



この企画は地域を導く人財“地域クリエイター”が形づくられる軌跡を明らかにすることを目的にしている。

『企業の将来はトップで99%が決まる』とは船井幸雄の言であるが、企業体と同様に、地域にもカリスマとも言える組織を導くリーダーが存在する。しかし、彼らの地域に対するあふれるような情熱と哲学を理解した上で、そのプロセスを分析したものはほとんどない。

本企画は各回で一人の地域クリエイターに焦点を当て、その原点に回帰することで彼らが成し遂げた地域活性化の真髓に迫る。



今回の舞台

熊本県 阿蘇郡
南小国町黒川

地域クリエイターの履歴書

インタビュー/文 柘尾 圭亮

船井総研入社後、地域創造・活性化チームに志願し、創設に情熱を注ぐ。現在は、地域再生行脚100を実践し、成功事例を求めて全国を渡り歩く武者修行中。その成功ノウハウの定着・浸透的手法には定評がある。
連絡先: keisuk et ochio@funaiconsulting.co.jp

まちおこしの先にあるもの



CREATOR'S PROFILE No.5

氏名

まつざき いくひろ

松崎 郁洋

職業

ふもと旅館 代表取締役
社団法人日本温泉協会理事

出身地

熊本県阿蘇郡
南小国町黒川

年代	出来事
1975	西南大学法学部卒業
1984	ふもと旅館 代表取締役 就任
1985	黒川温泉 観光旅館協同組合 企画部宣伝部長 露天風呂めぐりのための「入湯手形」提案
1995	黒川温泉観光旅館協同組合 組合長 (1期2年)
1997	南小国町観光協会会長 (3期6年)
2003	社団法人 日本温泉協会 理事



熊本県、阿蘇地域は火山地帯であることから温泉が多く、周辺を回るといたるところでレベルの高い温泉サービスを楽しむことができる。しかしその中でもひととき強い光を放つのが、南小国に位置する「黒川温泉」である。両脇を山に囲まれた黒川は、いくつもの温泉宿がひしめきあう比較的小さな温泉場であるが、現在では人口5000人（南小国全体）のこの町に年間13万人（2003年データ）の人々が訪れるという。

今回、焦点をあてるクリエイターは、この黒川温泉において人気旅館「ふもと旅館」を運営する、館主・松崎郁洋氏である。黒川温泉の特徴といえば、なんと言っても温泉場の宿が茶と黒を基調とした“昔ながらの温泉の雰囲気”に統一されていることである。軒先にはネオンなどにかわりトウモロコシが干されるというその徹底ぶりは、訪れるものを圧倒する。

松崎氏は、この統一された雰囲気を生み出すために行われた「看板の撤去」、「入湯手形」に代表される温泉改革の中心的な役割を務めたリーダーの一人である。

今回の“履歴書”では、同氏のリーダーシップに迫ると共に、完成した黒川ブランドが挑戦する「まちおこしの先にあるもの」を明らかにする。

まちおこしの三つの秘訣、それは「若さ」「仲間」そして「時流」!!!

松崎氏を中心とした黒川の改革、それは温泉旅館の看板を「黒川」として統一するところから始まった。まさに、「黒川を一つにする」という大きな目的の下、「看板を統一する」という小さな目標を定め実行していく様は、「着眼大局着手小曲」の模範的なやり方である。しかし小曲であるとしても、独自固有の特徴をもつ温泉旅館を一つにまとめることは並大抵のことではないはずである。では、松崎氏はどのように改革を実行し、また持続したのであろうか。そのキーワードとして挙げられたのが、「若さ」、「仲間」、そして「時流」であった。

柄尾 松崎さんは、具体的な改革へのアクションとして最初に「看板の撤去」を行ったと言われていますが、多くの旅館が独自の意見を持つ中、どのように実行されたのでしょうか。

松崎氏 看板撤去は大きな改革への小さな一歩でした。しかしその小さな一歩でさえ旅館全体を納得させることはなかなか大変でした。黒川温泉は比較的新しい挑戦を受け入れてくれやすい文化を持ち、また当時、温泉場全体が一種の危機感のようなものを共有している状態にありました。しかしそのような有利な状況にもかかわらず、実際に看板撤去を実行に移す段階では、多くの旅館経営者から反発がありました。

この背景には温泉旅館ならではの「特質」が関係しています。

ご存じかとは思いますが、一昔前の温泉旅館のもうけ方というのは、「いかに客を外に出さないか」にありました。簡



単に言えば、一つの旅館で温泉から食事、売店、カラオケまでをそろえて、すべてのサービスを行い、その旅館内だけでお金を落としてもらうのです。つまり、ライバルは他の温泉場ではなく隣の旅館であり、近隣同士のライバル意識は相当強いものでした。たとえば、隣の旅館に客が泊まれば、わざとお客もいないのに部屋にあかりをつけたり、というのも日常茶飯事であった程度です。ですから、看板を私達が撤去することに対しても、それぞれの旅館がそれぞれのやり方で反発をするので、説得はなかなか大変でした。

柄尾 その中で反対を押し切って行動に移ることができた秘訣とは一体どこにあったのでしょうか。

松崎氏 おそらく最初の一歩をやりぬけた理由をいくつか挙げるとすれば、三つの要素に集約されると思います。

第一に私達が若かったことでしょう。あまり古い風習にとらわれておらず、何よりもパワーがありました。

第二にそういった若い仲間が私も含めて三人ほどいたことでしょう。おそらくこういった動きは私一人では無理でした。しかし三人、いや二人でも志を同じくする同年代の仲間がいれば知恵を出し合い実行するだけの力を生み出すことができ



ます。

そして最後が時流でしょう。私達のやり方は確かに力押し
の感を否めません。しかし運が良いことに、効果は比較的早
くに現れ始めたのです。私達が改革を始めた時代、それはち
ょうど旧来の大型旅館に代表される温泉場から、古い小さな
旅館が立ち並ぶ温泉場に消費者のニーズが移り始めた時代に
重なったのです。

私達の温泉は山間の土地であるため、最新のホテル（鉄筋
コンクリート）を建てることもできず、ましてや、古い旅館
の修繕もままならず苦しんでいました。しかし時流の変化に
よって、ピリを走っていた私達は、そのピリであった理由
（古い旅館しかないという状況）によって突然トップ集団に
躍り出してしまうことになったのです。それゆえ、旅館同士の
反発も結果と共に徐々に薄れていきました。

持続するための力、それは 温泉旅館同士が協力するという“非日常”

看板撤去の成功から、入湯手形へとその施策はシフトし、
黒川温泉は一躍注目を浴びる存在となる。しかし数ある温泉
の中でも黒川に注目が集まった理由はどこにあったのであろ
うか。そこに松崎氏は、温泉旅館同士が我欲を抑え、温泉場
全体を考えるようになったことを挙げている。看板の撤去や
入湯手形などの施策はその象徴、結果であり、その背景であ
る「旅館同士が協力し合う」という普段では考えられない
“非日常”が多くの人の心を奪ったのである。

柄尾 看板の撤去から、入湯手形を出すに至って、黒川温泉
を訪れる観光客は急増します。しかし数ある温泉の中で黒川

がここまで成功した秘訣はどこにあるのでしょうか。

松崎氏 それは普通の温泉街では見られない“旅館同士が協
力する姿”が黒川にあったからではないでしょうか。

黒川温泉を歩いていただければわかるように、他の温泉場
に比べ外面的に統一された感じを受けられると思います。た
とえば、黒と茶を基調とした建物、看板、そこに書かれた文
字など、黒川では全体として“一つの温泉場らしさ”を演出
しようとしています。“入湯手形”という仕組み自体も、黒
川の統一された温泉らしさを楽しんでもらう一つの施策で
す。この外面的な統一感は、そのなかで培われた旅館同士の
関係の賜物です。

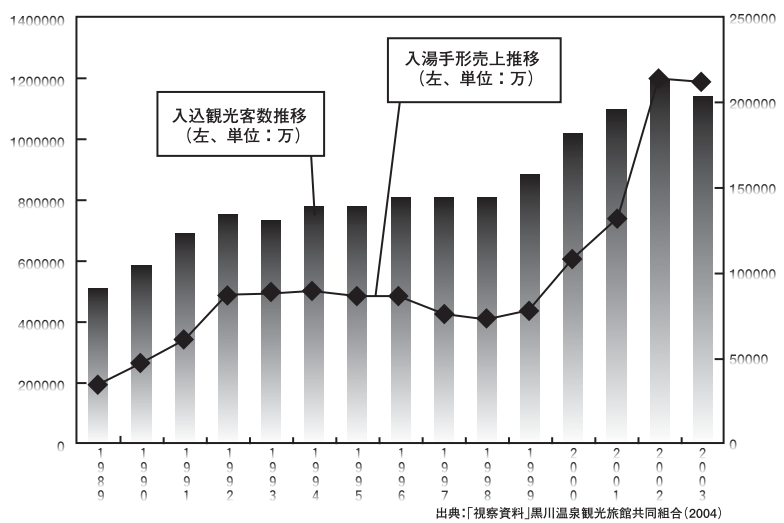
柄尾 黒川で行われた施策以上に、黒川での協力体制そのも
のにお客さまが魅かれたということでしょうか。

松崎氏 確かに色調、建物、看板などの統一、入湯手形は活
性化に役買っています。しかしそれらは、黒川の温泉旅館
同士が協力した結果でしかないのです。

そもそもお客さまが温泉に求めるものとは何でしょうか。
それは温泉であり、おいしい食事であり、心のこもったサー
ビスです。しかし、その根本にあるのは“日常にはない安ら
ぎ”ではないでしょうか。しかし温泉といえどもそこは普通
の人が暮らす日常の世界であり、口には出さずとも隣の温泉
への強烈なライバル意識はどうしても雰囲気や行動で伝わっ
てしまいます。黒川での成功の秘訣は、内面的に努力し、ラ
イバル意識から来る妬みや嫉みといった日常をなくし、スト
レスのない“非日常”を生み出したことにあると思います。
たとえば、温泉組合で協議された入湯手形を挙げてみましょ
う。このサービスは、一つの手形で好きな露天風呂を三ヶ所
回ることができるというユニークな企画です。もちろんお客
さんは、宿泊先の浴衣のままに他の旅館の露天風呂に行きま



す。他の温泉場では考えられないことです。旅館にとって、
自分のお客さんがよその旅館の風呂に行ったり、他館のお客
さんが自分の旅館に来ることは、顧客を取られるかもしれな
い、という心配につながります。しかし、黒川の旅館経営者
たちは入湯手形に賛成しました。隣の旅館が気にならなくな
ったわけではありません。黒川全体が豊かになることが、結
果として個々の旅館を豊かにすると強く信じたからです。



ありのままを活かし、全国のOLから熟年女性まで、憧れの地=ブランドとなった黒川温泉である。



まちおこしの先にあるもの

温泉旅館同士の協力で裏打ちされたさまざまな施策によって大成功を収めた黒川温泉。では完成されたまちおこしは次に何を指すのか。そのまちおこしの先にあるものとして松崎氏が指摘するのが、黒川の原点である「何もしない努力」（古き良き田舎を残す）である。今後、黒川は“まちおこし”の時代からその“持続”の時代へと“世代交代”を図る。その中であっていかに原点を守り、革新していくかが今後の黒川の将来を決定するのである。

栃尾 黒川が入湯手形を実行に移した1986年から来年で20年になります。今後の黒川の将来に死角はないのでしょうか。

松崎氏 それはわかりません。特に黒川も活性化のスタートから20年を経過し、まちおこしでは次のステージへと世代交代の時期に差しかかっています。ですから取り組みによっては大きな失敗が待ち受けているかもしれません。

これは私の考えですが、今後大切なことは次の世代が私達のまちおこしをいかに継承・発展させていくにあると考えています。

たとえば、雑木林の育成です。入湯手形によって黒川温泉組合には2億円を超えるまちおこしのための資金があつまりました。これを私たちは、黒川をより美しく彩る雑木を植えるために使いました。しかし雑木も植えるだけでは意味がなく、絶えず手入れを入れ育てなければ美しく成長しません。しか

し、次の世代が新しい施策に走ってしまえば、雑木林は打ち捨てられ、再び山は荒れてしまうかもしれません。

栃尾 今後、そのような事態を回避し、次の世代にうまくバトンタッチするために必要なことは何でしょうか。次世代へのメッセージを含めてお願いします。

松崎氏 それは我々の原点でもある「何もしない努力」を忘れないことです。先ほども述べましたが、そもそも黒川温泉はバブルの時代に何もできなかったからこそ、古い旅館が残り、これだけのお客さまに来ていただけるまでに成長しました。私たちの世代は、改革を行いました。それはあくまでも“変わらない何か”を傷つけないようにして行われた私たち自身への改革だったのです。

ですから次の世代にも、入湯手形に象徴されるように、全体で良くなるという考えの下に改革を行うこと、それに加えて原点である「何もしない努力」を怠らないようにしてもらいたいですね。

黒川を一流の温泉場に育てた松崎氏。そのリーダーシップは、前に出続けるものではなく、“個”の強い内部を、「若さ」「仲間」「時流」によって統一し、顧客の本質的なニーズに近づけるものである。しかしその姿勢の根底には、常に“本質”を見極めようとする強い意志があった。今後世代交代を迎え、新しい局面を迎える黒川温泉。新しい時代のリーダーに必要な要素として、“本質”を見極めようとする意志を伝え、黒川ブランドをゆるぎないものにしてほしい。