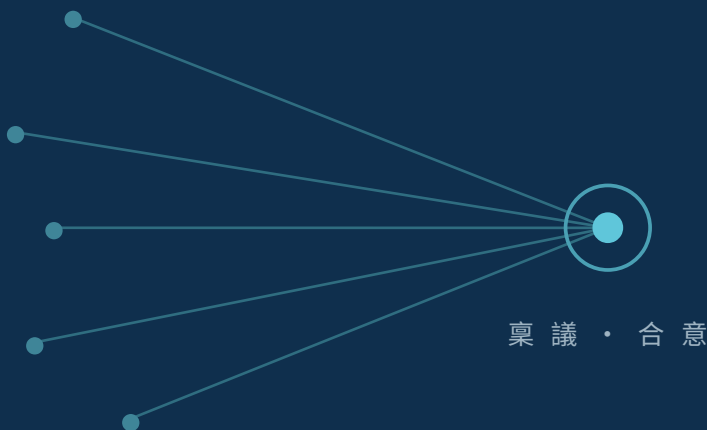


稟議の壁

買い手は商談のあと、社内で何と戦っているか

「社内で検討します」の後、会議室で起きていることの実態調査。



「社内で検討します」の、その先を調べた

BtoB の商談は、その場では決まらない。買い手はこう言う – 「社内で検討します」。その会議室に、売り手は入れない。本レポートは、その「見えない時間」を国内の一次データで追ったもの。全データに調査主体・時点・サンプル数を併記し、公開一次ソースで確認できなかった数値は採用していない。相関と因果は区別している。

この号が追う 5 つの問い

- RQ1** 稟議には誰が・何人関わり、どれくらいかかるか
- RQ2** 稟議が止まる・戻される理由の上位は何か
- RQ3** 決裁者は案件の「何を」見て判断しているか
- RQ4** 買い手はベンダー資料を社内でどう使っているか
- RQ5** 「社内を通しやすかったベンダー」は何が違ったか

3行でわかる、会議室の中

結論①

稟議は「情報不足」ではなく「人数と段階」で止まる

承認に1日以上=73.5%、稟議は8割超が2段階以上。課題の首位は「関わる人が多すぎる」41.0%。止めているのは資料の量ではなく、社内の説明コスト。

結論②

決裁者が見ているのは、機能ではなく「通る理屈」

機能比較表は46.2%に「影響しなかった」。有用なのはROI試算55.4%。問われるのは機能の優劣でなく、費用対効果とリスクの説明可能性。

結論③

ベンダー資料は、そのままでは会議室に届かない

68.4%が資料を「加工してから」社内共有。担当者は売り手の資料を社内向けに翻訳する編集者になっている。

会議室を象徴する 4 つの数字

73.5%

稟議の承認に 1 日以上かかる (n=312)

58.5%

大型購買で意思決定に 7 名以上が関与
(n=330)

68.4%

ベンダー資料を「加工して」社内共有
(n=317)

46.2%

機能比較表は購買判断に影響しなかった
(n=330)

出典：弁護士ドットコム（2024, n=312）／ IDEATECH× デマジェン総研（2026, n=307 ・ n=330）／
IDEATECH×Bizibl（2026, n=317）。

本レポートが導く「会議室で負けない設計公式」

社内の説明者として支援 × 決裁者の問いに先回り × **そのまま稟議に
添付できる形**

= 会議室で負けない受注導線

買い手の最大の仕事は、もう「選ぶこと」ではない

良し悪しの判断は、営業に会う前にほぼ終わっている。残された難所は、その判断を**社内の合議体に通し、稟議を突破すること**のほうにある。

そして止まる正体は情報不足ではない。買い手の 40.7% は資料を読み切れていない。理由の首位は「長すぎる・情報量が多すぎる」でともに 59.7%。

5.6–18.3 人

低価格帯→高価格帯の関与人数（n=600）

8 割超

稟議が 2 段階以上を通る（n=307）

売り手が陥る罠

商談が進まないとき、反射的に「資料をもう一本」渡す。だが止まる原因が情報量でないなら、資料の追加は担当者の説明コストを増やすだけ。

「社内で検討します」は、外交辞令ではない

期間

承認は1日で終わらない

「2～3日」が最多 52.5%。1日以上が計 73.5%。大型購買は 54% が半年以上を要する。

関与

直属上長で終わらない

1段階で済むのは 11.7% だけ。8割超が2段階以上、約2割が3段階以上を通る。

差し戻し

ほぼ全員が経験している

起案者の 97.2% が差し戻しを経験（参考値・n=107）。ただし、その理由は誰も測っていない。

一言でいえば — 売り手が見ている「商談」は、買い手の社内では 起案→根回し→承認×N段→決裁 という長い列の、入口にすぎない。

稟議は「情報不足」では止まっていない

関わる人が多すぎる



根回し・事前調整に時間がかかる



対象範囲が広すぎる



稟議プロセスの課題（弁護士ドットコム 2024・複数回答・n=312）。上位はいずれも「説明・調整のコスト」。「判断材料が足りない」は上位に現れない。

計測の空白

差し戻しはほぼ全員（97.2%・エイトレッド 2025, n=107・参考値）が経験しているのに、「なぜ戻されたのか」を選択肢別に聞いた国内調査は、確認できた範囲で存在しない。買い手の最大の障害が、業界の計測の空白地帯になっている。

決裁者は、機能ではなく「通る理屈」を見ている

46.2%

機能比較表は「購買判断にほとんど影響しなかった」

55.4%

「ROI 計算シミュレーター・投資対効果の試算」を有用と評価

決裁者は「選ぶ人」ではなく「承認する人」。

机上で見ているのは製品ではなく「これは通していい案件か」という理屈。欲しいのは機能一覧ではなく、承認を正当化できる根拠。

出典：IDEATECH×デマジエン総研 第2弾（2026, n=330）／才流（2025, 経営層 n=393）／6sense（2025, n=4,000）。

買い手は、あなたの資料を“翻訳”している

68.4% が、受け取った資料を「加工してから」社内共有する（n=317）。7割近くが、売り手の資料をそのまま流していない。

数値や図表だけをコピー & ペースト

51.2%

必要部分のスクリーンショット

45.6%

ChatGPT などの AI で要約

35.9%

自分の言葉で要約

35.5%

これらはすべて、資料を「社内を通る形に翻訳している」痕跡。

担当者は、売り手の資料の“無償の編集者”をやらされている。しかも40.7% は資料を読み切れてもいない。

出典： IDEATECH×Bizibl （2026, n=317 ・加工の中身は複数回答 n=217）。引用時「リサピー®」表記。

社内を通しやすかったベンダーの3つの共通点

①

決裁者の問いに先回りした

ROI 試算・費用対効果・リスクと撤退条件を、あらかじめ渡していた。

04 章: ROI 試算を 55.4% が有用

②

再編集コストを最小化した

切り出せる図表・冒頭の結論・稟議にそのまま添付できる形で作っていた。

05 章: 68.4% が加工して共有

③

担当者の社内説明に伴走した

関わる人数と承認段階に合わせ、承認者ごとの材料を設計していた。

02・03 章: 関与 7 名以上 58.5%

合意形成チームの高品質取引報告は 2.5 倍、最初に接触したベンダーが約 8 割を受注。いずれも相関であり因果ではない。

「社内で通る理屈」の設計原則

すべての原則は、一つの発見 – 買い手は資料を“翻訳”して社内を戦っている – から導かれる。

①

「読む」でなく「使う」を基準に作る

結論を冒頭に、図表は切り出せる形に。読了率でなく引用のされやすさ。

②

決裁者の3点を先回りして渡す

比較の理屈・費用対効果・リスクと撤退条件。機能でなく承認の根拠で勝つ。

③

承認者ごとに一枚ずつ分解する

経理に費用対効果、情シスにセキュリティ、経営層に撤退条件を。

④

商談を「社内提案の準備室」にする

「いつ決まりますか」を「どなたの承認で止まりそうですか」へ。

⑤

測るのは商談数でなく到達率

資料が稟議に登場したか。商談後に計測点を一つ増やす。

結び

買い手の担当者は、味方である。

BtoB の商談は、会議室で負ける。そして会議室に、売り手は入れない。入れるのは、資料と、担当者の説明だけ。

売り手にできる最良の支援は、その2つを「社内で通る理屈」として設計しておくこと。負ける相手は、担当者でも競合でもなく、「社内の説明コスト」そのものである。

あなたの資料は、会議室まで届いていますか？

- ☐ 1. 商談後に「誰が・何段階で」承認するかを案件ごとに把握している
- ☐ 2. 冒頭 1 ページだけで結論と費用対効果が説明できる構成になっている
- ☐ 3. 図表・数値が「切り出して社内共有される」前提でデザインされている
- ☐ 4. 機能比較表とは別に「比較の理屈・費用対効果・リスクと撤退条件」を渡せる
- ☐ 5. 承認者の立場ごと（経理・情シス・経営層）に懸念と答えを整理してある
- ☐ 6. 商談の後半を「買い手の社内提案の準備」に使う設計になっている
- ☐ 7. 自社の資料が買い手の稟議に「登場したか」を確認するプロセスがある

チェックの数で、会議室からの距離がわかる。0～2 個 = 商談室で停止／3～5 個 = 途中で途切れ／6～7 個 = 到達率の実測へ。

資料を増やす前に、 買い手の会議室で何が 起きているかを知る。

1

現状のヒアリング

商材・受注プロセス・商談後の停滞状況の確認

2

要因仮説の整理

買い手の社内合意のどの段階で止まっているか

3

論点整理

次に見るべき論点と、優先的に手を入れるべき資料・接点

売り込みは行いません。相談後は論点を整理したメモをお送りし、必要と判断した場合のみ「受注導線設計パッケージ」をご提案します。

REFERENCES

参考文献一覧

本レポートに掲載した数値は、すべて以下の一次調査に基づく。各出典の正式名称・発行主体・調査時点・サンプル数を記載する（2026年7月時点・当社照合）。

国内調査

- **弁護士ドットコム株式会社／プロフェッショナルテック総研** 「＜社内稟議の実態調査＞」クラウドサイン利用者対象・ウェブアンケート。2024年9月25日～10月31日、n=312。
- **デマジェン総研（北川裕康氏）× 株式会社 IDEATECH** 「日本の BtoB 大型購買プロセスに関する実態調査」（第1弾）リサピー®企画・インターネット調査。2026年3月23～26日、n=307。
- **デマジェン総研（北川裕康氏）× 株式会社 IDEATECH** 「【第2弾】日本の BtoB 大型購買プロセス調査」リサピー®企画・インターネット調査。2026年5月25～26日、n=330。
- **株式会社 IDEATECH × 株式会社 Bizibl Technologies** 「BtoB 商材導入で使われる『社内検討資料』の実態」リサピー®。2026年5月、n=317（加工の中身は複数回答 n=217）。引用時「リサピー®」表記。
- **株式会社才流（さいる）** 「中小企業経営者編 BtoB 商材の導入実態調査」2025年4月、経営層 n=393。
- **株式会社エイトレッド** 稟議実態調査。2025年10月、n=107（参考値）／2022年 n=109。
- **ワンマーケティング株式会社** 「BtoB 購買プロセス白書 2025」2025年、n=600。

グローバル調査

- **Gartner, Inc.** Press Release （2025-05-07, n=632 ／ 2026-03-09, n=646）。相関値であり因果ではない。
- **6sense** “Buyer Experience Report 2025”, n≈4,000。相関値であり因果ではない。

※ 出典の異なる数値は母集団・設問が異なるため単純比較はできない。国内主要データはインターネット調査を含む。エイトレッド調査（n=107/109）は参考値。数値は各調査の母集団に依存する。