

ver. 2026

---

# 営業 AI 白書

中小・中堅企業における  
営業組織の現在地と  
AI による生産性向上ストーリー

**Deflag**

近年、AIの台頭により「企業の営業組織」を取り巻く環境は大きな転換点を迎えています。

当社にも戦略コンサルティングの相談に加え、**営業の再設計とAIによる業務変革を支援してほしい**という依頼が、数多く寄せられるようになりました。

一方、企業の業績に直結し、顧客との最も重要な接点を担う**営業職について、その実態は十分に可視化されていないのが実情**です。営業職に焦点を当て、**営業組織の課題を体系的に整理したものは乏しく**、業界をまたいだ構造として捉えたデータは限られています。

近年、AI活用に関する企業調査は数多く公開されています。しかしその多くは企業規模によるAI導入の格差を示す一方でその格差が生まれる要因には踏み込んでいません。大企業で導入が進むことは想像に難くありませんが、**日本の大多数を占める中堅・中小企業について、その実態を掘り下げたものは少ないのが現状**です。調査の基準が大企業やグローバルに置かれているため、中堅・中小企業が自社と比較し参考にできるものとはなっていません。

創業以来、当社は100社以上の企業に対して、現状を把握し、**業界や市場の標準値から相対的に課題を捉え、解決**することを事業としてきました。**営業組織の支援を求める相談の増加と、そしてその課題を捉えるためのデータが市場に乏しいこと**を踏まえ、この空白を埋めるべく、営業職の働き方の実態を調査いたしました。

今回の調査では、特定の会社や業界に閉じた問題ではなく、**「営業職の業界を横断して通底する構造的な課題」**が浮かび上がる結果となりました。当社はこのデータに社会的意義があると判断し「営業AI白書」として公開いたします。

|       |          |
|-------|----------|
| 調査テーマ | 営業職の実態調査 |
|-------|----------|

|      |                          |
|------|--------------------------|
| 調査対象 | 国内企業における営業職に従事する会社役員、会社員 |
|------|--------------------------|

|      |                         |
|------|-------------------------|
| 調査方法 | 調査会社モニターを用いたインターネット定量調査 |
|------|-------------------------|

|        |                  |
|--------|------------------|
| 調査実施期間 | 2026年4月24日～4月30日 |
|--------|------------------|

|            |            |
|------------|------------|
| スクリーニング回答数 | N = 24,202 |
|------------|------------|

|        |                                                                   |
|--------|-------------------------------------------------------------------|
| 白書分析対象 | N = 616<br>「年商100億円未満の中堅・中小企業」に所属し、<br>かつ営業職に従事する会社役員、会社員に該当するデータ |
|--------|-------------------------------------------------------------------|

本書が対象とするのは、**中小・中堅企業（年間売上100億円未満）の営業職**である。

- 帝国データバンクの調査では、日本国内企業約149万社のうち、年間売上100億円以上は15,159社で約1%<sup>\*1</sup>
- 今回の白書では、国内企業の99%を占める、年間売上100億円未満の企業に焦点を当てていく

| 会社年間売上規模    | 役員 / 本部長 |       | 課長 / マネージャー |       | 係長 / リーダー |       | 一般社員 |       | その他 |      | 計   |       |
|-------------|----------|-------|-------------|-------|-----------|-------|------|-------|-----|------|-----|-------|
| 3億円未満       | 117      | 19.0% | 21          | 3.4%  | 12        | 1.9%  | 82   | 13.3% | 2   | 0.3% | 247 | 40.1% |
| 3億～10億円未満   | 23       | 3.7%  | 19          | 3.1%  | 20        | 3.2%  | 47   | 7.6%  | 2   | 0.3% | 131 | 21.3% |
| 10億～30億円未満  | 10       | 1.6%  | 27          | 4.4%  | 17        | 2.8%  | 37   | 6.0%  | 0   | 0.0% | 109 | 17.7% |
| 30億～50億円未満  | 4        | 0.6%  | 19          | 3.1%  | 8         | 1.3%  | 20   | 3.2%  | 0   | 0.0% | 59  | 9.6%  |
| 50億～100億円未満 | 7        | 1.1%  | 21          | 3.4%  | 7         | 1.1%  | 28   | 4.5%  | 0   | 0.0% | 70  | 11.4% |
| 計           | 161      | 26.1% | 107         | 17.4% | 64        | 10.4% | 214  | 34.7% | 4   | 0.6% | 616 | 100%  |

## 01

営業職は全ての役職で共通して、**業務時間の40%以上・月あたり約70時間**を、**売上につながらないノンコア業務**に費やしている

- ノンコア業務の中身は、見積書作成・社内会議といった調整・事務業務
- 顧客に向き合い売上に直結する業務時間は、全体の50%以下

## 02

営業職 かつ **管理職のうち52.3%**は「**業務時間の半分以上が社内事務・調整**」

- 役職が上がっても、ノンコア比率が下がることはない
- 現場（係長・一般社員）のノンコア業務は書類仕事を中心。管理職（部長・課長）はその書類仕事が減らないまま、社内会議・報告が上乘せされる

## 03

事務業務を補助する **対話型生成AI**は、**営業職の30%以上**が活用  
一方、事務業務の実行を任せる **AIエージェント**の活用率は **わずか12%** どまり

- 議事録・メール・提案書作成など個別の作業への生成AI活用は進みつつある
- 「チャットでの作業補助」にとどまり、業務の自動化には至っていない

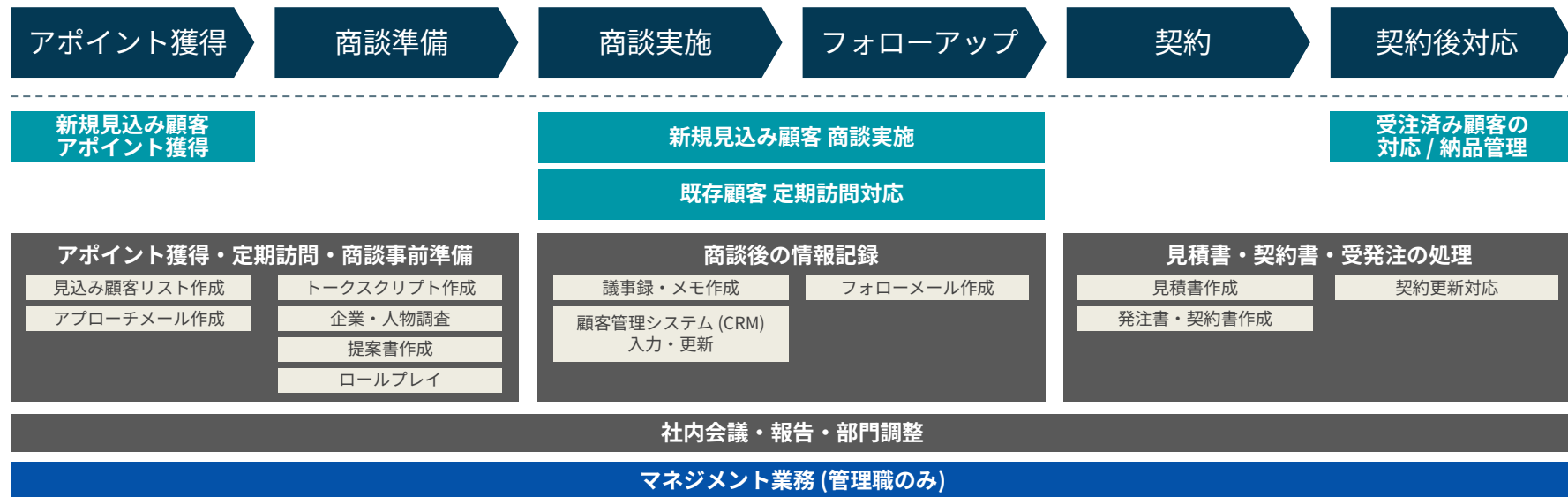
## 第1章

# 営業組織の現在地

---

本章では、年商100億円未満の中堅・中小企業を対象に、営業組織がいまどのような状態にあるのかを明らかにする。営業担当者は、1日のうちどれくらいの時間を、顧客との商談や提案といった本来の営業活動に充てられているのか。役職ごとに業務実態を分解し、その時間構造が営業生産性はどう影響するのかまでを整理していく。

アンケート結果より、調査対象とした営業職が担う業務は**アポイント獲得から契約、そして契約後の納品対応**まで。これらは**売上に直結しお客様と向き合う時間である「コア業務」**と、**事務や社内調整業務である「ノンコア業務」**、さらに管理職の「マネジメント業務」に分類できる。

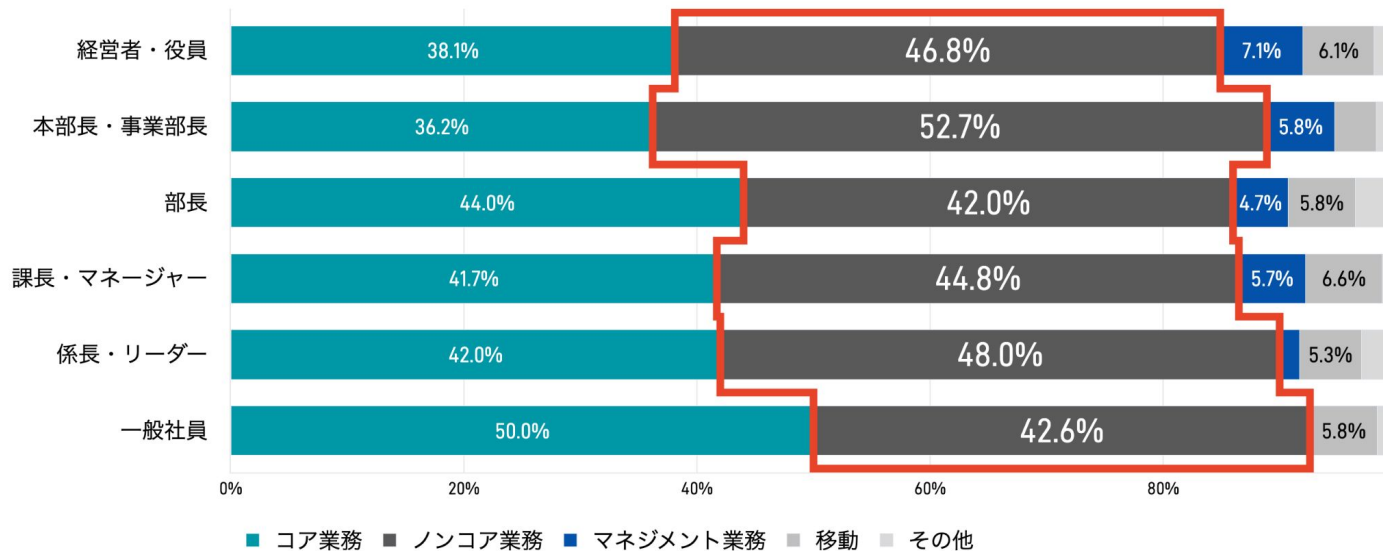


**コア業務**  
(商談等、売上に直結する業務)

**ノンコア業務**  
(事務等、売上に直結しない業務)

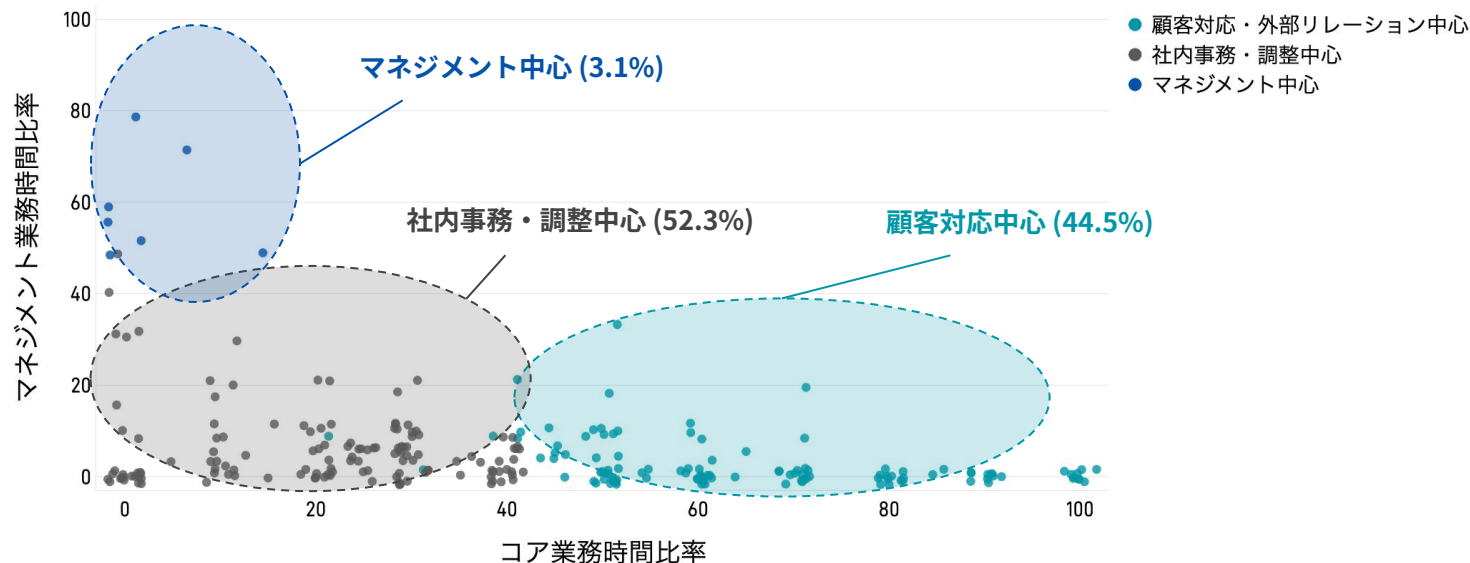
営業職は、役職を問わず、業務時間の40%以上もが、顧客と向き合わないノンコア業務に費やされている。  
月間労働時間（本調査の中央値170時間）に換算すると約70時間もの時間であり、業務時間の多くが事務作業に圧迫され  
売上に繋がりにくい構図である。

営業職の業務時間シェア



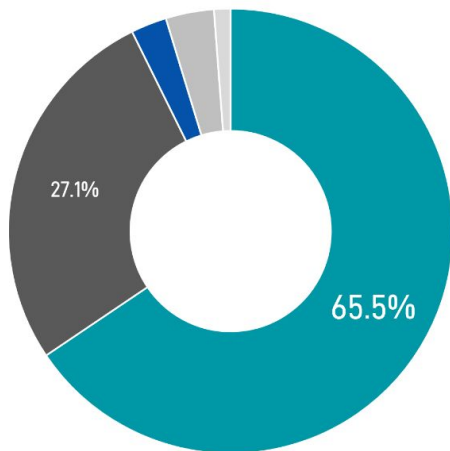
営業組織のマネジメントを担う意思決定層（課長以上）を、「最も時間を費やす業務」をもとに分類した。  
このうち最も多いのは「社内事務・調整が中心」の層であり、52.3%を占める。過半数を超える管理職が最も多くの業務時間を割いているのは、マネジメントでも顧客対応でもなく、社内向けの事務・調整であった。

意思決定・管理職層の活動時間分布（1プロット = 1名）

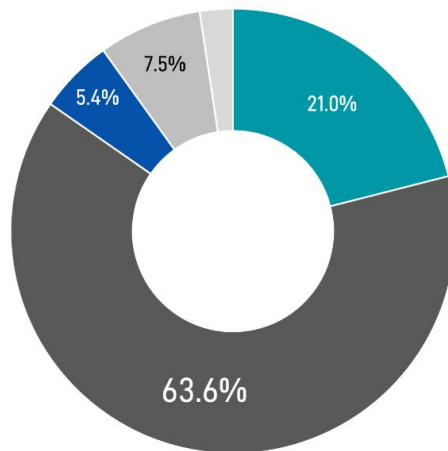


前項で分類を行った意思決定層3型のうち、過半数を占める「社内事務・調整メイン型」は、**業務時間のうち60%以上**をノンコア業務に費やす構造となっている。

業務時間の内訳  
顧客対応中心型

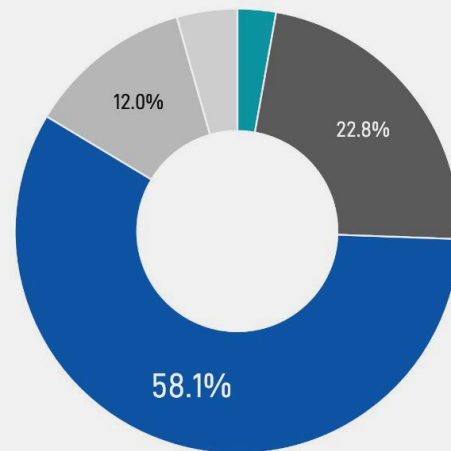


業務時間の内訳  
社内調整・事務中心型



■ コア業務 ■ ノンコア業務 ■ マネジメント業務 ■ 移動 ■ その他

業務時間の内訳  
マネジメント中心型

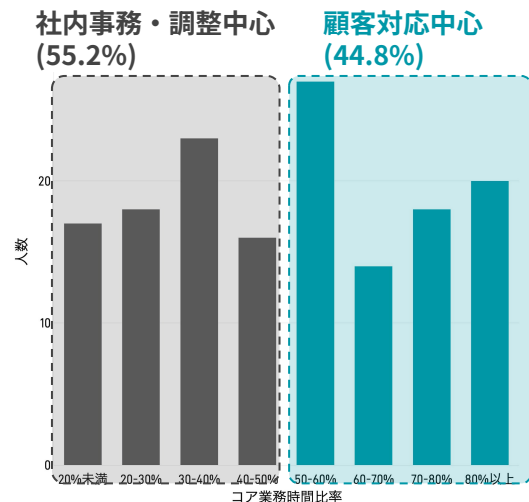


N=8のため参考値

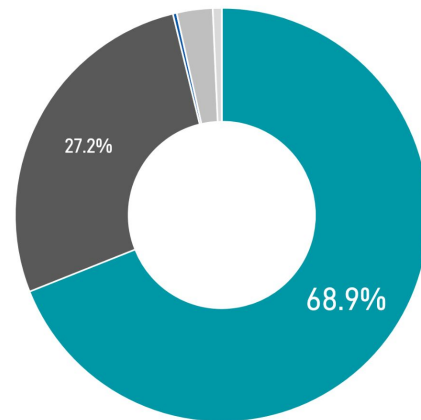
集計対象：顧客対応中心型（N=114）、社内調整・事務中心型（N=134）、マネジメント中心型（N=8）  
分類条件：コア業務、ノンコア業務、マネジメント業務の内、どの業務が最大時間シェアとなっているかで型を分類  
型別時間構成比算出方法：各対象者の業務時間の加重平均で算出

意思決定層のタイムマネジメントが大きく影響するプレイヤー層（係長、一般社員）のノンコア業務時間シェアに目を向けると、「顧客対応中心」は27.2%に対して、「社内事務・調整中心」は64.3%をノンコア業務に時間を費やす。

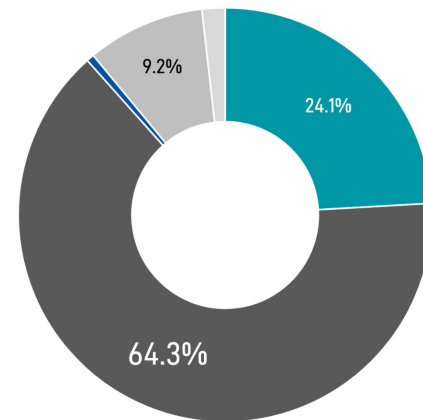
プレイヤー層の  
活動時間分布



業務時間の内訳  
顧客対応中心型



業務時間の内訳  
社内調整・事務中心型



■ コア業務 ■ ノンコア業務 ■ マネジメント業務 ■ 移動 ■ その他

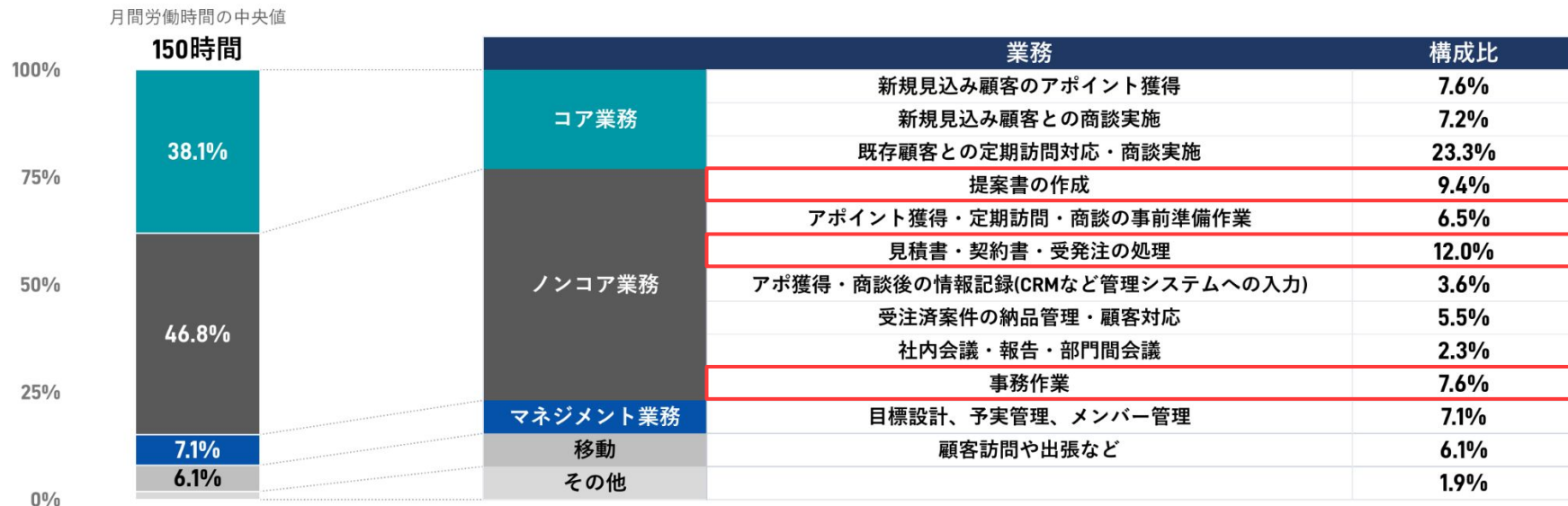
集計対象：顧客対応中心（n=91）、社内事務・調整中心（n=74）

分類条件：コア業務、ノンコア業務、マネジメント業務の内、どの業務が最大時間シェアとなっているかで型を分類

型別時間構成比算出方法：各対象者の業務時間の加重平均で算出

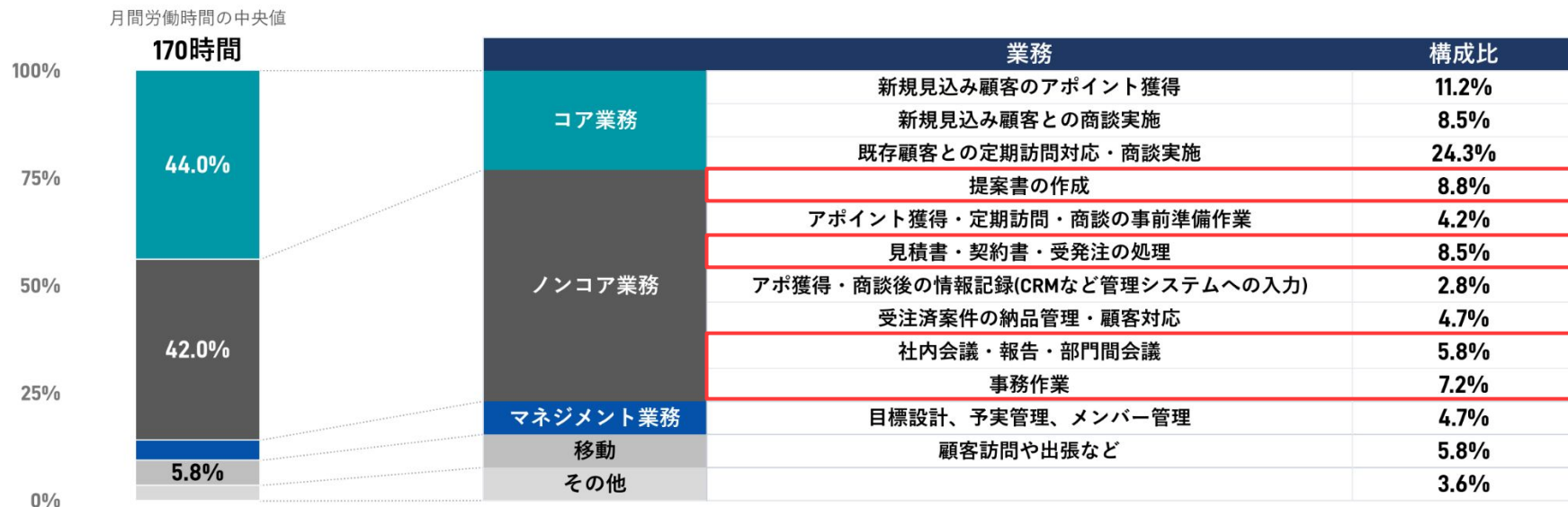
経営者・役員は、業務時間のうちノンコア業務が約50%を占める。業務時間を圧迫するノンコアは「書類の作成・承認」業務。これらの役職が本来時間を費やすべき「マネジメント業務」や、顧客 / 外部リレーションなど「コア業務」へ時間を割けない構造が見られる。

## 業務時間インデックス | 経営者・役員の方へ



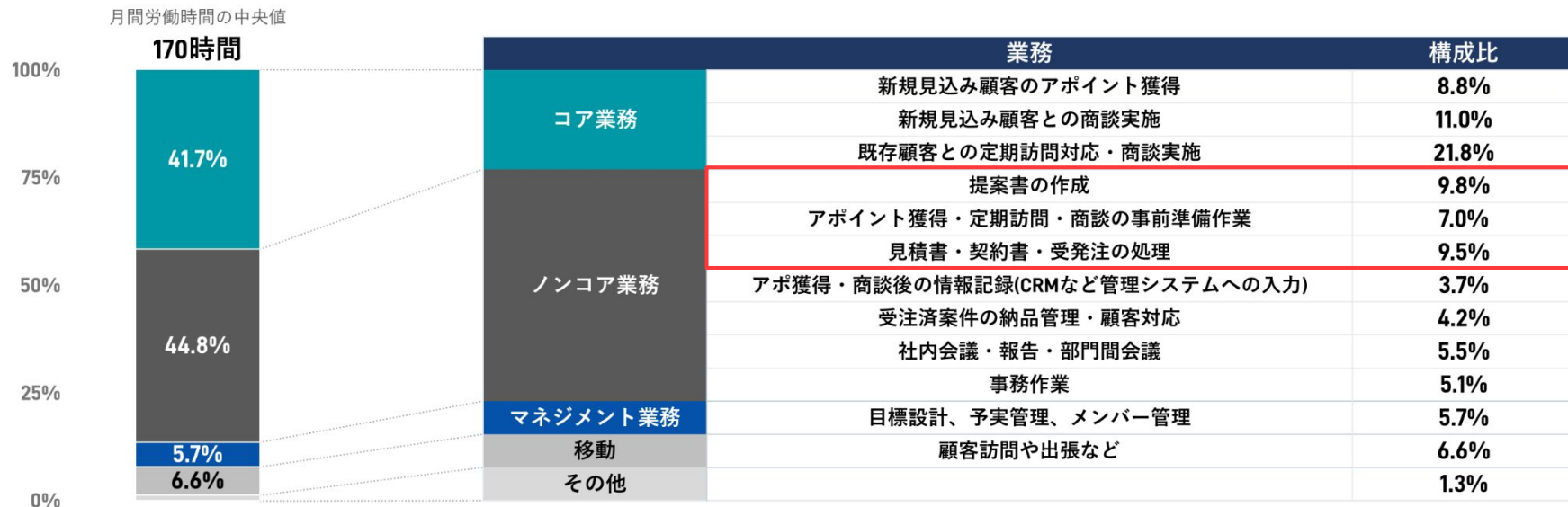
部長層は、業務時間のうちノンコア業務が42%を占める。その内訳は提案や見積などの書類仕事に加え、社内会議・報告といった社内調整が重く、管理職特有の調整が時間を圧迫している。

## 業務時間インデックス | 部長職の方向け



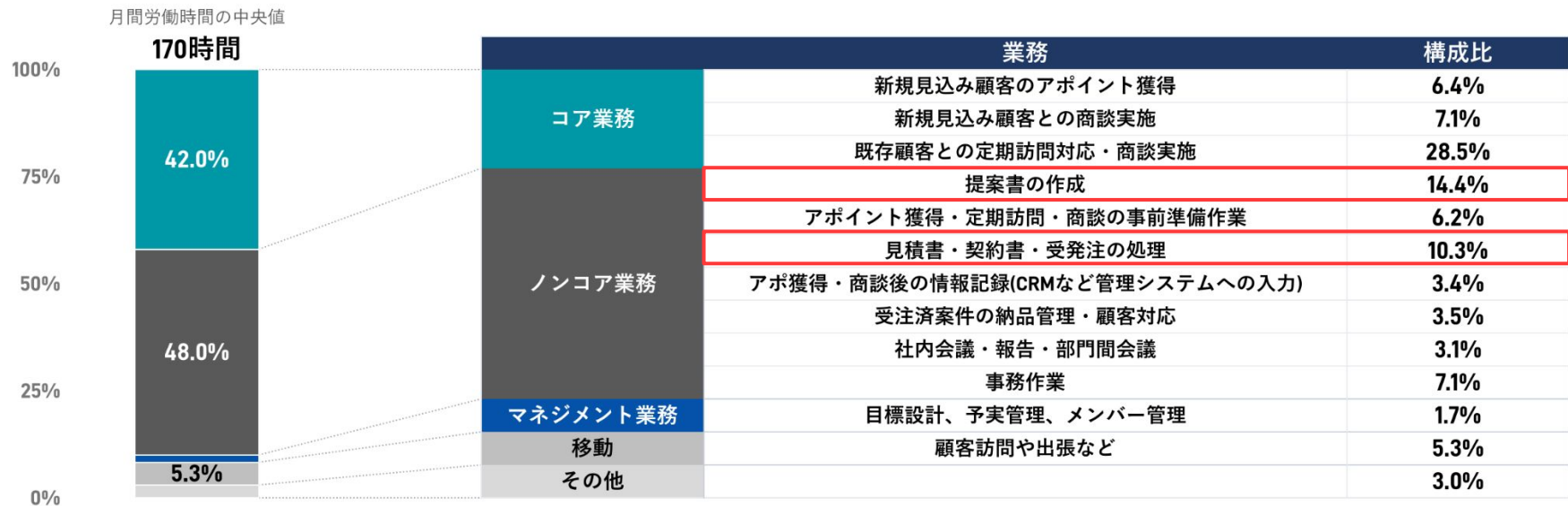
課長・マネージャー層は、業務時間のうちノンコア業務が45%を占める。その内訳は書類仕事と社内調整の両方を抱え、プレイヤーとしての事務と管理職としての事務が二重に積み上がっている構造が見られる。

## 業務時間インデックス | 課長・マネージャー職の方向け



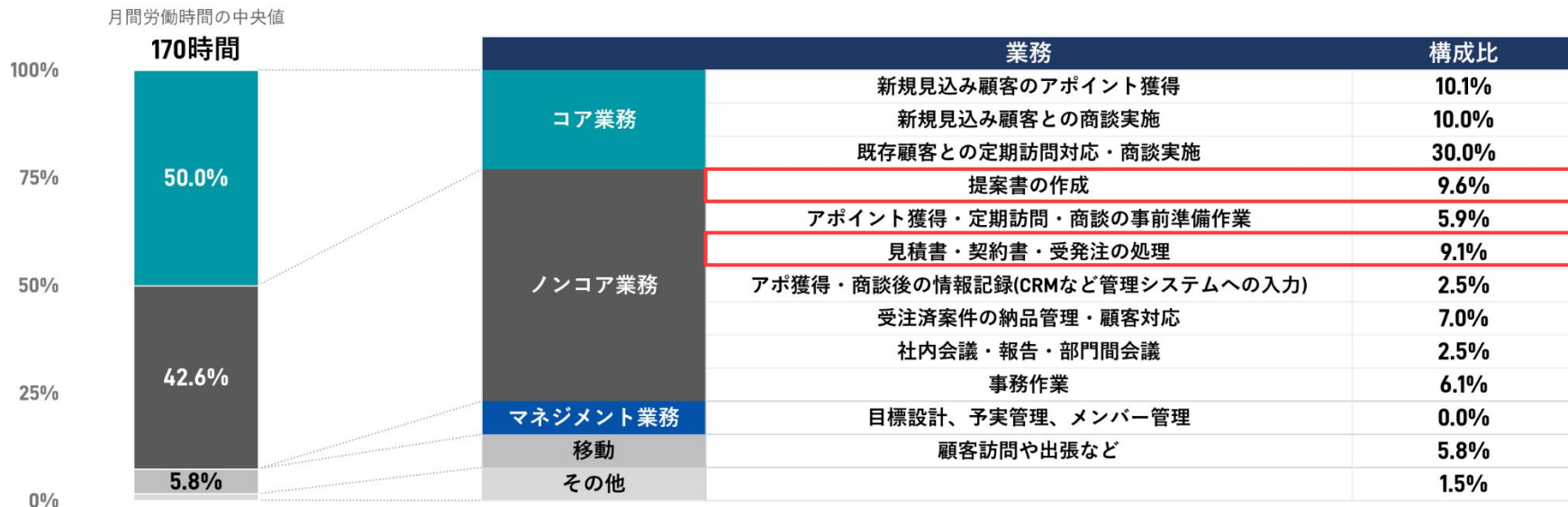
係長・リーダー層は、業務時間のうちノンコア業務が48%を占める。その内訳は特に提案書作りが多く、顧客と向き合う前段の書類仕事に時間を奪われている。

## 業務時間インデックス | 係長・リーダー職の方向け



一般社員では、業務時間のうちノンコア業務が43%を占める。その内訳は、提案や見積、納品対応など、商談そのものよりその前後の書類・事務に時間が割かれている。

## 業務時間インデックス | 一般社員の方向け



## 第2章

## 営業職の AI 活用

---

AIの登場から数年で、生成AIの導入・検討は加速しており、さらに2025年は人の指示を待たずに業務を担う「AIエージェント」も話題となっている。第1章では、営業組織が日々の時間をどのように使っているのか、その現状と課題を見てきた。本章では、こうしたAIの広がりや営業の現場に実際にどこまで届き、業務にどのような影響を与えているのかを、データから明らかにしていく。

AI の活用には、「対話型の生成 AI」と「AI エージェント」が存在する。

対話型生成 AI は指示に応じて個々の作業を補助し、AI エージェントは目標に向けて一連の業務を自ら実行する。

|        | 対話型 生成AI                         | AIエージェント                         |
|--------|----------------------------------|----------------------------------|
| タイプ    | 応答型                              | 自律型                              |
| 動き方    | 聞かれた問いに答える /<br>指示に応じて1つの作業結果を返す | 目標に向けて<br>手順を自ら判断しタスクを実行する       |
| 対象範囲   | 個別の作業                            | 一連の業務プロセス                        |
| 活用例    | テキスト生成、画像生成、動画・音声生成              | 指定された業務タスクの実行                    |
| 導入効果   | 時短・効率                            | 自動化・省人化                          |
| 代表サービス | ChatGPT、Gemini等                  | Claude Code、Codex、Copilot Agent等 |

生成AIとは、人が入力した指示（プロンプト）に応じて、文章・要約・翻訳などを生成するAI。  
1回の指示に1つの応答を返す。人の指示に応じて文章作成や要約を行い、営業の個別作業を速くする。

営業担当が「議事録を要約して」と指示すると、  
生成AIが応答し要約文を返す。



対話型生成 AI は営業担当者のタスクの補助に  
利用される。

提案書作成

提案書・営業資料の  
骨子作り

メール作成

顧客向けメールの  
下書き

議事録

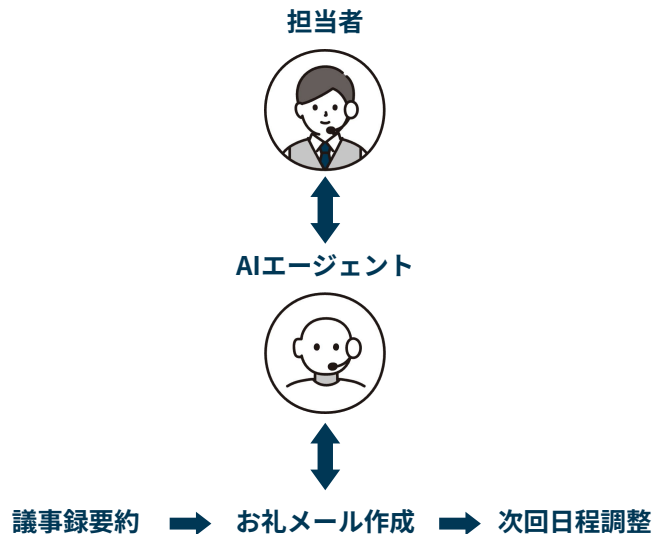
商談議事録の  
文字起こし・要約

リサーチ

顧客・業界動向の  
情報収集

AIエージェントは、目標を与えると複数の作業を自ら判断し、営業の一連の業務プロセスを通して実行する。  
必要な手順を自ら分解し、複数の作業を順序立てて自律実行する。

営業担当が「商談後の処理をして」と指示すると、  
AIエージェントがタスクを考え、自律して実行する。



AI エージェントは 営業担当者のタスクを  
自動的に実行する。

### 商談後処理

議事録要約から  
お礼メール作成、  
次回日程調整までを  
一連で実行

### 商談準備

相手企業のIR・ニュー  
スを収集し  
提案シナリオを用意

### 顧客データ管理

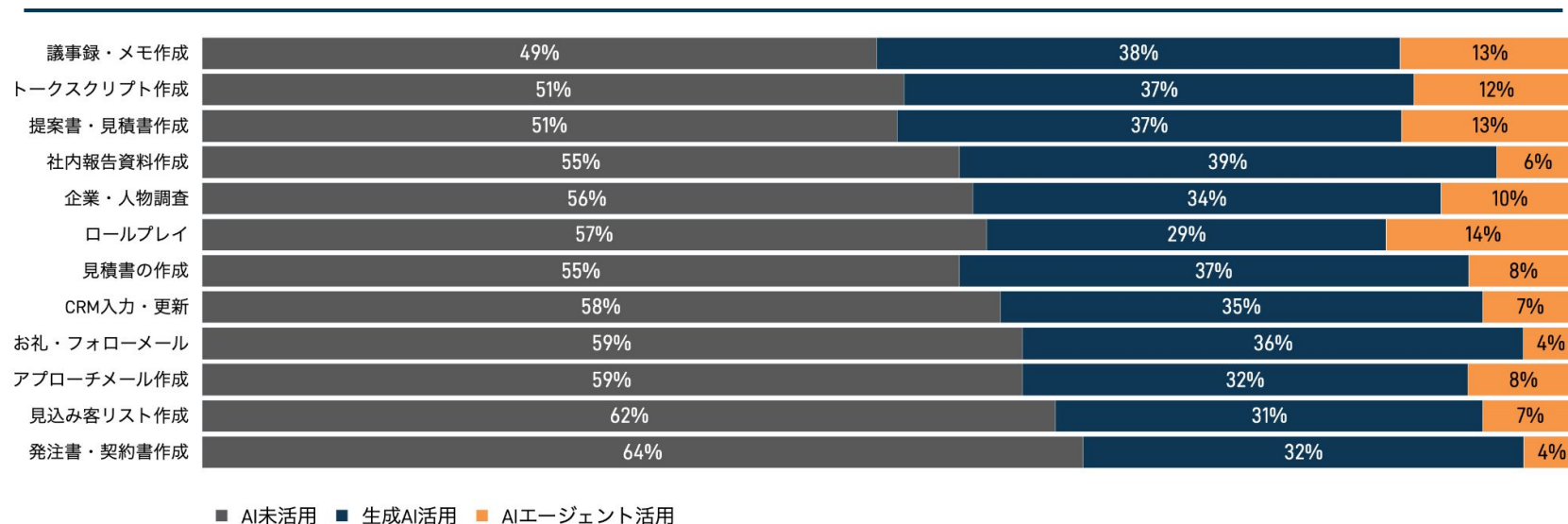
商談後に  
メール・チャットを  
自動で整理し  
SFA / CRM に反映

### 日程調整

顧客メールを  
読み取り空き時間を  
提案・調整

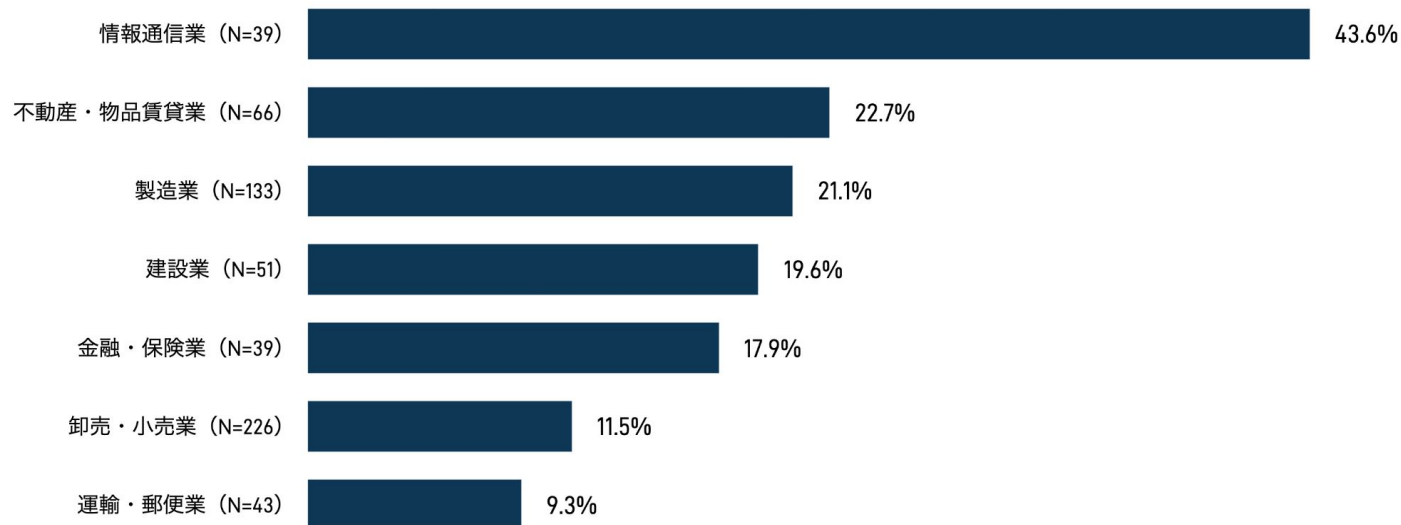
営業の各作業に、生成AIは30～40%の利用が浸透している。AIエージェントの利用率はさらに低く、平均12%。  
対話型の生成AI活用による、単発プロンプトでの利用はAI活用が進み始めているが、  
「AIエージェントによる業務自体の自動化」にはまだ辿り着けていないのが現状である。

業務別 AI 活用率



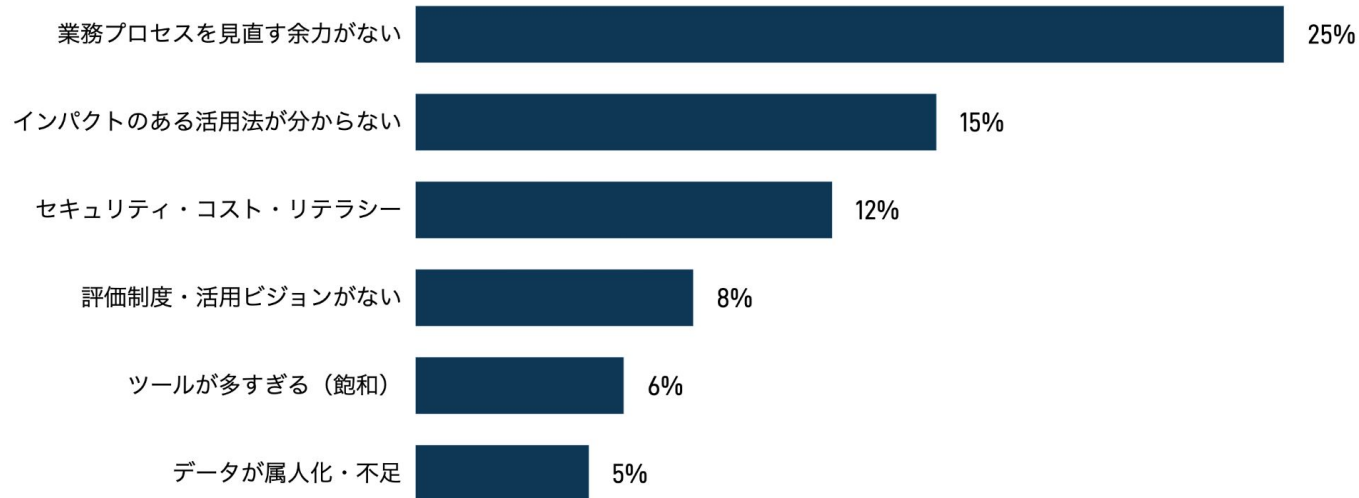
「情報通信業」が飛び抜けて高いが、それでも AI 導入率は 43.6% と半数未滿。  
対面・物流中心の業態ほど、AI 未導入が多数を占める。

### 業種別 営業職での AI 導入率



意思決定層がAI導入検討を進めるにあたって、最大の障壁となっているのが「業務プロセスを見直す余力がない 25%」。ノンコア業務に多くの時間を費やさざるを得ない状況下で、AX（AI Transformation）の鍵となる、業務プロセスを再構築する余力がない構造に陥っている。

### AI導入が進まない要因

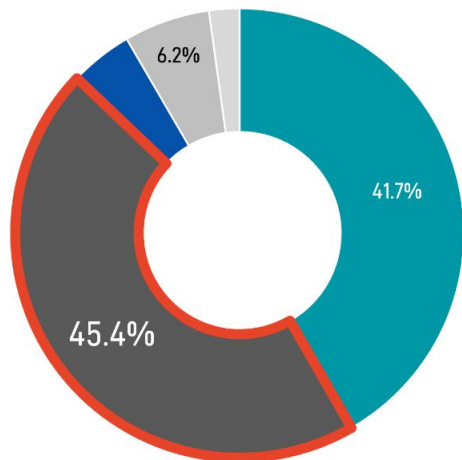


集計対象：年商100億円未満の中堅・中小企業の、役職が課長・マネージャー以上（N = 649）

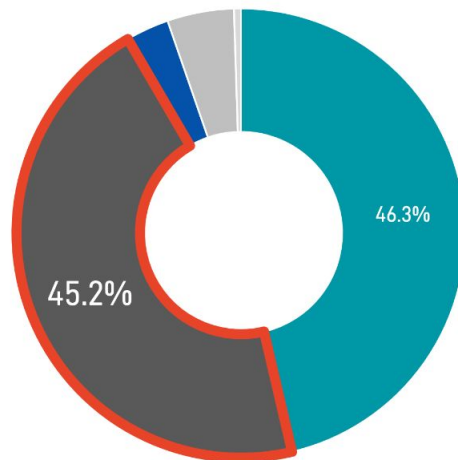
設問文：生成AI導入において、「セキュリティリスク」「導入費用」「社内のITリテラシー」が解決されたと仮定し、それでもあなたの営業部門への導入・定着を阻む最も大きな理由が何だと予想するか、をお選びください

営業職で、AI 未活用群と対話型生成 AI 活用群とで業務時間シェアを比較しても、ノンコア業務に大きな変化は見られない。  
生成AIは個別作業の補助に浸透し始めている一方で、その時間配分を解決するまでには至っていない。一方で、AIエージェントは活用に至る数自体が限られるため参考値であるが、ノンコア業務比率が低い傾向が見られる。

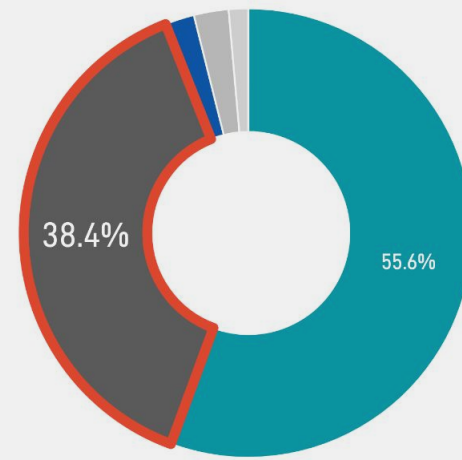
業務時間の内訳  
AI 未活用群



業務時間の内訳  
生成 AI 活用群



業務時間の内訳  
AI エージェント活用群



■ コア業務 ■ ノンコア業務 ■ マネジメント業務 ■ 移動 ■ その他

N=18のため参考値

### 営業生産性が高まらない構造

営業職の業務時間は、**役職を問わず40%以上・月あたり70時間以上**が、ノンコア業務（事務・社内調整）に充てられている。ノンコア業務の中心は、現場では提案書・見積・受発注といった顧客向けの書類仕事で、月30～40時間に及ぶ。管理職（部長・課長）になると、その書類仕事は減らないまま、社内会議・報告・部門間調整が上乘せされる。事務・調整は**特定の役職で負荷になっているのではなく、現場から管理職まで、一貫して高い業務比率を占める**構造となっている。

### 生成 AI だけでは解決されない

この構造は、AI の普及によっても解消されていない。対話型の生成 AI は議事録・メール・提案書づくりなどの作業で、営業職の30%以上に使われ始めている。しかし、生成 AI は活用されても、「ノンコア比率」には全く影響を与えていない。**対話型生成AIは、個人の作業を補助しても、その時間構造を短縮させるには至らない**のである。

### 調査結果からの提言

業務を自動実行する「AI エージェント」は、生成 AI に比べてまだまだ浸透しておらず、その活用率は12%に留まる。AI を導入できない最大の障壁は、**「業務プロセスを見直す余力がない」（25%）、次いで「活用法が分からない」（15%）**。

営業生産性が高まらない要因である「ノンコア比率の高さ」を解決するには、**業務プロセスの見直しを、現場の片手間や個人の工夫任せにせず、時間と担い手を定めた業務として位置づける**必要がある。業務を「ひとかたまり」のまま捉えている限り、「AIで何を任せられるか分からない」状態から抜け出せず、AI 活用は個別作業の補助にとどまってしまう。時間構造を解決するには、AI 活用を個人の作業効率化（点）で終わらず、業務プロセスを工程に分解しどこをAIに任せるか（面）を見極めることが求められる。

|           |                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------|
| 会社名       | 株式会社deflag                                            |
| 所在地       | 〒104-0032<br>東京都中央区八丁堀2丁目3-9                          |
| 電話番号      | 03-6228-3315                                          |
| 設立        | 2019年5月7日                                             |
| 代表取締役 CEO | 佐々木 陽                                                 |
| コーポレートサイト | <a href="https://deflag.net/">https://deflag.net/</a> |
| 事業内容      | 戦略コンサルティング事業<br>Sales AIインテグレーション事業                   |

## データとAIの力で余白を作る。成長に変換する。

再び

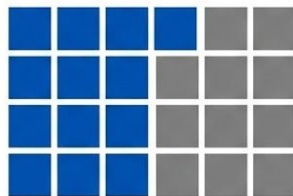
旗を立てる

**De + flag**

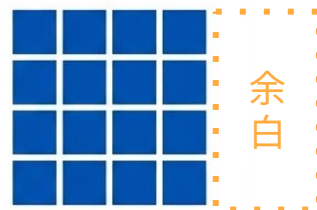
デフラグメンテーション

Deflagは Defragmentation（断面化し整理する）と De(再び) flag(旗を立てる) の造語。

組織や業務が成長の過程で断片化し、何に時間を使うべきかが見えなくなった状態を整理し、再び進むべき方向に旗を立て直すことを意味しています。



整理・構造化



本資料は情報提供を目的として作成したものであり、勧誘を目的としたものではありません。  
また、信頼できると考えられる情報源から作成しておりますが、その正確性・完全性を保証するものではありません。

本資料に掲載されている著作物に関する著作権は、株式会社deflagに帰属しています。  
掲載データは、私的使用目的の複製または引用など、著作権法上認められている限度で利用いただけます。  
当社の社名・転載元URLを明記のうえ、ご活用ください。

本資料に関するお問い合わせは、下記よりお願いいたします。

**お問い合わせ先**

<https://deflag.net/contact>