

その商談は、 なぜ受注にならなかったのか

買い手は“説明”を求めている。
“決断”を助けてほしいだけだ

商品評価は高かった。それでも決まらなかった商談の実態調査。

商 談 ・ 決 断

00

EXECUTIVE SUMMARY

この号の背骨

買い手が営業に会う理由は「説明を聞く」から「決めるのを助けてもらう」へ変わった。説明する営業は最下位に沈み、判断を助ける営業だけが受注に残る。

結論①

会う理由が「説明」から「決断支援」へ。営業説明は重視情報源で11.1%最下位（n=180）。

結論②

止まる理由は情報不足でなく「判断できない」。92.2%が自分のペース＋必要時相談。

結論③

会う前に検討は終わっている。70.4%が営業接触前に課題明確化。営業の出番は後半へ。

00

KEY NUMBERS

商談の分かれ目を象徴する4つの数字

11.1%

意思決定で重視した情報源としての
「営業担当者の説明」。最下位（
n=180）

73.9%

営業と直接やり取りせず社内で検討
が進んだ経験がある買い手（n=180
）

92.2%

「自分のペースで確認し、必要なと
きに相談したい」買い手（n=180）

62.5%

候補入りの決め手＝「業界特化情報
」。機能一覧ではない（n=307）

出典：エヌケーエナジーシステム「BtoB購買の意思決定プロセス実態調査」（2026年1月, n=180）／IDEA TECH×デマジエン総研「日本のBtoB大型購買プロセスに関する実態調査」（2026年3月, n=307）。

00

THE FORMULA

受注に届く商談の設計公式

説明をやめる

情報はもう足りている

× 判断を助ける

情報の交通整理と決断の自信を渡す

× 買い手のペースを尊重する

必要なときに相談できる状態を作る

× 社内を通す材料を渡す

決裁者・合議体が使える形にする

= 「社内で検討します」で止まらない受注導線

01

WHY NOW

なぜ今、これを調べるのか

「商品は評価された。感触も良かった。なのに決まらない」。かつて情報を持つのは営業側で、商談は「説明の場」だった。うまく説明できる営業が勝った。その前提が崩れた。いまや買い手は会う前に自分で調べ、比較し、絞り込む。営業は検討の入口に立つ「説明者」ではなく、独力で進む長い時間の先に呼ばれる存在になった。

27.2%

意思決定関係者の全員が営業と直接話したケース。7割以上の商談で、決裁に関わる誰かは営業に一度も会っていない。

営業は「見えない場所」に追い出された

営業の説明は、商談室のドアの外へは出ていかない。問うべきは「どうすればもっと説明できるか」でなく「後半に呼ばれた営業は、そこで何をすれば受注に届くのか」である。

出典：エヌケーエナジーシステム 2026年1月, $n=180$ 。

02

FRAMEWORK

商談を「説明の場」から「決断支援の場」へ

商談の場を「買い手が営業に期待していること」で3層に分解する。

説明の層

価値：低下 ▼

製品・機能を伝える

買い手の状態：会う前にほぼ情報を持っている

整理の層

価値：上昇 ▲

買い手の状況を整理し、判断の軸を作る

買い手の状態：情報はあるが判断できない

合意の層

価値：上昇 ▲

社内で通すための材料をそろえる

買い手の状態：社内を通す必要がある

かつての商談は「説明の層」で完結した。今、営業の価値は下の2層（整理・合意）へ移った。

03

FINDING ①

営業の説明は、「最下位」に沈んだ

11.1%

意思決定で重視した情報源としての「営業担当者の説明」＝最下位。製品ページ・比較記事・事例・口コミの下に置かれた。

説明力の問題ではない。買い手は**商談の前にすでに情報収集と理解を完了**している。だから商談で新しく説明されても、判断材料としての価値が薄い。

27.2%

意思決定関与者の全員が営業と話したケース。営業が会えているのは合議体の一部だけ。説明は商談室の外へ出ていかない。

「気づいたら失注」は運でなく、営業が会えていない場所で判断が下される構造の必然である。

出典：エヌケーエナジーシステム 2026年1月, $n=180$ 。

04

FINDING ②

情報不足でなく「判断できない」で止まる

買い手は情報に困っていない。困っているのは、集めた大量の情報をどう判断すればいいか分からないこと。情報でなく、判断の軸が足りない。

92.2%

「自分のペースで情報を確認し、必要なときに相談したい」買い手。こまめな電話や説明を望む声は1割未満。

これは営業への拒絶ではない。避けられているのは、一方的に説明する営業だけである。買い手は「判断に詰まったとき交通整理してくれる営業」を必要としている。

買い手は、説得されたいのではない。確信したいのだ。

集めた情報が自分の判断で正しいと思え、社内で堂々と主張できる状態。その確信づくりに伴走できるかが、商談の分かれ目になる。「情報を増やす」はもう支援にならない。

出典：エヌケーエナジーシステム 2026年1月, n=180。

05

FINDING ③

会う前に、検討は終わっている

70.4%

営業接触前に課題の明確化を完了。3人に2人以上が、営業との初接触時に課題明確化を完了/おおむね進めていた。

営業の伝統的な仕事（ヒアリングで課題を掘り、ニーズを教育する）は、その大半が終わったあとに営業が登場する。営業の出番は前半から後半へ、まるごと後ろにずれた。

候補入りの決め手は、機能一覧ではない

62.5%

候補入りの決め手＝業界特化情報（首位）

4割

機能不足を理由に候補から外れる（足切り条件）

営業は要らなくなったのではなく、仕事の場所が前半から後半へ移動した＝再配置。

出典：IDEA TECH×デマジェン総研 2026年3月, n=307。

06

FINDING ④

決断を助ける営業は、「何を」しているか

受注に届く営業が商談の場でしている3つの動作。

動作① 情報を整理し、判断の軸を渡す

情報を足さず、買い手が集めた情報を一緒に整理し「この軸で見ればいい」を渡す（センスメイキング）。情報提供者から判断の伴走者へ。

動作② 自社に引きつけた具体を渡す

機能一覧でなく業界・規模に合わせた事例とROI試算。約6割がROI試算を有用、約半数が機能比較表は影響しないと回答（n=330）。

動作③ 会えない人の分まで社内を通す材料

7名以上関与が58.5%。担当者が社内で使える材料（決裁者向け要約・部門別便益・リスク整理）を渡し、商談室の外の承認者を動かす。

3つの動作は一つを指す —— 営業の仕事を「製品を説明する」から「買い手の決断を助ける」へ反転させること。

出典：IDEA TECH×デマジエン総研 2026年5月, n=330。センスメイキングはGartner提唱の概念（本文は国内データを主とし枠組みとして参照）。

07

DESIGN PRINCIPLES

商談を「決断の準備室」に変える5原則

原則①

説明をやめ、整理から始める（「御社の状況を整理させてください」）

原則②

情報を足さず、判断の軸を渡す（「この3点で比べれば決めます」）

原則③

買い手のペースを設計に組み込む（押し込まず相談できる状態を作る）

原則④

自社に引きつけた具体を機能一覧の代わりに渡す（事例・ROI試算）

原則⑤

会えない人の分まで社内を通す材料を渡す（承認者を担当者経由で動かす）

07

CONCLUSION

営業は「説明する人」でなく「決断を助ける人」

必要なのは説明力の向上でなく、商談の役割を「説明する場」から「決断を助ける場」へ反転させること。

論点	説明する商談（沈む）	決断を助ける商談（残る）
商談の目的	製品・機能を伝える	買い手の判断を助ける
冒頭	製品説明から始める	状況の整理から始める
詰まったとき	情報・資料を足す	判断の軸を渡す
接触の仕方	こまめに追いかける	必要なときに相談できる状態
渡すもの	機能一覧・比較表	業界特化の具体・ROI試算
相手	目の前の担当者	会えない承認者まで

08

SELF-CHECK

あなたの商談は、決断を助けていますか？

- ☐ 1. 商談を製品説明でなく、買い手の状況を一緒に整理することから始めている（発見①②）
- ☐ 2. 止まったとき、資料を足すのでなく「判断の軸」を渡せている（発見②）
- ☐ 3. こまめに追わず、買い手が「必要なとき相談したくなる」状態を作れている（発見②）
- ☐ 4. 課題はほぼ固まっている前提で、後半（判断支援）に商談を設計している（発見③）
- ☐ 5. 機能一覧でなく、業界・規模に引きつけた事例やROI試算を渡せている（発見③④）
- ☐ 6. 会えていない承認者の分まで、担当者が社内で使える材料を渡せている（発見④）
- ☐ 7. 「いつ決まりますか」でなく「どなたの承認で止まりそうか」を把握し助けている（発見④）

0～2個 | 商談がまだ「説明の場」にとどまっている可能性。「何を助けるか」の再定義が先決。

3～5個 | 決断支援に踏み出しているが、どこかで説明の場に戻っている。

6～7個 | 商談が「決断の準備室」になっている。次は「どの承認者から助けるか」を数字で設計。

無料相談

受注導線の論点整理

プロレクト株式会社は「受注導線設計」を専門とするコンサルティングファームです。無料相談（30分）では売り込みを行わず、次の3点に絞ってお話しします。

1 現状のヒアリング

商材・受注プロセス・商談から受注までの流れの確認

2 要因仮説の整理

商談が受注に変わっていない要因はどこにあるか

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接点

相談後には論点を整理したメモをお送りします。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（提案しない場合もその旨を明確にお伝えします）。

なお、本レポートそのものが、プロレクトの「一次情報コンテンツ」の実例です。公開一次調査を調査主体・時点・n数まで遡って照合し、測られていない論点は「空白」として正直に示す。「社内で検討します」で止まってしまうその商談を、私たちは一つずつ設計し直していきます。

REFERENCES

方法論・計測の空白・主要出典一覧

方法論

国内の公開一次調査（プレスリリース原本・調査主体の発表）を優先的にWeb調査で収集し、プロレクトの「受注導線設計」の観点から構造化。調査時点：2026年7月。全数値に調査主体・時点・n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。

計測の空白

- ・日本で「決断を助ける営業（センスメイキング型）が実際に受注率を上げた」ことを実測した公開一次データは存在しない（確認範囲）。買い手の態度・期待は測られているが、営業スタイル別の受注率の実測はない。
- ・営業が会えていない合議体メンバーが、どこで・何を根拠に判断を下すかを追跡した国内データは限られる。
- ・業界特化情報・ROI試算の効果は有用性評価（自己申告）まで。受注率への因果は未検証。

主要出典（抜粋）

国内（買い手の意思決定・営業への期待）：株式会社エヌケーエナジーシステム「BtoB購買の意思決定プロセスに関する実態調査」（2026年1月9～11日、導入/見直しに関与した企業担当者、n=180）

国内（大型購買・候補選定）：IDEATECH/デマジエン総研「日本のBtoB大型購買プロセスに関する実態調査」第1弾（2026年3月、n=307、300万円以上）・第2弾（2026年5月、n=330、500万円以上）

参考（概念）：センスメイキング（sense making）はGartner提唱の営業アプローチ概念。本レポートは国内データを主とし、営業の動作の説明枠組みとしてのみ参照。