

首席执行官 业务报告

敬爱的股东和利益相关者们：

2021年是经营环境严峻的一年。疫情长时间持续，地缘政治紧张，加上油价上涨，使行业面对生产成本大幅上涨和大宗商品价格飙升的局面；其中尤以糖、棕油和以牛奶为基础的商品为甚。供应链成本的增加，更是雪上加霜。

行动管制在本年升级为全面封锁措施，意味着我们必须收紧工厂的劳动力。加上供应链被打乱，出口受到限制，食品和饮料店禁止堂食，以及便利店的营业时间受限，对消费者需求产生了诸多不利的影响。

为了应对此局面，我们将重点放在业务的连续性上。除了即时加强安全和预防措施以保护我们的雇员外，我们也根据新的营运环境调整了销售和营销计划，以配合消费者在消费行为上的转变，并确保不间断地将产品供应给我们贸易伙伴。

一个多世纪以来不断自我适应改变，并在改变中不断发展，加上雇员们的热诚和努力，让我们的业务得以历久常青。同样的精神引领我们在截至2021年9月30日的财政年（FY2021）间，再次实现了强劲的业绩表现。

在创造价值、协作和关心利益相关者（Creating Values, Collaboration & Caring for Stakeholders）等全球价值观的指引下，我们确保符合所有利益相关者的期望，以巩固业务的永续发展。虽然这是艰辛的一年，但我们也有收获。让我在接下来的数页中更详细地描述我们的发展。



林友和
首席執行員

创造价值:
让我们和我们的利益相关者惠

重新构想我们的行事方式

在 2020 年新冠肺炎大流行开始时，集团意识到 COVID-19 的干扰将永久改变我们的市场环境。这迫使我们重设和“重新构想”我们的业务策略以便为未来做好准备。

我们展开了数个“重新构想”的项目以建设新的能力和收入源流，提升我们的生产力和利润，并提高我们的成本效益。从这些项目中取得的价值有助于实现未来的销售目标和节约成本。与此同时，我们进行了结构重组以应对COVID-19疫情和配合数码技术的发展。这一阶段性变化将提供一个更高效、更灵活及更专注的公司结构，并为业务的永续增长奠定基础。

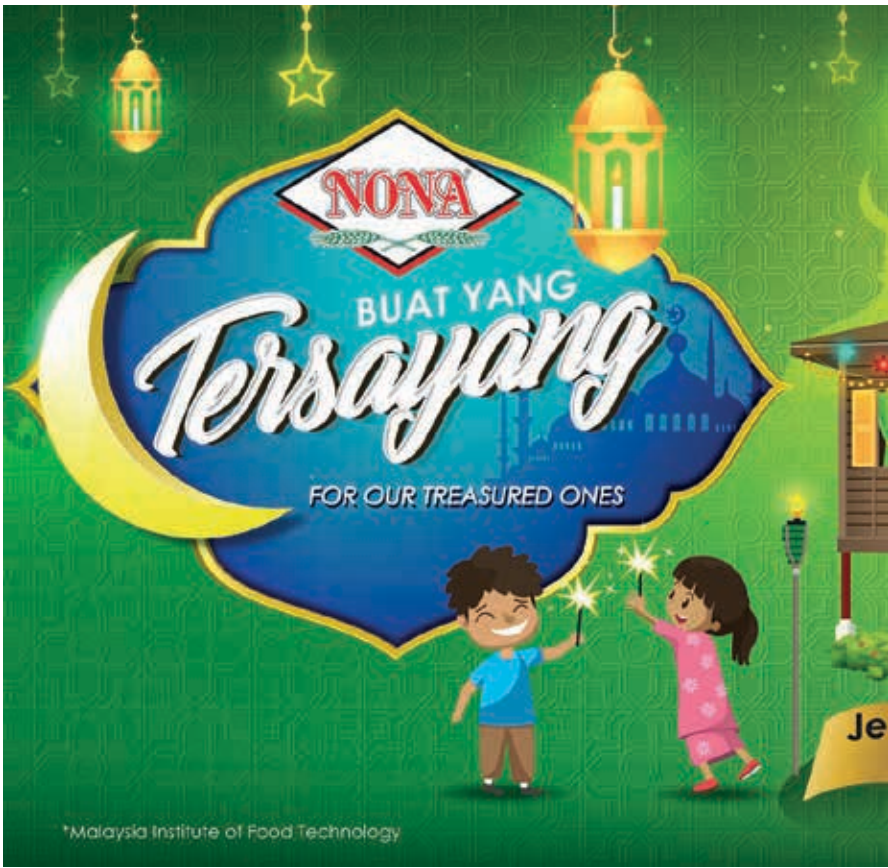
大流行疫情造成的动荡凸显了集体行动解决日益严重的全球问题的迫切性。本集团一直致力以负责任的态度应对有关环境和社会的课题。今年，我们更新了我们的重要议题矩阵图，以便更贴切地反映当前的全球需求。我们还为2025年制定了新的永续发展承诺，并建立了新的合作伙伴关系，以进一步加强我们的环境、社会和治理 (ESG) 平台。

建立我们第四个业务支柱

我们在业务受到 COVID-19 影响的期间始终专注于长期策略重点项目的发展。随着2021年1月收购 Sri Nona Companies，我们已将业务拓展至食品领域，并成为马来粽 (ketupat) 和清真蚝油类别的市场领导者。我们的最新投资不仅为集团的产品组合增添了一个家喻户晓的马来西亚家庭食品品牌，更可作为一个扩展到更多清真食品领域的平台，以满足消费者对便利和即食食品不断增长的需求。

将清真包装食品打造成具有潜力的业务增长支柱让我们感到极其兴奋；以另一增长支柱，即我们的出口业务为例，现在已为集团创造了近9亿令吉的营收。凭借我们强大的研发能力，我们相信，长远来看这新资产将有助我们发展清真食品类别，补足我们现有的产品，推出更多创新的产品，并提高我们的利润率。

Sri Nona 在 FY2021 已经做出了积极的贡献；我们相信该品牌还有更多潜力尚待发挥。借助集团内部的合作伙伴关系，我们正寻求扩大 Sri Nona 的市场覆盖范围并创造供应链协同效应。事实上，自今年10月以来，我们已开始通过星狮饮料营销 (F&N Beverages Marketing) 的渠道在现有 Sri Nona 分销网络以外的地区分销其产品。我们也在研究我们的生产能力，以支持扩大 Sri Nona 的产品系列。



满足我们客户和消费者的需求

我们一直在营销方面的创新意念而感到自豪，这对我们来说就是以实在的方式与我们的客户和消费者建立关系。在泰国，我们与小贩建立了牢固的关系，为他们提供功能性和吸引力兼备的宣传和装饰品，从而提高了我们的品牌知名度。我们通过Line应用程序与这些小贩保持密切联系。迄今为止，该应用程序已吸引了近20,000名会员。

对于消费者而言，我们的焦点已从广告转为通过增值促销来提高品牌忠诚度。我们还在社交媒体上与消费者进行更有意义的互动。例如，我们在马来西亚呈献由100PLUS赞助的在线运动工作坊，以帮助我们的消费者在落实行动管制法令 (MCO) 期间维持活跃的生活方式。几乎所有我们在本财政年间的产品发布以及相关的增值促销或活动都在社交媒体上进行。

“ 将清真包装食品打造成具有潜力的业务增长支柱让我们感到极其兴奋以另一增长支柱，即我们的出口业务为例，现在已为集团创造了近9亿令吉的营收。 ”



面对消费意愿减弱和银根收紧的情况，我们推出了符合市场所需的小包装和超值商品，而 Gold Coin 甜炼乳也让我们在柬埔寨和寮国的低价位领域占一席之地。在包装方面，今年我们在马来西亚推出了家庭装6公升 F&N ICE MOUNTAIN 矿泉水，并在泰国推出了供餐饮业用的 500克 TEAPOT袋装、25克TEAPOT双小袋装，和随时随地可享用的迷你包装 F&N Magnolia 无乳糖牛奶。

我们通过与 Lazada 和 Shopee 等主要电子商务公司的合作让消费者几乎可在本地区的任何地方享有我们的产品。我们继续在我们的旗舰网上商店，即马来西亚的 F&N Life 和泰国的 nom aroi 拓展我们的产品供应，同时探索不同的履行订单选项。

协作以释放价值：
企业内部和合作伙伴

通过合作伙伴关系释放价值

创造价值的其中一环是寻求能够推动更大成果的合作关系。通过合作，我们强化彼此之间的关系并保障我们的供应链，同时进一步提升我们业务的商业和营运层面。

去年，F&N Teh Tarik在线发布活动的成功证明团队能以在线激活形式有效地与消费者互动。凭著其体验式营销活动，F&N Teh Tarik 荣获 MARKies 2021 的最具创新意识大奖，更在推出后的一年内连同我们其他品牌茶类产品让 F&N 荣登大马亚洲饮品类别中茶类市场的冠军宝座。

让消费者产生共鸣的产品组合是我们可持续增长的基础。我们今年一共推出了13款新产品，包括在马来西亚推出的 F&N Sparkling、F&N Bandung CSD 和 est Cola Brown Sugar，以及在泰国推出的 BEAR BRAND GOLD Acerola Cherry 和50巴仙低糖低脂的 F&N MagnoliaChoc Malt Milk。我们也推出新产品以迎合与日俱增的饮食偏好，例如 F&N Magnolia 无乳糖牛奶和 100PLUS Zero。



在泰国，我们自2013年起一直与多家奶农合作社合作，以提高他们的生产力和出产牛奶的质量。今年，我们捐赠了一台草/玉米青贮饲料捆扎机和分蘖肥料机予猜也奔府 (Chaiyaphum) 的 Thepsathit 奶农合作社。此举旨在让农民物尽其用，使用牛粪作为玉米和玉米青贮饲料发酵的肥料，以降低牛饲料的成本。

同时，团队也开发了一种新的牛奶运输方法以简化运行路线，将我们对环境的影响减至最低，并实时监控原料奶的数据。这有助农民每年减少超过200,000公斤的二氧化碳排放量。

首席执行官业务报告

与宝钢集团在雪兰莪州合作设厂是我们与供应商建立战略合作关系的另一成果；宝钢集团是中国首屈一指的铝罐制造商。该工厂不仅确保本集团可获得较低成本罐子的稳定供应，还将加强整个行业的供应链。此外，我们正在将我们的聚对苯二甲酸乙二醇酯（PET）瓶供应商与一家树脂制造商联系起来，以制造可回收的 PET 瓶。这能为政府的塑料废物管理计划作出重大贡献。

在组织内部方面，我们计划将各团队集中在同一地点以促进整合。目前分布于吉隆坡多个办事处的雇员预计将在 2022年年中迁入我们位于莎阿南的办事处。我们希望此举可加强内部沟通和协作来提高生产力和成果。

在营运方面，我们加快了我们的数码化进程，并在工作场所 4.0（Workplace 4.0）转型下采纳更多由最新技术驱动的系统，务求发展成为一个智能型混合工作场所，让我们的营运模式事半功倍，并以更低的成本获得更高的生产力。这意念适用于我们的整个价值链，从采购到制造、营销、销售和支援职能。

行业协作以提升永续发展

作为清真产品的领先制造商，F&NHB 除了在整个供应链中维护清真品质保证外，更致力促进马来西亚清真行业的发展。通过清真采购合作计划（Halal Sourcing Partnership Programme），我们与清真产品工业发展机构（Halal Development Corporation Berhad, HDC）合作展开能力建设计划，旨在协助中小企业(SME)成为跨国公司的清真供应商。今年，已有两家公司成功加入作为我们的供应商，还有更多发展在进行中。

为了进一步加强对消费后废料的管理，我们与其他行业领导者合作，成立了马来西亚再循环联盟（MAREA），目的是通过多方利益相关者制定消费后包装废料的永续处理方案。此外，我们也是CEO行动网络（CAN）的成员，这是一个由大马首席执行官(CEO) 和领导人组成的非官方对等联盟。我们希望借此与本国志同道合的组织作出集体承诺和知识交流，以推动 ESG的发展。

“ 为了确保大马人在
这个非常时期保持身心健康，
我们在主要疫苗接种中心分
发了超过100万100PLUS，
鼓励公众摄取充足水分。
”



关心我们的利益相关者

我们坚信，经济价值的提取不应以牺牲社会为代价。这突显了我们在 ESG 方面的投资，因为，我们深信 ESG 与我们的营运是不可分割的，也是不可或缺的。

更美好的社会

F&NHB 深深体会到“食物决定体质”的道理，非常重视人们的健康和福祉。因此，我们不断降低饮料的含糖量，同时通过加入营养成分来提升其健康益处。自2004年以来，我们已经大幅降低所有饮料中的糖含量达61巴仙。我们现在销售的即饮产品中，90巴仙以上的每100毫升含糖量低于5克。

今年，我们品牌要传达的讯息是维持积极的生活方式和体内水分的最佳水平。为确保大马人在此关键时期的福祉得到保障，我们通过 #HidratkanDiriSihatkanBadan 活动在太子世界贸易中心 (PWTC)，马来西亚国际贸易和展览中心 (MITEC) 和 PPV Bukit Jalil 等主要疫苗接种中心派发了超过一百万瓶100PLUS，以鼓励公众人士摄取充足水分。

为响应社区的需求，本集团于2021财政年向全国各受惠单位派发了超过200万件产品；这些受惠单位包括食品银行和非政府组织 (NGO)。在斋戒月期间，我们通过“Keberkatan Plus Plus”计划将 F&N 产品和日常必需品派发给全国20,000受惠者，其中包括100户贫困家庭。在泰国，我们在这个非常时期向20,000名小贩的社群提供各种F&N产品，以示鼓励和支持。同时，我们与政府机构密切合作，让我们和供应链内的伙伴雇员通过我们的雇员疫苗接种计划加速接种疫苗。我们的雇员还获得三天的额外带薪假期以便他们接种疫苗。



今年，我们展开了首个人权尽职调查流程 (Human Rights Due Diligence)，以了解我们整个价值链中的利益相关者群体可能面对的潜在人权问题，以重申我们为建设更美好社会而做出贡献的承诺。因此，我们制定了相关的政策和程序，确保所有利益相关者的权利得到尊重。

循环和环境保护



我们关心环境，因为它直接影响社会的福祉。除了实现营运和成本效率之外，我们所有的资本支出项目都有其特定的环保目标。在2020年4月，我们在罗哈纳 (Rojana) 的工厂启用了安装在屋顶的1MWp太阳能面板。同时，我们正在位于莎阿南、英达岛和文冬的工厂安装可能是其中最大型的屋顶太阳能光伏发电 (PV) 系统，总量达10MWp。在2022年安装完成后，我们将可在马来西亚使用清洁能源替代20巴仙的电力需求。事实上，莎阿南工厂的太阳能发电量将足以满足我们整个100PLUS直接生产线的生产需求，而英达岛的工厂将能满足我们所有巴氏杀菌产品的需求。

鉴于我们的业务性质，废料管理是我们另一个关键的永续发展领域。多年来，我们一直在减少包装物料的用量。今天，我们承诺到2025年在我们的饮料和乳制品包装中使用100巴仙可回收包装及25巴仙可回收成分。

自2007年F&N学校回收计划启动以来，全国共有756所学校参与其中，4,760吨原本会被运到垃圾填埋场的废料也因此得以被回收。今年的计划规模由于学校停课和关闭而大大缩减。随着学校逐步重新开放，我们的目标是在许可的情况下在更多学校推行该计划，并将5R意识推展到社区。

表现评论

多元化产品组合和扩大业务版图的营收贡献是集团在本财政年内强劲表现的关键，而审慎的成本管理在某程度上缓解了较高的投入成本。各品牌尤其是乳制品的强劲表现，加上出口业务的两位数增长和我们新的清真包装食品业务支柱的首次贡献，成就了我们值得称道的财务表现。尽管经营环境充满挑战，但集团收益从2020财政年的39.9亿令吉增长3.6巴仙至41.3亿令吉。

不过，商品成本和运费增加、重组和COVID的相关费用，以及一家联营公司的利润份额下降，都反映在我们的净盈利中。排除这两年的一次性/非经营项目，包括今年总额 2,090万令吉的重组开支和去年出售“TEAPOT”品牌所得的780万令吉收益，集团的税前盈利下降 3.9巴仙至 4.794亿令吉。与此同时，集团净盈利从 2020 财政年的 4.101亿令吉下降 3.7巴仙至 3.951 亿令吉，部分跌幅被泰国星狮食品与饮料业务的税务奖掖和大马星狮食品与饮料业务已确认的递延税项资产所抵消。

致力为客户和消费者创造价值的共同努力让 F&NHB 保持我们在核心类别市场的领导地位。100PLUS 仍然是马来西亚无可争议的冠军电解质饮料。我们也是亚洲饮品类别中茶类、甜炼乳和淡奶的市场领导者。在泰国，我们在含糖和淡奶类别领先对手。而在柬埔寨和寮国，TEAPOT 是当地的第一大炼乳品牌。



大马星狮食品与饮料业务部

大马星狮食品与饮料业务 (F&B Malaysia) 在本财政年的前九个月取得较高的销售业绩，缓冲了第四季度由于 2021年7月/8月的全国封锁而导致的业绩下滑。

受惠于出口增加、对乳制品的持续需求以及食品业务的贡献，F&B Malaysia的收益从2020年的20.4亿令吉增长4.4巴仙至21.3亿令吉。然而，由于较高投入成本和重组费用的缘故，营运利润从2020年财政年的1.449亿令吉下降至9,770万令吉。由于深知经济压力限制了家庭消费，大马的乳制品价格调涨因此推延并将分阶段进行。排除一次性/非经营性项目后，大马星狮食品与饮料业务的营运利润下降了15.0巴仙。



泰国星狮食品与饮料业务部

虽然泰国的COVID-19感染病例和封锁措施也有所增加，但国内需求依然强韧。尽管整体市况下滑，但泰国星狮食品与饮料业务(F&B Thailand)的业务维持成长，而在所有核心领域的份额都有增加。这归功于有效的忠诚奖励和促销计划，以及不断扩大的分销覆盖范围。惟受到马币兑泰铢汇率的不利因素影响抵消了营收结果。

柬埔寨的两位数销量增长推升中印半岛地区的销售额，加上代工服务(OEM)出口增加，F&B Thailand今年的营收增长了2.6巴仙（以泰铢计算增幅为5.6巴仙至19.9亿令吉。然而，由于商品成本和特许权使用费上涨，营运利润以泰铢计持平。以令吉计算，由于令吉兑泰铢走强，营运利润从2020财政年的3.81亿令吉下降3.0巴仙至3.694亿令吉。

出口业务

在东盟、大中华区、中东和非洲等地重大业务发展的推动下，集团的马来西亚和泰国出口业务继续保持增长势头，今年为集团营收贡献了8.96亿令吉。食品服务和工业渠道的创新应用推动并扩大了产品的使用；此外，深化与主要代工服务客户的合作关系成就了新产品和更多市场。

在2021财政年，出口业务占集团总收益的22巴仙，业务范围也已扩展至85个国家。我们对清真市场的关注继续取得成果；清真市场的营收增幅约为40巴仙。

同时，中印半岛市场(由F&B Thailand管理)表现强劲，在成功扩大分销和覆盖范围的推动下，柬埔寨和寮国共同贡献了超过2.5亿令吉的收益。

* 出口业务的财务表现包括在 F&B Malaysia 和 F&B Thailand 的分部业绩中。



展望与前进

踏入2022财政年，马来西亚和泰国每天的COVID-19病例一直以令人鼓舞的速度下降。行动管制也正逐步放宽，两国经济出现复苏的迹象。

尽管如此，鉴于市场仍然面对挑战和全球环境持续不明朗，本集团仍保持谨慎。我们预计，市场不会很快恢复到新冠肺炎大流行前的状态，并预计大宗商品价格将继续上涨。

与此同时，我们准备趁着马来西亚和泰国的经济活动回温推动销售，特别是我们的饮料、即饮乳制品业务和户外渠道。我们将继续提供新产品以满足消费者不断变化的需求，并改进我们的定价以缓冲业务所面对的成本压力。这些行动，加上上个财政年刚刚完成的重组工作，让我们有能力抵御即将来临的风险，同时让我们继续推动未来的业务成长。

出口仍然是马来西亚和泰国的业务重点。在新冠肺炎大流行的一整年间我们实现了强劲的增长，更期待在 2022 财政年全球格局渐趋稳定的情况下取得更佳的表现。无论是为了自家品牌还是主要代工客户的出口产品，我们都不会放弃投资于能力建设以掌握新商机。

自Sri Nona加入了我们的产品阵营后，我们有更大的优势发展清真包装食品业务支柱，并将探索各种产品的可能性，包括有机或其他选择。我们的 30 亿令吉伊斯兰债券 (sukuk) 可在适当商机出现时供我们运用。我们也作出投资成为清真思想领袖；我们在 2021 财政年获得的 HDC 清真卓越奖(HDC Halal Excellence Award) 显示我们已经在这个方面有所成就。

“在为经济复苏做好准备时，
我们将继续专注于
落实中长期业务策略，
让我们能够信心满满地
应付挑战和把握遇。”



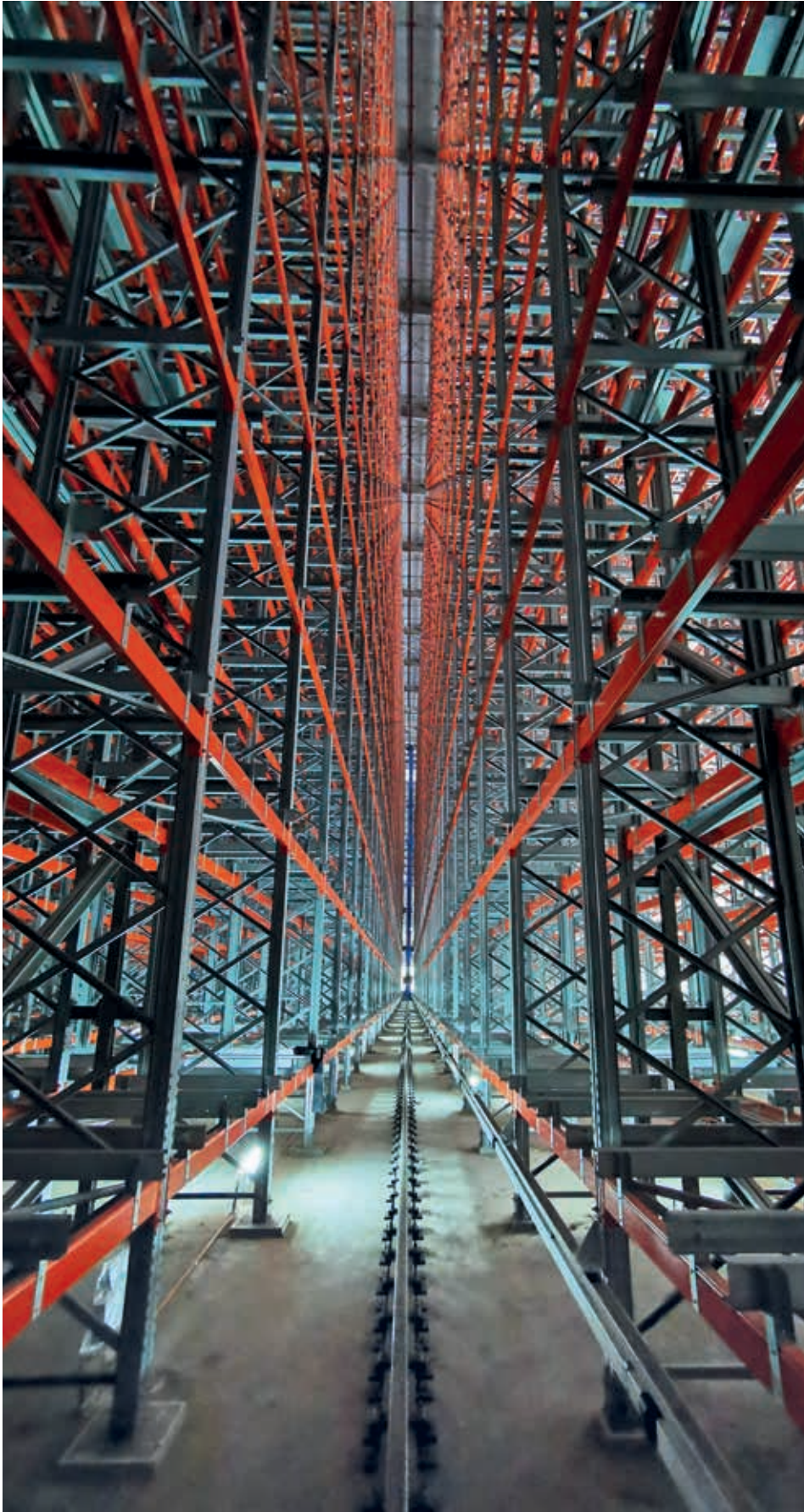
集团在2022年将完成数项资本支出投资项目，例如莎阿南的综合仓库、亚庇的饮用水线、罗哈那的区域配送中心，以及在马来西亚安装可再生能源为10MWp 的太阳能光伏系统，以达到进一步提高营运和成本效率，并减少碳排放的目标。

针对“更佳商业、更好社会和更美地球”(Better Business, Better Society and Better Planet) 而拟定的全新永续发展框架以及放眼2025年的承诺将加速我们的经济、社会和环境的发展，为集团打造更强大的未来，并为我们的利益相关者创造长远价值。

随着马来西亚进入新冠肺炎大流行的复苏阶段，我们的优先事项是协助贸易伙伴借助重现的经济活力尽快从疫情中恢复过来。与此同时，我们将继续采取积极的预防措施保障大家的安全，并在我们社区内的弱势群体逐渐恢复生计时为其提供支援。

在为经济复苏做好准备时，我们将继续专注于落实中长期业务策略，让我们能够信心满满地应付挑战和把握机遇。我们特别期待推出“重新构想2.0”计划，以我们的 PASSION 2025 路线图为基础，重点关注三个领域：

- 建设新的能力，通过更好的产品、进入市场的路径以及与利益相关者合作，实现可持续发展来强化我们的业务；
- 更关注我们的供应链、流程创新和数码化以及产品组合管理以加强我们在核心市场的领导地位；
- 通过策略伙伴关系、提升我们的资产价值和培养世界一流的劳动力来释放我们的潜力，从而提升股东价值。



致谢

2021财政年在很多方面无疑是艰辛的一年，但由于得到所有利益相关者的贡献，我们在某些方面反而变得比以前更强大。一如既往，我要感谢我们的客户和消费者继续以 F&N 作为他们的首选。我还要感谢业务伙伴们的通力合作，以及股东们对我们取得成效的能力所展现的信心。

我谨代表管理层衷心感谢我们的主席和董事们持续提供宝贵建议，带领我们平稳度过了一段动荡的时期。最重要的是，我们所有努力不懈，无怨无悔的雇员们 – *Terima Kasih, Thank You, Khob Khun Krab*, 谢谢。您的辛勤付出不仅可见于 2021 财政年，而是在这些年来都是无价的。让我们继续重新构想，使我们的公司不断壮大，并用热诚来实现这一愿景。让我们携手为每个人创造更美好的明天。

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lim Yew Hee', with a stylized flourish at the end.

林友和
首席执行官