



White Paper

AI時代の営業再設計

—効率化を超えた営業モデルの構造変化に向き合う—

FIRST
DIGITAL

2026年5月発行

株式会社ファーストデジタル

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

Table of Contents

CHAPTER 00	エグゼクティブサマリー	3
CHAPTER 01	はじめに：AIを巡る市況と本稿の目的	4
	1-1. AIを巡る市況：「一部の先進技術」から「ビジネスの前提」になりつつある	5
	1-2. 目的・背景：営業の変遷を描き、AIが介在する未来を検討・定義する	6
	1-3. 本稿の流れと用語整理	6
CHAPTER 02	過去：営業ファネルの変化と営業モデルの特徴	7
	2-1. 属人・関係性営業（～1990年代後半）	8
	2-2. ソリューション営業（1990年代後半～2010年前後）	10
CHAPTER 03	現在：営業ファネルの変化と営業モデルの特徴	12
	3-1. プロセス管理営業（2000年代半ば～2010年代後半）	13
	3-2. 分業・オムニチャネル営業（2010年代後半～2020年代前半）	14
CHAPTER 04	営業プロセス別：AI適用領域とそのリスク	16
	4-1. 認知（コンテンツ発信・広告運用）	18
	4-2. リード獲得（問い合わせ獲得・初期接点形成）	18
	4-3. 商談化（SQL化／インサイドセールス）	19
	4-4. 商談（課題深掘り～提案設計）	19
	4-5. クロージング（見積・稟議・契約）	20
	4-6. 継続・拡大（CS／アップセル・クロスセル）	21
	4-7. まとめ：AI活用の共通パターンと次章への展望	22
CHAPTER 05	AI介在による営業モデルの再編	23
	5-1. 顧客との接点構造の変化	24
	5-2. 標準化の進展と人が担う領域の明確化	24
	5-3. 成果差を生む営業モデル設計	25
	5-4. 業務再編を超える構造変化	25
CHAPTER 06	AI時代における営業の未来像と組織要件	26
	6-1. これまでの総括	27
	6-2. 営業の未来像は、「ワンフロー化」によって捉える必要が高まっている	27
	6-3. AI時代の営業では、「人が担う役割の再編」が進んでいく	28
	6-4. AI時代の営業は、「営業変革の3要件」が揃って初めて成立する	29
	6-5. まとめ：営業変革の起点は、データ・業務・AIを束ねた再設計にある	30
CHAPTER 07	おわりに	32
	About Us	33
	References	34

Executive Summary

AIの介入は、営業の効率化にとどまらず、営業モデルそのものの構造変化を促している。

本ホワイトペーパーは、営業活動の歴史的変遷を整理し、AI時代の営業がどのような前提で再設計されるべきかを定義することを目的とする。

POINT 01

営業モデルの変遷

- 営業活動は、個人に依存する活動から、組織で設計・管理される活動へと一貫して変化。
- 経験・勘・人間関係に依存していた営業は、ノウハウの型化、SFA/CRMの普及、分業体制の進展を経て、再現可能なプロセスとなった。
- 現在は、その各工程にAIが介入する段階に入りつつある。

POINT 02

主要な4つの論点

1. AIの介入は「効率化」を超えた「構造変化」である

情報整理・下書き生成・優先順位付け等、従来営業担当者が個別に担っていた業務が仕組み側へ移行。同時に顧客側でもAI活用が進み、営業活動の前提そのものが変わりつつある。

2. 営業を「ワンフロー」として捉える

営業を分業ではなく一連の流れ（ワンフロー）として捉え、その中でどの業務をAIに委ね、どの局面に人の判断を残し、どう運用するか。この設計が、企業間の成果差を分ける。成果差を生むのは「導入有無」ではなく「組み込み方」である。

3. 人の役割は縮小ではなく、再編される

AIが定型処理を担うほど、人は「信頼形成」「合意形成」「AI活用の判断」において明確な価値を発揮する。

4. AI時代の営業変革には「3要件の一体設計」が不可欠である

- 業務要件：AIと人の役割分担
- 機能要件：データと連携の基盤
- AI活用要件：組織としての運用定着

【結論】

企業に求められる第一歩は、個別ツールの導入ではない。

自社の営業活動をどの単位で見直し、どこから再設計に着手するかを見極めること。

それがAI時代の営業変革の出発点である。

01

はじめに： AIを巡る市況と 本稿の目的

Chapter Summary

AIが「一部の先進技術」から「ビジネスの前提」へと位置づけを変えつつある現在の市況を、市場規模や各国の導入動向、日本企業が抱える課題から整理。本ホワイトペーパーが焦点を当てる「営業プロセス」と、本稿全体を貫く問いを提示する。あわせて、読み解きの枠組みとなる3視点（顧客／会社／外部要因）と、本稿で扱う「AI」の範囲を定義する。

Key Topics

- AI市場の現状と背景
- 本ホワイトペーパーの目的：AI介在型営業の未来像の検討・定義
- 本稿全体を貫く3視点の枠組み：顧客／会社／外部要因

1-1. AIを巡る市況：「一部の先進技術」から「ビジネスの前提」になりつつある

AIを巡る環境は、投資・ユースケースの双方で急速に拡大している。2026年の世界のAI支出は2.52兆ドル（前年比44%増）に達する見込みであり、AIが幅広い産業で“前提技術”となりつつあることを示している（※1 Gartner出典）。

生成AIに限っても、2032年に1.3兆ドル規模となる推計があり、市場は長期的な成長軌道にある（※2 Bloomberg Intelligence出典）。国内外では2026年前後を転換点と捉える言説も増え、AIは一部業務の効率化を超え、企業活動の前提（仕事の分担・プロセス・役割）に影響を与える局面に入りつつある。

世界のAI支出（2026年予測）

\$2.52兆

前年比 **+44%**

生成AI市場規模（2032年予測）

\$1.3兆

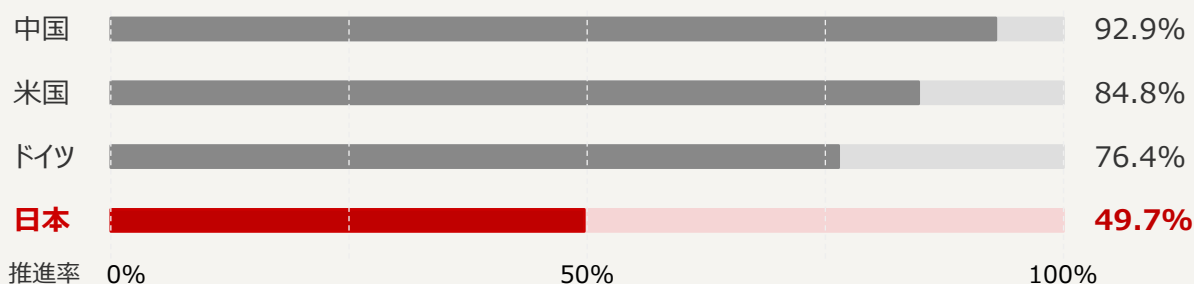
長期的な成長軌道

一方、企業のAI導入課題は山積している。国内では業務で生成AIを利用する割合が55.2%、AI活用を「積極的に推進する方針」の企業は49.7%にとどまり、米国（84.8%）、中国（92.9%）、ドイツ（76.4%）と比較して大きく遅れている（※3 総務省出典）。

背景には、AIを前提としたDX推進体制や、情報漏洩・ハルシネーション等のリスクに備えたガバナンス体制の未整備がある。

実際、社員が業務効率化のためにパブリッククラウド型の生成AIへ顧客情報・社内機密・ソースコード等を無意識に投入し、機密情報が外部流出するケースも報じられている。AIとどう向き合い、既存の業務体制にどう組み込むかの定義は、喫緊の課題である。

AI活用を「積極的に推進する方針」の企業の割合 国際比較



本稿では、企業活動において中心的な役割を担う「営業プロセス」に着目する。営業を属人的な職能ではなく、営業ファネルで構造化された業務プロセスとして捉え、AIの介入によりそれがどう再設計されるべきかを検討する。AI活用事例の列挙にとどまらず、営業プロセスの変遷を整理した上で、AI介入型営業の未来像を検討・再定義する。本ホワイトペーパーが、営業担当者のみならず、DX・AI推進に関わる全ての方の一助となれば幸いです。

1-2. ホワイトペーパーの目的

本ホワイトペーパーの目的は、営業の変遷を整理することで、AI介在型営業の未来像（役割・プロセス・意思決定）を検討・定義することである。

AI活用はツール紹介や事例集として語られがちだが、営業領域で本質的に問うべきは、個別タスクの効率化ではなく、営業活動がどのような前提で設計されるべきかである。実際、自社の営業にAIを導入したMicrosoftは、それを単体のツールとしてではなく日常の業務動線そのものに組み込むことで、受注率が20%向上したと報告している。成果を分けるのはツールの有無ではなく、業務への組み込み方なのである。この問題意識の背景には、AIがビジネスの「仕事の境界」を変え始めている点がある。（※4 Microsoft出典）

AIによって仕事が再構成され、将来の労働は人・エージェント・ロボットのパートナーシップとして捉えるべきだという見方もある（※5 McKinsey Global Institute出典）。営業領域でも、AI（特にAIEージェント）の普及が営業組織に影響を与えるという見立てが示されている。

本稿は、この潮流を営業の歴史的変遷と営業ファネルの構造に引きつけて整理する。

1-3. ホワイトペーパーの流れと用語整理

本稿では、これまでの営業の変遷を振り返りながら、各時代の営業を以下の3視点で読み解いていく。

- **顧客**：情報収集、意思決定、購買行動の変化 等
- **会社**：組織、プロセス、マネジメントの変化 等
- **外部要因**：市場環境、SFA/CRM、データ、AIの影響 等

章立ては以下の通り。

■ 第1章：はじめに

■ 第2章：過去：営業ファネルの変化と営業モデルの特徴

■ 第3章：現在：営業ファネルの変化と営業モデルの特徴

過去～現在に至るまでの営業の変遷を整理し、営業が「個の技能」から「組織で再現可能なプロセス」へ移ってきた経緯を押さえる。

■ 第4章：営業ファネル別：AI活用事例

営業の役割の変化の延長線上で、今現在AIが営業の役割に与えている影響を事例ベースでご紹介する。

■ 第5章：AI介在による営業モデルの再編

事例を踏まえて、営業ファネルのどこにAIが入り、何が支援・代替され、何が人に残るのかを機能別に俯瞰する。

■ 第6章：AI時代における営業の未来像と要件

2章～5章の流れを踏まえ、今後「営業×AI」において重要となる論点について整理し、営業の未来像を定義する。

また、本稿で扱うAIは、特定の製品名やモデル名ではなく、営業活動に関与するAIシステム全般を指す。具体的には、生成AI（文章・画像等の生成）と、複数タスクを連鎖させるAIEージェントを含む。

ただし本稿の主眼は技術解説ではなく、営業の業務プロセス（ファネル）にAIがどう関与し得るかの整理にある。

02

過去：

営業ファネルの変化 と営業モデルの特徴

Chapter Summary

なぜ営業は「個人技」から「組織のプロセス」へと変わり始めたのか。属人・関係性営業からソリューション営業へ至る転換点を、顧客・会社・テクノロジーの3視点、ファネルの変化から読み解く。

Key Topics

- 個人依存の脱却と営業の組織化
 - 関係性営業から論理提案営業への転換
 - 単一営業ファネルの多段化
 - アナログからデジタルへのシフト
-

第2章・第3章では、これまで時代と共にどのように営業ファネルが変化してきたのかを整理していく。

2-1. Phase1：属人・関係性営業（～1990年代後半）

～1990年代後半



Phase1は、営業活動が完全に個人の能力と人間関係に依存していたフェーズである。

営業視点でファネルを読み解くと、「接点」から「受注」「継続」までの全ファネルが営業個人の中に内包され、組織として営業活動を管理・再現する仕組みは存在しなかった。

【3つの視点からみる営業の特徴】

■ 顧客：情報収集の制約

情報源が限られており、製品・サービスに関する知識は営業担当者から得るのが一般的であった。業界誌、専門カタログ、展示会が主な情報収集手段で、比較検討の手段が少なく、既存の人間関係や紹介を重視した意思決定が行われていた。営業担当者への信頼が購買判断を大きく左右し、「誰から買うか」が重要であった。

■ 会社：営業力の完全属人化

営業力は個人依存で、トップ営業が退職・異動すると顧客も案件も失う事象が発生しうる構造だった。営業プロセスやノウハウが形式知化されずブラックボックス化し、育成や再現が困難。新人育成は先輩に随行するOJTが中心で、一人前になるまで数年かかる状況であった。

■ テクノロジー：アナログツールの時代

紙・印刷物・電話・FAXといったアナログツールが中心。顧客情報や商談履歴は個人管理で、共有・蓄積が困難であった。商談内容は営業個人の手書きノートや記憶の中だけに存在。ITは事務処理用途が中心であり、営業活動への直接的な活用は限定的であった。

【営業ファネルの変化】

本フェーズにおけるファネルの大きな変化としては、主に3点。

1. 接点創出の完全属人化

新規顧客との接点創出・リード獲得そのものが、営業個人の人間関係と行動力に完全依存。企業として「どのようにリードを獲得するか」という仕組みや戦略は存在せず、営業個人の「持ち込み案件」として処理。既存顧客からの紹介、飛び込み営業、人脈ネットワーク構築など、全てが営業個人の努力に委ねられており、営業の退職・異動が顧客喪失に繋がるような構造であった。

2. 提案プロセスのブラックボックス化

商談・提案がどのように進行し、なぜ受注に至ったのか、営業個人の頭の中だけに存在していた。カタログと口頭説明を中心とした即興性の高い商談スタイルで、プロセスとして記録・再現・共有することが不可能であった。トップ営業のノウハウは暗黙知として個人の中に留まり、組織として蓄積されることはなかった。

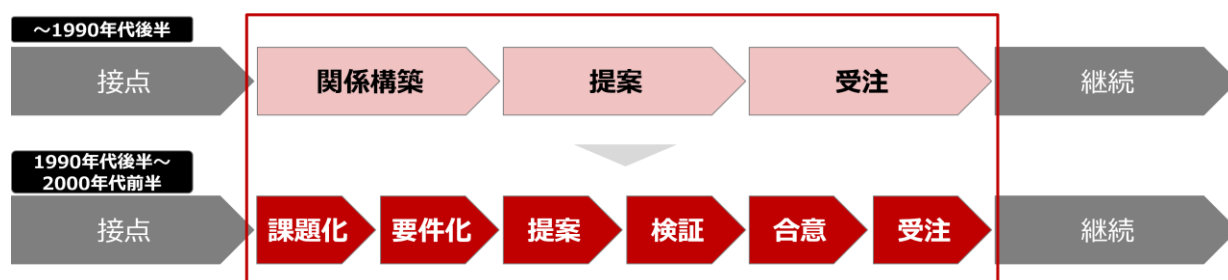
3. 関係性依存による受注獲得

最終的な購買意思決定は「何を買うか」よりも「誰から買うか」に大きく左右されていた。製品差別化が限定的で情報も限られていた時代では、営業担当者への信頼と人間関係が受注を左右する最大の要因であった。価格も関係性で決まり、受注予測は営業の感覚のみに依存していた。

【Phase1まとめ】

- 営業の役割は「個人として関係性を維持し、成果を上げること」に集約されており、組織として営業を管理・再現する概念は存在せず。
- リード獲得、商談プロセス、クロージングまでの全ファネルが営業個人の能力と人間関係に依存し、トップ営業のノウハウは暗黙知として個人間で滞留。
- 極めて属人的な営業モデルだったが、高度成長期からバブル期という、需要が供給を上回る市場環境において必要十分であった。

2-2.ソリューション営業（1990年代後半～2000年代前半）



Phase2は、営業活動が初めて「プロセス」として認識され始めたフェーズである。PowerPointなどのプレゼンテーションツールの普及により、営業ノウハウが資料として可視化・共有可能となり、営業の役割が「関係性で売る」から「課題を発掘し、論理的に提案する」へと転換した。

【3つの視点からみる営業の特徴】

■ 顧客：情報収集手段の拡大と購買行動の変化

インターネット検索の広がりに伴い、予め製品情報を調査した上で、ある程度絞り込んだ上で商談に臨む顧客が増加した。その結果、顧客は「なぜ必要か」「どう解決するか」という論理的な説明を求めるようになり、営業担当者の人間性よりも提案内容の論理性・分かりやすさを重視するようになった。

■ 会社：営業プロセスの標準化の開始

提案書テンプレート、ヒアリングシート、チェックリストの整備により、「勝ちパターン」の型化が進み、新人でも一定レベルの提案が可能になった。トップ営業の暗黙知を形式知として組織資産化する動きが拡大し、SFA/CRMの導入検討が始まった。

■ テクノロジー：デジタルツールの営業への浸透

PowerPointなどのプレゼンテーションツールが普及し、電子メールが業務連絡の主流となった。1990年代初頭より米国でSFA/CRMが登場し、日本でも2000年代前半から導入が本格化。営業活動や案件情報の記録・共有が徐々に行われ始めた。

【営業ファネルの変化】

本フェーズにおけるファネルの大きな変化としては、主に3点。

1. 課題化・要件化プロセスの確立

Phase2では、顧客の漠然とした課題を明確な要件へ構造化する工程がファネルに組み込まれた。Phase1の「言われた通りに動く」御用聞き営業から、潜在課題を発掘・構造化する能動的な営業へと進化し、仮説立案、SPIN等のヒアリング手法、BANTによる案件見極めが一般化した。

2. 検証（PoC）プロセスの導入

Phase2後半、特にIT・システム導入案件において、PoCが独立したファネルのステージとして組み込まれ始めた。従来の「提案→見積→受注」は「提案→PoC→評価→見積→受注」へと拡張。事前合意したKPIに基づくPoC結果が経営層への説得材料となり、段階的投資による導入パターンが定着した。

3. 合意形成プロセスの体系化

BtoB取引の大型化に伴い、社内稟議・部門間調整への対応が体系化された。「決裁者の了承 = 受注」という単純構造から、担当者・部門長・経営層へと至る多層的な意思決定プロセスが可視化され、営業は各層の評価軸に応じた資料を用意し、顧客の社内調整を支援する「内側の味方」となった。商談は長期化する一方、受注後の継続性は高まった。

【Phase2まとめ】

- バブル崩壊後、需要 < 供給という市場環境のもと、「なぜこの商品が良いのか」を論理的に説明できなければ売れない時代へ。
- 営業の役割は「関係性で売る」から「課題を発掘し、論理的に提案する」形へと転換。
- PowerPoint等のプレゼンテーションツールの台頭は、論理的提案の普及を後押しすると同時に、営業ノウハウが資料として可視化・共有可能となり、提案の型化が進んだ。
- 提案の型化は進んでも、営業活動そのものを組織として管理する仕組みは未整備であり、案件の進捗は依然として営業個人の頭の中。

03

【現在】

営業ファネルの変化と 営業モデルの特徴

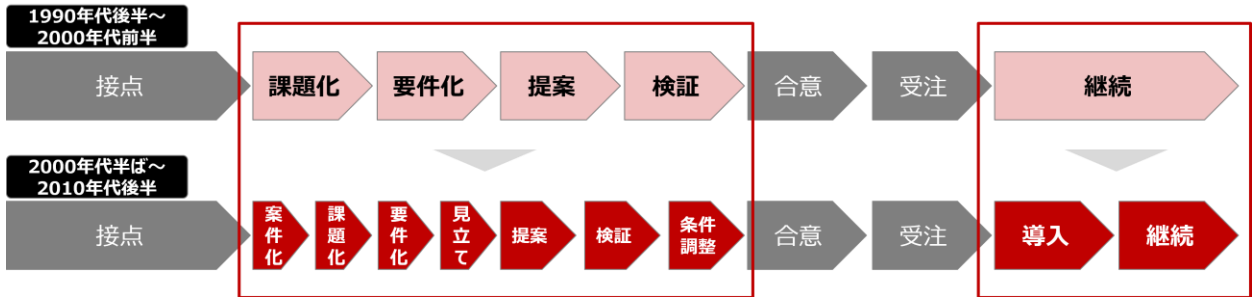
Chapter Summary

SFA／CRMの普及により営業が「組織として管理可能な業務プロセス」として成立したプロセス管理営業、分業体制とオムニチャネル化が進展した分業・オムニチャネル営業を扱う。3視点（顧客／会社／外部要因）から両者の営業モデルの特徴と営業ファネル上の変化を整理し、現在の営業がAI介入を受け入れる前提条件をどのように整えてきたかを明らかにする。

Key Topics

- プロセス管理営業：SFA／CRMによる可視化・データ化、マネジメント対象化、「管理はできるが成果は保証されない」構造
- 分業・オムニチャネル営業：インサイドセールス等の分業体制、複数チャネルの並行運用、AI介入の前提条件の整備

3-1. Phase3 : プロセス管理営業（2000年代半ば～2010年代後半）



Phase3は、営業活動が初めて組織として管理可能な業務プロセスへと転換したフェーズである。

SFAやCRMといった、今では当たり前となった顧客情報の管理ツールが本格的に普及し、営業の役割が「成果を出すこと」だけでなく、「活動を正しく記録し、組織に共有すること」までを含めた役割へと拡張された。

【3つの視点からみる営業の特徴】

■ 顧客：情報収集の変化

事前にWebで情報収集を行うようになり、提案内容の具体性や商談の質が重視されるようになる。営業担当者の即応性・情報提示力が評価軸の一つとなった。

■ 会社：営業活動の可視化

営業プロセスの標準化が進み、マネジメントがデータベース化。個人依存は一部では残るものの、組織として営業をコントロール可能な段階に到達した。

■ テクノロジー：クラウド型SFA/CRM（Salesforceなど）、モバイル営業の普及

オンラインストレージ・コンテンツ管理システムが本格的に導入。また、スマートフォン・タブレット等が普及し始めたことで、営業の効率化が加速。場所／時間的制約が大きく緩和された。

【営業ファネルの変化】

本フェーズにおけるファネルの大きな変化としては、主に2点。

1. 案件化とその見立て

SFA/CRMの導入に伴い、案件化が明確に独立。各営業の事象を明確に「案件」として管理するようになった。営業担当者は、顧客との接点や提案履歴をデータベースに記録し、活動履歴を基に次のアクションを考えるようになった。

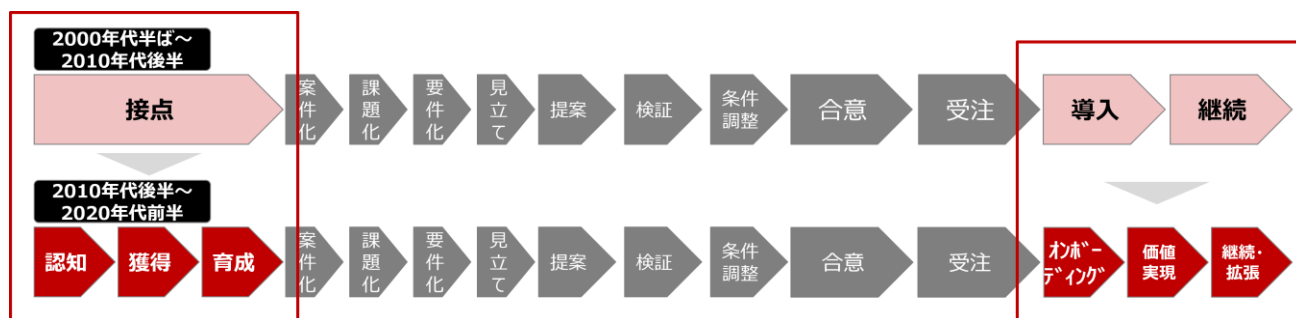
2. 「導入」ファネルの登場

営業ファネルの一環として、「導入」が追加されたことも特徴の一つである。これまでは「売って終わり」の営業スタイルが主流だったところから、「売って導入」までが管理対象となった。一つ一つの顧客を案件として記録／管理し、受注から導入の完了までを管理する、という今の営業フローの原型が本フェーズで固まってきた。

【Phase3まとめ】

- 営業は初めて「組織として管理可能な業務プロセス」として成立。
- SFA/CRMの普及により案件・進捗・成果がデータとして蓄積され、営業は属人的な活動からマネジメントの対象へと変化。
- 営業の役割は「成果創出」から「組織にデータを残し、次の営業活動につなげること」まで拡張。
- 一方で、SFA/CRMは「何が起きているか」を把握できても、「次に何をすべきか」までは示せない。

3-2. Phase4 : 分業・オムニチャネル営業（2010年代後半～2020年代前半）



Phase4では、営業活動がさらに高度化・複雑化し、一人の営業担当者が全てを担うモデルから、役割分業を前提とした営業モデルへと移行する。顧客接点の多様化とデジタルチャネルの拡張により、営業は単一の接点では完結しなくなった。

【3つの視点からみる営業の特徴】

■ 顧客：接点の多様化

顧客はWebサイト、比較サイト、レビュー、SNS、オンライン商談など、複数のチャネルを横断して情報収集を行うようになった。営業と直接接する前に意思決定の大部分が進むケースも増え、「いつ」「どのチャネルで」接点を持つかが重要となった。

■ 会社：営業機能の分業化

営業活動は、以下のように機能ごとに分業。

- マーケティング：リード獲得・ナーチャリング
- インサイドセールス：案件化・優先順位付け
- フィールドセールス：商談・クロージング
- カスタマーサクセス：導入・定着・継続利用

これにより、営業活動は個人完結型から、複数の役割が連携するプロセス型へと進化した。

■ テクノロジー：MA・CRM・SFAの連携／オンライン商談・デジタル接点の定着

マーケティングオートメーション（MA）とCRM／SFAが連携し、顧客行動データをもとに、最適なタイミングで最適なアプローチを行う基盤が整備された。また、Web会議ツールやデジタルコンテンツの活用により、対面に依存しない営業活動が一般化。営業活動のスピードとカバレッジが大きく拡張された。

【営業ファネルの変化】

本フェーズにおけるファネルの大きな変化としては、主に2点。

1. 上流ファネルの高度化・細分化

リード獲得から案件化までのプロセスが分業され、顧客の行動データをもとに、アプローチの優先順位やタイミングが設計されるようになった。これにより、営業担当者は「誰に売るか」を判断する役割から、「既に選別された顧客に対して価値を提供する」役割へとシフトした。

2. 営業接点のオムニチャネル化

営業ファネルは、対面商談だけで構成されるものではなくなった。オンライン商談、メール、コンテンツ、セミナーなど、複数の接点が並行して機能し、顧客は自身の都合に応じて接点を選択するようになった。営業は単一の接点を最適化するのではなく、複数チャネルを横断した体験全体を設計する役割を担うようになった。

【Phase4まとめ】

- 営業活動は完全に「個人の仕事」ではなくなり、分業と連携を前提とした組織的なプロセスとして再定義。
- 顧客接点の多様化により、営業は一貫した体験を設計する役割を担い、テクノロジーはその連携と最適化を支える基盤として機能。
- 一方で、営業担当者個人の判断や提案力が不要になったわけではなく、むしろ、限定された接点の中で価値を発揮することが、これまで以上に求められるようになった。

分類		3つの視点		
年代	営業モデル	顧客	会社	テクノロジー（外部要因）
2章 ～1990年代後半	属人・関係性営業	【人間関係・信頼を重視】 ✓ 情報制約型(営業が主要な情報源) ✓ 人間関係の依存による意思決定	【営業個人の「根性」と「行動量」を重視】 ✓ 営業の完全属人化 ✓ 再現性の欠如	【アナログ基盤のみ】 ✓ 電話・FAX・手帳 ✓ 情報共有不可
2章 1990年代後半～ 2000年前後	ソリューション営業	【課題解決・論理を重視】 ✓ 情報探索型(web検索) ✓ 論理性重視による意思決定	【提案資料の「質」と「型」を重視】 ✓ 営業プロセスの標準化 ✓ 勝ちパターンの型化	【PCの普及】 ✓ PC・PowerPointツールの普及 ✓ SFA/CRM導入検討段階
3章 2000年代半ば～ 2010年代後半	プロセス管理営業	【根拠（データ・プロセス）を重視】 ✓ 事前Web調査の常態化 ✓ 提案内容の具体性・即応性重視	【SFA・CRMの「案件進捗」を重視】 ✓ 営業活動の可視化 ✓ データベース管理の定着	【SFA・CRMの発展】 ✓ クラウド型SFA/CRM普及 ✓ モバイル営業(スマホ)の定着
3章 2010年代後半～ 2020年代前半	分業・オムニチャネル営業	【一貫体験・統合設計を重視】 ✓ 接点の多様化・非同期化 ✓ 営業前の比較検討・意思決定進行	【役割間の「連携」を重視】 ✓ 営業機能の完全分業化 ✓ 複数の役割に分かれて連携	【MA・Web会議ツールの台頭】 ✓ MA・CRM・SFA連携基盤 ✓ オンライン商談・デジタル接点の常態化

(図3-1：年代別営業モデルの比較表)

04

営業ファネル別： AI活用事例

Chapter Summary

第4章では、営業ファネルを6つの工程に分解し、各工程で生成AIが担う業務を事例ベースで整理する。業務上の課題、AIが担うタスク、成果とリスク、実在の活用事例という構成で、各ファネルを順に検討する。AI活用を「導入可否」ではなく「運用設計」の論点として捉え、どこにAIを組み込み、何を代替し、何を人が担うかを考えるための材料を提示する。

Key Topics

- 営業ファネルを6工程に分解しAI活用を整理
 - 6社の実在事例で見るファネル別AI活用
 - AI活用は「導入可否」でなく「運用設計」
 - AIが担う業務／人が担う業務の切り分け
-

第4章 営業ファネル別：AI活用事例

生成AIの登場以降、営業領域におけるAI活用は、メールや提案書作成支援といった個別業務の効率化にとどまらず、情報収集から整理、要約に加え、次のアクション生成へと拡張している。技術的な選択肢は出そろい、次に問われるのは、営業プロセスのどこにAIを組み込み、どの業務を代替し、どの業務を人が担うかという設計である。

本章では、営業ファネルを以下の6つに分解し、生成AIが各ファネルで担う業務をそれぞれ整理する。

【営業ファネル】

- 4-1. 認知（コンテンツ発信・広告運用）
- 4-2. リード獲得（問い合わせ獲得・初期接点形成）
- 4-3. 商談化（SQL化／インサイドセールス領域）
- 4-4. 商談（課題深掘り～提案設計）
- 4-5. クロージング（見積・稟議・契約）
- 4-6. 継続・拡大（CS／アップセル・クロスセル）

あわせて、各ファネルでの成果とリスクを示し、AI活用を「導入可否」ではなく「運用設計」の論点として扱う。なお、本章における「代替」とは、当該業務の主要工程がAI出力を中心に回り、人の関与がレビューや例外処理に縮退する状態を指す。「支援」とは、意思決定や最終成果物の責任を人が保持したまま、下準備や候補生成をAIが担う状態を指す。

4-1. 認知（コンテンツ発信・広告運用）

認知ファネルは、マーケティング施策全体の起点であり、生成AIが大きな変化をもたらしている領域である。コンテンツ草稿の生成、複数ABパターンの同時試作、反応データ（CTR・滞在時間等）に基づく訴求改善サイクルの短縮など、量と反復が求められる業務でAIは特に力を発揮する。一方、生成物が外部発信に直結するフェーズであるため、レビュー体制とガバナンス設計の巧拙が成果とリスクの振れ幅を直接左右する。

【活用事例】大手食品メーカーの場合

マーケティング部門でのコンテンツ制作に生成AIを導入。キャッチコピー案やプロモーション企画のたたき台生成にAIを活用し、社内専用のプロンプトテンプレートを整備した結果、マーケティングスタッフの月間利用率が8割を突破。商品パッケージのデザイン試作においても、消費者インサイトの分析から試作完成までの期間を大幅短縮している。

成果	デザイン試作リードタイムの大幅短縮、コピー案・企画案の量産によるマーケティング施策の加速
リスク	プロンプト品質への依存 ：活用効果がプロンプト設計の巧拙に左右されるため、継続的な社内教育と好事例の横展開が不可欠。 情報管理 ：導入前に法務・コンプライアンス部門との調整と、情報漏洩リスクへの対策設計が必要。

4-2. リード獲得（問い合わせ獲得・初期接点形成）

リード獲得ファネルで問われるのは、「誰を、いつ、どう追うか」という優先順位の意思決定である。問い合わせ増加に伴うインサイドセールスのリソース逼迫と対応品質のばらつきという構造的課題に対し、生成AIは「スコアリング」「情報補完」「一次問い合わせ対応」の三軸で応える。

行動ログ・フォーム入力・過去の成約データを組み合わせ、人手では困難な速度と精度でリードの質を自動判定し、人員を価値ある顧客接点に集中できる。ただし、スコアリング根拠が現場に見えない運用は担当者の納得感を損ない、ツール離れを招く。「なぜ優先なのか」を説明できる透明性の設計が、現場定着の鍵となる。

【活用事例】大手金融グループの場合

顧客データをAIに読み込ませるだけで、住宅ローンや積立投資信託といった金融商品に対するニーズをスコア化・予測する業務支援ツールを自社開発。従来は担当者の経験と勘に依存していた「誰にアプローチするか」の判断をAIが補完し、ニーズの高い顧客への優先的なアプローチが可能になった。自社での活用効果を確認した後、地域金融機関への外部提供も開始している。

成果	営業担当者の優先順位付けを自動化し、アプローチ対象の選別精度を向上。経験年数によらない均質な顧客選定が可能になった
リスク	バイアスの固定化 ：過去データを学習させると、既存の成約パターン外の顧客が低スコアになりやすく、新規セグメントの開拓が阻害される可能性がある。 現場の納得感 ：スコアの根拠が見えない状態では担当者がツールを信頼できず、定着しないリスクがある

4-3. 商談化（SQL化／インサイドセールス）

商談化ファネルの品質は、その後の受注率を大きく左右する。しかし実態として、担当者によるヒアリング深度やSFA記録精度にはばらつきがあり、フィールドセールスへの引き継ぎ品質が安定しない組織は多い。

この課題に対し、AIは「会話ログの構造化」「次アクション提案」「優先順位付け」の支援機能で応える。通話内容の自動文字起こし・要約、BANT情報や次回アクションのSFA自動登録は、入力負担の削減と引き継ぎ情報の平準化に寄与する。ただしAI要約は誤解釈リスクと表裏一体であり、確認なしの共有は誤った前提情報を拡散させかねない。レビュー工程の組み込みが、このフェーズのリスク管理の核心となる。

【活用事例】BtoB SaaS企業の場合

オンライン商談をすべて録画し、AIが自動で文字起こし・要約・ネクストアクションをSFAに反映する仕組みを導入。「決裁権」「お値引き」「競合社名」などの重要キーワードをあらかじめ登録し、会話中に該当箇所が出た際には自動でハイライト・抽出される体制を整えた。従来は担当者が手動で入力していた議事録・商談記録が自動化され、全社での月間削減時間は50～100時間（50～100商談分の工数）に相当。引き継ぎ情報の精度も向上し、アップセル・クロスセルの機会検知にも活用が広がっている。

成果	議事録・SFA入力工数を月50～100時間削減、商談ログの事実ベース蓄積による引き継ぎ品質の平準化、重要キーワード自動抽出によるアップセル機会の検知
リスク	要約精度への過信 ：AIが生成する要約は事実ベースである一方、ニュアンスの欠落や文脈の誤解釈が起きる可能性があり、確認なしに共有する運用設計はトラブルの温床になる。 録音への同意管理 ：商談録画・音声データの取り扱いには顧客合意と社内規程の整備が前提となる

4-4. 商談（課題深掘り～提案設計）

商談ファネルは営業活動の核心であり、担当者の経験値とコミュニケーション力が成否を左右する。AIの役割は「人の代わりに商談する」ことではなく、提案準備を担うプランナーである。ヒアリング整理、課題仮説立案、提案骨子の初稿作成といった、従来は担当者が数時間かけていた下準備をAIが圧縮することで、担当者は顧客との対話に集中できる。ただしAI生成の骨子は「平均的」になりやすく、顧客固有の文脈を盛り込む最後の一手は人が担う必要がある。顧客機密を外部AIサービスに入力するリスクへの配慮も特に重要となる。

【活用事例】大手ITサービス企業の場合

顧客から提示されるRFP（提案依頼書）のリスク抽出業務に生成AIを適用。従来は有識者が手作業で要件の網羅性・充足性を確認していたが、20年分の社内ノウハウをAIに学習させ、記述の抜け漏れや曖昧表現を自動検出。2024年10月の検証で抽出時間を約6割短縮できることを確認し、同年12月より国内案件への本格運用を開始している。

成果	FPRリスク抽出業務の工数を約60%削減。属人的な有識者依存から脱却し、常時1,000以上稼働するプロジェクト全体へのチェック適用が可能になった
リスク	ハルシネーションによる見落とし ：AIが「問題なし」と判定しても実際にはリスクが潜在するケースがあり、最終確認の人的レビューは不可欠。 ノウハウの陳腐化 ：学習データとなる社内ノウハウが更新されなければ、チェック精度が低下する

4-5. クロージング（見積・稟議・契約）

クロージングファネルには、見積作成、稟議書準備、契約条件調整など、事務的ながら一つのミスが取引全体に影響する業務が集中する。スピードと正確性の両立が求められるこの領域で、AIは「ドラフト作成者」と「チェッカー」の二役を担う。

見積ドラフト生成、契約書レビュー、稟議資料作成において、担当者の作業負荷と処理時間が大幅に削減される。特に法務リソースが限られる企業では、契約書の一次チェックをAIが行い、標準条項からの逸脱箇所のみを人が確認する体制が、リードタイム短縮と品質維持を両立する。ただし「説明責任」と「例外判断」は人の手を離れない。見積根拠を説明できない状況や最終判断者が不明確なまま条件が確定するケースは、後のトラブルの温床となる。運用ルール設計が成果を直接左右する。

【活用事例】リーガルテック企業の場合

法務専任者がいない、または少人数法務体制の企業を中心に、弁護士監修AIによる契約書レビューツールの導入が進んでいる。契約書をアップロードするだけでAIがリスク条項・欠落条項を瞬時に検出し、対応例や修正案を提示する。導入企業の審査・修正にかかる時間が平均4割削減されたことが確認されている。人が最終判断を担いながら、一次チェックをAIに委ねることで、法務リソースの少ない組織でも一定品質のリスク管理が可能になっている。

成果	契約書審査・修正時間を平均約40%削減（ユーザー223社対象調査）。専任法務がいない組織でも標準的なリスクチェックが可能になり、属人化解消にも寄与
リスク	<p>AIレビューへの過信：AIが「問題なし」と判定した条項に見落としが発生するリスクは残る。最終的な法的責任は人が負う体制の明確化が必須。</p> <p>汎用AIと自社基準のズレ：業界慣行や自社の契約方針を学習させていない状態では、自社に不利な条項を見逃す場合がある。</p>

4-6. 継続・拡大（CS／アップセル・クロスセル）

継続・拡大ファネルでは、顧客満足度を高めながらLTV（顧客生涯価値）を最大化することが求められる。一方、急速に拡大する顧客数にCSチームの人員が追いつかず、対応品質の均一化と個別関係の深さの両立に苦慮する企業は多い。

生成AIは「ヘルスコアリング」「定型レポート生成」「FAQ対応」の領域で、この構造的課題を緩和する。ただしAI比率の設計を誤ると顧客体験に直接跳ね返る。自動応答のみに偏った対応は顧客満足度を損ない解約リスクを高めるため、AIと人をシームレスに切り替えるエスカレーション設計の精度が品質を左右する。

【活用事例】名刺管理・営業DXサービス企業の場合

顧客の解約兆候を見極めるため、複数の指標を組み合わせたヘルスコア運用を導入。アクティブユーザー数、ひとりあたりの名刺取り込み枚数、利用状況などを傾斜配点してスコア化し、当初の3指標から現在は導入環境・関係性・利用状況・費用対効果の4観点・14要素へと拡張した。スコアが一定水準を下回った顧客には、CSM（カスタマーサクセスマネージャー）に自動でアラートが発報され、対応タスクが生成・管理される。さらに、スコアが良好な顧客を担当する「攻め」のチームと、悪化傾向の顧客を担当する「守り」のチームに組織を分け、前者は拡大提案、後者は先回り支援に注力している。なお、プロダクトの利用ログに加え、CSMの定性判断や過去の解約顧客の傾向分析も組み合わせて算出している点が特徴である。

成果	利用状況・関係性・費用対効果を多面的に指標化し、解約兆候の検知精度を向上。スコアに基づいた分析により、優先度に応じた効率的な顧客フォローが可能になった
リスク	<p>スコアの形骸化：指標設計が不適切だと「スコアが良くても解約リスクがある」ケースを見逃す。定性情報との併用とスコア定義の定期的な見直しが不可欠。</p> <p>過度な自動化への依存：機械的なアラート対応だけでは顧客体験が損なわれるため、人が介在するエスカレーション設計の精度が成否を分ける</p>

4-7. まとめ：AI活用の共通パターンと次章への展望

ここまで見てきた通り、生成AIは営業ファネルの全域において実用段階に入っている。

営業プロセス × AI活用領域マップ

	1 認知 Awareness	2 リード獲得 Lead	3 商談化 SQL/IS	4 商談 Proposal	5 クロージング Closing	6 継続・拡大 CS/Upsell	
通常業務	<ul style="list-style-type: none"> コンテンツ制作 広告運用・配信 	<ul style="list-style-type: none"> 問い合わせ対応 顧客情報管理 	<ul style="list-style-type: none"> 架電・アポ獲得 商談設定 	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリング 提案書作成・提案 	<ul style="list-style-type: none"> 見積書作成 契約手続き 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客フォロー 定例レポート 	
人×AI領域 AIが人の作業を一部支援	<ul style="list-style-type: none"> 反応データ分析 競合・市場トレンド整理 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット優先順位付け リード意図推定 	<ul style="list-style-type: none"> 次アクション提案 反論パターン提示 	<ul style="list-style-type: none"> 仮説立案支援 提案ストーリー構成支援 	<ul style="list-style-type: none"> 交渉論点の整理 リスク条項の指摘 	<ul style="list-style-type: none"> 解約兆候の示唆 アップセル提案タイミング 	
AI領域 AIが人の作業を完全に代替	<ul style="list-style-type: none"> 訴求案の大量生成 広告文案生成 ABテスト案出し 	<ul style="list-style-type: none"> 一次問い合わせ対応 リード情報補完 名寄せ処理 	<ul style="list-style-type: none"> 会話の要約・議事録化 フォローアップメール作成 	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリング内容の整理 提案骨子の一時作成 	<ul style="list-style-type: none"> 見積・稟議資料の整形 契約チェックリスト化 	<ul style="list-style-type: none"> 定期レポート生成 FAQ・一次対応 	
フェーズ横断AI活用パターン	<ul style="list-style-type: none"> 次の打ち手・アクション候補の提示 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客との会話の記録構造化 	<ul style="list-style-type: none"> 提案・文書の下書き生成 	<ul style="list-style-type: none"> スコアリング・優先順位の自動判定 	<ul style="list-style-type: none"> 過去事例・ナレッジの検索と適用 	<ul style="list-style-type: none"> 競合・市場情報の整理と比較 	<ul style="list-style-type: none"> 定型コミュニケーションの自動化

※フェーズ横断パターンには、「人×AI領域」/「AI領域」のどちらも含む

【生成AI活用の横断的パターン】

- **次の打ち手・アクション候補の提示**：商談状況や顧客の反応をもとに、次を取るべきアクション（フォロータイミング・送付資料・訴求角度など）をAIがレコメンドし、営業判断を補完する。
- **提案・文書の下書き生成**：提案書・稟議書・メール・レポートなどの定型アウトプットをAIが初稿として生成し、人は確認・修正に専念できる。
- **スコアリング・優先順位の自動判定**：リードの成約確度、フォローすべき顧客、解約リスクなどをAIが自動判定し、人的リソースを高優先度の案件に集中させる。
- **過去事例・ナレッジの検索と適用**：類似業界・類似課題の提案事例や成功パターンを社内ナレッジベースから瞬時に検索・適用し、提案品質を底上げする。
- **顧客会話の記録構造化**：架電・商談の音声や対話ログをテキスト化し、課題・BANT情報・ネクストアクションなどを自動で整理してSFAへ記録する。
- **競合・市場情報の整理と比較**：公開情報をもとに競合製品の機能・価格・事例を収集・整理し、差別化ポイントの把握や比較表の作成を効率化する。
- **定型コミュニケーションの自動化**：FAQ回答、アポイント確認・リマインドメール、月次レポート送付など、ルーティン業務をAIエージェントが自律的に完結する。

こうした横断的パターンは、生成AIが営業ファネルの全域で実用段階に入りつつあることを示している。次章では、こうした個別タスクの効率化を超えて、AIが営業モデルそのものをどう再編しつつあるのかを考察する。

05

AI介入による 営業モデルの再編

Chapter Summary

AIの進展により、顧客側の情報収集の自己完結と企業側の業務標準化が同時に進む中、営業が担う役割の構造が変わり始めている。成果差を生むのはツールの導入有無ではなく、AIと人の役割分担をどう設計するかにあることを示す。

Key Topics

- 顧客行動と企業AI活用の同時進行が生む接点構造の変化
- 定型処理と文脈判断による営業業務の役割分化
- 成果差を生む3要素：業務選定・判断設計・運用設計個別業務の効率化から営業モデル全体の再編へ

5-1. 顧客との接点構造の変化

第4章で確認した通り、各企業でAI活用が進んでいる。初期提案の叩き台作成、要点整理、データ分類といった、従来は営業担当者が時間をかけて行っていた業務をAIが代替・支援する事例が増えている。

一方、顧客側でも変化が進む。検索環境の高度化や各種ツールの普及により、顧客は営業と接触する前に情報収集や比較検討を済ませるのが一般化している。

この両側の動きが同時進行していることが重要である。顧客の情報アクセスが容易になり、企業側の情報処理も効率化される中で、営業が担ってきた「情報を整理し提示する」役割の比重は相対的に変化しつつある。ここで確認できるのは、営業機能の縮小ではない。人が関与する局面や、人に求められる内容の構造的な変化である。

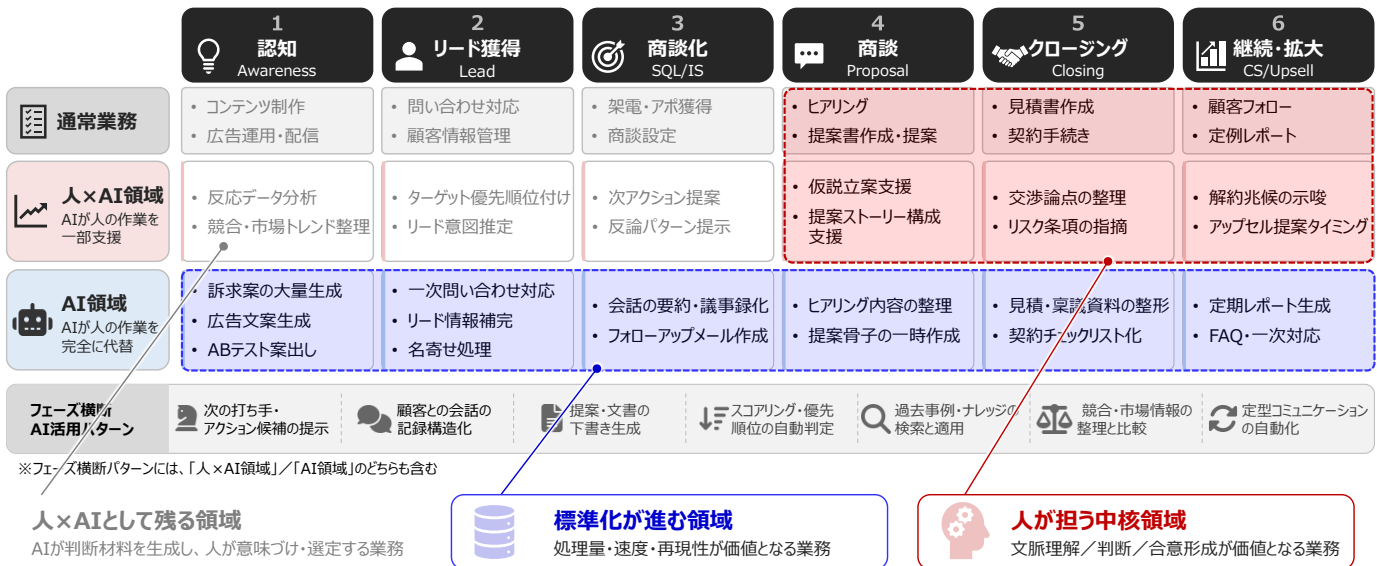
5-2. 標準化の進展と人が担う領域の明確化

第4章の各ファネルで共通するのは、膨大なデータ処理や定型業務をAIが代替・支援している点である。要約・分析・資料作成・数値計算といった、従来は担当者の経験や作業時間に依存していた業務を、AIが一定水準のアウトプットとして短時間で生成する。営業活動の一部は確実に標準化されつつある。

一方、すべてが代替されたわけではない。最適解の選定や最終判断は人が担い、分析ロジックのブラックボックス化やAIチェック側の専門性といった課題も残る。

注目すべきは、代替された業務と人に残った業務の性質の違いである。前者は処理量や速度が価値を左右する業務、後者は文脈理解や判断を伴う業務であり、営業活動は「AIが担う領域」と「人が担う領域」へと分化しつつある。これは単なる機械化ではなく、業務特性に基づく役割の再整理である。

AI活用の広がりが示す、営業機能の再整理



5-3. 成果差を生む営業モデルの設計

AIが営業ファネルの各工程に組み込まれる中で、その成果の現れ方は企業によって異なる。業務効率化にとどまる事例もあれば、意思決定の質の向上や業務プロセス全体の高度化につながる事例もある。この差はツール性能のみでは説明できない。第4章の事例を横断すると、成果差を分けるのはAIの導入有無ではなく、その組み込み方である。

具体的には、以下の3要素が影響する。

- どの業務をAIに委ねるかという「**業務選定**」
- どの局面に人の判断を残すかという「**判断設計**」
- AI活用を前提とした運用ルール・チェック体制の整備といった「**運用設計**」

言い換えれば、AI活用を前提とした役割分担と判断構造の再構築こそが、AI時代の「営業モデル設計」である。AIの導入そのものではなく、どのような前提で組み込むかが成果を左右する。

5-4. 業務再編を超える構造変化

AIによる営業モデルの変化は、もはや個別業務の効率化では捉えきれない段階にある。情報整理、下書き生成、優先順位付け、定型処理など、従来営業担当者が個別に担っていた業務の一部が、仕組み側へと移り始めている。

顧客側では情報収集や比較検討の自己完結が進み、企業側ではAIによる標準化が進展する一方で、文脈理解や判断は人に残る。そして成果差を分けるのは、AIの有無ではなく組み込み方そのものである。

上記が意味するのは、営業担当者の役割が部分的に変わっているという話にとどまらない。顧客接点の持ち方、業務分担、判断の担い手、成果の作られ方といった、営業活動を支える前提そのものが変わり始めているということである。営業はすでに個人完結型から分業とデータ連携を前提としたプロセスへ移行してきたが、AI介入はその延長線上で営業モデル全体の再編をさらに進める。

重要な点は、営業が不要になるのではなく、どの業務をAIに委ね、どの局面に人の判断を残し、全体をどう組み直すかが従来以上に問われているという点である。

06

AI時代における 営業の未来像と要件

Chapter Summary

AIの浸透により、営業活動の前提そのものが変わり始めている。営業の未来像を「ワンフロー」と「人の役割再編」という視点から描きながら、変革を成立させるための3要件と設計の考え方を示す。

Key Topics

- 属人・プロセス化・AI介在運用という営業の変遷
 - 情報と判断が工程をまたいで流れる「ワンフロー」設計
 - AI時代における人の役割の質的再編・営業変革を成立させる3要件：機能・業務
 - AI活用の一体設計・変革の起点：ツール導入から営業モデル全体の再設計へ
-

6-1. 営業は「属人」から「プロセス」を経て、「AI介在運用」へ移りつつある

第2章から第5章を通じて確認できたのは、営業が「個人に依存する活動」から「組織で設計・管理される活動」へと一貫して変化してきたことである。

経験・勘・人間関係に依存していた営業は、ノウハウの型化、SFA／CRMの普及、分業体制の進展を経て、再現可能なプロセスとして捉えられるようになった。さらに今、その各工程にAIが入り、情報整理・下書き生成・優先順位付け・定型処理といった業務をAIが担い始めている。

これは単なる効率化ではなく、顧客接点・業務分担・判断の担い手・成果の作られ方といった営業活動の前提そのものが変わり始めていることを意味する。

今後の営業は、属人的な判断やプロセス管理だけでは成立しない。AIを各工程に補助・判断支援として組み込む**AI介在運用**として設計される方向に進む。問われるのは人とAIのどちらが主役かではなく、両者をどう役割分担させ、全体として成果を生み出す構造をつくるかである。

6-2. 営業の未来像を「ワンフロー化」された運用として捉える

現状のAIによる営業支援は、提案書作成・リードスコアリング・議事録要約・FAQ対応など、個別工程ごとの効率化として語られることが多い。

第4章の事例も、営業ファネルの各工程における支援・代替として整理した。

しかし営業成果は、単一工程の最適化だけで決まるものではない。初期接点から案件化、提案、合意形成、導入、継続利用に至るまで、複数工程が連続し、その間で情報・判断・記録・学習・利活用がつながって初めて一貫した成果が生まれる。

一部分だけ高度化しても、前後工程と繋がらなければ全体最適には至らない。つまり、今後重要になるのは、各工程の情報処理・判断・記録を連続したワンフローとして捉えることである。

ここでいう「ワンフロー」とは、営業ファネルの各工程が分断されず、情報と判断が前後工程に流れながら運用される状態を指す。

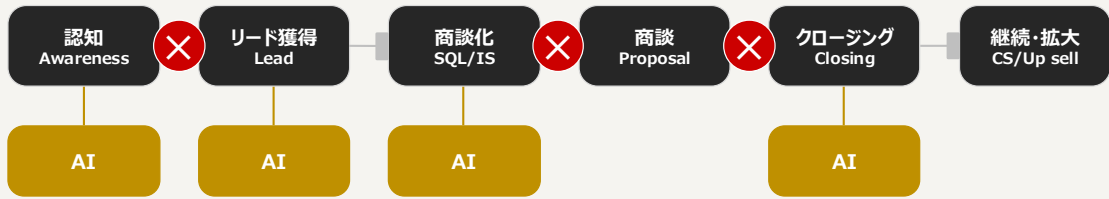
ある工程で生成された情報が次工程の判断材料となり、過去の商談知見が次案件の準備に反映され、導入後の利用状況が継続提案へ接続される——こうした繋がりが確保されて初めて、AIは部分最適の道具ではなく、営業全体を支える基盤として機能する。

今後の営業の未来像は、「点のツール導入」の積み上げではなく、営業活動全体を**ワンフロー化された運用**として設計する方向に進む。営業は、個人が都度処理する仕事から、共通のデータ・ルール・仕組みの上で情報処理・判断・記録・学習・利活用が流れる活動として捉え直す必要がある。

現状：点の最適化

課題：工程間が断絶

- AIが各工程に「点」として導入された個別ツールとして機能。情報・判断・記録を前後工程に流しづらい。



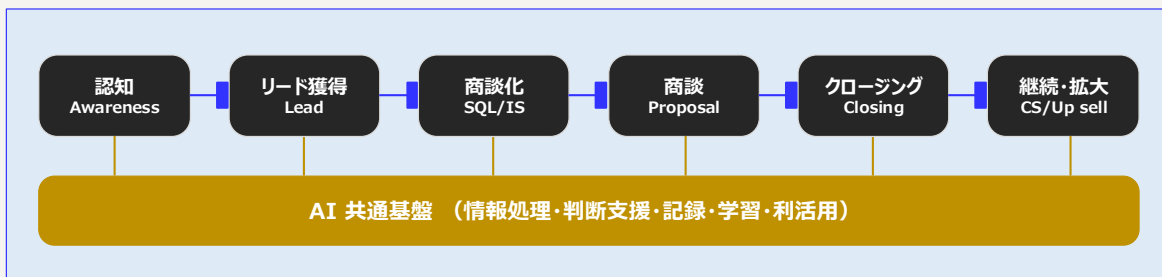
各工程の情報が次工程に連携されづらく、AI導入は「部分最適」にとどまる。

(図6-1：現状のAI導入における課題)

未来像：ワンフロー化

情報・判断・記録が連続して流れる

- ファネル全工程を貫くワンフローとして設計。AIは営業全体を支える共通基盤として機能する。



営業活動全体をワンフロー化された運用として捉えることで、情報処理・判断支援・記録を横断的に連携し、AIによる学習や各知見の利活用に活かす。

(図6-2：営業の未来像)

6-3. AI時代の営業では、「人が担う役割の再編」が進んでいく

第5章で確認したように、AIは要約・分析・資料作成・優先順位付けなどの定型的な情報処理を得意とする一方、文脈理解や最終判断を伴う領域は人に残る。

人に求められる価値は、すべてを自分で処理することではなく、AIでは代替しにくい領域を担うことに移る。営業における人の役割は、量的に縮小するのではなく質的に再編される。

大きな価値の一つは、顧客との信頼形成と合意形成である。営業では情報を提示するだけでは意思決定は進まない。顧客の事情を踏まえ、関係者の立場や利害を整理しながら、進めるべき論点を見極める必要がある。特にBtoB営業では複数関係者が関与し意思決定が複雑になるため、「何を提案するか」と同じくらい「どう合意形成を支えるか」が重要となる。相手の温度感や組織事情を踏まえる判断が求められるこの領域は、今後も人が担う。

もう一つは、AIを使いこなす判断である。AI導入だけで成果が上がるわけではない。どの業務にAIを使い、どこで人が介入し、どの出力を採用・棄却するかの見極めが必要となる。AIを実務にどう組み込み、成果へ結びつけるかという判断こそ、今後の営業における重要な役割になる。

AIが広く処理を担うほど、人は「信頼を築くこと」「合意を前に進めること」「AIを使いこなすこと」において明確な価値を発揮する。人の役割は縮小ではなく再編されていくのである。

6-4. AI時代の営業は、「営業変革の3要件」が揃って初めて成立する

AI介入を織り込んだ営業運用を成立させるためには、ツール導入だけでは不十分であり、少なくとも次の三要件が必要となる。

第一に、**業務要件**である。どの業務をAIに委ね、どこで人が判断し、どこで承認や例外処理を行うかを、あらかじめ業務フローとして定義する必要がある。第5章で整理した通り、成果差を生むのはツールではなく組み込み方である。役割分担や判断ポイントが曖昧なままでは、どれだけツールを導入してもAIは現場で機能しない。標準化フローと例外対応ルールの双方を、AI活用を前提に設計し直すことが求められる。

第二に、**機能要件**である。業務要件で定義した役割分担を、工程をまたいで実際に実行するには、システムとデータの分断を解消する必要がある。認知・案件化・提案・受注・導入・継続利用の各工程で、SFA/CRM、MA、提案支援、契約管理、CSツールが個別に存在していても、連携せず情報が次工程へ引き継がれなければ、営業活動は断続的なものに留まる。定義した業務設計をワンフロー化するには、共通のデータ基盤と工程横断の連携基盤が不可欠となる。

第三に、**AI活用要件**である。定義した業務をデータ基盤の上で継続的に運用するには、それを機能させる**組織基盤**と、現場個人の**AIリテラシー**の両方が要る。両者は独立ではなく、組織基盤が整って初めて個人のリテラシーが業務で発揮・定着するという従属関係にある。

AI活用要件における組織基盤は、主に以下3つが要素から構成される。

- **ガバナンス・利用規定**：AIの利用範囲・承認フロー・責任所在の明確化
- **セキュリティ・リスク管理**：データ取り扱いルール、情報漏洩対応、AI出力起因リスクの管理
- **人材育成・活用文化**：教育の提供にとどまらず、安全に活用できる環境と日常業務に根づく文化の醸成

上記が欠ければ個人のリテラシーは現場で定着しない。

また、AIリテラシーは、組織基盤の上で個人が発揮する力である。これは、単なるツール操作ではなく、出力を適切に評価し業務判断に活かす力を指す。具体的には、①**出力の正確性とリスクを見極める力**、②**目的に応じた使い方を判断する力**の2つが基本となり、前者を欠けば後者も成立しない。

今後の営業組織には、業務要件・機能要件・AI活用要件を個別整備するのではなく、**営業変革の三要件として一体で設計**する視点が求められる。業務要件がAIと人の役割分担を定義し、機能要件がそれを支えるデータと連携の基盤を整え、AI活用要件が組織としての運用定着を支える。この三つが揃って初めて、AI介在を前提とした営業は成立する。どこから手をつけるかという問いこそが、営業変革の実質的な出発点である。

営業変革の3要件

業務要件	役割分担と判断設計 どの業務をAIに委ね、どこで人が判断・承認・例外処理を行うかの業務フロー定義。
機能要件	データと仕組みの統合 営業ファネル各工程を繋ぐ共通データ基盤と、SFA・MA・CS等のツール間連携の仕組み。
AI活用要件	組織基盤とAIリテラシー AIを機能させる組織基盤（ガバナンス・セキュリティ・人材育成）と、出力を評価・判断する個人のAIリテラシー（AI出力の正確性判断・用途の判断）

6-5. 営業変革の起点は、機能・業務・AI活用を束ねた再設計にある

AI時代の営業変革は、ツール導入としてではなく、AIを営業活動全体にどう位置づけるかという問題として捉える必要がある。AIが広く活用されるほど、営業変革の成否はツールの性能ではなく、営業モデル全体をどう再設計できるかによって決まる。

本章で整理した論点は、その再設計の基本視点である。営業をAI介在運用として捉え、各工程をワンフロー化された運用へつなげ、人の役割を信頼形成・合意形成・AI活用の判断へと再編し、それを支える基盤として機能・業務・AI活用の3要件を一体で設計する。これらは独立した論点ではなく、相互に接続した一つの設計課題である。

企業に求められる第一歩は、個別ツールの導入検討ではない。**自社の営業活動をどの単位で見直し、どこから再設計に着手するか**を見極めることが先に立つ。営業ファネルのどこにAIを適用するだけでなく、その適用が前後工程や営業活動全体とどう繋がるかまで含めて検討する必要がある。

「AI時代の営業再設計」に向けた 企業が持つべき4つの設計視点

営業運用の設計視点

AI介入運用

AIを各工程の支援・判断補助としてどう組み込むかを設計する。

- どの業務をAIに委ねるか整理する
- どの局面で人が介入するか判断する
- AIを前提に運用を組み替える

ワンフロー化

営業の各工程を分断せず、情報・判断・記録が流れる状態をつくる。

- 初期接点から継続利用までをつなぐ
- 前工程の情報を次工程へ活かす
- 部分最適ではなく全体最適で捉える

組織基盤の設計視点

人が担う役割の再編

人が担う役割を、信頼形成・合意形成・AI活用判断など高次元な領域へ移す。

- 情報処理の一部はAIが担当
- 人は文脈理解と最終判断を担う
- 営業の価値発揮領域を再定義する

AIリテラシー

AIの出力を評価・修正・統制し、業務へ適切に適用できる力を備える。

- 出力を鵜呑みにしない
- リスクと限界を理解する
- 教育・ルール・利用環境を整備する

(図6-3 : 「AI時代の営業設計」に向けた企業が持つべき4つの設計視点)

「AI時代の営業再設計」に向けた 企業がとるべき3つの実行策

営業運用の実行策

人とAIの役割再定義

AI活用を前提に、AIに委ねる業務と、人が担う役割を整理し直す。



- ✓ AIに委ねる業務を定義する
- ✓ 人が判断を担う局面を明確化する
- ✓ 営業人材の役割を再整理する

工程間接続の再設計

情報・判断・記録が前後工程につながるよう見直す。



- ✓ 工程間で引き継ぎ情報を定義する
- ✓ 判断・記録の接続ポイントを整理する
- ✓ 部分最適ではなく全体最適でプロセスを見直す

組織基盤の実行策

AI活用基盤の整備

AIを適切に評価・修正・統制しながら活用できるよう、教育・ルール・利用環境を整える。



- ✓ 利用ルールやガイドラインを整備する
- ✓ 教育や支援の仕組みを設ける
- ✓ 現場任せにしない統制と利用環境を整える

(図6-4 : 「AI時代の営業設計」に向けた企業がとるべき3つの実行策)

AIの活用範囲が広がるほど、営業組織の差は、ツールの選択ではなく、機能・業務・AI活用をどこまで一体で設計できるかによって生まれる。部分を積み上げて全体は変わらない。その再設計を運用として根付かせられるかどうか、営業変革の成否を分けるだろう。

おわりに

本ホワイトペーパーでは、AI×営業という主題を、ツール紹介や個別事例の集積ではなく、営業活動の構造そのものを問い直す試みとしてまとめてきた。本稿が示したのは未来像の一つの解釈にすぎない。

AIの進化はこれからさらに速度を上げ、本稿の論点も数年後には書き換えが必要になるだろう。

しかし、「営業をどう設計し直すか」という問いそのものは、これからも長く残り続ける。AI時代の営業変革は、経営層・営業組織・DX推進部門・現場担当者がそれぞれの立場から関わって初めて、運用として根づく。

ただし、この問いを共有すること、それを自社の現実に合わせて具体的な設計へ落とし込むことの間には、大きな隔りがある。どの業務をAIに委ね、どこに人の判断を残すのか。分断したデータと工程をどうつなぐのか。そして、それを一過性の施策に終わらせず、組織に定着させるには何が必要か。これらの答えは業界・規模・顧客特性によって一つひとつ異なり、汎用的なフレームをなぞるだけでは導き出せない。

弊社は、この「問いを自社固有の設計へと落とし込む」プロセスを、現状の可視化から、AIを前提とした業務・機能・組織の再設計、そして現場への定着支援まで、数多くの現場でご一緒してきた。本稿を起点に、読者の皆様の組織で「自社ならどう設計し直すか」という問いが具体的に立ち上がり、再設計に向けた対話が始まることを願っている。

About Us

株式会社ファーストデジタル FirstDigital Inc.

DX知見でAI時代の企業変革を共に実現する

代表	粕谷 浩和
設立	2015年10月29日
資本金	10,000,000円
従業員	44名（2026年3月末時点）
所在地	東京都中央区銀座1-15-7 MAC銀座ビル3F
HP	https://www.firstdigital.co.jp/

The Authors

井上 陽貴

Manager

石崎 優里

Consultant

武 優作

Analyst

中山 裕貴

Analyst

References

本レポートの作成にあたり、以下の資料を参照しています。

参照元

- 1-1.** ※1 : Gartner 「Gartner Says Worldwide AI Spending Will Total \$2.5 Trillion in 2026」
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-1-15-gartner-says-worldwide-ai-spending-will-total-2-point-5-trillion-dollars-in-2026>
- ※2 : Bloomberg Intelligence 「Generative AI races toward \$1.3 trillion in revenue by 2032」
<https://www.bloomberg.com/professional/insights/data/generative-ai-races-toward-1-3-trillion-in-revenue-by-2032/>
- ※3 : 総務省 「令和7年版 情報通信白書」
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r07/html/nd112220.html>
- 1-2.** ※4 : Microsoft「Closing the deal with Microsoft 365 Copilot for Sales at Microsoft」
<https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/closing-the-deal-with-microsoft-365-copilot-for-sales-at-microsoft/>
- ※5 : McKinsey Global Institute 「Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI」
<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-how-ai-reshapes-work-and-skills-in-europe>
- 2-1.** インフォアーム 「営業歴40年が見る営業スタイルの変遷」
<https://infofarm-products.jp/senryakucolumn/20230206/>
- 2-2.** 翔泳社 (SalesZine) 「属人化の“最後の聖域”は崩される！ Sales Techの歴史とセールス・イネーブルメントの登場」
<https://saleszine.jp/article/detail/859>
- 4-1.** 認知：日本マイクロソフト 「全社スローガン「DIGITIZE YOUR ARMS」のもと、生成AIの活用を開始」
<https://www.microsoft.com/ja-jp/customers/story/1746165198214862171-nissinfoods-azure-openai-service-consumer-goods-ja-japan>
- 4-2.** リード獲得：りそなホールディングス 「AIを活用した銀行業務支援ツール「Data Ignition」の提供開始について」
https://www.resona-gr.co.jp/holdings/news/newsrelease/detail/20241230_3594.html
- 4-3.** 商談化：Salesforce 「月最大100時間の削減も。スマートキャンプが手がける「AI×営業改革」」
<https://www.salesforce.com/jp/blog/jp-smartcamp-salesforce-ai/>
- 4-4.** 商談：NTT DATA 「生成AIを活用して、提案依頼書のリスク抽出業務に係る時間を6割削減」
<https://www.nttdata.com/global/ja/news/topics/2024/121300/>
- 4-5.** クロージング：PR TIMES 「LegalForce調査レポート」
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000179.000036601.html>
- 継続・拡大：ALL STAR SAAS FUND 「【SaaS CS集中講座 第4回】ヘルススコアの基礎知識と設計プロセス、運用のポイントは？」
<https://blog.allstarsaas.com/posts/saascs-health-score>

※ 上記URLは執筆時点（2026年5月）時点のものです。予告なく変更・削除される場合があります。引用・転載の際は各資料の利用規約に従ってください。

Offering the Best DX Solutions with AI

DX知見でAI時代の企業変革を共に実現する