― 勘と経験の時代から、戦略で勝ち続ける時代へ ―

「真のOne Hitachi」を担う営業へ、マーケティング思考という新たな武器
段階的な人材育成が拓く、次世代の営業組織づくり



株式会社日立産機システム様

日立グループの一員として、多様な産業機器を幅広い業種へ届けている株式会社日立産機システム様。半世紀以上にわたり、特約店・販売店を通じた間接販売を主軸に、確かな実績を積み上げてこられました。しかし、市場の複雑化とグローバル競争が加速し、日立グループ全体で「真のOne Hitachi」を掲げ、複数の製品・ソリューションを組み合わせてお客様の課題へ総合的にアプローチする動きが強まる中、営業現場にも新たなスキルが求められています。伝統ある企業が「なぜ、今、マーケティング強化に踏み出されたのか」――。
今回は、2026年3月に実施した部長職向けの社内勉強会、および同5月に実施した入社3～4年目の営業メンバー 12名様向けの基礎研修について、営業統括本部 営業企画統括部 販売促進企画部 部長の本間様、教育企画をご担当された同 教育・広報グループ 部長代理の瀬谷様、そして受講者としても参加された同 教育・広報グループの李様にお話を伺いました。

会社データ

業種	事業内容
製造業	産業電機の製造、販売、保守・サービス、システムソリューションなど
従業員数	マーケティング取組年次
3,687 名（2025年4月 時点）	10 年
URL	
https://www.hitachi-ies.co.jp/index.html	

※2026年7月現在の情報となります

“ 間接営業に「プラスアルファ」を真のOne Hitachiが求める新たな営業スキル ”

―― まず、貴社の営業活動や営業人材について、どのような課題感をお持ちでしょうか？

本間様：当社は、お客様の課題解決のために多様な製品を多くの業種へ販売するうえで、直接販売より特約店や販売店を通じた間接販売を中心に営業してきました。現在も間接販売がほぼ9割で、私たちが直接お客様と対面する本当のB2B営業は約10%程度です。
ここ数年、日立グループ全体として、子会社ごとのビジネスではなく「日立全体での商売」に関連させる動きが強まっています。世の中を見ても、多くのセグメントを持つ会社が経営面で評価されにくくなる傾向がある中、日立はその多様性をむしろ強みにして、さまざまな業種・商材をお客様に提案していこうとしています。特に日立製作所の徳永社長に変わってからは、「真のOne Hitachi」というコメントが多く使われるようになりました。従来より「One Hitachi」「オール日立」という言葉はありましたが、個社を越えて、対面しているお客様に他のグループ会社の製品も含めて提案していこうという流れが、これまで以上に鮮明になってきたのです。
こうした流れを踏まえると、従来の間接営業に加えて、お客様の課題を営業自ら把握し、引き合いまで提案する「直需的な営業スキル」を身につけていかなければなりません。
以前からそうした話はありましたが、特に最近その必要性を強く感じるようになり、これまでの営業活動に「プラスアルファ」が必要だと感じています、その担い手となる営業パーソンが当社にはまだ少ないため、そこを補っていきたいと考えています。



営業統括本部 営業企画統括部 販売促進企画部
部長 本間 久裕様

“ 幹部から現場へ、段階的な浸透まず動かしたのは「吸収力の高い」若手世代 ”

―― なぜこの時期に勉強会・研修を実施することになったのでしょうか？ また、対象を入社3～4年目に絞られた理由は？

本間様：「真のOne Hitachi」の流れの中で、当社の産機とインダストリーはIPBU（Industrial Products Business Unit）という枠でそれを意識、実行していかねばならなくなりました。最近は自社以外の日立グループやIPBUからの問い合わせが非常に多くなり、弊社営業活動において、他製品の引き合いや受注ケースを具体的に問われる場面も増えています。だからこそ、マーケティングをしっかり身につけた営業スタイルをこの時期に実施プラスしていかなければならないと感じました。
対象を3～4年目にしたのは、これから新規開拓や顧客選定を自分たちで行う機会が増えていく世代だからです。中堅・ベテランになると、これまでの営業体系での、特約店との長年の付き合いや、担当製品工場に顔を利かせるやり方が身についています。お客様の課題を日々の訪問、情報収集で把握し、引合いまで積み上げて提案する―― そうした活動の機会は、私たちの世代には多くありませんでした。一方、若い世代はまだ既存のスタイルに染まっておらず、マーケティングを抵抗なく吸収してくれる。これから顧客訪問の件数が増える中で、自分たちで顧客を選定し、自発的に活動する力が求められます。まずは3～4年目からスタートし、次に中堅・ベテランへと段階的に広げていきたいと考えています。

―― 3月の幹部向け勉強会について、皆様の反応はいかがでしたか？

瀬谷様：かつてこうした講演形式の勉強会はなかったので、「マーケティングに触れる、知る」という導入として非常に好意的な声をいただきました。特に庭山さんがわかりやすく話してくださったので、難しい分析手法ではなく本質から理解が深まったようです。今回は営業だけでなく、サービス部門や工場に近い事業部の企画メンバーにも広げたところ、それぞれの立場からたくさんのコメントが寄せられました。「継続的にやってほしい」という声も多く、勉強会が与えた影響は少なからず大きかったと手応えを感じています。

本間様：幹部の中には「営業以上にお客様のことを知っている庭山さんの話は説得力がある」という声や、「マーケティング力が弱いのは認識しているが、自ら学ぶ機会がなかった。今回のお話は非常にポジティブに吸収できた」という声もありました。

「面白い」が学びを加速する 専門会社ならではの視点と、受講者への温かさ

― 多くの研修プログラムがある中で、当社をお選びいただいた決め手は？



営業統括本部 営業企画統括部 販売促進企画部
教育・広報グループ 部長代理 瀬谷 ゆかり様

瀬谷様：既存の研修は一般的な研修会社にお願いしていますが、今回のシンフォニーマーケティングさんはこの分野の専門会社です。専門会社が提供する研修とはどのようなものかに非常に興味がありました。加えて、今まで長くお付き合いさせていただいている安心感もあります。何よりも、「専門会社だからこその視点で、営業担当者のマーケティング力強化につながる説得性・納得性の高い研修を提供いただけるのでは」という期待を込めて選びました。

― 実際に受講されて、想定との違いはいかがでしたか？

瀬谷様：マーケティングは定義が広く、これまで営業向けの教育に落とし込めていませんでした。今回、担当製品を題材にしたSTPの分析などを通じて、自分の売り方や日頃の営業活動をマーケティング的な視点で見直す機会になり、受講者にとって今までにない気づきを得られたと感じています。

印象的だったのは、アンケートに「講義内容が面白かったか」という設問があったことです。他社ではあまり見かけない問いですが、私は「面白い」と感じることが学びへの関心を高め、もっと「知りたい」という意欲につながり、人の成長を加速させると考えています。「面白い」「楽しい」は表層的だと捉えられがちですが、人は意外と単純で、楽しいことほど継続できます。実際、アンケートでも「面白かった」という回答が多く、狙い通りの結果だったと感じています。もう一つ印象に残ったのは、研修後に講師の方が一人ひとり名前を呼んで修了書を手渡してくださったことです。効率化や簡略化が進む時代だからこそ、受講者一人ひとりと丁寧に向き合う姿勢に温かさを感じました。その姿は、私自身が研修企画で大切にしてきた思いとも重なり、とても嬉しかったです。

― 李様は受講者として参加されました。特に印象的だった気づきは？



営業統括本部 営業企画統括部 販売促進企画部
教育・広報グループ 李 燦様

李様：これまでは営業活動を経験や感覚に頼って行うことが多かったのですが、STPや4Pといったフレームワークで整理することで、なぜ機会を逃すのか、どう提案すべきかを理論的に考える重要性がわかりました。特に自社製品をテーマに分析したことで、学んだ内容が具体的にイメージしやすくなり、理解が深まりました。同期の中には、3〜4年ずっと同じ製品を担当してきた人もいて、「他製品がどう売れるのか」という違う視点を得られ、視野が広がったという感想もありました。マーケティング知識を活用して発想を広げるワークがとても新鮮で、楽しみながら受講することができました。

瀬谷様：受講者は年齢の近い同期同士だったこともあり、2日間、和やかな雰囲気で進みました。当社の研修の定番は朝から夕方までの2日間ですが、今回は4時間×2回という形で、1日目は午後スタート、2日目は午前で終了。業務の多い3〜4年目でも受講しやすい環境を作れました。ワーク中心で、誰も静観することなく、会話のラリーをしながら一つのものを一緒に作り上げていく、笑顔がとても多かったのが印象的です。こうしたワークは若い世代にとって特に有効で、話すことで自分の頭が整理され、聞くことでさらに経験値が上乗せされて、個人の思考力がアップデートされていくのだと感じました。



分業・専門化する営業の「バックボーン」へ 世代の強みを掛け合わせ、世界と戦える組織を

― 今後、どのような組織・営業への進化を目指されますか？



本間様：将来的には、これまでの営業組織・スタイルからチャネル毎での分業化・専門化の必要性も求められていくことも想定しています。特約店担当や製品担当だけでなく、サブコン担当、設計事務所へのスペック対応担当や販売店ルート担当、事業所直需担当など、特化した営業へと組織が変わっていく可能性もあります。そうした変化に耐えられるバックボーンとして、今回の営業向けマーケティング研修を活用していってほしいと考えています。

瀬谷様：学んだことを職場で話し、伝え、活かせる環境づくりも重要です。当社では、個人のスキル向上と人が育つ環境づくりの両面に取り組んでいますが、それらが十分に噛み合うまでにはもう少し時間が必要です。当社は年齢の幅が広く、勘・経験・度胸を強みにしてきた世代と、データに基づいて着実に成果を上げる世代の両方がいます。どちらのアプローチも価値があり、それぞれの強みを取り入れながら成長していくことが大切だと思っています。また、市場環境は大きく変化しており、これまで競合ではなかった企業が、ある日突然強力な競合として現れる時代です。ニーズと市場を的確に捉えたベンチャー企業が急成長する可能性は、大きな企業集団である私たちにとっても常に脅威です。企業規模が大きくなるほど変化への対応が難しくなり、市場の声も届きにくくなります。「大企業病」に陥らないためにも、マーケティング教育は必要な備えの一つだと考えています。今回のような学びの機会を通じて、若い世代が学んだことを「ここで聞いたぞ」と思い出せる入り口を少しずつ広げ、やがては会社全体の力に変えていきたいですね。

― 貴重なお話をありがとうございました



問合せ先
シンフォニーマーケティング株式会社
TEL 03-3527-1441　FAX 03-3527-1451
sales@symphony-marketing.co.jp
www.symphony-marketing.co.jp

プライバシーマーク 10860300

SYMPHONY MARKETING

▲Confidential 本資料に掲載されている図版・画像・文章等は、すべて複製・転用・転載・加工・二次的利用等が禁じられています。これらは著作権法及び国際条約により保護されています。

Copyright © Symphony Marketing Co., Ltd.