

集團風險管理委員會報告



於2015年，我們繼續加強本集團現有的風險管理架構及程序，同時促進風險意識文化

角色及組成

本人於2015年11月財務總裁辭任後，一直擔任集團風險管理委員會的署理主席。集團風險管理委員會為集團管理理事會的附屬委員會，負責加強監控本集團的現有及潛在風險。2015年對集團風險管理委員會而言是繁忙的一年，此報告概述委員會的職責及於年內完成的工作。

主席：廖宜菁女士(法律及企業集團總監) — 自2015年11月30日起任署理主席

成員：集團審核及風險管理總經理
部分高級管理人員
集團營運總經理

集團風險管理委員會每年召開四次例行會議，討論對本集團整體構成重大影響的潛在風險及避險問題。總公司部門主管獲邀對部分風險進行深入報告。集團風險管理委員會亦負責審閱及批准提交予審核委員會及董事局的集團風險管理報告。集團風險管理報告每半年進行一次，綜合匯報各營運單位的風險管理登記冊及本集團整體面臨的風險，以便向董事局及審核委員會概述本集團的風險狀況類型。

集團風險管理委員會憲章

集團風險管理委員會憲章(憲章)概述了成員、會議方式及次數、管理風險的責任及匯報、集團風險管理登記冊(登記冊)的實施，以及適用於委員會的匯報機制。

根據憲章，集團風險管理委員會的主要職責包括：

- 審核所得資料，並在適當時提出質疑，以評估及監控集團的主要風險
- 以準確的方式及時監控本集團所面對的各類風險及採取減低風險的可行措施
- 評估本集團的風險狀況
- 制定及更新風險管理程序，包括監督、落實及維持積極的風險管理文化，並向集團管理理事會提供意見，確保有效地履行風險管理的職責、識別主要風險，確保實施改革計劃及補救措施
- 統籌編製及保存登記冊，並釐定主要風險及相關應變措施，遞交予審核委員會及董事局
- 推行登記冊，包括訂明風險監控的角色及職責、風險匯報及上報、風險歸屬及集團溝通
- 審批關於登記冊的政策、程序及指引

集團風險管理歷程

2012-2013年推出新的企業風險管理框架

- ➔ 擴展風險管理登記冊
- ➔ 選擇一個單一的全球風險管理系統
- ➔ 監察對整個集團構成影響的事故

2014年構建集團風險管理系統及風險範圍

- ➔ 訂立首份集團層面的風險圖
- ➔ 推行風險管理登記冊(21個業務單位)
- ➔ 試驗在總公司及香港半島酒店推行全球風險管理系統

2015年改進框架 — 每半年更新及匯報風險

- ➔ 推行全球風險管理系統 — 21個業務單位(130名用戶)
- ➔ 實行每半年風險更新程序
- ➔ 開啟在內聯網建立風險管理平台，提高員工風險意識

2012-2013

2014

2015

2015年主要工作內容

於2015年，我們繼續加強本集團現有的風險管理架構及程序，同時促進風險意識文化。就風險管理程序所制定的行動載述於第129及130頁的「第二道防線：風險管理職能」。

我們亦繼續監察載述於第129頁風險管理職能的所有經事故匯報政策匯報的事故、及所採取的行動及分享的最佳實務。於2015年，概無任何重大事件需提呈股東垂注。

集團風險管理委員會於2015年的其他工作內容包括：

- ✓ 在公司內聯網建立本集團的首個風險管理平台，藉以提高員工對風險管理的認識，以及分享管理工具、文件及實務

風險管理平台內容：

- 增進員工對香港上海大酒店集團風險管理框架的認識
- 提供有關風險管理程序及系統的指引及培訓
- 集中管理政策，界定角色及職責

- ✓ 制定及改進項目風險評估指引，提供實用及全面的項目工具，協助項目擁有人在項目週期更好地管理主要風險
- ✓ 檢討並批准集團風險管理委員會憲章，將已付諸實施的強化風險管理程序納入其中
- ✓ 檢討審核及風險管理部編製的集團風險管理報告，以提交集團管理理事會，並隨後提交予審核委員會及董事局以供批准
- ✓ 討論現有及潛在的主要風險，以及處理風險所採取的措施及其他行動
- ✓ 更新業務單位風險管理登記冊，各營運部門的三大風險以及其可能性及影響均已登記在案
- ✓ 檢討最新的資訊科技措施、政策及程序，以及未來資訊科技安全及風險管理
- ✓ 檢討全球指揮中心項目的進展，有關項目預期將於未來五年在內完成
- ✓ 檢討針對外部第三方專才在部分美國營運部門的物業、安全及安保風險整體報告中提出建議的後續跟進工作進展

- ✓ 批准2016年的香港上海大酒店行為守則重整項目
- ✓ 批准競爭及反壟斷法合規項目，以提高香港上海大酒店員工對競爭及反壟斷風險的認識

主要風險

於2015年，我們認為以下各項為本集團的十大主要風險。我們將本集團所面對之風險加以整理、篩選及排定優先次序，並參考各業務單位的風險管理登記冊內的詳細資料，編製主要風險。在編製本集團

所面對主要風險的過程中，我們與風險歸屬者舉行了一次特殊的集團管理理事會策略會議、討論及檢討有關個別風險的管理措施，以及與風險歸屬者進行多次面談及核證。

檢討風險程序有助突出潛在風險及/或將新風險納入風險管理登記冊。風險管理登記冊亦記錄本集團的風險動向及具體評級，有助積極管理風險。在本年度的檢討中，我們注意到，由於我們的業務遍及全球，外匯及利率波動，以及宏觀經濟及政治環境波動不穩，已構成本集團面臨的主要風險。詳情載列於下表：

主要風險	主要監控措施及風險對策	自2014年報以來的變動
災難事件		
重大災難事件，例如事故、「天災」、自然災難、氣候變化引致的極端天氣、恐怖襲擊、戰爭或傳染病(如：寨卡病毒、嚴重急性呼吸系統綜合症或伊波拉)，會影響集團資產、商業活動或旅遊量，進而影響集團的經營能力及降低盈利	<ul style="list-style-type: none"> • 確保旗下物業及業務有全面的保險保障 • 外聘風險顧問對選定的物業進行多重風險檢視，並重點針對可保風險 • 所有營運單位推行危機應變計劃，以確保業務能持續運作 	<p style="text-align: center;">↑</p> <p>形成趨勢的原因： 重點地區遭遇恐怖襲擊後，恐怖主義風險加劇</p>
業務組合/集中		
集團收入絕大部分來自香港的營運單位。香港發生的不利事件會妨礙我們的整體業務、導致收入減少並影響資產的估值	<ul style="list-style-type: none"> • 專注於增加海外業務的收入，包括開拓新市場 • 持續監察香港的營運及政治環境，預判可能出現的問題，快速對任何業務運作作出可行的調整 	<p style="text-align: center;">↔</p> <p>無變動</p>
外匯及利率		
匯率波動可能導致重大外幣損失，並影響我們的資本項目。倘現行利率上升，龐大的浮息負債會導致融資成本增加	<ul style="list-style-type: none"> • 貨幣對沖政策、酒店收支以當地貨幣為單位。 • 所有的借貸均以當地業務有關的功能貨幣為單位。 • 總公司進行敏感度分析(適時地對項目及每年於制定財務報表時進行分析) • 總公司監察利率風險 	<p style="text-align: center;">↑</p> <p>形成趨勢的原因： 貨幣市場波動加劇及利率預期將會上升</p>

主要風險	主要監控措施及風險對策	自2014年報以來的變動
零售及商用租戶		
<p>受競爭加劇、高端產品消費下降、或對零售喜好轉變導致酒店商場人流減少等因素影響，零售及商用租賃情況變得困難</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 改進商用及零售空間的設計，並加強空間用途的彈性及配合租戶的需要 • 承諾維持優質物業 • 開展推廣及銷售活動，吸引及挽留優質零售租戶 • 積極與現有及潛在租戶溝通，增進與主要現有租戶的更高層次合作關係，加強戰略合作關係 • 多元化發展及維持適當的租戶組合 	<p style="text-align: center;">↑</p> <p>形成趨勢的原因： 高端產品消費下降</p>
品牌及聲譽		
<p>防止本集團的品牌及聲譽受到傳媒、網絡社交媒體或其他媒介的重大負面宣傳影響，否則或會令客戶對我們的品牌失去信心、流失賓客、租戶及/或顧客，並對我們的業務、招聘與挽留人才造成影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 重視員工招聘及培訓，以體現符合我們品牌水平的服務 • 以集團的行為守則及行為標準規管員工行為 • 實施供應商行為守則，管理勞工標準及產品信譽的相關風險 • 危機處理小組訂明事故通報及危機處理程序指引 • 推行網絡社交媒體使用指引 	<p style="text-align: center;">↔</p> <p>無變動</p>
收購、投資及發展		
<p>物業收購、投資及發展均潛在固有風險。這些項目通常與第三方合作夥伴進行，因此需要管理如資本分配、資本融資、符合預算、所涉債務、未能達標、合作關係及資源競爭等相關的風險。此外，取得規劃審批或其他方面的協議及不同司法管轄區的設計及建造標準的風險亦是本集團或會面對的挑戰</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 與經驗豐富及可信賴的當地夥伴合作並認識及了解當地政府部門 • 對各項目進行充份的盡職調查 • 撰寫詳盡的組合計劃及業務策略 • 持續監察及檢討發展、規劃及建造進度的所有範疇 • 外聘專業人士協助法律部與審核及風險管理部監察本集團項目及發展的法律、監管及風險管理事宜 	<p style="text-align: center;">↑</p> <p>形成趨勢的原因： 陸續啟動的項目數量增加以及向新興市場擴張</p>

主要風險	主要監控措施及風險對策	自2014年報以來的變動
競爭		
<p>競爭加劇，部分市場內豪華酒店的週期性供應過剩，亦會損害我們的業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 持續監察及分析競爭及市場資料，預判不利變動 • 採取品牌及溝通措施，推動業績增長並鞏固品牌的市場地位 • 再投資旗下的物業，確保競爭優勢 	<p style="text-align: center;">↔</p> <p>無變動</p>
宏觀經濟及政治		
<p>總體經濟狀況中的變動及波動(包括美國、歐洲或全球經濟及金融市場內任何衰退的嚴重性及持續時間、削減企業預算及開支)，均會影響我們的業務</p> <p>政治不穩及不明朗，包括任何影響到酒店業及旅遊業有關的舉措，均會改變旅遊模式及賓客消費</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 專注於增加業務的範疇，包括開拓新市場 • 持續監控對本集團所有關鍵市場的宏觀經濟、政治及監管情勢，預判可能出現的問題，快速對任何業務運作作出可行的調整 • 所有營運單位推行危機應變計劃，以確保業務能正常運作 	<p style="text-align: center;">↑</p> <p>形成趨勢的原因： 部分市場的政局不明朗及經濟狀況轉差</p>
網絡安全威脅		
<p>網絡病毒數量、網絡襲擊次數及惡意軟件數目於2015年急速增加，容易受到襲擊的威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 提高預防及保護標準，加強網絡保護 • 加強安全措施，例如升級殺毒及防火牆軟件 • 在全集團增進關於此類威脅的內部溝通，以及為新員工提供更廣泛的安全指引，務求妥善管理任何可能存在的風險 	<p style="text-align: center;">↑</p> <p>形成趨勢的原因： 於2015年，全球網絡安全事故上升</p>
資料私隱		
<p>由於我們的顧客及業務遍布全球各地，因此本集團受多個司法管轄區的私隱條例所監管。遵行私隱條例會增加營運成本及影響直接推銷的能力。如未能遵守私隱條例，我們或會被罰款及控訴，及對本集團品牌及業務造成不利影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 推行資料私隱守則及培訓(課堂及網絡形式) • 由各項業務的資料私隱團隊進行評估 • 實施資料泄露處理及匯報流程 • 投資於資訊科技基建、應用及培訓，以保護個人資料 • 透過營運部門的電子商貿職能管理風險 	<p style="text-align: center;">↔</p> <p>無變動</p>

潛在風險

除應對本集團面對的各類主要風險外，集團風險管理委員會亦檢討特定的潛在風險。此等潛在風險通常源自經濟、政治、法律或技術環境的變動，這些變動可能但不一定屬於現有的主要風險類別。集團風險管理委員會認為，該等潛在風險可能造成重大的潛在影響，因此會監察其對本集團的潛在影響並制定減低風險之計劃。

潛在風險	主要監控措施及風險對策
恐怖主義威脅	
<p>全球各地的主要恐怖襲擊事件增加</p> <p>我們的香港境外業務所佔比重上升，因此本集團在國際經營業務所面臨的風險亦相應增加。恐怖主義活動或威脅，以及部分市場加強旅遊安保措施，可能會影響本集團的業務及降低收入</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 加強與保安業界(包括本港情報機構及各警方部門)的聯繫，密切監察全球各地情報 • 以虛擬及視像會議技術提升我們應對全球各地危機的能力，增加在世界各地主要市場的保安人力資源 • 因應員工所在地區面臨的威脅，加強危機應變培訓和演習 • 為員工提供更完善的外地安全保障及行蹤監察措施

2016年主要措施

於2016年，集團風險管理委員會的工作重點是根據企業管治守則及行業最佳實務，持續完善經優化的集團風險管理程序。在加強集團間的風險溝通、提高風險意識及明確風險歸屬，將成為我們的工作重點。我們目前正在為所有主要營運部門安排風險意識培訓。我們將根據本集團的風險管理框架及指引，繼續協助各業務單位強化其風險管理程序。我們已為2016年作出了針對各主要風險的風險措施改進及匯報、潛在風險框架及密切監察行動計劃的安排。

謹代表集團風險管理委員會



廖宜菁

集團風險管理委員會署理主席

2016年3月16日