



土瓜灣道

237A

Block B

13

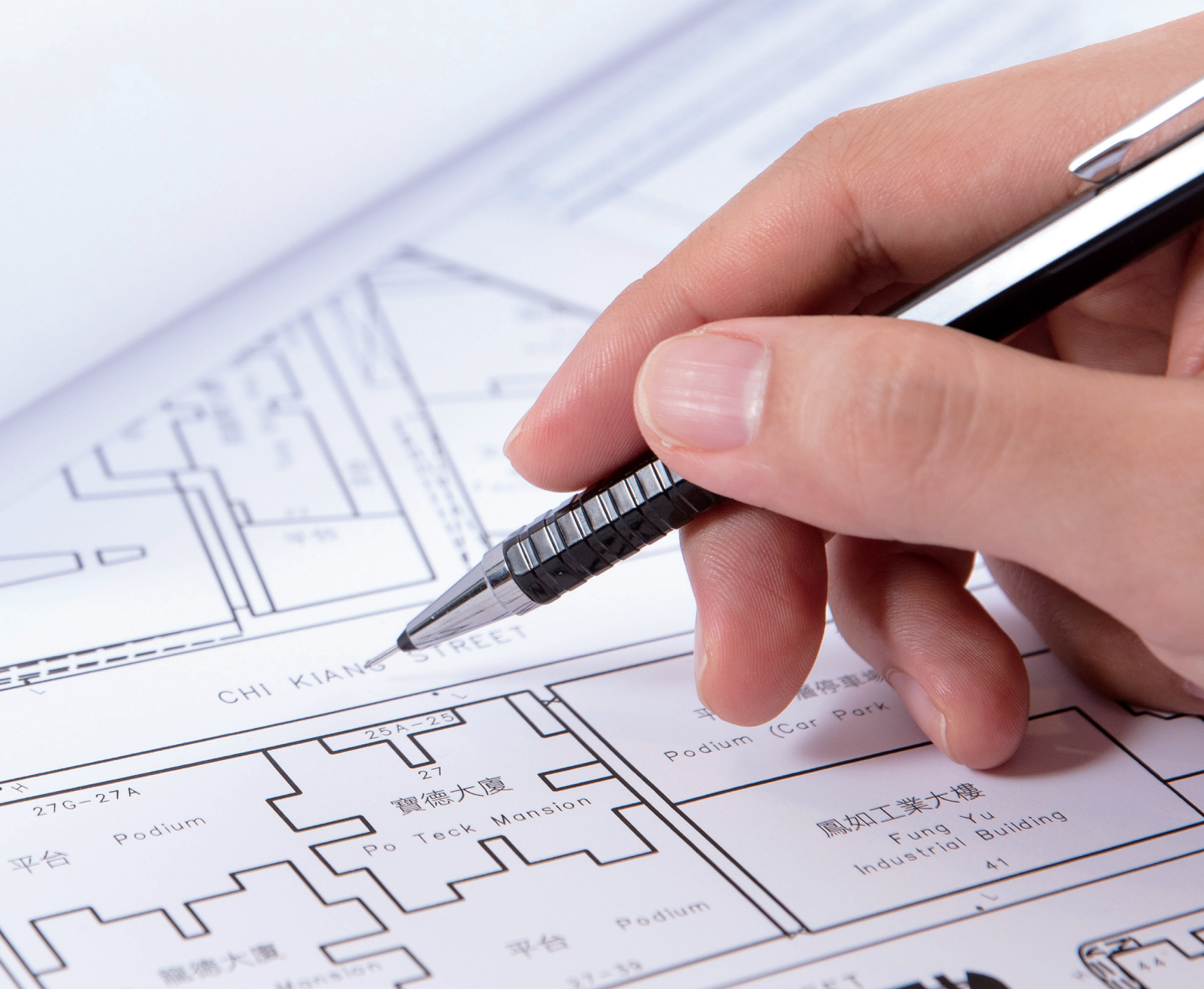
A座
Block A
40-24

237

宏豐大廈
Hong Fung

宏豐街
HONG TAI STREET

管理層討論 及分析



艱鉅任務

根據二零一五年進行的一項調查，香港有逾九千幢樓宇的樓齡超過五十年，其中三分之一屬失修或明顯失修。到二零四零年，預計達五十年樓齡的樓宇將達二萬三千幢，樓宇殘舊情況恐怕亦相應增加。再者，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，可增加的地積比率是零或甚少。這類舊樓對私人發展商來說，毫無吸引力。更甚的是，本局的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

截至二零一七年六月三十日，本局除了接手前土地發展公司的十個項目，亦已啟動及執行六十個重建項目（包括六個香港房屋協會項目），以及三個保育及活化項目。其中十四個項目已完成，餘下的正處於規劃、收購或建造工程中。有關這些已啟動及實施項目的資料概述如下，包括涉及失修範圍、獲安置或補償的居民數目，以及裨益社群的新設施。

挑戰與機遇

本局關注一旦樓市下跌對本局發展中物業價值所構成的風險。為減低該風險，本年度截至二零一七年六月三十日，本局分別完成三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，新房屋供應加上利率回升，均會對市場氣氛產生負面影響。本局適時批出合作發展合約，有助減輕發展中物業價值所承受的市場風險。過去數年本局項目的收購價與項目招標價的差距亦增加了風險。根據「七年樓」自置居所津貼政策，本局項目的收購成本以樓面地價計算為每平方呎八千六百元，而項目招標價則為六千八百元。同時，建築成本在過去兩年大致沒有太大改變，仍然高企（見圖二）。

改善殘破舊區的面貌

17.4 公頃

項目惠及的人數

28,000

新商業總樓面面積

406,000 平方米

重建失修樓宇

715 幢樓宇

新建住宅總樓面面積

960,000 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

12,300 戶

新住宅單位

18,300 個

新公眾休憩空間

26,000 平方米

註：以上數字並不包括接手前土地發展公司的十個項目

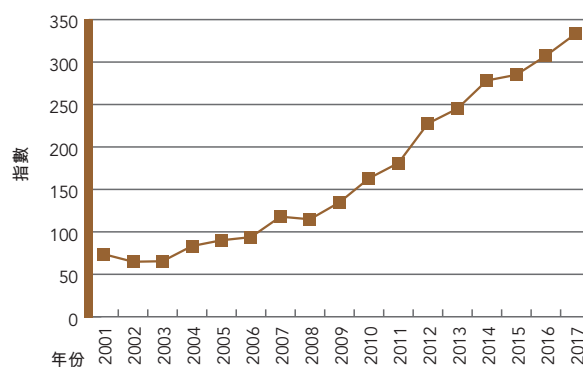
同時，我們也密切留意中介服務(先導計劃)以及「需求主導」重建項目(先導計劃)經修訂後的成效。這些計劃在二零一一年《市區重建策略》公布後推出，旨在按大多數業主的意願，協助他們自行進行重建。然而這些修訂並未帶來顯著效果。目前中介服務亦為公務員建屋合作社計劃的樓宇業主提供服務，而「需求主導」重建項目(先導計劃)將根據下述油旺地區規劃研究作進一步檢討。

小區發展模式

本局在土瓜灣一共啟動數個項目，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，為市區更新帶來更大裨益。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。

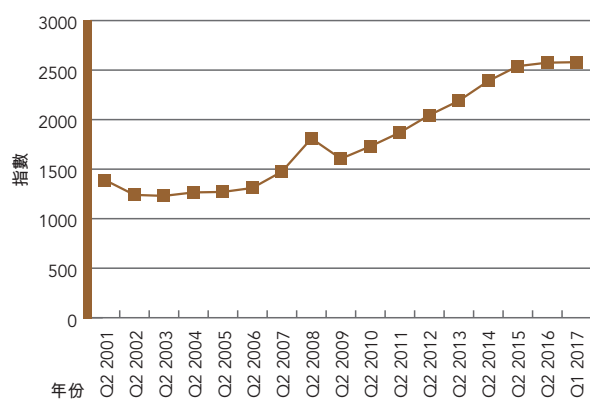
本局最近開始進行油旺地區規劃研究。過往的市區更新研究確定重建發展或4R下其他方面(即樓宇復修、保育及活化)的機會；然而，油旺地區規劃研究將更宏觀和全面，其建基於具市區更新效益的土瓜灣小區發展模式，擴大研究範圍，並引入第五個「R」— 改造重設，作為樓宇復修一個新方向。研究亦會剖析激發重建發展潛力，例如地積比率的轉移的可行性，亦會審視現行法例及制度框架的相關規例及其限制。油旺地區規劃研究將會為該區建議可行的項目，並制定一套政策框架及實施機制策略，作為實施以地區為本、具財務持續性而包涵5R工作的市區更新計劃，務求可推展至本港其他舊區實踐。

圖一：私人住宅售價指數
二零零一年五月至二零一七年四月 -
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(二零一七年七月)。

圖二：季度建造工程招標
二零零一年至二零一七年四月價格指數*



*利比香港報告，季度建築造價更新(二零一七年六月)

樓宇復修

本局在樓宇復修方面的工作，與重建發展成為本局兩大核心業務。本局目前的樓宇復修服務以「樓宇維修綜合支援計劃」為主，該計劃的服務範圍自二零一五年七月起已擴展至全港。保養及維修樓宇是業主的責任，然而業主往往因缺乏財政、組織能力和意識而對樓宇復修卻步，面對這些問題，本局現正探討一些可行及較有效方法去推動市區更新。

「招標妥」促進樓宇復修

「招標妥」樓宇復修促進服務計劃（「招標妥」）向私人樓宇的業主立案法團提供技術支援，減低工程採購階段的圍標風險。「招標妥」於二零一六年為回應行政長官當年施政報告而推出，旨在協助業主減低工程進行過程中可能出現的圍標風險。截至二零一七年六月三十日為止，本局經已收到超過七十九宗申請。

樓宇復修新策略研究

正如油旺地區規劃研究，全方位推動以「地區為本」的市區更新，樓宇復修新策略研究則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預防性維修的意識。本局亦正籌備一個全新的「樓宇復修平台」，供業主及其他關注樓宇復修的持份者使用，提供全面的資訊和支援。「樓宇復修平台」預計於二零一八年初

啟用。就樓齡較舊的樓宇而言，樓宇復修及建議的改造重設可延長樓宇壽命，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。

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。其中七個是包括保育樓宇的重建項目，其餘三個則為純保育或活化項目。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收購單位經已翻新出租作不同用途，包括作社會企業之用；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大幅降低成本的簡約活化方案，並成立了一個專責委員會，密切監督該活化計劃，而工程亦將於二零一七年第三季開展。

在油旺地區規劃研究中，亦將會以「小區模式」研究和推動活化工作，以便可以在早期規劃階段，識別需要保留及活化的地區特色及文化。

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。本局已為不同級別員工推出所需的相關管理培訓計劃。另外，隨著本局在工作中引入新技術，培訓項目亦朝同一方向邁出第一步，高級行政人員與營運員工的培訓課程已擴大至包括建築信息模型等新元素。

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，我們已在局內全面推行此計劃，並已成立八個工作改善小組，以改善工作流程及提高效率，預期可節省人力及資源。

為控制員工成本，本局連續第二年凍結人手，令員工人數進一步減少百分之二點一，明年將繼續凍結人手。然而，為培育領導人才，本局於年內招聘了五名畢業見習生。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，本局自二零一六年四月一日起實施新的級別架構，令級別階梯更明確。

為了解我們的優勢及需要改進的地方，並建立高度積極的團隊，本局進行了員工投入度調查，結果顯示本局的員工投入度為百分之六十，分別較香港公營機構及香港整體高出百分之十一及百分之四。機構及部門層面均會採取改進措施，為員工創造更好的工作環境。

展望將來

本局的營運環境會因應金融市場、整體社區狀況及我們的任務而不斷變化；來年我們亦將繼續面對各種挑戰。我們在繼續執行本局4R工作中近期已確定的項目外，同時亦會透過油旺地區規劃研究及其他主要研究項目，制定市區更新的全面實施模式，引領市區更新邁向新領域。

財務回顧

(一) 二零一六／一七業績回顧

(a) 收益

截至二零一七年三月三十一日止年度的收益為五十億三千五百萬元。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。該金額較二零一五／一六年度的收益七十四億二千二百萬元少二十三億八千七百萬元。三個項目(即杉樹街／橡樹街、九龍道／僑蔭街及卑利街／嘉咸街(地盤A)項目)年內已招標。地盤總面積為二千二百零二平方米，相較二零一五／一六年度六個已招標項目共四千九百二十六平方米地盤總面積為少，因此年內前期款項較少。

二零一六／一七年度來自聯營發展項目所分得的銷售收入為十二億四千九百萬元(二零一五／一六年度：四十四億五千萬元)，此收益乃根據聯營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。年內帶來盈餘的項目主要包括早年簽訂合作發展協議的項目。

二零一六／一七年度確認銷售啟德發展項目「煥然壹居」住宅單位的收入為十七億六千三百萬元。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兩億九千萬元(二零一五／一六年度：一億五千八百萬元)，其中兩億四千四百萬元(二零一五／一六年度：一億四千九百萬元)來自銀行存款及定息投資產品所賺取的利息收入，平均年息率為一點三八厘(二零一五／一六年度：年息率一點三五厘)，其他收入亦包括來自本局持有物業的租金收入。

(c) 行政及營運費用

行政及營運費用主要包括員工成本、辦公室租金及折舊。二零一六／一七年度的除折舊前行政費用為四億元(二零一五／一六年度：四億元)。本局在可行情況下推行成本控制措施，以減少行政費用。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(二零一五／一六年度：五千萬元)。

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。員工數目由二零一六年三月三十一日的五百二十一名，減少至二零一七年三月三十一日的五百一十六名。在五百一十六名員工當中，以少於三年合約期聘用的有十五名(二零一六年三月三十一日：十六名)。

(二) 於二零一七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，本局於二零一六／一七年度作出的物業及已承擔的項目的減值準備為八億三千一百萬元，主要是由於年內物業價格上漲所致。

(e) 年內盈餘

本局於二零一六／一七年度錄得三十一億四千二百萬元的淨盈餘，相比二零一五／一六年度淨盈餘的四十四億五千一百萬元，減少十三億九百萬元。二零一六／一七年度的收益包括已招標項目的前期款項及聯營發展項目的盈餘及銷售啟德發展項目「煥然壹居」單位的收入。除撥回物業及已承擔的項目的減值準備八億三千一百萬元前，二零一六／一七年度的盈餘為二十三億一千一百萬元，而二零一五／一六年度則為五十二億一千五百萬元。

(a) 發展中物業

於二零一七年三月三十一日的「發展中物業」價值為一百九十億八千七百萬元(二零一六年三月三十一日：二百零一億九千九百萬元)。此價值包括項目的收購及發展成本，其中十一個項目各自處於不同的發展階段。扣除累積減值準備三十三億五百萬元(二零一六年三月三十一日：四十七億六千五百萬元)後，淨值為一百五十七億八千二百萬元(二零一六年三月三十一日：一百五十四億三千四百萬元)。淨值增加的主因是年內減值準備撥回扣除某些已招標項目。

(b) 現金及銀行結餘

於二零一七年三月三十一日，本局的現金、銀行存款連同持有的證券總額為一百九十七億四千一百萬元(二零一六年三月三十一日：一百三十八億五千六百萬元)。

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債券。

扣除下文第(二)(c)段所述的三十二億八千八百萬元貸款(二零一六年三月三十一日：三十二億八千五百萬元)，於二零一七年三月三十一日，本局的淨現金包括所持有的證券為一百六十四億五千三百萬元(二零一六年三月三十一日：一百零五億七千一百萬元)。

(c) 已發行債券

本局現時的標準普爾評級為AAA。於二零一七年三月三十一日，本局在十億美元的中期債券發行計劃下已發行三十二億八千八百萬元的債券。

(d) 資產淨值

於二零一七年三月三十一日，本局的資產淨值為三百二十六億六百萬(二零一六年三月三十一日：二百九十四億六千四百萬元)，當中包括政府注資共一百億元(二零一六年三月三十一日：一百億元)，以及累積盈餘二百二十六億六百萬(二零一六年三月三十一日：一百九十四億六千四百萬元)。

本局在過去十年的財務摘要總結在本年報的九十七頁。

(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。於二零一六／一七年度，三幅批地獲政府豁免補地價，總值一億八千萬元。自二零零一年五月起，政府共豁免三十六幅批地補地價，累積的豁免補地價總額為一百五十四億一千一百萬元。

假若補地價不獲豁免，本局於二零一六／一七年度的三十一億四千二百萬元淨盈餘會減少一億八千萬元至二十九億六千二百萬元；於二零一七年三月三十一日的累積盈餘亦會減少一百五十四億一千一百萬元至七十一億九千五百萬元，而於二零一七年三月三十一日的資產淨值亦會減少至一百七十一億九千五百萬元。

(五) 財務資源、流動資金與承擔額

於二零一七年三月三十一日，本局的淨現金包括所持有的證券總額為一百六十四億五千三百萬元。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，合共有八十四億九千六百萬元。

除上文第(二)(c)段所述的十億美元中期債券發行計劃外，於二零一七年三月三十一日，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。於二零一七年三月三十一日，發展中物業除減值準備前的總成本為一百九十億八千七百萬元。

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三百五十億元，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「需求主導」重建項目、「樓換樓」安排、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。