

ETAS の変革

Friedhelm Pickhard インタビュー

ETAS は、2019 年に創立 25 周年を迎えます。あなたはこの 8 年間、会社を率いてきましたが、その間に会社はどのように進化しましたか？そして、その過程で最大の変化は何ですか？

最初にお伝えしたいのは、ETAS は積極的にポートフォリオを拡大してきたということです。例えば、ESCRYPT GmbH と TrustPoint Innovations Technologies, Ltd. を買収したことで、ESCRYPT ブランドを通じてサイバーセキュリティ分野におけるプレゼンスを大幅に拡大することができました。この買収による成長のみならず、私たちは有機的成長も遂げています。例えば新しいソリューションを通じて、V モデルのすべての段階について製品を拡充してきました。ETAS ASCMO や ES800 ファミリー製品のほか、ベーシックソフトウェア、エンジニアリングサービス、コンサルティングサービス向けの Real Time Applications ソリューションがその例です。

ポートフォリオの拡大と共に、私たちのノウハウや手法も着実に進歩してきました。例えばアジャイルソフトウェア開発への SCRUM の使用に既に数年を費やしていますが、現在では、そのプロセスモデルを SAFe (Scaled Agile Framework) 手法に基づいて拡張し、ポートフォリオ管理や開発プロセス全体にまで広がっています。人工知能をテーマとした作業部会も立ち上げました。私たちは、これらすべての領域で、第三者によって決定づけられた市場開発やトレンドにただ従うのではなく、自らが常に時代を先取りし、先にある変化を描けるようにしてきました。

3 つ目の大きな変化は、国際的存在感の高まりです。私たちは、お客様に近い場所に新しい拠点を開設することで、各地域におけるサポートのさらなる向上を図り、お客様と ETAS とが連携するための最高の環境を築こうとしています。同時にそれは、ETAS が現在導入しているコラボレーションモデルをお客様がどう見ているかを絶えず真摯に評価することを意味します。私たちは肯定的な意見に目を向けるだけでなく、お客様から寄せられる建設的な批判から学ぶ姿勢も決して忘れません。それを機会や原動力とし、絶えず進化しながら、未来に向けて改善していくことができます。

それによって実際にどのような効果が得られていますか？

その多くは、意識の変化から来ています。「ETAS とのやり取り全体についてお客様はどう感じているのだろうか」とか、「お客様から寄せられるフィードバックの真意は何なのか」を自問するようになりました。もちろん、お客様が製品を使ってくださっていることは重要な事実ですが、大切なことはそれだけではありません。「お客様は ETAS が提供する情報についてどう感じているか」、「お客様が必要としている製品やサービスを迅速に届けることができたか」、「納品はどうだったか」、「アフターセールスサービスに関してお客様の期待に沿うことができてきているか」といったことを、私たちは自らに問いかける必要があります。私たちは、ETAS のソリューションでお客様によい刺激を与え、ETAS とのひとつひとつの接点を、お客様に喜んでいただけるものになりたいと考えています。私たちは、その使命を会社の隅々まで行き渡らせるべく、すべての従業員を交えた国際的なワークショップを開催するなど、さまざまな方策を講じています。これらのワークショップで、お客様とのさまざまな接点を大きく取り上げ、改善できる領域を特定しました。今は、その領域の改善に向けて具体的に取り組んでいるところです。

製品の設計と開発の方法に何か変化はありましたか？

何よりも、最初から「聞いて理解する」ようになりました。お客様が便利だと思える製品やソリューションを開発する唯一の方法は、真摯に耳を傾けることです。お客様の問題や用途、要件、課題を十分に認識して理解し、それをあらゆる角度から吟味すること、といってもいいでしょう。新規開発はどのようなものであれ、ユーザーの調査から始まります。それは、製品やソリューションを社内のばらばらの意見に基づいて設計・開発する意見ベースのデザインから脱却し、お客様が本当に必要としているものを反映したニーズベースのデザインへの明確な方向転換を意味します。



インタビュー協力：
Silke Kronimus および Friedhelm Pickhard

このアプローチは、よく「デザイン思考」と呼ばれます。製品の設計・開発プロセス全体を変革し、お客様との連携の中で何度も繰り返すことに重点を置くものです。「聞いて理解する」という最初のステップから学んだ内容を、設計・開発プロセスに反映していく手法です。アイデアやコンセプトを具体化するステップともいえます。その後、お客様にフィードバックを求め、それが肯定的な意見である場合に限り、開発プロセスに進みます。お客様の期待を満たせなかった場合は、反復作業を最初からやり直します。次のステップに進むことへの正式な承認がお客様から得られるまで、それを繰り返します。

このことから、設計フェーズにお客様がどれだけ積極的に関わっているかがおわかりいただけると思います。お客様と直接、定期的に対話し続けることは、真の付加価値を提供するための礎なのです。

その意識の変化に対する顧客の反応はどうでしょうか？

この新しいアプローチに関して、お客様からは、いくつかのきわめて肯定的なフィードバックが得られています。また、このコラボレーションモデルをお客様自身も求めるようになってきました。これは私たちが正しい方向に向かっていることを裏付けるもので、素晴らしいニュースです。加えて、この領域全体をさらに深く掘り下げることへのモチベーションになっています。

その新しいアプローチを示す具体的な例はありますか？

ETAS EHANDBOOK（インタラクティブ ECU ソフトウェアドキュメントのための製品）は、デザイン思考とニーズベースのデザインに基づいて開発されました。コンセプトやソリューションを考え出すために、私たちが特に活用しているのは、お客様からのフィードバックです。ここで重要となるのは、リリースを重ねるたびに、単純に機能を実装するのではなく、お客様にとっての具体的な利点を実装することです。製品またはソリューション全体を使用したお客様が、目に見える具体的な付加価値を実感できることが最も重要です。有名専門誌の「Product of the Year」カテゴリでの受賞歴と同様、お客様に満足していただいている事実は、このアプローチが正しいことを私たちに強く確信させるものです。

もう1つの例は、ある特定の大手グローバル企業と ETAS との間にあるあらゆる接点に対して、私たちが実施した戦略的分析です。私たちはお客様と緊密に連携して、カスタマーエクスペリエンスをつぶさに分析し、さまざまなポイントにおける主な改善領域を細部にわたって洗い出しました。その後もお客様との密接な連携を通じて、目標となる指標を定め、実行に移しました。

ETAS を取り巻く絶えず進化する環境に遅れずついていくために他に何が必要だと思いませんか？

鍵となるのは企業文化です。企業文化は社内の共同作業の基本的枠組みとなるものであり、私たち自身をどう外部に発信し、また人々が私たちをどう認識するかの基礎でもあります。私たちは企業文化の継続的改善を目指す取り組みの中で、社内で意識的にブランドプロミスを行動の拠り所にしていきます。例えばすべてのマネージャと定期的に顔を合わせたり、経営幹部と部門との間でオープンな議論を行ったり、社内のコミュニケーションを強化したり、プロセス全体に対するさまざまなレベルの従業員の関与を強めたりする機会を設けています。従業員の声に耳を傾け、社内で何が起きているかを知ること等しく重要だからです。

ドイツの ETAS の従業員が、シュトゥットガルトに置かれた本社新社屋の設計と建設に大きく関わったのは、そのような理由によるものです。このビルに付けられた「ETAS ホーム」という名前が、従業員が抱く親近感の強さを物語っています。単なるオフィスをはるかに超えた存在なのです。

同時に私たちは、従業員にその能力とスキルを育むために必要な空間を提供することを心がけています。そして、私たちのチームのメンバー全員がいつでも変化に適応し、最良の解決策を見付け出すために協力し合う必要があります。ETAS に対する情熱を従業員の中に育むことによるのみ、ETAS のソリューションやその実装のあり方に、お客様にとっての具体的な価値を創造することができます。その結果として、現在の、そして将来のお客様の中にも、同じような情熱が醸成されるのです。

インタビュー協力

Silke Kronimus、ETAS GmbH
マーケティング & コミュニケーション部 部長

Friedhelm Pickhard、ETAS GmbH
取締役会 会長
