

「形の無いモノ」 の売り方

石川隆

はじめに	4
本書でお伝えしたいこと	7
1章 ステップ0 売り手のスタンス定義（心の準備から）	16
1. 「形の無いモノ」のビジネスでは正解が複数ある	18
2. お客さまは投資をする、売り手はリターンを返す	21
2章 ステップ1 お客さまのこと・お客さまの実現したいことを識る、聞く	25
1. 売り手がお客さまについて知っていることは氷山の一角？	27
2. 「教えてください」と言える勇氣	30
3. 聞く力=お客さまに多くを話してもらう力=質問する力	31
4. 会話2：8の法則	32
5. お客さまも「今」を話す時に勇氣が必要	33
6. よく練られた質問はお客さまも心地よい	35
7. 質問には意図がある	38
8. 事例の上手な使い方	43
3章 ステップ2 お客さまとの会話を記録し、構成する	46
1. 時間の連続性を意識する	47
2. 何をどのようにまとめて次回持参すれば、 お客さまにとって心地よいか？	48
3. 真っ白なキャンバスをお客さまの言葉でうめてゆく	50
4. 土をつくる作業	59
4章 ステップ3 実現案の仮説をたたき台の形にする	61
1. 実現案のたたき台をつくる	62
2. 実現案に必要な観点「根拠が明確か？」 「思考プロセスが見える形になっているか？」	66

3. 実現案に必要な観点「実現する価値」	69
4. 実現案に必要な観点「実行できることか？」 できること、できないことの見極め	70
5. 実現案に必要な観点「許容できる変化か？」 変えてよいもの、変えてはいけないもの見極め	72
6. 実現案はひとつだけ？	75
7. 良いなぜなぜ？ と悪いなぜなぜ？	76
8. 実現価値の体系化	77
9. 実現価値をどのように表現するか？	81
10. お客様の投資（お金）をお客様と一緒にマネージする	83
11. やりたいことに比してお客様の予算が足りない時	84
5章 ステップ4 提案書をつくる	88
1. 提案書は売り手の作品作り、同時にお客様の記念品	89
2. 提案書の目次とステップの関係	90
3. 提案内容は肯定文で	93
4. リターンを評価するプロセスを述べる	94
5. お客様にとってのお金の見え方	95
6章 ステップ5 提案内容をお客様と検証する	98
1. 意思決定するタイミングでのお客様の不安	99
2. お客様の意識の動き	102
3. 価格交渉（ネゴ）があるお客様の場	105
4. 本書のまとめ	107
あとがき	112
付録	117

はじめに

「形の無いモノ」とは、売る時点で形の無い、住宅・建築・情報システム・プラント・サービスなどの販売対象のことです。本書でお話したいことは、「これら形の無い対象を売るプロセスには、お客さまと売り手双方の理解や納得感を向上させ、結果的に受注確度も高まる共創メカニズムのようなものがある」という点です。このメカニズムの体系化、プロセスの構造化が本書の主題です。

「形の無いモノ」を売るビジネスの最前線は、お客さまと売り手が協力して解を探してゆく活動です。売る時点で完成物が無い対象を売るビジネスでは現物がありませんので、必然的にお客さまと売り手が膝をつき合わせて実現する形を検討するプロセスが必要になります。

「形のある物」であれば、製品や完成物をお客さまにご覧いただいて価値を感じてもらえるかもしれません。しかし売る時に形がなくて、お客さまの未来への投資となる「形の無いモノ」では、お客さまの要件にもとづく個別手作りの割合が多くなります。手作りということは、ビジネスのルールが敷かれていないと言い換えることもできます。従ってルールを敷く作業、つまり「形の無いモノ」を売るプロセスが重要になります。

また「形の無いモノ」を売るビジネスでは、売るプロセスの品質とビジネス品質が連動しています。つまり売るプロセスの品質を上げないとビジネスそのものの品質が上がりません。同時に、お客さまに提供する価値も向上しません。

ビジネス品質について少しふれますと、世の中にはどんな経緯でこのような形になったのかと首をかしげたくなる物が散見されます。例えば、高額な費用を払って作ったと思われる情報システムや施設などです。「どんな姿形であれ、それは買う人の勝手でしょ」と言ってしまうばそうなのですが、もしかすると売り手と買い手双方の「売る」「買う」プロセスが

きちんと積み上がらずに、極めて少ない選択肢や煮え切らない仕様で物をつくってしまったのではないかと思えるものがあります。あるいはお客さまの投資に対する価値の創出がおろそかになり、売りっぱなしになってしまっているものもあるように見受けられます。仮にこうした状況が日本の中で蔓延しているとするならばとても不安になります。「売る」「買う」プロセスの品質を高めることが結果的に、日本全体のビジネス品質を高めることにつながるように思うのです。

本書は売るテクニックを論ずることが主題ではなく、「形の無いモノ」を売るビジネスプロセスの体系化、構造化が主題です。その理由は、「形の無いモノ」はテクニックで売れないからです。

本書の中で体系化を試みたほとんどのプロセスは簡単で当たり前のことばかりです。とはいえ、簡単なことだからこそ意外に実践できていないと感じる部分があるかもしれません。まずは軽い気持ちで最後までお読みいただくとよいと思います。

では「形の無いモノ」の売り方を一緒に考えてみましょう。

**本書で
お伝え
したいこと**

本書で伝えたいことを要約すると以下のような内容になります。「形の無いモノ」の売り方の基本的な考え方です。

売る時にまだ形が無い「形の無いモノ」のビジネスでは、お客さまからいただくお金はお客さまの未来への投資です。ということは価値のリターンを返して初めてバランスします。ただし価値のとらえ方は絶対的なものではなくお客さまごとに異なります。価値はお客さまが決めるものであり、売り手が決めるものではありません。

お客さまが享受する価値に対して投資額が見合ったものであれば「良い買いモノ」となりますし、満足度が上がります。

「形の無いモノ」を売る場合、お客さまの未来への投資に対して価値のリターンを返すことが売り手の使命であるという強い意識づけが重要になります。そのためにもまず売り手の意識の軸を定める必要があります。これを**ステップ0「売り手の意識定義」**と呼んでいます。

「形の無いモノ」のビジネスの最大の特徴は、最終的に形ある物として完成するものの、売る前には形が無くて正解が複数存在することです。「形のある物」の場合には実物があり即物的なのに対して、「形の無いモノ」では形が無いがゆえに、いろいろな実現の姿があり得るということです。複数の解が想定される中でお客さまにとってのベストあるいはベターな解を探してゆくことになります。

さらに物事を感じ・考え・決める主役は人間という複雑でハイタッチな存在です。お客さまと売り手は共に人間ですから、機械的に「公式や定理はこうこうです」というわけにはゆきません。個々のお客さまにはそれぞれの事情や物の考え方があります。お互いの感情と理解の中で解を探してゆくということがとても厄介なのです。

「形の無いモノ」の代表的なビジネスとしては、建築や情報システム・ブランド・新たなサービスやビジネスモデルの創出・業務改革支援などがあ