

■料飲部 資料

1 料飲部概要

(1) 料飲部全体

料飲部は令和5年4月、さっぽろテレビ塔における「THE GARDEN SAPPORO HOKKAIDO GRILLE」出店を控えた令和4年9月に発足した。それまでは藻岩山・大倉山両事業部内の飲食事業として運営されていたが、事業拡大に伴い、料飲部として独立した組織を立ち上げることで、より専門的かつ効率的な運営体制を目指し発足に至る。

① 現在の動向

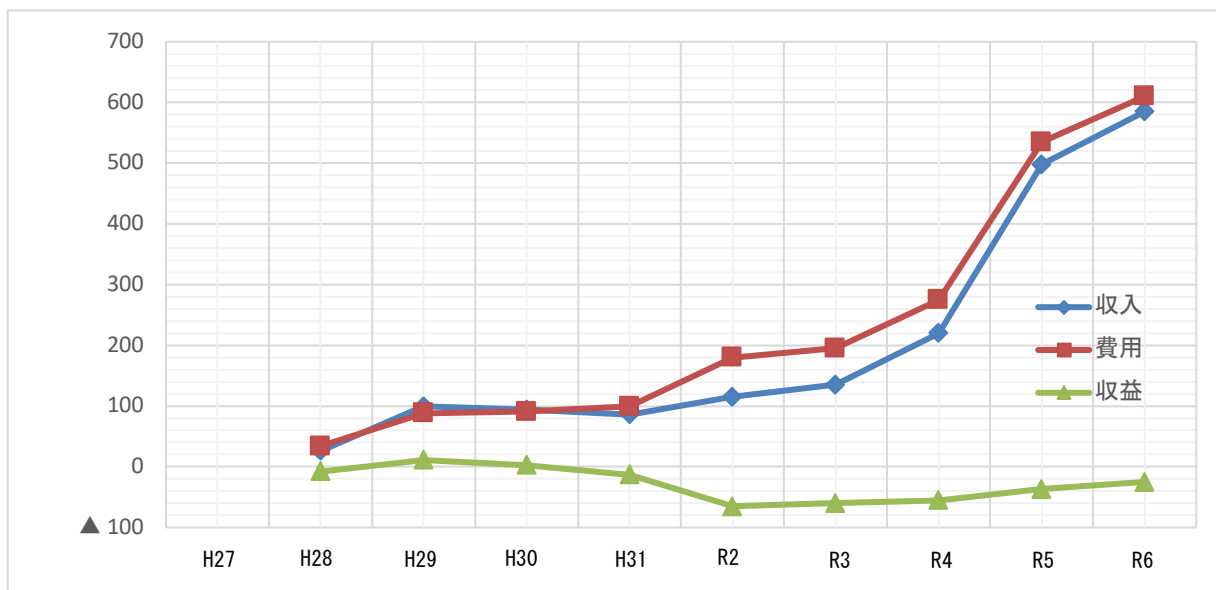
大倉山・藻岩山・さっぽろテレビ塔の3拠点で7店舗の運営を行ってきたが、藻岩山スキー場「エムズノルテ」の委託運営が令和6年度をもって終了した。令和7年5月から札幌三井JPビルディング「赤れんがテラス」出店に伴い4拠点10事業の運営となる。

② ブランドコンセプト

令和6年6月には、当社運営による料飲事業を包括するブランドネーム「SAPPORO VIEWTIFUL DINING」を採用した。「札幌の街のメインダイニング」として、観光×レストランの事業特性を強みとし、札幌の観光地・景勝地におけるレストラン展開を進めている。レストランの評価の高まりとともに、各施設の高付加価値化を図り、地域の食材や文化を活かした独自の食体験と洗練されたサービスを提供することで、札幌の魅力をさらに高めていく。

③ 料飲部収支（過去10年間）

（税抜/百万円）



区分/年度	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6
収入	40	63	135	132	108	116	141	220	498	585
費用	56	90	145	145	139	211	200	275	535	610
収益	▲16	▲27	▲10	▲10	▲31	▲95	▲59	▲55	▲37	▲25

※平成27年度は大倉山のみ 平成28年度～令和4年度は藻岩山・大倉山の2拠点 令和5年度からは3拠点

④ 事業の経緯および現状

平成 27 年度、当社は大倉山クリスタルハウス内において「ラムダイニング大倉山」として料飲施設を運営していた。平成 28 年 11 月以降、藻岩山のレストラン事業を直営化し、大倉山の施設リニューアルや新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越え、令和 5 年度さっぽろテレビ塔への出店を行った。以降、ブランドコンセプトを醸成、これに基づく事業ミッションを推進し、事業は飛躍的な成長を遂げている。

⑤ 課題と取り組み

一方、原材料費や人件費など諸費用の高騰により、収益性の向上が喫緊の課題となっている。持続可能な事業運営のため、コスト構造の最適化と新たな収益源の確保が求められている。また、他業種同様に担い手不足の問題は顕著で、複業推進・スポットアプリ市場の拡大が前向きな効果をもたらしてはいるものの、中長期的にこの問題は一層加速していくことが予測される。その打開策として、ブランドコンセプトの発信と到達点を明示し、コアコンピタンス（他社には真似することできない圧倒的な強み）として私たちの「核」となる商品である「ロケーション」と「ファインダイニング（高単価帯レストラン）の多店舗展開」によって専門人材育成のシンクタンクとしていく。継続して DX を推進しており、「さっぽろテレビ塔ビアガーデン」では QR コードを使用したオーダーシステムの採用や予約システムの活用により、顧客リストは 2 年間で 10,000 名（およそ 5 倍）に届く勢いで拡大している。この層をレストラン利用に結びつけるために予約システム内の EDM（電子ダイレクトメール）活用と LINE 公式の効果的運用を目指している。

⑥ 運営体制の最適化

藻岩山および大倉山を「PEAK SIDE（仮）」、さっぽろテレビ塔および赤れんがテラスを「URBAN SIDE（仮）」として区分し、事業拠点を体系的に再整備し階層分けを行う。タスクフォース型の人員配置を促進し、拠点間の流動性を高め、段階的に固定人件費の圧縮を図る。またオペレーションと人材育成の効率化を促進し、サービス品質の維持・向上とコスト削減を両立していく。



(2) 拠点別運営状況

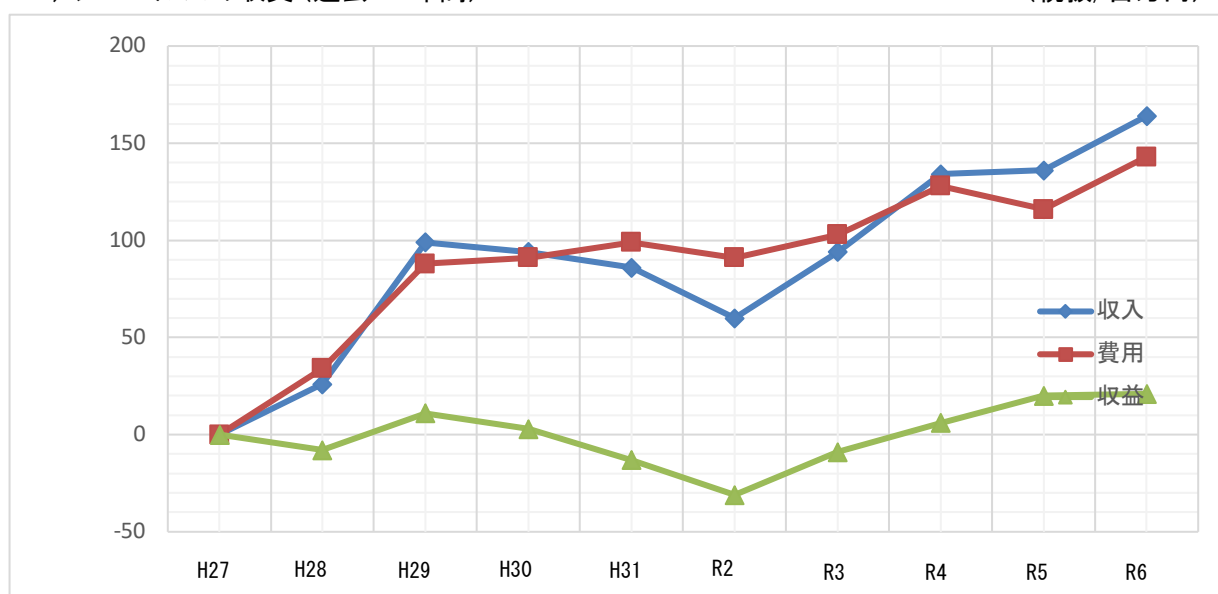
① ピークサイド 藻岩山 (THE JEWELS ジュエルズ)

1) これまでの経緯と現在に至るまで

2011 年の藻岩山リニューアルオープン以来、合人社（運営：テイクアンドギヴ・ニーズ(メインはウェディング事業)）に営業を委託し、運営サイドは当施設での挙式やレストランでのパーティー等の利用を見込んでいたが、観光道路閉鎖の冬期間は施設の立地上、強風等によるロープウェイの運休リスクが高く、予約受注が難しい等の問題から当初の目論見が外れ、平成 27 年に撤退の申し出があり、平成 28 年 10 月末日をもって撤退することが決定し、翌 11 月から当社の直営となった。令和 4 年度の営業よりランチタイム営業縮小や窓側指定席の販売、SNS への注力（instagram ではレストラン業界における北海道 NO.1 フォロワーを誇る）、予約システムを活用した web 予約受注の推進など抜本的な改革を推し進め、令和 6 年度にはディナー満席率が 99%に到達する「予約の取れないレストラン」に成長した。

2) ジュエルズの収支 (過去 10 年間)

(税抜/百万円)



区分/年度	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6
収入	0	26	99	94	86	60	94	134	136	163
費用	0	34	88	91	99	91	103	128	116	143
収益	0	▲8	11	3	▲13	▲31	▲9	6	20	20

3) 現状の課題と今後の方向性

ジュエルズは令和 4 年度からの抜本的改革断行により、禍前の平成 31 年度（令和元年度）実績からおおよそ 2 倍近い売上規模に成長し理想的な運営が行われている。しかし、マクロ経済動向から市中客の動向を踏まえ、現営業スタイルにおいて収入面では一定の成長を遂げてしまった側面もある。今後は積極的な設備投資によるリニューアルも視野に入れ、客単価増と更なる顧客満足度の向上を目論む。料飲部の利益部門として、山頂のおみやげショップとの連携や山麓駅での自動おみやげ販売機設置によるオリジナルグッズの販売（オリジナル南京錠やも～

りすカレー等）に注力し、収益源の多角化を推し進めていく。

4) 将来の展望

ピークサイドにおけるややカジュアルな美食体験と最大の武器である「夜景」を活かしながら、当店舗を北海道から初めてのアジアベストレストラン TOP100 に押し上げることで、引き続き藻岩山施設のイメージアップ、札幌観光への寄与、さらにはレストラン従事者が「働きたいと憧れる」レストランとして日本・アジア・世界に発信していく。

② ピークサイド 大倉山（ヌーベルプース大倉山 / カフェ ルポ / 山頂ラウンジセレステ）

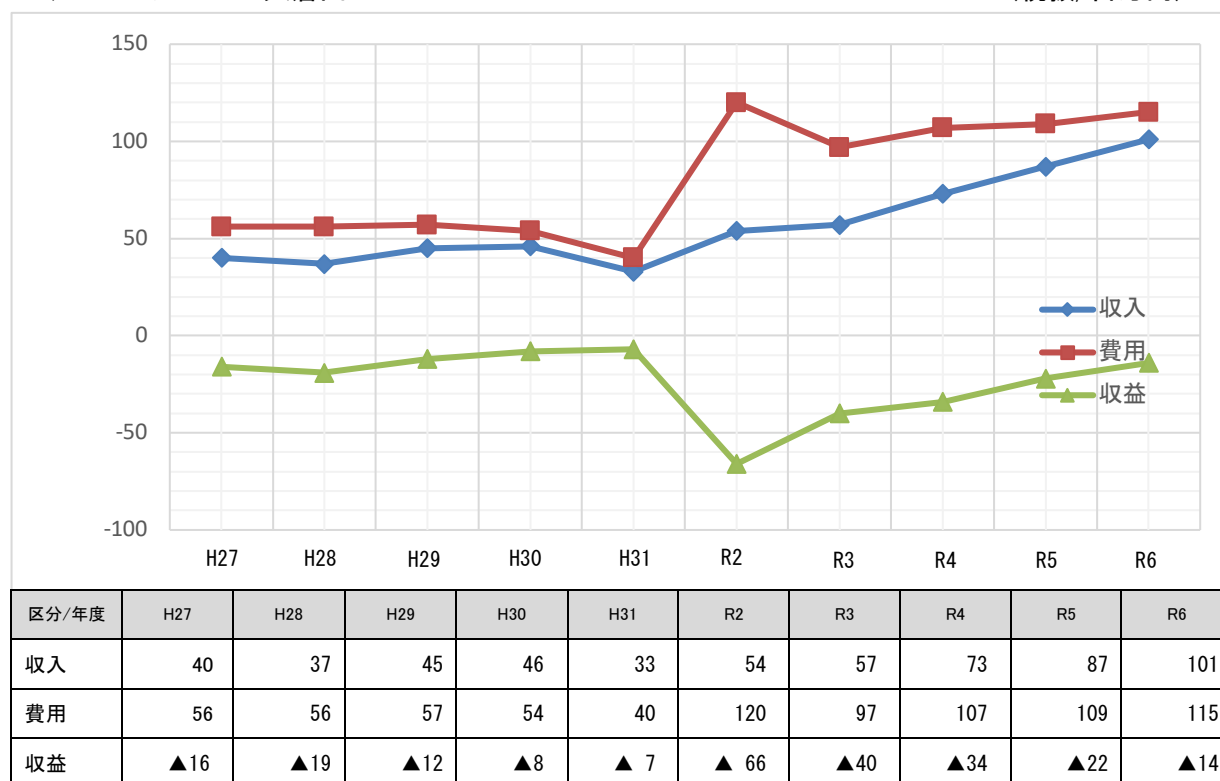
1) これまでの経緯と現在に至るまで

平成 31 年度（令和元年度）から令和 2 年度に行ったリニューアル工事を経て、札幌オリンピックミュージアム・アネックス 2 階「ヌーベルプース大倉山」、1 階「カフェ ルポ」の営業を令和 2 年 6 月より開始。「山頂ラウンジ セレステ」についても展望台内の改修を行った。新型コロナウイルス感染症の影響を直に受けての開業で、令和 5 年度にはじめて通年営業を行うことができた。海外からのコンベンションや映画祭の開催および国内外のツアーに対応できるユニークベニューを活かし、収益性には未だ課題があるものの着実に成長を続けている。※参考：リニューアル前は「クリスタルハウス大倉山」として 1 階は「売店」、2 階は「ラムダイニング大倉山」として運営、ルポ及びセレステも直営事業ではなく業務委託（有限会社ヌヴォーン）により運営をしていた。

2) 大倉山レストラン収支（過去 10 年間）

◆ヌーベルプース大倉山

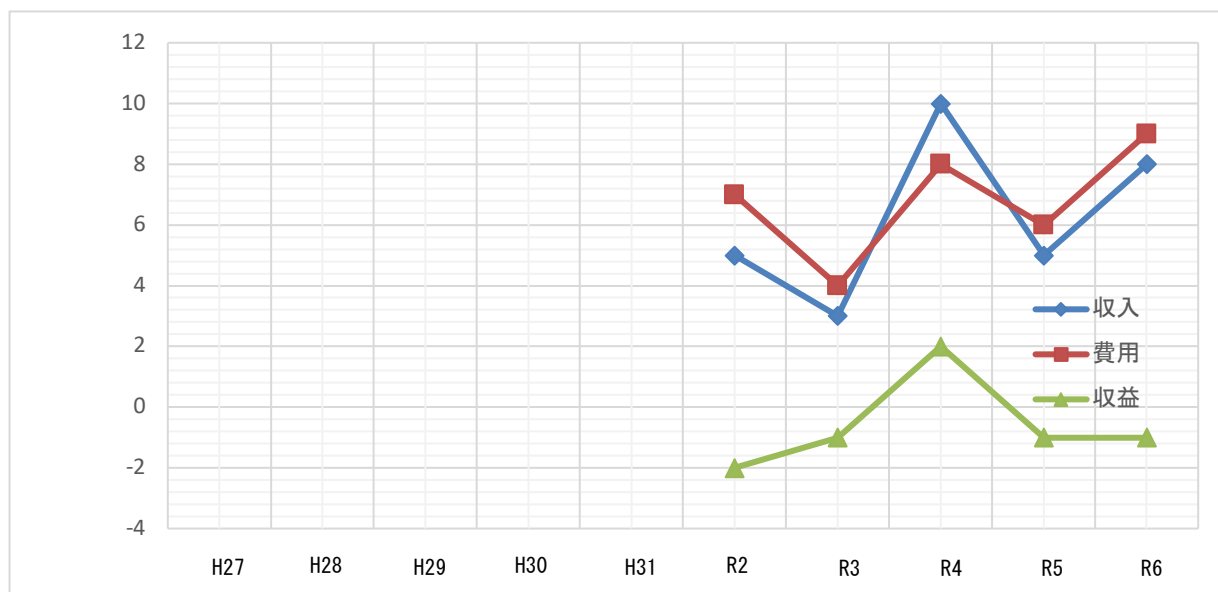
（税抜/百万円）



※平成 27～31 年度までは「ラムダイニング大倉山」の収支

◆カフェ ルポ

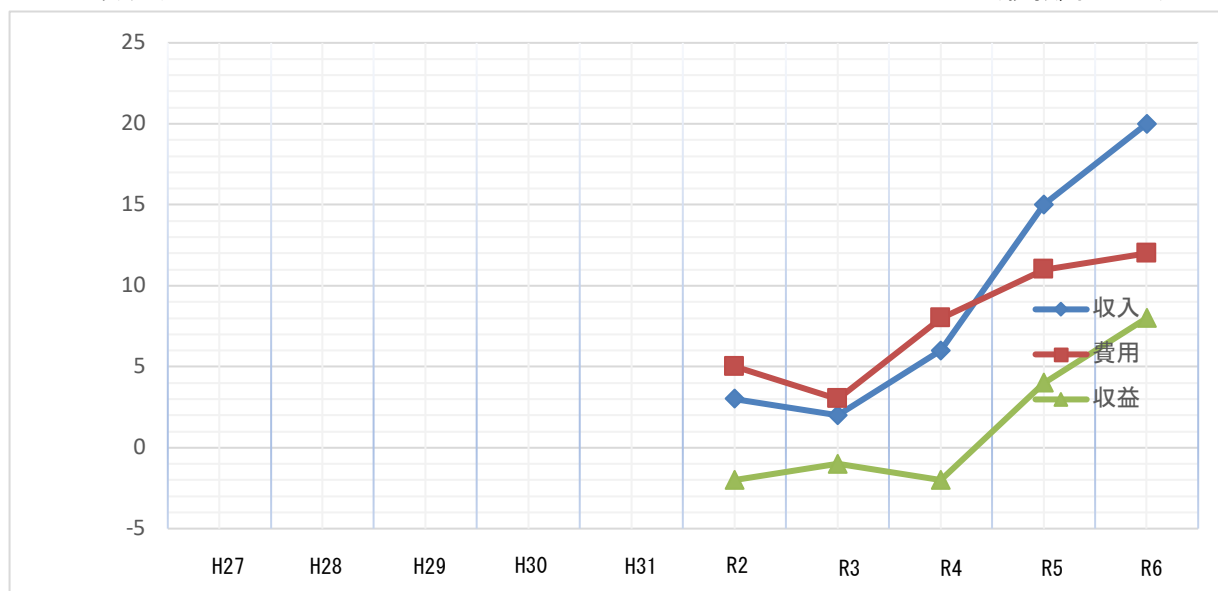
(税抜/百万円)



区分/年度	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6
収入						5	3	10	5	8
費用						7	4	8	6	9
収益						▲2	▲1	2	▲1	▲1

◆山頂ラウンジ セレステ

(税抜/百万円)



区分/年度	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6
収入						3	2	6	15	20
費用						5	3	8	11	12
収益						▲2	▲1	▲2	4	8

3) 現状の課題と今後の方向性

大倉山は全体としてアクセス面での課題が大きく、特に冬場の集客に苦戦が続いてきた。ヌーベルプース大倉山については当社事業部による国内外のエージェントセールスを背景に団体利用が促進され、アクセス面の課題が強みに転換され業績が上向いてきている。令和6年度は計画通りWeb予約比率が電話予約を逆転し、個室やプレミアムシートを中心に個人利用も伸びてきている。ジャンプ競技場のデュアル化に伴う山頂駅舎新設を控え、レストランの「離れ屋」となる1日1組の高単価個室を配置。最低消費額を設定して運用し、中長期的にレストラン単体でも収益化を目指す。カフェルポについては、来場者数に依存する部分も多い。これまでの蓄積によってイベント開催時には利用ニーズを押し測り商品ラインナップを行うなどしているものの低調な推移となっている。今後はスタッフからの声を反映し、ルポだけで楽しめる北海道色の濃いソフトクリーム（メロンなど）の販売を強化する。引き続き大倉山名物商品の開発に注力していく。ラウンジセレステはキャッシュレス決済導入により利用率が向上したが、ネットワーク状況が不安定で機会損失が発生している。QRコード読み取り型PayPayの導入を進めている。

4) 将来の展望

デュアル化後、大倉山は札幌の観光資源としてアクセス面の向上が進み、夜景観光のポテンシャルを最大限に引き出す環境が整っていく。これにより、大倉山全体の魅力が底上げされ、料飲部にとっても大きな成長の機会となる。山頂駅舎での料飲事業では、ソフトクリームスタンドと高付加価値の個室展開を軸に、現行のレストラン施設とのコントラストを際立たせる戦略を採用。これにより、「大倉山＝スポーツアトラクション×グルメ」の観光景勝地としてのブランドイメージも選択肢のひとつとして、観光客に新たな食体験の価値を提供することで、地域観光のさらなる活性化に貢献する。

③ アーバンサイド さっぽろテレビ塔

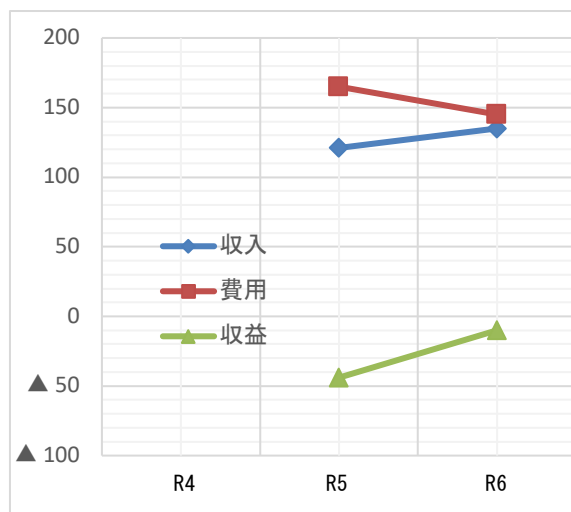
(THE GARDEN SAPPORO HOKKAIDO GRILLE ガーデン/ さっぽろテレビ塔ビアガーデン)

1) これまでの経緯と現在に至るまで

さっぽろテレビ塔3階の「ニュー三幸 さっぽろテレビ塔店」および「さっぽろテレビ塔ビアガーデン」は、令和4年9月30日までサッポロビールグループの株式会社北海道サッポロライオンによって運営されていた。同社の事業ポートフォリオ再編に伴う撤退を受け、当社に運営が打診され、令和5年4月28日よりガーデンの運営を開始。翌5月からは2階宴会場でのケータリングサービスおよびさっぽろテレビ塔ビアガーデンの運営を展開し、料飲部最大規模の事業が始動した。初年度のガーデンはランチ帯で好調な滑り出しを見せたものの、ディナー帯では眺望のインパクト不足により苦戦。テレビ塔展望台入口というロケーションを活かしたイートインも期待通りには機能せず、課題が続いた。それでも、さっぽろテレビ塔ビアガーデンの成功により、全体として事業の体裁を維持。令和6年度は、ガーデン、宴会ケータリング、ビアガーデンの3軸が効果的に機能し、安定した成果を上げた。顧客からの要望が噴出していた店内における化粧室設置と職場環境改善のための事務所スペース拡張を実施した。これに伴い、イートインは撤退し、ティータイムに特化したアフタヌーンティー提供に戦略を転換する。

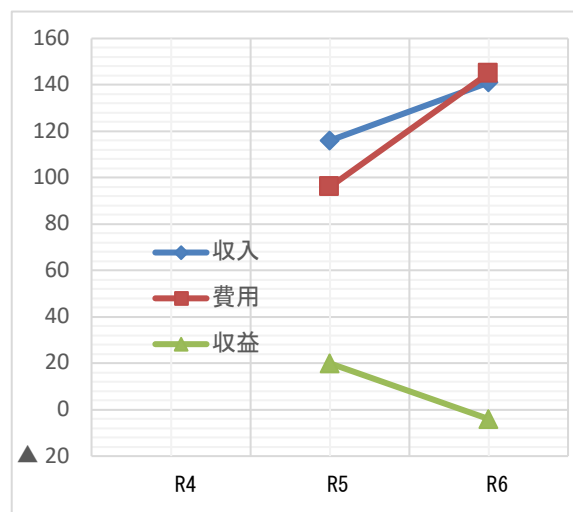
2) さっぽろテレビ塔レストラン収支（過去 2 年間）

◆ガーデン（税抜/百万円）



区分/年度	R4	R5	R6
収入		121	135
費用		165	144
収益		▲ 44	▲ 9

◆ビアガーデン（税抜/百万円）



区分/年度	R4	R5	R6
収入		116	141
費用		96	145
収益		20	▲ 4

※宴会ケータリング・イートインを含む

3) 現状の課題と今後の方向性

さっぽろテレビ塔の料飲事業は、営業転換を進めながら順調に成長しているが、最大の課題はビアガーデンの運営費用増である。令和 5 年度の賃料は 8,690 千円だったが、令和 6 年度は 12,650 千円に上昇し、令和 7 年度はさらなる増額が見込まれる。株式会社北海道サッポロライオンが運営していた令和元年（禍前）では、レストラン売上が 55,000 千円、ビアガーデンが 92,000 千円だったのに対し、当社の運営により両事業の売上は 2 倍近くにまで成長。さっぽろテレビ塔のイメージアップと来場者数増加に大きく貢献している。料飲部としてはこの実績を評価されたいところだが、テレビ塔側との関係を考慮し、オペレーションの効率性を高めながらタスクフォース型の人員配置による人件費率の圧縮、高単価商品の拡充に注力しつつ、運営費用増の課題を克服し、事業の持続的な成長を目指す。

4) 将来の展望

さっぽろテレビ塔にコース料理を提供するレストランを展開することは、国際観光都市 SAPPORO の価値を高める重要な要素である。パリ・エッフェル塔には及ばないものの、東京タワーのフードコートとは一線を画す高付加価値な食体験を、大通公園を臨む絶好のロケーションで提供する。これは当社の運営方針と完全に合致する戦略である。ビアガーデンについても、事業部は今後 8 年間の長期運営を目指し、テレビ塔側と折衝を進めている。収益改善のため、経済動向を注視しながら値上げのタイミングを慎重に検討するが、最優先は札幌市民の満足度。市民に百年愛されるレストランを目指し、地域に根ざした持続可能な運営を推進する。

④ アーバンサイド 赤れんがテラス

(LA BRIQUE SAPPORO Akarenga Terrace ブリック/ ルスツ羊蹄ぶた by BRIQUE)

詳細は 3 札幌三井 JP ビルディング「赤れんがテラス」出店について にて

(3) 収益改善の取り組み

前記述までのとおり、料飲部としての事業は順調に成長をしている一方で、FLR コスト (Food/Labor/Rent) の高騰はもはやオペレーション改善による人件費圧縮や原価率見直しといった部内改善行動のみで解決できる課題ではない。しかしながら慢性的な赤字運営は料飲事業の持続性を失うことから、運営体制の最適化にとどまらず、料飲部全体のビジネスモデルの再構築を行っていく必要があり、令和 7 年度より、料飲部は事業計画方針として 3 つの事業軸を設定した。

① Core/コア事業

「ここだけの美味しさ。ここだけのエンターテインメント。」

藻岩山、大倉山、さっぽろテレビ塔、赤れんがテラスの 4 拠点による飲食提供施設の運営をコア事業とする。たとえば多くの札幌市民にとって「観光地＝近くて遠い場所」であり、何度も足を運ぶ機会が少ない場所である。この課題をレストランでの体験を通じて観光価値を再発見できる場、「札幌の特等席」へと進化させ「また行きたい」と思わせるレストランづくりを通して札幌観光に寄与する。

・ PEAK SIDE (ピークサイド)

自然没入型かつエンターテインメント性のある体験価値の提供 × 美食・食体験

・ URBAN SIDE (アーバンサイド)

利便性の高い都市型観光 × 美食・食体験

② Life Time Creates/LTC ライフタイムクリエイト事業

「一度きりではなく、一生の思い出となる体験を。」

コア事業に付随し、人生の特別な瞬間をより美しく演出するためのレストラン体験を提供する事業ミッションである。プロポーズや顔合わせ、ウェディング、記念日、ギフト・贈答など、人生の節目を彩る場面において、美食体験と心を動かすサービスを通じて顧客のライフタイムバリュー (LTV) を獲得する。ウェディングなど当社単体での運営が困難な商品が多いため、提携企業との連携を軸とした事業展開となる。

③ Brand Products/BP ブランドプロダクト事業

SAPPORO VIEWTIFUL DINING のブランドを活用し、商品開発・ギフト・食品開発・アパレルを展開。各種販売チャンネルとしての EC サイト運営と SNS 運営を行う。ギフト・レストラン招待券販売に注力し AI 連携した販売スキームを構築していく。さらに各事業部と連携しおみやげ品の自動販売機を新たに導入し、労働集約型のビジネスモデルと一線を画した収入源を育成する。(※既存商品としてジュエルズ南京錠・も〜りすカレーなど) また、SNS (instagram) は業界内においてすでに北海道随一の規模となっており、引き続き集客・人員確保のためのオウンドメディアとして予約システムの EDM とともに戦略的に運用する。

3 札幌三井 JP ビルディング「赤れんがテラス」出店について

(1) 出店経緯

札幌三井 JP ビルディング「赤れんがテラス」3 階にて LA BRIQUE SAPPORO Akarenga Terrace (ブリック/フランス料理) とルスツ羊蹄ぶた by BRIQUE (とんかつ&ソフトクリーム/フードコート内) の 2 店舗を令和 7 年 5 月 1 日に事業譲渡を受け順次開業する。その経緯として、上記 2 店舗は令和 7 年 4 月 30 日まで株式会社 Wine Bank (東京・青山) により「北海道フレンチ LA BRIQUE」、「九州黒豚 とんかつ くろまつ」として運営がされていた。同社は首都圏を中心にレストラン事業とワイン輸入業を展開しているが、事業ポートフォリオの見直しにより北海道エリアの事業縮小を画策。札幌三井 JP ビルディング内に店舗可能、かつフランス料理店を運営できるノウハウをもつ事業者として当社に打診があった。料飲部として事業運営を行ってきたなかで重点課題とし下記の 3 点が挙げられるが、それらを解決に導くことのできる事業として提案し承認を得た。

1) 観光×レストラン事業特性から新規客が中心のセグメントでリピーター顧客の割合が少ない
～かつて札幌におけるフランス料理店の 5 指に入る名店として運営されていたブリックを取り込むことにより顧客リストを獲得できる

2) ブランド認知が低くブランド育成が必要

～ブリックのように評価本でピックアップされていた店舗が当社のポートフォリオに加わることは業界内のインパクトが大きく、エスコンフィールド北海道「F-VILLAGE」において全 62 店舗の人気ランキング 1 位となったルスツ羊蹄ぶたとのコラボレーションにより札幌中心部に店舗することは大きなトピックとなる。

3) 人員確保・人材育成

～これまで 3 拠点においてさっぽろテレビ塔の事業規模が 45%と最大であったが、一方で藻岩山や大倉山両拠点の比率が依然として高く、アクセスが限定され人員確保に苦慮してきた。アーバンサイド(都市側)の事業規模を拡大することで、固定・変動人材の確保を進め、ピークサイド(山側)に兵站を供給していく。人材育成については並列させていたレストラン群を、新店舗運営を機に客単価帯による階層を設ける。これによりステップアップ型、適材適所型、いずれの采配も選択できるようになり、スタッフの動機づけ、専門人材の育成に寄与する。さらに汎用性の高い人材の配置、幅広い年齢層の人員配置も可能となり、担い手不足の解決手段とする。

(2) 店舗詳細

令和 7 年度料飲施設 営業概要にて記載

(3) 今後の展開

ブリックについては、アーバンサイドのフラッグシップ店舗として高単価帯のレストラン運営を行う。ミシュラン再格付けの計画も伝わってきており、ミシュラン 2 つ星(相当)を冠するレストランとしてのオペレーションを遂行する。かつて北海道は食材一流、サービス三流と揶揄されてきた。札幌の街がこれまで果たしてきた国際観光都市としての功績は大きく、そのなかで観光客が一番に求めるものは「食」でありながら、そのサービスは長い間、三流と位置付けられてきた。世界が憧れる「食材の宝庫 HOKKAIDO」には持続可能なファインダイニング(高単価レスト

ラン)は現状ほぼなく、またホテル群は利益率の低いメインダイニングの運営を避け、朝食特化型の業態にシフトしている。気候要件等により道央圏に投資が集中しているなかで、インターコンチネンタル札幌 (IHG ホテルズ)、パークハイアットやハイアットセントリック (ハイアット)、マリオットなど外資系ラグジュアリーホテルが進出している。アジア圏および欧米豪からのアドベンチャートラベル (AT) 需要増に加え、DMO (観光地域づくり法) 設立を控え、こうした変化は高単価レストラン需要を創出する大きな転換点であり、札幌振興公社として料飲事業を推進する絶好の機会となる。すでに赤れんがテラス周辺には 6 つの都市型ホテルが存在し、その客室数は 2,056 室。前述したハイアット系ホテルを含めると 2,500 室を超える。そうしたホテルの宿泊担当者をオープン前に招き、提携、送客を打診していく。

ルスツ羊蹄だ by BRIQUE は当社の調理担当による高い品質の「とんかつ」料理を提供し、さらに道内各地の名物料理をラインナップし、ソフトクリームとともに展開する。隣接店舗には大衆中華料理「布袋」が入居し圧倒的な集客を誇っているが、我々の質の高い料理とサービス、マーケティングと営業力を結集し、巨人の牙城を崩していく。

4 その他

(1)「料飲共通」部門について

管理職および庶務系の人件費や事務所に係る諸経費等、各部門にまたがる性格の費用については、「料飲共通」部門で期中の計上・管理をしている。

(2) 報告事項

①料金設定について

令和 7 年度料飲施設 営業概要にて記載

②料飲部の人員配置・雇用形態・課題について

料飲部の人員配置・雇用形態については組織図のとおり。担い手不足についてはスポットアブリの活用など改善の兆しが見られているものの、引き続き計画的かつ積極的な採用が必要。今後継続的な新卒雇用を専門学校や高等学校と連携して行っていく。また、飲食業界全体が抱える収益性の低さに起因する低報酬・不規則労働等の課題については、当社だからこそ実行力をもって正面から取り組むことができ、意義のある課題解決型の事業運営を行っていく。

以上