

## 特別入試（推薦入試Ⅱ）

商業科あるいはこれに準ずる学科，もしくは総合学科

## 小論文

法文学部（法経社会学科 地域社会コース・経済コース）

### 注意事項

1. 「解答始め」の合図があるまでこの冊子は開かないこと。
2. この冊子は6ページである。
3. 受験番号は，必ず2枚の解答用紙のそれぞれに記入すること。
4. 解答は，必ず解答用紙の指定された箇所に横書きで記入すること。

2 ページ以下の課題文を読んで、次の設問に答えなさい。

問1 課題文を要約しなさい。

(400 字以上 600 字以内)

問2 課題文を参考にして、あなたの興味のある業種またはコミュニティを対象としたストック型のビジネスプランを提案しなさい。

(400 字以上 600 字以内)

「4月は前年比150%を達成しました」

あるレストランからそんな報告が入ったのは、2020年5月のことだ。その店の名前は、名古屋にあるコース料理専門の完全予約制レストラン「ことわりをはかるみせ ばんどう」（以下、「ばんどう」）。あの世界的に有名なグルメガイド「ゴ・エ・ミヨ」にも掲載され、「予約が取れない店」として人気を博していた。

この店は元々単価が高く、ハレの日ニーズのレストランだ。まさに「不要不急」の代名詞のような店である。コロナによる営業自粛要請の中、いったい、なぜこれだけの売上を達成できたのか。

「ばんどう」がコロナショックの影響から無縁だったわけでは、もちろんない。

むしろ、元々が不要不急のニーズだっただけに、影響は甚大だった。4月に緊急事態宣言が出されると、先々まで埋まっていた予約は一気に白紙になったという。店舗もしばらくは閉めることを余儀なくされた。

突然、顧客が消滅してしまった中、「自分ができることは何だろう」と考えた店主の坂東俊氏は、「おいしいものを食べたいけれど外食ができないことにフラストレーションを溜めている人がいるはずだ」と思い至った。そこで、店を閉めている期間にじっくりと時間をかけて開発したのが「3000円ののり弁当」と「8000円の高級弁当」だった。

元々、フェイスブックで顧客と交流していたこともあり、その場で「究極の弁当を作ります」と宣言。その開発過程も掲載した。それを受け、顧客からは大量の応援メッセージが寄せられ、弁当の包み紙を常連の書家の先生が書いてくれることなども決定した。

そうしていよいよ発売開始となると、爆発的な注文が入った。そして、終わってみれば4月の売上は前年の1.5倍にもなっていたという。

新大阪のバー「バーキース」の事例も紹介したい。

緊急事態宣言発出によって午後8時以降の営業自粛が求められる中、それこそ「手も足も出ない」状態に追い込まれたのがバーだろう。深夜営業ができないことは、バーにとってまさに死活問題である。

そんな中、同店もさすがに4、5月の売上は落ちてしまったが、それでも前年比マ

イナス6%に抑え、6月以降は再び前年比を超える売上を回復しているという。

それを支えてくれたのは、店主・山本照彦氏が「会員」と呼ぶ顧客だ。

バーキースはご夫婦でやっている小さな店で、すでに20年以上続いている。その間ずっと常連客を大事にして商売していたが、2019年に、その常連客を会員化する制度を導入。コツコツと絆作りを進めてきた。その会員らには、1本数万円のウイスキーが予約だけで完売するというのだから、培ってきた絆の強固さがわかる。

この会員、2020年を迎える頃には、その数が500人ほどになっていたが、そんな中でのコロナ禍である。

同店では緊急事態宣言発出の直前、この約500人の顧客にハガキを出した。そして、開業以来の危機であることを報告するとともに、おつまみの通販とテイクアウトをやることを通知。おつまみといってもバーのおつまみだから、単価もたかが知れている。にもかかわらず、前年とそんな色ないほどの売上を作ることができた。

その理由は、500人のうち半数を超える276人が、積極的に買い物をしてくれたからだ。ちなみに、通販とテイクアウトは会員以外の人も買うことができたが、買ってくれたのはほぼすべて会員だった。

誤解しないでもらいたいのは、これはいわゆる「クラウドファンディング」とはまったく違うということだ。一時期、クラウドファンディングを利用してコロナショックを乗り切る資金を調達するという動きが活発化した。だが、この事例では一方的に助けてもらうのではなく、あくまで「商売」を行っており、相手にも喜んでもらっている。クラウドファンディングは何度もできないが、商売なら手を変え、品を変え何度でもできる。だから、何度でも危機に対応することができる。

そして、重ねて言いたいことは、これらの店が特別ではないということだ。筆者のもとには同様の報告が大量に寄せられており、それを読む限りにおいては、「コロナショック」などという言葉を一瞬、忘れそうになるほどだ。

この二つの事例は、「顧客消滅時代に負けないビジネスの要諦」をはっきりと教えてくれる。

だが、表面だけを見て「通販をすればいいのか」「『開業以来の危機!』と言えいいのか」と捉えると、本質を見誤る。彼らの本質はそこではない。

より重要なのは、「顧客を持っていた」ということだ。フローのお客ではなくストックの顧客を持っていたことなのである。

フローとストックとは、一般的には経済学、あるいは会計学の用語である。フローとは「流れ」を意味し、一定期間内に流れていくもの。会計で言えば売上や費用などを指す。一方、ストックとは「貯蓄されたもの」であり、会社が持つ設備などの資産を指す。

これをマーケティングの世界に置き換えると、「フロー＝<sup>いちげん</sup>一見客」「ストック＝常連客」ということになる。

もちろん、どちらも大事である。一見客がいなければ常連客も生まれないという意味では、すべてのビジネスはフローから始まる、とも言える。

ただ、コロナショックの影響を受けなかったのは明らかに、ストックされた顧客を保持している「ストック型のビジネス」を行っていた企業や店舗であったのだ。

フローはたとえるなら蛇口から流れ出ている水、ストックはそれが風呂桶（給水タンク、貯水槽等）に溜まったものだ。フローが止まるとは、この蛇口が閉まるということ。このとき、水を溜めておいた人はしばらく水を使うことができるが、そうでない人はまったく水を使うことができなくなる。

コロナによってもたらされたのはまさにこの「蛇口が閉められる」という事態だった。

伊豆・伊東を中心に和菓子店 10 店舗を展開する「石舟庵」。近年の熱海活性化効果などもあって、ここ数年、業績は順調に推移していた。

しかし、2020 年 4 月、突然顧客が消滅した。まさに「フローの蛇口」が閉められてしまったのだ。

石舟庵社長・高木氏は当時、まずは正体のわからないウイルスに対し、従業員の安全が第一と考え全店舗の休業を決意。フードロスが出ないように調整しながら 4 月下旬には順次店舗を閉め、再び営業し始めたのは 5 月中旬からだった。

各店の営業を順次再開する中、高木氏は妙なことに気づいた。売上の回復が早い店と遅い（というかまったく回復しない）店にくっきりと分かれたのである。

同社では立地で店を分類していたが、立地による違いでもない。もちろん各店、同

じ商品、同じサービスだ。

そこで彼ははたと気づいた。「これは、以前から小阪さんが言っていた、フロー型とストック型の店の違いではないか」。

果たして、その分析はあたっていた。

一気に売上が回復してきた店は、図らずも顧客がストックされていた店。そうでない店はフロー型になっていた店だった。ここで「図らずも」という言葉を用いたのは、同社は顧客を大事にしてきたとはいえ、「顧客をストックする」ことを会社として強く意識し、計画的に何かを行ってきたわけではなかったからだ。

では、「図らずも」ストックされていたのは誰だったのか。大まかに言えば、それは地元住民。そして当地に別荘などを持つ方々。フロー型の店の主なお客さんは、伊豆に行ったときは立ち寄るという程度の観光客だ。

彼はフローとストックのあまりの差に愕然としたというが、それを物語る数字がある。

6月に入ると、新たなフェアも功を奏して売上は伸びた。しかし伸びたのはすべて、同社が「ストック型になっている」とした店ばかり。ストック型5店舗の売上は、トータルで前年比 154%。しかしフロー型5店舗は前年比 46%。言うまでもなく、同じフェア、同じ商品、同じサービスである。

さらに秋になって政府の GoTo キャンペーンが始まると、伊豆に観光客が戻り始め、フロー型の店の売上も戻ってきた。それでも、6月から 11 月までの売上を比較すると、ストック型5店舗の売上はトータルで前年比 103%。しかしフロー型5店舗は前年比 76%にとどまった。

そして「何より」と高木氏は言う。5月に営業を再開したとき、ストック型の店の顧客は口々にこう言いながら来店した。

「石舟庵に行けなくて、寂しかった」

「おたくのあんこがどうしても食べたかったの」

これには自分も含め従業員一同本当に励まされた。そして自分たちは何をやらなければならないかがはっきりした、とのこと。

以来同社は、全店をストック型にすべく、全社を挙げて動いている。

フロー型のビジネスの象徴とも言えるのが、今回、大打撃を受けることになった「好立地の場所での商売」だ。駅前やエキナカ、SC、繁華街の中心地など、人通りというフローがなるべく多いところに出店し、常に一見客が途切れないようにする。そのうちのいくばくかが「図らずも」ストックされ、常連客になることはあるが、比率としては常にフローの顧客が多いため、フローが途切れるとあっという間に危機に陥る。

一方、「ストック型のビジネス」においては、既存顧客を徹底的に重視する。もちろん、フローも大事だが、それよりも既存顧客と継続的にコミュニケーションを取り、長く付き合っていくことを目指す。立地は必ずしも重要ではない。だから、フローがしばらく途切れてしまっても生き残ることができる。

これは「顧客消滅」時代にビジネスを持続していくために、決定的に重要なことだ。自分のビジネスをいかにフロー型からストック型に変えていくかがカギを握るのだ。

もちろん、「好立地に意味がない」とか、ましてや「好立地が良くない」ということではない。先ほど「すべてのビジネスはフローから始まる」と言ったが、コロナ禍さえなければ、「好立地」の店にはやはり、フロー客が多い。1日に多くの来店客数があったり、店の前を多くの人が歩いていたりする。それは、ストック型ビジネスから見ればポテンシャルなのだ。

私がそういう立地でビジネスを行っている企業に常々言い続けてきたことは、「その一見客をストックせよ」だ。重要なのは、多くの一見客をストックしようとするかどうかである。

〔出典〕 小阪裕司『「顧客消滅」時代のマーケティング ファンから始まる「売れるしくみ」の作り方』PHP 研究所、2021年による。ただし、問題作成のため、原文の一部を改変している。