

» 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) ニュープレイスメント：社会的責任を考慮した、解雇の次善策

金融危機とそれに続く不況の影響は、ほぼすべての企業、すべての階層に及んでいる。こうした状況にあっても経営を続けるため、各社は全社的なコスト削減措置を導入しているが、その効果が十分上がらない場合には人員削減を考えることになる。従業員だけでなく管理職も解雇の対象になるが、企業はリストラを敢行しつつ、従業員をできるだけ前向きに、社会的に公正なやり方で退社させたいと望む。解雇により企業イメージが傷つき、さらに景気が回復した時点で専門職・管理職を新たに採用することが困難になるからだ。この連鎖を恐れる気持ちはどの企業でも非常に強い。

こうした状況への対応策として、キーンバウムは1994年に「アウトプレースメント」の名称で業務を開始、これを現在の経済情勢にあわせ「ニュープレイスメント」と改称、内容を拡充した。この1年半で、ニュープレイスメントはキーンバウムのコンサルティングポートフォリオの中でも中核を成すサービスに成長している。

ニュープレイスメントは、企業の要望にあわせて4カ月、6カ月、または12カ月以上にわたって行われるコンサルティングプログラムである。企業は解雇または契約解除を予定されている管理職や従業員、場合によっては一定の従業員グループ（注*）に対するコンサルティング費用を負担する。キーンバウムの担当コンサルタントは、これらの“候補者”に新しい職場を見つける「ニュープレイスメント」という最終目標に向かって、彼らをサポートし、コンサルティングを提供する。キーンバウムが開発した「三段階モデル」（下図参照）を活用しながら定期的にミーティングが開かれ、

キーンバウムのエグゼクティブ・ニュープレイスメント：3段階モデル

1

原則と目的についての基本的ディスカッション

- » 候補者とその現状に関する最初の分析
- » 該当する人材市場での採用可能性の確認
- » 候補者の再雇用分野とポジションの定義
- » クライアントとコンサルタントのパートナーシップ確立
- » 「ワーク・ライフ・バランス」など個人的要素の考慮

2

現状分析と目標設定

- » 集中的な現状分析
- » 個別フィードバックと「次のステップ」の定義
- » 詳細インタビューを通じた自己評価と他己評価
- » 候補者の長所と弱点、将来性、向上心のアセスメント（最新の組織診断を利用）
- » 適性スコアカードの作成

3

ニュープレイスメントの過程

- » ターゲット企業と意思決定者リストの準備
- » 万全の応募書類の作成
- » キーンバウムのグローバルネットワーク活用
具体的な求人案件へのアクセス選定
- » 全過程を通じた定期的コーチングセッション
- » 面接の手引きと準備、求人案件の分析
- » 自己マーケティング戦略の策定
- » 採用プロセスにおける候補者固有の留意点確認
- » 契約交渉の全面的サポート

コンサルタントと候補者の双方が各ステップに従って体系的にプロセスを進める。

ニュープレイスメント・プログラムの背後には、候補者の「自助努力」を促し、自分の処遇に対する責任感を強め、スムーズな再雇用を実現するという理念がある。これを達成するため、コンサルタントは候補者が新しい方向性を模索する間、基本的かつプロフェッショナルな経過観察とサポートを提供するだけでなく、候補者の精神的負担が大きいこの時期に、彼らを心理的に支える役割も果たす。候補者とコンサルタントの共同作業により、従来にはなかった「自己マーケティング戦略」が候補者の中に形成される。候補者の強み、限界、向上心、将来性といった個人的資質が、組織診断の手法を活用して評価され、さらに希望勤務地、職業上の目標などを考慮して、具体的な再雇用の可能性、能力開発の余地といった点を明確にしていく。この後、コンサルタントは自らの人脈とキーンバウムの広範なネットワークの両方を活用して、空いているポジションと候補者の採用チャンスとを明らかにする。最終的な目標はもちろん、候補者の再就職である。

候補者は、著名コンサルティング企業によるニュープレイスメント・プログラムに参加することで、「自分が大切にされ、評価されている」と感じる。一方、コストを負担する企業には、解雇が企業文化と企業イメージを損なうリスクを回避できるメリットがある。企業は解雇対象者の再雇用をサポートすることで、自分たちが彼らの将来を案じており、質の高い「離別文化」を奨励しているのだという印象を与える。さらに、ニュープレイスメント・プログラムは訴訟回避の可能性を高め、仮に訴訟に至っても法的代理人コストを軽減できることから、融和的な措置でもある。

キーンバウムは約1年半前にニュープレイスメント部門を開設、カロリン・フィッシャー氏（ドイツ北部・東部担当）とカイ・フォン・デア・リンデン氏（西部、南部担当）が責任者を務めている。同部門では、ニュープレイスメントの全プロセスをドイツ全土でコーディネートするだけでなく、企業個別のニュープレイスメント・プロジェクトも遂行する。現在、年間ドイツ全国で約1500件のニュープレイスメントが実現している。

カロリン・フィッシャー氏 (Dr Carolin Fischer) ニュープレイスメント部門長、2009年にキーンバウム・ベルリンに入社。大手国際企業の人事部長を経て著名コンサルティング企業のパートナー・取締役役に就任、8年以上にわたりニュープレイスメントを専門に担当した後、キーンバウムに転じる。心理学修士号を持ち、個別のニュープレイスメントを遂行するほか、ニュープレイスメントのツールを活用した組織再編プロジェクトの策定と実行（従業員数2000人以下の企業対象）、また「トランスファー代理組織」(Transferagenturen) が関与するプロジェクトを中心に展開する。



(左) カロリン・フィッシャー氏
キーンバウム・ベルリン
ニュープレイスメント部門長



(右) カイ・フォン・デア・リンデン氏
キーンバウム・デュッセルドルフ
ニュープレイスメント部門長

カイ・フォン・デア・リンデン氏 キーンバウム・ニュープレイスメント部門シニア・コンサルタント。デュッセルドルフを拠点とする。2009年にキーンバウムに入

社。ミュンスターとトリアーの両大学で社会学と経済学の修士を取得後、企業で人事を担当する。2002年から2009年まで、国内著名コンサルティング企業でコンサルタントを務め、採用、トレーニング、戦略的プロセス開発、海外子会社の設立など様々な業務経験を積む。同氏の専門は、組織再編、チェンジマネジメント、ニューブレイスメントを含む解雇など、複雑で大規模なプロジェクトの策定、実行、リーダーシップ養成である。現在、ドイツ西部・南部を対象に、デュッセルドルフのニューブレイスメント部門を統率している。

注*：グループ単位のニューブレイスメント、「トランスファー代理組織」、個別のニューブレイスメントについてのお問い合わせは、日系企業グループで承ります。ニュースレター末尾のアドレスにご連絡下さい。または、カロリン・フィッシャー (Tel:+ 49 30 880199-46)、カイ・フォン・デア・リンデン (Tel: +49 211 30089-429) に直接コンタクトしていただいても結構です。

(出所：ニューブレイスメント部門と日系企業グループでまとめた記事)

(2) 世界の報酬：シンガポール

常に世界で最も優れた空港としてトップ5にランクインするチャンギー空港のあるアジアのハブ国家、シンガポール。常夏の小さなこの国には公用語が4カ国あるように、多くの人種が共存し、国家が秩序と人種の居住割合のバランスをコントロールしている。多数民族は中華民族でありおよそ7割を占め、少数民族が不利にならないようにと配慮された法律が学校入学制度やさまざまな面にて導入されている。豊かで清潔、経済的に大きく発達した国家資本主義の国であるが、事実上一党独裁制であり、大きな企業の運営のように管理されている国である。シンガポールには国歌や国旗のみならず、国のスローガン、といった通常大手企業にあるような指針があり、外国人の入国や投資に大変オープンである。シンガポールは日本人にとっても住みやすいインフラの整った場所で、現在23000人以上の日本人が居住する。しかしながら不景気によりコストの高い駐在員を減らす傾向にもある。

・現地の生活

比較的人口密度の高いシンガポールの住宅事情は香港や日本都内と比較すると、価格は高いが広さからはよいといえる。しかしながら一般市場の不動産の価格は大変高い。結婚をした者や一定年齢を超えた場合には国が所有するいわゆるHDBと呼ばれる住居を購入することが可能となり多くのシンガポール人の最初の「マイホーム」となる。これらの住居は今日では3LDK以上のものしか建築されていないため100平米以上相当のアパートを安く購入できる。食文化の豊かさで有名なシンガポールには多くのホーカーマーケット、及びコピティウムとよばれるフードモールがあり、多くのシンガポール人は昼や夕食をこういったところで済ませる。中華、インド、ハラル料理、マレーシア料理などさまざまな種類の屋台が立ち並び、都心中心街でなければ一人当たり3-4星ドルで済ませられる。工業地域やオフィスの多いところなどには必ずこういったスペースが近くにある。人口500万人ほどの国に15000のタクシーが街を走るシンガポールではタクシーは大変便利な交通手段であり、料金も日本のタクシーと比較すると魅力的である。近年しかしながらさまざまな追加料金制度の導入により料金は上昇傾向にあり地元の人々は必要でなければタクシー以外の手段を利用する。初乗りは一般に2.8~3.2星ドル、予約料金、ピーク時料金、市内走行などさまざまなサーチャージが加算されると、ちょっとした移動でも場所と時間により料金と同じレベルのサーチャージが加わる。それでも空港から市内中心地までの30分弱の走行でおよそ30星ドル前後(1900円ほど)なので、日本の料金よりまだまだ低い。

シンガポールでは街中心を走行する車の量を制限する制度があり、国が登録車数を管理している。車の購入には場合により車両とほぼ同じ値段のナンバープレート代を払うことがあり普通車の登録が輸入高級車の値段に跳ね上がることもまれではない。これは競売製で成り立っているため、一定価格がなく、申請したときのタイミングで価格は大きく変動する。高級車の所有は社会的ステータスを上げる一つのツールである。

・厚生年金制度と税金

シンガポールの医療設備などは世界水準を誇るレベルであり通常誰もが受けられる医療制度があるが、日本や欧州の社会保障制度とはまた大きく違った制度である。シンガポール人は社会人となると給与から2割が自己負担としてこの厚生年金制度へ貯蓄され、企業は給与の14%を支払う制度がある。この貯蓄は通常、住宅購入などの費用、医療費、そして年金生活費用といった枠付けがあり、申請をして受け取る、もしくは使うことができる。医療制度にはもちろん自己負担があり、企業の健康保険がすべてをカバーすることが当然ではないため、入院費用など大きなコストはこの制度を利用してローンで支払うことも可能である。所得税率は最高でも20%と比較的低く、この20%は年収320K星ドル以上の所得に課税される率である。

・大学採用の現状とその給与レベル

一般に大学学士卒の新入社員はその専門により初任給にやや格差があり、一般事務職で2200~2500星ドル、エンジニアは2200~3500星ドル、弁護士などは4000星ドルである。一般労働者との比較として例にあげると2000星ドル前後とはタクシーの運転手の手取り平均月給である。

・報酬の内容

シンガポールでは法律により年間12ヶ月の給与支給が義務付けられているが、慣習として13ヶ月目の給与を支給するルールがあり、支給する企業は多い。年間の有休は労働者には最低7日と定められているが、オフィスワーカーには最低基準はなく、企業は自由に決められる。通常12日から21日の間が多く、最も一般的な数値は年間12日~14日である。その他に年間14日前後の病欠日数、入院などの場合は60日前後までが保障されているが、それ以上となると有休消化、無給といった状況になることも多々ある。長期治療の場合、企業が付保する健康保険などでカバーすることも比較的一般的である。

・上級管理職の給与レベル

前述にあるようにシンガポールはアジア、特に東南アジアのハブとして最適な場所であることから多くの企業がアジア本部、東南アジア本部を持つ。よってシンガポールには東南アジア全体、もしくはアジア全体を統括するポジションが多く存在する。昨今中国市場の大きな拡大とその市場の特性から中国、日本、韓国を北アジアとし東南アジアと区別して管轄する企業が増えてきている。このように企業の体制に格差があることから、給与の水準を採用基準に合わせて、経験値と責任範囲等で比較してみる。またシンガポールでは採用の際に経験年数を基準に給与を決める傾向があるため、経験値でベンチマークされることが多い。

総務・管理職

Position	リーダー 経験5年以下	マネージャー 経験5年～12年	シニアレベル 経験12年以上	アジア統括レベル、および大手企業
Finance(経理財務)	60K～80K	80K～120K	120K～150K	150K～300K
HR(人事)	55K～110K	110K～150K	150K～250K	150K～300K
General Manager (部長、支店長)	150K～220K			220K～400K

セールス・マーケティング職

経験年数	Sales Manager	Sales and Marketing Manager	Sales Director South East Asia	Marketing Director South East Asia
5年以下	80K～120K	85K～140K		
7年前後			140K～240K	150K～220K
8年以上			150K～250K	

単位：星ドル、月給税引き前 (1000 SGD = approx. 63,300 yen)

シンガポールにおいては、金融業界の給与はボーナス制度にもより高めであるため、上記レベルよりもはるかに高くなるケースがある。また、外国人採用および外資系企業勤務出身の上級管理職には下記の手当てが追加されることが一般的であり、人件費を大幅に上げる要素になっている。

カンパニーカー、もしくは通勤手当

⇒シニアマネージャー以上には年間12K～24K星ドル相当が支給、もしくは社用車が付保される。

住宅手当

⇒支店長、部長クラス年間48K～85K相当
特に外国人用アパートの家賃は大変高く、サービスアパートメントなどの家賃は月5000～7000星ドル以上である。(2LDK以上)

(出所：Kienbaum FJK Consultants Pte Ltd. (キーンバウム・グループ・アジア・パシフィック、上海、シンガポール、タイ)のアソシエイト・ディレクター高木典子氏 (在上海) による記事)

» サ ー ベ イ

(1) 「企業文化2009/2010」：重要性増す一方で改善の余地も

2社に1社の企業トップは、「企業文化」という側面が企業の長期的な成功に果たす役割がますます大きくなっていると感じている。これはキーンバウムが「ハーヴァード・ビジネス・マネジャー」「未来の組織開発研究所」と共同で実施したサーベイ「企業文化2009/2010」で明らかになったものだ。同サーベイはドイツ、オーストリア、スイスの157企業の役員会、取締役、中間管理職、人事担当者が参加したもの。

これによると、回答者の24%は企業文化が企業の業績向上に「非常に重要」と回答している。その倍以上にあたる51%の回答者は、企業文化が将来的・長期的に非常に大きな意義をもつことになると考えている。

導入に関しては今後の改善に期待：既に多くの企業が企業文化の「こうあるべき姿」を想定しているが、その理想像はまだごく一部の企業でしか実現していない。サーベイ参加企業の3分の1が、定義した企業文化の実現について「成功している」と答え、48%の企業が「部分的に成功している」、19%の企業が「ほとんど成功していない」と回答している。役員会・取締役は、中間管理職や人事担当者より、実現度をかなり高く見積もっているのが特徴だ。「この意識の差は、この評価が事実に基づいたものでなく、直感的なものであることから来ています。重要なのは、企業文化を人材開発や目標管理などの具体的な施策に組み込むことです」とキーンバウム社パートナーのペトラ・シューベルト氏は言う。

継続的なモニタリングが必要：企業文化の「現在の姿」と「こうあるべき姿」を明確に把握するだけでなく、これを継続的に観察することも必要である。しかしサーベイの結果によると、企業文化の変化に対する具体的な記録はほとんど残っておらず、データがあったとしても体系的には評価されていない。従って、企業文化についてのわずかな評価・見識が改善のための具体的な措置導入に活かされることもほとんどない。

たとえば、企業文化の評価をモニターする上で、「従業員アンケート」が71%で最もよく使われる情報源である。70%で「従業員インタビュー」がこれに続く。顧客アンケート、顧客インタビュー、コンペタンス評価など、企業文化に対する情報収集の機会となりうる他のツールは、この目的にはほとんど使われていない。企業文化を育てる立場にある人事担当者から見れば、ここでチャンスを逃していることになる。「一企業の文化というものは、社内の様々な場所で感じられるものです。企業は現在の企業文化を現実的に評価するために、体系的なプロセスを導入すべきです。これを通じて情報を入手すれば、企業の現在の姿と未来の理想像を明確に比較し、企業文化を評価することが可能になります。この結果、企業文化発達のために必要な措置を導き出すことができるのです。組織が今日絶え間ないチャレンジに直面している状況を鑑みれば、このアプローチは意味があり、また不可欠でもあります」と、「未来の組織開発研究所」のソニア・ザックマン教授はコメントする。

責任の明確化で改善が容易に：企業文化のメリットを最大限引き出すためには、人事担当者とライン管理者がその責任を明確に自覚しなければならない。ただ、そこにはまだ大きな改善の余地がある。サーベイ回答者は一様に、企業文化については人材開発担当者が主に責任をもつと回答しているが、管理職の中でもその機能によって、企業文化についての自分の役割と責任範囲に関して見解が異なっていることもわかった。役員・取締役は企業文化育成に関して中間管理職が責任をもつと考えている(62%)のに対し、当の中間管理職で自分が責任者だと考えているのは36%にすぎない。企業文化の開発に関しては、組織、業務プロセス、管理システムとそのツールが明確に定義され、相互に整合性を持ち、理想像に向けられていなければならない。企業の役割と責任について一元的なコンセプトが早急に求められているのである。「実務面での責任は通常、人事部門と経営開発部門にあります。役員会と上級管理職も企業文化というテーマを定期的に協議する必要があります。それがあってこそ全社的な取り組みが可能になるでしょう」とシューベルト氏は提言している。

(出所：Kienbaum Management Consultants、Harvard Business Manager、Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationenによるサーベイ“Corporate Culture 2009/2010”。ドイツ語版を無料で日系企業グループでお渡しできます)

(2) 「ロシアとポーランドの国際企業」：ポーランドで微増

全世界での金融危機、経済危機はポーランドにも深い爪跡を残している。結果のひとつとして、ポーランド企業での昇給率が前年に比べかなり低いことがある。過去数年間の昇給率が最高20%に達したこともあったのに対し、今年の昇給率は平均6%である。昨年の基本給上昇率は10%弱であった。一方、ロシアでは専門職と管理職がまだ比較的高い昇給を達成しているものの、2009年の昇給率は平均10.9%で、前年実績の12.8%に比べ明らかに鈍化している。以上の数字は、ポーランドとロシアの従業員と管理職を対象としたキーンバウムの最新サーベイで明らかになったものだ。同サーベイには137社が参加、計7554のポジションから回答を集計した。

ロシア企業で高給： 一般的にロシアの給与レベルはポーランドより高い。ロシア企業の取締役は平均145,427ユーロの年収を受け取っているのに対し、ポーランドでは同じポストの年収は123,182ユーロである。同じ階層にあっても、給与レベルは企業によってかなり違う。同じポーランド企業の取締役でも、その年収には企業によって20倍もの格差がついている。ロシアではこの差はさらに大きく、30倍となる。企業規模と業績のほか、立地も給与レベルを左右する。「ロシアではモスクワとサンクト・ペテルスブルクで全国平均よりかなり高い給与が支払われており、ポーランドではワルシャワ圏での給与が高レベルとなっています。逆に、両国とも郡部で給与レベルが平均以下であるために、同じポジションでも大きな給与格差が生まれているのです」とキーンバウム・ウィーンオフィスの報酬エキスパート、マリア・スミート氏は言う。

危機が解雇に直結： 経済危機はポーランドとロシアでも人事政策に大きな変化をもたらした。ポーランドでは回答企業の11%が常勤従業員を、13%が期限付きまたは一時雇用の従業員を解雇している。ロシアではこの比率はそれぞれ22%、17%に上る。ロシア企業の47%が、応募者が希望する給与水準が以前より低くなっていることを指摘している。ロシアでは回答企業の約半数で採用応募者数が増加している。ポーランドでは応募書類の対応に追われるという事態は見られないが、不況に関する具体的な措置として、回答企業の12%が給与据え置きで労働時間を短縮している。このほか10%の企業は賃金カットの伴う労働時間短縮の可能性を検討している。

ボーナスの比率は両国で半減： 不況が続く中、給与全額に対するボーナスの比率は大幅に減少している。ポーランドでは平均13%で、前年の27%の約半分の比率となっている。一方ロシアでもこの比率は12%で、前年の21%から大幅に減少している。ポーランドとロシアでは、企業の業績に応じて変動給の額が決まることが多く、個人の業績とはあまり連動していない。「これにより、企業の目標達成のために努力すれば、それが自分の昇給につながるという従業員の自覚が強まります。景気低迷にあって、企業がすぐに措置を講じなくても人件費を削減できることも、このタイプの給与構造のメリットです」とスミート氏。とはいえ、変動給の導入そのものはポーランドとロシアでも浸透しており、ポーランドでは回答者の85%が、ロシアでは77%が変動給を受け取っている。昨年実績ではそれぞれ81%、75%だった。

人材獲得はやや容易に： 経済危機の影響で、ポーランドでもロシアでも人材市場の状況はやや好転している。有能な人材の獲得が容易か難しいかを「1」（非常に容易である）から「4」（非常に難しい）のポイント制で評価する項目では、ポーランド企業もロシア企業も全ポジション平均で「2.3」と評価した。地域営業部長と営業部長（“Head of Area Sales / Product Sales”）の採用がポーランドで「2.8」とやや困難であるのに対し、ロシアでは技術職の従業員獲得が「2.7」で最も難しいとされている。最も採用が容易な職種はポーランドでは「部門付秘書」（“Department Secretary”）の

「1.4」、および「事務職」 (“Office Clerk”) の「1.6」で、ロシアでは「総務」 (“Administration”) の「2.0」となっている。

(出所: Kienbaum Vergütungsberatungen, Vienna, Austriaによるサーベイ”Internationale Unternehmen in der Russischen Föderation – Mitarbeiter und Leitende Angestellte“ および “Internationale Unternehmen in Polen – Mitarbeiter und Leitende Angestellte”。それぞれ税別600ユーロで日系企業グループにてお求めいただけます)

» イベント

(1) 第9回キーンバウム人事マネジメントセミナー

今年1月のニュースレターでお知らせした通り、6月24日にキーンバウム主催の人事マネジメントセミナーがケルン近郊のエーレスホーフエンで開催されます。このセミナーに読者の皆様、またドイツ語を話される人事マネジャーの皆様をご招待いたします。プログラム（ドイツ語）と参加申込書を本メールに添付いたしました。お申し込みはAnnie Hooper宛てにEメール (jcb.europe@kienbaum.de)、ファックス (+49 211 30089-400)、または申込書に記載されている主催者宛てに直接お願いいたします。参加は無料です。

このイベントでは、キーンバウムのコンサルタントと著名企業の人事担当者による講演のほか、ネットワーキングと情報交換の理想的なプラットフォームを提供します。Daniel Schmid (SAP AG)、Thomas Suritsch (Austrian Airlines AG)、Melanie Marvan (AOK Berlin-Brandenburg)、Stefan Hebecker (Deutsche BP AG) 各氏のほか、多数の講師を予定しています。

(2) 「日独コンテクストにおける人材開発」 : デュッセルドルフでセミナー開催

キーンバウムは日独産業協力推進委員会 (Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis = DJW) と共同で、5月3日午後5時よりセミナーを開催いたします。本セミナーはドイツ語で行われ、「日独コンテクスト」における人材開発」と題されています。

人事のエキスパート各氏を講師に迎え、日独企業における人事機構、従業員リテンション、日本人従業員のコーチングなど人材開発をテーマにした講演が行われるほか、国際企業の人事マネジャーとスペシャリストによる公開討論では、従業員リテンション、適切な人事ツールの活用、評価面接実施の際の具体的課題、グローバル化を背景とした給与交渉といった点について、長期的視野に立ったシステムを構築する際の戦略的アプローチについて検討します。

プログラムはまもなく発行される予定です。詳細、申し込みについては、DJWのホームページ (www.djw.de) をご覧下さい。参加は無料です。お申し込みはEメールまたはファックスで、DJWに直接お願いいたします。会場はNordrheinische Ärzteversorgung, Tersteegenstrasse 9, Düsseldorf です。

< 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 >

www.kienbaum.jp (日本語)・www.kienbaum.com (英語)・www.kienbaum.de (ドイツ語)