

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.655 2019.12.24

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2019年12月13日号

日銀短観（12月調査）

～大企業製造業の景況感は4期連続の悪化、
非製造業の景況感、設備投資計画には底堅さも

経済・金融フラッシュ 2019年12月18日号

貿易統計（19年11月）

～欧米向け中心に輸出の低迷が継続

経営 TOPICS

統計調査資料

全国小企業月次動向調査

（2019年11月実績、12月見通し）

経営情報レポート

意欲・能力を存分に発揮できる環境を作る
働き方改革に対応した賃金制度改革

経営データベース

ジャンル：営業管理 > サブジャンル：営業テクニック

電話アプローチを成功させる基本ステップ

飛び込み訪問時に、断られる確率を少なくする話法

ネット
ジャーナル

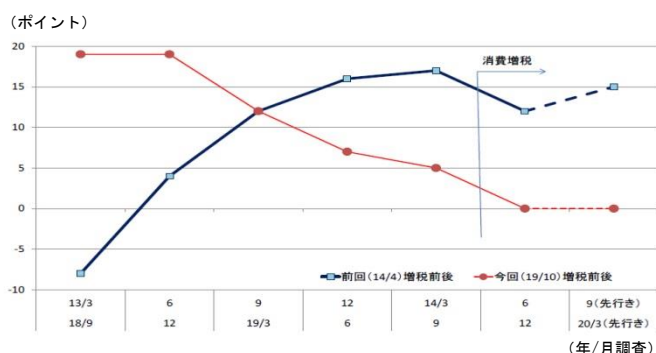
ニッセイ基礎研究所

日銀短観（12月調査）

～大企業製造業の景況感は4期連続の悪化、 非製造業の景況感、設備投資計画には底堅さも

1 12月短観では、大企業製造業の業況判断D.I.が0と前回調査から5ポイント低下し、4四半期連続での景況感悪化が示された。D.I.の水準は、異次元緩和開始前の2013年3月調査以来の低水準にあたる。また、大企業非製造業も2四半期連続で景況感が悪化した。大企業製造業では、米中貿易摩擦等に伴う海外経済の減速が続くなか、消費増税に伴う駆け込み需要の反動減と台風の影響が加わったことで三重苦の様相となり、景況感が明確に悪化した。前回調査以降、円安やITサイクルの底入れ感など一部前向きな材料もあったものの、こうした悪材料の影響を相殺するには力不足だった。大企業非製造業も消費増税や台風19号による営業休止などを受けて景況感が悪化した。政府による増税対策の効果もあって、弱含み程度で踏みとどまった。

消費増税前後の業況判断 D.I.（大企業製造業）

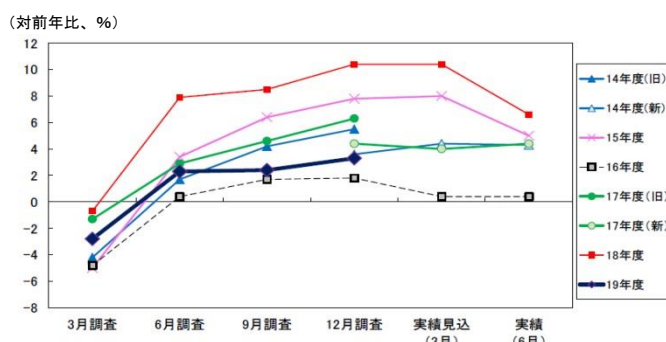


(注)「先行き」はそれぞれ増税直後の調査における先行き(3ヵ月後)の見通し
(資料)ともに日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

2 先行きの景況感にも持ち直しは見られなかった。秋以降、米中貿易摩擦に緩和の動きが現れているほか、ITサイクル回復への期待もあるものの、海外経済を巡る不透明感が根強いことから、製造業の先行きに持ち直しはみられなかった。非製造業でも、前回の消費増税後のように内需回復の遅れが懸念されているとみられ、先行きにかけて景況感の悪化が見込まれている。

明感が根強いことから、製造業の先行きに持ち直しはみられなかった。非製造業でも、前回の消費増税後のように内需回復の遅れが懸念されているとみられ、先行きにかけて景況感の悪化が見込まれている。

設備投資計画推移（全規模・全産業）



(注) リース会計対応ベース。17年度分12月調査は新旧併記、実績見込み以降は新ベース

3 2019年度の設備投資計画は前年比3.3%増へと上方修正された。例年12月調査では、中小企業で計画が具体化してくることによって上方修正されるクセが強いが、今回の上方修正幅は例年同時期と比べて大差はない。海外経済の減速や米中貿易摩擦等による事業環境の先行き不透明感によって、一部企業では設備投資を見合わせた動きが発生しているとみられる。ただし、人手不足に伴う省力化投資や情報化対応投資、都市再開発関連投資、老朽化設備の更新投資といった景気との関連が薄い投資需要が下支えになることで、全体として力強さを増しているわけではないものの、底堅さは維持されている。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

ネット
ジャーナル

貿易統計（19年11月） ～欧米向け中心に輸出の低迷が継続

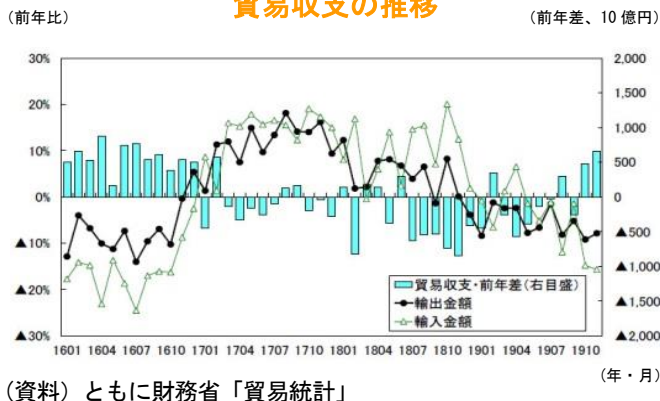
ニッセイ基礎研究所

1 輸出入ともに減少が続く

財務省が12月18日に公表した貿易統計によると、19年11月の貿易収支は▲821億円の赤字となったが、赤字幅は事前の市場予想（QUICK集計：▲3,717億円、当社予想は▲2,235億円）を下回った。輸出の減少幅が10月の前年比▲9.2%から同▲7.9%へと縮小する一方、消費税率引き上げ後の国内需要の落ち込みや原油価格の下落を反映し、輸入が前年比▲15.7%（10月：同▲14.8%）と減少幅が拡大したことから、貿易収支は前年に比べ6,570億円の改善となった。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比▲5.0%（10月：同▲4.4%）、輸出価格が前年比▲3.1%（10月：同▲5.0%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲8.1%（10月：同▲6.1%）、輸入価格が前年比▲8.2%（10月：同▲9.2%）であった。季節調整済の貿易収支は▲608億円と5ヵ月連続の赤字となり、10月の▲482億円から赤字幅が若干拡大した。

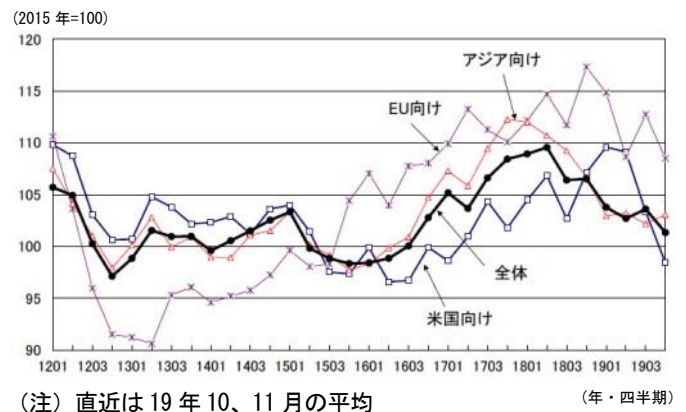
貿易収支の推移



2 輸出はアジア向けが持ち直す一方、欧米向けが大きく落ち込む

19年11月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲9.7%（10月：同▲6.7%）、EU向けが前年比▲7.8%（10月：同▲7.5%）、アジア向けが前年比▲2.7%（10月：同▲7.1%）となった。19年11月の地域別輸出数量指数を季節調整値（当研究所による試算値）でみると、米国向けが前月比▲3.0%（10月：同0.2%）、EU向けが前月比▲1.3%（10月：同1.2%）、アジア向けが前月比1.0%（10月：同1.7%）、全体では前月比▲1.4%（10月：同▲1.0%）となった。10月の輸出は台風19号によって下押しされたともみえていたが、その影響が緩和された11月も弱い動きとなった。輸出は実勢として低迷が続いていると判断される。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

全国小企業月次動向調査 (2019年11月実績、12月見通し)

日本政策金融公庫 2019年12月19日公表

結果の概況

[概況]小企業の売上DIは、マイナス幅が縮小～12月もマイナス幅が縮小する見通し

1 売上

2019年11月の売上DIは、10月(▲22.8)からマイナス幅が6.4ポイント縮小し、▲16.4となった。12月は▲14.0とさらにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

業種別にみると、製造業(▲25.3→▲25.6)ではマイナス幅が拡大した一方、非製造業(▲22.6→▲14.2)ではマイナス幅が縮小した。

2 採算

2019年11月の採算DIは、10月(▲6.9)からマイナス幅が5.9ポイント縮小し、▲1.0となった。12月は、3.1とさらに上昇する見通しとなっている。

3 業況判断(2019年実績・見込み、2020年見通し)

2019年の業況判断DIは、2018年(▲4.5)からマイナス幅が1.9ポイント拡大し、▲6.4となった。2020年は、2019年からマイナス幅が4.0ポイント縮小し、▲2.4となる見通しとなっている。

4 東京オリンピック・パラリンピックの影響

2019年12月調査において、2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックによる業況へのプラスの影響があると回答した。企業割合は、4.5%となった。

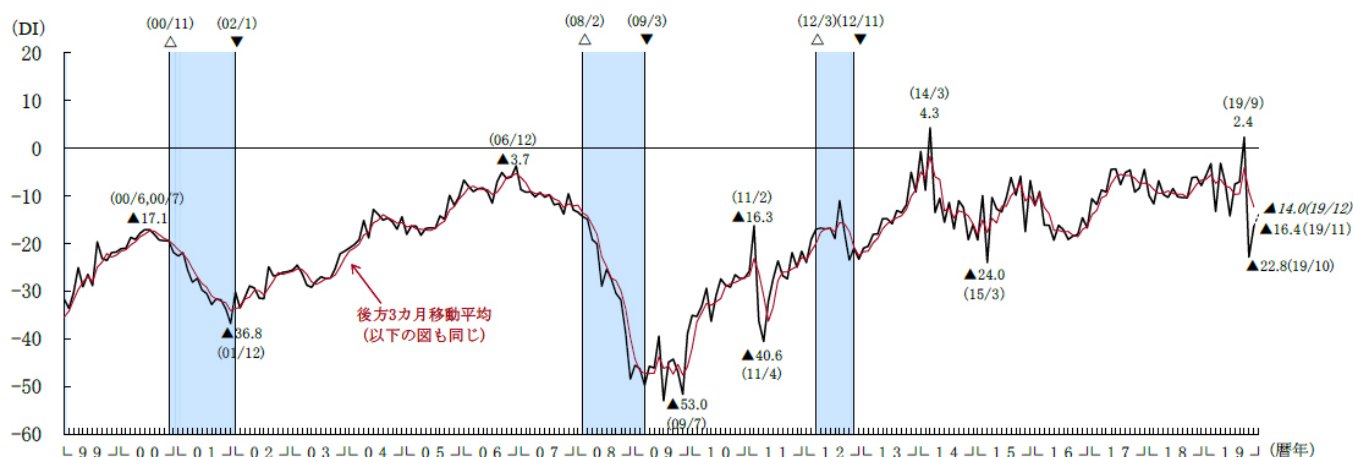
マイナスの影響があると回答した企業割合は、6.1%となった。

1 売上

- 11月の売上DIは、10月からマイナス幅が6.4ポイント縮小し、▲16.4となった。12月は、▲14.0とさらにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲25.3→▲25.6)ではマイナス幅が拡大した一方、非製造業(▲22.6→▲14.2)ではマイナス幅が縮小した。12月は、製造業で▲25.4、非製造業で▲12.0と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、建設業を除く全ての業種で上昇している。12月は、卸売業、小売業、サービス業で上昇する見通しとなっている。

売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2018 11月	12月	2019 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
実績	▲6.0	▲7.8	▲5.6	▲3.2	▲13.3	▲3.2	▲7.4	▲14.2	▲7.5	▲7.0	2.4	▲22.8	▲16.4	-
見通し	▲1.1	▲1.3	▲4.1	▲3.0	▲2.8	▲7.9	▲8.8	▲5.9	▲1.6	▲0.8	▲0.5	▲20.5	▲11.1	▲14.0



(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。
2 —は実績、-----は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す (以下同じ)。

業種別売上DIの推移 (季節調整値)

	2018年	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	(見通し)
製 造 業	▲0.6	▲9.1	▲10.0	▲12.8	▲10.1	3.1	▲9.3	▲15.2	▲12.0	▲12.9	▲2.2	▲14.1	▲16.2	▲4.1	▲17.1	▲6.3	▲25.3	▲25.6	▲25.4	製 造 業	
金属・機械	22.5	6.1	▲14.5	▲10.1	▲4.3	11.3	▲7.1	▲17.2	▲5.7	▲2.6	▲8.9	▲11.9	▲13.7	1.9	▲16.9	▲14.6	▲30.1	▲28.1	▲35.8	金属・機械	
その他製造	▲17.2	▲22.1	▲11.5	▲14.9	▲14.2	▲6.0	▲9.6	▲15.4	▲16.4	▲20.8	3.8	▲15.1	▲15.0	▲9.4	▲22.8	1.4	▲20.4	▲25.2	▲16.5	その他製造	
非 製 造 業	▲9.5	▲10.3	▲10.5	▲10.1	▲5.7	▲6.4	▲7.8	▲4.5	▲2.5	▲13.2	▲3.3	▲6.6	▲13.8	▲8.0	▲5.7	3.4	▲22.6	▲14.2	▲12.0	非 製 造 業	
①卸 売 業	▲7.4	▲0.4	▲4.0	▲6.2	2.7	▲0.7	▲5.7	▲0.1	▲0.8	5.6	▲0.3	▲26.2	▲14.5	▲19.5	▲10.8	7.5	▲22.6	▲17.0	▲13.5	①卸 売 業	
織・衣・食	▲24.7	▲20.3	▲18.1	▲18.1	▲11.4	▲14.3	▲16.6	▲17.5	▲17.3	▲20.2	▲10.1	▲38.8	▲17.6	▲26.9	▲25.5	▲4.4	▲34.2	▲28.8	▲22.0	織・衣・食	
機械・建材	3.7	14.1	4.7	4.6	14.7	8.4	1.2	11.3	10.1	22.9	2.9	▲10.8	▲13.8	▲14.3	▲1.8	17.6	▲12.7	▲9.3	▲6.1	機械・建材	
②小 売 業	▲11.5	▲13.9	▲12.0	▲15.9	▲8.5	▲13.2	▲13.1	▲14.7	▲9.0	▲15.6	▲1.4	▲10.6	▲14.7	▲13.6	▲18.1	7.8	▲36.0	▲20.7	▲18.1	②小 売 業	
耐久消費財	▲0.4	▲3.4	▲2.3	▲3.3	0.3	0.5	3.9	▲17.7	3.7	▲6.8	7.0	▲14.9	▲3.3	▲31.1	▲10.3	36.9	▲9.7	▲13.6	▲19.5	耐久消費財	
非耐久消費財	▲13.7	▲16.0	▲13.9	▲19.4	▲10.3	▲14.7	▲16.1	▲12.7	▲11.2	▲19.5	▲2.6	▲9.8	▲17.0	▲10.3	▲19.7	0.8	▲41.4	▲21.0	▲17.8	非耐久消費財	
③飲 食 店	▲16.7	▲24.9	▲14.9	▲18.6	▲13.5	▲9.6	▲12.3	▲4.2	▲1.6	▲12.6	0.2	▲6.2	▲1.6	5.2	8.0	▲1.0	▲22.2	▲0.2	▲4.7	③飲 食 店	
④サービス業	▲5.8	▲5.6	▲11.1	▲5.3	1.7	0.6	▲2.2	1.5	▲2.0	▲14.0	▲13.5	▲2.2	▲25.1	▲18.2	▲4.2	2.9	▲21.5	▲16.2	▲10.2	④サービス業	
事業所向け	▲4.7	5.2	▲5.0	4.6	8.0	7.2	5.2	3.6	8.8	▲2.2	▲0.2	4.6	▲12.7	▲13.3	▲3.9	6.6	▲13.6	▲10.5	▲3.1	事業所向け	
個人向け	▲5.4	▲9.2	▲13.5	▲8.7	▲1.3	0.2	▲4.9	0.4	▲5.1	▲16.1	▲18.1	▲4.6	▲28.0	▲20.3	▲4.9	1.5	▲25.0	▲16.5	▲10.9	個人向け	
⑤建 設 業	▲7.9	▲1.6	▲6.9	3.2	▲9.8	6.2	0.4	▲0.1	6.3	3.3	▲5.3	2.5	▲10.4	3.8	▲2.0	2.0	0.4	▲8.2	▲15.3	⑤建 設 業	
⑥運 輸 業	▲2.8	0.8	▲2.9	▲2.8	▲6.3	▲10.9	▲22.1	▲6.5	3.9	▲20.2	3.3	▲19.6	3.8	21.5	0.3	▲8.2	▲12.2	1.4	▲10.8	⑥運 輸 業	
道路貨物	2.4	4.3	▲5.2	▲4.0	▲4.4	▲7.7	▲21.9	▲1.3	11.7	▲14.6	9.5	▲16.5	12.2	26.9	3.3	▲7.4	▲12.0	4.7	▲13.6	道路貨物	
個人タクシー	▲23.3	▲13.7	0.8	8.9	▲20.3	▲22.0	▲31.6	▲32.2	▲11.5	▲50.7	▲18.6	▲42.0	▲34.0	▲3.9	▲21.1	▲8.1	▲21.1	▲10.6	▲2.0	個人タクシー	
全 業 種 計	▲8.5	▲10.2	▲10.4	▲10.4	▲6.2	▲6.0	▲7.8	▲5.6	▲3.2	▲13.3	▲3.2	▲7.4	▲14.2	▲7.5	▲7.0	2.4	▲22.8	▲16.4	▲14.0	全 業 種 計	

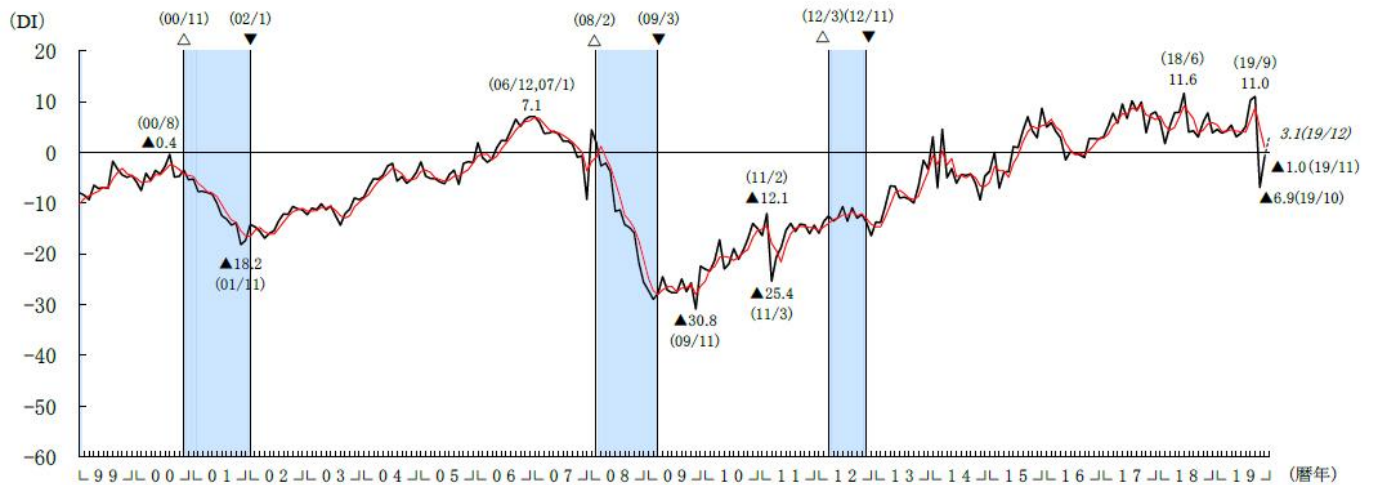
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。
2 季節調整は業種ごとに行っている。

2 採 算

- 11月の採算DIは、10月からマイナス幅が5.9ポイント縮小し、▲1.0となった。
- 12月の採算DIは、3.1とさらに上昇する見通しとなっている。

採算DIの推移 (全業種計、季節調整値)

	2018 11月	12月	2019 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
実 績	7.8	3.9	4.5	3.8	4.2	5.3	3.1	3.8	5.1	10.3	11.0	▲6.9	▲1.0	-
見通し	12.8	10.5	9.9	9.3	9.8	7.1	▲0.5	6.5	7.6	12.5	12.6	▲3.2	2.8	3.1

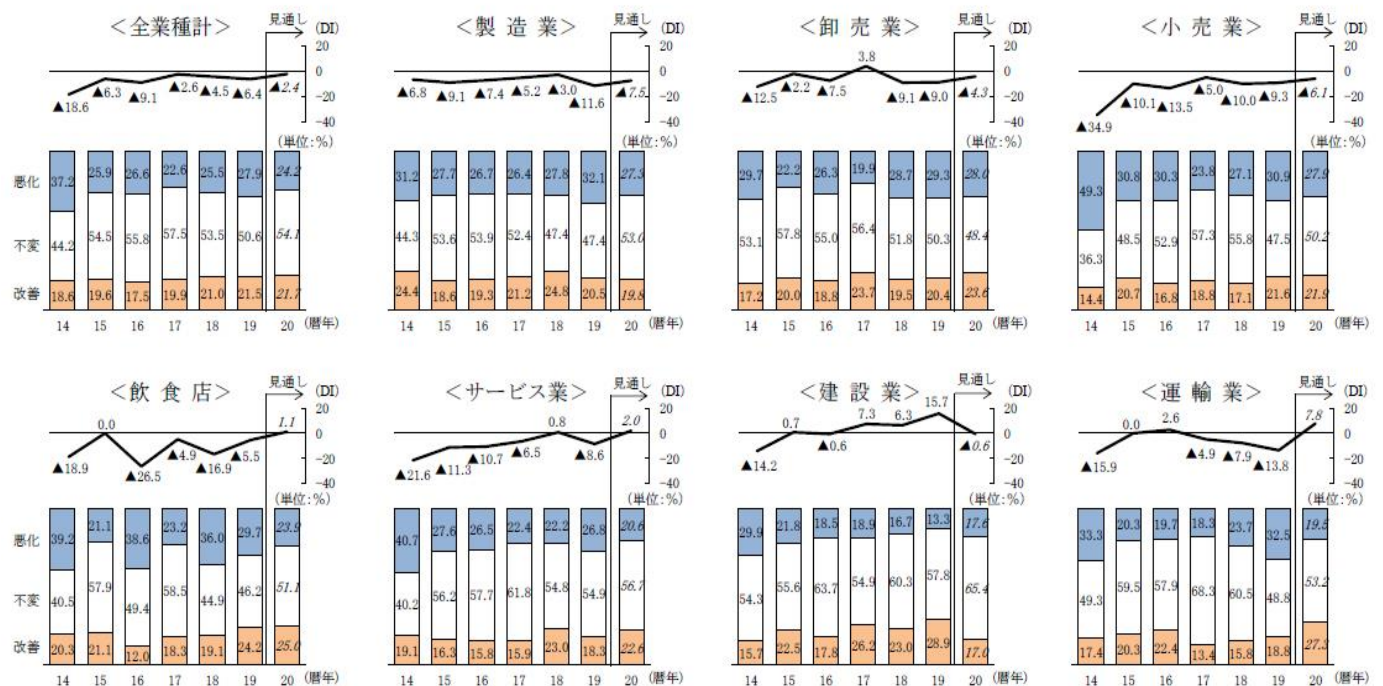


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

3 業況判断 (2019 年実績・見込み、2020 年見通し)

- 2019年の業況判断DI (実績・見込み) は、2018年からマイナス幅が1.9ポイント拡大し、▲6.4となった。2020年は、2019年からマイナス幅が4.0ポイント縮小し、▲2.4となる見通しとなっている。
- 業種別にみると、2019年は、製造業、サービス業、運輸業で低下している。2020年は、建設業を除く全ての業種で上昇する見通しとなっている。

業況判断 DI の推移



(注) 1 DIは前年比で「改善」企業割合－「悪化」企業割合。
2 四捨五入して表記しているため、合計が100%にならない場合がある。

全国小企業月次動向調査 (2019年11月実績、12月見通し) の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



意欲・能力を存分に発揮できる環境を作る 働き方改革に対応した 賃金制度改革

- 1.働き方改革で迫られる賃金制度改革
- 2.国が示す同一労働同一賃金の考え方
- 3.同一労働同一賃金を実現する賃金体系
- 4.格差是正につながった人事制度の導入事例



参考文献

『働き方改革実現の労務管理』宮崎 晃、西村 裕一、鈴木 啓太、本村 安宏著（中央経済社）
『働き方改革法の実務』川嶋 英明著（日本法令）
『厚生労働省ホームページ』（働き方改革の実現に向けて）
『同一労働同一賃金ガイドライン案』平成28年12月20日』政府働き方改革実現会議」

1

企業経営情報レポート

働き方改革で迫られる賃金制度改革

■ 「働き方改革」の背景

我が国は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化に直面しています。

このような環境のもとで、企業としては、自社の生産性向上、就業機会の拡大、および意欲・能力を存分に発揮できる労働環境を作ることが重要な課題になっています。

「働き方改革」は、これらの課題解決のために、厚生労働省が中心となり、労働者の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

本稿では、働き方改革関連法のうち、同一労働同一賃金に着目し、企業が構築すべき人事制度改定のポイントをまとめました。

■ 同一労働同一賃金の実現が義務化された「働き方改革関連法」

働き方改革関連法は、平成 30 年 7 月 6 日に成立し、公布されました。

同法改正によって企業には次のような対応が求められています。

今回の法改正は、罰則規定も一部設けられている点において、強制力のある改正といえます。

■ 働き方改革関連法の概要

1. 趣旨＜働き方改革の総合的かつ継続的な推進＞			
働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定めることとする。 中小企業の取り組みを推進するために、地方の関係者により構成される協議会の設置等の連携体制を整備する努力義務規定を創設。			
2. 働き方改革関連法によって対応すべきテーマ			
制度	強制力	制度	強制力
①残業時間の上限規制	義務化（罰則あり）	⑤高度プロフェッショナル制度の新設	—
②有給休暇の取得を義務化	義務化（罰則あり）	⑥同一労働・同一賃金の実現	義務
③フレックスタイム制の見直し	—	⑦中小企業での残業 60 時間超の割増賃金率の引き上げ	義務
④インターバル制の普及促進	努力義務	⑧産業医の権限強化	義務（罰則あり）

2 企業経営情報レポート

国が示す同一労働同一賃金の考え方

■ 同一労働同一賃金ガイドライン案の概要

国は、同一労働同一賃金を実現するために、平成 28 年 12 月 20 日に同一労働同一賃金ガイドラインを作成しています。ガイドラインでは、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の給与支給に格差が生じないための取り組みについて解説しています。

ガイドライン案は、同一労働同一賃金の原則な考え方や基本給や諸手当などで起こりやすい待遇差の典型的な事例（問題になる例、ならない例）などで構成されています。

■ ガイドライン案の主要 4 項目

- ①基本給
- ②賞与 手当（役職手当、休日労働手当など）
- ③福利厚生
- ④その他（教育訓練、安全管理に関する措置・給付）

また、ガイドライン案は、同一賃金の支給を求めるなど従来の法律では踏み込んでいない領域にも踏み込み、どのようなときに同一賃金が必要かを示しています。

均等を原則としながらも、労働者間に違いがあることを許容しています。

そのため、どのような違いまでなら許容されるのかが実務には重要になりますが、現在のガイドライン案では不十分さを指摘する声も少なくありませんが、準用することで期待できる効果とデメリットは、以下のようにまとめることができます。

●期待できる効果

- ・ 非正規雇用労働者の賃金が上がり、経済的な余裕が生まれる
- ・ より自分に合った働き方を選べる
- ・ 非正規雇用労働者のパフォーマンスが向上する
- ・ 男女間の賃金格差が解消される

●デメリット

- ・ 正規雇用労働者の賃金が下がる可能性がある
- ・ 人件費の高騰により新規採用者を減らさざるを得ないに状況に陥る可能性がある
- ・ 人件費の高騰により新たな事業投資が後回しになる可能性がある

3

企業経営情報レポート

同一労働同一賃金を実現する賃金体系

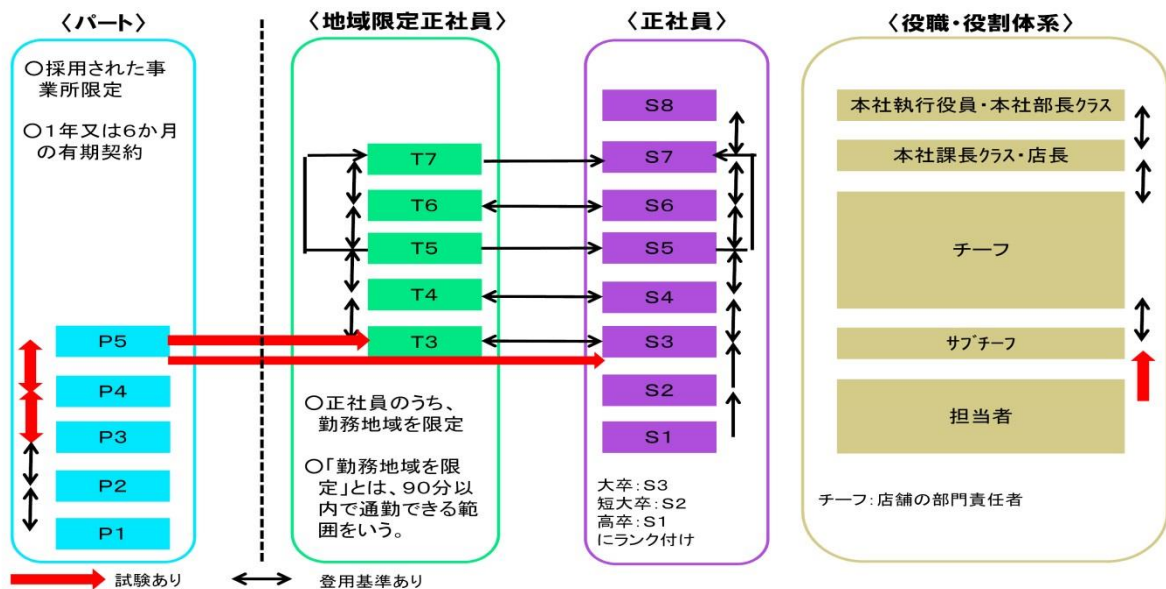
■ 社員の役割・資格・能力を等級制度で体系化

同一労働同一賃金を実現するためには、まずは、雇用形態別に社員の役割、資格、能力を等級制度によって体系化することが必要です。

以下の表は、非正規社員であるパート、地域限定正社員、正社員の関連性を示したものです。

それぞれの役割や責任の度合いを資格によって示し、資格が上がると給与がアップする仕組みを取り入れることにより、公平な賃金制度を構築することが可能になります。

■ 従業員区分と資格・役割体系図例



■ 正社員の資格要件と賃金テーブルイメージ

資格	資格要件(定義)	代表的な役割
S6	○担当部門・業務の責任者として、十分な実績を積み、担当業務において安定的に高業績を達成している上級監督者のレベル。 ○さらに自ら課題設定することにより、担当業務の拡大や、難易度の高い目標へのチャレンジを行っている管理職の候補者。	チーフ
S5	○上司・上級者の重点的指示に基づき、自ら課題を設定し、粘り強く行動することで担当部門・業務の目標を達成できる監督者のレベル。 ○部下・下級者を計画的に指導育成することができ、担当業務及び関連業務に関する豊富な知識・技能・経験を有している管理職の候補者。	
S4	○上司・上級者の一般的指示に基づき、一定の基準により業務処理ができ、担当部門・業務の目標を達成できる初級監督者のレベル。 ○部下・下級者に対して、リーダーとして指導的役割を持つ業務を遂行でき、担当業務に関する基礎的知識あるいは相当期間の実務経験、技能を有している。	
S3	○上司・上級者の個別的指示に基づいて、過去の経験的知識・技能をもとに自らも判断を必要とする非定型または複雑定型業務を遂行でき、また、下級者に対しては監督職候補者として指導的役割を担えるレベル。	サブチーフ
S2	○上司・上級者の個別的指示に基づいて、ある程度の実務知識と一定期間内の実務経験・技能により行うやや複雑かつまとまりのある定型業務を遂行できるレベル。	担当者
S1	○上司・上級者の個別的指示に基づいて、日常の作業処理手続きに従って行う比較的簡単な定型反復業務を遂行できるレベル。	

職務手当

役割手当

資格給

年齢給

A部門、B部門

サブチーフ チーフ

S1 S2 S3 S4 S5 S6

37歳

出所：厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」(平成 28 年 5 月 24 日)

4

企業経営情報レポート

格差是正につながった人事制度の導入事例

■ 正社員転換制度で経験を積んだ人材確保に成功

業 種	製造業	本社所在地	石川県
正社員数 (H27/12/16現在)	正社員：48名	非正規雇用労働者数 (H27/12/16現在)	契約社員：8名 派遣社員：9名
非正規雇用労働者の主な仕事内容	印刷機械オペレーター、事務	取組のポイント	● 契約社員と派遣社員を正社員に転換 ● 年3回の面談と多様な研修実施、資格取得制度を導入

同社は、昭和24年に設立されたセロファンを中心とする包装紙販売業です。同社における契約社員及び派遣社員の1年以内離職率は7割と高く、退職理由として「自分に合わない」、「きつい」、「機械操作を覚えられない」等を挙げる者が多くいました。

パッケージデザインや印刷という業務説明から受ける印象と、実際の業務（印刷機等の機械操作）に差異があるためではないかと推察されていました。一方で、正社員の定着率は高く、退職者はほとんどいません。

また、業務に適性があると感じた契約社員や派遣社員の多くは正社員転換を希望するため、適性があるとみられる契約社員については正社員に転換させてきました。これを制度として確立するために平成26年4月に正社員転換制度を整備し、就業規則に条項を追加しました。

【契約社員の正社員転換試験では面接試験を実施】

正社員転換試験を受験する要件は、①フルタイム勤務が可能であること、②契約社員として勤務した実績を踏まえて所属長の推薦を得ること（勤務経験1年以上が目安）、③営業職の場合は転居を伴う異動が可能であること、の3つとなっています。

転換を希望する者が要件を満たしている場合には、人事担当課が面接試験を実施し、面接の結果が良好だった者にはレポートの提出を求め、合格者を正社員に転換させています。

ここで提出するレポートは、正社員になったらどのようなキャリアビジョンを持っているか、現場の担当者としてどのような改善提案をしていきたいかといった内容のものです。

これを提出してもらうことにより同社として今後どのように成長をサポートしていくかを考え、本人は仕事に対する想いや夢を再確認する、またこれからのキャリアについて考えるきっかけとしています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

電話アプローチを成功させる基本ステップ

電話アプローチを成功させる基本ステップを教えてください。

■ステップ1 準備する

- ①都合の良い時間帯を考える。
- ②5W2H等で要点を書き出したメモを必ず用意する。
- ③簡潔（できればゆっくり目の速度で3分以内）に話す練習。
- ④自分の気持ちをセット

■ステップ2 自分は誰かを認識してもらう

話す相手が電話に出たら15秒を目安に「自分は誰か」「何故電話をしたのか」を理解してもらいます。興味を引き、次の話も聞こうと認めてもらわなければなりません。誠実に相手の役に立てることを伝えましょう。

■ステップ3 興味を刺激する

サービスや商品の特徴を「面白そうだ」と思ってもらえる内容を、わかりやすく話す。

■ステップ4 質問し双方向の会話をする

お客様状況を質問する。お客様の状況を知ることによってより効果的な次のアプローチ（会話やトーク）が可能になります。一方的に話して興味を持ってもらうことは至難の業です。お客様もコミュニケーションに参加させることにより一体感が出ます。

■ステップ5 お客様の質問に答える（予め想定しておく）

商品・サービスについての質問や値段についての質問などを予め用意し、簡潔明瞭に答えられるようにしておく。

■ステップ6 クロージングの言葉

「それでは、手続きをさせていただいて宜しいでしょうか？」等の言葉を用意しておく。

■ステップ7 電話でこまめなフォローを忘れない

電話でのこまめなフォローアップが次の商談へつながります。契約が取れた後にも確認のためこまめに連絡を取ることがお客様の安心や信頼を深めます。フォローはマメにきちんと行いましょう。

飛び込み訪問時に、断られる確率を少なくする話法

よくやってしまいがちな悪いアプローチから考え、その対応を考えましょう。

1) 一言で「さようなら」

「〇〇ですが、今日は〇〇をご紹介に来ました」 「いいえ、結構です」
「そうですか、失礼いたしました」

これが一言で「さようなら」のパターンです。

会社名等を名乗るときは「駅前の A スーパー横にあります、〇〇ですが」と工夫します。人間馴染みのものには親近感があります。これを言われると必ずお客様は駅前スーパーを頭の中で想像します。そして隣のあなたの会社も馴染みのものの中に入ることができます。商品を紹介するのではなく、その商品でお客様の何が問題解決できるのかを述べるとよいでしょう。商品の説明はその後になります。

2) 平行線のまま「さようなら」

「高いんですよ？」 「いいえ、高くありません」 「いくら？」 「〇円です」
「高いじゃない！」 「そんなことはありませんよ」

これでは話が次へ進みません。高くない理由を分かってもらおうと言えば言うほどお客様の心は遠のきます。何故高いと思うのか、その理由をじっくりと聞くとよいでしょう。そしてその回答に同意をしましょう。お客様は安心します。その後、別の切り口で高くない理由を言うのです。

3) 売り込みで「さようなら」

「この商品の特徴は・・・、他社と比べて・・・、価格は・・・」

お客様はじっと聞いているように見えますが、実はあなたが話をしているから喋れないだけです。興味のある商品ならともかく、興味のない商品の話を一方的に聞かされるのは苦痛です。

まずは双方向の会話をして面談に楽しく参加してもらうことです。

4) 尋問で「さようなら」

「〇〇様の御宅は何年ぐらいお住まいなんですか？」 「ご家族は？」
「お子さんはおいくつですか？」 「ご主人はお勤めで？」

お客様のことを根掘り葉掘り聞くパターンです。

お客様は「なんで初めての人に話さなければいけないのだろう」と不快な思いをします。

玄関の靴や置物、洗濯物等であたりをつけ、確認程度にしておきましょう。