

億仕登控股有限公司

(公司註冊號 200416788Z)

(於新加坡註冊成立的有限公司)

101 Defu Lane 10,

Singapore 539222

電話: 6844 0288 傳真: 6844 0070

網址: www.isdnholdings.com

回應將於 2025 年 4 月 30 日 舉行的股東週年大會的問題

茲提述之億仕登控股有限公司（以下簡稱「**本公司**」）董事會，連同其附屬公司為「**本集團**」特此提述本公司分別於 2025 年 3 月 28 日發佈本公司截至 2024 年 12 月 31 日財政年度的年報及將於 2025 年 4 月 30 日舉行的股東週年大會的公告。

本公司感謝所有股東提前提交問題，感謝他們積極參與即將舉行的股東週年大會。

本公司已合併股東提交的問題，並已在本公告附件 A 中列出對這些問題的答复。

承董事會命
億仕登控股有限公司

張子鈞
常務董事兼總裁
2025 年 4 月 25 日

附件 A
回應股東提問

問題 1:

與 23 財政年度相比，24 財政年度的銀行借貸有所下降，但與往年相比仍然偏高。自動化和可再生能源業務的借款如何分攤？

公司答覆：

億仕登希望實現現有盈利的良好平衡，同時審慎地重新投資於未來增長。目前的銀行借貸歸屬於我們的兩個主要業務分部如下：

- 自動化業務：39%
- 可再生能源業務：61%

可再生能源業務可產生持久、長期、經常性的現金收益，因此可支持比自動化業務更高的槓桿比率。兩項業務均持續擁有良好的長期策略性成長前景。

儘管 2024 年的整體借款有所下降，但支持我們借款的盈利組合已有所改善（經常性盈利更多）。因此，我們認為億仕登目前的槓桿比率維持在審慎且可持續的水平。

問題 2:

可否請管理層概述自美國於 4 月 2 日宣佈互惠關稅（以及隨後的關稅政策變動）以來與客戶進行的主要對話，以及本公司如何回應或計劃回應這些對話？

公司答覆：

億仕登在美國沒有任何重要客戶或供應商，因此不會受到美國政府關稅的直接影響。

我們與亞洲各地數以千計的客戶持續簽約，迄今為止的調查結果與廣泛的宏觀經濟情緒指標一致：客戶繼續從事業務，但對全球經濟持審慎態度。

這種謹慎被發展「亞洲服務亞洲」供應鏈的積極需求所抵銷，以管理與美國之間跨太平洋貿易增加的風險和波動。我們相信，隨著供應鏈的分離，以及客戶專注於億仕登在中國、新加坡、馬來西亞、越南和台灣營運的更多當地供應商，這種轉變應有利於億仕登的未來發展。

美國的關稅政策發展仍不穩定，我們相信 ISDN 與眾多客戶的密切聯繫將繼續為我們提供對未來發展的良好預測洞察力。

問題 3:

- 1) 根據各種年報 [AR] 的資料顯示，億仕登的業務似乎需要許多子公司和許多員工。

子公司的數量	清單從 AR2024 的第 231 頁一直延伸到第 246 頁。 使用過去的 2 個資料點 - 名單從第 138 頁延伸至第 153 頁 (AR2019)，並從第 86 頁延伸至第 100 頁 (AR2015)
董事總經理/總裁的董事職位數目	根據人工點算，約有 70 個董事職位 (AR2024 第 12 頁) 使用過去的 2 個資料點，根據人工點算，約有 61 個董事職位 (AR2019 第 10 頁)；約有 47 個董事職位 (AR2015 第 17 頁)
員工人數	1283 使用過去的 2 個資料點，員工人數：881 (AR2019)；超過 800 (AR2016)

就財務表現而言，根據新加坡證券交易所股票篩選器的資料，淨利潤率 [NPM] 仍相當疲弱，過去 5 年來一直徘徊在 5% 以下，平均股本報酬率 [ROE] 在過去 5 年中只有 1 年 > 10%。

根據 Google Search AI 的結果，NPM 低可能表示公司沒有強大的競爭優勢，而 ROE 低可能表示公司沒有有效利用股東投資來創造利潤。

根據 Google Search AI，億仕登的股價在相當長的時間內一直以低於帳面價值的價格交易。

億仕登一直提供以股代息的選擇，而非回購股份以提升股東價值，尤其是在股價被低估的情況下。當我們選擇現金而非以股代息時，少數股東的持股會被稀釋。

1. 1) 管理層能否幫助股東瞭解：與億仕登從事相同業務（如運動控制、自動化）的公司是否普遍人力密集，並擁有如此多的子公司？這是業務的固有特性嗎？是否存在任何治理方面的問題？

1. 2) 雖然億仕登的能力一直在成長，但是否有計劃讓億仕登的營運更有效率，例如從較少的子公司/人力產生更多的營收/利潤？從新加坡證券交易所的幻燈片中，我瞭解到你們都在努力實現另外兩個水電站的商業化。是否還有更多的水電站正在籌建中？

公司答覆：

億仕登子公司

億仕登是一家廣泛多元化的解決方案供應商，提供來自超過 500 家供應商的產品，並在亞洲 6 個主要地區設有超過 75 個辦事處，為超過 10,000 名客戶提供服務。

與其他跨國技術供應商相比，億仕登的主要優勢在於「在您需要我們的地方，提供您需要的產品」，這些供應商的產品組合較狹窄，或在亞洲的辦事處較少（因此覆蓋範圍較小）。

我們的產品、地區和服務範圍需要相應數量的實體和員工來在我們的地區和產品線上營運。我們長期持續致力於合理化我們的本集團結構，並隨著業務狀況的變化，不斷修剪或合併規模較小的實體，同時在我們認為有成長機會的地方開創新的業務領域。

我們注意到跨國企業集團擁有龐大的組織架構是常見的現象，而我們對於本集團的管治慣例是適當且有效的感到滿意。我們注意到本公司經常聘請內部和外聘審計師處理業務、董事會的獨立性，以及在新加坡交易所和香港交易所雙重上市對報告和監管標準的問責性。

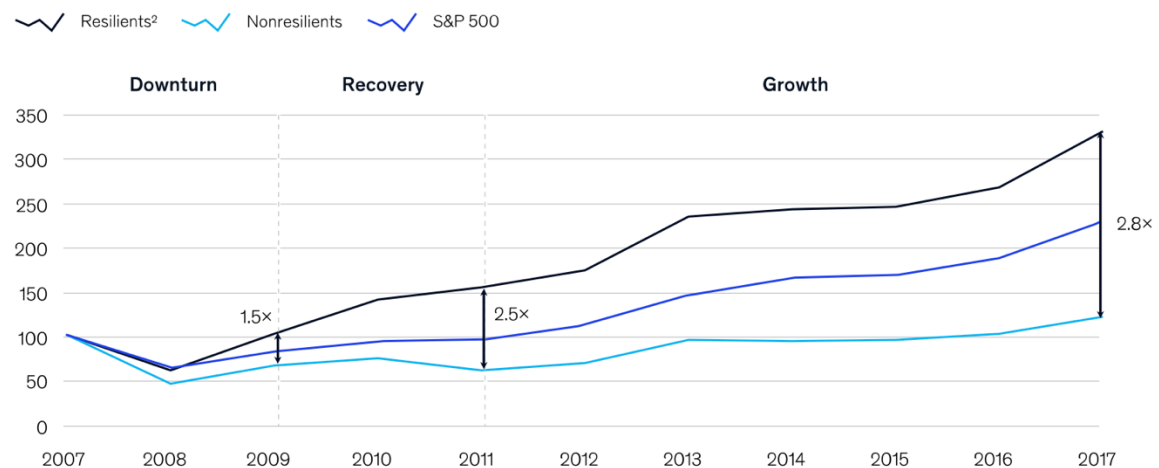
億仕登 NPM 和 ROE

過去五年來，全球及亞洲的產業動盪不安，新型冠狀病毒的衝擊接二連三，中國供應過剩，電子及半導體產業持續十八個月的低迷，以及目前的關稅波動。

在此期間，億仕登的 NPM 已經降低，因為我們力求在當前收益與長期股東價值之間取得平衡。億仕登尋求產生穩固、基本的長期收益和長期增長，通常不會以長期增長為代價來創造短期收益（例如，通過大幅裁員或降低成本）。因此，在行業衰退期間，億仕登會允許較低的週期利潤，以確保長期利潤。

我們認為這是一項戰略優勢，因為億仕登能夠在競爭對手削減成本和終止成長專案時，持續提升我們的業務能力和成長。我們注意到，McKinsey & Co.¹ 研究了在經濟衰退期間維持投資紀律的優勢，並顯示了向經濟衰退期傾斜的明顯好處（見下圖）：

Total shareholder return (TSR) performance in TMT, indexed to 100¹



Note: The analysis includes non-financial services companies on Canadian, European, and US stock exchanges with revenue \$100 million in 2000 and 2007.

¹ Calculated as average of subsector median performance of 444 resilient and nonresilient companies across the TMT sector.

² Resilient companies are defined as those in the top quintile of their sector by TSR.

Source: CPAnalytics; McKinsey analysis

過去五年來，我們致力於在獲利與投資者關係活動中，與股東分享所有這些原則與方向，我們非常感謝股東對我們嚴謹成長方式的持續信任。

¹ 麥肯錫公司: [TMT 的應變能力: 在衰退中獲勝](#)

億仕登生產力

作為一家自動化解決方案供應商，生產力和效率是億仕登的核心業務。我們通常不會突然改變我們的效率，因為對於一個健康、多元化的企業來說，這是不可能的。相反，我們希望不斷提高生產力。

例如，我們注意到，儘管億仕登的員工人數沒有顯著增加，但我們的能力範圍卻大幅擴展。我們現在不僅在基本的機械自動化方面幫助客戶，還提供系統設計和集成、軟體、雲和物聯網服務。我們已從中國和新加坡擴展到越南、馬來西亞和台灣。由於我們在業務上提高了生產力，因此在員工人數變動非常小的情況下，我們就完成了這些目標。

問題 4:

前任獨立董事（ID）的任期已超過 18 年，億仕登歡迎新的獨立董事。

目前的董事會是否有計劃研究：

- 1.1) 股票交易價低於帳面價值，尤其是考慮到最近有關提升股東價值的討論。
- 1.2) 檢討資本分配策略，例如股利支付率、進行股票回購、評估腳本股利計劃？
- 1.3) 在股東提出任何潛在的股東疑慮（如創辦人酬金）及在公開投資論壇上討論這些疑慮之前，更主動地處理這些疑慮（股東週年大會問題 11 及 12）。
- 1.4) 多年來大量附屬公司的做法是否存在任何潛在問題，包括防止 AR2021 第 196 頁（提供法律賠償費用）的類似情況發生。
- 1.5) 貫徹執行各項計劃，以釋放股東回報，尤其是考慮到長期股東經過十多年的不斷延遲，仍與公司並肩作戰，這一路走來並不容易 – 億仕登約於 2012-2013 年開始涉足印尼的小型水力發電廠業務。

公司答覆：

第一部分：帳面價值

董事會承認本公司股份的交易價低於帳面價值。我們相信這反映了新加坡整體市況的波動性，因為今天有許多公司的交易價低於帳面價值。我們注意到

- (a) 億仕登始終專注於創造卓越的長期價值，我們擁有五年的長期股票增長記錄。如上文另一個問題所述，我們對億仕登的成長前景仍充滿信心，而且我們在近期的長期低迷時期仍堅守投資紀律，以強化長期成長前景。
- (b) 我們相信，由於億仕登股份的價值有帳面價值的良好支持，因此市價與帳面比較可為投資人提供一些有關億仕登股份下跌保障的保證。

第二部分：資本分配

我們在上文的問題 3 中注意到，億仕登積極監控其資本分配和投資水平，力求在短期收益和長期增長之間取得最佳平衡。

這項評估包括資本分配和股利（包括以股代息）結構。

第三部分：薪酬

董事會對包括創辦人及其他主要管理人員在內的高管薪酬進行積極而獨立的監督。薪酬委員會由獨立董事組成，以應盡的努力監督這一過程，確保薪酬與績效掛鉤、公平且符合股東利益，包括在第三方獨立顧問的協助下制定薪酬基準。

第四部分：子公司

請參閱上述問題 3 中關於此主題的回應。

第五部分：水力發電

我們感謝各位股東對水電業務的長期支持。

然而，我們相信三座水力發電廠於二零二三年的商業化證明該等長期項目的穩健回報已具體化，水力發電 業務已實現清晰、現金豐富的經常性盈利。

因此，億仕登的其他水電投資將受益於：(a) 我們在 3 個運營電廠的投資所獲得的經證明的回報；(b) 我們從前 3 個專案中累積的專業知識和生產力增益；以及 (c) 客戶對億仕登交付專案能力的信心增加。