

年報2017/2018

策略報告

領展 LINK

領展房地產投資信託基金
股份代號：823

連繫好生活



目錄

我們的物業組合

引言	封面內頁
我們的物業組合	2

我們的策略

持份者的聯繫	4
價值創造模式	6
2017/2018年度業務摘要	8
主席報告書	10
行政總裁報告書	14
獎項及殊榮	18

我們的表現

經營環境	20
旺角新都會	22
- T.O.P This is Our Place	
表現回顧	24
- 策略重點	
- 財務回顧	
優質投資項目	44
- 中國內地業務版圖	

我們的管治

風險管理	46
企業管治	50

我們的投資者

投資者資料	52
釋義及詞彙	54
公司資料	封底內頁

關於領展

領展房地產投資信託基金是首家在香港聯交所上市的房地產投資信託基金，亦為恒生指數成份股。按市值計算，我們為亞洲最大及全球以零售為主最大型的房地產投資信託基金之一。我們擁有一個包括位於香港、北京、上海及廣州之零售商舖、停車場及辦公室物業的多元化物業組合，致力為基金單位持有人提供持續增長和締造長遠價值。

關於本報告

我們的2017/2018年度策略報告涵蓋了我們由2017年4月1日起至2018年3月31日止的表現，報告亦採用了國際綜合報告委員會的<IR>框架。我們重點說明財務因素、環境因素、社會因素及管治因素之間如何互相配合，以及闡述這些因素對我們的長遠持續發展的影響。

載於此策略報告的資料與我們內部管理和董事會報告的指標一致，同時亦可與我們過往的綜合報告作比較。此報告方式讓我們就如何為不同持份者創造價值提供全面而精簡的匯報。

重要性

此報告根據領展的價值創造模式及四個策略重點編製而成。董事會認為這些策略重點反映我們如何為持份者創造價值的重要機遇。就發展這些重要機遇，我們考量到業內趨勢、領展營運的社區環境、主要持份者的意見及業務上固有的風險。董事會每年均會就這些策略性目標作檢討及審批。

2017/2018年度完整報告及簡報

我們的全套報告及所遵從的文件可於公司網站 (Linkreit.com) 瀏覽及下載。

本報告涵蓋領展所擁有的138個香港物業及3個中國內地物業。

策略報告

領展的策略報告以國際綜合報告委員會的<IR>框架編製而成，並就我們如何為不同持份者創造價值及策略重點的進度作全面而精簡的匯報。

管治、披露及財務報表

此為我們詳細的管治、披露及財務報表報告。管治及披露部分根據房地產投資信託基金守則、上市規則適用條文及其他相關法例和規例編製，而綜合財務報表則依據香港財務報告準則、信託契約要求及房地產投資信託基金守則相關披露要求編製，並由羅兵咸永道會計師事務所審核。

估值報告

此報告根據仲量聯行有限公司所提供的估值，概述領展每個物業的市場價值。

可持續發展網站

截至2013/2014年度止，領展於企業可持續發展網站刊發獨立的年度可持續發展報告。自此之後，我們於網站上更新最新的企業可持續發展表現。有關資料可於網上瀏覽：Linkreit.com/sustainability

所遵從的文件

- 香港聯合交易所有限公司的《環境、社會及管治報告指引》
- 全球報告倡議組織第4代可持續發展報告指南的全面方案
- 聯合國全球契約



瀏覽領展公司網站
以獲取更多資訊

連繫 好生活

抱負

成為世界級的房地產投資及管理機構，服務社群並提升其生活質素

使命

透過履行下列承諾，與持份者共建關係

- 優質服務、物有所值
- 結伴社區、合作無間
- 共同創造、持續發展

信念

憑藉以下信念，管理及運作業務

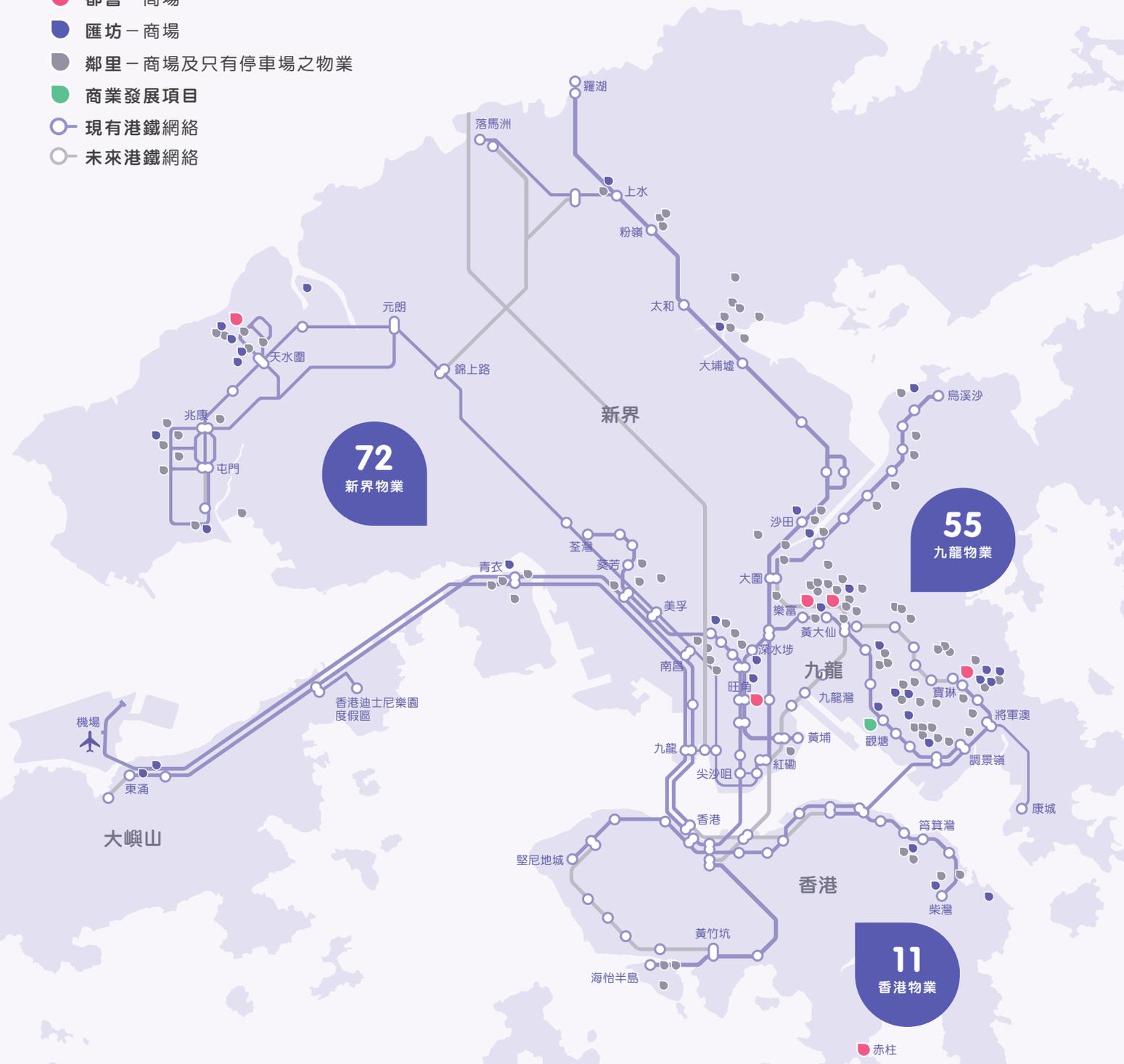
- 互相尊重
- 追求卓越
- 恪守誠信
- 團隊精神



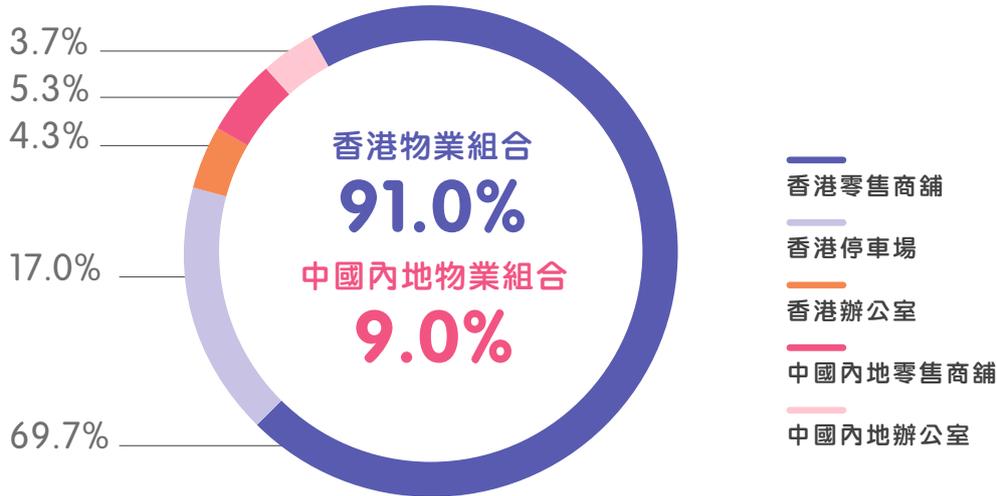
我們的物業組合

我們的物業組合包括分佈於香港、北京、上海及廣州之零售商舖、停車場及辦公室物業。這些組合為我們提供一個穩健及多元化的平台以創造價值。

- 都會－商場
- 匯坊－商場
- 鄰里－商場及只有停車場之物業
- 商業發展項目
- 現有港鐵網絡
- 未來港鐵網絡



物業組合 (按估值)



香港

138

物業

~61,000

停車場泊車位

~90 萬平方呎

發展中之面積

~900 萬平方呎

零售面積

中國內地

3

物業

~300 萬平方呎

零售及辦公室面積



持份者的聯繫

了解持份者的期望有助我們制定策略及透過業務模式作出有效回應。我們就與持份者聯繫的原因、方法及他們的關鍵利益作出概述。

為實踐我們的策略重點，與價值鏈內的持份者溝通和合作至關重要。我們致力作公開和雙向的聯繫交流，得悉我們何處表現合宜之餘，同時亦提醒我們如何在其他方面加以改善，藉此有助我們為周邊社群創造價值，並作為我們成功的藍圖。

就我們如何達致持份者的期望，請參閱策略重點之概述。



我們的社區

我們所服務社區的居民

聯繫的重要性及原因：我們的物業是周邊社區居民生活空間的延伸。

他們的關鍵利益：潔淨的購物環境、提供零售及娛樂產品、選擇多樣化、價格合理的產品及服務。

我們聯繫的方法：合宜的行業及商戶組合、企業、顧客及商場網站、市場推廣活動、顧客服務大使、調查及專題小組會議，以及企業熱線及資訊渠道。



我們的員工

近900名直接聘用員工

聯繫的重要性及原因：員工是領展得以實現其承諾的關鍵所在。

他們的關鍵利益：工作滿意度、有價值及互相支持的工作環境、事業晉升、專業發展、學習技能及知識的機會。

我們聯繫的方法：任人唯才的積效文化及措施、進修及培訓資助、員工意見調查、專題小組、員工大會、週年派對、生活與工作平衡及健康相關活動、義工團隊、YourVoice.com分享平台，以及員工購股計劃。



我們的投資者

領展的機構及零售投資者

聯繫的重要性及原因：基金單位持有人、銀行及投資者為我們提供業務增長所需的資金，故此我們會為他們提供有關領展財務表現和整體可持續發展的最新资讯。

他們的關鍵利益：分派增長、未來業務前景、策略執行情況、物業組合價值、及時的資訊，以及良好的企業管治。

我們聯繫的方法：投資者簡報會、路演、會議、一對一面談及參觀物業、回應可持續發展調查、年報，以及基金單位持有人周年大會。

我們的商戶

涉及逾9,500份租約的策略業務合作夥伴

聯繫的重要性及原因：商戶是我們的策略合作夥伴，並一同為顧客提供理想的購物環境。

他們的關鍵利益：商場客流量、改善商戶組合、提升購物體驗及吸引顧客的措施、消費者的消費模式改變、競爭加劇，以及租金上調。

我們聯繫的方法：資產經理會議、CONNECTION年度會議、商戶聯會會議、領展商戶學堂、領展商戶學堂一理財講場、領展社區信心指數，以及專責物業管理團隊負責回應商戶關注的事宜及聽取他們的想法。



我們的業務合作夥伴

供應商及承辦商

令我們得以提供優質服務的服務供應商

聯繫的重要性及原因：供應商及承辦商會影響我們提供產品及服務的能力。他們必須遵守我們有關健康、安全以及採購操守的守則。與他們聯繫將有助維持業務的持續性、可行性及營運效率。

他們的關鍵利益：按時付款、公平的商業行為，以及獲得可提升服務能力的專長。

我們聯繫的方法：CONNECTION年度會議、調查及培訓，以及中央採購標準化產品。

非政府機構

國際組織、本地行業協會、環保團體及專注社區發展的服務團體

聯繫的重要性及原因：非政府機構代表多個公眾持份者團體表達意見，能夠作為與不同人士聯繫的另一個渠道。

他們的關鍵利益：環境影響、企業可持續發展以及負責任的商業行為。

我們聯繫的方法：CONNECTION年度會議、加入不同委員會、合作推行社區項目、員工義工活動、領展「愛·匯聚計劃」，以及出租舖位予福利機構。

媒體

在多方面推廣領展的媒體合作夥伴

聯繫的重要性及原因：媒體持續為領展的持份者提供有關業務發展、新產品及服務，我們的業務營運所帶來的影響，以及品牌形象的資訊。

他們的關鍵利益：商戶及社區問題、領展的措施及業務計劃、獲得有關主要活動及產品的資訊，以及透明度。

我們聯繫的方法：管理層訪問、回應媒體查詢、新聞稿發布，以及透過午餐及茶會進行的非正式簡介會。

政府

政府官員以及香港立法會和區議會議員

聯繫的重要性及原因：我們與政府及監管機構的關係會影響我們為廣泛的經濟、社會及環保作出貢獻的能力。

他們的關鍵利益：促進社會經濟增長、遵守法規、環境影響，以及企業管治。

我們聯繫的方法：回應公眾諮詢、加入地區工作小組、擔任諮詢委員會代表、就可持續發展計劃及項目作溝通，以及定期會面。

價值創造模式

抱負

成為世界級的房地產投資及管理機構...

...服務社群並提升其生活質素

我們所管理的

專注於策略重點



零售



停車場



辦公室

1

建立具高生產力的物業組合

2

維持均衡的資本架構

3

建立強大的團隊

4

促進我們的社區蓬勃發展

我們如何管理

- 管理
- 提升
- 收購
- 出售
- 發展
- 重建

從而創造價值

以此衡量



地方營造

具高生產力、可持續性的
優質物業組合

- 商戶銷售額增長
- 神秘顧客計劃評分

參閱第38頁



財務

財務回報持續提升

- 每基金單位分派
- 年度之總回報

參閱第41頁



人才

具才華、積極參與及高績
效的員工

- 員工流失率
- 員工／董事會成員多元化

參閱第35頁



關係

與我們的商戶、顧客及社
區保持良好關係

- 觀感調查結果
- 領展「愛·匯聚計劃」的影響

參閱第38頁



創新

具備可持續社區發展知識
的領導團隊

- 領展社區信心指數
- 資產提升項目數量

參閱第24、38頁



環境

穩定及可行的自然環境

- 減少之能源耗用量
- 減少運往堆填區的廢物

參閱第24頁

我們
連繫
好生活

2017/2018年度業務摘要

我們的主要財務和非財務業績指標反映了我們穩健的業務表現及所創造的價值。

10,023

收益(百萬港元)

↑ 8.3% 按年

7,663

物業收入淨額(百萬港元)

↑ 9.6% 按年

249.78

每基金單位分派(港仙)

↑ 9.4% 按年



優化社區的社會貢獻⁽¹⁾

4,700萬港元

自2013年起透過領展「愛·匯聚計劃」
投放的總額

31.3%

香港物業自2010年起已減少之能源耗用量

~19,000

自2008年起參與領展商戶學堂
的人數

附註：

(1) 所引用之日期反映計劃開始時的時間。

216,404

資產總值(百萬港元)

↑ 23.0% 與2017年
3月31日比較



99.4%
中國內地物業租用率



97.0%
香港物業租用率

一個讓商戶蓬勃發展的平台

8.0% 按年 
香港商戶銷售額增長

12.9% 
香港租金對銷售額比例

67 
迄今完成之資產提升項目

主席報告書



本人欣然提呈又一年的穩健業績。自去年推出價值創造模式以來，我們採取審慎周詳的策略，在經驗豐富的高級領導團隊和恪盡職守的員工共同努力下，達致可持續發展及合理的增長。領展緊守價值創造的承諾，收益錄得強健增長，服務水平持續提升，而資產管理模式亦取得更高的成效。 ”

聶雅倫
主席



摘要

我們於香港董事學會舉辦的2017年度傑出董事獎獲嘉許，充份肯定我們於確立及維持高水平企業管治所作的努力。

我們2017/2018年度的業績及成就足證領展的業務模式高效，並且具備抗逆力及高生產力。

支持及協助周邊社區發展有利於我們業務的長遠發展。簡言之，社區發展興旺，方可帶動我們的業務發展。

整體經濟及經營環境回顧

2017/2018年度是我們營運所在市場成果豐碩的一年。香港本地生產總值及家庭收入強健增長，增加本地消費意慾。此外，經歷過去數年緩慢增長，整體零售市場開始展現復甦跡象。受惠於零售氣氛逐步回暖，旗下商場引入超過80個新品牌，同時數個現有商戶亦將業務擴展至我們物業組合內的其他物業。商戶銷售額增長強勁，並預計會持續上升。

香港政治日趨穩定，新一屆的香港特區政府開始擬定並推展其行動計劃。當中部分措施我們早已預料並作好準備，成立有機資源回收中心為例子之一。過去兩年，我們聯同商戶、業務合作夥伴及非政府機構訂出廢物分類政策及程序，以減低廢物的堆填成本。其他措施如引入上網電價，藉以鼓勵採用可再生能源技術，則於管理耗電量及碳足跡方面為領展帶來新思維。正如我們早前率先發展綠色金融，我們樂見這些新機遇，讓我們於環境及社會責任相關領域發揮業界領導角色，為香港的可持續發展出一分力。

秉持良好管治的企業

我們以高水平企業管治為經營之道，所有決策過程均著重高透明度和問責態度，加上強健的風險管理及董事會積極的監督，則更加相得益彰。

領展一直致力確保董事會組成維持多元化，不單著眼於平衡男女成員的比例，更顧及到專業知識和獨立性。本人樂見董事會成員皆積極主動，努力貢獻公司的發展。我們於香港董事學會舉辦的2017年度傑出董事獎獲嘉許，充份肯定我們於確立及維持高水平企業管治所作的努力。

我們將會繼續以最優良規範為目標，發展管治政策及程序，讓團隊能盡展所長，有效落實能夠創造價值的業務策略。

年度內所創造的價值

年度內，我們不但提升資本實力，同時在創造價值方面取得重大進展。創造優質購物空間仍是我們首要任務，年內完成14項資產提升項目，投資回報介乎15.2%至40.4%。

我們的財務資本保持穩健，2017/2018年度的業績亮麗，強健的資產負債表為不同業務範疇的投資提供靈活性。本年度收益上升8.3%至100.23億港元（2017年：92.55億港元）。每基金單位分派按年增加9.4%至249.78港仙（2017年：228.41港仙）。

本人樂見領展於創新、人才及環境資本方面取得長足進展。領展「泊食易」應用程式每月活躍用戶數目維持約二萬名，表現卓越員工亦樂於繼續效力，年內亦達成節能三成的目標。

主席報告書

→ 我們一直致力促進社區可持續發展，加強與持份者的聯繫交流，有關工作已取得良好成績。最新的品牌審計調查結果顯示，品牌表現於過去兩年有顯著改善。

這些業績及成就足證領展的業務模式高效，並且具備抗逆力及高生產力。儘管如此，我們會持續審視組織架構，確保我們能保持靈活，並且能適應不斷轉變的市場環境、消費者期望和科技發展。

創造價值的共同願景

我們在持份者關係方面取得重大進展—這可能是領展最重要及最雄厚的資本。我們的價值創造模式重申品牌承諾，支持及協助周邊社區發展有利於我們業務的長遠發展。簡言之，社區發展興旺，方可帶動我們的業務發展。

本人欣然呈報，我們一直致力促進社區可持續發展，加強與持份者的聯繫交流，有關工作已取得良好成績。最新的品牌審計調查結果顯示，品牌表現於過去兩年有顯著改善。其中，對領展有正面觀感的受訪者數目升逾25%。值得鼓舞的是，儘管如此，我們明瞭大眾對於我們的業務仍有誤解。我們不會迴避這些良性討論，因為有關過程提供機會，讓我們得知營運有待改善之處。我們深信，領展對於建構能讓社區蓬勃發展的環境一直肩負重要角色。

秉承此信念，我們已著手引入新物業管理文化，力求由內到外營造對社群的歸屬感，並做到以社區為本。此方針乃建基於我們致力改善業務所在社區的共同願景。溝通模式昔日以單向為主，現在則著重鼓勵和雙向互動。本年度的CONNECTION年度會議，除按傳統邀請服務供應商、承辦商及營辦商外，並廣邀商戶及非政府機構參與。經改進的會議模式更著重互動，除了跟與會者就未來業務挑戰、社區期望的轉變分享卓見外，並連繫各價值創造倡議以加強合作。

2017/2018年度，領展的社區關係經理團隊與社區代表及政府官員舉行了超過700次會議，對其關注的事項有進一步了解。我們繼續透過領展「愛·匯聚計劃」聆聽及支持社區需要，並回應了廣泛的社會議題，包括文化保育、推廣積極健康生活方式及提高對暢通無阻通道的關注。

這些渠道不但為內外持份者提供機會思考「我可以如何改善社區？」這重要命題，同時亦鼓勵他們提出解決方法及意見。這更讓我們與商戶、顧客、社區、服務供應商攜手打造出值得引以為傲的獨特空間，可堪稱為「This is Our Place」。這也正正是我們「**連繫好生活**」之道。

致謝

本人謹代表董事會向行政總裁王國龍、公司管理團隊及近900名員工致以衷心謝意，全賴他們恪盡職守，我們方能締造如此佳績。

本人亦謹此感謝各位董事會同寅作出的寶貴貢獻，確保業務的靈活性及與時並進。本人特此歡迎於2018年5月1日加入的蒲敬思。

聶雅倫 主席

領展資產管理有限公司
領展房地產投資信託基金的管理人
2018年6月6日

主席

- 1. 聶雅倫
(亦為獨立非執行董事)

執行董事

- 2. 王國龍
行政總裁
- 3. 張利民
首席營運總監

非執行董事

- 4. 紀達夫

獨立非執行董事

- 5. 蒲敬思
- 6. 陳耀昌
- 7. 裴布雷
- 8. 陳寶莉
- 9. 陳秀梅
- 10. 謝伯榮
- 11. 謝秀玲
- 12. 韋達維
- 13. Ms Elaine Carole YOUNG



董事會

2018年5月1日生效



董事簡介載於：

<http://www.linkreit.com/TC/aboutus/Pages/Board-of-Directors.aspx>

行政總裁報告書



我們的業務營運效益創下新高，並且見證物業組合管理策略完成完整週期。能夠達致此等成就，全賴我們扭轉消極被動的文化，換上積極及遠大的目光，使我們的業務與時並進。



王國龍
行政總裁



摘要

T.O.P This is Our Place 是我們位於旺角的最新都會商場，標誌著領展以全新的方式與社區共同打造獨特的消閒地點。

去年，我們創紀錄完成了14項資產提升項目，而聯同街市營運商夥伴進行的提升工程，則合共完成12個鮮活街市項目。

領展於2017年9月成為聯合國負責任投資原則的簽署機構。該計劃致力推動企業與所投資的社區就環境、社會及管治事宜達成一致的共識。

本人很榮幸代表領展的管理團隊及近900名員工提呈領展2017/2018年度的綜合年度報告。去年，我們致力加強對抱負及策略的承擔、鞏固與商戶、顧客、社區及業務合作夥伴的關係以及投放更多資源以發展具靈活性的世界級團隊。我們的業務營運效益創下新高，並且見證物業組合管理策略完成完整週期。能夠達致此等成就，全賴我們扭轉消極被動的文化，換上積極及遠大的目光，使我們的業務與時並進。我們現已成為更具實力及靈活性的公司。因此，我們於本年度再次達致卓越的財務、環境及社會表現。

迎接變革，成就卓越表現

「我們迎接變革並藉此締造繁榮，通過挑戰，時刻保持領先優勢，從而不斷帶來可持續增長的業績。」

面對不斷轉變及競爭激烈的經營環境，營商方式絕不可一成不變。我們持續投資於變革及創新思維，以迎合與日俱進的顧客品味及喜好、預測新興科技可能為業務帶來的影響、持續降低營運成本以及鞏固業務的長遠發展。過去三年，我們作出了多項當時看來有違常態的決定，但這些決定都是理性及明智的。然而，本人欣然呈報，事實證明我們作出該等決定的先見和果敢（包括投資開發數碼解決方案、在不同城市的物業引進資產管理模式以及收購黃金地段的零售物業）均朝著正確的方向

邁進，並有助提高我們物業組合的抗逆力。而與各持份者溝通將會是我們持續的挑戰，務求令他們得悉該等措施的好處，並以事實及穩健的業績來回應各種批評的聲音。

作為專注於必需品的大型零售物業組合擁有人及管理人，我們密切關注數碼解決方案及電子商務為業務帶來的潛在影響。雖然本地研究及氣氛持續顯示這些因素的影響有限（尤其是對必需品的消費而言），但我們視數碼化為加深認識及了解顧客的良機。我們會繼續投資於開發及改良領展的得獎應用程式「泊食易」，讓顧客與我們於香港旗下138項物業超過9,500名的商戶得以連繫。本年度，我們展開適度的先導計劃，在停車場新增多項便利的電子付款功能。自推出以來，停車場用戶已開始試用並逐步接納手機付款。我們現階段不斷加強對該方面的認識，為電子付款成為商戶及顧客的首選營商模式作好準備。

我們已把資產管理模式推行至整個物業組合。這需要資產經理團隊對各商場及其周邊社區均具備深入的了解，方能達致最佳的收益管理、營運管理以及平台發展。整個過渡時期並不容易，當中包括長時間反覆檢討及完善資源分配、更新政策及程序以及制訂詳盡的資產管理計劃。此努力經已取得前期成果，這可從我們於2017/2018年度錄得強勁的8.3%按年收益增長，以及在簡化及執行資產提升項目方面的改善得以引證。

行政總裁報告書

→ 西城都薈廣場為我們帶來全新的品牌及服務組合，讓我們有機會為本地社區引進嶄新的零售體驗。

T.O.P This is Our Place (T.O.P) 是我們位於旺角彌敦道700號的最新都會商場。我們於2016年收購項目並於2018年中完成提升工程，T.O.P代表著領展以全新的方式與社區共同打造標誌性的消閒地點。與不同的持份者廣泛溝通後，T.O.P以致力啟發周邊社群及讓彼等表達及分享己見的都會商場為定位。物業設有佈滿手繪畫作的開放空間，鼓勵社區共融。

T.O.P將可為領展帶來龐大商機，除可試驗我們的資產管理能力，亦可作為資源以發展及改善現有物業組合。本人欣然宣佈，我們成功在估計預算內完成T.O.P的翻新工程。更值得期待的是，我們為此物業引入一系列的零售商戶，均是我們物業組合的新商戶。

維持可持續性，締造豐碩成果

「維持可持續性意味著我們必須作出全面的決策，成就能夠長久創造價值的業績。」

要成為可持續發展的業務，必須聆聽不同持份者的意見以作出明智決定，從而在經濟、環境及社會價值之間達致微妙平衡。這項全面的方針以未來為導向，讓我們達致長遠的成功。

我們透過提升現有物業及收購表現卓越的資產，持續改善物業組合的質素。去年，我們創紀錄完成了14項資產提升項目，而聯同街市營運商夥伴進行的提升工程，則合共完成12個鮮活街市項目。2017年中，我們收購了西城都薈廣場，把物業組合版圖擴展到廣州。其後，我們提升行業組合，使選擇更多樣化，並重點加強零售、兒童及餐飲類別。西城都薈廣場因而錄得61.2%的續租租金調整，創下全新記錄。也許更重要的是，與T.O.P相若，

西城都薈廣場為我們帶來全新的品牌及服務組合，讓我們有機會為本地社區引進嶄新的零售體驗。

改善物業組合的質素亦涉及一些決定，就如出售部分資產，其中包括我們經長時間努力建立而得的穩固關係及繁榮社區。然而，此舉可讓我們專注於經嚴格挑選的核心物業上，並從中產生資本，以投資於長遠而言發展及前景更佳的資產。2018年初，我們完成了17項物業的出售，作價230億港元。連同較早前的出售項目，我們於過去五年累計籌集逾350億港元，超出我們迄今為止所有物業收購的投資總額。

為維持物業組合的生產力，我們必須不斷致力打造消費者無論現在或未來都願意停駐的地方。在海濱匯（我們與南豐發展有限公司的合營發展項目）及T.O.P，我們已實施綠色建築標準的全球最佳常規，包括健康建築標準(WELL)、領先能源與環境設計(LEED)、綠建環評(BEAM Plus)之認證。這有助我們吸引世界知名的商戶進駐該等物業。鑑於我們的物業為周邊社群生活空間的延伸，我們就此為TKO Gateway及T Town兩個都會商場完成了提升工程，重點提供更多開放空間及改善交通連接。我們時刻保持與時並進的心態，確保我們能夠預測及應付顧客與日俱進的需求。

追求卓越，再創驕人業績

「我們秉承追求卓越的精神，以招聘、激勵、授權及啟發我們的團隊創造世界級的佳績。」

領展的核心在於以專責的團隊配合注重擁有權及精益求精的文化。本年度，我們大幅改善管理及發展人力及智慧資本的方式，以配合團隊中的各類人才並達致策略性

→ 我們必須繼續秉承追求卓越的精神，預測業務未來的發展方向，並由此刻起進行所需的籌備工作。就此，我們已優化策略領導及人才發展計劃，以擴闊領展日後可持續增長的領域。

目標。我們已修訂學習及發展計劃，使之與績效評估程序緊密掛鉤。這有助我們的員工明白他們的個人專長，並提供具規範的方法以達致持續的個人發展。

根據持份者的反饋及品牌觀感調查所得的意見，用於比較物業服務標準且推行已久的神秘顧客計劃已發展成服務提升計劃。該項計劃將量度更廣泛的範疇，確保物業在專業管理下提供舒適的環境。

追求卓越亦意味著我們明白自身的潛在領導角色。領展於2017年9月成為聯合國負責任投資原則的簽署機構。該計劃致力推動企業與所投資的社區就環境、社會及管治事宜達成一致的共識。領展致力積極參與地區及全球倡議計劃，為房地產行業制訂負責任投資的最佳常規。

加強領導能力

儘管我們的團隊已攜手取得多項成就，但我們絕不能就此自滿。我們必須繼續秉承追求卓越的精神，預測業務未來的發展方向，並由此刻起進行所需的籌備工作。就此，我們已優化策略領導及人才發展計劃，以擴闊領展日後可持續增長的領域。張利民獲晉升為首席營運總監。他於2010年加入領展擔任首席財務總監，在其領導下，領展維持穩健的財務狀況，並得以達致業務增長。作為首席營運總監，張利民將負責監督項目及發展、物業管理及營運、法律與公司秘書及資訊科技職能表現。而丘兆祺則獲晉升為首席策略總監，將會以制訂、溝通、實施及維持企業策略計劃為重點工作。我們亦委聘了黃國祥為首席財務總監，領導領展的財務、庫務及保險、風險管理，以及研究及數據分析職能。

締造強勁業績

2017/2018年度的財務表現反映了我們迎接變革、維持可持續性及追求卓越的方針及進展。收益及物業收入淨額繼續按年增長，分別增加8.3%及9.6%。每基金單位分派及物業組合估值分別按年增加9.4%及16.7%，足證業務長期策略的成效。

展望

香港的零售市場持續向好，我們預料經濟將維持穩健，有利消費增長。受惠於家庭收入增長及購買力日益提高，中國內地一線城市的經濟將維持穩定。

我們深信，我們擁有合適的團隊及策略迎接日後的機遇及挑戰。全賴我們富有才幹的管理團隊及恪盡職守的同事，我們將依據早前奠定的基礎作好充分準備，繼續為基金單位持有人及周邊社群創造價值。

王國龍 行政總裁

領展資產管理有限公司
領展房地產投資信託基金的管理人
2018年6月6日

獎項及殊榮



我們致力於業務上創造價值，就此所作的努力得到各界認同，並獲不同機構團體頒發多個獎項及殊榮。這肯定了領展一直堅守其抱負－成為世界級的房地產投資及管理機構，服務社群並提升其生活質素。



安永企业家奖2017中国
香港 / 澳门地区大奖获奖者
EOY 2017 China Country Winner for
Hong Kong / Macau Region

 EY Entrepreneur
Of The Year™



物業設計



2017亞洲國際房地產大獎

- 最佳未來建設項目一金獎（海濱匯）

投資者關係



《機構投資者》2017年亞洲區公司管理團隊受尊崇企業調查

- 最受尊崇企業
- 最佳行政總裁（房地產）－第一名（整體）
- 最佳行政總裁（房地產）－第一名（買方）
- 最佳投資者關係計劃（房地產）－第三名（整體）
- 最佳投資者關係計劃（房地產）－第二名（買方）
- 最佳網頁－第二名（整體）

管治



2017年度香港公司管治卓越獎

- 得獎公司（類別一，主板公司－恒生指數成份股公司）



2017年度傑出董事獎

- 非執行董事獎，上市公司（香港聯交所－恒生指數成份股）（冼雅倫先生）
- 董事會獎，上市公司（香港聯交所－恒生指數成份股）
- 董事會多元化卓越嘉許

公共關係



第14屆國際企業大獎

- Stevie金獎－年度傳訊或公關活動－社區關係－亞洲（導盲犬本地化項目）

創新



2018年RICS香港年度大獎

- 「復修／活化團隊」類別優異獎（蝴蝶街市）



商場體驗行銷大獎2017

- 最佳手機應用程式

可持續發展



國際設施管理協會「亞太區卓越獎」2017

- 亞太區年度最佳管理可持續項目（領展企業廣場）

經營環境



香港消費者仍偏好到實體店內購物，主要原因包括店舖位置方便、消費者享受消費購物所帶來的社交互動和獨特體驗及可親身接觸產品。然而，隨著數碼轉型的步伐加快及更多零售商採用全方位零售的業務模式，香港的零售環境將面對更迅速的變革。我們預料，零售環境將受三大方面影響：顧客喜好、電子商務及科技。

顧客喜好

顧客對零售環境的期望有着明顯的演變，從只專注選購產品轉而享受消費購物所帶來的社交互動和獨特體驗。客製化、便利及多樣化的選擇亦是現今商戶吸引顧客的關鍵因素。此外，千禧世代已逐漸成為主要消費客群，他們著重連繫及互動參與，並有影響所屬社群的能力。

電子商務

電子商務已從單一的網上平台演變為全方位零售，涵蓋不同客戶的接觸點，包括網上平台、手機應用程式及實體店。為滿足顧客的需求，商戶透過分析數據提供個人化產品及服務。電子商務平台的營運商正逐漸改變零售生態，擴大其接觸率及滲透率。儘管電子商務持續發

展，調查結果顯示顧客仍然喜愛到實體店購物。因此，只要我們能繼續為顧客提供電子商務無法取代的獨特價值，領展亦能於這全方位新零售模式中受惠。

科技

科技發展在滿足客戶需求、提升零售體驗及提高經營效率方面帶來新商機。擴增實境技術更能讓顧客將虛擬產品套於現實場景，帶來嶄新的購物體驗。全方位融合及數碼轉型為顧客提供多元化的零售及交易選擇。物聯網、位置追蹤及影像分析等科技為商場營運商收集數據，再轉化成市場信息，從而安排更佳的服務支援、加強品質控制及風險管理。

香港的主要市場趨勢

經濟增長保持蓬勃

↑ 4.7%

來源：香港政府統計處

失業率維持在低水平

2.9%

註：季節性調整數字
來源：香港政府統計處

零售租金逐漸改善

↑ 0.1%

商場

來源：仲量聯行

辦公室租金平穩上升

↑ 3.5%

甲級辦公室

來源：仲量聯行

泊車位需求快速增長

↑ 2.5%

私家車領牌數目

↑ 0.6%

私家車泊車位

註：截至2018年3月31日的數字
來源：香港運輸署

住戶每月入息中位數增長仍然強勁

(按年)



來源：香港政府統計處

消費開支增強

(按年)



註：必需品零售銷售包括超級市場及食品，非必需品零售銷售則包括其餘類別
來源：香港政府統計處

中國內地的主要市場趨勢

零售額增長勢頭持續

↑ 8.4%

廣州

來源：廣州市統計局

↑ 4.7%

北京

來源：北京市統計局

核心商業中心區甲級辦公室租金保持平穩

↓ 1.2%

上海

來源：仲量聯行

經濟增長保持良好

(按年)



來源：國家統計局
上海市統計局
北京市統計局
廣州市統計局

旺角新都會 T.O.P This is Our Place



T.O.P This is Our Place為領展首個座落於旺角核心商業區的商場，貫徹該區充滿活力及潮流時尚的特色。T.O.P更活用科技與社區參與的元素，打造出我們首項融合線上及線下消費的物業，為顧客帶來嶄新的「新零售」體驗。「新零售」標誌著我們堅守信念，銳意打破傳統商場管理模式及致力提升顧客體驗，以迎合不斷轉變及充滿挑戰的零售市場環境。

新零售

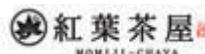
電子商務的崛起不但為傳統零售商帶來各種挑戰，消費者喜好亦因而有所轉變。為應付不斷轉變的需求，T.O.P的商戶組合已轉向至無縫的全方位零售體驗－提供多元化的「新零售」商戶及期間限定店，當中涵蓋潮流服飾、生活時尚及配飾。這些新品牌既能透過社交媒體擴闊顧客群和提高知名度，亦能透過T.O.P將顧客由線上帶到線下，親身互動。

顧客喜好

為向顧客提供獨特和流行的零售及餐飲體驗，T.O.P引入多個首次進駐香港的知名品牌於其商戶組合內，其他品牌亦透過跨界及合作項目吸引時下顧客的目光。

科技

我們繼續投資於科技，透過結合線上及線下零售，提供更豐富的購物體驗。我們的T.O.P應用程式將商戶及顧客連繫到同一個平台上，令服務、產品選擇及效率都達到前所未有的水平，貼心照顧顧客購物旅程的每個環節，務求使顧客在T.O.P逗留更長時間，商戶亦能從全方位零售中獲益。



表現回顧：策略重點



建立具高生產力的物業組合

領展致力在管理香港及中國內地物業組合上追求卓越，為鄰近的所有持份者提供獨特的購物及娛樂選擇。我們於香港及上海的辦公室物業－海濱匯及領展企業廣場，為尋求高質素工作環境的跨國企業及大型機構客戶提供優質的辦公室設施。



97.0% 香港物業
租用率



99.4% 中國內地物業
租用率



14 項

2017/2018年度
已完成的資產提升
項目



52%

2017/2018年度資產
出售的估值溢價



31.3%

自2010年起已減少
之能源耗用量



126.2
公噸

減少運往堆填區
的廢物

年內，領展的物業組合錄得具抗逆力的增長。我們透過有效的增長動力（管理、提升、收購、出售及發展），為基金單位持有人帶來持續回報。我們於年內亦透過進行策略性評估並出售香港17項物業取得了重要的里程碑。這標誌著我們完成物業組合增值及資本循環的里程碑，亦為領展掌握長遠增長機遇的能力奠定了穩健的基礎。

管理

良好的資產管理是經營物業組合的成功關鍵。年內，領展將資產管理模式擴展到整個香港物業組合，彰顯我們既深且廣的管理能力，並設有專責的資產經理團隊監察物業的整體表現。

香港物業組合

零售

嚴謹的資產管理方針有助我們在活躍市場上保持良好的表現。於2018年3月31日，物業組合的租用率維持於97.0%之高水平。年內的續租租金調整率為29.1%，而零售租金收入則按年上升5.3%。剔除所有於分析年度內出售及收購的物業後，零售租金收入比往年增長9.5%，反映了我們現時的物業組合有相對強勁的增長潛力。平均每月租金則由2017年3月31日之每平方呎55.3港元上升至2018年3月31日之每平方呎62.4港元。

零售物業組合的營運數據

	租用率		續租租金調整率		佔總面積之百分比 ⁽¹⁾
	於2018年 3月31日 %	於2017年 3月31日 %	截至2018年 3月31日止 年度 %	截至2017年 3月31日止 年度 %	於2018年 3月31日 %
商舖	97.4	97.1	31.2	23.4	83.6
街市／熟食檔位	92.9	90.3	12.9	27.0	9.2
教育／福利及配套設施	97.1	91.4	15.0	20.5	7.2
總計	97.0	96.1	29.1	23.8	100.0

附註：

(1) 總計不包括自用辦事處。

零售物業組合分類

物業	物業數目	零售物業 估值	零售租金	平均每月租金 ⁽¹⁾		租用率	
		於2018年 3月31日 百萬港元	截至2018年 3月31日止 年度 百萬港元	於2018年 3月31日 每平方呎 港元	於2017年 3月31日 每平方呎 港元	於2018年 3月31日 %	於2017年 3月31日 %
都會	6	30,604	1,117	83.0	76.0	96.3	96.9
匯坊	33	74,273	3,358	70.6	65.9	97.7	96.8
鄰里	70	36,636	1,670	44.9	40.3	96.4	94.8
已出售物業 ⁽²⁾	-	不適用	546	不適用	41.6	不適用	96.4
總計	109	141,513	6,691	62.4	55.3	97.0	96.1

附註：

(1) 平均每月租金指已出租面積的每平方呎每月平均基本租金加管理費。

(2) 指17項於2018年2月底完成出售的物業。

表現回顧：策略重點

物業組合租約到期情況

(於2018年3月31日)

	佔總面積 之百分比 %	佔每月租金 之百分比 %
2018/2019年度	31.7	27.2
2019/2020年度	21.7	23.0
2020/2021年度及其後	37.3	44.2
短期租約及空置	9.3	5.6
總計	100.0	100.0

停車場

目前，領展於香港擁有及管理約61,000個鄰近物業組合的泊車位。由於香港泊車位供應有限，需求仍然居高不下。物業完成資產提升工程後，優化的購物環境推動我

們商場的客流量及對時租泊車位的需求。年內，停車場收入按年增長5.5%。剔除所有於分析年度內出售及收購的物業後，停車場收入則上升10.9%。截至2018年3月31日止年度，每個泊車位每月收入按年增加11.3%。

主要停車場物業表現指標

	截至2018年 3月31日止 年度	截至2017年 3月31日止 年度
每個泊車位每月收入（港元）	2,492	2,239
	於2018年 3月31日	於2017年 3月31日
總估值（百萬港元）	34,510	30,813
每個泊車位平均估值（千港元）	567	446

中國內地物業組合

領展的中國內地物業組合包括北京歐美匯購物中心、上海領展企業廣場以及廣州西城都薈廣場（於年內完成收購）。此物業組合本年度的表現穩健，收益總額為8.84億港元（2017年：5.74億港元），而物業收入淨額達到6.84億港元（2017年：4.59億港元），分別按年增加54.0%及49.0%。

自2017年5月完成收購西城都薈廣場，我們加強商戶組合，項目接近全數租出，歐美匯購物中心的表現足證我

們具投資及管理中國內地區域性商場的专业知識。領展企業廣場保持一貫穩定及令人滿意的表現。

於2018年3月31日，歐美匯購物中心及西城都薈廣場的出租率分別為100.0%和99.2%。歐美匯購物中心的續租租金調整率表現仍然強勁，達29.4%；西城都薈廣場的續租租金調整率則為61.2%。領展於中國內地的辦公室物業租用率為99.3%，續租租金調整率則上升至13.3%。

物業組合租約到期情況

(於2018年3月31日)

	零售		辦公室	
	佔總面積之百分比 %	佔每月租金之百分比 %	佔總面積之百分比 %	佔每月租金之百分比 %
2018/2019年度	18.6	18.3	9.7	9.6
2019/2020年度	23.4	32.0	20.5	22.0
2020/2021年度及其後	57.5	49.7	69.1	68.4
空置	0.5	-	0.7	-
總計	100.0	100.0	100.0	100.0

提升

資產提升釋放了物業組合的增長潛力。我們透過資產提升工程將陳舊資產轉化為現代化商場，為顧客提供多元化的購物選擇，提升購物體驗，並同時為商戶營造更佳的營商環境。商場經重新定位後，為我們的基金單位持有人及鄰近社區增強價值。

年內，我們完成14項資產提升項目，所有項目均超出15%投資回報。當中T Town（前稱頌富廣場）及TKO街市為大型

改善工程，展現出領展作為香港領先的零售資產擁有人及管理人的能力。

黃大仙中心南館的全面提升是北館提升工程的延伸。以往陳舊及未被充分利用的鮮活街市已轉型為精心設計的零售及飲食區域，與北館及南館的商戶組合相輔相成，充分發揮黃大仙中心的增長潛力。這為黃大仙中心南館帶來來自港鐵站的人流，增加客流量。此外，我們亦為三個匯坊商場（分別為小西灣廣場、慈雲山中心及天澤商場）進行翻新，以保持該等物業的競爭力。

表現回顧：策略重點

我們持續透過資產提升，保持物業增長規模及基金單位持有人的回報增長。現時，我們正進行10個提升項目，另有四個項目即將展開。我們的資產提升計劃將伸延至2023年，有逾20個項目正於規劃階段。

本年度是鮮活街市提升工程創下新記錄的一年。年內一共完成12個鮮活街市提升項目，其中三個由我們自行管理，剩餘九個則由我們的街市營運商夥伴經營。有見顧客對優質鮮活街市的需求殷切，街市商戶亦反饋正面，我們已加快活化鮮活街市的步伐。



TKO Gateway 觸目購物總匯

TKO Gateway於2016年完成資產提升工程，將厚德商場重塑成為將軍澳區都會商場。年內，我們進一步提升TKO Gateway的鮮活街市，翻新攤檔、引進全新的空間佈局及更當眼的出入口。我們更為商場打造特色美食街，供應小食及宵夜，吸引一眾年輕及家庭顧客享受休閒的餐飲體驗。通過廣泛的交通網絡與其他地區連接，TKO Gateway及TKO街市已成為區內獨樹一幟的購物總匯，並吸引更多將軍澳區內外的顧客。



截至2018年3月31日止年度內完成之資產提升項目的投資回報

	項目資本 開支總額 百萬港元	預計 投資回報 ⁽¹⁾ %
隆亨商場	58	21.4
T Town	260	19.1
祥華商場	101	17.6
廣福商場 ⁽²⁾	31	20.4
富東鮮活街市 ⁽²⁾	29	25.9
天慈商場	38	37.7
黃大仙中心南館	151	30.7
小西灣廣場	56	25.0
樂華商場	46	15.3
慈雲山中心－零售部分	70	24.8
翠屏（北）商場	37	30.1
TKO街市 ⁽²⁾	91	15.3
顯徑商場	35	40.4
天澤商場	41	15.2
總計	1,044	

附註：

(1) 預計投資回報乃按完成項目後之預期物業收入淨額減項目實施前之物業收入淨額，除以項目預計資本開支及租金損失計算。

(2) 項目包括鮮活街市提升。

資產提升項目的狀況

	項目數量	預計成本 百萬港元
進行中的項目	10	912
待相關部門審批的項目	4	559
其他規劃中的項目	> 20	> 1,300
總計	> 34	> 2,771

進行中已審批的資產提升項目

	預計成本 百萬港元	目標 完成日期
環翠商場	151	2018年年中
何文田廣場 ⁽¹⁾	124	2018年年中
三聖商場	32	2018年年中
富善商場 ⁽¹⁾	93	2018年年中
啟田商場第一期工程	34	2018年年底
長發廣場	98	2018年年底
富泰商場	59	2018年年底
順利商場	76	2019年年初
樂富廣場	151	2019年年初
彩明商場	94	2019年年初
總計	912	

附註：

(1) 項目包括鮮活街市提升。

表現回顧：策略重點

收購

我們的業務表現建基於具抗逆力的物業組合，並以維持每基金單位分派的可持續增長為目標。我們於2017年5月完成收購位於廣州的西城都薈廣場，代價為人民幣40.65億元。

我們認為西城都薈廣場具增長潛力。項目於荔灣區核心地帶佔據策略性地理位置，坐落地下鐵路黃沙站上蓋，連接性極佳。商場逾40%的面積出租予飲食及休閒娛樂商戶，為區內之顧客及訪客提供獨特的購物、飲食及娛樂體驗。廣州西城都薈廣場出色的續租租金調整率亦為我們的整體物業組合帶來重大貢獻。

位於旺角的彌敦道700號大樓部分已於2017年年底開業。截至2018年3月31日，大樓約70%的面積已租出或接近完成協議階段，當中包括醫療診所、美容中心及共享商業中心。零售部分名為T.O.P This is Our Place，預期將於2018年年中開業，集合年輕客群喜愛的飲食、生活品味、時尚及美容品牌。我們預期T.O.P將成為匯聚都市娛樂體驗的地標熱點，維繫及招攬顧客前來領展消費。

展望未來，我們將繼續檢視收購機遇，集中投資於香港及中國內地一線城市外圍的零售物業及於核心商業中心區的優質甲級辦公室，提升整體物業組合的質素。

出售

我們透過實踐資本循環策略，提升物業組合質素。年內，我們完成策略性評估並出售17項物業，總代價為230億港元，作價較2017年9月30日的估值溢價52%。是次出售交易獲本地房地產投資者及全球房地產投資基金的青睞，亦大大提高我們的零售物業在海外機構投資者間的知名度。

是次出售交易標誌著我們完成物業組合提升及資本循環的里程碑，從出售非核心或增長緩慢物業和引進香港及中國內地的優質項目中，保持領展長期增長勢頭。出售資產所得收益將用於在市場情況及規例允許下持續回購基金單位，以抵消由出售所致的每基金單位分派損失，並作為在機遇出現時收購優質新資產、償還債務及一般營運資金用途。

發展

我們與南豐發展有限公司於九龍東海濱道77號的合營發展項目海濱匯將於2019年年初完工。摩根大通已落實租用約32%的辦公室面積。海濱匯特設大型樓層及具康體休閒設施的平台綠化空間，定必成為九龍東的全新甲級商廈地標。香港特區政府為九龍東行動區提出多個概念總綱計劃，吸引有意擴展業務及由核心商業中心區搬遷到該區發展的企業進駐。目前項目的建設工程及租賃進度理想。

海濱匯將設計及發展為環保低碳商廈，並已取得領先能源與環境設計(LEED)鉑金級、綠建環評(BEAM Plus)鉑金級及健康建築標準(WELL)金級的前期認證。項目亦將會提供逾400個配備電動汽車充電裝置的泊車位。

卓越的環保工作

我們繼續安裝高能源效益的照明及機電設備、推行重新校驗措施及微調監控系統，以優化樓宇服務系統的能源效益，從而創造更佳環境及達致我們的環保目標。因此，我們在香港的能源耗用量按年減少4.3%，自2010年起於累計減少31.3%，使我們提前兩年完成20/30目標。我們的碳足跡主要包括用電量，自2010年起已有效減少40.2%。為邁向另一個里程碑，我們已開始探討採用科學基礎減碳目標的方法，致力訂立下一個能源目標以符合全球最佳常規。

我們繼續與非政府機構及商戶合作，透過剩食回收實施廢物管理。於本年度內，我們減少運往堆填區的廢物約126.2公噸，合共轉贈31.5公噸包裝食品及利用從我們鮮活街市收集所得的剩食製作超過437,400個飯盒予有需要人士。

達致持續增長的物業組合管理策略

我們採取審慎的策略，收購優質物業及出售非核心物業。我們喜見今年領展達到完成物業組合提升及資本循環的里程碑，成功優化物業組合，並為基金單位持有人帶來可持續的回報。

主動物業組合管理

自2011年4月
支出
310億港元



收購項目

- 香港的四項物業
- 中國內地的三項物業
- 香港的一項物業發展項目

自2011年4月
籌集
350億港元



出售項目

- 45項非核心物業

提高物業組合效率

改善資源分配

提升物業 組合質素

估值

+17.1%

複合年均
增長率⁽¹⁾

提供可觀 投資回報

基金單位價格

+15.5%

複合年均
增長率⁽¹⁾

每基金單位分派

+12.4%

複合年均
增長率⁽¹⁾

提高市場 價值

每基金單位資產淨值

+18.9%

複合年均
增長率⁽¹⁾

附註：

(1) 代表由2011/2012年度至2017/2018年度的複合年均增長率。

表現回顧：策略重點



維持均衡的資本架構

領展一直維持審慎靈活的資本架構，令我們能夠抵禦市場波動，同時靈活地把握業務機遇（包括收購及出售項目）。我們的四個資本管理策略如下：

- 優化長遠資本架構並保持短期靈活性；
- 維持穩健的企業信貸評級，以降低融資成本；
- 延長債務到期日以減低再融資的風險；及
- 管理利率及外匯波動風險。



11.9%

負債比率



75.8%

定息負債佔
債務總額比例



2.89%

實際利率



227億港元

流動資金



A/A2 穩定

信貸評級



6,450萬 基金單位

2017/2018年
回購之基金單位

資本管理

於回顧年度內，隨著美國就業率繼續上升及通脹持續升溫，美國聯邦儲備局三度加息（共加息0.75%）。然而，由於香港銀行體系流動資金充裕，港元利率上升步伐緩慢。倫敦銀行美元同業拆息與香港銀行港元同業拆息之間的息差超過1%，達到了過去十年前所未見的水平。

港元貸款息差利率同樣受壓，收窄至2009年金融危機以來的最低水平。我們藉此機會將一筆10億港元的5年期銀行貸款進行再融資，其年均利息總成本為香港銀行同業拆息+0.8%。

於回顧年度內，我們出售17項物業並收取合共230億港元的款項。當中120億港元已用於償還循環銀行貸款。在節省利息成本的同時，我們亦可在需要時靈活地再提取有關款項。

於2018年3月31日，我們的債務總額為263億港元（2017年3月31日：280億港元），備用流動資金上升至227億港元（2017年3月31日：107億港元），當中包括現金及存款117億港元（2017年3月31日：7億港元）及未提取但已承諾的融資額110億港元（2017年3月31日：100億港元）。年終現金及存款結餘增加主要由於出售物業之現金所致。

我們的負債比率於回顧年度內減少至11.9%（2017年3月31日：15.6%），主要由於物業估值調高所致。已承諾債務融資平均年期處於穩健水平，約4年（2017年3月31日：4.7年）。

展望未來，金融市場普遍預期美國聯邦儲備局將於2018年年底前至少再加息兩次。倘若港元銀行市場流動性開始下降，港元利率或會比美元利率增長得更快。然而，我們相信領展已充分準備應對潛在的挑戰。於2018年3月31日，我們已對沖債務總額的75.8%為固定利率（2017年3月31日：61.4%）。定息負債平均年期（代表定息負債所提供的平均利率保

障期）為5.3年（2017年3月31日：6.3年）。由於對沖百分比上升，我們債務組合的實際利息成本增加至2.89%（2017年3月31日：2.65%）。

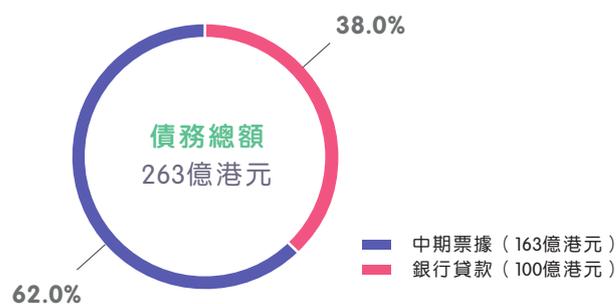
作為領展資本循環策略的其中一環，我們於回顧年度內利用部分出售資產所得的款項回購了6,450萬個基金單位，平均價格為每基金單位67.43港元。我們預計未來幾個月將在市場情況及規例允許下持續回購最多8,000萬個基金單位，以抵消物業出售對基金單位分派的影響。

鑒於我們市場地位穩固，資產素質不斷提升、以及業務地域多元化，標準普爾於2017年7月21日將我們的基準評級由「a」級提升至「a+」級。而用作調整領展信貸評級的主要基數（即營運所得資金與債務之間之比率），則由15%放寬至12%，整體信貸評級被確定為「A/穩定」。隨著相關比率放寬，加上出售物業後我們的備用流動資金上升，領展日後為投資項目進行融資時更具靈活性，更好把握發展機遇。於2018年5月8日，穆迪亦確認領展的信貸評級為「A2/穩定」。

於2016年發行的綠色債券所得款項，已於2016/2017年度內全數用於各環保項目上，並經由香港品質保證局驗證。該等項目的資料，亦可於我們網站上找到。

資金基礎

（於2018年3月31日）



表現回顧：策略重點

已承諾債務融資⁽¹⁾

(於2018年3月31日)

(十億港元)	定息負債 ⁽²⁾	浮息負債 ⁽²⁾	已動用融資	未提取融資	已承諾融資總額
無抵押銀行貸款	10.0	–	10.0	11.0	21.0
中期票據	9.9	6.4	16.3	–	16.3
總計	19.9	6.4	26.3	11.0	37.3
百分比	75.8%	24.2%	70.5%	29.5%	100%

附註：

(1) 所有金額為面值。

(2) 經利率掉期後。

融資到期情況⁽¹⁾

(於2018年3月31日)

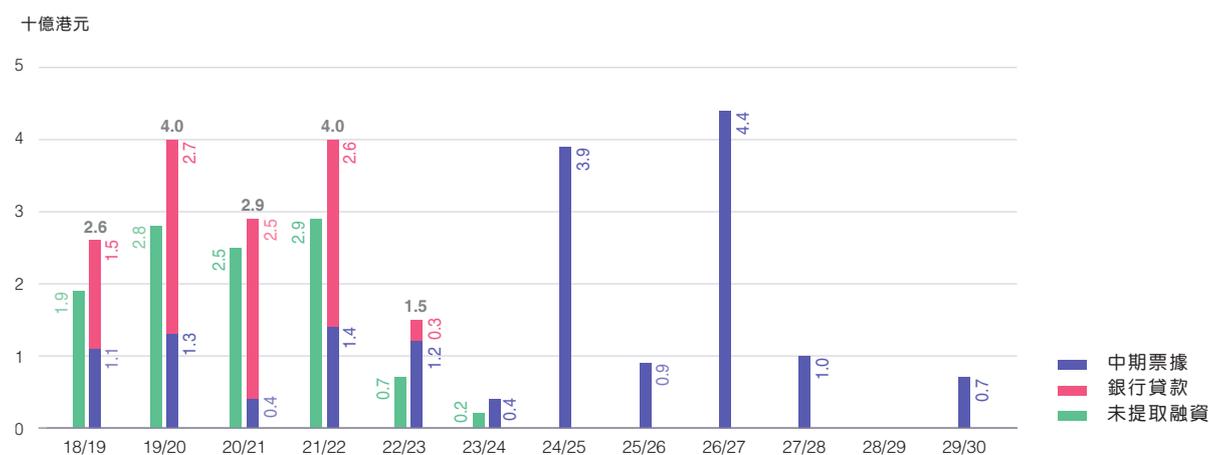
(十億港元)	無抵押 銀行貸款	中期票據	未提取融資	總額
2018/2019年度到期	1.5	1.1	1.9	4.5
2019/2020年度到期	2.7	1.3	2.8	6.8
2020/2021年度到期	2.5	0.4	2.5	5.4
2021/2022年度到期	2.6	1.4	2.9	6.9
2022/2023年度及其後到期	0.7	12.1	0.9	13.7
總計	10.0	16.3	11.0	37.3

附註：

(1) 所有金額為面值。

融資到期情況⁽¹⁾

(於2018年3月31日)



附註：

(1) 所有金額為面值。



建立強大的團隊

領展的持續增長全賴近900人的團隊所作出的努力及貢獻。我們深信，要建立一支具才華、團結一致及高績效的團隊，關鍵在於我們承諾為員工提供學習、成長以及從中受到啟發的機會。我們確保員工裝備好自己，以迎接未來業務動態中的挑戰及機遇。

為維持領展的生產力以及確保整體的薪酬、花紅及其他福利維持競爭力，我們定期檢討我們的人才策略及計劃，例如人力資源規劃、全面獎勵計劃以及學習及發展計劃。



附註：

(1) 數字於本年報日。

(2) 不包括高層管理人員，於2018年3月31日。

(3) 不包括行政總裁及首席營運總監。

表現回顧：策略重點

吸納及留聘人才

知人善任能為我們建立一個堅實的平台，藉以協助領展進一步邁向成功。領展會持續評估人才儲備及其流動性，以識別及把握提升人力資本的機會。

加強領導團隊的實力

本年度，我們加強人力資本基礎及進一步培訓能幹且一致的領導團隊以協助業務增長。我們增設兩個高級行政人員職位，其中首席營運總監負責監督項目及發展、物業管理及營運、法律與公司秘書及信息科技職能，而首席策略總監則負責制定企業策略的發展及監察由董事會批准之計劃的實施情況。

年內，我們亦擴大領展的人才庫，聘請來自不同行業、專業背景、職能體驗的管理人員，以緊隨公司持續發展及於香港及中國內地地區業務擴充的步伐。

建立及發展員工能力

建立人才儲備是增強員工能力的第一個關鍵步驟。領展管理人員先導計劃具備周全的職業發展藍圖，為我們吸納未來的年輕菁英作好準備。於2017/2018年度，隨著我們對員工及人才學習發展的持續投入，我們在員工發展中採用了循序漸進、以能為本的方法。這確保團隊的每

一位成員了解我們對其擔任現時職務的期望，亦了解應培養哪些能力及特質以配合公司未來的發展。我們繼續檢視學習需求、開設適切的培訓以加強自身的能力。

領袖發展

機構可持續發展的其中一個重要因素是培育現有的人才成為明天的領袖。為此，我們於本年度成立了「領導力發展中心」（發展中心），有計劃地提升人力資源。發展中心本著「籌劃未來」的目標，提供一個培養領導力的平台，以發展策略執行能力。發展中心自2018年初成立以來開展了一系列領袖發展計劃，包括透過模擬個案啟發意見交流，以及提升策略性思維能力的領袖峰會。為了加強員工對個人發展的主動性，所有員工的個人發展目標已成為年度績效指標的一部份，以推動持續及終生學習。

員工參與

我們深明要維持卓越的表現，以及確保業務策略的一致性，與員工保持開放的溝通十分關鍵。我們重視員工的意見，並透過多項員工參與計劃聆聽他們的反饋意見。於2017/2018年度，我們在公司內進行了一項員工意見調查，收集他們對領展政策及計劃的意見。我們已在調查後組織數個員工專題小組，跟進已識別的範疇。該等措

物業資產管理培訓



62名參與者 1,212培訓時數

於回顧年度內，我們委託澳洲的 Property Council Academy 為我們的董事、高級行政人員、資產管理團隊及其內部合作夥伴進行一系列的物業資產管理深造培訓。培訓範疇不但包括商業建模，還加入技術領域如城市規劃、估值、建築設計，及有關節能和保護環境的設施管理。員工由此更深入了解資產管理於領展所扮演的策略性角色。

施確保我們與員工維持開放透明的聯繫交流，除可確保業務計劃在執行過程中得到充分理解外，亦能有效留聘人才。

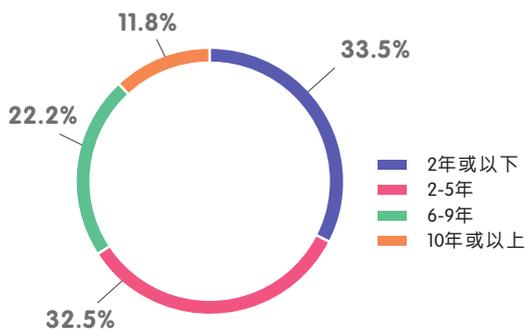
過去一年，我們繼續支持義務工作，並鼓勵員工參與社區活動，包括領展「愛·匯聚計劃」。為肯定員工對社會及社群的貢獻，參與義工活動的員工可享有義工假期。

健康、福祉與安全

領展認為健康及安全管理並不止是為了符合監管標準—領展員工、營辦商人員、顧客的福祉亦同樣重要。我們的營運遵守行業常規。於回顧年度內，我們已審閱並更新健康及安全政策，成功實踐工作場所零意外的承諾。我們為員工及營辦商提供有關健康及工作安全的常規培訓，達到零停工日數的目標。我們亦於旗下物業定期進行緊急應變演習，並繼續實施處理危機的應對工作及應變計劃。

良好的工作與生活平衡有助提升工作生產力及表現。我們鼓勵員工健康生活，竭力維護員工的福祉。年內，我們推出一項以「連繫健康生活」為主題的健康計劃。這項計劃包括健康及保健活動，例如推行綠色星期一，提倡健康飲食、於辦公室配備自動按摩椅、邀請香港盲人輔導會的專業按摩師為員工提供肩頸按摩服務，以及提供支援心理健康及壓力管理輔導熱線的員工關顧計劃。

員工服務年期



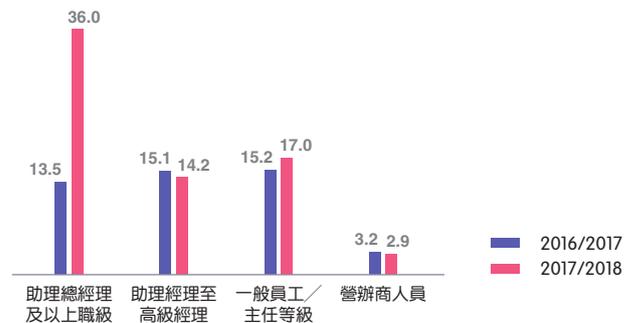
多元化與包容

我們深明多元化與包容對我們建立一支靈活且充滿活力，能服務商戶及鄰近物業之持份者的團隊均至關重要。領展吸納及留聘具有不同種族、背景、技能及經驗的人才。我們為亞洲首間公開支持《賦權予婦女原則》（由聯合國婦女署及聯合國全球契約緊密合作推廣）的房地產投資信託基金，並致力尊重及推行這些原則到業務各個層面。

於2018年3月31日，我們的員工中半數為女性。高級管理團隊成員中四位為女性，而董事會成員中亦有四位為女性。我們董事會中女性董事的人數比例於受訪的香港51間上市公司中排行第二。另外，我們的員工平均分佈於各個年齡層。

於2018年3月31日，我們的員工數目為895人，其中15人為中國內地員工。於回顧年內，我們的香港員工流失率為19.8%（2017：19.4%），與去年的比率相若，反映了香港各行業激烈的勞動競爭。然而，表現評級高的員工的流失率則一直維持於低水平。我們將繼續優化我們的人才管理策略，以吸納及留聘人才。

平均培訓時數



表現回顧：策略重點



促進我們的社區蓬勃發展

我們擅長於為顧客提供愉快的購物體驗。同時，我們與商戶建立緊密的關係，並支持全方位業務的發展。我們深信，只要有益於社區，我們亦將會因而受惠。

附註：

(1) 於2018年2月6日至3月11日期間與香港公眾人士以面對面形式，進行合共1,020次街頭訪問。數據以配額抽樣方式，從公眾人士收集所得。



~19,000

自2008年起參與領展商戶學堂的人數



+8.0%

香港商戶銷售額增長



79/100

神秘顧客計劃評分



96%

受訪者對領展持「中立」至「正面」的評價⁽¹⁾



~900 萬港元

2017/2018年度投放於領展「愛·匯聚計劃」的總額



114

領展社區信心指數



「泊食易」 手機應用程式

自推出以來
下載量約
260,000次
(截至2018年5月31日)



透過我們獲獎的手機應用程式，我們於2018年1月推出香港首個兼容電子支付及泊車功能之手機付款平台。為提升客戶體驗，全新的「電子泊車」功能為駕駛人士提供實時車位供應資訊，亦透過手機掃描二維碼於平台繳付泊車費。駕駛人士更可以電子優惠券形式換領免費泊車優惠。我們現時以指定停車場作為試點，並預期於未來兩年內進一步擴展。

建立更美好的空間及滿足社區需求

面對日新月異的消費者趨勢，我們致力協助商戶打造與時並進的購物環境，令商戶業務蓬勃發展。我們不斷翻新和提升旗下的零售商舖，同時持續評估和提高物業管理水平，以配合物業各項提升及改善工程。這些措施不但能為商戶提供良好的營商環境，亦能為顧客帶來更愉快的購物體驗。

作為持續提升顧客購物滿意度的其中一環，我們於2011年起推行神秘顧客計劃。該計劃由獨立機構進行，為我們評估物業管理服務標準及為物業組合設施的質素提供客觀、可靠及寶貴的意見。我們更會公布神秘顧客計劃的結果，作為各物業區良性競爭的推動力，並會加以分析結果以提高營運效率。我們亦會透過收集所得的結果為員工提供有關物業管理標準的最新資料，以及為商戶

商戶組合

我們的香港物業組合涵蓋逾9,500份租約，為顧客提供多元化的購物體驗。我們主要透過地區分析和商戶調查來辨識機會及了解本地市場的需要和喜好。為回應不斷轉變的顧客需求，我們持續優化行業組合，為商戶提供充滿活力及高客流量的營商環境。與上一個財政年度相比，香港物業組合商戶平均每月每平方呎零售銷售額穩步增長8.0%，領先香港整體零售市場的表現。在生活必

需品行業中，「飲食」和「超級市場及食品」的表現仍然強勁，每平方呎零售銷售額分別按年增長11.9%及3.7%，而「一般零售」行業亦錄得8.1%的升幅。

年內，香港整體物業組合的租金對銷售額比例為12.9%。在特定的行業類別中，「飲食」、「超級市場及食品」及「一般零售」行業的商戶於回顧年度內錄得的租金對銷售額比例分別為13.0%、11.4%及14.3%。

香港物業組合零售行業組合

(於2018年3月31日)

行業	佔每月租金之百分比 %	佔已出租面積之百分比 %
飲食	27.6	28.1
超級市場及食品	21.9	18.1
街市／熟食檔位	14.6	8.8
服務	10.5	9.7
個人護理／醫療	5.7	3.8
教育／福利及配套設施	0.9	7.2
貴重商品（珠寶首飾及鐘錶）	0.8	0.4
其他 ⁽¹⁾	18.0	23.9
總計	100.0	100.0

附註：

(1) 其他包括服裝、百貨公司、電器及家居用品、光學產品、書籍及文儀用品、報紙以及休閒娛樂。

表現回顧：策略重點

提供業務指引，協助他們在全方位銷售業務環境中吸引消費者，並為顧客提供稱心如意的服務。我們物業組合的整體表現維持穩健，在環保及暢通無阻通道設施方面的表現尤其出色。

我們自2013年起委任外聘顧問進行獨立觀感調查，廣徵我們持份者的意見。調查結果顯示，受訪者對領展持「中立」至「正面」的評價持續提升，達96%。隨著我們進一步發展，從周邊社群的角度評估我們的表現亦相當重要。這有助我們不斷尋找新方向，以確保我們的物業繼續成為顧客購物及商戶拓展業務的首選地點。

為了解我們顧客的消費習慣、背景、需求及期望，我們於2014年開始起監測領展社區信心指數。於2017年第四季，領展社區信心指數為114，表現普遍較香港消費者信心指數為佳，於年內亦保持平穩的水平。與往年同期比較，指數穩定上揚並錄得6.5%的增長。

領展商戶學堂

透過與商戶維持良好關係，有助我們了解他們的業務需求，及為其蓬勃發展提供相應的支援。除了提供一個友善的營商環境外，我們亦以領展商戶學堂的季度活動與商戶建立關係。去年的活動約有750名商戶參與，旨在提供平台：

- 與商戶進行雙向溝通，讓他們發表意見；
- 提供及分享零售行業的最佳範例，提高商戶的營運效率；及
- 就商戶的營商環境，加深他們對本地最新零售趨勢的認知。

年內，我們與香港股票分析師協會合作推出「領展商戶學堂－理財講場」，向我們的商戶及顧客提供理財及投資知識。三場講座已於我們的商場舉行，全年吸引了近190人參與。

去年，我們引進了傑出商戶獎勵計劃，獎項透過神秘顧客的方式協助商戶不斷改善其服務及產品，從而有助業務發展以迎合顧客常變的喜好。該獎勵計劃，首十名商戶將獲頒發獎座，並獲機會參與香港股票分析師協會舉辦的營商指導計劃。

領展「愛·匯聚計劃」之最新動態

我們深信，業務持續成功的關鍵是建立並維持緊密的社區關係。為此，我們透過旗艦慈善及社區參與計劃－領展「愛·匯聚計劃」－支持多個項目。我們每年將

相等於上一個財政年度之物業收入淨額最高0.25%的款項資助慈善項目。於2017/2018年度，我們批准約900萬港元予七個項目。自2013/2014年度起，領展「愛·匯聚計劃」合共投放約4,700萬港元予社區及慈善項目。

該計劃專注於兩個核心範疇：社會項目資助及領展第一代大學生獎學金。社會項目資助至今推出第五年，為六個社區項目提供的金額達到610萬港元，其中包括「『惜食全方位』食物回收計劃」及「音樂兒童@領展」。「『惜食全方位』食物回收計劃」是一項於領展鮮活街市及商場推行的全面剩食回收計劃，第二年計劃已於2017年10月展開，預計惠及約130萬人士，減少約345,000公斤食物浪費。我們已對此計劃進行總體影響評估，結果顯示我們於項目資助首年每資助1港元，等同為社區創造2.1港元的社會環境效益。

「音樂兒童@領展」舉辦的互動音樂會，為有需要的兒童提供認識不同樂器的機會。項目同時提供領展音樂獎學金，幫助他們發展音樂方面的天賦。



為實現「**連繫好生活**」的承諾，我們成立了第一代大學生獎學金以支援有需要的學生。計劃旨在資助家庭三代中的首代大學生於香港其中一所大學就讀，至今受惠的大學生達370人。2017/2018年度計劃資助了140名學生，資助額合共280萬港元。整個計劃由中學校長直接提名學生申請，其中40名大學二年級及三年級學生則獨立於網上申請，並由香港社會服務聯會旗下的HKCSS WiseGiving Limited獨立監管。獲頒獎學金的學生加入成為「領展同學會」的一員，並於領展的實習生計劃中獲優先考慮。

表現回顧：財務回顧

領展以驕人成就為2017/2018年度畫下句點。憑藉完成策略性評估後的出售交易，我們再次錄得強勁的財務業績。



249.78

每基金單位分派
(港仙)



27.6%

本年度之總回報

整體財務業績

於本年度內，收益及物業收入淨額分別按年增長8.3%及9.6%至100.23億港元（2017年：92.55億港元）及76.63億港元（2017年：69.94億港元）。按相同基準計算，收益及物業收入淨額在剔除所有於分析年度內出售及收購的物業後，分別按年增長9.4%及10.7%。本年度每基金單位分派增加9.4%至249.78港仙（2017年：228.41港仙），包括每基金單位中期分派121.50港仙（2017年：111.75港仙）及每基金單位末期分派128.28港仙（2017年：116.66港仙）。於2018年3月29日（2017/2018年度的最後交易日），領展的收市價為67.00港元（2017年3月31日：54.45港元）。連同每基金單位分派計算，領展本年度之總回報為27.6%，分派回報率為3.7%。

投資物業組合（包括發展中及翻新中物業及於中國內地的物業）的估值持續改善，達到2,030.91億港元，較2017年3月31日增加16.7%。按相同基準計算，剔除所有於分析年度內出售及收購的物業後，投資物業組合（包括發展中及於中國內地的物業）的估值按年增加25.4%。

收益分類

	截至2018年 3月31日止 年度 百萬港元	截至2017年 3月31日止 年度 百萬港元	按年變動 %
零售租金：			
商舖 ⁽¹⁾	5,460	5,140	6.2
街市／熟食檔位	905	893	1.3
教育／福利及配套設施	149	147	1.4
商場營銷	177	172	2.9
停車場租金：			
月租	1,537	1,456	5.6
時租	509	484	5.2
營運開支收回及其他雜項收益：			
物業相關收益 ⁽²⁾	402	389	3.3
總計	9,139	8,681	5.3

附註：

(1) 商舖租金分別包括基本租金53.39億港元（2017年：50.15億港元）和按營業額分成租金1.21億港元（2017年：1.25億港元）。

(2) 物業相關收益包括來自零售物業之其他收益3.97億港元（2017年：3.85億港元）及停車場之其他收益500萬港元（2017年：400萬港元）。

表現回顧：財務回顧

開支分析

鑒於年內出售17項物業所致，物業經營開支總額增長0.7%。然而，我們貫徹執行嚴謹的成本監控，物業收入淨額比率提升至76.4%（2017年：75.3%）。剔除所有於分析年度內出售及收購的物業後，物業收入淨額比率提升至77.0%。

儘管法定最低工資於2017年5月增加6.2%以及停車場營辦商的合同費用上升，物業管理人費用、保安及清潔開支僅輕微增加2.3%。為提升我們都會商場的吸引力，宣傳及市場推廣開支增加12.4%。節能計劃投資及樓宇管理系統改善已見成效，公用事業開支減少2.4%。

物業經營開支分類

	截至2018年 3月31日止 年度 百萬港元	截至2017年 3月31日止 年度 百萬港元	按年變動 %
物業管理人費用、保安及清潔	570	557	2.3
員工成本	431	417	3.4
維修及保養	211	219	(3.7)
公用事業開支	284	291	(2.4)
地租及差餉	288	282	2.1
宣傳及市場推廣開支	136	121	12.4
屋邨公用地方開支	100	106	(5.7)
其他物業經營開支	140	153	(8.5)
物業經營開支總計	2,160	2,146	0.7

中國內地物業組合

中國內地物業組合於本財政年度下半年延續其於上半年的理想表現。由於三項物業帶來貢獻，收益總額及物業收入淨額分別按年增加54.0%及49.0%，達到8.84億港元（2017年：5.74億港元）及6.84億港元（2017年：4.59億港元），主要歸因於新收購的西城都薈廣場。

我們的零售物業組合取得卓越的業績。北京歐美匯購物中心錄得強勁的續租租金調整率，達29.4%，並已全數租出。我們透過改造歐美匯購物中心的一家大型餐廳之舖位以提供更多零售選擇。新收購的廣州西城都薈廣場錄得卓越的續租租金調整率，達61.2%，出租率上升至99.2%，為中國內地物業組合的表現作出貢獻。

我們的辦公室物業－上海領展企業廣場－因現有商戶擴充而錄得理想的續租租金調整率。

估值回顧

儘管我們於本年度出售17項物業，投資物業（包括發展中及翻新中的物業及於中國內地的物業）估值總額仍由2017年3月31日的1,740.06億港元增長16.7%至2018年3月31日的2,030.91億港元。按相同基準，並剔除所有於分析年度內出售及收購的物業計算，投資物業組合估值（包括發展中及於中國內地的物業）按年增加25.4%。

隨着策略性評估的完成，我們的估值師於2017年12月31日進行物業評估並對資本化率作出下調，以反映成功出售17項零售物業的高成交價格。於本財政年度末，香港零售物業估值增長13.4%至1,415.13億港元（2017年3月31日：1,247.39億港元），而停車場估值則增長12.0%至345.10億港元（2017年3月31日：308.13億港元）。該等增長乃受到我們物業組合質素持續改善及資本化率下調

所致。於2018年3月31日，零售物業的資本化率下調0.55%至3.98%（2017年3月31日：4.53%），停車場的資本化率則下調0.60%至4.14%（2017年3月31日：4.74%）。位於香港九龍東的發展中物業－海濱匯－估值亦增加至87.33億港元（2017年3月31日：73.49億港元）。

購入廣州西城都薈廣場後，中國內地的物業估值為183.35億港元（2017年3月31日：111.05億港元）。中國內地的物業組合於2018年3月31日的估值增長65.1%。

領展的主要估值師仲量聯行有限公司採用收入資本化法及現金流量折現法，並用直接比較法進行市場可比性分析以作參考，以評估我們於香港及中國內地已落成物業的價值。發展中物業採用剩餘法。翻新中物業則採用收入資本化法，並以直接比較法作參照。

估值方法

	於2018年 3月31日	於2017年 3月31日
收入資本化法 — 資本化率		
香港		
零售物業：加權平均	3.98%	4.53%
停車場：加權平均	4.14%	4.74%
整體加權平均	4.01%	4.57%
中國內地		
零售物業	4.50% – 4.75%	4.50%
辦公室物業	4.25%	4.25%
現金流量折現法 — 折現率		
香港		
中國內地		
零售物業	7.25% – 7.75%	7.25% – 7.50%
辦公室物業	7.25%	7.25%

優質投資項目 — 中國內地業務版圖



拓展物業組合至中國內地標誌著領展的一大重要里程碑。我們於中國內地的三項資產（即北京的歐美匯購物中心、上海的領展企業廣場及廣州的西城都薈廣場）表現穩健，提高整個物業組合的增長潛力之餘，亦為創造價值開闢了新路徑。



北京歐美匯購物中心



上海領展企業廣場

中國內地物業組合加上我們全面的資產管理專業知識，有助進一步加強我們整體業務的抗逆力及表現。我們一直積極優化西城都薈廣場的商戶組合，以鞏固其作為廣州荔灣區購物地標的美譽。

領展企業廣場已取得LEED-EBOM鉑金級認證。該廣場位於上海絕佳地段，提供一個環保及健康的辦公大樓環境，深受著名跨國企業青睞。歐美匯購物中心則繼續憑藉高客流量及出色的表現穩佔地標購物熱點的地位。

為將資產管理的最佳常規推廣至整個中國內地物業組合，我們將於下一財

政年度推出綜合資產管理系統。此舉將有助於精簡報告流程，並提升監察及分析關鍵表現參數的能力。我們亦會在員工入職培訓當中融入領展文化，確保政策與程序貫徹一致，讓商戶及顧客在我們物業組合旗下的所有物業均可享有相同的體驗，為領展日後把握收購良機創造有利條件。

我們在中國內地的投資重點繼續會以具有良好發展前景、對我們現有物業組合形成互補的優質零售及辦公室物業為主。



廣州西城都薈廣場

風險管理

2017/2018年度，我們繼續完善企業的風險管理政策，深化企業內部既有的穩健風險文化，平衡風險管理與我們制訂的策略。我們的風險管理不僅在於降低風險，亦關乎確認及把握機遇。在充滿挑戰的環境中，行之有效的風險管理讓我們在達致策略性目標時，能處於具競爭力的位置。

三道防線

穩健的企業風險管理框架與穩固的內部監控程序是我們業務持續發展及增長的基石。三道防線訂有明確的角色

及職責，使我們的綜合風險管理框架為貫徹有效地執行有關識別、評估及應對主要風險的方針提供了基礎。



角色與職責

董事會／審核及風險管理委員會

董事會肩負領展風險管理的整體責任。董事會已向審核及風險管理委員會轉授權力，以釐定風險的性質、評估風險出現之可能性及對領展業務的影響，並確保設有合適的內部監控策略。董事會透過審核及風險管理委員會定期收取風險管理及規管部及內部審核部之報告。

第一道防線－營運管理層

作為第一道防線，營運管理層負責業務風險決策。為管理我們業務的風險，內部監控已融入日常營運當中，並訂有明確的政策及程序。營運管理層負責推行有效的內部監控措施，以確保業務單位遵守既定監控框架的指引。回顧年度內，管理層已更新相關政策及程序，以迎合領展現有業務或新收購業務的需要。我們亦確立額外的內部監控措施，以預見及管理與領展的新業務計劃有關之風險（尤其是關於中國內地業務及物業發展項目）。

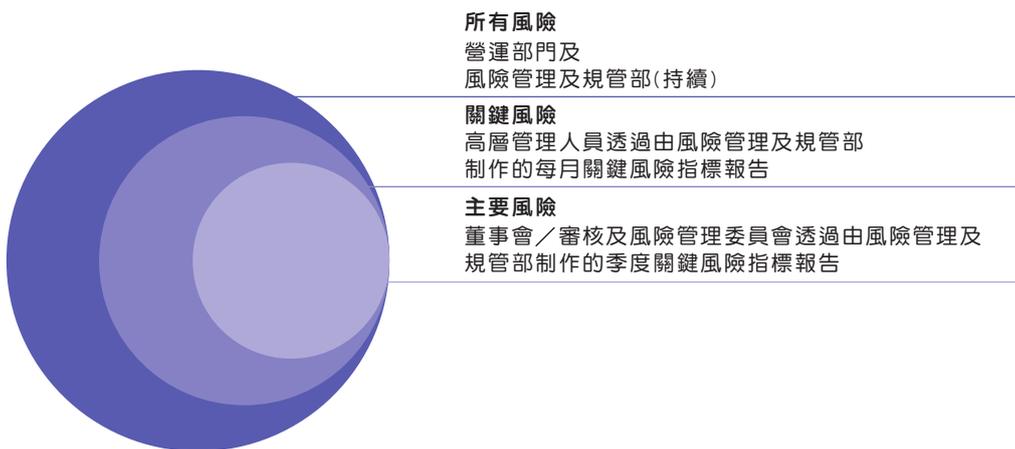
第二道防線－風險管理及規管部

作為第二道防線，風險管理及規管部負責監察企業風險管理框架是否有效。具體而言，該部門提供指引給各業務單位以便執行風險管理程序、協助管理層評估已知及潛在風險、作出風險評估及舉辦風險工作坊、維持關鍵風險指標、建立風險報告、跟進內部監控並協助制訂逐

級上報政策。作為風險報告的一部分，倘若在業務單位層面發現內部監控問題（如有），均會呈報董事會／審核及風險管理委員會／高層管理人員，以確保風險監督責任得到有效履行。

（有關審核及風險管理委員會活動之更詳盡說明載於企業管治及財務披露報告第25頁至28頁。）

領展的風險由下列各方負責監察



第三道防線－內部審核

作為第三道防線，內部審核部根據經審核及風險管理委員會批准的年度審核計劃獨立審閱主要業務流程及監控措施，從而對企業內部的監控環境是否充足向審核及風險管理委員會提供獨立客觀的保證。內部審核部定期向審核及風險管理委員會匯報，並與審核及風險管理委員會主席舉行定期會議，藉此落實一套用以評估及提升風險管理、監控及管治流程效率的系統性及嚴謹措施。管理人亦訂有舉報政策，以儘早發現潛在的不當行為並提呈管理層及審核及風險管理委員會關注。

在就所有可能影響領展達成業務目標能力的因素，提供一個全面的理解。

我們在風險管理流程中識別的風險會依照經董事會明確界定及批核之影響及發生可能性標準釐定優先次序。

按照固有風險的可能原因、來源、出現之可能性及影響程度評估後，我們可透過推行有效的內部監控措施以減低風險出現之可能性或降低其出現時之影響，從而減低該風險。經內部監控措施應對後的剩餘風險將適用於已識別的固有風險。

認可的風險管理及評核框架

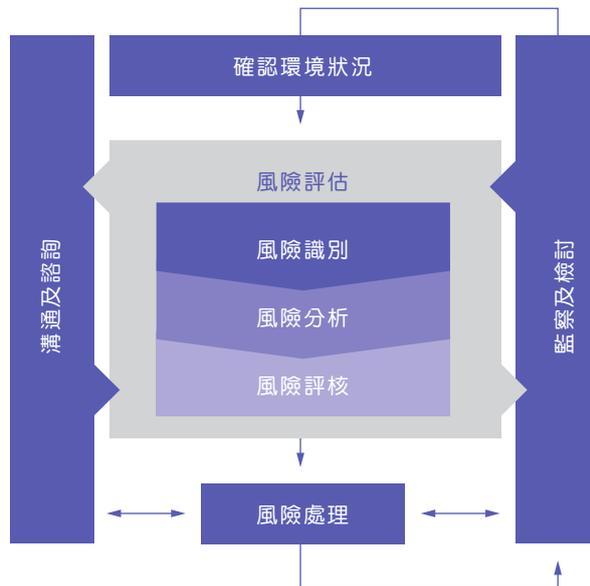
根據全球認可的風險管理框架（ISO31000：2009），確定風險管理框架是指按領展的風險偏好及風險管理活動訂立規範。重要的是要確保內部監控措施及為風險管理流程訂立的目標均考慮到企業內部及外部環境。此舉旨

年度風險評估會透過風險工作坊，並結合「自上而下」及「自下而上」兩種方針進行。現行的內部監控措施及有關風險會按企業層面及個別業務單位層面予以評估，從而釐定剩餘風險的評級。此外，風險管理及規管部門會監控有關措施是否有效，並定期向審核及風險管理委員會匯報。

風險管理

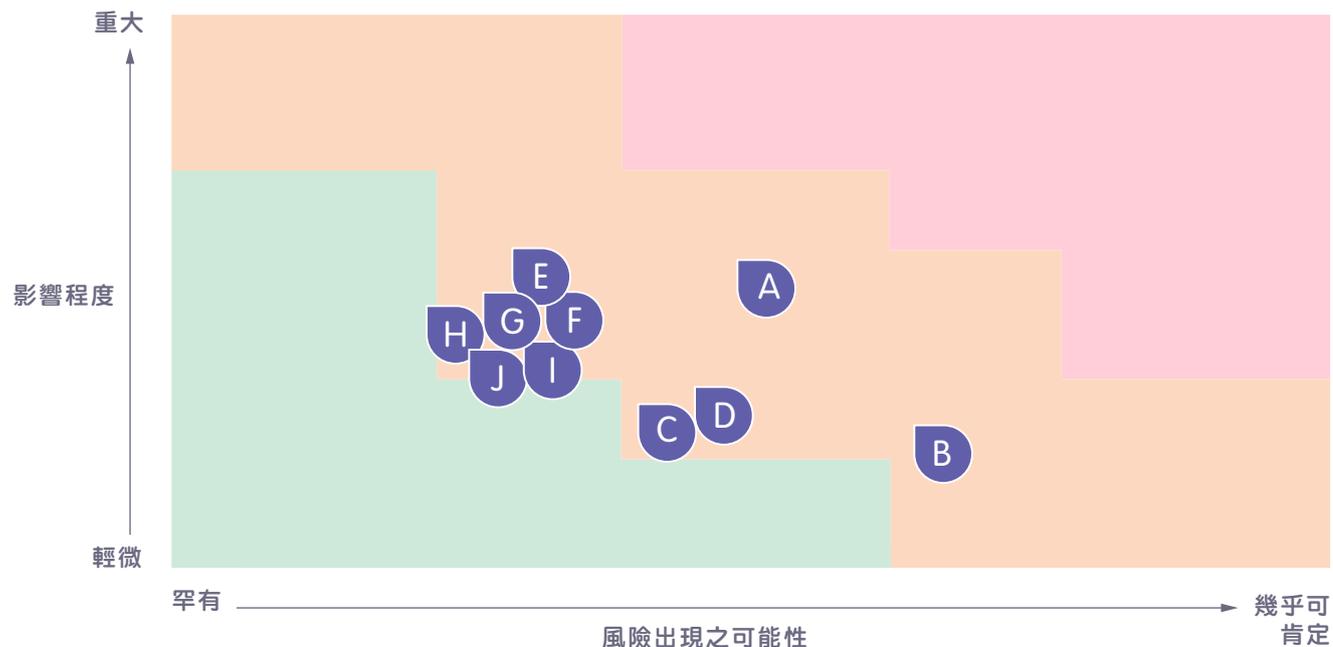
我們已討論有關風險，並委派最為合適的個別業務單位肩負管理風險的有關責任。獲委派的風險負責人必須持續監察、評估及匯報他們負責的風險。

風險管理程序



(來源：ISO 31000:2009 Risk Management Process)

剩餘風險圖



- A - 經濟前景
- B - 品牌與聲譽
- C - 政治
- D - 金融市場波動
- E - 法律及監管規例事宜
- F - 資訊科技
- G - 租金收入的可持續性
- H - 資產提升及物業發展項目管理
- I - 資產投資
- J - 投資者關係

我們已完成2017/2018年度的年度風險評估，檢討並評估了可能影響我們實現策略重點及資本的關鍵風險範疇的勢頭。根據2017/2018年度風險評估的結果，我們認為領展的風險勢頭保持穩定。更新後的主要風險可見下表：

領展的主要風險



財務資本

地方營造
資本

人才資本



環境資本



關係資本



創新資本

主要風險	風險描述	主要應對／內部監控
經濟前景 	宏觀經濟環境不明朗的不利轉變可能令領展無法達成投資者對維持分派回報率及資產估值可持續高增長的期望	<ul style="list-style-type: none"> 持續監察主要經濟指標 檢討商戶及行業組合策略以應對經濟轉變 繼續專注發展必需品零售市場分部
品牌與聲譽 	處理有關我們營運手法的公眾輿論、媒體審查、抗議及其他負面行為可能需要耗費大量時間及資源，並影響品牌價值／聲譽以及我們與持份者的關係	<ul style="list-style-type: none"> 設有專責團隊處理媒體／公眾查詢 持續監察及了解持份者對領展的意見 制訂有關通訊及品牌管理的政策
政治 	政治環境或相關政府政策轉變或會對領展及商戶經營環境增添困難或不明確因素	<ul style="list-style-type: none"> 持續監察政治議程或相關政治議題 設有專責團隊處理政治相關事宜 與社區維持直接公開的溝通以提升透明度
金融市場波動 	資本結構失衡及金融市場的未預期波動可能對領展的財務成本及資產估值造成重大影響	<ul style="list-style-type: none"> 財務及投資委員會負責監督主要金融事宜 應用審慎的資本管理策略及維持多元化的資金來源
法律及監管規例事宜 	檢討業務策略／政策及程序以應對法律及／或監管規例變更，可能耗費大量時間及資源	<ul style="list-style-type: none"> 為相關員工提供有關監管規定的培訓 在需要時尋求內部律師或外部法律顧問的意見
資訊科技 	領展的預備工作不一定足以預防、發現及應對時刻轉變的網絡威脅，並有可能阻礙企業營運及／或造成機密資料外洩	<ul style="list-style-type: none"> 定期檢討及更新資訊科技基建 制訂有關使用資訊科技的政策或指引
租金收入的可持續性 	因主要商戶流失或商戶自身的策略或顧客的購物行為轉變導致租金收入意外地減少，可能影響租金收入的可持續性	<ul style="list-style-type: none"> 制訂商戶及行業組合策略以應對個別資產需求 與現有及潛在商戶進行直接及持續聯繫
資產提升及物業發展項目管理 	對項目範圍、設計、成本、品質、時間、工程變更及溝通的監察不足可能對有關領展物業發展及資產提升項目的投資回報有重大負面影響	<ul style="list-style-type: none"> 委聘富有經驗的業務合作夥伴或顧問進行項目合作 持續監察項目狀況及進度
資產投資 	支持領展投資策略的基本假設及程序可能受到動搖，且可能削弱我們建立具高生產力的物業組合、達致財務表現目標及實現有效業務營運的能力	<ul style="list-style-type: none"> 定期評估投資策略及決策 為已收購業務制訂政策，使其與營運慣例一致
投資者關係 	動盪的業務環境可能影響可持續盈利及估值，使領展的基金單位未能順利成為投資者之優選投資對象，維持以及擴充投資者群	<ul style="list-style-type: none"> 持續監察領展基金單位在股市的表現 與投資者及分析員積極溝通

企業管治

領展相信負責任的管治不僅是符合監管規定，更應成為領展內部為達致長遠成功所共享和堅持的價值。

董事會

董事會旨在促進領展的長遠成功、為基金單位持有人及其他持份者創造可持續價值以及推廣公開和積極討論的文化。

董事會在主席的領導下制定策略及釐定風險偏好、領導及向管理層提供彼等的見解、按議定業務目標監察業務進度以及批准董事委員會就其獲授權執行之事宜所作出的建議。有關企業管治的重大事宜則特別保留予董事會處理^(附註)，例如組織章程細則、信託契約及企業管治政策的變更、委任及罷免董事以及彼等薪酬的變動。

現時董事會共有13名成員，包括2名執行董事（即行政總裁及首席營運總監）、1名非執行董事及10名獨立非執行董事。該2名執行董事為領展全職僱員，而非執行董事及獨立非執行董事則並非領展僱員。

於本報告日期之董事簡介載於管治、披露及財務報表報告第44頁至第47頁。

下列各項均有助我們高標準的企業管治更形鞏固：

高度獨立性	成員更趨多元化	嚴謹董事會程序
<ul style="list-style-type: none"> 全部13名董事當中10名為獨立非執行董事－佔77% 董事會及所有董事委員會均由獨立非執行董事擔任主席 	<ul style="list-style-type: none"> 專業知識範疇廣泛 性別－女性佔31% 	<ul style="list-style-type: none"> 年度策略檢討 本年度內董事會／董事委員會會議次數－共25次 每次會議的平均時間－約2.3小時（不包括為期一天的境外董事會策略會議） 董事會定期之績效評估 為所有董事提供周詳的就任計劃、培訓及支援 獨立非執行董事及非執行董事在執行董事不在場的情況下舉行閉門會議

明確清晰的職責劃分

主席及行政總裁

董事會主席（為獨立非執行董事）領導及負責管理董事會。行政總裁領導管理層，並負責管理領展的業務及日常營運。兩個角色分別確立且由不同人士擔任。

附註：有關特別保留予董事會處理的事項詳情，請參閱領展公司網站(Linkreit.com)的「企業管治」網頁。

董事會及董事委員會

董事會獲審核及風險管理委員會、財務及投資委員會、提名委員會與薪酬委員會協助，而各個董事委員會均按照經董事會批准及不時審閱的特定職權範圍運作。該等經更新的職權範圍已登載於領展的公司網站(Linkreit.com)。



審核及風險管理委員會、財務及投資委員會、提名委員會與薪酬委員會於回顧年度內的報告載列於管治、披露及財務報表報告第25頁至第34頁。

投資者資料

基金單位之上市地位

領展之基金單位於聯交所主板上市(股份代號:823),買賣單位為每手500個基金單位。

於2018年3月31日之已發行基金單位為2,150,058,972個。已發行基金單位之進一步詳情載於綜合財務報表附註25。

財務日誌

截至2018年3月31日止財政年度之末期業績公告	2018年6月6日
末期分派之除權日期	2018年6月20日
暫停辦理基金單位過戶登記手續(就末期現金分派而言) ⁽¹⁾	2018年6月22日至6月26日 (包括首尾兩天)
末期現金分派之記錄日期	2018年6月26日
末期現金分派之派付日期	2018年7月5日
暫停辦理基金單位過戶登記手續(就2018年基金單位持有人周年大會而言) ⁽²⁾	2018年7月20日至7月25日 (包括首尾兩天)
2018年基金單位持有人周年大會	2018年7月25日
截至2018年9月30日止六個月之中期業績公告	2018年11月

附註:

- (1) 為合資格可享有截至2018年3月31日止年度每基金單位128.28港仙之末期現金分派,基金單位持有人務請確保將所有過戶文件連同有關基金單位證書,最遲須於2018年6月21日下午4時30分交回領展之基金單位過戶登記處香港中央證券登記有限公司,地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712至1716室,辦理過戶登記手續。
- (2) 為確定基金單位持有人合資格出席2018年基金單位持有人周年大會並於會上投票,所有過戶文件連同有關基金單位證書,最遲須於2018年7月19日下午4時30分交回領展之基金單位過戶登記處香港中央證券登記有限公司(地址同上),辦理過戶登記手續。

領展之財務報告、公告、通函、通告、其他公司通訊、新聞稿及其他投資者資料登載於領展之公司網站 Linkreit.com。為提倡環保，我們鼓勵閣下於我們的公司網站上瀏覽我們的刊物以代替使用印刷本。

投資者關係聯絡資料

投資者關係部門

地址： 香港九龍觀塘巧明街100號
Landmark East安盛金融大廈33樓

電話： (852) 2175 1800

傳真： (852) 2175 1900

電郵： ir@linkreit.com

企業傳訊部聯絡資料

企業傳訊部門

地址： 香港九龍觀塘巧明街100號
Landmark East安盛金融大廈33樓

電話： (852) 2175 1800

傳真： (852) 2175 1938

電郵： mediaenquiries@linkreit.com

顧客服務聯絡方法

熱線： (852) 2122 9000

網址

Linkreit.com (公司網址)

Linkhk.com (顧客網址)

手機應用程式



Linkhk.com

「泊食易」手機應用程式

納入指數

領展已被納入下列之指數成為其成份股之一：

道瓊斯可持續發展亞太指數

富時社會責任指數

富時環球指數系列

富時EPRA⁽¹⁾ / NAREIT⁽²⁾全球房地產指數系列

富時EPRA⁽¹⁾ / NAREIT⁽²⁾發達市場指數

富時EPRA⁽¹⁾ / NAREIT⁽²⁾發達市場亞洲指數

富時RAFI全球3000

羅素RAFI指數系列

羅素環球指數

GPR⁽³⁾ 250環球指數

GPR⁽³⁾ 250亞洲指數

GPR⁽³⁾ 250亞太指數

GPR⁽³⁾ 250香港指數

GPR⁽³⁾ 250全球房地產投資信託指數

GPR⁽³⁾ 250亞洲房地產投資信託指數

GPR⁽³⁾ 250亞太房地產投資信託指數

GPR⁽³⁾ 250香港房地產投資信託指數

GPR⁽³⁾ (世界) 綜合指數

GPR⁽³⁾ 亞洲綜合指數

GPR⁽³⁾ 香港綜合指數

GPR⁽³⁾ (世界) 綜合引用指數

GPR⁽³⁾ 亞洲綜合引用指數

GPR⁽³⁾ 香港綜合引用指數

GPR⁽³⁾ 環球100指數

GPR⁽³⁾ IPCM LFFS可持續發展GRES指數

恒生指數

恒生房地產基金指數

恒生可持續發展企業指數

GPR⁽³⁾ / APREA⁽⁴⁾ 綜合指數

GPR⁽³⁾ / APREA⁽⁴⁾ 綜合香港指數

GPR⁽³⁾ / APREA⁽⁴⁾ 綜合房地產投資信託指數

GPR⁽³⁾ / APREA⁽⁴⁾ 綜合香港房地產投資信託指數

GPR⁽³⁾ / APREA⁽⁴⁾ 可投資100指數

GPR⁽³⁾ / APREA⁽⁴⁾ 可投資100香港指數

GPR⁽³⁾ / APREA⁽⁴⁾ 可投資100房地產投資信託指數

附註：

(1) 歐洲公共房地產協會

(2) 美國不動產投資信託協會

(3) 全球地產研究院

(4) 亞太房地產協會

釋義及詞彙

2007年長期獎勵計劃	於2007年7月23日由基金單位持有人採納並已於2017年7月22日屆滿之領展長期獎勵計劃
2017年長期獎勵計劃	於2017年7月10日由董事會採納之長期獎勵計劃
2017年基金單位持有人周年大會	於2017年7月26日舉行之基金單位持有人周年大會
2018年基金單位持有人周年大會	將於2018年7月25日舉行之基金單位持有人周年大會
組織章程細則	管理人之組織章程細則
平均每月租金	每月每平方呎已出租面積之平均基本租金連管理費
基本租金	就租約而言，根據租約之應付標準租金，不包括任何額外按營業額分成租金(如適用)及其他收費及償付
董事會	管理人之董事會
董事會主席或副主席	董事會之主席(文義另有所指除外)
董事委員會	董事會轄下之委員會，負責履行其各自經董事會批准之職權範圍內所載的職責；及於本報告日期，彼等包括審核及風險管理委員會、提名委員會、薪酬委員會與財務及投資委員會；而「董事委員會」指其任何之一
商業中心區	商業中心區
行政總裁	管理人之行政總裁
首席財務總監	管理人之首席財務總監
合規手冊	管理人之合規手冊，其內載有(其中包括)關於領展營運的各項主要流程、系統及措施以及領展的企業管治政策
首席營運總監	管理人之首席營運總監
現金流量折現法	現金流量折現法
董事	管理人之董事
每基金單位分派	根據該財政年度／期間領展之可分派總額計算之每基金單位分派
執行董事	管理人之執行董事(文義另有所指除外)
環境、社會及管治	環境、社會及管治
企業員工購股計劃	企業員工購股計劃，據此符合指定條件之合資格員工可享有由管理人提供之補貼，用於根據該計劃規則透過獨立第三方中介人於公開市場上購買領展之基金單位
資產總值上限	根據房地產投資信託基金守則，領展物業發展活動總值上限為領展資產總值之10%(並按信託契約所載方式計算)
本集團	領展及其附屬公司(文義另有所指除外)

香港消費者信心指數	香港消費者信心指數，由尼爾森(香港)有限公司編製。目標受訪者為15歲及以下的香港消費者。訪問以網上形式進行，每個季度採取約500個樣本
香港或香港特區	中華人民共和國香港特別行政區
香港聯交所或聯交所	香港聯合交易所有限公司
獨立非執行董事	管理人之獨立非執行董事(文義另有所指除外)
關鍵績效指標	關鍵績效指標
關鍵風險指標	關鍵風險指標
租約	就零售物業向商戶批出之租約或租賃協議(兩者均授予管有權益)或准用證(僅授權進行若干事宜)
LEED-EBOM	領先能源與環境設計—既定建築：營運及保養
領展	領展房地產投資信託基金
領展企業管治政策	合規手冊所載之企業管治政策
領展社區信心指數	領展社區信心指數，參考香港消費者信心指數的方法編製。目標受訪者為領展旗下香港十六區商場15歲及以上的顧客。訪問以面對面形式，在每個季度選定的20個商場進行，採取720個樣本。於同一季度內，領展社區信心指數的調查期有可能與香港消費者信心指數不同
領展證券交易守則	規管董事及管理人之高層管理人員及其他若干高職級員工進行領展證券交易而採納之守則
上市規則	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
上市規則企業管治守則	上市規則附錄十四所載之《企業管治守則》及《企業管治報告》
管理人	領展資產管理有限公司，為領展之管理人
市值	按已發行基金單位數目乘以聯交所當時所報之基金單位價格計算之房地產投資信託基金之市值
中期票據	根據領展之全資擁有附屬公司The Link Finance (Cayman) 2009 Limited於2009年5月設立之有擔保歐洲中期票據計劃不時發行或將予發行之票據
非執行董事	管理人之非執行董事(文義另有所指除外)
非政府機構	非政府機構
物業收入淨額	物業收入淨額，指總收益減直接物業相關開支
租用率	已出租總面積佔可出租總面積之百分比
中國	中華人民共和國(及倘文義所需，不包括香港)

釋義及詞彙

主要估值師	領展之總估值師(按房地產投資信託基金守則之定義)，現為仲量聯行有限公司
每平方呎	每平方呎
房地產投資信託基金	房地產投資信託基金
房地產投資信託基金守則	證監會頒布之《房地產投資信託基金守則》
投資回報	按完成提升工程後之預期物業收入淨額減提升工程前之物業收入淨額，除以項目預計資本開支及租金損失計算
續租租金調整率	根據同一單位的新舊租約計算之每平方呎平均租金之百分比變動
人民幣	人民幣，中華人民共和國之法定貨幣
證監會	香港證券及期貨事務監察委員會
證券及期貨條例	香港法例第571章《證券及期貨條例》
重大持有人或重大基金單位持有人	賦有房地產投資信託基金守則第8章第8.1(d)條下「重大持有人」之涵義(即於領展之基金單位中擁有10%或以上權益的持有人)
特別目的投資工具	特別目的投資工具(賦有房地產投資信託基金守則及信託契約所賦予的涵義)
平方米	平方米
商戶或租戶	租約項下之承租人、商戶／租戶或准用證持有人(視情況而定)
可分派總額	就該財政年度／期間之可分派總額為可分派收入總額加上任何管理人認為可供分派之額外金額(包括資本)
可分派收入總額	基金單位持有人應佔綜合除稅項後溢利(相等於扣除與基金單位持有人交易前基金單位持有人應佔之財政年度／期間溢利)，並作出調整以撇除若干非現金調整之影響
信託契約	受託人與管理人於2005年9月6日就設立領展而訂立之信託契約(經11份補充契約修訂及補充)
受託人	領展之受託人，現為滙豐機構信託服務(亞洲)有限公司
按營業額分成租金	按商戶／租戶的銷售總額之既定百分比計算及徵收與基本租金比較多出之租金
基金單位	領展之基金單位(文義另有所指則除外)
基金單位持有人	領展之基金單位之持有人

公司資料

管理人之董事會

主席

(亦為獨立非執行董事)

聶雅倫

執行董事

王國龍

(行政總裁)

張利民

(首席營運總監)

非執行董事

紀達夫

獨立非執行董事

蒲敬思⁽¹⁾

陳則杖⁽²⁾

陳耀昌

裴布雷

陳寶莉

陳秀梅

謝伯榮

謝秀玲

韋達維

Elaine Carole YOUNG

管理人之首席財務總監

黃國祥

管理人之公司秘書

陳明德

管理人之負責人員⁽³⁾

王國龍

張利民

丘兆祺

翟迪強

陳淑嫻

授權代表⁽⁴⁾

張利民

陳明德

受託人

滙豐機構信託服務(亞洲)有限公司

核數師

羅兵咸永道會計師事務所

主要估值師

仲量聯行有限公司

管理人之註冊辦事處

香港

九龍觀塘

巧明街100號

Landmark East安盛金融大廈33樓

管理人之中區辦事處

香港

皇后大道中9號

30樓3004室

基金單位過戶登記處

香港中央證券登記有限公司

香港灣仔皇后大道東183號

合和中心

17樓1712至1716室

電話：(852) 2862 8555

(1) 於2018年5月1日獲委任

(2) 於2017年11月9日退任

(3) 證券及期貨條例所規定者

(4) 上市規則所規定者

領展房地產投資信託基金
Linkreit.com

