

セレブリックス

営業総合研究所

Research Institute for Sales

標本調査：一般統計調査

営業における生成AI活用の 実態調査レポート Vol.2

法人営業編

はじめに

生成AI活用の実態調査データは、何のために存在し、何を解決しうるものなのか

営業における生成AI活用の実態調査レポート（以下、本レポート）は、営業職を取り巻く生成AIの普及度合いとその実用性を明らかにするための調査報告資料である。今回の調査は、セレブリックスの営業総合研究所と株式会社IDEATECHが提供するリサーチツール「リサピー®」が共同で、営業における生成AI活用の実態調査を実施した。外部の調査機関に登録している1,079名の法人営業に従事する層を対象とし、性別、業界、従業員規模などを限定せずに行っている。

GPT-4がリリースされてから2年以上が経過し、営業現場において生成AIはもはや「目新しいツール」から「実務に不可欠な武器」へと移行しつつある。特に営業の現場では従来の商文化から「勘・経験・根性」に委ねる属人的な手法が主流とされてきたが、国内の生産労働人口の減少という構造的課題に直面し、営業の労働倍率は依然として高い水準にある。

こうした中で、営業職の生産性向上はもはや企業の競争優位性を左右する重要課題である。2024年の調査では生成AIを高頻度で利用する層は約4%程度であったことに対し、本調査では18%と急増。（2024年比4倍）さらには53%以上の組織が利用推進のフェーズから、生産性向上を実感するフェーズへと突入している。

そしてこの普及の進展に伴い、新たな課題も浮き彫りとなっている。それは「導入の有無」ではなく「活用の質」による組織間の格差である。AI活用環境が「企業の魅力度」として優秀な人材の獲得・保持に影響を与え始めている（約60%が重視）という事実は、AIがもはや単なる効率化ツールではなく組織の競争力そのものを規定する標準インフラへと変容したことを物語っている。

本レポートでは、営業組織における生成AIの導入率、具体的な活用業務、生産性への寄与度、そしてマネジメント層の意識変化までを詳細に調査した。生成AIの活用を戦略的に深めたい経営者・マネージャー、そして自身の市場価値を高めたい営業担当者にとって、本レポートの情報が次の一步を導く道標となれば幸いである。

01 回答者属性

1-1回答者属性	…	6
1-2回答者属性	…	7

02 生成AIの導入状況

2-1生成AIの導入状況_導入有無	…	9
2-2生成AIの導入状況_導入有無 (業界別)	…	10
2-3生成AIの導入状況_導入有無 (従業員規模別)	…	11
2-4生成AIの導入状況_利用頻度	…	12
2-5生成AIの導入状況_利用頻度 (業界別)	…	13
2-5-1生成AIの導入状況_利用頻度 (業界別)	…	14
2-6生成AIの導入状況_利用頻度 (従業員規模別)	…	15
2-7生成AIの導入状況_導入目的	…	16

03 導入済企業の実態

3-1導入済企業の実態_導入時期	…	18
3-2導入済企業の実態_活用ツール分布	…	19
3-3導入済企業の実態_ガバナンスの現状	…	20
3-4導入済企業の実態_マネージャーの影響力	…	21
3-5導入済企業の実態_マネージャーの影響力 (業界別)	…	22

3-6導入済企業の実態_マネージャーの影響力 (従業員規模別)	…	23
---------------------------------	---	----

04 生成AI活用の効果と障壁

4-1生成AI活用の効果と障壁_業務生産性の変化	…	25
4-2生成AI活用の効果と障壁_生産性向上の内訳	…	26
4-3生成AI活用の効果と障壁_生産性が「不変・低下した」理由	…	27
4-4生成AI活用の効果と障壁_未導入・活用停滞の真因	…	28

05 個人の生成AI活用実態

5-1個人の生成AI活用実態_プライベートでの利用実態	…	30
5-2個人の生成AI活用実態_AI環境と転職意向	…	31
5-3個人の生成AI活用実態_社内教育の供給と質	…	32
5-4個人の生成AI活用実態_学習の壁	…	33

06 セレブリックス営業総合研究所（営総研）について/注意事項

6-1セレブリックス営業総合研究所について	…	35
6-2営総研所長紹介	…	36
6-3使用許諾に関して	…	37
6-4レポートの取り扱いに関する注意事項	…	38
6-5レポート作成者のご紹介	…	39

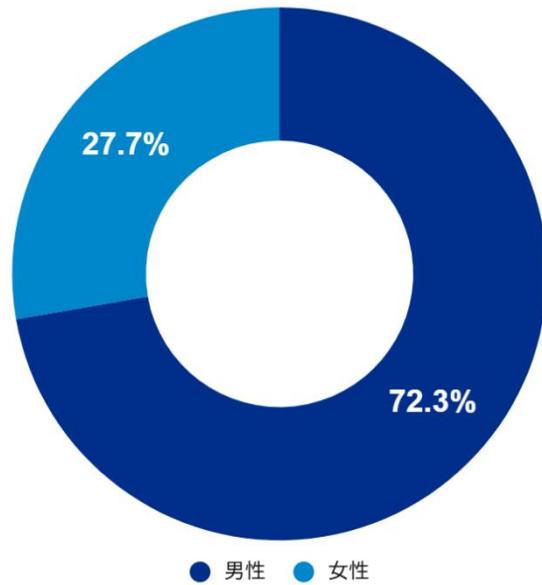
01

回答者属性

1-1：回答者属性

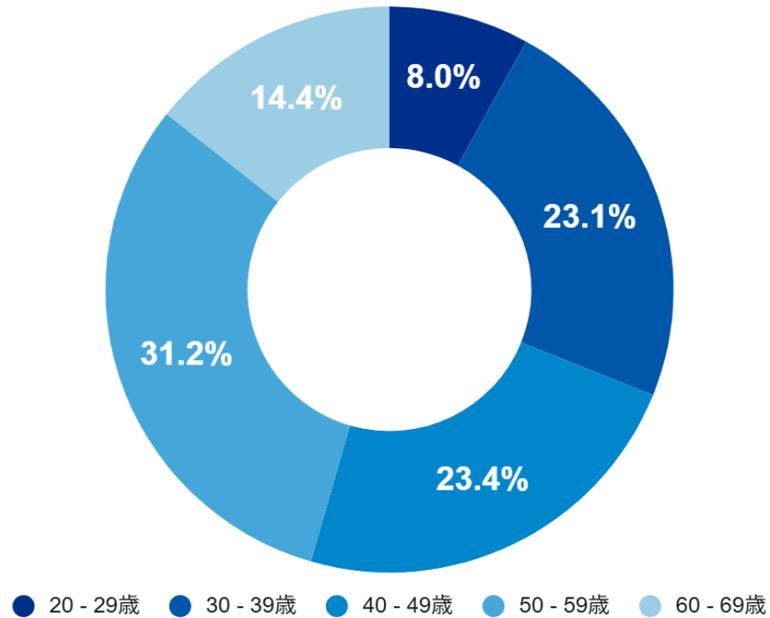
性別分布

n=1100



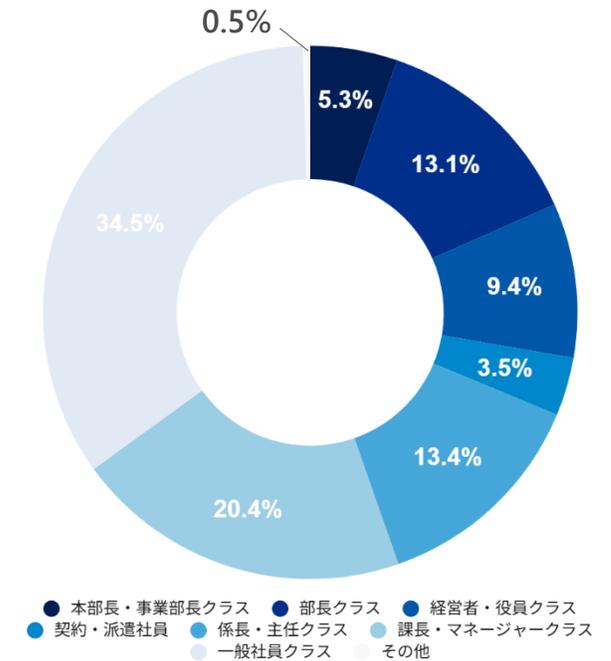
年代分布

n=1100



役職分布

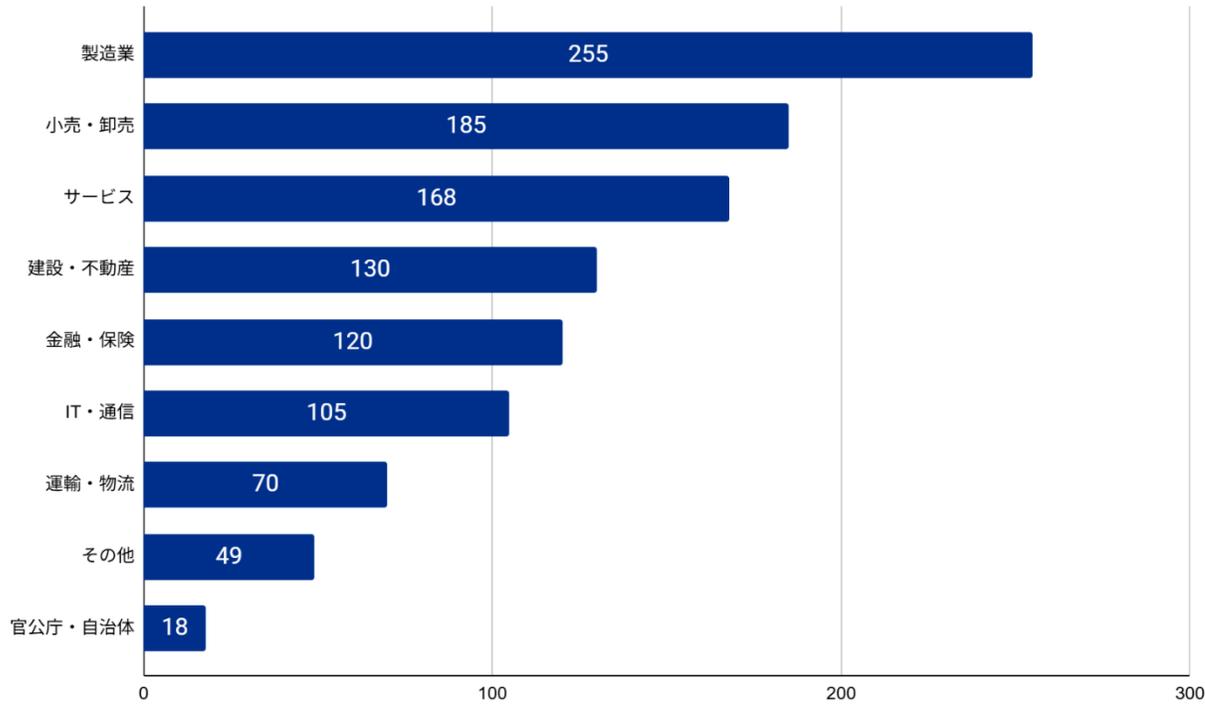
n=1100



1-2：回答者属性

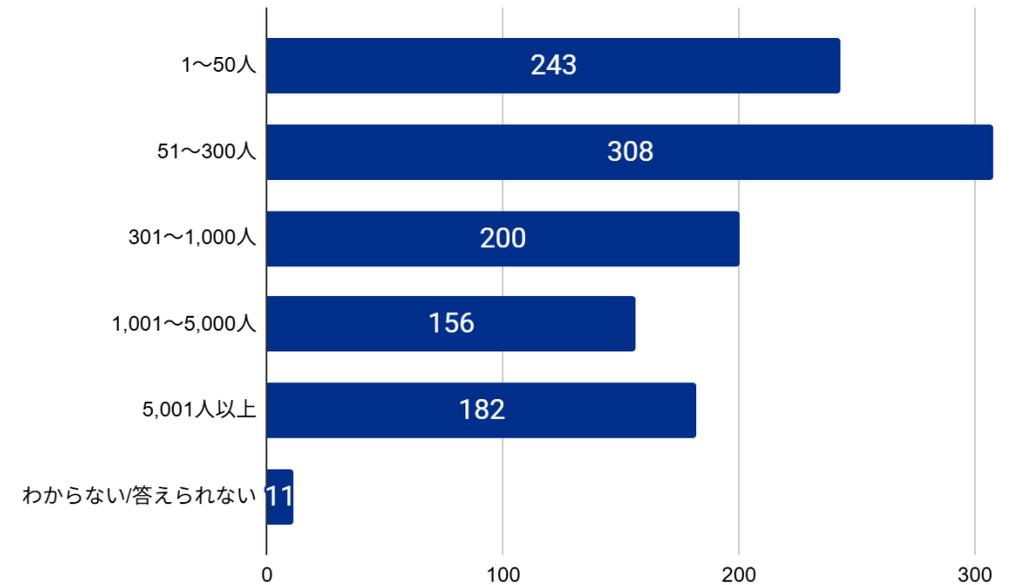
業界分布

n=1100



従業員規模分布

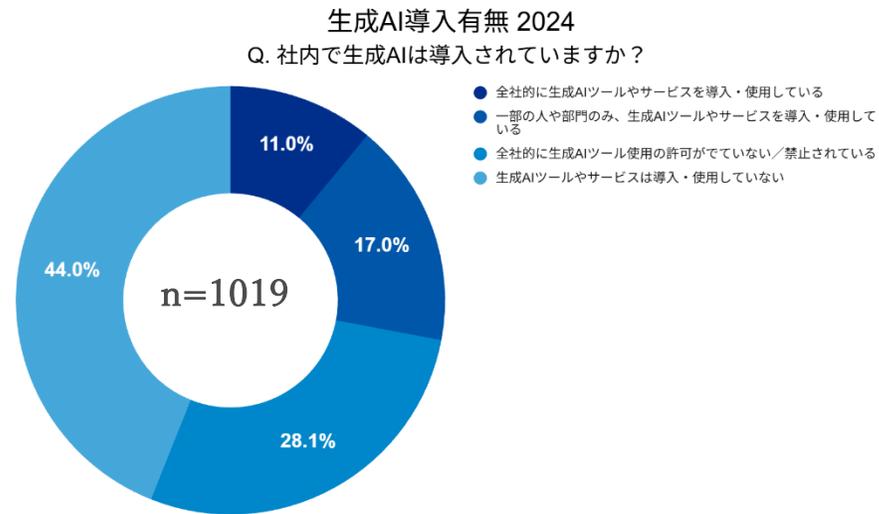
n=1100



02

生成AIの導入状況

2-1：生成AIの導入有無

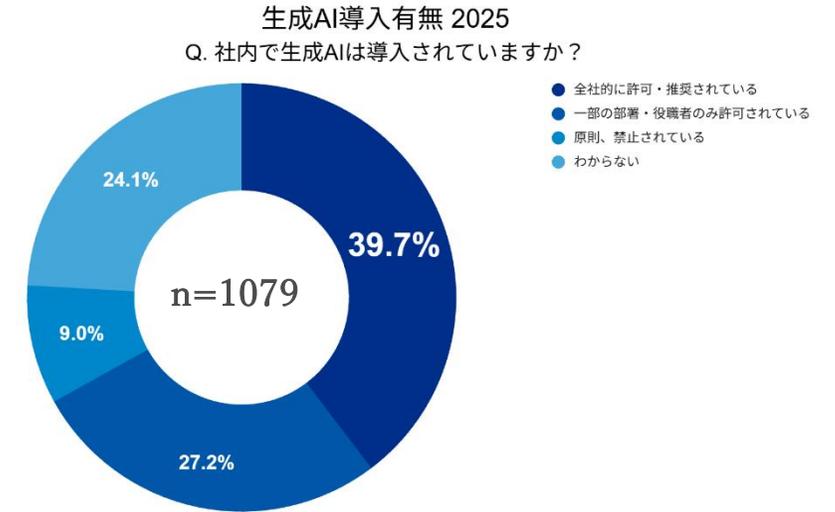


■全社導入・推奨が1年で大幅に拡大

2025年の調査では社内で生成AIの利用が「全社的に許可・推奨」されている企業が39.7%に達し、2024年調査時の11.0%から1年で急増した。一部の部署のみでの許可を含めると合計66.9%に及び、2/3以上の企業が組織的にAI活用を公認している。かつての「限定的な試行フェーズ」を脱し、今や法人営業の現場において公式な業務インフラとして定着しつつある実態が浮き彫りとなった。

■「とりあえず禁止」から「条件付き許可」への転換

2024年調査では「禁止」が全体の約3割を占めていたが、2025年には「原則禁止」は1割未満まで低下した。情報漏洩や法的リスクへの懸念に対し、禁止で応じるのではなく「条件付きの活用」へと舵を切る企業が増えていると推測される。他社との競争力を維持するためにも、組織的な利用方針の早期明確化が現場の進化を規定する。



■組織方針による「活用格差」の二極化が鮮明に

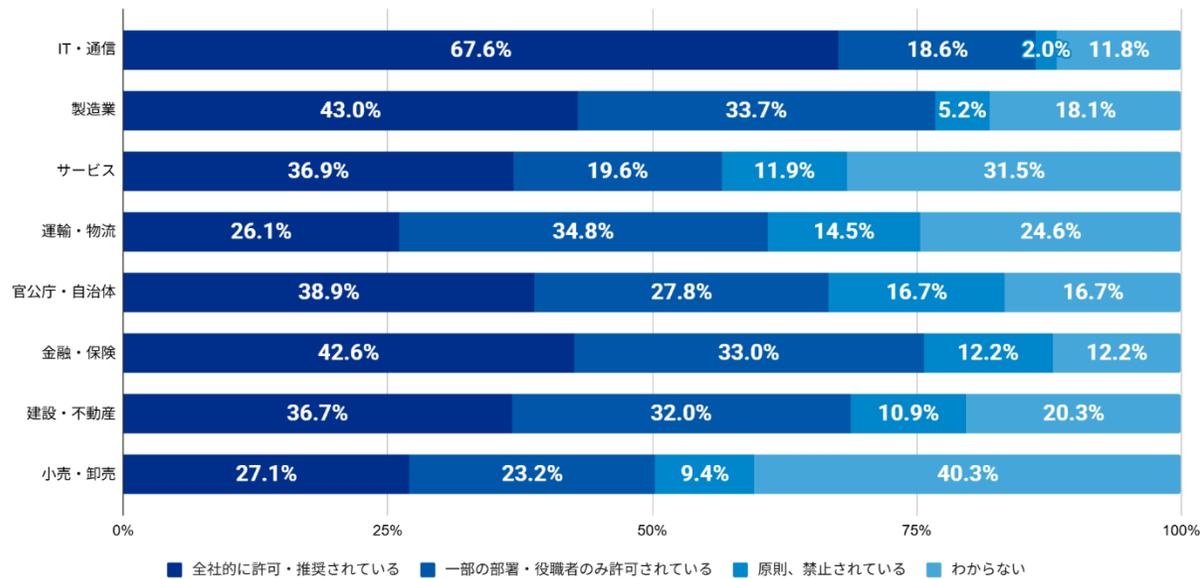
約4割の企業が全社導入を進めている一方で、組織的な姿勢による活用の二極化が加速しているとも捉えられる。この格差は単なるツール利用の有無に留まらず、AIによる生産性向上を享受できる組織と既存フローに固執する組織との間で営業力そのものの格差を生むリスクを孕んでいる。経営層がAIを「リスク」と捉えるか「投資」と捉えるかで組織の成長速度に大きな影響を及ぼす可能性がある。

■営業職における生成AI活用の今後

今後は多くの企業で導入が一巡することにより、単に「導入しているか否か」という段階を超え「周囲が導入しているからという受動的な導入」と「投資価値を見極め、明確な目的を持って推進する戦略的な導入」との間で組織の実行力に差が出始めることが予想される。また、曖昧だった利用ルールの整備や活用プロセスの型化が進むことで営業生産性の向上が期待され、この「活用の習熟度」の差が将来的に組織の競争力や効率的な労働環境を求める優秀な人材の獲得・保持における差別化要因となっていくものと推察できる。

2-2：生成AIの導入有無（業界別）

生成AI導入有無（業界別）
Q. 社内で生成AIは導入されていますか？



n=1079

■IT・通信業界における利活用の圧倒的な標準化

IT・通信業界は「全社的に許可・推奨」が67.6%に達し、他業界を圧倒している。禁止率はわずか2.0%と極めて低く、リスクを制御しながら積極的に利活用を推進する姿勢が鮮明だ。高度な技術親和性が業界全体のDXを強力に牽引する基盤となっている。

■小売・卸売業界における方針共有の停滞

小売・卸売業界では「わからない」との回答が40.3%に達しており、社内方針の周知や現場への情報共有が停滞している実態が伺える。導入有無すら把握されていない状況は、組織的な活用ルールや活用のメリットが現場へ正しく伝達されていないことを示唆しており、まずは方針の明確化と周知が急務である。

■金融・保険業界における期待とリスクの分断

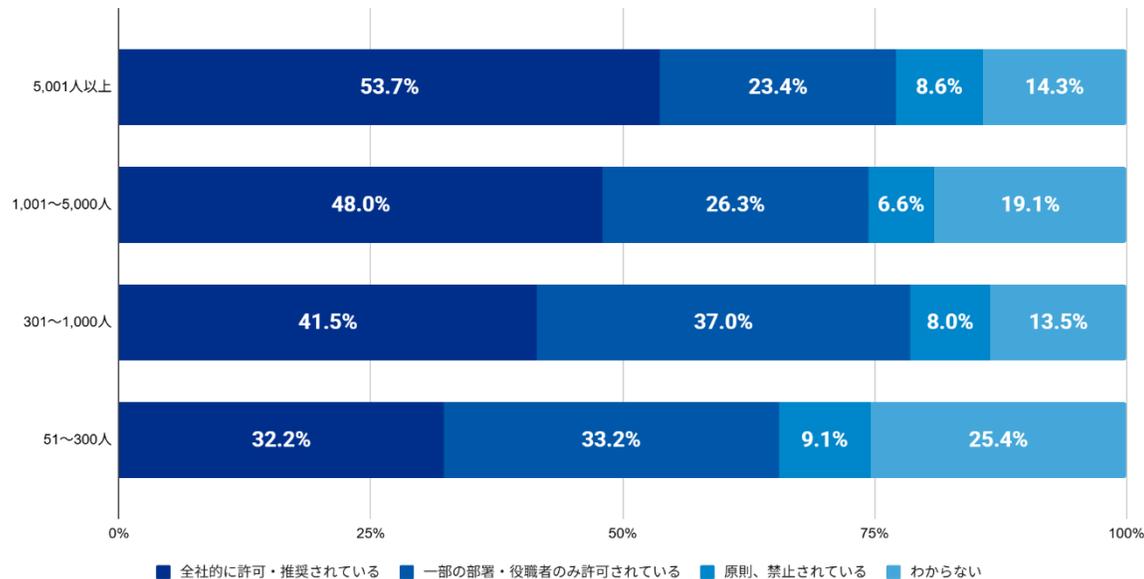
金融・保険業界は許可層が合計で75.0%に達しており、活用への期待は極めて高い。一方で「原則禁止」も12.2%と高く、情報の機密性によって組織判断が二極化している現状が鮮明だ。今後は安全性を担保した閉域環境の整備が導入拡大を左右する鍵となるだろう。

■運輸・物流業界における慎重な導入アプローチ

運輸・物流業界は「一部のみ許可」が34.8%と高く、限定的業務から段階的に進める慎重な姿勢が目立つ。また「原則禁止」は14.5%と全業界でトップレベルであり、定量的な工数削減効果の可視化が今後の普及を左右すると推察する。

2-3：生成AIの導入有無（従業員規模別）

生成AI導入有無（従業員規模別）
Q. 社内で生成AIは導入されていますか？



n=1079

■従業員規模に比例する全社導入率の伸長

企業規模が大きくなるほど全社導入率が高まる傾向が顕著だ。5,001人以上の大企業では53.7%が全社許可・推奨されており、中堅企業を大きく上回る。豊富な資金力とガバナンス体制を背景に、生成AIを組織の標準インフラとして統合する動きが加速している。組織の近代化が大企業の競争力維持の鍵となっている。

■中堅企業における段階的導入の加速

301～1,000人規模の企業では「一部のみ許可」が37.0%で最多であり、特定部門での先行導入が進む。これはリスクを抑えつつ段階的に活用を広げるアプローチである可能性を示唆する。成功事例の蓄積が組織全体への拡大に向けた鍵になると推測され、今後の導入プロセスの標準化が期待される状況だ。

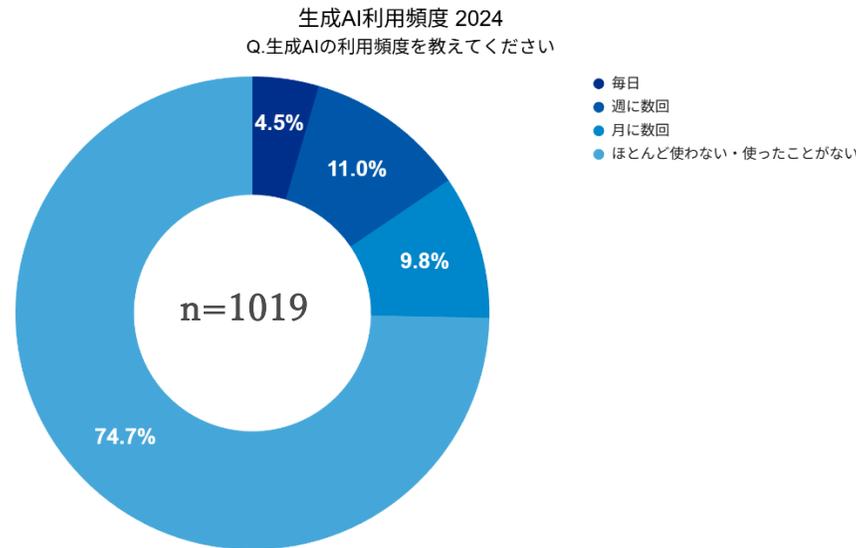
■中小企業における方針共有とリテラシーの課題

51～300人規模の企業では「わからない」との回答が25.4%に達し、全規模で最も高い。経営層の意思決定が現場へ浸透しておらず、活用の是非が曖昧なまま放置されている懸念がある。導入率も3割程度に留まっており、情報や教育リソースの供給が生成AIによる生産性向上への一歩への重要なポイントとなりうる。

■規模を問わず一定数存在する禁止方針の現状

原則禁止の割合は全規模で1割未満に抑えられているが、最小規模層では9.1%とやや高い水準にある。セキュリティへの懸念は規模に関わらず共通の課題だが小規模組織ほど安全な環境構築が難しく、一律禁止の判断を下しやすい傾向にある。活用から得られるメリットとリスクの再評価が、停滞層を打破するための必須条件だ。

2-4：生成AIの利用頻度



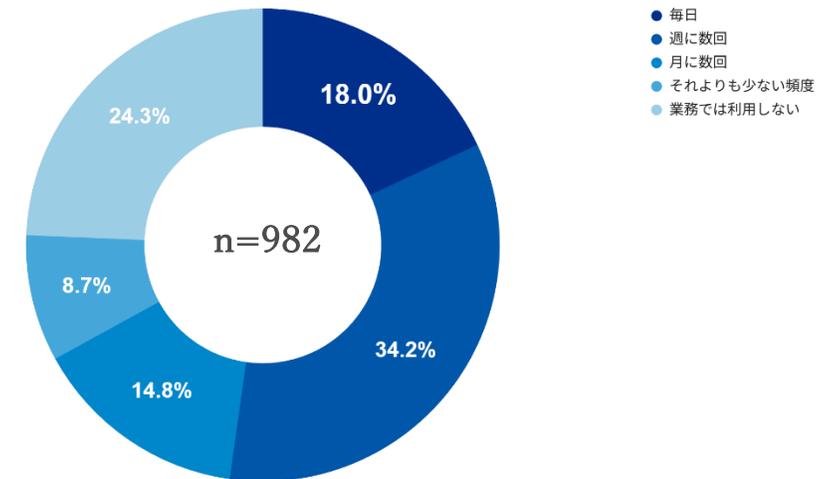
■「毎日利用」層の4倍増が示す日常への浸透

個人の利用頻度に関しても「毎日」使用する層が18.0%と、2024年の4.5%から1年で4倍に急増した。週に数回利用する頻用層（34.2%）を合わせると全体の52.2%に達しており、2024年時点では「ほとんど使わない」が74.7%を占めていた状況から現場の利用実態は徐々に変化している。今後はSFA等へのAI統合を通じ、誰もが無意識に恩恵を享受できる環境を整えることが、組織全体の底上げに繋がる。

■「利用の「非日常」から「ルーチン化」への質的变化

かつては「月に数回以下」の利用が大多数を占め、特定の課題解決時のみ頼るツールであったが2025年には半数近くが週単位以上での利用をルーチン化している。利用頻度の向上は、現場の営業職が「AIに何ができるか」を理解し、自身のタスクとAIの機能を適切に接続できるようになった活用習熟度の表れと言える。頻用層の拡大により、営業活動におけるAI活用は「特別な行為」から「当たり前のマナー」に変容し始めている。

生成AI利用頻度 2025
Q.生成AIの利用頻度を教えてください



■個人の「AIリテラシー格差」がもたらす影響

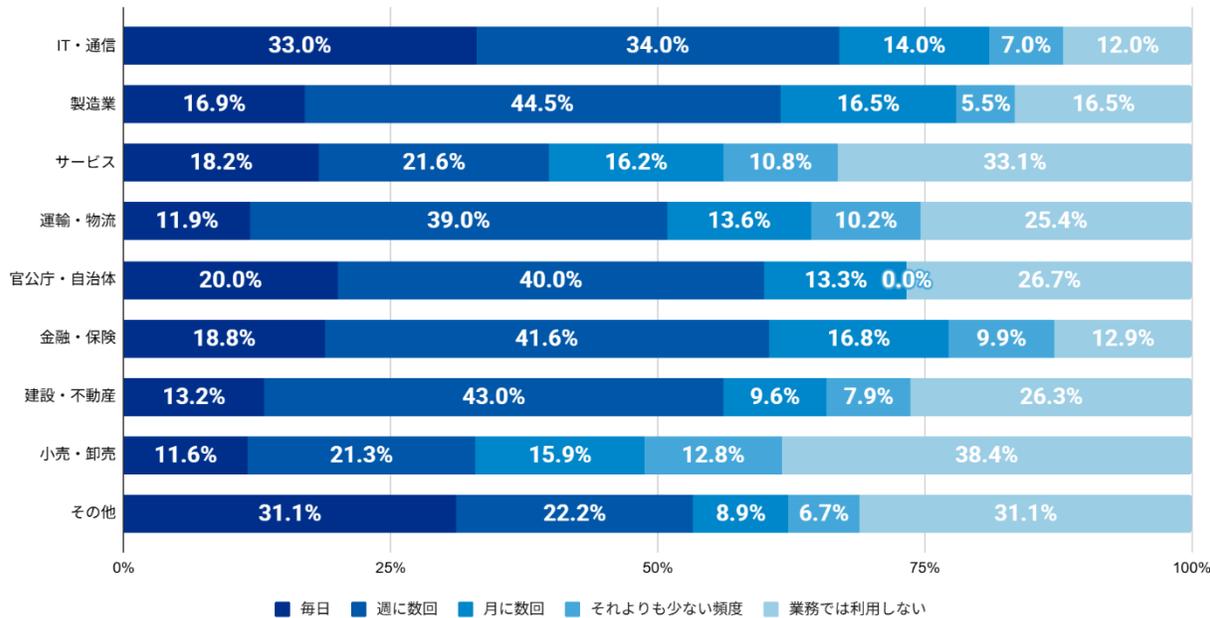
利用頻度において「毎日」と「非利用」の二極化が鮮明である。この差はスキルの有無に加え、業務内容との親和性や上司の推奨姿勢といった複合要因が関係している可能性が高い。個人の努力に委ねるのではなく、組織的なボトルネックの特定と解消が、全体の生産性底上げに向けた有効な手段となり得る。

■利用頻度の展望

現在は個人のスキルに依存している利用頻度だが、今後は既存の営業支援ツール（SFA/CRM）へのAI統合がさらに進むことで、無意識のうちにAIを使用する環境が整うと予測される。利用頻度がさらに高まり、「AIを使わない方が不自然」という状態にまで達すれば、事務作業の徹底的な自動化が実現する。その結果、営業担当者が顧客との情緒的な信頼関係構築に全リソースを投下できる、より高度な営業モデルへと進化していくだろう。

2-5：生成AIの利用頻度（業界別）

生成AI利用頻度（業界別）
Q.生成AIの利用頻度を教えてください



n=982

■IT・通信業界：実務への高度な定着

「毎日」33.0%、「週に数回」34.0%に達し、頻用層が全体の67.0%を占める。他業界を圧倒する活用度でAIが業務フローに統合されている実態が鮮明だ。技術への親和性が高く、実務適用が標準化されており、営業効率の極大化においてベンチマークとなっている。

■製造業：実務浸透と実利フェーズへの移行

「週に数回」の利用が44.5%に達し、着実な実務浸透が確認できる。「毎日」の16.9%と合わせ頻用層は61.5%だ。資料作成や商談準備での活用が定着し、2025年は実利フェーズにあると推察できる。今後は利用頻度を引き上げるためのワークフローの再定義が組織的な課題となる。

■サービス業界：活用レベルの二極化と課題

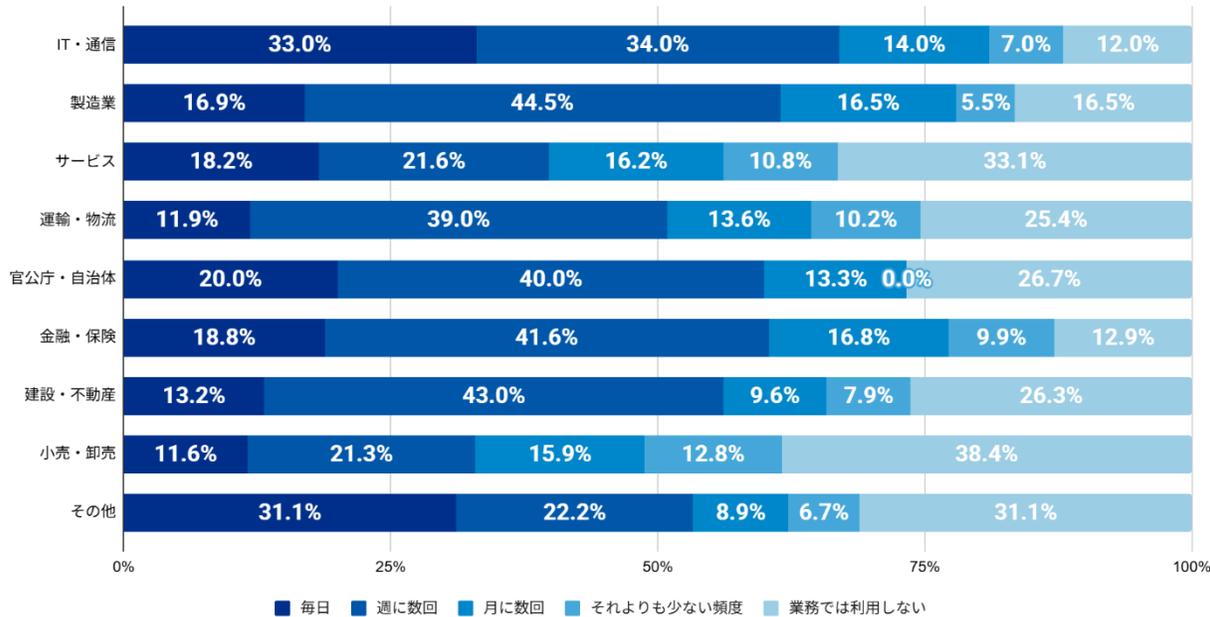
頻用層は39.8%に留まり、「業務では利用しない」が33.1%と他業界より高い。対人業務中心の構造ゆえに活用価値を見出しにくく既存フローへAIを組み込むことが発展途上であることが示唆される。組織的な導入が進んでも習慣化に至っていない層が一定数存在するため、具体的活用シーンの提示によるマインドセットの変革が普及に向けた急務だ。

■運輸・物流業界：管理業務における活用の進展

「週に数回」が39.0%と中心層を形成し、実務浸透が進んでいる。一方で「毎日利用」は11.9%に留まり、定型業務への完全な組み込みは発展途上だ。現場作業とデジタル活用の両立が課題だが、今後は利便性の高い活用法の提示により利用頻度をさらに引き上げることが期待される。

2-5-1：生成AIの利用頻度（業界別）

生成AI利用頻度（業界別）
Q.生成AIの利用頻度を教えてください



n=982

■官公庁・自治体：DX推進による先行活用

官公庁や建設・不動産業界などで高い利用頻度が確認された。これらの業界は定型プロセスや資料作成を伴う業務が多く、AIとの実務的親和性が普及の背景にあると推察される。業界内での具体的な活用事例の共有が進めば、利活用の定着とそれに伴う生産性向上に繋がることが期待されるフェーズである。

■金融・保険業界：堅実な実務適用の定着

「週に数回」の利用が41.6%を占め、着実な実務浸透が確認できる。毎日利用の18.8%と合わせ、特定業務でAIを頼るスタイルが定着した。2025年は実利フェーズにあり、今後は高度な判断業務への適用と環境整備を通じ、利用頻度をさらに引き上げることが期待される。

■建設・不動産業界：具体的シーンでの活用浸透

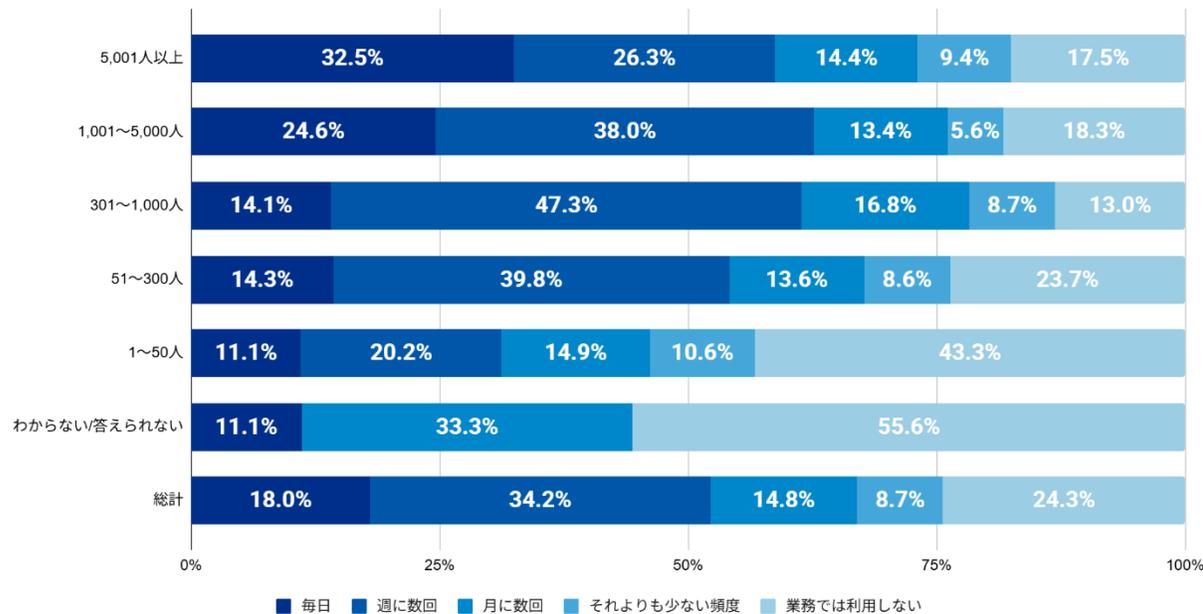
「週に数回」が43.0%と4割を超え、実務浸透が見て取れる。「毎日」の13.2%と合わせ、資料作成や商談準備での活用が定着した。2025年は実務適用フェーズにあり、今後は利用頻度を高めるためのワークフロー再定義が求められる。現場での活用シーン具体化がさらなる普及の鍵だ。

■小売・卸売業界：習慣化に向けたマインド障壁

「毎日利用」が11.6%と全業界で最も低く、逆に「業務では利用しない」が38.4%と最多だ。対人接客中心の構造ゆえデジタルツールの価値を發揮しづることが可能性として挙げられる。組織的導入が進んでも現場の習慣化には至っておらず、具体的活用シーン提示によるマインドセット変革が普及の急務だ。

2-6：生成AIの利用頻度（従業員規模別）

生成AI利用頻度（従業員規模別）
Q.生成AIの利用頻度を教えてください



n=982

■大企業におけるAI活用の日常インフラ化

5,001人以上の大企業では「毎日利用」が32.5%に達し、全規模で最高値を記録した。組織規模に比例して日常的なインフラとしての定着が進んでいる様子が伺える。今後は定型業務の効率化に留まらず、高度なデータ活用を通じた付加価値向上へ向け、組織全体の習熟度をいかに高めるかが重要な焦点となる。

■中堅・大手企業における着実な実務浸透

301~5,000人規模の中堅・大手企業では「週に数回」の利用が4割前後（38.0%~47.3%）と非常に高く、実務への着実な浸透が確認できる。毎日ではないものの、特定の商談準備や資料作成のタイミングでAIを頼るスタイルが標準化している。全社導入率の高さと相まって、組織全体で効率化の恩恵を享受しようとする姿勢が極めて鮮明だ。

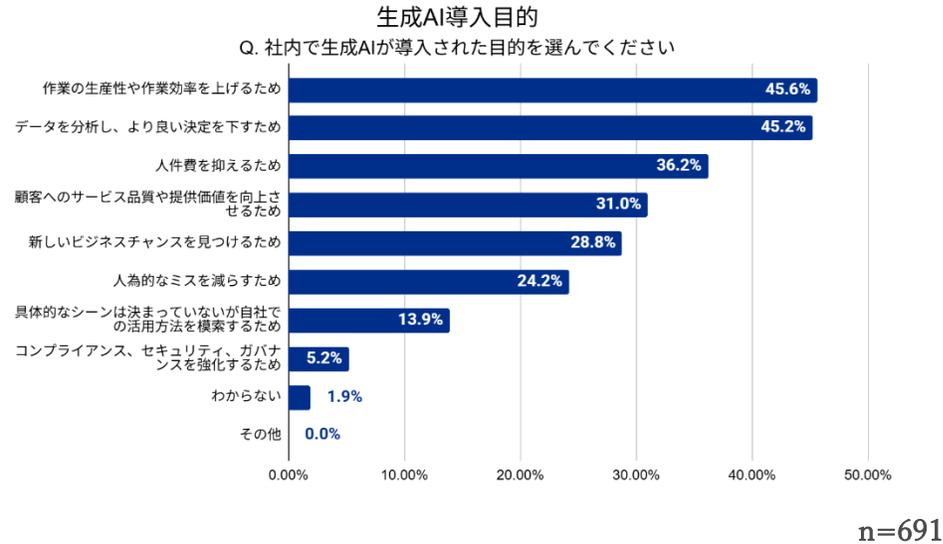
■小規模組織における活用の深刻な停滞

1~50人規模の小規模組織では「わからない/答えられない」を除けば「業務では利用しない」が43.3%と突出しており、活用層との格差が深刻化している。「毎日」の利用も11.1%に留まり、リソース不足や教育機会の欠如が日常化を阻む障壁となっている実態が浮き彫りとなった。ツールの導入に留まらず、具体的な成功事例の共有や活用スキルの標準化が普及に向けた最優先課題である。

■営業現場の過半数がAIを武器とする新時代

総計では「毎日」と「週に数回」を合わせた頻用層が52.2%と過半数を超え、営業現場の過半が日常的にAIを武器としている実態が示された。一方で「利用しない」層も約24.3%存在し、組織規模に依存した「AI格差」が定着しつつある。2026年に向け、この非活用層をいかに実務へ取り込み、組織全体の底上げを図れるかが企業の労働生産性を左右する。

2-7：生成AIの導入目的

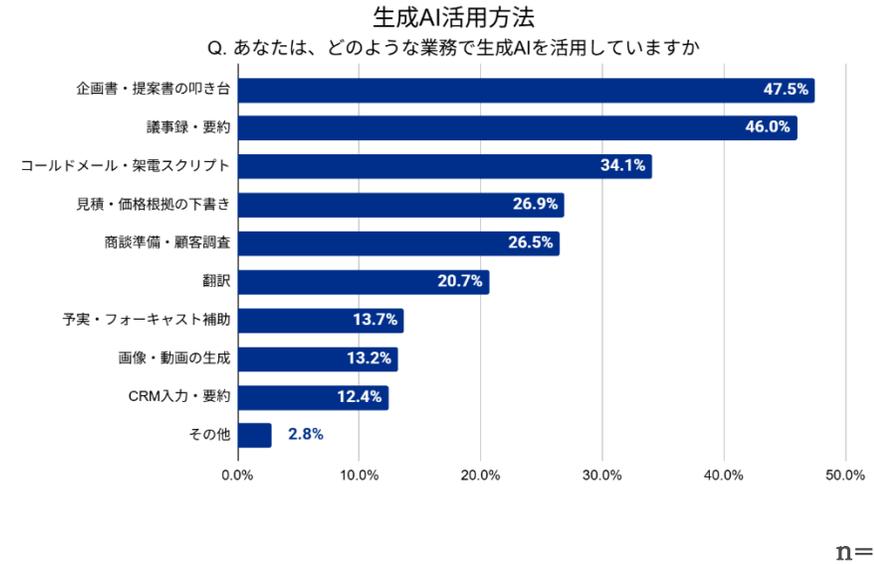


■「実利・コスト」を重視する活用目的への変容

導入目的に関しては、「作業の生産性・効率向上（45.6%）」に加え、「人件費を抑えるため（36.2%）」も上位に位置しており、経営的なコストパフォーマンスを重視した実利的な導入へと目的が具体化している。単なる作業軽減に留まらず、生産性向上という広義の目的の中に利益率改善や組織最適化といった経営的な実利を狙う視点が組み込まれ始めた移行期と言える。

■営業活動全工程への「AI共生」の浸透実態

活用業務は提案書作成（47.5%）や議事録・要約（46.0%）に加え、見積書作成（26.9%）など営業活動の全プロセスへ拡大した。単なる文書作成の域を超え、AIが営業活動の全般をサポートする「共生型営業」が現実のものとなっている。事務作業の徹底的な排除が進むことで、営業担当者のリソースはより創造的な業務へとシフトし始めており、営業プロセス全体のデジタル化が質的な変容を遂げている実態がある。



■戦略的・分析的活用の大きな余白と可能性

一方で、予実管理やフォーキャスト補助（13.7%）などの専門性の高いデータ活用は依然として限定的である。定型作業の代替は進んだが、営業戦略の核心となる「分析に基づく意思決定」の領域には依然として大きな伸びしろが残されている。AIによる予測精度が向上し、数値管理の自動化が進めばマネジメント層の負担も劇的に軽減され、より中長期的な組織成長にリソースを割くことが可能になるだろう。

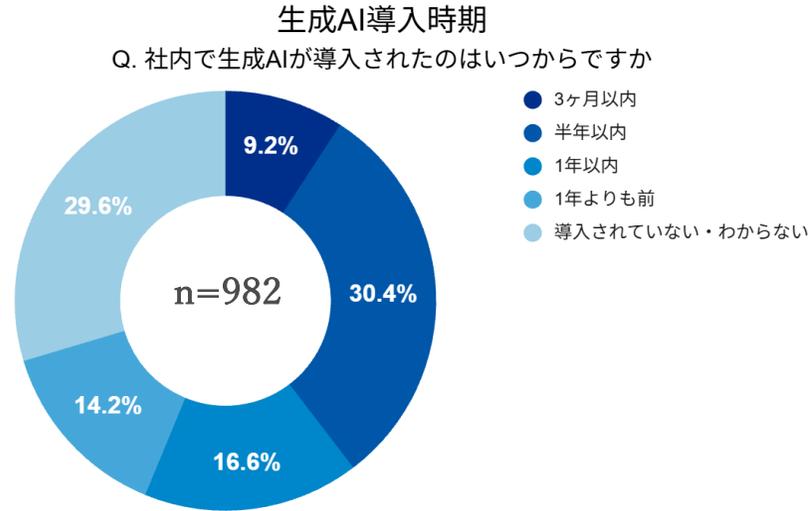
■業務浸透の展望

今後は資料作成等の事務作業の自動化から顧客分析や意思決定支援の質的向上へと焦点が移ると予測される。AIが高度な提案戦略を策定し、人間がその「実行」と「感情のケア」に専念する役割分担が明確化することで営業職の価値は対面コミュニケーションの深さに再定義されていくだろう。AIを使いこなすことが前提となる世界で、人間特有の創造性がこれまで以上に組織の武器として際立つ時代が訪れる。

03

導入済企業の実態

3-1：導入時期



■早期導入層による活用の成熟

1年以上前から継続利用している層は14.2%に達し、先行導入企業の活用ノウハウが着実に蓄積されていると考えられる。これは一過性のブームではなく、AIが営業の実務インフラとして定着したことを示唆している。組織としての蓄積が後発企業に対する競争優位性を生む無形資産となっている。

■直近1年以内の急速なキャッチアップ

直近1年以内に導入した企業は合計で50%を超えており、2025年に入り導入の勢いがさらに加速している。特に直近半年以内の新規導入が39.6%と高く、企業のデジタルシフトが急務となっている実態が伺える。先行層に追いつくべく、多くの組織が急速なインフラ整備を開始している。

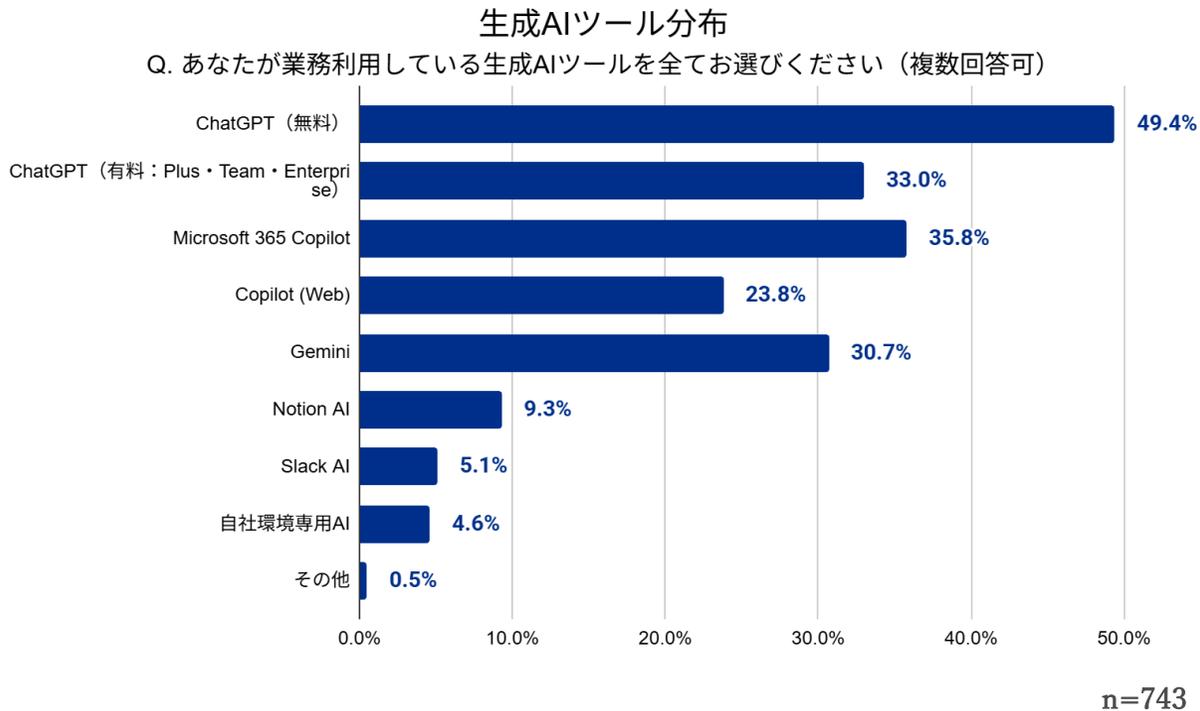
■導入の「標準化」と非導入層の相対的な遅れ

全回答者の70.4%がすでに何らかの形で生成AIを導入している。この事実は市場においてAI導入が「特別な取り組み」から「一般的な企業判断」へと移行したことを示唆する。未導入または自社の状況を把握できていない層（29.6%）は、導入済みの組織に対し活用の検討や環境整備の面で相対的な後れをとっている状態にあると言える。

■導入時期による「ナレッジ蓄積量」の乖離

1年以上前から継続利用している先行層（14.2%）に対し、直近半年以内に導入した層は39.6%に達している。この導入時期の差はそのまま組織内における具体的な成功事例やプロンプトの洗練、利用ルールの定着といった「実務ノウハウの蓄積期間」の差となっている可能性がある。先行層が試行錯誤を経て活用を定型化し始めている時期に、直近の導入層はツールの選定や初期教育の段階にある可能性が高く、この時間的差異が組織としての習熟度の差を生む要因となりうる。

3-2：活用ツール分布



■ ChatGPT無料版による裾野の広がり

業務利用ツールとしてChatGPT無料版が49.4%と圧倒的なシェアを維持しており、現場の「まずは手軽に試す」という姿勢を反映している。利用の入り口として機能しているが、一方で個人単位での試行的な利用に留まっている側面も強く、組織的な管理の対象外となっている懸念も同時に示唆されている。

■ Microsoft365Copilotの急速な普及

業務基盤に統合されたCopilotが35.8%まで普及した背景には企業がセキュリティと利便性の両立を最優先した結果がある。既存ツールとの高い親和性がセキュリティへの懸念を払拭し、組織標準ツールとしての地位を確立させ、営業現場のデジタル成熟度を一段引き上げている。

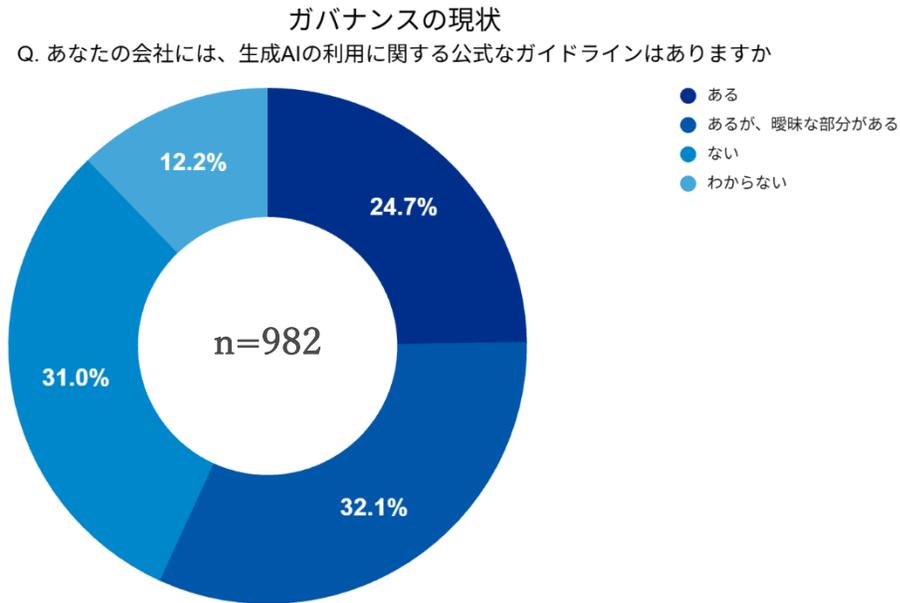
■ エンタープライズ版への投資シフト

有料版ChatGPT（33.0%）の利用も高く、個人レベルの試行から組織的な実務活用へと投資がシフトしている実態が伺える。AIをコストではなく「生産性向上のための資本」と捉える企業の変容が顕著だ。2025年は高度な機能をセキュアに利用するためのコストを許容するフェーズへ移行している。

■ 自社専用AIとマルチツールの共存

4.6%が自社環境専用AIを構築しており、独自のナレッジ活用による差別化戦略も徐々に進んでいる。また、Gemini（30.7%）やNotion AI（9.3%）など用途に合わせたツールの使い分けも一般化しており、複数ツールを利用することが標準化してきていると考えられる。現場の営業職には、タスクに合わせて最適なAIを選択する「高度な選定眼」が求められ始めている。

3-3：ガバナンスの現状



■ ガイドライン未整備という潜在的リスク

公式な規定が「ある」企業は24.7%に留まり、制度作りが普及スピードに追いついていない実情がある。結果、具体的な基準を示している企業はまだ少数派だ。規定の不在は社員の「自己流活用」による事故を招くリスクがあり、組織的な統制が次なる大きな課題となっている。

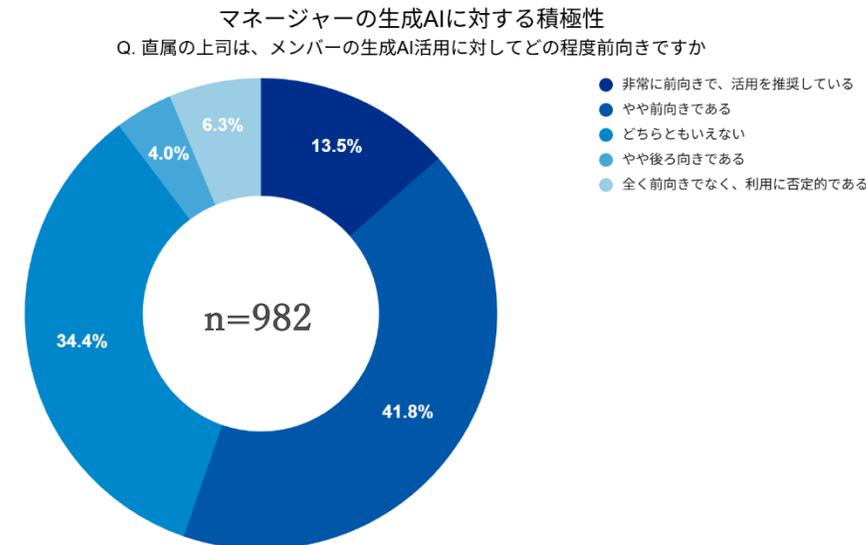
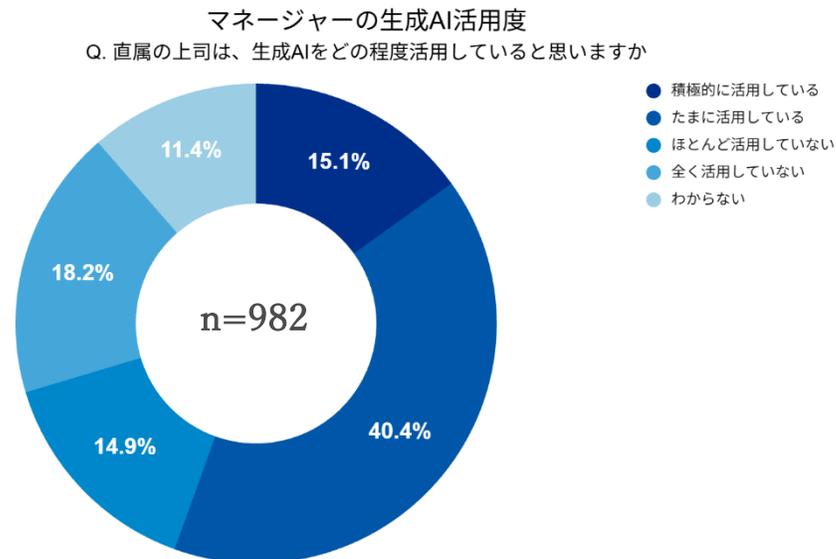
■ 現場を停滞させるルールの曖昧さ

32.1%が「あるが曖昧」と感じており、情報の線引きに不安を残したまま運用されていることが活用のブレーキとなっている。ルールの不明瞭さは意欲ある社員の心理的ブレーキとなり、本来得られるべき生産性向上のポテンシャルを阻害している。

■ ガバナンス整備の遅れと「安全な活用」への課題

公式規定がある企業は24.7%に留まり、制度整備が活用の普及速度に追いついていない実態がある。ルールの不明瞭さは社員の心理的ブレーキや情報漏洩リスクを招く要因となる。競争力維持に向けた導入を優先するフェーズから、安全性を担保した運用の型化へと移行し、組織的な統制を確立することが次なる大きな課題だ。

3-4：マネージャーの影響力



■管理職自らの活用による牽引

直属の上司がAIを「活用している」層は合計55.5%に達し、管理職層の意識が高いことが見受けられる。上司自らがAIに触れ、その可能性と限界を実体験として理解していることが組織全体の推進力となっており、上司が「背中を見せる」ことがAI浸透への鍵を握ると考えられる。

■中立層におけるマネジメントの「静観」状態

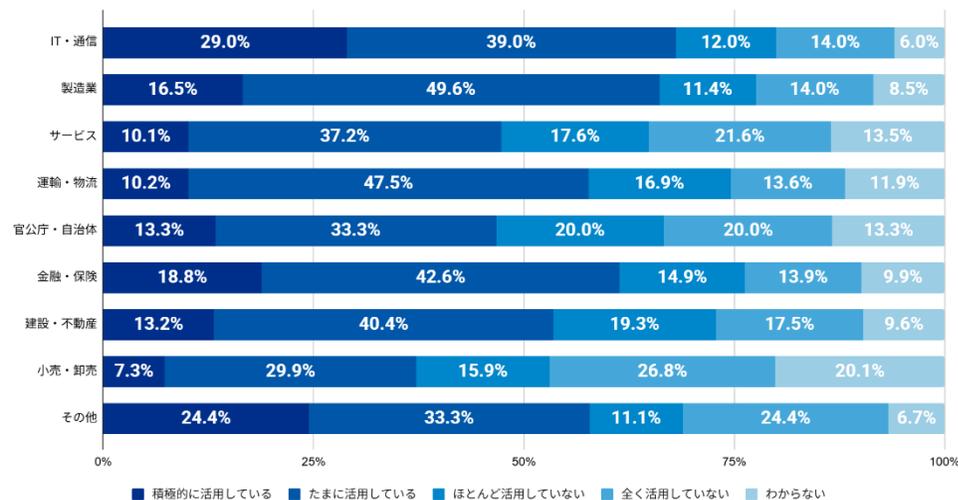
マネージャーの34.4%が活用に対し「どちらともいえない」と回答している。一方で上司自身の利用率は55.5%に達しており、自身の活用と部下への推奨に乖離がある。この層が組織的活用への判断を保留している実態が、現場での浸透を足踏みさせている要因とも捉えられる。

■組織浸透に向けたマネジメントの役割転換

自身の利用率55.5%に対し、「非常に前向きに推奨」する上司は13.5%に留まることから活用の定着が現場個人の判断に委ねられている側面が強いと推察される。個人の試行を組織の標準業務へ統合するには上司による明確な推進姿勢が不可欠な段階にある。

3-5：マネージャーの影響力（業界別）

マネージャー生成AI活用度（業界別）
Q. 直属の上司は、生成AIをどの程度活用していると思いますか



n=982

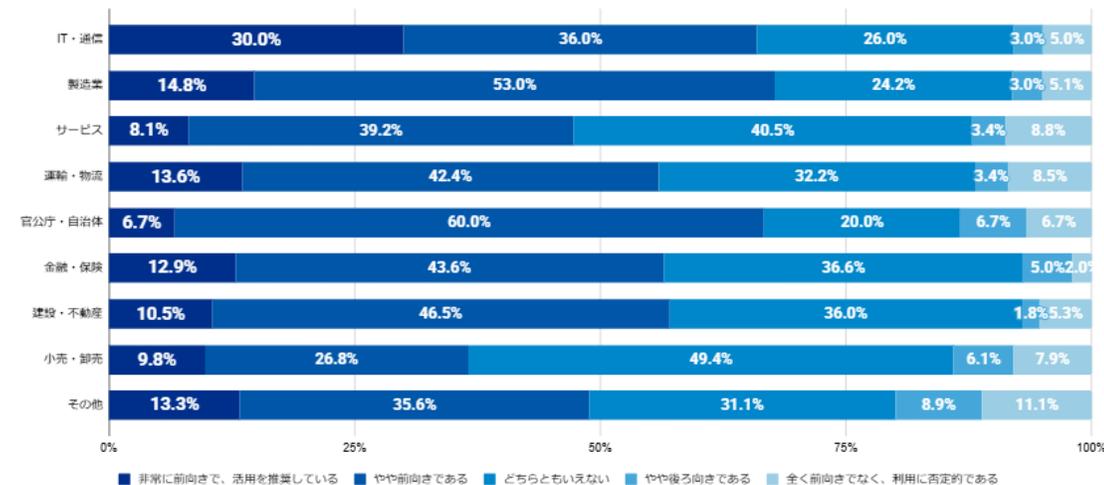
■IT・通信業界におけるマネジメント層の強力な牽引

IT・通信業界では、上司がAIを「積極的に活用している」との回答が29.0%に達し、他業界を大きくリードしている。活用姿勢も「非常に前向き」が30.0%と高く、マネージャー自らがデジタル技術を実践しチームを牽引する風土が確立されている。上司の率先垂範が現場のAI浸透を強力に後押ししている状況が伺える。

■製造業における「中庸な活用」と高い受容性

製造業では上司の「たまに活用している」割合が49.6%と約半数を占め、日常的ではないものの実務への取り入れが進んでいる。活用姿勢も「やや前向き」が53.0%と全業界で最も高く、現場の効率化手段としてAIを好意的に受け入れている実態がある。管理職の理解は深まっているが、毎日使いこなすまでのルーチン化には至っていない過渡期にある。

マネージャーの生成AIに対する積極性（業界別）
Q. 直属の上司は、メンバーの生成AI活用に対してどの程度前向きですか



n=982

■小売・卸売業界におけるマネジメント層の活用停滞

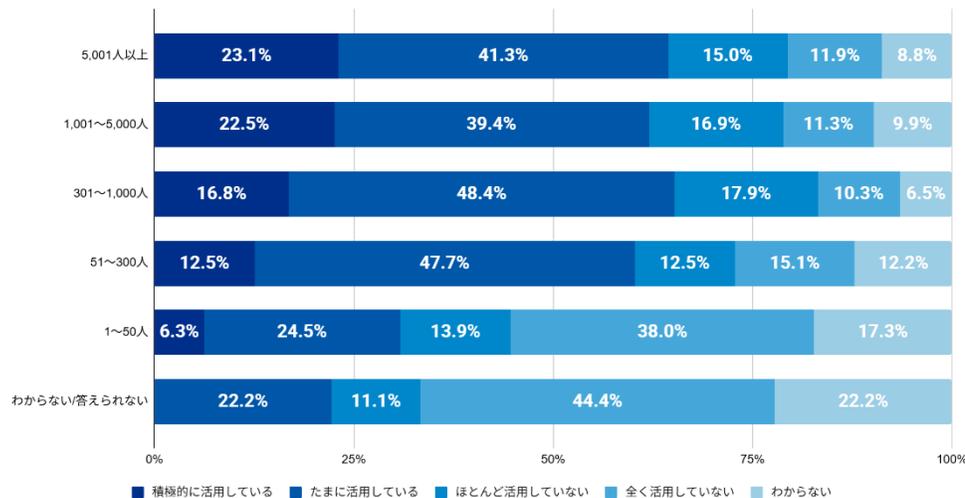
小売・卸売業界では上司の活用率が低く推奨も限定的だが、これは対人接客中心の業務構造ゆえに、活用による直接的なメリットが見出しにくい実態を示唆している。単なる能力不足と捉えるのではなく、接客準備や在庫分析等の具体的シーンにおける成功事例を提示し、現場の活用イメージを具体化する支援が急務だ。

■上司の姿勢が規定する組織全体のAI習熟度

全業界を通じて上司の活用頻度と部下への推奨（メンバーの活用）が連動している傾向が鮮明だ。AI活用は現場主導で広がる側面もあるが、組織的な定着にはマネジメント層の理解と推奨が不可欠である。上司が中立的な立場に留まる業界ほど現場の活用も停滞しやすく、管理職への啓蒙教育こそが2026年に向けた組織的なAI変革の鍵を握る。

3-6：マネージャーの影響力（従業員規模別）

マネージャーの生成AI活用度（従業員規模別）
Q. 直属の上司は、生成AIをどの程度活用していると思いますか



n=982

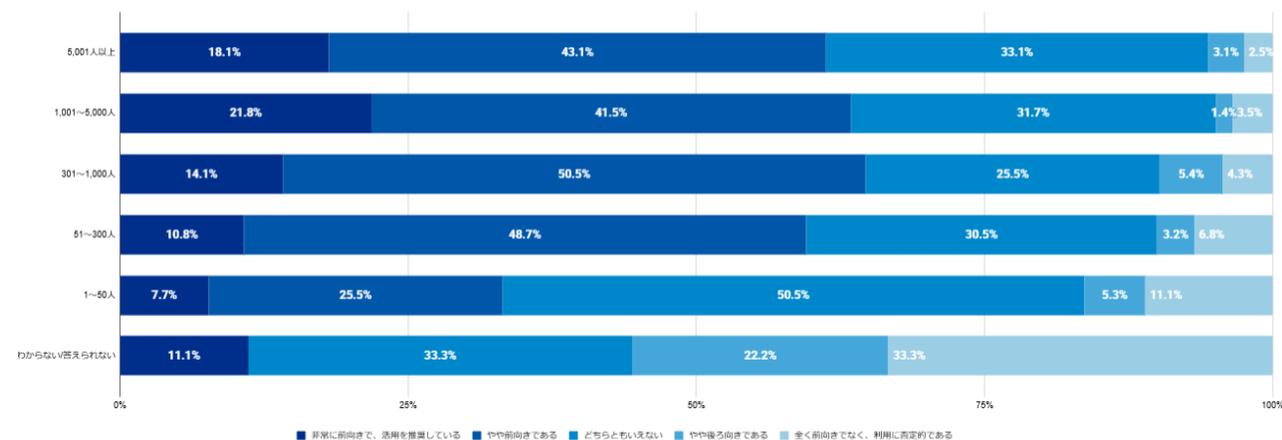
■大規模組織におけるマネジメントのデジタル化進展

従業員規模が大きくなるほど上司の活用頻度が高まる傾向が顕著だ。5,001人以上の大企業では上司が「積極的・たまに活用」している割合が64.4%に達しており、組織的なデジタル化の進展が管理職層にも確実に波及している。潤沢な経営資源とDX推進体制がマネジメント層のAI習熟度を底上げする強力な要因となっている。

■小規模企業におけるマネジメント層の意識停滞

1~50人規模の小規模企業では、上司のAI活用実態と意識の停滞が深刻だ。上司本人の活用率は約3割に留まり、メンバーの活用に対しても「どちらともいえない」が50.5%と半数を超える。リソース不足や具体的な活用モデルの欠如によりマネジメント層がAIを「自分事」として捉えきれず、組織変革の決定的な障壁となっている実態がある。

マネージャーの生成AIに対する積極性（従業員規模別）
Q. 直属の上司は、メンバーの生成AI活用に対してどの程度前向きですか



n=982

■中堅企業における試行錯誤と高い受容性

301~1,000人規模の中堅企業では、上司本人の「たまに活用」が48.4%と全規模で最も高く、実務への適用を模索する段階にある。同時にメンバーへの活用姿勢も「前向き（非常に・やや）」が合計約64.6%と高く、現場主導の改善を容認する柔軟な文化が伺える。管理職がAIの可能性を確信に変えるための成功事例の共有が急務だ。

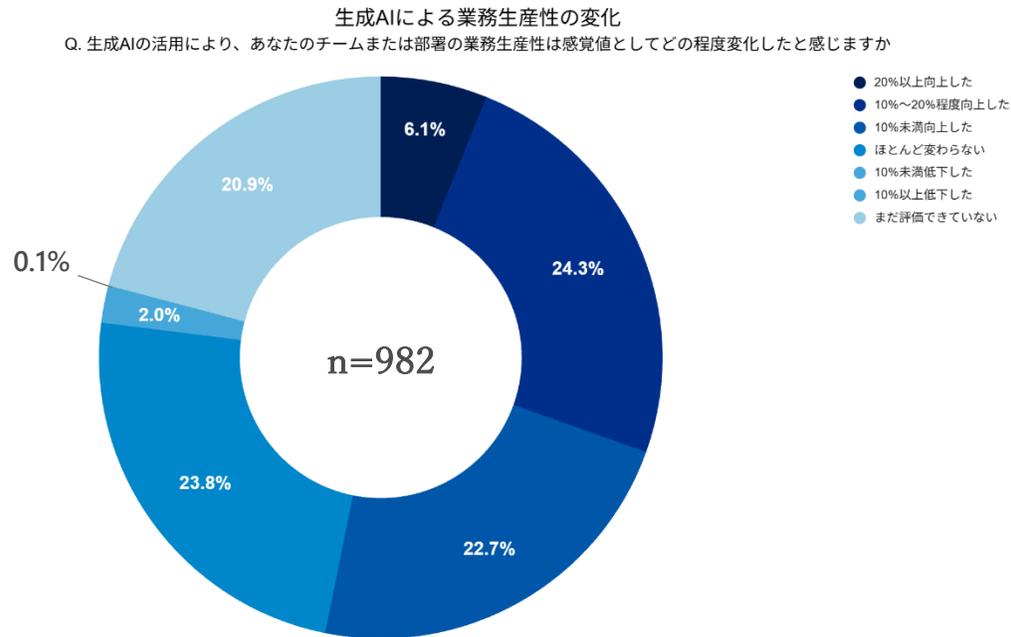
■上司の「実体験」が規定する組織の心理的安全性

全規模を通じて上司本人の活用頻度とメンバーへの推奨姿勢には強い相関が見られる。上司がAIを使いこなす組織ほど活用が前向きであり、上司が使わない組織ほど無関心層が多い。AI活用は現場から広がる側面もあるが、組織的な定着には上司の「実体験に基づく公認」が心理的安全性として不可欠であり、これが生産性格差の根源となっている。

04

生成AI活用の効果と障壁

4-1：業務生産性の変化



■成果実感：過半数の営業現場での生産性向上

生産性が向上したと実感する層は合計53.1%に達しており、過半数の現場で生成AIが成果に寄与している。特に10%以上の向上を感じる層が30.4%存在しており、単なる期待値ではなく実務における具体的な効率化が着実に進んでいる実態が読み取れる。

■向上幅の傾向：日常的な効率化の積み重ね

向上幅は「10~20%程度」が24.3%と最多であり、緩やかな改善が主流である。「20%以上」の大幅な向上は6.1%に留まることから、一部の劇的な変革というよりは定型業務の削減など日常的な効率化の積み重ねが多く現場における成果の実態と考えられる。

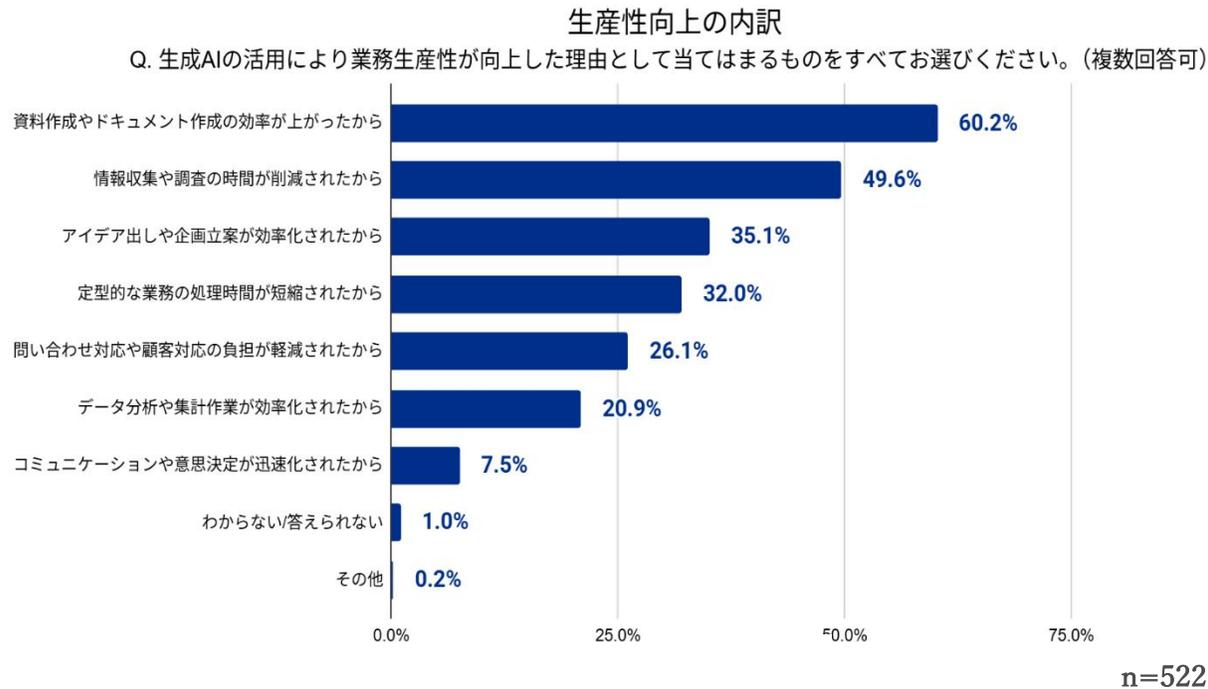
■未確認層：成果実感までのリードタイムと測定の課題

「ほとんど変わらない」23.8%と「まだ評価できていない」20.9%の合計が44.7%を占める。全体の半数近くが明確な成果を確認できていない現状は導入時期や活用頻度による実感の差、あるいは組織的な効果測定の仕組みが未整備であることを示唆している。

■過半数の現場で実感する「生産性向上」の確実性

生産性向上を実感する層は過半数を占めていることに加え、低下した層はわずか2.1%に留まることから導入による直接的な負の影響は極めて低いと言える。今後は「評価できていない」約2割の層に対し、具体的な成功事例の共有や効果測定の仕組みを整え、組織全体で成果を確信させる必要がある。

4-2：生産性向上の内訳



■資料作成における圧倒的な時短効果

資料作成やドキュメント作成の効率化が60.2%と最多であり、生産性向上に最も寄与している。AIが文章や構成案を即座に生成することで、ゼロから作成する負担を削減できている実態が、現場における具体的な成果の主因として定着していることが読み取れる。

■情報収集とリサーチ業務の高速化

情報収集や調査時間の削減を理由に挙げる層が49.6%に達し、向上理由の第2位となっている。リサーチや市場分析のスピードアップが、営業活動の準備フェーズにおける時短に直結しており、AIが情報の取捨選択や要約において実用的な効果を発揮している実態が鮮明だ。

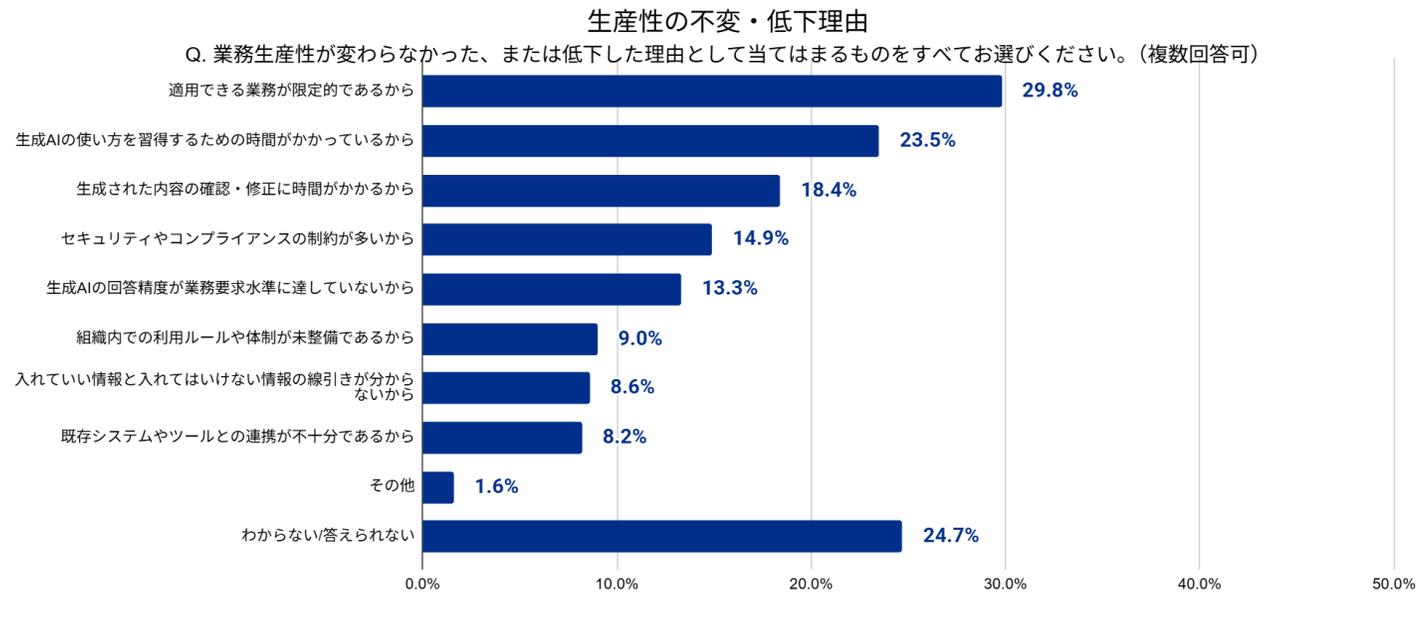
■企画・思考プロセスへの介在価値

アイデア出しや企画立案の効率化を挙げる層が35.1%に上り、向上理由の第3位となっている。単なる定型業務の短縮（32.0%）を上回っており、提案内容の構想や壁打ち相手としての活用が営業職の思考プロセスを支える重要な要素になりつつあることが伺える。

■向上要因の傾向：作業効率化の先行

意思決定の迅速化を理由とした層は7.5%と、上位項目と比較して大幅に低い。現状の生産性向上は、組織内の判断や対人折衝の変革よりも、まず個人完結型の「ドキュメント作成」や「調査」といった作業レベルの効率化から先行して実現している実態が見て取れる。

4-3：生産性が「不変・低下した」理由



■業務適用範囲の限定と「習得コスト」の壁

生産性が向上しない最大の理由は「適用できる業務が限定的（29.8%）」であり、次いで「使い方の習得に時間がかかる（23.5%）」が続く。これはAI導入が単なるツール提供に留まっており、具体的なユースケースの創出や現場のリテラシー教育が追いついていない実態を浮き彫りにしている。

■「確認・修正」による効率化の相殺

「内容の確認・修正に時間がかかる（18.4%）」や「回答精度が要求水準に達していない（13.3%）」といった、品質管理コストが生産性を圧迫している。AIの出力を人間が補完する工数がAIによる自動化のメリットを打ち消してしまっている「AI活用の踊り場」に直面している状況が伺える。

■ガバナンスと環境整備の遅れ

セキュリティやコンプライアンスの制約（14.9%）に加え、組織内のルール未整備（9.0%）や情報の線引きの難しさ（8.6%）が積極的な活用を妨げる「守りの壁」となっている。リスク回避が優先されることで、AIが持つ本来のポテンシャルを解放しきれていない。

■課題の不透明性とシステム連携の課題

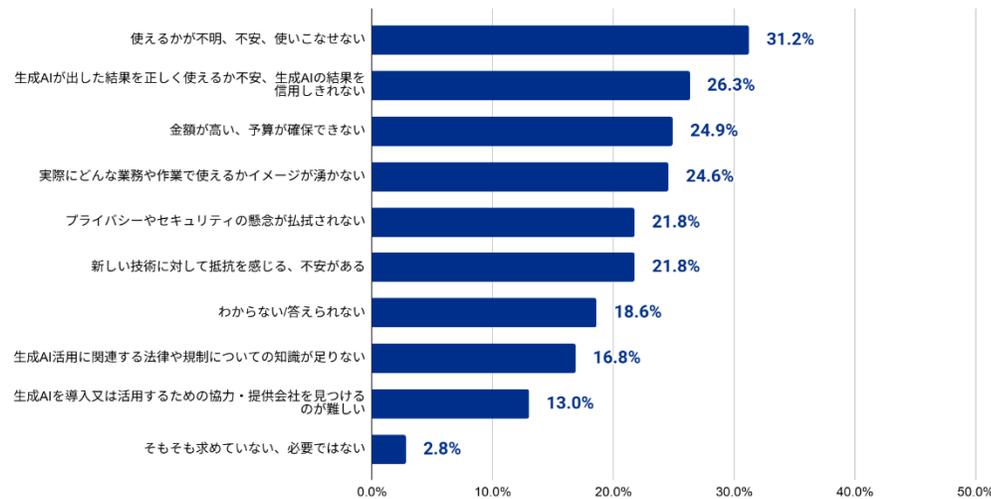
「わからない／答えられない」という回答が24.7%に達している点は注目に値する。これは、ボトルネックがどこにあるのかを組織として定量的に把握できていない層が一定数存在することを示唆している。また、既存システムとの連携不足（8.2%）も部分最適に留まる要因の一つである。

4-4：未導入・活用停滞の真因



生成AIの未導入・活用停滞理由（2024）

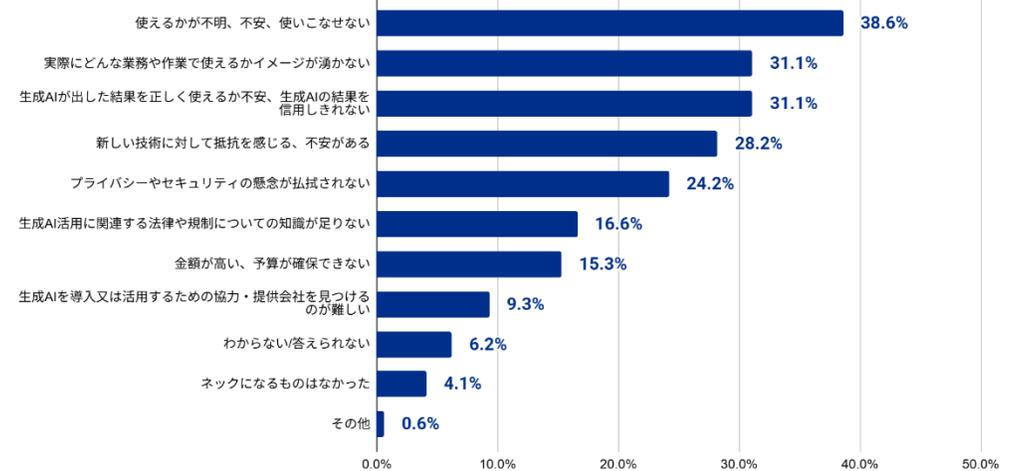
Q. 社内で生成AIを導入する際、ネックになったもの



n=285

生成AIの未導入・活用停滞理由（2025）

Q. 社内で生成AIを導入する際、ネックになったもの



n=691

■解消されない「心理的・実務的ハードル」

2024年と2025年を通じ「使えるか不明、不安、使いこなせない」と「生成AIが出した結果を正しく使えるかが不安」が不動の1、2位を占めている。ツールの認知は広がったが、実務への具体的適用や生成物の品質担保という根本的な課題は依然として解消されていない。導入に留まらず、現場のリテラシー向上や活用ルールの整備といった実運用に即した「人」への支援が2026年も引き続き最大の焦点となっている。

■コスト障壁の低下と投資判断の成熟

2024年時点では「金額が高い・予算が確保できない」という回答は約24.9%（71/285）に達していたが、2025年には15.3%へと大幅に減少している。これはコスト面での導入ハードルが低下し、投資判断がより現実的な段階へ移行したと考えられる。

■認知の普及と課題の具体化

「わからない」という回答は2024年の約18.6%（53/285）から、2025年には6.2%まで激減した。これは生成AIそのものへの認知が全社的に浸透したと捉えられる。一方で、プライバシーやセキュリティへの懸念（2024年:約21.8%→2025年:24.2%）は微増しており、依然としてリスクを正しく認識した上での具体的な検討フェーズへと移行する慎重さが伺える。

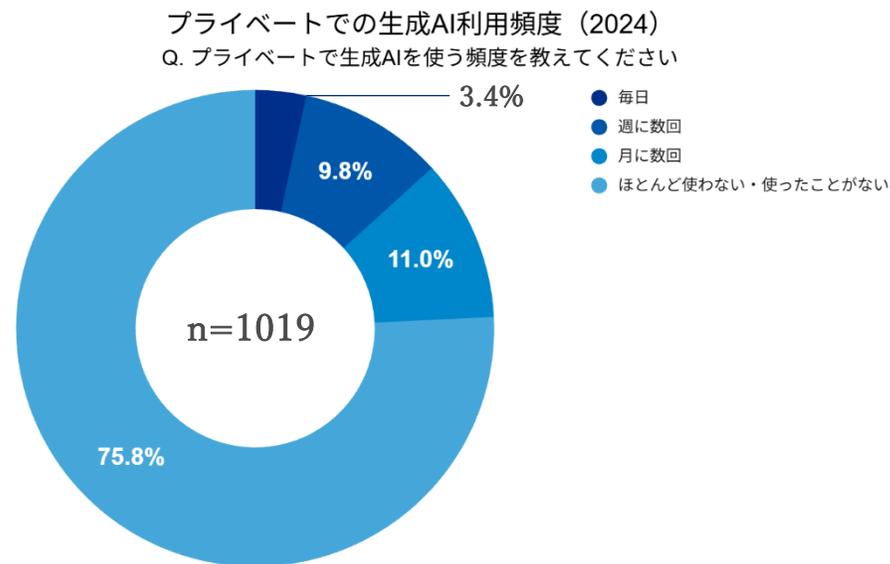
■活用解像度の格差による「二極化」

2025年には先行導入企業が実用化を進める一方で、後発企業や一般従業員層においては「結果を正しく使えるか不安（31.1%）」や「業務でのイメージが湧かない（31.1%）」といった項目が依然として上位を占めている。組織としてのインフラ整備が進む一方で、個々のユーザーの「活用解像度」をいかに引き上げるかが、2026年以降の注目ポイントとなっている。

05

個人の生成AI活用実態

5-1：プライベートでの利用実態

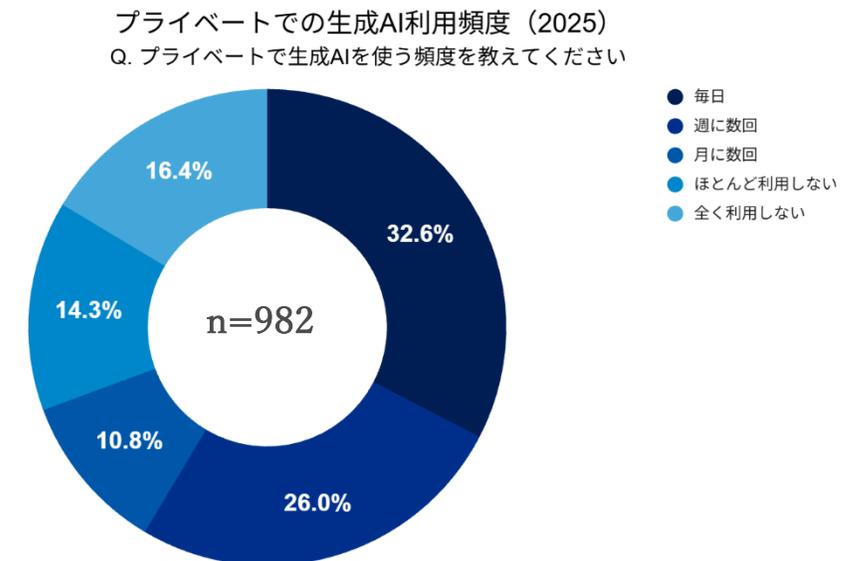


■高頻度利用層の劇的な増加

2024年にはわずか3.4%であった「毎日」の利用者が、2025年には合計で32.6%へと急増している。プライベートにおいても生成AIが日常的なツールとして浸透し、生活の一部として定着し始めている実態がデータから顕著に現れている。

■非利用層の激減と利用の一般化

2024年に75.8%を占めていた「ほとんど使わない・使ったことがない」層が、2025年には30.7%まで大幅に減少した。非利用者が多数派だった状況から約7割が何らかの用途で利用する構造へと逆転している。



■継続的な利用習慣の定着

週に数回以上利用する頻用層は、2024年の13.2%から2025年には58.6%へと4倍以上に拡大した。単なる試用段階を超え、プライベートで継続的にAIを活用する習慣が過半数を超える層で確立された実態がデータから見て取れる。

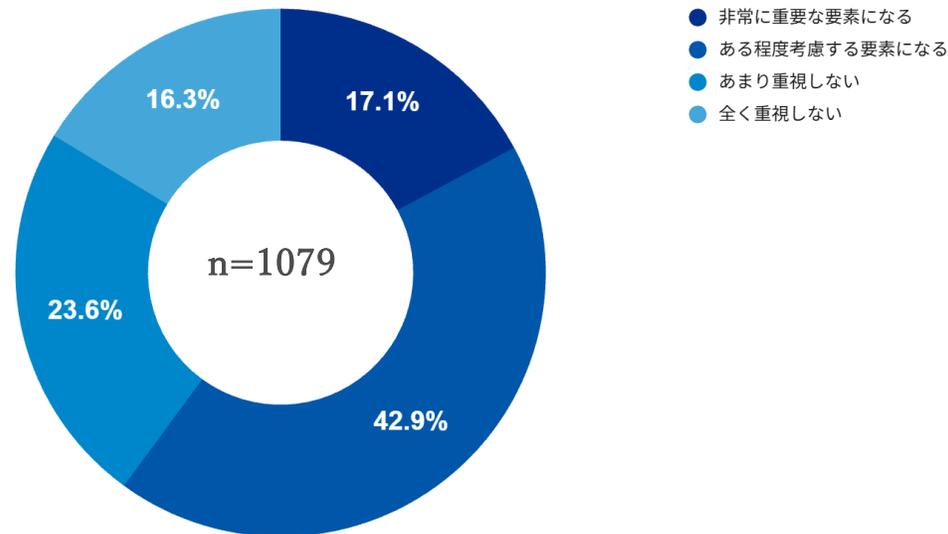
■社会全体のリテラシーの底上げ

月に1回以上利用する層は2024年の24.2%から2025年には69.4%へと大幅に伸長した。業務外でもAIに触れる体験が一般的になったことで、日常生活の課題解決においてAIを介在させる行動が社会的に広く普及している現状が読み取れる。

5-2：AI環境と転職意向

AI環境と転職以降意向

Q. 「生成AIを積極的に活用できる環境があること」は企業選びの重要な要素になりますか。



■採用競争力の源泉としてのAI環境

転職を考える際、全体の60.0%（非常に重要：17.1%+ある程度考慮：42.9%）が「AIを積極的に活用できる環境」を企業選びの要素として重視している。「絶対的条件」とまでは言えないものの、複数の企業を比較検討する際の「有力な差別化要因」や「加点要素」としての影響力を確立しつつある。

■「絶対条件」ではなく「比較条件」としての立ち位置

「非常に重要」とする層は17.1%に留まる一方、「ある程度考慮する」が42.9%と最多だ。ここから、AI環境が転職の「絶対条件」である人はまだ少数派だが、候補者が複数の企業を比較検討する際の「加点要素」や「最後の一押し」として無視できない影響力を持っている実態が浮き彫りになっている。

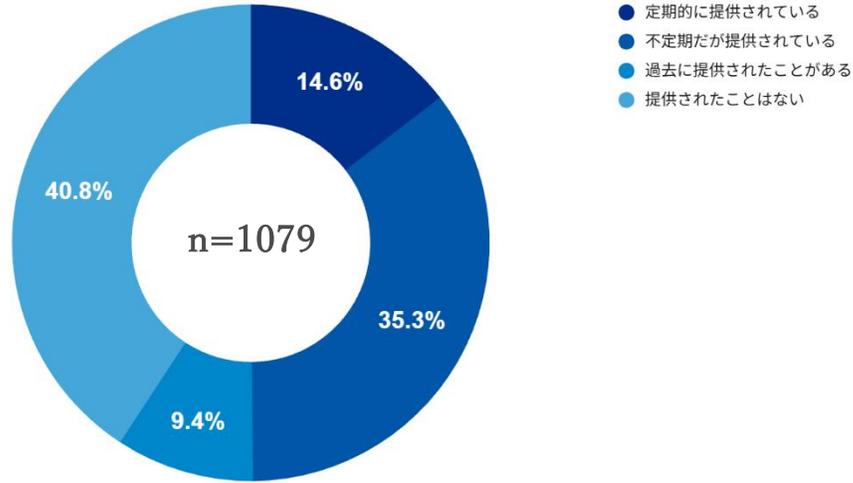
■非重視層の存在と「追加要素」としての相対的位置付け

AI環境を重視しない層も約40%（あまり：23.6%、全く：16.3%）存在しており、必須要件ではない実態も無視できない。従来の労働条件を優先する層も多いため、AI環境は万能な誘引策ではなく、特定の志向を持つ人材層を惹きつける「追加の差別化要因」という位置付けにあると推察される。

5-3：社内教育の供給と質

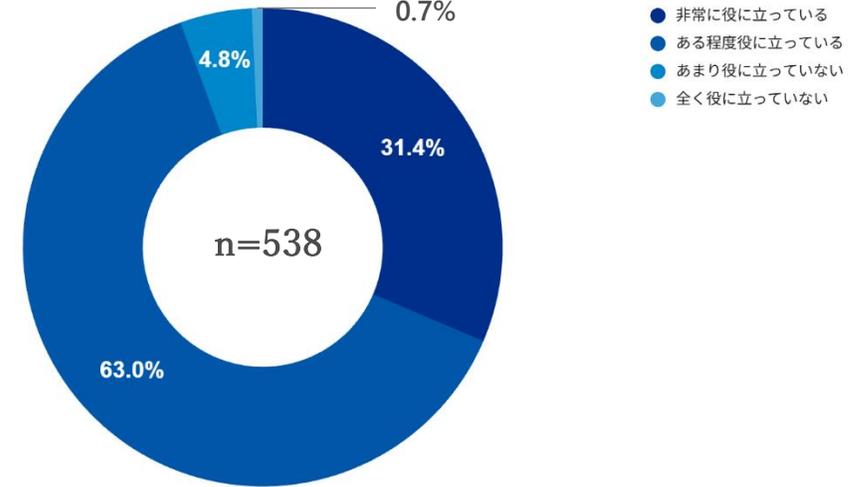
社内教育の供給頻度

Q. あなたの会社では生成AIの活用を目的とした公式な学習機会が提供されていますか



社内教育の質

学習内容はあなたの実務に役に立っていると感じますか



■教育機会の圧倒的な不足というボトルネック

生成AI活用のための公式な研修や勉強会が「提供されたことはない」とする層は40.8%に達し、組織的なバックアップが普及に追いついていない。活用を許可・推奨する企業が増える一方で、教える仕組みが欠落しており個人の能力に依存してしまっているが故に、組織として使いこなすことができないという活用における停滞を招く主因となっている。

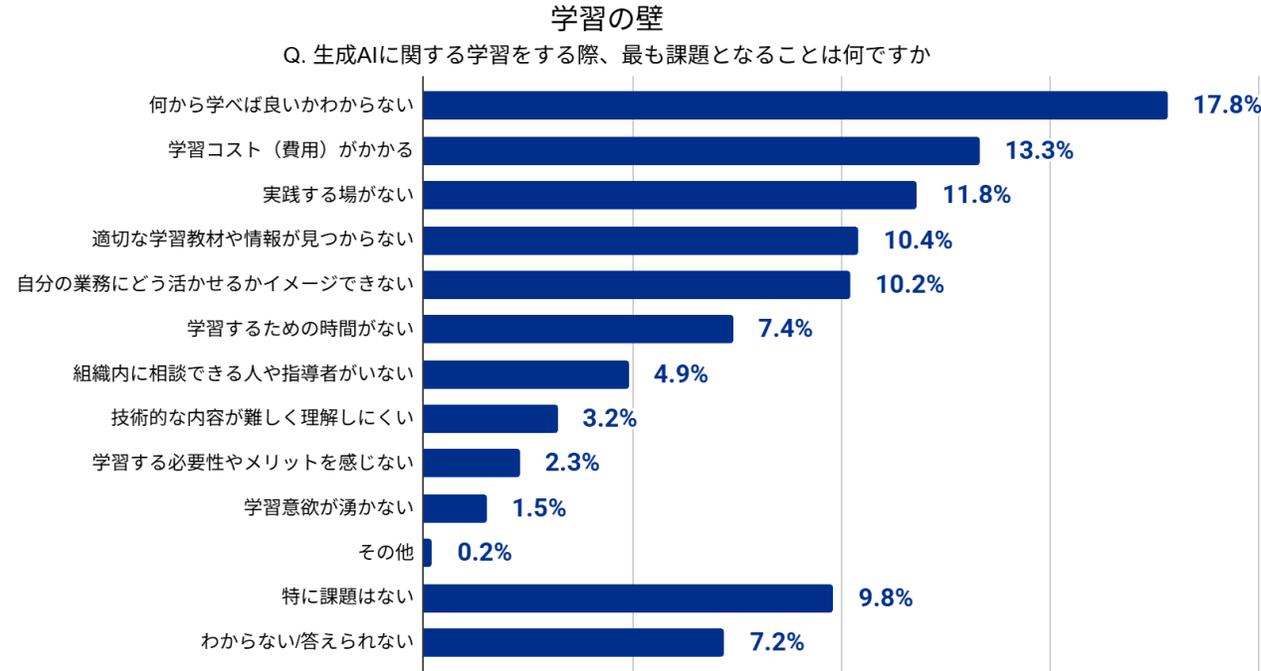
■定期的な学習機会による「活用習慣」の定着

教育が「定期的に提供されている（14.6%）」層はまだ少数だが、こうした組織ではAI活用が日常業務の一部として定着し始めていると考えられる。単発の研修ではなく、継続的なアップデート機会を提供することが進化の速いAI技術を業務フローに適合させ続ける鍵であり、組織のリテラシーを維持するための必須要件となっている。

■提供される教育の質の高さと有効性の証明

教育機会が提供されている層においては、その内容が「役に立っている」と回答した割合が94.4%（非常に：31.4%+ある程度：63.0%）と極めて高い満足度を示している。適切な学習機会さえ提供されれば現場の生産性は更に向上することが推測できるが、最大の課題は教育の質よりも供給量にあると言える。

5-4：学習の壁



n=1079

■情報の氾濫による「学びの入り口」での迷走

AI学習を阻む最大の課題は「何から学べば良いかわからない（17.8%）」という、学習の方向性に関する迷いである。膨大な情報の中で営業実務に直結する知識を抽出できず、独学に限界を感じている層が多い。学習の優先順位を明確にする支援が普及の最短ルートになる。

■情報の選定困難による「実務教材」への到達停滞

「適切な学習教材や情報が見つからない」との回答が10.4%を占める。情報は氾濫しているが、実務に即した質の高い教材へ辿り着くのが困難な状況が伺える。個人の学習意欲を成果へ繋げるには、組織が情報の選別を支援し、信頼できる教材を提示することが普及に向けた有効なアプローチの一つになると推測される。

■組織内の指導者不足による「自習」の限界

「自分の業務にどう活かせるかイメージできない（10.2%）」、「組織内に相談できる人や指導者がいない（4.9%）」ことが学習の継続を困難にしている。AI活用は個人の試行錯誤に依存しがちだが、行き詰まった際にアドバイスを受けられる体制がなければ高度な活用への転換は望めない。メンター制度やナレッジ共有の仕組み作りが、教育供給不足を補う鍵となる。

■学習コストとメリット実感の不均衡

「学習コストがかかる（13.3%）」ことに加え、「実践する場がない（11.8%）」という動機付けの不足も課題である。AIを学ぶことが成果にどう反映されるかの道筋が不明確なため、投資対効果を疑問視する層が一定数存在する。学習の成果を正しく評価する仕組み作りが2026年への課題となる。

06

セレブリックス 営業総合研究所（営総研）について /注意事項

6-1：セレブリックス営業総合研究所について

営総研の概要についてのご紹介

営業における、職業・技術・活動を中心とした調査と分析を行う研究機関。企業の営業活動を支援する、(株)セレブリックスセールスカンパニーによって、2023年11月7日より試験的に活動を開始した。

存在意義

法人営業・新規営業を中心とした、営業の様々な調査・研究活動を通して、

- ①よりよい営業活動の発展
- ②その先にいる「買ってよかった」という購買体験を増やすことを目指して、情報解析と情報提供の実現を目指す。

なぜ、営総研で営業活動を研究するのか

- ①日本の営業における生産性と市場価値の低さ
- ②不透明感・属人性が高いからこそ、解明できた時の反動が大きい
- ③営業という職業や活動における信憑性と鮮度の高いデータが少ない

という問題意識から営総研は立ち上がった。

事業会社のセレブリックスではなくセレブリックス営総研として活動をする理由は、自社のビジネス成果や案件獲得といった目先の目標と天秤をかけて意思決定を迫られることを抑止するためである。

本業とは別の組織・機関を作り、調査研究を行うことで、公正公平な立場で研究に向き合う体制を用意した。

6-2： 営総研所長紹介

営業総合研究所所長兼セールスエバンジェリストである今井晶也のご紹介

(株)セレブリックス 取締役執行役員CMO

セレブリックス営業総合研究所 所長／セールスエバンジェリスト

今井晶也 Masaya Imai



セレブリックス営業総合研究所の所長兼セールスエバンジェリストとして、法人営業・法人購買・AIを活用した営業手法など、セールスの最前線で実践的な研究活動や情報発信を行っている。

2021年8月に扶桑社から出版した『Sales is科学的に「成果をコントロールする」営業術』をはじめ、『お客様が教えてくれた「されたい」営業』、『The Intelligent Sales～AIを活用した最速・最良でクリエイティブな営業プロセス～』など多数の著作があり、累計発行部数は10万部を超える。現場に即したわかりやすい解説と実践的なノウハウで、多くの営業パーソンやマネジメント層から圧倒的な支持を集めている。

現在は取締役執行役員CMOとして、全社のマーケティング戦略を主導するとともに、新規事業の立ち上げや推進に注力。営業情報プラットフォーム『YEALE』や日本最大級の営業エンターテインメント『Japan Sales Collection』など、数々の注目プロジェクトを監修・プロデュースしている。

また、Everything DiSC®認定トレーナーとしての専門性を活かし、営業力の強化やプレゼンテーション技術の向上、コミュニケーションスタイルの改善指導まで幅広く活動している。

6-3：使用許諾に関して

使用許諾についてのルールと条件について、不明点は要相談

○事前にセレブリックス営業総合研究所に個別許諾を取ることなく、引用元を明示いただければご利用いただけること

- ・WEBサイトのコラム、ブログ等で参考文献として紹介する場合
- ・ウェビナーやイベント等の投影資料や、情報提供として利用する場合（口頭であっても出典元の明示は必須）
- ・クローズ環境での提案書など参考文献として利用する場合
- ・社内や関係者などクローズ環境で情報の一部を共有する場合

△事前にセレブリックス営業総合研究所に利用許諾が必要なこと

- ・視聴者が料金を支払う形で閲覧する、書籍／メディア／ブログ／教育や研修コンテンツで利用する場合
- ・不特定多数の人物が閲覧する、製品紹介資料や製品カタログにおいて参考文献として利用する場合

×いかなる場合も認めていないこと

- ・調査情報が営業総合研究所のものだと認識されない引用や転載の方法
- ・調査データを加工、修正して別のデータに改ざんする行為
- ・商品やサービスの必要性や優位性を証明する証拠に利用する行為
- ・調査データを自社のノウハウとして悪用したり誤解を生む利用
- ・調査データのすべて、もしくは一部を販売する行為

相談窓口

セレブリックス営業総合研究所
eisouken-support@cerebrix.jp

6-4：レポートの取り扱いに関する注意事項

レポートの取り扱いと出典明示について

レポートの信頼性と妥当性

本レポートは、2025年度に実施した調査結果に基づいて作成されたものである。調査対象として選ばれた範囲内において、最新かつ正確な情報を提供することに最大限の努力を払ったが、調査対象の限定や情報収集方法の制限があることから、完全に正確性を保証するものではない。

本レポートは、情報提供の目的で作成されたものであり、法的助言や投資アドバイスを提供するものではない。

本レポートを引用や転載する場合は

「セレブリックス営業総合研究所：営業における生成AI活用の実態調査レポートVol.2の調査より引用」 の出典を明示すること。

本レポートは、外部の人物や外部組織との関係性を持たないものであり、完全に中立的な立場から作成されたものである。

しかしながら、調査対象者に関しては特定の利害関係者が存在する場合があるため、本レポートに含まれる情報を利用する際には、必ず自己責任において行うこと。

使用の許諾に関して

本レポートに記載されている情報・データは株式会社セレブリックスが独占的に利用できるものとする。

本レポートおよび本レポート内の資料は、いかなる場合も商用での利用は認めていない。

ここで示す商用利用とは、レポートの販売、転売はもちろんのこと、セレブリックス営業総合研究所でレポート化した情報を、あたかも自社の研究や調査であるかのように加工し、商品の特徴や競争優位であるかのように表現することを含む。

また、本レポートおよび本レポートの一部を引用し、書籍や自身のレポートとして公開する場合は、必ずセレブリックス営業総合研究所に許可を得ること。

6-5：レポート作成者のご紹介

本レポート作成者のご紹介

責任筆者



毛塚陽介 Yosuke Kezuka
市場開発本部 事業開発部
AI Transformationグループ ゼネラルマネージャー

監修・アドバイザー



山本章裕 Akihiro Yamamoto
市場開発本部 事業開発部 部長

共著・構成・校閲・図表作成



河崎友彦 Tomohiko Kawasaki

(株)セレブリックス入社後、EC事業の営業支援を経験。その後複数の新規事業立ち上げを経て、現在は「生成AI×営業」の事業開発に従事。



永澤 大地 Daichi Nagasawa

(株)セレブリックス入社後、カスタマーサクセス領域におけるECプラットフォームの営業支援を経験。現在は社内AI推進担当として、AIツールの導入推進や、現場での具体ユースケースの創出に従事。



田邊燿 YoTanabe

(株)セレブリックスに入社後、ECサイトの営業支援を経験。その後、マーケティングチームのアシスタントを経て、webサイト・コンテンツ制作に従事。

『営業における生成AI活用の実態調査レポート Vol.2』

発行日 2026年 3月 30日

発行所 セレブリックス営業総合研究所

eisouken-support@cerebrix.jp