

AI Ready Playbook.

生成AIが成果を出す環境の、
正しいつくり方。

AIは導入した。成果が出ない。
原因は、AIの下データにある。

—— ツールを足す前に整える、データ・プロセス・組織。
AIが成果を出す環境の作り方を教えます。

目次

第1章 買い手はAIで進化した。売り手は追いつけているか	4
1-1. 営業が会う前に、勝負は決まっている	4
1-2. 買い手は「一人」ではない	5
1-3. 売り手のAI導入は進んだ。しかし成果が出ていない	5
1-4. 営業現場の構造課題が、この差を固定化する	6
第2章 レベニューサイクルとは何か	8
2-1. ファネルの限界	8
2-2. レベニューサイクルの定義と全体像	8
2-3. AI Readyの定義と、整備がもたらす5つの変化	10
2-4. どこから整えるか——本書のルート	11
第3章 AIの精度を壊す「よくある汚染源」	13
3-1. なぜ汚染源から話すのか	13
3-2. 汚染源① 基幹システムからのデータ流入	13
3-3. 汚染源②～⑤ 業務プロセスから日常的に発生する汚染	14
3-4. 汚染がAIに与える実害——対応表と点検リスト	15
第4章 データ基盤の正しい設計——シングルパーソン/シングルアカウント	16
4-1. 核となる思想:1人の人物は1レコード、1つの企業は1レコード	16
4-2. シングル化を実現する手順	16
4-3. データを「リッチ」にする2つの付加要素	18
4-4. アカウントとパーソンを紐付け、購買グループを捉える	19
第5章 MA/SFAからDWHへ——アーキテクチャの分水嶺	23
5-1. MA/SFAは「業務アプリケーション」であり、「データ基盤」ではない	23
5-2. 分水嶺——自社はどちら側にいるか	24
5-3. DWH型アーキテクチャの全体像	24
第6章 生成AI活用の実装	27
6-1. ユースケース選定の判断基準	27
6-2. 実装ガイド:代表ユースケース6例	28
6-3. 実装の共通原則	30
第7章 組織・ガバナンスの整え方	31
7-1. なぜ基盤だけでは維持できないのか	31
7-2. データガバナンス——品質を維持するルールと責任	31
7-3. AI利用ガバナンス——安全に使える範囲を広げるためのルール	32
7-4. 体制と人材——内製化への道筋	33

第8章 成果への接続	35
8-1. AI活用を、売上の言葉に翻訳する	35
8-2. 定着させる運用サイクル	36
終章 自社の現在地を測る	38
巻末1 設定チェックリスト一覧	40
巻末2 用語集	42
AI Ready Playbook — 生成AIが成果を出す環境の、正しいつくり方	43
AI Ready Playbook — 生成AIが成果を出す環境の、正しいつくり方	43

第1章 買い手はAIで進化した。売り手は追いつけているか

1-1. 営業が会う前に、勝負は決まっている

当社が2025年に実施した調査(『2025年度版 BtoB購買プロセス白書』、全国の仕入・購買・契約関与者600名)は、BtoBの購買プロセスが売り手の想定より早く始まり、早く絞り込まれている実態を示した。

営業担当者との最初の面談時点で、仕入先候補が「ほぼ決まっている」と答えた購買担当者は29.2%、「いくつかの候補に絞り込まれている」は56.2%。合わせて85.4%が、面談の前に選択肢を狭め終えている(n=96)。2020年調査の79%から約6ポイント上昇しており、絞り込みの前倒しは進行中の変化である。営業が最初に会う相手のうち、候補が決まっていないのは7人に1人にすぎない。初回面談は選定ではなく、すでに作られたリストを確認・検証する場になっている。

では、そのリストはどこで作られているのか。現在取引している企業を初めて知ったきっかけの第1位は検索エンジン(28.7%)である。そして注目すべきは「AI検索・生成AI」がすでに8.8%を占め、専門誌(7.2%)や展示会(6.8%)を上回っている点だ。取引金額300万～1,000万円の中価格帯に限れば21.7%に達し、既存取引先からの提案(13.3%)を超える(中価格帯はn=83)。AIは、買い手が売り手を知る経路としてすでに機能している。

情報源の変化には方向性がある。「最近利用が増えた情報源」は企業Webサイト19.7%、検索エンジン17.3%、AI検索・生成AI12.3%と、買い手が能動的に取りに行く情報源が上位を占める。一方「減った情報源」は最大でも8.3%で、増減が逆転しているのはDMと電話による売り込みだけである。買い手は情報源を乗り換えているのではなく、積み増している。そして押し込み型の接点だけが縮小している。

営業との最初の面談時点

85.4%

すでに候補は絞り込まれている

「ほぼ決まっている」29.2%
+ 「候補に絞り込まれている」56.2%
2020年は79% (n=96)

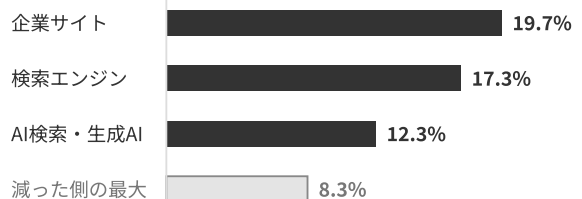
初めて知ったきっかけ

28.7%

最大経路は検索エンジン

AI検索・生成AIも8.8%で、
専門誌7.2%・展示会6.8%を上回る
中価格帯では21.7% (n=83)

最近の情報源の増減



増える一方で、減らない

「増えた」上位3つは買い手が自ら
取りに行く情報源。縮小したのは
押し込み型の接点だけである

図1-1：85.4%が商談前に候補を絞り込み (n=96)、初認知の最大経路は検索エンジン。情報源は増える一方である

出典：2025年度版 BtoB購買プロセス白書より再構成 (全体n=600、面談時点の設問はn=96、中価格帯はn=83)

これらの数字が示す事実の一つである。買い手は、検索とAIを使って、営業に会う前に自律的に検討を進めている。買い手側の購買行動は、すでにAIを組み込んだプロセスへ移行しつつある。

1-2. 買い手は「一人」ではない

購買の前倒しと並行して、もう一つの構造変化が進んでいる。意思決定の集団化である。

同調査によれば、購買に関わった人数は取引金額 300 万円未満で平均 5.6 人(n=387)、300～1,000 万円未満で 14.4 人(n=93)、1,000 万円以上では 18.3 人(n=120)に達する(中央値はそれぞれ 3 人・5 人・5 人であり、典型案件は 5 人前後、大型案件では数十人規模と読むのが実務的である)。

さらに、同じ社内でも役割によって見ているものが異なる。提案の導入・切替時に重視する項目を役割別に見ると、意思決定者が「製品・サービスの品質」を挙げた割合は 45.6%と 5 つの役割の中で最も低く、代わりに「会社概要・会社の信頼性」が 33.3%と最も高い(意思決定者は n=195)。技術的な妥当性を評価する意思影響者と、会社としてのリスクを評価する意思決定者では、同じ提案書が同じようには効かない。

売り手にとっての含意は明確である。接触できた一人のリードに情報を届けても、意思決定の全体には届かない。購買グループの構造——誰が関与し、それぞれが何を見ているか——を捉えられるかどうか、受注の成否を左右する。そしてこれは、営業個人の努力の問題ではなく、顧客データをどのような構造で持つかというデータ設計の問題である(第4章で詳述する)。

1-3. 売り手のAI導入は進んだ。しかし成果が出ていない

買い手の変化に対し、売り手側も AI 導入を進めてきた。導入率だけを見れば、その動きは急速である。

McKinsey のグローバル調査では、88%の組織が少なくとも 1 つの業務機能で AI を定常的に利用しており(前年の 78%から上昇)、マーケティングと営業は IT と並んで導入が最も多い業務機能である(出典:McKinsey "The State of AI in 2025" 2025 年 11 月、n=1,993・105 カ国)。Salesforce の調査でも、営業組織の 87%が見込み客の開拓・売上予測・リードスコアリング・メール作成といった業務で何らかの AI を使っている(出典:Salesforce "State of Sales" 第 7 版・2026 年、n=4,050・22 カ国)。AI を使うこと自体は、もはや先進的な取り組みではなく標準になった。

問題は、その先にある。同じ McKinsey の調査で、AI から意味ある事業価値(EBIT の 5%以上を AI に帰属)を実現できている企業は約 6%にとどまる。導入率 88%に対し、成果を出せているのは一桁パーセント。この差は、AI ツールの性能差では説明できない。

日本の実態:AIを業務に組み込んでいる企業は4割に満たない

この構造は、日本ではより鮮明に確認できる。当社が実施した『マーケティング組織実態調査 2026』(BtoB 営業・マーケティング職 400 名、組織・プロセス・人材・ツールの 4 カテゴリー・全 40 問で成熟度を 4 段階測定)の結果である。

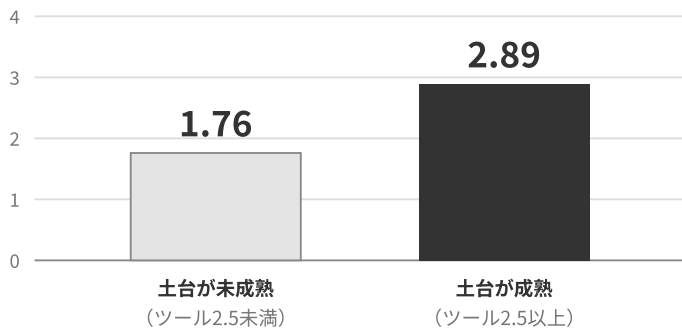
第一に、組織成熟度の全体平均は 2.40/4.00。「仕組みに着手したが、まだ成果に転換できていない」整備レベルの入口に、業界全体がとどまっている。最上位の「先進レベル」に到達したのはわずか 7.5%——13 社に 1 社である。

第二に、AI を業務に組み込んでいる企業は 37.6%にとどまり、残る 62.4%は未活用か個人利用の域を出ない。全 40 問中、AI リテラシー(2.24)と AI 活用(2.33)はいずれも最下位グループだった。

第三に、これが本調査の最も重要な発見である。**AI 活用の成否は、AI そのものではなく、その下にある組織の土台で決まっていた。** データ・ツール基盤が未成熟な企業の AI 活用スコアは 1.76、整っている企業は 2.89。組

組織・プロセス・人材の土台とAI活用スコアには強い相関($r=0.71$)が確認された。土台が未整備のまま最新のAIを導入しても、個人利用の域を超えない。

AI活用スコア（4点満点／N=325）



相関

$r = 0.71$

土台の成熟度 × AI活用スコア

37.6% AIを業務に組み込んでいる企業

7.5% 先進レベルに到達した企業

※この2項目はN=400

図 1-2：AI活用の成否はAIそのものではなく、その下にある組織の地力で決まる

出典：マーケティング組織実態調査2026より再構成（スコアと相関はN=325、活用率はN=400）

先進レベルに到達した7.5%の企業を分析すると、この因果はさらにはっきりする。先進層が全体と最も差をつけていたのは、レポート活用・データ分析・施策の型・MA/SFA連携・人材育成——業界全体が最も苦手とし、後回しにしている項目そのものだった。先進と踊り場を分けているのは才能ではなく、AIが機能する環境を先回りで整えたかどうかである。

海外調査の「導入88%・成果6%」、国内調査の「組み込み37.6%・先進7.5%・相関 $r=0.71$ 」。二つの独立した調査が同じ結論を指している。AI活用の成否を分けるのはツールの選定ではなく、AIが価値を出せる状態——本書がAI Readyと呼ぶ状態——にデータ・プロセス・組織が整っているかどうかである。

1-4. 営業現場の構造課題が、この差を固定化する

では、なぜ多くの企業はAI Readyな土台を整えられないのか。日本のBtoB企業が抱える構造課題を、同じ『マーケティング組織実態調査2026』のデータから特定する。

課題1:組織が、自社の状態を見えていない

本調査で最も示唆的だったのは、スコアではなく「分からない」という回答の多さである。回答者の58.8%が40問中1問以上で「分からない」と答え、その回答は全体の26.6%を占めた。特にツール・データ・予算といった、仕組みの透明性に関わる領域で高い。

しかも、この見えなさは役職によって非対称である。「分からない」率は一般社員の37.8%に対し、部長職では12.3%まで下がる。一方で評価の厳しさは逆転しており、総合スコアは取締役が2.02と最も辛口、現場の一般社員は2.45と甘い。経営・中間管理職・現場が、それぞれ別の自社像を見ている。現在地の認識が揃っていない組織に、整備の優先順位を決めることはできない。

課題2:マーケティングと営業が、同じ目標を持っていない

組織カテゴリの中で最も低いスコアは「目標共有」(2.31)だった。営業連携・部門連携(各2.59)といった日常の関係性は機能しているにもかかわらず、マーケティングと営業が同じ売上目標を持てていない。

この事実は、序盤で述べた構造——多くの日本企業は営業起点で成長してきたため、リードが「営業の持ち物」として個人に紐づいている——と符合する。目標が分かれている限り、マーケティングがリードを獲得・育成し、確度の高い状態で営業に引き渡す分業は成立しない。リードを持つ営業はリソース不足でフォローしきれず、リードは放置され、死蔵される。そしてこの状態は、AIにとって致命的である。目標が統合されていなければ、AIが最適化すべき成果の定義そのものが組織に存在しない。

課題3: 「型」がなく、活動が属人化している

プロセスカテゴリで最も低いのは「リードステージの定義」(2.23)と「実行手順」(2.31)である。平均2.23とは、業界全体が「MQL等の名称はあるが運用は曖昧」という段階にとどまることを意味する。リードの定義が曖昧なまま、施策は毎回場当たりで実行され、顧客情報・商談の経緯・判断の根拠は個人に蓄積されて組織のデータとして残らない。

4カテゴリ・40問を貫く構造は一つに集約される。日本のBtoBマーケティングは「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・人材育成」が決定的に弱い。AIは型を学習し再現する技術である。型がなければ、自動化の対象が存在しない。

放置すれば、差は開き続ける

ここまでの事実を並べる。買い手は営業に会う前にAIを使って検討を進め(1-1)、集団で意思決定している(1-2)。一方の売り手は、AIの導入こそ進めたものの、土台の未整備によって成果に接続できていない(1-3)。そしてその土台整備を、自社の現在地が見えないこと・目標の分断・型の不在という三つの構造課題が阻んでいる(1-4)。

なお本調査では、年商499億円以下の企業が成熟度2.0～2.3で停滞する一方、500億円を境に2.82へ不連続に跳ね上がる断層も確認された。土台の整備は、規模の拡大とともに自然に進むものではない。意図して整えた企業だけが越えており、多くの中堅企業が踊り場に取り残されている。

本書は、この状況を組み替えるための実務書である。レベニューサイクル——マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスを貫く収益プロセス——を、AIが価値を出せる状態に整えるための正しい設定方法を、データ、アーキテクチャ、活用、組織の順に解説していく。まず次章で、レベニューサイクルとは何かを定義するところから始める。

第2章 レベニューサイクルとは何か

2-1. ファネルの限界

BtoBの売上創出プロセスは、長らく「ファネル」で説明されてきた。マーケティングがリードを獲得し、インサイドセールスが選別し、営業が商談・受注する——上から下へ方向に流れる漏斗のモデルである。

このモデルには、構造的な欠陥が三つある。

第一に、一方通行であること。ファネルの各段階で脱落したリード——失注した案件、返信のなかった見込み客、時期尚早だった検討者——は、プロセスの外に捨て置かれる。だが第1章で見た通り、買い手の検討は売り手の見えない場所で続いている。今日失注した相手が、半年後に再び検討を始めることは珍しくない。実際、当社の購買プロセス調査では、高価格帯の買い手の17.8%が検討に半年以上をかけていた。ファネルから脱落した時点でフォローが途絶える設計は、この長い検討期間と噛み合わない。

第二に、部門ごとの分断を前提としていること。マーケティングはリード獲得数、インサイドセールスは商談化数、営業は受注額と、各部門が自部門の指標だけを最適化する。第1章で確認した「目標共有」スコア2.31——マーケティングと営業が同じ売上目標を持てていない実態——は、ファネル型の分業がもたらした帰結でもある。部門の継ぎ目でデータが引き継がれず、買い手から見れば同じ一社とのやりとりが、売り手の中では別々の断片として記録される。

第三に、受注をゴールとしていること。ファネルは受注で終わるが、収益は受注後に始まる。継続、追加購入、他部門への展開、そして紹介。当社の調査では、買い手の77.3%が既存の取引関係の内側で購買を完結させていた。既存顧客こそ最大のリード源であるにもかかわらず、ファネル型のプロセスでは受注後の顧客データが次の売上創出に接続されない。

2-2. レベニューサイクルの定義と全体像

こうした欠陥への回答が、レベニューサイクルである。

レベニューサイクルとは、リードの獲得→育成→商談→受注→拡大・再購買までを、一つながりの循環プロセスとして捉え、運用するモデルである。

出発点は組織図ではなく、営業リソースの配分である

先に断っておきたい。レベニューサイクルは「マーケティング部門・インサイドセールス部門を新設せよ」という体制論ではない。出発点はあくまで、限られた営業リソースをどこに配分するかという資源配分の問題である。

思考実験として、次の三つの条件が揃う会社を考える。

- ①営業リソースが潤沢で、すべての見込み客・既存顧客を営業が直接、継続的にフォローできる。
- ②買い手が検討の初期段階から必ず営業に接触してくる。

③営業組織として管理と徹底がなされている——活動が属人化しておらず、誰が・どの顧客に・何をしたかが可視化され、リードの状況・商談の経緯・判断の根拠が個人の記憶ではなく組織の記録として透明に共有されている。

この三条件が成り立つなら、営業がサイクルの全工程を担えばよく、機能を分ける必要はない。実際、少数の大口顧客と長期取引する事業では、今もこの形が合理的である。

しかし、多くの企業でこの前提は崩れている。

①について。営業リソースは不足し、増強も難しい。一人あたりの担当領域は広がり続け、全リードを営業が均質にフォローすることは現実的に不可能である。

②について。買い手はもう、検討の初期から営業に接触してこない。85%は営業に会う前に候補を絞り込み、最初の接点は検索エンジンとAI検索である。買い手の検討の大半は、営業が届かない場所で進む。

③について。これが最も崩れている条件かもしれない。第1章で見た通り、リードステージの定義(スコア2.23)も実行手順(2.31)も曖昧なまま、活動は個人の力量に委ねられている。顧客情報・商談の経緯・判断の根拠は個人に蓄積され、組織からは見えない。回答者の58.8%が自社の状態を「分からない」と答えた事実は、営業・マーケティング活動の可視化と透明性が確保されていないことの証左である。そして属人化した営業の平準化と質の底上げは、多くの企業で長年の未解決課題であり続けている。

つまりレベニューサイクルにおける機能分担とは、**希少な営業リソースを「営業にしかできない仕事」——商談での提案、交渉、関係構築——に集中させるために、それ以外の工程を別の手段で担う**という配分の設計である。営業が会う前の認知・育成はマーケティングの仕組みが担い、大量のリードからの選別・一次対応はインサイドセールスが担い、受注後の継続的な接点はカスタマーサクセスが担う。名称や部門の切り方は本質ではない。兼務でも、少人数でも、一部を外部に委ねても構わない。重要なのは、営業が物理的にカバーできない工程を、意図を持って何かに担わせているかどうかである。

サイクルを循環にする三つの要点

この分担を前提に、ファネルとの違いを整理する。要点は三つある。

失注・休眠は「終わり」ではなく「再育成の入口」である。 商談に至らなかったリードも失注案件も、育成の対象として循環に戻す。買い手の検討期間は長く(高価格帯の17.8%が半年以上)、今日の失注が半年後の再検討になる。ここを営業個人の「気が向いたときの掘り起こし」に任せるのではなく、仕組みが接点を維持し続ける。営業リソースをかけずにフォローが継続することに、この設計の意味がある。

既存顧客は最大のリード源である。 買い手の77.3%は既存の取引関係の内側で購買を完結させる。ただしこれは、買い手が惰性で取引先を選んでいることを意味しない。同じ調査で回答者は平均4.4社から提案を受けており(n=94)、比較検討を経たうえで結果として既存取引先が選ばれている。つまり既存顧客に対しても比較の土俵は存在し、そこで選ばれ続けるには利用状況の把握と継続的な接点が必要になる。受注はサイクルの通過点であり、利用状況や組織変化のデータは継続・拡大・紹介という次の収益機会の起点になる。

サイクルが回るほど、データが資産として蓄積される。 一方通行のファネルではリードは消費されて終わるが、循環モデルでは接点のたびに顧客理解が深まる。誰が、いつ、何に反応したか。属人化の対概念はここにある——個人の記憶ではなく組織のデータに蓄積されるからこそ、営業の質の底上げとAIの学習が可能になる。

ただし、この循環には成立条件がある。分担した各機能の間をデータが一気通貫でつながって流れること、そして各接点の定義(リードとは何か、営業に引き渡す条件は何か)が担い手を越えて共通化されていることであ

る。分断されたデータと曖昧な定義のまま機能だけを分けると、営業リソースの節約どころか、部門間の断絶という新しいコストが生まれる。

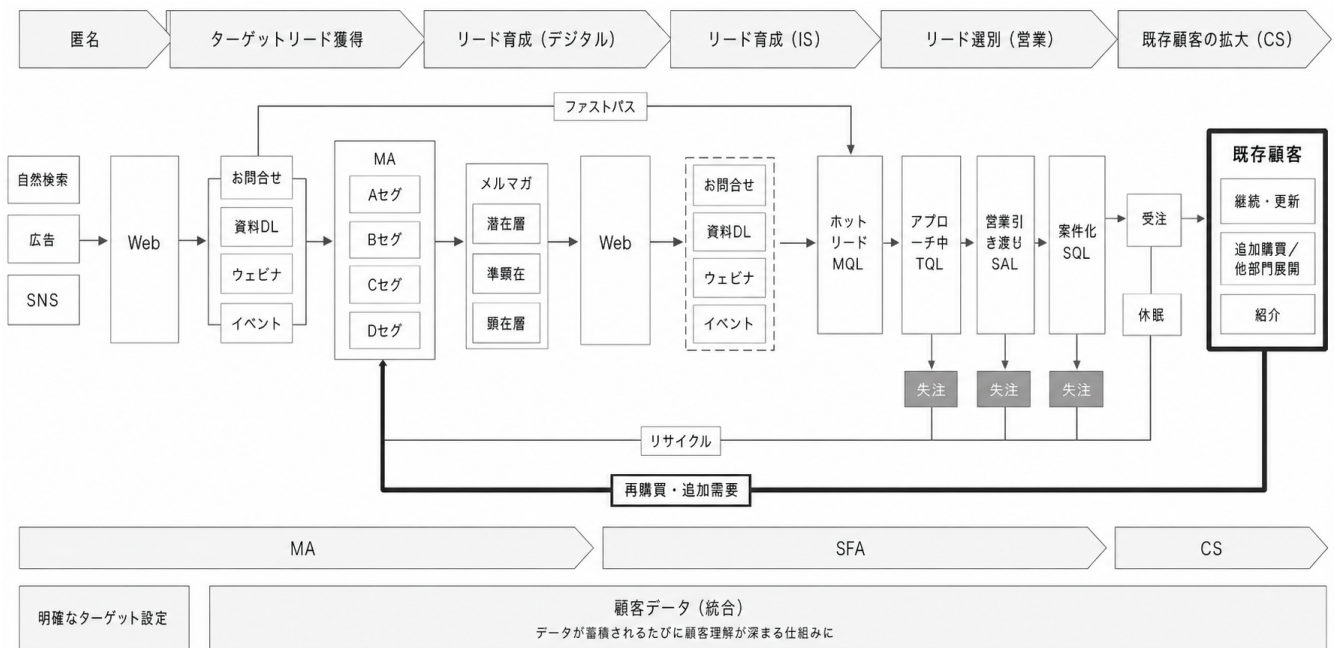


図2-1：受注も終わりではない。失注・休眠はリサイクルへ、受注は既存顧客へ続き、いずれもMAへ戻って次の需要になる

2-3. AI Readyの定義と、整備がもたらす5つの変化

本書の中心概念を定義する。

AI Readyとは、レベニューサイクルの全体でAIが価値を出せるように、データ・プロセス・組織が整った状態を指す。

具体的には、次の三つの条件を満たすことである。

- データ:**顧客・案件・行動のデータが、重複なく・欠落なく・最新の状態で、部門を越えて接続されている
- プロセス:**リードの定義、ステージの遷移条件、部門間の引き渡しルールが明文化され、実際にその通り運用されている
- 組織:**マーケティングと営業が同じ売上目標を持ち、データの品質とAIの活用に責任を持つ体制がある

なぜこの順番で整える必要があるのかは、第1章で示した通りである。土台の成熟度とAI活用の間には強い相関($r=0.71$)があり、土台が未整備な企業のAI活用スコアは1.76、整った企業は2.89と、AIの活用度は土台に従属していた。

AI Ready化が完了したとき、レベニューサイクルには次の五つの変化が起きる。

- ① AI出力の精度が上がる。** スコアリング、ターゲット選定、提案内容の示唆——AIの判断材料となるデータの品質が、そのまま出力の品質になる。
- ② 属人業務が自動化され、人が判断に集中できる。** 議事録作成、SFA入力、リスト作成といった作業がAIに移り、営業は顧客との対話と判断に時間を使える。リソース不足への現実的な回答は、採用ではなく一人あたり生産性の再設計である。

- ③ 部門間の分断が解消され、リードの取りこぼしが減る。データが一通貫でつながれば、営業がフォローしきれないリードをインサイドセールスとMAが引き取る循環が機能する。死蔵リードの再活性化は、新規獲得よりも低コストな収益源になる。
- ④ 意思決定が速く、正確になる。パイプラインの状況、案件の確度、施策の効果がリアルタイムに可視化され、経験と勘に頼らない判断ができる。第1章で見た「経営・中間・現場がバラバラの自社像を見ている」状態から、全社が同じ数字を見る状態への転換である。
- ⑤ 一度整えれば、すべてのAIユースケースに効く。スコアリングも、コンテンツ生成も、商談要約も、同じデータ基盤の上で動く。ユースケースを一つ追加するたびに環境をつくり直す必要はない。AI Ready化は個別施策ではなく、以後のあらゆるAI投資の回収率を引き上げる基盤投資である。

2-4. どこから整えるか——本書のルート

AI Readyの三つの条件——データ・プロセス・組織——を示した。では、どこから手をつけるべきか。

本書の答えは、データからである。理由は二つある。

第一に、依存関係の問題である。プロセスの改善もAIの活用も組織の意思決定も、すべてデータを前提に動く。リードの引き渡しルールを精緻に設計しても、渡されるリードのデータが重複・陳腐化していれば機能しない。逆に、データが整っていれば、プロセスとAI活用の改善は加速する。土台の成熟度とAI活用の相関($r=0.71$)が示していたのは、この依存関係である。

第二に、データは三条件の中で唯一、放置すると劣化し続けるという性質を持つ。プロセスや組織のルールは、一度定めれば急には壊れない。しかしデータは、日々の業務——名刺の取込、フォームからの流入、システム間の連携、担当者の異動——から絶えず汚染が流入し、何もしなくても品質が下がっていく。多くの企業がMA/SFAを導入済みでありながらツールカテゴリの成熟度が最下位(2.36)である理由は、ここにある。導入時に整えたはずのデータが、運用の中で使えない品質に戻っているのだ。

したがって、データ整備の起点は「基盤を構築すること」ではない。**汚染がどこから発生しているかを特定し、発生源を断つこと**である。発生源を放置したまま構築した基盤は、完成した瞬間から劣化が始まる。

以上を踏まえ、本書の後半は次のルートで進む。まず汚染の発生源を特定し(第3章)、汚染を排除したデータの持ち方を設計し(第4章)、それを載せる器を選び(第5章)、その上でAIを動かし(第6章)、全体を維持する体制を整え(第7章)、成果に接続する(第8章)。各章は前の章を前提に積み上がるため、順に読み進めることを推奨する。

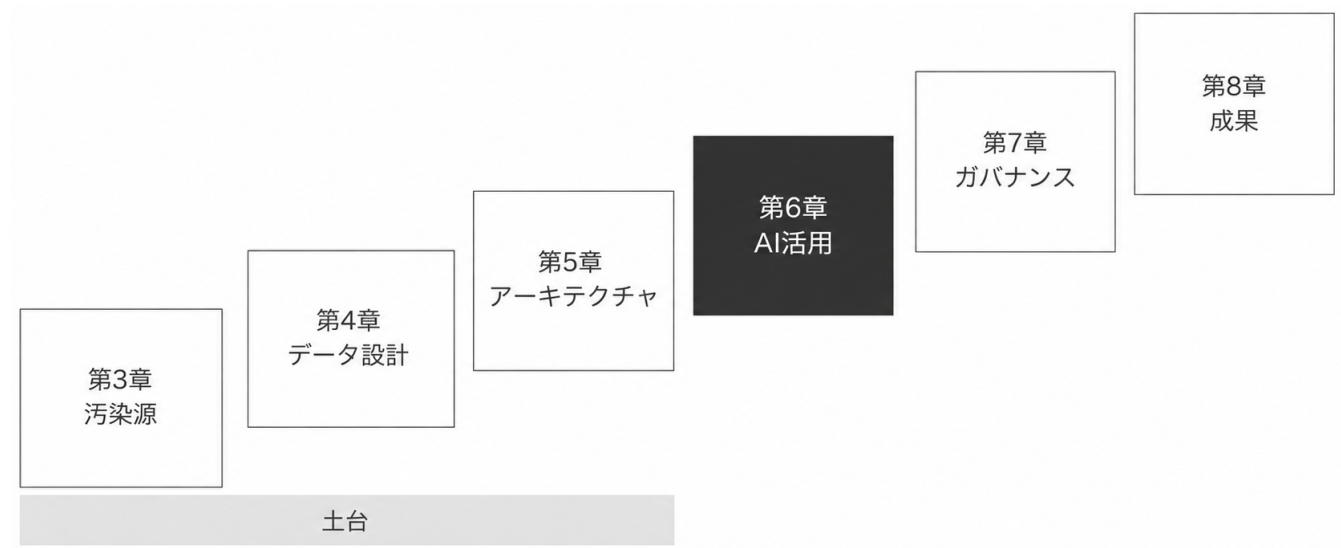


図 2-2：汚染源を断ち、土台を整え、その上でAIを載せる。各章は前の章を前提に積み上がる

CHAPTER 03

第3章 AIの精度を壊す「よくある汚染源」

3-1. なぜ汚染源から話すのか

前章で述べた通り、データ整備の起点は基盤の構築ではなく、汚染の発生源の特定である。本章はその作業にあたる。

前提として押さえておきたいのは、AIがデータを扱う際の性質である。AIは与えられたデータをそのまま事実として扱い、判断する。重複・欠落・陳腐化を検知して自ら補正することはない。同一人物が3つのレコードに分かれていれば3人の別人として扱い、退職者のレコードが残っていれば現役の見込み客として扱う。データの誤りは、そのままAIの判断の誤りになる。

本章では、どの業務プロセスから、どのような汚染データが発生するのかを、影響の大きい順に五つ整理する。五つの発生源の全体像を図3-1に示す。自社に当てはまるものを特定しながら読み進めてほしい。第4章で述べる対策は、ここで特定した発生源と一対一で対応する。

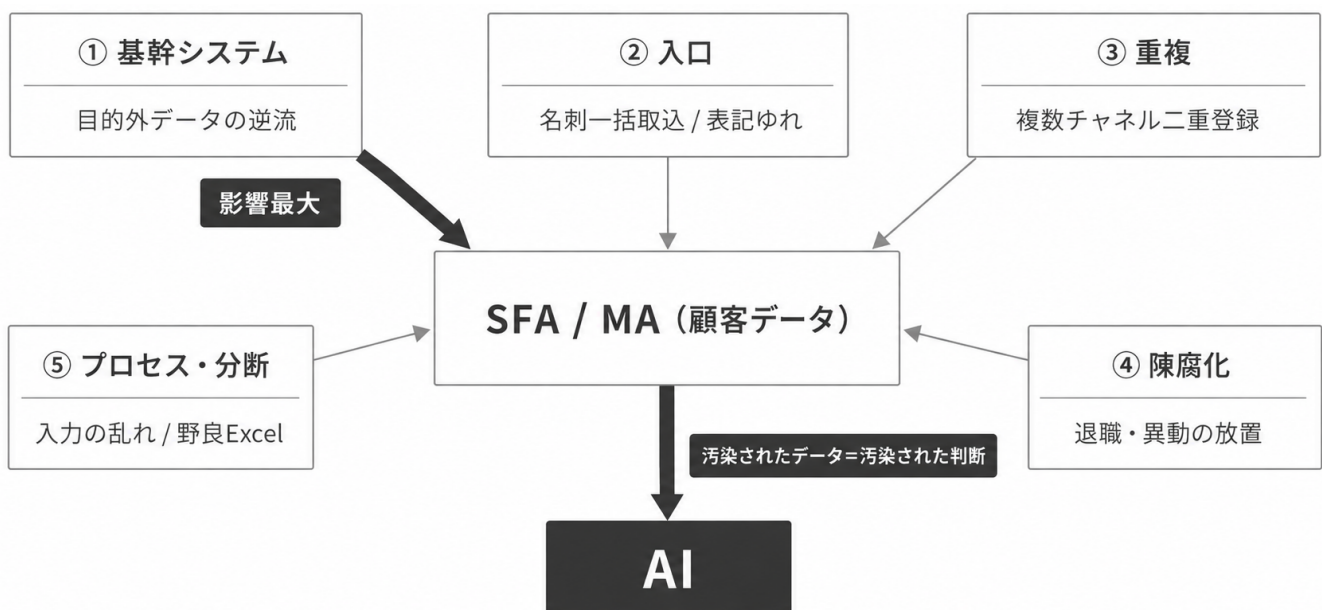


図3-1：五つの発生源が、AIの判断材料そのものを汚していく

3-2. 汚染源① 基幹システムからのデータ流入

最初に取り上げるのは、影響が最も大きく、かつ善意から発生する汚染源である。基幹システム(ERP・販売管理システム)からSFAへのデータ連携だ。

典型的な経緯はこうである。SFA導入時、顧客データをゼロから入力する手間を省くため、「基幹システムが全社のマスタなのだから」という判断で、基幹の取引先データを一括でSFAに流し込む。以後も基幹を正として、定期連携で上書きを続ける。一見、合理的な設計に見える。

しかし、この連携はデータが本来流れるべき方向と逆である。本来の流れは、営業・マーケティング活動で得た顧客情報が商談を経て受注に至り、その取引データが基幹システムに登録される、という順である。基幹シ

システムは受注以降の取引を記録する下流のシステムであり、そこに蓄積されているのは請求先・支払条件・取引実績である。営業・マーケティングが必要とする情報——部署、担当者、役職、検討状況、接点履歴——は、基幹には最初から存在しない。

目的の異なるデータを顧客管理の起点に据えると、SFA上で次の症状が発生する。

- **企業レコードの分裂。** 基幹の取引先コードは請求単位で採番されているため、同じ会社が「支払サイト別」「事業所別」「取引部門別」に複数レコードとして流入する。1社の取引先が10以上のレコードに分かれている例は珍しくない
- **中身のないアカウントの大量発生。** 担当者情報を持たない、請求先住所しかない企業レコードがSFAを埋める。営業から見れば「使えないデータの山」であり、SFAへの入力意欲そのものを削ぐ
- **正しい修正の消失。** 営業がSFA上で企業情報を修正しても、次の定期連携で基幹のデータに上書きされて戻る。現場は修正を諦め、SFAの情報は誰も信じなくなる

AIへの影響は深刻である。企業が分裂していればアカウント単位の分析は成立せず、ICP分析(勝ちパターンの顧客像抽出)は請求データの偏りに引きずられる。取引実績しか持たないレコード群を学習すれば、AIが導く「優良顧客の特徴」「支払条件の特徴」になる。

誤解のないよう付け加えるが、基幹システムのデータが悪いのではない。請求・取引管理という本来の目的においては正確なデータである。問題は、目的の異なるシステムへ、方向を誤って流し込む連携設計にある。基幹は取引のマスタ、SFAは顧客関係のマスタ——マスタは全社で一つではなく、目的別に定義するものである。この整理は第4章で詳述する。

3-3. 汚染源②～⑤ 業務プロセスから日常的に発生する汚染

基幹連携が構造的・一括的な汚染だとすれば、以下の四つは日常業務から少しずつ、しかし止まることなく発生する汚染である。

汚染源② 入口の汚染——データが生まれる瞬間の品質不良。 展示会で回収した名刺の一括取込は、その典型である。役職・部署の表記が名刺ごとにバラバラなまま、時には数千件単位で流入する。Webフォームの自由入力欄も同様で、会社名は「株式会社」「(株)」「(株)」、全角と半角、法人格の前後が入り混じる。この表記ゆれは後続のすべての処理——名寄せ、重複判定、企業マッチング——の精度を下げる。入口で汚れたデータは、下流の工程すべてでコストを発生させる。

汚染源③ 重複の汚染——同一人物・同一企業の分裂。 同じ人物が、展示会経由・Web資料請求経由・セミナー申込経由でそれぞれリード登録され、別人として存在する。MAとSFAの双方に登録され、二重にカウントされる。重複の実害は数の水増しにとどまらない。行動履歴が複数レコードに分散するため、本来なら高スコアで営業へ渡るべき見込み客が、どのレコードでも閾値に達しない。熱量の高い買い手ほど接点が多く、接点が多いほど重複が生まれやすい——つまり重複は、最も確度の高いリードから順に見えなくするという性質を持つ。

汚染源④ 陳腐化の汚染——放置による鮮度の喪失。 人は異動し、転職し、会社は社名変更や統合を重ねる。多くの組織には、これを反映する更新のプロセスがない。退職者への配信を続ければメールの到達率が下がり、ドメイン全体の評価が落ち、現役の見込み客にもメールが届かなくなる。AIが陳腐化データを学習すれば、既に存在しない部署の、既に転職した人物へのアプローチを「有望」と提案する。

汚染源⑤ プロセスと分断の汚染——運用が生む汚染。 営業の入力漏れ・自己流入力はその代表である。商談の経緯がSFAに記録されない、あるいは「進行中」の定義が営業ごとに違う。第1章で見た通り、リードステージ

の定義スコアは2.23——「名称はあるが運用は曖昧」が業界の平均像であり、同じ「商談化」という言葉が部門や個人によって別の状態を指す。さらに、SFAに載らない情報が部門ごとのExcel・スプレッドシートに分散して管理される。そこにあるデータは本人以外に存在すら知られず、更新されず、全社のデータ資産から切り離されている。定義が揃わず、記録が分散している状態は、AIから見れば「学習すべき正解が存在しない」状態である。

3-4. 汚染がAIに与える実害——対応表と点検リスト

五つの汚染源とAI出力への実害を対応させる。

汚染源	発生箇所	AIへの実害(例)
①基幹システム流入	システム連携設計	企業分裂によりアカウント分析が不成立/ICP分析が取引データに歪む
②入口の汚染	名刺取込・フォーム	名寄せ・企業マッチング精度の低下/セグメント配信の誤爆
③重複	複数チャネル登録	スコアの分散により有望リードほど検知されない/リード数・CVの過大計上
④陳腐化	更新プロセスの不在	退職者への自動送信/到達率悪化による配信基盤全体の毀損/実在しない相手への提案
⑤プロセス・分断	入力運用・野良管理	学習データの欠損と定義不一致/商談要約・売上予測の前提崩壊

最後に、自社の汚染度を点検する10項目を挙げる。3つ以上該当すれば、AI活用の前にデータ整備を優先すべき状態である。

1. 基幹システムの取引先データを、SFAへ定期連携で流し込んでいる
2. SFA上に、同一企業が複数レコードで存在する
3. 担当者が1人も紐づいていない企業レコードが大量にある
4. 展示会の名刺を、整形せず一括登録している
5. 同一人物が、MAとSFAに別々に登録されている
6. 過去1年、退職・異動を理由としたデータ更新を組織的に行っていない
7. 配信メールの到達率・エラー率を誰も把握していない
8. 「商談化」「有効リード」の定義を、営業とマーケで即答できる人がいない
9. SFAに入力されない顧客情報が、個人のExcel・メモに存在する
10. 営業がSFAの顧客情報を「信用していない」と感じる場面がある

これらの汚染源は、根性論やルールの通達では止まらない。発生源ごとに、仕組みで遮断する必要がある。次章では、その中核となるデータ基盤の設計——シングルパーソン/シングルアカウント——を解説する。

第4章 データ基盤の正しい設計——シングルパーソン/シングルアカウント

4-1. 核となる思想:1人の人物は1レコード、1つの企業は1レコード

前章で特定した汚染源への対策は、個別のクレンジング作業の積み重ねではない。まず、データをどのような形で持つべきかという設計思想を定める。本書が提示する原則は、次の一文に尽きる。

1人の人物は1レコード、1つの企業は1レコードで管理する。 本書ではこれをシングルパーソン/シングルアカウントと呼ぶ。

単純に聞こえるが、前章の点検リストに3つ以上該当した組織で、この状態が成立していることはまずない。同一人物が流入経路ごとに複数のリードとして存在し、同一企業が基幹由来のコード体系で分裂している——それが平均像である。

なぜこの原則が土台になるのか。AIの側から考えると明確である。AIが「この見込み客は有望か」を判断するには、その人物に関するすべての情報——所属、役職、Web行動、メール反応、過去の商談——が1つのレコードに集約されている必要がある。情報が3つのレコードに分散していれば、AIは3人の別人をそれぞれ「情報の乏しい低スコアのリード」と評価する。第3章で見た通り、重複は最も確度の高いリードから順に見えなくなる。シングルパーソン/シングルアカウントとは、AIに渡す判断材料の最小単位を正しく定めることである。

マスタは全社で一つではなく、目的別に定義する

この原則を実装する際、必ず突き当たるのが「では、どのシステムをマスタにするのか」という問いである。第3章の汚染源①は、この問いに「基幹システム」と短絡的に答えた結果だった。

正しい整理はこうである。マスタとは「その目的において正とするデータの置き場所」であり、目的が違えばマスタも違う。

- **取引のマスタは基幹システム。** 請求先、支払条件、取引実績——受注以降の事実は基幹が正である
- **顧客関係のマスタはSFA(またはDWH)。** 企業の実体、組織構造、担当者、検討状況、接点履歴——受注に至るまでの関係の事実はこちらが正である

両者は接続するが、方向と範囲を限定する。顧客関係のマスタ側で「実在する企業」を法人単位で定義し、基幹の取引先コードはその企業レコードに子として紐づける(1つの企業に複数の取引先コードがぶら下がる構造)。基幹からSFAへ流すのは取引実績などの参照情報に限定し、企業の名称・住所・組織情報を上書きさせない。これで汚染源①は構造的に遮断される。

いわゆるSSOT(Single Source of Truth)とは、全データを一つのシステムに入れることではない。項目ごとに「どこが正か」が一意に定まっており、矛盾したときにどちらを信じるかを誰も迷わない状態を指す。

4-2. シングル化を実現する手順

原則を運用に落とす。作業は「企業の名寄せ」「人の名寄せ」「維持の自動化」の三段階である。

企業(アカウント)の名寄せ:法人番号を軸にする

企業の名寄せで最初に決めるべきは、企業を一意に識別するキーである。社名は表記ゆれと変更があり、キーにならない。日本国内の企業であれば、答えは法人番号である。国税庁が全法人に付番する13桁の番号は、無償で公開されており、社名変更や本店移転を追跡できる唯一の公的キーだ。

手順は次の通りである。

1. **既存の全企業レコードに法人番号を付与する。** 社名・住所から法人番号を照合するマッチング処理を行う(外部のデータサービスやマッチングツールを利用するのが現実的である)
2. **同一法人番号のレコードを統合する。** ここで前章の「基幹コード由来の分裂」「表記ゆれによる分裂」が一括で解消される
3. **企業の階層を設計する。** 親会社―子会社、本社―事業所をどう扱うかを定める。営業・マーケティングの実務では「商流の単位」(どこと契約するか)と「アプローチの単位」(どの事業所の誰に会うか)がずれることがあるため、法人を親、事業所を子とする階層で持ち、集計時にどちらでも切れる構造にしておく

人(パーソン)の名寄せ:キーの優先順位を定める

人には法人番号にあたる公的キーがない。したがって、複数の属性を組み合わせた判定ルールを自社で定義する。実務上の優先順位は次が標準である。

1. **ビジネスメールアドレスの完全一致**——最も信頼できるキー。同一アドレスは同一人物とみなす
2. **氏名×所属企業(法人番号)の一致**——アドレスが異なる場合の第二判定。同姓同名リスクがあるため、部署・役職の整合を補助条件にする
3. **あいまい一致は自動統合しない**——氏名の表記ゆれ(漢字/カナ)や旧姓変更などは候補として抽出し、人が確認して統合する

あわせて、統合時の生存ルール(サバイバースhip)を決めておく。2つのレコードを統合するとき、役職はどちらを残すか。原則は「項目ごとに、更新日時が新しい方を残す。ただし手入力よりも本人申告(フォーム入力)を優先する」——このルールを明文化しておかないと、統合のたびに判断がぶれ、統合作業そのものが新しい汚染になる。

維持の自動化:名寄せは一度きりの作業ではない

初期の名寄せで既存データを整えても、翌日から新しいリードが流入する。シングル状態を維持する仕組みを、流入経路に組み込む。

- **入口での正規化:** フォーム・名刺取込の時点で、会社名の表記を統一し、法人番号を自動付与する(汚染源②の遮断)
- **登録時の重複判定:** 新規リード登録時にメールアドレス・氏名×企業で既存レコードを自動照合し、一致すれば新規作成ではなく既存への追記とする(汚染源③の遮断)
- **定期的な棚卸し:** メール到達エラー(ハードバウンス)を退職・異動のシグナルとして検知し、確認・更新のワークフローに乗せる。四半期に一度、名寄せ候補と長期未更新レコードをレビューする(汚染源④の遮断)

4-3. データを「リッチ」にする2つの付加要素

シングル化は土台であり、それ自体はまだ「重複のない住所録」にすぎない。AIが判断材料として使える状態にするには、1つに定まったレコードへ情報を付加していく。付加する情報は、性質の異なる2種類に分けて設計する。

静的データ:その企業・人物が「何者か」を示す属性

企業側の静的データは、業種、従業員規模、売上規模、資本系列、上場区分など。人側は、部署、役職、職種である。これらは変化が緩やかで、セグメンテーションとターゲティングの軸になる。

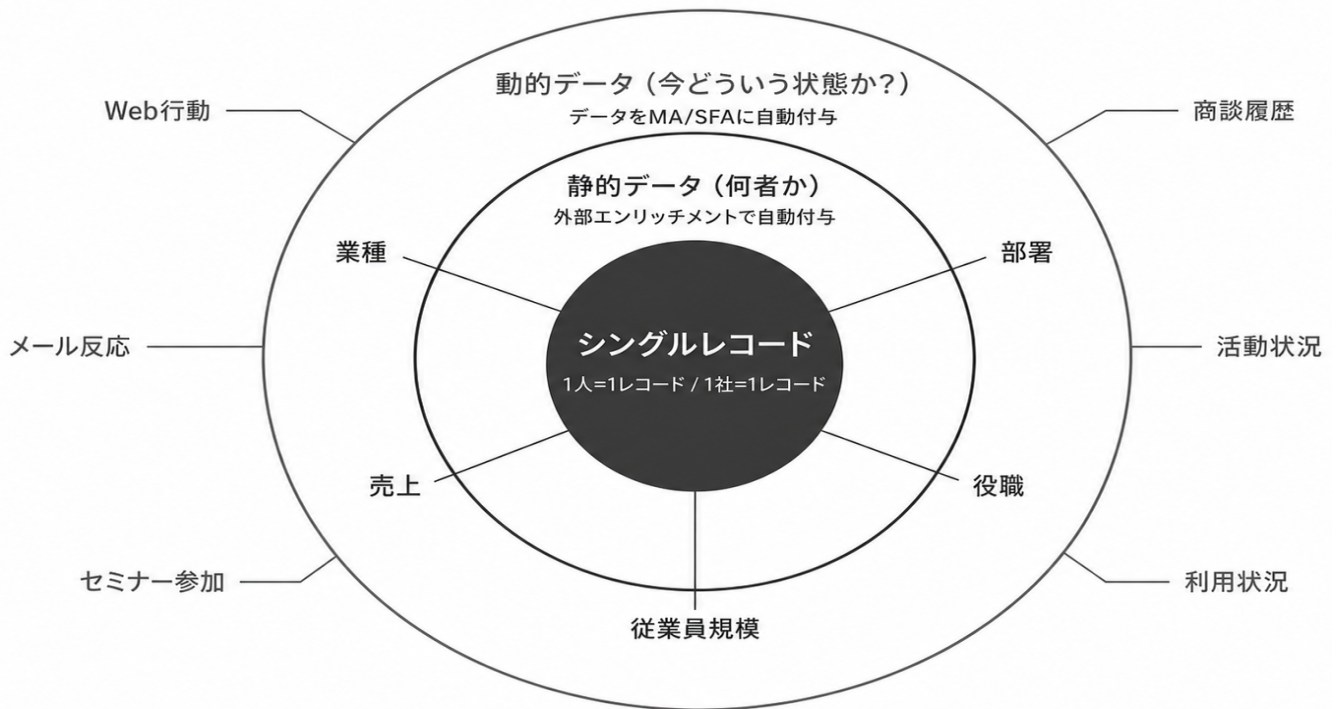
重要なのは、静的データは自社で集めるものではないという割り切りである。業種や従業員規模をフォームで買い手に入力させるのは、買い手に負担を転嫁しているだけであり、入力の手も揃わない。法人番号をキーに外部の企業データベースと接続すれば、これらの属性は自動で付与・更新できる(エンリッチメント)。4-2で法人番号を軸に据えた理由の一つは、この外部接続の鍵になるからである。フォームで買い手に尋ねるのは、外部から取得できない情報——検討状況、課題、導入時期——に絞る。

動的データ:その人物が「今、どういう状態か」を示す行動・時系列情報

Webページの閲覧、メールの開封・クリック、セミナー・展示会への参加、資料のダウンロード、商談の履歴、そして受注後の利用状況。これらは日々変化し、鮮度が価値である。

静的データと動的データは、答える問いが違う。静的データは「この相手は狙うべき相手か(ターゲットとしての適合度)」に答え、動的データは「この相手は今、動くべき相手か(タイミングと熱量)」に答える。第1章で見た通り、買い手の検討は営業の見えない場所で進む——その見えない検討を売り手側で捉える唯一の手がかりが、動的データである。

そしてAIの判断は、この2つの掛け合わせで初めて成立する。「製造業・従業員1,000名超・製造部門の部長職(静的)が、この2週間で価格ページを3回閲覧し、事例資料をダウンロードした(動的)」——ここまで揃って、AIは「誰に・いつ・何を」を根拠を持って提案できる。静的データだけならただのリスト、動的データだけなら誰のものか分からない行動ログである。



3層が揃って初めて、AIは『誰に・いつ・何を』を判断できる

図4-1：1人=1レコードを核に、静的データと動的データを同じレコードへ寄せる

4-4. アカウントとパーソンを紐付け、購買グループを捉える

「1社1担当者」のデータ構造が、受注を遠ざける

第1章で確認した事実に戻り。高価格帯の購買には平均18.3人が関与し、一人の担当者が関与するフェーズも広がっている。そして役割によって見ているものが違う——意思決定者は会社の信頼性を、意思影響者は製品の品質と技術的裏付けを評価する。

ところが多くのSFAのデータ構造は、この実態を記録できない。案件には「先方担当者」が1人紐づくだけで、その背後にいる関与者たち——検討を言い出した人、社内を動かしている人、リスクを審査する人、予算を握る人——は、営業個人の頭の中にしか存在しない。担当者が異動すれば、案件の人間関係の地図は組織から消える。属人化の最も深刻な形は、ここにある。

購買グループを4つの役割で構造化する

当社は購買グループの関与者を、機能に着目して4つの役割で捉えている(RRF:レベニュー・ロール・ファインダー)。

- **着火役**——課題を最初に認識し、検討を始動させる人。現場で問題に直面している実務者であることが多い
- **旗振り役**——社内の合意形成を主導し、検討を前に進める推進者。売り手にとって最も重要な社内の代弁者
- **番人**——リスクを審査する人。情報システム、法務、品質保証など、要件を満たさなければ検討を止める権限を持つ
- **金庫番**——予算と最終決裁を握る人。製品の優劣ではなく、投資の妥当性と会社としての信頼性を判断する

重要なのは、これが「役職」ではなく「役割」だという点である。同じ部長職でも案件によって旗振り役にも番人にもなる。だからこそ、名刺情報(静的データ)だけでは役割は分からず、行動(動的データ)と商談での観察から推定して記録する必要がある。

「1社」の中に、購買グループは複数ある

ここまで「案件に関与する複数人を束ねる」と述べてきたが、実務ではさらに一歩進んだ認識が必要になる。**1つの企業の中に、購買グループは複数、同時に存在する。**

これは二つの方向から発生する。

買い手が大きいほど、攻める対象は増える。 大企業では、事業部・拠点・子会社がそれぞれ独立した検討主体として動く。ある事業部で失注した商材が、別の事業部では検討すらされていない——つまり1社の中に、フェーズも温度もまったく異なる複数の商機が併存する。「この企業とは取引済み/失注済み」という企業単位のステータス管理は、この構造の前で意味を失う。

売り手の事業が増えるほど、同じ企業への入口は分かれる。 複数のサービスラインを持つ売り手にとって、同じ企業でもサービスAの買い手とサービスBの買い手は別の部門・別の人々である。当然、購買グループの構成——誰が着火し、誰が審査し、誰が決めるか——もサービスごとに変わる。事業を拡張してきた企業ほど、「同じ会社に、違う商材で、違うグループへ」という多面的なアプローチが必要になる。

したがって、購買グループとは「企業」でも「案件の関係者リスト」でもなく、**企業の内部にある検討のユニット**である。問題は、そのユニットの境界をどう引くかだ。

ユニットの境界は、組織図ではなくデータから発見する

素朴な答えは「部門で区切る」だが、これだけでは足りない。組織図上の部門と、実際に一緒に検討している集団は、一致するとは限らない。部門横断のプロジェクトもあれば、同じ部門でも拠点ごとに別々に動くこともある。

正しいアプローチは、静的な構造と動的なシグナルの両面からユニットを推定することである。

- **静的な手がかり:** 拠点(事業所)、部門、子会社——4-1で設計した企業・部門の階層構造がここで効く。同じ拠点・同じ部門への所属は、同一ユニットの第一次推定になる
- **動的な手がかり:** 行動の同一性である。同じ企業の複数の人物が、同じ時期に、同じテーマのコンテンツに接している——同一の資料をダウンロードし、同じウェビナーに参加し、同じ製品ページを閲覧している。この行動の同期は、組織図には現れない「いま一緒に検討している集団」の存在を示す最も強いシグナルだ

つまり、ユニットの認定は「部門が同じだから」でも「誰かがそう言ったから」でもなく、**データが同一性を示しているから**行うものである。そしてこの推定は、シングルパーソン/シングルアカウント(4-1、4-2)と静的×動的データ(4-3)が整っていて初めて可能になる。人物が重複していれば行動の同期は検出できず、部門情報が欠落していれば静的な手がかりがない。本章で積み上げてきた設計は、すべてこのユニット検出の前提条件だったと言ってよい。

業界が変われば、ユニットの分かれ方も変わる

例1: 半導体・電子部品(製造業の設計採用)。 買い手が大手電機メーカーであれば、事業部ごと・製品ラインごとに設計チームが存在し、それぞれが独立したデザインイン検討のユニットになる。A事業部で採用された部品が、B事業部では競合品と比較の最中——ということが同一企業内で並行する。着火役は各ユニットの設計エンジニアであり、初期の動的データ(技術資料の閲覧、評価サンプル請求)はユニットごとに発生する。一方で品質

保証や購買といった番人・金庫番の機能は全社共通のことも多く、ユニット固有の関与者と全社横断の関与者が混在する。この構造を捉えられれば、「A事業部での採用実績」を武器にB事業部のユニットへ横展開する、という打ち手がデータから設計できる。

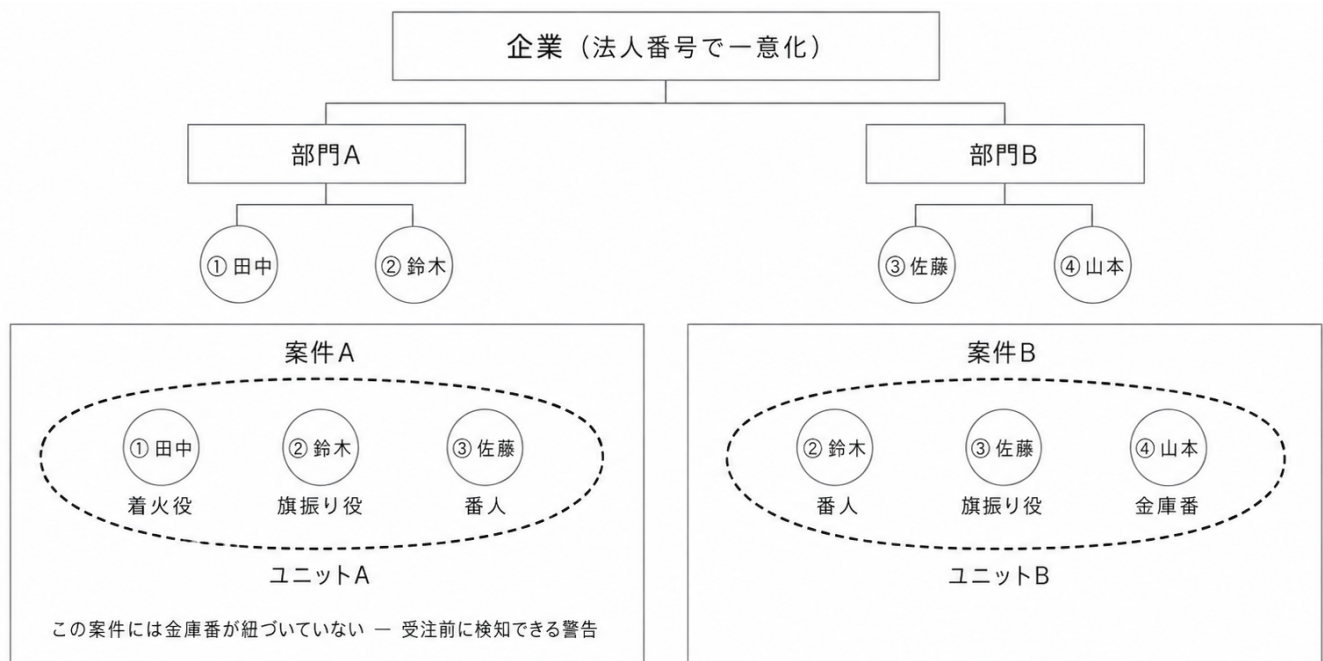
例2:旅行・MICE(サービス業の法人利用)。 同じ企業が、周年イベントは経営企画、報奨旅行は人事、学会運営は事業部門と、案件の性質ごとに別のユニットで発注する。窓口はいずれも総務が担うため、企業単位・窓口単位で見ると「同じ顧客」に見えるが、実際には目的も予算も決裁者も異なる別々の購買グループである。ユニットを区別せずに接点履歴を混ぜると、「この会社は毎年発注してくれる」という誤った全体像が生まれ、実際には人事ルートの関係しか築けていないことに気づけない。

データ構造への実装:企業→部門→人→ユニット→案件関与

以上を踏まえ、データ構造は次の階層で設計する。この階層構造を図4-2に示す。

1. **企業(アカウント)**——法人番号で一意化(4-1)
2. **部門・拠点**——企業の子レコード。パーソンの所属先
3. **人(パーソン)**——名寄せ済み、静的×動的データ付き(4-2、4-3)
4. **購買グループ(ユニット)**——検討の単位。所属(静的)と行動の同期(動的)から認定し、パーソンを多対多で紐づける
5. **案件への関与**——ユニット内の各パーソンに、役割(着火役/旗振り役/番人/金庫番)と関与フェーズを属性として持たせる

ポイントは、役割を人の属性として書き込まないことである。同じ人物が、案件Aでは旗振り役、案件Bでは番人になり得る。役割は人の属性ではなく、案件との関係の属性である。同様に、ユニットも固定的な組織ではなく検討ごとに生まれる動的な集団である。データ構造は、この流動性を許容する形(多対多の紐付け)で設計する。



② は案件Aでは旗振り役、案件Bでは番人。役割は人の属性ではなく、案件との関係の属性

ユニットの境界は、所属（静的）＋行動の同一性（動的）から認定する

図4-2：同じ人物でも案件によって役割は変わる。役割は人の属性ではなく、案件との関係の属性である

この構造が可能にすること

ユニット単位の熱量把握。 担当者個人ではなく「この企業のこのユニットから、この1ヶ月で何人が、どのコンテンツに接触しているか」を捉える。1人の3回の訪問より、3部門の3人の初訪問の方が、新しいユニットの発生——組織的な検討開始——のシグナルとして強い。半導体の例でいえば、設計者に続いて品質保証部門のアクセスが現れた時点で、検討はフェーズを進めたと推定できる。

関与者の欠落検知。 案件に金庫番に相当する人物が一人も紐づいていない——これは受注前に検知できる最も価値ある警告である。第1章で見た通り、意思決定者が最も重視するのは会社の信頼性であり、金庫番と接点がないまま提案評価に進んだ案件は、技術評価で勝っても最後の一段で落ちる。

役割別の情報の出し分け。 着火役・旗振り役には課題解決と社内説得の材料を、番人には要件適合の証明を、金庫番には投資対効果と会社の信頼性を。第1章の「役割によって見ているものが違う」への、データ構造上の回答である。

そしてAIの学習対象になる。 受注案件と失注案件の関与構造——何人が、どの役割で、どのフェーズから関与していたか——が蓄積されれば、AIは「この案件は関与構造が受注パターンに近い」かを判定できるようになる。個人単位のスコアリングでは決して到達できない、案件単位の確度予測である。

ここまでが、データの持ち方の設計である。シングルパーソン/シングルアカウントで単位を定め、静的×動的で厚みを持たせ、ユニットの構造で購買グループを捉える。次章では、この設計をどこに実装するか——MA/SFAの中で完結させるべきか、DWHに進むべきか——というアーキテクチャの判断を扱う。

第5章 MA/SFAからDWHへ——アーキテクチャの分水嶺

5-1. MA/SFAは「業務アプリケーション」であり、「データ基盤」ではない

第4章で設計したデータの持ち方を、どこに実装するか。多くの企業の暗黙の答えは「MA/SFAの中で」である。すでに導入済みで、顧客データも入っている。ここに整えていけばよい——自然な発想に見える。

しかし、この発想には前提の誤りがある。MAとSFAは、それぞれ明確な業務目的を持つアプリケーションである。

- **MAは、マーケティングの実行と管理のためのアプリケーション。** セグメントへの配信、シナリオの実行、スコアリング、フォームとLPの運用——マーケティング施策を回し、その結果を管理することに最適化されている
- **SFAは、営業の実行と管理のためのアプリケーション。** 商談の記録、活動の管理、パイプラインの進捗、売上予測——営業活動を回し、組織として管理することに最適化されている

つまり両者は「実行と管理」の道具であり、データの蓄積・結合・分析のために設計されたデータ基盤ではない。業務アプリケーションに求められるのは「現場が今日の業務を回せること」であり、データ基盤に求められるのは「あらゆるデータを、あらゆる切り口で、制約なく扱えること」である。この二つは設計思想が根本から異なる。

MA/SFAをデータ基盤として使い続けると、具体的には次の限界に突き当たる。

データ構造の制約。 MA/SFAのオブジェクト構造(リード、取引先、商談など)は、それぞれマーケティング業務・営業業務を回すために製品側が定義したものであり、自由な拡張には限界がある。第4章で述べた「ユニット」のような独自の概念や、案件×パーソン×役割の多対多構造を、標準機能の範囲で無理なく表現できる製品は少ない。カスタムオブジェクトを重ねる方法もあるが、複雑化した構造は運用と後続の分析の双方を圧迫する。

行動データの粒度・保持期間、そしてAPIの制約。 MAが記録するWeb行動やメール反応は、スコアリングと施策実行に必要な範囲に最適化されており、生データの保持期間には制限があることが多い。数年分の行動履歴を遡ってAIの学習データにする、といった用途には耐えない。さらに見落とされがちなのがAPI制限である。多くのMA/SFA製品は、外部からのデータ取得・書き込みに対して1日あたりのAPIコール数や取得件数の上限を設けている。日常の軽い連携では問題にならないが、全行動履歴の抽出、大量レコードの一括更新、AIとのリアルタイム連携といったデータ基盤的な使い方を始めた途端、この上限が壁になる。「データは中にあるのに、取り出せない・戻せない」——連携設計の失敗として最も頻繁に遭遇するパターンであり、アーキテクチャを検討する際は各製品のAPI制限値を最初に確認すべきである。

ツールを跨いだ結合ができない。 MAの行動データ、SFAの商談データ、基幹の取引実績、広告の接触データ、CSの利用データ——レベニューサイクルの全体像は、これらを重ね合わせて初めて見える。しかしMAはマーケティングの、SFAは営業のデータをそれぞれ扱う場であり、外部データとの自由な結合の場ではない。「マー

「施策が受注にどうつながったか」というごく基本的な問い——MAとSFAの継ぎ目にある問い——に答えるだけで、複数ツールからのCSVダウンロードと手作業の突合が始まる。

AIに渡す前の加工の自由度がない。 AIの精度は、データの前処理——結合、集計、特徴量の設計——で決まる部分が多い。業務アプリケーションの中では、この加工の自由度が根本的に不足する。

念のため付け加えるが、これはMA/SFAの欠陥ではない。マーケティングの実行と管理、営業の実行と管理という本来の役割において、両者は引き続き中心的なツールである。問題は、役割の違うものに役割の違う仕事をさせていることにある。第3章の基幹システムと同じ構図——「そこにデータがあるから」という理由で、目的の異なるシステムに別の役割を負わせる——が、ここでも起きているのである。

5-2. 分水嶺——自社はどちら側にいるか

とはいえ、すべての企業に専用のデータ基盤(DWH:データウェアハウス)が必要なわけではない。MA/SFAの中で完結してよい企業と、DWHへ進むべき企業の間には分水嶺がある。早すぎるDWH投資は、使われない基盤と維持コストだけを残す。判断基準を示す。

MA/SFA完結でよい企業の条件:

- 接続すべきデータソースが実質2つ以内(MAとSFA)で、基幹や他ツールとの結合要件がない
- リード数が数千件規模で、行動データの量も限定的
- 分析要件が「ファネルの通過率」「施策別のリード数」など、単一ツール内で完結する定型レポートの範囲
- AI活用が、MA/SFA製品に組み込まれた標準AI機能(スコアリング、送信時刻最適化など)の範囲で足りる

DWHへ進むべきサイン:

- 経営や営業から来る問いが、単一ツールでは答えられなくなっている。「どの施策経由の顧客が、受注後も継続しているか」「事業部別のパイプラインと広告投資の対応関係は」——ツールを跨ぐ問いに、誰も即答できない
- レポート作成のたびに、複数ツールからCSVをダウンロードしてExcelで突合する作業が常態化している。この手作業は工数の問題であると同時に、突合のたびに定義が揺れるという品質の問題でもある
- 第4章の設計——法人番号による名寄せ、静的×動的データの統合、ユニットの検出——を実装しようとして、MA/SFAの構造では表現しきれないと分かった
- 独自のAI活用(自社データでのICP分析、案件確度予測、解約予兆など)に踏み出したいが、学習に足るデータを一箇所から取り出せない

判断の本質を一言でいえば、データを「使う」場所と「貯めて整える」場所を分ける必要が生じているかである。データソースが増え、問いが部門を跨ぎ、AI活用が製品標準機能の先へ進む——この三つのうち二つが当てはまるなら、分水嶺は越えている。

なお、この判断は企業規模と必ずしも一致しない。第1章で見た年商500億円の崖は、この整備を「意図して越えた企業」と「規模が大きくなっても越えていない企業」の断層でもあった。逆に、規模が小さくとも複数事業・複数ツールを持つ企業は、早い段階で分水嶺に到達する。

5-3. DWH型アーキテクチャの全体像

分水嶺を越えた企業が目指す構成を示す。全体は三つの層からなる。

① **データソース層**——データが生まれる場所。MA、SFA、基幹システム、Webサイト、広告、CSツール、イベント管理。各システムは自身の業務目的のために動き続ける。ここに変更は加えない。

② **DWH層**——貯めて、整える場所。各ソースからデータを収集・蓄積し、第4章の設計をここで実装する。法人番号による企業の名寄せ、パーソンの統合、静的データのエンリッチメント、動的データの時系列統合、そしてユニットの検出。SSOTの実体——「項目ごとにどこが正か」を定めた統合データ——が置かれるのは、この層である。クラウドDWH(BigQuery、Snowflakeなど)の普及により、この層の構築コストはかつてのDWH構築とは桁が違うほど下がっている。

③ **活用層**——使う場所。整ったデータの使い道は三つある。BIによる可視化(ダッシュボード、経営レポート)、AIによる分析・生成(スコアリング、確度予測、コンテンツ生成——第6章)、そして**現場のツールへの逆連携**である。

三つ目の逆連携(リバースETL)は、DWH型アーキテクチャの成否を分ける要素なので補足する。DWHで整えたデータ——名寄せ済みの企業情報、エンリッチした属性、AIが算出したスコア——を、MA/SFAに書き戻す仕組みである。これがないと、整ったデータは分析者だけのものになり、営業とマーケの日常業務は汚れたままのMA/SFAで回り続ける。営業がSFAの画面を開けば、そこに名寄せ済みの企業情報とAIの示唆が表示されている——現場から見れば「SFAが賢くなった」ように見える状態を作ることが、逆連携の目的である。データ基盤の価値は、基盤の中ではなく、現場の画面の上で発揮される。

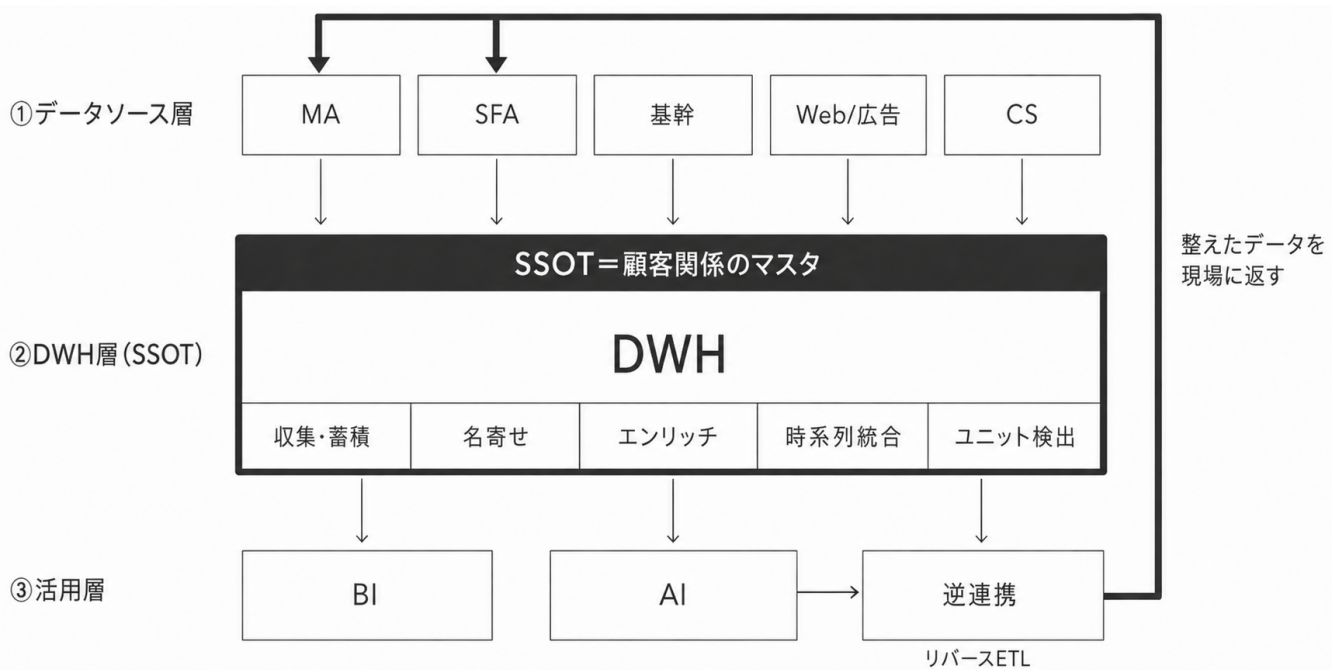


図5-1：データ基盤の価値は、基盤の中ではなく現場の画面の上で発揮される

役割分担の再定義

この構成により、各システムの役割は次のように整理される。第3章・第4章で述べた「マスターは目的別」の最終形である。

システム	役割	持つべきデータ
基幹システム	取引の記録	請求・支払・取引実績(取引のマスタ)
MA	マーケティングの実行と管理	配信・スコアの実行データ(実行の場合)
SFA	営業の実行と管理	商談・活動の記録(現場の作業場)
DWH	統合と真実	名寄せ済みの顧客・行動・取引の統合データ(顧客関係のマスタ=SSOT)
BI/AI	判断の支援	DWHから生成される可視化と予測

汚染源①(基幹→SFAの直結)がなぜ誤りだったかも、この表で最終的に説明がつく。基幹とSFAは本来直接つなぐ関係ではなく、DWHを介して「取引の事実」と「関係の事実」を突合させる関係である。

スモールスタートの現実解

最後に、移行の順序である。三層の全体像を最初からすべて作ろうとしてはいけない。全ソース接続・全項目統合を狙った基盤構築プロジェクトは、要件定義が肥大化し、価値を出す前に失速する。

現実的な起点は次の三段階である。

1. **第一段階:企業マスタの統合から。** MA/SFAの企業データをDWHに集め、法人番号で名寄せし、外部データで属性を付与する。対象を「企業」に絞ることで、最初の成果(重複のない、属性の揃った企業リスト)を数ヶ月で出す
2. **第二段階:パーソンと行動の統合。** 人の名寄せと、MAの行動データ・SFAの活動データの時系列統合。ユニット検出と第6章のAIユースケースの多くは、ここまですで動き始める
3. **第三段階:基幹・CS・広告への拡張。** 取引実績と利用データを加え、レベニューサイクル全体——受注後まで含めた循環——をデータで再現する

各段階で、逆連携によって現場に価値を返すことを忘れてはならない。第一段階の名寄せ済み企業データをSFAに書き戻すだけでも、営業の体感が変わる。基盤プロジェクトが失速する最大の理由は技術ではなく、「現場が価値を感じる前に、経営が投資に疲れる」ことである。段階ごとに現場の画面に成果を届ける設計が、投資を継続させる。

データの持ち方(第4章)と置き場所(本章)が定まった。次章では、この土台の上で何を動かすか——生成AI活用の実装に進む。

CHAPTER 06

第6章 生成AI活用の実装

6-1. ユースケース選定の判断基準

土台の設計(第4章)と置き場所(第5章)が定まった。本章では、その上で何を動かすかを扱う。

最初に決めるべきは、どのユースケースから着手するかである。ここで多くの組織が同じ失敗をする。経営や現場の期待が大きいユースケース——たとえば全自動のパーソナライズ提案——から着手し、データ条件が揃っていないために精度が出ず、「うちのデータではAIは使えない」という結論だけが残る。第1章で見た「導入88%・成果6%」の差の一部は、この着手順の誤りで説明できる。

選定は、次の2軸で行う。

- **縦軸:効果の大きさ**——工数削減額、または創出されるパイプラインの規模
- **横軸:必要なデータ整備レベル**——そのユースケースが精度を出すために、第4章・第5章の整備がどこまで完了している必要があるか

六つの代表的なユースケースをこの2軸に配置したものが図6-1である。

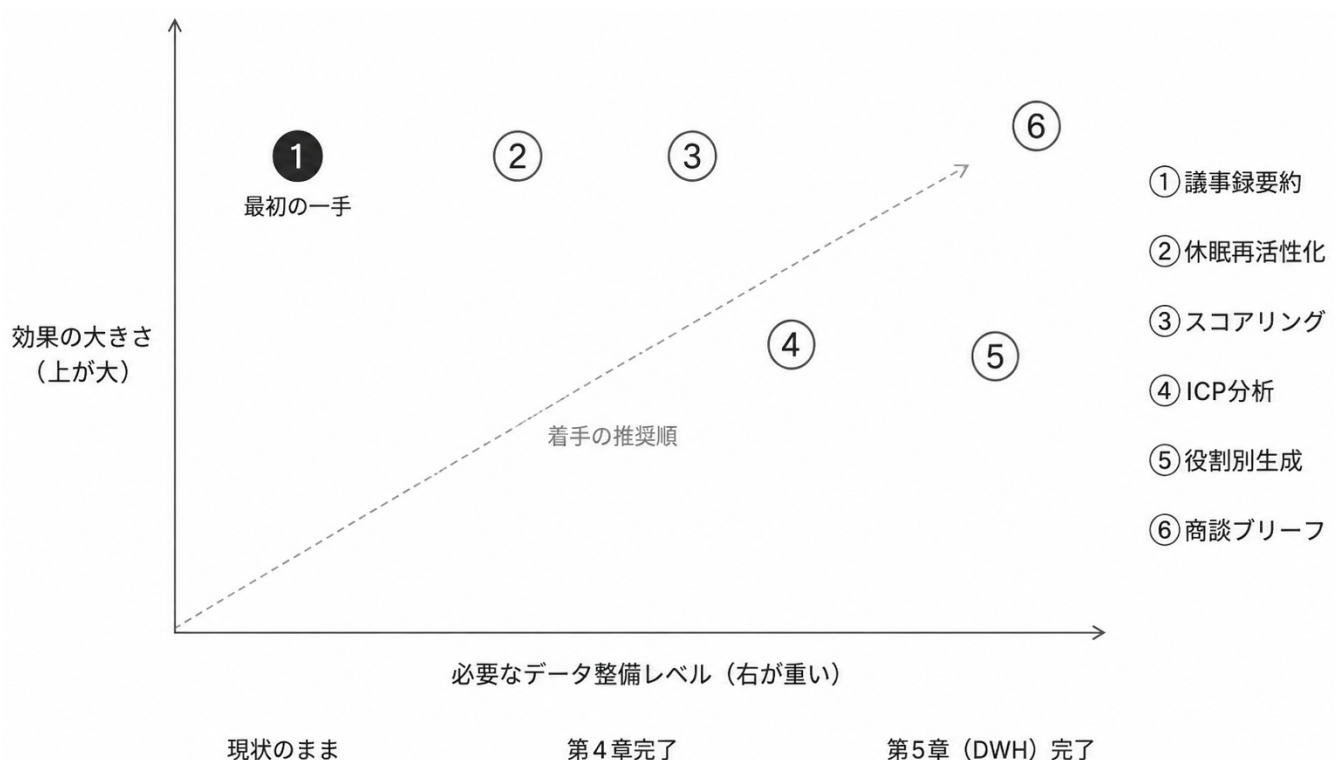


図6-1: 「今のデータで動くもの」から始め、整備の進行に合わせて高度なユースケースを解放する

原則は明快である。「今のデータで動くもの」から始め、整備の進行に合わせて高度なユースケースを解放していく。データ整備は第5章で述べた通り段階的に進む。整備とAI活用を直列(整備完了後にAI着手)ではなく並行で進め、各段階で動くユースケースから成果を出す——これが投資を継続させる唯一の現実解である。

もう一つの原則は、**AIの出力を業務プロセスに埋め込むこと**である。第1章で確認した通り、成果を出している企業の共通点は「AIをコアワークフローに直接組み込んでいる」ことだった。営業が別画面を開いて使うAIは定着しない。SFAの商談画面、MAの配信設定、日常のチャットツール——すでに開いている画面の中にAIの出力が現れる設計(第5章の逆連携)を、全ユースケース共通の実装要件とする。

6-2. 実装ガイド:代表ユースケース6例

レベニューサイクルの接点順に、6つのユースケースを示す。各例は「概要/必要なデータ条件/実装の要点/落とし穴」の統一形式で記述する。データ条件の欄は、第4章・第5章のどの整備に依存するかを明示している——精度が出ない場合に疑うべき場所のリストでもある。

ユースケース① 商談議事録の要約とSFA自動入力

概要: オンライン商談の録画・音声から、AIが議事録と要約を生成し、SFAの活動記録・商談メモに自動登録する。BANT情報(予算・決裁者・ニーズ・時期)や次のアクションも構造化して抽出する。

必要なデータ条件: ほぼなし。商談の録音・録画データがあれば動く。6例の中で唯一、第4章の整備を前提としない。

実装の要点: 最初に着手すべきユースケースである。理由は三つ。データ条件が最も軽い。営業の入力負荷を直接減らすため現場が歓迎する。そして最大の理由——第3章の汚染源⑤(入力漏れ・自己流入力)を発生源から遮断する。つまりこのユースケースは、AI活用であると同時にデータ整備の施策でもある。抽出項目はSFAの項目定義と対応させ、「進行中」「検討中」といった曖昧語ではなくステージ定義(第7章)に沿った値で出力させる。

落とし穴: 自動入力を全面信頼し、営業の確認プロセスを省くこと。抽出の誤りがそのままSFAの正式記録になる。運用開始から一定期間は「AIがドラフト、営業が確認・確定」の二段構えとする。

ユースケース② 休眠リードの再活性化

概要: 過去に接点があったが放置されているリードから、再検討の兆候(サイト再訪、メール再開封)を検知し、文脈に沿ったフォローメールをAIが生成して配信する。

必要なデータ条件: パーソンの名寄せ(4-2)と陳腐化データの棚卸し(汚染源④の対策)が完了していること。動的データがMAで取得できていること。

実装の要点: 第2章で述べた「失注・休眠は再育成の入口」の実装である。営業リソースをかけずに死蔵リードが収益源に変わるため、投資対効果を最も示しやすい。生成するメールは、過去の接点の文脈(参加したセミナー、ダウンロードした資料)を参照させることで、一斉配信との違いを出す。

落とし穴: 陳腐化の清掃前に実行すること。退職者・異動者を含むリストへの配信は、到達率の悪化と受信者からの不信を招き、再活性化どころか配信基盤を毀損する(第3章)。清掃が先、配信が後——この順序は動かせない。

ユースケース③ リードスコアリングの再構築

概要: 静的データ(企業属性・役職)と動的データ(行動の種類・頻度・最近性)を掛け合わせ、営業へ引き渡すべきリードをAIが優先順位付けする。従来のルールベースのスコア(ポイント加算式)を、受注実績から学習するモデルへ置き換える。

必要なデータ条件: シングルパーソン(4-2)——重複があればスコアは分散し、このユースケースは成立しない。静的×動的データの統合(4-3)。学習には過去の受注・失注の結果データが必要で、実務上はDWHでの統合(第5章・第二段階)が前提になる。

実装の要点: スコアの閾値と引き渡しルールは、マーケと営業が合同で決める(第7章のSLAに接続)。スコアが「なぜ高いのか」の根拠(直近の行動、属性の適合)を営業画面に併記し、営業が納得して動ける状態を作る。

落とし穴: 根拠を示さないスコアは信用されず、使われない。また、学習データが偏っていれば——たとえば基幹由来の取引データに引きずられていれば(汚染源①)——スコアは過去の営業活動の癖を再生産するだけになる。

ユースケース④ ICP分析とターゲットリスト生成

概要: 受注・継続顧客の共通属性をAIが分析して理想顧客像(ICP)を抽出し、外部企業データベースと突合して、未接触のターゲット企業リストを生成する。

必要なデータ条件: 法人番号による企業の名寄せ(4-1)と静的データのエンリッチメント(4-3)。受注データとの結合(第5章・第三段階が理想、最低でも受注企業リストの突合)。

実装の要点: 分析対象は「受注」だけでなく「受注後に継続・拡大した顧客」に置く。売りやすい顧客と、良い顧客は違う。抽出したICPは第2章の全体図・第7章の目標設計に反映し、マーケと営業が同じターゲット定義を持つ状態を作る。

落とし穴: 名寄せ前の実行。企業が分裂したデータでは、AIが導く「優良顧客の特徴」は請求単位の断片の特徴になる(第3章)。

ユースケース⑤ 役割別コンテンツのパーソナライズ生成

概要: ナーチャリングメール、提案書の骨子、フォロー資料を、受け手の役割(着火役/旗振り役/番人/金庫番)とフェーズに応じてAIが生成・出し分ける。

必要なデータ条件: ユニットと役割の構造化(4-4)。役割別に何を訴求すべきかの定義(第1章の調査ファクト——意思決定者は信頼性、影響者は品質——が初期の設計指針になる)。

実装の要点: 全文自動生成ではなく、「役割×フェーズ別の訴求フレーム」を人が設計し、AIには個別文脈への適合(相手企業の業界、直近の接点への言及)を担わせる。生成の品質は、フレームの品質で決まる。

落とし穴: 役割データの精度が低い段階で全面展開すること。番人に投資対効果を、金庫番に技術仕様を送る誤配は、パーソナライズしない場合より信頼を損なう。役割の確度が高い相手から段階的に広げる。

ユースケース⑥ 商談準備ブリーフの自動生成

概要: 商談前に、対象企業の統合情報——企業属性、ユニット内の関与者と役割、これまでの全接点履歴、進行中の他案件、直近の行動シグナル——をAIが1枚のブリーフに要約し、営業に届ける。

必要なデータ条件: 6例の中で最も重い。企業・パーソンの名寄せ、静的×動的統合、ユニット構造、そしてDWHでの横断統合(第5章)——本書の整備のほぼ全体を前提とする。

実装の要点: その分、効果は営業体験の中核に届く。属人化していた「準備の質」が組織標準になり、担当交代時の引き継ぎコストが消える。第1章の「営業が感知する前に案件が進む」状況への直接の対抗策——会う前に、買い手の検討状況を売り手も把握して臨む——である。

落とし穴: 情報の網羅を優先し、ブリーフが長文化すること。営業が商談5分前に読める分量(1画面)に要約の焦点を絞る。

6-3. 実装の共通原則

6例を貫く原則を三つにまとめる。

第一に、精度が出ないときは、AIではなくデータを疑う。 各ユースケースの「必要なデータ条件」は、そのまま障害切り分けのチェックリストである。スコアが当たらないなら名寄せを、ICPが的外れなら汚染源①を、パーソナライズが誤配するなら役割データを確認する。モデルやツールの乗り換えは、データ条件の確認が済んでからでよい。

第二に、AIはドラフトと示唆、人は判断と関係構築。 本章の6例はいずれも、AIが下書き・要約・優先順位・警告を出し、人が確定・実行する設計である。この分担は品質管理であると同時に、第2章で述べた営業リソースの再配分——作業をAIへ移し、営業を営業にしかできない仕事へ集中させる——の実装でもある。

第三に、ユースケースは追加するほど安くなる。 6例はすべて同じ土台(シングルレコード、静的×動的、ユニット、DWH)の上で動く。①で商談データが整い、②③でリードが循環し、④⑤⑥がその上に載る——各ユースケースの出力が次のユースケースの入力になる。第2章で述べた「一度整えれば、すべてに効く」の具体的な姿である。

ただし、この循環には維持の仕組みが要る。データの品質も、AIの出力品質も、放置すれば劣化する。次章では、整えた環境を維持し続けるための組織とガバナンスを扱う。

CHAPTER 07

第7章 組織・ガバナンスの整え方

7-1. なぜ基盤だけでは維持できないのか

第4章から第6章で、データの設計、アーキテクチャ、AI活用の実装を述べてきた。最終盤の本章が扱うのは、それらを維持し続けるための組織の仕組みである。

なぜ独立した章を割くのか。第2章で述べた事実に戻り——データは、放置すると劣化し続ける唯一の資産である。第3章で見た汚染源の大半は、システムではなく人と業務プロセスから発生していた。名刺の取込、フォームの設計、入力の実装、定義の解釈。つまり、どれだけ正しく基盤を構築しても、それを扱う組織の側にルールと責任の仕組みがなければ、基盤は完成した瞬間から第3章の状態へ戻り始める。

生成AIの配布についても同じことがいえる。ルールがないままAIツールを全社に開放すると、次の状態が発生する。個人が自己流のプロンプトで顧客向け文書を作り、品質がばらつく。顧客の機密情報が、学習に利用されるツールへ無自覚に入力される。部門ごとに別のツールが契約され、出力の管理者が誰もいない。第1章で見た「AI活用が個人利用の域を出ない62.4%」とは、まさにこの状態——組織の仕組みがないまま、個人の裁量にAIが委ねられた状態——である。

本章では、維持の仕組みを三つに分けて整える。データの品質を守る仕組み(7-2)、AIを安全に使う仕組み(7-3)、そしてそれらを担う人と体制(7-4)である。

7-2. データガバナンス——品質を維持するルールと責任

オーナーシップ:全項目に「品質責任者」を定める

データ品質の劣化は、多くの場合「誰の仕事でもない」ことから始まる。企業の属性情報は誰が正しく保つか。商談ステージの更新は誰が徹底させるのか。答えが曖昧な項目は、必ず劣化する。

対策は、データオーナー表の作成である。第4章で設計した主要データ項目——企業属性、パーソン情報、行動データ、商談データ、ユニット・役割——のそれぞれに、「入力の責任者(誰が・いつ入れるか)」と「品質の責任者(劣化していないかを誰が監視するか)」を定めて一覧化する。表そのものは1枚で足りる。重要なのは、全項目の責任者欄が埋まっていることと、それが役職名ではなく特定の担当として運用されることである。

入力ルール:徹底は意志ではなく設計で実現する

第3章の汚染源②⑤(入口の汚染・入力の乱れ)への恒久対策は、通達ではなくシステム設計である。必須項目の入力をSFA上で強制する。会社名・部署の表記は選択式・自動補完にして自由入力を減らす。ステージの更新には遷移条件(次のステージに進むために必須の項目)を設定する。人の注意力に頼るルールは必ず破られる——破れない形にしておくことが設計である。

あわせて、第6章①(議事録の自動入力)のようなAIによる入力代行は、ガバナンスの観点でも最良の施策であることを再確認しておく。入力の負荷が下がれば、ルールへの抵抗も下がる。

リード引き渡しのSLA:第1章の課題への構造的回答

データガバナンスの中で、部門を跨ぐために特に明文化が必要なのが、マーケティングから営業へのリードの引き渡しである。第1章で見た通り、「目標共有」(2.31)と「リードステージの定義」(2.23)は日本のBtoB組織の最弱項目であり、リードが営業の持ち物として死蔵される構造の根にあった。

対策はSLA(部門間の合意)の文書化である。定めるべき項目は四つ。

1. **引き渡し条件:**どの状態のリードを営業に渡すか(スコア閾値、行動条件、属性条件——第6章③のスコアリング設計と一体で決める)
2. **対応期限:**営業は受け取ってから何営業日以内に接触するか
3. **差し戻し基準:**条件を満たさなかったリードは、どのような理由付きでマーケに戻すか
4. **戻り先:**差し戻されたリード・失注した案件は、どのナーチャリングシナリオに戻すか(第2章の循環の実装)

四つ目が最も忘れられやすく、最も重要である。差し戻しの行き先が定義されて初めて、レベニューサイクルは循環になる。

定期メンテナンス:四半期の型に組み込む

汚染源④(陳腐化)への対策は、イベントではなく定常業務にする。四半期に一度、次の三点を棚卸しする。名寄せ候補(あいまい一致で保留されたレコード)のレビュー。配信エラー(ハードバウンス)起点の退職・異動確認。長期未更新レコードと休眠データの処置判断。第3章の点検リスト10項目を、この四半期レビューのアジェンダとしてそのまま使えばよい。

7-3. AI利用ガバナンス——安全に使える範囲を広げるためのルール

入力ポリシー:何を、どのAIに入れてよいか

最初に定めるべきは、情報の分類と、ツールごとの許可範囲の対応表である。情報を三分類する——公開情報(自社サイト掲載レベル)、社内情報(戦略・数値)、顧客情報(個人情報・商談内容・機密)。一方でAIツール側も、入力データの学習利用の有無・保存場所・契約形態で分類する。そのうえで「顧客情報を入力してよいのは、学習利用がなく法人契約で管理された指定ツールのみ」といった対応を明文化する。

個人情報保護法上の論点——個人データの第三者提供に当たるかどうか、利用目的の範囲内か——は、契約形態と処理の内容によって判断が分かれるため、指定ツールの選定時に法務確認を一度通し、以後は「指定ツールを使う限り安全」という状態を作る。判断を都度現場に委ねないことが要点である。

出力の品質管理:自動化の許可レベルを段階で定める

AIの出力が顧客に届くまでに、人がどこで関与するかを施策別に定める。基準は三段階でよい。

- **レベル1(人が確定):**提案書、重要顧客への個別メール——AIはドラフトのみ、送付は人の判断
- **レベル2(人が抜き取り確認):**ナーチャリングメールの生成配信——事前にサンプル確認、配信後に品質モニタリング
- **レベル3(自動実行):**議事録の下書き作成、スコア算出、ブリーフ生成——出力が社内利用にとどまるもの

第6章の各ユースケースにこのレベルを割り当てておけば、「どこまで自動化してよいか」の議論を施策のたびに繰り返さずに済む。

禁止リストではなく、許可を広げるガイドとして設計する

AI利用ルールの設計思想として強調したい点がある。締め付けを目的にしたルールは、野良利用——個人アカウントでの無断利用——を増やし、かえって統制を失う。ルールの目的は「安全に使える範囲を、明確にし、広げていくこと」に置く。指定ツールの利用申請は簡便にし、新しいユースケースの追加手続きを定め、四半期ごとに許可範囲を見直して拡張する。使いたい人が正規ルートで使える状態を保つことが、最も効果的な統制である。

7-4. 体制と人材——内製化への道筋

レベニューサイクル全体を見る機能を置く

7-2と7-3のルールには、運用の担い手が要る。ここで必要になるのが、マーケティングにも営業にも属さず、レベニューサイクル全体のデータとプロセスに責任を持つ機能——一般に RevOps(レベニューオペレーション)と呼ばれる役割である。

担う仕事は本書がここまで述べてきたことの運用そのものである。データオーナー表とSLAの管理、四半期メンテナンスの主催、MA/SFA/DWHの設定と連携の維持、AIユースケースの実装と品質モニタリング、そして経営への数値報告(第8章)。

なぜ独立した機能である必要があるのか。マーケ所属の担当者が営業のデータ品質を正すことは、組織力学上難しい。逆も同じである。部門の利害から一步離れた位置に置くことで、サイクル全体の最適化が初めて機能する。

専任組織は不要——兼任1名から始める

RevOpsという言葉から専門部署の新設を想像する必要はない。現実的な始め方は、兼任1名+外部パートナーである。

社内の1名(マーケティング運用かSFA管理の経験者が適任)がオーナーとなり、初期の設計——名寄せ、基盤構築、ユースケース実装——は外部の専門支援を使って立ち上げる。重要なのは、外部に「作業」ではなく「型の移転」を求めることである。設計の意図、判断の基準、運用の手順が社内のオーナーに引き継がれる形で進めれば、外部依存は段階的に減る。

育てるべきスキルは三つの掛け合わせである——MA/SFAの運用スキル、データの理解(第4章・第5章の内容を自社の言葉で説明できること)、AI活用の設計力(第6章のユースケースを自社業務に翻訳できること)。三つを一人で完備した人材は市場にほぼ存在しないため、採用で解決しようとせず、社内の運用経験者に残りを足していく方が早い。

内製化の三段階

外部依存から自走までの現実的な経路を示す。

1. **依存期**: 設計と構築を外部が主導し、社内オーナーは意思決定と社内調整を担う
2. **伴走期**: 運用(四半期メンテナンス、SLA管理、ユースケース追加)を社内が主導し、外部は設計レビューと新技術の導入支援に回る
3. **自走期**: 社内チーム(この頃には2〜3名)が全体を運用し、外部は定期的な健全性診断のみ

第1章で見た通り、先進レベルに到達した7.5%の企業が最も差をつけていたのは人材育成だった。土台の整備と人の育成は、別のプロジェクトではなく同じプロジェクトの両面である。

環境は整い、維持の仕組みもできた。最後に残るのは、この投資を経営の言葉——売上とパイプライン——に接続することである。次章で扱う。

第8章 成果への接続

8-1. AI活用を、売上の言葉に翻訳する

ここまでの整備——データ、アーキテクチャ、AI、ガバナンス——は、投資である。投資である以上、経営の言葉で成果を語れなければ継続しない。本書の最後に扱うのは、この翻訳の仕組みである。

「何時間削減した」で語ることの限界

AI活用の報告は、多くの場合「議事録作成が1件30分削減、月間〇時間の効率化」という工数の言葉で始まる。導入初期の報告としては正しい。しかし工数削減だけを語り続けると、二つの問題が生じる。第一に、経営から見ればコスト削減施策の一つにすぎず、投資の優先度が上がらない。第二に、削減した時間が何に使われたかを問われた瞬間に、答えに詰まる。

本書がここまで設計してきたものは、効率化の道具ではない。第2章で定義した通り、レベニューサイクルという収益プロセスの再設計である。したがって成果も、収益プロセスの言葉——パイプラインと売上——で語る必要がある。「休眠リードの再活性化により、四半期で〇件・〇円のパイプラインを創出した」「スコアリング刷新後、営業に引き渡したリードの商談化率が〇ポイント改善した」——この形式で報告できて初めて、AI Ready化は経営のアジェンダに載り続ける。

KPIツリー:サイクルの接点ごとに、施策と数字を対応させる

翻訳の道具は、レベニューサイクルに沿ったKPIツリーである。リード創出→育成(MQL)→引き渡し(SQL)→商談→受注→継続・拡大という各接点に、それぞれ数と転換率のKPIを置き、第6章の各ユースケースがどのKPIに作用するかを対応させる。

サイクルの接点	主要KPI	作用するユースケース(第6章)
リード創出	新規リード数/ICP適合率	④ICP分析・ターゲットリスト
育成	MQL数/休眠からの再活性化数	②休眠再活性化、⑤役割別コンテンツ
引き渡し	SQL数/SLA遵守率/差し戻し率	③スコアリング
商談	商談化率/商談期間/受注率	①議事録自動入力、⑥商談ブリーフ
受注後	継続率/拡大収益	④(継続顧客の分析)、⑥

この対応表があると、施策の評価が変わる。「AIを導入した効果はあったのか」という漠然とした問いが、「③を刷新した四半期に、SQLの商談化率は動いたか」という検証可能な問いになる。

なお、KPIの計測そのものが第5章のDWHに依存することを付記しておく。マーケティング施策と受注の対応、休眠再活性化案件の受注追跡——接点を跨ぐKPIは、ツールを跨いだデータ統合なしには算出できない。ダッシュボードはDWHの上に構築し、経営・マーケティング・営業が同じ画面を見る。第1章で見た「経営・中間・現場がバラバラの自社像を見ている」状態への、最終的な回答がここにある。

成果を測る期間を、商材の検討期間に合わせる

一つ、重要な注意がある。第1章の購買プロセス調査が示した通り、高価格帯の買い手の17.8%は検討に半年以上をかける。この商材で「今期創出したリードが今期いくら受注になったか」を測ると、順調に育っている案件が「成果なし」として集計される。パイプライン創出(先行指標)と受注(遅行指標)を分けて報告し、受注の評価期間は自社の平均検討期間に合わせて設定する。先行指標の改善を評価しない経営報告は、育成投資を過小評価し、目先の刈り取りに投資を偏らせる。

8-2. 定着させる運用サイクル

四半期レビューの型

整備は一度きりのプロジェクトではなく、回し続ける経営プロセスである。第7章の四半期メンテナンスと合わせ、次の三点を四半期レビューの定型アジェンダとする。

1. **データ品質の棚卸し**——第3章の点検リスト10項目を再点検する。スコアが悪化した項目は、新しい汚染源の発生を意味する(事業拡大・ツール追加・組織変更は、必ず新しい汚染源を連れてくる)
2. **ユースケースの品質確認**——第6章の各ユースケースについて、出力品質(精度、現場の利用率)と、7-3で定めた自動化レベルの妥当性を確認する。利用率の低いユースケースは、精度の問題か、業務プロセスへの埋め込みの問題かを切り分ける
3. **KPI貢献の検証**——8-1のツリーに沿って、各接点の数字の変化と施策の対応を確認し、次の四半期の優先順位(整備を進めるか、ユースケースを追加するか)を決める

このレビューの主催はRevOps機能(7-4)が担い、マーケティング・営業・経営が同席する。データ品質・AI品質・事業数字を同じ会議体で見ることに意味がある——三つを別々に見ている限り、「データを整えると売上が変わる」という因果は、組織の共通認識にならない。

改善ループ:整備→活用→成果→再整備

四半期レビューが回り始めると、本書の各章は一つのループとして接続される。汚染源の再点検(第3章)が整備の課題を出し、整備(第4章・第5章)がユースケース(第6章)を解放し、ユースケースがKPI(本章)を動かし、KPIの検証が次の整備課題を特定する。ガバナンス(第7章)がループ全体の回転を支える。このループの全体を図8-1に示す。

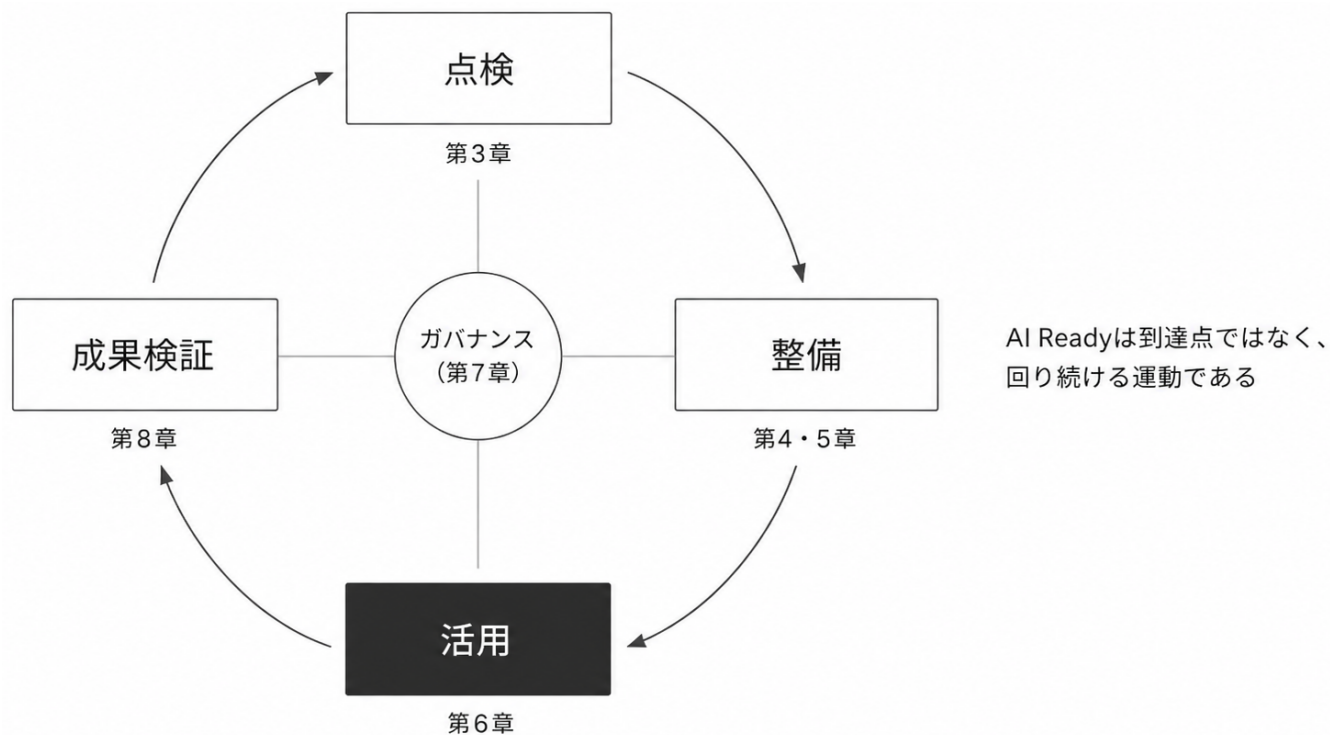


図8-1：四半期ごとに点検・整備・活用・検証を回し、ガバナンスがその回転を支える

AI Readyとは、このループが回り続けている状態のことである。到達点ではなく、運動である。買い手の行動は変わり続け(第1章)、AIの能力も更新され続ける。一度の整備で終わる組織と、ループを回し続ける組織の差は、四半期ごとに複利で開いていく。

終章 自社の現在地を測る

本書では、レベニューサイクルをAI Readyな状態に整えるための設定方法を、汚染源の特定からデータ設計、アーキテクチャ、AI活用、ガバナンス、成果接続まで一貫して解説してきた。ここまで読み進めた読者には、自社のどこに課題があり、何から着手すべきかの輪郭が見えているはずである。

その輪郭を、客観的な数字にする方法を最後に紹介したい。

本書の第1章で引用した『マーケティング組織実態調査2026』と同一の4カテゴリ・40問で、自社の成熟度を測定できる診断ツール「レベニューオペレーション偏差値診断(Revenue Benchmark)」を用意している。単なる自己採点ではなく、約400社のベンチマークと突合し、同業種・同規模の企業に対して自社がどの位置にいるかを偏差値で示す。第1章で見た通り、成熟度の課題は業種によって異なり(製造業はツール、卸売・小売は人材、建設はプロセスが最弱。ただし業種別の内訳は製造業n=119、卸売・小売n=61、建設業n=32と回答数が限られる)、全体平均との比較だけでは自社の優先課題は見えない。同業・同規模という正しい比較軸を持つことが、整備の第一歩である。

診断は無料で、所要は10～15分。回答後には、4カテゴリの偏差値と、AIが特定した課題・優先アクション・ロードマップをまとめたA4約20ページのレポートが自動生成される。提示される課題は本書の各章に対応する——引き渡し基準の再定義は第7章、データの整備は第4章・第5章である。本書を「読んで終わり」にしないための道具として活用いただきたい。

REVENUE BENCHMARK | レベニューオペレーション偏差値診断

マーケティングの成熟度を、 無料で診断。

同業・同規模と比べた、貴社の立ち位置がわかる。

400社調査で見た日本のBtoBマーケティング成熟度は平均 2.40/4.0、「先進レベル」はわずか 7.5%。同じ4カテゴリ・全40問で貴社を診断し、同業・同規模との比較（偏差値）と、AIによる課題・優先アクション・ロードマップを提示します。

無料で診断を始める →

所要時間：約10～15分 / 無料



回答後、A4×約20ページの充実した
マーケティング成熟度診断レポートが自動生成されます。

レベニューオペレーション偏差値診断（Revenue Benchmark）

<https://rev-benchmark.revenue-x.ai/>

4カテゴリ・全40問／所要10～15分／無料／約400社のベンチマークと比較

ワンマーケティング株式会社について

1973年に印刷業として創業し、自らのビジネスモデルをデジタル転換させた経験を基盤に、BtoB企業のセールス・マーケティングにおけるデータ/デジタルエンジニアリングを支援している。戦略設計からデータ基盤構築、MA/SFA実装、運用代行までを一気通貫で提供し、ローム、京セラ、パナソニック、JTBをはじめ累計100社超の支援実績を持つ。本書で述べたデータ設計・アーキテクチャ構築・AI活用実装に関する個別のご相談を承っている。

巻末1 設定チェックリスト一覧

本書の各章の要点を、実践用のチェックリストとして集約する。四半期レビュー(第8章)のアジェンダとしてそのまま利用できる。

汚染源の点検(第3章)

- ☐ 基幹システムの取引先データをSFAへ直接連携していない(参照情報に限定している)
- ☐ SFA上に同一企業の複数レコードが存在しない
- ☐ 名刺・フォームの流入時に表記の正規化が行われている
- ☐ 同一人物がMA/SFAで重複登録されていない
- ☐ 退職・異動起点のデータ更新プロセスが存在する
- ☐ 「商談化」「有効リード」の定義を営業・マーケの誰もが即答できる
- ☐ SFA外(個人Excel等)で管理される顧客情報がない

データ設計(第4章)

- ☐ 全企業レコードに法人番号が付与されている
- ☐ 人の名寄せキーの優先順位(メール→氏名×法人番号)が定義されている
- ☐ 統合時の生存ルールが文書化されている
- ☐ 静的データは外部エンリッチメントで自動付与されている
- ☐ 動的データ(Web行動・メール反応・商談履歴)が人に紐づいて蓄積されている
- ☐ 企業→部門→人→ユニット→案件関与の階層構造が実装されている
- ☐ 役割(着火役/旗振り役/番人/金庫番)を案件との関係として記録できる

アーキテクチャ(第5章)

- ☐ 分水嶺の判定(データソース数/部門横断の問い/AI活用の深度)を実施した
- ☐ 「貯めて整える場所」と「使う場所」が分離されている(該当企業のみ)
- ☐ 各システムの役割とマスタの範囲が目的別に定義されている
- ☐ 主要ツールのAPI制限値を把握している
- ☐ 逆連携により、整えたデータが現場の画面に戻っている

AI活用(第6章)

- ☐ ユースケースが「効果×必要データ整備レベル」で優先順位付けされている
- ☐ 各ユースケースの必要データ条件が明文化されている
- ☐ AI出力が既存の業務画面(SFA等)に埋め込まれている
- ☐ 精度問題の切り分け手順(データを先に疑う)が共有されている

ガバナンス(第7章)

- ☐ データオーナー表が存在し、全項目に責任者がいる
- ☐ 入力ルールがシステム上で強制されている
- ☐ リード引き渡しのSLA(条件・期限・差し戻し基準・戻り先)が文書化されている
- ☐ 情報分類×AIツール許可範囲の対応表がある
- ☐ ユースケース別の自動化レベル(1～3)が定められている
- ☐ RevOps機能のオーナーが特定されている

成果接続(第8章)

- ☐ サイクル接点別のKPIツリーがあり、各ユースケースと対応している
- ☐ ダッシュボードを経営・マーケ・営業が共通で見ている
- ☐ 先行指標(パイプライン)と遅行指標(受注)を分けて報告している
- ☐ 受注の評価期間が自社の平均検討期間に合わせて設定されている
- ☐ 四半期レビュー(品質・ユースケース・KPIの3点棚卸し)が定例化されている

巻末2 用語集

- **レベニューサイクル**:リード獲得から受注後の拡大・再購買までを一つながりの循環プロセスとして捉える収益モデル(第2章)
- **AI Ready**:レベニューサイクル全体でAIが価値を出せるよう、データ・プロセス・組織が整った状態(第2章)
- **ファネル**:リード獲得から受注までを一方向の絞り込みとして捉える従来モデル
- **MA(マーケティングオートメーション)**:マーケティングの実行と管理のための業務アプリケーション
- **SFA(セールスフォースオートメーション)**:営業の実行と管理のための業務アプリケーション
- **DWH(データウェアハウス)**:複数システムのデータを蓄積・統合・加工するためのデータ基盤(第5章)
- **SSOT(Single Source of Truth)**:項目ごとに「どこが正か」が一意に定まった状態。全データの一元格納を意味しない(第4章)
- **マスタ**:その目的において正とするデータの置き場所。目的別に定義する(第4章)
- **名寄せ**:同一の企業・人物を指す複数レコードを特定・統合する処理(第4章)
- **法人番号**:国税庁が全法人に付番する13桁の番号。企業名寄せの公的キー(第4章)
- **生存ルール(サバイバーシップ)**:レコード統合時に、項目ごとにどちらの値を残すかの規則(第4章)
- **エンリッチメント**:外部データベースとの接続により、属性情報を自動付与すること(第4章)
- **静的データ/動的データ**:属性情報(何者か)/行動・時系列情報(今どういう状態か)(第4章)
- **購買グループ(ユニット)**:企業内部にある検討の単位。所属と行動の同一性から認定する(第4章)
- **MQL/SQL**:マーケティングが有望と判定したリード/営業が対応対象と受理したリード
- **SLA(Service Level Agreement)**:リードの引き渡し条件・対応期限・差し戻し基準等の部門間合意(第7章)
- **リバース ETL(逆連携)**:DWHで整えたデータを業務アプリケーションへ書き戻す仕組み(第5章)
- **API制限**:外部からのデータ取得・書き込みに対する回数・件数の上限(第5章)
- **ICP(Ideal Customer Profile)**:受注・継続実績から定義される理想顧客像(第6章)
- **RevOps(レベニューオペレーション)**:部門横断でサイクル全体のデータとプロセスに責任を持つ機能(第7章)
- **ハードバウンズ**:宛先不明による配信エラー。退職・異動検知のシグナル(第4章)

AI Ready Playbook — 生成AIが成果を出す環境の、正しい作り方

発行

ワンマーケティング株式会社

版

第1版

本書で引用した自社調査

2025年度版 BtoB購買プロセス白書（全国の仕入・購買・契約関与者 600名）

マーケティング組織実態調査2026（BtoB 営業・マーケティング職 400名）

※設問ごとに回答ベースが異なるため、本文および図版に該当のnを併記している

本書で引用した外部調査

McKinsey & Company "The State of AI in 2025"（2025年11月／n=1,993・105カ国）

Salesforce "State of Sales" 第7版（2026年／n=4,050・22カ国）

本書の内容の全部または一部を、当社の許諾なく複製・転載・再配布することを禁じます。記載の数値・図表は調査時点のものであり、外部調査の引用については各出典元の公表内容に基づきます。

© ONE MARKETING Co.,LTD. All Rights Reserved.