

主席及行政總裁報告書



本人欣然呈報，儘管宏觀環境錯綜複雜，地緣政治緊張局勢持續，國際貿易格局瞬息萬變，借貸成本亦居高不下，截至二零二六年三月三十一日止年度的經調整收益依然連續第三年超過港幣10,000,000,000元。

我們一直聚焦四大業務分部：物業發展、酒店業務及管理、停車場業務及設施管理、博彩以及娛樂業務。去槓桿一直是我們的首要任務，藉此，我們在降低資產負債比率及強化資產負債表方面取得顯著進展。我們的多元化業務組合，配合策略性的地域佈局，持續鞏固本集團的韌性及長遠升勢。

我們的物業發展業務遵循嚴謹的全球資本配置原則，並在主要市場取得長足進展。

- 在中國內地，我們看到復甦的跡象，特別是在一線城市。在香港，經過三年的整合期後，市場正展現出強勁的復甦勢頭。

香港的住宅銷售已見起色，我們計劃於未來兩至三年推出兩個新項目。我們對北部都會區別具信心，於該區持有超過1,000個興建中單位，而我們在上海的1,666個長租住宅單位表現理想，租賃活動活躍，增強經常性收入，並支持我們以具吸引力的回報率開展將增加2,240個長租住宅單位的第二期擴建。

- 於澳洲，憑藉品牌優勢及區域領導地位，加上強勁的銷售及市場推廣執行力，我們已逐步確立市場翹楚地位，並對澳洲長期前景持續抱持樂觀態度。
- 於英國，雖然面對若干倫敦的短期市場及工程不利因素，但曼徹斯特團隊交出卓越的銷售及執行成績。我們對英國長期前景仍保持信心，並促使我們於當地尋求進一步機遇。
- 本集團維持穩健的土地儲備，估值約為港幣60,000,000,000元，為中期發展提供清晰前景及穩定的應收款項，同時我們參與城市更新及綜合性發展合作項目，持續提升長期價值。

主席及行政總裁報告書

酒店及營運分部依然作為經常性收入業務的基石。於本財政年度，我們在倫敦增設兩間酒店及在上海增設一間旅舍，拓展酒店業務版圖，同時出售若干非核心酒店物業，帶來豐厚回報，從而加速資本循環及降低債務水平。展望未來，我們將透過輕資產模式推動營運平台的增長，措施包括引入股權合作夥伴以及提供顧問及管理服務，同時選擇性保留所有權以獲取資本增值。隨著未來酒店陸續開業，該等分部將繼續與物業發展業務相輔相成，強化我們的經常性收入基礎。

我們本年度的企業核心目標是堅定不移地去槓桿。透過嚴謹的資本配置及具針對性的出售事項，過去三年，我們的經調整淨資產負債比率由73.8%下降至65.4%。於上一財政年度，加速執行資產變現策略從非核心資產及業務中套現約港幣2,500,000,000元，釋放流動資金及加快資本循環投資。於二零二六年三月三十一日，銀行貸款、票據及債券總額為港幣23,500,000,000元，較二零二五年三月三十一日減少7.5%。此積極方針減輕我們於利率高企環境下承受的風險，削減融資成本，並顯著加強資本結構。隨著中國內地及香港物業市場漸見回穩，我們相信資產估值已大致見底，進一步鞏固我們發展項目組合的基本韌性。

展望未來，本集團將秉持嚴謹務實的態度。本財政年度執行的財務調整及針對性債務削減措施已強化資產負債表，建立更精簡、更具韌性的公司架構。隨著我們踏入業務週期的下一階段，我們的營運重心將聚焦於資本紀律、成本管理，以及釋放多元化全球業務組合的內在價值。

本人謹代表董事會衷心感謝股東、銀行合作夥伴、客戶及投資者於此過渡期的持續支持。本人亦向全球員工表達誠摯謝意，他們的努力不懈及執行能力正是塑造我們韌性的基石。憑藉明確方向和使命，我們將繼續攜手共渡目前的週期，為所有持份者創造可持續的長遠價值。

主席兼行政總裁

邱達昌

二零二六年六月二十五日