解説レポート｜製造業向け

製造業向け 営業の属人化を減らす進め方レポート

ベテラン営業の聞き取りと失注の確かめ方を、営業日報をもとに組織で共有できるようにする手順をまとめました

2026年11月版



株式会社AIworker

https://ai-worker.net/

調査概要

項目	内容
種類	解説レポート（公的統計と当社の支援実績、当社の検証をもとに整理）
対象	部品・素材・機械などのメーカーの営業部門長、経営者
使った資料	経済産業省・厚生労働省・文部科学省「2026年版 ものづくり白書」（厚生労働省の概要版）、総務省「令和8年版 情報通信白書」
当社の検証	架空の部品メーカーの営業日報6件をAIツールで比べた結果（2026年11月に当社で実行）
期間	統計は2024〜2026年の調査結果です。当社の実績は2026年11月時点のものです
発行	株式会社AIworker（2026年11月）

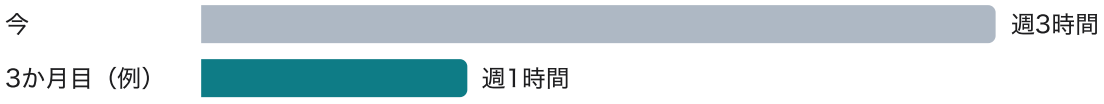
本レポートでは、商談で何を聞き、失注の理由をどう確かめ、担当替えのときに何を引き継ぐかという、営業のやり方の共有を扱います。見積の作り方や提案書の書き方は扱わずに、商談の記録をそろえて組織で使う進め方に絞って整理しています。

01 3か月後、担当者の仕事はこう変わります

まず、どのように仕事が変わるのかを、架空の担当者の例で見てみましょう。部品メーカーの営業課長である石井さんは、部下5名の日報を読んで、週1回の案件会議の準備をしています。準備には週3時間かかって

いますが、日報の書き方が人によって違うため、分からない点は一人ずつ聞いて回っている状況です。また、課で一番の取引先を長く担当してきたベテランが、来年の春に退職する予定になっています。

時期	石井さんがしていること	周りで起きていること
1か月目	ベテランと若手2名の日報を並べ、聞いている項目の違いを書き出します。案件会議の準備の時間も3回測ります	営業部長が週1回の話し合いの時間を約束し、情報システム部門と扱ってよい情報の範囲を決めます
2か月目	書き出した項目を聞き取りシートにまとめ、課の全員で使い始めます。日報はAIで同じ型に要約して、案件の一覧にします	ベテランは、シートの項目に「なぜ聞くのか」を書き足す役を引き受けます
3か月目	準備は一覧の確認が中心になり、週1時間まで減ります。空いた時間は、止まっている案件の相談に使います	失注の理由を設計の担当者にも確かめる若手が出てきます
4〜6か月目	定期訪問と失注の報告にも型を広げ、ベテランの担当先の引き継ぎ書を作ります	隣の営業課からも、シートを使いたいという相談が来ます



案件会議の準備にかかる時間の例です。

なお、この例の人物と数字は説明のためのものであり、成果を約束するものではありません。実際の効果は、題材の作業時間を導入の前後で測って確かめます。



02 実際に動かすと、こうなります

言葉で頼むだけでどこまで動くのかを確かめるために、当社で架空の部品メーカーの営業日報を6件用意して、AIツール（Claude Code）に処理を頼みました。6件のうち3件はベテランの坂本さん、残りの3件は若手の井上さんと原田さんが書いたという設定です。取引先の「青葉工機」「みなと産機」なども含めて、会社名、人名、数字はすべて架空です。

日報6件
担当者ごとに書き方が違う Word

言葉で頼む
プログラムは書かない

比較表と型
ExcelとWordにまとまる

人が判断する
確認の欄を埋める

最初に頼んだのは、次の内容です。

> 「日報」フォルダのWord6件を読んで、ベテランの坂本さんが商談で聞いている項目と、井上さん・原田さんが聞いている項目を比べ、「聞き取り項目の比較.xlsx」にまとめてください。

91秒で、19項目の比較表ができました。AIは項目を引き合い、定期訪問、失注の3つの場面に分けています。引き合いの10項目のうち、坂本さんの日報には8項目が書かれていた一方で、井上さんと原田さんの日報は3項目でした。2人の日報に抜けていたのは、量産になったときの数量、試作の評価と量産開始の時期、今の調達先への不満、図面の改訂予定、品質書類、決める部署、相見積の社数です。

No	聞き取り項目	坂本さん	井上さん	原田さん
1	**数量（試作・量産の見込み）**	○ 試作10個、量産になれば年間6,000個の見込み（01）	△ 試作5本のみ。量産の見込みは記載なし（04）	× 記載なし（06）
2	**先方の日程（試作の評価・量産の開始）**	○ 試作評価は来年2月に先方の試験室、量産開始は来年10月（01）	× 記載なし（04）	× 記載なし（06）
3	**希望納期**	× 記載なし。試作の納期は技術課と相談予定（01）	○ 図面を受け取ってから4週間（04）	○ 3週間（06）
4	**単価の目標**	× 記載なし（01）	○ 聞いた（金額は日報に記載なし）（04）	○ 目標あり（金額は日報に記載なし）（06）
5	**今の調達先への不満（なぜ声がかかったか）**	○ 今の調達先は納期が遅れがちで設計課が困っている。価格への不満はそれほどない（01）	× 記載なし（04）	× 記載なし（06）
6	**図面の改訂予定**	○ 来月Rev.Bが出る予定。今の図面で見積を出すと出し直しになる（01）	× 図面を受け取ったのみ（04）	× 図面を受け取ったのみ（06）
7	**必要な品質書類**	○ 初品の検査成績書と材料の証明書が必要。様式は先方指定（01）	× 記載なし（04）	× 記載なし（06）
8	**誰が決めるか（仕様・価格・最終承認）**	○ 仕様は設計課、価格は購買課、最終承認は工場長（01）	× 面談相手は購買課 岡本様のみ（04）	× 面談相手は生産技術課 西川様のみ（06）
9	**競合（相見積の社数）**	○ 当社を含めて3社（01）	× 記載なし（04）	× 記載なし（06）
10	**次の行動**	○ Rev.Bを受け取ってから見積。試作の納期を技術課と相談（01）	○ 来週中に見積を送る（04）	○ 来週の水曜までに見積を出す（06）

AIが実際に作ったExcelの比較表のうち、引き合いの10項目です（データは架空）。日報に書かれている項目は青、一部だけの項目は黄、書かれていない項目は赤で示しています。

ここで注目していただきたいのは、AIが坂本さんの側の抜けも挙げてきたことです。希望納期と単価の目標の2つは、若手の2人が書けていて、坂本さんの日報には書かれていませんでした。また、AIは「×は日報に書いていないという意味で、実際には聞いていても書かなかった可能性がある」と断っています。

失注の報告では、さらに大きな差が見つかりました。井上さんの報告は、購買の担当者から聞いた「価格」で終わっています。これに対して坂本さんは、設計の担当者にも話を聞き、価格の差は3%ほどで、決め手は試作の納期が他社より1週間遅かったことだと確かめていました。AIは、井上さんがいま見積を出そうとしている相手が、坂本さんが試作の納期で負けた「みなと産機」と同じ会社であることにも気づき、見積の前に技術課と試作の日程を詰めておくようにすすめています。

続けて頼んだのは、次の内容です。

> 比べた結果をもとに、引き合いの商談で聞く項目の型を「聞き取りシート.docx」として作ってください。あわせて、今進んでいる案件ごとに、型の中で聞けていない項目と次の商談で確かめることを、「聞き取り項目の比較.xlsx」に別のシートとして足してください。最終判断は担当者が行うので、「担当者確認」の空欄の列も足してください。

130秒で、11項目の聞き取りシートと、進行中の引き合い3件について23行の確認事項の一覧ができました。シートには、項目ごとに聞き方の例と、どの日報をもとにしたかが書かれています。また、AIは日報に直接はない「選ぶときの決め手」という項目を自分で足し、失注の報告をもとに足した項目なので不要なら外してほしい、と伝えてきました。

つまり、AIが作るのは人が判断するための材料です。そのため、どの項目を課の決まりにするか、次の商談で何を先に聞くかは、案件を知っている人が決めることになります。なお、これは架空のデータを使った1回の結果であり、実際の日報では書き方の幅がもっと広がります。また、取引先の図面や価格を含む記録を使うときは、社内のルールで認められた環境で、題材を小さく選んで確かめることが前提です。

03 製造業で、営業の属人化が問題になりやすい理由

54.8%
技能継承のために「高年齢の従業員に継続勤務をしてもらう」ものづくり企業（最多の取り組み）

62.8%
人材育成に問題がある製造業の事業所のうち「指導する人材が不足している」

27.2%
「営業・販売」で、従業員が個人作業の効率化に生成AIを活用している企業

9.5%
「営業・販売」で、業務プロセスがAI中心に変更されている企業

出典：「2026年版 ものづくり白書」概要、総務省「令和8年版 情報通信白書」。詳しくは本文と出典の章をご覧ください。

メーカーの営業は、1件の取引が長く続く仕事です。試作から量産まで1年以上かかることも多く、その間に設計、購買、品質保証、工場長といった先方の何人もの担当者と話を重ねていきます。そのため、誰が何

を決めるのか、どの部署が何に困っているのかという情報が、担当の営業の頭の中にたまりやすくなります。

製造業では、こうした経験を人に残す形で引き継ぐことが多いようです。2026年版のものづくり白書によると、技能継承を進めるために取り組んでいることとして最も多かったのは、「再雇用や勤務延長などにより高年齢の従業員に継続勤務をしてもらう」で、54.8%でした（概要4ページ）。これは主に工場の技能についての調査ですが、営業でもベテランに長く残ってもらうことで取引を守っている会社は少なくありません。ただし、この方法では、いずれ本人が退職するときに同じ問題が起きてしまいます。

一方で、教える側の人手も足りていません。人材育成に問題があると答えた製造業の事業所のうち、62.8%が「指導する人材が不足している」と答え、54.4%が「人材を育成しても辞めてしまう」と答えています（概要7ページ 図4）。また、製造業の就業者数は2024年の1,046万人から2025年の1,033万人へ減っています（概要6ページ 図1）。ベテランが若手に横について教える時間を十分に取ることは、これからさらに難しくなっていきます。

生成AIは、ベテランのやり方を言葉にして残すための道具の一つになりえます。ただし、総務省の企業向け調査（全業種）では、「営業・販売」で生成AIを「従業員が個人作業の効率化で活用している」企業が27.2%だったのに対して、「部署内の特定業務で活用している」は22.9%、「業務プロセスがAI中心に変更されている」は9.5%にとどまっています（令和8年版 情報通信白書 25ページ 図表Ⅰ-2-1-7）。営業のAIの使い方そのものも、まだ個人の範囲にとどまっている会社が多いと考えられます。

04 属人化は、どこで起きているか

メーカーの営業で、やり方が個人にとどまりやすい場面としては、主に次の4つがあります。

場面	今起きていること	AIで記録・共有できること	人が担うこと
引き合いの聞き取り	量産の数量、評価の日程、決める部署などを聞くかどうかが担当者ごとに違う	日報から聞けた項目と聞けていない項目を一覧にする	先方の設計や購買との関係づくり
量産品の定期訪問	来期の数量の見通しや、後継機の話、先方の異動の情報が日報に残らない	訪問の記録を同じ型で要約し、取引先ごとに並べる	次の案件の入口をつかむ会話
失注の振り返り	理由が購買から聞いた「価格」で片づき、次の商談に生かされていない	同じ取引先の過去の記録を集め、失注に至った流れを整理する	別の部署に理由を確かめること
担当替えと引き継ぎ	取引の経緯や先方の事情が、引き継ぎ書に書ききれずに途切れる	これまでの日報から引き継ぎ書の下書きを作る	後任を先方に紹介し、関係をつなぐこと

AIが作るもの		人が判断すること
記録の要約、聞けていない項目の一覧、引き継ぎ書の下書き	→	どの項目を決まりにするか、次に何を聞くか、誰に確かめるか

このうち最初に取り組みたいのは、引き合いの聞き取りの項目をそろえることです。聞く項目がそろえば、担当者どうしの記録を並べて比べられるようになり、ほかの3つの場面にも広げやすくなります。

05 進め方（3か月の例）

現場の負担を抑えながら効果を確かめるために、営業部全体の仕組みを一度に変えずに、まずは1つの課で聞き取りの項目をそろえるところから始めます。



時期	やること	終わったときに整っていること
1か月目	課を1つ選びます。成績のよい営業と若手の日報を集めてAIで比べ、聞いている項目の違いを書き出します。情報システム部門と、扱ってよい記録の範囲を決めます	引き合いで最低限聞く項目が決まっている
2か月目	聞き取りシートを課の全員で使い、日報をAIで同じ型に要約して案件の一覧にします。週1回、一覧をもとに案件の進め方を話し合います	担当者が休んでも、案件の状況が分かる
3か月目	シートを使う前と後で、引き合いから試作や見積に進んだ割合と、案件会議の準備の時間を比べます。結果を部門長に報告します	ほかの課に広げるかを判断するための数字がそろう

最初の1か月で大事なのは、ベテランに、普段何を聞いているのかを言葉にしてもらうことです。ただし本人も意識していないことが多いため、日報を並べて比べることで見つけていきます。また、ベテランには型づくりの相談役として加わってもらい、項目ごとに「なぜ聞くのか」を書き足してもらうと、若手にも理由が伝わりやすくなります。

06 製造業で題材にしやすい業務

メーカーの営業で最初の題材にしやすいのは、次のような業務です。いずれも記録が残っていて、担当者による差も出やすくなっています。

分野	題材にしやすい業務
新規の引き合い	初回の商談の聞き取り、図面を受け取ったときの確認事項の整理
既存の取引先	定期訪問の記録の要約、来期の数量の見通しと理由の整理
失注の振り返り	失注の報告の型、同じ取引先の過去の失注の流れの整理
社内の連携	技術課や品質保証への引き継ぎメモ、試作の日程の相談の記録
担当替え	ベテランの担当先の引き継ぎ書、先方の担当者と決め方の一覧

なかでも引き継ぎ書は、効果が分かりやすい題材です。ベテランの退職や異動のたびに、取引の経緯が途切れて、先方に同じことを聞き直すことになりがちです。記録の型がそろっていれば、AIで引き継ぎ書の下書きを作れるため、後任者は先方の事情を知ったうえで最初の訪問に臨めるようになります。

候補を点数で比べる

題材に迷ったときは、候補の業務を次の表で採点してみてください。合計が10点以上で、失敗の影響が1点でないものから始めることをおすすめします。

見る点	3点	2点	1点
頻度	毎週ある	毎月ある	それより少ない
1回の時間	1時間以上	30分以上	30分未満
手順	ほぼ決まっている	例外が少しある	毎回判断が違う
失敗の影響	社内ですぐ気づける	取引先への連絡に及ぶ	価格、納期、品質の約束に及ぶ

候補の業務	頻度	時間	手順	影響	合計
記入例：商談の前に、過去の日報から取引先の情報を集める	3	3	2	3	11

07 自社の効果を1分で試算する

点数が高かった業務について、効果の大きさを試算してみてください。上の方に話すときの出発点になります。

項目	記入例	御社の数字
①1回の作業時間	1時間	
②年間の回数（1名あたり）	150件	
③同じ作業をしている人数	6名	
④減らせる割合（まずは控えめに）	3割	
⑤時給	3,000円	
減らせる時間（①×②×③×④）	年270時間	
金額に直すと（上の時間×⑤）	年81万円	

1時間 × 150件 × 6名 × 3割 = **年270時間** × 3,000円 = **年81万円**

上の表の記入例を計算したものです。

記入例の数字は、計算の仕方を示すためのものです。④の割合は最初は仮の数字になるので、取り組みの中で導入前後の時間を測り、実際の数字に置き換えていきます。あわせて、引き合いから試作や見積に進んだ割合も比べておくと、時間以外の変化も説明しやすくなります。

08 当社の運用と支援実績

当社のこれまでの支援では、成約率が47%向上し、案件化率は20%から60%に上がりました（いずれも当社の支援先での実績）。

また、当社自身も自社の商談記録をAIで整理し、案件の管理に使っています。具体的には、担当者が誰であっても案件の状況と次にやることが分かるようにするために、商談のたびに相手の課題、次にやること、受注の見込みを同じ型で記録しています。営業の属人化を減らす取り組みを、まず自社で試しているということです。

メーカーの営業も、同じ考え方で進められるはずです。日報を毎日書いていたとしても、書き方がそろっていない状態では、読み返して比べることは難しくなります。記録をそろえて読み返せる形にしておけば、ベテランのやり方を、その人が退職したり異動したりしたあとも組織の中で引き継げるようになります。

09 上の方に話すための材料

社内で話を進めるときには、次のような質問を受けることが多いはずです。あらかじめ答えを用意しておくと、話が進めやすくなります。



相手	聞かれそうなこと	答え方の例
経営者・営業部長	受注につながるのか	まず1つの課で、引き合いから試作や見積に進んだ割合を前後で比べ、その数字をもとに広げるかどうかを判断します
営業部長	日報を書く手間が増えないか	書く量は増やさずに、今の日報をAIで同じ型に要約します。かかった時間も測りながら進めます
ベテランの営業	自分のやり方を取られるだけではないか	型づくりの相談役をお願いし、やり方を共有した本人の貢献を評価することを、部長が最初に約束します
若手の営業	日報で管理されるのではないか	案件で困ったときに、同じ記録を見て相談できるようにすることが目的です。記録の使い道は最初に課で決めておきます
情報システム部門	図面や価格の情報は安全か	入れてよい情報の範囲を最初に一緒に決め、社内ルールで認められた環境の中で進めます

話を切り出すときには、次の項目を1枚にまとめると説明しやすくなります。この1枚はWordでも用意しています（https://ai-worker.net/wp-content/uploads/2026/11/aiworker-manufacturing-zokujinka-setsumei.docx）。

項目	書くこと
目的	営業部門の方針や課題と、今回の取り組みのつながり
今の困りごと	対象の業務と、かかっている時間（試算の結果）、ベテランの退職の予定
試したいこと	対象の課と人数、題材、3か月の進め方
いただきたいもの	週1回の話し合いの時間、費用、情報システム部門の確認
3か月後の報告	前後の案件の進み具合と作業時間、次に広げるかどうかの判断材料

10 今週やること3つ

大きな計画を立てる前に、まず次の3つを試してみてください。どれも半日もかかりません。

順	やること	分かること
1	ベテランと若手の日報を3件ずつ並べ、聞いている項目の違いを書き出します	差が出る場面と、型に入れる項目
2	直近の失注を1件選び、購買以外の部署にも理由を聞いてみます	報告された理由と実際の決め手のずれ
3	情報システム部門に、使えるツールと入れてよい情報を聞きます	何を使って進められるか

11 始める前のチェックリスト

次のうち4つ以上に当てはまる場合は、すぐに始められる段階にあると考えられます。

確かめること	当てはまる
ベテランと若手で、引き合いから受注に進む割合の差が大きい	☐
引き合いで何を聞くかが、担当者ごとに違う	☐
日報の書き方が、人によってばらばらになっている	☐
失注の理由が「価格」で片づいていることが多い	☐
数年のうちに退職や異動を控えたベテランの担当先がある	☐
生成AIは各自が使っているが、課の仕組みにはなっていない	☐

出典

資料	発行元・年	使った図表
2026年版 ものづくり白書（概要）	経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2026年5月。厚生労働省の掲載版）	概要4ページ（技能継承の取り組み。元の調査はJILPT「ものづくり産業における人材確保・定着と技能継承に関する調査」）、概要6ページ 図1（就業者数。元資料は総務省「労働力調査」）、概要7ページ 図4（人材育成の問題点。元資料は厚生労働省「能力開発基本調査」）
令和8年版 情報通信白書 第Ⅰ部 第2章 第1節	総務省（2026年）	図表Ⅰ-2-1-7（25ページ）。元の調査は総務省（2026）「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」

当社の実績の数字は、当社の支援先での結果をまとめたものです。架空の営業日報の検証は、当社が2026年11月に実行した結果です。

当社について

Alworker

株式会社Alworkerは、業務に合わせたAIの開発、法人向けAI研修、現場に入り込む伴走支援を行っています。営業職向けには、自社の商談記録を題材にした業務特化の研修を行い、記録の型づくりから一緒に進めます。

採点表や試算を埋めてみたものの進め方に迷う場合は、御社の題材と説明資料を30分で一緒に整理することも可能です。

ご相談: https://ai-worker.net/contact/