

横浜市資産活用基本方針

～ 保有土地の活用・縮減から
資産の有効活用推進へ ～

平成22年3月

横浜市行政運営調整局

目 次

第1章 背景と課題	1
1 資産活用基本方針の位置付け	1
2 経緯	2
(1) これまでの保有土地の活用・縮減の取り組みと成果	2
(2) 新たな方針策定の必要性	5
第2章 資産活用の基本的考え方	9
1 資産活用の基本原則と資産活用のフロー	9
(1) 資産活用の基本原則	9
(2) 資産活用のフロー	11
2 全庁的な保有土地等の現状把握（資産たな卸し）の実施	12
(1) 保有土地等の現状把握	12
(2) 財産管理の適正化	12
(3) 段階的实施	13
3 資産活用の推進	14
(1) 類型別土地活用の方向性	14
(2) 多様な活用手法の検討	16
4 公民連携による土地活用	22
(1) これまでの公民連携の取組	22
(2) 民間事業者が参画・提案しやすい環境づくりの必要性	22
(3) 公民連携の推進のための新たな取組	23
第3章 実行を支える仕組みづくり	24
1 土地建物管理システム（公有財産台帳システム）の拡充	24
2 資産活用推進体制の構築	25
(1) 資産活用推進会議の創設	25
(2) 資産活用に有効な組織体制の確立	25
(3) 資産活用を推進する人材の育成	25
3 資産活用を推進する財政の仕組み	26
(1) 土地開発基金の機能拡充	26
資産活用基本方針の実現に向けて	28

第1章 背景と課題

1 資産活用基本方針の位置付け

横浜市では、平成12年度以来、保有土地の活用・縮減に向けて、さまざまな取り組みを進めてきましたが、その後の社会経済情勢の変化、平成20年秋以降の米国に端を発する景気低迷や本市の危機的な財政状況などから新たな課題に直面しています。

そのため、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、その有効活用を全庁的・戦略的に推進していく必要があります。

そこで、用途廃止された建物付き土地を含む市が保有する土地を主な対象として、これまでの保有土地の活用・縮減の取り組みの基礎となっている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の取り組みを補強して、資産の有効活用を総合的に推進するための基本的考え方・方向性等を整理し、「横浜市資産活用基本方針」としてまとめることとしました。

〔資産活用基本方針が活用をめざす対象〕

	土地		建物	
	行政財産	普通財産	行政財産	普通財産
取得				
管理運用			○ ← 行政財産の余裕部分の活用	
処分				用途廃止施設

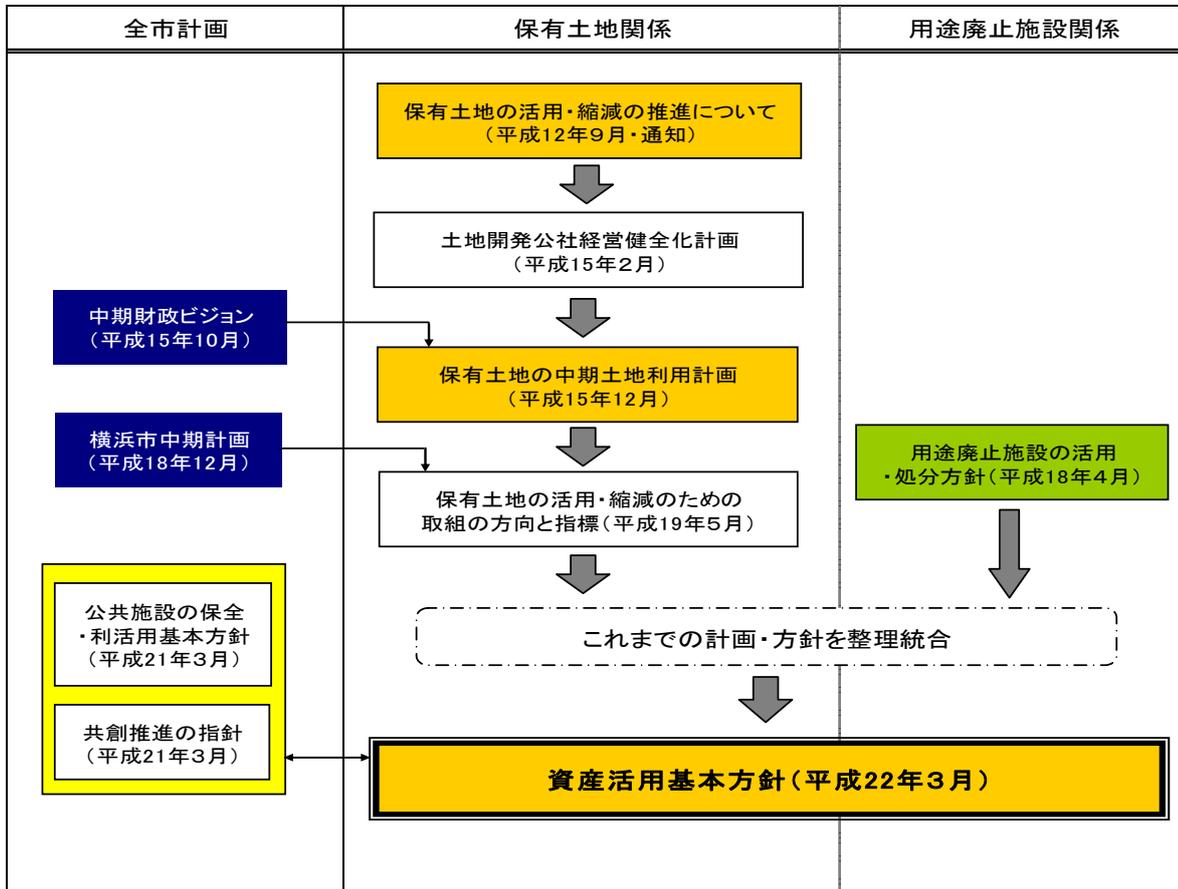
 …資産活用基本方針が対象とする範囲

2 経緯

(1) これまでの保有土地の活用・縮減の取り組みと成果

本市では、平成12年度以来、「保有土地の活用・縮減」の取り組みを進めてきました。

〔保有土地等の活用・縮減の取組〕



ア 「保有土地の活用・縮減の推進について」

横浜市では、バブル経済崩壊後の厳しい財政状況のなか、平成13年度の予算編成方針に併せて、平成12年9月に「保有土地の活用・縮減の推進について」(企画局長・財政局長)を各区局に通知し、原則として新たな土地の取得は行わず保有土地の活用を図ること、保有土地の処分・貸付を進めることなどを明記し、保有土地の活用・縮減の取り組みを始めました。

イ 「保有土地の中期土地利用計画」

平成15年12月には「保有土地の中期土地利用計画」を策定し、中期財政ビジョンの策定にあわせて、先行取得資金が保有する事業用地を適正規模に縮減するために、概ね10年後に先行取得資金総額を50%程度に縮減することを目標とし、そのために、先行取得資金で保有する供用済み事業用地の一般会計等による買い替えの促進、先行取得資金で保有する代替地等の民間売却を進めてきました。

ウ 「用途廃止施設の活用・処分方針」

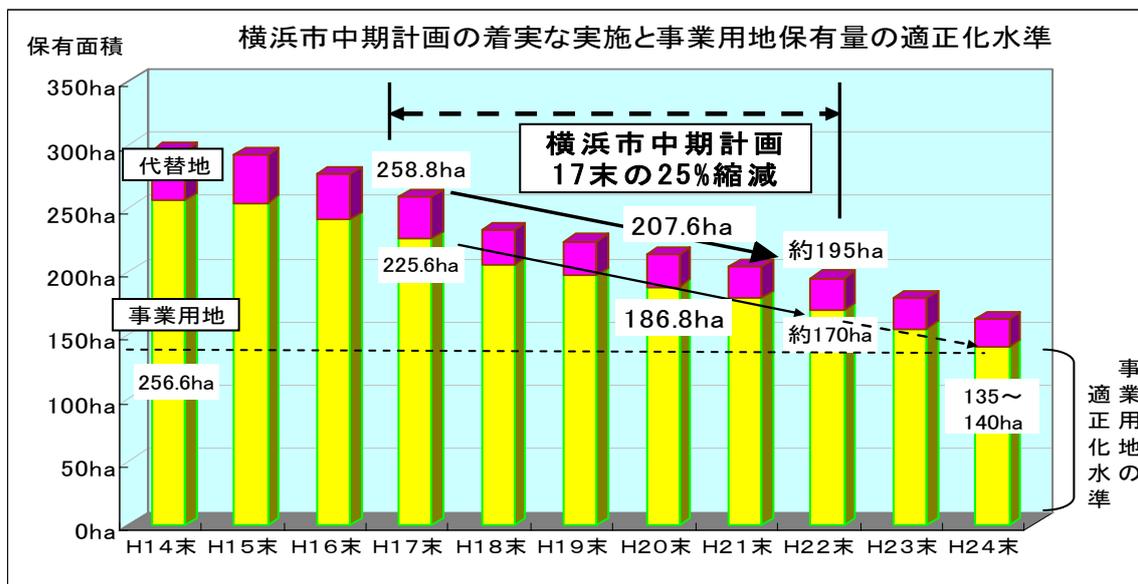
平成18年4月には「用途廃止施設の活用・処分方針」を策定し、統廃合された学校後利用を中心に調整を進めてきています。

エ 横浜市中期計画と「保有土地等の活用・縮減のための方向と指標」

平成18年12月策定の横浜市中期計画では、先行取得資金で保有する事業用地の平成22年度末の縮減目標値を設定しました。

さらに、そのガイドラインとして「保有土地等の活用・縮減のための方向と指標」を策定しました。

成果 1 中期土地利用計画・中期計画に基づく保有土地の縮減



成果 2 代替地等の民間売却実績

年度	14	15	16	17	18	19	20	合計
区画数	23	46	65	81	101	31	18	365
金額 (億円)	8	22	34	38	50	16	7	175

※ 行政運営調整局が実施した、保有土地売却事業による民間売却実績です。

成果 3

学校後利用進捗状況

旧学校名	廃止年度	後利用検討状況
霧が丘第一小	18	公募売却・貸付 【再公募検討中】
霧が丘第三小	18	地域ケアプラザ【H20年4月開所】 コミュニティハウス【H20年4月開所】 インド系インターナショナルスクール【H21年4月開所】
並木第三小	18	公募売却・貸付【H21年度 事業提案公募実施】
野七里小	18	埋蔵文化財センター【平成21年11月開所】
矢沢小	18	コミュニティハウス【決定】 スポーツ需要に応じた公園【決定】
若葉台東小	19	新治特別支援学校の移転【決定】
若葉台西小	19	公募売却・貸付【事業予定者決定】
若葉台西中	19	市民文化スポーツ活動拠点【決定】
氷取沢小	19	地域ケアプラザ【事業者決定】 特別養護老人ホーム【事業者決定】 公園【決定】
野庭小	20	地域療育センター【決定】 母子生活支援施設【決定】 養護老人ホーム【決定】 消防訓練場【決定】

(2) 新たな方針策定の必要性

ア これまでの取組みの限界

横浜市では、これまで「保有土地の活用・縮減」の取組みを進めてきましたが、現在の取組みの基礎となっているのは、平成15年度に策定した「保有土地の中期土地利用計画」です。この「保有土地の中期土地利用計画」では、バブル経済崩壊後、先行取得土地の事業化が遅れ、一般会計への買い替えが進まず、保有期間が長期化していることを重要課題として捉え、その対応策として策定したものです。したがって、その取組みの重点は、先行取得資金で保有する土地のうち、

- ① 事業用地については、適正規模に縮減するため、概ね10年後に先行取得資金総額を50%程度に縮減することを目標とし、事業時期が未定の土地については、用途転換等により早期事業化や供用済み事業用地の一般会計等による買い替えを促進すること、
- ② 代替地については、代替地としての処分や民間売却を進めること、としました。

併せて、保有土地活用の推進策や先行取得資金で保有する土地の活用分類を整理しています。そして、このような取組みによって、主に先行取得資金の土地保有量の縮減を目指してきました。

このため、次のような理由から、「保有土地の中期土地利用計画」は現在では不十分となっています。

- ① 中期土地利用計画では、その主な対象が先行取得資金で保有する土地で、一般会計・特別会計などの保有土地については対象外となっており、全市的なものとなっていないこと。
- ② 施設整備の進捗や財政状況の悪化により、市として土地を活用する事業が激減しており、用途転換等だけでは対策に限界があること。
- ③ 代替地の公募売却における成約率が近年低下し、市による売却だけでは限界があること。

イ 新たな課題

【内的要因】

(ア) 市財政の財源確保策として、資産の有効活用を全庁的・戦略的に促進することが求められている。

平成20年秋の米国に端を発する世界同時不況の影響を受け、横浜市の財政運営は危機的状況にあります。

そのため、公共・公益的な目的を踏まえつつ、財政的な視点に立って見直しを行い、民間売却のみならず多様な資産の有効活用方策を検討し、財源確保策として資産の有効活用をこれまでの部分的な取組みから全庁的・戦略的な取組みに拡大していくことが求められています。

(イ) 現在の厳しい社会経済状況下で、土地等の利用についても、無駄をなくし効率的な行政を進めていくことによって、市民サービスの水準を維持するなど市民満足度の向上を図ることが求められている。

市民目線に立って、行政の無駄を無くし効率的な土地活用を図ることによって、市民サービスの水準を維持することも大きな課題となっています。

そのため、行政のみでは対応できない様々な市民ニーズを、保育所など、市が保有する土地・建物を有効活用する中で、民間の活力も活用してそのニーズに対応し、結果として、市民サービスの維持・向上に繋げていくことも求められています。

(ウ) 従来の活用手法に加え、新たな公民連携による保有土地活用など資産の多様な有効活用方策が求められている。

経済環境の悪化や企業ニーズの変化により売却の成約が減少しています。このため、定期借地など多様な手法により、資産活用を促進していくことが求められています。

また、市による公募条件等の設定に加え、民間ニーズに適合した効果的な公有資産の利活用を図るために、民間事業者が参画・提案しやすい環境を整え、公民連携による資産活用を進めていくことが求められています。

(エ) 財政状況が厳しいなか、保有土地の管理費用を縮減することが求められている。

土地は、単に保有しているだけでも、年2回の草刈り、不法投棄対策、不審者侵入対策など様々な管理費用や市民対応などが発生しています。

将来、市としての利用見込みが立たない土地について、財政状況が厳しい中、このような管理費の削減も求められています。

【外的要因】

(オ) 国からの通知の趣旨（資産・債務改革）を踏まえ、新たな資産活用の方針を策定することが求められている。

地方公共団体の資産・債務管理について、総務省からの通知「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」について（平成18年8月31日）では、

第3 地方公会計改革（地方の資産・債務管理改革）

2 資産・債務管理

各地方公共団体においては、財務書類の作成・活用等を通じて資産・債務に関する情報開示と適正な管理を一層進めるとともに、国の資産・債務改革も参考にしつつ、未利用財産の売却促進や資産の有効活用等を内容とする資産・債務改革の方向性と具体的な施策を3年以内に策定すること。

を求めています。

横浜市土地保有状況(20年度末)

<資料>

区 分				保有面積		内 訳	
公 有 財 産 台 帳							
	計	行政財産	普通財産	4,031.4ha	40.7%	学校	764.1ha
		3,707.5ha	323.9ha			公園緑地	1,629.8ha
一般会計	3,920.8ha	3,673.6ha	247.2ha			道路	32.9ha
公共事業 用地費会計	69.1ha	0ha	69.1ha			施設用地等	1,604.6ha
その他 特別会計	41.5ha	33.9ha	7.6ha				
道 路 台 帳				5,078.6ha	51.3%	道路	5,078.6ha
河 川 台 帳				260.9ha	2.6%	河川	260.9ha
企 業 会 計				390.6ha	3.9%	下水	150.6ha
						病院	8.1ha
						埋立	52.2ha
						水道	123.4ha
						交通	56.3ha
土 地 開 発 基 金				92.9ha	0.9%	学校	31.4ha
						公園緑地	1.3ha
						道路	13.0ha
						河川	0.5ha
						施設用地等	46.7ha
都 市 整 備 基 金				3.0ha	0.1%	施設用地等	3.0ha
土 地 開 発 公 社 資 金				45.6ha	0.5%	学校	1.7ha
						公園緑地	8.8ha
						道路	3.0ha
						施設用地等	32.1ha
合 計				9,903.0ha	100.0%		

(注) 市域の面積は 43,550ha であり、市有地 (9,903.0ha) は 22.7%となる。

【内訳】

1 先行取得資金保有土地（※） 207.6ha

※ 内訳：①公共事業用地費会計69.1ha、②土地開発基金92.9ha、③土地開発公社資金45.6ha、

土地の状況				説明	
事業用地 ha	事業着手及び27年度までに事業化の予定あり		106.9ha	事業化の促進	
	事業時期が未定の土地 <道路、公園、学校予定地等>		60.6ha	①本来用途で事業化、②他事業への転換、売却 ③長期貸付、一時貸付	
	事業用途が定まらない土地		19.3ha		
代替地 ha	公共事業用代替地として活用		3.2ha	計画的な代替地処分、一時貸付	
	代替地として活用の見込みなし	時価取得 5.6ha	未利用	0.8ha	
			利用	4.8ha	地域利用等、緑地等の他事業への転換
	公益用地 12.0ha	未利用	10.3ha		
利用		1.7ha	地域利用等		

2 一般会計保有土地 9,260.3ha

一般会計 (公有財産 台帳)	未利用 49.0ha	代替地、未利用土地	6.5ha	
		用途廃止済(学校)	16.2ha	
		用途廃止済(その他施設)	21.4ha	
		用途廃止見込(~27年度)	4.9ha	
3,920.8ha	利用 3,871.8ha	学校予定地	11.6ha	スポーツ広場等として暫定利用
		行政施設等	3,860.2ha	行政目的で利用 (含:保育所等の貸付地)
道路台帳	5,078.6ha			
河川台帳	260.9ha			

3 その他 435.1ha

特別会計 (除:公共事業用地費会計) 41.5ha	港湾整備事業費会計	2.2ha
	中央卸売市場費会計	27.4ha
	中央と畜場費会計	4.2ha
	市街地開発事業費会計	1.6ha
	新墓園事業費会計	6.1ha
企業会計 390.6ha	下水道事業	150.6ha
	病院事業	8.1ha
	埋立事業	52.2ha
	水道事業	123.4ha
	交通事業	56.3ha
基金(除:土地開発基金) 3.0ha	都市整備基金	3.0ha

未利用土地 79.4ha

第2章 資産活用の基本的考え方

1 資産活用の基本原則と資産活用のフロー

(1) 資産活用の基本原則

ア 資産活用に関する基本原則

(新規取得の抑制と保有土地活用)

施設整備に必要な用地の確保にあたっては、緑地・公園用地、道路・河川用地など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（以下、「保有土地」という）の活用を図ることとします。

(交換・代替地処分)

やむを得ず新たに用地を取得する場合であっても、まず第一に、保有土地との交換や代替地処分の可能性を検討することとします。

(土地活用検討の考え方)

保有土地活用にあたっては、市民から負託された貴重な財産として、取得や利用の経緯を踏まえつつ、地理的位置、交通条件、用途地域、各種規制、面積、形状、地域における位置づけや将来の利用可能性など中長期的な視点、保持・活用のための経費等を考慮して、最適な活用方法を選択します。

(事業計画等の見直し促進)

既存の施設計画であっても、近年の社会経済状況の変化、市民の価値観の多様化等を踏まえ、コスト意識を持って、実施見込みのない計画は見直しを促進します。

イ 用途廃止施設等に関する基本原則

用途廃止施設の活用・処分については、資産の有効活用の視点から、全市的な考え方に基づいて総合的に対応していく必要があります。

- 用途廃止する土地・建物は、これまでの役割を終えたものであり、白紙に戻して、最適な後利用計画を検討します。検討にあたっては、案件に依りて、広く区民や市民の意見を聞くことや民間企業・団体等の利用意向や活用手法の調査など、多角的な視点で検証を行います。
- 建物を将来の見通しもなく保有し続けることや、必要以上の施設整備を行うことは、維持管理費の肥大化、市民負担の増加に結びつくことを厳しく受け止め、単に「あるから使う」という発想から脱却します。
- 当該廃止施設のみならず、同時期に同様の廃止施設がある場合や、近隣に老朽化した公共施設や保有土地がある場合は、資産有効活用の視点等から、俯瞰的・総合的に後利用を検討し、最適化を図ります。
- 土地・建物の活用・処分計画案を作成するにあたっては、土地・建物を市の事業で使い切るという発想ではなく、施策整備の緊急性、必要性等について精査し、必要最小限の整備に留めることを前提として、基本的に、次の①②③を同時に比較検討します。

① 中期計画等に基づく公共施設・市民利用施設の整備

② 民間企業・団体等と連携した資産の有効活用

用途地域や街づくりの課題等を踏まえ、高齢社会に対応する福祉・医療施設、新たなビジネス拠点など、市の施策上、導入が望ましい施設整備を民間企業・団体等の活力によって整備を進めるため、事業者による提案を公募し、審査を経て、条件を付した売却・有償貸付を行います。

また、市民協働の視点に立った、様々な市民活動拠点の整備については、管理・運営主体、事業効果等を整理したうえで、施設の自立的整備・運営が成り立つと判断される場合や、市の施策として市民活動を支援するために必要な財源措置等が確保される場合には、導入を検討します。

なお、学校施設の場合には、私立学校や各種学校など教育施設を公募するなど、廃止施設の特性を生かした活用にも留意します。

③ 地域のまちづくりや緑化に配慮した財産処分

地域の理解を得たうえで、地区計画やまちづくり協定など地域のまちづくりと整合した建物用途・高さ・空地の確保等に加えて、緑化など地球環境への配慮を条件に付して、住宅や業務施設用地等として売却・有償貸付を行います。

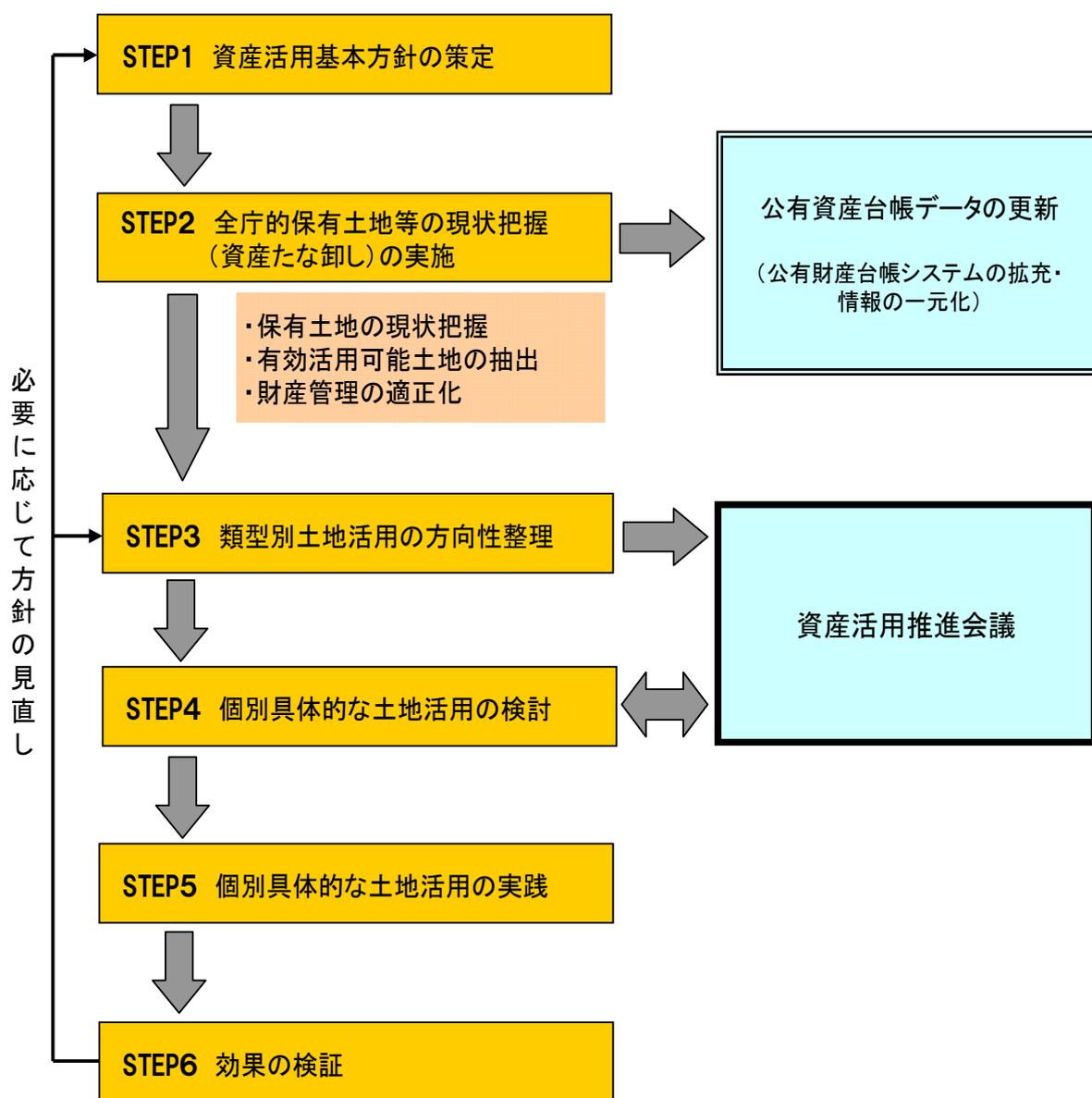
(2) 資産活用のフロー

今後の資産活用の推進については、次のフロー図で示すように、STEP1の資産活用基本方針の策定から始まり、STEP2では、全庁的保有土地等の現状把握（資産たな卸し）を実施します。

その後、STEP3で、情報を分析し、類型別土地活用の方向性を整理し、STEP4では、個別具体的な土地活用の検討を行い、STEP5の個別具体的な土地の活用実践を行います。

このフローについては、STEP6の段階で、それまでの資産活用推進の効果の検証を行い、必要に応じて、方針の見直しを行い、さらに全体をシェイプアップしていきます。

PLAN-DO-CHECK-ACTIONのマネジメントサイクルで進行管理していきます。



2 全庁的な保有土地等の現状把握（資産たな卸し）の実施

（1）保有土地等の現状把握

全庁的に資産有効活用を推進するためには、その前提となる保有土地等の現状把握を適確に行う必要があります。

これまで、保有資産の現状については公有財産台帳等で、それぞれ把握されていますが、データが登録された時点と現状との時間差や、土地と建物との連携がないなど資産有効活用のための課題があります。

そこで、定期的に保有土地等のデータ内容を検証し、実態を反映したデータ更新を進めるため、全庁的な保有土地等の現状把握（以下「資産たな卸し」※という。）を実施します。

この資産たな卸しを通して、今後定める判断基準に基づき、市として有効活用が可能な土地等（売却可能資産、貸付可能資産等）を抽出し、その後、その情報を整理・一元化し、利活用を促進します。

また、あわせて、各区局が所管する土地・建物の管理状況等について一斉点検を実施し、財産管理の適正化に向けて必要な措置を講じていきます。

※「資産たな卸し」とは

一般的に「たな卸し」とは、決算などのため、在庫原材料、製品などの量、質などを調査し、その価格などを評価することをいいます。

本方針では、各区局が、所管する土地について、個々に面積、帳簿価格（場合によっては時価）、土地利用状況・事業利用見込みなど管理状況の現状把握を行うことをいいます。

（2）財産管理の適正化

公有財産の適正な管理と活用の視点から、行政目的（設置目的）のために設けられた土地・建物が、目的どおりに利活用されているのか、また、適切な手続がされているのか等についても検証が必要です。

そこで、資産たな卸しの中で、財産管理の適正化チェックの視点を明示することや重点項目を設定するなど公有財産管理の適正化に向けたチェックも行っていきます。

〈参考〉

【財産管理適正化のチェック項目（例）】

- ・行政財産については、設置目的どおり適切に管理・運営されているか。
- ・設置された趣旨に適した活用がされていない土地・建物、または、事業を廃止した後も、そのまま放置している土地・建物はないか。
- ・行政財産で、余剰スペースが多い施設や活用されていない容積率部分が多い土地はないか。
- ・普通財産について、事業に関連した貸付が適切に行われているか。
- ・貸付料金の設定については、周辺地域の土地価格等に照らして、適正な価格であるか。
- ・貸付期間の設定は適切であるか。
- ・無償貸付している土地・建物について、無償で貸し付けることが適切であるか。

〔公有財産の一般的な分類〕

行政財産：本市において公用又は公共用に供し、又は供することを決定した財産
 （地方自治法第238条第3項）

- ・ 公用財産
 本市が事務又は事業を執行するために直接使用することを所有の目的としている財産
 （庁舎、議会議事堂、市長公舎など）
- ・ 公共用財産
 住民の利益のためにその一般的利用に供することを本来の目的とする財産
 （学校、図書館、公園、港湾、市場など）
- ・ 公用又は公共用に供することを決定した財産
 まだ現実には公用又は公共用に供されていないが、将来特定の公用又は公共用に供することを決定した財産（道路予定地など）。

普通財産：行政財産以外の一切の公有財産（地方自治法第238条第3項）

（3）段階的实施

資産たな卸しの実施にあたっては、本市の危機的な財政状況を踏まえ、普通財産、基金、一部の行政財産を対象に実施します。

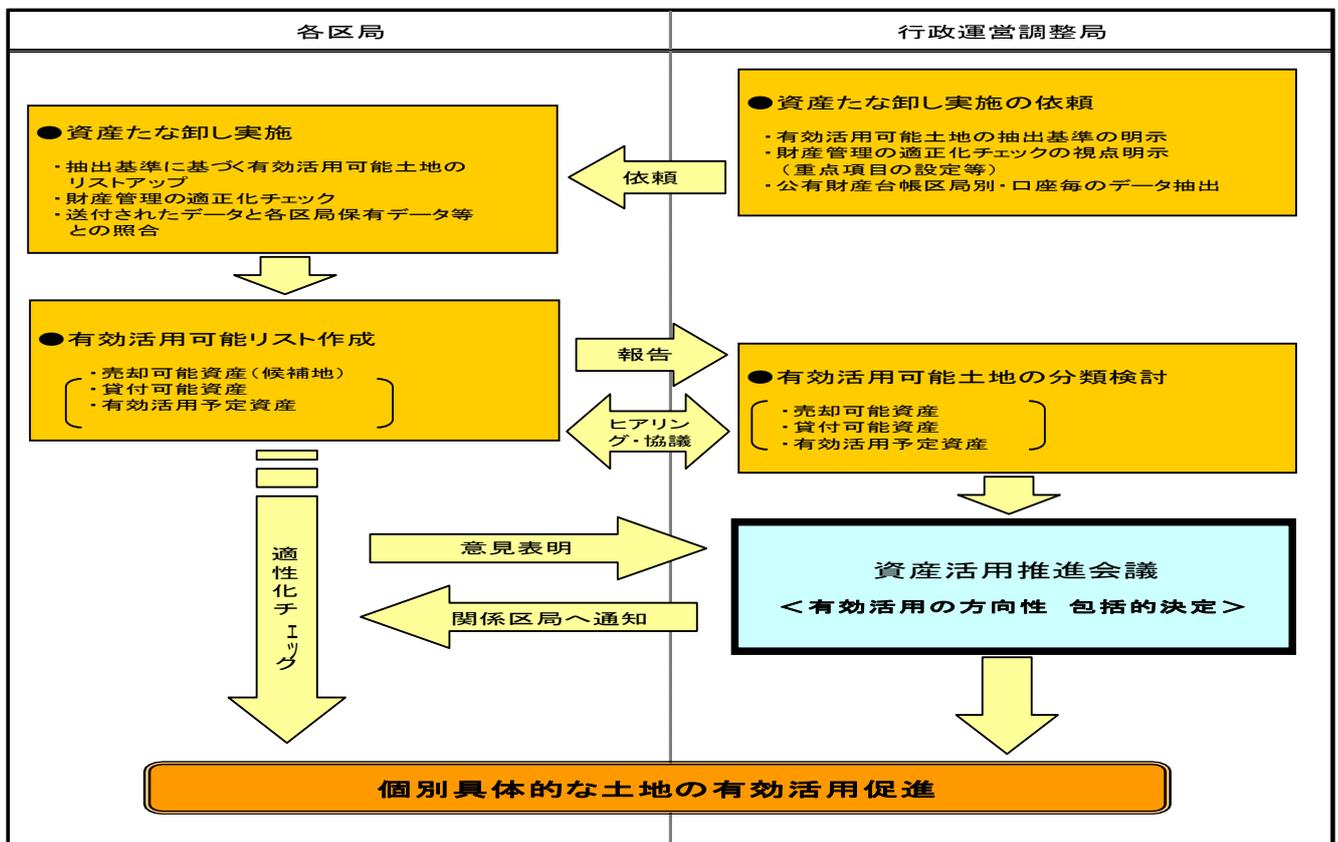
初年度実施にあたっては、普通財産、基金を抽出基準に基づく有効活用可能な土地を最優先に抽出し、その情報整理・一元化に取り組んでいきます。

その後、2年目から行政財産の一部（余剰容積等）について取り組みを行います。

あわせて、財産管理の適正化については、今後、土地建物管理システムの拡充と相俟って、毎年重点チェックの視点を変えながら実施し、適用対象を拡充していきます。

資産たな卸しとその後のフロー

〈参考〉



3 資産活用の推進

(1) 類型別土地活用の方向性

資産たな卸しの結果を踏まえて、類型別に土地活用の考え方を整理し、多様な活用メニューを見据えて、売却・貸付・公民連携など活用の考え方・方向性を整理します。

ア 活用の方向性整理の基本的な考え方

(ア) 公共性・有用性と市場性との評価軸による分類整理の考え方

未利用資産については、公共性・市としての有用性を表わす評価軸と市場性を表わす評価軸との2軸によって、類型を整理します。

① 公共性・有用性の評価軸

市など公共的団体が保有し公共的に活用する必要性の度合い、または、市有資産としての希少性・文化性など有用性を表わす基準

② 市場性との評価軸

保有資産の所在する用途地域、面積・形状など個々の特性に由来する市場において評価される価値に関する基準

(イ) 一般的な利活用の考え方

① 市場性が高く、公共性・有用性も高い資産

定期借地権の設定により一部公益施設等の整備を条件として、事業提案公募を行い、民間活用を図り安定的な収入源を確保するのに適していると考えられる。

② 市場性は高いが、公共性・有用性が低い資産

民間売却に適していると考えられる。

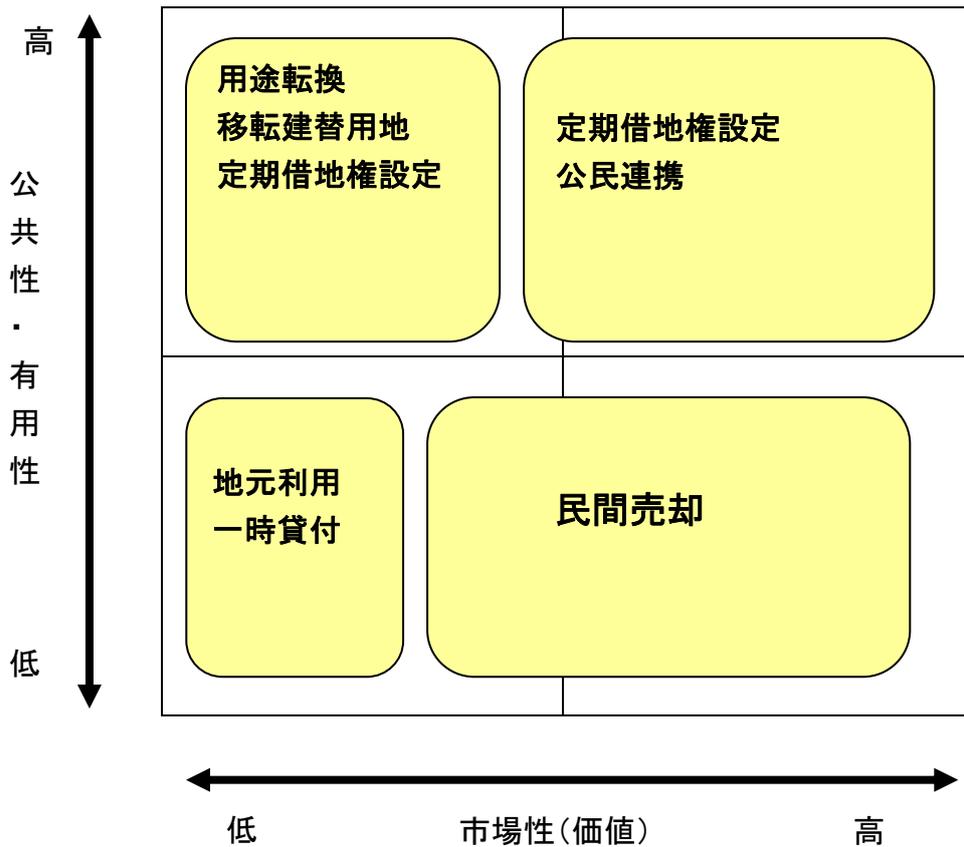
③ 市場性は低いが、公共性・有用性が高い資産

用途転換を図り、他の公共施設の建て替え用地としての活用や定期借地権の設定または、一時貸付などによる民間活用に適した土地と考えられる。

④ 市場性が低く、公共性・有用性も低い資産

地元利用や一時貸付に適していると考えられる。

〔公共性・有用性と市場性との評価軸による分類整理〕



〔判断基準(例)〕

○公共性・有用性が高い資産

〈例示〉

- ・「横浜市都市計画マスタープラン全市プラン」において、都心、新横浜都心、副都心、地域拠点に位置づけられた主要な鉄道駅周辺に所在し、区画形状・接道状況等の面でも公共施設整備のための用地として支障となる要素がない土地。
- ・現時点では利用計画はないが、将来的には、公共施設等としての利用の可能性が高い土地。

○市場性が高い資産

〈例示〉

- ・主要な鉄道駅からの交通アクセスがよく、民間企業・団体等からの関心も高く、不動産市場で販売を開始すれば、買い手が見つかりやすい土地。

イ 有効活用可能土地の分類

各区局から有効活用可能土地としてリストアップされたものを、取得や利用の経緯を踏まえつつ、行政運営調整局が関係区局と調整協議のうえ、資産活用推進会議での協議を経て、有効活用可能資産として分類整理し、その後の個別具体的な活用を調整・推進していきます。

(ア) 売却可能資産

- ・現時点で将来的に市による利用見込みがなく、民間売却しても特に支障がないと判断される未利用資産。
- ・売却可能資産は、民間売却を中心に、多様な活用手法・手続きの組み合わせにより活用が図れる資産と位置づけ有効活用を推進します。

(イ) 貸付可能資産

- ・現時点では市による利用見込みはないが、取得の経緯・立地・面積・形状等から貴重な土地であり、将来的には市による活用の可能性があり、民間売却できない未利用資産及び事業化までに相当の年数を要する公共事業予定地で貸付可能な資産など。
- ・貸付可能資産は、市が引続き保有し売却はしないが、貸付可能期間を精査するなかで、積極的に貸し付けを推進します。

(ウ) 有効活用予定資産

- ・5年以内に用途廃止が確実に予定されている資産。
- ・後利用について、早期に情報を収集・整理し、検討を始め、有効活用を推進します。

(2) 多様な活用手法の検討

危機的な財政状況を踏まえ、資産有効活用の視点から、未利用の土地・建物の活用を積極的に進めていきますが、持ち続けるか売却かの二者択一でなく、多様な活用手法を検討し、最適な資産活用を進めていく必要があります。

〔手法例〕

用途	手法	概要
売却	一般的な売却	資格を有する参加者を対象に、売却を行う方法（一般競争入札、指名競争入札）。
	条件付売却	用途を限定した上での売却を行う方法。
	一括売却	複数の用地をまとめて売却する方法。
	公募売却	公募により、応募者からの事業提案を審査し、優秀事業者を選定し売却する方法。
貸付	一時貸付、使用許可	一定期間（一般的には1年）貸付を行うこと。
	普通借地	一定期間（当初30年）土地の貸付を行う方法。賃貸借契約の期限がきても、貸主の側に土地を返してもらう正当の事由がなければ、借地人が望む限り自動的に借地契約は更新される。
	定期借地（事業用定期借地権、一般定期借地権、建物譲渡特約付借地権）	一定期間、土地の貸付を行う方法（事業用定期借地権：最長50年、一般定期借地権：50年以上、建物譲渡特約付借地権：30年以上）。期間満了とともに貸主に土地が返還される。

ア 売却

(ア) 小規模土地についてのこれまでの取り組みの成果と課題

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、一般会計、土地開発基金及び土地開発公社が保有する、①利用見込みがなく、②小規模の代替地等で、③売却によって周辺地域等への影響が少ない保有土地について年 2 回、公募や入札による販売を実施してきました。

その結果、平成 14 年度から平成 20 年度までの 7 年間で、365 区画、8.7ha の土地を売却し、175 億円の財産売払収入を確保することができました。

しかしながら一方で、

- ① 経済環境の悪化から公募土地売却における成約率が近年低下していること。
(ピーク時 18 年度に約 95.3% → 20 年度に約 36.0% に低下)
- ② 隣接地との境界が確定できない等の理由で売却自体が困難な土地等も多く存在していることなど、課題も明らかになってきました。

このような売れ残り物件や売却困難な物件について、今後、処分の方法の検討などが必要となっています。

(イ) 販売促進策

① 商品化のための作業の民間委託・民間販売委託等

売れ残り物件や課題を抱え売却しにくい物件など市の組織のみでは対応が難しい物件については、民間の情報やノウハウ等を活用するため、民間事業者による仲介制度の導入や販売委託など効率化の検討を進めます。

② インターネットの活用

売れ残り物件等については、民間で実施しているインターネットを活用して、より幅広く購入希望者を募り、効率的に売却を促進していきます。

③ 広報の拡充

これまで、販売物件について、市のホームページへの掲載や住宅展示場での PR 等を行ってきましたが、それを更に強化していきます。

(ウ) 課題ある土地の問題解決(専門チームの編成)

近隣との境界確定や不法占有の解消など財産管理上の不適正状態の防止・是正は、日頃からの不断の努力により取り組むべき課題です。

一方で専門的知識も必要とすることから各区局共通の課題として、専門的な立場から支援できるような土地問題解決のための専門チームの編成をしていきます。

(エ) 大規模土地についての取り組み

比較的大規模な土地については、売却等により業務施設・商業施設など民間企業等が立地する場合や大規模な集合住宅が建設されることなどにより周辺地域の環境に大きな影響を与える可能性があり、行政としても土地利用に一定の配慮をする必要があります。

そこで、このような保有土地については、単純な売却ではなく、周辺地域住民等の意向も配慮して、当該土地の望ましい利用用途等を想定し、応募条件、用途限定、計画条件、事業提案上の留意事項などを明示して、**事業提案型の公募売却**を実施します。

事業提案型の公募売却については、次のような手法がありますが、状況等に応じて、適切な手法を選択します。

○ 価格固定プロポーザル方式

※並木第三小学校後地利用に活用しています。(定期借地との選択)

【概要】

- ①不動産鑑定評価を基礎として、財産評価審議会による売却価格を設定する。
- ②周辺地域の街づくりへの影響等を考慮し、当該土地の望ましい利用用途等を想定し、計画条件など応募条件を明示する。周辺地域住民等の意向も配慮し、事業提案上の留意事項等を明示する。
- ③審査項目、審査の視点など審査基準を事前に公表するとともに、公平・公正な審査会を設けて、当該審査基準に則り審査し、事業予定者を決定する。

○ 二段階選定方式

【概要】

- ①不動産鑑定評価を基礎として、財産評価審議会による売却の最低価格を設定する。
- ②周辺地域の街づくりへの影響等を考慮し、当該土地の望ましい利用用途等を想定し、計画条件など応募条件を明示する。周辺地域住民等の意向も配慮し、事業提案上の留意事項等を明示する。
- ③事業提案を公募し、第1段階では計画案のみを評価し、一定水準以下の案を除く。
- ④一次審査を通過した提案について、価格競争のみで2次審査を実施し、事業予定者を決定する。

○ 総合評価公募型プロポーザル方式

【概要】

- ①対象土地の望ましい土地利用の目標やそれを評価する基準、売却の最低価格等の条件を設定する。
- ②計画内容及び買取価格の評価について点数化し、評価基準を公表する。
- ③提案(計画内容・買取価格)を公募し、総合点が最大のものを選定する。
- 提案内容の質と価格を総合的に評価するための合理的な基準を設定することに課題がある。

このほか、大規模土地について、次のような売却手法があります。

○ 条件付一般競争入札方式

- ①不動産鑑定評価を基礎として、財産評価審議会による売却の最低価格を設定する。
- ②周辺地域の街づくりへの影響等を考慮し、対象土地の土地利用、計画条件等を制限する。
- ③条件付の売払として公募し、入札で買受人を選定する。

イ 貸付け

(ア) これまでの取り組み

横浜市では、平成8年度に「未利用地等の処理方針」を定め、その他の未利用地等については、保有目的に応じた用途に供されるまでの間、民間事業者等が資材置き場や駐車場などとして一時貸付することを促進してきました。(平成20年度一般会計土地貸付実績 約7億1,500万円)

このような取り組みによって、保有土地の暫定活用について、一定の成果を上げてきたところですが、危機的な財政状況を踏まえ、今後、さらに暫定活用を促進します。

(イ) 貸付促進等

① 貸付可能土地の掘り起こし

事業用地について、これまで以上に未利用保有土地の事業見込みの有無や事業化までの期間等を明確にすることにより貸付可能期間を確定し、個々の土地の状況に応じた最も効果的・効率的な方法により貸付を行います。

これにともない、原則2年までとしてきた貸付期間の3年への緩和も検討します。

② 競争入札方式の導入

人気のある市場性の高い土地等については競争入札方式を導入し、より高い賃料を提示した民間事業者等に貸付を行なうことにより、貸付料収入の増加を図ります。

(例：駅前など立地条件の良い土地の時間貸し駐車場業者への貸付など)

③ 広報の充実

これまでも行政運営調整局所管分は本市ホームページ等で情報提供してきましたが、全区局に拡充し一覧できるようにすることで、利用希望がある民間事業者に対して貸付を促進します。

(ウ) 行政財産の余裕部分の活用

「地方自治法の一部を改正する法律」(平成18年法律第53号)による、行政財産の貸付等に関する規制緩和に伴って、行政財産の余裕部分について、貸付契約することができるようになりました。

このため、実質長期にわたるものは、事務負担の軽減効果もあることから、これまでの行政財産の目的外使用許可から「貸付契約」へ、可能な限り切り替えます。

また、新たに余裕部分のうち貸付可能な土地・建物を調査し、積極的な「貸付」を行うことによって、貸付収益の増加を図ります。

第二百三十八条の四 (行政財産の管理及び処分)

2 行政財産は、次に掲げる場合には、その用途又は目的を妨げない限度において、貸し付け、又は私権を設定することができる。

四 行政財産のうち庁舎その他の建物及びその附帯施設並びにこれらの敷地(以下この号において「庁舎等」という。)についてその床面積又は敷地に余裕がある場合として政令で定める場合において、当該普通地方公共団体以外の者(当該庁舎等を管理する普通地方公共団体が当該庁舎等の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。)に当該余裕がある部分を貸し付けるとき。

<具体的な貸付可能例>

- ・庁舎空きスペースにおける売店営業
- ・庁舎、各事務所等の空きスペースにおける自動販売機の設置
- ・余剰用地の貸付

(エ) 定期借地の活用

定期借地による貸付は、貸付料収入を長期安定的に確保でき、期限終了後は更地で本市に返還され、再度、土地活用が可能となるなど、本市としての多くのメリットがあります。

このため、長期貸付が可能な大規模な土地については、積極的に定期借地を前提とした公募事業を進めます。

また、公募にあたっては、活用の具体的手法も含めて、広く民間事業者から事業提案を求めることも検討します。

〔定期借地活用のメリット〕

- ①市は貸付期間中、地代等の収入を長期安定的に確保できる。
- ②期限終了後は更地で本市に返還され、再度、土地活用が可能。
- ③土地を貸すだけで行政としてのリスクが少ない。
- ④駅前など好立地の場合、民間事業者も事業採算を取ることが可能で計画実現性が高い。
- ⑤容積率をフル活用し、民間事業者に公共公益施設を含めた複合施設を建設させることもでき、スケールメリットが生かせる。

<定期借地公募先行実績概要>

○鶴見中央一丁目土地有効活用事業（財政局：平成 16 年 11 月公募）

公募面積：1,423.96 m²

用途地域：商業地域（80/600）

建築用途：住宅、保育所、地域ケアプラザ

契約条件：定期借地権（50 年）

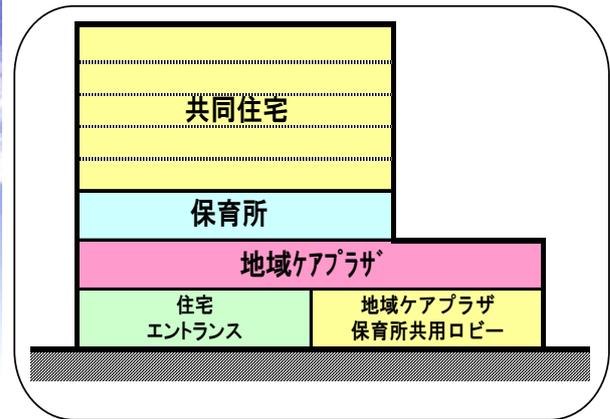
保有土地の活用促進策として、市有地に定期借地権を設定し、一般公募型プロポーザル方式により、事業者が、地域ケアプラザと保育所、共同住宅からなる複合施設（地上 8 階建）を建設・整備。

⇒ 50 年間定期借地権設定

- 地域ケアプラザ 床を市と法人が取得し、法人に管理運営を委託
- 保育所 床を市が取得し、法人に貸付



鶴見中央一丁目土地有効活用事業



○権太坂三丁目用地活用事業（建築局：平成 16 年 10 月公募）

公募面積：約 14,500 ㎡

用途地域：第一種住居地域（60/200）、第二種住居地域（60/200）

建築用途：借上型市営住宅、高齢者向け優良賃貸住宅、コミュニティハウス、店舗等

契約条件：定期借地権（50 年：住宅部分）

事業用借地権（20 年：商業部分）

○港南区野庭町 637 番 2 の一部事業用借地権者公開募集
（交通局：平成 18 年 10 月公募）

公募面積：約 4,900 ㎡

用途地域：第二種中高層住居専用地域（60/150）、第一種住居地域（60/200）

建築用途：店舗

契約条件：事業用借地権（20 年）

4 公民連携による土地活用

(1) これまでの公民連携の取組

これまで、「中期土地利用計画」による“民間のノウハウを活かした官民協働のパートナーシップ事業の展開”、「用途廃止施設の活用・処分の考え方」による“民間企業・団体等と連携した資産の有効活用”などによって、公有地の利活用について公民連携の取組が進められてきました。

公有地に定期借地権を設定して実施した「鶴見一丁目土地有効活用事業」や「権太坂三丁目用地活用事業」では、住宅施設や商業施設などの収益施設と複合して地域ケアプラザなどの公共施設を民間事業者が建設し、それを市が取得又は借上げることで、市の財政支出を抑えた公共施設整備を実現しました。

(2) 民間事業者が参画・提案しやすい環境づくりの必要性

公民連携の取組をさらに拡大していくために、様々な場面・段階での“民間事業者が参画・提案しやすい環境”づくりが必要です。その際には次の点についての検討が不可欠です。

① 参画・提案することのインセンティブ

事業者公募を実施する前の段階で、民間事業者のアイデアやノウハウを求める場合、提案者のモチベーションが高まるようなインセンティブの仕組みを取り入れることが重要です。

② 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、その企業の知的財産であり、それを適切に保護し、取扱うことが、民間事業者が安心して参画できる環境づくりにつながります。

③ 自発的な提案を促すための行政情報の発信

活用可能な保有土地情報を公開する際には、対象土地に対する市の考え方や行政需要、市民ニーズ、土地の履歴、土地活用が可能な時期などもあわせて公開し、民間事業者が活用に向けた検討を行いやすいよう、行政側からも積極的に保有土地にかかる情報を発信する必要があります。

④ 公平性・透明性の確保

民間事業者が保有土地の活用の提案ができる“機会”を公平に用意するとともに、市と民間事業者とのやり取りや市の意思決定過程の透明性の確保が必要です。また、必要に応じて第三者機関の活用も考えられます。

⑤ 参画・提案にかかる負担の軽減

提案に要するコスト（人件費、提出資料など）を過度なものとならないようにするとともに、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可能な限り短くすることで、経済変動などのリスクを低減することが必要です。

⑥ 対話プロセスの導入

保有土地活用事業の有益性や実現性を高めるために、土地活用に向けた様々な段階において市と民間事業者が“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、より最適な利活用に向けて精査するプロセスが必要です。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が求められます。

(3) 公民連携の推進のための新たな取組

“民間事業者が参画・提案しやすい環境”を創出するために、今まで以上に民間事業者のアイデア・ノウハウを引き出し活かすことができる公募スキームについて検討を行います。

例えば、資産たな卸し後に行う有効活用可能土地の分類作業における市場性や公共性・有用性の判断、活用手法の検討にあたって、不動産マーケット状況や利活用アイデアなどについて民間事業者にサウンディングを実施することが極めて有効です。さらに、民間事業者が活用提案を行いやすくするために活用可能な公有資産情報をあらかじめ公表することや、提案された活用アイデアのうち有効な内容を公募要項に反映させることなどが考えられます。

第3章 実行を支える仕組みづくり

1 土地建物管理システム（公有財産台帳システム）の拡充

本市が保有する公有財産（土地・建物）については、横浜市公有財産規則に基づき各区局・事業本部が公有財産台帳を備えるとともに、行政運営調整局は、財産管理の総括として必要な台帳を備えることになっています。

行政運営調整局は、「土地建物管理システム」により各区局の土地及び建物を総括的に管理していますが、かつての財産が保有・管理の視点だったことにともない、土地・建物の情報が一元的に把握できないことや、資産の有効活用に視点を置いたデータが入力されていないものがあります。

今後、売却や貸付など保有資産の有効活用を進めるためには、既存データの見直しを進めるほか、全庁的な資産管理が可能となるシステムの再構築が必要となっています。

このため、公的不動産の有効活用を自治体経営の視点から総合的・戦略的に推進するために、全庁的に保有する土地・建物情報を整理し、情報の一元化や資産有効活用に有用な公有財産情報システムを構築します。

【システム整備の考え方】

①公会計制度改革に対応したシステム整備

公会計制度改革の取り組みを進めるにあたっては、保有する資産の価値を時価評価する必要があり、原則として総務省から提示された2つのモデルのいずれかを採用することになっています。

本市では、「総務省方式改訂モデル」を採用していますが、今後国の動向等により「基準モデル」に移行する可能性を考慮し、「基準モデル」にも対応可能なシステムとして、既存の公有財産台帳のシステムと連動した新たなシステムを構築していきます。

- 基準モデル 全ての資産を公正価値（現在の市場価額）により評価
- 改訂モデル 売却可能資産だけを時価評価

②YCANと連動した全庁的なシステムへの移行

現行の土地建物管理システムでは、行政運営調整局財産管理課内に設置された専用端末でしか台帳データの閲覧ができず、また、財産管理課の職員のみがデータ更新できる権限を与えられています。

今後は、データの充実を図るとともに、庁内ネットワークシステムであるYCANと連動させることにより、本市職員であれば誰でも台帳を閲覧でき、財産を所管する区・局が直接データを更新できるシステムに機能を拡充していきます。

2 資産活用推進体制の構築

(1) 資産活用推進会議の創設

土地の新規取得、市が保有する土地・建物の活用・処分については、これまで財産調整会議で、個別案件ごとに審議し、その方向を決定してきました。しかし、近年は土地の取得案件は激減し、保有土地の活用・処分案件が中心となり、その内容も複雑になっています。

そこで、資産活用基本方針に基づき、全庁的に資産活用を推進するため、従前の個別審議に加え、個別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協議を行うため、財産調整会議を改組し、新たに資産活用推進会議（部長会）を創設します。

その構成メンバーについては、従前のメンバーに加えて、資産管理・活用関係部署の参画も検討します。

財産調整会議の概要

設置目的	横浜市の保有する土地等財産の利用、処分又は取得等を通じて、都市経営の観点からまちづくりの総合的かつ効率的な推進を図る。
設置根拠	横浜市財産調整会議要綱（平成15年4月21日施行）
所掌事務	(1) 土地等の利用に関すること (2) 土地等の処分に関すること (3) 土地等の取得に関すること (4) その他目的達成に必要な事項
開催	概ね月1回開催
付議要件	土地及び床の利用、処分並びに取得で、その面積が500㎡を超える場合。
委員	部長8名、区部長1名の計9名で構成。

(2) 資産活用にも有効な組織体制の確立

全庁的に資産活用を推進するためのリーダーシップと実行力を発揮できる組織を構築する必要があり、公民連携の視点も取り入れ資産活用を効率的に進めていくことができる仕組みづくりの一環として組織体制のあり方を検討します。

(3) 資産活用を推進する人材の育成

用地新規取得の減少による用地部門の縮小などから、資産活用を取り巻く近年の民間ベースでの新たな動きに十分に対応できず、また、民間企業等と対等に交渉するなど新たな課題に対応できる人材が育ちにくくなっている状況があります。

そこで、従来の用地買収や財産管理に関するノウハウに加え、公民連携など新たな資産活用手法等に関するノウハウを持った人材を育成するため、研修等を充実させていきます。

3 資産活用を推進する財政の仕組み

(1) 土地開発基金の機能拡充

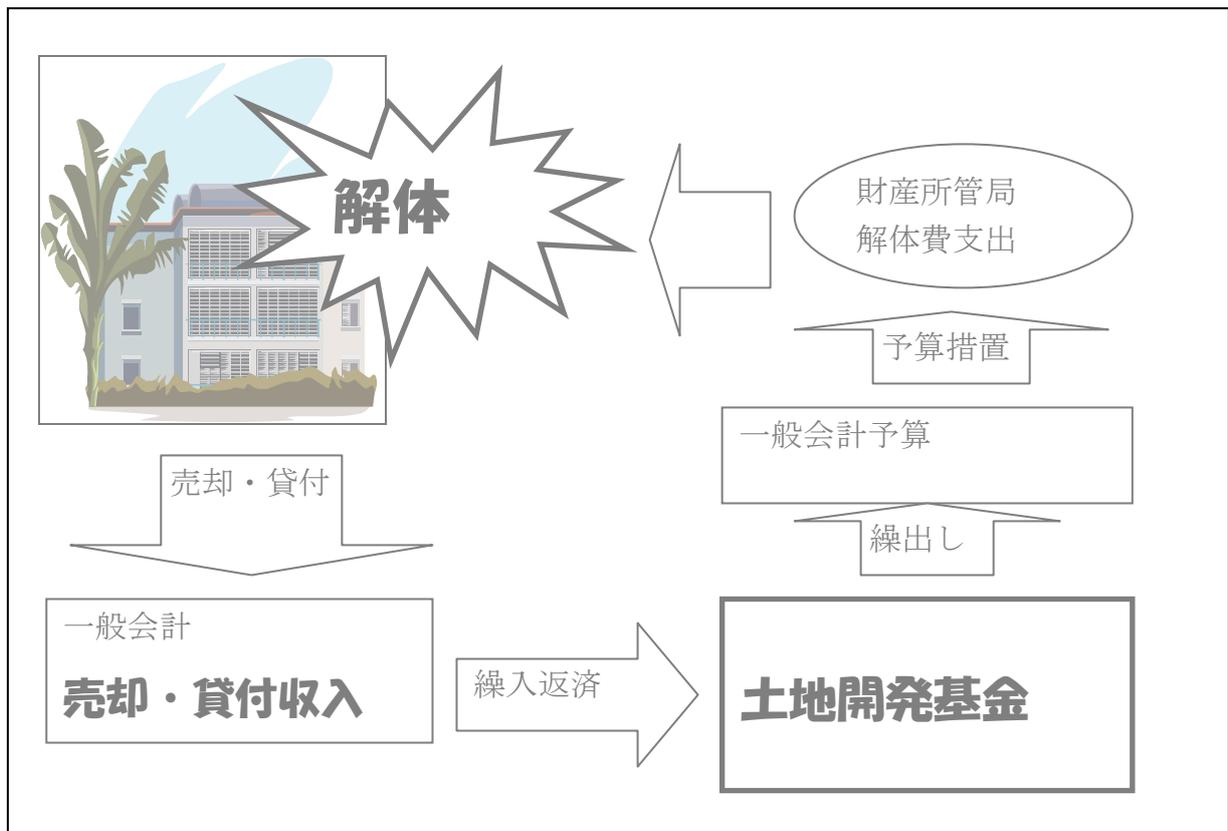
土地開発基金は、危機的な財政状況のなかで、用地の先行取得資金としての役割を保持しつつ、市が保有する土地・建物（用途廃止施設を含む）の有効活用施策を財政面から支援する「資産活用推進基金」（仮称）としての役割を新たに付加し機能強化を図り、本市の総合的な資産経営の財政的基盤としての整備を検討していきます。

[新たな機能]

ア 用途廃止施設解体費支援システム

用途廃止施設の解体は、民間売却等を前提として、迅速な対応が必要な場合等には、土地開発基金の現金を取り崩し活用することの制度化を検討します。

この対応を行った場合には、暫定利用に伴う貸付料や処分に伴う売却収入の中から、解体費相当額を土地開発基金に返還のため繰り入れることとします。



イ 用途廃止施設活用に伴う施設改修費等の支援システム

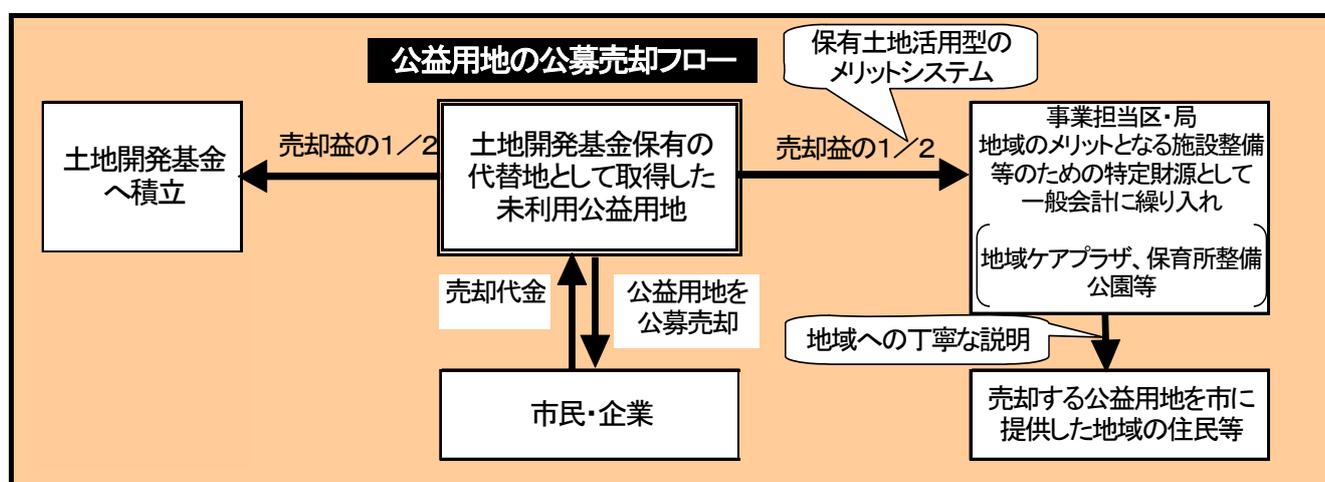
今後増加が見込まれる用途廃止に伴う後施設改修等のための財源確保は、危機的な財政状況や局別予算編成という予算のしくみのなかで困難となっています。

そこで、用途廃止に伴い、土地・建物を民間売却や定期借地等による活用を図る事業について、その資産活用事業に関連した施設整備・改修を行う場合の財政的支援制度が不可欠となっています。

廃止施設の売却や貸付による収益を土地開発基金に積立て、その後、廃止施設の後利用・再整備のための改修費などの特定財源として、予算措置により一般会計に繰り出し、資産活用を支援する財源充当システムの構築を検討します。

ウ 小規模公益用地活用メリットシステム

現在、市で保有している建設用地がなく、また、土地の取得費がない場合や、建物建設費の予算化ができないなどの理由により、遅れている事業について、小規模公益用地の売却益を提案事業に当てることで、事業の進ちょくを図ることを検討します。



資産活用基本方針の実現に向けて

この基本方針の考え方を実現していくためには、この基本方針の考え方を十分にご理解いただき、多方面にわたる多くの関係者の理解と協力が不可欠です。また、相応の時間も必要なため、地道な努力の積み重ねが求められます。

そのため、この基本方針の実現に向けて、次の3点を特に留意し、取り組みます。

（段階的拡充）

本方針では、最初は土地を主に対象とします。建物については、「横浜市公共施設の保全・利活用基本方針」の趣旨に則りますが、余剰容積、用途廃止施設については対象として取り込みます。最終的には全資産を対象とすることを検討します。

また、資産たな卸しについても、実施にあたっては、時間・マンパワーの限界等を考慮して、すべてのことを一度に行うのではなく、ターゲット絞って、段階的に実施していきます。さらに、財産管理の適正化については、毎年度重点チェック項目を設定することなどにより、段階的・継続的に実施していきます。

○資産たな卸しの当面のスケジュール

- ① 全庁的な資産たな卸しについては、普通財産・基金について22年度から実施します。
- ② 行政財産（余剰容積等）の検証は、23年度を目途に実施し、拡充していきます。
- ③ 全資産については、24年度を目途に実施します。

（ガイドラインの策定）

用途廃止施設の今後の増加・多様化を踏まえ、用途廃止施設の活用処分に関するガイドラインや行政財産の余裕部分の活用についてのガイドラインなど、より具体的な実践にあたって必要となるガイドラインを策定します。

（次期中期的計画への反映）

この方針の基本的な考え方や保有資産の有効活用の考え方、今後検討する具体的な目標値などを新たな中期的計画の中に反映させていきます。

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

〒231-0017 横浜市中区港町1-1

(電話) 045-671-2271 (FAX) 045-662-5369