

# 建設経済常任委員会報告事項資料

| 資料番号 | 資料名                              | 所管課   |
|------|----------------------------------|-------|
| 1    | 令和5年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営評価について（答申） | 商業振興課 |

令和 6 年 9 月 10 日

資料1



小田原市長 加藤 憲一 様

令和6年(2024年)8月26日

小田原地下街運営評価委員会  
委員長 押田吉真



令和5年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営評価について（答申）

令和6年5月27日付け商第440号で諮問のあった令和5年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営評価について、当委員会の意見は別紙のとおりです。

## 参考資料 1 – 1

# 令和5年度(2023年度) 小田原地下街「ハルネ小田原」 運営状況に関する意見書

令和6年(2024年)8月  
小田原地下街運営評価委員会

# 目 次

|                     |   |
|---------------------|---|
| I 令和5年度小田原地下街事業運営評価 |   |
| 1 総括                | 1 |
| 2 評価点数等             | 2 |
| 3 個別評価              | 3 |
| (1) 重点項目            | 3 |
| (2) 経営・施設運営関係       | 3 |
| (3) 商業機能関係          | 5 |
| (4) 公共公益機能関係        | 7 |
| II 小田原地下街運営評価委員会    | 9 |

## 小田原地下街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

# I 令和5年度 小田原地下街事業 運営評価

## 1 総括

令和5年度は、年度早々に新型コロナウイルス感染症が5類に移行し、また、小田原駅東口エスカレーター工事も完了したことから、ハルネ小田原にも多くの来客、売上の上昇を期待した1年であった。しかしながら、ハルネ小田原にあっては、コロナ禍に生じたテナント空き区画の解消ができないうちに、コロナ禍のダメージを受けたテナントの撤退が発生するなど、令和4年度の売上を上回ることができず、周辺の盛り上がりに反し地下街の売上がマイナスとなるような状況であった。

店舗売上の低迷は、売上に基づき算定される店舗貸付収入にも影響し、令和5年度の収支も前年度繰越金及び基金繰入金の充当の結果1,299万円余となったものであり、厳しい状況が続いている。基金残高も急激に減ってきており、投資的改修はもとより老朽化した設備の更新も実施できなくなるようなことは避けねばならず、収益の改善と財源の確保が喫緊の課題である。可能な範囲での維持管理コストの削減や、活用できる国、県の補助金等の模索に努めていただきたい。

商業機能としては、5年ぶりに実施した顧客利用実態アンケートでも、過去調査と同様に近隣住民の日常利用が多いことが確認されており、地域における商業施設としての需要は十分にあるものと推察する。空き区画へのテナント誘致の際は、市民ニーズを捉えながら、より身近に利用されるテナント構成を目指すことで、地域に根付く商業施設の役割を担うことを期待する。

販売促進活動にあっては、年間を通じて複数のキャンペーンを行うなど集客への努力に加え、新たにプッシュ型のSNSを活用したことは評価できる。既存顧客への発信に加え、過去に好評だった催事や、地域産品を取り扱うハルネ小田原ならではのマルシェの実施などができるれば、日常利用の客層に新たな顧客が加わり、にぎわいの創出が図られると考える。

街かど案内所については、過去最高の入込観光客数となった令和5年において、「交通・乗換案内」を中心に案内件数が伸び、駅近隣の案内所としての存在意義が高まっている。また、寄せられた意見、問い合わせがテナント誘致につながったことの価値は非常に高いものである。引き続き、サービスカウンターとしての役割を担いつつ、今後は街の案内役として、地域ならではの観光ルート案内や、スタッフおすすめスポットなど、街かど案内所でしか発揮できない情報発信力を強化するとともに、増加するインバウンド旅行者が利用しやすくなるよう、SNSを活用した周知にも取り組んでいくことで更なる価値の向上が図られるものと考える。

以上、令和5年度を通し、「運営に課題があり、現状としてはやや問題がある」と評価したものである。喫緊の課題に関しては早急な解決、改善が図られるよう留意されたい。

最後に、今後の地下街のあり方について検討していくことに関しての意見を述べる。

ハルネ小田原は開業から10年目を迎えたが、既に近隣で開業している大型商業施設に加え、複数のマンション計画を含む、小田原駅周辺の再開発など、これまで以上に今後、商業環境、住居環境が大きく変容していくものと推察する。

このような状況において、築48年を超える小田原地下街「ハルネ小田原」が今後どのようなかたちで運営していくか、新たな目標を再検討する時期に来ている。コロナ禍で減少したとはいえ、年間13億円を超える売上を誇るハルネ小田原は商業施設としての価値があり、駅周辺のにぎわい創出の役割を果たすとともに周辺住民の買物ニーズを満たす施設として存続していくことに意義があるものと考える。地下通路等の公共機能を維持しつつ、コロナ禍で減少した収益、基金の状況を改善できるよう、長期的な目標と短期的な目標を整理したうえで、従来のあり方に縛られることなく、商業分野の有識者や地元関係者などにも意見を聞きながら、今後の地下街のあり方を十分に検討していただきたい。

## 2 評価点数等

### 個別評価

| 分類            | 項目                | 評価点<br>(5点満点中)  |
|---------------|-------------------|-----------------|
| (1) 重点項目      | ①地下街のあり方の検討       | ※検討途上であるため評価を保留 |
| (2) 経営・施設運営関係 | ①収支状況             | 1               |
|               | ②基金積立額            | 1               |
|               | ③安全・安心            | 3               |
| (3) 商業機能関係    | ①テナント売上           | 2               |
|               | ②レジ客数             | 2               |
|               | ③販売促進活動           | 3               |
|               | ④地域產品の活用          | 3               |
|               | ⑤顧客満足度            | 3               |
| (4) 公共公益機能関係  | ①街かど案内所           | 4               |
|               | ②イベント・催事・ギャラリー展示等 | 3               |

### 総合評価

| 評価 | 評価内容               |
|----|--------------------|
|    | 運営が順調にできている。       |
|    | 運営が概ね順調にできている。     |
| ○  | 運営に課題があり、やや問題がある。  |
|    | 運営に課題が多く、是正が必要である。 |

※総合評価は、個別評価の評価点のみではなく、委員会審議を経て段階を決定している。

### 3 個別評価

#### (1) 重点項目：地下街のあり方の検討

##### 【意見】

ハルネ小田原は開業から10年目を迎えたところであるが、施設そのものは建設から48年が経過し、一層の老朽化が進んだことは当然だが、地下街を取り巻く環境は大きく変わっている。特に小田原駅周辺は、主に観光客が訪れる大型商業施設の開業や、商業施設を含んだ高層建築物の建て替え、複数のマンション計画、小田原駅周辺の再開発計画などがあり、商業環境、住居環境がしばらくの間変容していくものと推察する。

このような状況において、築48年を超える小田原地下街「ハルネ小田原」が今後どのように運営していくのがよいか、新たな目標を再検討すべき時期が到来している。コロナ禍で減少したとはいえ、年間13億円を超える売上を誇るハルネ小田原が商業施設として、近隣住民や来街者の買物場所となっていることの価値は高く、駅周辺のにぎわいの創出の役割や周辺住民の買物ニーズを満たす施設として存続していくことに意義があるものと考える。地下通路等の公共機能の維持は継続しつつ、コロナ禍で減少した収益、基金の状況を改善できるよう、長期的な目標と短期的な目標を整理したうえで、商業分野の有識者や地元関係者などにも意見を聞きながら、地下街を取り巻く環境変化に対応した今後の地下街のあり方を柔軟に検討していただきたい。

なお、本項目については、令和5年度、令和6年度の2年間をかけて検討することであり、検討の途上にあることから、具体的な評価は保留していることを付け加えておく。

#### (2) 経営・施設運営関係：収支状況・基金積立額・安全・安心

##### 【評価・意見】

令和5年度の歳入歳出収支は1,299万円余（4ページ 表ア参照）となった。しかしながら、直近3年間、歳入不足を補うため基金から2,000万円ずつ繰り入れている状況であり、かつ、前年度繰越金の基金への積み立てができていないことから、基金残高は約4,500万円とここ数年で急激に減っている（5ページ 表イ参照）。コロナ禍において生じたテナント空き区画の解消ができないうちに、コロナ禍でダメージを受けたテナントの撤退が2件相次ぎ、本施設の経営において意図しないマイナス要因であったことは評価において配慮すべき事項ではあるが、このままの運営では、あと数年で基金が枯渇し、基金を財源とした投資的改修、維持修繕に支障をきたすことにつながり、経営状況は極めて厳しい状況と評価せざるをえない。

収支悪化の要因は、空き区画が埋まらず、店舗貸付収入の減少に起因することが明白である。すでに一部取り組んでいるが、空き区画の解消及び活用は、短期的な目標・課題として率先して取り組むべきである。なお、空き区画を一時使用等で活用することにより、収入減少を一定程度補うことができてはいるものの、商業施設としては、定着するテナントの誘致が重要であることを念頭に置き、重点項目に掲げた「地下街の今後のあり方」と合わせて、収益の改善につながる取り組みを模索し、経営改善を図られたい。

本来、施設改修の原資となる基金残高が減ってきており、投資的改修はもとより老朽化した設備の更新も実施を見送るようなことは、将来的な施設の安全性の確保の面について懸念がある。

令和5年度は必要な設備改修を実施し、事故等なく経過したが、財源がないために改修ができないといった状況に至らないよう、修繕等の手法の見直しによる経費削減に努めるとともに、改修等において環境や防災への対応にあたり活用できる、国、県の補助金等ほかの財源の確保についても検討していただきたい。

表ア 令和5年度小田原地下街事業特別会計決算額（見込み） (単位：円)

| 項目  | 令和4年度  | 令和5年度  | 備考   |
|---|--|--|--|
| 総額  | 536,997,592                                    | 590,085,783                                    |  |
| 歳入  |  |  |  |
| 賃料収入等   | 160,409,239                                    | 141,613,293                                    |  |
| 一般会計繰入金   | 236,697,273                                    | 233,349,804                                    |  |
| （地下歩道等維持管理分）  | (101,950,592)                                  | (96,737,202)                                   |  |
| （地域経済振興分）   | (17,615,000)                                   | (17,560,000)                                   |  |
| （施設整備経費分）   | (15,004,100)                                   | (16,389,000)                                   |  |
| （公債費部分）   | (102,127,581)                                  | (102,663,602)                                  |  |
| 小田原地下街事業基金繰入金                                       | 20,000,000                                     | 51,841,000                                     |  |
| 繰越金   | 13,591,080                                     | 23,681,686                                     |  |
| （繰越事業分）   | (0)  | (7,500,000)                                    |  |
| （収支差引分）   | (13,591,080)                                   | (16,181,686)                                   |  |
| 市債  | 106,300,000                                    | 139,600,000                                    |  |
| 総額  | 513,315,906                                    | 577,090,418                                    |  |
| 歳出  |  |  |  |
| 商業的機能   | 121,913,909                                    | 158,469,922                                    |  |
| 公共公益機能  | 77,429,097                                     | 79,281,986                                     |  |
| 光熱水費  | 88,595,184<br>〔公 38,864,635〕<br>〔商 49,730,549〕 | 71,632,251<br>〔公 31,555,393〕<br>〔商 40,076,858〕 |  |
| 維持修繕費   | 6,047,800<br>〔公 3,271,860〕<br>〔商 2,775,940〕    | 6,395,237<br>〔公 3,459,823〕<br>〔商 2,935,414〕    |  |
| 施設改修委託料   | 113,704,800                                    | 154,278,300                                    |  |
| 公債費   | 102,127,581                                    | 102,663,602                                    |  |
| 公課費   | 3,496,900                                      | 4,361,000                                      | 消費税負担額   |
| 基金積立金   | 635  | 8,120  |  |
| 歳入歳出差引（収支）  | ※①23,681,686                                   | ※②12,995,365                                   | ※①翌年度繰越明許費繰越額<br>7,500,000 円を含む<br>※②翌年度繰越明許費繰越額<br>9,310,000 円を含む |
| 単年度実質収支：歳入のうち前年度繰越金<br>及び基金繰入金を除外した差引額<br>※繰越明許費を除く | △17,409,394                                    | △32,496,321                                    |  |

表イ 小田原地下街事業基金

(単位：円)

| 年度  | 積立額        | 運用利子   | 繰出額         | 残高          | 備考       |
|-----|------------|--------|-------------|-------------|----------|
| H25 |            |        |             | 20,541,243  | H16 から積立 |
| H26 | 0          | 15,233 |             | 20,556,476  |          |
| H27 | 5,889,676  | 10,394 |             | 26,456,546  |          |
| H28 | 24,983,787 | 18,564 |             | 51,458,897  |          |
| H29 | 36,644,203 | 24,904 |             | 88,128,004  |          |
| H30 | 25,669,428 | 32,986 |             | 113,830,418 |          |
| R1  | 23,425,918 | 0      |             | 137,256,336 |          |
| R2  | 0          | 92,594 |             | 137,348,930 |          |
| R3  | 0          | 38,060 | △20,000,000 | 117,386,990 |          |
| R4  | 0          | 635    | △20,000,000 | 97,387,625  |          |
| R5  | 0          | 8,120  | △51,841,000 | 45,554,745  | 見込み      |

(3) 商業機能関係：テナント売上、レジ客数、販売促進活動、地域産品の活用、顧客満足度  
【評価・意見】

コロナ5類移行後、過去最高の入込観光客数を記録するなか、売上、客数ともに前年を下回ったことは大変残念な結果であった。

経営、施設運営でも触れたが、空き区画が複数生じていること、特に令和5年度は中央通路沿いや面積が大きいテナントが退店したことで、施設の老朽化もあいまってハルネ小田原全体がマイナスのイメージとなってしまってきている。これは、5年ぶりに実施した顧客利用実態アンケートの結果でも、顧客満足度が下がったことに現れている。

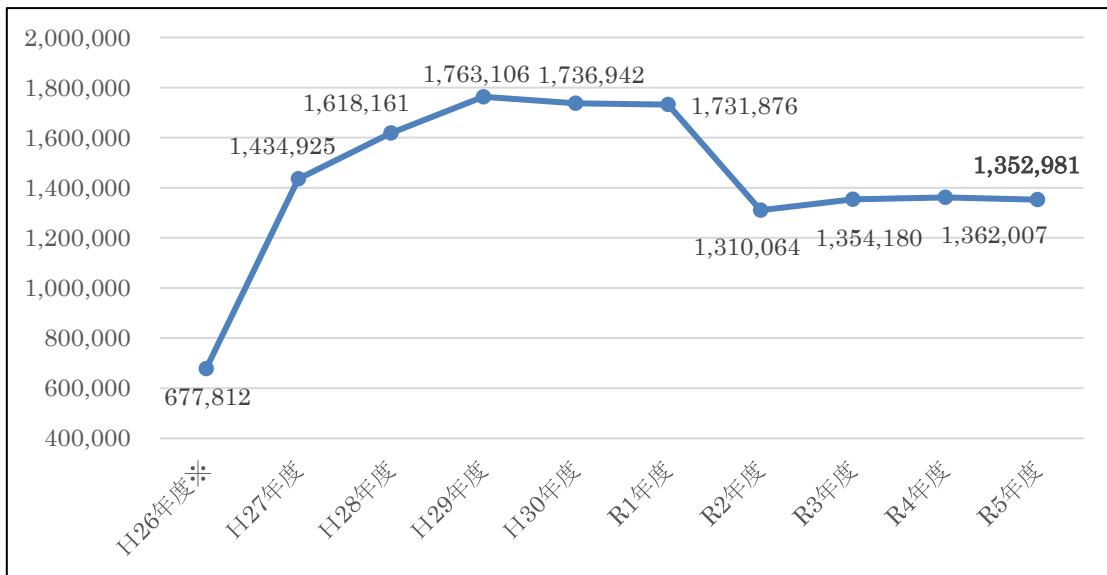
アンケートでは、近隣住民が日常の買物をする施設であることが、より明確になったと見受けられる。結果を踏まえ、顧客満足度の上昇につながる取り組みの検討、ひいては施設が目指す方向性の判断材料として活用されたい。

空き区画の解消に関し、1区画ではあるが、地域ニーズを汲んだ、地域で希少な時計修理を行うテナント誘致ができたことは、顧客の獲得に加え、地域に根付く商業施設としての役割を果たすものとして評価できる。空き区画がいまだ複数生じているが、まずは、催事としての活用などで顧客を獲得し、立ち寄りたいと思われる商業施設へのイメージアップにつなげてほしい。

販促活動については、時代に即し、SNSを活用したプッシュ型の取り組みを開始したことや複数のキャンペーンを行い集客への努力が見られる。過去に好評だった催事の実施や、近隣商業施設との連携、地域農産物を扱うテナントが出店する地下街ならではのマルシェなどが継続開催できれば、日常利用の客層に加え新たな顧客の獲得とにぎわいの創出ができると考える。

図ア 売上の推移

(単位：千円)



表ウ 売上・客数

|              |      | 令和2年度         | 令和3年度         | 令和4年度         | 令和5年度         |
|--------------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 売上<br>(単位：円) | 純売上額 | 1,310,064,892 | 1,354,180,728 | 1,362,007,552 | 1,352,981,567 |
|              | 前年度比 | 75.6%         | 103.4%        | 100.6%        | 99.3%         |
| 客数<br>(単位：人) | レジ客数 | 1,137,660     | 1,147,647     | 1,100,317     | 1,065,366     |
|              | 前年度比 | —             | 100.9%        | 95.9%         | 96.8%         |

#### (4) 公共公益機能関係：街かど案内所、イベント・催事・ギャラリー展示等

##### 【評価・意見】

街かど案内所については、コロナ禍を経て、これまで以上に観光客が増加する小田原において、インフォメーションカウンターとして「交通・乗換案内」を中心に周辺案内件数が伸びており、案内所としての存在意義が高まっている。さらに認知度を上げ、ハルネ小田原への顧客の誘引につなげるのであれば、地域ならではの観光ルート案内であったり、スタッフおすすめスポットなど、街かど案内所でしか得られない情報を強化するとともに、そういう機能を持つことを広く知らしめていく必要がある。案内を求める人のうち多くを占める外国人観光客は、インターネットから情報を得ていることから、外国人観光客に優しい街のイメージアップを含めSNSの活用が必須であり、そういう部分で周知に関し工夫の余地がある。また、一定の問い合わせ内容がニーズとして吸い上げられ、テナント誘致につながったことから、引き続き街案内の顔として存在していく意義が見いだされたところである。

イベントについては、「菓子祭り」など人気かつ集客が図られる小田原ならではのイベントが定例的に開催され、小田原の魅力発信、にぎわいの創出に寄与している。これに加えて、イベントで集客した来館者を、どう購買につなげていくか、販促主体となるテナント会や各テナントと意見交換しながら、実現可能な方法を模索していただきたい。

ギャラリー展示については展示に動画を用いるなどの工夫により閲覧者が増加しているが、決まりきった市の施策の展示のみでは、なかなか誘引につながらない。昨今メディアでは小田原の露出も多く、特に連続ドラマの主役として取り上げられた人物が小田原にゆかりがあることは話題性もあることから、関連物品の展示などができるれば、日常利用以外の方に来館してもらえるきっかけになると考える。また別の視点では、展示スペースを市内若手芸術作家の作品展示などに開放することで、まだ見ぬ小田原の魅力、人材の発掘につながり、小田原市の発展に寄与すると想定されることから、今後の活用方法について柔軟に検討してほしい。

表工 サービス利用件数

(単位：件)

| 項目     | 令和4年度       | 令和5年度  | 前年度比  |
|--------|-------------|--------|-------|
| 街かど案内所 | 観光・まち歩き案内   | 1,167  | 1,278 |
|        | 店舗・商店街案内    | 5,861  | 6,199 |
|        | 交通・乗換案内     | 3,759  | 5,671 |
|        | 館内インフォメーション | 7,285  | 7,102 |
|        | 各種チケット販売    | 4,173  | 3,299 |
| 合計     | 22,245      | 23,549 |       |

写真ア 館内イベント（令和5年度実施分）

年間で全 185 件を実施（参考 令和4年度：176 件）

（地域振興：延べ 38 日、誘客：延べ 159 日、販売促進：延べ 136 日、その他：延べ 313 日）



ゴスペルコンサート（6月）



小田原もあ展夏休み小田原ものづくり体験教室！（8月）



夏休み環境フェス（8月）



おだわら SDGs デイ 2023（9月）



ハルネ LI ❤ E（11月）



菓子祭り（2月）

表オ ハルネギャラリー展示内容（令和5年度実施分）

※参考 令和4年度：7件

|   | 展示名称                    | 期間                         |
|---|-------------------------|----------------------------|
| 1 | おだわら市民学校（R3 年度作成パネルの再掲） | 令和 5 年 4 月 18 日～5 月 24 日   |
| 2 | 気候が奇行？！（R4 年度作成パネルの再掲）  | 令和 5 年 5 月 25 日～6 月 11 日   |
| 3 | 今こそ、太陽光発電はじめませんか。       | 令和 5 年 6 月 12 日～7 月 24 日   |
| 4 | おだわらデジタルミュージアム          | 令和 5 年 7 月 25 日～8 月 27 日   |
| 5 | 関東大震災 100 年             | 令和 5 年 8 月 28 日～10 月 29 日  |
| 6 | おだわらデジタルミュージアム（再掲）      | 令和 5 年 10 月 30 日～11 月 23 日 |
| 7 | うたの生まれるまち小田原            | 令和 5 年 11 月 24 日～1 月 24 日  |
| 8 | 民生委員児童委員の活動             | 令和 6 年 1 月 25 日～3 月 3 日    |
| 9 | 箱根八里                    | 令和 6 年 3 月 4 日～5 月 9 日     |

## II 小田原地下街運営評価委員会

### (1) 委員名簿

◎委員長 ○副委員長

| 氏 名    | 所 属 等                  |
|--------|------------------------|
| ◎押田 吉真 | 税理士 税理士法人押田会計事務所 代表社員  |
| ○添野 好一 | 株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 部長 |
| 玉田 泉   | 丸の内ハウス 統括マネージャー        |
| 八木下 美帆 | 弁護士 八木下法律事務所           |
| 湯川 恵子  | 神奈川大学経営学部国際経営学科 教授     |

※任期：令和4年10月14日～令和6年10月13日

### (2) 開催状況等答申までの経過

| 会議／年月日                    | 内 容   |
|---------------------------|---|
| 令和5年度第3回会議<br>(令和6年2月14日) | ・令和5年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営状況について                             |
| 令和6年5月27日                 | ・実施機関から諮問書「令和5年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営評価について」を受理               |
| 令和6年度第1回会議<br>(令和6年5月31日) | ・令和5年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営評価について<br>・令和6年度運営評価の「重点項目」の設定について |
| 令和6年度第2回会議<br>(令和6年8月2日)  | ・令和5年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営評価に関する答申（案）について                    |

令和5年度(2023年度) 小田原地下街「ハルネ小田原」運営状況に関する意見書  
令和6年(2024年)8月  
小田原地下街運営評価委員会