



Xactly®

The Road to RevOps

予測可能で、採算性が高く、
持続的なレベニューをあげるための
道筋を描く

目次

03

RevOps の意義

06

経営リーダーが直面している
重大な課題
(と、その解決方法)

- › 人材
- › プロセス
- › テクノロジー

13

インテリジェントレベニューを
実現するステップ

15

RevOps へのトランスフォーメーションを
成功させるために

18

Xactly について



RevOps の意義

営業とは世界で最も難しい簡単な仕事です。パンデミック以前からそうでしたが、2年をかけて劇的にデジタル化が進んだ現在では、さらにその傾向が強まっています。

多くの B2B 購入者がデジタルファースト化し、営業担当者とやり取りするよりもリサーチに時間をかけるようになってきました。実際、Gartner 社が先日発表したレポートから、B2B 購入者が営業担当者と会っている時間は、購買活動全体のわずか 17% に過ぎないことが分かりました¹。

実際に足を運んでいる営業担当者についてはどうでしょうか。以前よりも多くの人に売り込まなければならなくなりました。Gartner 社によると、「10 年前、その数はわずか 5 人程度でした。現在は 11 人以上であり、20 人近くになることもあります」²。その結果、商談が一段と複雑化し、関わる事業部門の数も増えています。

セールスオペレーション (SalesOps) の状況も厳しさを増しています。LinkedIn 社のレポートによると、SalesOps 担当者の 27% が目先の仕事に時間がかかりすぎていると回答しており、自信を持って業務に臨んでいると回答した人は、わずか 40% に留まっています³。平均的な SalesOps 担当者が、営業ツールの管理、

戦略的成長計画の監督、営業パフォーマンスの監視など、重要な 14 の責務のうち 9 つを担っていることを考えれば⁴、当然の結果でしょう。このように仕事は増え、厳しさを増しているにもかかわらず、商談の約 38% は「失注」に終わっているのです。⁵

つまり、営業の難易度が上がっているのです。一方で、様々な点で楽になっていることも事実です。

とりわけ、レベニューオペレーション（RevOps）によって、戦略目標と計画に合わせて市場開拓（GTM）チームが調整され、営業が従来持っていた様々な悩みを解消しています。部門ごとのサイロ化も軽減され、プロセスの自動化は進み、オペレーションの可視性も向上しています。結果的に、組織の売上は前年比で 5～7% 成長しています⁶。しかし、他にもまだできることがあります。

社内調整は重要ですが、これは前提に過ぎません。社内調整だけでは、必ずしもスマートな意思決定ができるとは限らないからです。もし仮に、100% に近い精度⁷で売上の予測が行われたり、コミッションの支払ミスが 0.5% 未満⁸に抑えられたり、優秀な営業担当者が退職しそうな場合に事前に警告を受け取れたりしたら、最適な対策を意思決定して、実行していくことができるでしょう。



38%

「失注」で
終わる商談の
割合



5～7%

RevOps を
導入している
組織の平均前年比
売上成長率

インテリジェントレベニューのユースケース

離職の予測

退職しそうな営業担当者を予測できるとしたら、どのような対策を講じますか？ Xactly® Insights は、50 以上の指標に基づく離職リスク分析結果など、営業担当者に関するリアルタイムのデータと AI ベースのインサイトを営業マネージャーに提供します。

① 中等度の離職リスク

スティーブ・ウィルコックスが2022年中に
退職する確率は70%です。

この数値は、現在および過去の離職データに
基づいています。

お役に立ちましたか？ はい いいえ

このようなインサイトの提供には、本格的な分析能力が求められます。これが、**RevOps にインテリジェンスが重要とされる理由**です。

このようなインサイトに基づいた RevOps アプローチを「**インテリジェント レベニュー**」と呼んでいます。利益を損ねることなく、業務効率化と売上拡大をサポートするテクノロジー、プロセス、データによって、市場開拓チームを形成していきます。経験則と高度な分析結果に裏付けされた、正確かつタイムリーな意思決定が可能になります。

RevOps では、市場開拓チームによる、よりスマートな意思決定をサポートするインテリジェンスの土台となるレベニューオペレーションとインテリジェンスに関する戦略を策定し、レベニューエンジンのあらゆる側面を体系的に最適化することを目指します。

では、どのように実現すればよいのでしょうか。それを伝えるのが本ガイドの目的です。以下の章では、すべての経営リーダーが対処すべき重大な課題（と、その解決方法）ごとに、RevOps を進化させるために必要なことを特定し、RevOps トランスフォーメーションを成功させるための最善の方法を探っていきます。



レベニューオペレーションとは？

レベニューオペレーションとは、市場開拓活動に合わせて、営業、マーケティング、カスタマーサクセス、財務の人材、テクノロジー、データ、プロセスのすべてを統合し、レベニューサイクル全体を可視化させることで、売上増加を加速させることです。

経営リーダーが 直面している 重大な課題



(と、その解決方法)

RevOps とは組織再編をはるかに
上回る難しい取り組みです。

RevOps とは、主にプロセスを自動化し、売上創出サイクルのすべてのステップにインテリジェンスを取り入れることで、ビジネスを阻害している「壁」を打破する取り組みです。あらゆる組織の中心には、市場開拓戦略の策定と実行を妨げている、人材、プロセス、テクノロジーに関わる「壁」があります。

RevOps を通じて成長の加速と利益率の向上を目指すのであれば、市場開拓戦略のあらゆる側面を徹底的に最適化する必要があります。ところが、最適化されていない市場開拓プロセスの各要素に注目すると、多くの計画が策定されながら、すぐに放棄される理由が見えてきます。





人材、プロセス、テクノロジーを最適化しない限り、組織が効果的な市場開拓計画を策定し、運用することはできません。

そもそも一般的な市場開拓計画は、能力、営業担当者のランプアップ期間、シーズンリティなどの面で様々な想定をしながら策定されるものです。計画そのものは実績に基づいて策定されますが、計画全体が崩壊するリスクを含んだ想定事項に基づいている部分も多いのも事実です。また、一度完成した計画が、状況の変化に応じて修正されることはあまりありません。

計画実行段階に至るまで、このような問題を内包する想定が重ねられ、最適とは言えない営業テリトリーと営業の売上目標が割り当てられることとなります。問題はそれだけではありません。もし売上目標金額に応じたシンプルな報酬体系では、競合からシェアを奪う、新たな市場セグメントに参入するなどといった戦略的なビジネス目標をカバーすることができません。さらに、営業担当者が効果的な営業活動を行うためのサポートや指導を受けられず、仕事の優先順位をつけるために想定されるコミッション計算に多大な無駄な時間を費やし、その過程で不満を感じていることは少なくありません。

最適化されていないプロセス



従来型の直線的な市場開拓プロセスは、もはや変化の激しい現代のビジネス環境には通用しません。組織が成功するためには、計画に俊敏性を取り入れ、継続的に計画を修正する必要があります。

さらに、営業担当者は、四半期末に向けての売上の着地見込みを作成する際に、不確実な想定をベースにし、本質的な対策を講じる機会を逃してしまいます。その結果、モラルの低下、営業リーダーシップに対する信頼の低下、さらには市場評価が傷つくことにもなりかねません。

要するに、人材、プロセス、テクノロジーを最適化しない限り、組織が効果的な市場開拓計画を策定し、運用することはできないのです。ここからは各要素について詳しく見ていきます。



人材

営業パフォーマンスと考えた際に、真っ先に思い浮かぶのは報酬だと思いますが、実はそんな単純なものではありません。販売報酬だけで売上の10%⁹を支払っている組織は珍しくありません。それにもかかわらず、**営業担当者の57%が、年間の売上目標額を達成できておらず、自身を成果をあげている営業だと考えているのは、わずか24%なのです**¹⁰。

この営業生産性のギャップは、経営リーダーが直面しているもう1つの重大な問題、すなわち優秀な人材を維持することの難しさから生じています。この問題は、相関関係のある以下の2つの問題に起因します。

01 勝ち筋がわからない

1つ目の問題は、望む結果に至るまでの道筋がわからないことです。営業担当者（と営業マネージャー）は、会議への出席、見積書の作成、営業データの手入力など、時間を奪われるだけの業務に追われがちです。こうした営業活動以外の業務は、営業担当者の平均的な就業時間の66%も占めています¹¹。

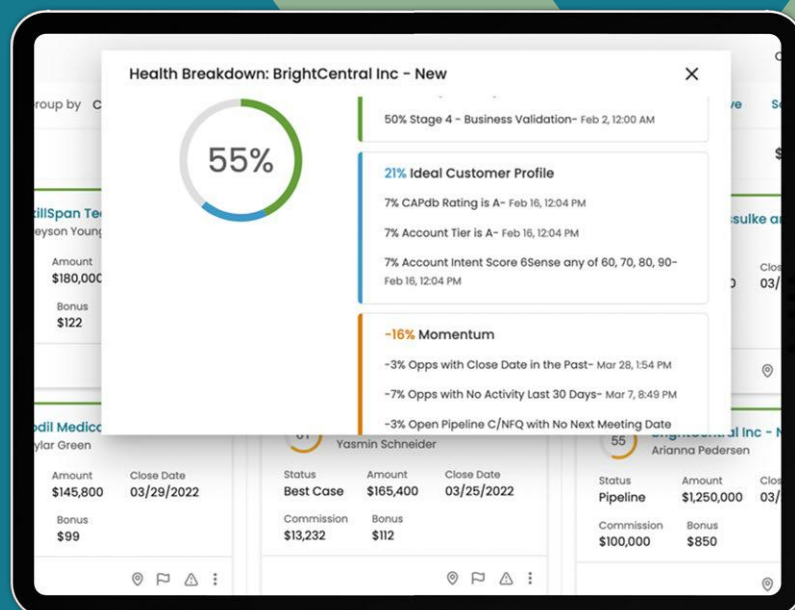
このように営業担当者の営業活動時間が限られているにもかかわらず、活動の効果を上げるためのインサイトは不足しています。例えば、営業担当者はCRM（顧客管理）プラットフォームから商談の健全性を正確に測るためのデータを取得できていないケースが多く、最も収益性の高い商談や成約に至る確率が高い商談など、優先すべき商談を適切に見極めることができないのです。また、CRMでは確認できないコミッション収入も不透明なことが多いため、営業担当者はコミッションの計算や管理など、無駄に時間を奪われることとなっています。

手っ取り早く生産性を上げるには、実際に結果につながる方法を営業担当者に提案することです。パイプラインダッシュボードがあれば、パフォーマンスの変化が明確に可視化されるため、営業担当者と営業マネージャーは変化が生じた理由を深く掘り下げ、理解し、より効果的に協力して取り組むことが可能になります。パイプラインの健全性ダッシュボードがあれば、失注しそうな商談や価値の高い商談を優先しやすくなるでしょう。また、コミッション収入がリアルタイムに反映される報酬ダッシュボードがあれば、営業担当者は極めて重要なやる気と安心感を得ることができます。

インテリジェントレベニューのユースケース

商談健全性スコア

商談の真の状況を見極められるならどうでしょうか？ Xactly® Forecasting を利用すれば、一連の指標に基づく商談健全性スコアカードとして、各商談に関する最新の状況を確認できるようになります。





02

効果的な指導を受けていない

2つ目の問題は、営業担当者が効果的な指導を受けていないことです。現在の多くの営業マネージャーは、管理面で大きな負担を抱えており、営業担当者と共に現場に赴くことができません。多くの営業担当者には、プロから学び、その場でフィードバックを得るなど、効果的な営業パーソンとなるためのスキルを磨く機会がないのです。

営業マネージャーの立場では、最新のパイプラインデータにアクセスできず、最善の商談を優先することや、最もサポートが必要な営業担当者を支援することができていないケースが少なくありません。緊急性の高い商談が見落とされ、営業効果が落ちているのです。

営業マネージャー向けに、成約率、契約額、契約内容など、営業担当者のパフォーマンスが完全に可視化される営業コーチングに特化したソリューションを導入することをおすすめします。例えば、過去5四半期で成約率が急激に落ちた営業担当者に気づくことができれば、営業マネージャーは速やかにインサイトを取得し、該当の営業担当者に適切なガイダンスを提供することができるでしょう。

つまり、人材の問題は簡単に解決できるようにするべきなのです。目に見えないものには、注目し、改善することはできません。適切なデータとインサイトで生産性のギャップを補うことには、より多くの商談を成約へ導く上で大きな意味があります。



営業マネージャー向けに、成約率、契約額、契約内容など、営業担当者のパフォーマンスが完全に可視化される営業コーチングに特化したソリューションを導入することをおすすめします。



プロセス

変化する市場やお客様の需要に迅速に対応するためには、俊敏性とスピードが必要です。俊敏性とスピードは、組織の部門をまたがるコラボレーションプロセスの効率性によって決まります。RevOps の中心にはこの考え方があり、これがビジネスの命運を分けることもあります。

オペレーションの俊敏性には、2つの能力が求められます。1つは、ビジネスプロセスから時間や労力を要する作業を排除する自動化の力。もう1つは、複数の部門が共通の目標に向けて取り組みを標準化し、そこに焦点を当てる調整力です。



自動化

労働集約的で価値の低い作業は、どの組織にとっても悩みの種ですが、ただでさえ営業活動が阻害されている営業部門にとってはことさらに重大な問題です。あらゆる活動の足を引っ張り、ミスを誘発するリスクを高めます。例えば、データの手作業でのインポートや手入力が原因で、分析に使えるデータ量が制限され、盲点が生じ、商談にマイナスの影響が及ぶ可能性があります。

また、一般的な自動化ツールと市場開拓に特化した自動化ツールをきちんと区別することも重要です。会議日程の自動調整、レポート送信、電子署名収集などの一般的な自動化ツールは、ワークフローを高速化することはできますが、商談の勝率を上げる力はほとんどありません。一方、オーダーや請求などの自動化機能を実現できる、市場開拓に特化した自動化ツールは、売上のさらなる成長を促してくれます。つまり、経営リーダーが正しい自動化に投資することが極めて重要なのです。

調整

多くの組織では、まず財務部門が売上目標に基づき市場開拓計画を策定した後、営業部門とマーケティング部門が共同でその計画を採択します。この時、期待値、生産性、能力の見積もりで齟齬が生じるケースがよくあります。また、市場開拓計画が十分な頻度で更新されていないことも問題です。四半期ごとの変更でも、手遅れになる可能性があります。真の俊敏性を実現するためには、新たなインセンティブを追加したり、営業売上目標を変更するなど、市場開拓プロセスのすべての部分を定期的に更新する必要があります。

このような調整不足はデータのサイロ化によって引き起こされているため、市場開拓チームが使用するアプリケーションの数を最小限に抑え、データの一元管理で解決することができます。Xactly® インテリジェントレベニュープラットフォームのような堅牢なアプリケーションスイートを使えば、ビジネスプロセスの最適化と自動化、またデータの一元化を通じて、各部門間の「壁」を打ち破ることができます。

キャパシティプランニングから営業テリトリープランニングやパイプライン管理まで、各市場開拓チームが共通の目標に向けて取り組めば、結果は大きく変わります。



テクノロジー

組織が競争力を維持するためには、クラウドコンピューティング、eコマース、サイバーセキュリティといったテクノロジーなどに加え、レベニューオペレーションとインテリジェンス（RO&I）テクノロジーを取り入れることが必須です。

今、レベニューパフォーマンス管理プラットフォームに投資する経営リーダーは、このようなツールを使っていない企業よりも競争優位に立つことができるでしょう。CRMプラットフォームのような多くの営業管理システムは、通常はチャートやダッシュボードとして情報提供するだけで、状況の説明や留意すべき予兆、あるいは潜在的な問題に対する解決策を提案してはくれないからです。

多くの部門でデータ分析への投資が始まったところですが、全体ではまだ少数です。Salesforce社が先日発表したレポートによると、AIで拡張された売上予測ツールを使用している営業リーダーは、わずか34%です。商談関連で必要な重要アクションに関するアラートを受け取っている営業リーダーは34%、営業担当者のパフォーマンス傾向に関するインサイトを取得している営業リーダーは52%でした¹²。

➤ 34%

AIで拡張された売上予測ツールを使っている営業リーダーの割合

➤ 34%

商談関連で必要な重要アクションに関するアラートを受け取っている営業リーダーの割合

➤ 52%

営業担当者のパフォーマンス傾向に関するインサイトを取得している営業リーダーの割合



経営リーダーがテクノロジー分野で抱えている最大の課題は、営業テリトリープランニング、キャパシティプランニング、報酬支払いの見積もりなど、ビジネスの全域に**高度な分析機能をどのように導入か**ということです。

次に重要な課題は、売上に関する**信頼できる唯一の情報源**を確立することです。CRMは、主にカスタマーエンゲージメントのデータベースであり、顧客に関するあらゆる情報を得るためのものです。CRMとは補完関係にあり、大抵は商談の全体像を把握するために併用されています。

売上に関する信頼できる唯一の情報源がなければ、一見無関係に見えるものの、売上創出として極めて重要な情報を簡単に見落としてしまいかねません。例えば、営業担当者のランプタイムに関するデータがなければ、新人営業担当者が売上目標を達成する能力を過大評価してしまい、売上目標を達成できなくなる可能性があります。

CRMやExcel、スプレッドシートなど、複数のツールやシステムにデータが分散されていれば、各部門のあちこちに断片的なデータが存在することとなり、営業部門と財務部門が同じ商談の異なる側面に注目する結果となりかねません。

ただし、先見の明がある経営リーダーは、データを単一のプラットフォームに統合することを優先しており、統合できない場合は、主要なレベニュープラットフォームを他の営業ツールとシームレスに統合しています。また、データを双方向に接続し、レベニュープラットフォームで生成されたインサイトを様々な市場開拓チームに共有し、活用できるようにしています。

より正確なデータと高い分析能力を備えていれば、組織はより優れた意思決定を下し、ミスを最小限に抑えることができます。長期的に見れば、このアプローチによって売上が増えるだけでなく、組織内で優れた営業文化を築くことができるのです。

インテリジェントレベニューのユースケース

生産性向上の予測

各営業担当者の生産性はどのように上がっていくのでしょうか。Xactly® Sales Planningは、組織の過去データを参照するAIを利用し、営業担当者の営業力を追跡します。このインサイトは、営業のキャパシティ計画や目標設定に利用することができます。



インテリジェント レベニューを実現する ステップ



様々な要素が変動し、複雑に絡み合う中、どのように成功に向けて歩むことができるのでしょうか。XactlyのRevOps成熟度モデルでは、成功を主な4つのレベルに分類しています。

このモデルでは、組織の人材、プロセス、テクノロジーのレイヤーで成功を測ります。レイヤーごとに、自動化、統合化、最適化といった各フェーズで求められる成熟度が定義されています。

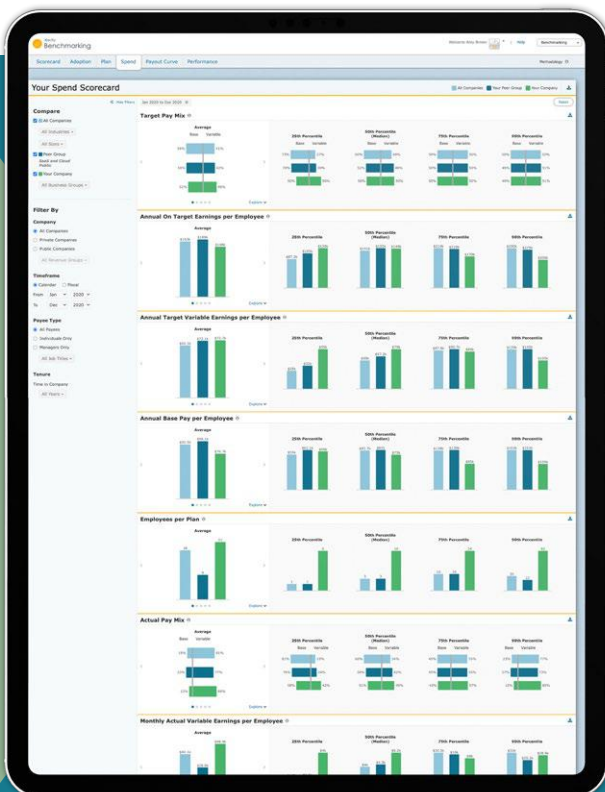


レベル1 マニュアル

レベル1の組織には、可視性と分析能力がほとんど備わっていません。各市場開拓チームはサイロ化されており、ほとんど連携が取れていません。プロセスは定型化されておらず、成功はほぼ一部の優秀な人材に依存している状態です。スプレッドシートや内製システムのようなマニュアルツールが幅広く使用されています。

レベル2 自動化

状況が変わり始めている段階です。多くのプロセスはまだサイロ化されたままですが、組織は主要なプロセスを中心に、自動化への投資を始めています。IT主導のデジタルトランスフォーメーション分野では、CRM（顧客管理）など、一部のデジタルツールが導入されています。ダッシュボードが設置され、関係者だけでなく、他の部門も情報を閲覧できるようになっています。目標に対する進捗を確認することはできますが、意思決定に有益なインサイトはほとんど得られず、想定に頼らざるを得ません。



レベル3 統合化

売上に関わる一部のデータソース（報酬計画やCRMなど）は統合されましたが、まだサイロが残っている状態です。失敗の原因をピンポイントで確実に特定することはできますが、まだ失敗を予測することはできません。部門横断型のチームが定期的に協力しており、売上増加に向けた戦略計画について、ある程度調整が取れています。

レベル4 最適化

採用からフォーキャストに至るまで、業務のあらゆる局面でデータとアナリティクスが利用されている段階です。問題を確実に予測し、AIに基づく対策を積極的に講じられるようになっていきます。部門横断型チームの意識は共通の目標に向けて完全に統一されており、売上増加に向けた戦略計画について調整が取れています。人材、プロセス、テクノロジーに関する重要な課題がすべて解消されます。

完全に最適化されたレベル4の組織には、高い予測可能性、高い採算性、持続力が備わっています。新たな市場を成長させるための取り組みに集中し、市場開拓プロセス全体でデータドリブンな意思決定を下し、進化し続ける混乱に負けない計画を実行することができます。

インテリジェント レベニューのユースケース

給与とパフォーマンスのベンチマーク

あなたの会社の報酬体系は同業他社と比較してどうでしょうか。Xactly® Incent と Xactly® Benchmarking を併用すれば、オンデマンドで報酬の結果を可視化できるほか、17年分以上の給与とパフォーマンスに関するデータに基づくインサイトで、報酬体系を最適化することが可能になります。

RevOps への トランスフォーメーション を成功させるために



変革の取り組みには必ず煩雑性やリスクが伴います。

過去 10 年間でビジネスモデルを塗り替えてきたデジタル化から得た教訓があるとするれば、戦略を立てる以上に、戦略を実行することが重要であるということです。

RevOps へのトランスフォーメーションの成功率を最大限まで上げるには、どうすればよいのでしょうか。

Xactly コンサルティングサービスである Xactly® Transform を通じて、何百件ものビジネストラנסフォーメーションをサポートしてきた Xactly は、新たなアプローチの導入という複雑なプロセスを主な 3 つのステップに分類しています。

01 成熟度評価

まずは、組織の戦略目標と RevOps 成熟度を把握することから始めます。計画の管理、コミッションの計算、パイプライン管理などの細かい部分を掘り下げる前に、ビジネス全体の成熟度を評価するのです。おそらく部門によって成熟度は異なると思います。

02

ソリューション実装のロードマップ

次に、組織の売上目標を達成するまでのロードマップを作成します。妥協を許さないアプローチではなく、修正や改善を繰り返し、順次ソリューションを展開するアプローチをおすすめします。数か月以内とは言わずとも、早々に実証可能な価値を実現し、RevOps トランスフォーメーションの取り組みのための投資とサポートを促すことを目指してください。

03

継続的な価値評価

最後に、最も重要な点として、価値実現時間を規定し、すべてのソリューションの導入前と導入後に、定期的に価値を評価してください。評価すべき KPI、その評価方法、それが財務インパクトとして数値化するようにしてください。ソリューションの使用を開始した直後から実際に実現された価値を定量化できるように、組織の体制を整えてください。

戦略から実行までの取り組みを完全に把握するためには、実績のあるアプローチとパートナーの存在が不可欠です。目標を設定することはもちろん、望ましい結果を出せる適切な環境をデザインすることにも注目してください。

予測可能で、採算性が高く、持続力のあるレベニューをあげるためのパイプラインを構築するには、新たなプロセスを導入し、チームを再編するだけでは十分ではありません。まずは、市場開拓プロセスにおける生産性（人材）、俊敏性（プロセス）、インテリジェンス（テクノロジー）の欠如という、営業部門や財務部門の可能性を阻んでいる最も根本的な問題を解消する必要があります。

これらの根底には、データと分析能力が不足している問題が潜んでおり、それが、失注、効果のない市場開拓計画、部門間の不和につながっていることが少なくありません。だからこそ、RevOps によって、インテリジェントレベニューを実現する必要があります。

売上増加を阻む すべての課題を 解決する

Xactly のインテリジェントレベニュープラットフォームに関するカスタムデモをご希望のお客様は、弊社ウェブサイト www.xactly.co.jp をご覧いただくか、お問い合わせページ <https://xactly.co.jp/contact-us> からご相談ください。





付録

- 1, 2. “5 Ways the Future of B2B Buying Will Rewrite the Rules of Effective Selling” . Gartner. <https://www.gartner.com/en/sales/trends/b2b-buying-trends-rewriting-effective-selling>
- 3, 4. “The LinkedIn State of Sales Operations Report 2021” . LinkedIn. <https://business.linkedin.com/sales-solutions/b2b-sales-strategy-guides/the-state-of-sales-operations-report-2021>
5. “How B2B Buyers Choose Their Suppliers” . Challenger Inc. https://www.challengerinc.com/wp-content/uploads/2020/10/2020_Challenger-Buyer-Study_A-Decade-Of-Analysis.pdf
6. “The Rise of Revenue Operations” . Forrester Consulting. <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/rise-of-revops-forrester-consulting/>
- 7, 8, 9. Xactly benchmarking データ
- 10, 11, 12. “State of Sales (Third Edition)” . Salesforce Research. https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_ie/www/PDF/state-of-sales-3rd-ed.pdf

Xactly について

Xactly は、世界中の何千社もの組織や何百万人もの営業担当者が、それぞれの売上目標を達成できるようにサポートしています。営業リーダーは、Xactly のソリューションを利用することで、現四半期を振り返り、長期成長に向けたレベニューストリームを創出することができます。Xactly® インテリジェント レベニュープラットフォームは、当社が所有する 17 年分のデータに AI を適用して導かれたインサイトを使いやすいアプリケーションに提供します。センチメント、プロセス、トレンド分析を織り交ぜ、正確な機械予測を導きます。売上計画、クォータ、営業テリトリーにおいて改善すべき課題を素早く見つけ出し、その改善をサポートします。また、報酬体系が極めて複雑な場合でも、素早く報酬額を示すことができるため、営業担当者のやる気と勢いが削がれることはありません。

これが、Xactly® インテリジェント レベニュー プラットフォームが、会社戦略に沿った営業活動を確保し、予測可能で、採算性が高く、持続力のあるビジネスを実現できる唯一のソリューションである理由です。Xactly や、インテリジェントレベニュー分野に関する最新の問題や傾向については、Twitter や Facebook で Xactly をフォローするか、www.xactly.co.jp をご覧ください。

Xactly 株式会社

(www.xactly.co.jp)

〒107-6218

東京都港区赤坂 9-7-1 ミッドタウン・タワー 18 階

Xactly®

©2022 Xactly Corporation. All rights reserved. Xactly、Xactly ロゴ、および「Inspire Performance」は、Xactly Corporation の米国およびその他の国における登録商標または商標です。その他の商標は全て、それぞれの所有者に帰属します。