

# 組込み業界の営業の魅力を語ろう!!

人材育成・  
教育企画号  
**特別座談会**

大口の契約を獲得した、顧客から感謝の言葉をかけられた、自己成長を実感した、人脈が広がった…。会社の顔として躍動する営業には、その厳しさ以上にポジティブな要素が溢れています。今回は、組込み業界の営業としてキャリアを重ねてきたメンバーに集まっていたとき、面白さや苦労話を交え、営業の魅力を語っていただいた。

■参加者



**大和田 幸弘 氏**  
株式会社ピツ



**平西 真之 氏**  
株式会社ステップワン



**津田 和曜 氏**  
アイティアクセス株式会社



**井上 智貴 氏**  
東芝情報システム株式会社



**松田 直樹 氏**  
IARシステムズ株式会社



**四ツ谷 直紀 氏**  
ユーグエスト株式会社



**山口 大介 氏**  
株式会社SRA

## はじめに

**小野** 本日は組込み業界で営業として活躍されている方々にお集まりいただきました。営業の魅力や難しさを十分に知り尽くした皆さんだと思いますが、さまざまな課題をどうやって解決してきたか、どのような悩みと向き合っているか、組込み業界ならではの情報交換ができると思います。ではまず、仕事内容を含めて自己紹介をお願いいたします。

**大和田** ピツの大和田です。もともと組込みの開発事業に携わっていましたが、4月の組織変更で営業部門に配属されました。本格的な営業としてはまだ日が浅く、今日は皆さんからノウハウやテクニックを学ばせていただければと思います。

**平西** ステップワンの平西です。神戸で組込みソフトウェアの受託開発を行っている会社の営業ですが、技術営業のような役割で、いまは複数のプロジェクトに対してマネジメ

ントと営業を兼ねたような仕事をしています。新規の会社から仕事を取ってくるという営業経験があまりなく、今日は皆さんの話が聞けるのを楽しみにしてきました。

**津田** アイティアクセスの津田です。会社は組込みに特化したソフトウェアの販売と受託開発が中心です。4年前に転職し、大阪営業所で名古屋より西方面を全般的に対応しています。そのなかでソフトウェア販売の代理店営業をメインに行っています。組込み業界の経験自体は短いので、今日はいろいろと勉強させていただければと思います。

**井上** 東芝情報システムの井上です。20年前に入社したときは技術者で、3年弱ほどでいまの営業に移りました。弊社は受託開発の会社ですが、自社開発やサードパーティの商品販売も行っていて、私は受託の営業もしますがメインは商品販売です。組込みの業界は非常に狭いですが、今日は初めてお会

目次

Contents

[巻頭特集] 人材育成・教育企画号 特別座談会

## 組込み業界の営業の魅力を語ろう!! … 表紙2

[特別寄稿] IoT・M2M・AI化時代に活躍できる理工系学生を輩出するために … p.6

東京電機大学 理工学研究科委員長／大学院理工学研究科情報学専攻 理工学部情報システムデザイン学系 教授 神戸 英利

[技術寄稿] エッジデバイスへの組込Deep Learningの現状と課題 … p.8

株式会社Bee 最高技術責任者 中村 仁昭

[会社訪問] 株式会社ピツ … p.10 [関東支部] 「マイクロ波研究棟」見学会 開催報告 … p.12

● ET/IoT Technology 2017レビュー … p.14 ● ETWest/IoT Technology West 2017レビュー … p.18

● 台湾Smart Technology 産業交流視察団 歓迎イベント実施報告／近畿支部活動報告 … p.17 ● 横田英史の書籍紹介コーナー … p.20

● クミコ・ミライ ワンダフルワールド（第一話） … p.21 ● 会員企業一覧 … p.22 ● Information・新入会員紹介・編集後記 … p.24



大和田 幸弘 氏

株式会社ピツツ  
営業本部 第2営業部 部門長代理



平西 真之 氏

株式会社ステップワン  
システム開発部 係長



津田 和曜 氏

アイティアクセス株式会社  
先端設計・検証事業部  
ADV第1グループ 主任



井上 智貴 氏

東芝情報システム株式会社  
エンベデッドシステム事業部  
営業第四部 参事

いする方が多く少々緊張していますがよろしくお願いします。

**松田** IARシステムズの松田です。自社製品のコンパイラを中心とした統合開発環境、組込みのソフトウェア開発に必要なツールを販売しています。組込み業界への転職組ですが、新卒で入社したのは重工業系で造船関係の営業に携わり、その後IT系のPCサプライメーカーを経ていまの会社に転職しました。営業として約20年、そのうち組込み業界で10年くらいです。

**四ッ谷** ユーケエストの四ッ谷です。分社化してできた会社ですが、もともとの神戸製鋼に鉄の営業希望で入社したつもりが組込みの営業で、配属後から組込み一筋です。井上さんと同期で20年ほど経ちます。最初はOSのリセール、サポートといった営業、その後ミドルウェアを扱うようになり、通信系、USBや無線LANを中心に活動しています。自社で製品をつくりソフトウェアのパッケージとして提供するものと受託開発がメインです。

**山口** SRAの山口です。弊社は組込みだけではなくて中堅のSIerとして金融、基幹系システム等も対応しています。私は入社当初から営業ですが、最初の5年ほどは基幹系、オープンソースの営業を経験して組込み系の事業部に移り10年ほどになります。主にHMIやGUIのライブラリミドルウェア『Qt(キュート)』のビジネス全体のマネジメントから新規の営業、マーケティングなどいろいろやらせていただいているです。

## 技術側とはどのように連携を取っている?

**小野** 営業といつても、受託案件を取つてくる営業と自社製品を売る営業とは、やり方違うのかなと感じます。自社製品は良さをどう宣伝するかが勝負で、受託は人材の能力など目に見えないものを売っていく話かと思います。ただどちらの営業も技術側と連携を取りしていくものでしょうが、どのように連携しながら仕事を進められているのかお話をいただけますか。

**山口** 「Qt」は古くから取り扱う半分自社製品のようなもので、サポート、コンサル、トレーニングそれぞれに専任部隊がいるなかで受託開発も受注するという両方の側面があります。そういう製品に近いビジネスだと難しくて、内情も把握しながらの営業になります。

**小野** 社内で開発されている製品の場合、技術側からここが製品の売りだよとか、差別化できる点はここだよといった情報交換をしたり、逆に営業から技術側にこういうものをつくって話をすることもありますか。

**山口** 弊社は特殊かもしれませんのが、技術はゴリゴリの技術者で営業的なことは意識していません。売り方は完全に営業が考えますから技術的な理解力が必要になります。実際につくってくれという話なら、客先と一緒に同行してもらうこともあります。そうした連携はかなり密に取ります。

**四ッ谷** 私はパッケージと受託の両方の営業で動いていますが、パッケージは、どういう

規格のものをつくるか、どういうチップに対応させるかなど仕様を決め、技術側と定期的にミーティングを持ち意見を交わしながら進めています。どれだけ投資してどれだけ回収するかお互いで意見が合わず、納得しないこともあります。

**小野** 高い技術を持ってつくったものでも、それが売れるかどうかは別ですからね。

**四ッ谷** 営業側と技術側の認識合わせは、だいたい費用対効果です。受託の方は、当社のビジネスとしては無線LANやUSBなど技術分野を特化させています。ある程度の要求仕様をまとめるとここまで営業が対応して、費用概算から詳細に落とし込む見積段階で技術が参加します。

**松田** 私が扱っているのは基本的にパッケージ製品で、既製のパッケージがどういうお客様に必要とされ、メリットを出せるのかを考えながら営業しています。技術側とはFAEと連携して、お客様の機能面、運用面における技術課題に対して、同行訪問なども含め対応していくという活動になります。

**井上** パッケージの場合と受託の場合とで動き方も変わります。パッケージでは全部ひとりで説明できるように、技術的なところは技術側からインプットしてもらって客先に出向くようにしています。受託では、確度が高いとか急ぐ案件の場合に同行してもらって、お客様のファーストイントプレッションで好印象を得てもらえることも意識して動いています。

**小野** 例えば新しい分野の開発で、対応で

きる技術者がいないケースはありますか。

**井上** 完全にできることはなくとも、ある程度は解消できるようにしていきます。技術者も多彩で、誰かが何かしらの技術に引っかかるという強味があるので、メンバーとは常にコミュニケーションを取っています。

**津田** 私の場合は、常にFAEと一緒に行動するようにしています。メインはOS製品とファイル共有のSMBですが、製品ごとに専門的知識が違いますので、どのFAEを連れて行くか連携を取りながら活動しています。

**平西** 受託開発の営業がメインですが、引き合いがあると営業が出向き、開発にどれくらいのことができるか、技術的なところは充足しているか判断して技術に引き継いでいくという感じです。開発計画と見積を決めるところは技術側に協力してもらって、それ以降も一緒にお客様のニーズを引き出すことをしています。

**大和田** 弊社は99%受託開発の会社ですが、私は技術営業という、どちらかというと皆さんに連れられていく立場で動いています。所属する第2営業部がそういう部署で、第1営業部が発掘してきた客先に出向き、技術的な内容をより具現化して技術に渡すという役目です。技術系にいたことで、どの部門に話したらいいか、誰ならマッチするかという、優位に動かすノウハウが頭に入っていますので、そこは自分なりの武器かなと思っています。

## 若い人を育てるのも一苦労、何か取り組んでいることは?

**小野** 組込み系はいろいろな面の技術知識が求められるので、経験が営業だけの人はすごく大変じゃないかなと思います。そうしたなかで部下、若い人をどう育てているのか、あるいは引き継がせているのか関心があるのですが、実際にやられていること、何かノウ

ハウなどはありますか。

**大和田** 私自身が新米ですから、聞かれるといちばん困るところです(笑)。ただ、長年会社に在籍して感じている事は、伝統的な営業手法や教育方針が確立されている訳ではなく、個々のスキル・センスに依存している様に感じています。

**平西** 私も営業ノウハウがあるわけではなくて、管理職にあたるもののがお客様との折衝を含めて窓口になっていて、そこから先は営業それです。

**津田** 営業は全体で10名ほどです。入社の際、それぞれの営業が個人商店のように動いているなという印象を強く感じました。これから新しく入社される方に対して仕事をどう教えていくかは会社として取り組んでいるところです。

**井上** 営業部門で60名強の社員がいますが、私より年下の営業は10人もいません。結局外に出るとひとりで勝負しなければならないので、個人で人脈をつくりいろいろ情報を得てスキルを上げ仕事につなげるという感じです。

**松田** グローバルでは160名ほどの規模ですが、日本法人は15名、営業職は5名で、フラットな組織です。100%中途採用で、営業は食品系やアパレル系など全員畠違いからの転職組です。平均単価数十万円の商品を数多く売っていく必要があり、商談機会がたくさんあるので、基礎的な知識やスキルを身につけた後は、経験を積んでもらう中で成長を促すということになります。

**四ッ谷** 人材育成については、業界的に育成が難しい業界なのかなとの思いもあります。ひたすらOJTをやっていくという感じです。

**山口** 製品販売だと営業の頭数が必要ですから中途採用を増やしていますが、教える仕組みがないと回っていかないので、新人の

育成は弊社でもテーマです。ドキュメントをつくったりしていますが、結局はOJTになると思います。

## 日頃の営業活動で苦労している点は?

**小野** 普段は営業のどんなところに苦労されています?

**津田** 代理店営業なのでメーカーさんありきですが、お客様の要望に直接応えられないときとかですね。また客先に同行する技術の人とは、訪問の目的・ゴールを事前に共有し、方向性を合わせるように心がけています。そうしていても、頭ごなしにお客様の要望を否定されることもありますが…。

**小野** できないと言い切られると困りますよね、検討しますくらいの言い方にしてくれると良いのですが…。お客様からは厳しい要件が出されることもあると思いますが、自分で判断できないときは引き下がることもありますか。

**津田** その場合はメーカーさんも巻き込んで同行してもらい、お客様の要件に応じられるか判断してもらうようにしています。

**平西** いつまでにつくってくれとお客様から要望があって、技術側からはできないといわれたときにどう説得するかというところです。それで仕事が取れるかどうか決まるわけですから、その調停は苦労します。

**小野** 新しい仕事なら数社との競合でしょうから、獲得するには金額的、機能的な無理もしなければならない場合があると思いますが、そうした点での苦労もありますか。

**平西** どちらかというとそこは諦めますね。無理をしてあまりポジティブではない仕事になるのであれば別を探そうと。そこの判断はわりと早いと思います。

**大和田** 仙台という土地柄も影響している



**松田 直樹 氏**  
IARシステムズ株式会社  
営業部



**四ツ谷 直紀 氏**  
ユークエスト株式会社  
営業本部 営業部 課長



**山口 大介 氏**  
株式会社SRA  
産業第1事業部



[司会・進行] **小野 嘉信 氏**  
JASA広報委員会  
株式会社ピット  
管理本部長 取締役

かもしれません、お金の交渉に経費の交渉が必ず付きまといます。お客様から常駐を要望されると滞在費用が加わりますので、経費交渉は毎回難航します。組込み業界と地方ならではの苦労話かなと感じています。

**井上** 納期が短いことが結構ありますし、難しい要求が多いので、結局技術に無理を強いる。その落としどころを見つけて調停していくことに結構苦労します。技術側も無理なところは無理といいますが、でもここまでならできるんじゃない?というところを引き出せるように会話の仕方、あまり上から怖すぎない話し方にしようとか心掛けています。

**小野** 技術者に歩み寄ってもらうには、営業もそこまでの知識がないと難しいですよね。

**井上** もっともお願いするときは人を選びます。それでもノーという技術者はいますが何とか頑張ってくれる技術者もいて、そういう人と話をしていくようにします。

**松田** コンパイラのライセンス販売でいうと、ひとつのプロジェクトに必要数ライセンスが入りきると、次のプロジェクトを見つけていかないと売上が継続的に立っていません。常に新しいお客様やプロジェクトを見つけていくことが重要で、その難しさはあります。

**四ツ谷** 品質が厳しい分野などリスクがありますが、それを承知で攻めたいとき技術に相談すると、人によって一長一短あるので見極める難しさがあります。マイナス思考的人は石橋を叩いて渡りますからミスは起きない。アグレッシブな人はとりあえずやってみよ

うとなって、その後トラブルが起こる(笑)。どう使い分けるか苦労するところです。

**山口** お客様の要求や質もそうですし、対応する技術側の素養や性格によっていろいろ見せ方を変えるなど調整に苦労しますが、そこをうまく扱うのが腕の見せどころかなと思います。

## 営業ならではの面白さ、楽しいところは何ですか?

**小野** 逆に営業ならではの楽しいところは何がありますか?

**大和田** 自分の動きがお金に直結するという実感は手応えとして感じられますし、やりがいもあります。あと日本各地いろいろ行けるのは役得かなと(笑)。

**平西** 新しいものとか自分の知らないものにふれられる機会が、技術にいたときより多くなったのは良かった点です。自分が興味あるところに攻めてみたければアクションできるというのは役得かなと思っています。

**津田** いろいろな人と会って話ができるのは、営業特有の楽しみなのかなと思いますし、お客様の要望に応えられてありがとうと感謝されると非常にやりがいを感じます。コンシューマー向けに製品を販売することもあり、それが世の中に出たときもそうですね。

**井上** 理系の大学からものづくりに携わって技術として入社しましたが、営業という立場だと日本のものづくりを支えている人たちとも交流でき、製品ができ上がっていく過

程もつぶさに見ることができます。他の職種にはない感動を味わえています。

**松田** 私は文系ですが、やはりものづくりに携わりたいという思いがありました。技術職だと自分の持っている技術に関わる開発しかできないかもしれません、いろいろな製品開発や技術に関われることは営業ならではの楽しみですし、まだ世の中に出ていないテクノロジーや製品に携わって、それらがリースされると愛着もあり面白味のひとつを感じています。

**四ツ谷** 営業職で入社して意外と面白いのは、開発が終わったあと最終製品になって出てきたときが非常にうれしいのと、そうした製品をつくっている技術者、大手メーカーの人はすごく頭のいい人が多く、こちらも同じ立場で話している喜びを感じるときもあります。

**山口** 私も同じで、コンシューマー製品とか手に取れるようなものに使われているとすれば買ったりします。あと組込み営業は、得意分野や専門知識など、備えている知識を活かしやすい場かなと感じています。

## 案件を獲得するために、自分で工夫していることは?

**小野** 営業していて、ご自身で工夫されているところがあればお話しいただけますか。

**井上** 知識は深くなくても、全般的に話ができるように常に情報を得ることを意識しています。お客様との接点を増やすことを心掛けて、情報を得ることもそうですが、何かあつ

たときに相談していただけるような近い関係が持てるようにしています。

**松田** お客様がゴールとして何をしたいのかをしっかりと理解するようにしています。出てくる要求の裏には、こういうことをやりたいという幹の部分があると思いますが、そこが見えれば、こういうやり方もありますよねと別の視点で助言することもできます。パッケージ商品にも長所短所があり、お客様のニーズや状況によってはそれが逆転する場合もありますから、思い込みではなくお客様を理解したうえで提案できるように工夫しています。

**四ツ谷** メインのビジネス以外の雑談に早く到達させることを意識しています。雑談に持つていければ、紹介しきれていないものでも採用されたり、こんなことはできない?と相談を受けたり話しが広がっていきますから、早くそこに到達することを考えています。

**山口** 年間で数十件は新規を回りますが、確率を上げるため、お客様のバックグラウンドや求めているものとか、問い合わせのあつた以外の商材の提案ができるかなど、事前にシミュレーションします。

**大和田** お客様の要望に対して、絶対にゼロ回答しないように心掛けています。こんな技術持っている人はいませんかと聞かれて、仮にいなくてもこういう人ならいつから稼働できますとか代替提を出します。私は絵が得意なですから図案化した資料を添付して。提案が通らなくても、それを元に会っていただけるきっかけとなることを願いつつ。

**平西** 私どもの商材はエンジニアが保有している技術ですので、社内にどういう技術があるか常に把握するようにしています。マネージャーや他の営業と密に話をして、できるだけ細かく把握することに気を付けています。

**津田** お客様との会話の中で、それがお客様の聞きたいことなのか、間に入って調整で



きる工夫をしているところです。情報を事前に掘んで、資料をそのお客様向けに整理しなおしたり、お客様ごとに細かくつくるようにしています。

### 変わりかけている組込み業界、この先の展望は?

**小野** いまIoTやAIなどたくさんのキーワードがあって、組込み業界が変わりかけている気がしています。そのなかで、この先の展望はどう捉えていますか?

**津田** この業界自体が4年ですが、それでも変化は感じます。この先、技術力がある会社とそうでない会社は淘汰されるという感じがして、弊社はエンジニアリングソリューションが得意ですが、そこにおこらずに営業が情報をキャッチして、エンジニアに展開していくというような必要があるかなと思います。

**平西** いまのトレンドはビジネスの規模を大きくする瞬間的なチャンスだと思いますが、どこかで収束するだろうなと感じていて、その先をどう考えるかというところが、会社として今後のビジネストレンドに乗っていくための方法だとは思います。

**大和田** 組込みという言葉にややネガティブなイメージが出てきたように捉えています。かつてファームウェアという言葉がありましたがすっかりなくなってしまった印象です。昔自分がやっていたドライバの製作とか一切なくて、何か機器を買えばドライバがセットになっていますし、本来の組込みの分野はソフ

トウェアのほうに統合されてしまうのではとう気がしています。組込みのエンジニアはテクニカルよりもアイデアで、スキルアップというよりアイデアアップの会社にならないと生き残れないのかなと感じています。

**山口** 組込み側の人もエンタープライズのサーバ側の知識が必要だし、逆もしかりでクロスオーバーが発生しているのかなということと、組込みの受託開発でも最近はアジャイルやCIといった技術が一般的になってきていますが、エンタープライズ系では弊社は10年ほど前からやっているので、そういう技術とかも流入してきているのかなと感じています。もうひとつは組込みの昔ながらな制御のものと、一方ではLinux上でアプリがエンタープライズと意識せず作れるような部分も出ており、かなり二極化が進んできているのかなとも思います。

**四ツ谷** 以前どこかの半導体メーカーとクラウドメーカーのパネルディスカッションがありました。何もしたいものがないというのが結論で、ビッグデータ化して集めた結果でまた考えようというところからいまも進歩がなくて、活用方法が生まれてきていません。いまAIでいろいろな人たちで処理しましようといっていますが、そういうことが増えてくれば変わるような気はします。

**松田** 担当している車載でいえば自動運転の実現に向けた大きな流れのなかで、機能安全対応がニーズとして高まっています。また今後、セーフティに加えセキュリティの部



分が近い将来規格化されるでしょうから、ツールベンダーとしてビジネスチャンスかと思います。規格がツールに求めるのは、信頼して使えるクオリティで、弊社のツールは認証を取っていますので、そこでビジネスに繋がっています。非車載で見ると、IoTで従来の組込み以外のお客さんが無線モジュールを開発したいといった関心を持ってきている流れがあって、組込み開発、我々でいうプロジェクト数はIoTのおかげで増えている部分もあるのかなと感じています。

**井上** 今までソフトウェアのライセンスで成り立っていたビジネスは、いつの間にか半導体ベンダーがソフトを付けて出してきて、リナックスやアンドロイドの普及でアプリケーションまで無償になり、非常にやりづらくなっています。どうビジネスするかと考えたときにIoTの話になるのですが、これまでのエッジデバイス寄りの視点ではビジネスができなくて、その先につながるものを見越してサービスとしてビジネス提案をしていかないと多分食べていけなくなるという危機感があります。お客様が求めるサービスで対価を得るというビジネスに転換していく必要性を感じています。

## 営業を目指す若い人へのアドバイス

**小野** 最後に、営業を目指す若い人たちに向けて一言いただきたいと思います。

**大和田** 受託のソフトウェア会社前提の話になりますが、システム開発のキャリアがない

とまず不可能かなと思います。うわべだけの営業になりますし、何より若いころ現場でご一緒したメーカーの方々が偉くなったときビジネスに非常に有効ですので、現場のキャリアを積んでから営業へステップアップというかたちで臨んでもらいたいなと思っています。

**平西** 個人的な思いですが、自分のスタイルを見つけるということに日々努力したいのかなと思います。

**津田** 営業と聞くとつらい、しんどいというイメージが付きまといますが、大きな交渉をまとめたとき、お客様からありがとうと言葉をいただいたときは非常に達成感があってやりがいがある仕事ですし、お客様と一緒に自分が成長ができる仕事だと思っています。先入観を持たずに取り組んでいただきたいなと思います。

**井上** 技術だけの会社、営業だけの会社どちらが将来繁栄するかと考えたときに、技術だけの会社はモノを売ることができないのすぐに潰れる、営業だけの会社は販路を持っていますからどこからかモノを買って売れば儲けを出すことができます。営業はビジネスをクリエイトできる仕事で、自分で描きたいと意志を通せるのは営業だと思いますので、自分でビジネスをやりたいのであれば営業を目指せるのかなと思います。

**松田** 営業の立ち位置はお客様と自社の唯一の接点で、お客様が自社や自社の製品を良く見てくれるか悪く見てくれるかというフィルターにもなる存在だと思います。その

前提でいうと、孔子の「夫子(ふうし)の道は忠恕(ちゅうじょ)のみ」という言葉が好きなんですが、真心と思いやりが大事だよという話で、お客様にも社内に向けてもそれに尽きるのかなと思います。また組込みは業界が狭くて、顔見知りのなかで良い関係性でお付き合いしていればそこからビジネスにつながる可能性もありますし、そういうところも大事にもらえばいいかなと思います。

**四ツ谷** ビジネスの提供者と提供される側は必ず一致しないもので、その間に入り調整するのが営業だと思っています。お互いのことをわかっていないとできないし、そこにやりがいがあつて、楽しい仕事だと思います。

**山口** 私は音楽が好きで、バンドも組んでベースを弾いていましたが、営業はベースのような仕事だと思っています。ドラムが刻むリズムとメロディを奏でるギターの間で、リズムも取りつつメロディも奏でるというのがベースの立ち位置ですが、お客様がギターだとするとそのメロディに合わせて動くとか、エンジニアのリズムに合わせるスタイルもあるし、ベースが引っ張るような独自スタイルでも良くて、自分の個性やスタイルが出せる場だと感じています。

**小野** 今回、皆さんのお話を聞いて、いろいろなタイプの営業が有るのだと感じました。営業は会社の顔でありますから、会社の個性、特徴を表すのが営業と感じた次第です。必要としている知識の幅広さが組込み系の営業の難しさでしょうが、日々の勉強の世界かなと思いました。そのなかで、その分野、どの部分を展開していくのか、営業の皆さんを中心になって行動していくことが企業の未来になっていくでしょう。そういう難しさのある仕事だからこそやりがいを持って楽しくできるものだと感じた次第です。本日はありがとうございました。