

月報

2013 年 2 月号

シンガポール日本商工会議所

MICA (P) NO. 048/04/2012

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

Website: <http://www.jcci.org.sg>



月報

2013

Feb

<特集>

- **強いシンガポールドル** p02
THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ LTD
石濱 嘉夫
- **人材育成の現場から考える日本人幹部の期待・
ナショナルスタッフの誤解そして相互理解** p06
HOWZ INTERNATIONAL(S) PTE.LTD
湯浅 忠雄
- **B to Bマーケティング先進企業を目指して** p11
SHANON, INC
浅野 哲
- **概観! 激動の印刷業界—デジタル化の波と次なる打ち手** p17
TOH-SHI PRINTING SINGAPORE PTE LTD
佐脇 英志

<業界ぶらす1> 金融

- **パンアジアにおけるヘッジファンド業界の構造変化と、
シンガポールにて日本人がキャリアを積む意義と課題** p24
ヘッジファンド勤務
匿名希望

<シンガポール協会便り>

- **私のシングリッシュ体験** p29

<事務局便り>

- **1月の行事報告・2月の予定** p30

《お詫びと訂正》

月報2013年1月号に掲載の「ラッキードロー賞品・ご提供企業様リスト」につきまして、下記の通り、一部掲載漏れがございましたのでご連絡申し上げます。

AON SINGAPORE 様よりご提供: Manchester United Official Jersey,
SGD100×3個

読者の皆様ならびに関係各位にご迷惑をお掛けしましたこととお詫びするとともに、ここに訂正させていただきます。

月報題字: 麗扇会 青木 麗峰

表紙写真: JCCI 事務局

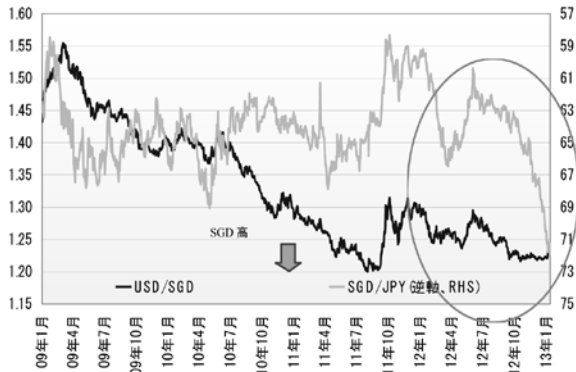
写真タイトル: 新年快樂☆2013

強いシンガポールドル

THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD
GLOBAL MARKETS DIVISION FOR THE ASEAN REGION
DEPUTY MANAGER

石濱 嘉夫

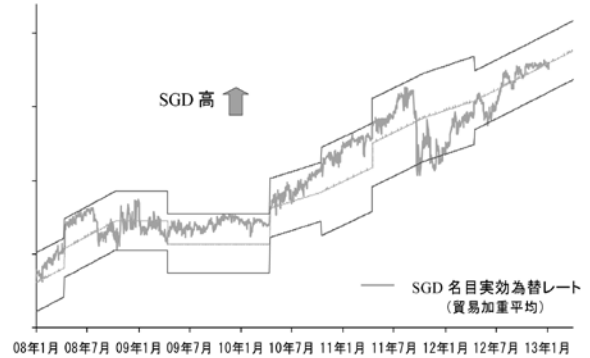
2012年のシンガポールドルは欧州問題等で弱含む場面が見られたものの、年間を通じて上昇した。この強さが今年も続くのか、シンガポールドル相場について展望する(図表 I)



図表 I SGD (対米ドル、対円) の推移

ユニークな通貨政策

シンガポールドル(以下、SGD)は、ユニークな「通貨(金融)政策」による管理フロート制が採用されている。経済の大部分を貿易に依存しているシンガポールには所謂「金融政策」は存在しない。存在するのは「通貨政策」であり、政府の一機関である金融管理局(MAS)が為替水準を一定の範囲内に誘導することで「インフレなき安定的な経済成長」を目指している(図表 II)。



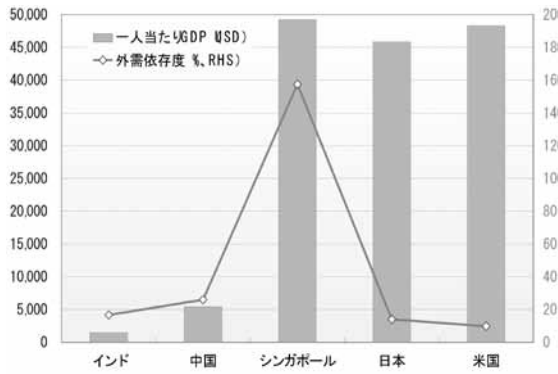
図表 II SGDの通貨(誘導)政策のイメージ

したがって、SGD相場を考える上では「通貨政策」を予想する必要がある、さらに通貨政策を予想する上では目標内の2つの要素①「経済成長」②「インフレ」が重要になる。以下で、この2つの要素について順に見通しを示したい。

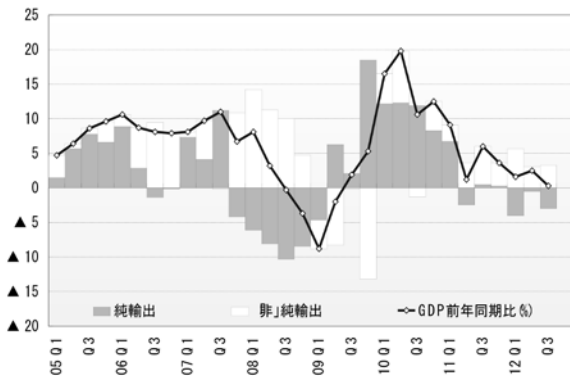
経済成長、インフレ見通し

①経済成長

同国は、IMFによると一人当たりGDPでは2007年に日本を抜いており、「先進国」となっている(図表 III)。一方で、「先進国」にも関わらず、近年(少なくとも2010年)まで「新興国」のような(5%を超えるような)高い経済成長を続けてきた(図表 IV)。もっとも、足許では成長は大きく鈍化している。同国の経済構造は外需依存度が極めて高いため、世界的な経済減速の影響を大きく受けている。



図表III 「先進国」シンガポール (2011年IMF)



図表IV GDP (前年比寄与度) の推移

2013年の経済成長は上記経済構造上、輸出(外需)次第となるが、国際機関の世界経済(外需)見通し等からは2012年よりは改善するものの力強さには欠ける見込み(図表V)であり、同国経済は「緩やかな」回復にとどまろう。首相は2012年12月31日に2013年の成長見通しを前年比+1~3%との見通しを示したが、この水準は過去の成長率や潜在成長率とされる水準(同+3~5%)に比べ低い。

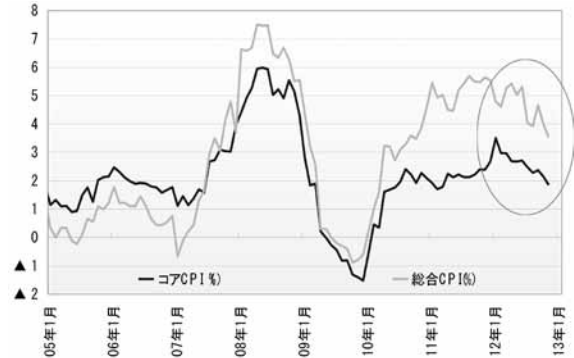
図表V 世界銀行の経済見通し (2013年1月)

GDP成長率	2011年	2012年	2013年	2014年
世界	2.7	2.3	2.4	3.1
東アジア	8.3	7.5	7.9	7.6
シンガポール	4.9	1.3	2.0	4.0

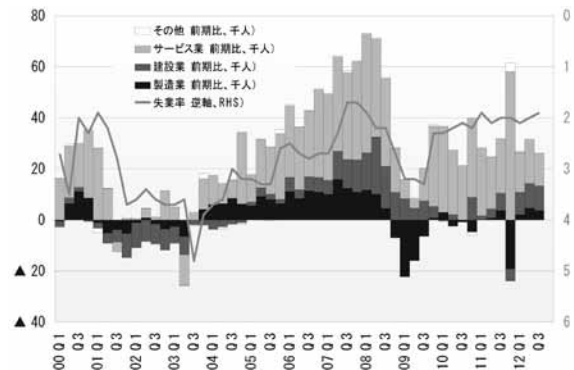
②インフレ

同国の物価は経済成長が大きく鈍化しているにも関わらず、下げ渋っている(図表VI)。この背景として、MASは「タイトな労働市場による国内コ

ストが上昇」を指摘した(図表VII)。



図表VI 消費者物価指数 (CPI) の推移



図表VII 労働市場の推移 (失業率は逆軸)

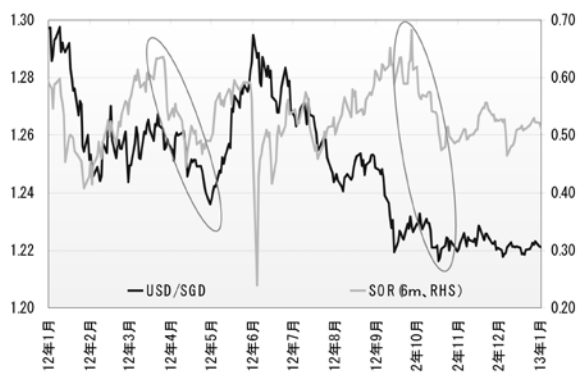
この労働市場については、政府の外国人労働者流入抑制策が続けられる(2012年12月に首相は同政策を継続する旨言及)ことによって、今後もタイトな状況が続く見通しである。したがって、供給サイドのインフレ圧力が続くため、同国のインフレ圧力は当面継続する見込みである。

予想される通貨政策

以上、SGDの通貨政策を考える上で重要な2つの要素「経済成長」「インフレ」を踏まえ、2013年の通貨政策を予想すると次のようになる。「経済成長」面からは通貨安誘導(金融緩和)、「インフレ」面からは通貨高誘導(金融引き締め)が求められるが、MASは最終的に「インフレ」面を重視し、2013年も通貨高誘導を継続しよう。

MASがインフレ抑制を経済成長より重視すると考えるのは、2012年の2回の通貨政策判断(政策見直しは年に2回で、4月と10月)で強いインフレ抑制姿勢を示したからである。

2012年の2回の政策見直し時には、市場では成長面をより重視した通貨安誘導（正確には通貨高誘導の軟化）が決定されるとの見通しが優勢であった。しかし、MASはインフレ面を重視して2回とも「予想外の」通貨高誘導政策の維持を決定した（図表Ⅷ）。



図表Ⅷ 「予想外の」通貨高誘導政策発表を受けた市場の反応

この（経済成長の「リセッション」が懸念される中でも揺らぐことのなかった）断固としたインフレ抑制の姿勢の背景は、同国が先進国として経済成長の「量」（成長率の高さ）よりも「質」（インフレ抑制）を一層重視するためであると見ている。首相はことある毎に「低成長を許容すべき」とも発言している。

「先進国」である同国が「新興国」のような高成長を追い求めると様々な歪みが生じやすい。実際、物価は経済減速にも関わらず下がりにくくなっている。さらに、先進国となり社会の成熟度が高まるにつれ、社会的な要求は多様化し、経済成長以外への政府の取り組みに対する期待も高まっていよう。

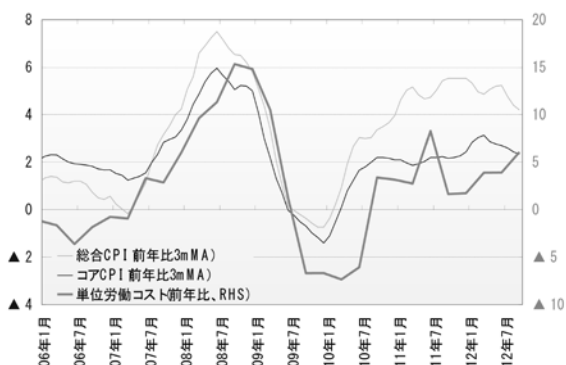
ただし、政府は経済成長軽視に転じた訳ではない。首相も指摘しているように同国の経済成長の制約の一つは限られた労働力にあるが、無尽蔵に外国人労働者を流入させるのは政治的に許容されづらい。このような環境下、先見性の高い政府は、これまで以上に産業の高度化を推し進めるだろう。

通産相は「通貨政策は輸出競争力を管理す

るために使うことはできない。長期的に見れば輸出競争力は、市場の需要に応える新製品の創出など生産性や革新性の向上を通じてのみ獲得できる」と述べ、副首相（兼財務相）はサービス業を例に生産性向上の必要性を指摘し、生産性は所得と生活の質の向上のカギとも言及している。今後、生産性の向上による「質」の高い経済成長の実現に政府は一層注力していくと見ている（図表Ⅸ、図表Ⅹ）。



図表Ⅸ 生産性（業種別）の推移



図表Ⅹ 単位労働コストと物価の推移

為替の見通し

以上、SGDの通貨政策を考えると、通貨高誘導政策が維持される見通しであり、今年もSGDは確りとした推移を続けよう。通貨高誘導政策は常に一定の幅での上下を許容するため、欧州財政問題等で(昨年もあったように)SGDは大きな売り圧力に押される場面も想定される。しかし、SGDの方向性は対米ドルで上昇であり、1.20割れが定着することになるだろう。

執筆者氏名

石濱 嘉夫(いしはま よしを)

経 歴

1982年 愛知県生れ
2007年 東京大学大学院農学生命科学研究科修了後、
三菱UFJ信託銀行株式会社入社。総合資金部に在籍。
2011年9月 株式会社三菱東京UFJ銀行アセアン金融市場部
(シンガポール)へ出向。現在に至る。

人材育成の現場から考える日本人幹部の期待・ ナショナルスタッフの誤解そして相互理解

HOWZ INTERNATIONAL(S) PTE. LTD
Managing Director & Executive Consultant
湯浅 忠雄



筆者は、シンガポールを本拠として、アジア各地の日系企業向けの現地社員教育を行っている。1997年にシンガポールに経営責任者として赴任(シンガポールPHP研究所)し、2010年に独立。この間、一貫してナショナルスタッフの人材育成の仕事を行っている。この期間に感じた人材育成の想いを読者のみなさんと拙文にてシェアしたく、しばし、お付き合い願いたい。

ナショナルスタッフ育成の系譜 "I help you"からの脱却

タイのバーツ下落に端を発した通貨危機の影響で、NIESと言われたアジア諸国の経済を暗澹とさせたのが、筆者の赴任した1997年。

多くの現地法人も、その煽りを受け、固定費増の要因であった(?)日本人駐在員を帰任させて日本人要員を減らし、一方でナショナルスタッフの管理者層への登用を促進する。アジアに進出する日系企業が、経営のスリム化を図りつつ、現地社員の育成にも本腰を入れ始めたのは、この時期である、と筆者は考えている。勿論、戦前から多くの日系企業がアジアへ進出をしているし、1985年のプラザ合意における円高容認以降、それこそ雪崩のように多くの日系工場がアジアに進出してきた。それでも、優先されたのは、当座の収益獲得。現地社員の人材育成という視点は、残念ながら、後廻しにされてきた観がある。実際、「アジアの人づくり」と旗幟鮮明に、意気揚々シンガポールに乗り込んだ筆者であったが、こと、筆者の現地社員教育の提案には、「現地社員(ナショナルスタッフ)は辞めるでしょ?だからムダムダ。」とか「“この人”に報連相や5Sは理解しても

らえないでしょう。」と、各社、けんもほろろの対応であった。

土壌が無いところに花は育たず。筆者の提案力の至らなさも考慮した上でだが、当時は、そんな感慨をもった事を覚えている。その様相が変わり始めたのは、1997年は契機だが、本格的には2000年以降、と今振り返ってそう思う。

現地社員の育成が注目を浴びた背景には、以下の3点があると考えている。

理由1: 主要マーケットのアジアへのシフトによる現地人材の活用強化

理由2: 各国競合他社との競争激化によるひっ迫するコスト削減と能力維持のバランス

理由3: 日本で求められる仕事とアジアで求められる仕事の質的差の接近

理由1~3は、それぞれを満たす代替案がある。しかし、この3つの課題全ての解決に迫られたのが、2000年以降の日系企業の海外経営。

鍵を握るのは現場で活躍するナショナルスタッフ。

そのマインドセットが” I help you (Japanese) to come .”では困る。“ I come here to work together.”という心意気が、ナショナルスタッフには求められる。

日本人幹部から現地社員への4つの期待

報連相・5S活動・改善活動・営業研修など様々な社員教育を企画する際、各社の日本人幹部の方々にヒアリングをする。その際、現地社員に期

待をするポイントは次の4点に集約される。

- 1『組織というものを理解してもらいたい。』
- 2『報連相を身につけてほしい。』
- 3『部下の指導が上司の仕事であると認識してもらいたい。』
- 4『自主性をもって仕事を改善してもらいたい。』

以前、「湯浅さん、ナショナルスタッフの指導で何が一番難しいですか？」

ある社長さんから質問を受けた事がある。

しばらく考えた筆者。「公(おおやけ)の発想ですかね。」と応えた。

ここで言う公(おおやけ)の発想というのは、一般的に言われる公私の区別というほど単純なものではなく、work & life balance というような生活スタイルのようなものも該当しない。日本企業における公(おおやけ)の発想というのは、丁度、公私の中間点ぐらいにあり、日本人は、いわば、この公私両方に片足ずつを入れて仕事をしている。というような話しをしたところ、質問をされた社長さんにも賛同を得た。出席者の日本人からも一同にその通りだと賛同された。しかし、発言をした筆者が言うのも何だが、こんな空(くう)を描いたような説明は、日本人同士でなら理解をしあえるものの現地の人には、公私の発想を併せ持って仕事をするというのは、一体何なのか、全くその像が描けないであろうと、一人心地で思った次第である。

日本企業で頼れる管理者と呼ばれるには、上述の4つの要件は不可欠である。できる、できないではなく、やってもらわないといけない。

そのためには、「日本企業的」公私の発想を、行動ベースで、ナショナルスタッフの視点で教育指導を行う事が肝要となる。

現地社員からの反論

日本人幹部の方が求める上記4つの期待に関して、筆者の研修で、現地社員からの反論もある。

例えば、

『組織』について

- “日本企業は決定が遅い。”
- “理由を訊いても、待てとか調整中と言われておしまいだ。”

『報連相』について

- “小さな事は報告をする必要はない。自分で解決できる。”
- “中間報告などは、部下を信用すれば不要ではないか”
- “報告をしてもフィードバックがない”

『部下指導』について

- “優秀な部下を育てると自分の仕事が奪われる。”
- “仕事の結果責任は、任せた部下がとるべきだ。”
- “様々なバックグラウンドを抱える社員がいる我が国では日本のような単一民族を指導する方法は適当ではない”

『仕事の改善』について

- “仕事の改善をする時間がない。”
 - “改善をすると自分の仕事がなくなってしまう。”
 - “もう完璧である。”
- こんな質問を受講者から受けた事がある。

「湯浅さん、私の上司に報告をしたのですが、何のフィードバックもありません。どうしてだと思いますか？」と訊ねてくる受講者。

「さあ、バックグラウンドを教えて頂かないと分かりませんね。あなたはどうしてだと思いますか？」

筆者がそう聞き返すと、

「おそらく、私の提案が良くないのだと思います。だから、上司の機嫌を損ねたのでしょう。」と応える受講者。折角、部下が報連相を実施しても、適切なフィードバックをしないうえ、誤解を誘発する事は、一上司対一部下の問題に留まらない。

「日本企業ではね、上司の言う通りに仕事をしていた方がいいんだよ。」

そう言って、同僚に吹聴して歩くナショナルスタッフに出くわす事もある。

先述の『4つの期待』にあるように、ナショナルスタッフは言われた事だけやればいいと考える日本人幹部は稀である。むしろ、その逆を期待している。

しかし、説明が無い、あるいは足りないために、その誤解が一社員だけではなく、多くのメンバーに浸透してしまっているケースを観る事がよくある。

誤解の原因

こうした誤解は、下記の5点との関連が考えられる。

1. ナショナルスタッフとのコミュニケーション機会の量と質はどうか？
2. 日本人管理者のマネジメント能力は適当か？
3. ナショナルスタッフの理解力や経験は、学習する上で十分か？
4. 日本人の語学力はどうか？
5. 一貫した組織の理念・方針が職場で浸透しているか？

筆者の属する日本報連相センターでは、仕事に求められる情報の共有について3つのレベルがあると定義している。

レベル1: 事実の共有(職務内容の共有)

レベル2: 意味の共有(その意義の共有)

レベル3: 感情の共有(使命感の共有)

コミュニケーションは毎日とっている、と言っても、「このインボイスを頼む」とか「あの見込み客はどうなった？」という日常の仕事に関わる会話だけでは不十分である。レベル1の共有では、ナショナルスタッフの気持ちを掴むことは難しい。経営幹部には、もう一步踏み込んだ会話なり姿勢が求められる。

解決策

筆者が提案をする解決策は、次の5点である。

解決策1 誠実にコミュニケーションをとる。

以前、バスの中で、筆者の研修を受講したナショナルスタッフとばったりと出会い、同社の帰任された前社長の話題になった。

「実に、素晴らしい社長だった。」と語る当人。続いて、「夜中に、ふらっと工場を訪れ、夜勤の社員と歓談をしていた。我々の提案にも、仮にその案が採用されなくても、必ずフィードバックをくれた。Low profile & highly capable (偉ぶらないが、能力の高い)な人だった。」と述懐する様子を聞き、ナショナルスタッフは、日本人のコミュニケーションが本音ベースのものなのか、それともタマエなのか、ちゃんと見抜いているとそのニュアンスから察せられた。詭弁や修辞では、人は動かない。特に、シンガポールは、Where you work ではなく、Whom you work with の精神である。誠実にコミュニケーションをとる姿勢が、経営幹部には求められる。

解決策2 任せつつ、協働作業

クライアントであるバタム島の日系工場で、こんな事があった。

ある時、同工場の閉鎖についての話が本社で持ち上がる。

理由は、一向に改善しない生産性。そこで、同社の現地法人代表者と

インドネシア人マネージャーが、打開策として、セル生産を導入。

当初、一人当たりの仕事量が増えるセル生産を果たしてインドネシア人ワーカーが受け容れてくれるのか、不安視していたものの、結果は、見事に成功。「色々な仕事を覚えられて楽しい。」と社員からも好評。

生産性と同時に、社員のやる気を高める事につながった。

「湯浅さん、僕は今回の事を通して感じたのは、会社というのは、言われた事だけをやるんじゃないんですね。問題解決を通して、自分自身を高める事もできるんだと実感しました。僕は、日本企業につとめて本当によかったと思う。」そう熱く筆者に語ってくれたインドネシア人マネージャー。

仕事は言葉だけで動くわけではない、言葉と行動と熱意を通して前進するものである。ナショナルスタッフと共に知恵を出し汗を流す事が、相互理解を促すのである。

解決策3 諦めず継続

筆者はいくつかの会社で改善指導を行っている。改善活動を始める時、大半のナショナルスタッフは、「仕事が増える。」とネガティブな意見を言う。しかし、そういう彼ら・彼女らを説得して、改善活動を続けていくうちに、改善の内容は、どんどん改善されていく。

確かに、言葉では「やらされている。」というような事を言うのだが、改善の内容は、確実に職場の本質的問題を捉えたものに変わっていく。

ある会社では、機械のメンテナンスのために、病院の点滴を使い、自動的に油を差す改善を実施し、うまくいった。

同工場で働く社員が、メンテナンスを楽に進める方法を考えている時、たまたま診察で立ち寄った病院で、ヒントを得たアイデアである。

こんなアイデアも、3年ぐらい続けると出てくるようになる。量から質に転嫁する。教育の基本は、「飽かず・焦らず・諦めず」である。

これは、どんな事にも当てはまる。

解決策4 全員が経営の参画者という意識

以前、ある受講者が「湯浅さん、なぜ上司は報告ばかりを要求するのですか？」

と質問をしてきた。

「経営幹部の仕事は意思決定です。その意思決定に関わる情報は、みなさんから得た情報が源である。顧客とどんな話をして、何を訊いたのか。

あるいは工場でどんなトラブルが起きているのか。そういう情報を元に、意志決定を下す。従って、もしもあなたがたの報告が遅かったり、間違っていたり、ましてや隠せば、当然、意志決定を誤る。もしも意志決定を誤れば、結果的には、あなた方の仕事や生活にも悪影響を及ぼす。

そう考えると、あなた方も、会社の意思決定に影響を与える、経営の参画者である。」そういう回答をした。

人は、自分が属する組織とどう関わっているのか、その認識の違いで働き方は、全く違う。必ずしも、能力の問題だけではない。かつて、マレーシアの某日系工場の経営改革をされた責任者のO氏は、「この工場は、君たちと地域社会のためにある。君たちが頑張るという事は、地域社会にも貢献することだ。」そう言って社員を鼓舞し、経営改革に取り組みされた。

これこそ、真のInclusive Management である。

解決策5 プロセスによる管理

筆者も現地法人の責任者を経験しているので、よくわかるが、現地法人というのは、様々な理由から、「結果管理」になりがちである。

結果として、ナショナルスタッフも、悪い情報は報告しづらくなり、問題が表面化するのには、問題が大きくなった後で打つ手も後手に回る。

これでは、ナショナルスタッフばかりを責められない。

筆者も研修では、報告をするというより、気軽に相談をするという姿勢を受講者に強調している。相談を受け容れる余地があるのは、プロセスである。

かつて、日本企業の強みも、プロセス重視にあった。

ぜひ、「プロセス管理」を徹底し、ナショナルスタッフがプロセスの中で自由闊達に意見を言える雰囲気を醸成していただきたい。

求同存異

『求同存異』は、日中国交正常化時(1972年)、周恩来(当時首相)が使用した言葉として、人口に膾炙している。

それぞれの民族は、そもそも、違う文化背景をもっている。従って、異なった点ばかりに目をやれば、解りあえる日は来ない。むしろ、違いを認めただ上、我々が共有できるものに注目すべきである、という意味合いの言葉である。

この求同存異の精神は、異国で仕事をする上で、常に肝に銘じるべき言葉ではないだろうか。

日本とアジアは、これからも一衣帯水。かつて無かった位、アジアの存在感が増す中、日本も加わる形で、異文化を相乗効果に変えるチャンスでもある。

日本、そして日本企業が、アジア諸国の中で、どういうポジショニングを演じていけるのかは、当該国で仕事をする我々日本人の日々の心掛けも、大きく影響を及ぼす。そう考えても決して言いすぎではないと思う。

執筆者氏名

湯浅 忠雄(ゆあさ ただお)

経 歴

1997年 PHP研究所アジア総代表としてシンガポールに赴任
2010年 独立

この間、アジア各地で日系企業で働く現地社員向けに、報連相や部下指導、5S、営業などのテーマで研修・コンサルティングを行い、好評を得る。主な著書に「マネジメントマインドハンドブック」「報連相ケーススタディー」「コーチングハンドブック」など。
ホームページ <http://www.howzinternational.com/>

BtoBマーケティング先進企業を目指して

-THE GATEWAY TO SUCCESS OF BTOB MARKETING-

SHANON,INC.
DEPARTMENT MANAGER

浅野 哲



はじめに

2013年が始まりました。日本では2012年年末に起きた政権交代と同時に株価も好調、新年により一層の期待をかける企業様も多いのではないのでしょうか。

積極的な販売活動を実現すべく、その前工程を担うマーケティング領域は本年に限らず年々活発さを増しています。弊社が主に支援させて頂いているBtoB業態におけるマーケティング領域への投資も順調に伸びている一方、その取り組みの差も広がりが生じております。

「BtoB業態の中でも、業種・業界による差」から、「同じ業種・業界による差」を感じるようになってきました。ほんの2～3年前まで「うちの業種ではマーケティングは意味がない」とおっしゃっていた企業様が本格的にマーケティングに取り組まれる変化を目の当たりにし、「うちの業種は特別」という言い訳がいよいよ通用しなくなってきたのではないのでしょうか。

どのような「差」が今、生じているのかを順を追って説明し、最新のBtoBマーケティングについて触れたいと思います。

展示会出展後の対応の変化

多くのBtoB企業様が所謂「見込み客」を獲得する方法として、「展示会やプライベートショウへの出展」が挙げられます。弊社が2011年から実施している「国内BtoBマーケティングの現状と課

題」と称した調査の2012年度版の結果にも表れています。(次頁図1参照)

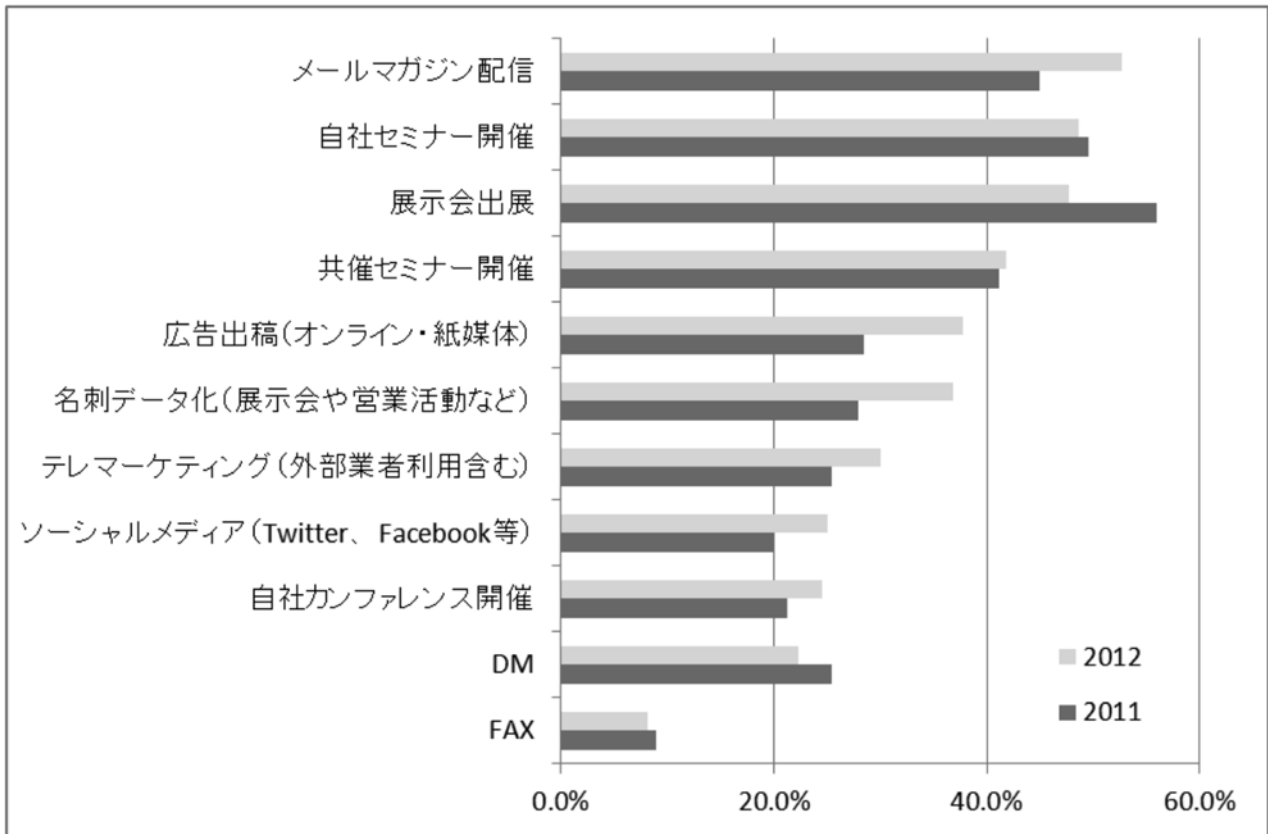
上位の「メールマガジン配信」「自社セミナー開催」「展示会出展」は「1セット」で実施されるケースが大半です。「メールにて展示会の案内・誘致」⇒「展示会による応対」⇒「御礼メール及びフォローアップセミナー」の流れを考えて頂ければわかりやすいでしょうか。もっとも予算をかけているこの領域に関し、どのような変化が起きているのでしょうか。

少し昔のお話をさせていただきます。およそ10年前、私自身が大手外資系ITメーカーのセールス・マーケティング部に所属していた頃、「展示会出展」は、「展示会に出る事に意味がある」状態でした。勿論、表向きは「見込み客獲得」という目的を掲げていましたが、「(ブース)来場者数」が主な評価軸で、「見込み客を〇件獲得」を強く意識した事はほとんど無かったと思います。当時の記憶を遡ると、獲得した名刺は2～3週間後にデジタル化されて、1ヶ月以内に営業フォローが行われていれば、及第点だった時代です。

この「ゆるい」状況が激変したのは2008年のリーマンショック以降です。人員削減や予算の大幅な見直しによりマーケティングROIを厳密に見始める企業が増えました。

まず、人員の削減により、BtoBの営業部門の場合、一人あたりがカバーしなければいけない法人数が増え、より効率的な営業活動が求められます。そこで、所謂「SFA」と呼ばれる営業支援ツ-

図1: BtoB企業が現在どのようなマーケティング施策に投資しているか (複数回答有)



ルが積極的に導入・活用され始めます。同時に、マーケティング部門には、年度内に受注できる「見込み客の獲得」を求められるようになり、「どの展示会からどれだけの受注につながったのか」展示会出展のROIを真剣に考える企業も増えてきました。

では、「展示会出展」にどのような変化が起きているのか。一例をお伝えします。

2011年開催されたBtoBの特定の業種が出展する展示会(10万以上の来場者、1000社を超える出展社)に来場者として参加し、ランダムで出展社80社と名刺交換を行いました。

その結果、「御礼メール(初回コンタクト)」について調査したところ、

(1) 7割の企業から「5営業日以内」に御礼メールが送られてきた。

(2) 残りの3割のうち、もっとも遅い企業で18営業日に御礼メールが送られてきた。

(3) (1)のうち、さらに7割がフォローアップセミ

ナーの告知または製品・サービス紹介のURLが記載されており、残りの3割は来場御礼のみの内容であった。

(4) (1)のうち、およそ9割がマーケティング部門からのメールで、1割が営業担当者からのメールであった。

まず、10年前と比べると驚きの結果です。(1)の様に、大半の企業が5営業日以内の迅速な初回コンタクトを取っている点から、企業の「見込み客獲得」に対する強い思いが感じられます。

もう少し詳しく「いつ」「どんな内容」「誰から」御礼メールが来たのか、これら情報から読み取れる事を解説していきます。

(1)と(2)について見ていきましょう。「御礼メール(初回コンタクト)を急ぐ」には理由があります。1つは展示会に参加された経験がある方ならお分かり頂けると思いますが、はっきりと展示会内容・出展企業の事を覚えているのはせいぜい一週間程度ではないでしょうか。記憶が残っている

うちに、コンタクトを取らないとせっかくの接点が「ゼロスタート」になってしまいます。もう1つは、競合との差です。例えば「展示会終了後、御礼メールの反応(メールの開封有無・クリックカウント)を見て、アポイントを取り付ける」場合、(1)の企業群が既にアポイント日程を調整している頃に(2)の企業群から御礼メールが流れている事を想像してみてください。受け取り手の企業も、全てのメールに対して等しく応対してくれるわけではありません。(1)(2)どちらの企業の話を実際に聞いてくれるでしょうか。

次に、(3)の御礼メールの中身です。「とりあえず御礼メールだけ送っておしまい」の企業と、「展示会で関心が生じた見込み客を取りこぼさずセミナーでフォローアップする」企業では結果に差が出るのは見えています。

最後に(4)のケースです。営業担当者によるフォローが一概に悪いというわけではありませんが、担当営業任せのメール配信は、「反応」がなければそのまま「見込みなしリスト」入りして、「お蔵入り」する運用が考えられます。何故なら営業部門で追いかけるのは「当期」に受注できる案件だからです。これがマーケティング部門による一括管理の場合、反応がなくても長期的に情報発信を行う運用のケースも「期待」できるわけです。

あくまで一例ではありますが、多くの企業から「見込み客獲得」の意思が感じられる一方、何ら変化していない企業も存在しています。また展示会後のフォローも含めた対応は、同じ業種でも差が生まれているように思います。

**マーケティング「先進企業」「先進予備企業」
「部分最適企業」「後進企業」**

冒頭より、マーケティングの取り組む「差」について話してきましたが、大きく4つの層に分かれます。(具体的な診断は無料でチェックできる

「BtoBマーケティングレベル診断シート」を弊社サイトからダウンロードしてご活用頂ければ幸甚です。(今回は上記4つに分類して説明します。)

前項で言うところの、(2)のように展示会終了後の初回活動に後れを取る「後進企業」こちらは情報収集の差と言えるのではないのでしょうか。

例えば、前述の「5営業日」の対応ですが、名刺情報のデジタル化であれば翌日対応のサービスは世の中にはたくさんありますし、フォローアップ用のセミナー受付管理(フォーム)のサービスも同様に存在します。これらのサービスは展示会出展費用と比べて非常に安価で、活用する事で、すぐに「部分最適企業」になる事は可能です。

この「部分最適企業」とは、前項の「5営業日以内に御礼メールは送ってはいるが、フォローアップセミナーや製品情報を掲載せずに御礼内容だけ」または「フォローアップセミナーや製品情報を掲載」しているものの、「誰がクリックしたか」を追わない層です。最近のメール配信システムの多くは「誰が開封したか」「誰が(セミナー情報等の)URLをクリックしたか」がわかります。これら機能と行動履歴を持ちながら活用していないのは「部門ミッションとして展示会からの商談件数」を明確にしていない企業に多く、「真面目に展示会対応はこなすが、その後は知らない」パターンです。

この「部分最適企業」が次の「先進予備企業」になるには、マーケティング部門単独と言うよりは、関連する営業部門との連携が必須になってきます。前項の「5営業日以内に御礼メールは送り、フォローアップセミナーや製品情報を掲載」「誰がこのメールに反応したか」を追う前提には、展示会出展後のフォローアップセミナーを開催し、その後の営業フォローを事前に部門間で調整しておく必要があるからです。

では、さらにその一歩先の「先進企業」とはどのような取り組みを行っているのでしょうか。

※「先進企業」と「先進予備企業」の違いは、前

項の調査からは判断できません。

マーケティングオートメーションの実践へ

「先進企業」とは、営業プロセスに至る前の(A)見込み客のリストを整備して、(B)興味関心を醸成し、(C)営業可能なレベルにしてから営業プロセスへ引き渡すマーケティングオートメーションを実践している企業のことです。こう書くと、「なんだそんな事か」と思うかもしれませんがこれが大変難しいのです。このマーケティングオートメーションには下記のようなコンセプトを持ちえた統合型のシステムが必須になってきます。

まず(A)見込み客のリストを整備ですが、見込み客を管理するDBが「個人単位でどのような活動をしたか」その履歴を統合して持つ必要があります。「展示会にて名刺交換をした」「セミナーに出席した」「アンケートに関心ありと回答した」「メルマガを開封してくれた」「自社サイトを長時間閲覧してくれている」…などこれらの情報が別々のシステムで管理されて「名寄せ」がされていないと、正確な「関心度」がわかりません。

実は強い関心を皆様の会社、製品・サービスに持っていたとしても、たまたまポイント電話に対応した時、都合が悪くそっけない対応を取った場合、営業マンは「見込みなし」と判断してしまうかもしれません。その対応が「たまたま」かどうかは、見込み客が今までとってきた「活動履歴」が統合された形で一覧できるから判断できるのです。

次に、(B)興味関心を醸成ですが、これは「リードナーチャリング」という言葉で昨今耳にした事がある方も多いと思います。BtoBの場合、初回コンタクトの後、すぐに購買に結びつかないケースも多くあります。そこでいかにして見込み客の関心を引くか、その導線設計とコンテンツ制作が必要になります。展示会後のフォローアップセミナーが代表的ではありますが、それ以外にもメールマガジンによる定期的な情報提供、自社サイトに掲載しているサービス案内、導入事例などが挙げられます。重要な点は、然るべきタイミングまで皆さまの会社、製品・サービスに「関心を持ってもらう事」と「関心を持ち続けてもらう」この2つです。見落としがちなのは後者の「関心を持ち続けてもら



う」事です。前述の(A)に記載の通り、見込み客の活動履歴を把握する事は大切ですが、「数年前」の出来事では、関心度は薄いでしょう。継続した関心度を持って頂くには、良質のコンテンツを作り続けるしか手段はなく、ここに多くのマーケティングが日々頭を悩ませています。

最後に、(C)営業可能なレベルにしてから営業プロセスへ引き渡すについてですが、ここは「営業からのフィードバック」なくして実現する事はできません。「営業可能なレベル」の判断は、マーケティング部門の一存で決める事はできないからです。ここで実現するのは、「営業が訪問したら商談化するであろうリスト」を作る事です。具体的には、「展示会に参加して、フォローアップセミナーに参加し、アンケートに○が5つ以上ある見込み客は、商談化する可能性が高い」という過去の商談実績の傾向から仮説を作り検証していくわけです。つまり、過去の商談実績が格納されている「SFA」と、見込み客管理が連携していないとこの仮説検証は実現できないわけです。

以上、マーケティング「先進企業」が取り組んでいる「マーケティングオートメーション」について説明しましたが「ハードルが高い」と感じた方も多いのではないのでしょうか。上記に加えて、帝国データバンク等が提供する「企業情報」を突合させて、「企業規模」「与信」情報から、そもそもの見込み客から外したり、情報を補完するなどさらに深化させている企業も存在します。

流石にこの領域を「完璧」にできていると断言できる企業はまだまだ少ないですが、マーケティング「先進企業」から、前項のマーケティング「後進」企業まで大きな隔たりができてるのは事実です。弊社は2000年の設立以来、BtoBにおける展示会及びマーケティングを支援させて頂いておりますが、活発化してきたのは2008年以降、特にこの2~3年です。

つまり、先行企業であっても。まだまだ日々検討を繰り返している企業が大半ですので、最近相

談にくる企業様の多くは、大きな差が広がらない様に必死でキャッチアップをしています。

マーケティング先行企業が取り組むトレンド

最後に、マーケティングトレンドを2つご紹介します。

- (1) ソーシャルメディアマーケティング
- (2) バーチャルイベント/ウェビナー

2012年から上記キーワードを耳にする機会が増えました。BtoBマーケティングにおいてはまだまだ試行錯誤が続いてはいますが、今年以降積極的に取り組む企業が増えてきそうです。特にソーシャルメディアに関しては、冒頭でご紹介した弊社調査の結果、今後実施したい施策の最上位に挙がっています。

「今すぐ」これらのトレンドのマーケティングを追いかける事はなくても、注目される理由はおさえておく必要があります。

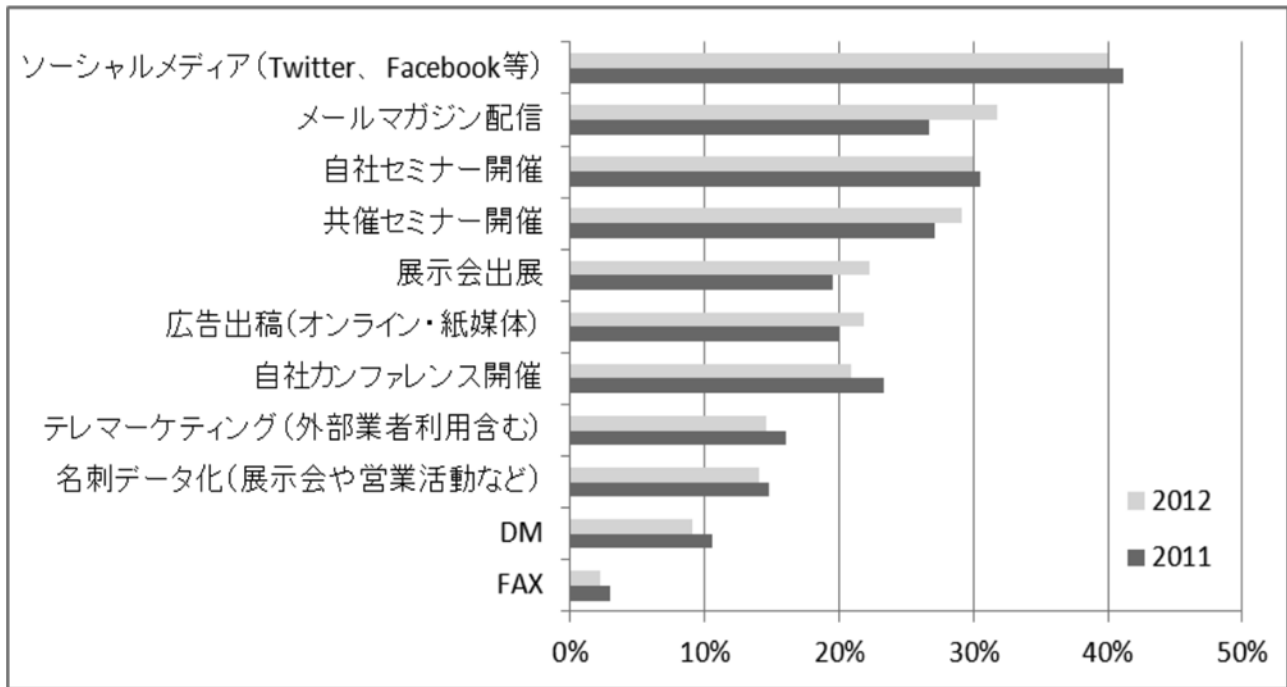
例えば私が現在支援させて頂いている企業様のうち、ソーシャルメディアマーケティングを検討している企業様は、「流行っているから」という理由ではなく、根深い課題があります。それは「メールマーケティング」の低迷です。

コンテンツも以前と比べ充実しているにも関わらず、メールの開封率及びクリックが伸び悩んでいる一方で、TwitterやFacebookのようなソーシャルメディアからの流入が一定の割合、貢献している事象が起きています。

メールマーケティングを辞めるのではなく、メールマーケティングの落ち込みを補完する為にソーシャルメディアとどのように連携するのかを真剣に考え始めました。特にキャンペーン関連に関してはソーシャルメディアの伝播性を活かす事でより多くの見込み客獲得が期待できます。

また、海外では地理的要因(移動時間)から活発に利用されるバーチャルイベントやウェビナーが日本でも注目され始めています。これは、リア

図2：BtoB企業が今後どのようなマーケティング施策に実施したいか（複数回答有）



イベント（展示会、セミナー）の代替手段と言うよりは補完的役割としての活用が進みそうです。例えば悪天候等により本来想定していた見込み客が獲得できない場合、バーチャルイベント/ウェビナーを活用する事で、未来場者のフォローを行うだけでなく、来場者への再関心喚起にもつながるわけです。

最後になりますが、海外でのマーケティングの実践について。私自身、前職で上海にて営業とマーケティングの両輪で活動しておりましたが、「理論通り」には立ち行かない場面が多々ありました。ただし、万国共通な点があります。人は嘘をつきますが、データは嘘をつかないという点です。WEBサイトの訪問履歴や、メールのクリック履歴を基にした仮説とアクションプランができれば、大きく外れる事はありません。今回の寄稿が皆さまのマーケティング活動のお役に立つ事ができれば幸甚です。

※より詳細の資料は弊社サイトより無料でダウンロードが可能です。(http://shanon.co.jp)

執筆者氏名

浅野 哲(あさの さとし)

経 歴

1978年 大阪府生れ。
 2002年 関西学院大学経済学部卒業
 2002年 サン・マイクロシステムズ株式会社(現・日本オラクル社)、株式会社村田製作所、外資系コンサルティング会社等を経る
 2010年 株式会社シャノンに入社 現在に至る。
 同社でサービス企画を経験後、各社ごとに合わせたマーケティング課題を解決するアドバイザー部門を設立、責任者を務める。

概観！激動の印刷業界 — デジタル化の波と次なる打ち手

TOH SHI PRINTING SINGAPORE PTE LTD
PRESIDENT / CEO

佐脇 英志 (経営学博士)



印刷会社はどんなところ

渥美清主演、山田洋次原作・監督「男はつらいよ」の中に出てくる饅頭屋の「とらや」の裏手の朝日印刷を皆さんは憶えていらっしゃいますか？葛飾柴又の下町の印刷工場で、タコ社長がいて、寅さんが、『労働者諸君！今日も労働に励んでいるか』と大声でさけぶシーンは印象的です。ねじり鉢巻きを締めて油と汗にまみれ、男たちが印刷機と格闘しているのが、まさに皆さんの印刷工場のイメージでしょう。事実、今でも80%の印刷工場はこのような中小企業なのです。

印刷の歴史(豆知識)

印刷業界の説明に入る前に、印刷の歴史について簡単に紹介します。皆さんは、現存する世界最古の印刷物が日本にあることをご存知ですか？実は、世界遺産で世界最古の木造建造物、法隆寺にある「百万塔陀羅尼」(770年)なのです。

それからさかのぼること数千年、人類の歴史上最初の文字の記録は紀元前3000年頃で、有名なエジプトのパピルスに書かれた象形文字です。また現在の印刷の重要な要素である紙は、中国の後漢の時代、2世紀頃に蔡倫が植物繊維を原料にして紙の原形を発明したと言われています。さらに、7世紀頃には木版印刷が行われていたといわれ前述の「百万塔陀羅尼」がその一つです。現存する印刷物で、製作年代がはっきりと判明している世界最古のものとして、日本の「百万塔陀羅尼」があるのです。

そして現代の印刷に大きく影響を与えたのが、

ルネサンスの3大発明の一つ、ヨハネス・グーテンベルクによる活版印刷技術の発明で、1450年頃ヨーロッパでの出来事です。その後、聖書印刷を中心として印刷が急速に広まっていったのです。

印刷物について

私たちが日常生活を送る上で印刷物を目にしない日はありません。日常目にする印刷物からどのような印刷物があるか見ていきましょう。

生活する上でまず思い浮かべるのは、紙幣(お札)でしょう。買い物する時に必ず必要になります。さらに株券、商品券、チケットなど、金銭や信用に係わる証書類やカード類、これらを証券印刷と言います。また、買い物をする前に目にするチラシや、通信販売のカタログがあります。これらは商業印刷の部類に入ります。皆さんの事務所の中には、ノート、封筒、名刺、ビジネスフォーム、伝票があります。これらは事務用印刷と呼びます。また、出版印刷に属す、新聞や雑誌、本やコミックなど情報を収集し、趣味などに活かす上でも印刷によって作られたメディアは皆さんの生活に限りない潤いをもたらしています。駅などで配布されているフリーペーパーには無料や割引クーポンが刷られていて、レストランやお店の有効なプロモーションツールになっています。

このように生活に欠かせない印刷は次のように定義されます。「印刷(いんさつ)とは、インキにより、紙などの媒体に文字や絵、写真などの画像を再現することを指し、印刷された物を印刷物という」。

印刷物の種類		印刷物例
出版印刷	定期	新聞、雑誌
	不定期	書籍、地図、教科書、学習参考書、楽譜、コミック
商業印刷	宣伝用印刷	チラシ、パンフレット、リーフレット、ポスター、POP、DM
	業務用印刷	カタログ、会社案内、マニュアル、報告書、説明書、広報誌、社内報、名簿
証券印刷	各種証券類	株券、債券、商品券、宝くじ、預金通帳、小切手、チケット、有価証券報告書
	カード類	磁気カード(クレジット、プリペイド、ID)、ICカード、光カード
事務用印刷	事務用品	名刺、封筒、ノート、手帳
	ビジネスフォーム	ビジネスフォーム、伝票、圧着
包装印刷		包装紙、紙器(贈答箱、紙コップ)、ダンボール箱
建装材印刷		プリント合板、壁紙、ビニール床材
その他印刷		精密電子部品

出典:筆者作成

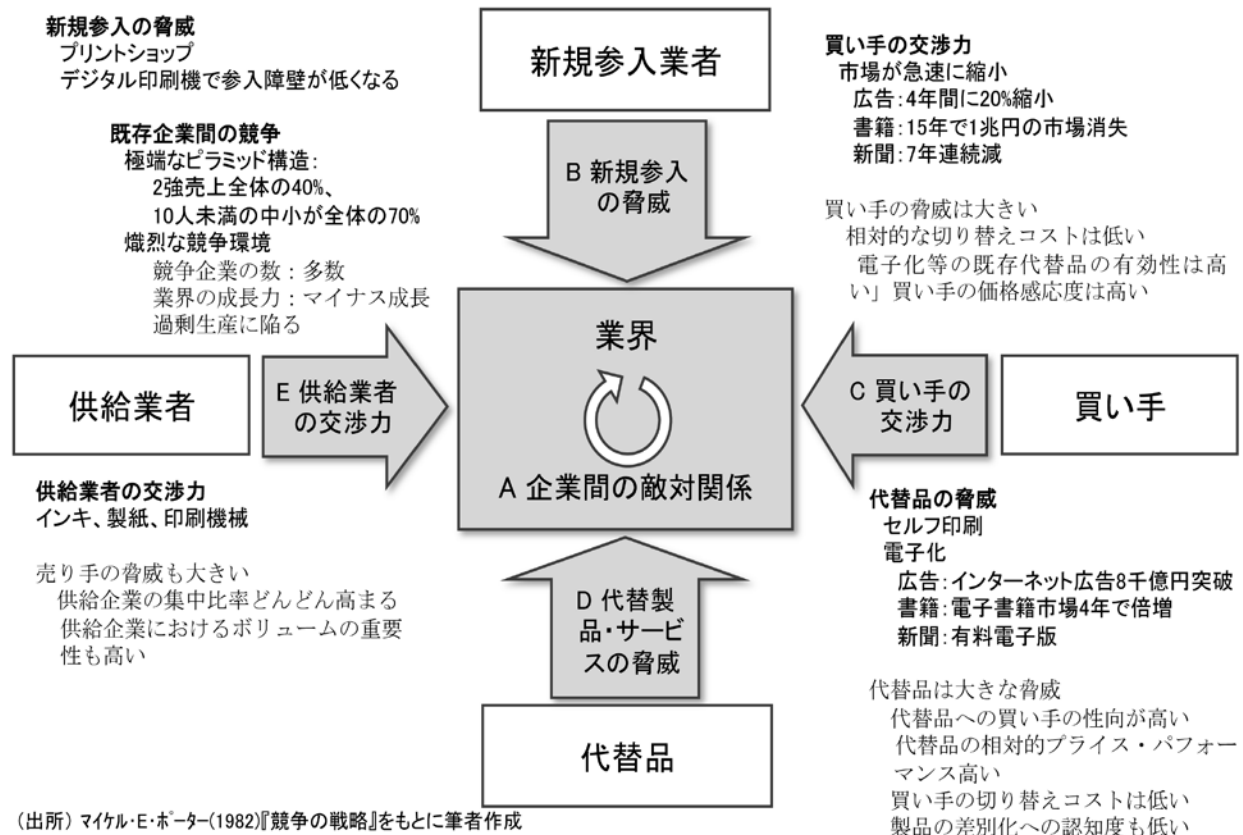
表1:印刷物の種類

印刷業界の厳しい経営環境

それでは、次に印刷業界を概観する上で、ハーバード大学教授のマイケルポーターのファイブフォース分析のモデルを借りて説明しましょう。このモデルはとて有名且つ分かりやすいモデルです。「競争企業間の敵対関係(業界)」「買い手

の交渉力(顧客)」「供給企業の交渉力(納入業者)」「新規参入業者の脅威」「代替品の脅威」という5つの要因が業界の魅力度を測るというもので、業界の構造分析をおこなう一般的なモデルです。

「印刷業界における5つの競争力」モデル



2011 Toh-Shi Printing Singapore Pte Ltd. Proprietary and Confidential

1

図1:「印刷業界における5つの競争力」モデル

図2：印刷業従業者規模別構成比(2009年)

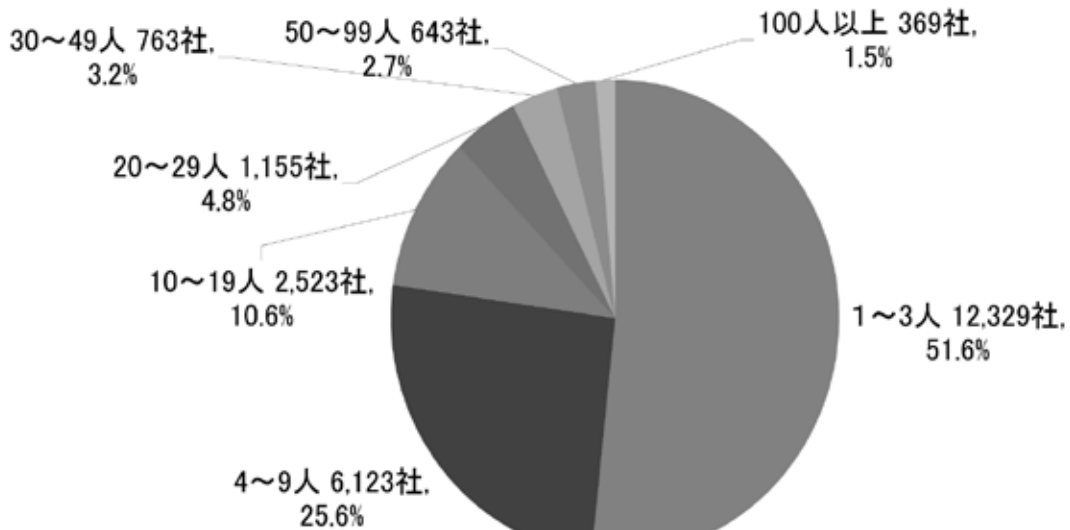


図2：印刷業従業者規模別構成比
出典：日本印刷技術協会「印刷界Outlook」

図3：印刷の種類別内訳

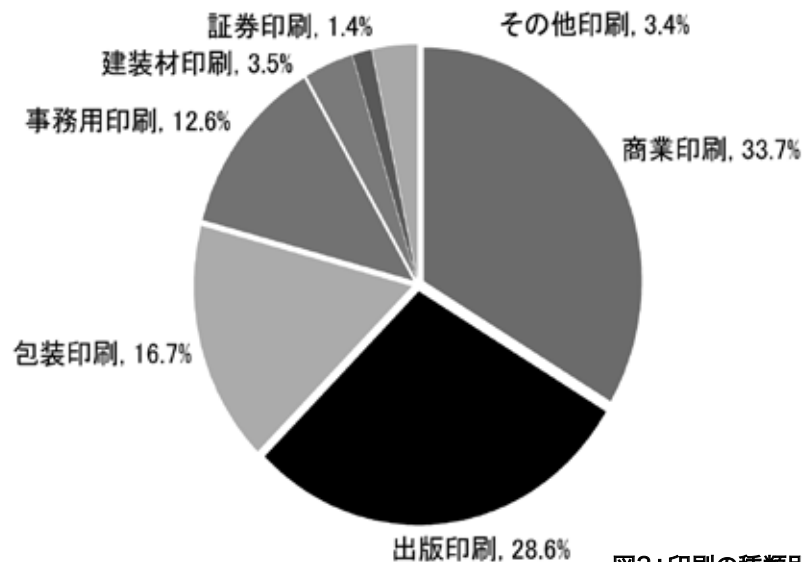


図3：印刷の種類別内訳
出典：経済産業省「印刷統計」製品年計表平成22年計

1). 印刷業界

印刷業界は市場規模的には2010年に6兆1761億円となっています。1997年に8兆5972億円のピークを付けたことを考えると13年間に約1兆半の市場が消失したことになります。印刷関連産業約3万事業所の従業員数内訳をみると10人未満の事業所が全体の77%を占めます。まさに、寅さんに出てくる朝日印刷です。これは、印刷業界固有の多品種個別受注生産などの特性によるもので、100

人以上の中規模以上の事業所がわずか1.5%にすぎません。さらにその中で大日本印刷と凸版印刷の2社が突出した存在となっており、業界全体の出荷額の40%以上を占めます。印刷業界の業界構造は極端なピラミッド型といえます。

競争企業の数が非常に多く、業界の成長力が低く過剰生産に陥っており最も厳しい業界の一つといえます。

2).顧客・印刷市場

印刷物は、あらゆる産業、業界で使われていますが、それぞれの市場規模を比べたのが<図3印刷の種類別内訳>です。広告等の商業印刷を筆頭に出版印刷、包装印刷、事務機印刷と続きます。それぞれに市場についてみていきましょう。

広告業界

日本の広告費はリーマンショックの2008年から4年連続で減少しています。2011年には5兆7096億円、4年間で20%縮小しています。リーマンショック、東日本大震災後の業績不振で、企業が広告の出稿を縮小していることが原因と考えられます。また、フリーペーパー、フリーマガジンなども、以前のような勢いはなくなっています。

一方、脱印刷のインターネット広告の市場は8000億円台を突破し、市場拡大基調が続いています。既に新聞広告を抜き、テレビ広告に続く第2の広告メディアになりました。電子掲示板、ブログ、ウィキペディア、Facebook、Twitterなどソーシャルメディアを活用する新しい広告手法の開発などで競争激化も予想されています。

出版業界

「本が売れない」出版不況と言われて久しくなりましたが、書籍・雑誌の市場規模は1996年の2兆6564億円をピークに落ち込み、2011年には1兆8042億円になりました。15年間に約1兆円の市場が忽然と消失したことになります。実に1996年というのはWindows95がリリースされた翌年でインターネットが認知され始めた頃です。中でも雑誌の落ち込みが顕著で2011年の販売額は27年ぶりに1兆円を割り込むなど厳しい状況が続いています。教科書も、生徒数の減少により低下傾向にあります。

一方、印刷を使わない電子書籍市場：電子書籍市場は4年で倍増しました。2007年に335億円が2010年に650億円となっています。12年4月には出版デジタル機構が設立され100万タイトルの電子化と2000億円規模への市場拡大を目指しています。米国市場で百万点に及ぶタイトル数で成

功しているアマゾン社 (Kindle) は、2012年10月に日本版のKindleストアを開設しついに日本上陸しました。アップルのIpodを含め、プラットフォームの競争が激化しています。

新聞業界

インターネットの普及、若者の活字離れが新聞売上縮小に拍車をかけています。10年度の新聞総売上高がとうとう2兆円を割り込み、1兆9323億円となりました。7年連続の部数減で、2011年の朝刊発行部数は前年比20%近く減り483万部となりました。

一方、電子化の流れの中で、全国紙だけでなく、地方紙でも有料電子版への取り組みが始まり、ネットと連動する動きが続いています。

包装印刷市場

CO₂削減を目標とする環境対策のため、紙器、包装紙をはじめ、全体的に減量化が進み、市場規模は縮小しています。

事務印刷市場

オンデマンド印刷、個人情報保護の隠蔽シール等、一定の需要はありますが、ビジネスフォーム印刷は次第に一般紙への印刷に代わっており低迷しています。全体として、事務印刷市場は縮小傾向にあります。

証券印刷市場

株券の減少、企業の統廃合等により厳しい環境にありますが、個人情報管理やセキュリティー意識向上によるICカードなどの需要などがあり、一定水準の市場規模は維持しています。

このように印刷の顧客にあたる市場は大幅に縮小し、印刷業界はさらに厳しさを増しています。

3).売り手・納入業者

印刷業にとっての売り手のメインプレイヤーは、製紙会社、インキ会社、印刷機メーカーですが、各社売上高数千億から1兆円企業で強力な交渉力を持っています。

製紙会社(王子製紙、日本製紙、北越紀州等)

人口減とペーパーレス化の逆風の中、紙の日本国内市場は2000年の3186万トン进行ピークとし縮小し続け、2011年には2775万トンとなり12.9%縮小しています。本状況下、製紙会社は合併を繰り返し巨大化しています。12年6月の北越紀州製紙による大王製紙の関連会社化はまだ記憶に新しいでしょう。

インキメーカー(DIC、東洋インキ)、印刷機メーカー(大日本スクリーン製造、リョウビ、小森)

インキ業界、印刷機業界いずれも、印刷業界の不振を受け厳しい状況、且つ海外に販路を求めても最近までの円高傾向で海外勢に対し劣勢に立たされていました。

印刷業にとっての供給企業は合併で集中比率がどんどん高まっていき、さらに供給業者の市場が冷え込んでいることから、前述の下流(買い手)と上流(売り手)から挟み撃ち状況となっています。印刷業界はさらに厳しさを増しています。

4).代替品

印刷業にとっての最近の代替品は、顧客自身(セルフ)印刷と電子化の流れです。

顧客自身印刷:印刷業にとって、最大の代替品はお客自身印刷することです。デジタル化の波で従来はほとんど顧客には不可能であったカラーの印刷物を含め、簡単な印刷物については顧客自身により印刷物にきわめて類似したものを直接製造できるようになりました。

電子化:電子化の流れも大きな代替品です。広告では、インターネット広告、さらに電子掲示板、ブログ、Facebook、などのソーシャルメディアの市場が拡大しています。新聞業界でも、有料電子版が切り替わっています。出版業界にとっても電子書籍市場は代替品です。株券、債券の電子化も同様に代替品となっています。

5).新規参入

印刷業の新規参入としては、プリントショップがあります。デジタル印刷機の出現により、従来の

印刷機に比べ、小ロット印刷が短時間、低価格で可能となったため、印刷業への参入障壁が著しく下がったといえます。デジタル印刷機を設置したプリントショップが短納期に印刷物を提供するビジネスモデルとなりました。

シンガポールの印刷業界

日本では上述のような印刷業界であります。シンガポールの印刷業界を見てみましょう。シンガポールの印刷の歴史は古く、19世紀後半に中国から技術を学んだ職人が印刷工房を開いたのが始まりといえます。シンガポールの印刷業者の統括組織PMAS(Print & Media Association Singapore)の前身であるMaster Printer Associationが設立されたのが1936年と非常に早い時期から盛んだったことが分かります。印刷会社数は1000社ともいわれ、日本と同じように大半が中小の印刷会社です。シンガポールの印刷業界でも、IT化、デジタル化の波が押し寄せ、熾烈な市場競争が起こっています。シンガポール市場に日系印刷企業はいくつか進出していますが、PMASに所属しているのは、Tien Wah Press(大日本)、Toppan Security Printing、Toppan Forms、と当社Toh-Shi Printing(東洋紙業)です。この熾烈な競争の中で、凸版印刷社は1990年巨大な工場から撤退し、その後共同印刷も2011年に完全撤退しました。その後、凸版印刷は2008年に印刷大手SNPを買収し再度シンガポールに拠点を作りました。シンガポール市場は今後も市場の過当競争の中、合併、撤退、進出等の地殻変動を繰り返す見通しです。

今後の印刷会社の打ち手

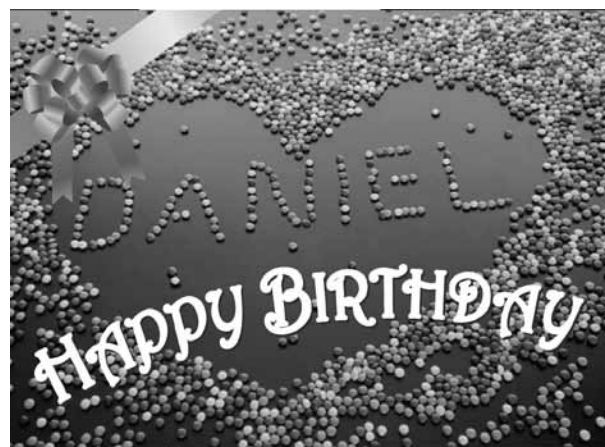
このような厳しい経営環境の印刷業界ですが、中には十分な利益を上げている会社もあります。そのような印刷会社はどのような方策を講じて、実行しているのでしょうか。どのような方策が有効なのか、いくつかの打ち手について、ご紹介します

新分野への展開

印刷会社によっては、印刷データを保有している強みから電子書籍事業への対応を進めたり、ICカードや太陽電池部材の製造、デジタルコンテンツ流通へ進出したり、半導体関連、液晶関連等のエレクトロニクス事業など既存事業になかった新分野への展開を模索したりする会社も多くなっています。

DM(ダイレクトMail)

データベース活用によるOne-to-One Marketing印刷で、各人に対して、それぞれの嗜好にあった提案を行うDMです。キャンペーンDMの中に、特定の顧客が興味を持つ商品画像を個別に入れたり、家族構成にマッチした商品やサービスの案内をするなどの例が増えてきています。顧客一人一人のニーズに合わせて商品提案を行い、このような印刷の前処理、プリプレスに時間をかけることは、従来型の「刷り」主体の印刷会社にとってはチャレンジングな分野です。最近では、画像の差し替え技術がさらに進歩し、画像の中に顧客ごとにアピールする情報を自然な形で挿入することも自由に行えるようになりました。写真の中で雲や雪で宛名を書いたりして、目を引くイメージバリエーションDMもその一つです。



〇〇様、お誕生日おめでとうございます。
日頃のご愛顧に感謝をこめて、バースディプレゼントを用意いたしました。
パソコンまたはケータイで下記URLにアクセスいただけますと、3000ポイント(平日入湯料1回分相当)をプレゼントいたします。この機会にぜひご利用下さい。
〇〇様にとって幸せな一年になりますように。



図4: イメージバリエーションDM
お客様の名前をチョコレートでならべて、サプライズ

トランスプロモ(Transaction Mail Promotion)

DMの発展形とトランスプロモと呼ばれるものがあります。月次の請求書や利用明細書、お金の運用報告書など、データ処理された内容を記載した文書に、顧客に合わせたプロモーション広告を組み合わせて印刷し送付する手法です。クレジットカードの請求書に各個人の嗜好に合った提案が印刷されているのが良い例です。このような文書はDMと異なり、必ず開封されることから、非常に有効なマーケティングツールとして注目されています。このような文書は開封率が95%以上といわれ、お金に関する内容なので顧客が興味を持ち、さらに毎月発送されることから定期的なコミュニケーションを取りやすいということです。

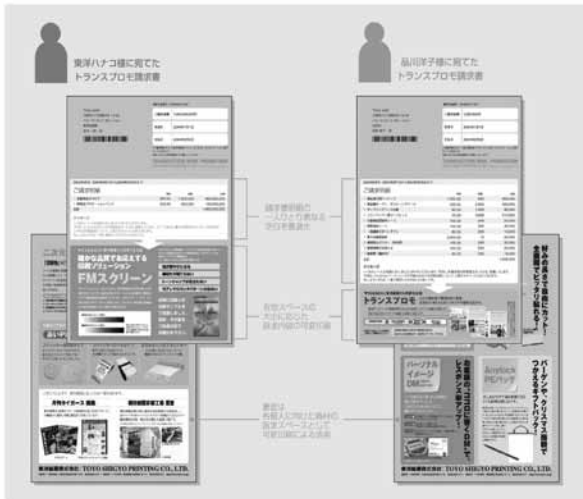


図5：トランスプロモ例
毎月の支払い明細に合わせたOne-to-One販促ツールに

パーソナルカタログ

One-to-One印刷の一つ。従来の一般カタログとは大きく異なります。お客様ごとに、そのお客様に最適な商品構成、順番で提案できます。もちろん、お客様ごとに十分な工夫が必要になります。

フォトブック

欧米ではフォトブックとしてアルバム化することが多くあり、デジタル印刷の新たなビジネスとして注目されています。日本でも、ブライダルや出産や七五三などのイベントをフォトブックとして残すことがはやっています。当地シンガポールでも、非常に手の込んだブライダルのフォトブックをご覧になった方も多いでしょう。今後個人向けビジネスがデジタル印刷のサービスとして注目されていきます。カレンダー、カード、バースデーカード、ミニ家族史など写真を使ったアイデアは今後シンガポールにも広がっていくでしょう。

大型ポスター・POP

大型のインクジェットプリンターを使ったもので、カッティングマシンと組み合わせればPOPとして使用できます。バックライトを当てれば、電飾になり、デジタルサイネージと合わせてPOPとしていくビジネス展開もあります。昨年2月、日本政府観光局(JNTO)が1か月間シンガポール高島屋前で行ったイベントの巨大トランプがそのいい例で

す。夜になるとバックライトで輝いて見えました。



図6：日本政府観光局の巨大トランプ展示
暗闇にバックライトで輝く

印刷メディアの今後

デジタル化とインターネットの波の中で、印刷物は徐々に電子媒体に置き換わっています。

印刷メディアは、このような他のメディアとの競合の中で、いかに紙情報の特徴を発揮できるかが問われます。そのためには単に情報を提供する媒体としてではなく、何らかの形で人に良い印象や感動を与え、さらに行動に至らせる媒体となる必要があるのです。

そうであるならば、インターネットや電子媒体の即時性や検索の便利さと、印刷の持つ高い品質と親しみやすさは、お互いに補完し合って、それぞれ発展していくでしょう。

執筆者氏名

佐脇 英志(さわき ひでし)

経 歴

1987年 住友銀行(現三井住友銀行)入行
 1991年 新元工業入社
 タイ(資材・営業部長5年)、シンガポール(営業部長1年)、マレーシア地域事務所(所長6年) 経営企画室2年
 2006年 山田ビジネスコンサルティング シニアコンサルタント
 2009年 東洋紙業株式会社 IPS事業部 部長
 2010年 Toh-Shi Printing Singapore Pte Ltd President/CEO (学歴)
 明治大学商学部
 ノッティンガムトレント大学(英国) MBA
 南オーストラリア大学 経営学博士

パンアジアにおけるヘッジファンド 業界の構造変化と、シンガポールにて 日本人がキャリアを積む意義と課題

ヘッジファンド勤務 匿名希望

はじめに

先ず筆者の経歴を簡単に紹介すると、日本で10年弱、主に日本株の調査・同ヘッジファンド運用等に従事した後、2年程前からシンガポールのヘッジファンドにて日本株運用に従事している。

今回は、一般読者には余り馴染みがないと思われるヘッジファンド業界で現在起きている業界構造変化を簡単に紹介した上で、「敢えてシンガポールと言う場所で、日本株運用のキャリアを積む事の意義と課題」と言ったトピックについて筆者が感じる所を簡単に述べ、日本人がシンガポールにおいてキャリアを積む事の意義・展望について何かしら考える契機を提供出来れば幸いである。他職種・他業種の従事者にも読みやすい内容を心がけたものの、やはりヘッジファンド業界と言うやや特殊な分野の記載が中心となる。この点をご容赦頂けると幸いである。

結論と要約

結論から言えば、筆者はシンガポールで現在の仕事をする事が出来ている事を大変に幸運だと考えており、「敢えてシンガポールと言う場所で、日本株運用のキャリアを積む事の意義」は大いにあると考えている。その一方で、課題もあると考えている(図1参照)。

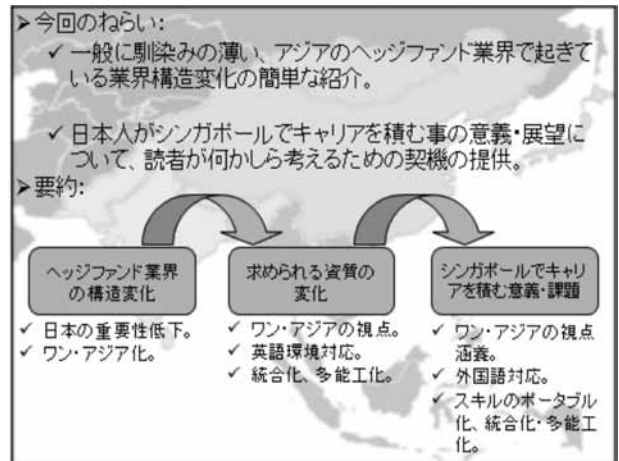


図.1

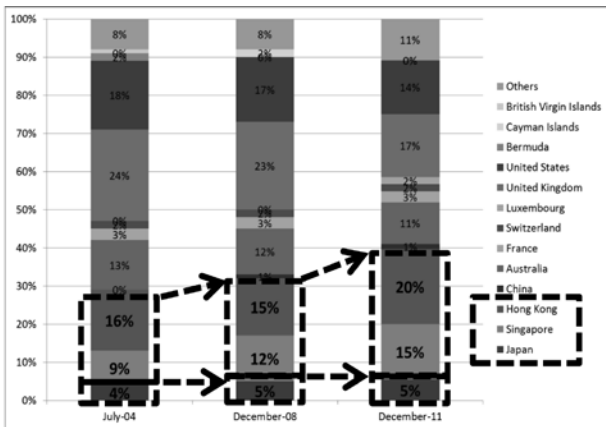
以下に、ヘッジファンド業界で起きている構造変化、具体的には日本の相対的な地位の地盤沈下、パンアジアにおける金融拠点が東京から香港・シンガポールへシフトしている旨記載する。それを踏まえて日本人のヘッジファンド業界従事者に昨今求められている資質の変化を筆者なりに考察する。最後にシンガポールで勤務する事がその資質涵養に貢献していると考えている事を示すと共に、筆者自身が今後の課題・展望と考えている事柄について簡単に紹介する事でまとめたい。

ヘッジファンド業界の構造変化：日本の空洞化と「Asia including Japan (ワンアジア)」化

シンガポールで仕事をする事の意義について述べる前に、先ずはその背景となるヘッジファンド業界の業界構造変化を記載する必要があるかと思われる。この点について簡単に説明したい。

昨今の金融業界・ヘッジファンド業界で起きて

いるのは、製造業と同様に海外シフト・日本国内の空洞化である。以下にこの点説明したい。以下のグラフは、アジア関連ヘッジファンドの地域別のヘッジファンドの本社所在地の推移である。

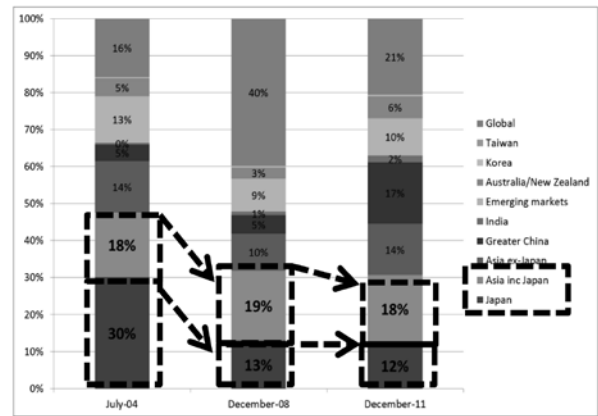


出所: EurekaHedge、筆者

上の通り、昨今のアジア関連ヘッジファンドの中心地は、香港・シンガポールにシフトしており日本は限定的な地位に留まっている。日本株関連のヘッジファンドを日本人が新規でローンチする、いわゆる「和製ヘッジファンド」のケースにおいても東京ではなくシンガポールで起業する事例も少なくない。これは投資顧問業を行う際の各種規制がシンガポールの方が起業するに容易で各種許認可も短期間で下りる事等から、低コスト・短期間で業務を立ち上げ易い事が背景にある。また、外資系ヘッジファンドでも、同様の理由で日本にはオフィスを構えずに香港やシンガポールで運営するのが昨今主流と思われる。

更には、ヘッジファンド運用におけるカテゴリー分けの変化、具体的には「日本も含めたワンアジア化、Asia including Japan化」も見られる。以下図表は、アジアヘッジファンドにおけるAUM(Asset Under Management)ベースでの地理的カテゴリ比率の変遷を示したものである。

上記の通り、2004年当時はアジアでヘッジファンドと言えば日本関連(主に日本株)の運用が中心であり、アジアヘッジファンドの運用額の3割が日本特化で運用されていた。これが年を経るごとに日本株運用のプレゼンスが低下し、2011年12月現在では「日本を含むアジア」(全体の18%)と

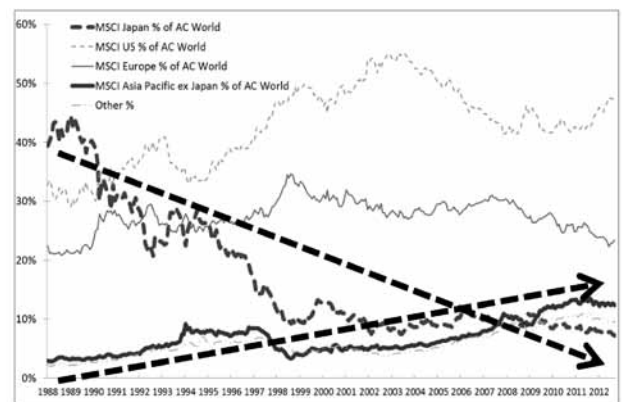


出所: EurekaHedge、筆者

「日本」(全体の12%)を足してようやく2004年時点での「日本」と同じ比率の3割を維持している状況である。つまり、以前はその経済規模の大きさから日本は単独カテゴリとして独立していたものが、日本のプレゼンスの低下に伴い「日本も含めたワン・アジア」として見る事がより一般化したのである。

「Asia including Japan (ワンアジア)」化シフトの理由: 日本と言う商材の地盤沈下、重要性の低下が背景

なぜ上述のような事が起きているのかと言うと、日本株の地位・商品としての相対的な重要性・優先順位が昨今落ちてきている一方で、日本以外のアジア地域の重要性・優先順位が増しているためである。以下のグラフは、世界の株式時価総額に占める米国株、欧州株、日本株、日本以外のアジア株、その他の割合の時系列推移をMSCI指数を利用して見たものである。



出所: Morgan Stanley、筆者

上記の通り、バブル期には世界の時価総額の40%を占めていた日本株が、直近では8%程度ま

で低下している一方で、アジア株の比率が2002年頃より上昇し、2007年頃を境に日本を逆転している事が伺える。こう言った状況が、上述した日本空洞化やAsia including Japan化・ワンアジア化に影響しているのである。

つまり過去においては、世界(ないしはアジア)に占める日本株の時価総額比率も高く、日本株で良好な結果を出せるか否かが世界の投資家の運用結果を左右する重要な要素であった。また、テクノロジー、自動車等、日本企業が世界市場において重要な地位を占める分野も多くあった。このため日本株の調査・運用の専任者を東京オフィスで雇用する必要性も高かったのである。

その一方で、上記の通り日本株のプレゼンスは昨今低下し、半導体・電機産業の韓国・台湾企業の台頭と日本企業の凋落に見られるように日本企業の世界市場における重要性も過去と比べて薄れており、乱暴な言い方をすれば「片手間で調査すれば良い」と言う状況に現在あると言う事である。つまり、「日本株」ひいては「日本」と言う商材の重要性が昨今薄れているのである。結果として東京オフィスに日本専門の担当者を配置する必要性が低下している事は、筆者も実感している。

例えば、以前だと外資系ヘッジファンド大手が東京にオフィスを置いてアナリストやファンドマネジャーを多数配置して運用調査に当たっており、運用調査分野も香港が「Pan Asia excluding Japan」で東京が「Japan」として独立しているのが典型的であった。ところが昨今は東京にはオフィスを置かずに香港・シンガポールから日本株も「Pan Asia including Japan」と言う位置づけで調査運用が為されており、日本株には以前程リソースを割かずに少人数のファンドマネジャーのみ、あるいは運用者+多業種を見るアナリスト、と言った言わば「日本のゼネラリスト」を配置するだけで運用される事が増えたように思われるのである。また、日本人が運営するいわゆる和製ヘッジファンドにおいても、アジアヘッジファンドの受託運用額

の3割を日本株が占めていた2004年頃は東京でアナリストの雇用が多数あったが、昨今その数は減少傾向と思われる。

上記のような「日本株・日本と言う商材の重要性の低下」「Asia including Japan化、ワンアジア化」「ヘッジファンドの香港・シンガポールシフト」と言った流れを反映して、東京でのアナリスト・ファンドマネジャー等の求人が減る一方で、香港・シンガポール等での求人が増える結果となっているのである。

求められる資質の変化：「Asia including Japan (ワンアジア)化」への対応

上述した業界変化は、資産運用業界でアナリスト・ファンドマネジャー等の従事者に求められる適性・資質をも変化させているように思われる。以下に幾つか筆者の感じる所を列挙する。

・日本中心からワン・アジアの視点へ。

以前であれば上述の通りアジアヘッジファンドのうち3割が日本株運用で占められていたため、日本株だけ、日本企業だけ見ていれば調査・運用業務は事足りていたし求人も沢山あった。しかし現在は日本株専業では将来的なキャリアオポチュニティも限られてしまう。また、昨今日本企業のアジア展開が著しい事もあり、日本株を調査する上でも、日本企業のアジア展開の動向やアジアにおける競合状況等を把握する重要性が増している。「Asia including Japan」、ワンアジアの視点が不可欠となりつつある。

・日本語のみの環境から英語環境へ。

上述のワン・アジア化、ヘッジファンド拠点の東京から香港・シンガポールへのシフト等進展すると共に、英語が不可欠なものになっている。

・細分化から統合化、単能工から多能工化へ。

例えば従前の運用業界のアナリスト職であれば、日本株の限られた業種を狭く深く見て、個別

企業の詳細な業績予測モデルを作成すると言ったスキルが、求められる能力の主要部分であった。ところが現在は、特にヘッジファンドの場合は上記の通り「日本株はゼネラリストに任せる」と言われた流れである。勿論専門分野がある事は悪くない事だが、例えば単一業種でなく複数業種を幅広く比較しながら手早く投資判断を下せる、日本だけでなくアジア全体を俯瞰した上で日本を見る、と言った具合に細分化された分野を統合する能力の重要性が高まっているように感じる。

また、ヘッジファンド業界で日本関連プロダクトに対する予算配分が少なくなっているため、多能工化の流れもあると個人的には感じている。以前であれば(あるいは現在でもヘッジファンドではない一般の大手運用会社では)例えば企業調査はアナリスト、ポートフォリオ組成はファンドマネジャー、トレード執行はトレーダー、と言った形で職種が細分化していた。しかし昨今のヘッジファンドでは一人・少人数で上記業務全般をある程度カバーし、端的に言えば一人でどこでもPCがあれば収益を上げられる、と言ったより直接的な収益貢献能力が問われているものと思われる。筆者の場合も元々の領域は株式アナリストだが現在は運用者として関連業務を広く行っている。

日本株の仕事をシンガポールで行う事の意義： 求められる資質変化への対応

以上のような業界変化、またそれに伴い調査・運用従事者に求められる資質の変化が起きている中で、「日本でも出来る日本株の仕事を敢えてシンガポールでやる」という事について、筆者が感じている意義について以下に列挙したい。

・ワン・アジアの視点に近づく。

まずはこの点が大い。自然とシンガポールや周辺の国のニュースに興味を持ち、生活の中でニュースを体感出来るようになる。香港、シンガポールで仕事をしている同業者とも自然と知り合いが出来る事もあり、その意味でもパンアジアが身

近になる面がある。

また、日本人としての自身の立ち位置を以前より客観的に見られるようになったようにも感じる。例えば、日本人としての勤勉さ、細部への気配り、日本に戻っても(金融関係だと)余り仕事が無いため収益獲得に対する執念がある、日本のバブルとその後の失われた20年・高齢化社会といった(今後多くの先進国でこれから経験すると思われる)状況を体感し知っている、といった点は強みとして前面に出し得ると感じるようになった。一方で、シンガポールの楽観的・前向きな雰囲気、ライフワークバランス重視等は、善し悪しはあるが参考になる面がある。日本にいと政治等批判が多くなりがち・過度に悲観的になりがちといった面についても客観的な視点を持つ事が出来るようになったように思う。個人的には、税金が安い等よりもこの点がシンガポールで仕事をしていて一番有り難いと感じる点である。

・英語環境に慣れられる。

取引先は日本人担当者が居り案外日本語で済んでしまう面もあるが、それでも英語を使う機会は日本に居るよりも当然増える。米英の英語よりハードルが低い面もあり、カジュアルに英語を使う環境に身を置ける。

・仕事のやり方に変革が起き得る。統合化・多能工化への契機となり得る。

シンガポールで仕事をする事によって、筆者の場合は仕事のやり方にも変化が起き、より効率的に、かつ場所を選ばずに仕事が出来ようになった。スキルがポータブルになったとも言おうか。

例えば、筆者が東京で仕事をしていた時は、企業取材や決算説明会への出席、証券会社の営業・アナリストとのやり取りと言った作業に相応の時間を割いており、それは不可欠と感じていた。

しかし、シンガポールで仕事を開始して、物理的に日本から離れた事で、「東京に居ない

と仕事出来ない」という呪縛から離れる事が出来、Bloomberg、インターネット、電話だけで仕事を完結出来るワークフローを確立出来たのである。これにより、今後は場所を選ばずに日本株運用であれば仕事が出来ると。つまり「日本株・日本の仕事」から即座に「真の国際的な人材」にシフト出来る訳ではないものの、「日本株・日本の仕事を、日本以外の場所で出来るようにはなった」のである。上述の通り、金融業においては日本国内の規模縮小、香港やシンガポールへの拠点移管が進んでいるため、「日本株の運用者」と言うスキルセットは一緒でも、筆者にとり重要な前進であったと感じている。

また、上記により余分なミーティング等も大幅に削減出来、仕事の効率も改善した。過去であれば日本株の調査運用で手一杯であったが、徐々に新しい分野・分析手法を試みる事が可能になりつつあるように感じている。

今後の課題と展望

以上で、「敢えてシンガポールと言う場所で、日本株運用のキャリアを積む事の意義」を記載した。しかし一方で、今後の課題も少なからず実感しているため、以下に列挙したい。

・シンガポールでただ仕事をしているだけでは、本当の意味での「ワン・アジア人材、国際的な人材」にはなれない。意識的な努力が必要。

今まで述べて来た通り、筆者の立ち位置は現在はいくまで日本株運用者である。「日本語が出来て日本市場・企業・経済等に詳しい」と言うスキルを、「海外にもポータブルな形にパッケージング」して、場所的にシンガポールで仕事をしているに過ぎない。これは重要な前進だとは思いますが、さりとて真に国際的な仕事をしているとは言えない。例えば筆者の場合で言えば、パンアジア全域の株式調査運用の担当者になる等の形に発展させる事で初めて、勤務地、顧客、提供するプロダクト

の全てが国際的な事になり、本当の意味での「ワンアジア人材」になろうかと思われる。

しかし、これはシンガポールで仕事をしてさえいれば自動的にそうなる訳ではない事は昨今実感している。日本株の仕事での実績・ノウハウを土台としながらも、シンガポールと言う地の利を活かし、各国市場独自の要素にも配慮しつつも横展開すると言った形でアジア地域を担当できるように、意識的な研鑽・開拓が必要と考えている。

・案外日本語で用が済んでしまう。

インターネットやBloombergで東京・香港・シンガポールに居る日本人担当者と簡単にやり取りが出来て仕事出来るのは善し悪しで、結果として案外日本語で済んでしまう面もある。また、日本に居た頃よりも英語が雑になりつつある面も無きにしもあらずである。更には、来星する前は学ぼうと意気込んでいた中国語を使う機会は現状殆どない。この点課題と感じている。

このように幾つか課題もあるものの、今後もシンガポールという地の利を活用しながら成長を図り、顧客、同僚、取引先等に貢献できる範囲・度合いを増やしたい。

以上、筆者の従事する職業がヘッジファンド運用というやや特殊ともいえる仕事のため、読者にどの程度参考になるのか、一般性のある話が出来たのかと言うと心もとない。とはいえ、一般に馴染みのないヘッジファンド業界の動向を簡単に紹介すると共に、「日本人のシンガポールにおけるキャリア構築」について読者が何かしら考える契機を提供出来れば、筆者としては幸いである。

執筆者氏名

匿名希望

経歴

東京の大手外資系、日系資産運用会社、ヘッジファンド等で主に日本株アナリスト・ファンドマネージャー等の業務に10年弱従事した後、シンガポールのヘッジファンドに移籍。現在日本株のヘッジファンド運用に従事。CFA協会認定証券アナリスト、公益社団法人日本証券アナリスト協会検定会員。

《私のシングリッシュ体験》

標準英語を話そうという、政府主導の運動が始まった2000年頃の話です。

他社の駐在仲間K氏とブギス・ジャンクションで夕食の約束に合わせ、自宅から近いオーチャード・ロード脇のタクシー・スタンドからタクシーに乗りました。このタクシーは私を乗せる前に、クレイモア・ロードの高みからスタンドを見下ろせる場所に待機し、何台かの車に先を譲って私の番になって出動してきました。運転手さんは相当に高齢の華人の方です。伝えた行き先を何度も聞き返されましたので、大きな声で「ブギス・ジャンクション」、「ブギス!」と叫び、やっと「オッケー」の返事です。これは英語が通じないな、そうか、タクシー・スタンドで私よりも前にいた西洋人の客を何組も見送っていたのは、休憩していたからではなく、運転手さん自身が英語に問題があるとの自覚から、私の番でやっと華人が来たと思って出動してきたのだ、と思いが当たりました。

K氏とは以前、何かの記念品選びのためデパートで待ち合わせをしましたが、当日その時刻私は約束を全く失念し、K氏からの電話で、あわてて会社から駆けつけたことがありました。このため、この日の夕食の約束には遅刻できないという思いがありました。オーチャード・ロードからプラス・バサ・ロードを走るタクシーの中で、これなら余裕で間に合うわいと思っていましたら、ヴィクトリア・ストリートで左折する筈が、あれよあれよという間にノース・ブリッジ・ロードまで行って右折するではありませんか。これでは全く逆方向です。「ブギスです!これは違う!」と逆方向を指して英語で叫びましたが、運転手さんは、「オッケー」の連発です。挙句、「着いた、ここがブギーだ!ブギー!」と言われて無理やり下されたのは、何と「ボートキー」でした。えーっ?私は「ブギス」と言ったのに。「ブギス」の「ブ」が「ボ」、「ギ」は「ッキー」に変化し、最後の「s」はなかったことにされたのです。

余談ですが、語尾が大胆に省かれる(ように聞こえる)のは、シングリッシュの特徴の一つです。ご存知の「カー・パーク」をいう「カーパー」などです。そういえば、赴任直後に会社の秘書から、私の单身生活に必要な事項を確認する中で、「ユー・ニー・メー?」と口頭で質問がありました。「ニー」は「ニード」だろうと推測できましたが、「メー」はどうにも推測できず、聞き返しますと「メー?メー?メー?」とヤギのように連呼され全く分かりません。スペルを書いてと頼みましたら、「maid」でした。最後の「d」は私に聞こえるようには発音されなかったのです。

私の「ブギス」の発音がシングリッシュ並みであって喜ぶべきだったかもしれませんが、それはともかく、このために私は約束の時刻に相当遅れるはめになりました。遅れた理由を説明しましたが、K氏は笑顔ながら、まともに受け取ってはくれません。「また忘れてたんじゃないの?」という顔つきでした。完全に信用失墜です。さすがにその時は、私や運転手さんも含めて「標準英語を話そう」という運動を強力に普及して貰いたいと強く願ったものでした。

(文 鈴木貞男 1997-2000 東京海上シンガポール社)



◆はい、こちらは「日本シンガポール協会」です!

「日本シンガポール協会」は1971年の設立以来、「シンガポール日本商工会議所(JCCI)」とも密接に連携し、日本とシンガポールとの経済協力、文化交流を深めるための活動をボランティア・ベースで行っています。シンガポールとの関係、交流を深めるため、ご帰国されましたら、あるいは今から協会の活動にご参加されませんか。ご入会を心からお待ちしています。連絡先は下記のとおりです。



一般社団法人 日本シンガポール協会
〒108-0014 東京都港区芝4-7-6 芝ビルディング308
電話:03-6435-3600 FAX:03-6435-3602
E-mail:singaaso@singaaso.or.jp
ホームページ:http://www.singaaso.or.jp/
*2013年1月に、港区赤坂より港区芝に移転いたしました

JCCI

~New Year Party 22nd January 2013~

Chijmes Hall, CHIJMES

~シンガポール日本商工会議所 2013年8部会合同新年会~

8部会合同の2013年シンガポール日本商工会議所新年会が1月22日、チャイムスホール (30 Victoria Street) で開かれ、参加者220名が終始和やかな雰囲気の中で交流を楽しみました。

新年会は、池川第2工業部会長からの挨拶で開会し、日下会頭及び8部会長による樽酒鏡割り、日下会頭の挨拶の中では、アルジェリアでの事件に触れ、哀悼の意をこめるとともにこれからの安全と変わらぬ発展を祈念して乾杯をいたしました。優美で情熱的なボールダンスを挟み、最後に野中第3工業部会長の挨拶で閉会いたしました。





多くの皆様のご参加、ありがとうございました!!

事務局便り

《今月の主な活動 ご紹介》

◆2月度会員講演会◆

◆テーマ・内容 「“Cost Saving Strategies for your Cross-border Trade”」

国際貿易における経費削減戦略をテーマとして、Bryan Cave International Consulting (Asia Pacific) Pte Ltd 様より、Senior Director, Tony Kerr氏をお迎えし、講演会を開催いたします。今回の講演会では、関税コストの削減を目指す3つの戦略につき、詳しくご講話いただく予定です。

◆講師 Bryan Cave International Consulting (Asia Pacific) Pte Ltd 様

◆日時 15 February 2013, Friday, 15:00-17:00 (including Q&A session)

《JCCI 2月度行事予定》

開催日	行事名	主催	時間	場所
2月4日(月)	JCCI無料経営相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所 会議室
2月14日(木)	2月度運営担当理事会 第514回理事会	JCCI	13:30-15:30	日本人会 ボールルーム
2月15日(金)	月度会員講演会 “Cost Saving Strategies for your Cross-border Trade”	JCCI	15:00-17:00	日本人会 ボールルーム
2月19日(火)	2月度広報委員会	JCCI	15:00-16:30	※調整中
2月22日(金)	Workshop “財務会計基礎ワークショップ”	JCCI	13:30-15:30	Mandarin Orchard Hotel
2月24日(日)	金融・保険部会 懇親ゴルフ	金融・ 保険部会	8:00-	Laguna National Golf and Country Club
2月26日(火)	観光・流通・サービス部会 懇親ゴルフ	観光・流通・ サービス部会	11:45-	Tanah Merah Country Club
2月27日(水)	第2工業部会 懇親ゴルフ	第2工業部会	12:30-	Keppel Club

※予定は事情により変更、追加されることがあります。

月報

Feb, 2013

編集後記

年末年始にかけて、寒波や大雪に関する報道が連日のようにテレビや新聞を賑わせるなど、日本では暖冬との事前予想に反して厳しい寒さが続いているようです。一方、シンガポールでは雨季に入り比較的過ごし易い気候が続いていますが、年明け以降は乾季を思わせる強い日差しも時折見られるようになってきました。

月報2月号の表紙はチャイナタウンにあるシンガポール最古の中国寺院、シアン・ホッケン寺院の写真を掲載致しました。航海の守護神である天后聖母マーチュ・ポー、命の守護神である保生大帝、戦いの神である関帝（三国志の関羽）の像が安置されたシアン・ホッケン寺院は国の重要文化財に指定されており、旧正月の時期にかけてますます多くの参拝者が訪れることになりそうです。

さて、今回の月報では特集記事4本と、業界ぶらす1として「金融サービス」の記事を掲載させて頂きました。ご執筆頂きましたHOWZ INTERNATIONAL(S) PTE.LTDの湯浅様、SHANON INC.の浅野様、TOH-SHI PRINTING SINGAPOREの佐脇様、三菱東京UFJ銀行の石濱様におかれましては、年末年始のお忙しいなかにもかかわらず、充実した内容のご執筆を賜り、この場をお借りしまして改めて御礼申し上げます。

なお、2月号の編集は三菱東京UFJ銀行の竹腰とJCCI事務局が担当致しました。



編集

竹腰 雄二 THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ LTD
JCCI事務局

発行

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY, SINGAPORE
10 Shenton Way #12-04/05 MAS Building Singapore 079117
Tel: 6221-0541 Fax: 6225-6197
E-mail: info@jcci.org.sg
Web: <http://www.jcci.org.sg>

印刷

TOH-SHI PRINTING SINGAPORE PTE LTD
4 Ayer Rajah Crescent, Singapore 139960
Tel: 6775-2555 Fax: 6775-1661

JCCIでは会員企業様に、月報紙面を広告スペースとしてご活用頂くため、
下記の要領で広告掲載の募集を実施しております。

月報本紙に掲載

月報本紙 掲載型広告

- ◎ 掲載箇所：月報各号 (毎月上旬発行)
- ◎ 掲載期間：1カ月～ (税込み)
- ◎ 掲載料： S\$800.00 / 月+GST (1ページ)

広告 募集中!!

新登場

チラシ封入型 広告

- ◎ 封入箇所：月報背面 (毎月上旬発行)
- ◎ 掲載回数：月報1回分～ (税込み)
- ◎ 掲載料： S\$500.00 / 月+GST (1枚)
< 印刷費 (片面)・紙代・封入代込み >

A4チラシを月報と一緒に封入して配達

◆ お申込み注意事項 ◆

- ※本サービスのお申込みは、JCCI会員に限ります。
- ※ 掲載は先着順、1ページ単位となります。
- ※ 掲載1カ月前までに広告データを事務所へご提出下さい。
- ※ お申込み後のキャンセルはご遠慮下さい。

◆ お問い合わせ ◆

シンガポール日本商工会議所 事務局
TEL: 6221-0541
Email: info@jcci.org.sg

JCCI
SINGAPORE

シンガポール日本商工会議所

