



日本企業におけるB2Bセールス 業務への生成AI活用実態調査 2025



目次

- 1 本調査について
- 2 サマリー
- 3 調査結果
- 4 関連情報
—どこから着手すべきか—



1

本調査について

調査概要

日本企業におけるB2B(企業間取引)セールス業務への生成AI/エージェント活用実態について、アンケート調査を実施した。

背景・目的

近年、営業を取り巻く環境は厳しさを増しており、変革の打ち手として生成AIの導入・活用が急速に進んでいる。

本調査は、日本企業における直近の生成AI活用の取り組み状況を整理し、今後の展望を探ることで、B2Bセールス領域におけるAI活用の現在地と進むべき方向性を明らかにすることを目的とする。

対象

以下の条件に当てはまる487名の回答を得た

- 売上高500億円以上の日本企業に所属する、部長職以上の役職者
- B2Bセールス業務に関与している
- 生成AI/エージェントを現在活用している、または、今後活用の意向がある※

方法

オンラインアンケート調査

期間

2025年11月20日～11月25日

本調査におけるAIの定義には、生成AIと生成AIエージェントが含まれる。
小数点以下は四捨五入しているため、合計が100にならない場合がある。
※調査内のAI未導入、AI導入済の比率は、サンプル回収当初の実績によって決定。

2

サマリー

全体傾向

生成AI導入は進展、生産性向上の効果は広がる一方で収益貢献にはなお課題

PwCが2025年11月に実施したB2Bセールス業務への生成AI／エージェント活用実態調査によると、本調査対象企業の68%がすでに生成AIを導入しており、そのうち半数以上が生産性向上への効果を実感していることが分かった。一方で、収益への貢献を実感している企業は29%にとどまっており、現時点ではAI活用の成果が主として業務効率化の領域で表れていることがうかがえる。

AI活用の成否を左右するのは、人材と推進基盤の整備

AI活用の成功要因・阻害要因の双方で、「人材」が最も重要な要素として挙げられた。計画通りに推進できていない企業では、人材のスキル不足や育成体制の未整備に加え、有効なユースケースの確立に苦戦している状況がみられた。これは、かつて日本企業がDX推進で直面した課題とも重なっており、ツールを導入するだけでは変革は実現しないことを示している。

一方、AI活用が進んでいる企業では、人材の確保・育成に加えて、セキュリティ・ガバナンス体制の整備や自社データの蓄積・活用基盤の構築が、計画を順調に進める要因として挙げられている。AI導入の成否は、単なるツール活用ではなく、組織・人材・データ・統制を含めた総合的な取り組みをどこまで進められるかにかかっている。

多くの企業が5年後に「人とAIの協働型モデル以上」へのシフトを志向。先進企業は自律対応も視野

現時点では、多くの企業において、AIの役割は人の業務を支援する段階にとどまっている。その一方で、大半の企業は5年後を見据え、各営業業務において、人とAIの協働型モデル以上へのシフトを目指していることも明らかになった。

さらに、先進的な企業では、AIが自律的に顧客対応を行う姿も想定されている。各社が目指す段階は、現在のAI活用度に応じて差がみられるものの、AIを業務へ本格的に組み込むことに対する高い期待がうかがえる。

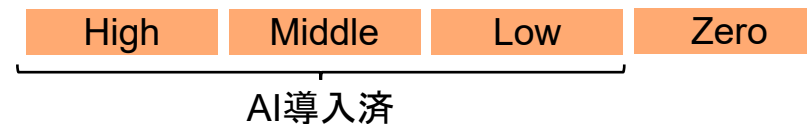
B2B営業の次の勝負は、AIを前提に営業モデルそのものを変えられるか

調査結果を踏まえると、多くの企業にとって今後の課題は、足元の「生産性向上」にとどまるAI活用から、「AIとの協働型以上」を前提とした業務モデルへの転換をいかに実現するかにある。

B2B営業においては、営業モデルそのものの再定義と変革、そしてその実行スピードが、次世代の競争力を左右する重要な要素と考えられる。

次項では、活用段階ごとの傾向について分析する。

セグメント別の傾向①



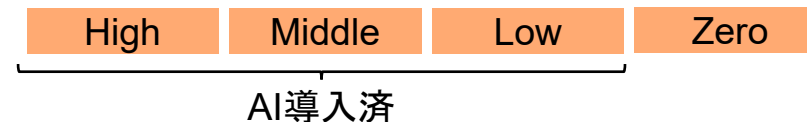
AI活用段階でみると、企業ごとの特徴はより鮮明に

- 回答者の認識を基としたAI活用の状況を4つのセグメント別に詳しくみると、活用成熟度段階ごとの特徴が明確に表れた(下表)。
- AIをすでに導入し、主要業務で広く活用しているHighセグメントでは、多様なAIツールを使い分けている他、売上高や収益への効果も実感していた。これは、AI活用によるトップライン向上が、もはや夢物語ではないことを示している。
- 一方、Middle～Lowセグメントでは、汎用AIの利用、生産性向上の実感が中心であり、AI活用は、主として業務効率化の段階。

	High	Middle	Low	Zero
AI活用成熟度段階	AI導入済、 主要業務で広く活用	AI導入済、 複数業務で部分的に活用	AI導入済、 一部で活用	AI未導入、 今後導入意向あり
構成比	14%	20%	34%	32%
AI活用方針	全面的に活用	部分的～全面的に活用	部分的に活用	方針未定～試験的に導入
利用ツール傾向	汎用AIに加え、特定業務特化AI、CRM付帯AI、自社開発AIの利用もみられる	汎用AIに加え、CRM付帯AI、自社開発AIの利用も若干みられる	汎用AIの利用が中心	-
現在のAI活用状況 →5年後見通し	ほぼ人主導～協働型→ほぼAI主導	ほぼ人主導→協働型	ほぼ人主導→協働型	未導入→ほぼ人主導～協働型
効果実感指標	売上高・収益等を含め、 全指標で効果実感あり	複数指標で効果実感しているが、 生産性向上の効果実感が中心	生産性向上の効果実感が中心	(未導入のため効果実感指標はないが、 売上高・収益等を最も図りたい指標と回答)
AI推進の成功要因 (1~3位)	1位: AI活用人材のスキルと育成体制 2位: セキュリティ、ガバナンス体制の構築 3位: 費用対効果明確化と予算管理	1位: AI活用人材のスキルと育成体制 2位: 費用対効果明確化と予算管理 3位: 顧客データ利用に関する顧客との合意形成、 外部パートナーからの専門的支援(同率)	1位: AI活用人材のスキルと育成体制 2位: セキュリティ、ガバナンス体制の構築 3位: 自社に最適なツールの選定と連携	-
AI推進の阻害要因※ (1~3位)	1位: AI活用人材のスキルと育成体制 2位: 自社保有データの整備・統合、セキュリ ティ・ガバナンス体制の構築、現場での 成功体験の積み上げ(同率)	1位: AI活用人材のスキルと育成体制、 既存業務への組み込み(同率)、 3位: 自社保有データの整備・統合	1位: AI活用人材のスキルと育成体制、 2位: 自社に最適なツールの選定と連携 3位: 既存業務への組み込み	-

※Middle、Highセグメントはサンプル数が小さいため参考値。

セグメント別の傾向②



Highセグメントは、AI活用による影響を多角的に捉え、AIへの期待役割も高い

- AI活用成熟度が高いHighセグメントでは、AI活用がもたらす影響や、AIに期待する役割をより多角的に捉える傾向が顕著にみられた。
- 特にHighセグメントでは、AIに対して自律的な顧客対応まで期待する一方で、人に対しても、AIの出力結果に独自の付加価値を加えることや、AIを活用した営業モデルを設計・改善する役割を求めている。

AI活用成熟度段階	High	Middle	Low	Zero
	AI導入済、 主要業務で広く活用	AI導入済、 複数業務で部分的に活用	AI導入済、 一部で活用	AI未導入、 今後導入意向あり
AI活用による影響 (回答者の4割以上が、影響を想定した指標を多い順に記載)	非常に広範囲な影響を想定していた (4割以上選択された指標) <ul style="list-style-type: none"> IT/AIガバナンス体制の高度化 営業スキルや人材評価指標の再定義 営業職種・役割の専門化・細分化 顧客との関係性・接点の質的变化 営業プロセス・業務フローの根本的な再設計 人員配置・採用方針の大幅な変更 	広範囲な影響を想定していた (4割以上選択された指標) <ul style="list-style-type: none"> 営業プロセス・業務フローの根本的な再設計 人員配置・採用方針の大幅な変更 営業職種・役割の専門化・細分化 営業成果の測定・管理手法の変革 	プロセス設計の影響を最多数で想定していた (4割以上選択された指標) <ul style="list-style-type: none"> 営業プロセス・業務フローの根本的な再設計 	特に人材関連の影響を想定していた (4割以上選択された指標) <ul style="list-style-type: none"> 営業スキルや人材評価指標の再定義 営業人材の教育・研修体系の抜本的見直し
AIへの期待役割	Middleセグメント以下における期待に加え、リード発掘・商談機会創出・アップセル提案など、より自律的な営業主体としての期待が加わり、AIに求める役割の幅が広がっていた	Lowセグメント以下における期待に加え、戦略検討支援やスキルアップ支援への期待が見られた	定型業務の自動化やデータ分析など支援ツールとしての期待が中心	定型業務の自動化やデータ分析など支援ツールとしての期待が中心
人への期待役割	Middleセグメント以下における期待に加え、AI出力結果に独自性を付加することや、AIを活用した新しい営業モデルの設計・改善等も求めている	Lowセグメントにおける期待に加え、意思決定や、AI利用による倫理・コンプライアンスの担保とリスク管理を求めている	信頼構築や例外対応等従来型の人の役割中心	意思決定、信頼構築や例外対応等

提言

Middleセグメント以下の企業にとっても、Highセグメントの示唆を取り入れた変革は有効な投資となり得る

- 調査の結果、AI活用が進んでいるHighセグメントでは、AIを単なる支援ツールではなく、業務遂行の中核を担う存在として捉える傾向がみられた。一方、Middle～Lowセグメントでは、AIは主として人の業務を支援する存在として位置づけられている。また、Highセグメントの動向からは、AI活用の影響が単なる業務効率化にとどまらず、営業プロセスの抜本的な再設計、職種・役割の専門化、さらにはガバナンス体制や人材評価指標の再定義にまで波及していく可能性がうかがえる。実際に、Highセグメントでは売上高や収益への効果実感も相対的に高く、AI活用が事業成果につながる段階に入りつつある。
- こうした点を踏まえると、現在Middleセグメント以下に属する企業にとっても、Highセグメントの要素を取り入れた変革を進めることは、投資対効果の高い取り組みとなる可能性がある。Highセグメントの成功要因を踏まえ、AI活用を次のステージへ進めるための3つの提言を示す。

AI活用を次のステージに進めるための3つの提言

①「AIありき」で業務プロセスを再設計する

既存業務にAIを部分的に組み込むのではなく、AIを前提とした営業プロセス全体の再設計が求められる。営業プロセスの再設計は、AI活用の成熟度を問わず、多くの企業に共通する課題として認識されており、今まさに着手すべきテーマである。

②効果測定を「生産性」から「事業成果」へ拡張する

AI活用が進んでいる企業では、効果実感が生産性向上やコスト削減にとどまらず、売上、顧客満足度、ブランド力の向上にまで広がっている。AI投資の効果を可視化する際には、業務効率化だけでなく、事業成果まで含めて評価する視点が重要である。こうした評価軸を持つことで、経営層のコミットメントを持続的に引き出しやすくなる。その一方で、経営側は、ROIを重視しつつも、AI活用が先進的な取り組みであることを踏まえ、各施策を迅速に推進できる意思決定体制を構築することが求められる。

③ AI人材の育成とスキル変革を組織的に推進する

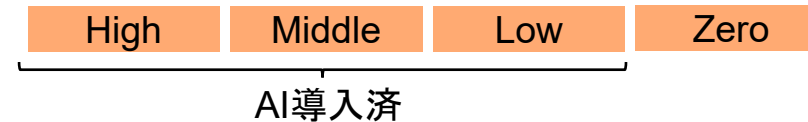
AI推進における最大のボトルネックは人材であるという調査結果からも、AI活用を個人の努力や現場任せにするのではなく、AIを業務に取り入れやすい仕組みを組織として構築することが不可欠である。CoE体制の構築などが一案となる。

また、AI導入の影響は広範囲に及ぶため、今後求められる人材ポートフォリオを見据え、必要なスキルの再定義と配置の見直しを進めることも重要である。この人材ポートフォリオは、営業担当者だけでなく、AIの構築・運用や業務活用を担う人材、さらにセキュリティやガバナンスを担う人材も含めて検討する必要がある。AI導入の成否は、こうした多面的な役割を含む総合的な体制づくりに左右される。

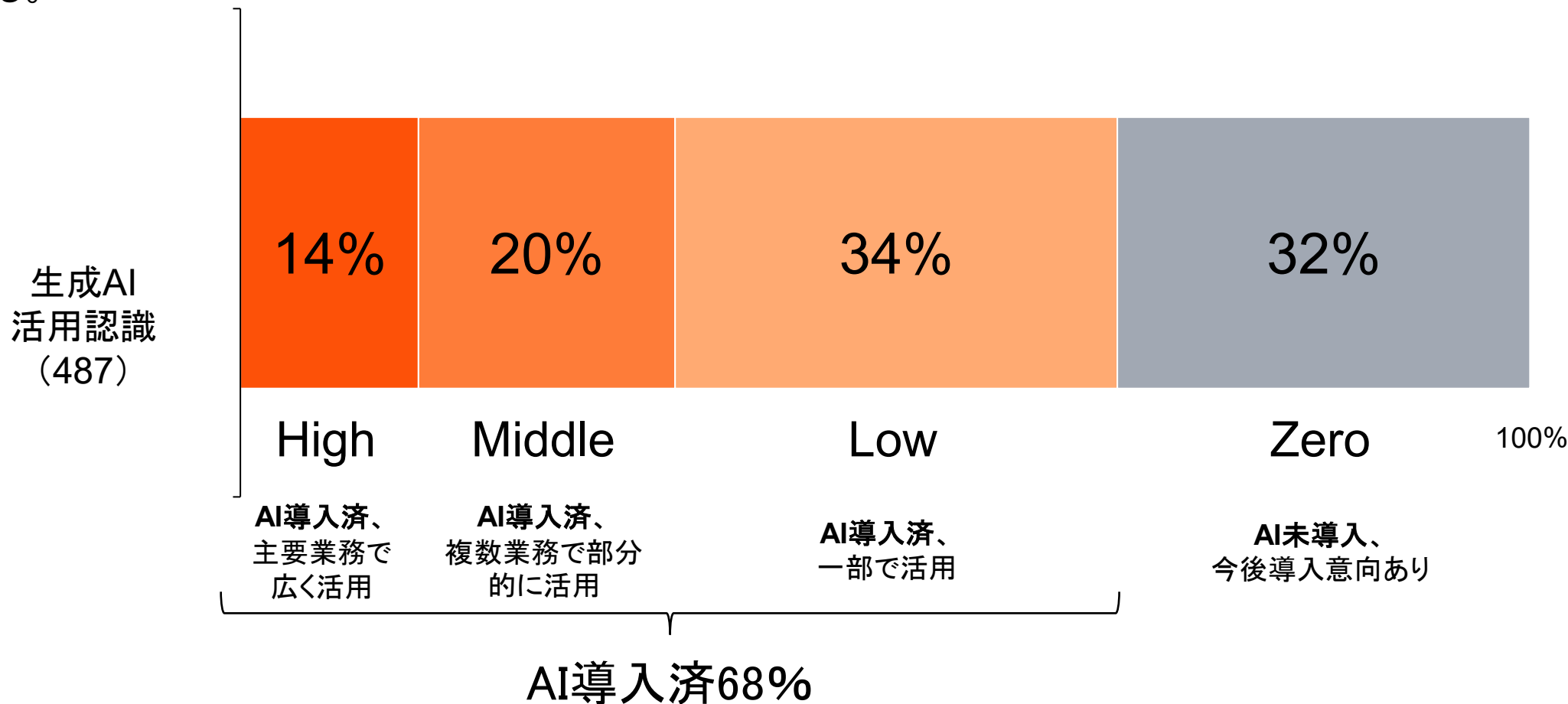
3

調査結果

営業領域における、現在の生成AI活用度合い



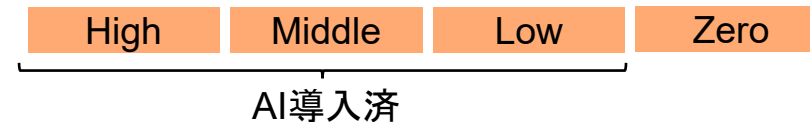
AI導入済企業は計68%。AI導入済企業はAI活用の度合いに基づき3段階のセグメント(High/Middle/Low)に区分される。



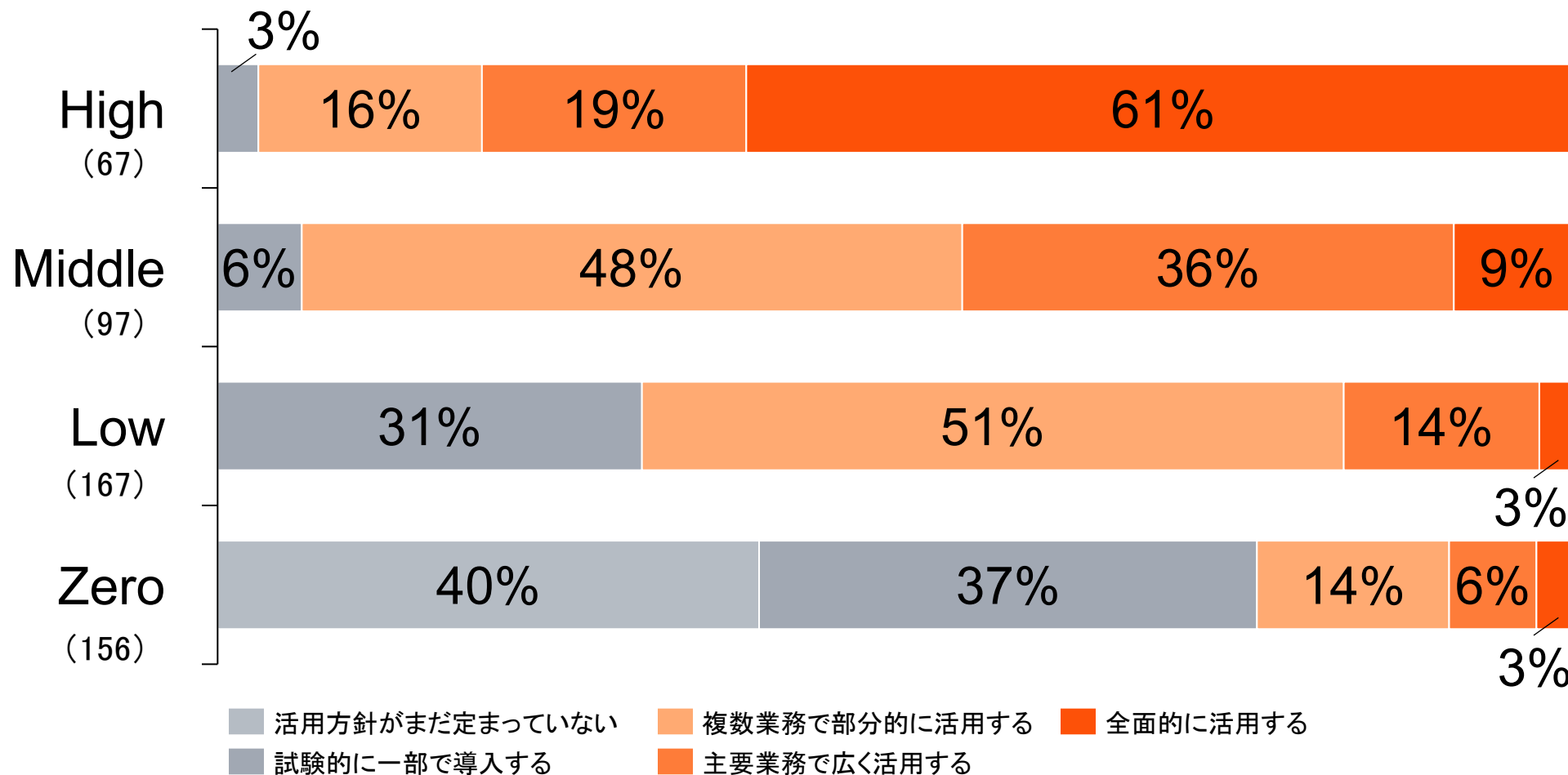
(質問文) B2Bセールス領域への生成AI/AIエージェントの導入状況について、自社の状況に最も近いものを1つお選びください。

()内=回答者数

営業領域における生成AI活用方針



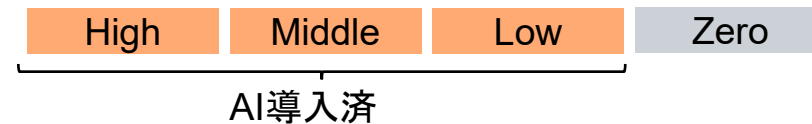
各層で若干差はあるも、積極的なAI活用・拡大方針が採用されている。



(質問文) 自社のB2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの活用方針について、当てはまるものを1つお選びください。

()内=回答者数

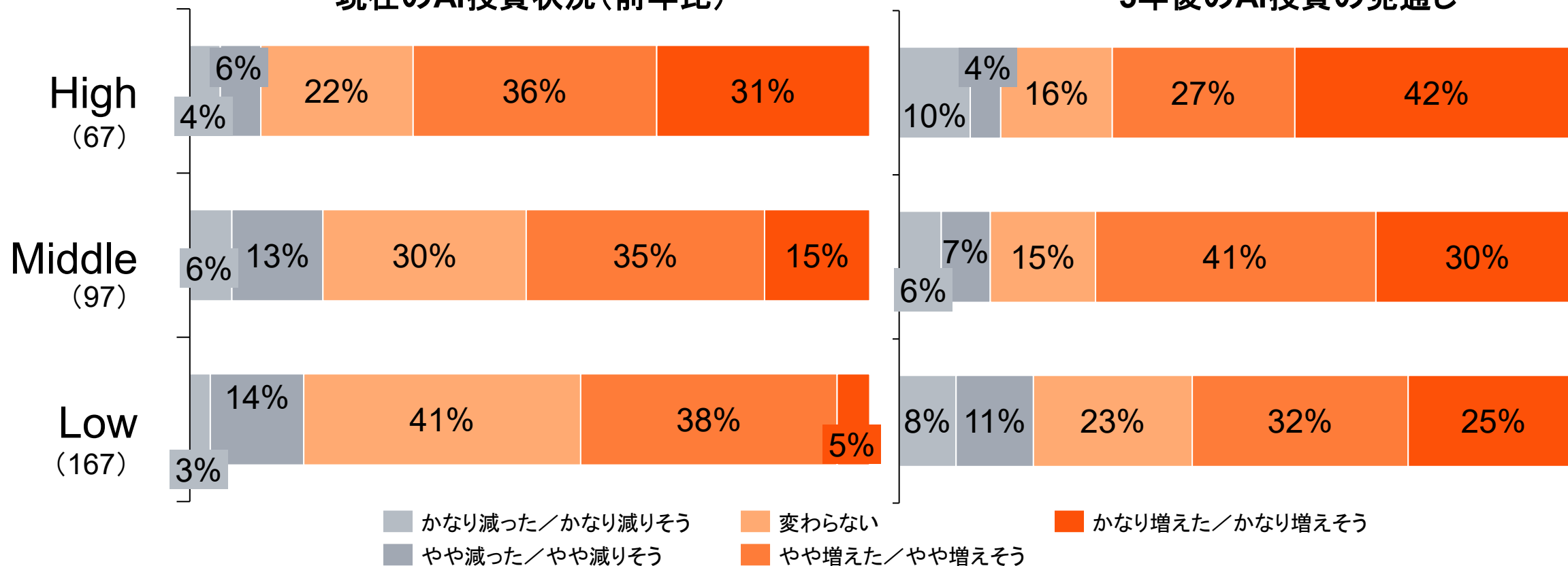
AI投資状況(AI導入済3セグメント)



AI導入済の各セグメントを見ると、いずれも5年後のAI投資拡大意向が高まっている。特にMiddleセグメントでは投資増加(やや増+かなり増)の割合が現在50%→5年後71%と大きく伸長し、Highセグメントに迫る水準となる。AI活用の本格化に向けた投資意欲の高まりが顕著。

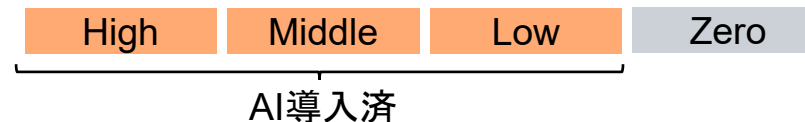
現在のAI投資状況(前年比)

5年後のAI投資の見通し



(質問文) 自社のB2Bセールス領域における生成AI/AIエージェント関連の投資状況について、あなたの肌感覚としてそれぞれ当てはまるものを1つお選びください。()
内=回答者数

利用ソリューション（AI導入済全体）



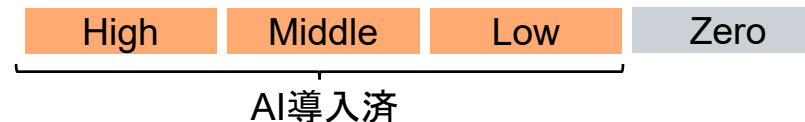
各業務にて汎用AIツール※の活用が最も高く、30～40%台。アプローチ・初期接点業務では特定業務特化AI利用も30%超。ヒアリング・課題抽出業務ではCRM付帯AI利用が30%超。

対象業務	汎用AIツール	特定業務特化AI	CRM付帯AI	自社開発AI
顧客ターゲティング	47%	23%	27%	17%
アプローチ・初期接点	45%	33%	26%	19%
ヒアリング・課題抽出	37%	27%	32%	16%
提案設計・資料作成	43%	26%	27%	28%
クロージング・契約	36%	20%	23%	18%
フォローアップ・関係維持	28%	21%	24%	17%
人材育成	34%	16%	22%	17%



（質問文）現在生成AI/AIエージェントを活用されている以下の業務において、使用しているAI関連システム・ツールの種類をそれぞれ教えてください。（MA）
AI導入済全数=331のうち、対象業務において「ほぼ人主導」以上のAI活用段階を回答した人に聴取。
※多目的に利用できる、チャット形式の対話型AIサービス。

利用ソリューション（AI導入済3セグメント）



AI活用度が上がると、汎用AI依存度がやや下がり、特化型・CRM付帯・自社開発AIへの分散が進む。ツール利用個数もやや増える傾向。Highセグメントでは人材育成領域でのAI活用も積極的。

(%)

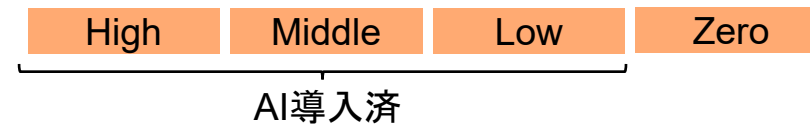
対象業務	汎用AI			特定業務特化AI			CRM付帯AI			自社開発AI			業務別傾向
	Low	Middle	High	Low	Middle	High	Low	Middle	High	Low	Middle	High	
顧客ターゲットイング	37	53	60	19	25	27	21	31	34	15	19	16	汎用AI依存度が特に高い業務
アプローチ・初期接点	46	50	36	23	39	47	21	31	27	16	21	22	Highで特化AIが汎用AIを逆転
ヒアリング・課題抽出	33	42	38	21	30	34	30	32	38	14	20	17	CRM付帯AIが全セグメントで高水準
提案設計・資料作成	45	48	33	24	26	28	21	35	28	24	29	36	High企業で自社開発AIが最高値
クロージング・契約	29	42	41	17	20	28	19	25	31	15	24	17	Middle→Highで特化AI・CRMが伸長
フォローアップ・関係維持	23	35	29	12	28	31	20	28	24	15	17	24	全体的にツール利用率が低め
人材育成	28	38	41	10	18	27	14	25	34	16	19	18	Low→Highで特化AI・CRMが急伸

	Low	Middle	High
平均利用個数(個)	0.98	1.29	1.32



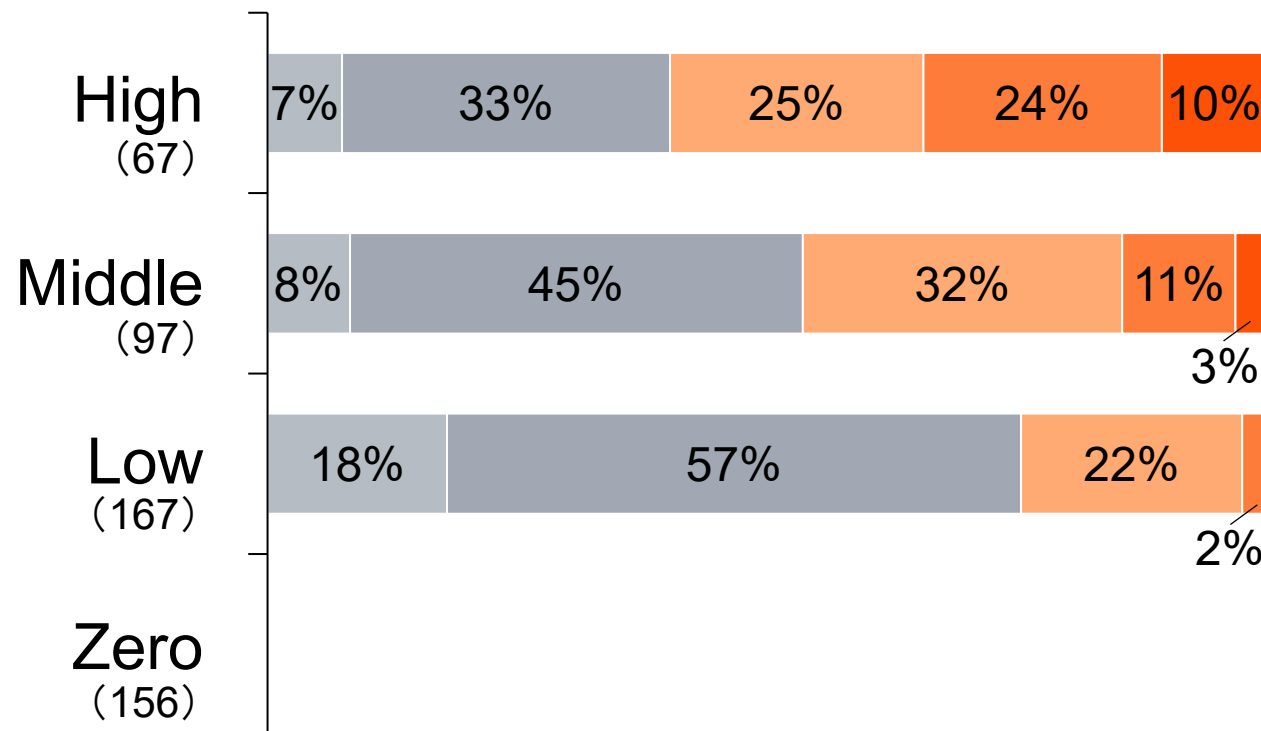
(質問文) 現在生成AI/AIエージェントを活用されている以下の業務において、使用しているAI関連システム・ツールの種類をそれぞれ教えてください。(MA)
Low全数=167、Middle全数=97、High全数=67のうち、対象業務において「ほぼ人主導」以上のAI活用段階を回答した人に聴取。

AI活用により目指す姿

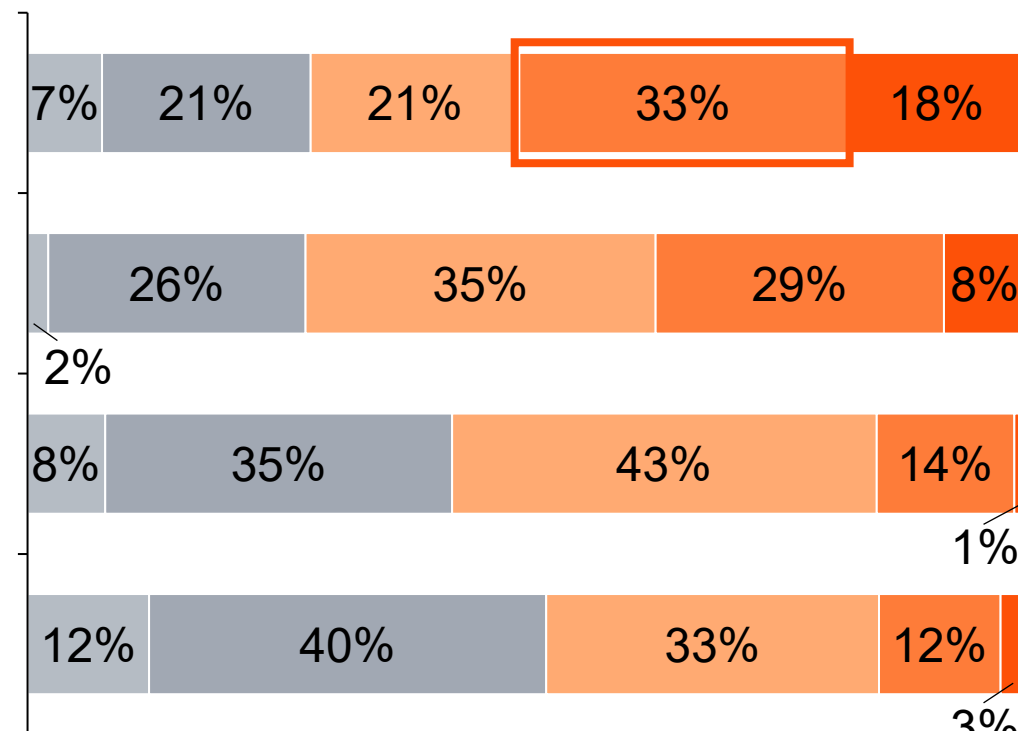


5年後に目指す姿として、Highセグメントは「ほぼAI主導」の割合が最も高い。Middle以下ではAI主導についてはやや慎重さもうかがえるものの、多くの企業がAIとの協働以上の段階を志向している。

現在のAI活用状況



5年後のAI活用見通し



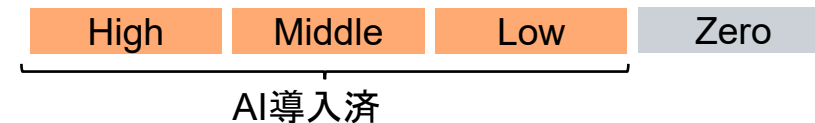
■ 人主導 ■ ほぼ人主導 ■ 協働型 ■ ほぼAI主導 ■ AI主導

(質問文) 左: B2Bセールス関連業務全般における、総合的に見た自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどれくらいですか。(SA)

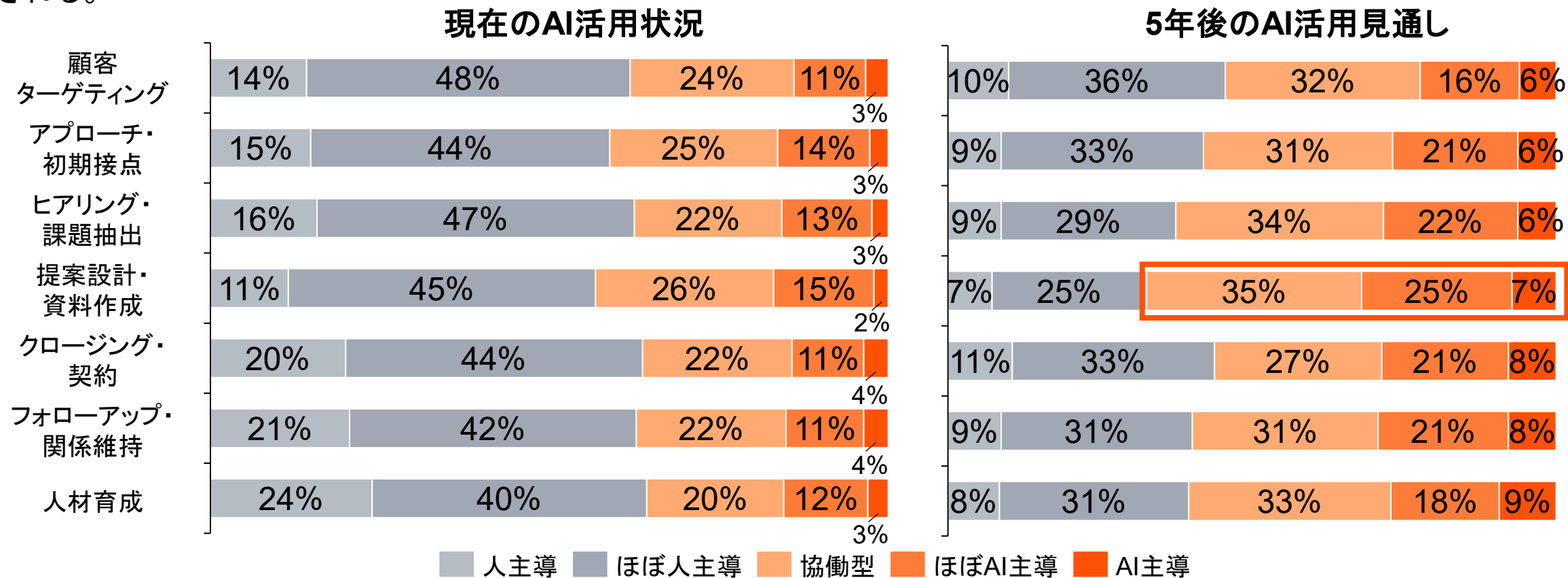
右: B2Bセールス関連業務全般を総合的に見たときに、5年後に目指す自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどの程度を目標とされますか。(SA)

()内=回答者数

各業務でのAI活用度合い(AI導入済全体)



現在はいずれの業務でもAIは人の支援にとどまっている。5年後は全ての業務でAI活用割合が高まり、特に提案設計・資料作成は、協働型以上の割合が最も高くなる。この背景には、支援型エージェントなどの普及への期待感もあると推察される。

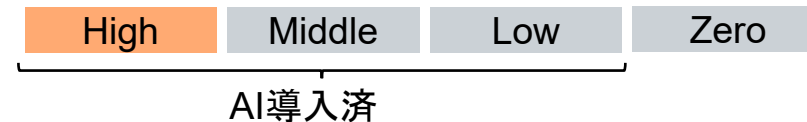


(質問文) 左: B2Bセールスにおける<該当業務>において、自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどれくらいですか。

右: B2Bセールスにおける<該当業務>において、5年後に目指す自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどの程度を目標とされますか。

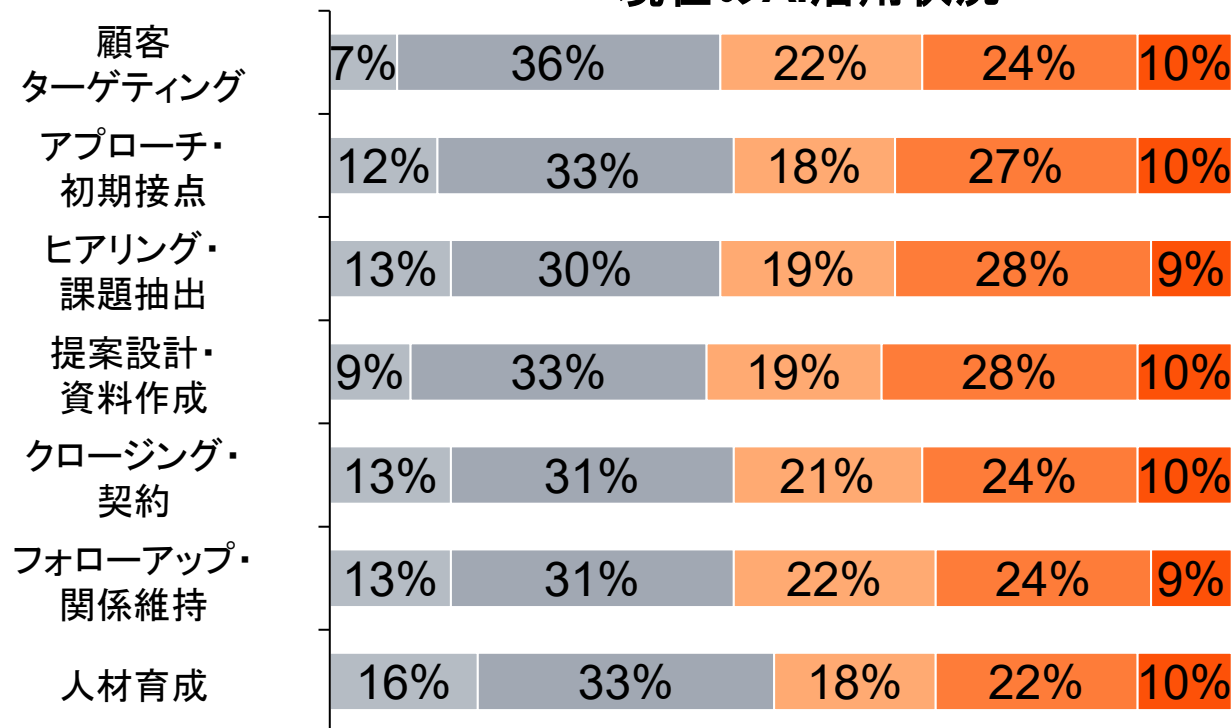
(n=331)

各業務でのAI活用度合い(Highセグメント)

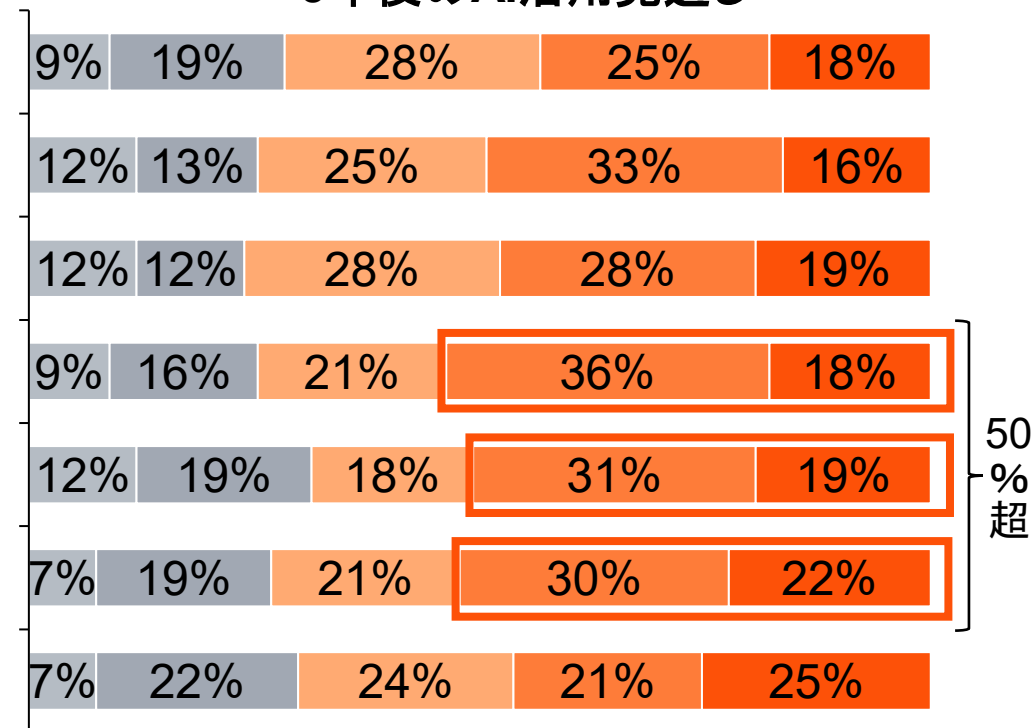


Highセグメントは、「ほぼAI主導+AI主導」が5年後に3つの業務で50%超となり、AIをベースとした業務構築意欲が高い。フォローアップ・関係性維持業務等では、顧客対応型エージェント等の本格活用への期待感もあると推察される。

現在のAI活用状況



5年後のAI活用見通し



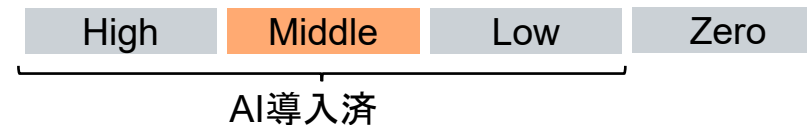
■ 人主導 ■ ほぼ人主導 ■ 協働型 ■ ほぼAI主導 ■ AI主導

(質問文) 左: B2Bセールスにおける<該当業務>において、自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどれくらいですか。(SA)

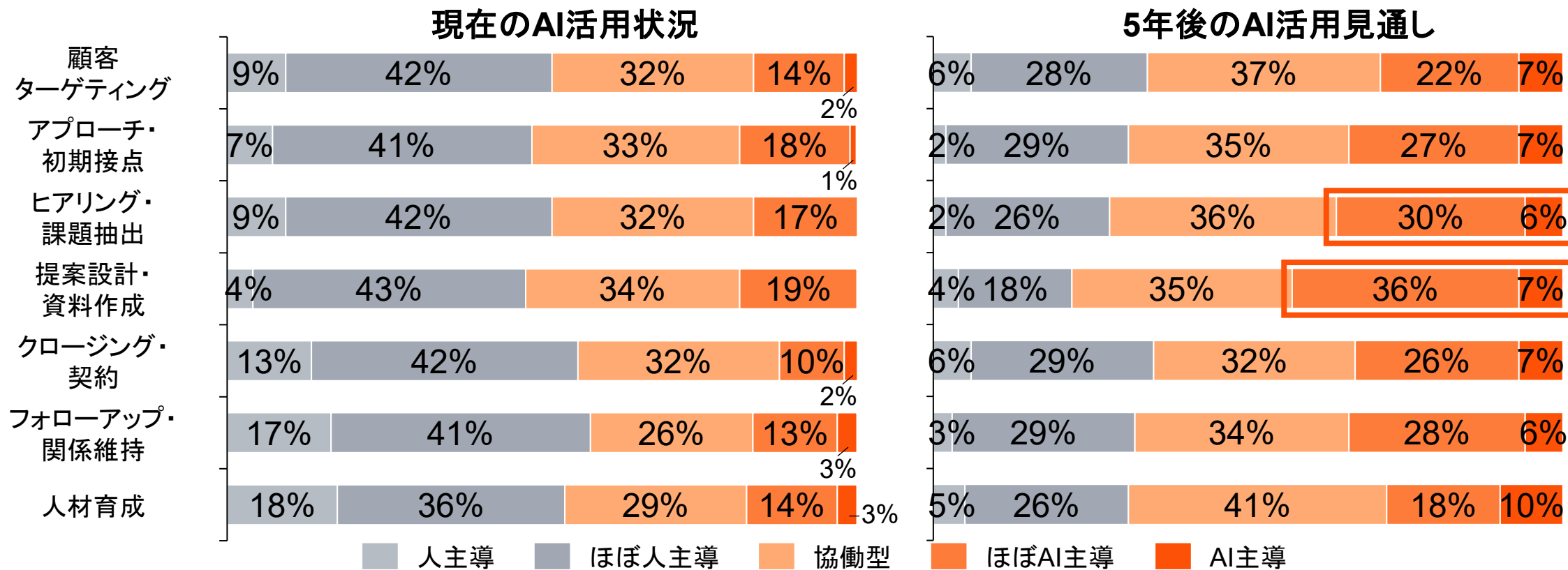
右: B2Bセールスにおける<該当業務>において、5年後に目指す自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどの程度を目標とされますか。(SA)

(n=67)

各業務でのAI活用度合い(Middleセグメント)



Middleセグメントは、いずれの業務も現在は人主導+ほぼ人主導で約半数を占めているが、5年後には協働型以上へとシフトし、AIとの協働を軸とした業務構築を志向している。中でも提案設計・資料作成やヒアリング・課題抽出では、ほぼAI主導+AI主導の割合が4割前後に達し、AI活用との親和性が高い業務から先行して活用が進むと見られる。

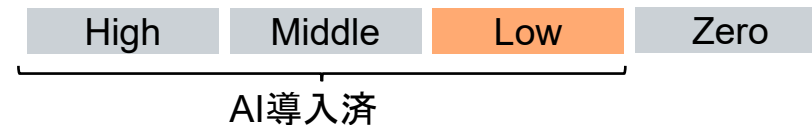


(質問文) 左: B2Bセールスにおける<該当業務>において、自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどれくらいですか。(SA)

右: B2Bセールスにおける<該当業務>において、5年後に目指す自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどの程度を目標とされますか。(SA)

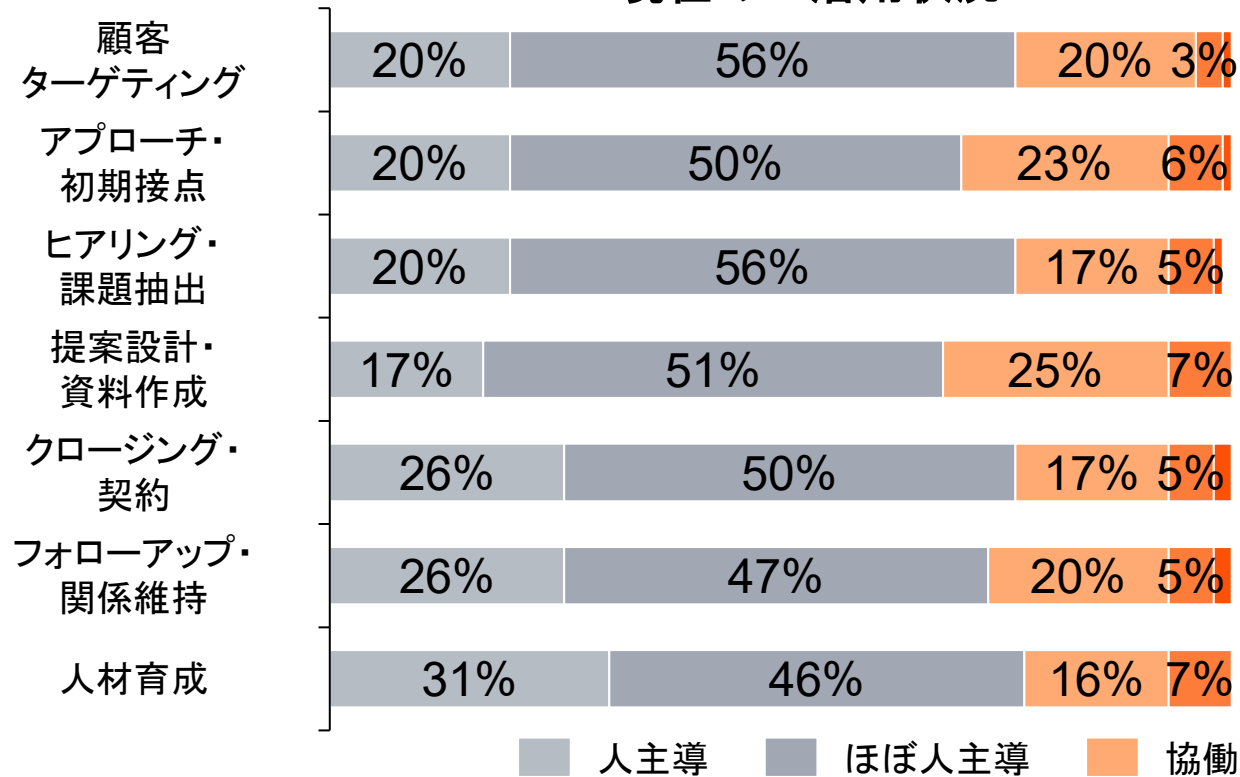
(n=97)

各業務でのAI活用度合い(Lowセグメント)

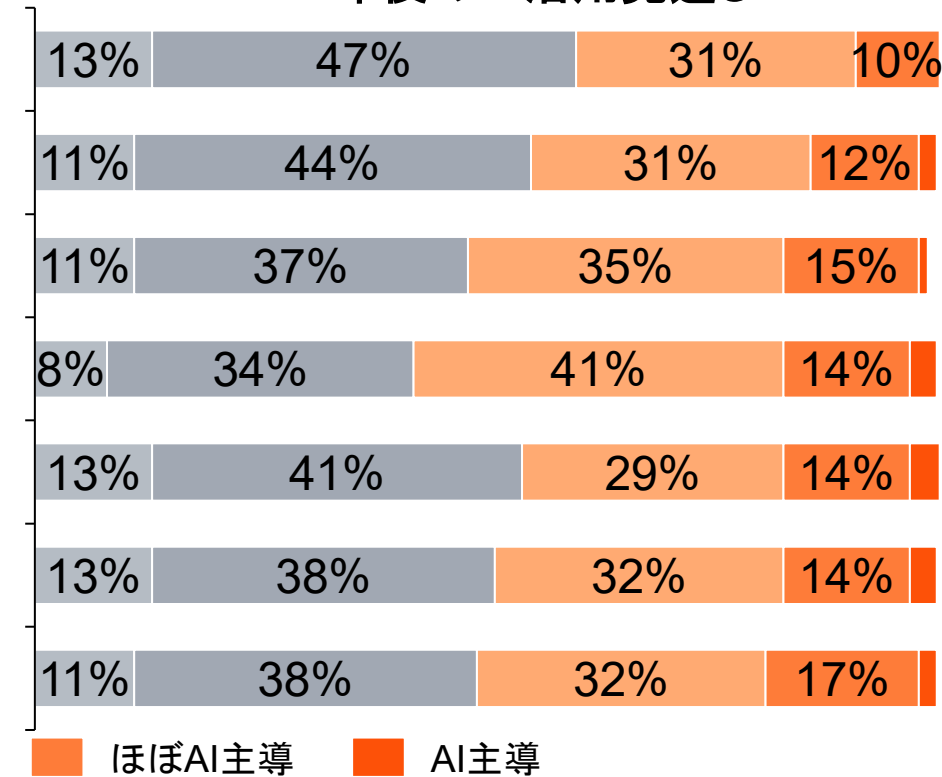


Lowセグメントは、現在いずれの業務も人主導+ほぼ人主導が約7割を占める。5年後には協働型が全業務で30~40%台へ拡大する見通しだが、ほぼAI主導+AI主導は15%前後にとどまり、まずはAIとの協働体制の構築が当面の目標となっている。

現在のAI活用状況



5年後のAI活用見通し



(質問文) 左: B2Bセールスにおける<該当業務>において、自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどれくらいですか。(SA)

右: B2Bセールスにおける<該当業務>において、5年後に目指す自社の生成AI/AIエージェントの活用度合いはどの程度を目標とされますか。(SA)

(n=167)

AI導入による効果(AI未導入／導入済)



AI導入済

AI未導入の企業は売上高・収益への期待が最も高く、導入済の企業は生産性を測っている。また、導入済の企業が効果を実感した項目は、社員生産性であった。

売上高・収益への貢献を実感している企業は少なく、その可視化は各社にとってチャレンジングなテーマと考えられる。

区分	指標	社員生産性	工数・コスト	売上高・収益	社員エンゲージメント	顧客満足度	社員のAI利用率・利用成熟度	企業イメージ、ブランド力	測定していない
AI未導入 (156)	測定したい指標	46%	39%	53%	25%	38%	35%	15%	1%
AI導入済 (331)	測定している指標	46%	41%	36%	32%	28%	43%	17%	8%
	効果を実感した指標	53%	46%	29%	36%	28%	-	19%	4%



(質問文)測定したい指標: 今後、生成AI/AIエージェントを導入したとしたら、自社のB2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの活用指標として、測定したい指標はどれですか。(MA)

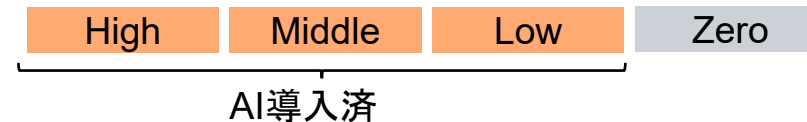
測定している指標: 自社のB2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの活用指標として、測定している指標はどれですか。(MA)

効果を実感した指標: 生成AI/AIエージェントの活用によって、自社のB2Bセールス領域においてどのような成果・効果があったと思いますか。(MA)

※測定している指標について聴取効果を実感した指標はAI活用による成果を聴取しているため、「社員の生成AI/AIエージェントの利用率・利用成熟度」は含まない。n=279

()内=回答者数

AI導入による効果(導入済3セグメント)



AI活用度別で見ると、Highセグメントでは全指標で効果実感が高く、特に社員生産性は82%が効果を実感している。また、AI活用度が上がるほど効果実感の範囲が生産性・コスト等の社内効率指標から、売上・顧客満足度・ブランド力などの対外的な成果指標へと広がる傾向がある。

(%)

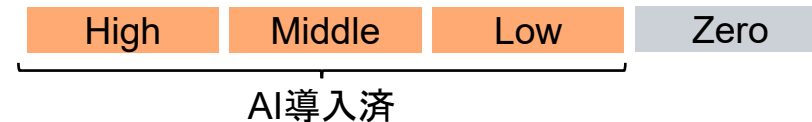
	測定している指標			効果を実感した指標		
	Low (167)	Middle (97)	High (67)	Low (140)	Middle (88)	High (51)
社員生産性	40	49	57	41	53	82
工数・コスト	32	51	49	39	45	65
売上高・収益	31	38	45	17	35	51
社員エンゲージメント	24	40	39	27	41	53
顧客満足度	24	28	40	16	31	53
社員の生成AI/AIエージェントの利用率・利用成熟度	36	54	45	-	-	-
企業イメージ、ブランド力	7	25	28	9	22	41
測定していない	9	7	9	-	-	-



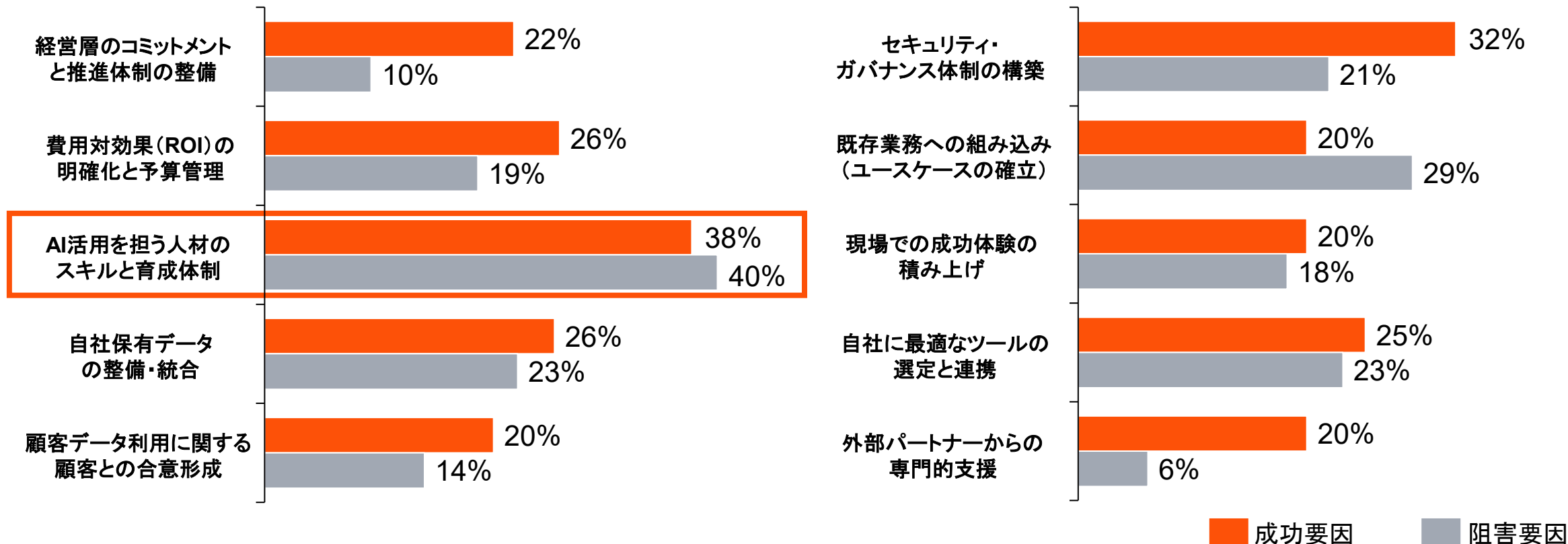
(質問文)測定している指標: 自社のB2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの活用指標として、測定している指標はどれですか。(MA)
 効果を実感した指標: 生成AI/AIエージェントの活用によって、自社のB2Bセールス領域においてどのような成果・効果があったと思いますか。(MA) ※測定している指標について聴取。
 効果を実感した指標はAI活用による成果を聴取しているため、「社員の生成AI/AIエージェントの利用率・利用成熟度」は含まない。

()内=回答者数

AI推進の成功／阻害要因(AI導入済全体)



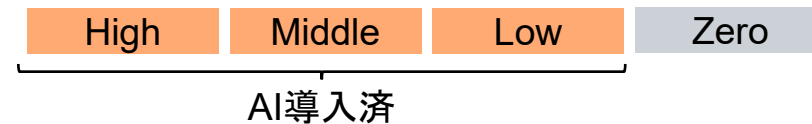
計画通り進む場合も進まない場合も、人材が要因の第一位。計画通り進むケースでは、セキュリティ・ガバナンス体制の構築、自社保有データの整備などが続き、AIの導入が総合力での勝負であることが読み取れる。計画通り進まないケースでは、ユースケースの確立への苦戦も挙げられている。



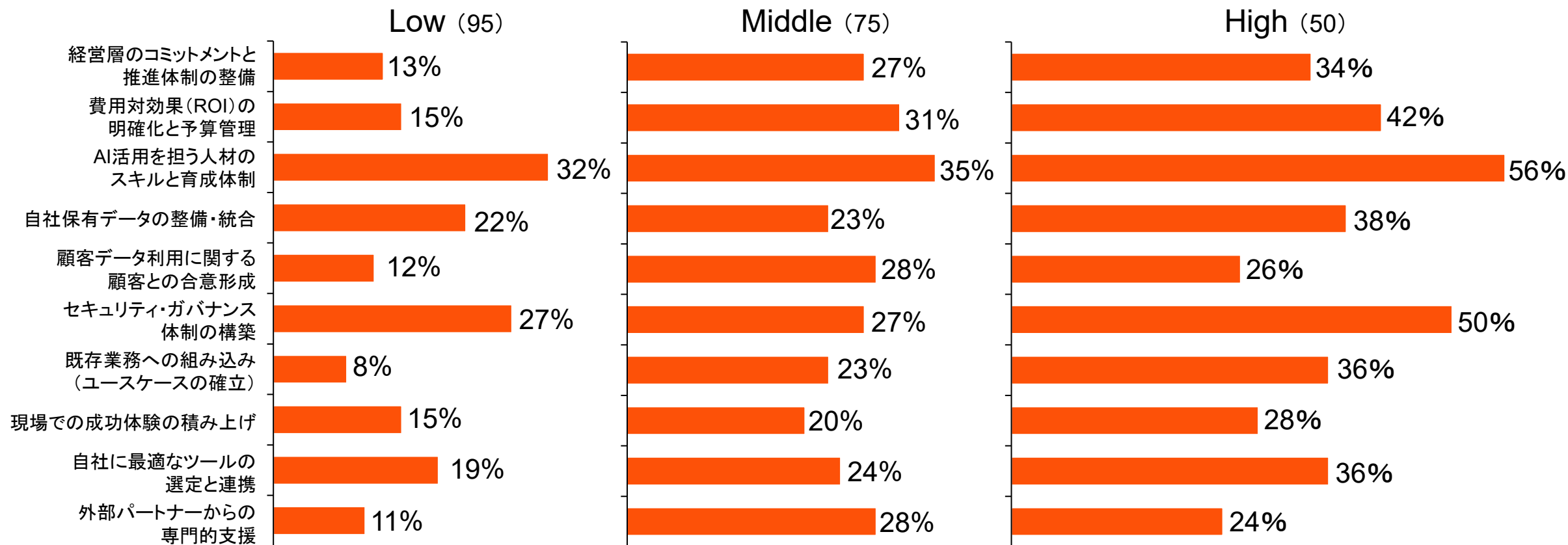
(質問文) 成功要因: B2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの利用を推進するうえで、利用推進が計画通り/計画以上に進むきっかけとなった要因はどれですか。(MA) 生成AI/AIエージェントの利用推進が計画通り~計画以上に進んだ企業について聴取。(n=220)

阻害要因: B2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの利用を推進するうえで、利用推進が思うように進んでいない要因はどれですか。(MA) (n=331) 生成AI/AIエージェントの利用推進が計画より遅れている企業について聴取。(n=84)

AI推進の成功要因(AI導入済3セグメント)



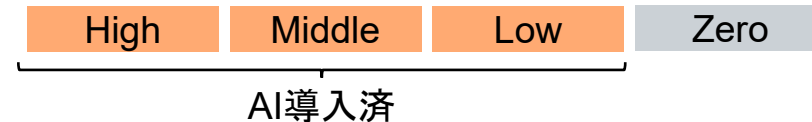
人材は全セグメント共通で成功要因の第一位であり、AI推進の根幹であると考えられる。Highセグメントでは、加えてセキュリティ・ガバナンス体制(50%)やROIの明確化・予算管理(42%)、自社保有データの整備(38%)が高く、組織的な仕組みづくりの重要性がうかがえる。



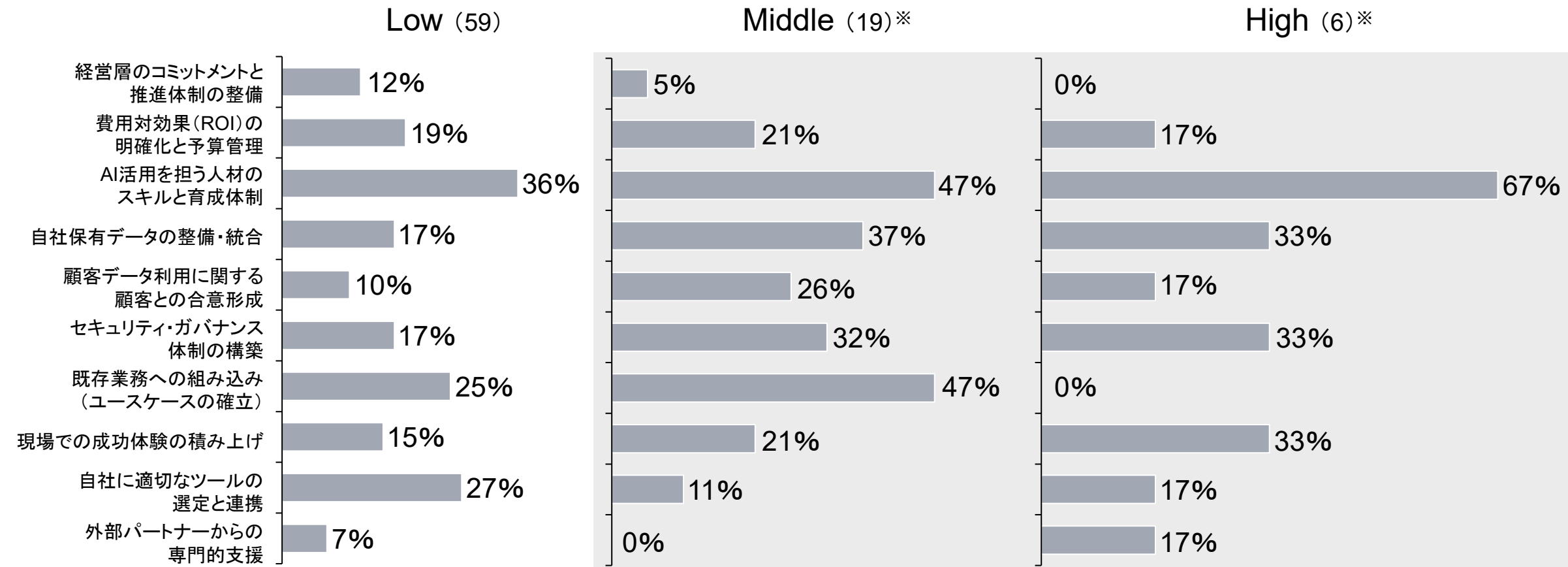
(質問文) B2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの利用を推進するうえで、利用推進が計画通り/計画以上に進むきっかけとなった要因はどれですか。(MA) 各セグメントのうち、生成AI/AIエージェントの利用推進が計画通り~計画以上に進んだ企業について聴取。

()内=回答数

AI推進の阻害要因(導入済3セグメント)



Lowセグメントにおける阻害要因は人材のスキル・育成体制(36%)が第一位。また、ユースケースの確立(25%)や自社に最適なツールの選定・連携(27%)も上位に挙がり、「何に使うか」「何を使うか」の具体化が推進の壁となっている。



(質問文) B2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの利用を推進するうえで、利用推進が思うように進んでいない要因はどれですか。(MA) 各セグメントのうち、生成AI/AIエージェントの利用推進が計画より遅れている企業について聴取。()内=回答数
 ※Middle、Highセグメントはサンプル数が小さいため参考値。

既視感のある課題：DXと同じ構造が再現されている

生成AI活用推進における課題感は、DX推進時に日本企業が抱えていた課題感と類似している。ツールは導入したが人材、データ面の整備が追いつかず活用推進が進まない。生成AIでも同じ轍を踏むか、ここで構造を変えられるかが分水嶺となる。

	1. 長期視点に 立った DX実践	2. DX原資の 確保	3. 経営の リーダー シップ	4. 内部人材の 変革・育成	5. データドリブン 経営の実践	6. KPIマネジメン トの実践	7. イノベーショ ン・外部連携 の促進
12% DXに対して十分 な成果を上げた 企業 ※1	67%	64%	21%	60%	66%	5.0	59%
88% DXに対する取り 組みが道半ばな 企業 ※2	28%	17%	6%	16%	18%	3.4	27%
	5年以上の長期にわたって全社DXに取り組んでいる企業の割合	DX予算を他予算と一括管理することなく、独立した形で原資を確保・運用している企業の割合	CEOがDX推進リードの役目を負っている企業の割合	目指すべきDX人材像に必要な育成計画・研修制度を整備している企業の割合	DXによる成果を定量的に測定している企業の割合	全社レベルで設定しているDX成果指標の平均項目数	DX推進にあたって競合企業とのパートナーシップ連携を図りたい企業の割合

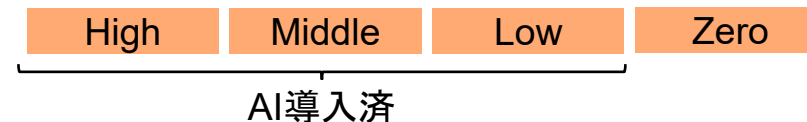
(n=1,106)

※1 DXの全体的な成果について、「十分な成果が出ている」と答えた回答者の所属する企業

※2 DXの全体的な成果について、「十分な成果が出ている」以外を答えた回答者の所属する企業

出所：PwCコンサルティング, 2023.『日本企業のDX推進実態調査 2023~未来を創る全社DXへの挑戦~』

AI活用による影響(AI未導入／導入済)



AI活用による影響としては、AI導入済企業では、営業プロセスの根本的な再設計、営業職種・役割の専門化・細分化が高く、AIとの協働を前提とした業務設計、スキル変革がテーマとなる。

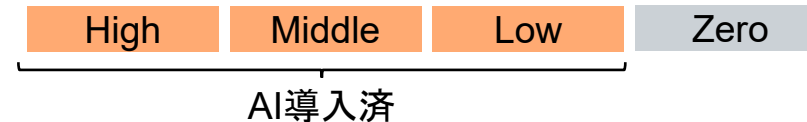
影響	AI未導入(156)	AI導入済(331)
営業スキルや人材評価指標の再定義 (AIでは代替できない高度な対人スキルや戦略思考力への評価シフト)	40%	38%
営業人材の教育・研修体系の抜本的見直し (AI活用スキルの習得、新たな役割に応じた能力開発)	40%	35%
組織のフラット化・階層構造の変化 (意思決定の迅速化、組織のスリム化)	28%	29%
営業職種・役割の専門化・細分化 (戦略立案特化など、人間が担うべき領域への集約)	38%	41%
人員配置・採用方針の大幅な変更 (営業人員の適正規模見直し、配置転換)	35%	37%
営業部門と他部門との連携体制の強化	36%	32%
IT/AIガバナンス体制の高度化 (AI利用ガイドライン策定、データセキュリティ強化、AI倫理対応)	29%	38%
営業プロセス・業務フローの根本的な再設計 (AIとの連携を前提とした新プロセス構築)	38%	44%
営業成果の測定・管理手法の変革 (AIが担う業務の成果測定、新たなKPI設定)	33%	35%
顧客との関係性・接点の質的变化 (よりコンサルティング的な関係へのシフト、顧客期待値の変化への対応)	37%	36%



(質問文)B2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの導入は、自社にどのようなインパクトをもたらすと考えていますか。(MA)

()内=回答数

AI活用による影響(AI導入済3セグメント)



営業プロセスの再設計は全セグメント共通で高く、活用段階を問わず業務変革の必要性が認識されている。Highセグメントではさらにガバナンス体制(52%)や人材評価指標の再定義(49%)への意識が高く、AI活用の高度化に伴い制度・体制面の変革ニーズが強まる傾向が見られる。 (%)

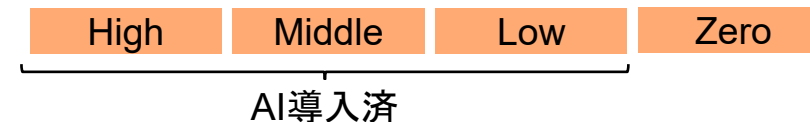
影響	Low (167)	Middle (97)	High (67)
営業スキルや人材評価指標の再定義 (AIでは代替できない高度な対人スキルや戦略思考力への評価シフト)	35	37	49
営業人材の教育・研修体系の抜本的見直し (AI活用スキルの習得、新たな役割に応じた能力開発)	35	37	31
組織のフラット化・階層構造の変化 (意思決定の迅速化、組織のスリム化)	22	35	39
営業職種・役割の専門化・細分化 (戦略立案特化など、人間が担うべき領域への集約)	37	43	46
人員配置・採用方針の大幅な変更 (営業人員の適正規模見直し、配置転換)	31	44	40
営業部門と他部門との連携体制の強化	32	29	37
IT/AIガバナンス体制の高度化 (AI利用ガイドライン策定、データセキュリティ強化、AI倫理対応)	33	37	52
営業プロセス・業務フローの根本的な再設計 (AIとの連携を前提とした新プロセス構築)	41	48	42
営業成果の測定・管理手法の変革 (AIが担う業務の成果測定、新たなKPI設定)	29	42	39
顧客との関係性・接点の質的变化 (よりコンサルティング的な関係へのシフト、顧客期待値の変化への対応)	31	39	43



(質問文)B2Bセールス領域における生成AI/AIエージェントの導入は、自社にどのようなインパクトをもたらすと考えていますか。(MA)

()内=回答数

AIへの期待役割 (AI未導入／導入済)



AIに対しては、導入済、未導入に関わらず、データに基づく客観的な顧客・市場分析とインサイトの提供という「頭脳の代替」、そして定型業務の自動化という「ワークロードの代替」の2つの大きな期待が示される。

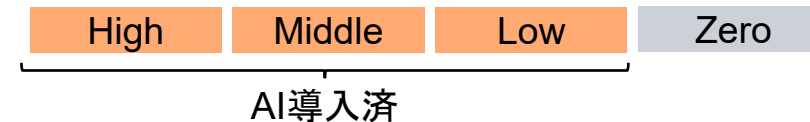
AIに期待すること	AI未導入 (156)	AI導入済 (331)
定型業務の自動化(議事録作成、CRM入力など)	37%	43%
データに基づく客観的な顧客・市場分析とインサイトの提供	40%	43%
パーソナライズされた提案書やメールの草案作成	36%	36%
営業担当者個人のスキルアップ支援(ナレッジ検索、ロールプレイングなど)	32%	34%
データドリブンな営業戦略立案のための情報提供・分析支援	36%	38%
リードの自律的な発掘・初期アプローチの実行	13%	25%
商談機会の創出とアポイント調整の完全自動化	20%	24%
標準化された取引における提案からクロージングまでの自律実行	26%	33%
既存顧客へのアップセル／クロスセルの自律的な提案・実行	25%	28%
営業プロセス全体の自律的な監視と最適化の実行	30%	34%



(質問文) 今後B2Bセールス領域において自社の価値提供を実現／継続するために、生成AI／AIエージェントに期待する役割は何ですか。(MA)

()内=回答数

AIへの期待役割 (AI導入済3セグメント)



Lowセグメントは定型業務の自動化やデータ分析など支援ツールとしての期待が中心だが、Highセグメントではリード発掘・商談機会創出・アップセル提案など、より自律的な営業主体としての期待が加わり、AIに求める役割の幅が広がっている。

(%)

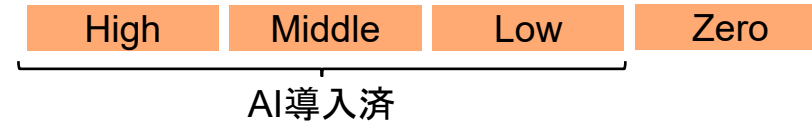
AIに期待すること	Low (167)	Middle (97)	High (67)
定型業務の自動化 (議事録作成、CRM入力など)	41	42	48
データに基づく客観的な顧客・市場分析とインサイトの提供	39	49	45
パーソナライズされた提案書やメールの草案作成	32	36	43
営業担当者個人のスキルアップ支援 (ナレッジ検索、ロールプレイングなど)	26	44	40
データドリブな営業戦略立案のための情報提供・分析支援	30	49	43
リードの自律的な発掘・初期アプローチの実行	20	27	36
商談機会の創出とアポイント調整の完全自動化	19	24	40
標準化された取引における提案からクロージングまでの自律実行	29	37	36
既存顧客へのアップセル／クロスセルの自律的な提案・実行	26	22	42
営業プロセス全体の自律的な監視と最適化の実行	26	43	39



(質問文) 今後B2Bセールス領域において自社の価値提供を実現／継続するために、生成AI/AIエージェントに期待する役割は何ですか。(MA)

()内=回答数

人への期待役割 (AI未導入 / 導入済)



人に対する期待としては、顧客との長期的な信頼関係の構築、共感や深掘り、例外処理や複雑な対応、最終的な意思決定など、AIによる自律的対応が及ばない面が期待されていることが示される。

人に期待すること	AI未導入 (156)	AI導入済 (331)
顧客との長期的な信頼関係の構築	35%	39%
共感や対話を通じた潜在的なニーズや課題の深掘り	31%	31%
質の高い顧客体験のデザインとニーズや課題の深掘り	24%	29%
AIでは対応できない例外処理や複雑なクレームへの対応	33%	38%
AIの分析結果や提案を評価し、最終的な意思決定を行う	36%	34%
AIの出力(草案)に独自の知見や文脈を加え、提案を完成させる	31%	34%
AIのパフォーマンスを監視し、改善のためのフィードバックを行う(AIを育てる)	29%	30%
複数ステークホルダー間の調整や複雑な合意形成の推進	26%	24%
AIを活用した新しい営業モデルの設計・改善	31%	29%
AI利用における倫理・コンプライアンスの担保とリスク管理	27%	31%

(質問文) 生成AI/AIエージェント時代のB2Bセールスにおいて、人に期待する役割は何ですか。(MA)
 ()内=回答数



High

Middle

Low

Zero

AI導入済

人への期待役割 (AI導入済3セグメント)

Lowセグメントでは信頼構築や例外処理など従来型の人の役割が中心だが、HighセグメントではAIの出力に知見を加え完成させる、AIを活用した営業モデルを設計するなど、AIとの協働を前提とした新たな人材像が求められている。

(%)

人に期待すること	Low (167)	Middle (97)	High (67)
顧客との長期的な信頼関係の構築	37	42	40
共感や対話を通じた潜在的なニーズや課題の深掘り	23	34	46
質の高い顧客体験のデザインとニーズや課題の深掘り	29	25	34
AIでは対応できない例外処理や複雑なクレームへの対応	37	40	37
AIの分析結果や提案を評価し、最終的な意思決定を行う	28	40	40
AIの出力(草案)に独自の知見や文脈を加え、提案を完成させる	28	37	42
AIのパフォーマンスを監視し、改善のためのフィードバックを行う(AIを育てる)	27	36	30
複数ステークホルダー間の調整や複雑な合意形成の推進	20	27	28
AIを活用した新しい営業モデルの設計・改善	25	30	40
AI利用における倫理・コンプライアンスの担保とリスク管理	23	41	36

>=40%

30-39%

20-29%

<20%

(質問文) 生成AI/AIエージェント時代のB2Bセールスにおいて、人に期待する役割は何ですか。(MA)

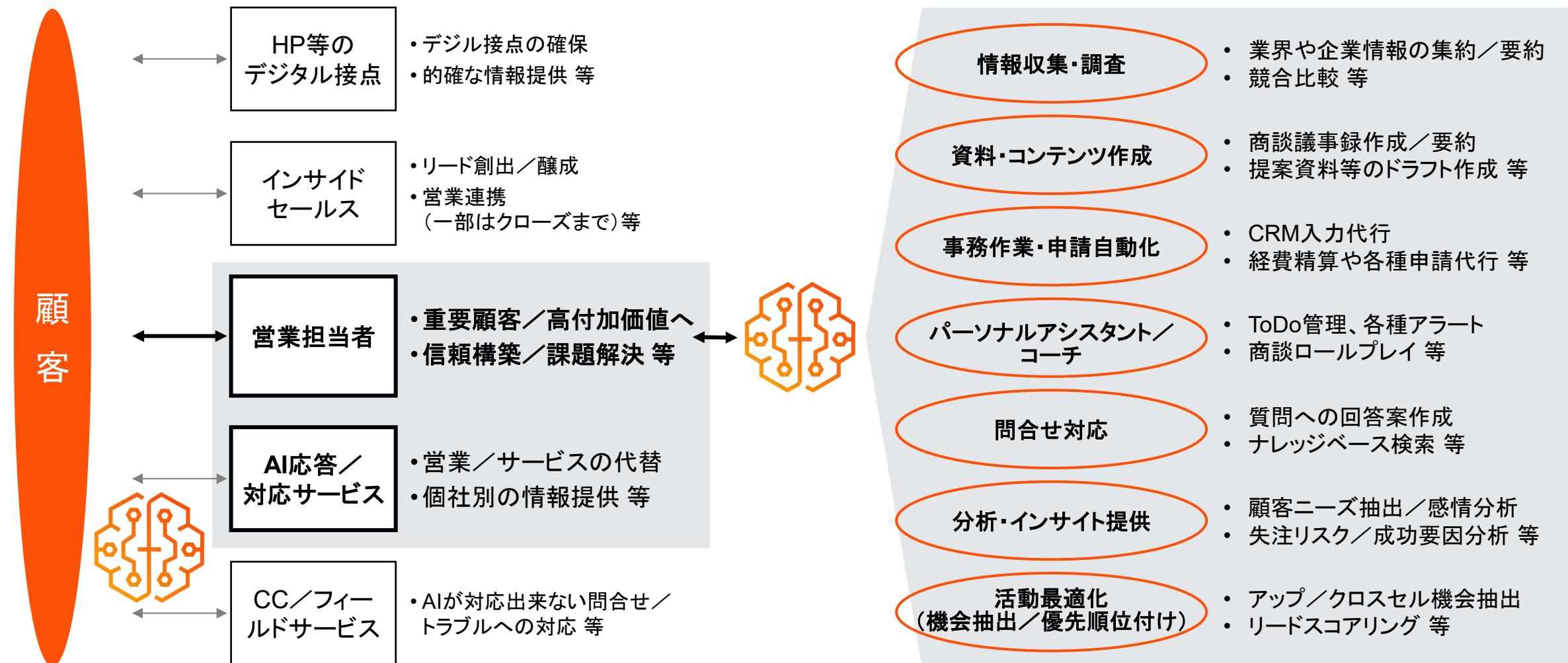
()内=回答数

4

関連情報
—どこから着手すべきか—

営業領域でのAI活用イメージ

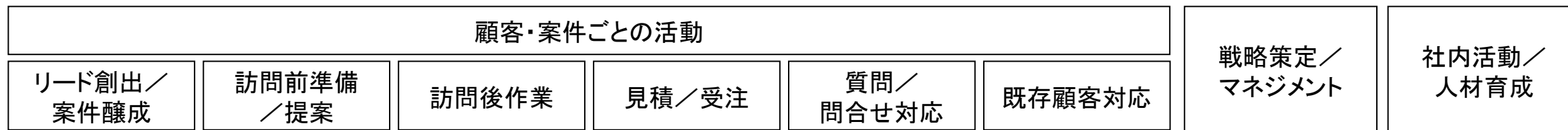
営業領域におけるAI活用としては、営業担当者への支援(営業支援エージェント等)や顧客対応(顧客対応エージェント)等の利用が有望なユースケースと考えられます。



AI活用ユースケース(例):どこから着手するのが望ましいか

ユースケースは、効率化から売上高向上、顧客体験向上、人材育成まで多岐に及びますが、効率化ユースケースのみならず、売上高向上ユースケース等も視野に取り組んでいくことが望ましいと考えられます。

対象業務

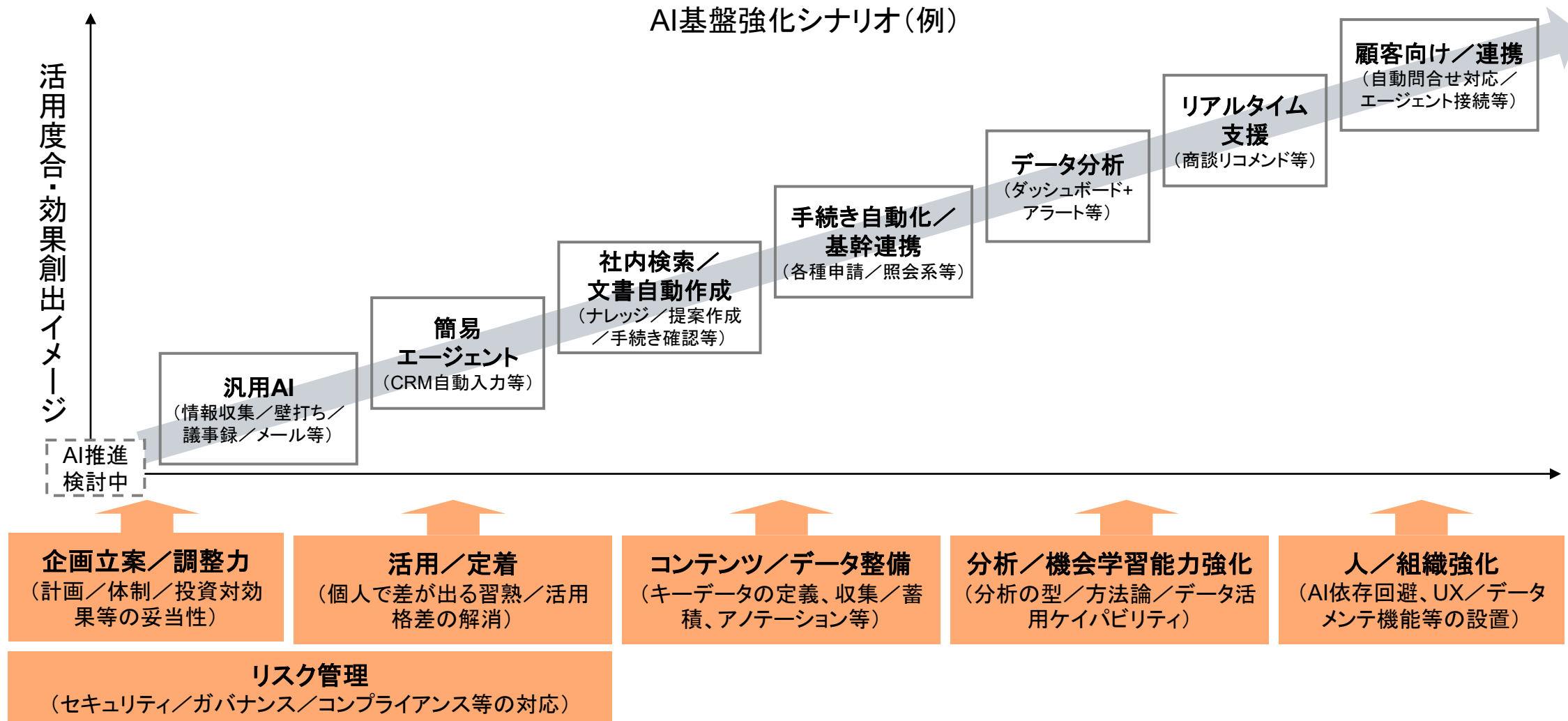


AI活用主要ユースケース(■:効率化、■:売上高向上、■:顧客体験向上、■:人材育成)



推進上のハードル

推進上のハードルは段階的に存在しますが、早めの成功体験を積み、高度なユースケースへの対応力を蓄積していくことが有効と考えられます。



ヒトとAIの協働イメージ

ヒトとAI、それぞれの強みは活かしつつ、両者の協働によって、顧客に最適な体験を提供するという考え方が今後主流になると想定されます。

強み

弱み



ヒト

「意味づけ」「信頼創造」の力

共感・感情理解
文脈判断・柔軟性
創造・直感・倫理観



AI

「最適化」「拡張」の力

処理速度・記憶力
定型業務・繰り返し作業
情報の一貫性

限られたリソース、品質のバラつき

人材不足、離職リスク
属人化、再現性困難
スキル、経験格差

ヒト／AIどちらかに
過度に依存すると
持続可能な
体験提供は難しい

画一的な対応、誤作動リスク

個別事情・背景の欠如
説明責任の欠如
誤情報・誤対応

ヒトとAI、それぞれの特徴(強み・弱み)を正しく理解し、
うまく組み合わせることで顧客体験を最適化する

ヒトとAIの分担例

まずは、ヒトとAIの特徴を活かし、営業の業務プロセスごとに各役割を明確化することが、第一歩となります。

営業活動におけるヒトとAIの分担(例)

	営業業務プロセス	AIの役割	ヒトの役割
1	顧客ターゲティング	顧客属性や過去実績データから有望リードをスコアリング・抽出	業界動向や戦略視点から優先すべきターゲットを選定
2	アプローチ・初期接点	メール文面の生成、過去の商談履歴や類似顧客情報の提示	顧客との初回接触で信頼感を築く、背景・文脈を把握
3	ヒアリング・課題抽出	顧客の発言・メモを自動記録・要約し、分析してヒントを提示	潜在ニーズや感情面を深掘りし、関係性を強化
4	提案設計・資料作成	提案資料のドラフト生成、過去の事例を検索・再利用	ストーリー構成、顧客コンテキストに合わせたプレゼンの最終調整
5	クロージング・契約	契約書ドラフトの作成支援、ステータス管理・リマインド	最終判断に向けた関係者調整・交渉・信頼の担保
6	フォローアップ・関係維持	定期フォローのタイミング提案、顧客の動向をモニタリング	顧客との長期的な関係を構築し、次の機会を創出

ファーストステップとしてどこから始めるか

将来を見据えた青写真は描きつつ、小さく始めて成果を刈り取りながら、段階的に持続可能な仕掛けに変革していくアプローチが得策と考えられます。

1 Re : design

ヒトとAIが協働する
あるべき姿の再設計

- 競争優位性確立に向けてAIをどのように利活用し、購買体験向上や付加価値増が見込めるのか、自社が取り組むべきことの見極め
- AIとヒトによる協働を定義し、実現したいカスタマージャーニーマップを再整理
- AI活用に関するユースケースの洗い出しと優先順位付け
- AI活用のロードマップ作成

2 Quick win

早期効果創出に向けた
取り組みの実践

- 早期に効果が見込めるユースケースの抽出と、アジャイル開発で実装・試行
- トライ&エラーを繰り返し、業務の中で成功体験の積み上げと、効果可視化や経営層との共有
- 効果のあるユースケースの業務への組み込みと実践
- 精度向上に向けたデータ整備とデータマネジメント構築

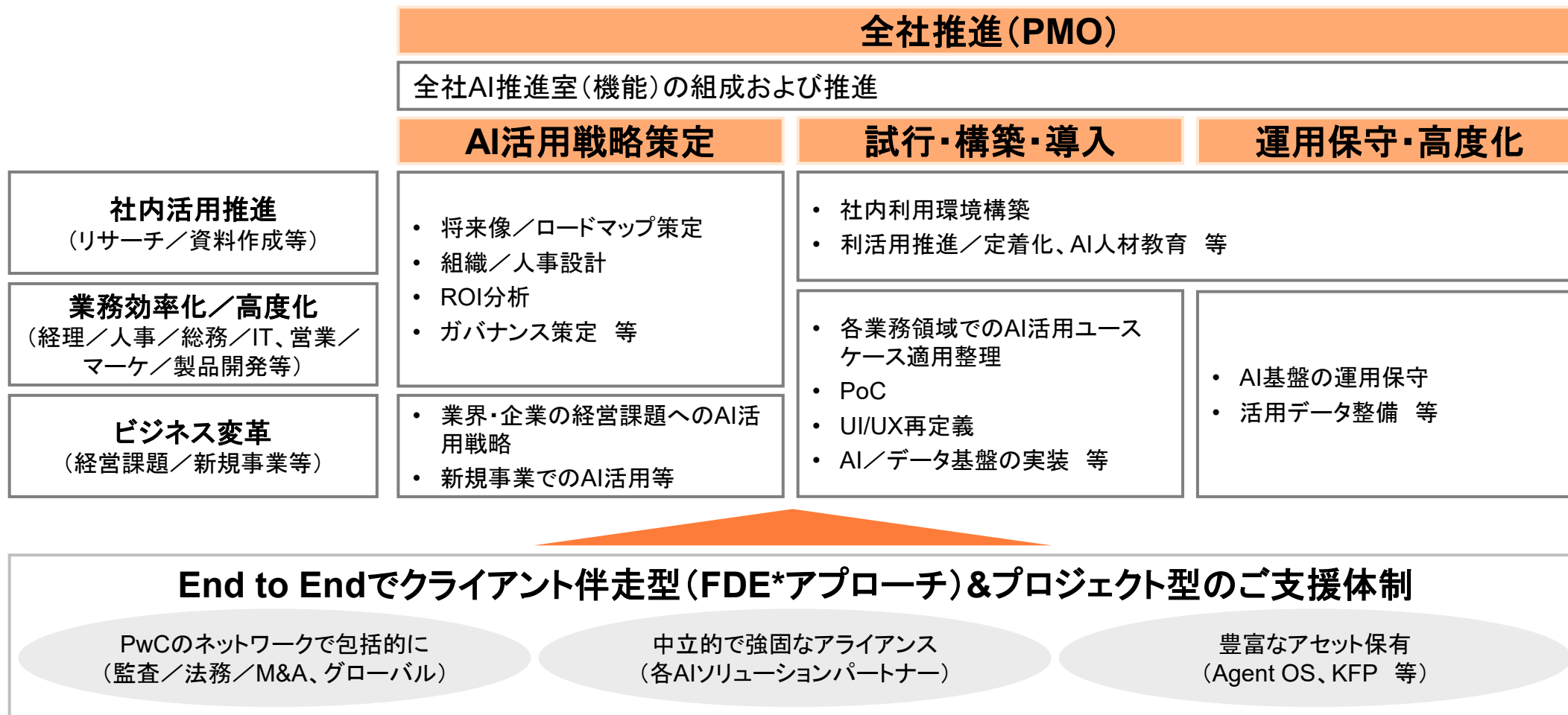
3 Sustainable structuring

持続可能なオペレーティングモデル
およびガバナンスの整備

- 持続可能な仕掛けを構築すべく、組織／人材／マネジメント等の観点で、オペレーティングモデルを再定義
- 安全・安心にAIを活用するためのガバナンスを整備・構築
- AI時代に必要とされる人材の獲得や育成
- 進捗状況と技術トレンド等を定点評価、あるべきモデルのチューニング・見直しを実施

AI活用におけるPwCコンサルティングの支援サービスと強み

PwCコンサルティング合同会社では、営業領域におけるAI活用について、多様なサービスを展開しています。



* FDE (Forward Deployed Engineering) : コンサルタント/エンジニアがクライアントの現場に「前線配置 (Forward Deployed)」され、課題定義から実装・運用までを一気通貫で担うモデル

お問合せ先

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。

発刊年月：2026年5月 管理番号：I202512-01

© 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.