

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7年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営評価の答申について	産 業 政 策 課
2	A I オンデマンド交通実証事業の実施概要について	地 域 交 通 課

令和8年9月9日



資料 1

令和 8 年（2026 年） 8 月 26 日

小田原市長 加藤 憲一 様

小田原地下街運営評価委員会
委員長 押田 吉 真



令和 7 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 8 年 4 月 15 日付け産第 227 号で諮問のあった令和 7 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。

令和7年度(2025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8年(2026年)8月
小田原地下街運営評価委員会

目 次

I	令和7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	項目別評価	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7年度 小田原地下街事業 運営評価

1 総括

令和7年度は、売上や収支に改善傾向が見られたものの、依然として厳しい経営状況が続き、施設が抱える課題が顕著となる年度であった。一方で、小田原地下街（以下、「地下街」という。）の一部リニューアルを見据えた運営方針の見直しやテナントリーシングに関する検討・調整が進められるなど、施設運営の将来に向けた準備が進捗し、課題解決に向けた取組が本格的に始動した年度でもあった。

今回、令和9年度に予定されている施設の一部リニューアルに向けた方向性が示され、市民の利便性向上等を図る取組の進展が確認できた。今後の工事費の予算化や出店者との交渉、さらには公共施設の設置に係る調整は、施設の将来を左右するため、十分な検討・調整を図りながら、着実に進めていただきたい。また、テナントリーシングに関しては、依然として空き区画が存在するものの、既存テナントとの契約更新が着実に進められたことや、空き区画を活用したイベントや催事を開催し、収益の確保に取り組んでいることは評価ができる。今後の一部リニューアルを見据えたテナントリーシングについても、市民ニーズを踏まえ、着実に進めていただきたい。

経営・施設運営に関して、令和7年度は実質収支が約2,000万円改善したものの、依然としてマイナス収支である。加えて、基金残高は維持されたが、歳入不足分の財源を基金ではなく一般会計に移行したことによるものであり、老朽化した設備の更新や施設の維持管理に必要な財源確保が困難な状況から、経営状況に大きな懸念があると言わざるを得ない。一部リニューアルを見据えた難易度の高い局面ではあるが、引き続き空き区画を活用した収益の確保や、コストの見直し等に一層取り組んでいただきたい。

商業機能については、売上及びレジ客数が前年度を上回り、相応の進展が確認できた一方、実質収支は依然としてマイナスである。通行量の多い中央通路を活かした施策の展開等、引き続き販売促進活動を模索する必要があると考える。令和7年度に実施されたキャンペーンやイベント、催事については、集客に成功しているものも見受けられるが、それぞれの費用対効果等を分析しつつ、効果的な施策を積極的に進めていただきたい。

公共公益機能に関しては、手荷物預かりサービスや各種チケット販売等の利用件数が増加し、市民や観光客等に向けたサービスとして一定の効果が表れている一方、インフォメーション機能については対応件数が減少し、街かど案内所に求められる機能や役割が変化しつつあるように感じる。開業から11年が経過し、改めて街かど案内所に求められる役割を再検討し、施設の価値を一層高められるような取組を工夫しながら進めていただきたい。

上記を踏まえ、令和7年度は前年度に比べ売上や収支に改善傾向が見られ、今後の一部リニューアルに向けた動きも進展したものの、依然として厳しい経営状況にあることから、総合評価としては「運営に課題があり、やや問題がある。」としたものである。今後、収支改善はもちろんのこと、より一層市民に愛され、観光客にも利用されるよう、地下街の魅力と価値を高め、地域経済の振興と中心市街地の活性化、そして市民の利便性の向上を担う施設として、機能を十分に発揮していくことを期待する。

2 評価点数等

項目別評価

分類	項目	評価点 (5点満点中)
(1) 重点項目	①施設の運営方針の決定 テナントリーシング	3
(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	3
	③販売促進活動	4
	④地域製品の活用	4
(4) 公共公益機能関係	①街かど案内所	3
	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、項目別評価の評価点のみではなく、委員会審議を経て決定している。

3 項目別評価

(1) 重点項目：施設の運営方針の決定、テナントリーシング

【評価・意見】

地下街の開業から 11 年が経過し、社会経済情勢や小田原駅周辺の環境が大きく変化している中で、地下街に求められる役割も変わってきている。地域住民をはじめとする日常の買い物による利用が定着しつつあることから、地域経済の振興と中心市街地の活性化を主軸とした従来のコンセプトを維持するとともに、小田原駅直結という立地を活かした市民の利便性の向上という視点も求められる。

一部リニューアルに向けた移行期間の運営には困難が伴うが、既存テナントとの契約更新を着実に進められたことは一定の評価ができる。また、空き区画を活用したイベントや催事を頻繁に開催し、収益の確保に取り組んでいることは、今後の施設運営において好材料であると言える。一部リニューアルを控えている中では、現時点で新たなテナント出店が見込めないことはやむを得ないが、令和 9 年夏から秋頃の一部リニューアルに向けて、出店交渉が着実に進んでいるとのことであり、市民ニーズを踏まえ、施設の魅力向上やにぎわい創出に資するテナントの誘致に引き続き取り組まれない。

地下街は、商業機能のみならず、公共空間としての機能を果たし、市民が愛着を持てる施設であるべきと考える。一部リニューアルに向けて、調整を行っている公共施設の設置によって、日常利用のニーズを一層満たすことができる施設になることを期待するとともに、一般財源を投入していることも踏まえ、市民の利便性を重視した取組を求める。

(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】

実質収支は、前年度より約 2,000 万円改善したものの、依然としてマイナスが続き、歳入の補填が不可欠である現状は憂慮すべき状況にある。基金残高も維持されてはいるが、歳入不足補填の財源を基金ではなく一般会計からの繰り入れで対応したことによるものであり、経営は厳しい状況であると言える。小田原地下街は、小田原駅前に位置し、利便性が高く、地域における重要な拠点としての役割を担っていることから、地域経済の振興や中心市街地の活性化はもとより、市民のニーズを満たす場となるよう一部リニューアルに取り組むとともに、空き区画を活用したイベント・催事の開催による収益の確保やコストの見直し等の収支の改善に引き続き努めていただきたい。

安全・安心については、消防訓練及び定期的な設備点検により基本的な安全性は維持されているものの、設備の老朽化が進行していることや財政的制約から設備更新が一部先送りされていることは、今後の課題として捉えるべきである。引き続き安全・安心の確保に努めるとともに、設備更新については緊急性や重要性を踏まえ、計画的に進められたい。

表ア 小田原地下街事業特別会計決算額

(単位：円)

項 目	令和 6 年度	令和 7 年度 (見込み)	備考
総 額	663, 150, 195	429, 178, 585	
賃料収入等	133, 991, 763	151, 027, 697	
一般会計繰入金	227, 463, 067	247, 097, 592	
(地下歩道等維持管理分)	(98, 482, 858)	(98, 999, 909)	
(地域経済振興分)	(18, 036, 400)	(17, 944, 000)	
(施設営繕経費分)	(7, 285, 000)	(1, 752, 890)	
(公債費部分)	(103, 658, 809)	(106, 400, 793)	
(歳入不足充当分)	0	(22, 000, 000)	
小田原地下街事業基金繰入金	43, 000, 000	0	
繰越金	12, 995, 365	5, 053, 296	
(繰越事業分)	(9, 310, 000)	(0)	
(収支差引分)	(3, 685, 365)	(5, 053, 296)	
市債	245, 700, 000	26, 000, 000	
総 額	658, 096, 899	424, 576, 814	
商業的機能	122, 947, 115	103, 610, 711	
公共公益機能	88, 359, 747	106, 349, 162	
光熱水費	75, 223, 622 〔 公 33, 147, 043 〕 〔 商 42, 076, 579 〕	75, 720, 318 〔 公 33, 185, 169 〕 〔 商 42, 535, 149 〕	
維持修繕費	4, 246, 706 〔 公 2, 297, 468 〕 〔 商 1, 949, 238 〕	2, 148, 740 〔 公 1, 162, 468 〕 〔 商 986, 272 〕	
施設改修費	262, 295, 000	27, 752, 890	
公債費	103, 658, 809	106, 400, 793	
公課費	1, 365, 900	2, 594, 200	消費税負担額
基金積立金	0	0	
歳入歳出差引 (収支)	5, 053, 296	4, 601, 771	
単年度実質収支：歳入のうち前年度繰越金 及び基金繰入金を除外した差引額	△41, 632, 069	△22, 451, 525	※繰越明許費を除く

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	
R6	0	0	△43,000,000	2,554,745	
R7	0	0	0	2,554,745	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、地域製品の活用

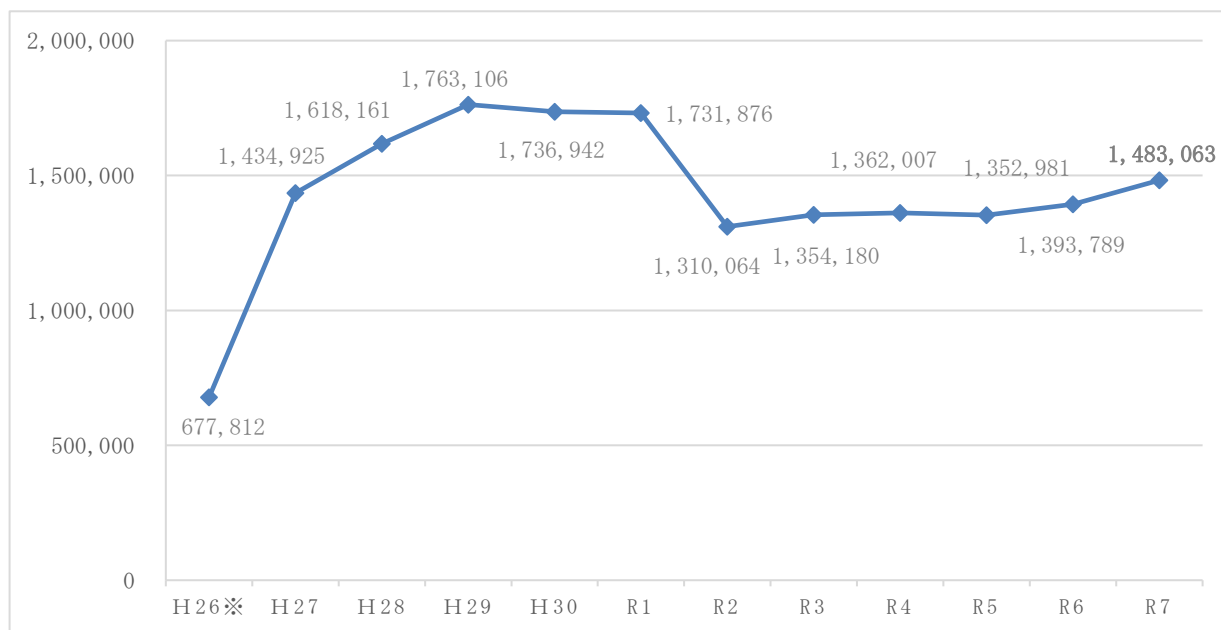
【評価・意見】

前年度と比べ、テナント売上は6.4%、レジ客数は3.7%増加し、販売促進活動の成果が表れている一方で、実質収支は依然としてマイナスであり、厳しい局面にあると言わざるを得ず、さらなる戦略的な取組が必要である。例えば、空き区画の活用に加え、通行量の多い中央通路を活かした施策の展開や抽選キャンペーンの効果を検証して費用対効果の向上を図るなど、にぎわいの創出やテナントの売上増加の一助となるような取組を継続されたい。

地域製品の活用については、前年度に比べ地域製品を取り扱う店舗数が増加しており、地域の魅力発信に向けた取組が進められている。地域製品の取扱いは、地域の魅力を発信し、市民の地域への愛着の醸成に寄与するとともに、生産者や地域事業者の活性化にもつながる取組である。今後もこうした取組を推進することで、地下街の独自性を高め、地域経済の振興と中心市街地の活性化につながることを期待する。

図ア 売上の推移

(単位：千円)



※平成26年度＝開業年（11月より営業開始）

表ウ 売上・客数（直近5年）

		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
売上 (単位：千円)	純売上額	1,354,180	1,362,007	1,352,981	1,393,789	1,483,063
	前年度比	－	100.6%	99.3%	103.0%	106.4%
客数 (単位：人)	レジ客数	1,147,647	1,100,317	1,065,366	1,072,124	1,111,949
	前年度比	－	95.9%	96.8%	100.6%	103.7%

(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】

街かど案内所は開業時、小田原の魅力を案内するとともに、まちなかへの回遊につなげる場所として設置されたが、令和7年度は前年度と比較し、インフォメーションカウンターの対応件数が約9割まで減少した。これまでも減少傾向にあり、スマートフォンの普及や館内サインの充実等により、利用者が街かど案内所に求める機能や役割も変化しているものと推察できる。

一方、手荷物預かりサービスや各種チケット販売等、サービスカウンターについては利用件数が増加しており、利便性の向上に寄与しているものと考えられる。一部リニューアルに合わせて、費用対効果を踏まえた検討を行い、効果的かつ効率的な運営体制を構築することが重要である。

イベントや催事の開催回数は増加傾向にあり、利用者にとって親しみやすい企画や、館内のにぎわい創出につながる取組が実施されている。館内全体の売上やレジ客数も増加していることから、こうした取組も一定の効果を発揮しているものと考えられる。引き続き、地下街の魅力向上や集客につながる取組として、積極的な開催を期待する。

ギャラリー展示については、市民への普及啓発等を目的としているが、通行者数が少なく、効果は限定的であり、今後、ギャラリーとして維持するかも含めて、活用方法を再考すべき時が来ていると考えられる。

表エ 街かど案内所の対応件数

(単位：件)

項 目	令和6年度	令和7年度	前年度比
観光・まち歩き案内	1,135	963	84.85%
店舗・商店街案内	5,271	4,499	85.35%
交通・乗換案内	5,811	5,189	89.30%
館内インフォメーション	7,767	6,830	87.94%
合計 (うち、外国人対応件数)	19,984 (1,902)	17,481 (1,834)	87.47% (96.42%)

表オ 街かど案内所の主なサービス件数

(単位：件)

項 目	令和6年度	令和7年度	前年度比
手荷物預かり	883	1,490	168.74%
レンタル傘	33	26	78.78%
各種チケット販売	2,821	3,679	130.41%

写真ア 館内イベント（令和7年度実施分）

年間で155件1,203回実施（参考 令和6年度：1,005回）

（地域振興：延べ27回、誘客：延べ442回、販売促進：延べ222回、その他：延べ512回）



ゴスペルコンサート（6月）



おだわら SDGs デイ（9月）



認知症をにんちしょう会（9月）



西湘足柄「超」ちょうどいい移住フェス（9月）



神奈川大学 湯川ゼミ
ハルネ小田原活性化プロジェクト（11月）



菓子祭り（2月）



旬のマルシェ（3月）



UDCOD 活動報告（3月）

Ⅱ 小田原地下街運営評価委員会

(令和8年8月4日時点)

(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6年10月14日 ～ 令和8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7年度第3回会議 (令和8年1月27日)	・ 令和7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8年4月15日	・ 実施機関から諮問書「令和7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8年度第1回会議 (令和8年5月28日)	・ 令和7年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営評価について ・ 令和8年度運営評価の「重点項目」の設定について
令和8年度第2回会議 (令和8年8月4日)	・ 令和7年度小田原地下街「ハルネ小田原」の運営評価に関する意見書(案)について

令和7年度(2025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8年(2026年)8月
小田原地下街運営評価委員会

AI オンデマンド交通実証事業の実施概要について

公共交通不便地域における新たな移動支援策のAI オンデマンド交通の実証運行に向け、プロポーザル審査において、最優秀候補者として選定された「合同会社うさぎ企画」と令和8年8月31日付けで契約を締結した。地域や交通事業者、国、警察などの関係機関と実施に向けた調整が概ね整ったため、実施内容について報告するものである。

1 実施に向けた経過

令和8年

- 4月11日 前羽・下中地区自治会長会議
(事業説明・乗降スポットの情報共有及び追加箇所の情報提供依頼)
- 6月23日 プロポーザル審査（最優秀候補者選定）
- 6月29日 合同会社うさぎ企画に事業者を決定
- 6月～8月 追加乗降スポットに関する関係者・警察との調整
- 7月29日 小田原市生活交通ネットワーク協議会による実証運行計画の承認
- 8月7日～27日 運賃に関する意見募集
- 8月8日・9日 前羽・下中地区自治会長会議
(運賃に関する意見募集周知・車両の愛称に関する意見聴取)
- 8月28日～9月8日 運賃協議会
- 8月31日 合同会社うさぎ企画と業務委託契約を締結

2 事業実施概要

(1) 委託事業者

事業者区分	事業者名	担当業務
選定事業者	合同会社うさぎ企画	企画・運営管理
協力事業者	伊豆箱根交通株式会社	運行
	株式会社ヴァル研究所	利用者向け予約アプリ
	株式会社未来シェア	AI 配車システム

(2) 運行概要

ア 形態

区域内に乗降スポットを設定し、利用者から事前予約があった場合に運行する乗合方式のデマンド交通とする。

イ 期間・日時

令和8年11月12日（木）から令和9年3月31日（水） 毎日9時～17時

※A I オンデマンド交通が運行する時間帯の路線バスは減便

ウ 車両

10人乗りワゴン車（客席数9人）・2台

エ A I オンデマンド交通実証事業の車両の愛称

乗合バス「たっちい」

※愛称の由来 橘地域、タッチ=ふれあいを連想させるもの。

※命名に当たり、選定事業者からの提案を踏まえ、地域の意見、学識経験者の意見も参考に決定

オ 運行区域及び乗降スポット（地図は5ページ参照）

前羽・下中地区内から国府津駅（区域外乗降スポット：山近記念総合病院）
乗降スポット 全43か所（バス停の使用は、交通管理者協議の上、決定）

(3) 利用方法

ア 利用者

基本的に誰でも利用可能

＜利用に当たっての注意事項＞

- ・車いすなど、乗降に介助が必要な方は、介助の方と一緒に利用すること（車いすを使用したまま乗降することは不可。）。
- ・ペットは一般的な公共交通と同様、ケージに入れること。
- ・ベビーカーやキャリーケースは自分で車内に載せること。 等

イ 予約方法

専用アプリを通じた予約（小田原市公式LINE経由）または電話予約

ウ 支払い方法

クレジットカードによる事前決済または車内での現金決済

3 運賃について

(1) 運賃設定の手続き上の要件

道路運送法第9条第5項の規定により、住民等の意見を適切に反映するための意見募集を実施した上で、同法第9条第4項に規定される、協議会（運賃協

議会）において運賃を定めることができるとされていることから、市、運行事業者、国土交通省神奈川運輸支局、住民の代表者を構成員とする運賃協議部会を、法定協議会である小田原市生活交通ネットワーク協議会の部会の一つとして設置し、同部会において運賃を定める協議を行った。

(2) 運賃設定の考え方

ア 区域内にきめ細やかに乗降ポイントを設定し、予約に応じて運行することからサービス水準は路線定期運行より高いものと捉え、路線定期運行のバスの運賃より高く設定する。

イ 運行区域や乗降ポイントが制限され、ドア・ツー・ドアの移動ができないこと、また、乗合型の公共交通であることを踏まえ、タクシー料金（初乗り）より安く設定する。

ウ 提案運賃

区分	直線距離 3 k m まで	直線距離 3 k m 超
大人	350円	500円
子ども・障がい者	180円	250円
未就学児	無料	

(3) 運賃設定に対する意見募集結果

ア 意見数（意見提出者数） 18件（5名）

イ 主な意見内容

- ・大人350円／500円の二段階とする運賃体系は、既存の路線バスより高く、タクシーより低い水準とする考え方を含め、全体として妥当な設定であるとする。
- ・直線距離では、3 k m以内となる一方、道路網の関係から実走行距離が長くなる地域もある。実証運行において、運行距離・運行コストと運賃の間に著しい乖離が生じないか検討していただきたい。
- ・よく吟味されたすばらしいものだと高く評価する。直線距離で運賃が決まるのも公平性にかなっている。直線距離 3 k m までの大人運賃は高齢者も割引対象にしてほしい。「大人 3 k m 超500円」は、妥当だと思う。
- ・橘地域の中にスーパー、クリニックがあり、使用頻度の高い高齢者が多いので、高齢者（年齢設定は一任）は、大人 3 k m まで300円程にしてほしい。「大人 3 k m 超500円」は妥当だと思う。
- ・多くの方が利用し、利便性を実感してもらうのであれば、実証段階では、できるだけ利用しやすい運賃にすることが必要ではないか。おだチケも無

くなる中で、350円／500円より、安い設定も検討してよいと思う。

- ・一方で、この運賃を値上げせず、本格運行に移行する、持続可能な金額として設定していれば、この価格でも良い。
- ・地域公共交通で運賃収入だけで採算を取るの難しいことから、運賃を抑えて利用者を増やすのか、現在の運賃で持続可能性を検証するのか、運賃と利用者数の関係も含め、様々な角度から検証していただきたい。
- ・大人3kmまでの350円は高い。バスの運賃くらいに安くしてほしい。

(4) 運賃協議部会での協議結果

ア 協議事項

大人運賃を直線距離3kmまで・350円、3km超・500円（子ども・障がい者はその半額）と設定することについて協議。

イ 協議結果

市民意見を踏まえ、利用頻度が高い直線距離3kmまでの運賃について、大人300円、子ども・障がい者150円に設定することで協議が整った。

ウ 設定運賃

区分	直線距離3kmまで	直線距離3km超
大人	300円	500円
子ども・障がい者	150円	250円
未就学児	無料	

4 移動支援策の切り替えに伴う周知について

令和8年

- 8月下旬～ おだチケの配付終了地区の関係団体へ移動支援策切り替えの説明
（自治会長会議、まちづくり委員会、民生委員児童委員協議会
社会福祉協議会、地域包括支援センター 等）
- 10月上旬～ 乗降スポット設置に伴う関係者への挨拶・調整
- 10月中旬 地域住民向け説明会
- ～11月下旬 A I オンデマンド交通の運行概要、予約方法・アプリの操作説明
（会場：前羽福祉館、橘タウンセンターこゆるぎ、町屋公民館
向原公民館、中村原公民館、橘団地公民館 計12回予定）
- 11月上旬～ 広報おだわら、ホームページ等での周知
- 11月11日 出発式、報道向け説明会、地域住民向け試乗会
- 11月12日 実証運行開始（開始後、アンケート調査や利用状況を踏まえた
効果の検証と利用者意見の把握）

運行区域及び乗降スポット図

