

「白馬ハイランドホテルだから叶えられる夢」



 白馬ハイランドホテル
Hakuba Highland Hotel

掛谷 嘉則(かけや よしのり)(第81期)

株式会社 不動産システム研究所 代表取締役

株式会社 白馬ハイランドホテル 代表取締役

特定非営利活動法人 ユニバーサルデザインな가의 理事長

その他社会福祉法人 理事

信州大学工学部中退 不動産鑑定事務所・会計事務所を経て

1987年 株式会社不動産システム研究所 を設立

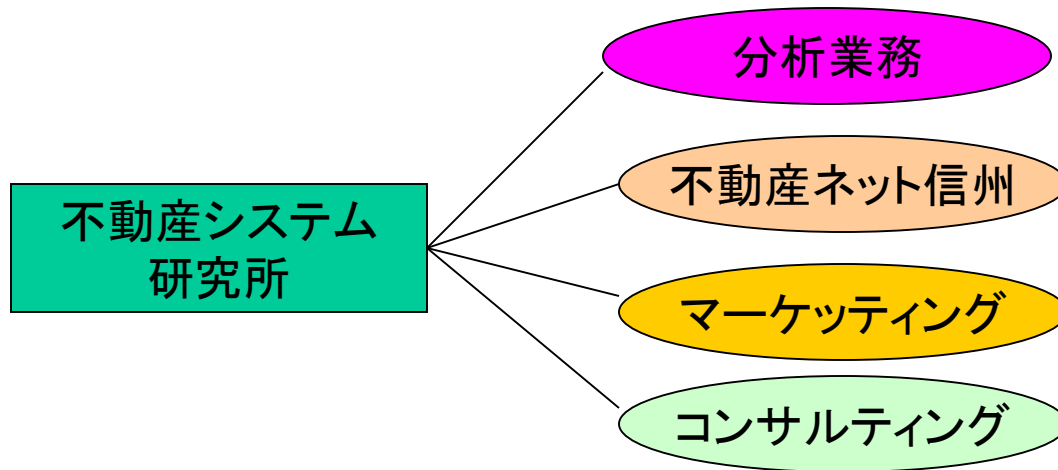
2003年 特定非営利法人ユニバーサルデザインな가의 設立

2007年 株式会社白馬ハイランドホテル 設立 現在に至る

●ホテル経営にいたるキッカケ

～不動産システム研究所の主な業務内容

- ①固定資産税等の**分析業務**
- ②不動産検索サイト「**不動産ネット信州**」の運営
- ③統計解析を活用した**マーケティング調査**
- ④その調査を活用した**コンサルティング業務**



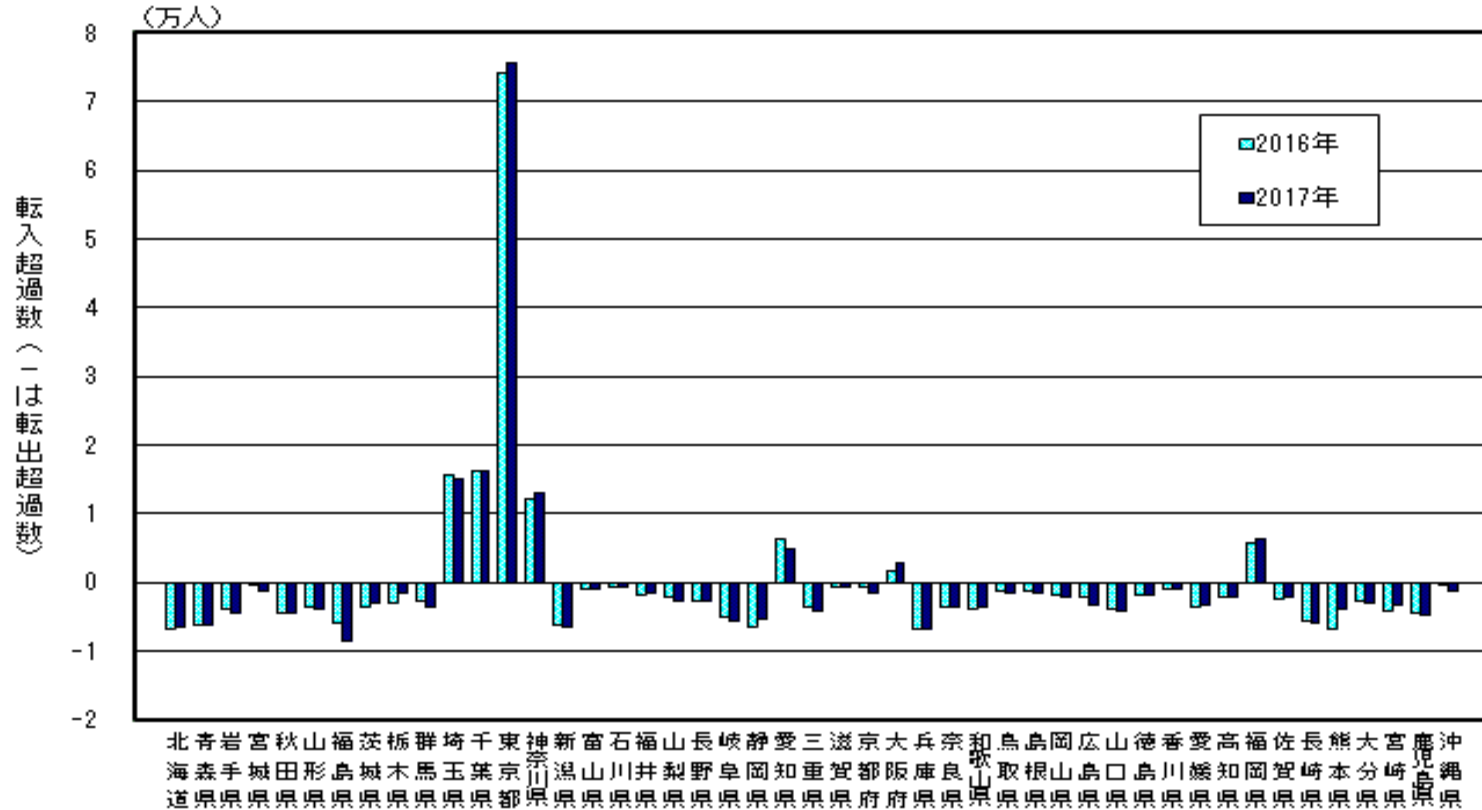
●マーケティングを数値として捉える中で感じること

→地方の著しい衰退

①大都市圏への人口移動～転入増はわずか7都府県のみ

(東京、千葉、埼玉、神奈川、福岡、愛知、大阪)

図2 都道府県別転入超過数（日本人移動者）（2016年，2017年）



②産業構造の変化

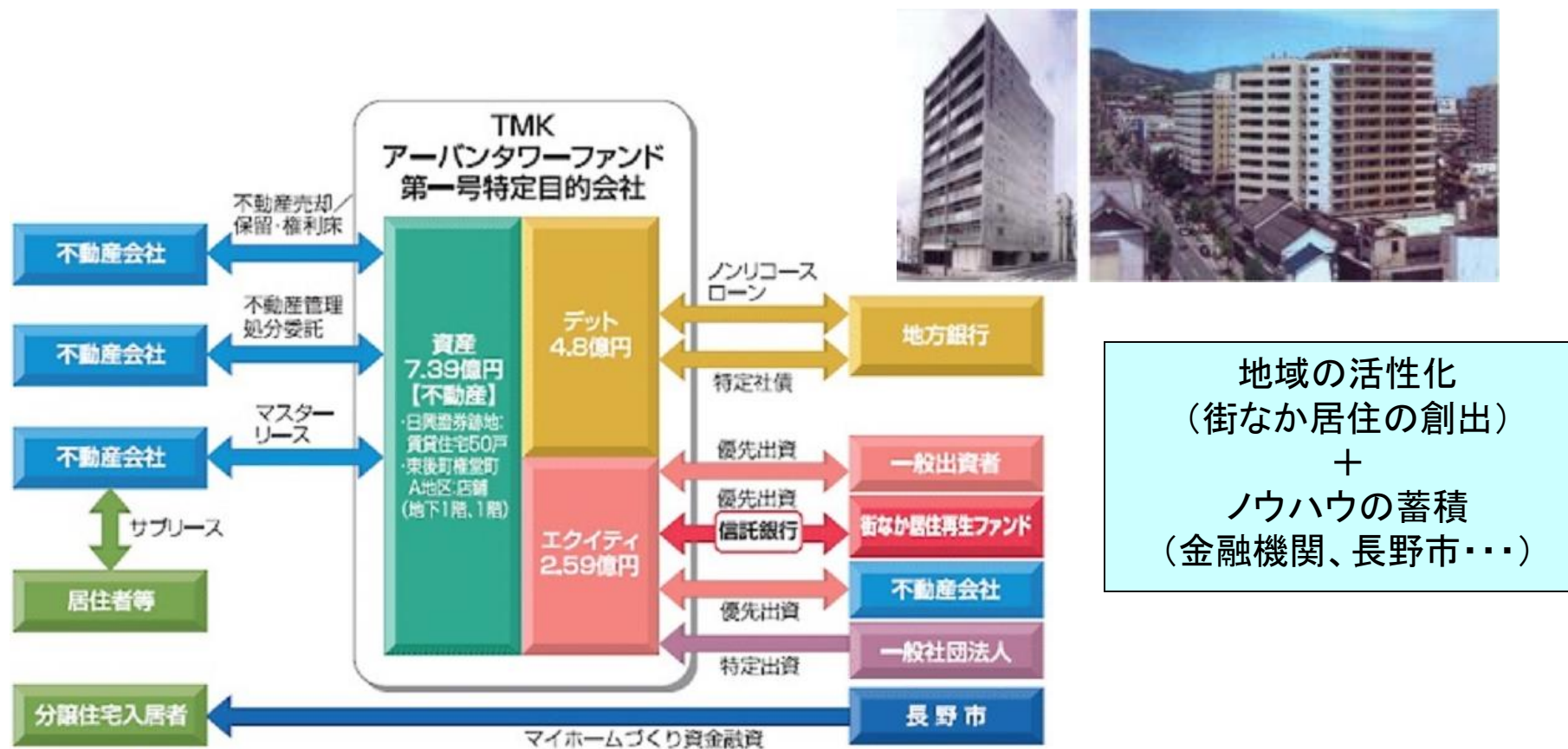
～東京をはじめとする大都市圏への富の集中

⇒何とかこの状況を変えなければ！

(業務例)2007年 地方都市中心市街地の居住再生を目的とした

「街なか居住ファンド」の全国第1号の組成を行う。

～中心市街地における2つのプロジェクトによる賃貸住宅・店舗床を
まとめて証券化、対象不動産のオフバランスにより保留床等の
取得会社は財務体力を温存。



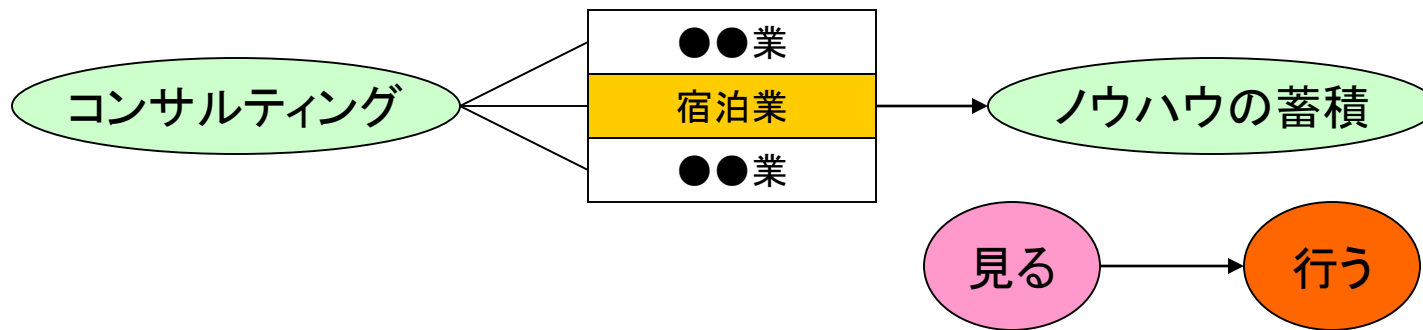
●コンサルティング業務の一環として

→2000年ごろ

宿泊業者のコンサルティングを行うことに。
(ビジネスホテル、観光ホテルなど)

～ノウハウの蓄積

「見る」だけではなく「行う」ことに意義を感じて
宿泊業(ホテル経営)に参画すること。



→コンサルティング業務にも「具体性」「現実的」な視野が
加わることに！

●白馬ハイランドホテルに出会うまで
～様々なホテルへのコンサルティングへの参画

＜その中で感じたこと＞

量より質への変化が生じている。

需要側論理→供給側論理 が重要に

規格製品→多様な形

画一的な「教える教育」→啓発しあい「互い」が成長しあう教育

大企業→ベンチャー企業

（あるいは、大企業の部分ベンチャー化）

→変化の中、地方を元気にするのは「観光」
～都会から外貨を獲得する基盤産業に
しなければと確信！



●新しい観光の在り方の模索

＜ひとの価値観、あり方の変化に注目＞

常識を疑い、現状を様々な視点から分析。ゼロからの発想をもつ

(例)戦前は総人口の80%が農村部に

→現在は反対に総人口の80%が都市部に

→田舎には**知らぬ人との出会いのチャンス**。

(都会にはない価値観)



モノ消費からコト消費に

→ものが溢れる現在、**購入＝美德なのか？**

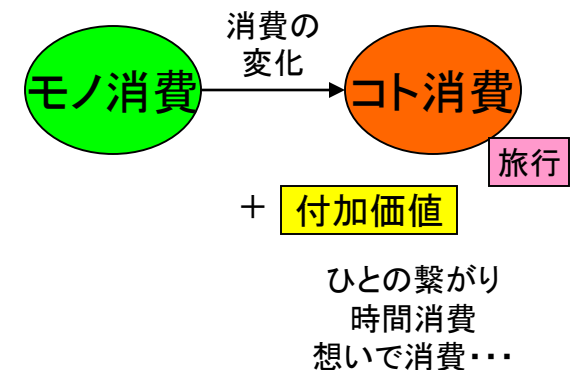
消費の変化

日常のお金を介したやりとり(購入)



ひとの繋がりを求めた新たな消費

＝旅行もその中の一つ



～考えるキッカケは1995年 阪神・淡路大震災

●そんなときに飛び込んできた白馬ハイランド取得の話

何年も続く、赤字経営

→その原因についてデータ(ホテルデータ、観光動向データ等)で
分析し、検討することに

<課題>

①社員のころと肉体的な疲弊

→団体客メイン、忙しい割に売上が

②スキー場の滑走期間が短い

→温暖化の進行で年末年始滑れないことも

③スキー人口の減少

→携帯電話やその他の娯楽の普及

④古い建物でメンテナンス費用がかかる

→昭和47年建築ですでに30年以上経過
ほとんど、リニューアルされていない

<可能性・魅力>

①白馬三山が一望できる

→白馬村内随一の絶景

②広い敷地を有している

→将来的な建替え含めて、様々な可能性

③自家温泉を保有している

→配湯事業もできる。購入する費用も不要

④歴史のあるホテル

→会員制スキー場&ホテルとしてスタート
白馬村随一の規模で著名人等も宿泊



●ホテル経営に向けての検討(2007年)

<検討事項>

①経営理念等の整備

→ホテルで働く**すべてのスタッフのよりどころ**となるもの

②効率重視から接客重視に

→**お客様に寄り添った**接客・サービスを目指そう！

③冬だけの売上から通年にわたる売上を

→地域の**新たな魅力発見と創造**、シーズンナリティーをなくす

④スキー場との経営分離

→標高が1,000m以下 & スキー場の**規模が小さい**。

(標高差247m、最高滑走距離1,300m、リフト2本、3コース)

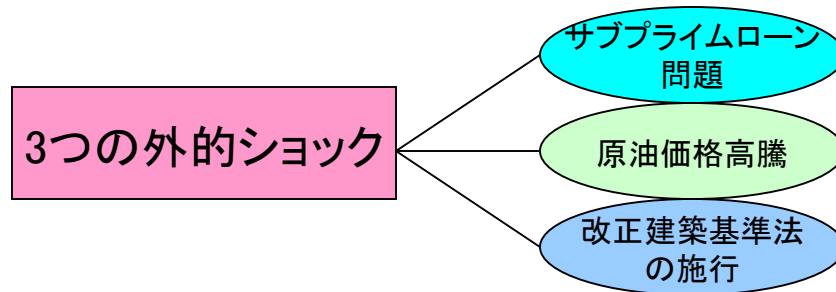
人工雪のコストもかかる。

～**温暖化の進展**の中で、これ以上の運営は厳しい。

→借入予定の金融機関は、事業計画を承認するのか？

●残念ながら、承認されず・・・

①経済環境の悪化と不透明感の広まり



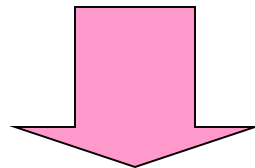
②白馬エリアにおけるオリンピック終了後の

経済状況の悪化からの回復が見られない。

(観光客数の減少、多くの宿泊施設が閉鎖・倒産している状況下)

③リゾートホテルというシーズナリティの大きな事業形態での

全員社員化は長野県では例がない。



事業計画の根本的な見直しに！

●事業計画の見直し

→会社は誰のものにあるのか？を再度考える。

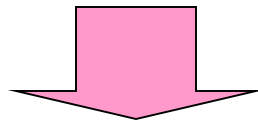
不安定な前会社のイメージを払拭し、**従業員・地域から信頼**してもらえるホテルになる。

～主な関係者を「**従業員**」「**地域社会**」「**顧客**」「**仕入れ先**」と認識
(株)不動産システム研究所が100%株式を持っている特性故、
株主優先は除外)

→**特に従業員を大切**にする経営計画の策定

＜どういうホテルにしたいか、ありたいかの明確化＞

- ①経営理念「心に寄り添う、社員の幸福、そして地域との連携」
- ②社是「誠実に、そして一生懸命」
- ③目指すホテル像
「ホテルではないホテル」「民宿型ホテル～家族のように～」



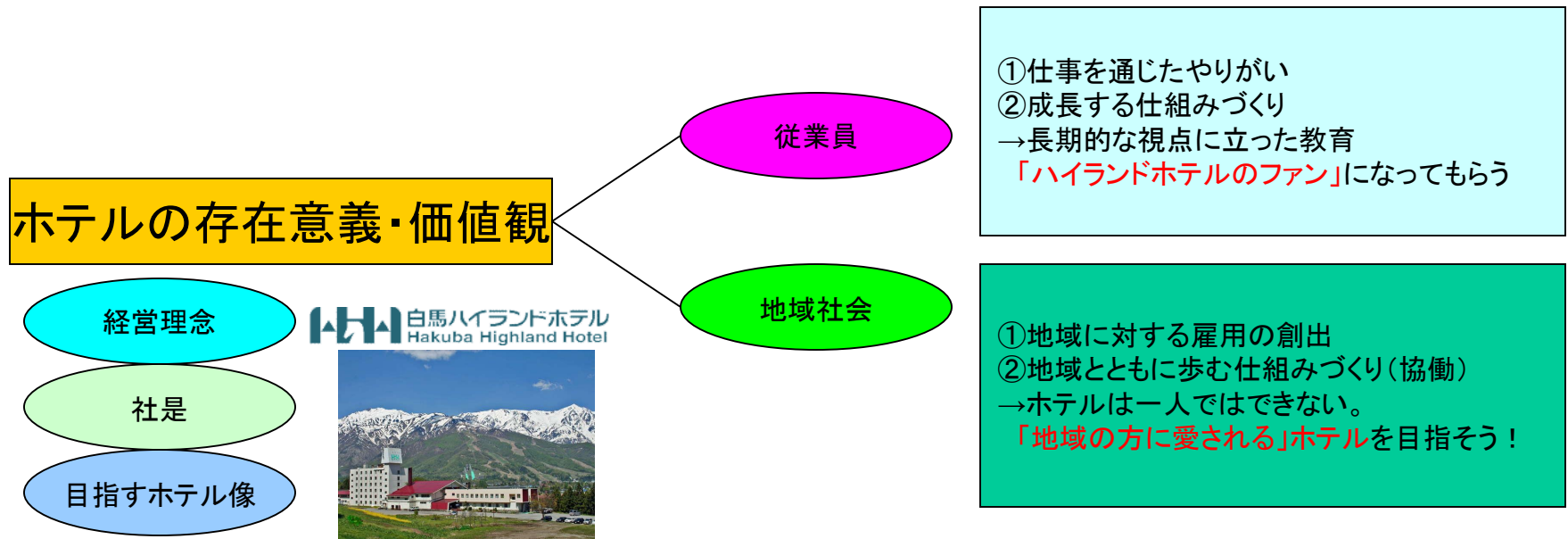
ホテルの存在意義・価値観を理解してもらう

●ホテルの存在意義・価値観を理解

→従業員：**仕事を通じてやりがい**を感じ、**成長する仕組み**を提案

地域社会：地元企業が雇用を創出

～**地域との協働活動**を通じて、地域の発展に貢献する。
と提案。



→その結果、融資がおりて、ホテル経営に参画できることに！

●取得後の流れ

1年目：従来の路線を踏襲し赤字・・・

2年目～：ホテルコンセプトの明確化

89.8(はくば)km以内の食材を81(ハイランド)%以上
利用しよう。

→地域にお金が回り、地域経済を豊かにすることに繋がる。
他の宿泊施設等との連携を実施し、地域活性化に



3年目～:それ以降は順調に売上を伸ばし、黒字化へ
2009年 **還暦記念として、北野高校同窓会を**
白馬ハイランドホテルで開催

2014年 **神城断層地震**が発生(M6.7)
(白馬村では、震度5強の揺れ)
→大きな被害を受けるも
多くのお客様からの支援の
メールや手紙などを頂く。

2015年～

お客様からの支援に感謝して

「感謝祭」をスタート

～感謝の気持ち、ホテルの思いを伝える場に！

(イベント内容は、スタッフのオリジナル)



2015年～2016年

お客様からの要望事項

→広いお風呂が欲しい。ゆっくりとした時間が過ごしたい。

～新たな挑戦の一環として、**宿泊者専用の入浴棟**の建設に着手！
スタッフの中から「建設委員」を募集。**共に考え作りだす。**

<設計コンセプト>

①**「高齢化」**しても、安心して入れるお風呂

→貸切風呂の新設（バリアフリー対応、広い浴槽）

②**「家族」**や**「仲間」**などと楽しめるお風呂

→バリアフリー対応、一部に仕切りのない洗い場

③**「自然を満喫できる」**お風呂

→白馬三山を満喫してもらえる仕掛け（1枚ガラス、水鏡）

④**「未来」**に向けて共に歩み続けるお風呂

→長野県産の樹齢160年のヒノキを大黒柱に。



2016年10月

宿泊者専用の入浴棟(わらび平の湯)のプレオープンとして
オープン前に北野高校同窓会を開催

そして・・・2019年10月

卒業50周年として北野高校同窓会を
白馬ハイランドホテルにて開催予定！



●オープンしてからの変化

- ①売上高 初年度約1.9億円→**昨年度約5.4億円**
- ②じゃらん口コミ 総合 3.9→**4.6**
- ③リピーター率 約10%→**約44%**

<悩み>

- ①お客様との接客時間の増大
→人件費の増大
～**白馬ハイランドホテルらしい在り方**の再検討
- ②稼働率の高まり(平均客室稼働率85%近くに)
→**キャンセル待ちが多い**とお客様からの苦情が
(行きたい日に行けないという状況)
- ③賃金負担の増加
→**定着率の高まり**とともに(うれしいことではあるが・・・)
- ④地域の魅力発信が十分にできていない。
→他の宿泊施設、観光施設との**連携**含め
- ⑤金融機関からの新たな買収提案等に応えきれていない
→社内体制、現場支配人等の**教育体制の構築**



●ホテル運営をしてきたからこそ生まれたコンサルティング業務

①長野県東御市 市内中心部の道路拡幅に伴う街の在り方提案

～賑わいの空間と安全快適な移動・居住環境の構築

東御市中心部（田中地区）環境整備計画

■ 観光のベースをつくる

- ・海野宿・湯の丸等、東御市の観光のベースとなる宿泊施設を整備

■ にぎわいの創出

- ・海野宿・ワイナリー等との回遊性を活かし、魅力ある店舗整備

■ 地域の安全性確保

- ・交差点の右折レーン新設
- ・ポケットパークの整備 → 交差点の見通し確保

■ 住環境・景観整備

- ・既存、住民、店舗を中心に職住近接の活気あるエリアを目指す。



全体計画図



通りからのイメージスケッチ



駐車場広場イメージスケッチ

②長野県東御市 湯の丸高原のホテル進出の可能性
～高地トレーニングのメッカに

③長野県下高井郡野沢温泉村
～「村の駅」を「道の駅へ」



④長野県下水内郡栄村
～秘境の郷「秋山郷」の宿泊施設の在り方の提案

●東京をはじめとした大都市圏との繋がり

→大手調査会社や旅行会社等による調査

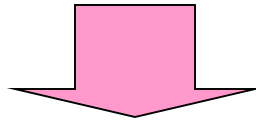
～**ブランド力の高さ**による(市町村)職員の安心感

→**実態を知り得ない形式的な報告書**が多い印象・・・

～(市町村)職員が自分で考えないという退化を招くことに

→調査にかかる費用等が村外・県外に

～地元に**資金が流通しないことになり、衰退**することに・・・



地元の人々と一緒に暮らし、考え
アイデアを生み出すことが必要
＝**現場第一主義！**

●最後に・・・

「こだわりの原点」北野高校！

～真摯に向き合う力と優しさと努力

