

5 経営の基本方針

市営駐車場については、車社会の到来とともに、中心市街地における駐車場需要に対応するために設置され、公営企業法の規定に基づく会計を適用した駐車場事業として、経営状況を明確にしながらい立採算で事業を運営してきました。

これまで安定した経営を継続してきましたが、周辺で多数の民間駐車場が運営を開始したことや、人口減少等の影響もあって、今後、市営駐車場の需要は今以上に減少していくことが見込まれます。

さらに、昭和60年に設置された立体式駐車場であるフェニックス通り駐車場を始め、各駐車場においては、施設等の経年に伴う劣化が進んでいる状況にあることから、今後多額の改修費用が必要となります。

また、管理する駐車場も平成30年度に1箇所増え、合計で5駐車場となりましたが、駐車場の構造や立地条件も異なる中で、それぞれが異なる経営課題を抱えています。

駐車場ごとに、これらの課題をしっかりと分析し、駐車場の現状に応じた経営改善策を実施しながら、安心・安全で快適な駐車場を市民に提供するとともに、将来必要となる設備の更新を確実に実行するために、投資計画及び財政計画を見据え、安定経営を維持していきます。

(駐車場ごとの主な課題への対応)

駐車場名	改善のための取組
アスト	アストビル本体の改修計画も踏まえた上で、採算性を確保するため、駐車料金の適正化や管理・運営の効率化等経営改善のための取組の検討を行います。
フェニックス通り	施設等の劣化部分の計画的な改修を行うとともに、採算性を確保するため、駐車料金の適正化や管理・運営の効率化等経営改善のための取組の検討を行います。
お城東	駐車料金については、周辺の民間駐車場と比較して適正な水準ですが、人件費の削減等運営の効率化などの取組の検討を行います。
ポルタひさい	収益面で課題がみられるとともに、将来的に施設の共有部分の改修時は負担も必要になると想定されることから、ポルタひさい管理組合と連携しながら運営、管理について検討を行います。
久居駅東口	利用率低下の原因を分析するとともに、隣接するポルタひさい駐車場も含めた久居駅周辺の駐車場の利活用についての検討を行います。

6 経営改善の取組

現在の直営による運営形態を持続していく場合、広場式駐車場については、近隣の民間駐車場とそれほど差のない料金設定であり、維持管理経費も低いため、現状の料金体系でも経営は可能ではありますが、立体式駐車場においては、広場式駐車場より維持管理経費も高価となり、今後、施設等の経年劣化に対する更新や改修への対応から、その経営は厳しくなる見込みです。

しかし、駐車場事業においては、なによりもまず、利用者の安心・安全を確保しなければならないことから、必要な更新や改修への取組により、今後は駐車場事業全体で収支がマイナスになることが見込まれますので、安定した経営とサービスの提供に向け、事業としての経営改善を検討しながら、計画的に進めていく必要があります。

このため、経営改善に向けて、下記の取組について検討を進めます。

(1) 費用削減の取組

ア 駐車場の無人管理

久居駅東口駐車場を除く4駐車場については、有人として管理人を配置し事故やトラブル時への対応をしていますが、久居駅東口駐車場においては、現在、無人で管理しており、トラブル時には管理会社におけるコールセンターでの対応を基本とし、現場への対応が必要な場合には警備会社から派遣されることになっており、平成30年9月の供用開始以降トラブルなく運営できています。

このことから、現在の久居駅東口駐車場の対応事例を踏まえ、他の駐車場でも無人化することにより人件費の削減が見込めるとともに、24時間営業も可能になりますが、立体式駐車場では広場式駐車場と比較して事故の件数も多いことから、導入の可否について慎重に検討していきます。

イ 回数駐車券の廃止

全駐車場で同じ回数駐車券を使用可能とするためには、精算機等のメーカーを統一しなければなりません。機器の購入と以後の保守管理、整理券等の消耗品の購入等に競争原理が働かず、コストが高くなる可能性があります。

回数駐車券を廃止することでメーカーの選択が自由になることに加え、回数駐車券の作成や販売に係るコストの削減が見込まれます。

(2) 駐車料金改定の考え方

駐車料金については、これまでも周辺の民間駐車場の料金状況を踏まえ、平成30年9月1日から長時間駐車における上限料金の引下げや、以前より市営駐車場として中心市街地の賑わい創出、隣接する公共施設の利用者への利便性の向上から30分無料などの取組により利用促進を図ってきました。

また、定期駐車料金においても利用状況を踏まえ台数を設定しており、近年の駐車台数の減少への対応として、定期駐車台数を増やし定期駐車ニーズに応え駐車台数の増加につながるよう取り組んできました。

しかし、それぞれの市営駐車場における周辺の民間駐車場の状況、周辺環境、利用者ニーズの変化などから、駐車台数、駐車収益の増加にはつながっていません。

駐車料金収入は駐車場経営の根幹となるものでありますが、安易な駐車料金の値上げについては駐車利用台数の減少を招く一方、極端な値下げについては駐車利用台数の増加にはつながるものの、根幹となる駐車収益の減少を招くおそれがあることから、収支計画を見据え、市営駐車場を取り巻く状況、駐車場ごとの課題等をしっかりと分析しながら、料金改定について引き続き検討していきます。

7 公営事業として実施する必要性など(指定管理制度等の民間活力導入の検討)

(1) 事業の意義、提供するサービス自体の必要性

津駅及び三重会館周辺については、民間駐車場だけでも十分な収容台数がありますが、市営駐車場については、隣接する公共施設の利用者の利便性や民間駐車場と比較しても立地条件が良いことから、現状、駐車場としての需要は一定程度あると考えられます。

また、久居駅周辺についても、民間駐車場は少ないことから駐車場としての需要は一定程度あると考えられます。

(2) 公営事業として実施する必要性

市営駐車場は中心市街地の賑わい創出を目的に設置され、公共施設や主要な駅の利用者の駐車場需要にも応えるものとして、利用者からの駐車料金収入のみで運営されてきました。

今後も一定の需要はあると見込まれますが、市営駐車場の周辺地域では民間のコインパーキングが増加傾向にあり、利用者が民間駐車場を選択するケースも増えていると思われます。

一方で、市街地の有効な土地利用や円滑な道路交通という観点から、大規模な駐車場による駐車スペースの確保は引き続き必要であると考えられます。また、中心市街地活性化のため、商店街等の利用促進を目的とした駐車料金を設定するなど、市の政策推進にとっても駐車場は重要な役割を果たしています。そのため、現在においても、公営企業として駐車場を提供する必要性は引き続き高いといえます。

しかし、市営駐車場であっても、市財政に負担を掛けることなく将来必要となる設備の更新を確実に実施し、安全な駐車場を提供していくためには、利用者には魅力ある駐車場として、収益を確保していく必要があります。現状の収支は黒字であっても、今後は建設改良費や修繕費がかさみ、収益が見込めなくなる状況が考えられます。

今後の運営等については、様々な手法がありますが市営駐車場としての供給を確保して利用者の満足度を高めつつ、収益性の改善を図るには、駐車場事業に精通している事業者による民間活用や民間への貸付などが考えられます。

その民間活用については、市営駐車場の規模を鑑み、実現可能性が高く事後検証及び見直しの容易な指定管理者制度の導入が有力と考えられます。

○経営の方向性の特徴と課題

No.	経営の方向性	特徴	課題
1	直営の継続	<ul style="list-style-type: none"> 従来どおりのため、大きな対応などは不要です。 	<ul style="list-style-type: none"> 駐車場経営のノウハウのない職員が運営するため、専門の事業者と比較して効率的な経営が困難であることから、運営経費が高額になることや、サービスの質が劣る可能性があります。
2	指定管理者制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> 専門の事業者を選定することで直営と比較して効率的に運営を行い、経費を削減できる可能性があります。 条例の範囲内であれば、駐車料金価格が自由に設定できるため、ニーズや経営状況に応じて、柔軟な料金設定ができます。 運営ノウハウを持つ事業者を選定することで、業務を効率よく行い、サービスの質が向上する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 指定期間はPFI（RO方式）より短く、更新の度に指定管理料の協議プロセスが発生し、中長期的な視点での事業者の運営が困難な可能性があります。 一部業務を事業者にリスク分担できるが、事業者の行為も国家賠償法が適用されるなど、市の責任が発生する可能性があります。
3	PFI（RO方式）の導入	<ul style="list-style-type: none"> 専門の事業者を選定することで、直営と比較して効率的に運営を行い、経費を削減できたり、サービスの質が向上する可能性があります。 施設の改修等を行う場合、民間の資金や創意工夫を取り入れることで、サービス水準を維持した上で、建設費を削減できる可能性があります。 期間は一般的に指定管理者制度よりも長く、事業者は中長期の視点で経営できる可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> PFI法に沿って、業者選定等を行っていく必要があるため、導入の可能性について調査を要するほか、選定までのプロセスも時間を要します。このため、ある程度改修規模等が発生しないと、金額効果は生まれにくいほか、業者も参画しない可能性があります。 契約期間が比較的長く、その間、市側では運営の関与は限定的になります。

No.	経営の方向性	特徴	課題
4	民間への貸付	<ul style="list-style-type: none"> 事業者の業務内容の自由度が高いため、専門の事業者を選定することで、直営と比較して効率的に運営を行い、経費を削減できたり、サービスの質が向上する可能性があります。 事業内容等について市が一定の条件付けが可能です。 	<ul style="list-style-type: none"> 駐車料金は自由に設定されるため、直営時よりも料金が高くなる（住民負担が大きくなる）可能性があります。 契約期間が比較的長く、その間、市側では運営の関与は基本的にできなくなります。
5	民間への売却	<ul style="list-style-type: none"> 事業者の業務内容の自由度が高いため、専門の事業者を選定することで、直営と比較して効率的に運営を行い、経費を削減できたり、サービスの質が向上する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 売却後の市の関与はできません。 住民ニーズが高く公共性の観点において有用な場合でも、採算性やその他民間事業者の経営判断で廃止となる可能性があります。

(3) 民間活力導入によるサービス向上案

民間事業者等が持つノウハウを活かして、それぞれの駐車場の実情に応じたシステムを導入することで、利用者の利便性を向上させることが可能です。

また、駐車場で発生したトラブルに対しても速やかな対応が可能になります。

○主な改善案

- ・キャッシュレス決済の導入
- ・公共施設での事前精算
- ・満車空車の状況等駐車場情報のインターネットでの配信
- ・トラブル対応等管理の効率化

8 まとめ

今後の経営状況については、令和6年度には経常収支が赤字になる可能性が見込まれることから、今後はより厳しい経営環境となることが予想されます。

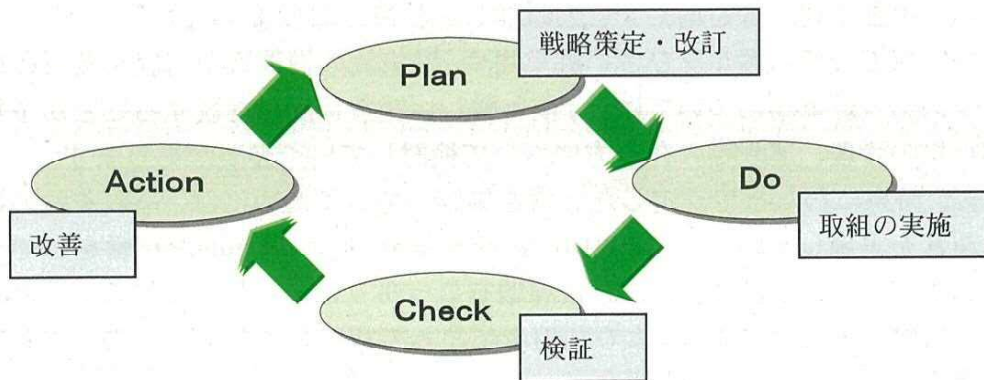
駐車場事業については、独立採算であることから経営の安定化は必須ではありますが、駐車場自体は利用することを目的とするものではなく、目的地に向かうための手段にすぎないということから、単独で利用者を増やすことは難しい状況にあります。

特に料金回収率の低いポルタひさい駐車場や、駐車場の構造等から経営改善の取組が困難なフェニックス通り駐車場については、今後も厳しい経営状況が継続することが予想されることから、駐車場の管理、運営等の在り方について検討していく必要があります。

今後とも、将来にわたって安定した経営を継続していくためには、それぞれの地域の実情に適応した運営を実施していくこと、適切な投資を実施しつつ効率的な経営をしていくことが求められていますので、駐車場ごとに経営課題をしっかりと分析し、民間活力も視野に入れサービスの向上に努めることにより、より利用者にとって利用しやすい駐車場とするための取組を進めていきます。

9 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略の策定後は、計画（Plan）に沿って業務を行う（Do）とともに、業務の実施が計画に沿っているか検証し（Check）、進捗状況に応じて計画の改善を行う（Action）ことで、計画的経営を実現するとともに、将来にわたって安定的に質の高いサービスの供給体制を確保していくことを目指していきます。



業務の検証を行うためには、目標となる指標を設定する必要があります。目標指標を定期的に確認することで、計画の達成状況を検証するとともに、指標の悪化など問題の兆候を早期に把握し、原因の分析及び経営の改善につなげることが可能となります。

目標指標が多すぎると検証の軸がぶれるため、数点の重要指標に絞ることが重要となります。また、指標の分かりやすさや、データの収集が容易であることも考慮する必要があります。これらの観点を踏まえ、本市では、下表の指標を目標指標として設定します。

直近の一定期間の平均値を目標とし、当該目標の達成を繰り返すことで、長期的に指標の維持、改善を図ることができることから、目標値は直近3年間の平均値を用いることとします。

なお、駐車料金の改定等、過去と条件が大きく異なる場合は、条件の変化を加味した調整を行います。

	指標名	内容	令和元年度設定目標値
利用に関する指標	稼働率	<ul style="list-style-type: none"> 総利用時間 ÷ (収容台数 × 総営業時間) × 100 駐車場の収容台数に対し、活用が十分になされているか確認します 	アスト駐車場：50% フェニックス通り駐車場：48% お城東駐車場：37% ポルタひさい駐車場：25% (※)
収益に関する指標	経常収支比率	<ul style="list-style-type: none"> 経常収益 ÷ 経常費用 × 100 経営に要した費用に対し、十分な収益が確保できているか確認します。 	アスト駐車場：155% フェニックス通り駐車場：120% お城東駐車場：221% ポルタひさい駐車場：81% (※)
資産に関する指標	現金預金対借入金比率	<ul style="list-style-type: none"> 現金預金 ÷ 借入金残高 × 100 設備の更新に必要な資金について借入金に過剰に依存していないか確認します。 	50%

※ ポルタひさい駐車場については、旧久居駅東口駐車場の営業縮小による影響を除外するため、平成26年度までの平均値としています。なお、久居駅東口駐車場については、平成30年度営業開始のため、必要なデータが揃った後、目標値を設定することとします。