

CONTENTS

SECTION 1: Performance Review

- 2** Chairman's Statement
- 8** Operations Review
 - Soft Drinks
 - Dairy Products
 - Glass Packaging
 - Human Resource
 - Community Involvement
- 24** Five-Year Group Performance
- 25** Corporate Information
- 26** Financial Calendar
- 27** Corporate Structure
- 28** Board of Directors
- 30** Profile of Board of Directors

SECTION 2: Corporate Governance

- 38** Statement on Corporate Governance
- 41** Report on Audit Committee
- 43** Statement on Internal Controls
- 52** Statement on Directors' Responsibility

SECTION 3: Financial Statements

- 54** Directors' Report
- 58** Statement by Directors
- 58** Statutory Declaration
- 59** Report of the Auditors
- 60** Income Statements
- 61** Balance Sheets
- 62** Statement of Changes in Equity
- 63** Cash Flow Statements
- 65** Notes to the Financial Statements

SECTION 4: Other Information

- 118** List of Properties
- 121** Shareholdings Statistics
- 124** **SECTION 5: Notice of Annual General Meeting**
- Proxy Form

SEKSYEN 1: Tinjauan Prestasi

- 2** Penyata Pengerusi
- 8** Kajian Operasi
 - Minuman Ringan
 - Produk Tenuku
 - Pembungkusan Kaca
 - Sumber Manusia
 - Penglibatan Kemasyarakatan
- 24** Prestasi Kumpulan Lima Tahun
- 25** Maklumat Korporat
- 26** Kalendar Kewangan
- 27** Struktur Korporat
- 28** Lembaga Pengarah
- 30** Profil Lembaga Pengarah

SEKSYEN 2: Pengawasan Korporat

- 45** Penyata Tadbir Urus Korporat
- 48** Laporan Jawatankuasa Audit
- 50** Penyata Kawalan Dalaman
- 52** Penyata Tanggungjawab Pengarah

SEKSYEN 3: Penyata Kewangan

- 86** Laporan Pengarah
- 90** Kenyataan oleh Para Pengarah
- 90** Akuan Berkanun
- 91** Laporan Juruaudit
- 92** Penyata Pendapatan
- 93** Lembaran Imbangan
- 94** Penyata Perubahan Dalam Equiti
- 95** Penyata Aliran Tunai
- 97** Nota-nota kepada Penyata Kewangan

SEKSYEN 4: Lain-lain Maklumat

- 118** Senarai Hartanah
- 121** Statistik Pegangan Saham
- 126** **SEKSYEN 5: Notis Mesyuarat Agung Tahunan**
- Borang Proksi

Section 1

Performance Review

sek s y e n 1 • tin jau u an p r e s t a s i

Five-Year Group Performance • Prestasi Kumpulan Lima Tahun



Average Share Prices and Trading Volumes (KLSE) / Harga-harga Saham Purata dan Volum Pelaburan (BSKL)



CHAIRMAN'S

2

Overview

The F&N Group performed splendidly in the financial year ended 30 September 2002 to turn in its second consecutive record PBT of RM122.3 million, an 18.1 per cent increase over the preceding year. Net attributable profit increased by 16.7 per cent to a record high of RM87.7 million, reflecting a significant turnaround since the loss of RM60.8 million in the financial year ended 1999.

The increase in earnings was commendable for being achieved on revenue of RM1.52 billion, slightly below that of last year.

Indeed, in addition to profitability, performance measured across a spectrum of indices confirm the Group's strengthened financial health.

Return on equity increased to 9 per cent (LY 8.1 per cent), return on total assets climbed to 8.5 per cent (LY 7.2 per cent), cash generated from operations improved substantially to RM235.2 million (LY RM53.1 million), while the Group's net cash position also saw significant improvement to RM136.2 million (LY RM28 million).

Net tangible assets per share gained 14 sen, rising from RM2.59 to RM2.73; earnings per share improved from 23.6 sen to 24.6 sen; while net cash backing per share saw a strong rise from 7.9 sen to 38.2 sen.

Tinjauan

Kumpulan F&N telah mencatatkan prestasi cemerlang pada tahun kewangan berakhir 30 September 2002 untuk memecahkan rekod buat tahun kedua berturut-turut apabila mencapai keuntungan sebelum cukai (KSC) berjumlah RM122.3 juta, iaitu peningkatan 18.1 peratus berbanding tahun sebelumnya. Keuntungan bersih boleh diagihkan telah meningkat 16.7 peratus kepada RM87.7 juta yang merupakan rekod tertinggi setakat ini. Ini menunjukkan satu pemulihan yang ketara setelah mencatatkan kerugian RM60.8 juta pada tahun kewangan berakhir 1999.

Peningkatan pendapatan ini amat memberangsangkan kerana ianya telah dicapai berdasarkan perolehan berjumlah RM1.52 bilion, rendah sedikit berbanding tahun lepas.

Selain daripada tahap keuntungan, tahap prestasi jika dibandingkan dengan indeks-indeks ukuran lain mengesahkan bahawa kedudukan kewangan Kumpulan semakin mantap.

Pulangan atas ekuiti telah meningkat kepada 9 peratus (8.1 peratus tahun lepas), pulangan atas jumlah aset telah meningkat kepada 8.5 peratus (7.2 peratus tahun lepas), tunai yang dijana daripada operasi telah meningkat dengan banyak kepada RM235.2 juta (RM53.1 juta tahun lepas), manakala kedudukan tunai bersih Kumpulan juga menunjukkan pertumbuhan ketara kepada RM136.2 juta (RM28 juta tahun lepas).

Aset ketara bersih sesaham meningkat 14 sen, iaitu daripada RM2.59 kepada RM2.73; pendapatan sesaham naik daripada 23.6 sen kepada 24.6 sen; manakala tunai bersih sesaham menunjukkan kenaikan mantap daripada 7.9 sen kepada 38.2 sen.

STATEMENT

PENYATA PENGURUSI

Segmental Performance

Noticeable improvements in before tax profitability were registered by both the soft drinks and dairies businesses. The glass packaging division, however, saw a 12 per cent decline in PBIT, partly due to the write back of exceptional income of RM2.5 million in the previous year as a result of a change in accounting policy and intense competition in the export market.

More detailed information on segmental performance is given in the following Operations Review.

Dividend

Your board has historically pursued a dividend policy designed to provide a satisfactory return to shareholders, whilst ensuring that the Group remains able to fully meet its financial commitments and to fund new investments that ultimately enhance value for all stakeholders.

However, when determining policy for the year of review your directors were mindful of growing calls from shareholders for more generous dividends. These calls were heeded with the board's decision to recommend a final tax exempt dividend of 7 sen per share.

If approved by shareholders at the annual general meeting scheduled for 23 January 2003, the total tax exempt dividend of 12 sen per share for the current financial year would represent a 33.3 per cent increase over the 9 sen per share paid last financial year.

Prestasi Segmen

Peningkatan ketara pada keuntungan sebelum cukai telah dicatatkan oleh kedua-dua bahagian perniagaan minuman ringan dan produk tenusu. Bahagian pembungkusan kaca walau bagaimanapun telah mencatatkan kejatuhan 12 peratus dalam keuntungan sebelum faedah dan cukai (KSFC), sebahagiannya disebabkan oleh pengiraan semula pendapatan luar biasa berjumlah RM2.5 juta pada tahun sebelumnya akibat perubahan dasar perakaunan dan persaingan yang hebat dalam pasaran eksport.

Maklumat lanjut mengenai prestasi segmen dibentangkan dalam Kajian Operasi.

3

Dividen

Lembaga Pengarah sebelum ini telah mengamalkan dasar dividen yang bertujuan untuk memberikan pulangan yang memuaskan kepada pemegang-pemegang saham, di samping memastikan Kumpulan dapat memenuhi sepenuhnya komitmen kewangan dan membayai pelaburan baru yang akhirnya akan menambahkan nilai bagi semua pemegang kepentingan.

Walau bagaimanapun, apabila menentukan dasar bagi tahun yang dilaporkan, para pengarah prihatin bahawa semakin ramai pemegang saham yang mahukan bayaran dividen yang lebih tinggi. Lembaga akur dengan seruan ini dan telah membuat keputusan untuk mencadangkan dividen akhir dikecualikan cukai sebanyak 7 sen sesaham.

Sekiranya diluluskan oleh pemegang saham pada mesyuarat agung tahunan yang dijadualkan pada 23 Januari 2003, jumlah dividen dikecualikan cukai sebanyak 12 sen sesaham bagi tahun kewangan semasa merupakan peningkatan 33.3 peratus berbanding dividen 9 sen sesaham yang telah dibayar untuk tahun kewangan lepas.

CHAIRMAN'S STATEMENT

PENYATA PENGERUSI

It would be the third straight year in which the dividend payment had increased since the recovery year ended 30 September 1999. For the record, dividend payments were raised from 2.2 sen per share in year 1999 to 8.6 sen per share in year 2000 and then to 9 sen per share in year 2001.

Shareholders should note that the increased dividend rate is despite the enlarged share capital, which has increased from 173,824,000 shares in 1999 to 356,493,000 shares in 2002.

New Investments

The Group's investment in a US\$28 million joint venture glass manufacturing operation with the Sichuan Tuopai Group was augmented in October, 2002 by a further investment of an additional US\$2.6 million. This enabled the acquisition of a small, existing glass manufacturing facility of our Chinese joint venture partner.

The China glass joint venture, in which F&N Holdings Bhd holds a 60 per cent stake, is expected to commence operations under F&N management by early 2003. Full year production of the total Sichuan investment is expected to add 130,000 tonnes to the glass division's annual output, approximately 40 per cent of the glass division's total capacity.

In addition to its two domestic operations, which give the glass division a 90 per cent market share, it operates a 70 per cent F&N-owned joint venture with a Vietnam partner in Ho Chi Minh City.

The Group was active in exploring other investment opportunities in the financial year under review. However, none met our stringent criteria for the creation of synergies or that would add value to stakeholder wealth.

Ini akan merupakan tahun ketiga berturut-turut di mana pembayaran dividen telah meningkat sejak tahun pemulihan pada tahun kewangan berakhir 30 September, 1999. Untuk makluman, pembayaran dividen telah dinaikkan daripada 2.2 sen sesaham pada 1999 kepada 8.6 sen sesaham pada tahun 2000 dan seterusnya 9 sen sesaham pada tahun 2001.

Satu perkara yang harus diberi perhatian oleh pemegang saham ialah kadar dividen yang semakin meningkat walaupun syarikat kini mempunyai modal saham yang lebih besar, yang telah bertambah daripada 173,824,000 saham pada 1999 kepada 356,493,000 saham pada 2002.

Pelaburan Baru

Pelaburan Kumpulan dalam operasi usaha sama pengeluaran kaca bernilai US\$28 juta dengan Sichuan Tuopai Group telah diperkuuhkan lagi pada Oktober, 2002 dengan pelaburan tambahan bernilai US\$2.6 juta. Langkah tersebut telah membolehkan pengambilalihan kemudahan pengeluaran kecil yang sedia ada daripada rakan usaha sama kami di China.

Usaha sama pengeluaran kaca di China, di mana F&N Holdings Bhd mempunyai kepentingan sebanyak 60 peratus, dijangka akan memulakan operasi di bawah pengurusan F&N pada awal 2003. Pengeluaran bagi satu tahun penuh untuk kemudahan di Sichuan itu dijangka akan menambah 130,000 tan kepada jumlah pengeluaran tahunan bahagian kaca, iaitu kira-kira 40 peratus daripada jumlah kapasiti bahagian kaca.

Selain daripada dua operasi tempatan yang memberikan penguasaan pasaran 90 peratus, bahagian kaca juga mengendalikan satu usaha sama yang dimiliki 70 peratus oleh F&N di Bandaraya Ho Chi Minh dengan rakan kongsi dari Vietnam.

Kumpulan juga aktif dalam menerokai peluang-peluang pelaburan lain pada tahun kewangan yang dilaporkan. Walau bagaimanapun, tiada yang memenuhi kriteria pelaburan yang ketat untuk mencipta sinergi atau menambah nilai kepadakekayaan pemegang kepentingan.

CHAIRMAN'S STATEMENT PENYATA PENGERUSI

Corporate Governance

In the period under review your board examined policies for the F&N Group's corporate governance, for which new standards were set in the preceding financial year.

The policies were found to be more than adequate to guarantee Group compliance with the most stringent regulations covering transparency and ethical management of every aspect of its business.

During the year, the Group also introduced a new, enterprise-wide regime to formalise policies and a framework for risk management. A series of risk management workshops was held to drive senior management's thinking about key strategic risks impacting the Group. The workshops were also designed to ensure that key risk areas were identified and robust internal controls put in place for their containment.

More detailed coverage of the F&N Group's attention to corporate governance can be found in the Statement on Corporate Governance appended to this report.

Directors

A number of new members were added to the F&N Holdings Bhd board during 2002.

I had the honour to preside at a function to appropriately mark the board's farewell to Mr Tan Yam Pin and Mr Ian MacLean. Mr Tan and Mr MacLean retired as directors of F&N Holdings Bhd following their retirement from Fraser and Neave Limited (F&N Ltd), whose interests they represented with distinction on the Malaysian board. Both were stalwarts of the Singapore company where at their time of retirement Mr Tan was managing director and Mr MacLean was finance director.

Tadbir Urus Korporat

Dalam tempoh yang dilaporkan, Lembaga Pengarah telah mengkaji dasar-dasar tadbir urus korporat Kumpulan F&N, di mana piawaian-piawaian baru telah dirangka pada tahun kewangan sebelumnya.

Dasar-dasar tersebut didapati wajar dan mencukupi untuk memastikan Kumpulan dapat mematuhi peraturan-peraturan yang amat ketat mengenai ketelusan dan pengurusan beretika dalam semua aspek perniagaan.

Dalam tahun yang dilaporkan, Kumpulan juga telah memperkenalkan satu langkah baru, yang meliputi perusahaan secara menyeluruh, untuk memformalkan dasar-dasar dan rangka kerja bagi pengurusan risiko. Satu siri bengkel pengurusan risiko telah diadakan untuk menggalakkan pengurusan kanan memikirkan risiko-risiko strategik utama yang memberi kesan kepada Kumpulan. Bengkel-bengkel tersebut juga dirangka untuk memastikan bidang-bidang risiko utama dikenalpasti dan prosedur kawalan dalam kukuh diwujudkan untuk mengawal risiko-risiko tersebut.

Butir-butir lanjut tentang tadbir urus korporat Kumpulan F&N boleh didapati dalam Penyata Tadbir Urus Korporat yang dilampirkan bersama laporan ini.

Pengarah

Beberapa ahli baru telah menyertai Lembaga Pengarah F&N Holdings Bhd pada 2002.

Saya telah diberikan penghormatan menjadi Pengerusi di satu majlis perpisahan yang diadakan oleh Lembaga Pengarah untuk Encik Tan Yam Pin dan Encik Ian MacLean. Encik Tan dan Encik MacLean telah bersara sebagai pengarah F&N Holdings berikutan persaraan mereka daripada Fraser and Neave Limited (F&N Ltd). Mereka mewakili kepentingan F&N Ltd dalam Lembaga Pengarah di Malaysia. Kedua-duanya menjadi tunggak syarikat di Singapura. Sewaktu persaraan, Encik Tan memegang jawatan sebagai pengarah urusan syarikat manakala Encik MacLean pula bertugas sebagai pengarah kewangan.

CHAIRMAN'S STATEMENT

PENYATA PENGERUSI

A warm welcome was extended to several new directors, all of whom have added vast and relevant experience of corporate management and policy-making to your board.

Among them are Dr Han Cheng Fong (who replaced Mr Tan as managing director of F&N Ltd) and Mr Anthony Cheong (who succeeded Mr MacLean as F&N Ltd company secretary). Mr Tan Wee Tee, group chief operating officer of F&N Ltd, was appointed an alternate director to Dr Han.

Prospects

The Government's projection of GDP growth of 6 per cent is expected to translate to positive gains in sales volumes in the coming 12 months.

Within the Group, several factors in our corporate crystal ball give rise to optimism for the current financial year. These include continuing cost rationalisation and efficiency programs in both the soft drinks and dairies divisions, with the latter enjoying the benefit of stable, if not lower milk powder prices.

6

Present indications are that the glass division will post an improvement to both earnings and revenue. This assumes profitable operation in the first year of production by its China glass joint venture.

Based on these observations, the F&N Group's outlook is favourable. However, prudence demands the sounding of a note of caution in respect of international political uncertainties which, if not contained, could have a negative influence on the world economy.

Beberapa pengarah baru telah dialu-alukan ke dalam Lembaga Pengarah. Masing-masing mempunyai pengalaman yang luas dan berkaitan dalam bidang pengurusan korporat dan perangkaan dasar.

Antara pengarah baru tersebut termasuk Dr Han Cheng Fong (yang menggantikan Encik Tan sebagai pengarah urusan F&N Ltd) dan Encik Anthony Cheong (yang mengambil tempat Encik MacLean sebagai setiausaha syarikat F&N Ltd.). Encik Tan Wee Tee, ketua pegawai operasi F&N Ltd, telah dilantik sebagai pengarah silih ganti kepada Dr Han.

Prospek

Kerajaan telah mengunjurkan pertumbuhan KDNK 6 peratus yang dijangka membawa peningkatan positif dari segi volum jualan bagi tempoh 12 bulan akan datang.

Di dalam Kumpulan, beberapa faktor yang dijangka dalam ramalan korporat kami memberikan tinjauan optimistik untuk tahun kewangan semasa. Ini termasuk proses rasionalisasi kos yang berterusan serta program meningkatkan kecekapan dalam perniagaan minuman ringan dan juga produk tenuus. Bahagian produk tenuus dijangka terus mendapat manfaat daripada harga susu tepung yang stabil atau lebih rendah.

Berdasarkan petunjuk semasa, bahagian kaca dijangka mampu meningkatkan pendapatan dan juga hasil. Ini adalah berdasarkan andaian bahawa operasi tahun pertama usaha sama pengeluaran kaca di China akan mencatatkan keuntungan.

Berdasarkan pemerhatian-pemerhatian tersebut, tinjauan masa depan Kumpulan F&N amat menggalakkan. Walau bagaimanapun, perhatian harus diberikan kepada kemelut politik di arena antarabangsa, yang sekiranya tidak dibendung, akan membawa kesan negatif terhadap ekonomi dunia.

CHAIRMAN'S STATEMENT PENYATA PENGERUSI

Tribute to Staff

On behalf of my fellow directors and our shareholders, I express sincere appreciation of the loyalty and commitment to excellence that has enabled your Group to experience its best-ever financial result.

120th Anniversary

I would like to end this year's Chairman's Statement by noting that January 2003 ushers in the F&N Group's 120th anniversary. Only a very small number of Malaysian public companies can boast a heritage that spans three centuries of service to consumers who have remained loyal to its brands throughout.

One result is that, today, 5 in 10 Malaysian homes boast either a can of F&N condensed milk or an F&N soft drink. These F&N-branded products last year contributed to RM470 million or 31 per cent of the Group's total revenue. We were also honoured to be awarded as the No. 1 Family Brand in Malaysia for the year 2001, beating numerous international brands. (This award was based on AC Nielsen's market research, using last year's sales as a benchmark.)

I trust that you will join with me in celebrating this rare corporate milestone and in thanking the millions of Malaysian consumers whose loyalty to our brands has sustained our success for so long.

Pengiktirafan kepada Kakitangan

Bagi pihak pengarah-pengarah dan pemegang-pemegang saham kami, saya ingin merakamkan penghargaan ikhlas kepada kakitangan Kumpulan. Kesetiaan dan komitmen mereka kepada kecemerlangan telah membolehkan Kumpulan mencapai keputusan kewangan yang terbaik pernah dicatatkan.

Ulang Tahun Ke-120

Sebelum mengakhiri Penyata Pengerusi tahun ini, saya ingin mengingatkan bahawa bulan Januari 2003 menandakan ulang tahun ke-120 Kumpulan F&N. Hanya sebilangan syarikat awam di Malaysia yang mampu memberikan perkhidmatan menjangkau tiga abad kepada pengguna yang sentiasa setia kepada jenama-jenamanya.

Hasilnya, pada hari ini 5 daripada setiap 10 rumah di Malaysia mempunyai sama ada setin susu pekat manis F&N atau minuman ringan F&N. Pada tahun lepas, produk-produk jenama F&N ini telah menyumbang RM470 juta atau 31 peratus daripada jumlah hasil Kumpulan. Kami juga berbesar hati kerana dipilih sebagai Jenama Keluarga No. 1 Malaysia pada tahun 2001, mengatasi pelbagai jenama antarabangsa lain. (Anugerah ini adalah berdasarkan penyelidikan pasaran AC Nielsen, menggunakan jualan tahun lepas sebagai penanda aras.)

Marilah bersama-sama kita meraikan kejayaan korporat ini dan mengucapkan terima kasih kepada berjuta-juta pengguna Malaysia yang telah memberikan sokongan dan kesetiaan kepada jenama-jenama kita yang telah membolehkan kejayaan yang kita kecapai selama ini.

7

**Y.A.M. Tengku Syarif Bendahara Perlis
Syed Badarudin Jamalullail
Ibni Almarhum Tuanku Syed Putra Jamalullail**

Chairman / Pengerusi

OPERATIONS

Performance Overview

Soft drinks again led Group contributions with a 20 per cent improvement in PBIT to RM65.6 million, while dairies leapt 71 per cent to RM26.8 million. The soft drinks and dairies contributions more than offset the glass division's 12 per cent decline in PBIT to RM30.1 million.

All core businesses maintained their market dominance. This not only reflects successful brand development and marketing, but is an important factor in the preservation of adequate margins.

Soft drinks benefited from stable pricing, strong growth in the **100PLUS** and **Asian** brands and a corporate carbonated market share of about 70 per cent, posting a modest 6 per cent increase in revenue to RM777.7 million.

Other factors contributing to the continued strength of the soft drinks business were an improvement in PBIT margins from 7.4 per cent to 8.4 per cent, a better product mix, lower costs due to continuing rationalisation and maximum leveraging of distribution and cold equipment.

Strong Improvement

The stunning improvement in the dairies division's earnings was despite an 11 per cent drop in revenue to RM505.2 million due to reduced contract packing activities and export revenues. These were down by a total of RM62 million on the previous year's sales.

Tinjauan Prestasi

Operasi minuman ringan sekali lagi menerajui Kumpulan dengan menyumbangkan peningkatan Keuntungan Sebelum Faedah dan Cukai (KSFC) sebanyak 20 peratus kepada RM65.6 juta, manakala operasi produk tenusu pula melonjak sebanyak 71 peratus kepada 26.8 juta. Sumbangan daripada operasi minuman ringan dan produk tenusu telah berjaya untuk menampung kejatuhan di dalam KSFC bahagian kaca yang mengalami pengurangan sebanyak 12 peratus kepada RM30.1 juta.

8

Kesemua perniagaan teras mengekalkan penguasaan pasaran masing-masing. Ini bukan sahaja mencerminkan kejayaan pada pembangunan dan pemasaran jenama tetapi merupakan faktor penting dalam mengekalkan margin yang wajar.

Operasi minuman ringan telah mendapat manfaat daripada harga yang stabil, pertumbuhan kukuh pada jenama **100PLUS** dan jenama-jenama **Asia** serta penguasaan pasaran berkarbonat bahagian korporat sebanyak 70 peratus untuk mencatatkan peningkatan hasil sebanyak 6 peratus kepada RM777.7 juta.

Faktor-faktor lain yang menyumbang kepada kekuatan berterusan perniagaan minuman ringan adalah peningkatan dalam margin KSFC daripada 7.4 peratus kepada 8.4 peratus, campuran produk yang lebih baik, kos yang lebih rendah kerana proses rasionalisasi secara berterusan serta usaha memanfaatkan sepenuhnya pengedaran dan alat pendingin.

Peningkatan Kukuh

Kenaikan mengagumkan dapat dilihat di dalam keuntungan bahagian produk tenusu walaupun jumlah pendapatan merosot sebanyak 11 peratus kepada RM505.2 juta disebabkan kemerosotan dalam kegiatan pembungkusan kontrak dan hasil eksport. Jualan merosot sebanyak RM62 juta berbanding dengan jualan pada tahun sebelumnya.

Note: PBIT = Profit before interest and taxation or Operating profit

Nota: KSFC = Keuntungan sebelum faedah dan cukai atau Keuntungan operasi

Revenue / Hasil

- Soft Drinks / Minuman Ringan
- Dairy Products / Produk Tenusu
- Glass Packaging / Pembungkusan Kaca
- Others / Lain-lain

