

董事局報告

董事局謹向全體股東提呈截至二零二一年十二月三十一日止年度的報告書及經審核財務報表。經審核財務報表詳列於第123頁至第211頁。

主要業務

太古股份有限公司（「公司」）的主要業務為控股公司，而其主要附屬公司、合資公司及聯屬公司的主要業務詳列於第199頁至第209頁。集團本年度的業績表現，根據應報告業務分部及地區劃分的分析，詳列於財務報表附註7。

綜合財務報表

綜合財務報表包括公司及其附屬公司（統稱為「集團」）以及集團於合資及聯屬公司所持權益的財務報表。有關合資及聯屬公司的詳情載於財務報表附註20。

股息

董事局已宣佈第二次中期股息為'A'股每股港幣1.60元及'B'股每股港幣0.32元，連同於二零二一年十月派發的第一次中期股息'A'股每股港幣1.00元及'B'股每股港幣0.20元，全年派息'A'股每股港幣2.60元及'B'股每股港幣0.52元，二零二零年全年派息則為'A'股每股港幣1.70元及'B'股每股港幣0.34元。第二次中期股息將於二零二二年五月六日派發予於二零二二年四月八日（星期五）辦公時間結束時登記於股東名冊上的股東。公司股份將由二零二二年四月六日（星期三）起除息。

公司的股息政策是實現股息持續增長，並持續將約一半的經常性基本溢利（不包括應佔國泰航空業績，但包括所有自該公司收取的股息）用以派發一般股息。

暫停辦理股東登記

股東登記將於二零二二年四月八日（星期五）暫停辦理，當日將不會辦理股票過戶手續。為確保符合獲派第二次中期股息的資格，所有過戶表格連同有關股票，須於二零二二年四月七日（星期四）下午四時三十分前送達公司的股份登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港皇后大道東一八三號合和中心十七樓，以辦理登記手續。

為使二零二二年五月十二日舉行的股東周年大會上委任代表的投票能順利處理，股東登記將於二零二二年五月六日至二零二二年五月十二日（包括首尾兩天）暫停辦理，期間將不會辦理股票過戶手續。為確保有權出席股東周年大會並於會上投票，所有過戶表格連同有關股票，須於二零二二年五月五日（星期四）下午四時三十分前送達公司的股份登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港皇后大道東一八三號合和中心十七樓，以辦理登記手續。

業務審視

集團業務的中肯審視、集團面對的主要風險及不明朗因素的描述、在本財政年度終結後發生並對集團有影響的重大事件的詳情，以及集團業務相當可能有的未來發展的揭示（每種情況下在對了解集團業務的發展、表現或狀況屬必需的範圍內，須包含關鍵表現指標），載於本年度報告書的「主席報告」、「財務董事報告」、「二零二一年表現評述及展望」、「財務評述」、「融資」及「風險管理」的章節以及「財務報表附註」之內。在對了解集團業務的發展、表現或狀況屬必需的範圍內，有關集團的環境政策及表現，以及集團與其僱員、顧客及供應商的重要關係的說明以及集團與對集團有重大影響且集團的興盛繫於其上的其他人士的

重要關係的說明，載於本年度報告書的「可持續發展回顧」的章節之內。在對了解集團業務的發展、表現或狀況屬必需的範圍內，有關集團遵守對集團有重大影響的有關法律及規例的情況，載於本年度報告書的「可持續發展回顧」、「企業管治報告」、「風險管理」及「董事局報告」章節之內。

儲備

集團及公司本年儲備變動分別刊載於財務報表附註35及37(b)。

股本

公司或其任何附屬公司於年內並無購回、出售或贖回公司股份，集團亦無採納任何股份認購權計劃。

於二零二一年十二月三十一日，已發行股份的數目為905,206,000股'A'股及2,981,870,000股'B'股（二零二零年十二月三十一日：905,206,000股'A'股及2,981,870,000股'B'股）。有關股本變動的詳情，載於財務報表附註34。

會計政策

集團的主要會計政策載於相關財務報表附註（如與某一特定項目有關），以及本年度報告書的「主要會計政策」章節之內。

核數師

羅兵咸永道會計師事務所告退，並合乎資格願候選續聘。公司於即將舉行的股東周年大會上將動議一項決議案，續聘羅兵咸永道會計師事務所為公司的核數師。

財務評述

集團綜合業績、綜合財務狀況表及綜合現金流量表的評述載於本年度報告書的「財務評述」章節之內。集團的十年財務表現概要載於本年度報告書的「過往表現總覽」章節之內。

企業管治

公司在年度報告書所涵蓋的整個年度內，除以下公司相信對股東並無裨益的守則條文外，均有遵守上市規則附錄十四《企業管治守則》的所有守則條文：

—《企業管治守則》第A.5.1條至第A.5.4條有關提名委員會的設立、職權範圍及資源。董事局審視設立提名委員會的好處，但最後認為由董事局集體審核及批准新董事的委任，乃合乎公司及獲推薦新董事的最大利益，因為在這種情況下，董事局可就其能否勝任董事職務，作出更平衡和有根據的決定。

香港聯合交易所有限公司於二零二一年間就企業管治守則及相關上市條例的變動進行諮詢。諮詢結果之一是強制設立提名委員會。董事局已決定成立提名委員會。

公司的企業管治常規詳情（包括提名委員會的詳情）載於本年度報告書的「企業管治報告」章節之內。

環境、社會及管治

公司在年度報告書所涵蓋的年度內，已遵守或會遵守上市規則附錄二十七所載環境、社會及管治報告指引的所有適用條文。

慈善捐款

年內，集團撥出慈善捐贈港幣一億三千六百萬元及捐贈各項獎學金港幣一百萬元。

固定資產

固定資產的變動詳情載於財務報表附註14及15。

集團持有的投資物業組合，不論已落成或正在發展中，均由專業合資格的估值師（按價值計百分之九十五由戴德梁行有限公司及按價值計百分之二由另一獨立估值公司估值）根據二零二一年十二月三十一日的市場價值進行周年估值。估值結果該等投資物業組合的賬面值減少港幣十九億三千一百萬元。

集團及其合資公司與聯屬公司所擁有的主要物業載於本年度報告書的「集團主要物業」章節之內。

借貸

集團的借貸詳情載於本年度報告書的「融資」章節之內。

利息

集團資本化的利息數額列於第74頁。

主要顧客及供應商

年內，集團五大顧客及供應商分別佔集團的銷售額不足三成及採購額不足三成。

董事

馬天偉獲委任為董事，由二零二一年四月一日起生效。由二零二一年八月二十五日起，白德利獲委任為董事並獲選

為公司主席，賀以禮及徐瑩獲委任為董事，而施銘倫在停任公司主席後已由常務董事調任為非常務董事。所有其他名列本年度報告書「董事及高級人員」章節之內的公司現任董事，均於二零二一年內全年任職。劉美璇退任董事，由二零二一年四月一日起生效。

確認獨立性

公司已收到本年度報告書的「董事及高級人員」章節之內所列的所有獨立非常務董事就其按照上市規則第3.13條的獨立性作出確認，並認為他們全部確屬獨立人士。

任期

公司章程第93條規定，所有董事均須在通過普通決議案獲選後的第三屆股東周年大會上告退。按此規定，李慧敏及歐高敦將於本年告退，並因合乎資格，均願候選連任。白德利、賀以禮及徐瑩乃自上屆股東周年大會後，根據第91條獲委任為董事局成員，亦於本年退任並願候選連任。郭鵬及范華達已表明將於即將召開的股東周年大會結束時起退任董事局的職務，他們雖合乎資格，但不膺選連任。

各董事均與公司訂有一份聘書，該聘書構成服務合約，合約年期最長為三年，直至有關董事根據公司章程第91或93條退任為止，屆時可通過選舉或重選按次續約三年。各董事均無與公司訂有不可由僱主於一年內終止而免付賠償金（法定的賠償金除外）的服務合約。

袍金及酬金

董事袍金及酬金詳載於財務報表附註8。

年內支付予獨立非常務董事的董事袍金總計港幣五百二十萬元。他們並無自集團收取其他酬金。

董事權益

於二零二一年十二月三十一日，根據《證券及期貨條例》第352條須予備存的名冊顯示，各董事在太古股份有限公司及其相聯法團（定義見《證券及期貨條例》第XV部），即英國太古集團有限公司及太古地產有限公司的股份中持有以下權益：

	持有身份			股份總數	佔有投票權 股份百分比 (在該類別內) (%)	附註
	實益擁有		信託權益			
	個人	家族				
太古股份有限公司						
'A'股						
包逸秋	-	12,000	-	12,000	0.0013	
范華達	41,000	-	-	41,000	0.0045	
歐高敦	9,000	-	-	9,000	0.0010	
施銘倫	180,000	-	301,000	481,000	0.0531	3
'B'股						
郭鵬	100,000	-	-	100,000	0.0034	
利乾	1,370,000	-	21,605,000	22,975,000	0.7705	1
施銘倫	390,000	-	3,024,617	3,414,617	0.1145	4
施維新	1,225,396	-	-	1,225,396	0.0411	
	持有身份			股份總數	佔已發行 股本百分比 (在該類別內) (%)	附註
	實益擁有		信託權益			
	個人	家族				
英國太古集團有限公司						
每股一英鎊的普通股						
施銘倫	2,693,550	130,000	17,293,967	20,117,517	20.12	2
施維新	2,769,333	1,000	20,135,992	22,906,325	22.91	2
年息八厘每股一英鎊的累積優先股						
施銘倫	3,966,125	-	13,384,780	17,350,905	19.28	2
施維新	3,018,959	-	17,170,053	20,189,012	22.43	2
	持有身份			股份總數	佔有投票權 股份百分比 (%)	附註
	實益擁有		信託權益			
	個人	家族				
太古地產有限公司						
普通股						
包逸秋	-	8,400	-	8,400	0.00014	
范華達	28,700	-	-	28,700	0.00049	
利乾	200,000	-	3,024,700	3,224,700	0.05512	1
施銘倫	-	-	1,148,812	1,148,812	0.01964	3

附註：

- 所有由利乾在「信託權益」項下持有的股份均以信託受益人身份持有。
- 施銘倫及施維新是在「信託權益」項下列的在英國太古集團有限公司分別持有5,970,631股普通股及8,812,656股普通股及分別持有3,172,378股優先股及6,957,651股優先股的信託的受託人及／或準受益人，在該等股份中並無任何實益。
- 由施銘倫在「信託權益」項下持有的股份以遺囑執行人之一的身份持有，他在該等股份中並無任何實益。
- 施銘倫於其在「信託權益」項下持有的3,024,617股太古股份有限公司'B'股股份中，1,225,395股股份以一個信託的受託人及／或準受益人的身份持有，1,799,222股股份則以遺囑執行人之一的身份持有。他在該等股份中並無任何實益。

除上述外，公司的董事或行政總裁並無在公司或其任何相聯法團（定義見《證券及期貨條例》第XV部）的股份或相關股份及債券中擁有任何實益或非實益的權益或淡倉。

在回顧的年度或之前，公司任何董事或任何董事的配偶或其未成年子女，均無獲授權或行使任何權利認購公司股份、認股權證或債券。

除在此報告內所述外，於年內或年底結算時並不存在任何以集團作為訂約方及由一位董事或與一位董事有關連的實體仍然或曾經直接或間接擁有重大權益的重要交易、安排或合約。

公司或其任何相聯法團於本年度任何時間內概無參與任何安排以使公司董事可藉購買公司或其他法人團體的股份或債券而獲利。

董事於競爭性業務的權益

公司的董事及其各自的緊密聯繫人士並無在任何競爭性業務中，擁有根據上市規則第8.10條規定須予披露的權益。

附屬公司董事

根據公司條例（香港法例第622章）第390(6)條的規定，於截至二零二一年十二月三十一日止年度或於二零二二年一月一日至本報告書所載日期期間出任公司附屬公司董事局成員的所有董事名單，存放於公司的註冊辦事處供公司股東查閱。

獲准許的彌償

在不抵觸公司條例（香港法例第622章）的情況下，根據公司章程每名董事均有權就其執行或履行其職務、及／或行使其權力、及／或在涉及或關乎其職務、權力或職位的其他方面所可能遭受或招致的所有費用、收費、開支、損失及法律責任，獲得從公司資產中支付的彌償。在該條例許可的範圍內，公司已就集團旗下公司各董事或須面對在任何法律程序中進行辯護而招致的相關法律責任及費用投購保險。

主要股東及其他股東權益

根據《證券及期貨條例》第336條須予備存的股份權益及淡倉名冊顯示，於二零二一年十二月三十一日，公司已獲通知由主要股東及其他人士持有的公司股份權益如下：

好倉	佔有投票權 股份百分比 (在該類別內)		佔有投票權 股份百分比 (在該類別內)		附註
	'A'股	(%)	'B'股	(%)	
主要股東					
英國太古集團有限公司	442,879,720	48.92	2,131,969,282	71.49	1

附註：

1. 於二零二一年十二月三十一日，英國太古集團有限公司（「太古」）被視為擁有合共442,879,720股'A'股及2,131,969,282股'B'股公司股份的權益，包括：

- (a) 直接持有885,861股'A'股及13,367,962股'B'股股份；
- (b) 由其全資附屬公司Taikoo Limited 直接持有12,632,302股'A'股及 37,597,019股'B'股股份；
- (c) 由其全資附屬公司香港太古集團有限公司直接持有39,580,357股'A'股及 1,482,779,222股'B'股股份；及
- (d) 直接由香港太古集團有限公司的全資附屬公司持有的股份，包括：由Canterbury Holdings Limited 持有2,055,000股'B'股股份、由Elham Limited持有322,603,700股'A'股及123,945,000股'B'股股份、由Shrewsbury Holdings Limited 持有39,461,000股'A'股及373,003,444股'B'股股份、由Tai-Koo Limited持有99,221,635股'B'股股份，及由Waltham Limited持有27,716,500股'A'股股份。

於二零二一年十二月三十一日，太古集團持有公司百分之五十七點八九股本權益及公司股份附帶的百分之六十六點二四的投票權。

公眾持股量

上市規則第8.08(1)條規定，發行人的已發行股份總數至少百分之二十五必須在任何時間由公眾持有。公司已獲聯合交易所批准豁免嚴格遵守上市規則第8.08(1)條，因此公司的公眾持股百分比繼續根據其已發行股本計算，猶如其股份仍具有面值一般。據公司公開所得的資料及就公司董事所知，於本報告書所載日期，公司已發行股本總額（如上述方法計算）中至少百分之二十五由公眾持有。

持續關連交易

於截至二零二一年十二月三十一日止年度，集團有以下持續關連交易，詳情列述如下：

(a) 服務協議

英國太古集團有限公司（「太古」）的全資附屬公司香港太古集團有限公司（「香港太古集團」）與公司及其若干附屬公司及聯屬公司訂有提供服務的協議（「服務協議」），為該等公司提供太古集團董事及高層人員的意見與專業知識，包括（但不限於）與監管當局及其他政府或官方機構進行商討時提供協助、若干人事服務（包括太古集團職員提供全職或兼職服務）、若干中央服務，以及其他或會不時互相協定的服務，並協助公司及其附屬、合資及聯屬公司取得太古擁有的相關商標的使用權。協助取得商標使用權或使用該等商標毋須支付費用作為代價。如服務協議終止或未獲續期，則協助取得商標使用權的責任亦將消除。

香港太古集團收取年度服務費作為此等服務的報酬，年度服務費計算方法為：(A)如為公司，為來自公司聯屬公司及合資公司應收股息的百分之二點五，而公司與該等公司並無服務協議，及(B)如為公司附屬公司及聯屬公司，而公司與該等公司訂有服務協議，則為該等公司有關係稅及非控股權益前及經若干調整後的綜合溢利的百分之二點五。每年的費用分兩期於期末以現金支付，中期付款於十月底或之前支付，末期付款則須因應中期付款並予以調整後，於翌年四月底或之

前支付。公司亦須按成本支付太古集團因提供服務所引致的大部分開支。

服務協議由二零零五年一月一日起生效，曾於二零零七年十月一日、二零一零年十月一日、二零一三年十一月十四日及二零一六年十月一日續期，於二零一九年八月九日經修訂及重述，並於二零一九年十月一日再獲續期。服務協議的現有年期由二零二零年一月一日起至二零二二年十二月三十一日止，可於此後每三年續期一次，除非協議任何一方給予另一方不少於三個月通知，於任何一年的十二月三十一日期滿時終止該協議。

有關截至二零二一年十二月三十一日止年度已付的服務費用及成本，詳載於財務報表附註41。

(b) 租賃框架協議

公司、香港太古集團及太古地產有限公司（「太古地產」）於二零一四年八月十四日訂立一項租賃框架協議（「租賃框架協議」），以規管集團的成員公司、香港太古集團的成員公司與太古地產集團的成員公司之間現有及將來的租賃協議。租賃框架協議由二零一四年一月一日起生效，曾於二零一五年十月一日及二零一八年十月一日獲續期，並於二零二一年十月一日再獲續期三年，由二零二二年一月一日至二零二四年十二月三十一日止。租賃框架協議可於此後每三年續期一次，除非協議任何一方給予其他方不少於三個月通知，於任何一年的十二月三十一日期滿時終止該協議。根據租賃框架協議，集團的成員公司、香港太古集團的成員公司與太古地產集團的成員公司不時按一般商業條款根據現行市值租金訂立租賃協議。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，根據租賃框架協議訂立的租賃協議應付予集團的租金總額詳情，於財務報表附註41列述。

於二零二一年十二月三十一日，太古集團持有公司百分之五十七點八九股本權益及公司股份附帶的百分之六十六點二四的投票權。香港太古集團作為太古的全資附屬公司，因此按上市規則為公司的關連人士。在服務協議及租賃框架協議下進行的交易乃屬持續關連交易，公司已就此分別刊發二零一九年八月九日及二零二一年五月十三日的公告。

白德利、岑明彥、賀以禮、馬天偉及張卓平作為太古集團董事及／或僱員，在服務協議及租賃框架協議中佔有利益。郭鵬、施銘倫及施維新作為太古集團股東、董事及僱員同樣佔有利益。劉美璇停任公司董事前，作為太古集團董事及僱員同樣佔有利益。

並無在任何與集團進行的關連交易中佔有利益的公司獨立非常務董事，已審核並確認上述持續關連交易乃集團在集團的日常業務中訂立，按照一般商務條款或更佳條款進行，及根據有關交易的協議進行，條款公平合理，並符合公司股東的整體利益。

公司核數師亦已審核該等交易，並向董事局確認並無發現任何事項，令其認為該等交易未獲公司董事局批准；該等交易在各重大方面未有按照集團的定價政策進行（若交易涉及由集團提供貨品及服務）；該等交易在各重大方面未有根據有關交易的協議進行；以及該等交易超逾有關的年度上限。

須予披露交易

太古地產持有八成權益的Joyful Sincere Limited (Joyful Sincere)於二零二一年九月二十九日接納一項換地要約。根據該換地要約，Joyful Sincere退回柴灣內地段第88號予香港政府，而香港政府已向Joyful Sincere批出柴灣內地段第178號，補地價為港幣四十五億四千零二十一萬元。換地交易構成上市規則下公司的一項須予披露交易，公司已就此刊發二零二一年九月二十九日的公告。換地交易已於二零二一年十二月二十八日簽立。

二零二二年三月四日，太古地產的間接全資附屬公司Chance Ascent Limited (Chance Ascent)與西安城桓文化投資發展有限公司成立一家項目公司（項目公司），以投標取得一幅位於西安碑林區的用地（目標用地）的土地使用權，代價為人民幣二十五億七千五百萬元。項目公司將進行投標並持有該土地使用權，主要發展目標用地（統稱交易）。Chance Ascent持有項目公司七成權益，有責任為該公司繳付約人民幣二十五億五千八百萬元註冊資本。Chance Ascent的應佔項目公司投資總額估計約人民幣七十億元。交易構成上市規則下公司的一項須予披露交易，公司已就此刊發二零二二年三月四日的公告。

茲代表董事局

主席

白德利

香港，二零二二年三月十日