



Market Report – Singapore –

シンガポールの食品業界の動向





Contents

1 シンガポールの食品業界に関するマクロ環境

- 個人消費動向
- 日本からの農林水産物・食品の輸出動向
- JETROとRedMartの提携

2 シンガポールの食品業界

- サマリ:食品業界におけるシンガポールの魅力
- サマリ:食品業界のトレンドと日系企業進出のポイント
- 食品流通構造
- 食品製造業
- 食品卸売業
- 食品小売業
- 外食サービス業
- 食品業界の生産性向上に向けた取組み
- 食品業界関連のスタートアップ

1. シンガポールの食品業界に関するマクロ環境

- 個人消費動向
- 日本からの農林水産物・食品の輸出動向
- JETROとRedMartの提携

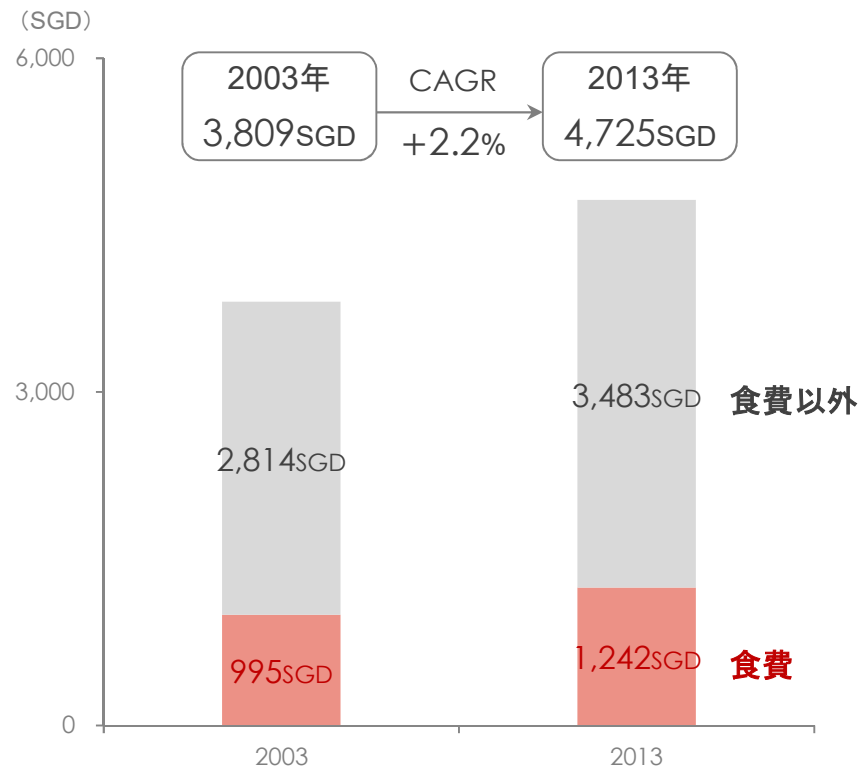


シンガポールの食品業界に関するマクロ環境

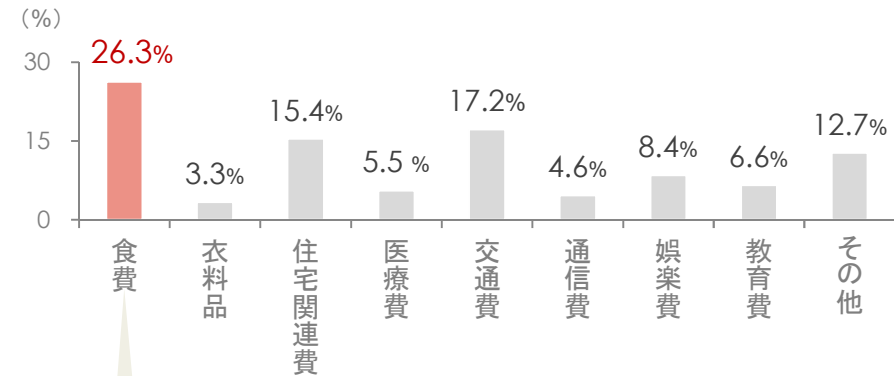
個人消費動向

- 2013年の月間家計支出は4,725SGD(約38万円)であり、2003年からの10年で年平均2.2%増加した。
- 家計支出を項目別にみると、食費の割合が最も高く、全体の26.3%を占めている。
- 食費に占める外食費の割合も高く、外食費の支出先は、単価の高いレストランでの支出が近年増加している。

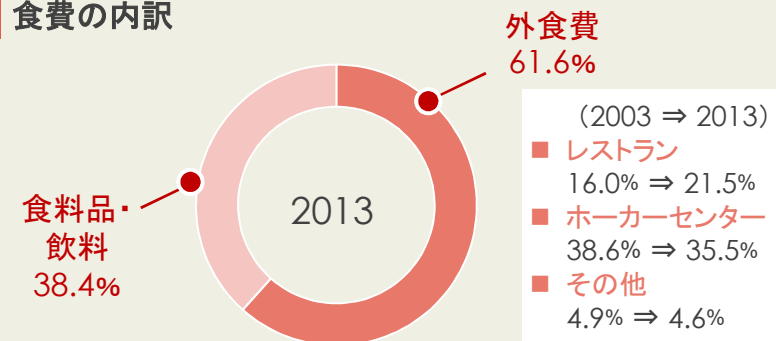
家計支出の推移(月額)



項目別の家計支出に占める割合(2013年)



食費の内訳



注: 家計支出額には帰属家賃は含まない。食費にはアルコールとタバコも含む。

ホーカーセンター(屋外の屋根付き屋台街)とは、1食約2.5~7.0SGD程度で済ませることができるフードコート。国民の約8割が暮らすHDB(公団住宅)にも併設されている。

出所: SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS「Household Expenditure Survey, 2012/13」、JETRO資料よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

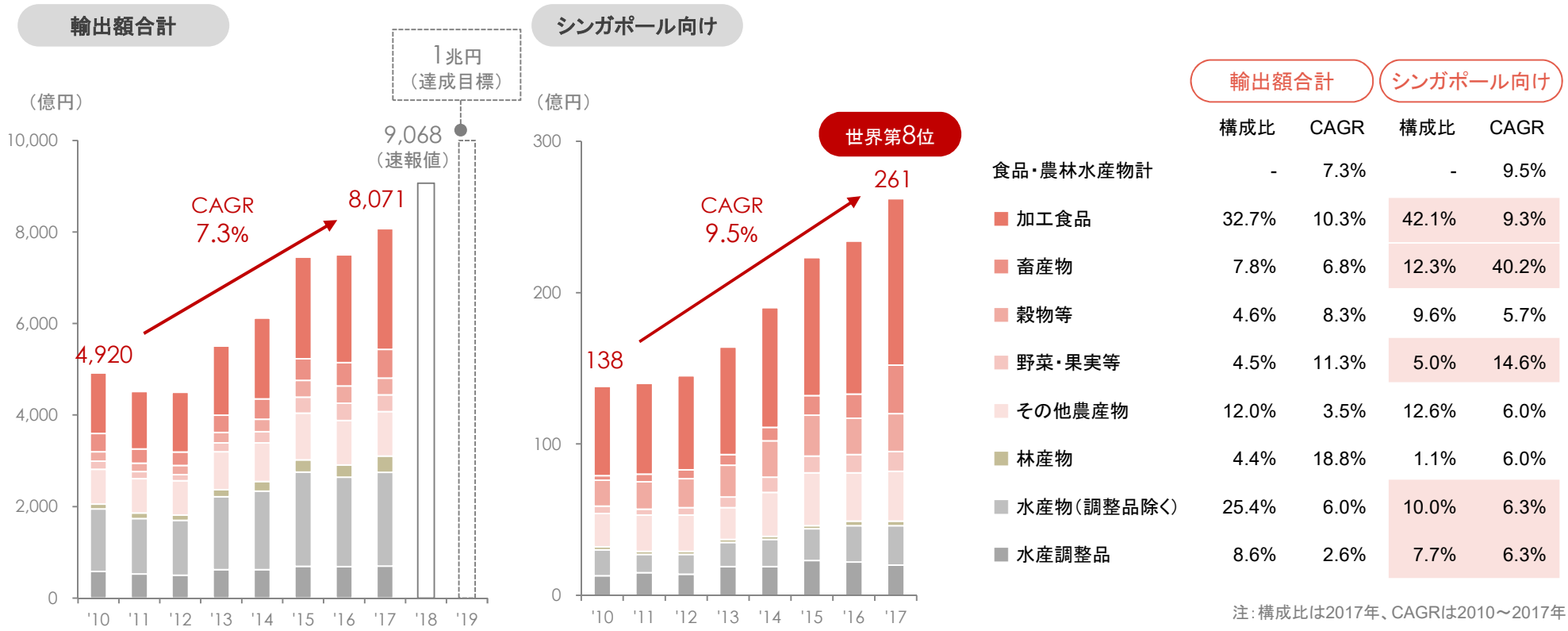
© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

シンガポールの食品業界に関するマクロ環境

日本からの農林水産物・食品の輸出動向

- 日本政府が2019年の農林水産物・食品の輸出額1兆円達成目標を掲げるなか、近年、日本の食品・農林水産物の輸出額は伸びている。
- シンガポール向けの輸出額も伸びており、2017年は前年より11.7%増加し261億円となった。シンガポール向けの輸出額は全体の3.2%を占め、世界第8位である。品目別では、加工食品が約4割、水産物・水産調整品が約2割を占める状況が続いている。近年は、牛肉等の畜産物、野菜・果実等の伸びが顕著である。

日本の食品・農林水産物輸出額推移



出所: 農林水産省「農林水産物・食品の輸出実績」よりYCG作成

シンガポールの食品業界に関するマクロ環境

JETROとRedMartの提携

- 日本貿易振興機構(JETRO)は海外の提携ECサイト内に「ジャパンモール」を開設する事業を開始。
- 第1弾として、2018年11月、シンガポールの大手ECサイトのレッドマート(RedMart)と連携し、同サイト内に日本の農水産品・食品専用プラットフォーム「ジャパン・ハイパー・フェスト(Japan Hyper Fest)」を開設した。
- 日本産ブランドの認知度向上を図るとともに、初めて輸出する企業にも海外販売しやすい仕組み、中小企業が輸出を安定的に行える仕組み作りに取り組んでいる。

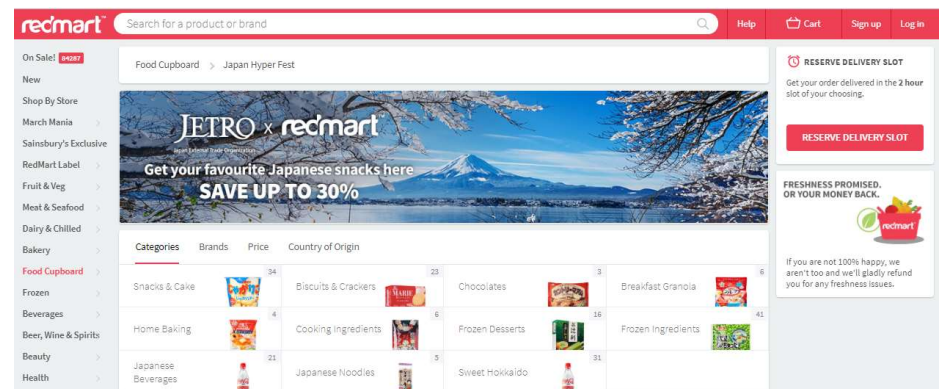
事業概要

主催	日本貿易振興機構(JETRO)
協力	RedMart. LIMITED (2011年に事業開始したシンガポールの食品・日用品専門ECサイト)
事業内容	RedMartのECサイト内に『ジャパン・ハイパー・フェスト』を設置し、日本商品を販売
販売期間	2018年11月頃から2019年3月頃までを予定 ※販売状況によっては追加発注や取扱品目拡大
取引条件	国内渡しの場合はRedMartによる商品買取り。 その他の場合は、RedMartと要相談。
対象品目	生鮮食品、菓子類、飲料(アルコール含む)、その他の加工食品
有望商品	<ul style="list-style-type: none"> ● 生鮮食品(青果物、水産物、畜産品) ● 加工食品(スイーツ類、麺類、フルーツビール、クラフトビール、調味料) ● 手頃な価格で、食べやすい商品、わかりやすい食品 ● ホームパーティー向けスイーツ・菓子・食品・手みやげ品 ● イベント(クリスマス、年末年始、旧正月など)を意識した食品 ● 健康、美容を意識した食品、キッズ、ベビー向け食品 ● 国内外の著名な賞を受賞した食品、有名な産地なもの

出所:JETRO資料、各種報道資料よりYCG作成

参加企業のメリット

- 日本の商品を集めた『ジャパン・ハイパー・フェスト』で販売することで、商品のブランディングや認知度の向上が期待できる
- RedMartが日本国内で商品を買取るため、委託販売が主流のシンガポール食品市場に低リスクで参入可能
- 商品を一括輸出することで輸送費や事務的なコストの低減を図り、シンガポールの消費者が受け入れやすい小売価格を実現
- RedMartと参加企業が直接の関係を持つため、販売結果や反響がフィードバックされ、今後の販路開拓をするうえで貴重な情報を取得可能



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

2. シンガポールの食品業界

- サマリ 食品業界におけるシンガポールの魅力
- サマリ 食品業界のトレンドと日系企業進出のポイント
- 食品流通構造
- 食品製造業
- 食品卸売業
- 食品小売業
- 外食サービス業
- 食品業界の生産性向上に向けた取組み
- 食品業界関連のスタートアップ



1. ASEANのエントリー国

- シンガポール自体はマーケット規模は小さいものの、日系企業にとってビジネス環境、消費者の所得水準の観点から、マーケットエントリーしやすい。
- シンガポールには既にASEAN諸国に進出・販路を持つ企業も多く、ASEAN展開を見据えて投資先・提携先を選ぶ際のメリットとなる。

2. 安定したビジネスインフラ

- 法制度、優遇税制が整備されている。
- 英語が共通語でありコミュニケーション上の障害が少なく、グローバル人材が活用可能である。
- 陸海空の物流網を有し、卸売・小売業、輸送・保管業といった食品業界には欠かせない産業も発達している。
- 産業の技術革新に国をあげて取り組んでおり、新しい取り組みが進みやすく、政府の支援も受けうる。

3. シンガポールをASEAN向けの商品開発・テスト販売の場に

- シンガポールは、多民族・多宗教国家であり、ASEAN諸国を中心に世界各国からの労働者、旅行者も多く訪れる。そのため、シンガポールに研究開発や販売・マーケティングの拠点を置き、商品開発・テスト販売することにより、様々なバックグラウンドを持つ消費者の嗜好を分析できる。
- 所得水準が高く日本品質の安全・安心な商品・サービスを求める高所得者層が存在する。

4. スタートアップ企業や研究機関との連携・投資

- シンガポールには、優秀な研究者を有する研究機関や、食品業界関連のスタートアップ企業が存在し、日系食品業界にとっても投資対象、共同研究・開発のパートナーとなり得る。



1. 食品製造業

- 事業拡大の手段としてM&Aや提携を行う地場食品企業にとって、日本企業の資金力・技術力は魅力。
- 日系企業のシンガポール進出にあたっては、生産拠点としてだけでなく、ASEAN展開に向けた販売、R&D、投資拠点としての進出も。
- 食品製造業の生産性向上に向け、テクノロジー導入を推進している。

2. 食品卸売業

- 日系食品卸企業による地場企業のM&A、提携が増加している。
- 日系企業にとって、販路や商流を有する地場卸企業との提携、買収、合併会社設立は市場参入をスピーディに行う手段となる。

3. 食品小売業

- 食品小売業は、スーパーマーケットを中心にモダントレードの規模が大きく、大手2社の占める割合が大きい。販路構築にあたっては商習慣の理解が不可欠。
- 日系企業の進出時には、「日本食品の品質とブランド力」「手頃な価格」「店舗立地」がキーワード。国内事業で培った強みを海外進出に活かす戦略立案も重要である。現地小売店の最新テクノロジーを導入した店舗からも示唆がある。

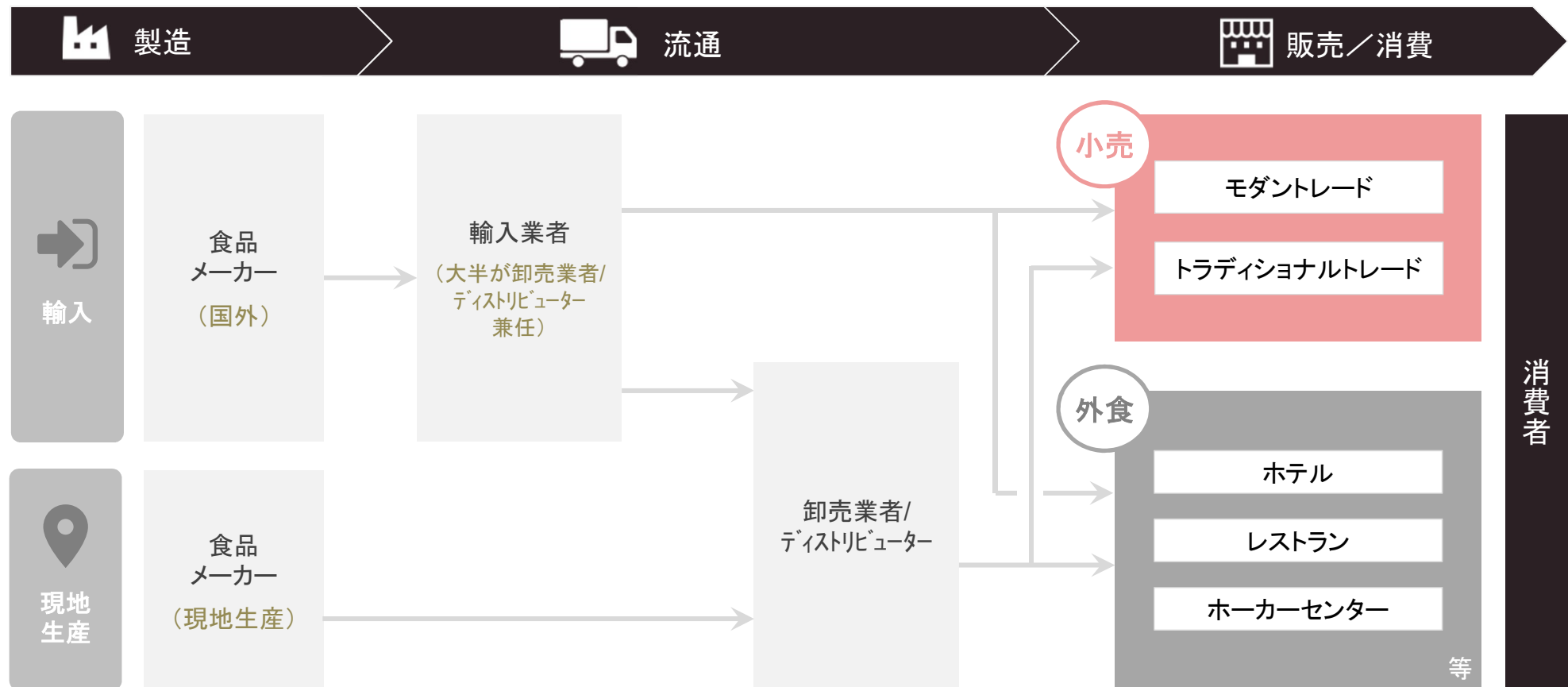
4. 外食サービス業

- 地場大手外食企業は多業態を展開して、海外ブランドのフランチャイズ展開、共同ブランドの運営などを行っている。日系企業進出形態の選択肢として、現地のパートナー選定(提携・フランチャイズ)も重要になる。
- 外食サービス業でも生産性向上に向け、テクノロジー導入を推進しており、日系企業にとっては進出の機会となり得る。
- オンラインフードサービスが急速に普及しており、飲食店に対する影響力が増している。

シンガポールの食品業界

食品流通構造

- シンガポールでは農業基盤や生産基盤が少ないことから、一部の農産物と加工食品を除いて食料の調達は輸入に依存している。
- 食品業界の一般的な流通構造はきわめてシンプルである。輸入品の場合、大半の輸入業者が卸売業者を兼務しており、小売店やホテル・レストラン等に直接卸しているケースが見られる。
- 現地小売店の商習慣は委託販売が中心で、賞味期限が迫ると返品されるため、輸入業者/卸売業者が返品リスクを負っている。また、プロモーション費や新商品の登録、取引口座開設の手数料等を要求されることが一般的である。



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B




食品製造業

シンガポールの食品業界



食品製造業: カテゴリー別食品メーカーの例

- 世界的食品メーカーをはじめとした世界各国の企業がASEAN展開の拠点をシンガポールに設けているが、生産拠点としてだけでなく、ASEAN展開に向けた販売、R&D、投資拠点としての進出もある。
- 業務拡大の手段としてM&Aや提携を行うケースは増えており、シンガポール企業とのシナジー最大化のために、M&Aや提携の目的や具体的なシナジー創出シナリオを事前に構築しておく必要がある。

食用油

	Wilmar International Ltd Golden Agri-Resources Ltd
	Fuji Oil (Singapore) Pte Ltd
	Indofood Agri Resources Ltd


製パン

	QAF Ltd BreadTalk Group Ltd
	Four Leaves Pte Ltd ADEKA (SINGAPORE) Pte Ltd
	PAUL SINGAPORE Pte Ltd

飲料

	Super Group Ltd YHS (Singapore) Pte Ltd
	Pokka Corporation (Singapore) Pte Ltd
	Nestle Singapore Pte Ltd




乳業・乳製品

	Fraser and Neave Ltd
	Yakult (Singapore) Pte Ltd
	Fonterra Brands(singapore) Pte Ltd



調味料・ソース

	Hai's Pte Ltd Sin Hwa Dee Foodstuff Industries Pte. Ltd
	KIKKOMAN (S) PTE LTD
	Nestle Singapore Pte Ltd



菓子

	Delfi Ltd
	T&C Manufacturing Co Pte Ltd Meiji Seika (Singapore) Pte. Ltd.
	Barry Callebaut Chocolate Asia Pacific Pte Ltd



水産加工品

	Thong Siek Food Industry Pte Ltd Chun Cheng Fishery
	Marine Harvest Singapore Pte Ltd

即席めん

	Tat Hui Foods Pte Ltd Fortune Food Manufacturing Pte Ltd
	Nissin Foods Singapore Pte Ltd

冷凍食品

	Tee Yih Jia Food Manufacturing Pte Ltd
	NH Foods Singapore Pte Ltd

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

シンガポールの食品業界

食品製造業：日系食品製造業のASEAN展開事例(1)

- POKKAブランドは、シンガポールで高いシェアを誇り、「アジアで最も影響力のあるブランド」の一つに選ばれるなど高く評価されている。
- 現地パートナーとのJVや提携を通じて、現地のビジネス環境を熟知し、適切な技術や技能、そして高いモチベーションを備えた人材を適所に配置することで、各市場の現地ニーズに応える商品を提供してきたことが背景にある。

ポッカサッポロフード&ビバレッジ(旧・ポッカコーポレーション)

商品例

シンガポール国内ブランドシェアNo.1
茶系飲料/ノンチルド果汁飲料



ポイント

- 現地の人材を積極的に雇用・育成し、現地に根差した事業運営を実践。
- 販売面では独自の直販体制を構築し、小売店、飲食店などの顧客の声に耳を傾け、現地の食のニーズに応える商品開発に取り組んできた。
- その結果、現地人の嗜好を徹底的に調査し開発した加糖タイプの緑茶「ジャスマングリーンティ」が最大のヒット商品となった。
- 現地の社会に根差した活動の一環として、現地の技術専門学校「ポリテクニク」と共同で新商品の研究開発・マーケティングに取り組み、現地特産果実を使った柑橘系ジュースなどの商品も発売。
- 日本市場で培ってきた「品質」「安心」「安全」はPOKKAブランドの強みとなっている。

ASEAN展開

- 1977年、シンガポールに現地法人ポッカコーポレーション・シンガポールを設立し飲料製造販売を開始。以来、ポッカコーポレーション・シンガポールを拠点に、シンガポールの他、中東、ヨーロッパ、アジア・オセアニアなど海外約60か国へ輸出販売を展開。
- 近年は、ASEAN域内において、地場企業との合弁会社設立やライセンス生産契約の締結を通じ製造体制を強化している。



シンガポール

1977年 POKKA CORPORATION
(SINGAPORE) 設立



マレーシア

1993年 地場企業Lam Soon Groupと
合併でPOKKA ACE設立・
竣工
2011年 英グラクソ・スミスクラインに
販売委託
2014年 POKKA (MALAYSIA) 設立・
竣工



ミャンマー

現地企業Kah Hock Pte. Ltd.によるPOKKA
ブランドライセンス生産契約
2017年3月 ライセンス先の工場にて商業生産
開始



インドネシア

2000年 現地総合卸DIMA社を通じPOKKA
ブランドの清涼飲料を販売
2015年3月 DIMA社との合弁会社PT.POKKA
DIMA INTERNATIONAL設立
2017年3月 工場竣工



出所：ポッカサッポロフード&ビバレッジWebサイト、報道記事よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

シンガポールの食品業界

食品製造業：日系食品製造業のASEAN展開事例(2)

- キッコーマンは、シンガポールをASEAN・アジアの巨大市場開拓の拠点と位置付けており、醤油製造・販売、デルモンテ加工食品の製造・販売、日本食品の卸業務を展開している。
- キッコーマン・シンガポールR&Dラボラトリーでは、シンガポール国立大学と共同で、各国の嗜好に合わせた商品開発等に取り組んでいる。

キッコーマン

商品例

しょうゆ



デルモンテ加工食品



ポイント

しょうゆの製造・販売

- キッコーマンの技術力により高温多湿な場所でも醤油醸造が可能。
- ASEANの多様な食文化との融合を目指した販売・マーケティング・商品開発に取り組んでいる。
- 「キッコーマン・シンガポールR&Dラボラトリー」ではシンガポール国立大学と共同で、各国の嗜好に合わせた商品開発や醤油を使ったレシピ開発を行い、テストマーケティングをおこなっている。

デルモンテ加工食品の製造・販売

- 1990年、米デルモンテ社からアジア・オセアニア地域(フィリピンなど一部の国除く)でのデルモンテ加工食品の商標使用権・販売権を取得。シンガポールに販売拠点デルモンテ・アジアを設立。
- 2005年、タイの地場企業2社と合併会社サイアム・デルモンテを設立し、新工場を竣工。生産・販売の一貫体制で、アジア・オセアニアでの事業展開を強化。

食品卸事業

- 「醤油の魅力を伝えることと日本の食文化の魅力を伝えることは、相乗効果を生み出す関係にある」とし、日本食材を中心とする卸売事業に進出。
- 2010年、子会社JFCシンガポールが、地場の食品卸売業者ヤマカワ・トレーディングを買収。ASEAN域内での卸売事業を本格展開。

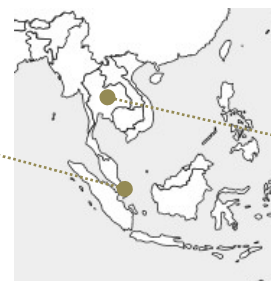
ASEAN展開

- 1983年に、東南アジア、オセアニアへの輸出を目的として「キッコーマン・シンガポール」を設立しシンガポールに進出。
- 現在は、シンガポールをASEAN・アジアの巨大市場開拓拠点と位置付け、販売会社、食品開発研究所、卸会社などを置き事業を展開している。



シンガポール

- 1983年 キッコーマン・シンガポール(製造会社)設立・竣工
- 1990年 デルモンテ・アジア(デルモンテ製品販売)設立
- 2001年 キッコーマン・トレーディング・アジア(販売会社)設立
- 2005年 キッコーマン・シンガポール R&D ラボラトリー(食品研究開発/シンガポール国立大学との共同研究)設立
- 2013年 キッコーマン・マーケティング&プランニング(市場調査など)設立
- 2010年 JFCシンガポール(しょうゆ・日本食品卸)設立



タイ

- 2005年 サイアム・デルモンテ設立・竣工(デルモンテ・アジア製品の製造会社/地場企業との合併)

出所：キッコーマンWebサイト、報道記事よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

シンガポールの食品業界

食品製造業：日系食品製造業のASEAN展開事例(3) 研究開発(R&D)

- 前述の日系食品製造業2社の事例からも、多様な食文化を持つASEAN市場を開拓するためには、各国の嗜好に合わせた商品開発が必要と考えられる。
- 多民族・多宗教国家であるシンガポールでの商品の研究開発(R&D)・テスト販売の実施により、様々なバックグラウンドを持つ消費者の嗜好分析が可能となる。
- シンガポール政府は、現行の2020年までの5カ年計画で、R&D、イノベーション(技術革新)と企業活動支援に過去最高となる190億SGDを支出する計画(RIE2020)を発表している。
- シンガポール国内のイノベーション活動促進に資する企業の誘致に力を入れており、優れた知見を持つ大学などとの共同研究も進んでいる。

キッコーマン・シンガポールR&Dラボラトリー

醸造・発酵技術

機能性食品に関する科学的知見

キッコーマン

シンガポール国立大学
(NUS)
科学部化学科
(Chemistry Department
of Science Faculty)

- 経済開発庁(EDB)から共同研究の提案を受け、2005年、シンガポール国立大学の科学部化学科に研究開発拠点を開設
- 両者の強みを活かし、アジアの伝統的な食品や素材をベースに、安全で高品質な食品の商品化に向けた研究・開発を行い、テストマーケティングをおこなっている

出所：キッコーマンWebサイト、報道記事よりYCG作成

キッコーマンのアジア・ASEAN向けカスタマイズ商品の一例



辛いてりやきソース

(東南アジア向け)

※シンガポール工場独自製品



漢方薬入り醤油

(アジア向け)

※キッコーマン・シンガポール
R&Dラボラトリー開発製品

食品製造業：日系食品製造業のASEAN展開事例(4) 現地企業との提携

- シンガポールを拠点として事業展開を加速させていく上で、他のASEAN諸国への販路確保が重要であると考えられる。
- また、現地で販路を持ち、現地の状況を熟知した企業をパートナーとして、合併による工場設立や委託生産を行うことによって、リスクや投資額を抑え、製販一体となった事業展開の実現が可能となる。

ポッカサッポロフード&ビバレッジ（旧・ポッカコーポレーション）



出所：両社Webサイト、報道記事よりYCG作成

キッコーマン



食品卸売業



シンガポールの食品業界

食品卸売業：日系食品卸企業によるシンガポール企業買収・提携動向

- 今後も成長が見込まれるシンガポールにおける事業拡大を推進するとともに、ASEAN地域の経営戦略の拠点として、現地での迅速な意思決定と管理体制の強化を図るため、日系食品卸企業によるシンガポール企業の買収、提携が増加している。

企業名	直近連結売上高	買収・提携					
		2010	2011	2015	2017	2018	2019
加藤産業	 1兆90億円						
カメイ	 4,477億円		Imei (Exim)				
キッコーマン	 4,306億円		Yamakawa Trading				
スターゼン	 3,401億円				 ※資本業務提携		
神明	 2,460億円					BTG-Shinmei Venture ※合併会社	
トーホー	 2,076億円					 	
ヨシムラ・フード・ホールディングス	 200億円				 JSTT FOOD PTE. LTD.	 	PACIFIC SORBY

出所：各社Webサイト、報道記事よりYCG作成

シンガポールの食品業界

(参考)独立系地場食品卸企業 (Kirei Japanese Food Supply Ltd)

- 買収・提携のパートナーとなる地場企業の選定にあたっては、相手企業の取扱商品や販路、商流等について十分な調査をし、事業シナジーの検討が必要となる。



Kirei Japanese Food Supply Pte. Ltd

住所 13 Jalan Kilang Singapore 159413

設立年 1980年

事業概要 日本食品全般の輸入卸

販売先 業務用:7割、小売用:3割
ホテル (Marina Bay Sands、Four Seasons等)、
レストラン、ケータリング (寿司、ラーメン、焼肉等)
スーパーマーケット、バー 等

事業展開地域 シンガポール、カンボジア、ベトナム、
マレーシア、スリランカ

物流設備 シンガポール中心地 (Bukit Merah) に
50,000平方フィートの倉庫を保有

- ・カーゴリフト:2台
- ・ローディングベイ:4台
- ・配送車両:8台

商流 指定輸出商社有

出所: Kirei Japanese Food Supply Webサイト、各種資料よりYCG作成

取扱食品例

乾物	冷凍食品	生鮮食品	飲料	その他
調味料・香辛料 	冷凍魚介類 	生鮮野菜 	ビール・日本酒 	食器類 
味噌・だし 	冷凍加工品 		焼酎・梅酒 	紙製品 
麺・米 	冷凍食品 	生鮮海産物 	果実酒・チューハイ 	
海苔・漬け物 	冷凍野菜 		ウイスキー・ワイン 	
茶葉 	冷凍デザート 		ノンアルコール飲料 	

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

シンガポールの食品業界

(参考)独立系地場食品卸企業 (Tanesei Trading Pte. Ltd.)

- 買収・提携のパートナーとなる地場企業の選定にあたっては、相手企業の取扱商品や販路、商流等について十分な調査をし、事業シナジーの検討が必要となる。



Tanesei Trading Pte. Ltd.

住所 8A Admiralty Street Food Xchange #01-23
Singapore 757437

設立年 2002年

従業員数 約50名

事業概要 日本食品全般の輸入卸
小売店(J-MART)運営
ラーメン店運営

販売先 日系・現地スーパー
(伊勢丹シンガポール、高島屋シンガポール、
明治屋シンガポール、FairPrice 他)
レストラン、ホテル

備考 日本名門酒会のシンガポール総代理店

出所: Tanesei Trading Webサイト、各種資料よりYCG作成

取扱食品例

酒類	菓子	冷蔵食品	冷凍食品	乾物
日本酒 	飴・グミ 	漬物・乳製品 	アイス 	調味料
	クッキー・チョコレート 	加工食品 	冷凍加工食品 	レトルト食品
梅酒 	煎餅・スナック菓子 	味噌・豆腐 		乾麺・インスタント麺
リキュール 	羊羹・ドライフルーツ 	ゼリー・飲料 		小麦粉・油

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B



食品小売業

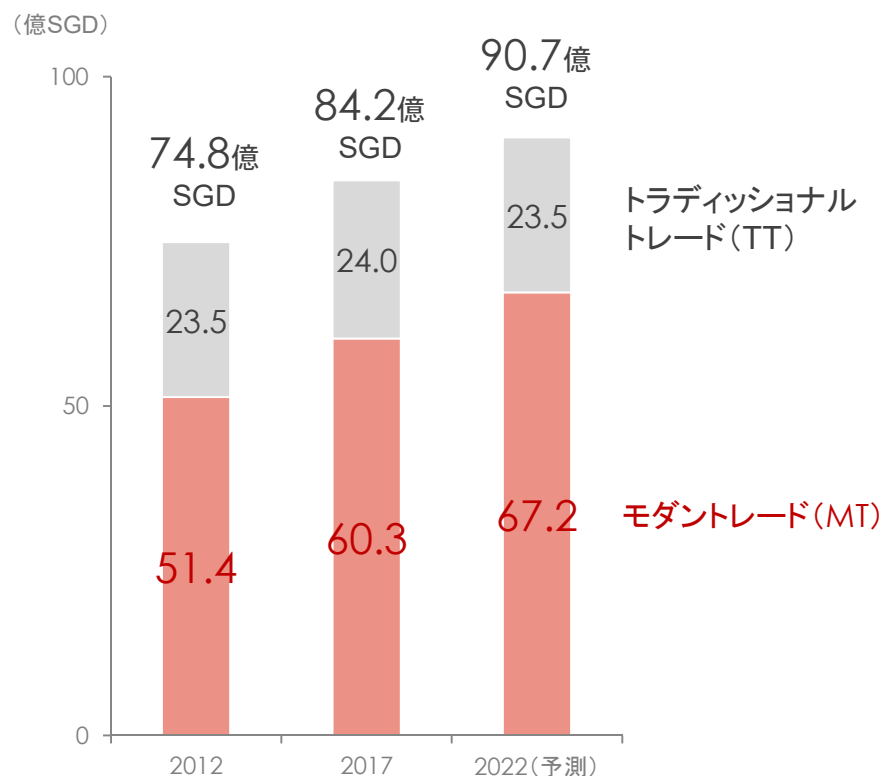


シンガポールの食品業界

食品小売業：市場規模

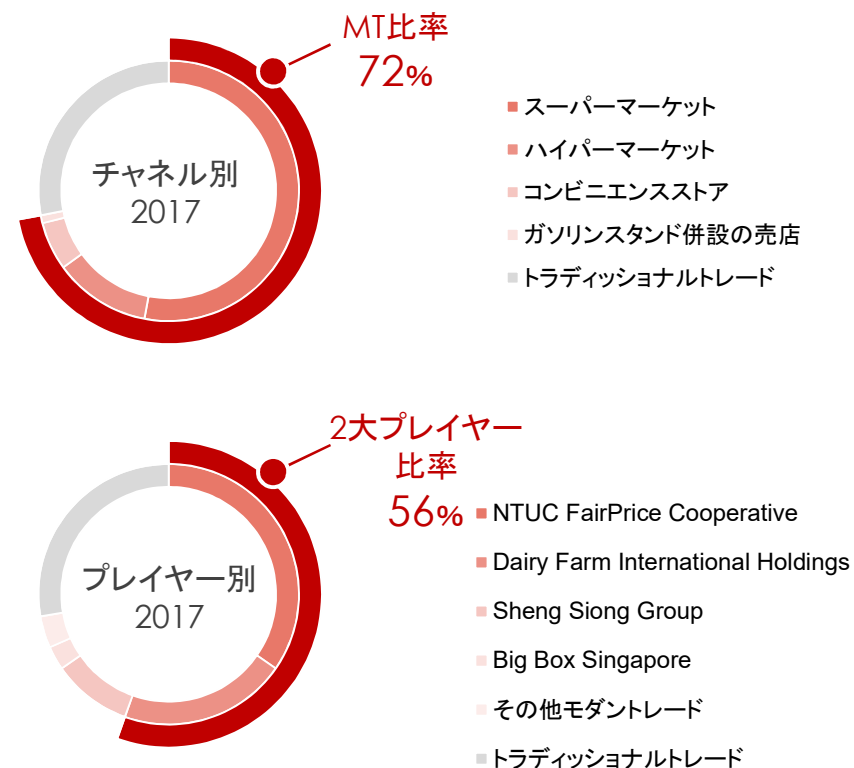
- 2017年の食品小売市場の規模は84.2億SGD(約6,800億円)であり、スーパーマーケットを中心としたモダントレード(MT)が市場の約7割を占めている。
- FairPrice等を展開するNTUC FairPrice Co-operative Pte Ltdと、Cold Storage等を展開するDairy Farm International Holdings Ltdの大手2社が市場の約6割を占め、寡占状態となっている。

食品小売市場の規模



出所: Euromonitor、DBSよりYCG作成

購買チャンネル・プレイヤー別シェア



出所: Euromonitor、DBSよりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

食品小売業：主要プレイヤーの動向

- 食品小売大手2社は、シンガポール全土で、複数のブランド・形態の店舗を展開し、幅広い客層のニーズに対応している。また、オリジナル商品の販売、オンラインスーパーの運営も行っている。
- 販売力の高さから強い交渉力を有しており、取引にあたっては各種フィーや販売実績に応じたリベートが要求されるなど取引条件が厳しい。

NTUC FairPrice Cooperative

NTUCはシンガポールの政府系生活協同組合で、シンガポール全土に多数の店舗を展開する食品小売最大手。

低所得層～中間所得層

- FairPrice (106店舗)
- FairPrice Shop (8店舗・小型店舗)
- FairPrice Xtra (7店舗・ハイパーマーケット)



上位中間所得層～高所得層

- FairPrice Finest (22店舗)

会員制スーパー

- Warehouse Club (1店舗)



コンビニ

- Cheers
- FairPrice Xpress (ガソリンスタンド併設)



Dairy Farm International Holdings

香港資本のDairy Farm International Holdingsが、シンガポールにおいて複数のブランドの店舗を展開しており、食品小売第2位。

低所得層～中間所得層客

- Giant supermarket (26店舗)
- Giant express (28店舗・小型店舗)
- Giant hypermarkets (8店舗・ハイパーマーケット)



中間所得層以上

- Cold Storage (45店舗)



上位中間所得層～高所得層

- Market Place (5店舗)
- Jasons (1店舗)



コンビニエンスストア

- 7-Eleven (コンビニ)



注：店舗数は2018年10月時点。ターゲット層については各種資料より推定
出所：各社WebサイトよりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

シンガポールの食品業界

食品小売業: 最新技術導入店舗の事例(1)

- 食品小売大手2社は、決済端末、買物アシスタントアプリ等の最新技術と新しいコンセプトを導入した店舗を開設し、顧客に対し利便性向上と新しい購買体験を提供している。

FairPrice (@シングポスト・センター店)

 10 Eunos Road 8, #B1-101 to 107 SingPost Centre, Singapore 408600

● Scan2Go システム



専用スキャナーを用いて購入商品を読み取りながら買物。最後に専用カウンターで支払い

● モバイルアプリ



在庫確認、プロモーション受取、売場ナビゲーション etc.

● VR体験



VRを使った新商品の体験
(写真は全てFairPriceのFacebookより)

● Click&Collectロッカー



オンラインで注文した商品を実店舗で受取可能

Cold Storage (@フュージョノポリス店)

 1 Fusionopolis Way, #B2-03 Fusionopolis, Singapore 138632

● セルフチェックシステム



顧客自身がモバイルウォレット、電子決済機関のQRコードを使って決済
(写真はCold Storageより)

● ミーティングスペース



近隣オフィス街のビジネスパーソンの利用を想定。プロジェクター、Wifi完備
(写真はCold Storageより)

● 商品自動判別機能付き計量機



商品を自動的に判別できる高解像度のカメラを搭載した量り売り用の計量機を設置
(写真はThe Business Timesより)

出所: 各社Webサイト、報道記事よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

シンガポールの食品業界

食品小売業:最新技術導入店舗の事例(2)

- オンライン買い物代行サービスを手掛けるシンガポールのスタートアップ企業honestbeeは、2018年10月に「NewGen Retail」をコンセプトに、初の実店舗「Habitat by honestbee」を開業。
- 店舗入場から精算まで専用アプリと連動させ、商品受け渡しに自動搬送ロボットを利用するなどの最新技術を導入している。



honestbee Pte Ltd

住所

#04-01B Delta House
2 Alexandra Road
Singapore 159919

共同設立者

Mr. Joel Sng, CEO
Mr. Isaac Tay, Head of Products
Mr. Jonathan Low

設立年

2014年12月 創業
2015年 7月 サービス開始

事業概要

オンライン買い物代行
コンシェルジュサービス

事業展開地域

シンガポール、香港、台湾、
インドネシア、タイ、マレーシア、
フィリピン、日本

備考

2017年5月に行われたWild Digital
Conferenceで東南アジア数千のスタートアップ企業の中から「スタートアップ・オブ・ザ・イヤー」を獲得

出所: honestbee Webサイト、報道記事よりYCG作成

Habitat by honestbee



34 Boon Leat Terrace, Singapore 119866

約6,000平方メートルの広大な敷地に、
世界中の食材を扱うスーパー、カフェ・レストラン、
イートインスペース、ラウンジなどを有する。



店舗入場



専用アプリ内に表示される
QRコード「Bee Pass」を店舗
入口の端末でスキャン

※専用アプリはクレジットカード
またはbeePayと連動

精算



自動チェックアウトポイントに
買物カート置き、端末に
「Bee Pass」をスキャン

OR



購入商品のバーコードをアプリ
の「Scan & Go」機能でスキャン

商品受取



ロボットコレクションポイントで
端末に「Bee Pass」をスキャン。
袋詰めされた商品を受取る

購入商品数
10点超

約5分後

購入商品数
10点以下

レジに並ぶ
必要が無く、
キャッシュレス
で買物完了

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

- シンガポールに進出し成功を収めている企業の事例から、進出のポイントは「日本食品の品質とブランド力」、「手頃な価格」、「店舗立地」にあると推察できる。
- 国内事業で培った自社の強みを海外展開にも活かすことも重要である。

Châteraisé 株式会社シャトレゼ

本社所在地 〒400-1593
山梨県甲府市下曾根町3440-1

代表者 代表取締役会長 齊藤 寛
代表取締役社長 古屋 勇治

創業 1954年12月20日

事業概要 洋菓子、和菓子、アイスクリーム、パン、
飲料の製造・販売およびFC店の全国展開

事業展開地域 日本、シンガポール、台湾、マレーシア、韓国、
UAE、香港、タイ、インドネシア、ベトナム

従業員数 単体 1,000名

売上高 単体 502億円
(2018年3月期)

出所：株式会社シャトレゼ Webサイト、報道記事よりYCG作成

シンガポール進出の背景・現状

少子高齢化、都心への人口流出により、郊外型店舗中心の当社にとって国内市場縮小

新たな成長の柱とするため、海外進出を検討
シンガポールでは、2015年4月初出店、現在25店舗に拡大

成功の要因

- **日本食品の品質とブランド力**
日本の自社工場で生産し冷凍した生菓子をシンガポールに輸送し、日本品質の安全で美味しい商品を店舗で提供
 - **手頃な価格**
地元住民でも気軽に買える手頃な価格設定
 - **店舗立地**
オフィスや観光客が多い中心部だけでなく、中心部から少し離れた地域や地元住民が多く集まるエリアにも出店
- 誰もが気軽に立寄れ、手頃な価格で日本品質の美味しい生菓子が買える洋菓子店として浸透

海外進出以前より当社が行ってきた努力が海外進出・成功の強みに

- ① 工場の自動化：生産コストを削減し、手頃な価格を実現。
- ② 安全な商品へのこだわり：新鮮な原材料を使用し、添加物等を極力使用せず安全な生菓子の製造方法を確立。高温多湿な気候の東南アジアで生菓子を販売する際に競合他社が追従できない強みに。

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

食品小売業：日系企業の成功事例(ドンドンキ)

- シンガポールに進出し成功を収めている企業の事例から、進出のポイントは「日本食品の品質とブランド力」、「手頃な価格」、「店舗立地」にあると推察できる。
- 店舗展開にあたっては、立地条件等から想定される顧客層やニーズに合わせた商品展開、店舗演出も重要となる。



株式会社パン・パシフィック・ インターナショナルホールディングス

本社所在地 〒153-0042
東京都目黒区青葉台2-19-10

代表取締役
社長 兼 CEO 大原 孝治

創業 1980年9月5日

事業概要 グループ会社株式保有によるグループ経営企画・管理、
子会社の管理業務受託、不動産管理等

事業展開地域 米国(カリフォルニア州・ハワイ州)、シンガポール、
タイ(2019年6月期予定)

従業員数 7,876名(連結)
(2018年6月30日現在)

売上高 9,415億円 うち海外673億円
(連結・2018年6月期)

出所：株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングスWebサイト、報道記事より
YCG作成

シンガポール進出の背景・現状

- 少子高齢化の進展による国内マーケット縮小を見据え、海外市場に進出
- シンガポールでは、2017年12月に「DON DON DONKI」1号店をオープン。想定を上回るスタートをきり、2019年1月時点ではシンガポール国内に3店舗を有する。

成功の要因

- 日本食品の品質とブランド力
日本産もしくは日本市場向けの商品を中心に、生鮮食品を始めとした食品、非食品を幅広く取扱う
- 手頃な価格
現地消費者にも受け入れられるリーズナブルな価格設定。豊富なアイテムの中から驚きの安さの商品を見つけ出す、宝探しのようなエンターテインメント性も。
- 店舗立地に合わせた店舗演出
 - 地下鉄直結の店舗では、人通りの多い可視性の高い場所に焼芋の販売ブースを設置し、購入者の行列ができることにより、さらに客を呼び、SNSで拡散。
 - 日本食に馴染みのない顧客層が多いエリアの店舗では、店内POPを利用した日本の食文化の紹介や、惣菜の販売強化、日系飲食店も入居するフードコートを設けるなど、日本の食文化を知ってもらうことをテーマにした店舗作り。

地下にある店舗、日本食に馴染みのない顧客が多いエリア等、不利に思える立地条件であっても、店舗立地に合わせた店舗演出によって、成功につなげることが可能

A waiter in a white shirt is holding two plates of food. The top plate contains a fresh salad with lettuce, cucumber, tomatoes, and onions. The bottom plate contains several pieces of bruschetta topped with tomato sauce and herbs. The background is a blurred restaurant interior with warm lighting.

外食サービス業

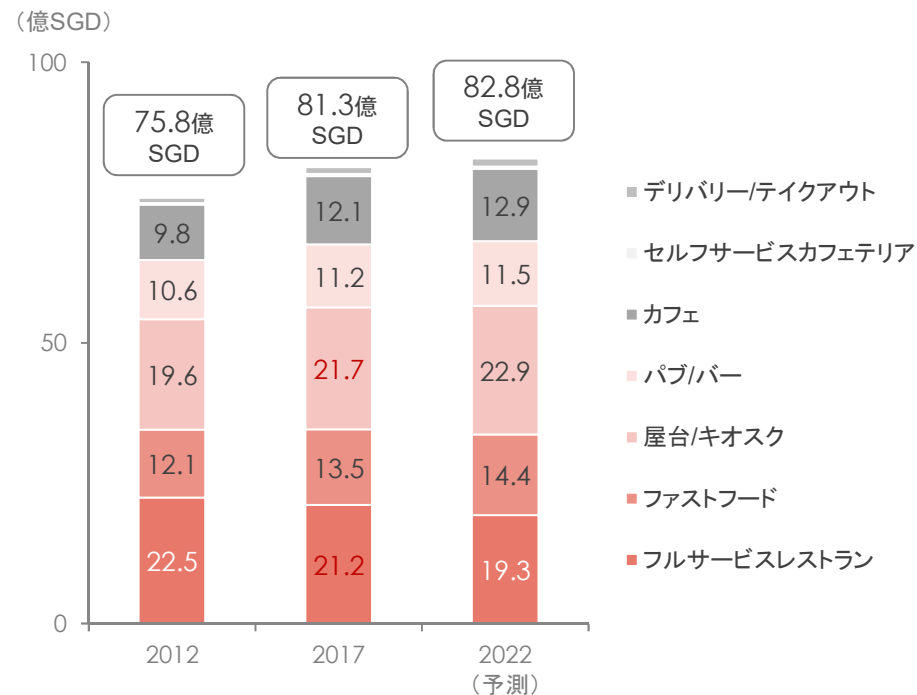


シンガポールの食品業界

外食サービス業:市場規模

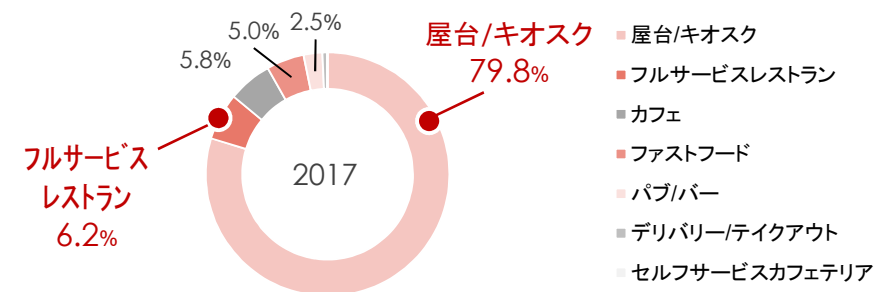
- シンガポールの外食サービス業は、小国ながら共働が多い労働環境と可処分所得の高さから発展してきた。2017年の外食サービス業の売上高は81.3億SGD（約6,600億円）であり、一人当たりの売上高は他のASEAN諸国に比べ高い水準となっている。
- 業態別にみると、店舗数はホーカーなどの屋台/キオスクが約8割を占めているが、売上高は屋台/キオスクが21.7億SGD(27%)、客単価の高いフルサービスレストランが21.2億円(26%)となっている。
- シンガポールの外食サービス業では、食材はほぼ輸入食材に頼っている。日本産食材を使用するのは客単価の高いレストラン等が想定されるが、近年、外食サービス業では労働力不足が課題となっており、調理のしやすい食材（一次加工食品）にもニーズがあると想定される。

業態別売上高



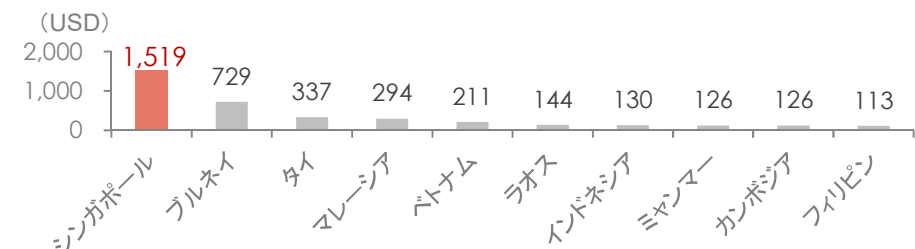
出所: EuromonitorよりYCG作成

業態別店舗数の割合



出所: EuromonitorよりYCG作成

1人当たり売上高(2015年)



出所: JETRO資料

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

シンガポールの食品業界

外食サービス業: 大手プレイヤーのブランド戦略

- 現地大手外食プレイヤーは、自社ブランドを多業態で展開する他、アジア他の有名ブランドの店舗展開も進めている。
- シンガポールでは日系企業単独での開業も可能ではあるが、進出時のオプションとして、現地のパートナー選定 (提携・フランチャイズ) も重要な要素の一つとなる。

企業名	直近売上高	主要ブランド
Bread Talk Group	6.00 億SGD	<p>ベーカリー カフェ</p> <p>フードコート</p> <p>日本料理</p> <p>中華料理</p>
Koufu	2.16 億SGD	<p>フードコート</p> <p>ベジタリアンフード</p> <p>カフェ ドリンク</p>
Kimly	1.92 億SGD	<p>フードコート</p> <p>現地料理</p> <p>シーフード料理</p> <p>中華料理</p>
Neo Group	1.78 億SGD	<p>ケータリング</p> <p>現地料理</p> <p>日本料理</p>

下記の印は、他社(海外)ブランドまたは他社(海外)との共同ブランドを表す。

●: 日本 ●: 中国 ●: 台湾 ●: 香港 ●: 米国 ●: カナダ ●: マレーシア

注: ブランドは抜粋。

出所: 各社Webサイト、報道記事よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

シンガポールの食品業界

外食サービス業: 大手プレイヤーのブランド戦略(続き)

企業名	直近売上高	主要ブランド	下記の印は、他社(海外)ブランドまたは他社(海外)との共同ブランドを表す。 ●: 日本 ●: 中国 ●: 台湾 ●: 香港 ●: 米国 ●: カナダ ●: マレーシア
Select Group	1.71 億SGD	中華料理  peach garden アジア料理  letkythai  phostreet ファストフード  Texas ハラルフード  Kaki MAKAN ケータリング  STAMFORD  Select	
JUMBO Group	1.45 億SGD	地元料理  JUMBO SEAFOOD  J Cafe 中華料理  翠華  TSUI WAH ケータリング  JUMBO CATERING	
Paradise Group Holdings	1.44 億SGD	中華料理  TASTE PARADISE  潮樂軒  SEAFOOD PARADISE アジア料理  ParaThai ケータリング  one PARADISE	
ABR Holdings	1.18 億SGD	西洋料理  SWENSEN'S  Earle カフェ・ベーカリー・デザート  SEASON  yogen früz 軽食  Chilli Padi	
Sakae Holdings	0.86 億SGD	日本料理  SAKAE SUSHI  HEI SUSHI  SAKAE TEPPANYAK  SAKAI SENJYU カフェ・デザート  CrePes & Cream ケータリング  NOUVELLE	

注: ブランドは抜粋。

出所: 各社Webサイト、報道記事よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

シンガポールの食品業界

外食サービス業: 大手プレイヤーのブランド戦略(続き)

企業名	直近売上高	主要ブランド
		<p>下記の印は、他社(海外)ブランドまたは他社(海外)との共同ブランドを表す。</p> <p>●: 日本 ●: 中国 ●: 台湾 ●: 香港 ●: 米国 ●: カナダ ●: マレーシア</p>
TungLok Restaurants 2000	0.85 億SGD	<p>中華料理</p> <p>老北京 LAO BEIJING</p> <p>同樂義和 TUNGLOK XIHE PEKING DUCK</p> <p>欣葉 SHIN YEH</p> <p>西洋料理</p> <p>DANCING CRAB</p> <p>同樂 TONG LE PRIVATE DINING</p> <p>ベジタリアン料理</p> <p>靈芝 Ling Zhi Vegetarian</p> <p>カフェ デザート</p> <p>SlappyCakes</p> <p>同樂小聚 TUNGLOK TEAHOUSE</p>
Old Chang Kee	0.85 億SGD	<p>地元料理</p> <p>老曾記 Old Chang Kee since 1956</p> <p>包含 Bun Times</p> <p>Take 5! Take 5. take 5! easy!</p> <p>アジア料理</p> <p>CurryTimes 時咖光輝</p> <p>ファストフード</p> <p>Dip n Go Old Chang Kee</p> <p>カフェ</p> <p>mushroom CAFE IN THE PARK</p>
Japan Foods Holding	0.68 億SGD	<p>日本料理</p> <p>味千拉麵 RAJISEN</p> <p>麵屋武蔵 MENYA MUSASHI</p> <p>家族亭 家族亭</p> <p>大阪王将 OSAKA OHSHO</p> <p>秋光</p> <p>アジア料理</p> <p>新嘉坡 NEW MANLEE</p> <p>Curry iz Drink</p> <p>カフェ</p> <p>FRUIT & TREATS PARADISE</p> <p>DBC Dutch Baby Cafe</p>
Crystal Jade Culinary Concepts Holdings	—	<p>中華料理</p> <p>CRYSTAL JADE PALACE 翡翠皇宮</p> <p>CRYSTAL JADE GOLDEN PALACE 翡翠金閣</p> <p>CRYSTAL JADE KITCHEN 翡翠小厨</p> <p>CRYSTAL JADE JIANG NAN 翡翠江南</p> <p>DIM SUM INC by CRYSTAL JADE</p> <p>ベーカリー</p> <p>翡翠麦包</p>
Creative Eateries	—	<p>中華料理</p> <p>吃在台北 HAT WE CATER</p> <p>TYPHOON CAFE 胡</p> <p>日本料理</p> <p>すき屋 SUKI-YA</p> <p>但馬屋 Tajimaya</p> <p>焼丼 FLYING DON</p> <p>アジア料理</p> <p>SiamKitchen BANGKOK JAM</p> <p>西洋料理</p> <p>FREMANTLE SEAFOOD MARKET</p> <p>hot stones hot since 1993</p> <p>ケータリング</p> <p>creativeEATERIES CATERING</p> <p>Shiocki Kitchen Catering</p>

注: ブランドは抜粋。

出所: 各社Webサイト、報道記事よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

シンガポールの食品業界

外食サービス業：日系企業の進出事例

- 日系外食サービス業のシンガポールへの進出形態は、独資、合弁、フランチャイズ契約が考えられるが、多店舗展開するにあたっては、現地のパートナー選定（提携・フランチャイズ）も重要になる。
- 人材確保、店舗展開といったオペレーションの問題を解決するためには、経営方針を理解し信頼関係を築くことのできる、現地の有力なパートナーを見出すことが重要である。

味千ラーメン(重光産業㈱)

進出形態・パートナー

Japan Foods Holding Ltdがフランチャイズ権を獲得し、直営展開



シンガポール国内店舗数

19店舗（2019年2月現在）

ポイント

- 初めての海外進出先の台湾では、FC契約を交わした現地の運営企業が、同社の経営方針に沿わないメニューのアレンジなどを行ったため撤退した。この失敗から、現地パートナー選びが重要と考え、パートナー企業に味千ラーメンの特徴を良く理解してもらい信頼関係を築き、対話しながらメニュー開発や出店候補地を決める。
- シンガポールでは、ラーメンの塩気を抑え、チリソースなど辛味を加え、トッピングを豪華に見せることでうまくローカライズさせ定着した。
- フランチャイズ運営会社は、人材確保が困難な状況の中で収益拡大を追及するため、タブレット端末でのセルフオーダーシステムを導入。また、セントラルキッチン の拡充、人材配置の適正化を強化し、生産性向上を図っている。

ペッパーランチ(㈱ペッパーフードサービス)

進出形態・パートナー

Suntory F&B International (Asia-Pacific) Pte Ltdがフランチャイズ権を獲得し、直営展開



シンガポール国内店舗数

42店舗（2019年2月現在）

ポイント

- ローカルにも受け入れられる低価格帯（700円程度）のステーキレストラン。さらにカジュアルでより低価格（440~450円程度）帯の新業態、ペッパーランチ・エクスプレスもフードコート中心に展開。
- メニューの大半は日本と同じであるが、チキン、ポーク、ハラール限定食材を使用するメニューも展開。現地メニューは現地開発本部承認が必要。
- 現地では1人利用よりもファミリーやカップルでの利用が多い。若い人が入りやすいカフェのようなデザインの店舗に。
- 業務オペレーションは極めて簡素・スピーディーであり、ある程度の期間、研修を行えば、簡単に技術移転がしやすい業態。
- サントリーの持つ知名度、信用度、資金力等が現地での店舗展開に役立った。

出所：各社Webサイト、報道記事よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

外食サービス業：日系企業の進出事例

やよい軒(株)プレナス

進出形態・パートナー

タイ大手外食企業のMK RESTAURANTと
合併会社PLENUS & MK PTE. LTDを設立し、
やよい軒他、両社のブランドを直営展開



シンガポール国内店舗数

8店舗（2019年2月現在）

ポイント

- タイ大手外食企業MK RESTAURANT社をパートナーとすることで、両社がこれまで培ってきたノウハウを最大限に活かし、両社が展開するブランドを展開。
- 「カジュアルな日常食としての和食」をテーマに価格帯（客単価1,000円程度）を設定。日本のやよい軒で提供している定食に加え、独自のアラカルトやサイドメニュー、デザートなどを含めた約100種類のメニューを提供。メニュー数は日本の約2倍。また、出店場所に合わせた店舗コンセプトで日本人・ローカルを問わず集客。
- 店舗拡張に備え、フロアマネージャーを任せられるローカル人材育成に注力。
- 人材確保が課題であり、業務効率化を図るため、セルフオーダーシステムを導入。
- 100%出資子会社Plenus Globalを設立し、アジア・オセアニア地域でFC展開するうえでの、FC本部機能を担う。現地事業に精通しているパートナー企業を開拓し、FC方式でプレナスブランドを海外に広めることを目指す。

三宝亭(株)三宝

進出形態・パートナー

シンガポールの外食大手Bread Talkと
合併会社Ramen Playを設立



シンガポール国内店舗数

創(RamenPlay):5店舗 / 三宝亭シンガポール:2店舗（2018年7月現在）

ポイント

- 海外進出を考え、すでにアジアの複数国に進出しているBread Talkと企業文化で共鳴し、合併会社を設立。Ramen Play(現在は「創」にリニューアル)を展開。
- 店舗展開にはBread Talk社の戦略が強く反映され、現地の好みに合わせたメニューが多く、三宝亭が目指す味とは隔たりがあった。
- 新たな手を打つため、既存ブランドの運営はBread Talk側に任せ、三宝側が全面的に業態開発や店舗運営を担う事を条件に、海外展開向けのブランド「三宝亭シンガポール」を開発し、上位ブランドとして合併事業に組み込んだ。

出所：各社Webサイト、報道記事よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

シンガポールの食品業界

外食サービス業: フードデリバリーサービスの普及

- 共働きが多く、交通インフラやインターネットが整備されているシンガポールでは、自宅や会社に料理を届けてくれるフードデリバリーが急速に普及しており、今後も発展が見込まれる。
- オンラインのフードデリバリーサービス企業では、店舗型の飲食店からの配送のみならず、宅配向け専用のセントラル・キッチンを設けるなど事業を拡大していることから、宅配サービスに対応できない店舗型の飲食店に対する影響は強まる傾向にあると考えられる。

	 デリバラー (Deliveroo)	 フード・パンダ (FoodPanda)	 GrabFood (Grabfood)
会社概要	2013年: 英国にて創業 2015年: シンガポールにてサービス開始	2012年: シンガポールにてサービス開始 2013年: 独・ロケットインターネットの傘下 2016年: ロケットインターネット傘下のデリバリー・ヒーローと合併	2018年: 配車アプリの開発・運営会社Grabが、シンガポールにてサービス開始
注文/ 決済方法	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px;">注文</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px;">決済</div> </div> ウェブサイト アプリ	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px;">注文</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px;">決済</div> </div> ウェブサイト アプリ	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px;">注文</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px;">決済</div> </div> アプリ
最低注文金額	12SGD ※一部地域では最低注文金額を撤廃	提携レストランによる	無
配達手数料	3SGD ※配達手数料定額サービス(月額10.9SGD)も導入	提携レストランによる	3SGD
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017年、宅配専用のセントラル・キッチン「Deliveroo Edition」を開設し、提携飲食店に提供。同施設の利用により、従来の宅配エリア外へもデリバリーが可能に ● 2018年4月に開設された「Deliveroo Edition2」では、オンラインで注文後、自分で料理を受取に行く“Click and Collet”サービスも開始。また、施設内のイートインスペースでの飲食も可能に 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018年3月、イートインスペースを持つセントラルキッチン「Favourites by Foodpanda」を開設し、提携レストランの新規顧客獲得に寄与。企業の実証実験の場としても活用 ● 今後もセントラルキッチンを展開予定。利用者の利便性向上のため、アプリにセルフコレクションの選択肢も追加予定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 4日前までに予約注文も可能 ● 注文毎にGrabのロイヤルティプログラム「Grabリワード」のポイント付与

出所: 各社Webサイト、報道記事よりYCG作成

食品業界の生産性向上に向けた取組み

食品業界の生産性向上に向けた取組み

- 外国人労働者抑制、人口高齢化による労働力減少の中でも生産性向上を目指すため、政府による取組・支援が、食品業界においても行われている。
- 高い技術力を持つ日系企業にとって、現地企業への技術導入、現地企業と共同での技術開発等による進出機会にも繋がる。

産業変革マップ(Industry Transformation Map)

- 主要23業種を対象に、テクノロジーの導入を推進することで、
(1)生産性の向上、(2)イノベーションの創出、(3)国際化の推進、(4)雇用の創出、を目指す。

食品製造業

技術革新のエコシステム
(複数の企業・団体が共存共栄する仕組み)確立

国内食品メーカーの国際競争力強化
およびグローバル化

自動化とロボティクスによる生産性向上

雇用創出の促進
労働者の技能強化

2020年までに、
年4.5%の成長率を目指す

飲食サービス業

調理済み食品の活用
食品自動販売機の活用

国内ブランドの国際競争力強化
およびグローバル化

自動化による生産性向上
(自動食洗機、セントラルキッチン、デジタル注文・決済システム導入等)

雇用創出の促進
労働者の技能強化

2020年までに
年2%の成長率を目指す

出所: Enterprise Singapore、Ministry of Trade and Industry Singapore、各種報道資料よりYCG作成

食品業界の生産性向上に向けた取組み事例－食品製造業

- 食品製造業の産業変革マップ(ITM)の柱の一つである食品製造業技術革新のエコシステム確立へ向けた取組みとして、食品高圧加工の共有施設や集合型工場が稼働開始しており、食品メーカーによって商業生産・試験生産に使用されている。
- また食品メーカー独自の工場でも生産設備の自動化の取組みが進められている。例えば、フィッシュボールで有名なThong Siek Food Industryでは製粉からパッケージまで完全自動化している。

食品高圧加工の共有施設

- 物流ソリューション企業のウエアハウス・ロジスティクス・ネット・アジア(WLNA)とシンガポール・ポリテクニク(国立技術高等専門学校)の食品革新・資源センターが共同で、食品高圧加工の共有施設を開設。
- 食品を高圧加工することにより、熱処理や化学物質の添加をせずに賞味期限を伸ばすことができ、シンガポールの食品業界は輸出で有利になる。
- 2018年2月運用開始。2018年4月時点で5社が商業生産、約60社が試験生産に使用。さらに20社以上が利用を検討。



食品高圧設備のイメージ

食品メーカー向けの集合型工場「JTCフード・ハブ@セノコ」

- シンガポール政府系の工業団地運営機関JTCコーポレーションは、シンガポール北部ウッドランズ・イースト工業団地に中小規模の食品メーカー向けの集合型工場「JTCフード・ハブ@セノコ」を開設。
- 7階建てのユニット式工場50戸で構成される集合型工場で、1ユニット当たりの面積は平均1,130平方メートル。
- 入居する企業は冷蔵・冷凍室、物流施設、食品高圧加工施設などを共有し、低コストで食品を生産できる。入居する地場企業によれば、省スペース化のほか、オペレーションの再設計と自動化設備への投資により、労働生産性がこれまでより約20%向上したという。



JTCフード・ハブ@セノコ外観

出所: WLNA社、JTC Corporation Webサイト、JETRO、各種報道資料よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

- 人手不足が叫ばれる外食サービス業では、生産性向上・課題解決のソリューションとして、ロボットや自動化技術を導入したビジネスモデルの構築が試みられている。



Tung Lok Restaurants 2000 Ltd

住所 26 Tai Seng Street #02-01 Singapore 534057

President & CEO Mr. Andrew Tjioe Ka Men

設立年 1980年

事業概要 レストラン、ケータリング事業

事業展開地域 シンガポール、インドネシア、日本、中国、ベトナム

備考 SGX-SESDAQ上場企業

出所: Tung Lok Restaurants 2000 Ltd Webサイト、各種報道資料よりYCG作成

AIC (人工知能搭載のクッキングマシーン)

- シンガポールの外食大手TungLokは、2013年、自社のセントラルキッチンに人工知能を搭載したクッキングマシーンを導入。
- 従来の3倍のスピードで料理を提供できるようになるなど生産性向上に寄与。また、電力消費の節約も可能に。



食品業界の生産性向上に向けた取組み事例ー外食サービス業(2)



Kurve Automation Pte Ltd

住所 32 Ang Mo Kio Industrial Park 2
#05-11 Sing Industrial Complex Singapore 569510

**創業者
兼 CEO** Mr. Hui Wing Feh

設立年 2015年

事業概要 主に食品関連の中小企業向けに、
ロボット・自動化技術ソリューションを提供

得意分野・技術 食品製造、調合、ピッキング、パッキング

導入実績 ヌードルやビーフン等の食品製造工場での自動化装置

備考 シンガポール生産性規格革新庁 (SPRING SINGAPORE) から
補助金を受け、中小企業とのプロジェクトを行っている。

出所: Kurve Automation Webサイト、各種報道資料、
NTTデータ経営研究所「海外システムインテグレータ実態調査 報告書」よりYCG作成

AUSCA (卵料理ロボット)

- 2017年11月、M Social Singaporeは世界のホテルで初めて卵料理を提供するロボット(AUSCA)を導入。現在は5つの系列ホテルにも展開。
- 開発を手掛けたのはシンガポールの地場企業Kurve Automation。3Dビジョンシステムや計量モジュール、温度プローブといった機能を駆使し、目玉焼きやオムレツを調理する。
- 比較的単純な調理作業を省人化することにより、従業員はより付加価値の高い業務を担当でき、生産性向上に繋がる。



Sunny Side
(開発を手掛けた Kurve Automation※ のHP動画より)

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B



TabSquare Pte Ltd

住所

2 Kallang Ave
#06-17, CT Hub Singapore, 339407

共同代表者

Anshul Gupta, Chirag Tejuja, Sankaran Sreeraman

設立年

2012年5月

事業概要

飲食店向けにセルフオーダーシステムなどの
ソリューションサービスを提供

導入実績

フルサービスレストラン・カフェ等の
外食サービス業300社以上がTabSquareのシステムを導入

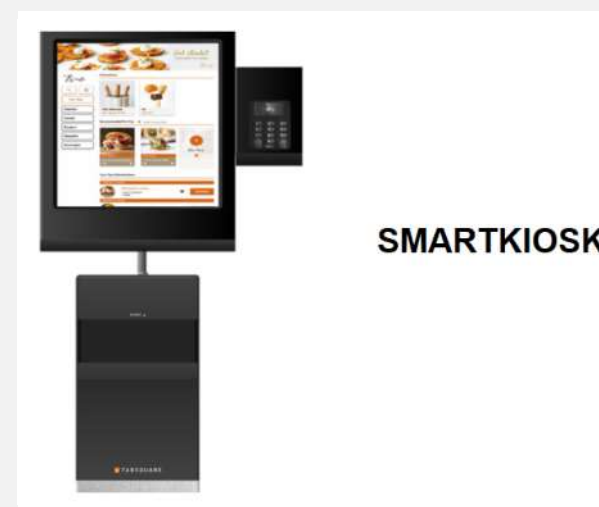
備考

2018年10月、
カカコムが戦略出資し持ち分法適用会社に

出所: TabSquare Webサイト、株式会社カカコムWebサイト、各種報道資料よりYCG作成

SMARTKIOSK (飲食店向けセルフオーダー・決済システム)

- レストラン向けセルフオーダーシステムを手掛けるTabSquareが開発。
- 注文・決済が可能なキオスク端末で、多言語対応。人工知能(AI)搭載により、顔認証などのユーザー識別機能を用い、個人の嗜好に合わせたメニュー提案も可能。
- 人手不足・人件費対策・観光客への多言語対応等、飲食店が抱える悩みを解決するソリューションとしてし、現在、約6,000端末が導入されている。



(TabSquareのHPより)

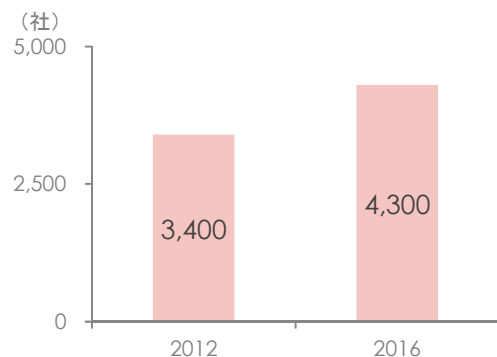
食品業界関連のスタートアップ

シンガポールの食品業界

シンガポールのスタートアップの現状

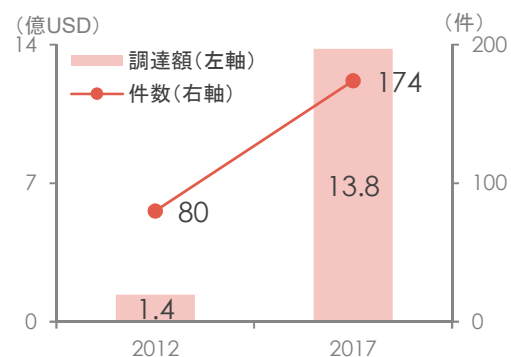
- シンガポールでは近年、政府が主導する形で起業を支えるエコシステムの整備が急速に進んでおり、多くのハイテク系スタートアップがシンガポールを拠点に起業している。

ハイテク系スタートアップ数



出所: Enterprise Singapore資料よりYCG作成

ベンチャー向け投資額・件数



出所: Enterprise Singapore資料よりYCG作成

シンガポールのスタートアップ・エコシステム

- スタートアップの拡大を支援する
インキュベーター/アクセラレータ

100 社



- イノベーションと技術の機械を求める
コーポレートインキュベーター/ベンチャー

30 社



- シンガポールに拠点を置く
VC投資会社

150 社



世界のエコシステムランキング

順位	都市名	スタートアップの業績	資金調達 のし易さ	市場参入 のし易さ	人材	スタートアップ の経験
1位	シリコンバレー	1位	1位	1位	2位	1位
2位	ニューヨーク	3位	2位	3位	7位	4位
3位	ロンドン	4位	4位	2位	10位	5位
⋮						
12位	シンガポール	16位	16位	11位	1位	20位

出所: Startup Genome「Global Startup Ecosystem Reports 2017」よりYCG作成

出所: Enterprise Singapore資料よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

- シンガポール政府は、スタートアップとスタートアップを支えるアクセラレーター、インキュベーター、投資家を支援するスキームを整備しており、STARTUP SGのブランドの下に集約している。

シンガポール政府のスタートアップ向け支援スキーム



Startup SG Founder

- 初めて起業する者への支援
 - メンターシップ
 - 企業家が調達した資金1SGD当たり3SGDを助成

Startup SG Tech

- 新規技術の商業化支援
 - 概念実証(POC)への助成【最大25万SGD】
 - 事業化検証(POV)への助成【最大50万SGD】

Startup SG Equity

- 初めて起業する者への支援
 - ディープテックへの共同投資【最大400万SGD】
 - 上記以外のハイテク企業への共同投資【最大200万SGD】

Startup SG Accelerator

- 初めて起業する者への支援
 - 育成プログラムの実施コストや、メンターの採用、運営資金の一部補助

Startup SG Talent

- 初めて起業する者への支援
 - EntrePass(外国人起業家・投資家向け就労パス)、T-UP(中小企業向けR&D支援)、STP(中小企業人材プログラム)

Startup SG Infrastructure

- 初めて起業する者への支援
 - LaunchPad @ one-north (スタートアップ、企業を支援するインキュベーター、ベンチャーキャピタルなどを対象にスペースを提供)

Startup SG Investor

- 初めて起業する者への支援
 - Angel Investors Tax Deduction (AITD)
 - Section 13H Incentive(S13H)、Fund Management Incentive(FMI)

Startup SG Loan

- 初めて起業する者への支援
 - SME Micro Loans(10人以下の中小企業向け、最大10万SGD)
 - SME Venture Loan(革新的な高成長企業向け、最大500万SGD)

出所: STARTUPSG NETWORK Webサイト、JETRO「2017年度日本発知的財産活用ビジネス化支援事業エコシステム調査～シンガポール編～」よりYCG作成

シンガポールの食品業界

シンガポールの食品業界関連スタートアップの例

- 食品関連分野でも、食品科学やテクノロジーを活用して課題解決のソリューションを提供するスタートアップが生まれている。
- スタートアップ企業は技術開発・設備投資の資金やパートナーを求めており、有望なスタートアップを見出し協業することは、日本企業にとっても新しいビジネスチャンスとなり得る。

ALCHEMY FOODTECH



低GI食品技術

- 同社が開発した5ibrePlusと5ibreGrainは、白米など血糖値が上がりやすい炭水化物を含む食品と混ぜ合わせるとGI(グリセミック指数)値を下げる効果がある。
- 味や食感を損なわずにGI値の低い食品を作ることが可能。糖尿病を予防・管理する食品開発に寄与すると注目を集める。
- 現在、20社以上の地場・外資系食品メーカーと協業で、低GI商品の開発に取り組んでいる。

(例) Gardenia (製パン)、Tan Seng Kee Food (製麺)、Han's (製菓)
Lim Kee Food Manufacturing (中華風おこわ・中華まん)、

Infinium Robotics



配膳サービスドローン、倉庫内ドローン

- ドローンビジネスの先駆者の企業。ドローン技術により、生産性の向上を可能にするソリューションを提供。
- 「インフィニウムサーブ (Infinium Serve)」: レストラン等で展開している自立型スマーサービングドローン。ダイニングエリアにおける反復的なサービングを担い、効率化。
- 「インフィニウムスキャン (Infinium Scan)」: 倉庫の在庫管理と棚卸のための完全自立型ドローン。生産性を最大化しつつ、人員不足の問題を解決。

Life3 Biotech



プラントベース(植物性)ミート

- 同社は、シンガポール国立大学(NUS)発のスタートアップ企業で、プラントベース(植物性)ミートを開発。
- 本物の肉のようにスライスすることが可能で調理にも活用でき、小麦グルテンなどから作るモックミートとは違いグルテンフリー。
- 食品メーカーや介護施設等に料理を提供するケータリング業者などから関心を集めている。
- プラントベースミートは、畜産の規模が減少し、環境問題の解決にもつながると注目を集めている。

Eatsy Technologies



レストラン事前オーダー・決済アプリ

- テクノロジーによって、多くの中小企業が直面する課題を解決。
- Eatsyが提供するアプリを利用すると、提携レストラン・カフェのメニューを事前に注文・決済し、決められた時間にお店に行くと、待ち時間ゼロで商品を受取ることが可能。
- 店舗側では労働力不足の解決策として、顧客側では時間の有効活用に役立つ。
- 2018年サービス提供開始。既にシンガポール国内の200以上のレストラン・カフェで利用可能。

出所: 各社Webサイト、各種報道資料よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

照会先



吉野 弘晃 Hiroaki Yoshino

yoshinoh@yamada-cg.co.jp

山田コンサルティンググループ株式会社
経営コンサルティング事業本部
部長

日本国内にて事業再生、事業成長コンサルティング経験を経て、MBA取得後、海外テーマ(海外進出、現地法人課題解決等)が絡むコンサルティング案件に従事。タイ、シンガポールの短期赴任をきっかけに、日本国内とASEANと連携しながら進めるプロジェクトを推進中。



高橋 諒 Ryo Takahashi

takahashir@yamada-cg.co.jp



山田コンサルティンググループ株式会社
シンガポール支店
シニアコンサルタント

山田コンサルティンググループ入社後、海外子会社を含めたグループの事業再生計画策定から実行支援、財務・ビジネスデューデリジェンスをはじめとしたアジア地域におけるクロスボーダーM&Aの支援に従事。

2018年4月よりSpire Research and Consultingに出向し、北米、ヨーロッパの多国籍企業に対して中国・アジア諸国での事業戦略、成長戦略、マーケティング戦略、プライシング戦略の策定を中心に幅広いテーマでコンサルティング活動を実施している。

ご留意事項

- 本資料は、貴社内においてサービス利用の判断の参考となる情報提供を目的として作成されたものであり、取引又はコンサルティングサービスの契約・申し込みを行うものではありません。
- 弊社を含むいかなる者も、本資料に含まれる情報の正確性、完全性、妥当性を保証するものではなく、また本資料に含まれる情報をもたらす一切の影響について責任を負うものではありません。
- 本資料に含まれる情報の一切の権利は弊社に帰属するものであり、弊社の承諾なしに無断での複製、貴社外でのご利用及び第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

お問い合わせ先



山田コンサルティンググループ株式会社