
管理層討論及分析

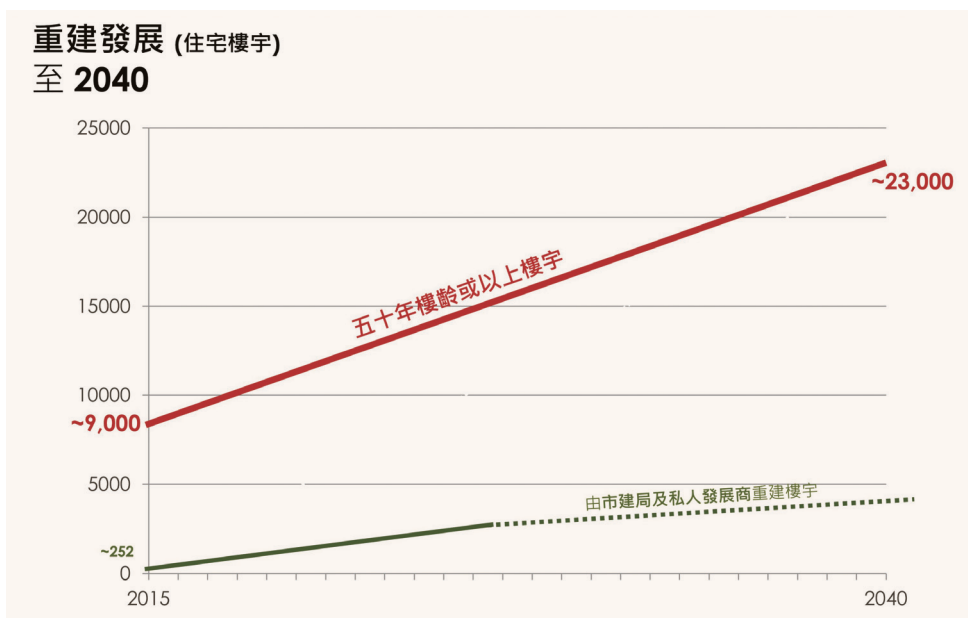


根據二零一六年進行的一項研究，香港約有九千七百幢樓宇的樓齡超過五十年，其中約三千五百幢屬失修或明顯失修。到二零四六年，達五十年樓齡的樓宇將會接近二萬八千幢，相信失修樓宇的升幅亦相近。這些舊樓的發展潛力有限，當中很多已達到或接近所准許的發展密度限制，可增加的地積比接近零。這類舊樓對私人發展商來說，毫無重建吸引力。更甚的是，重建項目面對的挑戰不只是發展風險，還有來自佔用人及關注團體的潛在阻力，拖延項目的進度。



市區更新現況

本局自二零零一年成立以來，截至二零一八年六月三十日為止，已啟動及執行六十一個項目，包括五十八個重建項目、兩個保育項目及一個活化項目。此外，本局與香港房屋協會（房協）共同開展六個重建項目。於該等六十七個項目中（包括六個房協項目），二十三個項目經已完成，餘下的正處於規劃、收購或建造工程階段。本局亦接手並繼續執行十個由前土地發展公司在本局成立之前已開展的項目。



市區更新面對的挑戰：市區更新的進度難以追趕市區老化的速度

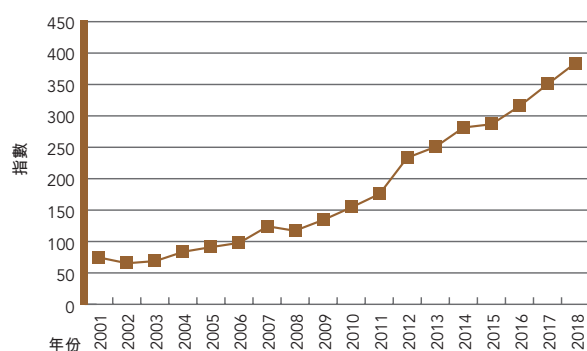
挑戰與機遇

為減低樓市下跌對本局發展中物業價值構成的風險，本局竭力完成開展多年的兩個項目的遷置工作，以及四個項目的招標工作。

現時房地產市場處於歷史高位（見圖一），房屋供應亦在上升，未來三至四年將有約九萬六千個單位落成。新房屋供應增加再加上利率回升，均會對市場氣氛產生負面影響。由於本局乃根據「七年樓齡」自置居所津貼及特惠金補償政策去進行重建項目物業的收購，因此本局須承擔相比私人發展商較高的

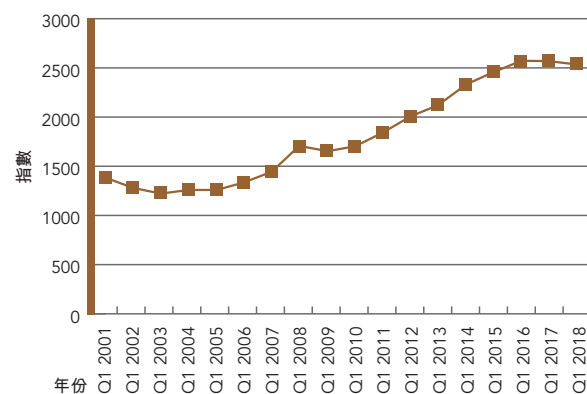
發展成本，並導致過去數年本局項目的收購價與項目招標價存在差距，本局項目的收購成本以樓面地價計算為每平方呎八千七百元，較項目招標時的七千三百元樓面地價為高。同時，建築成本雖然在過去兩年大致沒有太大改變，但整體仍然高企（見圖二）。故此，本局適時批出合作發展合約，有助減輕發展中物業所承受的市場風險。

圖一：私人住宅售價指數
二零零一年五月至二零一八年五月 -
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(二零一八年七月)。

圖二：季度建造工程招標
二零零一年至二零一八年四月價格指數 *



*利比香港報告，季度建築造價更新(二零一八年六月)

同時，本局密切留意「需求主導」重建項目(先導計劃)的成效。該計劃在二零一一年《市區重建策略》公布後推出，旨在按大多數業主的意願，協助他們自行進行重建。該計劃於二零一四年作首次檢討，旨在提升該計劃下項目的規劃裨益。然而這些經檢討後的修訂仍不利於實現該計劃的目標，導致需對該計劃進行更全面檢討。該計劃現正根據下述油旺地區研究進行策略性分析及檢討。

小區發展模式

本局在土瓜灣一共啟動六個項目，在較大範圍發展有重建需要的失修樓群，以充分發揮項目的發展潛力。透過優化城市布局及規劃合適土地用途，建立社區友善的環境，為社區帶來更大裨益。本年報內的「業務回顧」一章介紹了按小區發展模式開展的數個土瓜灣重建項目的細節，以及相關規劃與社會裨益；而「企業可持續發展」一章則闡釋了本局特別為受這些重建項目影響的居民而設、以人為本的「夥伴同行」計劃。

本局於二零一七年開展油旺地區研究。過往的市區更新研究著重探索在4R下個別重建發展及其他可能的機遇；然而，油旺地區研究將全面涵蓋包括改造重設的5R工作策略，同時結合時間因素，為小區發展模式進行的市區更新，制定政策框架及實施機制策略。研究亦會剖析激發重建發展潛力，例如地積比率的轉移的可行性，亦會審視現行法例及制度框架的相關規例及其限制。油旺地區研究將會嘗試在小區發展策略下，確立可行及財務上可持續的項目，並涵蓋5R工作，務求可推展至本港其他舊區實踐。

樓宇復修

樓宇復修與重建發展是本局兩大核心業務。自二零一五年七月起接手香港房屋協會在「樓宇維修綜合支援計劃」下的工作後，本局現時是本港處理樓宇復修的主要機構。保養及維修樓宇是業主的責任，然而業主往往因缺乏財政支持、技術支援、組織能力和意識而對樓宇復修卻步，有見及此，本局向來均致力推動樓宇復修，透過各項貸款支援及資助計劃，包括強制驗樓資助計劃、樓宇維修綜合支援計劃、樓宇更新大行動及「招標妥」樓宇復修促進服務，向業主立案法團提供財務資助、技術支援及服務，反應熱烈，廣受好評。

「招標妥」促進樓宇復修

「招標妥」樓宇復修促進服務（「招標妥」）於二零一六年推出，以回應行政長官當年的施政報告，計劃旨在協助業主減低工程採購階段的圍標風險。截至二零一八年六月三十日為止，本局經已收到超過六百宗申請，顯示這項提供技術服務的計劃受到私人樓宇的業主立案法團的歡迎。

樓宇復修新策略研究

樓宇復修新策略研究以全方位審視樓宇復修，以期減少未來跌入失修或明顯失修類別而需要重建的樓宇數目。對於樓齡不到三十年的樓宇業主，本局倡議提高他們對樓宇維修的意識，建立預防性樓宇維修的新思維，以延長樓宇使用期。即將設立的全新「樓宇復修平台」，將為業主及其他關注樓宇復修的持份者，提供涵蓋樓宇結構、外牆飾面、消防設

備、節能及無障礙設施等五項元素的樓宇復修及改造重設的標準，以及相關的費用參考。

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」。為此，本局推行了十個涉及保育及活化樓宇的項目。其中三個為純保育或活化項目，其餘七個則是包括保育樓宇的重建項目。兩個積極進行中的純保育項目為太子道西及上海街／亞皆老街項目。太子道西保育項目內的所有收購單位經已翻新，並已出租作不同用途，包括社會企業之用；至於上海街／亞皆老街保育項目，新建築將與保留的「騎樓」建築群結合，其建造工程正在進行中。

中環街市活化項目是另一項歷史建築活化項目，於二零零九年啟動，以回應二零零九／一零年《施政報告》內「保育中環」的新措施。本局董事會通過了一個簡約活化方案，使項目能提前完成給公眾享用，並成立了一個專責委員會，密切監督該項目的活化計劃，而工程已於二零一七年十月開展。



團隊訓練協助建立一支高效及投入的團隊。

人力資源

為應對瞬息萬變的營運環境，本局需要確立新的核心才能與培訓計劃。本局已為不同職級員工推出所需的相關技術培訓計劃。本局於二零一七年十二月透過問卷調查、訪談及焦點小組，進行培訓與發展需求調查。未來，培訓將主要集中增強員工在工作中應用最新技術的能力；透過本地和海外參觀及訪問擴闊視野；舉行工作坊、講座及模擬練習，進一步提升人際關係及領導技能；進行項目研究，加強他們的靈活性及機構企業思維。

本局已進行部門檢討，使機構更協調一致並提高效率，以便更好配合市區更新方向。此外，為推動持續改善文化，繼早前成功試行工作改善小組，我們將繼續為各部門設立工作改善小組，以發展、交流及將他們的創新理念應用於工作中，從而改善工作流程及提高效率。

於二零一七/一八年度，本局繼續對員工需求進行嚴格檢討，雖然整體工作量顯著增加，員工人數依然減少百分之一點八。然而，為持續培育領導人才，本局於年內招聘了四名管理見習生。與此同時，為確保提供具競爭力的薪酬，以吸引、激勵及保留合適人才去履行本局使命，本局自二零一八年四月一日起實施優化的中層管理層級薪酬架構。

展望將來

樓宇急速老化一直是本局面對的主要挑戰，而本局的營運環境亦會因應金融市場、社會整體氣氛而不斷變化。未來數年，我們將無可避免要面對及克服各種障礙及挑戰，在以現行模式推展4R工作的同時，我們對現正進行的兩項策略研究抱有期望，相信研究成果帶來的變革有助我們的工作更具果效。

財務回顧

(一) 二零一七／一八業績回顧

(a) 收益

截至二零一八年三月三十一日止年度的收益為一百三十八億六千八百萬元。收益包括已招標項目的前期款項、本局由聯營發展項目所分得的盈餘及銷售啟德發展項目「煥然壹居」單位的收入。該金額較二零一六／一七年度的收益五十億三千五百萬元多八十八億三千三百萬元。三個項目（即卑利街／嘉咸街（地盤C），新填地街／山東街及福澤街／利德街）年內已招標。地盤總面積為四千七百五十五平方米，相較二零一六／一七年度三個已招標項目共二千二百零二平方米地盤總面積為多，再加以物業價格上升，而導致二零一七／一八年內前期款項較多。

二零一七／一八年度來自聯營發展項目所分得的銷售收入為十一億二千八百萬元（二零一六／一七年度：十二億四千九百萬元），此收益乃根據聯營發展項目的發展合約內所訂明，代表超過門檻後所分得的盈餘。年內帶來盈餘的項目主要包括早年簽訂合作發展協議的項目。

二零一七／一八年度確認銷售啟德發展項目「煥然壹居」住宅單位的收入為一億五千七百萬元（二零一六／一七年：十七億六千三百萬元）。於二零一七／一八年，有關單位主要以現行市場價格出售。

但於二零一六／一七年，有關單位根據資助出售房屋計劃按本局評估的市場價值的百分之八十六出售。

(b) 其他收入

本年度的其他收入為四億五千一百萬元（二零一六／一七年度：二億九千萬元），其中三億二千萬元（二零一六／一七年度：二億四千四百萬元）來自銀行存款及定息投資產品所賺取的利息收入，平均年息率為一點六厘（二零一六／一七年度：年息率一點三八厘），其他收入亦包括來自本局持有物業的租金收入。

(c) 行政費用

二零一七／一八年度的行政費用為四億二千三百萬元（二零一六／一七年度：四億一千八百萬元），主要包括員工成本、辦公室租金及支出。本局在可行情況下推行成本控制措施，以減少行政費用。

為了增加成本效益和人才投資效率，本局於本財政年度凍結招聘人手。員工數目由二零一七年三月三十一日的五百一十六名，減少至二零一八年三月三十一日的五百零一名。在五百零一名員工當中，以少於三年合約期聘用的有十五名（二零一七年三月三十一日：十五名）。

(二) 於二零一八年三月三十一日的財務狀況**(d) 物業及已承擔的項目減值準備撥回**

根據本局詳載於財務報表附註2(g)及2(m)的會計政策。本局於二零一七／一八年度作出的物業及已承擔的項目的減值準備撥回為五億二千六百萬元，主要是由於年內物業價格上漲所致。

(e) 年內盈餘

本局於二零一七／一八年度錄得一百二十億三千八百萬元的淨盈餘，相比二零一六／一七年度淨盈餘的三十一億四千二百萬元，增加八十八億九千六百萬元。除撥回物業及已承擔的項目的減值準備五億二千六百萬元前，二零一七／一八年度的盈餘為一百一十五億一千二百萬元，而二零一六／一七年度則為二十三億一千二百萬元。二零一七／一八年淨盈餘主要由(a)已招標項目的盈餘；(b)各聯營發展項目出售款項的盈餘分成；及(c)因年內物業價格上漲而撥回各物業及已承擔的項目的減值準備所貢獻。

(a) 發展中物業

於二零一八年三月三十一日的「發展中物業」價值為二百五十七億六千九百萬元(二零一七年三月三十一日：一百九十億八千七百萬元)。此價值包括項目的收購及發展成本，其中十四個項目各自處於不同的發展階段。扣除累積減值準備十九億八千萬元(二零一七年三月三十一日：三十三億五百萬元)後，淨值為二百三十七億八千九百萬元(二零一七年三月三十一日：一百五十七億八千二百萬元)。淨值增加的主因是本年度加快收購九龍城項目及被撥回的減值準備，當中被某些在本年內招標的項目所抵銷。

(b) 現金及銀行結餘

於二零一八年三月三十一日，本局的現金、銀行存款連同持有的證券總額為二百一十二億二千一百萬元(二零一七年三月三十一日：一百九十七億四千一百萬元)。

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定息產品。

扣除下文第(二)(c)段所述的二十七億九千一百萬元貸款(二零一七年三月三十一日：三十二億八千八百萬元)，於二零一八年三月三十一日，本局的淨流動資金包括所持有的證券為一百八十四億三千萬元(二零一七年三月三十一日：一百六十四億五千三百萬元)。

(c) 已發行債券

本局現時的標準普爾評級為AA+。於二零一八年三月三十一日，本局在十億美元的中期債券發行計劃下已發行二十七億九千一百萬元的債券。

(d) 資產淨值

於二零一八年三月三十一日，本局的資產淨值為四百四十六億四千四百萬元(二零一七年三月三十一日：三百二十六億六百萬元)，當中包括政府注資共一百億元(二零一七年三月三十一日：一百億元)，以及累積盈餘三百四十六億四千四百萬元(二零一七年三月三十一日：二百二十六億六百萬元)。

本局在過去十年的財務摘要總結在本年報的九十一頁。

(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，政府亦繼續豁免本局繳納稅款。

(四) 政府免補地價

政府在批出重建地盤時豁免本局補地價。於二零一七／一八年度，四幅批地獲政府豁免補地價，總值四十億七千七百萬元。自二零零一年五月起，政府共豁免四十幅批地補地價，累積的豁免補地價總額為一百九十四億八千八百萬元。

假若補地價不獲豁免，本局於二零一七／一八年度的一百二十億三千八百萬元淨盈餘會減少四十億七千七百萬元至七十九億六千一百萬元；於二零一八年三月三十一日的累積盈餘亦會減少一百九十四億八千八百萬元至一百五十一億五千六百萬元，而於二零一八年三月三十一日的資產淨值亦會減少至二百五十一億五千六百萬元。

(五) 財務資源、流動資金與承擔額

於二零一八年三月三十一日，本局的淨流動資金包括所持有的證券總額為一百八十四億三千萬元。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，以及預計未履行的承擔額，合共有一百七十億八千八百萬元。

除上文第(二)(c)段所述的十億美元中期債券發行計劃外，於二零一八年三月三十一日，本局亦向銀行取得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。於二零一八年三月三十一日，發展中物業除減值準備前的總成本為二百五十七億六千九百萬元。

本局預計撇除經常性營運開支，未來五年需要的總現金支出約為三百億元，以應付目前未履行的承擔額及推行項目的開支。這些開支涵蓋重建發展、樓宇復修以及保育活化的項目。而視乎有關方面對各項措施(包括復修計劃擴大計劃及其他新增計劃)的反應，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。