



インセンティブ報酬設計の 入門ガイド



目次

営業報酬プラン設計チームに誰が参加すべきか	3
営業報酬プランの15の原則と構成要素	4
営業チームに必要な不可欠な職務	10
特定の職務のための営業報酬プラン	12
営業報酬プランをいかに伝えるか	22
Xactlyのインテリジェント レベニュー プラットフォーム	24

営業報酬プランは、競争力のある報酬を通じて営業チームのモチベーションを引き上げるだけではありません。今日、従業員は自分の仕事に自律性と創造性、さらに報酬を求めています。つまり、企業が用意する報酬プランもフレキシブルで、営業メンバーそれぞれの役割や状況に応じて営業チーム内である程度の自由が許されるものでなければなりません。



どうすれば着実に売上目標を達成させながらも、公平でフレキシブルな報酬を通じて営業チームのモチベーションを高められるのか？

今日、人工知能や自動化のような最新テクノロジーを活用したソリューションがあります。ただ、多くの業界ではそうしたテクノロジーがまだ目新しく、データ活用して将来を予見し、実際に運用で使える営業報酬管理ソリューションをどのように導入すべきか、途方に暮れているかも知れません。

Xactlyはそのような課題解決に応えます。企業の戦略の方向性と足並みを揃えながらも、チームのやる気を高め、一貫して売上目標の達成を支援する報酬プランの設計と運用を実現するソリューションを提供します。

この決定版ガイドでは、以下についてご紹介します。

- ▶ 営業報酬プラン設計に携わる主要メンバー
- ▶ 営業報酬プランに必要な不可欠な構成要素
- ▶ 営業チームにおける典型的な職務
- ▶ 営業報酬戦略を策定する際、職務に応じて特に配慮すべきこと
- ▶ 営業報酬プランを伝えるにあたってのヒント



》》 営業報酬プラン設計チームに誰が参加すべきか

企業全体を考える上では、さまざまな部門から複数のメンバーをチームに集める必要があるでしょう。連携の取れたチームからは独自のインサイトがもたらされ、それにより報酬プランは確実にビジネスニーズに合致した、企業目標とも整合性が取れたものになるでしょう。

次に挙げるのは、営業報酬プラン設計チームに必要不可欠なチームメンバーです。

レベニューリーダー

最高収益責任者（CRO）あるいは、最高営業責任者（CSO）のように営業部門の幹部がチームメンバーの一員になります。彼らは、全社的な目標やスタッフの能力といった企業にとって必要不可欠な情報を知っています。その情報は、営業チームが達成可能な、結果を重視したプランを立てるための指針となります。

マーケティングリーダー

マーケティングリーダーは営業リーダーと共に働き、市場や今後の製品リリース、関連する企業発表といった情報を提供することができます。

レベニューオペレーションチームのメンバー

営業報酬プランはしばしば社内プロセスに影響します。そのために、レベニューオペレーションチームのメンバーがいれば、プラン設計のロジスティック面を支援できるのです。加えて、人員のキャパシティプランであれ営業テリトリーの調整であれ、営業プランを受け入れるためにどの戦略を変更する必要があるのか、極めて重要なインサイトを得ることができるでしょう。

たとえば、レベニューオペレーションチームのメンバーからは次のような発言を得られます。「仮にXのインセンティブを提供するのであれば、データフローの中のYを変更する必要があります」

報酬アナリスト

設計チームに報酬アナリストがいれば、新たなインセンティブ報酬管理ルールが支払にどう影響するかを理解する助けになります。たとえば次のような質問です。「そのルールは、現在の報酬体系や範囲と互換性が取れているでしょうか？」

報酬アナリストは、より正確にパターンを検知できるソフトウェアを使用して、より優れた予測をすることができます。たとえば、Xactly Commission Expense Forecastingを使えば、現行のインセンティブ報酬プランを分析して、潜在的な財務リスクにアラートを出すことができます。そうした知見を使うことで、報酬アナリストはさまざまな取引の変化を基に、コミッション調整をサポートできるでしょう。

参画を検討すべきそれ以外のチームメンバー

- ▶ **営業チーム**のメンバーは、営業パフォーマンスプランの実現可能性をチェックできます
- ▶ **財務チーム**のメンバーは、新しいアイデアの検討時に予算情報を提供できます
- ▶ **公平な立場の第三者**、たとえば営業報酬コンサルタントは、議論を決着を支援できます



》》 営業報酬プランの15の原則と構成要素

チームメンバーを集めるとすぐに、営業報酬プランの基礎づくりを開始します。成功に導く戦略づくりに向けた指針となる原則と構成要素を見ていきましょう。原則は営業報酬のABCとして整理できます。A（alignment：整合性）、B（behavior：行動）、C（culture：文化）を表します。

- ▶ **A（整合性）**：報酬プランは、画一的なアプローチではなく、営業チーム内のそれぞれの職務に応じてカスタマイズしてください。
- ▶ **B（行動）**：報酬プランは、営業チームが売上目標といった会社としてのゴールを達成できるよう、適切な営業行動を促すものでなければいけません。
- ▶ **C（文化）**：報酬プランの構築にあたっては、そのプランが事業価値と確実に整合性が取れるよう、企業文化や理念に合致しなければいけません。

以上のABC（整合性・行動・文化）に加え、次の要素を踏まえて報酬プランを構築してください。

1. 変動報酬とボーナス加算

営業報酬プランの基本的なコンセプトの多くは、「変動報酬」という考えです。つまり、営業担当が設定された給与を受け取るには、合意した売上目標を達成する必要があります。その代わり、営業担当が目標を上回れば追加の報酬が提供され、トップパフォーマーを目指す動機を与えます。

別のアプローチでは、インセンティブとしてボーナス加算をする方法があります。そのボーナスは、個人またはチーム成績に対する報酬として営業担当の給与に上乗せされます。

このタイプのプランは、営業支援チームや営業職以外で一般的に見受けられます。

なお、本ガイドでは、営業報酬プランは変動報酬アプローチを取ることを前提にしています。

2. プランの適格性

プランの適格性は、誰が変動報酬プランの対象か、対象ではないかを決定します。変動報酬制の報酬プランは、通常、次のような役割を担うべき方がその対象となるべきです。

- ▶ 見込み客または顧客と接触する機会を多く持つポジション
- ▶ 顧客が財務的に有益なアクションを取るよう感化できるポジション
- ▶ 営業プロセスの上位階層に関与する、または当事者意識を持てるポジション
- ▶ 明確に数値化できる売上目標が定義されるポジション



3. OTE (On-Target Earnings)

OTEとは、営業担当が目標達成率が100%に到達した場合に受け取る収入のことです。具体的な職務内容や経験レベルに基づいて、通常は範囲を決めて設定します。範囲の設定にはマーケットデータを使用することができます。

Xactlyのリソースからは、報酬に関する最新のマーケットデータを確認できます。

適切に設定されたOTEによって報酬ルールが確実に守られることで、営業担当は公平な報酬を受け取ることになります。さらに人事と連携すれば、営業チーム内の各役割についてキャリアアップモデルを検討することができます。

4. Pay Mix

Pay Mix（ペイミックス）とは、OTEにおける基本給とターゲットインセンティブの比率を指します。

たとえば、60/40というPay Mixの場合、OTEの60%が基本給で、OTEの40%がターゲットインセンティブ（TI）となります。より高いPay Mixでは、50/50などもあります。さほど高くない範囲には、80/20や90/10の傾向もあります。

Pay Mixをどの程度まで高くすべきかについては、商材の種類やセールスサイクルの長さ、商談数など、複数の要素によって決まります。たとえば顧客の購買決定に最も影響の大きい職務には、最も高いPay Mixとすべきでしょう。

一方で、長期で多様なセールスサイクルを抱える営業担当や、よりコンサルタント的なタイプや戦略的なタイプの営業には、さほど高くないPay Mixが適します。たとえば、営業マネージャーには営業担当よりも幅広い責務があるので、部下より低いPay Mixがふさわしいでしょう。

5. 目標

目標設定の中には、各職務の成果測定方法の定義も含まれます。目標値は公平で偏りがなく、分かりやすいものにしてください。また営業チームが役割に集中できるよう、各職務の目標を3つ以内にしましょう。多くの目標を設定してしまうと、営業チームは企業や収益にとって最も重要な目標にフォーカスすることができないからです。

報酬プランにおける目標は次のようにしてください。

- ▶ 職務や責任と整合性があること
- ▶ 成果に影響を与えられる一人ひとりの営業担当と関連性があること
- ▶ 容易に予測と追跡ができること
- ▶ 具体的なアウトプットや結果にフォーカスしていること



6. 個人またはチームベースのインセンティブ

インセンティブを個人ベースとするか、チームベースとするかを決める上では、次のガイドラインを検討してください。

- ▶ 変動報酬のほとんどは個人の業績をベースにすべきです。営業担当は自分でコントロールできる事に対して責任を持つことができるからです。
- ▶ チームの成績を基準に、個人への変動報酬を設定することは公平とは見なされず、離職率を上げることになるかもしれません。
- ▶ チームボーナスは、営業コンテストへの報酬や個人のパフォーマンスのアクセラレーターとして最もよく機能します。



7. プランの仕組み

プランの仕組みとは、どのように営業担当の成績を測り、報酬を支払うかということです。次に**プランの仕組みの4つの基本的なタイプ**を紹介します。

1 コミッション率：販売単位あたりの設定率または設定金額で支払う

コミッション率によるプランは、シンプルに設計されているため、営業テリトリーごとの販売機会が比較的均一な場合にうまく機能します。このプランは営業担当に説明するのが容易で、営業担当には効果的に働きます。しかし、営業テリトリーごとに差異が大きい場合には、営業担当の報酬が不公平なものになります。

2 MBO（目標管理制度）：営業担当は設定した成果目標に対してマネージャーの評価を受ける

MBO（目標管理制度）は柔軟性があり、マネージャーは明確な成果目標に従って、各営業担当を評価できます。MBOは、セールスサイクルの長い営業職や、具体的なマイルストーンの達成に的を絞っている場合に最適です。

3 ランク付け：営業担当にランクを付け、相対的な評価に基づいて報酬を受ける

ランク付けプランでは、マネージャーは複数の営業担当に向けて一つの目標と注力ポイントを設定します。それらは必ずしも営業全体の目標とリンクする必要はありません。このプランは、ただ一つの目標や注力ポイントがある場合に最適です。さもなければ、不要な社内競争を生む可能性があります。ただ一つの目標に対する競争は健全なものになり、営業のパフォーマンスを押し上げるでしょう。

4 目標達成率：売上目標の達成率に対して、ターゲットインセンティブのパーセンテージで支払う

このプランは不均等な営業テリトリーで、個別に売上目標を設定できる場合にうまく機能します。このプランは、より複雑になるため、営業担当への丁寧な説明とプランの管理が容易になる対策を取るようにしてください。

個人の売上目標とターゲットインセンティブをベースに実際のコミッション率を検討する場合、組織は「パーソナルコミッション率」という表現を使うこともできるでしょう。

8. アップサイド（レバレッジ）

アップサイドとは、目標を超えた場合に営業担当と営業マネージャーがどの程度の報酬を受け取ることができるのかです。この報酬は、営業担当がトップパフォーマーを目指し、売上目標を達成する以上の努力を生み出すモチベーションになります。アップサイドの支払額は、適正で、支払が保証され、報酬理念と矛盾のないものにしてください。

アップサイドを決定する3つの質問

- ▶ 「トップパフォーマー」（全体の上位10%を占める成績優秀者）とは何か？
- ▶ 目標達成者と比較して、トップパフォーマーにはどれだけの報酬を与えるか？
- ▶ 一定の成果水準に達した際に、支払額に上限を設けるか、それともコミッション率を低減させるか？

購買決定に最も影響力のある営業職には、より高いアップサイド収入の可能性を持たせるべきです。典型的なアカウント担当営業では、トップパフォーマーは目標を達成しただけの営業よりも3倍もの報酬を得ていることがよくあります。カスタマーサクセス担当の場合、トップパフォーマーの受取りは2倍程度になっていることがよくあります。営業マネージャーに支払われるアップサイドは、たいてい少額です。マネージャーには、すでにやるべき責務が数多くあるため、アップサイドを少なくすることで、マネジメントとしてやるべき責務にフォーカスさせることができます。

報酬に上限を設けるとたいていは営業担当のモチベーションを下げってしまうため、できるだけ使わないようにしてください。コストをコントロールしながらも目標以上の達成に報いるために、上限ではなく減率を検討しましょう。

9. アクセラレーター

アクセラレーターとは、営業担当が目標を超えた場合にコミッション率を高めることです。営業担当がトップパフォーマーを目指すように働きかける効果的な動機づけ要因として機能します。一方で、よくあることが、営業担当はアクセラレーターの到達に奮闘しますが、一旦到達してしまえば営業活動を減速してしまいます。

このことは何を意味するのでしょうか？

営業担当は、目標に達した時点で減速することがよくあります。次の期にアクセラレーターに到達する助けにしようと、商談の一部を次の期に取っておくことさえするかもしれません。

このパターンに陥るのを防ぐ方法

営業担当がベストパフォーマンスを出すよう働きかける戦略的なインセンティブの提供を検討してください。営業担当が売上目標を達成したときに報酬を支払うのであれば、売上目標を上回る場合にも報酬を支払うべきです。たとえば、目標達成率に応じたコミッションレイヤールを設けて、複数のアクセラレーターを提供してもいいでしょう。

優れたパフォーマンスに高い報酬を出すことは、売上を押し上げることになります。そのため、営業チームが成功を収めれば、ビジネスも成功するのです。

10. パフォーマンス期間

パフォーマンス期間とは、営業担当のパフォーマンスを測定するタイムフレームのことです。セールスサイクルの長さを反映し、営業管理のタイムフレームを考慮して、適切な期間における売上目標を設定する必要があります。パフォーマンス期間は、多くの場合、年間、半期もしくは四半期ベースに設定されています。

11. 支払頻度

支払頻度とは、営業担当のパフォーマンスに応じた支払の頻度のことです。営業担当のモチベーションを維持するために、支払をできる限り簡素化することを推奨します。もし報酬額が分かるまで営業担当が何週間も待たされるようであれば、そのインセンティブは効果を失ってしまうでしょう。

タイムリーな支払は、適切なキャッシュフローの確保にも役立ちます。通常、営業は月次または四半期ごとの支払いサイクルが適用されています。

12. 売上目標

売上目標とは、企業が営業担当や営業マネージャーに達成を期待するターゲットのことです。売上目標は公平かつ現実的で、達成可能なものとなるようにして、営業担当の60%～70%が売上目標を達成できるようにします。Xactlyのプラットフォームは、データを活用して理想的な売上目標を予測するため、営業チームが売上目標を達成するのに役立ちます。

次の質問を活用して、売上目標を設定してください。

- ▶ 各商材の売上目標はどうなっているか？
- ▶ 同じ役割を持つ営業担当の売上目標は同一になるか？
- ▶ 営業テリトリーや担当顧客の違いによって、同じ役割でも売上目標は異なるか？
- ▶ 売上目標を設定するにあたり、どのようなプロセスを取るべきか？トップダウンか、ボトムアップか、あるいはその組み合わせにするのか？

13. インセンティブ

ターゲットされた売上目標の120%以上を達成する営業担当は、3分の1程度になるでしょう。データからは、営業担当が目標100%を達成するまでは成果カーブが急上昇し、その後カーブが緩やかになることが分かっています。インセンティブは、営業担当が売上目標以上を目指す動機付けに役立ちます。このインセンティブがなければ、営業担当がいったん売上目標に到達してしまうと、さらにパフォーマンスを伸ばす理由がなくなってしまうのです。

売上目標達成後に営業パフォーマンスが低下してしまうことを経験しているのであれば、営業担当がそのポテンシャルをフルに発揮できるよう後押しするために、次の4つのステップに従ってください。

1 目標を正しく設定する

目標があまりにも低すぎると、営業担当はより高い結果を出そうとはしないでしょう。非現実的な高すぎるハードルでは、やる気を失って諦めてしまいます。履歴データも活用して、達成可能な目標を決定します。

2 やりがいのあるものにする

インセンティブを用いて、営業担当が売上目標を上回る成績を出すよう働きかけます。営業担当がコスト（努力）とメリット（報酬）をはかりにかける場合に、明らかにメリットが勝るよう報酬が設計されていなければなりません。

3 プランに上限を設けない

営業報酬プランは、営業担当に望む行動を促すものでなければなりません。営業インセンティブが、売上目標を120%達成した後で取り除かれてしまうようでは、そのレベルに到達してしまえば営業活動をやめてもよいという明確なシグナルを出すことと同じです。

4 適切なパフォーマンス配分を目指す

インセンティブ報酬プランが会社目標と足並みが揃うようにします。また営業担当のエンゲージメントが改善されたかどうかを見るためにはデータから振り返ります。営業担当が売上目標をちょうど達成している程度かろうじて上回っている場合は、報酬プランとそれが促す行動をつぶさに見てください。

営業担当が売上目標をぴったりに達成しているようなら、彼らは会社が設定した期待にただ応えているだけのことです。目標を上げて達成しがいのあるものにすれば、新たな高みへ飛躍することでしょう。

14. クレジット方針

クレジットとは、各売上に対して誰が報酬のクレジットを受け取るのかを決定することです。営業担当が単独で販売するビジネスモデルでは、クレジット対象者は明確です。しかし、営業プロセスに多くの職務が関与する場合には、報酬を公平するためにクレジット方針を定める必要があるでしょう。

この2つのヒントを使えば、
クレジット方針を定めやすくなります。

1 その商談に直接関わった個人にクレジットを出す。

2 営業担当の職務に含まれるタスクに対しては、
基本給で対応しているので支払わない。

15. 追加報酬

営業担当のモチベーションを維持するために実施できる2つの追加報酬をご紹介します。

プレジデントクラブ

誰に対しても設定でき、トップパフォーマーへの報酬になります。営業チームの自然な競争力をうまく掻き立てる効果的な動機付けツールになるでしょう。プレジデントクラブの報酬例としては、トップパフォーマーへの報奨旅行が考えられます。この報酬は、営業組織内の多様な職務や地域から受賞できるようにしてください。

営業コンテストとSPIFF

売れにくい商品の販売、お客様から多くの推薦を獲得する、何かしらのビジネス目標を達成する、などに対する小さな報酬です。営業コンテストでは、公に業績を認めるため、他の営業のモチベーションも引き上げます。インセンティブとして特定の期間や金額などの上限を設ける場合に、ギフトカードやボーナスを出すことができますが、それらは各営業の報酬プランの一部に含まれるものではありません。



》 営業チームに必要不可欠な職務

営業は、リードをロイヤルカスタマーへと転換させる役割ともいえます。その仕事は、ブランド認知度を高めることに始まり、信頼と信用に基づいたお客様との関係構築へ継続的に投資することです。

強力な営業チームなしには、効果的な商談の制約はありません。だからこそ、彼らがやる気を持ってお客様に注力できるように、営業チームに投資する必要があるのです。

次に示すのは、成功を収める営業チームを構築するための企業の4つのステージです。

ステージ1

従来の営業チームが潜在顧客からの単発の問合せに対応できるよう体制を整えます。そのチームは、引き続き既存顧客との関係も育成します。

ステージ2

インバウンドの問い合わせが増えたら、お客様との関係を育成できるよう専属チームを立ち上げ、従来のチームは新規顧客に集中できるようにします。さらに、マーケティングと製品開発チームを拡張して、会社の成長を支援します。

ステージ3

営業担当と営業スペシャリストを入れた完全なチームを立ち上げ、挑戦的な営業戦略を推進します。

ステージ4

次に示すような実証された比率を参照しながら、さらにチームメンバーを増員します。

- ▶ 10人の営業担当に対して1人のインサイドセールス
- ▶ 10件の既存顧客に対して1人のカスタマーサクセス担当
- ▶ チーム全体を管理する1人のフロントライン営業マネージャー

営業チームのどの職務も、ビジネスの成功には不可欠です。そのため営業報酬プランは、新規顧客を発見することからお客様との関係構築、お客様からの質問への回答といった専門分野の役割を網羅できるよう、関わるチームメンバーを慎重に吟味したものであるべきです。

会社が大きくなれば、チームも大きくして、部門内の追加的な営業機能をサポートできるようにしましょう。強力な営業サポートシステムがあれば、営業担当は新規の商談に注力でき、より多くの売上をあげることに集中できます。

会社が拡大を続ける場合に、営業チームに追加を検討すべき最も重要な職務のいくつかを見ていきましょう。



営業担当（アカウント担当営業）

営業担当のミッションは、新規ビジネスを獲得したり、リードをロイヤルカスタマーへと転換させたりすることです。会社の売上を増加させるために、営業担当のモチベーションを高めて、個人の売上目標を超え、より多くの潜在顧客にリーチし、成約率を改善するように、営業報酬プランは営業担当にインセンティブを与えることにフォーカスすべきです。

カスタマーサクセス担当

カスタマーサクセス担当は、会社と既存顧客をつなぎます。彼らはロイヤルカスタマーの契約更新やアップセルにフォーカスします。カスタマーサクセス担当のチームを導入することで、最初の購入の後でそのお客様を失わないようにするのです。カスタマーサクセス担当の報酬プランは、解約率（チャーン）を削減することでトップパフォーマーになれるようなものにしてください。

インサイドセールス

インサイドセールスの役割は、営業担当が対応できるような新たなリードを見つけることです。彼らの働きにより、営業担当は商談パイプラインをフルに活用して商談を成立させることに集中できます。インサイドセールスの報酬プランは、営業担当が成功裏に商談をクローズできるように、最高レベルのリードを見つけ出すことを動機づけるようなものにします。

営業スペシャリスト

営業スペシャリストは、データの側面から営業チームをサポートします。デモを実施したり、提案書をつくったりしますが、彼らこそが詳細な業界特有の情報を提供できるため、複雑な営業活動では重要な役目です。営業スペシャリストへの報酬は、営業チームに不可欠な情報を継続的に提供するモチベーションに繋がります。

営業マネージャー

営業マネージャーは、営業チームのリーダーです。フロントラインの営業マネージャーは、一人ひとりの営業メンバーが重要な商談に集中し続けられるよう手助けし、チームとして最適なパフォーマンスに到達できるようにします。営業マネージャーのやる気を高めることで、営業チーム全体が最高の結果を出すよう働きかけることができます。



》 特定の職務のための営業報酬プラン

それぞれの役割に対して、具体的にどのような方法で営業報酬プランを調整できるでしょうか？

必要不可欠な次の5つの営業ロールについて詳細な例と考慮事項をご紹介します。

- ▶ 営業担当
- ▶ カスタマーサクセス担当
- ▶ インサイドセールス
- ▶ 営業スペシャリスト
- ▶ 営業マネージャー

営業担当：新規顧客の獲得で報酬を得る

営業担当は、お客様と直接会って仕事をするために、最終的な成果に決定的な影響力を持ちます。商談が成功するかどうかは、営業担当の能力にかかっているのです。それに応じた報酬を出すべきです。

たとえば、営業担当が売上目標を超えるような成功を収めたときは、彼らがそれに対する報酬を受け取れるようにしてください。一方で、特定の成果水準をクリアできない場合には説明責任を持たせるようにもしてください。

報酬プランの作成において考慮すべきこと

▶ Pay Mix

営業担当が新規顧客を見つけるよう奨励するため、十分なインセンティブを投入してください。Xactlyのデータによると、営業担当の平均的なPay Mixは、50/50または60/40です。変動報酬の比率は営業活動の複雑性によって決まるでしょう。たとえば、地位の確立した商材は、あまり知られていない商材よりも売り込みやすいものです。そのために、安定したブランドの商材のPay Mixは、そうでない商材のPay Mixほど高くないかも知れません。

▶ アップサイド と プランの仕組み

十分なアクセラレーションを提供して営業担当のモチベーションを高め、新規顧客の獲得に報酬を与えてください。たいていの場合、トップパフォーマーは、100%の目標達成者よりも3倍も多いインセンティブ報酬を獲得しています。

▶ プランの目標

経営指標を軸として、的を絞った、分かりやすい目標を設定します。営業目標は常に会社目標と整合性を取るようにし、営業担当が達成可能なものにしてください。

SaaS（サービス型ソフトウェア）企業の営業担当のプラン例

OTE (On-Target Earnings)	\$xxx,000	Pay Mix（基本/歩合）	55/45
基本給	\$xxx,000	年間目標インセンティブ	\$xxx,000
プラン構成要素	年間契約額（ACV）		複数年契約額
構成要素の重みづけ	75%		25%
プランの仕組み	比率		比率
キャップ（上限）	なし		なし
パフォーマンス期間	年次		年次
支払頻度	月次		月次

営業担当に報酬プランを作成するための4ステップ

1 トップパフォーマーとボトムパフォーマーを区別する

会社としては、優秀な営業担当をボトムパフォーマーから切り離して、パフォーマンスに応じて報酬を与えたいと思うでしょう。一方、ボトムパフォーマーにも絶えず目を配り、彼らにも成功する可能性があるかどうか、あるいはすでに会社にとってマイナスになっていないかを見極めるべきです。より多くのトップパフォーマーを揃えるために、新規採用者を速く訓練できるような報酬プランを検討してください。

2 競争条件を平等にする

報酬プランは、営業担当ごとに設定されるとしても、営業活動は、営業チームの一メンバーとして行われていきます。チーム内で切磋琢磨しながら営業活動していく上では、報酬プランがチームで公平で偏りがなく分かりやすいものにしましょう。

3 ストレッチ目標を設定する

営業担当に割り当てられたテリトリーに基づき、売上目標を達成可能な数値に設定してください。ただ、誰もが売上目標を達成するわけではありません。60～70%の営業担当が目標達成できるような目標設定を考えていきます。四半期毎や半期毎に訪れる売上の急上昇に気を取られることなく、売上を年間を通じて見るようにしましょう。営業担当にとっては、高い売上目標として感じるかもしれませんが、営業担当と営業マネージャーの売上目標は整合が取れている必要があります。

4 報酬を提示する

会社の売上のうちいくらを営業担当に与えるかを決めます。営業担当が到達する成果に応じて支払いの比率が高まるよう設定すべきです（これこそ前述したストレッチ目標の設定が大変重要な理由です）。昨年度の実績をベースに、これらのプランを設定することもできます。全員が目標達成した場合の支払がどうなるのかも考えましょう。一方で、全員が目標以上の成果をあげる場合や、全員が目標を下回る場合に支払いがどうなるのかもシミュレーションしてください。



カスタマーサクセス担当：既存の顧客基盤を拡大する

カスタマーサクセス担当は、お客様の長期的なロイヤルティにフォーカスします。今日のお客様は、高い水準の個別対応を期待しているため、カスタマーサクセス担当の多大な努力が必要になります。カスタマーサクセス担当を営業担当よりも影の薄い存在にはしないようにしてください。売上面では、新規顧客によるものよりも、ロイヤルカスタマーからの継続的な売上がその大部分を占めているからです。

報酬プランの作成において考慮すべきこと

▶ Pay Mix と アップサイド

カスタマーサクセス担当とは既存顧客を相手にする役割のため、新規顧客を獲得する営業担当よりも、より多くのコンバージョンのチャンスが与えられています。カスタマーサクセス担当のリスク要因が低いため、たいていの場合、企業はあまり高くないPay Mixと少ないアップサイドを設定しています。

▶ プランの構成要素と重み付け

ロイヤルカスタマーと良い関係を築いてアップセルや追加オーダーに結びつけることは大変な努力を要するため、カスタマーサクセス担当の仕事に報いたいと思うことでしょう。しかし、あまりにも多くのインセンティブを与えすぎることによって不要なアップグレードを無理に勧めてしまい、顧客満足度をかえって低下させるかも知れません。挑戦を認めながらも顧客中心の販売を促すようなバランスを見つけてください。

▶ プランの仕組み

企業の多くは固定報酬プランを設けることを避けています。しかし、ロイヤルカスタマーの中にはカスタマーサクセス担当の努力に関わらなくともロイヤルカスタマーで居続けることもあるため、カスタマーサクセス担当にいまだに固定報酬を出しているかも知れません。その結果、カスタマーサクセス担当が常にパフォーマンスを上げるモチベーションを持てているとは限らないのです。ここに、プランの仕組みの出番があります。企業からのパフォーマンス要求の最低水準を設定し、解約率を基準にして、インセンティブを提供することを検討してください。

SaaS（サービス型ソフトウェア）企業のカスタマーサクセス担当のプラン例

OTE (On-Target Earnings)	\$xxx,000	Pay Mix（基本/歩合）	75/25
基本給	\$xxx,000	年間目標インセンティブ	\$xxx,000
プラン構成要素	年間契約額（ACV）		契約更新
構成要素の重みづけ	50%（アップセルのバリューを含む）		50%
プランの仕組み	比率		目標達成率
キャップ（上限）	なし		なし
パフォーマンス期間	年次		四半期ごと
支払頻度	四半期ごと		四半期ごと

カスタマーサクセス担当に報酬プランを作成するための4ステップ

このプランに該当する対象者を決定する

1

カスタマーサクセス担当と彼らに割り当てられた顧客のリストを作成してください。そして職務に見合った適切なスキルを備えているかを確認めます。カスタマーサクセス担当が顧客関係管理に適切な性格を備えているかも考察します。さらに、年間の契約更新率がどうなっているのか、営業担当の働きが影響しているのはどの程度なのかを定めます。

テリトリーと顧客を割り当てる

2

商談に対してカスタマーサクセス担当が正しく配置できているかを確認してください。次に、テリトリーの割り当てと顧客リストを見直し、公平さを判定します。加えて、どの売上を対象にして、どれを除外するのかを決定してください。

各カスタマーサクセス担当に売上目標を設定する

3

割り当てられた顧客に見込まれる、リニューアル売上とアップセル売上の合計を売上目標の基礎としてください。また、カスタマーサクセス担当のコントロール下にある達成可能な数字がどうかも考慮します。既存顧客にどのようなアップセルの機会があるか、設定された期間内に何人のカスタマーサクセス担当が売上目標を達成する見込みがあるだろうかと自問してください。

各カスタマーサクセス担当に報酬プランを設定する

4

カスタマーサクセス担当にどのように報酬を出すつもりなのかを定め、到達した成果に応じてコミッション比率が高まるような支払を設定してください。もしリニューアル率が同じままであれば、カスタマーサクセス担当による売上がいくらになるのかを検討します。次に、目標を達成したあと、どれだけ売上を伸ばして欲しいかを試算します。最後に、さまざまな成果レベルでリニューアル総数に対する支払総額のパーセンテージを計算し、獲得する売上に見合うものかを確認してください。



インサイドセールス：クオリファイドリードで報酬を得る

インサイドセールスは、電話営業担当としても知られています。彼らは商談を成約させる責任者ではありません。その代わりに、営業チームのために商談の突破口をつくります。この職務は、しばしば入社間もない段階のポジションとして設定され、別の職務へのキャリアアップのポジションとしても機能します。

有能なインサイドセールスは、より多くのクオリファイドリードのリストを作成して、営業担当がより多く商談に対応できるようにします。

報酬プランの作成において考慮すべきこと

▶ OTE と Pay Mix

インサイドセールスは、入社間もないことも多く、一般的には営業担当やカスタマーサクセス担当よりも低いOTEが設定されています。また、結果に対する影響力が小さいため、Pay Mixは営業担当よりも低く設定してください。

▶ プラン構成要素

この職務の報酬プランには、営業担当に回したリードの数と、コンバージョンに至ったリードの数をベースにすることを検討してください。つまり、営業プロセスにおける明確な役割を果たし、最終的な売上の達成に貢献したことに対して報酬が与えられます。

SaaS（サービス型ソフトウェア）企業のインサイドセールスのプラン例

OTE (On-Target Earnings)	\$xxx,000	Pay Mix（基本/歩合）	63/35
基本給	\$xxx,000	年間目標インセンティブ	\$xxx,000
プラン構成要素	クオリファイドリード		成約リード
構成要素の重みづけ	80%		20%
プランの仕組み	比率		比率
キャップ（上限）	なし		なし
パフォーマンス期間	月次		年次
支払頻度	月次		月次

インサイドセールスに報酬プランを作成するための4ステップ

1 電話を恐れない人物を採用する

インサイドセールスと彼らに割り当てられた顧客のリストを作成してください。そして職務に見合った適切なスキルを備えているかを確認します。インサイドセールスが顧客関係管理に適切な性格を備えているかも考察します。

2 営業テリトリーと顧客を割り当てる

インサイドセールスが正しく配置できているかを確認してください。次に、テリトリーの割り当てと顧客リストを見直し、公平さを判定します。加えて、どの成約商談をクレジット対象にして、どれを除外するのかを決定してください。

3 各インサイドセールスに売上目標を設定する

割り当てられた顧客に見込まれる売上目標がインサイドセールスの目標設定の基礎としてください。また、インサイドセールスが達成可能な数字かどうかとも考慮します。設定された期間内に何人のインサイドセールスが目標を達成する見込みがあるだろうかと自問してください。

4 各インサイドセールスに報酬プランを設定する

各インサイドセールスのPay Mixが適切かどうかを確認してください。この職務は結果に対する影響力が小さいため、Pay Mixは営業担当よりも低く設定してください。インサイドセールスが新規リードを見つけるための適切なツールを企業は整えているかどうか、クオリフィケーションプロセスがどうなっているのかを評価します。計上された売上のうちいくらをインサイドセールスへ支払うか決定し、より多くのクオリファイドリードを選別するよう奨励します。



営業スペシャリスト：専門的スキルに対して報酬を支払う

営業スペシャリストは、営業担当と共に動き、デモを行ったり、提案書を作成したりします。彼らが製品やデータを紹介してくれるおかげで、営業担当はできる限り多くの商談を成立させることに集中できるのです。営業が複雑になればなるほど、見込み客の質問対応を支援する営業スペシャリストの存在がより重要になります。

営業スペシャリストの役割は商談を成立させることではないため、Pay Mixは営業担当より低く設定してください。しかし場合によっては、お客様に製品を説明する最後の人物となるかもしれません。そのため、カスタマーサクセス担当よりも営業スペシャリストのPay Mixを高くしたいと考えることもあるでしょう。

報酬プランの作成において考慮すべきこと

▶ 営業の難しさ

見込み客に向けて売込みをかけている製品やデモがどれほど技術的難易度が高いかを考慮してください。営業スペシャリストがより複雑な状況に対応している場合はいつでも、それに応じたさらに高いPay Mixとさらに充実したアップサイドで報いられるべきでしょう。

▶ 製品に関する造詣

製品やサービスが新規のものなのか、あるいはすでに確立していて精通しているものなのかによって、営業スペシャリストの報酬を決定します。

▶ サポートの役割

営業プロセスにおける営業スペシャリストの役割を決め、商談中に発生する競合他社の主張に対し、営業スペシャリストが対応する必要があるかどうかを定めます。

SaaS（サービス型ソフトウェア）企業の営業スペシャリストのプラン例

OTE (On-Target Earnings)	\$xxx,000	Pay Mix（基本/歩合）	70/30
基本給	\$xxx,000	年間目標インセンティブ	\$xxx,000
プラン構成要素	売上		クローズしたデモ
構成要素の重みづけ	75%		25%
プランの仕組み	比率		比率
キャップ（上限）	なし		なし
パフォーマンス期間	年次		月次
支払頻度	月次		月次

営業スペシャリストに報酬プランを作成するための4ステップ

対象となる営業スペシャリストの一覧を作成する

1

優秀な製品エキスパートと、優秀な営業スペシャリストの間には大きな違いがあります。適切なテクニカルスキルや説得力のあるプレゼンテーションスキルを持った適切な人材がこのポジションにいるかを確かめてください。また、報酬が他の誰かの行動に左右されることに抵抗がないかどうかを自問してください。

責任範囲を割り当てる

2

営業担当は、営業スペシャリストのサポートを受けているのだと感じるべきでしょう。新人の営業担当に営業スペシャリストを組み合わせることで、力量のある効果的なチームをつくり上げることができます。営業担当に対する営業スペシャリストの比率と、営業スペシャリストチームが必要なサポートを提供できるかどうかを見定めてください。チームを継続的にレビューし、すべてのメンバーが同様の能力を有しているかどうか、場合によっては、より適した職務が他にないかどうかを見極めます。

目標を設定する

3

営業担当の売上目標の合計を反映するように営業スペシャリストの目標を作成してください。その際、数に入れるか除外すべきであるかなど、さまざまなタイプの売上クレジットが存在するかどうかを考慮してください。営業チームの全員が各自の売上目標を達成した場合にどう対処するのか、さらに、そのチームパフォーマンスを昨年度のパフォーマンスとどう比較するのかを決定します。

報酬プランを設定する

4

営業スペシャリストに適切なPay Mixを設定してください。彼らは最終的な売上計上に対して影響力は高くないため、営業担当より低くする必要があります。営業スペシャリストによる優秀なパフォーマンスに対してベンチマークを設定し、成果の度合いを反映するよう支払いを調整してください。営業スペシャリスト全員が目標達成した場合に、一人の営業スペシャリストがいくら収入を得ることになるのかを計算します。営業スペシャリストが、限られた営業だけでなく、営業担当全員をサポートするよう促すために、さらなる報酬を追加することや、営業スペシャリスト全員に売上目標達成時のボーナスを出すことを検討してください。



営業マネージャー：チームパフォーマンスに対して報酬を支払う

フロントラインの営業マネージャーはチームパフォーマンスに責任を持っています。この重要な役割に見合った報酬設計が大切です。通常、率いるチームと同様に業績を測定されますが、職務特有の目標に対する追加的なインセンティブを考えることもできます。営業マネージャーとチームメンバーが足並みを揃えることで、その部門が一致団結し、同じ方向へ進むことを確実なものにできるのです。

報酬プランの作成において考慮すべきこと

▶ Pay Mix と アップサイド

フロントラインの営業マネージャーであることは、チームへの責任を引き受けています。そのため彼らのフォーカスは、個々の商談の成立よりも、営業担当への指南役であるべきです。その結果として、通常、マネージャーのPay Mixは部下の営業担当より低くなります。従って、営業マネージャーよりも、成績上位の営業担当により多くの報酬が支払われることも珍しくありません。

▶ プラン構成要素

営業マネージャーの報酬プランは、チームの目標と足並みを揃えるべきです。多くの企業では、営業担当が価格設定や値引き方針をコントロールすることはできません。そのため、営業担当は売上高で評価されることが多くなります。一方、フロントラインの営業マネージャーは利益で評価されるべきです。

SaaS（サービス型ソフトウェア）企業のフロントライン営業マネージャーのプラン例

OTE (On-Target Earnings)	\$xxx,000	Pay Mix（基本/歩合）	70/30
基本給	\$xxx,000	年間目標インセンティブ	\$xxx,000
プラン構成要素	売上		クローズしたデモ
構成要素の重みづけ	70%		30%
プランの仕組み	比率		比率
キャップ（上限）	なし		なし
パフォーマンス期間	年次		年次
支払頻度	月次		月次



営業マネージャーに報酬プランを作成するための4ステップ

1 営業リーダーを見つける

最高の営業担当が最高の営業リーダーであるとは限りません。優秀な営業リーダーとは、営業スキルを伝授して、すべての営業担当に目を配り、どこに注力すべきかを把握できる人物です。適任と思われる営業担当を昇進させたり、外部から見つけたりしたでしょうか？ 次に、リーダーを育成するためのトレーニングプランも作成しましょう。営業リーダーが指揮できるのは何人なのか、そして指揮には何が伴うのかも見極めます。その内容に応じて、マネジメントの管理範囲を調整します。

2 責務の範囲を設定する

一般的な報酬プランでは、フロントラインの営業マネージャーが指揮する営業担当のすべての商談の総額に対して、クレジットが与えられます。新たに営業担当が追加されれば、マネージャーは自動的にその営業担当の成績に応じてクレジットを受け取ることになります。まずは、フロントラインの営業マネージャーが、営業担当のみを指揮するのか、あるいは、営業担当以外の役割も構成されたチームを指揮するのかを決めてください。次に、営業マネージャーに、どのようにクレジットを設定するのか、特にクレジットから除外されるものは何かを設定します。

3 目標を設定する

営業マネージャーの評価対象期間は、通常、月次や四半期で、直属の部下を受け持っている期間になります。マネージャーの目標については、率いるチーム個々人の目標の総額よりも高く設定される「上乘せ目標」にすべきかどうかを検討してください。さらに営業マネージャーの目標には、オープンポジションや新規採用の営業担当、経験を積んだ営業担当に応じて、どのように反映すべきかを設定します。

4 報酬プランを設定する

企業の多くは、トップクラスの営業マネージャーに報いるために、パフォーマンスに応じて支払レベルを変えています。マネージャーのパフォーマンス期間を設定する際には、セールスサイクルを考慮してください。そのほかのプラン構成要素には、営業担当の全員が売上目標を達成した場合に報酬が発生するのか、営業マネージャーと比較してトップクラスの営業担当の収入をどのようにするのかなどが含まれます。



》》 営業報酬プランをいかに伝えるか

おめでとうございます。これで営業チームに最も効果的な営業報酬プランを設計することができました。続いて、ベンチマークデータを使ってそのプランを分析し、ベストな決定かどうかを調整します。これでようやく会社のビジネスが、十分にオイルを差した機械のごとく、売上を生み出して結果を出していく準備が整いました。

しかし、まだ必要不可欠なステップが残っています。対象者がうまくその報酬プランを実行に変えていけるように、新たな報酬プランを確実に伝えなければなりません。

実はこのステップは、簡単ではありません。あえて言うなら、報酬プランの伝達と実行にあたっては、次の3つのよくある課題にぶつかるかも知れません。

1. 営業担当は、プランの再設計によって既存のメリットを失ってしまうと思う場合がある
2. 従業員は、経営陣が考える「改善のための変化」をしばしば警戒する
3. 新報酬プランの導入と同意を得るには、営業担当が自身にとってのメリットを認識できるようにすることが不可欠ですが、経営陣は、新しい報酬プランへの変更を明確に伝えるという能力にかけている場合がある

マネジメント層をバランスよく配置する

営業チームのマネジメント層が多すぎることはありませんか？

組織マネジメントの階層に不要な層があることでプランの実行を困難にしないように、マネジメント層のバランスを取りつつも、チームを導くのに十分なリーダーを確保しなければなりません。マネジメント層が少なすぎると、マネージャーはあっという間に打ちのめされてしまい、組織目標の達成に向けてチームを適切にトレーニングし、指導し、率いることができなくなってしまいます。一方で、マネジメント層が多すぎても、余計なコストがかかってしまうことになります。

この決定は自分ひとりでする必要はありません。代わりに、データを使って、市場のニーズを予測し、ほかの企業の似かよった組織を分析すれば、経営意思決定の際の指針となるでしょう。

次に挙げるのは、マネジメントをバランスよく配置する際の**3つのステップ**です。

1 データを使って次の質問に答える

売上として獲得した100円あたり、いくらを基本給と変動報酬に使っているでしょうか？獲得した売上金額がコストより少ないのであれば、営業チームのマネジメント層の多さが原因になっている可能性があります。

2 共有されるクレジットの構造を詳しく調べる

Xactlyのデータによると、多くの企業では商談1件あたりの報酬支払人数が多い傾向にあります。なかには、商談が成立した後で30人に報酬支払いした企業もありました。最高営業責任者と営業担当の間に、いったいいくつのマネジメント層があるのでしょうか？その報酬を受けた全員が、その売上に貢献しているのでしょうか？

3 情報を分析して、それを正しく適用する

指針となるデータを使わずに営業担当を一律に減らすような失敗をしないようにしてください。

売上こそ、マネジメントチームをいかにバランスよく配置できているのかを測る最適な指標です。最適なバランスを取ることができれば、新しい報酬プランを実行に移す準備はできています。マネージャーを通して、新しい方針についてチームメンバーをトレーニングし、教育しましょう。

効果的にプランを伝えるの3つのステップ

報酬プランを成功に導くには、営業チームにアップデートを欠かさないことが重要です。次の3つのステップで、プランの意図を伝えて、全員の足並みが揃うようにします。

ステップ1：頼りになるコミュニケーションチームの招集

営業職務に最も高い責任を負う立場から、新たな報酬プランを発表してもらいます。それは営業バイスプレジデント（VP）、CSO（最高営業責任者）、それらと同等の営業リーダーのいずれかとなるでしょう。セールスパフォーマンスマネジメントの専門家を使い、ポジティブな反響を促すようなやり方も有効な場合もあります。

このステップでは、マネジメントの役割が十分に果たされれば必ず成功します。しかし、うまくメッセージを伝えられるマネージャーがいない企業があるかも知れません。そのようなケースでは、安心感があり、率直な話しぶりでチームにモチベーションを与えられる実績のあるマネージャーだけを選ぶことを検討してください。

ステップ2：可能な限り透明性を担保する

優れたコミュニケーション能力を備えたリーダーを集めて強力なチームをつくり上げれば、プランについて広く伝えていく準備が整ったことになります。リーダーたちが情報を伝えるときは、徹底かつ透明性が高くなければならず、全員がプランを理解し、すべての懸案に取り組めるように提案の余地を残します。

さらに新プランが旧プランとどのように異なるのか、そしてどう影響するのかを強調しなければなりません。また、チームメンバー一人ひとりのメリットを強調するようにしてください。そのメリットこそが、メンバーが新プランを使い、誰もが仕事に没頭するモチベーションとなります。同時に、展開された報酬プランは評価され、今後の成功に向けて微調整していくことになります。

ステップ3：成功への準備

次の質問に答えることで、コミュニケーション戦略が成功するかどうかを評価できます。

- ▶ 営業担当は、どのようなメリットがあるのか理解していますか？
- ▶ 目標は明確でしょうか？
- ▶ 報酬プランの詳細は、明確で分かりやすいものですか？
- ▶ 新報酬プランにおける報酬管理とコミッション追跡の重要性を全員が理解していますか？

新しい変化は、躊躇を伴いがちで、いつも移行がスムーズにいくとは限りません。しかし、適任のマネージャーを配置して強力なプランを備えれば、チームは瞬く間に営業報酬プランの数多くのメリットを知ることになるでしょう。

成功への道を評価するためにデータを活用する

インテリジェント レベニュー プラットフォームは、営業報酬プランの成功に不可欠です。そのプラットフォームを使えば、現在のトレンドや他の企業の関連データに基づいて、効果的なプランを作ることが可能になります。

営業報酬プランは、データを基に築き上げるべきです。その際には、より確実に成功につなげるために、ベンチマークやベストプラクティスに関するデータを活用しましょう。しかし、あらゆる価値のあるデータをプランにつぎ込んだとしても、営業チームの各職務のメンバーの貢献なしには、プランは機能しないでしょう。

ほぼすべてのビジネスにおいて、自動化は取り入れられ、大量のデータを分析しながら、チームがより速く仕事を実行できる助けをします。チーム活動と並行して自動化ツールを働かせ、確実にプランを成功させましょう。そこから得られるインサイトを活用して、変化し続ける市況に併せながら報酬プランを調整し、維持することもできます。

Xactlyのインテリジェント レベニュー プラットフォーム

Xactlyの包括的なインテリジェント レベニュー プラットフォームは、データドリブンのアプローチを使い、セールスパフォーマンス マネジメントのバリューチェーンの全体にわたってタイムリーにインサイトを提供します。その対象は営業計画から実行に及び、報酬から最適化なども含みます。さらに企業は、予測的アナリティクスとベンチマークデータにアクセスできるため、最適な営業リソースとキャパシティプランの作成、バランスの取れた営業テリトリーの配置、適切な報酬とインセンティブプランの設計、そして営業パフォーマンスの達成と最適化を加速することができます。

Xactlyのインテリジェント レベニュー プラットフォームにより、複雑で多岐にわたるビジネスマネジメントが次のように可能になります。

- ▶ データドリブンのアプローチを活用することで、最適に人員配置された営業組織、公平に分配された売上目標、バランスよく配置された営業テリトリー、ベンチマークされた報酬プランを確実なものとし、売上の15%増加、生産性の20%向上を促して、売上目標達成率を10%引き上げます。
- ▶ カスタマイズされたインセンティブと報酬プランを通じて望まれる営業行動を促し、クレジットやコミッション計算を自動化して、ミスのないコミッション支払を促進して、営業フォーキャストの正確性を99.6%まで引き上げながら、ミスをめぐる対立を0.5%未満に抑えます。
- ▶ 継続的な営業パフォーマンスをほぼリアルタイムのデータインサイトで最適化して、真のAI（人工知能）/ML（機械学習）を活用することで営業担当の離職を予測して、先回りしてトップパフォーマーの営業担当を繋ぎとめます。営業のランブタイムと生産性を向上させ、成約率を15%増加させます。

ホームページから、ぜひデモをご相談ください。

Xactlyでビジネスの営業パフォーマンスがどのように改善するのもわかりいただけます。

