

同心同德 共創未來

2025/26年度年報



Johnson Electric Holdings Limited

德昌電機控股有限公司*

(在百慕達註冊成立之有限公司)

股份代號：179

* 僅供識別



目錄

- 2 關於德昌電機
- 4 六個策略行動範疇
- 6 致股東函件
- 10 我們的業務
- 28 可持續發展
- 36 管理層討論及分析
- 66 企業管治報告
- 81 董事會報告
- 93 股息
- 93 暫停過戶登記
- 94 綜合財務報表
- 196 德昌電機集團十年財務概況
- 198 董事及高級管理人員簡介
- 204 公司及股東資料

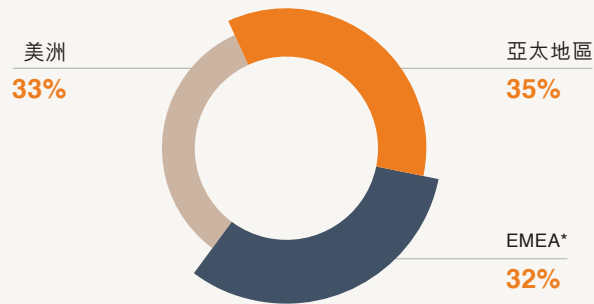


關於封面
德昌電機致力透過提供創新的
驅動解決方案，為所接觸的每一位
終端用戶帶來高效、便利和舒適的
生活，實踐「同心同德 共創未來」。

按營運部門劃分之營業額

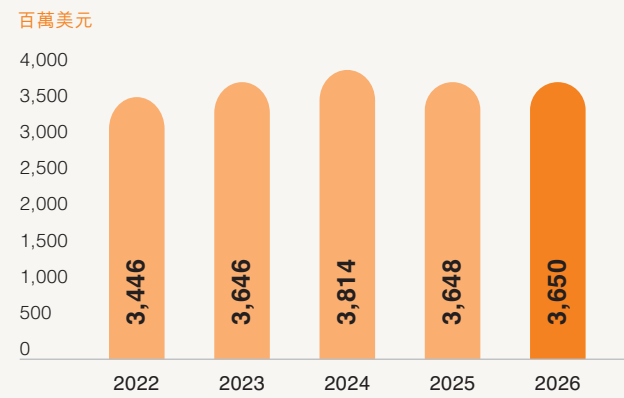


按銷售終點地區劃分之營業額

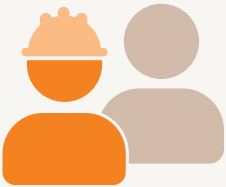


* 歐洲、中東及非洲

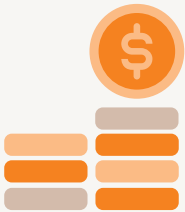
集團營業總額



聘用超過
30,000 名員工
包括超過
1,600 名為工程師



營業總額
37 億美元
及淨溢利
2.02 億美元



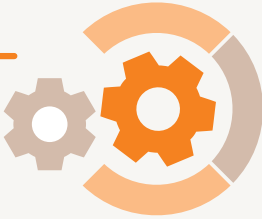
為約
1,500 名客戶
提供
驅動解決方案



業務遍佈 **4** 大洲
共超過
20 個國家



每日生產超過
4 百萬件產品*



* 電機及其他與驅動相關產品

關於德昌電機



汪松亮先生和夫人於
1959年創立德昌電機，
旨在單純地透過德昌電機
生產的產品和創造的
就業機會，改善人們
的生活。

我們的宗旨 —「提高每一個產品接觸者的生活質素」— 持續引領德昌電機的脫變，自1959年在香港創立的一家小型企業，至今已發展成為一家立足於超過20個國家、擁有逾30,000名員工的跨國公司。

德昌電機集團是精密電機、驅動子系統及相關機電組件的全球領導者，旨在讓人們的生活更加舒適、安全 and 健康。本集團的母公司 — 德昌電機控股有限公司，在香港聯合交易所上市。

締造一個可持續發展的未來

「一切照舊已經不足以應對當前的挑戰，更不用說要維護我們幫助改善人們生活的崇高目標了。」

主席及行政總裁汪穗中博士

全球市場正面臨日益加劇的不確定性，國際貿易緊張局勢升溫，加上原材料供應及供應鏈中斷，均對整體營商環境帶來深遠影響。在此同時，環境及社會層面的挑戰亦與日俱增，促使行業領袖必須採取嶄新思維與應對策略。

在德昌電機，我們深信我們的回應與行動必須遵從企業宗旨。憑藉在驅動系統領域的專業實力，以及與全球各地社區建立的深厚連繫，我們致力創造正面的影響，與客戶攜手共同面對挑戰，並為所有持份者持續創造可持續的長遠價值。

關於德昌電機

我們的承諾

對客戶

透過驅動解決方案，為終端用戶提供更舒適、更安全、更健康的產品，讓我們的客戶成功

我們的願景

成為全球創新及可靠動力系統必然之選。

我們的目標

透過我們的創新驅動系統，提升每個產品接觸者的生活品質。

對當地社區

豐富當地社區生活

對環境

為下一代保護我們的環境

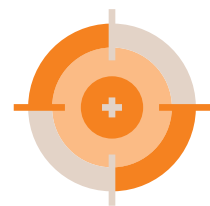
對員工

激勵我們的員工成長，以主人翁的姿態行事，並在工作中找到存在的意義和成就感

對股東

維持財務實力，實現利潤和現金收入的可持續成長

六個策略行動範疇



專注

於為客戶提供符合主流趨勢的產品，以推動消費者的長遠需求—當務之急包括降低溫室氣體和其他廢氣排放、改善健康及安全、以及增強流動性及可控性。

我們致力與來自不同行業和地區的客戶緊密合作，以協助客戶滿足法規變化和終端用戶多變的需求。不論是提升能源效益、保持環境潔淨、支援老化人口、改善保安、優化產品功能或簡化使用，德昌電機均能一一做到。



投資

創新技術，提供獨特的驅動解決方案解決客戶疑難，並重新定義行業標準。

科技領導力和專業應用的知識使德昌電機成為全球業內領導者。在過去的數年，我們投入大量資源開發重點項目，通過自動化及數碼化技術，將勞動密集型製造模式，轉型為先進數碼企業。

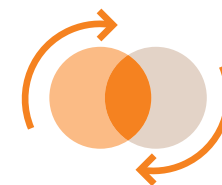
展望未來，我們正積極將人工智能工具深度融入業務流程，以加速產品創新、更迅速回應客戶需求，並進一步提升整體生產力。



建設

更具彈性的全球生產版圖，利用穩健的「區域內」供應鏈網絡，快速回應客戶，改善成本效益，並減少關稅、外幣匯率波動及單一國家的風險。

德昌電機生產策略的關鍵目標是面向全球化、具可持續性、靈活性和成本競爭力。我們透過接近客戶的營運地點，確保能夠迅速地提供可靠的供應、快速靈活的服務，以支援客戶業務。



結合

以先進自動化的工業邏輯結合設計及生產工序，以持續減少生產周期及改善產品質素。

隨着本集團的營運規模、業務範圍和複雜性不斷增加，我們也大幅投資高速的自動化生產設施及產品設計標準化，確保成品的質素一致及具規模，並完美地推出新產品。



收購

特選的業務能為本集團帶來技術互補，並鞏固我們在重點市場的地位，同時開啟新的發展方向。

過去二十多年，我們完成十數宗收購項目，通過整合並成功融入我們的核心業務。這些項目提供技術互補、可應用於有潛力的終端市場、帶來穩固的客戶關係，並可融入德昌電機的企業文化。



建立和維持

多元化且具包容性的精英團隊，致力支援客戶業務成功，並發展世界級企業，共享成果。

這不僅限於提供具競爭力的薪酬、福利和獎勵制度，還包括多項人才管理計劃，將合適人才調配至合適的工作崗位，並為員工創建具啟發性的環境，讓他們在工作中找到存在意義和成就感。

我們致力透過六個策略行動範疇 實現我們的願景和目標

致股東函件



汪穗中 SBS, JP
主席及行政總裁

“

我們將持續投資，優化及擴展業務模式，以把握多個高增長終端市場對驅動解決方案所帶來的強勁增長機遇。

致股東函件

在2025/26財政年度，全球製造業經營環境依然充滿挑戰，多數地區的終端市場需求疲弱，加上地緣政治局勢及相關不確定性，導致營運成本面臨上升壓力。

面對上述不利因素，德昌電機憑藉長期以來的經營韌性，銷售額與毛利率均保持較佳表現。然而，由於銷售額持平而營運成本增加、投資的公平值出現淨額逆差，以及一項非現金無形資產減值，導致淨溢利受到負面影響。

截至2026年3月31日止財政年度的業績摘要

- 集團營業額3,650百萬美元，較去年上升0.1%；按固定匯率計算則下跌2%
- 毛利840百萬美元，或佔營業額的23.0%（對比去年為843百萬美元，或佔營業額的23.1%）
- 經調整未計利息、稅項及攤銷前盈利為287百萬美元，或佔營業額的7.9%（對比去年為344百萬美元，或佔營業額的9.4%）
- 股東應佔溢利淨額202百萬美元，較去年下跌23%

- 撇除非現金未變現外匯變動、重組成本、若干無形資產減值及投資的公平值的不利變動後，淨溢利234百萬美元，下跌13%
- 經營所得之自由現金流量為217百萬美元，對比去年為286百萬美元
- 建議末期股息每股44港仙（5.64美仙）
- 於2026年3月31日，現金儲備902百萬美元（對比去年年末為791百萬美元），而總債務佔資本比率為10%

部門銷售表現

汽車產品組別實現銷售額3,054百萬美元，佔集團總銷售額的84%。撇除匯率影響後，汽車產品組別銷售額下跌3%。

全球汽車行業產量較去年略有增長，多數市場的增長依然疲弱，這是由於消費者購買汽車的負擔能力問題，以及原始設備製造商與供應商在應對地緣政治不確定性、關稅壓力，以及電動汽車價格持續受政府對消費者補貼政策的影響而起伏不定。

汽車產品組別的銷售額大致平均分佈於三大主要需求區域，但過去一年的表現反映各區域市場的狀況有顯著差異，加上汽車產品組別自身原始設備製造商客戶的組合及新項目投產的時機。

在亞洲，按固定匯率計算，該部門的銷售額下跌7%，主要原因是中外合資原始設備製造商客戶在中國的市場份額持續流失。汽車產品組別持續贏得來自中國本土原始設備製造商及其供應商的多項重大新業務訂單，並佔其於中國銷售額的大部份。然而，由於合資客戶歷來於該部門佔有較大的份額，拖累近期的銷售表現，且尚需時間才能扭轉。受電動汽車購置鼓勵以舊換新補貼逐步取消影響，中國國內乘用車市場於2026年第一季度也經歷銷量大幅放緩。

按固定匯率計算，汽車產品組別對美洲市場的銷售額上升1%，而當地輕型汽車總產量整體持平。限制北美新車銷量的首要因素是對生活成本憂慮，令很多低至中收入購車人群躊躇於承擔新車購置成本，而新車價格自2020年以來平均上漲超過30%。

在歐洲，按固定匯率計算，汽車產品組別的銷售額下跌2%。歐洲汽車市場消費需求持續低迷，同時原始設備製造商亦面對產能過剩，加上排放法規的變動，對其產品車型佈局也造成了衝擊。

面對多變且難以預測的部件行業之經營環境，汽車產品組別堅持兩大策略：第一，專注於將創新動力技術推出市場，推動車輛電動化轉型、減少排放，並提升乘客的安全性與舒適度。第二，汽車產品組別致力於為多元化客戶群體提供極具競爭力的綜合成本與價值方案，兼顧生產交付速度、規模化與可靠的品質，同時依託靈活的全球經營版圖形成綜合優勢。

按固定匯率計算，工商用產品組別實現銷售額596百萬美元，較去年上升2%。在連續三年銷售額下跌後，這標誌著該部門重回增長軌道。針對標準化程度較高的產品領域，該部門已將新業務開發重心轉向快速崛起的中國製造商，這些製造廠在全球消費及商用硬件市場(尤其是低售價入門級產品)份額持續提升。與此同時，工商用產品組別專注為高增長細分領域提供驅動子系統解決方案，包括人形機器人、倉儲自動化、醫療設備、半導體製造設備及液體冷卻應用等。

毛利及營業溢利

集團的毛利為840百萬美元，佔銷售額的23.0%，較上一財年基本持平。生產人員成本、折舊及原材料成本輕微上升，被其他生產開支及直接人工成本的節省所抵銷。

如報告所示的未計利息、稅項及攤銷之盈利(EBITA)為258百萬美元，較去年的331百萬美元下跌22%。盈利下滑主要受多重因素影響，包括分銷及行政人員成本增加及其他撥備、一項過往收購帶來的無形資產減值，以及投資的公平值出現不利淨變動導致其他收入減少。

淨溢利及財務狀況

股東應佔淨溢利下跌23%至202百萬美元，或按完全攤薄基準計算，每股21.59美仙。調整淨溢利以撇除非現金外匯變動、無形資產減值、重組費用及投資的公平值的不利變動後，淨溢利為234百萬美元，對比去年為268百萬美元。

集團整體財務狀況保持穩健，總債務佔資本比率為10%，利息覆蓋率為22倍，年終現金儲備達902百萬美元。

股息

董事會認為，建議維持末期股息每股44港仙(5.64美仙)為恰當做法，連同中期股息每股17港仙，全年股息合共每股61港仙(7.82美仙)。

成立中國合資企業以把握人形機器人機遇

於2025年7月，集團宣布與上海機電股份有限公司(一家在多個終端市場擁有廣泛業務的中國領先工業製造企業)成立兩家合資企業。這項新計劃旨在實現向中國各地客戶端到端交付高性能人形機器人核心部件及子系統。兩家合資企業的結構互補，將銷售、業務發展、客戶應用支援與產品設計、工程及專業的製造知識相互結合。

合資企業尚處初期階段，但目前與國內主要人形機器人廠商的合作已取得積極進展。在中國以外地區，集團正與多家領先子系統供應商開展合作，其中包括關節及靈巧手製造商。

印度的業務擴張

德昌電機在印度生產運營已超過15年。早期業務專注精挑部分汽車產品應用以供應當地市場消費，當時印度輕型車產量位居全球第七。依此印度現已躍升為全球第四大汽車生產國(超越德國及南韓)，集團亦持續加大在印度的業務與投資，包括設立工程及資訊科技共享服務中心、在清奈開設第二座生產基地。2026年初，德昌電機在印度購置土地興建第三座工廠，進一步強化當地市場佈局，同時作為額外的出口基地，服務全球汽車及工商用產品組別客戶。

展望

全球經濟在過去一年展現韌性，儘管俄烏衝突持續，以及美國幾乎對所有國家進口商品加徵關稅帶來地緣政治衝擊。展望未來，中東戰事爆發令貿易及全球製造業的不穩定與不確定性更進一步加劇。

德昌電機歷來善於應對動盪多變的全球市場。就短期而言，鑒於地緣政治及宏觀經濟形勢難以精確預測的，管理層將持續聚焦成本管控、應對通脹影響，並維持審慎的財務風險水平。

然而，與此同時，集團亦致力於投入資源，調整並拓展業務模式，以滿足多個高增長終端市場及新興產品應用領域，對我們驅動子系統解決方案的強勁基本需求。其中包括：

- 電動及混合動力汽車熱管理系統，透過水泵、閥門與驅動器的裝嵌技術，實現車廂內最佳溫度、提升電動車續航里程並延長電池使用壽命。汽車產品組別正鞏固其在此高增長應用領域的地位，並已成功與多家原始設備製造商或其主要供應商簽訂多項重要專案。

- 固態氧化物燃料電池發電系統正逐步奠定成為人工智能數據中心低排放及現場供電的重要來源。集團旗下世特科(Stackpole)粉末金屬業務是北美領先燃料電池能源平台供應商的關鍵合作夥伴兼供應商，為其供應關鍵燒結金屬部件。

- 具備人工智能的人形機器人，被普遍視為未來十至二十年最顯著的工業及商業機遇之一。人形機器人步向更廣泛應用的關鍵挑戰在於實現精細的驅動控制，以接近人類

的靈巧度處理及操控物體。憑藉數十年解決複雜驅動控制的經驗，以及全球化的大規模微電機生產版圖，我們相信德昌電機具備極佳的優勢，能夠支持該行業實現規模化發展。

本人謹代表董事會，衷心感謝我們的客戶、員工、供應商和股東一直以來的支持。

汪穗中 SBS, JP

主席及行政總裁

香港，2026年5月28日

我們的業務

通過驅動解決方案為終端用戶提供更舒適、更安全、更健康的產品，讓我們的客戶獲得成功



移動領域 (汽車產品組別)

我們致力建立一個能持續發展的移動產業，同時滿足人們和貨物的運輸需要。我們提供安全、可靠、精確控制的電機和其他富關鍵性與驅動相關的產品，務求為客戶和整個社會帶來好處，方式如下：

- 應對氣候變化。我們的產品在新能源汽車的關鍵功能表現出色，有助推動用戶轉用新能源汽車，同時提升燃料消耗效能以減少內燃機產生的有害影響。
- 致力減少引擎的排放量，以改善城市的空氣質素。
- 加強產品主動和被動型的安全性，以改善道路安全。
- 盡力減少生產過程中使用的物料並延長產品生命週期，以減少物料消耗。

我們的業務

創建可持續發展的未來

可持續發展是德昌電機使命和目的的基石，我們對在這一領域產生影響的可能性感到興奮。我們與客戶密切合作，開發與動力相關的產品，以減少溫室氣體排放和能源消耗。我們正在進行內部研究，以提高我們產品的耐久性，並減少我們使用材料的環境影響。

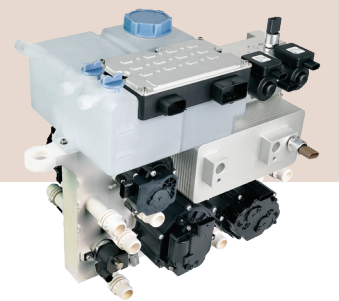


工業、專業 和消費者 領域 (工商用產品組別)

我們為廣泛的工業、專業和消費者領域服務。其中許多領域正經歷迅速的社會和技術變革，這是由於客戶需求和優先事項的複雜變化所致。我們正在積極把握由這些變化帶來的新機遇，直接或間接地提供可滿足環境和社會需求的產品。

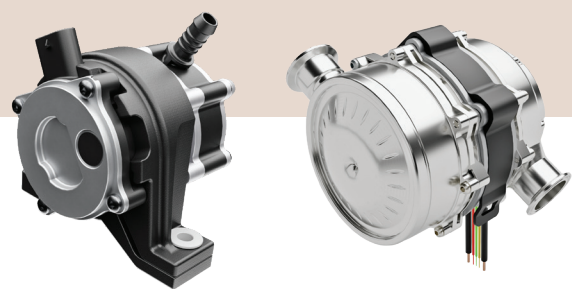
- 我們的創新技術使客戶在減少消耗和廢物、提高能源效率、減少碳排放以及降低平等障礙方面取得成功。
- 我們的醫療技術產品在醫療應用中有助改善患者的福祉，減少勞動強度，並提供更好的臨床結果。
- 我們在完整關節模組、靈巧手及集成系統方面的研發與製造，構成了人形機器人的「骨骼與肌肉」，協助客戶在敏捷、擬真運動需求日益殷切且持續擴大的市場中，加速成長並拓展全球規模，涵蓋中國及國際市場。

新一代的 智能電動汽車 熱管理



2025年，德昌電機為其業界領先的集成熱管理系統(ITMS)推出了新一代靈活、智能的電動汽車解決方案。這些最新的ITMS變體支援多能源動力系統，包括純電動、增程式及混合動力系統，以及自動駕駛及駕駛輔助技術，同時支援採用低全球變暖潛能值製冷劑。憑藉其緊湊且高度可靠的設計，德昌電機精巧的ITMS系統透過賦能諸如前備箱及超快充電等創新，助力主機廠提升競爭優勢，並且與非集成式熱管理系統相比，可將重量、封裝體積及組裝工時降低高達20%。

關鍵基礎設施必備 液冷解決方案



2025年，德昌電機在全新JECooling™品牌下推出了兩項突破性液冷解決方案，以更環保方式驅動人工智能(AI)數據中心與快速充電樁等基礎設施的發展——這些設施正日益成為日常生活的核心。

1800W全液冷屏蔽泵支援高運算力基礎設施的液冷散熱，確保伺服器機櫃持續釋放強大算力，更使其得以在相同空間內整合更高運算力，同時優化整體能耗。緊湊型80W漩渦泵則助力實現更安全、更友善的電動汽車快充方案，從而促進電動汽車的普及。這些解決方案有助數碼與能源基礎設施推進更安全、高效、可持續的規模化發展。





下一代機械人 「動」起來



革命性的人形機械人如今能夠以驚人的精度和靈活性模仿人類動作，這意味著它們可以透過接管枯燥、危險或只是簡單重複的任務，使工作場所更安全、更高效。這一切都歸功於高度精密的關節機制：無刷電機、電子控制器和齒輪相結合，為手臂的旋轉關節、腿部的直線執行器以及靈巧的機械人手中的複雜機械裝置提供動力。德昌電機自豪地站在創造下一代人形機械人關節和執行器的前沿，進一步推動這些非凡機器的能力。

VersaSort™

助力倉庫自動化



VersaSort™ 模組為倉庫分揀提供了開創性方案，以驅動智能、靈活的系統設計滿足日益增長的吞吐量需求與不斷變化的營運需求。基於模組化架構，VersaSort™ 使系統設計員能夠快速、精準地配置與擴充分揀解決方案，將自動化拓展到傳統上具有挑戰性的應用場景。該平台可處理大大小小不同形狀的包裹，包括以往需要人工處理的不規則包裹，並支援電商、零售與經銷領域的分流與單件分離應用。





智能座椅 舒適座艙



智能座艙技術正重新定義駕乘舒適與安全，締造真正個人化的駕駛體驗。德昌電機最新研發的超靜音高功率密度電機，為新一代智能座椅與自適應座艙功能注入動力，實現更平順的運作，同時將噪音與振動降低高達40%。其精巧的微型化設計釋放寶貴空間，並支援座椅系統向全電動化及數碼化控制轉型——涵蓋基於人工智能的座椅調節系統，可即時回應乘客的人體工學需求、坐姿變化及疲勞徵兆。這些創新技術相輔相成，為用戶營造更舒適、更靈敏的座艙體驗，同時協助整車製造商以可靠且具成本效益的方式，提供卓越功能並打造更優秀產品。

精準照明 加強守護道路安全



德昌電機創新的LuMEMS系統為自動大燈調平與對光帶來下一代精準技術，幫助汽車製造商及主機廠在滿足全球嚴苛與汽車照明安裝系統相關的安全法規(UNR48-09)的同時，贏得競爭優勢。

LuMEMS採用高精度MEMS感測技術，提供連續的靜態或動態俯仰角，通過動態回應道路及車輛負載條件的變化，實現即時光束調整。這提升能見度、減少眩光，並支援更安全、更智能的駕駛體驗。其緊湊的即插即用設計可將調光系統重量減輕高達1公斤或者以上，同時無縫整合於多種車輛平台，對追求高效而不妥協的汽車製造商極具吸引力。LuMEMS專為持久耐用及面向未來的效能而設計，通過更智能、節省空間的技術助力滿足法規要求。



智能化通風系統 構建更綠色建築

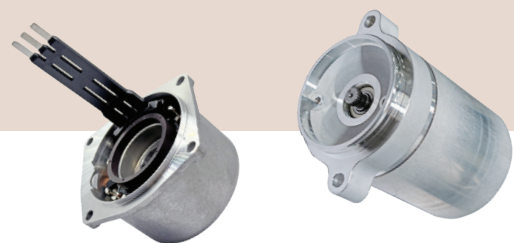


德昌電機正以新一代EC電機技術推動全球向智能通風系統的轉變，提供精準、自調節的風量。與傳統罩極電機及交流電機相比，這可降低高達60%的能源消耗。

建築物佔全球能源需求近三分之一，因此智能通風對於應對氣候挑戰至關重要。我們的產品支援住宅及商用暖通應用，並設計用於即使在24/7連續運行下也能擁有長使用壽命。

我們的解決方案已在中國、歐洲及北美廣泛採用，提供了巨大的改造機遇，有助於打造更綠色的建築、降低成本，並建設更可持續的社區。

智能底盤賦能 高級自動駕駛



自動駕駛已經成為現代軟件定義汽車的關鍵指標，並日益獲得消費者認可。作為關鍵賦能技術，線控底盤系統與高級駕駛輔助系統及自動駕駛功能無縫整合。德昌電機的創新驅動解決方案提供多重冗餘、快速回應與精準執行，構成線控系統的核心基礎，同時實現更緊湊、更輕量化的車輛架構。

機電設計的進步正在重新定義車輛舒適性與控制性。

更安靜、更緊湊的轉向與制動系統提升了轉向精度並釋放寶貴空間。全線控轉向與制動支援快速反應的車輛性能，包括可變轉向與後輪轉向功能，實現輕鬆泊車與更小轉彎半徑，同時將整車重量減輕高達 10 公斤，使電動汽車續航里程提升 5-10%。





“

2025年，德昌電機在可持續發展框架各領域取得重大突破。我們首次榮獲EcoVadis金牌認證，全球排名前3%，行業排名前1%。範圍二碳排放削減99.7%，全球生產基地使用100%可再生電力。我們亦連續四年實現零廢堆填，推進產品碳足跡、生命週期評估及供應商可持續發展工作。全球員工持續推動此發展進程，助力長期目標穩健落實。

汪浩然

執行副總裁

我們的方針

我們竭力構建一個可持續發展文化，賦予每個員工權力，使他們能夠在日常工作中產生積極影響。

可持續發展與我們作為企業的價值觀和目標，以及我們解決客戶問題的熱誠緊密相連。我們的可持續發展之旅在作為一家公司的傳統和文化中取得靈感。

作為一家家族企業，我們始終牢記我們將為未來世代留下的貢獻。我們將自己視為服務社區的一員，能夠協助那些需要協助的人，我們對此引以為傲。

作為工程師，解決問題是我們前進的動力。我們一直重塑「一切照舊」的觀念，以應對不斷變化的優先事項以及探索嶄新技術的可能性。今天，我們將這種解決問題的熱情應用於「以設計實現可持續性」的挑戰上：不是在邊緣修修補補，而是深入每個問題的根本，每一次創意的飛躍都建立在健全的系統與問責機制之上。

作為一家製造企業，合作是我們的生命線。我們60多年來取得佳績，成功始終建立在深明客戶和終端用戶的需求，及我們為與客戶合作協助他們實現自己的可持續發展目標而感到自豪。

通過善用上述優勢，我們將通過產品和製造方式、通過我們創造的工作職位和填補這些崗位的人員、以及通過我們與所服務的客戶和社區建立的信賴關係，產生積極影響。

我們的可持續發展框架



關於我們的可持續發展標誌：五片葉子代表著可持續發展的五個精神，它們相連形成一朵盛開的花朵。標誌不斷旋轉，代表我們將繼續成為一個推動社會運轉的齒輪。

榮獲EcoVadis金牌殊榮



2025 年，我們榮獲 **EcoVadis 金牌*** 評級，躋身全球超過 **150,000** 家受評企業的前 **3%**。

在我們所屬的行業#中，我們在以下方面的表現分別位列：

名列前**1%**

- 整體可持續發展表現
- 環境
- 道德
- 可持續採購

名列前**8%**

- 勞工權益與人權

四年內締造卓越成就

	2022	2023	2024	2025
獎牌	銅牌	銀牌	銀牌	金牌
得分	48%	64%	73%	82%
全球排名	—	前15%	前6%	前3% (行業前1%)

* 金牌頒發給EcoVadis評估中位列前5%的企業；德昌電機位列前3%。

電機、發電機、變壓器及配電控制設備製造商。

100%使用可再生電力



驅動綠色轉型

2025 年，我們達成一項歷史性里程碑 — 僅用四年時間，實現 **100%** 再生電力的目標。

目前，我們全球所有生產基地皆已全面採用 100% 可再生電力營運，使電力使用所產生的排放量降為**零排放**，為我們的長期氣候目標邁出關鍵且具意義的一步。

成功減少
217,000 公噸碳排放*

相當於：



* 資料來源：美國環保署。217,000 公噸碳排放指相對於 22/23 財政年度的基線所減少的排放量。

環境、社會及管治獎項與評級



金牌82%

全球15萬+受評企業中

排名**前3%**

行業***前1%**



名列第一

標普全球企業可持續發展評估

2024：中國汽車零部件企業名列

第一，全球汽車零部件行業

前15%

入選標普全球《可持續發展年鑑

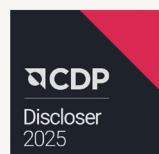
（中國版）2025》



2025年ESG大獎

由灼見名家及恒生大學ESG

研究中心頒發



氣候變化：B

水資源安全：B



可持續發展評級及研究

A+評級，位列

前170支受評股份



ISS ESG

2025年**卓越評級**



恒生可持續發展企業
指數系列 2025 - 2026成份股

恒生企業可持續 發展基準指數

2018年起成為成份股



商界展關懷

連續**10年**獲香港社會服務

聯會嘉許



FTSE4Good

FTSE4Good 指數

2024年起成為成份股

25/26 財政年度可持續發展摘要



- 與客戶合作，量化 **130** 種產品的碳足跡
- 投訴個案佔營業額的比例較上一年度 **減少 11%**
- 內部缺陷成本佔營業額的比例較上一年度 **減少 9%**
- 通過向客戶提供可回收的包裝服務，避免產生 **1,540** 公噸包裝物料



環境

- 可再生電力使用率從上一年的 83% 提升至 **100%**
- 範圍二碳排放量較 22/23 財政年度的基線 **減少 99.7%**，超越實現我們的範圍二近期目標，即自 34/35 財政年度減排 65%
- 廢棄物強度（按營業額）較 20/21 財政年度基線 **減少 3%**
- 危險廢棄物強度（按營業額）較 20/21 財政年度的基線 **減少 20%**，實現我們 20% 的減量目標
- 取水強度（按營業額）較 20/21 財政年度的基線 **減少 24%**
- **連續四年** 達成零廢堆填*

* 99% 或以上的廢棄物不會被轉移到堆填區



員工

- 按工時計算，**92%** 的營運據點通過 ISO 45001 認證
- 損時事故較去年 **減少 30%**，其中損時事故率和可記錄工傷率遠低於行業平均水平#
- 未遂事件報告較去年 **增加 22%**，及危害報告 **增加 34%**
- 高級管理層女性佔比達 **15%**，達成 25/26 財政年度目標

資料來源：美國勞工統計局，按行業及電機和發電機製造案例類型劃分的非致命職業性傷害和疾病事故率 (NAICS 代碼 335312)



信任與透明度

- 推出舉報熱線酌情 **獎勵機制**
- 以兩年循環訓練周期計算，**93%** 的員工完成道德培訓
- **64%** 的員工任職於已通過 TISAX 認證的實體
- 按直接材料支出計算，**88%** 的供應商接受了可持續發展績效評估



社區

- 目前已有超過 **1,750** 名學生畢業於德昌電機技術學院
- 2025 年，**700** 多名兒童參加了小小工程師計劃
- 2025 年，通過我們的 JGenerations 計劃舉辦了超過 **400** 場社區活動
- 連續 **10 年** 榮獲香港社會服務聯會頒發「商界展關懷」標誌

管理層討論及分析

財務表現

百萬美元	25/26財政年度	24/25財政年度
營業額	3,650.4	3,647.6
毛利	840.5	843.3
毛利率	23.0%	23.1%
EBITA ¹	257.7	330.6
經調整EBITA ²	287.4	344.3
經調整EBITA百分比	7.9%	9.4%
股東應佔溢利	202.1	262.8
經調整淨溢利 ²	221.9	274.0
每股攤薄盈利(美仙)	21.59	28.16
經營所得之自由現金流量	217.3	285.7
百萬美元	2026年3月31日	2025年3月31日
現金 ³	901.9	790.6
總債務 ⁴	324.3	359.3
淨現金 ⁵	577.6	431.3
權益總額	2,881.7	2,707.9
市值 ⁶	2,778.5	1,881.2
企業價值 ⁷	2,243.7	1,491.8
主要財務比率	2026年3月31日	2025年3月31日
總債務佔資本比率 ⁸	10%	12%
總債務 ⁹ 佔經調整EBITDA ¹⁰ 比率	0.8	0.8
企業價值佔經調整EBITDA比率	4.2	2.6
利息覆蓋率 ¹¹	21.9	17.4

1 未計利息、稅項及攤銷前盈利

2 已調整撇除無形資產之減值、與外匯變動相關的未變現收益或虧損以及重組及其他相關成本(進一步資料見第42頁)

3 現金及等同現金項目

4 銀行借款及其他貸款

5 現金及等同現金項目減總債務

6 流通股份數目乘以收市股價(於2026年3月31日為每股23.30港元及於2025年3月31日為每股15.66港元)，按結算日收市匯率換算為美元

7 企業價值加非控股權益加總債務減現金及等同現金項目

8 權益總額加總債務

9 包括退休金負債及租賃負債

10 已調整²之未計利息、稅項、折舊及攤銷前盈利，經調整EBITDA為533.4百萬美元(2025年3月31日：582.2百萬美元)

11 按經調整EBITDA除以利息總開支計算。本集團已修訂此比率之計算方式，採用經調整EBITDA計算，過往年度的比較數據亦已按此基準重新呈列

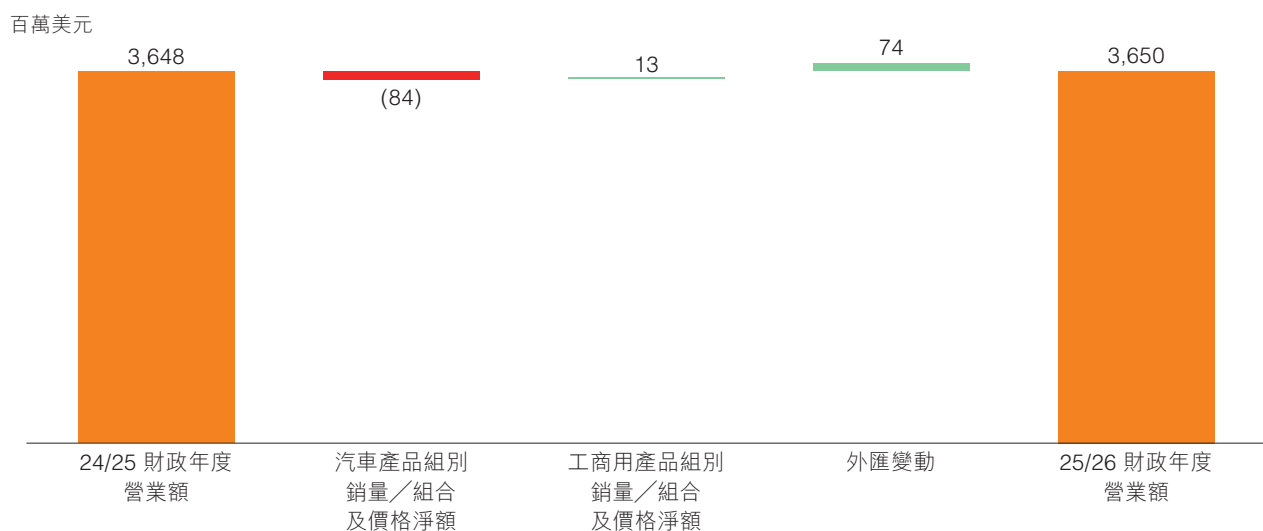
業務回顧

營業額

於25/26財政年度，營業額增加2.8百萬美元至3,650.4百萬美元（24/25財政年度：3,647.6百萬美元），如下所示：

百萬美元	25/26財政年度		24/25財政年度		變動	
汽車產品組別之營業額						
未計入外匯變動	2,988.0		3,072.4		(84.4)	(3%)
外匯變動	66.0		–		66.0	
汽車產品組別營業額，如報告所示	3,054.0	84%	3,072.4	84%	(18.4)	(1%)
工商用產品組別之營業額						
未計入外匯變動	588.1		575.2		12.9	2%
外匯變動	8.3		–		8.3	
工商用產品組別營業額，如報告所示	596.4	16%	575.2	16%	21.2	4%
集團營業額						
未計入外匯變動	3,576.1		3,647.6		(71.5)	(2%)
外匯變動	74.3		–		74.3	
集團營業額，如報告所示	3,650.4	100%	3,647.6	100%	2.8	0%

帶動這些變化之因素於下圖顯示：



附註：由於四捨五入，數字相加與所列總計略有出入

銷量及價格下跌以及組合變化，共同使25/26財政年度營業額較24/25財政年度減少71.5百萬美元。汽車產品組別減少84.4百萬美元，而工商用產品組別則上升12.9百萬美元。

汽車產品組別及工商用產品組別之營業額相關變動在第39至40頁討論

外匯變動使營業額增加74.3百萬美元。這主要由於與上一財政年度比較，歐元及人民幣兌美元之平均匯率轉強所致。

本集團之營業額主要以美元、歐元、人民幣及加元結算。

有關本集團外匯風險之進一步資料見第50至52頁「財務管理及財政策略」。此外，主要外幣換算匯率見綜合財務報表（「賬項」）附註1.3

汽車產品組別

未計入外匯變動，汽車產品組別的營業額較24/25財政年度減少3%。於25/26財政年度，汽車產品組別佔本集團營業額的84%（24/25財政年度：84%）。

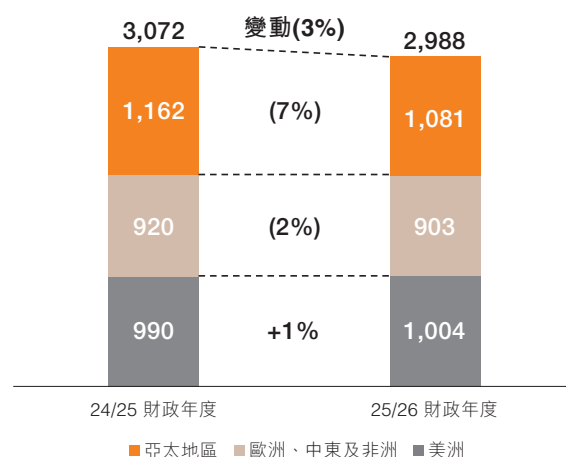
未計入外匯變動，從地區層面看：

- 在**亞太地區**，營業額下跌7%，主要由於為應對競爭激烈的市場環境而作出的價格調整，以及中國非本土汽車品牌的需求疲弱所致（該區域歷來是汽車產品組別的強勢市場）。熱管理及閉合系統應用產品以及油泵的銷售下跌，然而隨著本集團持續加強在中國市場的業務佈局，煞車系統及視覺系統應用產品的銷售增長，部分抵銷了上述不利影響
- 在**歐洲、中東及非洲**，營業額下跌2%。閉合系統、煞車系統、轉向系統及熱管理應用產品的銷售下滑，惟油泵及粉末金屬部件的銷售增長，抵銷部分跌幅
- 在**美洲**，營業額上升1%。粉末金屬部件及引擎及燃料管理應用產品的營業額上升，惟由於若干項目逐步結束，煞車系統及閉合系統應用產品的銷售下滑，令上述增長在很大程度上被抵銷

汽車產品組別營業額按地區劃分

（未計入外匯變動）

百萬美元



汽車產品組別營業額增長／（下跌）

（未計入外匯變動及收購）

截至下列日期止 年度	亞太地區	歐洲、中 東及非洲	美洲	總計
2026年3月31日	(7%)	(2%)	1%	(3%)
2025年3月31日	(1%)	(4%)	(6%)	(3%)
2024年3月31日	10%	13%	9%	10%
2023年3月31日	13%	17%	19%	16%
2022年3月31日	4%	3%	10%	5%

工商用產品組別

未計入外匯變動，工商用產品組別之營業額較24/25財政年度上升2%。於25/26財政年度，工商用產品組別佔本集團營業額的16%（24/25財政年度：16%）。

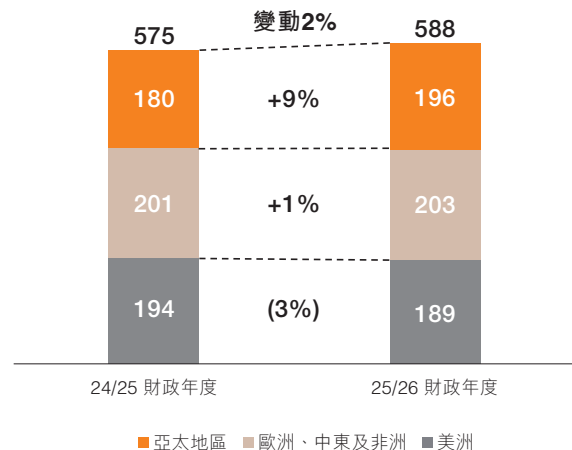
未計入外匯變動，從地區層面看：

- 在**亞太地區**，營業額上升9%。園藝及園林設備、醫療以及數據中心冷卻應用產品的營業額因近期獲批項目帶來的銷量增加及新業務訂單而錄得增長。惟食品及飲料、地板護理及打印機應用產品的銷售下滑，抵銷了上述增長
- 在**歐洲、中東及非洲**，營業額上升1%，由於部分客戶消耗先前過剩庫存後進行的補貨訂單，以及新產品的推出等因素所致。這導致供暖、園藝及園林設備應用產品、及柔性印刷電路板的銷售增長。惟食品及飲料應用產品的銷售下滑，抵銷了上述增長
- 在**美洲**，營業額下跌3%。主要由於若干客戶需求疲弱，以及部分項目進入生命週期末期所致，這導致外科手術及通風應用產品銷售下跌。惟受惠於半導體製造設備中高精密生產設備的需求強勁，帶動壓電電機的銷售表現強勁，抵銷了上述跌幅

工商用產品組別營業額按地區劃分

（未計入外匯變動）

百萬美元



工商用產品組別營業額增長／（下跌）

（未計入外匯變動及收購）

截至下列日期止 年度	亞太地區	歐洲、中 東及非洲	美洲	總計
2026年3月31日	9%	1%	(3%)	2%
2025年3月31日	9%	(9%)	(10%)	(5%)
2024年3月31日	(13%)	(24%)	(17%)	(19%)
2023年3月31日	(26%)	(2%)	9%	(7%)
2022年3月31日	(5%)	27%	20%	12%

工商用產品組別的管理團隊繼續推行多項措施以縮減間接生產成本，並重新聚焦業務重心於強調標準化與成本競爭力的產品組別。同時，部門正投資於開發有區別且創新的驅動系統解決方案，以把握高增長市場機遇，包括機器人、數據中心熱管理、倉庫自動化、醫療設備以及高精密製造與測量設備等應用。此雙軌策略一方面提升工商用產品組別在成熟且價格敏感市場的成本競爭力，另一方面亦支持其於具吸引力市場分部實現長遠的創新驅動增長。

盈利

百萬美元	25/26財政年度	24/25財政年度	溢利增加／ (減少)
營業額	3,650.4	3,647.6	2.8
毛利	840.5	843.3	(2.8)
毛利率	23.0%	23.1%	
其他收入淨額	2.6	14.7	(12.1)
無形資產之攤銷費用	(29.2)	(28.1)	(1.1)
其他分銷及行政費用	(554.6)	(516.8)	(37.8)
佔營業額百分比	15.2%	14.2%	
重組及其他相關成本	(8.2)	(7.2)	(1.0)
無形資產之減值	(22.4)	—	(22.4)
營業溢利	228.7	305.9	(77.2)
營業溢利百分比	6.3%	8.4%	
所佔聯營公司及合營公司之虧損	(0.1)	(3.4)	3.3
融資收入／(成本)淨額	6.4	(1.1)	7.5
除所得稅前溢利	235.0	301.4	(66.4)
所得稅開支	(34.2)	(36.3)	2.1
實際稅率	14.5%	12.0%	
年度溢利	200.8	265.1	(64.3)
非控股權益	1.3	(2.3)	3.6
股東應佔溢利	202.1	262.8	(60.7)
每股基本盈利(美仙)	21.82	28.51	(6.69)
每股攤薄盈利(美仙)	21.59	28.16	(6.57)

於25/26財政年度，股東應佔溢利為202.1百萬美元，較24/25財政年度之262.8百萬美元減少60.7百萬美元或23%。

如報告所示之淨溢利包括：

- 與外匯變動相關之重大收益或虧損，屬非現金項目
- 不屬於本集團日常業務一部分之重組及其他相關成本
- 與過往一項收購相關之無形資產非現金減值

調整淨溢利以撇除非現金外匯變動、重組成本及無形資產之減值可為企業的基本業績表現提供額外見解。以下列表從如報告所示的淨溢利開始，詳細列出計算出經調整淨溢利的各項調整項目：

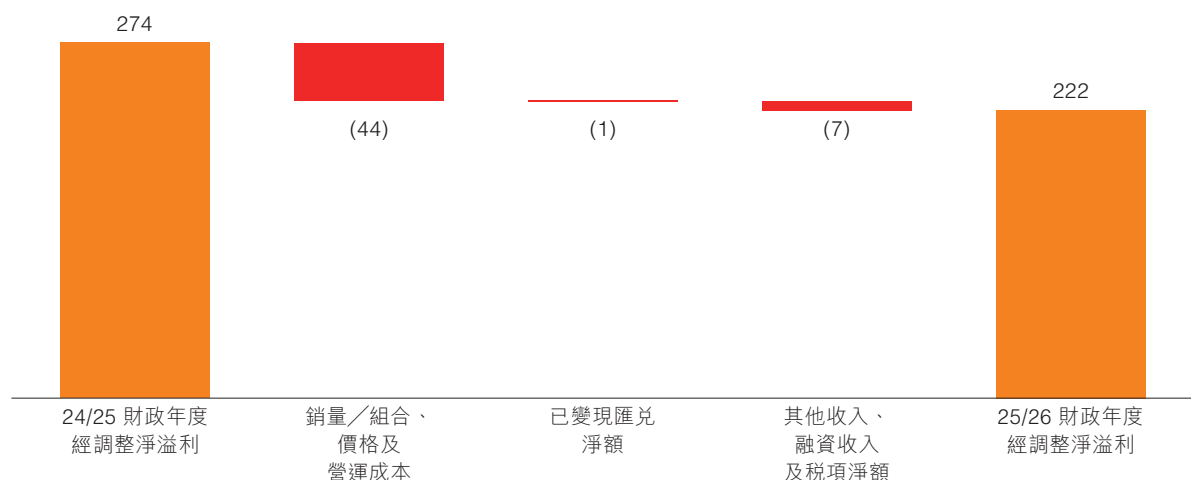
百萬美元	24/25財政年度			25/26財政年度		
	除稅前	稅項 影響	除稅項 影響後	除稅前	稅項 影響	除稅項 影響後
淨溢利，如報告所示 佔營業額百分比			262.8 7.2%			202.1 5.5%
貨幣性資產及負債及外匯合約之 未變現虧損／(收益)淨額	6.5	(1.3)	5.2	(0.9)	0.4	(0.5)
重組及其他相關成本	7.2	(1.2)	6.0	8.2	(1.4)	6.8
無形資產之減值*	—	—	—	19.3	(5.8)	13.5
重大非現金項目、重組及其他相關 成本之虧損淨額	13.7	(2.5)	11.2	26.6	(6.8)	19.8
經調整淨溢利 佔營業額百分比			274.0 7.5%			221.9 6.1%

上述經調整淨溢利若撇除若干投資之公平值變動將為234百萬美元（24/25財政年度：按相同基準為268百萬美元），較去年下跌13%。

* 於25/26財政年度，無形資產之除稅前減值總額為22.4百萬美元。有關詳情，請參閱賬項附註5。就減值之除稅前金額及其相關稅務影響所呈列之金額，均已扣除非控股權益之影響

經調整淨溢利變動之因素如下所示：

百萬美元



銷量／組合、價格及營運成本主要受到價格調整及工資上漲等影響，惟成本節約措施抵銷了部分影響。這些因素的綜合影響使經調整淨溢利減少44.4百萬美元。

- **毛利率**按年大致持平，於25/26財政年度為23.0%（24/25財政年度：23.1%）。成本節約措施大幅減輕了價格變動及生產成本上漲所帶來的影響
- **分銷及行政費用**（撇除無形資產之減值及攤銷費用）佔營業額百分比上升至15.2%（24/25財政年度：14.2%），主要由於員工成本及其他撥備增加所致

已變現匯兌淨額：本集團的業務遍及全球，故涉及外匯波動風險，通過對沖歐元及人民幣等主要貨幣已減低部分風險。與去年比較，未計入未變現損益，外匯變動對經調整淨溢利帶來輕微的不利影響，為1.0百萬美元。

有關本集團外匯風險及遠期外匯合約之進一步資料見第50至52頁「財務管理及財政策略」

其他收入、融資收入及稅項淨額與去年比較，對溢利帶來6.7百萬美元不利影響。

- **其他收入**減少12.1百萬美元，主要由於若干投資之公平值按年的不利變動所致

詳情請參閱賬項附註21

- **融資收入淨額**增加7.5百萬美元，由去年錄得淨融資開支轉為錄得淨融資收入。此項改善主要由於2024年7月300百萬美元債券到期後財務費用減少，以及年內利率下跌所致

詳情請參閱賬項附註24

- **所得稅項開支**（如報告所示）於年內減少。於25/26財政年度，實際稅率為14.5%（24/25財政年度：12.0%）

稅項之進一步分析載於賬項附註18

營運資金

百萬美元	2025年 3月31日 資產負債表	貨幣換算	現金流量 所示之營運 資金變動	退休金、對沖 及非營運 資金項目	2026年 3月31日 資產負債表
存貨	531.8	5.7	77.7	—	615.2
應收貨款及其他應收賬款	816.9	13.5	13.0	2.3	845.7
其他非流動資產	27.0	1.1	(1.6)	10.5	37.0
應付貨款及其他應付賬款 ¹	(731.9)	(17.0)	(59.5)	(33.4)	(841.8)
退休福利責任 ^{1, 2}	(12.2)	0.4	(17.1) ³	2.2	(26.7)
撥備及其他負債 ¹	(54.4)	(1.5)	(2.4)	—	(58.3)
其他財務資產／(負債)淨額 ^{1, 4}	100.6	2.2	0.6	(40.4)	63.0
按資產負債表之營運資金總額	677.8	4.4	10.7	(58.8)	634.1

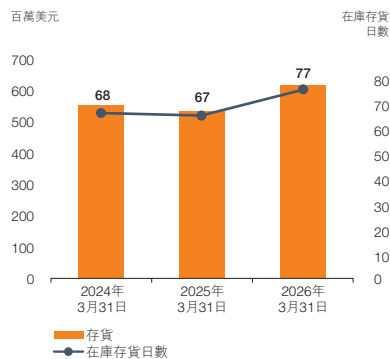
1 流動及非流動

2 扣除界定福利退休計劃資產

3 主要指在歐洲一項退休計劃買斷安排收取之所得款項淨額

4 其他財務資產／(負債)淨額為本集團對沖合約的公平值總額。本集團對沖活動之進一步資料載於第50至52頁的「財務管理及財政策略」以及賬項附註7

存貨

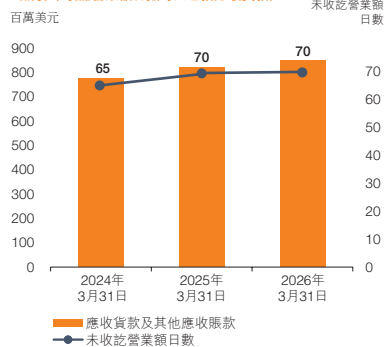


存貨增加83.4百萬美元至2026年3月31日之615.2百萬美元。增加主要由於為支持新項目推出及應對客戶需求波動而增加原材料存貨所致。

因此，在庫存貨日數於2026年3月31日增加至77天（2025年3月31日為67天）。

應收貨款及其他應收賬款

(計算未收訖營業額日數時只包括應收貨款)



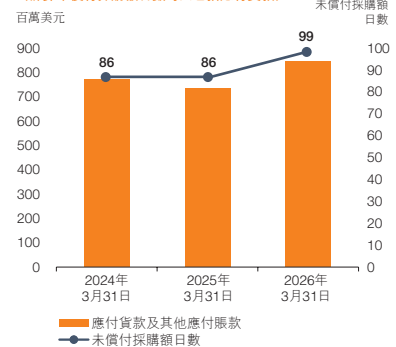
應收貨款及其他應收賬款增加28.8百萬美元至2026年3月31日之845.7百萬美元。

於2026年3月31日，未收訖營業額日數維持在70天。

當期應收貨款和逾期少於30天的應收貨款佔應收貨款總額為95%，反映應收貨款為高質素的。

應付貨款及其他應付賬款

(計算未償付採購額日數時只包括應付貨款)



應付貨款及其他應付賬款增加109.9百萬美元至2026年3月31日之841.8百萬美元，主要由於為支持新項目推出而增加原材料採購，導致應付貨款上升。

未償付採購額日數於2026年3月31日增加至99天（2025年3月31日為86天），主要由於原材料採購短暫高於消耗所致。

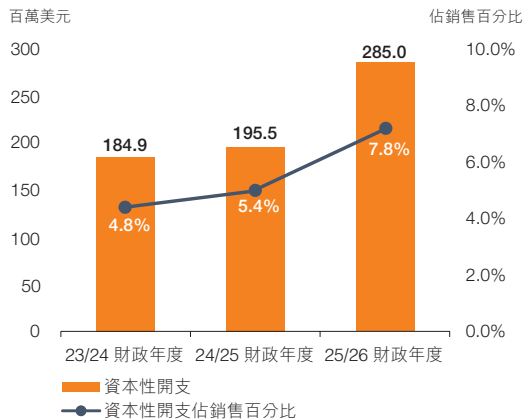
現金流量

百萬美元	25/26財政年度	24/25財政年度	變動
營業溢利	228.7	305.9	(77.2)
折舊及攤銷(包括租賃)	275.0	262.7	12.3
EBITDA	503.7	568.6	(64.9)
其他非現金項目	45.0	10.6	34.4
營運資金變動	(10.7)	(46.7)	36.0
已付利息(包括租賃)	(23.0)	(33.7)	10.7
已收利息	29.7	32.5	(2.8)
已付所得稅	(43.8)	(50.8)	7.0
資本性開支	(285.0)	(195.5)	(89.5)
出售固定資產所得款項	3.4	2.4	1.0
工程開發成本資本化	(2.0)	(1.7)	(0.3)
經營所得之自由現金流量	217.3	285.7	(68.4)
注資及收購，扣除出售於聯營公司之投資	0.4	(1.4)	1.8
已付股息	(72.4)	(72.2)	(0.2)
就股份獎勵計劃購買股份	(4.0)	(7.0)	3.0
其他投資活動	10.9	8.1	2.8
已付非控股權益之股息	(4.5)	(3.9)	(0.6)
支付租賃－本金部分	(18.0)	(20.3)	2.3
償還貸款淨額	(33.8)	(200.2)	166.4
存款期超過三個月之定期存款	—	60.0	(60.0)
現金及等同現金項目增加—未計入外匯變動	95.9	48.8	47.1
現金及等同現金項目之匯兌收益／(虧損)	15.4	(8.1)	23.5
現金及等同現金項目變動淨額	111.3	40.7	70.6

於25/26財政年度，本集團產生217.3百萬美元自由現金流量（24/25財政年度：285.7百萬美元）。25/26財政年度的自由現金流量變動包括以下項目：

- **EBITDA**為503.7百萬美元，減少64.9百萬美元
- **其他非現金項目**為45.0百萬美元，增加34.4百萬美元。主要由於與過往一項收購相關之無形資產非現金減值及投資之公平值變動所致，惟未變現外匯變動抵銷了部分影響
- 如上節所解釋，**營運資金變動**為10.7百萬美元
- **已付所得稅**為43.8百萬美元，減少7.0百萬美元
- **資本性開支**為285.0百萬美元，增加89.5百萬美元。本集團於自動化、垂直整合以及技術開發方面的投資，提升了其在各地區的製造能力，並支持新產品的推出

資本性開支



現金及等同現金項目變動淨額為111.3百萬美元（24/25財政年度：40.7百萬美元）包括以下項目：

- **股息及股份**：於25/26財政年度，本公司動用72.4百萬美元現金支付股息（24/25財政年度：72.2百萬美元）。

本公司以4.0百萬美元（包括經紀費用）購買1.1百萬股股份為股份獎勵計劃之用（24/25財政年度：7.0百萬美元購買4.7百萬股股份）

有關股息及股份包括25/26財政年度建議末期股息之進一步資料見下一節

- **其他投資活動**：
 - 本集團透過出售一家自動駕駛技術公司的部分投資，收取11.8百萬美元款項（24/25財政年度：3.6百萬美元）
 - 於24/25財政年度，本集團贖回其於政府綠色債券之投資，金額為4.9百萬美元

- **償還貸款淨額**：本集團償還33.8百萬美元淨額（24/25財政年度：200.2百萬美元淨額）

有關本集團貸款之進一步資料見下一節

- **定期存款**：於23/24財政年度存入的60.0百萬美元之6個月定期存款已於2024年5月到期

財務管理及財政策略

本集團所面臨的財務風險，由香港總部的集團庫務部管理，財政策略由高級管理層制訂，並由董事會批准。

信貸評級

德昌電機簽訂穆迪投資者服務及標普全球評級以獲取獨立的長期信貸評級。於2026年3月31日，本集團於兩家機構均維持投資級別與展望為穩定的評級。此等評級反映本集團市場地位穩固、具抗禦能力及財務槓桿審慎。

	評級	展望	級別
穆迪投資者服務	Baa1	穩定	投資
標普全球評級	BBB	穩定	投資

流動資金

管理層相信，現金及等同現金項目、可動用而未動用的信貸額、預期進入資本市場連同未來的經營現金流量，將足以應付本集團當前及可見未來已規劃營運所需用之現金。

現金及等同現金項目增加111.3百萬美元至2026年3月31日之901.9百萬美元（2025年3月31日：790.6百萬美元）。

現金、等同現金項目及信貸額

百萬美元	2026年 3月31日	2025年 3月31日	變動
現金及等同現金項目	901.9	790.6	111.3
未動用已承諾信貸額	438.6	409.7	28.9
未動用未承諾信貸額	572.1	542.0	30.1
可動用而未動用的信貸額	1,010.7	951.7	59.0
合併可用資金	1,912.6	1,742.3	170.3

可動用信貸額：於2026年3月31日，本集團有1,010.7百萬美元可動用而未動用的信貸額，包括：

- 200.0百萬美元的銀團循環信貸融資，將於2028年11月到期
- 餘下仍未動用的238.6百萬美元為主要往來銀行在雙邊基礎上提供的已承諾循環信貸融資。此等信貸額有不同到期日，介乎2026年12月至2028年5月
- 主要銀行及其他銀行提供的未承諾信貸融資572.1百萬美元

淨現金增加146.3百萬美元至2026年3月31日的577.6百萬美元（2025年3月31日：431.3百萬美元）。

淨現金

百萬美元	2026年 3月31日	2025年 3月31日	變動
現金及等同現金項目 貸款	901.9 (324.3)	790.6 (359.3)	111.3 35.0
淨現金	577.6	431.3	146.3

現金及等同現金項目按貨幣之分析

百萬美元	2026年 3月31日	2025年 3月31日
美元	564.3	466.8
人民幣	115.1	122.3
歐元	86.4	98.4
加元	45.9	43.4
韓圓	31.9	36.6
印度盧比	21.5	0.2
其他	36.8	22.9
總計	901.9	790.6

貸款減少35.0百萬美元至2026年3月31日之324.3百萬美元。主要貸款包括：

- **銀團定期貸款：**於23/24財政年度提取，為一般營運提供資金。此貸款將於2028年11月償還
- **加拿大出口發展局之貸款：**於24/25財政年度提取，將於2027年1月償還
- **中國銀行之貸款：**貸款的增加用於在中國購買生產設備。此融資之最後還款期為2027年12月
- **香港上海滙豐銀行之貸款：**於22/23財政年度提取，為集團於中國的營運之資本性開支提供資金。此貸款已於2025年11月悉數償還

貸款之變動

百萬美元	2026年 3月31日	2025年 3月31日	變動
銀團貸款	197.0	195.9	1.1
加拿大出口發展局之貸款	99.9	99.7	0.2
中國銀行之貸款	27.4	6.8	20.6
香港上海滙豐銀行之貸款	—	53.0	(53.0)
其他貸款	—	3.9	(3.9)
貸款總額	324.3	359.3	(35.0)

還款期

百萬美元	2026年 3月31日
於一年內償還	105.8
超過一年後償還	218.5
貸款總額	324.3

租賃負債減少5.0百萬美元至2026年3月31日之59.2百萬美元。

相關使用權資產於物業、廠房及機器設備中列示。

租賃負債之變動

百萬美元	2026年 3月31日	2025年 3月31日	變動
短期	16.6	16.3	0.3
長期	42.6	47.9	(5.3)
租賃負債總額	59.2	64.2	(5.0)

財務契約：本集團維持審慎的債務水平，並於2026年3月31日完全符合其財務契約。於本報告日期，本集團維持符合相關規定。主要財務契約包括對資產淨值、負債總額對資產淨值之比率、淨債務佔EBITDA比率以及EBITDA佔利息開支比率之要求。

財務比率：於2026年3月31日，本集團之槓桿比率、覆蓋比率及估值比率反映了以下變動：

- 總債務佔資本比率減少至10%（2025年3月31日為12%），由於權益總額增加所致
- 總債務佔經調整EBITDA比率維持於0.8倍（2025年3月31日為0.8倍）
- 企業價值佔經調整EBITDA比率增加至4.2倍（2025年3月31日為2.6倍），由於市值增加所致
- 利息覆蓋率增加至21.9倍（2025年3月31日為17.4倍），由於較低利息開支所致

有關各項財務比率之定義及計算基線（包括調整）請參閱第36頁

股息

末期股息：董事會建議25/26財政年度末期股息每股44港仙，相當於52.0百萬美元（24/25財政年度：每股44港仙），將於2026年8月以現金派發。

中期股息：本公司已派發25/26財政年度上半年中期股息每股17港仙（24/25財政年度上半年：每股17港仙），相當於20.3百萬美元。

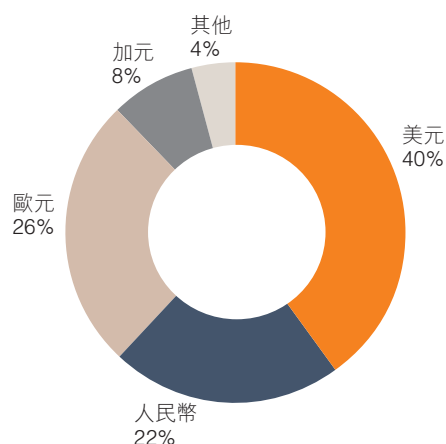
		25/26財政年度		24/25財政年度		23/24財政年度	
		末期	中期	末期	中期	末期	中期
每股港仙	股息	44*	17	44	17	44	17
百萬美元	現金	52.0	20.3	52.1	20.1	52.1	15.0
	代息股份	—	—	—	—	—	5.1
	總計	52.0	20.3	52.1	20.1	52.1	20.1

* 建議股息

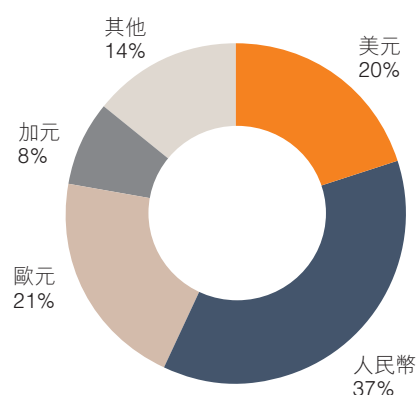
外匯風險

本集團須承受外匯風險，主要來自以多種貨幣結算的營業額和成本。本集團透過自然對沖、持有多種貨幣之現金結餘、以及訂立遠期外匯合約來減低此風險。於2026年3月31日，遠期外匯合約有不同到期日介乎1至59個月，以配合業務的相關現金流。

營業額按貨幣之分析



營運成本按貨幣之分析



外匯合約之公平值收益淨額減少38.5百萬美元至2026年3月31日之62.1百萬美元。主要由於歐元遠期合約公平值淨額減少，部分被人民幣及墨西哥比索合約的公平值增加所抵銷。

按市值計價匯率乃由交易方（本集團之主要往來銀行）提供用於結算遠期合約之當期公平值。按市值計價匯率受到相關即期匯率變動影響，選定主要即期匯率載於相鄰附表中。

外匯合約之公平值淨額

百萬美元		2026年 3月31日	2025年 3月31日	變動
歐元	遠期外匯合約	37.3	84.1	(46.8)
墨西哥比索	遠期外匯合約	16.1	11.5	4.6
人民幣	遠期外匯合約	7.5	2.5	5.0
其他	遠期外匯合約及掉期 ¹	1.2	2.5	(1.3)
總計		62.1	100.6	(38.5)

1 其他包括波蘭茲羅提、匈牙利福林合約以及美元和人民幣掉期

主要貨幣之即期匯率

	於2026年 3月31日 即期匯率	於2025年 3月31日 即期匯率	
1 歐元兌美元	1.15	1.08	歐元轉強6%
1 歐元兌匈牙利福林	387.21	402.60	歐元轉弱4%
1 歐元兌波蘭茲羅提	4.29	4.18	歐元轉強3%
1 美元兌加元	1.39	1.43	美元轉弱3%
1 美元兌人民幣	6.92	7.18	美元轉弱4%
1 美元兌墨西哥比索	18.10	20.40	美元轉弱11%

歐元合約：本集團之遠期賣出歐元和買入美元合約，為以歐元結算之營業額設定經濟效益對沖。本集團亦對沖其歐洲營運以美元結算之集團內部往來貨幣性餘額，以避免承受匯率變動之風險。

於2026年3月31日，反映歐元合約累計公平值收益的財務資產減少46.8百萬美元至37.3百萬美元（2025年3月31日：84.1百萬美元財務資產）。此減少主要由於合約耗用以及歐元兌美元於2026年3月31日轉強所致。

墨西哥比索合約：本集團之遠期合約買入墨西哥比索，為以墨西哥比索結算之生產成本及其他營運成本設定經濟效益對沖。

於2026年3月31日，反映遠期合約累計公平值收益的財務資產增加4.6百萬美元至16.1百萬美元（2025年3月31日：11.5百萬美元財務資產）。這主要是由於墨西哥比索兌美元於2026年3月31日轉強所致，部分被合約耗用所抵銷。

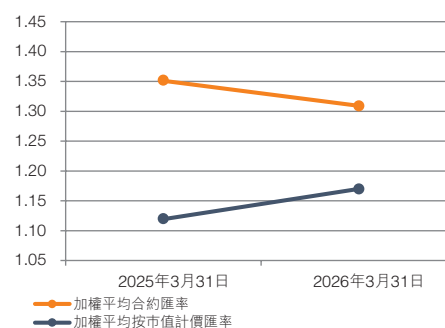
人民幣合約：本集團之遠期合約買入人民幣，為以人民幣結算之生產成本及其他營運成本設定經濟效益對沖。

於2026年3月31日，反映遠期合約累計公平值收益的財務資產增加5.0百萬美元至7.5百萬美元（2025年3月31日：2.5百萬美元財務資產）。這主要是由於人民幣兌美元於2026年3月31日轉強所致。

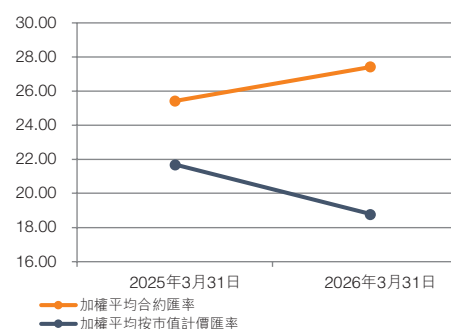
其他貨幣合約及掉期：本集團的遠期合約買入波蘭茲羅提及匈牙利福林，為以此等貨幣結算之生產成本及其他營運成本設定經濟效益對沖。本集團還簽訂美元與人民幣之間的貨幣掉期，以對沖相關的營運成本。

反映其他貨幣遠期合約及掉期累計公平值收益的財務資產減少1.3百萬美元至1.2百萬美元（2025年3月31日：2.5百萬美元財務資產）。跌幅主要源自波蘭茲羅提合約以及美元與人民幣掉期之按市值計價虧損，惟匈牙利福林合約之按市值計價收益抵銷了部分跌幅。

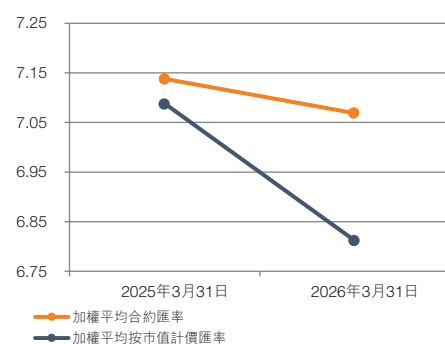
歐元—遠期外匯合約



墨西哥比索—遠期外匯合約



人民幣—遠期外匯合約



未來現金流量之估算：每張合約之變現損益將根據到期日之即期匯率與合約匯率之差額計算，並將影響當時的現金流量。就未來現金流量之估算，比較到期合約匯率及於2026年3月31日之匯率，遠期外匯合約及掉期將產生約66百萬美元總現金流量效益（2025年3月31日：116百萬美元）。

有關本集團遠期外匯合約及外匯掉期之進一步資料載於賬項附註7

原材料商品價格風險

本集團面對商品價格風險，主要由於銅材、鋼材、銀材及鋁材的價格波動所致。

本集團透過結合商業、營運、採購及財務等多方面的緩解策略管理此風險。根據不同商品及合約安排，相關措施包括在客戶合約中訂立價格條款、在可行情況下與客戶協商價格調整，以及在可行時採用替代材料。此等措施可減低本集團對商品價格波動的風險，但無法完全消除有關風險。

在可行和可能的情況下，銅材及銀材價格風險可以透過現金流量對沖合約進行對沖，以進一步減低相關風險。

鋼材的剩餘價格風險可透過訂立1至6個月之鋼材固定價格採購合約而減低。

有關本集團原材料商品合約的進一步資料載於賬項附註7

交易方風險

本集團只與相信會履行其合約責任並具有良好投資級別信用評級的主要金融機構（即本集團的主要往來銀行）進行交易，以避免遠期合約之任何交易方失責的可能性。

風險管理

通過積極主動之監督及靈活的業務流程，本集團確定、減輕及管理其風險及不確定因素。管理層和本集團之內部審核部門會監察及定期測試此等商業流程，以確保其持續有效。

本集團的企業風險管理督導委員會負責每季分析及監察現有及潛在風險。該委員會由本集團行政總裁帶領，成員包括首席財務總監、首席資訊科技總監、首席人力資源總監、供應鏈服務高級副總裁、全球營運高級副總裁及集團工程部高級副總裁，以及來自集團環境、健康與安全、法律、知識產權以及內部審核部門之領導層。另外還有其他專注特定風險領域的管理委員會，以確保能以及時和充分的方式管理風險。

此流程的目標是：

- 識別潛在風險
- 評估風險並確定其優先次序
- 確保風險的責任和所有權
- 將風險管理融入集團的工作流程與企業文化
- 確保對危機和事故進行適當的管理
- 努力尋求符合德昌電機目標和資源的最佳風險管理方法

本集團於日益波動及複雜的全球環境中營運。儘管德昌電機面臨廣泛的策略、商業、營運、可持續發展及財務風險與不確定性，董事會及管理層認為，其中若干跨上述範疇之風險因其潛在影響、發生可能性或放大其他風險的能力而尤為重要。隨著本集團的業務環境及全球營運持續演變，該等風險的性質、嚴重程度及發生頻率可能隨時間而改變，而本集團亦可能面臨新的或新興風險，或現時並不重大但未來可能變得重要的既有風險。該等主要風險載列如下，並於下文頁面作進一步闡述，同時說明本集團應對相關風險的策略。



此等風險的性質及本集團管理其面對此等風險的政策如下：

策略風險	應對方法
全球經濟及地緣政治環境、貿易事宜及行業動態	
德昌電機面對全球經濟和地緣政治環境因素，這些因素可能會影響需求、營運及財務表現。主要風險包括： ● 貿易爭端、保護主義：持續的貿易爭端、不斷轉變的關稅制度、出口管制以及地緣政治碎片化，正增加營運的複雜性、合規負擔及成本，同時亦影響客戶在區域生產及本地化配置方面的決策。監管或貿易政策的變動可能導致供應鏈中斷、成本上升，或對營運效率構成不利影響 ● 財務及市場不確定性：地緣政治事件可能影響客戶的預測及信貸質素，以及各地區的交易環境 ● 全球環境不穩定：嚴重或持續動盪（如疫情或衝突事件），可能會擾亂市場、限制若干原材料及能源的取得或推高其價格，並影響消費者行為 ● 業界週期性：汽車及工商用產品組別所服務的行業，對消費者偏好、經濟環境和更廣泛的貿易相關因素較為敏感	本集團透過以下措施管理此等風險： ● 優化全球營運版圖：透過多元化及靈活的製造版圖及技術配置，提升韌性、成本效益及對客戶需求變動以及監管和供應鏈變化之應對能力 ● 貿易、監管及財務管理：主動監察相關發展，強化合規管治，並在適當情況下進行產品重新設計 ● 供應鏈韌性：提高本地化、嚴謹的供應商甄選及建立穩固的供應商關係，以支援業務的持續性、品質及可靠性 ● 財務紀律及韌性：維持審慎的資產負債表及穩健的流動資金，透過多元化融資來源、資本開支控制、客戶信貸評估及自然與財務對沖措施加以支持 ● 多元化：透過內部發展、合營企業和針對性收購，分散客戶和產品組合 ● 客戶及合約：在可行情況下與客戶分攤成本 ● 客戶洞察：評估終端客戶行為及習慣，預測需求變化並相應調整策略
策略及業務計劃	
本集團的未來業務計劃，取決於幾個關鍵因素，某些可能超出本集團的控制範圍之內，尤其是： ● 生產能力：優化生產能力配置，並發展及維持均衡的全球製造版圖 ● 資源需求：業務增長對管理、營運及財務資源構成壓力 ● 資本性投資：需持續進行投資，以支持區域一體化製造及長遠業務增長	為支持其策略之有效執行，本集團重點關注以下方面： ● 管理監督：高級領導層和跨功能團隊透過定期會議及檢討確保保持一致 ● 營運據點監督：密切監察新據點之發展及現有設施之變動 ● 資本性開支管控：透過嚴謹審批確保資本開支之有效運用、資源合理分配及策略優先次序 ● 策略評估：對潛在合資企業及收購進行全面評估 ● 全球人才：善用各地多元人才資源，以確保具備關鍵技能及專業知識的需求

策略風險

應對方法

競爭激烈的環境

本集團於競爭激烈的現有及新興市場中營運，來自全球及利基市場競爭對手的價格壓力甚為激烈。此外，受制於本集團客戶所面對的競爭壓力，銷量或會出現波動。由於主要市場（尤其是中國）產能過剩，以及採用合約製造模式並受政府補貼支持的低成本競爭者迅速進入市場，結構性價格壓力持續存在。競爭壓力或會限制本集團完全轉嫁成本上升或抵禦不利合約條款的能力。競爭格局亦日益涵蓋對反應速度、可靠性及全球交付能力的期望，從而進一步加劇價格及銷量方面的壓力。

本集團透過以下措施維持競爭力：

- **優化版圖：**優化多區域製造版圖，以提升成本效益、營運韌性及應對能力
- **標準化：**有紀律地聚焦於標準化及具成本領先優勢的產品組別，以降低複雜性、支持規模化及強化成本競爭力
- **物料優化：**積極進行成本管理、替代來源採購及材料替代
- **生產力和效率：**持續投資於創新及營運效率提升
- **深度垂直整合：**透過內部生產以確保品質一致、降低成本及提升效率
- **市場洞察：**持續監察競爭格局、市場趨勢、發展前景、產品及價格

技術（和相關法規）的變化

技術競爭力：德昌電機須持續推動創新，並維持具成本效益的產品及製造技術。未能做到將可能導致客戶流失及產品過時。

技術監管及標準變化：隨著技術相關法規及行業標準不斷演進，需開發新產品或改良現有產品，並對相關製程作出調整。

汽車市場轉型：新能源汽車的轉型正推動汽車市場出現結構性變化。

數碼化挑戰：自動化及人工智能的廣泛應用正推動企業全面轉型及智能工廠能力的發展。此過程涉及重大推行挑戰，並改變勞動力技能需求，包括精簡部分職位。未能有效執行、確保系統穩定性及妥善管理勞動力轉型，可能影響生產完整性並延遲預期效益的實現。

本集團透過以下措施減低此等風險，並把握技術及相關監管變化所帶來的機遇：

- **創新與知識產權：**持續開發驅動解決方案，以提升成本效益、效率及競爭力
- **多元化：**透過內部發展及收購，拓展客戶及產品組合
- **標準化：**透過快速樣品開發及提升產品及生產線的標準化水平，加快產品推出時間
- **戰略規劃與風險評估：**將戰略規劃與人工智能、自動化、數據分析、資訊物理系統及物聯網等發展方向相結合
- **技能提升及意識：**透過勞動力技能再提升，以維持生產力及提高對技術及監管變化的適應能力

發展中國家的風險

在發展中國家的業務擴展，使本集團面臨政治、監管、社會及經濟環境波動所帶來的風險。

緩解措施包括：

- **發展全球版圖：**透過建立均衡的製造及銷售佈局，減低對任何單一國家的依賴，並由強健的本地管理團隊及企業層面的監督所支持
- **道德標準：**透過集團層面的政策及實務，涵蓋誠信、環境保護、人權、勞工準則以及健康與安全等範疇

商業風險	應對方法
主要客戶及產品 若干主要產品線及若干主要客戶的銷售佔本集團收入的重要部分。因此，本集團可能受到主要客戶或產品表現下滑，以及全球汽車市場波動的影響。此外，關稅波動亦可能促使客戶提高對區域生產及本地化配置的需求。	本集團透過以下措施減低相關風險： ● 客戶及產品組合多元化：透過內部發展及策略性收購持續推動組合多元化，並確保沒有任何單一客戶佔總銷售額超過10% ● 創新：持續推出新產品，以應對客戶偏好及市場動態的變化，提升業務韌性 ● 供應鏈發展：建立替代供應商，提升供應鏈韌性 ● 全球版圖發展：在強健的本地管理團隊及企業層面的監督支持下，優化多區域製造版圖
知識產權 本集團的成功有賴於其對知識產權（包括專利、商業機密及專有技術）的保障及有效運用。相關風險包括知識產權保護的成本，以及應對潛在侵權申索的辯護成本。	本集團透過以下措施減低相關風險： ● 專有技術保護：有系統地識別、登記及保障商業機密及專有知識 ● 策略性專利申請：主動就關鍵技術及製程改進進行專利申請 ● 執法措施：對侵權行為迅速採取行動 ● 專利調查：於推出新產品或製程前進行全面調查，以降低侵權風險
履行合約 本集團有可能因無法履行合約或承擔具負擔性的合約條款而產生虧損。	本集團透過合約管理相關培訓、客戶關係管理、按照行業慣例審視合約條款及細則，以及法律監督等措施減低合約風險。
營運風險	應對方法
供應鏈 原材料或關鍵零部件的長期短缺可能擾亂生產及客戶交付。 通脹、原材料短缺及供應中斷亦可能導致成本上升。	本集團透過以下措施減低供應鏈風險： ● 供應鏈韌性：建立穩固的供應商關係，以支持業務持續性、品質及可靠性 ● 策略性內包供應鏈：透過內部生產及雙重採購安排，確保供應穩定並舒緩成本壓力

營運風險

應對方法

貨運與物流

本集團於全球範圍內運送產品，面臨多項相關風險，包括運輸延誤、運費成本波動、貨物損壞、進出口及海關合規問題，以及區域性衝突所引致的干擾。

為減低貨運及物流風險，本集團採取以下措施：

- **建立區域內生產能力**，以縮短交付時間、降低監管複雜性及提高全球供應鏈的韌性
- 在可行情況下推動**供應鏈本地化**
- **優化國際貿易條款**，以提升運輸效率
- **維持適當安全庫存**，以緩解供應中斷的影響
- **與策略性承運商建立合作關係**，以提升運輸可靠性

業務中斷

由內部或外部事件（包括本集團可控制及不可控制因素）引致的營運中斷，例如工業事故、設備故障、火災、水災或其他自然災害、疫情、罷工或其他勞工問題、運輸網絡或市場中斷，以及日益複雜的地緣政治環境，均可能影響生產、交付及履行客戶承諾。

本集團透過以下措施減低業務中斷風險：

- **區域版圖**：透過強化各地區設施及本地供應鏈，以減低對單一據點的依賴
- **勞資關係**：加強員工參與，以減少營運中斷的風險
- **危機應對**：建立清晰的通報及升級機制，以支援靈活應對事故並強化高級管理層監督
- **財務紀律**：維持審慎的資產負債表及穩健的流動資金

人力資源

本集團的成功取決於吸引及挽留具備技能的人才，以及維持穩定的勞動力隊伍。包括出生率下降及人口老化在內的人口結構趨勢，可能加劇勞動力短缺問題。

本集團透過以下措施減低人力資源風險：

- **人才管理**：專注於關鍵人才的吸引、留任及發展
- **員工參與**：透過建立員工網絡及定期進行員工意見調查，以回應關注事項
- **接任計劃**：減低員工流失所帶來的影響
- **營運效率**：提升自動化水平及運用數碼科技

網絡安全

網絡威脅可能擾亂本集團的營運、危及數據安全或損害德昌電機的聲譽。隨著數碼生態系統不斷演變及網絡攻擊手法日益複雜，有關風險持續上升。

本集團透過多層防護的安全控制措施、持續監察，以及集團層面的管治及意識提升，以減低相關風險。

營運風險

應對方法

稅務

稅務法規的變動可能影響本集團的財務狀況、經營業績、合規負擔以及遞延稅項資產的估值。遞延稅項資產的估值亦取決於本集團未來能否產生足夠的應課稅溢利。

本集團於其營運所在司法管轄區內，可能面臨直接及間接稅務審計，而該等審計結果存在固有不确定性。

本集團透過以下措施減低稅務風險：

- **稅務合規：**遵守適用的稅務法規及相關規定
- **專業指導：**由內部稅務團隊負責管理稅務事宜，並在不斷變化及存在不确定性的稅務法規方面尋求專業意見支持
- **監察及培訓：**持續檢視稅務法規發展，並提供相關培訓

保用及產品責任

製造複雜的產品使本集團有機會面對涉嫌或實際存在缺陷而引起的保用和產品責任索賠風險。相關風險包括客戶不滿、聲譽受損、以及更換有缺陷產品的成本、產品召回和法律訴訟相關的潛在責任。

本集團透過以下措施減低保用及產品責任風險：

- **供應商管理：**透過嚴謹的供應商甄選及監督機制，確保供應質素
- **持續改進：**持續優化工程及製造流程以及品質標準
- **品質管理：**運用數據分析、失效分析及產品安全檢討，確保產品具備安全設計並符合最高市場標準
- **內包供應鏈：**增加內部零部件生產，以滿足品質要求
- **保險：**透過產品責任保險提供部分財務保障

舞弊

網絡欺詐的發生頻率及複雜程度正持續上升，詐騙者可能冒充供應商、員工或客戶進行欺詐活動。與所有企業一樣，本集團亦面臨職務上欺詐風險。

本集團透過以下措施減低舞弊風險：

- **文化建設：**由高層確立清晰的基調，並透過行為守則、道德培訓及對欺詐的零容忍政策加以支持
- **內部控制框架：**建立穩健的業務流程，並設有預防性及偵察性的反欺詐控制措施
- **身份驗證：**對客戶、員工及供應商進行身份驗證
- **管治及監督：**明確授權分工，並禁止單一簽署審批安排

可持續發展風險	應對方法
環境與氣候變化 本集團須應對環境及氣候變化風險，以支持具韌性的業務模式。主要風險包括需在高耗能生產與減少碳足跡之間取得平衡、管理廢棄物、水資源使用及排放、確保供應商符合環境要求、應對極端天氣事件，以及遵守不斷演變的環境法規。未能妥善管理相關風險，可能擾亂營運、損害聲譽，並導致監管處罰。	德昌電機已確立長遠承諾，以保護環境並造福後代。本集團透過以下措施實踐有關承諾： ● 減少碳排放：設定目標以減少整個價值鏈的碳排放，提升可再生能源使用及改善能源效率 ● 減低生態影響：透過各營運據點的專項計劃，監察及減少廢棄物、水資源消耗及排放，從而提升效率、推動循環再用及完善處理設施 ● 供應商可持續性監察：評估主要供應商的环境績效 ● 氣候適應：評估氣候變化及極端天氣事件的影響，並加強氣候韌性 ● 環境管理系統(EMS)：將法規要求納入環境管理系統，以主動管理合規；並確保所有製造據點均取得ISO 14001認證
產品可持續性 電氣化解決方案：氣候變化減緩推動汽車市場對電動化解決方案的需求，以取代內燃機並減少尾氣排放。工商用產品組別的客户亦對家用及工業應用中的節能解決方案有需求。 可持續生產的挑戰：部分客戶對可持續發展提出嚴格要求，包括減少碳排放、提高再生材料使用比例，以及符合品質及安全標準。未能符合有關要求，可能限制未來業務發展機會。	本集團透過以下措施提升產品的可持續性： ● 減少碳排放：提供零碳及低碳應用的產品 ● 可持續發展設計：設計環保產品及製程，以降低資源及能源消耗 ● 可持續發展評估：進行產品碳足跡評估 ● 符合標準：確保產品符合品質、健康與安全標準
人才 有意義的工作與平等機會：具投入感的員工隊伍對業務成功至關重要。員工期望獲得有意義的工作、平等機會、尊重、發展潛力以及安全的工作環境。 數碼轉型：需透過技能提升，使員工能適應數碼轉型，並保障其就業能力。 違規後果：違反人權及勞工權益可能導致聲譽受損、業務流失、監管處罰，並對員工及社區造成負面影響。	本集團通過以下方式營造有利的工作環境： ● 人權及勞工權益融入：推動多元化及平等機會，並將人權及勞工權益納入業務實務 ● 勞工標準：遵守適用的勞工法律及法規 ● 健康與安全：符合或超越健康與安全要求，並促進員工福祉 ● 吸引和挽留人才：透過培訓及發展計劃支持人才招募及挽留人才 ● 員工參與：定期進行員工參與評估，並採取具針對性的跟進措施 ● 企業文化：營造信任及尊重的文化，以支持員工參與及促進正面的社會影響

可持續發展風險	應對方法
信任與透明度 若本集團的道德操守或產品品質受到質疑，或未能充分顧及主要持份者的利益，可能導致聲譽受損及業務流失。未能遵守相關法律及法規，亦可能引致罰款或非金錢性處罰。此外，供應鏈中的環境、社會及道德風險，亦可能對本集團的聲譽造成不利影響。	本集團透過以下措施減低其聲譽風險： ● 董事會及領導層：建立具備適當技能、經驗及多元觀點的均衡董事會及高級管理團隊，並透過持續培訓加以支持 ● 價值觀及企業文化：推動價值觀、策略及企業文化的一致性，並以高層明確的道德基調作為支撐 ● 道德操守：訂立明確期望，並透過培訓、舉報熱線及內部控制加以落實 ● 持份者參與：適時就可持續發展表現進行透明溝通，並加強與持份者的互動 ● 法規監管：持續監察法律及監管環境的發展 ● 供應商監管：根據成本、品質、安全、環境、社會及道德標準進行供應商甄選及監察
財務風險	應對方法
本集團面對財務風險，包括： ● 流動性風險：本集團須具備充足資金以履行到期財務責任 ● 利率風險：影響借貸成本及現金結餘的回報 ● 外匯風險：源自以多種貨幣計值之銷售、成本、現金持有及其他資產 ● 商品價格風險：源於製造過程中所使用原材料價格的波動 ● 交易方風險：若客戶、供應商或金融機構未能履行其合約責任 此等風險在地緣政治事件外溢至金融市場及信貸環境時或會加劇，從而增加利率、匯率及商品價格的波動性。	本集團透過多項措施減低其財務風險承擔，包括： ● 信貸實力：維持投資級信貸評級及審慎的長期債務槓桿水平 ● 流動性管理：維持現金儲備、優化內部股息資金流、確保已承諾及未承諾信貸額度的可用性，以及透過現金流預測以滿足當前及預期資金需求 ● 財務風險管理：積極管理利率、外匯、商品價格及交易方風險 ● 客戶及供應商多元化：維持多元化的客戶及供應商基礎，以降低對任何單一交易方在收入或供應方面的重大依賴 ● 銀行關係：與穩健且信譽良好的往來銀行維持長期的合作關係 有關本集團財務風險管理策略及活動（包括信貸評級、持有現金、貸款、信貸額，以及貨幣及商品管理（包括對沖））之進一步資料，載於第47至52頁「財務管理及財政策略」一節。

社會影響力及可持續發展

德昌電機的長期價值創造策略，奠基於一套嚴謹且整合的可持續發展方針，該方針已融入本集團的策略規劃、企業風險管理及資本配置流程之中。可持續發展考量被視為韌性、競爭力及合規應對能力的重要驅動因素，反映出環境、社會及管治(ESG)因素在塑造長期財務表現、客戶關係及營運許可方面，正扮演著日益核心的角色。可持續發展優先事項並非作為獨立項目管理，而是融入核心業務流程、投資評估、營運執行及績效管理之中，並設有明確目標與可量化的成果。

於25/26財政年度，本集團在其可持續發展框架的全部五個支柱，即產品、環境、員工、社區及信任與透明度，均取得顯著進展，並持續加強可持續發展績效、風險管理與長期價值創造之間的聯繫。

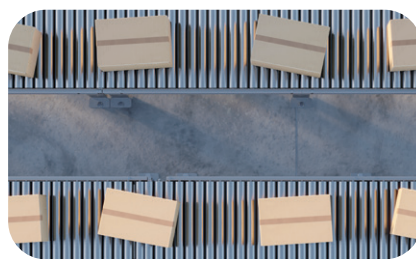
產品與客戶

產品的可持續性直接影響收入增長、客戶維繫及競爭定位，特別是在由電氣化、能源效率及法規變革驅動的市場中。

德昌電機的產品策略聚焦於提供創新、可靠的驅動解決方案，在改善舒適度、安全與健康的同時，亦支持客戶達成自身的可持續發展目標。本集團為全球汽車及非汽車領域約1,500名客戶提供服務，憑藉技術協作、卓越品質以及遍佈全球的製造版圖所提供的本地化支援，與客戶維繫長期合作關係。客戶日益要求獲得產品碳表現、負責任的採購以及一致的品質、安全與法規合規證明。客戶關係透過持續對話、聯合開發計劃及透明報告而得以鞏固。隨著可持續發展法規和期望不斷演變，德昌電機致力成為客戶值得信賴的合作夥伴，能夠在從設計、驗證到生產及報廢考量的整個產品生命週期中為客戶提供支持。

O形環輸送機系統更智能、更環保的替代方案

我們的TrueDrive™電動驅動滾筒為傳統的O形環輸送機系統提供更安全、可持續表現更佳的替代方案。TrueDrive™無需O形環、齒輪箱及氣動系統，既減低了維護風險，也為工人消除了關鍵的夾點危險隱患。憑藉最高可達250%的輸送量提升、接近100%的正常運行時間以及智能節能控制，TrueDrive™有助實現更清潔、更安全、更高效的物料處理作業。



25/26財政年度表現：

- **產品碳足跡：**截至年末，已有超過130種產品完成產品碳足跡(PCF)的量化，使本集團能夠就價值鏈排放與客戶開展系統性溝通，並協助客戶滿足範圍三的報告要求
- **安全與品質：**產品安全事故或召回事件均為零，符合本集團就產品安全及法規合規事件設定的零事故的目標。品質表現有所提升，投訴比率及內部缺陷成本均告下降，有助保障利潤率及提升客戶滿意度
- **包裝效率：**可持續包裝倡議避免了約1,540噸包裝材料的使用，按年增加36%，減少廢棄物產生

德昌電機的「可持續性設計」方針將生命週期評估及產品碳足跡方法融入產品開發當中，以滿足日益嚴格的法規及採購要求。產品品質與安全始終是核心競爭優勢：本集團的營運嚴格遵循國際標準如ISO 9001、IATF 16949等以及行業特定認證。

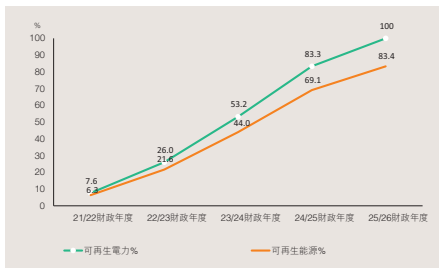
環境事宜

環境管理是德昌電機可持續發展議程和風險管理框架的基石。本集團為此制定了符合國際認可標準的全球環境管理框架，包括環境管理體系ISO 14001及能源管理體系ISO 50001。

25/26財政年度是環境表現的里程碑之年：

- 本集團在全球所有營運據點均實現**100%可再生電力**的使用，與22/23財政年度基線相比，範圍二碳排放量減少99.7%，遠超本集團設定的至34/35財政年度減排65%的近期目標。可再生能源佔總能源消耗的83%（24/25財政年度：69%）。本集團的氣候策略與獲科學碳目標倡議（SBTi）批准的減排路徑保持一致，並受董事會及審核委員會監督

可再生電力與能源



- 連續第四年實現**零廢堆填**
- 與20/21財政年度基線相比，**按銷售額的廢棄物強度**降低3%，**有害廢棄物強度**降低20%，實現了本集團訂立的有害廢棄物減量20%的目標
- 與20/21財政年度基線相比，**取水強度及耗水強度**分別降低24%及18%

由於部分生產基地（特別是加拿大基地）擴充產能，範圍一排放量較基準線略有增加。管理層已將此確定為重點關注領域，並正積極推動進一步電氣化、使用生物甲烷及提升製程效率，以支持邁向34/35財政年度範圍一目標的進程。

本集團日益關注範圍三排放問題。於24/25財政年度，範圍三排放（類別1及類別11）較22/23財政年度基線減少6%，而25/26財政年度的進一步表現評估正在進行中。隨著監管重點及持份者預期日益轉向價值鏈排放，供應商參與度持續擴大，本年度直接材料支出88%的供應商已接受ESG標準評估。

員工

德昌電機的員工是其成功的根本。本集團在全球20多個國家擁有超過30,000名員工，致力於建立一個安全、包容且投入度高的工作環境，為員工的技能發展、內部晉升及長期職業規劃提供支持。



我們是一個全球化的團隊，通過共同的價值觀緊緊凝聚在一起。我們清楚地認識到，是我們的人才及其多樣性推動著公司的發展。



我們善於創新，精於執行。我們致力於使我們的客戶成功，使我們的世界變得更美好。



我們相信，僱用合適的人並把他們放在合適的工作崗位上，能夠最大限度地推動企業成長和個人成功。

健康與安全始終是重中之重：

- **損時事故**按年減少30%，工傷率仍遠低於行業基準
- **認證**：92%的營運據點（按工時計算）持有ISO 45001認證，反映成熟的安全管理體系及預防文化
- **領先指標**顯著改善，通報的未遂事件增加22%，通報的危害事件增加34%，有助主動預防風險

人才培育及內部晉升持續提升組織能力：

- **內部晉升**：85%的高級管理職位由內部填補
- **女性管理層**：女性佔高級管理層的15%，達成本集團25/26財政年度的目標
- **發展**：通過結構化的發展計劃，持續投資於領導力、技術、數碼化及人工智能相關技能



「德昌電機Baccalaureate」計劃2025年度開學及畢業典禮於中國江門舉行。

這項結構性的內部人才發展計劃旨在強化我們的技術實力，並支援數碼轉型及自動化。該計劃採用混合學習模式，結合了電子學習、由導師指導的先進技術工作坊以及在職實踐培訓。

社區

德昌電機致力在營運所在社區發揮積極的社會影響力，重點關注教育、技能發展及員工義工服務。

- **德昌電機技術學院(JETC)**：已有超過1,750名學生從位於中國、印度和墨西哥的JETC課程畢業。二十多年來，JETC為來自中國、印度和墨西哥鄉郊地區的年輕人創造了具意義的職業途徑，不僅提升了個人，也惠及了他們的家庭及

整個社區。作為一所大學預科技術學院，JETC提供全額資助的技術培訓、英語課程以及結構性的個人發展機會

- **兒童參與**：年內有超過700名兒童參加了小小工程師計劃。小小工程師計劃是一項簡單而有效的外展計劃，對象為6至12歲的兒童，透過製作由德昌電機馬達驅動的動手製作(DIY)J-Bot玩具套件，培養對科學、技術、工程及數學(STEM)學科的興趣

於塞爾維亞尼什(Niš)舉行的小小工程師活動



- **社區參與**：透過JGenerations義工服務計劃，在全球組織了超過400項社區活動

本集團長期以來對社區參與的堅定承諾獲得了外界廣泛認可，包括連續第十年獲香港社會服務聯會頒發「商界展關懷」標誌。

合規、道德與企業管治

穩健的管治、合乎道德的行為以及透明的披露，是維持持份者對德昌電機信任的基礎。董事會監督管治、道德及合規事宜，並由專門委員會協助監察道德標準、法規合規、風險管理及氣候相關事宜。這些管治架構旨在確保問責性、誠信度以及與集團長期策略目標的一致性。

可持續發展相關因素已整合到集團的企業風險管理框架中，並體現在與環境及氣候變化、產品可持續性、人才，以及信任與透明度相關的主要風險中。若未能有效管理這些風險，可能會中斷營運、增加監管或合規成本、限制市場機會，或損害持份者的信任。

企業風險管理、可持續發展議題及雙重重要性評估的整合

企業風險議題	相關的可持續發展支柱及議題 (按支柱分類)	雙重重要性評估參考
全球經濟及地緣政治環境、 貿易事宜及行業動態	信任與透明度 • 供應鏈	• 管理與供應商的關係
發展中國家的風險	環境 • 能源及氣候 • 排放 • 廢棄物 產品 • 可持續產品 • 產品碳足跡 • 物料管理及使用 員工 • 健康與安全 • 培訓與發展 • 多元化、公平和包容 • 勞工權益 社區 • 社區參與 信任與透明度 • 道德 • 企業管治 • 合規 • 供應鏈	• 減緩氣候變化 • 適應氣候變化 • 能源 • 循環經濟 • 材料效率 • 健康與安全 • 員工福祉 • 培訓和技能發展 • 性別平等與多元性 • 勞工權益 • 童工及強迫勞動 • 貪污及賄賂
供應鏈	產品 • 物料管理及使用 信任與透明度 • 道德 • 供應鏈	• 物料採購 • 童工及強迫勞動 • 管理與供應商的關係
業務中斷	產品 • 物料管理及使用 環境 • 能源及氣候 員工 • 健康與安全 信任與透明度 • 供應鏈	• 適應氣候變化 • 健康與安全 • 物料採購 • 管理與供應商的關係
舞弊	信任與透明度 • 企業管治 • 道德 • 合規	• 貪污及賄賂
環境與氣候變化	環境 • 能源及氣候 • 排放 • 廢棄物 產品 • 可持續產品 • 產品碳足跡 • 物料管理及使用	• 減緩氣候變化 • 適應氣候變化 • 能源 • 循環經濟 • 材料效率
產品可持續性	產品 • 可持續產品 • 產品安全	• 可持續產品創新 • 產品安全

企業風險議題	相關的可持續發展支柱及議題 (按支柱分類)	雙重重要性評估參考
人才	員工 - 健康與安全 - 培訓及發展 - 多元性平等與包容 - 勞工權益 社區 - 社區參與 信任與透明度 - 道德 - 供應鏈	- 健康與安全 - 員工福祉 - 培訓和技能發展 - 性別平等與多元性 - 勞工權益 - 童工及強迫勞動
信任與透明度	產品 - 物料管理及使用 信任與透明度 - 企業管治 - 道德 - 合規 - 供應鏈	- 貪污及賄賂 - 管理與供應商的關係 - 物料採購

集團亦設有內部監控框架，涵蓋政策、授權權限、風險評估流程、營運監控、監察活動及報告機制，並將這些要素融入各業務職能及地區。該框架旨在作為一個協同系統運作，並由管理層及董事會定期審查，以確保其持續有效。內部審核部門提供獨立監督，審查經選定的高風險領域，並向審核委員會報告審核結果。此外，獨立的第三方認證與評估也為控制環境相關的特定系統提供外部驗證，包括資訊安全方面的可信信息安全評估交流(TISAX)認證，以及相關營運據點取得的ISO 14001及ISO 50001認證。

本集團制定全面的政策，涵蓋反貪污、數據保護、資訊安全及公平競爭等範疇，並輔以道德操守培訓及保密的舉報機制。所有呈報的關切事項均會根據既定程序進行審查及處理。本集團亦透過全面的公開披露、遵循適用的監管要求及國際公認的披露框架，進一步提升透明度。

供應鏈管理

德昌電機深知供應鏈的韌性及可持續性對長期價值創造至關重要。本集團與全球約2,000家直接材料供應商緊密合作，強調道德規範行為、環境責任及持續績效改進。

在25/26財政年度，佔直接材料支出88%的供應商接受了環境、社會及管治標準的評估。我們與供應商的合作聚焦於排放透明度、負責任採購及持續改進，有助於較22/23財政年度基準降低上游（類別1）的碳排放。

《供應商行為守則》就勞工標準、道德操守及環境合規訂立了明確的期望。一旦識別風險，即會要求採取糾正措施，對於持續未達標的供應商，將實施商業後果。供應鏈的本地化以及增加使用可重複使用包裝，進一步提升了效率、減少排放並鞏固與供應商的關係。

綜合而言，這些舉措使德昌電機能夠主動管理供應鏈風險，同時與供應商攜手合作，共同推進價值鏈上的可持續發展目標。

可持續發展報告

有關德昌電機可持續發展的更多資料，包括詳細的政策、方法、目標、績效及活動，請參閱載於集團網站的可持續發展報告：www.johnsonelectric.com。

企業管治報告

德昌電機控股有限公司（「本公司」，連同其附屬公司「集團」）致力達致高企業管治水平，以妥善保障

及提升其股東利益，並致力辨識及釐定最佳企業管治常規。

德昌電機目標、持份者之關注及文化

我們的目標



通過我們的創新驅動系統，
提高每一個產品接觸者的生活質量

我們的願景



成為全球創新及
可靠動力系統必然之選

我們的 「MARBLE」 價值觀



- 讓客戶成功，讓終端用戶滿意
- 吸引人才並賦予權力
- 志當存高遠
- 具有可持續性
- 以身作則
- 善於以實際的解決方案執行管理

我們的承諾



對客戶

通過驅動解決方案，
為終端用戶提供更舒適、更安全、更健康的產品，讓我們的客戶獲得成功



對員工

激勵我們的員工成長，以主人翁的姿態行事，並在工作中找到存在的意義和成就感



對股東

保持財務實力，實現利潤和現金收入的可持續增長



對當地社區

豐富當地社區生活



對環境

為下一代保護我們的環境

本公司致力透過推廣德昌電機「MARBLE」核心價值所述的價值觀及抱負，建立一個正面和強大企業文化。「MARBLE」企業價值觀引領我們的員工成就我們立志成為的公司，並實現我們的目標和願景。透過六個主要策略行動範疇實現我們的願景和目標：1)專注為客戶提供符合主流社會趨勢的產品、2)投資技術創新、3)建設更具彈性的全球生產版圖、4)以先進自動化的工業邏輯結合產品設計及生產工序、5)進行互補性業務收購，以及6)建立和維持多元化精英團隊。六個策略行動範疇的進一步詳情載於本年報第4至5頁。加強集團文化及提高員工參與度之各種舉措、措施和計劃，以及成效於本年報管理層討論及分析和25/26年度可持續發展報告中討論。

集團每兩年對其員工進行一次全球「MARBLE Snapshot」調查。通過調查以評估員工對「MARBLE」核心價值觀的投入度及一致性。調查結果亦與全球製造公司基準及國家基準（如適用）比較。及時採取適當的跟進行動以回應員工的反饋。

董事會的角色

本公司之董事會（「董事會」）須就集團之業務及表現向股東負責。董事親身出席每季舉行的董事會會議及其他須由董事會對特定事項決策的會議。董事會對企業策略、全年及中期業績、董事委任、接任計劃、風險管理、環境、社會及管治匯報、重大收購、出售及資本交易以及其他重要營運及財務事宜保留決策或考慮權。

本公司致力讓獨立非執行董事充分理解及接觸其運作及管理。董事會會議議程之制訂，旨在定期及有系統地處理廣泛的主要管治事宜。每年其中一次董事會會議特別著重年度企業策略計劃和規劃流程，旨在識別和評估可能對集團未來業務表現有重大潛在影響的機遇、挑戰和主要風險。為董事而設之持續專業發展計劃包括安排參觀集團主要營運設施及不時邀請相關議題之專家向董事會講解。

董事會認同定期進行其表現評估對於確保其有效運作的重要性和裨益。董事會每年向每位董事發出董事會有效性調查，以有組織及坦誠的方式評估董事會表現。調查之回覆經過分析，會於董事會會議上討論。董事的建議獲得採納以進一步改善董事會的表現。

董事會特別委派管理層執行之主要企業事宜包括籌備全年及中期賬項，供董事會於對外公佈前批核、執行董事會採納之業務策略及措施、推行適當內部監控制度及風險管理程序、環境、社會及管治評估，以及遵守有關法規及規則與規例。

非執行董事的委任年期為三年，並自動續期每期三年，惟須於股東週年大會上輪值退任及膺選連任。根據本公司之公司細則第109(A)條，於董事會自上一次選舉後服務年期最長的三分之一董事（兼任執行主席之董事除外）須於每屆股東週年大會輪值退任，並符合資格膺選連任。因此，除執行主席外，概無董事之任期可超過三年。

董事會的構成

董事會現時由兩名執行董事及八名非執行董事（其中六名為獨立非執行董事）（「董事」）（繼汪顧亦珍女士於2025年7月17日退任名譽主席及非執行董事後）組成。有關董事簡歷請參考載於本年報中第198至203頁之董事及高級管理人員簡介。

獨立非執行董事均擁有豐富經驗，以及來自不同行業及地域。集合他們的專業技能及經驗，是達致董事會妥善運作及確保決策過程中有高水平的客觀討論和整體投入的重要元素。董事會已接獲各獨立

非執行董事發出之獨立身份書面確認書，並信納根據香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」），截至本報告批准日期止，他們均為獨立人士。

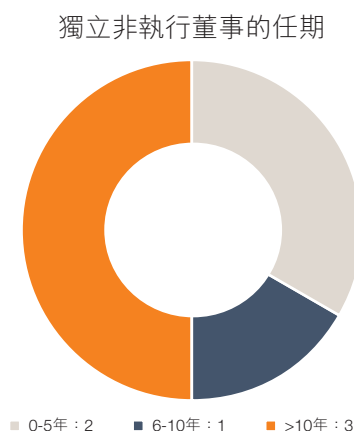
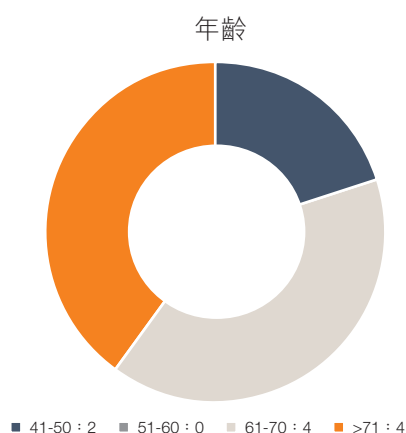
根據上市規則第13.51B(1)條規定，本公司須披露於25/26年中期業績報告刊發日期後董事之資料變更。除本報告所載列外，董事資料於25/26財政年度並無重大變動。

董事會多元化

關於董事會成員多元化政策，董事會了解多元化帶來之裨益，因此提名及企業管治委員會（「管治委員會」）通過監督及實施此政策，物色和提名人選予董事會委任。在考慮人選時，將考慮提名政策提及之

廣泛及多元化元素，包括但不限於性別、種族及文化背景。

下圖概述了董事會的組成、性別、年齡和任期多樣性：



截至2026年3月31日，董事會中的女性比例為30%。董事會的目標是至少保持目前的女性代表水平，而管治委員會每年會審查有關目標以及與多元化相關的其他事項。

有關集團性別比例和達致性別多元化目標的詳細信息，請參閱《25/26年度可持續發展報告》*。

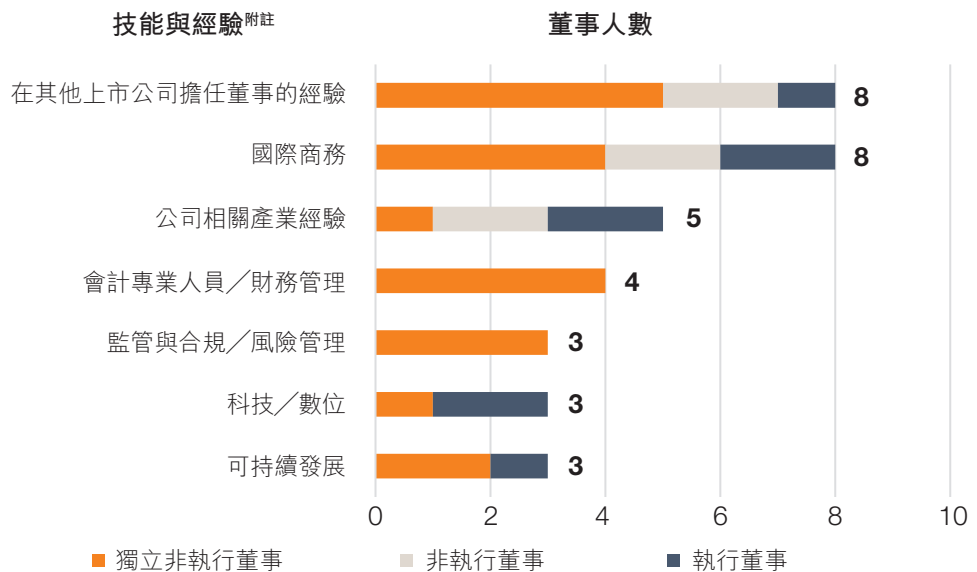
董事會將繼續物色合適人選加入董事會，以促進和提倡多元化。

* 2025/26年度可持續發展報告，連同2025/26年度年報，上載於本集團及聯交所網站。

董事的技能與經驗

董事會由具備與本公司業務目標及有效治理相關之技能、專業知識及經驗的董事組成。各董事的技能組合各不相同，但所有董事均擁有涵蓋多個層面的專業知識與經驗，有助於董事會的整體運作及對公司的管理。

下圖顯示了被認為在指定領域具備特別豐富經驗或專業知識的董事人數。



附註：

類別	說明
在其他上市公司擔任董事的經驗	曾擔任上市公司或公眾公司的董事會主席、委員會主席或主要高階主管／董事，並在公司治理、策略規劃及監督管理方面展現領導能力。
國際商務	具備在多個國家或地區管理或營運企業的實證經驗，包括跨境交易、全球市場策略及跨文化領導能力。
公司相關產業經驗	具備本公司核心產業或終端市場的豐富背景或直接經驗，並了解該產業的動態、趨勢、挑戰及機遇。
會計專業人員／財務管理	具備正式專業資格（例如：CPA、CA）及／或於會計、審計、財務報告、預算編製、企業財務，或高階層監督財務營運方面擁有豐富經驗。
監管與合規／風險管理	對相關法律、規例及合規框架有深入的了解，並具備識別、評估及緩解業務與財務風險的實務經驗。
科技／數位	具備資訊科技、數位轉型、網路安全方面的專業知識，或擅長運用商業數據與數位工具來推動業務創新及提升營運效率。
可持續發展	具備將環境、社會及治理(ESG)原則融入企業策略與營運的經驗，包括持續發展報告及持份者參與。

董事會的獨立性

本公司已實施下述機制以確保董事會之獨立觀點和意見，管治委員會已檢討有關機制之實施及有效性：

董事會及委員會結構	10位董事會成員中有6位是獨立非執行董事，超過上市規則要求董事會至少三分之一成員是獨立非執行董事的規定。 - 董事會轄下的三個委員會，審核委員會、薪酬委員會和管治委員會均由獨立非執行董事擔任主席。
獨立性的檢討	- 管治委員會根據上市規則規定的準則，每年評估所有獨立非執行董事的獨立性。 - 管治委員會成員不會參與其獨立性之評估。 - 每位獨立非執行董事均已向董事會提交年度獨立性書面確認書。
獨立非執行董事的委任	管治委員會在物色、提名及委任獨立非執行董事時，將遵守提名政策所載的甄選準則及上市規則所載的獨立性評估準則。
非執行董事的酬金	- 獨立非執行董事擔任董事會成員及委員會主席／成員的酬金（視情況而定）以現金形式支付。 - 獨立非執行董事不享有以股份為基礎及與集團表現掛鈎的酬金。
獨立專業意見	獨立非執行董事有權尋求外部顧問的獨立專業意見以履行其職責，相關費用由本公司支付。

董事之出席率

董事會於25/26財政年度共舉行四次董事會會議，平均出席率為98%。於25/26財政年度，個別董事

於董事會會議、委員會會議及股東週年大會之出席詳情載於下表：

董事	出席／舉行會議次數				股東週年大會	董事之持續培訓
	董事會會議	審核委員會會議	薪酬委員會會議	提名及企業管治委員會會議		
執行董事						
汪穗中 (主席及行政總裁)	4/4	—	—	3/3	1/1	√
汪浩然	4/4	—	—	—	0/1	√
非執行董事						
汪顧亦珍 (名譽主席) (於2025年7月17日退任)	0/1	—	—	—	0/1	—
麥汪詠宜 (副主席)	4/4	—	3/3	—	1/1	√
汪建中	4/4	—	—	—	0/1	√
獨立非執行董事						
Catherine Bradley	4/4	—	3/3	3/3	1/1	√
Michael Enright	4/4	5/5	3/3	—	0/1	√
劉美璇	4/4	5/5	—	—	1/1	√
Patrick Paul	4/4	5/5	—	3/3	1/1	√
Christopher Pratt	4/4	5/5	3/3	—	1/1	√
David Rosenthal	4/4	—	3/3	—	0/1	√
平均出席率	98%	100%	100%	100%	55%	

董事的入職培訓與持續發展

各董事於獲委任加入董事會時，均會獲發一份入職指南及培訓資料，內容涵蓋本集團的業務及營運，以及擔任董事所須履行的法定及監管責任，以確保董事充分了解上市規則及其他相關監管規定所規定的責任。此後，本公司會定期向董事提供有關本集團業務及所處行業的最新資訊，並安排董事參觀本集團的主要設施。

所有董事均接受持續培訓，以提升其知識與專業能力。培訓形式多元，包括參加由外部機構舉辦的論壇、會議及研討會，以及針對以下主題領域進行自學或研究：(甲)董事會及董事職責、(乙)上市規則及香港法規合規、(丙)企業管治及環境、社會與管治(ESG)、(丁)風險管理及內部監控，以及(戊)行業及業務最新動態。

所有董事均已遵守上表所示有關董事培訓的規定。

委員會

若干管治事宜之監控及評估工作已委派予四個委員會，該等委員會乃根據既定職權範圍運作，並須定

期向董事會匯報。於25/26財政年度及截至本報告日期止，委員會之組成載列於下表。

董事	審核委員會	薪酬委員會	提名及企業管治委員會	董事委員會
執行董事				
汪穗中			M	M
汪浩然				M
非執行董事				
麥汪詠宜		M		
汪建中				
獨立非執行董事				
Catherine Bradley		M	C	
Michael Enright	M	M		
劉美璇	M			
Patrick Paul	C		M	
Christopher Pratt	M	C		
David Rosenthal		M		
C—主席				
M—成員				

董事委員會

董事委員會由兩名執行董事組成：汪穗中博士及汪浩然先生。其主要職能為進行及監督集團日常管理及營運事宜。委員會須領導、發展、檢討及監督推行集團策略與業務發展方針。董事委員會之權力和職責於職權範圍列明，其概要於集團網站刊載。

審核委員會

審核委員會由四名獨立非執行董事組成，他們於會計、稅務、商業、企業管治及監管事務方面擁有豐富經驗。

現任成員為Patrick Paul先生（委員會主席）、Michael Enright教授、Christopher Pratt先生及劉美璇女士。

審核委員會負責監察集團之財務申報、會計、風險管理及內部監控事宜。審核委員會可全面接觸集團

全球內部審核部門主管，直接聽取部門於進行內部審核工作時遇到之任何問題。審核委員會亦監察集團外聘核數師之委聘、表現及薪酬。審核委員會之權力及職責於職權範圍列明，並於集團及「披露易」網站刊載。

25/26財政年度共舉行五次委員會會議，與高級管理人員及獨立核數師討論及審閱有關事宜，包括下列：

1. 24/25財政年度之全年業績及25/26財政年度之中期業績，以確保財務報表內有關披露事項均為完整、準確和公平以及符合會計準則、上市規則及法律規定，並提呈董事會批核；
2. 外聘核數師完成之工作、相關聘請費用及條款，以及任何重大監控弱點需採取之適當行動；
3. 外聘核數師之獨立性，包括考慮其提供的非核數服務；
4. 內部審核部之職員配備及團隊勝任能力、批准內部審核計劃及預算、工作報告及補救行動的進度報告；
5. 內部監控之整體充足及有效性；
6. 集團之風險管理活動，如相關評估及確認風險之程序，以及如何減低及管理該等風險；
7. 集團購買保險範圍之現況及合適性；
8. 集團全球稅務及不同司法管轄區之財務審核現況；
9. 更新影響集團的國際稅務發展；
10. 訴訟之現況；
11. 實施資訊科技現代化與網絡安全監控之更新；
12. 供應鏈職能的內部監控之更新；
13. 關於企業可持續發展報告的最新動態及其對本集團的影響；及
14. 檢討環境、社會及管治(ESG)法規，及集團在ESG目標與ESG報告方面的表現。

薪酬委員會

薪酬委員會由四名獨立非執行董事及一名非執行董事組成。現任成員為Christopher Pratt先生（委員會主席）、Michael Enright教授、Catherine Bradley太太、David Rosenthal先生及麥汪詠宜女士。

薪酬委員會代表董事會釐定行政總裁及其他執行董事之薪酬結構及獎勵計劃，並監察適用於高級管理人員之薪酬政策。

此外，薪酬委員會亦負責檢討退休計劃及執行董事與高級管理人員之管理層發展與接任計劃，並就此向董事會提出合適建議。薪酬委員會之權力及職責於職權範圍列明，並於集團及「披露易」網站刊載。

德昌電機的薪酬及獎勵計劃與達到年度及長期表現目標作出之努力掛鉤。透過向表現達致目標之僱員提供於業內具競爭力之獎勵，集團致力招攬、激勵及留聘主要行政人員以達致公司長遠成功。委員會不時聘請外部薪酬專家，以瞭解全球同類型公司的最佳薪酬慣例。高級管理人員獎勵計劃包括股份組成部分，務求令管理層與股東之長遠利益一致。

全球員工（包括高級管理人員）之績效評核，乃根據一項評估方法進行，考慮因素包括管理／技術知識、解決問題能力及問責性。個別高級管理人員之薪酬視乎個別責任、貢獻及表現而定。基本薪金計及其對業務的實際貢獻、員工留聘及市場薪酬等因素。應付之年度獎勵乃按表現釐定，評核基準除了公司和集團之財務目標外，也包括一些可能屬非財務性質的個別目標。集團亦設立德昌電機受限制及績效掛鈎股份單位計劃予高級管理人員，以授予其德昌電機的受限股份單位及績效股份單位。受限股份單位的授予，均以完成服務里程碑為條件，而績效股份單位的授予，則以隨著時間的推移完成已確定的集團內的財務目標為條件。受限股份單位和績效股份單位有助於留聘及激勵高層人員，並為爭取最大長遠股東價值而設。

高級管理人員按薪酬等級披露的酬金詳情載於本年報綜合財務報表附註30。

我們在獨立顧問的協助下，參考與本公司可比擬的公司之現行慣例，定期檢討付予非執行董事之薪酬及袍金水平，以供董事會批核。董事會成員薪酬由年費加上委員會成員身份之額外費用組成。執行董事不會就董事會事務獲發任何薪酬或袍金。

薪酬委員會已檢討高級行政人員及非執行董事短期及長期之集團整體薪酬政策，並以管理層之發展與留聘及提高股東價值為目標。

個別董事或高級管理層團隊不得參與批准其自身之薪酬。

25/26財政年度共舉行三次委員會會議。年內，薪酬委員會已處理下列事項：

1. 檢討年度獎勵計劃的實施情況。

2. 檢討股份獎勵計劃，包括公司表現對應目標的情況。
3. 檢討長期獎勵計劃的設計及改變方案。
4. 批准高級管理人員的薪酬。
5. 檢討高級管理人員接任計劃。
6. 檢討高級管理人員同儕最佳實務。

提名及企業管治委員會

管治委員會由兩名獨立非執行董事及一名執行董事組成。現任成員為Catherine Bradley太太（委員會主席）、Patrick Paul先生及汪穗中博士。

管治委員會負責物色及評估合適人選以委任或續聘為董事，並負責發展及維持集團整體企業管治方針與實施。管治委員會之權力及職責於職權範圍列明，並於集團及「披露易」網站刊載。

於25/26財政年度內，管治委員會舉行三次會議。以下為委員會於年內進行之工作概要：

1. 考慮及推薦退任董事及符合資格的董事於股東週年大會膺選連任；
2. 考慮全體獨立非執行董事之獨立性；
3. 審閱及批准年報及中期業績報告中的企業管治報告及資料；
4. 檢討董事及高級管理人員之持續專業發展；
5. 檢討董事會之結構、規模及組成；
6. 檢討董事會成員多元化政策之實施及有效性；

7. 檢討董事會獨立性的機制之實施及有效性；
8. 檢討股東溝通政策的執行與有效性；
9. 物色合適獨立非執行董事人選加入本公司；
10. 檢討對《上市規則》中《企業管治守則》於2025年7月1日生效之增訂條文的遵從情況及相關披露事宜；
11. 檢討董事技能及經驗的評估；及
12. 檢討董事培訓是否符合新規定。

一般而言，集團的業務和營運須遵守貿易制裁和出口管制法規、反腐敗法規和規定、僱傭規定以及個人資料和私隱法規。此外，上市規則適用於本公司。集團制定了風險管理和企業管治措施，確保遵守對集團有重大影響的適用法律、規定和規則。

提名合適人選

董事會正式制定提名政策（已於集團網站刊載）。提名政策由管治委員會管理，確立相關條件及程序以物色和提名合適人選予董事會委任。提名政策中提到的甄選條件包括：

- 高水平個人和職業道德和誠信；
- 就專業資格、技能、營運經驗、獨立性及委員會視為相關的其他範疇等為董事會作出之貢獻；
- 可投入的時間與相關利益；
- 考慮董事會接任計劃；
- 考慮獨立非執行董事最少人數要求；及
- 董事會採納之董事會成員多元化政策（包括上市規則內之相關條例）列明各方面的多元化。

內部監控及風險管理

董事會負責確保集團有一個可靠及有效的內部監控及風險管理系統，及透過審核委員會檢討其設計與運作上是否足夠和有效。

內部監控及風險管理系統包括已明確界定之管理架構，並列明權限及監控責任，旨在（甲）協助達致業務目標及保障集團資產；（乙）確保妥為存置會計記錄及財務報告之可靠性；（丙）確保遵守有關法例及規例；及（丁）確認、管理及減輕集團的主要風險，包括環境、社會及管治風險。

建立內部監控及風險管理系統能合理（但非絕對）地確保不會出現重大錯誤陳述或損失，以及控制（但非完全消除）不能完成集團目標的風險。

風險為本之方法，集團內部審核部會獨立審閱及檢測各種運作與活動之監控，並評估其是否充足、有效及符合規定，並向審核委員會、高級管理人員及外聘核數師匯報審核結果及建議。此外，定期跟進執行審核建議之進度並與審核委員會討論結果。

審核委員會於進行年度審閱時，亦會考慮資源的充足程度、集團內部審核部、會計及財務申報部員工的資格和經驗，以及培訓計劃和預算。

為完善上述所指，根據道德及商業行為守則，僱員可透過一個保密而獨立運營的舉報渠道SpeakUp舉報任何集團內之道德失當行為、不當或欺詐行為事宜的懷疑個案。本公司亦制定反賄賂政策，對某些類型的付款、禮物、招待和政治捐款定明行為和慣例的標準。

集團風險管理的詳情載於本年報第53至60頁。

於25/26財政年度內，根據管理層、集團內部審核部及外聘核數師之評估結果及所作出之聲明，審核委員會信納：

- 集團已就對其達成業務目標構成威脅之重大風險持續進行確定、評估及管理程序；及
- 於25/26財政年度至年報獲通過日期一直維持合適、有效及適當的內部監控及風險管理系統。

核數師

本公司之獨立外聘核數師為羅兵咸永道會計師事務所。審核委員會負責考慮委任外聘核數師，並檢討任何外聘核數師為集團進行之非核數服務。尤其是審核委員會將考慮該等非核數服務會否引致任何潛在重大利益衝突。

於25/26財政年度及24/25財政年度，由羅兵咸永道會計師事務所向集團提供之服務及相關酬金如下：

百萬美元	25/26 財政年度	24/25 財政年度
核數	3.24	3.21
稅務服務	1.17	0.69
其他諮詢服務	0.19	0.51

董事及核數師就賬項承擔的責任

董事須於各財政期間，負責編製真實而公平地反映集團之事務狀況，及期間之業績及現金流量之賬項。在編製截至2026年3月31日止年度之賬項時，董事揀選了適當之會計政策，並貫徹地應用；作出審慎合理之裁斷及估計；並按持續營運之基準編製賬項。董事負責存置於任何時候均合理準確地披露集團之財務狀況之適當會計記錄。

外聘核數師向股東應負之責任則載於第95至99頁之核數師報告內。

企業管治守則

除下列的情況外，截至2026年3月31日止年度內，本公司已遵守上市規則附錄C1企業管治守則所載守則條文：

守則條文B.2.2

守則B.2.2規定每名董事（包括有指定任期的董事）應至少每三年輪值退任一次。

根據公司細則第109(A)條規定身兼執行主席的董事毋須輪值退任及不會被納入為釐定董事退任的人數在內。

董事會認為，繼續維持本公司主席的領導角色，對本公司之穩定性尤其重要，並有利其發展。因此，董事會認為，於現階段主席不應輪值退任或按指定年期出任。

守則條文C.2.1

守則C.2.1規定（其中包括）主席與行政總裁的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。

本公司的公司細則及德昌電機控股有限公司1988年公司法案（百慕達的私人法案）均無區分此兩角色的要求。

汪穗中博士為本公司主席及行政總裁。董事會認為適宜由汪博士同時出任上述兩個職位，此舉亦符合本公司之最佳利益。董事會相信，其可有效監察及評估管理，以妥善保障及提升股東之利益。

股東之權利

召開股東特別大會

根據百慕達1981年公司法第74條，於遞呈請求董事會召開股東特別大會的書面請求日期持有本公司已繳足股本不少於十分之一，並可於股東大會上投票之一名或多名股東將有權遞交書面請求，以請求董事會召開股東特別大會。書面請求（一）須列明股東特別大會的目的，及（二）須由呈請人簽署並送交本公司之註冊辦事處（註明收件人為本公司之公司秘書），並可由數份同樣格式的文件組成，而每份由一名或多名呈請人簽署。有關請求將由本公司之股份過戶登記處核實，倘書面請求獲確認屬妥善及適宜，公司秘書將請求董事會給予全體股東足夠通知期，以召開股東特別大會。反之，若有關請求經核實為不符合程序，則呈請人將獲通知有關結果，而股東特別大會將不會應要求召開。

倘董事會在請求書遞呈日期起計21日內未有召開股東特別大會，則該等呈請人或佔全體呈請人總投票權一半以上之呈請人，可自行召開股東特別大會，惟任何如此召開之股東特別大會不得在上述請求書

遞呈日期起計3個月屆滿後舉行。由呈請人召開之股東特別大會須盡可能以接近由董事會召開股東特別大會之方式召開。

在股東大會上提呈決議案

根據百慕達1981年公司法第79及80條，持有有權於本公司股東大會投票之本公司繳足股本不少於二十分之一之任何數目股東，或不少於100名股東，可向本公司提交書面要求：(甲)向有權接收下一屆股東週年大會通告之股東發出通知，以告知任何可能於該大會上正式動議及擬於會上動議之決議案；及(乙)向有權獲發送任何股東大會通告之股東傳閱不超過1,000字之陳述書，以告知於該大會上提呈之決議案所述事宜或將處理之事項。由所有呈請人簽署之呈請須送交本公司註冊辦事處，並須在不少於(倘為須發送決議案通知之呈請)大會舉行前至少六星期或(倘為任何其他呈請)大會舉行前至少一星期遞交及須支付足以合理彌補本公司相關開支之款項。

提名推舉個別人士為董事

於股東大會上推舉個別人士為董事之程序，已於集團網站內「投資者」項下「股東及債券持有人信息」列載。

向董事會查詢

股東可將他們提請董事會的查詢及關注事宜，以書面形式送交公司秘書，地址為香港新界沙田香港科學園科技大道東12號6樓。股東亦可於本公司的股東大會上向董事會提出垂詢。此外，股東可向本公司之香港股份登記處香港中央證券登記有限公司查詢他們之持股及派息情況。

組織章程文件

於25/26財政年度，本公司的組織章程文件並無重大變動。

證券交易的標準守則

本公司已依照上市規則附錄C3所載的標準守則(「標準守則」)制定了董事證券交易的管理程序。

除汪浩然先生(執行董事)外，所有董事均已向本公司明確確認，截至2026年3月31日止年度，他們均遵守標準守則。

關於汪先生，他告知本公司：

(甲) 於2024年6月27日，他出售了本公司179,895股股份；以及

(乙) 於2025年11月19日，他出售了本公司27,000股股份，

兩次出售因疏忽而未：(1) 事先取得標準守則B.8段所要求的書面許可；以及隨後，(2) 根據證券及期貨條例第XV部(「第XV部」)披露其利益。

本公司已就上述事宜對汪先生進行了具體詢問，並確信：(1) 兩筆交易均未在指定的禁售期內發生；(2) 汪先生在進行任何一筆交易時均未掌握有關本公司的任何內幕信息。

汪先生也向本公司確認，除上述事項外，他已遵守截至2026年3月31日止年度的標準守則。他還確認，他已提交了利益申報的補救性披露報告。

本公司已審查了公司現有的以下做法：(i)每年向董事確認遵守標準守則；(ii)通知董事禁止董事交易本公司股份的禁售期；以及(iii)提醒董事履行其在標準守則（包括在上述通知中附上標準守則的副本）下的責任，並且本公司確信這些做法仍然有效。

然而，鑒於上述情況，為了確保所有董事繼續履行其第XV部和標準守則下的責任，公司已為所有董事（包括汪先生）提供了重溫培訓，內容包括：(1)其在以下方面的責任：(i)第XV部；(ii)標準守則；以及(iii)公司相關的內部政策和程序；以及(2)其他企業管治／合規相關主題。

與股東之溝通

本公司已制定股東通訊政策，通過政策中所定的各種溝通渠道鼓勵股東與本公司持續對話，並促進投資者與本公司的互動。

本公司利用多個正式溝通渠道向股東匯報集團表現，包括年報及賬項、中期業績報告、於聯交所發出的定期公告及透過股東週年大會。企業及財務的相關資料亦載於集團網站(www.johnsonelectric.com)。集團網站是本公司與股東及潛在投資者溝通的主要渠道之一。

年內，本公司旨在向其股東及潛在投資者提供高披露水平及財政透明度。為向投資者及潛在投資者作出有效披露，並確保他們均同時平等地取得相同資料，內幕消息乃根據上市規則規定作正式公告。本公司透過定期推介會、投資者推介會及電話會議就該等公告提供補充資料及作出跟進，以促進本公司、股東及國際投資團體之間的交流。

本公司鼓勵股東出席並於股東週年大會上表達其觀點及意見。董事會主席會邀請董事會各委員會的主席和／或成員，及外聘核數師親身或以電子方式出席本公司股東週年大會以回答股東提問。

董事會採用一套關於內幕消息的內部監控與報告措施，為董事及管理層在處理及發放內幕消息時提供指引。集團採用的媒體和投資者溝通政策為全體員工提供指引，確保集團在處理內幕消息時遵守法律規定。

管治委員會負責檢討股東通訊政策的實施和有效性。管治委員會已檢討政策，根據上述之股東溝通活動及程序，管治委員會認為該政策是適當及政策的實施是有效。

董事會報告

董事會欣然將截至2026年3月31日止年度之報告連同經已審核綜合財務報表呈覽。

業務回顧

本年報載有對集團業務及表現的中肯審視。按規定需作出披露的相關章節摘要載列如下。

主要業務

本公司之主要業務為投資控股。集團主要附屬公司之主要業務載於賬項附註39。

披露	相關章節	頁數
有關集團於25/26財政年度業務的中肯審視及業績表現的討論，包括影響業績的重要因素以及運用財務關鍵表現指標的分析	六個策略行動範疇	4 – 5
	致股東函件	6 – 9
	管理層討論及分析	36 – 65
集團對主要風險及不明朗因素的描述	管理層討論及分析	36 – 65
	企業管治報告	66 – 80
	財務風險管理 – 綜合財務報表附註32	173 – 178
於25/26財政年度終結後發生的、對集團有影響的重大事件的詳情	致股東函件	6 – 9
	管理層討論及分析	36 – 65
集團的業務展望的揭示	致股東函件	6 – 9
集團的環境政策及表現的討論	可持續發展	28 – 35
	管理層討論及分析	36 – 65
	2025/26可持續發展報告*	
遵守對集團有重大影響的有關法律及規例的情況	管理層討論及分析	36 – 65
	企業管治報告	66 – 80
	2025/26可持續發展報告*	
集團與其持份者的關係的說明	我們的承諾	3
	致股東函件	6 – 9
	可持續發展	28 – 35
	管理層討論及分析	36 – 65
	2025/26可持續發展報告*	

* 2025/26年度可持續發展報告，連同2025/26年度年報，上載於集團及聯交所網站。

業績及股息

集團截至2026年3月31日止年度之業績載於本年報中第102頁之綜合收益表內。

董事會已於2026年1月6日派發中期股息每股17港仙(2.18美仙)，合共20.3百萬美元。

依據本公司之股息政策，董事會建議派發每股44港仙(5.64美仙)的末期股息，並將於2026年8月12日以現金支付。

可分配儲備

於2026年3月31日，本公司可供派發作股息之可分配儲備為1,857.7百萬美元，其中包括盈餘滾存1,799.5百萬美元及可分配盈餘58.2百萬美元。

根據百慕達1981年公司法(經修訂)，假如有合理根據而相信下列情況出現，可分配盈餘將不能分派予股東：

- (一) 本公司未能或於分派後將未能支付其到期之負債；或
- (二) 本公司資產之變現值將因分派後而低於其負債。

董事

於年內及至本報告日期之董事如下：

執行董事

汪穗中 *SBS, JP*

汪浩然

非執行董事

麥汪詠宜

汪建中

Catherine Bradley *CBE**

Michael Enright*

劉美璇*

Patrick Paul *CBE, FCA**

Christopher Pratt *CBE**

David Rosenthal*

汪顧亦珍(於2025年7月17日退任)

* 獨立非執行董事

根據本公司的公司細則第109(A)條規定，麥汪詠宜女士、劉美璇女士、Patrick Paul先生及Christopher Pratt先生須輪值退任，並符合資格膺選連任。

本公司並無與擬於應屆股東週年大會上膺選連任之董事訂立若不給予賠償的情況下(除法定賠償外)公司不能在一年內終止的服務合約。

董事於交易、安排或合約中的重大權益

於年內任何期間或年度結束時，本公司或其任何附屬公司與本公司董事或其關連公司並無就集團業務進行重大交易、安排或合約及本公司董事或其關連公司就重大交易、安排或合約並無重大利益。

捐款

集團於年內捐款共0.4百萬美元（24/25財政年度：0.5百萬美元）。

權益披露

董事

於2026年3月31日，根據證券及期貨條例第352條須予備存之登記冊所記錄，本公司各董事及行政總裁於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）之股份中擁有之權益如下：

姓名	本公司每股面值 0.05港元之股份		約佔股權 百分比
	個人權益	其他權益	
汪建中	—	28,780,782（附註1）	3.080
汪穗中	5,741,900	—（附註2）	0.614
汪浩然	1,415,931	—（附註3）	0.151
麥汪詠宜	865,586	—	0.092
Christopher Pratt	56,000	—	0.005
Patrick Paul	32,750	—	0.003
Michael Enright	15,250	—	0.001
Catherine Bradley	6,500	—	0.000

附註：

1. 此等股份由一項信託基金所持有，而汪建中乃該信託基金的受益人。
2. 包括根據德昌電機受限制及績效掛鈎股份單位計劃下已授出惟尚未歸屬之獎勵股份2,187,045股相關股份之權益。
3. 包括根據德昌電機受限制及績效掛鈎股份單位計劃下已授出惟尚未歸屬之獎勵股份729,015股相關股份之權益。

公司獲悉，汪浩然先生：

（甲）於2024年6月27日出售了公司179,895股股份；及

（乙）於2025年11月19日出售了公司27,000股股份，

兩次出售均因疏忽發生未按證券及期貨條例第XV部披露其利益（請參閱第79頁）。

有鑒於上述情況，本公司謹此澄清先前在本公司2024/25中期報告、2024/25年度報告及2025/26中期報告中「權益披露－董事」章節所載的有關汪先生權益披露的內容，具體如下：

	本公司每股面值 0.05港元之股份		約佔股權 百分比
	個人權益	其他權益	
於2024年9月30日	1,293,174*	—	0.138
於2025年3月31日	1,293,174**	—	0.138
於2025年9月30日	1,442,931***	—	0.154

* 包括根據德昌電機受限制及績效掛鈎股份單位計劃下已授出惟尚未歸屬之獎勵股份902,621股相關股份之權益。

** 包括根據德昌電機受限制及績效掛鈎股份單位計劃下已授出惟尚未歸屬之獎勵股份902,621股相關股份之權益。

*** 包括根據德昌電機受限制及績效掛鈎股份單位計劃下已授出惟尚未歸屬之獎勵股份729,015股相關股份之權益。

除上頁披露外，本公司根據證券及期貨條例第352條須予備存之登記冊，並無記錄本公司董事及行政總裁在本公司或其相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）之股份、相關股份及債券中擁有其他權益或淡倉。

除載於董事會報告內依據股份單位計劃授出股份外，各董事及行政總裁（包括其配偶及十八歲以下之子女）於年內概無於本公司或其相聯法團之股份中，擁有或獲授或行使任何權利認購本公司股份而須根據證券及期貨條例須予以披露。

主要股東

根據證券及期貨條例第336條規定所存放之主要股東登記冊顯示，又或向本公司及聯交所發出的通知，於2026年3月31日持有本公司已發行股份5%或以上權益的人士載列如下：

名稱	身份	持有 股份數量	約佔股權 百分比
汪顧亦珍	家族信託基金受益人	532,889,010 (附註1及2)	57.02
Britannia Trust Co. Ltd. (附註3)	信託人	221,760,000 (附註1)	23.73
HSBC International Trustee Limited	信託人	217,070,710 (附註1及4)	23.23
Winibest Company Limited	實益擁有人	217,743,364 (附註5)	23.30
Federal Trust Company Limited	信託人	93,385,646 (附註1)	9.99
Merriland Overseas Limited	控制法團的權益	61,896,046 (附註6)	6.62

附註：

1. 此等由Britannia Trust Co. Ltd. 擁有權益之股份，由HSBC International Trustee Limited擁有權益之217,743,364股股份及由Federal Trust Company Limited擁有權益之93,385,646股股份，由多項與汪氏家族有關連之信託基金之信託人直接或間接持有，其中已包括在上文「權益披露」有關董事權益中所述之汪顧亦珍擁有權益之股份內。
2. 上述由汪顧亦珍擁有的股份權益為附註1所述股份的一部分。
3. Britannia Trust Co. Ltd. 獲委任接替Deltec Bank & Trust Limited擔任信託人，自2025年12月15日起生效。
4. 持有股份數量以2023年9月11日向聯交所報備的法團大股東通知為準。
5. HSBC International Trustee Limited所擁有本公司權益中已包含Winibest Company Limited擁有的本公司權益。
6. Federal Trust Company Limited所擁有本公司權益中已包含Merriland Overseas Limited擁有的本公司權益。

除上述披露外，於2026年3月31日，根據證券及期貨條例第336條本公司須予備存之登記冊，並無記錄其他人士在本公司之股份中擁有任何權益或淡倉及相關股份。

股份獎勵計劃

股東於2023年7月13日批准新受限制及績效掛鈎股份單位計劃（「2023年股份單位計劃」）及終止其於2015年7月9日所採納的受限制及績效掛鈎股份單位計劃（「2015年股份單位計劃」）。及後概不可再根據2015年股份單位計劃授出任何獎勵股份，惟受限於2015年股份單位計劃的條款，根據2015年股份單位計劃已授出而未歸屬之任何獎勵股份仍為有效，2015年股份單位計劃連同2023年股份單位計劃統稱「股份單位計劃」。根據2023年股份單位計劃，董事會全權酌情甄選合資格僱員及董事，授予時限歸屬單位（受限股份單位）及績效歸屬單位（績效股份單位）或以現金支付代替股份。

股份單位計劃旨在結合管理和所有權，以吸納有技能和經驗的人才，激勵他們留任集團，並鼓勵其為集團的未來發展及擴展而努力。

2023年股份單位計劃的概要如下：

1. 參與者

2023年股份單位計劃之參與者包括董事、本公司附屬公司的董事及董事會在其全權酌情決定下，對集團有貢獻或將會有貢獻的僱員（「參與者」）。

2. 獎勵

收取本公司繳足普通股股份或現金支付的依條件而定的權利，兩者皆根據2023年股份單位計劃授予（「獎勵」）。

3. 年期

除非根據2023年股份單位計劃提前終止，否則2023年股份單位計劃於2023年股份單位計劃採納日期起計10年內生效及維持有效（「年期」）。

4. 資格

董事會可酌情邀請曾經或將會對集團作出貢獻之集團董事及僱員參與2023年股份單位計劃，一切由董事會全權酌情決定。

5. 管理

2023年股份單位計劃將由薪酬委員會及董事會管理。本公司可委任專業的信託人協助管理及安排已授出獎勵之歸屬。

6. 授出獎勵

在2023年股份單位計劃條款規限下，董事會可於年期內隨時全權酌情向該等由董事會可能全權酌情甄選的任何參與者授出獎勵。

向任何董事、本公司行政總裁或主要股東或他們各自任何聯繫人士作出任何授出獎勵，均須先取得獨立非執行董事（不包括身為有關授出獎勵之建議承授人之任何獨立非執行董事）批准，而向關連人士作出之所有授出獎勵均須符合上市規則之規定。

7. 獎勵歸屬

在2023年股份單位計劃條款規限下，董事會可不時釐定將予歸屬之獎勵之歸屬條件或歸屬期。為達成授出獎勵，董事會應釐定本公司應否全權酌情（甲）配發及發行新股份（向非關連人士之承授人採用發行及配發股份之一般性授權）；及／或（乙）指示並促使本公司委任之2023年股份單位計劃信託人藉場內購買而取得股份；及／或（丙）支付或促使以現金支付。

8. 可授予之最高股份數目

根據2023年股份單位計劃授予之獎勵及根據本公司任何其他以股本為基礎獎勵計劃授予之任何其他以股本為基礎獎勵所涉及之相關股份總數不得超過2023年股份單位計劃採納日期本公司已發行股份總數之10%（「計劃授權限額」）。

在本公司股東事先批准下，計劃授權限額可予更新，惟無論如何於新批准日期後根據經更新限額授予之獎勵所涉及之股份總數不得超過新批准日期已發行本公司股份總數之10%。於新批准日期前根據2023年股份單位計劃授予獎勵（包括該等尚未行使、已註銷或已歸屬獎勵）所涉及之相關股份將不會計入釐定於新批准日期後根據經更新限額授予獎勵所涉及之最高股份總數。為免存疑，根據2023年股份單位計劃授予獎勵之歸屬而於新批准日期前發行之股份將計入釐定於新批准日期之已發行股份總數。

9. 各參與者可享受授予獎勵的上限

如向承授人授予獎勵，會導致本公司在截至並包括授予當日的12個月內就根據2023年股份單位計劃及其它股份計劃授予該承授人的所有認股權及獎勵（不包括根據2023年股份單位計劃及其它股份計劃條款已失效的任何認股權及獎勵）所發行及將發行的股份合計超過授予日期已發行股份的1%，該等授予須獲股東在股東大會上另作批准，而該名承授人及其緊密聯繫人（或如該名承授人為本公司的關連人士，則聯繫人）須放棄表決權。

如向本公司的獨立非執行董事或主要股東又或其任何聯繫人授予獎勵，會導致本公司在截至並包括授予當日的12個月內就根據2023年股份單位計劃及其它股份計劃授予該承授人的所有認股權及獎勵（不包括根據2023年股份單位計劃及其它股份計劃條款已失效的任何認股權及獎勵）所發行及將發行的股份合計超過授予日期已發行股份的0.1%，則該等再次授予獎勵須獲股東在股東大會上批准。在該股東大會上，該名承授人、其聯繫人及所有本公司的核心關連人士須放棄投贊成票。

10. 股息及投票權

獎勵並不附有於股東大會上的投票權。於獎勵涉及之股份獲配發及發行或轉讓（視情況而定）予承授人之前，承授人概無權就任何該等股份收取任何股息或分派。

11. 可轉讓性

在2023年股份單位計劃條款規限下，獎勵屬承授人個人所有，不得出讓或轉讓。承授人不得以任何方式出售、轉讓、押記、按揭任何獎勵或就此設立產權負擔或以任何第三方為受益人設立任何權益。

12. 改動

董事會可隨時更改2023年股份單位計劃之任何條款，惟有關任何更改2023年股份單位計劃條款內董事會授權之任何改動，必須事先於股東大會上取得本公司股東批准，或2023年股份單位計劃條款及條件之任何重大改動或任何與上市規則第17.03條所列事項有關並對已授予獎勵的參與者有利之條款之任何改動必須於股東大會上取得本公司股東批准，惟有關改動或更改根據2023年股份單位計劃現行條款自動生效則作別論。

13. 終止

本公司可於股東大會上藉普通決議案或可由董事會隨時終止2023年股份單位計劃，在此情況下，不得再進一步授予獎勵，惟在所有其他方面，對於年期內授予而緊接終止前仍未歸屬之獎勵，相關2023年股份單位計劃條款仍維持十足效力及作用。

截至2026年3月31日止年度，本公司就股份單位計劃以總成本31.08百萬港元購買1,100,000股本公司股份。每股股份的最高及最低購入價分別為30.16港元及25.29港元。

有關董事、三名最高薪酬高級管理人員（不包括兩名執行董事）及其他選定僱員的股份單位計劃的權益詳情載列如下：

姓名	獎勵日期 (日/月/年)	獎勵類別	於2025年 4月1日持有 未歸屬單位 數目	年內獲受	年內以 股份歸屬	年內以 現金歸屬	年內沒收	於2026年 3月31日持有 未歸屬單位 數目	歸屬日期 (日/月/年)
董事									
汪穗中	01/06/2022	受限股份單位	388,036	-	388,036	-	-	-	01/06/2025
	01/06/2023	受限股份單位	385,233	-	-	-	-	385,233	01/06/2026
	01/06/2024	受限股份單位	309,877	-	-	-	-	309,877	01/06/2027
	01/06/2025	受限股份單位	-	179,708	-	-	-	179,708	01/06/2028
	01/06/2022	績效股份單位	582,053	-	582,053	-	-	-	01/06/2025
	01/06/2023	績效股份單位	577,849	-	-	-	-	577,849	01/06/2026
	01/06/2024	績效股份單位	464,816	-	-	-	-	464,816	01/06/2027
	01/06/2025	績效股份單位	-	269,562	-	-	-	269,562	01/06/2028
汪浩然	01/06/2022	受限股份單位	129,345	-	129,345	-	-	-	01/06/2025
	01/06/2023	受限股份單位	128,411	-	-	-	-	128,411	01/06/2026
	01/06/2024	受限股份單位	103,292	-	-	-	-	103,292	01/06/2027
	01/06/2025	受限股份單位	-	59,903	-	-	-	59,903	01/06/2028
	01/06/2022	績效股份單位	194,018	-	194,018	-	-	-	01/06/2025
	01/06/2023	績效股份單位	192,616	-	-	-	-	192,616	01/06/2026
	01/06/2024	績效股份單位	154,939	-	-	-	-	154,939	01/06/2027
	01/06/2025	績效股份單位	-	89,854	-	-	-	89,854	01/06/2028

姓名	獎勵日期 (日／月／年)	獎勵類別	於2025年	年內獲受	年內以 股份歸屬	年內以 現金歸屬	年內沒收	於2026年	歸屬日期 (日／月／年)
			4月1日持有 未歸屬單位 數目					3月31日持有 未歸屬單位 數目	
三名最高薪酬高級管理人員（不包括兩位執行董事）									
	25/01/2021	受限股份單位	121,544	—	121,544	—	—	—	01/12/2025
	01/06/2022	受限股份單位	525,465	—	525,465	—	—	—	01/06/2025
	01/06/2023	受限股份單位	601,927	—	—	—	—	601,927	01/06/2026
	01/06/2024	受限股份單位	484,183	—	—	—	—	484,183	01/06/2027
	01/06/2025	受限股份單位	—	318,233	—	—	—	318,233	01/06/2028
	01/06/2022	績效股份單位	666,936	—	666,936	—	—	—	01/06/2025
	01/06/2023	績效股份單位	662,118	—	—	—	—	662,118	01/06/2026
	01/06/2024	績效股份單位	532,602	—	—	—	—	532,602	01/06/2027
	01/06/2025	績效股份單位	—	308,873	—	—	—	308,873	01/06/2028
其他選定僱員									
	01/06/2022	受限股份單位	2,866,203	—	2,535,279	322,032	8,892	—	01/06/2025
	30/09/2022	受限股份單位	66,794	—	52,481	14,313	—	—	30/09/2025
	01/06/2023	受限股份單位	2,602,572	—	—	—	246,388	2,356,184	01/06/2026
	01/06/2023	受限股份單位	25,682	—	25,682	—	—	—	29/08/2025
	01/06/2023	受限股份單位	51,364	—	51,364	—	—	—	31/12/2025
	13/07/2023	受限股份單位	36,311	—	—	—	—	36,311	01/06/2026
	09/11/2023	受限股份單位	60,837	—	—	—	—	60,837	01/06/2026
	01/06/2024	受限股份單位	2,303,858	—	—	—	164,298	2,139,560	01/06/2027
	01/06/2024	受限股份單位	41,317	—	41,317	—	—	—	31/12/2025
	17/06/2024	受限股份單位	16,139	—	—	—	—	16,139	01/06/2027
	30/05/2025	受限股份單位	—	30,000	30,000	—	—	—	30/05/2025
	01/06/2025	受限股份單位	—	1,456,968	—	—	101,086	1,355,882	01/06/2028
	30/09/2025	受限股份單位	—	4,525	—	—	—	4,525	01/06/2028
	01/06/2022	績效股份單位	1,860,146	—	1,635,571	224,575	—	—	01/06/2025
	01/06/2023	績效股份單位	2,070,628	—	—	—	378,010	1,692,618	01/06/2026
	01/06/2024	績效股份單位	1,710,125	—	—	—	224,660	1,485,465	01/06/2027
	01/06/2025	績效股份單位	—	979,397	—	—	114,564	864,833	01/06/2028

附註：

(1) 緊接於獎勵授予日期前的股份收市價如下：

授予日期 (日／月／年)	緊接於獎勵授予 日期前的 股份收市價 (港元)
30/05/2025	22.00
01/06/2025	21.00
30/09/2025	43.78

(2) 績效制股份單位受限於表現目標，以符合股份單位計劃的目的。表現目標將基於承授人的表現及／或本集團的營運或財務表現，包括但不限於部門及／或集團的盈利能力累計或年度每股盈利、收入或收入增長、股東總回報或其他衡量標準及／或由董事會全權酌情決定的其他表現目標以配合本公司的策略方向，該等目標將載於向各承授人發出的有關授予的授予獎勵通知書內。

於本報告日期，股份單位計劃已授出而未歸屬的單位數目之變動詳情如下：

	已授出而未歸屬單位數目（千計）			佔已發行 股份百分比
	受限 股份單位	績效 股份單位	總計	
於2025年3月31日已授出而未歸屬單位	11,252	9,668	20,920	2.24%
年內授出予董事及僱員之單位	2,049	1,648	3,697	0.40%
年內歸屬予董事及僱員之股份	(4,237)	(3,303)	(7,540)	0.82%
年內沒收	(524)	(717)	(1,241)	0.13%
於2026年3月31日已授出而未歸屬單位	8,540	7,296	15,836	1.69%
於26/27財政年度歸屬	(36)	—	(36)	0.00%
於26/27財政年度歸屬沒收	(51)	—	(51)	0.00%
於本報告日期已授出而未歸屬單位	8,453	7,296	15,749	1.69%

於本報告日期，股份單位計劃已授出而未歸屬的單位數目如下：

歸屬期	已授出而未歸屬單位數目（千計）			佔已發行 股份百分比
	受限 股份單位	績效 股份單位	總計	
26/27財政年度	3,541	3,125	6,666	0.71%
27/28財政年度	3,016	2,638	5,654	0.61%
28/29財政年度	1,896	1,533	3,429	0.37%
於本報告日期已授出而未歸屬單位	8,453	7,296	15,749	1.69%

截至2025年4月1日，2023年股份單位計劃可供授予的股份總數為86,538,084股。

截至2026年3月31日止年度，根據2023年股份單位計劃授出獎勵股份總數為3,697,023股，因此，截至本年度報告日期，可供授予的股份總數為82,841,061股。

除上述之股份單位計劃外，本公司或其附屬公司概無訂立任何其他安排，使本公司董事可藉購買本公司或任何其他法人團體之股份或債券而獲益。

購買、出售或贖回上市證券

除於賬項附註19披露及為履行根據本公司股份獎勵計劃授出的股份外，本公司及其附屬公司於截至2026年3月31日止年度內概無購買、出售或贖回任何本公司之股份。

德昌電機集團十年財務概況

有關集團過去十個財政年度的業績、資產及負債概況載於第196至197頁。

優先購買權

本公司並無任何百慕達法例所指有關發行新股之優先購買權。

主要供應商及客戶

於年內，集團向其最大五位供應商購買之貨品與服務少於總額30%及向其最大五位客戶銷售之貨品與服務少於總額30%。

管理合約

本公司於年內並無訂立或存有與本集團整體或任何重大業務部分有關管理及行政的合約。

關聯方交易

重大關聯方交易詳情載於賬項附註31內。根據上市規則的定義，這些關聯方交易並不構成任何須予披露的關連交易。

股票掛鈎協議

除已披露本公司之股份獎勵計劃外，於年內或年度結束時，本公司概無訂立或存在任何股票掛鈎協議。股份獎勵計劃之詳情載於賬項附註19。

獲准許的彌償條文

於本財政年度期間及截至本報告日期，在適用法律的規限下，本公司及其附屬公司之董事均有權根據本公司及其附屬公司各自的章程細則及組織章程文件內有效條文在其執行及履行職責時引致的法律責任獲彌償。

公眾持股量

就可提供本公司之公開資料及本公司董事所知，於本報告日期，本公司之已發行股份有足夠上市規則所規定之公眾持股量。

高級管理人員

高級管理人員之簡歷詳載於本年報第198至203頁董事及高級管理人員簡介內。

企業管治

本公司採納之主要企業管治常規詳載於第66至80頁企業管治報告內。

根據上市規則第13.21條披露

於2023年8月15日，本公司（作為擔保人）與（其中包括）若干金融機構（作為原貸款人）訂立一份融資協議（「融資協議」），內容有關向本公司之全資附屬公司德昌電機工業製造廠有限公司提供一筆最高金額為400百萬美元之貸款，包括200百萬美元定期貸款及200百萬美元循環貸款，作為本集團一般營運資金及為本集團現有債務再融資。最終還款日期為首次提款日期起計60個月。

有關訂立融資協議之公告於2023年8月15日作出，公佈披露倘汪氏家族（如公告所定義）不再是本公司單一最大股東，融資協議下的貸款可能會即時到期。

核數師

本年度財務報表經羅兵咸永道會計師事務所審核，該核數師現任滿退任，並符合資格應聘連任。

承董事會命

汪穗中 *SBS, JP*
主席及行政總裁

香港，2026年5月28日

股息

股息政策

德昌電機致力為股東帶來穩定及可持續的股息，為長期股東總回報帶來有意義的貢獻。於釐定任何財政年度支付的股息金額時，董事會考慮的因素包括當前和預計的淨溢利、當前和預計的自由現金流量（扣除資本性開支）、以及維持審慎的資本結構以應付自然增長的資金需要。

末期股息

董事會擬於2026年7月17日（星期五）舉行之股東週年大會上建議於2026年8月12日（星期三）以現金支付末期股息每股44港仙（相當於每股5.64美仙）（2025：44港仙或5.64美仙）予在2026年7月27日（星期一）名列本公司股東名冊內之股份持有人。

暫停過戶登記

出席股東週年大會適用

本公司將於2026年7月14日（星期二）至2026年7月17日（星期五）（包括首尾兩天），暫停辦理股份過戶登記手續。

股東如欲出席股東週年大會並於會上投票，須於2026年7月13日（星期一）下午四時三十分前，將所有過戶文件連同相關股票，一併送交本公司的香港股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖（並非百慕達之股份過戶登記處）辦妥過戶登記手續。

收取末期股息適用

本公司於2026年7月23日（星期四）至2026年7月27日（星期一）（包括首尾兩天），暫停辦理股份過戶登記手續。

股東如欲收取建議派發之末期股息，須於2026年7月22日（星期三）下午四時三十分前，將所有過戶文件連同相關股票，一併送交本公司的香港股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖（並非百慕達之股份過戶登記處）辦妥過戶登記手續。本公司股份將由2026年7月21日（星期二）起除息。

綜合財務報表

目錄

獨立核數師報告	95
綜合資產負債表	100
綜合收益表	102
綜合全面收益表	103
綜合權益變動表	104
綜合現金流量表	106
綜合財務報表附註	108

獨立核數師報告

致德昌電機控股有限公司股東

(在百慕達註冊成立之有限公司)

意見

我們已審計的內容

德昌電機控股有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第100至195頁的綜合財務報表，包括：

- 於2026年3月31日的綜合資產負債表；
- 截至該日止年度的綜合收益表；
- 截至該日止年度的綜合全面收益表；
- 截至該日止年度的綜合權益變動表；
- 截至該日止年度的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括重大會計政策信息及其他解釋信息。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告會計準則》真實而中肯地反映了貴集團於2026年3月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒布的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立性

根據香港會計師公會頒布的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)，適用於公眾利益實體財務報表審計的相關要求。我們獨立於貴集團，並已履行守則中的其他專業道德責任。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體綜合財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 遞延所得稅資產及所得稅
- 保用撥備

關鍵審計事項	我們的審計如何處理關鍵審計事項
遞延所得稅資產及所得稅 (請參閱綜合財務報表附註18稅項及附註36(甲)會計估算及判斷) 貴集團已於綜合資產負債表中確認102.4百萬美元的遞延所得稅資產以及34.3百萬美元的當期所得稅負債。 確認遞延所得稅資產涉及管理層對動用此等遞延所得稅資產的可能性而作出的判斷。預期動用此等資產的可能性取決於若干因素，包括於未來期間是否有足夠的應課稅溢利，以及是否存在適當的應課稅暫時性差異以支持此等確認。 貴集團業務遍佈多個地理區域，故須遵從不同司法權區的稅法。如有預期稅務審計項目，管理層需要就稅務審計項目之預期最終結算金額作出主觀判斷，並計提所得稅撥備。 我們之所以關注該領域，是由於對未來應課稅溢利和所得稅撥備進行預測存在固有的不確定性和判斷。	我們了解管理層對遞延所得稅資產及所得稅的內部控制及評估程序，通過考慮估計的不確定性及其他固有風險因素的程度，評估重大錯誤陳述的固有風險。 我們通過審視管理層作出的預測及其制定過程、測試相關計算之準確性並將其最新的財務預算和預測進行核對，以對管理層於未來期間是否有足夠應課稅溢利以支持確認該等遞延所得稅資產進行了評估。我們也評估了稅損是否能被結轉及在到期日前是否能夠被使用。 我們與貴集團管理層舉行會議，以了解貴集團的稅務發展、稅務相關風險及稅務審計項目的狀況。 我們的稅務專家協助我們評估管理層按照當地稅法計提所得稅撥備的適當性。 我們亦考慮了在選擇有關預期遞延所得稅資產變現和所得稅撥備時所作的裁斷是否潛在管理層偏見，當我們認為有潛在管理層偏見時，亦會考慮此等可能對審計造成的影響。 根據我們所完成的工作，我們認為貴集團在確認遞延所得稅資產和所得稅負債中所作出的判斷和假設均有憑證作支持。

關鍵審計事項**我們的審計如何處理關鍵審計事項****保用撥備**

(請參閱綜合財務報表附註17撥備及其他負債及附註36(乙)會計估算及判斷)

貴集團通常為其電機及其他產品提供保用期。51.6百萬美元保用撥備是基於貴集團售出產品所估計的保用索償費用。管理層根據過往保用索償經驗及近期趨勢來估算撥備水平。關於向貴集團所提出的特定索償，其撥備是根據其實際情況以及是否存在任何義務保修的承諾和法律意見(如適用)來決定。

我們之所以關注該領域，是因為對未來將發生的保用索償費用的估計及成本產生時間的決定涉及重大且複雜的判斷。

我們了解管理層對保用撥備的內部控制及評估程序，通過考慮估計的不確定性及其他固有風險因素的程度，評估重大錯誤陳述的固有風險。我們對實際發生的保用索償與過往年度的撥備水平進行比較，以評價管理層在估計過程的有效性。

我們評估了貴集團用於確定保用撥備的方法及假設，其中包括一個基於索償金額對銷售水平百分比的元素，以及針對貴集團已知保用問題或索償的具體元素。我們測試了保用估算的相關輸入數據及相關計算的準確性。就特定索償，我們的工作包括與相關質量和營運人員進行討論以了解相關的問題，獲得索償的通訊，並與其他獲得的證據相互佐證。

根據我們所完成的工作，我們認為貴集團就撥備所作出的判斷均有憑證作支持。

其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的所有信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及審核委員會就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告會計準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備綜合財務報表時，董事負責評估貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審核委員會須負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅按照百慕達一九八一年《公司法》第90條向閣下（作為整體）報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或滙總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。

- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對綜合財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

除其他事項外，我們與審核委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審核委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，用以消除對獨立性產生威脅的行動或採取的防範措施。

從與審核委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是周任國（執業證書編號：P06351）。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，2026年5月28日

綜合資產負債表

於2026年3月31日

	附註	2026 千美元	2025 千美元
非流動資產			
物業、廠房及機器設備	3	1,563,152	1,452,790
投資物業	4	18,923	17,039
無形資產	5	109,742	153,634
於聯營公司及合營公司之投資	6	5,178	—
其他財務資產	7	33,452	54,105
按公平值計入損益之財務資產	8	7,911	8,375
界定福利退休計劃資產	16	498	19,092
遞延所得稅資產	18	102,351	100,083
其他非流動資產	3	37,008	26,961
		1,878,215	1,832,079
流動資產			
存貨	9	615,228	531,816
應收貨款及其他應收賬款	10	845,734	816,895
其他財務資產	7	29,940	55,070
按公平值計入損益之財務資產	8	4,623	27,349
預繳所得稅稅項		12,779	10,441
現金及等同現金項目	11	901,944	790,633
		2,410,248	2,232,204
流動負債			
應付貨款及其他應付賬款	12	804,632	693,997
當期所得稅負債		34,292	33,833
其他財務負債	7	435	7,888
貸款	14	105,829	57,563
租賃負債	15	16,553	16,351
退休福利責任	16	726	796
撥備及其他負債	17	47,775	44,582
		1,010,242	855,010
流動資產淨額		1,400,006	1,377,194
資產總額減流動負債		3,278,221	3,209,273

	附註	2026 千美元	2025 千美元
非流動負債			
應付貨款及其他應付賬款	12	37,194	37,938
其他財務負債	7	–	727
貸款	14	218,476	301,772
租賃負債	15	42,655	47,855
遞延所得稅負債	18	61,212	72,699
退休福利責任	16	26,519	30,524
撥備及其他負債	17	10,484	9,861
		396,540	501,376
淨資產			
		2,881,681	2,707,897
權益			
股本－普通股（按面值結算）	19	6,026	6,026
就股份獎勵計劃持有之股份（按購買成本結算）	19	(5,645)	(19,501)
股份溢價	19	88,963	88,963
儲備	20	2,749,519	2,590,552
		2,838,863	2,666,040
非控股權益			
		42,818	41,857
權益總額			
		2,881,681	2,707,897

第108至195頁的附註為本綜合財務報表的整體部分。

於2026年5月28日由董事會核准。

汪穗中 SBS, JP
董事

汪浩然
董事

綜合收益表

截至2026年3月31日止年度

	附註	2026 千美元	2025 千美元
營業額	2	3,650,418	3,647,606
銷售成本		(2,809,965)	(2,804,271)
毛利		840,453	843,335
其他收入淨額	21	2,586	14,733
分銷及行政費用	22	(583,782)	(545,037)
重組及其他相關成本	23	(8,230)	(7,159)
無形資產之減值	5	(22,369)	—
營業溢利		228,658	305,872
所佔聯營公司及合營公司虧損	6	(128)	(3,383)
融資收入	24	30,811	32,451
融資成本	24	(24,369)	(33,493)
除所得稅前溢利		234,972	301,447
所得稅開支	18	(34,177)	(36,299)
年度溢利		200,795	265,148
非控股權益應佔虧損／(溢利)		1,332	(2,345)
股東應佔溢利		202,127	262,803
年內股東應佔溢利之每股基本盈利 (以每股美仙列示)	26	21.82	28.51
年內股東應佔溢利之每股攤薄盈利 (以每股美仙列示)	26	21.59	28.16

第108至195頁的附註為本綜合財務報表的整體部分。

有關股息詳情載於附註27。

綜合全面收益表

截至2026年3月31日止年度

	附註	2026 千美元	2025 千美元
年度溢利		200,795	265,148
其他全面收益／(開支)			
不會循環至損益之項目：			
對沖工具(對沖於存貨確認隨後於耗用時於收益表 中確認之交易)			
－ 原材料商品合約			
－ 公平值收益淨額	20	2,125	2,444
－ 轉往存貨及後於收益表確認	7(丙) & 20	(2,327)	(7,955)
－ 遞延所得稅項影響	20	33	909
界定福利計劃			
－ 重計量	16 & 20	2,601	6,291
－ 遞延所得稅項影響	18 & 20	627	(389)
長期服務金			
－ 重計量	16 & 20	(356)	861
－ 遞延所得稅項影響	18 & 20	18	(14)
惡性通貨膨脹之調整		(266)	(532)
附屬公司之貨幣換算		1,622	(280)
其後不會直接循環至損益之項目總額		4,077	1,335
其後將循環至損益之項目：			
對沖工具			
－ 遠期外匯合約及外匯掉期			
－ 公平值收益／(虧損)淨額	20	11,618	(5,179)
－ 轉往收益表	20	(39,703)	(35,870)
－ 遞延所得稅項影響	20	4,546	7,731
－ 投資淨額對沖			
－ 公平值收益淨額	20	—	3,190
惡性通貨膨脹之調整		701	1,569
附屬公司之貨幣換算		59,513	(49,036)
聯營公司及合營公司之貨幣換算	20	135	213
其後將直接循環至損益之項目總額		36,810	(77,382)
年內除稅後其他全面收益／(開支)		40,887	(76,047)
年內除稅後全面收益總額		241,682	189,101
全面收益總額應佔權益：			
股東		241,392	187,036
非控股權益			
年內應佔(虧損)／溢利		(1,332)	2,345
貨幣換算		1,622	(280)
		241,682	189,101

第108至195頁的附註為本綜合財務報表的整體部分。

綜合權益變動表

截至2026年3月31日止年度

附註	本公司股東應佔權益				非控股 權益 千美元	權益總額 千美元
	股本及 股份溢價 千美元	其他儲備* 千美元	盈餘滾存 千美元	總計 千美元		
於2025年3月31日	75,488	(67,026)	2,657,578	2,666,040	41,857	2,707,897
年度溢利	—	—	202,127	202,127	(1,332)	200,795
其他全面收益／(開支)：						
對沖工具						
— 原材料商品合約						
— 公平值收益淨額	20	2,125	—	2,125	—	2,125
— 轉往存貨及後於收益表確認	7(丙) & 20	(2,327)	—	(2,327)	—	(2,327)
— 遞延所得稅項影響	20	33	—	33	—	33
— 遠期外匯合約及外匯掉期						
— 公平值收益淨額	20	11,618	—	11,618	—	11,618
— 轉往收益表	20	(39,703)	—	(39,703)	—	(39,703)
— 遞延所得稅項影響	20	4,546	—	4,546	—	4,546
界定福利計劃						
— 重計量	16 & 20	—	2,601	2,601	—	2,601
— 遞延所得稅項影響	18 & 20	—	627	627	—	627
長期服務金						
— 重計量	16 & 20	—	(356)	(356)	—	(356)
— 遞延所得稅項影響	18 & 20	—	18	18	—	18
惡性通貨膨脹之調整		701	(266)	435	—	435
附屬公司之貨幣換算	20	59,513	—	59,513	1,622	61,135
聯營公司之貨幣換算	20	135	—	135	—	135
25/26財政年度全面收益總額	—	36,641	204,751	241,392	290	241,682
與股東之交易：						
盈餘滾存分配往法定儲備	20	1,974	(1,974)	—	—	—
股份獎勵計劃						
— 股份歸屬	20	17,859	(17,859)	—	—	—
— 僱員服務價值	20	7,843	—	7,843	—	7,843
— 購買股份	19	(4,003)	—	(4,003)	—	(4,003)
非控制權益之注資		—	—	—	5,194	5,194
股息派發予非控股權益		—	—	—	(4,523)	(4,523)
派發24/25財政年度末期股息						
— 現金支付	20	—	(52,145)	(52,145)	—	(52,145)
派發25/26財政年度中期股息						
— 現金支付	20	—	(20,264)	(20,264)	—	(20,264)
與股東之交易總額	13,856	(8,042)	(74,383)	(68,569)	671	(67,898)
於2026年3月31日	89,344**	(38,427)	2,787,946	2,838,863	42,818	2,881,681

* 其他儲備主要為資本儲備、匯兌儲備、以股份為基礎之僱員福利儲備、對沖儲備、物業重估儲備、法定儲備、股份獎勵計劃歸屬股份時所產生之儲備及綜合結算所產生之商譽

** 此89.3百萬美元總額由資本6.0百萬美元、股份溢價88.9百萬美元及就股份獎勵計劃持有之股份(5.6)百萬美元所組成

第108至195頁的附註為本綜合財務報表的整體部分。

綜合權益變動表

截至2025年3月31日止年度

	附註	本公司股東應佔權益				非控股權益 千美元	權益總額 千美元
		股本及 股份溢價 千美元	其他儲備* 千美元	盈餘滾存 千美元	總計 千美元		
於2024年3月31日		77,576	4,672	2,469,761	2,552,009	44,658	2,596,667
年度溢利		-	-	262,803	262,803	2,345	265,148
其他全面收益／(開支)：							
對沖工具							
－ 原材料商品合約							
－ 公平值收益淨額	20	-	2,444	-	2,444	-	2,444
－ 轉往存貨及後於收益表確認	7(丙) & 20	-	(7,955)	-	(7,955)	-	(7,955)
－ 遞延所得稅項影響	20	-	909	-	909	-	909
－ 遠期外匯合約及外匯掉期							
－ 公平值虧損淨額	20	-	(5,179)	-	(5,179)	-	(5,179)
－ 轉往收益表	20	-	(35,870)	-	(35,870)	-	(35,870)
－ 遞延所得稅項影響	20	-	7,731	-	7,731	-	7,731
－ 投資淨額對沖							
－ 公平值收益淨額	20	-	3,190	-	3,190	-	3,190
界定福利計劃							
－ 重計量	16 & 20	-	-	6,291	6,291	-	6,291
－ 遞延所得稅項影響	18 & 20	-	-	(389)	(389)	-	(389)
長期服務金							
－ 重計量	16 & 20	-	-	861	861	-	861
－ 遞延所得稅項影響	18 & 20	-	-	(14)	(14)	-	(14)
惡性通貨膨脹之調整		-	1,569	(532)	1,037	-	1,037
附屬公司之貨幣換算	20	-	(49,036)	-	(49,036)	(280)	(49,316)
聯營公司及合營公司之貨幣換算	20	-	213	-	213	-	213
24/25財政年度全面收益／ (開支)總額		-	(81,984)	269,020	187,036	2,065	189,101
與股東之交易：							
盈餘滾存分配往法定儲備	20	-	8,573	(8,573)	-	-	-
股份獎勵計劃							
－ 股份歸屬	20	4,927	(4,927)	-	-	-	-
－ 僱員服務價值	20	-	6,640	-	6,640	-	6,640
－ 購買股份	19	(7,015)	-	-	(7,015)	-	(7,015)
收購非控股權益		-	-	(409)	(409)	(951)	(1,360)
股息派發予非控股權益		-	-	-	-	(3,915)	(3,915)
派發23/24財政年度末期股息							
－ 現金支付	20	-	-	(52,086)	(52,086)	-	(52,086)
派發24/25財政年度中期股息							
－ 現金支付	20	-	-	(20,135)	(20,135)	-	(20,135)
與股東之交易總額		(2,088)	10,286	(81,203)	(73,005)	(4,866)	(77,871)
於2025年3月31日		75,488	(67,026)	2,657,578	2,666,040	41,857	2,707,897

* 其他儲備主要為資本儲備、匯兌儲備、以股份為基礎之僱員福利儲備、對沖儲備、物業重估儲備、法定儲備、股份獎勵計劃歸屬股份時所產生之儲備及綜合結算所產生之商譽

綜合現金流量表

截至2026年3月31日止年度

	附註	2026 千美元	2025 千美元
經營活動所得之現金流量			
未計利息、稅項、折舊及攤銷前盈利	29(甲)	503,678	568,605
其他非現金項目	29(甲)	44,930	10,662
營運資金變動	29(甲)	(10,708)	(46,738)
經營所得之現金	29(甲)	537,900	532,529
已付利息		(23,037)	(33,653)
已付所得稅		(43,773)	(50,789)
經營活動所得之現金淨額		471,090	448,087
投資活動			
購買物業、廠房及機器設備		(284,993)	(195,504)
出售物業、廠房及機器設備所得款項	29(甲)	3,444	2,444
工程開發成本資本化	5 & 25	(1,988)	(1,749)
已收融資收入		29,705	32,451
		(253,832)	(162,358)
企業合併		(261)	(1,934)
於聯營公司之投資	6	(5,171)	–
出售聯營公司所得款項		687	1,943
贖回按攤銷成本計量之政府綠色債券		–	4,933
購買按公平值計入損益之財務資產		(1,000)	(550)
出售按公平值計入損益之財務資產所得款項		11,838	3,709
存款期超過三個月之定期存款減少		–	60,000
投資活動所用之現金淨額		(247,739)	(94,257)

綜合現金流量表

	附註	2026 千美元	2025 千美元
融資活動			
收購非控股權益		–	(1,360)
非控股權益注資	29(丙)	5,194	–
租賃所付款項之本金部分	15 & 29(乙)	(17,964)	(20,289)
貸款所得款項	29(乙)	22,191	106,434
償還貸款	29(乙)	(55,945)	(306,654)
已付股東之股息		(72,409)	(72,221)
購買就股份獎勵計劃持有之股份		(4,003)	(7,015)
已付非控股權益之股息		(4,523)	(3,915)
融資活動所用之現金淨額		(127,459)	(305,020)
現金及等同現金項目增加淨額		95,892	48,810
年初之現金及等同現金項目		790,633	749,859
現金及等同現金項目之貨幣換算		15,419	(8,036)
年終之現金及等同現金項目		901,944	790,633

第108至195頁的附註為本綜合財務報表的整體部分。

綜合財務報表附註

1. 一般資料及編製基準

1.1 一般資料

德昌電機控股有限公司（「本公司」）及其附屬公司（統稱「本集團」）的主要業務為驅動系統之製造及銷售。本集團之生產廠房及銷售營運遍佈世界各地。

德昌電機控股有限公司（控股母公司）為一家有限責任公司，在百慕達註冊成立。註冊辦事處地址為Victoria Place, 5th Floor, 31 Victoria Street, Hamilton HM 10, Bermuda。本公司之股份於香港聯合交易所上市。

本綜合財務報表以美元列報（除非另有說明），並由董事會在2026年5月28日批准刊發。此等報表根據所有適用的香港財務報告會計準則，按照歷史成本法編製，惟以公平值計量之投資物業、按公平值計入損益之財務資產和財務負債（包括金融衍生工具）及本集團位於阿根廷之附屬公司採納惡性通貨膨脹之會計法除外。

1.2 編製基準

編製本綜合財務報表時應用之重大會計政策載於相關附註內及附註35。於25/26財政年度，本集團採納於25/26財政年度首度生效之新訂、經修訂香港財務報告會計準則及詮釋，有關影響於附註37中披露。

編製符合香港財務報告會計準則的財務報表需要使用若干關鍵性的會計估算，這亦需要管理層在應用本集團會計政策過程中行使其判斷。涉及高度的判斷或高度複雜性的範疇，或涉及對綜合財務報表屬重大假設和估算的範疇，於附註36中披露。

1. 一般資料及編製基準(續)

1.3 匯率

下表列出編製綜合財務報表時經常使用之貨幣的匯率。

		結算日收市匯率		年內平均匯率	
		2026	2025	2026	2025
1單位外幣兌美元：					
瑞士法郎	CHF	1.251	1.135	1.247	1.129
歐元	EUR	1.146	1.083	1.159	1.074
英鎊	GBP	1.318	1.294	1.341	1.276
1美元兌外幣：					
巴西雷亞爾	BRL	5.249	5.757	5.438	5.593
加拿大元	CAD	1.393	1.432	1.382	1.390
人民幣	RMB	6.922	7.175	7.091	7.139
港元	HKD	7.836	7.778	7.804	7.793
匈牙利福林	HUF	337.838	371.747	337.838	371.747
以色列新克爾	ILS	3.172	3.698	3.320	3.688
印度盧比	INR	94.787	85.470	88.261	84.531
日圓	JPY	159.744	149.925	150.602	152.207
韓圓	KRW	1,515.152	1,470.588	1,428.571	1,388.889
墨西哥比索	MXN	18.103	20.400	18.505	19.142
波蘭茲羅提	PLN	3.744	3.860	3.663	3.979
塞爾維亞第納爾	RSD	102.041	108.696	101.010	108.696
土耳其里拉	TRY	44.464	37.994	41.288	34.083

2. 分部資料

經營分部資料的呈報方式與向主要經營決策者（定義見香港財務報告會計準則）作出之內部申報貫徹一致。主要經營決策者被認定為本集團的執行委員會。鑒於我們業務模式的整合性，本集團擁有單一經營分部。

本集團之管理層按營業溢利之計量評估經營分部之表現，不計入與分部表現無直接關連的項目。此等項目包括非營業收入／（開支）如租金收入、投資物業之公平值收益／（虧損）、按公平值計入損益之財務資產之公平值收益／（虧損）、出售固定資產及投資之收益／（虧損）及補貼及其他收入。

向管理層呈報之營業溢利與綜合收益表之對賬如下：

	2026 千美元	2025 千美元
向管理層呈報之營業溢利	226,072	291,139
其他收入淨額（附註21）	2,586	14,733
按綜合收益表之營業溢利	228,658	305,872

營業額

本集團根據適用於合約的標準國際商業條款，在運送貨品至客戶時轉移控制權並同時轉讓所有權和損失風險的某個時間點確認銷售。

德昌電機是世界最大的電機、螺紋管、微型開關、柔性印刷電路板和控制系統的供應商之一。集團擁有以下與它們所服務的廣闊市場保持一致的業務單位：汽車產品組別及工商用產品組別。

汽車產品組別為所有汽車相關關鍵驅動提供定制電機、驅動器、開關以及驅動子系統產品。工商用產品組別提供驅動產品及定製解決方案供不同工商業產品應用。

按業務單位劃分之外界客戶營業額如下：

	2026 千美元	2025 千美元
汽車產品組別	3,054,002	3,072,432
工商用產品組別	596,416	575,174
	3,650,418	3,647,606

2. 分部資料(續)

於25/26財政年度，汽車產品組別佔本集團營業總額的84% (24/25財政年度：84%)。其中包括冷卻風扇業務主要從事製造及銷售冷凝散熱器模組予原始設備製造商及一線客戶，佔本集團營業額之18% (24/25財政年度：17%)。

營業額按地區劃分

按銷售終點地區劃分之外界客戶營業額如下：

	2026 千美元	2025 千美元
歐洲、中東及非洲*	1,168,528	1,121,206
北美洲**	1,123,893	1,124,196
中華人民共和國(「中國」)	847,634	896,330
亞太地區(不包括中國)***	437,469	445,419
南美洲	72,894	60,455
	3,650,418	3,647,606

* 25/26財政年度，計入歐洲、中東及非洲之外界客戶營業額包括售往德國218.6百萬美元、捷克共和國164.6百萬美元及法國137.4百萬美元(24/25財政年度：分別為208.2百萬美元、172.7百萬美元及129.4百萬美元)

** 25/26財政年度，計入北美洲之外界客戶營業額包括售往美國858.6百萬美元(24/25財政年度：893.2百萬美元)

*** 25/26財政年度，計入亞太地區之外界客戶營業額包括售往南韓207.5百萬美元(24/25財政年度：221.6百萬美元)

並無單一外界客戶佔集團總營業額10%或以上。

分部資產

於25/26財政年度，非流動分部資產(不包括因收購所得之資產)之添置為336.1百萬美元(24/25財政年度：210.4百萬美元)。

	2026 千美元	2025 千美元
物業、廠房及機器設備－自有資產之添置	303,709	192,721
物業、廠房及機器設備－使用權資產之添置／延長／修訂	15,152	10,775
無形資產之添置	1,988	1,749
於聯營公司之投資之增加	5,171	—
其他非流動資產之增加	10,047	5,143
非流動分部資產之添置	336,067	210,388

2. 分部資料(續)

於2026年3月31日及2025年3月31日，按地區劃分之非流動分部資產(即物業、廠房及機器設備、投資物業、無形資產、於聯營公司及合營公司之投資及其他非流動資產)如下：

	2026 千美元	2025 千美元
中國	1,026,232	919,343
加拿大	251,242	273,756
瑞士	115,009	100,967
塞爾維亞	86,062	87,312
墨西哥	62,413	54,135
德國	38,483	62,290
美國	25,126	27,234
南韓	21,825	25,610
印度	20,556	7,212
其他	87,055	92,565
	1,734,003	1,650,424

會計政策

收入在扣除增值稅、退貨、回扣和折扣，以及對銷集團內部銷售後列賬。銷售貨品的收入於合約條款下之履約義務已履行時確認，一般在轉讓本集團產品的控制權時發生。

根據客戶合約中的商定開票時間對客戶開具發票。如果在合約中承諾的貨物轉讓之前收到客戶款項，則確認合約負債，見附註13。

由於客戶付款與貨物轉移之間的期間在1年之內，因此不存在重大融資部分。

本集團之保用索償的責任確認為撥備，見附註36(乙)。

3. 物業、廠房及機器設備及其他非流動資產

物業、廠房及機器設備

	永久業權 土地、租賃 土地及樓宇 千美元	機器及 設備 千美元	建造中 資產 千美元	工模及 工具設備 千美元	其他 資產** 千美元	使用權 資產 千美元	總計 千美元
25/26財政年度							
於2025年3月31日							
成本	602,216	1,968,259	147,633	565,509	215,002	168,485	3,667,104
累計折舊及減值	(197,731)	(1,290,895)	(1,829)	(466,495)	(173,079)	(84,285)	(2,214,314)
於2025年3月31日，							
賬面淨值	404,485	677,364	145,804	99,014	41,923	84,200	1,452,790
貨幣換算	13,451	24,654	6,616	3,969	936	2,256	51,882
添置－自有資產	6,043	71,370	195,833	23,310	7,153	–	303,709
添置－使用權資產	–	–	–	–	–	8,692	8,692
租賃延長／修訂	–	–	–	–	–	6,460	6,460
轉撥	4,284	69,368	(112,187)	26,652	11,883	–	–
出售／租賃終止	(773)	(561)	(161)	(194)	(29)	(356)	(2,074)
減值費用 (附註25及29(甲))	(287)	(6,044)	(1,769)	(1,670)	(24)	–	(9,794)
折舊(附註25)	(21,083)	(145,584)	–	(47,411)	(15,385)	(19,050)	(248,513)
於2026年3月31日	406,120 *	690,567	234,136	103,670	46,457	82,202	1,563,152
於2026年3月31日							
成本	628,995	2,155,454	242,026	626,846	233,500	182,467	4,069,288
累計折舊及減值	(222,875)	(1,464,887)	(7,890)	(523,176)	(187,043)	(100,265)	(2,506,136)
賬面淨值	406,120	690,567	234,136	103,670	46,457	82,202	1,563,152

* 於2026年3月31日，永久業權土地、租賃土地及樓宇中包括2.6百萬美元位於香港之樓宇的租賃土地部分。本集團還於歐洲、北美洲及南美洲擁有永久業權土地

** 其他資產包括電腦、傢俬裝置、汽車及一架飛機

當資產需要若干程度的組件或安裝，首先會在建造中資產列賬並於隨後準備啟用時轉撥往其他類別。

於25/26財政年度，減值費用為9.8百萬美元(24/25財政年度：4.8百萬美元)，主要由於客戶項目終止和資產過時所致。

3. 物業、廠房及機器設備及其他非流動資產 (續)

物業、廠房及機器設備 (續)

	永久業權 土地、租賃 土地及樓宇 千美元	機器及 設備 千美元	建造中 資產 千美元	工模及 工具設備 千美元	其他 資產** 千美元	使用 權資產 千美元	總計 千美元
24/25財政年度							
於2024年3月31日							
成本	614,675	1,926,990	147,832	548,426	210,629	190,809	3,639,361
累計折舊及減值	(195,365)	(1,212,805)	(1,829)	(454,659)	(165,421)	(95,880)	(2,125,959)
於2024年3月31日，							
賬面淨值	419,310	714,185	146,003	93,767	45,208	94,929	1,513,402
貨幣換算	(7,216)	(11,474)	(1,830)	(982)	(339)	(954)	(22,795)
企業合併	—	683	—	—	—	175	858
添置 — 自有資產	5,793	47,589	114,622	17,881	6,836	—	192,721
添置 — 使用權資產	—	—	—	—	—	4,907	4,907
租賃延長／修訂	—	—	—	—	—	5,868	5,868
轉撥	6,494	68,114	(112,811)	33,164	5,039	—	—
出售／租賃終止	(76)	(323)	(180)	(131)	(102)	(82)	(894)
減值費用							
(附註25及29(甲))	(90)	(4,536)	—	(186)	(29)	—	(4,841)
折舊(附註25)	(19,730)	(136,874)	—	(44,499)	(14,690)	(20,643)	(236,436)
於2025年3月31日	404,485 *	677,364	145,804	99,014	41,923	84,200	1,452,790

* 於2025年3月31日，永久業權土地、租賃土地及樓宇中包括3.4百萬美元位於香港之樓宇的租賃土地部分。本集團還於歐洲、北美洲及南美洲擁有永久業權土地

** 其他資產包括電腦、傢俬裝置、汽車及一架飛機

3. 物業、廠房及機器設備及其他非流動資產 (續)

使用權資產

物業、廠房及機器設備包括以下與使用權資產相關之金額：

	土地使用權 千美元	租賃樓宇 千美元	機器、設備 及其他資產* 千美元	總計 千美元
25/26財政年度				
於2025年3月31日	27,261	51,059	5,880	84,200
貨幣換算	606	1,360	290	2,256
添置－使用權資產	4,082	3,038	1,572	8,692
租賃延長／修訂	—	6,087	373	6,460
租賃終止	—	(249)	(107)	(356)
折舊	(837)	(15,347)	(2,866)	(19,050)
於2026年3月31日	31,112	45,948	5,142	82,202
24/25財政年度				
於2024年3月31日	28,429	60,604	5,896	94,929
貨幣換算	(336)	(578)	(40)	(954)
企業合併	—	175	—	175
添置－使用權資產	—	2,274	2,633	4,907
租賃延長／修訂	—	5,494	374	5,868
租賃終止	—	—	(82)	(82)
折舊	(832)	(16,910)	(2,901)	(20,643)
於2025年3月31日	27,261	51,059	5,880	84,200

* 其他資產包括辦公室設備及汽車

其他非流動資產

計入資產負債表中其他非流動資產的機器及廠房建造之採購押金為28.8百萬美元（2025年3月31日：18.2百萬美元）。此金額將在收取資產後轉移至物業、廠房及機器設備。於2026年3月31日及2025年3月31日按性質分類之其他非流動資產如下：

	2026 千美元	2025 千美元
機器及廠房建造之採購押金	28,776	18,239
遞延合約成本（附註13）	3,074	4,001
其他押金及預付款	5,158	4,721
其他非流動資產總額	37,008	26,961

3. 物業、廠房及機器設備及其他非流動資產 (續)

會計政策

物業、廠房及機器設備均以成本值減累計折舊及累計減值虧損列賬；永久業權土地不作攤銷；建造中資產不計提折舊。

其後成本只有在與該項目有關的未來經濟利益有可能流入本集團，而該項目的成本能可靠計量時，才包括在資產的賬面值或確認為獨立資產。

資產的剩餘價值及可使用年期在每個報告期終進行檢討，及在適當時調整。若資產之估計可收回價值低於其賬面值時，其賬面值即時撇減至可收回金額。

當一項物業、廠房及機器設備可以供使用時便開始折舊。物業、廠房及機器設備的折舊按直線法採用以下的估計可使用年期將其成本分攤至其剩餘價值：

租賃土地	租約年期或可使用年期較短者
租賃土地之樓宇	租約年期或可使用年期較短者
永久業權土地之樓宇	10至50年
機器及設備	6至12年
工模及工具設備	2至6年
傢俬裝置及電腦	3至10年
汽車	3至7年
飛機	18年

直接歸屬於購置及建造合資格資產（必須為需要相當長的一段時間才能達到預定用途之資產）的利息開支予以資本化，直至資產達到預定可使用狀態為止。

使用權資產

在租賃資產可供本集團使用當日確認使用權資產和相應的負債。

使用權資產初始按成本計量，包括以下各項：

- 初始計量租賃負債之金額
- 於租賃開始日或之前的支付任何租賃付款減所收取之任何租賃優惠
- 任何初始直接成本及
- 復修成本。

使用權資產按成本計量減累計折舊及累計減值虧損，和調整任何租賃之重計量。經確認之使用權資產的折舊按直線法採用租約年期或可使用年期較短者。

4. 投資物業

	2026 千美元	2025 千美元
年初估值	17,039	17,221
貨幣換算	393	(108)
公平值收益／(虧損)	1,491	(74)
年終估值	18,923	17,039

本集團位於香港／中國之投資物業組合按於2026年3月31日之公開市值基準估值。評估由獨立、專業認可之特許測量師泓亮諮詢及評估有限公司執行(2025年3月31日：衡量行)。

截至2026年3月31日，集團之投資物業所產生的租金收入為1.2百萬美元(2025年3月31日：1.2百萬美元)，並產生0.2百萬美元之直接營運開支(2025年3月31日：0.2百萬美元)。

於2026年3月31日，本集團的投資物業組合有由2026年7月至2027年10月到期之租約(2025年3月31日：由2026年7月至2027年6月)。

會計政策

為獲得長期租金收益或資本增值或兩者兼備而持有，且並非由集團內的公司佔用的物業列為投資物業。

投資物業初始按其成本計量，包括相關的交易成本。在初始確認後，投資物業按公平值列賬。公平值根據活躍市場價格計算，如有需要就個別資產的性質、地點或狀況的任何差異作出調整。此等估值每年由外部估值師判定。公平值變動在收益表內「其他收入淨額」中確認。

其後支出只有在與該項目有關的未來經濟利益有可能流入本集團，而該項目的成本能可靠計量時，才計入在資產的賬面值中。

若物業、廠房及機器設備的某個項目因其用途改變而成為投資物業，該項目於轉撥日的賬面值與公平值的任何差額在權益中確認。若公平值收益撥回以往的減值虧損，該收益於收益表確認。任何公平值之遞減於收益表內確認為支出。

5. 無形資產

	技術、 專利權及 工程開發 千美元	品牌 千美元	客戶關係 千美元	總計 千美元
25/26財政年度				
於2025年3月31日				
成本	263,798	108,445	354,687	726,930
累計攤銷及減值	(246,952)	(87,927)	(238,417)	(573,296)
於2025年3月31日，賬面淨值	16,846	20,518	116,270	153,634
貨幣換算	690	668	4,314	5,672
工程開發成本資本化(附註25)	1,988	—	—	1,988
攤銷(附註25及29(甲))	(7,276)	(4,007)	(17,900)	(29,183)
減值費用(附註25及29(甲))	—	—	(22,369)	(22,369)
於2026年3月31日	12,248	17,179	80,315	109,742
於2026年3月31日				
成本	283,201	116,457	372,251	771,909
累計攤銷及減值	(270,953)	(99,278)	(291,936)	(662,167)
賬面淨值	12,248	17,179	80,315	109,742
24/25財政年度				
於2024年3月31日				
成本	258,572	108,780	362,289	729,641
累計攤銷及減值	(239,227)	(83,176)	(223,627)	(546,030)
於2024年3月31日，賬面淨值	19,345	25,604	138,662	183,611
貨幣換算	(84)	(1,114)	(4,834)	(6,032)
企業合併	2,387	—	—	2,387
工程開發成本資本化(附註25)	1,749	—	—	1,749
攤銷(附註25及29(甲))	(6,551)	(3,972)	(17,558)	(28,081)
於2025年3月31日	16,846	20,518	116,270	153,634

5. 無形資產 (續)

於2026年3月31日及2025年3月31日之無形資產總額以下列相關貨幣結算：

	2026 千美元	2025 千美元
加元	72,971	87,522
歐元	23,293	50,199
韓圓	8,451	9,985
美元	3,757	4,213
英鎊	1,270	1,715
無形資產總額	109,742	153,634

於2026年3月31日及2025年3月31日，全部無形資產均有確定使用年期。

無形資產之減值檢測

按照本集團之資產減值會計政策，若存在潛在減值跡象，則要對具有確定使用年期之無形資產進行檢測。

年內，本集團確認一項無形資產減值總額22.4百萬美元(24/25財政年度：無)，此項減值為對歐洲工商用產品組別(現金產生單位)以往所收購的公司相關之客戶關係作出全數減值。此項減值乃由已收購客戶基礎表現未如理想所觸發。可收回金額乃根據使用價值計算方法釐定，並採用14.8%的除稅前貼現率作現金流量預測。管理層已調整相關現金流量預測，以反映該等特定客戶關係的當前市場前景。

除上文所述已確認的減值外，根據進行的減值評估，本集團並未識別出其他跡象顯示其無形資產於本年度內需要進一步進行減值測試。

5. 無形資產 (續)

會計政策

(甲) 研究及開發成本

研究及開發成本在發生時作為費用支銷。只有當能夠證明開發中產品技術之可行性及有意完成該產品、有資源協助、成本可予識別及可靠計量、以及有能力出售或使用該資產而很可能產生未來經濟利益，則該等研發成本可確認為無形資產。不符合上述條件之研發成本在發生時作為費用支銷。

(乙) 其他無形資產

集團購入之技術、專利權、品牌及客戶關係於資產負債表中按收購日之公平值減累計攤銷及減值虧損列賬。

攤銷乃採用直線法基準將其成本分配至估計可使用年期內。攤銷費用計入於綜合收益表之「分銷及行政費用」內。攤銷所用估計可使用年期如下：

技術、專利權及工程開發	4至15年
品牌	10至15年
客戶關係	15年

6. 於聯營公司及合營公司之投資

	2026 千美元	2025 千美元
年初	–	6,335
貨幣換算	135	36
於聯營公司之投資	5,171	–
出售聯營公司	–	(2,988)
所佔聯營公司及合營公司虧損	(128)	(3,383)
年終	5,178	–

於2026年3月31日，本集團於聯營公司之投資為於動界智控（上海）科技有限公司（「動界智控上海」）之49%權益。動界智控上海由本集團與上海機電股份有限公司（「SMEIC」）於2025年7月共同成立，主要從事人形機器人解決方案的銷售、業務發展及客戶支援工作。本集團於25/26財政年度以現金方式投入5.2百萬美元資金。

6. 於聯營公司及合營公司之投資(續)

會計政策

聯營公司指所有本集團對其有重大影響力而無控制權的實體，通常附帶有20%至50%投票權的股權。於聯營公司之投資以權益會計法入賬。

於合營公司之投資可分類為合營企業或合營業務，分類乃根據各投資者的合約權利及責任而非合營安排的法定結構分類。本集團於合營公司之投資為合營業務。於合營公司之投資以權益會計法入賬。

根據權益會計法，該投資初始以成本確認，而賬面值增減則為確認投資者於收購日後於投資方所佔損益減去所收股息。本集團於聯營公司及合營公司之投資包括收購時已確認的商譽。

如果在一間聯營公司及合營公司的持有者權益減少，但保留重大影響力，在適當情況下，只有以往在其他全面收益中確認的金額的比例份額被重新分類至損益。

本集團應佔收購後聯營公司及合營公司的盈虧於收益表內確認，而應佔收購後其他全面收益的變動則於其他全面收益中確認及相對地調整投資之賬面值。如本集團應佔一家聯營公司及合營公司之虧損等同或超過其在該聯營公司及合營公司之權益，包括任何其他長期無抵押應收款，除非本集團已代該聯營公司及合營公司承擔法律上或推定的責任或作出付款，本集團不會確認進一步虧損。

本集團與其聯營公司及合營公司之間交易的未變現收益按集團在聯營公司及合營公司之權益為上限作對銷。除非交易提供所轉讓資產減值之憑證，否則未變現虧損亦予以對銷。聯營公司及合營公司的會計政策已按需要作出改變，以確保與本集團採用的政策符合一致。

7. 其他財務資產及負債

	資產 千美元	2026 (負債) 千美元	淨額 千美元	資產 千美元	2025 (負債) 千美元	淨額 千美元
現金流量對沖						
－ 原材料商品合約 (附註甲(i))	812	－	812	58	(27)	31
－ 遠期外匯合約及外匯掉期 (附註甲(ii))	41,597	(435)	41,162	76,643	(7,595)	69,048
公平值對沖 (附註乙)						
－ 遠期外匯合約	20,983	－	20,983	32,474	－	32,474
持作買賣	－	－	－	－	(993)	(993)
總計 (附註丁)	63,392	(435)	62,957	109,175	(8,615)	100,560
流動部分	29,940	(435)	29,505	55,070	(7,888)	47,182
非流動部分	33,452	－	33,452	54,105	(727)	53,378
總計	63,392	(435)	62,957	109,175	(8,615)	100,560

附註：

(甲) 現金流量對沖

(i) 原材料商品合約

按下表所示之鐵礦、銅材及銀材遠期商品合約被指定作為現金流量對沖。最初於對沖儲備中確認之收益及虧損，將在有關對沖之鋼材（以鐵礦合約對沖）、銅材及銀材耗用及售出期間轉往資產負債表之存貨內，並隨後於收益表內確認。

於2026年3月31日及2025年3月31日，本集團有以下尚未平倉合約：

現金流量對沖 合約	設定本金 價值	加權平均 合約價格 (美元)	現貨價 (美元)	按市值 計價 (美元)	剩餘 到期範圍 (月)	結算價值 美元等值 (百萬美元)	未來現金 流量估算 (百萬美元)	資產 賬面淨值 (千美元)
2026年3月31日								
鐵礦	36,000公噸	84.99	107.16	100.62	1 – 24	3.1	0.8	563
銅材	300公噸	11,800	12,160	12,309	1 – 3	3.5	0.1	152
銀材	15,000盎司	67.00	75.16	73.47	1 – 3	1.0	0.1	97
總計						7.6	1.0	812
2025年3月31日								
鐵礦	45,000公噸	90.95	102.50	91.65	1 – 33	4.1	0.5	31

加權平均合約價格定義為設定本金價值除以結算價值所得之比率。

按市值計價乃結算遠期合約之當期公平值，由交易方（本集團之主要往來銀行）提供。

7. 其他財務資產及負債 (續)

(甲) 現金流量對沖 (續)

(i) 原材料商品合約 (續)

未來現金流量之估算是根據比較合同之到期合約價格／合約匯率及於2026年3月31日及2025年3月31日之現貨價／匯率來計算。

(ii) 遠期外匯合約及外匯掉期

按下表所示之歐元、墨西哥比索、人民幣、波蘭茲羅提及匈牙利福林遠期外匯合約被指定作為現金流量對沖，以配合業務相應之現金流包括：

- 賣出歐元合約，為歐元結算之出口營業額設定經濟效益對沖至美元
- 買入墨西哥比索、人民幣、波蘭茲羅提及匈牙利福林合約，為以此等貨幣結算之生產轉換成本、其他營運成本設定經濟效益對沖

本集團簽訂了美元與人民幣之間的外匯掉期。內含於這些合約中的遠期為以相關貨幣結算之生產成本及其他營運成本設定經濟效益對沖。

最初於對沖儲備中確認之收益及虧損，將在有關對沖交易發生（現金變現）期間於收益表內確認。

於2026年3月31日及2025年3月31日，本集團有以下尚未平倉合約：

現金流量對沖合約	結算貨幣	設定本金 價值 (百萬元)	加權平均 合約匯率	即期 匯率	按市值 計價 匯率	剩餘 到期範圍 (月)	結算價值 美元等值 (百萬元)	未來現金 流量估算 (百萬元)	資產/ (負債) 賬面淨值 (千美元)
2026年3月31日									
賣出歐元遠期*	美元	歐元120.2	1.31	1.15	1.17	1 - 59	157.4	19.7	16,336
買入墨西哥比索遠期	美元	墨西哥比索961.6	27.41	18.10	18.80	1 - 27	35.1	18.0	16,074
買入人民幣遠期	美元	人民幣1,362.8	7.07	6.92	6.81	1 - 19	192.7	4.1	7,523
買入波蘭茲羅提遠期	歐元	波蘭茲羅提26.4	5.27	4.29	4.32	1 - 7	5.7	1.3	1,273
買入匈牙利福林遠期	歐元	匈牙利福林759.6	381.40	387.21	385.11	1 - 2	2.3	-	(22)
外匯掉期 (買入人民幣，付美元)	美元	人民幣164.0	6.99	6.92	6.89	2	23.5	0.2	334
外匯掉期 (買入美元，付人民幣)	人民幣	美元23.5	6.99	6.92	6.88	2	23.7	(0.2)	(356)
總計							440.4	43.1	41,162
2025年3月31日									
賣出歐元遠期*	美元	歐元224.2	1.35	1.08	1.12	1 - 42	302.1	59.3	51,587
買入墨西哥比索遠期	美元	墨西哥比索1,704.7	25.42	20.40	21.70	1 - 39	67.1	16.5	11,480
買入人民幣遠期	美元	人民幣2,635.8	7.14	7.18	7.09	1 - 31	369.4	(2.1)	2,503
買入波蘭茲羅提遠期	歐元	波蘭茲羅提121.1	5.04	4.18	4.29	1 - 19	26.0	5.3	4,518
買入匈牙利福林遠期	歐元	匈牙利福林6,030.1	366.10	402.60	411.36	1 - 14	17.8	(1.6)	(1,963)
外匯掉期 (買入人民幣，付美元)	美元	人民幣1,520.0	7.06	7.18	7.15	5 - 12	215.2	(3.3)	(2,467)
外匯掉期 (買入美元，付人民幣)	人民幣	美元216.8	7.01	7.18	7.12	5 - 12	211.8	5.0	3,390
總計							1,209.4	79.1	69,048

* 歐元兌美元匯率以相反方向計算

7. 其他財務資產及負債(續)

(甲) 現金流量對沖(續)

於25/26財政年度，被指定作為現金流量對沖的原材料商品衍生工具、遠期外匯合約及外匯掉期之公平值減少27.1百萬美元(24/25財政年度：45.0百萬美元)，其公平值變動大約等於相關對沖項目之公平值變動。年內並沒有對沖無效性於損益中確認(24/25財政年度：無)。

於2026年3月31日，於現金流量對沖儲備確認之除稅前公平值收益為42.0百萬美元(2025年3月31日：70.1百萬美元)。

(乙) 公平值對沖

按下表所示之歐元遠期外匯合約被指定作為公平值對沖，對沖於歐洲營運以美元結算之集團內部往來貨幣性餘額之外匯風險，而此等匯兌收益或虧損在綜合賬時並不能被完全抵銷。收益及虧損於收益表中確認。

於2026年3月31日及2025年3月31日，本集團有以下尚未平倉合約：

公平值對沖合約	結算 貨幣	設定本金 價值 (百萬元)	加權平均 合約匯率	即期 匯率	按市值 計價 匯率	剩餘 到期範圍 (月)	結算價值 美元等值 (百萬美元)	未來現金 流量估算 (百萬美元)	資產 賬面淨值 (千美元)
2026年3月31日									
賣出歐元遠期*	美元	歐元83.8	1.42	1.15	1.17	1 – 25	119.0	23.0	20,983
2025年3月31日									
賣出歐元遠期*	美元	歐元115.1	1.41	1.08	1.13	1 – 37	162.5	37.8	32,474

* 歐元兌美元匯率以相反方向計算

於2026年3月31日，集團內部往來餘額(即對沖項目)之賬面值為119.0百萬美元(2025年3月31日：162.5百萬美元)。於25/26財政年度，對沖無效性為3.7百萬美元，於損益中計入(24/25財政年度：3.6百萬美元於損益中計入)。

(丙) 其他財務資產及負債於綜合收益表之影響如下：

效益／(開支)	2026 千美元	2025 千美元
原材料商品合約之影響	2,327	7,955
遠期外匯及外匯掉期之影響	35,212	38,846
交叉貨幣利率掉期之影響	—	(1,329)
其他財務資產及負債於綜合收益表之淨收益	37,539	45,472

7. 其他財務資產及負債 (續)

(丁) 於報告日，其他財務資產的信貸風險以資產負債表內的公平值為上限。

(戊) 由對沖合約變現產生經營活動所得之現金淨額為48.9百萬美元(24/25財政年度：64.7百萬美元)。

(己) 未來現金流量估算

就未來現金流量之估算，比較商品及外匯合同之到期合約價格／合約匯率及於2026年3月31日之現貨價／匯率將產生約67百萬美元的現金流量效益(2025年3月31日：117百萬美元)。

(庚) 集團檢視對沖項目與對沖工具之關鍵條款，以確定兩者之間的經濟關係。在大多數情況下，對沖工具與對沖項目具有一比一的對沖比例。因此，集團總結對沖項目和對沖工具是充分一致的。對沖過程期間可能引致若干無效性，預測交易之時間的轉變是無效性的主要來源。

會計政策

(甲) 與對沖活動有關之其他財務資產及負債

其他財務資產及負債為與對沖活動有關之遠期及交叉掉期合約。

對沖工具初始按於合約訂立日之公平值確認，隨後按公平值重新計量。確認所產生之收益或虧損的方法取決於被對沖之項目的性質而定：

- 對沖一項與已確認資產或負債相關的特定風險或一項非常可能的預測交易(現金流量對沖)；或
- 對沖一項海外業務的淨投資(淨投資對沖)；或
- 對沖已確認資產或負債或已確定的承擔之公平值(公平值對沖)。

本集團於訂立交易時就對沖工具與被對沖項目之關係，以至其風險管理目標及執行多項對沖交易之策略作檔案記錄。本集團亦於訂立對沖交易時和按持續基準，記錄其對於該等用於對沖交易之對沖工具是否高度有效地抵銷被對沖項目的公平值或現金流量變動的評估。

對沖之有效性在對沖關係開始時確定，並通過定期的預期有效性評估來確保對沖項目和對沖工具之間的經濟關係仍然存在。本集團簽訂之對沖關係時，對沖工具之關鍵條款與對沖項目的條款完全一致，因此定性評估之有效性成立。

7. 其他財務資產及負債(續)

會計政策(續)

(甲) 與對沖活動有關之其他財務資產及負債(續)

(i) 現金流量對沖

本集團之現金流量對沖旨在對沖與一項預測非常可能的交易之特定風險。被指定及符合作為現金流量對沖之財務工具之公平值變動的有效部分於權益中之對沖儲備內確認。

當對沖工具之累積價值變動超過歸屬於所對沖風險之對沖項目之絕對值變動時，此現金流量對沖確認為無效。

當對沖工具到期、或出售或終止、或者對沖不再符合對沖會計準則時，於現金流量對沖儲備累計的金額，

- 如被對沖之未來現金流預期會發生時，保留在現金流量對沖儲備直至未來現金流發生；
- 如被對沖之未來現金流預期不再發生，立即由現金流量對沖儲備轉撥至損益(轉撥調整)。

(ii) 公平值對沖

本集團之公平值對沖旨在對沖集團間公司借款結餘，對沖工具之未變現及已變現收益或虧損於收益表中確認，以抵銷歸屬於對沖風險的借款重估之虧損或收益。

(乙) 不符合對沖會計法的持作買賣之財務工具

持作買賣之財務工具不符合採用對沖會計法，按公平值計入損益。此等財務工具之公平值變動即時於收益表中確認。

當被對沖項目的剩餘期限超過12個月時，對沖財務工具的全數公平值會被分類為非流動資產或負債，而當對沖項目的剩餘限期少於12個月則分類為流動資產或負債。

8. 按公平值計入損益之財務資產

	2026 千美元	2025 千美元
投資*	12,534	35,724
流動部分	4,623	27,349
非流動部分	7,911	8,375
總計	12,534	35,724

* 本集團的投資主要集中於一家自動駕駛技術公司以及一家投資組合多樣化之風險資本基金。公平值的變動反映在附註21「其他收入淨額」內

於報告日，這些投資的信貸風險以資產負債表內的公平值為上限。

9. 存貨

	2026 千美元	2025 千美元
原材料	394,853	334,724
製成品	220,375	197,092
	615,228	531,816

會計政策

存貨按成本（以先進先出基準計算）或可變現淨值兩者中較低者入賬。成本包括原料、直接勞工及全部間接生產費用之應佔部分，計算而得之價值大約與加權平均實際成本相約。可變現淨值是以一般正常業務情況下估計銷售價格減除適用可變動銷售費用而計算。

10. 應收貨款及其他應收賬款

	2026 千美元	2025 千美元
應收貨款 — 總額*	710,704	709,357
減：應收貨款減值	(6,873)	(5,302)
應收貨款 — 淨額	703,831	704,055
預付款及其他應收賬款	141,903	112,840
	845,734	816,895

* 結餘包括客戶的銀行承兌匯票金額為14.4百萬美元（2025年3月31日：25.9百萬美元）。匯票的到期日均於資產負債表日後的6個月內

所有應收貨款及其他應收賬款將於報告期末起一年內到期，因此本集團之應收貨款及其他應收賬款之公平值大約相等於賬面值。

客戶之信貸風險、應收貨款總額之賬齡及減值

(甲) 本集團一般給予客戶30至120日之信貸期。由於銷售以符合市場慣例的信貸條款進行，因此重大的融資因素並不存在。本集團按照標準保用條款對有問題產品的整修或更換責任確認為撥備，見附註17。本集團有政策以參考客戶之目前財務狀況、過往之付款記錄、共同信貸風險特質評估、以及客戶經營所在地的宏觀經濟因素及經濟環境，評估客戶之信貸風險。管理層監察逾期賬項，以確定並解決收款問題。若發現沒有合理期望款項可以被收回時，應收貨款則作註銷。沒有合理期望款項可以被收回的指標其中包括債務人未能承諾還款計劃。

由於本集團客戶眾多及並無單一客戶佔應收貨款的10%或以上，應收貨款並無集中的信貸風險。

10. 應收貨款及其他應收賬款(續)

客戶之信貸風險、應收貨款總額之賬齡及減值(續)

(乙) 應收貨款的減值乃根據前瞻性預期信貸虧損法，並考慮應收貨款總額按逾期日為基礎之賬齡來釐定。

應收貨款總額之賬齡及按逾期日估計之減值如下：

	應收貨款 總額 千美元	應收貨款 減值 千美元	應收貨款 － 淨額 千美元
於2026年3月31日			
當期	645,045	(112)	644,933
逾期1 – 30日	27,812	(50)	27,762
逾期31 – 90日	19,019	(215)	18,804
逾期90日以上	18,828	(6,496)	12,332
總計	710,704	(6,873)	703,831
於2025年3月31日			
當期	658,153	(50)	658,103
逾期1 – 30日	30,088	(25)	30,063
逾期31 – 90日	8,829	(18)	8,811
逾期90日以上	12,287	(5,209)	7,078
總計	709,357	(5,302)	704,055

年內，預期信貸虧損法的估值技術或假設並沒有顯著變動。

(丙) 以下為應收貨款總額按發票日期為基礎之賬齡：

	2026 千美元	2025 千美元
0 – 30日	367,736	367,385
31 – 90日	295,365	296,297
90日以上	47,603	45,675
總計	710,704	709,357

10. 應收貨款及其他應收賬款 (續)

集團之應收貨款總額的賬面值以下列貨幣結算：

	2026 千美元	2025 千美元
美元	270,472	274,015
歐元	202,550	178,554
人民幣	165,905	191,775
加元	38,151	39,561
其他	33,626	25,452
總計	710,704	709,357

應收貨款減值之變動如下：

	2026 千美元	2025 千美元
年初	5,302	4,210
貨幣換算	198	(21)
年內列為未能收回的應收款撤銷	(1,586)	(742)
應收貨款減值撥備／壞賬開支 (附註25)	2,959	1,855
年終	6,873	5,302

於報告日，信貸風險的最高風險承擔為上述應收款的公平值。

會計政策

應收貨款及其他應收賬款以公平值為初始確認，其後利用實際利息法按攤銷成本扣除減值撥備確認。

本集團採用香港財務報告準則9允許之簡化方法，在初始確認應收貨款及合約資產時確認此等資產之終身預期虧損。預期虧損率乃根據過往5年之銷售及期內錄得的相應過往信貸虧損計算。過往虧損率乃經調整以反映影響客戶結清應收款項能力的宏觀經濟因素之現時及前瞻性資料。本集團已確定其提供商品及服務銷往國家的國內生產總值及失業率為最相關因素，並據此基於該等因素的預期變動而調整過往虧損率。於每個報告日，本集團檢討及根據當前條件及未來預測的變化而調整其歷史觀察到的違約率。應收貨款及其他應收賬款的減值撥備乃以前瞻性的預期信貸虧損法釐定，即資產之賬面值與按本來實際利率貼現之估計未來現金流量之現值之差額。減值費用在收益表中的「分銷及行政費用」內確認。當一項應收貨款無法收回時，會於應收貨款撥備賬中撇銷。隨後之收回計於收益表中作貸記。

11. 現金及等同現金項目

	2026 千美元	2025 千美元
銀行及庫存現金	360,684	476,231
短期銀行存款	541,260	314,402
現金及等同現金項目總額	901,944	790,633

集團之現金及等同現金項目的賬面值以下列貨幣結算：

	2026 千美元	2025 千美元
美元	564,327	466,784
人民幣	115,106	122,347
歐元	86,384	98,363
加元	45,949	43,363
韓圓	31,881	36,595
印度盧比	21,482	219
其他	36,815	22,962
現金及等同現金項目總額	901,944	790,633

會計政策

現金及等同現金項目包括銀行存款、庫存現金、及隨時可兌換為已知金額現金之銀行活期存款，此等存款承受價值變動的風險輕微，原始到期日等於或少於三個月。

12. 應付貨款及其他應付賬款

	2026 千美元	2025 千美元
應付貨款	430,745	373,647
物業、廠房及機器設備及其他生產消耗品應付賬款	179,910	123,965
累計工資及其他員工相關成本	100,896	100,579
合約負債(附註13)	28,070	30,284
其他應付賬款及累計費用	75,687	75,854
遞延收入*	26,518	27,606
	841,826	731,935
流動部分	804,632	693,997
非流動部分	37,194	37,938

* 主要為政府補助

集團之應付貨款之公平值大約相等於賬面值。以下為應付貨款按發票日為基礎之賬齡分析：

	2026 千美元	2025 千美元
0 – 60日	292,852	254,959
61 – 90日	77,481	72,258
90日以上	60,412	46,430
總計	430,745	373,647

集團之應付貨款的賬面值以下列貨幣結算：

	2026 千美元	2025 千美元
人民幣	222,183	183,219
美元	119,209	103,859
歐元	61,918	61,674
港元	5,669	4,299
加元	4,859	6,095
其他	16,907	14,501
總計	430,745	373,647

12. 應付貨款及其他應付賬款(續)

本集團設有一項供應商融資安排，據此融資提供者向參與的供應商支付集團所欠發票的款項，並在日後從集團收取結算。此安排的主要目的是促進供應商發票的有效付款處理。供應商融資安排允許集團集中向融資提供者支付應付貨款及其他應付賬款，而不是向每個個別供應商付款。雖然供應商融資安排不會大幅延長與未參與計劃的其他供應商商定的正常付款期限，但該計劃有助於使現金流出更具預測性。本集團並未就應付供應商的款項向融資提供者提列任何額外利息。於2026年3月31日及2025年3月31日，供應商融資安排下的所有應付賬款均被歸類為流動部分。

作為供應商融資安排部分的應付貨款及其他應付款的賬面值如下：

	2026 千美元	2025 千美元
呈報於應付貨款及其他應付賬款	16,093	22,841
— 供應商已從融資提供者收取付款	15,457	22,581

付款到期日範圍如下：

	2026	2025
屬於該安排一部分之應付貨款及其他應付賬款	90 – 180 日	60 – 180 日
不屬於該安排一部分之應付貨款及其他應付賬款	0 – 180 日	0 – 180 日

參與本集團供應商融資安排的供應商信貸期介乎90日至180日，大多數供應商的信貸期介乎90日至120日。此廣泛的信貸期範圍反映了所採購原材料的多樣性，以及與個別供應商所訂立的定制化協議。條款的差異主要取決於商業協商結果和供應商的特定要求。

並無重大企業合併、匯兌差異或其他非現金轉撥與供應商融資安排下的負債賬面值有關。

會計政策

應付貨款及其他應付賬款以公平值為初始確認，其後利用實際利息法按攤銷成本確認。有責任於12個月內付清之應付貨款及其他應付賬款被分類為流動負債。有責任於報告期末最少12個月之後付清之應付貨款及其他應付賬款被分類為非流動負債。

集團之溢利分享及獎金計劃之相關費用全部於資產負債表後的十二個月內到期，乃於集團因僱員已提供服務而承擔現有的法定或推定責任，且有關責任能夠可靠地估算時而確認。

判斷應付賬款及撥備乃於本集團因過往事件而承擔現有的法定或推定責任，並有可能須流出資源以履行有關責任及有關金額能可靠地估計時而確認。

12. 應付貨款及其他應付賬款 (續)

會計政策 (續)

若供應商融資安排產生的財務負債具有與應付貨款類似的性質及功能，則本集團將其歸類為應付貨款及其他應付賬款。如果供應商融資安排是集團正常經營週期中使用的營運資金的一部分，則所提供的擔保水準與應付貨款相似。供應商融資安排中的負債條款與不屬於該安排的應付貨款條款並無實質差異。

13. 合約結餘

合約資產與為取得客戶合約所產生的遞延合約成本有關。此等成本隨後在預期合約期間內於綜合收益表攤銷。集團每年評估每個合約資產賬面值，當賬面值超過集團預期合約收取的代價時，確認預期信貸虧損。

合約負債主要與就合約承諾會轉讓的貨品而收取自客戶之預付代價有關。因此，此等收入將會遞延至當合約上訂明的履約責任已履行時才作確認。

合約資產及負債總額列入多項非流動及流動資產負債表賬目內，如下所示：

	2026 千美元	2025 千美元
合約資產包括於：		
應收貨款及其他應收賬款	2,417	1,330
其他非流動資產 (附註3)	3,074	4,001
合約資產總計	5,491	5,331
合約負債包括於：		
應付貨款及其他應付賬款 — 流動	(16,624)	(18,059)
應付貨款及其他應付賬款 — 非流動	(11,446)	(12,225)
合約負債總計 (附註12)	(28,070)	(30,284)

於25/26財政年度，列入上一財政年度年終日合約負債內之14.6百萬美元 (24/25財政年度：16.6百萬美元) 於收益表確認。

14. 貸款

	2026			2025		
	短期 千美元	長期 千美元	總計 千美元	短期 千美元	長期 千美元	總計 千美元
銀團貸款(附註甲)	–	197,027	197,027	–	195,908	195,908
加拿大出口發展局之貸款 (附註乙)	99,863	–	99,863	–	99,700	99,700
香港上海滙豐銀行之貸款 (附註丙)	–	–	–	52,961	–	52,961
中國銀行之貸款(附註丁)	5,966	21,449	27,415	684	6,164	6,848
其他貸款	–	–	–	3,918	–	3,918
貸款總額	105,829	218,476	324,305	57,563	301,772	359,335

附註：

(甲) 銀團貸款

於2023年8月，本集團簽訂了一項400百萬美元融資協議，為集團的一般營運提供資金，包括200百萬美元的定期貸款融資及200百萬美元的循環信貸融資。

定期貸款已於23/24財政年度提取。於2026年3月31日，扣除攤銷成本後的賬面價值為197.0百萬美元(2025年3月31日：195.9百萬美元)。此貸款須於2028年11月償還。循環信貸融資仍未動用。

(乙) 加拿大出口發展局之貸款

本金100.0百萬美元於24/25財政年度提取。此貸款須於2027年1月償還。於2026年3月31日，扣除攤銷成本後的賬面價值為99.9百萬美元(2025年3月31日：99.7百萬美元)。

(丙) 香港上海滙豐銀行之貸款

集團於22/23財政年度從香港上海滙豐銀行取得475百萬人民幣的三年期信貸融資，為於中國的營運之資本性開支提供資金。每六個月還款一次，此貸款已於2025年11月悉數償還。

(丁) 中國銀行之貸款

集團於24/25財政年度從中國銀行取得384百萬人民幣的三年期信貸融資，用於在中國購買生產設備。於2026年3月31日已提取190百萬人民幣貸款(2025年3月31日：49百萬人民幣)，賬面值為27.4百萬美元(2025年3月31日：6.8百萬美元)。此等融資之最後還款期為2027年12月。

14. 貸款(續)

貸款的到期日如下：

	銀行貸款		其他貸款	
	2026 千美元	2025 千美元	2026 千美元	2025 千美元
少於1年	5,966	53,645	99,863	3,918
1 – 2年	21,449	1,370	–	99,700
2 – 5年	197,027	200,702	–	–
	224,442	255,717	99,863	103,618

於2026年3月31日，主要未償還結餘的年息率為2.3厘至4.9厘不等（2025年3月31日：年息率2.4厘至5.6厘）。利息開支於附註24中披露。

德昌電機簽訂穆迪投資者服務及標準普爾全球評級以獲取獨立的長期信用評級。於2026年3月31日，本集團於兩家機構的評級均維持穩定展望的投資級別評級。

貸款的公平值大約等於其賬面值。

於2026年3月31日，賬面值為296.9百萬美元（2025年3月31日：348.6百萬美元）的貸款須遵守財務契約。本集團維持完全符合其財務契約，包括對資產淨值、負債總額對資產淨值之比率、淨債務佔未計利息、稅項及攤銷前盈利（「EBITDA」）以及EBITDA佔利息開支比率之要求。

貸款的賬面值以下列貨幣結算：

	2026 千美元	2025 千美元
美元	296,890	299,526
人民幣	27,415	59,809
貸款總額	324,305	359,335

會計政策

貸款初步按公平值扣除產生的交易成本後確認，及其後按攤銷成本列賬；所得款（扣除交易成本）與贖回價值的任何差額利用實際利息法於貸款期間內在收益表確認。

除非本集團有無條件的權利將負債的結算遞延至結算日後最少12個月，否則貸款分類為流動負債。

15. 租賃負債

	2026 千美元	2025 千美元
年初	64,206	73,841
貨幣換算	2,166	(606)
企業合併	–	175
新租賃／延長／修訂	11,070	10,775
租賃終止	(356)	(82)
融資成本	2,875	3,108
租賃所付款項之本金部分	(17,964)	(20,289)
租賃所付款項之利息部分	(2,789)	(2,716)
年終	59,208	64,206
流動部分	16,553	16,351
非流動部分	42,655	47,855

於2026年3月31日及2025年3月31日，集團租賃負債之餘下有契約未貼現現金流出金額如下：

	2026 千美元	2025 千美元
少於1年	19,841	19,393
1 – 2年	16,732	15,749
2 – 5年	26,676	34,667
超過5年	3,416	4,675
	66,665	74,484

收益表中顯示以下包括在銷售成本和分銷及行政費用內與租賃相關之金額，而並未有在以上租賃列示：

	2026 千美元	2025 千美元
有關短期租賃之支出	3,394	2,572
有關低價值資產租賃之支出	23	29
有關可變租賃付款之支出	1,871	2,230
	5,288	4,831

15. 租賃負債 (續)

本集團多項租賃包括延長及終止選擇權。就管理合約而言，此等條款乃用以盡量增加營運彈性。大部分所持有的延長及終止選擇權僅可由本集團行使，相關出租人無權行使。

會計政策

於租賃資產可供集團使用時，租賃會確認為使用權資產及相應負債。每項租賃付款於租賃負債與利息之間分配。租賃負債之利息按租賃年期於損益中支銷，從而令每一期間租賃負債之餘下結餘產生定額之定期利率。

一項租賃產生之負債於首次按現值基準計量。租賃負債包括以下租賃付款之現值淨額：

- 固定付款 (包括實質固定付款)，減任何應收租賃優惠
- 基於指數或比率之可變租賃付款
- 預期須由承租人根據剩餘價值擔保支付之金額
- 購買權之行使價 (如承租人可合理確定行使該選項)
- 就終止租賃支付罰款 (如租賃年期反映承租人行使該選項)，以及
- 根據合理確定延期選擇權支付之租賃付款亦計入負債計量內。

租賃付款運用租賃內隱含之利率折現。倘若未能確定該利率，則使用承租人之遞增借款利率 (即承租人以類似條款及條件於類似經濟環境下，為借入所需資金以獲取資產而須支付之利率)。

為釐定遞增借款利率，本集團：

- 在可能情況下，使用個別承租人最近獲得之第三方融資為出發點，並作出調整以反映自獲得第三方融資以來融資條件之變動，以及
- 對租賃進行特定的調整，例如期限、國家、貨幣及抵押。

與短期租賃及低價值資產租賃相關之付款以直線法於收益表確認為開支。短期租賃指租賃期為12個月或以下沒有購買選擇權之租賃。低價值資產租賃指全部租賃付款低於5,000美元之租賃。

16. 退休福利資產及責任淨額

	界定福利 退休計劃 千美元	界定供款 退休計劃 及其他 千美元	總計 千美元
25/26財政年度			
於2025年3月31日	6,619	5,609	12,228
貨幣換算	(159)	(204)	(363)
撥備	5,811	10,584	16,395
動用	(6,922)	(10,349)	(17,271)
重計量(附註20)*	(2,601)	356	(2,245)
結算	18,003	–	18,003
於2026年3月31日	20,751 **	5,996	26,747
退休福利責任：			
流動部分	349	377	726
非流動部分	20,900	5,619	26,519
界定福利退休計劃資產：			
非流動部分	(498)	–	(498)
於2026年3月31日	20,751	5,996	26,747
24/25財政年度			
於2024年3月31日	12,331	5,460	17,791
貨幣換算	(1,321)	(384)	(1,705)
撥備	7,265	11,661	18,926
動用	(5,365)	(10,267)	(15,632)
重計量(附註20)*	(6,291)	(861)	(7,152)
於2025年3月31日	6,619 **	5,609	12,228
退休福利責任：			
流動部分	433	363	796
非流動部分	25,278	5,246	30,524
界定福利退休計劃資產：			
非流動部分	(19,092)	–	(19,092)
於2025年3月31日	6,619	5,609	12,228

* 重計量指精算收益及虧損。於25/26財政年度，精算收益2.6百萬美元主要源於計劃資產回報的變化(24/25財政年度：精算收益6.3百萬美元主要源於計劃資產回報的變化)

** 退休福利計劃主要位於加拿大、瑞士、以色列、南韓、德國、意大利及法國(2025年3月31日：英國、加拿大、瑞士、以色列、南韓、德國、意大利及法國)。責任淨額20.8百萬美元(2025年3月31日：6.6百萬美元)由責任的現值總額191.1百萬美元(2025年3月31日：209.4百萬美元)減計劃資產的公平值170.3百萬美元(2025年3月31日：202.8百萬美元)所組成

16. 退休福利資產及責任淨額 (續)

16.1 界定福利退休計劃

本集團於多個國家設有界定福利退休計劃，為成員提供有保障之終身養老金福利。

集團之界定福利退休計劃提供退休金予已達特定退休年齡或服務年期之僱員。退休金依據適用於每位參與之僱員的服務年資之特定退休金利率來計算。已注資計劃的資產獨立於本集團的資產，由獨立的信託管理基金持有。

於25/26財政年度，本集團完成英國的界定福利退休計劃之買斷安排，並將該計劃之所有責任轉移予保險公司。完成該買斷後，本集團已在法律上解除與該計劃有關之所有未來責任，而該買斷已被視為一項結算並據此入賬。於結算前，界定福利退休責任已按更新後之精算假設重新計量，而計劃資產之公平值亦已於結算日重新計量。

界定福利退休計劃由獨立外部精算師以預計單位貸記法估值。而最新之精算估算於2026年3月31日完成，主要精算師如下列示。

退休金計劃之 國家	公司	精算師具備之資格
加拿大	Robertson Eadie & Associates Ltd.	加拿大精算師學會會員
瑞士	Mercer Switzerland Inc.	瑞士精算師協會會員
以色列	Alan Dubin F.S.A. Ltd.	以色列精算師協會會員
南韓	Hyundai Motor Securities	南韓精算師學會會員
德國	Mercer Deutschland GmbH	德國精算師協會會員
意大利	Deloitte Consulting SB Srl – Italy	意大利註冊精算師會員

在資產負債表確認的金額釐定如下：

	2026 千美元	2025 千美元
已注資責任的現值	181,665	199,197
未注資責任的現值	9,399	10,190
責任的現值總額	191,064	209,387
減：計劃(資產)的公平值	(170,313)	(202,768)
退休福利責任總計－淨負債	20,751	6,619
列示為：		
界定福利退休計劃(資產)	(498)	(19,092)
退休福利責任	21,249	25,711

16. 退休福利資產及責任淨額 (續)

16.1 界定福利退休計劃 (續)

退休福利責任的變動如下：

	責任的 現值 千美元	計劃(資產) 的公平值 千美元	淨負債 總計 千美元
25/26財政年度			
於2025年3月31日	209,387	(202,768)	6,619
當期服務成本	6,124	—	6,124
利息開支／(收入)	4,318	(3,838)*	480
過往服務成本	(793)	—	(793)
計入收益表之開支／(收入)淨額(附註25)	9,649	(3,838)	5,811
重計量：			
— 人口統計假設變動之虧損	7	—	7
— 財務假設變動之收益	(2,414)	—	(2,414)
— 經驗虧損／(收益)	2,193	(19)	2,174
— 不計入列為利息收入之計劃資產回報	—	(2,368)	(2,368)
在權益中確認之收益(附註20)	(214)	(2,387)	(2,601)
貨幣換算	16,106	(16,265)	(159)
計劃參與者之供款	3,414	(3,414)	—
僱主之供款	—	(4,046)	(4,046)
已付福利	(24,289)	21,413	(2,876)
結算	(22,989)	40,992	18,003
於2026年3月31日	191,064	(170,313)	20,751
24/25財政年度			
於2024年3月31日	202,696	(190,365)	12,331
當期服務成本	7,087	—	7,087
利息開支／(收入)	4,949	(4,771)*	178
計入收益表之開支／(收入)淨額(附註25)	12,036	(4,771)	7,265
重計量：			
— 人口統計假設變動之虧損	20	—	20
— 財務假設變動之虧損	4,855	—	4,855
— 經驗虧損	1,494	—	1,494
— 不計入列為利息收入之計劃資產回報	—	(12,660)	(12,660)
在權益中確認之虧損／(收益)(附註20)	6,369	(12,660)	(6,291)
貨幣換算	2,236	(3,557)	(1,321)
計劃參與者之供款	3,167	(3,167)	—
僱主之供款	—	(3,740)	(3,740)
已付福利	(17,117)	15,492	(1,625)
於2025年3月31日	209,387	(202,768)	6,619

* 計劃資產之利息收入以載於下一頁之貼現率計算

16. 退休福利資產及責任淨額 (續)

16.1 界定福利退休計劃 (續)

透過界定福利退休計劃，本集團承受一連串風險：資產波動性、通脹風險以及預期壽命風險。計劃負債採用之貼現率乃參照企業債券收益率來計算，如果計劃資產表現低於此收益率，會造成不敷。集團若干退休計劃與薪金加幅掛鈎，而更大加幅會造成更高負債。計劃責任是為成員終身提供福利，所以預期壽命增長會造成計劃負債上升。

主要精算假設

用於退休金估值之主要精算假設包括貼現率及預期壽命。於25/26財政年度所採用之貼現率介乎1.3%至5.7% (24/25財政年度：1.3%至5.7%)。有關預期壽命之假設乃根據各相關地方機構所發佈之死亡率表而釐定。

敏感度分析

主要假設加權變動對界定福利責任之敏感度如下：

	界定福利責任之影響	
	假設增加	假設減少
貼現率 — 變動0.5%	減少4.6%	增加5.5%
預期壽命 — 變動1年	增加2.4%	減少2.4%

此乃以某項假設的變動而所有其他假設維持不變為基準。實際上這不大可能發生，而且若干假設的變動可能互有關連。在計算界定福利責任對重大精算假設的敏感度時，已應用計算在資產負債表中確認退休金負債時的相同方法（以預計單位貸記法計算於報告期末的界定福利責任的現值）。

與上一年度比較，編製敏感度分析所採用的方法和假設類別並無改變。

主要退休金計劃之貼現率如下：

	2026 百分比	2025 百分比
加拿大	5.0%	4.6%
瑞士	1.3%	1.3%
南韓	5.7%	4.5%

16. 退休福利資產及責任淨額 (續)

16.1 界定福利退休計劃 (續)

界定福利責任的加權平均年期為13.5年(2025年3月31日：13.6年)。

於2026年3月31日及2025年3月31日未貼現退休金福利之預期到期日為：

	2026 千美元	2025 千美元
少於1年	10,595	11,618
1 – 2年	10,712	12,182
2 – 5年	31,720	32,210
超過5年	201,227	245,274
	254,254	301,284

計劃資產

計劃資產包括以下項目：

	2026		2025	
	千美元	百分比	千美元	百分比
<u>有報價</u>				
股權				
歐洲	16,898	10%	14,395	7%
環球	35,350	21%	32,596	16%
債券				
亞洲	1,974	1%	1,986	1%
歐洲	15,281	9%	15,054	7%
美洲	13,453	8%	16,579	8%
環球	16,909	10%	16,299	8%
其他				
歐洲	46,331	27%	44,606	23%
美洲	2,224	1%	2,742	1%
	148,420	87%	144,257	71%
<u>無報價</u>				
物業投資 – 歐洲	21,893	13%	20,178	10%
現金及年金 – 歐洲	–	0%	38,333	19%
	21,893	13%	58,511	29%
	170,313	100%	202,768	100%

16. 退休福利資產及責任淨額 (續)

16.1 界定福利退休計劃 (續)

計劃資產 (續)

於2026年3月31日，本集團的界定福利退休計劃資產總額為170.3百萬美元及責任總額為191.1百萬美元(2025年3月31日：分別為202.8百萬美元及209.4百萬美元)。這表示於2026年3月31日總注資水平為89%(2025年3月31日：97%)。

計劃資產的組合乃經若干因素考慮而成立，包括市場價值波動容限的假設、投資組合的多樣化以及資產的目標長期回報率。資產組合政策內存在外匯風險，外匯波動均可能重大地影響由信託基金持有的資產的回報。

集團確保以資產負債配對框架管理投資定位，該框架已制定以實現長期投資，與退休計劃下之責任達成一致。在該框架下，集團之資產負債配對目標為將資產與退休責任的福利支付到期日相配合，並以適用之貨幣持有。

本集團的主要界定福利退休計劃位於加拿大及瑞士，分別佔計劃資產的98%和計劃負債的88%(2025年3月31日：主要界定福利退休計劃位於英國、加拿大及瑞士，佔計劃資產的98%和計劃負債的87%)。本集團亦於以色列、南韓、德國、意大利和法國營運界定福利計劃。

於2026年3月31日本集團退休金計劃的注資水平列出如下：

本集團在加拿大的界定福利退休計劃的注資水平為103%，盈餘主要由於投資表現良好所致。瑞士和以色列計劃的注資水平分別為99%和88%，出現不足的部分原因為當地注資規則所致，根據該等規則，與在職僱員有關的注資責任會通過定期供款來滿足。

在南韓和德國計劃佔本集團比重不算重大，注資水平較低均為15%，此乃因為若干僱員的福利為已注資，而其他參加該等計劃的僱員福利在當地法規允許的情況下並未注資。在意大利和法國的界定福利退休計劃在當地法規允許的情況下並未注資。

本集團預計將於26/27財政年度作4.6百萬美元(25/26財政年度：4.9百萬美元)之供款予離職後之福利計劃。

16. 退休福利資產及責任淨額(續)

16.2 界定供款退休計劃

於25/26財政年度，就界定供款計劃於收益表內支銷之費用為10.0百萬美元(24/25財政年度：10.1百萬美元)。所有被沒收之供款均可用於減少僱主的供款。

本集團在香港和加拿大之計劃佔25/26財政年度總供款的70%(24/25財政年度：70%)。

- 最大的界定供款計劃設於香港，在此本集團設有兩項界定供款計劃，該等計劃分別符合職業退休計劃條例及強制性公積金(「強積金」)計劃條例各自之所有規定。所有計劃資產由集團於獨立管理之基金持有。強積金計劃供款根據強積金條例作出，而職業退休計劃由僱主的供款則取決於職位及服務年資，按員工基本薪金5%至12%不等。若僱員在取得全數供款前退出職業退休計劃，有關供款有可能被沒收並於收益表內支銷之費用將會因應減少。年內，已動用0.1百萬美元的沒收供款(24/25財政年度：無)以減少僱主供款。於2026年3月31日並沒有被沒收之供款結餘(2025年3月31日：無)。
- 在加拿大，僱員在服務滿一年後合資格參加界定供款計劃，此計劃受加拿大所得稅法和安大略省退休金福利法監管。僱主的基本供款為僱員收入的3%。僱主可為僱員之額外供款作出配比，最高可達其收入之3%，總計6%。於25/26財政年度及24/25財政年度，並沒有被沒收之供款可用於減少僱主的供款。於2026年3月31日，沒有被沒收之供款結餘(2025年3月31日：無)。

本集團亦設有其他界定供款退休計劃，提供予在美國、英國、荷蘭、土耳其及新加坡的若干僱員。

- 在美國，根據國稅法規第401(k)條向界定供款計劃供款。僱主供款配比為僱員供款首1%之100%以及僱員其後5%供款之50%。配比供款以僱員供款6%為上限，即僱主供款最高為3.5%。僱主的供款在僱員服務滿兩年後完全歸屬於僱員。年內，在該計劃下0.04百萬美元(24/25財政年度：0.09百萬美元)被沒收之供款已用於支付計劃費用。於2026年3月31日，僱主有0.13百萬美元被沒收供款可用於支付未來年度之計劃費用(2025年3月31日：0.15百萬美元)。
- 在英國，僱主和僱員必須作出最少4%的供款，這些供款可以完全歸屬。在荷蘭，供款以年齡作基準，範圍由年薪的2.79%到18.84%。在土耳其之計劃，僱主基本供款為每僱員每月1,217土耳其里拉(27美元)，其後配比僱員供款最高為每月總薪酬之1.5%。新加坡中央公積金僱主供款為薪酬的17%(55至60歲為18%)，但在60歲以後會降低。於25/26財政年度並沒有被沒收之供款(24/25財政年度：無)以及於2026年3月31日沒有被沒收之供款結餘可用於減少此等計劃之僱主供款(2025年3月31日：無)。

16. 退休福利資產及責任淨額 (續)

會計政策

集團公司營運多個退休金計劃。此等計劃經由定期精算的計算，一般透過向保險公司或受託管理基金付款而注資。本集團設有界定福利和界定供款兩種計劃。

(甲) 界定福利計劃

界定福利計劃釐定員工在退休時可收取的一定金額，通常視乎一個或多個因素例如年齡、服務年資和薪酬補償等而定。本集團之長期服務金為一類界定福利計劃。

在資產負債表內就有關界定福利退休金計劃而確認的負債，為界定福利責任於報告期末的現值減計劃資產的公平值。界定福利責任每年由獨立精算師利用預計單位貸記法計算，利用將用以支付福利的貨幣為單位計值、且到期日與有關之退休負債的年期近似的高質素債券的利率，將估計未來現金流出量貼現計算。

根據經驗而調整及精算假設變動而產生的精算收益及虧損，在產生期間內於其他全面收益的權益中支銷或計入。

過往服務成本即時於收益表確認。

(乙) 界定供款計劃

界定供款計劃方面，本集團及僱員以強制性、合約性或自願性方式向公開或私人管理的退休保險計劃進行固定供款，本集團作出供款後，即無進一步付款責任。供款在應付時確認為僱員報酬，且可由全數歸屬供款前離開計劃的僱員所沒收的供款而作扣減。

17. 撥備及其他負債

	保用 準備金 千美元	重組成本及 遣散費用 千美元	使用權資產之 恢復成本 千美元	總計 千美元
25/26財政年度				
於2025年3月31日	47,395	6,088	960	54,443
貨幣換算	1,174	333	(20)	1,487
於收益表支銷／(計入)				
－ 增加撥備	31,569	9,411	－	40,980
－ 未用金額撥回	(4,477)	(1,058)	－	(5,535)
－ 融資成本	－	－	(36)	(36)
動用	(24,078)	(9,002)	－	(33,080)
於2026年3月31日	51,583	5,772	904	58,259
流動部分	42,003	5,772	－	47,775
非流動部分	9,580	－	904	10,484
於2026年3月31日	51,583	5,772	904	58,259
24/25財政年度				
於2024年3月31日	47,722	6,728	991	55,441
貨幣換算	(221)	(4)	(51)	(276)
於收益表支銷／(計入)				
－ 增加撥備	24,945	7,159	－	32,104
－ 未用金額撥回	(5,177)	－	－	(5,177)
－ 融資成本	－	－	20	20
動用	(19,874)	(7,795)	－	(27,669)
於2025年3月31日	47,395	6,088	960	54,443
流動部分	38,494	6,088	－	44,582
非流動部分	8,901	－	960	9,861
於2025年3月31日	47,395	6,088	960	54,443

18. 稅項

18.1 所得稅開支

於綜合收益表內之稅項為：

	2026 千美元	2025 千美元
當期所得稅稅項		
年內撥備	39,994	45,969
往年撥備增加／(減少)	994	(63)
遞延所得稅稅項(附註18.2)	40,988 (6,811)	45,906 (9,607)
所得稅開支總額	34,177	36,299
實際稅率	14.5%	12.0%

稅項按年內估計應課稅溢利以相關營運國家或地區適用稅率撥出準備。於25/26財政年度之環球實際稅率為14.5%(24/25財政年度：12.0%)。本集團之實際稅率跟香港法定稅率16.5%(24/25財政年度：16.5%)之差異如下：

	2026		2025	
		千美元		千美元
除所得稅前溢利		234,972		301,447
按香港利得稅稅率之稅項支出	16.5%	38,770	16.5%	49,739
其他國家或地區不同稅率之影響				
— 有應課稅溢利國家或地區	3.4%	8,083	2.4%	7,330
— 有應課稅虧損國家或地區	(2.2%)	(5,134)	(1.3%)	(3,808)
往年撥備增加／(減少)－當期及遞延	0.4%	960	(0.1%)	(274)
預扣所得稅	4.3%	10,143	4.2%	12,775
扣除開支後毋須課稅之淨收入之影響	(9.2%)	(21,597)	(8.4%)	(25,456)
永久性差異、過往未確認稅損以及 其他稅項之影響	1.3%	2,952	(1.3%)	(4,007)
所得稅開支總額	14.5%	34,177	12.0%	36,299

18. 稅項 (續)

18.1 所得稅開支 (續)

於2026年3月31日，支柱二法規已在集團營運的多個稅務管轄區實施並生效。根據本集團對截至2026年3月31日止年度的評估及現有資訊，支柱二法規對本集團所得稅狀況（包含在當期稅項）的整體影響並不重大。本集團將持續監察相關稅務管轄區支柱二法規的發展，並評估其對財務報表的潛在未來影響。

18.2 遞延所得稅

若遞延所得稅資產和負債涉及相同財政部門，並且法定權利容許當期稅項資產能與當期稅項負債抵銷，則遞延所得稅資產及負債能夠互相抵銷。

以下金額（在同一稅務管轄區內作了適當的抵銷後釐定）於綜合資產負債表中列示：

	2026 千美元	2025 千美元
遞延所得稅資產	102,351	100,083
遞延所得稅負債	(61,212)	(72,699)
遞延所得稅資產淨額	41,139	27,384

未作抵銷之賬面與稅務會計的總計差異如下：

	2026 千美元	2025 千美元
遞延所得稅資產總額	142,932	148,393
遞延所得稅負債總額	(101,793)	(121,009)
遞延所得稅資產淨額	41,139	27,384

18. 稅項 (續)

18.2 遞延所得稅 (續)

年內，於相同稅務管轄區內的結餘未作抵銷的情況下，遞延所得稅資產及遞延所得稅負債的變動如下：

	撥備 千美元	稅項 折舊 千美元	稅損 千美元	公平值 (收益)/ 虧損 千美元	其他 千美元	總計 千美元
25/26財政年度						
遞延所得稅資產						
於2025年3月31日	33,098	54,918	33,416	952	26,009	148,393
貨幣換算	1,054	1,711	945	6	563	4,279
於收益表支銷	(1,803)	(4,883)	(519)	(1,250)	(1,039)	(9,494)
於權益中計入/(支銷)	—	—	—	414	(660)	(246)
於2026年3月31日之資產	32,349	51,746	33,842	122	24,873	142,932
遞延所得稅(負債)						
於2025年3月31日	(155)	(17,864)	—	(55,474)	(47,516)	(121,009)
貨幣換算	(11)	(495)	—	(1,734)	(319)	(2,559)
於收益表(支銷)/計入	(40)	2,597	—	13,023	725	16,305
於權益中計入	—	—	—	4,165	1,305	5,470
於2026年3月31日之(負債)	(206)	(15,762)	—	(40,020)	(45,805)	(101,793)
於2026年3月31日之 遞延所得稅資產/(負債)淨額	32,143	35,984	33,842	(39,898)	(20,932)	41,139
24/25財政年度						
遞延所得稅資產						
於2024年3月31日	30,273	59,080	34,951	1,098	25,351	150,753
貨幣換算	(150)	(1,641)	(58)	—	(298)	(2,147)
於收益表計入/(支銷)	2,975	(2,521)	(1,477)	701	1,501	1,179
於權益中計入	—	—	—	(847)	(545)	(1,392)
於2025年3月31日之資產	33,098	54,918	33,416	952	26,009	148,393
遞延所得稅(負債)						
於2024年3月31日	(529)	(21,815)	—	(71,868)	(46,301)	(140,513)
貨幣換算	30	162	—	1,389	625	2,206
企業合併	—	(162)	—	(597)	—	(759)
於收益表計入/(支銷)	344	3,951	—	6,115	(1,982)	8,428
於權益中計入	—	—	—	9,487	142	9,629
於2025年3月31日之(負債)	(155)	(17,864)	—	(55,474)	(47,516)	(121,009)
於2025年3月31日之 遞延所得稅資產/(負債)淨額	32,943	37,054	33,416	(54,522)	(21,507)	27,384

就若干附屬公司之未分配利潤之預扣所得稅或其他應付稅項之遞延所得稅負債2.0百萬美元(24/25財政年度：1.9百萬美元)未有被確認，此乃由於本公司控制股息政策，並決定此等未分配利潤在可見將來並不會被分發。

18. 稅項 (續)

18.2 遞延所得稅 (續)

上頁之變動表描述於資產負債表中遞延所得稅資產及負債之組成部分。

撥備：

若干稅務機關不容許撥備直至動用前作為應課稅溢利之抵扣，引致計算會計及應課稅溢利上有不同的基礎。

稅項折舊：

即對銷會計上溢利之折舊率與對銷應課稅溢利之折舊率的差異。

稅損：

即可以用以抵銷未來應課稅溢利而減低未來稅項支出之當期稅務虧損價值。於2026年3月31日，本集團若干附屬公司結轉之累計稅務營業淨虧損為210.4百萬美元（2025年3月31日：236.3百萬美元），以抵銷未來應課稅溢利。

公平值（收益）／虧損：

即資產賬面價值之重估所導致的價值變動，在變現前不視為本年度應課稅溢利。

其他：

主要為海外附屬公司之未分配利潤、集團內部銷售未售庫存產生之未變現利潤、可抵銷未來稅款的稅收抵免、開支抵扣之暫時性差異及工程開發成本資本化等在稅務上產生之其他暫時性差異。

18. 稅項 (續)

18.2 遞延所得稅 (續)

遞延所得稅資產和負債之可收回性如下：

	2026 千美元	2025 千美元
遞延所得稅資產：		
於12個月後收回之遞延所得稅資產	100,815	107,905
於12個月內收回之遞延所得稅資產	42,117	40,488
遞延所得稅資產	142,932	148,393
遞延所得稅負債：		
於12個月後結算之遞延所得稅負債	(88,144)	(105,574)
於12個月內結算之遞延所得稅負債	(13,649)	(15,435)
遞延所得稅負債	(101,793)	(121,009)
遞延所得稅資產淨額	41,139	27,384

遞延所得稅項淨額變動如下：

	2026 千美元	2025 千美元
年初淨資產	27,384	10,240
貨幣換算	1,720	59
企業合併	—	(759)
於收益表計入(附註18.1)	6,811	9,607
於權益中計入	5,224	8,237
年終淨資產	41,139	27,384

18. 稅項 (續)

18.2 遞延所得稅 (續)

於25/26財政年度及24/25財政年度內在權益中計入／(支銷)之遞延所得稅項如下：

	2026 千美元	2025 千美元
對沖工具之公平值變動	4,579	8,640
界定福利計劃之重計量(附註20)	627	(389)
長期服務金之重計量(附註20)	18	(14)
	5,224	8,237

遞延所得稅資產因應結轉之稅損作確認，而可作確認之稅損上限，相當於有可能於未來獲得以動用未用稅損之應課稅溢利或暫時性差異。

本集團於25/26財政年度及24/25財政年度未確認稅損之變動如下：

	2026 千美元	2025 千美元
年初	83,309	86,174
貨幣換算	3,248	(749)
年內(動用／確認)／產生	(18,012)	7,267
因應往年稅務狀況而增加／(減少)	1,852	(9,383)
年終	70,397	83,309

遞延所得稅資產仍未就為數70.4百萬美元(24/25財政年度：83.3百萬美元)之稅損作確認，主要由於產生稅損的實體在未來能產生盈利於稅損有效期內動用或收回暫時性差異之能力仍屬不確定。

18. 稅項 (續)

18.2 遞延所得稅 (續)

未確認稅損按其到期日之賬齡如下：

	2026 千美元	2025 千美元
少於1年	1,251	2,236
1 – 2年	887	368
2 – 5年	4,462	3,569
5 – 20年	26,036	11,787
無限期	37,761	65,349
	70,397	83,309

未確認為遞延所得稅資產之其他可扣減暫時性差異總數為3.0百萬美元（24/25財政年度：3.6百萬美元），其中並無應課稅溢利或暫時性差異可用作抵銷該等可扣減之暫時性差異。

會計政策

報告期內稅項開支包括當期及遞延所得稅項。稅項在收益表中確認，但與在全面收益或直接在權益中確認的項目有關之稅項則除外，在此情況稅項亦在全面收益或權益中確認。

當期所得稅支出根據本公司的附屬公司、聯營公司及合營公司經營及產生應課稅收入的國家於結算日已頒佈或實質上已頒佈的稅務法例計算。管理層就適用稅務法例解釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並考慮稅務機關是否有可能接受不確定的稅收處理。本集團根據最可能的金額或預期價值計量其稅收餘額，具體取決於何種方法可以更好地預測不確定性的解決方法。

遞延所得稅利用負債法，按資產和負債的稅基與在綜合財務報表的賬面值的差額而產生的暫時性差異而確認。然而，若遞延所得稅來自在交易（不包括企業合併）中對資產或負債的初始確認，而在交易時不影響會計損益或應課稅損益，則不作記賬。遞延所得稅項採用在結算日前已頒佈或實質上已頒佈，或預期將會在未來適用之稅率而釐定。單一交易產生的資產和負債，於初始確認時產生等額應課稅暫時性差異和可抵扣暫時性差異時，相關的遞延所得稅項需要分別確認為遞延所得稅資產和負債。

可確認之遞延所得稅資產上限為就暫時性差異可能動用以扣減之未來應課稅盈利。

與投資物業有關之遞延所得稅負債以公平值計量，按能夠通過使用該物業而完全收回的假設而釐定。

就附屬公司未分配利潤而確認遞延所得稅負債，該等未分配利潤預期在可見將來將會被分配。

19. 股本

	股本 — 普通股 (千計)	就股份 獎勵計劃 持有之股份 (千計)	股份 總計 (千計)
25/26財政年度			
於2025年3月31日	934,412	(13,568)	920,844
受託人就股份獎勵計劃購買之股份	—	(1,100)	(1,100)
就股份獎勵計劃歸屬予董事及僱員之股份	—	6,979	6,979
於2026年3月31日	934,412	(7,689)	926,723
24/25財政年度			
於2024年3月31日	934,412	(10,686)	923,726
受託人就股份獎勵計劃購買之股份	—	(4,726)	(4,726)
就股份獎勵計劃歸屬予董事及僱員之股份	—	1,844	1,844
於2025年3月31日	934,412	(13,568)	920,844

於2026年3月31日，普通股的法定數目總額為1,760.0百萬（2025年3月31日：1,760.0百萬），每股面值為0.05港元（2025年3月31日：每股面值0.05港元）。所有已發行股份均已全數繳付。

19. 股本 (續)

	股本 — 普通股 千美元	就股份 獎勵計劃 持有之股份 千美元	股份溢價 千美元	總計 千美元
25/26財政年度				
於2025年3月31日	6,026	(19,501)	88,963	75,488
受託人就股份獎勵計劃購買之股份	—	(4,003)	—	(4,003)
就股份獎勵計劃歸屬予董事及僱員之股份	—	17,859	—	17,859
於2026年3月31日	6,026	(5,645)	88,963	89,344
24/25財政年度				
於2024年3月31日	6,026	(17,413)	88,963	77,576
受託人就股份獎勵計劃購買之股份	—	(7,015)	—	(7,015)
就股份獎勵計劃歸屬予董事及僱員之股份	—	4,927	—	4,927
於2025年3月31日	6,026	(19,501)	88,963	75,488

註銷已發行股本

在本公司於2025年7月17日舉行之股東週年大會上，股東批准並給予董事會一項一般性授權，授權董事會購回股份，數目上限為本公司已發行股本面值總額之10% (93.4百萬股)。此項授權在上一年度亦存在並已延續至隨後12個月期間。於25/26財政年度，並無股份被購回並註銷 (24/25財政年度：無)。

股份獎勵計劃

股東於2023年7月13日批准新受限制及績效掛鈎股份單位計劃 (「2023年股份單位計劃」) 及終止其於2015年7月9日所採納的受限制及績效掛鈎股份單位計劃 (「2015年股份單位計劃」)。及後概不可再根據2015年股份單位計劃授出任何獎勵股份，惟受限於2015年股份單位計劃的條款，根據2015年股份單位計劃已授出而未歸屬之任何獎勵股份仍為有效，2015年股份單位計劃連同2023年股份單位計劃統稱「股份單位計劃」。根據2023年股份單位計劃，董事會全權酌情甄選合資格僱員及董事，授予時限歸屬單位 (受限股份單位) 及績效歸屬單位 (績效股份單位) 或以現金支付代替股份。

本集團高級管理層一般在每年的6月1日收取年度授出之受限股份單位及績效股份單位。根據現有的獎勵制度，受限股份單位一般於三年後歸屬。績效股份單位於三年後歸屬，惟須於三年績效期內達成表現條件。授出時釐定之目標為三年期累積每股盈利。

19. 股本 (續)

股份獎勵計劃 (續)

如果主要條件能全數達成，將於歸屬期結束時歸屬全部授出的績效股份單位。如果未能達成主要條件，則會考慮第二表現條件。第二表現條件包括一系列本集團於三年歸屬期每年年初釐定的一年期每股盈利目標。倘若達到一個或多個一年期目標，則歸屬部分股份單位。

已授出而未歸屬單位數目之變動如下：

	已授出未歸屬單位數目 (千計)		
	受限 股份單位	績效 股份單位	總計
25/26財政年度			
於2025年3月31日已授出未歸屬單位	11,252	9,668	20,920
年內授出予董事及僱員之單位	2,049	1,648	3,697
年內歸屬予董事及僱員之單位	(4,237)	(3,303)	(7,540)
年內沒收	(524)	(717)	(1,241)
於2026年3月31日已授出而未歸屬單位	8,540	7,296	15,836
24/25財政年度			
於2024年3月31日已授出未歸屬單位	10,004	8,750	18,754
年內授出予董事及僱員之單位	3,317	2,917	6,234
年內歸屬予董事及僱員之單位	(1,780)	(422)	(2,202)
年內沒收	(289)	(1,577)	(1,866)
於2025年3月31日已授出而未歸屬單位	11,252	9,668	20,920

年內授出而未歸屬單位之加權平均公平值為21.02港元 (2.69美元) (24/25財政年度：12.08港元 (1.55美元))。

年內，於獎勵歸屬日期緊接之前的加權平均股份收市價為21.50港元 (2.76美元) (24/25財政年度：11.92港元 (1.53美元))。

於25/26財政年度，本公司並無就此計劃發行任何新股 (24/25財政年度：無)，此計劃目前通過從市場上購買現有的股份來執行。

未歸屬單位於授出日的公平值總額為9.0百萬美元 (24/25財政年度：8.2百萬美元)。由於董事和僱員無權獲得授出日和歸屬日之間之股息或股息之等價物，因此股份權於授出日之公平值估值已減去於歸屬期間預期將派發股息之現值 (中期股息及末期股息為每年17港仙及44港仙)，並按以當地貨幣發行，在相應的授予日期，期限等同歸屬期的政府債券收益率貼現 (於2025年6月1日及2025年9月30日授出而未歸屬單位之公平值以1.96%及2.54%貼現)。

19. 股本 (續)

股份獎勵計劃 (續)

於2026年3月31日，股份單位計劃未歸屬單位數目如下：

歸屬年份*	已授出未歸屬單位數目 (千計)		
	受限 股份單位	績效 股份單位	總計
26/27財政年度	3,569	3,125	6,694
27/28財政年度	3,053	2,638	5,691
28/29財政年度	1,918	1,533	3,451
已授出未歸屬單位總計	8,540	7,296	15,836

* 股份一般於每年之6月1日歸屬

會計政策

(甲) 股本

普通股被列為權益。於發行新股或認股權直接所佔的新增成本在權益中列為除稅後之所得款的扣減。

如任何集團公司購入本公司的權益股本，所支付的代價，包括任何直接所佔的新增成本（扣除所得稅），自權益中支銷，直至股份被歸屬、註銷或重新發行為止。如股份其後被售出或重新發行，任何已收取的代價（扣除任何直接所佔的新增交易成本及相關的所得稅影響）計入本公司股東的應佔權益內。

(乙) 以股份為基礎之報酬

本集團設有多項以股份為基礎的報酬計劃，以權益或現金結算，在該等計劃下，實體收取員工的服務以作為本集團權益工具的代價。此等僱員服務之公平值確認為費用。將作為費用的總金額乃參考授出股份的公平值而釐定。

以權益結算之以股份為基礎之報酬方面，因合資格僱員提供服務而授予該等員工之股份按授出日的股價結算扣除作支出列賬。以現金結算之以股份為基礎之報酬方面，在每個報告期末及結算日，集團對應付獎勵計劃之公平值進行重新計量，其公平值之變動計入費用。

非市場歸屬條件包括在有關預期歸屬的股份數目的假設中。費用的總額在歸屬期內確認，歸屬期指將符合所有特定歸屬條件的期間。在每個報告期末，實體修訂其對預期歸屬股份數目的估計。對原估算修訂的任何影響在收益表中確認，並於權益中作相應的調整。

本公司授予本集團附屬公司僱員其權益工具之股份列作為資本投入。僱員服務之公平值（按照授出日之公平值作參考）在歸屬期間內確認，而於母公司賬目計入權益內。

20. 儲備

附註	資本儲備 千美元	綜合結算 所產生之 商譽 千美元	匯兌儲備 千美元	以股份為 基礎之 僱員福利 儲備 千美元	對沖儲備 千美元	其他儲備*	盈餘滾存 千美元	總計 千美元
於2025年3月31日	17,338	(233,885)	23,410	10,820	57,616	57,675	2,657,578	2,590,552
年度溢利	—	—	—	—	—	—	202,127	202,127
其他全面收益／(開支)：								
對沖工具								
— 原材料商品合約								
— 公平值收益淨額	—	—	—	—	2,125	—	—	2,125
— 轉往存貨及後於收益表確認	7(丙)	—	—	—	(2,327)	—	—	(2,327)
— 遞延所得稅項影響		—	—	—	33	—	—	33
— 遠期外匯合約及外匯掉期								
— 公平值收益淨額		—	—	—	11,618	—	—	11,618
— 轉往收益表		—	—	—	(39,703)	—	—	(39,703)
— 遞延所得稅項影響		—	—	—	4,546	—	—	4,546
界定福利計劃								
— 重計量	16	—	—	—	—	—	2,601	2,601
— 遞延所得稅項影響	18	—	—	—	—	—	627	627
長期服務金								
— 重計量	16	—	—	—	—	—	(356)	(356)
— 遞延所得稅項影響	18	—	—	—	—	—	18	18
惡性通貨膨脹之調整		—	701	—	—	—	(266)	435
附屬公司之貨幣換算		—	59,342	—	171	—	—	59,513
聯營公司之貨幣換算		—	135	—	—	—	—	135
25/26財政年度內全面收益／ (開支)總額	—	—	60,178	—	(23,537)	—	204,751	241,392
與股東之交易：								
盈餘滾存分配往法定儲備		—	—	—	—	1,974	(1,974)	—
股份獎勵計劃								
— 股份歸屬		—	—	(8,480)	—	(9,379)	—	(17,859)
— 僱員服務價值		—	—	7,843	—	—	—	7,843
派發24/25財政年度末期股息								
— 現金支付		—	—	—	—	—	(52,145)	(52,145)
派發25/26財政年度中期股息								
— 現金支付		—	—	—	—	—	(20,264)	(20,264)
與股東之交易總額	—	—	—	(637)	—	(7,405)	(74,383)	(82,425)
於2026年3月31日	17,338	(233,885)	83,588	10,183	34,079	50,270	2,787,946	2,749,519
擬派末期股息	27	—	—	—	—	—	52,038	52,038
其他		17,338	(233,885)	83,588	10,183	34,079	2,735,908	2,697,481
於2026年3月31日	17,338	(233,885)	83,588	10,183	34,079	50,270	2,787,946	2,749,519

* 其他儲備主要為物業重估儲備、法定儲備及股份獎勵計劃歸屬股份時所而產生之儲備

20. 儲備(續)

附註	資本儲備 千美元	綜合結算 所產生之 商譽 千美元	匯兌儲備 千美元	以股份為 基礎之 僱員福利 儲備 千美元	對沖儲備 千美元	其他儲備*	盈餘滾存 千美元	總計 千美元
於2024年3月31日	17,338	(233,885)	67,464	8,718	95,546	49,491	2,469,761	2,474,433
年度溢利	-	-	-	-	-	-	262,803	262,803
其他全面收益／(開支)：								
對沖工具								
－ 原材料商品合約								
－ 公平值收益淨額		-	-	-	2,444	-	-	2,444
－ 轉往存貨及後於收益表確認	7(丙)	-	-	-	(7,955)	-	-	(7,955)
－ 遞延所得稅項影響		-	-	-	909	-	-	909
－ 遠期外匯合約及外匯掉期								
－ 公平值虧損淨額		-	-	-	(5,179)	-	-	(5,179)
－ 轉往收益表		-	-	-	(35,870)	-	-	(35,870)
－ 遞延所得稅項影響		-	-	-	7,731	-	-	7,731
－ 投資淨額對沖								
－ 公平值收益淨額		-	3,190	-	-	-	-	3,190
界定福利計劃								
－ 重計量	16	-	-	-	-	-	6,291	6,291
－ 遞延所得稅項影響	18	-	-	-	-	-	(389)	(389)
長期服務金								
－ 重計量	16	-	-	-	-	-	861	861
－ 遞延所得稅項影響	18	-	-	-	-	-	(14)	(14)
惡性通貨膨脹之調整		-	1,569	-	-	-	(532)	1,037
附屬公司之貨幣換算		-	(49,026)	-	(10)	-	-	(49,036)
聯營公司及合營公司之貨幣換算		-	213	-	-	-	-	213
24/25財政年度內全面收益／ (開支)總額	-	-	(44,054)	-	(37,930)	-	269,020	187,036
與股東之交易：								
盈餘滾存分配法定儲備		-	-	-	-	8,573	(8,573)	-
股份獎勵計劃								
－ 股份歸屬		-	-	(4,538)	-	(389)	-	(4,927)
－ 僱員服務價值		-	-	6,640	-	-	-	6,640
收購非控股權益		-	-	-	-	-	(409)	(409)
派發23/24財政年度末期股息								
－ 現金支付		-	-	-	-	-	(52,086)	(52,086)
派發24/25財政年度中期股息								
－ 現金支付		-	-	-	-	-	(20,135)	(20,135)
與股東之交易總額		-	-	2,102	-	8,184	(81,203)	(70,917)
於2025年3月31日	17,338	(233,885)	23,410	10,820	57,616	57,675	2,657,578	2,590,552
擬派末期股息	27	-	-	-	-	-	52,089	52,089
其他		17,338	(233,885)	23,410	57,616	57,675	2,605,489	2,538,463
於2025年3月31日		17,338	(233,885)	23,410	57,616	57,675	2,657,578	2,590,552

* 其他儲備主要為物業重估儲備、法定儲備及股份獎勵計劃歸屬股份時所產生之儲備

21. 其他收入淨額

	2026 千美元	2025 千美元
投資物業之總租金收入	1,219	1,219
按公平值計入損益之財務資產之(虧損)/收益淨額	(12,352)	6,128
出售物業、廠房及機器設備之收益	5,069	1,632
出售聯營公司之虧損	—	(398)
投資物業之公平值收益/(虧損)	1,491	(74)
結構性外匯合約之收益淨額	—	1,099
補貼及其他收入	7,159	5,127
其他收入淨額	2,586	14,733

補貼及其他收入主要包括資本投資之政府補助，以及科技與經濟發展之資助。

會計政策

(甲) 租金收入

租金收入採用直線法按租期入賬。

(乙) 政府補助

當能夠合理地保證政府補助將可收取，而本集團將會符合所有附帶條件時，將政府提供的補助按其公平值確認入賬。

與將來營運成本有關之政府補助按擬補償之成本配合其所需期間在收益表中確認。作為補償已發生的費用或虧損、或對本集團提供即時財務支持而將來沒有相關成本等之政府補助應收款，於其成為應收款之期間於收益表確認。

與資產有關之政府補助列入負債作為遞延政府補助，並按有關資產之預計年期以直線法在收益表確認。

22. 分銷及行政費用

	2026 千美元	2025 千美元
分銷費用	124,935	126,491
行政費用	472,347	440,168
保用索償	27,092	19,768
其他財務資產及負債之收益淨額	(21,659)	(34,678)
貨幣性資產及負債匯兌重估之收益淨額	(18,933)	(6,712)
分銷及行政費用	583,782	545,037

23. 重組及其他相關成本

	2026 千美元	2025 千美元
重組及其他相關成本	8,230	7,159

註：重組及其他相關成本主要包括就歐洲重組所支付的遣散費用（24/25財政年度：中國及歐洲）

24. 融資收入／（成本）淨額

	2026 千美元	2025 千美元
利息收入	30,811	32,451
利息開支：		
貸款	(21,494)	(26,031)
租賃負債	(2,875)	(3,108)
債券	—	(4,354)
利息開支總額	(24,369)	(33,493)
融資收入／（成本）淨額（附註29（甲））	6,442	(1,042)

貸款於附註14討論。

會計政策

利息收入根據實際利息法按時間比例基準確認。

25. 按性質分類之開支

營業溢利已計入及扣除以下各項：

	2026 千美元	2025 千美元
折舊		
物業、廠房及機器設備之折舊(附註3)	248,513	236,436
減：建造中資產已資本化之金額	(2,676)	(1,784)
折舊淨額(附註29(甲))	245,837	234,652
工程開支		
工程開支*	182,603	163,873
減：工程開發成本資本化(附註5)	(1,988)	(1,749)
工程開支淨額	180,615	162,124
僱員報酬		
工資、薪酬及其他福利	908,999	892,604
以股份為基礎之支付	8,437	9,639
社會保障成本	124,190	111,379
退休金成本－界定福利計劃(附註16.1)	5,811	7,265
退休金成本－界定供款計劃(附註16.2)	10,043	10,070
	1,057,480	1,030,957
減：建造中資產已資本化之金額	(9,821)	(7,854)
	1,047,659	1,023,103
其他項目：		
銷售成本**	2,809,965	2,804,271
核數師酬金	3,243	3,206
無形資產之攤銷(附註5及29(甲))	29,183	28,081
存貨減值	11,781	15,600
存貨減值之撥回	(7,172)	(9,507)
物業、廠房及機器設備之減值(附註3及29(甲))	9,794	4,841
無形資產之減值(附註5及29(甲))	22,369	—
應收貨款減值撥備／壞賬開支(附註10)	2,959	1,855

* 於25/26財政年度，工程開支佔營業額的5.0%(24/25財政年度：4.5%)

** 銷售成本由物料、直接員工成本(包括其社會保險金成本)及間接生產費用組成

26. 每股盈利

每股基本盈利

每股基本盈利根據股東應佔溢利，除以年內已發行普通股（扣除本公司就股份獎勵計劃購買之股份）的加權平均數目計算。

	2026	2025
股東應佔溢利（千美元計）	202,127	262,803
已發行普通股的加權平均數（千計）	926,231	921,708
每股基本盈利（每股美仙）	21.82	28.51
每股基本盈利（每股港仙）	170.30	222.20

每股攤薄盈利

就計算每股攤薄盈利，在計算每股基本盈利的已發行普通股的加權平均數上，計入所有潛在攤薄普通股的加權平均數作調整。

	2026	2025
股東應佔溢利（千美元計）	202,127	262,803
已發行流通普通股的加權平均數（千計）	926,231	921,708
就已授出獎勵股份之調整		
－ 股份獎勵計劃－受限股份單位	6,562	6,650
－ 股份獎勵計劃－績效股份單位	3,415	4,820
普通股的加權平均數（攤薄）（千計）	936,208	933,178
每股攤薄盈利（每股美仙）	21.59	28.16
每股攤薄盈利（每股港仙）	168.49	219.47

27. 股息

	2026 千美元	2025 千美元
中期股息每股17港仙(2.18美仙)，於2026年1月 派發(24/25財政年度：17港仙或2.18美仙)	20,259	20,141
擬派末期股息每股44港仙(5.64美仙)，將於2026年8月 派發(24/25財政年度：44港仙或5.64美仙)(附註20)	52,038 *	52,089
	72,297	72,230

* 擬派股息按於2026年3月31日之股份總數計算。末期股息將於2026年8月12日派發予於2026年7月27日名列於公司股東名冊的人士

於2026年5月28日舉行之會議上，董事會建議末期股息每股44港仙(5.64美仙)，將於2026年8月派發。建議之末期股息將於26/27財政年度反映為盈餘滾存之分配。

由16/17財政年度至25/26財政年度期間之股息於下表列示：

	中期 每股港仙	末期 每股港仙	總計 每股港仙	股息總計 千美元
16/17財政年度	16.0	34.0	50.0	55,323
17/18財政年度	17.0	34.0	51.0	56,123
18/19財政年度	17.0	34.0	51.0	56,594
19/20財政年度	17.0	—	17.0	19,297
20/21財政年度	17.0	34.0	51.0	58,582
21/22財政年度	17.0	17.0	34.0	38,969
22/23財政年度	17.0	34.0	51.0	59,545
23/24財政年度	17.0	44.0	61.0	72,005
24/25財政年度	17.0	44.0	61.0	72,230
25/26財政年度	17.0	44.0	61.0	72,297

會計政策

向本公司股東分派的股息在股息獲本公司的股東或董事(若適用)批准的期間內於本集團及本公司的財務報表內確認為負債。

28. 承擔

28.1 資本性承擔

	2026 千美元	2025 千美元
資本性承擔 — 已簽約但未撥備： 物業、廠房及機器設備	81,257	46,807

28.2 租賃承擔

未來最低租賃付款總額包括短期租賃（租賃期為12個月或以下）、低價值資產租賃及可變租賃付款之租賃如下：

	2026 千美元	2025 千美元
少於1年	1,388	991

28.3 不可撤銷之營運租賃

於2026年3月31日及2025年3月31日，本集團在不可撤銷之營運租賃下於未來之最低租賃租金應收款總額如下：

	2026 千美元	2025 千美元
少於1年	1,180	1,360
1 – 2年	296	1,299
2 – 3年	–	314
	1,476	2,973

會計政策

本集團為出租人的營運租賃的租賃收入在租賃期內按直線法確認為收入（附註3及4）。各個租賃資產根據其性質包括在綜合資產負債表中。

29. 綜合現金流量表附註

(甲) 除所得稅前溢利與經營所得現金流量之對賬

	2026 千美元	2025 千美元
除所得稅前溢利	234,972	301,447
加：物業、廠房及機器設備之折舊(附註25)	245,837	234,652
無形資產之攤銷(附註5及25)	29,183	28,081
融資(收入)／開支淨額(附註24)	(6,442)	1,042
聯營公司及合營公司所佔虧損	128	3,383
EBITDA*	503,678	568,605
其他非現金項目		
出售物業、廠房及機器設備之收益	(5,069)	(1,632)
物業、廠房及機器設備之減值(附註3及25)	9,794	4,841
無形資產之減值(附註5及25)	22,369	—
按公平值計入損益之財務資產之虧損／(收益)淨額	12,352	(6,128)
以股份為基礎之支付	7,843	6,640
投資物業之公平值(收益)／虧損	(1,491)	74
出售聯營公司之虧損	—	398
未變現之外匯(收益)／虧損	(868)	6,469
	44,930	10,662
扣除其他非現金項目後之EBITDA*	548,608	579,267
營運資金變動		
存貨(增加)／減少	(77,736)	9,878
應收貨款及其他應收賬款增加	(12,955)	(57,606)
其他非流動資產減少／(增加)	1,560	(1,574)
應付貨款及其他應付賬款增加／(減少)	59,526	(27,400)
退休福利資產及責任淨額變動**	17,127	3,294
撥備及其他負債增加／(減少)	2,365	(742)
其他財務資產及負債變動	(595)	27,412
	(10,708)	(46,738)
經營所得之現金	537,900	532,529

* EBITDA：未計利息、稅項、折舊及攤銷前盈利

** 扣除界定福利退休計劃資產

在現金流量表內，出售物業、廠房及機器設備之所得款項包括：

	2026 千美元	2025 千美元
賬面淨值	1,718	812
出售物業、廠房及機器設備之收益(附註21)	5,069	1,632
於資產負債表日尚未收到之出售物業所得款項	(3,343)	—
出售物業、廠房及機器設備所得款項	3,444	2,444

29. 綜合現金流量表附註(續)

(乙) 由融資活動引申之負債之變動

	貸款 (短期) 千美元	貸款 (長期) 千美元	租賃負債 千美元	總計 千美元
25/26財政年度				
於2025年3月31日	57,563	301,772	64,206	423,541
貨幣換算	924	664	2,166	3,754
現金流量				
— 融資活動流入	6,103	16,088	—	22,191
— 融資活動流出	(55,945)	—	(17,964)	(73,909)
— 經營活動流出	—	—	(2,789)	(2,789)
非現金變動				
— 新租賃／延長／修訂扣除 租賃終止淨額	—	—	10,714	10,714
— 融資成本	—	1,282	2,875	4,157
— 重新分類	97,184	(101,330)	—	(4,146)
於2026年3月31日	105,829	218,476	59,208	383,513
24/25財政年度				
於2024年3月31日	308,529	252,275	73,841	634,645
貨幣換算	(207)	(470)	(606)	(1,283)
企業合併	—	—	175	175
現金流量				
— 融資活動流入	689	105,745	—	106,434
— 融資活動流出	(306,654)	—	(20,289)	(326,943)
— 經營活動流出	(6,188)	—	(2,716)	(8,904)
非現金變動				
— 新租賃／延長／修訂扣除 租賃終止淨額	—	—	10,693	10,693
— 融資成本	4,354	1,262	3,108	8,724
— 重新分類	57,040	(57,040)	—	—
於2025年3月31日	57,563	301,772	64,206	423,541

(丙) 非控股權益注資

動界智控(深圳)科技有限公司(「動界智控深圳」)由本集團與上海機電股份有限公司(「SMEIC」)於2025年7月共同成立，主要從事人形機器人硬體的工程設計、研發及製造。

本集團持有動界智控深圳51%權益，於25/26財政年度以現金方式注資5.2百萬美元。動界智控深圳已併入為本集團之附屬公司。SMEIC持有餘下49%權益，於25/26財政年度以現金方式注資5.2百萬美元。

30. 董事之福利和權益及高級管理層報酬

30.1 董事薪酬

25/26財政年度之董事薪酬如下：

董事姓名	袍金 千美元	薪金、 津貼及 其他福利 千美元	酌情 支付之 花紅 千美元	以股份 為基礎 之支付 千美元	退休福利 計劃之 僱主供款 千美元	總計 千美元
汪顧亦珍*	37	—	—	—	—	37
汪穗中	—	990	444	2,562	111	4,107
汪浩然	—	645	194	854	69	1,762
麥汪詠宜	75	68	—	—	—	143
汪建中	42	—	—	—	—	42
Catherine Bradley	60	—	—	—	—	60
Michael Enright	66	—	—	—	—	66
劉美璇	57	—	—	—	—	57
Patrick Paul	75	—	—	—	—	75
Christopher Pratt	72	—	—	—	—	72
David Rosenthal	51	—	—	—	—	51
	535	1,703	638	3,416	180	6,472

24/25財政年度之董事薪酬如下：

董事姓名	袍金 千美元	薪金、 津貼及 其他福利 千美元	酌情 支付之 花紅 千美元	以股份 為基礎 之支付 千美元	退休福利 計劃之 僱主供款 千美元	總計 千美元
汪顧亦珍	125	—	—	—	—	125
汪穗中	—	981	1,233	392	111	2,717
汪浩然	—	626	247	131	68	1,072
麥汪詠宜	75	60	—	131	—	266
汪建中	48	—	—	—	—	48
Catherine Bradley	60	—	—	—	—	60
Michael Enright	66	—	—	—	—	66
劉美璇	57	—	—	—	—	57
Patrick Paul	75	—	—	—	—	75
Christopher Pratt	72	—	—	—	—	72
David Rosenthal	51	—	—	—	—	51
任志剛**	14	—	—	—	—	14
	643	1,667	1,480	654	179	4,623

* 於2025年7月17日退任

** 於2024年7月12日退任

30. 董事之福利和權益及高級管理層報酬(續)

30.2 高級管理層報酬

除附註30.1所披露的董事薪酬外，高級管理層的報酬總額包括向7名成員支付的酬金（24/25財政年度：7名），其中一名成員於年內辭任。其餘6名成員載於第198至203頁「董事及高級管理層簡介」內。25/26財政年度及24/25財政年度的酬金如下：

	2026 千美元	2025 千美元
薪金、津貼及其他福利	4,314	4,308
退休計劃供款	395	386
以股份為基礎之支付	6,240	930
花紅	1,334	2,592
	12,283	8,216

酬金組別

	人員數目	
	2026	2025
768,001美元－896,000美元 (6,000,001港元－7,000,000港元)	–	1
896,001美元－1,024,000美元 (7,000,001港元－8,000,000港元)	1	–
1,024,001美元－1,152,000美元 (8,000,001港元－9,000,000港元)	–	4
1,408,001美元－1,536,000美元 (11,000,001港元－12,000,000港元)	1	1
1,536,001美元－1,664,000美元 (12,000,001港元－13,000,000港元)	2	1
1,920,001美元－2,048,000美元 (15,000,001港元－16,000,000港元)	1	–
2,304,001美元－2,432,000美元 (18,000,001港元－19,000,000港元)	2	–

30. 董事之福利和權益及高級管理層報酬(續)

30.3 五位最高薪酬人士

本集團最高薪酬的5位人士，其中2位為本集團之董事，其薪酬包括在附註30.1內(24/25財政年度：2位董事在5位最高薪酬人士中)。支付予餘下3位(24/25財政年度：3位)最高報酬僱員之報酬如下：

	2026 千美元	2025 千美元
薪金、津貼及其他福利	2,149	2,061
退休計劃供款	201	191
以股份為基礎之支付	3,614	544
花紅	707	1,360
	6,671	4,156

酬金組別

	2026	人員數目 2025
1,088,001美元－1,152,000美元 (8,500,001港元－9,000,000港元)	—	1
1,408,001美元－1,472,000美元 (11,000,001港元－11,500,000港元)	—	1
1,536,001美元－1,600,000美元 (12,000,001港元－12,500,000港元)	—	1
1,984,001美元－2,048,000美元 (15,500,001港元－16,000,000港元)	1	—
2,304,001美元－2,368,000美元 (18,000,001港元－18,500,000港元)	2	—

31. 重大關聯方交易

除於附註6所披露之於聯營公司之投資、附註29(丙)所披露之非控股權益注資及附註30所披露之董事薪酬及高級管理層報酬外，年內本集團並沒有重大之關聯方交易。

32. 財務風險管理

本集團的活動承受著多種的財務風險：市場風險（包括外匯風險、利率風險及商品價格風險）、信貸及客戶收款風險、流動資金風險及資本風險。本集團的整體風險管理計劃專注於財務市場的難預測性，並尋求盡量減低對本集團財務表現的潛在不利影響。本集團利用衍生財務工具對沖若干風險。

風險管理由香港總部的集團庫務部管理，集團司庫與集團營運單位緊密合作，以鑑定、評估和對沖財務風險。

32.1 市場風險

（甲）外匯風險

本集團營運全球化，須承受外匯風險，主要來自以附屬公司功能貨幣以外的貨幣結算的買賣交易。

於25/26財政年度營業額中，40%（24/25財政年度：42%）以美元結算，26%（24/25財政年度：24%）以歐元結算，22%（24/25財政年度：23%）以人民幣結算，餘下則以包括加元、韓圓及日圓等其他貨幣結算。

商品採購、間接生產費用及分銷及行政費用的主要貨幣為美元、港元、人民幣、歐元、匈牙利福林、墨西哥比索、瑞士法郎、波蘭茲羅提、以色列新克爾、加元、塞爾維亞第納爾及土耳其里拉。

本集團以外匯遠期合約及外匯掉期對沖外匯風險，以減低貨幣波動所帶來的淨風險。於2026年3月31日，遠期外匯合約及外匯掉期最長為期59個月。

本集團最主要之外匯風險涉及人民幣及歐元。於2026年3月31日，假若美元兌人民幣匯率轉弱／增強5%，而所有其他因素維持不變，本年度的除稅前溢利將增加／減少2.4%（24/25財政年度：0.9%）。假若美元兌歐元匯率轉弱／增強5%，而所有其他因素維持不變，本年度的除稅前溢利將增加／減少0.8%（24/25財政年度：4.6%）。上述敏感度分析並未考慮現金流量對沖之潛在影響。

32. 財務風險管理 (續)

32.1 市場風險 (續)

(乙) 利率風險

本集團利率風險主要來自浮息計息貸款。

本集團持續監控利率風險，考慮利用集團營運地區之功能貨幣定息及浮息貸款以減低風險。

於2026年3月31日，本集團的貸款為324.3百萬美元(2025年3月31日：359.3百萬美元)，年息率介乎2.3厘至4.9厘(2025年3月31日：2.4厘至5.6厘)。若利率增加／減少0.25厘，溢利將減少／增加0.8百萬美元(2025年3月31日：0.9百萬美元)。

於2026年3月31日的現金及等同現金項目為901.9百萬美元(2025年3月31日：790.6百萬美元)，均為附息。現金及等同現金項目所產生的利率風險對本集團而言並不重大。除現金及等同現金項目外，本集團並無重大的計息資產。

(丙) 商品價格風險

本集團面對商品價格風險，主要由於鋼材、銅材、銀材及鋁材的價格波動所致。本集團與若干客戶訂立的合約內會加入適當的條款，從而管理此等商品價格，以將原材料成本之變動轉嫁給客戶。

有關鋼材的價格風險通過與本集團供應商訂立介乎1至6個月之固定價格合約以及透過採用鐵礦現金流量對沖合約而減少，於2026年3月31日，此等合約有不同到期日介乎1至24個月。有關銅材及銀材的價格風險則通過採用合適的財務工具對沖而減少，於2026年3月31日，此等財務工具有不同到期日介乎1至3個月。

鋼材之價格風險包括鐵礦成分。鐵礦成分為鋼材供應成本的關鍵部分之一。本集團認為鐵礦成分是鋼材價格中可單獨識別且可靠計量的成分，因此，鐵礦商品合約被指定作為對沖極可能進行之鋼材採購交易的鐵礦成分之風險。鐵礦價格之增加／減少對集團權益沒有重大影響。

32. 財務風險管理 (續)

32.2 信貸及客戶收款風險

本集團的信貸及客戶收款風險主要來自應收貨款及其他應收賬款。本集團並無重大集中的信貸風險。本集團設有評估客戶信貸風險的政策，對客戶現有財政狀況及以往還款記錄作出考慮。管理層監測逾期帳戶以識別和解決收款問題。截至2026年3月31日之應收貨款之減值乃使用前瞻性預期信貸虧損法，以共享信貸風險特徵及逾期天數分組去釐定而產生預期虧損率。詳情請參閱附註10。

本集團於資產初始確認時評估其違約發生的可能性，並於各報告期間持續評估信貸風險是否出現顯著增加。為評估信貸風險是否顯著增加，本集團將報告日該資產的違約風險，與初始確認日的違約風險作比較。本集團會考慮可獲取的合理及有據前瞻性資料，尤其包括下列指標：

- 預期導致客戶履行其責任的能力出現重大變動的業務、財務或經濟狀況的實際或預期重大不利變動
- 客戶的實際或預期表現及行為的重大變動，包括他們的付款狀況及經營業績的變動

宏觀經濟因素（包括市場利率或增長率）已納入內部評級模型的一部分。

當交易對方未能在逾期一年後履行合約付款則視之為在財務資產上違約。

本集團透過監察信貸評級及限制對單一交易對手的整體風險承擔，管理其於銀行及金融機構的存款，以及涉及衍生財務工具的交易。本集團主要現金及等同現金項目的存放及涉及衍生財務工具的交易乃於具有穩健投資級別信貸評級的主要金融機構（即本集團的主要往來銀行）進行。

32. 財務風險管理 (續)

32.3 流動資金風險

管理層相信，現金及等同現金項目、可動用而未動用的信貸額、預期進入資本市場連同未來的經營現金流量，將足以應付本集團當前及可見未來已規劃營運所需用之現金。可動用的信貸額包括由本公司擔保於歐洲和香港的附屬公司之應收貨款融資。

於2026年3月31日，本集團持有現金及等同現金項目901.9百萬美元(2025年3月31日：790.6百萬美元)，佔其總資產之21%(2025年3月31日：19%)。

於2026年3月31日，本集團有1,010.7百萬美元(2025年3月31日：951.7百萬美元)可動用而未動用的信貸額，包括：

- 200.0百萬美元(2025年3月31日：200.0百萬美元)的銀團循環信貸融資，將於2028年11月到期
- 餘下仍未動用的238.6百萬美元(2025年3月31日：209.7百萬美元)為主要往來銀行在雙邊基礎上提供的已承諾循環信貸融資。此等信貸額有不同到期日，介乎2026年12月至2028年5月
- 未承諾信貸額572.1百萬美元(2025年3月31日：542.0百萬美元)

如附註12披露，本集團與一家融資提供者訂立了供應商融資安排。這提高了集團的營運資金。融資提供者財務狀況良好，本集團並未因該融資提供者而承擔重大的流動資金風險。

下表根據於結算日至合約到期日餘下期間，按不同期限劃分本集團的貸款及其他財務資產及負債。表內所披露金額為未貼現有契約現金流量。12個月內到期之結餘與賬面結餘相等，因貼現的影響並不顯著。

	少於1年 千美元	1 – 2年 千美元	2 – 5年 千美元	5年以上 千美元
於2026年3月31日				
貸款	143,033	11,165	206,955	—
其他財務資產及負債				
— 原材料商品合約	(732)	(297)	—	—
— 遠期外匯合約及外匯掉期				
— 淨額結算	(1,060)	(679)	—	—
— 總額結算				
— 流入	(213,683)	(102,801)	(35,040)	—
— 流出	194,654	85,769	29,714	—
— 公平值對沖				
— 流入	(46,000)	(48,500)	(24,500)	—
— 流出	37,472	38,996	19,528	—
應付貸款及其他應付賬款	668,743	—	—	—
租賃負債	21,229	16,732	26,676	3,416

32. 財務風險管理 (續)

32.3 流動資金風險 (續)

	少於1年 千美元	1 – 2年 千美元	2 – 5年 千美元	5年以上 千美元
於2025年3月31日				
貸款	74,759	116,951	222,888	–
其他財務資產及負債				
– 原材料商品合約	(35)	(327)	(158)	–
– 遠期外匯合約及外匯掉期				
– 淨額結算	979	1,224	993	–
– 總額結算				
– 流入	(818,689)	(106,317)	(112,810)	–
– 流出	777,499	89,107	89,671	–
– 公平值對沖				
– 流入	(43,500)	(46,000)	(73,000)	–
– 流出	33,979	35,408	55,299	–
應付貸款及其他應付賬款	552,037	–	–	–
租賃負債	20,384	15,749	34,667	4,675

32. 財務風險管理 (續)

32.4 資本風險

於2026年3月31日，本集團之總債務佔資本比率為10% (2025年3月31日：12%)。

於2026年3月31日及2025年3月31日之總債務佔資本比率如下：

	2026 千美元	2025 千美元
短期貸款 (附註14)	105,829	57,563
長期貸款 (附註14)	218,476	301,772
總債務	324,305	359,335
權益總額	2,881,681	2,707,897
總資本 (權益 + 債務)	3,205,986	3,067,232
總債務佔資本比率	10%	12%

於2026年3月31日及2025年3月31日之淨現金狀況如下：

	2026 千美元	2025 千美元
總債務	(324,305)	(359,335)
現金及等同現金項目 (附註11)	901,944	790,633
淨現金	577,639	431,298

管理層相信，現金及等同現金項目、可動用而未動用的信貸額、預期進入資本市場連同未來的經營現金流量，將足以應付本集團當前及可見未來已規劃營運所需用之現金。

33. 公平值估算

本集團之財務資產及負債之公平值根據香港財務報告準則7及香港財務報告準則13之公平值計量等級制分類為三個級別，披露如下：

第1層： 本集團第1層之投資為上市股票，以公開市場價值為基礎。

第2層： 本集團第2層之投資物業以公開市場價值為基礎作估值。本集團第2層之其他財務資產及負債於市場作買賣，公平值以銀行估值為基礎。

第3層： 本集團第3層之投資物業沒有於活躍市場中作買賣，公平值由獨立專業認可之估值師作估值。本集團第3層之按公平值計入損益之財務資產包括就不在活躍市場中交易的創投基金之投資，其公平值乃根據創投基金提供的基金報告或經審核報告所載資料釐定，如有需要因應其他相關因素作出調整。

33. 公平值估算 (續)

下表顯示本集團於2026年3月31日及2025年3月31日以公平值計量的資產及負債。

	第1層 千美元	第2層 千美元	第3層 千美元	總計 千美元
於2026年3月31日				
資產				
投資物業				
— 工業用物業	—	—	11,558	11,558
— 住宅物業及車位	—	91	7,274	7,365
其他財務資產				
— 持作對沖之衍生工具	—	63,392	—	63,392
按公平值計入損益之財務資產				
— 投資	3,623	—	8,911	12,534
資產總額	3,623	63,483	27,743	94,849
負債				
其他財務負債				
— 持作對沖之衍生工具	—	435	—	435
負債總額	—	435	—	435
於2025年3月31日				
資產				
投資物業				
— 工業用物業	—	—	9,877	9,877
— 住宅物業及車位	—	91	7,071	7,162
其他財務資產				
— 持作對沖之衍生工具	—	109,175	—	109,175
按公平值計入損益之財務資產				
— 投資	—	27,349	8,375	35,724
資產總額	—	136,615	25,323	161,938
負債				
其他財務負債				
— 持作對沖之衍生工具	—	7,622	—	7,622
— 持作買賣之衍生工具	—	993	—	993
負債總額	—	8,615	—	8,615

33. 公平值估算 (續)

本集團高級管理人員、估值師及銀行會就估值過程及結果進行討論，以驗證所用之主要輸入數據及估值過程。

以下為分類為第1層及第2層資產及負債之公平值估量使用之主要方法及假設的概述，以及分類為第3層資產及負債的估值過程：

(i) 投資物業

分類為第3層之工業用物業及住宅物業之公平值採用收入資本化及市場比較法取得。收入資本化方法採納合適之資本率（由分析成交個案及估值師解讀分析當前投資者之需求及期望推算而獲得），以資本化淨收入為基準。估值時所採用的當前市場租金乃經過估值師以估物業及其他類似物業近期之租賃情況作參考。市場比較法考慮性質相似、於大概地區、最近有交易之物業，就各種因素如面積、樓齡、位置及狀況作出調整。此估值方法最主要之輸入數據為每平方呎之價格。

投資物業的公平值估量主要輸入數據為：

物業	估值方法	於2026年3月31日		於2025年3月31日	
		每月租金／ 市價（每平方呎）	市場收益率	每月租金／ 市價（每平方呎）	市場收益率
工業用	收入資本化	人民幣3.8	6.25%	人民幣5.4	10.10%
住宅	市場比較	港元26,207		港元24,038	

市價／租金乃由估值師以估物業及其他類似物業近期之租賃情況為基準估算。租金越高，公平值越高。

市場收益率由估值師以估物業之風險概況為基礎估算。比率越低，公平值越高。

(ii) 其他財務資產及負債

本集團主要之其他財務資產及負債分類為第2層。本集團依據銀行估值以釐定財務資產及負債之公平值，一般以貼現現金流量分析來釐定。此等估值最大限度地使用可觀察之市場數據。估值中主要的輸入數據為商品價格及外幣兌換率。

33. 公平值估算 (續)

(iii) 按公平值計入損益之財務資產

於2026年3月31日，本集團主要之按公平值計入損益之財務資產為分類為第1層之上市股票投資及分類為第3層之創投基金之投資（2025年3月31日：非上市優先股分類為第2層及創投基金之投資分類為第3層）。

年內，原先分類為第2層之非上市優先股投資已轉換為上市股份，並重新分類至第1層。於2026年3月31日，這些上市股票的投資已在公開市場報價。於2025年3月31日，本集團以公開市場上買賣之被投資方上市股份的市場報價來釐定非上市優先股的公平值。

不在活躍市場交易的創投基金之投資，其估值乃根據創投基金提供的基金報告或經審核報告所載資料釐定，如有需要因應其他相關因素作出調整。主要的輸入數據包括使用近期公平交易和其他基本類似工具，以及參考投資組合報告。

下表顯示於25/26財政年度及24/25財政年度第3層資產及（負債）之變動：

	投資物業				按公平值計入損益之			
	工業用物業		住宅物業		財務資產		總計	
	2026 千美元	2025 千美元	2026 千美元	2025 千美元	2026 千美元	2025 千美元	2026 千美元	2025 千美元
年初	9,877	9,384	7,071	7,746	8,375	45,231	25,323	62,361
貨幣換算	393	(108)	-	-	-	-	393	(108)
添置	-	-	-	-	1,000	550	1,000	550
轉撥	-	-	-	-	-	(27,349)	-	(27,349)
結算／出售	-	-	-	-	-	(17,261)	-	(17,261)
公平值收益／（虧損）	1,288	601	203	(675)	(464)	7,204	1,027	7,130
年終	11,558	9,877	7,274	7,071	8,911	8,375	27,743	25,323
於結算日持有之資產								
於年內計入收益表之未變現								
收益／（虧損）之變動	1,288	601	203	(675)	(464)	10,832	1,027	10,758
年內計入收益表內之								
收益／（虧損）總計	1,288	601	203	(675)	(464)	7,204	1,027	7,130

34. 財務工具分類

按香港財務報告準則7及香港財務報告準則9，財務資產指附有契約權利以收取現金流之資產。財務負債指附有契約責任以支付現金流予一個或多個接受者之負債。本集團之財務工具分為兩個類別，披露如下：

	以攤銷成本 列賬之財務 資產及(負債) 千美元	按公平值列賬 之財務資產 及(負債) 千美元	總計 千美元
於2026年3月31日			
按資產負債表之資產			
其他非流動資產	4,342	—	4,342
其他財務資產	—	63,392	63,392
按公平值計入損益之財務資產	—	12,534	12,534
應收貨款及其他應收賬款(未計入預付款)	741,022	—	741,022
現金及等同現金項目	901,944	—	901,944
財務資產總計	1,647,308	75,926	1,723,234
按資產負債表之負債			
其他財務負債	—	(435)	(435)
應付貨款及其他應付賬款	(668,743)	—	(668,743)
貸款	(324,305)	—	(324,305)
租賃負債	(59,208)	—	(59,208)
財務負債總計	(1,052,256)	(435)	(1,052,691)
於2025年3月31日			
按資產負債表之資產			
其他非流動資產	3,879	—	3,879
其他財務資產	—	109,175	109,175
按公平值計入損益之財務資產	—	35,724	35,724
應收貨款及其他應收賬款(未計入預付款)	739,171	—	739,171
現金及等同現金項目	790,633	—	790,633
財務資產總計	1,533,683	144,899	1,678,582
按資產負債表之負債			
其他財務負債	—	(8,615)	(8,615)
應付貨款及其他應付賬款	(552,037)	—	(552,037)
貸款	(359,335)	—	(359,335)
租賃負債	(64,206)	—	(64,206)
財務負債總計	(975,578)	(8,615)	(984,193)

34. 財務工具分類(續)

會計政策

本集團之財務資產只包括債券工具，本集團將其財務資產（非對沖關係部分）分類為以下類別：按攤銷成本計量的類別，及按公平值後續計量的類別。

(甲) 以攤銷成本列賬的財務資產

只有當同時符合以下兩項條件，財務資產才可分類為「按攤銷成本」計量：其目標為持有資產以收取有契約現金流量；以及契約條款訂明在指定日期的現金流量只可用於支付未償還本金和利息。當財務資產取消確認或減值時，在收益表中確認盈虧，並利用實際利率法攤銷。

(乙) 按公平值列賬的財務資產

如不符合上述兩項條件其中一項，該財務資產將分類為「按公平值計入損益」。隨後未變現及已變現公平值變動在收益表中確認。

初始確認時，本集團按財務資產之公平值計量，加（如並非以公平值計入損益之財務資產）直接歸屬於購買財務資產的交易成本。以公平值計入損益之財務資產的交易成本在收益表支銷。

當項目的剩餘期限超過12個月時，財務資產會被分類為非流動資產，而項目的剩餘限期少於12個月則分類為流動資產。

35. 重大會計政策

編製本綜合財務報表採用的重大會計政策載於相應的附註及下文。除另有說明外，此等政策在所呈報的所有年度內貫徹應用。

35.1 綜合準則

綜合財務報表包括本公司及其所有附屬公司截至2026年3月31日止的財務報表。

35.2 附屬公司

附屬公司指本集團有控制權之所有實體。當本集團因為參與該實體而承擔可變回報的風險或享有可變回報的權益，並有能力透過其對該實體的權力影響此等回報時，本集團即控制該實體。

附屬公司在控制權轉移至本集團之日全面綜合入賬，而於控制權終止之日起則停止綜合入賬。本集團應用收購法將業務合併入賬。收購附屬公司所轉讓的代價為資產及負債於收購日初始計量之公平值以及本集團發行的股本權益。收購交易成本在產生時支銷。就個別收購基準，本集團可按公平值或按非控股權益應佔被購買方淨資產已確認額度的比例，計量被收購方的非控股權益。

於本公司之資產負債表內，於附屬公司之投資按成本扣除減值列賬。成本經調整以反映修改或然代價所產生的代價變動。成本亦包括投資的直接歸屬成本。

轉讓的代價、確認為非控股權益之數額、及本集團於收購方前度持有之股本權益之公平值總計超過應佔所收購可辨認淨資產公平值的數額，列為商譽。若此等總計少於應佔所收購資產公平值的數額，該差額直接在收益表中確認。集團內公司之間的交易、結餘及交易之未變現收益及虧損已被對銷。

當集團在實體中不再持有控制權，於其任何滾存權益重新計量至於控制權失去之日的公平值。處置附屬公司之收益及虧損於收益表中確認。此外，之前在其他全面收益中關於該實體確認的任何數額重新分類至損益。

35. 重大會計政策 (續)

35.3 外幣匯兌

(甲) 功能和列賬貨幣

本集團每個實體的財務報表所列項目均以該實體營運所在的主要經濟環境的貨幣計量(「功能貨幣」)。綜合財務報表以美元列報，美元為本公司的功能及本集團的列賬貨幣。

(乙) 交易及結餘

外幣交易採用交易或項目重新計量的估值日期的匯率換算為功能貨幣。除了符合在權益中遞延入賬的現金流量對沖或淨投資對沖外，結算此等交易產生的匯兌盈虧以及將外幣計值的貨幣資產和負債以年終匯率換算而產生的匯兌盈虧於收益表中確認。匯兌之收益及虧損於收益表中確認。

(丙) 集團公司

功能貨幣與列賬貨幣不同的所有集團實體(除了功能貨幣為惡性通貨膨脹貨幣的一間阿根廷附屬公司外)的業績和財務狀況換算為列賬貨幣，資產及負債按年終收市匯率換算，而收益表項目則按平均匯率換算，所有由此產生的匯兌差額於其他全面收益中確認。阿根廷附屬公司的業績和交易根據惡性通貨膨脹會計按結算日之收市匯率換算為本集團的列賬貨幣，所有由此產生的匯兌差額均於其他全面收益中確認。在綜合賬目時，換算海外實體的淨投資所產生的匯兌差額列入其他全面收益。當一項海外業務被部分處置或出售時，該等已在權益中記賬之匯兌差額由匯兌儲備轉撥往收益表確認為處置盈虧的一部分。

35.4 於附屬公司、聯營公司、合營公司及非財務資產之投資的減值

沒有確定使用年期之資產(如商譽)及毋須攤銷及折舊之資產每年就減值進行測試。當有事件出現或情況改變顯示賬面值可能無法收回時，資產須就減值進行檢討。減值虧損按資產之賬面值超出其可收回金額(資產之公平值扣除銷售成本或使用價值兩者之較高者為準)之差額確認。於評估減值時，資產按可分開識別現金流量(現金產生單位)的最低層次組合。除商譽外，已蒙受減值之非財務資產在每個報告日期均就減值是否可以撥回進行檢討。

若附屬公司、聯營公司及合營公司的投資賬面值超過被投資方淨資產(包括商譽)的賬面值，則必須對有關投資進行減值測試。

35. 重大會計政策 (續)

35.5 或然負債

或然負債指因已發生的事件而可能引起之責任，此等責任須就某一宗或多宗事件會否發生才能確認，而本公司並不能完全控制這些未來事件會否實現。或然負債亦可能是因已發生的事件引致之現有責任，但由於可能不需要支付，或責任金額未能可靠地衡量而未有入賬。或然負債不會被確認，但會在賬項附註中披露。假若需要支付以結算責任之可能性出現，此等將於資產負債表確認為負債。

35.6 惡性通貨膨脹之調整

對於功能貨幣為惡性通貨膨脹經濟體貨幣的實體，實體的非貨幣資產、負債及權益項目的歷史成本自收購日起或納入資產負債表日起將進行調整，以反映通貨膨脹導致的貨幣購買力變化，方法是應用惡性通貨膨脹經濟體的一般價格指數變化。貨幣性項目已於資產負債表日以當前計量單位表示，故此不作重列。收益表中的所有項目將通過應用經濟體的一般價格指數重列資產負債表日的現行計量單位。

截至2026年3月31日止年度，出於會計目的，阿根廷被視為惡性通貨膨脹經濟體，原因是其過去三年的累計通貨膨脹率超過100%。因此，一間使用阿根廷比索作為其功能貨幣的阿根廷製造公司的財務資料乃根據此政策編製。該阿根廷公司截至2026年3月31日止年度的財務資料已按2026年3月31日的阿根廷消費物價指數，以當前購買力列報。

阿根廷公司的財務業績按2026年3月31日的通行匯率換算並以美元列報。本集團以美元列報的截至2025年3月31日止年度之比較資料並無重列。

36. 會計估算及判斷

估算和判斷會不斷被評估，此等估算和判斷乃根據過往經驗和其他因素（包括在有關情況下相信為合理而對未來事件作出的預測）。

本集團作出關於未來的估算和假設。所得的會計估算如其定義，很少會與其實際結果相同。可能導致資產及負債賬面值於下一個財政年度出現重大調整之風險的估計及假設如下。

(甲) 所得稅及遞延所得稅資產

本集團需要在多個司法管轄區繳納所得稅。在釐定全球所得稅撥備時，需要作出重大判斷。有許多交易和計算所涉及的最終稅務釐定都是不確定的。當管理層評估預期稅務審計項目有可能會影響當期所得稅和遞延所得稅資產和負債時，本集團會就該等項目確認撥備。

36. 會計估算及判斷(續)

(甲) 所得稅及遞延所得稅資產(續)

遞延所得稅資產(尤其就稅損而言)可確認的上限為有可能於未來獲得以動用遞延所得稅資產之應課稅溢利或暫時性差異。在釐定以確認遞延所得稅資產之未來可能應課稅溢利及暫時性差異時，涉及重大判斷。

(乙) 保用及索償

本集團為其電機及其他產品一般提供保用期。有關產品保用估計費用之撥備於產品出售時計提。此等估算以過往保用索償支付之性質、頻率及平均成本，以及產品製造及行業發展及第三者補償等歷史資料作基礎。就集團客戶提出的特定索賠，保用準備金的撥備是根據不同情況的索賠案件以及是否存在任何保用的承諾和法律意見來決定。此等保用及索償一般在日常業務中產生，及可能包括但不限與本集團客戶及供應商之商業或合約糾紛、知識產權事宜、人身傷害、產品責任、環境及僱傭索償。

(丙) 物業、廠房、機器設備及其他無形資產的可使用年期和減值

本集團管理層就其物業、廠房、機器設備及其他無形資產釐定估計可使用年期、剩餘價值和相關折舊及攤銷費用，乃以其對使用該等資產預計能產生未來經濟效益的年期作參考。當可使用年期跟之前所預計的不同，管理層會更改折舊及攤銷費用，或將經已棄置或出售的陳舊技術或非策略性資產撤銷或撇減。真實經濟效益使用年期可能跟預計可使用年期有出入；真實剩餘價值可能跟預計剩餘價值有差異。週期性的檢閱可導致折舊年期及剩餘價值的變動，亦因此引致未來期間的折舊及攤銷費用的變動。

當出現事件或變動的情況顯示相關有形資產及無形資產的賬面值可能不能收回時，本集團會就此作出減值的檢討。計量減值虧損時，需要釐定其可收回金額，而此可收回金額乃以最佳估算及可得資料為基礎而釐定。

(丁) 其他財務資產及負債及按公平值計入損益之財務資產之公平值

本集團以多種估值方法，例如近期之公平交易、可比交易價格及參考其他類似工具來釐定其他財務資產及負債及按公平值計入損益之財務資產之公平值。

37. 採納新訂、經修訂及修改之香港財務報告會計準則的影響

2025年4月1日起與集團相關已生效之準則及已頒佈準則之詮釋及修改

於25/26財政年度，本集團採納香港會計準則21(修改)－缺乏可兌換性，此等修改未有對本綜合財務報表構成重大影響。

於25/26財政年度未生效之準則及已頒佈準則之詮釋及修改

多項新訂準則及現存準則之修改已頒佈，集團務必於2026年4月1日或以後開始之會計期間採納，集團並未有提早採納以下準則：

香港財務報告準則9(修改)及 香港財務報告準則7(修改)	金融工具之分類與計量 ¹
香港財務報告準則1、香港財務報告 準則7、香港財務報告準則9、香港 財務報告準則10及香港會計準則7	香港財務報告會計準則之年度改進 ¹
香港財務報告準則9(修改)及 香港財務報告準則7(修改)	依賴自然能源生產電力之合約 ¹
香港財務報告準則18	財務報表之列示與披露 ²
香港詮釋5	財務報表之呈報－借款人對包含按要求償還條款之定期 貸款之分類 ²
香港財務報告準則19	非公共受託責任附屬公司之披露 ²
香港財務報告準則10(修改)及 香港會計準則28(修改)	投資者與其聯營或合營公司之間的資產出售或注資 ³

附註：

- (1) 2026年1月1日或之後開始的年度期間生效
- (2) 2027年1月1日或之後開始的年度期間生效
- (3) 待確定

本集團目前正評估此等新發展在初始採納期間所產生的影響。採用此等新發展對本集團之綜合財務報表應不會產生重大影響，除下述情況外：

香港財務報告準則18－財務報表之列示與披露

香港財務報告準則18將取代香港會計準則1－財務報表之列示，其目的為提高實體財務報表的透明度及可比性。香港財務報告準則18適用於2027年1月1日或之後開始的年度期間，並須追溯應用。

根據香港財務報告準則18，實體須於損益表中將所有收入及開支分類為五個類別，分別為經營、投資、融資、已終止經營及所得稅類別。實體亦須於財務報表內以單一附註形式，就管理層所界定的表現衡量指標作出特定披露。本集團並無計劃提早採納香港財務報告準則18，並目前仍在評估採納該準則的影響。

38. 公司資產負債表

38.1 公司資產負債表

	2026 千美元	2025 千美元
非流動資產		
於附屬公司之權益	1,312,512	1,360,775
	1,312,512	1,360,775
流動資產		
應收附屬公司賬款	619,783	613,949
其他應收賬款	1,744	1,205
現金及等同現金項目	117	65
	621,644	615,219
流動負債		
應付一間附屬公司賬款	—	1
其他應付賬款	266	315
	266	316
淨資產	1,933,890	1,975,678
權益		
股本 — 普通股 (按面值結算)	6,026	6,026
就股份獎勵計劃持有之股份 (按購買成本結算)	(5,645)	(19,501)
股份溢價	88,963	88,963
儲備	1,844,546	1,900,190
權益總額	1,933,890	1,975,678

於2026年5月28日由董事會核准。

汪穗中 *SBS, JP*
董事

汪浩然
董事

38. 公司資產負債表 (續)

38.2 公司儲備

本公司於25/26財政年度及24/25財政年度之儲備變動如下：

	可分配 盈餘 千美元	以股份為 基礎之僱員 福利儲備 千美元	對沖儲備 千美元	其他儲備 千美元	盈餘滾存 千美元	總計 千美元
25/26財政年度						
於2025年3月31日	58,208	10,820	–	(13,975)	1,845,137	1,900,190
年度溢利	–	–	–	–	26,781	26,781
股份獎勵計劃						
– 股份歸屬	–	(8,480)	–	(9,379)	–	(17,859)
– 僱員服務價值	–	7,843	–	–	–	7,843
派發24/25財政年度末期股息 – 現金支付	–	–	–	–	(52,145)	(52,145)
派發25/26財政年度中期股息 – 現金支付	–	–	–	–	(20,264)	(20,264)
於2026年3月31日	58,208	10,183	–	(23,354)	1,799,509	1,844,546
擬派末期股息	–	–	–	–	52,038	52,038
其他	58,208	10,183	–	(23,354)	1,747,471	1,792,508
於2026年3月31日	58,208	10,183	–	(23,354)	1,799,509	1,844,546
24/25財政年度						
於2024年3月31日	58,208	8,718	14,180	(13,586)	1,863,757	1,931,277
年度溢利	–	–	–	–	53,601	53,601
對沖工具						
– 公平值收益淨額	–	–	3,190	–	–	3,190
– 轉往收益表	–	–	(17,370)	–	–	(17,370)
股份獎勵計劃						
– 股份歸屬	–	(4,538)	–	(389)	–	(4,927)
– 僱員服務價值	–	6,640	–	–	–	6,640
派發23/24財政年度末期股息 – 現金支付	–	–	–	–	(52,086)	(52,086)
派發24/25財政年度中期股息 – 現金支付	–	–	–	–	(20,135)	(20,135)
於2025年3月31日	58,208	10,820	–	(13,975)	1,845,137	1,900,190
擬派末期股息	–	–	–	–	52,089	52,089
其他	58,208	10,820	–	(13,975)	1,793,048	1,848,101
於2025年3月31日	58,208	10,820	–	(13,975)	1,845,137	1,900,190

於2026年3月31日，本公司可供派發作股息之可分配儲備為1,857.7百萬美元（2025年3月31日：1,903.3百萬美元），其中包括盈餘滾存1,799.5百萬美元（2025年3月31日：1,845.1百萬美元）及可分配盈餘58.2百萬美元（2025年3月31日：58.2百萬美元）。根據百慕達1981年公司法（經修訂），假如有合理根據而相信如果本公司未能或於分派後將未能支付其到期之負債；或本公司資產之變現值將因分派後而低於其負債的情況出現，可分配盈餘將不能分派予股東。

39. 主要附屬公司及聯營公司

下表為本集團各主要附屬公司及聯營公司之詳細資料，董事認為此等公司對本集團之業績及資產具影響性：

名稱	主要業務	註冊／成立 及經營地點	發行及 實收股本	實佔股權	
				本公司	附屬公司
主要附屬公司					
艾默林汽車活動組件 (無錫)有限公司*	製造、銷售及經銷、 研發	中國	人民幣27,244,529	—	100%
AML Systems SAS	製造、銷售及經銷、研發、 專利授權、服務提供、 投資控股	法國	歐元9,015,000	—	100%
長春日用友捷汽車電氣有限公司#	製造、銷售及經銷	中國	人民幣10,000,000	—	70%
成都日用友捷汽車電氣有限公司#	製造、銷售及經銷	中國	人民幣20,000,000	—	70%
華生電機(廣東)有限公司*	製造、銷售	中國	美元15,200,000	—	100%
華生電機(江門)有限公司*	製造、銷售	中國	人民幣1,400,000,000	—	100%
德昌捷達電機(深圳)有限公司*	銷售	中國	人民幣5,093,760	—	100%
Johnson Electric Aachen GmbH	銷售及經銷、研發、投資控股	德國	歐元9,451,150	—	100%
Johnson Electric Asti S.r.l.	製造、銷售及經銷、研發、 專利授權	意大利	歐元2,600,000	—	100%
Johnson Electric Automotivo Brasil Ltda.	製造、銷售及經銷	巴西	巴西雷亞爾 129,943,887.27	—	100%
德昌電機(北京)有限公司	製造、銷售及經銷	中國	美元14,000,000	—	100%
Johnson Electric Canada Ltd.	製造、銷售及經銷、 研發、專利授權	加拿大	加元223,482,801	—	100%
Johnson Electric Doo Niš	製造、服務提供	塞爾維亞	塞爾維亞第納爾 1,371,076,608.42	—	100%
Johnson Electric Germany GmbH & Co. KG	製造、銷售及經銷、研發、 專利授權、投資控股	德國	歐元15,338,800	—	100%
Johnson Electric Group Mexico, S. de R.L. de C.V.	製造	墨西哥	墨西哥比索290,837,893	—	100%
廣東德昌電機有限公司*	製造、銷售及經銷、研發	中國	美元4,250,000	—	100%

* 全資擁有外資企業

合資合營企業

39. 主要附屬公司及聯營公司 (續)

名稱	主要業務	註冊／成立 及經營地點	發行及 實收股本	實佔股權	
				本公司	附屬公司
主要附屬公司					
Johnson Electric Hungary Kft.	製造、研發、服務提供	匈牙利	歐元160,130	—	100%
德昌電機工業製造廠有限公司	製造、銷售及經銷、採購、 投資控股	香港	港元3,601,529,937	100%	—
Johnson Electric International AG	製造、銷售及經銷、研發、 專利授權、服務提供、 採購、投資控股	瑞士	瑞士法郎 12,002,130.66	100%	—
Johnson Electric International France S.a.r.l.	銷售及經銷	法國	歐元100,000	—	100%
Johnson Electric International (IT) S.r.l.	銷售及經銷	意大利	歐元3,700,000	—	100%
華生電機有限公司	製造、銷售及經銷、研發、 服務提供、投資控股	香港	港元670,920,846	—	100%
Johnson Electric International (UK) Limited	銷售及經銷、專利授權、 投資控股	英國	英鎊88,483,077	—	100%
德昌電機（江門）有限公司*	製造、銷售及經銷、研發	中國	人民幣130,000,000	—	100%
Johnson Electric Motion Technology Canada Ltd.	製造、銷售及經銷、研發、 專利授權	加拿大	加元275,697,738	—	100%
德昌驅動科技（常州）有限公司*	製造、銷售及經銷、研發	中國	美元40,000,000	—	100%
德昌電機（南京）有限公司*	製造、銷售、研發	中國	美元6,100,000	—	100%
Johnson Electric North America, Inc.	製造、銷售及經銷、研發、 採購、投資控股	美國	美元120,000	—	100%
Johnson Electric Oehringen GmbH	製造、研發、投資控股	德國	歐元30,000	—	100%
Johnson Electric Operations Ltd.	製造、銷售及經銷、研發、 專利授權、採購、投資控股	南韓	韓圓37,800,000,000	—	100%

* 全資擁有外資企業

合資合營企業

39. 主要附屬公司及聯營公司 (續)

名稱	主要業務	註冊／成立 及經營地點	發行及 實收股本	實佔股權	
				本公司	附屬公司
主要附屬公司					
Johnson Electric Otomotiv Urunleri Limited Sirketi	製造	土耳其	土耳其里拉39,865,350	—	100%
Johnson Electric Poland Sp.z o.o.	製造	波蘭	波蘭茲羅提41,651,000	—	100%
Johnson Electric Private Limited	製造、銷售及經銷	印度	印度盧比1,691,362,400	—	100%
德昌微電機(上海)有限公司*	銷售及經銷	中國	美元200,000	—	100%
德昌電機(深圳)有限公司*	研發	中國	港元30,000,000	—	100%
Johnson Electric Trading Mexico, S. de R.L. de C.V.	銷售及分銷	墨西哥	墨西哥比索 39,222,400	—	100%
德昌電機國際有限公司	銷售及分銷、服務提供	香港	港元100,000	—	100%
Johnson MedTech Germany GmbH	研發	德國	歐元25,000	—	100%
德昌醫療科技(香港)有限公司	製造、銷售及經銷、研發、 投資控股	香港	港元1	—	100%
Johnson Medtech LLC	製造、銷售及經銷、研發	美國	美元1,000,000	—	100%
德昌醫療科技(深圳)有限公司*	製造、銷售	中國	美元2,100,000	—	100%
動界智控(深圳)科技有限公司#	製造	中國	人民幣75,000,000	—	51%
M.M.A. (Manufactura de Motores Argentinos) S.r.l.	製造、銷售及經銷	阿根廷	阿根廷比索 11,727,100	—	100%
Nanomotion Inc.	銷售及經銷	美國	美元1	—	100%
Nanomotion Ltd.	製造、銷售及經銷、研發、 投資控股	以色列	美元18,052,542.34	—	100%
Parlex (Pacific) Limited	製造、銷售及經銷、研發、 投資控股	香港	港元10,000	—	100%

* 全資擁有外資企業

合資合營企業

39. 主要附屬公司及聯營公司 (續)

名稱	主要業務	註冊／成立 及經營地點	發行及 實收股本	實佔股權	
				本公司	附屬公司
主要附屬公司					
上海伯樂電子有限公司*	製造、銷售及經銷、研發	中國	美元15,000,000	—	100%
Parlex USA LLC	製造、銷售及經銷、研發	美國	美元88,319,639.81	—	100%
Pendix GmbH	製造、經銷、研發、投資控股	德國	歐元80,327	—	86%
Saia-Burgess Automotive Actuators LLC	製造、銷售及經銷、研發	美國	美元8,000,000	—	100%
Saia-Burgess LLC	製造、銷售及經銷、研發	美國	美元12,600,126	—	100%
上海馬陸日用友捷汽車電氣有限公司#	製造、銷售及經銷、研發	中國	人民幣85,000,000	—	70%
深圳巧明醫療技術有限公司*	製造、銷售及經銷	中國	人民幣100,000	—	100%
VSC Bike GmbH	製造、經銷	德國	歐元25,000	—	86%
武漢日用友捷汽車電氣有限公司#	製造、銷售及經銷	中國	人民幣20,000,000	—	70%
煙台日用友捷汽車電氣有限公司#	製造、銷售及經銷	中國	人民幣20,000,000	—	70%
鄭州日用友捷汽車電氣有限公司#	製造、銷售及經銷	中國	人民幣5,000,000	—	70%
聯營公司					
動界智控(上海)科技有限公司#	銷售及經銷	中國	人民幣75,000,000	—	49%

* 全資擁有外資企業

合資合營企業

德昌電機集團十年財務概況

百萬美元	2026	2025	2024
綜合收益表			
營業額	3,650.4	3,647.6	3,814.2
未計利息及稅項前盈利(EBIT) ¹	228.5	302.5	282.7
除所得稅前溢利／(虧損)	235.0	301.4	271.1
所得稅開支	(34.2)	(36.3)	(38.8)
年度溢利／(虧損)	200.8	265.1	232.3
非控股權益	1.3	(2.3)	(3.1)
股東應佔溢利／(虧損)	202.1	262.8	229.2
綜合資產負債表			
固定資產	1,582.1	1,469.8	1,530.6
商譽及無形資產	109.7	153.6	183.6
現金、等同現金項目及定期存款	901.9	790.6	809.9
其他流動及非流動資產	1,694.8	1,650.3	1,697.4
資產總額	4,288.5	4,064.3	4,221.5
股東應佔權益	2,838.9	2,666.0	2,552.0
非控股權益	42.8	41.9	44.7
權益總額	2,881.7	2,707.9	2,596.7
債務總計 ²	324.3	359.3	560.8
其他流動及非流動負債	1,082.5	997.1	1,064.0
權益及負債總額	4,288.5	4,064.3	4,221.5
每股數據			
每股基本盈利(美仙)	21.8	28.5	24.8
每股股息(美仙)	7.8	7.8	7.8
收市股價(港元)	23.3	15.7	10.8
其他資料			
經營所得之自由現金流入／(流出) ³	217.3	285.7	422.4
未計利息、稅項及攤銷前盈利(EBITA) ⁴	287.4	344.3	342.8
EBITA佔銷售百分比	7.9%	9.4%	9.0%
未計利息、稅項、折舊及攤銷前盈利(EBITDA) ⁴	533.4	582.2	587.8
EBITDA佔銷售百分比	14.6%	16.0%	15.4%
資本性開支	285.0	195.5	184.9
資本性開支佔銷售百分比	7.8%	5.4%	4.8%
市值	2,778.5	1,881.2	1,294.6
企業價值	2,243.7	1,491.8	1,090.2
比率			
平均總權益回報率 ⁵	7.2%	10.0%	9.1%
總債務佔資本比率	10%	12%	18%
經營所得之自由現金流入／(流出)佔總債務比率	54%	64%	63%
總債務佔EBITDA(倍數) ⁴	0.8	0.8	1.1
企業價值佔EBITDA比率 ⁴	4.2	2.6	1.9
利息覆蓋率(倍數) ^{4 & 6}	21.9	17.4	18.6

1 未計利息及稅項前盈利(EBIT)定義為營業溢利加所佔聯營公司及合營公司之溢利／(虧損)

2 總債務為貸款加債券

3 已收利息淨額、資本性開支淨額及工程開發成本資本化已計入經營活動所得之自由現金流入／(流出)

4 EBITA及EBITDA已調整撇除商譽及其他無形資產之減值及重大非現金、減持項目以及重組及其他相關成本。若於該年度中途進行收購，EBITA及EBITDA則以按形式上之基礎計入收購業務於該年12個月之業績作調整。16/17至18/19財政年度之EBITDA就於19/20財政年度採納香港財務報告準則16之影響而計入一項對年度租賃費用之調整

5 平均總權益回報率計算方法為年度溢利除以年內總權益之平均值

6 利息覆蓋率(倍數)按經調整EBITDA(見附註4)除以利息總開支計算(已調整撇除認沽期權名義上之利息及計入已資本化之利息)。本集團已修訂此比率之計算方式，採用經調整EBITDA計算，過往年度的比較數據亦已按此基準重新呈列

德昌電機集團十年財務概況

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
3,646.1	3,446.1	3,156.2	3,070.5	3,280.4	3,236.6	2,776.1
197.1	187.2	258.8	(454.9)	344.4	336.3	300.3
181.0	170.1	248.4	(471.7)	327.9	322.8	290.3
(19.7)	(17.9)	(29.2)	(15.2)	(38.3)	(48.6)	(43.8)
161.3	152.2	219.2	(486.9)	289.6	274.2	246.5
(3.5)	(5.8)	(7.2)	(6.8)	(8.3)	(10.2)	(8.6)
157.8	146.4	212.0	(493.7)	281.3	264.0	237.9
1,649.4	1,774.8	1,548.5	1,405.0	1,351.4	1,214.6	892.8
216.1	229.9	245.0	246.1	1,109.7	1,178.6	1,076.7
408.7	345.4	539.5	384.4	340.0	168.9	127.7
1,827.4	1,988.7	1,685.4	1,424.9	1,476.9	1,440.1	1,257.5
4,101.6	4,338.8	4,018.4	3,460.4	4,278.0	4,002.2	3,354.7
2,446.9	2,416.3	2,224.6	1,828.2	2,487.2	2,298.4	1,992.2
48.5	85.4	83.4	73.5	71.3	67.4	32.8
2,495.4	2,501.7	2,308.0	1,901.7	2,558.5	2,365.8	2,025.0
474.0	490.8	426.2	415.5	685.7	492.2	384.0
1,132.2	1,346.3	1,284.2	1,143.2	1,033.8	1,144.2	945.7
4,101.6	4,338.8	4,018.4	3,460.4	4,278.0	4,002.2	3,354.7
17.4	16.4	23.8	(55.8)	32.5	30.6	27.7
6.5	4.4	6.5	2.2	6.5	6.5	6.4
8.9	10.8	20.9	12.2	18.2	29.5	23.2
214.8	(132.4)	171.1	258.4	73.5	104.5	176.2
220.1	243.8	335.5	284.5	332.9	402.3	345.3
6.0%	7.1%	10.6%	9.3%	10.1%	12.4%	12.4%
461.5	492.2	555.0	488.8	517.6	569.7	478.1
12.7%	14.3%	17.6%	15.9%	15.8%	17.6%	17.2%
226.6	316.4	263.6	282.1	391.4	305.8	240.2
6.2%	9.2%	8.4%	9.2%	11.9%	9.4%	8.7%
1,052.9	1,239.4	2,398.5	1,401.2	2,019.2	3,236.1	2,565.6
1,166.7	1,470.2	2,368.6	1,505.8	2,436.2	3,626.7	2,854.7
6.5%	6.3%	10.4%	(21.8%)	11.8%	12.5%	12.6%
16%	16%	16%	18%	21%	17%	16%
36%	(20%)	33%	48%	9%	17%	35%
1.3	1.3	0.9	1.1	1.6	1.1	1.1
2.5	3.0	4.3	3.1	4.7	6.4	6.0
20.6	24.1	40.0	23.8	27.5	42.0	43.1

董事及高級管理人員簡介

主席及執行董事

汪穗中 SBS, JP (75)

主席及行政總裁

任命為董事會成員：1976年*

本公司主要股東顧女士之兒子

職業和經驗：汪博士於1972年加入本集團，於1984年擔任本集團董事總經理，並自1996年獲選為主席及行政總裁。他亦服務於本集團多間附屬公司的董事會。擁有超過50年的工業零件製造和全球業務管理經驗，汪博士對本集團的行業、市場、產品和技術有深刻的理解。他持有普渡大學(Purdue University)電機工程理碩士及學士銜，並獲頒發榮譽工程博士學位。

外部職務：

- 偉易達集團的獨立非執行董事
- 聯亞集團有限公司的非執行董事
- 養和醫療集團有限公司臨床管治委員會成員

汪浩然 (45)

執行副總裁

任命為董事會成員：2009年

主席及行政總裁汪穗中博士之兒子

職業和經驗：汪先生於2006年加入本集團，於2019年擔任高級副總裁，並於2024年擔任執行副總裁。他負責全球工商用產品組別和粉末金屬組別，並擔任由本集團管理層領導的社會影響力及可持續發展委員會主席。他亦服務於本集團多間附屬公司的董事會。他曾於電腦行業擔任顧問工程師的工作。他持有麻省理工學院(Massachusetts Institute of Technology)工程碩士及電腦科學及電機工程理學士學位。

非執行董事

麥汪詠宜 (79)

副主席

任命為董事會成員：1971年*

主席及行政總裁汪穗中博士之姊

職業和經驗：麥太太於1969年加入本集團，1971年成為董事，並擔任與財務、採購和企業行政相關的高級職位。她於1996年成為副主席，並於2022年調任為非執行董事。她是本集團多間附屬公司之董事。她於俄亥俄州大學(Ohio University)獲理學士銜。她前稱汪詠宜。

外部職務：

- 聯亞集團有限公司非執行董事

汪建中 (72)

非執行董事

任命為董事會成員：1982年*

主席及行政總裁汪穗中博士之弟

職業和經驗：汪先生是聯亞集團有限公司的主席及行政總裁，並擁有超過四十年的全球服裝製造業經驗。他於普渡大學(Purdue University)獲工業工程理學士銜，並獲波士頓大學(Boston University)工商管理碩士銜。

外部職務：

- Hua Thai Manufacturing Public Company Limited之主席及董事總經理
- 北京大學新結構經濟學研究院院董
- 香港製衣廠同業公會名譽會長
- 香港紡織業聯會理事
- 香港製衣業總商會會董

* 所示日期是指任命為集團成員公司（於其上市和在1988年集團重組之前）的董事之日期。

獨立非執行董事

Catherine Annick Caroline BRADLEY CBE (67)

獨立非執行董事

任命為董事會成員：2019年

職業和經驗：Bradley太太在美國、英國和亞洲的投資銀行和風險管理領域擁有超過30年的經驗。她在2014年退休前，曾擔任法國興業銀行亞洲區全球市場諮詢部主管。在此之前，她在瑞士信貸和其他幾家主要投資銀行擔任高級財務職位。陪隨著她的金融職業生涯，Bradley太太曾擔任多間主要上市公司的獨立非執行董事、Kingfisher plc的高級獨立董事、Worldpay Holdco, LLC的董事，以及英國金融監管機構金融行為監管局的獨立董事和審計主席。Bradley太太畢業於巴黎高等商業學院(HEC Paris)，主修金融和國際經濟學。她前稱Catherine Annick Caroline Rougeron。

外部職務：

- easyJet plc獨立非執行董事
- abrdn plc之附屬公司Interactive Investor Limited主席

Michael John ENRIGHT (67)

獨立非執行董事

任命為董事會成員：2004年

職業和經驗：自2020年起，Enright教授加入美國東北大學D'Amore-McKim商學院擔任全球商業教授。他曾任哈佛商業學院(Harvard Business School)及香港大學商學院教授。Enright教授的研究和刊發作品主要集中在國際競爭力、區域經濟發展和國際商業戰略。他是一所香港顧問公司Enright, Scott & Associates Limited的董事。他持有哈佛大學(Harvard University)的化學學士學位、工商管理碩士學位和商業經濟學博士學位。

劉美璇 (65)

獨立非執行董事

任命為董事會成員：2022年

職業和經驗：劉女士是一名合資格會計師，並在太古集團的34年職業生涯中，擔任過多個高級財務管理職位直到2021年退休為止。這包括在2010年至2017年間擔任太古地產有限公司的執行董事和財務總監，以及在2017年至2021年間擔任太古股份有限公司的執行董事和財務總監。她獲取香港大學的社會科學榮譽學位和清華大學的中國法律學士學位。

外部職務：

- ThaiNamthip Corporation Public Company Limited獨立非執行董事
- 香港航海學校校董會及法團校董會的成員

Patrick Blackwell PAUL CBE, FCA (78)**獨立非執行董事**

任命為董事會成員：2002年

職業和經驗：Paul先生在羅兵咸永道會計師事務所(PwC)擔任合資格會計師長達33年，期間在香港擔任多個高級管理職位，包括1994年至2001年間出任主席和高級合夥人。自2002年從PwC退休後，Paul先生在多家主要上市公司的董事會上擔任獨立非執行董事和審計委員會主席。他畢業於牛津大學(Oxford University)聖約翰學院，並擁有牛津大學的文學碩士學位。

外部職務：

- 香港上海大飯店有限公司之獨立非執行董事
- 香港英商會監督委員會成員

Christopher Dale PRATT CBE (70)**獨立非執行董事**

任命為董事會成員：2014年

職業和經驗：Pratt先生在太古集團的36年職業生涯中，曾在香港、澳洲和巴布亞新幾內亞擔任多個行政職位，包括在2006年至2014年間擔任太古股份有限公司和國泰航空有限公司的主席。從太古集團退休後，Pratt先生在多家上市公司擔任獨立非執行董事。他持有牛津大學(Oxford University)當代歷史榮譽學位。

外部職務：

- 摩根士丹利亞洲有限公司之高級顧問

David Alan ROSENTHAL (45)**獨立非執行董事**

任命為董事會成員：2024年

職業和經驗：Rosenthal先生是Sentry.io的首席技術總監，該公司提供錯誤報告和效能追蹤軟體予開發商。此前，他聯席創立並擔任FoundationDB的首席執行官，這是軟件和數據存儲業務，此技術於2015年被Apple Inc.收購。Rosenthal先生遂擔任Apple特別項目組的高級總監直至2021年。在早期職業生涯，Rosenthal先生在北美的初創及知名軟件業務中擔任工程及科技範疇之領導職位。他持有麻省理工學院(Massachusetts Institute of Technology)電腦科學學士學位。

外部職務：

- Pebble Mobility, Inc顧問

高級管理人員

Laurent Edmond Gerard CARDON (56)

高級副總裁，全球營運

加入集團：2011年

在本集團擔任的主要職責：Cardon先生負責本集團全球營運，包括生產、品質及工業化。他開展本集團生產基地、工業化模式及數碼化轉型之製造策略，並從中協調本集團多個部門。

資歷及學歷：

- 法國貢比涅技術大學(University of Technology of Compiègne)機械工程碩士學位

Amit CHHABRA (52)

高級副總裁及首席財務總監

加入集團：1999年

在本集團擔任的主要職責：於2020年出任首席財務總監，Chhabra先生負責引領本集團的財務戰略、管治和控制，包括外部和內部報告，並負責監督本集團的企業發展、投資者關係、會計、司庫、稅務、法律以及財務規劃和分析職能。

資歷及學歷：

- 印度那格浦爾大學(Nagpur University)工業工程學士學位
- 泰國亞洲理工學院(Asian Institute of Technology)工商管理碩士學位
- 美國斯坦福大學(Stanford University)商學院，斯坦福行政人員課程
- 英國特許管理會計師公會會員
- 澳洲會計師公會會員

Robert Allen GILLETTE (60)

高級副總裁，供應鏈服務

加入集團：2007年

在本集團擔任的主要職責：Gillette先生負責領導本集團所有業務單位之供應鏈管理及策略方針。

資歷及學歷：

- 美國密蘇里州華盛頓大學(Washington University)電力工程理學士學位
- 美國田納西州范德堡大學(Vanderbilt University)工商管理碩士學位

許金獻(60)

高級副總裁，汽車產品組別

加入集團：1988年

在本集團擔任的主要職責：許先生負責全球汽車產品組別的銷售、業務發展及工程之業務及策略性目標。

資歷及學歷：

- 英國華威大學(University of Warwick)製造系統工程理學碩士學位
- 香港理工大學工程博士學位
- 工程及科技學會會員
- Institute of Industrial and Systems Engineers會員

Christian MOELLER (62)

高級副總裁及首席人力資源總監

加入集團：2021年

在本集團擔任的主要職責：Moeller先生負責本集團全球人力資源、培訓及發展、傳訊、環境及健康與安全。

資歷及學歷：

- 德國法蘭克福歌德大學(Goethe University)法律學士學位與德國律師資格考試

秦銳鋒(70)

高級副總裁，集團工程部

加入集團：2006年

在本集團擔任的主要職責：秦先生負責整體企業科技及工程運作。

資歷及學歷：

- 中國哈爾濱工業大學電機工程學士學位
- 加拿大紐芬蘭紀念大學(Memorial University of Newfoundland)電機工程博士學位

公司及股東資料

德昌電機控股有限公司

(在百慕達註冊成立之有限公司)

公司資料

董事會

執行董事

汪穗中 *SBS, JP*

主席及行政總裁

汪浩然

非執行董事

麥汪詠宜

副主席

汪建中

Catherine Annick Caroline BRADLEY *CBE* *

Michael John ENRIGHT *

劉美璇 *

Patrick Blackwell PAUL *CBE, FCA* *

Christopher Dale PRATT *CBE* *

David Alan ROSENTHAL *

* 獨立非執行董事

公司秘書

鄭麗珠

核數師

羅兵咸永道會計師事務所

註冊會計師

註冊公眾利益實體核數師

股份過戶登記處

主要登記處：

Ocorian Services (Bermuda)
Limited

Victoria Place, 5th Floor

31 Victoria Street

Hamilton HM 10

Bermuda

香港股份登記處：

香港中央證券登記有限公司

香港灣仔皇后大道東183號

合和中心17樓1712-1716號舖

香港辦事處

香港新界沙田香港科學園

科技大道東12號6樓

電話：(852) 2663 6688

傳真：(852) 2897 2054

網址：www.johnsonelectric.com

主要銀行

中國銀行(香港)有限公司

法國巴黎銀行

花旗銀行

德國商業銀行

恒生銀行有限公司

摩根大通銀行

瑞穗實業銀行

三菱日聯銀行

渣打銀行

香港上海滙豐銀行有限公司

註冊辦事處

Victoria Place, 5th Floor

31 Victoria Street

Hamilton HM 10

Bermuda

評級機構

穆迪投資者服務

標普全球評級

上市資料

股份上市掛牌

本公司股份於香港聯合交易所有限公司上市

股份代號

香港聯合交易所有限公司：179

彭博資訊：179:HK

路透社：0179.HK

股東日誌

股東週年大會

2026年7月17日(星期五)

股東登記冊

暫停辦理過戶登記(包括首尾兩天)

出席股東週年大會適用：2026年7月14日至17日(星期二至星期五)

末期股息適用：2026年7月23日至27日(星期四至星期一)

股息(每股)

中期股息：17港仙

派發日期：2026年1月6日(星期二)

末期股息：44港仙

派發日期：2026年8月12日(星期三)



德昌電機控股有限公司

(在百慕達註冊成立之有限公司)

香港新界沙田香港科學園

科技大道東 12 號 6 樓

電話：(852) 2663 6688

傳真：(852) 2897 2054

www.johnsonelectric.com



紙張 | 支持
負責任的林業

