



予測×要因分析×自動化

—AI予測×生成AIが導く
営業計画業務の進化—



- 1** なぜ今、営業計画業務の変革が必要なのか？
- 2** PwCが提言する営業計画DXとは？
- 3** 営業計画DXの実現イメージ
- 4** まとめ

Agenda

講演者紹介



木下 和俊 Kazutoshi Kinoshita

自動車・製造・エネルギー事業部
Senior Manager

経歴

自動車部品メーカーを中心に製造業の業務改革プロジェクトに従事。主に生産・購買領域を担当し、業務改革に伴う構想策定～要件定義～構築・展開までの全フェーズの経験を有する。
ここ数年は大きな課題が存在しているが手付かずの領域となっている事業計画や営業計画などの業務改革に力を入れている。

主な支援実績

- ・製造業: 営業計画の高度化、グローバル展開
- ・製造業: 事業計画の高度化、グローバル展開
- ・製造業: ERP導入(SCM領域)の構想策定・構築支援
- ・製造業: 需給調整のための組織変革と業務効率化
- ・通信会社: 新サービス立案・構築・導入支援
- ・製造業: ERP導入(会計・SCM領域)の構想策定・構築支援



岡部 悠介 Yusuke Okabe

Front Office & Experience事業部
Manager

経歴

営業・マーケティング・アフターサービス・新規事業構築等の顧客接点領域を中心に、データドリブンでの経営改革に従事。
統計やデータ分析、AI関連の専門資格を複数保有。

主な支援実績

- ・製造業: 営業計画の高度化、グローバル展開
- ・製造業: 販売接点のデジタル化
- ・製造業: 販売接点のデジタル化
- ・製造業: ERP導入
- ・インフラ業: 顧客接点の高度化
- ・インフラ業: マーケティング戦略策定
- ・インフラ業: CRM導入
- ・小売業: 事業計画策定 等、幅広い業種で30以上のPJに従事

1

なぜ今、営業計画業務
の変革が必要なのか？

製造業を取り巻く外部環境

不確実性の増したビジネス環境

1. 地政学リスク
2. トランプ関税等の貿易施策の変化
3. 労働力不足
4. クライアントニーズの多様化 等

不確実性の高い時代に突入



原材料価格や調達リードタイムの変動

1. 世界的な半導体不足
2. 各国のインフレに伴う原材料価格の高騰
3. 調達のグローバル化
4. 輸送コストの増大 等

営業計画のブレが在庫过多やバックオーダーに繋がり工数・費用が増加



不確実性の高い世界を前提とした舵取りが必要となる

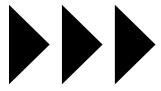
そのためには従来の高精度を追求した1つの長期予測だけでは品質を担保できない

複数のシナリオを作成し、予実分析と計画更新のサイクルを高速化することが肝要となる

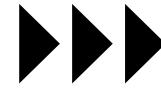
SCM全体への影響

需要→

営業部門



調達部門



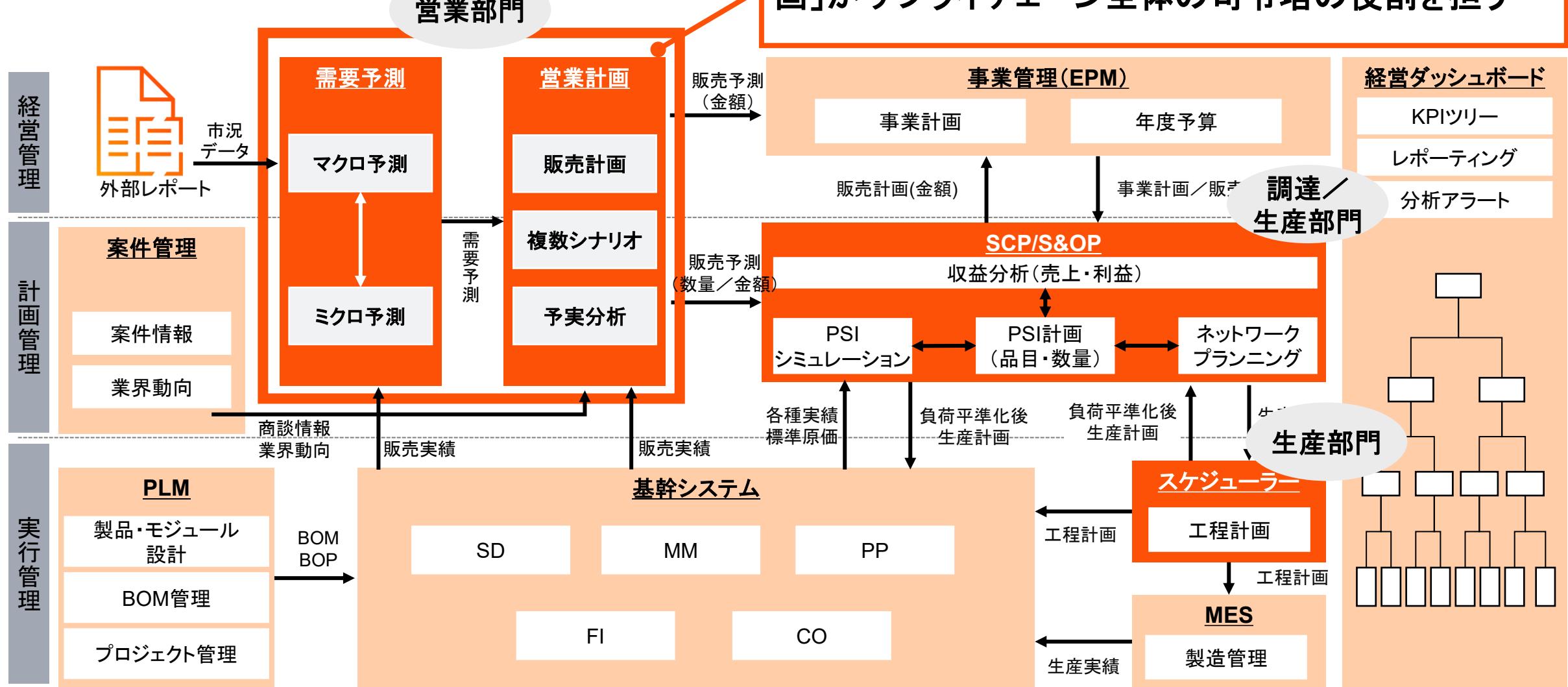
←供給
生産部門



営業側の計画精度の悪化、ブレがブルウェイップ効果を生み出し過剰在庫や欠品を発生させる要因となる

営業計画はサプライチェーン全体の司令塔の役割を担っている

SCM全体への影響



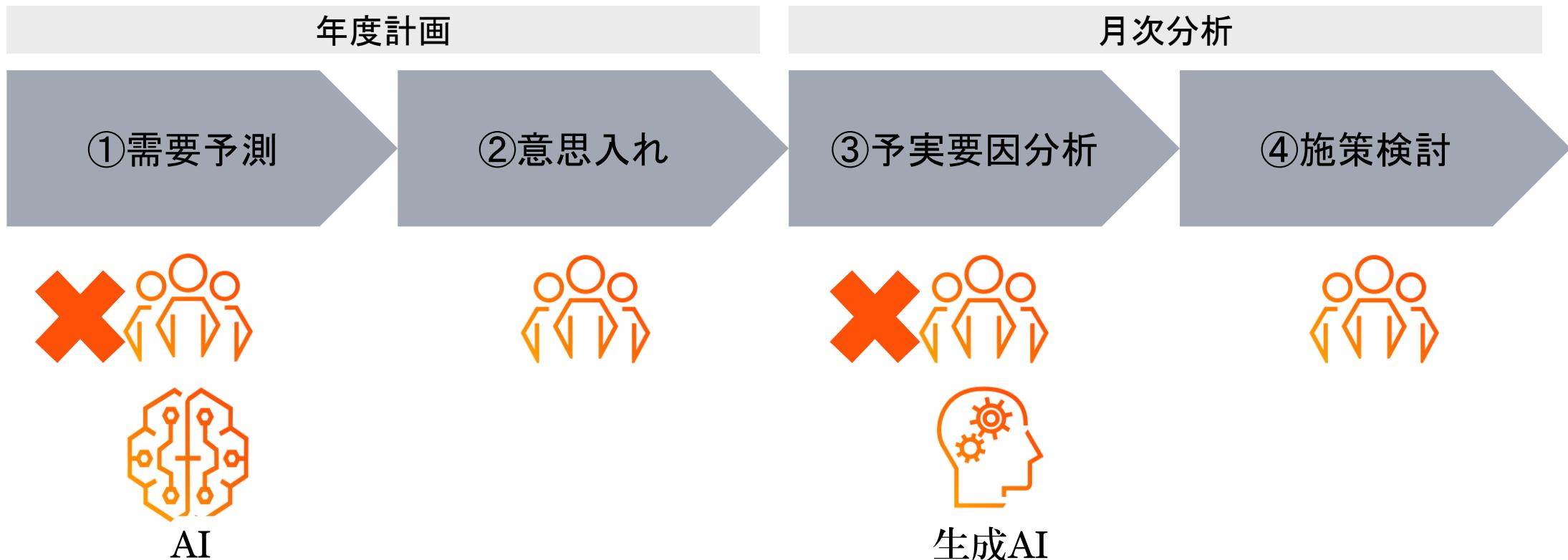
2

PwCが提言する
営業計画DXとは？

PwCが提言する営業計画DXの全体像

これからの営業計画は**人とAIの分業**がポイント

「人がやるべき業務」と「AIや生成AIに任せられる業務」の切り分けが営業計画を進化させる



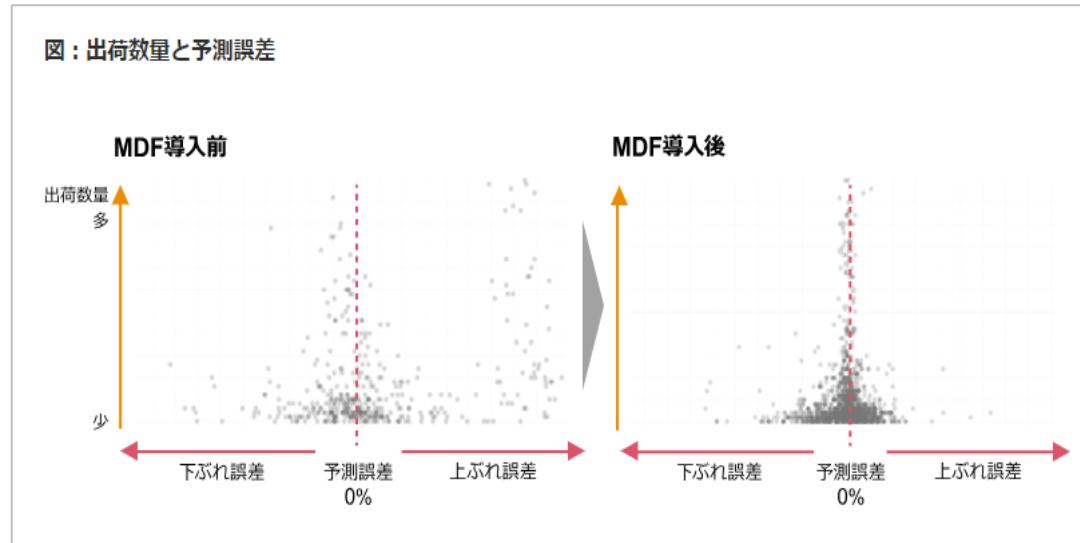
営業計画DXを実現するための変革ポイント



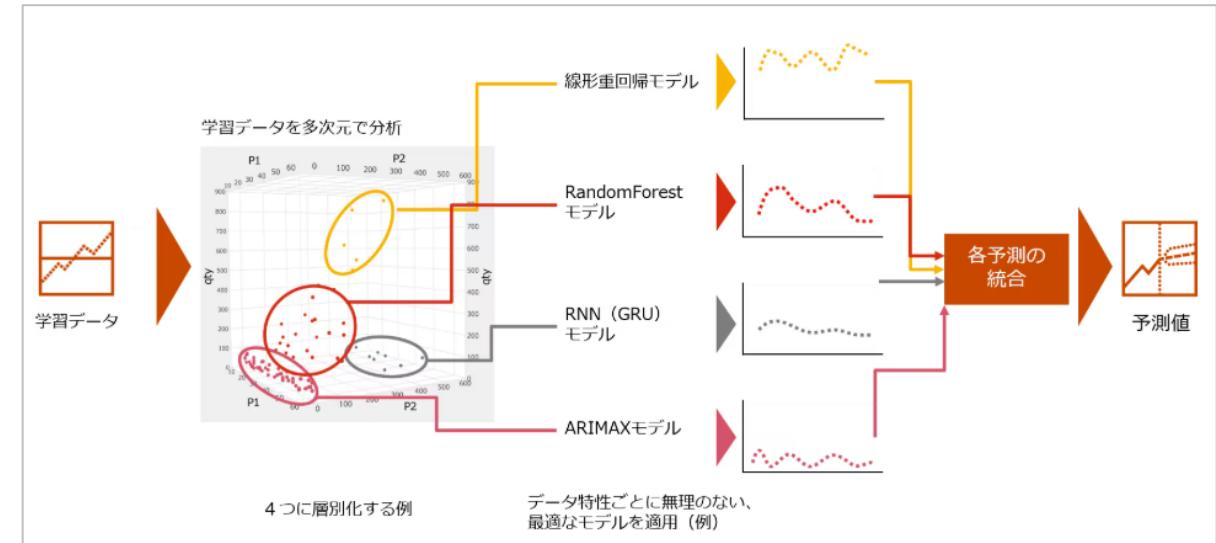
【参考事例】AI需要予測の導入事例(製造業様)

AIによる高精度予測と日次単位での生産・供給計画を連動させることで、新商品欠品・旧商品廃棄ロス・外部倉庫費用といった主要KPIの大幅な改善に成功

Multidimensional Demand Forecasting (MDF)による出荷数予測の精度向上



Multidimensional Demand Forecasting (MDF)におけるハイブリッドモデルの考え方



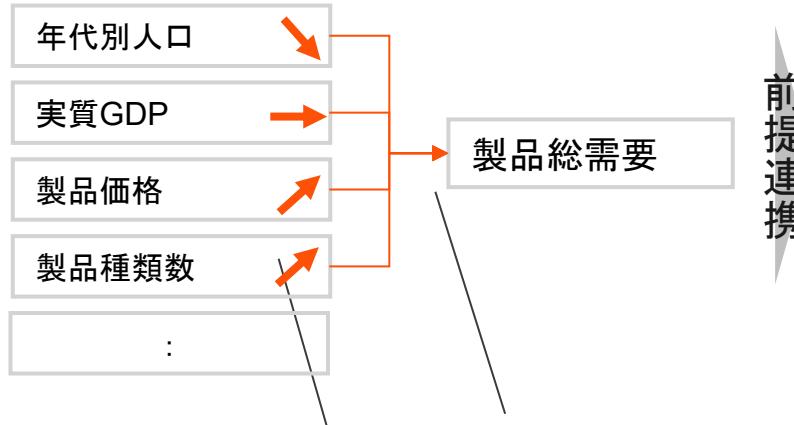
- 需要の急増・変動に即応できるようになり、欠品リスクを低減 (新商品欠品数を最大30%削減)
- 販売傾向を正確に把握し、生産過多や在庫滞留を防止 (旧商品廃棄ロスを最大35%削減)
- 必要量をAIで自動配分することで、センター間の在庫移動が減少 (外部倉庫費用を最大50%削減)

【参考事例】Anaplan × 生成AIの導入事例(製造業様)

製造メーカーでは、AIによる環境変化の自動検知やシミュレーション、生成AIによる業績分析により、迅速かつ適切な経営意思決定をサポートする仕組みの構築を推進中

環境変化を先読み

環境変化を自動検知し、その変化によるビジネスインパクトを予測する

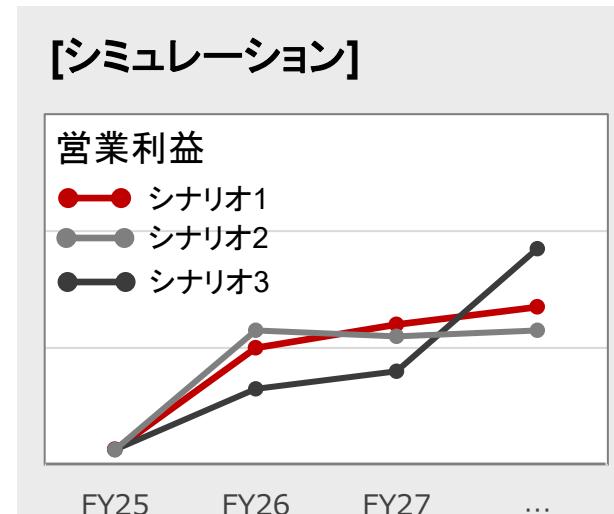


[AI]
環境変化を
自動検知

[AI]
ビジネス
インパクトを予測

業績影響をシミュレーション

変化する環境における業績影響を複数シナリオ作成し、シミュレーションする



蓄積されたデータを活用

計画・実績データ

最適な経営資源配分を自動提案

与えられた条件において将来利益が最大化となる経営資源配分を自動提案する

[数理最適化]
経営資源配分の自動提案

- 設備投資の事業・会社別配分
- 研究開発費の事業別配分
- 製品群別の生産配分
- :

蓄積されたデータを活用

3

営業計画DXの 実現イメージ

月次業績分析～意思決定までの一連の流れ

業績を確認し、AI需要予測で低迷見通しを把握。生成AIを活用して原因分析・施策検討。

財務インパクトをシミュレーション。最終意思決定は「ヒト」の手で。



売れ行きの低迷を検出

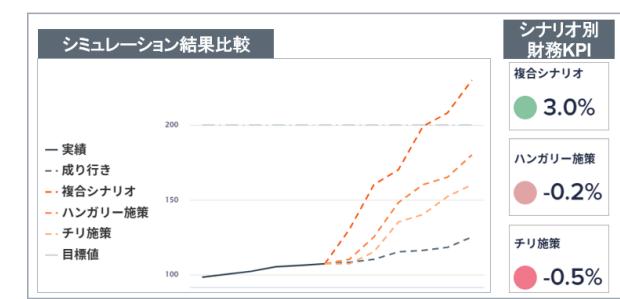


対話型で業績を分析し、洞察を提供



- 打ち手策
ドライバー見直し
- 販売数量ドライバー ↑(増加)
 - 供給ドライバー ↑(増加)

- 数量ドライバー ↓(減少)
- 費用ドライバー ↑(増加)



生成AIの分析を基に、ヒトは打ち手の検討に注力

財務インパクトを考慮した上でヒトが意思決定

「属人的な報告ベース、静的なレポート分析」から
AI需要予測 × Anaplan × 生成AIによるリアルタイム分析と仮説検証の高度化

Step1. 業績と見通しの確認

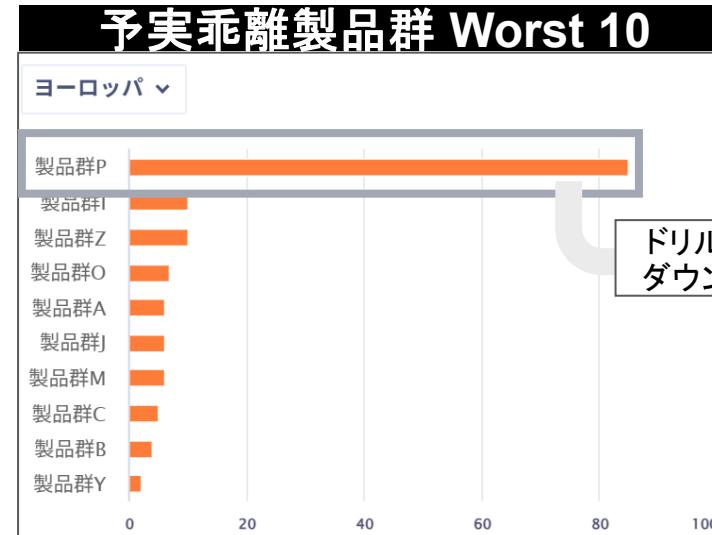
予実乖離を把握のうえ、「業績不振の地域・製品群を特定」

「需要予測による着地見込みが大幅未達」かつ「営業利益率への影響大」

業績不振の地域を特定

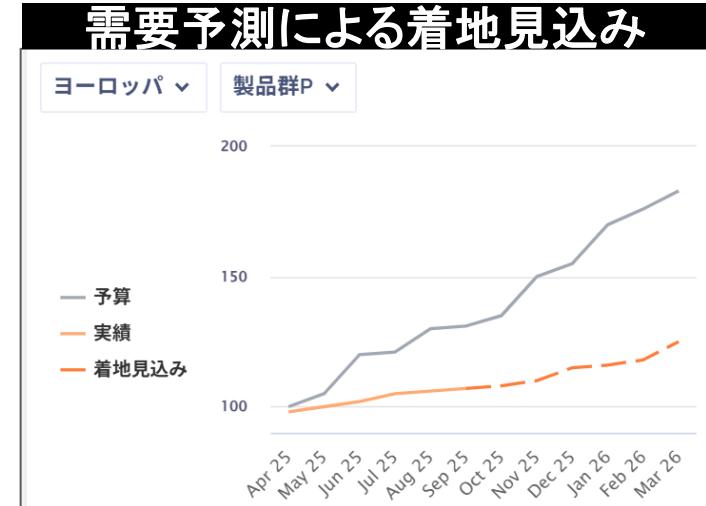


業績不振の製品群を特定



着地見込み・財務KPIへの影響確認

営業利益率への影響
-1%



ヨーロッパ周辺諸国で予実
乖離が大きく、業績不振



業績不振となっているのは
製品群Pである



今期着地見込みは大幅に
目標未達かつ営業利益率へ
の影響大

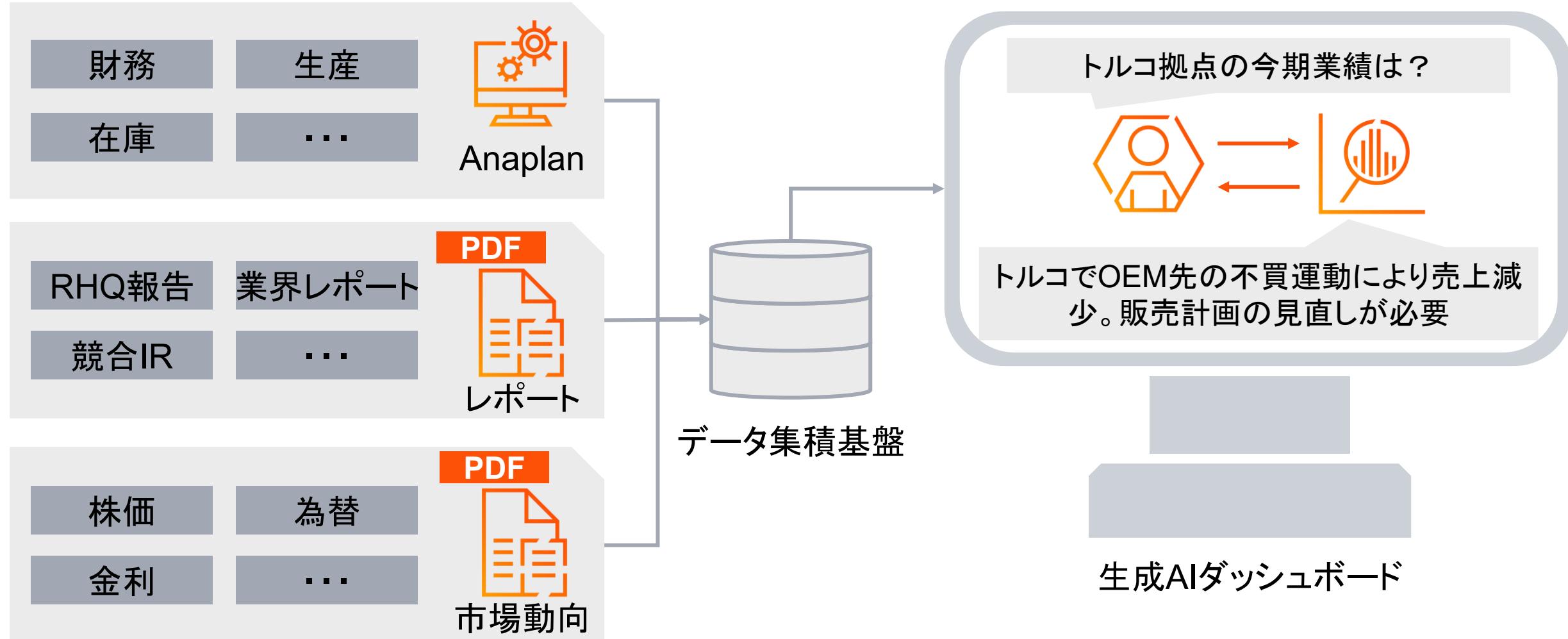
デモ:Step1. 業績と見通しの確認

加えて、営業利益率への影響も懸念されます



Step2. 要因分析(生成AI)

社内外のデータをインプットに生成AIが対話型で業績低迷の原因を分析／施策を検討



I

 assistant

販売実績データや外部データを用いて、予実差の分析や各拠点のレポートを参照した原因分析が行えます。

以下のような分析指示を問い合わせてください。

音声と文字のマルチモーダル入力に応可能です。

1. 拠点別の予実差を分析して
2. 特定拠点の特定時期に着目し、事業別または得意先別の予実差を分析して
3. 分析結果に対して、中国拠点の月報レポートと比較を行って

[Figure](#) [Data](#) [Chat](#) [Code](#) [Log](#)

No figure

動画のため、詳細を確認されたい方はお問い合わせいただけますと幸いです

Step3. 施策検討・シナリオ化

「AIが示唆した要因」を踏まえて「人が複数のシナリオ／打ち手策を定義」。

「主要ドライバーを調整」し、次段でAnaplanにより数値着地を比較



スペイン施策
(需要増対応)

<成長市場取り込み>

- 販売計画の上方修正
- 供給体制の強化



トルコ施策
(需要減対応)

<リスク最小化>

- 不買運動の影響は許容
- 競合OEMへの営業を強化



複合シナリオ

<全体最適着地>

- スペイン＋トルコの両対応
- 全体最適を意識した調整

打ち手策

ドライバー見直し

- 販売数量ドライバー↑(増加)
- 供給ドライバー↑(増加)

- 数量ドライバー↓(減少)
- 費用ドライバー↑(増加)

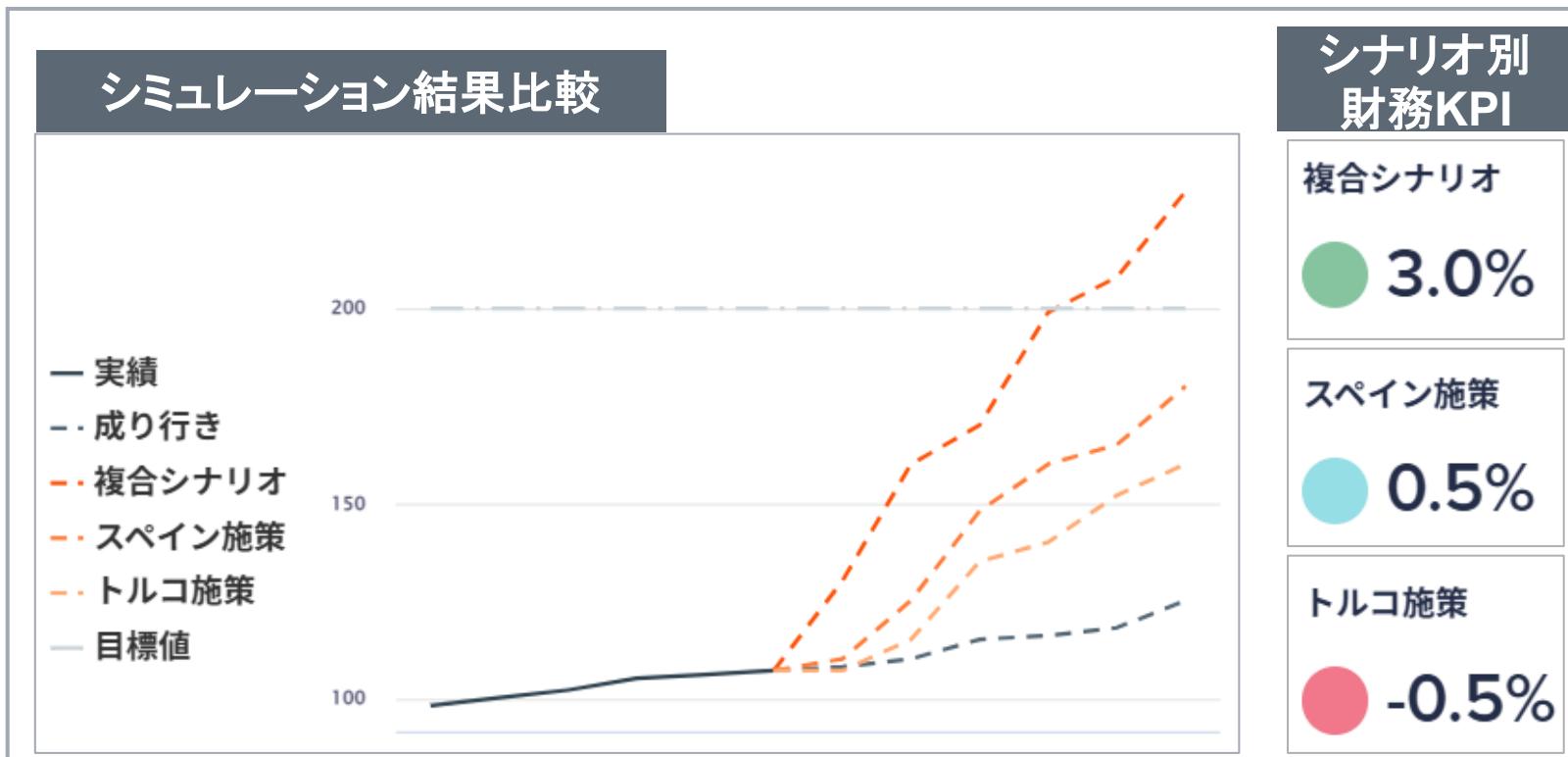
- 数量ドライバー↑／↓(地域差)
- 供給・費用ドライバー調整

Step4. 意思決定

「シナリオ／打ち手策」をAnaplanに落としこみ「シミュレーション」

「営業利益率への影響も考慮」のうえ、「実行すべき打ち手を決定」

Anaplan上でリアルタイムシミュレーション



比較検討・実行すべき打ち手の決定



- 今期売上目標を到達可能なシナリオは…
- 財務KPIへの影響が最も大きいシナリオは…



比較検討のうえ、実行すべき打ち手を決定

4

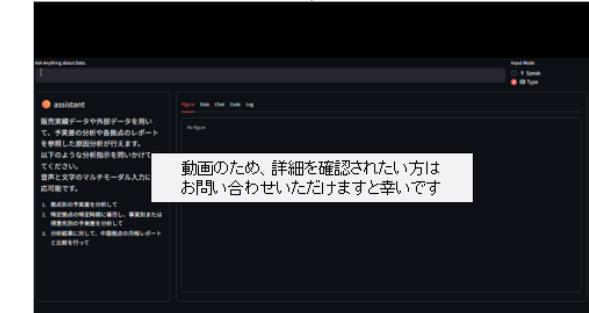
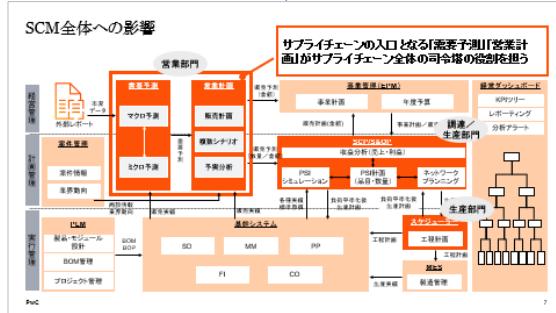
まとめ

本講演のまとめ

需要予測の精度向上・複数シナリオによるSCM全体に渡る計画の最適化

&

ヒトとAIの長所を活かした役割分担による営業計画業務全体の抜本的な高度化



営業計画の作成から実行までを、より高い精度で、より効率的に推進することで、SCM全体に対する高度化(コスト削減・利益率向上)が実現できる世界を目指して

Thank you

© 2025 PwC Consulting LLC. 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.