

董事會報告

董事會全仁欣然向全體股東提呈截至2022年12月31日止年度之報告及經審核財務報表。

主要業務

本公司之主要業務為投資控股，其主要附屬公司、聯營公司及合資企業之業務刊於第263頁至第266頁。

業務審視

按公司條例(香港法例第622章)附表5指定本集團業務之中肯審視，其中包括本集團於年度內之表現討論及分析、本集團所面對主要風險及不明朗因素之描述、自2022年財政年度終結後發生並對本集團有影響之重大事項(如有)，以及本集團日後可能出現之業務發展，均載於本年報第4頁至第57頁之「主席報告」、「業務回顧」、「按地區劃分的核心業務分析」、「按核心業務劃分的分析」、「主要財務資料」及「業務概要」內及第64頁至第70頁之「風險因素」內。有關本集團環境政策及表現之討論，本集團遵守對其有重大影響之相關法律及規例之情況，以及本集團與對其有重大影響兼賴以成功之利益相關人士之主要關係論述，載於「企業管治報告」第107頁及第115頁至第120頁內。所有該等討論均構成本報告之一部分。

集團溢利

綜合收益表刊於第126頁，該表顯示本集團截至2022年12月31日止年度之溢利。

股息

本公司已於2022年9月中向股東派發2022年上半年之中期股息每股港幣8角4仙。

董事建議於2023年6月8日(星期四)向於2023年5月24日(星期三)(即釐定股東享有建議末期股息之記錄日期)營業結束時名列本公司股東名冊內之股東派發末期股息每股港幣2元8仙6。

儲備

年內本公司及本集團之儲備變動分別詳列於第240頁及第241頁之財務報表附註四十二及第130頁及第131頁之綜合權益變動表內。

慈善捐款

年內本集團捐助予慈善機構之款項約達港幣29,000,000元(2021年約港幣45,000,000元)。

固定資產

固定資產之變動詳情列於第170頁及第171頁之財務報表附註十二內。

股本

年內之股份變動詳情列於第206頁之財務報表附註卅二內。

董事

於本報告日期，本公司董事會（「董事會」）之成員包括李澤鉅先生、霍建寧先生、陸法蘭先生、葉德銓先生、甘慶林先生、黎啟明先生、施熙德女士、周近智先生、周胡慕芳女士、李業廣先生、麥理思先生、斐歷嘉道理先生、李慧敏女士、梁劉柔芬女士、戴保羅先生、黃桂林先生及王葛鳴博士。

於2022年年內及本報告日期前，董事會之組成有以下變動：

- (1) 獨立非執行董事鄭海泉先生於2022年8月28日辭世；
- (2) 米高嘉道理爵士於2022年12月16日辭任獨立非執行董事，而毛嘉達先生擔任其替任董事之職務亦於同日終止；及
- (3) 斐歷嘉道理先生於2022年12月16日獲委任為獨立非執行董事。

米高嘉道理爵士與董事會並無意見分歧，亦無任何有關本公司之事宜須提呈本公司股東垂注。

斐歷嘉道理先生之任期將根據本公司組織章程細則第101條直至即將召開之股東週年大會（「2023年股東週年大會」）為止，並符合資格願於2023年股東週年大會上膺選連任。

霍建寧先生、甘慶林先生、周近智先生、李業廣先生、戴保羅先生及黃桂林先生將根據本公司組織章程細則第111(A)條，於2023年股東週年大會上輪值告退，並符合資格願膺選連任。有關重選的詳情載於連同本年報寄發予股東之通函內。

本公司已接獲各位獨立非執行董事按香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）第3.13條有關其獨立性之書面確認。本公司認為所有獨立非執行董事均為獨立。有關本公司就此作出的評估，請亦參閱「企業管治報告」第112頁。

董事個人資料詳列於本年報「董事資料」一節內。

董事服務合約

擬於2023年股東週年大會上膺選連任之本公司董事，概無與本公司訂立不可於一年內在不予賠償（法定賠償除外）之情況下終止之服務合約。

購買股份或債券之安排

於年內任何時間，本公司或其附屬公司概無作出任何安排，致使任何董事可透過購入本公司或任何其他法團之股份或債券而獲益。

董事於重要交易、安排或合約中之重大權益

於年末或年內任何期間，本公司或其任何附屬公司並無參與和本公司董事或與其有關連實體直接或間接擁有重大權益而有關本公司及其附屬公司業務之重大交易、安排或合約。

董事會報告

關連交易

於截至2022年12月31日止年度內及截至本報告日期，本集團曾進行以下關連交易，並遵守上市規則第十四A章而刊發日期為2022年7月14日之公告。

於2022年7月14日，Mara Development Inc.（「長實附屬公司」，長江實業集團有限公司（「長實」）之間接全資附屬公司）、CKI UK Co 5 Limited（「長江基建附屬公司」，長江基建集團有限公司（「長江基建」）之間接全資附屬公司）、Brockhill Investments Corporation（「Brockhill」，Business Thrive Limited之全資附屬公司，而Business Thrive Limited之已發行股份由本公司一家全資附屬公司持有。Brockhill連同長實附屬公司及長江基建附屬公司統稱「賣方」）與Nimbus UK Bidco Limited（「買方」）訂立購股協議（「購股協議」），內容有關買方個別向各賣方按比例收購(i) Northumbrian Water Group Limited（「NWG」）普通股股本之25%；及(ii) Northumbrian Services Limited（「NSL」）普通股股本之25%（「KKR投資事項」）。

於2022年7月14日，NWG及NSL各自之已發行股本由長實附屬公司、長江基建附屬公司及Brockhill分別擁有20%、40%及40%。KKR投資事項於2022年12月完成後，NWG及NSL各自之已發行股本由長實附屬公司、長江基建附屬公司、Brockhill及買方分別擁有15%、30%、30%及25%。就Brockhill所擁有之30%而言，根據若干經濟收益協議，長實集團、長江基建集團、電能實業集團及本集團（不包括作為本集團一部分之長江基建集團）分別擁有NWG及NSL之12%、9%、6%及3%之實際經濟收益。長實集團、長江基建集團、電能實業集團及本集團（不包括長江基建集團）在NWG及NSL之總經濟收益分別為27%、39%、6%及3%。

KKR投資事項下股份之代價（「代價」）相等於按以下規定計算所得之現金款額：(i) 基本代價867,000,000英鎊（可作出調整）；加(ii) 上述基本代價之利息；減(iii) 一筆相等於截至交易完成已知漏損金額25%之款額（如有）。代價分別按20%、40%及40%之比例個別支付予長實附屬公司、長江基建附屬公司及Brockhill，乃經賣方與買方公平磋商並經考慮相關因素及情況（包括NSL集團及NWG集團之業務表現，以及市場因素）後釐定。

完成時，賣方與買方已(i) 與NWG訂立股東協議（「NWG股東協議」）及(ii) 與NSL訂立股東協議（「NSL股東協議」，連同NWG股東協議統稱「股東協議」），以規管NWG及NSL以及其各自之股東之權利及責任，包括董事會之角色及組成、股東保留事項、優先購買權與違約事件。完成時，長實附屬公司、長江基建附屬公司與Brockhill亦訂立有關賣方如何行使股東協議項下之權利之協議（「賣方協議」）。

根據上市規則，長實已被香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）視為本公司之關連人士。因此，根據上市規則，本公司之間接附屬公司長江基建附屬公司與長實附屬公司訂立股東協議及賣方協議構成本公司之關連交易。

本公司就長江基建附屬公司訂立股東協議及賣方協議之全部適用百分比率均少於0.1%。本公司就長江基建附屬公司訂立購股協議之全部適用百分比率亦均少於5%。因此，交易毋須遵守上市規則第十四A章下之通函及獨立股東批准規定。

持續關連交易

如本公司於2020年12月18日所公佈(「該公告」)，本公司與長實於同日分別訂立(i)主租賃協議(「主租賃協議」)，載列規管由長實集團擁有之物業(包括辦公室空間、停車場及樓宇範圍)租賃予本集團成員公司及許可其使用該等物業(「租賃交易」)之框架條款；及(ii)主購買協議(「主購買協議」)，載列規管長實集團成員公司向本集團購買貨品(如冷氣機及其他電器及禮券/現金券)及服務(如印刷銷售書及廣告物料)(「項目相關物資」)，以供長實集團物業發展項目使用(「項目相關物資交易」)之框架條款，兩項協議均為期由2021年1月1日至2023年12月31日止。

根據主租賃協議，本集團相關成員公司與長實集團相關成員公司將就租賃交易簽訂個別租契、租約或許可協議。該等協議之條款及其項下應付代價(包括短期租賃付款額、固定租賃付款額、可變動租賃付款額，以及管理/服務費)將按個別情況及以公平基準磋商，並按正常商業條款釐定，且將不遜於本集團相關成員公司可從可資比較物業之獨立業主或出租人所取得者。就此而言，應付租金或許可費將為市價，而本集團將尋求具有競爭力之報價(包括比較市場上充足數目之可資比較物業之獨立業主、出租人或發出許可人士之價格)以供管理層審閱，確保經計及所需物業之規模、地點、設施及狀況後，本集團就租賃交易應付予長實集團相關成員公司之租金或許可費屬合理。長實集團向本集團相關成員公司收取之管理/服務費基準將與長實集團向同一大廈或物業內之其他租戶或許可持有人將收取者相同。

根據主購買協議，本集團相關成員公司與長實集團相關成員公司將就項目相關物資交易簽訂個別合約。該等合約之條款及其項下應付代價將按個別情況及以公平基準磋商，並按正常商業條款釐定，且將不優於本集團相關成員公司向有關項目相關物資之獨立客戶所提供者。就此而言，本集團相關成員公司應收費用將為市價，並基於參考本集團就具有相若或可資比較質量、可靠度及服務水平之項目相關物資當時收取之現行市價而釐定，或(如無此類項目相關物資)基於參考不優於本集團相關成員公司就具有相若或可資比較範圍、規模、質量、可靠度及服務水平之項目相關物資可向獨立客戶提供之現行市價而釐定。

本集團認為，訂立租賃交易及項目相關物資交易(統稱「2022年持續關連交易」)將有助達致業務持續性及效益。

根據上市規則，長實已被聯交所視為本公司之關連人士。因此，根據上市規則，2022年持續關連交易構成本公司之持續關連交易。

如該公告所披露，(i)於截至2021年12月31日、2022年12月31日及2023年12月31日止年度，有關租賃交易之使用權資產預期年度確認金額分別將不會超出港幣750,000,000元、港幣780,000,000元及港幣910,000,000元；及(ii)於截至2021年12月31日、2022年12月31日及2023年12月31日止年度，有關項目相關物資交易之最高年度總額分別將不會超出港幣228,000,000元、港幣313,000,000元及港幣313,000,000元。

於截至2022年12月31日止年度，有關租賃交易之使用權資產確認金額約為港幣573,000,000元(佔2022年之年度上限約73%)；及有關項目相關物資交易之總額約為港幣53,000,000元(佔2022年之年度上限約17%)。

本集團之內部審核部門已審閱2022年持續關連交易及涵蓋2022年持續關連交易之價格磋商、審閱與批准、協議管理、匯報及合併過程之相關內部監管程序，並認為已對2022年持續關連交易採取令人滿意的管控措施。

董事會報告

本公司全體獨立非執行董事經審閱2022年持續關連交易及本集團之內部審核部門提供之報告後，確認該等交易(a)在本集團之日常及一般業務中訂定；(b)按一般(或更佳)之商業條款進行；及(c)根據規管各自協議之條款進行，條款屬公平合理並且符合本公司股東之整體利益。

本公司已委聘其外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所，根據香港會計師公會頒佈之香港鑒證業務準則第3000號(經修訂)下之《非審核或審閱過往財務資料之鑒證工作》規定，並參照實務說明第740號(經修訂)《關於香港上市規則所述持續關連交易的核數師函件》，就2022年持續關連交易作出匯報。根據已執行之工作，本公司之外聘核數師已在其致董事會之函件中確認並無發現任何事宜導致其認為：

- (i) 2022年持續關連交易並未獲董事會批准；
- (ii) 2022年持續關連交易在各重大方面無根據本集團就涉及本集團提供貨品或服務交易之定價政策；
- (iii) 2022年持續關連交易在各重大方面無根據規管該等交易之有關協議進行；及
- (iv) 有關2022年持續關連交易之總額已超逾該公告所披露2022年之相關年度上限。

本集團於截至2022年12月31日止年度進行之有關連人士交易載於財務報表附註卅九內。該等有關連人士交易概不構成上市規則項下之不獲豁免關連交易。

獲准許彌償條文

本公司之組織章程細則規定，在相關法規之條文規限下，本公司每名董事就其作為本公司董事在獲判勝訴或獲判無罪之任何民事或刑事法律訴訟中，因抗辯而招致或蒙受一切損失或責任，或因須個人承擔主要由本公司結欠之任何款項而蒙受任何虧損，均有權從本公司資產中獲得彌償保證。本公司已為本公司及其附屬公司之董事就可能向其提出之索償所產生之潛在費用及債務投購董事責任保險。於截至2022年12月31日止財政年度內及截至本報告日期，本公司組織章程細則之相關條文及董事責任保險一直生效。

董事及最高行政人員於股份、相關股份及債券之權益與淡倉

董事及最高行政人員於股份、相關股份及債券之權益與淡倉載於「董事資料」一節第77頁至第81頁內。

根據證券及期貨條例須予披露之股東權益與淡倉

就本公司董事及最高行政人員所知，於2022年12月31日，除於「董事資料」中「董事於股份、相關股份及債券之權益與淡倉」一節所披露之本公司董事及最高行政人員之權益外，下列人士於本公司股份或相關股份中擁有，根據證券及期貨條例(香港法例第571章)(「證券及期貨條例」)第XV部第2及第3分部之條文須向本公司披露，或已在本公司按證券及期貨條例第336條規定備存之登記冊中記錄，或已知會本公司及聯交所之權益或淡倉：

主要股東於本公司股份及相關股份之權益與淡倉

於本公司股份之好倉

名稱	身份	持有股份數目	總數	持股權 概約百分比 ⁽³⁾
Li Ka-Shing Unity Trustee Company Limited (「TUT1」) 為 The Li Ka-Shing Unity Trust (「UT1」) 之信託人	信託人	1,004,457,744	1,004,457,744 ⁽¹⁾	26.22%
Li Ka-Shing Unity Trustee Corporation Limited (「TDT1」) 為 The Li Ka-Shing Unity Discretionary Trust (「DT1」) 之信託人	信託人及 信託受益人	1,004,457,744	1,004,457,744 ⁽¹⁾	26.22%
Li Ka-Shing Unity Trustcorp Limited (「TDT2」) 為另一全權信託(「DT2」) 之信託人	信託人及 信託受益人	1,004,457,744	1,004,457,744 ⁽¹⁾	26.22%
李嘉誠	受控制公司 之權益 全權信託 成立人	1,659,300))) 1,161,272,710))	1,162,932,010 ⁽²⁾	30.36%

附註：

- (1) 上述三處所提述之 1,004,457,744 股本公司股份，實指同一組本公司之股份。該等 1,004,457,744 股本公司股份，其中 913,378,704 股本公司股份由 TUT1 以 UT1 信託人身份持有，而 91,079,040 股本公司股份則由 TUT1 以 UT1 信託人身份控制之多家公司持有。如「董事資料」內「董事於股份、相關股份及債券之權益與淡倉」一節附註(1)(a)所述，根據證券及期貨條例規定，TUT1 作為 UT1 之信託人、TDT1 作為 DT1 之信託人及 TDT2 作為 DT2 之信託人各自均被視為有責任披露有關同一組 1,004,457,744 股本公司股份。
- (2) 1,162,932,010 股本公司股份，其中包括：
- (a) 1,659,300 股本公司股份，其中：
- (i) 407,800 股股份由李嘉誠先生有權在其股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權之若干公司持有；
- (ii) 951,500 股股份由李嘉誠先生及李澤鉅先生各擁有同等控制權之一家公司持有；及
- (iii) 300,000 股股份由李嘉誠基金會有限公司(「李嘉誠基金會」)持有。根據李嘉誠基金會之組織章程文件條款，李嘉誠先生可能被視為可於該基金會之股東大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權。
- (b) 如「董事資料」內「董事於股份、相關股份及債券之權益與淡倉」一節附註(1)所述之 1,161,272,710 股本公司股份。由於李嘉誠先生按證券及期貨條例而言可能被視為 DT1、DT2 及另外兩項全權信託(DT3 及 DT4)各自之成立人，根據證券及期貨條例規定，李嘉誠先生於退任本公司董事後被視為有責任披露以主要股東身份持有同一組 1,161,272,710 股本公司股份之資料。
- (3) 本表所列之持股權百分比乃按本公司於 2022 年 12 月 31 日之已發行股份數目(即 3,830,044,500 股股份)計算。

除上文所披露者外，於 2022 年 12 月 31 日，概無任何其他人士(本公司董事及最高行政人員除外)於本公司股份或相關股份中擁有已在本公司按證券及期貨條例第 336 條規定備存之登記冊中記錄，或已知會本公司及聯交所之任何權益或淡倉。

董事會報告

銀行貸款及其他借款

本公司於截至2022年12月31日止年度並無任何借款(包括債券)。

於2022年12月31日，本集團之借款總額(包括債券)為港幣284,326,000,000元(2021年為港幣325,799,000,000元)。借款之詳情列於第192頁至第196頁之財務報表附註廿六內。

與股份掛鈎之協議

本公司於年度內概無訂立將會或可能導致本公司發行股份之與股份掛鈎之協議，或須本公司訂立將會或可能導致本公司發行股份之協議，而於年底亦無存續上述協議。

認股權計劃

於截至2022年12月31日止年度內，本公司或其附屬公司概無任何認股權計劃。

管理合約

年內並無訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務之管理及行政事宜之合約。

購回、出售或贖回上市證券

於截至2022年12月31日止年度內，本公司於聯交所購回本公司股本中合共4,490,000股每股面值港幣1.00元之普通股，已付之總代價(扣除開支前)為港幣196,465,925.00元。所有已購回之股份其後被註銷。於2022年12月31日，本公司已發行股份總數為3,830,044,500股。

股份購回之詳情如下：

日期	購回股份數目	每股購買價		總代價
		最高 (港元)	最低 (港元)	(扣除開支前) (港元)
2022年3月	50,000	56.85	56.85	2,842,500.00
2022年11月	1,990,000	43.65	42.25	85,929,175.00
2022年12月	2,450,000	44.00	43.70	107,694,250.00

董事認為，該等購回將提高每股股份盈利並增加股東應佔每股資產淨值。

除上文所披露者外，於截至2022年12月31日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購回、出售或贖回本公司任何上市證券。

優先購買權

本公司之組織章程細則或開曼群島法例並無優先購買權之條文，以規定本公司須按比例向現有股東發售新股份。

主要客戶及供應商

年內，本集團之五個最大供應商在本集團採購額合佔之百分比，以及本集團五個最大客戶在本集團所佔銷售貨品或提供服務之收入合佔之百分比，均低於30%。

足夠公眾持股量

於本報告日期，根據本公司公開所得資料及據本公司董事所知悉，本公司已維持上市規則規定之公眾持股量。

核數師

執業會計師羅兵咸永道會計師事務所已審核截至2022年12月31日止年度之財務報表，並將於2023年股東週年大會上告退，惟符合資格並願膺聘連任。

承董事會命

執行董事兼公司秘書
施熙德

香港，2023年3月16日