



AI時代のB2Bビジネスと、 人に求められる力



目次

01	はじめに 問われているのは「AIを使うか」ではない	3
02	営業・顧客の行動様式はどう変わるのか 構造変化の全体像	4
03	顧客はどう変わるのか	5
04	営業の変遷	6
05	売り手はどう変わるのか	6
06	売り手はどう変わるのか	7
07	AI導入・活用に向けた4つのステップ	13
08	営業人材像の再定義	14
09	おわりに 信頼を、競争優位に変える	15

01

はじめに 問われているのは「AIを使うか」ではない

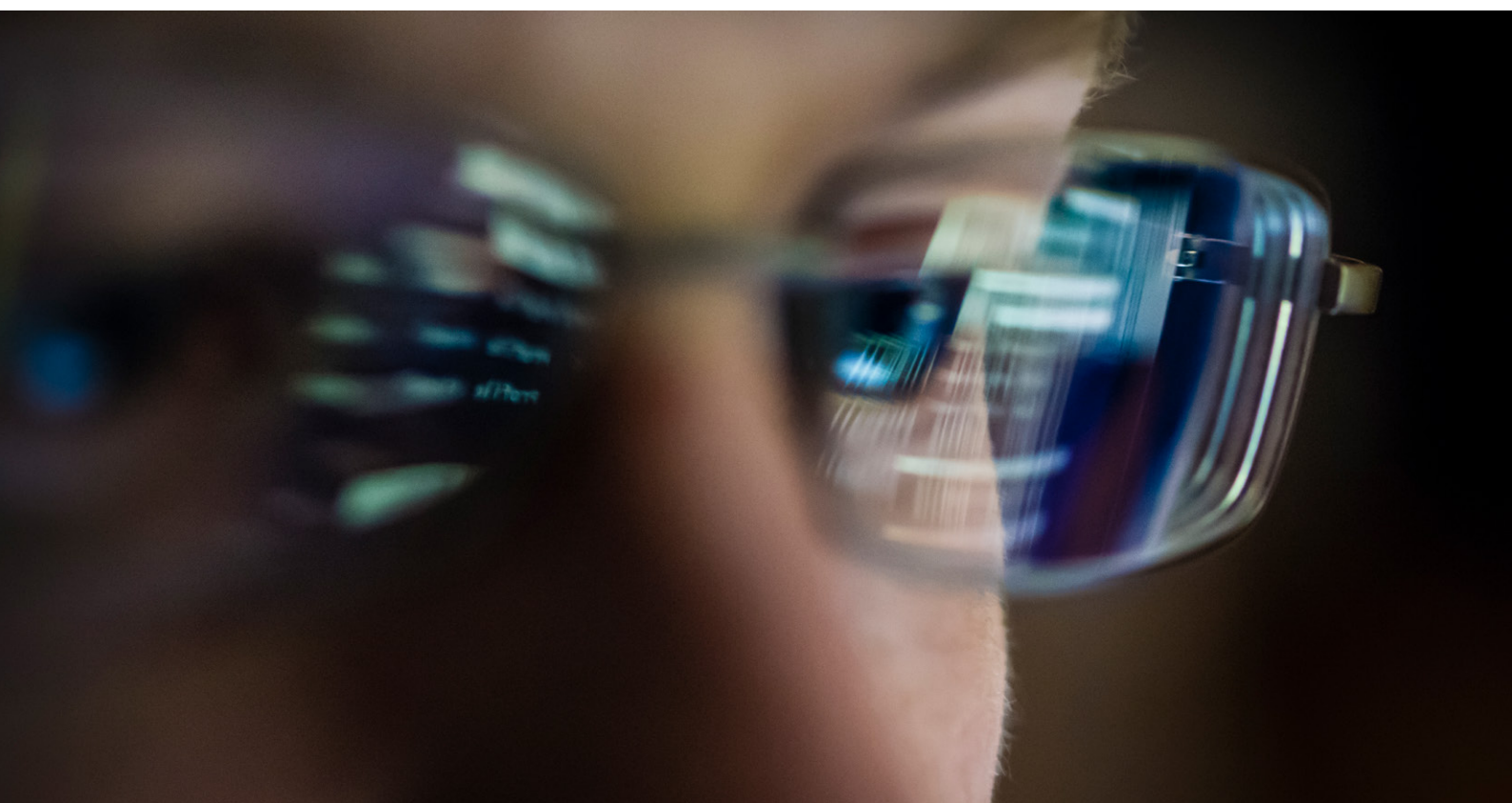
生成AIの普及によって、B2Bビジネス領域の購買や営業は大きな転換点を迎えています。しかし本質的な変化は、「AIを使う企業が増えた」ことそのものではありません。

変化の核心は、比較・検討・意思決定・実行といった顧客（買い手）の購買プロセスの中核を、AIが自律的に担い始めていることにあります。具体的には、顧客のAIエージェントが要件を定義し、営業（売り手）側のAIエージェントが条件を提示した上で、両者のAIエージェント同士が交渉し合意に至るようになっていきます。これまで人が段階的に進めてきたファネルは、AIエージェント間の対話によって圧縮され、やがて原型をとどめなくなるでしょう。これは単なる業務効率化ではありません。調達という行為の主体そのものが、人からAIへと移行する構造変化と言えます。

こうした動きの中で、B2Bビジネス領域では以下の変化が同時に進行しています。

- 検討プロセスが直線的ではなくなり、順序の前提が崩れる
- 課題探索や要件定義といった「考える前段」をAIが担う
- 営業・マーケティング・購買といった機能分業の境界がなくなり始める

本稿では、まず購買の構造そのものがどう変わるのかを俯瞰し、次に買い手と売り手それぞれの変化を整理した上で、AI前提の時代に企業と人材に何が求められるのかを考えていきます。



02

営業・顧客の行動様式はどう変わるのか 構造変化の全体像

B2Bビジネス領域における購買の変化を個別のプロセス改善として捉えると、本質を見誤る。起きているのは、購買という行為の「構造」そのものの転換である。

第1に、顧客側の検討プロセスが一気に進むようになることが挙げられる。従来の購買は「認知→興味→比較→検討→決裁→発注→評価」という直線的なファネルを前提としていた。しかし顧客側のAIエージェントが課題検知から候補比較、条件整理までを同時並行で処理するようになると、ファネルの各段階は重なり合い、順序は崩れる。つまり「まず認知させ、次に興味を喚起する」という営業側のシナリオが機能しにくくなる。

第2に、購買の起点が変わる。これまでは現場担当者が課題を感じ、上司に相談し、情報収集してから購買につながる流れが一般的だった。今後は顧客側のAIエージェントが社内データ・市場動向・契約更新時期などのシグナルを常時監視し、人が課題を意識する前に購買プロセスを起動する方向に進むと考えられる。つまり、購買の起点は「人の気づき」から「AIの検知」へ移行すると言える。

第3に、「常時評価」が常態化する。展示会で名刺を交換し、数週間後にフォローコールをするという「点の接点」は意味を持ちにくくなる。これからは買い手側のAIエージェントは常時市場を巡回し、企業やサービスを常時評価・比較する「コンティニュアスマーケットプレイス (Continuous Marketplace)」のような概念が出現するだろう。営業側にとって重要なのは、瞬間的なキャンペーンではなく、情報が常に最新で、一貫性があり、構造化されている「状態」を維持し続けることである。

第4に、機能分業の前提が崩れると考えられる。マーケティングがリードを獲得し、インサイドセールスがアプローチを行い、フィールドセールスがクロージングするという直線的な分業は、ファネルの圧縮とともに意味を失うとみられる。買い手側のAIエージェントは機能の境界を意識しない。営業側もまた、「誰がどのフェーズを担うか」ではなく、「どの瞬間に、どのような価値を届けるか」を基準に組織を再設計する必要がある。

これらの構造変化は、買い手と売り手の双方に根本的な行動変容を求める。以降では、それぞれの視点から具体的な変化を整理する。

03

顧客はどう変わるのか

購買構造の転換は、顧客側の購買構造の転換によって、顧客側の日常業務は具体的にどう変わるのか。ここでは5つの変化として整理する。

1. 探す前に、課題は「検知」される

従来は担当者の気づきから購買が始まった。今後は購買エージェントが社内外のシグナルを常時監視し、課題を先回りして検知した上で、購買行動を開始する。営業側に求められるのは、顧客側のAIに正しく「理解される」一次情報を整備し続けることだ。

2. 検討は「コンティニュアスマーケットプレイス」で進む

顧客側では、特定のAIエージェントが常時巡回するのではなく、大規模言語モデル(LLM)が必要に応じて市場の情報を取り込み、企業やサービスを評価する。企業は、AIが理解できる形で情報を整備し、継続的に更新していなければ検討対象に入らない。展示会や単発の資料請求といった「点の接点」は意味を持ちにくくなり、情報が最新か、一貫性があるか、提供価値が構造化されているかという「状態」が問われる。誰もがAIを用いて情報を高速に整備できるようになるため、情報量の厚みと豊富な経験値を備えた「筋肉質な状態」であること自体は差別化要素にならなくなる。

3. 意思決定の下準備は、すでにAIが終えている

条件整理、リスク論点の洗い出し、選択肢の絞り込みまでをAIが担う。顧客側の合意形成は消えないが、社内の意思決定ユニット(利用部門・IT・購買・経営層)における合意の前提は、すでにAIによって整えられている。

その上で、営業側に求められるのは、情報の説明ではなく、部門横断で意思決定の成立条件を設計することである。例えば、コスト制約を重視する購買部門、セキュリティ要件を重視するIT部門、現場での運用負荷を気にする利用部門など、それぞれの優先順位を踏まえ、課題の本質を見極める。そして各ステークホルダーにとって意味の通る形に論点を整理し、利害を調整して合意を成立させるところまで踏み込む必要がある。

4. 実行は自動化され、責任は「内部統制設計」で決まる

発注・契約・手続きは顧客側のAIが担う領域へ移行する。「AIにどこまで任せ、誰が責任を負うのか」という責任分界と説明可能性を担保する内部統制の設計を曖昧にすれば、信頼は簡単に損なわれる。ガバナンスと設計思想が企業価値を左右する局面に入っている。

5. 購買は終わらない。顧客は成果を常に評価する

顧客側のAIは利用状況やROIを継続的に評価し、「想定ほど使われていない」「期待した効果が出ていない」といった兆候を即座に可視化できるようになる。その結果、営業側のカスタマーサクセスに求められるのは、報告ではなく、AIも活用しながら迅速にオンボーディングと定着化を進め、成果創出までのリードタイムをいかに短縮するかである。単に顧客側の運用を支援するだけでなく、チェンジマネジメントを通じてAIの活用を加速させ、早期に成功体験を生み出すパートナーであることも営業側には求められる。

04

営業の変遷

顧客側の変化を見てきた。では、売り手、すなわち法人営業は、これまでどのような進化を遂げてきたのか。歴史を振り返ることで、「これから何が変わるのか」の座標軸を定める。以下、年代ごとに4つの時期に整理した。

第1期：属人的関係の時代（～1990年代）

法人営業の原型は「足で稼ぐ」ことにあった。何度も通い、信頼を積み上げ、人柄で受注を得る。求められる人間力は明確で、約束を守る誠実さ、困ったときに駆けつける義理堅さ、人として好かれる魅力が重要だった。

第2期：プロセスと情報の時代（2000年代～2010年代）

SFA／CRMの普及により、営業は可視化・管理され、「情報を制する者が勝つ」時代が到来した。人柄に加え、業界知識の深さ、事例の引き出しの多さ、データに基づく提案力といった「情報量の厚みと豊富な経験値」による筋肉質な状態が評価されるようになった。

第3期：インサイト提供の時代（2010年代後半～現在）

顧客が自ら情報収集できるようになり、「知っていること」の希少性は低下した。求められる価値は、情報を顧客固有の課題に翻訳し、示唆を与える「課題継続力」へと移行した。

第4期：AI前提社会（これから）

生成AIの普及により、第2期の「筋肉質な状態」はコモディティ化している。第3期の「課題継続力」についても、AIの支援を受けることで多くの人材が一定水準の力を獲得しつつある。

05

売り手はどう変わるのか

歴史を踏まえた上で、これからの営業組織において、各機能が向かう先を考察する。以下に示すとおり、人が担うべき領域は、より価値の高いコミュニケーションにシフトしていくと考えられる。

- マーケティングは、営業側のリード獲得から「買い手側のAIとの接点設計」へ
- インサイドセールスは、営業側組織内機能としては縮小・統合へ
- フィールドセールスは、営業として課題解決と合意形成支援に集中
- カスタマーサクセスは、営業側機能として成果の創出にコミットする役割へと進化

06

AI導入・活用に向けた4つのステップ

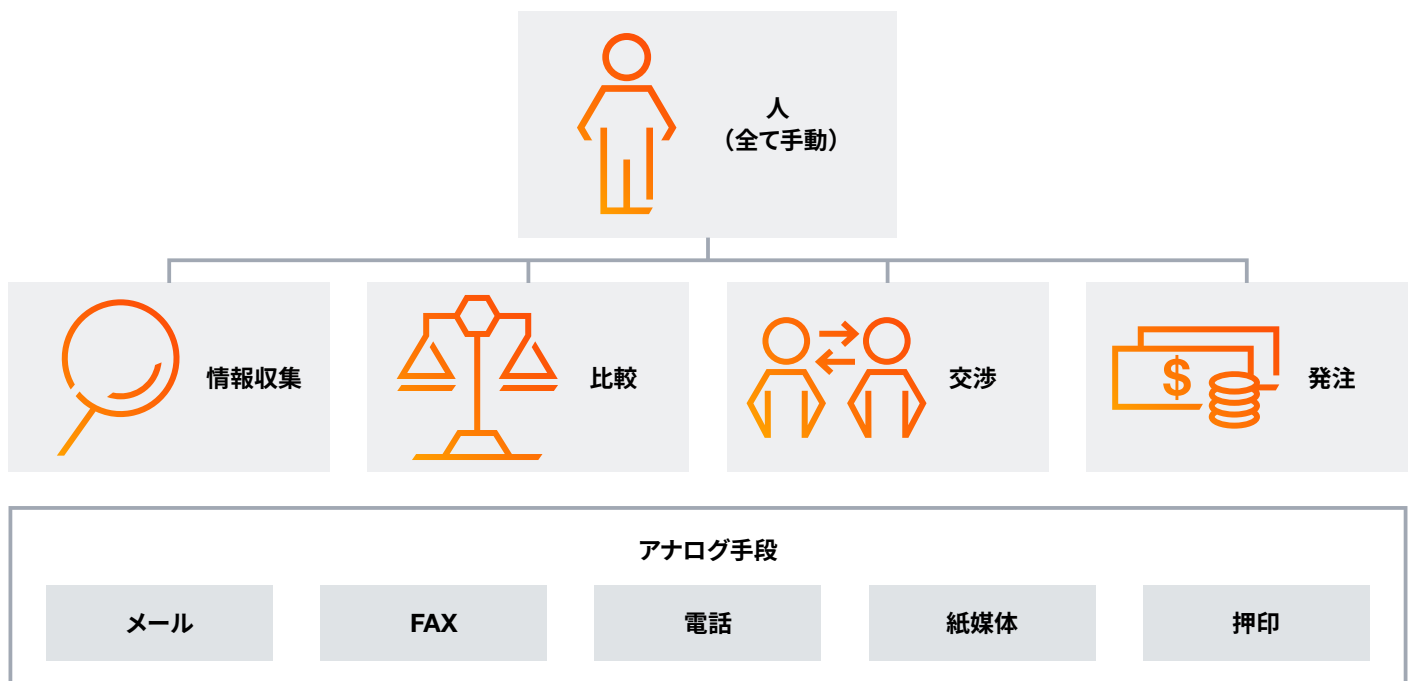
ここまで述べてきた変化は、一夜にして起こるものではない。多くの企業にとって、現実には「AIエージェントが購買を主導する世界」とはまだ距離がある。だからこそ、段階的な移行の道筋を描くことが重要になる。

以下は、B2Bビジネスの購買や営業におけるAI活用の成熟度を4段階で整理したものである。

Step 0：Human-only（アナログ起点）

課題の発見も、情報収集・比較・交渉・発注も全て人手で行われている段階。情報は属人的に散在し、営業の説明力が唯一の競争手段となっている（図表1）。

図表1：Step 0の概要



出所：PwC作成

最初の一歩：顧客接点・案件・契約情報を一元化し、Webサイト・提案資料・FAQなどの「一次情報」の棚卸しを行う。

Step 1：Digital-ready (デジタル基盤の構築)

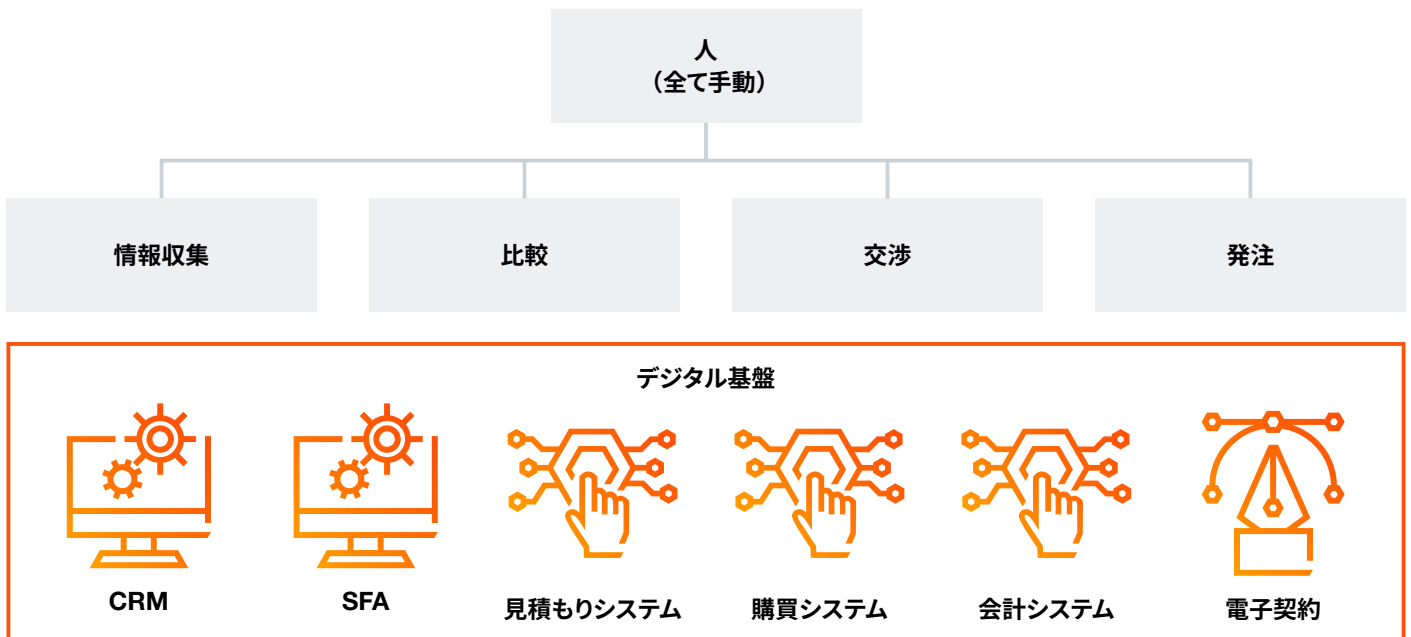
SFA／CRMなどが導入され、情報の検索・共有が可能になった段階。ここでの本質は、AIが読める「素材」を整えることにある。

例えば、製品の仕様・料金・セキュリティチェックシートをPDFではなく構造化データ (FAQ形式・比較表・APIで参照可能なナレッジベース) として公開することで、将来、AIエージェントが自動で参照・引用できる下地が生まれる。

ただし、このStep 1は多くの企業にとって最初の関門となる。SFA／CRMといった顧客接点側のデジタル化は欧米企業を中心に先行事例が多く見られる一方で、見積もり・発注・契約といった調達・取引プロセスのデジタル化は依然として遅れがちであり、企業にとって難所となるケースが多い。すなわち、「フロントはデジタル化されているが、取引は依然としてアナログに依存している」という状態が一般的に見られ、ここがAI活用に向けたボトルネックとなる。

同時に、オンライン取引の基盤整備がこのステップの重要な柱となる。見積もり依頼・発注・契約締結・請求といった取引プロセスをデジタル上で完結できる状態にすることで、後続ステップでAIが介入・自動化する際の「ルール」が敷かれる。具体的には、紙の注文書をEDIや購買システムに置き換え、契約手続きを電子化し、請求手続きを会計システムと連携させる。これらがそろって初めて、Step 2以降でAIがプロセスに「接続」するための入口ができる (図表2)。

図表2：Step 1の概要



出所：PwC作成

最初の一手：製品仕様・価格・セキュリティ対応・導入実績・比較軸を構造化し、情報の鮮度・一貫性・構造をKPIとして管理し始める。GEO／LLMO (AI検索・引用への最適化) の概念を取り入れる。並行して、見積もり・発注・契約・請求の各取引プロセスをオンライン化し、AIが将来接続可能なデジタルトランザクション基盤を整備する。

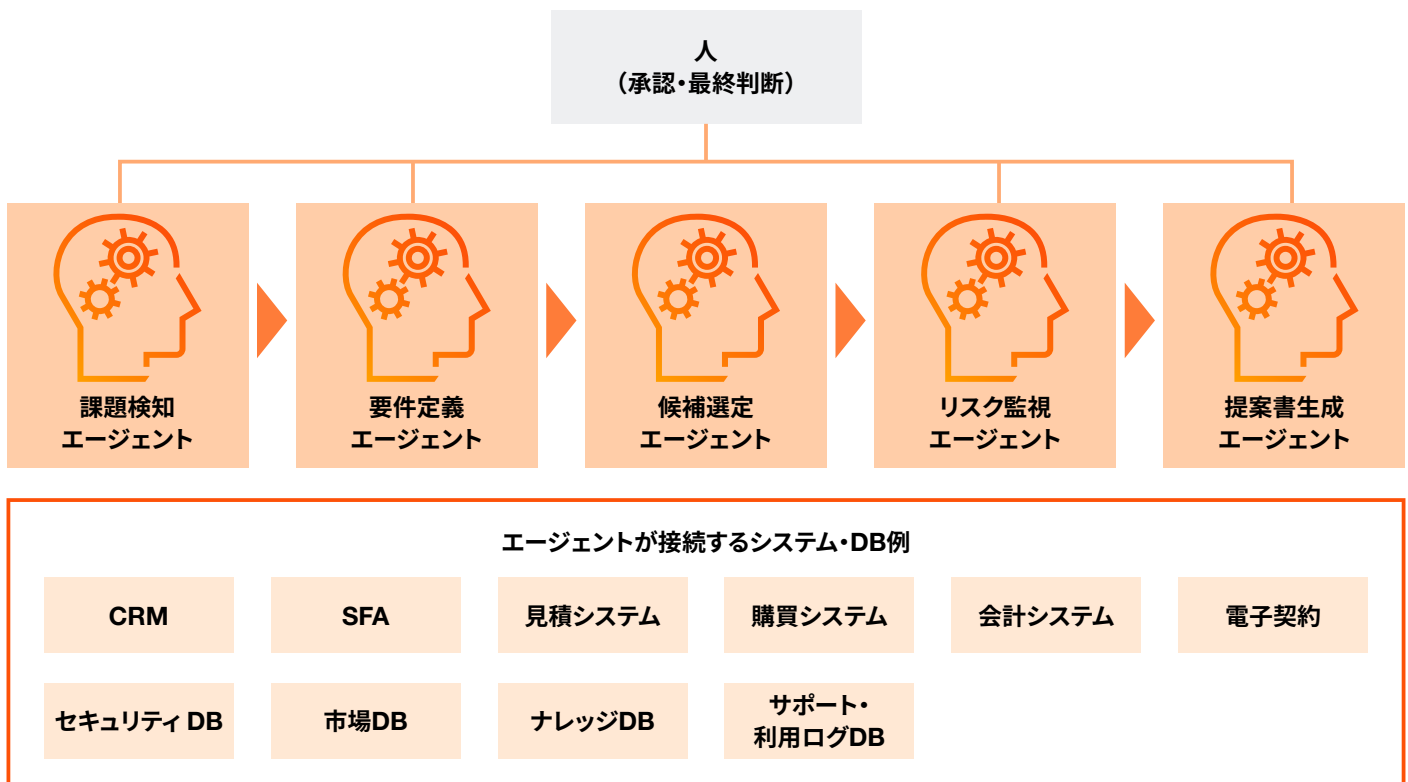
Step 2：AI-Augmented & Continuous (AIによる業務加速と常駐化)

AIが人の業務を加速し、やがて「検討以前」の領域を常時担うようになる段階。初期には要約、RFP草案・提案書・議事録・比較表の作成などをAIが支援し、判断と実行は人に残る。商談議事録の自動生成、セキュリティチェックシートの自動ドラフト、過去の実績を参照したRFP回答案の作成などが典型例だ。「ゼロから作る」工数が消え、人は確認・修正に集中できるようになる。

AIが成熟するにつれ、買い手側のAIは社内外シグナルを常時監視し、課題検知・要件定義・候補選定・リスク監視・提案書生成を自動で行うようになる。例えば、現行SaaSの契約更新6カ月前にAIが自動検知し、サポートチケットの増加傾向や利用率低下を分析した上で、競合の価格改定情報と併せて、競合の価格改定情報と併せて「乗り換え検討の推奨」に向けた起案書を作成する。担当者は「検討するかどうか」を判断するだけでよい。

営業側は、顧客側のAIに正しく理解される情報を提供した上で、検討内容の整理や意思決定の円滑化を支援する立場へ移行する。顧客側のAIが条件に基づいて候補を自動絞り込みする以上、仕様・価格・認証情報が構造化されていない売り手は検討テーブルにすら載らなくなる。営業が説明に行く前に、勝負はすでに始まっていると言える。ただし、承認・最終判断は人が行う（図表3）。

図表3：Step 2の概要



AIによる支援のレベルを、以下のとおり具体的なビジネスシーンで示す。これは、Step 2においてAIが業務のどこまでを担い、人がどこで関与するかを整理したものである。

レベル	AIが支援すること	人が判断・介入すること
定型RFI／RFPの支援	要件に基づくRFPドラフト生成、過去実績を踏まえた回答案作成、比較表の自動生成	最終送付判断、評価観点の設定、ベンダー選定
提案・交渉の支援	見積もり比較、価格妥当性分析、交渉シナリオやカウンター案の提示	交渉実行、条件確定、リスク判断
プロジェクト設計の支援	要件整理、スコープ案・体制案の生成、ドキュメントの下書き作成	エグゼクティブ判断、スコープ確定、ステークホルダー調整
サプライチェーン分析	需要予測、利用状況分析、リスク兆候の検知、代替案の提示	最終意思決定、戦略変更、例外判断

この段階では、AIはRFP作成や分析、比較、需要予測といった「意思決定の前段階」を担い、人が最終判断と実行を担う。

以前のように人がゼロから検討するのではなく、AIが提示した論点をもとに人が意思決定するプロセスへと変化する点が特徴である。

最初の一手：提案・セキュリティQ&A・見積もりのテンプレート化とナレッジベース整備を進める。同時に、「常時評価される情報状態」を運用できる情報アーキテクチャを設計する。人材の役割を「説明する人」から「課題の本質を見極め、文脈を編集し、利害を調整する人」へシフトさせ、営業・マーケティング・購買における機能分業の境界がなくなることを前提に組織の運用モデルを再設計する。

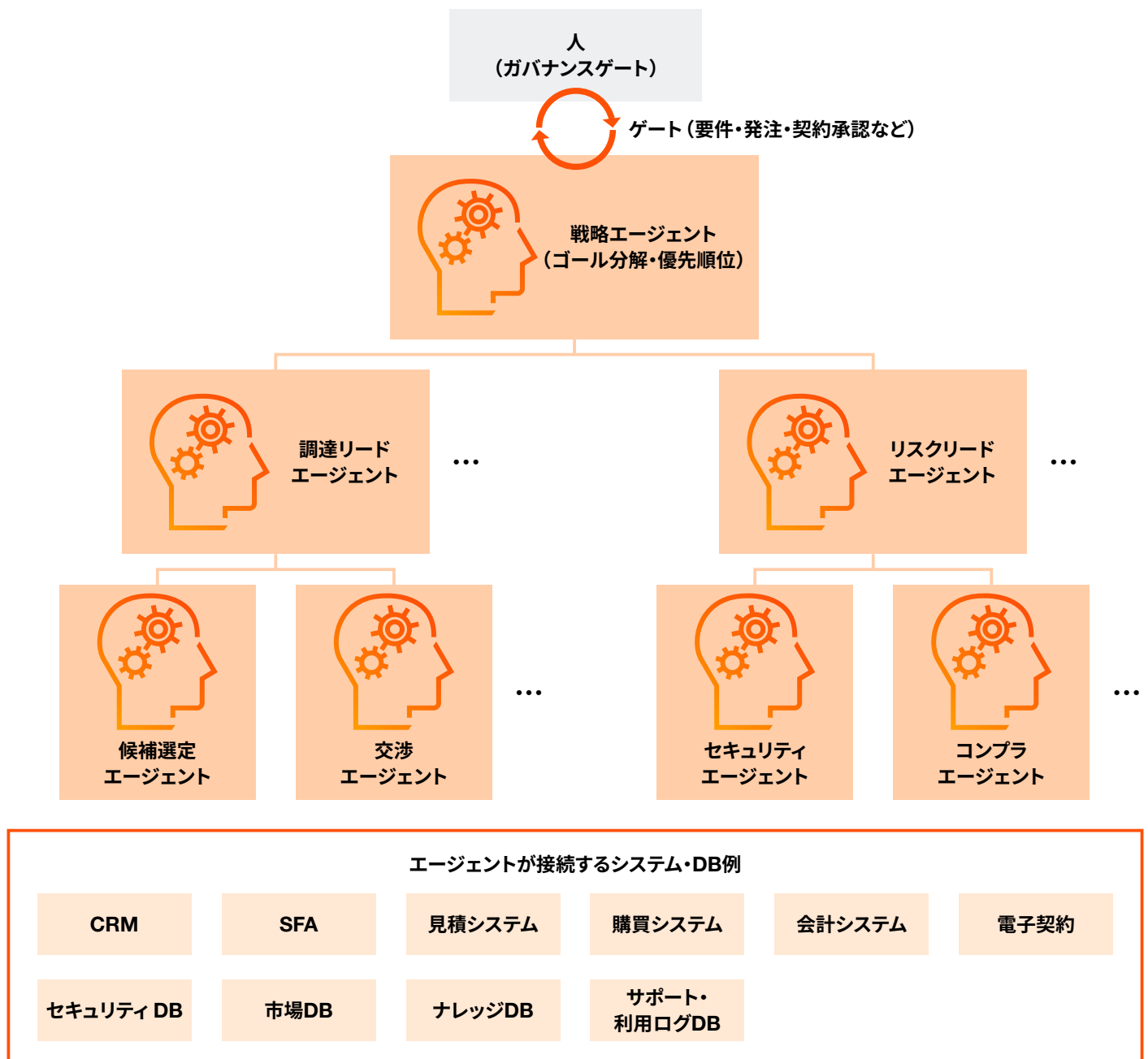
Step 3：Controlled Autonomy (自律実行)

AIが発注・契約など「実行」領域に入る段階。ここでいう「自律」とは、あらかじめ定められたルール・条件・閾値の範囲内で、AIが人の逐次承認なしに判断・実行を完了する状態を指す。

例えば、将来的には、少額かつ定常的なSaaS調達において、顧客側の調達エージェントが候補選定から見積もり取得、営業側エージェントとの条件交渉、発注処理までを自動で完了する可能性がある。電子契約の締結もAPI経由で実行され、人は事後の通知を確認するだけで済むようになる。一方で、一定額を超える案件や新規ベンダーとの初回取引については、自動的に承認ゲートが発動し、調達担当者や調達担当者や法務担当者の関与が求められる設計となる。

ただし、全てをAIに委ねる世界になるわけではない。むしろ重要になるのは、どの条件下でAIに任せ、どこで人が介入するのかという「ゲート設計」である。この設計次第で、自律化による効率性と、統制・リスク管理の両立が左右される(図表4)。

図表4：Step 3の概要



自律実行のレベルを、以下のとおり具体的なビジネスシーンで示す。

レベル	AIが自律的に行うこと	人が判断・介入すること
定型取引の 自動執行	既存取引先への定期発注（消耗品・ライセンス更新など）において、数量・価格が既定条件内であれば見積もり取得→発注→検収までを自動処理	閾値超過（金額・数量の異常値）、新規取引先の追加
提案・交渉の 自律遂行	RFPへの回答作成、価格交渉のカウンターオファー提示、契約条件のレッドライン修正提案まで、AIが買い手側AIまたは担当者とは複数回のやり取りを経て合意案を形成	最終契約締結の承認、例外条件・特別値引きの判断、法的リスクの高い条項変更
プロジェクト納品の 自律調整	クライアントとの要件確認→中間成果物の提示→フィードバック反映→最終納品物の提出までを、AIが一連のコミュニケーションを主導して遂行	プロジェクトスコープの根本変更、重大な品質判断、ステークホルダー間の政治的調整
サプライチェーン 最適化	需要予測に基づく在庫補充、代替サプライヤーへの自動切り替え、物流ルート of 動的最適化	サプライヤー戦略の変更、地政学リスクを伴う調達先判断

共通原則として、AIの自律実行範囲は「ROI」「リスク」の2軸で設計する。いずれかの軸で閾値を超える場合、AIは実行を停止し、人にエスカレーションする。また、全ての自律判断には「なぜその判断に至ったか」の監査証跡が記録され、事後検証と説明可能性を担保する。

最初の一手：自動執行の範囲（閾値・条件）と人の介入ポイント（ゲート）を定義する。まずは定型取引の自動執行から着手し、成功実績とガバナンスの型を蓄積した上で、段階的に自律の範囲を拡張していく。

07

どの段階でも共通して問われること

重要なのは、Step 3を最終到達点としてロードマップを組むことではない。自社の現在地を正しく認識し、次の一段を確実に上ることである。そしてどの段階においても共通して問われるのは、以下の5つの設計レイヤーである。

設計レイヤー	問い
1. 情報資産	提供価値・仕様・実績・比較軸・制約条件は、機械可読か。常に最新・一貫・構造化されているか
2. プロセス	従来の直線的ファネルを前提とせず、「順序が崩れる」「前工程がAIに移る」ことを前提にGTM／購買プロセスを再設計しているか
3. テクノロジー	ナレッジ基盤・業務システム連携・監査ログ(説明可能性)は整備されているか
4. ガバナンス	自動化範囲・例外条件・承認ゲート・監査証跡を設計し、信頼を損なわない仕組みがあるか
5. 人材・評価	筋肉質な状態(情報量や整備力)は競争に参加するための前提条件であり、課題接続力は他社との差別化を生む要素となる。さらに、多様性に寄り添う力は最終的に選ばれるかどうかを左右する要件である。こうした3つの要素を、人材の育成・評価・配置に組み込んでいるかが問われる



08

営業人材像の再定義

これらのB2Bビジネスの変化により、AI前提社会において、人が担う役割は大きく再定義される。では、その役割を担う人材には何が求められるのか。

従来は「情報量の厚みと豊富な経験値」と「課題接続力」の2軸が競争優位を生み、両方を兼ね備えた人材が最も高い付加価値を提供してきた。ここでいう課題接続力とは、顧客の顕在的・典型的な課題に対し、過去の事例や一般的なフレームに基づいて適切な解決策を当てはめる力を指す。

競争の土俵に立つために

AI前提社会では、情報量は差別化要因にならない。製品情報や実績、FAQといった一次情報を、検索エンジンやLLMに正しく読み取られる形で整備することは、いわばB2Bビジネスにおける「参加条件」にすぎない。ただし現実には、情報がPDFや個別資料に分散し、フォーマットも不ぞろいであるなど、その整備自体が多くの企業にとって高いハードルとなっている。整備できていない企業は競争の土俵に立つことすらできない。

その上で、以前のような一般的・教科書的な課題対応はAIが担う領域となり、差別化にはなりにくい。

求められるのは、顧客ごとの複雑な状況や個別文脈を踏まえ、応用・非定型な課題を捉え直し解決策へと結びつける「柔軟な課題接続力」である。この力がなければ、同質的な情報の海に埋もれる。

AIが整理した情報は、それ自体では価値にならない。営業がそれを顧客の課題や意思決定構造に結び付け、意味ある示唆として再構成して初めて価値となる。言い換えれば、情報を顧客に合った形に意味付けし、意思決定につなげる力が、ここでいう課題接続力である。この力こそが、AI前提社会における競争優位の源泉となる。

そして最後に選ばれるのは「AIに代替できない力」

課題接続力を持った人材同士の競争も、時間とともに同質化する。最終的に「この人と組みたい」と判断する上では、「顧客のインサイトを見抜く力」が重要になる。

事業の複雑化・グローバル化により、異なる専門性・文化・価値観を持つ組織との協働が日常となった。「業界が違う」「商習慣が違う」「前提が違う」相手と向き合う場面も増え続けている。だからこそ、相手の立場や価値観を理解し、感情の機微を捉えながら誠実に対応する力が決定的な差別化要因となる。すなわち、困難な局面で逃げずに向き合う胆力、長期にわたり信頼を蓄積するブランド力、AIには代替できない「人に選ばれる力」の総体である。

競争フェーズ	求められる力	AI代替性
参加条件	筋肉質(情報量・整備力)	高い(AIが底上げ)
差別化条件	課題接続力	一部代替されるが人の判断が残る
最終選択条件	多様性に寄り添う力	代替困難

09

おわりに 信頼を、競争優位に変える

営業の観点から見れば、AI前提社会においては、製品情報や価格、実績などをAIや検索エンジンに正しく読み取られる形で整備し、責任分界を明確にし、意思決定が進む形で提案を設計することが、競争に参加するための前提となります。

さらに、顧客側でAIによる利用状況やROIの評価が進む中で、カスタマーサクセスを通じていかに早く成果を創出し、その価値を継続的に高めていけるかも重要になります。

しかし、実務の現場では、データが分散していたり、承認プロセスが複雑であったり、リスク判断に慎重にならざるを得なかったりする状況も多く、こうした基盤整備や運用改革は容易ではありません。だが裏を返せば、それらを乗り越えた企業は、顧客からの信頼を獲得し、それを競争優位へと転換する大きなポテンシャルを持つと言えます。

AIが検討プロセスを圧縮し、情報の非対称性を消し去った先に残るのは、「この企業と組みたい」「この人に任せたい」と思われる力です。営業として、その信頼をいかに設計し、育て、提供し続けられるか。それこそが、これからのB2Bビジネス領域における企業の経営や営業に突きつけられている中心的な問いです。





PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発行年月：2026年7月

管理番号：I202606-08

© 2026 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity.

Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.