

— レベニューオペレーション調査レポート 2026

日本のBtoBマーケティングは、 まだ "AI Ready" ではない。

— 営業・マーケティング職400名調査が映す、
成熟度の実態と、AI活用を分ける「土台」。

組織・プロセス・人材・ツール。4つの観点・全40問で測定したマーケティング組織成熟度は、平均 2.40 / 4.00。AIを業務に組み込んでいる企業は4割に満たず、その差は組織の"土台"の成熟度で決まっていた。

2.40 _{/4.0} 全体平均（整備レベル）	7.5% 「先進レベル」到達	500億円 成長の崖	r=.71 土台×AIの相関
-------------------------------------	-------------------	---------------	-------------------

日本の BtoB マーケティングは、まだ "AI Ready" ではない。ー レベニューオペレーション調査レポート 2026

目次

3行で分かる、調査の要点.....	3
日本の BtoB マーケは「整備レベルの踊り場」にいる	4
年商500億円の「成長の崖」	5
崖はどの設問で、最も大きく開くか	6
業界で異なる成熟度、つまづく場所も違う	7
製造業ー最大母集団（N=119）の弱点を解剖する	8
設問はどう測っているか、そして組織カテゴリ	9
「型」のプロセスと、「育つ」人材	10
「使えていない」ツール、そして全体構造	11
「分からない」が3割ー組織が自社を見えていない.....	12
AIは"土台の上"にしか乗らない	13
AI Ready度も、土台の成熟度に従う	14
踊り場を抜けた7.5%は、弱点を"逆転"している	15
AIを戦略的に取り込むための「AI Ready」な環境整備.....	16
では、貴社は同業・同規模で何点か	17

EXECUTIVE SUMMARY

3行で分かる、調査の要点

① 整備の踊り場。全体平均は2.40で「整備レベル」の入口にとどまり、「先進レベル」到達はわずか7.5%。業界全体の天井が低い。

② 年商500億円の崖。499億円以下は2.0～2.3で停滞し、500億円を境に2.82へ不連続にジャンプ。中堅企業が踊り場に取り残されている。

③ AIは土台の上にしか乗らない。AI活用は組織・プロセス・人材の成熟度と強く相関（ $r=0.71$ ）。土台が未整備のままでは、AIは個人利用の域を出ない。

そして回答者の約6割が自社の状態を「分からない」と答えた。投資はしたが成果に転換できていない——。本レポートは、400名調査からその構造を解き明かし、4カテゴリ・全40問の設問単位、年商規模、業種、役職、そしてAI活用の観点から、“AI Ready”な環境整備の要点を提示する。

2.40 /4.0 全体平均（整備レベル）	7.5 % 「先進レベル」到達	500 億円 成長の崖	r=.71 土台×AIの相関
---------------------------------	---------------------------	-----------------------	--------------------------

READING GUIDE — 本レポートの読み方

各設問は、自社の状態をレベル1（未整備）～レベル4（先進）の4段階で評価しています。スコアはこの1～4スケールの平均値（「分からない」は除外）。2.40とは「レベル2＝着手したが成果は未転換」の段階を意味します。

FINDING 01

日本のBtoB マーケは「整備レベルの踊り場」にいる

全40問の平均は 2.40 / 4.00。1.5~2.5の「整備レベル」=仕組みに着手したが、まだ成果に転換できていない段階だ。回答企業を総合スコアで分類すると、約8割が「整備~活用」に密集し、最上位の「先進レベル」に到達したのは **わずか7.5% (13社に1社)** にとどまった。

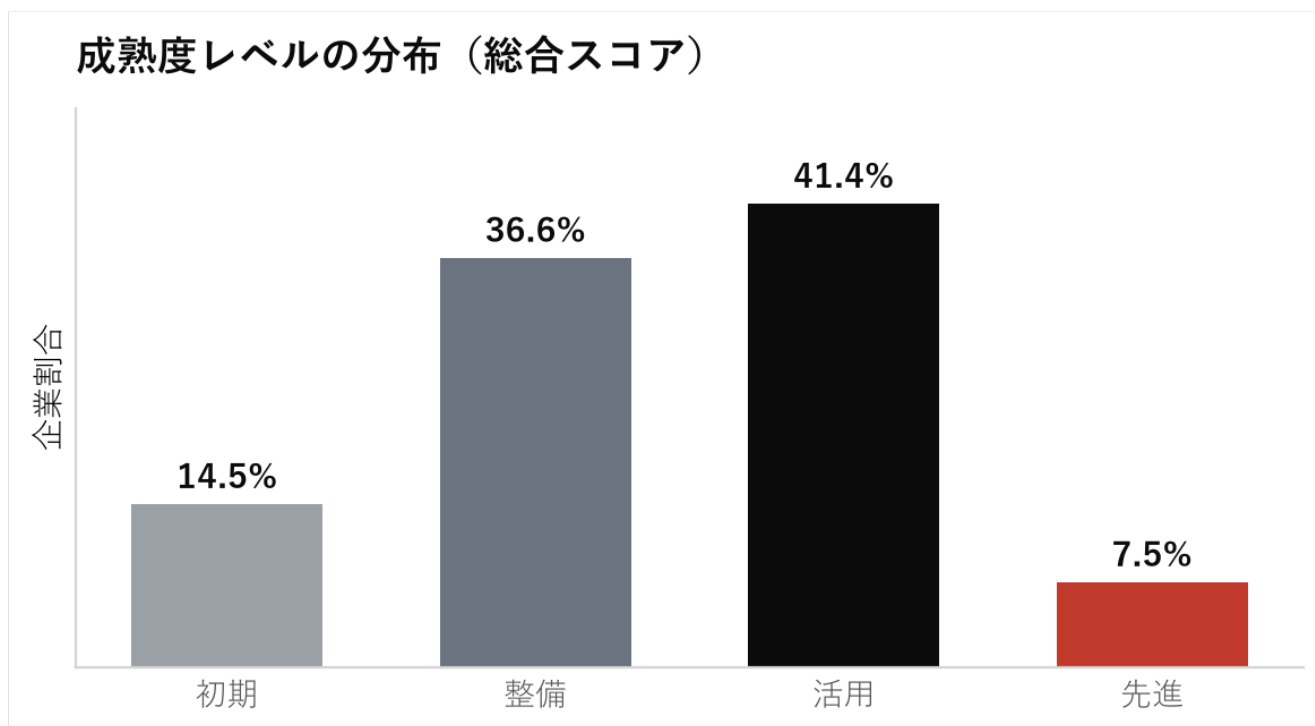


図1：成熟度レベルの分布（総合スコア／N=400）

カテゴリ単位で見ても、先進レベルへの到達率は**組織11.0%・プロセス12.3%・人材9.4%・ツール9.2%**と、いずれも1割前後。どのカテゴリにも共通して「1割の壁」が存在する。

業界全体の"天井"が低い。多くの企業が「整備」と「活用」の境目に密集し、その先へ抜け出せていない。
BtoB マーケティングは集団的な踊り場にある。

FINDING 02

年商500億円の「成長の崖」

成熟度を年商規模で分解すると、最も明確な断層が現れた。年商499億円以下は2.0～2.3で停滞する一方、500億円を超えると2.82へ不連続に跳ね上がる。なだらかな上り坂ではなく、明確な"崖"が存在する。50～499億円の中堅帯はほぼ横ばいで、売上が伸びても組織が進化していない。

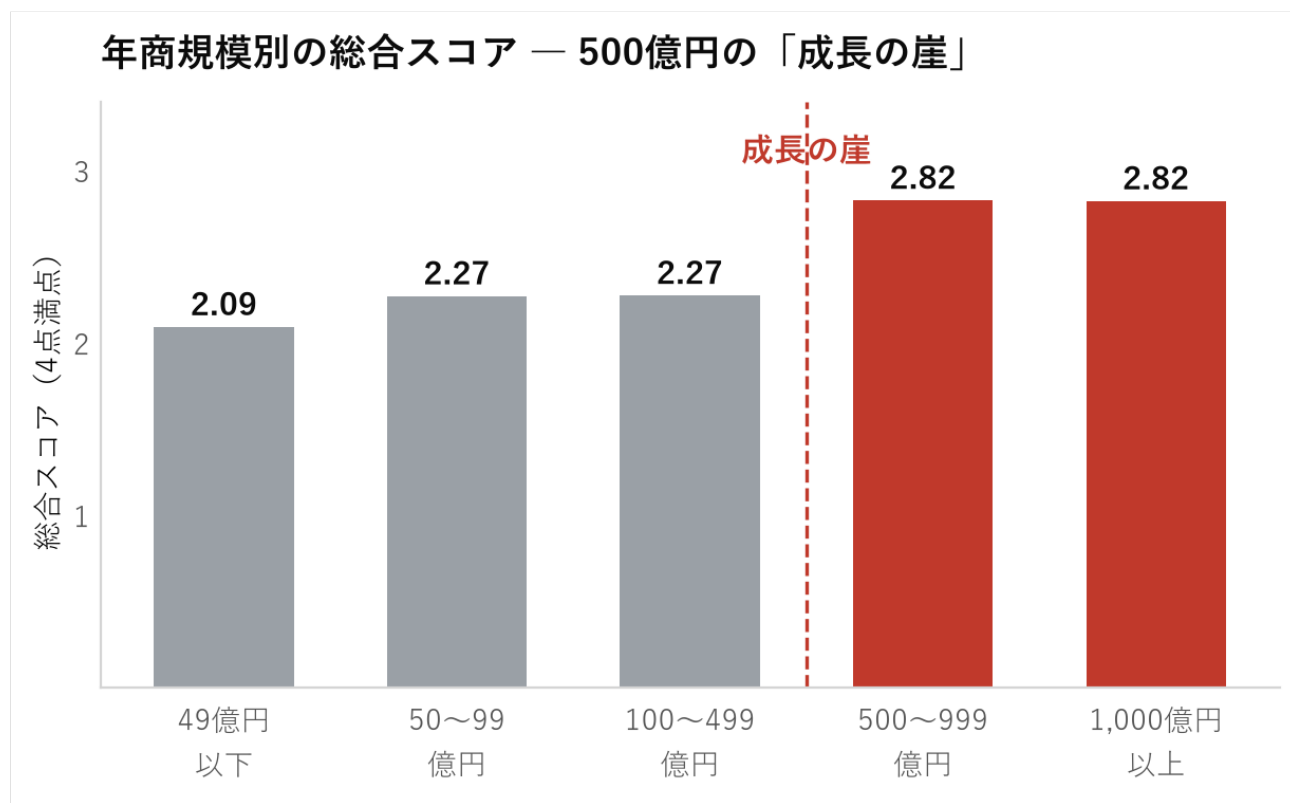


図2：年商規模別の総合スコア（N=400）

499億円以下と500億円以上の差は+0.62。なだらかな上り坂ではなく、明確な"崖"が存在する。多くの中堅企業が「成長の踊り場」に取り残されている。次ページで、崖がどの設問で開くのかを見る。

FINDING 02 — WHERE THE CLIFF OPENS

崖はどの設問で、最も大きく開くか

499億円以下と500億円以上で設問別にスコア差を取り、大きい順に並べた。崖が開く＝その規模帯を境に一気に整備される項目だ。

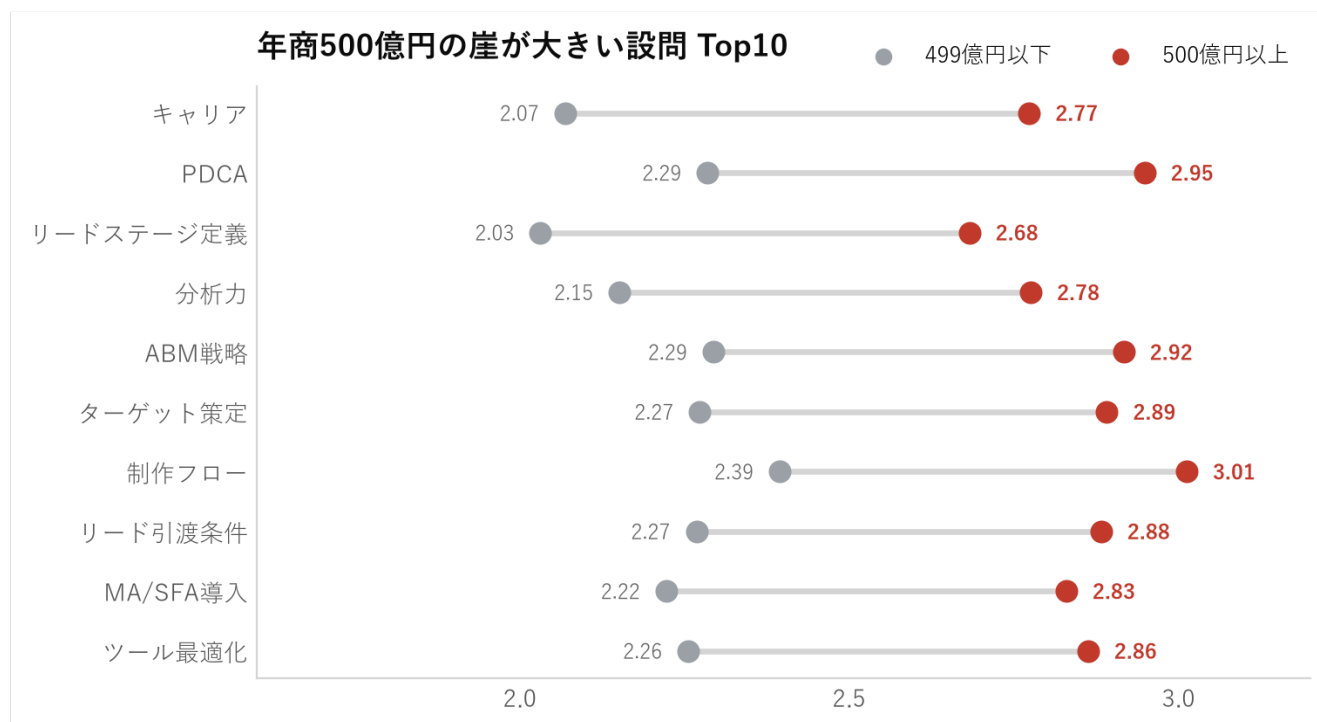


図3：年商500億円の崖が大きい設問 Top10（差分降順）

崖の正体は明快だ。①人材投資（キャリア・分析力・育成）、②プロセスの型（PDCA・リードステージ・ABM・ターゲット）、③データ／ツール基盤（MA/SFA・ツール最適化・制作フロー）。一方、営業連携（+0.24）など"人と関係"は規模で差がつかない。中堅企業が次の規模帯へ進むために越えるべきは、この3群である。

FINDING 03

業界で異なる成熟度、つまりく場所も違う

業種別では、無形商材・データ親和性の高い広告・IT・金融が先行し、流通・不動産が遅行する。最大母集団の製造業は平均的だが、ツール領域に伸びしろが大きい。

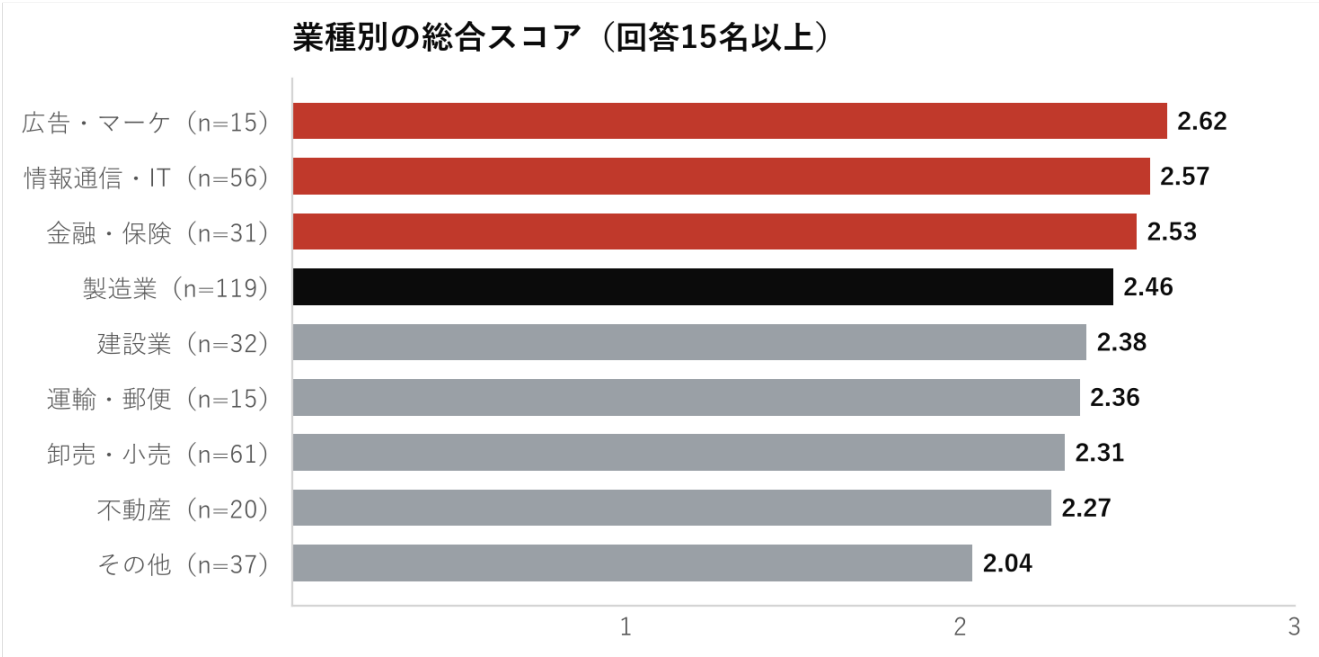


図4：業種別の総合スコア（回答 15 名以上）

業種別：いま最もできていない領域

業種	最も弱い領域	スコア	何ができていないか
製造業	ツール	2.36	MA/SFA 連携・レポート活用。顧客データと施策のデジタル基盤が後追い。
卸売・小売	人材	2.27	分析力・育成・キャリア。マーケ人材の層が薄く、育つ仕組みがない。
情報通信・IT	人材	2.50	全体は高水準。個人スキル依存から組織的育成への移行が課題。
建設業	プロセス	2.28	リード管理・PDCA。案件が個別最適で再現性のある型が未整備。
金融・保険	人材	2.47	プロセス・組織は堅実。データを使いこなす人材が伸びしろ。
不動産	ツール	2.21	データ統合・レポート。全カテゴリ平均以下でデータ基盤が脆弱。
運輸・郵便	ツール／人材	2.07	組織連携は進むがツール・人材が取り残され、カテゴリ間断絶が最大。
その他	人材	1.96	人材・ツールとも全業種最低。仕組み・人材ともに未着手。

製造・不動産は「データ基盤」、卸売小売・金融・ITは「人材」、建設は「プロセス」が最初の壁。

INDUSTRY SPOTLIGHT

製造業 — 最大母集団（N=119）の弱点を解剖する

回答者の約3割を占める製造業。総合2.46は平均的だが、カテゴリ内訳は **組織2.54 > プロセス2.46 > 人材2.42 > ツール2.36** で、最弱はツール。設問単位で見ると、弱点はより具体的になる。

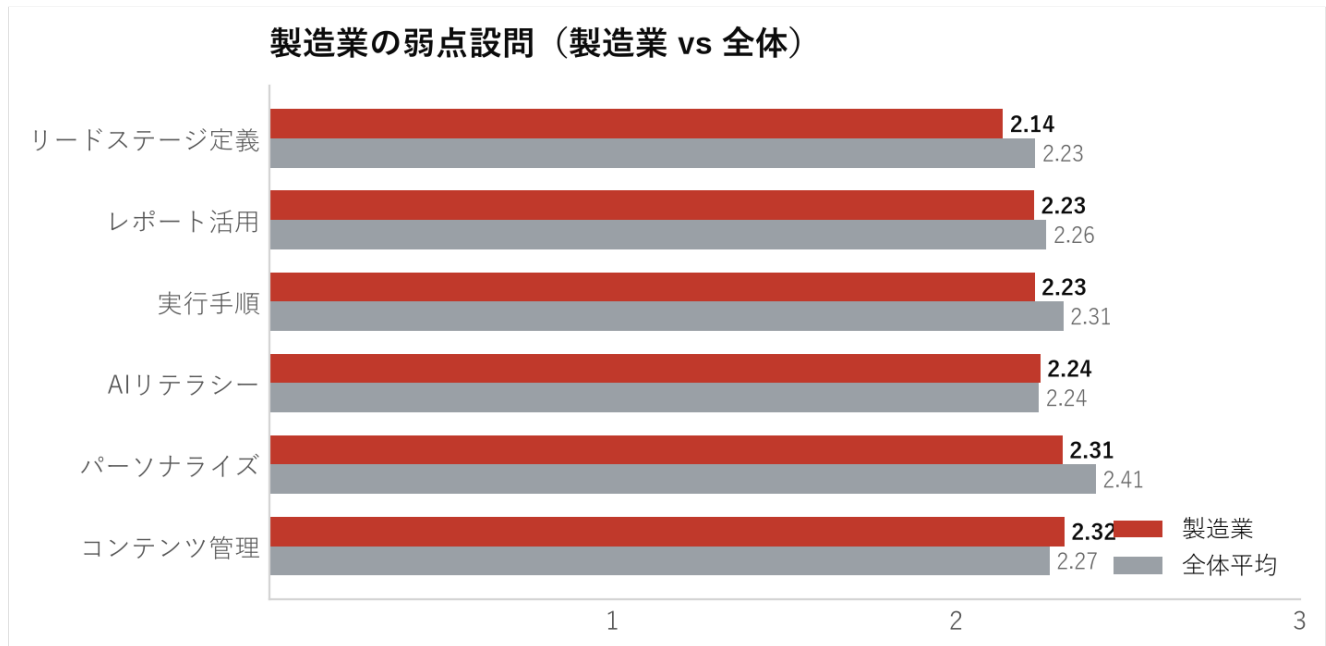


図5：製造業の弱点設問（製造業 vs 全体平均）

製造業の弱点は派手な遅れではなく、「リードの型がなく（リードステージ・実行手順）、データが部門間でつながらず、結果を意思決定に使えていない（レポート）」という地に足のついた仕組み不足だ。最大母集団ゆえに、ここを動かせる効果は市場全体で最も大きい。MA/SFA・データ統合という"ツールの伸びしろ"が、そのまま成長余地になる。

ANATOMY — 4 カテゴリ・40 設問 (1/3)

設問はどう測っているか、そして組織カテゴリ

各設問は4段階で「自社は今どの状態か」を問う。最弱設問の一つ「リードステージの定義」（平均2.23）を例に、4段階の中身を示す。

Lv.1 未整備	リードステージの定義がない
Lv.2 着手	MQL等の名称はあるが曖昧
Lv.3 整備	明確な遷移条件を共通言語化し実践している
Lv.4 先進	SFA上で自動かつ厳格に管理されている

平均2.23とは、業界全体が「Lv.2の入口=名前はあが運用は曖昧」にとどまることを意味する。

① 組織（平均2.48／4カテゴリ中トップ）

マーケが経営・営業とどれだけ統合されているか。営業連携・部門連携・顧客志向（各2.59）は機能する一方、最弱は**目標共有（2.31）**——マーケと営業が"同じ売上目標"を持っていない。

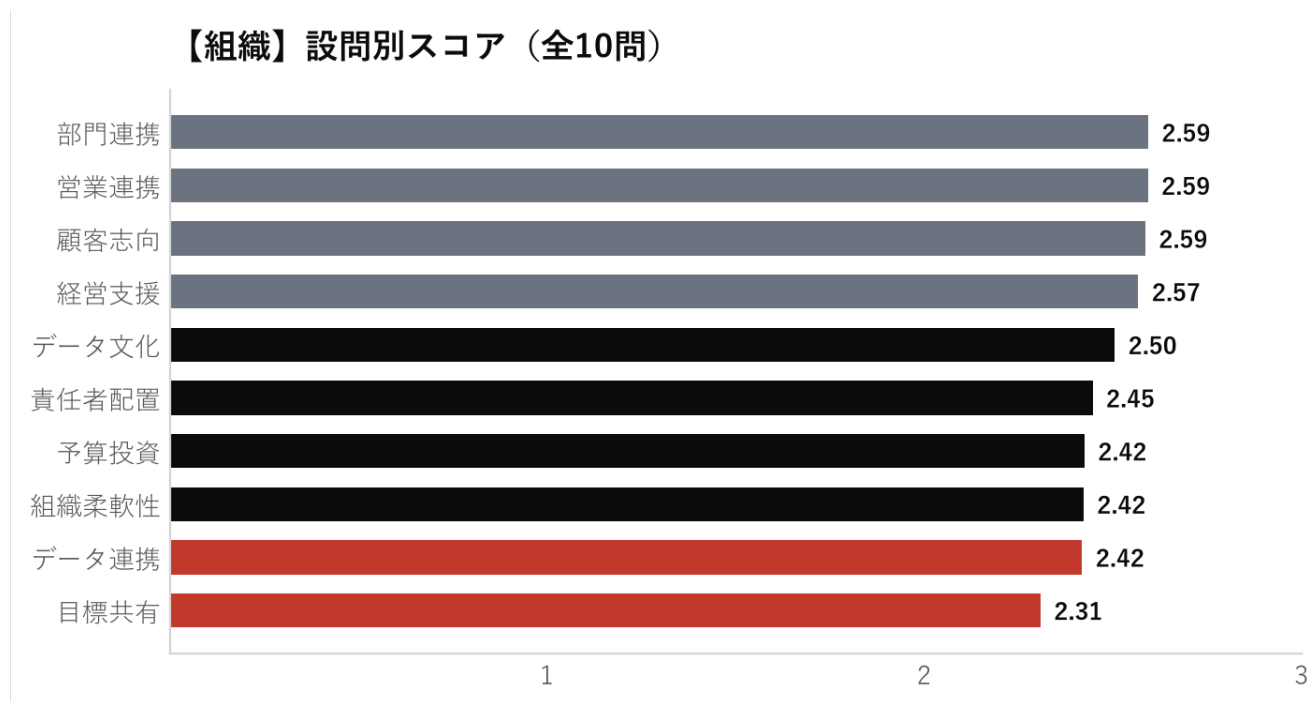


図6：組織カテゴリ 設問別スコア（全10問・赤＝下位2項目）

ANATOMY — 4 カテゴリ・40 設問 (2/3)

「型」のプロセスと、「育つ」人材

② プロセス (平均2.42)

施策が「型」として再現できるか。最弱2項目は**リードステージ定義 (2.23)**と**実行手順 (2.31)**——型の根幹が欠け、施策が毎回場当たりになる。

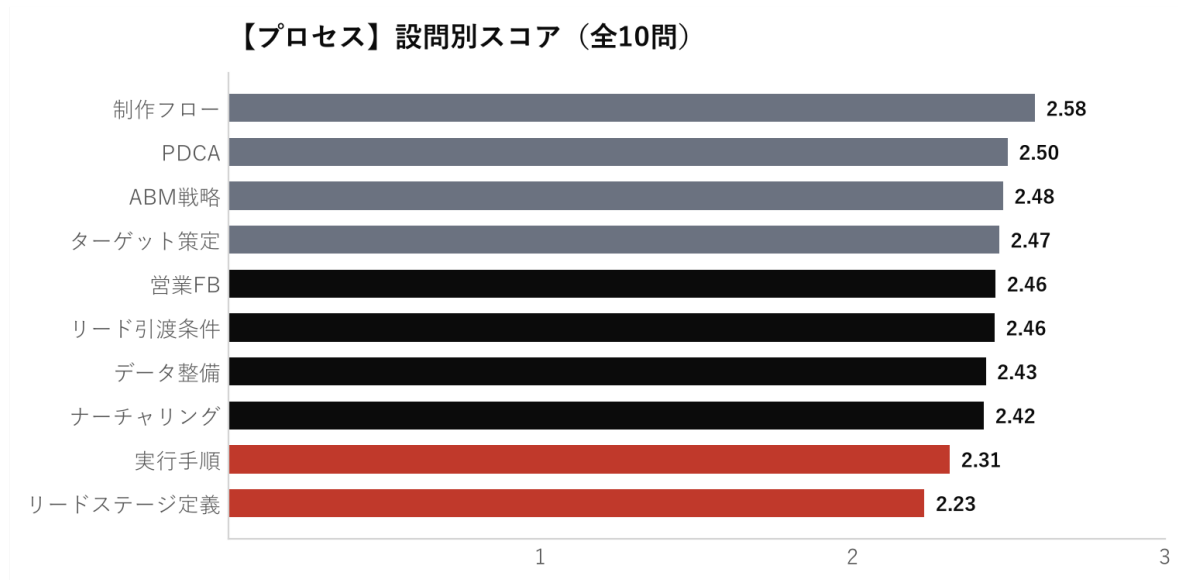


図7：プロセスカテゴリ 設問別スコア (全10問)

③ 人材 (平均2.36／最下位タイ)

人が「育つ仕組み」があるか。上位は相互理解・オーナー意識という"姿勢"だが、下位には**AIリテラシー (2.24)**・**キャリアパス (2.30)**・**育成環境 (2.31)**と「育てる／伸ばす」項目が並ぶ。人が育つ構造そのものが弱い。

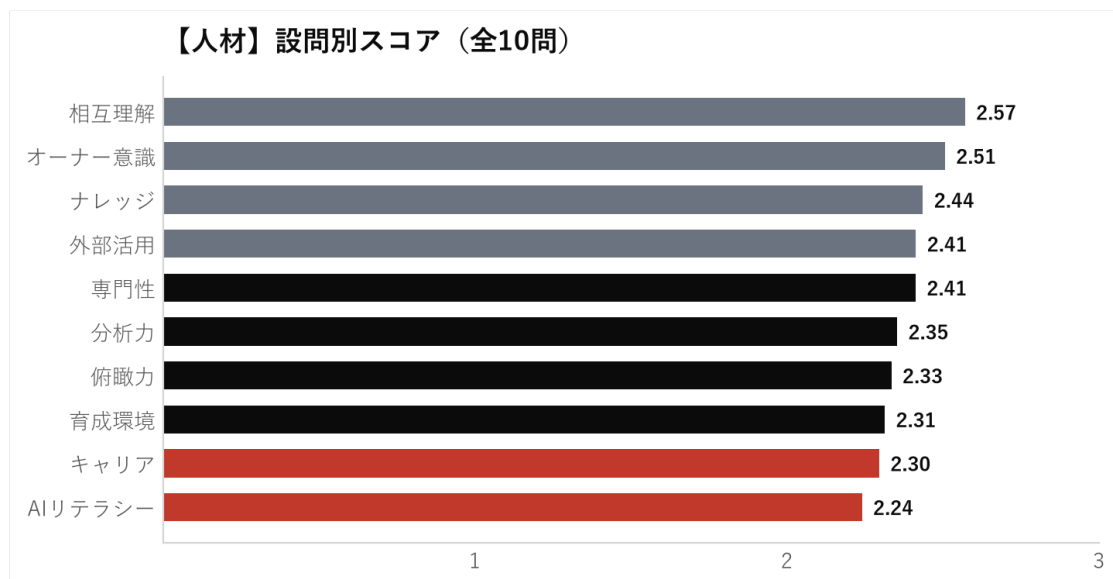


図8：人材カテゴリ 設問別スコア (全10問)

ANATOMY — 4 カテゴリ・40 設問 (3/3)

「使えていない」ツール、そして全体構造

④ ツール（平均2.36／最下位タイ）

データと仕組みで意思決定・収益化できるか。最弱は**レポート活用（2.26）**と**コンテンツ管理（2.27）**——導入はしたが意思決定や収益に"使えていない"。このカテゴリは「分からない」率も突出して高い（次章）。

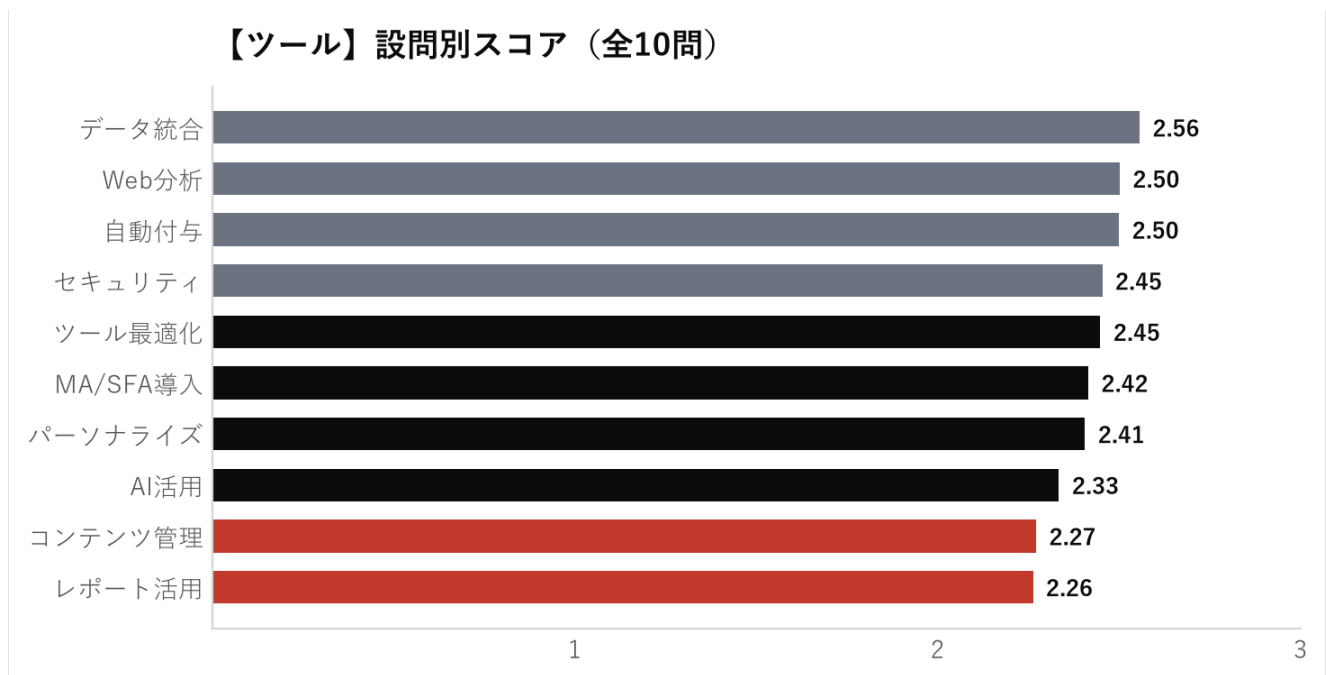


図9：ツールカテゴリ 設問別スコア（全10問）

4カテゴリを貫く構造は一つ。「人の頑張りと関係性」で前に進んでいるが、「再現性のある仕組み」と「データ・AI・人材育成」が決定的に弱い。属人性が高いまま規模を追えば、成長は早晚頭打ちになる。これが「踊り場」の正体である。

FINDING 04

「分からない」が3割 — 組織が自社を見ていない

最も示唆的だったのは、スコアではなく「分からない」という回答の多さだ。回答者の58.8%が40問中1問以上で「分からない」と答え、全回答の26.6%を占めた。特にツール・データ・予算など"仕組みの透明性"に関わる領域で高い。

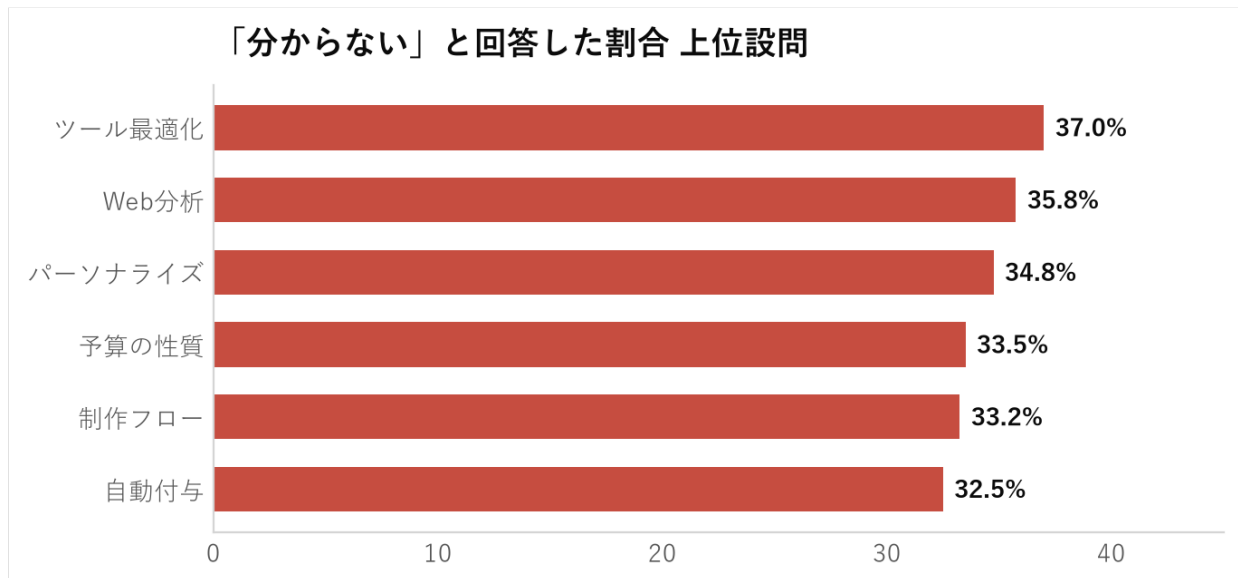


図10: 「分からない」と回答した割合 上位設問 (N=400)

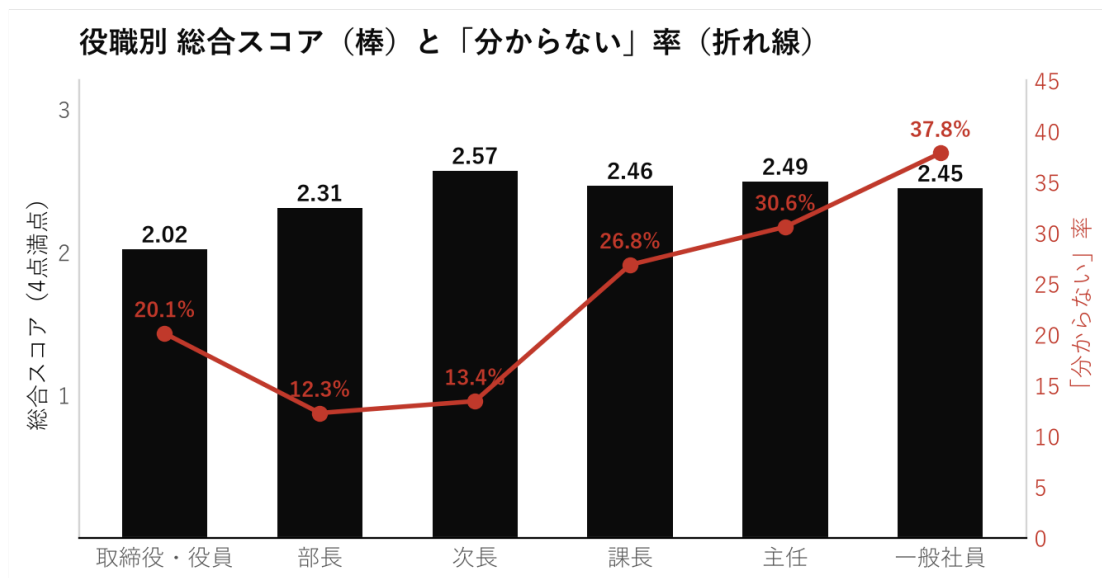


図11: 役職別 総合スコア（棒）と「分からない」率（折れ線）

可視性のギャップ:「分からない」率は一般社員37.8%に対し部長12.3%と急減。役職が下がるほど自社が見えていない。**評価のギャップ:**一方スコアは取締役(2.02)が最も辛口で、現場(一般2.45)はむしろ甘い。経営・中間・現場がバラバラの像を見ている。まず必要なのは、全社が同じ物差しで現在地を見る"共通言語"だ。

FINDING 05

AIは"土台の上"にしか乗らない

いま各社の経営課題はAI活用へ移っている。だが本調査は、AI活用の成否を分けるのはAIそのものではなく、その下にある組織の"土台"であることを示した。AIを業務に組み込んでいる企業は37.6%。AIリテラシー（2.24）・AI活用（2.33）はいずれも最下位グループだ。

AI活用レベルの分布 — 二極化する現場



図12：AI活用レベルの分布 — 未活用62.4% と 業務組込37.6% に二極化（N=400）

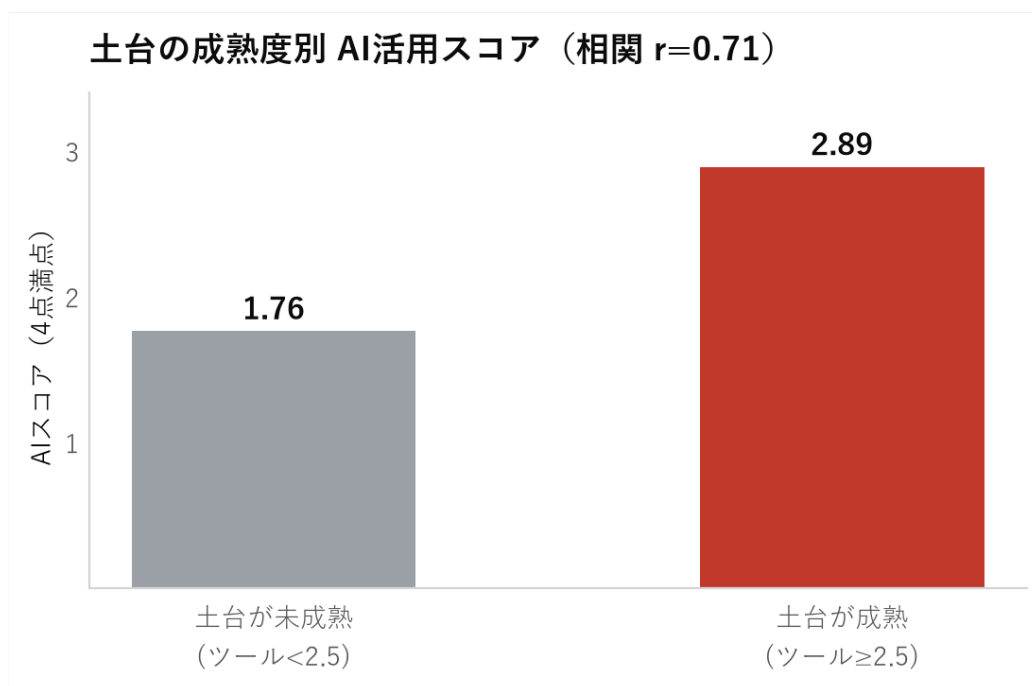


図13：土台（ツール基盤）の成熟度別 AI活用スコア（N=325）

データ・ツール基盤が未成熟な企業のAIスコアは1.76、整っている企業は2.89。組織・プロセス・人材の土台とAIスコアには強い相関（ $r=0.71$ ）が確認された。踊り場にいくら最新のAIを導入しても、個人利用の域を超えない。

FINDING 05 — AI READINESS BY INDUSTRY

AI Ready度も、土台の成熟度に従う

AIの組み込みやすさにも業界差がはっきり表れた。AIリテラシーとAI活用の平均を「AI Ready度」として並べると、その序列は総合成熟度の序列とほぼ一致する。

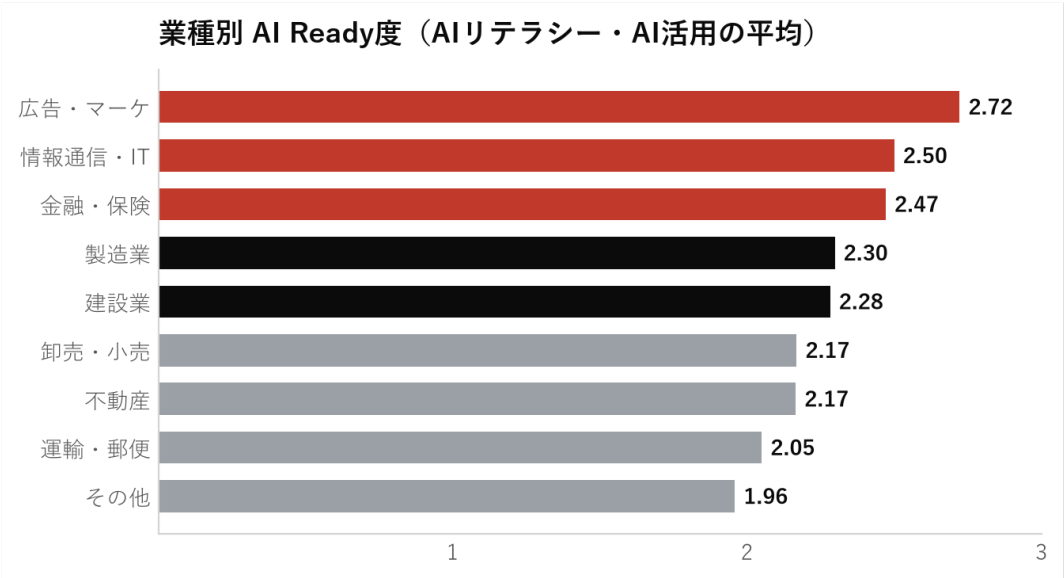


図 14：業種別 AI Ready度 (AIリテラシー・AI活用の平均／回答 15名以上)

業種	AI リテラシー	AI 活用	AI Ready度	業務組込率(Lv3+)
広告・マーケティング	2.89	2.56	2.72	55.6%
情報通信・IT	2.45	2.55	2.50	45.2%
金融・保険	2.37	2.57	2.47	42.9%
製造業	2.24	2.35	2.30	41.5%
建設業	2.19	2.38	2.28	34.5%
卸売・小売	2.09	2.25	2.17	33.3%
不動産	2.05	2.28	2.17	38.9%
運輸・郵便	2.10	2.00	2.05	36.4%
その他	2.00	1.92	1.96	20.8%

AIだけが先行する業界も、AIだけが遅れる業界も存在しない。AIの活用度は、その業界の組織・プロセス・データ基盤の成熟度に従属している。これは個社レベルでも同じ構造を持つ。

FINDING 06

踊り場を抜けた7.5%は、弱点を"逆転"している

業界全体が踊り場にあるなかで、「先進レベル（総合3.5以上）」に到達した7.5%（28名）は何が違うのか。彼らは特定カテゴリだけが突出しているのではなく、4カテゴリすべてが3.7～3.8と高水準で揃っている。

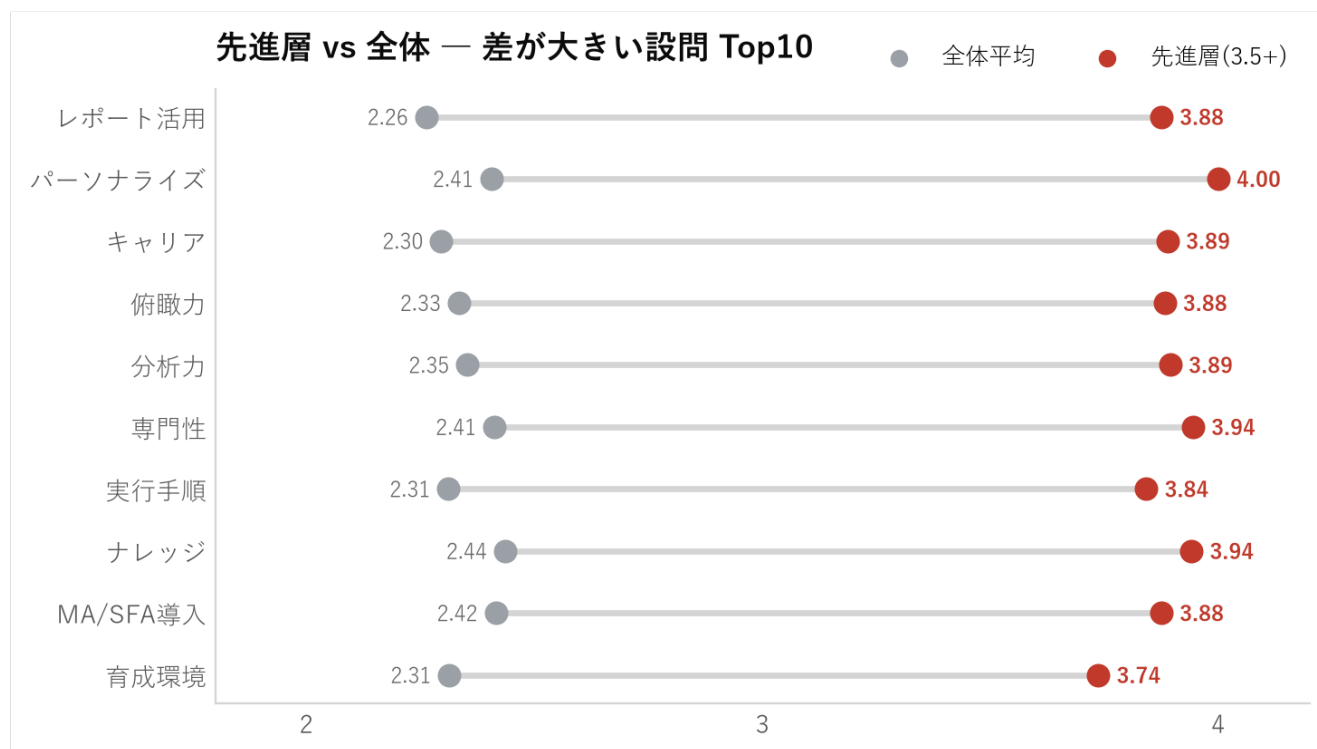


図15：先進層 vs 全体 — 差が大きい設問 Top10

決定的な事実がある。先進層が最も差をつけているのは、業界全体が最も苦手としている項目そのものだ。レポート活用・データ分析・施策の型・MA/SFA・人材育成——誰もが後回しにする「データ・型・人材育成」を、先進企業はほぼ満点（3.8～4.0）まで作り込んでいる。先進と踊り場を分けるのは"才能"ではなく、**これらを先回りで整えたかどうか**であり、それは前章のAI活用の土台と完全に重なる。

RECOMMENDATION

AIを戦略的に取り込むための「AI Ready」な環境整備

結論はシンプルだ。最初に必要なのはAIツールの導入ではなく、AIが機能する"環境"=AI Readyな土台の整備である。崖を越えた企業、そしてAIを使いこなす企業に共通して整っていた4つの起点を示す。

- 1 目標を統合する（組織）**
マーケと営業が"同じ売上目標"を持つ。AIが最適化すべき成果の定義を組織で揃える。最弱項目「目標共有」への処方箋。
- 2 「型」をつくる（プロセス）**
リード定義と引き渡し条件を文書化。AIは型を学習・再現する技術であり、型がなければ自動化対象が存在しない。
- 3 人を育てる仕組みを持つ（人材）**
育成体系とAI活用ガイドラインを整備し、AIを個人実験から組織戦力へ引き上げる。
- 4 データを意思決定に使える状態にする（ツール）**
MA/SFAを連携し顧客データを統合・名寄せ。AIの精度は学習データの質で決まる。AI Readyの中核。

REVENUE CENTER

この4つは、マーケティング・インサイドセールス・営業が一体で売上を創出する「レベニューセンター」へと再設計されてはじめて、AIが活きる土台になる。属人的な売上創出から、データと型に基づく"再現性のある"売上創出へ。その再現性こそ、AIが学習し増幅できる対象である。

YOUR POSITION

では、貴社は同業・同規模で何点か

本調査が描いたのは業界全体の平均像にすぎない。重要なのは「自社が、同業・同規模に対してどの位置にいるか」、すなわち AI Ready の土台がどこまで整っているかを知ることだ。

Revenue Benchmark（レベニュー偏差値診断）

本調査と同一の4カテゴリ×40問で成熟度を診断。同業・同規模との比較を「偏差値」で可視化し、AIが課題・優先アクション・3フェーズのロードマップを即時生成します。所要時間 約10～15分／完全無料。

無料で診断を始める（約10～15分）→

SURVEY OVERVIEW — 調査概要

調査名	マーケティング組織実態調査 2026
調査主体	ワンマーケティング株式会社
調査方法	インターネットリサーチ
対象 / 有効回答	BtoB 事業に従事する営業・マーケティング職／400 名（営業推進 約 77%・マーケティング 約 23%）
評価尺度	各設問 4 段階（レベル 1～4）＋「分からない」。平均値は 1～4 スケールで算出し「分からない」は除外

※構成比は端数処理のため合計が 100%にならない場合があります。引用時は出典「ワンマーケティング株式会社『マーケティング組織実態調査 2026』」を明記ください。

COMPANY — 会社概要

社名	ワンマーケティング株式会社
代表者	代表取締役社長 垣内 良太
設立 / 所在地	1973 年 12 月 22 日／〒541-0046 大阪府大阪市中央区平野町 3-3-9 湯木ビル 5 階
公式サイト	https://www.onemarketing.jp/