



全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会

第28期・29期 第4回 機関紙

✓ 2023年 インセンティブ制度について

CoCa・Cola Bottlers Japan Group Union Federation

発行/編集責任者

事務局長 津田 剛

2023年1月25日発行

組合員の皆様へ

平素は連合会活動にご理解とご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

2023年1月もスタートし忙しい毎日とコロナ禍の中、果敢に業務を遂行されている組合員の皆様に敬意を表します。

2023年も労使間の課題は多く本部役員一同、気を引き締めて活動して参ります。

2022年より仮導入致しました「**インセンティブ制度**」についてご報告申し上げます。

営業に携わる皆様はCCW時代も含めて「インセンティブ制度」は運用されてきました。2017年のCCW社、CCEJ社の経営統合により新たな仕組みと制度構築の過程で営業職のインセンティブ制度は一旦、**外勤手当(20,000円)**としてスタート致しました。統合当初は①CCW社とCCEJ社の制度が異なる事と仕事の役割の整理が統一されていない事からインセンティブ制度が出来ない。②統合による混乱を避ける。③営業職のマーケット環境を鑑みインセティブとしての配分より安定的な手当とすべき。との労使間の合意の基に運用して参りました。

2019年に入り「**よりハイパーフォーマーな者に報いるため**」という理由で、「営業担当者の**基本賞与の一部をインセティブ**」に充てる提案がありました。

当然、弊連合会は①賞与は月例賃金の補完的要素である。②基本賞与を変動費することは組合員のライフスタイルに大きな影響がある。③マーケット環境や当時、新型コロナウイルス感染症が蔓延する中でこのような提案は時期早々。といった理由で反対を強く求めて参りました。

2020年、会社側は**インセンティブ制度の原資に賞与原資を取り入れる事は難しい**と考え、マイナーチェンジした「**スモールインセンティブ制度**」として再定案がありました。

スモールインセンティブとは、外勤手当(20,000円)を原資としてテスト形式で進めて後々、賞与原資に移行する提案をして参りました。結果的に賞与という多額の原資ではなく2万円を活用する事になれば組合員の影響も少ないとの理由であります。

いずれにしても**本質**は変わっていない内容であり弊連合会は反対を表明しました。2021年、再度会社側の提案に対してEast労組、ウエスト労組の専従者は合意の方向で会社と協議をする中、2022年2月、一方的に2組織は導入致しました。

弊連合会は強く抗議するとともに「**一つの会社に2つの制度**」が運用されることは労働基準法に照らし合わせてもおかしく、**強く抗議**を行いました。**いくら大多数を構成する組織が合意すれども、組合員の不具合がある以上賛成はできません。**2022年2月～6月までは三笠エリアは2万円の外勤手当として運用して参りました。

なぜ、反対をしたかと申しますと①**インセンティブ制度は恣意性のない正確な配分評価指標が構築されていない。**②**インセンティブ制度の指標の不具合**③**コロナ禍で組合員は安定した外勤手当で運用する方がモチベーションダウンを起こさない。**④**2019年の一方的な賞与カットで2万円は月例賃金に大きく影響を及ぼしている。**との観点から導入を見送りました。ウエスト労組、East労組エリアの組合員が導入する中、会社が主張する成果をバーチャルにて2022年2月～6月まで行い検証して参りました。その間、組合員の皆様からの厳しいご意見も鑑み、2022年7月から「**協定書**」を締結して仮導入して参りました。

2022年7月よりすべてのエリアが導入され、毎月、インセンティブ制度の検証会議がなされ弊連合会も参加して参りました。「協定書」を締結しているのは弊連合会だけで在りましたが協定書に基づきすべてのチャネル、エリアの組合員の検証をして参りました。「協定書」については昨年の機関紙でも掲載いたしました下記のとおりです。

1. 協定期間

2. 2022年7月～12月31日

3. 期間の延長について

2023年以降の導入については、2022年7月～12月迄の検証結果を踏まえ2022年12月末迄に決定する。尚、合意が整うまでの期間は外勤手当を支給する。

4. セールスインセンティブ導入後の検証について

セールスインセンティブ導入後、指標等についてより良い運用となるよう、以下の検証ポイントを踏まえて、労使で検証する。検証については、毎月1回定例で実施することとする。

✓ 正確かつタイムリーなトラッキング

✓ 恣意性のない目標設定とその妥当性

✓ 営業の利益増加とSIコストのバランス

✓ 社員の業績向上意識(モチベーション)

✓ セールスインセンティブの目標や指標の変更について

✓ セールスインセンティブに関する目標や指標に変更がある場合は前月までに労働組合へ通知する。

✓ 毎月稼働5日迄に当月の目標が設定できない場合は、当該指標について一律100%達成時の金額を支給する。

✓ セールスインセンティブの原資について セールスインセンティブの原資については、外勤手当（20,000円）を原資として運用する

2022年12月に入り会社は協定書に基づく検証や回顧と2023年度のインセンティブ制度に対する仕組みを労組に提案しなければなりません。

然しながらその課題を置き去りにして他の組織が合意していることから2023年も不具合を修正することなく推し進めようと致しました。

弊連合会は緊急の中央委員会を開催し、「インセンティブ協議会」を申し入れ致しました。

12月21日、23日、28日と労使協議会及び中央委員会を開催するも越年となりました。

2023年1月6日、11日、16日、20日、24日と昼夜を問わず会社側と厳しい協議と交渉を重ねて参りました。その結果、別紙の見直しを含めた対応とする運びとなりましたのでご報告申し上げます。

7月から12月迄のコマーシャルBPとの検証会議(P6参照)では、**毎月、指標の不具合や目標の設定の遅れなどが発生し、その度に100%とした遡及処置がとられるなど、インセンティブ制度としての根幹は大きく揺らぐ結果**となりました。

この間、弊連合会は人事本部・コマーシャル本部に労使協議を申し入れ不具合に対する解消策や提言を行って参りました。

2022年12月、次年度のインセンティブ制度を導入するにあたり、現在の制度に対する指標では組合員にとって不具合が生じることから「協定書」に基づき再三再四協議を行って参りました。そのような中、East労組、ウエスト労組はすでに合意済みとの会社からの案内がありましたが、弊連合会としては、現場の働く組合員の意見は満足感もなく厳しい意見を関西エリアやその他エリアより聞こえてきている以上、最善の制度構築をすべく、12月中旬より労使協議を重ね2023年1月中旬まで交渉して参りました。

結果、会社側も弊連合会の意見をくみ取り各チャネルのインセンティブ指標の見直し改訂がありました。

2023年度のインセンティブ指標は別紙の通りです。

弊連合会は1都2府35県に働く組合員ひとり一人の現場の声を大切に2023年も交渉して参ります。












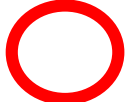




2022年のインセンティブ制度 回顧と課題

2022年のインセンティブ制度の分析

- 2023年以降の導入については、2022年7月～12月迄の検証結果を踏まえ2022年12月末迄に決定する。尚、合意が整うまでの期間は外勤手当を支給するものとする。

➤ 2022年の回顧

- ✓ 正確かつタイムリーなトラッキング  
- ✓ 恣意性のない目標設定とその妥当性  
- ✓ 社員の業績向上意識(モチベーション)  
- ✓ セールスインセンティブの目標や指標の変更について  

制度と考えると変更が多く発生しすぎる
- ✓ セールスインセンティブに関する目標や指標に変更がある場合は前月までに労働組合へ通知する。  
- ✓ 毎月稼働5日迄に当月の目標が設定できない場合は、当該指標について一律100%達成時の金額を支給する。  
- ✓ セールスインセンティブの原資についてセールスインセンティブの原資については、外勤手当（20,000円）を原資として運用する。  

インセンティブ対象組合員 三笠エリア

※資料1

2月-6月 (virtual)+7月-12 月(支給実績)	人数	%
32,000-以上	0	0.0%
29,000-31,990	4	2.2%
27,000-28,990	5	2.8%
25,000-26,990	1	0.6%
23,000-24,990	11	6.1%
20,000-22,999	72	40.2%
18,000-19,990	59	33.0%
15,000-17,990	18	10.1%
15,000-以下	9	5.0%
合計	179	100.0%

※資料2

2月-6月 (20,000)+7月-12 月(支給実績)	人数	%
32,000-以上	0	0.0%
29,000-31,990	0	0.0%
27,000-28,990	0	0.0%
25,000-26,990	9	5.0%
23,000-24,990	5	2.8%
20,000-22,999	99	55.3%
18,000-19,990	58	32.4%
15,000-17,990	4	2.2%
15,000-以下	4	2.2%
合計	179	100.0%

※資料1 2月～6月はvirtual+7月～12月実績

※資料2 2月～6月は外勤手当+7月～12月実績

※弊連合会として2月以降、virtualの数値を基に毎月、恣意性のない正確な数値になっているかを検証。7月以降は仮導入をしながら、指標の不具合等について労使協議を行い、別表の通り2023年度の制度上の指標を確認した。▶P11ページ以降参照

インセンティブ対象組合員 CCBJI全体 達成率 2月～12月

単月： 2022年12月データ
 累月： 2022年2-12月データ

Org	単月											累月			
	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	人数 (直近)	NSR % vsBP (平均)	SI支給率 (平均)	% Diff
Total	98%	102%	101%	104%	106%	108%	106%	106%	97%	100%	102%	6,396	98%	103%	5%
Sales Execution	105%	114%	117%	109%	111%	120%	110%	117%	101%	104%	108%	1,351	101%	111%	10%
CS	108%	109%	102%	98%	98%	113%	100%	103%	101%	103%	103%	817	100%	104%	4%
RF	100%	122%	140%	126%	131%	132%	127%	139%	102%	107%	114%	534	104%	122%	18%
Customer Development	102%	105%	105%	104%	106%	109%	101%	102%	102%	108%	107%	90	99%	105%	6%
Alcohol Business Division	105%	56%	101%	74%	91%	92%	92%	105%	77%	77%	84%	37	67%	87%	20%
Costa Coffee Project	106%	127%	156%	112%	90%	113%	117%	82%	112%	131%	133%	14	121%	116%	-5%
Vending Business Unit	110%	113%	114%	104%	101%	108%	105%	109%	107%	109%	97%	616	96%	107%	11%
FVJ	101%	127%	119%	125%	122%	122%	121%	121%	110%	98%	105%	126	99%	116%	16%
CCBJV	94%	97%	92%	102%	105%	105%	105%	102%	94%	97%	100%	4,162	96%	99%	3%



Appendix

2022年 対象組合員インセンティブ制度に関するアンケート結果

部門別 アンケート結果

- *1: BDBU/VMBUについては第1回との比較データなし(合計を第1回のVMBUスコアと比較)
- *2: 設問内容が第1回と一部異なるため比較データは参考値として記載
- *3: 第1回との比較データは次頁参照

設問1-8

各設問におけるポジティブ回答率
()内は第1回との比較
*増減幅により右記のとおり色分け



設問9



Org	回答数	SI制度への理解		目標の落とし込み	進捗・結果の見える化			指標・目標の妥当性		目標達成意欲の向上度			
		【設問1】自職務に設定されているSI指標（以下、指標）は理解していますか？	【設問2】自身のSIがどのように計算されるかを理解していますか？	【設問3】11月の指標ごとの目標は11月1日までに落とされましたか？*2	【設問4】月の途中で指標ごとの自身の達成進捗をSISシェアサイト等で確認できますか？	【設問5】指標ごとの自身の達成結果をSISシェアサイト等で確認できますか？	【設問6】自身のSI支給金額を給与明細で確認できますか？	【設問7】自職務に設定されている指標は、会社業績に貢献する指標として適切だと思いますか？	【設問8】指標ごとの個人別目標の難易度は適切だと思いますか？	【設問9】SIが、自身の目標達成意欲の向上につながっていますか？*3			
SE (CS)	721	98% (-1)	90% (-1)	94% (+1)	82% (±0)	83% (±0)	98% (±0)	80% (-2)	82% (+2)	20%	44%	25%	10%
SE (RF)	482	99% (+1)	93% (+3)	88% (+7)	86% (+4)	90% (+6)	99% (±0)	66% (-1)	60% (+2)	21%	46%	26%	7%
SE 計	1,203	98% (±0)	91% (+1)	91% (+3)	83% (+2)	85% (+2)	98% (±0)	75% (-2)	74% (+2)	21%	45%	26%	9%
CD	68	97% (+3)	90% (+3)	87% (-6)	75% (+12)	82% (+10)	100% (±0)	76% (+6)	69% (-1)	12%	40%	28%	21%
Alcohol	29	93% (-1)	76% (±0)	86% (+48)	100% (+8)	100% (+8)	100% (+3)	62% (+6)	24% (+8)	0%	24%	21%	55%
Costa	11	100% (±0)	100% (±0)	91% (-4)	82% (-3)	82% (-8)	100% (±0)	91% (+11)	36% (-19)	36%	36%	18%	9%
BDBU *1	155	97%	89%	88%	72%	80%	99%	64%	39%	7%	39%	37%	17%
VMBU *1	382	98%	86%	87%	74%	78%	100%	60%	44%	13%	38%	29%	21%
BD/VMBU	537	98% (±0)	87% (±0)	87% (-4)	74% (+5)	78% (+6)	100% (+2)	61% (-10)	43% (+8)	11%	38%	31%	20%
FVJ	68	94% (-6)	87% (-10)	88% (-10)	81% (-5)	82% (-7)	87% (-11)	87% (-4)	76% (-6)	18%	62%	16%	4%
CCBJI 計	1,916	98% (±0)	90% (+1)	90% (+1)	81% (+3)	83% (+3)	98% (±0)	71% (-3)	64% (-1)	17%	43%	27%	13%
CCBJV	3,954	85% (-3)	71% (-8)	53% (-34)	53% (-7)	53% (-7)	92% (-1)	82% (-4)	84% (-2)	11%	34%	32%	23%
Total	5,870	89% (-3)	77% (-5)	85% (-3)	62% (-4)	63% (-4)	94% (±0)	78% (-4)	77% (-1)	13%	37%	30%	19%

1回目のアンケートとの比較

【設問9】 SIが、自身の目標達成意欲の向上につながっていますか？

*左は回答者の割合（%）、右は回答者数（人）

Org	実施回	回答者の割合				そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	回答数	そう思う+どちらかといえばそう思う	
SE (CS)	第1回	21%	45%	23%	12%	155	337	171	87	750	492(66%)	
	第2回	20%	44%	25%	10%	145	319	182	75	721	464(64%)	-1
SE (RF)	第1回	18%	42%	27%	12%	96	221	142	62	521	317(61%)	
	第2回	21%	46%	26%	7%	102	220	125	35	482	322(67%)	+6
SE 計	第1回	20%	44%	25%	12%	251	558	313	149	1,271	809(64%)	
	第2回	21%	45%	26%	9%	247	539	307	110	1,203	786(65%)	+2
CD	第1回	12%	29%	34%	25%	8	20	23	17	68	28(41%)	
	第2回	12%	40%	28%	21%	8	27	19	14	68	35(51%)	+10
Alcohol	第1回	3%	16%	32%	49%	1	6	12	18	37	7(19%)	
	第2回	0%	24%	21%	55%	0	7	6	16	29	7(24%)	+5
Costa	第1回	15%	25%	45%	15%	3	5	9	3	20	8(40%)	
	第2回	36%	36%	18%	9%	4	4	2	1	11	8(73%)	+33
BD/VMBU	第1回	10%	36%	33%	22%	56	207	191	126	580	263(45%)	
	第2回	11%	38%	31%	20%	59	205	168	105	537	264(49%)	+4
FVJ	第1回	9%	51%	32%	9%	5	29	18	5	57	34(60%)	
	第2回	18%	62%	16%	4%	12	42	11	3	68	54(79%)	+20
CCBJI 計	第1回	16%	41%	28%	16%	324	825	566	318	2,033	1,149(57%)	
	第2回	17%	43%	27%	13%	330	824	513	249	1,916	1,154(60%)	+4
CCBJV	第1回	13%	38%	29%	20%	524	1,489	1,142	793	3,948	2,013(51%)	
	第2回	11%	34%	32%	23%	450	1,346	1,263	895	3,954	1,796(45%)	-6
Total	第1回	14%	39%	29%	19%	848	2,314	1,708	1,111	5,981	3,162(53%)	
	第2回	13%	37%	30%	19%	780	2,170	1,776	1,144	5,870	2,950(50%)	-3



2023年のインセンティブ制度の対応について

会社と弊連合会の協議・交渉結果

- **2023年1月は指標が決定していない為、2万円の原資払いとする。(2月25日給与に反映)
(ビジネスからの指標の整理が間に合わないことから原資払いとする。)**
- **2月度については、1月中にチャネルごとの指標に恣意性のない正確な指標とトラッキングができることが前提でインセンティブ制度がスタート(3月25日の給与に反映)**
- **3月度は正式導入**

※但し、会社側の運用が出来なければ2万円の原資払いとし複数月、継続した場合はインセンティブ制度自体を見直す。

✓ 正確かつタイムリーなトラッキング



✓ 恣意性のない目標設定とその妥当性



✓ 社員の業績向上意識(モチベーション)

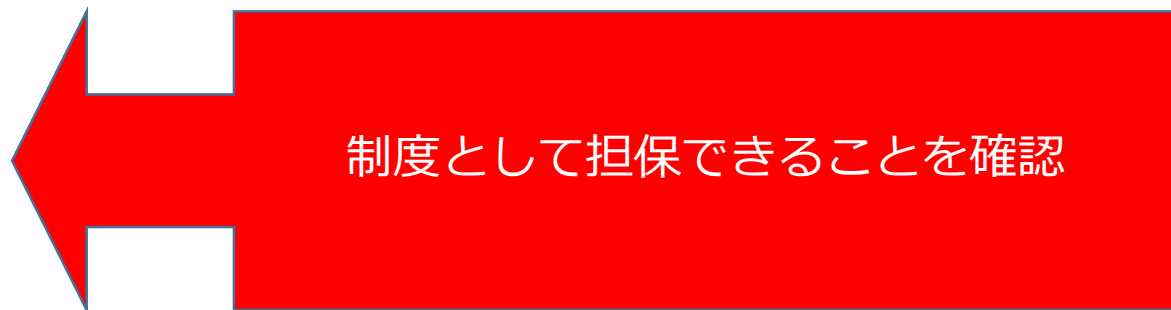


➤ 2023年1月16日 労使協議会にて、

✓ 恣意性のない目標設定とその妥当性

✓ 正確かつタイムリーなトラッキング

✓ 社員の業績向上意識(モチベーション)





弊連合会が労使協議会で改善した指標一覧

SI指標の改善点

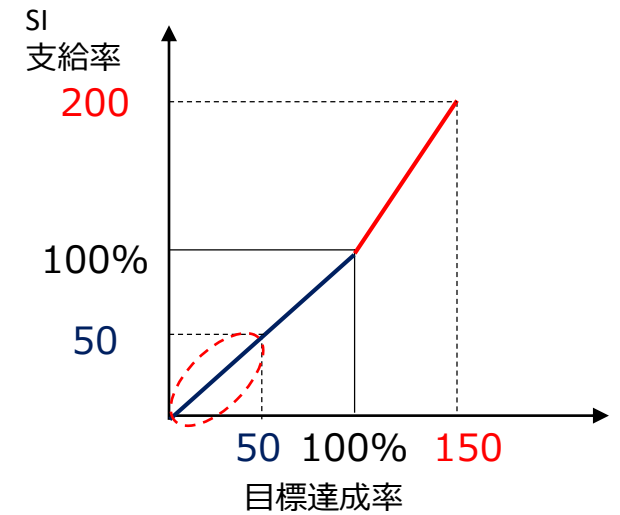
項目	修正内容
①設置撤収データのデータ元変更	<ul style="list-style-type: none">✓ これまでSFAのデータを基に支払いを行ってきたが、精度が低く遡及が多く発生していた。✓ 翌月支払いに間に合わせるために、確定までに行ってきたヒアリングを事前に開始し台数を確定する。✓ 具体的には、月末に各支店長、課長、部長が実データ（SFDC）を基に部門間の調整後の状況も確認したうえで、確定実績として個人別の台数を報告してもら。→このデータを元にインセンティブ制度を運用
②設置目標を年間目標の達成率に変更する	<ul style="list-style-type: none">✓ 単月ごとの目標に対して、150%以上の実績を上げたものに関してはインセンティブが頭打ちとなり、早期に設置をしようというモチベーションに繋がりにくい✓ 年間目標、累月実績に変更することで、早期設置のモチベーションに繋げるとともに、より活動実績に応じたインセンティブの支払いが可能となる <p>※ 年間目標に変更することで支給カーブを変更する（0%-50%に対しても支払いを行う）</p>
③各指標の比率を変更する	<ul style="list-style-type: none">✓ 業績への連動をはかるために、NSR指標の比率を50%とする。（開発を除く）✓ BDの撤去抑止に関しては外的要因の影響が大きいため、比率を10%に設定する（撤去の原因が完全にBD責では無いとは言い難く指標としては残す）

VMチャネル SIの指標

		指標		
		KBI	KPI	
VMBU	営業開発職 (BD)	NSR (50%)	撤去抑止(10%)	新規設置(40%)※
	アカウントマネジャー (VM)	NSR (50%)	撤去抑止(20%)	新規設置(30%)※
	FVアカウントマネジャー	NSR (50%)	撤去抑止(20%)	新規設置(30%)※
	FVアカウントマネジャー (OCS)	貢献NSR (30%)	新規設置(70%)※	
	営業開発職 (OCS)	NSR (50%)	撤去抑止(20%)	新規設置(30%)※
	FV OCS開発職	貢献NSR (30%)	新規設置(70%)※	
	FVセールsteamリーダー	NSR (50%)	撤去抑止(20%)	新規設置(30%)※
	FV OCSセールsperson	NSR (50%)	通期RPO(50%)	
BDBU	ベンディング開発マネジャー	貢献NSR (30%)	コンバージョン(35%)※	新規設置(35%)※
	GDC アカウントマネジャー	NSR (50%)	撤去抑止(20%)	新規設置(30%)※

新規設置、コンバージョンに関しては年間目標をベースに支払う

年間目標に対する支給カーブ



職務別指標/ウエイト:ビジネスディベロップメント統括本部

Channel	Grade	Job	KBI		KPI				Total
			NSR	計	撤去防止	Conversion	新規設置	計	
Vending	1	ペンディング 開発マネージャー	30%	30%		35%	35%	70%	100%
Vending	1	アカウントマネージャー(VM)	50%	50%	20%		30%	50%	100%
Vending	1	大阪/関西万博/IR 開発推進室 開発マネージャー	30%	30%	20%		30%	50%	100%

*トラッキングに関する参考

指標		データ集計期間	トラッキング頻度(進捗管理向け)
KBI	NSR	単月	日次
KPI	撤去防止	単月	日次
	Conversion	累月	日次
	新規設置	累月	日次

職務別指標定義: ビジネスディベロップメント統括本部

KBI/KPI	内容	対象職種	データソース	目標設定方法	ルール
NSR	NSR 目標の達成率	アカウントマネジャー バンディング開発マネジャー 大阪/関西万博/IR 開発推進室 開発マネジャー	HANA	年初設定した月別目標 ※バンディング開発マネジャーのNSRは、「新規貢献NSR」で設定する	
新規設置	担当エリア、アカウントの新規設置の目標達成率	アカウントマネジャー バンディング開発マネジャー 大阪/関西万博/IR 開発推進室 開発マネジャー	設置、撤去情報 上長月次報告	年初設定した年間目標	設置、撤去、コンバージョンの上長報告をもって、トラッキングする 累月実績のため、修正が生じた場合は実績を修正
撤去防止	担当エリア、アカウントの撤去防止の目標達成率	アカウントマネジャー 大阪/関西万博/IR 開発推進室 開発マネジャー	設置、撤去情報 上長月次報告	年初設定した月別目標 ※赤字撤去を除く通常撤去をカウント	
Conversion	担当エリア、アカウントのコンバージョンの目標達成率	バンディング開発マネジャー	設置、撤去情報 上長月次報告	年初設定した年間目標	

職務別指標/ウエイト:ベンディング事業統括本部

Channel	Grade	Job	KBI		KPI			Total
			NSR	計	撤去防止	新規設置	計	
Vending	1	アカウントマネジャー(VM)	50%	50%	20%	30%	50%	100%
Vending	2	営業開発職(VM)	50%	50%	10%	40%	50%	100%

*トラッキングに関する参考

指標	データ集計期間	トラッキング頻度(進捗管理向け)
KBI	NSR	単月
KPI	撤去防止	単月
	新規設置	累月

職務別指標定義: ベンディング事業統括本部

KBI/KPI	内容	対象職種	データソース	目標設定方法	ルール
NSR	NSR 目標の達成率	営業開発職	HANA	年初設定した月別目標 ※ベンディング開発マネジャーのNSRは、「新規貢献NSR」で設定する	
新規設置	担当エリア、アカウントの新規設置の目標達成率	営業開発職	設置、撤去情報 上長月次報告	年初設定した年間目標	設置、撤去、コンバージョンの上長報告をもって、トラッキングする 累月実績のため、修正が生じた場合は実績を修正
撤去防止	担当エリア、アカウントの撤去防止の目標達成率	営業開発職	設置、撤去情報 上長月次報告	年初設定した月別目標 ※赤字撤去を除く通常撤去をカウント	

職務別指標定義: ビジネスディベロップメント統括本部/ベンディング事業統括本部 撤収防止目標が0台の場合の達成率計算方法について

計算方法

- ✓ 目標台数0台の場合の計算方法は、計算式の目標台数を1台とし、計算式の実績台数は、実績+1台として計算する。
 (例) ・目標0台、実績0台の場合、 $1 \div 1 = 1$ (100%)
 ・目標0台、実績1台の場合、 $1 \div 2 = 0.5$ (50%)
 ・目標0台、実績2台の場合、 $1 \div 3 = 0.33$ (33%)

達成率

		実績				
		0	1	2	3	4
目標	0	100%	50%	33%	25%	20%
	1	150%	100%	50%	33%	25%
	2	150%	150%	100%	66.70%	50%
	3	150%	150%	150%	100%	75%
	4	150%	150%	150%	133.30%	100%

問題点

- ✓ この場合、目標0台の該当者は、達成率150%=支給率200%を目指すことができないことになる。

実績0台の場合の特別運用

- ✓ 目標0台、実績0台の場合は、以下の特別運用とする。
- ✓ NSR達成率が100%を上回れば、撤収防止の達成率は、NSR達成率を適用する。



職務別指標/ウエイト: FVJ

Channel	Grade	Job	KBI		KPI				Total
			NSR	計	新規設置	撤去防止	通期RPO	計	
Vending	1	FV アカウントマネージャー	50%	50%	30%	20%		50%	100%
Vending	1	FV アカウントマネージャー(OCS)	30%	30%	70%			70%	100%
Vending	2	FV OCS開発職	30%	30%	70%			70%	100%
Vending	2	FV セールsteamリーダー	50%	50%	30%	20%		70%	100%
Vending	3	FV_OCSセールsparton	50%	50%			50%	50%	100%
Vending	2	営業開発職 (OCS)	50%	50%	30%	20%		50%	100%

*トラッキングに関する参考

指標		データ集計期間	トラッキング頻度(進捗管理向け)
KBI	NSR	単月	日次
KPI	新規設置	累月	日次
	撤去防止	単月	日次
	通期RPO	単月	週次

職務別指標定義: FVJ

KBI/KPI	内容	対象職種	データソース	目標設定方法	ルール
NSR	NSRの目標達成率	FV アカウントマネジャー FV アカウントマネジャー(OCS) FV OCS開発職 FV セールsteamリーダー FV_OCSセールsparton	HANA	事業計画で策定した月別目標 ※FV アカウントマネジャー(OCS)、FV OCS開発職のNSRは、「開発貢献NSR」で設定する	
新規設置	新規設置の目標達成率	FV アカウントマネジャー FV アカウントマネジャー(OCS) FV OCS開発職 FV セールsteamリーダー	SFDC 上長報告	事業計画で策定した年間目標	設置、撤去は、FV OCS/リテール事業統括部はSFDC、FVベンディング事業統括部は実績報告をベースにトラッキングする
撤去防止	撤去防止の目標達成率	FV アカウントマネジャー FV セールsteamリーダー	SFDC 上長報告	事業計画で策定した月別目標 ※赤字撤去を除く通常撤去をカウント	
通期RPO	通期RPOの目標達成率	FV_OCSセールsparton	HANA	事業計画で策定した通期RPOの月別目標	前年同月にも稼働していたディーラーコードで、今年も稼働している顧客をトラッキング

職務別指標/ウエイト: 営業統括本部(National Sales Division)

Channel	Grade	Job	KBI			KPI						Total	
			NSR	NSR/BAP C	計	MSL	SOVI in Teiban	売場箇所	新規開発		計		
CS	1	アカウントマネージャー(CS)	40%	10%	50%	35%	15%					50%	100%
RF	1	アカウントマネージャー(RF)	40%	10%	50%	40%			10%			50%	100%
RF	1	アカウントマネージャー(酒販店)	40%	10%	50%	50%						50%	100%
RF	1	アカウントマネージャー(F&L)	40%	10%	50%	50%						50%	100%
CS	2	営業開発職(CS)	30%	10%	40%	30%	10%	20%				60%	100%
RF	2	営業開発職(RF)	30%	10%	40%	40%			20%			60%	100%
CS	4	MD(CS)	10%		10%	30%	10%	50%				90%	100%

*トラッキングに関する参考

指標		データ集計期間	トラッキング頻度(進捗管理向け)
KBI	NSR	単月	日次
	NSR/BAPC	単月	日次
KPI	MSL	RF:直近3か月間 CS:直近2か月間	日次
	SOVI in Teiban	単月	日次
	売場箇所	単月	日次
	新規開発	単月	週次

職務別指標定義:営業統括本部(National Sales Division) (CS)

KBI/KPI	内容	対象職種	データソース	目標設定方法	ルール
NSR	NSR目標の達成率	営業開発職、MD、 アカウントマネージャー	HANA	ABPで策定した目標 カスタマー別策定後、店舗別を設定 1.カスタマー毎の成長性を反映し、エリア本部で調整 後確定 2.店舗別に分解し、エリア本部で調整後確定	
NSR / BAPC	NSR / BAPC目標の達成率	アカウントマネージャー	HANA	ABPで策定した目標 上記NSR目標をBAPC目標で割って算出	
Must Stock List coverage MSLの遵守率	店舗サイズ別に設定された対象SKUの遵守率	営業開発職、MD、 アカウントマネージャー	HANA フォトレコ	1.チャンネル別SKU別に目標を設定 2.目標プラス分はチャンネル別、店舗サイズ別NSR降順の未配荷店舗に設定 3.その内BD、MDはカスタマー登録有SKUを目標とする	1.フォトレコ非対象店舗は、納品データでトラッキング 2.BD,MDは訪問店舗が対象 3.フォトレコの場合は月間で1度写真が確認できれば、実績としてカウントする
SOVI in Teiban 定番のSOVI	定番のKOフェイスシェア	営業開発職、MD、 アカウントマネージャー	フォトレコ	1.店舗別フォーカスカテゴリー（Cola SSD、NST、Coffee、Water）別SOVIがチャンネル平均値よりも低い場合、棚割りタイミングで上げる設計 2.その他カテゴリーは現状維持で算出し、カテゴリー計のSOVIを目標とする	1.フォトレコ非対象店舗/未訪問店舗は対象外とする 2.対象は、冷定番及び非冷定番とする 3.月間のフォトレコ実績を足し上げて算出
# of PoC 売場獲得箇所数	店舗サイズ別に設定された優先売場の獲得率	営業開発職、MD	フォトレコ	1.チャンネル別店舗サイズ別に目標を設定 2.売上貢献度の高いレジ前・エンドで複数箇所目標を設定 3.その他売場目標と合算した合計を店舗別目標とする	1.フォトレコ非対象店舗/未訪問店舗は対象外とする 2.複数箇所をカウントし、対象売場が獲得できない場合でも、カバーできる全体設計 3.月間で1度売場が確認できれば、実績としてカウントする

職務別指標定義:営業統括本部(National Sales Division) (RF) 1/4

KBI/KPI	内容	対象職種	データソース	目標設定方法	ルール
NSR	NSR目標の達成率	営業開発職 アカウントMgr.	HANA	次頁以降で説明	
NSR / BAPC (NSR単価)	NSR / BAPC目標の達成率	アカウントMgr.	HANA		
Must Stock SKU coverage (必須SKUの遵守率)	業態別に設定した必須SKUの遵守率 酒販店はBAPC目標達成率	営業開発職 アカウントMgr.	Trax:フォトレコ/HANA		
New Development (BAPC) (新規開発における販売数量)	新規開発のBAPC目標達成率	営業開発職	HANA		

職務別指標定義:営業統括本部(National Sales Division) (RF) 2/4

KBI/KPI	目標設定方法	ルール
NSR	年初設定した月別目標に準ずる	特になし
NSR / BAPC (NSR単価)	年初設定した月別目標に準ずる	特になし
Must Stock SKU coverage (必須SKUの遵守率)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retail <ul style="list-style-type: none"> • 目標は、全業態毎のSKU毎に設定 • 業態×セグメントに応じて、店舗別目標を設定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ BD/CCC BD/アカウントマネージャー (RF) <ul style="list-style-type: none"> • BDは訪問計画にある訪問店舗を対象とし、CCC BD/アカウントMは自身が担当する店舗とする。 • 閉店・季節ディーラーは訪問計画設定 (SRP情報) で対応する。 • 閉店は、進捗開始月の前月下旬に抽出する得意先マスタの取引終了日をもとに判別する。 • 業態×店舗フラグごとにカウント対象SKUを設定し、Trax対象店舗はフォトレコデータ (当月のみ) を基に集計する。HANA対象店舗はHANA実績 (当月を含む直近3ヶ月) を基に集計する。但し、HANA実績合計が「0」以下のSKUはカウント対象外とする。 • 2021年からシステムによる自動集計となり期中での修正ができないため、集計データの修正が発生した場合は月末データ確定のタイミングで修正を行う。 • マスタ情報 (組織情報/ルート情報/業態区分/チャネル区分など) の修正が発生した場合は、必ずマスタ情報の修正を行うこと。マスタ情報修正による進捗管理への反映は翌月からの対応とする。 • 代表コードに紐づく子コード実績を全て集計する。 • 低販売Dis撤去対象店舗および赤字卸VM対象店舗とCOSTA専用コードはMSLターゲット店から除外する。 <p>※対象SKUはRF KPI定義書をご確認ください。</p>

職務別指標定義:営業統括本部(National Sales Division) (RF) 3/4

KBI/KPI	目標設定方法	ルール
<p>Must Stock SKU coverage (必須SKUの遵守率)</p>	<p>■ HORECA</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標は、全業態毎のSKU毎に設定 業態×店舗フラグ(RTD店舗 or SYR店舗)に応じて、店舗別目標を設定 	<p>■ BD/CCC BD/アカウントマネージャー (RF)</p> <ul style="list-style-type: none"> BDは訪問計画にある訪問店舗を対象とし、CCC BD/アカウントMは自身が担当する店舗とする。 対象業態は全業態に拡大する。 閉店・季節ディーラーは訪問計画設定 (SRP情報) で対応する。 閉店は、進捗開始月の前月下旬に抽出する得意先マスタの取引終了日をもとに判別する。 業態×店舗フラグごとにカウント対象SKUを設定し、フォトレコデータ (Traxデータ) は当月のみを使用し、HANAデータは当月を含む直近3ヶ月データを使用し集計する。但し、HANA実績合計が「0」以下のSKUはカウント対象外とする。 2021年からシステムによる自動集計となり期中での修正ができないため、集計データの修正が発生した場合は月末データ確定のタイミングで修正を行う。 マスタ情報 (組織情報/ルート情報/業態区分/チャンネル区分など) の修正が発生した場合は、必ずマスタ情報の修正を行うこと。マスタ情報修正による進捗管理への反映は翌月からの対応とする。 代表コードに紐づく子コード実績を全て集計する。 低販売Dis撤去対象店舗および赤字卸VM対象店舗とCOSTA専用コードはMSLターゲット店から除外する。 <p>※対象SKUはRF KPI定義書をご確認ください。</p> <p>■ アカウントマネージャー (酒販店)</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象店舗:エリア法人酒販店 HORECA PJTで設定したMSL対象ブランドSKUをカウント対象とし、酒販店毎に設定されている目標をインセンティブ目標とする。 目標設定は酒販店毎のMSL増分で獲得するBAPCに、MSL対象SKUの2022年BAPCを加算したBAPCを目標とする。 SI-HANA実績により酒販店毎のMSL対象カテゴリー/SKUのBAPC実績を抽出しトラッキングを行う。

職務別指標定義:営業統括本部(National Sales Division) (RF) 4/4

KBI/KPI	目標設定方法	ルール
New Development (新規開発)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2023年BPで設定された月別目標に準ずる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retail <ul style="list-style-type: none"> • CCBJIチャネルLv3 Retailであり、2023年1月1日以降に初回納品が発生した店舗の実績をカウントする（マスタ作成のタイミングは考慮しない） • BAPC、NSRがバジェット対象として実績が計上される製品(飲料)。但し、カップ、ストロー、ガスボンベなどの二次製品はカウントしない。 • 成果者カウントについては、自動集計用SFAの成果者登録に入力されたBD/アカウントMを成果者としてカウント（成果者登録については、月内での入力必須） • 2022年に売り上げ実績があるディーラーに対して同一住所かつ同一口座(現金ディーラーはヒアリング)のディーラーは新規としてはカウントしない。（月次確定時に除外する） • 低販売Dis⇒RTD化については、新規開発としてはカウントしない。（上記で記載の通り、同一住所/同一口座に該当する為） • BD間及びアカウントM間におけるダブルカウントはしない。商談(クロージング)を実施した方のカウントとする(最終的には支店長・法人課長同士で協議) • アカウントM及びCCC BDの新規開発におけるBDの成果カウントについて、誰を成果者にするかは、当該店舗の新規開発に関係する支店長・法人課長同士で協議の上決定する。 ■ HORECA <ul style="list-style-type: none"> • CCBJIチャネルLv3 Food Lであり、2023年1月1日以降に初回納品が発生した店舗の実績をカウントする（マスタ作成のタイミングは考慮しない） • BAPC、NSRがバジェット対象として実績が計上される製品(飲料)。但し、カップ、ストロー、ガスボンベなどの二次製品はカウントしない。 • 成果者カウントについては、自動集計用SFAの成果者登録に入力されたBD/アカウントMを成果者としてカウント（成果者登録については、月内での入力必須） • 2022年に売り上げ実績があるディーラーに対して同一住所かつ同一口座(現金ディーラーはヒアリング)のディーラーは新規としてはカウントしない。（月次確定時に除外する） • KPI目標はDisの開発目標になっているが、実績はDis/RTDともにカウントする。但し、蔵入れ二次顧客はカウントしない。 • 低販売Dis⇒RTD化については、新規開発としてはカウントしない。（上記で記載の通り、同一住所/同一口座に該当する為） • BD間及びアカウントM間におけるダブルカウントはしない。商談(クロージング)を実施した方のカウントとする(最終的には支店長・法人課長同士で協議) • アカウントM及びCCC BDの新規開発におけるBDの成果カウントについて、誰を成果者にするかは、当該店舗の新規開発に関係する支店長・法人課長同士で協議の上決定する。

職務別指標定義:営業統括本部(National Sales Division) MSLの支給率計算方法について

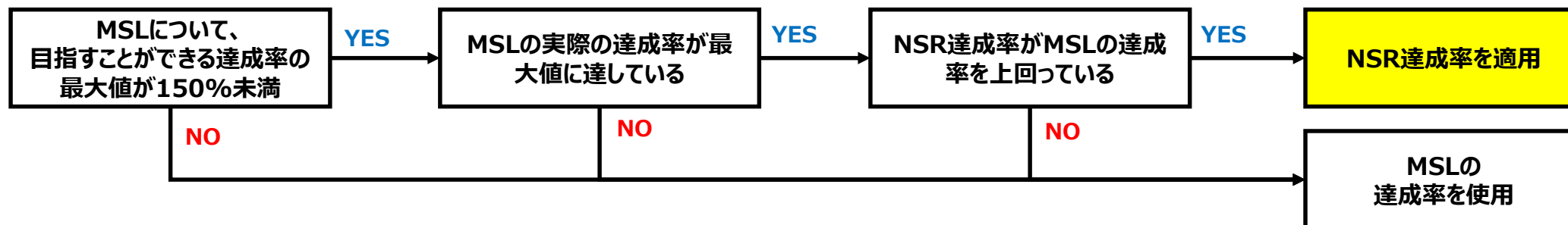
対象 指標 ・職務

対象指標	対象職務		
MSL	アカウントマネージャー(RF/CS)	営業開発職(RF/CS)	マーチャンダイザー(CS)

運用 方法

- ✓ 上記職務のMSLの支給率計算について、支給率200%を目指すことができるよう、以下の運用とする
- ✓ MSLについて、理論上目指すことができる達成率の最大値*が150%未満 かつ 実際の達成率が最大値に達しており、NSRの達成率がMSLの達成率を上回っている場合は、MSLの支給率計算にNSRの達成率を適用する

*理論上目指すことができる達成率の最大値 = 実績がBlue Printを達成した場合の目標達成率





CCBJV
2022年回顧と2023年の対応

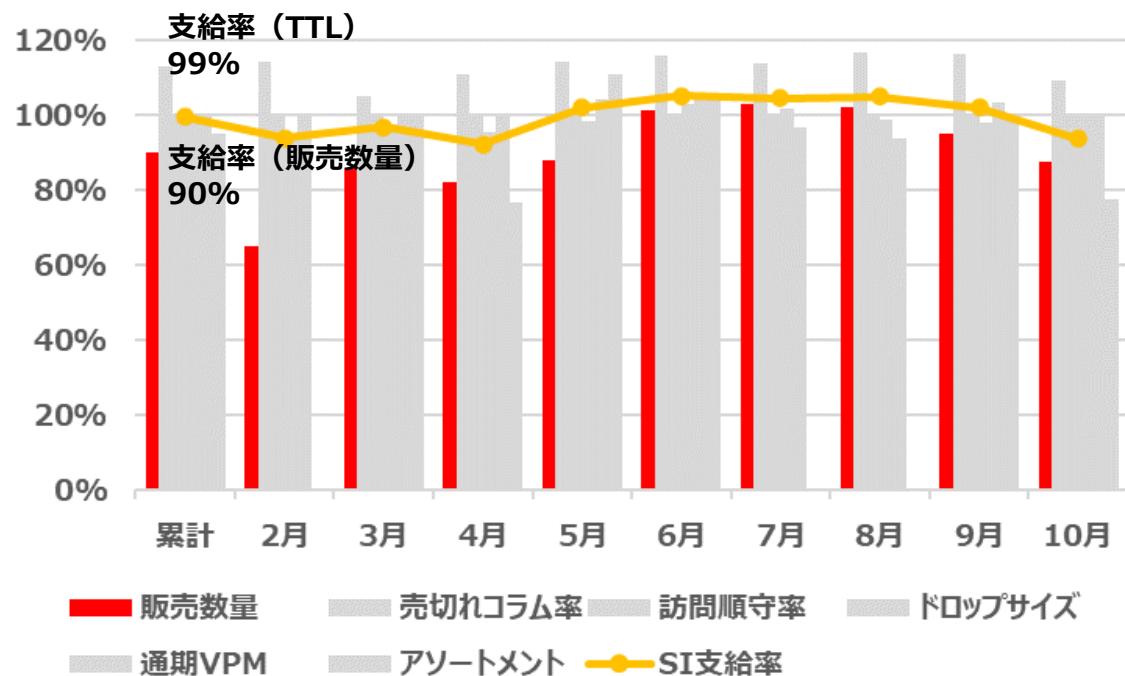
変更点 Before & After

- 23年1月より、以下の改訂を行う

変更点	Before	After																																																																																		
販売数量 ①基準値/単価の見直し (ツーマン) ②基準値越え単価の見直し (ワンマン&ツーマン)	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ワンマン</th> <th colspan="4">C/S</th> <th rowspan="2">1C/S当たり単価</th> </tr> <tr> <th>1Q</th> <th>2Q</th> <th>3Q</th> <th>4Q</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>基準値を超えた分 ~上限</td> <td>3,500 ~1,801</td> <td>3,500 ~2,001</td> <td>3,500 ~2,201</td> <td>3,500 ~1,901</td> <td>5.0円</td> </tr> <tr> <td>下限~基準値まで</td> <td>1,800 ~900</td> <td>2,000 ~1,000</td> <td>2,200 ~1,100</td> <td>1,900 ~950</td> <td>4.0円</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ツーマン</th> <th colspan="4">C/S</th> <th rowspan="2">1C/S当たり単価</th> </tr> <tr> <th>1Q</th> <th>2Q</th> <th>3Q</th> <th>4Q</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>基準値を超えた分 ~上限</td> <td>5,700 ~2,881</td> <td>5,700 ~3,201</td> <td>5,700 ~3,521</td> <td>5,700 ~3,041</td> <td>3.0円</td> </tr> <tr> <td>下限~基準値まで</td> <td>2,880 ~1,440</td> <td>3,200 ~1,600</td> <td>3,520 ~1,760</td> <td>3,040 ~1,520</td> <td>2.5円</td> </tr> </tbody> </table>	ワンマン	C/S				1C/S当たり単価	1Q	2Q	3Q	4Q	基準値を超えた分 ~上限	3,500 ~1,801	3,500 ~2,001	3,500 ~2,201	3,500 ~1,901	5.0円	下限~ 基準値 まで	1,800 ~900	2,000 ~1,000	2,200 ~1,100	1,900 ~950	4.0円	ツーマン	C/S				1C/S当たり単価	1Q	2Q	3Q	4Q	基準値を超えた分 ~上限	5,700 ~2,881	5,700 ~3,201	5,700 ~3,521	5,700 ~3,041	3.0円	下限~ 基準値 まで	2,880 ~1,440	3,200 ~1,600	3,520 ~1,760	3,040 ~1,520	2.5円	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">C/S</th> <th rowspan="2">1C/S当たり単価</th> </tr> <tr> <th>1Q</th> <th>2Q</th> <th>3Q</th> <th>4Q</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3,500 ~1,801</td> <td>3,500 ~2,001</td> <td>3,500 ~2,201</td> <td>3,500 ~1,901</td> <td>7.0円</td> </tr> <tr> <td>1,800 ~900</td> <td>2,000 ~1,000</td> <td>2,200 ~1,100</td> <td>1,900 ~950</td> <td>4.0円</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">C/S</th> <th rowspan="2">1C/S当たり単価</th> </tr> <tr> <th>1Q</th> <th>2Q</th> <th>3Q</th> <th>4Q</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5,700 ~2,401</td> <td>5,700 ~2,701</td> <td>5,700 ~2,901</td> <td>5,700 ~2,501</td> <td>5.5円</td> </tr> <tr> <td>2,400 ~1,440</td> <td>2,700 ~1,600</td> <td>2,900 ~1,760</td> <td>2,500 ~1,520</td> <td>3.0円</td> </tr> </tbody> </table>	C/S				1C/S当たり単価	1Q	2Q	3Q	4Q	3,500 ~1,801	3,500 ~2,001	3,500 ~2,201	3,500 ~1,901	7.0円	1,800 ~900	2,000 ~1,000	2,200 ~1,100	1,900 ~950	4.0円	C/S				1C/S当たり単価	1Q	2Q	3Q	4Q	5,700 ~2,401	5,700 ~2,701	5,700 ~2,901	5,700 ~2,501	5.5円	2,400 ~1,440	2,700 ~1,600	2,900 ~1,760	2,500 ~1,520	3.0円
ワンマン	C/S				1C/S当たり単価																																																																															
	1Q	2Q	3Q	4Q																																																																																
基準値を超えた分 ~上限	3,500 ~1,801	3,500 ~2,001	3,500 ~2,201	3,500 ~1,901	5.0円																																																																															
下限~ 基準値 まで	1,800 ~900	2,000 ~1,000	2,200 ~1,100	1,900 ~950	4.0円																																																																															
ツーマン	C/S				1C/S当たり単価																																																																															
	1Q	2Q	3Q	4Q																																																																																
基準値を超えた分 ~上限	5,700 ~2,881	5,700 ~3,201	5,700 ~3,521	5,700 ~3,041	3.0円																																																																															
下限~ 基準値 まで	2,880 ~1,440	3,200 ~1,600	3,520 ~1,760	3,040 ~1,520	2.5円																																																																															
C/S				1C/S当たり単価																																																																																
1Q	2Q	3Q	4Q																																																																																	
3,500 ~1,801	3,500 ~2,001	3,500 ~2,201	3,500 ~1,901	7.0円																																																																																
1,800 ~900	2,000 ~1,000	2,200 ~1,100	1,900 ~950	4.0円																																																																																
C/S				1C/S当たり単価																																																																																
1Q	2Q	3Q	4Q																																																																																	
5,700 ~2,401	5,700 ~2,701	5,700 ~2,901	5,700 ~2,501	5.5円																																																																																
2,400 ~1,440	2,700 ~1,600	2,900 ~1,760	2,500 ~1,520	3.0円																																																																																
アソートメント 対象月の変更	春夏・・・3・4・5・6月 秋冬・・・9・10・11・12月	春夏・・・4・5・6月 秋冬・・・10・11・12月																																																																																		

2022年総括

- SIの支給率は累計99%。繁忙期（5月～9月）には100%を超えた
- 93%の対象者がレンジの中央（支給率80%～120%）に占めておりバランスの良い結果であった
- ただし、アンケート結果では“目標達成意欲への向上”の指標で他部門より低かった
- また、販売数量は他指標に比べ支給率が低く、モチベーションアップのための打ち手が必要



アンケート

「SIが自身の目標達成意欲の向上につながっていますか？」

“そう思う”“どちらかと言えばそう思う”と回答した人の割合

	TTL	SE	VMBU	CCBJV
第1回（5月）	53%	64%	45%	51%
第2回（11月）	50%	65%	49%	45%

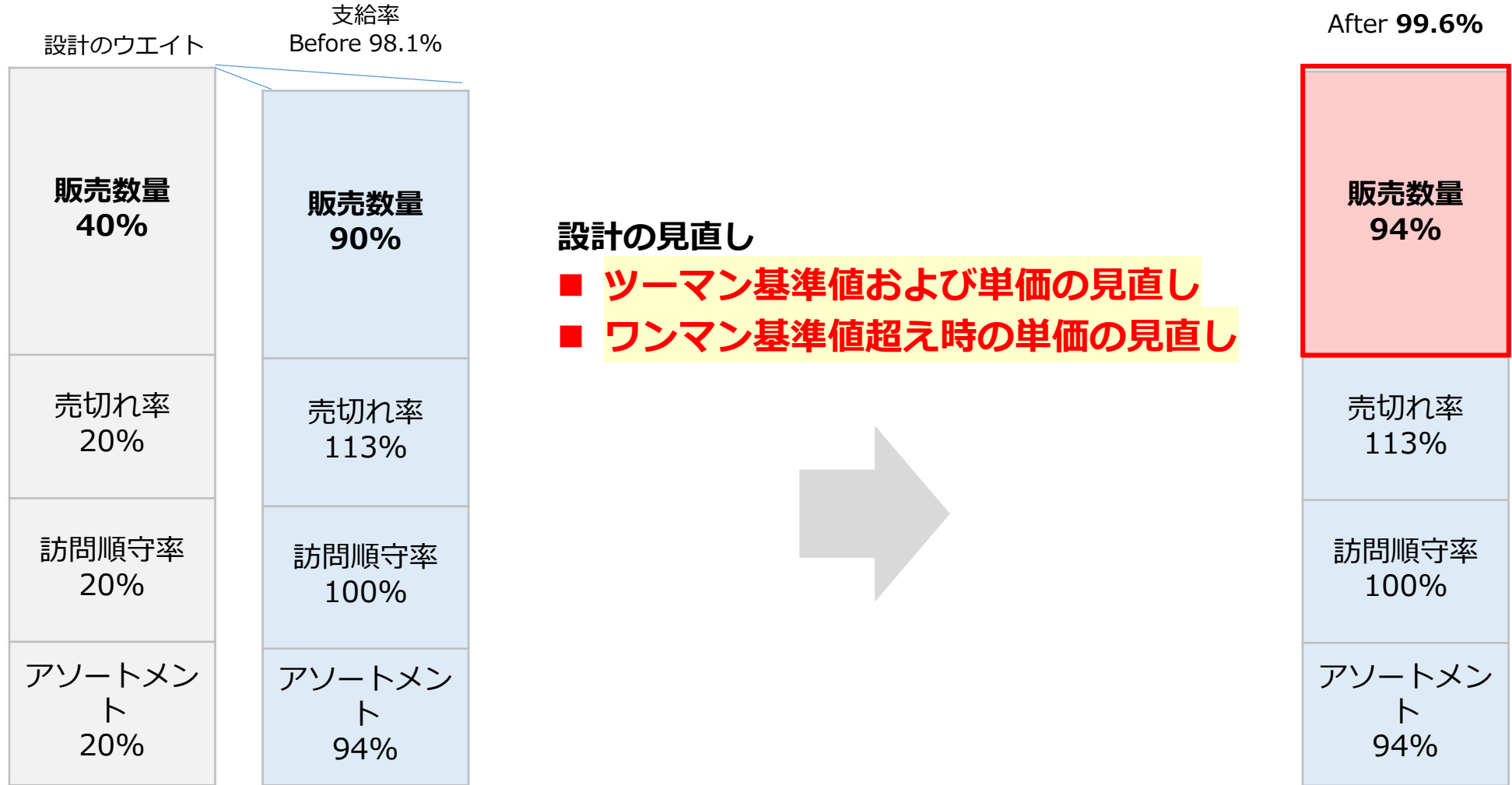
職種別/月別 支給率

- 販売数量が指標になっている4職種の支給率が低く、販売数量の支給率の低さが影響していると考えられる

SI Job	対象人数	累月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
TTL	4,206	99%	94%	97%	92%	102%	105%	105%	105%	102%	94%
チーフマネージャー	34	106%	108%	102%	102%	113%	109%	108%	108%	106%	96%
OPC	225	103%	104%	100%	95%	106%	104%	106%	107%	105%	100%
OPL	359	105%	108%	102%	98%	110%	108%	107%	109%	106%	99%
FSセールス担当(缶)	2,142	99%	91%	96%	90%	100%	106%	107%	107%	103%	92%
FSセールス担当(outscope外)	392	100%	100%	100%	100%	104%	104%	96%	93%	103%	99%
FSセールス担当(代行)	895	96%	88%	93%	89%	99%	101%	102%	103%	97%	90%
SSL	16	107%	110%	105%	103%	111%	107%	108%	108%	106%	102%
特殊担当	22	83%	82%	76%	79%	88%	85%	91%	93%	81%	75%
WEXスーパーバイザー	9	109%	107%	104%	113%	115%	112%	108%	109%	106%	107%
WEXオペレーショントレーナー	12	110%	111%	106%	114%	115%	113%	110%	110%	107%	107%
WEXセールスパートナー	48	105%	91%	97%	103%	107%	114%	110%	114%	105%	100%
WEX EQ&セールスパートナー	2	108%	101%	98%	114%	114%	112%	102%	109%	108%	113%
WEX シニアセールスパートナー	0	112%	111%	107%	114%	115%	112%	110%	110%	106%	
OPC (outscopeのみ)	1	112%	100%	100%	113%	120%	120%	116%	120%	120%	106%
OPL (outscopeのみ)	12	99%	100%	100%	98%	102%	103%	94%	93%	100%	96%
FSセールス担当(代行) (outscopeのみ)	37	106%	100%	100%	108%	112%	112%	103%	102%	111%	107%

販売数量を指標とする職種に対する設計の見直し Before/After

- 対象の4職種の指標別の内訳でも販売数量の支給率が他指標よりも低い
- 販売数量の一部設計を見直すことによりモチベーション向上および支給率の改善を図る

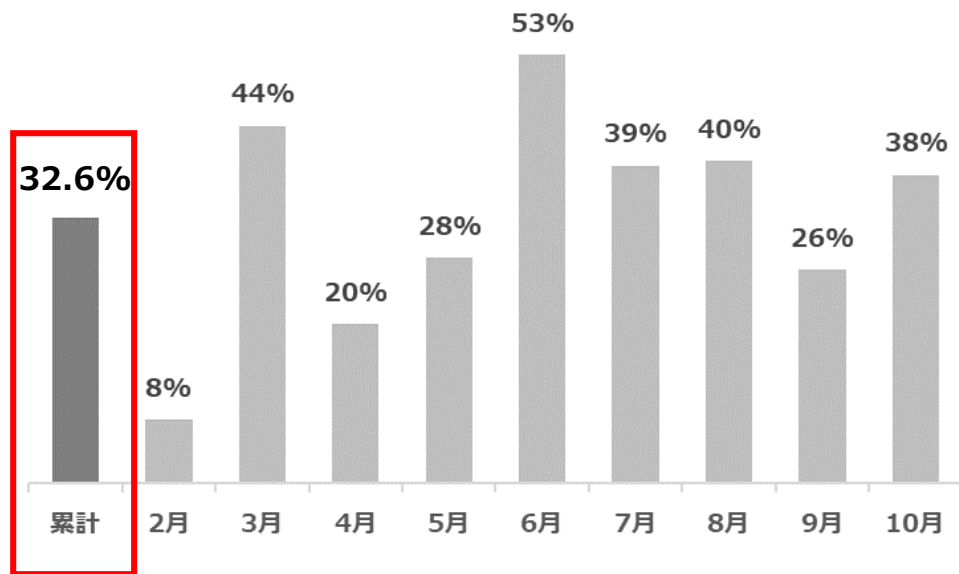


販売数量職務
N数3,076 (月平均)
・ FSセール担当 (缶)
・ FSセール担当 (代行)
・ 特殊担当
・ WEXセールパーソ

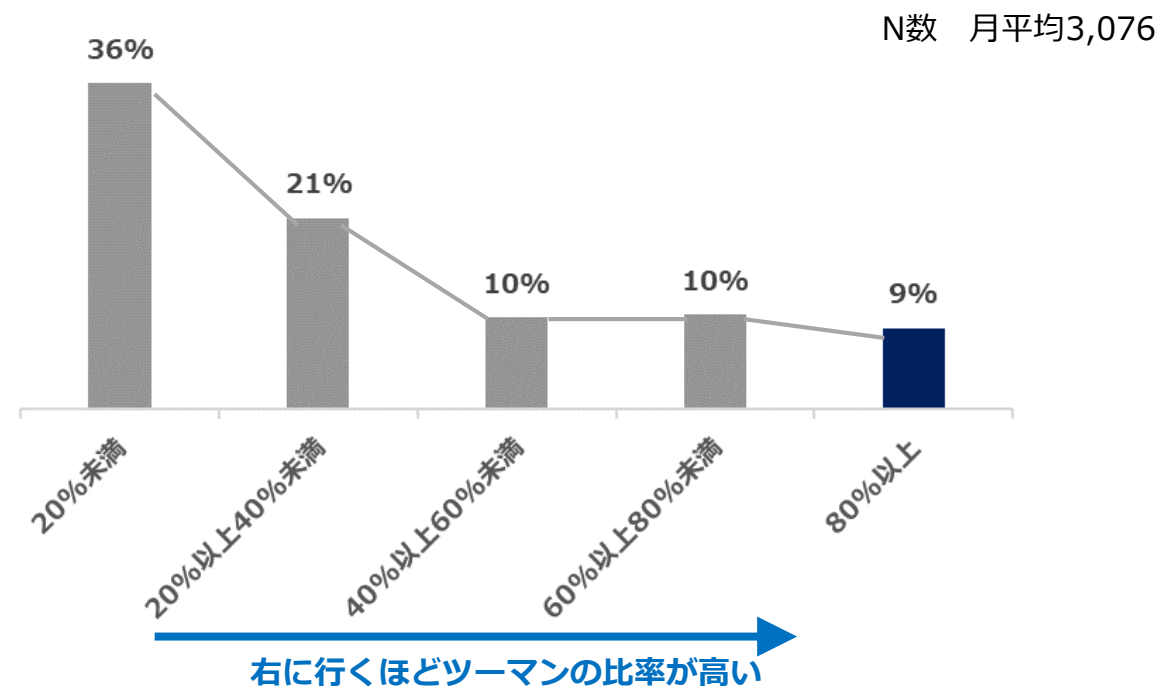
販売数量の基準値達成状況とツーマン割合による傾向

- 販売数量の基準値を超えたのは全体の32.6%に留まった
- ツーマン割合の多い対象者ほど、基準値に満たない傾向にある

販売数量 基準値達成の対象者の割合



1か月の稼働のうち ツーマンの割合別基準値達成状況



販売数量の設計見直し

- ① ツーマン基準値/単価の見直し => ワンマンとツーマンの支給バランスの是正
- ② 基準値越え単価の見直し(ワンマン&ツーマン) => モチベーション向上の改善

変更前（現行）

ワンマン	C/S				1C/S当たり 単価
	1Q	2Q	3Q	4Q	
基準値を超えた分～上限	3,500 ~1,801	3,500 ~2,001	3,500 ~2,201	3,500 ~1,901	5.0円
下限～ 基準値 まで	1,800 ~900	2,000 ~1,000	2,200 ~1,100	1,900 ~950	4.0円

ツーマン	C/S				1C/S当たり 単価
	1Q	2Q	3Q	4Q	
基準値を超えた分～上限	5,700 ~2,881	5,700 ~3,201	5,700 ~3,521	5,700 ~3,041	3.0円
下限～ 基準値 まで	2,880 ~1,440	3,200 ~1,600	3,520 ~1,760	3,040 ~1,520	2.5円

変更後

ワンマン	C/S				1C/S当たり 単価
	1Q	2Q	3Q	4Q	
基準値を超えた分～上限	3,500 ~1,801	3,500 ~2,001	3,500 ~2,201	3,500 ~1,901	7.0円
下限～ 基準値 まで	1,800 ~900	2,000 ~1,000	2,200 ~1,100	1,900 ~950	4.0円

ツーマン	C/S				1C/S当たり 単価
	1Q	2Q	3Q	4Q	
基準値を超えた分～上限	5,700 ~2,401	5,700 ~2,701	5,700 ~2,901	5,700 ~2,501	5.5円
下限～ 基準値 まで	2,400 ~1,440	2,700 ~1,600	2,900 ~1,760	2,500 ~1,520	3.0円

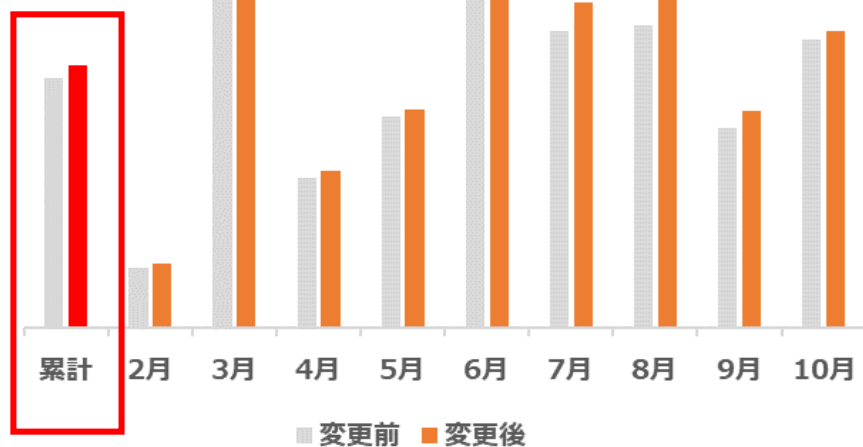


設計見直しによる影響の試算①

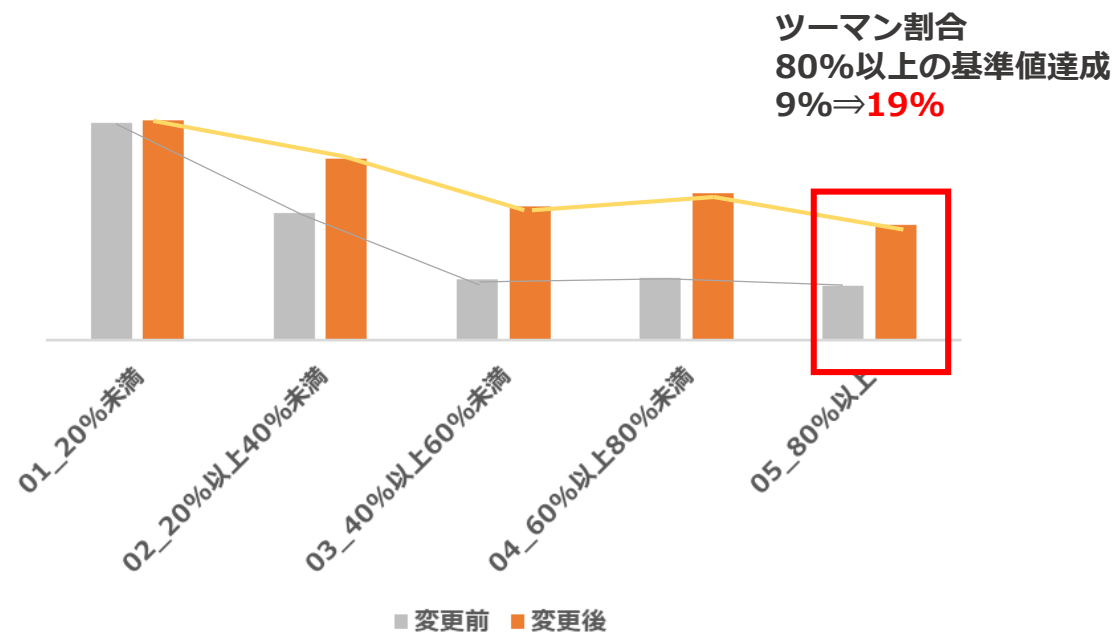
- 基準値を達成する対象者の割合が改善(32.6% → 34.5%)
- ツーマンの割合が高い担当者の基準値達成も緩和する

販売数量 基準値達成の対象者の割合

累計の基準値達成割合
32.6%⇒34.5%



1か月の稼働のうち ツーマンの割合別基準値達成状況

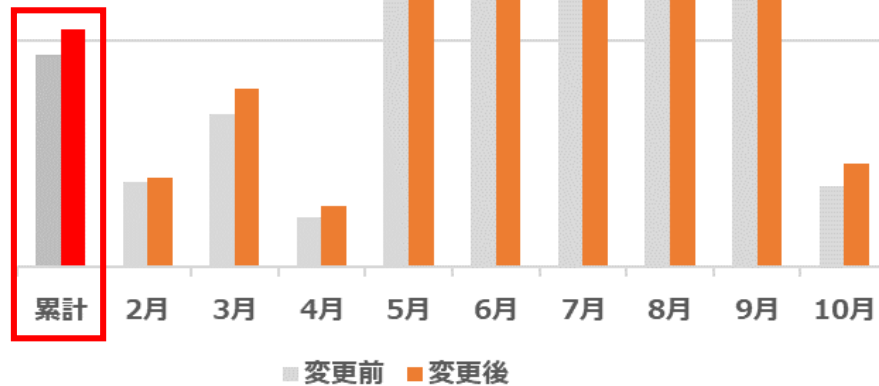


設計見直しによる影響の試算②

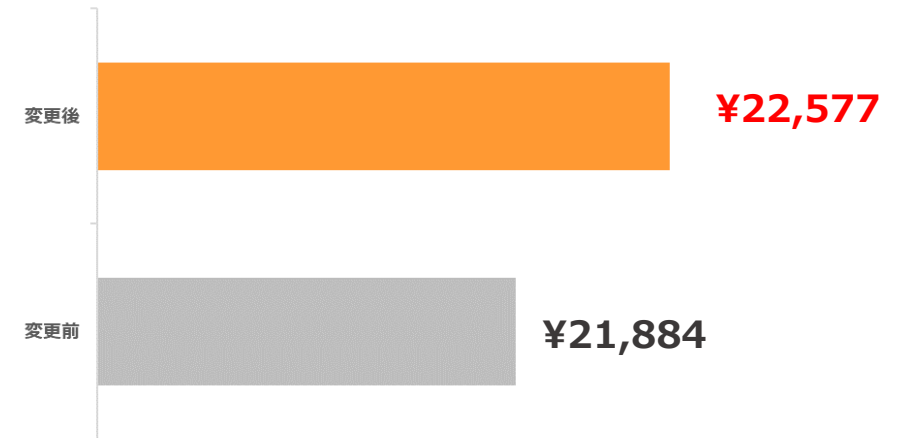
- 販売数量対象者の一部設計を見直すことにより、SI全体の支給率が改善（99.4% → 100.5%）
- 基準値越えの単価を見直すことにより、基準値達成者（成績上位者）により報いる設計へ変更（¥21,884 → ¥22,577）

SI支給率 月別

SI全体の支給率
99.4%⇒100.5%



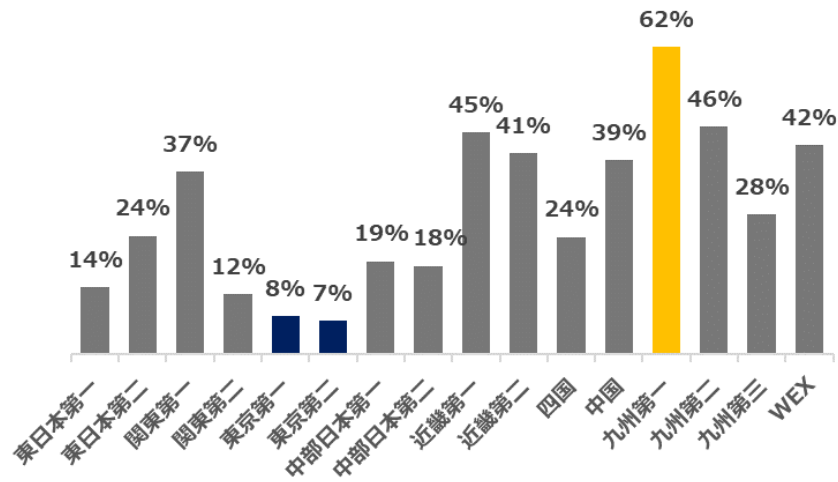
販売数量 基準値達成者の平均支給額



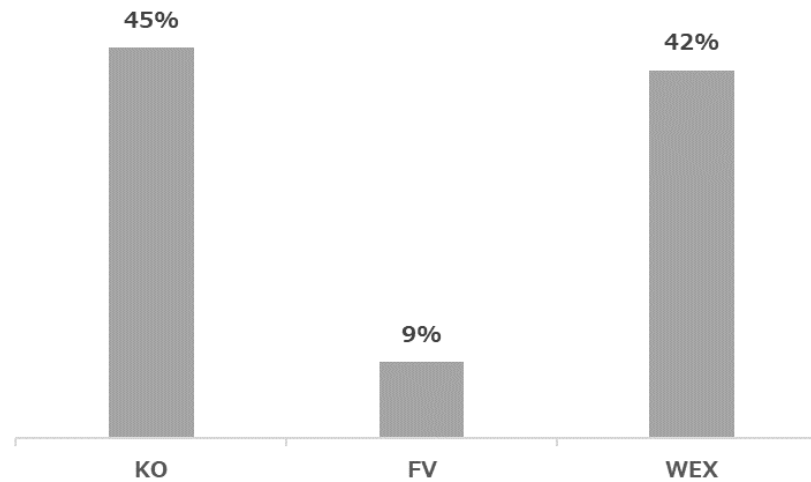
販売数量の検証（エリア別・ルートタイプ別）

- エリア別では九州第一が高く、東京が低い傾向にあり、ルートタイプ別ではKO/WEXが高い傾向にある
→ルート当たり生産性の違いによる影響とみられ、ルート設計による標準化をはかる

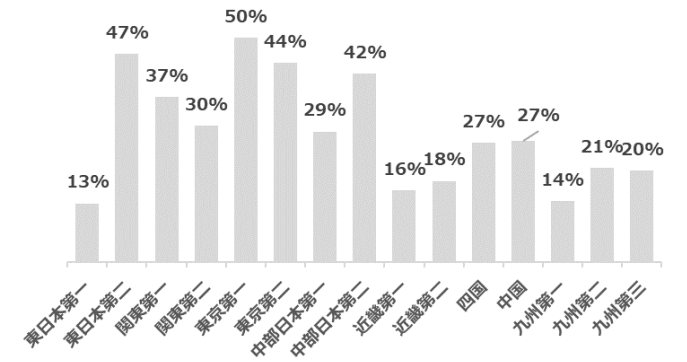
エリア別基準値達成状況



ルートタイプ別基準値達成状況



【参考】エリア別FVルート割合



運用上の課題

- 下記のような課題が発生し、一部ルール改訂が必要である

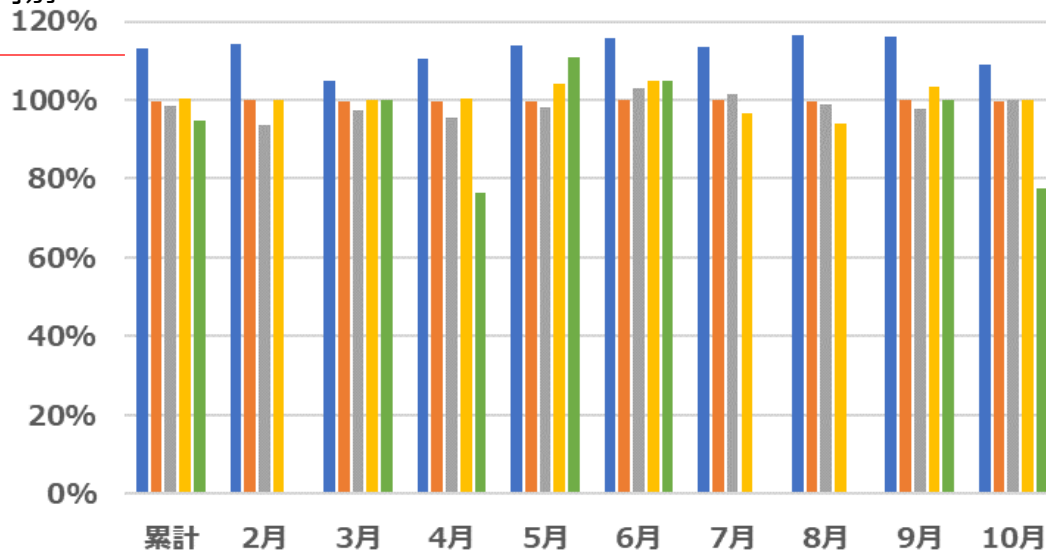
発生した課題	詳細	理由・内容	解決策・示唆
目標の落としこみ遅れ	アソートメント	<ul style="list-style-type: none"> 運営サイクル上、開始月稼働5日までの目標設定は困難 	開始月3,9月をSI対象外とする
	通期VPM	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画確定遅れによる影響 	通期VPM目標設計は事業計画に連動するため、今後も万一遅れが発生する際は速やかに全体案内を行う
遡及の発生	集計ミス	<ul style="list-style-type: none"> フォーマット一部にチェック機能がなかった 	フォーマットを改善し、チェック機能を設けた
	拠点の申告漏れ	<ul style="list-style-type: none"> ルートマスタの変更漏れ 精算社員CDの変更漏れ 	毎月変更がある場合のリマインドをかけている
対象外の対応	コールアップ (3月)	<ul style="list-style-type: none"> 月末 (3/28-31) の実績を除外し集計 (3月 売切れ率・ドロップ・訪問順守率) 月末 (3/28-31) の実績を4月分に含め集計 (4月 通期VPM) 	今後も特別対応を行う際は、速やかに全体案内を実施する
	価格改定 (10-12月)	<ul style="list-style-type: none"> 別車対応分の実績を含めて集計 (販売数量) 原資払い (ドロップ) 	

指標の評価（販売数量以外）

- 販売数量以外の指標はいずれも100%前後の支給率であり、かつ達成者も多く、バランスの良い結果であった

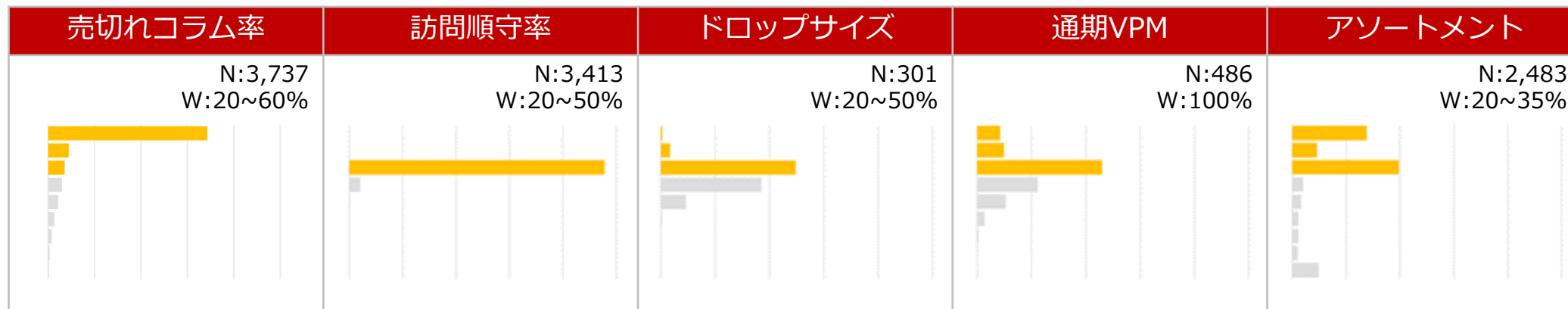
平均支給率 指標別×月別

累計
 売切れ 113%
 訪問順守 100%
 ドロップ 98%
 通期 100%
 アソート 95%



■ 売切れコラム率 ■ 訪問順守率 ■ ドロップサイズ ■ 通期VPM ■ アソートメント

達成率分布 指標別 (N:月平均対象者数 W:ウエイト)



その他

- 来年導入予定のエキスパートSPおよび限定SPについては、SI対象とし、
現行のSI設計の中で該当するSI職務として評価する
(FSセールス担当(缶)、FSセールス担当(代行)、FSセールス担当(Outscope)のいずれか)

Let's do our best together . . .

