



的確なコミュニケーションをとるには専門性が必要である

PB Swiss Tools 社 CEO エヴァ・ヤイスリ氏へのインタビュー

usis ニュース：ヤイスリさん、そして PB Swiss Tools についてリサーチすると、コミュニケーションを非常に重視しているという印象を受けますが、いかがでしょうか。

エヴァ・ヤイスリ はい、その通りです。私は社内のコミュニケーションにも対外的なコミュニケーションにも重きを置いています。対外的にはターゲットグループとのコミュニケーションが私にとって非常に重要です。そのため、具体的に伝えるべきメッセージがあり、ターゲットグループをはっきりと理解していて、コミュニケーションルートを指定できる場合にのみ、コミュニケーションをとっています。

的確なコミュニケーションには、高いプロフェッショナルリティが前提条件として必要なのです。そこで PB Swiss Tools は、今日、新製品を紹介するようなときには、標準化されているアプローチ方法を利用しています。例えば私が新製品をビジネスパートナーにアピールするときには、相手の方々のお名前は承知していますし、それぞれに必要なものや、私たちのメッセージがどのように受けとめられるかということを知っています。私たちはコミュニケーションにおいてお互いに適切な目標を明確にし、追求するのです。ソーシャルメディアで情報を発信する場合、ターゲットグループをコントロールすることは難しくなります。デジタル化はコミュニケーションのために多くの新しいチャンスをもたらしますが、リスクにもなります。

このことは対外的なコミュニケーションにおいて具体的にどのような影響をもたらしていますか？

何年も前に、私はチーム作業という形で対外的にも社内的にもコミュニケーションを強化しました。最終的に共同作業というものは、どのように内部で情報交換が行われるかということに

よって決まるのです。内部のコミュニケーションは、相互作用を考慮し、対話で課題が解決されるとき、実に良いものとなります。それは企業文化があるということであり、目指している方向性が相互の交流をもたらし、コミュニケーションに関わるものです。私にとって、社内コミュニケーションも対外的なコミュニケーションも信頼する価値のある確かなものでなければなりません。従業員をお客様と違うように扱うことはできません。私たち皆がコミュニケーションを同じように行い、私たちのサプライヤー、お客様、そして官公庁が、私たちの約束を体験することが重要です。私たちには、つながりを持ち、情報の流れを確立するための内部指針があります。そこには目標だけでなく、私たちの価値も記されています。

社内を見回すと、女性をイメージさせるようなコミュニケーション材料が多くあることに気がきます。意識的にそのようにしているのですか？

はい、そのとおりです。女性と男性がツールを扱う仕事に従事しています。結果的に、私たちはこれまでの年月において社内における多様性に取り組んできただけでなく、私たちのお客様の専門性にも取り組んできたこととなります。様々な分野で私たちのツールを使用する女性たちは、プライベートであるいは仕事で、どのようなニーズを持っているのでしょうか。購入する理由は何なのでしょう。私たちはそれについて様々な研究を様々な問題提起とともに複数の国々で行ってきました。そして、女性たちはシンプルで扱いやすいプロフェッショナルなツールを望んでおり、特殊な形状のものでなく、より小さくてピンク色のグリップのものがよいと思っているということをつきとめました。プロ向けに作られていて、だからこそ信頼できるツールを求めているのです。

研究の結果、女性たちは普段の生活の中で心に訴えかけるものを求めているということもわかりました。購入するときにはサポートしてもらいたいし、購入の決断を確かなものと認めてもらいたいのです。そのため、お客様の好みを知って理解することが大切です。夫婦やカップルなどでも DIY を女性が行うというケースが増えています。私たちは、人口統計的な傾向からシングルマザーやシングルファーザーの家庭が増加しているのを見ています。1つの家庭が2つになれば2つめの工具箱が必要となって購入され、使用されていることは、論理的に考えられることです。

ヨーロッパでは、今日、大型専門店でツールの購入者は男性よりも女性の方が多いという研究結果もあります。たいへん興味深い傾向です。

「会社は『顔』を持たねばならない」とおっしゃっていましたね。なぜそれが重要なのですか？

私たちはブランド製品メーカーとしてリーディングカンパニーの1つであり、ニッチ市場に位置し、100%スイス製のハイエンド製品を生産しています。ここで重要な役割を果たしているのは品質、そして革新性です。私たちは、今日のニーズに応えることだけを目指しているのではなく、将来生まれるであろう要望にも応えたいのです。そのために、私たちのブランドは品質と革新を約束します。より多くの価値があるのだということを認めていただくには、信頼とアイデンティティを生み出すブランドが必要です。その効果は、進むべき方向を示す灯台のようです。これらにより、私たちのブランドは高品質で斬新な製品と様々な種類のアイテムの代名詞となっているのです。

魅力的なウェブサイトが新製品に興味を持つきっかけになることはよくあります。そのため、私たちはメーカーとして最新情報を掲載することに注意を払っています。興味を持ってくださった方が製品を手にすることができ、実際に触れたときの感じや品質を体感できれば、トップレベルのプレゼンテーションと販売時の効果的なアドバイスによって、新製品に関する信頼感を得ることができます。それは、ブランドについても同様です。注目され、周知の存在になると、より際立つようになります。そうして、信じることができると認められ、信頼性が高まるのです。

社内コミュニケーションおよび対外的なコミュニケーションは信頼する価値のある確かなものでなければなりません。

PB Swiss Toolsの顔として、あなたはしばしば公の場に登場されています。そのためにどのようなセルフイメージを必要となさっているのでしょうか？そしてそのセルフイメージとは企業人としての役割の一部でしょうか？

はい、様々な理由から、そうだと思います。私は様々なグループとの対話に参加することにより、オープンであることを示しています。私は、私たちのターゲットグループが何に興味を持っているか、何を求めているか、PB Swiss Toolsをどのように愛好しているかを知っています。ひょっとしたらターゲットグループは私に批判的な疑問を持っているかもしれません。それらの疑問は私が近づき、対話に参加してこそ聞けることなのです。

公の場での活動によって私たちのメッセージがより強く伝わるという、他の側面についても理解しています。私は私たちの製品を100%支持しており、適切なメッセージを送ります。これは信頼の構築です。このような信頼は、特に厳しい状況の時に大きな価値を持ちます。

金融危機の最中に、雇用削減を避けられないこと、解雇者には職を見つけるべく全力を尽くすことを公表した時がそうでした。広報活動により、私たちはコミュニケーションを強化し、従業員に仕事をもたらしました。ネガティブなメッセージであってもポジティブな効果をもつことができるのです。同様の状況が2015年1月のSNB（スイス国立銀行）の決定の際にも起こりました。それは私たちが非常に不安定な状態と16%の価格下落にもかかわらず、SRFフィルムプロジェクトへの取り組みを公表したときでした。金融危機の経験から、明確で継続的なコミュニケーションを対内的にも対外的にも行うことが必ずメリットをもたらす、ということを私は学びました。

PB Swiss Toolsは技術的な製品を製造しており、その技術は簡単に伝えられるものではありません。そのためPB Swiss Toolsは技術によるメリット、すなわち消費者のための付加価値を、しばしば中心に据えています。どのようにしてそのような見解に至ったのでしょうか？

技術的な製品はしばしば高価で説明が必要となるものです。これが販売および購入プロセスを比較的複雑なものにしています。販売担当者が、購入者の視点から何が付加価値かということに注目できてこそ、気づきというものは起こるのです。私たちのドライバーを使用すれば何がより良くなるのかということを購入者の女性に伝えたとしたら、1つ目にご自分が必要としているものがわかること、2つ目にその付加価値から繰り返しメリットを得られるということが、はっきりと言えます。使用のヒントを伝えることは、専門知識をあまりお持ちでない方々のために特に重要です。究極的には、販売においてお客様と密接に関わり、お客様に正しい解決策を提供することが大切なのです。

PB Swiss Toolsは何十年にも亘り、新しい技術とともに品質、革新、自動化に関して成果を上げています。私は20年前からPB Swiss Toolsにおいて卓越した製品価値を実現することに努めてきました。今日、私たちは他と代えようのない独自の品質に関するコミュニケーションに以前よりもより多くの価値を置いています。オムニチャネルコミュニケーションに注目しているのは私たちだけではありません。グローバル競争においては差別化も目に見える形で行われる必要があります。的確なメッセージにより、私たちは需要を作り出します。デジタル化とグローバル化により、私たちは、コンテンツの選択をステークホルダーグループとコミュニケーション方法にもっと合わせて調整するという課題に臨んでいます。このように信頼を構築することの効果は、選択に決定的な影響を及ぼします。

強いブランドは高い製品価値から生まれます。ニーズに適合し、競争力のある製品を開発することは、エンジニアにとって大いなるチャンスです。そのことに疑いはありません。

→

以前に、製品は価格でのみ販売するのではなく、その品質や性能などの優れた価値をもって販売するのだとおっしゃっていましたね。そのことは何を意味しているのでしょうか？

それは再び付加価値の問題になります。お客様が私たちの製品を選択する理由には、それぞれ個別の価値観があります。お客様が当社の製品によって問題を解決できるということが、答えになります。そのために私たちはコミュニケーションにおいて、ユーザーをターゲットにしたメッセージを販売の場にも送るよう配慮しています。

あなたは、PB Swiss Tools の製品はお客様のニーズを明らかにしなければならないと常に強調しています。あなたや従業員の皆さんは、具体的にどのようにそのようなニーズを把握しているのですか？

開発、マーケティング、販売担当の従業員でチームを作り、エンドユーザーのところへ行き、彼らが使用するところを実際に見て確かめることによってです。私たちのビジネスパートナーの現場担当スタッフは、女性ユーザーと継続的に対話を行い、私たちに彼らの知見を伝えます。PB Swiss Tools の女性開発者たちは、ユーザーのニーズに取り組み、どのようにお客様の要求を満たせるか解決策を追求しています。そこから、あらゆる要件に対応するには試作品と量産品をどのように作るべきかを見い出してゆくのです。

私たちはワークショップも実施しており、ターゲットのユーザーの皆さんをご招待しています。そこには女性の購入者の皆さんも含まれており、私たちは彼女たちから独自のリクエストについて学ぶことができます。私たちはこのインスピレーションとテストの方法を試作品の試験を行うときにも用いています。ワークショップはトレンドを確認し、対応していくのにも役立ちます。一例として、電気モーターの需要があげられます。これにより、どの技術のためにどのボルトや締結部品を使用するかという問題が提起されます。市場調査を実施することにより、有益な情報が得られます。さらに、製造のモニタリングは欠かせません。そのため私たちの従業員は電気モーターを組み立てたり、修理している工場に行って専門家を訪ね、問題箇所を現場で見て確認しています。何を必要とし、何に満足し、何を变えたいと思っているのかを確認するのです。私たちはトレンドを把握し、問題箇所を探し出して理解すべく努め、適切な試作品を作成します。

私たちは研究所、応用科学大学、総合大学とも連携し、例えばロボットが使用するドライバーはどのような形状であるべきかというような調査および研究を行っています。専門家との緊密な連携の中で私たちはこれらの問題を確認し、どのように速やかに開発を行うかを決め、そこからどのような要件が生じるかを特定します。

年齢と性別に関する従業員の多様化はあなたにとって主要目標の1つです。それによって革新が促進されることには説得力があります。多様化されたチームから生まれた製品を具体的にあげていただけますか？

カラーコード（注記：サイズ専用のカラーコード付きツール）は、多様化チームなしでは成し遂げられなかったでしょう。私たちはこのツールを2000年に発表しています。

私たちがビジネスパートナーを訪ねるために出張するときには、最終顧客であるエンドユーザーも訪ねます。トヨタのエンジニアとのディスカッションでは、適切なツールを探すときにかかる所要時間についての情報を得ました。そして、夜にビールを飲んでいるときにカラーコンセプトのアイデアが浮かんだのです。スイスに戻った後、私たちは開発と生産において最大限のバリエーションのテストを行いました。そのようなときに、カラダッシュ社のカラーペンがインスピレーションを与えてくれたのです。私たちは試作品を製作し、社内および社外でそれについての協議を行いました。いくつかのフィードバックには、カラフルなツールは男性には求められていないということが示されていました。このような制限条件にかかわらず、多様化によって形成されていた販売チームは、この新製品を市場導入することを決定しました。その際、ある女性の購入者がその決定を容易にしてくれました。彼女はこの新製品をプロモーション用を選び、ワールドプレミアとして売上げを高めてくれたのです。この製品があっという間に市場を席巻したのは驚きました。カラーコードが機能的で魅力的だから、というのは明らかです。シンプルで、効果的で、時間の節約になり、これには男性たちも納得しました。

現在では、ほぼすべてのツールメーカーがこのアイデアをまねて同様の形での分類を採り入れています。

革新し続けることが必要な企業にとって投資力は重要である、とおっしゃっていましたね。「生産のための予算」を使うことはできますか？また、革新を行いやすくするために他にどのような構造的な措置をとっていますか？

資源は革新のための鍵といえる、最も重要なものです。だからこそ、自由な空間と様々な適格な資質を備えた協力者が創造のための前提条件なのです。洗練されたプロセスと組織の様々な形の中でアイデアが湧き、多様化チームによって手が加えられます。それぞれの問題に応じて、さらに新たな従業員が呼ばれます。問題解決によってお客様のニーズを確実に明らかにできるよう、解決策が探し求められます。その際に重要なのは、お客様志向の付加価値とマーケットシェア拡大の潜在的な可能性です。投資の用意は、予備調査のためにも必要です。そこから得られる結果により、調査研究を任務として認めるかどうかを決定します。この段階で、後にそれによって収益を得られるかどうかはわからないままに、私たちは投資を行います。

そのために私たちは事前調査を「生産のための予算」に組み込んでいるのです。従業員は需要やニーズの追跡を自由に行うことができます。

→

以前おっしゃっていたことから引用させていただきます。「企業人であれ、誰であれ、変化の時代を切り開いて進んでいくものです。常に変化し続ける状況の中でのわずかな安定性、安全性、制御可能性についての答えとしての価値に対応することが重要です」。この「指針」は企業の日常の中で何を意味しているのでしょうか？

私は、継続性を確保するのと同じくらいに、従業員に対して多くの変化も期待しています。もちろんそれは、私が影響を及ぼすことができる状況でのことであり、どのように回避するかをマネジメントチームで決定するために、私が受け入れる必要のある外因性の挑戦とは異なります。ここでのキーワードは金融危機です。変化は私たちをチャンスにもリスクにも直面させます。それは会社としての変化や経済発展との直接的な関連において起こることがよくあります。そのため、対応は複雑で要求の多いものとなります。私たちは、目標に合致したできる限り先見性のある変化に取り組むことを目指しています。そのために私たちはトレンドを押さえた開発に早期に取り組み、できる限り良い条件で変化を起こすことができるようにしています。外的な要因からの影響の規模に応じて、不確実な状況に陥り、方向性を追い求めることになるのはまれではありません。ここでのキーワードはSNBの決定です。このような、また同様の状況において、できる限り安定性をもたらすためにすべてのステークホルダーグループとオープンにコミュニケーションをとることはCEOとしての私の責務です。これにより例えば、誰もロボットのために職を失うことはないと言われ、従業員に約束することができます。これは難民や差別撤廃による人々の融和統合に関するプロジェクトにもあてはまります。

PB Swiss Tools はどのような変化に直面しているのですか？

インダストリー 4.0 との関連で間近に迫っている新たな変化があります。私たちは人、技術、データのネットワークによって定められているプロセスの中で働くことがより多くなっています。その結果、最適化とさらなる開発のためにより多くのデータと知識を利用しています。そのようにして私たちは、例えば生産においてどの要素に基づいて生産性が向上しているか、あるいは落ちているかを直ちに把握し、機械の調整時や予防のためのメンテナンス時にエラーや障害を迅速に効果的に修正することができます。私たちはどのプラントが何個生産しているかを正確に把握しています。時間交替などのシフト制の作業や日常業務についても同じです。これにより、人と機械の共同作業で可能となる成果について、全く別の透明性が生まれます。そのため、データと成果のビジュアル化は重要な意味があります。また、通常のコミュニケーションから学ぶため、私たちは意識的に耳を傾けています。

デジタル化により、新しい流通経路とコミュニケーション網へのアクセスが可能になっています。私たちはオムニチャネル戦略を実現するときにサポートとなる措置をとりました。的確に選択されたプロジェクトに焦点をあてることは、より多くのお客様との対話とブランドの存在感を実現するキャパシティをもたらすのに役立ちます。

PB SWISS TOOLS : PB Swiss Tools 社は 1878 年からスイスのエメンタール地方において家族で経営している企業です。現在、ヴァーゼンおよびスミスヴァルトに生産拠点があります。当初は鉄具を専門に取り扱っていましたが、1939 年からツールの製造を始め、ここ数年は医療器具の製造も行っています。戦後、もともとは軍用に考案されたツールが産業分野および手工業分野において著しい売上げを達成しています。今日、生産の 2/3 が 5 大陸のすべてに輸出されています。製品は 100 % スイスで開発および生産されており、売上げの 20 % は新製品の開発に充てられています。PB Swiss Tools は 150 名の従業員を擁し、全職層において、そのうちの 30 % が女性です。

エヴァ・ヤイスリ PB Swiss Tools 社 CEO エヴァ・ヤイスリ氏へのインタビュー本来が教師であるヤイスリ氏は心理学と社会福祉学、のちに大学院で経営管理学と組織開発学を専攻し、国際マーケティングで MBA を取得しました。エヴァ・ヤイスリと夫には子供が 4 人います。