



管理層討論及分析

香港舊區老化問題令人擔憂。根據二零一七年的一項研究顯示，香港有接近一萬幢樓齡超過五十年的樓宇，其中超過三分之一屬失修或明顯失修。

**到二零四六年，樓齡五十年以上的樓宇數量
將會增至接近二萬八千幢；如不採取任何相應
行動，屆時失修樓宇的數量亦將同步上升。**

此外，這些高密度舊樓的發展潛力大多已接近極限，在重建後亦缺乏提升地積比的空間。為走出重建的困局，解決市區老化的問題，市建局近年積極以全面及前瞻性的方針，透過小區規劃及策略性研究，以推展市區更新的工作。

管理層討論及分析

市區更新現況

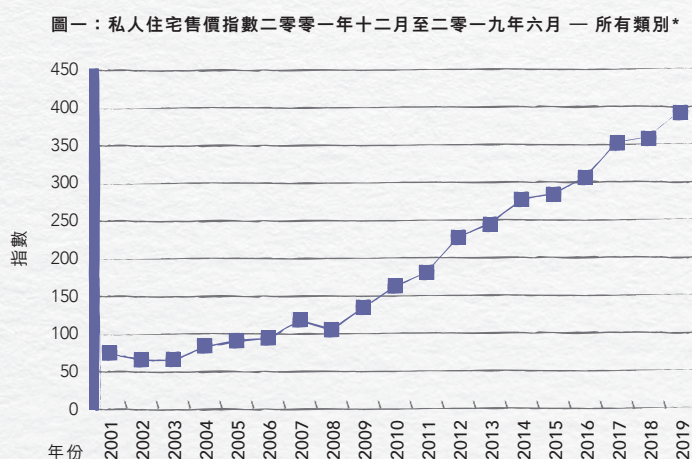
本局自二零零一年成立及至二零一九年六月三十日為止，已啟動及執行六十二項發展項目，包括五十九個重建項目、兩個保育項目和一個活化項目。此外，本局與香港房屋協會(房協)共同開展了六個重建項目。於該六十八個項目中，有二十四個經已完成，其餘均處於不同的執行階段。本局所錄得的顯著成就可以從其已成功解決的市區老化規模，對受影響市民的後續利益，對新單位供應的貢獻以及為社區創造的新設施得以衡量，重點如下：



市建局於成立時亦接管了前土地發展公司施工中的十個項目，這些項目均已竣工。

挑戰與機遇

物業市場正處於自二零零三年起第十六年的上升軌，私人住宅市場中所有類型的房屋價格上升近六倍(見圖一)。一旦出現轉角市，價格上升將對本局已收購物業的價值構成日益增加的風險。本局乃根據「七年樓齡」自置居所津貼及特惠金補償政策進行收購，基於這個原則，致令本局須承擔較私人發展商較高的發展成本，有關風險因而進一步加劇。本局亦須於獲得發展局局長授權或行政會議批准後，盡快展開收購。由於本局未能於不利的市況下靈活地減慢收購進程，這將進一步加深「高買低賣」的風險。為了減低風險，本局專注於處理項目的遷置及招標工作，以減低發展中項目所面對的



*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(二零一九年八月)。

市場價值風險。截至二零一九年六月三十日，本局已分別進行了一個項目的遷置工作和三個項目的招標工作。與此同時，建築成本雖然在過去幾年大致穩定，但仍然高企(見圖二)。

同時，本局積極審視「需求主導」先導計劃的成效。該計劃在二零一一年《市區重建策略》後推出，旨在按大多數業主的意願，協助他們自行進行重建。計劃於二零一四年曾作出修訂，不過仍不利於實現計劃的整體目標，因此，計劃現正透過策略性的「油旺地區研究」進行全面性檢討，以透過採納「規劃主導」方針來創造更巨大的規劃影響，而同時不損害業主的需求。

為回應政府的邀請，本局已選定兩組樓群為適合推行公務員建屋合作社樓宇(合作社樓宇)先導計劃的地點，並有待財政司審批，期望能釋放有關項目的重建潛力及增加房屋供應。這兩項先導項目所帶來的經驗將為未來的合作社樓宇項目建立有效率的政策和程序。

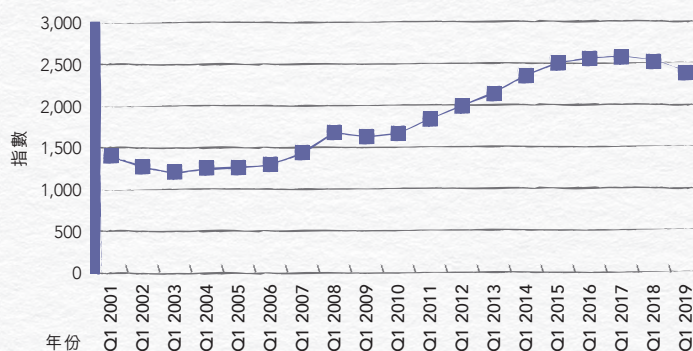
小區發展模式

本局於土瓜灣開展六個項目，朝著充分發揮較大型失修舊樓群的發展潛力邁出一大步。透過優化城市布局及規劃合適土地用途，建立一個社區友善的環境，達致更有意義的市區更新裨益。重要的是，這種小區發展模式帶來了另一種，以社區為設計重心，切實反映以人為先的發展果效。本報告的《業務回顧》章節概述了小區發展模式，並提供土瓜灣項目的詳細資料、相關規劃和社會裨益。

為優化重建計劃帶來的規劃效益，本局現正宣布將市區更新的重點從傳統的項目主導模式轉變為更全面的規劃主導模式。根據這種模式，只有在對地盤及其周邊地區訂定綜合規劃策略後，才可就以小區發展為本及綜合的「5R」項目進行適當的設計。

本局於二零一七年展開「油旺地區研究」。以往的市區更新研究，都是在「4R」下尋找個別的重建項目和其他發展機會。然而，「油旺地區研究」是一個全新的範例，旨在通過發掘貫徹「5R」業務策略的新政策框架及實施機制策略，循序漸進地實現全面及綜合性的市區更新。在研究完成後，「油旺地區研究」將為在「5R」工作下的小區發展模式重建策略確立可行及財政上可持續運作的項目，並隨時能複製至其他舊區上。

圖二：季度建造工程招標二零零一年至二零一九年價格指數*



*利比香港報告，季度建築造價更新(二零一九年六月)。

管理層討論及分析

樓宇復修

樓宇復修與重建發展是本局的兩大核心業務。自二零一五年七月起，本局接手香港房屋協會(房協)在「樓宇維修綜合支援計劃」的工作後，成為目前本港處理樓宇復修的主要機構。樓宇維修和保養一貫是業主的責任，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。為了克服這些障礙，本局已通過各種貸款及資助計劃，推行復修工作。為解決樓宇安全隱患，提高消防和升降機安全標準，年內推出了三項新計劃，分別為「樓宇更新大行動2.0」、「消防安全改善工程資助計劃」和「優化升降機資助計劃」。此外，多項樓宇支援及資助計劃已合併為「樓宇復修綜合支援計劃」，為業主提供簡易的一站式申請程序，便利業主申請各項樓宇支援及資助計劃。本局所提供的財政資助、技術支援和協調服務廣受歡迎，獲得業主立案法團的正面回應和表彰。

樓宇復修新策略研究

本局於二零一七年開展「樓宇復修新策略研究」，以應對日益加快的樓宇老化速度及高昂的保養和維修成本。研究旨在制定策略，改善樓宇狀況及延長可使用年期，讓樓宇復修在市區更新的過程中發揮最大的效益，從而減少需要即時重建的樓宇數量。對於樓齡不到三十年的樓宇的業主，本局倡議提高他們對樓宇復修的意識，並建立他們對預防性維修的思維，為延長樓宇使用期的目標踏出第一步。本局為業主及其他持份者新設立一站式的資訊中心—「樓宇修復平台」，為眾業主和業主組織提供全面的樓宇復修資訊和技術支援，包括實務指引及守則，以及各類標準文件。本局會不斷更新平台所載的資料，並提供更多資訊，包括工程費用及服務提供者名單。

保育及活化

《市區重建策略》第五條列明本局的任務為「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。其中太子道西、上海街／亞皆老街及茂蘿街為三個純保育或活化項目；其餘七個則是包含保育樓宇在內的重建項目。

上海街／亞皆老街保育項目已進入最後關鍵時期。與項目所保留的「騎樓」建築群相結合的新建築物已經竣工，裝修工程正在進行中。另一項進入重要階段的歷史建築是中環街市活化項目，該項目始於二零零九年，為政府根據二零零九／一零年《施政報告》內「保育中環」的措施。該項目的主要保育工程於二零一八年十一月動工，第一期工程將暫定於二零二一年初竣工，讓市民盡早享用其設施。

本局於二零一八年八月接管了茂蘿街活化項目的管理和營運，改名為「茂蘿街7號」，並將繼續與藝術、文化和社區組織合作，讓全新的「茂蘿街7號」繼續在社區中發揮作用。

人力資源

於二零一八／一九年，本局稍微增加人手編製，以確保擁有足夠人力資源應付挑戰。為培育領導人才，市建局推行了「明日領袖計劃」以培育具發展潛力的總經理及高級經理，並推出了核心晉升階梯，為本局的職員提供清晰及具透明度的晉升路徑。與此同時，為吸引、激勵及保留年輕、具專業資格又表現良好的人才，本局推出合併編製，讓這些專業員工有所晉升。

為建立及培育員工在創意和科技應用方面所需的思維、知識和技能，二零一八／一九年的培訓計劃著重於培養員工在工作中應用最新科技的能力；本局亦安排專家講座及視察活動，以擴大員工的視野，並透過各個有關大數據、人工智能、建築信息模型，以及地理信息系統的工作坊，進一步提升他們的技能。

為配合市區更新方向，本局已進行部門檢討，使機構更協調一致並提高效率。為促進持續改進的文化，我們持續推行「好建議獎勵計劃」和工作改善小組，以鼓勵我們的員工發揮創新理念，並將其應用到工作上，以改進工作程序，提高效率。

展望將來

面對樓宇急速老化的挑戰，市建局的首要目標是以全面綜合方式推動可持續的市區更新。透過具重大策略性的「油旺地區研究」和「樓宇復修新策略研究」，本局以前瞻性的目光，制定方案，以解決日益嚴峻的老化問題。雖然本局現時擁有充裕的現金，但在收購成本日增、建造成本亦相對提升，以及對未來樓市持觀望態度下，本局的財務狀況將無可避免面臨挑戰。市建局已採取更嚴謹的態度審視未來各項推動市區更新的工作，以一貫目標，在波動的經濟和市場情況下，提供可持續和全面綜合的市區重建方案，以滿足社區的需求和期望。

財務回顧

(一) 二零一八／一九年業績回顧

(a) 收益

截至二零一九年三月三十一日止年度的收入為三十四億二千三百萬元。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。該金額較二零一七／一八年度的收益一百三十八億六千八百萬元少一百零四億四千五百萬元。

二零一八／一九年度的前期款項為二十八億三千三百萬元，大幅低於二零一七／一八年度的金額，此乃由於年內僅有兩個地盤總面積為三千五百四十平方米的已招標項目（即通州街／桂林街項目及青山道／元州街項目），而二零一七／一八年度則有三個地盤總面積為四千七百五十五平方米的已招標項目，包括為本局帶來前期款項一百億元的中環區商業／辦公室／酒店發展項目。

二零一八／一九年度來自聯營發展項目所分得的盈餘為四億四千五百萬元（二零一七／一八年度：十一億二千八百萬元），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。所分得的銷售收入減少，反映了該等項目的大部分住宅單位已於過往年度出售，且僅剩餘少量未售出的單位可於出售時獲得的收益分成。

物業銷售收入為一億四千四百萬元，主要來自出售啟德十四個住宅單位所得的收入一億三千九百萬元（二零一七／一八年度：售出十八個單位的所得收入為一億五千七百萬元），該些單位均按當時市值發售。

(b) 其他收入

二零一八／一九年度的其他收入為五億三千六百萬元（二零一七／一八年度：四億五千一百萬元），其中四億三千六百萬元（二零一七／一八年度：三億二千萬元）來自銀行存款及定息投資產品所賺取的利息收入，平均年息率為二點三一厘（二零一七／一八年度：年息率一點六厘）。較高的平均年息率反映了年內貨幣市場的利率有所上升。其他收入亦包括來自本局所持有若干物業的租金收入。

(c) 行政費用

二零一八／一九年度的行政費用為四億四千九百萬元（二零一七／一八年度：四億二千三百萬元），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，以盡力減少行政費用。

為應付市區更新活動的擴展，包括新資助計劃（樓宇更新大行動2.0、消防安全改善工程資助計劃及優化升降機資助計劃）所帶來的樓宇復修工程的增加，員工人數由二零一八年三月三十一日的五百零一人增加至二零一九年三月三十一日的五百一十七人。在五百一十七名員工當中，以少於三年合約期聘用的員工有十五名（二零一八年三月三十一日：十五名）。

(d) 物業及已承擔項目減值準備撥回

根據本局詳載於財務報表附註2(h)及2(n)的會計政策，本局於二零一八／一九年度作出的物業及已承擔項目的減值準備撥回為八億四千一百萬元，主要是由於年內物業價格上漲所致。

(e) 年內盈餘

本局於二零一八／一九年度錄得二十三億三千萬元的淨盈餘，相比二零一七／一八年度淨盈餘一百二十億三千八百萬元，減少了九十七億八百萬元。二零一八／一九年淨盈餘主要由(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項目的減值準備所貢獻。

(二) 於二零一九年三月三十一日的財務狀況

(a) 發展中物業

於二零一九年三月三十一日在作出減值準備前的發展中物業價值為二百九十六億九百萬元(二零一八年三月三十一日：二百五十七億六千九百萬元)，創下歷史新高。此價值指處於不同發展階段的十八個項目的收購及發展成本。

上述價值經扣除累積減值準備合共十一億八千一百萬元(二零一八年三月三十一日：十九億八千萬元)後，其淨值為二百八十四億二千八百萬元(二零一八年三月三十一日：二百三十七億八千九百萬元)。淨值增加的主因是於二零一八／一九年度內繼續收購九龍城項目及被撥回的減值準備，當中被若干在本年度內招標的項目所抵銷。

(b) 總流動資金

於二零一九年三月三十一日，本局的總流動資金(包括現金、銀行存款及債券投資)為一百八十一億七百萬(二零一八年三月三十一日：二百一十二億二千一百萬元)。

本局的現金盈餘存放於多家金融機構，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)段所述的二十七億九千三百萬元貸款(二零一八年三月三十一日：二十七億九千一百萬元)後，於二零一九年三月三十一日，本局的淨流動資金包括所持有的證券為一百五十三億一千四百萬元(二零一八年三月三十一日：一百八十四億三千萬元)。

管理層討論及分析

(c) 已發行債券

本局現時的標準普爾評級為AA+。於二零一九年三月三十一日，本局在十億美元的中期債券發行計劃下已發行二十七億九千三百萬元的債券。

(d) 資產淨值

於二零一九年三月三十一日，本局的資產淨值為四百六十九億七千四百萬元(二零一八年三月三十一日：四百四十六億四千四百萬元)，當中包括政府注資共一百億元(二零一八年三月三十一日：一百億元)，以及累積盈餘三百六十九億七千四百萬元(二零一八年三月三十一日：三百四十六億四千四百萬元)。

本局在過去十年的財務摘要總結在本年報的一百一十三頁。

(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，向本局注入五筆各二十億元的資本，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。於二零一八／一九年度，三幅批地獲政府豁免補地價，總值一億九千萬元。自二零零一年五月起，政府已就所有已招標項目共豁免四十三幅批地補地價，累積的豁免補地價總額為一百九十六億七千八百萬元。

假若補地價不獲豁免，本局於二零一八／一九年度的二十三億三千萬元淨盈餘會減少一億九千萬元至二十一億四千萬元；於二零一九年三月三十一日的累積盈餘亦會減少一百九十六億七千八百萬元至一百七十二億九千六百萬元，而於二零一九年三月三十一日的資產淨值亦會減少至二百七十二億九千六百萬元。

(五) 財務資源、流動資金與承擔額

於二零一九年三月三十一日，本局的淨流動資金合共一百五十三億一千四百萬元。同日，本局對已開展項目的未履行承擔額，以及按照本局內部專業估算的項目建築成本，預計共有九十一億三千四百萬元。

除上文第(二)(c)段所述的十億美元中期債券發行計劃外，本局亦繼續獲香港主要銀行授予無承擔貸款額。本局獲得外部融資及貸款額，以確保持有足夠資金，按計劃推行市區更新計劃。

個別項目的發展潛質各不相同，會在物業市場週期的不同時間進行招標。受投標時的市況影響，本局就有關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。於二零一九年三月三十一日，扣除減值準備前發展中物業的總成本為二百九十六億九百萬元。發展中物業的價值面臨物業價格波動的風險。如發展中物業的預計未來價值低於其實際／估計的收購及遷置成本，則減值損失將在本局賬簿中確認。

本局預計撇除經常性營運開支後，未來五年需要的總現金支出約為三百四十億元，以應付目前未履行的承擔額及日後推行項目的開支。此開支涵蓋本局重建發展、樓宇復修以及保育活化的項目。

本局會繼續檢討其業務，以維持穩健的財務狀況及參照良好的商業模式運作，確保市區更新計劃可長期持續推行。