



最適な営業報酬プランを 設計するための プレイブック

ガイド



インセンティブは営業戦略を成功させるための礎として、営業担当に適切な商談や活動に集中させ、目標達成に自信を持てるようにモチベーションを与える上で重要な役割を果たしています。そのようなインセンティブ報酬を支払うプランの設計次第で、市場開拓を成功につなげられるかが決まります。このガイドは、専門知識に磨きをかけたいベテラン社員から営業報酬プランの設計に初めて取り組む人までのすべての読者に、業績向上と組織目標の達成につながる営業報酬プランの作成という難しい課題を乗り越えるために必要な知識とインサイトを提供します。

このガイドでは、以下についてご紹介します。

- 営業報酬プランの設計で考慮すべきポイント
- SaaS 事業向けに効果的な営業報酬プランを設計した実例
- 競争力を維持するために採用されているアプローチ
- 統合プラットフォームを通じて最適な営業報酬プランの設計と業績向上をサポートする Xactly のアプローチ

営業報酬プランの設計で考慮すべき 10 のポイント

1. 設計チームとステークホルダーを特定する
2. 会社の目標と目的に基づいてKPIを定義する
3. 特にSaaS事業の狩猟型営業で重要な側面を考慮する
4. 値引き率とインフレを考慮する
5. 企業文化に合わせて調整する
6. 農耕型営業で重要な側面を考慮する
7. 財務リスクを特定し、整合性を確保する
8. 法規制を遵守する
9. 変更を明確かつ透明に通知する
10. 定期的に評価し、フィードバックを収集する

1. 設計チームとステークホルダーを特定する

まずは、営業報酬プランの設計プロセスに関与すべき重要なステークホルダーを特定する必要があります。一般的には2つのチームが関与します。1つは設計チームです。設計チームが、評価基準、レポート、プロジェクト計画を決定するほか、営業報酬プランの変更を提案します。一般的にはエグゼクティブスポンサーがおり、変更には経営幹部の承認が必要です。

もう1つはインタビューチームです。このチームが変更を提案することはありませんが、エキスパート集団として設計チームに重要な情報を提供します。営業戦略や現行の営業報酬プランにフィードバックを提供するほか、新しい営業報酬プランの完成後にはその通達を支援します。

2. 会社の目標と目的に基づいて KPI を定義する

営業報酬プランは戦略的な営業行動を促すためのものです。その目的に合ったプランに仕上げるためには、全社的な戦略とその戦略がどのように営業プロセスに落とし込まれているのかを理解しなければなりません。戦略が評価され優先事項が決まると、それに基づいて営業指標が設定されます。各指標に割り当てられるインセンティブの量（「重み」）が、営業戦略における重要度を表します。



3. 特に SaaS 事業の狩猟型営業で重要な側面を考慮する

一般的に SaaS 事業の新規開拓（狩猟型）営業では、見込み客との交渉で、価格（定価からの値引き率）、契約期間（年数）、年次価格上昇調整率の3つをコントロールすることができます。営業報酬プランを通じて、価格からの値引き率は最小限に抑え、契約締結後の年次価格上昇調整率を最大化させる行動を促さなければなりません。契約期間については、戦略的に最適な期間が企業ごとに異なるため、契約期間の長さに応じて柔軟にインセンティブを調整できるようにすべきです。例えば、更新率が非常に高く、価格交渉の機会が多い方が好都合な製品において企業は、短期契約の獲得を優先させるべきかもしれません。反対に、長期にわたって顧客を囲い込めるよう、長期契約の獲得を重視するケースもあるでしょう。このような理由から、SaaS 事業の狩猟型営業向け営業報酬プランでは、一般的に年間契約額（ACV）が最適な指標として使われています。

4. 値引き率とインフレを考慮する

アメにはムチほどの効果がありません。つまり、値引き率の低い契約のコミッション率を上げるだけでなく、値引き率の高い契約のコミッション率を下げることで、最終損益にはるかに大きな変化をもたらすことができるのです。値引き率や契約期間を考慮することに加えインフレ調整まで行えば、営業報酬プランは複雑化する傾向があります。しかし、それでもインフレを考慮した方が、望ましい営業行動や結果を促す上では非常に効果的です。

5. 企業文化に合わせて調整する

営業報酬プランの変更が営業担当に与える影響を細かく理解する必要があります。例えば、特にインセンティブ報酬が給与総額の大半を占める企業でその支払頻度を月次から四半期ごとに変更すれば、営業担当は経費を立て替えられなくなるかもしれません。また、インセンティブ報酬の対象を契約額から現金受領額に変更すれば、経理部門に納品書や請求書の優先的な処理を求める営業からの依頼が増えるかもしれません。変更の実現可能性や営業部門の士気に与える全体的なインパクトを評価する上で、このような影響について考えることが極めて重要です。



6. 農耕型営業で重要な側面を考慮する

主に更新やアップセルに焦点を当てている農耕型営業は既存の契約を基に行うものであり、契約更新率が高いほど営業担当にとってのリスクは低いこととなります。つまりインセンティブを与えなくても、該当製品の更新率に近い最低ラインの数字は達成できるはずで、この最低ラインを、営業報酬を受け取れる閾値として設定することで、放っておいても更新される契約に対する農耕型営業活動を抑制することができます。月払いの営業報酬プランでこのような閾値を設けることは非常に難しいため、支払いを四半期または年ごととする必要があるかもしれません。契約の一部解約やアップセル（ベース売上の増加）の可能性はあるため、農耕型営業のパフォーマンスは契約額（ACV）ではなく、売上（ARR）で測る必要があるかもしれません。

7. 財務リスクを特定し、整合性を確保する

どのような営業報酬プランを設計するにしても、モデリングを行うことが重要です。広範なシナリオを考慮し、インセンティブを過剰に配分した場合、反対に減らした場合、あるいは均等に配分した場合の潜在的な影響を適切に把握しなければなりません。新しい営業報酬プランの下で昨年のインセンティブ報酬額がどのように変化するかに注目し、コミッション率の変更とその対策について判断すべきです。新たな対策を決める際はモンテカルロシミュレーションを実施し、潜在的なパフォーマンスがインセンティブ報酬額にどのように影響するか確認してください。このプロセスには財務部門が参加し、営業報酬プランの設計とコミッション率に許容可能なリスクについてフィードバックを提供すべきです。

8. 法規制を遵守する

営業報酬プランの通達と文書化に関わる法的リスクを明確に理解する必要があります。法律は州や国ごとに異なるため、法務部門が潜在的なリスクについてフィードバックを提供すべきです。営業報酬プランの変更を通達するために必要な期間や承認プロセスは国ごとに異なります。営業報酬プランの承認プロセスに関するガバナンスモデルを文書にまとめ、きちんと理解してもらう必要があります。

9. 変更を明確かつ透明に通達する

各ステップが明記された通達手順書を作成し、最大限まで透明化を図るべきです。対面指導や動画などを通じて、指導者向けのトレーニング、質問に対する回答、現場レベルのトレーニングを提供するほか、インセンティブ報酬額がどのように変化するか、具体例を用いて示すべきです。各営業担当がより良い結果や成果につながる営業戦術を判断できるように、シミュレーターを提供する必要があるかもしれません。実際の営業報酬プラン文書は最終通達をなすものです。営業マネジャー、人事、営業/レベニューオペレーション部門を教育し、あらゆる懸念に対応できる体制を整えておくことが理想的です。

10. 定期的に評価し、フィードバックを収集する

営業報酬プランの評価は、期末（一般的には四半期）ごとに要所をチェックする継続的なプロセスとすべきです。第 1 四半期が終了した時点で売上目標に満たない金額を確認し、これを短期的な SPIF (Sales Performance Incentive Fund. コンテストやプロモーションで通常のインセンティブに加えて支払われる) や、売上目標が変更されている場合にはコミッション率の微調整といった手段を使って埋めるべきです。第 2 四半期が終了したら、目標未達率の拡大や戦略の変更といった状況の変化に応じて、当初の営業報酬プランを評価してください。第 3 四半期が終了したら設計チームが集まり、次年度に向けた営業報酬プランの変更について議論してください。あらゆる報告内容に加え、現場やマネジャーからのフィードバックも集めるべきです。このフィードバック収集は、インタビューチームが担うことが推奨されます。

シナリオ分析： サブスクリプション事業での事例

サブスクリプション事業（主に SaaS）向けに効果的な営業報酬プランを展開する際は、お客様のニーズや目的に合った営業活動が推進されるプランを設計することが極めて重要です。Xactly は、サブスクリプション事業向けに効果的な営業報酬プランを設計する取り組みを支援し、お客様を成功に導いてきました。以下のセクションでは、その中から 3 つの事例をご紹介します。

- **買収後の営業報酬プランの統合**：この事例では、合併後の組織向けに営業報酬プランを作成しました。合併前の両社の営業報酬プランでは、生産性が高いほど低い営業報酬が支払われていました。Xactly は当社独自のアプローチに従って営業報酬プランを統合することで、顧客による解約率や営業担当の離職率を改善させたほか、当社のベンチマークデータベースを基に市場の動きに合った営業報酬プランを実現しました。さらに、新しい営業報酬プランを始動させるにあたり必要な資料も作成しました。このプロセスでは、合併前の2つのセールスオペレーション部門間を調整する必要がありました。
- **SaaS 事業向け営業報酬プランの大規模な再設計**：この事例では、センター・オブ・エクセレンス (COE) 部門を立ち上げることで、マトリクス構造の企業向けに新しい営業報酬プランを作成しました。Xactly は COE とその管理体制に必要なリソースを特定し、COE の運営に関する専門知識を提供しました。また営業報酬プランを設計し、その展開に向けてお客様と協力しました。
- **スタートアップ企業における従量課金型 SaaS 事業向け営業報酬プランの設計**：この事例では、あるスタートアップ企業向けに同社で初となる営業報酬プランを作成しました。この営業報酬プランは財務計画に合わせて設計する必要がありました。また、一部の契約に最低購入要件や契約者の都合による解除といった条項が盛り込まれることを考慮しました。この事例では、期待どおりのリターンを得られるコスト/レベニューモデルを実現すべく、プライベートエクイティの支援者と綿密に調整しなければなりませんでした。



狩猟型営業と農耕型営業に対応した営業報酬プランの設計における業界のベストプラクティス

- **ベース売上を考慮する**：契約更新時はシート数の増加を交渉できる絶好の機会であるため、多くの企業は更新も売上目標の対象としています。しかし、更新への営業報酬を設計する際はベース売上を考慮することが重要です。安定的に更新されている契約の更新時にその契約額を全額コミッションの対象にすれば、いずれにせよ更新されたであろう契約（ファントムベース）にコミッションを支払うことになります。そのため、一般的に契約更新については、一定以上の契約額を超えた分に限り報酬の対象となるように閾値を設けることが推奨されます。
- **営業担当のモチベーションを維持する**：一般的に、営業担当は新規顧客を開拓する狩猟型営業よりも、成約率の高い農耕型営業に集中しがちです。しかし、狩猟型営業に優れた営業担当はいずれ農耕型営業になるため、営業報酬プランを設計する際は狩猟型営業活動を優先させることが重要です。例えば、完全に新規の顧客を獲得した場合のコミッションを増やすなど、さまざまな方法でより多くのクレジットを付与することができます。

- **年間経常利益（ARR）を指標とする**：既存客や既存の契約に対して営業活動を展開する場合、ACV に基づく営業報酬プランでは解約分が考慮されません。例えば、元々100シート分であった契約が50シートに減らされたものの、新たに新製品の契約を獲得したため元々の契約額を維持できている場合は、新製品の ACV に対してコミッションが支払われることとなります（厳格なルールと追跡手段が整備されている場合を除く）。そのため、既存客に対して狩猟型営業と農耕型営業が両方とも展開されている場合は、一定期間の売上（解約分も反映された金額）を示す ARR を指標として使用することが推奨されます。

ハイブリッド営業報酬プランの台頭

組織が進化し、営業戦略をより細かく設計することが必要になるにつれ、営業報酬プランも狩猟型営業と農耕型営業という2つの営業タイプの側面を考慮して調整されるようになってきています。このセクションでは、狩猟型営業と農耕型営業の両方に対応した営業報酬プランで新たに確認されている傾向をいくつか紹介します。

利幅を考慮する

一般的に、価格を維持することは非常に困難です。顧客はアップセルや更新の際にテクノロジーが古くなったことを指摘し、値引きを迫ります。新任の営業担当はテクノロジーの価値を上手く売り込むことができず、競争に勝つために値引きを考えがちです。企業はまず利幅を考えるものですが、営業担当は価格を下げ販売数を増やすことで成約率を上げようとするのです。このような理由から、利幅の割合によってコミッション率が変わる営業報酬プランが主流となっており、このようなアプローチを採用する企業が増えています。

クロスセルを推進する

農耕型営業では、製品の価値を証明し、シート数を追加させようとするのがお決まりのパターンです。しかし、プラットフォーム戦略に移行する企業が増えているため、クロスセルを推進することが今まで以上に重要になってきています。新製品のシート数に応じてコミッション率を変動させる企業がますます増えています。

コンサンプションプランでは、コミッションの受け取り期間に制限を設ける

顧客企業に製品を定着させるために顧客との関係維持が求められているときは、その役割は過度に顧客の育成（農耕型営業）に偏り、新規開拓（狩猟型営業）を展開することが難しくなります（結果、新たな営業担当を採用しなければならず、営業コストが上がります）。そのため、企業は営業担当が農耕型営業に割く時間には制限が設けられるようになってきています。例えば、営業担当が新たに獲得した顧客に関してクレジットを受け取れるのは、契約獲得後6か月間のみ制限されていることがあります。



SaaS 事業のハイブリッド営業パフォーマンスを最適化するためのベストプラクティス

1. 価値ある成長を優先する

農耕型営業では、自社の製品や会社の価値をすでに買ってくれた（成約率が高い）既存客を優先しがちです。既存客にも大きな成長の可能性はあるかもしれませんが、既存客に新たな製品を売り込む場合と新規顧客から新規契約を勝ち取る場合とでは成約率が異なるため、営業報酬プランではより価値の高い成長を見込める方を優先させるべきです。例えば、新規顧客から得られる売上は少ないとしても、より価値の高い成長（市場シェアの獲得など）を見込めるケースがあるかもしれません。

2. 放っておいても立つ売上にはコミッションを支払わない

契約更新については、コミッションを受け取れる契約額に閾値を設けてファントムベースからの売上を報酬の支払対象から外し、いずれにせよ更新される契約分に高額のコミッションを支払うのはやめましょう。

3. コミッションの分割払いを避ける

特に ARR から支払額を算出している場合は、売上が立ったときにコミッションを支払いたくなるものです。しかし、売上が何年かにわたり分割計上される場合は、前年に獲得した契約分のコミッションを受け取る営業担当が、今年は何も売っていないにも関わらず業績トップに立つ（在職期間が長いほど有利）という事態を招きかねません。また、昨年分のコミッションの支払いが続いている間は営業報酬プランを変更できないため、営業担当は既存の収入源を守るために狩猟型営業を行わなくなります。このような問題は、コミッションを前払いすることで防ぐことができます。

4. オーバーレイコストを考慮し、報酬率を引き下げる

企業は経験則に基づき、リードジェネレーション、リードクオリフィケーション、プレゼンテーション、交渉、成約に成功した営業担当に営業報酬を支払っています。このような営業プロセスにおいて、次のステップへの橋渡しを横串で支援するリソース（オーバーレイ担当者）を追加すれば成約率は上がり、それに伴い営業担当のリスクも減るはずですが、リスクが下がるのであればリターンも減らし、インセンティブ報酬率を引き下げるべきです。

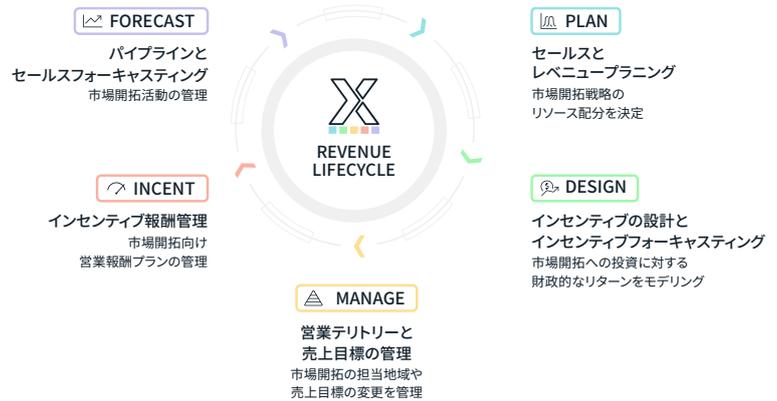


このように、あらゆる営業戦略を成功させるためには、組織の目標に沿って業績向上を促せる効果的な営業報酬プランを設計することが極めて重要です。このガイドを通して説明してきたように、そのようなプランを実現するためには、ステークホルダーを特定する、会社目標に基づいて KPI を定義する、企業文化に合った営業報酬プランを作成する等、重要なポイントを理解しなければなりません。

値引き、インフレ、また狩猟型や農耕型といった営業タイプなどを考慮してインセンティブを調整することに加え、新たに確認されているベストプラクティスも取り入れることで、常に事業戦略に合った望ましい営業行動や結果を促せる営業報酬プランを実現することができるようでしょう。

優れた営業報酬プランの設計をサポートする Xactly のアプローチ

Xactly は、セールスパフォーマンスマネジメント分野のリーダーとして、約 20 年にわたり企業が市場開拓でより大きな成功を収められるように支援してきました。競争の激しい時代において業績向上は極めて重要ですが、それは**チーム横断的なコラボレーション**、最大限までの**効率化**、あらゆる**重要データソース**の統合なしに実現することはできません。



Xactly のインテリジェントレベニュープラットフォームは、世界トップクラスのレベニュー部門に強力なソリューションが連結された単一のプラットフォームを提供することで、チーム横断的なコラボレーション、プロセスの加速、十分な情報に基づく意思決定の強化を支援します。

Xactly Designは、Xactly のプラットフォームによって実現された Xactly 独自のソリューションのひとつです。シミュレーションエンジンとインセンティブフォーキャスティング機能を搭載済みですが、拡張性もあり、最適な営業報酬プログラムを効率的に作成することを支援します。また、過去のデータ、現在のパイプラインデータ、業界ベンチマークを統合するため、お客様はより確かなインパクト分析を実施して素早くインサイトを導き、事業目標に沿った営業報酬プログラムを作成することができます。

営業報酬プランの設計プロセスではアドバイザーサービスも重要です。

Xactly Sales Effectiveness Consulting は 営業パフォーマンス管理のベストプラクティスと専門知識を活用し、多数のお客様が営業インセンティブ報酬プログラムと営業計画を最適化できるよう支援します。

Xactly について

Xactlyは、レベニューインテリジェンスとセールスパフォーマンスマネジメントを統合した唯一のAI搭載プラットフォームを提供し、お客様企業における売上の最大化を支援しています。20年分の営業報酬データとパフォーマンスデータに裏打ちされたXactlyのインテリジェントレベニュープラットフォームは、良質で持続可能な売上の増加を望む財務、収益、報酬、営業部門のリーダーのために設計されたものです。Xactlyの詳細、およびレベニューインテリジェンス分野における最新の問題と傾向については、<https://xactly.co.jp/>をご覧ください。Xactlyの**ブログ**をフォロー、あるいは**LinkedIn**でXactlyとつながってください。

 XactlyCorp

 Inkd.in/xactly

 Xactly

 @Xactly

 XactlyCorporation