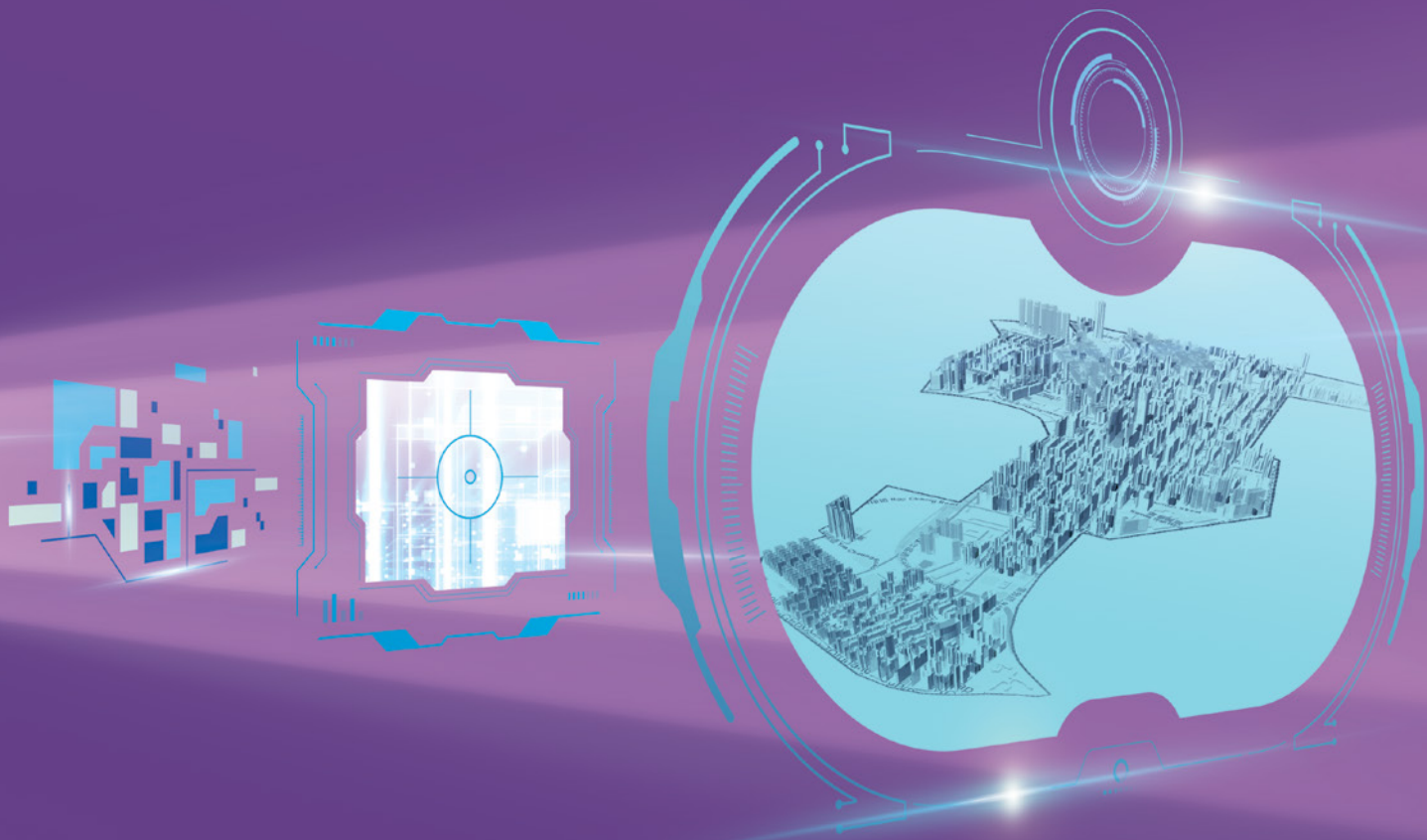
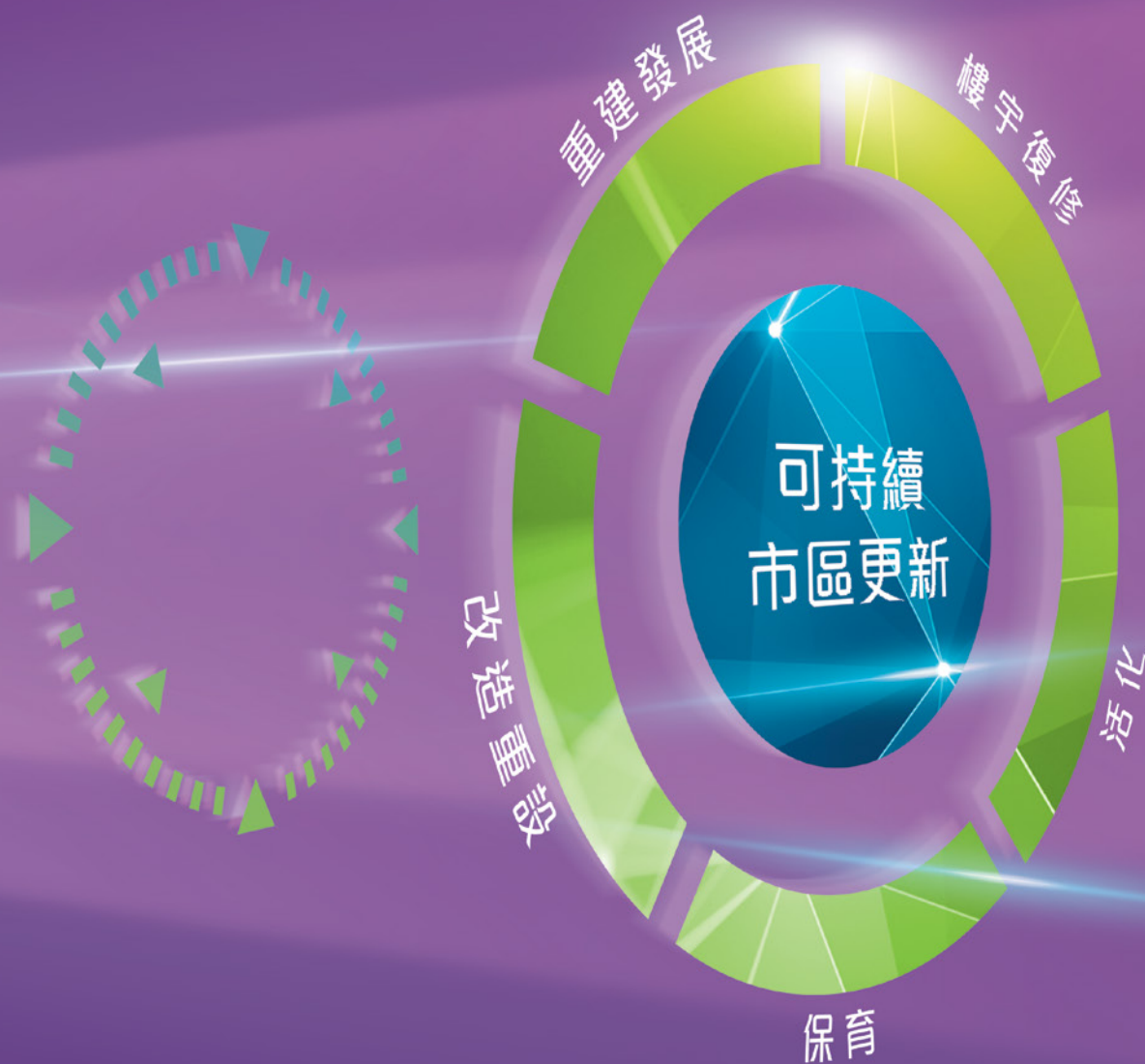


管理層討論及分析



展望未來，市建局將善用及盡用其資源，透過各項策略及計劃加快市區更新，同時配合政府施政，為社區提供充足的可負擔房屋。



市建局成立至今接近二十年，去年可算是最艱難的年頭之一，連基本日常運作也遇上重重考驗。部分重建項目更受到延誤，故此，我們必須加緊腳步，以趕及市區更新的進度。

去年雖然諸事更迭，但從積極角度，卻見物業價格和建築成本稍有回落。然而，由於市建局必須遵循法定程序及時間表，故不能如私人發展商般充分利用市場週期，進行「低買高賣」。面對波動的市況，我們在作出業務決策時必須格外審慎，透過制定具前瞻性的計劃、考慮周詳的緩減措施、以及審慎的財務與風險管理，從而確保業務營運及財政狀況維持穩健，令市區更新工作能長遠地持續發展。

兩大核心業務 — 重建發展及樓宇復修

重建發展的績效回顧

在二零一九／二零年度，市建局經歷了前所未見的營運環境。踏入二零二零年，在公共衛生危機挑戰下，市建局以堅定不移、穩步推動市區更新的決心，並透過審慎而靈活的規劃，於同年五月啟動兩項重建項目。為了減低新型冠狀病毒疫情在社區傳播的風險，有關項目的開展日期較原定時間延遲了三個月。

市建局自二零零一年成立及至二零二零年六月三十日為止，已啟動及執行六十四個項目，包括六十一個重建項目、兩個保育項目和一個活化項目。此外，市建局與香港房屋協會(房協)共同開展了六個重建項目。於該合共七十個的項目中，有二十六個經已完成，其餘均處於不同的執行階段。

下述統計數字涵蓋市建局在解決市區老化問題的績效，包括透過重建為市民帶來的各項裨益、新單位的供應量，以及為社區創造的新設施等，彰顯多年來市區更新工作的顯著成就：

改善市區面貌	重建或已公布 重建的失修樓宇	安置／補償家庭	項目惠及的居民人數
20.8 公頃	1,495 幢	14,250 戶	32,600
新住宅樓面面積	新建單位	新商業樓面面積	新政府、團體或 社區設施用地
1,178,000 平方米	23,200	438,000 平方米	56,000 平方米

市建局於成立時亦接管了前土地發展公司的十個項目，這些項目均已竣工。綜合所有重建項目，合共惠及四萬六千名曾居於殘破樓宇內的人士，改善其生活環境。

挑戰與機遇

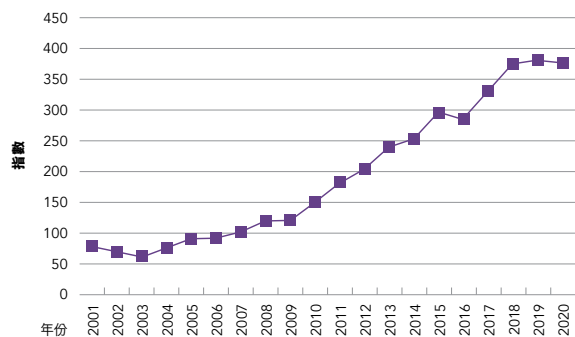
中美出現貿易爭端，本港觸發社會運動，其後新型冠狀病毒疫情在二零二零年年初爆發，令本港經濟驟然受阻，拖累住宅物業市場價格連月下跌。同時，隨著風險持續上升，市場情緒受到影響，傳統零售業地區地舖空置率飆升至歷史新高，零售物業市場直接遭受打擊。有見及此，市建局加倍謹慎推展項目，並採取審慎的理財安排以抵禦經濟波動。保持審慎的前景展望，實踐市建局推動本港市區更新長遠可持續發展的目標。

物業市場近月雖見下跌，但自二零零三年起整體一直呈現升勢，私人住宅市場各類住宅價格增幅高達六倍（見圖一）。隨著物業市場發展蓬勃，市建局以高價購入樓宇，會更受市場價格下行所影響。

市建局乃根據「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，致令市建局須承擔較私人發展商較高的發展成本。市建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。由於市建局在不利的市況下缺乏靈活性減慢收購進程，這行為將進一步加深「高買低賣」的風險。為減低風險，市建局正設法優化不同項目的推行時間表，致使某一項目收購物業的時間，能與批出另一項目的合作發展合約的日期互相配合，前者需動用大量現金，而後者則為市建局提供現金流，因而可紓緩現金短缺的壓力。

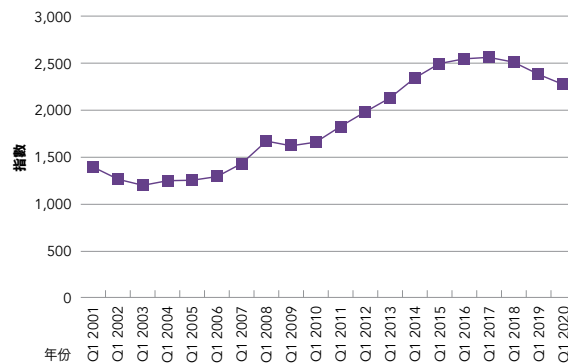
與此同時，建築成本雖然在近兩年稍有回落，但比較歷年的成本幅度仍然高企，為市區更新額外增添財政負擔（見圖二）。

圖一：
私人住宅售價指數
二零零一年至二零二零年（截至六月）—
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（二零二零年八月）。

圖二：
季度建造工程招標
二零零一年至二零二零年價格指數*



* 利比香港報告，季度建築造價更新（二零二零年六月）。

在現有市區更新工作以外，市建局根據《二零一九年施政報告》開展多項新措施，包括在重建項目中積極提供更多港人首次置業（首置）或其他類型的資助房屋，以及提供顧問及項目管理支援服務，協助非政府組織發展過渡性房屋。市建局會投入資源配合政府的房屋政策，特別是發展首置項目，與此同時，市建局既要推動市區更新核心業務的可持續發展，又須顧及可能影響市建局現金流的首置單位供應，因此，在兩者之間取得平衡可謂至關重要。

管理層討論及分析

樓宇復修

鑑於樓宇老化速度日益加劇，加上保養及維修成本高昂，樓宇復修的重要性不言而喻。樓宇復修作為市建局兩大核心業務之一，是市建局致力解決香港市區老化問題的關鍵所在。透過適切的保養，可以延長樓宇的可使用年期，緩解重建壓力，從而減輕市建局的財政負擔。樓宇維修保養是業主的責任；然而，業主往往缺乏組織樓宇復修工作的相關意識、財政和技術支援，對定期保養樓宇造成重大障礙。

市建局一直加緊推動樓宇復修，協助大廈業主解決上述難題。於二零一九年三月推出一站式「樓宇復修平台」資訊網站，旨在為大廈業主提供專業而全面的樓宇復修資訊及技術支援，詳情請參閱《業務回顧》第三十九頁。

整全市區更新模式

規劃主導 市建局致力從過往以項目為主的模式，改為全面規劃主導模式，務求令市區更新取得最大裨益。透過「油旺地區研究」及「樓宇復修新策略研究」兩項意義重大的策略研究，制定全新的綜合業務方向和執行方案，涵蓋重建、復修、保育、活化及改造重設。初步項目可行性研究將進一步以前瞻性思維，及早甄選出具有重新規劃及重整潛力的市區更新項目。

除新策略及項目規劃外，市建局亦積極審視「需求主導」先導計劃的成效，配合大多數業主的意願，透過重建發展及樓宇復修協助推動市區更新。現正根據「油旺地區研究」的範圍審視「需求主導」計劃整體目標及框架所作的修訂，尋求既能以規劃主導方式來創造更理想的規劃效益，同時又可兼顧業主需求的方案，並且制定更大型、更長遠的市區更新項目。

小區發展模式 市建局自二零一五年起推行小區發展模式，以土瓜灣六個項目作為試點，透過重新規劃及重整較大型失修舊樓群，更全面地推展重建發展，藉以帶來更大的規劃和社區裨益。這些根據小區發展模式推行的重建項目，主要著重於優化城市佈局及規劃完善的土地用途，建立一個社區友善的環境。市建局改變其規劃模式，以社區及周邊地區為設計重心，加強呼應以人為先原則的發展效果。

「油旺地區研究」及初步項目可行性研究可有助建立「規劃儲備」，以小區發展模式，涵蓋重建、復修、保育、活化及改造重設的綜合市區更新策略。

本報告的《業務回顧》章節概述在全面的小區發展模式下各主要措施的最新狀況，以及相關規劃和社會裨益。

人力資源

在二零一九／二零年度，市建局稍微增加人手編制，以配合策略改變以及《施政報告》提出的新措施。為培育領導人才，市建局於二零一八／一九年度推行「明日領袖計劃」培育總經理及高級經理，並於年內推行「經理發展計劃」培育中級經理，並甄別具潛質的經理人才。此外，各部門亦實施「部門晉升階梯」制度，協助職員規劃晉升路徑。目前正開發「接任人甄選模型」，運用數據分析甄別關鍵職位的接任人選。

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，二零一九／二零年度的培訓計劃繼續著重於培養員工在工作中應用最新科技的能力；市建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，以及地理信息系统的工作坊，進一步提升他們的技能。

展望將來

市建局的長遠目標，是以可持續和具前瞻目光的方式推進市區更新，以支持香港的發展。短期而言，面對解決本港樓宇急速老化問題的艱鉅任務及嚴峻挑戰，本局將加緊推進以涵蓋「5R」的全面綜合方式，達致市區更新裨益最大化的目標。市建局將運用「油旺地區研究」及「樓宇復修新策略研究」兩項研究成果，作為未來市區更新工作的發展方向及推行方針。展望未來，市建局將致力讓重建項目發揮最大規劃裨益，同時向樓宇業主提供不同財政資助和技術支援，推動老舊樓宇進行維修，改善環境和生活質素。此外，市建局還將繼續支持政府《二零一九年施政報告》，為市民提供更多可負擔的房屋。

雖然本局現時擁有充裕的現金，但仍會持守審慎財務管理的核心原則，特別是近期經濟下滑，物業市場前景有欠明朗，市建局將致力平衡收購成本及建造成本日增的持續風險。展望來年，市建局將秉承一貫目標，提供可持續和全面綜合的市區更新方案，以滿足社區整體的需求和期望。

財務回顧

(一)二零一九／二零年業績回顧

(a) 收益

截至二零二零年三月三十一日止年度的收益為二十一億七百萬港元。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單位的收入。該金額較二零一八／一九年度的收益三十四億二千三百萬元少十三億一千六百萬港元。

二零一九／二零年度的前期款項為八億八千三百萬元，低於二零一八／一九年度的金額二十八億三千三百萬元，此乃由於年內僅有一個地盤面積為八百六十五平方米的已招標項目（即恒安街項目），而二零一八／一九年度則有兩個地盤總面積為三千五百四十平方米的已招標項目。

二零一九／二零年度來自聯營發展項目所分得的盈餘為十一億八千五百萬元（二零一八／一九年度：四億四千五百萬元），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。

二零一九／二零年度物業銷售收入為三千九百萬元，主要來自根據「樓換樓」計劃出售住宅單位所得的收入，該些單位均按發出收購建議時的市值發售。

(b) 其他收入

二零一九／二零年度的其他收入為四億七千九百萬元（二零一八／一九年度：五億三千六百萬元），其中三億九千六百萬元（二零一八／一九年度：四億三千六百萬元）來自銀行存款及定息投資產品所賺取的利息收入，平均年息率為二點六一厘（二零一八／一九年度：年息率二點三一厘）。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

二零一九／二零年度的行政費用為五億一千五百萬元，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（例如樓宇更新大行動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作的增加，員工人數由二零一九年三月三十一日的五百一十七人增加至二零二零年三月三十一日的五百五十七人。在五百五十七名員工當中，以少於三年合約期聘用的員工有二十七名（二零一九年三月三十一日：十五名）。

(d) 物業及已承擔項目減值準備

根據本局詳載於財務報表附註2(h)及2(n)的會計政策，本局於二零一九／二零年度作出的物業及已承擔項目的減值準備為十億二千五百萬元，主要是由於年內物業市場疲弱所致。

(e) 年內盈餘

本局於二零一九／二零年度錄得一億一千八百萬元的淨盈餘，相比二零一八／一九年度淨盈餘二十三億三千萬元，減少了二十二億一千二百萬元。二零一九／二零年淨盈餘主要由(a)已招標項目的盈餘及(b)各聯營發展項目出售款項的盈餘分成所貢獻，部分被(c)因年內物業市場疲弱而作出各物業及已承擔項目的減值準備所抵銷。

相比二零一九／二零年度，二零一八／一九年度的淨盈餘較高，主要是受惠於(a)兩個已招標項目的前期款項及(b)撥回物業及已承擔項目的減值準備八億四千一百萬元。而二零一九／二零年度，則僅得一個已招標項目及須作出額外的減值準備。

(二)於二零二零年三月三十一日的財務狀況

(a) 發展中物業

於二零二零年三月三十一日的發展中物業未經減值準備調整前的價值為三百三十四億九千四百萬元(二零一九年三月三十一日：二百九十六億九百萬元)，創下歷史新高。此金額包括十六個處於不同發展階段的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十二億二千一百萬元(二零一九年三月三十一日：十一億八千一百萬元)後，其淨值為三百二十二億七千三百萬元(二零一九年三月三十一日：二百八十四億二千八百萬元)。於二零一九／二零年度本局為九龍城項目不斷進行收購，致使發展中物業的淨值增加，此淨值已扣除於本年度內招標的恒安街項目及若干已竣工的建築工程項目。

(b) 總流動資金

於二零二零年三月三十一日，本局的總流動資金(包括現金、銀行存款及債券投資)為一百一十億六千七百萬元(二零一九年三月三十一日：一百八十一億七百萬)。

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)段所述的十七億九千六百萬貸款(二零一九年三月三十一日：二十七億九千三百萬元)後，於二零二零年三月三十一日，本局的淨流動資金(包括持有的證券)為九十二億七千一百萬元(二零一九年三月三十一日：一百五十三億一千四百萬元)。

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+。於二零二零年三月三十一日，本局在中期債券發行計劃下已發行十七億九千六百萬元的債券。

(d) 資產淨值

於二零二零年三月三十一日，本局的資產淨值為四百七十億九千二百萬元(二零一九年三月三十一日：四百六十九億七千四百萬元)，當中包括政府注資共一百億元(二零一九年三月三十一日：一百億元)，以及累積盈餘三百七十億九千二百萬元(二零一九年三月三十一日：三百六十九億七千四百萬元)。

本局在過去十年的財務摘要載於本年報一百零三頁。

(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。於二零一九／二零年度，一幅批地獲政府豁免補地價，總值四百萬元。自二零零一年五月起，政府已就所有已招標項目共豁免四十四幅批地補地價，累積的豁免補地價總額為一百九十六億八千二百萬元。

假若補地價不獲豁免，本局於二零一九／二零年度的一億一千八百萬元淨盈餘會減少四百萬元至一億一千四百萬元；於二零二零年三月三十一日的累積盈餘亦會減少一百九十六億八千二百萬元至一百七十四億一千萬元，而於二零二零年三月三十一日的資產淨值亦會減少至二百七十四億一千萬元。

(五) 財務資源、流動資金與承擔額

於二零二零年三月三十一日，本局的淨流動資金合共九十二億七千一百萬元。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，預計共有七十四億七千萬元。

除上文第(二)(c)段所述的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項目和工作。

個別項目的發展潛質各不相同，本局會因應物業市場週期，於不同時間進行招標。視乎投標時的市場情況，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。於二零二零年三月三十一日，未經減值準備調整的發展中物業的總成本為三百三十四億九千四百萬元。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六百億元，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、保育活化以及改造重設的項目。

本局會不斷檢視其業務，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。