

— 2025年度版 BtoB購買プロセス白書

営業が会う前に、 勝負は**決まっている**

デジタル化・AI化・グループ購買が変える、BtoB意思決定の実態

全国で仕入・購買・契約に関わるビジネスパーソン600名への調査から、買い手が「いつ」「誰と」「何を見て」決めているのかを明らかにする。

売り手が接触する時点で、買い手の検討はどこまで進んでいるのか。

85% 商談前に候補を絞り込み済み	18.3 人 高価格帯の関与人数（平均）	4.4 社 提案を受けた会社数（平均）	12% 「AI検索」が増えている情報源
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

本書が答える、3つの問い

BtoBの購買は「担当者が比較して決める」ものだと語られてきた。だが実際のプロセスは、売り手が想定するよりも早く始まり、多くの人を巻き込み、多様な情報源をまたいで進む。本書は600名の実態調査から、その3点を数字で確かめる。

Q1

買い手は、いつ決めているのか。

営業が最初に会う時点で、候補はどこまで絞り込まれているのか。(第1章)

Q2

誰が、決めているのか。

金額が上がると、何人が関わり、その中で誰が何を見ているのか。(第2章)

Q3

何を見て、決めているのか。

提案のどこが評価され、どのフェーズで何が効いているのか。(第3章・第4章)

目次

導入	エグゼクティブサマリー／本書の読み解き3軸	P3-P5
第1章	営業が会う前に、勝負は決まっている 検討時間・候補の絞り込み・既存取引の壁・認知経路・情報源	P6-P11
第2章	買い手は「一人」ではない 関与人数・関与フェーズ・役割5類型・購買セグメント	P12-P16
第3章	何を見て、選ばれているか 提案評価の重視項目・決め手の変化・価格帯差・効いていない訴求	P17-P20
第4章	いつ、何が効くか 営業面談のタイミング・フェーズ別の重視情報源・総括マップ	P21-P23
第5章	提言 営業前への投資・購買グループ対応・価格帯別戦略・役割別設計・データ構造	P24-P26

7つの発見

- 01 営業が会う時点で、候補は絞り込まれている。営業面談に立ち会う購買担当者の**85%**が、最初の面談時にはすでに仕入先候補を絞り込んでいる（ほぼ決定29%＋数社に絞り込み56%/n=96）。2020年調査の79%からさらに前倒しが進んだ。
- 02 金額が上がると、買い手は「群れ」になる。購買に関わった人数は、300万円未満で平均5.6人、300～1,000万円未満で**14.4人**、1,000万円以上で**18.3人**。ただし中央値は3人・5人・5人で、分布は少数の大型案件に強く引っ張られている。
- 03 検討時間も、金額に比例して伸びる。低価格帯では18.5%が1週間未満で決めるのに対し、高価格帯ではわずか**2.2%**。逆に半年以上かける層は7.2%対17.8%。同じ「BtoB購買」でも時間軸がまったく違う。
- 04 最初の接点は、検索エンジン。いま取引している企業を初めて知ったきっかけは「検索エンジン」が**28.7%**で突出。次いで既存取引先からの提案17.0%、比較サイト11.5%。AI検索・生成AIもすでに8.8%を占める。
- 05 情報源は増える一方で、減るものがない。「最近増えた情報源」は企業サイト19.7%・検索17.3%・**AI検索12.3%**と続くのに対し、「最近減った情報源」は最大でもTVCM等の8.3%。買い手の接点は絞り込めない。
- 06 決め手が「品質」から「会社の信頼性」へ動きつつある。提案評価で1番目に重視する項目は、製品・サービスの品質26.5%に対し会社概要・会社の信頼性が**24.7%**。その差はわずか1.8ポイントまで縮んだ。
- 07 分水嶺は「中価格帯」にある。300～1,000万円未満の層は、提案評価14項目の**すべて**で他の価格帯を上回り、情報収集もAI活用も最も active。ここを境に購買は別のゲームに変わる。

結論：買い手側で起きている3つの構造変化

個々の数字は、次の3つの構造変化に集約できる。いずれも「売り手が接触する前・接触できない場所」で購買が進んでいることを示している。

01	02	03
前倒し化	グループ化	多層化
買い手は営業に会う前に、検索し、比較し、候補を絞る。営業面談は「選定の間」ではなく「絞り込み済みリストの確認の間」に変わりつつある。	意思決定は個人ではなく集団で行われる。金額が上がるほど関与者は増え、一人が関与するフェーズも広がる。単一のリードに接触しても、意思決定には届かない。	情報源は企業サイト・検索・比較サイト・AI・営業説明へと多層化し、どれも減らない。フェーズが進むにつれ、主役はWebから営業へ静かに入れ替わる。
85%が商談前に絞り込み済み／初認知の28.7%が検索エンジン	高価格帯で平均18.3人が関与／一人あたり関与フェーズ2.1→3.1へ	減った情報源は最大8.3%／課題認識はWeb22.9%・提案評価は営業22.1%

売り手にとっての含意。「商談が始まってから差をつける」という前提はもはや成立しにくい。①営業前の情報接点を整えること、②単一リードではなく購買グループを捕捉すること、③フェーズごとに出すべき情報を変えること——この3点が、本書の提言の骨格である（第5章）。

3つの変化と、本書での検証箇所

構造変化	売り手が直面する事態	本書での主な検証	対応する提言
前倒し化	初回商談の時点で、すでに比較は終わっている	P7 候補の絞り込み／P9 認知経路／P22 フェーズ別情報源	提言①（P24）
グループ化	接触した1人に届けても、決裁の間には伝わらない	P12 関与人数／P13 関与フェーズ／P14・P15 役割別	提言②④（P24・P26）
多層化	チャンネルを絞れず、フェーズごとに効く情報も変わる	P10・P11 情報源／P17～P20 評価項目／P23 総括マップ	提言③⑤（P25・P26）

本書の読み解き3軸

本書は購買行動を「金額」「役割」「フェーズ」の3軸で切り分けて読む。以降の各ページはこの定義に従う。

軸1 | 価格帯 — 1回あたりの取引金額

区分	1回あたりの金額	本書での位置づけ
低価格帯	300万円未満	回答者の大半（最頻額ベースでn=427）。短期・少人数・固定取引先が中心
中価格帯	300万～1,000万円未満	購買行動が質的に変わる分水嶺（n=83）。情報収集が最も活発
高価格帯	1,000万円以上	長期・多人数（n=90）。候補が限られ、情報源はむしろ絞られる

軸2 | 役割 — 購買における5つの立場（重複あり）

役割	該当者	定義
意思決定者	195名	最終的な意思決定を行う
意思影響者	236名	経験・専門知見を共有し、導入決定の方向性に影響を与える
情報収集者	216名	製品・サービスの情報収集と整理を担う
推進者	171名	業務上の課題や要件を整理し、導入・切替を推進する
実利用者	271名	実際に使う立場として意見を伝える

軸3 | 購買フェーズ — 課題設定から利用まで

検 討				選 定				決 定		利 用
課題設定	要求整理	予算確保	情報収集	購買先選定	購買先面談	提案評価	交渉	承認	発注	利用

本調査では、営業面談の実施は「情報収集」フェーズが最多（第4章）

ベース数についての注記。本調査は600名を対象とするが、設問により回答ベースが異なる。とくに購買先面談に関する設問（Q5・Q6・Q7）は「購買先面談を自身の担当業務として挙げた回答者」のみが回答しており、ベースはn=94～96である。該当ページには必ずベース数を明記した。

検討時間は、金額にほぼ比例する

同じ「BtoB購買」と呼んでも、動く時間の長さはまったく違う。低価格帯では5人に1人近くが1週間未満で契約まで到達するのに対し、高価格帯でそれができるのは45人に1人。売り手のリードタイム設計は、この差を前提にしなければ噛み合わない。

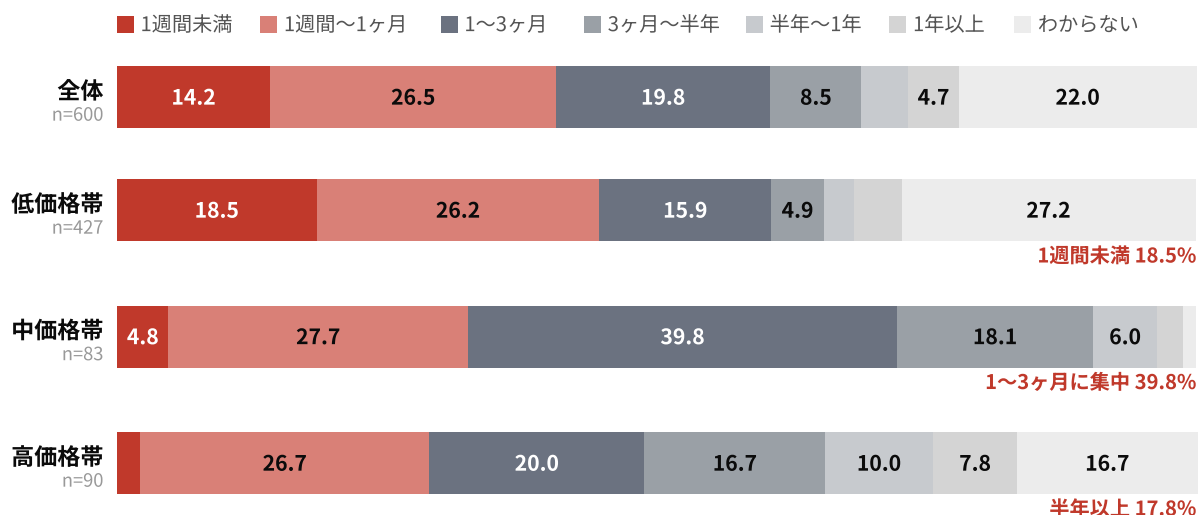


図1：検討初期段階から契約までの期間（最頻額の製品・サービス／単一回答） [n=600]

読みどころ。中価格帯は「1～3ヶ月未満」に39.8%が集中し、他の価格帯より山がはっきりしている。判断に必要な情報は増えるが、稟議の階層は高価格帯ほど深くない——検討が最も「濃く、速く」動く層といえる。一方、低価格帯は「わからない」が27.2%と高い。日常的な購買ほどプロセスとして意識されておらず、売り手からは動きが見えにくい。

売り手にとっての意味。低価格帯を狙うなら、買い手が動き出してから接触するのでは間に合わない。18.5%は1週間以内に決着しており、**常時「見つかる状態」を維持しておくことが唯一の打ち手**になる。一方、高価格帯は**検討に3ヶ月以上かける層が34.5%を占める**（うち半年以上が17.8%）。マーケティングの成果を四半期ごとに「**今期獲得したリードが今期いくら受注になったか**」で測ると、この層の案件は期末時点でまだ検討の途中にある。**順調に進んでいる案件が、集計上は「成果なし」として扱われてしまう**——価格帯ごとに、成果を測る期間そのものを分ける必要がある。

※ 価格帯は「最も頻繁に仕入・購買・契約する金額」で区分。以降も断りのない限り同じ区分を用いる。「わからない」の比率が低価格帯で高いのは、日常的な反復購買では検討期間が意識されにくいと考えられる。

85%が、商談前に候補を絞り込んでいる

営業担当者と最初に会う時点で、買い手の頭の中はどこまで決まっているのか。購買先面談に立ち会う担当者に聞くと、候補が「ほぼ決まっている」29.2%、「いくつかに絞り込まれている」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。



図2：営業担当者和の最初の面談時における仕入先・契約先候補の決定状況（単一回答） [n=96]

この数字が意味すること。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14.6%——7人に1人にすぎない。残りにとって初回面談は選定ではなく、すでに作られたリストを確認・検証する場である。つまり売り手の勝負は、面談の巧拙ではなくそのリストに載れるかどうかで先に決まっている。

役割を問わず、傾向は変わらない

役割	n	絞り込み済み計
意思決定者	44	90.9%
推進者	57	89.5%
意思影響者	69	86.9%
情報収集者	73	86.3%
実利用者	41	82.9%

2020年から、さらに前倒しへ

79% → 85%

営業面談前に候補を絞り込んでいる層の割合。2020年調査から約6ポイント上昇し、買い手の自律的な絞り込みが進んでいる。

ベースに関する注記。本設問は「購買先候補の営業担当者和の面談」を自身の担当業務として挙げた回答者のみが対象（n=96）。したがってこの85%は「営業面談に立ち会う購買担当者」における割合であり、購買関係者全体の割合ではない。ただし営業が実際に対面する相手はまさにこの層であり、売り手にとっての実務的な意味は大きい。

77%は「決まった相手」から買い、 それでも平均4.4社が比較されている

仕入先の選定行動を見ると、「ほぼ毎回決まったところから」37.7%、「ある程度決まったところから」39.7%。合わせて77.3%が既存の取引関係の内側で購買を完結させている。新規参入の余地は、一見きわめて小さい。

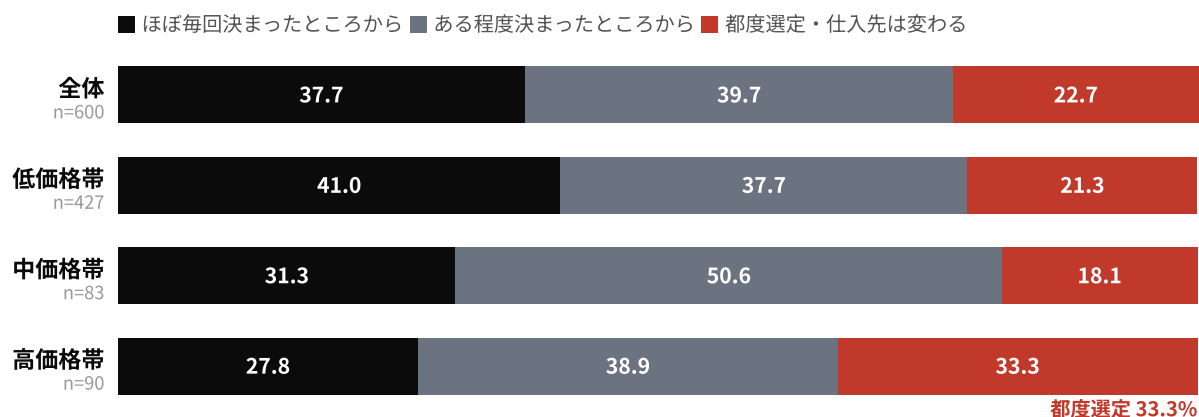
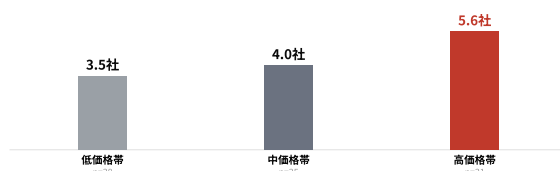


図3：製品・サービスの仕入れ・選定の状況（最頻額／単一回答） [n=600]

ただし、扉は高価格帯で開いている。「都度選定しており仕入先は変わることが多い」は低価格帯21.3%に対し**高価格帯で33.3%**。金額が大きい取引ほど、既存の関係だけでは決まらない。新規開拓の勝ち筋は、日常的な小口ではなく大型案件側にある。

提案を受けた会社数（平均）



全体平均4.4社・中央値3社（n=94）。金額が上がるほど比較対象は増える。

「既存が強い」と「新規が入れない」は別の話。77.3%という数字は、買い手が惰性で買っていることを意味しない。同じ回答者が平均4.4社から提案を受けている。比較検討は行われたうえで、結果として既存取引先が選ばれているという構造である。したがって新規参入側に必要なのは「比較の土俵に載ること」であり、そのための最初の関門は第1章で見た通り、営業接触より前の情報接点にある。

※ 提案社数の設問は購買先面談の担当者のみが回答（n=94）。中価格帯はn=25と少なく参考値。「77.3%」は「ほぼ毎回決まったところから」37.7%と「ある程度決まったところから」39.7%の合計。

最初の接点は、検索エンジン

いま実際に取引している企業を、買い手はどこで知ったのか。答えは「検索エンジン」が28.7%で突出している。人づて（既存取引先17.0%、社内紹介10.8%、商社・代理店9.3%）を合計すれば紹介経路も無視できないが、**単独の入口としては検索が最大である。**

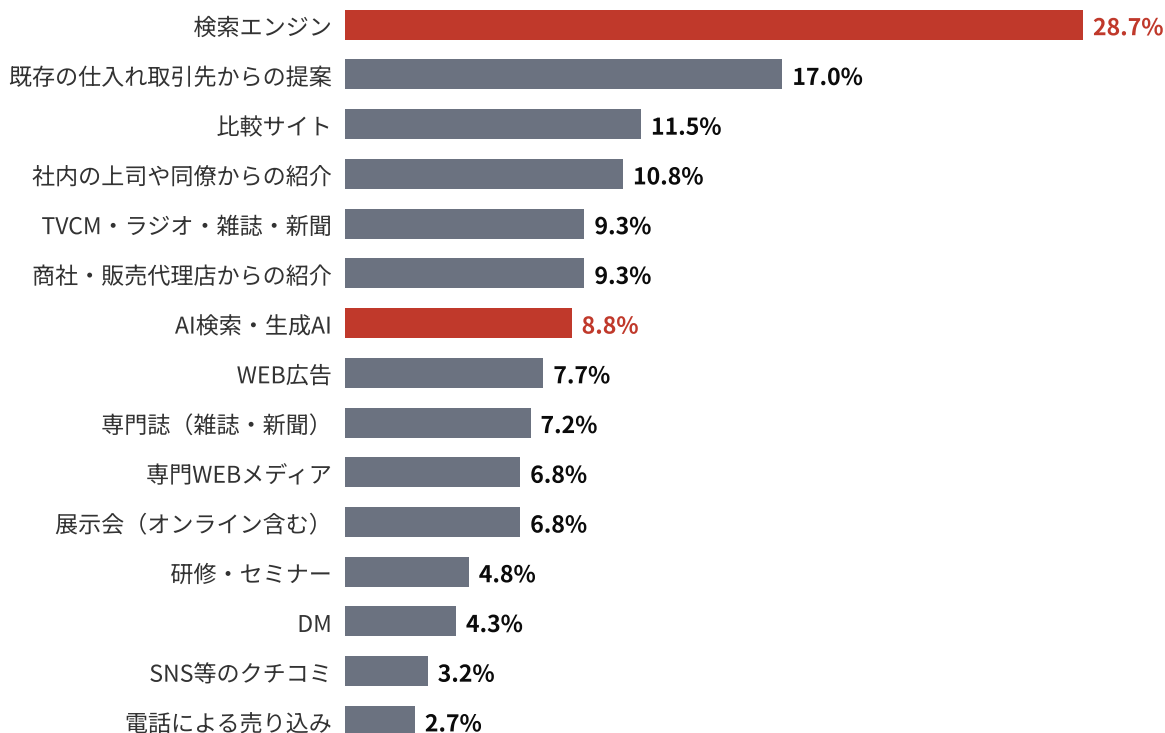


図4：製品・サービスをはじめて知ったメディア・きっかけ（最頻額／複数回答） [n=600]

AI検索は、すでに認知経路になっている。

「AI検索・生成AI」は8.8%で、専門誌（7.2%）や展示会（6.8%）を上回った。中価格帯に限れば**21.7%**まで上がり、既存取引先からの提案（13.3%）を超える。認知施策の対象として、検索エンジンと並べて設計すべき段階に入っている。

「覚えていない」が28.7%。検索エンジンと同率で「特にない・覚えていない」が並ぶ。買い手は自分がどこで知ったかを正確に記憶していない——単一チャネルの効果測定には限界がある、という前提で施策を組む必要がある。

買い手が日常的に見ているもの

検討・購入の際に普段利用する情報源は、**購買先候補企業のWEBサイト38.5%**、**検索エンジン32.2%**が二強。以下、TVCM等20.3%、比較サイト18.2%、既存取引先16.5%、営業による説明16.2%と続く。買い手はまず「自分で調べ」、そのうえで人に会う。

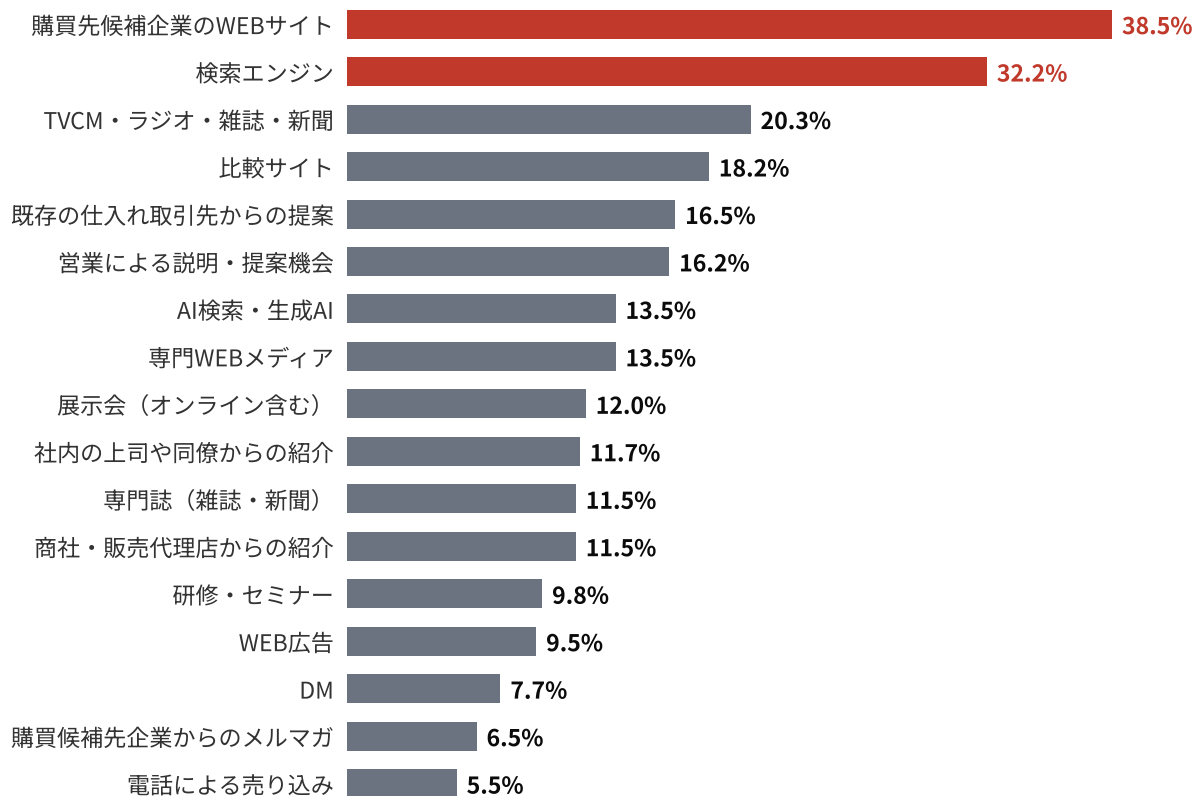


図5：仕入・購買・契約の検討・購入の際に普段利用している情報源（複数回答） [n=600]

中価格帯だけが、あらゆる情報源を使う。中価格帯（n=83）は企業サイト50.6%、検索39.8%、AI検索28.9%、比較サイト26.5%と、ほぼ全項目で他層を上回る。高価格帯では候補が大手数社に限られ専門性も高いため、情報源はむしろ絞られる（企業サイト36.7%・検索26.7%）。「**金額が大きいほど情報を集める**」わけではない——最も探索的なのは中価格帯である。

情報源は「増える一方」で、減るものがない

同じ回答者に「最近利用が増えた情報源」と「減った情報源」を聞くと、非対称な結果が出る。増えた側は最大19.7%、減った側は最大8.3%。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。

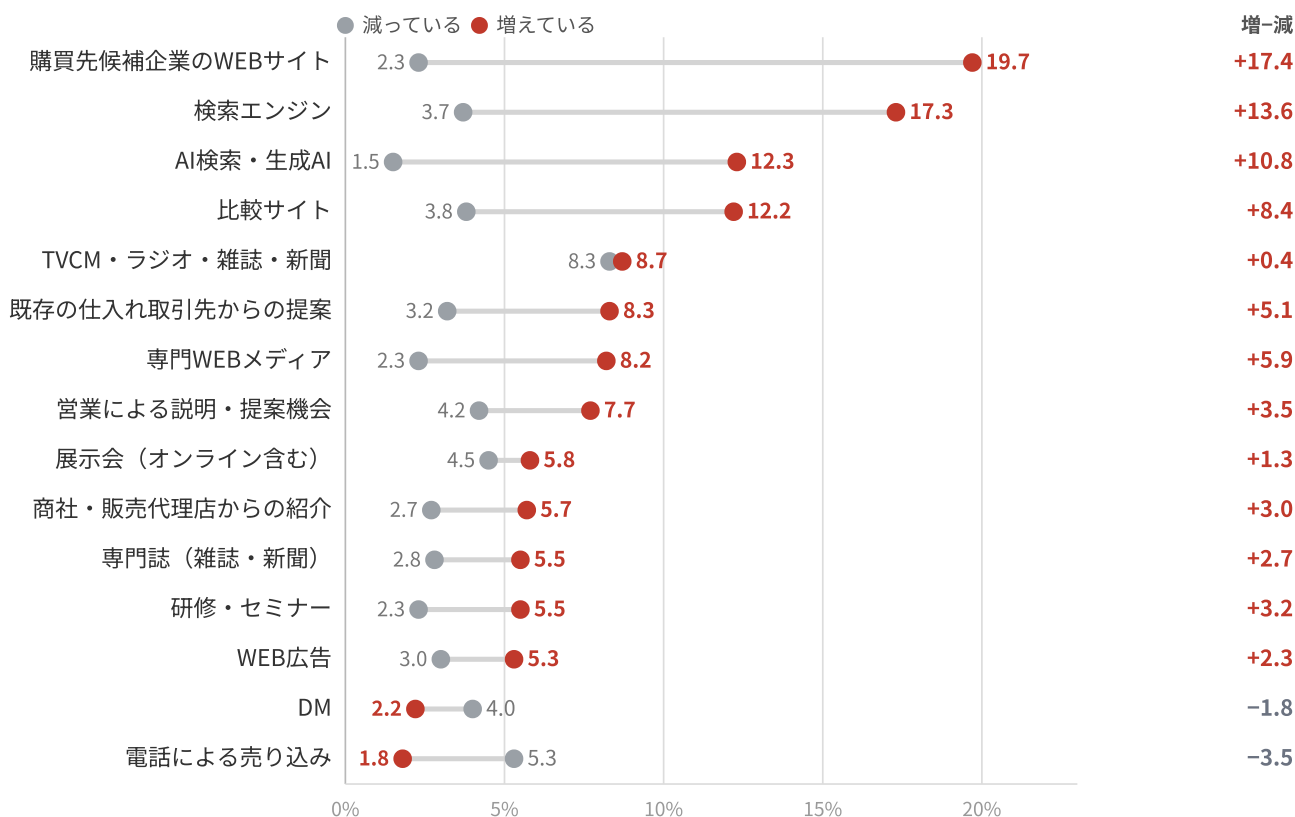


図6：最近利用が増えている情報源／減っている情報源（複数回答・同一回答者） [n=600]

AI検索は3位に着けた。増えている情報源の3番目が「AI検索・生成AI」12.3%。中価格帯では28.9%に達し、企業サイトと並ぶ。まだ主演ではないが、伸び方は最も速い。

唯一減っているのは、押し込み型。増減が逆転しているのは「DM」（増2.2%・減4.0%）と「電話による売り込み」（増1.8%・減5.3%）のみ。買い手が能動的に取りに行く情報は、すべて増えている。

チャンネルを絞る発想が成立しない。右端の「増-減」列は、15項目のうち13項目がプラス。「この媒体はもう効かないから別に寄せる」という置き換えの判断ができない——限られた資源をどこに集中させるかは、チャンネルではなく価格帯・役割で切るほうが現実的である（第5章 提言③④）。

※「増えている／減っている」はいずれも、普段利用している情報源として挙げた項目の中から選ぶ形式のため、両者の合計は100%にならない。TVCM等は増8.7%・減8.3%とほぼ拮抗しており、利用者の入れ替わりが起きていると読める。

金額帯が上がると、関与者は3倍を超える

過去5年で最も大きかった購買において、仕入・購買・契約に係る業務に関わった人数を聞いた。300万円未満では平均5.6人だが、300～1,000万円未満で14.4人、1,000万円以上で**18.3人**。金額の上昇に対して、関与者は不連続に増える。

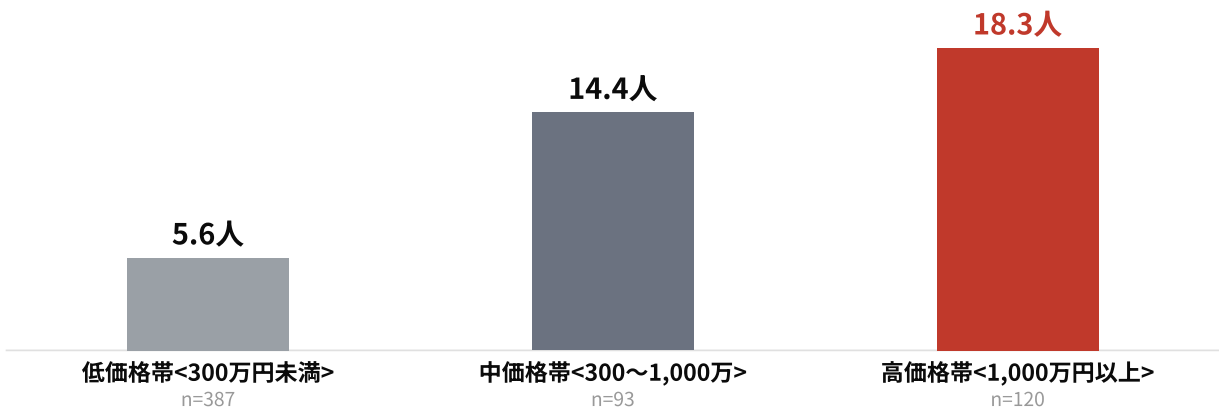


図7：購買に係る業務に関わった人数の平均（単発購入最高額の製品・サービス） [n=600]

ただし「平均18.3人」を鵜呑みにしない。この設問の中央値は低価格帯3人・中価格帯5人・高価格帯5人であり、標準偏差は14.2／55.1／51.3と極端に大きい（最大値500人）。典型的な案件は5人前後、そこに一部の全社導入案件が平均を押し上げているという構造である。実務的には「5人程度を標準とし、大型案件では数十人規模もありうる」と読むのが正しい。

価格帯（単発購入最高額）	n	平均	中央値	標準偏差	読み方
300万円未満	387	5.6人	3人	14.2	担当者と承認者で完結する
300万～1,000万円未満	93	14.4人	5人	55.1	部門をまたぎ始める
1,000万円以上	120	18.3人	5人	51.3	全社導入型の案件が混在する

一人が関わるフェーズも、同時に広がる

増えるのは人数だけではない。一人の担当者が関与するフェーズの数も、金額とともに増える。低価格帯では平均2.1フェーズだが、中価格帯では3.1フェーズ。買い手側の担当者は、より広い範囲を横断して動くようになる。

価格帯	n	課題設定	要求整理	予算確保	情報収集	購買先選定	購買先面談	提案評価	交渉	承認	発注	利用	平均フェーズ数
全体	600	22.5	21	23.8	27.2	26	16	16.2	19.7	15.7	24.2	28.3	2.40
低価格帯	427	18.7	17.3	17.3	23.4	22.5	12.6	14.3	16.2	12.9	25.3	33.3	2.14
中価格帯	83	31.3	33.7	38.6	37.3	39.8	27.7	19.3	25.3	22.9	24.1	13.3	3.13
高価格帯	90	32.2	26.7	41.1	35.6	30	21.1	22.2	31.1	22.2	18.9	18.9	3.00

図8：仕入・購買・契約に関する業務内容（最頻額／複数回答）。数値は各フェーズへの関与率(%) [n=600]

中価格帯は「予算確保」と「購買先選定」で跳ねる。低価格帯17.3%→中価格帯38.6%（予算確保）、22.5%→39.8%（購買先選定）。この層の担当者は、社内調整と外部選定の両方を一人で背負っている。接触すべきキーパーソンが最も特定しやすい層でもある。

高価格帯は「交渉」が突出。交渉フェーズへの関与は低価格帯16.2%に対し高価格帯31.1%。逆に「利用」は33.3%→18.9%へ下がる。金額が大きくなるほど、購買担当者は使う人ではなく決める人・条件を詰める人になる。

「人数×フェーズ」で考える。前ページの関与人数と本ページの関与フェーズ数を掛け合わせると、購買グループの複雑さが見えてくる。低価格帯は5.6人×2.14フェーズ＝12.0、中価格帯は14.4人×3.13＝45.1、高価格帯は18.3人×3.00＝54.9。売り手が把握すべき「接点の総量」は、低価格帯を1とすると中価格帯で3.8倍、高価格帯で4.6倍に膨らむ。1人の窓口担当者との関係だけでこれを覆うことはできない。

※「平均フェーズ数」は、各フェーズへの関与率（%）を合計して100で割った値。「その他」は除外している。一人の回答者が平均していくつのフェーズに関与しているかを示す指標。なお関与人数は単発購入最高額、関与フェーズは最頻額についての回答であり、両者を掛けた値は購買グループの複雑さを比較するための目安として扱われる。

同じ社内で、見ているものが5つに割れる

導入・切替時に重視する点を役割ごとに聞くと、5つの立場すべてで「製品・サービスの内容・品質」が1位になる。だが2位以下の並びは役割ごとに異なり、品質への依存度そのものにも差がある。

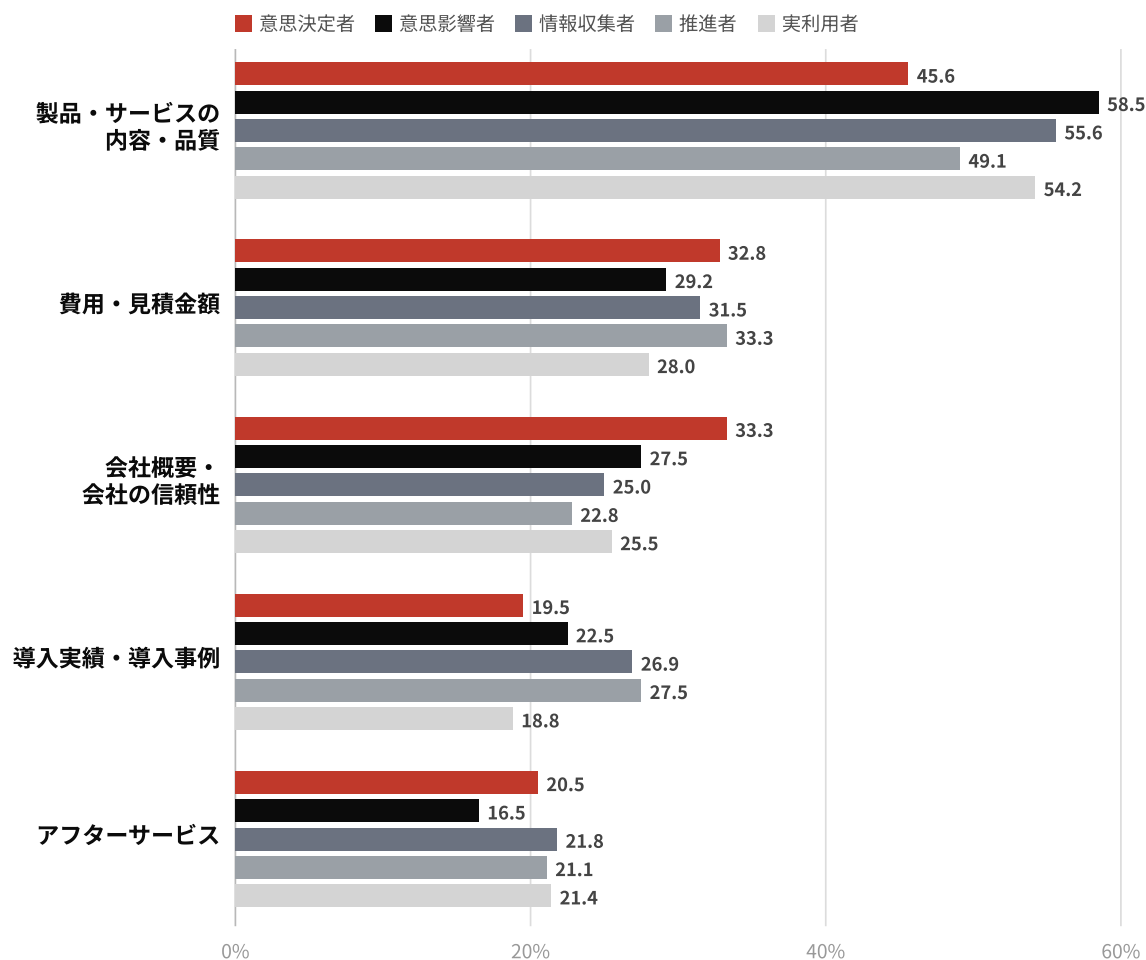


図9：商品・サービスを新たに導入または切り替える際に重視すること（上位3つまで／複数回答） [意思決定者n=195・意思影響者n=236・情報収集者n=216・推進者n=171・実利用者n=271]

意思決定者だけが、品質を最も見ていない。「品質」を挙げた割合は意思影響者58.5%・情報収集者55.6%・実利用者54.2%に対し、**意思決定者は45.6%と5役割で最も低い**。代わりに「会社概要・会社の信頼性」33.3%が5役割で最も高い。決裁の場で問われているのは製品の良し悪しではなく、その会社と組んでよいかである。製品仕様の作り込みだけでは、最後の一段を越えられない。

意思決定者と意思影響者は、ここで分かれる

最も接触機会の多い2つの役割を並べると、力点の違いがはっきりする。意思影響者は「製品」を見て、意思決定者は「取引条件と会社」を見る。同じ提案書が両方に効くことは、あまりない。

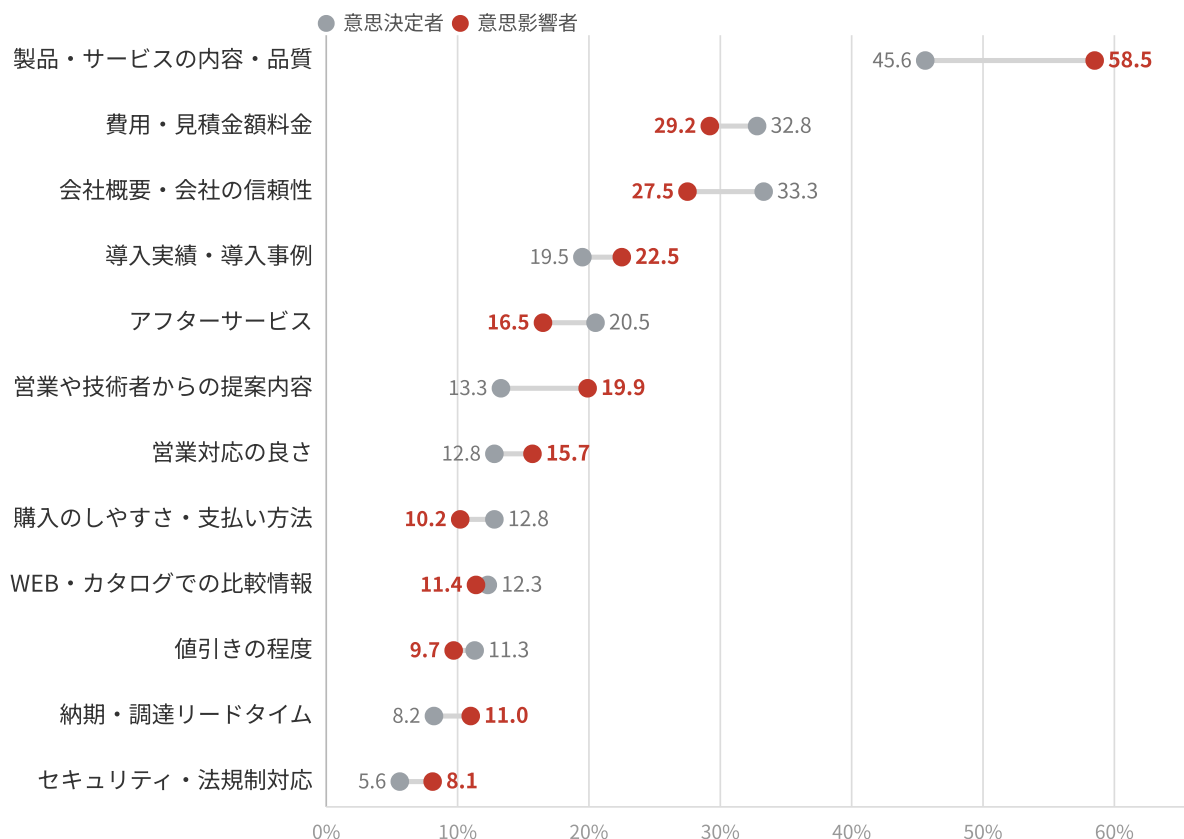


図10：導入・切替時に重視すること：意思決定者（n=195）と意思影響者（n=236）の比較（上位3つまで）

意思決定者が上回るのは6項目。差が大きい順に会社の信頼性（+5.8pt）、アフターサービス（+4.0pt）、費用（+3.6pt）、購入のしやすさ・支払い方法（+2.6pt）、値引き（+1.6pt）、比較情報（+0.9pt）。いずれも導入後と契約条件のリスクに関わる。

意思影響者が上回るのも6項目。品質（+12.9pt）、提案内容（+6.6pt）、導入実績（+3.0pt）、営業対応（+2.9pt）、納期（+2.8pt）、セキュリティ（+2.5pt）。こちらは技術的な妥当性の論点である。専門性で説得すべき相手は、決裁者ではない。

3つの購買セグメント（金額×頻度）

金額に購買頻度を掛け合わせると、購買行動はさらにくっきり3つに分かれる。同じ「BtoBの買い手」でも、必要な打ち手はほとんど別物になる。

	大口・低頻度 1,000万円以上／2～3年に1回以下	中口・中頻度 300～1,000万円／2～3ヶ月～1年に1回	小口・高頻度 300万円未満／月1回以上
該当者	n=30	n=46	n=154
ほぼ毎回決まった先から	3.3%	23.9%	47.4%
都度選定・仕入先は変わる	56.7%	17.4%	12.3%
1ヶ月未満で契約	6.6%	26.1%	69.5%
3ヶ月以上かける	33.3%	26.1%	7.8%
関与人数（平均／中央値）	11.4人／5人	20.8人／5人	7.2人／3人
一人あたり関与フェーズ数	1.93	3.39	2.58
性格	関係が固定していない。毎回ゼロから選ばれるため、新規参入の余地が最も大きい。ただし判断は遅く、関与者も多い。	社内調整と外部選定を少数の担当者が横断して担う。情報収集が最も活発で、AI検索の利用も突出。	取引先はほぼ固定。入れ替えは起きにくい。いったん入れれば継続性が高い。判断は速く、関与者も少ない。
打ち手の方向	案件単位のABM・長期フォロー	キーパーソン特定と事例・検索対策	既存取引の維持とスイッチング障壁

図11：取引金額×取引回数によるセグメント別の購買行動 [n=600のうち該当する230名]

※ 大口・低頻度（n=30）および中口・中頻度（n=46）はサンプル数が少なく、傾向を示す参考値として読まれたい。3セグメントの合計は全回答者の一部であり、いずれにも該当しない層が存在する。

評価軸は、品質・信頼性・コストの三本柱

候補先から受けた提案を評価する際の重視度（「非常に重視する」＋「やや重視する」）を見ると、製品・サービスの内容・品質72.3%、会社概要・会社の信頼性68.2%、費用・見積金額66.7%が上位に並ぶ。以下は緩やかに続き、最下位の環境対応・ESGだけが大きく離れている。

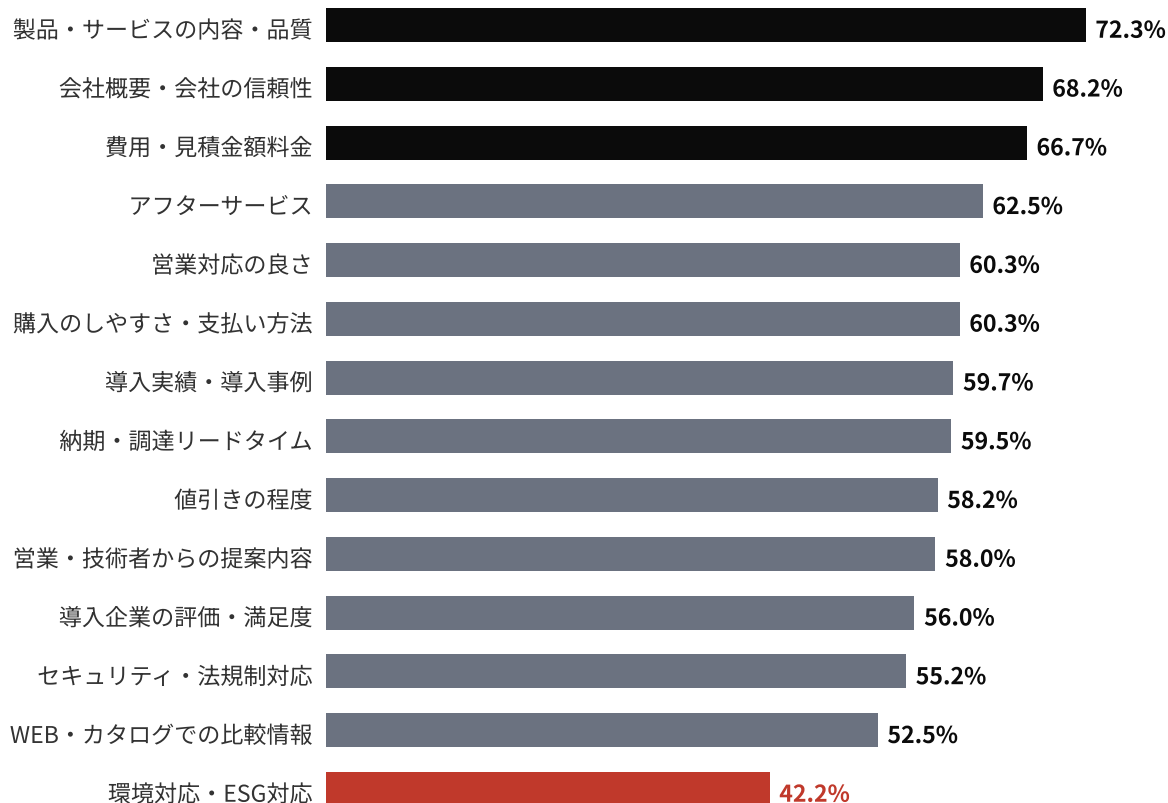


図12：仕入・購買・契約の候補先から受けた提案を評価する際の重視度（重視する・計／最頻額） [n=600]

上位3項目の差は、わずか5.6ポイント。品質・信頼性・コストは事実上「同着」であり、どれか1つで抜きん出る戦い方は成立しにくい。むしろ注目すべきは中位の厚さで、アフターサービス62.5%から提案内容58.0%まで7項目が4.5ポイント差にひしめく。買い手は多くの項目を同時に見ている——訴求の絞り込みは、売り手の都合であって買い手の実態ではない。

※「重視する・計」は「非常に重視する」と「やや重視する」の合計。次ページでは同じ回答者に「最も重視するものを1つ」と聞いた結果を示す。両者を並べると、「広く重視される項目」と「決め手になる項目」は一致しないことがわかる。

「1番目の決め手」が入れ替わりつつある

「重視するか」ではなく「最も重視するものを1つ」と聞くと、景色が変わる。1位は製品・サービスの内容・品質26.5%。しかし2位の会社概要・会社の信頼性が24.7%まで迫り、その差は1.8ポイントしかない。2020年調査からは品質が低下し、信頼性が上昇した。

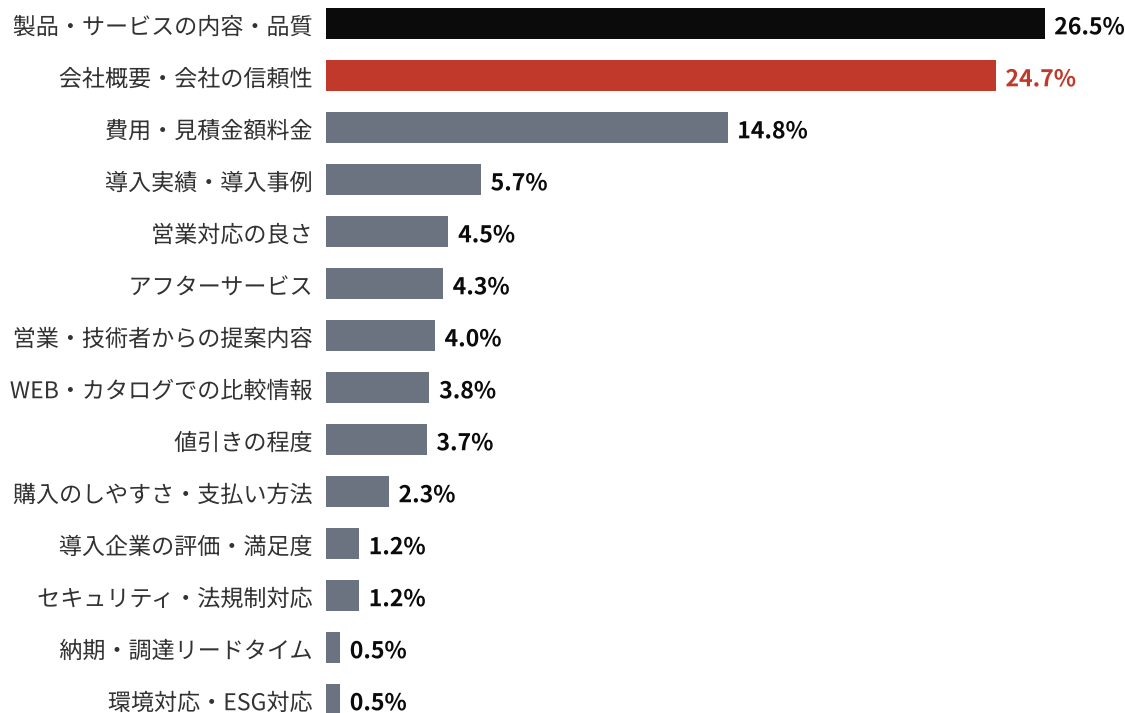


図13：提案評価において1番目に重視する項目（単一回答／最頻額） [n=600]

3項目で66%を占める。品質26.5%・信頼性24.7%・費用14.8%の合計で66.0%。4位以下はいずれも6%未満で、決め手になりうる要素は実質3つしかない。ここに乗らない訴求は、順位を動かさない。

1～3位の合計で見ると順序が変わる。品質57%・費用36%・信頼性34%。費用は「1番の決め手」にはなりにくい、外せない条件として常に上位3つに入り込む。価格は勝ち筋ではなく、脱落条件である。

※ 2020年比較は前回調査（2020年）との定性的な比較。前回の実数値は本調査レポートに収録された範囲に限られる。

金額が上がるほど、見る項目が増える

評価項目を価格帯で分解すると、明確な規則性が現れる。中価格帯は14項目すべてで他の価格帯を上回る。高価格帯より中価格帯のほうが、あらゆる観点から提案を吟味している。

評価項目	全体 n=600	低価格帯 n=427	中価格帯 n=83	高価格帯 n=90	中-低 差
製品・サービスの内容・品質	72.3	70.0	79.5	76.7	+9.5
会社概要・会社の信頼性	68.2	63.9	85.5	72.2	+21.6
費用・見積金額料金	66.7	65.1	72.3	68.9	+7.2
アフターサービス	62.5	60.9	73.5	60.0	+12.6
営業対応の良さ	60.3	54.8	77.1	71.1	+22.3
購入のしやすさ・支払い方法	60.3	59.0	72.3	55.6	+13.3
導入実績・導入事例	59.7	56.0	73.5	64.4	+17.5
納期・調達リードタイム	59.5	57.4	71.1	58.9	+13.7
値引きの程度	58.2	55.7	69.9	58.9	+14.2
営業・技術者からの提案内容	58.0	52.5	75.9	67.8	+23.4
導入企業の評価・満足度	56.0	50.4	73.5	66.7	+23.1
セキュリティ・法規制対応	55.2	50.1	74.7	61.1	+24.6
WEB・カタログでの比較情報	52.5	48.9	71.1	52.2	+22.2
環境対応・ESG対応	42.2	36.5	62.7	50.0	+26.2

図14：提案評価における重視度（重視する・計）の価格帯別比較（最頻額）。単位は% [n=600]

なぜ中価格帯が最も厳しいのか。高価格帯では、候補となる取引先が大手数社に限られ、専門性も高いため選択肢そのものが少ない。一方の中価格帯は、選択肢が十分に多く、かつ失敗した場合の損失も無視できない。「選べてしまう」からこそ、あらゆる観点で比較する——最も情報を求め、最も多くの項目で判断する層がここに現れる理由である。右端の「中-低」列を見ると、開きが最も大きいのは**環境対応・ESG対応の26.2ポイント**、次いでセキュリティ・法規制対応24.6ポイント、営業・技術者からの提案内容23.4ポイント。逆に最も小さいのは費用の7.2ポイントで、**低価格帯で相対的に効くのは依然として価格だ**とわかる。

効いていない訴求 — ESG42%の読み方

全14項目のうち、環境対応・ESG対応だけが42.2%と大きく沈む。13位の比較情報（52.5%）との差は10.3ポイントで、他のどの隣接順位よりも開きが大きい。BtoB購買の現場において、ESGはまだ購買判断の要素になっていない。

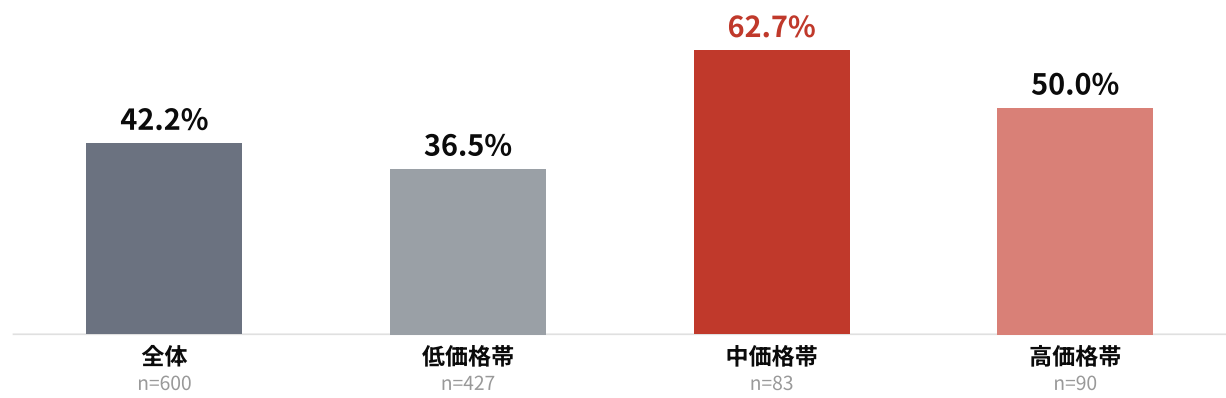


図15：「環境対応・ESG対応」を重視する割合（重視する・計／最頻額） [n=600]

ただし「無視してよい」わけではない。中価格帯では62.7%が重視しており、低価格帯（36.5%）の**1.7倍**。同じ層の中では依然として最下位だが、6割超が見る項目であることに変わりはない。ESGが効く層は確実に存在する——効かないのは、全方位に同じ訴求を投げている状態である。

下位項目とその意味

項目	重視計	1番目の決め手
WEB・カタログでの比較情報	52.5%	3.8%
セキュリティ・法規制対応	55.2%	1.2%
導入企業の評価・満足度	56.0%	1.2%
納期・調達リードタイム	59.5%	0.5%
環境対応・ESG対応	42.2%	0.5%

「重視はされるが決め手にはならない」項目群。提案から外すと減点されるが、ここで加点は取れない——衛生要因として扱うのが妥当。

営業は「もっと早く」呼ばれている

購買先候補の営業担当者と、どのフェーズで面談しているのか。最多は「情報収集の時」65.6%。最も早い課題設定でも42.7%が面談しており、2020年調査から多くのフェーズで上昇した。

42.7%	51.0%	53.1%	65.6%	56.2%	40.6%
課題設定	要求整理	予算確保	情報収集	購買先選定	交渉

全体の面談実施率（最頻額の製品・サービス／複数回答） [n=96]

金額が上がるほど、営業は早いフェーズから呼ばれる。

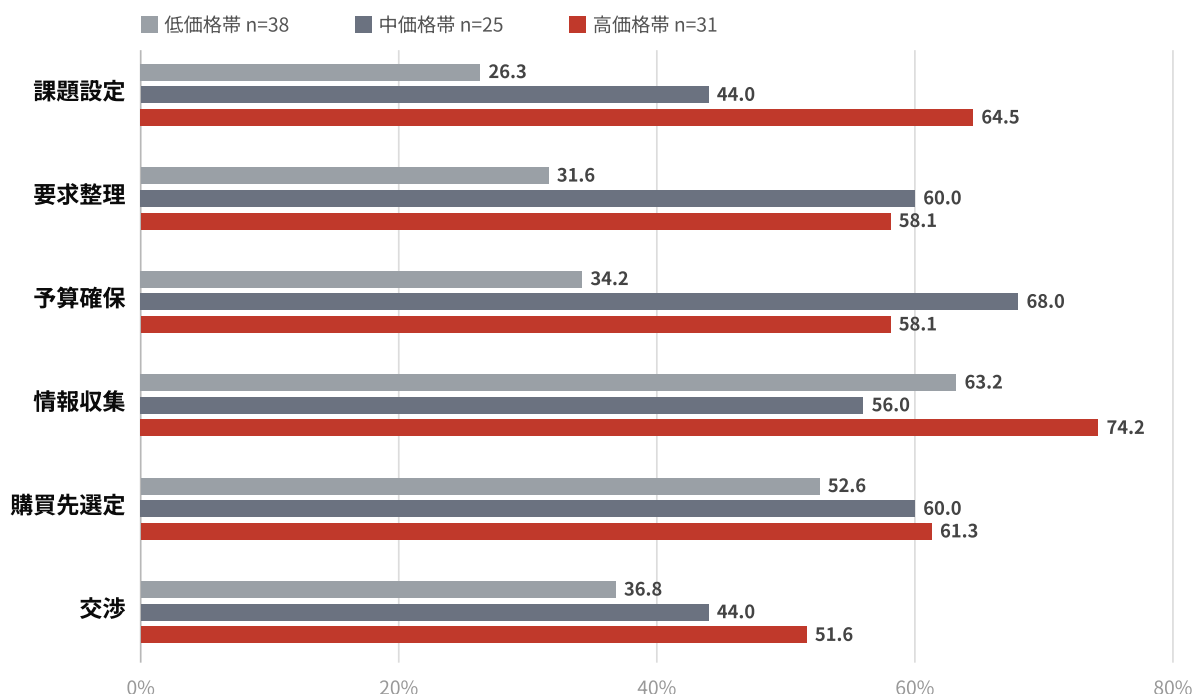


図16：フェーズ別の営業面談実施率：価格帯別（単発購入最高額の製品・サービス／複数回答） [低n=38・中n=25・高n=31]

高価格帯は、課題を認識した段階からもう会っている。課題設定での面談実施率は低価格帯26.3%に対し高価格帯64.5%と2.5倍。以降も6フェーズすべてで5割を超える。大型案件ほど営業は「早くから、最後まで」関与を求められている。

低価格帯は「情報収集」に一点集中。5割超は情報収集63.2%と購買先選定52.6%のみで、初期3フェーズは26～34%。中価格帯は予算確保68.0%がピークとなる。

※ 上段是最頻額、価格帯別は単発購入最高額についての回答。いずれも購買先面談を担当業務として挙げた回答者のみが対象で、価格帯別は参考値。

フェーズが進むと、WEBから営業へ主役が移る

各フェーズで「最も重視する情報源」を1つだけ選んでもらうと、静かな主役交代が見える。課題認識の段階では企業のWEBサイトが22.9%でトップだが、予算確保以降は営業による説明・提案機会が逆転し、提案評価では22.1%まで伸びる。

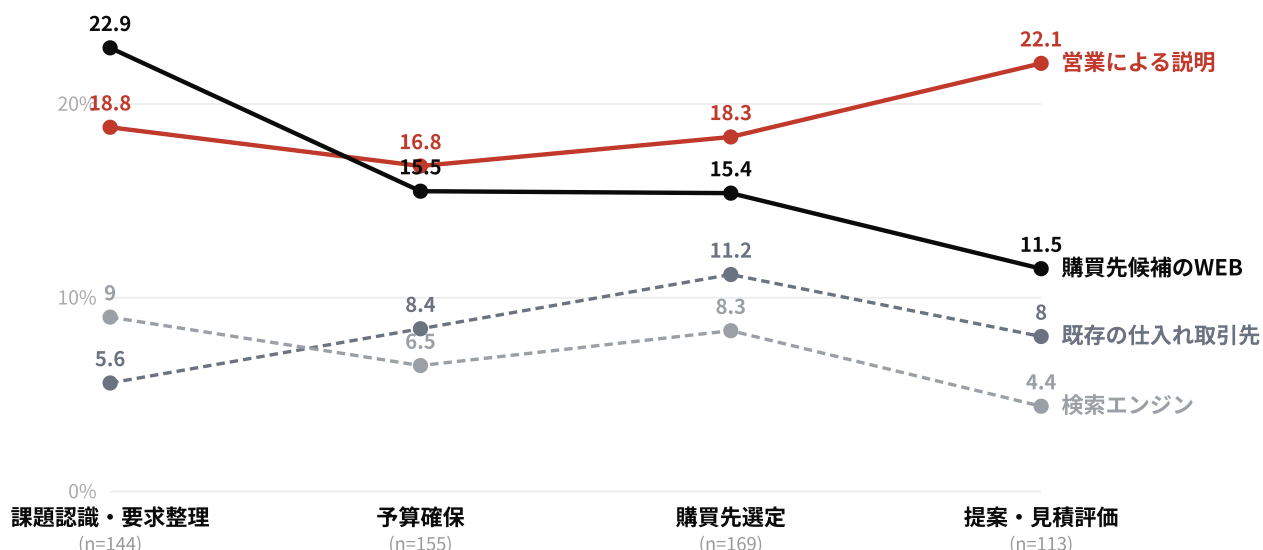


図17：購買プロセスの各フェーズで最も重視する情報源（単一回答） [n=113~169（フェーズごとに該当者のみ回答）]

WEBサイトの役割は「入口」に集中する。課題認識では22.9%でトップだが、提案評価では11.5%まで半減。Webは検討を始めさせる装置であって、決めさせる装置ではない。逆に言えば、入口を押さえられなければ検討の土俵に上がれない。

営業の価値はフェーズ後半で最大化する。ただし課題認識段階でも18.8%と既に2位。早期から接触しつつ、後半で決定的な役割を担うという二段構えが、営業機能に求められている。

ベースに関する注記。各フェーズの設問は、そのフェーズに関与している回答者のみが対象。ベースはn=113~169であり、値は参考水準として読まれたい。ただし4フェーズを通じた順位の入替わりは一貫している。

購買フェーズ × 効く打ち手 総括マップ

ここまでの発見を、購買フェーズの時間軸に沿って1枚に統合する。売り手の接点は「情報収集」以前に集中して設計する必要がある——それが本書の中核的な示唆である。

フェーズ	買い手の状態	面談実施率	最も重視する情報源	主に動く役割	売り手の打ち手
課題設定	問題を認識し、解決策を探し始める	42.7%	企業WEBサイト 22.9%	推進者・情報収集者	検索・AI検索での発見可能性／課題起点のコンテンツ
要求整理	社内要求をまとめる	51.0%	企業WEB／営業説明	推進者・意思影響者	要件定義を助ける資料／チェックリスト提供
予算確保	概算を試算し予算を取る	53.1%	営業による説明 16.8%	意思決定者・意思影響者	概算見積の早期提示／ROI・投資対効果の説明
情報収集	この時点で候補は絞られている	65.6%	企業WEB／比較サイト	情報収集者・推進者	比較サイト・第三者情報の整備／初回面談の獲得
購買先選定	候補を絞り、面談を設定する	56.2%	営業による説明 18.3%	意思影響者・情報収集者	技術的裏付けと導入実績の提示（＝影響者向け）
購買先面談	絞り込んだ候補を検証する	—	営業による説明	全役割が関与	役割別に論点を出し分ける／同席者の把握
提案評価	提案・見積を評価する	—	営業による説明 22.1%	意思決定者・意思影響者	品質・信頼性・費用の3点に集約した提案
交渉	価格と条件を詰める	40.6%	営業による説明	意思決定者	支払い条件・導入負荷の低減（＝決裁者向け）
承認・発注	社内稟議を通す	—	—	意思決定者	会社の信頼性を裏づける材料（実績・財務・体制）
利用	使い、次回の判断材料にする	—	—	実利用者	アフターサービス／次回の固定取引化

図18：購買フェーズ別の買い手の状態と売り手の打ち手（本調査の各設問より統合）〔面談実施率n=96・重視情報源n=113～169・その他n=600〕

この表の読み方。面談実施率は「情報収集」で最大になるが、その時点で候補は85%絞り込まれている。つまり網掛けの上4行（課題設定～情報収集）が勝負であり、そこで売り手ができることの大半はWeb上にある。営業が介入できる余地は、後半ほど大きく、前半ほど決定的である。

提言① 「営業前」に投資を移す

本調査が示したのは、購買の重心が売り手の接触可能領域の外側へ移動しているという事実である。営業面談に立ち会う担当者の85%は既に候補を絞り込み、初認知の28.7%は検索エンジンから始まり、課題認識フェーズで最も重視される情報源は企業のWEBサイト（22.9%）だった。

- ① 「見つけられるか」を最初のKPIに置く。初回商談数の前に、検索・比較サイト・AI検索における発見可能性を指標化する。買い手が候補リストを作る段階に載っていないければ、営業活動は始まらない。
- ② 企業サイトを「課題認識フェーズ用」に作り替える。製品スペックの網羅ではなく、買い手が自分の課題を言語化できる構成へ。この段階でWEBサイトは全情報源中1位（22.9%）である。
- ③ AI検索を認知経路として設計に組み込む。初認知の8.8%、増えている情報源の3位（12.3%）、中価格帯では28.9%。まだ主役ではないが、伸長は最も速い。

提言② 1リードから、購買グループへ

高価格帯の購買には平均18.3人（中央値5人）が関与し、一人あたりの関与フェーズも2.1から3.1へ広がる。単一の担当者に接触して情報を届けても、意思決定の全体には届かない。

- ① リードを「個人」ではなく「案件・部門」の単位で束ねる。同一企業内の複数リードを、部門・プロジェクト単位で構造化して管理する。
- ② 接触できていない関与者を、能動的に探す。営業が把握しているリードだけが関与者ではない。匿名接触者の行動から、購買グループ内の未接触メンバーを推定して掘り起こす。
- ③ まず中価格帯を狙う。関与人数は増えるが（14.4人）、一人あたりの関与フェーズ数は3.13と3つの価格帯で最も広い。少数のキーパーソンが広範囲を担っており、接触対象を特定しやすい層である。

提言③ 3つの購買タイプ別・攻略ガイド

価格帯によって、検討時間・関与人数・情報源・評価軸のすべてが変わる。同じ施策を全方位に投げるのではなく、狙う価格帯を決めて設計を分けることが、投資効率を最も大きく左右する。

	低価格帯 300万円未満	中価格帯 300万～1,000万円未満	高価格帯 1,000万円以上
買い手の姿	短期・少人数・固定取引先。 18.5%が1週間未満で決める	最も探索的。情報収集・AI活用・評価項目すべてで最高値	長期・多人数。候補は大手数社に限られ情報源は絞られる
検討期間	3ヶ月未満 60.6%	1～3ヶ月に集中 39.8%	半年以上 17.8%
関与人数	平均5.6人／中央値3人	平均14.4人／中央値5人	平均18.3人／中央値5人
新規参入余地	小 都度選定は21.3%	中 都度選定は18.1%	大 都度選定が33.3%
効く評価軸	費用65.1%（全体並み）／品質70.0%	全14項目で最高。信頼性85.5%・提案内容75.9%	品質76.7%・信頼性72.2%・営業対応71.1%
マーケティング	検索エンジン対策・比較サイト掲載・短サイクルの広告運用。指名検索を取りにいく	事例・導入効果コンテンツの厚み／AI検索対策／専門WEBメディア露出	ブランド信頼性の訴求／専門知見の発信／ウェビナー・カンファレンス
営業	価格とスピード重視の即決型。意思決定者への直行	部門横断の提案。キーパーソン1人が広範囲を担うため関係構築の効率が高い	コンサルティング型・長期フォロー。ABMによる案件単位の攻略
優先度の目安	既存維持・効率化	新規獲得の主戦場	選択的な重点投資

結論：中価格帯が最も報われる。この層は情報を最も集め、あらゆる評価項目で最も厳しく、そして一人のキーパーソンが購買プロセスの広範囲（平均3.13フェーズ）を担っている。マーケティングの投下も営業の関係構築も、最も効率よく効く。逆に高価格帯は新規参入余地は大きいですが、時間と人員の投資が重い——選択的に狙うべき領域である。

自社の狙いを1つ選ぶ。3つの価格帯すべてに同じ施策を投じると、検索対策・事例制作・ABMのいずれも中途半端になる。まず「自社の主力商材が、買い手にとってどの価格帯にあたるか」を確定させ、上表の列を1つ選ぶことから始めたい。なお本調査は買い手の1回あたりの取引金額で区分しており、売り手側の商材単価とは必ずしも一致しない点に注意されたい（サブスクリプション型の場合は年間契約額で読み替えるのが実務的）。

提言④ 役割別に、出す情報を変える

同じ会社の中で、見ているものは5つに割れている。とくに意思決定者は5役割で最も「品質」を見ておらず（45.6%）、最も「会社の信頼性」を見ている（33.3%）。提案書を1種類しか持たない体制では、この差に対応できない。

役割	他の役割より相対的に効く論点	届けるべき情報
意思決定者 n=195	会社の信頼性・費用・アフターサービス・支払い条件	導入実績と企業体制／ROIと投資回収／契約条件の柔軟性
意思影響者 n=236	製品の品質・提案内容・導入実績・納期	技術的裏付け／同業種の導入事例／評価用の詳細資料
情報収集者 n=216	導入実績・費用	検索とAI検索で見つかること／比較しやすい形式の情報
推進者 n=171	導入実績・費用・提案内容	要件整理のテンプレート／受動的メディアでも届く設計
実利用者 n=271	アフターサービス・営業対応	操作性・使い勝手／導入後の支援内容／利用者視点のデモ

※ 第2列は他の役割より相対的に高い項目。「品質」は5役割とも1位（45.6～58.5%）のため各行から外した。

提言⑤ データ構造を、購買グループに合わせる

提言①～④を実行するには、MA/SFA上のデータが「個人単位のリード」のままでは足りない。企業 → 部門・プロジェクト → 個人 → 役割という階層で顧客データを持ち直し、購買グループの動きとして捕捉できる状態をつくる。そのうえでマーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスが、同じ購買グループを共有して動く体制へ移行する。

購買グループを捉える体制は、設計から変えられる

ワンマーケティングは「レベニューサイクルオーケストレーション」をコンセプトに、マーケティング・営業戦略の策定からプロセス設計、MA/SFAの構築・運用までをワンストップで支援しています。本白書の内容に基づく個別のご相談も承ります。

ご相談・お問い合わせ marke@onemarketing.jp →

調査概要 | 2025年度版 BtoB購買プロセス白書（ワンマーケティング株式会社調べ）／インターネットリサーチ／全国20～65歳の男女、会社経営者・役員・団体役員・正社員 かつ 仕入・購買・契約に関わっている方／有効回答600サンプル（設問により回答ベースは異なる。各図版に明記）／調査期間 2025年9月30日（火）～10月1日（水）