



管理層討論及分析

活化

保育

重建發展

樓宇復修

改造重設

市區老化規模龐大，相關更新工作的周期漫長，市建局投放在市區更新的資源，與日俱增；舊區居民對市建局改善生活環境的訴求，亦有增無減。要持續地履行市區更新這任重而道遠的使命，乃一大挑戰。

舊區人口普遍密集，但可供發展的土地資源匱乏，而可用作發展的剩餘地積比率亦不多，以致推展大型重建計劃的難度甚高，並缺乏誘因吸引市場參與，拖慢市區更新步伐。

因此，我們必須不斷求進，
並善用科技和新規劃工具，打破困局，
以創新思維推動市區更新的長遠發展。

考驗重重

宏觀經濟環境充滿挑戰

二零二一／二二年度是市建局重建項目的「收成期」。年內完成了七個重建項目的遷置工作，計及批出合作發展項目合約所得的前期款項，錄得年度盈餘六十六億元；截至二零二二年三月三十一日，（撇除政府在市建局成立初期注資的一百億元）累積盈餘為四百三十八億元。

穩健的財務狀況有助市建局推展更大型兼具挑戰性的項目，為社會帶來更大裨益，當中包括兩個被列入第二十一份周年業務計劃（涵蓋二零二二／二三年度）的大型項目，將涉及約二百幢舊樓及約一千五百個住宅業權。

然而，過去兩年疫情肆虐，令本地經濟持續放緩；踏入二零二二年，地緣政治局勢緊張導致大宗商品價格飆升，有經濟學家警告，未來數年經濟增長將出現長期疲弱，通脹拾級而上。香港作為開放型經濟體，面對環球經濟挑戰，自然難以獨善其身。美國聯儲局在二零二二年連番加息，藉以遏制通脹風險，在聯繫匯率制度下，本港的低息環境於二零二二年下旬將開始逆轉，對本地樓市產生了抑制作用。

在外圍和本地因素營造對物業市場不利的環境下，市建局轄下相當數量已收購的物業，在未來數年當地盤平整後推出招標時，很可能面對較高的發展風險，減低發展商對投標的意欲及願意投放的資源，影響市建局的財政收入。

根據估算，市建局業務綱領內的各個項目共涉及約一千二百億元的財務承擔；由於市建局目前現金流只有約二百七十億元，即使計及在未來數年從投標項目所收取的前期款項，仍不足以應付一千二百億元的預計成本。為此，市建局將善用各項財政資源，包括運用信貸能力，建立充足的財政儲備，以秉持《市區重建策略》所定下的財政自給原則。

市區老化仍是一大難題

要追趕市區老化速度，更新已殘舊失修的舊樓及已建設環境，猶如跟時間競賽。儘管我們投入大量資源推展多項大型重建項目，更新舊區，然而仍趕不上市區老化的速度。有見及此，市建局展開了策略性研究，深入探討導致舊區老化加劇的關鍵原因。

研究反映，當大廈樓齡踏入四十歲，樓宇狀況普遍變差，影響結構安全及宜居度，甚至威脅公眾安全。現時，全港有超過兩萬六千幢樓宇的樓齡達三十年或以上，其中約兩成（五千二百幢樓宇）被評定為「失修」或「明顯失修」狀況。若此類失修樓宇再不進行復修或維修保養，預計至二零三零年，將會有超過兩萬幢樓宇瀕臨「失修」或「明顯失修」狀況。研究亦揭示，業主普遍疏於為居住樓宇進行維修保養，加劇樓宇老化的問題。

此外，由於老化樓宇面積龐大而且密度高，相關地積比率普遍亦已用盡，對私人市場來說，缺乏誘因吸引發展商參與舊區重建，導致市場逐步傾向由市建局主導。然而，單靠市建局的財政及組織資源，根本不足以處理，令市區更新的進度難以趕上舊區老化。

誠然，樓宇復修作為市建局兩大核心業務之一，是解決市區老化問題的關鍵所在。為增強業主對樓宇復修的意識和組織能力，市建局展開了樓宇復修新策略研究，透過大型問卷調查，了解舊樓業主對大廈維修保養的意見和當中遇到的困難，並探討能鼓勵業主進行樓宇復修的方法。

研究結果顯示，舊樓業主在自行籌組大廈維修保養工程時，普遍遇到缺乏工程知識、缺乏維修財政儲備，以及缺乏組織能力等三大難題。為此，我們制定針對性的推廣措施，從多方面協助大廈業主克服困難，為樓宇進行維修保養，以至推動預防性維修的意識。

在履行市區更新任務與推行政府措施中取得平衡

近年，市建局受政府委託推行多項措施，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，以及重建非政府組織持有土地上的社區設施。面對有限資源，市建局必須在推動市區更新核心業務的可持續發展，以及協助政府執行新措施兩者之間，取得平衡。市建局需要政府在政策及資源兩方面上，持續提供支援，方能在上述兩項工作目標，發揮最佳的效益。

掌握機遇

落實策略研究 以數據驅動決策加快更新步伐

鑑於市區急速老化帶來不少挑戰，我們必需制定及推行更全面又具前瞻性的市區更新工作模式，並透過落實新策略研究和善用數據分析，加快市區更新工作。

市建局正逐步落實「油旺地區研究」擬議的市區更新大綱發展概念藍圖，及建議的新規劃工具。我們配合規劃署工作，首先將更新藍圖的部分執行建議和新規劃工具，納入旺角區的分區計劃大綱圖內，向城市規劃委員會提交相關修訂申請。有關修訂包括放寬彌敦道沿線主要商業地帶的地積比率，以及容許住用及非住用地積比率互換，因應市場變化而增加發展彈性。

若上述修訂獲得通過，將有助市建局在其他舊區在市區更新項目中，落實應用新規劃工具。此外，規劃署預計在今年年底陸續公布其他有關規劃工具的詳情，包括街道整合地區的建議選址和執行細節。

展望未來，市建局將在不同地區的項目中，率先採用各項新規劃工具，為私人市場提供參考。同時，我們與政府合作，加快制定新規劃工具的實施機制，為私人發展商提供清晰可循的指引及規範，冀能釋放更多舊區的重建潛力，盡用市區土地資源，並增加參與重建的誘因，加快市區更新工作的步伐。

隨著市建局在項目中更廣泛地應用新規劃工具，我們同時擴大「市區更新資訊系統」(URIS)的應用層面，並加入更多先進功能，包括自動搜尋舊區內適合運用轉移地積比率的選址，以及從二維數據應用邁向三維數據，為舊區建築群在虛擬世界建立「數位分身」模型，協助加快制定不同的發展方案，並評估對附近環境的影響，提升策劃高重建難度項目的能力和效率。

管理層討論及分析

精簡發展程序 加快市區更新速度

政府積極採取多項措施，倡導精簡發展相關流程及程序，有利加快市區更新的速度。

市建局於二零二二年初，根據過往推展重建項目的經驗，就精簡各項發展程序所涉及的機制和流程，以期縮短整個項目發展周期的時間，向發展局提交建議。有關建議獲得政府積極回應，目前正逐步推行。

至於就降低強制售賣(強拍)門檻以加快舊樓重建的訴求，政府一直就此探討立法修訂《土地(為重新發展而強制售賣)條例》，預期將現時若干類別樓宇的八成強拍門檻進一步降低，有助推動私人市場參與市區重建工作。

以「融合策略」加強市區更新效益

市建局的規劃研究不限於現存大量老化樓宇群的地區，還會涵蓋已有發展商參與舊區重建的區域。這些區域混合了樓齡較新的單幢式項目和舊建築，而兩者的規劃和設計一般缺乏協調。因此，如何透過整體規劃，融合新舊元素，並同時增加社區設施及保存地區特色，是未來市區更新的一大挑戰。

我們將以九龍城區在市區更新工作，作為推行「融合策略」的試點，將重建項目與「小區復修」計劃、活化地區設施等市區更新工作融合，以整體提升地區的已建設環境，達致新舊發展共融的目標。

市建局以「融合策略」推行市區更新工作，所需的資源並不只涉及收購業權的開支，亦要為興建新政府設施、樓宇復修、地區保育和活化等方面，作財務承擔。我們將在九龍城區項目試行「融合策略」所涉及的財務資源，作詳細研究及規劃，以預留充足儲備，將「融合策略」穩步推行。

新策略推廣預防性維修文化

針對業主欠缺大廈維修意識的問題，市建局必需按部就班推動樓宇復修，實現業主自行籌組復修的長遠目標。

其中，推動大廈業主積極維修及保養樓宇屬當務之急，以防止內部單位及大廈過早失修老化。市建局亦會加強向業主及業界重點宣傳有關預防性維修的概念，為樓宇做好保養。

就此，我們參考本地及海外城市在樓宇復修的相關做法，在市建局自行發展項目中，率先為屋苑編製維修手冊，當中包括一份周期性維修計劃範本和一套維修清單，以測試是否切實可行；市建局期望日後可進一步應用在與發展商合作發展的項目，並推廣至全港各區樓宇。

此外，我們亦落實在大廈公契內加入有關實行預防性維修及促進業主為特別基金定期供款的擬議條款，以供大廈日後維修保養之用。我們以明年推出發售的「煥然懿居二期」項目作為試點，在該大廈的公契內加入預防性維修的指引及規定，要求業主為樓宇制定定期保養計劃，以及預留資金作日後執行保養計劃的儲備。

市建局將整理有關推動樓宇復修的經驗和心得，與物業管理業界合作編製適用於新發展項目的標準樓宇保養手冊範本，以協助私人樓宇的業主，從入伙開始為樓宇制定定期保養計劃，並透過加強推廣工作，期望增加大廈業主對進行預防性維修的信心。

跨越二十載

二十年對市建局是一個重要里程碑。隨着市建局跨越二十周年，我們將致力推行各項市區更新工作，並會持續增加業務綱領內的重建項目。在二零二二／二三年度至二零二六／二七年度的五年業務綱領中，市建局將開展十個新規劃的重建項目，可更新土地面積達十三萬七千平方米，預計可提供超過一萬三千四百個新建住宅單位。

未來需要作更新的土地將愈來愈多，面對有限資源，市建局將集中推展規模較大、重建難度高、審批程序複雜、欠缺市場參與誘因但卻可以為社會帶來更大裨益的項目。

為此，我們必須做好財務策劃，確保有充足資源應付項目龐大的收購開支。我們將盡早為項目完成初步規劃及設計工作，以適時配合在其他項目招標時才開展，確保開展的項目在收購階段有現金流應付開支；而當可用資源已用完，並預視會出現資金短缺時，我們將提前安排借貸。

另一方面，為改善項目回報，市建局將項目範圍周邊尚未地盡其用的街道，以及過時而有待重建的社區設施，納入重建範圍，一方面增加可供發展的土地總面積，另一方面可藉此翻新或重建老舊社區設施，達到地盡其用；同時，利用新規劃工具，盡用地盤內不同地段的剩餘地積比率，釋放土地潛力。

市區更新工作機遇處處亦充滿挑戰。在這漫長的市區更新征程上，市建局定必繼往開來、砥礪前行，履行市區更新的使命，為下一代締造一個智慧、宜居的城市。

財務回顧

(一) 二零二一／二二年業績回顧

(a) 收益

截至二零二二年三月三十一日止年度的收益為二百二十六億五千三百萬元。收益包括四次招標共涉及七個重建項目的前期款項、由聯營發展項目所分得的盈餘及銷售單位的收入。該金額較二零二零／二一年度的收益三十四億三千九百萬元增加了一百九十二億一千四百萬元。

二零二一／二二年度的前期款項總額為二百零九億元，遠高於二零二零／二一年度的金額九億一千三百萬元。年內本局進行了四次招標，包括(a)庇利街／榮光街項目、(b)鴻福街／銀漢街項目、(c)位於鴻福街／啟明街／榮光街的四個重建項目，以及(d)橡樹街／埃華街項目，地盤總面積達一萬八千零四十四平方米。相比之下，二零二零／二一年度僅得一個位於東京街／福榮街的招標項目，地盤面積為一千二百六十八平方米。

二零二一／二二年度來自聯營發展項目所分得的盈餘為十三億六千二百萬元(二零二零／二一年度：四億二千六百萬元)，此收益乃根據聯營發展項目的發展合約條款，當售樓收入超過合約內所訂明的門檻後所分得的盈餘。

二零二一／二二年度物業銷售收入為三億九千一百萬元，大部分來自「首次置業」計劃下，按折扣價發售的「煥然懿居」住宅單位。

(b) 其他收入

二零二一／二二年度的其他收入為二億五千三百萬元(二零二零／二一年度：二億六千五百萬元)，其中八千四百萬元(二零二零／二一年度：一億九千五百萬元)來自銀行存款及定息投資所賺取的利息收入，整體年息率為零點六六厘(二零二零／二一年度：年息率一點六二厘)。較低的年息率反映了二零二一／二二年度的低息環境。

其他收入亦包括來自本局所持有若干物業的租金收入一億四千一百萬元(二零二零年／二一年度：六千六百萬元)。租金收入上升主要是因為觀塘發展區的裕民坊(YM²)以及中環街市於二零二一／二二年內相繼開幕。

(c) 行政費用

二零二一／二二年度的行政費用為六億二千三百萬元(二零二零／二一年度：五億九千三百萬元)，主要包括員工成本、外判服務收費、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。

(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(a)若干項目更改發展規劃和估計成本，以及(b)零售物業市場轉差，本局於二零二一／二二年度作出六億七千二百萬元的物業及已承擔項目的減值準備。

(e) 年內盈餘

本局於二零二一／二二年度錄得六十五億六千八百萬元的淨盈餘，相比二零二零／二一年度淨盈餘一億五千萬元，增加了六十四億一千八百萬元。增幅主要是受惠於(a)更多已招標和獲批項目及(b)本局由聯營發展項目所分得的盈餘增加。

(二)於二零二二年三月三十一日的財務狀況

(a) 發展中物業

於二零二二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二百二十五億零一百萬元(二零二一年三月三十一日：三百三十二億八千七百萬元)。此金額包括十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、觀塘市中心項目及位於盛德街的公務員建屋合作社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六億五千四百萬元(二零二一年三月三十一日：七億二千四百萬元)後，其淨值為二百一十八億四千七百萬元(二零二一年三月三十一日：三百二十五億六千三百萬元)。發展中物業的淨值減少，主要是因為移除了於二零二一／二二年度已招標項目的發展成本(有關項目詳列於上文第(一)(a)段)，並抵銷了於該年內為公務員建屋合作社項目和餘下的九龍城項目收購物業所產生的成本開支。

(b) 總流動資金

於二零二二年三月三十一日，本局的總流動資金(包括現金、銀行存款及債券投資)為二百六十九億四千三百萬元(二零二一年三月三十一日：九十六億一千八百萬元)。

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)段所述的十億九千八百萬元貸款(二零二一年三月三十一日：十億九千七百萬元)後，本局的淨流動資金(包括持有的證券)於二零二二年三月三十一日為二百五十八億四千五百萬元(二零二一年三月三十一日：八十五億二千一百萬元)。

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+。於二零二二年三月三十一日，本局在中期債券發行計劃下已發行而仍未贖回的債券為十億九千八百萬元。

(d) 資產淨值

於二零二二年三月三十一日，本局的資產淨值為五百三十八億一千萬元(二零二一年三月三十一日：四百七十二億四千二百萬元)，當中包括政府注資共一百億元(二零二一年三月三十一日：一百億元)，以及累積盈餘四百三十八億一千萬元(二零二一年三月三十一日：三百七十二億四千二百萬元)。

本局在過去十年的財務摘要載於本年報第一百一十七頁。

(三) 政府注資及豁免稅款

按照立法會財務委員會於二零零二年六月二十一日所作的批准，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，會豁免本局補地價。截至二零二二年三月三十一日，政府就所有已招標項目共豁免四十八幅批地補地價，累積的豁免補地價總額為二百零八億零五百萬元。

假若補地價不獲豁免，本局於二零二二年三月三十一日的累積盈餘會減少二百零八億零五百萬元至二百三十億零五百萬元；而於二零二二年三月三十一日的資產淨值亦會減少至三百三十億零五百萬元。

(五) 財務資源、流動資金與承擔額

於二零二二年三月三十一日，本局的淨流動資金合共二百五十八億四千五百萬元。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，預計共有六十二億七千六百萬元。

除上文第(二)(c)段所述的中期債券發行計劃外，本局亦繼續於香港取得無承擔銀行貸款額。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。

個別項目的發展潛力各不相同，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。於二零二二年三月三十一日，未經減值準備調整的發展中物業的總成本為二百二十五億零一百萬元。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八百四十億元，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、保育、活化以及改造重設的項目。除動用現有的流動資金外，本局亦以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承擔預計總現金支出。本局已完成融資策略研究，以探討不同的融資渠道。如需為市區更新工作籌集資金，本局將按適用的情況透過銀行貸款及／或發行債券進行融資。

面對疫情持續下的營商環境，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。