

## » 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) アジアにおける多国籍企業の展開と人材市場

キーンバウムのパートナー企業FJK Consultants Pteのシニアコンサルタント・高木典子の寄稿

キーンバウムグループはアジア圏へのコンサルティング活動拡大に際し、1997年、シンガポールにアジア初のオフィスを開設した。財政豊かなハイテク国シンガポールは、東南アジアの商業の中心と目される都市国家である。多くの外国企業がアジアへの業容拡大をシンガポールでスタートしており、キーンバウムもそれに続くことになった。均一化された高度なインフラが整い、英語がビジネス公用語になっていることにより（彼らの英語はユニークな東南アジアのアクセントで話されるのだが）、シンガポールは「ビギナーのためのアジア」との評価を確立している。外国人でも現地シンガポール人や政府当局と容易に意思の疎通が図れる点は、日本や中国で外国人が言葉の壁に阻まれがちなのと対照的だ。また、ビジネス関連の税制その他の法規が複雑でないことも、外国企業には大きなメリットである。

キーンバウムのシンガポール進出から4年後の2001年、化学・自動車業界のクライアント企業が現地で成功したのを機に、同社の東南アジアのパートナーであるFJK Consultantsは中国とタイに進出、徐々に現地オフィスを整備していった。同社代表はドイツ人のフランツ＝ヨーゼフ・クライダイテルトで、現在、シンガポール、上海、バンコクの3カ所を拠点に業務を展開している。

世界経済に及ぼす中国の影響力が増大する中、FJK Consultantsは当地で数多くの課題と要請に対応してきた。動きの速い市場に対処するためビジネス思考とサービスの適応に努め、クライアントのニーズに応える優秀な人材を獲得すると同時に、既存の人材を対象とした効率的な能力開発も提供する。キーンバウムグループは近年、エグゼクティブサーチ（採用）に重点を置いて展開してきたが、さらに人事ビジネスコンサルティングサービスも加えてポートフォリオを拡充した。これにはタレント・マネジメント、エグゼクティブ・コーチング、リーダーシップ開発プログラムなどが含まれる。

## ・雇用者としての国際企業

アジアのように現地企業が強い文化的伝統を保ち、独自の仕事の進め方が確立している国では、国際企業は単に「外国企業であること」によって、人材市場で現地企業以上のメリットを有している。これは特に中国で顕著である。多国籍企業では「何か新しいこと」が学べるのでは、と管理職・従業員の両レベルで採用への関心が高い。また、アジアの多国籍企業は給与の点でも優位に立ち、一般的に欧米資本の企業は「従業員に高い給与を払う雇用者」として知られる。ただ、今日では高給を支払う企業でさえ、ハイポテンシャルの人材をリテインすることは困難だ。中国の人材市場は急成長しており、かなりの職種でオファーがあるため、有資格で英語力を備えた管理職・従業員のグループが「求職者市場」を形成しているのが実情だ。優秀な人材の獲得競争が激化しているために、給与レベルも急激に上がっている。

### ・「安い労働力」はマネジメントには通用しない

上級管理職の人材を採用する場合、そのコストはアジアでもヨーロッパ並みである。多国籍企業のマネジャーの給与レベルは、中国、シンガポール、香港のどの国籍でも親会社から派遣された駐在員と同程度で、特に上級管理職では日本やヨーロッパの給与レベルを上回る場合さえある。中国で10人以上の部下をもつ国内営業部長は65万～100万元（76,500～118,000ユーロ）、シンガポールの東南アジア統括営業部長は70,000～120,000ユーロ、タイで10人以上の部下をもつ国内営業部長は65,000～110,000ユーロの年収を得ている。さらに、このクラスのマネジャーは給与以外にボーナス、社用車、住宅手当その他のフリンジ・ベネフィットも享受している。

国際的な報酬戦略を実行する企業が、国際感覚とビジネス能力の両方を備えたトップマネジャーを採用、さらに能力開発しリテンに成功した場合には、彼らに国際レベルの報酬を支払うが、一方で現地事情に即したフリンジ・ベネフィットも提供しなければならない。休暇、付加的給付、リテンション・プログラムなどはアジアでも一般的になりつつあるが、こうしたシステムをうまく浸透させるため、外国企業は現地の規制や伝統にも十分に配慮する必要がある。たとえば、ヨーロッパ企業が中国企業に買収されたとして、従業員がクリスマスの代わりに中国の春節（旧正月）を祝うように強制されたら、ヨーロッパ人としてはどんな気持ちができるだろう？ 国際企業にとって、現地の習慣を尊重することは一般常識であるはずだが、実際にはそうでないことがビジネスの現場で往々にして証明されている。

### ・優秀なリーダーで企業が変わる

売上アップ、組織変革、全体的な改善など、ビジネス改善のためにマネジャーが権限をもつ必要があることはよく知られている。マネジャーがポジション相応の権限レベルを行使し、責任をもって変更措置を策定し実行するのである。成功を収めているアジアの外国企業は、これを当然として実施しているが、業績不振の企業では権限を委譲するべきかどうか確信がもてない場合が多い。往々にして、企業の伝統がその障害になっている。たとえば、アジアの日本企業では、重要な意思決定プロセスはたいいてい日本の本部によって遂行される。これは現地マネジャーの権限を抑える効果をもつシステムである。もうひとつ、ネガティブな効果をもつ例として、日本企業が従業員の業績達成に「報奨」を出すのではなく、むしろ業績不振の場合に「ペナルティー」を課す習慣がある。成長企業としての社風を創り出すためには、十分な配慮をもって責任と権限のバランスを保つことが必要だ。駐在のトップマネジャーが本社から「権限」を与えられれば、彼らが現地採用のマネジャーたちにも適切な「決定権」を与えることが可能になる。

権限委譲の前提は、責任ある仕事をしたいと考えるハイポテンシャルが、意思決定と効果的なコミュニケーション向上のためのトレーニングを受けることである。こうした「タレントマネジメント」を成功させるために、企業は透明性のある能力開発システムと、明確な業績評価システムを構築する必要がある。近年のアジア市場でのビジネス急成長を迫る形で、地元企業も海外企業も、管理職が十分なリーダーシップ・スキルを備える必要性を以前にも増して感じており、同時に社内のリーダーシップ開発も重視されるようになった。これは国際企業の現地法人だけでなく、もちろん母国の本社組織にも当てはまる。

## ・人材獲得のメソッド

アジア地域における優秀な人材のサーチプロセスは非常にダイナミックなもので、ヘッドハンティングと求人広告の両方を利用する。特定のリーダーシップを必要とするポジションの管理職については、ヘッドハンターが直接市場にアプローチすることが多いが、日本では未だにこのメソッドはあまり浸透していない。日本ではむしろ求人・求職情報をマッチさせる求人ポータルサイトとインターネットプロバイダーが多数利用されている（これはアジア他国ではあまり一般的ではない）。ダイレクトサーチでは、どのような市場でどのような人材が候補者サーチの対象になるか、クライアント自身が知見を深められるというメリットもある。アジア全域、特に中国での急速な経済成長に合わせ、サーチのためのアプローチと時間的制限はヨーロッパ以上にアグレッシブになる傾向があり、採用プロジェクトは3~4週間で完了することを求められる。

**高木典子**は多くの読者にも知られる通り、デュッセルドルフの日系企業グループでコンサルタントを務めた後、2008年4月にFJK Consultantsにシニア・コンサルタントおよびアソシエイト・ダイレクターとして加わり、現在は上海を拠点に活動する。同氏はFJKのアジアの国際クライアント企業を対象にエグゼクティブサーチを提供、取締役、ディレクターだけでなく中級・上級管理職の採用も担当、またトップ管理職へのエグゼクティブコーチングなどのリーダーシップ開発でもコンペタンスを発揮している。高木氏はコンサルタントだけでなく、上海オフィスの中国統括マネジャー、カミー・クワンの補佐役も務める。



(出所：FJK Consultants Pte, Ltd アソシエイト・ダイレクター高木典子による記事)

## » サ ー ベ イ

### (1) サーベイ「消費財市場のチャンス2010/2011」： 危機を乗り切った消費財メーカー

ドイツの消費財メーカー各社は2009年の経済危機を予想以上にうまく乗り切り、今後の見通しについても楽観的だ。80%の企業が昨年利益を出し、メーカーの10社に1社は2ケタ以上の投資収益率を達成している。以上の数字は、キーンバウム社がドイツの消費財メーカー約500社の役員・取締役を対象に実施したサーベイの結果で明らかになったものだ。「2009年、各社は危機以前の年と同レベルの収益率を達成した。消費財メーカーは比較的『危機に強い』、あるいは不況に十分に備えていたことを証明したわけである」と話すのは、キーンバウム社・消費財プラクティスグループ部門長のラルフ・ハートマンだ。

サーベイによると、消費財メーカーでは2010年、消費者の購買意欲も収益見通しも、前年と同レベルにとどまると予測している。参加企業の40%は、「消費者の購買意欲に変化なし」と答えており、3分の1は「購買意欲がやや上向き」、4分の1は「やや下向き」と回答している。業界全体の収益性については、サーベイ参加者の約半数が「前年並み」、13%は「やや増加」、30%は「やや減少」と答えた。

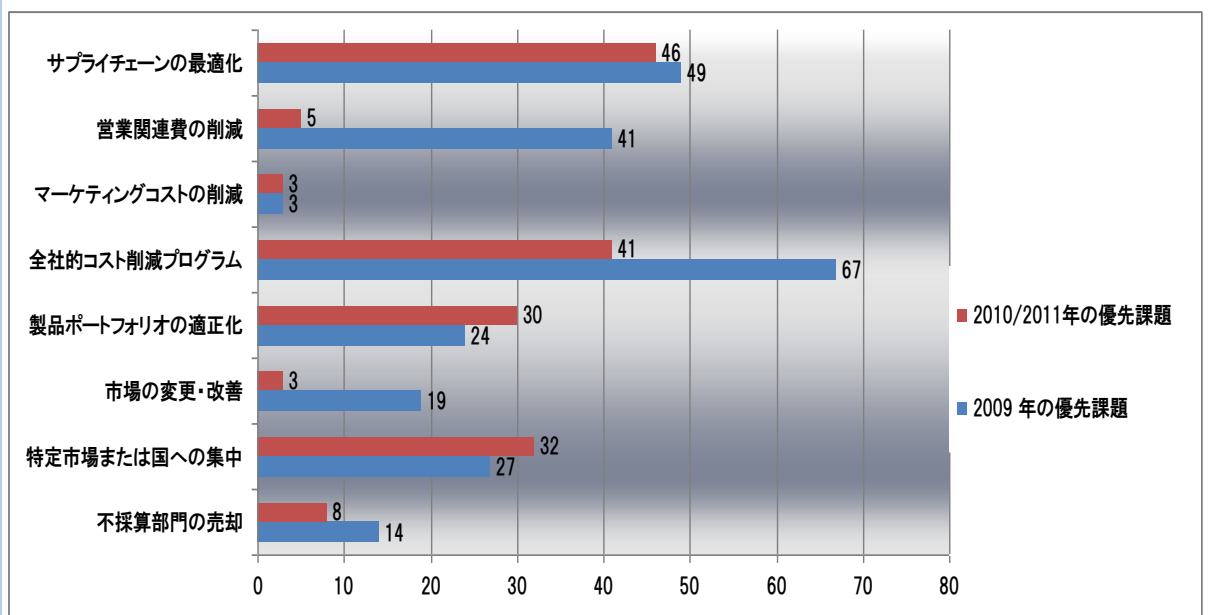
**メーカーは来年を楽観視**：2011年の見通しについても、業界トップの間では楽観ムードが広がっている。回答企業の70%が購買意欲の好転を、同40%以上が収益性向上を見込む。こうした前向きな進展に伴い、メーカーの70%近くが来年度の増収に、4分の3弱が増益に期待している。

こうした中、特に来年の業績アップに期待をかけるのは年商10億ユーロ以上の大規模企業である。このグループでは、3分の2が売上と収益性の両面で大幅な増加を見込んでいる。大規模企業は、危機の2009年にも増益を達成しており、この点で中小規模企業と対照的だ。「ドイツの中小企業は、力を回復する必要がある。彼らこそがドイツ経済の担い手なのだから」とハートマンは強調する。

衣料品や靴といった耐久消費財（SMCG）のメーカーは今年、食品・嗜好品などの日用消費財（FMCG）のメーカー以上に高い営業利益率を期待している。2009年度実績では、耐久消費財メーカーの収益性は日用消費財のそれより低かった。今年、日用消費財メーカーの30%以上が営業利益の減少を見込んでいるのに対し、耐久消費財メーカーでは4分の3が増益に期待している。特に楽観的なのはテキスタイル、衣料品、靴、化粧品、ボディケア製品、香水、電化製品、家具のメーカーで、このグループでは90%以上が増益を見込む。消費財エキスパートであるハートマンは、「耐久消費財メーカーでは業績が回復基調にある」とコメントしている。

**楽観ムードでも経費節減が課題**：危機にうまく対処し、来年度以降の見通しも明るいとはいえ、各社にとって「経費節減」は依然として重要な課題である。回答企業の41%が「全社的な経費削減」を今年と来年の優先課題に挙げている。2009年のサーベイでは3分の2が同様の回答だった。2010年と11年には、企業は特定分野の経費節減に焦点を絞っており、2社に1社はサプライチェーンの最適化に重点を置く。一方、営業経費の節減は多くの企業で既に完了している。この分野では2009年の時点でメーカーの41%が節減効果を出しており、2010年、11年に着手を予定している企業は5%に過ぎない。「見通しが明るくても、コスト節減、効率性、経済性は依然として企業の重要課題。換言すれば、将来的にも『まず義務を果たし、その後に収穫を得る』という原則は残る」と、ハートマンは言う。

＜企業の優先課題 2009年と2010/11年の比較＞



**成長期こそ営業を強化：**メーカー各社は現在、営業経費削減の代わりに増収と企業価値の向上を重視し、このため特に営業部門に投資する意向だ。ハートマンの予測によると、今後数年間は再び、「非現実的な戦略立案よりも、ハードワークと実効性のある業務体制が尊重される」という。企業の2社に1社は、営業への投資によって市場シェアを拡大したいと考え、的を絞ったマーケティングと宣伝活動を計画する企業も少なくない。ただ、成長戦略の切り札と目されるのは、新製品への投資である。サーベイ参加企業の70%が今後、新製品開発を強化したいと考えている。「業界のトップマネジャーたちは、新分野開拓よりも、従来のターゲットグループとの関係強化に傾注している。新市場での顧客獲得とシェア拡大は、2010年、11年には戦略的にほとんど重要性を持たない」とハートマンは説明する。

**採用はマーケティングと営業で：**2010年、11年の業容拡大に準じ、企業トップは営業部門への人材投入を予定している。回答企業の約半数で営業部門での、30%はマーケティング部門での採用を計画する。ただ、人件費は企業にとって依然として大きなコスト要因だ。売上高に対する人件費の比率は昨年、業界平均20%だった。

**小売価格は安定：**業界全体でコスト削減のプレッシャーが高まる中、それでも今年、消費者小売価格は安定している。回答企業の大多数は、今年の価格レベルは昨年並みにとどまるが、2011年には収益性向上に対応する形で小売価格が上がると予想している。

(出所：Kienbaum Management Consultants GmbHによるサーベイ“Chancen in der Konsumgüterindustrie 2010/2011”。ドイツ語版を日系企業グループにて無料でお渡しできます)

## » イベント

### (1) 「ビジネスチェンジ・エキスパート」養成セミナー： デュッセルドルフとベルリンで説明会開催

キーンバウムは今秋、“ビジネスチェンジ・エキスパート”を養成するためのセミナーを新設します。これは、最新かつ有効性のあるチェンジ・マネジメントへの取り組みを概観すると同時に、参加者に変革プロセスの計画、実行、運営を成功させるための総合的なメソッドとノウハウを提供するものです。このセミナーは週末を6回利用し、管理職、人事部長、各分野のスペシャリストを対象としますが、特に「人間と組織」とその相互作用に情熱をもって取り組む方々に向けたものです。「キーンバウムは長年にわたり、人事専門知識との関連の中で変革プロセスのノウハウを培ってきました。この新セミナーでは、参加者が当社の変革スペシャリストとともに課題に取り組み、また彼らから学ぶことができます。自社例やサンプルプロジェクトを手がかりに、参加者1人1人の変革に対するコンペタンスを高めることがセミナーの目的です」。こう話すのは、キーンバウムのディレクターで、教育プログラム部門長のマティアス・マイフェルトです。

**実例で学びに実感を与える：**セミナーでは、経験豊かなトレーナーが最新のリサーチ結果と、キーンバウムのコンサルティング現場で得たベスト・プラクティスをもとに、チェンジ・マネジメントのノウハウを伝えます。ビジネスの日常での実例を取り上げることで、チェンジ・マネジメントを現実のものとして感じる事ができます。このほか、カリキュラムには参加者個別の半日のコーチングも含まれています。組織内プロセスへの知見だけでなく、経済面、心理面でのノウハウを併せ持つプロフェッショナルなマネジメントコーチが、複雑な変革プロセスを前にしている参加者を、個別ケースに即してサポートします。

**多角的なアプローチ：**このセミナーは、変革プロセスのさなかにある組織と人間、そして企業文化の複雑な絡み合いについて、包括的な理解を与えるものです。セミナー参加者は、成功につながる変革プロセスの計画、策定、運営、進行フォローに必須のコンペタンスを開発することができます。多様な観点に立ってプログラムを進める中で、参加者は単独の変革プロセスだけでなく、多層的に同時進行する複数の変革プロセスについても、その各段階に必要なメソッドとテクニックを獲得することになります。実務に即したトレーニングの数々を通じ、参加者はセミナーの効果を即座に確認することができるでしょう。「変革を成功させるためには、組織内の相互作用への総合的な理解が必要です。構造、システム、そしてプロセス以外に、変革には人間が最も重要な成功要因です。プロジェクトの展開と変革の担い手として、管理職、従業員、そしてチームという人的要素が、企業が変化し成功するための決定要因なのです。だから私たちは、“ビジネスチェンジ・エキスパート”養成セミナーを多様かつ幅広いプログラムとして策定し、総合的・全人的なアプローチを採用したのです」とマティアス・マイフェルトは話しています。

このセミナーは**ドイツ語**で行われ、**週末6回**を利用するモジュールで構成されています。開催地はベルリン、またはデュッセルドルフのキーンバウムのオフィスです。費用は企業クライアントが税別8000ユーロ、個人クライアントは同6400ユーロとなっています（最高5回の分割払いが可能です）。

同セミナーについての説明会が以下の通り行われます。当社の担当スペシャリストと知り合い、さらに情報を入手していただけるチャンスです。

- デュッセルドルフ：8月4日 午後6時～8時 Kienbaum Management Consultants GmbH, Georg-Glock-Str. 8, Düsseldorf
- ベルリン：8月18日 午後6時～8時、Potsdamer Platz 8, Berlin

(出所: Kienbaum Management Consultants GmbH。詳しくは [www.kienbaum.de/go/change-ausbildung](http://www.kienbaum.de/go/change-ausbildung) をご参照いただくか、日系企業グループまでご連絡下さい。アドレスは本ニュースレターの最後にご覧いただけます)

## (2) 鈴木悦司が2回にわたり講演

キーンバウム日系企業グループの代表で、キーンバウム・ジャパンの社長でもある鈴木悦司が、6月14日にデュッセルドルフ、同22日にロンドンで、日本人従業員組合の代表を対象に『ヨーロッパの日系企業における人事の課題』のテーマで講演を行った。

デュッセルドルフでの講演は、キーンバウム日系企業グループの本部であるデュッセルドルフのオフィスで開催され、光学工業分野の様々な日系企業の従業員組合の代表10人が参加した。ロンドンでは光学大手メーカー1社の主催で行われ、15人の参加があった。

上記の講演では、ヨーロッパの日系子会社が日常経験している諸問題を取り上げ、採用、管理職と“ハイポテンシャル”のリテンション、マネジメントの現地化、キャリア開発といったトピックについて論じた。

鈴木は、ヨーロッパの日系企業の人事課題について定期的に講演会を行っています。これまでに「採用の特徴と傾向」（“第6回法律・税制セミナー”の一環、2009年7月）、「ヨーロッパの日系企業におけるエグゼクティブの採用：日系企業が直面する人事課題」（“マネジメント戦略セミナー”の一環、2009年5月）などの例がある。



ロンドンではある大手製造メーカーの労働組合の代表者を対象に講演がなされた(写真奥が鈴木悦司)

(出所：日系企業グループ)

\*各記事の出所になっている資料の入手、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](mailto: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](mailto: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>