



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. 3/2025

ページ トピック

- 03 Re:Manufacturing— 再定義される製造業 ①技術革新の受け入れ
- 06 DACH地域における2025年の給与動向 – 人事部門に向けた最新の洞察とトレンド
- 10 トップマネジメントにおけるAIとサイバーセキュリティ：企業が今、能力・システム・文化を変革すべき理由
- 14 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
- 15 お問い合わせ



Re:Manufacturing— 再定義される製造業 ①技術革新の受け入れ

変化の時代にどう挑むか

不確実性が高まる現代、製造業はかつてない変革の波に直面している。本稿では、技術革新、人材戦略、そして持続可能性という3つの視点から、製造業がどのように未来に適応し、成長を遂げていくべきかを探る。Kienbaum NetherlandsのHans Jonkersによる洞察に富んだ分析を通じて、変化の時代を生き抜くためのヒントを3回のシリーズで紹介する。

製造業の未来 ①技術革新の受け入れ

我々は、製造業の新時代の入り口に立っている。技術の進歩、気候変動、地政学的緊張が、グローバルな製造業の構造を変えつつある。この業界のリーダーにとって、これらの変化に先んじることは不可欠である。本シリーズ（全3回）の第1回となる本記事では、製造業の未来と、それがリーダーに求めるものについて探る。

最先端技術の活用

製造業の未来は、人工知能（AI）、モノのインターネット（IoT）、高度なロボット技術といった最先端技術によって推進されている。これらの技術は生産プロセスを革新し、効率を高め、コストを削減する。競争力を維持するためには、リーダーはこうした技術を積極的に取り入れる必要がある。そのためには、研究開発への投資、イノベーション文化の醸成、そして新技術に対応できるよう従業員のスキルを継続的に向上させることが求められる。世界経済フォーラム（WEF）は、技術の導入をすべての人にとって有益なものにすることが重要であると強調している。そのためには、企業と政府が協力し、地政学的リスクや気候変動、第4次産業革命がもたらす課題に対応していくことが必要である。



持続可能性と環境効率

持続可能性はもはや単なる流行語ではなく、ビジネスにおける必須要素となっている。消費者は環境に配慮した製品を求めており、これに応えられない企業は市場での競争力を失うリスクがある。リーダーは、エコ効率の高いプロセスの導入、廃棄物の削減、二酸化炭素排出量の最小化を優先しなければならない。そのためには、持続可能性を経営戦略の中心に据え、ステークホルダーと協力して環境へのポジティブな影響を生み出すことが求められる。

サプライチェーンの強靱化

新型コロナウイルスのパンデミックは、グローバルなサプライチェーンの脆弱性を浮き彫りにした。将来の混乱を乗り越えるためには、変化に適応できる強靱なサプライチェーンを構築する必要がある。そのためには、サプライヤーの多様化、デジタル技術を活用したサプライチェーン管理の強化、透明性とトレーサビリティの向上が重要である。

これにより、企業はオペレーションの継続性を確保し、危機の際にも顧客からの信頼を維持することができる。

結論：トップリーダーに求められること

トップリーダーにとって、製造業の未来には、積極的かつ先見的なアプローチが求められる。変化を受け入れ、新技術に投資し、持続可能性を最優先する姿勢が必要である。また、強靱なサプライチェーンを構築し、イノベーションを促進する企業文化を育むことが、競争力を維持する鍵となる。これらの取り組みにより、企業は長期的な成功を確保し、業界にポジティブな変化をもたらすことができる。

Kienbaum Netherlands

Kienbaum Netherlandsは、20年以上にわたり革新の精神をオランダ市場に根付かせてきた。ドイツ発の確かな手法と、現地に精通した専門知識、最先端のテクノロジーを融合し、企業が未来に備えたリーダーシップを築くための支援を行っている。

提供するサービスは、エグゼクティブ・サーチ、ボードサービス、アセスメント、そしてインタリム・マネジメントなど多岐にわたり、戦略的な人材課題に対応する。

単なる人材紹介ではなく、組織の成長と変革を支えるパートナーとして、家族経営企業からスタートアップ、多国籍企業まで幅広く支援。日系企業とのプロジェクトも多数手がけており、文化的な理解とビジネスニーズの両面から高い評価を得ている。

未来志向のリーダー育成に関心のある方は、ぜひご相談を。

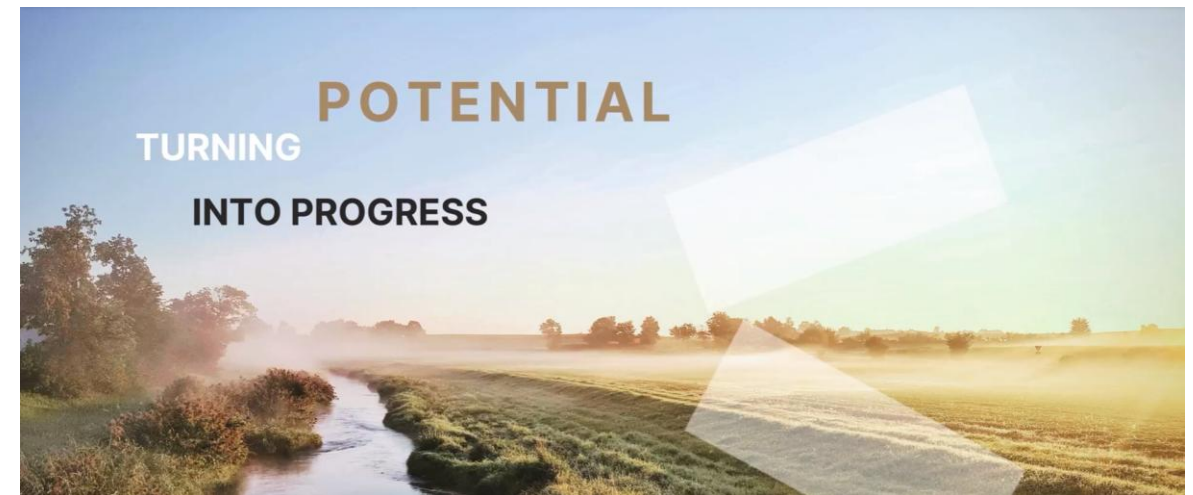
執筆

Drs Hans Jonkers RA
Managing Director & Partner
Kienbaum Netherlands

オリジナル記事（英語）：

<https://www.kienbaum.nl/the-future-of-manufacturing-embracing-technological-advancements>

<https://www.kienbaum.nl/>



DACH地域における2025年の給与動向 – 人事部門に向けた最新の洞察とトレンド

キーンバウムの「2025年給与動向ファクトチェック」

インフレの影響、専門人材の不足、政治的変動——これらすべての要因がDACH地域（ドイツ・オーストリア・スイス）の給与動向に影響を与えている。キーンbaum社が実施した最新のファクトチェックによれば、2025年の実際の給与上昇率は、2024年秋に予測されていた水準を下回っている。また、多くの企業がコスト管理と効率性の向上に注力し始めているのも注目すべき点だ。本稿では、キーンbaumによる年次ファクトチェックの結果をまとめ、人事部門が今押さえておくべきポイントを整理する。

キーンbaumの「2025年給与動向ファクトチェック」は、ドイツ、オーストリア、スイスにおける最新の給与トレンドを明らかにしており、報酬戦略に関する人事責任者の意思決定に役立つ貴重な情報を提供している。

近年、経済や政治の動向がDACH地域の給与の動きに大きな影響を与えてきた。特にユーロ圏の高インフレと慢性的な専門人材不足は、2022年から2024年にかけて顕著な賃金上昇をもたらした。ドイツでは、労使交渉による高水準の合意がこの傾向を裏付けていた。しかし、インフレが落ち着いたことで、こうした上昇圧力は弱まり、2024年10月に発表された2025年の予測はより慎重なものとなった。ドイツでは平均3.8%、オーストリアでは4.2%、スイスでは1.6%の給与上昇が見込まれていた。

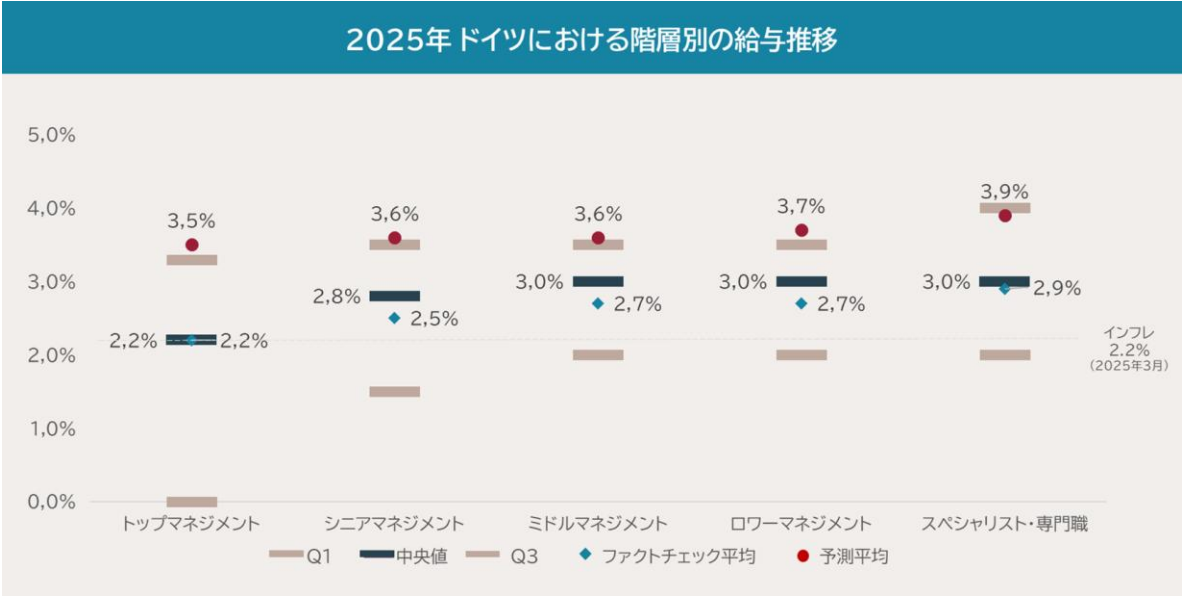
その後の政治的な出来事が、さらなる不確実性をもたらした。ドイツでは「信号機連立」が崩壊し、総選挙が実施された。一方アメリカでは、ドナルド・トランプが再び大統領に就任し、彼の掲げる通商政策は国際経済に緊張を引き起こしている。こうした背景から多くの企業が不安を抱き、今回の予測発表後はかつてないほど多くの問い合わせ

が寄せられた。繰り返し問われたのは、「この新たな状況下でも本予測は有効なのか？」という点であった。

2025年の給与動向

2025年の実績を見ると、給与上昇率は予測よりも0.5～1ポイントほど低い水準にとどまった。多くの企業が2024年末の段階で経済の先行きに慎重になり、予算計画を保守的に見直していたことが、クライアントとの対話から明らかになっている。

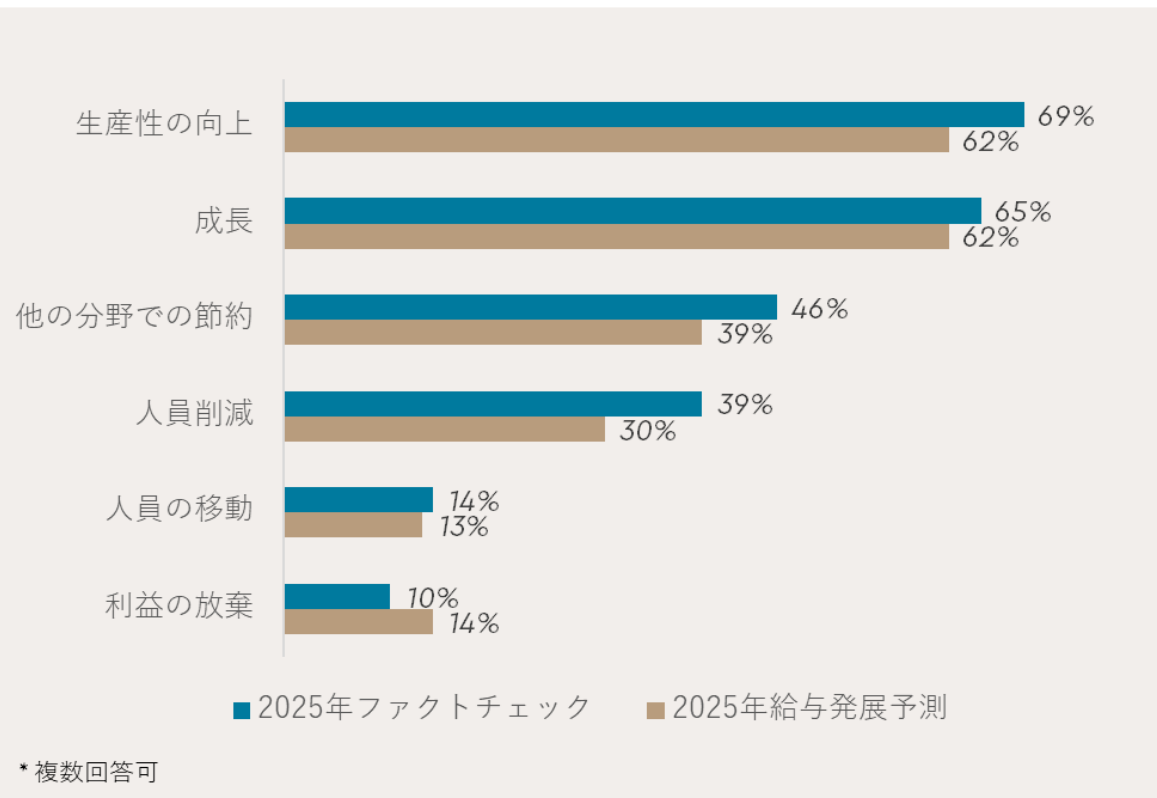
国名	2025年給与発展予測	2025年給与発展 ファクトチェック	差分
	調査期間： 2024年9月／10月	調査期間： 2025年3月／4月	
ドイツ	3.8%	2.9%	-0.9%
オーストリア	4.2%	3.3%	-0.9%
スイス	1.6%	1.2%	-0.4%



また、過去のキーンバウム調査でも示唆されていたもう一つの傾向が、今回の結果からも読み取れる。それは、インフレの沈静化に伴い、専門職や技術職の給与上昇率が鈍化し、経営幹部層の水準に再び近づいているという点である。ここ数年見られた急激な上昇は、もはや見られなくなっている。

高まる人件費への対応策

給与・発展資金調達方法*



人件費の上昇が続く中、企業はさまざまな戦略を用いてその負担を賄おうとしている。

最も重視されているのは、経済成長と生産性の向上である。経済的に厳しい状況下においても、これらは人件費負担を軽減するための主要な手段である。同時に、コスト管理の重要性が一段と高まり、他部門でのコスト削減によって財務的余地の確保を進める企業が増加している。この手法を採用する企業の割合は、2024年の24%から現在は49%へと大きく増加している。さらに、コスト抑制策として人員削減を選択する企業も増えており、その割合は2024年の20%から33%に上昇している。全体として、支出の見直しと効率化、特に人件費の持続可能性に対する意識が高まっている。

結論：柔軟かつ先見的な報酬戦略が求められる

キーンバウムの「2025年給与動向ファクトチェック」から得られる最大の教訓は、マクロ経済の影響が賃金の伸びを抑制しているという事実である。DACH地域における実際の給与上昇率は、当初の予測を0.5～1ポイント下回った。加えて、企業は増大する人件費に対応するため、コスト管理や人員削減といった手段を積極的に取り入れている。

人事部門に求められるのは、柔軟かつ先見的な報酬戦略の構築である。給与改定においては、状況に応じた差別化された対応が不可欠であり、それがコストの最適化と人材の定着の両立につながる。労働市場や経済の動向を常に注視し、的確かつ迅速に対応できる体制を整えることが、今後の人事戦略のカギとなるだろう。

執筆

Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/gehaltsentwicklung-2025-dach-trends-fuer-hr/>

キーンバウムの「2025年給与動向ファクトチェック」はこちらから：

<https://shop.kienbaum.com/produkt/faktencheck-gehaltsentwicklung-2025/>



トップマネジメントにおけるAIとサイバーセキュリティ：企業が今、能力・システム・文化を変革すべき理由

リーダーシップを再定義する

現在、2つの技術的メガトレンドが戦略的企業経営の根幹を揺るがしている。すなわち、人工知能（AI）とサイバーセキュリティである。これらは単なる新しいツールではなく、役割、意思決定プロセス、そしてリーダーに求められる要件そのものを変えつつある。これらの重要性を過小評価することは、経済的損失だけでなく、企業としての舵取り能力そのものを失うリスクを伴う。Kienbaumが主催する「Executive Breakfast」シリーズの一環として、意思決定者たちと以下の仮説について議論を交わした。

ケルン本社で開催された第4回Executive Breakfastでは、次の2つの仮説が提示された。

仮説1：AIはCレベルの意思決定の50%を代替する。これを無視する者は、自らの存在意義を失う。

仮説2：ドイツは、米国およびアジアとの技術競争において後れを取っている。

この2つの主張は、現代における本質的な問いを浮き彫りにする。すなわち、「トップマネジメントはこれらの変化によってどう変わるのか」「今後も影響力を持ち続けるために、リーダーにはどのような能力が必要か」という問いである。

AI：単なる流行からリーダーシップの道具へ

人工知能はもはや未来のビジョンではない。このテクノロジーはすでに企業のオペレーションや戦略的意思決定に組み込まれている。精度の高い予測、客観的な意思決定オプション、シミュレーションに基づくシナリオ分析など、AIは日々のリーダーシップにおける「認知的なサポート役」としての役割を強めている。しかし、その価値はリーダーがAIをどう捉え、どう活用するかに大きく左右される。複雑性を軽減する手段として見るのか、それとも自らの役割を脅かす存在と見るのか。成功している組織は、AIを人間の判断力を補完する存在として積極的に意思決定プロセスに組み込んでいる。

これには、トップマネジメントにおける新たな姿勢と能力が求められる。たとえば、データリテラシーを戦略的資源として捉える力や、テクノロジーへの好奇心を基本姿勢とすること、また、チームやAIと

協働して意思決定を行う覚悟などがこれに相当する。Chief AI Officer（※1）の設置はその一環かもしれないが、最も重要なのは、AIの責任を外部に委ねるのではなく、経営陣が主体的に担うことである。

サイバーセキュリティ：ITの問題から経営の課題へ

サイバーセキュリティもまた、従来のIT課題から、経営の中核的テーマへと変化している。今日のサイバー攻撃の対象は、ネットワークだけでなく、ビジネスモデル、企業のアイデンティティ、そして評判そのものにまで及ぶ。ここで問われるのは、「企業がデジタル資産のコントロールを失ったとき、どれだけの信頼を維持できるのか」ということである。

求められるのは、トップマネジメントによる明確な姿勢である。

サイバーセキュリティは、危機が起きてから対応するだけでなく、より予防的な、戦略的に組み込まれたリーダーシップ課題でなければ

※1 <https://www.kienbaum.com/blog/chief-ai-officer-pro-contra-caio/>

ならない。そのために必要なことは次の3点である：

- ビジネスレベルでのデジタルリスクへの深い理解
- 透明性と対話に基づくセキュリティ文化
- 変化を受け入れ、オープンに向き合う姿勢

セキュリティを企業文化の一部として根付かせることができれば、レジリエンス（回復力）とともに、従業員・顧客・ビジネスパートナーからの信頼も得られる。

リーダーシップ：信頼・テクノロジー・変革の狭間で

AIとサイバーセキュリティという2つのテーマは、リーダーシップの本質的な変化を示している。従来のようなヒエラルキー型の指示命令スタイルや機会ごとの単独の意思決定は、もはや十分に機能しない。今求められているのは、信頼、方向づけ、能力開発に基づくリーダーシップモデルである。リーダーは、テクノロジーとチームを

取り込み、共同的な意思決定を行えるような枠組みを設計する存在へと進化している。この新たなリーダーシップの現実には、感情的知性、システムの思考、曖昧さへの高い耐性、そして不確実な状況下でも行動し続ける能力、が求められる。デジタル時代におけるリーダーシップとは、もはやすべてを知っていることではなく、可能性を引き出し、複雑性を共に乗り越える場を創り出すことを意味するのだ。

この変化の影響は、人材戦略にも深く及んでいる。組織は今、リーダー層にどのようなデジタルおよび戦略的能力が必要とされるのかを明確に定義しなければならない。必要なスキルを特定し、計画的に育成し、テクノロジーに開かれ、安全で協働的な職場環境を整備することが求められる。ここで重要なのは、新しいツールの導入だけではない。役割モデル、キャリアパス、リーダーシップの理解そのものを再構築することが必要である。この変革プロセスは、技術的なものというよりも、むしろ文化的な性質を持つものである。

未来に向けたリーダーシップは「今」始まる

今年のExecutive Breakfastでは次のことが明確になった。すなわち、AIとサイバーセキュリティに積極的に取り組む企業は、技術的優位性を確保するだけでなく、持続可能な経営、効果的なリーダーシップ、そしてレジリエントな組織づくりの基盤を築いている、ということだ。

デジタル時代のリーダーシップとは、不確実性の中でも行動し続け、デジタル分野における信頼を築き、膨大なデータの中でも意思決定を下すことである。必要なのは、すべてを知るヒーローではなく、テクノロジー・文化・戦略を一体として捉える勇気ある変革者である。

執筆

Paula Czichos
Consultant | Executive Search

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/ki-cybersecurity-im-topmanagement/>



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

Immermannstraße 20 | 40210 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan / K.J. Consultants K.K.

S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi | Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 44 387 6573
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 308
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

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