



キーンバウム 日系企業グループ ニュースレター

Japanese Corporate Business Newsletter

No. 3/2019



ページ トピック

- 03 キーンバウム – Leading by #WePowerment
- 05 ロシアのEコマース。多くのチャレンジ、そしてチャンス
- 07 オーストリアの給与サーベイ
- 09 アンケート調査ご協力のお願い – International Salary Forecast Study 2020
- 10 Leading by #WePowerment – キーンバウム・日系企業グループ、キーンバウム・ジャパン
- 11 お問い合わせ

キーンバウム — Leading by #WePowerment

ドイツ最古のコンサルティング会社がコーポレートデザインを刷新

2019年5月16日、人事・マネジメントコンサルティング会社キーンバウムは新しいブランドステートメントを発表した。「Kienbaum – Leading by #WePowerment」がそれである。同時にロゴとコーポレートデザインを刷新し、ドイツ最古のコンサルティング会社の新たなイメージを作り出すこととなった。新ブランドのローンチは、75年近い伝統を持つ家族企業であるキーンバウム社の、市場の発展と社内アライメントという視点から実践し続けるトランスフォーメーションプロセスにおける確かなマイルストーンを表している。

「リーディング・バイ・#ウィーパワーメント (Leading by #WePowerment)」というステートメントはキーンバウムのコンサルタントチームのあり方であり、また同時に家族企業であるキーンバウム独自の企業文化とアイデンティティを強調するものである。「予測不能で不確かな今日の世界において唯一恒常的なのは、対抗力を持つ変化だ。」キーンバウムのCEO (Chief Empowerment Officer) であり同社を3代目として引き継ぐファビアン・キーンバウム (35) はこのように語る。「『人』と『組織』においてこのことは次のことに帰結すると確信している。すなわち、リーダーシップの在り方を考え直し、既存のコンセプトを時代に即したものに変革していかなければな

らない、ということだ。キーンバウムのリーダーシップおよびコンサルティングの理解の中心となるのは、人材の持つ価値や能力を最大限に引き出す、すなわちエンパワーメントである。一人ひとりが責任感を持ち、生涯学び続ける姿勢を忘れない場合にのみ、変革は成功するのだ。」

内（チーム）外（ネットワーク）のトランスフォーメーション

ドイツ語圏のコンサルティング市場で唯一キーンバウムのみが、人事・マネジメントコンサルティングの核にエンパワーメント、ラーニング&アクセラレーションといった未来志向の課題を据えており、社内のみならず外部のパートナーとの協力や参加も得ている。キーンバウムのコンサルティングのビジネスフィールドは3つに分かれる。すなわち「リーダーシップ・アドバイザー」、「マネジメント・コンサルティング」、「エンパワーメント&アクセラレーション」である。そしてこの3つの柱は社内のトランスフォーメーションにおいても中心となるものである。、複雑さを増す時代において市場や顧客の需要に柔軟に対応できることを目標とする。

キーンバウムの新しいポジショニングを支えるのは、社内における企業文化の改革や独自のキーンバウム・アカデミーのプログラムである。エコシステムを意識し、アナログ・デジタル双方の技術を最大限に活用して、社員の能力を開発することに焦点を当てたものである。

「**WePowerment**」とは、多数のインテリジェンスと一人一人の個性により、組織のポテンシャルを引き上げることだ。キーンバウムの新しいステートメントである『**Leading by #We-Powerment**』は、社員が協力して起こすアクションの頂点をなすものだ。」ファビアン・キーンバウムはこのように語る。

今回のブランド刷新プロジェクトにはブランディング・エージェンシーの**SasserathMunziger+**や神経生物学者の**Gerald Hüther**氏、またクリエイティブな刺激を与えてくれたバイオリニストの**Miha Pogacnik**氏など、外部のパートナーの協力を得た。コーポレートデザインとロゴはベルリンの**Nerd Communications**社の協力による。

新しいコーポレートデザインとロゴ

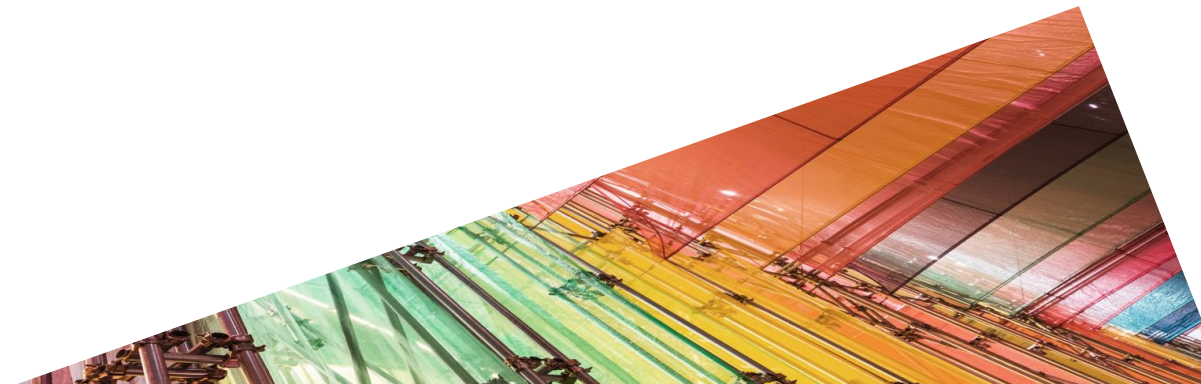
ベーシックへの集中、という組織のコンセプトが新しいロゴにも反映されている。ふんだんな余白を基礎に、多くの二次的色彩を使う。一義的であり、同時に近代的なデザインは、特定のテーマに焦点を当てることを表現し、また同時に企業の多様性を強調する。これは特に新しい

ロゴに顕著に表れている。2つの長方形からなるロゴは抽象化された「**K**」の文字をシンボル化したもので、すべてのコミュニケーションツールに用いられる。デザイン言語と多様な色彩は、コーポレートデザインのみならず、キーンバウムの前代表ヨッヘン・キーンバウムによるアートコレクションのテーマである「抽象と色」にも通じる。

新ブランドの導入

新ブランドは**2019年5月16日**、第**18回**キーンバウム・ピープル・コンベンション（「人」をテーマにした超団体の会議では最大なイベントの一つ）にて発表された。新ロゴのローンチは同時に、イメージキャンペーンとしてドイツの各空港で紹介され、各種オンラインチャンネルで更に展開された。**2020年**の設立**75周年**までこのキャンペーンは続けられる。創立者ゲアハルト・キーンバウムの生誕**100年**や**2019年**秋の家族企業会議などのイベントで、新ブランドが披露される予定。

出典：Kienbaum Consultants International GmbH



ロシアのEコマース。多くのチャレンジ、そしてチャンス

キーンバウム・ワルシャワのカントリーマネジャー、マルゴジャータ・チガノフスカがブログに寄稿

Eコマースの整備という課題において、ロシアの企業は多くの挑戦と疑問とに直面している。

はじめに、デジタル化（ここではGarnerの定義に基づき「デジタル技術を用い、ビジネスモデルを変え、新しく利益と価値創造の機会を生み出す」ことを指すもの）とEコマースは企業のグローバルHQにおいては最重要課題のひとつと位置付けられてきているが、Eコマースの導入を成功させるためにどうすれば良いか、という明確なガイドラインの欠如が見受けられる。加えて、Eコマースをどのようにスタートさせれば良いか、デジタル化が具体的に何をもたらすのか、について、ビジネスリーダーに向けたローカルレベルでのオリエンテーションが必要である。コンセプトをどのように実行可能なオペレーションに結び付けるか、これが多くの人にとってハードルとなっている。

次に、Eコマースを既存の伝統的なビジネスモデルに結び付けることが成功をもたらすのか、それとも従来の企業はEコマース専門の企業にいずれ追い越される運命にあるのか、という疑問がある。Eコマースは「伝統的な」企業全体を補完するには十分でないとの考えもある。

これは従来とは別の販売計画、ターゲットに基づいて活動するEコマース部門を別途社内に設置すべきとの見方である。これは更なる疑問を生み出す。すなわち、伝統型営業部門とEコマース部門のそれぞれのキーポジションをどのように配置するのか、一つのポジションに集約させるのか、または2つの独立した部門としてビジネスを展開するのか、という問題である。

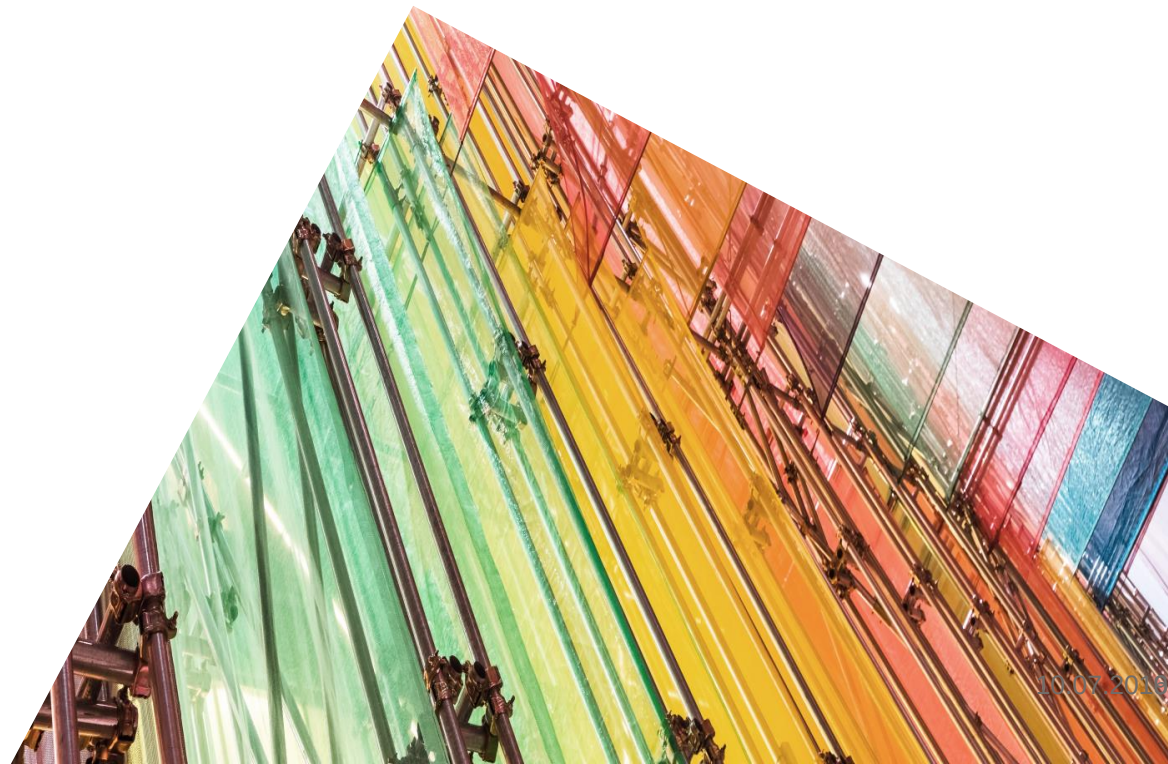
多数の見解は、スタートアップアプローチを行いデジタル化に焦点を当てたマインドセットを組織全体に浸透させ、Eコマース設立を成功させようというものである。

しかしこれには、高い人事コストをかけて非常に小さな人材市場において最適な人物を割り出し、その人物の興味を引き付けるようなアプローチを行う必要があり、多くの従来型ビジネスにとっては負担が大きい。ローカル人材を選ぶ企業がある一方で駐在員を派遣する企業もあるだろう。後者の場合明らかなのは、異なるビジネスカルチャーにおける豊かな経験をもつエグゼクティブ人材がロシアのビジネス環境を理解し利益をもたらすことができるかが鍵となる、という点である。

ロシアのいくつかの企業において、Eコマースの成長が年間二桁、三桁を記録していることを見れば、デジタル化がロシアの市場ですでにゲーム・チェンジャーでとなっており、今後もそうあり続けることに疑いの余地はない。すでにいくつかの企業では、従来のリテールが僅かな成長しか示さない反面、Eコマースがビジネスモデル全体を動かし始めている。このトランスフォーメーション（あるいは革命とも呼ぶべきか）はわずかここ数年の動きである。

世界の他の地域がEコマースのエコシステムを引き続き歓迎している状況や、そのペースを鑑みれば、伝統的なビジネスモデルは崩壊を免れないように見える。国際的なステージにおいて、ロシアのリテール全体のEコマースにおけるシェアは、デジタル経済のトップを行く中国をはじめとする各国と比べ、3~4倍も小さい。それでもロシアは、そのスケールにおいても重要度においても成長し続けており、特にモスクワは国内で他の地域より群を抜いている。デジタル・トランスフォーメーションを成功させるためには数々のチャレンジを伴うことは必然であるが、それを計画的、包括的に歓迎することは、ロシア市場に国際競争力をもたらし、変化がより加速度を増す世界から引き離されないようにするため必要不可欠である。

出典：Kienbaum Consultants International GmbH



オーストリアの給与サーベイ

管理職とスペシャリストの給与は平均3.5%上昇

企業だけでなく従業員もオーストリアの好景気の恩恵を受けている。前年と比較し今年の給与は**3.0%**から**4.3%**まで上昇した。しかし今年の経済成長の予測自体は昨年より低く、今年の給与が上昇すると予測した企業は**46%**にすぎなかった（**2018年では56%**）。それでも半数以上がポジティブな数値を期待している。この結果は人事・マネジメントコンサルティング会社キーンバウムのウィーン支部が行った最新の給与調査に基づくものである。

ヤングプロフェッショナルの基本給は引き続き平均より高い上昇率

「いわゆるヤングプロフェッショナルの基本給は、前年の**4.5%**に比べ今年は**3.8%**の上昇を示す。それでも、スペシャリストレベルで職業経験**3年未満**のこの階層の上昇率は、全体平均の**3.5%**を上回る。」キーンバウム・ウィーン支部でコンペンセーション&パフォーマンス部門の責任者であるアルフレート・ベルガーはこのように語る。管理職レベルにおける基本給の変動率は平均でプラス**3.4%**である。とりわけ大きな上昇を示すのは部長クラスで、管理職レベル全体より更に**1%近い**上昇が加わる。トップマネジメントレベルでは、給与上昇を

もたらす最大の要因は企業の経済状態であり、過半数がこう回答している。他のレベルを見ると、個人のパフォーマンスが給与上昇に最も大きな影響を与える。本部長・部長レベルでは半数強、チームリーダー、スペシャリストレベルでは**3分の2以上**がこれに相当する。

ボーナスもわずかに上昇

ボーナスは引き続き給与を構成する重要な要素である。全給与の中の変動報酬は様々な管理職レベルにおいて昨年と比較し**2%までの**上昇を記した。トップマネジメントレベルを見ると、成果に基づく報酬が給与の中に含まれているのは**94%**に上り、また変動報酬の全給与に占める割合は約**4分の1**である。変動報酬の給与に占める割合を他のマネジメントレベルで見ると、次のとおりである。本部長レベルでは**89%**が給与全体の**18%**相当分を変動報酬から得ている。部長レベルでは**83%**が全給与の**15%**相当を、またチームリーダーレベルでは**73%**が全給与の**12%**相当を、それぞれ変動報酬として受けている。

個人のパフォーマンスの評価については、前年と比べそれほど重要

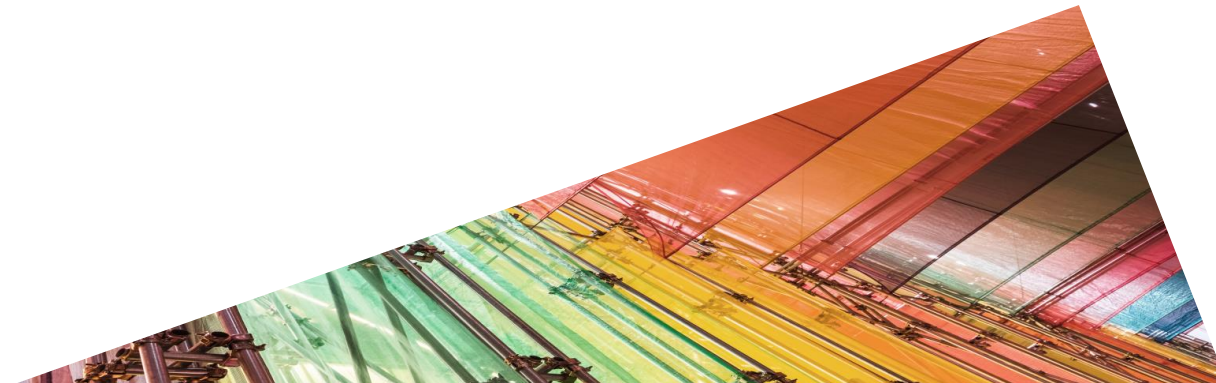
視されていない。前年は管理職の**19%**が個人の成果を評価する形で変動報酬を受けていたが、今年は**15%**にとどまる。「ボーナスを左右する最大の要因は引き続き企業の売上であり、**42%**がこの回答である。今年はこれに続きパフォーマンスの質の重視が**2位**となり、**23%**がこう回答している。」アルフレート・ベルガーはこのように述べ、更にこう主張する。「客観化、質・量を区別した目標の設定はとりわけ評価されるべき動きである。」

社用車は最も人気の高いベネフィット

オーストリアでは、引き続き社用車が最も人気の高いフリンジベネフィットである。「トップマネジャーはほぼ全員が社用車を持つ。社用車の予算は若干低くなった。最高責任者レベルの社用車の予算は、前年は**EUR 60,000**であったが、今年はそれより**EUR 1,000**ほど低い。」アルフレート・ベルガーはこのように述べる。その他の管理職ポジションを見ると、社用車の予算は**EUR 31,000**から**EUR 46,000**の間である。スペシャリストレベルでは前年と同様、**EUR 30,000**となっている。「加えて、会社支給の携帯電話もベネフィットとして人気が増している。ヘルスケアや食費の需要も高くなっている。」アルフレート・ベルガーはこのようにまとめる。「フリンジベネフィット

は年収全体の**5%**までを占めるが、従業員の間では相当する価値が認識されているとは限らない。」

出典：Kienbaum Consultants International GmbH



アンケート調査ご協力のお願い

International Salary Forecast Study 2020

毎年秋頃には、給与交渉の準備を行う企業が多く見られます。この課題を担う人事担当責任者の皆様をサポートすべく、弊社では今年も給与予測調査を行うこととなりました。何卒ご参加・ご協力いただけますよう、お願い申し上げます。

調査目的

人事担当責任者の皆様にとって毎年大きな課題の一つとなる給与交渉の準備をサポートすることを目的に、キーンバウムのグローバルネットワークを駆使して、今年も欧州のみならず北米、南米、アジアの各地域からデータを集計し、最新の給与動向、トレンドを分析いたします。

調査対象

人事をご担当の皆様

調査期間

2019年8月15日まで

所要時間

約15分

調査ご協力のメリット

本調査にご協力いただきますと、アンケート結果の集計・分析修了後、レポート「Kienbaum Salary Forecast 2020」を無料で提供させていただきます。

参加方法

アンケート調査は下記のリンクをご利用ください。アンケートは英語になります。

<https://survey.kienbaum.com/studio/260620191106/SalaryDevelopmentForecast2020/>

本アンケート調査へのご協力、並びに貴社内でのご展開に対し、厚く御礼申し上げます。





Kienbaum - Leading by #WePowerment

日系企業グループ

在欧の日系企業をヒューマンリソースマネジメントの面からサポートする目的で2001年にドイツ・デュッセルドルフに開設されました。日本、欧州での豊富なビジネス経験を有する日本人コンサルタントが、各分野のスペシャリストコンサルタントと共に、200社以上に及ぶ在欧日系企業に対して、さまざまな人事課題の解決に向けたサポートを行っています。

キーンバウム・ジャパン

キーンバウムのコンサルティング業務のノウハウを活かし、日本におけるエグゼクティブサーチを目的に設立されました。日本企業と日本の外国企業をクライアントとし、豊富な海外ビジネス経験を持つコンサルタントが、クライアントのニーズを徹底的に把握し、一貫した信頼関係の中で候補者の絞り込みを進めます。雇用契約締結に終わらず、その後も継続して貴社の人材コンサルティングのパートナーであり続けることを目標としています。

キーンバウムコンサルタンツ 日系企業グループ

Kienbaum Consultants International GmbH

Hafenspitze | Speditionstraße 21 | 40221 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan K.J. Consultants K.K.

2-4-6 Shin-Yokohama, Kouhoku-ku, Yokohama, Kanagawa 222-0033
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 45 548 5508
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo/-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 306
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp

Kienbaum