

# 熱海の観光まちづくり<sup>1</sup>と地域価値の創造

大 和 里 美

## 1. はじめに

地域が主導する着地型観光は、その土地独自の資源を活かしたプログラムを提供することで地域の交流人口を増やすだけでなく、訪れる人との関係を築き地元のファンを増やすことができれば、将来的には移住に繋がる可能性もある。人口減少と高齢化が進展する多くの地域にとって、単に観光振興を図るだけでなく、観光によって地域を訪れた人との関係性を深め、「訪れるまち」から「働くまち」「住むまち」となることは、人口減少に歯止めをかけ地域に活力を取り戻すための重要な課題である。

本研究では、住民主導の着地型観光の開発を契機として起業・移住の促進に取り組んでいる熱海を事例として、関係者への聞き取り調査を基に地域再生への流れを生み出す仕組みについてマーケティングの視点から考察する。

## 2. マーケティングの視点から捉えた地域活性化と地域価値

マーケティングは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである<sup>2</sup>。

マーケティングの視点に立てば、地域活性化は対象を地域とするマーケティングであり、地域の価値を創造し、市場・社会に伝達・提供する活動・プロセスとして捉えられる(図1)(宮副 2014)。

また和田他(2009)は、基本価値、便宜価値、感覚価値、観念価値という

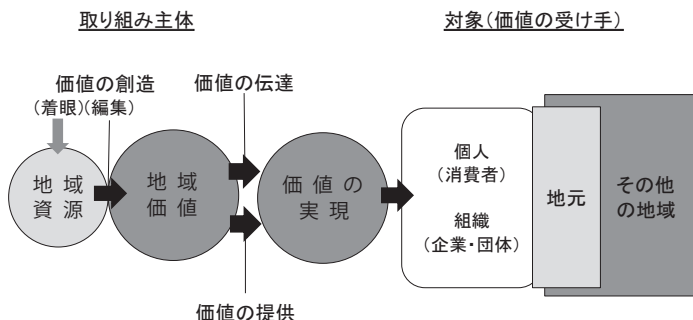


図1 マーケティング視点での地域活性化の捉え方  
出典：宮副(2014)

ブランド価値を構成する4つの価値を示し地域ブランドの育成について論じている。基本価値は、そのブランドが属する製品やサービスのカテゴリーの基盤となる機能で、居住地ならライフラインの整備度や公共サービスのレベルが基本価値である。便宜価値は、製品やサービスの入手の容易性や利便性による価値で、地域の場合は立地便宜性である。感覚価値は、五感に訴える魅力で、イメージによって捉えられることが多く、観念価値は、製品・サービスや地域の物語性を指す。感覚価値と観念価値は体験価値と呼ばれ、地域ブランド構築や他地域との差別化のためには、地域が有する歴史や文化、自然などの資源を、体験の場を通じて精神的な価値に結び付け、感覚価値や観念価値を高めて外部者との関係を深め、「買いたい」ブランドから「訪れたい」、「交流したい」、そして「住みたい」ブランドへと育成していく<sup>3</sup>。

### 3. 熱海の概要

熱海は静岡県用最東部に位置し、和歌山県の白浜、大分県の別府とともに日本三大温泉の1つに数えられている。熱海の温泉の歴史は古く、491年罪を<sup>いくはのおみ</sup>得た<sup>かしま</sup>臣<sup>ほべのみ</sup>蚊島と穂登君の屍を伊豆の海に沈めた時、海底から温泉が湧き出し多くの魚や貝類が死んだと伝えられている。

明治時代になると温泉の効用が知られたことで皇族をはじめ政財界の重鎮や多くの著名人が熱海に別荘を構え、1934年の東海道線の開通により、熱海

は東京の奥座敷として、首都圏から多くの湯治客が訪れるようになった。

1950年の熱海大火によって中心地を含む市の4分の1が壊滅したが、火災の5か月後に「国際観光文化都市」の指定を受けたことで、火災で焼けた木造旅館が次々とコンクリート造りの旅館に建て替えられた。1964年の東海道新幹線の開業に当たっては熱海にも駅が設けられ、旅館やホテルは建物を拡張し大型化していった。この頃の熱海は、団体客を中心に多くの観光客で賑わい、新婚旅行のメッカとしても全国に知られていたが、1970年代後半になると少しずつではあるが観光客の減少が始まり、同じ頃から人口も減少に転じた。1981年に伊豆大島が噴火し、1990年代前半には伊豆半島沖地震が頻発したことで観光客の減少に拍車がかかり、バブルの崩壊や観光者行動の変化なども加わり、観光が主要産業であった地元経済は衰退していった。そして2006年12月には、地域経済の立て直しのために行った病院誘致や花の博覧会などで生じた赤字と税収の減少により、熱海市長が財政危機宣言を出すに至った。

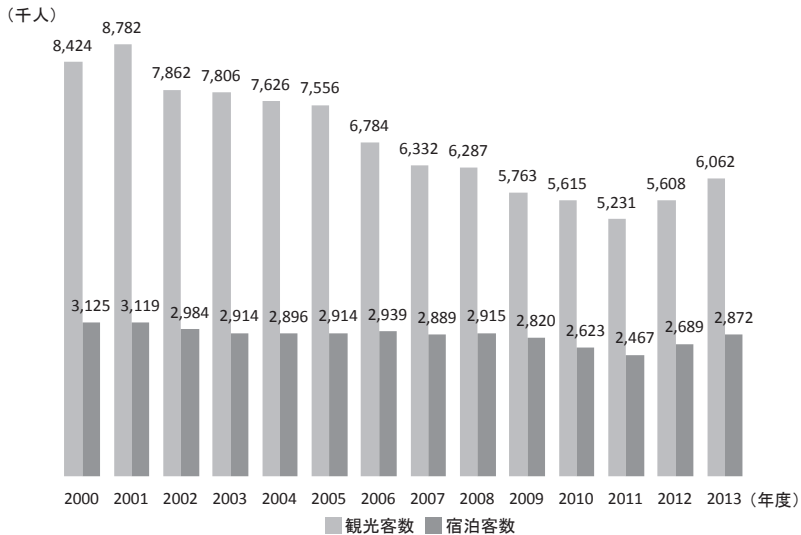


図2 観光客数と宿泊客数の推移

出典：『平成26年度熱海市の観光』に基づき筆者作成

## 4. 再生に向けた取組み

### (1) 着地型観光の開発

熱海の観光産業が衰退した大きな原因は、観光者の行動が変化したことである。熱海が最も栄えたいわゆるマス・ツーリズムの時代には、団体で名所旧跡を訪れ、夜は温泉に入って宴会を楽しむというスタイルが主流であり、旅行者の出発地にある旅行会社がツアーを企画する発地型の観光であった。しかし近年、企業の慰安旅行など団体での観光が減少する一方で、友人や家族という小グループや個人旅行が増加し、訪れた土地特有の生活や文化を体験し、地域の人との交流を楽しむことを求める人が増えている。このような観光に対するニーズの変化に対応するため、観光目的地である地域が中心となってその地域特有の資源を活用した観光を企画する着地型の観光に取組み地域が見られるようになった。中でも2001年に大分県別府市で始められた「温泉泊覧会<sup>4</sup>（以下、オンパク）」は、「プログラム」と呼ばれる小規模な体験型イベントを一定期間に実施するもので、地域資源を活用したユニークな取組みとして注目され、経済産業省の支援を受けて「オンパク手法」としてモデル化されて全国に広まったが<sup>5</sup>、熱海でもこのオンパク手法を取り入れた「熱海温泉玉手箱（以下、オンたま）」が開催されることになった<sup>6</sup>。

オンたまの理念は、①地域に根付いた人財育成、事業やサービスの創造・運営を支援する、②地域の人財・事業育成の土壌（プラットフォーム）をつくる、③地域資源を掘り起こし、そこに暮らす人々、そこを訪れる人々に感動が得られるようなプログラムを開発することにより、人財やサービスを育てる、④熱海ファンをつくる、ことであり、熱海の資源を掘り起こし着地型観光商品づくりを行うだけでなく、オンたまの実施によってまちを担う人材の育成やまちづくりのネットワークづくりを目的としている<sup>7</sup>。

オンたまは、2009年1月に第1回目が行われ20のプログラムが開催された。同年9月には第2回オンたまが53プログラムによって実施され、その後も春と秋を中心に毎年回を重ね、2013年からは通年型の企画として定着した。現在オンたまは、発起人でありオンたま実行委員会の委員長であったI氏が「100年後も豊かな暮らしができるまちをつくる<sup>8</sup>」ことを目指して設立

した「NPO法人atamista（以下、アタミスタ）」が、オンたま事業として実施している。

## (2) 観光からまちづくりへ

### 1) まちづくり会社の設立と事業の拡張

オンたまは、単に着地型観光商品として観光客を呼び込んだだけでなく、熱海の住民やホテル・旅館をはじめとする観光関連事業者など多様な主体間のコミュニケーションを促進し、人材の育成や熱海ファンの増加によってまちづくりへの機運を盛り上げていった。

2011年には、この流れを更に加速するため、アタミスタの代表理事であるI氏によって、熱海のまちなかの再生を目的として「株式会社machimori（以下、マチモリ）」が設立された。マチモリは、熱海の中心市街地を中心に遊休不動産を活用したビジネスやコミュニティビジネスの育成を図る家守事業と不動産管理のエリアファシリティマネジメント事業を行う民間のまちづくり会社である。

マチモリは、市の中心部にある銀座通り周辺に限定して事業を展開しており、エリアを限定することで効率的な不動産管理が可能となりコストが削減される。コスト削減によって上げた収益は、半分をまちづくり会社の利益とし、半分を家主に還元している。家主にとっては、まちづくり会社が存在することによって収益を受け取ることができるだけでなく、見知らぬ借主に不動産を貸すリスクが減り、まちづくり会社にとっては、安定した収入を確保することで補助金に頼らずに自立した活動ができる。またシャッターが下りたままであった空き店舗が活用されることでまちの活性化に繋がる。

アタミスタとマチモリは、共にI氏を代表とする法人であり、それぞれの組織が実施するオンたま事業や家守事業からはいくつかの派生事業が生まれ、それぞれの事業が相互に連動することで相乗効果を生んでいる。

### 2) 派生事業の概要

オンたま事業からは、新商品・新規事業開発支援や起業・顧客開拓支援、

## 論文

リノベーションスクールやマルシェなどの事業が生まれた。

オンたま事業は、住民によるプログラムによって構成されるが、プログラムを提供する中で新商品や新規事業に意欲を持つ人が現れた場合、その支援を行っている。

リノベーションスクールは2011年から北九州市で開催されているもので、リノベーションを通じた都市再生手法の最前線を学び体験する場である。この手法を取り入れた事業として、2013年に静岡県雇用創出事業に「リノベーションスクールを中核とした中心市街地再生事業」を提案し受託され、「リノベーションスクール熱海」が実施されることになった。

リノベーションスクール熱海はリノベーションによるまちづくりを3日間で学ぶもので、「事業計画コース」と「セルフリノベーションコース」がある。事業計画コースでは、実際の不動産物件を対象に物件を活用するためのコンテンツを企画し、事業計画を策定して物件のオーナーにプレゼンテーションを行い、オーナーが承諾すれば事業化を進める。またセルフリノベーションコースでは、事業計画コースでの提案を基に事業化されることになった物件の施工を行い工事に必要な技術を学ぶ。受講生はスクールだけでなく、受講期間中に行われるまち歩きやワークショップなどのイベントに参加することができる。第1回目は2013年11月に開催され、その後2014年6月、同年11月と現在までに3回のスクールが開催され、全国から集まった70名が受講した<sup>9)</sup>。

マルシェは手作りの商品や生産物に限定したクラフト&ファーマーズマーケットで、「海辺のあたまマルシェ」という名称で銀座通りで2カ月に1度開催され、熱海で店を始める人を発掘し、空き店舗を利用した起業に繋げることを目的としている。熱海は東京から近く、新幹線だけでなく東海道本線でも東京直通の電車が運行されており、東



写真1 海辺の熱海マルシェ

出典：machimori HP (<http://machimori.jp/>)  
より2015年12月6日取得

京に通勤する人や東京から訪れる人、熱海にマンションを持ち週末を熱海で過ごす2地域居住者なども多い。彼らの多くは経済的に余裕があり、良質なものと自分が気に入ったものは高くても購入するため、例えば伊豆では1000円でしか売れない器が熱海では2000円でも売れる。2013年11月の第1回目のマルシェでは23だった出店数が、2015年5月の第10回目には52と拡大しており、マルシェに出店したことで市場としての熱海の魅力に気付き、熱海での新規開業を希望する人も出てきている。

また家守事業からは、CAFÉ RoCAやレジデンス、ゲストハウスの運営などの事業が派生的に生まれている。

CAFÉ RoCAは「Renovation of Central Atami」を意味するコミュニケーションカフェで、銀座通りで3年間空き店舗だった場所を改修して2012年7月にオープンした。改修に当たってはリノベーションのための作業をイベントとして位置づけてインターネットを通じて作業日時を知らせ<sup>10</sup>、参加したい人はその時間内の好きな



写真2 CAFÉ RoCA

出典：CAFÉ RoCA HP (<http://caferoca.jp/>)  
より2015年12月6日取得

時に参加できるようにすることでコストを削減するだけでなくまちの内外の様々な人々を巻き込み、リノベーションを通じて人と人との繋がりと交流を生み出した。CAFÉ RoCA内にはアタミスタとマチモリの事務所が置かれ、セミナーやパーティなどのイベントも開催されており、熱海における交流の拠点として中心市街地の活性化に貢献している。

アタミスタが運営しているリノベーションスクールで提案されオーナーによって承認された企画は、マチモリによって事業化されるだけでなく、リノベーションが終了した後の運営もマチモリが担う<sup>11</sup>。第1回リノベーションスクールでは、「guest house MARUYA (以下、マルヤ)」と「nagisArt (以下、ナギサート)」が提案され、第2回リノベーションスクールで提案された「Chause (以下、チャウス)」とともにボランティアによるリノベーションが



## 論文

進められ、2015年6月にはマチモリによって3つの物件合同でのお披露目会が開催された。

マルヤはCAFÉ RoCAの斜め向かいで10年間空き店舗になっていた丸屋ビルをリノベーションして作られたゲストハウスで、2015年9月からのプレオープンを経て、同年11月から本格的に営業を開始した。マルヤのプロ

ジェクトを進めるに当たっては、クラウドファンディングによる資金調達が行われ、開始後6日間で目標金額の100万円を達成した<sup>12</sup>。マルヤでは、宿泊客にまち歩きやシーカヤック、吹きガラス体験など熱海を楽しむための体験プログラムの紹介も行い、オンたま事業との相乗効果を図り、熱海を訪れた観光客と住民との交流を促進している。

ナギサートは、熱海の古くからの繁華街である渚町の路地に建つ築55年を超える元はスナックだった建物を改修したアーティストのためのレジデンスで、「渚+art」から名付けられた。若いアーティストに住まいとアトリエ兼ギャラリーを提供するだけでなく、展示会などを開催して作品が販売される機会を作っている。

またチャウスは、渚町にあった吉野家商会の建物を若手陶芸家の住居兼アトリエとして改修したもので、所有者である「茶田氏の家」を意味するレジデンスである。チャウスには、居住用のスペースだけでなく、陶芸用の窯があるアトリエや展示販売やワークショップ、陶芸教室などのイベントができるオープンスペースが設けられており、地元の飲食店と連携した手作り



写真3 マルヤのラウンジ・スペース

出典：gest house MARUYA HP(<http://guesthouse-maruya.jp/>)より2015年12月6日取得



写真4 チャウスのオープンスペース

出典：Chause Facebook(<http://www.facebook.com/chause.atami/>)より2015年12月6日取得



の器を使ったワークショップやイベントが開催されている。

### 3) 熱海のまちづくりの仕組み

アタミスタとマチモリは、オンたまを熱海に導入し、まちを再生するための活動を熱海で最初に始めたI氏を代表とする組織である。まちづくりの中心となる2つの組織が、まちづくりを牽引してきた1人の人物によって運営されることで、起業を促し空き店舗を解消してまちを再生するという目標に向けてそれぞれの事業が互いに結びつき、熱海での新規出店や雇用創出、移住を促進している(図3)。

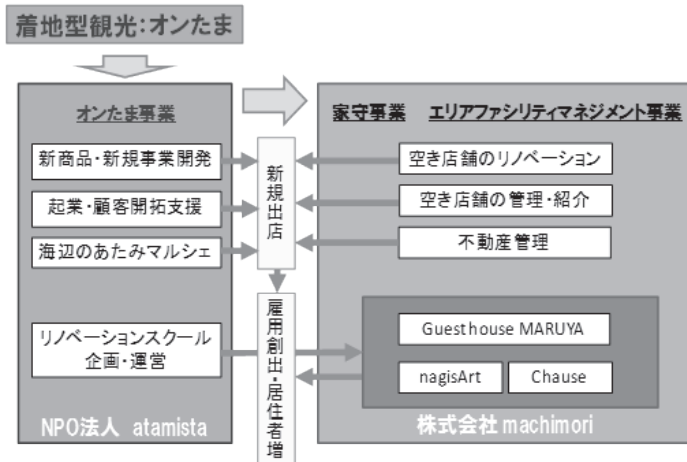


図3 熱海のまちづくりの仕組み

出典：筆者作成

熱海のまちづくりは、着地型観光商品として開発されたオンたまを核として発展していった。オンたまは通年型のオンたま事業として引き継がれ、そこから熱海での起業を目指す人を発掘するための海辺のあたまマルシェが生まれた。そしてオンたまや海辺の熱海マルシェなどによって発掘された新規事業や起業を目指す人を支援するために新商品・新規事業開発や起業・顧客開拓を支援する事業が生まれた。また中心市街地にある空き店舗を活用するためにリノベーション・スクールとそこから生まれた企画を事業化し、起業

## 論文

志望者とのマッチングを図り、対象物件を管理する、家守事業やエリアファシリティマネジメント事業が生まれ、リノベーションによって作り出されたゲストハウスやレジデンスの運営事業が生まれた。オンたまによって育った人材や人と人との繋がりを確実にまちづくりに繋げていくため、オンたまというまちの再生の芽を育てる肥料となる様々な事業を矢継ぎ早に実行したことが、熱海の活性化への流れを作り出すことになったのである。

### 5. 熱海の活性化と地域価値

表1は、関係者への聞き取り調査などに基づき<sup>13</sup>、熱海のまちづくり事業による価値の創造、伝達・提供と地域活性化への影響をまとめたものである。

着地型観光であるオンたまは、熱海の歴史や自然、温泉、文化などの地域資源に着眼し、それを編集したプログラムを開発・実施した。オンたまの参加者は、オンたまのプログラムによって感動を覚え、思い出に残る経験や新鮮な発見をしたことでオンたまに満足し、熱海のまちのイメージの変化に繋がっていた。住民は、プログラムを提供したり参加することで今まで気づかなかった熱海の魅力を再発見し、外部からの参加者が熱海を評価する様子を見て地元への誇りを高め、愛着を深めて、自分が住むまちに今までとは違ったイメージを持つようになった。またプログラムを提供することで、イベントの企画や接客のノウハウを学び、新商品や新規事業のアイデアを持つ人材が育っていった。このような参加者や住民への影響によって、地元賑わいが生まれただけでなく、地元の団体や住民がともにオンたまを実施することでコミュニケーションが活発化し、熱海ファンの増加と住民の地元への愛着・誇りによって熱海を盛り上げる機運が高まった。以上のような価値の受け手の認識や変化からは、オンたまが感覚価値や観念価値という体験価値を実現したことが伺える。

また、オンたま事業や家守事業、エリアファシリティマネジメント事業は、従来からある空き店舗などの地域資源に加え、オンたまが創り出した体験価値によって新たに生まれた起業を志す人材や熱海ファン、人的ネットワークなどの資源を編集し、新たな価値を生み出している。新規開業者は、起業や

表1 熱海のまちづくりと地域価値

	価値の創造		価値の伝達・提供	価値の実現による地域活性化への影響 (受け手側における価値の認識と変化)
	着眼	編集		
オンたま	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜熱海が持つ地域資源＞</li> <li>・歴史</li> <li>・自然</li> <li>・温泉</li> <li>・産品</li> <li>・文化</li> <li>etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プログラムの開発</li> <li>・路地裏歩き</li> <li>・大海原でカヌー</li> <li>・足湯とヘルシーランチ</li> <li>・港のお母さんの地元料理</li> <li>・熱海芸技とお座敷遊び</li> <li>etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感覚価値・観念価値</li> <li>プログラムの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜参加者＞</li> <li>・感動、思い出に残る、新鮮な発見etc.(体験価値)</li> <li>・満足</li> <li>・熱海のイメージ変化</li> <li>＜住民＞</li> <li>・熱海の魅力の再発見</li> <li>・熱海への誇りと愛着</li> <li>・プログラム企画のノウハウ取得</li> <li>・熱海のイメージ変化</li> <li>＜地元＞</li> <li>・賑わいの創出</li> <li>・イメージの改善</li> <li>・熱海ファンの増加</li> <li>・地元への愛着を持つ住民の増加</li> <li>・地元を盛り上げる機運の高まり</li> <li>・地域内のコミュニケーションの活発化</li> </ul>
オンたま事業 家守事業 エリアファシリティ マネジメント事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜従来からある地域資源 &amp; オンたまの価値によって生まれた地域資源＞</li> <li>・新商品開発、新規事業、起業を目指す人</li> <li>・地元の産品</li> <li>・東京への利便性</li> <li>・2地域居住者の存在</li> <li>・上質な商圏</li> <li>・市の中心地の空き店舗</li> <li>・熱海ファン・住民のネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品・新規事業開発</li> <li>・起業・顧客開拓支援</li> <li>・海辺のあたまマルシェ</li> <li>・リノベーションスクール 企画・運営</li> <li>・空き店舗のリノベーションの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本価値・便宜価値</li> <li>・海辺のあたまマルシェ</li> <li>・ゲスト・ハウス、レジデンスの管理・運営</li> <li>・空き店舗の管理・紹介</li> <li>・不動産管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜個人(新規開業者)＞</li> <li>・起業に対する精神的負担の軽減</li> <li>・店舗や居住物件の確保</li> <li>・ネットワークの構築</li> <li>・スムーズな起業</li> <li>＜不動産所有者＞</li> <li>・賃貸借に関するトラブルなどのリスク軽減</li> <li>・遊休不動産の活用による収益</li> <li>・コストの削減</li> <li>＜まちづくり会社＞</li> <li>・収益確保による安定的運営</li> <li>＜地元＞</li> <li>・新規開業の増加</li> <li>・空き店舗の減少</li> <li>・まちの活性化(賑わいとイメージの改善)</li> </ul>

出典：筆者作成

移住のために必要なアドバイスや物件の紹介、熱海でのネットワーク構築の支援を受けることで起業に必要な精神的・物理的負担が軽減され、熱海という見知らぬ土地でスムーズに新しい事業を興すことができる。不動産所有者は、まちづくり会社がリノベーションから賃借人の募集と選定、管理までを一括して行うことで見知らぬ相手に不動産を貸すことで起こりうるトラブルへの不安が取り除かれ、所有物件を有効に活用して利益を上げることができる。またまちづくり会社は、これらの事業を行うことで補助金に頼らない独自の財源を確保して安定的にまちづくりに取組むことができる。その結果、新規開業の増加と空き店舗の減少によって地元に賑わいが生まれる。オンたま事業や家守事業、エリアファシリティマネジメント事業は、起業や不動産活用のための環境を整備し、利便性を高めることで、交流や居住のための基本価値や便宜価値を生み出しているのである。

このように、アタミスタやマチモリは、オンたまが実現した価値によって

## 論文

生まれた新たな地域資源を従来からある資源とともに編集し、オンたま事業や家守事業、エリアファシリティマネジメント事業を行うことで起業や移住を促進する価値を実現した。すわなち、観光が生み出した価値を交流や移住の価値に繋げたこと、観光からまちづくりへの連続した価値創造を行ったことが、熱海の地域活性化に繋がったと考えられる(図4)。

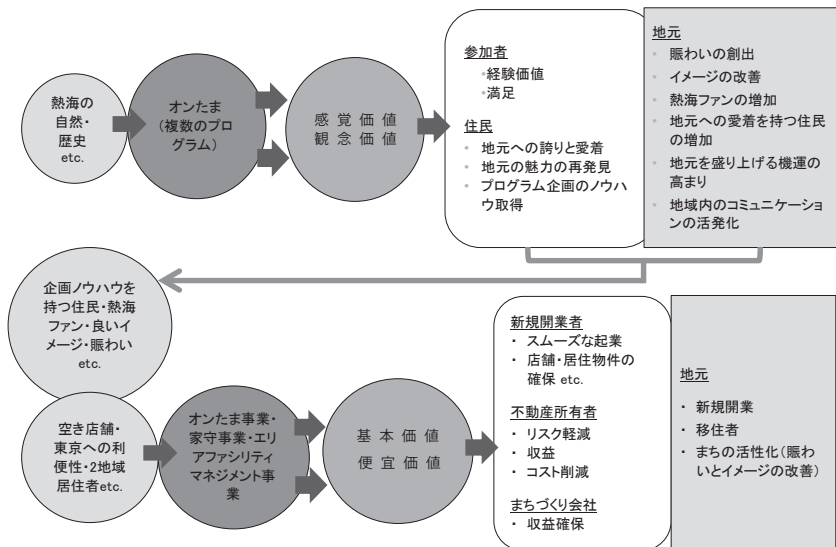


図4 熱海の地域活性化

出典：筆者作成

## 6. おわりに

本研究では、熱海の関係者への聞き取り調査を中心に、マーケティングにおける価値創造という視点から熱海の地域活性化の取組みについて考察し、以下の点を明らかにした。

- (1) 着地型観光であるオンたまは、熱海がもつ地域資源に着眼し、プログラムとして編集することで、楽しさや癒しなどの観光としての価値だけでなく地域活性化に繋がる価値を生み出した。
- (2) オンたまの価値によって生み出された新たな地域資源に着目し、従来からある地域資源と組み合わせる新たな価値創造に繋げ、それを伝達・提供するための複数の事業を実施することで地域活性化を実現した。

(3) 観光によって生み出された価値を核にして、移住や起業に繋がる価値を創造するという、連続した価値創造のプロセスを創り上げたことが、熱海の再生への道を開いたと思われる。

人口減少や高齢化が進展する中で、地域の活力を取り戻すため多くの地域が観光振興に取り組んでいる。観光は経済的な波及効果が期待でき、人が訪れることで賑わいも生まれる。しかし観光で訪れる人の数は季節による変動が激しく、着地型では大規模な投資も望めないため、常に飽きられないような工夫をすることが必要になる。また雇用を生み出し経済を潤すほどの効果を上げることは簡単ではない。地域が着地型観光に取り組むに当たっては、何を指して観光に取り組むのかを明確にし、長期的に地域の発展に繋げることが必要であり、単に人が訪れるまちで終わってしまえば、地域に何も残らないことにもなりかねない。熱海での取り組みは、観光振興を長期的な地域の発展に繋げる活動として、衰退に悩む多くの地域にとって示唆に富んだ事例である。

景気の回復もあり、現在熱海では新規出店のために不動産の空きを待つ人が増えている。熱海全体では、空き店舗があり店舗を探す人がいるのに空き店舗の活用はうまく進んでいない。これは、大型の物件が多いこと、見ず知らずの人に所有物件を貸すことを躊躇する人が多いことが主な原因である。このようなミス・マッチを解消するためには、まちづくり会社の取り組みは1つの解決策であり、中心地である銀座通りや渚町だけでなく、他の地域にも活動が広がっていくことが期待されている。

まちづくり会社の事業がどのように発展していくのか、そして熱海のまちがどのように変わっていくのかを注視し、新規開業や空き店舗の減少によって生まれたまちの賑わいやそこで築かれた人と人の繋がりが熱海の新たな資源となつて、次にどのような価値を生み出していくのかを調査し、分析することが今後の課題である。

## 謝辞

調査の実施に当たり、インタビューに協力いただいたNPO法人代表理事の市来広一郎氏と熱海の皆様に深く感謝いたします。

註

- 1 観光まちづくりとは、「地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業など、地域のあらゆる資源を活かすことによって、交流を振興し、活力あふれるまちを実現するための活動」をいう（観光まちづくり研究会2000）。
- 2 アメリカ・マーケティング協会（AMA: American Marketing Association）の2007年の定義。
- 3 地域ブランド化した製品を購入した消費者が、その製品によって生産地に興味を持つことで観光に訪れ、そこを訪れたときの体験によってその地域への興味が深まり、何度か訪れて交流することで最終的には移住する。このように体験価値を深めることで製品ブランドから観光地ブランド、勤務地や活動地としてのブランド、居住地ブランドへとブランドが構築されると述べている。
- 4 正式名称は「別府八湯温泉泊覧会」。オンパクについては、一般社団法人ジャパン・オンパクのHP（<http://japan.onpaku.jp/> 2015年12月2日取得）に基づく。
- 5 2010年にはオンパク手法を普及するため一般社団法人ジャパン・オンパクが設立された。2015年12月現在、全国19地域でオンパク手法を取り入れた地域づくりの活動が行われている。
- 6 オンたま開催の経緯やその後の発展の詳細については、大和（2010）を参照。
- 7 熱海温泉玉手箱実行委員会「2009秋オンたま最終報告書」（2009）による。なお、理念では、地域の財産であるという意味で、人材ではなく「人財」と記載されている。
- 8 NPO法人atamistaのHP（<http://atamista.com/> 2015年12月2日取得）による。
- 9 リノベーションスクール熱海については、以下のHPに基づく。
  - ・リノベーションスクール熱海のHP（<http://renovationschool-atami.net/> 2015年12月4日取得）
  - ・株式会社machimoriのHP（<http://machimori.jp/> 2015年12月4日取得）
- 10 例えば壁塗りの作業は、「ぬりぬりワークショップ」という名称でインターネットを通じてイベントとして告知した。
- 11 2015年12月現在、リノベーションを終え運営が開始されているマルヤ、ナギサート、チャウスの3つのプロジェクトの他、「朝ビル」、「糸川荘」、「シェア住居・とまり樹」の3つの企画の事業化が進められている。
- 12 最終的には、199人が支援し、1,793,000円の資金が調達された。
- 13 オンたまによる参加者と住民への影響については、2010年に実施した聞き取り調査とオンたまファン倶楽部へのアンケート調査の結果に基づく。詳細は大和（2010）及び大和（2011）を参照。

## 参考文献

- 1 熱海市『市制施行60周年記念 熱海歴史年表』熱海市、1997
- 2 観光まちづくり研究会『観光まちづくりガイドブック』財団法人アジア太平洋観光交流センター、2000
- 3 宮副謙司『地域活性化マーケティング－地域価値を創る・高める方法論』同友館、2014
- 4 安島博幸「地域の観光まちづくり事業－愛知県豊田市足助町（旧足助町）に学ぶ観光まちづくり」高橋一夫・大津正和・吉田順一編著『1からの観光』碩学舎、2010
- 5 大和里美「観光地におけるブランドの再活性化と市民参加型マーケティング－熱海市の「温泉玉手箱」を事例として－」『都市研究』第10号、近畿都市学会、2010
- 6 大和里美「地域イメージの転換と地域再生の可能性－熱海市・熱海温泉玉手箱を事例として－」『日本都市学会年報』第44号、日本都市学会、2011
- 7 和田充夫・菅野佐織・長野雅信・若林宏保、電通 abic project 編『地域ブランド・マネジメント』有斐閣、2009