生成 AI は日本の営業組織・プロセスを変えるのか：2025 年の現況と 2040 年への展望

NotebookLM

日本における生成 AI 導入の急加速と構造的転換

日本のビジネス環境において、生成 AI（ジェネレーティブ AI）は単なる一時的なテクノロジーブームの域を脱し、営業組織の構造とプロセスを根底から再定義する「不可逆的な変革のエンジン」へと進化した。2024 年から 2025 年にかけての調査データは、この技術が日本の営業現場に浸透する速度が、過去のどのデジタルツールをも凌駕していることを如実に物語っている。矢野経済研究所の調査によれば、2024 年時点での企業における生成 AI の利用率は 25.8%に達しており、わずか 1 年の間に 15.9 ポイントもの大幅な増加を記録した [1]。この勢いは 2025 年に入りさらに加速しており、日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の速報値では、言語系生成 AI を導入済み、あるいは準備中の企業は 41.2%にまで跳ね上がっている [2]。

特に注目すべきは、企業の規模による導入格差と投資意欲の強さである。売上高 1 兆円を超える大企業層では、実に 7 割以上が既に言語系生成 AI を導入済みであり、日本は世界的に見ても AI への投資に極めて積極的な国の一つとなっている [2]。ボストン コンサルティング グループ（BCG）の調査では、年間 2,500 万ドル以上を AI に投資する企業の割合において、日本が世界最多であるという驚くべき結果も示されている [3]。これは、深刻な労働力不足と生産性の停滞という日本特有の構造的課題に対し、経営層が生成 AI を「救世主」として位置づけていることの現れである。

以下の表は、2024 年から 2025 年にかけての日本国内における生成 AI 導入状況の推移と、企業規模別の浸透度を整理したものである。

調査項目	指標・数値（2024 年実績/2025 年予測・速報）	出典
全体導入率（利用開始済み）	25.8%（2024 年）→ 41.2%（2025 年速報）	[1, 2]
大企業（売上 1 兆円以上）導入率	70%以上 （2025 年 2 月時点）	[2]
成長スピードの推移	2023 年は緩慢、2024 年以降に急加速	[4]
導入効果の実感度	導入済み企業の約 7 割が「効果あり」と回答	[2]
営業成果の改善実感（営業職）	活用者の 74.2%が「成果改善」を実感	[5]

しかし、この急速な普及の裏側では、単なる「ツールの導入」と「組織的な活用」の間に依然として深い溝が存在している。導入済み企業の約 7 割が効果を実感している一方で、その効果をどのように定量化し、評価すべきかという測定手法の確立に多くの企業が苦慮している事実は、日本の営業組織が現在、試行錯誤の第二段階、すなわち「実装から定着・高度化への移行期」にあることを示唆している [2]。

営業プロセスの再定義：機能別・フェーズ別の変革

生成 AI が日本の営業プロセスにもたらす変革は、リード（見込み客）の獲得から商談、成約後のフォローアップに至るまで、全フェーズに及んでいる。従来の営業活動が「個人の経験と勘」に基づく属人的な労働集約型モデルであったのに対し、生成 AI の実装後は「データ駆動型の自律的プロセス」へとその姿を変えつつある。

プレ・セールスとマーケティングの融合

営業プロセスの最上流であるリード獲得フェーズでは、生成 AI によるパーソナライズの極致が追求されている。従来の SFA（営業支援ツール）や CRM（顧客関係管理）に蓄積された静的なデータは、生成 AI という「解釈のエンジン」を通すことで、動的なアクションへと変換される。例えば、Sansan が提供する「AI 人物プロフィール」や企業データベースの統合分析は、商談準備にかかる工数を劇的に削減し、アプローチの優先順位を AI が自動で提示することを可能にした [6, 7]。
Mazrica Engage のような営業 AI エージェントの導入により、これまでインサイドセールスが手作業で行っていた企業情報の要約や、顧客の関心に合わせた 1to1 メールの作成は、わずか 2 クリックで完了するようになった。マツリカのデータによれば、パーソナライズメールの作成時間は 15 分から 1 分へと、実に 90%も削減されている [8]。これは単なる時短ではなく、営業担当者が「誰に、何を、いつ話すべきか」という戦略的思考に割ける時間を物理的に創出していることを意味する。

商談の質の標準化とコーチングの自動化

商談フェーズにおける最大の変化は、「ブラックボックス化していた会話の可視化」である。ベルフェイスの「bellSalesAI」などのサービスは、商談中の音声をリアルタイムで文字起こしし、Salesforce 等の CRM へ自動で構造化データとして入力する。これにより、営業担当者の入力作業は最大 80%削減される [9]。
このデータの可視化は、マネジメントと教育のあり方を根本から変える。トップセールスの「勝ちパターン」を AI が抽出し、経験の浅い若手社員に対し、商談中にリアルタイムで次に話すべき内容をカンペ（トークスクリプト）として提示することが可能になった [10, 11]。みずほ銀行の事例では、生成 AI による提案シナリオの自動生成が、若

手社員のスキルアップに直接的に寄与し、組織全体のセールスボトムアップを実現している [12]。

ポスト・セールスと事務作業の消滅

商談後の議事録作成、フォローメールの送付、SFA への進捗報告といった、営業担当者が最も忌避する「非付加価値業務」は、AI エージェントによってほぼ完全に自動化されつつある。Sansan が実装した「AI 音声入力機能」は、商談記録の自動要約を可能にし、情報の抜け漏れを防ぎながら記録の質を向上させている [13]。
以下の表は、営業プロセスにおける各タスクの「ビフォー・アフター」を具体的に比較したものである。

営業プロセス	従来の手法（ビフォー）	生成 AI による変革（アフター）	削減時間・改善指標	出典
商談準備・調査	手作業での IR・ニュース確認	複数情報の自動要約・プロフィール生成	20 分/タスク → 数分	[6, 8]
メール・資料作成	定型文の調整・手動作成	パーソナライズ案の自動生成	15 分 → 1 分（90%削減）	[8]
商談記録・入力	商談後の手動 SFA 入力	音声からの自動構造化・要約	入力時間を最大 80%削減	[9]
施策立案・提案	経験に基づく属人的な判断	データ分析に基づくレコメンド	提案サイクルを 70%短縮	[6]
顧客対応（1 次）	人手による電話・メール対応	AI エージェントによる 24 時間自動応答	問い合わせ対応コスト 1/3	[12, 14]

産業別・企業別の成功事例と定量的インパクト

日本の各産業界における生成 AI の導入事例を精査すると、その効果は単なる業務効率化に留まらず、直接的な売上向上や成約率の劇的な改善といった「攻めの成果」として現れている。

金融・保険業界における成約率の革命

金融・保険業界は、膨大な商品知識と顧客データの照合が必要な領域であり、AI との親和性が極めて高い。三井住友海上火災保険の「MS1 Brain」は、全国 3.8 万の代理店に対し、AI によるパーソナライズされた保険提案をレコメンドする。このシステムの導入により、経験則に頼っていた頃と比較して成約率が 3 倍に向上した [6]。
また、三井住友フィナンシャルグループは「SMBC-GAI」を Teams に常駐させ、セキュアな環境で情報検索や翻訳、コールセンターの FAQ 生成に活用している。その利用頻度は「2 秒に 1 回」という驚異的な数値に達しており、もはやインフラとしての地位を

確立している [6]。横浜銀行では、営業応接記録のチェックを AI が担い、リスク要因の抽出を効率化することで、営業活動の PDCA サイクルを加速させている [12]。

製造・IT 業界における「創出時間」の最大化

製造業の旗手であるパナソニック コネクトは、自社専用 AI「ConnectAI」を全社員に開放し、導入 1 年間で 18.6 万時間もの労働時間を削減した [6]。これは金額に換算すると約 7.4 億円相当の価値創出に匹敵する。同社はこの削減された時間を、製品設計の品質管理や、より創造的な提案活動へと再配分している [6]。
NEC は、購買データと生成 AI を組み合わせた「BestMove」を導入。顧客分析から施策検討まで、従来 2〜3 週間を要していたプロセスをわずか数日に短縮し、施策立案サイクルを 70%向上させた [6]。富士通では「Kozuchi AI Agent」が会議運営を自動化し、タスク分解から課題抽出までを担うことで、1 日 17 万回という高頻度での活用を実現している [6]。

小売・サービス業における顧客体験の自動化

小売業では、生成 AI がマーケティングと接客の両面を支えている。しまむらが起用した AI モデル「瑠菜（るな）」は、SNS でのプロモーションにおいて 1 億円を超える広告換算効果を生み出し、販促のリードタイムとコストを大幅に削減した [15]。イオンでは、全業態の 90 社 1,000 人が「exaBase 生成 AI」を活用し、人事部だけでも月 130 時間の業務削減を実現。さらに、EC サイトの商品説明文の自動生成や、AI との共創による新商品開発（AI 共創おせち等）にも取り組んでいる [15]。
ファミリーマートは、人型 AI アシスタントや AI 発注システムを導入し、一部業務の作業時間を約 50%削減。店舗スタッフが複雑なマニュアルを読み込む代わりに、音声で AI に問い合わせる環境を構築した [15]。星野リゾートでは、生成 AI を用いたプロセス最適化により、予約のキャンセル率を 50%減少させるという、顧客の心理に踏み込んだ成果を報告している [11, 12]。

組織マネジメントの変容：スマート KPI と評価制度の再定義

生成 AI の導入が進むにつれ、従来の「行動量」をベースとした評価指標（KPI）は、その有効性を失いつつある。AI によって「行動」自体が自動化される中で、営業組織はどのように成果を定義し、人を評価すべきかという根本的な問いに直面している。

レガシーKPI から「スマート KPI」への移行

BCG と MIT スローン・マネジメント・レビュー誌の共同調査によれば、AI を KPI の策定自体に活用している企業の 90%が、指標の質とビジネス上のメリットが改善したと

回答している [16, 17]。これまでの KPI が「過去に何が起きたか」を追うものであったのに対し、AI 時代の「スマート KPI」は以下の 3 つの特性を備えている [16]。

1. **予測型**: 将来のパフォーマンスを先行指標として予測し、未達のリスクを事前にアラートする。
2. **規範型（処方的）**: 目標達成のために「誰に、どのような条件でアプローチすべきか」という具体的なアクションを AI が推奨する。
3. **説明型**: 異なる指標間の相関関係を明らかにし、なぜその数値が動いたのかという因果関係を深掘りする。

AI を用いて KPI を修正した企業は、そうでない企業と比較して、財務的な利益を得る可能性が 3 倍、効率性が改善する可能性が 2 倍高まっている [16, 17]。これは、AI が単なる「作業者」ではなく、組織の「羅針盤」として機能し始めていることを示している。

人事評価とスキルの再定義

営業担当者の評価においても、プロセスの透明化が進んでいる。KDDI では、「KDDI 版ジョブ型」人事制度において、AI が評価結果に基づき、上司と部下の対話（1on1）で焦点を当てるべきポイントを整理する「AI フィードバック支援」を開発した [18]。これにより、マネージャーによる属人的な評価バイアスを排除し、現場主導のスキル開発を促進している。

また、NTT ドコモが開発した人事 AI レコメンド基盤「Job-Voyage」は、2 万人以上の従業員データから、個人のスキル、行動特性、キャリア希望と、最適なポストや研修機会をマッチングさせている [18]。営業組織においては、単に「売上を上げたか」だけでなく、「AI という武器を使いこなし、どれだけ組織のナレッジ蓄積に貢献したか」という、プラットフォームへの貢献度が新たな評価軸として浮上している。

導入を阻む「現状維持バイアス」とその打破

技術的な優位性が明白であっても、日本の営業組織への浸透を妨げる最大の壁は「人の心理」と「組織文化」である。生成 AI シンクタンク「AI Co-Creation Lab」の分析によれば、組織変革を阻む「現状維持バイアス」は、以下の心理的メカニズムによって補強されている [19]。

変化を拒む心理的メカニズム

1. **損失回避のバイアス**: 人間は新しいツールによる「得る喜び」よりも、現在の仕事のやり方や地位を「失う痛み」を 2 倍以上強く感じる。AI 導入による効率化というリターンよりも、慣れ親しんだプロセスが壊れることへの恐怖が勝ってしまう [19]。

2. **不確実性の回避**: 特に日本文化において顕著な傾向であり、「導入して本当に100%良くなるという保証はあるのか」という過度な完璧主義が、実験的な導入（スモールスタート）の足を引っ張る [19]。
3. **生存者バイアス**: 「過去に AI を使わずに成功してきた」というベテラン層の成功体験が、変化の必要性を覆い隠してしまう [19]。

組織変革のための処方箋

これらの障壁を打破するためには、トップダウンの指示だけでは不十分である。成功している企業は、以下の「戦略的なアプローチ」を採用している。
· **損失の再定義**: 変化によるリスクではなく、「変化しないことによって失われる未来の機会損失」を明確に数値化し、経営層と現場で共有する [19]。
· **AI を「対話のパートナー」とする文化**: AI を「仕事を奪う敵」ではなく、思考を深めるための「壁打ち相手」や「専属アシスタント」として位置づけ、心理的安全性を確保する [19]。
· **KPI の「創出時間」への一本化**: パナソニック コネクトのように、AI によって浮いた時間を「何に使うか」を明確に示し、その時間を確保すること自体を評価する仕組みを作る [6]。

2030 年～2040 年の営業：自律型 AI と「マシンカスタマー」の到来

現在の生成 AI 活用は、まだ「人間が AI を道具として使う」段階に留まっている。しかし、Magic Moment による「Future of Sales」の予測によれば、2030 年から 2040 年にかけて、営業活動の前提条件そのものが崩壊するパラダイムシフトが起こるとされている。

営業の自律化と「マシンカスタマー」

2030 年までに、人間に代わって購買意思決定を行う AI、すなわち「マシンカスタマー」が登場し、総売上の約 20%を動かすようになると予測されている。営業の相手は「人」ではなく「AI」になり、論理的なアルゴリズムによる選別が行われるようになる。これに伴い、定型的な巡回営業（ルートセールス）や、単なる行動量を売りにした代理店営業は完全に淘汰される。

営業職の「介在価値」の純化

AI が営業プロセスの意思決定や改善方法の検討さえも担うようになる 2040 年の世界において、人間に残される役割は以下の 3 点に集約される。

1. **情緒的信頼の構築**: 効率や論理を超えた、人間同士の長期的な信頼関係の維持。
2. **機知によるニーズの特定**: AI が学習していない「ペルソナから外れた顧客」の複雑な課題や、購買層が変化する瞬間の微妙な違和感を捉えること。
3. **複雑な交渉の進行**: 複数の利害関係者が絡む、政治的かつ高度な調整が必要な商談。

組織モデルの進化：Revenue AIOps と BPaaS

組織形態は、現在の「営業・マーケティング・カスタマーサクセス」という分業モデル（THE MODEL）から、データと AI が全体を統合的に最適化する「Revenue AIOps」へと進化する [20]。さらに、従来の BPO（業務委託）に AI と SaaS が融合した「Revenue AI BPaaS」が登場し、営業活動自体が自律的なプラットフォームとして提供されるようになるだろう [20]。
以下の表は、2040 年に向けた営業組織の進化のロードマップを予測したものである。

年代（予測）	主要な技術的特徴	営業担当者の役割	組織の支配的モデル	出典
～2025 年	コパイロット（副操縦士）	事務作業の効率化・準備の迅速化	属人的営業のデジタル補完	[1, 6]
～2030 年	自律型 AI エージェントの普及	戦略的コンサルティングへの注力	エージェンティック・マーケティング	[8, 14]
～2035 年	マシンカスタマー（AI 対 AI の取引）	AI バイヤー向けデータ戦略の構築	Revenue AIOps（統合自動化）	
～2040 年	全プロセスの自律化・高度自動化	情緒的価値・機知による介在価値	Revenue AI BPaaS	

結論：生成 AI は「日本型営業」を世界最強にできるか

生成 AI は日本の営業組織・プロセスを確実に変えつつある。それは単なる作業の高速化ではなく、労働人口減少という致命的な弱点を克服し、日本企業が伝統的に強みとしてきた「顧客との長期的・情緒的な信頼関係」に全リソースを集中させるための「構造改革」そのものである。
現在、日本企業は世界で最も AI への投資に積極的であり、大企業層では既に 7 割以上が導入を済ませている。しかし、真の勝敗を分けるのは投資額の多寡ではない。AI によって創出された膨大な「余剰時間」を、いかにして「顧客体験の向上」や「新たな価値創造」へと再投資できるか、そして「スマート KPI」を基軸とした新しいマネジメントへの脱皮ができるかという点に集約される。

2040 年に向けた未来予測が示す通り、営業の相手が人から AI へと変わる時代が到来しても、機知を働かせ、複雑な利害を調整し、信頼を育む「人間」の価値は変わらない。生成 AI という強力な「第三の労働力」を手に入れた日本の営業組織は、非効率な事務作業という重荷を下ろし、世界で最も生産的で、かつ最も人間味のある営業活動を実現するチャンスを手にしている。この変革の波を乗りこなし、組織の DNA を「AI ファースト」へと書き換えた企業こそが、次世代のグローバル市場において真の勝者となるだろう。

---

1. 国内生成 AI の利用実態に関する法人アンケート調査を実施（2025 年） | ニュース・トピックス, https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3783
2. 生成 AI の利用状況（「企業 IT 動向調査 2025」より）の速報値を発表, https://juas.or.jp/cms/media/2025/02/it25_2.pdf
3. 日本は生成 AI の業務活用、AI エージェント導入ともに出遅れ BCG 調査, https://bcg-jp.com/article/10228/
4. 【NRC デイリートラッキング】生成 AI の利用経験 2025 年 3 月調査, https://www.nrc.co.jp/report/250414.html
5. LOOV、「営業現場における AI 活用実態調査」を実施。営業職の 9 割 ..., https://www.fnn.jp/articles/-/972719
6. 営業活動における生成 AI の活用事例！成約率 3 倍や 9 割の工数削減など | ニューラルオプト, https://neural-opt.com/sales-generative-ai-cases/
7. 営業における AI の活用事例 9 選！導入ステップや注意点もご紹介 | お役立ち情報 - JAPAN AI, https://japan-ai.co.jp/articles/details/sales-ai-usecase/
8. 生成 AI の活用による営業効率化とは | 効率化できる業務とリスクも解説, https://mazrica.com/product/senseslab/sales/ai-sales-efficiency
9. bellSalesAI | Salesforce 入力エージェント, https://appexchangejp.salesforce.com/appxListingDetail?listingId=be03e991-90cf-4089-8e36-f34a199b1d2c
10. bellFace（ベルフェイス）の機能と使い方をメリット・デメリットとあわせて徹底解説, https://qeee.jp/magazine/articles/15484
11. 営業部門での AI 活用事例 9 選！生成 AI・AI エージェントで何が変わる？需要予測・自動セールス解説【2025 年最新版】 - AI Market, https://ai-market.jp/industry/sales_aikatsuyo/
12. 法人営業は AI で効率化可能！10 の活用例や事例をもとに解説 - StockSun, https://stock-sun.com/column/corporation-sales-generation-ai/

13. Sansan、商談記録を自動要約する AI 音声入力機能を実装 – マナミナ – ヴァリューズ, https://manamina.valuesccg.com/articles/4740
14. Agentforce の具体的な活用事例と未来の営業像 | パナソニック ..., https://service.is-c.jpn.panasonic.com/column/salesforce-agentforce-3
15. 【2025 年最新】生成 AI×小売業の成功事例 11 選 | 導入効果・課題まで徹底解説 – エクサウィザーズ, https://exawizards.com/column/article/ai/ai-cases-of-retail-business/
16. AI を KPI の策定に活用している企業の 90%が KPI の改善を報告して ..., https://www.bcg.com/ja-jp/press/28february2024-organizations-using-ai-to-create-kpis-report-kpi-improvement
17. AI 活用で 90%の企業に KPI 策定の改善傾向 – BCG Japan, https://bcg-jp.com/article/2986/
18. 人事業務での AI 活用事例を紹介！ 活用領域・導入メリット・注意点も解説 – HR プロ, https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=4524
19.「変わりたいのに、変われない」正体を知る―現状維持バイアスを ..., https://note.com/designsocialgood/n/nb6a75da30761
20. Magic Moment、AI 時代における営業の未来をテーマにした全 7 本の論考を公開, https://magicmoment.jp/announcements/tpmrdgw4k93icupvgoypw8be