



- ポテトチップスとカッターに学ぶ経営
- 目標達成への近道！
- 借りている診療所土地は定期借地契約ではないですか？
- “自社に合う人材”をどのように見極めるか
- 「終活」のススメ～デジタル遺品に注意～

## ポテトチップスとカッターに学ぶ経営

数あるお菓子の中で日本人に非常に受け入れられたお菓子としてポテトチップスがあります。このポテトチップスの起源をご存知でしょうか。19世紀半ば、アメリカの高級リゾート地サラトガ・スプリングのレストランのシェフ、ジョージ・クラムがフレンチ・フライを出したところ「ポテトが厚すぎる」と客が文句を言い、いつもより薄く切り、揚げなおしました。ところがそれでも客はクレームをつけてきたので、クラムは怒り、フォークで刺せないくらい薄くスライスしパリパリに揚げて提供しました。しかし、これを出された客は大喜びし、たちまちクラムの超極薄フレンチ・ポテトは評判となりサラトガ・チップとして店の看板メニューになりました。開発の動機は顧客への嫌がらせでしたが、発明は必要に迫られることから生まれるという西洋のことわざ「必要は発明の母」を改めて思い出します。

その後じゃがいもをフレーク状に乾燥させて長期保存を可能にする技術が発明されたため、それを用いた生地に調味料などを混ぜ、形を整えて揚げたポテトチップス（成型ポテトチップス）が1971年に「プリングルズ」という商品名でP&G社によって開発されました。日本では1976年に現在のヤマザキビスケット社が「チップスター」という商品名で発売されています。さらに、今人気の袋タイプにしたのは、業界1位ポテトチップスの70%のシェアを誇るカルビーではなく、湖池屋が最初でした。ジャガイモを薄くスライスし揚げて塩で味付けしただけなのに「こんなに美味しいものが世の中にあったのか！」と大感動し開発を決意したのだそうです。「天才は才能ではなく感動する力と普通の人ならあきらめてしまうことについての努力の継続を出来る人の事である」という金言を改めて思い出します。この湖池屋の「湖」ですが、開発者であり創業者の小池氏の「小」を「生まれ故郷の諏訪湖のように会社が大きくなって欲しい」という想いから湖池屋という社名にしたそうです。カルビーと比較される事が多い同社ですが、創業者の故郷が長野県と聞くと非常に親近感を感じました。

さて、同じように日常生活に普及した食品としてカップラーメンの起源に触れてみましょう。チキンラーメンを売り込むべく、日清食品の創業社長の安藤百福氏がアメリカに行きバイヤーにチキンラーメンを見せると、彼らは紙コップに砕いた麺を入れ、フォークで食べ始めたのだそうです。それを見て安藤氏は、「カップ型ならいつでもどこでも食べられる」とひらめいたのでした。さらに機内食のカップに入ったマアダムアナツツから今の密封された容器を思いつきます。顧客の行動観察が事業変革のヒントになると良く言われますが、ただ見ているだけでなく問題意識をもって観察する事の重要性を感じます。

他にも、日常用品の例としては岡田良男氏が昭和31年に開発・発売した「折る刃式カッターナイフ」があります。これは岡田氏が印刷会社に営業として勤めていたときに製版会社の人から「使うナイフがすぐ切れなくなる。なんとかならないか？」という悩みを真剣に受けとめ、「何かいい方法はないか？」と考え続け、ガラスの破片と板チョコからヒントを得て、開発しました。刃先をポキポキ折ることで最後まで切れ味を持続させる方式で、世界初の「折る刃式カッターナイフ」が誕生したのです。社名は「折る刃」を元にオルファ（OLFA）と名づけられました。このカッターは世界100カ国以上で使われ、折る角度が世界標準になっていますので、ご存知の方も多いのではないのでしょうか。

普通の営業マンだったらお得意様の何気ない一言は「そうなんですか。」と通りすぎてしまいがちだと思いますが、この岡田氏の顧客思考の営業姿勢が他の何か（板チョコ）と結びついて新しい価値を創造しているところがすばらしいと感じます。真剣に目の前にある事象に問題意識をもって観察をしていくとはっと閃く瞬間があるのです。自分と組織のスタッフが問題意識をもって日常を見つめ直し、わが組織の商品やサービスはこれが世界標準だとアピールできるものを持てるようになりたいものです。

成迫 升敏

## 目標達成への近道！

よく経営者の方から売上目標を立てたが、なかなかその通り実現できないという話を聞きます。目標が達成できなかった理由には「目標に対する意識が弱かった」などの精神面に関することが多く、実現できなかった具体的な原因や問題点に気づけないケースが多いです。売上目標という最終ゴールと目標達成までのプロセス、行動の結びつきがなかなか見えてきません。そんな際に用いられる経営指標の1つに、「KPI」というものがあります。

「KPI：Key Performance Indicators」は日本語では「重要業績評価指標」と言います。設定目標に対してどのような過程（プロセス）を通過すれば目標達成可能なのかを洗い出し、その過程をクリアしているかどうかを数値で計測するというものです。そのプロセスを通過した結果、売上目標も達成できるという流れです。

### 《KPIの例》

- ① 営業会社：問合せ件数、見積り提示総額、訪問件数、訪問回数、商談件数、成約率など
- ② 美容室：パーマ率、カラー率、来店サイクル短縮、紹介客数、DM反応率など
- ③ 飲食店：来店頻度、主力メニューオーダー率、平日売上高(平日来店顧客数)、予約率(予約人数)、広告反応率、ターゲット顧客比率など

※同業種でも、各企業の目標や経営課題等の状況により、設定するKPIは変わります

単純に売上目標〇〇万円と掲げただけでは、日々どのような行動をすれば良いかが見えてきませんが、KPIを達成するために何をすべきかを考えると、売上目標の達成に向けた具体的な行動が見えてきます。

### ★目標達成までの流れ

- (1) 売上目標（目標数字）の設定
- (2) 売上目標を達成するためのキーとなる要因の特定
- (3) キーとなる要因を達成するためのKPI数値目標の設定

売上数値目標とKPI数値目標の結びつきが重要（このKPI目標を達成すれば売上目標を達成できる！）

- (4) KPIを達成するための日々の行動計画を立てる

実績として、KPI設定企業の方が未設定企業より目標達成率が10%以上高いという報告もあります。目標達成するために、より具体的な行動目標の設定、行動の振り返りをする上でもプロセス指標であるKPIについて考える意味があります。

- (5) PDCA（PDS）サイクルでKPIの進捗状況をチェック

進捗が芳しくない場合には、どこの箇所が目標に未達なのかを随時現場が状況把握できるように開示された状態にしておくことがポイントです。なぜ未達なのか、どのようにすれば改善できるのかを検討し、早い段階で改善策を実施することが必要です。

### ★簡単なケーススタディ ～ある会社の営業部の例～

毎月の売上目標が500万円とします。過去の営業成績の内容を見た時の前提は次の3つです。

- ・平均受注額が20万円
- ・提案、見積もり提出から受注までの歩留まり率（受注に至る確率）は25%
- ・初回訪問から、提案、見積もり提出までの歩留まり率（提案、見積もり提出に至る確率）は50%

Q1：何社から受注をする必要があるでしょうか？

A1：25社 【500万円（売上目標）÷20万円（1件当たりの平均受注額）=25社】

Q2：何社に提案、見積もり提出をする必要があるでしょうか？

A2：100社 【25社（必要な受注件数）÷25%（歩留まり率）=100社】

Q3：何社に初回訪問をする必要があるでしょうか？

A3：200社 【100社（必要な提案、見積もり提出件数）÷50%（歩留まり率）=200社】



売上目標達成のために、200社程度は初回訪問をする必要があるということです。KPI指標としては初回訪問件数を200社/月としています。もう少し考えると、何人で200社に訪問するのでしょうか？一人当たり何社に訪問することになるのでしょうか？月に1度の見直しでは当月の結果が出てしまっています。1週間に1度、又は週の半ばで見直しを行って、どこで（エリアや担当者等）未達なのか？なぜ未達なのか？について事実確認を行いましょ。そして、どのようにすれば改善できるのかを検討し、目標達成に向けてサポートし合える環境が望ましいです。

川村 聡

## 借りている診療所土地は定期借地契約ではないですか？

今回は診療所の土地を賃貸されている先生方向けのお話です。土地の賃借に関する法律として、大正10年に制定された借地法ですが、この法律は借主保護が強く、一度土地を貸すと半永久的に戻ってこないなどと言われていました。そのため、平成4年に貸主と借主の利害調整や土地の有効利用のため借地借家法が施行され、その目玉として、貸した土地が必ず戻ってくる定期借地権制度が創設されました。この制度が施行されてから20年以上が経過していますので、施行後間もなく契約している先生方の場合、契約期間満了まであと数年という方も中にはいらっしゃるのではないのでしょうか。そこで今回は、期間満了の時期を迎える事業用定期借地権について、それでも同じ場所でクリニック経営を継続したいという場合に、どのような対処法が考えられるのかをご説明します。



### 事業用定期借地権とは？



もっぱら事業の用に供する建物（診療所）の所有を目的とするもので、契約期間の満了時に更新されることがなく、**建物を自己の費用で撤去し、更地にして返還するもの**をいいます（特約等により相違することがあります）。平成4年の新法の施行時には存続期間は10年以上20年以下でしたが、平成20年に**10年以上50年未満**に改正されています。



### 契約満了を迎えてしまって大丈夫？対処法はあるの？

この契約をそのまま放っておくと、期間満了を迎え診療所建物を取り壊し、更地にして地主さんへ返却しなければなりません。契約当初は返却するつもりであったとしても、年月が経過し自身のクリニックが地域に欠かすことのできない存在になっているなどの理由から、契約期間を過ぎても、同じ場所で医院経営を継続していきたいというケースもあるのではないのでしょうか。そういった場合の対処法として、契約期間満了後に再設定契約を行うという方法が考えられます。しかし、そのためには地主さん（賃貸人）の了承が必要になりますので、契約期間満了を迎える数年前からご相談をしていくことをお勧めします。

地主さんの了承があれば、双方の合意をもって今の契約を中途解約し、新たに事業用定期借地権契約を結ぶことも可能なケースもございます。または、土地購入の申し出をしてみるのも良いかと思えます。ただし、地主さんの了承が得られない場合には、原則土地を返還しなければならないので、事業を続けるための移転計画等を考えなければなりません。

どちらにしても時間はかかるものですので、地主さんとの交渉は期間満了の3~4年前には進めていかれた方が良いでしょう。その際には、事情を分かっている元々の仲介者に、もう一度間に入ってもらったり、専門家にご相談して頂くことをおすすめします。

前田 圭介

## “自社に合う人材”をどのように見極めるか

採用面接において“自社に合う人材”かどうかを見極めるポイントは、業種や職種によって違ってきます。例えば運送業やタクシー業であれば、運転好き、運転上手、車を大切に扱うドライバーを採用したいと考えるでしょう。ある運送会社では、ドライバーの採用面接の際に必ずチェックすることがあるといます。それは、応募者が乗ってきた自家用車です。外観のキズやへこみ、洗車の状況、車内に空き缶やゴミ・吸い殻が散らかっていないか、きれいにされているかを念入りにチェックするのだそうです。そうすれば、その人が車を大切に使う人なのかどうかかなりの確率で推察できるのだそうです。車を大切に扱ってくれば車も長持ちしますし、キズをつけまいと運転し、事故率も低くなるでしょう。また、得意先や利用者も車がきれいなことから仕事もしっかりしているだろうと、信頼感を増すことにもつながります。運送業ならではのチェック方法といえます。自社の人材要件に合ったチェック項目を是非見出して欲しいと思います。

高木 幹夫

## 「終活」のススメ～デジタル遺品に注意～

(相続 PRO) 相続手続支援センターでは、ご遺族様よりご依頼を賜り、専門家と連携して様々な相続に関する手続を行っています。業務の一例としては、財産調査や、相続人調査、遺産分割相談、名義変更手続などがあります。その中でも数年前はほとんどなかったのに、近年ご相談が増えつつある手続は、「デジタル遺品」に関する手続です。「デジタル遺品」とはパソコンやスマートフォンの中に残されている遺品のこと。まず困るのは**財産に関するデジタル遺品**です。ここで、実際にあった2つの例をご紹介します。



### ● 実例 1

故人様がインターネットで株取引をしていたケース。故人様はかなり株に詳しく、証券会社も外国の株を専門に扱う聞いたことがない会社でした。長野県に支店はありません。たまたま、証券会社から「取引のお知らせ」が届いたことでその存在が判明し、無事相続手続をすることができました。相続人様は、パソコンを使ったことがなく、株についても知識がありません。郵送物があったことが「幸運」でした。

### ● 実例 2

故人様がネット銀行をご利用されていたケース。ネット銀行は、営業上最小限必要な店舗のみを有し、インターネットや電話などの通信端末を介した取引を中心とする銀行のことを言います。通常相続に係る財産調査は、亡くなった方が利用していたと思われる銀行を訪問し、取引の有無を確認することから始まります。例えば自宅の最寄りにある銀行、年金や給与を受け取っていた銀行、郵送物等です。しかし、郵送物を発送しないネット銀行もあります。この方の場合は更に、故人様が利用していたパソコン起動時のパスワードも不明でした。パソコンが立ち上げられません。本当に困りました。たまたま、故人様の確定申告書が見つかり、過去に株の譲渡所得があったことが分かりました。ここから証券会社があり、その証券会社のグループ会社であるネット銀行に口座がある可能性が見い出せたことがきっかけとなり、口座があることが判明しました。確定申告書があったことが「幸運」でした。

上記の例は、たまたま「幸運」が訪れたことで財産に関するデジタル遺品を相続することができましたが、もれなくその「幸運」が訪れるとは限りません。デジタル遺品で財産を管理されている方は、金融機関名、ID、パスワード等を万一の時に家族がすぐ分かるようにしておく必要があります。また、パソコンで金融機関取引をしない家族にとっては、デジタル遺品の存在が大きな負担となることがあります。遺された家族が困らないように、ある程度の時期がきたら財産を見直し、整理をすることをお勧めします。

デジタル遺品は他にもあります。過去に撮った写真のデータ、住所録、その他個人情報だけでなく、ブログ、Facebook 等についても、万が一があった時にどうするかを家族に分かるようにしておくことが大切です。エンディングノートなどを用いて、デジタル遺品について書き入れておきましょう。

(相続 PRO) 相続手続支援センターでは、オリジナルエンディングノート(税抜 500 円)の販売をしています。エンディングノートへの記載方法等のアドバイスもします。お気軽にお問合せください。

清水 あゆ子



### － 年末年始休業のお知らせ －

平成 28 年 12 月 30 日(金)～平成 29 年 1 月 4 日(水)まで年末年始休業とさせていただきます。  
ご迷惑をおかけいたしますが、ご理解の程お願い申し上げます。(以上)