

① 運営委託（プロパティマネジメント）の活用

地下街が「小田原の魅力の情報発信」、「市街地活力再生の拠点」という公益性の高い役割を担っていることから小田原市が地下街の運営に関わっていく必要がある。

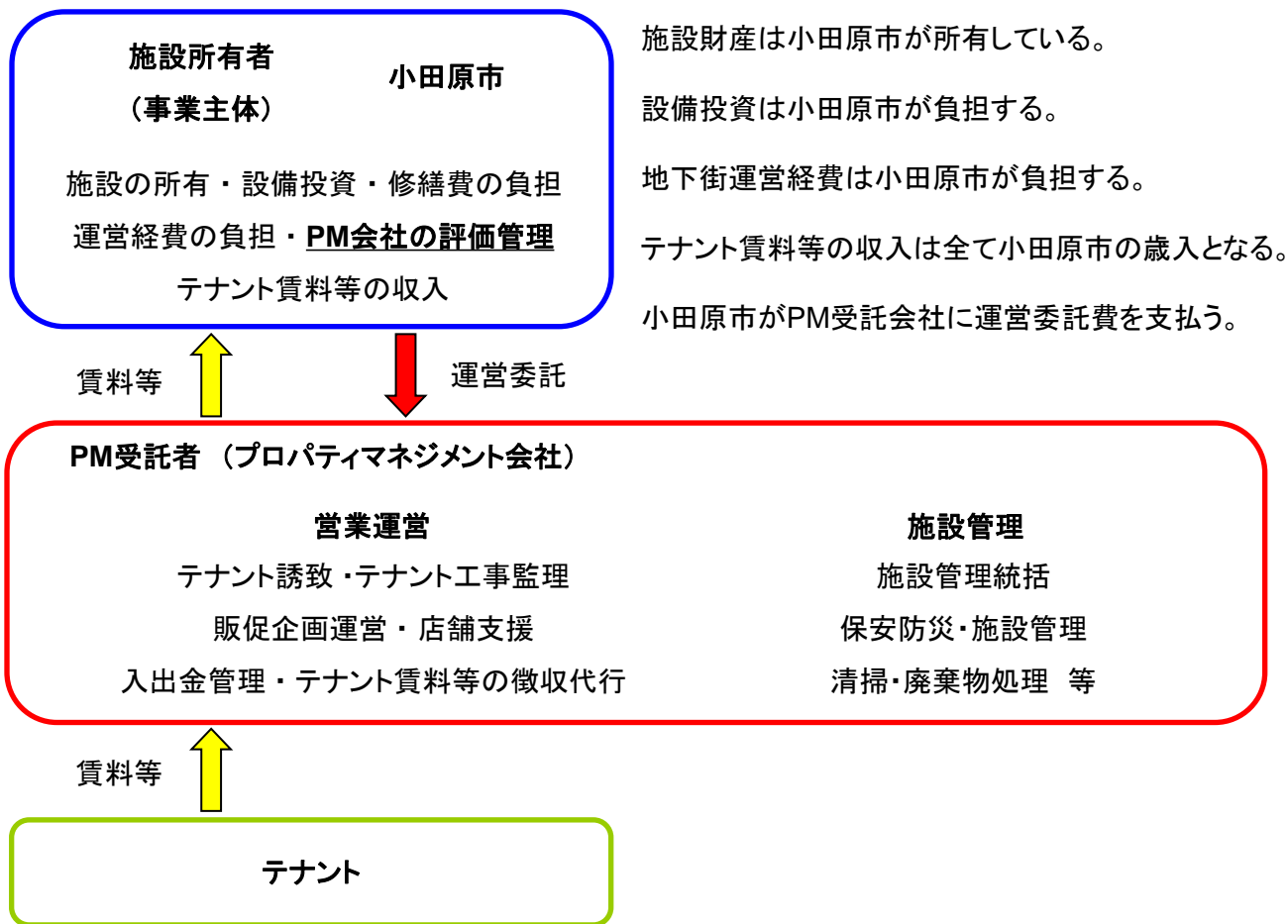
一方で、地下街には一定の収益性を求められており、小田原市が運営を直接行うことはノウハウや行政機関の性質から課題が多い。

今回の再生計画では小田原市が事業主体として施設を所有し、当面は(※)、運営を専門事業者に委託する。

地下街の運営を専門性の高い事業者(PM受託会社)に委託することで、そのノウハウを活用するとともに地元テナントへの営業サポート力を高めることができる。

小田原市はPM受託会社の評価管理を行うことで事業主体として間接的に施設運営を行う。

プロパティマネジメントによる運営スキームの概念図



運営委託のフロー

- ① 地下街に関する運営業務について、小田原市が、施設管理から販促やテナントサポート等の営業運営面まで一括してプロパティマネジメント会社(PM会社)に委託する。
- ② PM会社は、販促、テナントサポート、営業管理業務を行う専任の担当者を配置する。

賃料等のフロー

- ① テナントからの賃料等は、PM会社が小田原市に代わって收受する。
- ② PM会社から小田原市に売上高・賃料等の算定明細を報告し、一括して賃料諸経費等を引き渡す。

※ 当面の運営スキームは、上記の通りとするが、再生後の課題として、運営スキームのあり方についての検討を行う。

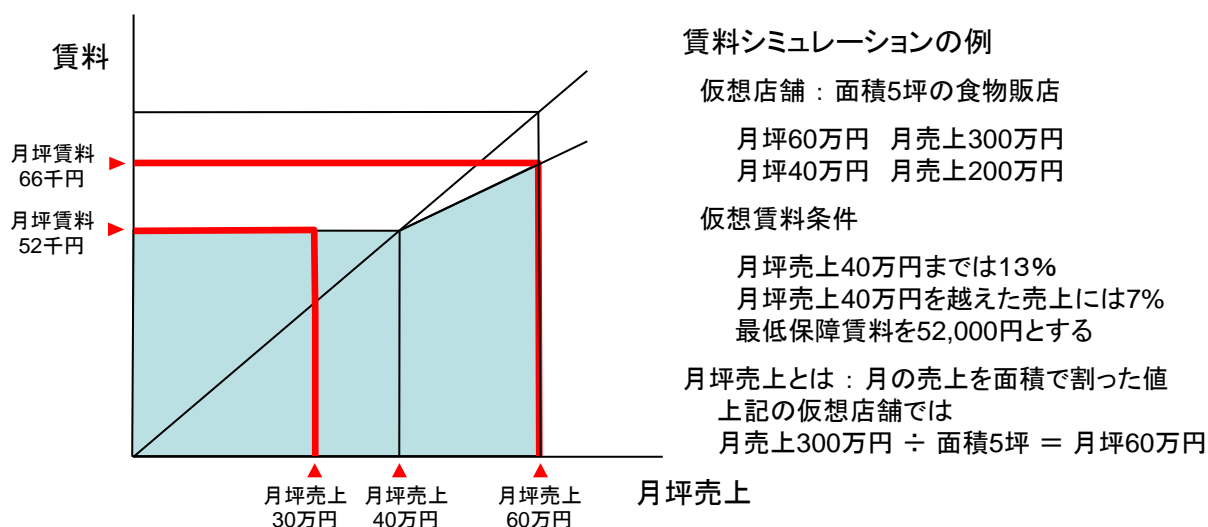
## ② 売上歩合賃料方式の導入

テナント売上と収益を連動させることで、小田原市、テナント、PM受託者が一体感を持って運営する仕組みを導入する。

### 導入の意義

- ① テナント売上と収益を連動させることで、小田原市、テナント、PM受託者が一体感のある運営を行う。
- ② 現実的な最低保障賃料の設定によるテナント、地下街双方のメリットの両立
- ③ 売上効率を重視した売場作り(テナントのバックスペースを管理棟に集約する)

最低保障付き売上歩合方式(インセンティブ有)の概念図



- ① 月間売上が150万円だった場合(150万円÷5坪＝月坪売上30万円)

月坪売上30万円であるため、13%を掛けた賃料は坪当たり39,000円になるが、坪当たりの最低保障賃料が52,000円であるため、坪当たり52,000円が賃料となる。

- ② 月間売上が300万円だった場合(300万円÷5坪＝月坪売上60万円)

月坪売上60万円となり、月坪売上40万円に対して13%を掛けた金額と月坪売上40万円から60万円までの売上に対して7%を掛けた金額が賃料となる。

$$40万円 \times 13\% = 52,000円 \quad \dots \textcircled{1}$$

$$(60万円 - 40万円) \times 7\% = 14,000円 \quad \dots \textcircled{2}$$

$$\textcircled{1} + \textcircled{2} = 66,000円 \text{ (坪当り賃料)}$$

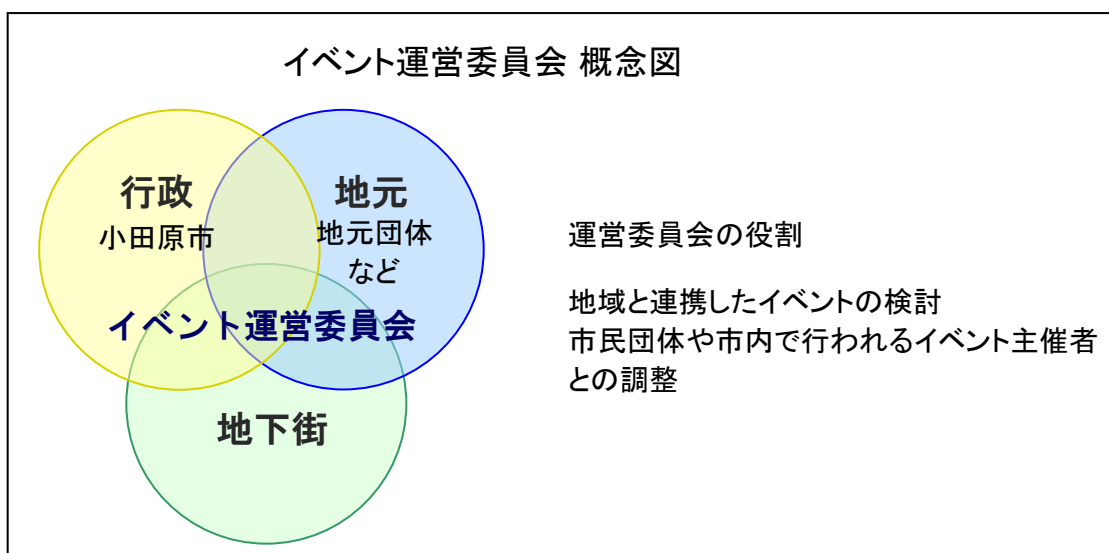
### ③ 定期建物賃貸借契約導入の検討

定期建物賃貸借（貸主と借主の合意により、賃料条件、賃貸借期間を定め、賃貸借期間の更新を行わない）の導入により、中長期的に計画の可変性を確保する。

- ① 顧客ニーズの変化に対応できる柔軟な運営形態を構築する。
- ② 将来に向けた地下街の経営リスクの軽減を図る。
- ③ テナントの投資判断、経営計画策定が行いやすい。

### ④ 地元と連携したイベントによる集客効果

- ① 小田原クリエイター、小田原ファクトリーなど出店テナントとの連携したイベント（参加型ワークショップ、新作商品発表イベントなど）を実施する。
- ② 地元団体や小田原周辺地域と連携したイベントを積極的に開催し、集客力の向上を図る。
- ③ 小田原市、地元団体、PM受託会社等で構成するイベント運営委員会を設置し、市民の声を取り入れたイベント運営を行う。



### ⑤ お客さまサービス施設の充実

- ① タウンカウンターを設置し、人的サービスによりタウン情報の案内を行う。
- ② 駅前に不足していた休憩・待合せスペースを充実させる。
- ③ お客さま用トイレを明るく使いやすく改修する。
- ④ ゆっくり使える授乳室を新設する。

### ⑥ 専任担当者の配置

- ① テナントとの日常的なコミュニケーションを充実させ、テナントサポートを強化する。
- ② 小田原市や地元団体と連携したイベントの開催に積極的に取り組む。
- ③ 小田原市や地元団体との窓口の一元化を図る。