

“観光客向け”から“地元客向け”へターゲットシフトし、スイーツ事業へ参入

[滋賀県大津市] 飲食サービス
株式会社 洗心寮
 代表取締役 寺島 正和氏



Before

- ・石山寺の門前にある観光需要型の食事・土産処であった。
- ・交通網の変化等によりこれまでの観光需要にも変化があった。
- ・一方、地元向けの宴会や法事は需要が縮小していた。

After

- ・地元需要の縮小から観光需要のシフトを検討した。
- ・しかしコロナショックで当初予定していた観光客向けのターゲット設定では難しいと判断した。
- ・それならば、地元客向けに商品やPRの仕方を変えようと既存事業の若手スタッフを抜擢した。

■ 自社と私

高校は京都、大学は東京で、就職する前に半年、英語を勉強したいと思い、アメリカの語学学校に入学しました。事業の承継については、日頃から両親を見ていて、中学時代から何となく自身が後を継ぐという意識は持っていました。帰国後、大阪で就職をし、二年ほど営業職を務めましたが、阪神大震災後、いつもは弱音を吐かない父から「帰って来てくれ」と言われ、1995年9月に実家に戻りました。当時、震災によってお客様が減ったことに不安を感じたのかもしれませんが、その後、家業でしばらく勤めたのちに、2015年に社長を就任し、現在は52歳です。

■ これまでの自社の既存事業の変遷と需要の変化

既存事業は、1927年滋賀県大津市にある石山寺というお寺の門前で先代がお食事処を開業したことから始まりました。1955年代に観光産業が広がり、1965～1975年代に観光客向けの「お土産売店」や「レストラン」事業を強化していきました。一方、地域の方向けには冠婚葬祭時の「出前・仕出し」や「宴会」等も提供するようになりました。昔は、参拝客や社員旅行・老人会等の団体バスツアーのお客様がメインでしたが、2011年の「新名神高速道路」開通後は関西圏だけでなく、中京圏か

らも人が訪れるようになったほか、宿泊客だけでなく日帰り利用のお客様も増えました。

各事業の需要について、レストランは8割以上が観光客の利用でした。地元宴会は法事が最も多かったのですが、コロナ以前(15～20年前)から需要が縮小傾向にありました。大企業の製造拠点が撤退したことも影響し、企業の宴会需要が減少していきました。仕出し・出前もメインは仏事で昔はお葬式も各家庭で行われていましたが、時代とともに葬儀の方法も変わり、需要が減っていきました。上記のように、徐々に地元需要の縮小を感じ、5年ほど前から観光需要をとれないかと検討を始めました。

■ 新たな事業へ取り組むに至った背景

新たな事業をはじめたのは、隣接店(食事・土産処)が3年前に閉店し、そこが売りに出されていたため、ぜひ取得したいと思い、購入したことがきっかけです。ただ、過去の業態と同じ事業としても失敗する可能性が高いと思い、当初は体験型(陶芸など)のテナント貸し出しを検討しましたが、すぐに退去するリスクもあるため、どのように活用すべきかを決め兼ねていました。そんな時、ある勉強会で洋菓子屋の事業参入の方法を学びまし



▶ 会社概要	[事業内容]
[創業] 1927年	①日本料理店
[設立] 1969年	②土産屋
[資本金] 1,000万円	③仕出し・宴会
[従業員数] 20名	④単品スイーツ専門店(プリン)

売上構成比 ▶ ①②③40% ④60%

▶ 地域概要(滋賀県大津市)
 [都道府県人口] 141万2,200人
 [市町村人口] 34万人

▶ 産業構成の特徴
 製造業、卸売業・小売業、
 医療・福祉



た。近隣には和菓子屋が多いのですが、洋菓子屋は少なく、プリンであれば、老若男女問わず幅広い人が購入する可能性があると考えました。既存事業との相乗効果も期待して2020年5月にオープンを目指し準備を進めていましたが、同時期にコロナショックに見舞われたため、緊急事態宣言明けの7月にオープンがずれ込みました。当初予定していた観光需要は少なかったのですが地元のお客様に多く利用していただき、その後GoToラベル等の追い風もあり、結果として当初計画していた売上目標をクリアすることができました。

■ 事業再構築に取り組む上で工夫したポイント

もともとは観光需要を取ろうと始めた新たな事業(プリン専門店)ですが、先に述べたコロナショック後に、リスクヘッジとしてターゲットを地元客向けにシフトしたのは結果的に功を奏したと感じます。今までは石山寺ありきで参拝客をいかに誘致するかを考えていましたが、ピーク時に比べて参拝客も減少していましたから、我々としても参拝客・観光需要に依存しない経営を目指す必要がありました。

商品製造については、既存事業のスタッフの中でやる気のある若手に任せたことで、スムーズに製造が出来るようになりました。あらたに人員を採用する際にも、プリンという年齢問わず受け入れられる商品であること、また製造にあたって比較的経験がなくとも取り組めることから募集は好調でした。またオープンにあたってのプロモーションは妻の協力のもと、若手スタッフ複数名に担当してもらいました。既存事業とはまったく異なる打ち出し方でSNS等の発信方法も変えたため、おそらく洗心寮がプリン専門店も運営していると知らないお客様も多いと思います。地元客から評判の店がSNSで知った地域外の客に流行るという流れを実感しました。土産処についても、京都が近いのでこれまでは「八ツ橋」を置いていけば売れていましたが、「本当にこのままで良いのか?」と感じていたため、商品ラインナップを滋賀県産のものを取り扱いを増やしたことで、地元の方も買いにくるようになりました。

まとめ

- 1 既存事業の需要変化をとらえ、コロナショック前からターゲット変化を計画していた。
- 2 幅広い世代の需要を取り込める商品・サービスであるとともに、これまでの展開エリアでは競合の少ない事業を選定した。
- 3 コロナショックにより当初予定していた「観光客向け」から「地元客向け」へターゲットをシフトした。
- 4 観光客需要の拡大へ向け、地域の素材にこだわった商品ラインナップを揃えたところ、地元客のニーズも獲得した。
- 5 新たな事業参入に伴い、製造とプロモーションを分けて、スタッフに任せた。