

Xactly®

グローバル

エンタープライズ

セールス

パフォーマンス

2021

目次

- 3 創業者兼最高経営責任者 (CEO) からの挨拶
- 4 ハイライト
- 5 **トレンド #1**：不確定な売上目標と野心的な営業クォータ (目標) が、セールスリーダーにプレッシャーをかける
- 11 **トレンド #2**：環境は複雑化するも、リモートワークに新たな可能性を見出す
- 18 **トレンド #3**：テクノロジーの導入が進んでいるものの、まだ直感に頼る傾向がある
- 24 今後の展望
- 25 人口統計と方法
- 26 Xactly について

Xactly Corporation 創業者兼 最高経営責任者（CEO）からの挨拶

営業は売上ファネルの生命線であり、対面式の会議や、接待ゴルフで商談をまとめることが、業界の従来のならわしでした。しかし昨年、それが根柢から覆りました。

現在、歴史的変動のさなかにあって、成長するリーダーは、常に変化する未来に向けて計画と予測を試みながら、組織を軌道に乗せるために、リアルタイムに戦略的意思決定を行うことを求められています。

同時に、リモートワークが普及したことで、組織は機動的になり、プロセスや人材管理システムの再構築を迫られています。


Xactlyは、大規模組織の営業・レベニュー（収益）部門のリーダーが、絶え間ない混乱の中、どのようにデジタルトランスフォーメーションを進めてきたかを把握するために、米国、カナダ、ドイツ、フランス、英国の営業意思決定者2,000名以上を対象に調査を行いました。その結果、パンデミックはデジタルトランスフォーメーションを加速させ、予期せぬ課題を突きつけた一方、変化を受け入れた人々に魅力的な機会をもたらしたことが分かりました。

しかし、自動化が進み、成功へのプレッシャーが高まっているにもかかわらず、企業はいまだにデータを把握し、売上目標を達成するのに苦労しています。あまりに多くの組織が、フォーキャストと目標達成を実現できずにいますが、それは

データを捕捉して効果的に利用するという重要な能力が、売上ファネルに欠けているからです。

これは、当社の調査によって明らかになった成長のための重要な領域を示しています。営業組織は、データを統合して現状を打開しない限り、デジタルトランスフォーメーションによる売上ファネル最適化を実現することはできません。

私たちの業界は重大な課題に直面していますが、私は未来に対し、これ以上ないほどの期待を抱いています。売上を上げる先進的なリーダーは、パイプライン（商談）を管理してフォーキャストを行う「古い方法」から、売上を予測・改善するため、テクノロジーを活用したモダンな方法へと移行しています。インテリジェントな売上、最適化、パフォーマンスが、未来に向けた道です。私は皆さんと、この道のりを一緒に歩めることを誇りに思います。



Chris Cabrera
Xactly 創業者兼最高経営責任者（CEO）



回答者の75%が、
パンデミックを
受けて、売上目標を
修正した。

**営業目標達成に
関する主な課題**

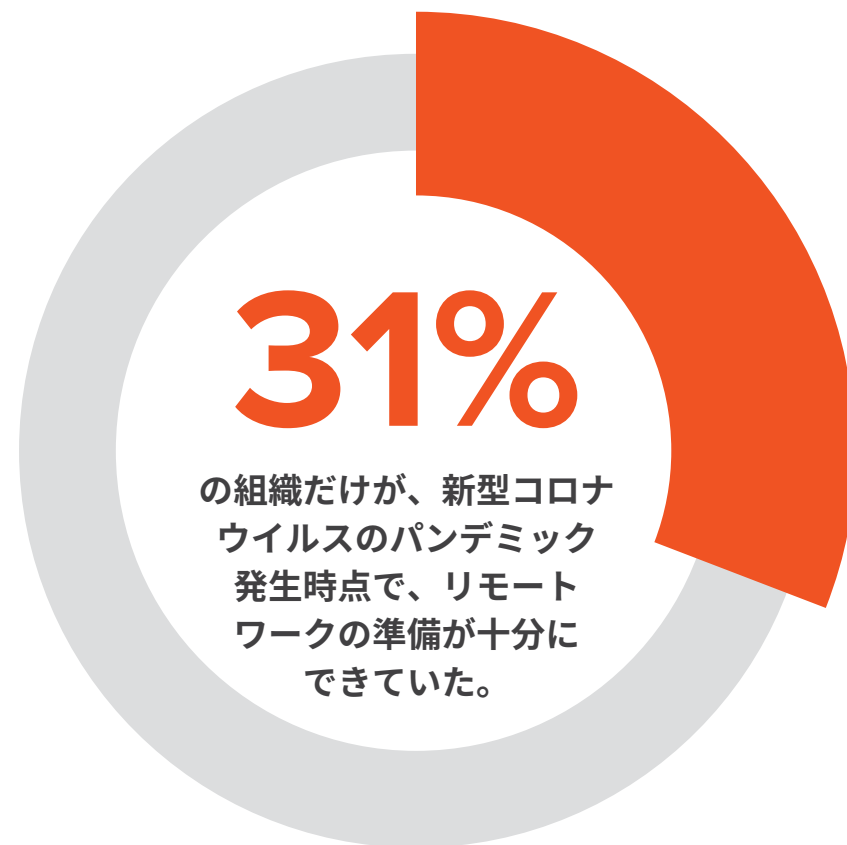
- ▶ 「顧客と対面式の会議をしていない」 33%
- ▶ 「予算の制約を受けている」 28%
- ▶ 「社内で対面式の会議をしていない」 27%

**自動化とデータ
ドリブンの意思決定を
進める上で、組織が
直面する主な障壁**

- ▶ 「コストと予算の制約を受けている」 32%
- ▶ 「レガシーシステムと組織のサイロ化」 27%
- ▶ 「企業のリーダーシップの支持を得られていない」 22%

**セールス
プランニングの
意思決定に
最も影響する要因**

- ▶ 「“昔ながらのやり方”で諸事にあたる」 29%
- ▶ 「データ分析とインテリジェントな分析」 28%
- ▶ 「直感頼み」 24%



58%

の営業意思決定者が、過去12か月間に営業担当者が通常よりも高い確率で所属チームを去ることを選んだ、と回答。

不確定な売上目標と野心的な
営業クォータ（目標）が、
セールスリーダーに
プレッシャーをかける

昨年の未曾有の混乱を乗り越えた 営業組織

大多数の組織がパンデミックを受けて、売上目標と営業担当者の営業クォータ（目標）の両方を修正しました。英国、ドイツ、カナダでは売上目標と営業クォータ（目標）の双方が下方修正されましたが、米国とフランスでは逆に上方修正されました。アンケート対象である意思決定者の約半数が、営業クォータ（目標）を達成した担当者は50%未満だったと回答しています。

過去1年間で、売上目標をどのように修正したか

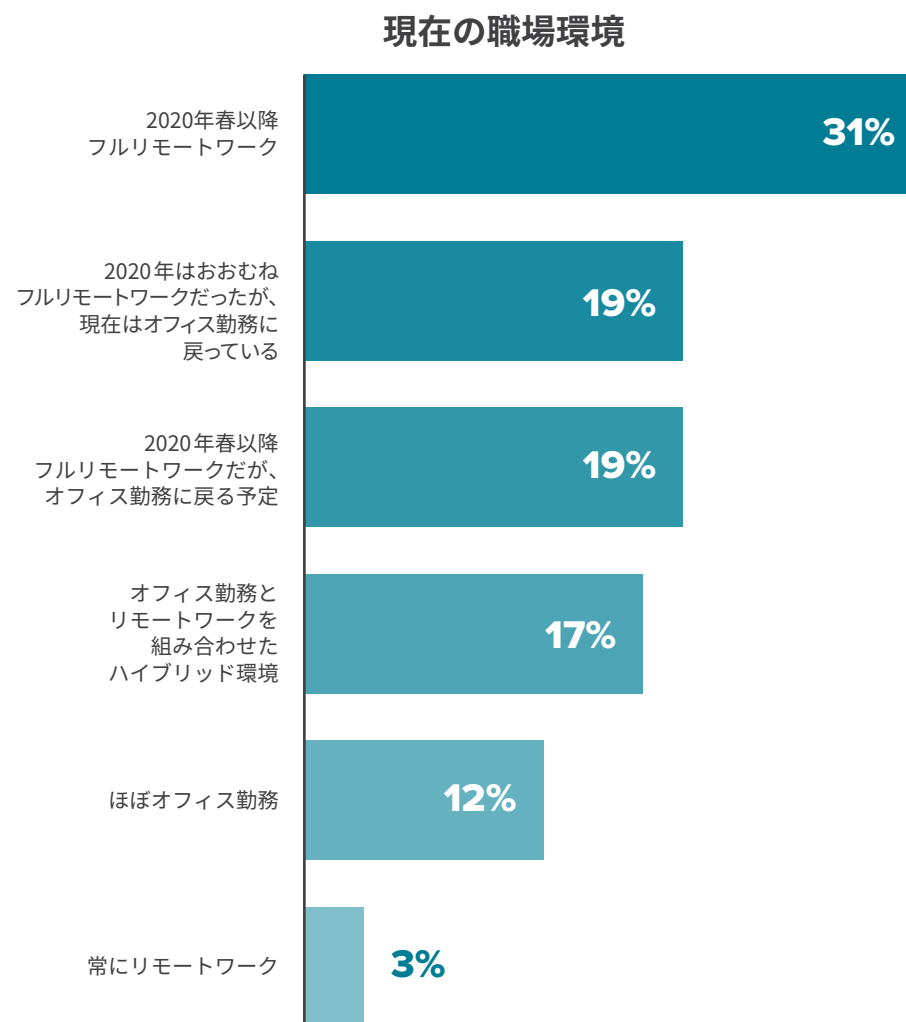


65%

65%の企業が、パンデミック以降、
営業クォータ（目標）を
現状維持または上方修正しました。

激変した 営業担当者 の働き方

パンデミックの発生により、営業担当者の過半数がリモートワークに移行しました。オフィスに戻るつもりのない営業担当者は30%以上もいます。現在、フルリモート環境にあり、オフィスに戻る予定のある人は5人に1人の割合です。

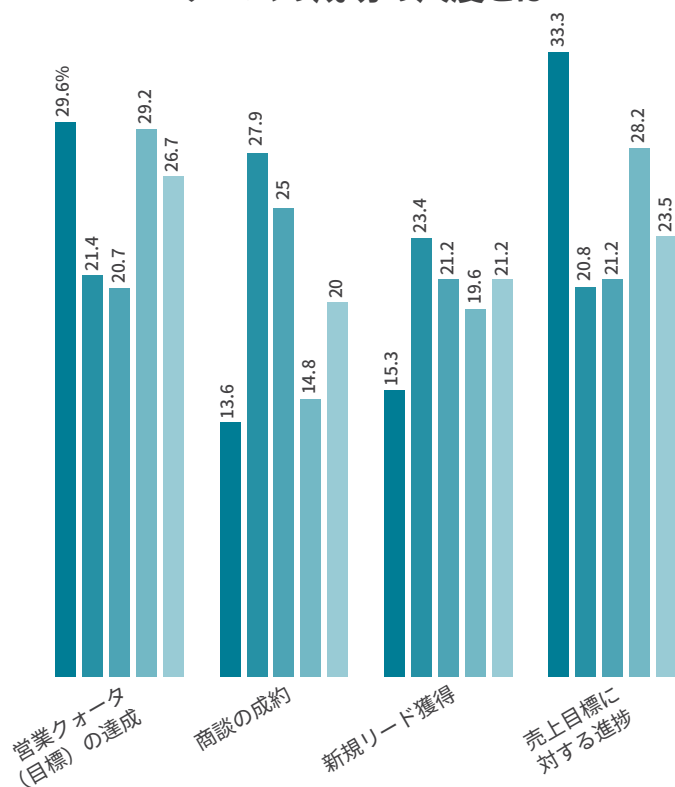


フランスでは、アンケート対象組織の39%が、2020年はおおむねフルリモートワークを実施していたが、現在はオフィス勤務に戻っています。この割合は、「オフィス勤務に戻った」が18%にとどまっている米国を含む他の対象4か国よりもはるかに高くなっています。

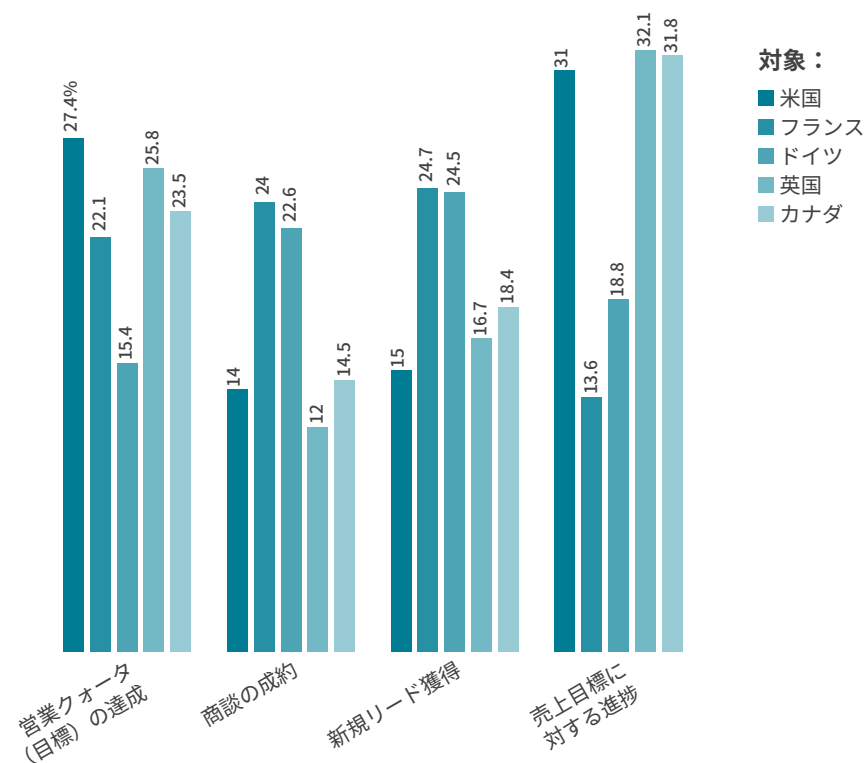
国ごとに変化する セールスチームの 成功の尺度

パンデミックによって、あらゆる領域で混乱が生じましたが、営業において変わっていない部分があります。たとえば、最もよく用いられる成功の尺度は、コロナ以前と現在では何も変わっていません。それは、新規リード獲得と商談成立によって実現される、売上目標に対する進捗と営業クォータ（目標）の達成です。フランスでは売上目標に対する進捗は、上位の成功指標ではありませんでした。これを上位にしていたフランスの組織はわずか14%で、カナダ（32%）、英国（32%）、米国（31%）よりもはるかに低かったのです。

コロナ以前に最もよく用いられていた
チームの成功の尺度とは



現在の環境で最もよく用いられる
チームの成功の尺度とは

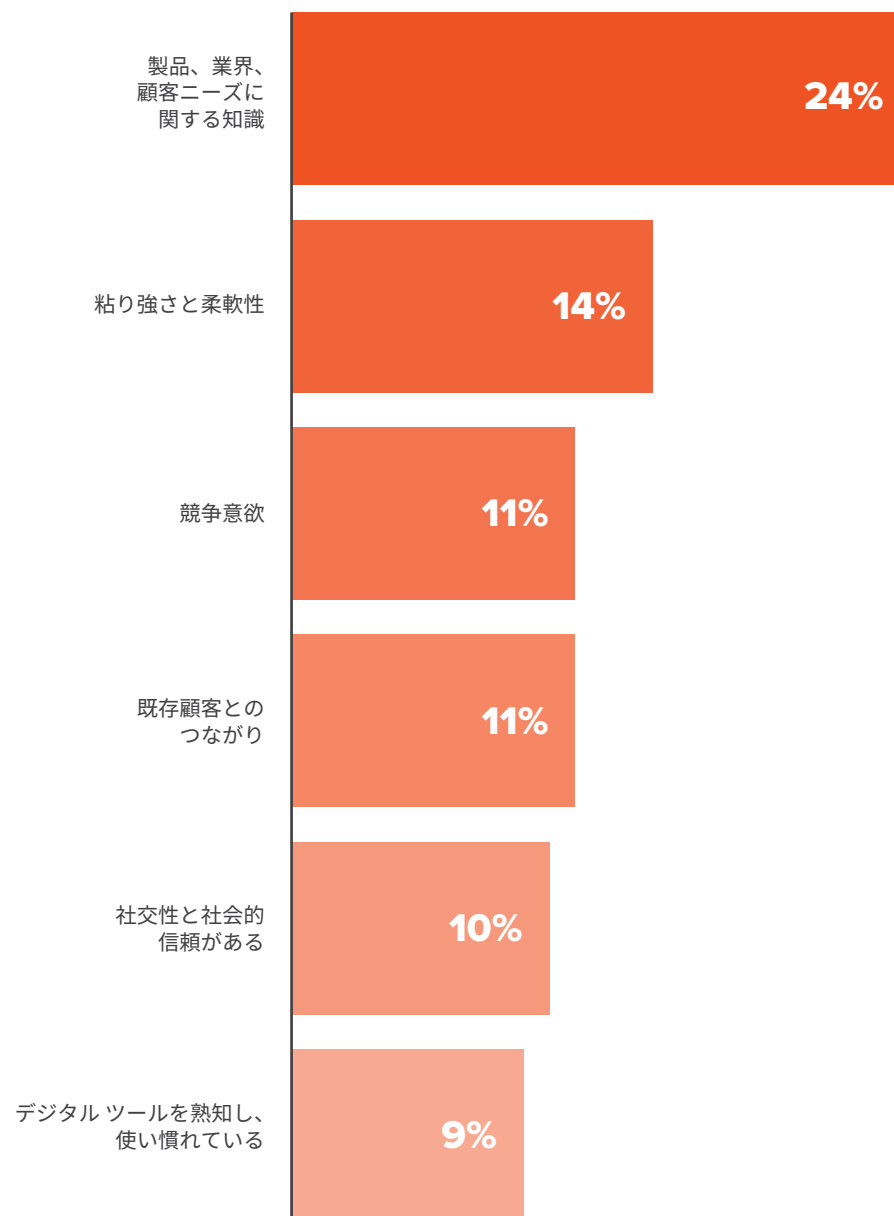


対象：
 ■ 米国
 ■ フランス
 ■ ドイツ
 ■ 英国
 ■ カナダ

営業担当者の成功の源となる知識

パフォーマンスの高い営業担当者に必要なとされる最も重要な資質に関しては、ほぼ均等に意見が分かれましました。しかし、一つだけ他の意見を上回ったものがあります。それは製品、業界、顧客ニーズに関する知識で、回答者の24%が最優先事項だと答えています。

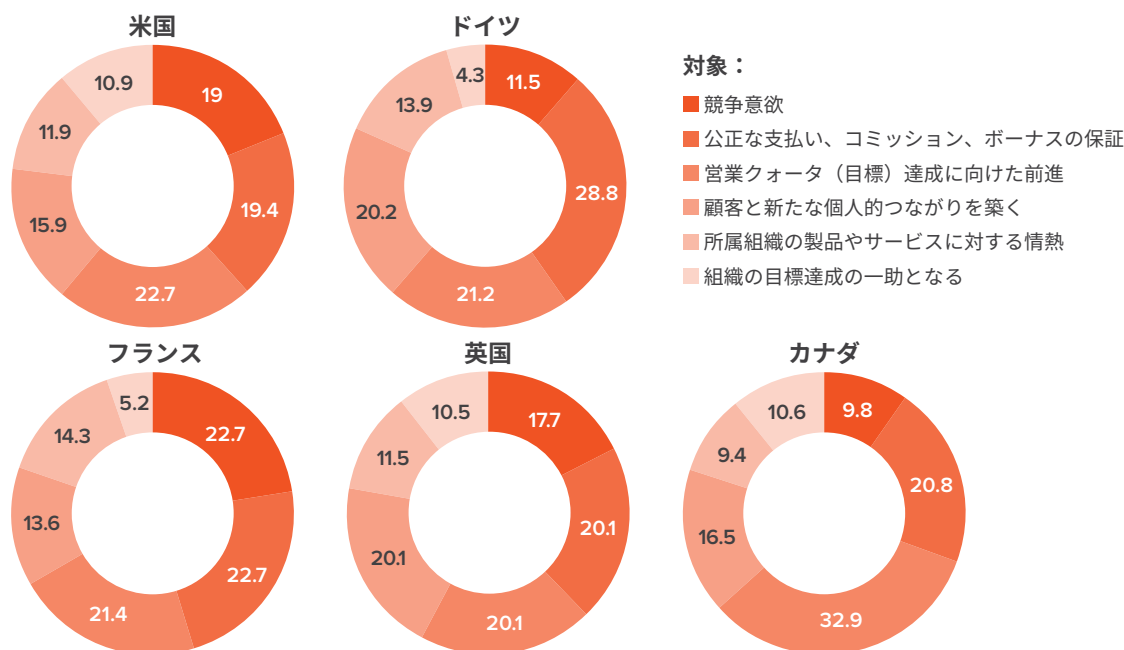
パフォーマンスの高い営業担当者にとって最も重要なことは



トップパフォーマンスの 営業担当者は報酬と競争意欲が モチベーションになる

全体として、パンデミックによっては営業担当者のモチベーションは変わりませんでした。営業クォータ（目標）達成に向けた前進、公正な支払い、コミッション、ボーナスの保証がリストの上位を占めています。しかし、世界的に見ても、業界内で見ても、大きな差があることがわかります。フランスでは、競争意欲の占める割合が他の対象4か国（特にドイツとカナダ）よりも、はるかに高くなっています。

商談を成約させるための最大のモチベーションとは



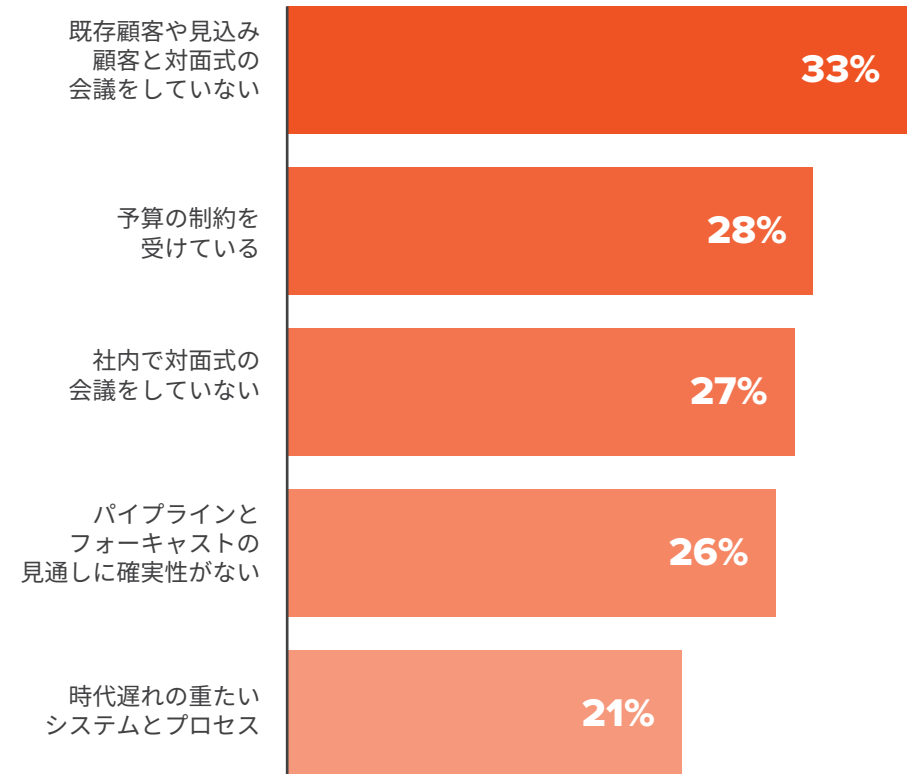
食品・飲料業界では、
営業クォータ（目標）
の達成率が、コロナ
以前の14%から
現在は33%に上昇し、
モチベーションを
上げる最大の要素に
なっています。

環境は複雑化するも、
リモートワークに
新たな可能性を見出す

リモートワーク 導入企業の セールsteamが 取り組む 新たな課題

レベニュー部門リーダーの半数が、営業フォーキャストがこれまで以上に難しくなっていると答えています。従業員 5,000 名以上の大企業の場合、その割合は 59% に上昇します。

営業目標を達成する上での最大の課題とは



お客様の評価

「営業フォーキャストは歴史的に見ても、非効率でした。面倒で、驚くほど手作業が多く、精度も悪いものでした。昨年、多くの組織が営業フォーキャストに非常に苦勞したのは当然のことです。HERE Technologies のチームは、Xactly プラットフォームから得たセールスデータと Salesforce Einstein を連携させました。データと人工知能を活用することで、従業員が完全に分散した状態でも、商談成約のフォーキャストを 98% の精度で行うことができるようになりました」

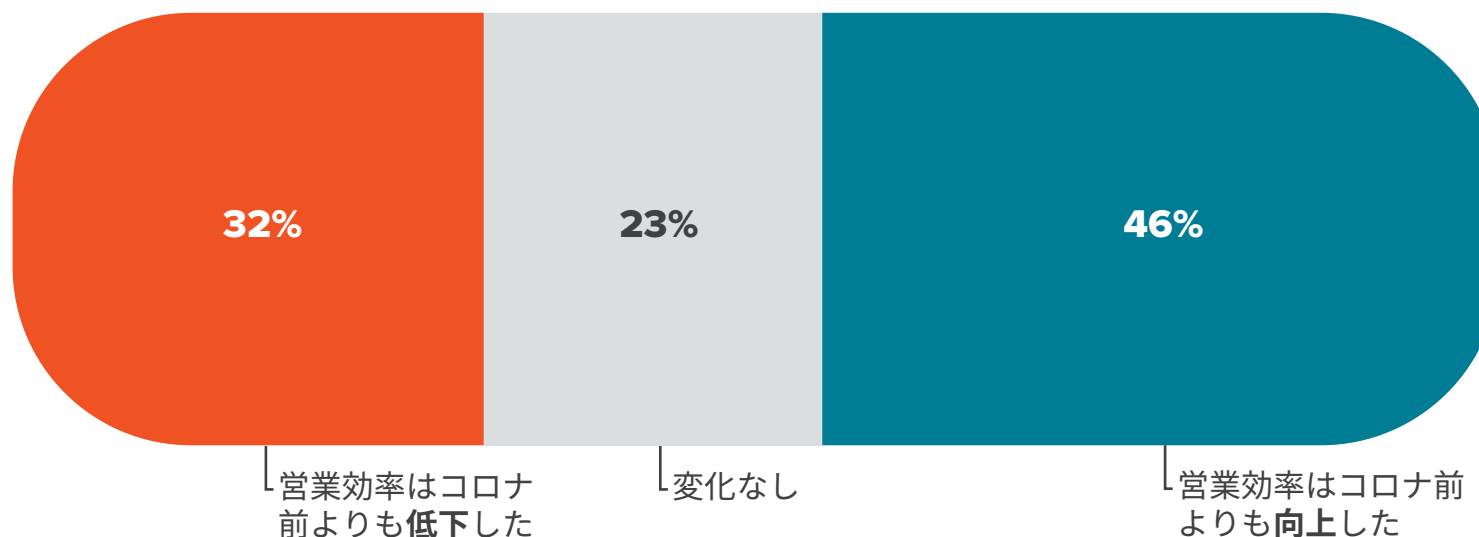
— Todor Atev、HERE Technologies ファイナンス担当
シニアディレクター



リモートワークがもたらしたエンタープライズセールスの新たな機会

営業効率は全体的に向上しています。営業の意思決定者の46%が、コロナ前よりも改善したと報告しています。ハードウェア（48.6%）、ソフトウェア（49.6%）、テクノロジー（50.4%）、ITサービス（53.1%）の各業界の意思決定者は、営業効率の大幅な向上を報告しています。一方、この10か月で営業効率が大幅に低下したと報告する唯一の業界は食品・飲料業界だけです。

この10か月で営業の効率は変わったか

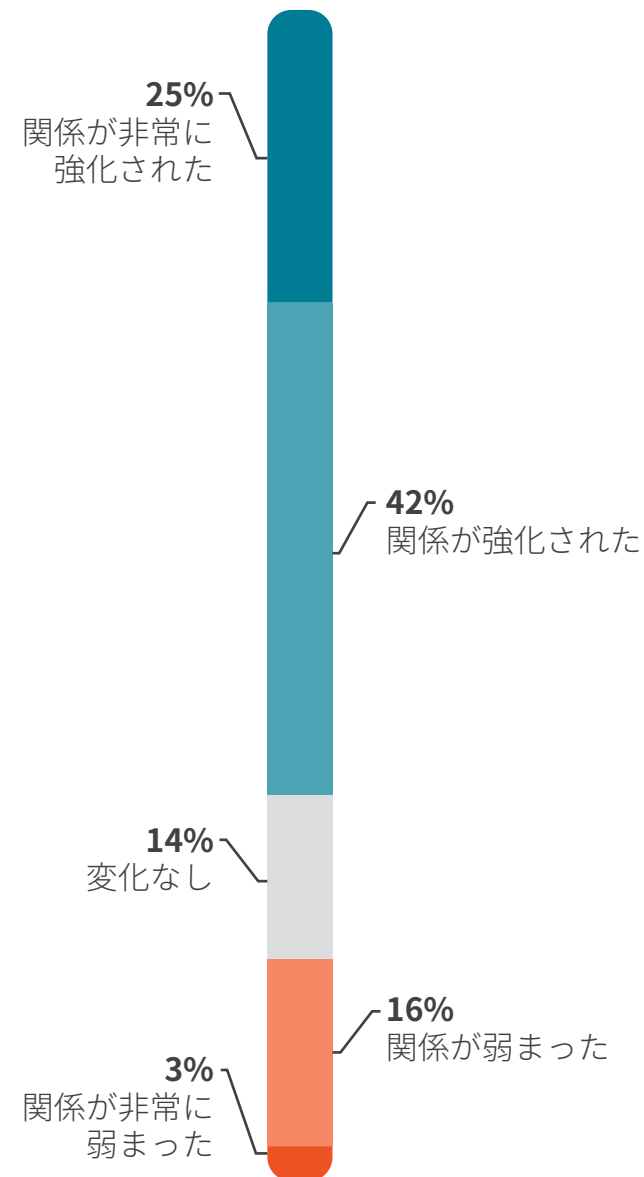


パンデミックによって強化されたセールスチーム間の関係

アンケート対象の意思決定者の3分の2が、パンデミックが始まって以来、直属の上司とより頻繁にコミュニケーションをとるようになったと報告しています。また、同じく3分の2が、直属の上司と頻繁にコミュニケーションをとることで、互いの関係が強化されたと報告しています。

一方、約20%が、直属の上司との関係が弱まったと回答しています。

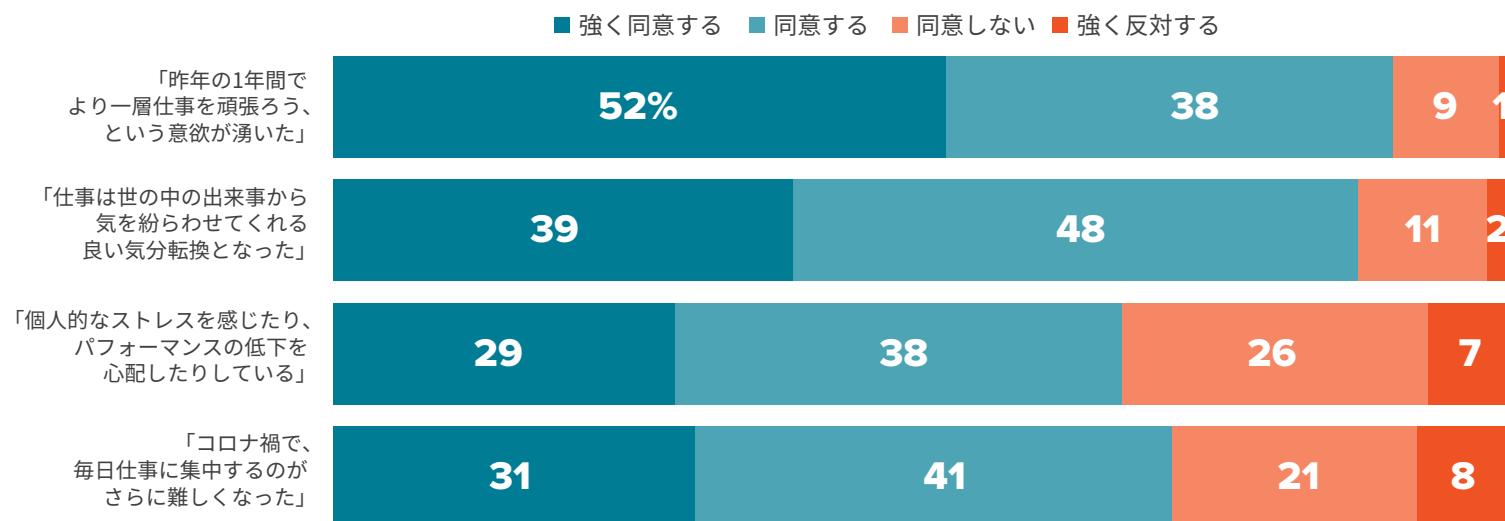
コロナ禍での直属の上司との頻繁なコミュニケーションは、互いの関係にどう影響したか



緊張と複雑な状況が続いた1年で、 セールスリーダーたちは仕事について 相反する感情を抱いていたと報告

アンケート対象の意思決定者の大多数が、昨年1年間で、より一層仕事を頑張ろう、という意欲が湧いたと回答しています。また、仕事が世の中の出来事から気を紛らわせてくれた、とも回答しています。一方で、毎日仕事に集中することが難しくなり、個人的なストレスを感じたり、パフォーマンスの低下を心配したりもしています。

パンデミック状況下における仕事に対するセールスリーダーの見解



働き方が恒久的に変わることに 対する意見の相違

従業員が働く場所や、対面式の会議を行うかどうかを柔軟に選択できるようになったことで、国、業界、人口動態グループ間で問題が二極化しています。

柔軟性について意見が分かれるセールスリーダー

柔軟な選択ができる状態が続くとうれしくない

柔軟な選択ができる状態が続くとうれしい

37%

従業員の働く場所

48%

44%

社内会議

47%

39%

外部会議

40%

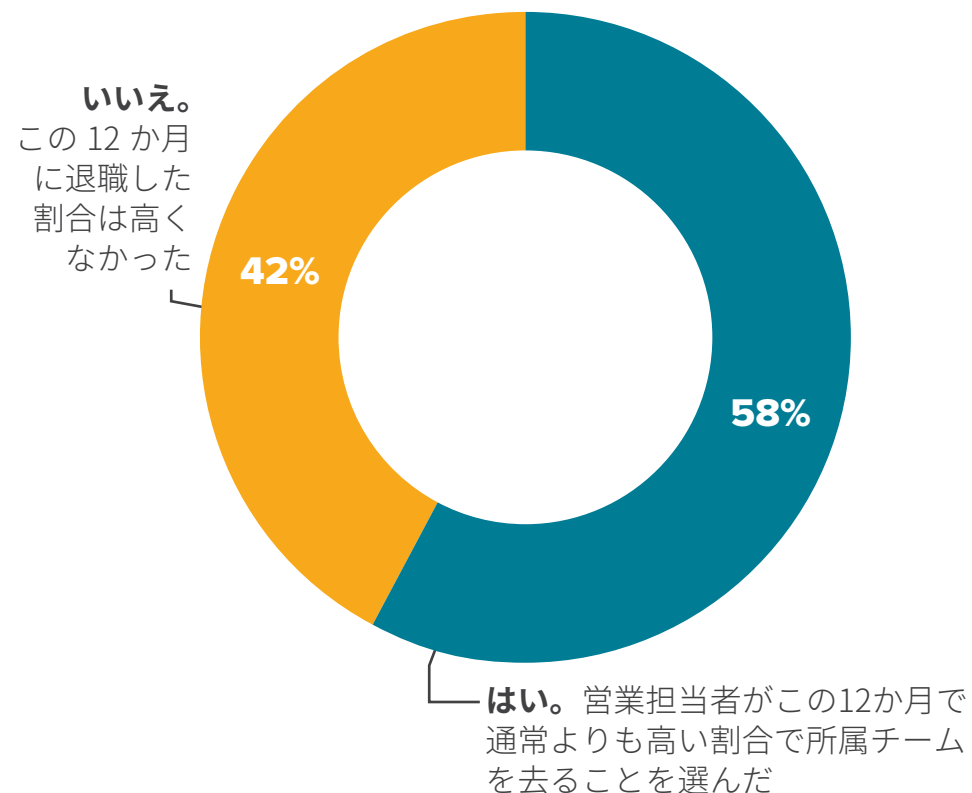
人材にとって 不安定だった1年

営業担当者の離職率はこれまで以上に高くなっています。この12か月で通常よりも高い割合で、組織が営業担当者に対して退職勧奨を行ったり、営業担当者が自主退職していきました。

金融企業、テクノロジー企業、ITサービス企業、ソフトウェア企業が営業担当者に対して行った退職勧奨の割合は、最も高いものでした。

テクノロジー企業とソフトウェア企業の自主退職の割合は、最も高い67%でした。

昨年、営業担当者が自主退職する割合は高くなったか

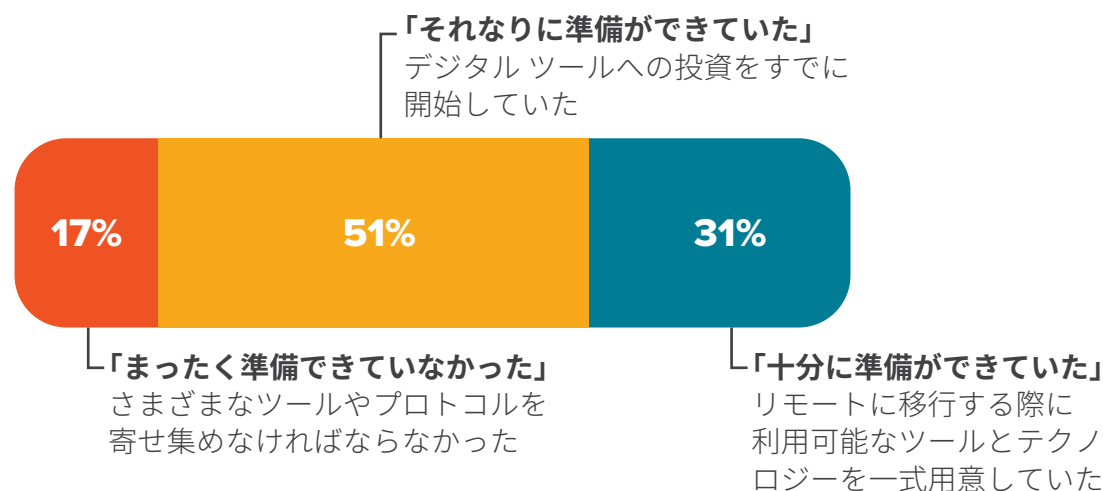


テクノロジーの定着化は
進んでいるものの、
まだ直感に
頼るところがある

ようやくリモートへの移行準備ができた組織

5つの組織のうち1つが不意打ちを食らい、さまざまなツールやプロトコルを寄せ集めて分散型リモートワークに対応しなければなりません。「まったく準備できていなかった」企業の割合は、北米や英国よりもフランスやドイツのほうが高くなりました。

所属組織は分散型リモートワークに対応する準備ができていたか



お客様の評価

「2018年12月にXactlyを導入しました。当社のビジネスは、パンデミック以前は堅調でしたが、分散型リモートワークによりZoomの需要が急増して、セールsteamへの依頼が殺到し、売上は対前年比で350%増となりました。パンデミック以前に、営業にXactlyとデジタルトランスフォーメーションを導入していたため、これまで手作業で行っていたプロセスの多くを自動化し、需要の急増に対応できました」

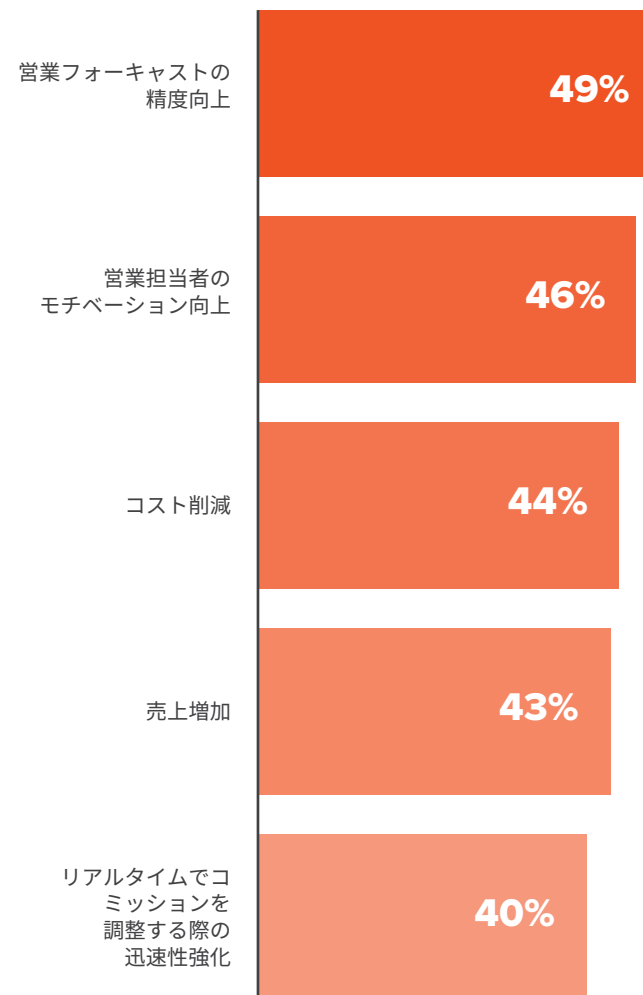
— Yongmei Mou, Zoom
セールス コンペンセーション責任者



テクノロジーの 定着化を推進する もの、阻むもの

テクノロジーの定着化を最もけん引するのは、「営業フォーキャストの精度向上」、「営業担当者のモチベーション向上」、「コスト削減」などがあり、「コスト削減」は「売上増加」の割合をわずかに上回っています。一方、自動化とデータドリブンな意思決定を推進する組織にとっての最大障壁は、「コストと予算の制約」の32%で、「レガシーシステム」と「企業のリーダーシップの支持が得られない」がそれに続きます。

営業組織によるテクノロジー定着化を 推進する上位5つのけん引役とは

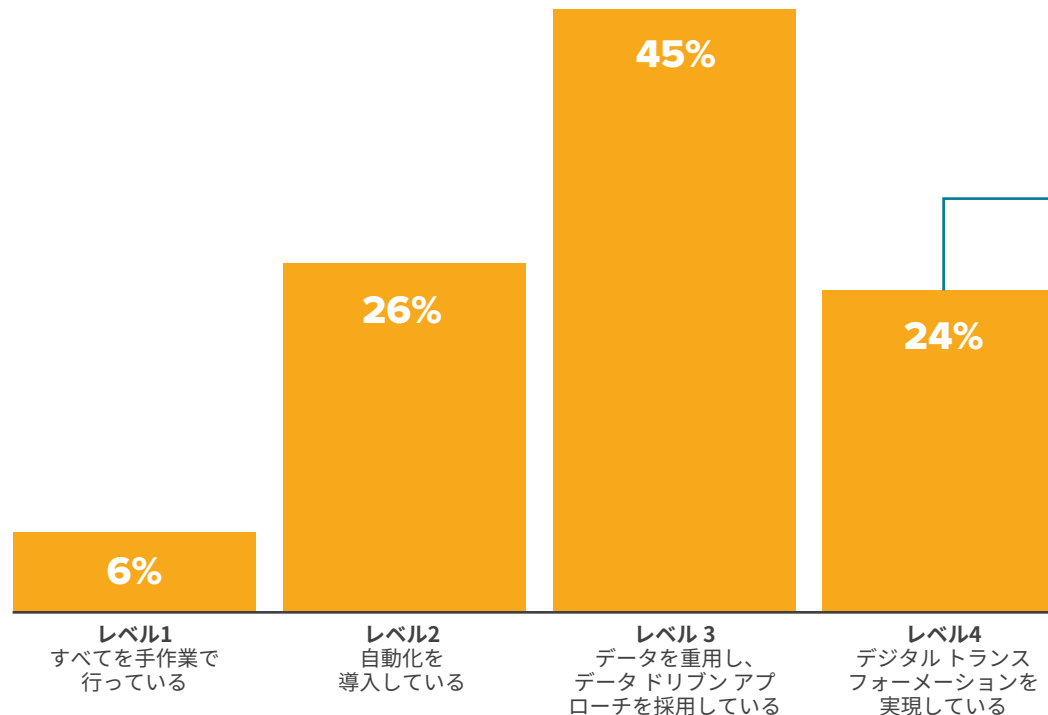


自動化とデータドリブンな意思決定を
推進する際の最大の障壁は、
「コストと予算の制約」です。

パンデミックの影響を受けなかったソフトウェア統合

驚くことに、アンケート対象である意思決定者のほとんどが、コロナ禍は、組織によるさまざまなソフトウェアソリューションやデータドリブンプロセスの統合に大きな影響を及ぼさなかった、と回答しています。ただし、最大の変化が見られたのはレベル4でした。コロナ禍以前から5ポイント上昇の24%でした。

さまざまなソフトウェアソリューションの統合において、
自社の営業組織をどう位置付けるか

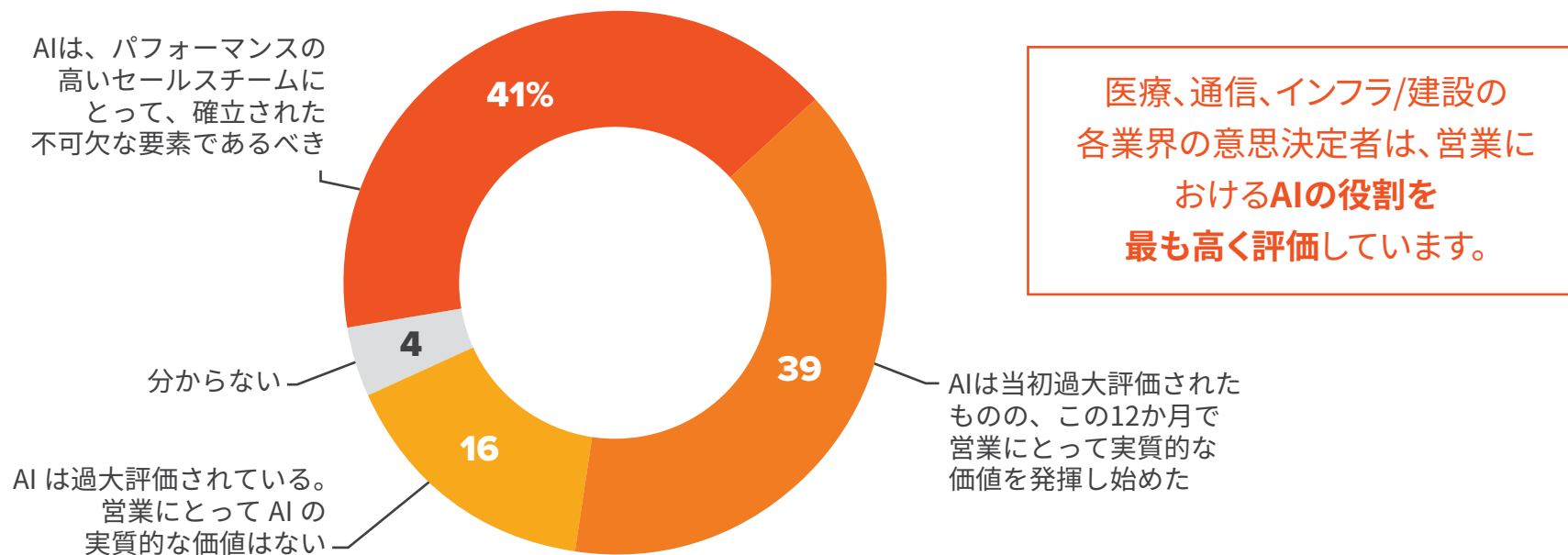


米国企業の28%が、
完全なデジタルトランス
フォーメーションを
実現しており、
この領域ではトップです。

今日、セールスリーダーは 従来以上に自動化に真の価値を 見いだしている

営業の意思決定者は、一般的に営業における自動化の役割に対して非常に前向きです。41%が、パフォーマンスの高いセールsteamにとって、AIは確立された要素であるべきだと回答し、それに近い割合が、AIは当初過大評価されたものの、過去12か月の間に営業にとって実質的な価値を発揮し始めた、と結論付けています。

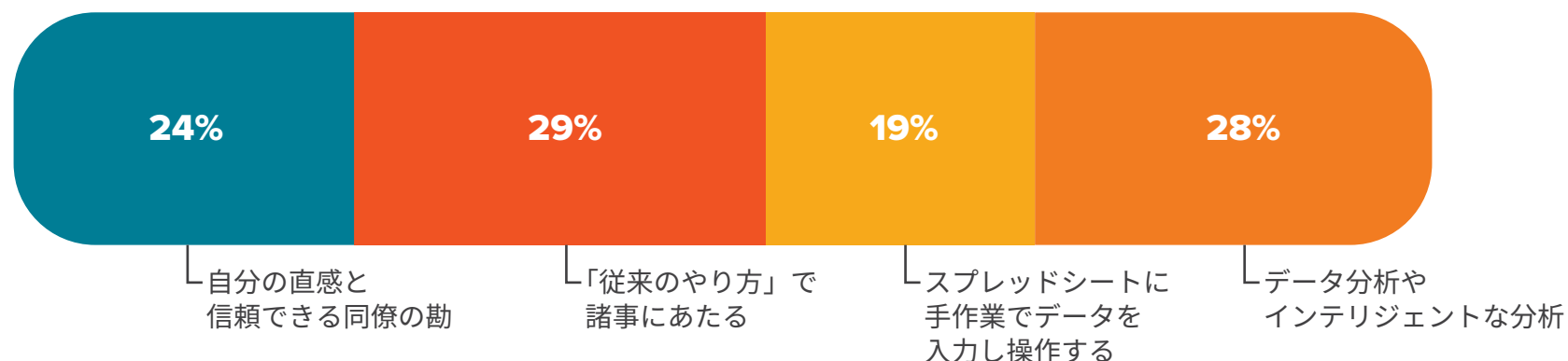
営業におけるAIの役割をどう思っているか



営業の意思決定において、 未だに大きな役割を果たす直感

セールス プランニング（営業テリトリー、営業クォータ（目標）、キャパシティ）の意思決定時に最も影響を与える要素について尋ねたところ、29%が「従来のやり方」にとどまっている、と回答しています。「データ分析やインテリジェントな分析」を活用している組織が28%にとどまる一方、24%は「直感に頼る、信頼できる同僚に意思決定を委ねる」と回答しています。

セールス プランニングの意思決定時に最も影響を与える要素は何か



昨年の1年間でデータ分析やインテリジェントな分析の活用が最も増えたのは、**ソフトウェア業界**（コロナ禍以前12%、現在23%）と**食品飲料業界**（コロナ禍以前18%、現在32%）でした。

私たちは、営業が以前のやり方に戻ることはないことを分かっています。しかし、業界がどのような状況に置かれようとも、昨年は営業組織が変化に対応できるように作られていることを証明しました。

未来の仕事がどのように進化しても、セールス プランニングと営業フォーキャストにテクノロジーを活用することで、成長する余地があることは明らかです。特に、契約金額のフォーキャストが一層難しくなっていることを考えると、テクノロジー活用はとても重要です。

セールスリーダーの過半数が、営業におけるAIの価値を認めていることを考えると、営業フォーキャストへのデータと自動化の導入は、大きな転換点を迎えているのかもしれませんが。

とはいえ、業界がこれから克服すべきことは、「従来のやり方」や「直感に頼る」といった方法に固執する傾向です。セールスリーダーは、継続的な変化を受け入れることで競争に打ち勝ち、組織を長期的な成功に導きます。

人口統計と集計方法

Xactly の委託を受けた Zogby Analytics は、2021 年 2 月に、カナダ、ドイツ、フランス、英国、米国の企業の営業意思決定者を対象としたオンラインアンケートを実施しました。社内および信頼できるパートナーのリソースを活用し、何千人もの最高営業責任者（CSO）、最高マーケティング責任者（CMO）、およびその他の営業意思決定者（副社長、取締役、役員、マネージャーなど）から、無作為にこの対話型アンケートに招待をしました。各招待状にはパスワードが設定され、アンケートへの回答は 1 人 1 回に制限され、セキュアな状態で行われました。

合計サンプル数 2,030 の誤差範囲は、95% 信頼区間に基づくと、 $\pm 2.1\%$ ポイントとなります。これは他の条件がすべて同じであれば、同じアンケートを繰り返した場合、その信頼区間は、100 回中 95 回パラメーターの真値が含まれることを意味します。国別のサンプル数の誤差範囲は、以下の表に示しています。

国	サンプルサイズ	期間	誤差範囲
カナダ	255	2/11/21 - 2/14/21	$\pm 6.1\%$ ポイント
ドイツ	208	2/17/21 - 2/18/21	$\pm 6.8\%$ ポイント
フランス	154	2/17/21 - 2/18/21	$\pm 7.9\%$ ポイント
英国	209	2/11/21 - 2/14/21	$\pm 6.8\%$ ポイント
米国	1204	2/11/21 - 2/14/21	$\pm 2.8\%$ ポイント

調査対象となった意思決定者のほとんど（35%）が、最高経営責任者（CEO）にレポートしている一方、約半数（49%）が 100 名以上のスタッフを部下として抱えています。IT サービス、テクノロジー、金融 / 銀行、小売、ソフトウェアが、最も典型的な業界です。年間売上 5 億ドル以上（54%）や、従業員数 2,000 名超（60%）の組織が過半数を占めています。

サンプルの特徴		頻度	有効回答率*
サンプルサイズ		2030	100
年齢	18-35	894	44
	36+	1130	56
	回答なし	6	—
国	カナダ	255	13
	フランス	154	8
	ドイツ	208	10
	英国	209	10
	米国	1204	59
役職	最高営業責任者（CSO）	474	23
	最高マーケティング責任者（CMO）	370	18
	その他の営業意思決定者（副社長、取締役、役員、マネージャーなど）	1186	58
企業の年間売上	2 億ドル～ 2.5 億ドル	382	19
	2.51 億ドル～ 5 億ドル	543	27
	5 億ドル～ 10 億ドル	642	32
	10 億ドル以上	463	23
従業員数	500 - 1,000	416	21
	1,001 - 2,000	400	20
	2,001 - 3,000	309	15
	3,000 - 5,000	423	21
	> 5,000	482	24
性別	男性	1313	65
	女性	710	35
	ノンバイナリー	7	< 1

Xactlyは、成長企業が売上創出を効果的に管理できるようにします。 Xactlyのインテリジェント レベニュー プラットフォームは、最初の戦略策定から、売上の最適化のあらゆる面における実践と優先順位付けにいたるまで、プランニング、営業テリトリー、営業クォータ(目標)、インセンティブ、パイプライン(商談)管理、フォーキャストにフォーカスすることによって、売上ライフサイクル全体にわたり組織を導きます。AIの能力を活用したXactlyの拡張性の高いクラウドベースのプラットフォームは、優れたソフトウェアと業界で最も包括的な16年間のデータセットを組み合わせています。お客様がセールス パフォーマンスを向上し、売上を増加させるために必要な信頼できる洞察を提供します。

売上パフォーマンスを再定義できる方法の詳細をご覧くださいか、今すぐ当社までお問合せ下さい。

<https://www.xactly.co.jp/>