

管理層討論及分析



要 追趕市區老化速度，更新已破舊失修的舊樓環境，如同跟時間競賽。面對財務限制，以及各種未能迎合現今及將來發展需要的法規制度，市區更新的挑戰愈來愈大。

**因此，我們必須不斷求進，
物色創新及智慧方案，
以有限（資源），創建無限（可能性），
來成就看似不可能的任務。**

我們最大的挑戰，是重建發展的空間有限。由於市區人口密集，地積比已經用盡，以致重建項目在財政上往往不可行。假如我們打破常規，在規劃過程中大膽創新，善用最新科技以發揮最大的發展潛力，各種可能性或機遇將盡顯眼前。

除了面對實際上及規劃上的限制，市建局還必須維持穩健及可持續的財務狀況。鑑於市場波動，我們必須及時預測及盡量減低未來的潛在風險。方法之一是透過進行初步項目可行性研究，藉此設立規劃儲備，從而再物色有發展潛力的市區更新項目，建立項目儲備以便日後推展。我們亦正積極研究在未來項目中採用「預先招標」模式，在同一財政年度內，當為某一項目進行物業收購時，可與另一項目批出合作發展合約的時間互相配合，以發揮資金對沖之作用。

挑戰

不穩定的經濟及營運環境

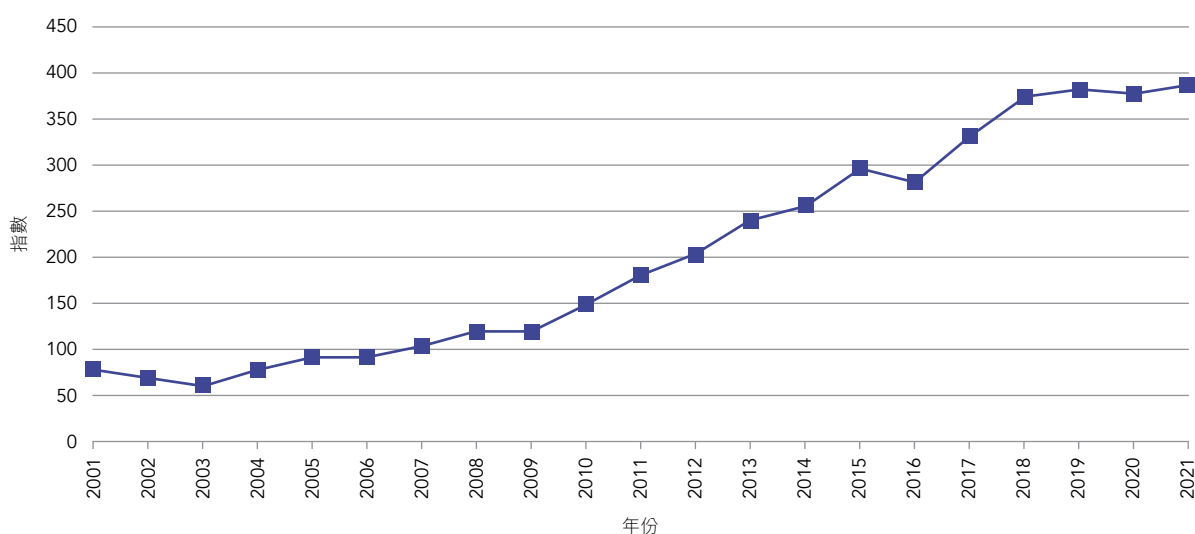
自二零二零年初開始，新冠肺炎疫情持續，變化莫測，嚴重影響全球及本地經濟，加上中美關係緊張的滯後影響，進一步拖累整體金融狀況。以上種種因素導致二零二零年長時間出現經濟衰退，增加物業市場波動，從而對市建局的財務穩定性造成可能的影響。

疫情同時為市建局的營運帶來挑戰。就啟動項目而言，三個原定於二零一九／二零年第四季度啟動的重建項目，延遲至二零二零／二一年度推展，以減低凍結人口調查期間，因人與人之間接觸而引起的感染風險。另一方面，由於政府辦公室暫停開放，公開聆聽／公眾諮詢也要延期，導致進行中的項目未能如期完成若干法定審批程序。為此，市建局需要調動更多人力物力，以盡量減低疫情對各個項目的負面影響，特別是財政穩健方面。

物業市場雖然經歷短期波動，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屋價格增幅高達六倍(見圖一)。在物業市場發展蓬勃期間，市建局須以高價購入樓宇單位，當市場價格下行時將更受影響。同時，市建局必須根據「七年樓齡」自置居所津貼及特惠金補償政策進行收購，以致須承擔比私人發展商較高的發展成本；再加上市建局往往須於獲得發展局局長授權或行政長官會同行政會議批准項目後，盡快展開收購，因此市建局在不利的市況下會缺乏靈活性，難以減慢收購進程，這種情況將進一步加深「高買低賣」的風險。

為減低風險，市建局已探討為項目「預先招標」的可能性，在同一財政年度內為某一項目進行招標時，也能與另一項目的收購工作互相配合，以發揮資金對沖的作用。市建局早前揀選橡樹街／埃華街項目(YTM-011)試行「預先招標」模式，效果理想。市建局將繼續物色適用「預先招標」模式的項目。

圖一：
私人住宅售價指數
二零零一年至二零二一年(截至六月) — 所有類別*



* 資料來源：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(二零二一年七月)

已建設環境的限制

香港人口稠密、交通擠塞、新舊大廈密集交錯；大型失修樓宇群坐落舊區，令情況更為嚴重。此外，市建局不少項目，特別是近年開展的項目，其樓宇群已差不多用盡現時規劃機制下所容許的最高地積比率，導致只有少於一半已開展項目在重建後可提供增加地積比的高回報。上述情況促使市建局探討重整及重新規劃的機遇，務求善用土地，發揮市區更新計劃的最大規劃裨益。透過重整及重新規劃，釋放項目範圍內部分「政府、團體或社區」設施用地、臨時政府土地及道路的發展潛力，從而提升項目的整體發展潛力，同時亦可提供更多和更優質的「政府、團體或社區」設施及公共空間。

市區急速老化

鑑於樓宇老化速度日益加劇，樓宇復修及預防性維修的重要性亦不可忽視。

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。透過妥善的樓宇保養，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。「樓宇復修新策略研究」結果顯示，儘管樓宇維修保養是業主的責任，業主卻對樓宇復修缺乏認知、也沒有財政能力和技術支援，令定期保養樓宇障礙重重。為此，市建局須透過主動及針對性措施，加緊推動樓宇復修，協助大廈業主解決上述難題。

政府新增措施

誠如《業務回顧》內容所詳述，近年市建局受委託推行多項政府措施，包括積極在重建項目中提供港人首次置業（首置）單位，協助非政府組織發展過渡性房屋，並在「一地多用」的模式下，重建非政府組織持有土地上的社區設施。為政府推行這些計劃無疑會產生額外成本（例如以折扣價提供首置單位），從而對市建局的現金流及財務狀況構成壓力。由於資源有限，市建局既須推動市區更新核心業務的可持續發展，又要推行政府計劃以履行社會責任，因此，在兩者之間取得平衡可謂至關重要。為了善用手頭上的資源，並在不妨礙實踐市區更新使命的情況下落實政府措施，政府可能需要在政策及資源方面向市建局提供支援。

掌握機遇

採取前瞻遠眺的全面方針

市建局致力從過往以項目為主的傳統模式，轉為以更具前瞻性的小區發展及全面規劃主導模式推展市區更新，務求取得最大的規劃裨益。

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，市建局制定全新的綜合業務策略和執行方案，涵蓋重建、樓宇復修、保育、活化及改造重設。於二零一八／一九年度推出的「初步項目可行性研究」，將進一步甄選出具有重新規劃及重整潛力的「5R」市區更新項目。

為使能即時應對市場波動，或回應社會各種需求而協助推行政府新措施，市建局已設立規劃和項目儲備，務求能充分利用市區更新的財務資源，及時提出合適的更新項目。「初步項目可行性研究」及「油旺地區研究」已為規劃儲備奠定基礎；根據在所選行動區展開的「初步項目可行性研究」所得結果，以及於「油旺地區研究」物色的「先行先試」項目，市建局挑選當中「具潛力的項目」作項目儲備，在參照市建局當前財政狀況、市場形勢、所需的安置資源及政府支援後，會適時納入業務計劃／業務綱領。

此外，市建局檢討「需求主導」先導計劃的成效後，初步制定了全新框架以執行相關計劃，期望以規劃主導方式來創造更大的規劃裨益。市建局透過調查系統了解業主的需求，並納入其市區更新項目的計劃中，務求更名為社區或周邊環境帶來更大的規劃效益。

借助智慧及創新科技

市建局積極運用最新科技改善營運流程，務求促進市區更新工作。內部開發的「市區更新資訊系統」(URIS) 包含一套智能定位工具，可進行空間分析、數據勘探，以及利用三維圖像呈現勘探結果。該系統有超過一百組二維／三維的人口數據及地理數據作為建立「數位分身」方案的基礎，有助作出以數據為本、並結合「5R」市區更新策略的決策。市建局榮獲「地理信息系統應用特別成就獎」，表揚市建局創新開發以地理信息系統技術為基礎的URIS系統，統一及整合不同來源的各類空間數據，從而支援落實以人為本、並以數據驅動的市區更新模式。

同時，市建局繼續於項目設計及工程建造中採用建築信息模型(BIM)，為承辦商及顧問提供平台，讓他們於項目執行過程中就數據驗證、碰撞分析、設計變化的影響評估等範疇溝通及合作。BIM的應用亦已進一步擴展至設施管理。618上海街項目的首個BIM設施管理系統於二零一九年第四季完成，藉此提升項目物業管理的效率。此項BIM設施管理平台將進一步運用於「煥然懿居」和中環街市項目上。

除智慧樓宇外，市建局亦擬在範圍更廣的地區層面引進智慧意念，為建設「智慧城市」鋪路。市建局於二零二一年初，在九龍城地區完成一項有關智慧運用地下空間，及以智慧方式提供城市基建設施的研究，部分建議將被納入九龍城項目的發展合約以落實執行。

推廣預防性維修文化

為解決業主欠缺樓宇復修意識的問題，市建局制定了一套策略，透過與各持份者如專業團體和業內人士合作，重點宣傳有關預防性維修及自願性維修基金的良好做法。

二零二零／二一年度，市建局為推廣上述策略制定行動計劃，並開始落實執行。為協助業主進行預防性維修，市建局編製了維修手冊範本，供其安置大廈及自行發展項目試用。上述措施旨在測試範本的實用性，以及整合一套指引，以制定維修計劃及維修基金安排。此外，市建局在自行發展項目引入維修清單的概念，並會將其擴展至其他合作發展項目，期望在向私人樓宇推廣前，可測試指引的實用性。

為落實「持份者為本」的推廣策略，市建局已聯絡物業管理業監管局，透過將相關訊息納入培訓內容和指引中，向物業管理從業員推廣預防性維修。其中三間提供物業管理培訓課程的公司，已確認採用市建局建議的培訓內容。市建局亦與一所專業學會及四間大型物業管理公司接觸，探討市建局所建議的預防性維修措施的實用性。透過提供上述推廣及支援，市建局期望增加大廈業主進行預防性維修的信心，從而減慢樓宇老化速度。

疫情期間保持生產力

新冠肺炎疫情驟然改變全球工作環境，令企業需要在機構層面作出快速調整，市建局亦不例外。員工是市建局重要的資產，見諸市建局職員再次克服挑戰及限制，尋求機遇確保機構如常運作。為應對疫情所帶來的阻礙，市建局採取多項措施，包括讓員工遙控辦公室電腦，支援「居家工作」；內部及對外的活動及會議均透過電話會議、網上研討會及網上直播形式進行，取代實體會議及簡介會，以維持有效溝通。

市建局在啟動項目後必須立即進行法定凍結人口調查，過程中難免會有親身接觸。有見及此，市建局繼續應用創新科技，維持員工的生產力及效率。市建局開發流動應用程式，並提供網絡攝影機，盡量減少調查期間市建局職員與住戶之間的親身接觸。此外，市建局亦自家開發了「健康碼」手機應用程式，透過發送電話訊息，提醒員工遠離附近有新型冠狀病毒感染個案的大廈，進一步保障員工及受重建項目影響的居民的健康（詳情請見《企業可持續發展》第六十一頁）。

展望將來

市建局根據《市區重建局條例》營運，並按《市區重建策略》的指引，力求以可持續和具前瞻性的方式推進市區更新，配合香港發展，並改善舊區居民的生活環境。面對當前本港樓宇急速老化的艱鉅任務及嚴峻挑戰，本局將加緊推進涵蓋「5R」策略的全面市區更新模式，以達致最大的裨益。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。市建局的未來路向將繼續遵循規劃主導的模式，為「5R」項目建立規劃和項目儲備，盡力提升社區裨益及對社會的正面影響。此外，市建局亦會致力推動樓宇的預防性維修，以緩減市區老化的步伐。

隨著市建局跨越二十周年，我們力求運用創新科技探索更具智慧的方案，以應對本港的市區老化問題。除重建及樓宇復修兩個核心業務外，市建局將繼續支持政府，為廣大市民提供更多可負擔的房屋。儘管市建局現時資金充裕，我們仍會繼續持守審慎理財的核心原則，努力平衡收購成本日益增加的持續風險，特別近期經濟下滑，物業市場前景有欠明朗。展望來年，市建局將秉承一貫目標，提供可持續和全面的市區更新方案，為整體社區謀求更大裨益。

財務回顧

(一) 二零二零／二一年業績回顧

(a) 收益

截至二零二一年三月三十一日止年度的收益為三十四億三千九百萬元。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單位的收入。該金額較二零一九／二零年度的收益二十一億七百萬多十三億三千二百萬元。

二零二零／二一年度的前期款項為九億一千三百萬元，與二零一九／二零年度的金額八億八千三百萬元相若。兩個年度均僅得一個已招標項目，二零二零／二一年度有地盤面積為一千二百六十八平方米的東京街/福榮街項目，而二零一九／二零年度則有地盤面積為八百六十五平方米的恒安街項目。

二零二零／二一年度來自聯營發展項目所分得的盈餘為四億二千六百萬元(二零一九／二零年度：十一億八千五百萬元)，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。

二零二零／二一年度物業銷售收入為二十一億元，大部分來自根據「首次置業」計劃出售的「煥然懿居」住宅單位所得的收入，該些單位均按折扣價發售。

(b) 其他收入

二零二零／二一年度的其他收入為二億六千五百萬元(二零一九／二零年度：四億七千九百萬元)，其中一億九千五百萬元(二零一九／二零年度：三億九千六百萬元)來自銀行存款及定息投資產品所賺取的利息收入，平均年息率為一點六二厘(二零一九／二零年度：年息率二點六一厘)。較低的平均年息率反映了全年的利率逐漸下降。

其他收入亦包括來自本局所持有若干物業的租金收入，即六千六百萬元(二零一九年／二零年度：九千八百萬元)。二零二零／二一年度租金收入下降主要是因為本局加強租金寬減措施，以幫助住宅及商舖租戶在新型冠狀病毒疫情中渡過經濟難關。

(c) 行政費用

二零二零／二一年度的行政費用為五億九千三百萬元(二零一九／二零年度：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持續擴展，包括在二零二零／二一年度啟動的四個重建項目，以及執行兩項名為「優化升降機資助計劃」及「有需要人士維修自住物業津貼計劃」的全新樓宇復修資助計劃，本局員工人數由二零二零年三月三十一日的五百五十七人增加至二零二一年三月三十一日的六百五十人，當中包括五十一名(二零二零年三月三十一日：二十七名)以少於三年合約期聘用的員工。

(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，由於部分項目更改發展規劃以及項目的估計成本有所調整，本局於二零二零／二一年度撥回一億一百萬元的物業及已承擔項目的減值準備。

(e) 年內盈餘

本局於二零二零／二一年度錄得一億五千萬元的淨盈餘，相比二零一九／二零年度淨盈餘一億一千八百萬元，增加了三千二百萬元。增幅主要是受惠於(a)已招標項目的較高盈餘及(b)年內撥回物業及已承擔項目的減值準備。

(二)於二零二一年三月三十一日的財務狀況

(a) 發展中物業

於二零二一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三百三十二億八千七百萬元(二零二零年三月三十一日：三百三十四億九千四百萬元)，繼續維持於高水平。此金額包括十五個處於不同發展階段的項目的收購及發展成本，當中九龍城項目及觀塘市中心項目佔總值百分之七十八。

上述價值經扣除累積減值準備合共七億二千四百萬元(二零二零年三月三十一日：十二億二千一百萬元)後，其淨值為三百二十五億六千三百萬元(二零二零年三月三十一日：三百二十二億七千三百萬元)。於二零二零／二一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(a)已招標的東京街／福榮街項目；及(b)年內若干已竣工的建築工程項目，包括「煥然懿居」及中環街市。

(b) 總流動資金

於二零二一年三月三十一日，本局的總流動資金(包括現金、銀行存款及債券投資)為九十六億一千八百萬元(二零二零年三月三十一日：一百一十億六千七百萬元)。

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)段所述的十億九千七百萬元貸款(二零二零年三月三十一日：十七億九千六百萬元)後，於二零二一年三月三十一日，本局的淨流動資金(包括持有的證券)為八十五億二千一百萬元(二零二零年三月三十一日：九十二億七千一百萬元)。

(c) 已發行債券

本局現時的標準普爾評級為AA+。於二零二一年三月三十一日，本局在中期債券發行計劃下已發行十億九千七百萬元的債券。

(d) 資產淨值

於二零二一年三月三十一日，本局的資產淨值為四百七十二億四千二百萬元(二零二零年三月三十一日：四百七十億九千二百萬元)，當中包括政府注資共一百億元(二零二零年三月三十一日：一百億元)，以及累積盈餘三百七十二億四千二百萬元(二零二零年三月三十一日：三百七十億九千二百萬元)。

本局在過去十年的財務摘要載於本年報第一百零九頁。

(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。於二零二零／二一年度，一幅批地獲政府豁免補地價，總值一千七百萬元。自二零零一年五月起，政府已就所有已招標項目共豁免四十五幅批地補地價，累積的豁免補地價總額為一百九十六億九千九百萬元。

假若補地價不獲豁免，本局於二零二零／二一年度的一億五千萬元淨盈餘會減少一千七百萬元至一億三千三百萬元；於二零二一年三月三十一日的累積盈餘亦會減少一百九十六億九千九百萬元至一百七十五億四千三百萬元；而於二零二一年三月三十一日的資產淨值亦會減少至二百七十五億四千三百萬元。

(五) 財務資源、流動資金與承擔額

於二零二一年三月三十一日，本局的淨流動資金合共八十五億二千一百萬元。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，預計共有七十億六千萬萬元。

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。這些外部融資及貸款額，可以確保本局有足夠資金，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。於二零二一年三月三十一日，未經減值準備調整的發展中物業的總成本為三百三十二億八千七百萬元。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，其減值損失須在本局賬簿中確認。

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六百六十億元，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、保育、活化以及改造重設的項目。預計總現金支出將由同期計劃招標項目所得的前期款項、由聯營發展項目所分得的盈餘及物業銷售收入所承擔。為確保有足夠資金進行市區更新工作，本局將會研究融資策略，以探討不同的融資渠道。

面對新型冠狀病毒疫情後的「新常態」營商環境，本局將繼續採取靈活的業務管理方式，密切監察財務狀況，務求完成市區更新重任，並維持長遠的可持續發展。