AIを活用した営業オペレーションモデルの構築

――「狭く深く」をキーワードに営業価値を最大化する



目次

エグゼクティブサマリー 3

01 なぜ営業オペレーション戦略が重要なのか 4

1-1. 競争優位の源泉は変化している 4

1-2. 多くの企業が陥る誤解と当社が推奨するアプローチ 6

02 新しい営業オペレーションモデルはどのようなものになるか
（AI活用の方向性と経営者が検討すべきこと） 7

2-1. AIをレバレッジした営業オペレーションモデルの仮説
（AIで競争力を増幅させる方法／仮説） 7

2-2. AIにより乗り越えられる可能性が高い、
多くの企業に共通する課題 11

2-3. AIをてこにした新しい営業オペレーションモデルの構築に向け、
経営者が検討すべきこと 12

03 新しい営業オペレーションモデルを機能させるには 13

3-1. 人が能力を発揮できる環境の整備 13

3-2. 人事・評価制度などに関して考えていくべきこと 16

04 How to transform 18

結論 20

エグゼクティブサマリー

営業へのAI導入は、それ自体では競争優位になりません。論点は、競争優位を築くために、どのようにAIを組み込んだ営業オペレーションモデルを設計するかです。

AIによって個別業務ではなく「業務フロー全体」を変革すべきです。つまり、特定の連続性のある業務フローの変革を通して競争優位性を築いていく必要があります。その際は「**狭く深く**」AI化を図り、また、AI化に際しては競争優位性につながるオペレーションにフォーカスすることが要諦となります。

そして、その検討では「強い仕組み」を構築していくことが求められます。優秀な営業（ハイパフォーマー）の活動をAIでまねする・展開するという発想にとどまらず、どのようにして競争優位を生み出すかを検討する必要があります。暗黙知（・個人の知）の形式知化・組織知化を含め、AI主体の営業によって「個人競技から組織競技」「個人戦からチーム戦」にパラダイムシフトすることの理解が重要です。

多くの企業にとって、営業オペレーションモデルの変革が向かうべき方向性は「**営業価値の最大化**」と考えられます。以下の式に基づいて、「狭く深く」AIを活用する策を具体化していくべきでしょう。

営業価値の大きさ ＝ **顧客とのコミュニケーションの量** × **顧客とのコミュニケーションの質** × **学習スピード（仮説検証含む）**

AIを活用した営業変革の実現にあたっては、人・AI・組織が協働して継続的に学習・進化する仕組み、そして実行（Execution）の徹底と深化・進化が競争力を生む仕組みを作ることが求められます。

実行するのは人です。しかし、新しい技術の導入は人に不安を与えることから、営業オペレーションモデルの可視化、リーダーシップを中心としたチェンジマネジメント、AI時代の人材育成モデルの再構築が重要です。また、人事制度・目標管理制度の整備が、この変革のドライバーにもブレーキにもなり得ることに注意が必要です。

まずは、**アップサイドポテンシャル（伸びしろ）**がどこに、どの程度あるのかの可視化・定量化から、AIを活用した営業改革に着手すべきです。これにより、ROIなどのインパクトと実現性、成果を得るための主要論点を見定めることができます。

01

なぜ営業オペレーション戦略が重要なのか

競争優位の源泉は、製品力や営業力だけではなく、営業オペレーションモデル（営業オペレーションエクセレンス）へと移行していきます。その際のキーワードは「狭く深く」です。



1-1. 競争優位の源泉は変化している

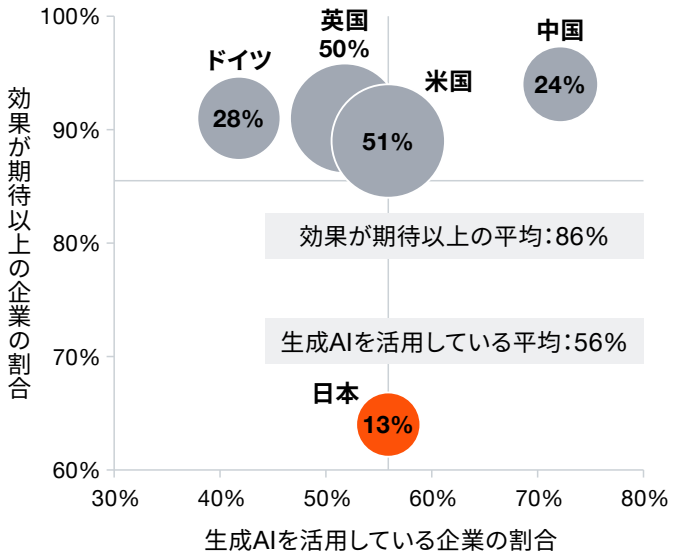
多くの業界において、営業を商品・価格・人数だけで差別化することはできません。そして、実際に各社は、激しい競争の中で努力を重ね、業績を積み上げているのが現実ではないでしょうか。しかしながら、そのような環境下において、AI活用を自社の競争力向上につなげられている経営者は、主要他国と比較しても少ないように思われます。実際に、PwCの実施した「生成AIに関する実態調査2025 春 5カ国比較」によれば、日本は他4カ国と比べて生成AI活用の効果を「期待を大きく上回っている」と答えた企業の割合が低くなっています（図表1）。場合によっては、他国の先進企業と似たようなAI推進体制を取りながらも、成果を実感していない状況もあると考えられます。

PwCコンサルティング合同会社（以下、当社）では、その背景にあるのは、競争優位性の獲得方法をより独自性のあるものにすることを起点として、オペレーションモデル自体をAIで強化することを目指すケースが少ないことだと考えます。

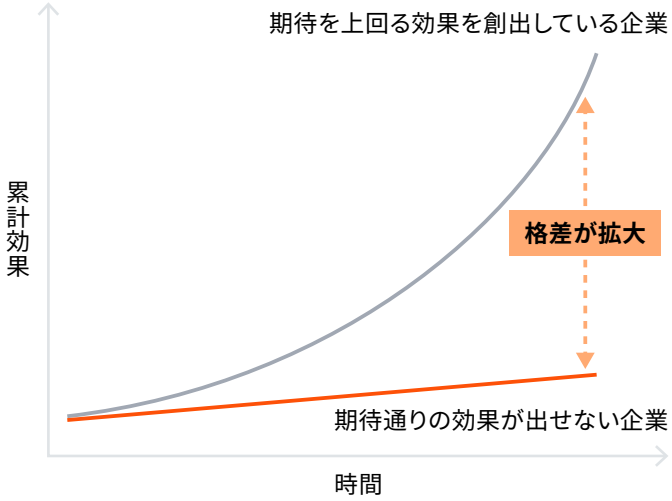
図表1

日本は生成AI活用の「効果」が他国と比較して低い。効果の格差は指数関数的に拡大するため、早急に手を打つ必要がある

日本の位置づけ



効果の格差イメージ



- 効果が期待以上の企業の割合：生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」「期待通りの効果があった」と回答した割合
- 生成AIを活用している企業の割合：生成AIの推進度合いとして「社外向けの生成AI活用サービスを提供している」「社内業務等で生成AIを活用している」と回答した割合
- 円の大きさ：生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」と回答した割合

出所：PwC作成
https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2025/assets/pdf/generative-ai-survey2025.pdf



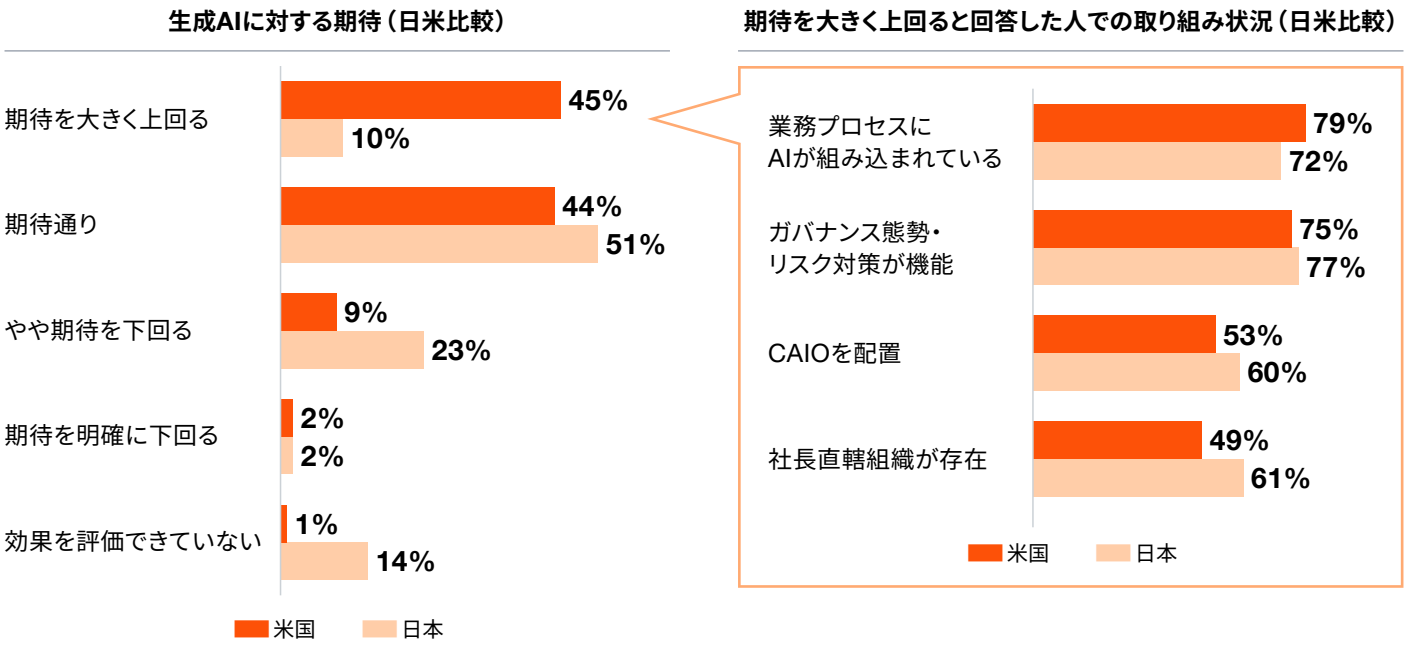
1-2. 多くの企業が陥る誤解と当社が推奨するアプローチ

AIの利用目的を業務効率化と捉えているケースが多く、図表2からもAIを業務に組み込んでいる割合は高いことが分かります。しかしながら、個別業務のAI化では競争優位は生まれづらく、活用のインパクトが限定され、ROIの改善が見えにくいのが実態です[1]。

一方、ビジネスモデル、オペレーションモデルを一気に“AIネイティブ”に置き換えるというのも、既にオペレーションモデルが確立している企業にとっては、難易度、リスクともに高いでしょう。そこで、当社では「まずは、どのプロセス・フロー全体を“AIネイティブ”なものに変革し、競争優位性を獲得していくか」を検討することを推奨します。すなわち、「狭く深く」のアプローチです。

図表2

日本は、国全体では期待を上回る効果を上げる企業の割合は低いが、期待を上回る層では、米国企業と同様の推進体制であることが分かる



出所：PwC「生成AIに関する 実態調査2025 春 5カ国比較」
https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2025/assets/pdf/generative-ai-survey2025.pdf

1 ただし、個別業務のAI化は草の根活動としては大いに意味があり、草の根活動からDXをリードする人材が輩出されているケース、そのために草の根活動を促しているエクセレントカンパニーもあります。

新しい営業オペレーションモデルはどのようなものになるか
（AI活用の方向性と経営者が検討すべきこと）

営業オペレーションモデルは1.Strategic Decision（どこで、何で勝つか）、2.Commercial Engine（どう勝つか）、3.Operation Infra（どう支えるか）の3階層で構成されます。これを競争戦略の議論と捉え、競争優位性につながるオペレーションを「狭く深く」、AI化することが重要です。



2-1. AIをレバレッジした営業オペレーションモデルの仮説（AIで競争力を増幅させる方法／仮説）

営業活動の強化というコンテクストにおいても、AIの活用にあたって検討すべきことの本質は変わりません。AI活用の有無にかかわらず、どこまでいっても論点は「どこでどう勝つか（＝競争戦略）」であることから、AI化により競争力を強化していく（増幅させていく）ための論点を検討する必要があります。以下では、営業オペレーションモデルの各レイヤーにおけるAI活用の方向性を提示します（図表3）。これらはあくまで例示であり、貴社において、どの要素を取り組むべきか、貴社にとっての「狭く深く」はどこになるかを想像しながら読み進めてください。

図表3

競争優位性を生む営業オペレーションモデルを検討する視点

階層	テーマ	検討項目	論点
レイヤー 1	Strategic Direction（どこで、何で勝つか）	• HVCフォーカス • バリュープロポジションのブラッシュアップ	AIによりどの強みを生かし、また弱みを解消し、競争力を高めるか
レイヤー 2	Commercial Engine（どう勝つか）	• 顧客インサイトの獲得 • レベニューオペレーションズの実現 • 実行と学習の強化（人・AI）	営業価値の最大化に向けて、「狭く深く」AIを活用する業務プロセスはどこか、また、それをどう変えるか
レイヤー 3	Operation Infra（どう支えるか）	• 人材ポートフォリオの整備 • データの構造的な整備 • ガバナンスの整備	上位階層で定義されたことの実現に求められるアセットや仕組みはどのようなものか

出所：PwC作成

レイヤー 1：Strategic Direction（どこで、何で勝つか）

• HVCフォーカス

当社では、High Value Customer（優良顧客、以下、HVC）/Next HVC（これからHVCに育てる顧客）への取り組みを中心に営業戦略を検討することを推奨しています[2]。なぜなら、売上・利益の源泉は顧客だからです。例えば、3年後に売上を1.5倍にするならば、3年間でどのように顧客基盤を変化させていくか、どの程度のHVCをどのように育成していくかを考えることになります。マーケティング戦略、商品戦略、人材戦略など検討すべき点が多数ある中、HVCの獲得・育成を起点に据えることで議論の軸足を固めることができます。

AI活用においては、機械学習モデルなども使いながら、HVC化する確率の高いところ、つまり、勝ちやすい顧客、勝ちやすい商材に営業リソースを集中的に投下します。同時に、重要顧客の攻略にフォーカスした営業マネジメント・組織の導入を検討します。

• バリュープロポジション（提供価値）のブラッシュアップ

各顧客への訴求メッセージの最適化（営業などへの提案含む）を目指します。各社の潜在顧客、顕在顧客のコンテクストや成功事例・失敗事例をAIにインプットし、バリュープロポジションの改善策を提案させます。

2 PwC「B2B事業でのデータドリブン営業事例・コンサルティング経験から得た方法論 優良顧客（High Value Customer）を基軸に事業を成長させる」
https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/grow-high-value-customer.html

レイヤー 2：Commercial Engine（どう勝つか）

• 顧客インサイトの獲得

AIを活用し「仮説構築」と「仮説検証」の質と量を強化します。例えば、類似案件でのアプローチ、コミュニケーション、取引実績から顧客インサイトを導き出すヒントを営業チームに提供します。AIをレバレッジし、「人」が賢くなることを目指していきます。

また、営業担当者が「0 to 1」（ゼロからの仮説構築）でスタックし、過度に時間を使うことを防ぎ、営業活動量を増やすとともに、顧客インサイトを反映した仮説に基づく議論を通じて顧客との対話の質を高めることで、「営業価値」の最大化を図ります。

営業価値の大きさ	=	**顧客とのコミュニケーションの量**	×	**顧客とのコミュニケーションの質**	×	**学習スピード（仮説検証含む）**

なお、潜在顧客の課題や自社サービスを通した課題解決方法の仮説をAIを活用して作成することは日本のリーディングカンパニーでも始まっており、当社もこうしたツールの導入を支援しています。

• レベニューオペレーションズの実現

AIを活用したデータの自動連携により複数組織が協力しあい、収益とCXを最大化します。各機能や各組織（インサイドセールス・マーケティング・営業の連携など）の個別最適ではなく、売上や顧客を起点に全体最適を実現する業務プロセスを設計・実装します。人の考えや判断が入るほど、組織間連携は難しくなり、オペレーションモデルが自動実行に近づくほどレベニューオペレーションズは奏功するとも言えるでしょう。

ただし、各組織のKPI見直しは必須であり、かつ難題です。理想的には“ビジネスKPI”（組織を超えて全員に共通。売上など）、“コラボレーションKPI”（組織間で共通。ジョイントKPI）、“プロダクティビティKPI”（各組織独自のパフォーマンス）の3種類のKPIを持つことができれば強い推進力が期待できるでしょう。どこまで踏み込んだマネジメントを行うかは、まさに経営者が行うべき判断と言えます。

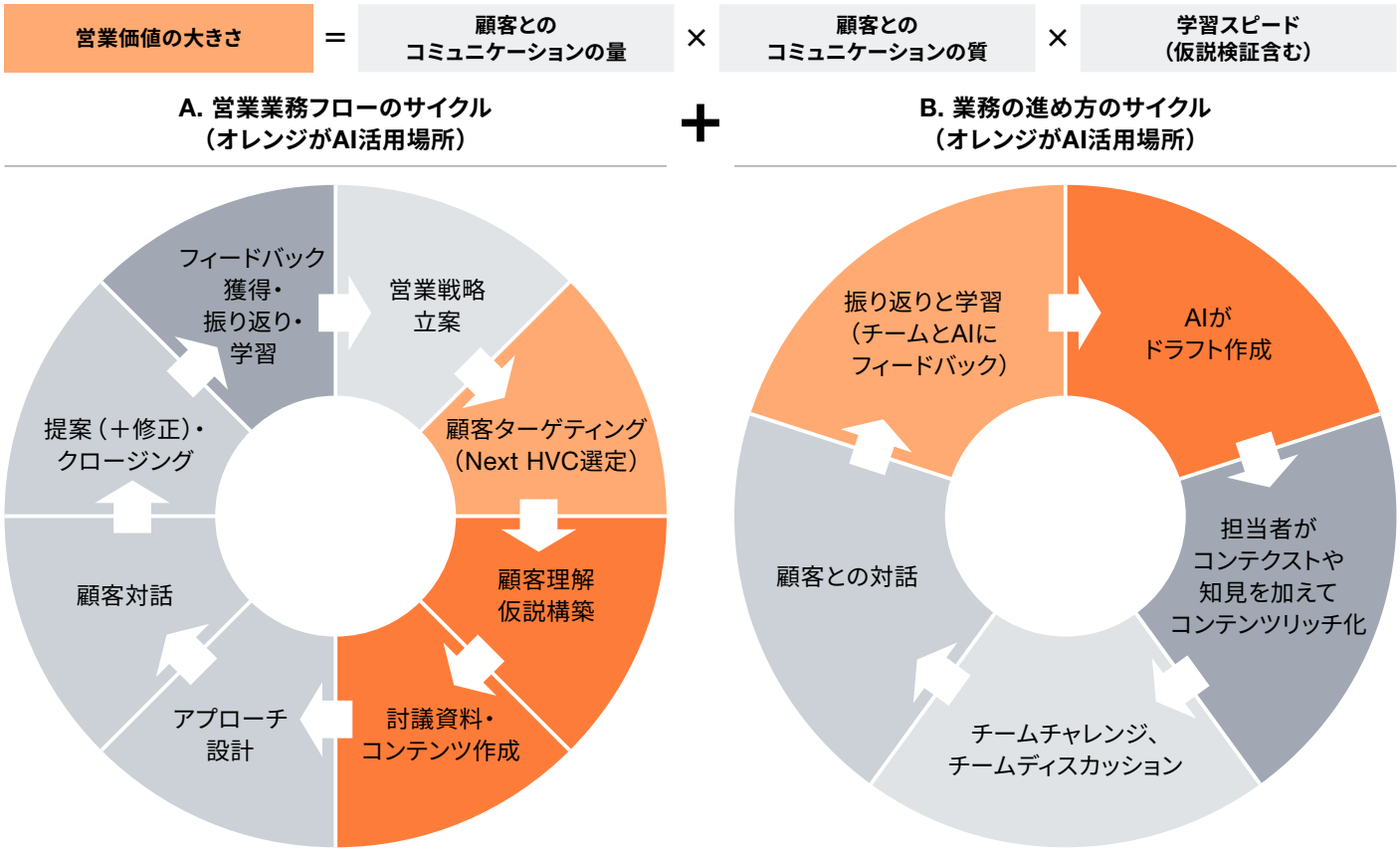
• 実行（Execution）と学習の強化

人とAIの協働強化をどう図っていくか。人とAIのそれぞれがどのようにしてより成長していく仕組みを作るか。AIの学習・成長は人の活動が前提となることから、活動量が多く、フィードバックも多いという状況を作る必要があります（図表4）。そのためには多くの業務において、人の「アウトプットを生まない思考時間（スタック・停滞している時間）」を減らすことが重要です。そのコンテクストにおいて、AIを活用し「0 to 1」（無から有を生む）の時間を減らし、「1 to 10」（たたき台からアイデアの質を高める）の時間を増やす必要があります。

また、この過程では「チームワーク」の強化も重要です。ひとつのアイデアを多くの知恵で何倍もの価値に昇華させ、ひとつの事例から多くのメンバーが学ぶ。個の活動の強化が何倍にもなって組織のナレッジとなっていく。そのための仕組みづくりが肝要です。

図表4

営業価値の最大化に向けたオペレーションモデルを構成する「2つのサイクル」（AIの使いどころは一般的なもの）



出所：PwC作成

レイヤー 3：Operation Infra（どう支えるか）

• 人材（人材ポートフォリオの整備）

問いや仮説を立てる力など、AI時代に必要なスキルは各所で議論されていますが、スキル以外に忘れてはならない重要な観点があります。すなわち、人材が「AIを使う人」と「AIを育てる人」に大別されていく、ということです。

前者は、顧客とのコミュニケーションや関係性構築・信頼関係醸成のスキル向上を目指す人材、後者は仮説検証のデザインやデータ分析のスキル向上を目指す人材です。営業に関わる人材のポートフォリオが大きくシフトしていくことに留意し、この人材シフトを計画的に行っていくことが重要です。

• データの構造的な整備

データの構造は、「ファクト・コンテクスト（文脈）・ナレッジ」の3層で捉える必要があります。具体的には、定量データを中心としたファクト、それを生んでいる背景としてのコンテクスト、各種の活動から組織として獲得してきたナレッジの3層です。それぞれをひもづけて分析できるように、また営業がスムーズにデータを引き出せるように情報基盤が構築されていることが望ましいでしょう。これは既述の「顧客インサイトの獲得」「営業価値の最大化」に大きく影響します。

同時に、自然とデータがたまる組織文化を作ることも重要であり、次章で詳説します。

• ガバナンスの整備

AI活用の最大のリスクは、技術的な脆弱（ぜいじゃく）性ではなく、情報漏えいや誤判断、バイアスなどが生む問題によって顧客と社会からの信頼を失うことです。データプライバシーと個人情報保護、AIの倫理・公平性・透明性・法令遵守などが論点となります。ガバナンスはアクセルを強く踏むためのブレーキであり、その体制整備は極めて重要です。

2-2. AIにより乗り越えられる可能性が高い、多くの企業に共通する課題

これまで、多くの企業は営業改革において「ハイパフォーマーの知見の可視化と展開」に取り組んできたのではないでしょうか。ただ、これは「ハイパフォーマーに営業全体のパフォーマンスを委ねる」考え方ともいえるでしょう。

AIを活用することで、一切の属人性を排除し、チームワークを強化してビジネスの成長を加速するとともに、個人へのプレッシャーの軽減を図ることができます。これは、営業職の不人気や若手社員の意識の変化などの問題の解消にもつながるでしょう。また、「巧」の暗黙知についても、同様に、AIを活用し形式知化していくことが可能です。多くのメンバーがその知恵を活用できるようになり、ベテラン社員の退職などの影響にも対処できます。

AI時代の営業は「個人競技からチーム競技」に移行します。まずは、このパラダイムシフトを理解することが重要です。

2-3. AIをてこにした新しい営業オペレーションモデルの構築に向け、経営者が検討すべきこと

本章では、営業オペレーションモデルにおけるAIの活用の方向性を示してきました。その内容を踏まえ、経営者や事業責任者は、次に挙げる本質的・普遍的な問いと向き合う必要があります。

「競争優位性の獲得」に向けた強み（生かすべきアセット）は何か、自社の営業リソースを有効活用し、リターンを生み出せているか（メリハリのあるアロケーションになっているか、中期の目標の実現シナリオが描けているか）、顕在的・潜在的な組織規範や文化に変えるところはないか（このままで新しい営業オペレーションモデルが機能するか）、どのように学習する組織になっていくか。これらの問いに対して、自身がどのようにリーダーシップを発揮すべきかを検討すべきです。

- どこに“競合優位性”を見いだすか、その増幅に向けAIも活用し、どのような“営業オペレーションエクセレンス”を作り上げるか（どのような「仕組み」で競争力を得ていくか）
- 自社にとってのHVCはどのような顧客か。ターゲットとして選定された顧客の質・量は経営目標上の数字（売上などや時間軸）と整合するか
- 組織構造、KPIなどの組織マネジメントをどうアップデートしていくか
- 「成果＝（1＋r）^t」の考え（学習重視）に沿った規範・文化をどう作っていくか
  →PDCA・仮説検証の実行回数は最も成果を増幅させる要因であり、いかにそのスピードを上げるかが鍵
  （r：学習による改善率、t：PDCAや学習の回数）
- ナレッジをどのように積み上げ活用していくか、成長フォーカスの組織文化をどう作るか
- 上記に対して、どのようにリーダーシップを発揮していくべきか

03

新しい営業オペレーションモデルを機能させるには

持続的な競争優位を生み出すのは、AIではなく、それを使いこなし進化させる人です。したがって、どのようにメンバーにフルポテンシャルを発揮してもらうかが、新しい営業オペレーションモデルの成功への「必要条件」となります。



3-1. 人が能力を発揮できる環境の整備

• AIへの不安を減らす

人間は潜在的に未知のものに不安を覚えることがあり、AIもその例外ではありません。特にAIはこれまでの仕事のあり方そのものを大きく変える可能性を持ちます。PwCが実施した「グローバル従業員意識／職場環境調査『希望と不安』2025」においても、その傾向がみられます。調査によると、今後テクノロジーが仕事に与える影響を「あまりコントロールできない」「全くコントロールできない」と考える層は日本では3割以上います（図表5）。また、今後の技術の変化が仕事に与える影響について、初級レベルである若手層は、一般社員と比較して「かなり」「非常に」と回答する割合が高くなっています。実際に、トランザクション業務と言われる初級業務からAIへの代替が進んでおり、新卒採用を控える企業も少なくありません。目の前の業務が代替・消滅するという不安と、長期的なキャリア不安がここには存在します。

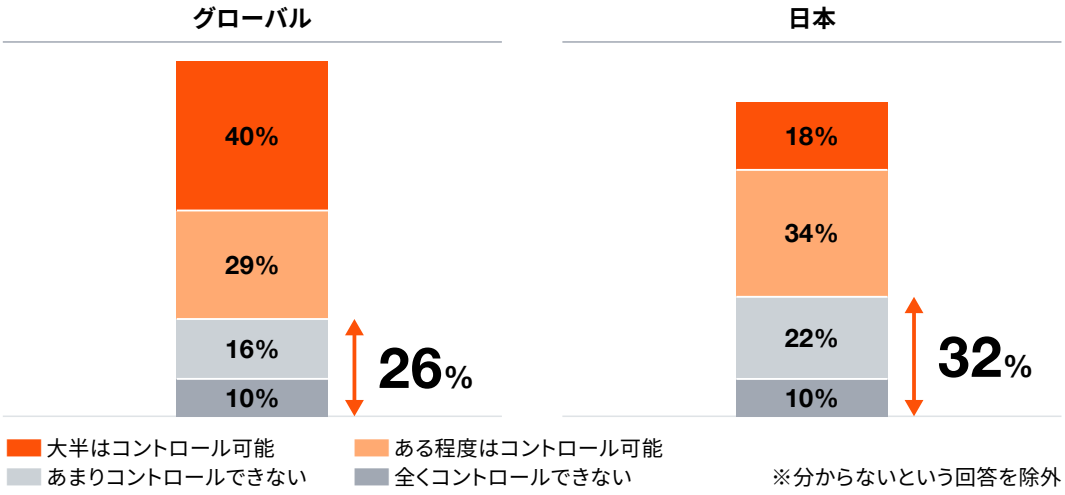
営業パーソンとしての成長は、これまでOJTと経験の蓄積による連続的な成長が一般的でした。特に初級レベルでは、顧客についての下調べや分析、提案作成支援や顧客への細かな要望への対応といった、実際に手を動かす業務のなかで営業としての勘所を磨いていくプロセスが存在しました。しかし、AIやチャットボットなどによって、こうした業務そのものが代替される可能性が高まっています。若手層はこれまで営業パーソンとして当然に経験してきた下積みを経ないまま、パフォーマンスの向上を求められることになります。AIによって非連続な成長を求められること、それに対する潜在的なキャリア上の不安があることを、経営者や管理職は理解しておく必要があります。以下に、これらの不安にどう対処すべきかの道筋を示します。



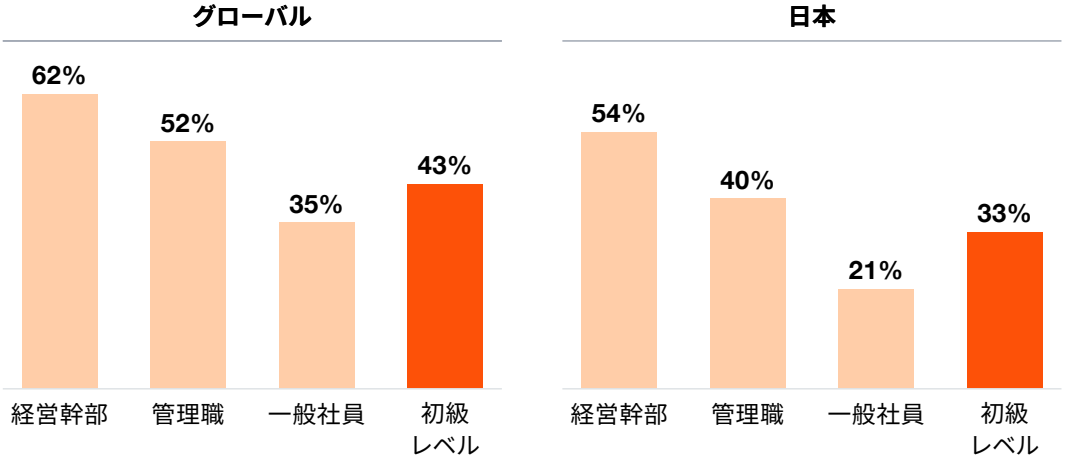
図表5

テクノロジーの変化が仕事に与える影響をどうコントロールするか

Q. 今後3年間で、テクノロジーが仕事に与える影響をどの程度コントロールできるようになるか？



Q. 今後3年間で、技術の変化があなたの仕事にどの程度影響を与えると思いますか？
（上記Qに対して「非常に／かなり」と回答したパーセンテージ）



調査ベース：グローバルの全回答者（n=49,843）、日本の全回答者（n=2060）
出所：PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025

• 営業責任者が明確なビジョンを示す

AIに対する不安を払拭するために、最も重要なのはトップが示すビジョンです。AI活用にどこまで踏み込むのか、営業組織や営業パーソンの役割はどのように変化していくのか、組織において新たに獲得すべき機能やAIによる代替を進めていくべき機能はどこか、雇用や営業人員をどのように捉えているのか。ネガティブな予測も含めて、営業責任者は真摯にメッセージを出していく必要があります。

当社は、経営幹部チームにおけるワークショップを通して、このビジョンの磨き込みを行うことも支援しています。例えばある消費財メーカーは、ワークショップを通じて社内に強いメッセージを打ち出すこととしました。一般消費者の検索スタイルが確実に変わり、これまでの検索エンジンで商品を選ぶスタイルから、日常的に接するパーソナライズされた生成AIに尋ね、商品を選ぶようになるなかで、「生成AIにレコメンドされる」というキードライバーを強化するために、自社がレコメンドに入るための組織機能を立ち上げるということ。また、営業パーソンのヒューマンタッチな部分が取引先や代理店との信頼関係に関わることから、AI利活用によって業務効率化が進んでも、現人員を圧縮することは考えていないということ。これらのメッセージが、現場で働く営業パーソンの不安を和らげる効果があったことは、想像に難くないでしょう。

• 組織知としての育成・活用基盤をつくる

前述のとおり、AIによって一部の業務が代替されることで、特に若手層の社員は非連続な成長を求められるようになります。これは、「汗をかいて体得する」「背中を見て覚える」という旧来の育成方法が機能しなくなることを意味します。

営業の知見は、どうしても個々人の感性や経験によって培われた「暗黙知」になりやすいものです。しかし、AI利活用が進むと、暗黙知を「形式知化」していかなければ、若手社員が成長の壁を乗り越えることが難しくなります。その対策の一例は、熟練社員の経験や勘所を徹底的に言語化・可視化し、それを身に付けるための教育プログラムを組むことです。企業によっては、それらの知見もAIに学習させ、若手の伴走AIとして活用する例も出てきています。

また、テクノロジーの発展のスピードはすさまじく、AIでできることは日々アップデートされています。このような環境下では、個々人がそれぞれに試行錯誤をするのは効率が悪く、組織全体として、知を共有する「組織知」がAI利活用のスピードを大きく左右します。例えば、ある人が作ったAIエージェントを他の人が使ってみて、フィードバックします。また、新たなAIの有効な活用方法が見つかったら、周囲に共有します。さらに、それらを組み合わせることで、いっそう業務を進化させます。このような「組織知」を発揮するための環境整備は、AIを最大限に活用するためには欠かせない基盤であると言えるでしょう。

3-2. 人事・評価制度などに関して考えていくべきこと

• 人の行動様式を変える（求める指標の変化）

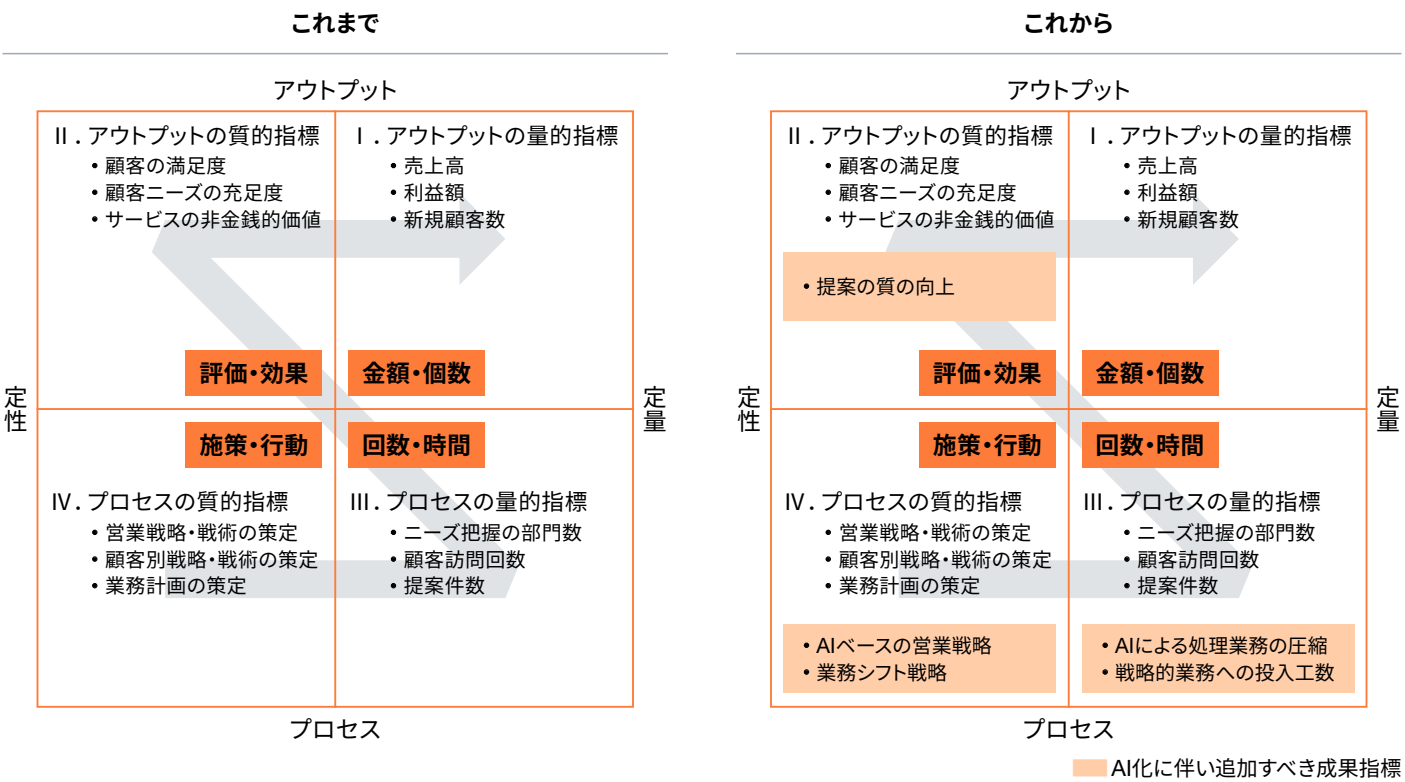
AIを最大限に利活用しようとすると、メンバーの行動様式を変えていかなければなりません。その方策を、目標管理を行う際にしばしば活用されるフレームワークをもとに解説します。

まず、図表6に示すように、求められる成果をアウトプット・プロセス、定量・定性の二軸で整理します。アウトプットの量的指標は、売上や利益などの最終成果であり、そこに至るために、アウトプットの質的指標（顧客の満足度など）を高め、プロセスの量的指標（提案件数など）をクリアします。その土台にはプロセスの質的指標（戦略策定など）があります。最終成果を出すために、Z字のような経路をたどっていきます。営業プロセスが成熟している場合には、各自に最終成果（売上・利益など）を求めれば、自然と途中指標もクリアする行動を取るようになります。

しかし、AIによる営業プロセスの変革は、これまでとは全く異なる指標を求めるようになります。土台となる戦略にAIが組み込まれ、そのプロセスには業務の組み替えやAIの利活用が求められます。それが提案の質の向上につながり、最終成果を出すモデルへと変わらなければなりません。

図表6

AI化・営業オペレーションモデルの変革を進めるに際して、成果指標はどのように変化させていくべきか



出所：PwC作成

仮に、営業は「売上・利益などの最終成果が全て」と捉え、その道程を各自に任せていると、過去の行動様式から変化は起こりません。組織がAIを成長のドライバーとして捉えるのであれば、最終成果だけではなく、その他の領域の成果指標も評価に盛り込む必要があります。

人は評価によって動きます。だからこそ、その評価指標も組織の方針によって組み替えなければ変革は起こらないことを強く認識しなければなりません。

• 戦略的に変革目標を評価に織り込む

営業機能は、企業業績を左右する重要な機能であり、だからこそ短期的成果が強く求められます。売上・利益などの最終成果について、各自に必達を求める営業組織は多いでしょう。

AIを業務プロセスに取り込んでいくためには、社員の試行錯誤が必要となります。しかし、売上・利益の必達を強く求める組織では、試行錯誤は生まれにくいと言えます。社員が使える時間は限られており、試行錯誤に時間的リソースを割くと、「確実に成果を出せる業務に充てる時間」は削られます。業績プレッシャーが強ければ強いほど、結果が出るか分からない試行錯誤に時間的リソースを割くことを社員は避けるようになります。

このパラドクスこそが、営業機能におけるAI変革を阻む大きな障壁になっています。営業組織としては、短期的成果を確保しつつ、将来に向けて変革を進めていかなければなりません。業績が強く求められる組織であるからこそのジレンマと言えるでしょう。

これを解決していくためには、個人にミッションとしてAIに関する変革目標を与え、業績目標と同等、あるいはそれ以上に評価することを戦略的に行うことが有効です。これは短期的指標である業績目標だけを追い求めるのではなく、変革目標も同様に重要であることを示すことに他なりません。

その際に、どこまでを目標設定の対象とするかはバランスをみて決める必要があります。全営業パーソンがAIドリブンな営業スタイルに変革することを強く求めるのであれば、その全員に盛り込むことも考えられます。テック企業のなかには、営業パーソンを含む全社員にAI利活用を変革目標として求めているところもあります。ただ、この場合、業績目標に対する社員の意識が薄れることは避けられません。

そこまでの変革は求めないとすると、AI変革のリーダーやキーパーソンに対象を限定する方法が考えられます。営業組織においてユースケースを作り、展開していく起点となる人材を評価していく仕組みです。どの程度、変革に軸足を置いた評価をするかはバランス次第ですが、変革を推進するためには評価の仕組みや運用を変える必要があります。人事評価は変革の大きなドライバーにも、ブレーキにもなり得ることを理解しておかねばなりません。

How to transform

「狭く深く」をどう見つけるか。「HVCフォーカス」で作り上げようとする顧客基盤を起点に考えると、対策すべき場所が見えてきます。どこに、どのような対策を行い、どの程度のリターン（金額）を得るのかという、アップサイドポテンシャルに関して最初に「あたりを付ける」こと、つまり仮説的シナリオを持つことが重要です。



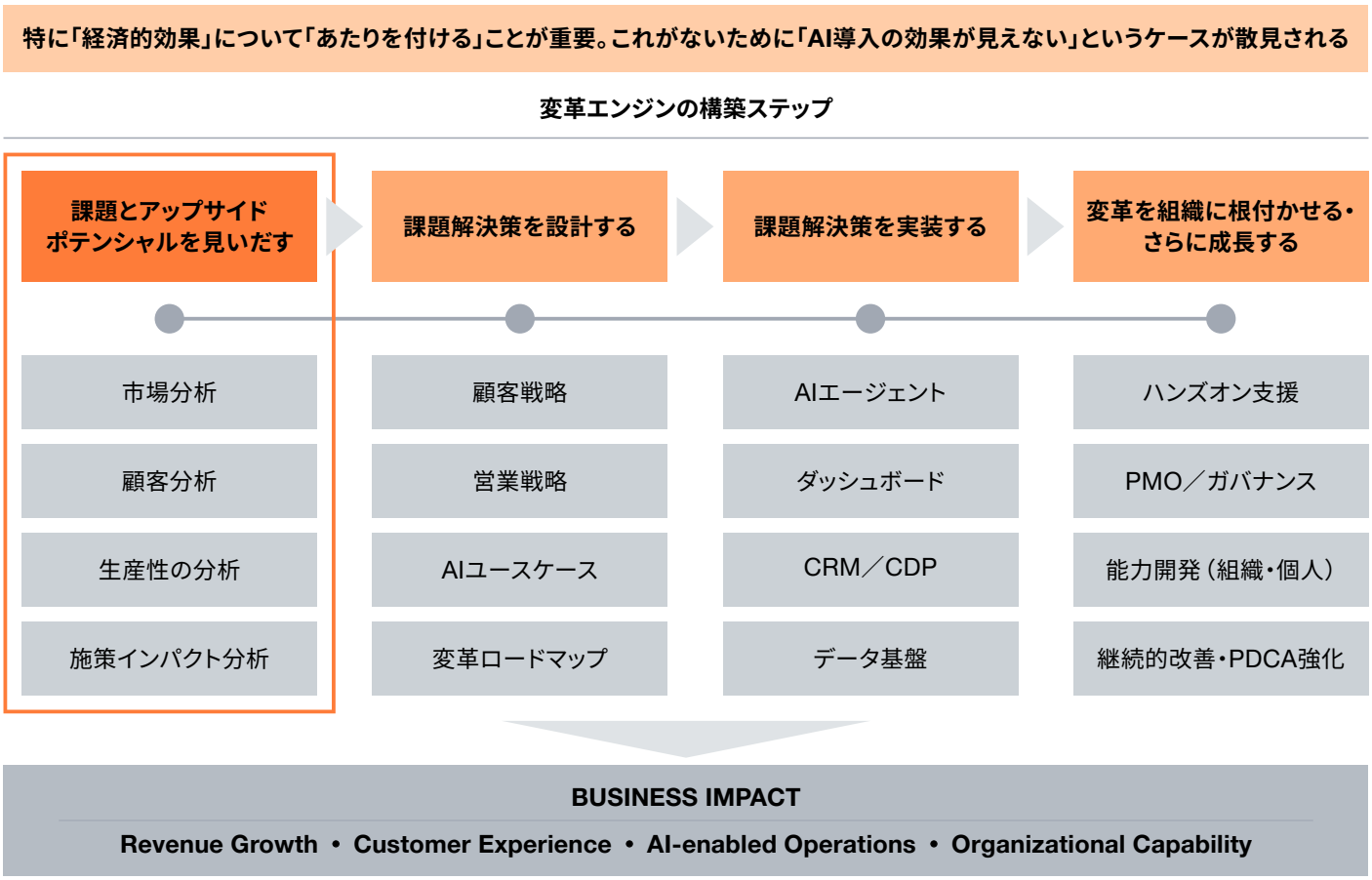
当社の経験に基づくと、AIを活用し、競争優位性を強化・増幅させていく業務プロセスなどを見いだすための最も分かりやすいアプローチは、まずは、売上や利益を顧客軸で分析することからスタートすることです。どのような顧客とのビジネスを強化する必要があるのか、それを実現するには、営業オペレーションモデルをどのように変革する必要があるのかを分析する必要があります。

例えば、HVC化する可能性が高いにもかかわらず、実績がそうなっていない企業群をピックアップし、その要因を分析するといった要領です。新商材のクロスセルがうまくいかないという要因が分かった場合、そのコツを全社的に共有するナレッジシステムをAIを活用して構築することや、営業のリソースアロケーションを最適化する仕組みを構築することが対策の候補として浮かび上がります。また、ここでは組織変革など、AI活用に限らない論点も顕在化します。

図表7に示したように変革エンジンは4ステップから作られますが、まずは、ビジネス面で、どこにどれだけのアップサイドポテンシャルがあるかを明確化・可視化すべきでしょう。なお、この可視化によって、いくらを投資して、どの程度のリターンを取りに行くのかというロジックを組み立てやすくなるため、AIを活用した変革への投資対効果の検証や可視化にも有効です。

図表7

変革エンジンは4ステップから作られる。まずは、アップサイドポテンシャル（打ち手の方向性と想定インパクト）の可視化から変革をスタートする



出所：PwC作成

結論

AI時代に活躍する企業は、AIを多く導入した企業ではありません。競争優位性を増幅させる形でAIを組み込んだ営業オペレーションモデル（＝営業の「仕組み」）を構築し、それを完遂し、人と組織が継続的に進化する企業です。



AIの進化のスピードは著しく速く、企業のAIの活用意欲も旺盛です。その結果、毎日のように新しいAI活用事例を見聞きするかもしれません。しかし、事例やツールなどに飛びつくのではなく、まずは、自社の強み（特に顧客から評価されている点）や競争優位性の源泉に目を向けるべきです。そして、その強みを増幅させることを考え、どこでAIが最も奏効するのかを見極める必要があります。AI活用のキーワードは「狭く深く」であり、変革を完遂することが重要です。

また、この取り組みは、一発勝負のトーナメント方式ではなく、長期的なリーグ戦のようなものだと当社は捉えています。ぜひ、継続的な改善により「複利効果」を体現し、AI活用により大きな成果を獲得しましょう。

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10月　　管理番号：I202608-02

© 2026 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which 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.