

横浜市資産活用基本方針の改定（原案）について

9月及び11月の政策・総務・財政委員会でご報告した「横浜市資産活用基本方針（素案）」について、政策・総務・財政委員会でのご意見や、9月から10月にかけて実施した市民意見募集等を踏まえ、改定原案を作成しましたのでご報告します。

1 素案からの主な修正内容等

	修正箇所	主なご意見等（要旨）	修正内容等
(1)	第2章 「3 課題認識と対応の方向性」 P. 7	資産活用が「地域コミュニティの活性化」を目的とすることも方針に盛り込んで欲しい。	【これからの資産活用・課題解決と方向性のイメージ】図中の「地域のつながり」に、「コミュニティの活性化」を追記しました。
(2)	第3章 「2 資産の適正化」 P. 9	資産活用には財源化の視点だけでなく、「将来像の実現の視点」や「災害時の有効活用の視点」も必要。	(2) 適正化の視点「イ 「質」の視点」に、大規模な土地は、取得や利用の経過を踏まえつつ、防災、スポーツ、地域コミュニティ等の視点も踏まえることを追記しました。
(3)	第3章 「3 公民連携の更なる推進」 P. 13	難しい広い土地の利用を進めていく上では、高齢化、子育て、自治会、スポーツなど、地域が求めるニーズを正確に把握し、行政が受け止めていく姿勢が何より大事。	(1) 基本的な考え方に、利活用に当たっては地域課題・ニーズをきめ細かく把握する趣旨となるよう追記しました。
(4)	第3章 「3 公民連携の更なる推進」 P. 15～16	大規模資産についての取組の箇所で、それぞれ売却金額や面積が記載されていないため何がどう大規模かわからないので数字で示してください。	(2) これまでの公民連携の取組と今後の展開「イ 大規模資産についての取組」において実例として記載した案件に、それぞれ面積と売却・貸付金額を追記しました。
(5)	第3章 「3 公民連携の更なる推進」 P. 16 ほか	横文字が多いので注釈をつけてほしい。「土地のポテンシャル」「プラットフォーム」等。	一部の横文字の記載について注釈を追記しました。
(6)	第3章 「4 環境整備」 P. 21	本方針における目標達成のために知見を有した人材を積極的に外部登用することも一つの手段ではないか。	(2) 人材育成等に、課題解決に主体的に取り組む人材の育成や各部署間でのノウハウの共有化などを追記しました。

※ これらの修正等を反映した原案については、別添、「横浜市資産活用基本方針（原案）」の本編をご覧ください。

2 今後の取組とスケジュール

12月末に予定している確定版の公表後、特に「未利用等土地の適正化」に向けては、資産の戦略的利活用による価値の最大化を目指し、資産を保有する所管局が中心となり、令和6年度末までに個別資産の現状と目標をまとめた適正化計画を作成します。

また、その取組と並行して、個別の資産ごとに事業化の見込み、利用の状況等をよく見極めながら、優先度を意識しつつ、公募売却や貸付、事業化の促進等、利活用を積極的に進めます。

- ・令和4年12月末見込み 横浜市資産活用基本方針 確定版公表
- ・令和7年3月まで 適正化計画を作成

【参考】 市民意見募集の実施結果（期間：9月27日から10月26日まで）

（1）意見数

87名、134件

（2）提出方法別内訳

提出方法	人数（名）	割合（％）
電子申請システム	64	74
電子メール	5	6
直接聴取等	18	21
合計	87	100

※ 割合は項目ごとに小数点以下四捨五入しているため、合計が一致しない場合があります。

（3）対応状況

分類	対応	件数（件）	割合（％）
修正	ご意見の趣旨を踏まえ原案に反映するもの	7	5
包含・ 賛同	ご意見の趣旨が既に素案に含まれているもの、 又は素案に賛同いただいたもの	40	30
参考	今後の参考とさせていただくもの	87	65
	合計	134	100

市民意見募集の実施結果については、下記の市 WEB ページに掲載しています。

<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/shiyuchi/sisan/shisan_houshin.html>

(原案)

横浜市資産活用基本方針

～財政ビジョンの実現に向けて～

令和4年 月

横浜市財政局

目 次

第1章 資産活用基本方針の位置づけ

1 改定趣旨	1
(1) これまでの経緯	
(2) 財政ビジョン策定を踏まえた改定	
2 公共施設等総合管理計画との関係	2
3 未利用等土地の適正化ガイドラインの作成	2

第2章 資産活用を取り巻く環境

1 保有土地の現状	4
2 これからの資産活用	5
3 課題認識と対応の方向性	6

第3章 資産の戦略的利活用に向けた取組

1 基本姿勢	8
(1) 既存の計画や現在の利用を前提とせず、価値の最大化に向けて、全庁的な視点で丁寧に見直す	
(2) 地域のニーズを的確に把握し、その実現に向けて、より柔軟な発想で資産を有効活用する	
2 資産の適正化	8
(1) 適正化の定義	
(2) 適正化の視点	
(3) 取組	
3 公民連携の更なる推進	13
(1) 基本的な考え方	
(2) これまでの公民連携の取組と今後の展開	
(3) 多様な主体との協働・共創による保有資産の新たな価値の創出	
(4) 未利用等土地の適正化計画へ反映	
4 環境整備	20
(1) 資産情報のオープンデータ化の更なる推進	
(2) 人材育成等	
(3) 資産活用メリットシステム等の活用・拡充	
(4) 条例・規則等の見直し及び法令上の制限への対応等	
(5) 取組を支える推進体制	

参考① 財政ビジョン

＜参考＞ 1

参考② 財政ビジョン＜データ・アクション編＞

＜参考＞ 2

参考③ 素案に対する市民意見募集及び素案からの主な修正点

＜参考＞ 8

※文中の「局」は、横浜市事務分掌条例第1条に規定する統括本部及び局並びに区役所、消防局及び教育委員会をいう。

第1章 資産活用基本方針の位置づけ

1 改定趣旨

(1) これまでの経緯

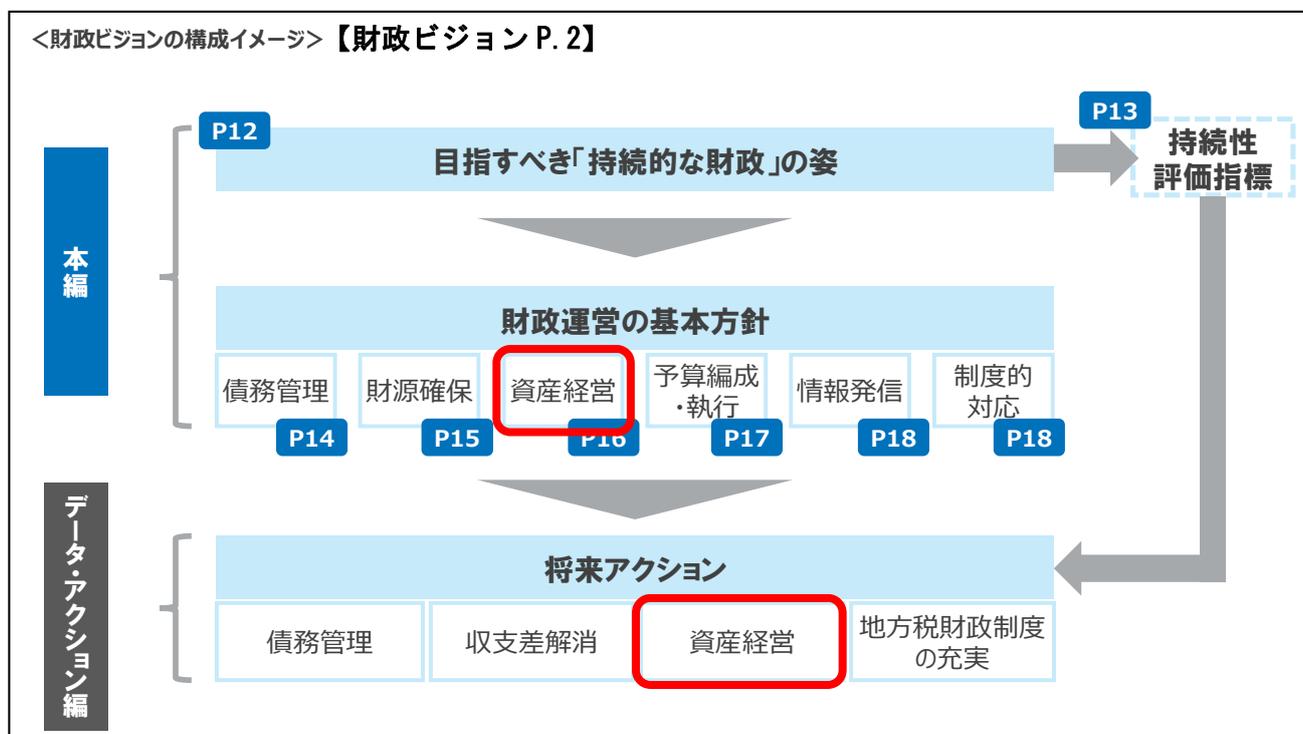
本市では、保有する不動産(土地・建物)を資産として捉え、公共・公益的な目的を踏まえつつ、資産経営の視点に立って、資産の有効活用を全庁的に推進していくため、従来の計画や方針を整理統合するとともに、新たな資産経営の視点から取組を強化し、資産の有効活用を総合的に推進するための基本的な考え方・方向性を示すものとして、平成22年3月に「横浜市資産活用基本方針」(以下「本方針」という。)を策定しました。

その後、本方針は、策定後の取り巻く状況の変化に対応し、平成27年3月に一部改訂をしています。

(2) 財政ビジョン策定を踏まえた改定

本市では、将来にわたる安定した市政運営の「土台」となる持続的な財政を実現するため、令和4年6月に「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」(以下「財政ビジョン」という。)を策定しました。その中で、「資産経営」は財政ビジョンで掲げる財政運営の基本方針における6つの柱の1つとして掲げられています。

本方針は、財政ビジョン策定を踏まえ改定を行い、「資産経営」の基本方針やアクションの取組を確実かつ力強く推進するための指針として位置付けます。



2 公共施設等総合管理計画との関係

「公共施設等総合管理計画」は、公共施設（公共建築物及びインフラ施設）の計画的かつ効果的な保全更新を推進するための全庁共通の計画ですが、その取組によって生じる利活用可能な土地や空間等についても、本方針に基づく資産活用の対象となります。本方針と「公共施設等総合管理計画」は、情報面だけでなく、推進に向けた仕組みの構築等においても連携して進めます。

3 未利用等土地の適正化ガイドラインの作成

資産経営アクション内の目標である「未利用等土地の適正化目標」の実現に向けた手引きとして、本方針の改定に併せて、「未利用等土地の適正化ガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）を作成します。その中では、本方針第3章に記載されている「資産の適正化」のうち、特に未利用等土地の適正化の実現に向けた具体的取組を示しています。

また、資産所管局（事業予定がある土地にあつては事業所管局）はガイドラインに沿って、未利用等土地適正化計画を作成し、各資産の適正化に取り組みます。

定義

未利用等土地とは（財政ビジョンより）

本市が保有する土地の中で、事業の見直しや用途廃止、事業開始時期の未定等が要因で未利用・暫定利用等となっている土地

数値目標

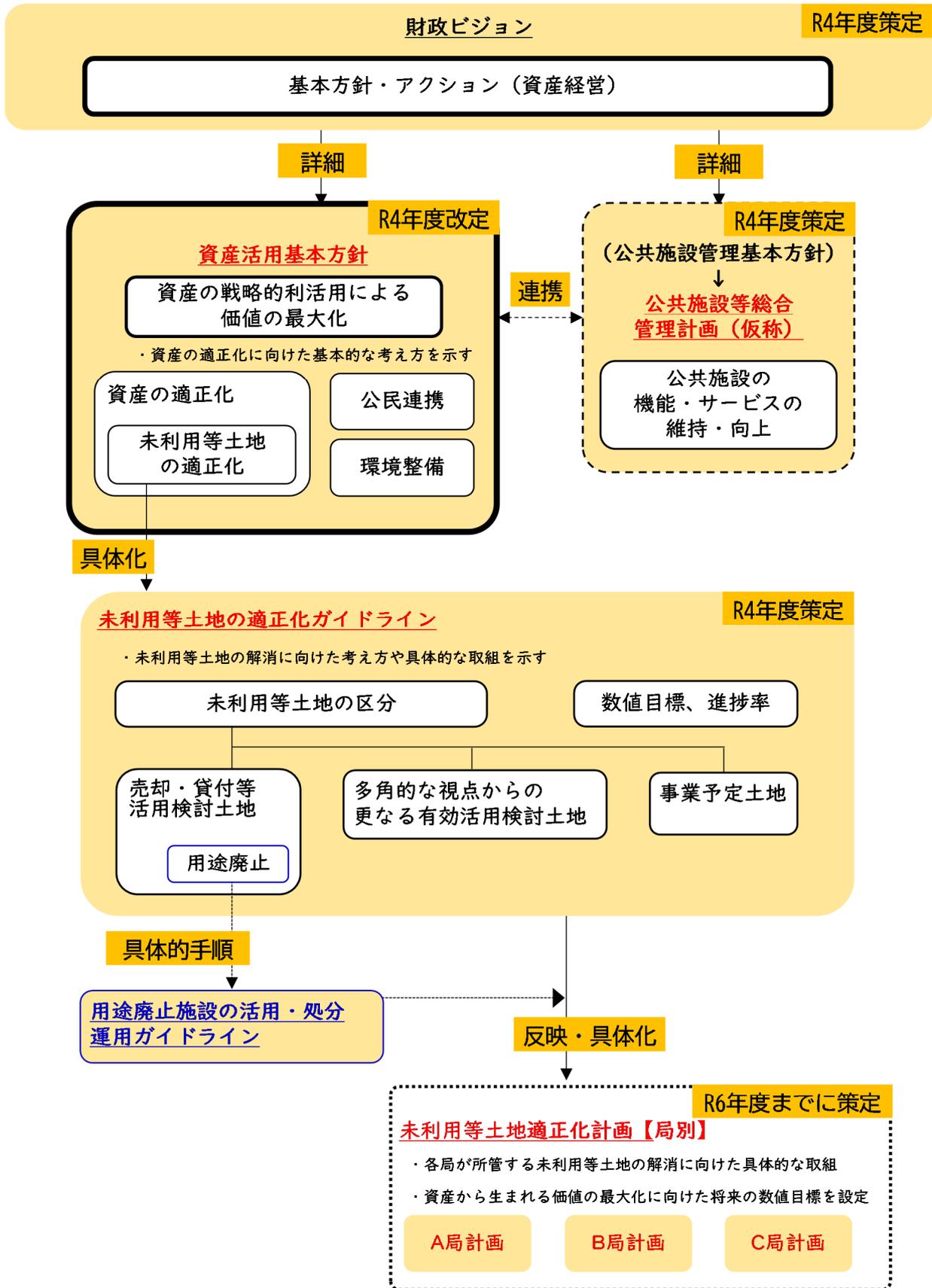
未利用等土地の適正化目標（財政ビジョンより）

基準時点における未利用等土地（約100ha）と、基準時点以降に新たに生じる未利用等土地の総面積のうち、

- ・ 2030年度までに30haを適正化
- ・ 2040年度までに60haを適正化

（基準時点：2021年度末）

財政ビジョンと資産活用に係る各方針・計画との関係図



◆上記のほか、「中期計画」（財政運営）における目標設定等と連動して資産活用を推進する。

第2章 資産活用を取り巻く環境

1 保有土地の現状

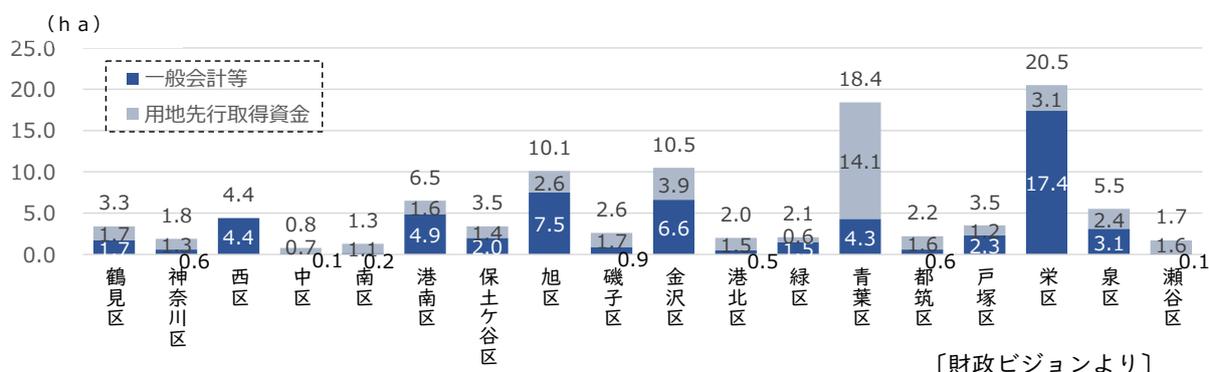
本市は、市域内に約1万haの土地を保有しています（令和3年度末時点）。保有土地の財産別内訳は以下のとおりです。

財産分類	行政財産	普通財産	企業会計保有財産	
財産の性格	庁舎・公共施設の土地など公用・公共用に供している財産 (用途決定済の未供用地も含む)	行政財産以外の財産	企業活動用に保有する財産	
利活用の考え方	<ul style="list-style-type: none"> 行政需要に応じて公用・公共用途に利用した上で、余剰部分は貸付等により有効活用（飲料自動販売機等） 行政上の利用を廃止した場合（廃校等）は、「普通財産」として利活用 	<ul style="list-style-type: none"> 資産特性を踏まえて利活用 売却・貸付等により財源化 	企業活動に応じて経済性を発揮し利活用	合計
面積	9,525 ha	422 ha	496 ha	10,443 ha
うち、未利用等土地	46 ha	54 ha	1 ha	101 ha
R3年度末時点	[財政ビジョンより]			

本市の保有土地は、市民から負託された貴重な財産として、適正に管理しながら、各土地の特性を踏まえた公共公益的な利用を行うほか、市場性が高い土地については売却や貸付等により財源化するなど、有効活用を進めてきました。

市場性の高い土地の利活用が進む一方で、未利用等土地は郊外部を中心に多く残っており、その面積は約100ha（令和3年度末時点）に上ります。これらの土地は、暫定利用が長期化するなど、保有コストに見合う価値が発揮できていない状況にあります。

【参考】未利用等土地の状況（所在別）（令和3年度末）



2 これからの資産活用

(1) 保有土地の適切な管理と利活用

人口動態の変化等により課題解決に振り向けられる政策資源が細る中で、持続可能な市政運営を進めるためには、市民から負託された貴重な財産である本市の保有土地を適切に管理し、活用する取組がますます重要となっています。

保有する資産が適切に管理・利活用されているか、管理者・利用者の立場で、常に点検していく中で、それぞれの資産が、その価値を十分に発揮できる資産利用となるよう、適正化を進めていくことが、これからの時代に求められる資産活用の大きな方向です。

(2) 未利用等土地の適正化

本市が保有する未利用等土地の約 100ha（令和 3 年度末時点）を数字や金額で例えると、

○面積：約 100ha

⇒「横浜スタジアム」28 個分相当、「ディズニーランド+シー（テーマパークエリア）」相当

○時価総額：約 2,380 億円^{※1}

○仮に、約 100ha が全て民間所有になったら… 年間約 12 億円^{※2} 税込増

○未利用等土地の年間保有コストは、497 円/㎡^{※3}

⇒ 約 100ha を保有しているだけで年間約 5 億円^{※4} のコストが発生

※1 地価公示価格（令和 4 年 1 月 1 日時点 国土交通省）に面積を乗じて推計価格を算出

※2 時価総額を基に、住宅地・商業地・工業地・宅地見込地の別に機械的に税率等を乗じて算出（土地のみ）

※3 除草等委託費（財政局）（令和 3 年度決算額）より算出

※4 約 100ha 全てに本市負担による除草等が必要と仮定した場合

こうした資産の持つ価値や保有コスト、利用の状況等を広く共有し、市民や企業の皆様との協働により、より有効に活用できるアイデアや民間投資を呼び込みながら、売却等の財源化を含め、将来を見据えた多様な課題の解決、価値の最大化を目指します。

3 課題認識と対応の方向性

保有土地の管理と利活用にあつては、区局が事業で活用している土地について、これまで、適切に管理をしてきました。今後は、より丁寧に、社会情勢や地域課題等を踏まえつつ、個々の土地が持つ本来の価値を最大限発揮しているかという見地に立ち、改めて、事業の見直しや検討を行う中で、適正管理の取組の徹底を図る必要があります。新たな利活用を検討していく土地については、棚卸しの取組により、未利用等土地に加え、全庁的な利活用を図っていくことが求められています。

また、未利用等土地の活用では、これまでの市有地公募売却等の取組により市場性の高い土地の利活用が進む一方で、未利用等土地が郊外部を中心に多く残っています。これは、従来のデベロッパー型^{※5}の手法は郊外部では成果が上がりにくいことを示しており、新しい手法が求められています。また、利活用が進まない要因として、事業の内容や時期が定まらないこと、法令上の制限、地域・関係者との調整に時間を要することなどもあげられます。

こうした状況を踏まえ、次の課題認識のもとで取組を進めていく必要があります。

※5 デベロッパー型：土地の持つ市場性に依拠して活用する手法のことで、今後、目指す形（郊外部を中心とした市場性は低いが地域の貴重な大規模な土地について、公民連携の取組により地域課題・財源化等の課題を同時に解決）との対比で表現したもの。

（1）資産の適正化

【課題認識】

事業の見直しや社会経済状況の変化で未利用・暫定利用となっている土地や建物等、価値を發揮しきれしていない資産を、より幅広く捕捉し、目標や方向を共有し、進めていく取組が求められています。

【対応の方向性】

保有土地の適正管理を徹底する中で、未利用・用途廃止等の活用可能な資産・公共施設について、全体像を継続的に明らかにするとともに、長期的な数値目標と計画のもとで、戦略的に適正化の取組を推進します。

（2）多様な主体との協働・共創の取組の推進

【課題認識】

利活用の主な対象となる廃校施設等の郊外部の中・大規模資産は、市場性の低いものが多く、地域利用等の関係者との調整に時間を要するなど、従来型の対応手法だけでなく、これまでになかった公民連携の取組等が求められています。

【対応の方向性】

これまで以上の多様な主体との連携、協働・共創型の公民連携のもとで、地域の魅力向上や地域課題の解決及び財源確保に資する取組を推進します。

(3) 取組を支える環境整備

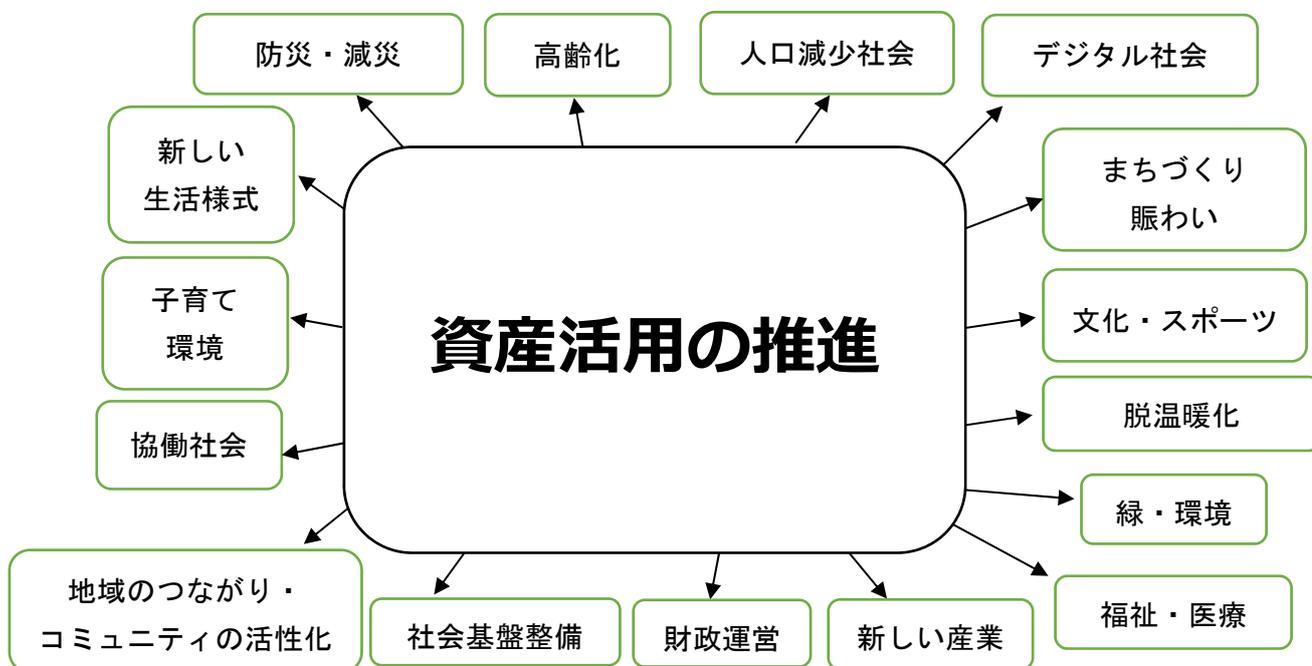
【課題認識】

人材の育成や、規程やルールの見直し、資産情報の整備や共有化など、多様な資産活用ができる環境づくりが求められています。

【対応の方向性】

人材育成、時代に合わせた条例や規則等の見直し、資産情報の一元的な管理のもとでのオープンデータ化の推進などに取り組みます。

【これからの資産活用・課題解決と方向性のイメージ】～多目的な課題を同時に解決～



第3章 資産の戦略的利活用に向けた取組

1 基本姿勢

(1) 既存の計画や現在の利用を前提とせず、価値の最大化に向けて、全庁的な視点で丁寧に見直す

保有している土地は、市民から負託された貴重な財産であるという原点に立ち返ることが必要です。

保有資産の管理を徹底するとともに、既存の計画や現在の利用を前提とせず、改めて、事業の必要性や実現性、利用にかかる費用対効果や公平性について、期限を設けて見極め、価値の最大化に向けて、全庁的な視点でしっかりと利活用に取り組むことが必要です。

(2) 地域のニーズを的確に把握し、その実現に向けて、より柔軟な発想で資産を有効活用する

個々の土地の利活用にあたっては、現在の利用状況等の情報もオープンにした上で、地域にとって何が必要かを丁寧に把握することが必要です。例えば、施設の再編や移転・用途廃止等に伴う地域コミュニティへの影響などの、地域課題・ニーズをきめ細かく把握し、各区局の施策の枠にとどまらず、区局横断的な視点で、地域住民全体の福祉向上に向けて、より柔軟な発想で保有する資産を有効活用することが重要です。

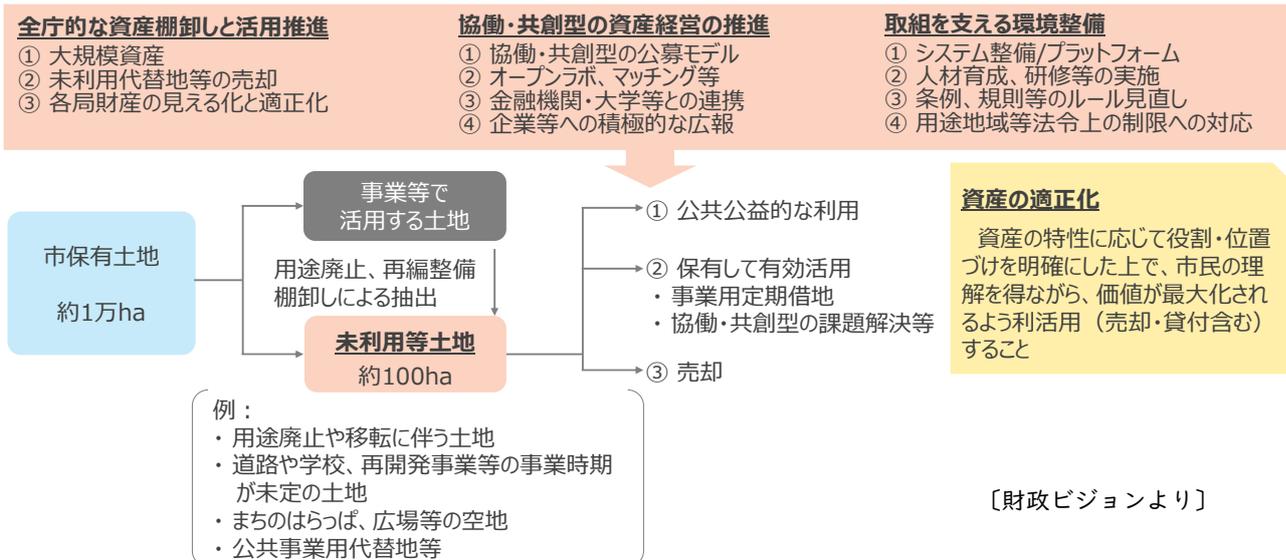
2 資産の適正化

(1) 適正化の定義

「適正化」とは、資産の特性に応じて役割・位置づけを明確にした上で、市民の理解を得ながら、価値が最大化されるよう利活用（売却・貸付を含む）することです。

利活用にあたっては、取得や利用の経緯、地域の状況等を踏まえつつ、社会の変化に対応して、これまでにない柔軟な発想や公民連携の視点を持ち、地域の魅力向上や地域課題の解決といった新しい価値の創出、財源確保等につなげます。

<資産の適正化の考え方>



(2) 適正化の視点

適正化にあたっては、「量」と「質」の2つの視点で進めます。

ア 「量」の視点 ～保有土地の総量を適正にしていく～

新たな土地取得の抑制をはじめ、管理、利活用にあたるまで、保有土地の総量を適正なものとする視点を持って取組を進めていきます。

とりわけ、財政ビジョンにおいて掲げた未利用等土地については、策定時点の約100ha及び今後生じる未利用等土地のうち、2030年度までに30ha、2040年度までに60ha（累計）の適正化を目標とします。（財政ビジョンでも同様に目標設定）

イ 「質」の視点 ～保有する土地の価値を最大化していく～

現在、事業で使われている土地も含めて、保有する土地については、現状の利用がベストであるか、使用料や貸付料の算定は正しいか、法的な根拠や資産の役割や位置づけが明確化されているかなど、取得や利用の経過、保有コスト等を踏まえつつ、絶えず、適正化の取組を継続していく必要があります。

また、未利用等土地の中には、単に売却・貸付を行うだけでなく、将来にわたり保有する中で、財源化の視点も入れながら、その価値を最大化していく土地もあります。特に郊外部の大規模な土地は、取得や利用の経過を踏まえつつ、防災やスポーツ、地域コミュニティ等の視点からもその果たす役割を、過去から未来に向けてしっかりと踏まえていくことも重要です。

従来手法にとらわれず、柔軟な発想と工夫のもとで、協働・共創の視点を持って、将来に向けて、計画的に土地の価値を高める取組を実施していきます。

(3) 取組

ア 新規取得の抑制と保有土地活用

施設整備に必要な土地の確保にあたっては、緑地・公園用地・道路・河川用地など、他の場所での代替性のない事業用地を除き、原則として、新たな土地の取得は行わず、先行取得資金保有土地や一般会計未利用土地、施設の用途廃止に伴う跡地の活用を図ることとします。

やむを得ず新たに土地を取得する場合には、保有土地との交換等の可能性を検討します。

イ 保有資産管理の徹底等

保有している資産については、自主点検の実施などを通じて、資産管理を徹底します。

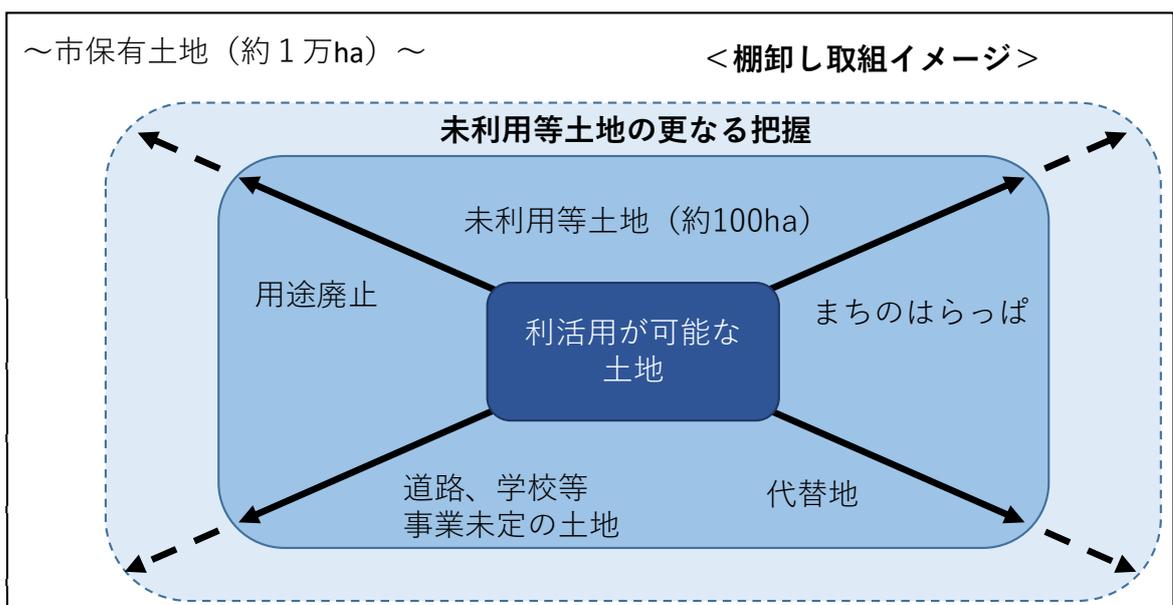
個々の土地について、将来にわたる現況利用の必要性、保有コストと生み出す価値の比較、使用許可や貸付の根拠や必要に応じた減免等の見直し、増減のあった財産の台帳等への登載や削除等、個々の土地利用や管理の基本的な部分で手続の不備がないか等、改めて保有する資産の状況をよく点検し、適正管理の取組を進めていきます。

都市インフラや公共建築物を含む既存施設についても、用地や施設上部等の公共空間の利用などにより、新たな財源創出の取組について具体的に検討します。

ウ 全庁的な棚卸しの継続による未利用等土地の抽出

資産の棚卸しにより、単に利活用が可能な土地（「売却できそうな土地」や「貸付できそうな土地」など）を把握するのではなく、「価値を十分に発揮できていない未利用・暫定利用の土地」まで抽出の対象を広げ、未利用等土地の全庁的な把握を継続します。

棚卸しにあたっては実施見込みのない事業計画の見直しも含め、将来にわたる利活用の可能性も幅広く捕捉します。



エ 未利用等土地の適正化ガイドラインに基づく計画の作成、推進

棚卸しにより抽出された未利用等土地については、別に定めるガイドラインに沿って資産ごとに適正化に向けた目標設定及び推進計画を作成し、計画に基づき適正化の取組を進めます。

【適正化を進める手順】

① 未利用等土地の分類

資産ごとの特性や適正化に向けた課題を把握した上で各資産を次のとおり区分します。

適正化計画における区分	説明
(1) 売却・貸付等活用検討土地	売却や定期借地等の民間ノウハウの活用を優先して検討していく土地
(2) 多角的な視点からの更なる有効活用検討土地	保有コストの軽減や活用の可能性等を情報のオープン化を図りながら多角的・継続的に適正化の検討をしていく土地
(3) 事業予定地	事業化(用途の転換を含む) や事業時期等の見極めを行うとともに、その間の活用を検討していく土地

② 目標達成に向けた計画の作成

資産所管局(事業予定がある土地にあつては事業所管局)は、ガイドラインに基づき、個々の土地の適正化計画を作成します。

未利用等土地の区分ごとに、その土地の利用価値がどの程度発揮されているかを示す指標を定め、適正化の進捗状況を「見える化」します。

計画作成にあたり、個々の土地ごとに、利用の現状、事業計画、土地を取り巻く地域の課題等を分析し、売却や貸付等の可能性、中長期的な見通しなどを十分に見極めた上で、適正化の達成見込みを作成します。

進捗状況の判断基準はガイドラインに定めます。

<適正化計画イメージ>

〇〇局 未利用等土地の適正化計画(総括表)

- ・2025年度、2030年度、2040年度の達成見込み
- ・適正化にあたっての課題

集約

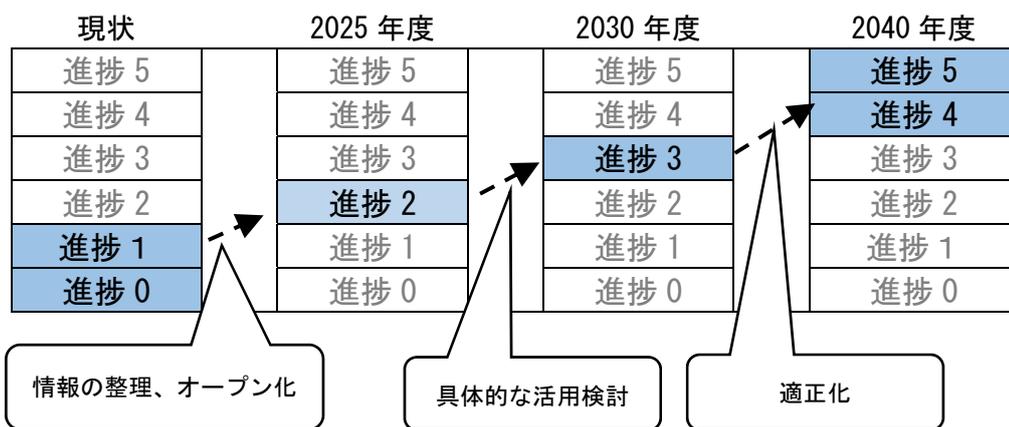
〇〇局 適正化計画(エクセルシート)

▲▲区	□□町
▲▲区	□□町
▲▲区	□□町
~~~~~		

### 適正化のポイント

- ・土地を取り巻く経緯や地域課題の把握
- ・データに基づく事業化や現況利用の見極め
- ・コストや市場価値の把握と共有
- ・情報公開・進捗状況の見える化
- ・懸案課題の区局横断的な検討

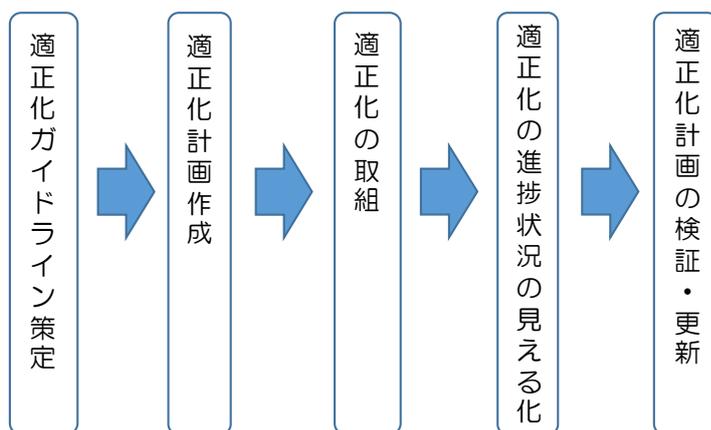
<土地の適正化の進捗状況（イメージ）>



③ 計画の検証・見直し

計画は原則として年度ごとに振り返り、P D C A サイクルにより、適正化の進捗状況や取組の評価、検証、計画の見直しを行うとともに、全庁的な視点でのガバナンスを踏まえて取り組んでいきます。

<計画の検証・見直しイメージ>



## 3 公民連携の更なる推進

### (1) 基本的な考え方

様々なニーズに対応して資産活用を図るためには、行政の考えだけでなく民間事業者の優れたアイデアやノウハウを積極的に取り入れることが必要になります。本市では、これまで一般競争入札や都市部における大規模資産の事業提案型公募を中心に公民連携を進めてきましたが、今後は、これまでの考え方・取組を踏まえつつ、その範囲を広げ、利活用が難しいとされてきた郊外部や市場性の低い資産についても公民連携を進めるとともに、これまで以上に柔軟な発想による新たな手法を検討・実践していきます。

個々の土地の利活用にあたっては、現在の利用状況等に関する情報もオープンにした上で、地域にとって何が必要かを丁寧に把握することが必要です。「第3章 1基本姿勢（8ページ）」で掲げた基本姿勢をしっかりと踏まえ、地域課題・ニーズをきめ細かく把握し、地域住民全体の福祉向上に向けて、より柔軟な発想で保有する資産の有効活用に取り組みます。

#### 【これまで実践してきた基本的な考え方】

##### ○自発的な提案を促すための行政情報の積極的な発信

利活用可能な保有資産情報を公開する際には、対象資産に対する本市の考え方や行政需要、市民ニーズ、資産の履歴、利活用が可能な時期なども併せて公開し、民間事業者が検討を行いやすいよう、保有資産に係る情報を行政側から積極的に発信します。

##### ○対話プロセスの導入

民間ノウハウ活用の有益性や実現性を高めるためには、資産活用に向けた様々な段階において本市と民間事業者が“対話”によるコミュニケーションを積み重ねることにより、事業化に向けての諸課題を共有し、最適な利活用に向けての精査をするプロセスが重要です。そのためにも、民間事業者との対話に携わる行政職員のスキルの向上を目指します。

##### ○事業者が対話に参画・提案することをメリットと感じる仕組みづくり

対話等により民間事業者からアイデアやノウハウを求める場合、民間事業者が参加したことを有意義であったと感じるような対話の場とすることが必要です。

事前に資産活用についての考え方を整理するとともに対象資産を取り巻く様々な周辺環境について確認し、課題を明確にした上で、対話の過程で提供することにより、民間事業者からの提案を促します。

##### ○公平性・透明性の確保

民間事業者が本市保有資産の活用の提案ができる“機会”を公平に用意するとともに、本市と民間事業者とのやり取りや本市の意思決定過程の透明性の確保に努めます。

##### ○提案内容の知的財産部分の保護

民間事業者が提案したアイデアやノウハウは、その民間事業者の知的財産です。

対話の実施に当たり、匿名性の遵守等によってその知的財産を適切に保護し、取り扱うことにより、民間事業者が安心して参画できる環境づくりにつなげます。

### ○参画・提案に係る負担の軽減

提案に要するコスト（人件費、提出資料など）が過度なものとならないようにするとともに、本市の意思決定や庁内調整の迅速化などにより、事業者決定に至るまでの期間をできるだけ短くすることで、経済変動などのリスクの低減につなげます。

### ○市内事業者の活用

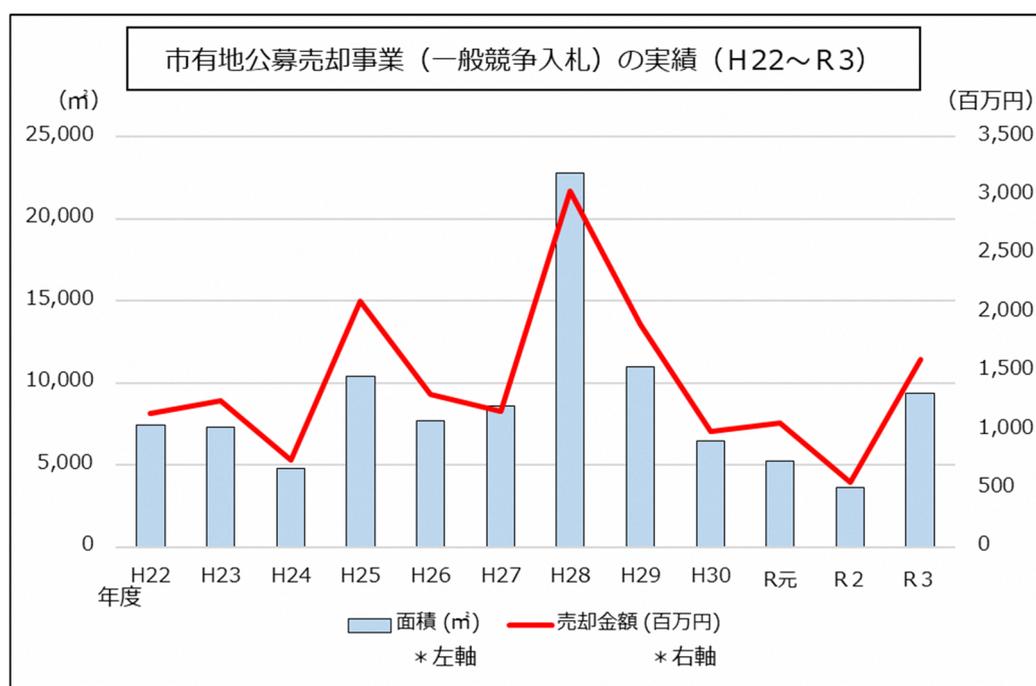
民間ノウハウ等を活用した資産活用については、「横浜市中企業振興基本条例」の趣旨を踏まえて実施します。入札参加者を市内事業者に限定した公募のほか、設計・施工・管理運営のいずれかにおいて、市内事業者の活用を条件とした公募を実施するなど、市内事業者が参画しやすい環境づくりを行います。

## （２）これまでの公民連携の取組と今後の展開

### ア 市有地公募売却事業（一般競争入札）

#### 【これまでの取組と成果】

本市では、平成14年度から、保有土地の縮減と財源確保を目的として、利用見込みがなく、小規模の代替地等で、売却による周辺地域等への影響が少ない保有土地について、一般競争入札等の方法で売却してきました。その結果、平成22年度から令和3年度までの12年間で、312件、約10.5haの土地を売却し、約168億円の土地売却収入を確保しました。



#### 【今後の課題と対応】

利用見込みのない土地には、土地の形状等から市場性が劣る土地や、土地売却にあたり周辺地域の理解や区局との連携が必要となる土地なども多く含まれており、そうした課題にしっかりと対応していく必要があります。

そうした課題に対応するため、本市HP（ホームページ）やSNSでの市有地公募売却にかかる情報発信の充実、顧客目線での不動産情報サイトなど多様な媒体を活用した広報・広告活動の推進、売却土地の近くに所在する不動産事業者への個別訪問など、民間事業者との連携を更に強化し、取組を進めています。

また、資産棚卸し（保有土地等の現状把握）の継続や資産活用メリットシステム（未利用等土地の売却に向けた庁内的なインセンティブ制度）をこれまで以上に効果的に活用していく必要があります。

従前どおりに売却することで一定の成果が期待できた時代からの転換を意識し、土地の売却を契機として、まちづくりや公共施設の保全更新等、地域の満足度向上に寄与していく循環型の仕組みづくりなど、将来につながる持続可能な取組を進めていきます。

## イ 大規模資産についての取組（事業提案型公募等について）

### 【これまでの取組と成果】

比較的大規模な資産については、これまで、価格のみを優先した売却ではなく、周辺地域等の意向も考慮して、当該地域の望ましい利用用途等を想定した上で、民間事業者から資産活用についての提案を受ける事業提案型の公募を実施してきました。

### ○価格固定プロポーザル方式

売却価格を固定し、一定の公募条件を設けた上で提案を募り、公平・公正な審査により、提案内容が最も優れている事業者に売却等を行う手法

#### 実例

みなとみらい21地区（53街区、54街区ほか）開発事業者公募事業

（53街区 面積:20,620㎡・売却金額:216億6,372万円）

（54街区 面積:13,504㎡・売却金額:107億7,376万円）

都筑区における区民文化センター等整備予定地活用事業

（面積:12,037㎡・売却金額:57億1,528万円）

ほか

### ○課題解決型公募方式

価格固定プロポーザル方式の一種として、民間事業者のノウハウや活力を効果的に活用するため、公募の前に民間事業者との対話を取り入れ、適切に市場を把握しながら、地域課題の解決などを図る手法

#### 実例

旧南区総合庁舎跡地公募売却事業（面積:4,400㎡・売却金額:11億5,320万円）

旧鶴見工業高校跡地公募売却（東側 面積:3,365㎡・売却金額:6億8,814万円、

西側 面積:4,061㎡・売却金額:10億960万円）

ほか

## ○二段階一般競争入札方式

次の二段階により入札を進める手法

第1段階：買受希望者から土地利用に関する企画提案書の提出を受け、あらかじめ設定した条件との適合性を審査

第2段階：審査通過者による価格競争入札で落札者を決定

### 実例

青葉リサイクルプラザ跡地公募売却事業（面積：1,104㎡・売却金額：2億8,534万円）

磯子区洋光台五丁目土地公募売却事業（面積：3,040㎡・売却金額：4億円）

ほか

## ○総合評価公募型プロポーザル方式

計画内容、買受価格等の事業提案を公募し、提案内容を評価（点数化）し、総合点が最高の者を落札者とする手法

### 実例

泉区弥生台土地（弥生台駅北口自転車駐車場）公募貸付事業

（面積：1,898㎡・貸付金額：756万円/年）

ほか

### 【今後の課題と対応】

これまでの取組の中で、みなとみらい21地区の市有地や区庁舎跡地等の事業者公募をはじめ、民間事業者が参入しやすい土地を中心に、着実に成果を上げてきました。

土地のポテンシャル^{※6}を活かし、民間投資を呼び込む手法は、引き続き、取組を進めていく上でベースとなる仕組みですが、一方で、今後、利活用の主な対象となる廃校施設等の郊外部の中・大規模資産は、公募の手法や条件整理の段階から、地域のニーズをしっかりと把握したうえで、これまでにない発想や公民連携の取組等が求められています。

本市の従来の取組や制度の枠の中で考えるだけでなく、民間事業者の資産活用事例や他都市の取組等を研究し、時代に合わせた取組の実現を目指していきます。

※6 土地のポテンシャル：市場性のみならず公共性・公益性の面も含めて、活用の仕方、工夫、知恵の出し方によって、例えば防災、子育て、コミュニティの形成、スポーツの振興など、その資産を取り巻く地域社会全体に様々な付加価値を生み出す可能性など、その土地が持つ潜在的な将来の可能性。

## （3）多様な主体との協働・共創による保有資産の新たな価値の創出

保有資産の新たな価値を創出するためには、多様な主体との協働・共創による仕組みづくりを行う必要があります。

### ア 民間事業者との対話（サウンディング型市場調査）

活用検討の段階で民間事業者と対話を実施することで、より市場の動向を適切に把握することができるだけでなく、資産の持つポテンシャルが発揮されるよう、地域のニーズを的

確に把握した上で、民間のアイデアやノウハウの活用可能性を確認し、まちづくりや地域の課題解決につながる提案を促します。

従来型の手法では利活用が進みにくい土地も、多様な主体と対話を進めることで、地域課題の解決に向けた利活用が進められます。

## **イ 企業等への積極的な広報**

これからの行政に求められる資産活用は、掲載した情報をもとに、土地利用に関心のある事業者の中から優れた提案を選んでいく「待ち」の姿勢ではなく、積極的に「出向く」姿勢を持ち、企業、大学、金融機関等と多様な連携手法で関係を構築する中で、土地を取り巻く地域全体の課題解決に資する循環型の資産活用を目指していくことが重要です。

こうした取組の一環として、令和4年1月に、横浜信用金庫と「横浜市保有資産の利活用を通じた地域活性化及び双方の事業推進」にかかる包括連携協定を締結しました。

今後も、企業等と情報を共有するプラットフォーム^{※7}や SNS 等を通じたプッシュ型^{※8}の広報を積極的に実施していきます。

※7 プラットフォーム：サービスやシステムを動かすための土台や基盤となる環境。

※8 プッシュ型：単にホームページ等へ情報を公開し、相手方が能動的に情報を取捨選択する手法に対比し、情報を届けた相手方へ、本市が能動的になり情報を届けていく手法。

## **ウ マッチングの仕組みの検討**

資産活用にあたっては、行政側の視点では公平性・中立性が求められますが、一方で、企業や市民からの優れた提案を、スピード感をもって、事業の実施に結びつける仕組みも必要となります。

他都市で実施しているトライアルサウンディング^{※9}の制度なども研究し、未利用・暫定利用となっている資産の価値を、いかに発揮させていくか、本市の資産活用の仕組みづくりの中で検討していきます。

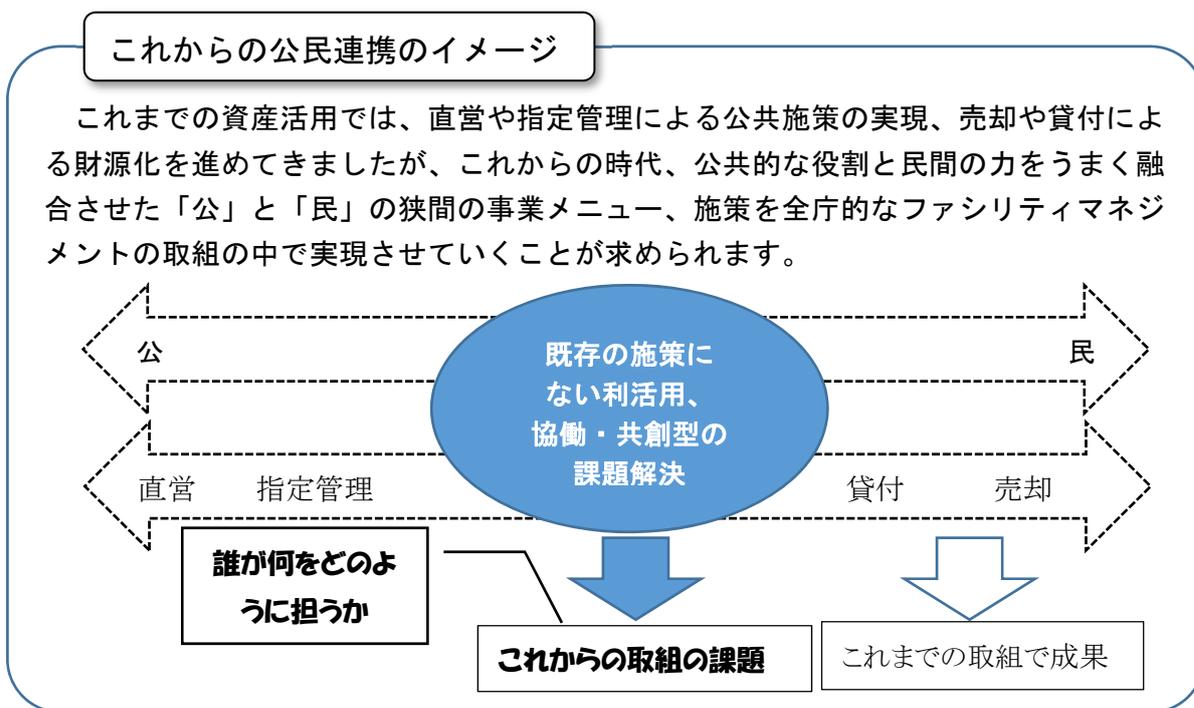
※9 トライアルサウンディング：サウンディング型市場調査の発展型として、実際に公共資産を民間事業者へ暫定利用してもらい、そこで得られた経験・知見・市場性等をその後の本格的な公募に反映させていく仕組み。

## **エ オープンイノベーション^{※10}の場の創出**

多角的な資産の活用検討に向け、まちづくりの専門家、教育機関や金融機関など、多様なネットワークを活かしたラボや勉強会などのオープンイノベーションの場を創出し、適正化に向けた機運を醸成するとともに、公募に向けた条件整理等を進めます。

令和3年度にはファシリティマネジメント研修^{※11}、令和4年度には庁内ワーキング^{※12}を実施し、民間事業者、大学等有識者による事例研究や講義、グループワークなど、資産活用に携わる職員の機運醸成・スキルアップの取組を進めています。こうした取組を今後、発展させていくことで、多様な主体との連携のもとで、各区局が抱える未利用等土地の活用に活かしていきます。

- ※10 オープンイノベーション：市民、企業大学研究機関等と連携し、特にデータ及び先端技術を活用することで、新たな価値やサービスを創出する手法。
- ※11 ファシリティマネジメント研修：資産活用の現状や実例、具体的な事務やメリットを職員に認識してもらい、困難案件やまちづくり等の課題解決のヒントを得て、資産活用に活かすことを狙いとして、外部講師による講義等を職員向けに行った研修。
- ※12 庁内ワーキング：未利用等土地等の活用が進むために、関心がある職員を全庁的に募り、年度を通し複数回にわたり具体的な土地を題材に、実際の公募実施につながるような検討・シミュレーションを行う取組。



### 事例：新たな協働・共創型の公募モデル（他都市の取組）

他都市では、協働・共創の姿勢のもとで、資産活用の様々な取組が実践されています。本市においても、多様な主体との連携がこれまで以上に必要となることから、これまでの取組の中で培った様々なノウハウを活かし、発展させつつ、時代に合わせた仕組みづくりやルールの見直しに積極的に取り組んでいきます。

そうした取組みを進めていくことで、未利用等土地の適正化を推進するための、新たな協働・共創型のモデルの形を創り上げることを目指します。

#### <京都市>

民間等事業者による学校跡地の更なる有効活用に向け、事業者の活用ニーズを集約し、地域がより主体的に参加できる仕組みを導入するため、活用を希望する事業者を対象とした「事業者登録制度」を創設。

自らが実施主体となろうとする市民や事業者の皆様から市有資産の有効活用に係る提案を常時受け付ける「京都市資産有効活用市民等提案制度」を創設。

#### <逗子市>

民間企業と協定を締結して、地域活性化に資する手段としてのワーケーションの有効性及び課題を検証する地域連携型ワーケーションの実証実験を官民連携にて開始。

実証実験の実施に当たり、民間企業は、市所有の「逗子会館」の一部を無償で借り受けてリノベーションし、テレワーク可能なオフィス空間を整備。このワーケーション施設「ON/OFFice ZUSHI」は、全館 Wi-Fi の利用が可能で、1階にシェアキッチン、2階に個人のワークスペース、3階に会議スペースを設置し、法人に貸し出し。

#### <常総市>

民間事業者から、市が保有する土地・公共施設等について、自治体経営や市民サービスの質をさらに向上させる提案を求め、事業化を図る「民間提案制度」を実施。

民間事業者は、自らのアイデアやノウハウ、技術等により、創意工夫を活かした提案を自由に行うことができる。また、提案前に、提案を検討している事業を実際に公共施設等で試すことができる「トライアル事業（暫定利用）」を設け、民間事業者が公共施設等の立地や使い勝手、事業採算性などを肌で感じることができる取組を行っている。

## （４）未利用等土地の適正化計画へ反映

効果的で多様な公民連携の仕組みを作るとともに、積極的に実践していくことで成功事例のノウハウを積み重ね庁内で情報共有を行います。資産所管局（事業予定がある土地にあつては事業所管局）が作成する未利用等土地の適正化計画に新たな手法を反映させることで、資産全体の適正化を推進します。

## 4 環境整備

「資産の適正化」「公民連携の更なる推進」の取組を支えるシステムや体制面を整備するため、以下について取り組みます。

### (1) 資産情報のオープンデータ化の更なる推進

本市では、平成30年12月に「横浜市保有土地情報一覧」を本市HP（市有地ポータルサイト）で掲載を開始し、その後、一覧の土地について、取得目的や利活用状況を加えるなどの取組を進めています。

あわせて、図面や写真などの詳細情報を加えた「利活用が可能と考える資産一覧」も随時更新するとともに、行政地図情報等のまちづくりの情報とリンクを貼るなど、Webサイト全体の情報を充実させてきました。

一方で、市有地ポータルサイト全体のアクセス数が令和3年度は約8,800件にとどまるなど、情報の質や量の両面から、工夫が求められています。

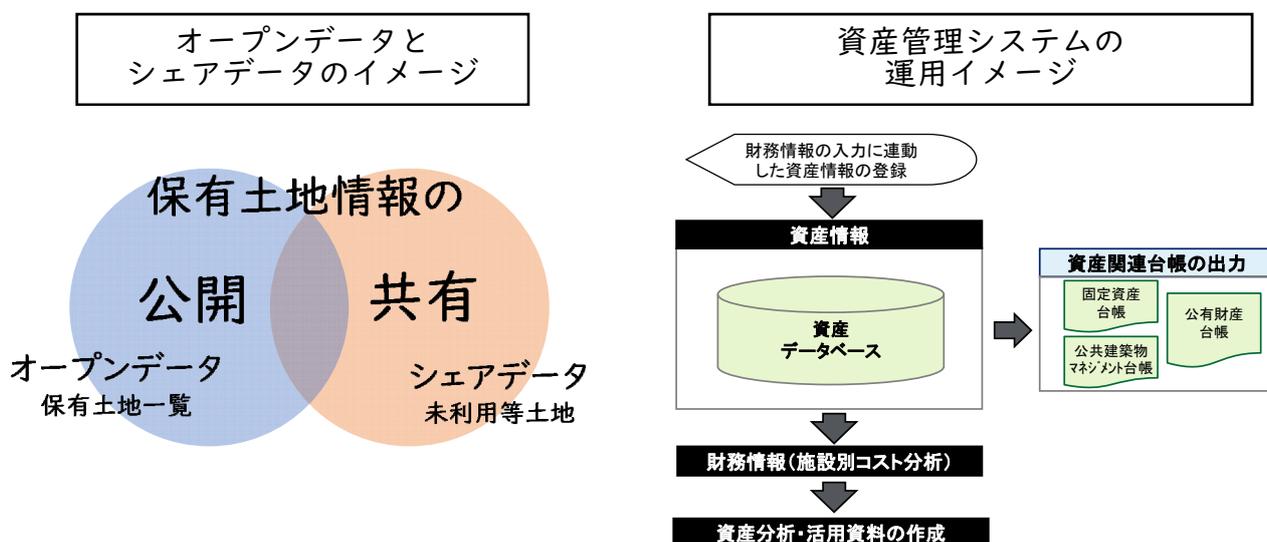
今後、次の考え方を軸として、オープンデータ化を更に推進します。

- 市全体の土地の状況が分かる一覧としての「オープンデータ」と今後活用を進めていく個々の土地の状況を共有する「シェアデータ^{※13}」の考え方を導入し、市有地ポータルサイト全体の構成を、利用者の視点で見直し、整理していきます。

※13 シェアデータ：利活用を進めていく土地について、オープンデータとして公開している基礎情報に特定の情報（地図情報や時価相当など）を追加したもの。

- 新たな財務会計システムにおける資産管理システムでは、土地や建物にかかる資産情報を一元的に管理し、オープンデータを更に推進できるように、多様な主体が、地域の資産の情報を共有し、活用するためのプラットフォームを構築していきます。

また、固定資産台帳については、掲載されている情報の正確性を確保し、保有する資産の適正な管理・活用の基盤を下支えするマネジメントツールとして運用を図っていきます。



## (2) 人材育成等

全庁的に保有する資産の一層の有効活用を推進できるよう、「公有財産分野における人材育成ビジョン」（以下「人材育成ビジョン」という。）を平成29年3月に作成しました。人材育成ビジョンに基づき、各種研修等を実施します。人材育成ビジョンについては、社会情勢や資産活用を取り巻く環境の変化に応じて、見直しを行います。

財政ビジョンで掲げる資産の戦略的利活用の取組を全庁的に進めていく上では、資産管理や活用に携わる職員一人ひとりが、専門知識やスキルを磨くとともに、様々な変化に柔軟に対応し、新しい公民連携の取組に積極的にチャレンジしていく意識改革が求められます。

そうした視点で、人材育成ビジョンの取組を工夫し、必要に応じて見直しをする中で、資産活用の取組を人材面からしっかりと支えていきます。

具体的には、職位や所属を問わない庁内ワーキング等を通じて、課題解決に主体的に取り組む人材を育成するとともに、資産を所管する各部署間での専門知識やノウハウを共有化するなど、未利用等土地の利活用に取り組む全庁的な機運醸成を図ります。

また、資産の管理や活用等に関する事務全般については、財政局にて引き続き実務的な支援を行っていきます。

### 【公有財産分野における人材育成ビジョン】

公有財産事務は業務の幅が広く、また、活用の事例も多様化してきています。今後、全庁的に保有する資産の一層の有効活用を推進できるよう、人材育成の取組の方向性を整理しました。

人材育成ビジョンでは、公有財産分野で資産の有効活用、財産管理を適切に行うにあたり、専門性の高い事例に的確に対応し、事業を推進する観点から、職員が必要な知識・情報を備えていくことを基本的な考え方にしています。

## (3) 資産活用メリットシステム等の活用・拡充

区局の「資産の適正化」の取組を促進するための後押しとして、例えば、地域の課題解決やまちづくりに資する取組などのソフト面での活用等、メリットシステムの財源使途を拡大して施設整備や保全更新費に限らず利用できるようにするなど、区局へのインセンティブ・課題解決に資するよう、制度の拡充・見直しや新たな仕組みの検討を進め、制度の活用促進を図ります。

### 【現行の資産活用メリットシステム】

#### ・公益用地活用メリットシステム

横浜市宅地開発要綱（昭和43年8月制定、平成16年6月廃止）により、公益用地として時価より安価に取得した土地を地域の了解を得て売却し、売却益の2分の1相当額を上限に予算の特定財源として資産活用推進基金に積み立て、区の希望する施設関連費用として利用する制度です。

・一般会計用地等メリットシステム

土地等の資産の洗い出しや施設運営の工夫により、新たに未利用土地等の売却を実施するなど財源の確保を行った場合には、その財源確保額等を評価し、売却収入の2分の1相当額を上限に、売却の翌年度以降の予算の財源として土地等を所管する局や当該土地等が所在する区に追加配分する制度です。

【その他のシステム等】

・用途廃止施設解体・改修費等支援システム

用途廃止施設の資産活用に当たり、防災、防犯性の向上、地域のまちづくりや財源確保の観点などから、既存建物を早期に解体し、売却や有償貸付け、又は建物の改修等を行うことが、本市の資産活用施策の一環として必要性が高いと認められる場合に、建物の解体費用や建物の改修などに必要な経費を、資産活用推進基金から繰り出す制度です。

・先行取得資金保有土地の利用促進に向けたインセンティブ

先行取得用地等について、各区局が公募により、有償貸付を行うことを計画し、あらかじめ予算化を行う場合には、貸付料収入額の1/2相当額を、資産活用推進基金もしくは公共事業用地費会計より、各区局の特定財源（先行取得資金保有土地の買替え経費、事業によっては土地・建物管理費も可能。都度、財政局と協議を行う。）として充当する制度です。

#### （４）条例・規則等の見直し及び法令上の制限への対応等

地方自治法等の法律はもとより、資産活用に関する条例や規則等は、中立で公平・公正な資産活用を進める上で、何よりも基礎となるルールであり、行政の信頼性を確保していく上で、最も基本的な事項です。

一方で、多様な土地利用の実践、協働・共創型の資産活用の推進等、これからの資産活用を取り巻く状況は大きく変化することが予想されます。これらの状況に対し、条例や規則等の様々なルールがふさわしいものになっているかという柔軟な視点と中立、公平・公正な視点の双方から点検・見直しをしていくことが必要です。

【資産活用に関連する主な条例・規則】

- ・財産の交換、譲渡、貸付け等に関する条例
- ・行政財産の用途または目的外使用に係る使用料に関する条例
- ・公有財産規則

また、利活用を検討していく未利用等土地の中でも、特に廃校施設等の郊外部の中・大規模の土地の跡地利用にあたっては、現行の用途地域等に適合する必要がありますが、上位計画や地域のまちづくり等と一致する場合には、必要に応じて地区計画等の都市計画や、建築規制の緩和等により対応することも考えられます。

### 事例：建築基準法第48条ただし書の許可

〈野七里テラス〉（令和元年10月開設）

- ・高齢化の進む「上郷ネオポリス」（栄区野七里）において、課題解決や新たな「まちの魅力」創出等のために、地域や事業者らが栄区と協力し、郊外型既存戸建住宅団地の再耕（再生）事業を実施しました。
- ・事業の一つとして、通常は店舗が建設できない第一種低層住居専用地域において、建築基準法第48条ただし書の許可を受け、事業者がコンビニエンス・ストア併設型のコミュニティ施設を設置し、「買物の不便の解消」と「コミュニティ拠点の整備」という地域課題への対策に取り組みました。

## （5）取組を支える推進体制

### ア 現在の検討体制（資産活用推進会議／再編整備検討専門会議）

資産活用推進会議は、本方針に基づき、全庁的に資産活用を推進するため、資産の有効活用方策の多角的検討、売却可能資産の検討など資産活用の推進に関する必要な審議等を行うことを目的に、平成22年4月、財産調整会議を改組し創設されました。

土地・建物の取得、本市が保有する土地・建物の利用、処分については、資産活用推進会議（部長会）で審議等を行い、その方向を決定します。公共建築物の新設等については、再編整備の取組を推進するため、平成27年度から資産活用推進会議の専門会議（再編整備検討専門会議）を設置し、審議等を行っています。

#### 【資産活用推進会議と再編整備検討専門会議】

	資産活用推進会議 【事務局】 財政局資産経営課	再編整備検討専門会議 【事務局】 財政局公共施設・事業調整課
審議事項	(1,000㎡以上の土地及び建物につき) ◆有効活用の推進に関すること。 ◆利用、処分、取得に関すること。 ◆その他資産活用の推進等に必要な事項	(300㎡以上の市民利用施設につき) ◆新築、増改築、用途変更、取得等を行う案件の施設内容、施設規模、整備場所、整備手法等に関すること ◆その他専門会議の目的達成に必要な事項
主な附議 案件	◆用途廃止施設等の売却・貸付 ◆市有地を活用した特養整備 ◆用途転換等に伴う所管換	◆学校、市営住宅等の建替 ◆公共施設の新設、再編整備

## イ ファシリティマネジメント※14の推進体制

これからの市政運営の土台としての基本的な役割が将来にわたり継続的に発揮できる持続的な財政の実現のためには、都市経営の観点から、本市が保有する土地・建物等を経営資源として総合的に捉えた「ファシリティマネジメント」を全庁的に推進する必要があります。

ファシリティマネジメントの取組を推進するには、地域のニーズをきめ細かく把握していくとともに、庁内での情報共有や合意形成プロセス、推進体制などが実効的なものであるか検証し、区局横断的な課題解決に向けて、効果的な体制の構築を検討します。

※14 ファシリティマネジメント：一般に「企業・団体等が組織活動のために、施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」。本市では「本市が保有する施設・資産とその環境（ファシリティ）を、都市経営の観点から総合的に企画、管理、利活用する経営活動」と捉えている。

### 終わりに

#### 「横浜市資産活用基本方針」の検証・見直しについて

今回の改定では、これまでに述べた考え方に沿った取組を推進していくことで、「財政ビジョン」の取組を実現することを目標としています。

今後も取組の達成度合いや課題、本市を取り巻く社会状況の変化などをとらまえ、中期計画の策定時など、適時適切なタイミングで内容を検証し、必要な見直しを行うことで、PDCAサイクルに取り組み、本方針による「資産の戦略的利活用による価値の最大化」が継続されることを目指します。



## 資産経営

### ■ 都市経営としての資産の総合的なマネジメント(ファシリティマネジメント)の推進

- ー 都市経営の観点から、本市が保有する土地・建物等の資産を経営資源として総合的に捉え、「資産の戦略的利活用による価値の最大化」と「公共施設が提供する機能・サービスの持続的な維持・向上」の2つの視点から、保有のあり方・維持管理・利活用を最適化します。

#### ① 資産の戦略的利活用による価値の最大化

- ー 本市が保有する資産について、市民から負託された貴重な財産としてその価値が最大限発揮されるよう、戦略的な利活用を通じた適正化(資産の特性に応じて役割・位置づけを明確にした上で、市民の理解を得ながら、価値が最大化されるよう利活用(売却・貸付を含む)すること)を推進します。
- ー 資産の利活用にあたっては、取得や利用の経緯、地域の状況等を踏まえつつ、社会の変化に対応して、これまでにない柔軟な発想や公民連携の視点を持ち、地域の魅力向上や地域課題の解決といった新しい価値の創出、財源確保等につなげます。
- ー 資産の適正化に向けた環境整備として、保有資産に関する適正な管理と、市民・民間事業者等との連携に資する情報提供を徹底します。





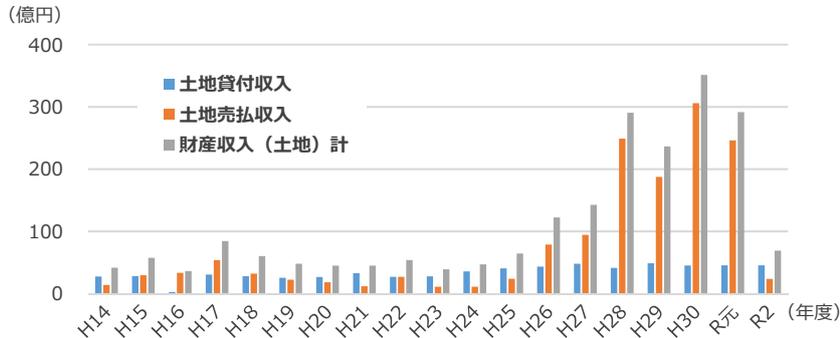
## 保有土地の現状

本市は、市域内に約1万haの土地を保有しています(令和2年度末時点)。市の保有土地は、市民から負託された貴重な財産として、適正に管理しながら、各土地の特性を踏まえた公共公益的な利用を行うほか、市場性が高い土地については売却や貸付等により財源化するなど、有効活用を進めてきました。

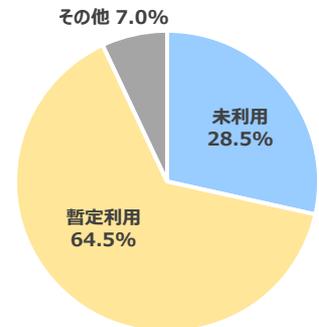
### ＜本市保有土地の財産別内訳＞

財産分類	行政財産	普通財産	企業会計保有財産	
財産の性格	庁舎・公共施設の土地など公用・公共用に供している財産 (用途決定済の未供用地も含む)	行政財産以外の財産	企業活動用に保有する財産	
利活用の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政需要に応じて公用・公共用途に利用した上で、余剰部分は貸付等により有効活用(飲料自動販売機等)</li> <li>行政上の利用を廃止した場合(廃校等)は、「普通財産」として利活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産特性を踏まえて利活用</li> <li>売却・貸付等により財源化</li> </ul>	企業活動に応じて経済性を発揮し利活用	合計
面積	9,525 ha	422 ha	496 ha	10,443 ha
うち、未利用等土地	46 ha	54 ha	1 ha	101 ha
R3年度末時点				

### ＜一般会計財産収入(土地)の推移＞ (決算)



### ＜未利用等土地の内訳＞



市場性が高い土地は利活用が進む一方、廃校等の用途廃止施設がある土地や、事業の変更・中止や社会経済状況の変化等で未利用・暫定利用となっている土地(未利用等土地)が、郊外部を中心に多くあります(令和3年度末時点で約100ha)。こうした土地の多くは、本市の事業の内容や時期が定まっていない場合や、民間活用にあたり、建築用途などの法令上の制限や地域・関係者と調整に時間を要するなどの課題があるため、暫定利用が長期間継続するなど、保有コストに見合う価値を発揮できていない状態となっています。

人口動態の変化等により課題解決に振り向けられる政策資源が細る中で、持続可能な市政運営を進めるためには、これらの未利用等土地を有効活用し、土地利用の適正化を進めることが必要です。

そのためには、保有土地の管理と見える化を徹底した上で、それぞれの土地がその価値を十分に発揮しているかという視点で利活用状況を明らかにするとともに、利活用にあたっては、取得や利用の経緯、地域の状況等を踏まえつつ、社会の変化に対応して、これまでになかった柔軟な発想や公民連携の視点から、地域の魅力向上や地域課題の解決、財源確保等につなげていくことが重要です。





## IV. 将来アクション 資産経営アクション

### 1. 地域特性に応じたファシリティマネジメントの推進

土地・建物等の保有資産を経営資源として総合的に捉えるファシリティマネジメントを、本市の特性（都心部と郊外部を併せ持つ立地、住民・企業の地域活動の多様性等）を踏まえつつ、市民の理解を得ながら全庁的に推進します。

#### ① 資産の戦略的利活用による価値の最大化

- － 公共建築物の再編整備・廃止等に伴って使われなくなった資産や、棚卸しにより把握される未利用等土地なども含め、利活用可能な資産を適切に捕捉・管理・情報公開する取組を強化します。
- － 資産の利活用にあたっては、オープンデータ化により資産情報を市民や民間事業者と共有するとともに、公民で多角的な活用検討を行う「ラボ」を設置するなど、民間の柔軟なアイデアを取り入れて地域の魅力向上や課題解決につなげる多様な公民連携を実現する仕組みを作り、実践していきます。
- － 資産の適正化に向けた取組を支える環境整備として、資産の管理・利活用に携わる人材の育成、「行政経営プラットフォーム（仮称）」での資産情報の可視化・活用、関係規定の整備を行います。
- － 未利用等土地の適正化について、資産から生まれる価値の最大化に向けた将来の数値目標を設定し、取り組みます。
- － これら資産の戦略的利活用に向けた取組を全庁的に推進するため、「横浜市資産活用基本方針」を改定するとともに、資産所管局ごとに未利用等土地の適正化に向けた計画を作成します。

#### ③ ファシリティマネジメントの推進に向けた仕組みの構築

- － 公共建築物の再編整備にあたっては、想定されるエリアの関係施設・土地を抽出・調査し、効果的な施設の組合せや整備時期を予め整理・検討するなどにより、計画的に進めます。また、施設の転出により不用となった敷地を売却し事業費の財源に充てるなど、資産の戦略的な利活用により事業を促進する仕組みの整備に取り組みます。
- － ファシリティマネジメントを全庁的に進めるため、庁内での合意形成プロセスや推進体制を見直す等、財政局の総合調整機能の強化を図ります。

### 3. 未利用等土地の適正化目標と工程

本市が保有する土地の中で、事業の見直しや用途廃止、事業開始時期の未定等が要因で、未利用・暫定利用等となっている未利用等土地の適正化について、以下のとおり目標と工程を定め、全庁的に取り組みます。

#### ＜未利用等土地の適正化目標＞

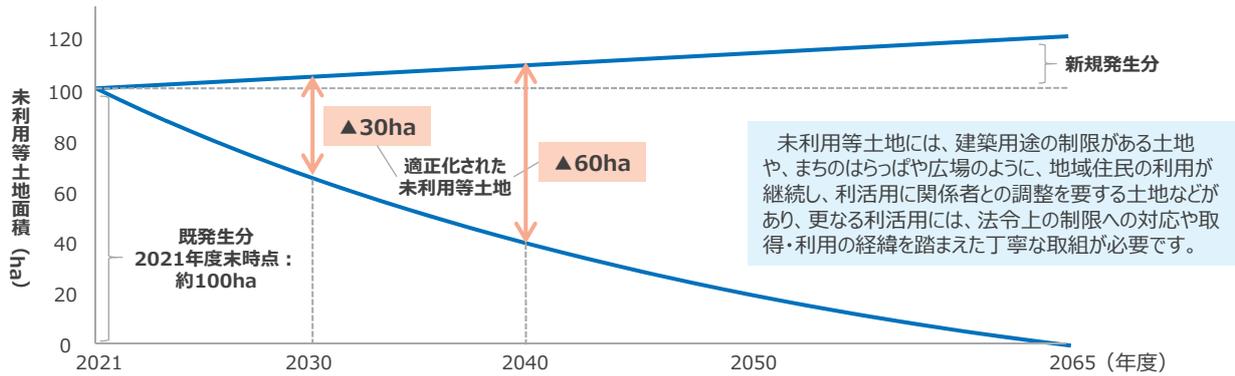
- 基準時点における未利用等土地と、基準時点以降に新たに生じる未利用等土地の総面積のうち、
- ・ 2030年度までに30haを適正化
  - ・ 2040年度までに60haを適正化
- （基準時点：2021年度末）



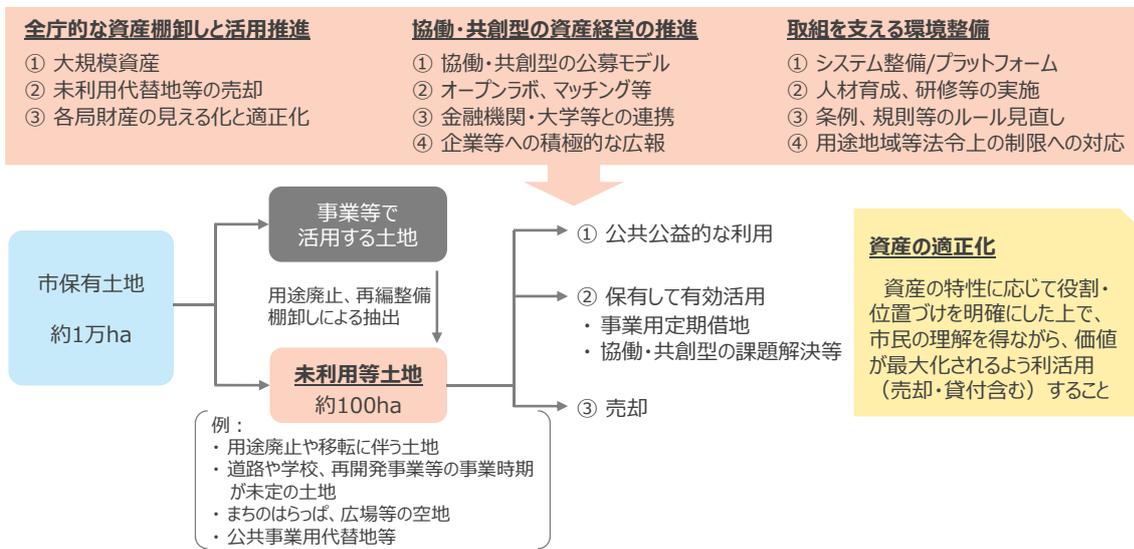


# 【参考② 財政ビジョン<データアクション編>P.17~19】

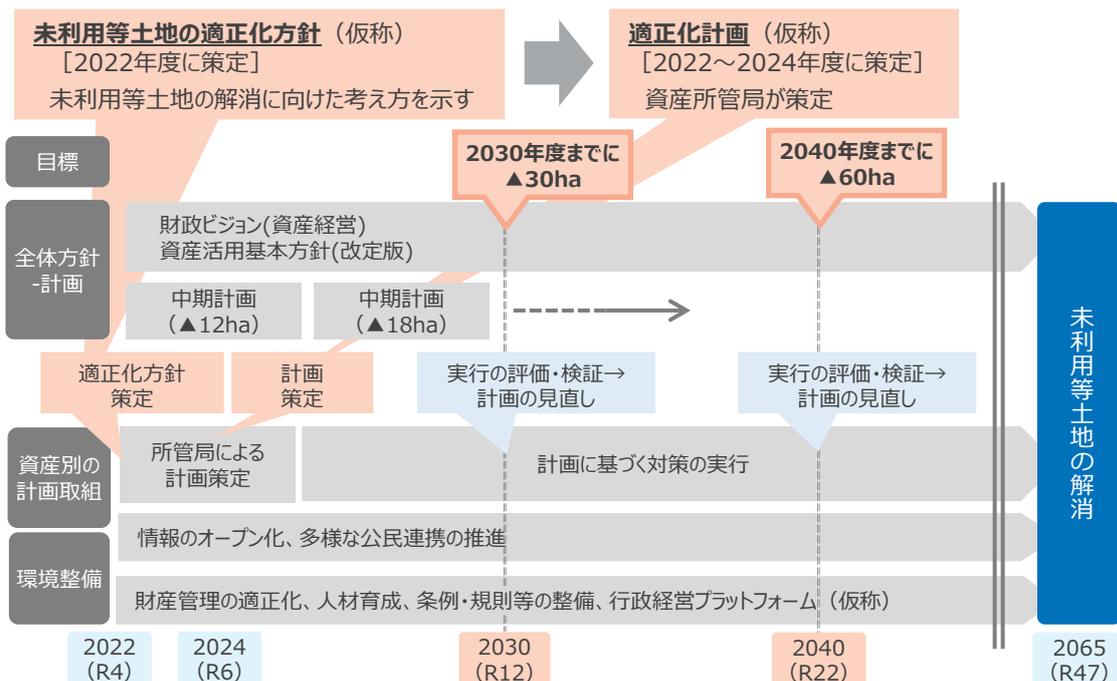
## <未利用等土地の適正化に向けた取組イメージ>



## <資産の適正化の考え方>



## <未利用等土地の適正化に向けた工程>





## 【参考② 財政ビジョン＜データアクション編＞P.62】

《参考》横浜市土地開発公社から引き継いだ土地と第三セクター等改革推進債の状況

### ① 横浜市土地開発公社から引き継いだ土地の状況

(令和4年3月時点)

区分	街区	面積 (ha)	公社(清算時)		売却価格または売却見込価格(億円)	備考		
			簿価(億円)	時価(億円)				
道路 事業用地	狩場町(4)土地	0.1	3.7	1.6	/			
	磯子一丁目1土地	0.4	14.2	3.0				
	しらとり台土地	0.1	4.6	0.6				
公園・緑地 事業用地	馬場七丁目土地	0.7	20.0	6.3		/		
	山手町土地	0.1	14.7	3.4				
	寺山町長坂谷土地	0.3	10.3	1.7			1	R3年度売却(0.2ha) 公園用地として利用(0.1ha)
	野七里二丁目土地	0.8	6.2	1.4				
	舞岡町(2)土地	8.7	89.6	10.7				
福祉施設 事業用地	佐江戸町杉崎土地	0.1	5.4	2.3				
都市計画 事業用地	戸塚町(2)土地	0.3	43.8	21.8				
区庁舎等 施設用地	浦舟町3丁目土地	0.1	12.7	3.5				
事業用地計(A)		11.7	225	56	1			
売却予定地	52	0.6	85	43	283	R4年度売却予定(DKみなとみらい52街区特定目的会社、株式会社光優)		
	53	0.9	124	91	90	R元年度売却(株式会社大林組、ヤマハ株式会社、京浜急行電鉄株式会社、日鉄興和不動産株式会社、みなとみらい53EAST合同会社)		
	54	1.3	175	125	108	H28年度売却(清水建設株式会社)		
	55-1	0.4	30	73	47	H29年度売却(LG Holdings Japan株式会社)		
	55-2	0.4	27		32	H26年度売却(学校法人鶴見歯科学園)		
	56-1	0.4	35	87	31	H28年度売却(京浜急行電鉄株式会社)		
	56-2	0.7	55		68	H27年度売却(株式会社資生堂)		
	57	1.4	128	124	※1	124	(10年暫定利用)みなとみらい本町小学校(1.0ha)	
	58	0.9	104	85		87	H30年度売却(鹿島建設株式会社、住友生命保険相互会社、三井住友海上火災保険株式会社)	
	60・61	0.6	68	36	※2	32	H29年度定期借地契約(32年間) (日本テレビ音楽株式会社)	
					※3 貸付料	19		
		1.3	155	82		72	H30年度売却(株式会社ケン・コーポレーション)	
		1.4	166	88	※2	78	公募売却予定	
みなとみらい土地計		10.1	1,151	833		1,070		
	洋光台五丁目土地	0.4	39	5.7	4	H29年度売却(0.3ha)(大和ハウス工業株式会社) こども科学館の駐車場として利用(0.1ha)		
	笠間町扇子田土地	0.6	36	9	12	公募売却予定		
売却予定地 計(B)		11.1	1,226	848		1,086		
引継土地合計(A+B)		22.8	1,451	904		1,087		
					17	一時貸付収入等		

※1 公社解散時の時価額

※2 H30年度に売却した同一街区の売却単価で試算

※3 事業用定借契約期間中貸付料の総額見込額

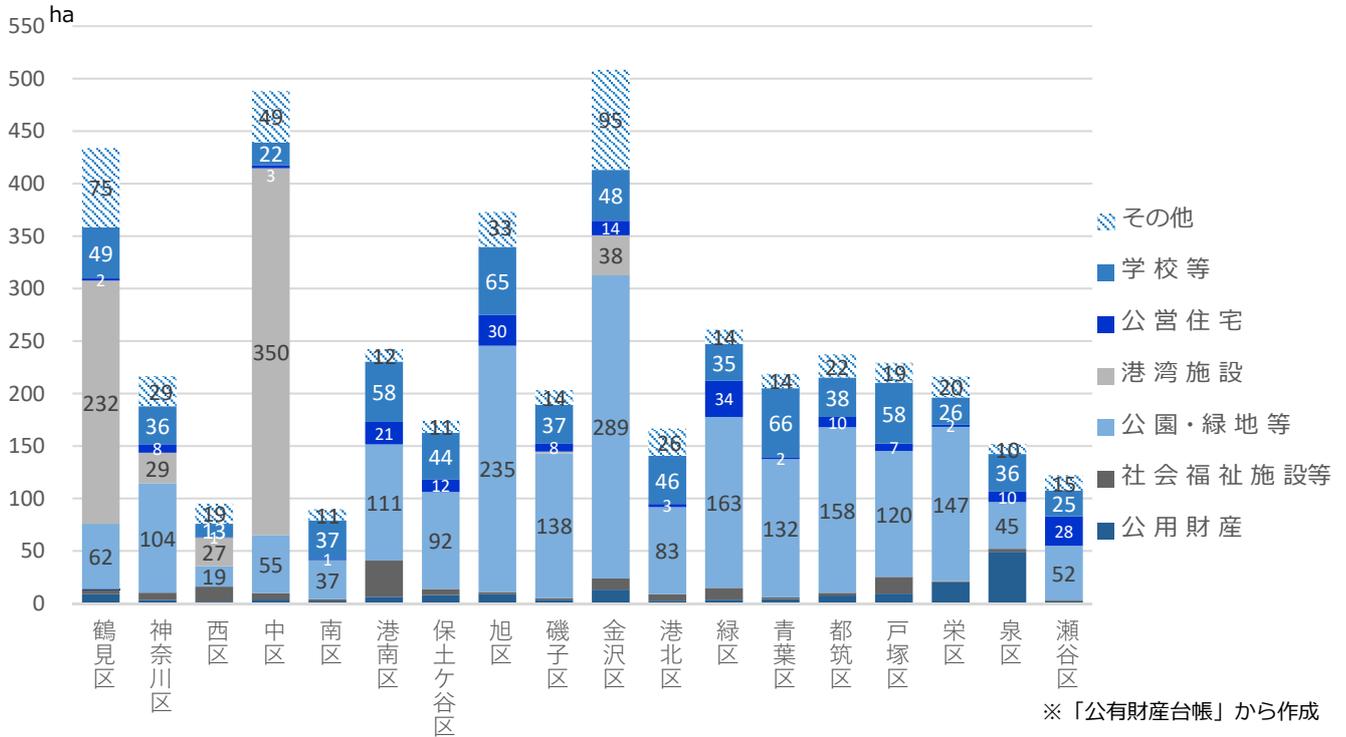
- 横浜市土地開発公社解散に伴い、本市は22.8ha、1,451億円(清算時簿価)の公社保有土地を引き継ぎました。このうち11.7haを事業用地として活用し、残り11.1haを売却予定地としました。
- 売却予定地11.1haのうち令和3年度末までに6.6haが売却済、0.6haを貸付け、0.6haが令和4年度に売却予定です。



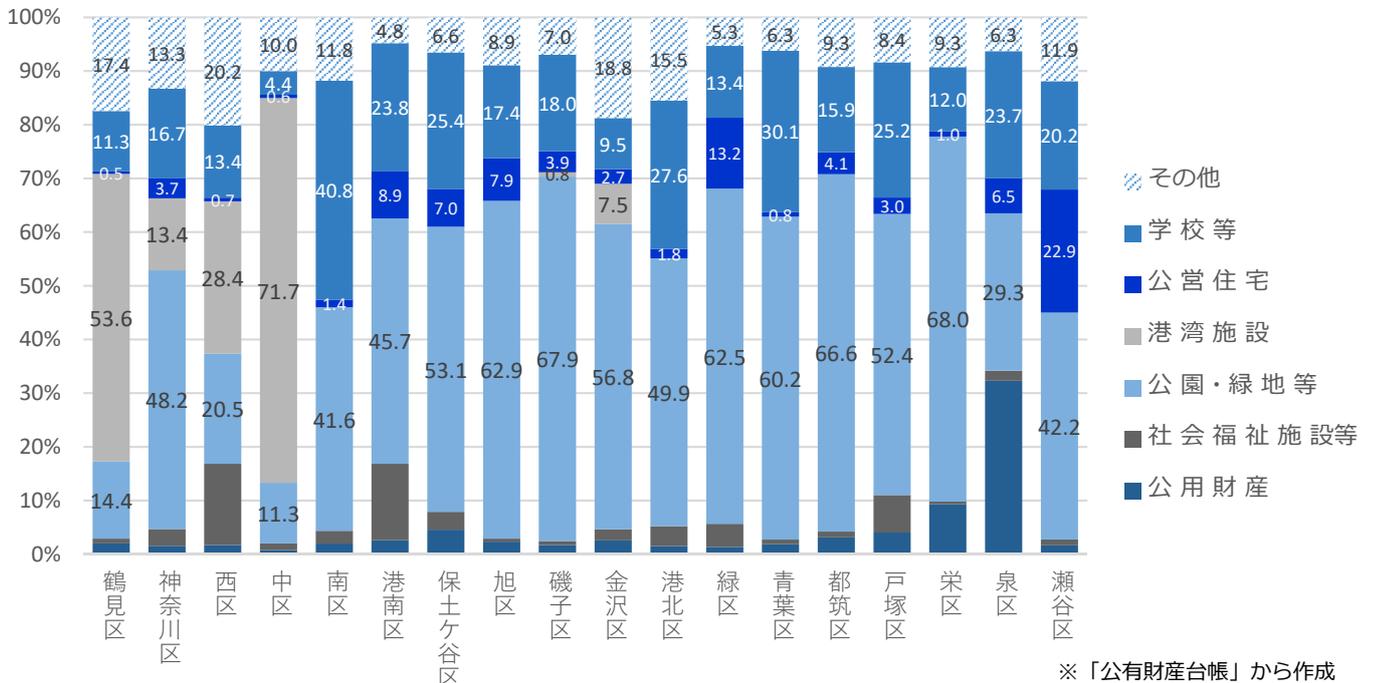


## 5 資産

(1) 保有土地の状況（所在区・用途別面積）（令和2年度末）



(2) 保有土地の状況（所在区・用途別構成割合）（令和2年度末）

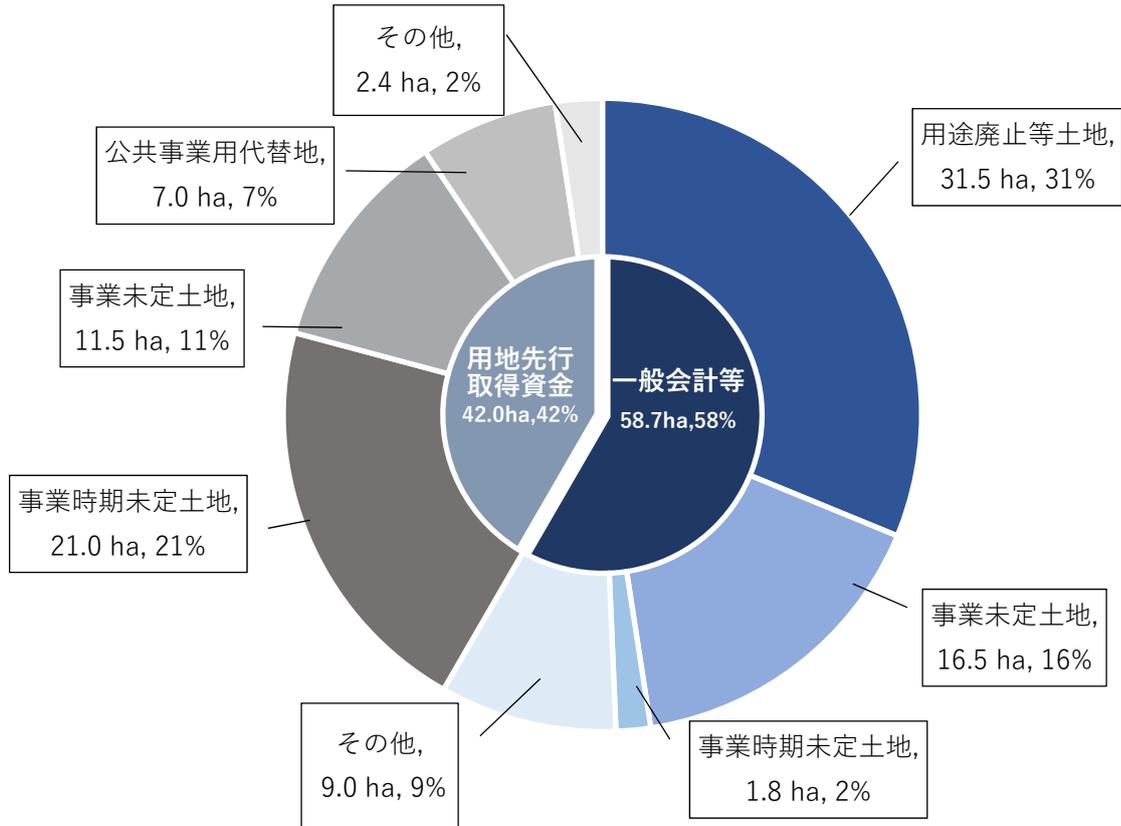


- 区ごとの保有土地は、西区、南区の100ha程度のところから、中区、金沢区の500ha程度のところまで、区の特徴により異なっています。
- 用途別では、臨海部の鶴見区や中区で港湾施設が、大規模公園（動物園含む）を有する金沢区、旭区などは公園面積が大きくなっています。
- 多くの区で、保有土地全体に占める割合が大きい用途は公園や緑地となっています。

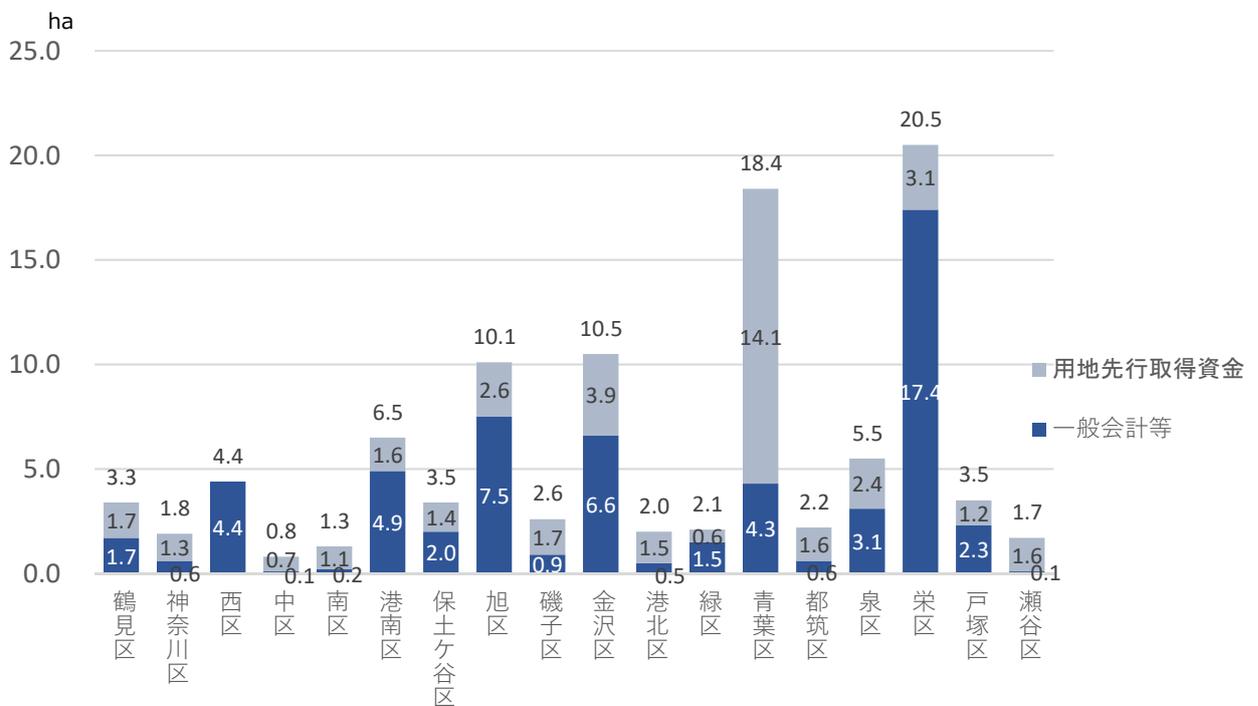




(3) 未利用等土地の面積内訳（事由別）（令和3年度末時点）



(4) 未利用等土地の状況（所在区別）（令和3年度末時点）



- 未利用等土地は一般会計では用途廃止土地が、用地先行取得資金（事業を計画的かつ円滑に進めるために用地取得を事業年度以前に先行して行なうための資金）では事業時期未定土地の割合が最も多くなっています。
- 所在区別に見ると、未利用等土地は、郊外部に多く存在していることがわかります。



## 【参考③ 素案に対する市民意見募集及び素案からの主な修正点】

### 素案に対する市民意見募集

原案策定にあたり、令和4年9月に公表した素案について、市民意見募集を実施しました。頂いたご意見は、本市ウェブページに掲載しています。

([https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/shiyuchi/sisan/shisan_houshin.html](https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/shiyuchi/sisan/shisan_houshin.html))

#### 1 実施概要

##### (1) 実施期間

令和4年9月27日（火）から10月26日（水）まで

##### (2) 募集方法等

###### ア 素案の閲覧及び市民意見募集のチラシの配布

各区役所広報相談係、市民情報センター、横浜市立図書館等で素案を配架し、市民意見募集用チラシを配布しました。

###### イ ホームページへの掲載

素案、概要版資料、市民意見募集用チラシ等

###### ウ 関係機関等への説明

横浜市保有資産公募売却等事業予定者選定委員会等で説明及び資料提供

###### エ SNS等での周知

横浜市 Twitter、横浜市市民協働推進センターメールマガジンへの配信等

###### オ 広報よこはま（令和4年10月号）

##### (3) 意見の提出方法

###### ア 電子申請システム

###### イ 電子メール

###### ウ 郵送

###### エ FAX

###### オ 直接聴取等

## 2 実施結果

### (1) 意見数

87名、134件

### (2) 提出方法別内訳

提出方法	人数 (名)	割合 (%)
電子申請システム	64	74
電子メール・郵送・FAX	5	6
直接聴取等	18	21
合計	87	100

※1 割合は項目ごとに小数点以下四捨五入しているため、合計が一致しない場合があります。(以下の表も同様)

### (3) 項目別内訳

項目	件数 (件)	割合 (%)
方針全般	48	36
資産活用を取り巻く環境	8	6
基本姿勢	3	2
資産の適正化	44	33
公民連携	14	10
環境整備	16	12
その他	1	1
合計	134	100

※2 ご意見を提出いただいた皆様が意見提出時に選択・明記した項目を参考にしつつ、ご意見の内容により項目を集計しています。

※3 複数の項目に渡るご意見があるため、人数と意見数は一致しません。

### (4) 対応状況

分類	対応	件数 (件)	割合 (%)
修正	ご意見の趣旨を踏まえ原案に反映するもの	7	5
包含・ 賛同	ご意見の趣旨が既に素案に含まれているもの、 又は素案に賛同いただいたもの	40	30
参考	今後の参考とさせていただくもの	87	65
	合計	134	100

## 素案からの主な修正点

修正箇所	主なご意見等（要旨）	修正内容等
第2章 「3 課題認識と対応の方向性」P. 7	資産活用が「地域コミュニティの活性化」を目的とすることも方針に盛り込んで欲しい。	【これからの資産活用・課題解決と方向性のイメージ】図中の「地域のつながり」に、「コミュニティの活性化」を追記しました。
第3章 「2 資産の適正化」P. 9	資産活用には財源化の視点だけでなく、「将来像の実現の視点」や「災害時の有効活用の視点」も必要。	（2）適正化の視点「イ「質」の視点」に、大規模な土地は、取得や利用の経過を踏まえつつ、防災、スポーツ、地域コミュニティ等の視点も踏まえることを追記しました。
第3章 「3 公民連携の更なる推進」P. 13	難しい広い土地の利用を進めていく上では、高齢化、子育て、自治会、スポーツなど、地域が求めるニーズを正確に把握し、行政が受け止めていく姿勢が何より大事。	（1）基本的な考え方に、利活用に当たっては地域課題・ニーズをきめ細かく把握する趣旨となるよう追記しました。
第3章 「3 公民連携の更なる推進」P. 15～16	大規模資産についての取組の箇所で、それぞれ売却金額や面積が記載されていないため何がどう大規模かわからないので数字で示してください。	（2）これまでの公民連携の取組と今後の展開「イ大規模資産についての取組」において実例として記載した案件に、それぞれ面積と売却・貸付金額を追記しました。
第3章 「3 公民連携の更なる推進」P. 16 ほか	横文字が多いので注釈をつけてほしい。「土地のポテンシャル」「プラットフォーム」等。	一部の横文字の記載について注釈を追記しました。
第3章 「4 環境整備」P. 21	本方針における目標達成のために知見を有した人材を積極的に外部登用することも一つの手段ではないか。	（2）人材育成等に、課題解決に主体的に取り組む人材の育成や各部署間でのノウハウの共有化などを追記しました。



横浜市資産活用基本方針

横浜市 財政局 管財部 資産経営課

〒231-0005 横浜市中区本町6丁目50番地の10

(電話) 045-671-2271 (FAX) 045-662-5369