



営業職の 成果連動型報酬に関する 調査レポート

Xactly 株式会社が 2022 年 12 月に実施した
営業職一般社員への調査をもとに、
営業職の報酬制度の現状と課題をレポートします。



目次

エグゼクティブサマリー	03
調査の背景 / 調査方法	04
営業職のやりがい・報酬制度の実態 成果連動型報酬の導入が営業職のモチベーションを促進する	05
成果連動型報酬制度への意向 成果連動型報酬は賃金アップへの期待	09
営業人材の流動性と報酬制度の関係 成果連動型報酬により人材獲得を有利に	13

本調査における言葉の定義

- * **成果連動型報酬**：成果の度合いに応じて、所定のパーセンテージで支払われる賞与にかかる報酬のこと。歩合制、出来高払い制、コミッション制とも言われるインセンティブ報酬。個人のノルマなど条件を満たしていなくても全員がもらえるボーナスのような賞与にかかる報酬は含まれない。
- * **年功序列型報酬**：年齢や勤続年数に応じて、賃金水準が高くなる報酬のこと。



》》》 エグゼクティブサマリー

調査の結果、**成果連動型報酬の導入率は全体で約 4 割だった**。業界では、建設業、金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業が全体の中では高めであり、5 割程度となっている。

また、大企業ほど、導入率が高い傾向も明らかになった。また、**成果連動型報酬の有無によって、給与構成も異なった**。成果連動型報酬がある場合は、基本給が約 60% 賞与が約 40% だったのに対して、成果連動型報酬がない場合は、基本給が約 88% を占める結果となった。

そして、成果連動型報酬制度が実施されている営業担当者の方が、営業職へのやりがい度をはじめ、あらゆる要素において、満足度が高いという結果になった。結果として、営業職の総合満足度については、**約 10 ポイント高い結果**となった。

成果連動型報酬への意向については、**若い年代ほど成果連動型報酬を希望する割合が高い**ことがわかった。そして、成果連動型報酬を望む一番の理由は、「**賃金アップの可能性**があるから」という結果だった。また成果連動型報酬が導入されていれば、目標を 100% 達成した後でも**約 60% の人が積極的に営業活動に取り組む**ことが明らかになった。

さらに、その**約 80% が、報酬受け取り予定額が**期中に事前に明らかになっていることに**魅力を感じる**という結果だった。

人材の流動性と報酬との関係性の観点では、現在転職を考えている営業担当者のうち約 4 割が、**転職先企業に成果連動型報酬がある場合、前向きに捉える**ということが分かった。

以上の結果から、成果連動型報酬制度の存在が、営業の仕事へのやりがい、モチベーション、転職動機に寄与しているといえ、本制度を導入・採用することが、**営業のエンゲージメント向上、パフォーマンス向上、人材獲得**といった観点で重要だと確認できる。また、成果連動型の報酬体系が、営業担当の賃金アップを期待させるものであり、**企業の賃上げの要求にも応えうる施策**として従業員の理解を得やすいとも言える。なお、制度導入時は、**賞与の支払い予定額が可視化**できるような仕組みも重要である。



調査の背景

諸外国と比べ、日本企業の営業生産性や営業社員のエンゲージメントが低いことや、労働賃金が長年に渡り上昇していないことが課題として取り上げられている。これらの課題の原因の一つとして考えられるのが、報酬制度の違いだ。

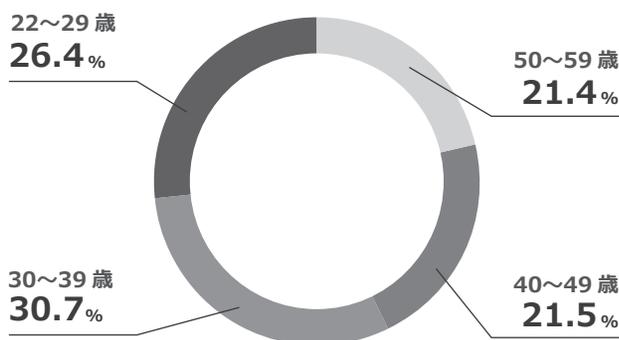
日本企業の従来からある年齢や勤続年数に応じて賃金水準が高くなる年功序列型の報酬制度に相対するものとして、成果に応じて支払われる報酬が、諸外国では取り入れられている。特に営業職については、売上成果や目標の達成率などに応じて、所定のパーセンテージで支払われるインセンティブ報酬が一般的だ。そこで、日本企業における営業担当者がどのような報酬体系や制度で仕事をしているのか、さらに、成果連動型の報酬によってどのようにモチベーション、コミットメント、人材獲得などに影響があるのか、昨今叫ばれる賃上げの課題解決の一助になるのかを明らかにするために、Xactly 株式会社として独自の調査を実施することにした。

調査方法

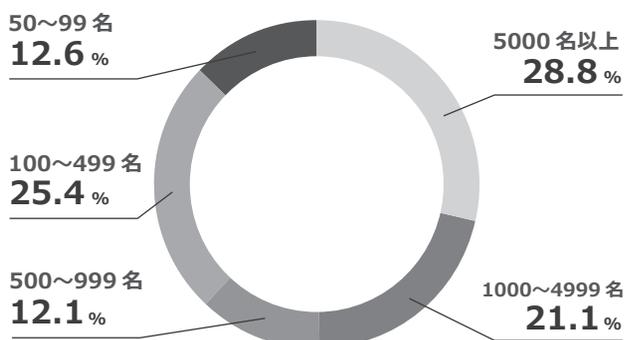
調査対象は、日本における営業系の職種に従事する営業一般社員のうち、22歳～59歳の男女を対象に行った。3日間のインターネットリサーチによって回答を回収し、2,208名の有効回答を得ることができた。以下、調査概要である。

調査対象	営業系の職種に携わる従業員人数 50 名以上の企業従事者の一般社員、22 歳～ 59 歳の男女
調査地域	全国
調査方法	インターネットリサーチ
調査時期	2022 年 12 月 20 日（火曜日）～ 12 月 23 日（金曜日）
有効回答数	2,208 名
調査委託先	株式会社マクロミル

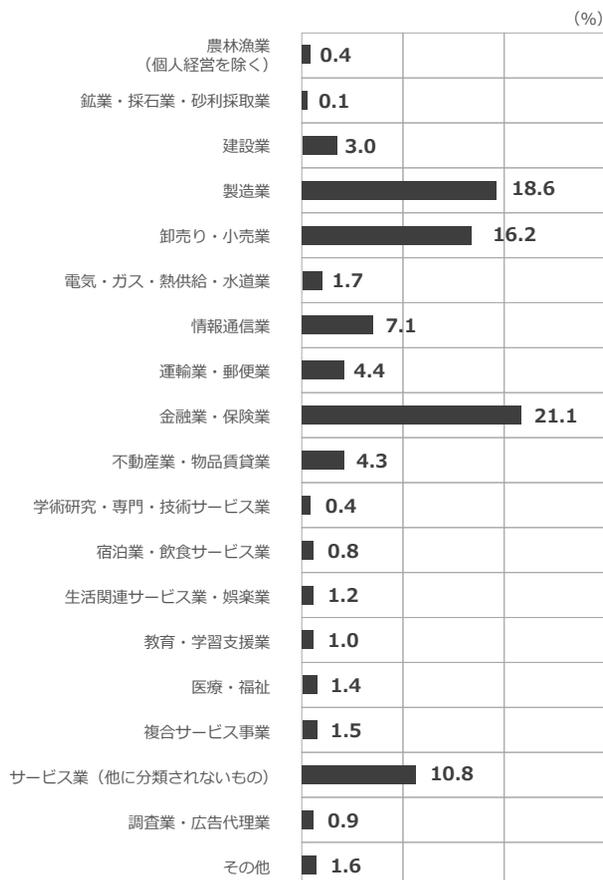
年代



従業員数



業種





営業職のやりがい・報酬制度の実態

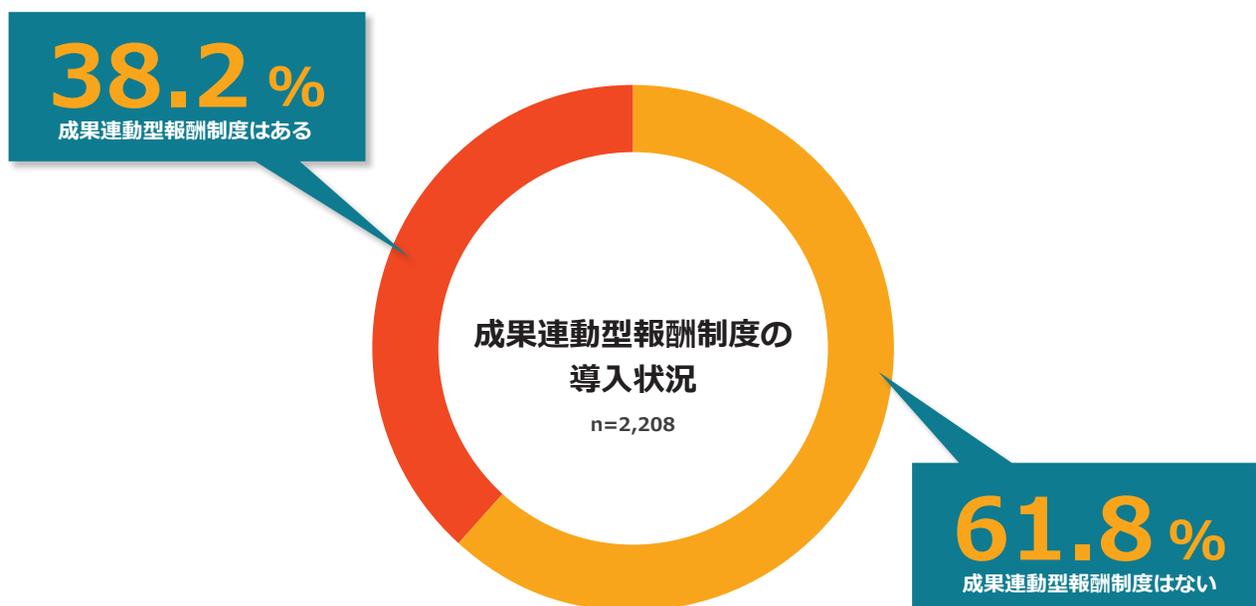
成果連動型報酬の導入が
営業職のモチベーションを
促進する



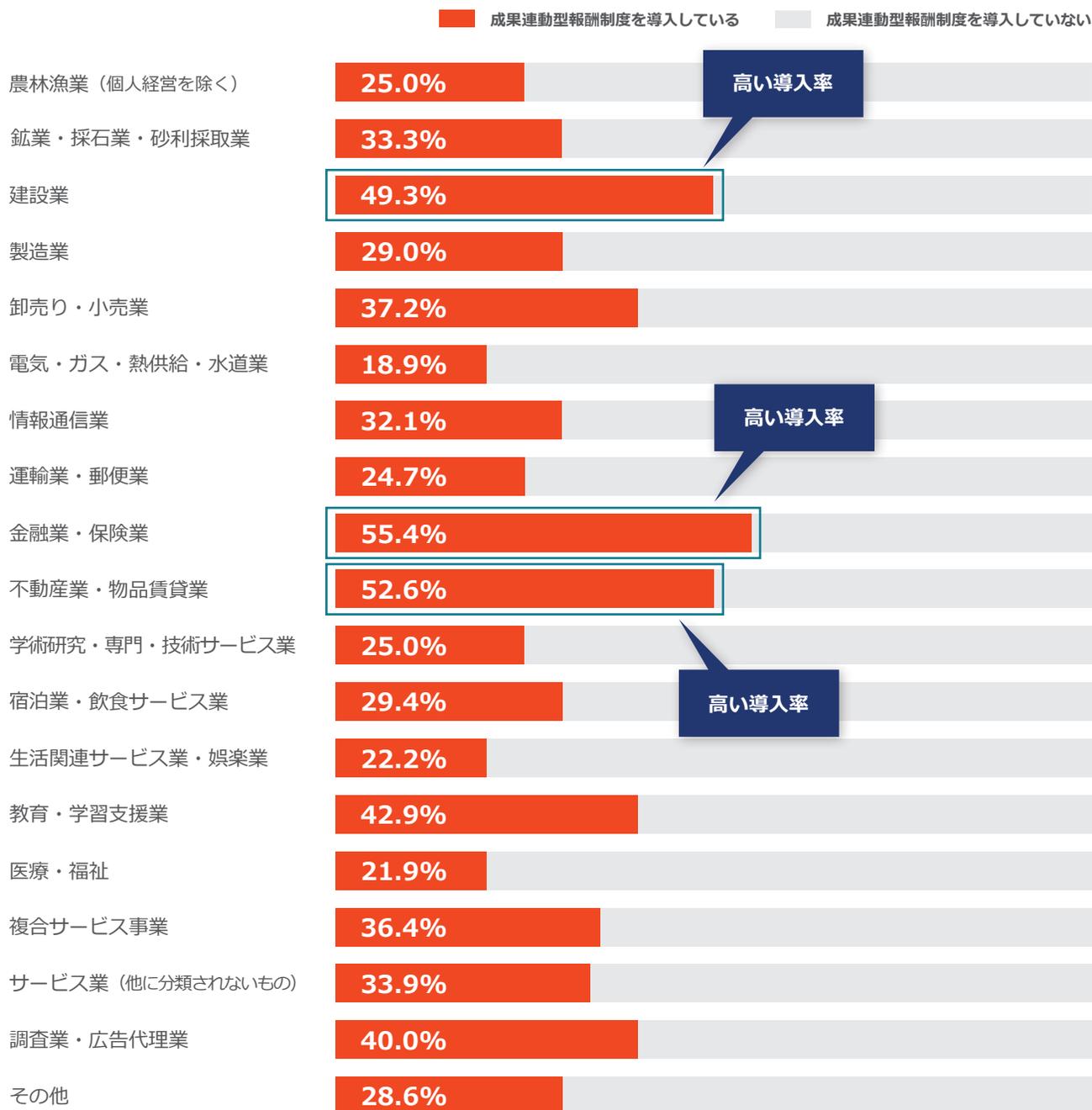
営業職のやりがい・報酬制度の実態という観点で調査した結果、営業職の一般社員への**成果連動型報酬の導入率は約4割**であることが分かった。営業職のやりがいや、営業の仕事に関連するあらゆる項目の満足度を見ると、成果連動型報酬が導入されている営業担当者の方が全て優れていることが分かった。その結果から、**成果連動型報酬の導入が営業職のモチベーションを促進**していることが明らかと確認できる。

▶ 成果連動型報酬制度の導入率

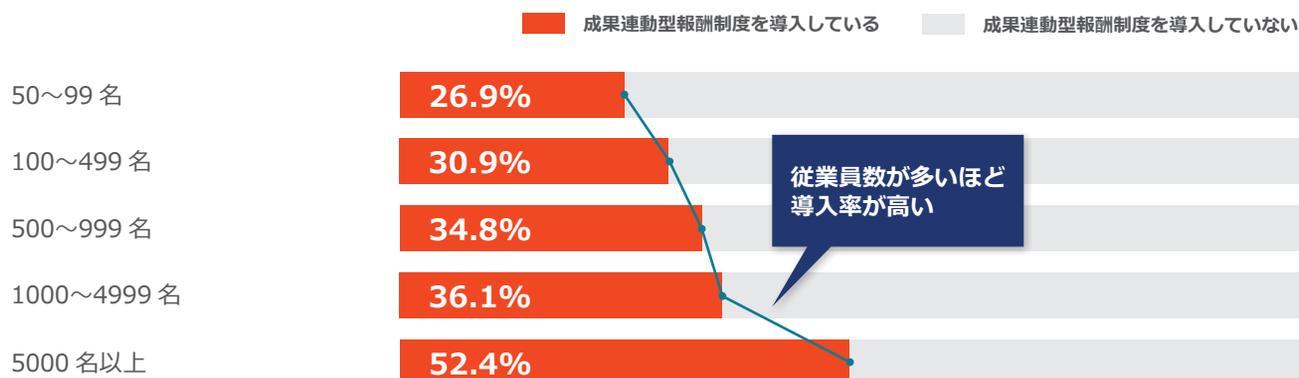
成果連動型報酬制度の導入率は約4割だった。業種別には、建設業・金融業・保険業・不動産業・物品賃貸業などの導入率が高い。また、従業員規模が大きくなるほど、その導入率が高くなることがわかる。



業種別の成果連動型報酬制度の導入状況

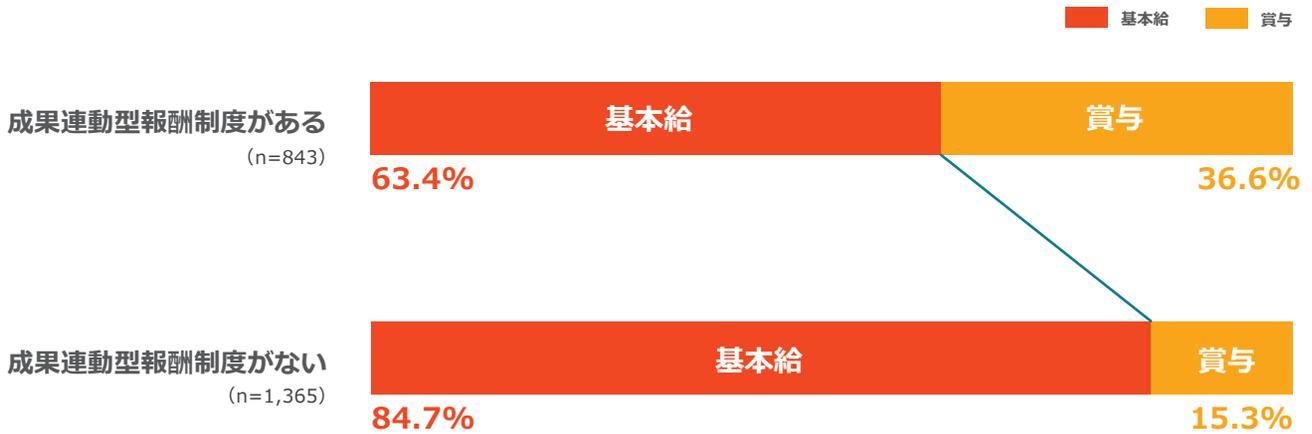


従業員数別の成果連動型報酬制度の導入状況



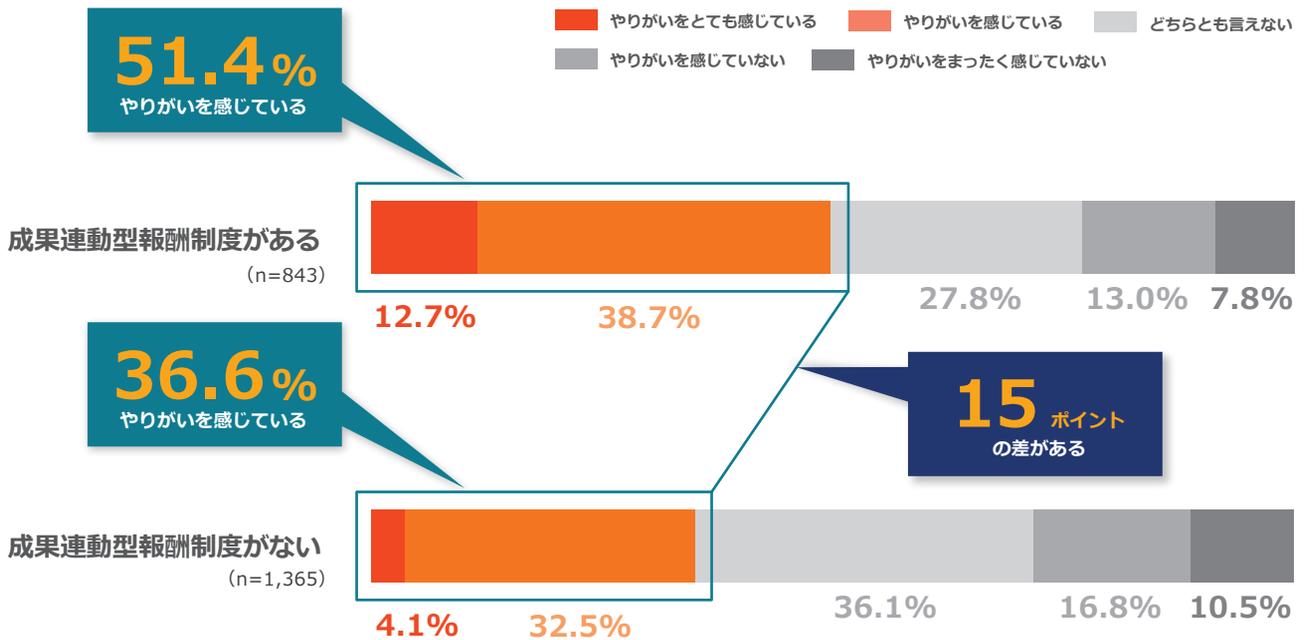
基本給と賞与（成果連動型報酬を含む）の比率

成果連動型報酬の有無による、給与構成を尋ねたところ、**成果連動型報酬制度がある企業は、基本給が約 63%** である一方、**成果連動型報酬制度がない企業は、約 85% が基本給**の構成となった。業種や企業規模によって、この構成比には大きな差異は見られなかった。



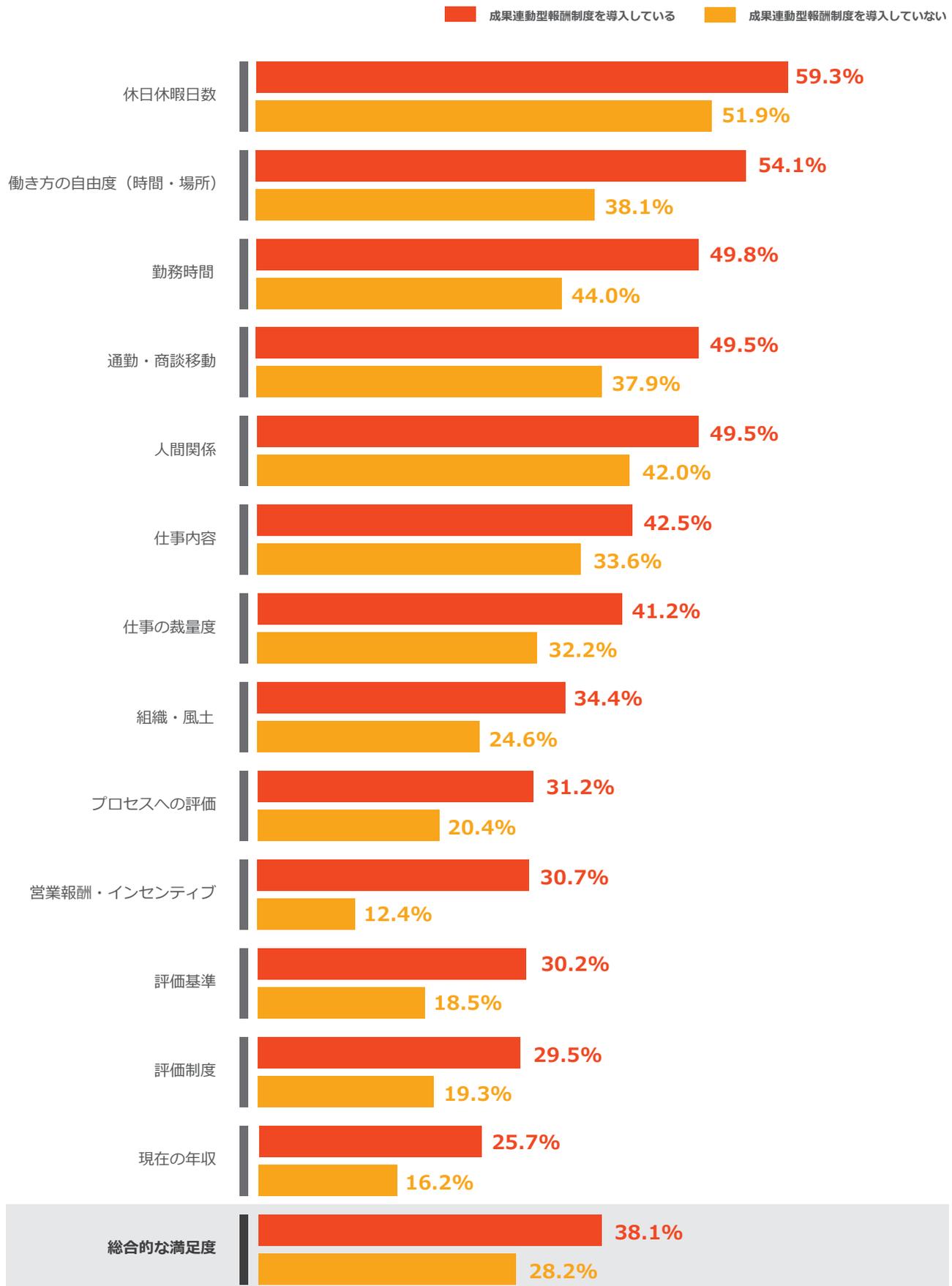
営業職へのやりがいについて

次に、営業職のやりがいを成果連動型報酬制度の有無で比較すると、**成果連動型報酬制度がある人の方がやりがいを強く感じており、成果連動型報酬がない人と比べると、15 ポイントの差がある**ことがわかる。



営業の仕事に関する内容ごとの満足度

また、営業の仕事に係る 13 項目に対して、満足度を聞いた場合も、総じて、**成果連動型報酬制度がある人の方が満足度が高い**ことがわかった。特に、年収、報酬、評価に関する項目に対して、その差異が際立った。





成果連動型 報酬制度への意向

成果連動型報酬は
賃金アップへの期待

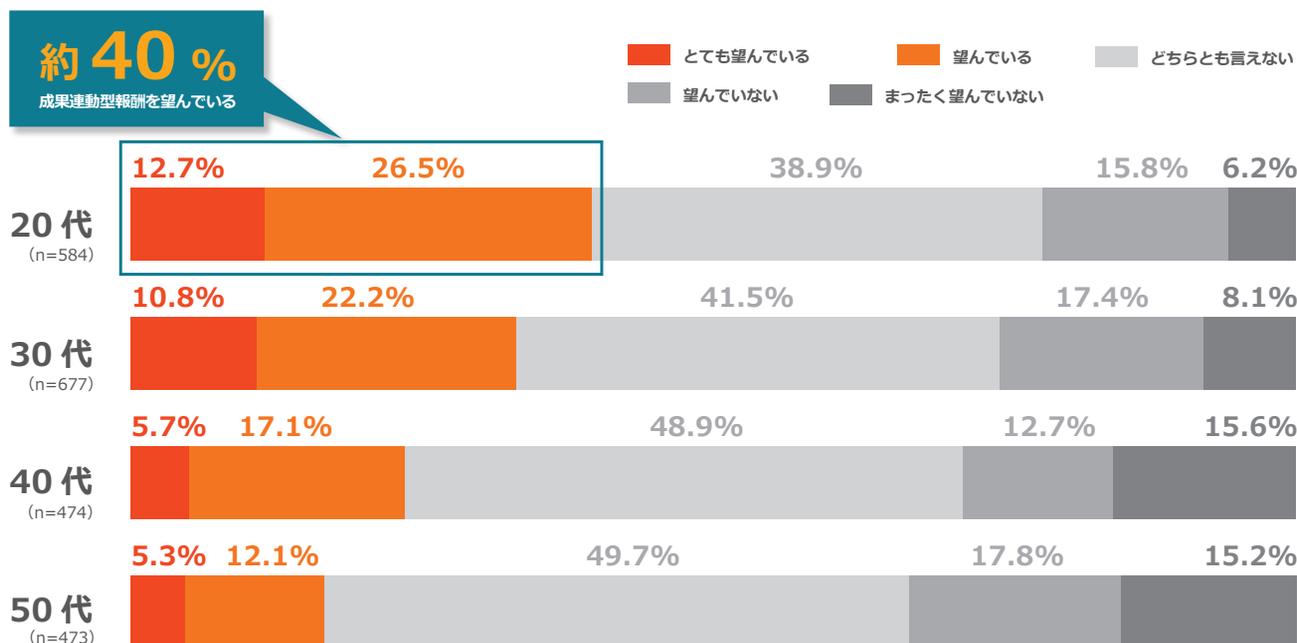


成果連動型報酬制度への意向を調査した結果、若い世代ほどその制度体系を望んでいることが明らかになった。

また、成果連動型を希望する理由の一番には「賃金アップできる可能性があるため」が突出しており、この結果からも賃金アップへの期待として、成果連動型報酬体系への意向が高いことがわかる。さらに、成果連動型報酬の導入によって、100%目標達成した後も、継続的かつ積極的な営業活動の従事を期待できることも明らかになった。また、そのように積極的に営業活動に取り組むと答えた人の大半が、自らがどの程度報酬支払いを受けられるかが事前に明らかになっていることに魅力を感じていることも明確になった。

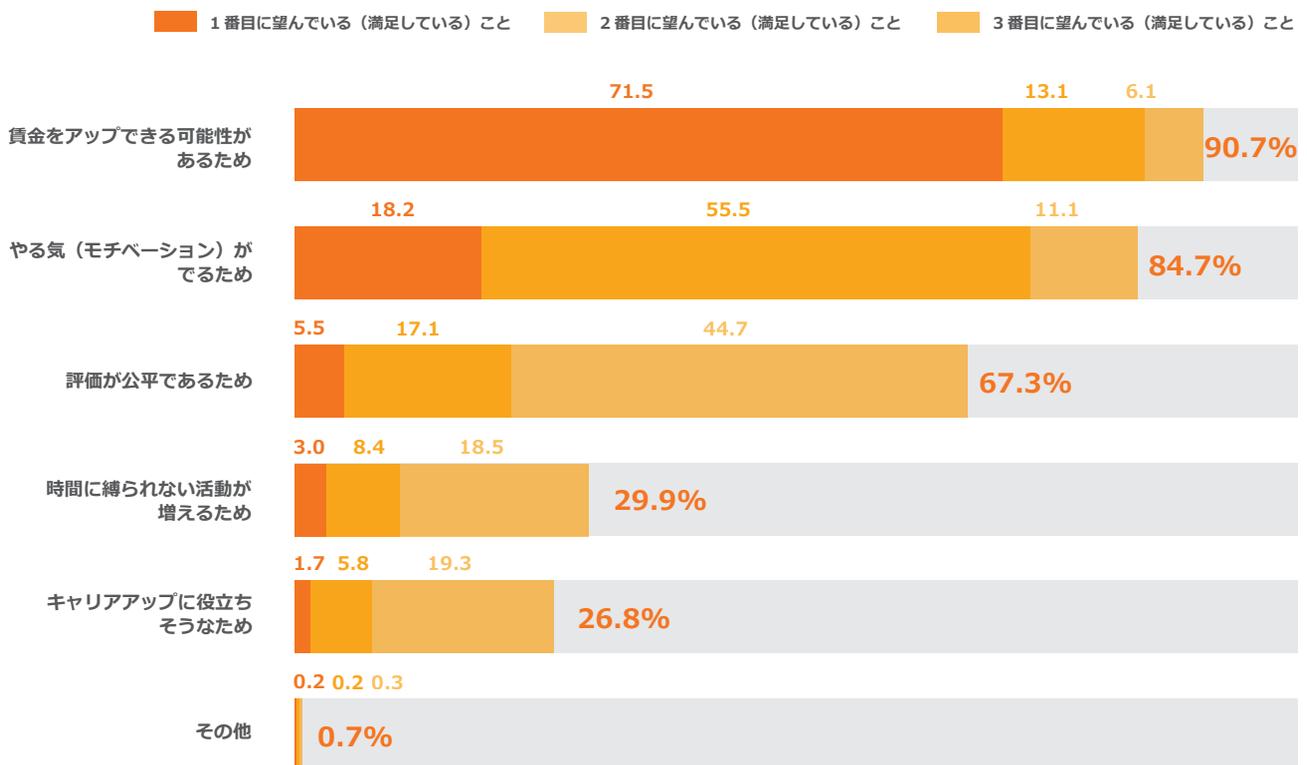
成果連動型を希望しますか？

成果連動型報酬制度への意向率は、全体で約30%であるが、年代別で見ると、若い世代ほどその意向が高いことが明らかになった。20代は約40%が成果連動型報酬を望んでいることがわかる。



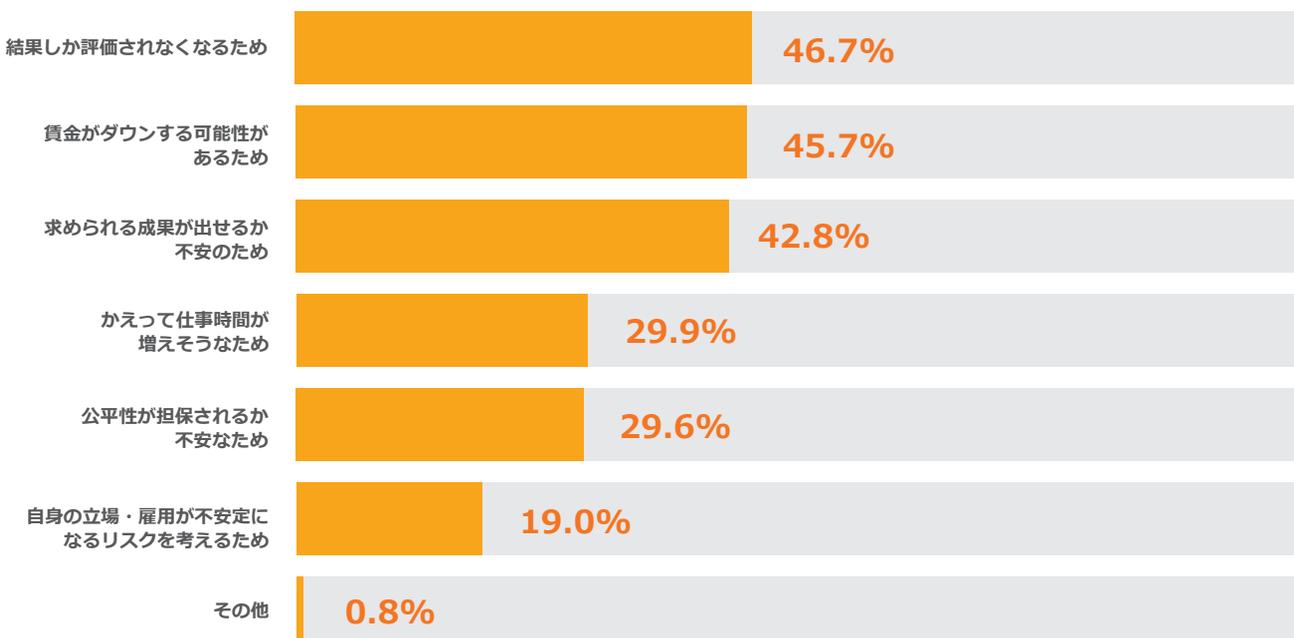
成果連動型を希望する理由は？

成果連動型報酬を望んでいる人に対して、それを望む理由を尋ねたところ、1番目に望む理由としては「賃金アップできる可能性があるため」が突出した。次点で「やる気（モチベーション）がでるため」、「評価が公平であるため」と続く。成果連動型の報酬体系が、賃金アップへの期待の表れを示していると言える。



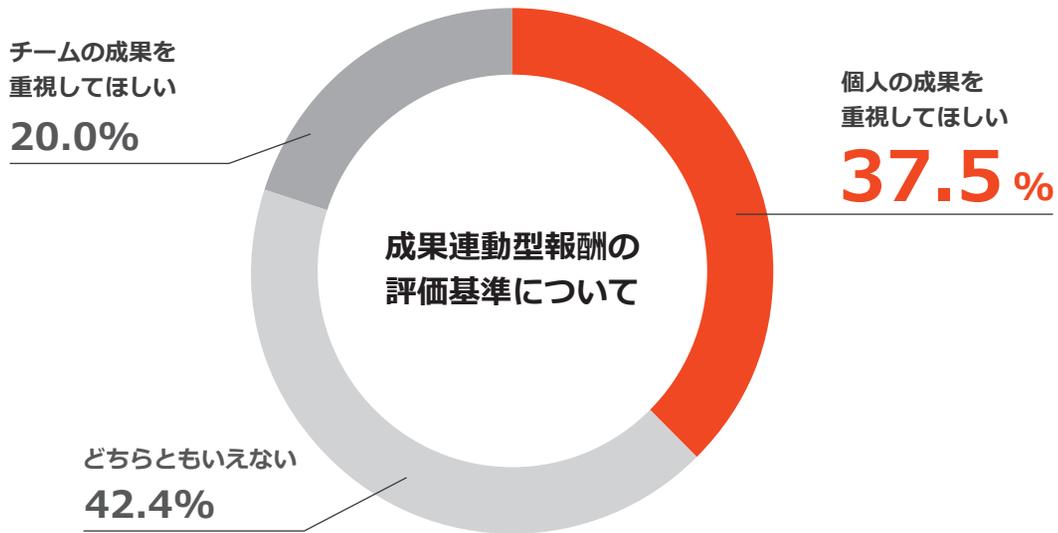
成果連動型を望まない理由

一方、成果連動型報酬制度を望まない人に対して、その理由を尋ねたところ、結果しか評価されない点や求められる成果が出せるか不安な点、賃金がダウンする可能性が上位を占めた。賃金ダウンのリスクや成果の不確実性への不安の要素が大きいとわかる。



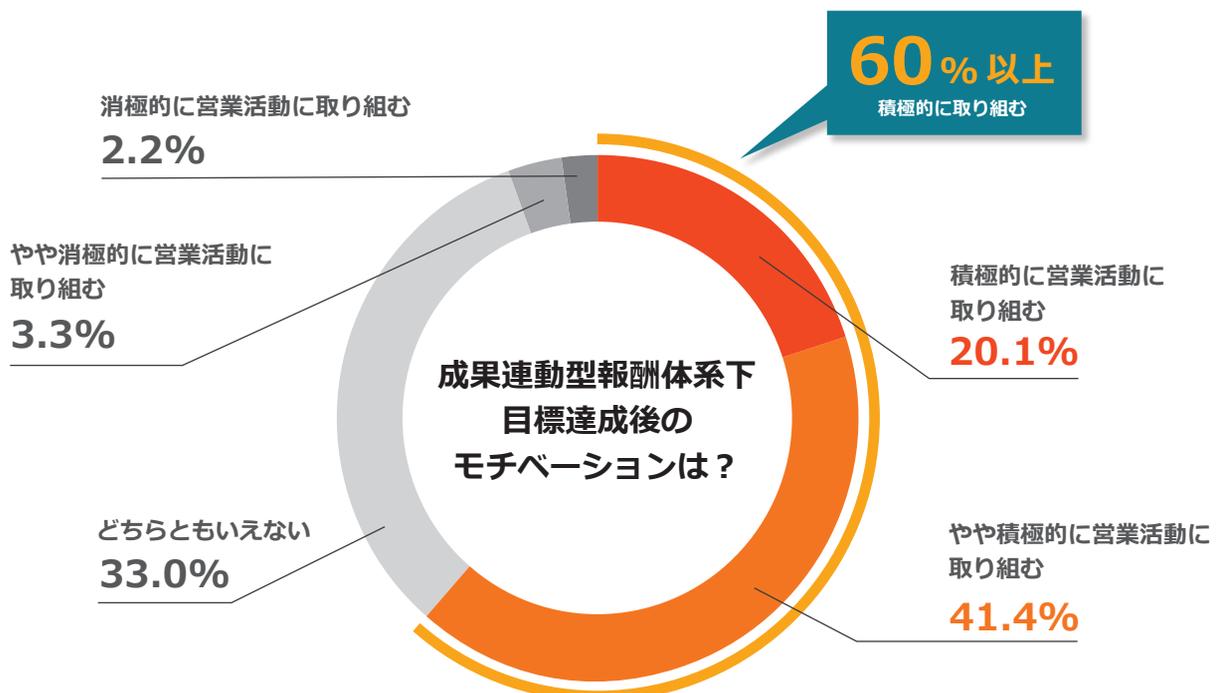
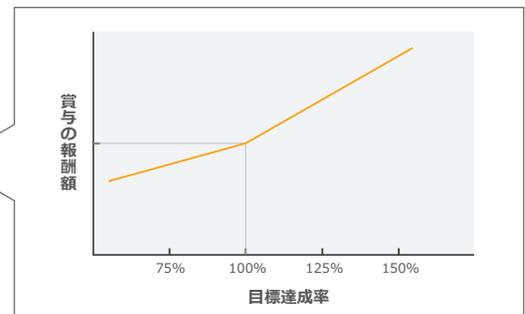
成果連動型の評価の基準

成果連動型報酬体系になった場合の評価の基準としては、チームの成果を重視してほしいというよりも、**個人の成果を重視してほしい**という意向が明らかになった。



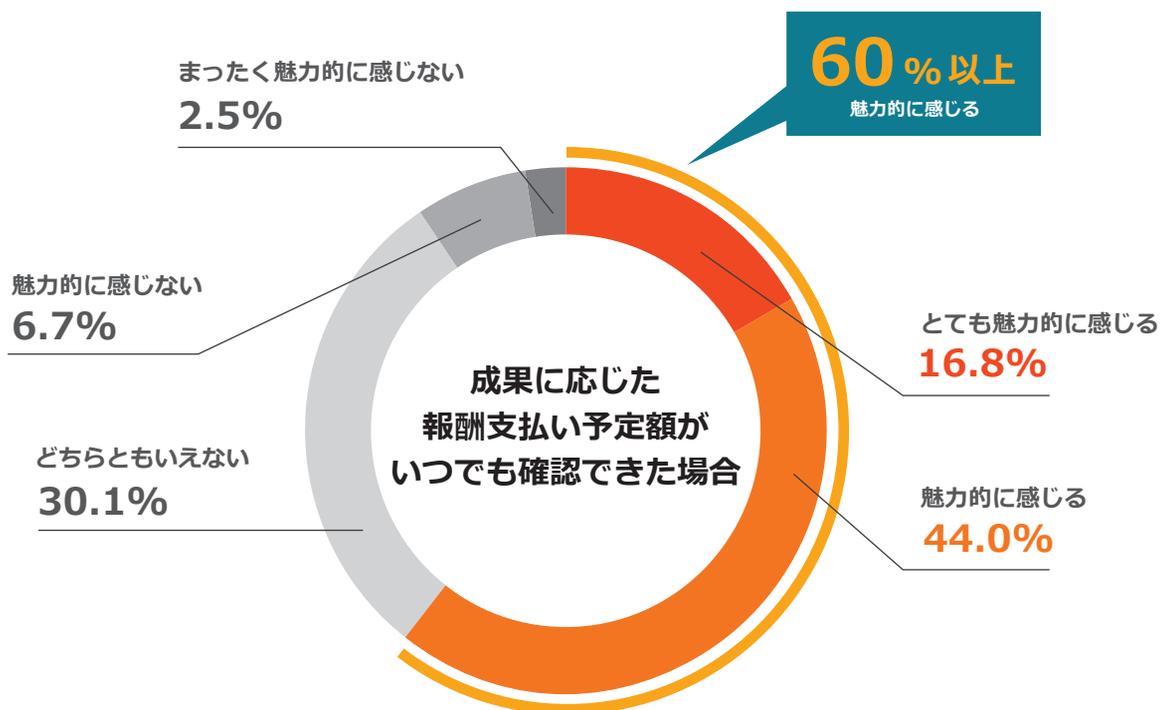
100% 目標達成後のモチベーション (成果連動型での仮定)

100%の営業目標を達成後、右図のように、その後の達成度合いに応じて、成果連動の報酬が追加的に支払われるケースを想定してもらった際、**60%強の営業担当者が積極的に取り組む**ようにモチベーションを変化させることが明らかになった。



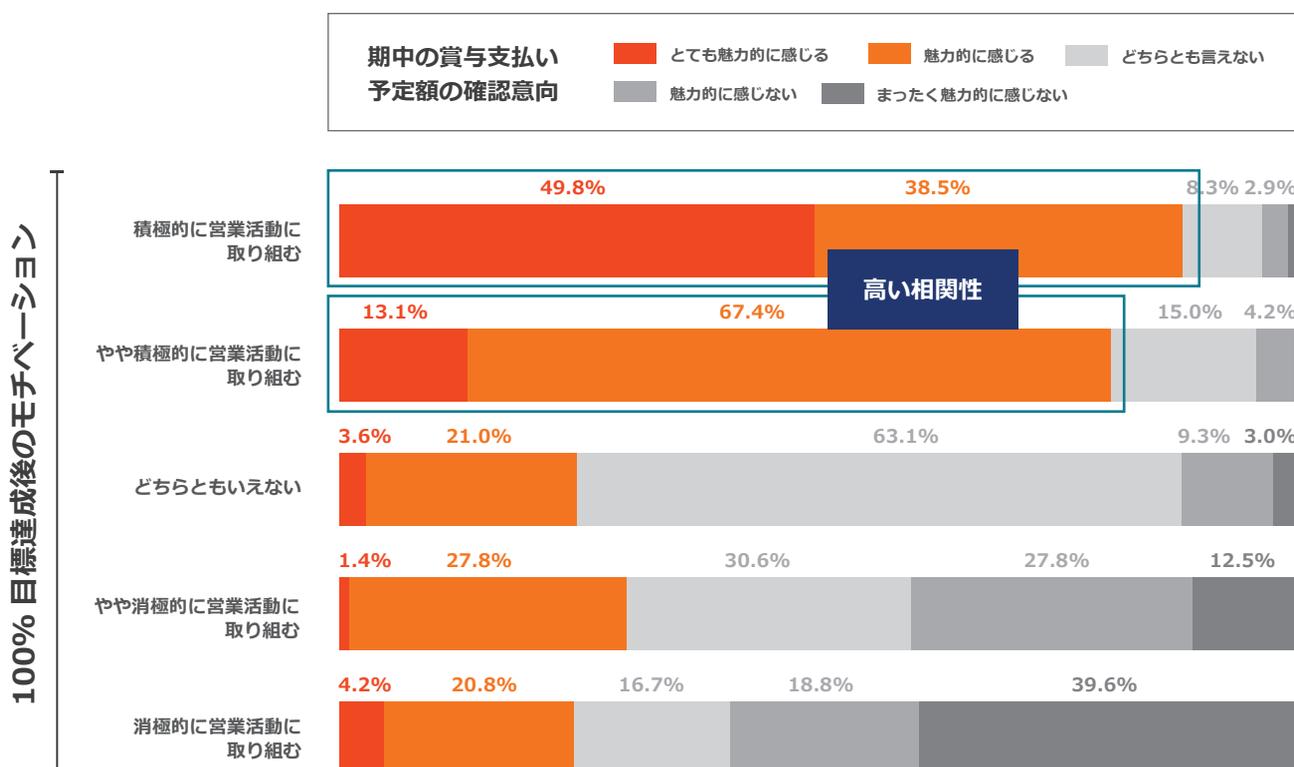
期中の賞与支払い予定額の確認意向

さらに、期中における自らの成果に応じた賞与支払い予定額がいつでも確認できることへの意向を尋ねたところ、約6割強の営業担当がそれに対する魅力を感じていることが分かった。



期中の賞与支払い予定額の確認意向と、100%目標達成時の成果連動報酬ニーズの関係性

また、先の結果で、成果連動型報酬体系下で100%の営業目標達成時に積極的に取り組む人と、期中の賞与支払い予定額への確認ニーズの関係性を見ると、非常に相関関係が高いことが分かった。つまり、目標達成後も積極的に取り組む営業担当者のニーズに応える上で、支払い予定額を見える化していることの有効性が確認できる。





営業人材の流動性と報酬制度の関係

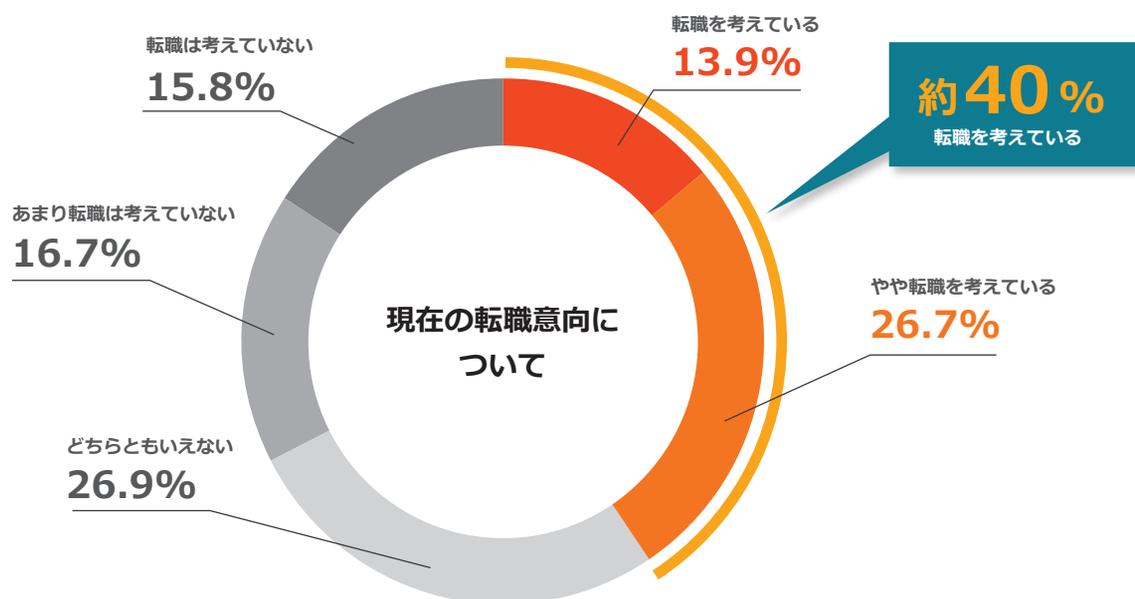
成果連動型報酬により
人材獲得を有利に



営業人材の流動性と報酬制度の関係について調べたところ、現在転職を考えている営業担当者のうち約4割が、転職先企業に成果連動型報酬がある場合、前向きに捉えるということが分かった。このことから、企業の人材獲得の観点でも、成果連動型報酬の導入が有効だと言える。

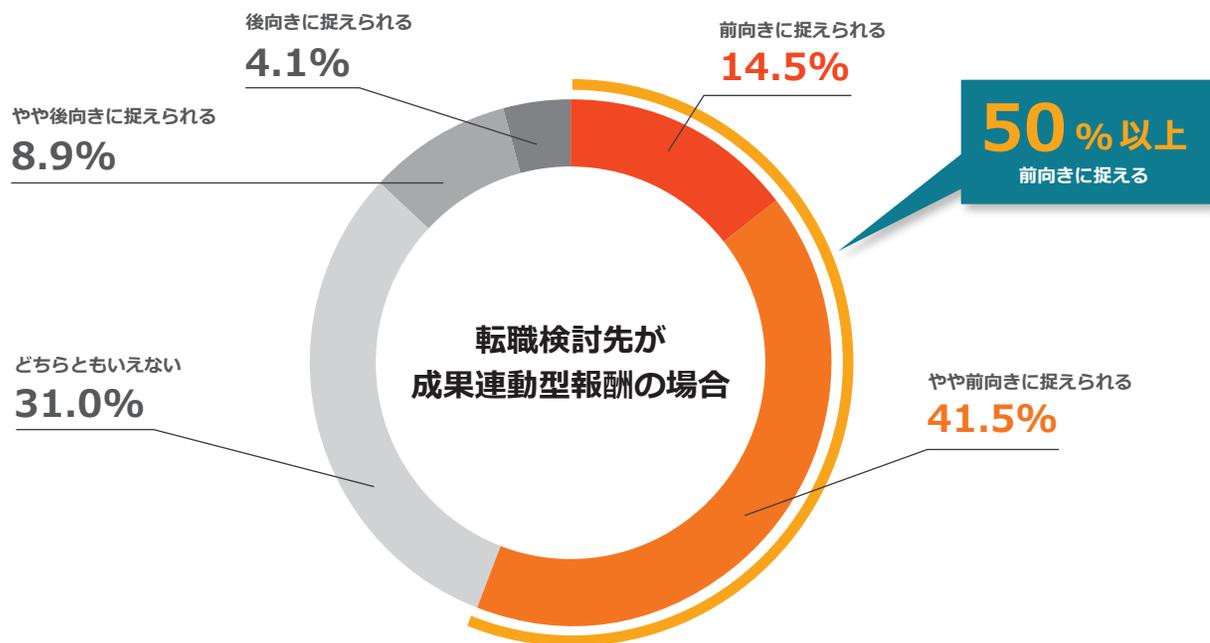
現在の転職意向について

現在の転職意向について尋ねたところ、全体の約4割が転職を考えているという結果になった。



➤ 転職検討先が成果連動型報酬ならばどうか？

さらに、現在転職を考えている人に、転職検討先の報酬制度が成果連動型ならどう感じるか、と尋ねたところ、後ろ向きに捉える人は、全体の13%程度である一方、前向きに捉えられると答える人は、過半数を占めた。このことから、転職を考える際に、成果連動型の報酬体系が転職の動機付けに働いていることが言えるとともに、企業の人材採用側の観点では、人材獲得のために、成果連動型の導入が効果的だと言える。





Xactly 株式会社

〒107-6218

東京都港区赤坂 9-7-1 ミッドタウン・タワー 18 階

WEB サイト <https://xactly.co.jp>



製品やソリューションに関するお問い合わせは
下記のフォームよりお問い合わせください。

<https://xactly.co.jp/contact-us>

