

» ビジネス・ニュースレター

日系企業ビジネスグループ

記事／サーベイ／イベント

» 今月の記事

(1) キーンバウムの米国パートナー企業：BaxterKrause

経済・軍事において世界一の大国である米国。同国が多大な国際的関心をもって世界の津々浦々にまで進出していることは周知の事実である。そのGDPは世界全体の約4分の1を占め、軍事費は世界他国の軍事予算総計にほぼ匹敵する。米国は人口構成が多様であることでも知られる。その11%は海外出身者で、「人種のるつぼ」は米国の理想を文字通り体現する要素として、国民の誇りとなっている。

米国と日本の外交関係は衝突と緊張の時代を経てきたが、現在では世界の二大経済大国として、全世界のGDPの約40%を担うに至り、両国の相互依存関係はますます強まる傾向にある。日本にとって米国は最大の通商国である。米国から日本への輸入は輸入高全体の11.8%を占め、米国からの農産物輸入において日本は世界3位となっている（注*）。逆に米国への輸入という点で見ると、日本は北大西洋自由貿易地域（NAFTA）域外の通商相手国としては第2位となり、そのボリュームは輸入全体の8%にあたる（注**）。

日本の米国に対する直接投資は、両国関係において重要な意味を持つ。現在、米国全土に進出している日本企業は3200社あり、最も多く日系企業が立地しているのはカリフォルニア州（814社が進出）、ニューヨーク州（同411社）、イリノイ州（262社）となっている。このほか、ミシガン、ニュージャージー、テキサス、オハイオ、デラウェアの各州にも、それぞれ200社以下の規模で日本企業が拠点を構えている。米国にとって日本は、英国、ドイツに次いで第三の雇用創出国である（注***）。

キーンバウムは世界18カ国に支社を展開しており、2006年には東京にキーンバウム・ジャパンを開設している。このほかドイツ国内15カ所に拠点があるが、これを補完するのがスペイン、イタリア、デンマーク、そして米国の提携パートナー企業の存在である。

バクスタークラウゼ社（BaxterKrause）は2005年に、北米を対象にキーンバウムのパートナー企業に選ばれた。同社は主に自動車、製造、先端技術企業を対象とするサーチ企業で、ジョージア州アトランタに2004年に設立されている。全世界の「トップタレント」採用のスペシャリストで、特に米国に進出している国際企業の採用パートナーとして高い評価を得ている。同社の国際的な社風に決定的な役割を果たしているのが、創設者であり代表であるケヴィン・クラウゼ氏だ。同氏は14年間にわたりドイツに在住し、教育を受けた後、産業界でのキャリアを積んできた。同氏を筆頭に、プロフェッショナルで意欲にあふれた9人のスタッフが、固い結束の下にアトランタオフィスで業務に従事している。スタッフのうち4人が採用を担当し、残り5人がサーチと管理のスタッフで、サービスは総計16の言語を使って行われる（英語のほかドイツ語、フランス語、スペイン語、イタリア語、ギリシャ語、中国語など）。オンライ

ンのアセスメントやコンペタンシーレポートなどのサービスは、日本語でも提供可能だ。

「BaxterKrauseは、何をもって北米の同業他社より優位に立てるのか？」という問いに、クラウゼ氏はこう答える。「当社スタッフの国際経験と語学力、クライアントからのスキルや技術上の要請対応といった点に加えて、当社は“文化面での適合”を重要視している。この目的を達成するため、オンラインのアセスメントツールを特別に開発した（商標は“Executive Select”）。これは候補者のコンペタンシー、性格のタイプ、優先傾向、仕事の進め方などを評価し、様々な言語でアウトプットするもので、クライアントごとに異なる要請事項への対応を目的とした、オーダーメイド的なアプローチである。また、当社が国際性によって他社に差別化できることは言うまでもない」。

日系企業の採用プロジェクトでエグゼクティブサーチを遂行する際、BaxterKrauseのコンサルタントは、候補者の仕事の進め方やパーソナリティーが日本の組織文化に適合するかどうかを極めて重要視する。上記で説明したアセスメントツールにより、候補者のコンペタンシーや個性が有効基準に合うかどうかを評価していくのである。たとえばアメリカ的な基準では、会社序列で上層レベルの管理職には、ディテールを気にしない人が多い（彼らは“big picture エグゼクティブ”として知られる）。こうした管理職は、ディテールを重要視する人を側近のチームに加えることで、この部分を補完するとされている。しかし、こうしたタイプは日系企業ではもちろん好まれない。従って、BaxterKrauseが日系企業クライアントのために採用活動を行う際には、同社コンサルタントはアセスメントの中で特にこの点に非常に注意を払い、ディテールを重要視するエグゼクティブだけが有力候補者としてセレクトされる。また、アングロ＝サクソン系の企業文化においては「自信」「自己主張」といった要素の重要度が高いが、日系企業向け候補者の場合には「チームワーク」「協調性」「コンセンサス」といった要素がむしろ重要視される。日本的なビジネス文化においては、こうした個性こそが評価されるからだ。同社のオンラインテストは350に及ぶ質問で構成されており、こうした特性のほか、35項目の個性と、管理職またはエグゼクティブとしてのコンペタンシーを評価することができる。

BaxterKrause社が遂行したプロジェクトの多くは、大手企業を対象としている。過去5年間でヤマハ、トヨタ、オムロン、パナソニックといった著名国際企業が米国での採用プロジェクトのパートナーとして同社を選択している。一例を挙げるだけでも、ゴルフカー部門President (Yamaha)、製造部門Vice President (同)、製造計画部長(同)、業務部門VP (Panasonic)、人事部門VP (Toyota)などがある。このほかBehr Corporation、Robert Bosch、米国とドイツのHella、Siemens VDOといった国際企業も、定期的に同社とともに採用活動を行っている。同社のレファレンスリストはwww.baxterkrause.comを参照いただきたい。

ドイツと米国の両方を母国とするケヴィン・クラウゼ氏は、約14年間にわたるドイツ滞在を経て、現在米国に在住。米国メリーランド州立大学を卒業後、ドイツのロイトリンゲン大学でMBAを取得、Valeo、Siemens、Freudenberg-NOKといった一流企業で11年間にわたりシニア・エグゼクティブを務めた。同氏は6年前に、これまでの教育、経験、そして文化的知識をリクルート事業に生かすことを決意、同氏の名前をそのまま社名にしたサーチ企業を設立するに至った。



BaxterKrause社代表 ケヴィン・クラウゼ氏

* 米国から日本への輸入：主な輸入製品は機械、輸送用設備、電気機械、穀物および穀物調整品。日本外務省調べ、2006年。

** 日本から米国への輸入：主な製品は自動車および関連パーツ、機械輸送用設備、半導体などの電気機械類。日本外務省調べ、2006年。

*** 2004年実績では、日本からの直接投資の結果、米国で610,000の雇用が創出された。日本外務省調べ。

(出所：日系企業グループとBaxterKrauseによる記事。同社についてのお問い合わせは、日系企業グループまでお願いいたします)

(2) 組織診断とタレントマネジメント： 「Aポテンシャル人材」を特定するケーススタディ

金融危機の結果、企業がコスト削減を余儀なくされたために人材開発施策をも見送る傾向にある中で、トップマネジャーを対象としたプログラムについては、一般的に大きな悪影響は出ていない。それでも、人事担当者に対しては、こうした施策の成果を定量化して提出するようにとの社内でのプレッシャーが増大している。

優れた診断システムがいかにか具体的な人材開発手段を創造できるかという点について、ここではキーンバウムが国際エネルギー企業を対象に遂行したサンプルプロジェクトを例にとって説明したい。同社はキーンバウムのサポートにより、シニアマネジャーを対象とするグローバル開発センターを開設した。このプロジェクトは、各マネジャーのコンペタンスを評価するだけでなく、その開発ポテンシャルを判定し、これを引き出すために個別に具体的なアドバイスを与えることを目的としている。

キーンバウムが考案したグローバル開発センターは、シミュレーション方式の形をとっている。これは架空の企業を設定し、そこで与えられた課題を参加者が解決していく、というものである。ここにはクライアント企業が実際に抱える全社的、戦略的、文化的な要素が反映されているため、参加者はこれにより、可能な限り「現実的な」シチュエーションに直面することになる。参加者の課題を「その企業ならではのシナリオ」に組み込むことは、文化的にフェアであるばかりではない。参加者が現実に近似した課題に取り組むことで、評価の有効性が高まることが証明されているだけでなく、参加者自身もこの方式を受け入れやすいというメリットがある。

シニアマネジャーを対象に優れた診断システムを採用することは、人材のリテインという点だけでなく、参加者の一人一人に適した個別の対応策をとることで、そのポテンシャルを育て引き出す目的において重要である。ここでは「コンペタンス」「パフォーマンス」「ポテンシャル」を明確に区別することが重要になるため、このメソッドが同エネルギー企業の人材開発プロジェクトにも採用されることになった。

さて、この3つの概念を区別すれば、各マネジャーの現在の「パフォーマンス」は、「コンペタンス」（最大限達成可能なパフォーマンス）とは異なる。将来のキャリアプランを策定する場合には、各マネジャーが最大限に能力開発できたという前提で「将来的に達成可能なパフォーマンス」を考慮することが不可欠になる。同様に「コンペタンス」だけでなく、いわゆる「ポテンシャル志向」も重要だ。ポテンシャル志向とは個人の精神内部の要素で、これがポテンシャルを決定する。業務達成意欲、認知能力、感情の安定性といったものも含まれる。プロジェクトでは、クライアント企業のコンペタンスモデルに準じてポテンシャル志向が定義され、特定の行動パターンという形でオブザーバーシートに記載された（次図参照）。

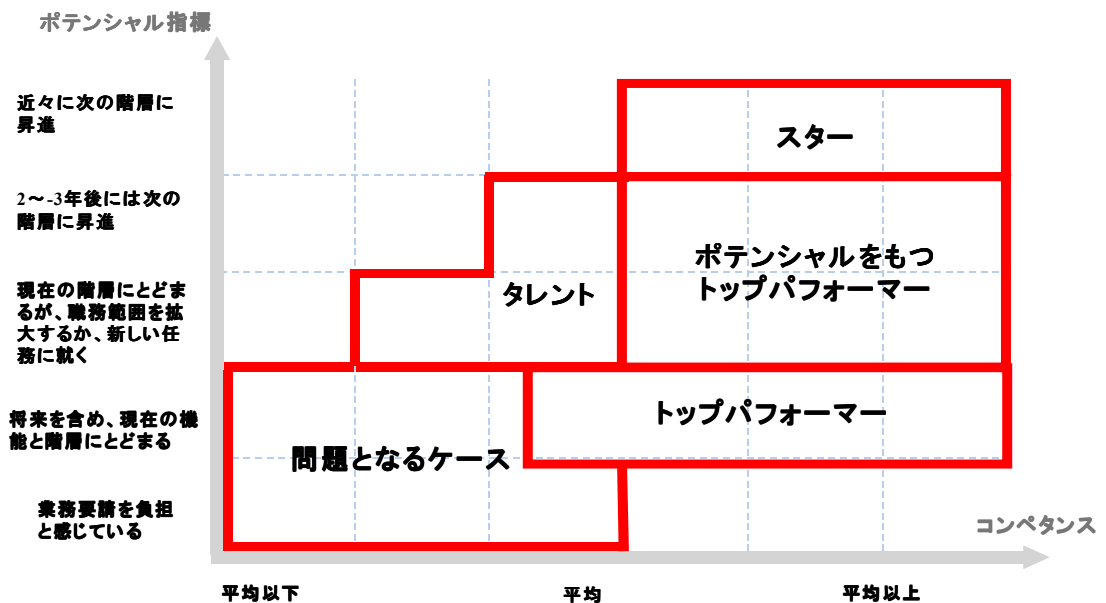
<ポテンシャル志向の基礎として行動様式をオブザーバーシートに組み込んだもの>

行動様式						ポテンシャル志向
スキルとコンペタンスの開発 ※リーダーとしてのコンペタンス開発に積極的に参加し、自分が第三者に与える印象を自己省察する ※参加者の積極的なフィードバック						
ネガティブな志向	1	2	3	4	5	ポジティブな志向
セッション時その後も、業務意欲・関与を示さない						セッション時にも後にも、高い業務達成意欲と献身を示す
平均的な業績達成度で満足している						自分で高い目標を設定する
新しい業務・課題に不安を覚える						新しい課題を楽しむ
業務達成意欲についての最終評価						
困難な状況や問題を自己開発の機会ととらえない						困難な状況や問題を自己開発の機会ととらえる
討議の相手に順応しない						討議の相手に素早く順応する

業務達成意欲

ポテンシャル志向を明確な基準とすることで、評価結果から参加者の具体的な能力開発ニーズを導き出すことが可能になった。これをもとに、個々の参加者の長所と弱点について徹底的にフィードバックセッションを行ったほか、評価結果が全社規模でどう反映されるかが、下の「ポテンシャル・コンペタンス・ポートフォリオ」の形で提出された。

ポテンシャルとパフォーマンスのマトリックス



このマトリックスは、「スター」「タレント」「トップパフォーマー」「問題となるケース」のそれぞれを特定している。「スター」は、十分なコンペタンスを有しながらポテンシャル開発が完全に終わっていない人材、「タレント」は、高いポテンシャルを持ちながらコンペタンスがそれに伴っていない人材、「トップパフォーマー」は高い業績を達成してはいるが、そのレベルにとどまっている人材、そして「問題となるケース」は、コンペタンスの低さがポテンシャルの低さを確信させる人材である。このポートフォリオは、参加者の直接比較を可能にし、各人のポテンシャル開発とキャリアプラン推奨のベースとして利用することができる。

以上のようにキーンバウムはクライアントに対し、管理職の能力開発について総合的な提言をするだけでなく、昇進計画と今後の管理職配置に関して具体的なアドバイスを与えることができた。参加者ひとりひとりについて、コンペタンスモデルの枠内でのコンペタンス評価だけでなく、「ポテンシャル価値」を同時に与えることもまた、評価を補完する点で大きな意味を持っている。

このプロジェクトに見られるように、人間のポテンシャル志向の特徴を考慮すれば、オブザーバーシート上に明確な「行動基準」を導き出すことができる。これは個々のマネジャーの診断を容易にし、参加者のフィードバックセッションの基礎材料として利用され得る。同時に、クライアントに対するタレント・後継者マネジメントへの提言も可能になる。

(出所：Kienbaum Management Consultants GmbH, Human Resources Management コンサルタントのDr Julia Richter氏による記事)

(3) 欧州の賃金事情 — ルーマニア

・経済、労働市場の動向

ノキアのドイツ撤退とルーマニア工場の拡張

昨年初め、ノキアがドイツ、ボーフム市の主力工場を閉鎖し、2007年にEU加盟を果たしたルーマニアの既存工場を拡張、生産を移管すると発表した。連邦政府、州政府から雇用確保のため多額の補助を受けてきた背景があり、2,300人の従業員の雇用問題に留まらず、政治的な問題にまで発展、連日マスコミに関連記事が掲載されることが記憶に新しい。ノキア側としては労働コストが高いドイツで生産することで価格競争力を失い、販売競争に太刀打ちできないという経営上の判断であろうが、ドイツ国内の“産業の空洞化”を象徴する事件であった。さらに事態を俯瞰して見るならば、ドイツ国内の雇用問題、産業の空洞化というドメスティックな問題だけではなく、拡大するEUの東西の経済格差問題、そのことから生じるEU域内の労働問題が端的に顕在化した例といえるだろう。

東西経済格差とEU域内での移民規制

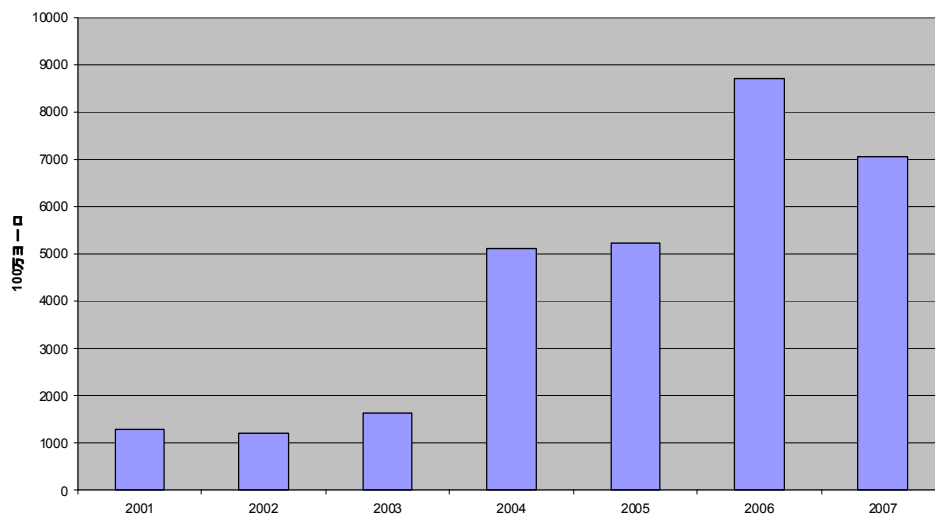
2004年EUに加盟したチェコ、ハンガリー、ポーランドの中欧3カ国の一般労働者の賃金レベルは西欧の3分の1から4分の1だが、ルーマニアは中欧諸国に比べても約半分のレベルと言われている。従って、ルーマニアの労働コストは西欧に比べ8分の1程度のレベルに留まり、このことが特に労働集約的な製造業の主な進出理由となっている。また、ルーマニアの労働者にとっては賃金の高い西欧での就業は魅力的な選択肢である。現にEU圏内の移民全体の17%がルーマニアからの移民であり、この比率はポーランドに次いで大きい。これに対しドイツ、ベルギー、オーストリア、デンマークでは自国民の雇用確保のために新加盟国からの移民を規制しているが、域内での人、物、金の自由な移動を基本とするEUの方針とは相反し、経済格差が大きい西、東欧の市場統合の難しさが顕在化した形となっている。

先行するEU企業の直接投資

東欧、中欧へのEU域内企業の進出ではハンガリー、チェコが先行し、次いで国内市場が大きいポーランドへの投資が拡大した。一方、ルーマニアへの直接投資は2004年に5,127Milユーロと急拡大し、その中でも製造業が3分の1と圧倒的に大きい。これはEU加盟を控え、中欧3カ国と比べても労働コストが安いルーマニアに生産拠点を移すメーカーの動きを反映したものだ。一方で小売業も12%と大きな比率となっており、メトロ、レーベなど比較的市場に近いドイツ系のリテーラーだけではなく、フランス系のカルフル、コーラなども早い時期に進出を果たしている。人口2200万人と東、中欧ではポーランドについて大きい市場をターゲットとしたものだが、市場の大きさと共に消費経済の進展も魅力の一つであろう。

一方、日系企業の進出状況は住友電気工業、タカタペトリ、YKKなど10社程度に留まるが、中欧3カ国の賃金上昇、一部ポジションの採用の難しさなどから今後はこの地域への日系企業の進出が加速されるのではないだろうか。これは最近のブルガリア、ルーマニアの新EU加盟国向け投資セミナーの参加者の多さからもうかがい知れる。

対ルーマニア外国投資

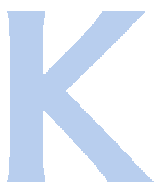


・給与の特徴

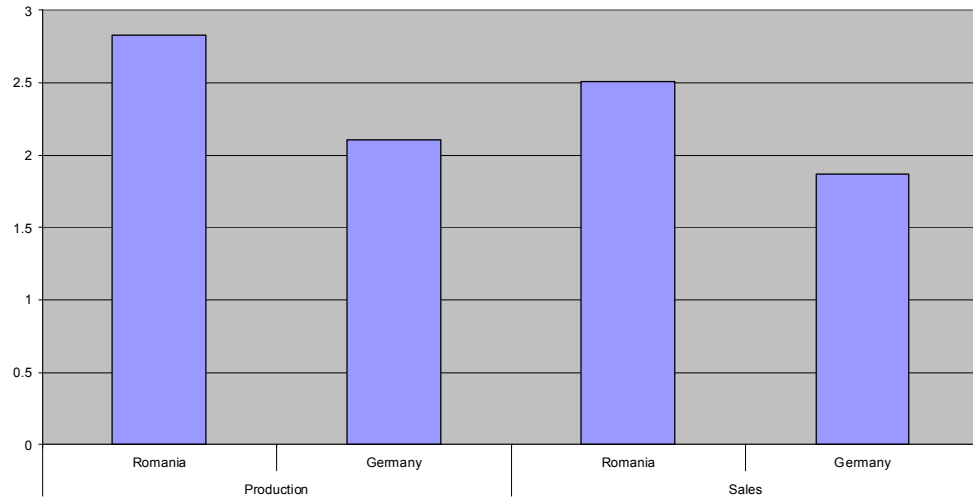
階層による給与格差

自由化以後、給与でも市場主義が急速に浸透した結果と思われるが、階層による給与差がドイツ、フランスなど西欧各国と比べより大きいものとなっている。下の表および次ページのグラフはルーマニア、ドイツの生産、営業部門の部長クラスの給与が一般従業員の給与何倍になっているかを調べたものだが、生産、営業両部門共にドイツに比べ給与の差が大きくなっている。

	給与レベル (年間給与、単位:€)			
	生産		営業	
	ルーマニア	ドイツ	ルーマニア	ドイツ
部長	15,148	116,000	20,105	129,000
一般従業員	5,353	55,000	7,995	69,000

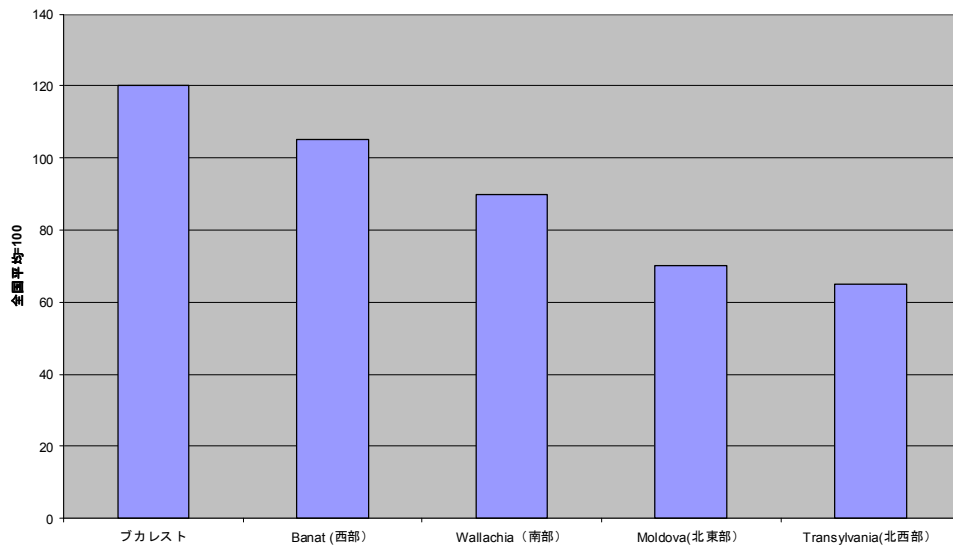


階層による給与差



地域による給与格差

地域による給与差は下表の如く、人口200万近くの首都ブカレストが他地域と比較し高く、逆に北部のMoldova(モルドバ)、Transylvania(トランシルバニア)が低い。



変動給の導入状況

変動給の導入状況は西欧、また中欧と比べても低く、ジェネラルマネジメントで全体の77%で採用されているほかは、各職務、職階とも概ね50%程度で導入されているに過ぎない。また、採用されている場合の給与全体に占める割合も10%以下である場合が多く今後、導入の中欧の3カ国と同様に導入が進むと思われる。

・フリンジベネフィット

カンパニーカー

カンパニーカーは年金と同様重要なフリンジベネフィットだが、ジェネラルマネジャーで全体の8割に支給されているものの、管理職では55%の支給率に留まってい



る。ちなみにドイツではジェネラルマネジャーの98%、一般管理職でも82%の支給率となっている。なお、カンパニーカーの価格はジェネラルマネジャーで€26,000、マネジャーで€20,000程度が一般的な価格帯である。

企業年金

企業年金は重要なフリンジベネフィットであるが、他の新EU加盟国と比較しても普及が進んでいるとはいえない。今年の調査ではジェネラルマネジャーの7%、管理職、スペシャリスト、一般従業員で6%の支給率に留まり、他のEU加盟国では特に有能なマネジャーのリテンションの為の方策として企業年金を支給するケースが増えているのに対し対照的な状況と言える。

・今後の動向

EU加盟以後、EU加盟国以外の企業からも直接投資の有望市場として注目されている。それは国内市場の大きさ、安価で質の高い労働力がその背景にあるのは間違いはないが、EU圏内に生産拠点を持つことの戦略的な意味も見逃せない。また、中欧3カ国と比べ賃金レベルが低いことから見ても今後、新たな生産拠点、また西欧からの生産拠点の移転が続くことは間違いなく、その過程で賃金の急速な上昇もまた確実に起こるのである。有能な社員のリテンションを図れ、モチベーションを高めるための人事システムの整備により、過度な賃金の上昇、階層間の給与格差もある程度是正できるのではないだろうか。

(出所：日系企業グループ代表 鈴木悦司著 『人事マネジメント』10月号掲載記事)

» サ ー ベ イ

(1) 2010年、欧州25カ国の昇給予測

ドイツ国内の昇給率は2010年、2.2%にとどまるという予測が、欧州25カ国を対象にしたキーンバウムのサーベイで明らかになった。ただ、階層と業種により、上昇率はかなり異なる。たとえば、賃金協定の枠外の管理職に支払われる給与はわずかに上昇するか、前年同レベルに据え置かれる見込みだ。経済危機の影響が大きい業種、特に自動車関連と化学企業については、取締役と上級管理職の給与は5~10%減額されることが予想されている。

ヨーロッパ全域の傾向として、2010年には変動給報酬（2009年の業績に対する支払い）が平均10%以上の比率で下がると見られる。「危機の時代とはいえ、企業は人件費削減だけに傾注するのではなく、市場でのポジション強化に努めるべきである。有能な社員が少ないからという理由で競争力が低下すれば、長期的に大きな悪影響が出てくる」。こう説明するのはKienbaum Management Consultants GmbH取締役・パートナーのアレクサンダー・フォン・プレーン氏だ。

オーストリアのスペシャリストで高い昇給率：ドイツ語圏内で見ると、2010年にはオーストリアのスペシャリストで昇給率が最も大きく、前年比3.4%増が予想されている。ドイツの同じ職種では2.3%、スイスでは同1.9%の予測である。オーストリアでは管理職・従業員平均で来年の昇給率は3.3%、ドイツで同2.2%、スイスでは2.0%の見込みだ。上級管理職レベルでも、オーストリアではこの3国で最も昇給率が高く、3.2%アップが予測される。スイスでは同2.5%、ドイツでの昇給は厳しく、わずかに2.2%アップの見込みである。「オーストリアでの昇給率は2010年、ドイツとスイスを実質1%上回ることになる。しかもこの数字は、彼らが本来期待していた平均昇給率を0.5%~1%下回るものである。高い昇給率を実現できる理由のひとつは、オースト

リアで伝統的に従業員代表団体の交渉力が強いことである。団体交渉で締結された賃金はインフレ率を上回るのが普通」とブレン氏は言う。

国別ではロシアで最高率：東欧では全域でドイツ語圏よりも高い昇給率が予定されている。そのトップはロシアで、9.5%の昇給率予測だ。しかし、2010年のロシアでのインフレ率は10%程度になる予想であるため、消費者の購買力は結果的に前年より低下することになる。

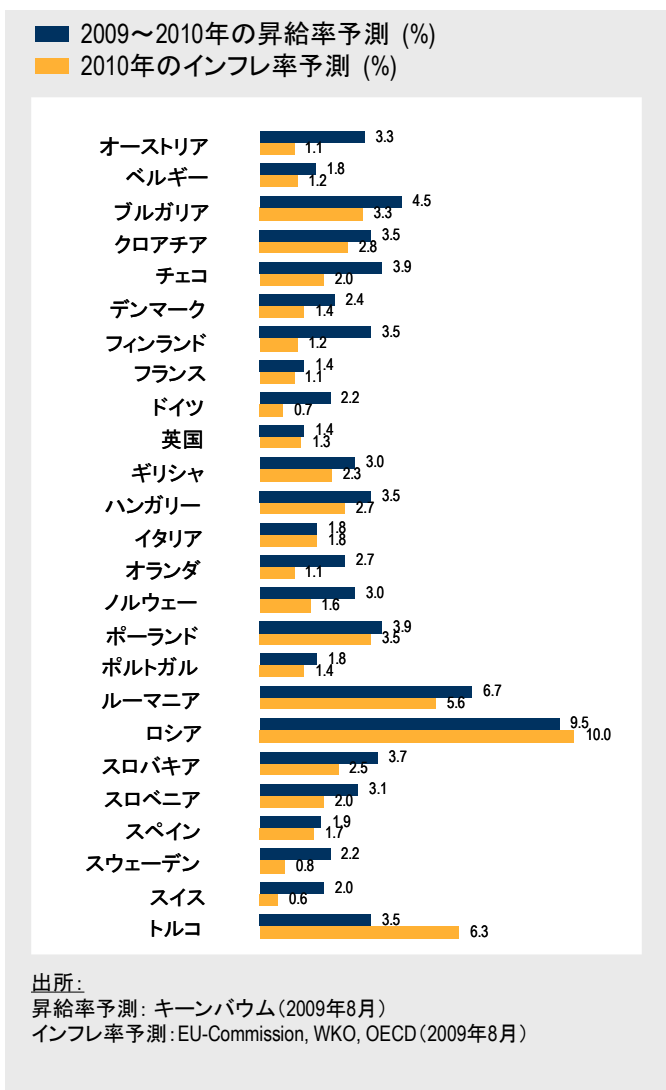
ルーマニアが第2位：ヨーロッパの昇給ランク第2位はルーマニアで、6.7%アップが予想されている。とはいえ、昇給率が鈍化傾向にあることは明らかだ。事実、2007年から2008年にかけての昇給率は13%だった。理由は西欧各国からの投資が減少していることで、これが雇用を鈍化させ、失業者を増やしている。こうした状況が報酬政策にネガティブな影響を及ぼしている。

昇給率は前年の半分：ブルガリアでの昇給率は4.5%で欧州全体で3位、4位がポーランドとチェコの両国でともに同3.9%である。ポーランドは東欧で最も経済成長率が高く、東欧他国に比べ輸出にそれほど依存していないために経済の独立性も高いが、それでも予想昇給率は前年の10%弱に比べると半分以下となっている。チェコでも事情は似通っており、同国では2008年の対前年昇給率が8.2%だった。

欧州他地域ではフィンランドがトップ

：東欧に比べ、欧州他地域での昇給率は軒並み低い比率にとどまる見込み。その中ではフィンランドが3.5%でトップ、オーストリアが3.3%で次ぎ、ギリシャとノルウェーが3%となっている。このほかではオランダ2.7%、デンマーク2.4%、スウェーデン2.2%という数字だ。最も低い昇給率が見込まれるのはフランスと英国で、わずか1.4%という予測である。

(出所： Kienbaum Management Consultants GmbHによるサーベイ“Prognosis for Salaries in Europe 2010: Survey on 25 countries”。日系企業グループで無料でお渡ししています)



(2) ドイツの管理職の雇用契約は期間限定の傾向に

ドイツでは管理職の契約期間が限定される傾向にある。現在、取締役の78%が5年契約で採用されているが、2004年の時点では同様の契約は24%に過ぎなかった。換言すれば、当時は取締役の4分の3が無期限契約を交わしていたのに対し、2008年時点では同様の契約は4分の1になっているわけだ。以上の数字はキーンバウムの最新報酬サーベイの比較分析により明らかになったもので、この傾向は特に近年顕著化している。これに対し、取締役会の直下レベルの管理職では通常、無期限の雇用契約がされており、その比率は98%に上る。「雇用契約期限と解雇告知期間の2つは、少なくとも自分で出資していない取締役の場合には、雇用確保を示す重要なサインである」と、キーンバウム社報酬エキスパートのクリスティアン・ネーザー氏は言う。

解雇告知期間は通常6カ月：解雇告知期間はどの階層の管理職でも大差はなく、レベル1の管理職の4分の3で6カ月となっている。同様にレベル2の管理職で41%、取締役で44%が6カ月の解雇告知期間で契約している。解雇告知期間は勤続年数が増えるほど長くなる傾向がある。たとえば、勤続20年の社員では平均7カ月だ。これに対し、法律で定められている最短の解雇告知期間は4週間で、期日は毎月15日または月末である。「企業と従業員の双方が法律より長い解雇告知期間で合意している事実は、双方の関心を物語るものである。従業員にとっては生活の保障という点でこれがある程度確実な基準となる上、雇用側にとっては社員が突然抜けてマネジメントに穴が開くリスクを減じることになる」とネーザー氏。取締役レベルでは、約半数が12カ月、44%が6カ月の解雇告知期間を盛り込んだ契約を交わしている。期日は四半期末、または月末が普通だ。「トップマネジャーを対象に短い解雇告知期間で契約するのは、あまり得策とは言えない。これは企業にとっては急に経営に穴があく危険性をはらんでいる上、取締役にとっては個人的なリスクを意味するからである」とネーザー氏は分析する。

契約終結年齢は上がる傾向：契約終結年齢は依然として65歳というものがほとんどだ。この年齢までには社員の78%が年金受給資格を得る。しかし、年金受給年齢67歳への引き上げに対する企業の反応は顕著に表れつつある。数年前には、契約終結年齢67歳としていた企業は10%に過ぎなかったが、2009年にはこの数字は倍増している。

(出所：Kienbaum Management Consultants GmbH)

*各記事の全文の入手、サーベイ購入などのご希望・ご質問は、下記までお願いいたします。

<欧州>

Kienbaum Consultants International GmbH
 Japanese Corporate Business Group
 Stadttor 1, 40219 Düsseldorf, Germany
 Tel.: +49(0)211-30089-430 / 483
 Fax: +49(0)211-30089-400
 E-mail: jcb.europe.-d@kienbaum.de

<日本, アジア>

キーンバウム ジャパン株式会社
 〒105-0001東京都港区虎ノ門3-8-25
 T3 GATES 5F
 Tel.: +81 (0)3 5733 2088
 Fax: +81 (0)3 3432 7517
 E-mail: jcb.asia-t@kienbaum.co.jp

<ホームページ>

日本語 <http://www.kienbaum.jp>
 英語 <http://www.kienbaum.com>
 ドイツ語 <http://www.kienbaum.de>