

成長し続けるための 営業基本戦略

リソースマネジメントと
パフォーマンスマネジメント

福田康隆 [著]



※本書は翔泳社「SalesZine」(<https://saleszine.jp/>)の連載をまとめたものです。
※本書に記載されたURL等は予告なく変更される場合があります。
※本書に記載されている会社名、製品名はそれぞれ各社の商標および登録商標です。

公開日: 2021/11/18

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

CONTENTS

// 第一回：THE MODEL の本質はリソース配分にある	03
// 第二回：「セールスキャパシティ」を最大化しよう！ 重要な 3 要素とマネージャーが引くべき「レバー」とは	05
// 第三回：報酬設計は「外資企業だからできる」ものではない 組織と人の持続的な成長を促すポイント	09
// 第四回：マネージャーは着地数字を正確に予測できていますか？ 高精度な予測を三方向から組み立てよう	13

2019年1月に刊行された『THE MODEL マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスの共業プロセス』（福田康隆／翔泳社）は、瞬く間に新時代のビジネスパーソン必読のプレイブックとなった。本書の中で、読者が注目するポイントは第2部・第3部の「マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスの分業体制やプロセス」であることが多い。しかし、これらのプロセスを自社に合わせて適切に運用し、成長し続けるために必要なのは、第4部の「市場戦略」「リソースマネジメント」「パフォーマンスマネジメント」である。本書では、「リソースマネジメント」「パフォーマンスマネジメント」についてポイントを解説する。

THE MODELの本質はリソース配分にあります

私は折に触れて「THE MODELの本質はリソース配分にあります」と話しています。ここではリソース配分とは具体的に何を指しているのかについて説明します。

SaaS以前のオンプレミス型ソフトウェアを販売する企業は、大手企業をターゲットとし営業組織も業種別に編成され、それぞれの上位企業を中心にアプローチするやり方が一般的でした。このやり方であればテリトリー設計やリソース配分にそれほど頭を悩ませることはありません。

ところがSaaSの登場により、まったく同じサービスをマルチテナントで大手企業から中堅中小企業、個人事業主まで幅広く販売することが可能になりました。そこで新しいチャレンジとなったのは、顧客の特性やニーズ、価格やパッケージングも異なる中で、どのセグメントにどれだけの人員やマーケティング費用などの投資をしていくのか。端的に言えば「次に10人営業を採用するとしたら、どのセグメントやテリトリーに投資するのか」という意思決定が必要だということです。

大手企業の市場シェアを先に獲得しようと考えて、10人全員大手企業向けのテリトリーにアサインした場合、中堅中小が手薄になり競合に市場シェアを奪われるかもしれません。また大手に比べて中堅中小の方が販売単価が低く短期間で件数を伸ばすことは容易かもしれませんが、ひたすら件数をこなす労働集約型に陥りやすい、解約率が高くなるというマイナス面もあります。ほかにも、「どのセグメントからの引き合いが多いのか」「競合の状況は」「受注率に差はあるのか」「期待できる平均単価は」——など検討にはさまざまな要因が複雑に絡まってきます。

どのセグメントにどのような投資をしていくかの意思決定をするためには、まず一連のマーケティング・営業活動のプロセスの中でどこに課題があるのかを正しく理解する必要があります。このプロセス分解の一例が、多くの皆さんが思い描くThe Modelのチャートという事です。あのパターンはある特定のビジネス環境を前提にした一例に過ぎませんし、プロセス上の課題やボトルネックを特定するための手段と捉えるべきです。

それと同時にパイプラインの管理を行い、正確なフォーキャストを把握することによって、初めて正しい意思決定をするための基礎データが揃うというわけです。そして基礎データを基に実行計画を立てる際には、次の点について考慮する必要があります。

実行計画に必要な4つの戦略・計画

1. Go-to-Market戦略

中長期で獲得すべき市場を定義し、どこからどのような順番で攻略していくかを定める

2. テリトリー設計

Go-to-Market戦略を基に営業がカバーするテリトリーを決定する

3. キャパシティ計画

目標とする売上に対して必要となるセールスキャパシティを試算し、採用計画に結びつける。またセールスキャパシティを最大化するために、必要なリソースが何かを判断し、組織全体の人員計画を作成する

4. コンペンセーション設計

各テリトリーに応じて売上目標を設定し、報酬と連動させる。営業以外の部門についても、それぞれに期待される成果と連動した報酬設計を行う

以上の項目を見て、『THE MODEL』を読んでいただいた方はどこかで見たキーワードだと思われるかもしれません。実はこの内容はすべて第4部に記載されています。もともと初期の原稿ではこのパートから始まることになっていました。しかし、読者の方が『THEMODEL』というタイトルで想起する「マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセス」について前半で論じておいたほうが良いのではというアドバイスもあり、順番を前後させたという経緯があります。結果としてこのパートは後半の構成になり、ページ数も削減しましたので、あまり印象に残っていない読者の方も多いかもしれません。

しかし、第3部で紹介した「マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセス」というプロセスはすでに述べたように特定のビジネス環境下を前提にしたものであり、時代によって変化していく類のものです。一方プロセスを分解してボトルネックを特定する現状分析、フォーキャスト、Go-to-Market戦略、テリトリー設計、キャパシティ計画、コンペンセーション設計という要素はSaaSだけでなく、あらゆるビジネスに通じるものです。

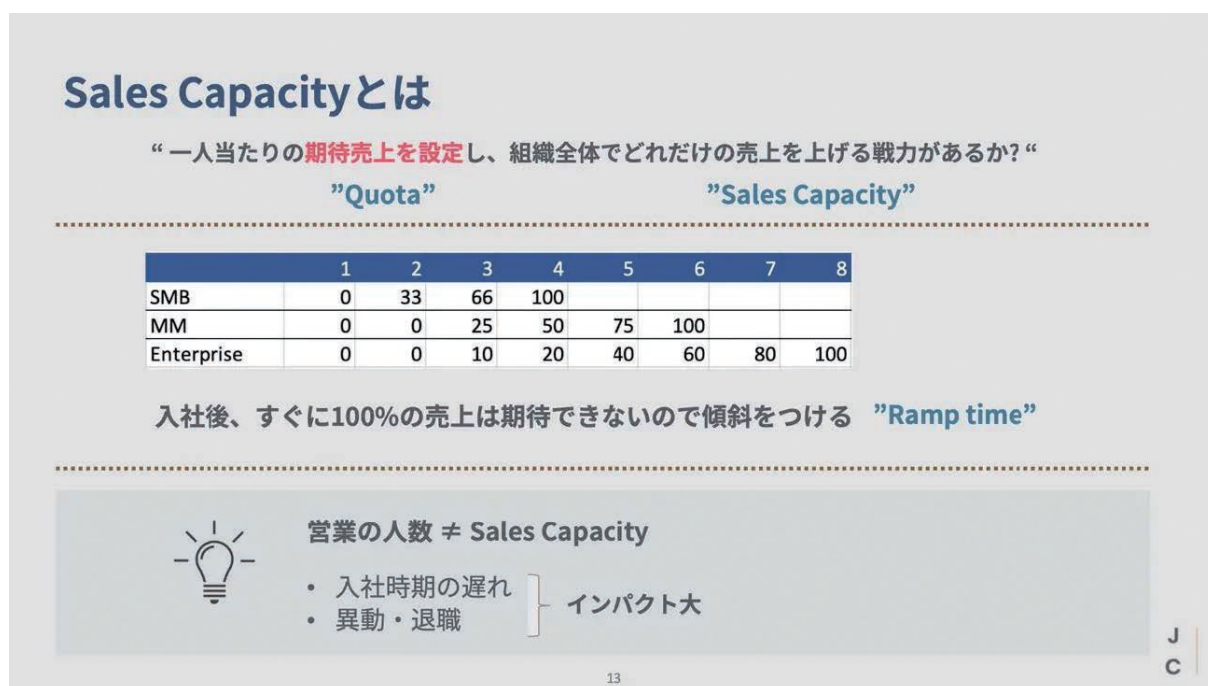
特にSaaSでは対象とする市場の拡大により、戦略の意思決定は複雑性を増していき、高い専門性が求められるようになりました。この役割を担うのがセールスオペレーションです(会社によってはフィールドオペレーション、セールsstrategyなどの名称で呼ばれることもあります)。

本寄稿では数回にわたり、「セールスオペレーション」が担当する業務について解説していきます。

「セールスキャパシティ」を最大化しよう！ 重要な3要素とマネージャーが引くべき「レバー」とは

セールスキャパシティとは？

前回の記事「『THE MODEL』で本当に伝えたかったこと」では、「プロセスを分解してボトルネックを特定する現状分析」「フォーキャスト」「Go-to-Market戦略」「テリトリー設計」「キャパシティ計画」「コンペンセーション設計」という要素はSaaSビジネスだけでな



く、あらゆるビジネスに通じるものであると説明しました。今回は、これらの中から「キャパシティ計画」について取り上げます。

セールスキャパシティとは「一人当たりの期待売上を設定し、組織全体でどれだけの売上を上げる戦力があるか」を意味します。営業活動なしにオンラインで購入してもらえる商材の場合は別ですが、BtoBのビジネスでは営業が介在して受注するのが一般的です。だとすると、いくらマーケティングやインサイドセールスを強化して商談数を増やしたとしても、それに対応できるだけの営業がいなければ売上に結びつかないということになります。

つまり会社が期待する売上に対応できる十分な営業人員がいるかが制約事項になります。もちろん単に頭数さえいれば良いというものではありません。セールスキャパシティを考えるうえで、とくに重要な要素が3点あります。

ひとつめは、「Sales Quota」と呼ばれる営業の個人目標金額。

ふたつめは、「Ramp time」です。一人当たり年間1億2,000万円の売上を期待すると仮定します。月に換算すると1,000万円ですが、入社して初月からいきなりその数字を期待することは現実的ではありません。会社の製品サービス、社内のオペレーションなどを学ぶオンボーディングの期間を経て、新たに商談を発掘するのに一定の時間はかかります。その会社の商談サイクルが90日間であれば、入社してすぐに商談を発掘したとしても受注できるのは3ヵ月後となります。

つまり、セールスキャパシティを計算する際は、この点を考慮してその人の売上が期待値 (Sales Quota) に到達するまでにどれくらいの期間 (Ramp time) が必要かを設定しなければなりません。多くの企業では、商談サイクルが短いSMB (小規模企業) 担当営業の場合は3-4ヵ月程度、Mid Market (中堅企業) 担当営業は6ヵ月程度、Enterprise (大手企業) 担当営業の場合は、8-10ヵ月程度と、担当する顧客セグメントに合わせてRamp timeを設定しています (期間は各社のソリューションの特性や実績値によって変動するため参考値として捉えてください)。

「採用の遅れ」がキャパシティに大きな影響を

セールスキャパシティを考えるうえで重要な要素の3つめが「退職や異動などのリスク」です。もちろん誰も退職しないのが理想かつ、仮に期初の段階で退職リスクはないという場合でも、計画上は一定の確率で退職や異動が起きる前提で見積もっておかなければなりません。

年度末に何人の営業がいるかよりも、どの時期に採用するかも大事です。採用の遅れや退職者が出ることが、どれだけキャパシティ上の大きなインパクトにつながるかは、スプレッドシート上などで計算してみるとおわかりいただけると思います。「マネジメントの最も大事な仕事は採用である」とよく言われますが、それは経営において人が財産であるという事に加えて、特に営業部門においては会社の売上を左右する数値的根拠を持った話なのです。

上半期に業績が好調な場合は、発生する有利差異を活かして下半期に予定していた採用時期の前倒しや追加採用を行うこともできます。それがキャパシティ上の貯金を産み出し、さらに早く成長することができます。逆に一度でも採用が後手に回ると、事業計画とキャパシティのギャップがどんどん大きくなり、回復するのに相当な時間を要することになります。

さらにEnterpriseのようにRamp timeが長い営業を採用する場合は、その年に採用したとしてもキャパシティ上のインパクトはほとんどありません。今年行う採用は来年のための採用なのです。翌年度の採用計画を立てる際は、今年から見た積み上げで考えるのではなく、翌々年度の事業計画をイメージしながら逆算して考えるべきなのです。

売上目標を達成できない企業では、営業力以前にキャパシティの計算自体が甘い計画になっていたり、そもそもきちんと考慮されていなかったりするケースが多いのではないかと思います。

「採用の遅れ」がキャパシティに大きな影響を

キャパシティを最大化する方法としては次のパターンが考えられます。

1. ヘッドカウントを増やす
2. 採用時期を早める
3. 退職者を減らす
4. 一人当たりの期待売上を増やす
5. Ramp time を短縮する

Sales Enablementはなぜ重要なのか？

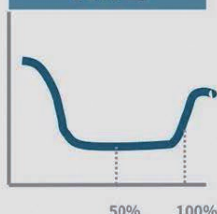
Sales Capacityを最大化する方法

1. ヘッドカウントを増やす
2. 採用時期を早める
3. 退職者を減らす
4. 一人当たりの期待売上を増やす
5. Ramp time を短くする

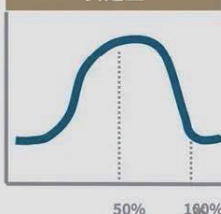
人事・採用

セールスイネーブルメント

リスク型



安定型



リスク型

- 一部のトップフォーマーが全体の業績を支えている。
- ローフォーマーの数が多いたことを意味する。

安定型

- 正規分布のパフォーマンス
- 異動や退職者が出た時もリスクが小さい。

J
C

1〜3の仕事は主に人事・採用のサポートが必要です。そして4と5を解決するために必要な役割が「セールス・イネーブルメント」です。さらに組織を持続可能な成長に導くためには、リスク型から安定型のパフォーマンス分布へ移行させなければなりません。特にRamp timeが長くなるソリューション型の商材であればあるほど、売れる人と売れない人のパフォーマンスの差異が大きくなります。組織の平均で見れば合格点でも、一部のトップパフォーマーが退職すると途端に組織がガタガタになるリスクがあります。正規分布の形に営業組織を移行することもセールスイネーブルメントの重要な役割となります。

「営業だけで売れるわけではない」？ SLG と PLG

ここまでの説明を読んで、「営業偏重の考え方ではないか」「営業だけで売れるわけではない」「最近PLG (Product Led Growth) が主流ではないか」などの感想を持たれる方も多いと思います。

PLGの詳細はここでは省略しますが、PLGとSLG (セールス・レッド・グロース) は対立する概念ではなく、会社の成長ステージでどの戦略を採用するかの問題というのが私の考えです。Dropbox、Zoom、SlackなどPLGの代表として取り上げられることが多い会社も、成長期には必ず大きく営業人員の投資をしており、特にエンタープライズ層へ事業拡大する上では欠かせない動きだと思います。

これらはSaaSに限った話ではありません。昔、Steve Jobsが講演で「革新的な製品を世の中に啓蒙して販売していくためには優秀な営業が必要。優秀な営業を採用するためには高い給与を払わなければならないからコストが高くつく。だから価格も高く設定しなければならない。その製品が成長して市場シェアを大きく取れば流通チャネルなどを通じた販売や低コストで販売していくことも可能だが、そのころには製品自体がコモディティとなって新しいイノベータティブな製品が市場を侵食し始める」とBtoBビジネスの難しさを語っていたことがあります。

コントロール可能なレバーを見つけて引こう

とはいえ、営業人員だけを増やしてもうまくいくわけではありません。売上に必要なキャパシティを計算した次のステップとして、リソースの最適化が求められます。

営業に一から十まで任せるのではなく、見込み客発掘はインサイドセールスに任せて、商談のフォローと受注だけに集中すれば、一人当たりの売上目標は上積みできる。その分、次は「営業を減らしてインサイドセールスを採用しよう」「受注率を高めるためにプリセールスのコンサルタントを採用しよう」「営業の代わりにセールスイネーブルメントを採用し、組織全体のRamp timeを2ヵ月短縮してキャパシティを最大化しよう」という選択が可能になります。

このように、組織の中ではあらゆるところにコントロール可能な変数があり、常にトレードオフを考えながら最適なリソース配分を考えることがマネジメントの仕事です。よく言われる「P/Lを持つ」とは、このトレードオフの判断をできる立場にあるということだと私は解釈しています。どれだけ大きな営業部門を率いていようと、採用枠と売上目標だけが与えられて実行あるのみという環境で仕事をしていては、この力を養うことはできません。

コントロール可能なレバーは、先に挙げた部門や役割以外にも数えきれないほど出てくるはずです。

- ・ 各職種毎の給与
- ・ 営業の担当テリトリー
- ・ 営業一人あたりの売上目標金額
- ・ マーケティング予算
- ・ 間接販売（代理店）の比率
- ・ その他

『THE MODEL』で紹介したマーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスという分業はある時点での型に過ぎないと言っているのは、同じ会社でも刻々と状況は変化しており、動かすべきレバーは常に変動していくからです。

書籍の冒頭で「成功モデルとは完成したモデルではなく、完成に至る過程で行われた何百何千という意味決定のプロセスそのものだからだ。それ自分のものにすれば、環境や条件が変化しても自ら対応できる。これこそ、私がビジネスで最も大事だと考えている『再現性』だ」と述べています。

読者の皆さんに、本当に注目してもらいたい点は「インサイドセールスは何をやる仕事か」「カスタマーサクセスとは」ではなく、コントロールするレバーを探すために、プロセス（ステージ）を分解してボトルネックを探すこと。そしてボトルネックを解決するときに、単に人を増やすだけではなく、さらに役割を分解して効率性を高める、ツールなど人以外のリソースを活用するなどの意思決定を繰り返していくアプローチそのものです。

今回は「コントロール可能なレバー」の例で挙げた、給与やテリトリー、営業一人あたりの売上目標金額の設定について説明していきます。

報酬設計は「外資企業だからできる」ものではない 組織と人の持続的な成長を促すポイント

報酬設計で「社員にどう動いてほしいか」を明確にする

今回は営業部門の報酬設計（コンペンセーションプラン）について説明します。

外資系企業の事例を話すと「外資系はもともと給与水準が高く、日本企業とは事情が違う」「日本はチームで協力する文化。個人の業績で報酬を変える仕組みを導入しては個人プレーに走るようになってしまい機能しない」と言われることがあります。そのような意見は無視できませんが、給与水準をどう設定するかは、会社がどれだけ社員の給与に配分するかで意思決定次第です。外資系企業だけに存在する打ち出の小槌があるわけではありません。

また社員が個人プレーに走るかどうかは、金銭的な報酬だけが理由ではありません。『THE MODEL』でも参考書籍として紹介した『経営は実行』（著：ラリー・ボシディ、ラム・チャラン、翻訳：高遠裕子／日本経済新聞社）の一節をご紹介します。

「実行力のあるリーダーは、実行の体系（設計図）をつくる。素早く実行する社員を昇進させ、高い報酬を与えることによって、実行に必要な文化とプロセスを根づかせる。こうした体系にみずから関わるとは、仕事を割り当て、その後フォローアップすることだ。つまり、社員に優先順位を徹底することだが、その前提としてリーダーが事業全体を見通して理解しており、重要な質問をしなければならない」

ジョブ型へのシフトが叫ばれていますが、単にジョブデスクリプションを記述して職務内容を定義するだけでは機能しません。まず自社のビジネスの課題や現状に合わせて、どのような役割や組織が必要かを整理し、リソース配分を決める。次に各部門がそれに向けて活動しているか確認するための指標の設定を行う。それを評価や報酬に反映させることがセットでなければ機能しません。報酬設計とは、会社側が社員に戦略を伝えて「社員にどう動いてもらいたい」を明確にする役割を持っているのです。

また報酬設計はその会社の価値観と密接に関係します。以前あるSaaS企業の社長から「まずは営業向けに業績給を導入したい」と相談を受けたことがあります。全社の数字が惜しくも未達だったときに、社長はそれを重く受け止めていたにも関わらず、ある営業と会話したらけろっとして、会社の業績目標をまったく意識していないように感じたことがきっかけのようでした。

その会社はそれまで個人の業績に関わらず全員固定給が払われる仕組みでした。しかし社員の中には「会社のために」と目標のために懸命に頑張る社員もいれば、「達成してもしなくても大差ない」と考える社員もいるのが現実です。報酬設計は「会社として頑張った人に報いるか、誰も取り残さず差をつけないやり方を取るか」という選択です。どちらが良い悪いではありませんが、方針をはっきりさせることで価値観を共にする人が集まることになるでしょう。

営業の報酬設計のしくみ 「理論年収」の考え方

本稿では米国SaaS企業の報酬設計を例にポイントを説明します。

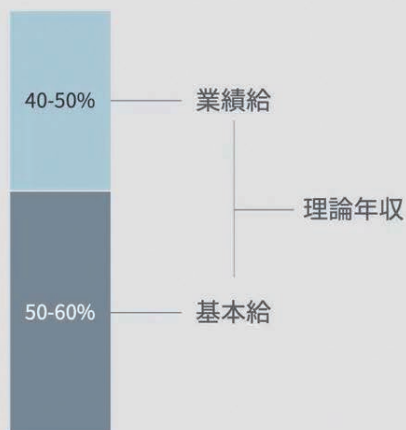
理論年収の考え方

まず給与は「基本給」と「業績給」のふたつに区別され、この合計を理論年収（On Target Earnings）と呼びます。営業職における基本給と業績給の割合は、米国だと5:5や6:4のケースが多いです。

この比率を聞くと、日本人からは「目標を達成しないともらえる金額が減るリスクが大きい」という反応が多いですが、米国の場合は「業績給の割合が高いほうが、同じ金額を受注したときにリターンが大きい」と考えます。保証される基本給の水準にもよりますが「もともとの理論年収から半分しかもらえないと考えるか」「達成すれば基本給の倍もらえると思うか」という考え方の違いと言えるでしょう。

もちろん現在の年収を基準にして「来年から5：5に変更します」では、社員にとってはリスクが増大するだけで良い結果は生みません。もし段階的に移行することを考えるのであれば、基本給は現状を維持したうえで、業績給の金額を増やす方法をおすすめします。社員にとって生活のリスクを脅かされることなく、今まで以上に目標への意識を高めることができます。

営業職のコンペンセーションプランのしくみ



- 業績給の原資は受注金額のため、財務上のシミュレーションがしやすい。
- 売れない場合は基本給のみのため会社のリスク軽減。
- 営業職の中にはパートナー担当営業、製品担当営業などさまざまな役割が存在するが、その人が直接売上目標を背負っているか否かで報酬設計は大きく異なる。
- 直接売上目標を持ってない職種はプランの体系も異なる。

J
C

業績給の計算方法

目標を100%達成したときに理論上支払われる業績給が300万円とすると、80%達成なら240万円というように達成率を掛けて計算するやり方もありますが、米国企業でこのような計算方法を見ることはほとんどありません。受注金額に対して支払うコミッションレートを決めて、達成率のレンジに応じて差をつける方法が主流です（注：図表のコミッションレートは一例です）。

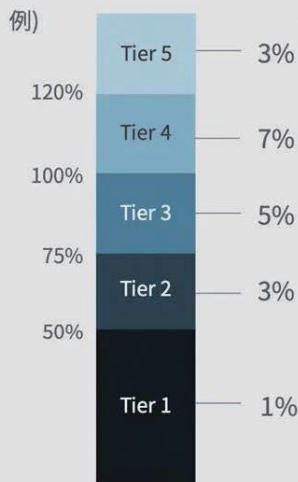
業績給の原資は受注金額になりますから、受注金額と連動した財務上のシミュレーションが容易になります。また固定給の割合が高いと、営業が目標未達だった場合でも決まった金額を支払わなくてはならないため、どうしても給与水準を抑えがちにならざるを得ません。

結果として優秀な人を惹きつけられないというジレンマに陥ることになります。

一方、この方法を採用すれば実績を上げた人にその分だけ報いることができます。特に100%以上達成した場合は、より高いコミッションレートを設定することで、ストレッチした目標を達成しようという意欲を高めることができます。しかし、例外的な大規模商談を獲得した場合には、会社にとって予測しない金額の支払いが発生するリスクもあるため、上限を設けるなど、達成率が極端に高いレンジに到達したときはコミッションレートを下げるよう考慮しておく必要があります。

コンペンセーションプランの仕組み

売上目標金額以外の要素を組み合わせる



・複数の要素を組み込んで営業の行動変容を促す

- ・複数年契約
- ・支払条件
- ・新規プロダクト
- ・新規顧客獲得

・どの期間で達成率を測るかで営業の行動変容を促す

- ・月次プラン
- ・四半期プラン
- ・年間プランAnnual Plan
- ・その他評価

・ICP vs. Non ICPでレートを変更して営業の行動変容を促す

J
C

月次・年間など四半期以外で達成率を測るメリット

また達成率を測る期間によって「月次プラン」「四半期プラン」「年間プラン」などいくつかのパターンがあります。月次プランは、SMB市場を担当する営業に適用されることが多いプランです。SMB担当には、大手企業担当のように金額の大きな商談を受注して一発逆転というパターンはありません。毎月コツコツと達成していくことが求められますが、逆に最初の数ヶ月で未達成が続くと「もう今年は達成できない」と気持ちが切れてしまいがちです。しかし月次プランであれば、単月で100%以上達成した場合はその月のコミッションレートが高くなるため、「今月は頑張るぞ」と気持ちを切らさずに活動するモチベーションを維持できます。

多くの企業は四半期決算に合わせて、数字をきっちり合わせてほしいと考えるため四半期プランが採用されることが多いですが、商談サイクルが長いエンタープライズ市場担当の営業は年間プランが一般的です。特に数件の商談で年間目標を達成するようなテリトリーを担当している場合は、四半期プランにしてしまうと、受注した四半期だけ異常値のように達成率が高くなってしまい、コミッションの支払い金額が負担になってしまう場合があるため注意が必要です。

達成率以外の指標設定のポイントは？

また目標に対する達成率だけではなく、ほかの要素を組み込むことがあります。たとえばSaaS企業では1年契約ではなく、「複数年契約の場合にはプラス何%」「支払い条件が四半期払いではなく、年間一括払いだとプラス何%」という方法です。冒頭に「報酬設計とは会社が社員に対してどのように動いてもらいたいかを示すことだ」と述べたとおりです。

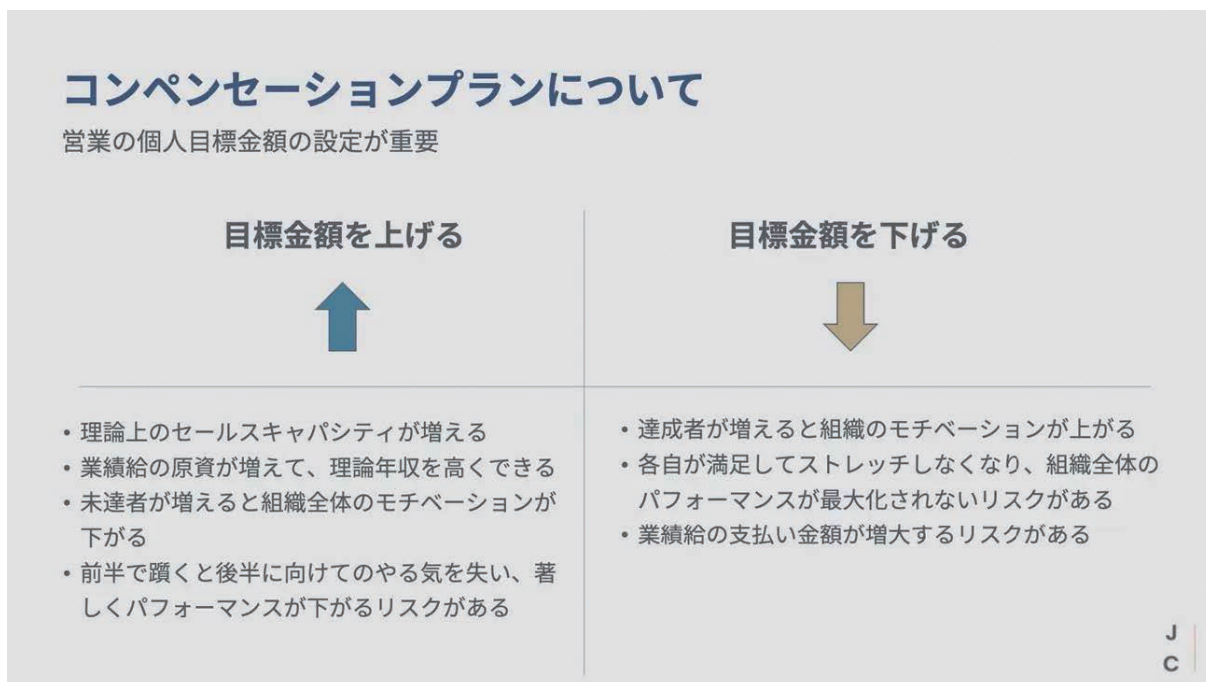
SaaSビジネスにおいて獲得したARRの金額は契約年数や支払い条件による影響はありませんが、複数年で契約してもらったほうが解約のリスクが減り、結果として会社の業績予想の精度が上がることになります。また四半期払いより1年分一括払いのほうがキャッシュフロー上のメリットがあります。そのほかにも新規プロダクトや新規顧客獲得に対してプラスアルファで支払うやり方もあります。

営業はどうしても提案し慣れた売りやすいプロダクトに偏りがちですから、新規プロダクトが出たときは意識的に販売促進を促す必要があります。営業個人レベルでは、既存顧客に提案するほうが数字をつくりやすいので新規獲得を疎かにしがちですが、会社全体としては新規獲得をしなければ今後のビジネスの成長が鈍化するため、このような設計をするというわけです。

今回はSaaS企業の例を中心に解説しましたが、近年では従量課金制の会社も増えてきており、ここで説明したような基準が機能しなくなり始めています。契約した時点ではお客様の利用料金が確定しないからです。皆さんの事業においても重要なドライバーは何かを検討し、会社の戦略や方針の中で現場に取ってもらいたい行動を促すための要素を組み込んでいくことが大切です。

目標金額の設定のポイントとメリット・デメリット

スタートアップの企業では最初は高い給与を出すだけの原資がないことが多く、現金給与を抑えてストックオプションを活用することが多いと思いますが、中長期だけでなく、短期的に社員に還元するため業績に応じた報酬設計のしくみを検討していくと良いと思います。もちろんこのような報酬設計がうまくいくかは、適切な目標金額を設定できるかにかかってきます。



ひとりあたりの目標金額を高く設定すれば、理論上のセールスキャパシティが増えますし、業績給の原資ができるため、高い理論年収を提示できます。一方、未達成者の割合が増えてしまうと組織全体のモチベーションが低下して離職率が高まる懸念が出ます。特に上期の業績が良くないときは、「どうせ頑張っても達成しない」と下期に向けてやる気を失ってしまい、業績に大きな悪影響が出るなどのリスクも考慮しなければなりません。

逆に目標を低めに設定して達成者が増えると組織の雰囲気は良くなりますが、各自が満足してストレッチしなくなり、組織全体のパフォーマンスが最大化されない可能性もあります。また高い達成率の社員が続出した場合は業績給の支払い金額が想定を超えてしまう財務上のリスクも考えなければなりません。

「何で評価されるか」で組織の行動は変わる

今回は営業向けの報酬設計について説明しましたが、会社は営業だけで成り立っているわけではありません。営業は受注や売上など評価指標を決めやすいですが、ほかの部門はそうとは限りません。評価指標を決める際は自分でコントロールできる内容かどうかにも注意しましょう。

たとえば、インサイドセールスの評価指標を設定する際に「単に商談化の件数ではなく売上が最終目標なのだから、インサイドセールスも受注に結びついた金額で評価しよう」という考え方もあります。しかし、商談が受注するかどうかは営業に依存する割合が高く、自分のコントロール外の要因で未達成になった場合は不満だけが溜まっていくでしょう。もちろん自部門の指標を良くすることだけ意識するようになっては個別最適になってしまい、会社として機能しません。

個別最適に陥らないためには、マネジメントが「常に組織を横断した視点で社員とコミュニケーションをとる」「会社のミッション・ビジョン・バリューを重視する」「チームワークを奨励する」といったカルチャーづくりも欠かせません。正解がない難しい仕事ですが、日本・海外を問わず、人間は何で評価されるかによって行動が変わります。「結果を出しても出さなくても同じ」という環境と「結果に対して正しく評価される」環境では確実に全体のパフォーマンスは変わります。「報酬設計は科学である」ことを理解して、自社のパフォーマンスを最大化する報酬設計や人事制度に取り組んでみてください。

マネージャーは着地数字を正確に予測できていますか？ 高精度な予測を三方向から組み立てよう

現場はネガティブ？ フォーキャストはなぜ重要なのか

第4回のテーマは『THE MODEL』（翔泳社）の第9章で取り上げている「フォーキャスト」です。会社によって「受注見込み」「ヨミ」などいろいろな表現があると思いますが、本稿では営業における着地数字の見込みを「フォーキャスト」と表現することにします。

営業の中には「ミーティングで上司にフォーキャストについて詰められるのが嫌だ」「うっかり『この商談はいけそうだ』と報告したら、進捗をチェックされるし、万が一失注したら責められるからギリギリまで報告しないでおこう」とフォーキャストにネガティブなイメージを抱く人も多いかもしれません。

しかし、フォーキャストは営業の成績を評価するためのものではありません。顧客セグメントや地域など、どのテリトリーにリソースを追加すべきか、あるいは投資をストップするべきかなど、重要な経営判断の基礎になります。

上場企業の場合、予測を外すことは株価など市場の評価に悪影響を与えます。また上場・非公開企業に関わらず、売上が当初見込みの数字を下回る場合には、採用計画、マーケティング予算などの投資を抑えなければなりません。「努力しましたが、結果数字が届きませんでした」では困ります。

では、フォーキャストした数字を上回れば良いかと言えば、それも違います。計画を上回るほど好調であることが早くわかれば、その有利差異を活かして新規投資を早めに行い、成長をさらに加速できたかもしれません。「控えめな数字を提出しておけば余計なプレッシャーから解放される」と考えている営業は、会社から見ると機会損失を発生させているのです。1人ひとりの金額のズレは小さかったとしても、組織全体で見ればそのズレが会社として致命的なものになる場合もありますから、営業1人ひとりの強い責任感が求められます。

一方、会社によっては「うちの会社は既存顧客からの売上など定常的に入ってくるものが見えているので、そもそもあまりブレる要素がない」という話も聞きます。しかし、これは問題を抱えている会社の兆候です。その会社の業績が伸びていけば良いですが、そのような発言をする会社の売上はほぼ横ばいというケースがほとんどだからです。

コストコントロールで利益率を多少高めることはできても、中長期的な成長は望めません。既存顧客を大切にすることは重要ですが、それに甘んじて新たな市場を開拓していかなければ会社は衰退していくのみです。会社が持続的な成長を実現するには、すでに見えている確実な数字だけでなく、ストレッチした高い目標を追いながら同時に正確なフォーキャストを行うことが求められるのです。

フォーキャストの精度を定点観測してみよう

SalesZine読者の多くは営業や営業部門のマネージャーの方だと思いますが、自分のフォーキャストの精度を把握できていますでしょうか。

意外とこの数字を把握していない人は多いものです。もし意識したことがないという方は、四半期単位のフォーキャストであれば、第1週、第4週、第6週などいくつか確認するポイントを決め、それぞれのポイントで提出したフォーキャストと最終着地の数字にどの程度差があったのかトラッキングしてみることをおすすめします。

私がこれまで勤務してきた会社では、上に10%、下に5%のブレの範囲内に収めることを強く意識させられました。数字に対する責任感を持つことはもちろん、許容範囲から外れたフォーキャストをした要因は何なのかを分析する。また継続的にトレンドを観察し、マネージャー、営業レベルにブレイクダウンして傾向を把握すると、早めにリスク検知できるようになり精度も高まってくるはずですよ。

顧客視点に立ち、客観的な商談フェーズ管理の設計を

次にやるべきことは商談のフェーズを自社の製品サービスの特性に合わせて設計することです。詳細については『THE MODEL』の第9章で解説していますから、ここではポイントだけ触れておきたいと思います。

オペレーションやプロセスの話をする「営業を型化」することに対する抵抗感を持つ人もいます。しかし、プロセスを整理すること、金太郎飴のような営業を量産することはまったく別の話です。優秀な営業に決まった型はなく、それぞれに個性があります。営業を型にはめるのではなく、異なる個性を持つ営業が進めている商談の状況を客観的に理解するためにフレームワークが重要なのです。

商談のフェーズ管理自体は目新しいものではありませんが、従来は「訪問」「デモ実施」「見積もり提出」など売り手の視点に立ったフェーズ管理のやり方が主流でした。しかし、自分たちが製品デモをしたからといって顧客の検討が進んでいるとは限りませんし、見積もり提出も最終検討に入っている場合もあれば、参考程度に各社から見積もりを取っている場合もあります。

そもそも、何のためにフェーズ管理をするのかと言うと、商談の状況を客観的に捉えるためです。往々にして売り手の営業と買い手である顧客の認識はズレていることが圧倒的に多いものです。そのため、顧客視点に立ったフェーズ管理をすることが肝となります。

フェーズと受注確度は切り分けて考えよう

また商談のフェーズ管理をきちんと行わないまま、A/B/Cなどのフラグを立てて「Aは固い、Bはリスクあり」など受注確度だけを管理している営業組織もまだまだ多いのではないのでしょうか。これでは営業の主観に依存してしまい、その根拠を確認するために商談を1件ずつレビューせざるを得ません。各営業が順番に着地見込みや商談状況の説明をする非効率な営業会議の原因になります。

商談の状況を理解するための商談フェーズと、受注確度は切り分けて管理する必要があります。それが「フォーキャストカテゴリ」と呼ばれるものです。先ほど例に出した「A/B/Cランク」もそのひとつですが、外資系企業ではFirm/Commit/Upside/Best Case/Pipelineなどの用語が使われることが多いです。同じCommitでも会社によっては「受注確実なもの」を表す場合もあれば、「多少リスクはあるが、これは受注するという意思を込めたものも含む」場合もあります。どのような用語でも構いませんが、社内では明確に意思統一ができる定義を明文化することが大切です。

SMB担当営業の場合、商談期間も短く金額のバラツキも少ないことが多いため、商談フェーズ毎に受注確度を設定し、着地数字を自動的に算出するケースもあります。しかし、それで通用するのは平均商談日数が30～45日程度で、複雑な営業を必要としない商材に限定されます。しかもそれで読めるのはせいぜい翌月まで。3ヵ月先の数字が読めないフォーキャストでは自転車操業になり、不安定なビジネスになってしまいます。

Mid MarketからEnterprise担当営業の場合は、商談日数は長期化傾向にあり、商談金額も振れ幅が大きくなります。この場合は単純なフェーズ×確度計算では通用しません。どの商談をフォーキャストするかを見極め、個別商談を基にしたフォーキャストと、同じようなステージで進んでいる商談5件のうち、すべては受注できないけれどどれかは受注するだろうという「確率」のフォーキャストの両面からアプローチする必要があります。

フォーキャストは三方向から組み立てる

では、どのように着地の数字を考えれば良いのでしょうか。担当営業が出してきた数字をそのまま集計するだけのマネージャーは失格ですし、全体の数字を見て傾向値や確度計算を当てはめるだけではトランザクション型のビジネスにしか対応できません。

『THE MODEL』第9章では、精度の高いフォーキャストは次の三方向から組み立てると解説しています。

- 各営業の積み上げ
- 傾向値
- 直感

各営業の積み上げが基礎データになりますが、それぞれの営業がどのような根拠でフォーキャストの数字を出しているのかを理解することが最初のステップです。どの商談を固いと考えているのか。どれにリスクがあると考えているのか。それを埋めるバックアッププランはあるのか。さらにそれぞれの商談の見立てが正しいかを確認するわけですが、営業マネージャーは商談フェーズ後半で金額が大きいものから順番にレビューしたがる人が多いです。特に自分がスタープレイヤーだったマネージャーは自分が入れば受注できる確度が高まると考えるのか、その傾向が強いです。

経験の浅いリーダーが多い組織ではツール活用も有効

一方、フォーキャストを固めていくためには、商談フェーズ中盤から浅いものに重点を置くのがポイントです。もちろんすべての商談を1件ずつチェックする時間はありません。重点的に確認する商談をピックアップするためには、フェーズ、受注予定日、金額、Next Step、競合との状況など限られた項目に絞って、その変化や整合性を見ていきます。受注予定日間近なのに、フェーズアップされていない、NextStepが日付だけ延期されて中身が変わっていない。受注予定日が考えなしに期末最終日になっているなど、確認すべき商談の確認ポイントを決めていくことで精度が高まります。

書籍の中では商談の一覧レポートを例にどこにチェックポイントをおくのかについて解説しましたが、この判断はマネージャーの経験に依存するところもあります。新任マネージャーが増えていく組織だと、判断にバラつきが出やすいという課題があります。最近はこのようなチェック項目や過去のデータをAIで分析し、自動的に商談スコアを計算し、確度の高いフォーキャストを算出する専門のツールも登場しています。Japan Cloud関連各社のフォーキャストを見ていると、例外なくCRM/SFAに加えてフォーキャストに特化したツールを導入しています。

The screenshot displays the 'Xactly Forecasting' dashboard. It features a sidebar with navigation icons for Home, Sales Management, Sales Pipeline, Data Management, and Coaching. The main area is titled 'Sales Overview' and shows a grid of sales opportunities categorized by stage: Stage 6 - Closed Pending, Stage 5 - Negotiation &..., Stage 4 - Business Valid..., and Stage 3 - Tech Validation. Each opportunity card includes the company name, salesperson, status, amount, and dates. For example, 'Sunland Construction Inc New' is in 'Won' status with an amount of \$448,150 and a date of 02/23/2022. The interface also includes search filters and summary totals for each stage.

フォーキャストを組み立てるための「傾向値」例

傾向値についてはさまざまな指標がありますが、受注率はそのひとつです。一口に受注率といっても会社によって微妙に定義が異なりますから、注意が必要です。一般的な定義は次のとおりです。

当期に受注した商談 ÷ (当期に受注した商談 + 当期にNo Decisionとなった商談 + 当期にDead Lostとなった商談)

ソリューション型商材の場合は「受注率3割で合格点」と言われますが、これは1件受注、1件No Decision (検討したがどこにも決めなかった)、1件Dead Lost (競合が受注した) という配分になると言われています。

英語ではこれをClose Rateと呼び、Won Rate (勝率) とは区別しています。Won Rateの定義は次のとおりで、競合単位で見えていく指標になります。

当期に受注した商談 ÷ (当期に受注した商談 + 当期にDead Lostとなった商談)

Close Rateが低い場合は、パイプラインの質や初期の案件見極めに問題がないか、Won Rateが低い場合には競合対策を検討します。

この定義で計算する場合の注意点は、失注商談のClose dateを正しく更新することです。たとえば、6月受注予定で進めていた商談の失注が5月に確定した場合は、商談の受注予定日を5月に更新しなければ分母の数字がズレてしまいます。

なお今回は意思決定しなかったが、来期に可能性はあるという際に、その商談の受注予定日を来期に変更してしまうケースもあります。

継続してアクティブな営業活動が行われるのであれば構いませんが、このような商談が増えてくると分母のNo Decision/Dead Lostを不自然に減らすことになり、実力値として受注率が落ちていてもその実態を隠すことになりかねません。データを見る時は一貫した基準がないと判断を誤ってしまいますから、注意してください。

また受注率を商談作成日ベースで計算している会社を見ることがあります。たとえば、4月に作成した商談が10件で当月受注した商談が2件だと、4月の受注率は20%。5月に残り8件のうち1件を受注したら、遡及して4月の受注率を30%へ更新するというものです。このやり方は分母と分子の基準を合わせるという意味では正しいかもしれませんが、あまりお勧めしません。指標は絶対値そのものが正しいかよりも、トレンドを見て、異常値を探して課題を早期発見することが目的です。商談作成日ベースのように過去の数字がどんどん上書きされていっては見るべきポイントが不明確になります。

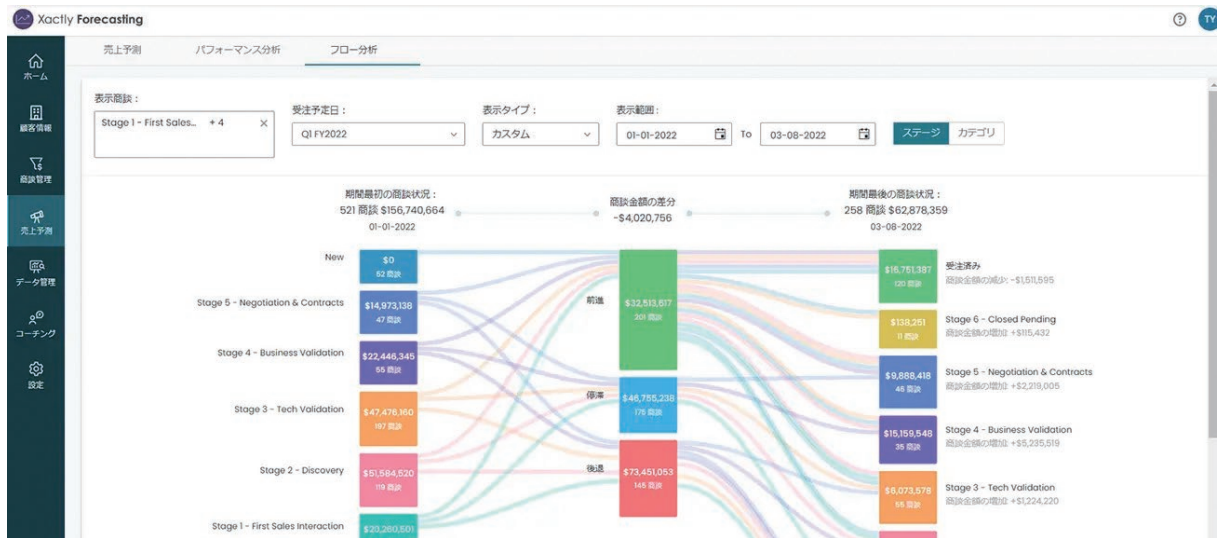
平均商談日数が3ヵ月を超えるものの割合が多い場合は、受注率に次の定義を使うことがよく見られます。

期末の受注金額 ÷ 期初のパイプライン合計金額

この計算式では、期中に商談作成と受注が同時に発生する場合、分母に含まれなくなるため、商談日数が短いトランザクション型には向きませんが、商談日数の長いEnterpriseではよく使われる指標です。

さらに細かく見ていくと、パイプライン合計金額は同じ1億円でも、初期フェーズに固まっている場合と、交渉フェーズに固まっている場合では着地の数字にも大きな差が出ます。

単純に合計金額だけ見るのではなく、期初に各フェーズ毎にいくら商談が存在していたのか。最終的にそのうち受注したもの、NoDecisionになったもの、Lostしたもの、翌期以降にスリップしたもの、金額が変更されたものという内訳をすべてトラッキングすることによって、より精度の高いフォーキャストを導き出すことができます。一般的なCRM/SFAのツールでは、データのスナップショットを取得して分析を行うことが難しいため、BIツールやフォーキャストに特化したツールを活用して分析する企業も増えています。



大雑把なパイプライン把握を脱却しよう

しかし、いくらフォーキャストの精度が上がったとしても、そもそも目標の数字に達していなければ意味はありません。目標を達成するための条件は十分なパイプラインがあることですが、「目標数字の3倍パイプラインを積もう」といった大雑把な会話で終わっているケースが多いです。本来は会社毎に必要なパイプラインは違うはずですし、同じ会社内でも部門や担当テリトリーによって、2倍で良いケースもあれば4倍必要な場合もあります。自分たちの組織では、どれだけのパイプラインが必要か、データをもとに把握するよう努めましょう。

「余裕を持って多めに積めば良いじゃないか」と思われるかもしれませんが、それは違います。パイプラインが十分積めているなら、営業の人数を増やす、受注率を向上させるために営業向けのトレーニングに投資する、営業をサポートする技術リソースに投資する、などの別の施策も考えられます。パイプラインが潤沢なのは良いことですが、マネジメントが常にリソース配分・トレードオフを意識しなければ持続的な成長はできません。

本連載では、「ICP (理想的な顧客プロフィール) の設計」「セールスキャパシティ」「コンペンセーションプラン」「フォーキャスト」とさまざまなテーマについて解説してきました。最終的にすべてはリソース配分の意思決定をするための仕組みなのだ、ということ意識して取り組んでみてください。

Xactlyについて

Xactly (エグザクトリー) は、企業の営業フォーキャスティング(売上予測)やインセンティブ報酬管理を支援するSaaSソリューションを提供するグローバルリーディングカンパニーです。『トップラインの成長』と『適切な報酬の分配』という持続的な事業成長の基盤の構築をXactlyのソリューションが支えます。

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

 Xactly Japan

 [lnkd.in/xactly-japan](https://www.linkedin.com/company/xactly-japan)

 @Xactly_Japan

 Xactly Japan