

管理層討論 及分析

#機遇 #挑戰 #雨水 #露珠 #植物

暴風雨過後，帶來的雨水滋養花草樹木。同樣地，市建局面對經濟逆境，積極應對，致力發掘新機遇，轉危為機。

強風暴雨對生命造成威脅，但帶來的雨水卻可以潤澤大地，為植物帶來生機。



同樣地，經濟逆境對市建局業務發展帶來嚴峻挑戰的同時，亦給予契機，審視既有營運模式和規管機制，突破局限，發掘新的市區更新機遇，前瞻規劃未來。

近期物業市道回落，建築成本在通脹壓力下不斷上升，令市建局的財務前景蒙上陰影。市建局最主要的收入，來自於將重建項目推出招標，從中標合作發展商收取前期款項；然而，相關款額容易受到市場波動及整體經濟及利率牽引，對市建局的財務穩健構成「不可抗逆」的風險，影響市區更新的長遠發展。此外，市建局一直按照既有的「七年樓齡」收購機制，以高於市價的水平向業主收購業權，令情況雪上加霜。

再者，物業業主忽視樓宇復修的重要性，導致不少樓宇過早老化，甚至因殘破而無法復修，當樓齡到達五十年便需要清拆，加重重建壓力。

因此，當務之急乃審視市區更新的資源，並採用創新策略，包括應用新規劃工具以提高土地的發展潛力，以及強化市建局的土地及財政儲備；同時，推出新的預防性維修措施，以延長樓宇的可使用年期，從而減輕舊區重建的壓力。

管理層討論及分析

考驗重重

全球經濟充滿挑戰

香港經濟近期出現復甦跡象，二零二三年首季本地生產總值錄得增長，結束連續四個季度的收縮，主因是疫情普遍回穩，加上中國內地通關，促進本地經濟活動及改善勞動市場。

然而，地緣政治局勢持續緊張，令到外圍宏觀環境惡化，加上多項其他因素，包括通脹升溫以及自二零二二年開始的一系列加息措施，皆為全球經濟帶來下行風險。

香港屬開放型經濟體，在上述全球經濟充滿挑戰的環境下，難以獨善其身。在聯繫匯率制度下，本港二零二二年下半年的低息環境出現逆轉，壓抑本地物業市場，住宅物業市場亦因而作顯著調整，其中物業成交量及單位價格雙雙下跌，扭轉物業價格一直高企的情況，而地價亦大幅下調，導致市建局從發展項目招標所得的收入不及預期。

市區持續老化

城市的已建設環境隨著時間而老化，因此舊區更新的工作猶如與時間競賽；然而，舊區重建的進度往往追不上市區老化的速度。

截至二零二三年六月，全港約有一萬二千四百幢樓齡已屆五十年或以上的住宅樓宇，預計在二十年後，有關數目將攀升至約二萬六千幢。物業業主忽略樓宇的維修保養，將加劇樓宇老化問題；此外，不少舊樓單位被劃為「劏房」，對樓宇結構及排污系統帶來沉重的負擔，導致樓宇狀況進一步惡化。樓宇保養不當，其結構完整性及壽命亦相應下降，這不單影響宜居度，更會危害公眾安全。

此外，由於大部分舊樓群的發展密度相當高，部分的總樓面面積更超出現時分區計劃大綱圖所許可的範圍，故此重建發展潛力偏低，難以吸引私人發展商參與重建。上述情況窒礙私人市場參與，導致市場日漸傾向由市建局主導舊區重建的情況。

財政儲備不足以應付收購需要

市建局在二十二年前，參考政府當時為受收地影響的自住住宅業主制定「七年樓齡」補償機制，通過市建局的物業收購政策，按照同區樓齡為七年的假設重置單位的價格，釐定業主自住住宅物業的收購金額，在此收購政策下，市建局的重建項目往往涉及龐大的收購開支。

受惠於早年樓市上升，新發展項目的收入往往高於收購重建項目內私人業權的支出，使有關補償機制仍能有效運作。然而，近年房地產價格下跌，地價下滑的幅度更大，導致市建局透過發展項目招標所得的收入不及預期。若市況持續疲弱，將嚴重影響市建局日後推展重建項目的規模和工作步伐，而市區更新工作亦難以長遠及可持續地進行。

事實上，此補償機制是不斷以社會資源去幫助老舊殘破樓宇的業主換新樓，當中涉及公共資源的合理運用，以及市區更新的可持續性這根本性問題，值得社會深思。故此，現在是一個適當的時候，讓社會就市區更新的可行方案，作深入而全面的思考，以維持穩定的財務狀況及土地供應，推動市區更新的可持續發展。

業主自行籌組樓宇復修面對三大難題

妥善管理及保養樓宇是業主的責任，但據市建局於二零二零年完成的「樓宇復修新策略」研究結果卻顯示，大廈業主展開樓宇復修工程時普遍面對「三缺」困難，包括 (i) 缺乏籌組樓宇維修工程的專業知識、(ii) 缺乏維修財政儲備，以及 (iii) 缺乏籌組維修工程的能力。為此，市建局與相關政府部門、專業機構及業內人士等持份者合作，加強推廣樓宇復修方面的不同工作。雖然有關措施取得良好進展，但現行有關樓宇復修的規範較為薄弱，加上公眾缺乏相關意識，窒礙樓宇復修措施的執行成效。

把握機遇

鑑於市區老化速度快、規模大，更新市區的重任不能夠由市建局獨力承擔。政府、私人市場及樓宇業主亦須同心合力，方能可持續地推動市區更新。

落實整體規劃 達致更大社區裨益

市建局作為推動香港市區更新的主力機構，充分運用策略性研究及數據分析，以「規劃主導、地區為本」這更全面和具前瞻性的模式，推動市區更新，令項目發揮最大的規劃及社區裨益，應對城市現在和將來發展所需。相比起過去推行單幢式的重建項目，市建局將繼續集中資源推行大規模的舊區重建計劃，尤其是部分重建潛力較低而未能吸引私人發展商參與更新的舊樓群，以期為整體舊區的更新帶來更大裨益。

在「規劃主導」的市區更新策略下，市建局於二零二二年十月開展位於明倫街／馬頭角道(KC-018)及土瓜灣道／馬頭角道(KC-019)的兩個發展計劃。KC-018項目涵蓋俗稱「五街」的大型舊樓群，由於有關舊樓群的地積比率已達到規劃許可的上限，若在此情況下展開重建項目，所涉及的高昂收購開支將無可避免高於新發展項目帶來的收入，對市建局造成沉重的財政負擔。

有見及此，市建局配合現時《啟德分區計劃大綱圖》的規劃意向，包括土瓜灣區內部分工業樓宇在重建時改作綜合發展，將「五街」、兩幢工業樓宇(KC-019)，以及毗鄰未盡用的街道納入整體規劃，以啟動這兩個項目。在這「規劃主導」的模式下，土地資源得以善用，「五街」重建項目的可行性亦得以提升；與此同時，重建計劃將加強土瓜灣與啟德發展區之間的連接性，構建充滿活力的海濱供市民享用，為社區帶來更大的規劃裨益。

此外，市建局一直致力應用靈活創新的方案，並利用新的規劃工具，尋求新的市區更新機遇，務求達致地盡其用，提升發展潛力的目標。舉例來說，市建局採用「規劃主導」的市區更新模式，配合「融合策略」，為衙前圍道／賈炳達道重建項目作整全規劃，當中，項目北面位於賈炳達道公園範圍的地盤將以「一地多用」的模式興建新政府綜合大樓，用作重置包括九龍城街市及其周邊的社區設施；同時，市建局將於項目東面地盤興建一幢低層商業大樓，以支持擬建門戶廣場的商業活動。市建局亦通過地積比率轉移，將東面地盤的剩餘可發展樓面面積轉移到主地盤(即現時九龍城街市的所在地)，進一步釋放該地的重建潛力。

管理層討論及分析

政府協助加快更新過程

二零二二年，市建局向發展局提交方案，建議簡化不同發展程序的機制和流程，縮短市建局及私人發展商重建項目的推展周期。

市建局的建議獲得政府支持，當中地政總署為大坑西新邨重建項目的港人首次置業(「首置」)計劃推行「預先批地」機制便是一例。根據這項機制，若項目內只餘下為數不多的住戶及商戶尚待遷出，地政總署將預先批出土地，以便市建局提前為項目招標，以盡早開始設計、地盤勘測、拆卸及施工。

促進私人市場參與

市建局於二零一七年開展油旺地區研究(「油旺研究」)，旨在為研究範圍(涵蓋油麻地及旺角地區面積約二百一十二公頃的用地，涉及超過三千三百幢樓宇)制定以地區為本的市區更新藍圖，作為重整該兩個舊區的藍本；同時，探討嶄新的規劃機制，提升土地的發展潛力，鼓勵私人市場參與，加快更新舊區的步伐。

「油旺研究」於二零二一年完成，其相關建議，包括新的規劃工具亦獲政府採納，並由規劃署向城市規劃委員會(城規會)提交有關《旺角分區計劃大綱圖》的修訂，以便在不超出基建與規劃容量上限的前提下，增加總樓面面積。這些修訂涉及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，以應對市場變化。經修訂的大綱圖已於二零二三年六月獲行政長官會同行政會議批准。《油麻地分區計劃大綱圖》亦作類似的修訂，並已提交城規會，現正進行公眾諮詢。

同時，城規會於二零二三年七月公布應用地積比率轉移的新規劃申請指引，以釋放重建潛力較低用地的發展潛力，並將之轉移到面積較大、位處策略性地段及交通方便，而且適合作更高密度發展的地盤，提升規劃裨益，改善區內居民的生活環境。

過往油麻地和旺角地區的重建進度緩慢，失修舊樓數量不斷增加，上述計劃及措施將有助加快兩區市區更新的步伐。

促進預防性維修文化

若業主和其他持份者能夠為樓宇進行復修和預防性維修，將有助延長樓宇的壽命，減少重建的需要，從而為市區更新創造「空窗期」，以便集中處理舊區內嚴重失修樓宇的重建。

有見及此，市建局正致力鼓勵大廈業主主動開展維修及保養工作，以鞏固樓宇公用部分及單位內部的結構，並維持其可使用年期。

市建局在紅磡「煥然懿居」商場內設立全港首個「樓宇復修資源中心」。該中心於二零二三年七月向公眾開放，當中採用創新的互動展示方式，為訪客提供全面的樓宇復修資訊，同時提供網上諮詢及申請服務，協助業主即場申請各項樓宇復修資助計劃，鼓勵他們為樓宇進行所需的保養及維修。

此外，預計於二零二三年九月接受申請的「煥然懿居 第三座」項目，將會是市建局推動「預防性維修」理念的試點。市建局將推行「預防性維修」新措施，包括在大廈公契加入條文，要求業主為大廈制定定期維修保養計劃，並為日後的維修工程設立維修基金，以預留足夠的財政資源應付所需開支。

此外，市建局一直與不同持份者合作，包括物業管理業監管局及其他物業管理學會，協力推行「預防性維修」，並鼓勵業主向維修基金定期供款。市建局亦會編製及發布一套範本，協助樓宇業主制定樓宇維修保養手冊及計劃。我們以這些方式加強推廣工作，藉此提升業主進行「預防性維修」的信心及能力。

我們亦會繼續優化「樓宇復修平台」網站的內容，包括為業主提供更全面而實用的資訊，以及標準文件範本和相關工程項目的市場參考價格數據，以便業主因應樓宇檢驗和維修需要，選擇合適的服務供應商。

戮力前行

市區老化問題複雜而規模大，需以全面及可持續的方案來解決。以現時經濟環境和物業市況來說，若沿用既定的補償機制去處理，將對市區更新的可持續性帶來很大影響。為此，我們認為必須尋求合適的替代方案，建立所需的財政及土地儲備，從而以高效及可持續的方式推行市區更新工作。

政府一直為市建局提供各種財政支援，確保市建局有充足的資源完成市區更新任務，當中包括在市建局成立之初注資一百億元，以及豁免其重建項目所需繳付的土地補價。近年，市建局亦與政府部門攜手合作，將不合時宜的社區設施用地納入市建局的項目，以提升重建項目的整體發展潛力，改善財務可行性，並在重建過程中重置及提升有關設施，惠及居民。

此外，市建局已獲財政司司長批准，將借貸上限由六十億元提升至二百五十億元，以應付未來數年因推行多個大型重建項目而預計出現的現金短缺。市建局將致力提高財政資源的靈活性，藉此增加項目儲備，並因應市場波動適時作出調整，減低潛在的財務風險。

隨著政府加快興建交椅洲人工島，預計未來十年將逐漸增加新的土地供應，並提供約一千公頃的土地，用作興建十九萬至二十一萬個住宅單位。我們與政府將研究如何以新發展區的新供應土地，支援舊區更新的機制，以維持市區更新的可持續性，這包括提供土地資源用作調遷空間受市區更新工作影響的居民。

與此同時，市建局將繼續在不同地區物色具重整及重新規劃潛力的土地，並採用「油旺研究」所提出的新規劃工具，配合「垂直城市」的規劃概念，為其他舊區制定更有效的市區更新方案。此外，我們將加快新重建項目的籌備工作和相關的技術可行性研究，並因應財政儲備和物業市場狀況，適時為這些項目調動資源。

另一方面，我們將著力鼓勵業主履行各項樓宇維修的責任，並協助他們進行單位內外的保養工作，以延長舊樓壽命，改變以重建作為市區更新的唯一手段，達致整全和可持續發展的模式，為市區更新開創新時代。

管理層討論及分析

財務回顧

(一) 二零二二／二三年業績回顧

(a) 收益

截至二零二三年三月三十一日止年度的收益為五十五億一千三百萬元。收益包括三個已招標項目的前期款項、由聯營發展項目所分得的盈餘及銷售單位的收入。該金額較二零二一／二二年度的收益二百二十六億五千三百萬元減少了一百七十一億四千萬元。

二零二二／二三年度的前期款項總額為四十八億四千一百萬元，遠低於二零二一／二二年度的金額二百零九億元，原因是物業市場於二零二二／二三年下半年轉差。前期款項來自年內獲批出的三個招標項目，即(a)崇慶里／桂香街項目；(b)榮光街／崇安街項目；及(c)皇后大道西／賢居里項目，地盤總面積達六千一百八十二平方米，遠低於預期數額。此外，觀塘市中心項目(K7)第四及第五發展區的合作發展因市場反應欠佳而流標。相比之下，二零二一／二二年度則批出四次招標共涉及七個重建項目，地盤總面積達一萬八千零四十四平方米。

二零二二／二三年度來自聯營發展項目所分得的盈餘為四億七千六百萬元(二零二一／二二年度：十三億六千二百萬元)，主要來自SSP/1/003-005「愛海頌」及K7第二及第三發展區項目「凱滙」。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。

二零二二／二三年度物業銷售收入為一億九千六百萬元(二零二一／二二年度：三億九千一百萬元)，主要來自在啟德發售的十個「樓換樓」住宅單位。

(b) 其他收入

二零二二／二三年度的其他收入為五億七千五百萬元(二零二一／二二年度：二億五千三百萬元)，其中五億一千八百萬元(二零二一／二二年度：八千四百萬元)來自銀行存款及定息投資所賺取的利息收入，整體年息率為二點零六厘(二零二一／二二年度：年息率零點六六厘)。較高的年息率反映利率自二零二二年七月以來持續攀升。

其他收入亦包括來自本局所持有若干物業的租金收入(扣除租金減免)一億三千萬元(二零二一／二二年度：一億四千一百萬元)，以及因匯率波動而錄得與人民幣存款相關的未變現匯兌虧損七千六百萬元(二零二一年／二二年度：匯兌收益二千五百萬元)。

(c) 行政費用

二零二二／二三年度的行政費用為六億三千七百萬元(二零二一／二二年度：六億二千三百萬元)，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，本局於二零二二／二三年度作出三十億三千六百萬元的物業及已承擔項目的減值準備，主要是由於(a)已承擔項目的評估地價有所下降，反映近來數月本局招標項目及政府賣地的結果不甚理想；及(b)若干項目更改發展規劃和估計成本。

(e) 年度業績

本局於二零二二／三三年度錄得營運虧損四億九千四百萬元。計及物業及已承擔項目的減值準備後，淨虧損為三十五億三千萬元，而二零二一／二二年度則為淨盈餘六十五億六千八百萬元。二零二二／三三年度表現欠佳主要是由於物業市場低迷，繼而導致(a)來自本年度獲批出三個招標項目的前期款項較低(有關項目詳列於上文第(一)(a)段)，以及(b)就已承擔項目作出大額減值準備。

(二)於二零二三年三月三十一日的財務狀況

(a) 發展中物業

於二零二三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二百五十二億四千九百萬元(二零二二年三月三十一日：二百二十五億零一百萬元)。此金額包括八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八十一。

上述價值經扣除累積減值準備合共四十億五千三百萬元(二零二二年三月三十一日：六億五千四百萬元)後，其淨值為二百一十一億九千六百萬元(二零二二年三月三十一日：二百一十八億四千七百萬元)。發展中物業的淨值減少，主要是因為(i)移除了於二零二二／二三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)及(ii)年內就已承擔項目作出大額減值準備(有關項目詳列於上文第(一)(e)段)，並抵銷了於該年內為餘下的九龍城項目收購物業所產生的成本開支。

管理層討論及分析

(b) 總流動資金

於二零二三年三月三十一日，本局的總流動資金(包括現金、銀行存款及債券投資)為二百三十六億二千三百萬元(二零二二年三月三十一日：二百六十九億四千三百萬元)。

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)段所述的七億九千九百萬元貸款(二零二二年三月三十一日：十億九千八百萬元)後，本局的淨流動資金(包括持有的證券)於二零二三年三月三十一日為二百二十八億二千五百萬元(二零二二年三月三十一日：二百五十八億四千五百萬元)。

(c) 已發行債券

本局現時的標準普爾評級為AA+。於二零二三年三月三十一日，本局在中期債券發行計劃下已發行而仍未贖回的債券為七億九千九百萬元。

(d) 資產淨值

於二零二三年三月三十一日，本局的資產淨值為五百零二億八千萬元(二零二二年三月三十一日：五百三十八億一千萬元)，當中包括政府注資共一百億元(二零二二年三月三十一日：一百億元)，以及累積盈餘四百零二億八千萬元(二零二二年三月三十一日：四百三十八億一千萬元)。

本局在過去十年的財務摘要載於本年報第一百二十三頁。

(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。截至二零二三年三月三十一日，政府就所有已招標項目共豁免五十四幅批地補地價，累積的豁免補地價總額為二百二十九億四千二百萬元。

假若補地價不獲豁免，本局於二零二三年三月三十一日的累積盈餘會減少二百二十九億四千二百萬元至一百七十三億三千八百萬元；而於二零二三年三月三十一日的資產淨值亦會減少至二百七十三億三千八百萬元。

(五)財務資源、流動資金與承擔額

於二零二三年三月三十一日，本局的淨流動資金合共二百二十八億二千五百萬元。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，預計共有四十四億七千萬元。

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周期，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。於二零二三年三月三十一日，未經減值準備調整的發展中物業的總成本為二百五十二億四千九百萬元。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，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七百八十億元，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。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。

儘管本港經濟於二零二三年上半年有所好轉，但受全球通脹、加息、貿易爭端及地緣政治局勢緊張等外圍環境因素影響，本地樓市及金融市場仍不穩定。面對不明朗前景及重重挑戰，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。