



首席执行官 业务报告

林友和
首席执行官

亲爱的股东和利益相关者们：

虽然商品价格上涨是共同的主题，截至2022年9月30日的财政年（FY2022）确实是一个分为两半的一年。上半年我们在莎阿南的饮料厂发生洪灾，商品损毁导致农历新年期间的销售损失。尽管如此，我们为应对市场风险和敞口而制定的有效策略让集团能够在今年下半年重新站稳脚跟。

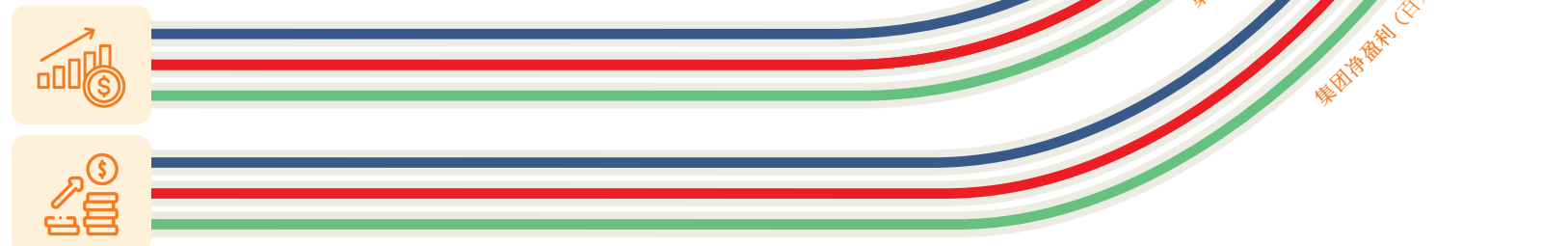


我们在发展业务方面取得了运营上的进展，同时进一步加强了我们的可持续发展。2021财政年，我们通过收购“Sri Nona集团”而创建了“清真包装食品”这第四个业务支柱。今天，我们通过收购和私有化可口食品控股有限公司而进一步巩固了这一支柱，可口食品控股有限公司是一家成熟的马来西亚糖果和零食公司，作为一个平台扩展到更多的清真食品领域。此一进程于4月份展开，可口食品于2022年11月25日全面私有化，一跃成为集团100巴仙拥有的子公司。

通过收购“Permai Damai 园丘”，集团也有望恢复其在马来西亚上游鲜奶业务的计划，以进行下游生产和分销。

在可持续发展方面，我们刚刚完成了马来西亚最大的工业太阳能屋顶电池板的安装，总容量为10MWp，这将取代20巴仙的电力需求，每年减少约9千吨的二氧化碳当量排放。

在疫情期间寻求增长机会的当儿，确保盈利与最佳商业实践之间的适当平衡并不总是那么容易。然而，我们从未忘记做正确的事，集团迄今为止的努力得到了应有的表彰。最近，我们在东盟环境、社会和治理（environmental, social & governance, ESG）绩效方面名列前三，并在“2022年The Edge 财经ESG大奖”中名列业内最佳。



与此同时，集团将危机转化为创造价值的机遇，通过三道防线计划加强我们的防洪管理和减灾能力，以巩固我们于莎阿南的资产。我们深信，从2022财政年吸取的教训将使我们更好地应对未来的季候风季节。

总的来说，这是我们可以引以为豪的一年：这一年再次展示了集团员工和品牌的韧性，这一年突显了集团对价值创造，协作和维护利益相关者利益的关注有所成效。

“

与此同时，集团将危机转化为创造价值的机遇，通过三道防线计划加强我们的防洪管理和减灾能力，以巩固我们于莎阿南的资产。

”

创造价值： 以集团和集团利益相关者为本

巩固第四支柱的增长

“Sri Nona”在推出新产品（马来粽鸡饭，马来粽椰浆饭，酱料系列，汤包）的加持下实现了两位数的销售额增长，并通过引入“SAP ERP 体系”加强了内部系统，以对接其与星狮集团的治理。反映更国际化生活方式品牌的全新包装和标志，也在开斋节后推出。

对于集团之前持有27.62巴仙股权的可口食品控股有限公司，我们收购了其全部股权以进一步加强我们的“清真包装食品组合”。可口食品广受欢迎的零食和糖果将与“F&N”和“Sri Nona”构成更丰富的食品和饮料组合，并巩固集团在海外市场的扩张。

建设能力

我们继续在机能上建设我们的内部能力，以创造更高的运营和成本效率。在马来西亚，尽管受到洪水影响，集团在下半年启动了位于莎阿南的5万个托盘综合仓库，并购买了五辆全新的送货卡车以优化我们的供应链效率。在泰国，我们耗资5千200万令吉的Rojana“区域配送中心”（Regional Distribution Centre, RDC）于2022年1月投入运营。位于莎阿南的仓库和Rojana的RDC都配备了最新工艺技术，包括“自动存储和检索系统”（Automated Storage & Retrieval System, ASRS）。预计两者都将产生可观的长期节约，莎阿南仓库在全面运营后预计每月可削减超过100万令吉的成本。

在泰国，我们通过投资1.28亿令吉在曼谷以北三小时车程的旺姆昂新建了液态奶和植物基制造厂，落实了我们提供更健康选择的承诺。

迎合顾客和消费者的需求

在发展集团业务的同时，我们继续为集团的顾客和消费者创造价值，他们是集团可持续发展的关键利益相关者。其中，我们已经开始直接接触和服务更多的顾客，提供更快，更高效的服务交付。

这一整年，我们推出不少于14种新产品，其中6种已受“马来西亚卫生部”或“泰国食品和药物管理局”认可为更健康的选择。每个产品都是根据市场数据分析中所鉴定的趋势开发而成。

这包括“F&N 25巴仙减糖甜奶精”和“TEAPOT低脂25巴仙减蔗糖甜炼奶管”；“F&N Magnolia巴氏杀菌全脂牛奶”，“原味和巧克力口味F&N Magnolia UHT牛奶”，“黑加仑和红糖口味F&N Magnolia Plus维生素ACD”；以及经过重新配制兼滋味更好但糖分更少的“F&N SEASONS大豆玫瑰”。

另外两项产品创新是以饮料纸盒包装的“TEAPOT淡奶和甜淡奶（2合1）”，因其易于使用和储存而在泰国的连锁饮料运营商中迅速流行起来。此二合一产品完美结合了加糖和不加糖的淡奶，增强了奶香。



TEAPOT延续“TEAPOT用越多，您得到越多”的活动在泰国的小贩顾客中建立品牌忠诚度。小贩经营者通过我们的官方LINE帐户收集积分和兑换奖品。活动期间还举办了全国小贩装饰大赛，吸引了超过1万4千人参加。我们还经由Line应用程序加强了与小贩的互动，使活跃会员人数增加了15巴仙。

有感于不断上升的通货膨胀，我们也一直努力通过付出更多来为消费者提供价值。其中，我们在促销期间以与传统1.5公升瓶装相同的价格推出了1.75公升碳酸饮料；物超所值的“农舍双包装”；以及全新系列的“F&N Magnolia UHT牛奶”在泰国的售价仅为10泰铢。为了增加价值的便利性，我们在泰国为两种新产品推出了1公升纸盒包装：“TEAPOT特级淡奶”和“TEAPOT甜淡奶”。

为能与日益数码化的生活方式保持一致，我们继续扩大电子商务业务。在这一年中，我们探索了发展数码商店的不同方式：马来西亚的“F&N Life”和泰国的“F&N Nom-Aroi”，同时与Lazada，Shopee等成熟的电子商务平台以及Potboy和JOCOM等电子商务合作伙伴合作，这些平台在这一年中取得了积极的进展。



协作

协作是创造价值不可或缺的一环；因此，我们大量投资于与主要利益相关者的伙伴关系，以创造互惠互利的协同效应。

这趋势在12月份的洪灾期间尤为明显，当时来自不同职能部门的团队和外部服务合作伙伴齐聚一堂，强烈表现出团结一致，以保护我们的资产并加快复原过程，同时最大限度地减少对运营的干扰。

自2013年以来，我们一直与泰国的多个奶农合作社就“农务卓越系统”密切合作。目前，正在指导约2,000名农民以可持续的方式提高生产力和牛奶质量。在2022财政年，这些农民通过对他们的温室气体排放量进行评估，随后制定了长期路线图，以减少他们的温室气体足迹。提高农民的生产力和可持续发展对F&N有利，因为我们依靠他们为泰国供应新鲜的牛奶。

通过与“清真产业发展局”（Halal Development Corporation Berhad, HDC）的另一项合作伙伴关系，我们正在巩固集团的清真地位，同时为清真行业的发展做出贡献。我们与HDC建立了“清真采购合作伙伴计划”，通过此计划，中小型企业（SME）可以获得技术建议，从而有资格成为大型公司/跨国公司的清真供应商。在F&N作为“白金赞助商”的“第18届马来西亚国际清真展”（MIHAS）2022上，我们借此机会进行了一对一的推介会，以在“清真货源伙伴关系计划”下发掘更多有潜力的本土企业成为集团的供应商。

为进一步推动马来西亚的清真生态系统，我们还通过“马来西亚制造商联合会”（Federation of Malaysian Manufacturers, FMM）配合“马来西亚回教发展局”（JAKIM），“雪兰莪宗教局”（JAKIS）和“马来西亚标准局”等清真当局致力于制定与清真相关的标准，例如“清真表清”（Sertu）标准和“马来西亚标准1514良好生产规范（食品）”。

疫情凸显了与我们的业务合作伙伴建立牢固关系以保护集团供应链的重要性。这促使我们启动了“F&N业务合作伙伴奖励计划”，目标是建立协作战略伙伴关系，以实现卓越的产品，服务和运营，从而打造有弹性和可持续发展的供应链。本土供应商占集团供应链中供应商总数的93巴仙。通过此计划，集团还鼓励他们提高可持续发展绩效，这将帮助他们将业务扩展到区域参与者的范畴。

同时，我们继续为“首席执行官行动网络”（CEO Action Network, CAN）和“马来西亚再循环联盟”（Malaysian Recycling Alliance, MAREA）等行业协作做出贡献。两者都促进国营和私营界之间最佳实践和协作论坛的交流，以推动马来西亚可持续发展和循环转型的承诺和行动。

关爱我们的 利益相关者

更美好社会

每当出现国家危机时，我们都会尽最大努力做出贡献。在2021年12月份大洪水泛滥马来西亚半岛期间，我们通过非政府组织向洪水灾民捐赠了饮用水，100PLUS和炼奶。40万令吉的危机援助资金已分发给200多名受影响的员工。

在产品方面，从越来越多带有“更健康选择”标志的商品可以看出，我们一直在日益增加投资于更健康的选项。为了延续这一承诺，我们继续通过鼓励马来西亚人采取积极的生活方式来维持身体强健。我们还利用100PLUS的卓越等渗特性来提醒马来西亚人保持体内水分的重要性。今年，我们率先举办了“100PLUS 世界水化日”，并在吉隆坡的柏威年广场(Pavilion)举行了为期四天的“100PLUS 世界水化日嘉年华会”。配合此次活动，我们还在首都的轻轨站和柔佛州的“苏丹易卜拉欣体育场”分发了100PLUS。通过这项大规模倡议，我们总共惠及了10万名马来西亚人。

在开斋节期间，“Sri Nona”与“天课缴纳中心 - MAIWP”合作开展了“企业社会责任(CSR)NONA”项目。公司对消费者每次购买限量版“NONA 印度米马来粽”的收益进行对等捐献，然后将其100巴仙输送给“马来西亚Asnaf Al Barakh福利社”，以支持他们在学校方面的需求和设施。

集团的信念是尽自己的一份力量来确保每个人的权利都得到尊重。去年，我们进行了第一次人权尽职调查评估并起草了“人权政策”。今年，我们通过第二次评估确保控制措施保持有效，并通过一项醒觉计划提高员工的意识。

在关怀集团外部利益相关者的同时，我们自然会尽最大努力为集团员工创造最好的环境。为了吸引顶尖人才，我们进行了“奖励基准测试”作为定期审查的一部分，以确保我们提供具有竞争力薪资。之后，公司将根据集团的奖励理念和市场地位进行调整。

令人振奋的是，我们为成为首选雇主所做的努力没有白费。在这一年里，我们获得了多项人力资源奖项和荣誉，包括赢得“2022年马来西亚最佳雇主品牌奖”的其中五项和“2022年人力资源卓越大奖”(马来西亚)的“人力资源沟通策略卓越铜奖”。



更美好星球

由于环境会影响每个人的福祉，我们一直更加关注集团对环境的冲击，尤其是我们的碳排放和废物管理，因为这是与食品和饮料公司最相关的两个领域。

为了了解和管理气候对集团业务的影响，并对集团利益相关者负责，我们进行了首次气候相关影响评估，并确定了集团运营和供应链中的材料转型驱动因素和物理气候相关风险。评估所得结果将整合到F&N的企业风险管理中，并积极引导集团气候战略的发展。F&N今年也开始分阶段实施“气候相关财务信息披露特工队”(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)的建议，“大马交易所”所规定的时间表更为提前。

除了莎阿南，英达岛和文冬所采用的太阳能光伏(photovoltaic, PV)电池板外，我们在泰国旺姆昂的新厂也安装了1MWp的太阳能电池板。从今以后，太阳能光伏系统将成为集团为增加可再生能源使用而建造任何新设施的既定组件。

最后，我们很高兴能够恢复因疫情肆虐而中断两年的“F&N校园再循环计划”。此计划的最终目标是通过向年轻人灌输意识，使再循环成为日常生活的一部分。配合“国庆日”和“马来西亚日”，我们还举办了“如何连同R-Boy保持马来西亚绿化”海报比赛作为补充计划，展示学生对绿色环境的创造力和愿景。

在泰国，两所当地学校设立了“废物银行和再循环项目”：泰国大城府“Wattanodtia 学校”和“Watkokmayom 学校”。“废物银行”通过出售所收集的可回收物为“Watkokmayom 学校”的学生提供了有形的财务惠利。大约15万泰铢用于改善学校的废物管理基础设施。今年，我们推出了一项奖励计划，作为对学生的额外奖励，让他们以再循环物品兑换我们的产品。



业绩评论

考虑到所面临的挑战，尤其是我们产品中使用的关键成分和包装（例如棕榈油，脱脂奶粉和锡碟）成本增加，我们今年的业绩还算可观。在此背景下，加上马来西亚的饮料业务受到洪水影响，我们保持了增长势头，并通过审慎的成本优化和内部效率，显著缓解了成本上升的影响。

经济活动复苏和出门消费所带来的强劲需求使我们有信心更好地将价格与成本对接，从而大幅度改善业绩。节日期间广泛的跨州旅行和促销活动进一步推动了这一势头。

通过战略预算，我们将营销支出重新分配到我们认为可以获得最佳回酬的资源中。集团良好的成本管理策略立足于平衡产品价格和销售成本，以实现合理的利润，而不是面临长期的利润下滑。

我们的品牌继续在集团的核心品类中成为赢家。“100PLUS”仍然是马来西亚无可争议的首选等渗饮料。我们还是甜炼奶和淡奶品类的领头羊；在泰国，我们在甜奶和淡奶品类保持领先地位；在柬埔寨和老挝，TEAPOT是首选炼奶品牌。

我们的旗舰产品“100PLUS”继续取得显着进展。尽管去年12月份严重的洪水影响了莎阿南工厂而导致供应暂时中断，但“100PLUS”的销售额全年增长了25巴仙以上。与此同时，“F&NHB”最近推出的产品，如马来西亚的“无糖100PLUS”和“F&N拉茶”，纸盒包装的“TEAPOT脱脂奶和甜脱脂奶”，以及泰国的“F&N Magnolia UHT 牛奶”，在各自市场的业绩均超出预期。

集团业绩

以全年来看，由于疫情限制的逐渐消减牵动了马来西亚和泰国的强劲国内需求，集团的收益41.3亿令吉增长8.2巴仙至44.7亿令吉。这得益于我们的价格调整和集团食品支柱的首次全年贡献。

收益改善和成本管理措施，包括价格和贸易折扣调整，大幅度减轻了商品和运费上涨，洪水复原开支以及泰铢疲软造成外汇换算损失的影响。出口业务也从2021财政年的营收下滑中恢复过来。通过更及时的价格调整以及更好的产品和市场组合，业务的获利实现了两位数的高增长。

这一年，集团税后盈利由从2021财政年的3.951亿令吉缩减3.3巴仙至3.823亿令吉。



大马星狮食品与饮料业务部

在马来西亚，有效的营销举措和价格调整使收入从去年的21.3亿令吉增长13.5巴仙至24.2亿令吉。加上完成重大资本支出项目（例如莎阿南ASRS仓库和太阳能屋顶电池板）带来的收益提高和运营节省，营业利润从2021财政年的9千770万令吉增长71.9巴仙至1.68亿令吉。这也得到了出口贡献的支持。

不包括一次性非经营项目在内，大马星狮食品与饮料业务部的营运盈利增长60.3巴仙至1亿8千640令吉（2021财政年同比为1亿1千630万令吉）。



泰国星狮食品与饮料业务部

国外渠道的复苏，新产品创新和对柬埔寨出口的两位数增长，导致泰国星狮食品与饮料业务部以泰铢计算的收益增长了7.6巴仙。然而，由于泰铢疲软引起不利的外汇换算损失，这造成马来西亚令吉上涨2.7巴仙。行之有效的忠诚度计划和分销覆盖范围的扩大，进一步推动了淡奶和甜炼奶类别的销售。

更高和价格调整有助于部分缓解大宗商品价格大幅上涨的冲击，尤以锡罐和奶粉为甚。泰国星狮食品与饮料业务部在这一年录得2亿7千600万令吉的营运盈利，相比之下2021财政年为3亿6千940万令吉。



出口业务

对于出口而言，这是充满挑战的一年，因为非洲和中国等一些市场尚未从疫情中完全复苏。与此同时，物流中断持续存在，运费依然居高不下。

在集团新的商业智能工具指导下，团队重新调整了我们的产品和市场组合，并取得了积极成果。我们重新调整工作重点，更多地关注离家乡较近的国家，在将巴勒斯坦，不丹，苏里南和圭亚那纳入集团网络的同时，印度尼西亚的销售额出现了令人鼓舞的增长。

尽管马来西亚的出口同比下降，主要是由于大中华区和对价格敏感的市场，但由于更高的售价和战略性产品/市场组合，营业盈利显著提高。泰国星狮食品与饮料业务部的出口收益（不包括印度支那在内）因代加工（OEM）订单减少而降低。



展望与前进

2023财政年看起来将与2022财政年一样深具挑战性：归因于原材料仍将昂贵，而供应链的安全性无法得到保证。除此之外，世界经济有可能进入衰退期。然而，集团在2022财政年尤其是上一季度的业绩，让我们有理由感到乐观。我们相信，各种系统的到位，以及各种资本支出项目的完成，将使我们在运营和财务上处于更有利的位置。这将是特别适逢其时成就，因为今年也是我们成立的140周年。

许多在过去两年中搁置的项目和启动都重回正轨。其中，我们对在东马推出“拉茶”以及重振“NutriSoy”和“BORNEO SPRINGS”品牌感到特别振奋。而且，由于我们所有的太阳能光伏电池板都蓄势待发，我们希望向集团的忠实粉丝展示太阳能供电的“100PLUS”：为品牌真正注入活力！

在我们为“Permai Damai园丘”的上游鲜奶业务投入高达8亿令吉资本支出的当儿，2023财政年也将是我们更加健康的一年：将我们位于沙巴州哥打京那巴鲁价值2千万令吉的新饮用水厂和仓库商业化；并在我们的泰国旺姆昂新厂推出植物基饮料。我们相信，这些投资将为未来的增长开辟许多机会。

与此同时，我们将与可口食品密切合作，就像我们与“Sri Nona”合作一样，从彼此中获取协同效应和价值创造。我们有令人兴奋的计划，以发展集团拥有巨大潜力的“清真包装食品”支柱。



致谢

一如既往，由于我们不断取得成功，本人要对与集团有关的每个人表示衷心感激。致谢名单包括集团股东，他们为集团赋予持续的信任；我们的客户和消费者，即使市场变化无常，他们仍然表现出坚定不移的忠诚度；以及我们的业务合作伙伴和供应商，他们与我们合作创造了一些振奋人心的协同效应。

最后，本人要感谢集团主席和董事们，他们继续展示出无穷智慧和远见，通过我们更大胆的努力引导集团高歌猛进。还有我们所有的员工，他们真正是这个组织的动力。正是因为你们的奉献，集团才得以克服过去两年的严峻挑战。作为结尾但同样重要的是，本人热烈欢迎可口食品的新成员加入我们的F&N大家庭。

林友和
首席执行官