%或以上。  
(2021年：8.3%)

經調整營業支出

305億美元

目標：2022年經調整營業支出與2021年大致相若。  
(2021年：301億美元)

削減風險加權資產總值

1,280億美元

此為自計劃展開後之削減總值。  
目標：2022年底前削減風險加權資產總值逾1,100億美元。

普通股權一級資本比率

14.2%

目標：14%以上，中期維持在14%至14.5%，長期再降至此範圍以下。  
(2021年：15.8%)

每股股息

0.32美元

2022年派息率：44%  
經修訂目標：2023及2024年派息率50%，不包括顯著重大項目。  
修訂前目標：由2022年起將可持續現金股息派息率維持在40%至55%之間。

## 策略表現指標

我們的策略支持集團實踐成為客戶首選國際金融夥伴的抱負。

我們致力以長遠營運為目標經營業務，發展持久延續的關係。

- 有關我們策略進展的詳情，請參閱第11頁。
- 有關我們如何制訂及定義環境、社會及管治衡量指標的詳情，請參閱第16頁。
- 有關我們融資排放的範圍、方法及詞彙詳情，請參閱第50頁，可持續發展融資及投資的定義則載於第57頁。

分配至亞洲的資本

47%

有形股本佔集團整體的百分比(不包括聯營公司、控股公司及合併調整)。  
(2021年：42%)

新增投資資產淨值

800億美元

於2022年產生，其中亞洲佔590億美元。

節省成本總額

56億美元

源自我們的成本削減計劃，並預期2023年將額外削減10億美元，總計劃成本為65億美元。

性別多元

33.3%

高級領導層成員為女性。  
(2021年：31.7%)

可持續發展融資及投資

2,107億美元

自2020年1月起累計提供及促成總額。  
(2021年：1,267億美元)

集團業務營運淨零碳排放

58.5%

累計溫室氣體絕對排放量較2019年基準減少。  
(2021年：50.3%)

融資項目排放目標

8個行業

我們已設定資產負債表內融資項目排放目標的行業數目。

# 摘要

財務表現反映淨利息收益增長及成本紀律，集團的四大策略支柱持續取得進展。

## 財務表現 ( 相對2021年 )

- 列賬基準除稅前利潤減少14億美元至175億美元，當中包括計劃出售法國零售銀行業務產生的24億美元減值。經調整除稅前利潤增加34億美元，達到240億美元。列賬基準除稅後利潤增加20億美元，升至167億美元，當中包括因確認遞延稅項資產而產生的22億美元稅項減免。
- 列賬基準收入增加4%，升至517億美元，乃受淨利息收益強勁增長（全線環球業務均錄得升幅）和環球銀行及資本市場業務旗下的環球外匯業務收入增加所帶動，唯貨幣換算差額的31億美元不利影響、計劃出售法國零售銀行業務產生的減值，以及財富管理及個人銀行業務旗下訂訂保險產品業務的市場影響不利變動部分抵銷了有關增幅。此外，財富管理及個人銀行業務和環球銀行及資本市場業務的費用收益均告下跌。經調整收入升至553億美元，升幅為18%。
- 淨利息收益率為1.48%，上升28個基點，反映利率上升。
- 列賬基準預期信貸損失及其他信貸減值準備（「預期信貸損失」）為36億美元，包括為反映經濟不明朗因素增加、通脹、利率及供應鏈風險上升，以及中國內地商用物業行業的現行發展而作出的準備。集團撥回大部分餘下的新冠疫情相關準備，抵銷了部分前述因素的影響。2021年的撥回金額為9億美元。預期信貸損失提撥為客戶貸款總額平均值的36個基點。
- 列賬基準營業支出為333億美元，減少13億美元，減幅為4%，反映貨幣換算差額的22億美元有利影響及持守成本紀律的成效，唯部分減幅被重組及其他相關成本上升、科技投資增加及通脹所抵銷。經調整營業支出增加4億美元，達到305億美元，增幅為1.2%，包括按固定匯率重新換算惡性通脹經濟體的2022年業績而產生的2億美元不利影響。
- 列賬基準客戶貸款結欠減少1,210億美元。經調整貸款結欠減少660億美元，反映我們主要就計劃出售法國零售銀行業務及計劃出售加拿大銀行業務而將810億美元貸款重新分類至持作出售用途資產。英國及香港按揭結欠的增長緩和了香港工商金融業務有期貨款的減幅。
- 普通股權一級資本比率為14.2%，下跌1.6個百分點，主要原因包括新的監管規定導致0.8個百分點跌幅，按公允值計入其他全面收益減少導致0.7個百分點跌幅，以及將法國零售銀行業務重新分類至持作出售用途後出現減值導致0.3個百分點跌幅。資本生成大部分被風險加權資產增幅（已扣除匯兌變動）所抵銷。
- 董事會已批准派發第二次股息每股0.23美元，2022年每股合共派息0.32美元。

## 前景

- 鑑於集團增長及轉型計劃的效應，加上全球加息影響，我們有信心自2023年起實現平均有形股本回報率至少達到12%的目標。
- 我們繼續看好收入前景。根據現時市場對環球央行利率的共識，我們預期2023年的淨利息收益將至少達到360億美元（根據IFRS 4基準計算，並已就匯率變動重新換算）。我們擬於公布第一季業績時或之前更新淨利息收益指引，以反映IFRS 17「保單」的預期影響。
- 儘管我們規劃中長期預期信貸損失提撥時，繼續採用平均貸款的30至40個基點範圍，但鑑於當前宏觀經濟的不利因素，我們預期2023年預期信貸損失提撥將約為40個基點（包括轉撥至持作出售用途的貸款結欠）。近日我們注意到若干利好中國內地商業房地產行業的政策發展，並會繼續密切監察情況。
- 我們繼續嚴守成本紀律，並以2023年經調整成本增長約3%為目標（根據IFRS 4基準計算），當中包括2023年最高達3億美元的遣散費，我們預計可將進一步提升的效益延續至2024年。按固定匯率重新換算惡性通脹經濟體的2022年業績亦可能會產生更多不利影響。
- 我們預期普通股權一級資本比率會保持在14%至14.5%的中期目標範圍，並擬繼續有效地管理資本，及於適當情況下將過剩資本回饋股東。
- 鑑於集團目前的回報趨勢，我們將2023及2024年的派息率定為50%，當中並無計及主要重大項目，並提前於2023年5月公布第一季業績時，考慮視乎適當的資金水平進行回購。我們亦擬自2023年第一季起恢復派發季度股息。
- 在完成出售加拿大銀行業務的前提下，董事會擬考慮派付每股0.21美元特別股息，作為交易完成所得款項的優先用途。任何有關潛在股息的決定將於交易完成後作出，現時預計於2023年底落實，並於2024年初派付，屆時將會公布紀錄日期及其他相關資料詳情。集團預期將把尚餘的額外過剩資本分配至內部增長及投資機遇，同時可能在現有股份回購計劃外進行額外的股份回購。

## 策略進展

- 我們的轉型計劃取得進展，為日後增長奠下基礎。
- 2022年，我們採取進一步措施重組集團。2022年11月，我們宣布計劃出售加拿大銀行業務，預期於2023年底完成，唯須取得監管及政府批准後方可作實。此外，我們正出售法國零售銀行業務，同時亦正退出希臘及俄羅斯業務，唯須取得監管及政府批准後方可作實。
- 在集團致力改善回報狀況的同時，我們超額實現削減風險加權資產總值的目標，自2020年計劃展開以來，風險加權資產累計削減合共1,280億美元。
- 我們的成本節約計劃繼續取得進展，2022年已確認的成本節約總值進一步達到23億美元。自2020年計劃展開以來，我們節約了合共56億美元，達標支出達到65億美元。儘管三年期的達標支出計劃已經結束，集團上下仍專注恪守成本紀律。
- 我們繼續投資表現最出色的範疇，並推動該等範疇的發展。2022年，亞洲財富管理業務的新增投資資產淨值為590億美元。

## 環境、社會及管治摘要

### 邁向淨零碳排放目標

- 我們已為八個行業的資產負債表內融資項目排放設定2030年中期目標。相關行業包括六個已匯報2019及2020年排放量的行業：石油及天然氣；電力及公用事業；水泥；鐵、鋼及鋁；航空；及汽車。我們亦為動力煤發電及動力煤開採訂下目標。我們認為用於衡量排放的方法及數據將繼續演變。
- 我們發布經更新能源政策，此乃按照攝氏1.5度路徑逐步減少能源組合融資項目排放的重要機制。我們亦更新逐步退出動力煤融資業務的政策，設定新目標減少動力煤開採及燃煤發電的絕對資產負債表內融資項目排放，並擴展政策以排除為新建冶金煤礦特定目的提供融資。
- 自2020年以來，我們已提供及促成2,107億美元可持續發展融資及投資，較去年增加842億美元。
- 在我們本身的業務中，我們的累計溫室氣體絕對排放量已較2019年基準減少58.5%。我們亦首次發布供應鏈排放，作為範圍3資料披露的一部分。

### 建立共融文化及復元力

- 於提前達到30%高級領導層職位由女性出任的2020年目標後，我們朝著於2025年前達致35%的目標邁進，並取得進展，2022年有33.3%的高級領導層職位由女性出任。我們繼續向2020年所訂目標，即黑人高級領導層人數在五年內最少增加一倍的目標邁進。
- 我們加強支援客戶應對通脹壓力及日益上升的生活成本，尤其是英國的客戶。我們著重早期介入，運用數據分析識別有可能受到影響的財富管理及個人銀行業務和工商金融業務客戶，指示獲取相關資源的方法，以及提供個人化支援。
- 我們現正致力使實體與數碼銀行服務更加方便易用。我們致力確保所有人不分能力皆可使用集團的數碼渠道。我們推出安全空間、寧靜時段和發聲自動櫃員機等服務安排，有助更易獲取我們實體辦公地點的服務。

### 以負責任的方式行事

- 我們探討人權問題重點，包括向非政府組織及有機會受影響人士進行相關群體諮詢。
- 我們期望在客戶滿意度方面躋身業界三甲。根據所得的淨推薦值，滙豐在多個市場的表現有所改善，但部分競爭對手的表現有更大改進。與之相比，我們必須加倍努力，才能提升排名。
- 我們已為員工推出可持續發展採購強制程序及新的供應商行為守則，以助確保我們的可持續發展目標融入我們的營運和與供應商合作方式之中。

# 集團簡介

滙豐是全球規模最大的銀行和金融服務機構之一，致力為股東創造長遠價值，把握商機。

## 滙豐價值觀

滙豐的價值觀明確訂明我們的企業身分，對邁向長遠成功發揮關鍵作用。

### 我們重視分歧

廣納意見，集思廣益

### 我們一起成功

跨界合作，攜手同行

### 我們承擔責任

相互問責，放眼長遠

### 我們使命必達

步伐迅捷，理想成真

## 集團策略

滙豐的策略圍繞四個主要範圍，推動我們實現成為客戶首選國際金融夥伴的抱負。

### 集中於集團優勢

在各項環球業務中，我們繼續專注於集團最具優勢及有增長機遇的領域。

### 大規模數碼化

集團繼續投資於科技及業務營運能力，以求在各業務及地區推動營運生產力，並提供更優質的客戶體驗。

### 為增長添動力

集團建立有活力及共融的文化，協助同事培養未來技能提升實力。

### 過渡至淨零碳排放

我們透過集團轉型推動過渡至淨零碳排放經濟，同時支持客戶過渡。

▶ 有關集團策略的詳情，請參閱第11至13頁。

## 環球網絡

滙豐透過遍布62個國家及地區的環球業務網絡，為全球約3,900萬名客戶服務。

我們的客戶包括個人存戶及投資者，乃至全球大型企業、政府及國際組織。集團旨在為客戶連繫商機，協助他們實踐抱負。

### 資產規模達

3萬億美元

### 約

3,900萬名

客戶選用集團的銀行服務<sup>1</sup>

### 業務遍布

62個

國家及地區

### 我們聘有約

219,000名

等同全職僱員

▶ 有關客戶及地區資料處理方式的詳情，請參閱第108頁。

<sup>1</sup> 客戶數目不包括經收購L&T Investment Management所獲得的客戶。

## 環球業務

我們通過三大環球業務為客戶提供服務。

各環球業務以及企業中心於2022年的表現概覽載於第31至37頁。

在各項環球業務中，我們專注於擁有獨特優勢及顯著增長機遇的領域，主力拓展該等範疇。

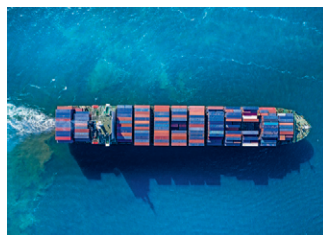
環球業務的每位行政總裁向集團行政總裁匯報，而集團行政總裁則向滙豐控股有限公司董事會匯報。



### 財富管理及個人銀行

我們協助數以百萬計客戶處理日常財務，以及管理、守護及增加財富。

▶ 詳情請參閱第31頁。



### 工商金融

我們的環球網絡和專業知識，有助世界各地的本地及國際企業發揮潛力。

▶ 詳情請參閱第33頁。



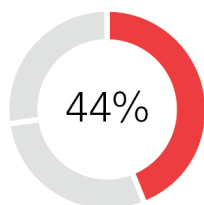
### 環球銀行及資本市場

我們為企業、政府及機構客戶提供全面的金融服務及產品。

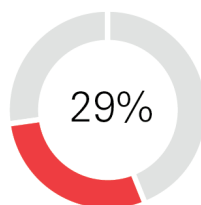
▶ 詳情請參閱第35頁。

## 按環球業務劃分的經調整收入<sup>1</sup>

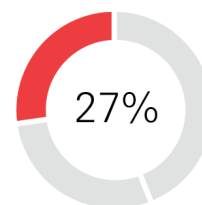
### 財富管理及個人銀行



### 工商金融



### 環球銀行及資本市場



<sup>1</sup> 有關比率乃基於環球業務的經調整收入計算，當中不包括企業中心。企業中心亦不包括在經調整收入總額中。企業中心於2022年的經調整收入為負5.96億美元。

## 相關群體

與相關群體建立穩固關係有助我們按照長期價值觀實施策略，並以可持續的方式經營業務。

滙豐的相關群體包括我們的員工、客戶、股東、監管機構、所服務社區的居民以及與我們共棲於地球上的所有人。這些人際關係錯綜複雜且互相重疊。

許多員工是滙豐的客戶和股東，我們的商業客戶又往往是供應商。我們的宗旨是為客戶和股東提供服務，創造價值。

滙豐規模龐大，環球網絡甚廣，意味我們的行動會產生巨大影響。我們致力以負責任的方式經營業務，着眼於長遠發展。此乃實施集團策略的關鍵。



客戶



員工



投資者



社區



監管機構及政府



供應商

▶ 有關我們如何與相關群體溝通的詳情，請參閱第15頁。

▶ 有關集團的第172條聲明，請參閱第20頁，當中詳列董事對相關群體的責任。

# 集團主席報告



集團主席  
杜嘉祺

環球經濟依然起伏不定，但集團策略正在提升股東回報，而滙豐已準備就緒，務求於經濟復甦時大展身手。

**2022年初，新冠病毒疫情的持續影響是主導外圍環境的最重要因素。香港及中國內地疫情進一步爆發嚴重影響經濟增長，而俄烏戰事、通脹與利率上升對2022年環球經濟造成更沉重打擊。現時不少客戶及同事已深受生活成本危機的影響，預料此等因素於2023年造成的經濟打擊，將會繼續超越新冠病毒疫情。**

#### 財務表現強勁及資本分派增加

我們在執行策略計劃的同時，亦支持客戶應對挑戰。集團的第一階段轉型已告完成，有關工作讓我們從疫情中蛻變，成為一家更穩健的銀行，能夠更妥善滿足客戶的全球業務需求。

隨著我們宣布出售加拿大銀行業務的計劃，業務組合持續進行重整。我們不斷發展財富管理能力，尤其在亞洲地區，而此策略已於2022年發揮動力。我們增加對科技的投資，藉此提升客戶體驗，提高各項程序的效率。同時，我們繼續支持客戶過渡至淨零碳排放，並採取更多重要舉措，實踐於2050年前令融資項目達至淨零碳排放的抱負。鑑於環球能源危機現已逼近眉睫，我們更需要繼續與客戶積極溝通，了解他們如何計劃推動業務邁向低碳未來。

2022年，列賬基準除稅前利潤為175億美元，較2021年減少14億美元，這是計劃出售法國零售銀行業務錄得減值24億美元所致。經調整除稅前利潤為240億美元，較去年增加34億美元。集團所有業務於2022年均取得利潤增長，而且我們繼續維持雄厚的資本、資金及流動資金實力。

誠如中期業績報告所示，我們致力確保股東能分享業績改善帶來的裨益。董事會批准2022年第二次股息每股0.23美元，使2022年的每股全年股息達到0.32美元。我們將2023及2024年列賬基準每股盈利的派息比率定為50%，當中並無計及主要重大項目，又訂下目標盡快讓股息回復至新冠病毒疫情前的水平。我們亦計劃於2023年開始恢復每季派息。

在完成出售加拿大銀行業務計劃的前提下，董事會擬考慮派付每股0.21美元特別股息，作為交易完成所得款項的優先用途。任何有關潛在股息的決定將於交易完成後作出，現時預計交易將於2023年底完成，而相關股息將於2024年初派付。任何尚餘的額外過剩資本，預期會分配至內部增長及投資機遇，亦會在任何現有股份回購計劃以外，再進行股份回購。

#### 董事會運作

2022年，各董事在倫敦、香港、紐約及利雅德親身出席了會議，每次會期均同時與客戶、同事、政府官員及監管機構作多方交流。麥浩智以董事會成員身分獲委任專門負責員工聯絡的工作，足證我們對與團隊溝通的重視。進行面對面會議的同時，我們仍會舉行網上會議，善用其提高效率並降低成本的優點。

於2022年股東周年大會上，利蘊蓮及梅爾莫退任董事。對於她們服務董事會、所屬委員會和附屬公司時貢獻良多，本人銘感至深。利蘊蓮繼續出任香港上海滙豐銀行有限公司獨立非執行董事及恒生銀行有限公司獨立非執行董事長。鮑哲鈺於2022年5月1日加入董事會，出任獨立非執行董事。

邵偉信離任後，艾橋智已接任集團財務總監一職，並於2023年1月1日加入董事會。本人謹代表董事會再次感謝邵偉信為集團所作的貢獻。他以領導才能、金融專長及嚴謹視事的態度效力滙豐，貢獻彌足珍貴，我們祝願他今後一切順利。



「鑑於環球能源危機現已逼近眉睫，我們更需要繼續與客戶積極溝通，了解他們如何計劃推動業務邁向低碳未來。」

我們近日亦公布了若干董事會變動。莫佩娜 (Kalpana Morparia) 將於3月1日加入董事會擔任獨立非執行董事。戴國良將於2023年股東周年大會結束時退任董事，由傅偉思接任集團風險管理委員會主席。戴國良擔任滙豐董事期間作出顯著重大的貢獻，尤其於主要變革期間加強了風險及操守管治和監督工作。我們祝願他日後事業順利。

本人與祈耀年很高興於2022年8月舉行的股東非正式會議上，與忠實的香港股東會面交流。我們向來珍視他們的意見及參與，而與會人數亦一如既往般踴躍。會上，我們欣然討論集團的業務表現、滙豐對香港一貫的支持，以及對提升股東價值的承諾。期待2023年我們能繼續同場交流討論。

#### 集團策略正取得成效

去年不時出現媒體報導，提出滙豐應推行其他架構建議方案。董事會參考獨立第三方的財務及法律意見後，已經全面深入探討該等方案。我們過往及現在的判斷依然是其他架構建議方案不會為股東帶來更高價值，反而會對價值造成重大負面影響。

157年以來，我們一直緊貼貿易及投資流向，支持客戶實踐財務抱負。我們運用經驗、專業知識及人脈關係協助客戶通達全球各地。

今天，我們依然矢志實現「開拓全球機遇」的核心宗旨。我們的業務模式尤其適合個人客戶及不同規模的企業客戶，協助

他們跨越國家和地區實踐財務抱負。我們憑藉環球網絡聯通資金、概念及人才，促成國際化的服務及協作，正是當今世界成功所需的條件，能與我們媲美的其他銀行集團實在寥寥可數。

我們2022年的表現足證目前的集團策略正取得成效，並持續提升回報。我們亦有信心未來數年能夠為股東帶來豐厚回報。董事會及管理團隊正全力以赴實現這個目標。

#### 宏觀經濟前景不盡相同

面對宏觀經濟前景不盡相同的情況，我們必須繼續專注於這個目標。新冠病毒疫情、通脹與利率高企及俄烏戰事均對環球經濟造成影響，包括市場波動、供應鏈中斷、中小型企業受壓及生活成本壓力。不同經濟體目前雖各自面對挑戰，但2023年仍然蘊藏不同的機遇。

儘管短期內會出現一些波動，但中國重新開放，加上推出一系列穩定房地產市場的措施，應可為當地經濟及環球經濟提供顯著推動力。我們的經濟師預測中國2023年國內生產總值將會增長5%。重新通關應會令香港及整個大灣區受惠，而本人預期經濟將會強勁復甦。

在較廣泛的層面，亞洲經濟整體上相當穩健，並有望於今年稍後時間強勁反彈。區內幾乎所有經濟體的產出現已收復疫情期間的失地，甚至高於2019年的水平。

中東經濟體於2022年表現強勁，我們預期這個走勢將於2023年持續，因為區內經濟體正進行重要改革，務求實現轉型、多元化及經濟增長。我們注意到中東客戶與亞洲經濟體之間雙向聯繫的需求非常殷切，並且與日俱增。

相比之下，歐洲（包括英國）正面臨能源價格上漲的挑戰。能源價格上漲推高通脹，必須以加息來應對，這部分是由於俄烏戰事所致。以上種種因素導致生活成本危機及經濟更趨不確定。但我們預料即使經濟陷入衰退，程度應屬相對輕微。

美國經濟表現相當穩健，硬著陸的機會不大。部分經濟學家認為，美國通脹可能已

經見頂，並普遍預期可避過衰退。本人預計美國將可為環球2023年本地生產總值增長作出重要貢獻。

整體而言，本人對2023年下半年的環球經濟保持樂觀，但由於俄烏戰事持續，加上對經濟衰退的憂慮於來年大部分時間仍會主導市場，因此仍存在很大程度的不確定性。

#### 地緣政治依然挑戰重重

我們的客戶在駕馭地緣政治環境時，依然挑戰重重。俄烏戰事目前未見盡頭，情況令人惋惜。然而，西方與中國的關係似乎相對穩定。中國國家主席習近平與美國總統拜登於2022年11月的20國集團峰會上重新展開建設性對話，意義舉足輕重。儘管預期美國今年將會實施進一步制裁，甚至雙方互徵關稅，疫情期間中國與西方國家之間的資本流動仍有所增加。中國亦積極與英國等歐洲國家進行外交接觸。中國重新開放也使會面互訪得以恢復，有助推動中國與德國、法國及英國等重要夥伴之間加強對話。我們亦定當繼續與全球各地政府積極溝通。

過往三年其中一個關鍵趨勢是供應鏈中斷，這主要是地緣政治、疫情及戰爭相關因素的共同影響。工商企業正設法加強供應鏈的復元力，減少對單一供應商或地區的依賴，並把握機會進行數碼化。本人預計以上趨勢將於2023年持續。滙豐擁有完善的環球網絡，使我們處於有利位置，能夠適應供應鏈的地區布局多元化趨勢。

#### 感謝同事

最後，各位同事過去一年在服務客戶及同儕共事之時，處處表現殷勤、盡心、周到，充分體現集團「開拓全球機遇」的宗旨及核心價值觀。我們矢志在2023年乃至往後時間爭取更大成就之際，亦應為同事2022年的佳績而欣慶自豪，本人謹此衷心感謝每位同事的貢獻。

集團主席  
杜嘉祺

2023年2月21日

# 集團行政總裁之回顧



集團行政總裁  
祈耀年

我們過去三年取得的進展，意味著滙豐已為實現更高回報作好充分準備，並擁有堅實的平台支撐未來發展。

平均有形股本回報率

9.9%

(2021年：8.3%)

我們已經完成首階段的轉型，滙豐的國際網絡現以全球各地良好及基礎廣泛的盈利能力為基石。我們銳意繼續發展核心業務，同時善用集團所建立的新創富來源。

經調整收入

553億美元

(2021年：470億美元)

2020年2月轉型計劃展開時，我們的目標是解決十年來導致回報偏低的根本性問題。當時我深知集團顯然有很多資金未能有效運用，錄得虧損而規模不足的業務不在少數，而且眾多客戶的回報偏低，所用服務也局限於本地。過去三年，我們應對疫情挑戰的同時，對各項業務和營運模式進行結構性調整，務求提高回報。

我們最重大的組合變動包括：退出並縮減美洲及歐洲的非策略資產和客戶組合，以及投資於科技和亞洲的有機增長和進行併購，特別是財富管理及個人銀行業務。我們已完成出售美國大眾市場零售業務，並宣布計劃退出法國零售銀行業務和計劃出售加拿大銀行業務。我們亦宣布退出其他規模較小的業務，包括希臘及俄羅斯的業務。至於評估業務的策略價值，關鍵在於能否利用集團的卓越優勢，尤其是我們環球網絡的亮點。

集團加快重組美國及歐洲業務，同時努力提高資本效益，使風險加權資產於2022年底前累計削減達1,280億美元，超越原有目標。我們因此得以重新調配資金至亞洲及中東。

最後，我們已經實現成本基礎轉型，並使集團整體恢復嚴控成本的紀律。雖然集團的達標支出計劃於2022年底正式完結，但計劃使我們能剔除業務中的多個低效益環節，並引入各項改革，預期日後會帶來利潤裨益。

## 未來發展的堅實平台

與此同時，我們已投資於新的創富來源，為未來發展提供堅實平台。我們力求收入多元化，策略重點在於發展財富管理專長，尤其在亞洲地區。我們於中國內地創辦了「聆峰」業務以求有機增長；向外則收購了AXA Singapore及印度的L&T Investment Management，增持滙豐前海證券的股權至90%，並且全面收購滙豐人壽中國保險業務。2022年，新增投資資產淨值達到800億美元，當中亞洲佔590億美元，反映財富管理業務比之前更受關注。

「與三年前相比，滙豐的國際網絡現以全球各地良好及基礎廣泛的盈利能力為基石。」

我們的核心宗旨是「開拓全球機遇」，這本質上是指幫助個人及企業客戶在不同國家／地區之間調動資金和開展跨境業務，也是我們創造價值的最佳方式，使我們成為國際及中端市場客戶眼中的環球頂尖銀行。我們是首屈一指的貿易融資銀行，2022年貿易收入增長13%，增長幅度較之前一年不俗的表現更勝一籌。所有地區的貿易業務均錄得增長。

我們亦躋身環球領先外匯行及支付商之列，2022年處理支付額超過600萬億美元。我們的環球連繫讓財富管理及個人銀行業務旗下的國際業務部成為收入增長最快的部門。Global Money之類的產品及各大財富管理平台專為零售及財富管理客戶的國際理財需求而設。此等客戶帶來的收入平均約為本地客戶的一倍。

與三年前相比，滙豐的國際網絡現以全球各地良好及基礎廣泛的盈利能力為基石。作為香港領先的銀行，我們去年仍繼續擴大客戶存款、保險及貿易融資等主要產品的市場佔有率。按收入計算，我們亦是中國內地領先的外資銀行，並很高興自2020年以來已獲取七項主要牌照的審批。印度業務去年錄得9億美元除稅前利潤，促進了相當於約9%的印度出口。在中東，我們的利潤達18億美元，在資本市場方面名列前茅。HSBC UK帶來50億美元利潤，在貿易融資方面獨佔鰲頭，而歐洲的非分隔運作銀行亦錄得21億美元利潤，其約35%的客戶業務於該區以外入賬。美國業務轉虧為盈後，現已連續九個季度錄得盈利；墨西哥業務的有形股本回報率則達到18%。

集團實施的成本節約措施讓我們將所得資源轉投於科技領域，從而改變經營業務的方式。2022年的科技支出比2019年增加19%。此等投資大部分用於重建及升級平台，並已經在全球推出。更新版流動理財應用程式已在24個市場投入使用，約有1,300萬名活躍用戶。同時，我們的升級數碼貿易融資平台已在英國及香港推出，確保領先市場的業務具備優勢，盡握未來十年的機遇。2022年，我們利用區塊鏈技術為債券發行而推出全新專有的代幣化平台HSBC Orion。我們亦與世界各地金融科技公司合作，在集團產品中使用他們的服務。最後，我們正投資於擴大自動化的領域，並預期將來會取得豐碩成果。

提升員工的能力，是我們過去三年來所有成就的基礎，亦是我們下一階段策略的根基。精簡管理層架構有助我們提升效率及靈活度。於集團最近的員工調查中，表示工作流程能夠讓他們有效率地工作的員工數目，較行業基準高出六個百分點。集團內部的信心水平亦有所上升。77%的同事表示，他們對於滙豐的未來充滿信心，較2021年高出三個百分點。我們於實現性別及種族代表性的中期目標方面繼續取得穩步進展，同時去年員工用於學習數碼、數據和可持續發展知識的時數上升了13%，顯示此等關鍵未來技能的重要性。

淨零碳排放過渡日後將會帶來更重大的商機。我們繼續爭取理想的進展，以實現2030年前提供並促成7,500億美元至1萬億美元可持續發展融資及投資的抱負。於2022年底，由2020年起累計的可持續發展融資及投資總額已超過2,100億美元。我們發布經修訂的能源政策，特別承諾停止就特定目的為新開發油田及天然氣田之相關項目，以及主要用於新開發油田及天然氣田的相關基礎設施提供新融資或顧問服務。根據集團政策，我們會因應全球目前及往後日益下降的需求，繼續為維持石油及天然氣供應而提供融資，同時加快展開支持潔淨能源的行動。我們亦已為八個行業就資產負債表內融資項目排放訂立2030年中期目標，當中包括已於2019及2020年匯報排放量的六個行業。我們明白，衡量排放的方法及數據會不斷演變，因此集團將繼續制訂本身的披露內容。2023年，我們將發表首個適用於全集團的氣候過渡計劃。

#### 2022年整體財務表現強勁

我們在滙豐轉型及業務增長投資方面的進展，有助提升2022年的財務表現。淨利息收益表現強勁，反映環球利率向上，但主要地區的業務亦有不俗的基本增長，特別是與國際網絡掛鈎的業務。

整體而言，集團錄得列賬基準除稅前利潤175億美元，較2021年減少14億美元。這是由於錄得預期信貸損失撥回淨額36億美元，對比去年錄得撥回淨額9億美元，以及與出售法國零售銀行業務計劃相關的減值24億美元。經調整除稅前利潤為240億美元，增長達34億美元。

經調整收入較去年同期上升18%，乃因各項環球業務的淨利息收益均強勁增長，而環球外匯業務亦表現強勁。2022年列賬基準有形股本回報率為9.9%。撇除重大項目不計，有形股本回報率達11.6%。

## 未來增長策略措施

2022年，我們繼續建立新創富來源。

我們購入

# 800億美元

財富管理業務新增投資資產淨值。

自2020年1月以來，我們累計提供及促成了

# 2,107億美元

作可持續發展融資及投資用途。

各項環球業務表現良好。在所有產品及地區（尤其亞洲及英國）收入增長推動下，工商金融業務的經調整除稅前利潤增加24%，達到77億美元。其中，環球支付方案業務的收入因利率上升而增長104%，而貿易收入則增加14%，增幅來自所有地區。

環球銀行及資本市場業務錄得經調整除稅前利潤54億美元，較2021年上升8%。環球支付方案業務再次成為主要動力，利率上升帶動其淨利息收益增長119%，而環球外匯業務亦有強勁表現。財富管理及個人銀行業務的經調整除稅前利潤為85億美元，較2021年增加27%。淨利息收益增長推動個人銀行業務表現良好，同時英國、亞洲（香港除外）及墨西哥的資產負債表亦錄得增長。

我們大舉執行成本節約措施，成功將2022年經調整成本增長限制在1%。此增幅於高通脹環境下已算取得不俗的成果。第四季的資本生成狀況良好，我們2022年底的普通股權一級比率為14.2%，重返14%至14.5%的目標範圍內。我們決定派付第二次股息每股0.23美元，而2022年的股息總額達到每股0.32美元。

### 回報提升及堅實的資本分派能力

我們正穩步達成自2023年起實現至少12%有形股本回報率的目標。我們已就預期信貸損失作充分準備，亦預期與宏觀經濟不確定性相關的不利因素，以及中國商業房地產行業的持續挑戰將會減退，繼而令預期信貸損失開始回復正常。

我們於節約成本方面絕不鬆懈。儘管集團的達標支出計劃經已結束，但我們將繼續尋找和物色能夠締造更大效益的機會，以在未來日子持續節省成本。我們現時正考慮2023年會再錄得高達3億美元的遣散費。此等支出須於成本項下列賬。有鑑於此，我們將2023年成本增長目標訂於3%左右，集團整體仍會優先奉行嚴控成本的紀律。

由於回報質素有所提高，我們將2023及2024年的派息比率定於列賬基準每股盈利的50%（不包括主要重大項目）。我們的目標是盡快讓股息回復至新冠疫情前的水平，並計劃自2023年初開始恢復每季派息。鑑於2022年底的資本生成狀況，我們將提前於公布2023年第一季業績時考慮進行回購。

最後，本人欣然宣布，在集團完成出售加拿大業務的前提下，董事會將考慮於2024年初派發每股0.21美元特別股息，作為相關交易所產生之過剩資本的優先用途。我們明白股息對股東甚為重要，並期望他們將受惠於未來資本分派之增長。

### 同事使命必達

最後，我希望感謝世界各地的同事。過往三年，他們經歷了翻天覆地的轉變，迎向集團轉型帶來的機遇，盡心竭力支持客戶，而他們本身也在經歷全球疫情的艱困。近期，他們又面對俄烏戰事、通脹高企引發的實際財政壓力，還有土耳其地震造成的廣泛破壞。全賴他們堅毅努力，集團方能取得如此進展。他們充分體現集團「使命必達」的價值觀，能夠領導他們，使我深感自豪。

整體而言，2022年滙豐再度經歷不俗的一年。集團的第一階段轉型已告完成，滙豐的國際網絡正以全球各地良好及基礎廣泛的盈利能力為基石，協助集團整體取得強勁的財務表現。我們有望於2023年提升回報，並已建立可締造更大價值的平台。鑑於集團回報提升，資本分派能力有所增加，我們亦將在完成出售加拿大滙豐後考慮派發特別股息。

集團行政總裁  
祈耀年

2023年2月21日

# 集團策略

我們從集團的宗旨、價值觀及抱負出發，依循四大策略支柱全面推行集團策略。

## 轉型歷程

我們著手提升財務表現，並為未來增長奠定穩固基礎，在六個主要範疇的轉型方面已取得進展。

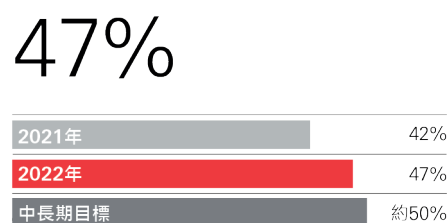
首先，我們在國際聯繫方面保持市場領先地位。根據Coalition Greenwich的同業分析，我們是全球首席貿易融資銀行，亦是第三大環球外匯交易行。在環球業務之中，國際聯繫是我們服務對象的核心需求，約45%批發客戶業務來自跨境關係，另約600萬國際客戶透過我們的財富管理及個人銀行業務進行理財。就財富管理及個人銀行業務而言，國際客戶依然是我們最重要的客戶基礎，其產生之收入高出本地客戶約一倍。此外，環球交易銀行業務作為國際聯繫的基石，相關收入自2019年起每年增長達到7%。

其次，我們透過策略性退出歐洲大陸及美洲市場重整業務組合。我們已退出美國國內大眾市場零售銀行業務，並正在出售法國零售銀行業務、加拿大銀行業務、俄羅斯業務及希臘分行業務，唯須取得監管機構及政府批准後方可作實。我們已採取措施提升集團業務組合的回報，包括自計劃啟動以來累計削減1,280億美元風險加權資產總額，超越我們削減逾1,100億美元的目標。我們繼續將資本重新分配至亞洲，至2022年底時，分配至亞洲的有形股本已升至47%，同時穩步邁向中長期內提升到50%的目標。我們亦在亞洲進行一系列補強性收購，包括安盛的新加坡業務及印度的L&T Investment Management，並增持在滙豐人壽中國及滙豐前海的股權。

### 資本分配

#### 亞洲

(佔集團有形股本百分比)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 根據集團旗下主要法律實體（不包括聯營公司、控股公司）的有形股本及綜合調整。

### 削減風險加權資產總值

## 1,280億美元

此為自計劃展開後之削減總值。

目標：2022年底前削減風險加權資產總值逾1,100億美元。

### 科技投資

## 61億美元

(2019年：51億美元)

第三，我們在過去三年為創造利潤建立了廣泛而地域多元的基礎。我們在存款、貸款及貿易融資等關鍵範疇依然是香港首屈一指的銀行。中國內地業務於2022年貢獻經調整除稅前利潤10億美元(不包括我們在聯營公司交通銀行股份有限公司的應佔利潤)。我們亦在亞洲其他地區拓展業務，經調整除稅前利潤達42億美元，較2019年增加24%。至於亞洲以外地區，HSBC UK Bank plc 於2022年錄得經調整除稅前利潤50億美元，而英國滙豐銀行有限公司及我們的美國業務經歷轉型，現已成更精簡及更聚焦國際業務的機構。我們在中東和北非的資本市場具領先地位，而墨西哥業務的2022年平均有形股本回報率達18%。

第四，我們持續嚴守成本紀律。過去一年我們雖面對通脹壓力，仍能將經調整成本增長維持於2021年的水平。因此，撇除英國銀行徵費下降的有利影響不計，經調整成本實則自2019年起一直持平，當中科技開支增加19%，但此項增幅被環球業務、業務運作及其他成本方面的節約所抵銷。自2019年起，我們採取措施提升集團效益，辦公室房地產面積減少37%，分行縮減21%，而營運人手亦削減約11%。

隨著集團轉型，我們已建立平台推動業務及回報增長，以締造創造新價值的機遇。我們繼續推動資產負債增長，存款和資產自2019年以來每年分別增長4%和5%。集團依然以提升費用收入和拓展財富管理及個人銀行業務為要務，並且取得成效，自2019年以來財富管理業務和交易銀行業務的收入分別上升3%和7%。然而，鑑於宏觀經濟環境的轉變，加上實施IFRS 17，「保險及費用佔集團經調整收入百分比」及「財富管理及個人銀行業務佔集團有形股本百分比」已不再適用於衡量這些範疇的進展。

我們仍然認為科技是達成增長抱負的重要助力，對此投資由2019年約51億美元增至2022年的61億美元。年內，我們擴大現有數碼服務能力，又推出其他服務。有關詳情載於下文。

第五，我們以雄厚的資本和流動資金為可持續派息政策作後盾。總括而言，以上五大範疇造就強大的平台，推動業務及回報增長，讓我們能開拓創造新價值的機遇。

## 2022年表現

我們的策略環繞四大核心支柱：集中於集團優勢；大規模數碼化以配合未來營運模式；為增長添動力；以及支持環球經濟過渡至淨零碳排放。

## 集中於集團優勢

### 環球業務

在各項環球業務中，我們繼續專注於集團最具優勢及有增長機遇的領域。

### 財富管理及個人銀行業務

財富管理及個人銀行業務的2022年經調整收入為244億美元，較2021年上升16%。增長動力源自個人銀行業務錄得的增長，相關的經調整收入為159億美元，升幅為37%。我們在推行財富管理業務、投資管理業務及保險業務的策略方面繼續取得進展，吸納800億美元的新增投資資產淨值，高於2021年的640億美元，當中亞洲業務佔590億美元。我們的亞洲保險業務新承保業務之價值達到11億美元，升幅為24%。

年內，我們繼續發展數碼業務。我們在英國和澳洲推出Global Money戶口服務，至今已拓展至八個市場。2022年，此新業務錄得約110億美元交易，為客戶提供更便宜、更快捷的國際支付服務。此外，我們的「聆峰」(Pinnacle)財務規劃應用程式亦已獲超過900,000用戶登記，用戶群總數增至逾100萬。

財富管理業務方面，我們與BlackRock攜手推出Prism，透過此混合式諮詢服務協助投資者作出更明智的投資決定。

# 800億美元

2022年新增投資資產淨值。

### 工商金融業務

2022年，工商金融業務的經調整收入達162億美元，較2021年上升29%。所有地區的經調整收入全面報升，而香港更錄得36%的顯著增長。費用收益增至37億美元，升幅為8%，反映環球支付方案業務和環球貿易及融資業務的增長。

我們的數碼業務大幅增長，滙豐財資網流動應用程式交易量年內增長近62%。英國中小企數碼商業銀行賬戶Kinetic增加約29,000戶客戶，整體客戶基礎約53,000戶。我們為中小企推出的全新環球數碼平台Business Go已正式啟用，截至2022年底用戶數目已增至超過95,000戶。

2022年，我們於美國與Oracle Netsuite推出首項「銀行即服務」業務，將滙豐的銀行產品加入Oracle的雲端企業資源規劃平台。

我們繼續積極協助客戶實踐氣候過渡目標，並在全球推出多項核心可持續發展產品組合，涵蓋貸款、貿易融資和債券。我們亦為商業銀行客戶推出升級版HSBC Sustainability Tracker。

# 37億美元

2022年的費用收益。

### 環球銀行及資本市場業務

2022年，環球銀行及資本市場業務的經調整收入為154億美元，較2021年上升10%，增長動力源自環球支付方案業務和資本市場及證券服務業務的強勁表現（主要來自環球外匯業務）。年內，我們繼續透過轉介及交叉銷售產品來推動跨業務合作，2022年的經調整合作收入約為37億美元，2021年則約為35億美元。環球銀行及資本市場業務維持其國際聯繫優勢，客戶於多個市場與我們展開業務往來。2022年，歐洲及美洲客戶為亞洲及中東市場帶動約26億美元的客戶業務，增幅約為30%。

我們繼續發展數碼業務，並推出HSBC Orion。這是一個運用分散式賬本技術的全新專屬代幣化平台，用以發行數碼債券。

我們亦擴大了可持續發展投資產品範圍，包括與專門從事生物多樣性數據業務的Iceberg Data Lab及Euronext合作，創立生物多樣性篩選股票指數。

# 約26億美元

源自歐美客戶關係，但於東方地區入賬的客戶業務值<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 客戶業務值是指若干客戶特定收益，而且不計若干產品（包括自營投資業務、環球銀行及資本市場「其他」業務及資產管理業務）、各項集團分配、收回款項、其他非客戶相關及組合層面的收入，因此不同於列賬基準收入。客戶業務值亦不計入恒生的賬目。環球銀行及資本市場業務的客戶業務值包括了資本市場及證券服務產品中的特定客戶首日買賣特定收入的估算，當中不計持續按市值計價的收入及組合層面收入（例如對沖）。跨境客戶業務值則指從客戶實體（其地理位置有別於負責為客戶集團管理其環球業務往來的地區）所賺取的收益。「入賬地點」指客戶實體的地理位置或交易的入賬地點（倘若有別於負責為客戶集團管理其環球業務往來的地區）。

### 大規模數碼化

我們繼續對科技及業務營運能力進行投資，以提高各業務及地區的營運生產力，並提供更優質的客戶體驗。2022年的科技支出為61億美元，佔經調整營業支出總額20%，高於2021年的56億美元。

加強數碼銀行業務以提升與客戶的互動及體驗

仍是優先要務。年內，近半的財富管理及個人銀行業務客戶是我們流動應用程式的活躍用戶，較2021年的42.7%有所增加；超過75%的工商金融客戶是我們數碼應用程式的活躍用戶，亦高於過去的71%。此外，財富管理及個人銀行業務有近半銷售以數碼方式進行。客戶體驗亦繼續演變，以新加坡為例，財富管理及

個人銀行客戶如今在抵達新國家 / 地區前，亦可先行以手提電話開戶。

為了提高業務營運效益，我們持續大規模應用各種科技。集團的雲端技術採用率（即在私人或公共雲端上使用集團科技服務之比率）由27%增至35%。

### 為增長添動力

提升員工的能力和動力，對推動充滿活力的工作文化至關重要。2022年，我們的員工投入度指數（我們計量員工滿意度的主要工具）自2019年基準的67%上升至73%。問卷調查的參與率亦由50%升至78%。

我們繼續聚焦於創造多元共融的環境，尤其須體現於高級領導層（即環球職級架構三級或以上的職務）之中。2022年底，女性出任集團

高級領導職位的比例已升至33.3%，並穩步邁向2025年底前達致35%的目標。2022年，我們亦訂下整個集團適用的種族策略，以更好地代表我們所服務的社區。我們循此目標邁進，2022年已有2.5%領導層職位由黑人族裔員工出任。

我們繼續協助同事發展未來技能。2022年的未來技能（數碼、數據和可持續發展）學習總時

數，已由2021年的334,651小時升至約375,777小時。

以下「環境、社會及管治回顧」一節概括了集團實踐宗旨及價值觀的方式。

有關我們為增長添動力的計劃詳情，請參閱第73頁環境、社會及管治報告「社會」一節。

### 過渡至淨零碳排放

於11月，我們參加了聯合國氣候變化大會(COP27)並發揮所能，促進公私營界別攜手推動全球經濟過渡至淨零碳排放。我們在實踐目標方面亦進展良好，包括將融資項目排放目標涵蓋合共八個行業、減少溫室氣體排放，並支持我們的客戶轉型至淨零碳排放的未來（包括推出新的氣候解決方案）。

#### 成為淨零碳排放銀行

我們繼續力求實現氣候抱負，於2030年之前使集團的營運及供應鏈實現淨零碳排放，並使我們的融資項目排放達致《巴黎協定》的目標，於2050年或之前實現淨零排放。2022年，我們將滙豐營運的絕對溫室氣體排放量減少至285,000噸二氧化碳當量，較2019年基準下降58.5%。

迄今為止，我們為八個行業的資產負債表內融資項目排放訂立2030年中期目標。此外，我們年內已發布經修訂的能源及逐步退出動力煤融資業務政策，以此作為協助有關範疇減低融資項目排放的重要機制，同時支持客戶落實本身的轉型計劃。我們計劃在日後的披露中將融資項目排放分析擴展至多個新行業，包括航運、農業、商用房地產及住宅房地產。我們繼續致力訂立利便排放目標，並銳意繼續參與行業倡議，制訂貫徹一致且可資比較的跨行業方針。

#### 支持客戶轉型

我們繼續朝著目標邁進，以支持客戶過渡至淨零碳排放。2022年，我們提供及促成了合共842億美元可持續發展融資和投資，自2020年

1月1日以來累計共達2,107億美元，而我們的抱負是於2030年前達致7,500億至1萬億美元。

#### 發掘新氣候解決方案

我們與氣候變化投資及顧問公司Pollination成立合資公司Climate Asset Management，專責從事大自然資本投資管理。2022年，該公司旗下兩項大自然資本策略實現超過6.5億美元的承諾。此外，我們亦與淡馬錫正式成立合資公司Pentagreen，為東南亞的可持續基建發展提供資金。

有關集團氣候抱負的進一步詳情，請參閱第46頁環境、社會及管治報告「環境」一節。

### 增長及回報

展望將來，我們將善用滙豐的國際聯繫及橫跨全球各地區的強大地域多元性，繼續憑藉我們的強項加以發展。我們亦將繼續推動交易銀行業務、財富管理業務及數碼服務等平台，務求提升費用收益。我們依然以嚴守成本紀律為首要任務，同時推動科技投資，以提升生產力及促進增長。因此，我們預計2023年起可實現超過12%的有形股本回報率，為近十年以來最高，並於2023及2024年具備可觀的派付能力。

# 環境、社會及管治概覽

支持客戶、員工及其他相關群體持續取得成功，是我們經營業務的目標。

## 我們的方針

我們依循集團宗旨：為同事、客戶及社區開拓全球機遇。集團的宗旨以我們的價值觀為本：我們重視分歧；我們一起成功；我們承擔責任；及我們使命必達。滙豐宗旨與價值觀有助我們推行集團策略，並為相關群體釋放長遠價值。

我們的環境、社會及管治方針乃根據集團宗旨與價值觀，以及旨在為相關群體創造可持續發展的長期價值而訂立。作為業務廣泛及規模龐大的國際銀行，我們深明氣候、經濟、社會、供應鏈與人們的生活息息相關，並意會到可於應對環境、社會及管治挑戰方面發揮重要作用。我們的工作重點在於三個範疇：過渡至淨零碳排放、建立共融與復元力，以及以負責任的方式行事。

### 過渡至淨零碳排放

過渡至淨零碳排放是我們這一代面臨的最大挑戰。政府、客戶及金融機構必須通力合作才能取得成功。滙豐業務遍布全球，意味集團不少客戶皆處於高排放的行業及地區，在實踐減排時須面對極大挑戰。換言之，我們在轉型路上勢必困難重重，但有機會帶來改變。

我們明白，要實踐氣候抱負，便需要對機遇、挑戰、相關風險及所取得的進度有清晰掌握。為了實踐抱負，集團必須提升程序、系統、監控措施、管治及新數據來源。我們繼續投資氣候資源及技術，開發業務管理程序以納入氣候影響。隨著我們提升系統、程序、監控措施及管治，我們報告的若干範疇依賴人手蒐集及分類數據。鑑於數據蒐集方面的挑戰，以及上文所述我們的程序不斷演變，動力煤等若干氣候披露受到影響。我們將於2023年繼續檢討集團的披露方針，我們的報告亦須因應市場發展而變化。

我們在第47頁環境、社會及管治報告中載列為氣候抱負所採取行動的進一步詳情。

### 建立共融與復元力

建立共融與復元力有助我們創造長遠價值。透過消除障礙並成為公平公正的銀行，我們能夠吸引最優秀的人才，服務更廣大的客戶，並為社區帶來支持。

為員工營造共融、健康和具啟發性的環境有助我們達成成功。我們為性別及種族多元性設定

目標，亦關注員工情緒，並利用福祉及學習資源增強同事的復元力。

我們致力為客戶提供共融及無障礙銀行服務，透過提供資源協助他們管理個人財務狀況，並提供服務幫助保障他們珍視的財產，從而協助他們建立復元力。我們的工作在艱難時期意義重大，在新冠疫情爆發及生活成本持續上漲下，集團繼續為相關群體給予支持。

最後，集團透過慈善捐贈、救災及義務工作，積極回饋社會。

### 以負責任的方式行事

我們專注經營穩健及可持續發展的業務，著重以客為先，重視良好管治，使相關群體對我們的業務經營方式充滿信心。滙豐的操守方針引導我們正當行事，並注重集團對客戶及業務所在金融市場的影響。客戶體驗是集團經營業務的核心。我們的目標乃於整個企業價值鏈中以負責任及具誠信的方式行事。

第16頁載列我們如何支援相關群體渡過挑戰重重的一年。

## 環境、社會及管治資料披露示意圖及指南

過渡至淨零碳排放	集團氣候抱負	參閱集團過渡至淨零碳排放的方針	第46頁
		參閱集團就2050年前實現融資項目淨零碳排放目標的進展	第50頁
		參閱集團在實現7,500億美元至1萬億美元可持續發展融資及投資目標的進展	第57頁
		參閱集團於2030年底前自身業務達致淨零碳排放的抱負	第62頁
建立共融與復元力	氣候相關金融信息披露工作組詳情	我們按照氣候相關金融信息披露工作組的建議披露資訊，並以下列符號標示： <a href="#">氣候相關金融信息披露工作組</a>	第68頁
		有關多元共融的資訊披露	第74頁
以負責任的方式行事	有關酬勞差距的資訊披露	參閱我們如何建立切合客戶及社區的共融環境，以及酬勞差距統計數據	第75頁
		我們對環境、社會及管治風險之管理	第86頁
以負責任的方式行事	有關人權及現代奴役的資訊披露	參閱我們的環境、社會及管治方針，以及人權資訊	第87頁
		環境、社會及管治目標如何與行政人員薪酬掛鈎	第16、282至287頁
		滙豐《環境、社會及管治資料集》	滙豐《環境、社會及管治資料集》更精細地詳列環境、社會及管治資料，包括可持續發展融資及投資進展以及投訴量 <a href="http://www.hsbc.com/esg">www.hsbc.com/esg</a>









## 與相關群體溝通及我們的重大環境、社會及管治議題

作為一家負責任的企業，與相關群體溝通是重點事項。為釐定我們的相關群體有意義的重大議題，我們在年內舉辦多項活動，包括下表

所述的交流活動。我們在識別重大議題及披露事項時，已考慮氣候相關金融信息披露工作組、世界經濟論壇相關群體資本主義指標及可

持續發展會計準則委員會等披露準則，以及《香港聯合交易所上市規則》下的《環境、社會及管治指引》、其他適用規則及規例。

我們的相關群體	交流的方式	交流所突顯的重大議題 <sup>1</sup>
 客戶	與客戶互動，進行客戶調查，聆聽客戶投訴，藉以聽取客戶聲音	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 以客為先</li> <li>- 網絡保安</li> </ul>
 員工	透過僱員Snapshot調查、交流會，以及「暢所欲言」渠道（包括環球舉報平台HSBC Confidential）聽取員工聲音	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 員工培訓</li> <li>- 多元共融</li> <li>- 員工溝通</li> </ul>
 投資者	透過股東周年大會、虛擬會議及親身會面、正式會議及年度投資者調查與股東交流溝通	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 動力煤政策</li> <li>- 能源政策</li> <li>- 在自身業務或融資項目排放方面成為淨零碳排放銀行</li> </ul>
 社區	歡迎外部相關群體與我們對話，包括非政府機構及其他公民社會組織。我們參與外部論壇及工作小組，就特定議題直接進行溝通	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 普惠金融及社區投資</li> </ul>
 監管機構及政府	透過虛擬會議及親身會面、獨自或與行業團體一同回應諮詢，與監管機構及政府積極溝通，促進穩固的關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 防賄賂及貪污</li> <li>- 行為操守及產品責任</li> </ul>
 供應商	商品及服務供應商的行為守則載列滙豐就職業道德及環境表現與供應商溝通的方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 供應鏈管理</li> <li>- 人權</li> </ul>

<sup>1</sup> 構成我們整套環境、社會及管治披露資料連同其他規定之相關資料的一部分，並非詳盡無遺或單一相關群體專有。有關披露資料的詳情，請參閱載於 [www.hsbc.com/esg](http://www.hsbc.com/esg) 的環境、社會及管治報告、《環境、社會及管治資料集》以及環境、社會及管治報告中心。

### 支援面對生活成本上漲的客戶

我們了解到世界各地不少客戶正面對因通脹引致生活成本上漲的壓力，而滙豐致力為他們提供協助。

滙豐各大環球業務的員工一直與客戶聯繫，為他們提供更多支援，例如免費的財務健康狀況檢查，並主動聯絡我們認為可受惠額外協助的客戶。

### 積極支援

我們著重為英國客戶提供支援，英國為集團受到生活成本上漲影響最大的市場，並利用指引及程序協助提供適切服務。我們亦與主要監管機構定期保持密切溝通，有助確保於動盪市況下更廣泛地達致監管機構對金融機構業務的期望。

就面對財務困難的個人客戶而言，我們加強了數碼資源，於集團網站推出全新的「生活成本

上漲資源中心」，提供有用的文章及工具協助規劃預算、管理資金及獲取我們提供的各項支援。2022年的其他措施包括：

- 檢討現時的工具及服務，確保借款申請仍然具有負債能力；
- 向最需要支援的人士提供臨時協助，例如降低合資格戶口的透支借款成本；
- 向快將結束按現時固定利率供款的按揭客戶給予提早獲取新利率的機會；及
- 取消對因需要資金而提前終止固定利率儲蓄戶口的客戶施加的罰款。

工商金融業務方面，我們專注協助財務狀況有趨弱跡象的商務理財客戶，以及參與當地政府旨在向中小企業提供財政支援的措施。當客戶需要協助時，我們會按個別情況作出審視，並提出潛在

的解決方案，包括延期還款安排、延長還款期及延長收款期。2022年的其他措施包括：

- 提升對客戶的支援及教育，包括透過網絡研討會及集團的財務穩健資訊網站，提供以最佳方式增強財務復元力及預測現金流的指引；
- 利用數據及來自客戶關係管理團隊的前線觀點，加強識別財務狀況有趨弱跡象的客戶；
- 加強培訓同事認識可向客戶提供的各種財務支援形式；及
- 主動與客戶聯繫，確保他們知悉我們提供的支援，包括與40,000多家中小企業溝通，並在2022年第四季對財務復元力有下降跡象的企業增加外撥電話數量，較對上一季增加190%。

有關集團操守及產品責任的詳情，請參閱第94頁的環境、社會及管治報告。有關我們如何於通脹升溫的環境下支援同事的詳情，請參閱第25頁。

## 我們的環境、社會及管治抱負、指標及目標 氣候相關金融信息披露工作组

我們已訂立抱負及目標，作為經營業務的指引，包括如何經營及如何服務客戶。此等目標之中，部分旨在協助我們達致環境及社會可持續發展的目標，亦有助我們改善員工的支持度、促進高級領導層多元化，以及提升市場操守。此等指標的目標與我們的環境、社會及管治的策略支柱掛鉤，包括：過渡至淨零碳排放、建立共融與復元力，以及以負責任的方式行事。

為促進我們實現環境、社會及管治抱負，集團行政總裁、集團財務總監及集團行政人員的周年獎勵及長期獎勵評分紀錄包括與下表環境、社會及管治指標成效掛鉤的若干衡量指標。

我們已制訂前瞻性準則，以考慮於行政人員表現評估中加強使用環境、社會及管治衡量指標。

關行政人員薪酬與所有財務及非財務指標掛鉤的概要，請參閱第282至287頁的董事薪酬報告。

下表載列我們用作衡量實踐抱負進展的若干主要環境、社會及管治指標。有關進展的詳情，請參閱第43頁環境、社會及管治報告。

### 環境： 過渡至淨零 碳排放<sup>1</sup>

**融資項目排放<sup>2</sup>**  
**八個行業**  
就資產負債表內融資項目排放量訂立目標的行業數目。  
目標：於2050年底前達致融資項目淨零碳排放。

**可持續發展融資及投資<sup>3</sup>**  
**2,107億美元**  
自2020年1月起已提供及促成的累計總額。  
(2021年：1,267億美元)  
目標：於2030年底前提供及促成7,500億美元至1萬億美元的可持續發展融資及投資。

**自身業務實現淨零碳排放<sup>4</sup>**  
**58.5%**  
營運溫室氣體絕對排放量與2019年基準相比之累計減幅。  
(2021年：50.3%)  
目標：於2030年底前實現自身業務及供應鏈淨零碳排放。

### 社會： 建立共融與 復元力

**性別多元<sup>5</sup>**  
**33.3%**  
高級領導層成員由女性出任。  
(2021年：31.7%)  
目標：於2025年底前由女性出任高級領導層成員的比例達到35%。

**豐富種族多元<sup>5</sup>**  
**37%升幅**  
黑人同事出任高級領導層成員的比率與2020年基準相比。  
(2021年：17.5%升幅)  
目標：在2020至2025年間黑人同事出任高級領導層的人數增加一倍。

**員工投入度<sup>6</sup>**  
**73%**  
員工投入度評分。  
(2021年：72%)  
目標：Snapshot調查的員工投入度指數維持於72%。

### 管治： 以負責任的 方式行事

**操守培訓<sup>7</sup>**  
**98%**  
於2022年完成操守培訓的員工。  
(2021年：99%)  
目標：每年至少98%的員工完成操守及金融犯罪的培訓。

**客戶滿意度<sup>8</sup>**  
**六個中的  
四個**  
在財富管理及個人銀行業務六個市場中，有四個市場的客戶滿意度持續位列前三及/或有所提升。  
(2021年：六個中的五個)  
目標：客戶滿意度位列前三及/或有所提升。

**六個中的  
五個**  
在工商金融業務六個市場中，有五個市場的客戶滿意度持續位列前三及/或有所提升。  
(2021年：六個中的兩個)  
目標：客戶滿意度位列前三及/或有所提升。

1 有關集團過渡至淨零碳排放的方針、計算方法及PwC的有限度鑑證報告，詳情請參閱 [www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre](http://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre)。

2 有關其中六個行業目標的詳情，請參閱第52頁，當中包括石油及天然氣；電力及公用事業；水泥；鐵、鋼及鋁；航空；及汽車。有關動力煤開採及燃煤發電目標以及逐步退出動力煤融資業務的政策詳情，請參閱第66頁。

3 2020年10月，我們公布在2030年底前提供並促成7,500億美元至1萬億美元可持續發展融資和投資的抱負。詳情及明細請參閱第58頁環境、社會及管治報告。有關此目標與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第282頁。

4 此溫室氣體絕對排放量數字涵蓋範圍1、範圍2及範圍3商務出差排放。有關此目標與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第282頁。

5 於環球職級架構中，高級領導層成員屬三級及以上職級。我們於2020年訂立黑人出任高級領導層成員人數增加一倍的承諾，種族目標進度以2020年12月31日為基準開始追蹤。其後，我們將種族多元的方針改為專注按市場訂立的目標。詳情請參閱第75頁的環境、社會及管治報告。有關此目標與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第282頁。

6 詳情請參閱第77頁的環境、社會及管治報告。有關此目標與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第282頁。

7 所示完成比率乃指2022年完成之金融犯罪「仔細審視」及操守「承擔責任」培訓單元。

8 我們就財富管理及個人銀行業務及工商金融業務報告排名的市場（即英國、香港、中國內地、印度、墨西哥及新加坡）乃根據年度行政人員評分紀錄呈報。此方式有別於2021年，當時的衡量指標乃根據全部進行比對分析的市場訂立。有關客戶滿意度的詳情，請參閱第89頁的環境、社會及管治報告。有關此目標與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第282頁。

## 氣候相關金融信息披露工作組

氣候相關金融信息披露工作組

金融穩定理事會氣候相關金融信息披露工作組的建議為了解及分析氣候相關風險訂立重要框架，而我們致力作出定期及具透明度的報告，協助傳達及追蹤我們的進度。我們將倡議客戶、供應商及業界採取同樣行動。

我們已在《2022年報及賬目》及相關披露中載列我們的主要氣候相關財務披露。2022年，我們認同日後在發展集團的管理及報告能力方面仍有大量工作要做，同時亦加強若干披露資料，當中包括報告首次內部氣候相關境況分析的相關定量結果（包括所用碳價）。此外，我們亦開始將氣候相關考慮因素納入年度財務規劃周期，並披露管理層如何審議氣候相關風險對我們財務狀況及前瞻性表現的影響。

我們亦已考慮集團在英國金融業操守監管局上市規則下的「遵守或解釋」責任，並確認我們已作出與11項氣候相關金融信息披露工作組建議及建議披露資料一致的披露，唯下文概述的若干項目則除外。

– 就融資項目排放而言，我們並無計劃設定2025年目標。我們透過設定2030年目標來設定符合淨零排放銀行聯盟指引要求的目標。儘管淨零排放銀行聯盟界定2030年為中期，但我們仍就氣候風險管理使用不同的時間範圍。我們界定短期為直至2025年前的時期；中期為2026至2035年；長期為2036至2050年。此等時期與氣候行動100+披露架構一致。誠如第18頁所述，我們於2022年披露八個行業資產負債表內融資項目排放的中期2030年目標。就航運行業而言，我們選擇延後至有足夠的可靠數據以支持我們的工作後才設定基準及目標，使我們能夠更準確追蹤我們邁向淨零排放的進度。2022年3月，我們表示會在碳會計金融合作夥伴關係組織公布行業報告準則後根據有關準則設定石油及天然氣與電力及公用事業行業的資本市場排放目標。我們繼續致力設定利便融資項目排放目標，並希望能夠繼續參與行業倡議以期制定一致而可比較的跨行業方針。我們擬每年檢討融資項目排放的基準及目標（如有關），從而協助確保該等基準及目標與市場慣例及現時的氣候科學一致。

– 我們並無全面披露氣候相關機遇對財務規劃及表現的影響（包括收入、成本及資產負債表）、量化境況分析、所有行業及地區詳盡的氣候風險承擔或實體風險衡量指標，這是由於在過渡期間出現與數據限制相關的困難所致。隨著我們可取得更多可靠的數據及實施更多科技方案，我們預期該等數據上的限制將在中期內得到解決。

– 我們現時披露部分範圍3的溫室氣體排放量，包括商務出差、供應鏈及融資項目排放。融資項目排放方面，我們就合共六個行業公布資產負債表內融資項目排放，相關詳情載於第18頁。未來有關融資項目排放量及相關風險的披露，則會依賴客戶公開披露其碳排放量及相關風險。我們致力於《2023年報及賬目》及相關披露文件披露其他行業的融資項目排放量。我們披露其他行業融資項目排放的方針，可瀏覽：[www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre](http://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre)。

▶ 氣候相關金融信息披露工作組披露事項概要全文，包括其他資料詳細披露位置，請參閱第68至72頁。詳盡情況載於第423頁補充資料一節。



### 為國際投資者引薦可持續發展方案

我們正幫助各國 / 地政府聯繫世界各地的投資者，藉以支持過渡至淨零碳排放。於5月，我們協助印尼政府籌集32.5億美元的伊斯蘭債券（稱為sukuk），所得款項15億美元將會在聯合國開發計劃署指導及支持下，專門用於能夠達成聯合國可持續發展目標的合資格開支。我們擔任聯席牽頭經辦人兼聯席賬簿管理人，並獲委託擔任聯席綠色結構顧問。是次發行規模為100億美元，其中大部分買家來自亞洲及中東。

是項交易展示我們如何利用專業知識建立信任關係。我們由2018年起便與印尼政府商討綠色融資方案，早前獲委託設計當地綠色及可持續發展融資計劃的架構。

## 我們衡量淨零碳排放進展的方式 氣候相關金融信息披露工作組

滙豐其中一個策略支柱，是支持環球轉型至淨零碳排放的經濟。我們的抱負是使集團的融資項目排放與《巴黎協定》的目標趨於一致，即於2050年或之前達致淨零碳排放。《巴黎協定》以將全球氣溫升幅限制於比工業化前水平高攝氏2度以內（最理想為攝氏1.5度）為目標。如要把全球氣溫升幅限制在攝氏1.5度，環球經濟的溫室氣體排放將需於2050年前達致淨零排放。

我們已為八個行業的資產負債表內融資項目排放設定了2030年的中期目標。當中包括我們報告2019及2020年排放的六個行業：石油及天然氣；電力及公用事業；水泥；鐵、鋼及鋁；航空；及汽車。我們亦已就動力煤發電及動力煤開採訂立目標。我們繼續致力設定利便融資項目排放目標，並希望能夠繼續參與行業倡議以

期制定一致而可比較的跨行業方針。誠如第47頁所載，我們亦明白集團必須提升能力及需要新數據來源。

就我們於2030年前提供及促成7,500億美元至1萬億美元可持續發展融資及投資的抱負（定義以所發布的數據錄為準），以及於2030年底前自身業務及供應鏈達成淨零碳排放的抱負，我們繼續追蹤相關抱負的達標進度。我們亦明白世界各地的綠色融資類別不一，加上類別及慣例不斷演變，導致我們日後或須修訂可持續發展融資的報告方法。

未來一年，我們計劃就多個不同行業制訂融資項目排放的中期目標，並繼續推行過渡計劃，在我們的核心業務及風險管理流程中納入氣候過渡事項。我們將繼續推行氣候過渡計劃，

當中載列我們的融資項目排放目標及氣候策略，連同我們如何計劃將之納入我們的流程、基建、管治及參與。我們計劃在2023年公布此項計劃，並在其後每年報告最新的進展。

我們明白，上述事宜不會一蹴而就，並認同有關工作將需要定期重新評估，藉以計及氣候境況、更佳數據及報告準則修訂等因素，以及反映真實世界發展及趨勢。我們的模型輸入數據及假設將因不同市場政策及監管規定變更、科技創新使用及宏觀經濟事件等我們無法控制的外部參數演變而隨著時間的過去受到影響。因此，若干指標及目標可能需要修訂。下表載列我們的指標，以及對達標進展作出的評估。

有關我們計算融資項目排放方針的詳情（包括範圍、方法、假設及限制），請參閱第50頁。

氣候策略支柱及目標	指標	至今的進展
<b>成為一家淨零碳排放銀行</b> 融資項目排放於2050年或之前達致淨零碳排放	就融資項目排放進行分析的行業數目 <sup>1</sup>	我們已為六個行業公布資產負債表內融資項目排放，當中包括水泥行業、鐵、鋼及鋁行業、航空行業和汽車行業。我們亦繼續披露石油及天然氣和電力及公用事業行業的融資項目排放 <sup>2</sup> （請參閱第50至56頁）
營運及供應鏈於2030年或之前達致淨零碳排放	營運的絕對溫室氣體排放量（噸二氧化碳當量） <sup>3</sup>	絕對溫室氣體排放量較2019年基準累計減少58.5%（請參閱第62頁）
	營運過程採購可再生電力百分比	由2021年的37.5%增加至48.3%（請參閱第62頁）
	節省能源消耗百分比	能源消耗較2019年基準累計減少24%（請參閱第62頁）
<b>支持客戶</b> 支持客戶過渡至淨零碳排放及可持續發展的未來	提供及促成的可持續發展融資及投資（以十億美元計） <sup>4</sup>	自2020年起累計進展為2,107億美元（詳情請參閱第58頁）
<b>發掘新氣候解決方案</b> 幫助將可持續發展基建轉型為全球資產類別，並打造一系列可獲得融資的項目	自然資本投資	Climate Asset Management（構成釋放新的氣候解決方案目標的一部分）的兩個策略得到超過6.5億美元的承諾：Natural Capital Strategy及Nature Based Carbon Strategy（有關我們負責投資方針的詳情，請參閱第60頁）
	氣候科技投資	達成為氣候科技公司籌集1億美元的初步目標，其後將目標提高至2.5億美元（請參閱第60頁）
	對氣候創新項目、可再生能源及自然為本方案作慈善投資	自2020年以來，根據「滙豐氣候解決方案夥伴計劃」向非政府組織夥伴承諾提供9,580萬美元（請參閱第84頁）

1 有關我們方針及方法的詳情，請參閱載於 [www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre](http://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre) 的《融資項目排放—方針與方法更新》。  
 2 我們的石油及天然氣與電力及公用事業行業2019年排放披露已經修訂。詳情請參閱第55頁。  
 3 2022年滙豐業務列賬基準範圍3溫室氣體排放量與商務出差相關。有關範圍1、2及3以及我們溫室氣體排放量與可再生能源目標進展的詳情，請參閱第63頁及載於 [www.hsbc.com/esg](http://www.hsbc.com/esg) 的《環境、社會及管治資料集》。有關我們方法及PwC的有限度鑑證報告的詳情，請參閱 [www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre](http://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre)。  
 4 可持續發展融資貢獻活動的詳細定義載於我們經修訂的《2022年可持續發展融資及投資數據錄》。相關詳情連同《環境、社會及管治資料集》及PwC的有限度鑑證報告載於 [www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre](http://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre)。

## 負責任的企業文化

我們有責任協助保障客戶與社區的利益，維護金融體系的穩健。在本節，我們概述非財務報告指引下的有關規定。

### 僱員

我們為同事開拓全球機遇，致力建立一個共融的機構，重視分歧、承擔責任、尋求不同視角，務求令客戶整體受惠。

同事有時候可能需要就工作場所出現的行為發表意見。我們鼓勵他們先與直屬經理討論，而根據Snapshot年度員工調查，84%的同事均信任其直屬經理。我們認同員工有時候可能不願意以慣常途徑發聲。我們的全球舉報渠道HSBC Confidential讓離職及現職同事反映意見，一切資料嚴格保密，並可選擇以匿名方式提出(受當地法律所限)。

我們致力為員工建立能享有尊嚴和獲得尊重的環境。若我們發現未符預期的行為，我們會採取行動。我們衡量員工勇於暢所欲言的指標於2022年上升100個百分點至76%，大幅高於行業指標。

我們銳意成為能夠代表營運所在社區的組織。為了實踐這個目標，我們為高級領導層的性別及種族多元化作出承諾。

我們承諾於2025年前達致35%高級領導層職位(在環球職級架構中屬三級及以上)由女性出任的目標。我們正穩步邁向目標，2022年有關比例已達到33.3%。

2020年7月，我們定下初步全球種族承諾，將高級領導層職位中黑人員工人數增加一倍。通

過培育領導人才、實踐共融招聘及投資於新一代優越人才，我們目前為止已取得37%增幅。儘管進展良好，但我們知道，我們仍要加倍努力。

為支持我們實踐抱負，我們尤其著重拓展表明本身所屬族裔的能力，提高族群資料的質素及透明度。隨著自行披露情況有所改善，我們可以運用有關數據制訂與我們所服務社區的市場有關連的特定目標。

下表顯示高層職級多元化的指標。

### 全體員工

男性	48%
女性	52%

### 高級領導層<sup>1</sup>

男性	67%
女性	33%

### 滙豐控股董事會

男性	67%
女性	33%

<sup>1</sup> 高級管理層指在環球職級架構中屬三級及更高的職級。

▶ 有關我們如何關顧員工，包括多元化目標、受改革影響員工指標及我們如何鼓勵員工表達意見的詳情，請參閱第74頁環境、社會及管治報告「員工」一節。

### 社會

我們有責任促進營運所在社區長期繁榮發展。我們致力向員工提供於後疫情環境茁壯成長及轉型邁向可持續發展未來所需的技能及知識。

為此，我們集中支援發展就業能力和理財技能的計劃。我們亦支持氣候方案和創新項目，並按需要捐款賑災。相關計劃詳情請參閱第83頁環境、社會及管治報告「社區」一節。

### 人權

滙豐有關尊重人權的承諾主要適用於我們的員工、供應商和金融服務貸款及投資活動。有關承諾載於集團的人權聲明。此聲明連同我們根據英國《現代奴役法》所作出的聲明載於www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre。有關詳情請參閱第87頁環境、社會及管治報告「人權」一節。

### 反貪污及防賄賂

我們要求員工遵守所有業務所在市場及司法管轄區的所有適用防賄賂及反貪污法例。我們在環球防賄賂及反貪污政策中制訂全球各地的嚴格標準，當中亦著重相關法律及規例的精神，藉此彰顯滙豐恪守符合道德行為及操守的承諾，以作為我們環境、社會及企業管治的一部分。

### 環境

有關我們的氣候抱負及碳排放指標詳情，請參閱第46頁的環境、社會及管治報告。

### 非財務資料報表

本節主要涵蓋法例規定的滙豐非財務資料。其他相關資料載於以下章節：

- ▶ 有關我們的關鍵表現指標詳情，請參閱第1頁。
- ▶ 有關業務模式的詳情，請參閱第4頁。
- ▶ 有關主要風險及如何管理風險的詳情，請參閱第38至41頁。



## 培養同事的可持續發展技能

我們正在開發一系列與可持續發展相關的資源及計劃，培養同事支持邁向淨零碳排放目標的技能。我們擴展強制性培訓，讓全體同事了解集團的可持續發展方針。在10月，我們推出可持續發展學院(Sustainability Academy)，培養特定同事的關鍵技能，加深他們對氣候變化以至生物多樣性等議題的認識。我們通過「At Our Best」平台推出以環境、社會及管治為主題的嘉許活動，鼓勵同事嘉許彼此在環境、社會及管治方面的貢獻。活動深受同事歡迎，嘉許數目近20萬次，較過往年度的「Spotlight」活動增加50%。

▶ 有關可持續發展學院(Sustainability Academy)的詳情，請參閱第82頁。

# 董事會決策及與相關群體的互動

董事會致力與相關群體有效溝通，並於決策時力求理解全部相關群體的利益及有關決策對他們的影響。

## 第172(1)條聲明

本節（即第20至23頁）構成第172(1)條聲明，當中描述董事履行責任促進集團成功的方式，包括如何顧及相關群體並與之互動，以及如何計及《2006年公司法》第172(1)(a)至(f)條所載的事宜。

董事會明白其肩負重任，須制訂並監察集團策略，以使集團長久興盛、達成開拓全球機遇的目標。董事會每次預定會議，均會將集團策略列為討論項目。於決定重大事宜時，董事時刻留意所審議事項應配合四大策略支柱之一。有關宗旨、價值觀及策略的詳情，請參閱第4頁及第11至13頁。

對董事會及下設委員會所審議文件的格式及內容，董事會連同高級管理層均非常重視。集團行政總裁及集團主席推行最佳管治常規，規定

文件須載有適當資料，使董事能履行責任，作知情決定。為使文件載入相關資料，企業管治及秘書處團隊就第172條因素主要審議範疇提供管治指引及指令，以助董事明白其決策可能導致的長遠後果。

集團行政總裁定期向董事會報告他個人與客戶、監管機構、僱員及其他相關群體的互動、每次溝通的重要性及當中體會，使董事會得知主要相關群體的感受、集團如何與相關群體維繫關係、集團業務對環境及所在社區有何影響。董事亦參與多種相關群體溝通活動，以便理解重要問題及挑戰，於日後決策時加以考慮。

董事會明白，為使集團成功，集團上下必須備有正確的文化，且文化能得到清晰理解並貫徹推行。為此，董事會制訂滙豐價值觀，使人員秉持共同目的，互相連繫合作，一同邁向成功。每次董事會會議均以「文化時刻」開場，當中包括在集團內觀察與我們的宗旨及價值觀吻合的行為。此外，董事會及下設委員會於會議時，均會聽取操守問題及對相關群體有何影響的最新消息，尤其聽取集團風險管理與合規總監及集團人力資源主任報告。集團亦明白維持有高標準商業操守的良好聲譽乃屬要務，因此於2021年批准經更新的操守方針，有助操守原則貫徹全集團推行。有關董事會監督企業文化的詳情，請參閱第255頁「企業管治報告」。

## 相關群體參與及董事會的主要考慮因素

董事會繼續致力與主要相關群體溝通，深明這是成為負責任企業的核心所在，有助達成策略。在履行職責時，董事會設法了解並考慮集團主要相關群體的利益及優先需求，包括年內作出的重大決策之時。

### 虛擬及實體會議

經過兩年來新冠病毒疫情限制後，董事會於2022年恢復親身與相關群體積極交流。董事會於全球多地出席實體會議時，與多類相關群體溝通。集團如何與相關群體溝通的詳情載於第21及253頁。

集團第二次舉行混合模式的股東周年大會，於會前及會上與投資者直接溝通。香港非正式股東會議亦自2019年以來首次復辦，有數百位股東親身蒞臨，聽取有關集團策略的最新消息，

與集團主席、集團行政總裁、集團財務總監討論最新財務表現。滙豐著重公平對待股東，設有統一的方針與股東交流及溝通，而此方針可見於我們經更新的股東溝通政策。該政策有助董事會公平對待公司的股東。

### 負責任地開展業務






與監管機構維持透明及可靠的關係仍是關鍵，可確保我們以負責任的方式經營業務，以及有能力適當應對挑戰。集團主席、集團行政總裁及集團財務總監除繼續與英國監管機構（包括與董事會下設委員會主席）召開評估會議外，亦會定期與英國及香港的監管機構會面，包括關於復元和解決計劃的會議，會上多名董事會成員與英國監管機構直接溝通。集團主席及集團行政總裁亦會定期與世界各地政府官員會面，以持續促進良好國際關係。此外，董事會

多名成員亦繼續積極參與氣候措施及出席全球會議（例如集團行政總裁出席在埃及舉行的第27屆聯合國氣候變化大會）。

於董事會會議上，董事繼續在討論集團業績、新浮現風險及對股東的責任之間取得平衡，同時明白其有責任支持社區及幫助客戶。相關群體的意見及與彼等的互動有助董事會了解有否妥善履行責任。

第22及23頁載列四個示例，展示董事會如何按第172條董事責任於決定若干事項時顧及相關群體，以及此等決定如何促進或加快集團達成策略。

## 2022年與相關群體溝通的主要事件

相關群體	溝通	影響
 <b>客戶</b> 滙豐明白，對客戶需求認識越深，越有利於我們輔助客戶達成財務目標並成功實現集團宗旨及策略。	<ul style="list-style-type: none"> <li>與主要市場小企業以至跨國公司客戶的溝通活動。</li> <li>與主要行業企業客戶會面，討論過渡至淨零碳排放的計劃。</li> <li>董事會報告零售客戶調查，包括淨推薦評分及千禧世代零售客戶滿意度。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事會藉與客戶及準客戶正式及非正式溝通，加深了解他們為何與滙豐展開業務往來、如何有助滙豐達成宗旨及抱負。</li> <li>與客戶會面，有助董事會了解集團可採取什麼措施兌現過渡至淨零碳排放的承諾。</li> <li>零售客戶調查反映客戶對滙豐服務有觀感，有助滙豐適當改進。</li> </ul>
 <b>員工</b> 集團希望繼續成為理想的工作場所和發展事業的地方，令員工充滿幹勁、具備實現我們策略所需專長和技能，使集團策略得以成功實施。	<ul style="list-style-type: none"> <li>員工活動，包括領導層論壇、網上廣播、員工大會、全球暢談會、線下活動及員工交流會。</li> <li>於多個司法管轄區不同活動中，與僱員資源小組廣泛互動。</li> <li>數個特設人才會議，包括與婦女及其他多元人才類別會面。</li> <li>Next Gen畢業生聚會，包括特設焦點小組互動環節。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事會與多個司法管轄區員工會面，可直接聆聽員工對重要事項的看法。</li> <li>此等互動有助董事會得知情況，於審議事業晉升、政策、業務運作（包括科技需求）等人事時加以考慮。溝通亦有助董事會以透過具體情況理解Snapshot員工調查結果。</li> <li>委任專責的非執行董事負責員工溝通事務，為聆聽員工意見開闢另一途徑，反映董事會決意了解員工重視的事項。</li> </ul>
 <b>投資者</b> 滙豐力求與零售、機構投資者持續對話並以多種形式溝通，以了解投資者需求及感受。	<ul style="list-style-type: none"> <li>多場分析師會議及巡迴演示，討論中期及年底業績。</li> <li>薪酬委員會主席與主要投資者及代表投資者的顧問會面。</li> <li>年度零售投資者活動，例如英國的股東周年大會及香港的非正式股東會議。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>與機構、零售投資者展開定期及特別互動，提供策略的最新實施進度，包括過渡至淨零碳排放的過程，有助董事會年內持續了解投資者對重大事宜的看法。</li> <li>該等溝通亦使投資者得知重大事態演變，清晰掌握情況，一經知會重大事件，即可適當應對。</li> </ul>
 <b>社區</b> 透過企業社會責任及廣泛的互動活動，我們致力發揮關鍵作用，支持業務所在的社區。	<ul style="list-style-type: none"> <li>促進環境、社會及管治舉措的論壇及峰會，例如是格拉斯哥淨零排放金融聯盟、可持續發展市場倡議金融服務工作組、世界經濟論壇。</li> <li>到訪英國及杜拜的地方社區教育設施，以推廣「未來編碼人」活動及地方可持續發展項目等舉措及合作。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事參與多種社區計劃，親身體驗集團如何以僱主、贊助人、合作夥伴及支持者身分造福當地社群。</li> <li>董事會明白集團具有影響力，可藉教育、鼓勵各界擴闊思路、參與編製政策及制訂全球方案，營造安全環境、實踐淨零碳排放抱負，多方面促進有意義的變革。</li> </ul>
 <b>監管機構及政府</b> 與業務所在市場的相關機構維持建設性對話及建立融洽關係，有助支持全球經濟體有效運作及達成集團策略目標。	<ul style="list-style-type: none"> <li>與各大市場元首、大臣、大使等政府官員舉行各式會議。</li> <li>定期與英國、香港等地眾多監管機構會面。</li> <li>與非政府機構及組織會面，包括歐洲央行、英倫銀行、新加坡金融管理局、印度國家銀行、沙地阿拉伯公共投資基金及國際結算銀行。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事會與政府及監管機構以多種形式頻密溝通，可坦誠雙向對話，亦可確保董事會明白並遵守監管規定責任。</li> <li>董事會與國際官員會面，可傳達集團策略、觀點及意見，同時確保董事繼續緊貼政治及監管規定趨勢。董事會亦可藉此講解對各行業、地區最佳運作標準的看法。</li> </ul>
 <b>供應商</b> 我們與供應商溝通，有助我們有效營運業務並執行策略。	<ul style="list-style-type: none"> <li>集團營運總監定期就供應商事宜呈交報告並提供最新資料。</li> <li>於審計招標程序中，與現任及候選核數師會面。</li> <li>與中東客戶（同時亦是供應商）會面。</li> <li>與餐飲及地產供應商舉行互動會議，討論淨零碳排放計劃等議題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事與供應商會面，有助了解供應商所遭遇難題，思考如何通力合作達致成功，尤其於達成淨零碳排放抱負一事上。</li> <li>董事會務須理解集團供應鏈，以及供應商的營運如何配合滙豐宗旨及價值觀。</li> <li>這有助董事會審批《現代奴役法聲明》。</li> </ul>

## 主要決策

董事會的運作顧及董事職責，包括《2006年公司法》第172(1)(a)至(f)條載列的相關事宜。下列示例展示董事會於2022年所決定事項如何切合四大策略支柱。

### 聚焦於集團優勢



為促進集團策略目標，董事會對集團加拿大業務進行策略檢討。

董事會與高級管理層持續檢視外部潛在機會，希望藉以加快集團達成策略，為股東帶來價值。於2022年，為促進集團策略及抱負，經策略檢討後，董事會代表集團決定將加拿大業務售予加拿大皇家銀行。

於檢討過程中，董事會考慮過加拿大滙豐市場佔有率頗低，在觀乎其他市場的機會之下，投資擴展及發展加拿大滙豐業務是否符合集團最佳利益。董事會的結論是，集團出售加拿大滙豐屬最佳策略行動。董事會批准出售該業務的決定，符合集團聚焦集團優勢的策略支柱。

董事會審議該交易對多個主要相關群體有何影響，並就該交易與不少相關群體溝通，包括加拿大政府官員、英國及加拿大監管機構。集團亦全程聘請財務及法律顧問，以向董事會提供專家意見，了解相關狀況並讓其作出決定。交

易條款經仔細磋商，確保集團於加拿大的員工穩定過渡。董事會亦明白，若要完成交易，必須與其他主要相關群體溝通，包括員工、客戶及供應商。

董事會認為出售該業務有多項益處，包括簡化集團架構、有助達成成為財富管理市場翹楚的目標（尤其於亞洲）。此外，該交易會為集團帶來龐大價值，為股東創造良好回報。

鑑於上述理由，董事會成員作此決定時，均履行其法定職責，包括以其真誠認為最有可能促進公司長遠成功的方式行事以造福全體股東的職責。

### 為增長添動力



董事會批准對倫敦總部辦事處地點的檢討，以便為員工營造更有朝氣、靈活的工作環境。

為增長添動力的策略支柱包括致力營造朝氣勃勃的文化，以吸納精英。於新冠病毒疫情期間，集團實行混合作模式，不但持續信守工作承諾，亦為客戶、員工帶來益處。此工作模式方針有助集團吸引、挽留多元人才，同時減低對辦公室的需求。

董事會希望總辦事處能匯聚人才，促進合作，以不同工作模式令員工身心以至各方面均健康安泰，因此於2022年9月，董事會審議檢討環球總部地點的議案。集團決定將總部留在倫敦，但混合作模式順利實施意味著集團對辦公室的需求有變，應趁此機會制訂切合當代銀行的地產運用新模式。

董事會下此重大決定時，乃經聽取多個相關群體的意見。員工調查證明員工支持集團實行混合作模式，促成董事會決定檢討環球總部地

點。董事會明白應該及早決定，以預留充足時間通知相關供應商（包括受影響業主），使他們能對任何變動作好準備。集團亦及早與英國監管機構溝通，確保知會他們滙豐有意駐留倫敦。

董事會檢討新辦事處選址的重要考慮因素包括我們應具備更多數碼設施，從而協助僱員的工作更精明有效，同時培養日後所需技能。此外，董事會亦確認新辦事處應按可持續發展方式設計，以助集團實踐淨零碳排放承諾。董事會下此決定時，重視其策略抱負，致力使辦公室靈活具朝氣，切合各人所需。董事會亦考慮第172條因素、與所涉相關群體的溝通，從而決定展開檢討，以便採取最佳措施促進公司長遠取得成功。



### 過渡至淨零碳排放



董事會維持積極及直接參與集團因應氣候變化議程作出的應對措施，同意經更新能源政策以配合支持過渡至環球淨零碳排放經濟的抱負。

氣候變化決議案於2021年股東周年大會上通過，董事會此後一直專注於輔助客戶過渡至低碳未來的承諾。

於2022年，董事會批准更新逐步退出動力煤融資業務政策，亦批准發布經修訂能源政策，認為該能源政策與集團過渡至淨零碳排放的策略方針非常吻合。能源政策旨在平衡三個目標：削減環球溫室氣體排放；有序過渡以建立長遠復元力；協助令過渡過程公平可負擔。董事會制訂此政策時，留意集團與數個內外相關群體的溝通，包括：政府、主要客戶、大型機構投資者、具領導地位的科學及國際組織和行業參與者。董事會考慮了我們有意積極發揮作用，以支援並加快所服務市場的能源轉型的計劃，以及於客戶制訂轉型計劃時與客戶溝通的重要性。董事會亦審議政策對相關群體的長遠影

響，包括須平衡促進過渡過程公平、協助確保所服務市場持續有價格相宜的能源供應，以及協助加快轉型的責任。

自能源政策發布以來，集團持續與主要機構投資者等相關群體溝通，討論政策、政策的影響及政策如何配合滙豐助客戶過渡至淨零碳排放的抱負。集團實行政策時，亦廣為與員工及客戶溝通。

董事會決定批准能源政策、監察集團氣候承擔時，乃經審慎考慮第172條的因素，尤其是決策對環境及公司服務的社區、與客戶及投資者的持續寶貴關係和公司的長遠成功有何影響。

### 大規模數碼化



集團致力為客戶創造並提供快捷簡便的數碼體驗。

集團的數碼策略旨在確保員工工作方式和客戶體驗融入先進、快捷高效的科技。依照大規模數碼化策略，集團會與創新科技商合作，專注為客戶創造並提供快捷簡便的數碼體驗，從而為客戶帶來新的益處。鑑於數碼策略及政策為幫助確保集團復元力及客戶安全的關鍵，董事會會致力監察相關策略及政策。

集團行政總裁定期向董事會匯報他與客戶就集團數碼策略進展的溝通及所得意見。董事會於去年與不少客戶溝通，致力確保客戶體驗符合客戶預期。於2022年全年，集團一直運用所得客戶調查結果，加深了解客戶所遭遇的數碼難題，並協助制訂相應方案；因此，集團於2022年推出數項主要數碼客戶服務，約49%的客戶為流動服務的活躍用戶，約48%的零售銷售經數碼渠道辦理。集團推出此等新措施後，2022年環球市場客戶體驗全面改善，有助為集團快速執行策略並促進大規模自動化奠下基石。

董事會亦聽取集團營運總監報告集團實施數碼策略的各種最新方式。滙豐於2022年初推出的長遠科技策略Vision 27定期納入董事會議程，力求於未來五年內協助滙豐轉型為以數碼為先的銀行。Vision 27的舉措之一為制訂數碼科技圖，以專門開發的工具記錄集團全部應用程式及系統，並列出與此相關的分析與數據，例如各業務、地區及公司的用量。董事會及科技管治工作組亦就數碼措施優先次序、棄用既有及非策略應用程式事宜，向管理層提出質詢，從而簡化大型複雜科技架構，是協助提高員工及客戶所用系統復元力及效能的關鍵重點。

此等決定不論直接源自董事會或經轉授權力的業務部門，均顧及客戶及員工的數碼需求，促使公司達致長遠成功，成為真正以數據為本的企業。

# 薪酬

我們的薪酬政策把獎勵與集團長遠可持續的表現掛鉤，致力達成我們的策略性目標。

## 我們的薪酬方針

我們更新了員工獎勵策略及提議，務求應對新冠病毒疫情過後面臨的新挑戰或更嚴峻的考驗，包括不少同事正面對生活開支方面的壓力。我們對同事作出的承諾對於支持我們推動增長和爭取可持續的表現發揮關鍵作用。

有關2022年就確保薪酬成果符合此方針所實行的措施詳情，請參閱第292頁。

## 執行董事薪酬

執行董事現時的薪酬政策已於2022年股東周年大會上獲96%股東批准，並將適用於2025年股東周年大會舉行前最多三個年度。我們對薪酬架構或薪酬中每項應付獎勵上限並無作出調

整。有關政策的詳情載於之前的《2021年報及賬目》第257至265頁。

下表列示執行董事於2022年賺取的酬勞。有關2022年的董事酬勞及表現詳情，請參閱第282頁的董事薪酬報告。

### 以單一數字列示的薪酬

(千英鎊)	祈耀年		邵偉信	
	2022年	2021年	2022年	2021年
基本薪金	1,329	1,288	775	751
固定酬勞津貼	1,700	1,700	1,085	1,062
以現金代替退休金	133	129	77	75
應課稅福利	119	95	7	3
非應課稅福利	86	71	50	42
<b>固定酬勞總計</b>	<b>3,367</b>	<b>3,283</b>	<b>1,994</b>	<b>1,933</b>
周年獎勵	2,164	1,590	1,091	978
名義回報	31	22	—	—
替代獎勵	—	—	1,180	754
長期獎勵	—	—	436	—
<b>浮動酬勞總計</b>	<b>2,195</b>	<b>1,612</b>	<b>2,707</b>	<b>1,732</b>
<b>固定酬勞及浮動酬勞總計</b>	<b>5,562</b>	<b>4,895</b>	<b>4,701</b>	<b>3,665</b>

上表相關附註及評述載於第284頁的董事薪酬報告。

## 執行董事薪酬 (續)

執行董事的浮動酬勞主要按表現評分紀錄結果釐定，當中的衡量指標及目標乃由集團薪酬委員會於年初制訂，確保酬勞結果配合集團策略及計劃的實施。確定按公式計算的評分紀錄結果後，集團薪酬委員會考慮到年內有關資本管

理的特定風險事項，分別將祈耀年及邵偉信的2022年度獎勵結果下調5%及15%，詳情載於董事薪酬報告。

### 執行董事的周年獎勵評分紀錄結果 (上限百分比)

集團行政總裁	75.35%
集團財務總監	65.15%

## 僱員薪酬

### 浮動酬勞資金

(百萬美元)

2022年	3,359
2021年	3,495

集團薪酬委員會根據集團風險管理架構所載的財務及非財務衡量指標檢討有關表現後，釐定集團僱員整體浮動酬勞資金為33.59億美元 (2021年：34.95億美元)。集團薪酬委員會已考慮2022年的財務業績、經調整除稅前利潤增長17%、平均有形股本回報率9.9%及成本按

年略增。集團薪酬委員會亦考慮外圍環境、充滿挑戰的經濟前景及整個市場的預測結果，確保我們保持競爭力，能夠吸引及挽留人才。

資金分派因應業務表現而異。工商金融業務的整體按年浮動酬勞結果最強勁，其次是財富管理及個人銀行業務，但環球銀行及資本市場業務則有所下降，反映其相對表現。個人表現存在顯著差異，因此表現最出色的員工浮動酬勞相比對上一年獲得明顯增幅。我們明白業務所在大多數市場均經歷通脹及生活成本的挑戰，

因此致力保障初級僱員的浮動酬勞，他們的浮動酬勞平均有所上漲。

在釐定2023年固定酬勞加幅時，我們已考慮通脹對營運所在每個國家/地區的影響。有關加幅以較初級及中層管理人員為目標，因為固定酬勞在其整體酬勞中佔較大比例。集團的固定酬勞整體加幅為5.5%，2022年則為3.6%。加薪水平因應國家/地區而異，具體取決於經濟狀況及個人職務。大多數高級領導層 (包括執行董事) 的固定酬勞均並無增加。

▶ 有關集團薪酬委員會如何設定酬勞資金的詳情，請參閱第276頁。



## 2022年為同事提供的支援

我們明白全球各地許多同事正面對不同的壓力，遂致力提供支援，因應市場調整方針。

對於仍然大受疫情影響的同事，例如中國內地及香港，我們為同事提供一系列關懷計劃及增加心理健康講座。中國內地方面，我們亦為同事提供日常基本食品及特別工時津貼。另外對於阿根廷及土耳其，由於通脹壓力持續，我們定期調整固定酬勞。斯里蘭卡方面，我們年內發放一次性款項並提高固定酬勞，以助同事應對高通脹。至於英國，我們向近1.7萬名初級同事發放1,500英鎊的一次性款項，協助紓緩能源成本壓力。我們繼續在世界各地為全體同事提供廣泛資源，包括在財務指導、員工援助計劃及獲取紓困基金資助方面給予更廣泛支援。

▶ 有關我們如何支援同事福祉的更多詳情，請參閱第80頁。

# 財務概覽

管理層評估集團財務表現時，會使用一系列財務衡量指標。該等指標著重反映我們為股東帶來可持續回報及維持滙豐財政穩健的成效。

## 內容提要

全球加息大幅增加集團的淨利息收益，有利2022年財務業績。雖然承受通脹壓力及持續進行投資，但滙豐仍然十分注重成本紀律。儘管收入前景維持樂觀，但通脹風險繼續存在，加上許多集團營運所在市場面臨越來越多的宏觀經濟不明朗因素。

2022年的列賬基準除稅後利潤為167億美元，升幅13%，包括因與確認遞延稅項資產有關的減免額而按實質稅率4.9%繳納的稅項。平均有形股本回報率上升1.6個百分點至9.9%。列賬基準除稅前利潤為175億美元，下跌7%，當中包括將法國零售銀行業務重新分類為持作出售用途後錄得24億美元減值，以及預期信貸損失撥備趨向正常水平，2021年則錄得撥回淨額。該等跌幅因列賬基準收入利率上升的有利影響及列賬基準營業支出減少而有所紓緩，這主要歸因於貨幣換算差額的有利影響。

於2022年12月31日，集團的普通股權一級資本比率下跌1.6個百分點至14.2%。此外，相比2021年12月31日，客戶存款結餘及貸款結欠均錄得下跌，反映結餘及結欠額重新分類為持作出售用途，尤其是法國的零售銀行業務及加拿大的銀行業務，以及貨幣換算差額的不利影響。儘管出現上述影響，但英國及香港的按揭貸款錄得增長，減輕香港工商金融業務有期貨款減少的影響。

## 集團財務目標

平均有形股本回報率

# 9.9%

(2021年：8.3%)

2022年的平均有形股本回報率為9.9%，較2021年增加1.6個百分點。

雖然宏觀經濟不明朗因素加劇，但鑑於集團增長及轉型計劃的影響以及收入前景樂觀，我們有信心能夠於2023年及之後實現平均有形股本回報率至少為12%的目標。

經調整營業支出

# 305億美元

(2021年：301億美元)

2022年，儘管承受通脹壓力，但滙豐繼續展現強大的成本控制能力，經調整營業支出較2021年增加1%，而我們的目標是將經調整營業支出維持在大致穩定的水平。

集團的成本節約計劃於2022年12月31日結束。自2020年實施計劃以來，我們已累計節省56億美元的成本，達標支出為65億美元。因應於2022年採取的行動，我們預計此計劃於2023年將合共節省約10億美元的額外成本。

我們依然注重成本紀律，並將以2023年經調整成本增幅約3%作為目標（根據IFRS 4基準計算）。這包括2023年額外遣散費成本最高為3億美元，我們預計這將進一步提升2024年的效益。按固定匯率基準重新換算惡性通脹經濟體2022年業績產生的不利影響亦可能會上升。

削減風險加權資產總值

# 1,280億美元

自計劃開始以來

於2022年12月31日，集團已累計削減風險加權資產1,280億美元，我們的目標是於2022年底前削減風險加權資產合共1,100億美元或以上，當中包括於2019年提早節省的成本96億美元。此計劃已於2022年12月31日結束。

資本及股息政策

普通股權一級比率

派息率

# 14.2% 44%

於2022年12月31日，我們的普通股權一級資本比率為14.2%，較2021年12月31日下跌1.6個百分點。普通股權一級比率曾於2022年跌至14%以下，現回升至14%至14.5%的中期目標範圍。我們擬繼續有效管理資本，並在適當情況下將過剩資本回饋股東。

董事會已批准派發2022年第二次股息每股普通股0.23美元，2022年全年每股合共派息0.32美元，派息率為44%，而2022年及往後的目標範圍為40%至55%之間。在釐定2022年的派息率時，列賬基準每股盈利並不包括計劃出售法國零售銀行業務而產生的減值、就英國稅項組別確認遞延稅項資產的影響18億美元，以及加拿大滙豐自2022年6月30日（資產淨值參考日）以來的財務業績。

集團於2023及2024年的股息方針是實現派息率達50%，不包括重大項目（包括計劃出售法國零售銀行業務和計劃出售加拿大銀行業務），並提前於2023年5月公布集團第一季業績時，考慮視乎適當的資金水平進行股份回購。我們亦擬於2023年第一季度起恢復每季派息。

完成出售加拿大銀行業務後，董事會擬考慮派付每股0.21美元特別股息，作為完成交易所得款項的優先用途。交易目前預計在2023年底完成，我們將於交易完成後作出任何潛在股息的相關決定，並在2024年初派付有關股息，屆時將公佈有關紀錄日期和其他相關資料更多詳情。任何餘下的其他盈餘資本預計將分配至自然增長和投資機會，以及潛在股票回購，此為現有股票回購計劃以外的回購。

## 主要財務衡量指標

截至下列年份止年度

列賬基準業績	2022年	2021年	2020年
列賬基準除稅前利潤 (百萬美元)	17,528	18,906	8,777
列賬基準除稅後利潤 (百萬美元)	16,670	14,693	6,099
成本效益比率 (%)	64.4	69.9	68.3
淨利息收益率 (%)	1.48	1.20	1.32
每股基本盈利 (美元)	0.75	0.62	0.19
每股攤薄後盈利 (美元)	0.74	0.62	0.19
每股普通股股息 (期內) (美元)	0.32	0.25	0.15
派息率 (%) <sup>1</sup>	44	40	79

### 替代表現衡量指標

經調整除稅前利潤 (百萬美元)	24,010	20,603	11,695
經調整成本效益比率 (%)	55.0	64.0	62.3
預期信貸損失及其他信貸減值準備 (「預期信貸損失」) 佔客戶貸款總額平均值之百分比 (%)	0.36	(0.08)	0.87
預期信貸損失及其他信貸減值準備 (「預期信貸損失」) 佔客戶貸款 (包括持作出售用途) 總額平均值之百分比 (%) <sup>2</sup>	0.35	(0.08)	0.87
平均普通股股東權益回報率 (%)	8.7	7.1	2.3
平均有形股本回報率 (%)	9.9	8.3	3.1

於12月31日

資產負債表	2022年	2021年	2020年
資產總值 (百萬美元)	2,966,530	2,957,939	2,984,164
客戶貸款淨額 (百萬美元)	924,854	1,045,814	1,037,987
客戶賬項 (百萬美元)	1,570,303	1,710,574	1,642,780
附息資產平均值 (百萬美元)	2,203,639	2,209,513	2,092,900
客戶貸款佔客戶賬項百分比 (%)	58.9	61.1	63.2
股東權益總額 (百萬美元)	187,484	198,250	196,443
有形普通股股東權益 (百萬美元)	149,355	158,193	156,423
於期末每股普通股資產淨值 (美元)	8.50	8.76	8.62
於期末每股普通股有形資產淨值 (美元)	7.57	7.88	7.75

### 資本、槓桿及流動資金

普通股權一級資本比率 (%) <sup>3</sup>	14.2	15.8	15.9
風險加權資產 (百萬美元) <sup>3,4</sup>	839,720	838,263	857,520
總資本比率 (%) <sup>3,4</sup>	19.3	21.2	21.5
槓桿比率 (%) <sup>3,4</sup>	5.8	5.2	5.5
高質素流動資產 (流動資金價值) (十億美元) <sup>4,5</sup>	647	688	678
流動資金覆蓋比率 (%) <sup>4,5</sup>	132	139	139
穩定資金淨額比率 (%) <sup>4,5</sup>	136	不適用	不適用

### 股份數據

於期末流通在外面值0.5美元普通股之基本數目 (百萬股)	19,739	20,073	20,184
於期末流通在外面值0.5美元普通股及具攤薄影響之潛在普通股之基本數目 (百萬股)	19,876	20,189	20,272
流通在外面值0.5美元普通股之平均基本數目 (百萬股)	19,849	20,197	20,169

列賬基準業績與經調整業績的對賬 (包括一系列重大項目) 載於第109頁。其他替代表現衡量指標的定義及計算方法載於第128頁「替代表現衡量指標之對賬」。

1 期內每股股息佔每股盈利之百分比，已就若干項目 (確認若干遞延稅項資產：每股盈利減少0.11美元；計劃出售法國零售銀行業務及加拿大銀行業務：每股盈利增加0.09美元) 作出調整。2021年或2020年的項目概無作出調整。

2 包括在「持作出售用途資產」中列賬的客戶貸款總額平均值。

3 除另有說明外，監管規定資本比率和水平乃基於當時生效的《資本規定規例》之過渡安排，當中包括IFRS 9「金融工具」監管規定過渡安排，進一步說明載於第208頁。槓桿比率根據當時生效的披露規則呈報，包括可向中央銀行申索的款項。根據2022年1月1日實施的英國槓桿規則，當期槓桿衡量指標不包括可向中央銀行申索的款項。任何提述歐盟法規及指令 (包括技術標準) 的內容均應在適用情況下被理解為根據《2018年歐洲聯盟 (脫離) 法令》納入英國法律及其後可能根據英國法律作出修訂的此類法規或指令的英國版本。

4 監管數據及比率以截至業績報告當日的資料呈列。有關數據及比率與其後提交的監管申報所載列者，可能會出現輕微變動。如差額重大，我們將在往後期間重列。

5 流動資金覆蓋比率為之前12個月的平均值。穩定資金淨額比率則為先前四個季度的平均值。2021年12月的流動資金覆蓋比率已被重列，以保持一致。由於沒有比較數據，我們並無重列過往期間的穩定資金淨額比率。

## 列賬基準業績

### 列賬基準利潤

列賬基準除稅後利潤為167億美元，較2021年增加20億美元，增幅為13%，當中因從滙豐控股的歷史稅項虧損中確認遞延稅項資產而計入22億美元減免額。另亦有其他遞延稅項資產和稅務狀況未能確定並須予重新評估而產生的減免額，令實質稅率為5%。

列賬基準除稅前利潤為175億美元，較2021年減少14億美元，跌幅為7%。跌幅反映2022年錄得預期信貸損失撥回淨額36億美元，當中包括第三級撥回22億美元（部分與中國內地商用物業行業有關），加上受經濟不確定性加劇、通脹及加息的影響所致。2021年則錄得撥回淨額9億美元。列賬基準預期信貸損失的不利變動部分被列賬基準收入增加及列賬基準營業支出減少所抵銷。

列賬基準收入增加主要反映了加息對滙豐所有環球業務帶來正面影響，使淨利息收益增加。增幅因以下原因被部分抵銷：於2022年9月30日法國零售銀行業務重新分類為持作出售用途後確認減值24億美元、貨幣換算差額的不利影響以及財富管理及個人銀行業務旗下制訂壽險產品業務的不利市場影響。列賬基準營業支出減少，主要反映貨幣換算差額的有利影響，而重組架構及其他相關成本則有所增加。

IFRS 17「保單」載列實體簽發的保單及持有的再保險合約於入賬時應遵循的規定，自2023年1月1日起開始生效。IFRS 17取代IFRS 4，可能會於過渡時對集團保險業務的盈利能力產生重大不利影響。有關IFRS 17對集團保險業務業績的影響詳情，請參閱第335頁。

### 列賬基準收入

列賬基準收入為517億美元，較2021年增加22億美元，升幅為4%，主要由於加息對工商金融業務和環球銀行及資本市場業務旗下的全球支付方案業務和財富管理及個人銀行業務旗下的個人銀行業務帶來正面影響，使淨利息收益增加所致。環球銀行及資本市場業務方面，市況日益波動令客戶活動增加，環球外匯業務的收入因而受惠。此外，財富管理及個人銀行業務旗下制訂壽險產品業務的銷情強勁，新造業務的價值亦有增加；保險收入亦包括我們在香港對投保人於集團以存款形式持有的資金進行價格調整的增益，以反映提供此項服務的成本。

	2022年	2021年	2020年
	百萬美元	百萬美元	百萬美元
<b>列賬基準業績</b>			
未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額（「收入」）	51,727	49,552	50,429
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(3,592)	928	(8,817)
<b>營業收益淨額</b>	<b>48,135</b>	50,480	41,612
營業支出總額	(33,330)	(34,620)	(34,432)
<b>營業利潤</b>	<b>14,805</b>	15,860	7,180
應佔聯營及合資公司利潤	2,723	3,046	1,597
<b>除稅前利潤</b>	<b>17,528</b>	18,906	8,777
稅項支出	(858)	(4,213)	(2,678)
<b>除稅後利潤</b>	<b>16,670</b>	14,693	6,099

由於法國零售銀行業務於2022年9月30日重新分類為持作出售用途後確認減值24億美元，加上我們錄得與計劃出售希臘分行業務及俄羅斯業務相關的虧損4億美元，抵銷了上述部分增幅。列賬基準收入包括貨幣換算差額的不利影響31億美元，以及財富管理及個人銀行業務旗下制訂壽險產品業務錄得不利市場影響10億美元，而2021年則錄得有利變動5.04億美元。分配至環球業務的資本市場財資業務收入亦有減少，原因是資金成本受加息影響、所有地區的孳息曲線趨平以及與風險管理活動有關的出售增益減少，導致淨利息收益下跌所致。

費用收益淨額減少表明財富管理及個人銀行業務的投資分銷收入下跌，原因是客戶投資氣氛低迷，導致股市交投淡靜，加上2022年初香港實施新冠病毒疫情限制措施，導致我們須暫時關閉若干分行網絡。其後，限制措施顯著放寬。此外，環球銀行及資本市場業務方面，資本市場及顧問業務的費用減少，與環球市場費用下跌的情況一致。相比2021年，自營投資收入則因重估增益減少而有所下跌。

### 列賬基準預期信貸損失

列賬基準預期信貸損失錄得撥回淨額36億美元，當中包括第三級撥回22億美元，當中部分與中國內地商用物業行業有關。我們亦確認額外第一級及第二級準備，以反映經濟不確定性加劇、通脹、供應鏈風險及加息，但部分被撥回新冠病毒疫情相關的餘下大多數準備所抵銷，而2021年則錄得撥回淨額9億美元，乃與之前於2020年積累的新冠病毒疫情相關準備有關。

有關預期信貸損失計算的進一步詳情，請參閱第153至162頁。

### 列賬基準營業支出

列賬基準營業支出為333億美元，較2021年減少13億美元，跌幅為4%，主要是由於貨幣換算差額產生有利影響22億美元，以及2021年與拉丁美洲財富管理及個人銀行業務有關的商譽減值6億美元不復再現時。

列賬基準營業支出亦反映集團持續恪守成本紀律的影響，這有助紓緩科技投資成本上漲5億美元的影響，其中包括數碼能力投資、業務量增長的影響以及通脹。重組架構及其他相關成本增加10億美元。

### 列賬基準之應佔聯營及合資公司利潤

列賬基準之應佔聯營及合資公司利潤為27億美元，較2021年減少3億美元，跌幅為11%，主要由於2021年資產估值回升，帶動該項包括的應佔企業增長基金利潤增加。此減幅部分被應佔沙地英國銀行利潤增加所抵銷。

### 稅項支出

2022年的稅項支出為9億美元，包括就滙豐控股歷史稅項虧損確認遞延稅項資產而產生22億美元的減免額。此乃源於英國稅項組別利潤預測轉佳，導致上述虧損的預期使用時間提早，令能否填補虧損一事較為明確。我們亦受惠於其他遞延稅項資產及2022年因稅務狀況未能確定而須予重新評估。若不計及此等因素，2022年的實質稅率為19.2%，較2021年下跌3.1個百分點。2022年的實質稅率下降，因為英國於2022年第一季立法明文規定，自2023年4月1日起，英國銀行附加稅將由8%降至3%，我們於是重新計量遞延稅項餘額。

## 經調整業績

集團之列賬基準業績乃根據IFRS編製，詳情載於第335頁財務報表。

我們亦呈列替代表現衡量指標（非公認會計原則之財務衡量指標）。這包括經調整業績，用作使對內及對外匯報資料的方式保持一致、識別及量化管理層認為屬重大的項目，並反映管理層如何評估按期計算的業績表現。替代表現衡量指標將以此符號標示：▶

為計算經調整業績，我們已就下列項目作出調整：

- 貨幣換算差額的按年影響；及
- 重大項目之影響（此等項目會扭曲按年比較數字，因此予以剔除以使業務相關趨勢更容易理解）。

環球業務的業績按經調整基準呈列，與我們管理和評估環球業務表現的方式一致。

▶ 列賬基準業績與經調整業績的對賬（包括一系列重大項目）載於第109頁。其他替代表現衡量指標的定義及計算方法載於第128頁「替代表現衡量指標之對賬」。

	2022年	2021年	2020年	2022年與2021年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
<b>經調整業績 ▶</b>					
未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額（「收入」）	55,345	47,020	48,848	8,325	18
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(3,592)	754	(8,815)	(4,346)	>(200)
營業支出總額	(30,466)	(30,104)	(30,445)	(362)	(1)
<b>營業利潤</b>	<b>21,287</b>	<b>17,670</b>	<b>9,588</b>	<b>3,617</b>	<b>20</b>
應佔聯營及合資公司利潤	2,723	2,933	2,107	(210)	(7)
<b>除稅前利潤</b>	<b>24,010</b>	<b>20,603</b>	<b>11,695</b>	<b>3,407</b>	<b>17</b>
稅項	(4,287)	(4,241)	(3,274)	(46)	(1)
<b>除稅後利潤</b>	<b>19,723</b>	<b>16,362</b>	<b>8,421</b>	<b>3,361</b>	<b>21</b>

### 經調整除稅前利潤 ▶

經調整除稅後利潤為197億美元，較2021年增加34億美元，升幅21%。

經調整除稅前利潤為240億美元，較2021年增加34億美元，升幅17%，反映經調整收入增加，主要源自全球加息後淨利息收益有所增長，但增幅被2022年的預期信貸損失提撥部分抵銷，2021年則錄得撥回淨額。2022年的預期信貸損失提撥反映第三級提撥，以及經濟不確定性加劇、通脹、供應鏈風險及加息的影響。經調整應佔聯營及合資公司利潤減少，而經調整營業支出與2021年相比增加1%，反映集團持續恪守成本紀律有效減輕科技投資的影響。

### 經調整收入 ▶

經調整收入為553億美元，較2021年增加83億美元，增幅為18%。增幅源自全球加息後淨利息收益增長77億美元，主要涉及工商金融業務和環球銀行及資本市場業務旗下的環球支付方案業務，以及財富管理及個人銀行業務旗下的個人銀行業務。環球銀行及資本市場業務方面，市況日益波動令客戶活動增加，環球外匯業務因而受惠，而財富管理及個人銀行業務旗下保險業務的銷情強勁，新造業務價值上升2億美元，增幅為23%。此外，保險業務收入包括我們為反映有關服務的成本而對投保人在香港於集團以存款形式持有的資金進行價格調整後所錄得的一筆3億美元增益。

### 列賬基準除稅前利潤與經調整除稅後利潤之對賬

	2022年	2021年	2020年
	百萬美元	百萬美元	百萬美元
<b>列賬基準除稅前利潤</b>	<b>17,528</b>	<b>18,906</b>	<b>8,777</b>
貨幣換算	—	(1,180)	(303)
重大項目：	<b>6,482</b>	<b>2,877</b>	<b>3,221</b>
- 客戶賠償計劃	(39)	38	(33)
- 出售、收購及於新業務之投資	2,817	—	10
- 金融工具之公允值變動	579	242	(264)
- 商譽及其他無形資產減值	(4)	587	1,090
- 保證最低退休金福利平等化之過往服務成本	—	—	17
- 重組架構及其他相關成本	3,129	2,143	2,078
- 與法律及監管事宜相關之和解開支及準備	—	—	12
- 商譽減值（應佔聯營及合資公司利潤）	—	—	462
- 重大項目之貨幣換算	—	(133)	(151)
<b>經調整除稅前利潤</b>	<b>24,010</b>	<b>20,603</b>	<b>11,695</b>
經調整稅項支出 <sup>1</sup>	(4,287)	(4,241)	(3,274)
<b>經調整除稅後利潤</b>	<b>19,723</b>	<b>16,362</b>	<b>8,421</b>

1 有關列賬基準與經調整稅項支出之對賬，請參閱第109頁。

## 經調整業績 (續)

財富管理及個人銀行業務旗下制訂壽險產品業務的市場影響錄得不利變動淨額14億美元，抵銷經調整收入的部分增幅。此外，投資產品分銷收入下跌，令淨利息收益減少，此乃由於客戶投資氣氛淡靜令股市交易活動減少，加上2022年初香港實施新冠病毒疫情限制措施，導致我們須暫時關閉若干分行網絡。其後，限制措施已顯著放寬。環球銀行及資本市場業務旗下資本市場及顧問服務業務的費用收入減少，與環球市場費用下跌的情況一致。相比2021年，自營投資收入因重估增益減少而有所下跌。

資本市場財資業務的相關收入減少7億美元，乃加息對資金成本造成影響及所有地區孳息曲線趨平，以及與風險管理活動有關的出售增益下跌，令淨利息收益減少所致。此項收入已分配至各環球業務。

### 經調整預期信貸損失

經調整預期信貸損失錄得提撥淨額36億美元，包括第三級提撥22億美元，當中部分與中國內地商用物業行業有關。提撥亦包括第一級和第二級準備，以反映經濟不確定性加劇、通脹、供應鏈風險及加息，但部分被新冠病毒大多數餘下相關準備的撥回抵銷。2021年錄得預期信貸損失撥回淨額8億美元，乃與之前於2020年就新冠病毒疫情累積的準備有關。

### 經調整營業支出

經調整營業支出為305億美元，較2021年增加1%，乃我們持續恪守成本紀律，積極管理通脹對成本基礎的影響所致。有關減幅有助減輕對科技持續投資的5億美元增幅，當中包括對數碼能力的投資，以及因業務量相關成本增長及通脹影響導致的增幅。經調整營業支出亦包括

按2022年平均匯率重新換算集團在惡性通脹經濟體中過往一年經營業績的不利影響。

於2022年12月31日，等同全職僱員人數為219,199人，較2021年12月31日減少498人。於2022年12月31日，合約員工共6,047人，減少145人。

### 經調整應佔聯營及合資公司利潤

經調整應佔聯營及合資公司利潤為27億美元，較2021年減少7%，主要由於2021年的數字計入因資產估值回升帶動應佔企業增長基金的利潤增加。該減幅部分被應佔沙地英國銀行利潤增加所抵銷。

## 資產負債及資本

### 資產負債實力

於2022年12月31日，集團資產總值為3萬億美元，按列賬基準計算與2021年12月31日相比大致相若，當中包括貨幣換算差額的不利影響1,520億美元。按固定匯率基準計算，集團資產總值增加1,610億美元，主要由於衍生工具資產款額增多。

列賬基準客戶貸款減少1,210億美元。按固定匯率基準計算，貸款減少660億美元，主要由於將810億美元的款額重新分類為持作出售用途，尤其是與法國零售銀行業務及加拿大銀行業務相關的款額。儘管我們對貸款增長的短期前景仍然持審慎態度，但我們預計中長期而言，有望實現中單位數年度貸款增長。

按列賬基準計算，客戶賬項為1.6萬億美元，減幅為1,400億美元，而按固定匯率基準計算則減少520億美元，主要原因為重新分類至持作出售用途的業務。

列賬基準客戶貸款佔客戶賬項的百分比為58.9%，低於2021年12月31日的61.1%。

### 可供分派儲備

於2022年12月31日，滙豐控股的可供分派儲備

為352億美元，於2021年12月31日則為322億美元。可供分派儲備增加主要由所產生利潤124億美元及贖回額外一級證券的匯兌增益4億美元帶動，但增幅被普通股股息付款及額外一級票息分派65億美元、其他儲備變動23億美元以及股份回購計劃相關款項10億美元所抵銷。

### 資本狀況

我們積極管理集團的資本狀況，從而在任何時候（包括在壓力之下）均能支持業務策略及滿足監管規定要求，同時優化資本效益。為達到以上目的，我們採用一系列衡量指標監察資本狀況，包括資本比率及壓力對資本比率的影响。

於2022年12月31日，集團的普通股權一級比率為14.2%，較2021年下跌1.6個百分點。資本生成被新監管規定、計入其他全面收益的公允值下跌、股息、股份回購及匯兌變動抵銷有餘。風險加權資產相對穩定，增幅大致被匯兌變動所抵銷。

### 流動資金狀況

我們積極管理集團的流動資金與資金，從而在任何時候（包括在壓力之下）均能支持業務策略及滿足監管規定要求。為達到以上目的，我們採用一系列承受風險水平衡量指標監察流動

資金狀況，包括流動資金覆蓋比率及穩定資金淨額比率。於2022年，我們持有的平均高質素流動資產為6,470億美元，當中不包括因當地限制而無法轉撥的法律實體優質流動資產。

詳情請參閱第205頁。

### 資產總值

(十億美元)

# 29,670億美元

2022年	2,967
2021年	2,958
2020年	2,984

### 普通股權一級比率

(%)

# 14.2%

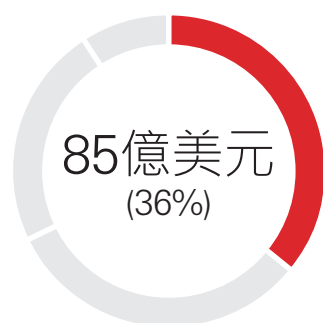
2022年	14.2
2021年	15.8
2020年	15.9



# 財富管理及個人銀行

我們為全球約3,800萬名客戶提供服務，當中有600萬名國際客戶，涵蓋零售客戶以及資產極豐厚的人士及其家族。

對集團經調整除稅前利潤的貢獻 ▶



為迎合客戶的需要，我們提供全方位的產品與服務，包括交易銀行、貸款及財富管理。

財富管理及個人銀行業務繼續投資於主要策略優先事項，包括擴充亞洲財富管理業務、發展交易銀行及借貸能力以及滿足客戶的國際化需求等。在利率上升的背景，表現受惠於產品

多元化，緩和了保險業務不利市場變動影響及股市客戶活動減少的影响。業績包括2022年趨向正常水平的經調整預期信貸損失撥備，相比2021年則錄得撥回。

	2022年	2021年	2020年	2022年與2021年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
<b>經調整業績</b> ▶					
營業收益淨額	24,367	20,963	21,481	3,404	16
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(1,137)	213	(2,878)	(1,350)	>(200)
營業支出	(14,726)	(14,489)	(14,536)	(237)	(2)
應佔聯營及合資公司利潤	29	34	6	(5)	(15)
<b>除稅前利潤</b>	<b>8,533</b>	6,721	4,073	1,812	27
不計及重大項目之平均有形股本回報率 (%) <sup>1</sup>	18.5	15.2	9.1		

<sup>1</sup> 自2021年1月1日起，計算此衡量指標已包括英國銀行徵費。比較數字未予重列。

## 為國際客戶建立暢順如流的數碼旅程

為實行完善服務此策略重點，使已達600萬的國際客戶繼續增加，滙豐加強方案，迎合客戶國際需求。

於2022年，滙豐於新加坡、英國、澳洲推出數碼國際開戶功能，並於香港、美國、加拿大、中國內地、海峽群島改進現有開戶程序，使客戶未到達目的地便能開立戶口。環球資金轉賬服務現已於八個市場上市，客戶以外匯付款時，手續簡便快捷，費用具競爭力。此外，滙豐聯同合作夥伴於新加坡推出創新措施，當地客戶可查閱其他市場的信貸紀錄，以此加快信用卡限額審批。



### 業務摘要

## 800億美元

財富管理及個人銀行業務於2022年的新投資資產淨值，較2021年上升25%。

經調整除稅前利潤 ▶  
(十億美元)

## 85億美元

2022年	8.5
2021年	6.7
2020年	4.1

## 600萬名

國際客戶 (截至2022年12月31日)，較2021年增加7%。

營業收益淨額 ▶  
(十億美元)

## 244億美元

2022年	24.4
2021年	21.0
2020年	21.5

▶ 國際客戶涵蓋以下類別的客戶：於多於一個市場使用銀行服務；地址不同於其使用滙豐銀行服務的市場；國籍 (或出生地 (適用於非居民印度人及海外中國人)) 不同於其使用滙豐銀行服務的市場。客戶倘於多地使用銀行服務，則可能被計算多於一次。客戶數目不計及收購L&T Investment Management而得者。

	2022年	2021年	2020年	2022年與2021年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
<b>管理層對經調整收入的看法</b>					
<b>財富管理</b>	<b>8,091</b>	<b>8,783</b>	<b>7,737</b>	<b>(692)</b>	<b>(8)</b>
- 投資產品分銷	3,066	3,377	3,177	(311)	(9)
- 環球私人銀行	1,978	1,746	1,712	232	13
淨利息收益	946	620	661	326	53
非利息收益	1,032	1,126	1,051	(94)	(8)
- 制訂壽險產品	1,914	2,508	1,838	(594)	(24)
- 資產管理	1,133	1,152	1,010	(19)	(2)
<b>個人銀行</b>	<b>15,911</b>	<b>11,587</b>	<b>12,683</b>	<b>4,324</b>	<b>37</b>
- 淨利息收益	14,610	10,258	11,472	4,352	42
- 非利息收益	1,301	1,329	1,211	(28)	(2)
其他 <sup>1</sup>	365	593	1,061	(228)	(38)
<b>營業收益淨額<sup>2</sup></b>	<b>24,367</b>	<b>20,963</b>	<b>21,481</b>	<b>3,404</b>	<b>16</b>

1 「其他」包括零售及信貸保障保險的分銷（如適用）、出售利潤及其他非產品特定收益，當中亦包括資本市場財資業務分配收入（2022年：4.94億美元；2021年：8.07億美元；2020年：10.48億美元）、滙豐控股利息支出以及惡性通脹。

2 「營業收益淨額」指未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額（亦稱為「收入」）。

## 財務表現

經調整除稅前利潤為85億美元，較2021年增加18億美元，增幅為27%。儘管錄得來自制訂壽險產品業務的不利市場影響變動14億美元，經調整收入仍然有所增加，主要由於利率上升所致。2022年亦錄得經調整預期信貸損失撥回淨額11億美元，而2021年則錄得撥回淨額2億美元。

經調整收入為244億美元，增加34億美元，增幅為16%。英國、亞洲、墨西哥及中東的利率上升及資產負債表增長，帶動個人銀行業務的淨利息收益增加44億美元，但增幅部分因為制訂壽險產品業務的不利市場影響14億美元導致財富管理業務的收入下降而被抵銷，但保險銷售強勁及環球私人銀行業務的淨利息收益增加3億美元。

個人銀行業務收入為159億美元，增加43億美元，增幅為37%。

- 利率上升的正面影響導致淨利息收益增加44億美元，升幅為42%，乃受英國、亞洲、墨西哥及中東的資產負債表強勁增長所支持。與2021年相比，亞洲的存款結餘增加60億美元。英國的按揭貸款增加90億美元，香港則增加30億美元。此外，亞洲的無抵押貸款增加5%，墨西哥則增加18%。

財富管理業務收入為81億美元，減少7億美元，減幅為8%，明顯是因為上述制訂壽險產品業務的減幅所導致。然而，2022年我們在亞洲的投資創造了800億美元的新增投資資產淨值。

- 市場不利變動影響淨額14億美元導致制訂壽險產品業務的收入減少6億美元，減幅為24%。2022年的不利變動為10億美元，而2021年則錄得有利影響5億美元，反映股市表現較為疲弱。然而，新承保業務價值增加2億美元，增幅為23%，反映我們推出新產品。此外，在香港，我們對投保人以存款形式於集團持有的資金進行價格調整，以反映提供此項服務的成本，並錄得3億美元的增益。我們亦就完成收購AXA Singapore確認1億美元增益。

- 投資產品分銷業務收入減少3億美元，減幅為9%，原因是客戶投資興致低迷令股市活動減少，而2021年的市況則較為強勁，加上香港於2022年初實施新冠病毒疫情相關限制措施，令部分網絡分行需暫時關閉。自此之後，有關的限制措施已大幅放寬。

- 環球私人銀行業務收入增加2億美元，增幅為13%，乃由於利率上調對淨利息收益帶來正面影響。此增幅部分被經紀及交易業務收入下跌所抵銷，反映客戶活動有所減少，而2021年客戶活動則較為頻密。

- 資產管理業務收入減少1,900萬美元，減幅為2%，因為不利市況導致不利的估值變動。但由於2022年新增投資資產淨值達到450億美元，帶動管理費用增加，且表現費有所改善，故紓緩了部分跌幅。

其他收入下跌2億美元，跌幅為38%，主要是由於資本市場財資業務的收入分配有所減少。

經調整預期信貸損失錄得撥回淨額11億美元，反映預期信貸損失撥回趨向正常水平，包括由於不明朗因素增加且通脹壓力加劇令經濟前景轉差而撥回的準備，而2021年則因為之前於2020年就新冠病毒疫情作出的準備而錄得撥回淨額2億美元。

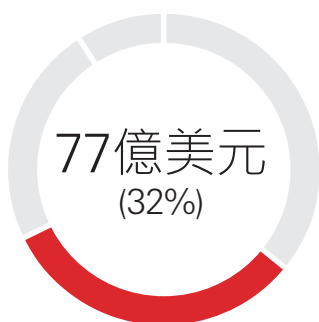
- 經調整營業支出為147億美元，增加2億美元，增幅為2%，主要因為集團持續進行投資，尤其是投資亞洲財富管理業務，包括收購AXA Singapore的成本，以及通脹加劇的影響，但該等增幅部分被集團成本節約措施的效益抵銷。

財富管理及個人銀行業務的列賬基準業績包括於2022年9月30日法國零售銀行業務重新分類為持作出售用途後確認的24億美元減值。該項減值並未包括在我們的經調整業績內。於2022年12月31日，我們將524億美元的客戶貸款及566億美元的客戶賬項分類為持作出售用途，該等款項主要與法國零售銀行業務及加拿大銀行業務相關。

# 工商金融

滙豐對企業的支持遍布全球54個國家及地區，服務對象從小型公司乃至全球大型企業不等。

## 對集團經調整除稅前利潤的貢獻



我們支持企業的財務需要，促進跨境貿易及付款，並提供產品及服務，幫助企業壯大規模。我們幫助企業連接國際市場，提供專家財務建議和滙豐其他業務的全方位方案。

我們繼續投資科技領域，推出新品支援客戶並提供更簡便的銀行服務。有賴客戶及合作夥伴

的支持，滙豐在實施可持續發展策略方面取得進展。作為值得信賴的轉型合作夥伴，我們尋求提供可持續的供應鏈解決方案，並著眼於捕捉邁向全新低碳經濟的增長機遇。由於利率上升及費用收益增長19%，環球支付方案業務的表現持續強勁，但部分因於2022年錄得經調整預期信貸損失撥備而被抵銷，2021年則錄得撥回淨額。

經調整業績	2022年	2021年	2020年	2022年與2021年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	16,215	12,538	12,889	3,677	29
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(1,858)	225	(4,710)	(2,083)	>(200)
營業支出	(6,642)	(6,554)	(6,475)	(88)	(1)
應佔聯營及合資公司利潤	1	1	(1)	—	—
除稅前利潤	7,716	6,210	1,703	1,506	24
不計及重大項目之平均有形股本回報率 (%) <sup>1</sup>	14.2	10.8	1.3		

<sup>1</sup> 自2021年1月1日起，計算此衡量指標時已包括英國銀行徵費。比較數字未予重列。

## 為數碼增長及創新提供資金

滙豐提供專門融資方案，協助科技公司於亞洲擴展，例如Grab。Grab是東南亞的領先服務平台，近十多年來一直不斷發展。

該公司設於新加坡，於2012年開始經營叫車應用程式，現已擴展至提供運輸、送餐及數碼付款服務，成為日常多用途平台，每月有超過3,300萬名消費者使用。



## 業務摘要

19%

環球支付方案業務的經調整費用收益淨額增加，乃受重新訂價及策略措施支持。

## 經調整除稅前利潤

(十億美元)

77億美元

2022年	7.7
2021年	6.2
2020年	1.7

43%

所有工商金融業務產品的經調整淨利息收益有所增加，尤其是環球支付方案業務(增加149%)及環球貿易及融資業務(增加24%)。

## 營業收益淨額

(十億美元)

162億美元

2022年	16.2
2021年	12.5
2020年	12.9

	2022年	2021年	2020年	2022年與2021年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
<b>管理層對經調整收入的看法</b> ◀▶					
環球貿易及融資	2,084	1,829	1,687	255	14
信貸及貸款	5,722	5,667	5,465	55	1
環球支付方案	6,839	3,354	4,040	3,485	>100
資本市場產品、保險及投資和其他 <sup>1</sup>	1,570	1,688	1,697	(118)	(7)
– 其中：應佔資本市場及證券服務和銀行產品的收入	1,185	1,005	898	180	18
<b>營業收益淨額<sup>2</sup></b>	<b>16,215</b>	<b>12,538</b>	<b>12,889</b>	<b>3,677</b>	<b>29</b>

1 包括工商金融業務應佔來自向工商金融業務客戶銷售資本市場及證券服務和銀行產品的收入。環球銀行及資本市場業務應佔來自向工商金融業務客戶銷售該等產品的收入已包括在環球銀行及資本市場業務管理層對經調整收入的看法相應行列內，當中亦包括資本市場財資業務分配收入、滙豐控股利息支出及惡性通脹。

2 「營業收益淨額」指未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額（亦稱為「收入」）。

### 財務表現

經調整除稅前利潤為77億美元，較2021年增加15億美元，增幅為24%，是受到所有工商金融產品及所有地區的工商金融業務的經調整收入增加所帶動，尤其亞洲及英國，並包括環球支付方案業務淨利息收益149%的增幅，但部分被經調整預期信貸損失的提撥淨額抵銷，而於2021年，經調整預期信貸損失則錄得撥回淨額。由於集團的持續節約成本措施減低了投資開支的增幅，因此經調整營業支出維持穩定。

經調整收入為162億美元，增加37億美元，增幅為29%：

- 環球支付方案業務收入增加35億美元，利率上調及業務訂價行動令息差上升，帶動所有地區錄得增長，尤其亞洲及英國。平均存款結餘增加6%，亦帶動收入增加。由於集團推行策略性費用措施，費用收益增加19%，尤其是卡及付款業務方面；所有地區均錄得增長，特別是英國。
- 環球貿易及融資業務收入增加3億美元，增幅為14%，平均結餘較2021年上升17%，息差有所改善，帶動所有地區錄得增長，尤其英國及亞洲。此外，費用收益較2021年增加4%。
- 信貸及貸款業務收入增加1億美元，增幅為1%，是受到平均結餘增加3%所帶動，尤其在加拿大及拉丁美洲。此外，費用收益亦增長1%。

– 資本市場產品、保險及投資和其他業務的收入減少1億美元，減幅為7%，反映土耳其及阿根廷惡性通脹會計的不利影響，以及資本市場財資業務及保險收入下降。此減幅部分被環球銀行及資本市場產品（主要為外匯）的合作收入增長18%所抵銷。

經調整預期信貸損失錄得提撥淨額19億美元，相比2021年則錄得撥回淨額2億美元。2022年的提撥主要與亞洲第三級的提撥（主要屬於中國內地的商用物業行業）及英國的提撥增加有關，反映不明朗因素及通脹壓力加劇，而2021年則因為之前於2020年就新冠病毒疫情作出的準備而錄得撥回淨額。

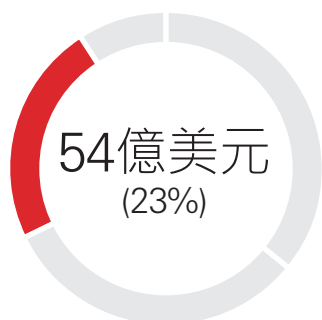
經調整營業支出為66億美元，大致維持穩定（升1%）。集團在酌情性開支及招聘效率方面繼續節約成本，加上成本節約措施的影響，減輕了持續科技投資及通脹加劇的影響。

於2022年12月31日，客戶貸款為251億美元，客戶賬項為221億美元，與我們將加拿大的銀行業務重新分類為持作出售用途有關。

# 環球銀行及資本市場

我們支援跨國企業、金融機構和機構客戶，以及公營部門和政府機構。

## 對集團經調整除稅前利潤的貢獻



我們在促進全球貿易及支付方面擔當領導地位，尤其是進入亞洲和中東地區及在區內進行業務往來，讓東西方的客戶能夠獲取集團的專業知識和地理網絡，從而實現目標。我們的產品專家提供全面服務，包括交易銀行業務、融資、資本市場及顧問服務，以及風險管理。

環球銀行及資本市場的經調整除稅前利潤於2022年錄得增長，反映市場波動和利率上升相關的客戶活動增加，帶動收入表現強勁，但經濟不明朗因素加劇，儲備積累，以致經調整預期信貸損失準備抵銷部分增幅，而2021年則錄得撥回。我們繼續在科技方面投放資源，務求使基建現代化、產品創新，並支援客戶。

經調整業績	2022年	2021年	2020年	2022年與2021年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	15,359	13,982	14,696	1,377	10
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(587)	313	(1,227)	(900)	>(200)
營業支出	(9,325)	(9,250)	(8,895)	(75)	(1)
應佔聯營及合資公司利潤	(2)	—	—	(2)	—
除稅前利潤	5,445	5,045	4,574	400	8
不計及重大項目之平均有形股本回報率 <sup>1</sup>	10.7	8.6	6.7		

<sup>1</sup> 自2021年1月1日起，計算此衡量指標時已包括英國銀行徵費。比較數字未予重列。

## 助全球參與阿聯酋最大型上市項目

2022年4月，杜拜電力及水務局為杜拜政府上市集資61億美元，這是阿聯酋有史以來最大規模的首次公開招股項目，也是2022年以公用事業為主的最大型首次公開招股項目。滙豐擔任聯席全球協調人及聯席賬簿管理人，在交易過程中協助該國營公用事業公司，吸引了857億美元申請認購資金，反映國際、區域和本地投資者的濃厚興趣，以及在中東地區的增長機會。我們協助該公司向投資者說明其能源轉型計劃。該公司是「杜拜清潔能源策略2050」的支持機構，有關策略致力促使杜拜在2050年前實現100%能源產能來自清潔能源。



## 業務摘要

50%

2022年亞洲經調整收入佔總額百分比。

940億美元

集團自2020年風險加權資產計劃開始以來累計削減風險加權資產總額，包括於2019年加快節省風險加權資產96億美元。

## 經調整除稅前利潤

(十億美元)

54億美元

2022年	5.4
2021年	5.0
2020年	4.6

## 營業收益淨額

(十億美元)

154億美元

2022年	15.4
2021年	14.0
2020年	14.7

管理層對經調整收入的看法	2022年	2021年	2020年	2022年與2021年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
<b>資本市場及證券服務</b>	<b>8,926</b>	<b>7,810</b>	<b>8,489</b>	<b>1,116</b>	<b>14</b>
- 證券服務 <sup>1</sup>	2,072	1,799	1,724	273	15
- 環球債務市場	706	838	1,399	(132)	(16)
- 環球外匯	4,215	3,158	3,917	1,057	33
- 股票	1,007	1,156	790	(149)	(13)
- 證券融資	920	827	929	93	11
- 信貸及資金估值調整	6	32	(270)	(26)	(81)
<b>環球銀行</b>	<b>7,282</b>	<b>6,244</b>	<b>6,392</b>	<b>1,038</b>	<b>17</b>
- 環球貿易及融資	742	675	668	67	10
- 環球支付方案	3,131	1,727	1,932	1,404	81
- 信貸及貸款	2,363	2,465	2,550	(102)	(4)
- 資本市場及顧問服務 <sup>1</sup>	748	1,188	1,002	(440)	(37)
- 其他 <sup>2</sup>	298	189	240	109	58
<b>環球銀行及資本市場其他業務</b>	<b>(849)</b>	<b>(72)</b>	<b>(185)</b>	<b>(777)</b>	<b>&gt;(100)</b>
- 自營投資	57	371	112	(314)	(85)
- 其他 <sup>3</sup>	(906)	(443)	(297)	(463)	>(100)
<b>營業收益淨額<sup>4</sup></b>	<b>15,359</b>	<b>13,982</b>	<b>14,696</b>	<b>1,377</b>	<b>10</b>

1 自2020年6月1日起，發行人服務轉歸環球銀行業務。此服務2020年列賬於證券服務的收入為8,000萬美元。

2 包括環球銀行業務所有產品的組合管理、資本盈利及其他資本配置。

3 包括名義稅務寬減及資本市場財資業務、滙豐控股利息支出及惡性通脹的影響。

4 「營業收益淨額」指未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額（亦稱為「收入」）。

## 財務表現

經調整除稅前利潤為54億美元，較2021年增加4億美元，增幅8%。經調整收入增長14億美元，增幅10%，但由於2022年錄得經調整預期信貸損失提撥淨額6億美元（2021年則錄得撥回淨額3億美元），以及經調整營業支出增加1億美元，故抵銷了部分有關增幅。

經調整收入為154億美元，增加14億美元，增幅10%，乃由於利率上升帶動環球支付方案業務的淨利息收益增長超過100%，以及客戶活動增加和嚴謹風險管理推動資本市場及證券服務表現強勁。

資本市場及證券服務的收入增加11億美元，增幅14%。

- 證券服務方面，全球利率上升導致淨利息收益增加，帶動其收入增長3億美元，增幅15%，但市場價格下跌導致費用收益減少，抵銷了部分增幅。

- 環球債務市場業務方面，收入下跌1億美元，跌幅16%，乃由於一級市場發行量減少和市場環境充滿挑戰。

- 環球外匯業務方面，收入增長11億美元，增幅33%，乃由於市場波動加劇，以及通脹升

溫、利率上升和美元走強等因素同時對宏觀經濟造成影響，導致客戶活動增加，加上交易表現強勁。

- 股票業務方面，鑑於前一年表現強勁及2022年客戶活動減少，拖累收入下降1億美元，降幅13%。

- 證券融資業務方面，受惠於客戶基礎增長和強勁交易表現，收入增長1億美元，增幅11%。

環球銀行業務的收入增加10億美元，增幅17%。

- 環球支付方案業務方面，受惠於全球加息環境和業務價格調整，以及主動型組合管理和平均結餘增長，導致收益率上升，因而帶動收入增長14億美元，增幅81%。隨著持續實施策略性計劃，所有地區的費用收益均錄得增長。

- 資本市場及顧問服務的收入減少4億美元，減幅37%，主要由於費用減少，這與全球費用下跌和槓桿貸款（不包括對沖）的不利估值變動一致。

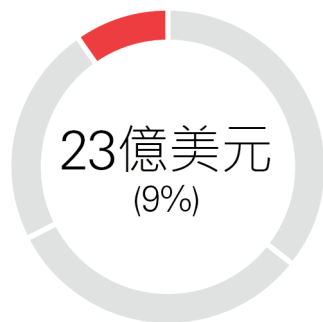
環球銀行及資本市場其他業務方面，自營投資業務的收入下降3億美元，降幅85%，因為2022年的估值增益低於2021年。此外，資本市場財資業務的收入亦減少，加上分配至環球業務的惡性通脹會計造成影響。環球銀行及資本市場其他業務亦計及來自購回既有證券的虧損1億美元。

經調整預期信貸損失錄得提撥淨額6億美元，當中包括第三級提撥，主要涉及中國內地商用物業行業，而歐洲亦有第三級提撥，反映因為不確定性增加和通脹壓力加劇，拖累前瞻性經濟前景惡化而提撥的準備。相比之下，此前在2020年積案的新冠病毒疫情相關準備於2021年錄得撥回淨額3億美元。

經調整營業支出為93億美元，增加1億美元，增幅1%，因為我們持續控制成本，減輕因通脹加劇和進行策略性投資造成的部分影響。

# 企業中心

## 對集團經調整除稅前利潤的貢獻



企業中心的業績主要來自集團應佔聯營及合資公司利潤、中央財資業務、統籌管理成本及綜合調整。

企業中心業務在2022年的表現反映應佔聯營公司利潤下降、對沖成本上升及投資物業的重估虧損。英國銀行徵費的有利配置及往年相關撥賬抵銷部分減幅。

### 財務表現

經調整除稅前利潤為23億美元，較2021年下降3億美元，降幅12%，乃由於經調整應佔聯營及合資公司利潤減少，以及經調整收入下跌。

經調整收入減少1億美元，減幅29%，主要由於投資物業重估虧損（2021年為增益）及對沖外匯風險相關成本增加。減幅還包括支付滙豐控股有限公司後債票據交換要約相關代價。

經調整營業支出減少3,800萬美元，減幅20%，原因為英國銀行徵費的有利配置及往年相關撥賬。自2021年起，英國銀行徵費及任何相關撥賬分配至環球業務及企業中心，主要是環球銀行及資本市場業務。

經調整應佔聯營及合資公司利潤為27億美元，減少2億美元，減幅7%，主要由於2021年資產估值回升，導致有關年度應佔企業增長基金利潤較高。該減幅部分被應佔沙地英國銀行利潤增加所抵銷。

經調整業績	2022年	2021年	2020年	2022年與2021年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	(596)	(463)	(218)	(133)	(29)
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(10)	3	-	(13)	>(200)
營業支出	227	189	(539)	38	20
應佔聯營及合資公司利潤	2,695	2,898	2,102	(203)	(7)
除稅前利潤	2,316	2,627	1,345	(311)	(12)
不計及重大項目之平均有形股本回報率 <sup>1</sup>	5.4	5.6	3.1		

1 自2021年1月1日起，計算此衡量指標時已包括英國銀行徵費。比較數字未予重列。

管理層對經調整收入的看法	2022年	2021年	2020年	2022年與2021年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
中央財資 <sup>1</sup>	(77)	(99)	151	22	22
既有組合	(17)	(31)	(19)	14	45
其他 <sup>2,3</sup>	(502)	(333)	(350)	(169)	(51)
營業收益淨額 <sup>4</sup>	(596)	(463)	(218)	(133)	(29)

1 中央財資業務包括已發行長期債務與相關掉期的不利估值差額7,700萬美元（2021年：虧損9,900萬美元；2020年：增益1.51億美元）。

2 其他包括綜合調整、物業及科技資產資金費用、投資物業重估損益和物業出售，以及未分配至環球業務的其他收入項目。2022年的減幅主要關於不利的投資物業重估損益。

3 資本市場財資業務的收入、滙豐控股淨利息支出及惡性通脹的影響已分配至環球業務，以便更切合有關業務所呈列的收入及支出。在2022年所分配的資本市場財資業務總收入的部分為15.49億美元（2021年：22.02億美元；2020年：26.99億美元）。

4 「營業收益淨額」指未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額（亦稱為「收入」）。

# 風險概覽

積極管理風險有助我們實踐策略、服務客戶與社區，並穩妥地推動業務增長。

## 管理風險

地緣政治緊張局勢導致宏觀經濟、貿易及監管環境越趨分化。環球經濟放緩，加上通脹壓力升溫，加劇了與此分化局面有關的風險。

全球大宗商品市場已備受俄烏戰事影響，導致供應鏈中斷和能源及非能源大宗商品價格上漲。加上新冠病毒疫情高峰時期貨幣政策廣泛放鬆，導致通脹急劇上升，對中央銀行及集團客戶構成進一步挑戰。俄烏戰事持續或進一步升級或會對經濟、社會和政治帶來更深遠的影響。這包括實施進一步制裁及貿易限制、宏觀經濟環境出現較長期的變動和通脹持續上升的風險，例如能源及非能源價格繼續攀升。利率因應通脹壓力上升，我們已調整集團的利率風險管理策略作出應對。

中國於2022年底發布政策措​​施，令中國內地商用物業行業的流動資金及信貸供應增加。相關本地住宅需求回升，加上客戶情緒有所改善，對於支持行業持續健康發展非常重要。我們將繼續密切監察有關行業，特別是特定房地產進一步違約的風險及對更廣泛市場、投資者及消費者情緒的潛在相關影響。鑑於全球多地經濟正在衰退或面臨衰退，對中國出口的需求亦可能萎縮。

就管理層達致知情決策而言，我們通過應用預警指標、積極審慎地管理承受風險水平及確保定期與董事會和主要相關群體溝通等措施，繼續專注提高數據質素和合時性。

雖然不同地區業務的財務表現不盡相同，但集團資產負債表及流動資金水平保持穩健。

### 主要的承受風險水平計量指標

元素	計量指標	承受風險水平	2022年
資本	普通股權一級比率 – 終點基準	≥13.0%	14.2%
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動 <sup>1</sup>	預期信貸損失及其他信貸減值準備變動佔貸款百分比：(財富管理及個人銀行業務)	≤0.50%	0.24%
	預期信貸損失及其他信貸減值準備變動佔貸款百分比：批發(環球銀行及資本市場業務、工商金融業務)	≤0.45%	0.40%

<sup>1</sup> 包括預期信貸損失及其他減值準備變動和與持作出售用途資產有關的貸款。

### 承受風險水平

承受風險水平說明了滙豐所期望的前瞻性風險狀況，不但為策略及財務規劃流程提供指引，亦為策略決定制定客觀基準，有助確保規劃下的業務活動能夠在所承擔的風險與回報之間取得適當平衡，同時將風險水平維持在可接受的範圍內。此外，承受風險水平有助高級管理層適切地分配資本、資金及流動資金以推動財務增長，同時監察非金融風險的風險承擔。

資本及流動資金繼續是我們承受風險水平架構的核心，制訂前瞻性聲明時亦會以壓力測試為依據。我們繼續在業務發展中提升氣候風險承受水平，包括於決策過程考慮氣候風險，以及開始將氣候風險承受水平納入業務規劃中。

於2022年12月31日，我們的普通股權一級比率及預期信貸損失準備均處於界定的承受風險水平範圍內。由於宏觀經濟環境不明朗，2022年底批發預期信貸損失提撥增加，並錄得額外的第一及第二級準備。對承受風險水平計量指標的監察仍是主要重點。2022年，我們於市場反波動期間進行定期檢討，從而提升對普通股權一級比率的監察和預測。

### 壓力測試

我們定期進行壓力測試，以評估資產負債表的復元力及資本充足程度，並就組合主要成分在危機發生時可能呈現的表現提供可付諸行動的對策。我們使用測試結果調整承受風險水平。

檢討策略及財務計劃是否周全，有助提高管理層決策的質素。集團亦會根據壓力測試結果制訂復元及解決方案計劃，以助加強集團在不同宏觀經濟境況下的財務穩健性。對壓力境況的選擇是基於我們對首要風險、新浮現風險及承受風險水平的識別和評估。2022年，我們已就俄烏戰事以及環球經濟前景轉差對集團的影響作出評估。

英倫銀行於2021年12月發表最近進行的壓力測試(即償債能力壓力測試)之結果，確認集團具有充足資本。

2022年英倫銀行年度周期境況壓力測試原訂於2022年6月進行，但因應俄烏戰事相關不穩定情況而押後至2022年9月。有關報告已於2023年1月提交。

鑑於上述壓力測試押後，集團內部壓力測試現將於2023年第一季進行，並將探討我們在若干關鍵地區所涉主要風險可能造成的衝擊，包括低息環境、其他宏觀經濟不利因素(如油價下跌)及匯率震盪的引入。內部壓力測試目標明確，當中考慮多個風險境況對特定地區的影響，涵蓋所有風險類別和資本資源。



### 管理風險（續）

#### 氣候風險

為協助履行評估氣候變化影響的規定，我們已建立執行氣候壓力測試和境況分析的能力，有助加深我們對集團所承擔風險的了解，從而作出風險管理和業務決策。2021年，英國審慎監管局要求英國所有主要銀行進行氣候相關壓力測試，探討以下一系列境況的影響：早期政策行動、後期政策行動及並無採取額外政策行動。此後於2022年上半年進行第二輪測試，探討我們對該等境況的策略性應對。我們亦進行歐洲中央銀行及新加坡金融管理局的氣候變化壓力測試，並在2022年下半年進行內部氣候境況分析，以識別我們淨零碳排放策略的挑戰及機會，並藉以制訂資本計劃和承受風險水平。

有關我們的氣候風險壓力測試方針的詳情，請參閱第67頁「境況分析所得的見解」。

氣候風險涉及的金融及非金融影響或會因氣候變化和向綠色經濟轉型而浮現。氣候風險可能會對我們構成直接影響或透過集團與客戶的關係而影響我們。當中包括我們淨零碳排放抱負產生的潛在氣候風險，可能會影響集團的聲譽；如我們被認為在業務活動中誤導相關群體或未能實現所訂的淨零碳排放目標，則會面臨潛在的法律及/或監管行動。集團最重大的氣候風險與銀行組合內的企業及零售客戶融資活動有關。此外，我們亦對於保險業務、員工退休金計劃及資產管理業務中所擁有的資產肩負重大責任。

我們根據適用於整個集團的風險管理架構，設法管理所有業務的氣候風險，並將氣候因素納入現有風險類別，以反映集團實現淨零碳排放的策略性抱負。

有關我們的氣候風險管理方針的詳情，請參閱第221頁「氣候風險」。

有關氣候相關金融信息披露工作組披露的詳情，請參閱第43頁「環境、社會及管治報告」。

#### 我們的營運

我們繼續致力投入資源，提升支援各個業務範疇的資訊科技系統及關鍵服務之可靠程度及復元力，包括第三方提供的系統及服務。此舉有助保障我們的客戶、聯屬機構及交易對手，同時有助確保能將可能造成聲譽、法律及監管影響的服務中斷減至最少。為抵禦有關威脅，我們繼續投入資源制訂業務及技術監控措施，以助及時偵察、管理及修復資料外洩等問題。

我們於實施集團的業務轉型計劃上取得進展。我們設法管理執行改變風險，以便有效、穩妥地按照所需的規模、複雜程度及步伐優先推行、管理及實施變革計劃。

有關我們的風險管理架構以及銀行及制訂保險產品業務相關風險的詳情，請參閱第142至144頁。

### 地緣政治及宏觀經濟風險

俄烏戰事使地緣政治局勢變得更為不穩，導致英國、美國和歐盟，以及其他國家/地區對俄羅斯實施重大制裁及貿易限制。俄羅斯已因應該等制裁及貿易限制採取若干反制措施。

俄烏戰事加上新冠病毒疫情對經濟的影響持續，推高眾多大宗商品價格，加上新冠疫情高峰時期貨幣政策廣泛放鬆，導致通脹急劇上升。已發展及新興市場的中央銀行於2022年加快收緊貨幣政策，以作應對。預期通脹會於未來數月回落，但礙於俄烏戰事持續可能會繼續推高能源及糧食價格，通脹放緩速度較慢。

隨著增長放緩及利率上升，各國繼續增加公共開支以協助私營部門應對價格上漲，因此已發展及新興市場的財政赤字或會繼續增加，令本已負債纍纍的各國政府、企業和家庭百上加斤。雖然已發展市場已延長主權債務的平均期限，但加息可能削弱它們的負債能力，最後或

會導致部分國家/地區債務的可持續性成疑。新興市場方面，因美匯高企而需要再融資以延續到期美元債務的國家/地區可能面對更嚴峻的困難。

集團業務會繼續審視客戶生活成本持續上升的影響，並與主要監管機構緊密合作，確保我們在波動的市況下，能繼續符合其對金融機構活動的期望。

全球通脹和利率上升的預期，以及所引致的經濟不明朗局面，已對預期信貸損失造成影響。通脹及利率高企帶來的壓力，或會影響我們客戶的償債能力。我們繼續加強監察模型的推算結果，並採用全盤管理措施，包括基於資深信貸風險管理人員的專家判斷所作出的管理層調整，以反映根據有關宏觀經濟境況的預測。當前市場通脹及利率狀況存在不確定性。若干模型已直接考慮通脹和利率上升的影響，而並無直接考慮的則通過調整進行評估。雖然政府於新冠病毒疫情期間實施的企業和個人支援計劃

大部分已經終止，這些計劃已影響到信貸損失水平，或會削弱虧損及資本模型的長遠可靠性。

中國與英國及美國等多個國家/地區的關係依舊複雜。英國、美國、歐盟及其他國家/地區已對中國一些個人及企業實施多項制裁和貿易限制，並可能會繼續採取進一步措施。為應對外國制裁及貿易限制，中國已實施制裁並引入可能會影響集團及其客戶的新法律和貿易限制。進一步的制裁及反制裁，不論是否與俄羅斯或中國有關，均可能造成監管、聲譽及市場風險，繼而影響集團及其客戶。

英國與歐盟繼續就《北愛爾蘭議定書》進行磋商。雖然有跡象顯示雙方的分歧可能收窄，但如果談判失敗，可能對《英歐貿易與合作協議》日後的運作構成影響。

## 地緣政治及宏觀經濟風險 (續)

美國於2022年8月透過《減低通脹法》引入15%的最低稅率，自2023年1月1日起生效。基於美國賬項與應課稅收益的差異（包括因暫時差異而引致），該最低稅率可能令我們於某一年度須繳納常規美國聯邦企業稅項以外的額外美國稅項。由於近期才宣布《減低通脹法》，目前滙豐尚不清楚該法案將對其美國稅率及美

國財務業績產生何等影響（如有）；我們將在獲得進一步資料後繼續評估其影響。此外，滙豐營運所在國家及地區潛在的稅務法例和稅率變更，亦可能推高我們日後的實際稅率。

我們繼續監察情況，並設法管理上述事件的發展對集團客戶及業務可能造成的影響。

有關我們對地緣政治及宏觀經濟風險的方針之詳情，請參閱第135頁「首要及新浮現風險」。

## 與新冠病毒疫情相關的風險

雖然新冠病毒疫情對環球經濟大部分市場的即時影響大致已減弱，但對中國內地及香港經濟活動的威脅仍然持續；不過，中國當局已於2022年12月放寬境內因新冠病毒疫情而設的限制，有關政策已對中國經濟、亞洲旅遊業和環球供應鏈造成不利影響。由於各國政府對新一波疫情的應對各異，集團主要市場繼續按不同的步伐恢復至疫情前的社會互動水平。

我們會繼續密切監察情況發展，而鑑於疫後狀況仍存有不確定性，我們可能需要採取額外措施來減輕風險。

有關我們與新冠病毒疫情相關風險方針之詳情，請參閱第142頁「特別提述部分」。

## 銀行同業拆息過渡

英鎊、瑞士法郎、歐元及日圓倫敦銀行同業拆息利率基準，以及歐元隔夜利率平均指數自2021年底起停止發布。我們的銀行同業拆息過渡計劃，以開發新的接近無風險利率產品及過渡既有銀行同業拆息產品為目的，於2022年繼續支持尚未過渡的英鎊及日圓倫敦銀行同業拆息合約的過渡工作，涉及的合約數量有限，而英鎊及日圓倫敦銀行同業拆息乃使用「合成」利率方法發布。對於該等「合成」利率將於

2023年3月至2024年3月終止發布，我們已作好應對準備。

另外，在美元倫敦銀行同業拆息於2023年6月30日終止發布之前，我們已在集團各部門實施大部分所需程序、科技及無風險利率產品的能力，以做好準備應對日後發生的市場事件並繼續過渡既有美元倫敦銀行同業拆息及其他即將終止的銀行同業拆息合約。

我們繼續面對與銀行同業拆息過渡相關的風險，包括監管規定合規風險、復元力風險、財務報告風險、法律風險、模型風險及市場風險。隨著我們執行情序並過渡既有合約，該等風險正在減弱。我們力求在需要時實施緩解措施，並繼續積極管理及監察這些風險。

有關我們對銀行同業拆息過渡的方針之詳情，請參閱第135頁「首要及新浮現風險」。

## 首要及新浮現風險

集團透過首要及新浮現風險報告識別前瞻性風險，以決定是否需採取任何進一步行動防範有關風險出現或限制其影響。

首要風險是指可能對集團的財務業績、聲譽或業務模式構成重大不利影響的風險。我們積極管理並採取措施緩解首要風險。新浮現風險是指其出現可能對集團的風險狀況造成重大影響，唯並不視為即時且並無受到積極管理的風險。

我們的首要及新浮現風險狀況須由高級管治論壇定期審核。我們繼續密切監察所識別的各種風險，並確保必要時採取管理行動。

## 風險概覽

風險	趨勢	說明
<b>外部因素引致</b>		
地緣政治及宏觀經濟風險	▲	我們的營運和組合面對與政治不穩、社會動蕩及軍事衝突有關的風險，可能導致業務中斷、危及員工安全及 / 或損壞實物資產。地緣政治摩擦升溫，加上其他因素，亦已令全球供應鏈中斷。通脹、利率上升及中國經濟活動放緩或會導致全球衰退，並將可能影響我們的信貸組合。
科技及網絡安全風險	▶	內部或外部威脅令我們面對技術故障或惡意活動導致的服務中斷風險。我們繼續監察持續出現的地緣政治事件及威脅情況的變化。我們推行持續提升計劃，藉以保障科技的運作，以及應對快速演變的網絡威脅環境。
監管環境變化風險	▶	監管與合規風險環境變得越來越複雜，部分歸因於地緣政治緊張局勢加劇。監管機構加強監管營運及網絡復元力、加密資產相關風險及制裁。連同其他優先監管事項，這或會導致集團需要在短期至中期內作出變革。我們繼續密切監察監管及更廣泛的行業發展，並適當地與監管機構進行溝通。
金融犯罪風險	▲	面對日益複雜的地緣政治、社會經濟及科技挑戰（包括俄烏戰事），我們持續為客戶提供支援。滙豐現正監察戰事對集團的影響，並利用其制裁合規能力以配合不斷變化的制裁法規，同時注意到制裁及貿易限制數目、種類之多，前所未見，實施時會帶來的挑戰。
銀行同業拆息過渡風險	▼	隨著合約由其餘快將取消之銀行同業拆息基準過渡至新的參考利率，我們繼續面對監管合規、法律及復元力風險。我們繼續考慮客戶結果的公平性、我們符合監管規定預期的情況，以及我們系統和流程的運作。隨著我們執行程序並過渡既有合約，主要風險正在減弱，而其餘即將取消的銀行同業拆息（特別是美元倫敦銀行同業拆息）的合約之過渡工作進展順利。
環境、社會及管治風險	▲	我們面對與氣候變化、自然和人權相關的環境、社會及管治風險。全球監管發展的步伐和程度，以及相關群體更為關注金融機構就環境、社會及管治事宜採取的相關行動及投資決策，均令此等風險增加。未能符合此等不斷演變的預期，或會引起金融及非金融風險，包括潛在的聲譽影響。
數碼技能及先進技術風險	▲	科技發展及監管轉變使新參與者能夠進入銀行業，亦使現有競爭對手可以提供新產品及服務。除了機遇之外，新科技亦可能帶來新興風險。為應對相關挑戰，我們繼續變革，利用嶄新數碼科技為客戶提供最優質的服務，透過調整自身產品以吸引及挽留客戶和員工，同時確保我們採用適當監控措施增加對風險的認識並加以管理。
<b>內部因素引致</b>		
可能影響增長的僱員技能、處理能力及環境因素相關風險	▶	我們的業務、部門及經營地區面對的風險涉及挽留僱員及人才供應、遵從僱傭法律法規。主要勞工市場對人才的需求上升，加上新冠病毒疫情持續帶來挑戰，均令員工流失率上升，增加挽留人才的難度，以及持續對僱員構成壓力。我們監察招聘工作及僱員流失率，而每項業務、每個部門均制訂人手計劃確保能有效預測人才需求，以滿足業務需要。
接受第三方服務產生的風險	▶	我們向不同第三方採購服務及商品。我們必須確保集團設有適當的風險管理政策及程序，規管第三方甄選及管治，包括第三方的供應網絡，尤其關乎影響營運復元力的重要活動。與第三方相關風險之管理有任何缺失，均可能妨礙我們支持客戶與符合監管機構期望的能力。
模型風險	▲	當依靠模型作出業務決策時，模型風險便會產生。我們在金融及非金融環境以及不同業務應用中均會使用模型，例如客戶選擇、產品訂價、金融犯罪交易監察、信譽可靠度評估和財務報告。監管規定持續修訂，為銀行業界管理模型風險的方式（特別是資本模型）帶來重大改變。機器學習等新科技正驅使模型種類改變。
數據風險	▶	我們使用數據為客戶提供服務及營運業務，通常屬實時性質，並涉及數碼體驗及程序事宜。若我們的數據並不準確、及時，可能會影響我們服務客戶、穩健營運或符合監管規定要求的能力。我們需要確保非公開數據絕對保密，並遵從越來越多有關規管數據私隱及跨境轉移數據的法律法規。
執行改變風險	▶	未能有效優先處理、管理及 / 或實行轉型計劃，會影響集團達成策略性目標的能力。我們致力監察、管理及監督執行改變風險，以確保我們的改革方案及措施繼續為我們的客戶、員工、投資者及社群帶來理想的成果。
▲ 2022年的風險增加	▶ 風險維持在2021年的同等水平	▼ 2022年的風險減少

# 長期可行性及持續經營聲明

根據英國《企業管治守則》，董事須作出可行性聲明，以說明經考慮現況及面臨的主要風險後，集團是否有能力持續經營並償還負債，同時須指明該聲明涵蓋的期間及合適性。

董事已指明該期間為截至2025年12月31日止的三年。彼等信納集團就該期間的前瞻性評估足以用作合理的可行性聲明之依據。此外，集團的壓力測試計劃以及內部對盈利能力、主要資本比率及槓桿比率的預測，均涵蓋該段期間。儘管如此，集團的壓力測試計劃亦涵蓋長達五年之境況，而在適當的情況下風險評估可超過三年（請參閱第135頁）：

- 該期間乃考慮金融服務行業持續監管變化的影響時一般採用的時間。
- 經修訂業務規劃涵蓋2023至2027年。

董事會在作出適當查詢後，信納集團整體擁有充分資源於本報告日期後的至少12個月期間繼續經營，因此繼續按持續經營基準編製財務報表。

根據彼等所作評估，董事合理預期集團未來三年有能力持續經營，並償還到期的負債。

在評估持續經營能力及可行性時，董事已廣泛考慮有關目前及可能情況的詳盡資料，包括對盈利能力、現金流、資本規定及資本來源的預測。

董事嚴格評估集團面臨的新浮現及主要風險，以確定其長期可行性，包括將威脅其償付能力及流動資金的風險。彼等確定，主要風險為集團的首要及新浮現風險（載於第40頁）。該等

風險包括與地緣政治及宏觀經濟有關的風險（包括環球通脹壓力升溫）、俄烏戰爭（連同其對制裁及貿易限制的影響）、環球供應鏈中斷及中國經濟活動放緩，以上均令2022年的風險水平上升。數碼技能及先進技術和環境、社會及管治風險於2022年維持偏高。

經董事評定後，所有已識別的首要及新浮現風險均被認為屬重大，因此，將其分類為評估可行性時須予考慮的主要風險乃屬適當。經考慮就每項主要風險所規劃或採取的緩減措施，彼等亦已評定該等主要風險可能對集團風險狀況造成的影響，並將之與集團經董事會批准的承受風險水平進行比較。

在評估主要風險時，董事已考慮廣泛資料，包括：

- 集團業務及經營模式和策略的詳情（請參閱第12頁）；
- 集團風險管理及資本分配方針的詳情；
- 集團的財務狀況概要，考慮到評估期內的表現、維持最低監管規定資本水平的能力、流動資金及集團自有資金及合資格負債最低規定。最重大風險為董事相信可能會令集團的未來業績或營運對上述任何各項構成不利影響的風險；
- 企業風險報告，包括集團承受風險水平狀況（請參閱第132頁）以及首要及新浮現風險（請參閱第135頁）；
- 俄烏戰爭、中國商用物業行業的震盪、新冠病毒疫情的結構性變化及中國與美國、英國、歐盟及其他國家/地區的緊張經濟及外交關係對集團的影響；

- 有關監管和內部壓力測試的報告及最新資料。集團的內部壓力測試已由2022年第四季延期至2023年第一季度進行，當中包括就地緣政治問題（及相關宏觀經濟不利因素）及新冠病毒疫情持續影響等滙豐特有的風險對2022年度周期境況採取全盤管理措施。測試亦會考慮多個涉及所有風險類別的風險境況對資本資源的影響。2022年英倫銀行年度周期境況原訂於2022年6月進行，但因應俄烏戰爭相關不穩定情況而押後至2022年9月26日展開，並已於2023年1月初提交報告予英倫銀行，而結果訂於2023年中公布。壓力測試的初步結果顯示集團有充足資金抵禦嚴峻而可能不利的壓力；

- 2022年內部氣候境況分析工作的結果。集團於2022年進行首個內部氣候境況分析，內部境況乃參考外界可得的氣候境況而制訂。集團利用該等外部境況作為範本，通過納入集團面對的特定氣候風險對境況作出調整。集團並無識別與其持續經營狀況有關的問題。有關2022年氣候境況分析見解的詳情，載述於第67頁；

- 管理層就選定作深入考慮的風險相關問題所提供的報告及最新資料；

- 有關監管發展的報告及最新資料；

- 於財務報表附註35所列的法律訴訟及監管事宜；及

- 管理層對集團的營運復元力提出的報告及最新資料。

集團公司秘書長及管治總監  
**戴愛蘭**

2023年2月21日

# 補充資料

## 股東查詢及通訊

### 查詢

有關股東名冊所載持股事宜之任何查詢，例如：股份轉讓、轉名、更改地址、報失股票或股息支票等事項，請致函下列地址之股份登記處。股份登記處提供網上設施「投資者服務中心」，讓股東可以透過電子方式處理所持股份。

#### 主要股東名冊：

Computershare Investor Services PLC  
The Pavilions  
Bridgwater Road  
Bristol BS99 6ZZ  
United Kingdom

電話：+44 (0) 370 702 0137

透過網站發出電郵：  
[www.investorcentre.co.uk/contactus](http://www.investorcentre.co.uk/contactus)

投資者中心：  
[www.investorcentre.co.uk](http://www.investorcentre.co.uk)

#### 香港海外股東分冊：

香港中央證券登記有限公司  
香港皇后大道東183號  
合和中心17樓  
1712-1716室

電話：+852 2862 8555

電郵：  
[hsbc.ecom@computershare.com.hk](mailto:hsbc.ecom@computershare.com.hk)

投資者中心：  
[www.investorcentre.com/hk](http://www.investorcentre.com/hk)

#### 百慕達海外股東分冊：

Investor Relations Team  
HSBC Bank Bermuda Limited  
37 Front Street  
Hamilton HM 11  
Bermuda

電話：+1 441 299 6737

電郵：  
[hbbm.shareholder.services@hsbc.bm](mailto:hbbm.shareholder.services@hsbc.bm)

投資者中心：  
[www.investorcentre.com/bm](http://www.investorcentre.com/bm)

有關美國預託股份之任何查詢，請聯絡  
下列存管處：

The Bank of New York Mellon  
Shareowner Services  
PO Box 505000  
Louisville, KY 40233-5000  
USA

電話 (美國)：+1 877 283 5786  
電話 (國際)：+1 201 680 6825

電郵：  
[shrrelations@cpushareownerservices.com](mailto:shrrelations@cpushareownerservices.com)  
網站：[www.mybnymdr.com](http://www.mybnymdr.com)

如閣下已選擇直接從滙豐控股收取一般股東通訊，務請注意閣下就有關處理閣下投資之一切事宜之主要聯絡人仍為登記股東或代表閣下管理投資之託管商或經紀。因此，有關閣下個人資料及持股量（包括任何相關管理事宜）之任何變更或查詢，必須繼續交由閣下現時之投資經理或託管商或經紀聯絡人處理。滙豐控股不保證會代為處理誤送至本公司之資料。

如閣下有意收取本《2022年策略報告》的印刷本，應聯絡滙豐的股份登記處。詳情請瀏覽[www.hsbc.com/investors/investor-contacts](http://www.hsbc.com/investors/investor-contacts)。閣下亦可在[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)下載本報告的網上版。

## 電子通訊

股東可隨時選擇收取公司通訊的印刷本或收取有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知。如欲以電郵方式收取有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知，或撤銷或更改以電郵方式收取該等通知的指示，請登入 [www.hsbc.com/investors/shareholderinformation/manage-your-shareholding](http://www.hsbc.com/investors/shareholderinformation/manage-your-shareholding)。若閣下提供電郵地址以收取滙豐發出的電子通訊，本公司亦會以電郵通

知閣下應得的股息。若閣下收到本文件已上載於滙豐網站的通知，而欲獲得本文件的印刷本，或欲於日後收取公司通訊的印刷本，請致函或電郵（附上股東參考編號）至相關的股份登記處（地址見上文）。印刷本將免費供應。

### 中文譯本

《2022年策略報告》備有中譯本，股東可於2023年3月24日之後向下列股份登記處索閱。

香港中央證券登記有限公司  
香港皇后大道東183號  
合和中心17樓  
1712-1716室

Computershare Investor Services PLC  
The Pavilions  
Bridgwater Road  
Bristol BS99 6ZZ  
United Kingdom

本文件及日後的相關文件均備有中譯本，如有需要，請向股份登記處索取。股東如收到本報告的中譯本，但不希望再收取此等譯本，亦請聯絡股份登記處。

股東如已委託其他人士代表為持有股份，可能會獲提名（「獲提名人士」）收取滙豐

根據英國《2006年公司法》第146條的規業發出的通訊。獲提名人士之主要聯絡人仍為登記股東（例如：股票經紀、投資經理、託管商或代表閣下管理投資的其他人士）。獲提名人士的個人資料及持股量（包括任何相關管理事宜）如有任何變更或查詢，必須繼續交由登記股東而非滙豐的股份登記處

辦理，除非滙豐根據英國《2006年公司法》行使其中一項權力時，直接致函獲提名人士要求回應，則屬例外。

## 《2022年策略報告》之地位

本報告構成滙豐控股有限公司《2022年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目。與完整的《2022年報及賬目》比較，本《策略報告》不包括董事會報告全文，其所載資料亦不足以全面反映滙豐的業績、業務狀況及有關董事薪酬之政策和安排。

## 索取《2022年報及賬目》

股東如欲索取本《2022年策略報告》或《2022年報及賬目》的印刷本，應聯絡滙豐股份登記處。有關進一步詳情，請瀏覽 [www.hsbc.com/investors/investor-contacts](http://www.hsbc.com/investors/investor-contacts)。

《2022年策略報告》及《2022年報及賬目》亦可於滙豐網站 [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com) 下載。

## 核數師報告

核數師就滙豐控股有限公司截至2022年12月31日止年度《年報及賬目》出具無保留意見之報告，並按《2006年公司法》第496條（即《策略報告》及「董事會報告」是否與經審核財務報表一致）發出無保留聲明。

## 若干界定用語

除文義另有所指外，「滙豐控股」乃指滙豐控股有限公司，而「滙豐」、「集團」或「我們」則指滙豐控股及其附屬公司。在本文件內，中華人民共和國香港特別行政區簡稱

為「香港」。當使用「股東權益」及「股東權益總額」等用語時，「股東」指滙豐控股的普通股及由滙豐控股發行並分類為股東權益的優先股及股本證券之持有人。「百萬美元」、「十億

美元」及「萬億美元」分別指百萬、十億（數以千計之百萬）及萬億美元。

© 滙豐控股有限公司2023年

版權所有

未經滙豐控股有限公司事先書面許可，不得將本刊任何部分以任何形式或用任何方法（無論電子、機械、複印、錄製或其他形式）複製、存於檢索系統或傳送予他人

出版：滙豐控股有限公司  
環球財務部（倫敦）

設計：Superunion（倫敦）

中譯本與英文本如有歧異，概以英文本為準。

承印：宏亞印務有限公司，香港。本刊物採用植物油墨及 Nautilus SuperWhite 紙板及 Super White Recycling 紙張印製。此種紙張在奧地利製造，成分為100%脫墨用後廢料。紙漿不含氯。

FSC™ 標誌表示紙張所含的材料100%來自循環再用之材料，並已根據 Forest Stewardship Council™ 的規例獲得認可。



**HSBC Holdings plc**  
**滙豐控股有限公司**  
8 Canada Square  
London E14 5HQ  
United Kingdom  
電話：+44 (0)20 7991 8888  
**www.hsbc.com**  
英格蘭註冊有限公司  
註冊編號 617987

