





管理層 討論及分析



管理層討論及分析

扼要回顧

市區重建局於二零零一年成立，取代前土地發展公司（土發）。截至二零一五年三月三十一日止，本局除接手前土發已進行的十個項目外，亦根據《市區重建局條例》啟動了五十七個重建項目和三個保育及活化項目。當中九個項目經已全部完成，另外九個項目接近完工並正進行住宅單位銷售。除部分已終止項目外，其餘項目均在不同的發展階段中。

市建局的重建項目大多是私人發展商不感興趣的項目，而且經常面對來自少數佔用人和關注團體的強大阻力，以致項目由啟動至推行過程冗長。雖然面對重重困難，本局有決心解決市區老化問題，並取得一定的成果。市建局跟私人發展商不同，一些數字顯示本局在改善舊區環境的成績，包括涉及的地區面積、樓



改善殘破舊區的面貌
15.2 公頃

項目惠及的人口
24,000 人

新商業總樓面面積
376,000 平方米

重建失修樓宇
650 幢樓宇

新建住宅總樓面面積
830,000 平方米

新政府、團體及社區設施用地
53,000 平方米

獲安置或補償的住戶
10,000 戶

新住宅單位
15,000 個

新公眾休憩空間
26,000 平方米

項目的挑戰

宇數目、獲補償／安置的居民數目，以及裨益社群的新設施。

市區老化問題仍然嚴峻。目前全港有超過六千幢樓齡超過五十年的舊樓，當中百分之四十二的樓宇狀況屬失修或嚴重失修。市區更新的工作仍然艱巨。

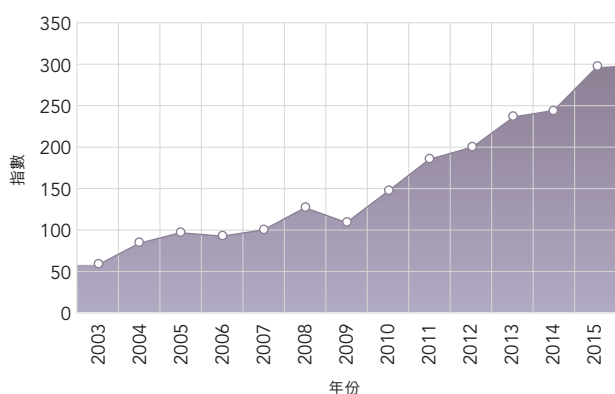
自市區重建策略於二零一一年初推出以來，本局引入了多項嶄新措施，例如中介服務（先導計劃）及「需求主導」重建項目（先導計劃）。本局十分積極推動該兩項計劃，期望凝聚業主的共同意願，協助他們自發進行市區更新。然而，該兩項計劃的整體效應相當有限。譬如，九個經已開展及進行中的需求主導項目，均屬較細小的地盤，局限了規劃以至為社區帶來的裨益。

《市區重建策略》第五段列明市區更新的目標，由本局與其他持份者參與推行。為了盡量達到當中的多個目標，本局須尋求各種方法，突破工作上的重重障礙，尤其是處理一些涵蓋失修樓宇而亟待重建的大範圍地段，透過重新規劃以達致更佳設計和適合的土地用途。要推動可持續的市區更新，本局要克服很多的挑戰，例如可增的地積比率有限、七年樓呎價的高昂收購成本，及部分佔用人的強硬阻力。

與此同時，近來發展商競投本局的發展項目顯得審慎。以樓面地價作比較，本局重建項目的收購成本約為每平方呎九千元，而在招標時所得的只有每平方呎六千元。

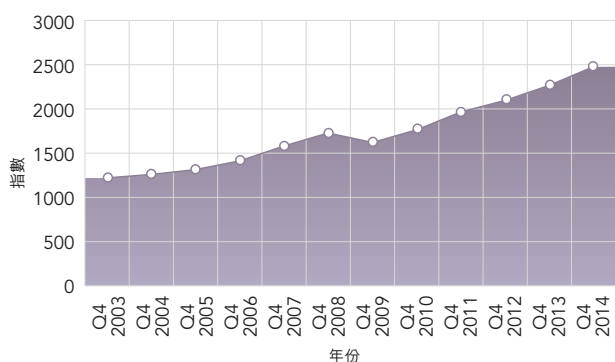
二零零三年起，物業市場價格已連續第十二年上升，各類私人住宅市場價格已累積約五倍升幅（見圖一）。這升勢意味當市況逆轉，將對本局已收購物業的價值構成風險，而這個風險將隨本年有可能加息而加劇。同時，回標價亦反映出建築成本在這時期已大約增加兩倍，預計成本將持續上升（見圖二）。

圖一：私人住宅售價指數
二零零三年四月至二零一五年四月
— 所有類別*



*香港特別行政區政府，差餉物業估價署，香港物業報告每月補編 (2015年6月)

圖二：季度建造工程招標
二零零三至二零一四年度價格指數*



*利比香港報告，季度建築造價更新 (2015年3月)

收購

本局於二零一四／一五年度在業務上採取了整固方針，輕微減少年內開展的項目，而將工作重點放在處理有待清場或招標的積壓項目。年內，七個項目經已完成清場工作，包括佔地七千五百平方米和涉及超過七百個住戶的海壇街／桂林街及北河街重建項目。

位於福榮街和北帝街／新山道兩個重建項目的清場工作比預期早數個月完成，然而，其他項目的收購工作卻相當漫長。衙前圍村、士丹頓街／永利街、卑利街／嘉咸街、觀塘市中心以及海壇街／桂林街及北河街等項目的收購過程不斷延長。衙前圍村及觀塘市中心的清場工作經過七年努力，仍然荊棘滿途。本局希望透過採取措施以減少反對聲音並加快收購進度，例如獨立於本局的社區服務隊可協助處理受影響居民和商戶的關注。

樓宇復修

根據於二零一一年公布的《市區重建策略》，樓宇復修與重建發展為本局的核心業務。定期維修及保養其物業是業主應有的責任，然而，實際上某些業主會因不同原因而沒有履行該責任。舉例來說，欠缺業主立案法團的大廈難以統籌維修及保養事宜。低收入和年紀老邁的舊樓業主對維修責任沒有認知，亦未能負擔維修費用。

作為政府推行「樓宇更新大行動」的合作伙伴，本局投入大量人力資源，協助約一千二百六十幢大廈的業主進行樓宇復修。「樓宇更新大行動」的工作進行了六年，將接近尾聲。但與此同時，本局自二零一五年七月起將「樓宇維修綜合支援計劃」的服務範圍擴展至全港各區。

鑒於本局於樓宇復修的工作日益加重，為了令樓宇復修可持續推行，本局董事會遂於二零一四年檢討了市建局推廣樓宇復修的策略。經修訂後的策略包括將工作重點放在協助最有需要的舊樓業主，亦透過推廣及教育令市民了解如何進行樓宇復修。本局亦整合和優化「樓宇維修綜合支援計劃」和相關的財政資助。本局將積極注視經優化後的「樓宇維修綜合支援計劃」在協助業主推行樓宇復修的成效。

保育及活化

《市區重建策略》第五段列明本局的任務為「保存具歷史、文化和建築學價值的樓宇、地點及構築物」。除西港城已被列為法定古蹟外，本局亦根據《市區重建局條例》推行了十個涉及保育及活化樓宇的項目。其中三個純保育及活化項目分別位於太子道西、上海街／亞皆老街及茂蘿街，其餘七個重建項目的範圍內亦保存了一些樓宇。茂蘿街活化項目經已完成，而另外兩個保育項目則正進行得如火如荼。太子道西保育項目內的已收購單位經翻新後出租，包括用作社會企業用途，目前該項目的部份單位仍未能成功收購，本局將檢視如何進一步處理該項目。上海街／亞皆老街保育項目的工程亦剛展開。

另一個正處於重要階段的歷史建築為中環街市大樓的「城中綠洲」活化項目。自這項目於二零零九年啟動以來，當初預算的五億元造價經已飆升，我們現正著手檢視其設計，務求締造一個成本較低但仍受市民歡迎的熱點。

人力資源

為確保本局的員工具備應有的關鍵能力，高級管理層的核心才能已於年內作出修訂。核心才能是員工良好表現必須具備的素質，已被納入招聘、遴選、領袖培訓、工作表現評估及繼任管理的範疇之內。

本局亦進行了全面的培訓需求分析，以掌握表現出色的員工所需的關鍵知識水平、技能專長及工作態度，並將有關的培訓需求納入新的培訓計劃，協助各級員工好好裝備自己。

繼任管理程序亦於年內展開，以處理管理層的接班問題。四個最關鍵職位已按新的才能指標作出檢視，獲推薦作內部晉升的員工亦已被評核，過程中確認及執行了向外招聘的必要。

未來，核心才能檢討將於各層級執行。在一個清晰的繼任計劃框架下，關鍵職位的繼任管理安排將陸續推行。我們亦將成立工作改善小組，以推動本局持續改善的文化。

展望將來

市建局的營運環境因應金融市場、社會狀況和本局任務的改變而不斷轉變。未來數月，我們將啟動新的重建項目，並為數個項目進行清場及邀請合作發展商的招標工作。我們亦會聚焦克服種種限制，以履行本局的任務。我們亦同時密切注視剛推出經修訂後的「需求主導」計劃、中介服務及樓宇復修策略所帶來的成效。



財務回顧

(一) 二零一四／一五業績回顧

(a) 收益

二零一五年三月三十一日的財政年度收益為九十九億四百萬元。收益主要包括已招標項目的前期款項及本局由共同控制發展項目所分得的銷售收入及出售物業。與二零一三／一四年度的十一億六千九百萬元相比，收益增加了八十七億三千五百萬元。二零一四／一五年度的收益之所以較高，是因為收益包括五個已招標項目的前期款項以及共同控制發展項目所分得的銷售收入；而二零一三／一四年度僅包括由共同控制發展項目所分得的銷售收入而沒有已招標項目的收入。

二零一四／一五年度來自共同控制發展項目所分得的銷售收入為七億三千六百萬元（二零一三／一四年度：十一億六千九百萬元），此收益乃根據共同控制發展項目的發展合約內所訂明，如銷售收入超過某門

檻後所分得的銷售收入。年內帶來盈餘的銷售項目包括於二零零九年簽訂合作發展協議的觀塘觀月•樺峰、於二零零二年簽訂合作發展協議的荃灣荃新天地，以及於一九九六年簽訂合作發展協議的灣仔尚翹峰/壹環。銷售收入亦包括出售部分物業總值一億三千一百萬元。

(b) 其他淨收入

本年度的其他淨收入為一億九千五百萬元（二零一三/一四年度：一億二千七百萬元），其中一億五千八百萬元（二零一三/一四年度：一億一千七百萬元）來自內部管理的投資組合，包括銀行存款及定息產品所賺取的利息收入，平均年息率為一點七二厘（二零一三/一四年度：年息率一點五五厘），其他淨收入亦包括來自本局持有物業的租金收入。

(c) 行政費用

行政費用主要包括員工成本、辦公室租金及折舊。二零一四/一五年度的除折舊前行政費用為四億四百萬元（二零一三/一四年度：三億六千七百萬元），費用增加主要是由於薪酬調整及員工晉升。本年度辦公室設備及自用物業的折舊金額為四千五百萬元（二零一三/一四年度：三千四百萬元）。

員工數目由截至二零一四年三月三十一日的五百六十四名，減少至截至二零一五年三月三十一日的五百六十一名。在五百六十一名員工當中，以少於三年合約期聘用的有二十二名（二零一四年三月三十一日：五十五名）。

(d) 物業及已承擔的項目減值準備/撥回

本局的物業及已承擔的項目均由本局的專業人員在每個財政年度作年終估值。根據本局詳載於財務報表附註2(g)及2(n)的會計政策，本局需為有虧損的項目於

年內作出虧損準備。本局於二零一四/一五年度作出的虧損準備為七億三百萬元，當中包括為三個重建項目作新撥備的六億九千一百萬元（二零一三/一四年度為五個），以及為其他已撥備的項目另增加的一千二百萬元。在三個重建項目當中，有兩個位於深水埗區，另外一個位於九龍城區。由於收購成本高，加上建築成本上漲，使預期有關項目的前期款項將有所減少，因此有需要作出撥備。

(e) 年內盈餘

本局於二零一四/一五年度錄得十億七千六百萬元的淨盈餘，相比二零一三/一四年度淨虧蝕的二十二億七千萬元，增加三十三億四千六百萬元。二零一四/一五年度的收益包括已招標項目的前期款項及共同控制發展項目的盈餘。由於本局就某些項目所需要作出的撥備延至二零一五/一六年度，所以年內作出的虧損準備為七億三百萬元。與去年度比較，二零一三/一四年度收益只包括共同控制發展項目的盈餘，而又同時需要作出三十億一千萬元的虧損準備，以致錄得二十二億七千萬元的營運虧蝕。除物業及已承擔的項目的減值準備前，二零一四/一五年度的盈餘為十七億七千九百萬元，而二零一三/一四年度則為七億四千萬元。

(二) 於二零一五年三月三十一日的財務狀況

(a) 發展中物業

於二零一五年三月三十一日的「發展中物業」價值為二百一十億元（二零一四年三月三十一日：二百七十七億元）。此價值包括項目的收購及發展成本，其中有五個項目正在收購中；五個有待收地程序完成；六個業權復歸政府所有尚待最後階段的遷置，以及三個

完成遷置尚待招標。扣除累積虧損準備四十七億元（二零一四年三月三十一日：六十二億元）後，淨值為一百六十三億元（二零一四年三月三十一日：二百一十五億元）。淨值減少的主因是年內有某些項目已招標。

按《市區重建策略》，本局為二零一一年二月二十四日後啟動的重建項目的自住業主，提供「樓換樓」計劃，作為現金補償以外的另一選擇。業主在接受市建局現金補償後，可以該筆款項參與此計劃。政府已向本局提供一幅位於啟德的用地，以興建約五百個中小型住宅單位作為「樓換樓」計劃之用。截至二零一五年三月三十一日，啟德發展項目的地價及建築成本總值二十億元已計入為「發展中物業」。

(b) 現金及銀行結餘

於二零一五年三月三十一日，本局的現金、銀行存款連同由投資經理及內部管理之資金的公允價值總額為一百二十六億元（二零一四年三月三十一日：八十億元）。

本局的現金盈餘以短期存款方式存放於多家銀行，以及按照財政司司長批核以保本為主要目標的投資指引，投資在信貸評級達致指引所要求的港元及人民幣債券。本局的投資經理，亦按照上述的投資指引，管理本局部分現金盈餘。

扣除下文第(二)(c)段所述的四十六億元貸款（二零一四年三月三十一日：四十八億元），於二零一五年三月三十一日，本局的淨現金包括金融資產的公允價值為八十億元（二零一四年三月三十一日：三十二億元）。

(c) 發行債務證券

本局現時的標準普爾評級為AAA。評級在二零一五年二月，經年度檢討並再獲確定。於二零一五年三月三

十一日，本局在十億美元的中期債券發行計劃下已發行四十六億元的債券。

(d) 發行債務證券

於二零一五年三月三十一日，本局的資產淨值為二百五十億元（二零一四年三月三十一日：二百三十九億元），當中包括政府注資共一百億元（二零一四年三月三十一日：一百億元），以及累積盈餘一百五十億元（二零一四年三月三十一日：一百三十九億元）。

本局在過去十年的財務摘要總結在本年報的第九十一頁。

(三) 政府注資及豁免稅款

於二零零二年六月二十一日，立法會財務委員會批准政府由二零零二／零三年至二零零六／零七年的五個財政年度期間，注入五筆各二十億元的注資於本局，合共一百億元。此外，政府亦豁免本局繳納稅款。

(四) 政府免補地價

政府在批出重建地盤時豁免本局補地價。於二零一四／一五年度，五幅批地獲政府豁免補地價，總值七十八億元。自二零零一年五月起，政府共豁免二十六幅批地補地價，累積的豁免補地價總額為一百四十三億元。

假若補地價不獲豁免，本局於二零一四／一五年度的十一億元淨盈餘會減少七十八億元至六十七億元虧蝕；於二零一五年三月三十一日的累積盈餘亦會減少一百四十三億元至七億元，而於二零一五年三月三十一日的資產淨值亦會減至一百零七億元。

(五) 財務資源、流動資金與承擔額

於二零一五年三月三十一日，本局的淨現金（包括由投資經理及內部管理之資金的公允價值）總額為八十億元。同日，按照本局內部專業估算，本局就已開展的項目之應計款項、預計未履行的承擔額，以及啟德發展項目的建築成本，合共有一百三十三億元。

除上文第二(c)段所述的十億美元中期債券發行計劃外，於二零一五年三月三十一日，本局亦向銀行取得十億元的有承擔貸款額及七億元的無承擔貸款額。本局預先向外融資，以確保持有足夠資金，按計劃推行市區更新計劃。

當本局實施市區更新項目時，會因為地產市場波動而面對財務風險。由於個別項目在遷置工作完成後的招標過程中，會受到不同的物業市況影響，加上各項目的發展潛質亦不同，故本局在該項目所收取的前期款項可能高於或低於該項目的收購成本。於二零一五年三月三十一日，發展中物業的總成本為二百一十億元。

本局在其最新的業務綱領內預計，由二零一五年四月一日起，未來五年需要的總現金支出約為二百九十億元，以應付目前未履行的承擔額及推行業務綱領內所列項目的開支。這些開支涵蓋重建發展、樓宇復修以及保育活化的項目。而視乎有關方面對這些措施（包括「需求主導」重建項目、「樓換樓」安排、樓宇復修擴展計劃及其他額外計劃）的反應，業務綱領中的開支可能需要作出相應修訂。

本局會繼續檢討營運計劃，以採取審慎的理財方針及參照良好的商業模式運作，確保市區更新計劃可以持續推行。