

株式会社三宝の事業展開について

新潟薬科大学応用生命学部生命産業創造学科
2019 年度入学生

株式会社三宝は、新潟県の外食企業として、国内外に 50 店舗を展開している。店舗形態はファミリーレストラン、ラーメン専門店、中華料理店、和風レストランなど多様であるが、その事業展開は同社の経営理念の下に一貫している。本稿では同社社長へのインタビューを通し、同社の創業に至る経緯と経営理念の背景、商品開発や調達・製造、サービスプロセスの考え方などを調査した。

キーワード：新潟の外食企業、三宝、経営理念、商品開発、サービスプロセス

緒言

株式会社三宝は外食企業として、ファミリーレストラン、ラーメン専門店、中華料理店、和風レストランなど多様な形態で新潟県を中心に 50 店舗を展開し、半世紀にわたり顧客の多くの支持を集めている。本稿では、同社社長インタビュー¹を通し、株式会社三宝の創業時以降から現在に至るまでの事業展開について明らかにしていくことを目的とする。具体的には、三宝の創業に至る経緯と経営理念の背景、商品開発や調達・製造、サービスプロセスの考え方などを調査した。

[1] 三宝の歩みについて

株式会社三宝の創業は 1967 年であり、新潟県新潟市上木戸に金子行宏氏が三宝飯店を開業した。東京で洋食の腕を磨いた金子会長と後輩の中華料理のシェフが創業し、洋食と中華を 2 本柱としていた。

金子会長は東京の有楽町にあった日活国際ホテルのフランス料理の料理人であった。日活国際ホテルは文化人ご用達のホテルで国内の芸能スターが利用していた。当時の日活国際ホテルの総料理長は東京オリンピックで選手村食堂の総料理長を務めた馬田久シェフであり、帝国ホテルで 26 年間料理長を務めた村上信夫シェフらとともに、当時の西洋料理界のリーダー的存在であった。当時、事実上の東映の創業者である大川博社長が新潟市に東映ホテルを開店するにあたり、金子会長を新潟に誘ったのがきっかけで新潟市に移り、その後、都内の著名店で腕を磨いていた中華料理のシェフと共に創業した。創業に関わったシェフ 2 人が都内で一流シェフとして働いていたことが、「おいしいご馳走」を提供することにこだわりを持つ同社の社風のルーツと考えられる。

三宝は経営理念として、次の 4 つを掲げている。

- ・私たちはフードサービス業を通じて「価値の創造」を行い、地域社会の豊かさと食文化の向上に貢献します。
- ・私たちはお客様第一主義に徹し、「より美味しい料理に真心を添え、適正価格で提供」することを約束します。
- ・私たちは人間関係を大切にし、共に働くパートナー一人ひとりの「幸福」と「働きがい」を追求します。
- ・私たちは常に安全で安心な食材を用い、お客様の健康と地球に優しい環境を守り続けることを使命とします。

4 つ目は比較的最近のテーマであると言えるが、創業者はこの地域の方々とどういふ思いで仕事をしていくのかということもいつも考えているという。

1970 年に新潟市西区（旧黒崎町大野町）にレストラン三宝をオープンし、1975 年に「有限会社レストラン三宝」と法人名称を変更した。その後、白根店をオープンさせた後、1989 年に株式会社三宝に社名変更。1992 年にレストラン三宝をオープンさせた後、1994 年に食品加工センターを設立、レストラン三宝三条店をオープンさせている。1995 年には、「さんぼう亭」一号店となる燕店がオープンしている。

三宝グループは様々な形態で店舗展開をしている。初期に出店していた「レストラン三宝」はファミリーレストランであり、珍しい洋食と中華の混合メニューも扱っている。さんぼう亭/三宝亭はラーメン専門店である。その他でも、中華料理系「三宝茶楼」、和風レストラン「清水苑」などを展開している。現在では、レストラン三宝が 6 店舗、三宝茶楼が 2 店舗、清水苑が 1 店舗、さんぼう亭/三宝亭が新潟県内 20 店舗、秋田県 2 店舗、宮城県 2 店舗、山形県 2 店舗、福島県 3 店舗、埼玉県 1 店舗、長野県 3 店舗、愛知県 1 店舗となっている。その他の形態の店舗やシンガポール、カナダの海外店舗を含め、国内外で

¹ インタビューは代表取締役社長金子博信氏である。インタビューは 2021 年 6 月 9 日に行われた。

50 店舗を展開している²。

いずれの形態の店舗でも、都内の一流シェフが創業したこともあり、中華料理を軸として幅広く奥行きのあるメニューを展開している。例えば、フランチャイズを展開している「三宝亭」の事業コンセプトは、「こだわり・ごちそう・らーめん」であり、それまで男性や少人数利用がメインであったラーメン店から家族連れがちょっとしたご馳走気分で食事に行ける店として 1995 年にラーメン専門店「三宝亭」が生まれている。他にも、レストラン、本格中華、和食などの様々なタイプの店舗を揃える。

写真 2-1 三宝グループのブランド



出所：三宝 HP

[2] 商品についての考え方

創業以来、メニューは洋食と中華の二本柱で、ラーメンも白湯（パイタン）と清湯（チンタン）の二本柱で提供を行ってきた。本節では特に、三宝グループのラーメン専門店「さんぼう亭」、「三宝亭」の商品の考え方について考察する。

三宝グループは、1995 年に初めてラーメン専門店「さんぼう亭 1 号店」を燕市にオープンし、その後、ラーメン専門店「三宝亭」も含め、立て続けにラーメン専門店を出店してきた。三宝亭の基準店は、建物面積約 170 m²、席数 63 席（椅子 36 席、カウンター 9 席、小上がり 18 席）と通常のラーメン店より大きく、ゆったりと食事を楽しめる空間である。通常のラーメン店は通常 20 席、多くても 30 席程度である。通常のラーメン店が単独もしくは男性客を中心としてきたのに対し、三宝亭は 1967 年に三宝飯店として創業した当時から、家族などでご馳走を楽しむ顧客が多く、図 2-1 のように複数で楽しむお店として親しまれてきた。店舗が増えていった時期は郊外のショッピングセンターブームと重なる。サービスプロセスも多くのラーメン店のように券売機を使うのではなく、フルサービス対応となっている。

商品構成も家族連れなど楽しめるメニューとなっている。時代が進むにつれてラーメン店が過当競争となってきたこともあり、「チャーハン」を始めたり、ラーメン専門店にはあまりない、あんかけの「五目うま煮めん」を揃えて他のラーメン店と差別化を図ってきた。これが可能となったのは、創業時から洋食と中華の二本柱で家族向けにご馳走を提供し、もともとチャーハンや五目うま煮めんがレストラン三宝のメニューであったからである。今でこそラー

図 2 三宝亭の顧客比率



■ 女性・カップル客 ■ 家族連れ ■ その他

(出所：同社資料より作成)

メン店でチャーハンを取り扱う店は多いが、三宝亭がチャーハンを取り入れたのは早く、しかも、本格中華を提供してきたからこそそのクオリティが評判を呼んだ。現在もチャーハンに対するこだわりは強く、同社には「炒飯技術取得書」という社内免許があり、数カ月の厳しいトレーニングを経て³合格しなければ、顧客にチャーハンを提供することが許されない。

写真 2-2



出所：三宝グループ HP

写真 2-3



新潟三宝亭（東京）と二つの看板メニュー

(出所：三宝グループ HP)

² 三宝亭 HP(最終閲覧日 2022 年 8 月 29 日) [店舗一覧 MAP | 三宝グループ \(sanpou-g.co.jp\)](#)).

³ 免許取得時間はおおよそ 100 時間程度だという。

以上のように、通常の尖ったラーメンで人気を博すラーメン店と異なる「ご馳走」を楽しむ顧客層に対応したメニューを揃える一方、東京エリアなどでは同社のラーメン専門店「三宝亭」とは異なる展開を進めている。三宝亭は新潟を始め、東北、東京にも展開しているが、東京進出に当たっては家族連れ狙いではなく、尖ったラーメンとして、酸辣湯麺（サンラータンメン）と全とろ麻婆麺（マーボーメン）を二本柱としている。全とろ麻婆麺は人気を博し、日清食品によってカップ麺として製造され、コンビニエンスストアで販売された。

[3] 調達・製造について

三宝が本格的にラーメン専門店である三宝亭を開店させる前に、金子社長は、会長と北海島から九州まで全国のラーメン店を食べ歩いたという。まだ新潟に豚骨ラーメンがなかった時代である。料理系としてプライドがあり、店も繁盛していたが、三宝の店と通常のラーメンのスープは全く異なるなど調査すべきことが多かったからだ。調査した結果、面については、北海道のさっぽろラーメンのシェアが60%くらいあった西山製麺を採用したが、値段が高かったのが難点であった。

その後、日清エンジニアリングの協力を得て、自家製麺を始めた。麺については、ラーメンの種類によって、それぞれのスープに合った自家製麺を使用している。例えば、酸辣湯麺と全とろ麻婆麺などの熱々のあんをスープに用いるようなラーメンには、日清製粉の「和華」という粉を使って製麺した、伸びにくい麺を使用している。

調達についての考え方は、少数店舗とチェーン店舗では考え方が違う。チェーン店で調達規模が大きくなれば、マスメリットで調達コストを下げることができる。他方、マスメリットとしては、調達したいものが少数しか生産されていない場合、安定的な調達ができないことが挙げられる。また、本当に料理の味を100%に近づけたいのなら、ミシュランガイドに掲載されているようなお店のように料理人やシェフが実際に食材の調達に赴くべきである。

コスト面では、「本当においしいものを提供したい」という思いで商品開発をしているため、コストがかかることがあるという。ただ、それによって美味しいものが生み出されたり、美味しいものに拘る社風が続いているので、両面の効果があると言える。

当初5店舗くらいまでは、地域に根差した商売を心がけており、地域の八百屋などから調達していた。しかし、現在では、各店舗で使う食材等は、チェーン展開によるマスメリットによって安く仕入れることができる。野菜は市場から直接購入し、本社兼セントラルキッチンへと運ばれる。そのセントラルキッチンから、業務用食材卸売業者である高瀬物産を通じて、各店舗に発送・買取を行っている。調味料などは高瀬物産を通じて、メーカーと直接価格交渉を行い取引しているが、輸送は高瀬物産が行っている。

写真 3-1



出所：高瀬物産 HP

チェーン店化すると、コストは下げられるが、店舗外での調理が増えてくるため、味という意味ではどうしてもレベルが落ち込んでしまう。ナショナルチェーンを目指すなら、商品・サービスの均一化に向かって、単純化、標準化が必要になるが、どうしても店内調理という部分が少なくなる。三宝はプロの料理人が創業したこともあり、店内調理が少なくなった場合、味のレベルが下がってしまうことに抵抗があるようだ。そのため、規模や売上を目指すチャンスはあったものの、そうした葛藤もあり、規模や売上という数字だけを最大化するような経営はしてこなかったようだ。例えば、炒飯技術取得書など一流の料理人に遜色ないレベルにまで育てる教育を大切にするなど、同社の料理に拘る姿勢は一貫している。

[4] サービスプロセスについて

サービスマーケティングミックスの項目⁴から、人的サービス、サービスプロセス、物的証拠を中心にインタビュー結果をまとめた。

サービスの品質を上げるために教育やOJTを行っている。まず前提として、採用を決める際は、「料理を作ること、接客で人に喜んでもらうことが好き」である人材を大切にしている。OJTでは、食を通して人に喜んで貰うことが仕事という考え方を教育や訓練で教えている。

また、チップの文化があるハワイや東京の高級レストランに行かせて、本当によいサービスや美味しいものを食べてもらい、よりよいサービスを実際に体験してもらうことを行っている。例えば、15名くらいの優秀社員や優秀パートナーをハワイに訪問させ、顧客を喜ばせるとチップをもらえる文化のなかで、人を喜ばせるという経験がどういふものかを実際、知ってもらおう。

また、サービスについて社員にレポートを課していた頃もあったという。おいしいものを知らない者はおいしいものを作れないといった考え方から、東京の高級レストランに連れて行き、感動や経験を積みませ、成長を促す取り組みを行っていた。現在は、

⁴ 価格、商品、提供場所・物流、販売促進、サービスプロセス、人、物的証拠。

コロナ禍ということもあり、これらの取り組みは一時中断しているという。

立地や内装・外装についても、ファミリー層や女性客に支持を得るような選択を行ってきた。創業の地は旧国道7号線沿いであった。今でこそ、郊外型店舗は多いが、昔は、郊外は競合店が少なかったが、三宝は「地域一番店」というコンセプトで店舗を展開してきた。足元では、国内の店舗店街について興味があるエリアは宮城県だという。東京都に展開している狙いは、新潟県は人口が年間1万人減少しているが東京都は人口減少の影響があまりない。足元はコロナ影響がオフィス街と住宅街で大きな明暗を分けている。オフィス街にある渋谷店は2020年10月付けで閉店した。他方、住宅街に立地している目黒店は順調である。

海外にはシンガポールに展開しており、朝から外食が当たり前、家であまり食事をしないといった特性を狙って展開している。ニューヨークは世界のショールームであり、注目されたら大きなメリットがあると考えられたが、家賃や最低賃金の上昇率が想定外であり、撤退したという。

写真 5-1



三宝亭の外装・内装とユニフォーム
(出所：三宝グループ HP)

内装・外装に関しては、おしゃれ過ぎず、奇抜過ぎないような、みんなが安心してきて清潔感があり、気持ちよく食べられる店舗を意識したものとなっている。

ユニフォームの選定の第1条件は清潔感であり、学生アルバイト、女性のパートが喜んで着てもらえるデザインをトップと営業幹部で相談し、選定している。そして、働く方の年齢層が比較的若いことから、カジュアル感と清潔感を両立したデザインとなっている。以上のような考え方が、女性客やファミリー客を多く掴んでいる理由であると考えられる。

販売促進（プロモーション）については、三宝グループは主に、チラシやテレビCMを活用して販売促進を行っている。テレビCMについては、おいしそうに映り、店舗数が多いため1店舗当たりで割ると、クーポンに比べてコストを安く抑えられるというメリットがある。しかし、最近ではSNS等を用いて方向性を変えていかなければならないと考えている。

[6] 三宝グループとサッポロビール、アルビレックス新潟との関係について

その他として、三宝グループと関わりの深いサッポロビール、アルビレックス新潟との関係について紹介する。

三宝グループはサッポロビールの業務用売上では新潟県で1位、甲信越でも長野県の飲食チェーン店に次いで第2位だという。サッポロビールの創業者である中川清兵衛は新潟県長岡市与板町出身であり、日本初の国産ビール醸造技師としても有名である。新潟県に拠点を置くプロサッカーチームであるアルビレックス新潟については、三宝グループは「アルビレックス新潟」がJリーグ参入した1999年から現在に至るまでスポンサーを続けている。スポンサーになったきっかけは、Jリーグの理念に共感し、県民が1つになって応援できることが素晴らしいと感じたためである。当初は、新潟市陸上競技場で試合が行われており、2,000~3,000人の観客しか来場せず、宣伝効果が少なかったが、2002年の日韓ワールドカップとビッグスワンが出来た影響により、観客が30,000~40,000人の観客が来場するようになり、宣伝効果も上がったという。ただ、単なる広告宣伝の費用対効果だけでなく、地域密着の一環としてスポンサーを継続してきた。

[7] 総括

創業者が料理に対するこだわりが強かった影響もあり、三宝グループは単なるチェーン店ではなく、食を提供することに対して強いこだわりを持った社風がある。そのこだわりを持った料理は様々な形で社会にしっかりと認知されている。それは三宝グループの店舗内に留まらない。県内大手スーパーでも販売されることになった餃子は、ニチレイや餃子の王将などに比べて倍以上の売上を記録しているという。また、全とろ麻婆麺は日清食品によってカップ麺として製造され、県内では売り切れ続出となり、ファミリーマートなどが驚くほどの販売状況であっ

たという。このように、三宝ブランドが安心感などといった形で社会に浸透している。金子博信社長はブランド力がここまで浸透したことが同社の強みであるとこれを振り返っている。

【謝辞】 ヒアリング・取材でお世話になった代表取締役社長金子博信氏、関係者各位のご協力・ご理解に謝意を表します。