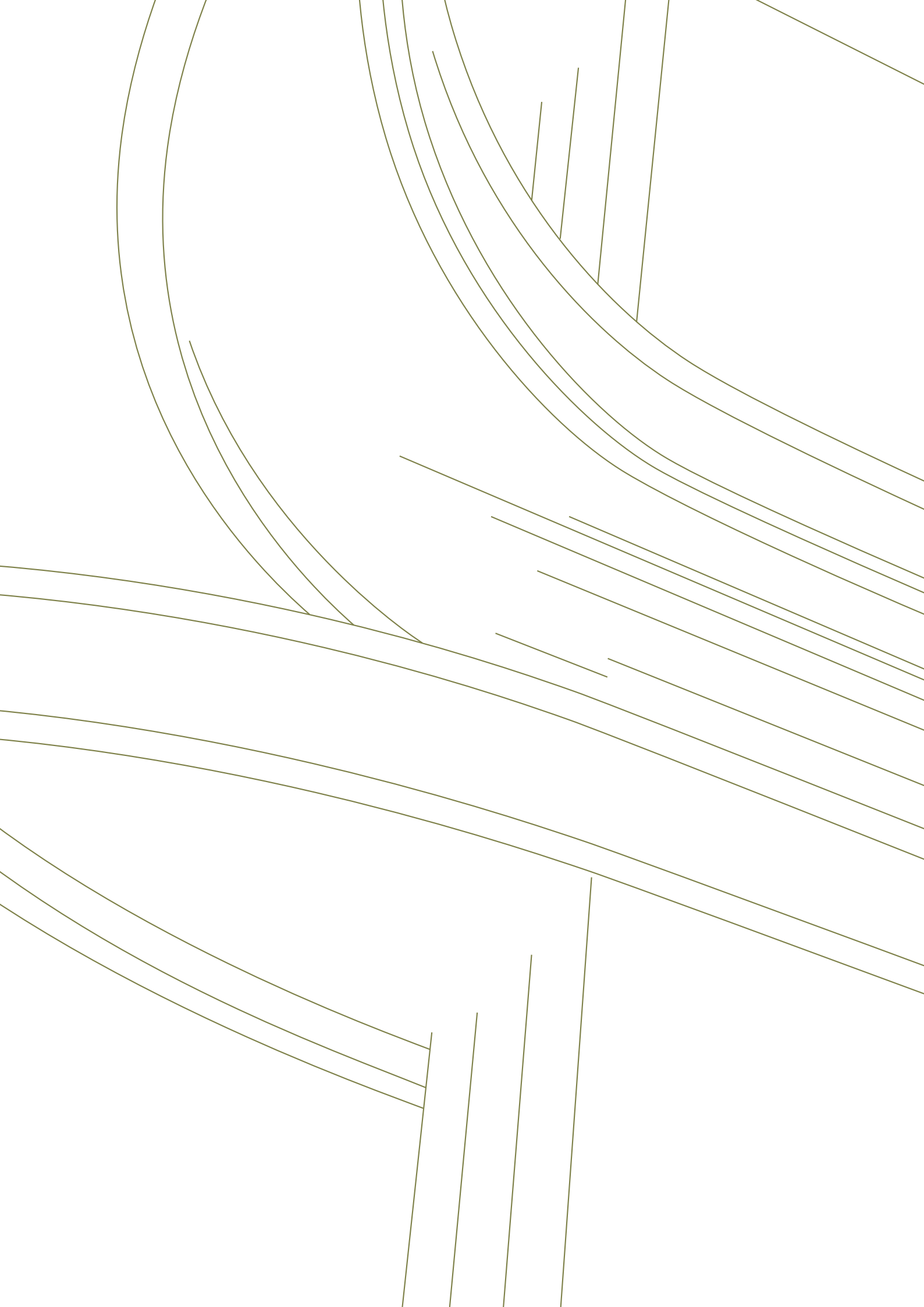




2 財務表現

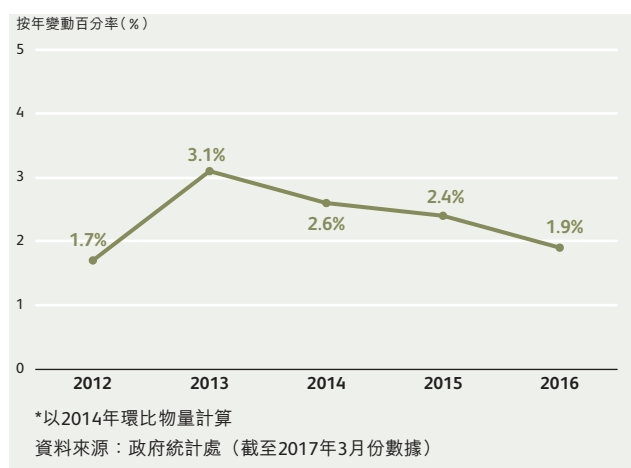
- 26 市場情況
- 30 管理層的討論與分析
 - 30 策略及業績回顧
 - 31 業務回顧
 - 36 財務回顧
 - 39 庫務政策
- 44 風險管理與內部監控報告

市場情況

香港經濟

香港經濟全年微升1.9%。在利好的就業及收入情況支持下，本地私人消費開支上升1.6%。上半年市場氣氛低迷，拖累投資開支下跌0.5%。亞洲市場漸趨穩定後，貨物出口值反彈1.7%，而主要由於訪港旅客減少，服務出口值下跌3.0%。

實質本地生產總值*



商舖

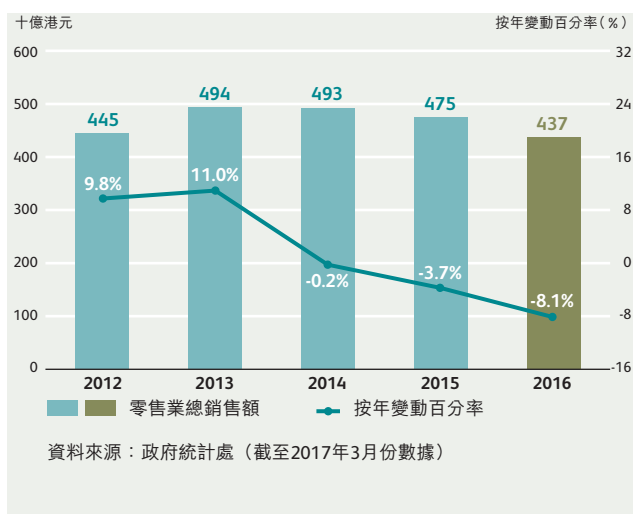
零售業銷售額較去年下跌8.1%。年內，奢侈品及電子產品的銷售額跌勢加速，是零售業銷售額整體下跌的主因。部分類別（包括超市用品及食品）的銷售額則保持增長。

年內，來港內地旅客人數減少6.7%，是本港零售業整體下跌的主因之一，但跌幅於下半年已開始收窄。

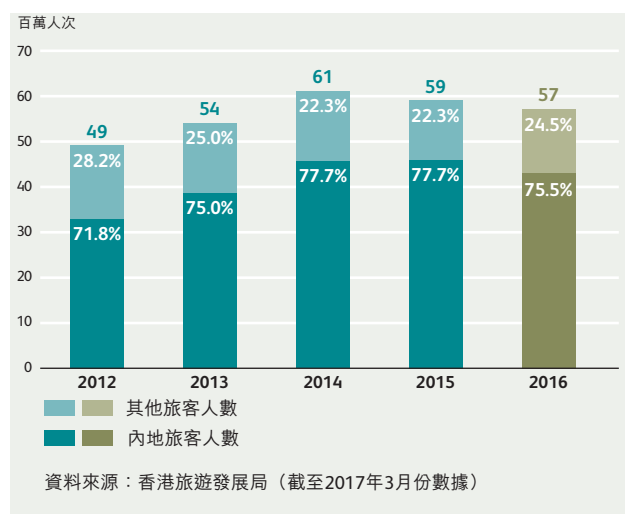
	類別	2016年增長率
主要下跌類別	其他耐用消費品（包括電子產品及電腦）	-26.6%
	珠寶首飾、鐘錶及名貴禮品	-17.2%
增長類別	食品及酒精飲品	+1.7%
	超級市場	+0.8%

資料來源：政府統計處（截至2017年3月份數據）

香港零售業總銷售額

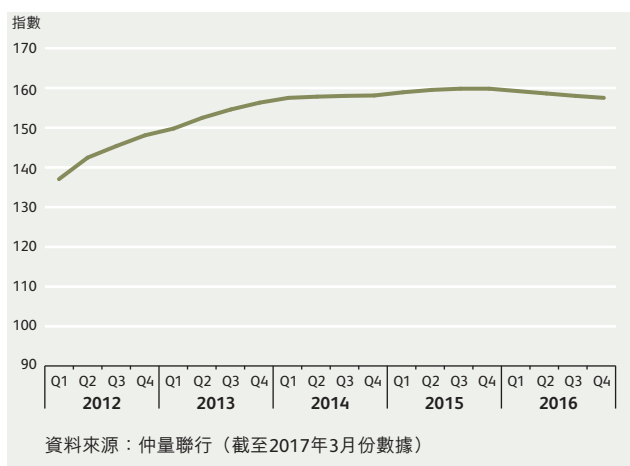


訪港旅客總人數



據仲量聯行表示，由於奢侈品行業市道不振，優質購物中心的商舖租金微跌1%。

頂級優質購物中心租金指數（2009年第四季=100）



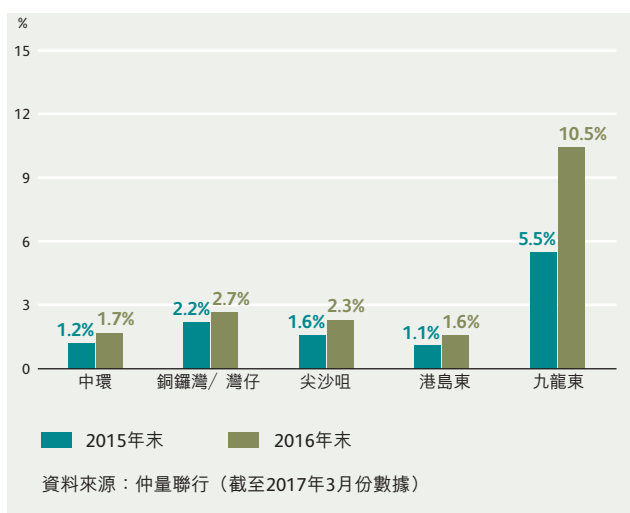
寫字樓

甲級寫字樓市場的租金普遍錄得不俗增長，主要由於中國內地企業的需求抵銷了跨國企業縮減租用樓面及喬遷的影響。年內，在中環的新出租寫字樓中，約40%由中資公司租用。然而，由於供應壓力日增，九龍東等部分分區市場的租金下跌。

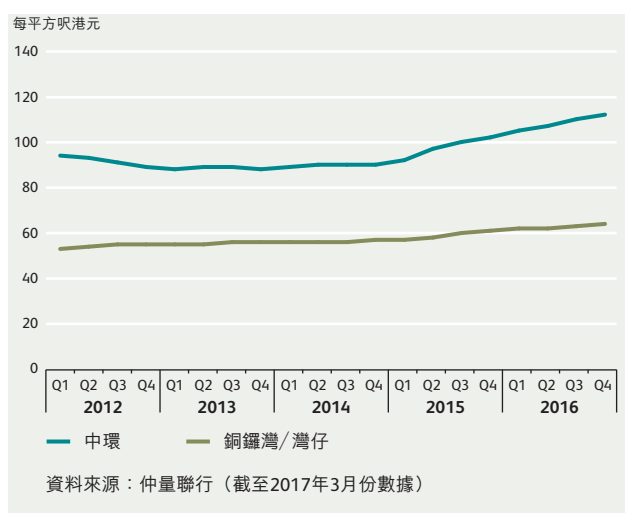
據仲量聯行表示，甲級寫字樓於2016年的新供應量共達1.7百萬平方呎，與過去十年的平均供應水平（1.9百萬平方呎）相若，但年內的平均淨吸納量錄得10萬平方呎的負值，顯著低於過去十年的平均水平（1.9百萬平方呎）。

截至2016年12月底，九龍東的寫字樓空置率顯著上升，而其他地區則大致平穩。

2015及2016年甲級寫字樓空置率



甲級寫字樓租值

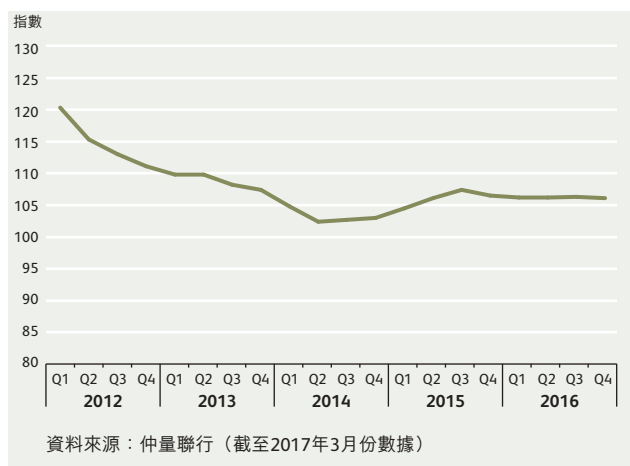


豪華住宅

儘管來自跨國企業及銀行的傳統需求不振，但豪宅租金大致平穩。近期移居香港的內地人對豪宅的需求上升，使租戶組合有所改變。

據仲量聯行表示，整體豪宅租金於2016年保持平穩，較去年上升0.2%。

豪華住宅租金指數（2009年第四季 = 100）



管理層的討論與分析

希慎的物業總樓面面積合計約4.1百萬平方呎，涵蓋商舖、寫字樓及住宅投資物業，當中不包括正在重建的利園三期。

策略

集團繼續致力為股東提供穩步增長的回報。數十年來，集團一直以業務紮根所在的銅鑼灣為核心，旗下物業組合亦大部分位於此區。同時，集團積極尋覓核心地區以外的其他投資機會，包括近期與其他集團合作，成功投得香港大埔的兩幅住宅地皮。

我們透過翻新、重新定位、重建及管理物業組合的其他形式，致力為現有物業創優增值。我們貫徹穩健的理財原則，配合摯誠服務的專業團隊，發揮在各類物業領域的寶貴專長，繼續為商舖及寫字樓租戶打造一個朝氣勃勃的社區。

業績回顧

本集團於2016年的營業額為3,535百萬港元，較2015年的3,430百萬港元上升3.1%。營業額增加，主要反映物業組合新訂立租金整體上升。商舖及寫字樓業務均有增長，而住宅業務則錄得跌幅。

各項業務所錄得的營業額如下：

	2016年 百萬港元	2015年 百萬港元	變動 %
商舖	1,969	1,902	+3.5
寫字樓	1,292	1,243	+3.9
住宅	274	285	-3.9
	3,535	3,430	+3.1

本集團的經常性基本溢利以及基本溢利均為2,369百萬港元，較2015年的2,283百萬港元上升3.8%。這兩項溢利指標的表現，主要反映來自商舖及寫字樓租賃業務的毛利持續上升。按經常性基本溢利計算，每股基本盈利為226.29港仙（2015年：214.83港仙），上升5.3%。

本集團於2016年的公佈溢利為1,218百萬港元（2015年：2,903百萬港元），較去年下跌58.0%，主要反映年內錄得本集團投資物業估值的公平值虧損（2015年：公平值收益），同時突顯下列多個因素相互抵銷的結果：商舖租賃前景轉差、寫字樓租金前景持續向好、多項增值工程完成，以及年內為利園三期項目支付的建築費用。各物業組合的資本化利率維持不變，與2015年12月31日所應用的相同。

	2016年 百萬港元	2015年 百萬港元	變動 %
經常性基本溢利及基本溢利	2,369	2,283	+3.8
投資物業之公平值（虧損）或收益			
– 位於香港之投資物業 （扣除非控股權益之影響）	(1,157)	616	n/m
– 位於上海之投資物業*	6	4	+50.0
公佈溢利	1,218	2,903	-58.0

* 本集團的聯營公司所持有的投資物業。

n/m: 並無意義

業務回顧

於2016年12月31日，在本集團的投資物業中，以總樓面面積計算，約83%是位於銅鑼灣的商舖及寫字樓物業，其餘17%為半山區的住宅物業。

按不同業務組合對營業額的貢獻劃分，約56%來自商舖業務組合，36%和8%則分別來自寫字樓和住宅業務組合。

主要表現指標

本集團以營業額增長及出租率作為評估核心租賃業務表現的主要指標。此外，管理層亦以物業支出比率（佔營業額百分比）來評估成本效益。

主要表現指標	定義	業務表現
營業額增長	2016年的租金收入 （對比2015年）	商舖：+3.5% （2015年對比2014年：+5.6%） 寫字樓：+3.9% （2015年對比2014年：+9.4%） 住宅：-3.9% （2015年對比2014年：-0.7%）
出租率	各物業組合中於年末 已出租總樓面面積* 佔可供出租總樓面面積* 的百分比	商舖：99%（2015年：全數租出） 寫字樓：96%（2015年：99%） 住宅：82%（2015年：89%）
物業支出比率	物業支出佔營業額百分比	於2016年及2015年均保持在12.1%

* 相關資料來源：公司內部資料

附註：所使用的資料來源或計算方法與2015年一致，並無變動。



商舖業務組合

營業額	新訂立租金	出租率	人流	按估計的 整體租戶銷售額
↑ 3.5%	↑ 約5%	99%	↑ 約5%	↓ 約30%

希慎商舖業務的營業額增加3.5%至1,969百萬港元（2015年：1,902百萬港元），其中包括按營業額收取的租金46百萬港元（2015年：71百萬港元）。

商舖業務在續約、租金檢討與新出租物業所訂立的租金水平上升，平均增加約5%。其物業組合於2016年12月31日的出租率為99%（2015年12月31日：全數租出）。

我們帶來創新的零售體驗，包括引進新的餐飲食肆、在商場內舉辦創意推廣活動等，讓匯聚不同價格檔次商舖組群的物業組合得以維持首選購物熱點的代表性形象。

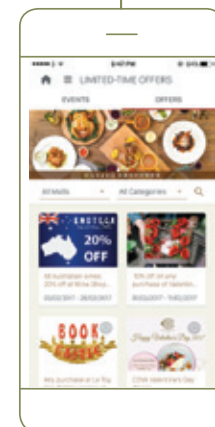
這種多元姿采有助維持總人流的增長，故即使在訪港的外地遊客減少期間，物業組合的總人流仍較去年增加約5%，表現強健。

然而，商舖業務的估計整體租戶銷售額錄得雙位數百分比跌幅，主要由於在物業組合內，若干電子產品的估計銷售額下跌。其他產品的跌幅則遠較輕微，比香港年內整體零售銷售額的跌幅為輕。

希慎旗下帶領潮流的商舖組群—希慎廣場，人流較2015年增加約5%。年內，商戶組合加入多家時裝品牌以及保健和運動用品店。這些健康主題亦反映於商場內的人氣活動，其中「Greatest of All Time」展出傳奇球星塑像，更特設三分球入球挑戰賽，吸引城中籃球迷到場，而「VR360空中網球體驗」同樣獲得愛好網球和潮流科技的市民捧場。多間新食府亦於2016年進駐希慎廣場，包括深受歡迎的Kikusan、Pizza Maru、Green Waffle Diner和Pressed Juices等。

走高級路線的利園商舖組群，在整體訪港旅客人數下滑的情況下，人流持續錄得增長。利園二期的人流較2015年增加逾5%。多個時裝品牌落戶利園商舖組群，其中包括Loro Piana、Theory、Pinko和Marina Rinaldi等，而利園的餐飲食肆依舊人氣不減。兩間價格親民的新國際食府Passion by Gerard Dubois和Panino Giusto亦於年內加盟利園的食府陣容。

利舞臺商舖組群的人流則較2015年增加約5%。年內，位於利舞臺廣場低層的多家旗艦店繼續招徠購物人士。韓國人氣炸雞店Dodam Chicken亦為年輕一輩帶來更愜意的餐飲體驗。

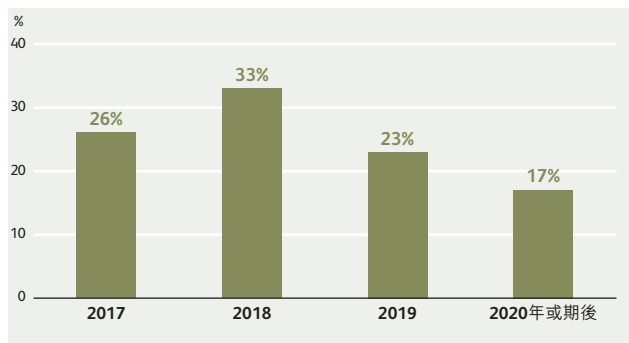


這三個商舖組群雖然各有特色，但我們亦要全盤審視整個商舖組合。我們正透過硬件設施及租戶之間的合作改善各個商舖組群之間的連繫，鼓勵消費者於希慎的商場購物及用餐。

我們近年推出「Lee Gardens Office Plus」租戶會員計劃，成績斐然。2016年，我們將計劃升級，推出新的「Lee Gardens Plus」，並將會員對象擴展至商舖租戶的員工，以及竹林苑和 Lee Gardens Apartments 的租客。我們緊扣科技潮流，採用流動應用程式來經營這個優惠和獎賞計劃，讓客戶可用手機應用程式掃描 QR 碼，換取優惠。這項新猷能滿足時下科技族的需要，切合我們將線上線下推廣活動相結合的方向。

我們亦加強 Club Avenue 尊貴會員計劃的內容。我們為了照顧更多中等消費顧客的需要，加入新的會員級別，亦提升了貴賓室的設施，並加強員工的培訓，旨為提供超越客戶期望的服務。

商舖租約到期概況（於2016年12月31日）



寫字樓業務組合

營業額
↑ 3.9%

新訂立租金
↑ 約25%

出租率
96%



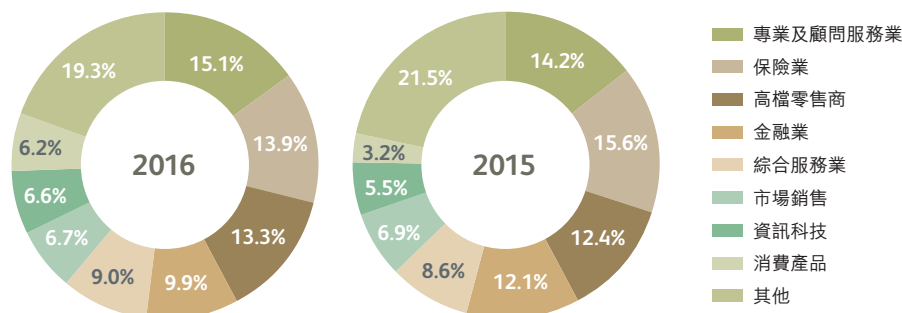
集團寫字樓業務的營業額增加3.9%至1,292百萬港元（2015年：1,243百萬港元），反映續約、租金檢討與新出租物業的租金水平上升，平均租金增加約25%。

於2016年12月31日，寫字樓物業組合的出租率為96%（2015年12月31日：99%）。可供出租的樓面面積包括若干非甲級小型寫字樓單位。

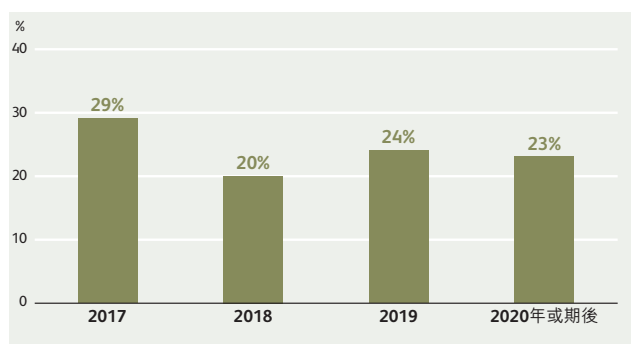
中國內地銀行和金融機構繼續支撐中環及金鐘的寫字樓需求。深港通計劃於2016年年底啟動，與原有的滬港通計劃相輔相成，相信有助保持這些中資機構繼續在香港市場上運作和擴充營業。至於其他行業的公司，則以銅鑼灣和利園為首選之營商據點，取其能提供設施先進、交通便利，並具有成本效益的優質辦公用地。2016年，優步（Uber）和AXA安盛等著名國際公司紛紛進駐希慎的寫字樓物業組合。在大中華區的具規模投資及證券公司—西南證券亦租用了希慎的寫字樓，英國保誠香港則擴充在利園區的營業規模。

2016年，我們的租戶組合出現輕微轉變，專業及顧問服務業現佔用最多出租面積，其次為保險業、高檔零售商和金融業，合佔可供出租總樓面面積52.2%。集團的租戶組合均衡，當中並無單一行業佔可供出租總樓面面積超過20%。

於年底按出租面積分析的寫字樓租戶組合



寫字樓租約到期概況（於2016年12月31日）



住宅業務組合

營業額
↓ 3.9%新訂立租金
↑ 約5%出租率
82%

希慎住宅業務（主要是位於堅尼地道竹林苑的單位）的營業額下跌3.9%至274百萬港元（2015年：285百萬港元），主要由於大型優化及翻新工程。住宅物業組合於2016年12月31日的出租率為82%（2015年12月31日：89%）。

續約、租金檢討與新出租物業所訂立的租金水平上升，平均租金增加約5%。

利園三期項目

截至2017年2月中旬，上蓋工程已進展至22樓，進度良好，預計可如期於2017年第四季完成。

利園一期增值計劃

利園一期進行地下大堂及商場高層樓面的增值計劃，最後一期工程已如期於2016年年中完成。商場喜獲兩間新食府進駐，帶來更精彩的美食選擇，而Valentino擴充店面，新舖已於2017年1月開幕。



財務回顧

上文回顧了本集團的業績及業務，本節將討論其他財務事宜。

營運支出

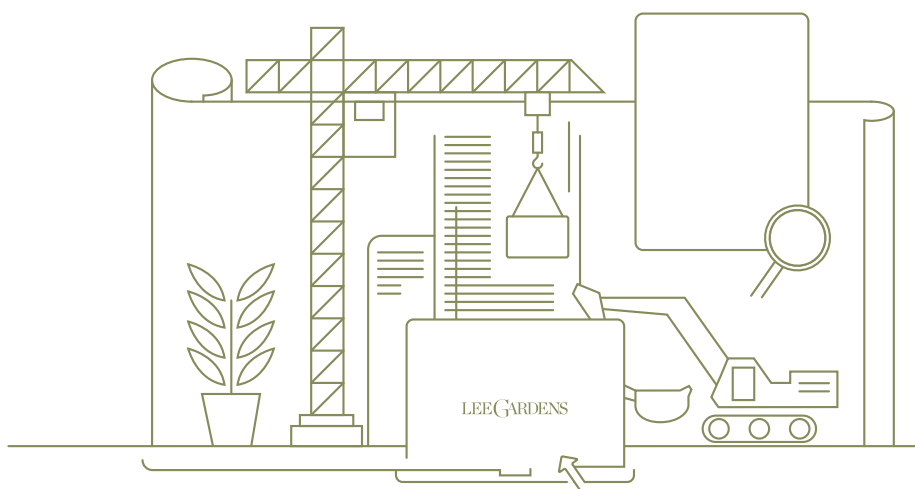
本集團的營運支出一般分為物業支出（直接成本及前線員工工資和福利）及行政支出（間接成本，大部分為管理層及總部員工的薪酬相關支出）。

物業支出上升3.4%至428百萬港元（2015年：414百萬港元），主要由於支付外部租賃代理的費用增加。物業支出佔營業額的比率在2016年及2015年均保持在12.1%。

行政支出下跌6.4%至219百萬港元（2015年：234百萬港元），主要反映兩年間有執行董事辭職而使薪酬相關支出減少。

財務支出

屬於利園三期建築成本一部分的利息支出和相關借貸成本14百萬港元（2015年：零）經資本化後，財務支出減少12.7%至178百萬港元（2015年：204百萬港元）。若將資本化的利息支出和相關借貸成本計算在內，本集團於2016年的財務支出為192百萬港元，較2015年的204百萬港元減少5.9%。財務支出減少，是由於在2015年及2016年償還債務後，2016的平均債務水平較2015年減少。集團於2016年上半年提取500百萬港元銀行貸款，但相關財務支出已被資本化為利園三期建築成本的一部分。



兩年內的債務還款主要按浮息計算，其財務支出一般低於定息債務，故本集團2016年的平均財務支出為3.8%，略高於2015年的3.5%。

有關集團庫務政策，包括債務及利率管理的進一步論述，載列於「庫務政策」一節。

投資物業重估

撇除用於本集團投資物業的資本開支，投資物業的公平值虧損為1,187百萬港元（2015年：公平值收益為695百萬港元），已於本集團年內的綜合收益表中確認。這主要反映下列若干因素所帶來的淨影響：商舖租金前景轉差、寫字樓租金前景持續向好、多項資產增值工程完成，以及年內為利園三期項目支付的建築費用。

集團的投資物業組合（包括重建中物業）於2016年12月31日之估值為69,633百萬港元，較2015年12月31日的69,810百萬港元輕微下跌0.3%。此估值經由獨立專業估值師，萊坊測計師行有限公司按公開市值進行。各物業組合的資本化利率維持不變，與2015年12月31日所應用的相同。

各物業組合於年底的估值如下：

	2016年 百萬港元	2015年 百萬港元	變動 %
商舖	33,082	34,230	-3.4
寫字樓	23,832	23,110	+3.1
住宅	7,859	7,833	+0.3
	64,773	65,173	-0.6
重建中物業（利園三期）	4,860	4,637	+4.8
	69,633	69,810	-0.3

聯營公司投資

本集團應佔聯營公司業績減少 3.7% 至237百萬港元（2015年：246百萬港元），主要由於年內人民幣貶值，以致本集團應佔上海港匯廣場項目（24.7%）的業績減少。於2016年12月31日，上海港匯廣場的物業已由獨立專業估值師按公平值重估。本集團應佔聯營公司投資物業的估值收益於扣除相關的遞延稅項後為6百萬港元（2015年：4百萬港元）。

其他投資

本集團除了將盈餘資金存入信貸評級優異的銀行作定期存款外，亦投資於獲信貸評級的債務證券，有助保存本集團的資金流動性，並提升收益。

投資收入以利息收入為主，共達50百萬港元（2015年：54百萬港元），主要反映償還到期債務及使用現金購回股份後的平均投資額減少。

現金流量

集團年內的現金流量概述如下：

	2016年 百萬港元	2015年 百萬港元	變動 %
營運現金流入	3,326	2,908	+14.4
投資	1,331	1,250	+6.5
融資	1,427	(1,587)	n/m
預支款項予合營公司	(2,036)	—	n/m
利息及稅項	(523)	(480)	+9.0
繳付股息及行使購股權所得款項	(1,500)	(1,454)	+3.2
資本開支	(847)	(414)	n/m
購回股份代價	(395)	(215)	+83.7
現金流入淨額	783	8	n/m

n/m: 並無意義

本集團的營運現金流入淨額為3,326百萬港元（2015年：2,908百萬港元），較2015年增加418百萬港元，反映集團核心租賃業務增長。來自投資的現金流入淨額為1,331百萬港元（2015年：1,250百萬港元），主要由於用於投資年期較長的定期存款及定期票據較2015年減少。來自融資的現金流入淨額為1,427百萬港元（2015年：用於融資的現金淨額為1,587百萬港元），反映年內新借1,680百萬港元的銀行貸款，以及償還了250百萬港元的銀行貸款。2015年，用於融資的現金淨額為1,587百萬港元，主要是由於償還了850百萬港元的銀行貸款及732百萬港元的中期票據。

向合營公司提供的現金預支款項乃用於發展大埔的住宅用地。集團支付股息1,394百萬港元（2015年：1,330百萬港元），包括2015年第二次中期股息每股107港仙及2016年度第一次中期股息每股26港仙。

資本開支及管理

本集團透過選擇性的資產增值及重建，為旗下投資物業組合資產增值。此外，本集團一向積極地進行預防性的維修，包括為投資物業組合訂立之周期性全面維修計劃。年內資本開支的總現金支出為847百萬港元（2015年：414百萬港元），包括支付利園三期的建築成本。

股份購回

希慎執行資本管理策略，於2016年以總代價395百萬港元（2015年：215百萬港元）購回集團當中12.59百萬股股份（2015年：6.75百萬股），有利進一步提升股東價值。是次購回的每股平均購入價為31.24港元（2015年：31.78港元）。

庫務政策

市場概況

2016年充斥不明朗因素和不可預計的變數，對未來數年將造成重大影響。年內，中國經濟增長放緩備受關注，外溢效應引起全球震盪，在上半年尤為顯著。雖然中國達到2016年的目標增長率，但由於增速持續放緩，而且債務問題揮之不去，2017年的前景仍然晦暗不明。令經濟形勢雪上加霜的是，英國舉行公投通過脫歐後去向難測、多個歐盟成員國即將舉行大選，以及特朗普當選美國總統後，預期美國的經濟和貿易政策將會有變。

雖然年內全球經濟增長持續疲弱，但美國經濟卻有改善跡象。聯儲局於2016年12月上調聯邦基金利率，並指出於2017年將進一步加息。儘管美國貨幣政策有變，歐元區和日本的央行仍然維持超低利率。雖然如此，香港的利率前景將主要受美國帶動。

資本架構管理

三個月港元香港銀行同業拆息由2015年的0.4%低位升至2016年年底的1.0%左右。儘管如此，本港銀行貸款市場的流動性仍然充裕，而獲投資級信貸評級的公司於2016年的銀行信貸息差相對2015年更是溫和下調。

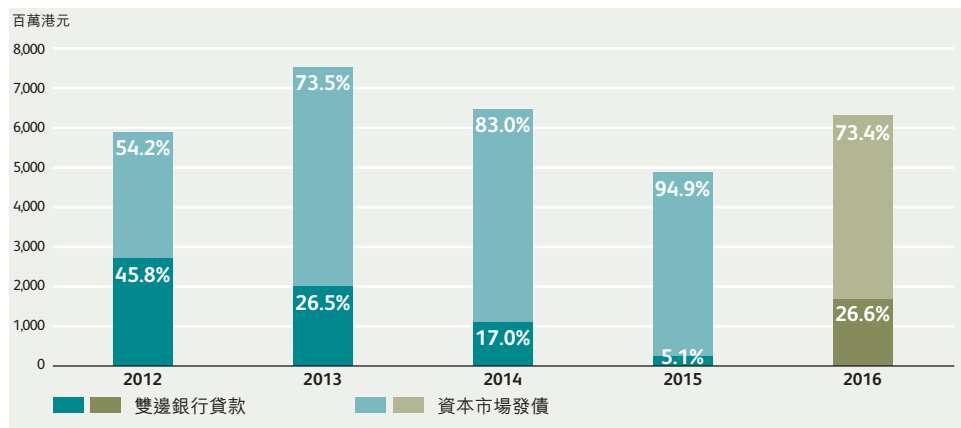
集團年內償還了250百萬港元的債務，以及提取了1,680百萬港元的新貸款作一般資金用途，使集團於2016年年底的未償還債務總額¹增加至6,305百萬港元（2015年：4,875百萬港元）。所有未償還借貸均為無抵押貸款。集團於2016年亦安排了500百萬港元的新備用承諾信貸，但至同年年底仍未提取。

集團一直致力減低借貸息差、分散融資來源，及維持與整體資金運用相配合的適當還款期組合。由於2016年有新造銀行貸款，截至同年年底從資本市場籌得的債務減少至73.4%（2015年：94.9%）。為分散資金來源，集團繼續與多間本地及海外銀行維持長久的合作關係。於2016年年底，有七家本地及海外銀行為本集團提供雙邊銀行貸款作為集資途徑。

¹ 債務總額是指於2016年12月31日按合約規定的本金償付責任。然而，根據本集團的會計政策，債務是採用實際利率法按攤銷成本計算。本集團於2016年12月31日綜合財務狀況表披露的未償還債務賬面值為6,293百萬港元（2015年12月31日：4,859百萬港元）。

下圖顯示過去五年來自銀行及債務資本市場的融資佔未償還債務總額的百分比。

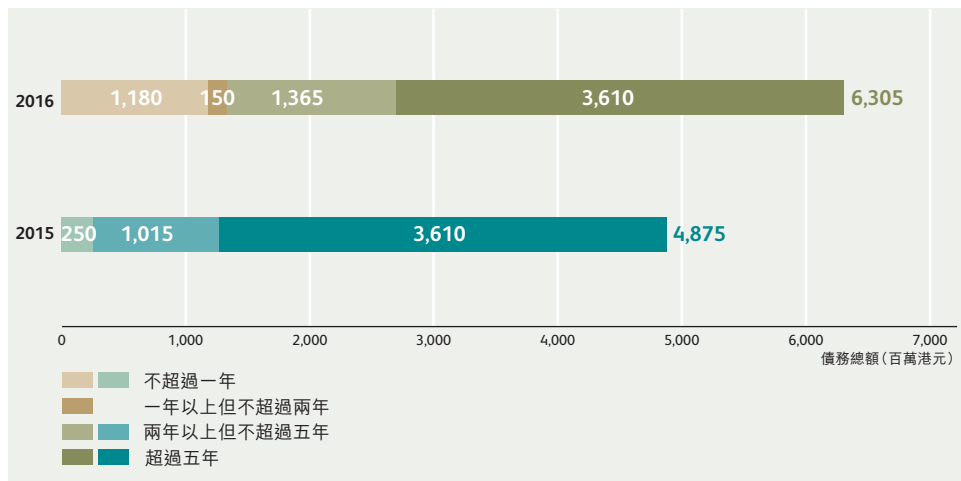
於年底融資來源



本集團亦致力維持適當的債務還款期組合。於2016年12月31日，債務組合的平均還款期約為4.3年（2015年：6.3年），其中不超過一年償還的債務為1,180百萬港元，佔未償還債務總額18.7%。由於銀行貸款市場的流動性充裕，而且集團與若干銀行建立了穩固關係，並獲得投資級的信貸評級，集團預期會在沒有重大的再融資壓力下，為2017年到期的貸款進行再融資。

下圖顯示本集團於2016年及2015年年底的債務還款期概況。

於2016年及2015年年底的債務還款期概況

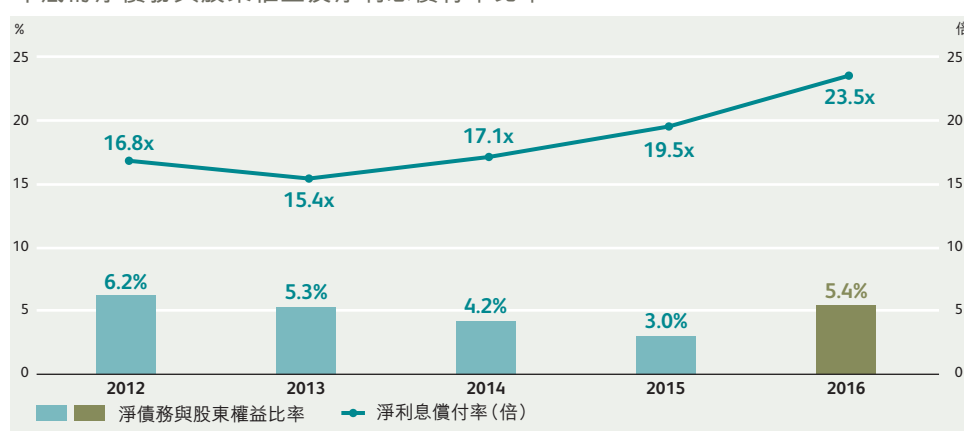


集團執行資本管理策略，於2016年透過香港聯交所完成購回12.59百萬股股份（2015年：6.75百萬股），有利進一步提升股東價值。本集團繼續保持穆迪授予A3信貸評級及標準普爾授予BBB+評級的投資級別，反映來自業務的經常性現金流穩定。

集團按淨債務與股東權益比率¹計算的負債率於2016年年底上升至5.4%（2015年：3.0%），主要是因為集團於2016年提取了新貸款。由於業務的現金流入保持強勁，集團的淨利息償付率²於2016年進一步改善至23.5倍（2015年：19.5倍）。低負債率及穩健的支付利息能力，反映集團抗逆力強，並有能力在有需要時進一步舉債。

下圖顯示本集團過去五年的槓桿水平及履行利息償付責任的能力。

年底的淨債務與股東權益及淨利息償付率比率



流動資金管理

於2016年12月31日，本集團持有的現金及銀行結存總值約2,630百萬港元（2015年：2,804百萬港元）。所有存款均存於信貸評級優異的銀行，而本集團亦定期監察交易方風險。為保存資金流動性和提升利息收益，本集團投資1,155百萬港元（2015年：1,350百萬港元）於債務證券。

如需要進一步的流動資金，本集團可提取往來銀行所提供的備用承諾信貸。於2016年年底，該等信貸達500百萬港元（2015年：750百萬港元），使本集團實際上可在有需要時獲得額外的流動資金。

¹ 淨債務與股東權益比率定義為借貸減定期存款、現金及銀行結存後除以股東權益

² 淨利息償付率定義為折舊前毛利減行政支出後再除以淨利息支出

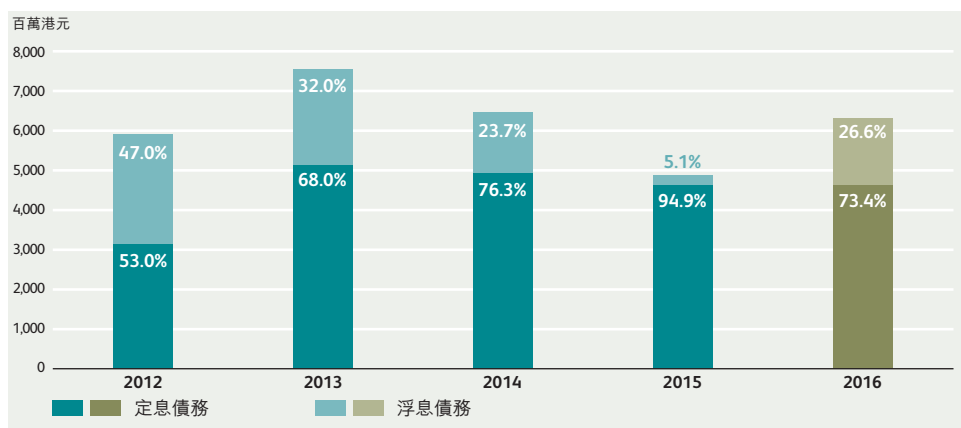
利率管理

本集團按需要採取合適的對沖策略，以管理預期息率變動所帶來的風險。於2016年內，由於銀行貸款（其實際利息成本一般低於中期票據）減少，使平均借貸成本輕微增加至3.8%，而2015年為3.5%。

由於2016年內提取1,680百萬港元的新銀行貸款，定息債務比率由2015年年底的94.9%下降至2016年年底的73.4%。由於美國已進入利率正常化周期，本集團相信利率於未來數年內會上升。按目前的定息債務比率，我們預期本集團有能力抵禦加息周期的風險。

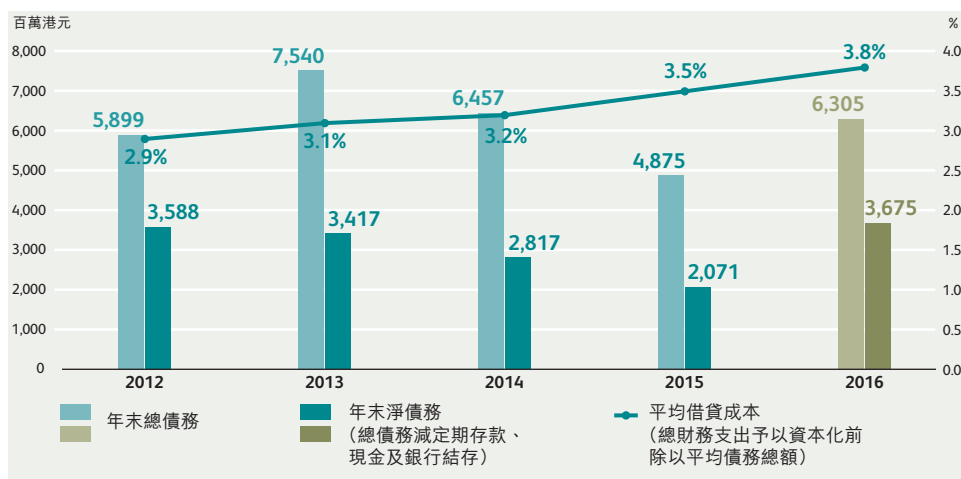
下圖顯示本集團過去五年的定息債務及浮息債務的比例。

定息債務及浮息債務的比例



下圖顯示本集團過去五年的債務水平及平均借貸成本。

債務水平及平均借貸成本



外匯管理

本集團盡量減低貨幣錯配的風險，亦不會透過外幣投機買賣來管理債務。除了300百萬美元的定息票據（已以適當對沖工具對沖）外，本集團所有借貸均以港元為貨幣單位。而於2013年1月發行的300百萬美元定息票據亦已進行對沖，以將其有效轉換為港元。

至於投資方面的匯率風險，本集團在現金、定期存款及債務證券的外幣結餘為180百萬美元（2015年：160百萬美元）及55百萬人民幣（2015年：135百萬人民幣），其中98百萬美元（2015年：93百萬美元）及55百萬人民幣（2015年：135百萬人民幣）已透過遠期外匯合約進行對沖。

其他匯率風險乃主要與上海項目的投資相關，這些未作對沖的匯率風險相等於3,497百萬港元的等值額（2015年：3,683百萬港元）或本集團總資產值之4.4%（2015年：4.7%）。

使用衍生工具

於2016年12月31日，所有未到期的衍生工具均主要用作對沖外匯風險。我們訂立了嚴謹的內部指引，以確保衍生工具用以管理本集團的庫務資產及負債的波動，或調整適當的風險水平。

在進行任何對沖交易之前，本集團將確保其交易方具有良好的投資評級以控制信貸風險。為管理風險，本集團基本上按每個交易方的信貸質素，對各交易方設定經風險調整後之最高信貸限額。

風險管理與內部監控報告

責任

希慎董事會全盤負責維持完善及有效的風險管理與內部監控制度，而管理層則負責設計及執行風險管理與內部監控制度以管理風險。完善及有效的風險管理與內部監控制度旨在識別及管理未能實現業務目標的風險。

集團的風險管理與內部監控架構

董事會負責集團的風險管理與內部監控制度及檢討其成效。審核委員會協助董事會監察集團承受的風險水平、有關之風險管理和內部監控系統的設計及運作成效。審核委員會代表董事會監督以下程序：

- (i) 定期評估主要業務風險和旨在紓緩、減少或轉移該等風險的控制措施；整體風險管理與內部監控制度的優缺點，以及有關應對監控弱點或改進評估過程的行動方案；
- (ii) 定期檢討內部審核提交的業務流程及營運報告，包括應對已識別監控弱點的行動方案，以及在執行審核建議方面的最新狀況及監察結果；及
- (iii) 外聘核數師定期就其在工作過程中識別的監控事宜提交報告，並與審核委員會開會討論各事宜的檢討範圍及結果。

審核委員會在妥善檢討本集團風險管理與內部監控制度的成效後，向董事會報告。

董事會考慮審核委員會的工作及檢討結果後，再就內部監控制度的成效得出自己的意見。

(有關審核委員會的詳細檢討工作，包括管理層、外聘核數師及內部審核主管提供的「保證」，請參閱第121頁的「審核委員會報告」)。

希慎風險管理架構圖



2016年檢討風險管理與內部監控成效

於截至2016年12月31日止年度，經管理層確認，董事會認為風險管理與內部監控制度有效及足夠，亦無發現任何可能影響集團財務監控、運作監控、合規監控以及風險管理職能的重要事項。有關制度旨在管理而非消除未能實現業務目標的風險，且只能對重大錯誤陳述或損失提供合理而非絕對的保證。

於檢討過程中，董事會認為集團內部監控、會計及財務匯報職能員工的資源、資歷/經驗，以及他們的培訓及預算足夠。

希慎風險管理與內部監控模式及不斷改善集團制度

希慎風險管理與內部監控模式根據Committee of Sponsoring Organisations of the U.S. Treadway Commission (「COSO」) 的內部監控模式制訂，共有五個元素：監控環境、風險評估、監控工作、資訊與溝通，以及監察工作。我們根據COSO原則制訂風險管理與內部監控模式時，已考慮到我們的組織架構及業務活動的性質。

自2012年起，我們訂立了一個分階段的改進計劃，並貫徹執行以進一步強化集團風險管理及內部監控系統。該計劃的初步階段著眼於採納按風險為本的方式（而不是只按營運流程）來辨識及評估風險，令我們更有能力分析風險和對商機作出回應，繼續落實策略目標。管理層亦已加強向審核委員會匯報，包括就揀選的風險主題提呈特別報告。

在現階段，我們希望進一步把風險管理及內部監控融入其他業務程序，包括一年一度的預算編製和規劃。此外，COSO架構已經修訂，由2013年12月起生效。集團並不是將此視為架構更新活動，而是考慮公司的具體情況，採納全面的方針，訂立改進計劃。考慮的情況包括現時進行的風險管理和內部監控改進計劃，以及其他策略措施（例如：企業社會責任策略和報告）。上述措施有助進一步落實最終目標，務使風險管理系統成為各營運單位日常使用的「活」系統。

- **監控環境** — 監控環境為公司的風險管理與內部監控營造適合的條件，因此非常重要。希慎僱用約640名員工，是一間結構緊密的機構。管理層的行為及其對有效管治及監控所展示的承諾，對員工均非常透明。

我們擁有重視優良企業管治的深厚傳統，以及建基於良好商業操守及問責性的企業化。我們已訂立正式的《操守守則》，並向全體員工（包括新入職員工）傳達。2016年，我們採納獨立的「舉報政策」來強化「舉報」制度，讓舉報者向指定的獨立第三方表達關注，再由該獨立第三方向審核委員會報告。我們希望在企業文化中建立風險意識及內部監控責任感，並以此作為公司風險管理與內部監控制度的基礎。

- **風險評估** — 我們繼續致力提升風險管理程序和風險資訊質素，同時貫徹簡單切實的風險管理方向。我們沒有設立獨立的風險管理部門，而是尋求將風險管理功能融入業務營運（租賃、物業管理及建築項目）及職能範疇（包括財務、人力資源、資訊科技及法律）之中。我們的目標是制訂一個可供各營運單位日常使用的風險管理「活」系統。

部門主管每年均檢討及更新部門的風險登記冊，以確保監控措施已融入業務營運中和發揮成效。

管理層亦成立風險管理委員會（由高級管理人員統領）制訂有關政策，並定期監察潛在弱點及相應的補救行動。風險管理委員會還負責識別和評估較為宏觀和具策略性的風險，包括潛在風險。

我們以「由下而上」方式配合「由上而下」的方式，要求營運單位主管參與識別營運風險，從而釐定集團的主要風險。在高級管理層領導下，各部門主管進行討論，以進一步加強整體風險評估過程中的「參與」成分。

- **監控工作、資訊及溝通** — 集團的核心物業租賃及管理業務，已有成熟的營運流程配合運作。有關監控工作傳統上建基於高層審查、職責分工及實質監控等範疇。過去數年，我們一直努力將政策和程序的監控過程正規化及以書面記錄。集團已制訂有關界定權限的書面政策和程序，以便有效劃分職責和控制權。集團亦正加強採用自動化程序（資訊處理）。

一年一度的預算編製和規劃過程是集團重點的監控活動之一，並因應考慮風險因素的需要而作出改進。所有營運單位按照公司目標各自制訂營運計劃以供審核。在這個過程中，營運單位需要識別對實現業務目標可能有影響的重大風險。我們制訂行動來緩解已識別的風險，並確定預算和業務目標。經董事會批准後，附有財務指標的年度預算案便成為資源分配的基礎。集團定期進行差異分析，並向管理層和董事會匯報，以助找出不足之處和適時採取補救措施。

鑑於集團地產業務的資本密集性質，監控資本開支亦十分重要。有關預期風險及回報之詳細分析，視乎其策略重要性、成本/效益及項目之規模，呈交營運單位主管、財務總監、執行董事或董事會審核及批准。評審個別項目之財務可行性的準則，一般按預期現金流量計算其淨現值、回本期及內部回報率。

管理層每年對內部監控進行一次自我評估。所有部門/單位主管均須填寫有關內部監控的自我評估問卷，並向管理層確認已制訂及妥善遵守適當的內部監控政策及程序。

- **監察工作** — 由董事會及審核委員會監督程序，而內部審核部門則提供協助。管理層已就主要風險的變化及適當的紓緩措施，加強向審核委員會匯報最新情況。審核委員會每年舉行3次會議，其中一次會議的論題主要針對風險管理及內部監控系統。

進一步加強集團的風險管理系統

我們已進一步加強集團的風險管理及內部監控系統，重點如下：

監控環境 — 強化法律及監管合規架構	
進一步強化法律及監管合規架構，及法律部門、業務單位、管理層、審核委員會及董事會的穩健合規管理的策略性基礎。	持續檢討和優化流程及架構，可提升合規水平。
風險評估 — 加強監控「潛在風險」	
進一步加強監控重大風險及「潛在風險」(即全新或演變中的風險。即使無法肯定發生的機率，這些風險也具有潛在的重大影響)。管理層的風險管理委員會肩負識別和跟進這些風險發展的關鍵角色。高級管理層亦帶頭與所有部門主管作進一步討論。 例子包括社會政治風險、經濟風險、網絡安全風險等。	鑑於環球和本地環境瞬息萬變，我們將監察焦點放在「潛在風險」上。
監控工作 — 政策和程序	
- 確立和執行新政策，以應對規管環境的不斷轉變。舉例說，公司就處理和舉報資料外洩事故，優化和落實有關的指引和程序，清楚訂明妥善處理及舉報有關事故的內部程序。在規管要求急速轉變、持份者的期望不斷提高之時，公司的經營實務更形重要，我們從監控工作入手，正凸顯我們對這方面的重視程度。 - 落實與競爭法有關的公司政策。為各部門舉辦講座，向員工灌輸知識，提升他們對競爭法的意識。	因應內部及外圍環境的轉變，持續檢討和優化有關的政策和程序。
監控工作 — 舉報政策	
採納獨立的「舉報政策」來強化「舉報」制度，讓舉報者向指定的獨立第三方表達關注，再由該獨立第三方向審核委員會報告。	持續檢討和優化風險管理與內部監控措施及程序，以處理舉報者提出的關注。
監察 — 加強在審核委員會和董事會的相關檢討時之「管理層保證」	
- 管理層就主要風險加強向審核委員會和董事會匯報最新情況，並就所揀選的題目進行深入報告，例如：利園三期重建項目的風險管理、防範恐怖襲擊等。 - 為進一步加強管理層向審核委員會及董事會提供的「保證」，各部門均獲派內部監控自我評估問卷，要求部門主管證明其部門的監控措施的成效，包括識別任何監控事宜，從而支持管理層向審核委員會及董事會提供的證明。	協助及加強審核委員會及董事會的風險監察工作。

未來發展

制訂一個由各營運單位日常用以管理風險與內部監控的「活」系統，是一個持續的進程。我們致力不斷提升集團的風險管理與內部監控架構和能力，並將繼續朝著這個方向邁進，加強把風險管理及內部監控融入業務流程中。

集團風險狀況

作為風險管理方針的基礎，我們必須了解集團目前承受的風險狀況，以及這些風險如何隨時間而出現變化。下表闡述集團數項主要風險的性質。深入分析集團應對有關風險的策略載於如下所示的本年報其他篇章：

風險	2016年的 風險變化	風險變化的描述
宏觀經濟發展對以下業務的影響：		
1. 寫字樓租賃	↑	港島區寫字樓租賃市場受惠於新供應有限和來自中資金融機構的需求。然而，由於全球經濟低迷，市場對寫字樓的整體需求下跌。此外，非核心商業區租金較低並有新供應，亦帶動租金預算較緊的租戶遷出核心地區。
2. 商舖租賃	↑	2016年，旅客人數減少及本地消費意欲下滑，導致香港零售銷售額下跌，零售市場面對嚴峻挑戰。零售業銷情疲弱，令商舖租戶不願意擴充營業、增設店鋪或擴大業務版圖。
3. 住宅租賃	↑	外籍住客需求減少、市場空置率上升，加上競爭激烈，均繼續壓抑豪宅租賃市場，為集團旗下物業的空置率帶來上升壓力。 > 詳細分析及舒緩措施，請參閱「市場情況」及「業務回顧」
4. 建築項目	↔	利園三期主樓工程符合進度，預計可於2017年第四季竣工。 > 詳細分析及舒緩措施，請參閱「業務回顧」
5. 人力資源	↔	香港服務業持續受到勞動力普遍短缺的困擾。僱主在招聘熟練員工方面面對更大競爭，尤其是招聘經驗豐富的前線員工，因此集團亦較難羅致人才配合增長策略的需要。 > 詳細分析及舒緩措施，請參閱「負責任企業」—「優質工作間」

附註：

↑ 「內在風險」(即在未考慮緩解風險措施前) 上升

↔ 「內在風險」相若