

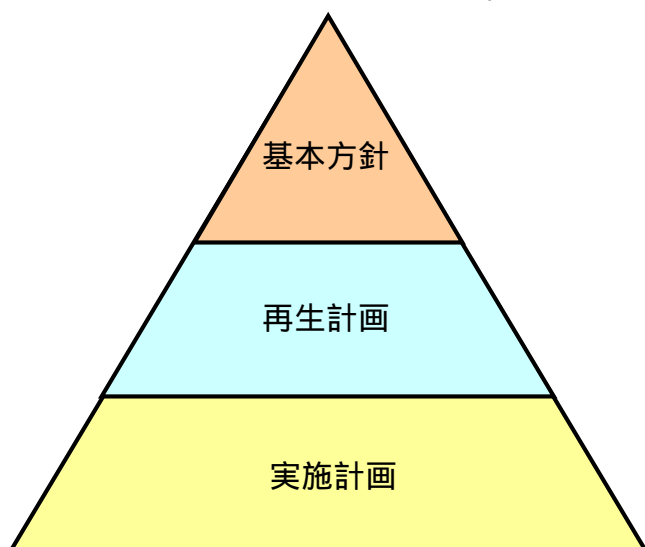
小田原地下街再生事業 実施計画



平成25年4月
小田原市

本計画の小田原地下街再生事業における位置付けと役割

本実施計画は、「基本方針」に基づき、平成24年6月に策定した「小田原地下街再生計画」について、実現性等の視点から検討・検証を行いつつ、再生計画策定にあたって得られたパブリックコメントの意見や経済関連団体等からの意見についても検討を加え、より具体的かつ実践的な計画として定めるものである。併せて、テナントの配置、展開事業、実施設計など、地下街再生の事業化に向けた取組みを具体的かつ計画的に進めていくための事業関係者が共有する指針として定めるものである。



基本方針（平成23年2月策定）

地下街再生に向け、基幹となる方向性を示したもの

再生計画（平成24年6月策定）

基本方針で示した方向性を具現化するため、骨子となる計画を定めたもの

実施計画

再生計画を基に、より具体的かつ実践的な内容を定めたもので、地下街再生の事業化に向けた取組みの指針となるもの

エスカレーター（1F）

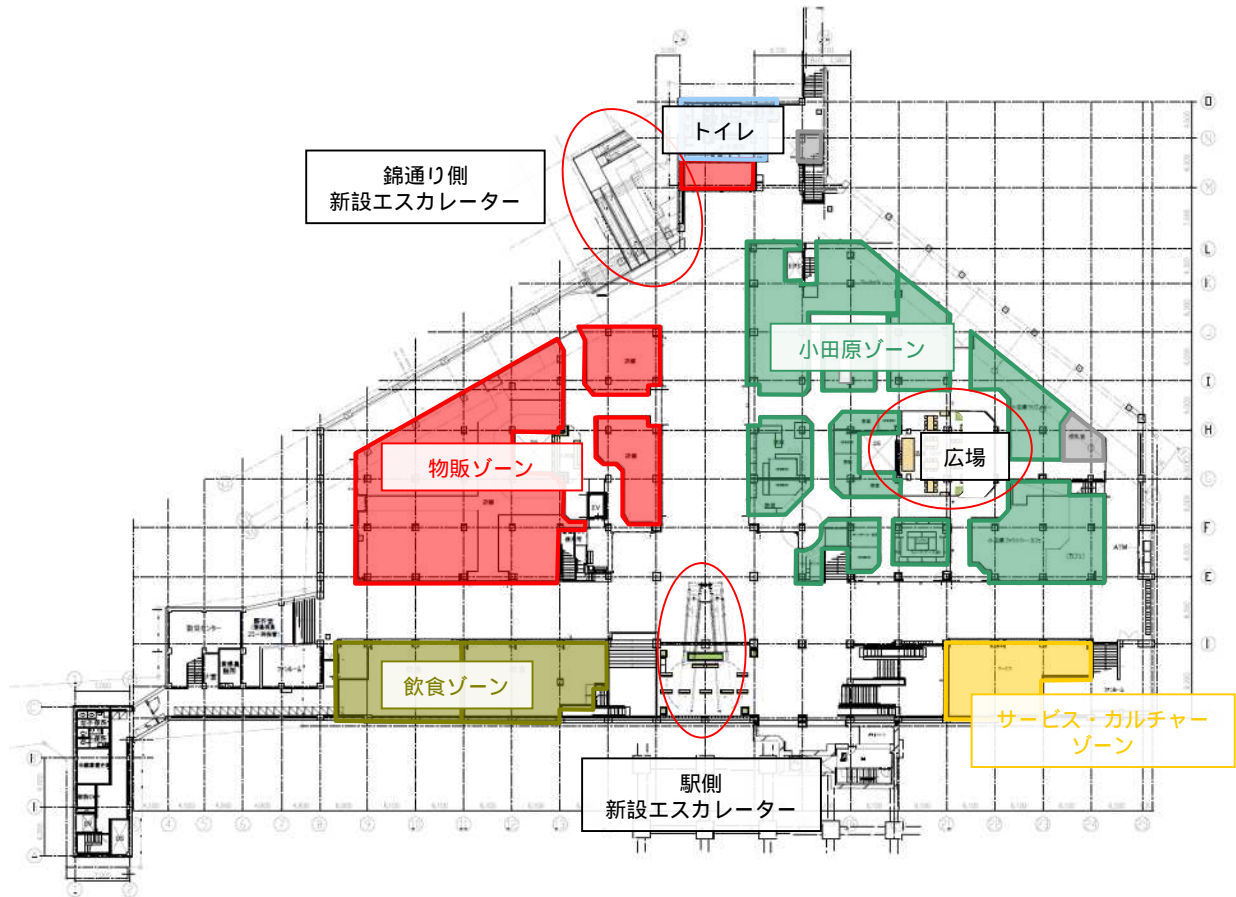


エスカレーター（B1F）



計画段階図面で起こした完成予想CGとなり、実際とは異なる場合があります。

地下街 配置図



施設概要

敷地面積	: 6,531㎡
	うちJR東日本3,319㎡ 小田原市3,212㎡
延床面積	: 7,984 ㎡
商業延床面積	: 2,767 ㎡
構造	: 鉄筋コンクリート 一部鉄骨造
階層	: 地下街 地下2F～地下1F (管理棟 地下1F～3F)
竣工年	: 1976年11月
所在地	: 神奈川県小田原市栄町一丁目

目次

【第1章】 中心市街地のにぎわいの創出と地域経済振興の“拠点”づくり	1～ 3
1．中心市街地の活性化に向けた新たな視点	
2．小田原駅・小田原城周辺のまちづくりにおける小田原地下街の位置付け	
3．地下街の役割・再開の意義	
4．市民意見・経済団体からの意見の反映	
【第2章】 地下街再生の基本コンセプト	4～ 5
1．再生計画コンセプト	
2．小田原発・新時代の「新しい公益事業」	
【第3章】 地下街の機能と配置計画	6～27
1．地下街に必要な機能	
2．情報発信機能	
(1) コンシェルジュ&インフォメーションという考え方	
(2) 地下街から情報発信する目的と内容	
(3) タウンカウンターの考え方	
(4) イベント広場の考え方	
3．回遊拠点機能	
(1) 商店街との連携	
(2) 小田原の魅力ある地域資源を活用した市内各地域との連携	
4．産業支援機能について	
(1) 小田原マーケット	
(2) 小田原クリエイター	
(3) 小田原ファクトリーカフェ	
(4) 物販ゾーン	
(5) 飲食ゾーン	
(6) その他	
(7) 商業配置計画図	
(8) 公共機能配置計画図	
5．参画意向調査	
(1) 参画意向調査の概要	
(2) 基本事項	
(3) 参画意向調査状況	

【第4章】 運営の検討

28 ~ 37

1. 運営主体について
 - (1) タウンカウンター・イベント広場運営主体について
 - (2) 商業施設運営について
2. 出店者との契約方式
 - (1) 定期建物賃貸借契約の導入
 - (2) 契約スキーム
3. 売上金管理方式及び賃料請求方式
4. 営業時間について
5. 施設管理計画の概要
 - (1) 施設管理体制
 - (2) 業務項目
6. 荷捌き場管理及び搬入用エレベーターの新設
 - (1) 荷捌き場の搬入時間
 - (2) 搬入可能車両及び待機スペース
 - (3) 搬入管理方法
 - (4) 搬入用の新設エレベーター
 - (5) 防災センターの移設
7. 錦通り側の階段・エスカレーターの設定
8. スタッフサポート計画
 - (1) スタッフ研修計画の方向性
 - (2) 各研修の目的と内容
 - (3) その他のサポートメニュー
9. 開業販売促進計画
 - (1) プロモーション訴求点
 - (2) 開業販売促進計画スケジュール

【第5章】 再生事業に係る事業費及び支出と収入

38 ~ 44

1. 総事業費の試算
2. 収入と支出について
 - (1) 売上想定について
 - (2) 賃料について
 - (3) 公共通路部分と商業施設部分の維持管理費の按分について
 - (4) タウンカウンター運営費
 - (5) 商業施設部分の収支比較
3. スケジュール (概略工程表)

【第6章】 地下街再開の効果

45 ~ 52

1. 経済的波及効果及び社会的波及効果について (概要)
2. 歩行者流動予測
 - (1) 算定方法
 - (2) 算定結果

【参考資料】

株式会社浜銀総研株式会社

小田原地下街再生による経済波及効果推計業務並びに社会的波及効果の調査業務推計結果

1. 中心市街地の活性化に向けた新たな視点

中心市街地においては、商店街の流動客数の推移から来街者の減少や回遊性の低下が、年間商品販売額の推移から集客強度や消費活動の低下が、それぞれうかがわれ、交流人口や定住人口の減少が中心市街地をはじめとした地域経済の低迷につながっていることが推測される。

その活性化に向けては、来街者の増加や滞在性、回遊性の向上、生活利便性の向上、良好な住環境の整備などを通じて、交流人口・定住人口の増加、消費の場と機会の創出が求められていることから、交通の利便性と豊富な地域資源をもった本市の特長を活かし、小田原駅周辺地域に、これまで足を運んでこなかった市民や観光客などを呼び込み、新たな顧客を産み出すとともに、地域経済の振興とにぎわいのさらなる拡充を図っていく必要がある。

また、そこからさらに、重点施策として産業観光、文化観光、六次産業化などが示されている小田原市地域経済振興戦略ビジョン（平成24年1月策定）の具現化も含め、経済とにぎわいの効果を市域全体に波及させ、本市の産業そのものの活性化にまで結び付けていく視点が求められている。

2. 小田原駅・小田原城周辺のまちづくりにおける小田原地下街の位置付け

小田原駅・小田原城周辺のまちづくりにおける事業の方向性については、技術的な可能性（建築面、財政面）、交流人口の大幅拡大と高い回遊性の実現、事業の早期実現、これまでの市民意識や合意形成経過への配慮という4つの視点から、総合的に判断し、平成20年8月に、次のとおり機能配置の基本方針を発表した。

基本方針

地下街は、お城通りと一体的にとらえ、商業利用を中心とした利活用を図る。

お城通り地区は、市民会館の本館機能や市民施設を集約するなど公共要素を高めた事業案に変更する。

新たな市民ホール（現「芸術文化創造センター」）は三の丸地区内に設置し、その隣接地に周辺への周遊拠点機能を配置する。

以上の基本方針を踏まえ、現在の各事業の整備方針（機能）などは以下のとおりである。

小田原地下街再生事業

小田原の魅力的な地域資源の情報発信や地下街からまちなかへの回遊を促進していく、地域経済の振興及び中心市街地の活性化を図る拠点施設として整備する。

また、地下街の立地を生かし、小田原駅利用者3,500万人（年間）を呼び込み、周辺商店街、市内に点在する歴史・文化資産、豊かな自然環境、伝統的な地場産地などへ回遊を促す起点として機能させていく。

小田原駅東口お城通り地区再開発事業

お城通りの緑化歩道整備に着手しているとともに、駐車場施設ゾーンの公益・公共施設については、市民活動サポートセンター、女性プラザ、国際交流ラウンジ及び小田原市民会館本館の会議室機能を集約し、新たな市民活動・交流の拠点施設として整備する。

また、広域交流施設ゾーンの整備方針で示されている商業・業務施設については、今後、民間事業者に委ねることとしているが、その具体については、地下街との整合性を図りながら、共存できる業態を配置していくことを基本として進めていく。

芸術文化創造センター整備事業

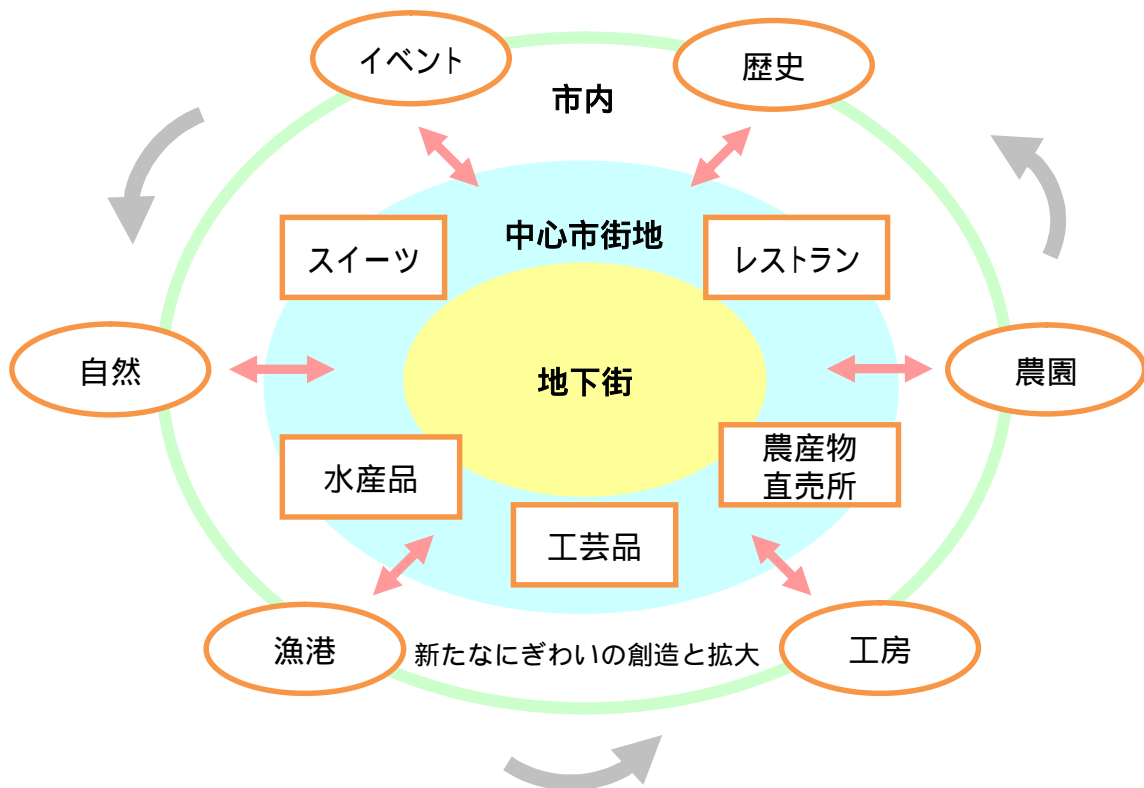
当センターは、単なる市民会館の建て替えでなく、「芸術文化」を創造する拠点として、さまざまな芸術文化事業の開催や周辺商店街などとの事業連携を図りながら、まちの魅力を高め、にぎわいと交流を促進していく施設として整備する。

各事業の整備方針（機能）は、前述したとおりであるが、まずは、それぞれの機能を踏まえた具体的な取り組みを構築していき、さらには、その取り組みを生かしながら、また、互いに補完し、相乗効果を生み出していくことで、まちの活性化へとつなげていく方針である。

3. 地下街の役割・再開の意義

小田原市には、城下町、宿場町として発展してきた礎があり、地勢や歴史・文化に培われた自然的、産業的、歴史・文化的な地域資源が豊富に存在している。小田原地下街は、こうした本市ならではの魅力を発掘し、編集して発信するとともに、体験や交流を通じて、地域経済の振興や市内への回遊を促進する拠点としての役割を担うものである。

こうした役割を機能させるためには、経済界をはじめとした地元経済関連団体の関係者の連携協力体制の構築と、六次産業化や産業・文化観光の推進など、多様な産業の連携や組み合わせによる新たな価値の創造に向けた取組みを推進していく必要がある。地下街施設の再開は、このような取組みを通じて、地域経済の振興や中心市街地の活性化につなげていくための試金石としての意義を有するものである。



4. 市民意見・経済団体からの意見の反映

平成24年6月に策定した「小田原地下街再生計画」については、同年3月5日から4月4日までのパブリックコメントの募集や3月下旬から6月中旬にかけての経済関連団体、地下街周辺商店街等への説明会において、さまざまな意見・提案をいただいた。

また、小田原地下街の再生を中心市街地の活性化や地域経済の振興につなげていくためには経済関連団体等との連携や協力が不可欠であることから、平成24年8月に、主だった地元経済関連団体の代表等で構成する「小田原地下街再生準備会」を設立し、地域経済の振興や活性化を目指すうえで必要な地下街の機能や取り組む方策などについて議論していただき、同年10月に小田原地下街再生事業についての意見・提案をいただいた。

実施計画の策定にあたっては、これらのさまざまな意見・提案の趣旨や内容を「小田原地下街再生計画」に掲げるコンセプトに即し、具体化に向けた検討を行い、可能な限り反映することとした。（主な内容を以下に記載。）

<パブリックコメント等における意見・提案の主な反映状況>

- ・テナント構成（床利用）、賃貸条件、管理・運営方法、展開事業などの具体化を求める意見については、項目ごとに検討、整理し、具現化に向けた実践的な内容を示している。
- ・収支計画の成立性を不安視する意見については、経済関連団体や個人事業者とのヒアリングによってテナントの業種・業態を具体化するとともに、賃貸条件等を整理したことで、より精度の高い計画を示している。
- ・情報発信機能の充実を求める意見や地下街に盛り込むべき新たな機能の提案については、再開後の運営を見据えつつ、具現化に向けた検討を加え、整理した内容を示している。

<小田原地下街再生準備会における意見・提案の主な反映状況>

- ・イベント広場及びタウンカウンターの面積の拡充等を求める意見については、具体的な運営・業展開等を見据えた中で必要な規模や設備などを検討、整理し、再生計画で示した区画の拡大などを行うものとしている。
- ・地下街から街なか・地域への回遊を促進する手法としてジオラマを設置するなどの提案については、増床するタウンカウンターにインフォメーションコーナーを設置するなどの手立てを講じるとともに、今後、開設準備を進める中で、さらに具体化の手法等を検討していく。
- ・商品搬入などに係る営業上の施設環境の改善を求める意見については、費用等も含め荷捌き施設配置計画の再検討を行い、現状の防災センターを移設して搬入用エレベーターの増設を行い、出店者の営業しやすい環境づくりに努めた。

<今後検討する意見>

- ・地下街へのアクセス方法や施設全体のデザインなど施設整備に係る意見については、今後予定している実施設計業務の中で検討していく。
- ・市民参画を促す仕掛けづくりに係る関係機関・団体との連携などに係る意見については、今後、開設準備を進める中で、具体化の手法等を検討していく。

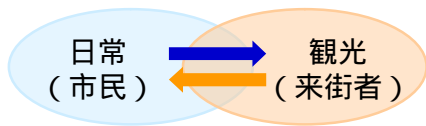
市民説明会をはじめとする、各種方面からの意見については、実現性等を精査した上で、開業までの各作業行程、また、開業後においても、可能な限り反映していく。

（運営体制の強化、会計処理の透明性の確保、各出入口階段へのエスカレーターの設置、地下街と連携した駅周辺整備 など）

4 【第2章】 地下街再生の基本コンセプト

1. 再生計画コンセプト

日常と観光が重なる楽しさの創造



地下街を日常的な目的で利用する市民と、観光目的で利用する来街者との交流によって、地域振興など新しい公共的な価値を備えた商業施設を創出。

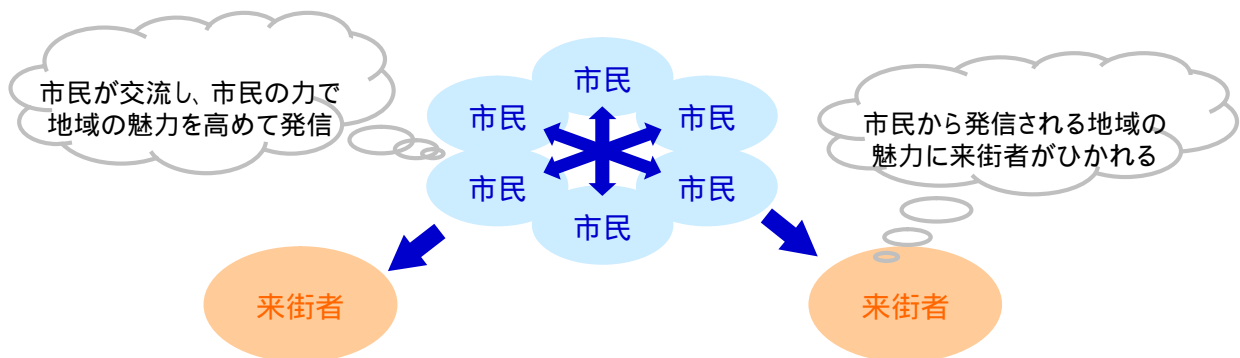
市民による、市民のための施設としての役割をより強化

<再生計画コンセプト>

Community Circle @ 小田原

市民が主役となり、市民力を発揮する場

地域の魅力を再編集 & 発信するコミュニティ空間



3つの方向性

小田原の魅力の再発見（地域住民）と新発見（来街者）

小田原の隠れた魅力を「発掘」し、「編集」して「発信」する

地下街から街なか・地域への回遊促進

小田原地下街で魅力・情報に触れ、街なか・地域で本物の体験をする

「にぎわい」と「新たな価値」の創出

小田原地下街を通して、ヒト・モノ・コトが交流し、にぎわいと新しい価値を生む

2. 小田原発・新時代の「新しい公益事業」

再生する地下街から中心市街地を巡る人の流れを作り出し、滞在性、回遊性を高め、良好な生活空間を作り出しながら、地域経済の振興を果たす。これが、「公益性を持った商業施設」として、本市が地下街の運営主体となる最大の理由である。

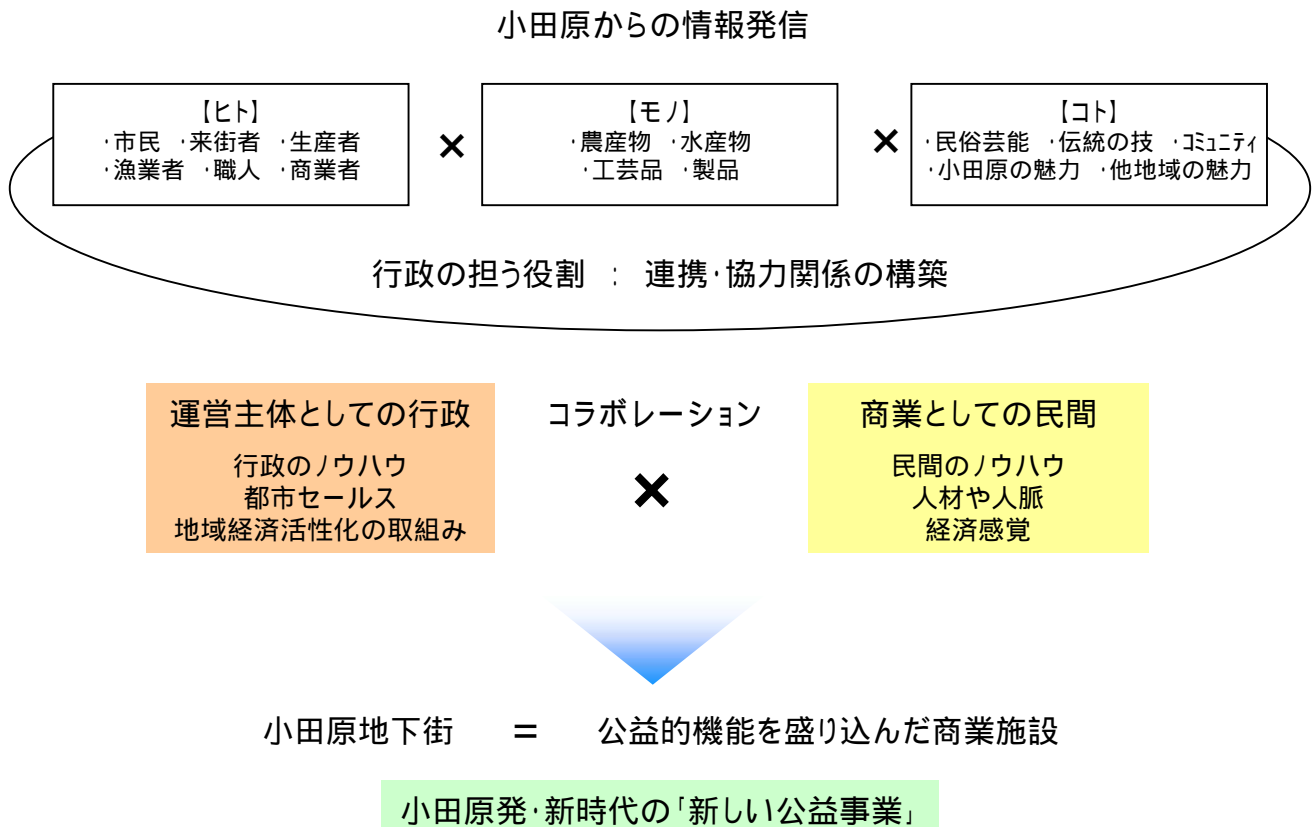
その鍵となるのが、さまざまな関係団体（者）をつなぎ合わせ、ヒト・モノ・コトに関わる地域の資源や情報をどれだけ集積し、いかに全体の情報を発信していくかということである。

したがって、これら多くの関係者間の連携・協力関係を構築していくことが行政の担う役割である。

また、経済の活性化が目的であれば、商業関係者など民間活力の導入は不可欠となる。彼らは自らの経済活動を通じ、それぞれの業種業態に合わせた方法によって、まちづくりに関わっていくことができる。

それゆえに、行政だからこそできることと、民間が持つ財力・人材・ノウハウなどを集約し、双方が一体となった、「新しい公益事業」による大胆な活性化策が必要となる。

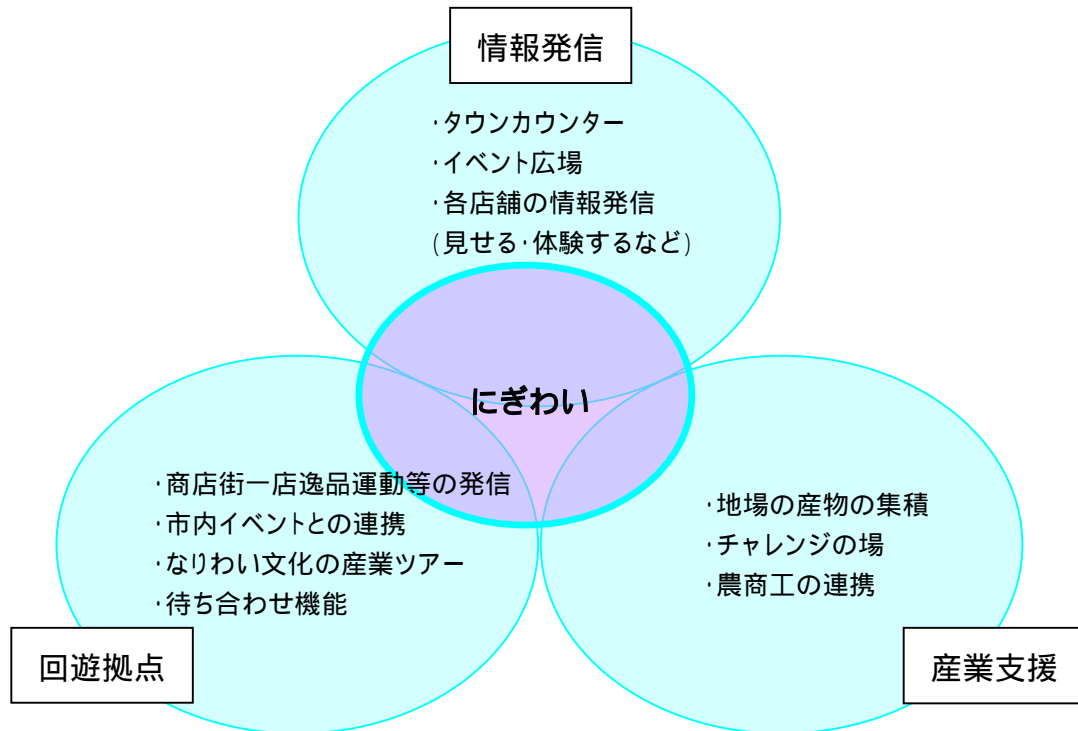
再生後の地下街では、運営主体としての行政と、商業としての民間とのコラボレーションによって、公益的機能を盛り込んだ商業施設という、小田原発・新時代の「新しい公益事業」を全国に先駆けて展開していく。



6 【第3章】 地下街の機能と配置計画

1. 地下街に必要な機能

市が事業主体となる小田原地下街は、従来の商業施設の機能だけでなく、行政が行う公益的な観点をもち商業施設として盛り込むべき機能も併せ持つ。



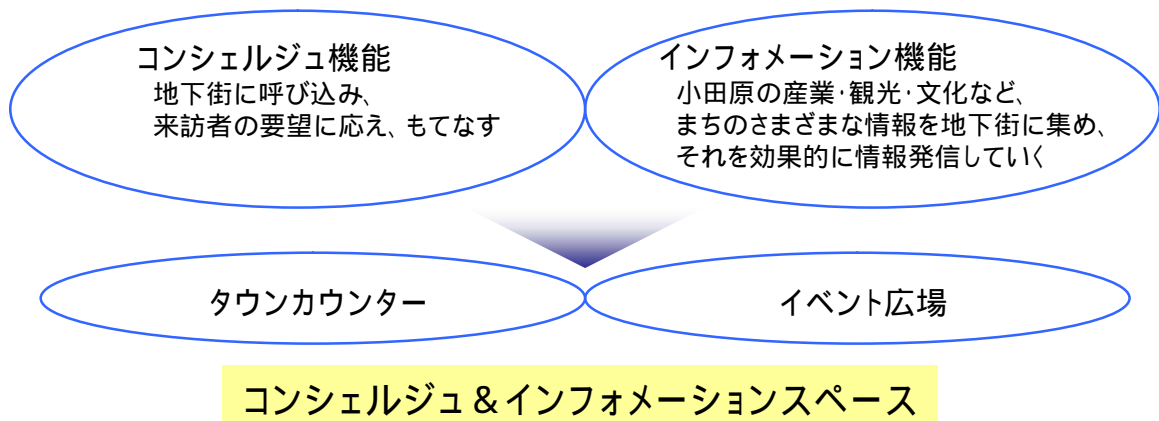
2. 情報発信機能

(1) コンシェルジュ&インフォメーションという考え方

小田原駅周辺にこれまで足を運んでこなかった市民や観光客を地下街に呼び込み、リピート客となってもらうためには、来訪者のさまざまな期待に応え、もてなすコンシェルジュ機能と、地下街に留まらず、小田原の産業・観光・文化など、まちのさまざまな情報を一元的に集め、またそれを効果的に情報発信して行くインフォメーション機能が不可欠となる。

「小田原地下街再生計画」には、この2つの機能を持たせるためのスペースとして、「タウンカウンター」と「イベント広場」を設けている。この2つの機能は双方が連携し合い、またスペースを共有し合ってこそ本来の役割を果たすことができる。

そこで、この2つのスペースを「コンシェルジュ&インフォメーションスペース」と位置付け、その機能と役割を定義する。



(2) 地下街から情報発信する目的と内容

これまでの情報発信に加え、埋もれていた小田原の魅力、地域資源を発掘し、より洗練されたものに編集し伝えていく。これにより地元の皆さんが地下街で地域の魅力を再発見し、にぎわいをつくり、新たな来街者（これまで足をあまり運んでこなかった市民や観光客など）をもひきつけ、小田原のマーケットの拡大を目指す。



地下街に集まる市民が地域の魅力を再発見・利用し小田原を活性化させる

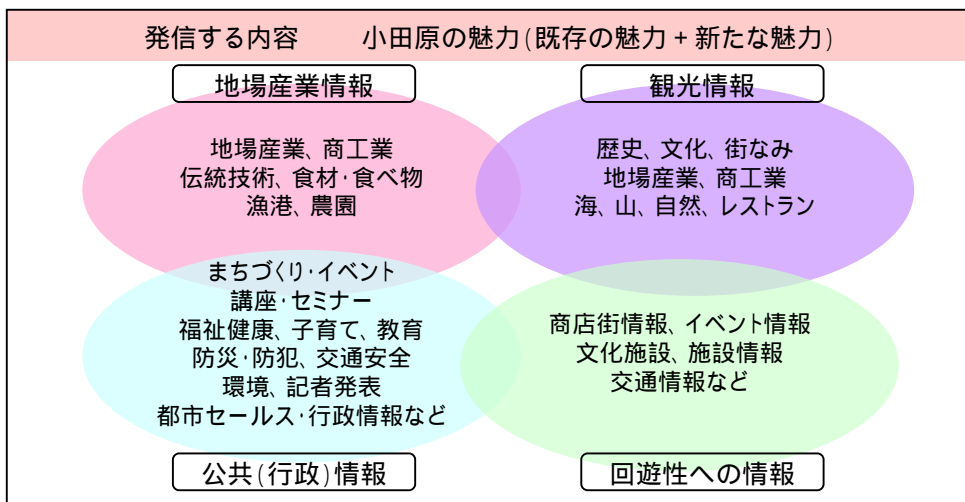
小田原地下街と街なか及び
小田原周辺の各地域の
団体・店舗との連携を深める

市民や来街者を外へ誘導

市民や来街者がより深く
地域資源を理解・体験する



小田原地下街で魅力・情報に触れ、街なか・地域で本物の体験をする



(3) タウンカウンターの方

小田原駅観光案内所

タウンカウンターと類似した役割を持つと考えられる観光案内所は小田原駅東西自由連絡通路内(3階部分)にあり、日本政府観光局(JNTO)の認定制度に従い、外国語を話すスタッフも常勤している。現在は通常2名(繁忙期は3名)が案内業務に従事している。案内実績は、年間7万人程度。1日平均で約200人が案内を受けている。

案内の内訳は箱根や他市町村が約2割で、市内が約8割を占める。市内案内のうち小田原城と史跡案内でその半数以上を占めている。その他には市内巡り、飲食・土産、イベント、交通案内などがあり、この部分もまた案内所機能に不可欠な要素となっている。

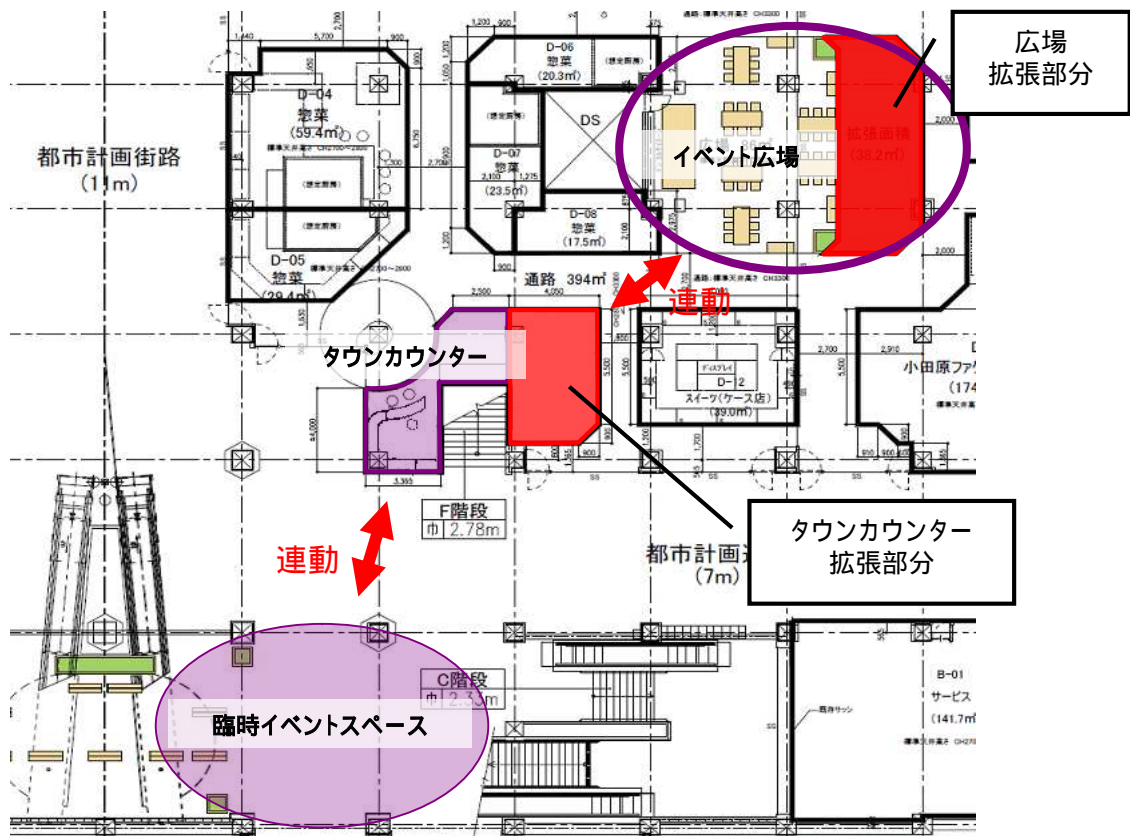
年間3,500万人の乗降客を数える小田原駅における広域的な案内やファーストコンタクトとしての役割は、地下街に下りてから案内するのではなく、外国人案内所の認定基準に適合し、駅改札と同じフロアにある現在の観光案内所が望ましい。

地下街(タウンカウンター)の役割

上記を踏まえたうえで、市内巡り、飲食・土産、イベント、交通案内などのうち、二次的なものの、深度化した内容の紹介、中心市街地の経済活性化の核となる商業・地場産業部分における、店舗や団体などの連携によるものは地下街に持っていくなど、それぞれの機能分担を図る必要がある。

広さ・場所など

再生計画では、小田原ゾーンの入口付近にタウンカウンターを設置することとしていたが、パブリックコメントや準備会の意見などにより、改めて情報発信機能や商店街など地元の事業者や団体との連携を強化することを検討した結果、再生計画で示した区画を拡大することとした。



タウンカウンターで想定されるサービス内容

・市内巡り・まち歩き情報

所要時間等に応じたお奨め市内巡り・まち歩きコースとスポットの紹介

例) 城址公園コース、文学館・白秋童謡館を中心とした西海子小路周辺コース、水産加工業を訪ねる千度小路周辺コース、早川・片浦ウォーキングトレイル、曾我の里散策コースなど

・歴史文化の紹介

小田原の歴史や史跡・名勝、お祭り、地場産業などの紹介

例) 小田原城天守閣、歴史見聞館、郷土文化館など

・各種イベント情報

小田原城址公園二の丸広場や小田原市民会館をはじめとして市内各所で実施される各種イベント情報の提供

例) 北條五代まつり、北條六斎市、菊花展、曾我の梅まつり、甲冑と打掛の貸出、甲冑隊との記念撮影など

・商店街・イベント情報

セールなどの商店街でのイベント情報、商店街ごとの一店逸品運動の紹介

駅周辺の飲食店や専門店、各種イベント情報などのPRスペースとして、インフォメーション(パンフレット)コーナーを設置



・体験教室案内

街かど博物館や商工会議所が主催している「おだわらふれあい体験市場」を始めとした体験情報の提供

例) ひものさばき作業、漆器の研ぎ出し、寄木コースターの製作、かまぼこの製作など

・飲食・土産情報

小田原どん提供店やランチ、スイーツ情報の提供、情報誌などで取上げられているお土産情報



・市内ツアーの受付、実施

「街かど博物館体験ツアー」など市内を巡るツアーの受付、ガイド付きツアーの実施

・その他

各種の交通機関の運行情報を提供

宅配サービス・キャリーサービス(宿泊施設とタウンカウンター間の手荷物等の運搬)の受付

小田原市民会館での催しや観光施設などのチケット販売

レンタサイクルやレンタル傘などの貸出し

サポーターズクラブの募集、特典案内

各種アンケート調査やコンテスト企画の案内

スマートフォンによる観光案内情報の提供

など



(4) イベント広場の考え方

イベント広場で想定される使用内容

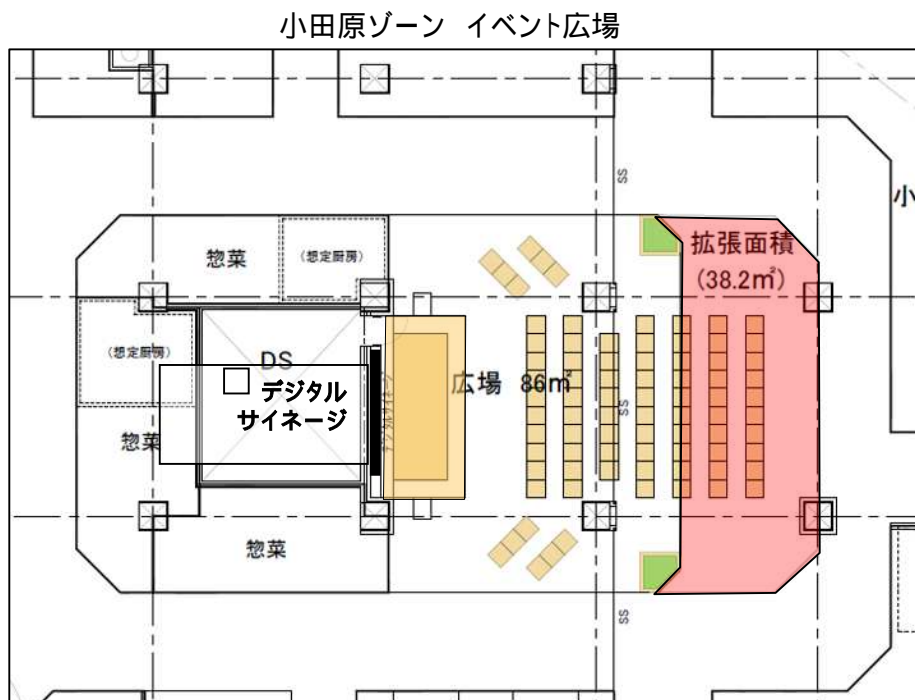
- ・主に情報発信、イベントなどの実施
 - ・人が集う場所としてのカフェスペース（イベントなどを実施していない時間帯）
- コンセプト
- ・イベントそのものを完結する場所ではなく、中心市街地に人を流すため、もしくは地場産業など地域の産業を再発見させるためのサテライト会場として活用する。
 - ・商業施設としてテナントと共生させるため、にぎわいを創るイベント、販促イベントも企画展開。
 - ・その一方で、音の大きいもの、規模の大きいものは、ここでの対象とは考えない。
（地下街であればエスカレーター横のスペースを活用）
 - ・他の施設との機能分担
（お城通り地区再開発施設、芸術文化創造センター、小田原城、商店街内のスペースなど）
- 広さ・場所など

地下街で行う催しは、基本的に「オープン」なスペースで多くの皆さんに見てもらおうことを想定する。

ただし、音楽イベントやワークショップ、フリーマーケットなどの常設ではない一時的なものは、エスカレーター横の広いスペースなどを利用すればよく、広さ・機能的に十分対応可能である。

また、クローズな中で実施すべきもの、規模の大きなものは、お城通り地区の再開発施設や芸術文化創造センター、小田原城址公園で開催するなど、本来の施設目的に合わせた機能分担をする必要がある。

上記により、イベント広場については、再生計画で示した現状の場所が望ましいが、で示すイベント内容を想定すると現状の広さでは前述の機能を果たすことが難しく、これらの機能を果たすため、再生計画の図よりもスペースを拡大することとした。



イベント広場で想定される事業

- ・小田原城址公園（二の丸広場等）で行われるイベントのサテライト会場としてイベントを実施
- ・商店街で行われるイベントの告知場所やプレ会場として使用
- ・ミニコンサートなど、市民団体の活動の発表の場として使用
- ・簡易中継器などを利用して、FM小田原や、小田原ケーブルテレビのサテライトスタジオとして使用（地域に密着したライブ情報の発信）
- ・小田原クリエイターなど地下街出店者による来街者や市民向けに行うワークショップ（体験教室）の実施
- ・商品のつくり手による実演や生産者自らの対面接客により、自らの商品の良さを直接伝えられる場の提供
- ・期間限定のワゴン販売によるチャレンジショップ
- ・旬を迎える特産品や産地情報を大型映像パネルでタイムリーに配信
- ・季節に応じた特産品即売会（玉ねぎ・梅・みかんなど）を開催（地下街出店者とも連携）
- ・即売会の開催と合わせ、産地の特色・オーナー制度などをPR（生産者がコンシェルジュ）
- ・市内各地で行われるイベント（梅まつり・花火大会等）の告知
- ・季節の素材を使った料理の実演会の実施



3. 回遊拠点機能

(1) 商店街との連携

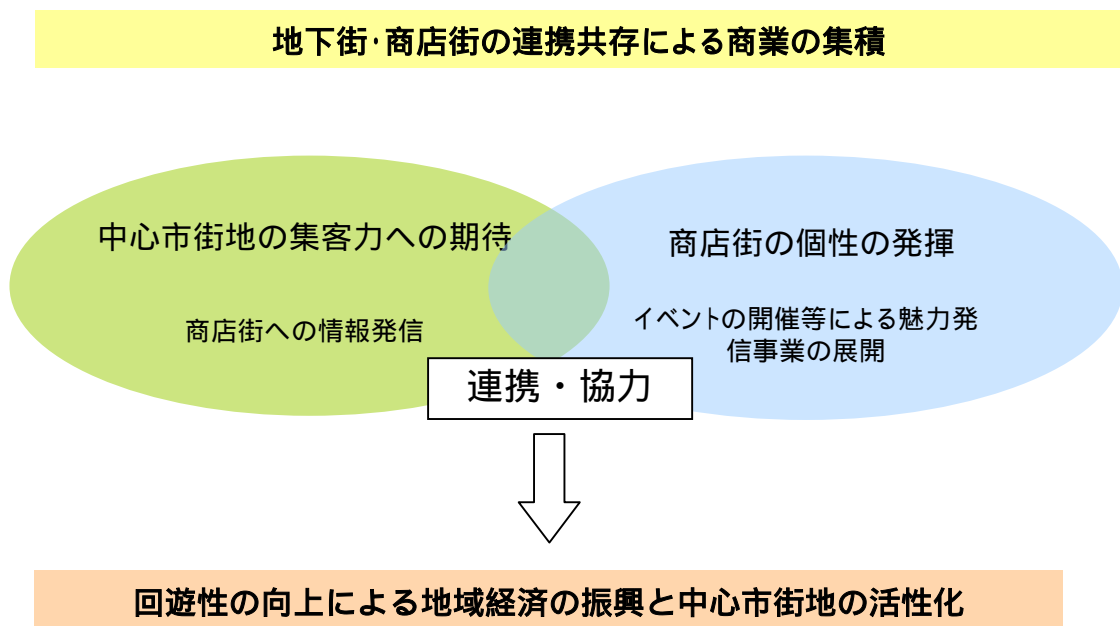
地下街は、多くの人々を小田原駅から直接招き入れ、小田原市の魅力的な地域資源を情報発信することにより、外への回遊を活性化させ、地域経済の振興及び中心市街地の活性化を図る拠点施設である。

そのため、地下街は、周辺の商店街との共存を図り、小田原駅前における一体性のある商業集積の核とするとともに、その集客力を活かし、地域商店街のイベントや魅力ある商品等の情報を随時提供するなど、回遊性向上のアプローチを図っていく必要がある。

また、商店街は、地下街への買い物客を地下街の中だけで消費が完結してしまわないよう各商店街の個性を活かした魅力ある商店街事業を企画し、様々なPR活動を行いながら、誘客へのアプローチを図っていく必要がある。

このように、地下街と商店街がお互いの役割を果たすことが、双方の魅力を高め、回遊性の向上による地域経済の振興と中心市街地の活性化の実現を可能とすることから、地下街と商店街が連携・協力することは必要不可欠となる。

【地下街と地域商店街の連携イメージ】



これらを実現する具体的な主な連携・協力事業としては、以下のものが挙げられる。

実施主体	事業名	事業内容
(10商店会連名) 東通り商店会 小田原錦通り商店街 協同組合 おしゃれ横丁商店会 お城端商店街振興組合 中央通り商店会 小田原銀座商店会 緑一番街商店会 お城通り商店会 ダイヤ街商店会 小田原駅前商店会	小便小僧を利用した各商店 街への導入と回遊事業	小田原駅に設置されていた小便小僧像を北條ポケットパークに移設し、新しい街なかのシンボルとして、駅前からの回遊ポイントとする。 移設時にイベントを開催するとともに、毎月5日に担当商店街で小便小僧誕生日フェア(割引特売サービス)を行う。[誕生月+10商店街10か月+地下街1ヶ月の輪番制]
本町回遊性向上 実行委員会	小田原ニューツーリズム プロジェクト	古い建物等を含め、地域全体でノスタルジックな空間演出を行い、回遊性のある新たな観光スポットとして発展させる。 現在未使用の古商家を改装・改築し、宿場町としてのイメージを復活させた宿泊施設として運営する。 小田原に根ざした文化や市場、商店街、食、技術を楽しみながら、地元の人々とのふれあうイベントを開催する。
特定非営利活動法人 小田原ブランド 元気プロジェクト	小田原どん!ミニ井で まちあるき事業	「小田原どん」(H21~)のミニ井(500円程度)を製作し、駅周辺(小田原地下街など)で販売し、各店舗のオリジナルミニ井の食べ歩きを促す。回遊促進事業として実施する。 小田原地下街の再開に伴い、小田原地下街発の回遊促進事業の1つとして実施する。
小田原錦通り商店街 協同組合	マスコットキャラクターを 活用した商店街ブランド 創出事業	新たな商店街のブランド化を行うため、既存マスコットをベースにした新たなイメージ、着ぐるみ等のデザイン、バックグラウンドの構築を行う。 SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を通じて、商店街の知名度をアップさせる。 キャラクターを活用したイベントへの参加、オリジナル商品の開発、販促事業における収益事業の展開を行う。
小田原銀座商店会	街頭放送とFM放送を使った 新しい情報発信事業	街頭放送の設備を整備し、FM放送局と共同で、日々新鮮な情報を番組仕立てで放送する。 商店街についてだけでなく地域の情報も放送することで、店舗の活性化を図るとともに地域としての魅力を増やしていく。

(2) 小田原の魅力ある地域資源を活用した市内各地域との連携

地下街は、単なる商業施設ではなく、地下街で小田原の魅力ある地域資源に光を当て、その魅力を発信し、地下街から周辺地域への回遊を促すことにより、新たな消費活動を掘り起こすなど、中心市街地の活性化及び地域経済の振興を図る拠点として整備する。

このためには、前述した商店街との連携をはじめ、さらには、市内各地域に点在するヒト・モノ・コトなどの地域資源の情報を集約し、各地域や民間団体等との連携を図りながら、その資源を有効に活用していく。

地下街では具体的に、次のような魅力ある地域資源を情報発信したり、紹介、体験、販売したりすることで、地域との連携を図っていく。

海・山・川などの恵まれた自然環境

史跡小田原城跡や二宮尊徳をはじめとした、小田原ゆかりの歴史・文化資産

木製品や梅干しなどの地域特性を活かした伝統的な地場産業やなりわい文化

小田原ならではの新鮮で特色ある水産物や農産物など

小田原で行われる多種多様なイベント

など

このような市内各地域の魅力ある資源を、地下街のタウンカウンターを主体に、各テナントやイベント広場と連動しながら、提供または情報発信することにより、来街者に対してさまざまな出会いと新たな発見を促し、市内各地域への回遊性を高め、地域のにぎわいを創出していく。

各地域と連携した活性化策の展開（情報発信）

ここでは、小田原の魅力ある地域資源を活用した市内各地域との連携について想定される活性化策を示す。ここで示す活性化策については、この実施計画を基に、今後地下街の管理運営（タウンカウンター・イベント広場の運営含）を定めていく中で、実現性を精査しながら、さらに具体的な活性化策としてまとめる。

また、これらの活性化策は個別に行うことも重要だが、有機的に連携しながら相乗効果を高めていく方策も視野に入れながら進める。

海・山・川などの恵まれた自然環境

小田原は、首都圏に位置しながらも、海・山・川をはじめとしたあらゆる自然環境を備え、なおかつその自然環境が市街地や郊外等の身近な生活空間にも現れ、季節を織りなす自然景観も大変豊かである。地下街では、この恵まれた自然環境を来訪者に紹介し、その環境（地域）に身を置くことにより、その地域の魅力を観て、感じてもらうなど、地下街を起点に地域や市の事業とも連携を図りながら、来訪者を市域のフィールドに送り出す仕組みづくりを行う。

【想定される事業例】

小田原の自然めぐりツアー	片浦地区や国府津・曾我丘陵など、半日や1日で回れるコースの紹介や少人数から参加できるツアーの企画を実施する。
小田原の自然風景展	市内外から小田原ならではの自然風景の写真や絵画などを募集し、街かどギャラリーに展示することにより、その地域へ訪問するきっかけづくりを行う。



史跡小田原城跡や二宮尊徳をはじめとした、小田原ゆかりの歴史・文化資産

小田原には、小田原城跡をはじめとした史跡、数多くの歴史的建造物や民俗芸能など、先人から受け継がれてきた歴史資産を有する。また、二宮尊徳や北原白秋をはじめとした小田原ゆかりの文化人や文学者、あるいは著名な政財界人の別邸建築物など、豊富な歴史・文化資産が存在する。地下街では、これら資産の情報を集め、その魅力を来訪者に紹介するとともに、この資産（施設等）と連携しながら、街なかへ誘導していく仕組みづくりを行う。

【想定される事業例】

歴史・文化資産めぐりツアー	点在する資産をつなぎ、半日や1日で回れるコースの紹介や少人数から参加できるツアーの企画を実施する。
歴史講座・ワークショップ	イベント広場などを活用し、小田原の知られざる史跡やスポットなどのレクチャーを受け、その魅力を感じてもらい、街なかへの回遊を促す。



木製品や梅干しなどの地域特性を活かした伝統的な地場産業やなりわい文化

小田原には、地域資源の活用により育まれた木製品、水産練製品、漬物、梅干しなど多くの地場産業が根付いている。また、これら地場産業は小田原の自然環境や歴史・文化と密接に結び付き、この地域の生活文化として今日まで受け継がれている。

地下街では、小田原クリエイター（ものづくり情報発信）において、木製品を主体とした販売を行うことをはじめ、水産加工品や和菓子などの販売も想定しており、これらのテナントと連携を図りながら、小田原の地場産品を観て・感じて・味わうことにより、街なかの小田原固有の地場産業やなりわい文化に触れてもらう仕組みづくりを行う。

【想定される事業例】

地場産業体験 創作ワークショップ	イベント広場などを活用し、地場産業の体験型ワークショップを通して、創作の楽しみや地場産品の魅力を感じてもらい、街なかの工房や水産加工品の生産現場など、地場産地への回遊を促す。
小学校との連携事業	小学校の校外学習の一環として、地下街に児童を集め、小田原の地場産業に触れ、学び、自分たちのまちに愛着を持ってもらうとともに、この事業をきっかけに週末には家族で地場産地を訪れる機会を創出する。



小田原ならではの新鮮で特色ある水産物や農産物等

小田原には、肥沃な相模湾を背景に小田原漁港で水揚げされる地場鮮魚や加工品、豊かな自然に育まれた農産物が多数存在する。地下街では、その恵みを活かした新鮮な農産物や水産加工品等の販売や飲食店の展開を想定しており、これらのテナントと連携を図りながら、市域での農産・水産資源を活かした交流や体験の機会を創出していく仕組みづくりを行う。

【想定される事業例】

農産物収穫等体験ツアー	各テナントや旅行業者などと連携しながら、少人数から参加できるツアー企画の実施及び紹介をすることにより、生産者との交流や消費拡大につなげる。
街なか食べ歩き	地域の人しか知らない、隠れた飲食店などを紹介し、地域へ回遊を促すとともに、周辺商店街が実施する各種事業とも連携・協力しながら、消費拡大につなげる。



小田原で行われる多種多様なイベント

小田原では、北條五代祭りをはじめ、食や音楽など、さまざまなイベントが行われている。地下街では、小田原をはじめとした県西地域のイベント情報を集め、紹介するとともに、これらイベントとの連携を図り、相乗効果を高めながら、地域への回遊を促し、来街者と市民の交流が図れる機会を創出していく仕組みづくりを行う。

【想定される事業例】

各種イベントのサテライト	イベント広場などにおいて、市内外で行われているイベントのサテライト会場として情報発信（イベントの中継やレクチャーワークショップなど）を行い、メイン会場周辺への回遊を促す。
--------------	---



4. 産業支援機能について

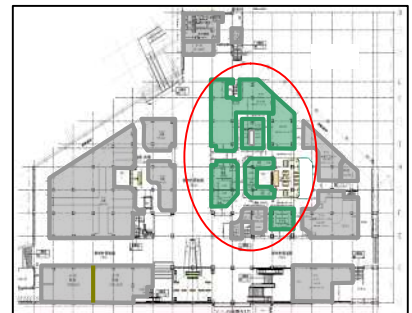
小田原地下街の店舗配置は、商業をベースとした小田原の地場産業の情報発信と市民の利便性の向上を基本的な考え方とした。

右側の小田原ゾーンには、小田原の農業、水産業、木製品産業など、地元事業者の協力を得ながら、地域住民や来街者に向けて、小田原の地域資源の情報発信を行う。

また、左側の物販ゾーンでは、高い集客力を持ち、小田原ゾーンとの買い回りと商品の補完機能を図れる業種や地域住民の利便性を高めるような業態の店舗を展開していく。

(1) 小田原マーケット

小田原マーケットでは、小田原産の新鮮な農作物を販売する農産物直売所、神奈川県の大漁港の1つである小田原漁港から直送した新鮮な魚、新鮮な素材を新鮮なうちに調理した水産加工品など、地域住民だけでなく、来街者への販売を視野に入れた展開を図っていく。また、商品を販売するだけでなく、出店者の協力を得ながら商品のこだわりや旬な情報の提供や、イベント、パンフレットなどのツールを活用し、体験型の農園やオーナー制度のPR、小田原漁港やかまぼこを中心とした水産加工品を取り扱う事業者が軒を連ねる千度小路などのエリア情報も発信し、地下街から市内各所への誘客を行っていく。



和洋の惣菜店では、小田原の素材をテーマにしたメニューを展開し、中食需要の高まりにあわせて、地域住民の毎日の食卓への提案として、その場で作ったできたての惣菜を豊富に品揃えするとともに、鉄道を利用する来街者向けのお弁当も併せて販売していく。また、スイーツでは、小田原をテーマにした商品の展開や小田原の菓子文化の情報発信を行い、地域住民の手土産需要や来街者のお土産需要に対応した展開を行っていく。



(2) 小田原クリエイター

小田原クリエイターでは、小田原に根づく木製品産業を中心とした「ものづくり」を情報発信するとともに、若手職人の作品や高い技術力に焦点を当てることで、小田原の「ものづくり」産業の裾野の拡大を図っていく。単に商品の販売だけでなく、イベント広場と連動した体験型のワークショップや市内の教育機関と連携したワークショップの展開により、地域の子どもたちへの地場産業に対する理解を深めるとともに、商品を購入するだけでは満足しない来街者にも「ものづくり」体験を提供する。

また、木製品の高い技術を情報発信することにより、木製品産業のアンテナショップとしての機能を持たせ、販路拡大に寄与していく。



(3) 小田原ファクトリーカフェ

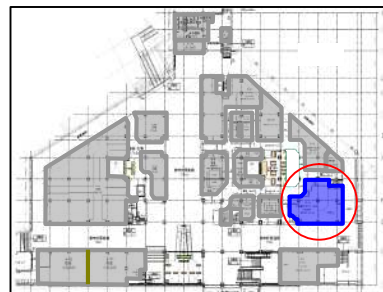
小田原ファクトリーカフェでは、かんきつ類など小田原の農産物や地元の素材を活かした商品を加工販売する。

商品を販売することにとどまらず、農産物などの素材の生産の現場や加工する過程も含めて紹介する。

参加型のイベントやワークショップを随時行うことで、商品のこだわり、小田原の地域産業の技術を体験していただき、地域産業の魅力や製造に携わる人々の思いなどを広く、情報発信していく。

ファクトリーカフェを中心に、農園での体験イベントなどと連携し、地下街だけにとどまらない活動も積極的に行うことを検討する。

また、その場で商品を味わえるカフェを併設して入りやすい空間にすることで、にぎわいやコミュニケーション空間を提供していく。



(4) 物販ゾーン

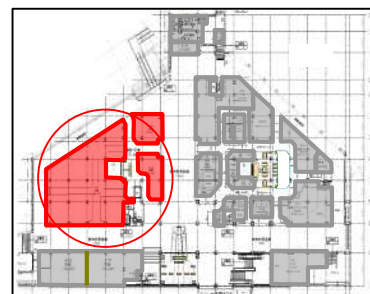
物販ゾーンについては、小田原駅に集まる地域住民の利便性を向上させるとともに、ショッピングの楽しさを提供するような店舗の展開を行う。

業種は右側の小田原ゾーンの商品と相性の良い日常使える生活雑貨や衣料品を中心に構築する。

さまざまな年代の方が訪れ、“目的買い”も“ついで買い”も楽しめるようバリエーション豊富な品揃えの店舗を展開し、小田原ゾーンとの買い回りが生まれることで地下街全体のにぎわいを作り出していく。

物販ゾーンの店舗選定については、高い集客力を持つ、いわゆるナショナルチェーンの出店を前提とし、小田原ゾーンへの波及効果がある事業者を広く募り、小田原駅周辺の新たな魅力を付加できるような店舗構成を行う。

地域住民や来街者の利便性の向上、業種構成上の適性、消費者への多様な選択肢の提供、事業性のバランスなども勘案していく。



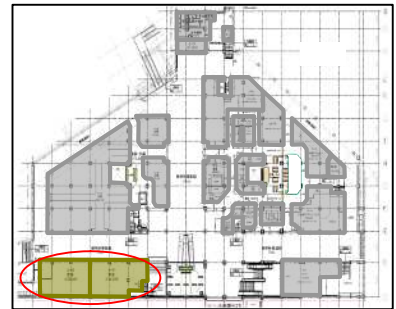
(5) 飲食ゾーン

小田原駅周辺の飲食は、小田原ラスカの飲食店の混雑ぶりなどからも、ニーズに対して供給が十分でない。特に地産地消をテーマにした飲食店は、地域住民だけでなく、来街者のニーズも高い。

地下街では、来街者が期待する小田原の新鮮な海産物や地場の野菜など、地産地消にこだわったメニューの展開を行い、小田原の地場産品の情報発信を行っていく。

また、地域住民に対しては、友達や家族で楽しく食事をする場、コミュニケーションの場としての空間を提供するレストランの役割を担っていく。

店舗の構成としては、ゾーンに2店舗、地場の野菜や小田原漁港直送の魚を扱う創作料理店などを想定している。また、ビュッフェスタイルや回転寿司などの形態も検討していく。



(6) その他

来街者が手荷物や土産物を預けられるコインロッカーは小田原ラスカのコインロッカーの利用実績から見てもニーズは高い。

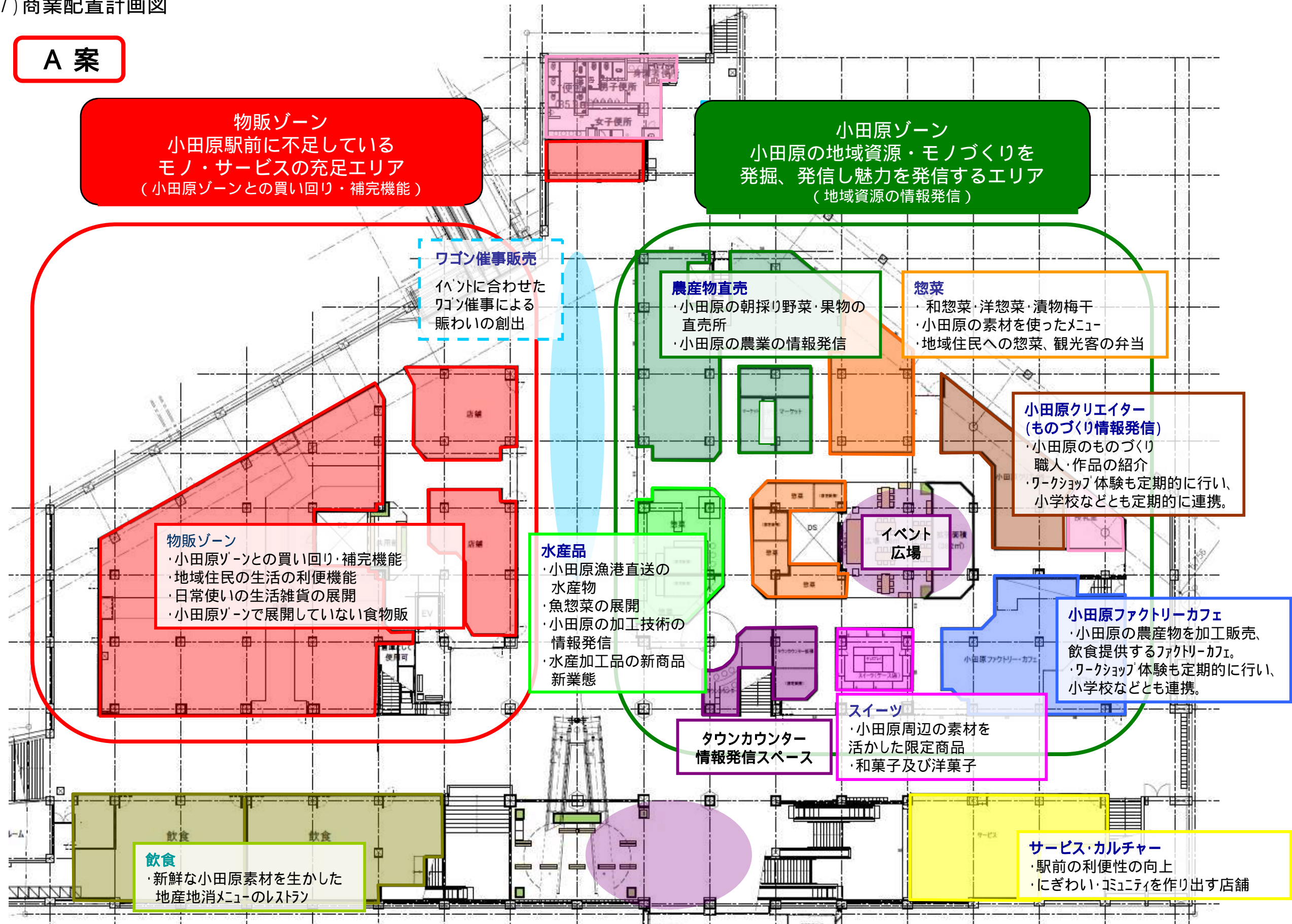
また、来街者が手荷物や土産物を自宅などに送ることができる宅配便の受付などについても事業者からのヒアリングでもニーズが高かった。

こうした顧客サービスの充実も視野に入れるとともに、地下街のテーマの一つでもあるコミュニティ形成に寄与できる場を提供するようなカルチャー関連ショップについても導入を図ることによって、小田原駅周辺の利便性を高め、周辺地域からの集客を図る。

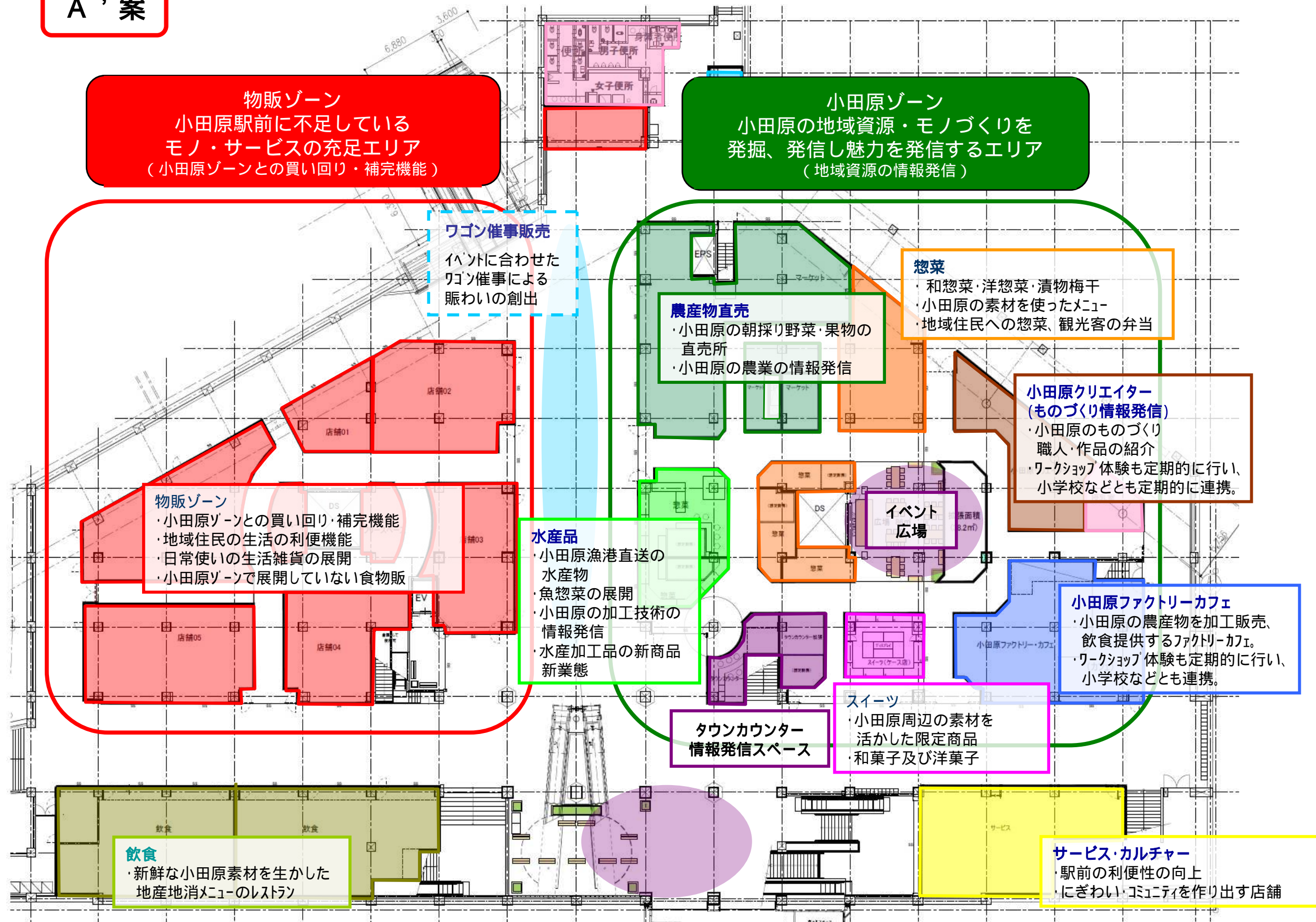


(7) 商業配置計画図

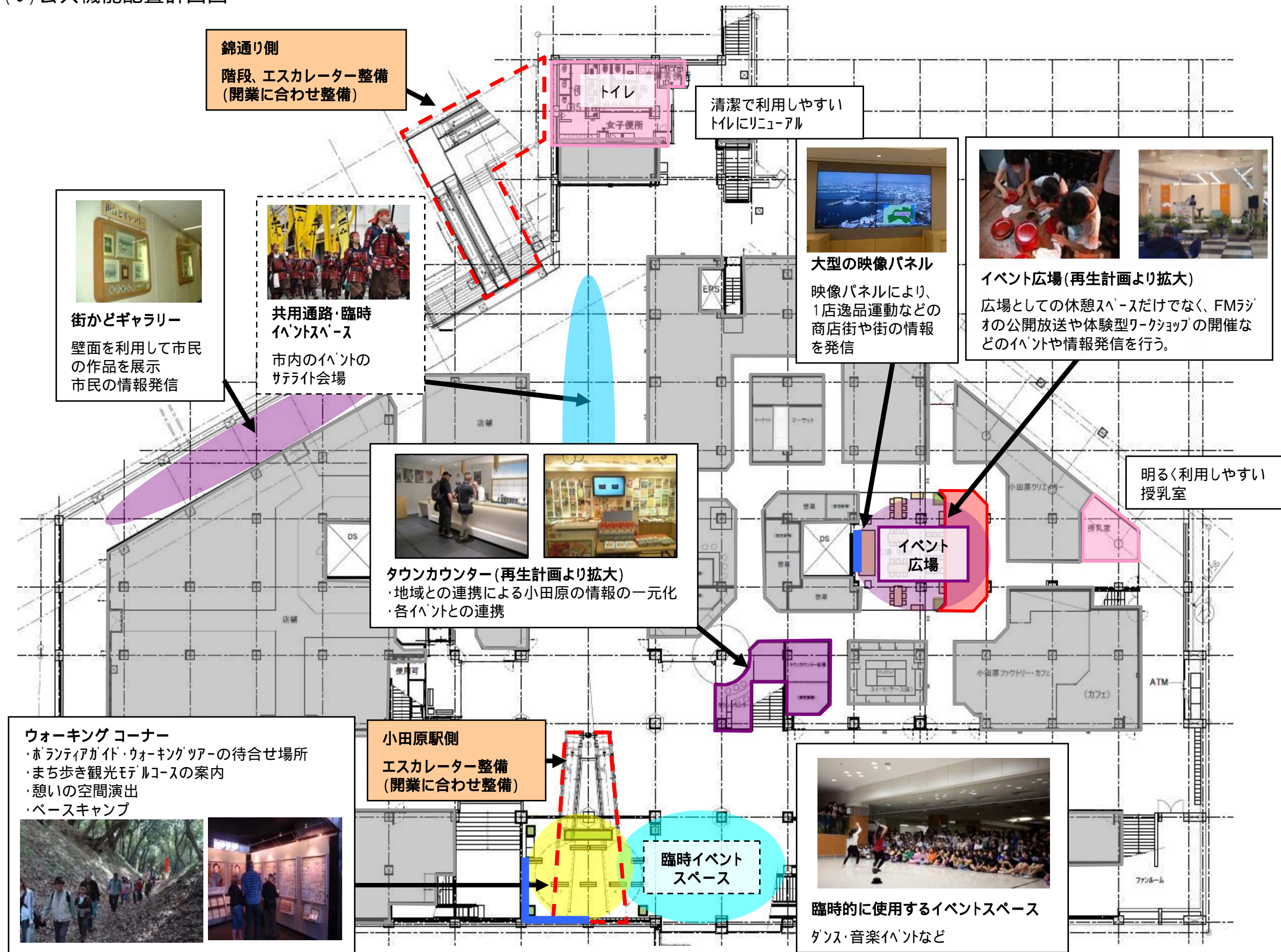
A 案



A'案



(8) 公共機能配置計画図



5. 参画意向調査

(1) 参画意向調査の概要

実施計画策定にあたり、平成24年9月上旬から、商工会議所をはじめとする経済関連団体を通じて、調査書類を配布し、小田原市内の事業者に対し、地下街再生事業への参画意向調査を実施した。また、事業者との個別訪問調査を継続的に実施し、ヒアリングなどを行った。

目的

この参画意向調査は、地下街の再生に向けて、地下街再生計画を踏まえ、地元事業者の参画意向を把握し、より具体的な実施計画を策定するために実施したものである。

調査方法

商工会議所をはじめとする経済関連団体を通じて告知・配布するとともに、12月の商工会議所の会報に参画意向調査について掲載。市のホームページにおいても告知を行っている。

問合せのあった事業者や独自でリストアップした事業者にヒアリングを行った際に参画意向調査の調査用紙を配付し、再生計画の内容や想定される条件を示しながらヒアリングを行った。

(2) 基本事項

出店における契約形態 定期建物賃貸借契約

出店者のランニングコスト (出店後に出店者が負担する費用)

・賃料

各ゾーンごとに設定する最低保障付きの売上歩合賃料。出店者ごとの業種業態の収益構造や各区画で設定する工事区分等により、条件を設定している。

・共同管理費

共用部分の維持管理に要する経費については、賃料に含むものとして最低保障賃料の設定を行う。よって共同管理費として別に出店者から費用の徴収は行わない。

・経常販売促進負担金

通常期に行う共同販売促進費については、賃料とは別に売上の1%相当分を出店者が負担。

・諸経費

専有区画で出店者が使用する水光熱費、塵芥処理費、区画外倉庫・ロッカー使用料 など

・お客さま駐車サービス費用

お客さまの駐車料金のサービスを行う店舗は、公共駐車場の共通駐車回数券を購入する。

出店者のイニシャルコスト（出店時に発生する出店者の負担内容）

・ 契約保証金

契約に対する保証金。契約終了後、出店者の債務を控除後、残額を返還

・ 設計監理費

調和のとれた魅力的な商業施設を作り上げるため、店舗作りを総合的に管理する設計監理室を設置し、店舗の設計・施工の監理を行うための費用

・ 現場共益費

C工事施工に伴う共通費用(仮囲い・仮設電気設備・仮設給排水設備・仮設便所保安警備共通通路清掃など)

・ 開業宣伝費

地下街開業に伴って行う特別宣伝に関する費用

・ 店舗造作・設備工事費

出店場所の店舗造作・設備工事費を「工事区分」に基づき、C'工事及びC工事分を負担

A工事　： 小田原市の費用負担で、設計・施工を行う工事

C'工事　： 出店者の費用負担で、小田原市の承認するものが設計・施工を行う工事

C工事　： 出店者の費用負担で、設計監理室が承認した出店者の指定するものが設計・施工を行う工事

今回の実施計画では、区画や想定業種に合わせ工事区分を設定している。参画意向調査では、その工事区分を提示しながらヒアリングを行っている。

参考例として、飲食業種の工事区分を次頁に示す。

工事種別	費用負担区分	小田原市		
		A工事	C'工事(指定業者施工)	C工事
建築・内装工事	床	仕上撤去まま	なし	A・C'工事以外の全工事
	壁	RC・ALC・PB・ケイカル板あらわし	なし	A・C'工事以外の全工事
	店舗間仕切壁	LGS下地+PBt12.5あらわし	なし	A・C'工事以外の全工事
	柱	躯体あらわし	なし	A・C'工事以外の全工事
	天井	躯体あらわし (インサート有り)	なし	A・C'工事以外の全工事
	内部造作	なし	なし	A・C'工事以外の全工事
	看板類・表示類	ショップサイン取付用共通造作	なし	A・C'工事以外の全工事
	共用通路に接する面	床見切・天井見切等	なし	A・C'工事以外の全工事
空調設備	一般空調設備(客席)	共用機器及・ダクト・配管・吹出口・吸込口	専用設備の増移設分(機器、ダクト、吹出口、吸込口)	なし
	一般換気設備(客席)	共用機器及・ダクト・配管・吹出口・吸込口	専用設備の増移設分(機器、ダクト、吹出口、吸込口)	なし
	厨房空調設備	なし	全工事	なし
	厨房換気設備	共用機器及・主ダクト・店舗境界までの分岐ダクト	分岐ダクト以降の専用ダクト、吹出口、吸込口、排気フード及び増移設分	特殊フード等(フード洗浄装置含む)
	冷却水設備	冷却塔から店舗境界バルブまでの冷却水管	なし	A・C'工事以外の全工事
衛生設備	給水設備	主管及び量水器(含む)までの支管	なし	A・C'工事以外の全工事
	排水設備	主管及び区内指定位置立上げ(1ヶ所コア抜き含む)	増設支管及び区内指定位置立上げ(コア抜き含む)	A・C'工事以外の全工事
	ガス設備	主管及び店舗境界までの支管	なし	A・C'工事以外の全工事
	衛生器具その他	なし	なし	全工事
電気設備	電灯コンセント設備	WHM盤から店舗内分電盤(含まず)までの幹線ケーブルおよび接続	なし	二次側以降の全工事
	動力設備	WHM盤から店舗内動力盤(含まず)までの幹線ケーブルおよび接続	なし	二次側以降の全工事
	電話・光通信設備	EPS内端子盤から店舗内ジョイントボックスまでの配管	なし	A・C'工事以外の全工事
	有線設備	なし	なし	A・C'工事以外の全工事
	テレビ共聴設備	アンテナからEPS内分配器までの配管・配線	分配器(含まず)からアウトレットまでの配線	A・C'工事以外の全工事
	CT配管設備	EPS内端子盤から店舗内ジョイントボックスまでの配管	なし	A・C'工事以外の全工事
防災設備	機械排煙設備	法定基準設備	店舗内間仕切りその他による増設	なし
	自動火災報知器設備	法定基準設備	店舗内間仕切りその他による増設	なし
	非常照明設備	法定基準設備	店舗内間仕切りその他による増設	なし
	非常放送設備	法定基準設備	店舗内間仕切りその他による増設	なし
	カトリレー設備	EPS内端子盤から店舗内ジョイントボックスまでの信号線配管・配線	ジョイントボックス(含まず)からカトリレーコンセント(含む)までの信号線配管・配線	A・C'工事以外の全工事
	誘導灯設備	法定基準設備	店舗内間仕切りその他による増設	なし
	スプリンクラー設備	法定基準設備	店舗内間仕切りその他による増設	なし
	消火器	共用部のみ	なし	店舗内設置分
	ガス漏れ警報設備	端子盤より店舗内ガス遮断弁操作盤(含まず)までの配線(専用電源、移報)	なし	A・C'工事以外の全工事 ガス遮断弁操作盤からガス遮断弁までの操作信号配線含む
	フード消火設備	なし	全工事	なし
	温度異常警報設備	端子盤までの配線	端子盤以降の温度異常警報装置(含まず)までの配線	温度異常警報装置付き冷蔵庫設置
備考	上記の他、仕様の変更増設要求及び特別の設備要求場合はご出店者工事となります。 上記に該当しない項目等の区分は協議によります。			

(3) 参画意向調査状況

市内の事業者に対しては、参画意向調査の配布開始以降、本格的に各業界の経済関連団体から個別ヒアリングを開始した。同時に、実施計画策定業務の受託者である湘南ステーションビル株式会社がリストアップした個別の事業者に対しても順次ヒアリングを行っている。

また、参画意向調査に関する地元事業者からの問合せも平成25年3月29日現在で5件あり、小田原市及び湘南ステーションビル株式会社でヒアリングを行っている。

参画意向についてのヒアリングを行った事業者数は、平成25年3月29日現在で、地元の経済関連団体が10団体、個別の事業者が34社で合計44の団体・事業者にヒアリング(延べヒアリング回数111回)を行った。

検討をしている地元の団体・事業者は平成25年3月29日現在で20団体あるが、業種構成等を考慮しながら詳細を詰めていく。

また、市外事業者については、物販ゾーンにおけるいわゆるナショナルチェーンを中心に平成25年3月29日現在で、49社にヒアリングを行った。今後は、出店を検討するとの感触を得た事業者で、核となる数社を中心に詳細を詰めていく。

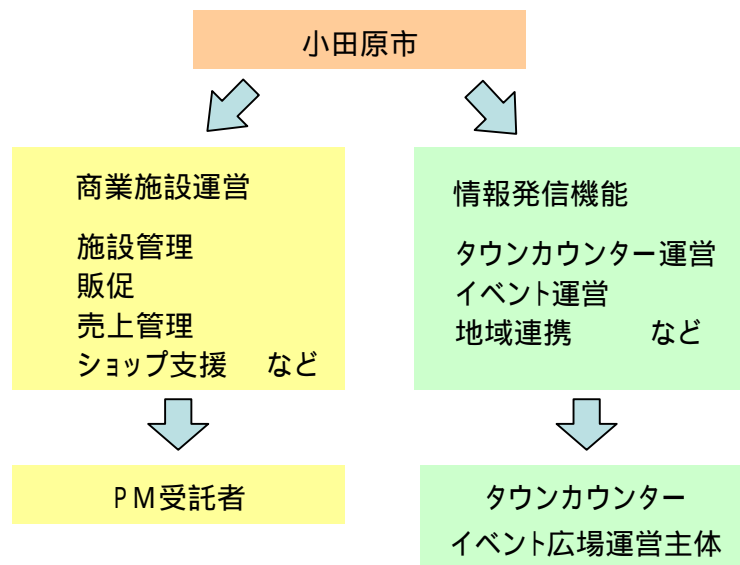
エリア	ゾーン	ストアコンセプト	ショップイメージ 検討内容	事業者数	状況
小田原ゾーン	農産物直売所	◆ <u>小田原の朝獲れ野菜を駅前で</u>	・小田原・西湘エリアの農産物全般を農家の直売所形式で販売する。市内の農園で収穫体験イベントを行うことで地下街と市内の連携を深めていく。 ・肉や米、日配品なども取扱いし、地域のお客さまの利便性を高める。	2	1社 地下街出店を検討する旨の意思決定がされる
	クリエイター	◆ <u>コトで触れる小田原ものづくり</u>	・木工品を中心に生活の中で日常的に使えるキッチン雑貨や趣味性が高く、幅広い年代に受ける玩具などを豊富に取揃える。小田原の高い木工技法を現代風にした商品を多数展開する事で身近に感じてもらえるようにする。 ・店頭では頻繁に実演を行い、参加型のワークショップも開催しものづくりの背景を伝え、アンテナショップとしての機能を発揮、販路の拡大に寄与していく。	1	1社 出店に向けて前向きに検討中
	ファクトリー・カフェ	◆ <u>みんなで創る小田原フルーツ</u>	・果物など小田原の素材を加工販売。その場で食べられるカフェも併設して入りやすい空間とすることでにぎわいを創出していく。 ・参加型のイベントも実施する。地下街の中のイベントだけでなく、農園とも連携することで小田原の農産物の良さを体感してもらう。	3	2社 出店を検討中
	水産物 水産加工品	◆ <u>直送5分！ 駅前で漁港の朝獲れ魚を</u>	・神奈川県の大漁港の1つである小田原漁港に近いターミナル駅という特色を活かし、漁港の獲れたて魚を刺身・寿司・魚惣菜(焼魚・煮魚)を取り扱うショップとして展開し、小田原漁港の情報発信機能も担う。 ・焼魚・煮魚など魚惣菜も朝獲れにこだわることで鮮度の違いを実感してもらう。 ・蒲鉾は裾野を広げる事を目標に、新たな食べ方や魅せ方の提案をしていく。13社集まる小田原の蒲鉾の強みを活かし、各社の詰め合わせなども検討する。	5	2社 団体としての出店を検討中 1社 事業者としての出店を検討中
	スイーツ	◆ <u>小田原・箱根の名店一堂に</u>	・小田原・箱根の名店、地元洋菓子店、和菓子店4~5店を集積させる。駅前では有名店が買えるメリットを出してだけでなく、地下街限定商品や地下街出店店舗同士のコラボ商品の展開も検討し、話題性を作る。	13	2社 出店に向けて前向きに検討中 2社 出店を検討中 新規ヒアリングを進める
	惣菜・食物販	◆ <u>小田原素材の郷土おかず</u>	・小田原の地のものを使い、昔から伝わる郷土料理の惣菜店や地元惣菜店の新業態として展開する。 ・地域住民の中食としての利用だけでなく、来街者向けのお弁当も販売する。	14	3社 出店に向けて前向きに検討中 3社 出店を検討中
レストラン	飲食	◆ <u>小田原の'地'を味わう</u>	・地域住民だけでなく、小田原駅周辺を訪れる来街者に対する地の食に対するニーズも取り込んだ地の魚・地の野菜にこだわった地産メニューを強く打ち出す業態の展開を図る。	3	3社 出店に向けて前向きに検討中
物販	雑貨・衣料	◆ <u>小田原生活の彩り</u>	・小田原駅に集まる地域住民の利便性を向上させるとともに、ショッピングの楽しさを提供するような店舗の展開を行う。業種は右側の小田原ゾーンの食品と相性の良い日常使いのできる生活雑貨や衣料品を中心に構築する。さまざまな年代の方が訪れ、目的買いもついで買いも楽しめるようバリエーション豊富な品揃えの店舗を展開し、小田原ゾーンとの買い回りが生まれることで地下街全体のにぎわいを作り出していく。	35	核となる事業者を中心にヒアリングの確度を上げている。 出店者の選定に際しては、多くの事業者から、小田原ゾーンとの買い回りや駅前に新たな魅力を付加できるような業種・業態の店舗を中心に、経済性と業種構成上の適性についてのバランスを重視しながら選定する。
	食料品			4	
	サービス カルチャー その他			13	
				93	

1. 運営主体について

地下街には、タウンカウンター・イベント広場運営業務のほか、商業施設としての販売促進機能を併せ持つ必要がある。この部分は地下街全体をコーディネートするプロパティマネジメント業務の受託者（PM受託者）が担うことになる。（テナント会等別組織になる場合は別途検討）

したがって、双方の情報発信機能を担う両者が連携を密にし、各スペースを効果的に活用しながら、時に連携し、時には協働で目的を果たしていくことが求められる。

また小田原地下街は公益的商業施設であり、その目的は中心市街地における経済の活性化であることから、小田原市 タウンカウンター・イベント広場運営主体 PM受託者の3者での連携のスキームをしっかりと整理することが必要である。



(1) タウンカウンター・イベント広場運営主体について

前述の役割などを勘案すると、タウンカウンター・イベント広場運営業務の運営主体については、次の機能を持ち合わせていることが必要となる。

情報の収集機能

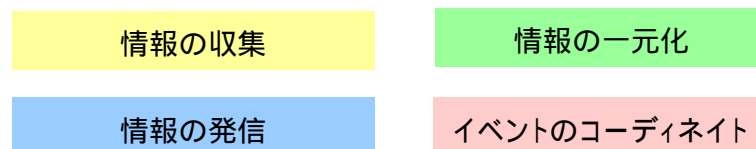
（行政、経済関連団体、市民活動団体などとの関わりが深く地域の情報収集力に長けている）

情報を整理し一元化することができる

メディアを効果的に駆使し、リアルタイムに広く情報発信をすることができる

イベント広場における催し等のコーディネートとスケジュール管理

運営主体に必要な機能



上記の内容から、タウンカウンター・イベント広場運営業務の運営主体者は、地域に根ざした団体などに委託することが望ましい。

(2) 商業施設運営について

商業施設の運営は、ソフト面では、施設としての共同宣伝、テナントの売上額の確定作業、お客さまのクレーム対応、ショップスタッフの教育、日々のショップの問題解決への取組みに対するサポート、他のショップとの適正な商品のすみ分けが行われるように調整するといった業務がある。

また、ハード面では、自らの設備の管理だけでなく、テナントが電気設備や防災設備を適正に点検・取扱いをしているかの管理やテナントが自らの店舗を改装するときに、設備的な面や防災面、店舗の内装規制に適合しているかなど、テナント設計施工を指導する業務を行う。

これらは一般的な建物の管理業務とは異なり、商業施設としての管理運営ノウハウが必要となるため、専門事業者（PM受託者）に委託し、そのノウハウを活用することが必要である。

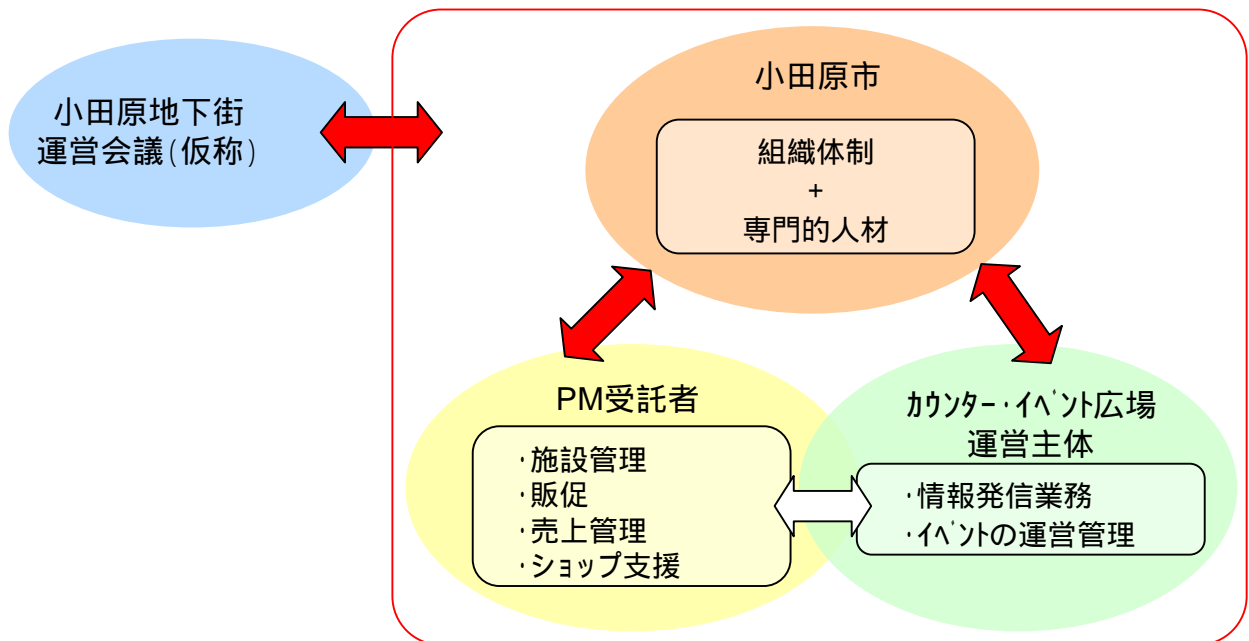
地下街は、公益性を持った商業施設であるため、市内の各種団体との連携を構築していく中で、必要な助言を行ったり、公益的な側面から、地下街の運営を評価していくことを目的とした小田原地下街運営会議（仮称）の組織の設置についても検討していく必要がある。

再開される小田原地下街は、地下街施設の運営だけでなく、中心市街地や地域経済の活性化への起爆剤として活用させるべきものである。当然ながら、中心市街地の各商店街や市内の各地域との連携や市内の各種団体との連携を図っていくことが必然となる。

PM受託者についても、市内の回遊性の向上や地域経済の活性化に対する理解があり、地域活性化に貢献できることを受託者の選定基準に取り入れていく。

地下街の運営スキームの中で小田原市が担っていくべき役割は、施設全体を管理運営していくPM受託者やタウンカウンター・イベント広場の運営主体を統括してだけでなく、地下街と市内の各種団体との連携の橋渡し役としての役割を果たす必要がある。そうした役割を担うべき、組織体制と人材を配置し、小田原市がイニシアチブを取って地下街再生を進めていく。

運営スキームの概念図
役割分担の明確化、連携協力関係の構築



2. 出店者との契約方式

(1) 定期建物賃借契約の導入

継続的に商業施設の運営を行うためには、絶えず変化する顧客ニーズに対応し、計画的にリニューアルを行うことが必要不可欠である。

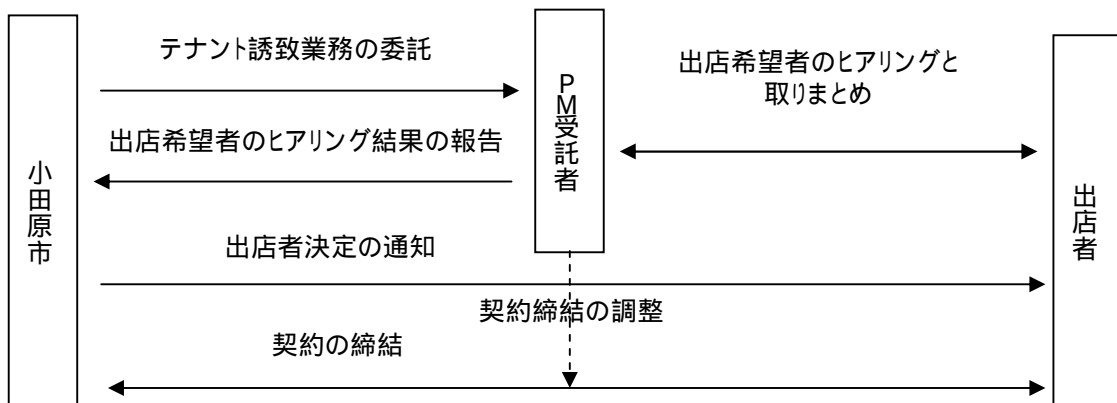
以前の経営母体であった「アミーおだちか」は、定期建物賃借契約が制度化される前だったため、出店者と一般的な賃借契約を締結しており、計画的にリニューアルを行うことが難しかった。このため顧客ニーズと施設の方向性が合わなくなったことが、売上げ減少の大きな要因になったと考えられる。

今回の小田原地下街についても、テナントの経営状態の変化（テナントの経営主体の変動やコンプライアンス上の問題など）により、地下街の目指すべき方向との間にズレが生じた場合や、顧客ニーズや周辺環境の変化に対応して、地下街のコンセプトや方向性の修正が必要になってくることを考慮し、可変性を確保できる定期建物賃借契約を導入する。

なお、定期建物賃借契約は、契約の更新はないものの、区画を変更せず、改めて期間を定め、再契約を締結することは可能となる。

(2) 契約スキーム

テナント誘致業務は、各業種の特性に合わせた条件設定や店舗内装設備の工事区分や調整作業など専門的なノウハウが必要となるため、PM受託者に委託をする。



- ・ PM受託者が、出店希望者へのヒアリングを行い、出店希望の取りまとめを行う。
- ・ PM受託者が取りまとめた内容を小田原市に報告し、小田原市が出店者を決定する。
- ・ 小田原市と出店者が定期建物賃借契約を締結する。PM受託者は、両者間の調整を行う。

3. 売上金管理方式及び賃料請求方式

当初は、商業施設運営において出店者の現金管理の負担軽減や貸主のリスクヘッジなどの理由から、小田原市からの業務委託に基づき、PM受託者が出店者の売上現金の管理を一括して行い賃料等の収納業務を代行する売上金管理方式（図1）を想定していた。

しかし、地方公共団体においては、財務処理上出店者の売上現金そのものを保管することができないため、売上現金の管理については出店者自らが行き、PM受託者からの売上報告に基づき、小田原市が直接出店者に賃料等の請求を行う直接請求方式（図2）によることとした。

図1 売上金管理方式

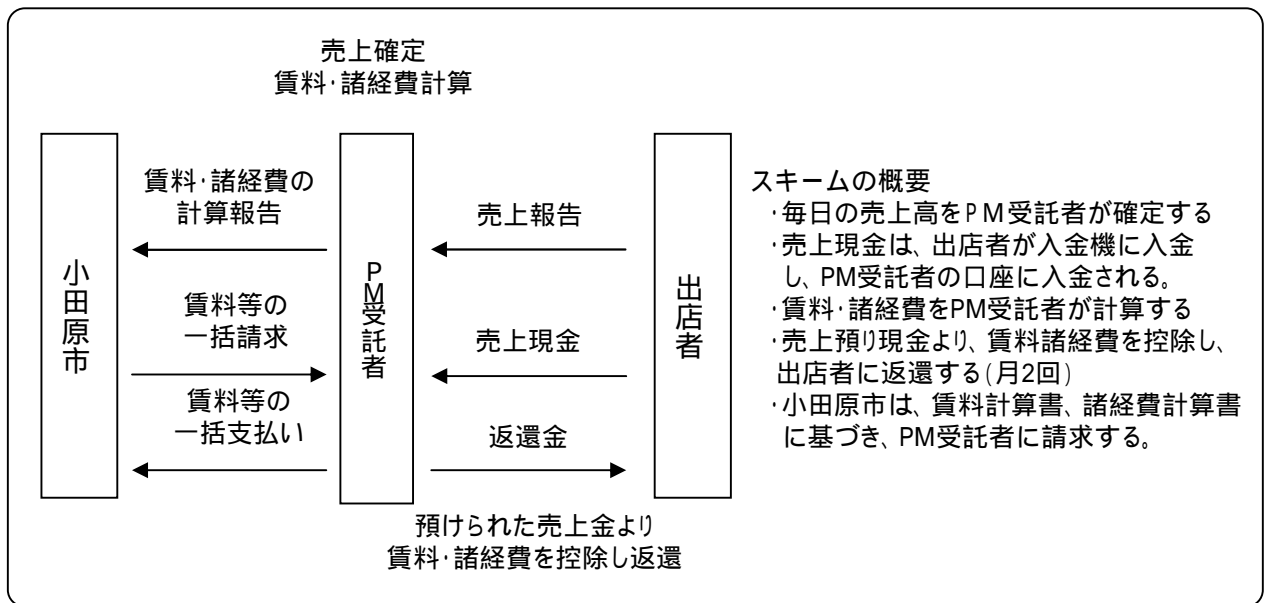
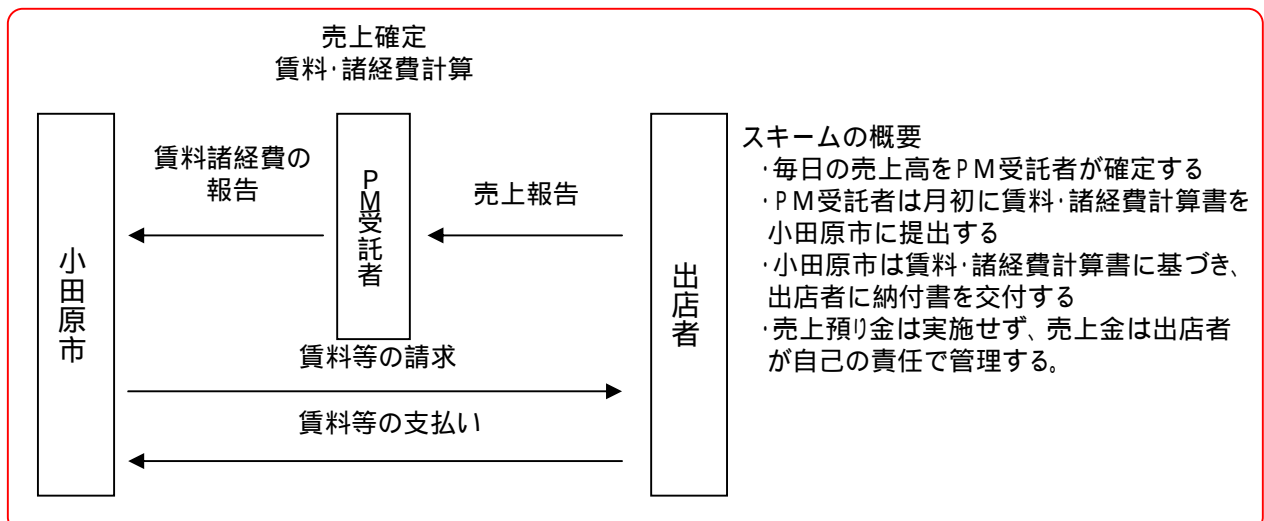


図2 直接請求方式



4．営業時間について

物販 : 10:00～20:00 飲食 : 11:00～21:00

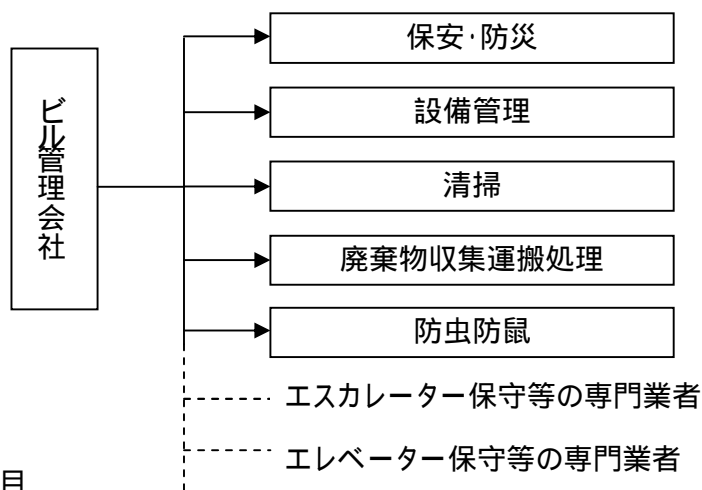
基本営業時間は上記の通りとするが、シャッターなどにより個別で管理できる区画については、基本営業時間を越えた営業時間とすることも可能である。

5．施設管理計画の概要

安心・安全な施設運営を行うことを基本とし、施設利用者に快適にご利用いただけるような施設にするとともに、長期的な運営経費の低減に努めた適正な施設管理を行う。

(1) 施設管理体制

施設管理業務は、保安防災、設備の点検、清掃など多くの協力会社への業務委託が発生する。そうした多様な業務を一括してビル管理会社に発注し、作業の効率化と円滑な管理業務の構築を図る。



(2) 業務項目

施設の全体管理業務	地下街施設の施設全般の管理
保安・防災業務	館内保安防災業務 24時間 × 2ポスト 納品経路交通誘導 7:00～11:00 × 1ポスト
設備管理業務	日常運転監視業務 1日2名体制(早番・遅番2名体制) 館内設備の操作・監視 館内設備の日常点検 異常時の応急、修理手配等の対応 各種設備の定期点検 環境衛生
清掃管理業務	日常清掃・定期清掃 商業部分と地下公道の仕様を変え、効率化を図る。
廃棄物収集処理業務	共用部分から排出される廃棄物の収集処理 テナントが排出する廃棄物の収集処理 テナントが排出する廃棄物の従量課金制を導入する。

現在の業務内容・要員数等は現時点で想定した設備等の条件を元に算出したため、実施設計を行う中で変動する可能性がある

6. 荷捌き場管理及び搬入用エレベーターの新設

(1) 荷捌き場の搬入時間

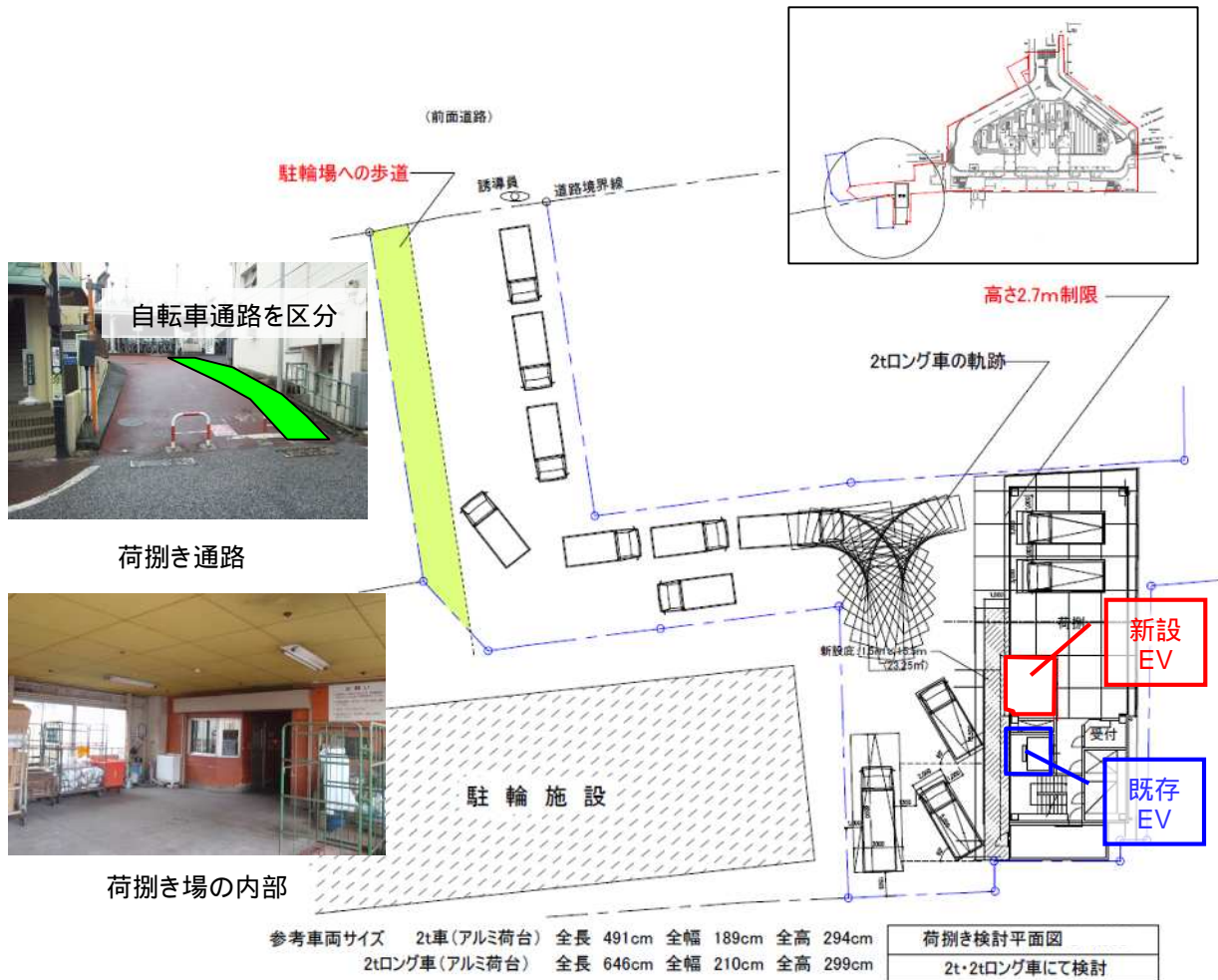
7:00 ~ 21:00まで (時間外対応あり)

(2) 搬入可能車両及び待機スペース

屋内スペース	2トン車	2台(車高制限 2.7m)
屋外スペース	2トン車	2台(車高制限なし)
	2トンロング車	1台(車高制限なし)
待機スペース	敷地内通路	6台程度

(3) 搬入管理方法

- ・ 出店者の定期配送車については、登録制とし、搬入時間、搬入台数を事前に把握する。
- ・ 混雑時間帯については事前に調整を行い、平準化を図る。
- ・ 自社便、生もの(生鮮、ケーキ等)以外の配送については、配送車両の減少、館内の安全面等を考慮し、配送会社の指定制度を検討する。
- ・ 駐輪場利用者の安全確保のため、車路と自転車通路の区分を明確にする。
- ・ 搬入車路に朝の繁忙時間帯のみ交通誘導員を配置する。



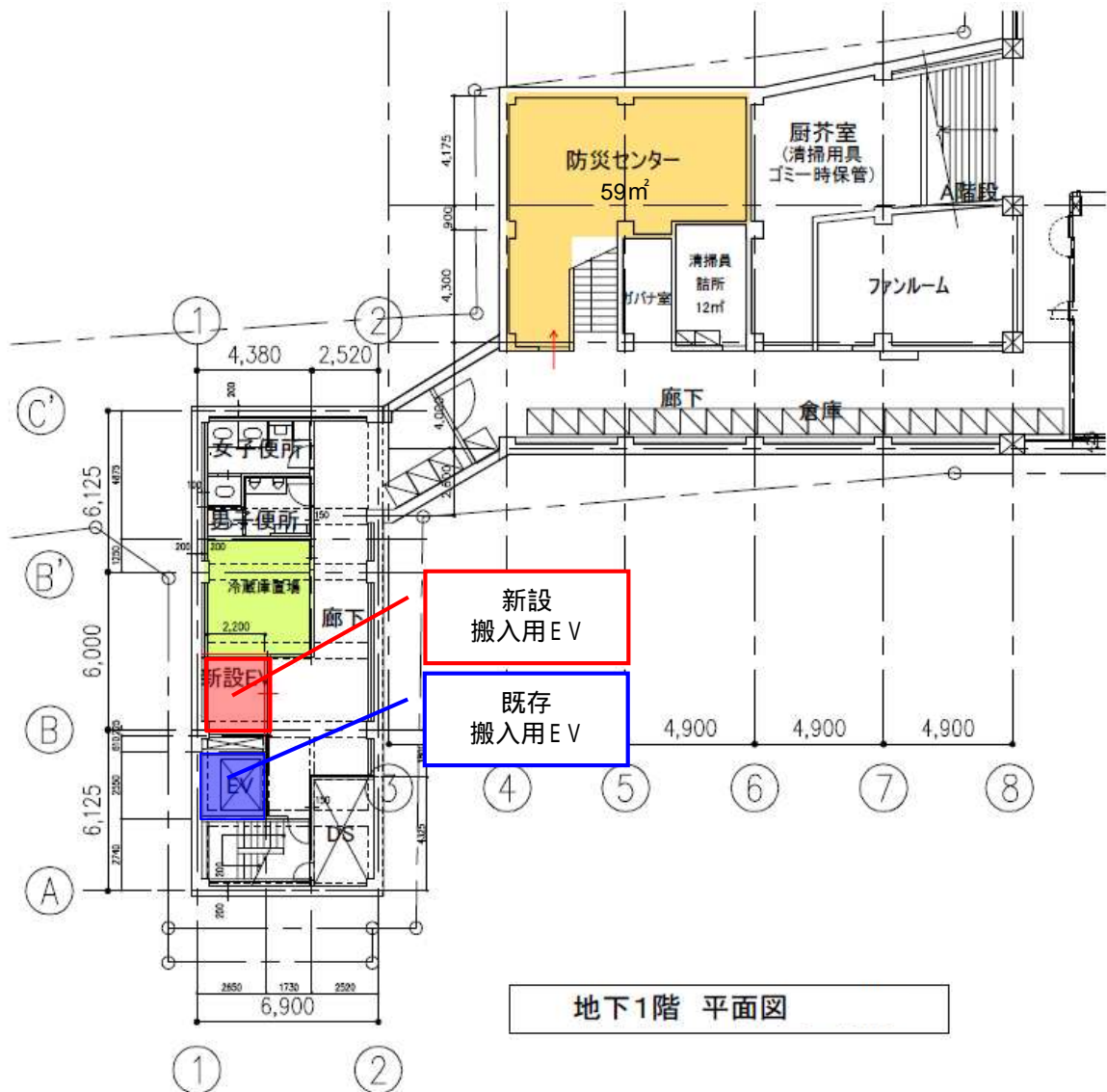
(4) 搬入用の新設エレベーター

現状の地下街施設には搬入用エレベーターが1基あるが、地下街に想定する農産物直売所やその他の事業者との参画意向調査において、商品の搬入量や搬入頻度などをヒアリングしたところ、現状のエレベーターでは、搬入にかかる時間や労力の点で効率性の確保に十分でないことが判明した。そこで、現状の搬入用エレベーターを1基増設することで、出店者の搬入に係る負担軽減を図る。

(5) 防災センターの移設

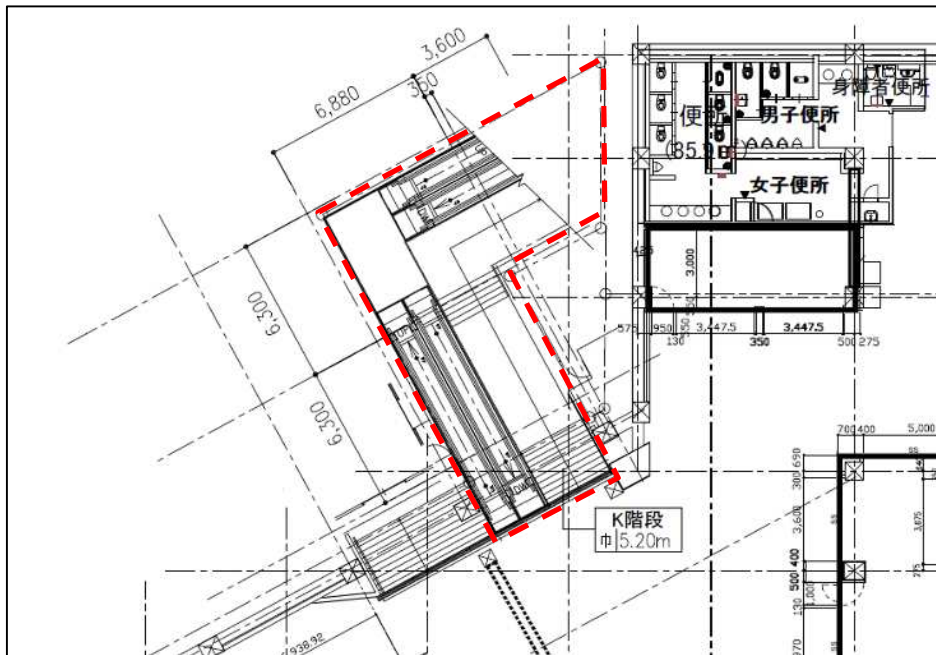
現状の地下街施設の防災センターは、面積33㎡となっている。搬入用エレベーターの新設に伴いさらに面積が減少するため、災害発生時などにおける救急隊の対策本部設置も考慮し、防災センターを移設し、大きさも59㎡とする。

PM受託者の専属スタッフの事務スペースも防災センター内に設置し、防災センタースタッフとのコミュニケーションを活発にすることで、地下街の適正な管理を行う。



7. 錦通り側の階段・エスカレーターの設置

- ・地下街の再開にあたっては、中心市街地への回遊性を促すための主たる歩行者動線の確保は不可欠である。
- ・再生計画では、駅側エスカレーターは設置するものの、錦通り側階段・エスカレーターについては、再開後、速やかな段階で整備することとしていた。
- ・再開と同時に駅側エスカレーター及び錦通り側階段・エスカレーターを供用開始することが必須であることから、隣接ビルの解体や新規施設計画等との整合を図る必要があるものの、今回の改修工事の中で整備することとしたものである。



この図面は、錦通り側階段・エスカレーターの設置位置を示すものであり、詳細計画については、今後の実施設計作業の中で行う。

8. スタッフサポート計画

(1) スタッフ研修計画の方向性

研修の内容は、館内の安心・安全のために館内施設の案内や守るべきルールを教えるとともに、CS（お客さま満足）に対する意識向上を図ることにある。

また、地下街の施設コンセプトを共有することや、全スタッフが周辺地域の主要な歴史・文化施設など基本的な案内を行えるようにすることも研修の内容に加える。

(2) 各研修の目的と内容

新人スタッフ研修	目的	館内ルール等の地下街で働く上で必要な知識の共有 CS意識の向上
	内容	PM受託者のスタッフによる研修 館内施設説明・館内ルール説明 環境に対する意識向上 地下街コンセプトの共有・周辺の歴史・文化施設の紹介
店長研修	目的	店長のショップマネジメント力の向上
	内容	外部講師による研修、グループディスカッションと講義 成功事例の共有
普通救命講習	目的	基本的な救命処置法の取得
	内容	館内で急病人、けが人が発生した際の応急処置法を取得 消防署員による心肺蘇生法、AED使用方法など
食品衛生講習会	目的	食品の安全に対する理解度向上
	内容	保健所職員による食品衛生講習会 食の安全に対する意識の向上 衛生管理のポイントの解説

(3) その他のサポートメニュー

研修以外にも、ショップ店長の運営レベルの向上や地下街としての方向性の統一のための施策として、全店長会議での情報共有や新任店長に対するレクチャーを行う。

全店長会議	目的	地下街の運営スケジュール等の情報共有とCS向上やイベントに合わせた商品展開などの事例を紹介し、地下街全体のレベル向上を目指す
	内容	売上概況報告 販促スケジュールの説明 クレーム事例紹介 商品展開方法など各店舗の取り組みの紹介
新任店長面談	目的	地下街のコンセプトや方向性を共有し、一体感を醸成
	内容	地下街のPM受託者の地下街担当者による面談形式 地下街の開発コンセプトや運営方針の共有 マーケット特性や売上状況の共有

9. 開業販売促進計画

(1) プロモーション訴求点

小田原の季節や文化のすばらしさを再認識し、イベント等を通して情報発信していくことで、小田原地下街から市内・地域への回遊を促進。ヒト・モノ・コトが交流し、にぎわいと新しい価値を生む。

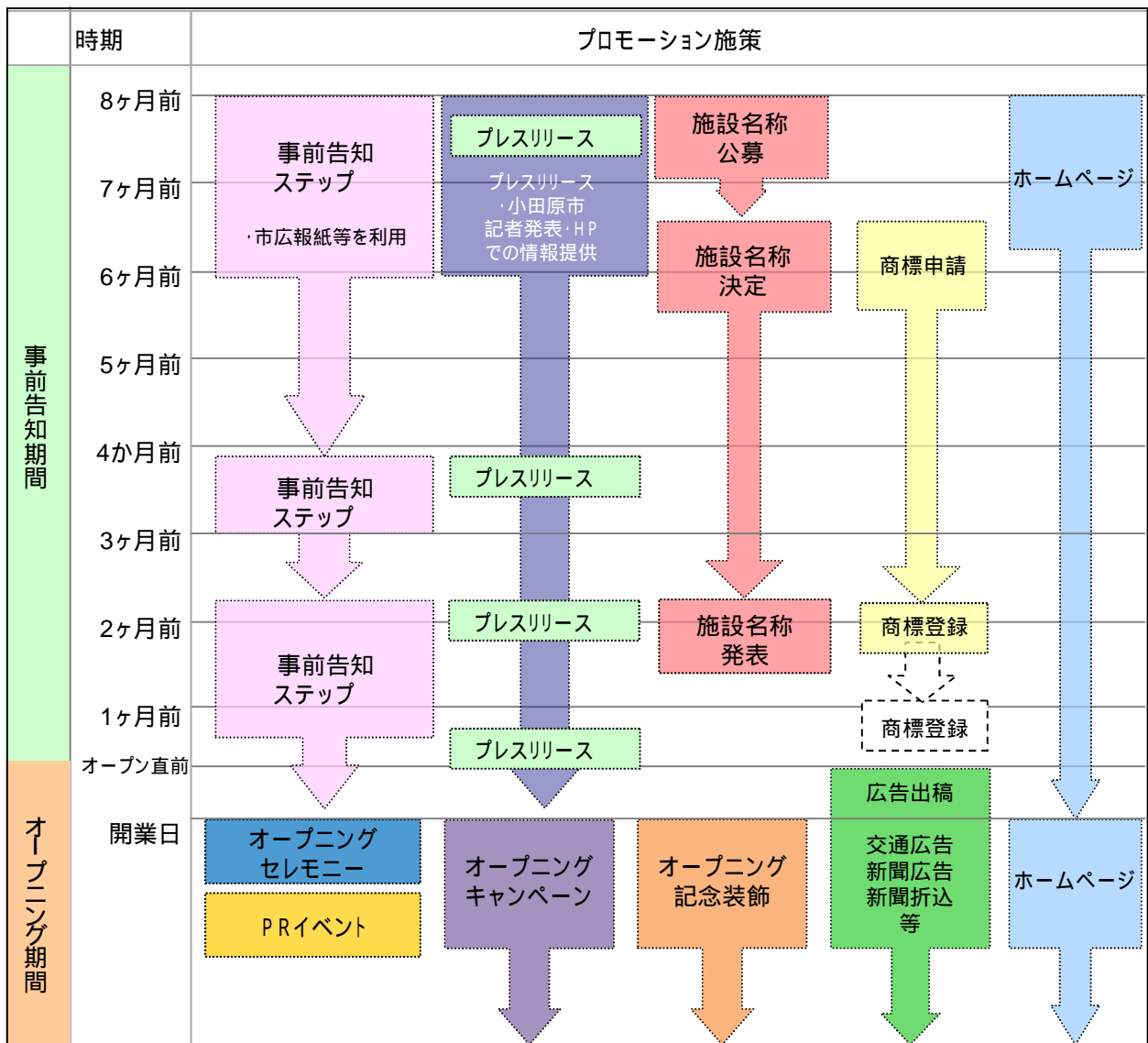
「創造と交流の場」という施設コンセプトの実現に向け、以下3点をプロモーションの訴求点とする。

プロモーション訴求点

小田原地下街のオープニングにふさわしい～「誕生感」「にぎわい感」の演出
 地域住民と来街者への開業認知の徹底
 オープン時期～季節感の演出

(2) 開業販売促進計画スケジュール

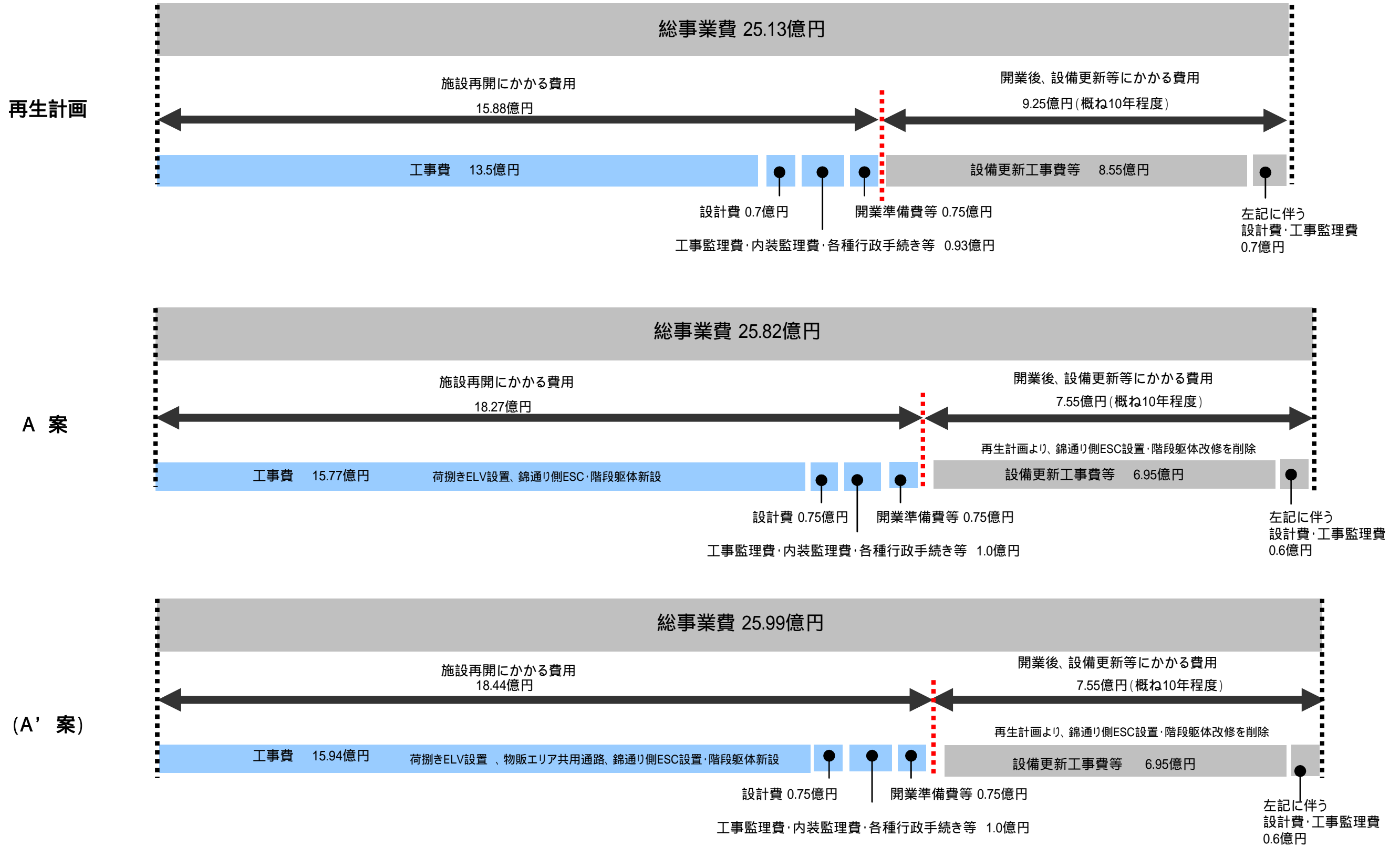
開業までの事前告知期間、開業時のオープニング期間と二段階で販売促進計画を立案する。



1. 総事業費の試算

開業準備 ~ 開業後10年程度の施設再開・設備更新にかかる費用

(税込)



開業後 商業部分のリニューアルが生じた場合の設計費、工事費、監理費、リニューアル業務委託費、開業宣伝費等は別途

開業準備～開業後10年程度の施設再開・設備更新にかかる費用

	再生計画	A案	(A'案)
総事業費	25.13億円	25.82億円 (+0.69億円)	25.99億円 (+0.86億円)
施設再開にかかる費用 (工事費・設計費・開業準備費 他)	15.88億円	18.27億円	18.44億円
		(追加+2.39億円項目) ・錦通り側ESC・階段躯体新設 1.9億円 ・荷捌きELV設置 0.37億円 ・設計費、工事監理等 0.12億円	(追加+2.56億円項目) ・錦通り側ESC・階段躯体新設 1.9億円 ・荷捌きELV設置 0.37億円 ・物販ゾーン共用通路 0.17億円 ・設計費、工事監理等 0.12億円
開業後、設備更新等にかかる費用 (更新工事費・設計費 他)	9.25億円	7.55億円	7.55億円
		(減額-1.70億円項目) ・錦通り側ESC・階段躯体改修 -1.6億円 ・設計費・工事監理等 -0.1億円	(減額-1.70億円項目) ・錦通り側ESC・階段躯体改修 -1.6億円 ・設計費・工事監理等 -0.1億円

施設再開までにかかる工事費及び設計費の財源(試算)

小田原地下街再生事業は、国の社会資本整備総合交付金を活用することにより、工事及び設計にかかる費用16.5億円余のうち、約4.5億円を国庫補助金として充当できる見込みである。

また、同交付金の対象であることによって、国庫補助対象事業費から国庫補助金を除いた費用(約9億円)の約9割を市債の対象とすることができる見込みである。

工事費及び設計費の財源内訳等

項目	金額	備考
再開までにかかる工事費及び設計費	16.52億円	P37 A案 工事費15.77億円と設計費0.75億円
国庫補助対象事業費	約13.5億円	
国庫補助金額	約4.5億円	(国庫補助対象事業費) × (補助率: 1 / 3) 13.5億円 × 1/3 = 4.5億円
(市債対象金額)	(約9億円)	(国庫補助対象事業費) - (国庫補助金額) 13.5億円 - 4.5億円 = 9億円
市債額	約8.1億円	(市債対象金額) × (市債充当率: 9 / 10) 9億円 × 9/10 = 8.1億円
自主財源	約0.9億円	(再開までにかかる工事費及び設計費) - (国庫補助金額) - (市債額) 13.5億円 - 4.5億円 - 8.1億円 = 0.9億円

なお、国庫補助対象とならない工事費(16.52億円 - 13.5億円 = 3.02億円)の費用捻出については、起債等を含め、今後の調整課題となる。

2. 収入と支出について

(1) 売上想定について

売上想定は、マーチャングデザイン計画の物販、飲食、サービスなどの業種ごとに、JR東日本グループ内の類似（駅乗降客数、周辺人口等）地区における既存駅ビルの実績を参考に、1店舗の1日の平均売上や坪あたりの月間売上（以下、「月坪売上」という。）を考慮しながら、小田原地下街の想定売上を算出した。また、今回は、小田原地下街の事業性を検討するために行ったシミュレーションであるため、参考とした駅ビルの各業種の売上から見ると概ね6割～7割程度の水準で想定している。

この結果、各業種の想定売上は、物販の平均の月坪売上は246千円、食料品は月坪売上382千円（ただし、農産物直売所は一般の青果店とは異なる業態であるため平均値に含んでいない。）、飲食は月坪売上250千円（ただし、ファクトリーカフェは特殊業態であるため平均値に含んでいない。）となっている。

また、平成19年の商業統計調査によると、小田原市の小売業全業種の月坪売上は273千円、また、衣料品・身の回り品、医薬品・化粧品、書籍・文具など商業施設で一般的に物販を構成する業種の月坪売上は、165千円、食料品では月坪売上が330千円となっている。上記の商業統計による売上と比較し、地下街は、小田原駅前という好立地に位置しており、小田原市全域の数値よりも坪あたりの月間売上が高いと想定することが可能と考える。

飲食店については、小田原ラスカの飲食売上が他の駅ビルよりも高く、小田原駅周辺の飲食に対するニーズは高いと判断できる。また、小田原の地元の飲食関係の事業者は売上の見込める事業者が多く、地域住民だけでなく来街者のニーズにも十分に応えられる強みもあるため、月坪売上は250千円を想定した。

(2) 賃料について

一般的に、商業施設の賃料方式には、出店者が毎月定額の固定賃料を支払う方式と売上に応じた歩合賃料を支払う売上歩合賃料方式の2つの方式がある。また、売上歩合賃料方式の場合は、最低保障賃料を設定し、一定の固定賃料収入を確保することで商業施設経営の安定を図る場合が多い。

固定賃料方式の商業施設は、経営のローコスト化を目指すため、出店者への営業面へのサポート、共同販促等あまり行われない。

逆に、売上歩合賃料方式を取る商業施設は、出店者の売上高が直接自らの収益に大きく関わってくるため、出店者への営業面でのサポートや共同販促を積極的に実施する経営方針をとる。

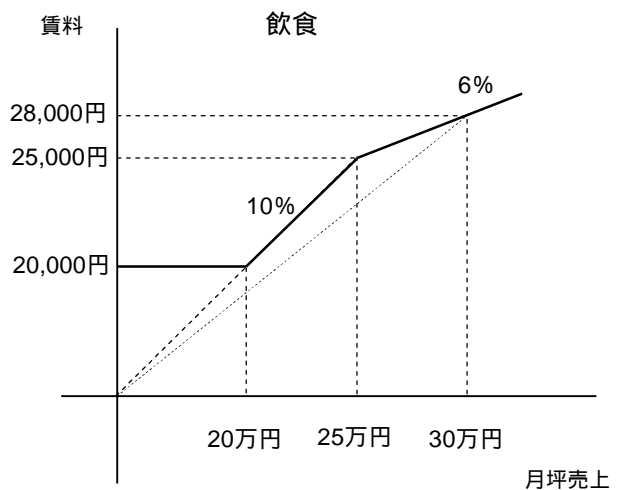
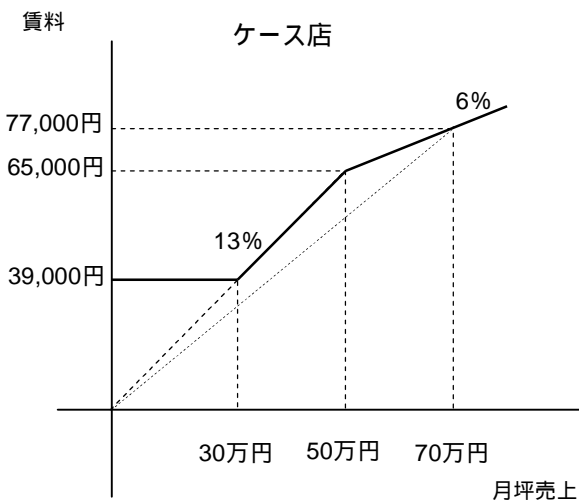
今回の小田原地下街については、地元の事業者の出店を促進するためにもPM受託者の営業面でのサポートが重要である。このため出店者の営業と地下街の運営方針が密接に関わり、一体感のある運営を目指すことや、現実的な最低保障賃料を設定することで、出店者と地下街双方のメリットを両立させることを目指すことから、最低保障付き売上歩合賃料方式を採用する。

今回の実施計画策定にあたり実施した参画意向調査で示した想定条件については、区画や業種ごとに設定した工事区分により歩合賃料率を変えている。

例えばケース店を想定しているスイーツ店の区画については、出店者が主にショーケース（冷ケース）等を負担する工事区分となっており、他の出店者より出店者側の負担が少ない。このため当初の賃料率は13%、インセンティブ賃料で6%を想定している。（月坪売上50万円で6%に軽減）

また、飲食店については、小田原市は店舗区画までのインフラ設備は整備するが、区画内については基本的に出店者負担での工事区分となるため、当初の賃料率は10%、インセンティブで6%を想定した。（月坪売上25万円で6%に軽減）

このように業種や区画の場所を考慮しながら、施設管理や運営面での特性に合わせた工事区分を設定し、それに合わせて賃料率を設定している。



面積3坪	月坪30万	月坪50万	月坪70万
日商	3万円	5万円	7万円
月商	90万円	150万円	210万円

面積45坪	月坪20万	月坪25万	月坪30万
日商	30万円	37.5万円	45万円
月商	900万円	1125万円	1350万円

(3) 公共通路部分と商業施設部分の維持管理費の按分について

小田原地下街の公共通路部分については、駅前広場の歩者分離と歩行者動線の確保のため、一部を除き、都市計画決定された地下歩道として位置付けられている。

このため、公共通路部分は商業施設が営業していない時間帯でも歩行者が安全に通行できる状態にしておく必要があり、その維持管理費は商業施設部分と分けて計上し、別途、小田原市が担う。

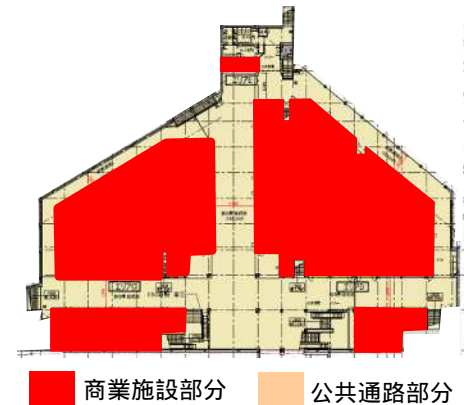
商業部分と公共通路部分のエリア区分については、下記の図の通り整理している。

エリアによって明確に費用算定が分けて考えられるものについては、エリアごとに算出していくが、防災業務のように一体管理を行う業務もあり、この費用は、商業施設部分（50.3%）と公共通路部分（49.7%）の面積按分により算出している。

地下街全体の維持管理費

(千円)

	金額	備考
物件費	63,280	・水光熱費など ・アミ-おだちかの実績から算出
業務委託費	90,590	・事業者からのヒアリングによる算出
修繕費	13,000	・初年度工事費の1%以内と想定
合計	166,870	



■ 商業施設部分 ■ 公共通路部分

公共通路部分と商業施設部分の維持管理費

(千円)

	公共通路部分	商業施設部分	備考
物件費	31,465	31,815	・地下街全体の物件費を面積按分
業務委託費	36,423	54,166	・清掃などエリアが分かれる費用はエリアごとに積上げ ・給排水設備のメンテナンス費用や廃棄物処理費など商業部分だけに係る費用は商業部分で計上 ・その他分けることができない費用は面積按分（防災業務など）
修繕費	6,464	6,536	・地下街全体の物件費を面積按分
合計	74,352	92,517	

(4) タウンカウンター運営費

タウンカウンターに関する費用については、PM業務とは別にタウンカウンターの運営を業務委託すると仮定し、費用を想定した。計上した費用の内容としては人件費とタウンカウンター内で使用する機器のリース料金などの諸経費である。

また、イベントの運営費用については、各種イベントの運営主体が負担することを想定しているため、現段階では見込んでいない。

今後、タウンカウンターの運営主体を決定し、運営に関する詳細なスキームを詰めていく段階において、再度、運営費用の精査を行い、イベント運営経費の必要に応じた計上も検討していく。

(千円)

	金額	備考
業務委託費	14,000	平日2人、休日3人体制
諸経費	1,000	事務機器リース料、消耗品費等
合計	15,000	

(5) 商業施設部分の収支比較

再生計画収支

【商業部分の支出】 (単位:千円)

項目	金額	
運営委託費	17,186	PM受託者の人件費及び諸費用
物件費	31,815	施設の水光熱費など 公道部分と按分
諸経費	5,000	
地代	22,000	
業務委託費	57,146	
建物管理委託費	50,206	保安警備・設備管理・清掃など 公道部分と費用按分
その他委託費	6,940	売上金管理費用 (システム保守費・警送費用)
修繕費	6,536	公道部分と費用按分
販売促進費	17,628	テナント売上の1%
支出計(B)	157,311	

販売促進費は、売上の1%

減価償却費、公租公課は事業主体が小田原市であるため計上せず

検討案

【商業部分の支出】 (単位:千円)

項目	A案	(A'案)	
運営委託費	17,000	17,000	PM受託者の人件費及び諸費用
物件費	31,815	31,815	施設の水光熱費など 公道部分と按分
諸経費	5,000	5,000	
地代	22,000	22,000	
業務委託費	54,166	54,166	
建物管理委託費	54,166	54,166	保安警備・設備管理・清掃など 公道部分と費用按分
その他委託費	0	0	売上金管理業務は行わない
修繕費	6,536	6,536	公道部分と費用按分
販売促進費	17,552	15,368	テナント売上の1%
支出計(B)	154,069	151,885	

減価償却費、公租公課は事業主体が小田原市であるため計上せず

【商業施設部分の収入】 (単位:千円)

項目	金額	
営業収益	199,745	
テナント賃料収入	171,856	共同管理収入含む
直接管理収入	24,889	テナントの水光熱費など
その他収入	3,000	倉庫・ロッカー収入
販売促進費	0	テナント賃料に含む
収入計(A)	199,745	

【商業施設部分の収入】 (単位:千円)

項目	A案	(A'案)	
営業収益	173,435	165,006	
テナント賃料収入	145,546	137,117	共同管理収入含む
直接管理収入	24,889	24,889	テナントの水光熱費など
その他収入	3,000	3,000	倉庫・ロッカー収入
販売促進費	17,552	15,368	テナント売上の1%
収入計(A)	190,987	180,374	

【商業施設部分の損益】 (単位:千円)

項目	金額	
損益(A) - (B)	42,433	

【商業施設部分の損益】 (単位:千円)

項目	A案	(A'案)	
損益(A) - (B)	36,918	28,489	

変更点

業務委託費

- ・売上現金管理を実施しないことによるその他委託費の減少
- ・新設する搬入用エレベーター及び錦通り側エスカレーター増設に伴うメンテナンス費用などの増加による建物管理委託費の増加

テナント賃料収入:

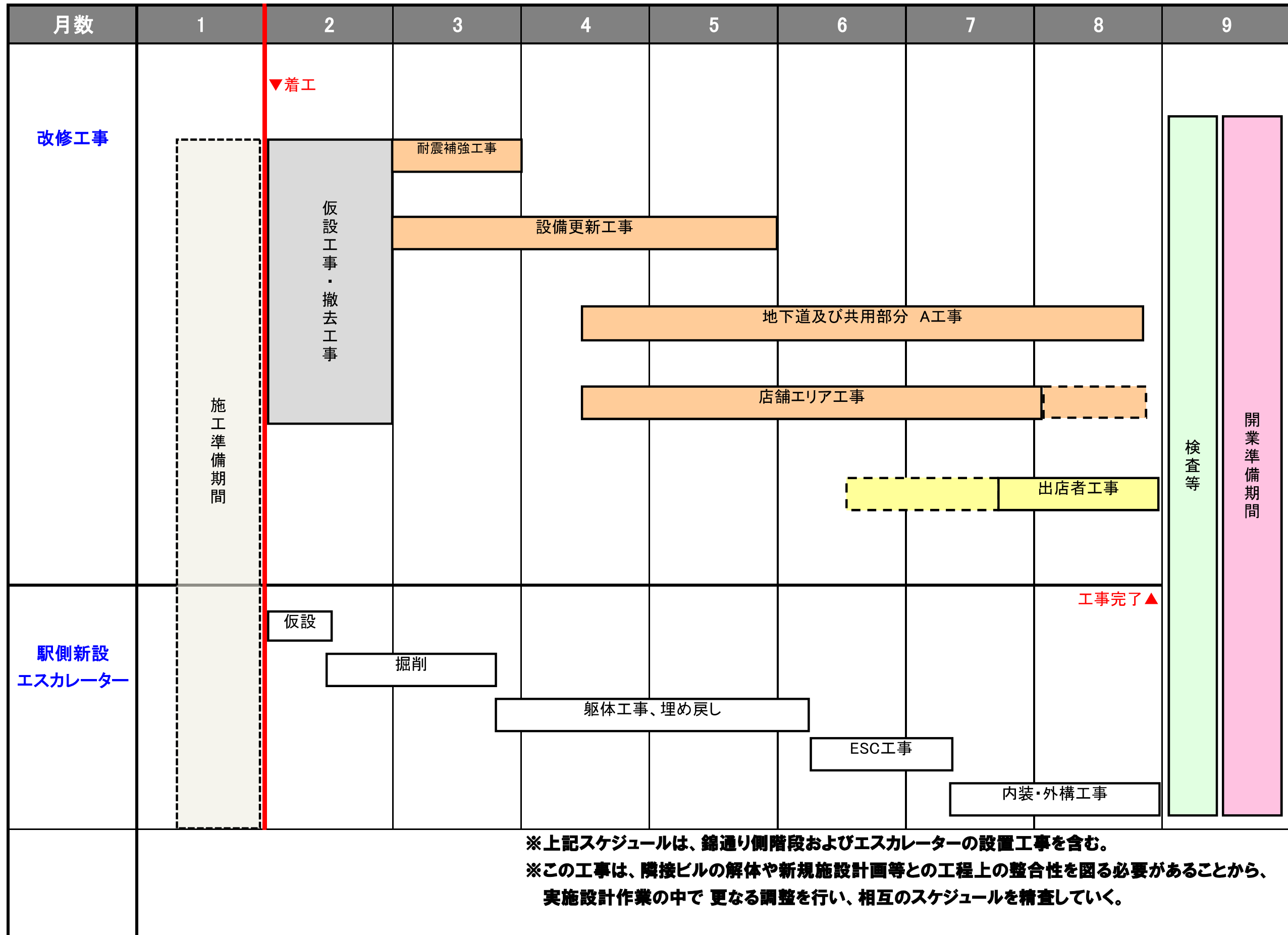
- ・販売促進費の別計上による減少
- ・区画の見直し及び売上現金管理を実施しないことによる賃料条件の見直し

販売促進費(収入):

- ・地方公共団体が販売促進を行うことが難しいため、テナント賃料収入から切り分け新たな収入項目とした。
- ・開業販促及び開業後の販売促進の具体的な方法については、今後、具体的に検討する。

運営委託費

- ・運営体制の具体化に伴い、販売促進費の賃料からの切り分けやテナント会の運營業務などが新たに想定されることから、今回の実施計画では、運営委託費についても再積算を行った。



1. 経済的波及効果及び社会的波及効果について（概要）

ここでは、地下街を再開することにより生まれる効果を「経済的波及効果」の数値を推計すると共に、「社会的波及効果」についても整理する。

また、客観性を担保するために、株式会社浜銀総合研究所に効果の推計を依頼した。

以下は、株式会社浜銀総合研究所から提出されたレポートである。

小田原地下街再生による経済波及効果推計業務並びに
社会的波及効果の調査業務推計結果（概要）

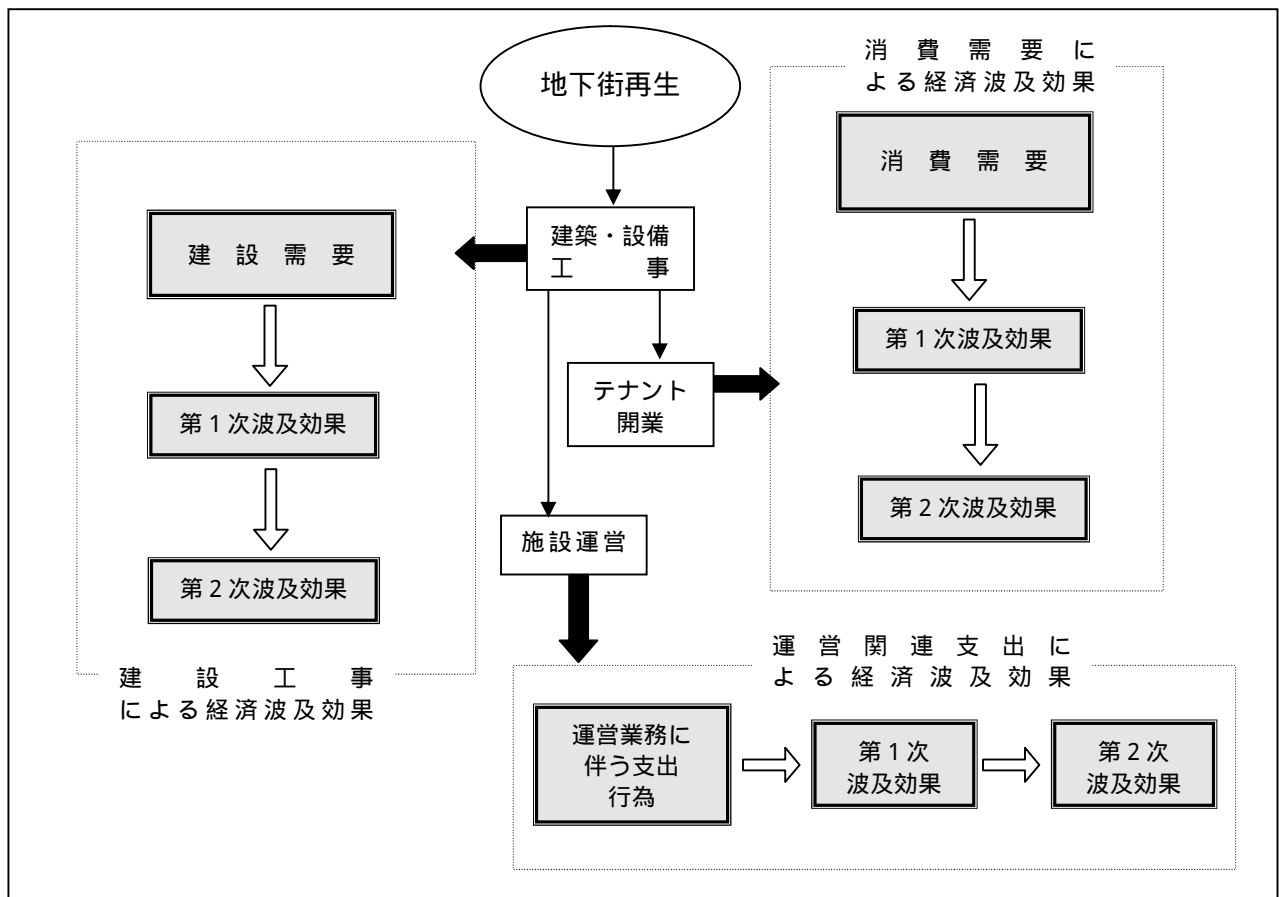
株式会社浜銀総合研究所

1 推計概要

1) 推計対象となる経済波及効果

本調査では、小田原地下街再生によって生じる経済波及効果として、「建設工事による経済波及効果」、「消費需要による経済波及効果」、「運営関連支出による経済波及効果」を推計の対象とした。

図表1 推計対象となる経済波及効果



2) 小田原市産業連関表（逆行列表）の推計について

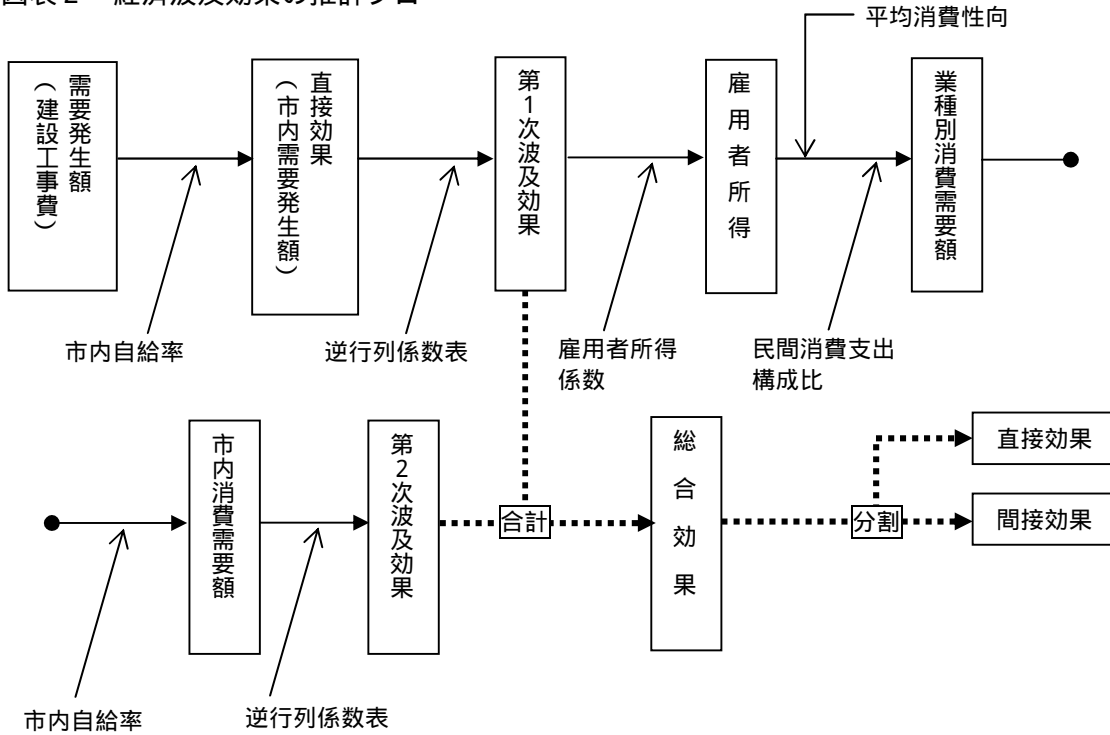
小田原市では産業連関表が作成されていないため、神奈川県産業連関表をもとに、公表済みの経済統計を補完的に利用して小田原市の産業連関表(逆行列係数表)を作成した。

2 経済波及効果の推計

1) 経済波及効果推計のフロー

建設工事による経済波及効果のフローは下図の通り。運営関連支出による経済波及効果、消費需要による経済波及効果を推計する場合は、下図において需要発生額に該当する金額を建設工事費から運営関連支出、年間売上予想額に置き換える。

図表2 経済波及効果の推計フロー



2) 経済波及効果の推計結果概要

(1) 建設工事による経済波及効果

小田原地下街再生事業の実施計画策定業務を受託している湘南ステーションビルより提示された投資計画やテナント工事予想額をもとに、市内需要発生額（直接効果）及び経済波及効果を推計した。結果は次表の通り。

図表3 建設工事による経済波及効果

	工事年度	(百万円)	
		開業 4年目	開業 10年目
建設工事費(需要発生額)	1,766	240	414
建設工事による経済波及効果	456	80	125
直接効果(市内需要発生額)	321	57	88
間接効果	134	23	37

(注1) 湘南ステーションビルより提示された投資計画では、開業後3～5年の間に設備更新工事が行われる内容となっている。この開業3～5年後の工事費用については、期間の間をとって開業後4年目に計上した。

(注2) 四捨五入の関係で合計の一致しない箇所がある。

(2) 運営関連支出による経済波及効果

実施計画策定業務を受託している湘南ステーションビルより提示された管理運営にかかる費用想定をもとに、単年度当たりの市内需要発生額（直接効果）及び経済波及効果を推計した。結果は次表の通り。

図表4 運営関連支出による経済波及効果(年間)

	(百万円)	
	単年	
運営関連支出(需要発生額)	243	
運営関連支出による経済波及効果	180	
直接効果(市内需要発生額)	133	
間接効果	47	

(注) 四捨五入の関係で合計の一致しない箇所がある。

(3) 消費需要による経済波及効果

テナント売上予想額に基づいて、単年度当たりの市内需要発生額（直接効果）及び経済波及効果を推計した。今回の推計で用いた売上予想額は、実施計画策定業務を受託している湘南ステーションビルが、同社が運営する駅ビル（小田原ラスカ等）の同種テナントの売上実績から得られる原単位等（単位面積当たり売上高 等）から推計したものである。統計情報（商業統計等）や類似開発情報等から得られる他のデータと比較して、小田原地下街の個別性を反映する観点からは、入手可能な中では最適なデータにもとづいて算出された売上予想となっている。推計結果は次表の通り。

図表5 消費需要による経済波及効果（年間）

（金額：百万円）

	単年
テナント売上予想額(需要発生額)	1,704
消費需要による経済波及効果	1,157
直接効果(市内需要発生額)	774
間接効果	300

（注）四捨五入の関係で合計の一致しない箇所がある。

3) 期間通算

建設工事による経済波及効果については工事实施のスケジュールに従い、運営関連支出及び消費需要による経済波及効果については開業1～10年間に毎年発生するものとして、工事年度から開業後10年間の経済波及効果を期間通算^{（注）}した。結果は次表の通り。

（注）基準年を工事年度、割引率を1.5%とした割引現在価値による期間通算。

図表6 経済波及効果のまとめ及び期間通算結果（工事年度～開業10年間）

（百万円）

項目	工事年度	開業 4年目	開業 10年目	期間通算
建設工事費(需要発生額)	1,766	240	414	2,348
建設工事の経済波及効果	456	80	125	638
直接効果(市内需要発生額)	321	57	88	450
間接効果	134	23	37	188

項目	単年度	期間通算
運営関連支出(需要発生額)	243	2,245
運営関連支出による経済波及効果	180	1,659
直接効果(市内需要発生額)	133	1,224
間接効果	47	436
テナント売上予想(需要発生額)	1,704	15,715
消費需要による経済波及効果	1,157	10,667
直接効果(市内需要発生額)	831	7,660
間接効果	326	3,006

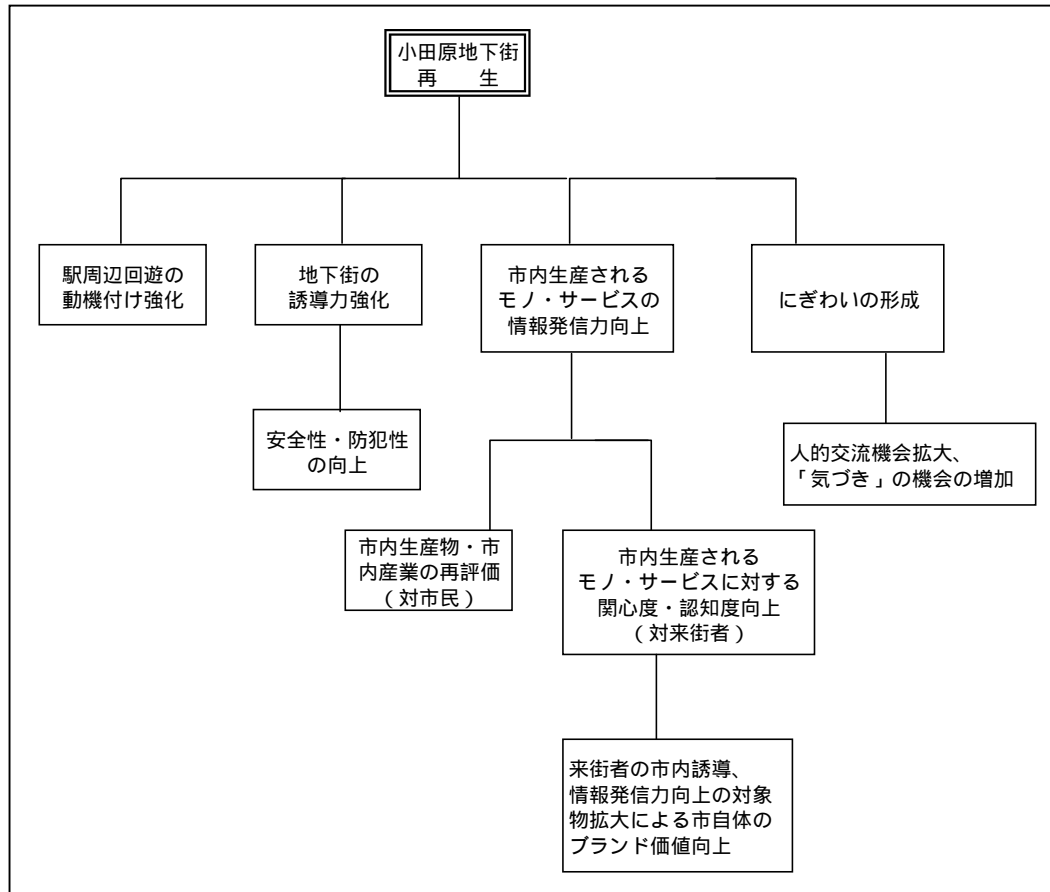
（注）四捨五入の関係で合計が一致しない箇所がある

3 社会的な波及効果について

1) 社会的な波及効果とは

小田原地下街再生による社会的な波及効果について、小田原地下街再生計画等をもとに考察し、(1) 駅周辺回遊の動機付け強化、(2) 地下街の誘導力強化による安全性・防犯性の向上、(3) 市内生産物の情報発信力の向上、(4) にぎわいの形成、を独立した社会的波及効果と位置づけた。さらに、それらに附随して発生する効果を整理した。

図表7 小田原地下街再生による社会的な波及効果



2) 小田原地下街再生により期待される社会的な波及効果

(1) 駅周辺回遊の動機付け強化

小田原地下街に入居したテナント群が開業することによって、小田原駅を下車して直接アプローチできる場所に食料品等の購入、その他のサービスの利用が可能となるゾーンが出現することになる。このことにより、駅の利用者にとって、帰宅ついでに食材を調達するなど買い物の利便性が大きく向上するとともに、いろいろな商品を見て回ったりするなど、駅からの通り道に楽しみがある空間が形成され、周辺の既存商業集積と併せて、駅前及び駅周辺全体の回遊に対する動機付けが強化されることになる。

(2) 地下街の誘導力強化による安全性・防犯性の向上

地下街における商業空間の形成はもとより、エスカレーター設置によって地下街への出

入りに対する心理的抵抗感（特に昇降）が大幅に緩和されることも相まって、現在の駅利用者及び駅前広場地上部を通行する歩行者の動線が地下街側へ大幅に誘導されることが予想される。人が地下街に誘導されることによる効果として、通行が禁止されている駅前広場車道部の歩行者が減少することにより、交通面での安全性の向上が期待される。また、地下街の雰囲気明るさが増すことで、防犯性向上の効果も併せて期待される。

（３）市内で生産されるモノ・サービスの情報発信力の向上

小田原地下街では、地産地消型のテナントが複数入居する予定があることに加えて、それ以外のテナントにおいても地域の生産物をできるだけ採り入れる方針で運営されることになっている。こうした方針のもとで、従来ではスポットが当たることのなかった地場の生産物やサービスの発掘を不断に行いながら、そうした小田原市発の食料品や工業品、工芸品、サービス等を地下街店舗でアピールしていくことで、市内生産物に関する情報発信力が高まることにつながる。市内の住民の視点からは市内生産物や市内産業に対する価値や魅力の再評価・再発見へと、小田原市を訪れる来街者の視点からは認知度や関心度の向上へとつながっていく効果が見込まれる。

さらに、市内生産される財やサービスに興味を喚起された観光客や住民を、駅前・駅周辺から市内回遊へと誘導し、より詳しく認知してもらうことによって、興味対象に対する評価が高まり、評価を高める対象物が増えていくことで小田原市全体のブランド価値の向上へとつながっていくことが期待される。

（４）にぎわいの形成

小田原地下街の再生によって、雰囲気明るさが増し、テナントでの販売活動などによって活気が出て全体的なイメージが向上する。また、人の流動が増加することを利用して、市外からの来街者と市民、あるいは市民間の交流機会を高める仕掛けを継続的に行うことにより、小田原駅を中心ににぎわいが形成される。

にぎわいが形成されると、小田原市について知識を持たない人々、具体的なイメージが形成されていない人々に「何か面白そうだ」という期待を抱かせることができ、さらなる人の誘引につながり、それによってにぎわいが再拡大するという好循環を生む。

また、にぎわいが市民同士、観光客と市民、生産者と消費者、異業種の生産者同士など、様々な関係性の人の結びつきを生み、斬新性の高いコト（催事・イベント・サービス）、モノ（商品・製品）を誕生させるための「気づき」の機会を増やす糸口となる。

2. 歩行者流動予測

地下街再開時には、地下歩道が駅前広場の主たる歩行者動線として機能するとともに、買物客等の新たな施設利用者が見込まれることから、現状と比較しはるかに多くの歩行者が地下街を通行することが予想される。

したがって、買物客等の新たな施設利用者を「開発交通量」、地下歩道を通行し小田原駅東口～駅前通り間を抜ける歩行者を「通過交通量」とし、双方の合計を再開時における地下街の歩行者交通量として予測したものである。

なお、予測した数値については、再開後の開業を想定している10時から20時台(11時間)までの歩行者交通量である。

(1) 算定方法

開発交通量

想定される新たな施設利用者については、小田原ラスカの2010年度の売上、買上客数の実績をもとに、再開後の地下街の業種や売場面積、地下であるという商業環境を考慮して算定した。

(1日平均6,511人 流入出においては倍の13,022人)

さらに、上記で算定した数値に過年度の交通量調査結果から設定した方向別交通量比率を乗じて、地下街に設置されている4箇所(改札階、駅前通り、東通り、お城通り)の出入口における歩行者交通量を算定している。

なお、施設利用者の中にはバス利用者も含まれているため、その人数について推定し除いている。

通過交通量

小田原駅東口～駅前通り間を移動する地上部の歩行者のうち、移動経路差や街路環境を考慮し、8割が地下歩道へ転換するものとして算定した。

小田原駅東口～駅前通り間を移動する地上部の歩行者数については、平成23年度小田原市主要商店街流動客調査及び平成24年度小田原駅周辺流動客調査の結果を用いた。

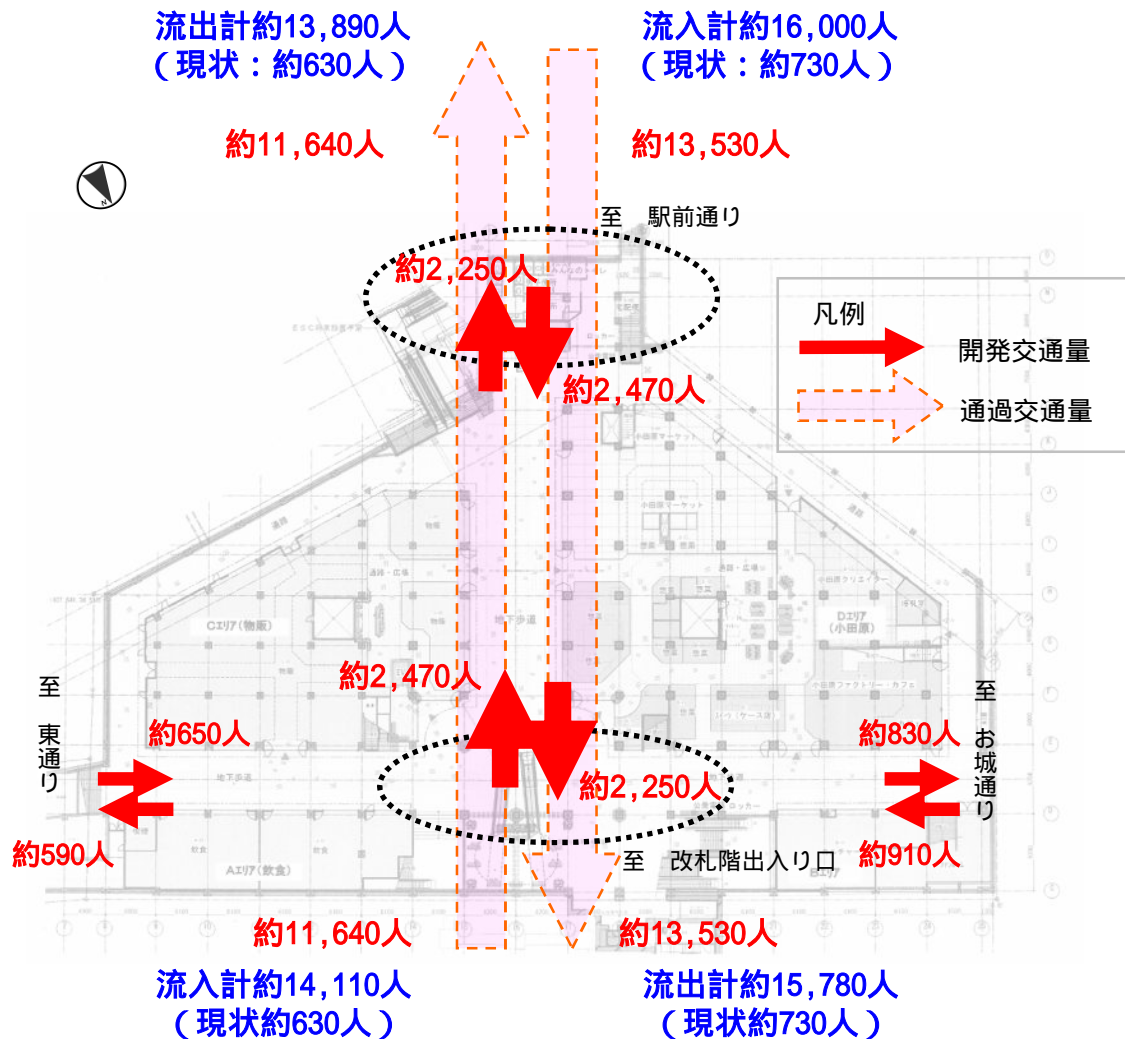
(2) 算定結果 上記の方法で算定した結果を以下に示す。

表 方向別地下街歩行者交通量(10時～21時)

箇所	方向	歩行者交通量(人/11時間)		
		開発交通量	通過交通量	= + 合計
改札階出入り断面	上り	2,251	13,530	15,781
	下り	2,474	11,638	14,112
駅前通り	上り	2,474	13,530	16,004
	下り	2,251	11,638	13,889
東通り	上り	651	-	651
	下り	592	-	592
お城通り	上り	912	-	912
	下り	830	-	830
合計		12,435	50,336	62,771

東通り～お城通り間を通過する歩行者は、地下歩道の利用が見込まれないため、算定していない。

図 地下街の歩行者交通量(10時～21時)



現状の歩行者交通量については、平成24年度小田原駅周辺流動客調査(10時～20時)結果を基に、時間帯別交通量伸び率を乗じて算定

<再開による影響>

今回の予測により、地下街を再開した場合は、地下歩道(小田原駅東口～駅前通り間)の通行者が現状の1,360人程度から30,000人程度に飛躍的に増加するという結果が得られた。

この結果については、地下街が公益性のある商業施設として再生することはもとより、小田原駅東西自由連絡通路から直線的な箇所と錦通り側地下街階段にエスカレーターを整備することによって、元々あるべき形であった、駅前広場の歩行者交通の主たる動線が地下歩道に転換することが大きな要因である。

これにより、駅前広場の安全な歩行者交通が確保され、さらには、新たな地下街で実施する展開事業と相まって、駅周辺商店街への回遊性が向上し、以前のような街の賑わいを取り戻すことで、中心市街地の活性化へつながっていくことが期待される。

ただし、再開による来街者の増加に合わせ、小田原駅利用者等の中心市街地や市域全域に点在する拠点施設への動線を確保するため、地下街を含めた駅前広場の適切な施設配置を検討のうえ、段階的な整備を行っていく必要がある。

參考資料

小田原地下街再生による経済波及効果推計業務
並びに社会的波及効果の調査業務推計結果

株式会社浜銀総合研究所

目 次

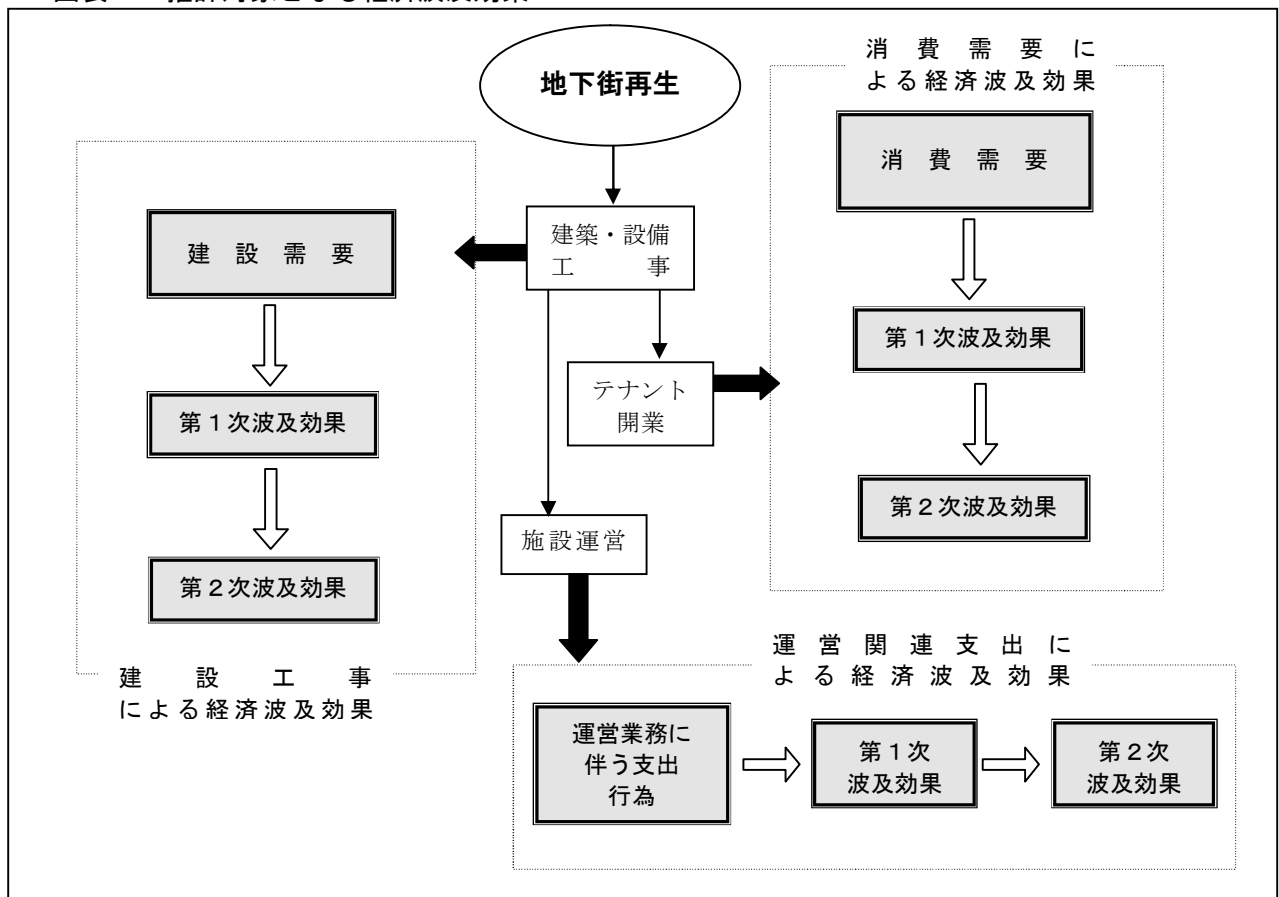
1	推計概要	1
1)	推計対象となる経済波及効果	1
2)	小田原市産業連関表（逆行列表）の推計	2
3)	逆行列表の見方について	8
2	経済波及効果の推計	9
1)	経済波及効果とは	9
2)	建設工事による経済波及効果	11
3)	運営関連支出による経済波及効果	14
4)	消費需要による経済波及効果	16
5)	期間通算	19
3	社会的な波及効果について	22
1)	社会的な波及効果とは	22
2)	小田原地下街再生により期待される社会的な波及効果	22

1 推計概要

1) 推計対象となる経済波及効果

小田原地下街再生計画では、旧地下街を改修するためなどに建築工事が実施され、改修後には小売店舗や飲食店等のテナントが入居して営業を始める予定である。このため、今回は「建設工事による経済波及効果」、「消費需要による経済波及効果」を推計対象とする。また、地下街の運営によって清掃・点検等のサービスの利用が必要となるため、「運営関連支出による経済波及効果」も推計対象とする。

図表1 推計対象となる経済波及効果



2) 小田原市産業連関表（逆行列表）の推計

神奈川県内では神奈川県及び横浜市や川崎市など政令市において産業連関表が作成されているのみで、それ以外の地域における産業連関表は作成されていない。そこで、経済波及効果の推計に先駆けて小田原市の産業連関表を推計しておく必要がある。

産業連関表を推計する方法には、新たに当該地域の連関表を作成する方法（サーベイ・アプローチ）と公表済みの経済統計を補完的に利用して当該地域の産業連関表を作成する方法（ノン・サーベイ・アプローチ）がある。本調査では連関表の推計に際しノン・サーベイ・テクニックを用いることとする。

（1）地域供給係数とSLQ法

本調査におけるノン・サーベイ・アプローチによる産業連関表推計の考え方は、小田原市産業連関表の投入係数行列 Ass を求めるために、神奈川県の産業連関表の投入係数行列 As に地域供給係数行列 L を乗ずるというものである。

$$Ass = L \times As$$

地域供給係数を精緻に定めるには、各生産物の生産額、他地域との移輸出入データが必要だが、地域における統計作成の現状では特に域際取引についての情報を得ることが困難である。そこで、既存統計から近似値を求め、地域供給係数 Ls として代用する。具体的な近似値として、SLQ法^(注)に基づいて下記のように定義する。下記は通常、従業者数の特化係数と呼ばれるものである。

$$\text{地域供給係数 } Ls = \frac{\text{小田原市の産業別従業者数}}{\text{小田原市の総従業者数}} \div \frac{\text{神奈川県の産業別従業者数}}{\text{神奈川県の総従業者数}}$$

SLQ法では上記定義に基づく結果が1を超える場合には1に置き換える。

地域供給係数 Ls を、対角に並べて行列化したものが地域供給係数行列 L である。次表は経済センサス基礎調査の業種別従業者数を産業連関表の産業部門大分類（34部門）に組み替えたうえで、地域供給係数を求めたものである。

(注) SLQ法 (Simple Location Quotient Method)は、金子敬生(1990)「産業連関の経済分析」に示されている方法で、ノン・サーベイ・アプローチによる地域産業連関表の推計する代表的手法の1つとされている。

図表2 小田原市の地域供給係数

業種	従業者数(人)(A)		従業者数シェア		特化係数 D=B/C	地域供給係数 E=MIN(1, D)
	小田原市	神奈川県	小田原市 (B)	神奈川県 (C)		
農林水産業	205	6,923	0.23%	0.19%	1.180	1.000
鉱業	10	298	0.011%	0.008%	1.337	1.000
飲食料品	1,987	58,910	2.23%	1.66%	1.344	1.000
繊維製品	53	6,402	0.06%	0.18%	0.330	0.330
パルプ・紙・木製品	984	16,682	1.10%	0.47%	2.351	1.000
化学製品	3,324	31,241	3.72%	0.88%	4.241	1.000
石油・石炭製品	22	3,732	0.02%	0.10%	0.235	0.235
窯業・土石製品	380	11,022	0.43%	0.31%	1.374	1.000
鉄鋼	108	9,825	0.12%	0.28%	0.438	0.438
非鉄金属	138	8,139	0.15%	0.23%	0.676	0.676
金属製品	493	42,188	0.55%	1.19%	0.466	0.466
一般機械	646	74,735	0.72%	2.10%	0.345	0.345
電気機械	159	37,611	0.18%	1.06%	0.168	0.168
情報・通信機器	1,737	54,357	1.95%	1.53%	1.274	1.000
電子部品	623	39,787	0.70%	1.12%	0.624	0.624
輸送機械	964	80,307	1.08%	2.26%	0.478	0.478
精密機械	192	11,065	0.22%	0.31%	0.692	0.692
その他の製造工業製品	3,389	52,865	3.80%	1.49%	2.555	1.000
建設	5,750	237,341	6.44%	6.67%	0.966	0.966
電力・ガス・熱供給	282	8,539	0.32%	0.24%	1.316	1.000
水道・廃棄物処理	478	13,430	0.54%	0.38%	1.419	1.000
商業	19,981	687,610	22.38%	19.32%	1.158	1.000
金融・保険	1,867	68,670	2.09%	1.93%	1.084	1.000
不動産	1,687	98,116	1.89%	2.76%	0.685	0.685
運輸	5,937	213,586	6.65%	6.00%	1.108	1.000
情報通信	1,916	142,208	2.15%	4.00%	0.537	0.537
公務	2,344	91,089	2.62%	2.56%	1.026	1.000
教育・研究	3,190	175,447	3.57%	4.93%	0.725	0.725
医療・保健・社会保障・介護	8,261	346,911	9.25%	9.75%	0.949	0.949
その他の公共サービス	1,227	32,331	1.37%	0.91%	1.513	1.000
対事業所サービス	7,371	360,308	8.25%	10.12%	0.815	0.815
対個人サービス	13,595	537,319	15.22%	15.10%	1.008	1.000
事務用品	0	0	0.00%	0.00%	-	1.000
分類不明	0	43	0.000%	0.001%	0.000	0.000
合計	142,411	3,374,752				

(注1) MIN(X,Y)とは、XとYの小さい方を表す記号である。

(注2) 産業連関表における「事務用品」は仮設的に設けられた産業部門で、経済センサスに該当する業種がないため、地域供給係数を1として、神奈川県の連関表から小田原市の連関表を導出する際に係数が影響を与えないようにした。

出所：経済センサス基礎調査より算出。

(2) 推計式

地域供給係数行列 L を用いて、産業部門 i における生産額の増加が発生した場合の生産誘発額（経済波及効果）を、下記の式から推計することができる。

$$X = [I - L(I - M)A]^{-1} \cdot L(I - M) \cdot A_i \cdot \Delta x_i$$

上記式に使用した記号の定義は下記の通りである。

X : 生産誘発額（波及効果） I : 単位行列 M : 県産業連関表における移輸入率行列

A : 県産業連関表の投入係数行列

$[I - L(I - M)A]^{-1}$: 小田原市における産業連関表の逆行列表

$L(I - M)$: 小田原市の市内自給率

A_i : i 産業部門の投入係数ベクトル（県産業連関表における投入係数表の i 列目）

Δx_i : i 産業部門における生産額増加分

一般の経済波及効果の推計式と異なるのは、市内自給率を $L(I - M)$ と、県内自給率に地域供給係数行列 L を乗じて修正している点、県の投入係数表 A から移輸入分を控除した $(I - M)A$ に地域供給係数行列 L を乗じることで域内の投入係数を作りこれを逆行列表化している点である。推計された逆行列表は次頁のようになる。

【参考 一般の経済波及効果の推計式】

$$X = [I - (I - M)A]^{-1} \cdot (I - M) \cdot A_i \cdot \Delta x_i$$

図表4 小田原市の市内自給率（推計）

		市内自給率
1	農林水産業	0.096418
2	鉱業	0.003207
3	飲食料品	0.315954
4	繊維製品	0.005839
5	パルプ・紙・木製品	0.193726
6	化学製品	0.275931
7	石油・石炭製品	0.135734
8	窯業・土石製品	0.323035
9	鉄鋼	0.182880
10	非鉄金属	0.046497
11	金属製品	0.104857
12	一般機械	0.056953
13	電気機械	0.017249
14	情報・通信機器	0.046266
15	電子部品	0.082312
16	輸送機械	0.196648
17	精密機械	0.034317
18	その他の製造工業製品	0.198460
19	建設	0.965553
20	電力・ガス・熱供給	0.752046
21	水道・廃棄物処理	0.944275
22	商業	0.618041
23	金融・保険	0.762584
24	不動産	0.685246
25	運輸	0.594760
26	情報通信	0.322127
27	公務	1.000000
28	教育・研究	0.628457
29	医療・保健・社会保障・介護	0.885897
30	その他の公共サービス	0.688316
31	対事業所サービス	0.434217
32	対個人サービス	0.690901
33	事務用品	1.000000
34	分類不明	0.842683

3) 逆行列表の見方について

産業連関表の逆行列表は、後述する経済波及効果を推計するために必要となる統計である。逆行列表は表側（横方向の見出し）・表頭（縦方向の見出し）ともに同じ産業部門で構成されており、本調査で推計した図表3の逆行列表では34行×34列の数値が含まれる。

逆行列表の各数値は、表頭の産業部門に1単位の域内需要（本調査では市内需要）が発生した場合に表側の産業部門に最終的に発生する域内生産額（生産誘発額）を表している。

簡略化のために下表のように3つの産業部門から成る逆行列表を例にとると、1行3列目の「c」は、産業3に1の域内需要が発生した場合に、産業1にcの生産額が誘発されることを示す。また、3行2列目の「h」は産業2に1の域内需要が生じた場合に産業3にhの生産額が誘発されることを示す。

図表5 逆行列表の見方

	産業1	産業2	産業3
産業1	a	b	c
産業2	d	e	f
産業3	g	h	i

産業3に1単位の需要が生じた場合に産業1に生じる生産誘発額

産業2に1の需要が生じた場合に産業3に生じる生産誘発額

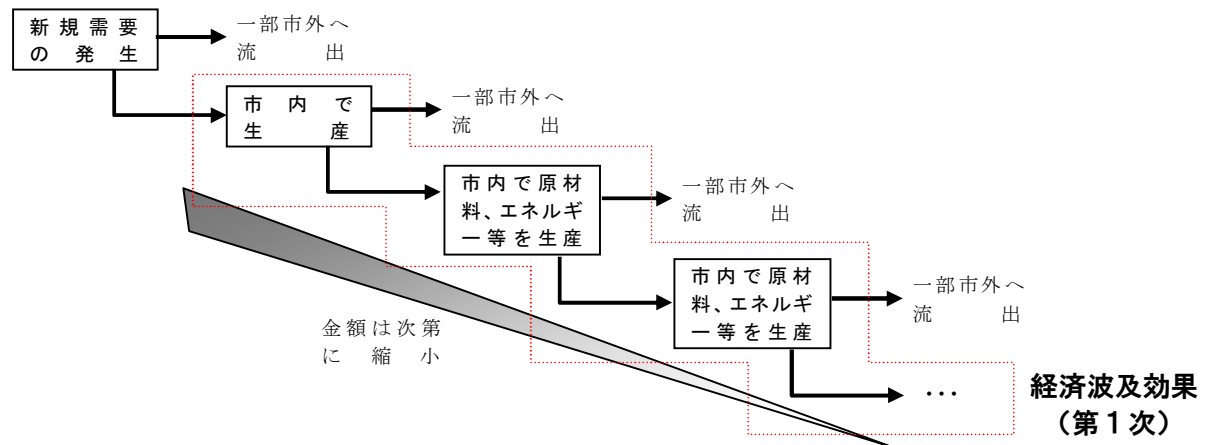
2 経済波及効果の推計

1) 経済波及効果とは

(1) 経済波及効果（第1次波及効果）

一般に、市内のある産業に新規に需要が発生すると、その需要をまかなう生産活動のために労働力の投入や原材料、エネルギーが生産され、さらにその生産のために必要な原材料やエネルギーが生産され…という具合に、当初発生した需要をまかなうため、需要が発生した産業部門にとどまらず、生産活動が生産活動を喚起して、あらゆる産業で生産が誘発される。もっとも、こうした生産が生産を呼ぶサイクルは理論上無限に考えられるが、生産が次の生産を喚起する過程で一部は需要が市外に流出する（需要を満たすために市外からも調達が行われる）などの理由で、次第に縮小していくので、最終的に誘発される生産額は有限の値にとどまる。この「新規需要の発生によって生産が生産を呼び、最終的（究極的）に誘発される生産額」が経済波及効果（第1次波及効果）である。

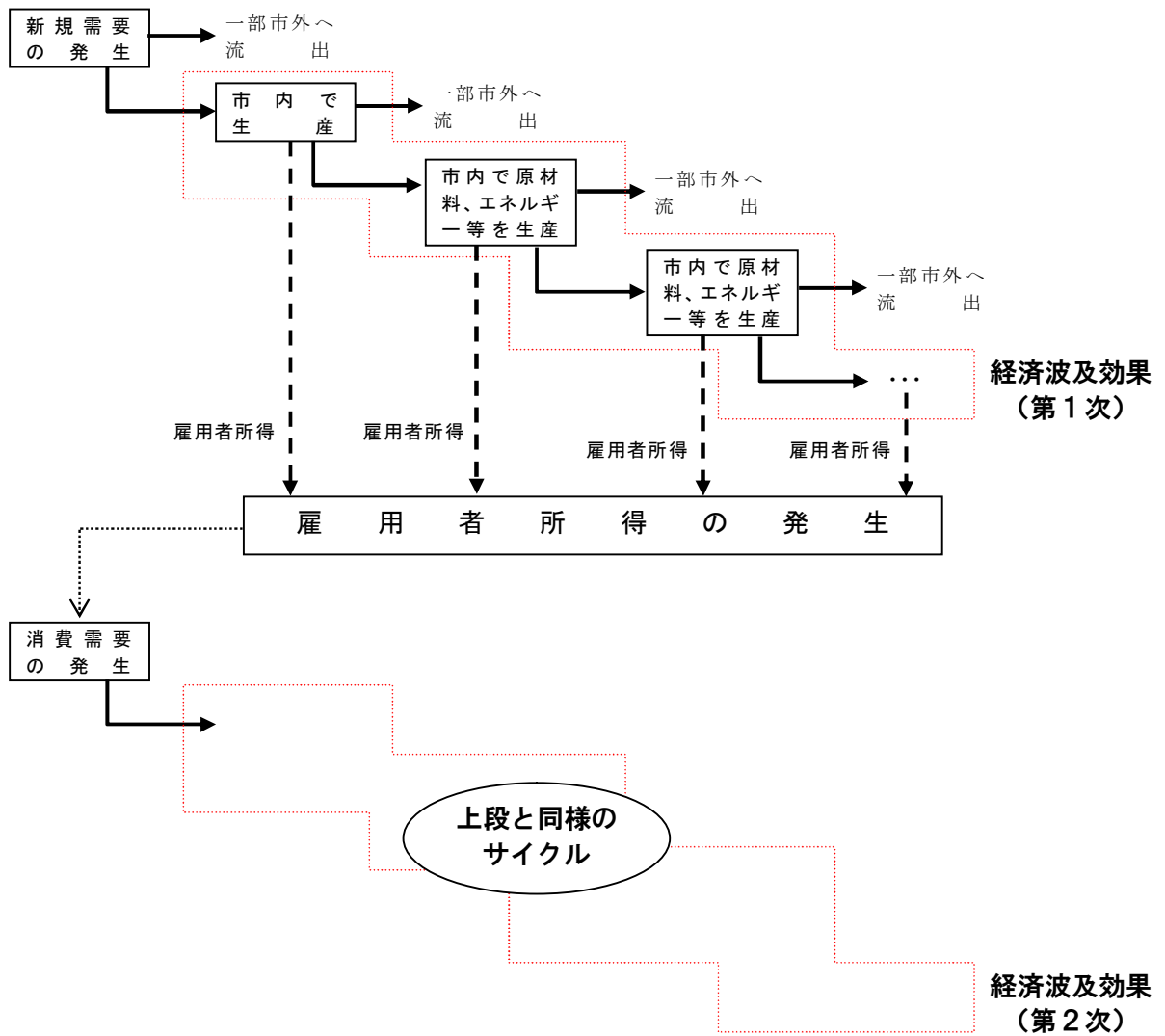
図表6 経済波及効果のイメージ—第1次波及効果



(2) 経済波及効果（第2次）

ところで、市内で生産がなされる過程で労働力が投入されていることから、生産が生産を喚起する度に当該生産に携わった人々に所得（雇用者所得）が発生している。この所得から消費需要が発生し、当該消費需要を基にして、上記と同様の生産が生産を呼ぶ経済波及効果が生じる。この雇用者所得から発生する消費需要を基にした経済波及効果が第2次波及効果である。

図表7 経済波及効果のイメージ—第2次波及効果の追記



2) 建設工事による経済波及効果

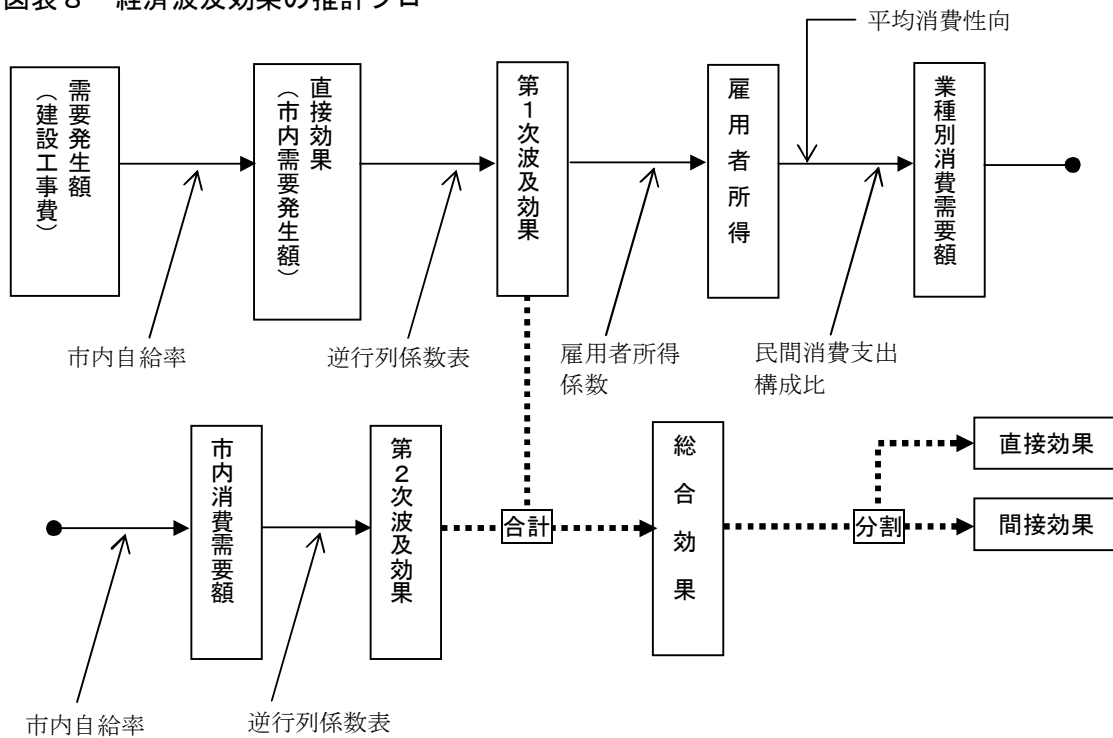
経済波及効果は、需要発生額に対して市内自給率等による調整を行ったうえで、逆行列係数表を乗じることによって求められる。このため、経済波及効果の推計は（1）需要発生額の推計、（2）経済波及効果の推計、という手順を踏むのが一般的である。

以下では、1で掲げた「建設工事による経済波及効果」「運営関連支出による経済波及効果」「消費需要による経済波及効果」のそれぞれについて、需要発生額及び経済波及効果の推計の結果を示す。

（1）推計のフロー

経済波及効果のフローは概ね下図の通りである。まず当初の建設工事費の想定から市内需要発生額を推計することからスタートする。

図表8 経済波及効果の推計フロー



なお、運営関連支出による経済波及効果、消費需要による経済波及効果の推計フローは、図表8冒頭の需要発生額に該当する金額を建設工事費から運営関連支出、年間売上予想額に置き換えればよい。

（1）需要発生額

小田原地下街再生における建設投資額については、小田原地下街再生事業の実施策定業務を受託している湘南ステーションビルから提示された資料に基づき、地下街再生のための大規模改修工事、地下街開業後の設備更新工事について、工事内容として2通りのシナリオ（A案、A´案）を立て、それぞれの工事費用と工事スケジュールを想定した。

大規模改修工事では工事費用を産業連関表の産業部門に振り分ける際に、工事関連の費

用は原則として「建設」へ計上^(注)し、設備工事において設備費と工事費の内訳がわかる場合には設備費を「一般機械」へ計上する。また、諸経費は「対事業所サービス」へ計上することとした。

地下街開業後の設備更新工事の費用については、諸経費のみを「対事業所サービス」へ計上し、他の項目はすべて「建設」に計上することとした。また、開業後3～5年程度で行われる設備更新工事と10年後に行われる設備更新工事を合算した総額のデータのみが存在するため、工事年次の金額を下記のように振り分けた。なお、3～5年後の費用は中間をとって開業後4年目に計上するものとしている。

(注) テナント工事は、市内発注が困難な分を控除してから全額「建設」に計上。

図表9 開業後の設備更新工事の年次振り分けの考え方

項目	該当産業部門	振り分けの考え方
建築工事	建設	開業4年後に発生
空調設備工事	建設	設備更新計画リストの費用で按分
衛生設備工事	建設	設備更新計画リストの費用で按分
電気設備更新	建設	設備更新計画リストの費用で按分
諸経費	対事業所サービス	開業4年後と10年後で50%ずつ配分

以上の考え方で、建設工事における支出（需要発生額）の産業部門別の振り分けとその支出スケジュールを定め、建設については市内事業者への発注が見込まれる比率（金額ベース）を乗じ、他の産業部門については市内自給率を乗じて、市内の建設工事による需要発生額を算出した。

図表10 建設工事による需要発生額

【A案】

(百万円)

番号	産業部門	工事年度	開業後		発注時 自給率	自給率調整後		
			4年目	10年目		工事年度	4年目	10年目
12	一般機械	193	0	0	0.056953	11	0	0
19	建設	1,466	187	361	0.180000	264	34	65
31	対事業所サービス	107	53	53	0.434217	46	23	23
	合計	1,766	240	414		321	57	88

【A'案】

(百万円)

番号	産業部門	工事年度	開業後		発注時 自給率	自給率調整後		
			4年目	10年目		工事年度	4年目	10年目
12	一般機械	193	0	0	0.056953	11	0	0
19	建設	1,482	187	361	0.180000	267	62	65
31	対事業所サービス	107	53	53	0.434217	46	23	23
	合計	1,782	240	414		324	57	88

(注) 四捨五入の関係で合計の一致しない箇所がある。

上記の需要発生額から建設工事による経済波及効果は次表のように推計された。

図表 1 1 建設工事による経済波及効果

【A案】

(単位 金額：百万円 倍率：倍)

	工事年度	波及効果倍率 (対需要発生額)	波及効果倍率 (対直接効果)
建設工事費(需要発生額)	1,766	1.00	
建設工事による経済波及効果	456	0.26	1.42
直接効果(市内需要発生額)	321	0.18	1.00
間接効果	134	0.08	0.42

	開業 4年目	波及効果倍率 (対需要発生額)	波及効果倍率 (対直接効果)
建設工事費(需要発生額)	240	1.00	
建設工事による経済波及効果	80	0.33	1.41
直接効果(市内需要発生額)	57	0.24	1.00
間接効果	23	0.10	0.41

	開業 10年目	波及効果倍率 (対需要発生額)	波及効果倍率 (対直接効果)
建設工事費(需要発生額)	414	1.00	
建設工事による経済波及効果	125	0.30	1.42
直接効果(市内需要発生額)	88	0.21	1.00
間接効果	37	0.09	0.42

【A'案】

(単位 金額：百万円 倍率：倍)

	工事年度	波及効果倍率 (対需要発生額)	波及効果倍率 (対直接効果)
建設工事費(需要発生額)	1,782	1.00	
建設工事による経済波及効果	460	0.26	1.42
直接効果(市内需要発生額)	324	0.18	1.00
間接効果	136	0.08	0.42

	開業 4年目	波及効果倍率 (対需要発生額)	波及効果倍率 (対直接効果)
建設工事費(需要発生額)	240	1.00	
建設工事による経済波及効果	80	0.33	1.42
直接効果(市内需要発生額)	57	0.24	1.00
間接効果	23	0.10	0.42

	開業 10年目	波及効果倍率 (対需要発生額)	波及効果倍率 (対直接効果)
建設工事費(需要発生額)	414	1.00	
建設工事による経済波及効果	125	0.30	1.42
直接効果(市内需要発生額)	88	0.21	1.00
間接効果	37	0.09	0.42

(注) 四捨五入の関係で合計の一致しない箇所がある。

3) 運営関連支出による経済波及効果

小田原地下街の管理運営にかかる支出については、まず実施計画策定業務の受託者である湘南ステーションビルより提示された費用想定（A案、A'案）を、業務項目毎に適切な産業部門に振り分ける。産業部門への振り分けの考え方は、保守・点検・警備等の管理に要する費用は原則として「対事業所サービス」に計上し、他は内容に応じて該当する産業部門に振り分けるものというものである。項目と産業部門の対応、産業部門毎の運営関連支出の推計結果は以下の表の通りである。

図表 1 2 運営関連支出における項目と産業部門の対応

(百万円)

項 目	該 当 産業部門	運営関連	運営関連
		支出額 A案	支出額 A'案
運営委託費	対事業所サービス	17	17
物件費	電気・ガス・熱供給	63	63
諸経費	対事業所サービス	10	10
販売促進費	対事業所サービス	18	15
地代	不動産	22	22
統括・設備常駐管理	対事業所サービス	8	8
保安警備	対事業所サービス	24	24
常駐日常運転監視	対事業所サービス	17	17
定期点検	対事業所サービス	19	19
清掃管理	対事業所サービス	14	14
廃棄物処理	水道・廃棄物処理	3	3
消耗品うち照明管球	電気機械	1	1
消耗品うちトイレトーパー	パルプ・紙・木製品	0	0
その他委託費	対事業所サービス	0	0
業務委託費	対事業所サービス	14	14
修繕費	建設	13	13
合計		243	241

(注) 四捨五入の関係で合計が一致しないことがある。

次に、産業部門毎の市内自給率を乗じて、産業部門別の市内運営関連支出額＝市内需要発生額（年間）が算出される（図表 1 3）。

図表 1 3 産業部門別の市内需要発生額（年間）

(百万円)

番号	産業部門	市 内	市 内
		需要発生額 A案	需要発生額 A'案
19	建設	13	13
20	電力・ガス・熱供給	48	48
21	水道・廃棄物処理	3	3
31	対事業所サービス	69	68
	合計	133	132

(注 1) 四捨五入の関係で合計の一致しない箇所がある。

(注 2) 図表 1 2 の地代は、市外企業への支払であることがわかっているため控除した。

上記の需要発生額から運営関連支出による経済波及効果（年間）は次のように推計された。

図表 1 4 運営関連支出による経済波及効果（年間）

【A案】

（単位 金額：百万円 倍率：倍）

	単年	波及効果倍率 (対需要発生額)	波及効果倍率 (対直接効果)
運営関連支出(需要発生額)	243	1.00	
運営関連支出による経済波及効果	180	0.74	1.36
直接効果(市内需要発生額)	133	0.55	1.00
間接効果	47	0.19	0.36

【A'案】

（単位 金額：百万円 倍率：倍）

	単年	波及効果倍率 (対需要発生額)	波及効果倍率 (対直接効果)
運営関連支出(需要発生額)	241	1.00	
運営関連支出による経済波及効果	179	0.74	1.36
直接効果(市内需要発生額)	132	0.55	1.00
間接効果	47	0.19	0.36

（注）四捨五入の関係で合計が一致しないことがある。

4) 消費需要による経済波及効果

(1) 消費需要予測の妥当性について

消費需要による経済波及効果を推計するには、その前段階として消費による需要発生額を設定する必要があり、それはすなわち小田原地下街に入居するテナント想定と各テナントの売上予想を立てることにほかならない。

特に小田原地下街の再生に関して詳細な個別事情が出ていない段階であれば、通常の売上予想の立て方として、テナント想定では近隣商店街やその他の市内繁華街と同等の業種構成を想定して商業ゾーンを面積按分し、商業統計から得られる業種別の面積当たり売上高に面積を乗じるなどの手段が考えられる。

しかしながら、再生計画が具体化に向けて動き出しているなかでは、こうした統計から得られる原単位による推計よりも、計画の個別性を織り込んだテナント構成や実績に基づいた売上原単位を用いた方が、より確からしい推計結果を得られる。

今回の推計では、実施計画の策定業務を受託している湘南ステーションビルによるテナント想定により、同社が運営する駅ビル（小田原ラスカ等）の同種テナントの売上実績から得られる原単位等（単位面積当たり売上高 等）から売上予想のシナリオを2通り（A案、A'案）立てている。小田原地下街に入居する可能性が高い業種構成を反映するとともに、小田原ラスカを始めとする近隣の駅ビルに限定して集計されたデータをもとにしており、統計情報や類似開発情報等から得られる他のデータと比較して、小田原地下街の個別性を反映する観点からは、入手可能な中では最適なデータに基づいて算出された売上予想となっている。

(2) 消費需要による経済波及効果

テナント売上予想額を業種区分ごとに分け、業種区分と産業連関表上の産業部門を対応させることにより、産業部門別の年間売上予想額＝需要発生額とした。業種区分と産業部門の対応、部門毎の年間売上予想は図表15の通り。

図表15 業種区分と産業部門の対応及び部門別需要発生額のシナリオ（年間）

（百万円）

業種区分	該 当 産業部門	需要発生額 A案	需要発生額 A'案
菓子、惣菜、水産加工品、その他食品	食料品	384	384
生鮮食品	農林水産業	236	236
衣料品・身の回り品	繊維製品	523	46
文化雑貨	その他製造工業製品	169	427
木紙製品	パルプ・紙・木製品	33	33
飲食	対個人サービス	360	360
合計		1,704	1,486

（注）四捨五入の関係で合計が一致しないことがある。

図表15の需要発生額は購入者価格であり、経済波及効果を推計するためには生産者価格に変換することが必要である。そのため、テナント毎に需要発生額（売上予想額）を、当該テナントの産業部門における生産者価格、商業マージン、運輸マージンに按分^(注)し、商業マージンを「商業」へ、運輸マージンを「運輸」へと一括計上する。下表に価格変換の手順のイメージを示す。

(注) 生産者価格、商業マージン、運輸マージンへの按分比率は、「平成17年(2005年)産業連関表」(総務省)の購入者価格評価表(108部門)から神奈川県が算出した34部門の商業マージン率、運輸マージン率、生産者価格率を利用した。

図表16 売上予想額から生産者価格への変換イメージ

テナント	需要発生額	産業部門	生産者価格率	商業マージン率	運輸マージン率	生産者価格	商業マージン	運輸マージン
テナントA	100	産業1	0.6	0.3	0.1	60	30	10
テナントB	150	産業2	0.5	0.3	0.2	75	45	30
テナントC	120	産業1	0.6	0.3	0.1	72	36	12
⋮								⋮

産業部門
「商業」に
一括計上

産業部門
「運輸」に
一括計上

(注) 上表の数値はすべて説明用のダミーで、実データに基づくものではない。

次に、生産者価格へと変換したテナント毎の需要発生額に、該当する産業部門の市内自給率を乗じることにより、市内需要発生額が算出される。ただし、地産地消型^(注)のテナントについては市内自給率を1(=100%)に設定した。また、商業マージン、運輸マージンについても市内自給率を乗じた。

具体的な算出手順のイメージは図表17、テナント毎に算出した市内需要発生額を産業部門別に組み替えた結果が図表18となる。

(注) 例としては地場産品の生鮮食品や市産品の木紙製品など。

図表17 市内需要発生額の算出手順のイメージ

テナント	売上予想額	産業部門	テナント区分	市内自給率	市内需要発生額
テナントA	60	産業1	通常	0.30	18
テナントB	75	産業2	通常	0.40	15
テナントC	72	産業1	地産地消型	1.00	72
⋮					⋮

地産地消型のテナントの場合は該当する産業部門によらず、市内自給率を100%に設定

(注) 上表の数値はすべて説明用のダミーで、実データに基づくものではない。

図表 18 産業部門別の市内需要発生額（年間）
（百万円）

番号	産業部門	市内需要発生額 A案	市内需要発生額 A'案
1	農林水産業	174	174
3	飲食料品	79	79
4	繊維製品	1	0
5	パルプ・紙・木製品	23	23
18	その他の製造工業製品	77	63
22	商業	78	78
25	運輸	150	108
32	対個人サービス	248	248
	合計	831	774

（注）四捨五入の関係で合計の一致しない箇所がある。

上記の需要発生額から消費需要による経済波及効果（年間）は次のように推計された。

図表 19 消費需要による経済波及効果（年間）

【A案】

（単位 金額：百万円 倍率：倍）

	単年	波及効果倍率 （対需要発生額）	波及効果倍率 （対直接効果）
テナント売上予想額(需要発生額)	1,704	1.00	
消費需要による経済波及効果	1,157	0.68	1.39
直接効果(市内需要発生額)	831	0.49	1.00
間接効果	326	0.19	0.39

【A'案】

（単位 金額：百万円 倍率：倍）

	単年	波及効果倍率 （対需要発生額）	波及効果倍率 （対直接効果）
テナント売上予想額(需要発生額)	1,486	1.00	
消費需要による経済波及効果	1,074	0.72	1.39
直接効果(市内需要発生額)	774	0.52	1.00
間接効果	300	0.20	0.39

（注）四捨五入の関係で合計の一致しない箇所がある。

5) 期間通算

建設工事による経済波及効果については工事实施のスケジュールに従って（工事年度、開業3～5年目→開業4年目とみなし、開業10年目）、運営関連支出及び消費需要による経済波及効果については開業1～10年間に毎年発生するものとし、工事年度から開業後10年間の経済波及効果を期間通算した。その結果を図表20に示す。

なお、期間通算は工事年度を基準年とし、割引率^(注1)を1.5%^(注2)とする割引現在価値によって行った。また、建設工事内容、運営関連費用、テナント売上予想は、A案同士、A'案同士を組み合わせることとする。

(注1) 割引現在価値について

発生時期の異なる金額を合計する場合に用いられる考え方。

現在のX円は、利率rのもとでは、1年後に(1+r)X円に増えることから、1年後のY円の現在価値を $Y/(1+r)$ であるとする。同様にn年後のY円の現在価値は $Y/(1+r)^n$ となる。

この考え方のもとで、現在の発生金額を C_0 、1年後に C_1 、2年後に C_2 、…n年後に C_n の金額が発生する場合、合計の割引現在価値Iは

$$I = C_0 + \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_{n-1}}{(1+r)^{n-1}} + \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

となる。また、割引現在価値を算出する際に使用する利率rを「割引率」という。

(注2) 1.5%の算出根拠

割引率1.5%は、新発国債10年物流通利回りの過去10年間の平均値1.288%を切り上げて使用した。

図表 20 経済波及効果の期間通算結果（工事年度～開業10年間）

【A案】

（百万円）

	工事年度	開業										割引現在 価値
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	
建設工事費(需要発生額)	1,766				240						414	2,348
建設工事の経済波及効果	456				80						125	638
直接効果(市内需要発生額)	321				57						88	450
間接効果	134				23						37	188
運営関連支出(需要発生額)		243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	2,245
運営関連支出による経済波及効果		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	1,659
直接効果(市内需要発生額)		133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	1,224
間接効果		47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	436
テナント売上予想(需要発生額)		1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704	15,715
消費需要による経済波及効果		1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	10,667
直接効果(市内需要発生額)		831	831	831	831	831	831	831	831	831	831	7,660
間接効果		326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	3,006

(注1) 四捨五入の関係で合計が一致しない箇所がある。

(注2) 建設工事内容、運営関連費用、テナント売上予想、それぞれのA案の組み合わせ。

図表 2-1 経済波及効果の期間通算結果（工事年度～開業10年間）（つづき）

【A'案】

（百万円）

	工事年度	開業										割引現在 価値
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	
建設工事費(需要発生額)	1,782				240						414	2,364
建設工事の経済波及効果	460				80						125	642
直接効果(市内需要発生額)	324				57						88	453
間接効果	136				23						37	189
運営関連支出(需要発生額)		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	2,225
運営関連支出による経済波及効果		179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	1,647
直接効果(市内需要発生額)		132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1,215
間接効果		47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	432
テナント売上予想(需要発生額)		1,486	1,486	1,486	1,486	1,486	1,486	1,486	1,486	1,486	1,486	13,701
消費需要による経済波及効果		1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	9,907
直接効果(市内需要発生額)		774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	7,140
間接効果		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	2,767

（注1）四捨五入の関係で合計が一致しない箇所がある。

（注2）建設工事内容、運営関連費用、テナント売上予想、それぞれのA'案の組み合わせ。

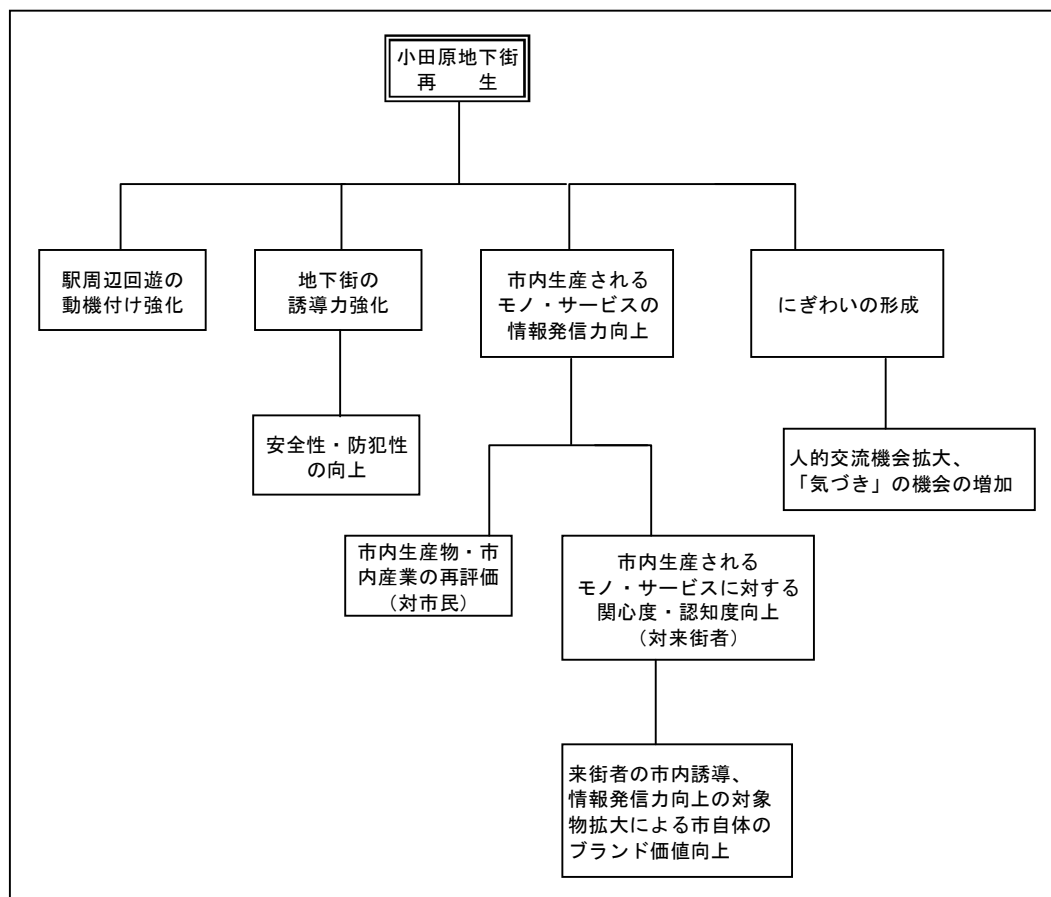
3 社会的な波及効果について

1) 社会的な波及効果とは

前章で推計した経済波及効果は、小田原地下街再生によって市内に発生する財やサービスの需要が、巡り巡って最終的にどの程度の市内生産に結びつくかを示す量（金額）だが、こうした経済面の波及効果とともに、にぎわいの形成や情報発信力の向上など経済的な価値とは異なる観点による社会的な波及効果というものが考えられる。本章では、小田原地下街再生による社会的な波及効果について検討した。

小田原地下街再生計画等をもとに考察した結果、(1) 駅周辺回遊の動機付け強化、(2) 地下街の誘導力強化による安全性・防犯性の向上、(3) 市内生産物の情報発信力の向上、(4) にぎわいの形成、を独立した社会的波及効果と位置づけた。さらに、それらに附随して発生する効果を次表に整理した。(1)～(4)及び附随して発生する効果については2)で説明している。

図表 2 2 小田原地下街再生による社会的な波及効果



2) 小田原地下街再生により期待される社会的な波及効果

(1) 駅周辺回遊の動機付け強化

小田原地下街に入居したテナント群が開業することによって、小田原駅を下車して直接アプローチできる場所に食料品等の購入、その他のサービスの利用が可能となるゾーンが出現することになる。このことにより、駅の利用者にとって、帰宅ついでに食材を調達す

るなど買い物の利便性が大きく向上するとともに、いろいろな商品を見て回ったりするなど、駅からの通り道に楽しみがある空間が形成され、周辺の既存商業集積と併せて、駅前及び駅周辺全体の回遊に対する動機付けが強化されることになる。

（２）地下街の誘導力強化による安全性・防犯性の向上

地下街における商業空間の形成はもとより、エスカレーター設置によって地下街への出入りに対する心理的抵抗感（特に昇降）が大幅に緩和されることも相まって、現在の駅利用者及び駅前広場地上部を通る歩行者の動線が地下街側へ大幅に誘導されることが予想される。人が地下街に誘導されることによる効果として、通行が禁止されている駅前広場車道部の歩行者が減少することにより、交通面での安全性の向上が期待される。また、地下街の雰囲気明るさが増すことで、防犯性向上の効果も併せて期待される。

（３）市内で生産されるモノ・サービスの情報発信力の向上

小田原地下街では、地産地消型のテナントが複数入居する予定があることに加えて、それ以外のテナントにおいても地域の生産物をできるだけ採り入れる方針で運営されることになっている。こうした方針のもとで、従来ではスポットが当たることのなかった地場の生産物やサービスの発掘を不断に行いながら、そうした小田原市産の食料品や工業品、工芸品、サービス等を地下街店舗でアピールしていくことで、市内生産物に関する情報発信力が高まることにつながる。市内の住民の視点からは市内生産物や市内産業に対する価値や魅力の再評価・再発見へと、小田原市を訪れる来街者の視点からは認知度や関心度の向上へとつながっていく効果が見込まれる。

さらに、市内生産される財やサービスに興味を喚起された観光客や住民を、駅前・駅周辺から市内回遊へと誘導し、より詳しく認知してもらうことによって、興味対象に対する評価が高まり、評価を高める対象物が増えていくことで小田原市全体のブランド価値の向上へとつながっていくことが期待される。

（４）にぎわいの形成

小田原地下街の再生によって、雰囲気の明るさが増し、テナントでの販売活動などによって活気が出て全体的なイメージが向上する。また、人の流動が増加することを利用して、市外からの来街者と市民、あるいは市民間の交流機会を高める仕掛けを継続的に行うことにより、小田原駅を中心ににぎわいが形成される。

にぎわいが形成されると、小田原市について知識を持たない人々、具体的なイメージが形成されていない人々に「何か面白そうだ」という期待を抱かせることができ、さらなる人の誘引につながり、それによってにぎわいが再拡大するという好循環を生む。

また、にぎわいが市民同士、観光客と市民、生産者と消費者、異業種の生産者同士など、様々な関係性の人の結びつきを生み、斬新性の高いコト（催事・イベント・サービス）、モノ（商品・製品）を誕生させるための「気づき」の機会を増やす糸口となる。

