



攜手邁進

2022年年報

ESR Group Limited

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

股份代號：1821

面向可持續未來的空間及投資方案

ESR是由新經濟驅動的亞太區最大不動產管理公司。隨著科技加速進步並獲廣泛應用和頻繁使用，我們正在見證地產市場千載難逢的變化，而我們的願景是為全球領先的資本合作夥伴及客戶提供全面一體化的解決方案。在持續追求此願景之際，我們將利用企業的規模、豐富的產品組合、能力和資源，提供一系列頂尖的地產開發產品及不動產投資方案，為業務、經濟及環境帶來具意義的長期可持續增長。我們銳意為員工、客戶、投資者、資本合作夥伴及周邊社區帶來正面影響。

請瀏覽www.esr.com以獲取更多資訊。



投資

我們的投資平台包括資產負債表上持有的已竣工的自有物業、共同投資的基金和投資公司、由我們管理的已上市不動產投資信託基金，以及其他投資項目。



基金管理

我們管理的一系列基金和投資公司，涵蓋處於不同發展階段的多元化優質不動產，為資本合作夥伴提供單一連接平台及多種的投資機會。



新經濟開發

我們的新經濟開發平台具有端對端完整配套的技術能力及服務，涵蓋物業開發週期的每個階段，包括選地、設計、建築施工和租賃。

目錄

策略報告

- 10 ESR概覽
- 18 主席致辭
- 21 集團聯合創始人兼
聯席首席執行官致辭
- 24 財務摘要
- 26 年度回顧
- 28 營業回顧
- 36 財務回顧
- 39 資本管理
- 41 獎項及嘉許
- 42 物業組合
- 44 環境、社會及管治表現

企業管治

- 51 董事會
- 58 集團領導團隊與業務領導團隊
- 60 公司架構
- 61 投資者關係
- 64 風險管理
- 70 企業管治報告

財務報表

- 82 董事會報告
- 115 獨立核數師報告
- 121 綜合損益及其他全面收入表
- 122 綜合財務狀況表
- 124 綜合權益變動表
- 126 綜合現金流量表
- 129 綜合財務報表附註
- 240 集團財務概要
- 完 公司資料



ESR標誌性收購亞騰資產管理有限公司(「ARA」)，讓我們能夠利用共同擁有的經驗和專業知識，以多元和靈活的方式進一步增強集團業務。ARA旗下物流及數據中心專家LOGOS的加入鞏固ESR作為亞太區最大的新經濟地產平台的地位。

強 韌

ESR的資產負債表強健且資本充裕，截至2022年12月31日的資產負債比率穩健，為22.8%。

全年，本集團繼續擴大和多元化資金和資本結構，對推動本集團的長期增長至關重要。本集團於2022財政年度通過將資產負債表資產進行資本循環，投放於ESR管理基金，繼續以輕資產方式為重。

總資產管理規模

1,560億美元¹

流動資金狀況強健

18億美元

日本信貸評級

AA- / 穩定

從資產負債表出售

資產一>為年度目標的3倍

17億美元

首年全年股息每股金額²

3.2美仙

收益率

1.9%³

附註：

1. 按截至2021年12月31日的恆定外幣匯率換算以進行同類比較。根據截至2022年12月31日的外幣匯率換算，總資產管理規模應為1,450億美元(110億美元外幣匯率換算影響)。
2. 董事會宣派就截至2022年12月31日止財政年度中期股息每股普通股12.5港仙(約每股1.6美仙)及末期股息每股普通股12.5港仙(約每股1.6美仙)，2022財政年度的股息總額約為1.41億美元。
3. 按截至2023年3月21日的收市價13.26港元計算。

強化我們的 資產負債表

ESR橫濱幸浦配送中心，日本

增長

即使在宏觀經濟出現不利因素和市場波動下，ESR於2022財政年度仍繼續實現穩健增長及創記錄新高，這是我們商業模式行之有效的有力證明。

在新經濟物業組合空置率近乎零，以及租金再創記錄下，開發項目動工和竣工規模大幅增加並再創高峰。本集團繼續以其亞太區內最大的開發項目規模，維持其市場領導地位。

199億美元

未催繳資本（「待投資金額」）可供動用

460萬平方米

新經濟物業組合創記錄的出租面積

119億美元

在建項目¹
（開發項目規模）

76億美元

通過28項新設／增資基金／
授權籌集資本

65億美元

破記錄的
新開發項目動工¹

55億美元

破記錄的
開發項目竣工¹

首輪集資

10億美元

的ESR數據中心基金
破記錄的新開發項目動工

本集團與中國進出口銀行
合作在東盟的首個

10億美元

基礎設施
和可再生能源基金

附註：

1. 僅包括新經濟資產。不包括ESR-LOGOS信託及Sabana不動產投資信託基金。

記錄創新高，
正在籌備之
項目穩固增長

轉型

ESR集團繼續進行業務轉型和簡化。本集團通過整合ARA及持續整合LOGOS帶來的成本協同效應、出售非核心資產以簡化業務、管理我們的資產負債表，以及將資金重新部署於數據中心的新經濟重點領域，以鞏固我們實現長期股東價值的承諾。

1,500萬美元

整合ARA所得的
成本協同效應

高達

7.5億美元

出售識別出的非核心資產，
將資本重新部署於核心增
長領域

7.4%

平均共同投資股權
處於良好狀況，承擔更大
的開發能力

專注於業務 轉型及簡化



可持續發展

自ESG 2025發展藍圖於2020年11月推出以來，ESR集團的環境、社會及管治(ESG)框架的三大支柱—「以人為本」、「物業組合」和「企業管治表現」取得了重大進展。

本集團繼續致力在持份者的統一平台上，推動一流的可持續發展實踐。

UN PRI

於2022年6月成為聯合國支持的負責任投資原則(UN PRI)的簽署方

約100兆瓦

整個經擴大集團¹的屋頂太陽能發電能力

約30億美元

至今整個經擴大集團籌得的可持續發展表現掛鉤貸款

39%²

本集團的直接管理的已竣工物業資產獲得可持續發展建築認證，總建築面積約為1,100萬平方米

ESG評級

MSCI「A」級Sustainalytics「低風險」

零

ESR員工死亡³，除ARA Property Management已獲得的ISO 45001職業健康與安全(OHS)證書之外，亦正就ESR數據中心取得ISO 45001 OHS證書

過渡至低碳經濟

附註：

- 截至2022年12月在整個經擴大集團中，包括已完工太陽能發電容量85兆瓦及已規劃項目15兆瓦。
- 基於獲得認證的直接管理的已竣工資產總建築面積(約1,060萬平方米)除以直接管理的已竣工資產總建築面積(約2,730萬平方米)計算。
- 指ESR集團僱員。

ESR概覽

有關ESR集團

ESR是由新經濟驅動的亞太區最大不動產管理公司，以及全球第三大上市地產投資管理公司，總資產管理規模逾1,560億美元¹。我們打造全面一體化的開發及投資管理平台，足跡遍佈亞太區主要市場，包括大中華區、日本、韓國、澳大利亞、新加坡、印度、新西蘭及東南亞(佔亞太區生產總值95%以上)，亦正不斷擴大在歐洲及美國的業務覆蓋。我們透過旗下私募基金業

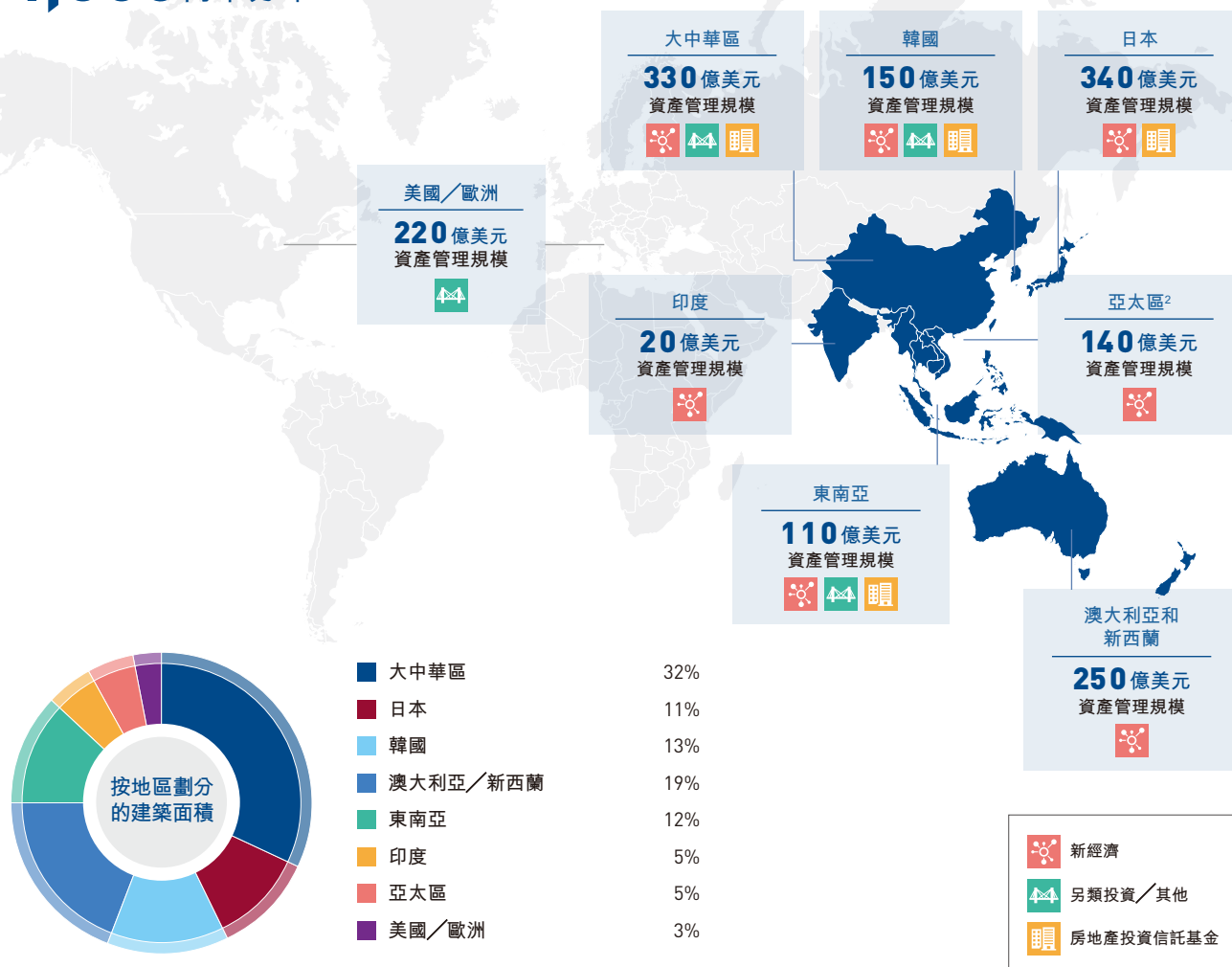
務，提供全面的不動產投資方案及新經濟地產開發機會，讓資本合作夥伴及客戶把握亞太區最重要的長期趨勢。ESR作為亞太區最大的房地產投資信託基金發起人及管理人，總資產管理規模達460億美元¹。我們的宗旨一面向可持續未來的空間及投資方案一促使我們進行可持續和具影響力的管理，並且將環境和經營所在的社區視為業務的主要持份者。ESR於香港聯合交易所主板上市，現為富時全球股票指數系列(大型股)、恒生綜合指數及MSCI香港指數的成份股，詳情請瀏覽 www.esr.com。

資產管理規模¹

1,560 億美元

建築面積

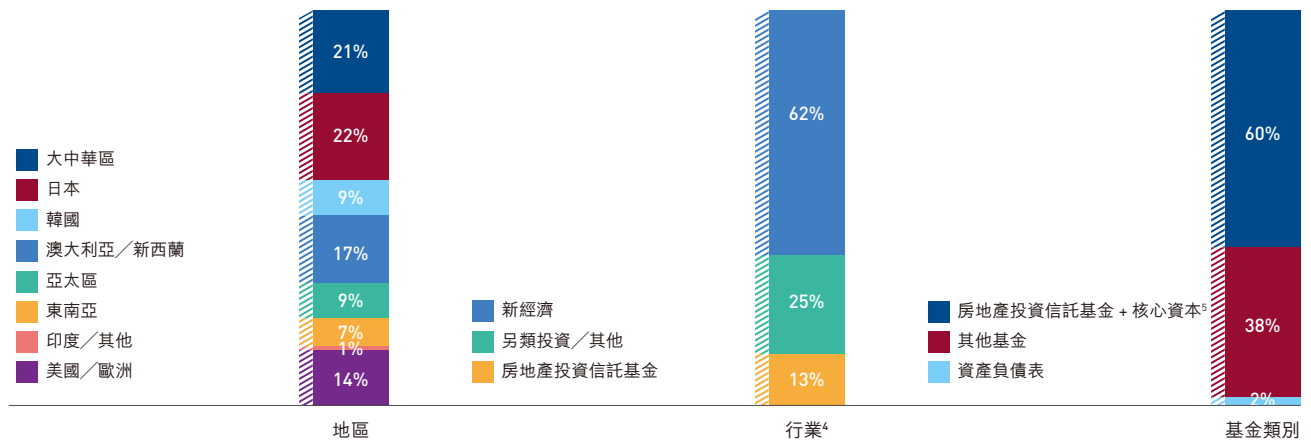
4,500 萬平方米



* 資料截至2022年12月31日

由新經濟驅動的亞太區 最大不動產管理公司

資產管理規模¹組成



ESR集團的強大規模、大幅擴展能力以及 更豐富的產品組合將定義亞太區地產的未來

亞太區最大
的不動產管理公司

由新經濟驅動

全面的投資方案

足跡遍佈全球，
在亞太區
具有領先地位



全球第**3**大

上市不動產投資
管理公司



前**20**大**中12**名

全球有限合夥人
關係



730 億美元

新經濟資產
管理規模¹



119 億美元

在建開發項目⁶



460 億美元

上市房地產投資
信託基金¹



60%

房地產投資信託基
金 + 核心資本⁵



>95%

覆蓋亞太區
生產總值⁷



28

個國家；
~85% 資產管理規模
在亞太區

附註：

- 按截至2021年12月31日的恆定外幣匯率換算以進行同類比較。根據截至2022年12月31日的外幣匯率換算，總資產管理規模應為1,450億美元（110億美元外幣匯率換算影響），新經濟資產管理規模應為680億美元（50億美元外幣匯率換算影響），而上市不動產投資信託基金管理規模應為450億美元（10億美元外幣匯率換算影響）。
- 指ESR數據中心基金1的資產管理規模及資產位於亞太地區多個區域的若干ARA基金。
- 包括ESR-LOGOS信託及ESR KendallSquare信託。
- 不包括截至2022年12月31日聯營公司的資產管理規模。
- 房地產投資信託基金 + 核心資本定義為ESR及公開市場資產（包括Cromwell及Kenedix不動產投資信託基金）的核心基金及上市房地產投資信託基金以及ARA的核心基金。
- 僅包括新經濟資產。不包括ESR-LOGOS信託及Sabana 不動產投資信託基金。
- 基於Euromonitor的2020年名義國內生產總值。

我們的宗旨

面向可持續未來的空間及投資方案

在持續追求此願景之際，我們將利用企業的規模、豐富的產品組合、能力和資源，提供一系列頂尖的地產開發產品及不動產投資方案，為業務、經濟及環境帶來具意義的長期可持續增長。我們銳意為員工、客戶、投資者、資本合夥人及周邊社區帶來正面影響。



客戶

我們位於策略地段的優越物業網絡支援企業應對新經濟的機遇和挑戰。憑藉非凡的戰略願景、行業洞察和以客為本的宗旨，我們持續創造一流的空間並提供綜合解決方案，不斷在創新和可持續營運範疇上樹立新標杆。



投資者

我們強大的基金管理平台提供一個獨特的全面一體化閉環解決方案生態系統，為資本合作夥伴建議實現投資目標的綜合方法，其中包括在全球增長最快的市場中最活躍的板塊，提供針對新經濟和另類資產的投資方案。



員工

我們堅信多元性並擁抱包容文化，以吸引多樣的人才組織一流的團隊，實現我們的目標和預期成果。我們鼓勵員工在個人和專業層面上學習、成長和發展，使他們能夠進步並充分發揮最大潛力。



社區

環境、社會及管治以及可持續發展是我們業務的核心，推動我們各個範疇的營運。我們的團隊堅信今天所作的一切將會對行業、人們的福祉以及更廣泛的社區產生深遠而正面的影響。

高度可擴展的輕資產業務模式

我們全面一體化的業務模式在整個資產生命週期產生經常性收費

ESR強大且全面一體化的產品組合



不動產價值鏈的多元化及高利潤率收費機會

我們的價值



卓越

我們在業務各方面皆力求卓越。我們保持高水準的表現和承擔，並追求持續學習、探索和進步。



包容性

我們擁抱工作場所的多樣性、平等性和包容性。我們相信與同事、合作夥伴和持份者之間建立信任和相互尊重是成長及達致成功的基石。

作為一家企業，我們的雄心遠超於對卓越財務表現的追求。我們提供創新的空間和可持續的投資方案以造福人群和周邊社區。我們致力通過達致個人、專業和社會價值觀的和諧平衡以實現可持續增長——而該些支柱價值觀使我們成為一家與眾不同的優質企業。



企業家精神

企業家精神反映我們對追求成功的熱情、勇氣和渴望，並最終推動我們在競爭激烈的市場中創造機會和取得卓越成果。

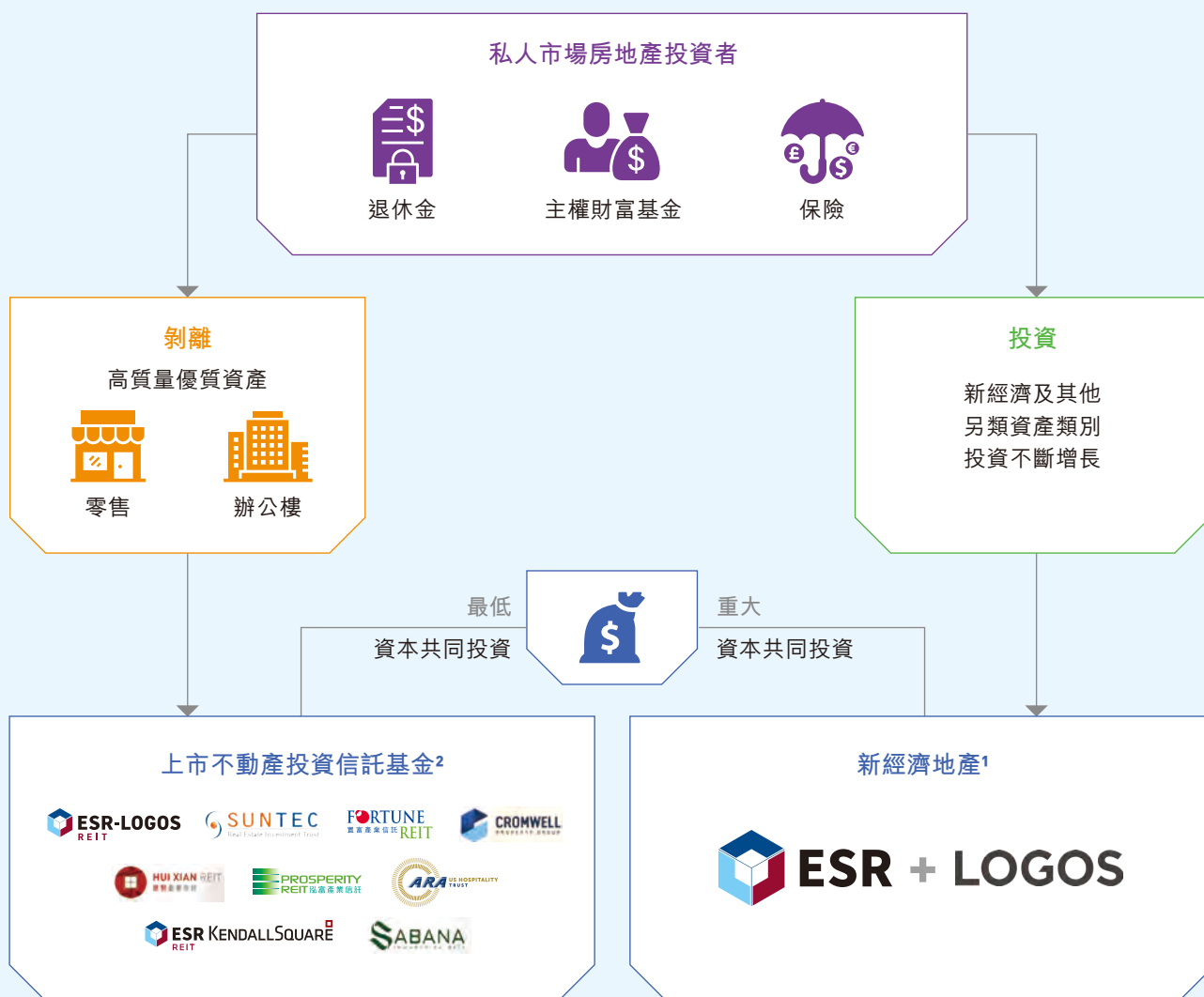


可持續發展

可持續發展是我們使命的核心，因為我們期望改善地球的未來環境。我們對持份者、當地社區以及整個世界肩負的責任與公司業務拓展同步。因此，我們致力引領和採用最高的管治標準，邁向成為碳中和企業。

為我們的資本合夥人而設的全面一體化的閉環解決方案生態系統

ESR集團為領先的全球和地區投資者提供一個全面包容的綜合平台，以重新平衡其投資組合。在ARA的助力下，通過為資本合夥人打造獨特的閉環解決方案生態系統，ESR集團可利用我們的永續資本工具幫助他們剝離該等資產，並透過ESR及LOGOS（亞太區最大新經濟房地產平台，資產管理規模730億美元）將該等資產重新配置調回新經濟房地產中。



一個全面一體化的閉環解決方案生態系統，供資本合作夥伴利用我們的永續資本工具並接觸新經濟及另類資產類別

資料來源：公司呈交的文件

附註：

1. 包括透過ESR及LOGOS的物流及數據中心。
2. 於2022年3月21日，ESR不動產投資信託基金及ARA LOGOS Logistics Trust單位持有人批准合併以組成ESR- LOGOS信託。

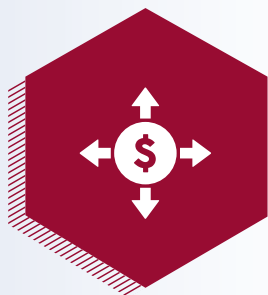
支持我們增長策略的主要趨勢

全球趨勢

亞太區物流－
亞洲的最大長期
增長機遇



新經濟快速崛起



地產增長



亞太區房地產金融化

我們的競爭趨勢

1

由新經濟驅動的房地產投資管理公司

ESR是由新經濟驅動的亞太區最大房地產管理公司以及全球第三大上市房地產投資管理公司。憑藉1,560億美元的總資產管理規模¹，我們全面整合的開發和投資管理平台覆蓋中國、日本、韓國、澳大利亞、新加坡、印度、新西蘭及東南亞等主要亞太區市場（佔亞太區國內生產總值超過95%），亦包括在歐洲和美國擴大業務。

2

全面一體化的閉環解決方案生態系統

ESR提供全面的上市及非上市投資解決方案，建立了唯一的全球房地產全面一體化的閉環解決方案生態系統。ESR提供全面的上市及非上市投資解決方案，建立了唯一的全球房地產全面一體化的閉環解決方案生態系統。該平台使全球資本合夥人能夠增加對新經濟房地產的配置，目前所佔權重仍然很低。借助擴充後的資本合夥人及資源網絡，經擴大ESG集團將進一步擴大其產品組合使之多元化。

3

完善的基金管理平台促進資產管理規模增長

旨在讓我們在整個資產生命週期維持對資產的長期經營控制權以及獲得可持續的收入，我們的基金管理平台支持資產管理規模增長及帶來多個來源的基金費用收入。

4

優質租戶及一流資本合夥人的網絡

我們的資本合夥人的雄厚實力結合其長期方針，為我們提供存取資本的途徑，並讓我們維持與我們的優質租戶網絡維持深厚及長期關係。

5

擁有經證實能夠實現自然增長的能力並把握時機進行併購交易以擴大我們的實力

我們的策略是創造具備經證實開發能力的長期、可擴展物流平台，以及夥拍強大的當地頂尖企業以擴展至新市場。

6

優異的管理團隊及獲得有聲譽的股東支持

我們由具備豐富經驗的管理團隊共同創立及領導，而這個團隊在亞洲每個主要市場的資產類別中均處於領先位置。我們的主要及策略股東讓我們能夠運用他們擁有的能力、以及存取資本、策略土地儲備及租戶關係。

附註：

1. 基於截至2021年12月31日的恆定外匯換算進行同類比較。根據截至2022年12月31日的外匯換算，總資產管理規模將為1,450億美元（110億美元的外匯換算影響）。

焦點

優先事項

1

把握亞太地區的重大市場機遇



- 進一步開發市場及為現代經濟建設物流基礎設施
- 以優質租戶網絡為基礎
- 利用強大的交易物色及開發能力和資本池以善用我們的綜合基金平台

2

利用我們的規模及地理位置進軍新增長市場



- 通過在高增長市場的潛在合夥企業及選擇性收購，積極評估新市場的機遇
- 通過向我們的投資組合中的多個市場內多個城市提供解決方案，深化區域互聯互通
- 專注於建立及深化長期租戶關係

3

擴展基金管理平台吸引新的資本合夥人，同時將現有的資本合夥人引入不同市場



- 全球機構投資者基礎和資本循環模式
- 將選定的已竣工物業注入核心／核心增益基金
- 為上市基金平台尋求收購機會及有選擇地擴大現有不動產投資信託基金公司
- 利用網絡效應，吸引亞太區的資本合夥人

4

戰略性探索及進軍亞洲區內的關連業務及投資產品



利用由股東、資本合夥人、當地團隊及租戶組成的生態系統，進軍關連業務

主席致辭



JEFFREY DAVID PERLMAN

主席

在強勁長期趨勢的支持下，我們將專注於增長的三大支柱——新經濟、另類投資(包括基礎設施和可再生能源)和房地產投資信託基金。

各位股東：

2022年的市場環境充滿挑戰，自全球金融危機以來可算是數一數二：通脹持續、加息創紀錄，以及重大的地緣政治和宏觀挑戰。令人欣慰的是，即使在這些不利因素和市場波動下，ESR仍繼續實現穩健增長，這是我們商業模式行之有效的有力證明。

本集團於2022財政年度的收益為8.21億美元，較2021財政年度收益4.04億美元增加103.0%。EBITDA總額¹由2021財政年度的7.07億美元增加63.0%至2022財政年度的11.5億美元，PATMI²由2021財政年度的3.77億美元增加73.5%至2022財政年度的6.55億美元。收益增加原因是集團基金管理分部的費用增加，而EBITDA則受到費用收入增加、分佔共同投資利潤以及從資產負債表出售資產予澳大利亞和中國ESR管理基金的收益所推動。

本年基金管理表現出色

在我們與資本合作夥伴深厚關係的支持下，我們的基金管理分部於2022財政年度再度取得出色表現，令我引以自豪。基金管理分部的EBITDA³增加185.3%至5.68億美元，主要由於資產管理規模增加、創紀錄的發展、租賃費及可觀的獎勵費帶來大量經常性及其他費用收益。該分部受集團基金資產管理規模^{4,5}增長勢頭強勁推動，按年增長330%至1,520億美元，其中新經濟資產

附註：

1. EBITDA總額不包括與ARA相關的無形資產攤銷及交易成本；以及分佔若干聯營公司的投資物業、以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及金融工具的公允價值以及股份酬金開支。法定EBITDA總額為10.69億美元。
2. PATMI不包括與ARA相關的無形資產攤銷及交易成本以及股份酬金開支；以及分佔若干聯營公司的投資物業、以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及金融工具的公允價值。法定PATMI為5.74億美元。
3. 不包括分佔若干聯營公司的投資物業及以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及金融工具的公允價值。



中國昆山江蘇富萊德倉儲有限公司二期

管理規模^{4,5}增長85%至730億美元，包括新的泛亞全權委託投資物流公司。本集團的基金管理分部也受益於ARA的經常性和穩定費用收益。

隨着全球機構投資者根據亞太區的增長尋求重新調整其物業組合配置，我們通過28個新設或增資基金及授權籌集76億美元已承諾資本。

在擴展基金管理業務方面，我們擁有創紀錄的199億美元「待投資金額」，用以把握新機遇，使我們能靈活善用市場錯位。

由新經濟驅動

隨着電子商務的發展和對本地供應鏈韌性的更高需求，ESR通過大幅增加開發項目動工和竣工規模，使其再創高峰，以滿足對大規模和優質新經濟資產不斷增長的需求。我們實現了價值65億美元⁶的開發項目動工和55億美元⁶的開發項目竣工，並在2022年下半年加速增長。鑑於整體物業組合的空置率創歷史新低，本集團的開發項目動工按年大幅增加94%至65億美元⁶，而開發項目竣工則按年增加304%至55億美元⁶。為進一步把握有利的經營因素，我們欣然宣佈開發項目規模達創紀錄的

119億美元，如此規模在亞太區位居第一。

穩健的資本管理和輕資產策略

憑藉穩健的資本管理，我們擁有強健且資本充裕的資產負債表。截至2022年12月31日，我們擁有18億美元的現金和22.8%的穩健資產負債比率⁷。全年，我們繼續拓展及豐富其集資及資本架構，對推動本集團的長期增長至關重要。

本集團繼續着重輕資產策略，2022財政年度，集團將資產負債表中逾17億美元的資產出售予ESR管理的基金，相當於過去年度目標的三倍，並尤其關注從選定的中國資產負債表的資產中獲得具體收益。我們在中國出售了85萬平方米的物業組合，為集團迄今最大宗的自行建造開發資產組合的減持交易。本集團亦於2022年5月成功出售其於中國物流資產控股公司的18.16%股權，獲得3.49億美元款項，為這項歷經4年的投資帶來豐厚回報。

附註：

4. 按截至2021年12月31日的恒定外幣匯率換算以進行同類比較。根據截至2022年12月31日的外幣匯率換算，基金資產管理規模應為1,420億美元(100億美元外幣匯率換算影響)及新經濟資產管理規模應為680億美元(50億美元外幣匯率換算影響)。
5. 指以下各項的總和：(i)我們管理的私募基金及投資公司所持有物業的公允價值；(ii)私募基金及投資公司的未認繳資本承諾總額；(iii)經參考我們所管理相關私募基金及投資公司於所有資本已認繳及投資時的目標槓桿比率而估計將會產生的額外債務；及(iv)上市房地產投資信託基金的經評估賬面值。
6. 僅限新經濟資產。不包括上市房地產投資信託基金及聯營公司。
7. 債務淨額／資產總值。

主席致辭

專注於業務轉型和簡化

推動業務轉型和簡化是我們的重點工作，這方面工作突顯了我們對實現長期股東價值的承諾。通過整合ARA，我們已實現約1,500萬美元的成本協同效應，超出目標計劃，並已成功整合LOGOS部分業務。我們希望在未來12個月內進一步整合LOGOS業務的各個方面，從而產生更多協同效應。為實行精簡和進一步簡化業務的優先事項，本集團正評估額外高達7.5億美元的非核心資產出售，計劃將資本重新部署到核心增長領域。本集團亦已將平均共同投資股權進一步降低至7.4%，使其處於有利位置，在無須增加現有資產負債表的年度資本承擔的前提下進行更多開發活動。

本集團的業務轉型受輕資產模式支持，為我們提供強大的流動性，可將資金重新部署到新經濟的重點領域，包括通過首輪集資10億美元的ESR數據中心基金建立我們的數據中心平台，以及通過最近與越南的BW Industrial Development的戰略合作夥伴關係投資於市場領導者。

以三大增長支柱為支撐

在強勁長期趨勢的支持下，我們將專注於增長的三大支柱——新經濟、另類投資(包括基礎設施和可再生能源)和房地產投資信託基金。隨著電子商務在整個亞太區將以10%的速度增長，到2025年，超大規模數據中心的複合年增長率將達到30%以上。此外，社會對研發和醫藥高度關注，我們將繼續把握機遇，將資本部署到數據中心、物流、生命科學和高科技產業等領域。新經濟支柱將繼續推動我們在另類投資(例如基礎設施、可再生能源及房地產投資信託基金業務)方面的增長。憑藉亞太地區最大的屋頂空間，本集團在資本合作夥伴的支持下雄心勃勃地推出太陽能項目。這些可再生能源將為整個集團的數據中心和冷藏庫等新經濟資產提供動力。此外，由於亞太區房地產投資信託基金市場預計將以12%的複合年增長率，到2030年達到1.3萬億美元市值，ESR在發展我們的房地產投資信託基金方面具有獨特的優勢。本集團的資本合作夥伴向我們出售優質資產日趨頻繁，而且房地產投資信託基金法例起積極作用，將繼續為我們在整個地區開創新市場和機遇。我們潛在的基礎設施證券投資基金(C-REIT)分拆證明了房地產投資信託基金仍然是新經濟資產穩定後的自然轉營方式。

引領環境、社會及管治發展方向

在ESR，我們相信要做對經營所在的環境和社區有利的事。年內，在多方持份者的支持下，我們在環境、社會及管治(ESG)舉措方面取得了巨大進展，包括委任了兩名女性——藍秀蓮女士和郭瑋玲女士為新任獨立非執行董事，保持董事會在性別、背景和經驗方面的組合多元化。因此，在董事會層面，我們的獨立非執行董事中60%是女性。其他重點包括成為聯合國支持的負責任投資原則(UN PRI)的簽署方，加強我們對採用和促進負責任投資和資產管理做法的承諾，實踐本集團持續的ESG工作。根據國際ESG基準和全球評級，ESR繼續因穩健和堪稱典範的ESG披露做法而受認可，在全球房地產可持續標準(「GRESB」)、MSCI ESG評級和Sustainalytics ESG風險評級中獲得了2022年信用排名。令我自豪的是，我們每天都在提高ESG整合的標準，實現我們的ESG發展路線圖。

致謝和展望

我衷心感謝董事會的寶貴支持，同時熱烈歡迎藍秀蓮女士和郭瑋玲女士加入董事會擔任獨立非執行董事。謹此感謝由Stuart和Jeffrey領導的管理團隊，以及全體員工每天全力以赴，共創佳績。藉此機會，我亦希望向堅定不移信任和支持我們的資本合作夥伴、客戶和股東致以謝忱。

ESR今天的規模確實令人矚目。作為由新經濟驅動的亞太區最大不動產管理公司及整個地區最大房地產投資信託基金平台，我們仍然是全球20大資本合作夥伴中的12家在亞太區動用資本的可靠合作夥伴。儘管地緣政治、未來加息、通脹等市場不確定性越來越大，ESR擁有資本充裕的資產負債表，定能把握合適的機遇，籌劃增長的下一頁，為股東創造長期價值。

Jeffrey David Perlman

主席

2023年3月22日

集團聯合創始人兼聯席首席執行官致辭



**STUART GIBSON與
沈晉初**

集團聯合創始人兼
聯席首席執行官

收購ARA後的轉型整合擴大了ESR的規模，我們正不斷利用業務、整體能力、業務範圍和市場地位的協同效應提高效率。

ESR在2022年取得一系列出色的業績，對收購ARA後經擴大集團而言是轉型之年。隨著規模和影響範圍擴大，本集團繼續借助亞太區領先的新經濟房地產平台，進一步提升我們作為亞太區最大不動產管理公司的實力和韌性。儘管全球宏觀問題充滿挑戰，但踏入2023年，ESR仍能憑藉基本實力和充裕的資產負債表資本，利用市場錯位，把握新機遇。

基金管理表現卓越

2022年，由於亞太地區仍然是新經濟資產(即物流和數據中心)的增長引擎，我們締造了非凡的融資年。亞太區的工業和物流業在疫情期間有所增長，並將隨著中國結束清零政策繼續造就更多機遇。鑑於亞太地區的基金配置不足，以及支撐集團增長的長期趨勢，我們的一大重點是推動對物流相關行業的投資，例如可再生能源、數據中心、生命科學和基礎設施，以推動協同效應，使我們的業務大增。

本集團在2022年的重要里程碑基金計劃包括：10億美元的初始亞太地區數據中心基金，包括八項待開發的種子項目；我們與中國進出口銀行合作在東盟的首個10億美元基礎設施和可再生能源基金，以及ESR和LOGOS在泛亞核心增益全權委託基金中的首次合作，初始投資金額為2.5億美元，投資於亞太區甲級物流資產。

租賃及租金調整創新高 大部分市場的空置率近乎零

令人鼓舞的是，本集團在2022年的租賃業績強勁，出租面積超過460萬平方米¹，創下歷史新高，主要由於電子商務加速發展和供應鏈韌性，繼續在主要門戶市場產生對現代化機構級物流設施的需求。我們見證了物業組合出租率達到創紀錄的95%¹(大中華區以外為98%¹)，澳大利亞／新西蘭、日本、印度和韓國的出租率接近全滿。由於在本集團經營的許多市場中，高出租率帶來強勁的租金增長，新經濟領域的物業組合整體的加權平均租金增長7.5%^{1,2}。事實上，由於本集團三分之一的租約將在未來24個月內到期且2023年將完成開發面積介乎400至500萬平方米³，我們已準備受惠於各主要市場的龐大租金增長。

附註：

1. 僅限穩定新經濟資產。不包括上市房地產投資信託基金及聯營公司。
2. 加權資產管理規模。
3. 僅限新經濟資產。不包括上市房地產投資信託基金及聯營公司。

集團聯合創始人兼聯席首席執行官致辭

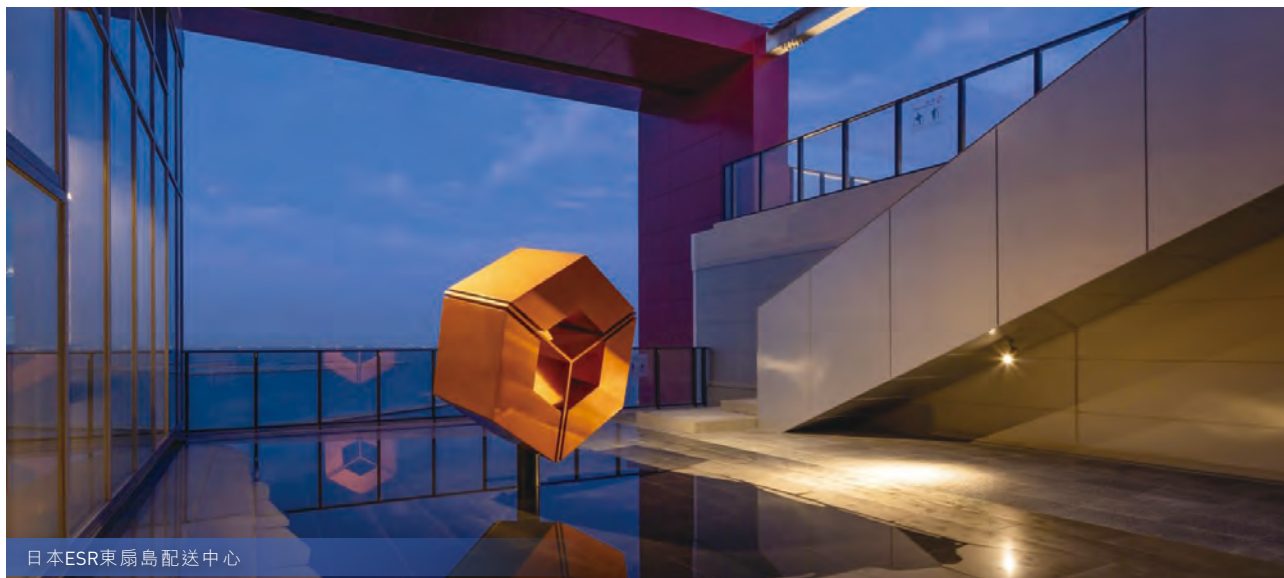
新經濟發展推動新領域

憑藉亞太區最大的開發項目規模，我們的開發項目儲備包括一些標誌性項目，將在市場上創立新基準。這些一流的設施包括位於大東京的多期開發項目ESR橫濱幸浦物流園區，分四期提供約720,000平方米的物流空間，建成後將成為日本最大的物流園區(按價值計算)和亞太區有史以來最大的物流園區之一(按價值計算)。其他主要項目包括日本最高的配送中心之一——九層高的ESR東扇島配送中心，建築面積為365,385平方米；LOGOS與其合作夥伴合作開發30億美元的莫雷班克(Moorebank)物流園區，是澳大利亞在Moorebank的最大多式聯運物流設施；以及我們與PGIM Real Estate合作，在新加坡為POKKA公司承建的重建設施，該公司已簽署十年租約，承諾至少70%的建築空間。

協同效應提高效率及組織卓越表現

收購ARA後的轉型整合擴大了ESR的規模，我們正不斷利用業務、整體能力、業務範圍和市場地位的協同效應提高效率。本集團善用ESR和LOGOS的人才儲備，為LOGOS的中國和印尼業務提供領導支持。此外，我們已設置新職能，以利用LOGOS在集團層面的保險和業務韌性及健康與安全職能等領域的既定專業知識。我們集中整個集團的集資職能，以加強各業務領域擁有的良好投資者關係，並增加內部集資團隊的專業知識。本集團將繼續進行整合工作，以不斷創造協同效應。

隨着電子商務的發展及房地產數碼化和金融化的加速發展，為滿足未來人才儲備的需求，本集團在人力資源部門成立一支正式的人才管理和學習團隊，作為獨立的卓越表現中心，發揮推動集團內人才管理和學習策略及計劃的作用。



日本ESR東扇島配送中心

塑造可持續未來

我們在環境、社會及管治(ESG)框架下的三大支柱—「以人為本」、「物業組合」和「企業管治表現」方面取得了重大進展。

作為經擴大集團，我們致力在持份者的統一平台上，推動一流的ESG實踐。為締造更包容和公平的工作場所，我們將高級管理職位的女性比例提高至40%。我們亦繼續在設計理念中為租戶營造以人為本的環境，例如在日本的配送中心成立九個BARNKLÜBB日間托兒中心，為員工及其家人提供更靈活和包容的環境。在對持份者的健康、安全及福祉的承諾方面，本集團與當地政府和行業機構密切合作，以保持ESR員工零死亡。

在環境方面，本集團已根據ESG 2025發展藍圖在全球物業資產中安裝近100兆瓦的屋頂太陽能發電能力，藉以在向低碳未來過渡的過程中盡量利用現場可再生能源發電和來源。ESR在日本是第一家與Enerbank合作向租戶頒發可再生能源證書(「REC」)的不動產管理公司，這些能源來自我們物業屋頂產生的太陽能。本集團亦繼續爭取達致為50%的物業組合取得可持續建築物認證的目標，以提高營運效率。

我們的ESG表現在各種領先的全球可持續發展基準和排名中獲得認可，包括在2022全球房地產可持續性評估指標(「GRESB」)評估中取得優異成績，在MSCI ESG評級中獲得「A」評級，以及獲Sustainalytics評為「低風險」。

展望未來

儘管我們對不斷變化的外部環境保持謹慎，但我們確有充裕能力應對不可預見的不利因素，並把握可能出現的機遇。ESR將繼續加強在亞太區新經濟房地產和房地產投資信託基金領域的市場領先地位，同時開始建立規模化的基礎設施和可再生能源平台。我們仍會着重加快輕資產策略，保持嚴謹的成本控制以繼續推動基金管理EBITDA利潤率提高，並進一步使我們的資金來源多元化，降低我們的借貸成本。

此外，我們以推進ESG和可持續發展工作為目標，在着手於全集團實施ESG 2025發展藍圖以塑造低碳和具氣候韌性的未來時，將其融入我們營運的各個領域。

藉此機會，我們感謝本地管理團隊在集團這次可觀的轉型中竭誠付出和承擔，亦感謝董事會給予寶貴的願景和指導。此外，我們衷心感謝客戶和投資者，對我們作為首選合作夥伴賴以信任。

STUART GIBSON及沈晉初

集團聯合創始人兼聯席首席執行官

2023年3月22日

財務摘要



經調整EBITDA¹
11.52億美元

▲ 63%



經調整PATMI²
6.55億美元

▲ 74%



每股股息³
3.2美仙



每股盈利²
14.7美仙

▲ 19%



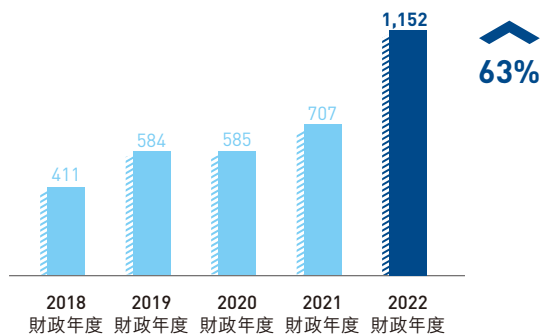
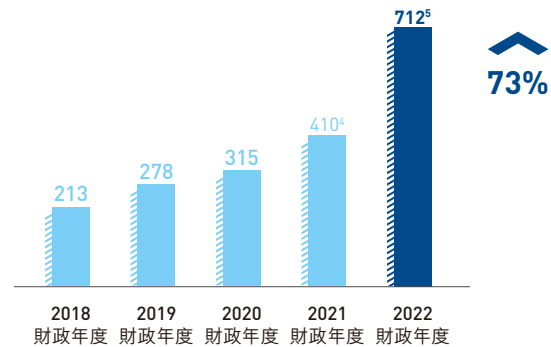
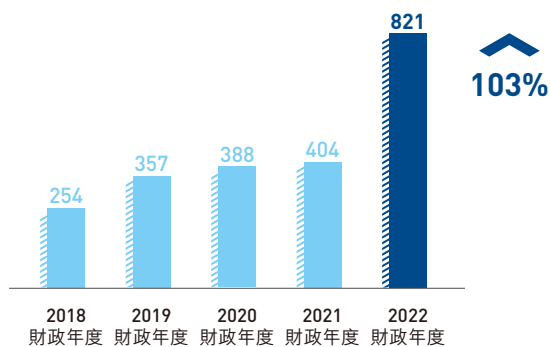
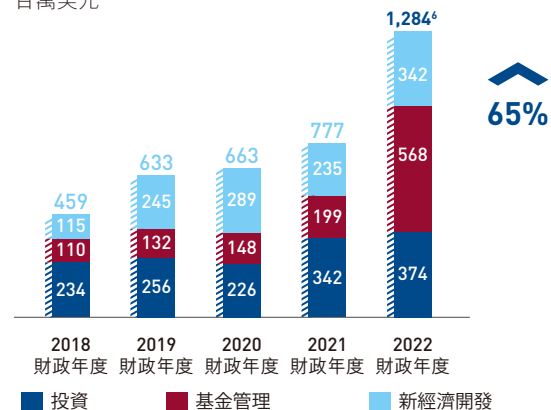
現金
18億美元



日本信貸評級
獲授AA-/穩定

附註：

1. 經調整EBITDA不包括與ARA相關的無形資產攤銷及交易成本；以及分佔若干聯營公司的投資物業及以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及金融工具的公允價值；以及股份酬金開支。
2. 經調整PATMI／每股盈利不包括與ARA相關的無形資產攤銷、交易成本及股份酬金開支；分佔若干聯營公司的投資物業及以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及金融工具的公允價值。
3. 董事會宣派就截至2022年12月31日止財政年度中期股息每股普通股12.5港仙（約每股1.6美仙）及建議派付末期股息每股普通股12.5港仙（約每股1.6美仙），2022財政年度的股息總額約為1.41億美元。

經調整EBITDA¹
百萬美元稅後利潤
百萬美元收益
百萬美元分部業績總額
百萬美元

資產負債表 (百萬美元)	2018財政年度	2019財政年度	2020財政年度	2021財政年度	2022財政年度
資產總值	4,432	6,352	7,687	9,338	16,199
現金及銀行結餘	581	884	1,515	1,638	1,807
銀行貸款及其他借款	1,460	2,571	3,295	4,248	5,497
債務淨額 ⁷	879	1,687	1,780	2,610	3,690
債務淨額／資產總值	19.8%	26.6%	23.2%	27.9%	22.8%

附註：

- 不包括與ARA相關的交易成本。
- 不包括與ARA相關的無形資產攤銷、交易成本及股份酬金開支；分佔若干聯營公司投資物業及以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及金融工具的公允價值。
- 不包括分佔若干聯營公司的投資物業及以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及金融工具的公允價值。
- 債務淨額乃以銀行貸款及其他借款扣除現金及銀行結餘而計算。

[#] EBITDA、經調整EBITDA及經調整PATMI並非國際財務報告準則計量指標。呈列該等計量指標乃由於本集團相信有關計量指標為確定本集團財務狀況及過往提供投資回報能力的實用計量指標。EBITDA、經調整EBITDA及經調整PATMI及任何其他財務表現計量指標不應視為經營業務所得現金流量的替代計量指標、流動資金的計量指標、淨利潤或根據國際財務報告準則所得本集團經營表現的任何其他計量指標的替代。EBITDA、經調整EBITDA及經調整PATMI並非國際財務報告準則計量指標，因此無法與其他公司呈列的類似名稱計量指標互相比較。非國際財務報告準則計量指標的對賬載於第241頁。

年度回顧

1月

- ESR集團宣佈成功以52億美元收購ARA。
- ESR集團完成五年期的280億日圓可持續發展表現掛鉤貸款(「SLL」)，隨後增至325億日圓，融資利率為東京銀行同業拆息加1.75%。
- ARA韓國出售Alpharium Tower，令其投資回報翻倍，成為韓國自爆發疫情以來所成交的最大規模寫字樓交易之一。

2月

- ESR印度宣佈於德里開發市內首個佔地8.2英畝的配送中心，迎合電子商務、藥品配送服務、雲端廚房及冷藏庫公司的需要。
- ESR中國與一名全球領先的投資者完成收購位處大上海佔地550,000平方米的優質物流及工業投資組合，為大上海區內迄今出售最大的物流及工業投資組合。

3月

- ESR日本宣佈於大阪都市圈內分期開發價值達15億美元的物流項目的ESR川西配送中心，為該區最大型及最重要的城市重新發展項目之一。
- ESR KendallSquare信託獲選為富時EPRA Nareit全球發達市場指數及富時EPRA Nareit發達市場亞洲指數的成份股，為兩大指數的首個韓國不動產投資信託基金。
- ESR-不動產投資信託基金與ARA LOGOS Logistics Trust的單位持有人均已批准兩者合併，組成ESR-LOGOS信託，並於2022年5月5日在新交所開始買賣。

4月

- 於新加坡，ESR與PGIM Real Estate合作定製重建項目，為POKKA建設64,490平方米的物流設施。
- ESR日本於東京三鷹市東久留米市收購一項重要數據中心資產，以供建設20兆瓦的IT負載數據中心。

5月

- ESR集團成功在對中國物流資產控股有限公司(香港聯交所股份代號：1589)的要約收購中，出售手上的18.16%股權，並就四年期投資獲得可觀回報。
- ESR集團完成五年期的3.7億新加坡元SLL，融資利率為新加坡隔夜平均利率加1.6%。

6月

- ESR集團與中華電力有限公司及中電源動集團簽署合作備忘錄(「合作備忘錄」)，運用其能源及基建方案的專業，在香港發展可持續數據及物流中心。
- ESR集團成為聯合國支持的負責任投資原則組織(「UNPRI」)的簽署方，加強了其在整個集團內採用和促進負責任投資和資產管理實踐的承諾。
- ESR日本在東京都市圈內建造的ESR橫濱幸浦配送中心一期已經竣工，ESR橫濱幸浦物流園一期總體規劃達720,000平方米，為日本按價值計最大規模的物流園。
- 於2022年上半年，ESR-KendallSquare在首爾大都會區建設佔地合共520,000平方米的甲級物流倉庫空間已落成，並已全面預租。

7月

- ESR亦在出售ESR於中國為數人民幣49億元的資產負債表投資組合後，與一名領先的全球機構投資者成立合資經營企業。
- 在韓國，ESR將其與APG及加拿大養老基金投資公司(「CPP Investments」)的第二家開發合資經營企業增資最多10億美元，以投資及開發頂尖級別的工業及倉儲物流投資組合。
- ESR乃首間與Enerbank合作的不動產管理公司，通過其資產屋頂產生的太陽能向租戶發出可再生能源證書(「可再生能源證書」)；ESR通過其設施自家生產的太陽能源現獲認可為日本電網的一部分。
- ESR集團制定並公佈其股息政策。
- ESR宣佈業務首次進軍香港物流市場，通過贏得政府葵涌地段KCT531號地塊招標發展現代化物流用地。
- ESR集團宣佈其初始數據中心基金完成首輪集資逾10億美元，該基金包括八項待開發的種子項目，容量超過260兆瓦。
- ESR集團先後於7月及9月分別進一步收購ESR-LOGOS信託基金經理人25%及7.7%的股權，務求取得其99%的股權。

8月

- ESR與其合資經營夥伴以人民幣2.68億元收購其首個位於上海市張江高新技術產業開發區的生命科學產業園。
- ESR與M&G Real Estate代表M&G Asia Property Fund宣佈建立長期合作關係，調配高達3.5億美元的資金，在東京、大阪及名古屋一帶開發物流物業投資組合。

9月

- ESR集團完成五年期約46.5億港元SLL，融資利率為香港銀行同業拆息加1.8%，並於年末後進一步增資至88.8億港元。
- 在韓國，STACK Infrastructure與ESR宣佈成立合資經營企業以於仁川開發可提供48兆瓦的設施。
- 就ESR Australia Logistics Partnership III (「EALP III」)與GIC合作，獲得6億澳元的股權承諾，以擴展ESR的核心增益物流戰略。
- Kendall Square Asset Management與SK Plug Hyverse及Coupang Fulfilment Services簽署合作備忘錄，以開發及營運韓國首個氫能配送中心。

10月

- ESR澳洲與GIC就價值為10億澳元的ESR Australia Development Partnership II (「EADP II」)達成合作，並獲注資合共5.4億澳元。
- ESR中國宣佈其於ESR廣東揭陽物流園的首個屋頂太陽能項目已竣工，該項目由ESR中國的再生能源附屬公司E-Power Technology Co., Ltd承辦。
- ESR與LOGOS首次合辦泛亞核心增益全權信託基金，初始股權承諾為2.5億美元，以在亞太區投資優質物流資產。

11月

- ESR與GIC成立價值達6億美元的合資經營企業，以便投資於印度的核心產業及物流資產。
- 本公司與中國進出口銀行合作取得東盟首個價值10億美元的基礎設施及可再生能源基金。

12月

- 在日本，STACK Infrastructure與ESR宣佈成立另一合夥企業以共同於京阪奈地區近大阪東郊開發可提供72兆瓦的數據中心。
- ESR中國完成溫州瑞安物流園及廊坊春暉產業園的建設工程。



ESR Bringelly Road Business Hub, New South Wales, Australia (澳大利亞)

營業回顧

概覽

2022財政年度重點摘要

- 資產管理規模總額為1,560億美元¹
- 新經濟資產管理規模為730億美元¹
- 物業組合建築面積超過4,500萬平方米²
- 全球20大有限合夥人中的12家，世界頂級投資者重複強力支持

#1由新經濟驅動的亞洲房地產投資管理公司

完成收購ARA大幅擴展了ESR的規模、能力、產品及資源。作為亞太地區最大不動產管理公司以及全球第三大上市地產投資管理公司，資產管理規模總額¹為1,560億美元，ESR集團保持強大的領導地位，約85%資產管理規模在亞太地區。

隨著LOGOS的加入，ESR集團鞏固了其作為亞太地區最大的新經濟房地產平台的地位，在亞太地區每個關鍵市場都處於領先的地位，能夠為客戶及資本合夥人提供全面的泛亞解決方案。

我們運用內部能力以挑選、設計、建造、租賃及管理主要位於亞洲的1線及1.5線城市的現代化物流設施，我們的地理分佈覆蓋亞太地區國內生產總值95%以上。ESG集團是唯一在亞太地區擁有領導地位的參與者，由全面整合及當地語系化的團隊提供支援。

我們的三大支柱業務

ESR運用資本以收購土地及撥付開發物流物業。資本來自我們的資產負債表或我們為機構資本合夥人所管理的基金及投資公司。最終，當物業建成及穩定時，資產則出售（通常出售予其他機構資本合夥人，讓我們可保留管理與租戶關係）及我們將資本循環使用於新項目。根據我們的產品及服務，我們擁有三個可呈報經營分部：開發、基金管理及投資。

強大的數碼基礎設施平台 — 數據中心

隨着本集團致力建立更廣泛的新經濟地產平台，數據中心是ESR的關鍵策略重點。透過在2022財政年度策略性收購優質資產，ESR為其數據中心平台奠定穩健基礎。本集團擁有亞太地區最大的專用數據中心基金。該數據中心基金首次完成募集10億美元，預計將在2023年上半年擴大規模。基金預期將由八個開發項目提供種子資本，包括購買的560兆瓦開發項目和另外30兆瓦的直接儲備資產。2023年，有五個數據中心項目計劃在亞太地區進行建設，包括大阪的Keihanna OS4數據中心、首爾的富平KR1數據中心、香港葵涌數據中



附註：

1. 按截至2021年12月31日的恒定外幣匯率換算以進行同類比較。根據截至2022年12月31日的外幣匯率換算，總資產管理規模應為1,450億美元（110億美元外幣匯率換算影響），新經濟資產管理規模應為680億美元（50億美元外幣匯率換算影響），而基金管理規模應為1,420億美元（10億美元外幣匯率換算影響）。
2. 包括截至2022年12月31日資產負債表上 and 管理的基金和投資公司中持有的總建築面積。

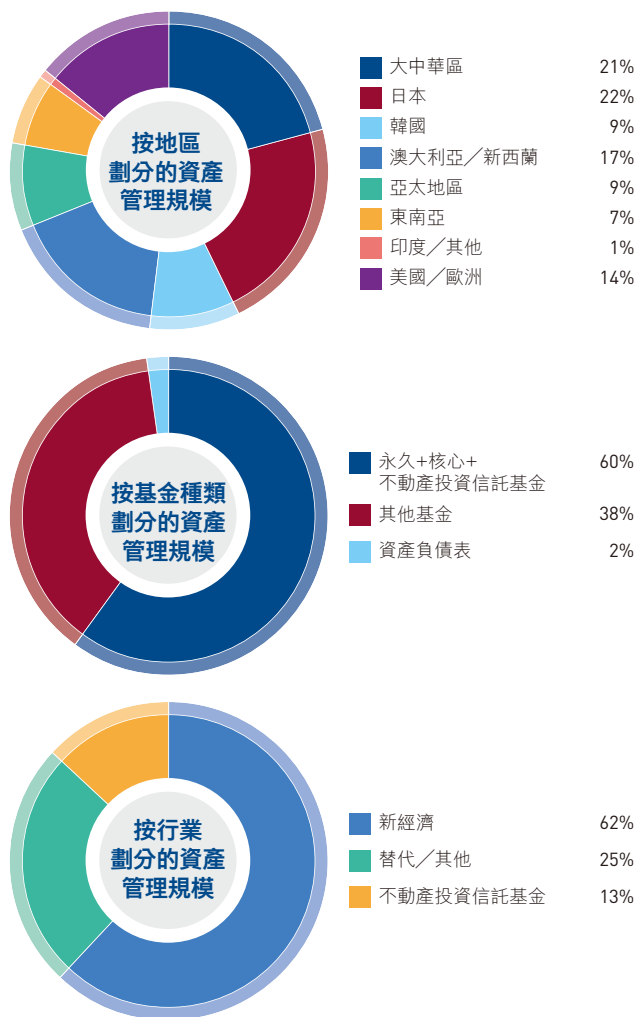
心、Rabale MU1數據中心，以及25兆瓦的Cosmosquare OS1，該項目於2022年開工建設，預計2026年竣工。

基礎設施

本集團另一個重要里程碑是於2022年11月設立了首個10億美元重點關注東盟的基礎設施基金，標誌着我們向可再生能源的和資訊通信技術子行業的新投資邁出了重要一步，這可善用本集團在東南亞的「實地」特許經營權，以及本集團對包括可再生能源在內的替代能源的推動。目前有幾項潛在的交易正在進行中，包括菲律賓的塔樓／光纖平台、越南的可再生能源組合，以及印尼和越南的其他基礎設施資產。

憑藉穩健的規模，本集團在提供全面的不動產投資解決方案生態系統方面擁有深厚的實力，其中1,060億美元投資於私人投資公司，460億美元投資於公共房地產投資信託基金。隨着我們在亞太地區不斷增長的廣泛影響力，我們有能力支持租戶實施他們的區域擴展計劃。

資產管理規模總額組成



本集團三大業務分部的主要推動力

	投資	基金管理	新經濟開發
收入	- 資產負債表上的已竣工物業 - 租金收入+重估收益 - 基金共同收益⁽¹⁾ - 按比例收益 - 上市證券 - 股息收入 - 太陽能收入	- 基本／資產管理費 - 開發費 - 收購費 - 租賃費 - 獎勵費 - 表現費	- 資產負債表上的開發利潤 - 在建物業的重估收益+銷售時的出售收益 - 基金開發利潤⁽¹⁾
開支	- 租金及太陽能收入的直接成本 - 獲分配的行政開支	獲分配的行政開支	- 建設成本 - 獲分配的行政開支
主要推動力	✓ 租金增長及高租用率 ✓ 物業估值 ✓ 上市證券的高派息率	✓ 基金資產管理規模增長強勁 ✓ 基金擁有大量發展項目儲備 ✓ 正面投資回報及表現費機會	✓ 大量開發項目儲備(資產負債表、基金) ✓ 開發邊際利潤往績強勁 ✓ 資產負債表或開發基金的資產循環或注入核心基金／不動產投資信託基金

營業回顧

投資分部

2022財政年度重點摘要 — 強勁的物業組合基礎推動業績

- 穩健的物業組合出租率達95%¹
- 物業組合的物流空間租賃創歷史新高達460萬平方米²
- 創歷史新高的加權平均租金回升率7.5%^{1、3}
- 電子商務和第三方物流公司組成合併物業出租面積的64%^{2、4}
- 按收入劃分穩健的加權平均租約到期日為4.5年²



我們的投資分部分為三個主要類別：

(i) 於資產負債表持有的已竣工物業，我們從中取得所有回報，包括租金收入及價值增加；(ii) 於所管理基金及投資公司及不動產投資信託基金的共同投資，我們從中取得股息收入，按比例收益及／或按比例價值增加；以及(iii) 其他投資，包括我們於其他公司的非控股權益。

我們能夠開發物業而無須為每個個別項目籌集資金，有需要時可在資產負債表上累積物業。

我們使用強勁的資產負債表收購和擁有具備可觀風險回報狀況的資產，以及捕捉未必符合我們基金目前投資準則的機遇，為日後可能建立的基金提供種子資本。此舉為準資本合夥人提供可觀成果，亦是我們平台的重要優勢，有助促進更快集資並實現開發利潤。此外，通過所管理基金共同投資及投資公司的物業投資，我們的利益便與我們的資本合作夥伴的利益相一致。

資產負債表物業

就我們的經擴大集團資產負債表上所有有關投資物業的資產管理規模總額為38億美元，佔截至2022年12月31日的物業組合的資產管理規模總額約2.4%。

有關ESR 2022財政年度資產負債表投資物業的資料，請參閱第42至43頁的「物業組合」。

由新經濟驅動

本集團出租由我們或由我們所管理基金直接擁有的物流設施予類型廣泛的中大型、跨國及本地優質租戶，包括領先的電子商務公司、第三方物流供應商、傳統零售商、製造商、冷凍鏈物流供應商及其他企業。隨着物流基礎建設就現代化經濟繼續演變，我們的物業組合的大部分租戶服務亞太地區的本地消費行業。

本集團的市場和租賃活動狀況保持穩健，我們繼續見證幾乎所有市場的客戶對這方面的強烈興趣。本集團取得創紀錄的租賃業績460萬平方米的物流空間，其中350萬

附註：

1. 僅限穩定的新經濟物業。不包括上市不動產投資信託基金和聯營公司。
2. 僅限新經濟物業。不包括上市不動產投資信託基金和聯營公司。
3. 按每個有關國家的資產管理規模加權。
4. 根據截至2022年12月31日資產負債表上的穩定資產，以及基金和投資公司中持有的物業組合資產。

平方米的空間出租予電子商務和第三方物流公司。強勁的需求主要是由電子商務加速和供應鏈韌性所推動。

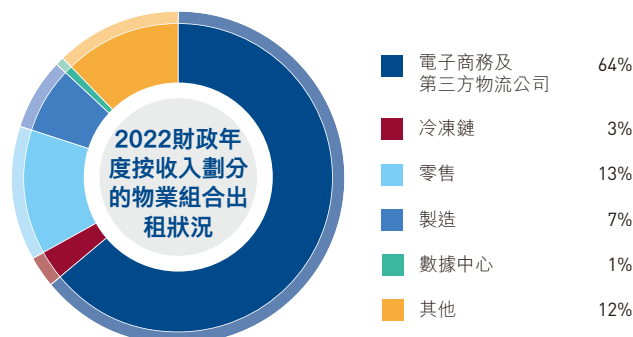
本集團的物業組合基礎依然穩健，按收入計算，穩健的物業組合加權平均物業組合有效期為4.5年。在我們市場空置率創歷史新低的通脹環境中，ESR的物業組合處於有利位置，可以把握市場潛在的超額租金增長。

按2022財政年度的收入計算，電子商務和第三方物流公司佔我們物業組合租賃狀況的64%^{1,2}。物業組合中的十大租戶佔2022財政年度租金收入的27%和租賃面積²的23%。在我們的十大租戶中，九個與電子商務有相關，因為新經濟仍然是本集團的主要驅動力。

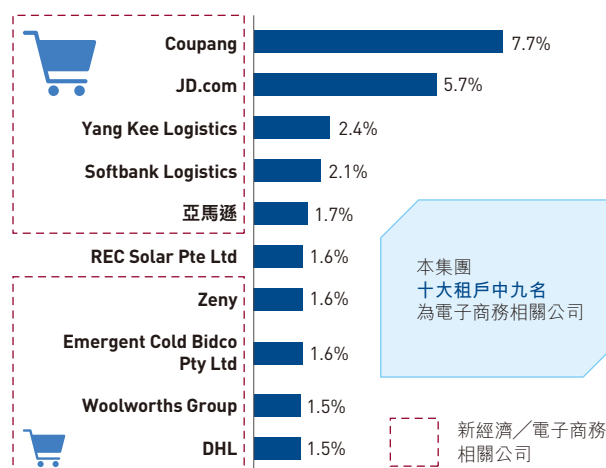
租約到期日狀況分佈平均

本集團的物業組合自其分佈平均的租約狀況而享有穩定性，於2022年12月31日，加權平均租約到期日(「WALE」)按出租面積劃分約為4.3年²及收入劃分為4.5年²，提供穩定和安全的收入基礎，同時受惠於租金增長勢頭及外部增長機會。

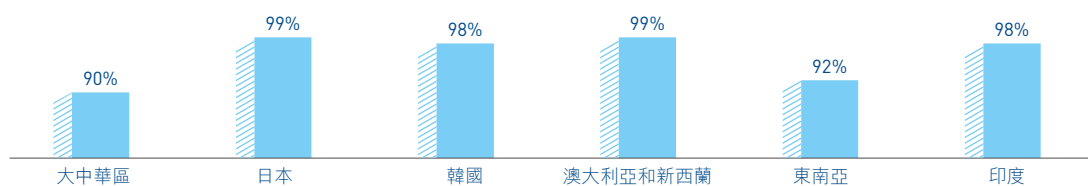
由於大部分市場的出租率接近全滿，本集團將繼續專注於維持截至2022年12月31日95%¹和98%¹(中國除外)的穩健物業組合出租率。



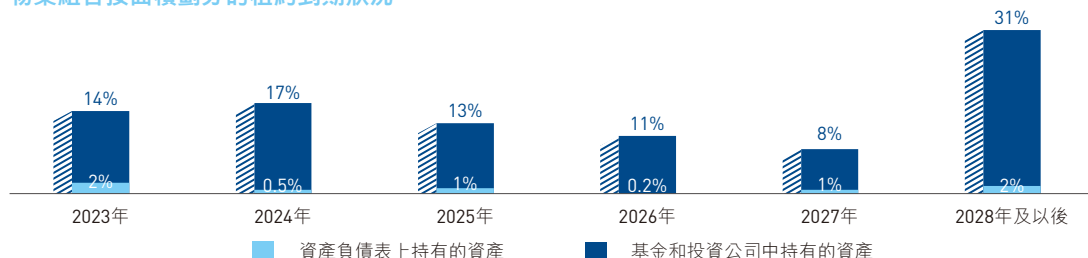
按收入劃分的物業組合十大租戶



按地區劃分物業組合出租率



物業組合按面積劃分的租約到期狀況



物業組合租賃指標 ^{1,2}	2021財政年度 (ESR)	2022財政年度
續期(百萬平方米)	0.6	1.3
新租約(百萬平方米)	2.7	3.3
租賃總面積	3.3	4.6
物業組合WALE		
(按出租面積劃分)	3.9年	4.3年
(按收入劃分)	3.9年	4.5年

營業回顧

基金管理分部

2022財政年度重點摘要

- 基金資產管理規模增加330%至1,520億美元¹
- 破紀錄的199億美元未催繳資本將予動用
- 永久+核心資本佔公司的資產管理規模60%²
- 於2022財政年度籌集76億美元資本



基金管理分部

本集團通過我們所管理的基金及投資公司代表資本合夥人管理相關資產，從而賺取手續費收入。我們的收費包括基本管理費、資產管理費、收購費、開發費及租賃費。我們亦於退回初始資本投資予投資者及於超過目標內部回報率後通過獎勵參與利潤分成。我們管理的基金及投資公司所涉風險範疇各不相同，涵蓋私募機會性開發策略、私募核心／核心增益創收策略及公開上市不動產投資信託基金。

我們的基金管理平台提供橫跨各級別地理、風險與流動性組合的多種產品，以吸引全球不同界別的投資者，能夠在相關資產的整個開發週期管理資產，而且我們可將計入資產負債表的物業出售予我們所管理的基金及其他投資公司或第三方，藉以維持高效的平台供資

金循環。我們持續提升物業組合及風險管理流程，竭力在降低相關資產及資金水平風險的同時達成回報目標。

ESR集團是亞太地區最大的不動產投資信託基金發起人及管理人，其13個上市不動產投資信託基金佔市場份額逾10%。主要來自永久及核心資本公司的額外基金管理收入提升了本集團的韌性。我們致力於所有ESR管理的不動產投資信託基金長期增長，發起基金將包括強大的房地產物業組合以及財務及營運支持。本集團的持續承諾及支持將確保不動產投資信託基金處於良好地位，能夠把握最大的長期趨勢，並實現長期可持續增長及擴充。

我們持續加深與新增及現有資本夥伴的合作關係，經擴大集團的集資勢頭保持強勁。於2022財政年度，ESR

附註：

1. 僅限穩定的新經濟物業。不包括上市不動產投資信託基金和聯營公司。
2. ESR集團的資產管理規模截至2022年12月31日。永久+核心資本定義為ESR的核心基金和公共不動產投資信託基金，以及ARA的公開市場資產（包括Cromwell和Kenedix不動產投資信託基金）和核心基金。

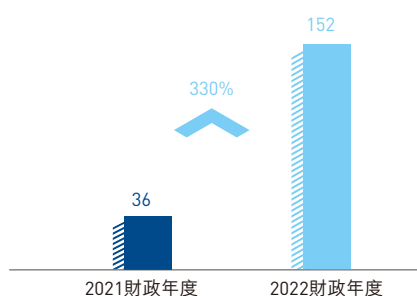
集團通過28個新設／增資基金／授權籌集了76億美元的資金，其中85%的資金以新經濟為重點，包括一個新的泛亞全權委託物流核心增益公司。

截至2022年12月31日，本集團擁有創紀錄的199億美元「待投資金額」，用以把握新機遇，使我們能靈活善用市場錯位。

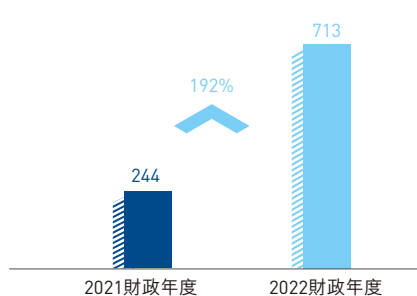
2022財政年度集資

基金類別	地區	籌集股本金 (百萬美元)
開發	大中華區	442
	韓國	500
	澳大利亞及新西蘭	832
	東南亞	169
	亞太區	1,046
核心	大中華區	1,000
	日本	476
	韓國	70
	澳大利亞及新西蘭	410
	東南亞	366
	印度	250
	亞太區	250
	美國及歐洲	292
其他	美國及歐洲	526
	東南亞	1,000
總計		7,629

基金資產管理規模（十億美元）



基金收入（百萬美元）



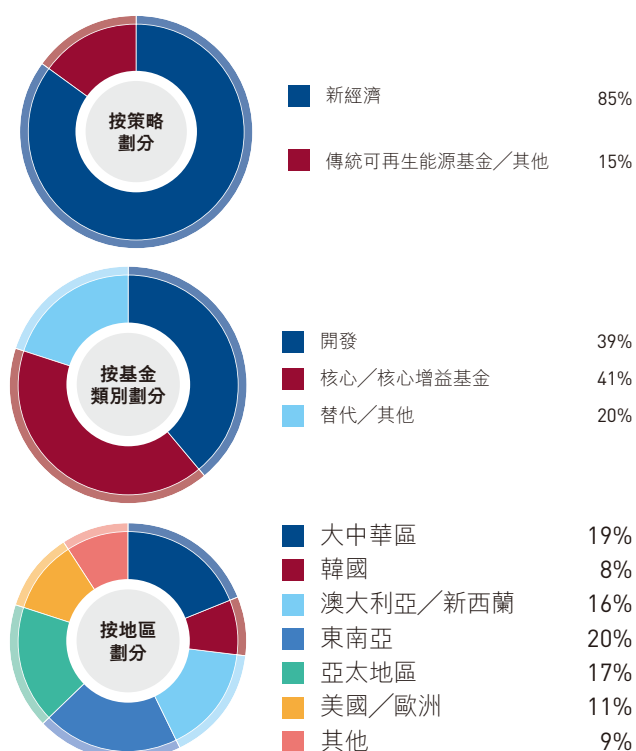
加快輕資產策略

ESR集團加深了產品和資本關係，以進一步加快我們的輕資產策略，以提高投資回報率。2022財政年度，本集團進一步將其平均共同投資股權降至7.4%，使其處於有利地位，可以承擔更大的開發能力。ESR繼續與其資本合作夥伴一同投入大量資金以協調利益，同時顯著提高我們的有形股本回報率，同時保持整個集團的融資能力充足。

我們繼續通過以下方式專注提高資本效率：

- 1) 管理共同投資股權以創造強大的一致性，同時保留資金以實現增長；
- 2) 通過擴大我們的泛亞投資公司增加利潤，這將擴大我們的全權委託投資產品系列，並吸引不同分部的機構投資合作夥伴；
- 3) 出售我們在資產負債表上收購的數據中心資產，為我們新計劃的數據中心基金提供種子資本；以及
- 4) 加快把資本從我們的資產負債表上和基金中的成熟開發項目，投入我們新擴大的不動產投資信託基金和核心投資公司組合中。

2022財政年度所籌集資金



營業回顧

新經濟開發分部

2022財政年度重點摘要

- 在建開發項目119億美元 — 亞太地區最大規模
- 破記錄新開發項目動工65億美元
- 合併物業組合的強勁土地儲備超過640萬平方米
- 穩健開發項目儲備2,780萬平方米

新經濟開發分部

我們已在經營所在的各個國家建立高效及可擴展的綠地及棕地開發能力。我們豐富的內部專業知識包括挑選及收購設計、建設及租賃現代物流設施的場地。該等設施具備的若干屬性令現代物流（如今絕大多數現代電子商務租戶的首選）從傳統倉庫的現有客戶群體中脫穎而出：

- 最佳空間利用率：大樓層面積、高天花板及寬闊柱間隔
- 高樓層承重量：可支撐較高支架及自動設備增加的承重量
- 營運效率高：寬敞的裝卸及停車區配備現代化裝卸碼頭
- 儲存安全：保安及監控功能、適當通風及基本消防功能（如灑水系統）
- 提供定製功能的靈活性：辦公空間、空調及冷藏／冷凍。

本集團通過所管理的基金及投資公司及／或資產負債表將該等開發項目資本化。我們使用基金管理（歸屬於基金管理分部）的資金時，我們從合夥人賺取開發費用，而我們使用資產負債表時，我們則於出售已竣工物業時賺取開發利潤。

此外，我們通過所管理的開發基金及投資公司的開發活動，按我們於有關基金及投資公司的共同投資比例獲得按比例收益和升值。所有與開發相關的資本收益均歸屬於我們的開發分部。

ESR繼續運用協力廠商資本為開發物業提供資金，採用嚴格的輕資產方法策略實現目標開發項目竣工。

於2022財政年度，新開發項目動工預計總投資額為65億美元，主要集中在日本、澳大利亞、中國、日本、韓國、東南亞和印度。新項目在物業組合中佔520萬平方米。

由於本集團當前開發重心落在價值更高、規模不斷擴充及品質更為優良的項目上，故此強勁的客戶需求，尤其是來自電子商務相關客戶的需求，拉動在建開發項目按年大幅增長68%。於2022財政年度，本集團在建開發項目高達119億美元，是亞太地區最大開發項目規模。我們的開發項目廣泛分佈於主要亞太地區市場，而本集團完全能夠從強大的優質大規模開發項目儲備中受惠。此等項目將成為我們核心基金、本地不動產投資信託基金的基石，並作為完成及穩定後的ESR LOGOS不動產投資信託基金增長中的關鍵資產。短期內，我們預期大規模項目竣工，包括日本ESR東扇島及ESR幸浦配送中心第二期，以及韓國大首爾地區平澤。

於2022財政年度，我們的物業組合中開發項目竣工的投資價值總額為55億美元，面積420萬平方米，包括日本ESR川崎浮島配送中心、ESR弥富木曾岬町配送中心和ESR幸浦配送中心、韓國Opo物流園區第一和二期、中國ESR溫州瑞安配送中心和成都青白江第一和二期。

本集團亦已組成2,780萬平方米的穩健開發項目儲備，包括640萬平方米的豐厚土地儲備，以擴大我們日後的物業組合，並善用對物流設施的強大客戶需求。



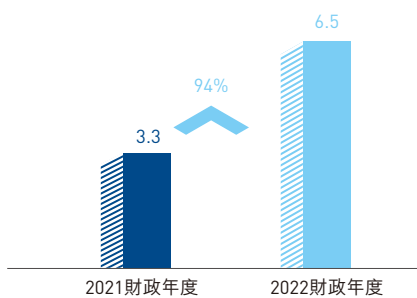
韓國平澤市物流園區

選定在建物流項目

	ESR川西 第1A, 1B及2期	釜山新港	ESR東扇島 配送中心 ¹	莫雷班克 (Moorebank)第 二期	上海雨潤 第二期	平澤
地點	日本東京	韓國釜山	日本東京	澳大利亞悉尼	中國上海	韓國大首爾 地區
預期竣工日期	2025年至 2027年	2024年	2025年至 2027年	2024年至 2026年	2023年	2023年
建築面積 (千平方米)	735	685	345	581	211	192
估計開發成本 (百萬美元)	1,170	940	731	978	139	203

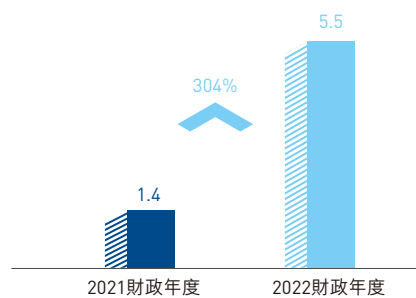
開發項目動工

估計總成本（十億美元）



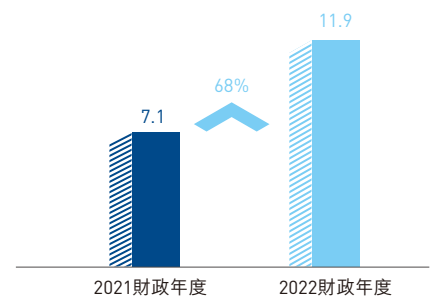
開發項目竣工

竣工公允價值（十億美元）



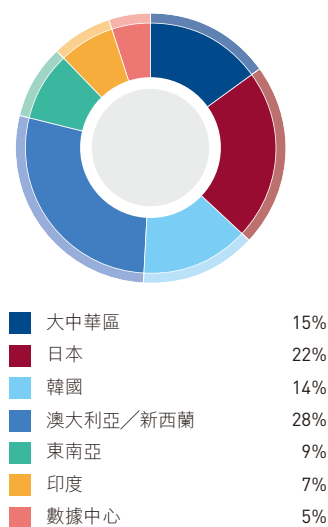
在建項目

估計總成本（十億美元）



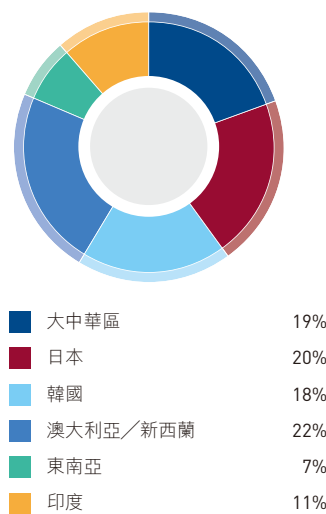
在建項目

按地區細分



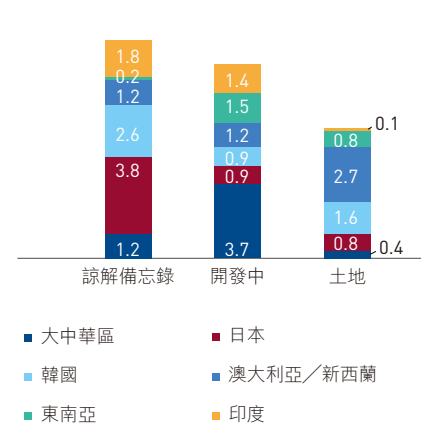
開發項目儲備

按地區劃分建築面積



開發項目儲備

建築面積（百萬平方米）



財務回顧

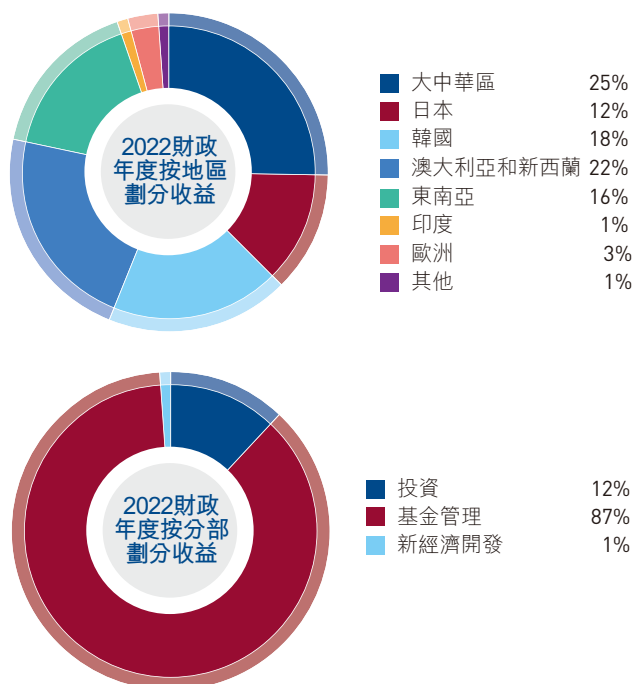
面對充滿挑戰的市場環境和持續的宏觀經濟挑戰，集團在截至2022年12月31日止年度實現了穩健的盈利增長和一系列強勁的經營業績。在收購和整合ARA Asset Management (「ARA」)和LOGOS之後，ESR的業績表明該集團在其業務基礎方面具有非凡的韌性，並且作為亞太區領先的不動產管理公司擁有無與倫比的規模。

截至2022年12月31日止年度，本集團的資產負債表財力雄厚且資本充裕，擁有現金18億美元，而債務淨額佔資產總值22.8%。

主要財務重點摘要如下：

- 收益由2021財政年度4.044億美元增加103.0%至2022財政年度8.212億美元；
- 年度利潤由2021財政年度3.827億美元增加64.9%至2022財政年度6.311億美元；
- EBITDA¹由2021財政年度6.642億美元增加60.9%至2022財政年度10.685億美元；
- 經調整EBITDA¹由2021財政年度7.068億美元增加63.0%至2022財政年度11.519億美元；
- 經調整PATMI¹由2021財政年度3.773億美元增加73.5%至2022財政年度6.546億美元；
- 年度利潤由2021財政年度3.827億美元增加64.9%至2022財政年度6.311億美元；及
- 全年派息每股25港仙（約合每股3.2美仙），相當於1.9%²的收益。

收益



本集團的收益由2021財政年度4.044億美元增加103.0%至2022財政年度8.212億美元。總集團收益（不包括CIP的建設收益）由2021財政年度3.606億美元增加127.7%至2022財政年度8.212億美元，乃由於管理費增加。

管理費由2021財政年度2.44億美元增加192.3%至2022財政年度7.133億美元。該增幅乃由於更大的資產管理規模產生高費用收益以及受惠於ARA的經常性穩定費用收益所致。

整體建設收益由2021財政年度4,380萬美元減少75.5%至2022財政年度1,070萬美元。2021財政年度的更高建設收益乃由於ESR澳洲於2020年9月出售建設業務後進行的未竣工項目所致。隨著整體建設收益減少，銷售成本亦由2021財政年度5,400萬美元相應減少至2022財政年度2,920萬美元。

附註：

1. EBITDA、經調整EBITDA及經調整PATMI並非國際財務報告準則計量指標。EBITDA乃以稅前利潤加回折舊及攤銷及融資成本（淨額）計算。有關經調整EBITDA及經調整PATMI的計算方式，請參閱第241頁的國際財務報告準則計量指標。
2. 按截至2023年3月21日的收市價13.26港元計算。

租金收入由2021財政年度1.105億美元減少17.1%至2022財政年度9,160萬美元。2022財政年度的租金收入減少，主要由於年內從資產負債表出售九項中國資產予一名領先全球投資者成立的核心基金。

就地域而言，本集團在大中華區、日本、韓國、東南亞以及澳大利亞及新西蘭的主要市場佔本集團2022財政年度收益94.5%。其他市場(包括印度和歐洲)則佔本集團2022財政年度收益餘下5.5%。

PATMI及EBITDA

PATMI由2021財政年度3.494億美元增加64.3%至2022財政年度5.741億美元。EBITDA³由2021財政年度6.642億美元增加60.9%至2022財政年度10.685億美元。在本集團新經濟業務強韌的基礎支持下，PATMI及EBITDA³增加乃手續費收入、分佔聯營公司及合資經營企業的共同投資利潤以及從資產負債表出售澳大利亞及中國的資產予ESR管理的基金的收益增加所致。

本集團於2022財政年度錄得投資物業公允價值收益1.954億美元(2021財政年度：2.745億美元)，主要由本集團於中國及日本的資產所貢獻。

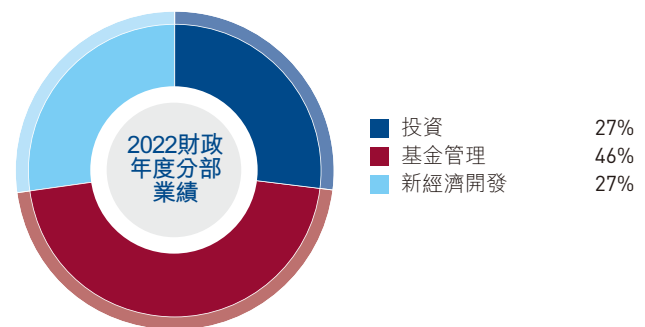
本集團分佔合資經營企業及聯營公司利潤由2021財政年度1.681億美元增加34.9%至2022財政年度2.267億美元。增長主要因為本集團於中國的投資分佔利潤增加，加上ARA持有的合資經營企業及聯營公司在收購後對本集團業績的貢獻所致。

雖然宏觀經濟下利率持續攀升，本集團運用其增長及多元化資金來源，使其截至2022年12月31日止年度的加權平均利率成本維持於4.2%(2021財政年度：4.1%)。

整體融資成本由2021財政年度1.635億美元增加36.0%至2022財政年度2.224億美元，與借貸總額由2021年12月31日42億美元增加至2022年12月31日55億美元的增幅一致，主要由於將ARA綜合入賬所致。

行政開支由2021財政年度2.418億美元增加103.2%至2022財政年度4.913億美元，主要由於將ARA的行政開支綜合入賬的全年影響及有關收購ARA的一次性成本2,250萬美元，以及與收購ARA產生的無形資產有關的攤銷2,330萬美元所致。

分部業績



投資分部業績由2021財政年度3.425億美元減少2.6%至2022財政年度3.336億美元，反映基金管理分部下資產從資產負債表售予基金以產生手續費收入，ESR的輕資產策略取得成功。該減幅主要歸因於韓國資產在2021年被出售予ESR KendallSquare信託導致分佔共同投資收入減少，從資產負債表出售中國資產，以及現有資產負債表資產的相對公允價值收益減少，惟減幅部分被股息收入增加所抵銷。

基金管理分部業績由2021財政年度1.99億美元增加188.4%至2022財政年度5.737億美元，乃因資產管理規模增長使經常性費用收益增加、破記錄開發項目動工、租賃費以及獎勵費上升所致。此外，基金管理分部亦受惠於ARA經常性及穩定的手續費收益以及有紀律的成本管控及規模效應，並能在保持營運開支穩定的同時增加資產管理規模。

附註：

3 EBITDA乃以稅前利潤加回折舊及攤銷及融資成本(淨額)計算。

財務回顧

新經濟開發分部業績由2021財政年度2.353億美元增加45.6%至2022財政年度3.427億美元，乃由於開發中項目的公允價值收益、分佔合資經營企業及聯營公司開發利潤以及大量開發項目竣工(55億美元)中產生重大貢獻。從資產負債表出售澳大利亞及中國的附屬公司及資產予ESR管理的基金的收益進一步推動新經濟開發分部業績增長。

資產及負債

本集團擁有強健且資本充裕的資產負債狀況，現金及銀行結餘為18億美元。截至2022年12月31日，本集團有現金及銀行結餘主要以美元、港元、新加坡元、人民幣、日圓、澳元及韓圓計值。資產總值由截至2021年12月31日的93億美元增至截至2022年12月31日的162億美元，主要因於2022年1月收購ARA所致。

截至2022年12月31日，投資物業減少10.3%至33億美元(2021年12月31日：37億美元)，乃由於本集團出售中國物業所致，符合輕資產策略。該減幅被本集團於中國及日本如ESR上海青浦雨潤第二期等開發項目，以及本集團的資產組合增值所抵銷。

截至2022年12月31日，於合資經營企業及聯營公司的投資增加122.1%至30億美元(2021年12月31日：13億美元)，主要歸因於本集團收購ARA於合資經營企業及聯營公司所持有的投資，以及年內於中國合資經營企業(如GIC JV、Victory Lane JV等)的投資增加。此外，本集團於2022年亦錄得分佔其中國合資經營企業及聯營公司的業績增長。

商譽由截至2021年12月31日的5億美元增加至截至2022年12月31日的35億美元，主要歸因於收購ARA所產生的商譽。

截至2022年12月31日，以公允價值計量且其變動計入其他全面收入的金融資產增加25.3%至10億美元(2021年12月31日：8億美元)，主要因ARA的投資所致，惟增幅被於2022年5月出售中國物流資產控股有限公司的股份所抵銷。

截至2022年12月31日銀行貸款及其他借款總額為55億美元，而截至2021年12月31日則為42億美元。於2022年12月31日，現金及銀行結餘為18億美元，債務淨額佔資產總值22.8%(2021年12月31日：27.9%)。

權益總額

權益總額由2021年12月31日的44億美元增加至2022年12月31日的91億美元。主要由於為收購ARA而發行新股、將ARA發行的永久證券綜合入賬以及截至2022年12月31日止年度的淨利潤6.311億美元，導致股份溢價增加43億美元。上述增加部分被年內本集團於日本、中國及澳大利亞的業務未兌現匯兌虧損3.11億美元(因美元兌相關本地貨幣升值)；以及因以公允價值計量且其變動計入其他全面收入的金融資產產生的未兌現公允價值虧損1.86億美元、贖回永久證券2.188億美元及分派予股東的股息7,080萬美元所抵銷。

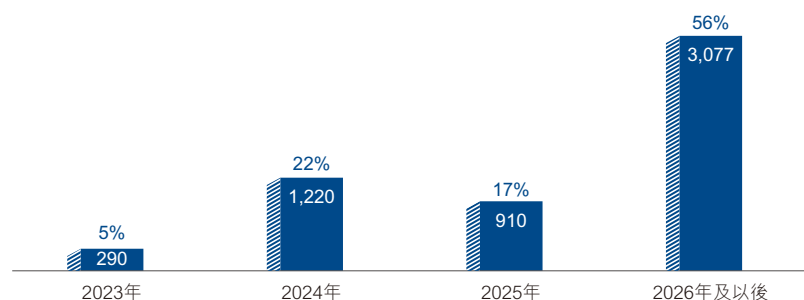
資本管理

ESR採取積極及嚴格的資本管理方法，並定期檢討其債務到期狀況及流動資金狀況。本集團維持穩健的資產負債表，並透過結合本地及國際銀行的融資以及資本市場發行的方式，積極多元化擴闊其資金來源，優化其債務融資成本。ESR繼續嚴格執行資本循環策略，審慎部署資金運用，以推動增長。

於2022財政年度，本集團繼續專注於輕資產策略，17億美元的資產從資產負債表出售予ESR管理的基金，為年度過往目標的三倍，當中特別專注從中國資產負債表的受選資產變現收益。出售中國850,000平方米的資產為本集團迄今最大宗的自建資產負債表資產出售。本集團亦在2022年5月成功出售在中國物流資產控股有限公司的18.16%的股權，獲得了3.49億美元，並為此為期四年的投資帶來豐厚回報。此外，超過約13億美元的淨現金獲本集團回收，可用於資助整個地區的未來增長。我們繼續積極利用我們的基金管理平台以釋放價值並產生更高的經常性基金管理費。截至2022年12月31日，本集團的平均共同投資為7.4%。這顯著提高本集團的有形股本回報率，同時保持本集團整體充足的資金能力。

借款之債務到期情況

截至2022年12月31日(百萬美元)



本集團截至2022年12月31日的借款總額為55億美元。憑藉資本充裕的資產負債表，截至2022年12月31日，擁有18億美元的現金，債務淨額佔資產總值22.8%。

於整個年度，本集團繼續擴大及多元化其資金及資本結構，其對推動本集團的長期增長至關重要。

- 於2022年1月，本集團完成一筆五年期280億日元的SLL，隨後增至325億日圓，融資利率為東京銀行同業拆息加1.75%。
- 於2022年5月，本集團完成一筆3.7億新加坡元的SLL，為新加坡隔夜平均利率加1.6%。
- 於2022年9月，本集團完成一筆五年期46.5億港元的SLL，為香港銀行同業拆息加1.8%，並可於年末進一步增至88.8億港元。

2022年下半年至2023年3月期間亦完成一筆13億美元的再融資，其中截至2022年12月31日的總債務約5%將於2023年到期。

資本管理

本集團積極管理及監察其債務到期情況，並積極建立充足現金儲備及為現有借款再融資，以應付其短期責任、持續開發及投資機會。

以年期較長的企業借貸再融資後，本集團加權平均債務到期日由截至2021年12月31日的4.5年增至截至2022年12月31日的約5.1年。

本集團透過維持定息及浮息借款組合管理其利率風險。截至2022年12月31日，本集團借款15%為固定利率，其餘85%為浮動利率。於管理利率組合時，本集團考慮利率前景及其投資組合之持有期。於2022年12月底，本集團的加權平均利率為4.2%。

本集團面對匯率波動風險，主要來自大中華區、日本、韓國、澳大利亞、新加坡及印度的附屬公司、聯營公司及合資經營企業的投資及收入。

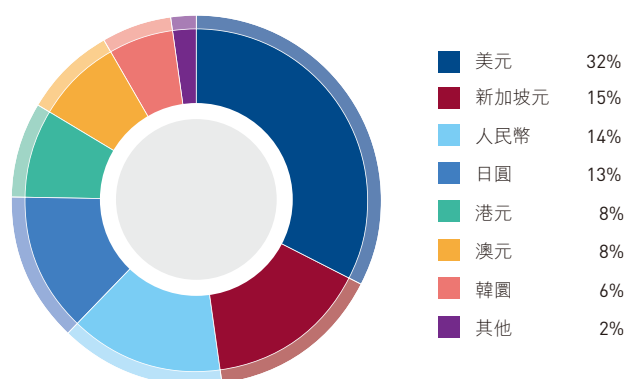
本集團透過於項目及企業層面使用各種貨幣的自然對沖來管理及盡量降低其外匯風險。於每個國家的營運及發展活動均透過以彼等各自當地貨幣的企業層面債務及營運收入而撥資。於企業層面上，本集團目前對其部分投資乃以有關投資所在國家的貨幣透過企業借款進行撥資。

本集團繼續密切監察利率及匯率變動以及評估對其物業組合的影響。本集團將於適當時考慮採用金融衍生工具作為額外工具以管理外匯及利率風險。

截至2022年12月31日，本集團的現金及銀行結餘以及銀行貸款及其他借款的貨幣組合如下：

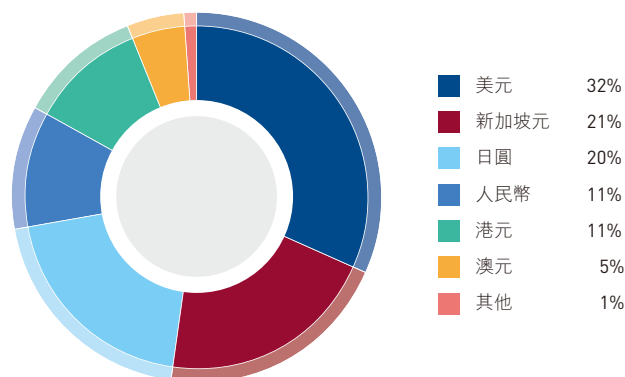
現金及銀行結餘*

於2022年12月31日



銀行貸款及其他借款*

於2022年12月31日



資產押記

截至2022年12月31日，本集團的若干資產已質押以作為本集團獲授銀行貸款及其他借款的抵押。已押記資產的詳情於綜合財務報表附註25披露。除上述押記外，本集團所有資產並無任何產權負擔。

或然負債

截至2022年12月31日，本集團及本公司並無任何重大或然負債。

* 因約整之故，百分比總和未必確切。

獎項及嘉許

企業卓越表現

2022年PERE亞太地區基金經理指南

ESR集團

亞太地區領先私募股權房地產基金經理人第一位

2022年度《投資者關係雜誌》大中華區獎項評選

ESR集團

- 最佳投資者關係：金融業（包括房地產）
- 最佳投資者關係（企業交易）

HONG KONG BUSINESS MANAGEMENT EXCELLENCE AWARDS 2022

ESR集團

- 年度行政人員 — 物流業：曾瑞華女士

2022 BRITISH BUSINESS AWARDS

日本英商會

年度公司：ESR日本

THE ECONOMIC TIMES BEST BRANDS CONCLAVE 2022 — 印度最佳品牌

ESR印度

第十二屆中國物流投融資大會暨成渝地區供應鏈論壇

2021 — 2022年度物流行業最具投資價值企業：

ESR中國

蘇州外資穩增長突出貢獻獎（增資項目）：

ESR中國

上海市浦東新區橋鎮政府

經濟貢獻大獎：ESR中國

上海市浦東新區橋鎮政府

傑出發展大獎：ESR中國

京東集團

最佳合作夥伴大獎：ESR中國

優異產品

PUBLIC CO., LTD第11屆空間設計大獎

公共生活部門大獎：藤井寺配送中心KLÜBB Lounge

日本照明學會(IEIJ)照明普及賞2022

ESR尼崎配送中心

MIPIM ASIA大獎2022

最佳翻新建築銅獎：Lazada One



可持續發展

印度綠色建築委員會(IGBC) GREEN CHAMPIONS AWARD 2022

大規模採用綠色物流園及倉庫先鋒：ESR印度

如欲查閱ESR的2022年環境、社會及管治報告，以了解更多可持續建築物認證的資料，請瀏覽
www.esr.com/environmental-social-governance

物業組合

資產負債表持有的主要投資物業

於2022年12月31日

城市	項目名稱	狀況	建築面積 (平方米)	年期	租賃到期日	本公司持 有的權益	種類
中國							
東莞	東莞鴻商倉儲服務有限公司一期 廣東省東莞市洪梅鎮洪屋渦村	已竣工	62,343	租賃業權	2063年	100%	物流設施
東莞	東莞鴻商倉儲服務有限公司四期 廣東省東莞市洪梅鎮洪屋渦村	已竣工	40,383	租賃業權	2062年	100%	物流設施
汾湖	蘇州易商全盛倉儲服務有限公司 江蘇省蘇州市吳江區黎裡鎮 聯秋路東側、大同路北側	已竣工	29,287	租賃業權	2069年	55%	物流設施
嘉興	海寧海易智能裝備有限公司 浙江省海寧市海寧經濟開發區 安正時尚北側、海寧大道東側	已竣工	105,390	租賃業權	2069年	100%	物流設施
吉林	吉林易嶺倉儲服務有限公司 吉林省公主嶺大嶺汽車物流園 富民大街以南	已竣工	94,412	租賃業權	2068年	100%	物流設施
崑山	江蘇富萊德倉儲有限公司一期 江蘇省崑山市花橋鎮 新生路718及818號	已竣工	135,081	租賃業權	2054年	100%	物流設施
崑山	江蘇富萊德倉儲有限公司二期 江蘇省崑山市花橋鎮蓬善路516號	已竣工	85,674	租賃業權	2056年	100%	物流設施
崑山	江蘇富萊德倉儲有限公司三期 江蘇省崑山市花橋鎮蓬青路369號	已竣工	206,418	租賃業權	2056年	100%	物流設施
廊坊	廊坊唯度國際物流有限公司 河北省廊坊市經濟技術開發區 鳳舞道14號	已竣工	71,687	租賃業權	2061年	100%	物流設施
廊坊	廊坊市易智衡嘉科技有限公司 河北省廊坊市高新技術產業開發區 春和路437號	已竣工	81,950	租賃業權	2069年	100%	物流設施
廊坊	廊坊市弘科房地產開發有限公司 河北省廊坊市龍河高新技術產業開發區 雲棲大道29號	已竣工	34,476	租賃業權	2067年	100%	物流設施
廊坊	廊坊益司科技有限公司 河北省廊坊市高新技術產業開發區 景明道158號	已竣工	72,455	租賃業權	2063年	100%	物流設施
上海	上海江南船艇製造有限公司 上海市奉賢區柘林鎮11街坊4/9丘	已竣工	35,533	租賃業權	2058年	100%	物流設施
成都	成都易景供應鏈管理服務有限公司 (一期、二期) 成都市青白江區同心路東側、高平南 路南側	已竣工	77,024	租賃業權	2071年	51%	物流設施
上海	上海環綠實業有限公司 上海市浦東新區張江鎮蔡倫路103號	已竣工	8,940	租賃業權	2053年	100%	寫字樓
日本							
大阪	IBM Nanko Data Centre West, 5-1, Nanko-kita 1-chome, Suminoe-Ku, Osaka-Shi	已竣工	28,268	自有業權	不適用	100%	數據中心
印度							
那格浦爾	Gati Realtors Pvt Ltd State Highway 250, Village Khumari/ Kokarada, Tehsil Kalmeshwar, Nagpur, Maharashtra, India	已竣工	76,685	自有業權	不適用	51%	物流設施

城市	物業名稱	狀況	估計竣工年份	建築面積 (平方米)	本公司持有的 權益	種類
中國						
成都	成都易景供應鏈管理服務有限公司(三期) 四川省成都市青白江區同心路東側、高平南路南側	內部終飾	2023年	36,038	51%	物流設施
汾湖	蘇州易豪倉儲服務有限公司 江蘇省蘇州市吳江區黎裡鎮汾湖大道558號	上層結構在建中	2023年	221,689	100%	物流設施
惠州	惠州弘運倉儲有限公司 廣東省惠州市仲愷高新區陳江街道	上層結構在建中	2023年	105,787	60%	物流設施
崑山	中鋼結構(昆山)有限公司 江蘇省崑山市花橋鎮雙華路168號	上層結構在建中	2024年	293,152	100%	物流設施
上海	上海雨潤肉食品有限公司(一期及二期) 上海市青浦區白鶴鎮白石公路2989號	上層結構在建中	2023年	559,637	70%	物流設施
上海	上海易努實業有限公司 上海市青浦區青浦鎮鎮中村	地基在建中	2024年	120,729	100%	物流設施
廊坊	廊坊春暉環保建材有限公司 河北省廊坊市經濟技術開發區耀華道6號	內部終飾	2023年	48,693	100%	物流設施
蘇州	蘇州易相精密機械有限公司 江蘇省蘇州市相城經濟技術開發區永昌路28號	上層結構在建中	2023年	194,210	100%	物流設施
日本						
川崎	RW Higashi-Ogijima DC, Site B 23-1 and other tracts, Higashiogishima, Kawasaki-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa-ken, Japan :	土地	2028年	305,997	70%	土地
橫濱	ESR Sachiura 2A DC, 8-5, Sachiura 1-chome, Kanazawaku, Yokohama-shi, Kanagawa-ken, 236-0003, Japan	土地	2026年	164,810	100%	土地
橫濱	ESR Sachiura 2B DC, 8-4, Sachiura 1-chome, Kanazawaku, Yokohama-shi, Kanagawa-ken, 236-0003, Japan	土地	不適用	163,622	100%	土地
大阪	IBM Data Centre [Osaka Data Centre East] — OS1 and OS2 5-2 & 5-3, Nanko-kita 1-chome, Suminoe-Ku, Osaka-Shi	地基在建中	2026年	48,729	100%	數據中心
八王子	ESR 27 TMK [Hulic Hachioji] Sanyuomachi, Hachioji-shi, Tokyo, 192-0012 Japan	土地	不適用	—	100%	土地
船橋	ESR 28 TMK [Hulic Funabashi] 2-9-1, Hinode, Funabashi city	土地	不適用	32,302	100%	土地
市川	ESR 29 TMK [Hulic Ichikawa] 2554-81, Hongyotoku, Ichikawa city	土地	不適用	62,256	100%	土地
印尼						
Bekasi	GIIC, Blok CE No 2, Pasirranji Village, Central Cikarang District, Bekasi Regency, West Java Province	內部終飾	2023年	70,499	100%	物流設施
韓國						
大首爾地區	Dangmok 995-5 Dangmok-ri, Juksan-myum, Anseong-si, Gyeonggi-do	土地	2025年	154,475	95%	土地

環境、社會及管治表現

與我們的可持續發展企業核心價值一致，ESR集團致力將環境、社會及管治與業務融合，為我們的持份者創造長遠可持續價值。

環境、社會及管治優先事宜及2022年表現摘要載於下文，以展示我們對可持續發展商業慣例的承諾。環境、社會及管治方式及舉措的進一步詳情載於我們的經擴大集團2022年環境、社會及管治報告，當中亦包括2022年1月收購事項後的ARA及LOGOS。披露乃按照聯交所主板上市規則的要求及根據全球報告倡議組織（「GRI」）的全球標準進行。2022年環境、社會及管治報告刊載於香港聯交所及本公司網站（參見二維碼）。



環境、社會及管治願景

我們期望成為一個面向可持續未來的空間和投資方案的領先供應商。

環境、社會及管治使命

通過對環境、我們的持份者及我們的社區鄰里帶來正面影響，從而推動業務的長期可持續增長。

環境、社會及管治框架



以人為本

基本的人類需求普遍存在。由於我們努力為所有員工、客戶、供應商和社區創造一個安全、支持及包容的環境，在確保持續滿足未來需求的同時，滿足現今的需求是可持續發展的基石。

重要領域：

- 持份者參與
- 安全、健康及福祉
- 管理及發展人才
- 多元化、平等及包容性
- 社區投資



物業組合

可持續發展是我們使命的核心，因為我們期望改善地球的未來環境。我們致力透過發展及維持可持續及有效建設進行環境管理。

重要領域：

- 可持續及高效營運
- 可持續建築物認證
- 氣候變化抵禦能力
- 靈活及適應環境的物業
- 策略性地點



企業管治表現

強勁的企業表現是我們實現可持續及均衡發展，取得長期穩定且可靠回報的基石。我們在各商業行為範疇採用最高的管治及道德標準。

重要領域：

- 企業管治
- 風險管理
- 負責任的投資
- 披露及匯報
- 供應鏈管理

支持聯合國可持續發展目標

我們對可持續發展和環境、社會及管治框架的願景與聯合國的2030年議程中的六項可持續發展目標（「SDG」）和聯合國責任投資原則（「UN PRI」）一致，將我們的業務策略引領至可持續發展，並有助我們全面達成使命。



良好健康
與福祉



性別平等



經濟適用的
清潔能源



體面工作和
經濟增長



產業、創新和
基礎設施



氣候行動

2022年環境、社會及管治成就

自我們於2020年11月推出ESG 2025年發展藍圖起，我們已取得重大進展。我們專注的範疇包括減低對環境的影響、應對氣候變化、促進多元化、平等及包容性、支持當地社區並堅持我們對企業管治的承諾等方面獲得重大進展。2022年的多項關鍵成就如下：

 以人為本	 物業組合	 企業管治表現
約45% 為ESR女性代表¹ 60% 獨立非執行董事為女性(即三名女性董事)	約100兆瓦 整個經擴大集團³的屋頂太陽能發電能力 超過314,000千焦耳 年內屋頂太陽能發電量⁴	37 個私募基金與不動產投資信託基金 參與2022年GRESB評估並取得傑出成績 ESG評級 MSCI「A」級 Sustainalytics「低風險」
24 項資產獲得韓國WELL健康－安全評價準則認證佔總樓面面積約180萬平方米 Inclusion 以經擴大集團角色改革企業核心價值，以加強工作場所的多元化、平等性及包容性 零 ESR員工死亡²，除ARA Property Management已獲得的ISO 45001職業健康與安全(OHS)證書之外，亦正就ESR數據中心取得ISO 45001 OHS證書	39%⁵ 本集團的直接管理的已竣工物業資產獲得可持續發展建築認證，總建築面積約為1,100萬平方 631 個電動車充電站將安裝於我們的全球資產組合內 氫氣 與SK Plug Hyverse及Coupang Fulfilment Services成立合資經營企業，以將Mokcheon LP發展為韓國首個氫動力設施 淨零碳 準備制定淨零碳策略及減碳藍圖，作為本集團淨零碳承諾的一環	約30億美元 的可持續發展表現掛鉤貸款(SLL) UN PRI 於2022年6月成為UN-PRI的簽署方 培訓 為全體員工推出連串全面合規線上課程，內容有關合規、風險管理及環境、社會及管治

附註：

1. 指於2022年12月直接受僱於經擴大集團的僱員。
2. 指ESR集團僱員。
3. 截至2022年12月在整個經擴大集團中，包括已完工太陽能發電容量85兆瓦及已規模項目15兆瓦。
4. 約85兆瓦來自已完成裝機容量的太陽能發電，於截至2022年12月31日已全面投入運作。
5. 基於獲得認證的直接管理的已竣工資產總建築面積(約1,060萬平方米)除以直接管理的已竣工資產總建築面積(約2,730萬平方米)計算。

環境、社會及管治表現



第一支柱：以人為本

我們的環境、社會及管治框架第一支柱重要領域包括我們業務的社會方面，涵蓋有關我們的內外持份者的範圍。

持份者參與

為將我們的環境、社會及管治工作與持份者的期望保持一致，我們進行了一次全面的雙重重大性評估，以釐定我們的環境、社會及管治優先關注領域。重大議題中新增了「供應鏈管理」。包括重大性矩陣結果的更多詳情，請參閱環境、社會及管治報告中的「重大性」一節。就我們的租戶而言，我們在物業組合中進行了參與度調查，以改善建築物管理及表現以及租戶滿意度。我們亦定期透過社交活動，如共融倡議、公共活動及現場心理健康支援，讓我們的租戶、社區及員工參與其中。



安全、健康及幸福

作為我們重視健康及安全的一環，我們在ESR集團成立健康及安全職能，讓我們擴大現有成熟專業能力，在本集團發展及資產管理相關領域融入健康及安全風險管理。此外，我們亦展開多項舉措在本集團推廣健康及幸福，例如幸福講座、運動會及改善僱員福利。

管理及培養人才

我們繼續員工參與活動，專注集團僱員參與度調查中發現的優先領域「包容及尊重／團隊合作」及溝通。該等活動包括團建活動，包括新加坡首屆「榴槤節」、與人力資源部的早餐會、為經擴大集團新建成的市政廳及集團聯合創始人兼聯席首席執行官與ARA高級員工的團建活動。ESR亦在本集團人力資源職能設立專門人才管理及學習團隊，作為獨立卓越中心以推動全集團的人才管理及學習策略。



多元化、公平及包容

於年內，ARA Venn及ARA Europe（兩者均為ESR集團公司）聯同高級代表及一名外部顧問組成專責多元化及包容委員會。該委員會每兩個月舉行會議，以討論及實施多項政策及舉措，確保在整個組織融入包容及多元化原則。ESR亦在不同市場的當地辦公室舉辦一連串活動慶祝國際婦女日#BreakTheBias，表揚在ESR工作的女性。



社區投資

ESR為本集團全體僱員提供兩天義工假，鼓勵參與義務工作。我們繼續透過專注教育活動投資社區，包括協助中國鄉村兒童建設「未來教室」及向尼日利亞自由學校的學童捐贈電腦設備。我們的其他舉措包括Farm@Fortune（一項城市農莊計劃）、及廉價房屋擔保計劃及其他計劃。



第二支柱：物業組合

該支柱專注於ESR控制範圍內的環境影響或對資產設計、建設、維護及營運相關範疇的重大影響。

可持續及高效營運

在過去一年，若干資產獲選進行資產改進工程以改善能源效益。作為資產減碳努力的一環，我們亦與眾多持份者合作實施減碳計劃。例如，ESR Japan與Enerbank開展策略合作關係，參與綠色能源證書制度，在我們的物流設施天台加裝自產太陽能設備作為可再生能源，以獲得綠色能源證書。ESR Korea與SK Plug Hyverse及Coupang Fulfilment Services成立合資經營企業，將Mokcheon LP發展為韓國首個氫動力配送中心。

此外，ESR正在制定涵蓋整個經擴大集團的減碳計劃，以推動長期減碳工作。ARA於2021年5月成為世界綠色建築協會（「世界綠色建築協會」）淨零碳建築承諾簽署人，並正制定減碳策略以在2030年前實現業務淨零碳。



可持續發展建築認證

作為一個經擴大集團，我們已獲得合共218項可持續發展建築認證及評級，涉及164個直接管理的已竣工資產，總建築面積約為1,100萬平方米。一些資產獲得了多項認證及評級，如LEED、WELL健康-安全評價準則，以及NABERS。此外，我們的開發項目亦獲得了6項可持續發展建築認證，包括BELS、CASBEE及綠色標章。

抵禦氣候變化的能力

本集團已在ESG報告採納氣候相關財務揭露（「氣候相關財務揭露」）框架的建議。在該等建議中，我們已就若干資產開始了氣候情境分析及氣候相關風險評估，以辨識、評估及減輕業務中的氣候相關風險及機會。ESR致力持續監察及報告該等氣候相關風險及機會，使我們的資產可緊貼世界。



日本ESR南港配送中心

環境、社會及管治表現

靈活及適應環境的物業

可達性及適應能力為ESR物業發展過程的重要因素。我們使用先進的技術和頂級的材料來設計、建造和維護我們的物業，確保切合客戶需要且經久耐用。ESR未來解決方案小組(FSG)與AMPD Energy合作新加坡POKKA的定製(「BTS」)重建項目。該發展項目在重建週期納入創新解決方案，支持POKKA的業務需要，並通過電池儲能系統及天台太陽能裝置優化能源效益。

策略性地點

生物多樣性為維持可持續生態系統的關鍵。維持生態平衡讓建築環境與大自然共存，減少對環境的不利影響。

澳大利亞的Moorebank Logistics Park為我們設有生物多樣性管理的資產之一，當地設有生物銀行管理當地長期生態價值及抵銷對生物多樣性的影響。

在關鍵策略性地點獲得資產使我們能擴展物流資產的分銷網絡，減少運輸造成的環境足跡。日本的ESR橫濱幸浦配送中心二期有富士山的廣闊海景，位於東京國際機場附近的策略位置，鄰近眾多不同的第三方物流商、進口商、出口商及製造商。



ESR橫濱幸浦配送中心二期



第三支柱：企業表現

該支柱著重於我們業務的企業表現，涵蓋企業管治、風險管理、負責任的投資，以及披露及匯報等領域。

企業管治

作為對企業管治統一方針的一部份，我們已制定一套全面、健全及有效的企業ESG政策，以推動長期可持續增長。下表概述適用於內部及外部持份者的強化集團政策：

本集團ESG政策

以人為本(社會)	物業資產(環境)	企業表現(管治)
• 多元化、公平及包容 • 人權 • 資產及服務質量 • 社區發展 • 集團人力資源 • 員工手冊 • 健康及安全	• 適應、減輕及抵禦氣氛變化 • 淨零碳 • 能源及排放物管理 • 環境資源管理 • 環境保護 • 環境管理制度 • 室內環境質素 • 可持續採購	• 董事會多元化 • 授權 • 企業管治守則 • 反賄賂及貪污以及處理禮物、差旅及娛樂 • 反洗錢以及反恐怖份子融資及制裁 • 行為及商業道德守則 • 利益衝突 • 僱員交易及處理內幕消息 • 舉報 • 股東溝通 • 企業風險管理框架 • 有關基金管理以及資金的利益衝突 • 供應商行為守則 • 負責任投資 • 收集及審閱ESG數據 • 資訊安全 • 集團危機管理 • 社交媒體

風險管理

由於氣候變化及網絡安全對我們的業務及持份者的長期影響，我們根據本集團企業風險管理(「**企業風險管理**」)框架確認為該等風險為新風險。本集團已制訂內部控制程序及機制，並實施行動計劃以積極管理該等風險及確保業務韌性。

隨著本集團確立供應鏈管理作為新重大議題，我們在供應鏈管理有關可持續採購、營運韌性及供應商可持續發展表現領域引入ESG因素。為管理交易對手風險，我們根據嚴格的條件篩選及評估供應商，並利用Compliance Desktop®作為我們強化交易對手盡職審查工作流程的一環。

負責任投資

於2022年，ESR成功成為聯合國支持的負責任投資原則組織(UN PRI)的簽署成員，加強我們在本集團投資及風險管理流程中納入ESG議題的承諾。迄今，本集團已獲得約30億美元可持續發展相關貸款，展示我們在環保融資的領導力及本集團的業務常規。

環境、社會及管治表現

披露及匯報

我們致力繼續改善ESG表現，積極聯絡持份者，並透過透明的ESG披露及匯報加強問責。ESR定期參與國際認可的ESG基準及評級，包括：

MSCI

2022年ESG評級獲評為

「A」級



可持續發展分析 2022年獲評

19.7分 (低風險)



UN PRI

簽署成員

聯合國責任投資原則組織

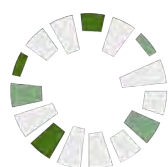


GRESB

一項「全球區域領袖」

四項「區域行業領袖」

11項五顆綠星評級(平均3.2)



GRESB
REAL ESTATE
sector leader 2022



GRESB
★★★★★ 2022



董事會

JEFFREY DAVID PERLMAN先生，39歲

主席兼非執行董事

首次獲委任為董事日期：2011年6月14日

Jeffrey David Perlman先生於2011年6月14日獲委任為董事，並於2019年2月22日調任非執行董事。彼於2019年5月20日獲委任為主席。彼亦為薪酬委員會成員。

Perlman先生為Warburg Pincus董事總經理、亞太地區地產及東南亞主管，亦為該公司執行管理小組的成員。除了公司在亞太地區的房地產業務外，彼領導Warburg Pincus在東南亞的投資。Perlman先生亦自2022年4月15日獲委任為新交所上市房地產投資基金新達房地產投資信託的非執行董事。Perlman先生目前亦任職於ESR Fund Management (ESR不動產投資信託基金)、ARA Asset Management Holdings、BW Industrial Development JSC、Gojek、Lodgis Hospitality Holdings、Mofang Apartments、Nova Property Investment、NWP Retail、Trax Technology Solutions、Online Pajak、Momo、Weave Co-Living Cayman Limited、Asia Self Storage、Circles Asia Cayman Limited及Princeton Digital Group Limited的董事會。於2006年加入Warburg Pincus前，彼任職於瑞士信貸的房地產投資銀行業務部工作。

Perlman先生取得美國密歇根大學羅斯商學院工商管理學士學位。

沈晉初先生，50歲

執行董事、集團聯合創始人兼聯席首席執行官

首次獲委任為董事日期：2011年6月30日

沈晉初先生(亦稱Jeffrey)，e-Shang Cayman Limited (「易商」)的聯合創始人。彼自2011年6月起擔任本集團的聯席首席執行官。彼於2011年6月30日獲委任為易商的董事，緊隨2016年合併後，彼獲委任為董事，負責監督本公司整體營運與業務發展、領導區域發展策略及擴大本公司資產與基金管理平台。沈先生於2019年2月22日調任執行董事。

沈先生擁有逾23年中國工業地產經驗。2011年6月聯合創辦本集團前，沈先生於2004年1月至2010年9月在全球物流資產公司(中國)(前稱Prologis(中國))擔任高級副總裁等各種職務，負責監管華東區域。沈先生於2001年6月至2003年12月擔任DTZ Debenham Tie Leung International Property Advisers副主管，此前，彼於1995年7月至2000年11月擔任上海市外高橋保稅區新發展有限公司市場營銷部的助理總經理。沈先生亦於2017年1月至2019年1月出任ESR信託的基金經理(ESR信託基金經理人)的董事。

沈先生於1995年7月畢業於中國上海交通大學，取得技術經濟學學士學位。2001年7月，彼取得中國東華大學的工商管理碩士學位。

董事會

STUART GIBSON先生，59歲

執行董事、集團聯合創始人兼聯席首席執行官

首次獲委任為董事日期：2016年1月20日

Stuart Gibson先生，本集團聯合創始人，並自2006年7月起直至2016年合併期間擔任紅木集團的聯合創始人兼首席執行官。彼自2016年1月起擔任本集團的聯席首席執行官。彼於2016年1月20日獲委任為董事，負責監督ESR的整體營運和業務發展。Gibson先生於2019年2月22日調任執行董事。

Gibson先生擁有逾27年亞洲地產開發及投資經驗（包括在日本工業地產行業從業15年）。Gibson先生於1998年加入Prologis B.V.（前稱LogiStar B.V.）擔任發展合作夥伴，隨後自2000年起從Prologis B.V.暫調至Prologis（日本）擔任副總裁，之後晉升為Prologis（日本）地區主管。彼於2003年至2006年是AMB BlackPine的前聯合創始人兼聯席首席執行官。AMB BlackPine隨後併入Prologis。彼亦於2006年7月至2007年12月擔任AMB Property Corporation（日本）顧問委員會主席。

CHARLES ALEXANDER PORTES先生，53歲

非執行董事兼集團聯合創始人

首次獲委任為董事日期：2016年1月20日

Charles Alexander Portes先生（亦稱為Charles de Portes），本集團聯合創始人，彼自2006年7月起擔任紅木集團的聯合創始人兼總裁，直至於2016年1月根據合併協議在e-Shang Cayman Limited、ESR Singapore Pte. Ltd.（前稱Redwood Group Asia Pte. Ltd.）及Redwood Asian Investments Ltd.之間進行合併為止。根據2016年1月的合併協議，彼於2016年1月至2020年12月擔任本集團總裁。彼於2016年1月20日獲委任為本公司董事，負責監督本公司整體私募股權融資及營運及業務發展。彼於2019年2月22日調任為執行董事。自2021年1月1日起，彼自本集團總裁兼執行董事調任為非執行董事，並為本公司資本委員會名譽主席。

Portes先生擁有逾26年房地產投資經驗（包括在亞洲物流及新經濟行業從業逾20年）。2003年至2006年，Portes先生為AMB BlackPine的聯合創始人兼聯席首席執行官（AMB BlackPine其後併入Prologis），彼於2006年6月至2008年8月為AMB Property（日本）顧問委員會成員。1998年至2003年，Portes先生為Prologis的歐洲及亞洲收購與資本事務負責人，彼於1996年至1998年在Goldman Sachs Investment Holdings (Asia) Limited工作，主要從事地產投資。

Portes先生於1991年5月畢業於美國約翰·霍普金斯大學，取得國際政治經濟學學士學位。1996年7月，彼再取得法國歐洲工商管理學院的工商管理碩士學位。

胡偉先生，40歲

非執行董事

首次獲委任為董事日期：2021年2月2日

胡偉先生於2021年2月2日獲委任為非執行董事。

胡先生擁有逾12年的倉儲及物流業經驗。彼亦於不同行業及大型企業內擁有管理經驗。彼於2010年加入京東(連同其附屬公司，統稱「京東集團」)，並於京東集團內擔任多個職位，包括京東物流的人力資源部總監(西南區域)、總經理(西南區域)以及總經理(華北區域)。彼自2019年起擔任京東集團的副總裁及京東物產的首席執行官。

胡先生畢業於四川農業大學，取得土地資源管理學士學位。

林惠璋先生，66歲

非執行董事

獲委任為董事日期：2022年1月20日

林惠璋先生於2022年1月20日獲委任為非執行董事及高級顧問。

林先生為JL Family Office的主席。彼擔任ARA Trust Management(Suntec) Limited(在新加坡上市的新達產業信託的管理人)、ARA Asset Management (Fortune) Limited、ARA Asset Management(Prosperity)Limited及匯賢房託管理有限公司(在香港上市的置富產業信託、泓富產業信託及Hui Xian不動產投資信託基金的管理人)的非執行董事。

林先生為Asia Pacific Real Assets Association (APREA)的主席及新加坡國立大學房地產系諮詢委員會主席。彼亦為Securities Investors Association of Singapore (SIAS)贊助人及新加坡中華總商會理事會成員。

林先生於2002年共同創辦ARA Asset Management Limited，並擔任集團首席執行官18年，於2021年2月至2022年1月擔任副主席。

林先生在房地產行業擁有逾41年經驗，並獲得多個著名企業獎項。其中包括PERE 2020年全球獎及2016年年度行業人物：亞洲、2012年安永新加坡年度企業家和2012年新加坡商業獎2011年傑出首席執行官。

林先生連同ARA Asset Management Limited的董事會，在2012年新加坡企業獎中獲得著名的最佳管理董事會(金)獎。於2017年，彼獲得新加坡總統授予公共服務獎章(PBM)，表彰其對社區的貢獻。林先生擁有新加坡國立大學機械工程(一級榮譽)工程學士學位元、工業工程理學碩士學位及工商管理文憑。

董事會

趙國雄博士，72歲

非執行董事

獲委任為董事日期：2022年1月20日

趙國雄博士於2022年1月20日獲委任為非執行董事。

趙博士自2002年7月至2022年1月為ARA Asset Management Limited創始主席兼董事。彼為泓富產業信託(於香港上市)的管理人ARA Asset Management (Prosperity) Limited主席兼非執行董事、置富產業信託(目前於香港上市，先前亦於2019年10月21日前在新加坡上市)的管理人ARA Asset Management (Fortune) Limited非執行董事。

趙博士於1997年加入長江集團，現為長江實業集團有限公司(於香港上市)執行董事及執行委員會成員，領導房地產銷售、營銷及物業管理團隊。趙博士自2022年9月擔任德運控股有限公司(於香港上市)獨立非執行董事。

趙博士於香港及海外累積逾41年的國際房地產經驗，是亞洲房地產行業最受尊敬的專業人士之一。彼為皇家特許測量師學會資深會員、香港董事學會理事及資深會員、香港地產行政師學會資深會員、香港浸會大學基金董事局副主席、加拿大Trent University工商管理學系名譽院士、新加坡管理大學於中國成立之國際諮詢理事會之成員、香港浸會大學工商管理學院顧問委員會成員及工商管理學院客席教授及英國劍橋大學土地經濟學系高級學系院士。彼曾任中國人民政治協商會議上海市第十二屆委員會常務委員。

趙博士持有香港浸會大學工商管理博士學位，並獲香港浸會大學頒授榮譽社會科學博士學位及加拿大Trent University頒授榮譽法學博士學位。

RAJEEV VEERAVALLI

KANNAN先生，51歲

非執行董事

獲委任為董事日期：2022年1月20日

Rajeev Veeravalli Kannan先生於2022年1月20日獲委任為非執行董事。

Kannan先生自2022年4月起擔任三井住友銀行以及三井住友金融集團的常務執行官及亞太地區聯席主管。Rajeev負責三井住友銀行及三井住友金融集團的亞太地區業務。

Kannan先生的銀行業職業生涯超過27年，曾在亞洲擔任過各種領導職務，負責全球、區域和產品。先生在企業和投資銀行業務、結構性融資、本金投資和基礎設施以及能源融資方面擁有豐富的經驗，並且熱衷於建立業務和多元化團隊以推動創新、適應性和可持續增長。

擔任現職前，Kannan先生於2020年至2022年為亞太地區企業銀行主管，並於2016年至2020年擔任亞太地區執行官兼投資銀行業務主管。在Kannan先生的企業銀行業務和投資銀行業務的領導下，三井加強在區內的平台，擴大客戶群，將三井打造成基礎設施金融領域的佼佼者，並建立了強大的ESG解決方案團隊，在可持續發展和綠色金融方面取得了重大進展。Kannan先生亦於2012年及2016年期間常駐東京，負責全球結構性融資。Kannan先生為首位常駐三井總公司的非日裔執行官／總經理。

Kannan先生亦為Clifford Capital Group公司、Pierfront Capital Pte Ltd及Fullerton India Credit Company Limited的董事會成員。Kannan先生對可持續發展和綠色金融充滿熱情，是該領域的思想領袖。Kannan先生為Singapore Green Finance Centre顧問委員會成員，以及經合組織和世界經濟論壇聯合倡議的可持續發展投資夥伴關係東盟中心指導小組成員。

Kannan先生在印度皮拉尼的Birla Institute of Technology & Science (BITS)獲得管理及工程碩士學位元後，於1994年在孟買的ICICI Bank展開職業生涯。Kannan先生於2019年獲授銀行與金融學會(IBF)傑出院士獎。

BRETT HAROLD KRAUSE先生，54歲**獨立非執行董事**

首次獲委任為董事日期：2019年5月20日

Brett Harold Krause先生為獨立非執行董事兼薪酬委員會及提名委員會主席以及審核委員會成員。彼於2019年5月20日獲委任為獨立非執行董事。

Krause先生擁有豐富的亞洲銀行業及企業管理經驗。Krause先生自2022年8月加入Transcend Fund (風險投資公司)，現時為一般合夥人。彼自2022年5月擔任Xterio (全球跨平台邊玩邊賺遊戲開發商及發行商) 主席。Krause先生於2018年3月至2022年8月為FunPlus首席投資官。FunPlus於2010年成立，為一流的獨立遊戲開發商及發行商，總部設於瑞士，在中國、日本、新加坡、西班牙、瑞典及美國營運。加入FunPlus之前，Krause先生於2016年7月至2018年2月擔任PurpleSky Capital LLC (專注於為高科技行業的初創企業提供資金的中國天使風險投資公司) 的管理合夥人。

Krause先生於2014年1月至2016年7月擔任摩根大通銀行(中國)有限公司的行長。此前，於1996年8月至2013年12月期間，彼於花旗集團擔任多個高級職位，其中於2008年至2013年擔任Citibank的花旗越南區總行長。Krause先生自2017年11月起擔任華美銀行(中國)有限公司(由華美銀行全資擁有)的獨立董事，並自2017年9月至2020年12月期間擔任Vincom Retail Joint Stock Company (於越南上市) 的獨立董事。

Krause先生於1991年5月畢業於美國喬治城大學，取得外國服務理學學士學位。1996年5月，彼再取得美國哥倫比亞大學哥倫比亞商學院工商管理碩士學位。

SIMON JAMES MCDONALD先生，60歲**獨立非執行董事**

首次獲委任為董事日期：2019年5月20日

Simon James McDonald先生為獨立非執行董事兼審核委員會主席及薪酬委員會成員。彼於2019年5月20日獲委任為獨立非執行董事。

McDonald先生擁有豐富的亞太地區房地產及管理經驗，於2015年2月至2019年5月擔任亞太置地資產管理負責人，負責監察亞太置地的日常資產管理活動。此前，自1997年8月至2013年9月，McDonald先生於澳大利亞悉尼及日本東京的GE Capital Real Estate擔任多個職務，包括亞太地區董事總經理(投資組合策略)、亞太地區董事總經理(資產管理)、亞太地區董事總經理(風險管理)、澳大利亞和新西蘭聯席董事總經理及董事(風險管理)。

McDonald先生於1987年5月畢業於澳大利亞國立大學，取得經濟學學士學位。於1991年5月，彼再取得澳大利亞悉尼科技大學商學碩士學位。自1987年4月起，McDonald先生為澳大利亞會計師公會會員，其後於2014年5月成為資深會員。自2005年6月起，彼亦為澳大利亞金融服務協會資深會員。McDonald先生先後於2013年8月及2014年5月成為澳大利亞公司董事學會會員和高級會員。

董事會

劉京生女士，71歲

獨立非執行董事

首次獲委任為董事日期：2019年5月20日

劉京生女士為獨立非執行董事兼提名委員會成員。彼於2019年5月20日獲委任為獨立非執行董事。

劉女士在中國資本市場有豐富經驗。彼於1996年加入中國國際金融股份有限公司「(中金公司)」，並為中金公司的顧問董事直至2021年12月。此前，彼擔任中金公司集團內的多個職務，包括中金公司投資銀行業務委員會主席、China International Capital Corporation (Singapore) Pte. Limited主席兼行政總裁及中金公司戰略研究部主管，直至2021年12月。加入中金公司前，劉女士曾於中國國家計劃委員會(現稱國家發展和改革委員會)國土規劃和地區經濟司任職。

劉女士於1983年10月畢業於中國北京中國人民大學，取得經濟學學士學位。1992年11月，彼再取得泰國孔敬大學農村發展管理碩士學位。

藍秀蓮女士，43歲

獨立非執行董事

首次獲委任為董事日期：2022年4月19日

藍秀蓮女士為獨立非執行董事，亦為審核委員會及提名委員會之成員。彼於2022年4月19日獲委任為獨立非執行董事。

藍女士於2023年1月加入Digital Realty(於紐約上市)，現時為董事總經理及亞太地區負責人。加入Digital Realty前，彼自2021年10月起出任嘉里建設有限公司(於香港上市)的執行董事並自2020年9月至2022年8月出任其首席財務主管。她亦曾於2019年10月至2020年8月出任嘉里建設有限公司首席策略官。在擔任該職位前，藍女士曾任SilverLake Partners的亞洲投資組合管理主管，她為組合內的管理層提供推動價值創造及開拓亞太地區業務之建議。於任職SilverLake Partners之前，她在通用電氣的金融、併購及不同轉型團隊擁有十年經驗。

在她最後任職為通用電氣金融集團的財務總監期間，她領導通用電氣於中國內地、香港及台灣建立商業及消費金融業務。藍女士畢業於新加坡南洋理工大學商業管理學士學位，以及持有凱洛格管理學院與香港科技大學合辦的行政人員工商管理碩士課程的行政人員工商管理碩士學位。

郭瑋玲女士，47歲

獨立非執行董事

首次獲委任為董事日期：2022年5月25日

郭瑋玲女士為獨立非執行董事兼薪酬委員會成員。彼於2022年5月25日獲委任為獨立非執行董事。

郭女士是邦典置地集團（一間私營房地產開發及投資公司）的酒店主管。她自2008年起加入該公司，目前負責監督邦典置地集團在新加坡、馬爾代夫及悉尼的酒店投資組合。郭女士是新加坡酒店協會會長，該協會代表新加坡85%的客房數量及新加坡的40,000名酒店業從業員。自2021年4月起，她獲委任為新加坡政府未來經濟委員會成員，並擔任其生活方式委員會成員。自2020年5月至2021年5月，作為新加坡越戰越勇工作小組(Emerging Stronger Taskforce)的成員，郭女士共同領導旅遊聯盟，其為公私營合作項目，旨在於2019冠狀病毒病的封關措施結束後推動航空公司重啟新加坡航線。郭女士分別自2022年3月及2022年6月起出任新加坡中華總商會及新加坡商業聯合會的理事會成員。她也是新加坡人力部下屬的工作場所安全與健康委員會的成員。她是西班牙IE商學院的國際顧問委員會成員。她是2013年艾森豪威爾基金會學人，並自2022年3月起擔任艾森豪威爾基金會新加坡協會的榮譽秘書。

郭女士於1998年自布朗大學畢業，獲經濟學及國際關係學學士學位，並於2008年在史丹福大學商學院獲得工商管理碩士學位。

集團領導團隊與業務領導團隊

沈晉初先生

執行董事、集團聯合創始人兼聯席首席執行官

請參閱第51頁董事會一節的詳細資料。

STUART GIBSON先生

執行董事、集團聯合創始人兼聯席首席執行官

請參閱第52頁董事會一節的詳細資料。

林明倫先生

集團首席財務官

林先生自2022年9月19日起獲委任為ESR集團首席財務官，負責本集團各方面的財務管理，包括財務（會計、稅項、預算與預測）、融資（債務與股權）及投資者關係。

獲委任前，林先生以首席財務官的身份掌管LOGOS Property Group Limited和ARA Asset Management Limited，該等公司均為ESR Group收購ARA後的主要附屬公司。林先生擁有逾20年的房地產經驗，可為本集團作出貢獻，彼亦曾於基金管理和投資、資產管理、諮詢和顧問、公司財務、集團財務和法定報告領域擔任領導職位。在加入LOGOS之前，林先生在華聯企業有限公司擔任集團首席財務官。彼擁有豐富的領導經驗，曾擔任豐樹物流信託管理公司及吉寶房地產信託管理有限公司的首席財務官。

林先生於1999年9月獲得馬來亞大學房地產管理學士學位（二等榮譽）。他於2009年10月獲得特許公認會計師公會資深會員，並於2016年12月獲得新加坡特許會計師資格。林先生還於2007年1月成為馬來西亞估價師委員會的持牌估價師。

李佩娥女士

集團首席運營官

李女士自2020年6月起為ESR的集團首席運營官，負責監管本集團的行政、人力資源、企業傳訊及IT職能。彼於人力資源領域擁有經驗，涵蓋人力資源管理領域的方方面面。於加入ESR之前，彼為位於中國上海的Mapletree Investments Pte. Ltd.的人力資源及行政總經理，同時擔任高級副總裁，負責公司的集團學習及發展事宜。李女士於管理多家公眾上市公司（包括SIA Engineering Company及CapitaLand Limited）的大規模跨市場團隊方面擁有豐富經驗。

李女士畢業於新加坡國立大學，獲文學榮譽學士學位。

壽文溢女士

集團法務總裁

壽女士於2012年2月加盟本集團，目前為ESR的法務總裁。彼負責監督集團的法律事務，包括集團債務及股權融資、集資及基金管理交易、收購及出售與其他重大交易，以及監管合規和整體企業事務。在加入ESR前，壽女士曾於金杜律師事務所任職，代表承銷商及發行人處理債務及股權融資，並為私募基金投資及併購交易提供諮詢。

壽女士於華東政法大學畢業。

JOSH DAITCH先生

集團資金及新經濟、基金管理主管

Josh Daitch先生於2018年作為高級董事總經理加入ESR，並於2020年成為本集團之基金管理及資金主管。彼為本集團帶來接近三十年的房地產投資經驗，在多個金融機構的私募基金及房地產分部擔任領導角色，包括SAJE Capital及Mesirow Financial。Daitch先生於1996年在高盛與J.E. Robert Companies的合資經營企業開啟職業生涯，並幫忙創辦高盛附屬公司Archon Group。

Daitch先生收到西北大學凱洛格商學院的工商管理碩士學位，並以優異成績取得密歇根大學的工商管理學士學位。

曾瑞華女士

資本市場及投資者關係主管

曾女士管理本集團ESR資本市場及投資者關係。彼致力於推動ESR集團層面的資本及公開市場活動，包括策略併購投資；引領本集團的投資者關係職能並就市場發展提供意見。

加入ESR前，曾女士曾於CapitaLand Group任職六年，擔任管理籌資、於中國的企業融資及企業計劃、於新加坡的投資者關係及資本市場合規的職務。此前，彼亦曾於2006年至2013年在中國國際金融股份有限公司及星展銀行擔任投資銀行家。

曾女士持有倫敦大學政治學院的國際公共政策碩士學位（優異），以及新加坡國立大學社會科學、經濟學學士學位（二等榮譽）。彼已完成芝加哥大學布斯商學院的高級管理課程。彼亦持有國際投資者關係證書及特許管理專業。

MICHAEL DE JONG-DOUGLAS 博士**物流客戶解決方案及合夥企業主管**

Michael de Jong-Douglas 博士自2014年起一直任職於ESR，目前為物流客戶解決方案及合夥企業主管，並負責未來方案小組(新技術)。彼擁有近25年的物流房地產經驗，de Jong-Douglas 博士曾於亞洲擔任豐樹物流信託的副首席執行官，並曾於歐洲擔任Prologis的中歐地區主管、物業管理主管及歐洲大陸盡職主管。

de Jong-Douglas 博士持有烏特勒支大學城市規劃及應用地理學博士學位並曾參與西北大學的行政人員發展課程；彼亦擁有工商管理碩士學位、地理學碩士學位和公共管理與規劃學士學位。de Jong-Douglas 博士為皇家特許測量師學會、ULI亞太技術及創新理事會及ULI工業與物流理事會，及ANREV可持續發展委員會的成員。

黃正晞先生**法律主管**

黃正晞先生於2022年獲委任為集團法律主管。黃先生一直擔任ARA Asset Management Limited (「ARA」) 的總法律顧問，負責所有法律事務。加入ARA之前，黃先生為一家私人投資公司的法律及業務發展總監，負責監督及管理亞太地區眾多上市及非上市企業的法律事務，包括房地產、金融服務、酒店、資源及商品、化學品、零售、快速消費品、汽車零部件及輪胎。

此前，黃先生為摩根士丹利房地產投資銀行業務的執行董事，建立此銀行首個專門針對東南亞的房地產業務團隊。加入摩根士丹利前，黃先生曾於新加坡的Allen & Gledhill及香港的Paul Hastings擔任資本市場及企業律師。擔任該等職務期間，彼協助兩個市場建立不動產投資信託基金行業，深入參與大部分首次公開發售，並跟進新加坡及香港的不動產投資信託基金的籌資活動。黃先生擁有新加坡國立大學法律學士學位及英國倫敦大學學院法律碩士學位。

陳文江先生**管治及可持續發展主管**

陳文江先生於2022年獲委任為集團管治及可持續發展主管。陳先生曾任ARA Asset Management Limited (「ARA」) 集團管治及可持續發展高級總監，負責領導ARA的風險管理、內部審核、合規及可持續發展職能。彼監督ARA的可持續發展計劃以及環境、社會及管治事宜報告。

陳先生擁有逾20年審核、合規、風險管理及企業管治經驗。加入ARA前，陳先生於2001年至2009年擔任新加坡羅兵咸永道Assurance Practice的審核經理。

陳先生擁有新加坡南洋理工大學會計學學士學位(一級榮譽)，名列南洋商學院院長嘉許名單。彼亦為新加坡國立大學企業風險規劃和管理專業文憑(優異)的認證企業風險經理。此外，陳先生為英格蘭及威爾士特許會計師協會特許會計師、新加坡特許會計師協會特許會計師及新加坡內部審計師協會認證內部審計師。彼亦為新加坡董事學會及亞洲風險管理學會會員。

業務領導團隊**DAVID BLIGHT 先生**

ARA Private Funds 首席投資官

MARK EBBINGHAUS 先生

ARA 歐洲首席執行官

TRENT ILIFFE 先生

LOGOS 董事總經理兼聯席首席執行官

ANTHONY KANG 先生

ARA 韓國首席執行官

姜志憲先生

ESR 韓國首席投資官

MEOW CHONG LOH 先生

ESR 印尼首席執行官

ABHIJIT MALKANI 先生

ESR 印度首席執行官

JOHN MARSH 先生

LOGOS 董事總經理兼聯席首席執行官

DIARMID MASSEY 先生

數據中心首席執行官

松波秀明先生

ESR 日本董事總經理

JAI MIRPURI 先生

新加坡開發及泰國主管

南宣祐先生

ESR 韓國首席執行官

PHILIP PEARCE 先生

ESR 澳洲首席執行官

宋強勳先生

ARA Asset Management Limited 首席執行官

周波先生

ESR 中國首席運營官

業務領導團隊—不動產投資信託基金**裴常揮先生**

ESR KendallSquare 信託首席執行官

趙宇女士

置富產業信託行政總裁

鍾奇雄先生

新達產業信託首席執行官

徐偉賢先生

ESR-LOGOS 信託首席執行官

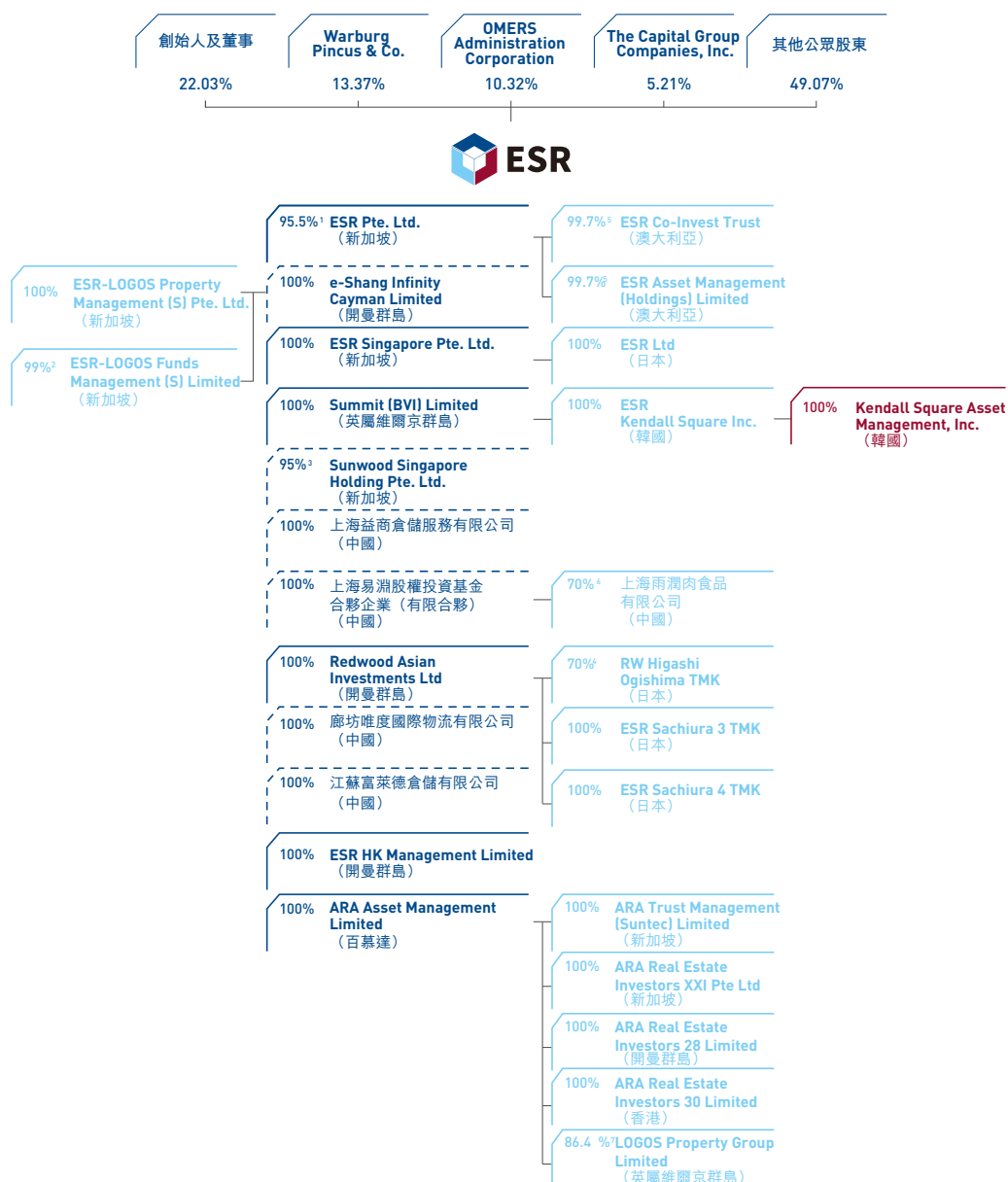
李鎮鎔先生

亞騰美國酒店信託首席執行官

黃麗虹女士

泓富產業信託行政總裁

公司架構



* 於2022年12月31日

附註：

- ESR Pte.Ltd.其餘4.5%股權由Rosewood (Cayman) Holdings持有，而Rosewood (Cayman) Holdings的最終實益擁有人為本集團若干附屬公司的董事。
- ESR-LOGOS Funds Management (S) Limited其餘1%股權由本集團獨立第三方Shanghai Summit Pte Ltd持有。
- Sunwood Singapore Holding Pte.Ltd.其餘5%股權由南宣祐先生 (ESR韓國的首席執行官) 及姜志憲先生 (ESR韓國的首席投資官) 分別持有3%及2.0%。
- RW Higashi Ogishima TMK分別由RW Higashi Ogishima GK (50.10%經濟權益) 及RW Higashi SPE 1 Pte Ltd (49.90%經濟權益) 持有。RW Higashi Ogishima GK及RW Higashi SPE 1 Pte. Ltd.均為RW Higashi Pte. Ltd.的全資附屬公司。
RW Higashi Pte. Ltd.由Redwood Investor (Higashi) Ltd (本公司透過Redwood Asian Investments Ltd擁有的全資附屬公司) 持有70.0%股權。於RW Higashi Pte. Ltd.的其餘30.0%股權由Redwood Japan Logistics Fund II Limited Partnership (本集團管理的日本基金) 持有。
- ESR Co-Invest Trust及ESR Asset Management (Holdings) Limited透過ESR Australia Holding Company Pte. Ltd.持有，本集團透過ESR Pte. Ltd.持有ESR Australia Holding Company Pte. Ltd.的99.732%權益。ESR Co-Invest Trust及ESR Asset Management (Holdings) Limited的餘下0.268%股權由Skunsh Pty Ltd (作為McKenna Investment Trust的受託人) 持有。
- 上海雨潤肉食品有限公司餘下30%股權由嘉興易商股權投資合夥企業 (有限合夥) 持有，而嘉興易商股權投資合夥企業 (有限合夥) 由我們管理的基金控制。
- LOGOS Property Group Limited其餘13.6%股權分別由John Marsh先生、Trent Iliffe先生及Stephen Hawkins先生最終持有6.15%、6.15%及1.31%，彼等均為LOGOS Property Group Limited的創始人。

直接擁有

間接擁有

投資者關係



與股東之積極溝通

ESR相信與其持份者建立穩固及可持續關係。ESR的高級管理人員、集團投資者關係及集團企業事務團隊非常重視與股東、投資者、分析師、基金經理、媒體和公眾人士建立良好關係，為此定期就公司動態和業務發展向他們提供最新資訊。

2022年6月，ESR股東週年大會於線上召開，而香港的實體會議僅限數名人士參與。與會的ESR董事會及高級管理人員在股東週年大會與股東進行線上互動。



獎項及認可

為表彰我們以敏銳的洞察力和足智多謀的態度迎接過去一年的挑戰，ESR榮獲2022年IR Magazine大中華區獎項的「行業最佳獎－房地產類」及「最佳投資者關係獎（於企業交易）」。

提高投資者參與度

年內，ESR的高級管理人員與投資者關係團隊主動會見全亞太、歐洲及美國的股東及投資社群。ESR管理人員與投資者關係團隊參加了九個線上會議，並透過會議、非交易路演及一對一的投資者更新與超過500名投資者建立聯繫。

年內，投資者關係團隊在我們位於澳大利亞、日本和韓國的房地產及開發項目現場為投資者及分析師組織多次實地考察。與會者取得我們在各個城市的當地管理團隊的第一手視角，並獲得內部體驗，獨家參觀我們的物業。

納入主要指數

自2021年3月15日起，ESR成為恒生綜合指數之成分股，並獲納入滬港通及深港通計劃。

ESR仍致力恪守高水平披露及透明標準。為協助投資者及股東更了解我們的業務，我們透過多個新聞稿發佈平台提供有關我們的財務表現及營運的最新資料。我們向香港聯交所呈交正式公告。ESR設有專屬投資者關係網頁，載有我們的公告、投資者關係政策以及有關我們的財務業績及年度報告的資料。投資者及公眾人士亦可於網上登記以收取於網站上所刊載最新資料的電郵提示。ESR繼續透過其股東週年大會、中期及全年業績簡報、業績後午餐會、研討會、會議及實地探訪積極聯繫投資者，令我們透過有關聯繫及對話，更了解投資者的關注點及市場看法。

投資者關係

研究分析師的研究目標

於2022年12月31日，ESR成為以下16所研究機構的研究對象：

- 美國銀行
- 中國國際金融股份有限公司
- 中信證券
- 花旗全球市場
- 瑞士信貸
- 星展唯高達
- 德意志銀行
- 高盛
- 滙豐研究
- 華創證券有限責任公司
- 摩根大通
- 晨星研究
- 摩根士丹利研究
- 申萬研究
- 瑞銀集團
- 大華繼顯

財務日誌

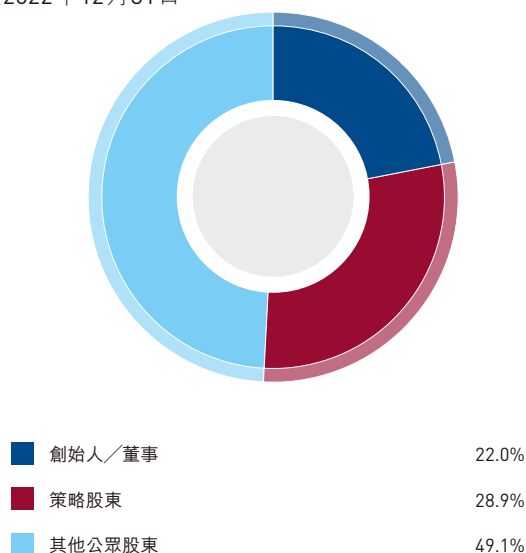
截至2022年12月31日止財政年度的業績公告	2023年3月22日
股東週年大會	2023年6月7日
截至2023年6月30日止半年度的中期業績公告	2023年8月

2022財政年度投資者關係日誌

2022年上半年	瑞銀大中華研討會(UBS Greater China Conference)	1月11日
	摩根大通中國機遇投資論壇(J.P. Morgan China Opportunities Forum)	1月12日
	2021財政年度業績公佈後非交易路演	3月25、28、29日
	瑞銀主持的非交易路演	5月4日
	環境、社會及管治非交易路演	6月2日
	高盛亞洲金融線上企業日(Goldman Sachs Asia Financials Virtual Corporate Day)	6月10日
	瑞信香港／中國房地產企業日(Credit Suisse Hong Kong/China Property Corporate Day)	6月21日
	花旗銀行亞太區房地產會議(Citi APAC Conference)	6月23日
	ESR集團及房地產投資信託基金企業日	6月24日
	瑞銀亞太區房地產會議(UBS APAC Property Conference)	6月28日
2022年下半年	2022年上半年業績公佈後非交易路演	8月26、29、30日
	中信里昂證券旗艦投資者論壇(CITIC CLSA Flagship Investors' Forum)	9月13及14日
	摩根大通主持的非交易路演	10月20日
	高盛中國會議(Goldman Sachs China Conference)	11月1日
	香港非交易路演	11月1至3日
	摩根士丹利亞太峰會(Morgan Stanley Asia Pacific Summit)	11月16日

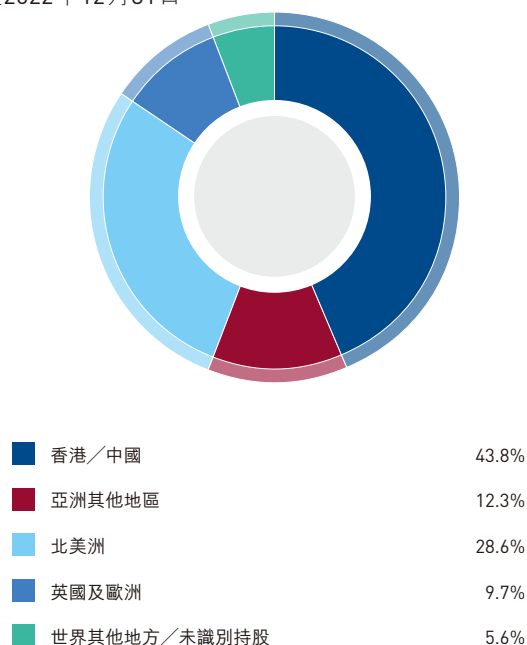
按投資者類別劃分的股東基礎

截至2022年12月31日



按地域分佈劃分的股東基礎

截至2022年12月31日



截至2022年12月31日的股權

登記股權規模	股東數目	股東百分比	股份數目	已發行股本百分比
500股或以下	55	56.12%	11,456	0.00%
501 – 1,000股	16	16.33%	13,200	0.00%
1,001 – 10,000股	20	20.41%	81,000	0.00%
10,001 – 100,000股	3	3.06%	85,400	0.00%
100,001 – 500,000股	—	—	—	—
500,000股以上	4	4.08%	4,422,073,136	99.99%
合計	98	100.00%	4,422,264,192	100.00%

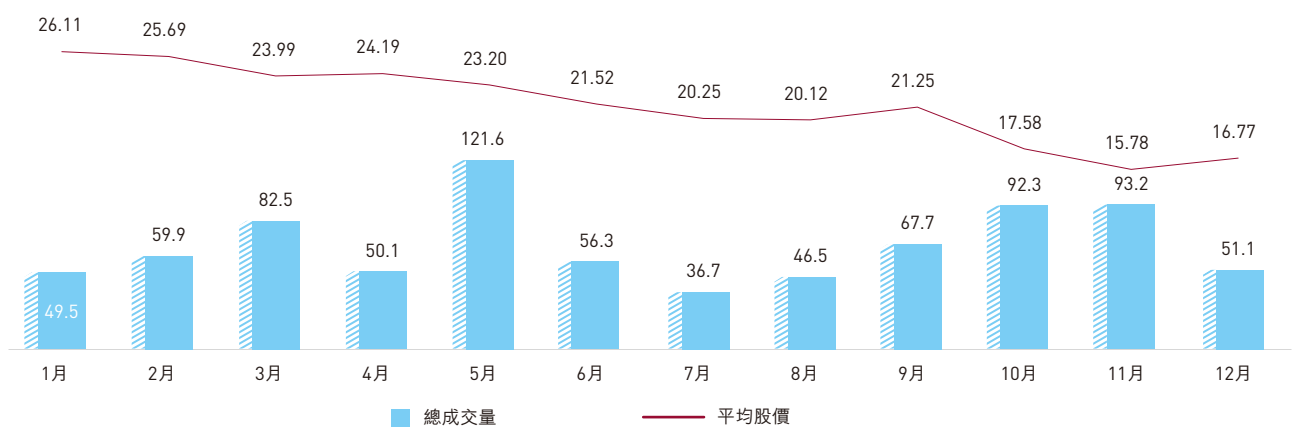
* 於2022年12月31日，已發行股份總數的90.78%或4,402,549,792股股份乃透過香港證券結算有限公司持有。

公眾持股量：不少於25%的本公司已發行股本總數將由公眾人士持有，符合上市規則第8.08(1)條的規定。

2022財政年度股價表現

股價(港元) (根據交易日結束收市價計算)	2022年1月1日至12月31日
開市價	26.35
最高	26.90
最低	13.40
平均	21.29
年度最低成交價	16.38
總成交量(百萬股)	807.6
每日平均成交量(百萬股)	3.3

2022財政年度每月成交表現



股份代號

香港聯交所：1821	彭博：1821.HK	路透社：1821.HK
------------	------------	-------------

投資者關係聯絡

電郵：ir@esr.com

企業傳訊聯絡

電郵：gca@esr.com

風險管理

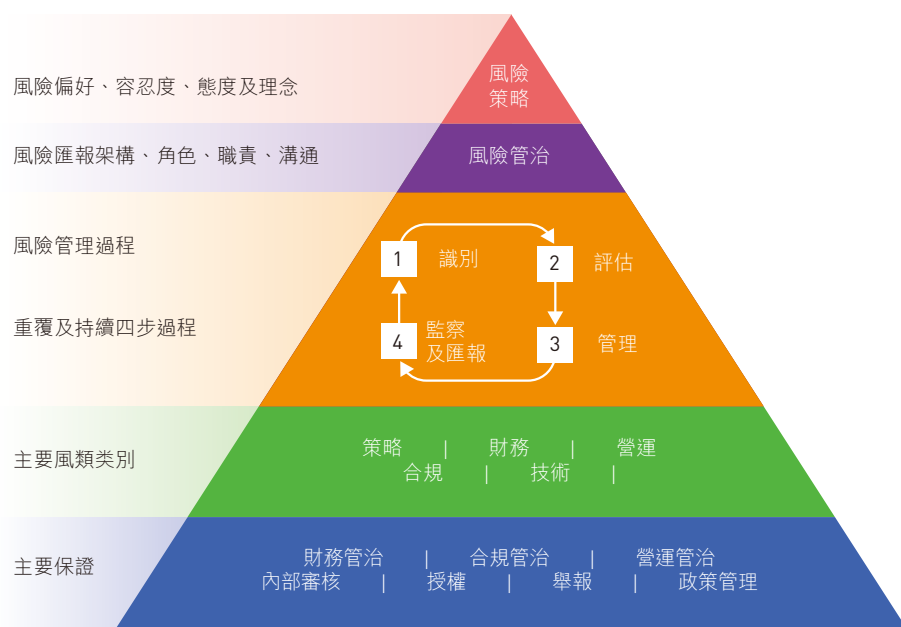
本集團積極建立健全而穩健的風險管理框架，以確保本集團準備就緒迎接挑戰並透過告知風險的決策抓住機遇。風險管理計劃不僅在戰略及營運上是我們業務不可或缺的一部分，亦旨在為ESR持份者創造價值。我們的目標並非將風險降至最低，而是在董事會制定的已知及協定風險水平內優化機會。

本集團的企業風險管理(「ERM」)框架提供識別、評估、監察及匯報風險的全面及有系統方法，該框架的設計旨在能靈活地建立適當的風險文化，並在不斷發展的業務環境中迅速有效地應對風險。ESR的風險管理文化涉及董事會及管理層自上而下的監督以及員工自下而上的參與，從而確保風險方法與本集團業務目標及策略相符一致，亦有助集團預測其風險敞口，實施緩減措施以應對威脅並實現其目標。

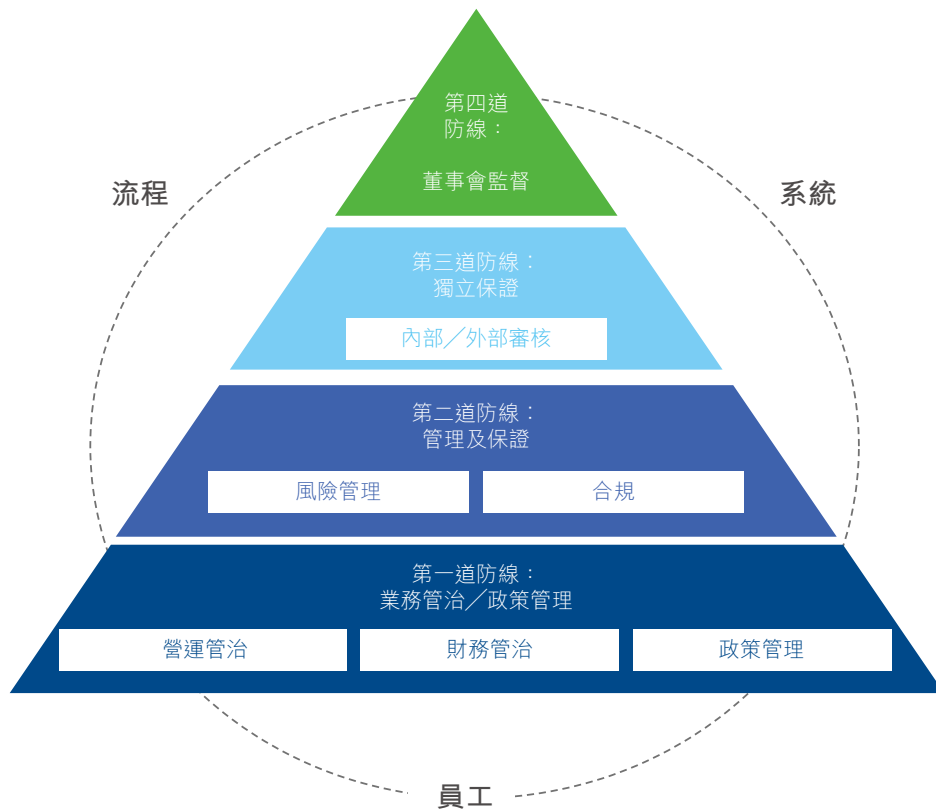
強健的監督及管治

董事會負責根據市場慣例及監管要求釐定本集團的整體風險策略，以及管治及維持穩健的風險管理及內部監控系統。董事會亦批准風險偏好聲明，其中列出為實現本集團業務目標可承擔的風險性質及程度。董事會檢討整個集團建立風險管理框架所涉及資源的充足性，並監督整個集團風險管理職能的獨立性。在審核委員會的協助下，董事會由具備集體多元化經驗及知識的董事組成，可提供指導及策略見解，並監督集團內的風險管理設計、實施及監察。審核委員會由三名獨立非執行董事組成，每年至少召開兩次會議。

ESR在建立組織範圍內的風險管治架構時採用ERM框架乃基於ISO 31000國際風險管理標準、COSO內部控制的綜合框架及氣候相關財務披露工作小組的建議，為識別、評估、監察及匯報風險，並提供完整且一致的過程。此框架旨在推動組織內各層面的風險問責制及所有權，同時維持對持份者組別的承擔及劃分的適當水平。本集團風險管理部門與管理層緊密合作，在審核委員會及董事會的指導下，根據市場慣例及監管要求，不斷檢討及提升風險管理系統。ERM框架、風險政策、風險參數及職權範圍的主要變動乃與審核委員會進行討論。



ESR在建立組織範圍內的風險管治架構時採用「四道防線」模式。此管治模式旨在推動組織內各層面的風險問責性及所有權，同時維持對持份者的承擔及劃分的適當水平。



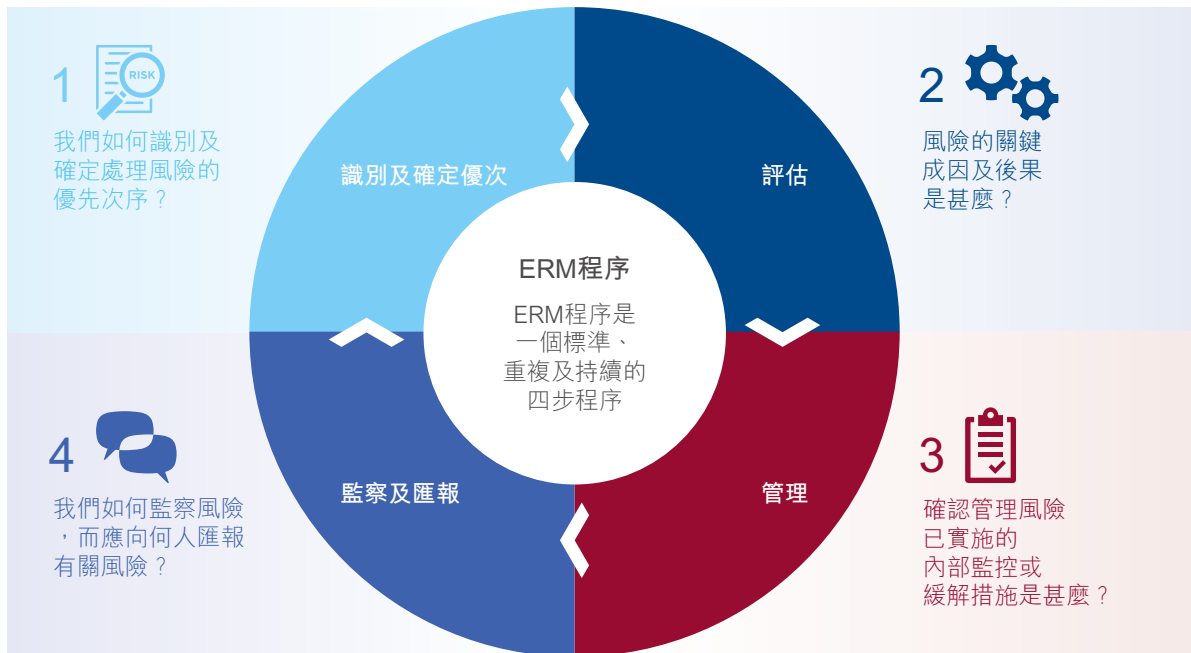
四道防線

第一道防線： 業務管治／政策管理	流程、系統及風險負責人構成第一道防線。風險管理應納入日常運作中，並通過相關的集團範圍內既定的政策及程序管理風險至可接受剩餘水平來實現業務目標。
第二道防線： 管理及保證	此防線包括本集團內風險管理及合規相關職能。該等職能的主要角色為確保風險管理及合規相關框架於組織內得到充分界定及貫徹應用。
第三道防線： 獨立保證	此防線的職能主要就風險管理及內部監控系統設計的有效性提供獨立保證，並針對不斷變化的對內及對外業務和控制環境提出更改或改進建議。
第四道防線： 董事會監督	任何企業對風險的最後一道防線為董事會。董事會在審核委員會的支持下，全面負責管治及監督本集團內風險管理及內部監控系統，以保障本公司及其利益相關者的利益。

風險管理

風險管理程序

本集團採納四個步驟的風險管理程序，旨在識別、評估、管理、監察及匯報不同類型的風險。



風險識別

本公司採用自上而下及自下而上的綜合風險審查程序，以全面識別及優先處理整個集團內的主要風險。組織內的主要持份者將一同討論頂級風險並檢查彼等認為重要的任何其他風險議題及新出現的風險。這能確保風險方針與本集團的業務目標及戰略保持一致，且亦與經營過程相結合以提高有效性及問責性。風險識別過程包括建立風險背景、識別風險因素、分析及評估風險水平及相關可能性以及其對本集團業務表現的影響。本集團的風險狀況（包括主要風險）每年審查及更新一次，或當業務環境需要時更頻繁地審查及更新。有關資料保留並記錄於風險登記冊內，而風險細分為策略、財務、營運、合規及技術的風險。在營運風險類別中，本集團亦考慮與我們業務相關的氣候相關風險。

本集團使用五種風險矩陣作為根據可能性及影響促進風險優先排序的主要工具。風險根據風險發生的可能性及影響程度按矩陣進行估值。影響的程度包括對財務、監管、聲譽、營運及環境影響的考慮。我們亦建立了代表ESR風險偏好及承受能力的參數，以指導矩陣中的風險估值。風險識別工作監控任何風險變化及趨勢以及相關控制機制及／或控制活動於整體風險狀況內的有效性。本集團的風險管理部門與風險所有者緊密合作，以識別主要風險，評估其可能性及對本集團業務的影響，並建立相應的緩解監控措施以管理該等風險。本集團亦已制定內部關鍵風險指標作為預警系統，以突顯超出協定容忍水平的風險。此外，管理層已制定在違反風險閾值時需要採取的後續行動。主要風險和相關關鍵風險指標於提交董事會前由管理層及審核委員會審閱。

- **風險評估及管理**

本集團對所面對的主要風險進行深入的風險評估，並考慮潛在推動因素、風險發生的可能性及後果，以及為管理風險而實施的緩解監控。此等風險評估乃於年內促進風險優先排序及培訓研討會期間與來自國家及本集團層面的風險負責人進行。之後確定行動計劃，於必要時進一步管理風險。本集團亦定期檢討風險評估，以確保與本集團持續相關。對過程及其結果進行記錄，以促進溝通並為決策提供資料。

本集團已根據董事會及管理層的風險偏好及承受能力制定多項政策及程序，將主要風險降至可接受的剩餘水平。該等政策及程序旨在推動工作流程的一致性並促進理解及有效實施營運中的控制。本集團定期檢討所有政策及程序，以確保該等政策及程序持續相關。政策及程序的主要更新及修訂乃經適當人士批准，並傳達至所有相關人士。

- **風險監察及匯報**

為確保風險管理保持專注及有效，本集團已設立機制以定期監察及匯報風險。獲委任的風險負責人負責持續監察彼等各自的風險。彼等於識別、評估、管理、監察及匯報主要風險時根據已制定的風險管治架構及流程採取重複及全面的綜合方法。所發現的關鍵問題會及時向適當人士強調。每半年向管理層、審核委員會及董事會提交有關本集團風險狀況、活動及監控的任何重大變化的主要更新資料，以供審閱及討論。

風險類別**策略風險**

本集團致力維持及鞏固其作為領先物流地產平台的地位，為投資者及股東帶來持續價值及增長。ESR的投資組合面臨行業相關市場風險（如租金及出租率波動）及國家特定風險（如競爭、供應、需求及當地法規）。在適用的情況下，對現有資產及潛在收購事項的有關風險進行量化及監察。每個新投資機會均經過嚴格、規範及徹底的評估流程，包括評估資產質量、市場估值、收益增值、預期回報、專業第三方盡職調查、未來增長潛力及資產表現的可持續性，同時考慮到現有經濟及金融市場狀況。每個開發項目均經過嚴格的選地評估、審閱資產設計、建設及施工方法。投資提案須由ESR的投資策略委員會及／或董事會根據已批准的授權進行嚴格審查。該等可直接阻礙本集團實現其戰略目標的風險在組織內密切管理及監控。此外，本集團透過定期對話確保與投資者及業務夥伴有效溝通以管理期望，並帶來出色的表現及往績記錄。

憑藉其遍及亞太地區主要市場的戰略性多元化網絡，加上專注於電子商務及第三方物流企業的優質租戶群，ESR具備穩健的經營業績、嚴格的資本管理及強大的第三方公司集資能力，以面對市場變化及乾擾時仍具韌性。此外，積極監察影響其營運市場的宏觀經濟趨勢、政策及監管變化，同時評估其投資項目。

本集團提供一套私募不動產基金及不動產投資信託產品，涵蓋新經濟及主要商業領域資產生命週期的每個階段。其亦於亞太地區充滿活力的增長市場中開發及管理優質物流、數據中心及商業資產網絡。本集團繼

風險管理

續推動建立新的不動產投資信託基金、私募不動產基金以及投資於包括新經濟在內的各個不動產領域的戰略性長期增長。此外，由於吸引從ESR的資產組合中尋求綠色解決方案的投資者以及對環境、社會及管治合規及規定的更高期望，本集團致力於將環境、社會及管治融入其業務、投資及營運的各個範疇。

財務風險

本集團相信，審慎理財是業務可持續發展不可或缺的一環，並透過維持穩健的資產負債表及強大的資本管理，採取嚴謹的財務管理。管理層密切管理及監察流動資金、信用、貨幣及利率風險等財務風險，通過交錯的債務到期狀況、密切監測信貸利差及利率波動、對沖策略及維持較低的資產負債比率降低風險。管理層亦保持穩健的現金流狀況，確保有足夠的營運資金額度來履行財務責任。監察財務量度及指標的報告至少每半年提交董事會一次。

營運風險

本集團已制定一套全面的政策及程序，旨在識別、管理、監察及匯報與日常活動相關的營運風險，並促進理解和實施不同的工作流程。本集團定期審查該等營運程序及指引，以確保相關性及有效性。此外，通過僱員培訓及本集團內部審核部門的定期審查來評估對購股權計劃的遵守情況，把發現的任何差距提供建議。作為業務持續性程序的一部分，就緊急情況制定事故報告及升級協議，並向全體員工傳達。此乃為確保本集團能夠有效應對內部及外部事件造成的干擾，同時繼續其關鍵業務職能並將對其人員、資產及營運的影響降至最低。ESR亦認為人力資本是企業的支柱，並已採取措施管理吸引及管理人才，包括繼任計劃、定期員工薪酬基準、績效獎勵等。本集團已建立績效管理

架構以每年檢討所有僱員的表現。將根據每名僱員的績效給予評級，並根據評級給予相應的報酬。此外，將就所有僱員的職業及發展規劃進行定期檢討。本集團內業務單位員工須於年內完成一定時數的培訓，作為其正式的特定工作培訓目標，並實現員工的個人發展計劃。

隨著氣候變化及氣候法規的相關變動，除了加強對減少碳足跡的關注外，ESR亦在可行的情況下評估其現有資產及開發中資產的環境績效以及潛在的財務影響，例如對資產的直接損害及供應鏈中斷的間接影響。目標是建立一個富有彈性的投資組合併落實其可持續發展工作，同時將環境風險計入其盡職調查過程的一部分。ESR已採納氣候相關財務披露工作小組的建議作為評估及管理氣候相關風險的框架。氣候相關財務披露工作小組就如何通過情景分析及氣候風險評估評估、識別、理解、適應及／或減輕將對ESR業務構成中長期影響的氣候相關風險及機遇(包括實體及過渡)提供建議，包括潛在的財務影響。

隨著全球過度至低碳未來，ESR將繼續增加對可再生能源解決方案的接觸，探索創新技術並在可行的情況下獲取綠色建築認證。ESR積極與其租戶、承包商及供應商討論環境、社會及管治的最佳實踐進行交流，以幫助推動可持續發展經濟。

由於更嚴格的法規、披露及利益相關者的更高期望，本集團監察其營運所載的每個國家司法權區內氣候法規的不斷變化。作為由新經濟驅動的亞太區最大房地產管理公司，ESR專注於提高其可持續發展工作的標準，以此作為相對於同業的競爭優勢。

合規風險

本集團致力遵守其日常業務營運所在的適用法律及司法權區，且絕不容忍任何違反監管規定的行為。不合規可能會導致訴訟、處罰、罰款或吊銷營業執照，可能造成聲譽及財務影響。本集團已建立合規框架，涵

蓋任何不合規情況的培訓、監察、匯報，包括篩查、調查、執行及紀律行動。本集團密切監察新訂及即將發生的法規變動以確保本集團遵守監管要求，重大不合規或監管違規事件上報董事會及管理層跟進。

本集團已建立全面的企業管治框架，以維持負責任及透明的商業慣例，並對商業行為中的任何形式的欺詐、賄賂及貪污採取零容忍態度。全體僱員在任何時候與利益相關者的所有業務交易及關係中始終以專業、透明和公平的方式行事。該框架包括有關操守守則與商業道德、利益衝突、舉報、反洗錢及反恐怖主義融資、禁止賄賂、接受或提供禮物及娛樂以及僱員買賣及處理內幕消息的政策，確保所有商業活動均以誠實、公平和高道德標準進行。任何時候均需遵守政策及程序。本集團內部審核將對有關政策(包括道德標準)的合規性進行每三年一次的定期檢討。此外，全體員工(包括至少有12個月僱傭合同的契約員工)必須接受強制性年度道德與合規培訓，員工買賣守則和道德認證規範。道德培訓包括通過第三方培訓平台完成反洗錢、反賄賂及反貪污意識等必修課程，僱員必須通過評估以完成課程。培訓將幫助新入職員工及現有員工了解指導員工行為符合標準及規定的合規政策及程序，並加強員工的合規知識及相關協議，作為彼等的持續業務活動的一部分，最大限度地減少合規風險。透過本公司的操守守則，鼓勵員工向當地的合規人員，本集團合規人員或集團總法律顧問(倘適用)匯報監察缺陷或疑似不當行為。所有舉報的案件將根據舉報人提供的資料進行初步審查，以了解指控的相關情況。ESR嚴肅對待所有不當及不誠實行為，並就提出的問題進行獨立調查及採取適當紀律處分(包括終止聘用)(如有需要)。

所有獨立調查將相應向審核委員會匯報。另外，僱員可向其經理、部門主管或直接向人力資源部提出複雜程度及嚴重程度不同的申訴。在涉及對僱員採取紀律處分的情況下，人力資源部將採取必要措施，根據紀律處分規定在管理層批准的情況下採取必要行動。

技術風險

本集團認識到網絡攻擊所構成的威脅日益增加，該等威脅已變得越發普遍及複雜。ESR持續評估電腦系統的充足性，並由於對技術的依賴增加而對平台進行改進，以提高本集團的營運效率及提供優質的內部管治。ESR已制定措施，以保護其免受內部及外部來源可能產生的技術相關風險。此外，ESR亦制定全面的資訊技術政策及程序以管控資訊的可用性、機密性及安全性，以防止任何機密資料洩露。定期進行有關資訊科技安全意識的培訓，有助員工及時了解任何潛在的安全漏洞及網絡釣魚詐騙。除持續監察互聯網網關以檢測潛在安全事件外，亦定期進行網絡漏洞評估及滲透測試，以識別任何潛在的安全漏洞，因為本公司內部的資訊科技安全薄弱可能會引致對聲譽形象的不利影響並導致利益相關者失去信心。安全營運中心(「安全營運中心」)已由第三方服務供應建立及監察，集團資訊科技一同監察可能對ESR的網絡及數據產生影響的外部事件。安全營運中心持續監控及改善ESR的安全態勢，同時預防、檢測、分析及響應任何潛在的網絡安全事件。

資訊技術災難恢復計劃亦已實施並每年進行測試，以在災難發生時確保能夠達到ESR的業務恢復目標，包括確保資訊專有權得到安全保障。

企業管治報告

董事會欣然提呈本企業管治報告，當中載列有關本集團所採納及遵守的企業管治常規的討論。

企業管治常規

本集團承諾實現高水平的企業管治標準，以保障其持份者利益。本公司已應用上市規則附錄十四第2部所載企業管治守則（「企業管治守則」）的原則，根據企業管治守則的原則經營其業務，並於本公司的管治框架內強調該等原則。董事認為，於截至2022年12月31日止年度（「本年度」）內，本公司一直遵守企業管治守則載列的所有守則條文。

董事會

董事會的組成

於本年度及於本年報日期，董事會的組成如下：

執行董事

沈晉初先生（集團聯合創始人兼聯席首席執行官）

Stuart GIBSON先生（集團聯合創始人兼聯席首席執行官）

非執行董事

Jeffrey David PERLMAN先生（董事會主席）

Charles Alexander PORTES先生（集團聯合創始人）

胡偉先生

David Alasdair William MATHESON先生（於2022年6月1日舉行的股東週年大會（「股東週年大會」）上退任）

林惠璋先生（於2022年1月20日獲委任）

趙國雄博士（於2022年1月20日獲委任）

Rajeev Veeravalli KANNAN先生（於2022年1月20日獲委任）

獨立非執行董事

Brett Harold KRAUSE先生

胡戈・斯瓦爾爵士[The Right Honourable Sir Hugo George William SWIRE，KCMG]（於2022年6月1日舉行的股東週年大會上退任）

Simon James MCDONALD先生

劉京生女士

Robin Tom HOLDSWORTH先生（於2022年6月1日舉行的股東週年大會上退任）

藍秀蓮女士（於2022年4月19日獲委任）

郭瑋玲女士（於2022年5月25日獲委任）

董事履歷載於本年報「董事會」一節。

董事會成員之間概無財務、業務、家族或其他重大或相關關係。

主席及首席執行官

本公司董事會主席兼非執行董事Jeffrey David Perlman先生負責制定策略方向及對本集團的管理及營運進行高層次監督。

首席執行官之角色由執行董事、集團聯合創始人兼聯席首席執行官沈晉初先生與執行董事、集團聯合創始人兼聯席首席執行官Stuart Gibson先生共同擔任。聯席首席執行官負責管理及進行本集團業務、整體風險管理及日常業務營運。

董事會管理與本公司日常業務管理在董事會主席及聯席首席執行官之間有明確劃分，確保董事會在行使權力及決策過程中存在制衡機制。

非執行董事的任期

各非執行董事及獨立非執行董事已與本公司訂立委任函，為期三年，除非發出一個月書面通知予以終止。

所有董事的委任須遵守本公司組織章程細則第108條的輪值退任規定。任何董事的罷免須遵守香港法例第622章公司條例的相關條文及本公司組織章程細則第105條。

本公司已制定以下機制，以確保董事會可獲得獨立的觀點及意見：

- 董事會上有足夠的五名獨立非執行董事(佔董事會人數的三分之一以上)獲任，而彼等均持續向本公司投入足夠時間。
- 所有獨立非執行董事均須每年書面確認彼等遵守上市規則第3.13條所載的獨立性規定。
- 主席與所有獨立非執行董事在沒有其他董事出席的情況下舉行的年度會議，提供了有效平台讓主席就本公司各項議題聽取獨立意見。
- 可以應獨立非執行董事的合理要求，向彼等提供獨立專業意見以協助彼等履行對本公司的職責。
- 非執行董事就彼等作為董事會及董事委員會成員收取固定費用(如適用)。
- 非執行董事的獨立性於委任後、每年及於需重新考慮情況下的任何其他時間評估。
- 鼓勵所有董事於董事會／董事委員會會議上自由表達獨立意見及富建設性之質疑。
- 董事會於有需要管理任何關連／關聯方交易時成立獨立董事委員會(由獨立非執行董事組成)。

董事會已審核上文的機制，並確認其有效確保董事會可獲得獨立意見及觀點。

有關獨立非執行董事的合規情況

於本年度及於本年報日期，本公司已全面遵守上市規則第3.10(1)、3.10(2)及3.10A條。於本年報日期，董事會現時由13名董事組成，其中五名為獨立非執行董事，佔董事會人數超過三分之一。至少一名獨立非執行董事具備上市規則第3.10(2)條所規定的專業資格或會計或相關財務管理專業知識。

本公司已接獲各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條所載指引就其獨立性發出之年度確認書，並認為各獨立非執行董事仍屬獨立人士。

企業管治報告

會議及出席記錄

於本年度，各名董事出席所舉行之本公司董事會及董事委員會會議及股東大會或董事委員會會議記錄列示於下表。董事會主席與全體獨立非執行董事舉行一次會議，並無其他董事出席。

董事姓名	附註	董事會	出席次數／ 審核委員會	會議舉行次數(出席百分比) 提名委員會	(附註6) 薪酬委員會	股東週年大會
執行董事						
沈晉初先生(集團聯合創始人兼聯席 首席執行官)		7/7 (100%)	不適用	不適用	不適用	1/1 (100%)
Stuart GIBSON先生(集團聯合創始人 兼聯席首席執行官)		6/7 (86%)	不適用	不適用	不適用	1/1 (100%)
非執行董事						
Jeffrey David PERLMAN先生 (董事會主席)	(1)	6/7 (86%)	不適用	不適用	3/3 (100%)	1/1 (100%)
Charles Alexander PORTES先生 (集團聯合創始人)		7/7 (100%)	不適用	不適用	不適用	0/1 (0%)
胡偉先生		4/7 (57%)	不適用	不適用	不適用	0/1 (0%)
David Alasdair William MATHESON先生	(2)	2/2 (100%)	不適用	不適用	不適用	0/1 (0%)
林惠璋先生	(3)	6/7 (86%)	不適用	不適用	不適用	1/1 (100%)
趙國雄博士	(3)	5/7 (71%)	不適用	不適用	不適用	1/1 (100%)
Rajeev Veeravalli KANNAN先生	(3)	6/7 (86%)	不適用	不適用	不適用	1/1 (100%)
獨立非執行董事						
Brett Harold KRAUSE先生		7/7 (100%)	4/4 (100%)	3/3 (100%)	3/3 (100%)	1/1 (100%)
胡戈•斯瓦爾爵士(The Right Honourable Sir Hugo George William SWIRE, KCMG)	(2)	2/2 (100%)	不適用	3/3 (100%)	不適用	1/1 (100%)
Simon James MCDONALD先生		7/7 (100%)	4/4 (100%)	不適用	3/3 (100%)	1/1 (100%)
劉京生女士		7/7 (100%)	不適用	3/3 (100%)	不適用	1/1 (100%)
Robin Tom HOLDSWORTH先生	(2)	2/2 (100%)	1/1 (100%)	不適用	不適用	1/1 (100%)
藍秀蓮女士	(4)	5/6 (83%)	3/3 (100%)	1/1 (100%)	不適用	1/1 (100%)
郭瑋玲女士	(5)	4/5 (80%)	不適用	不適用	2/2 (100%)	1/1 (100%)

附註：

- Jeffrey David Perlman先生根據組織章程細則已迴避其中一次會議。
- David Alasdair William Matheson先生、胡戈•斯瓦爾爵士(The Right Honourable Sir Hugo George William Swire, KCMG)、Robin Tom Holdsworth先生於2022年6月1日舉行的股東週年大會上退任。
- 林惠璋先生、趙國雄博士及Rajeev Veeravalli Kannan先生於2022年1月20日獲委任為非執行董事。
- 藍秀蓮女士於2022年4月19日獲委任為獨立非執行董事，並已出席其後舉行的所有委員會會議。
- 郭瑋玲女士於2022年5月25日獲委任為獨立非執行董事，並已出席其後舉行的所有委員會會議。
- 於2022財政年度及2021財政年度，董事的平均出席率分別為90%及92%。

入職及持續培訓及專業發展

所有董事應參與持續專業發展，建立並重溫其知識及技能，期望其繼續在具備全面資訊及切合所需的情況下對董事會作出貢獻。

本公司每名新委任董事均於獲委任時獲得全面、正式兼特為其而設的就任須知。根據董事提供的記錄，各董事於截至2022年12月31日止年度接受的持續專業發展概述如下：

董事姓名	所出席培訓 ^(附註1)
執行董事	
沈晉初先生(集團聯合創始人兼聯席首席執行官)	✓
Stuart GIBSON先生(集團聯合創始人兼聯席首席執行官)	✓
非執行董事	
Jeffrey David PERLMAN先生(董事會主席)	✓
Charles Alexander PORTES先生(集團聯合創始人)	✓
胡偉先生	✓
David Alasdair William MATHESON先生(於2022年6月1日舉行的股東週年大會上退任)	不適用
林惠璋先生(於2022年1月20日獲委任)	✓
趙國雄先生(於2022年1月20日獲委任)	✓
Rajeev Veeravalli KANNAN先生(於2022年1月20日獲委任)	✓
獨立非執行董事	
Brett Harold KRAUSE先生	✓
胡戈•斯瓦爾爵士(The Right Honourable Sir Hugo George William SWIRE, KCMG) (於2022年6月1日舉行的股東週年大會上退任)	不適用
Simon James MCDONALD先生	✓
劉京生女士	✓
Robin Tom HOLDSWORTH先生(於2022年6月1日舉行的股東週年大會上退任)	不適用
藍秀蓮女士(於2022年4月19日獲委任)	✓
郭瑋玲女士(於2022年5月25日獲委任)	✓

附註：

- 1 所有董事均已接受培訓及收到培訓資料，包括來自本公司外聘法律顧問有關彼等身為董事的職責相關事宜的資料。彼等亦通過出席與財務、商業、經濟、法律、監管及業務事務有關的研討會及會議及／或閱讀資料，掌握與其身為董事的角色相關的最新事項。

進行證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄十所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「標準守則」)，作為其自設董事進行本公司證券交易的守則。本公司已就所有董事、高級職員及僱員的證券交易採納一套守則(「操守及商業道德守則」)，其條款不遜於標準守則所載的規定標準。

本公司已向全體董事作出具體查詢，而全體董事已確認彼等於本年度已遵守標準守則所載的所有規定標準。

企業管治報告

董事會及管理層的責任、問責及貢獻

本公司由董事會管治，而董事會負責領導及監控本公司。董事會透過指導及監督本公司事務，共同負責促進本公司的成功。

董事會的職能及職責包括(但不限於)以下各項：

- 為本集團的業務發展提供策略方向，並監察本集團在實現其營運及財務方針及目標時的表現
- 作出所有重大決策，包括但不限於影響本集團財務業績、須予公佈及關連交易、股息政策及資料披露的決策
- 召開股東大會並向股東報告工作成果
- 制定有關本集團風險管理及內部監控系統以及其他政策的政策，並檢討及監察其實施情況
- 監督及檢討本集團的環境、社會及管治事宜
- 履行企業管治職能(於下文「企業管治職能」進一步闡述)
- 行使適用法律、上市規則及本公司組織章程細則賦予的其他權力、職責及職能

本集團營運之日常管理及執行乃授權予執行董事及本公司高級管理層團隊，而彼等之表現由董事會定期檢討。董事會亦授予審核委員會、薪酬委員會及提名委員會若干權力，有關詳情載於下文。董事會亦可不時將其任何權力授予委員會(如適用)。董事會已成立由若干董事及高級管理層組成的投資策略委員會，以辨識業務方向及策略、審閱並向董事會提供投資及撤資策略以及編製年度預算以呈交董事會批准。

董事委員會

審核委員會

本公司審核委員會乃根據於2019年5月20日通過的董事會決議案成立。職權範圍已刊載於本公司及聯交所網站。

審核委員會的主要職能及職責包括：

- (a) 就外聘核數師的委任、重新委任及罷免向董事會提供建議；
- (b) 就外聘核數師的委任、重新委任及罷免向董事會提供建議；
- (c) 監督本公司的風險管理及內部監控系統，包括為僱員、客戶及供應商而設可就與本公司有關的任何可能不當事宜提出關注的舉報安排。

於本年報日期，審核委員會由三名獨立非執行董事組成，即Brett Harold Krause先生、Simon James McDonald先生(審核委員會主席，具備上市規則第3.10(2)條規定的適當會計及相關財務管理專業知識)及藍秀蓮女士。

於本年度，審核委員會於2022年3月、6月、8月及12月已舉行四次會議，以分別審閱本集團2021年年度業績及2022年中期業績，且亦包括但不限於檢討風險管理及內部監控系統以及檢討本集團內部審核部門的成效。

薪酬委員會

本公司薪酬委員會根據於2019年5月20日通過的董事會決議案成立。職權範圍已刊載於本公司及聯交所網站。

薪酬委員會的主要職能及職責包括：

- (a) 就本公司的董事及高級管理層全體薪酬政策及架構，以及就設立正式而具透明度的程序制訂薪酬政策，向董事會提出建議；
- (b) 因應董事會的企業方針及目標而檢討及批准管理層的薪酬待遇方案；及
- (c) 就個別執行董事及高級管理層之薪酬待遇向董事會提出建議。

於本年報日期，薪酬委員會現時由四名董事組成，包括一名非執行董事Jeffrey David Perlman先生及三名獨立非執行董事，即Brett Harold Krause先生（薪酬委員會主席）、Simon James McDonald先生及郭瑋玲女士。

於本年度，薪酬委員會於2022年3月及11月已舉行三次會議，以釐定執行董事的薪酬政策、評估執行董事的表現、批准執行董事服務合約及獨立非執行董事委任函的條款。就執行董事而言，其薪酬總額包含與彼等績效目標相關的可變部分。薪酬委員會亦於年內審查根據首次公開發售後購股權計劃授出的購股權及根據長期獎勵計劃授出的獎勵。就於年內授出且歸屬期少於12個月的購股權及獎勵（「授出」）而言，薪酬委員會認為授予歸屬期少於12個月的授出屬適當，因為該等授出本應於較早時間授予，惟因行政或合規之故而在隨後的批次中授出，此乃旨在讓相關承授人處於猶如與較早時間進行授出相同的地位。

薪酬待遇乃經參考各個別人士之經驗、職責水平、時間投入及貢獻、本公司財務及可持續之表現及當前市況後釐定，並考慮薪酬水平是否足以招攬及挽留擁有適當經驗及專長的董事及管理層管理本公司。任何酌情花紅及其他獎勵報酬取決於本集團之溢利表現以及董事、高級管理層及其他僱員的個人表現。

薪酬水平足以吸納及挽留董事成功經營本公司，而又不至於支付超過必要水平。本公司定期檢討其薪酬政策。

截至2022年12月31日止年度，應付高級管理層成員的薪酬範圍載列如下：

	截至12月31日止年度	
	2022年 人數	2021年 人數
薪酬範圍(美元)		
2,000,000美元以下	2	1
2,000,001美元至4,000,000美元	—	2
4,000,001美元至6,000,000美元	2	—

執行董事的薪酬詳情載列於綜合財務報表附註8。

企業管治報告

提名委員會

本公司提名委員會根據於2019年5月20日通過的董事會決議案成立。職權範圍已刊載於本公司及聯交所網站。

提名委員會的主要職能及職責包括：

- (a) 至少每年檢討董事會的架構、人數、組成及多元化，並就任何為配合本公司的企業策略而擬對董事會作出的變動提出建議；
- (b) 為辨識和評估董事人選的資格及評價董事人選制訂標準；
- (c) 確保董事會成員多元化；
- (d) 評估獨立非執行董事的獨立性；及
- (e) 就有關委任、重新委任及罷免董事以及董事繼任計劃的事宜向董事會提出建議。

於本年報日期，提名委員會由三名獨立非執行董事組成，分別為Brett Harold Krause先生(提名委員會主席)、劉京生女士及藍秀蓮女士。

於本年度，提名委員會於2022年3月、4月及5月舉行3次會議，提名委員會全體當時成員均有出席，以檢討提名委員會採納的提名政策、程序、流程及標準，以甄選及推薦董事候選人。

提名委員會採納的董事會提名政策、程序及準則概述如下：

- (a) 使用公開廣告或外聘顧問的服務協助物色人選，考慮來自廣泛背景且符合本公司董事會成員多元化政策(「董事會成員多元化政策」)的人選，並根據客觀準則考慮人選，並確保獲委任人士有足夠時間投入有關職位；
- (b) 根據候選人提供的履歷資料及書面確認進行背景調查，並採取合理步驟以尋求候選人澄清(如需要)；
- (c) 參考上市規則的獨立性規定，評估將獲委任為獨立非執行董事的候選人的獨立性；
- (d) 如候選人將出任第七家(或以上)上市公司的董事職位，則考慮候選人是否有能力為董事會投入足夠時間；
- (e) 如有需要，可邀請候選人與提名委員會成員會面，以協助考慮建議提名或推薦的建議；
- (f) 召開提名委員會會議以考慮候選人；
- (g) 向董事會提交提名建議，以供考慮及批准，或向股東提出建議以供批准；及
- (h) 就重新委任將於本公司股東週年大會上膺選連任的董事而言，在考慮本公司的策略、架構、規模及組成以及彼等的經驗及技能後，審閱候選人的履歷。

本公司已採納董事會成員多元化政策。為實現董事會成員多元化，董事會成員多元化政策規定：

- (a) 董事會中執行董事與非執行董事(包括獨立非執行董事)的組合應該保持均衡，致使董事會具備高水平獨立性，能有效行使獨立判斷能力。非執行董事(包括獨立非執行董事)應有足夠才幹和人數，致使其意見受到重視；及
- (b) 甄選候選人將按一系列多元化範疇為依據，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期。本集團將適當地制定招聘及甄選常規，以考慮來自廣泛領域的人選。最終將按候選人的優點及將為董事會帶來的貢獻而作決定。

於執行董事會多元化政策時，提名委員會不時評估董事會組成及董事候選人，以達成不斷提升董事會成員的性別多元化、拓闊其文化背景、教育背景、行業經驗及專業經驗。

提名委員會將考慮設定可衡量的目標以實施董事會多元化政策並定期檢討該等目標，確保其適當性及確定達成該等目標的進程。

本公司就董事會多元化已制定以下可衡量的目標：

- 甄選候選人將按一系列多元化範疇為依據，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期。
- 本集團將適當地制定招聘及甄選常規，以考慮來自廣泛領域的人選。
- 最終將按候選人的優點及將為董事會帶來的貢獻而作決定。
- 董事會的組成(包括性別、種族、年齡及服務任期)將每年於企業管治報告披露。

對於2022財政年度，提名委員會認為董事會組成符合董事會多元化政策的目標。鑑於董事會規模擴大及公司增長，其將每年檢討該政策，以確保該政策在實現其目標方面持續有效。董事會旨在至少維持現有女性代表水平。

考慮到董事會的繼任事宜及為確保董事會組成層面達致多元化，提名委員會將委聘一間行政人員獵頭公司，以助本公司於適當時候物色合適人選擔任非執行董事。董事會將繼續把握機會物色合適人選，隨時間提高女董事的比例。

於員工(包括高級管理層)性別多元化方面，於本報告日期，本公司的女性員工(包括高級管理層)佔員工總數42%。董事會銳意於2025年前僱用佔本公司員工總數至少42%的女性員工，並已經達成有關目標。因此，經參考本公司當前狀況，董事會認為目前已達致員工(包括高級管理層)性別多元化。

根據職權範圍，提名委員會每年須至少舉行一次會議。提名委員會日後須嚴格遵守此規定。

企業管治職能

本公司已採納企業管治守則作為本公司的企業管治政策。

董事會負責履行企業管治職能。董事會已履行以下職責：

- (a) 制定及檢討本公司有關企業管治之政策及常規；
- (b) 檢討及監察董事及高級管理層的培訓及持續專業發展；
- (c) 檢討及監察發行人在遵守法律及監管規定方面的政策及常規；
- (d) 制定、檢討及監察適用於僱員及董事的操守及商業道德守則；及
- (e) 檢討本公司遵守企業管治守則的情況及在本企業管治報告內的披露。

公司秘書

李建成先生(「李先生」)於2019年2月22日獲委任為本公司之公司秘書。彼亦為本公司的集團法律顧問(資本市場)，因此為熟悉本公司日常事務的本公司僱員。

企業管治報告

根據上市規則第3.29條，李先生於2022年已接受不少於15小時的相關專業培訓。

財務匯報及內部監控

財務匯報

董事確認彼等有責任編製本集團截至2022年12月31日止年度的綜合財務報表。核數師就其對財務報表的核數師報告的匯報責任作出的聲明載於本年報第115至120頁的獨立核數師報告。

董事並不知悉任何有關可對本公司持續經營之能力構成重大疑問之事件或狀況之重大不明朗因素。

外聘核數師酬金

本集團的外聘核數師為安永會計師事務所。審核委員會有責任確保續聘核數師的客觀性及保持核數師的獨立性。本集團會先每年對外聘核數師的表現和獨立性作出評價，方會於股東週年大會上建議彼等的委聘或續聘事宜。如有意更換核數師，本集團亦會就彼等的專業知識、審計質素和獨立性等考量因素諮詢審核委員會。直至本報告日期，審核委員會已考慮及批准委聘安永會計師事務所於報告年度內為本集團核數師及相關估計之審核費用。

本集團已付或應付安永會計師事務所的酬金乃就彼等有關於稅務及交易服務的審核及非審核服務；截至2022年12月31日止年度分別約為2,594,000美元及762,000美元。

內部監控及風險管理

董事會負責評估及釐定本公司為實現其戰略目標而願意承擔的風險性質及程度，並確保本公司持續建立及維持適當有效的風險管理及內部監控系統，包括確保本公司在會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否充足，以及有關本公司ESG的表現及報告。

適時且有效地確認及管理風險對本公司業務及保障持份者的利益及價值而言至關重要。在承認對系統的責任及檢討其成效的同時，董事會意識到該等系統旨在協助本公司管理而非消除未能達成業務目標之風險，且僅能就不會有重大失實陳述或損失作出合理而非絕對保證。

審核委員會向董事會匯報，並獲授權和有責任持續監察及評估相關制度之有效性。審核委員會確保管理層維持穩健的風險管理架構及健全的內部監控制度。

根據其職權範圍，審核委員會的職責範圍如下：

- (a) 檢討風險管理框架，包括識別、評估、監察和報告主要風險的流程及資源；
- (b) 監督風險管理及內部監控系統的制定、實施和監察；
- (c) 定期檢討風險管理實踐對戰略、財務、合規、營運及技術風險等主要風險的充分性，包括檢討有效風險管理的管治及流程；
- (d) 監督企業管治守則中的事項；及
- (e) 就董事會或管理層提交的風險事宜提出建議。

本公司已實施以下風險管理及內部監控架構及措施，以識別、評估、監察及報告主要風險：

- 以ISO 31000國際風險管理標準、COSO內部控制集成框架及氣候相關財務披露工作小組建議為基礎的企業風險管理框架，用於識別、評估、監察及報告風險。該框架包括風險管治、風險政策及風險參數等工具，該等工具為適應瞬息萬變的營商環境而不斷發展。其亦包括識別、評估、監察及報告主要風險以及向管理層、審核委員會及董事會報告的全面及系統方法。
- 由於風險狀況不時變動，管理層根據需要或至少每年一次，通過監控風險變化和趨勢以及相關控制機制及／或控制活動在整體風險概況中的有效性來執行定期風險評估，以確保能維持其相關性。此外，本集團風險管理部門與管理層緊密合作，在審核委員會及董事會的指導下，根據市場慣例及監管要求，檢討及提升風險管理系統。
- 本公司設有內部監控職能，以對該等系統之充足性及有效性進行分析及獨立評估。凡有重大不合規事項或內部控制無效事項及相關改進意見均可向審核委員會及董事會匯報。
- 本集團已制定嚴格的內部政策及程序，以防止不當使用內幕消息及防止利益衝突，包括制定舉報政策、信息安全政策及利益衝突政策。

為提升良好的商業道德及管治文化，本公司已採納舉報政策，允許僱員及鼓勵與本公司有業務關係的外部第三方透過明確及值得信賴的渠道提出彼等有關不當、不良及不適當行為的關注。該政策旨在鼓勵對作出報告該等事項的僱員或外部人員一視同仁，保護彼等不受報復。所有舉報報告將由本集團的合規主管及總法律顧問審閱。隨後的調查報告將送交審核委員會，以便採取進一步行動。

有關本集團的風險管理計劃的進一步詳情，請參閱於本年報第64至69頁的「風險管理」一節。

此外，本公司已採納披露控制政策，為董事、管理層及僱員提供有關處理及發放內幕消息以及根據證券及期貨條例第XIVA部內幕消息條文及上市規則回應查詢的一般指引。

於本年度，董事會已對本集團的風險管理及內部監控系統的成效作出年度檢討。有關檢討涵蓋所有重大監控，包括財務、營運、技術及合規監控。董事會已收到管理層就該等系統的有效性及充足性的確認，並信納有關確認。概無提請董事會注意的任何重大關注事項。

內部審核

集團內部審核部門負責提供有關本公司所採納的足夠及有效內部監控環境是否存在的獨立鑒證。集團內部審核部門可直接接觸審核委員會，而當履行有關職責時，可自由及不受限制地查閱本公司的資料及接觸本公司的管理層。集團內部審核部門採納一項以風險為基礎的審核方法，以檢討及監察本集團的風險管理及內部監控系統是否足夠及有效。審核委員會每年討論及批准內部審核計劃，並由集團內部審核部門定期向審核委員會匯報主要審核發現的概要、建議及補救措施。內部審核調查結果及相關部門同意執行的補救措施將構成董事會評估本集團的風險管理及內部監控系統的一部分。

企業管治報告

企業文化

企業文化對公司的使命而言至關重要。董事會繼續維持並確保本公司的目標、價值及策略與企業文化一致。

本公司在不同方面持續發展及改善企業文化，包括但不限於維持穩固的管治文化、加強良好商業道德文化及推廣多元化及共融文化。

股東權利及投資者關係

召開股東特別大會

根據本公司組織章程細則第64條，一名或以上於提出要求日期持有不少於本公司有權於股東大會上投票的繳足股本十分之一的股東可要求召開股東特別大會。要求董事會召開股東特別大會以處理有關要求中指明的任何事項的要求應以書面形式向董事會或公司秘書提出，並送交至本公司的香港主要營業地點（地址為香港中環康樂廣場8號交易廣場二期2905-06室），該大會應於提出該要求後兩個月內舉行。如董事會在提出請求日期起計21日內未有如期召開有關會議，則請求人（或多名請求人）可用相同方式自行召開會議，且請求人因董事會未有召開會議而招致的所有合理開支，須由本公司償付請求人。

於股東大會上提呈決議案

有意提呈決議案的股東可根據上述組織章程細則第64條向本公司提出要求召開股東大會。

決議案的書面通知連同股東的詳細聯絡資料須送交至本公司的香港主要營業地點（地址為香港中環康樂廣場8號交易廣場二期2905-06室），並將決議案副本送交至本公司的香港證券登記處。

向董事會提出查詢

股東可向董事會提出書面查詢及關注，並隨附詳細聯絡資料，送交至本公司香港主要營業地點（地址為香港中環康樂廣場8號交易廣場二期2905-06室），註明收件人為董事會或公司秘書。本公司於一般情況下不會處理口頭或匿名查詢。

表決權

本公司僅有一個類別的股份，即普通股。本公司所有普通股持有人均有權按彼等各自的股權比例就股東週年大會提呈的事宜投票。股東可於會上親身或委任代表投票。

組織章程細則文件

本公司之組織章程細則於2019年10月12日獲採納，並於上市日期生效。自上市日期以來，本公司之組織章程細則並無變動。

投資者關係

本公司承諾向其所有股東、其他持份者、分析師及傳媒提供有關本公司表現及本集團或其業務的任何變動(可能對本公司證券的價格或價值造成重大影響)的最新資料。此乃按適時及貫徹基準進行，以協助股東及投資者作出投資決定。

本公司設有集團投資者關係部及集團企業事務部，兩者均有助於本公司股東、投資者、分析師、基金經理、傳媒及公眾進行有效溝通。本公司積極與股東溝通，並已制定股東溝通政策(「股東溝通政策」)，以促進與股東的持續、有效及透明溝通。股東溝通政策訂明董事會與股東及投資社群保持對話。資訊主要透過本公司的財務報告、股東週年大會及可能召開其他股東會議，向股東及投資社群傳達，並將所有呈交予聯交所的披露資料、其企業通訊及其他企業刊物登載於本公司網站。時刻確保有效及適時向股東及投資社群傳達有關本集團表現及業務變動的資訊(會重大影響股價)。年內，本公司高級管理層及投資者關係團隊透過線上及實體會議、非交易路演及一對一的投資者更新積極會見全亞太、歐洲及美國的股東及投資社群，而該等簡報資料亦及時於聯交所及／或本公司網站刊發。於2022年6月，本公司股東週年大會(「2022股東週年大會」)於線上舉行，而香港的實體會議僅限數名人士參與。與會董事及高級管理層人員在2022股東週年大會與股東及受委代表進行線上互動。股東溝通政策的進一步詳情載於本公司網站www.esr.com。

董事會於2022年內對股東通訊政策的執行情況及成效作出檢討。

本集團就企業披露控制及程序設有正式政策，以確保遵守其於上市手冊項下的披露責任。為讓董事會瞭解投資者的認知及關注，投資者關係團隊亦於每年兩次的董事會會議上提供分析師綜合估計及意見的更新情況，包括股東名冊，主要股東參與情況重點及市場反饋的更新情況及分析。該等陳述及更新可令董事會更好地瞭解本集團業務的進展以及本集團目前面臨的問題及挑戰，亦促進與主要執行人員保持積極聯繫。

有關本公司投資者關係工作的更多資料，請參閱本年報第61至63頁的投資者關係一節。