

# 食品業界における コロナ対応のための企業間連携の必要性

《コロナ動向レポート・関連アンケート集計結果》

---

## 株式会社野村総合研究所

コンサルティング事業本部

パートナー 小野 尚

上級コンサルタント 佐野 啓介 (グローバルインフラコンサルティング部)

コンサルタント 衣松 佳孝 (グローバルインフラコンサルティング部)

2021年2月12日

**NRI**

*Share the Next Values!*



1 アンケート調査の背景と目的

2 アンケート調査の概要

3 アンケート調査結果

4 食品企業の対応方向

### 調査の背景と目的

#### 背景

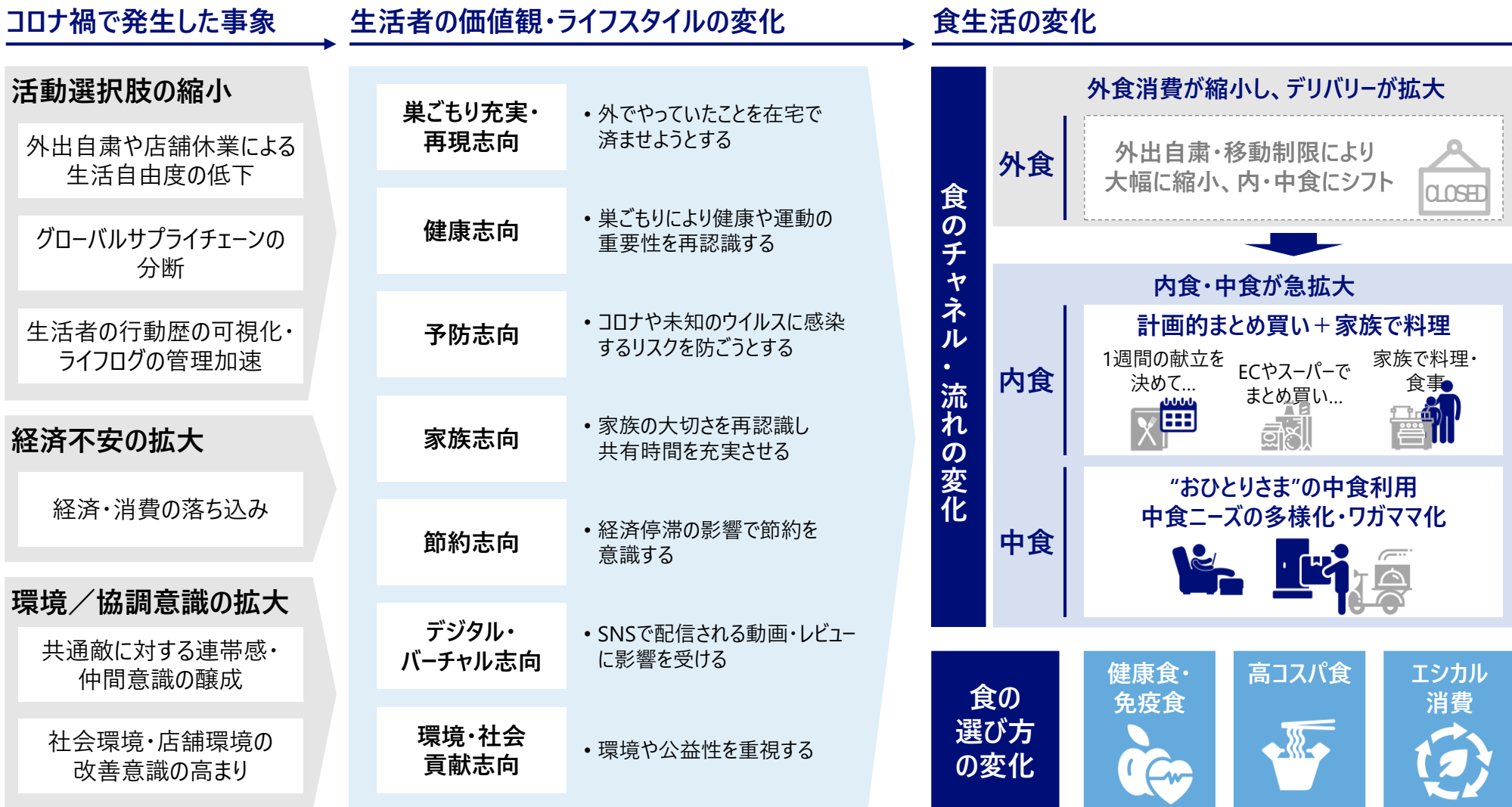
- 新型コロナウイルス感染症の拡大、流行の長期化により、イベント・行事の自粛、外食の営業自粛、内食・中食特にデリバリーサービスの増加など、国内における「食」事情も従前より大きく変化している
- また、これにより国内の食品関連事業者の経営状況も大きな影響を受けていると考えられ、すでに緊急処置として国や都道府県による支援が一部実施されている
- 今後は、影響の更なる長期化、市場・生活様式変化を踏まえ、国や都道府県による有限・時限的な支援の他に、企業独自の対策・変革、加えて調達・物流・販売など企業間での連携による課題解決が求められると考えられる

#### 目的

- 食品関連事業者の経営状況及び直面している課題、取られている対策、さらに官民での連携の必要性、企業間連携の在り方を明らかにし、コロナ対策推進の一助とすること

# 1. アンケート調査の背景と目的 (アンダーコロナにおける消費トレンドの変化)

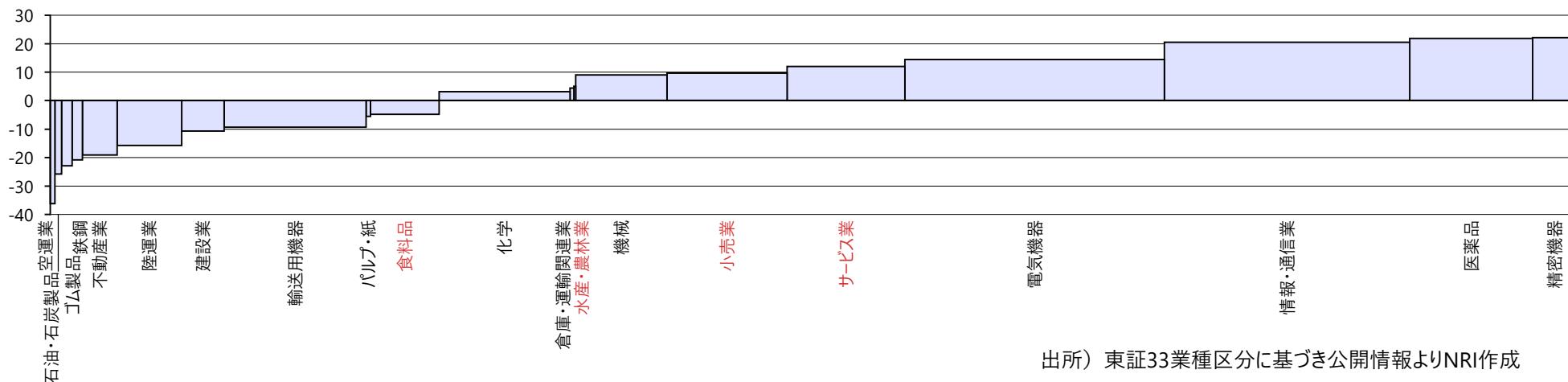
消費者側は、内・中食シフトで、購買～食事の流れが変化し、中食での、ワガママ化も進展。品目としては、健康や免疫、カロリー効率に注目が集まり、エシカル消費も多く報道された



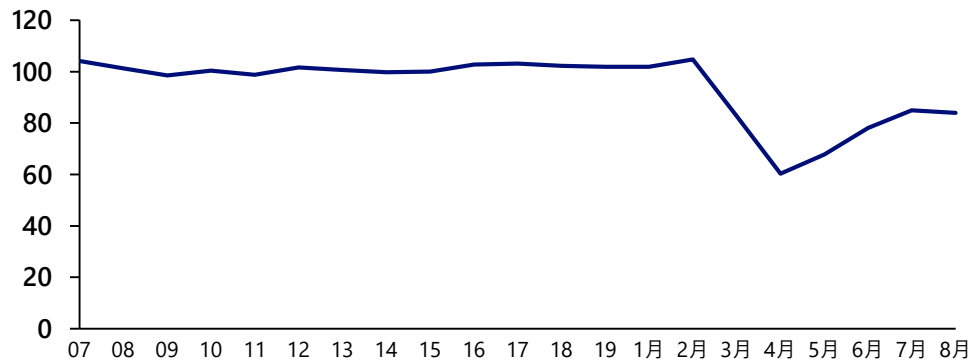
# 1. アンケート調査の背景と目的 (アンダーコロナにおける食産業への財務インパクト)

コロナによる食品製造や外食企業への時価総額インパクトは他業界よりも小さいものの、目先の売上減と不十分な資本力による倒産が発生しているのが現状

## 時価総額の変化 (2019年9月30日 vs 2020年9月30日)



## 外食店舗の売上高推移 (対前年比)




## 新型コロナウイルス関連倒産状況 (2020年4月28日)



# 1. アンケート調査の背景と目的 (アフターコロナにおいて加速化される事象)

## コロナの長期化は、今まで緩やかだったトレンドを一挙に加速化・定着化させるきっかけになる

 : コロナ後に加速する事象

### マクロ環境変化

#### 政治・経済・地球環境

- E-1 グローバル化の進展
- E-2 食料生産地・収量量の変化
- E-3 資源・食料問題の深刻化
- E-4 脱プラ要請の高まり

#### 人口動態

- G-1 人口減少
- G-2 都市圏への集中・地方自治体消滅
- G-3 高齢者や移民の労働力活用

#### 社会

- S-1 超高齢化社会への突入
- S-2 知的労働の更なる進行
- S-3 衛生状態の更なる改善
- S-4 労働形態の多様化

#### 技術革新

- I-1 自動化技術の進化
- I-2 ライフサイエンス技術の進化
- I-3 バーチャルとリアル融合
- I-4 情報取得の簡易化

### 消費及び競争環境の変化

#### 消費者

- 消-1 ヘルシー志向
- 消-2 冷食・保存食需要の増加
- 消-3 高齢化・要介護者の増加
- 消-4 購買・消費のスマート化
- 消-5 モノ⇒コト消費
- 消-6 ニーズの多様化
- 消-7 老後期間の延長
- 消-8 新たな喫食シーンの登場

#### 食品メーカ

- 食-1 機能食・完全食
- 食-2 代替肉・タンパク質
- 食-3 サブスクリプション
- 食-4 家電連携
- 食-5 保存技術の高度化
- 食-6 ライフログとの連携
- 食-7 パーソナライズ
- 食-8 味・味覚のDB化
- 食-9 生産自動化
- 食-10 リアル店舗への進出

#### 農業

- 農-1 トレーサビリティ
- 農-2 遺伝子組み換え食品
- 農-3 環境農業
- 農-4 地産地消
- 農-5 農業のオートメーション化

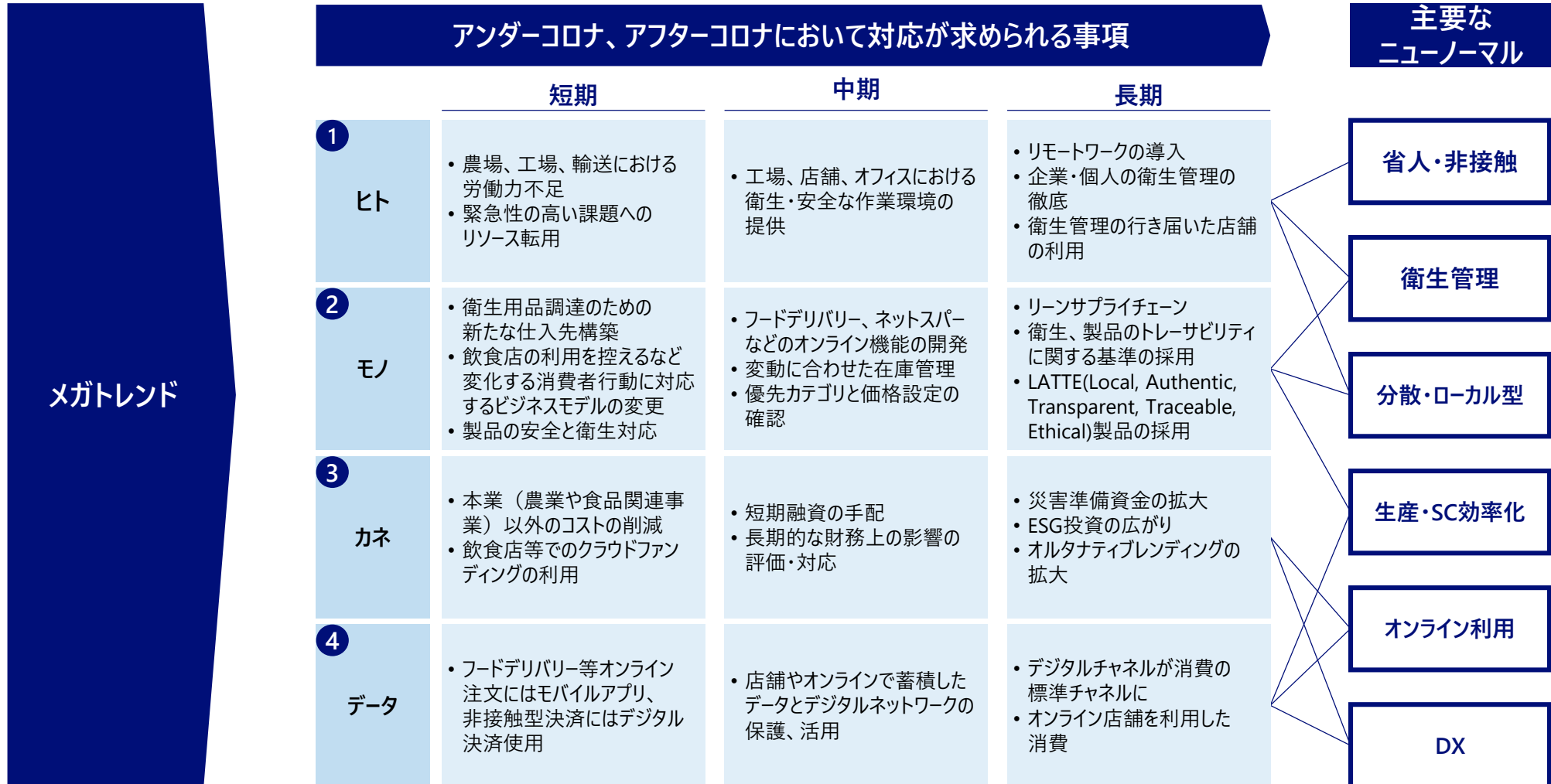
#### 流通・小売・外食/中食

- 流-1 レシピサイト・動画
- 流-2 外食のEC・デリバリー進出
- 流-3 物流効率化・共同配送
- 流-4 自動最適物流
- 流-5 フードロス対応
- 流-6 デジタル・サプライチェーン
- 流-7 ミールキット
- 流-8 3Dプリンティング

# 1. アンケート調査の背景と目的 (アンダーコロナ、アフターコロナにおいて対応が求められる事項)

中小企業が多い食産業において、急激な環境変化を個社で対応しきることはハードルが高く、国の支援に加えて、業界として企業間連携で乗り越えていくべき事項があるのではないかと

## ニューノーマルに向けた取り組み





## 2. アンケート調査の概要

# アンケート調査概要：調査対象・手法

### ■ 調査時期・手法

- 2020年11月2日（月）～12月31日（木）
- 調査対象の5,426社に対し、アンケートの背景、目的、回答URL・QRコード等を記載したハガキを郵送
- 担当者に回答用インターネットページにアクセス頂く形で回答を収集

### ■ 調査対象

- 業種・売上（直近期）下限を設定し、企業データベースから抽出した全国の5,426社
- なお、回答担当者は「経営企画等を担当されている方」とした

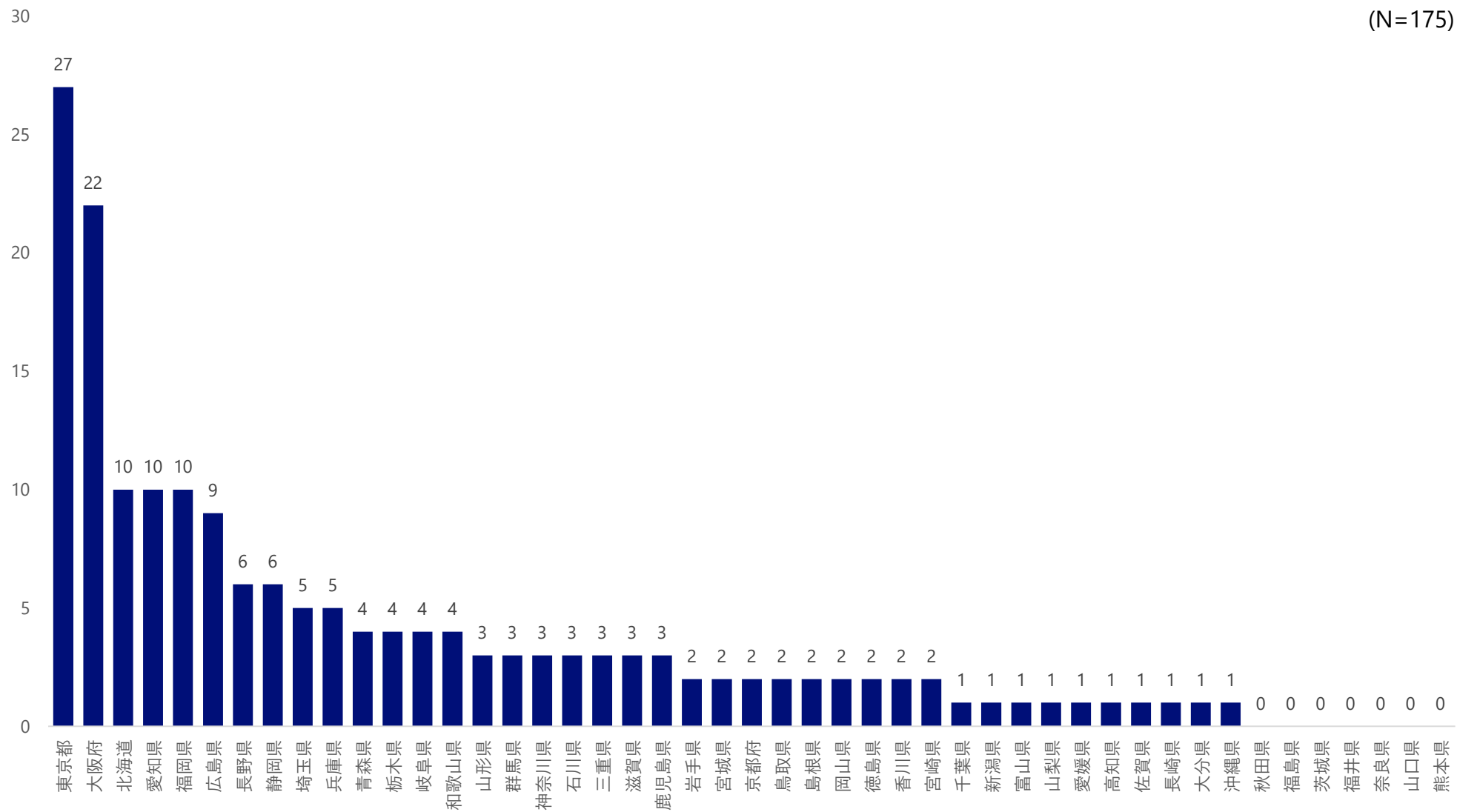
### ■ 調査項目

- コロナ禍及び年末含むタイミングでも実施にご協力いただく皆様の負担を極小化すべく、以下の5問のみを設定
  - Q1. ご連絡先をお教えてください（名前、会社名、メールアドレス、電話番号）
  - Q2. 皆様方の企業経営において、コロナがどの程度経営指標（売上・利益）に影響を与えたかお教えてください
  - Q3. コロナの影響を受け、新たに直面した課題や対策について、当てはまるものを全てお選びください
  - Q4. コロナ禍を乗り越えるための「企業間連携」について、考えに一致するものを全てお教えてください
  - Q5. 企業間連携を進めるとした際の考えをお教えてください



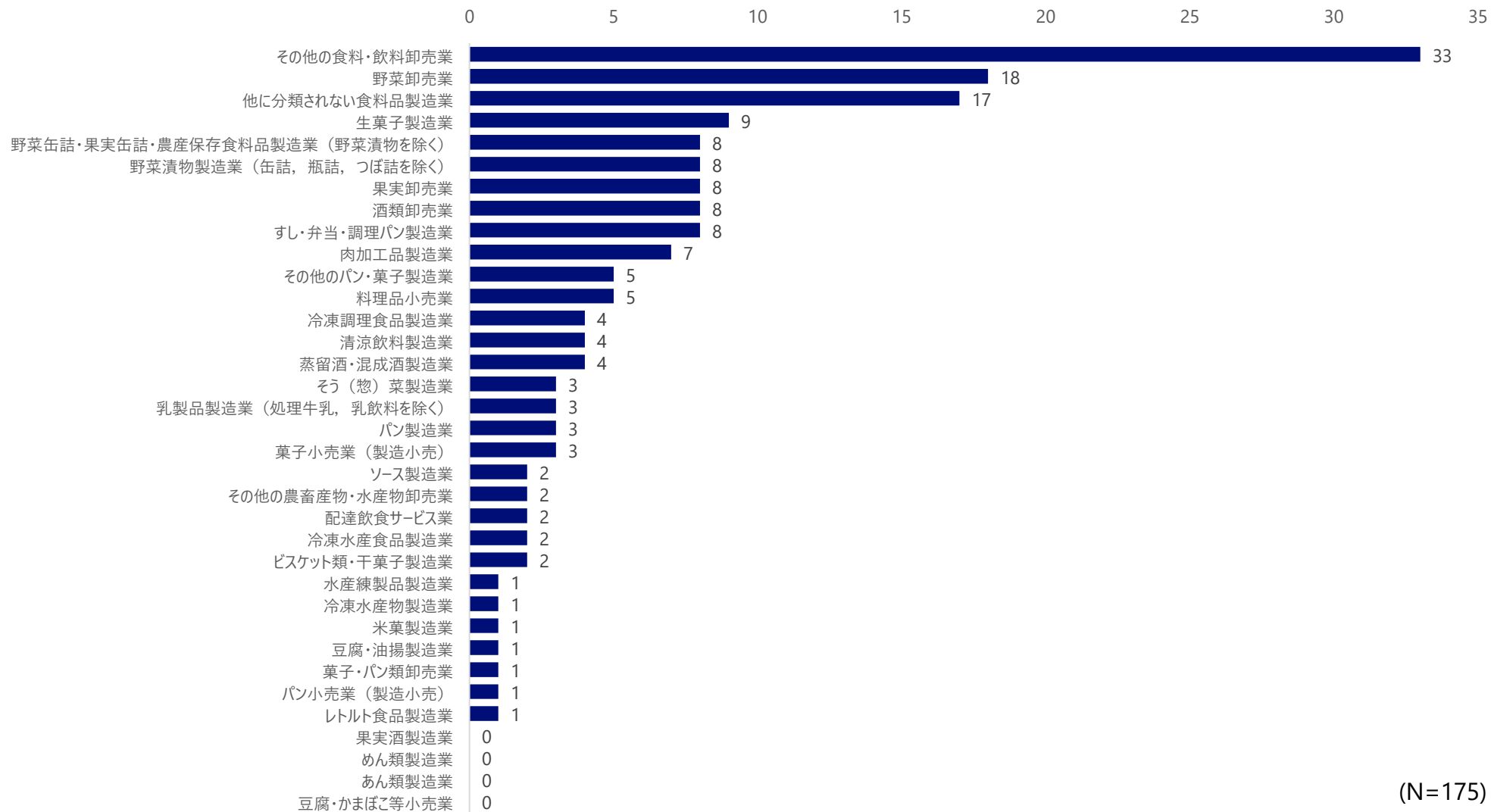
## 2. アンケート調査の概要

### 回答企業の立地都道府県



## 2. アンケート調査の概要

### 回答企業の業種

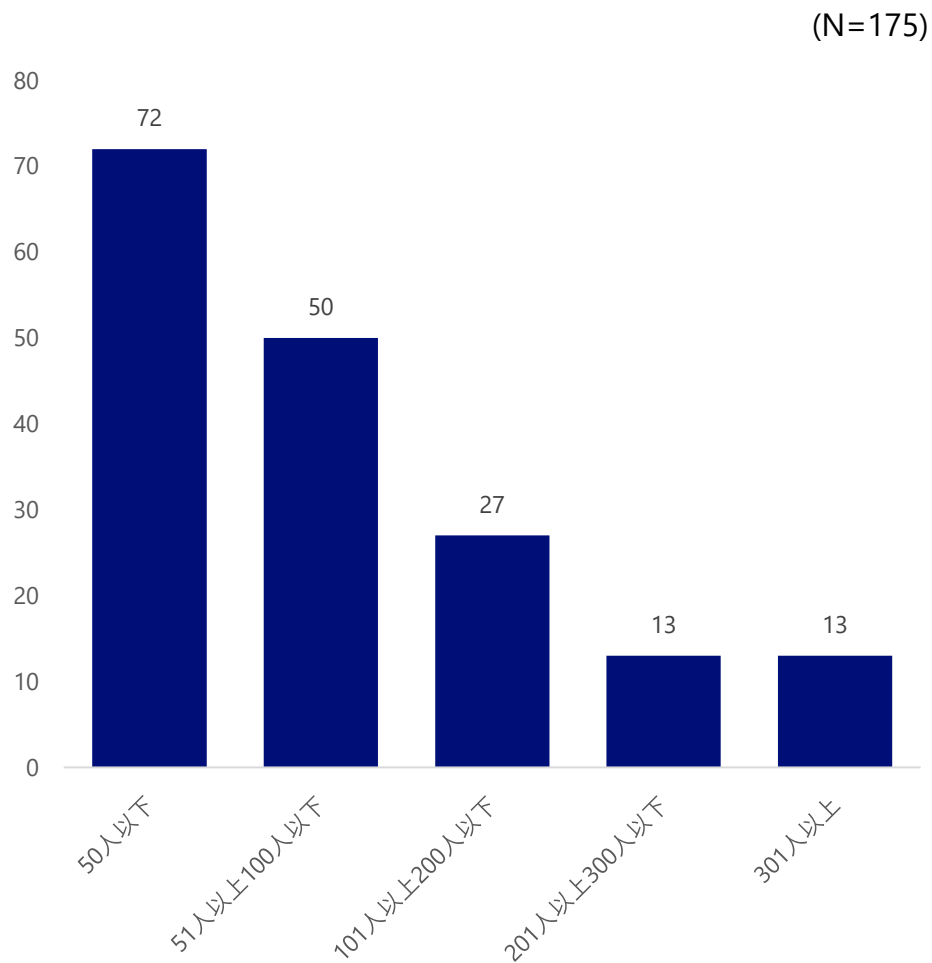


(N=175)

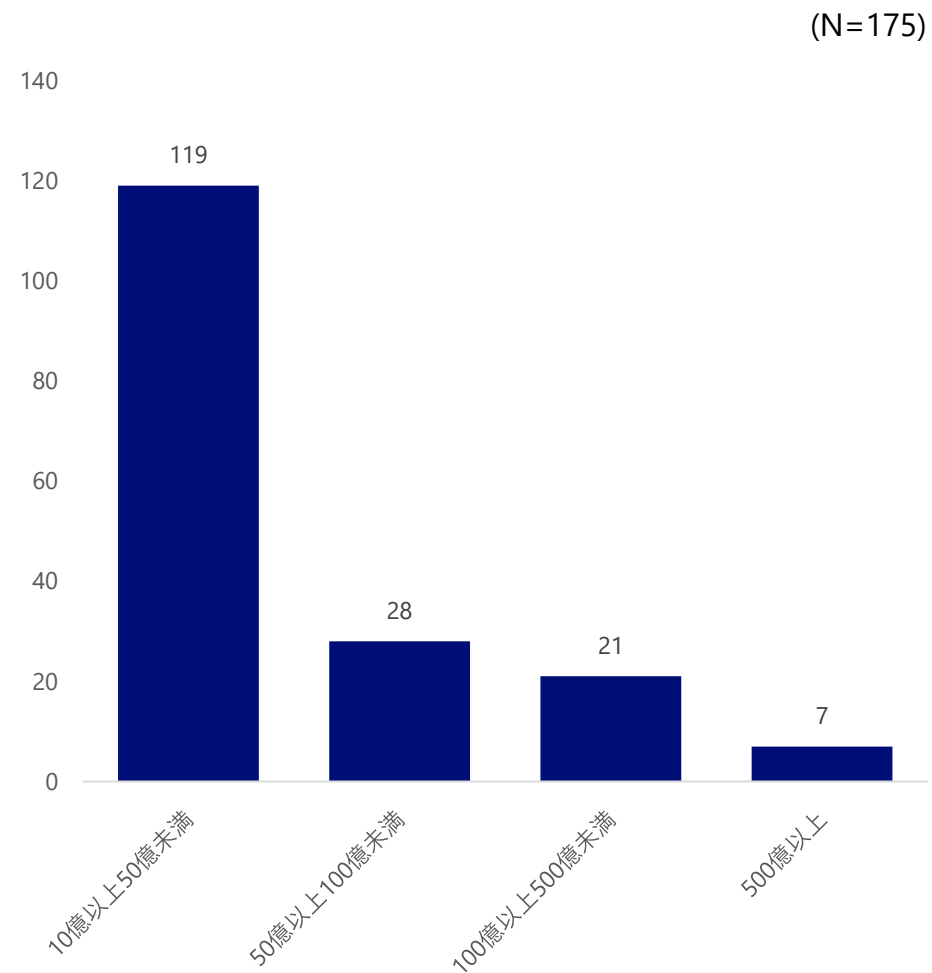
## 2. アンケート調査の概要

### 回答企業の規模

従業員数



売上



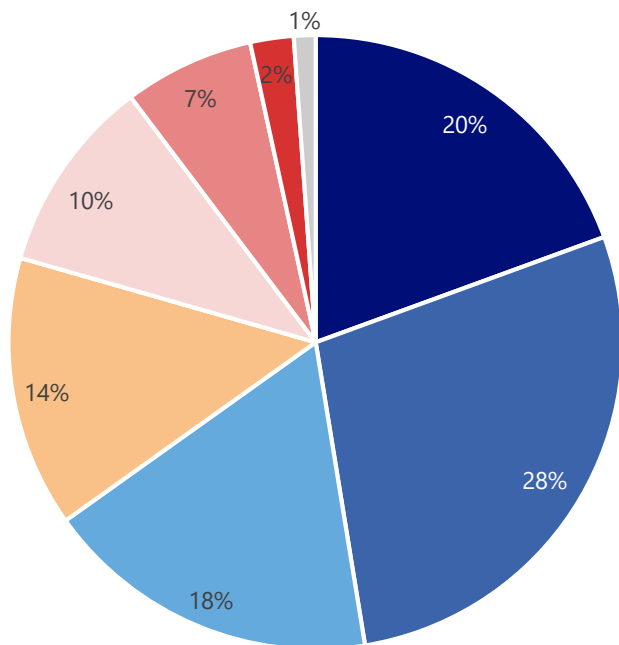
### 3. アンケート調査結果

回答企業のうち7割弱が売上が減少。売上が30%以上減少した企業は全体の2割  
利益に関しては、6割が減少。利益が30%以上減少した企業は全体の3割

■「Q2. 皆様方の企業経営において、コロナがどの程度経営指標影響を与えたか教えてください」

売上

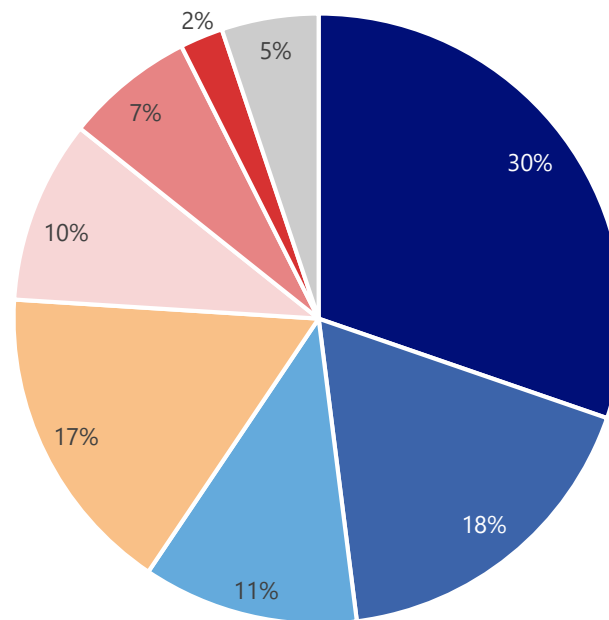
(N=175)



■ 30%以上の減少 ■ 10-30%の減少 ■ 10%未満の減少 ■ ほとんど変わらない  
■ 10%未満の増加 ■ 10-30%の増加 ■ 30%以上の増加 ■ 無回答

利益

(N=175)

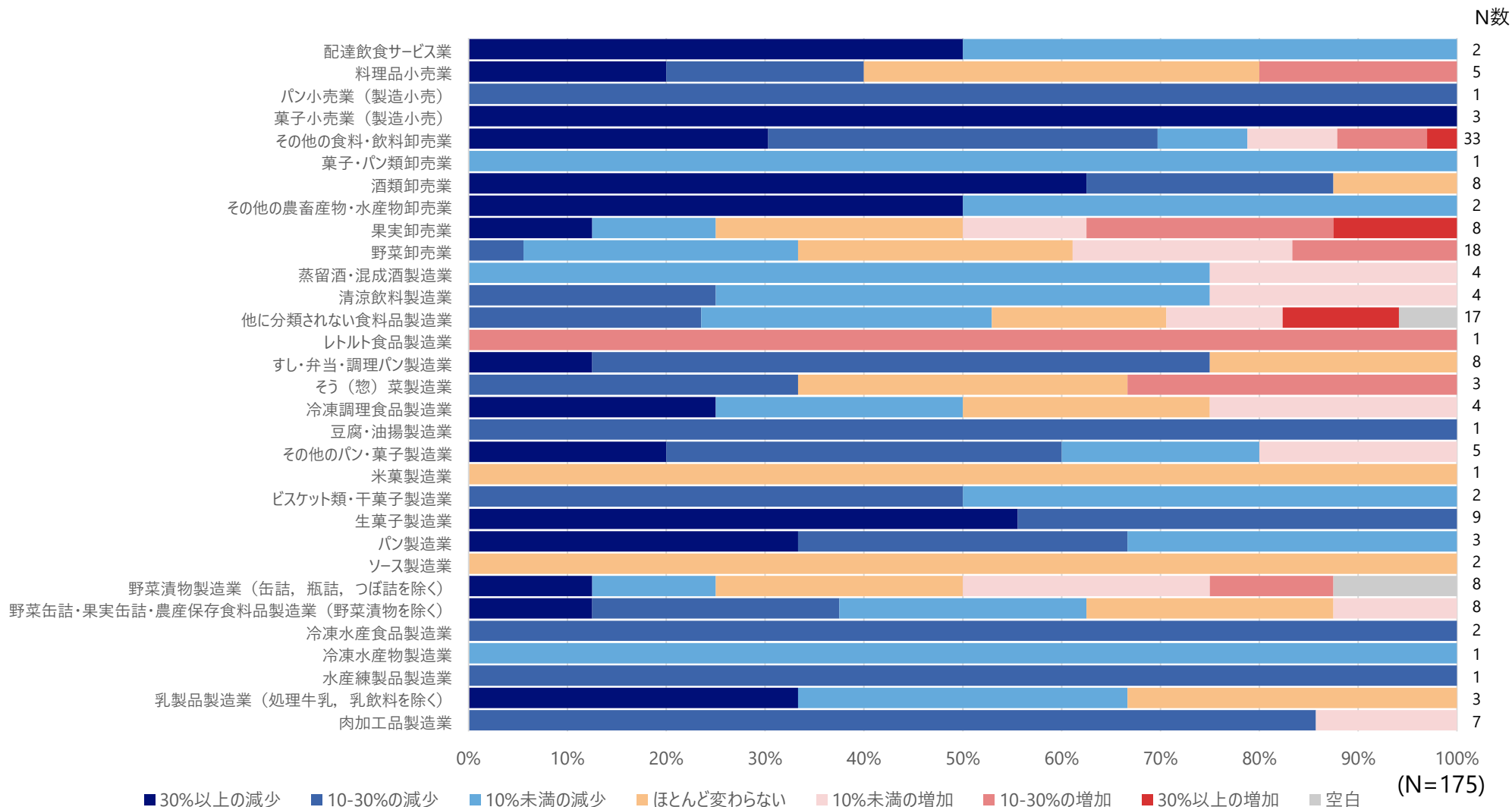


■ 30%以上の減少 ■ 10-30%の減少 ■ 10%未満の減少 ■ ほとんど変わらない  
■ 10%未満の増加 ■ 10-30%の増加 ■ 30%以上の増加 ■ 無回答

### 3. アンケート調査結果

## 業種×売上増減

# 野菜・果実卸売業、一部の食品製造業を除き大半の業種で売上が減少

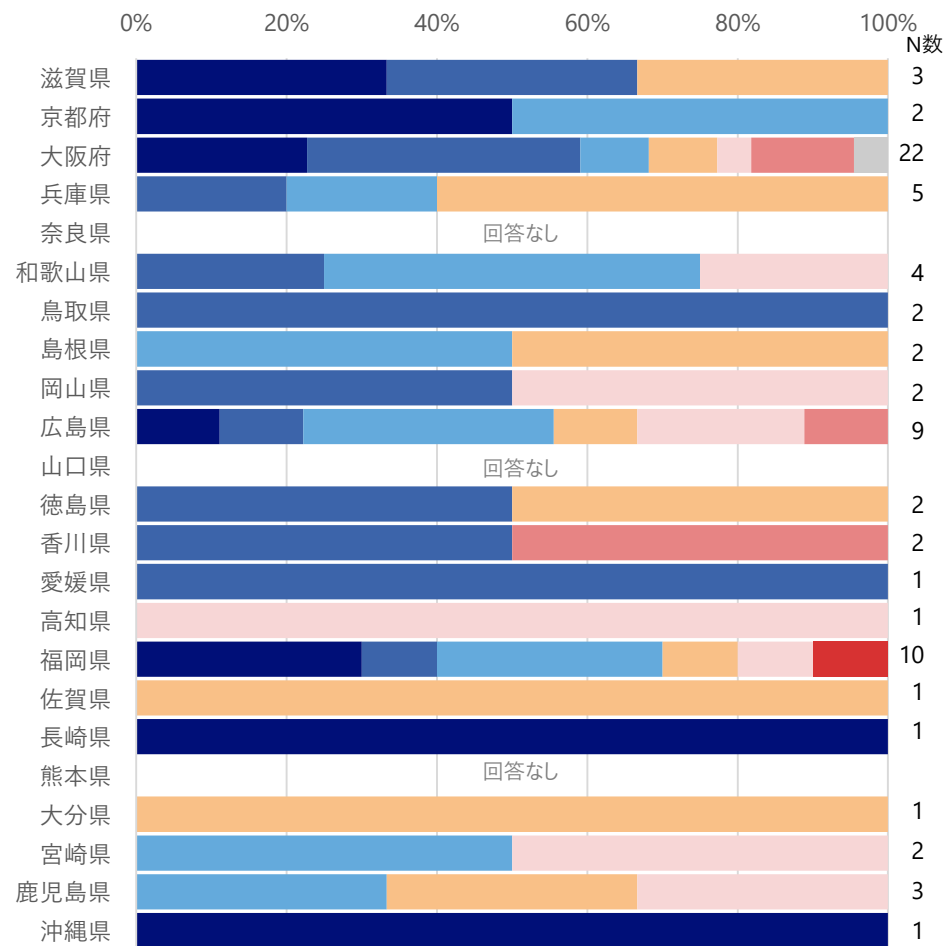
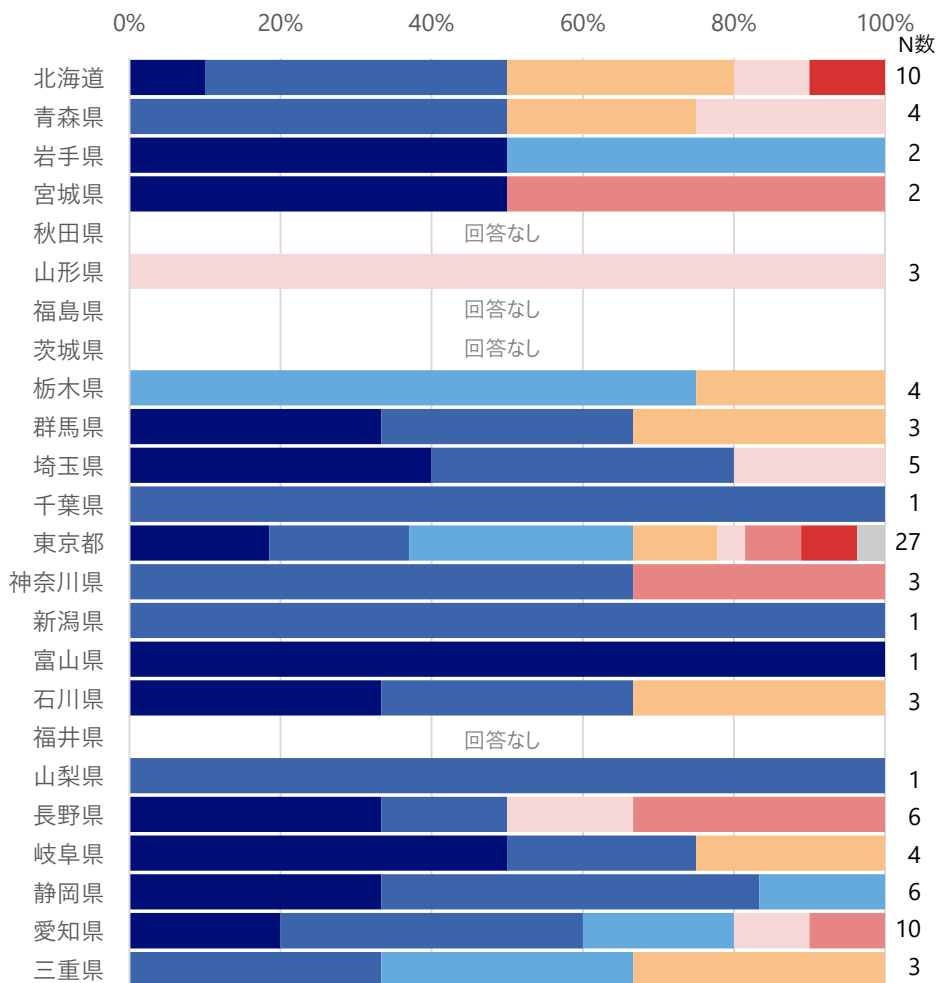


※各棒グラフ横の数字は回答数

### 3. アンケート調査結果

## 立地都道府県×売上増減

回答数の少なかった一部の都道府県を除き、全国的に減少傾向



■ 30%以上の減少 ■ 10-30%の減少 ■ 10%未満の減少 ■ ほとんど変わらない (N=175)  
 ■ 10%未満の増加 ■ 10-30%の増加 ■ 30%以上の増加 ■ (空白)

※各棒グラフ横の数字は回答数

### 3. アンケート調査結果

## 売上増減×利益増減

売上・利益共に減少した企業は全体の約6割、98社

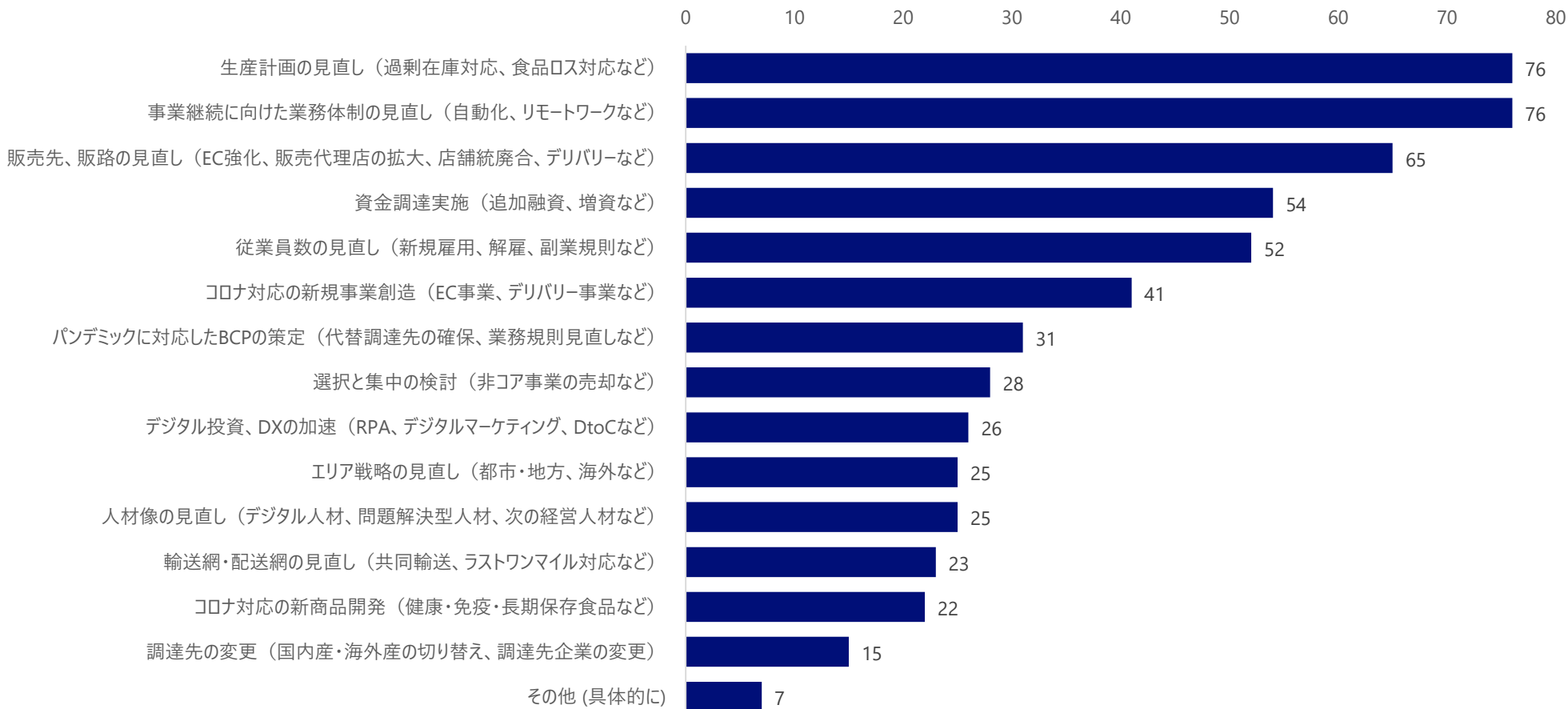
		利益							総計	
		30%以上の減少	10-30%の減少	10%未満の減少	ほとんど変わらない	10%未満の増加	10-30%の増加	30%以上の増加		(空白)
売上	30%以上の減少	売上・利益共に減少：98社 31 1 -			-	売上は減少、利益は増加：2社 - - -			2	34
	10-30%の減少	19	26	2	-	-	-	-	2	49
	10%未満の減少	2	4	13	7	1	1	-	3	31
	ほとんど変わらない	-	-	2	18	2	2	-	1	25
	10%未満の増加	売上は増加、利益は減少：4社 1 - 3			4	売上・利益共に増加：26社 9 - 1			-	18
	10-30%の増加	-	-	-	-	4	7	1	-	12
	30%以上の増加	-	-	-	-	-	2	2	-	4
	(空白)	-	-	-	1	1	-	-	-	2
総計	53	31	20	30	17	12	4	8	175	



### 3. アンケート調査結果

約4割の企業が業務体制・生産計画の見直しを実施。販路見直しも多くの企業が検討  
一方、調達先の変更を行った企業は一部にとどまる結果に

■ 「Q3. コロナの影響を受け、新たに直面した課題や対策について、当てはまるものを全てお選びください（複数回答可）」



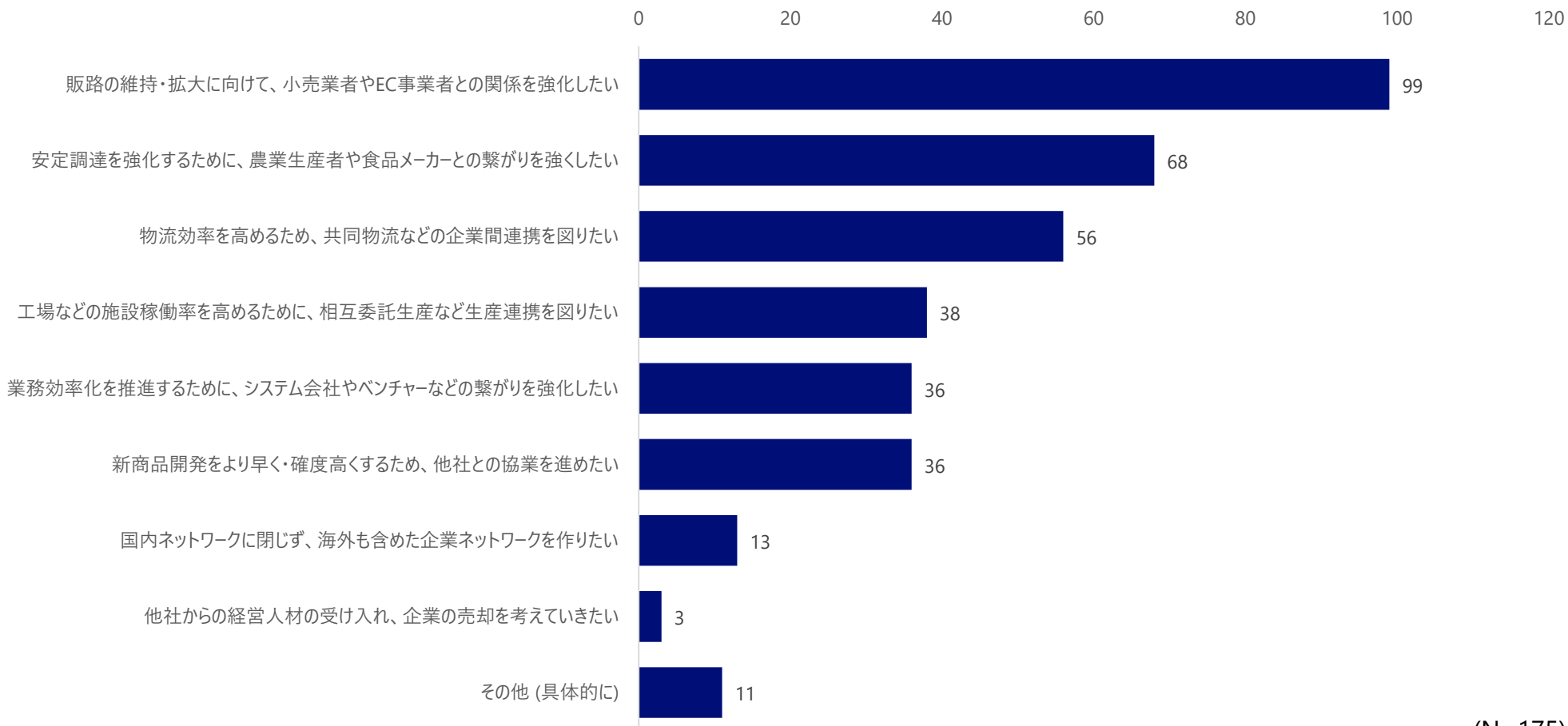
(N=175)

### 3. アンケート調査結果

## 約6割の企業が小売業者・EC事業者との関係強化を希望

## その他生産者や食品メーカーとの関係強化や、他企業との共同物流などを希望する声も多数

■ 「Q4.コロナ禍を乗り越えるための「企業間連携」について、考えに一致するものを全てお教えてください（複数回答可）」

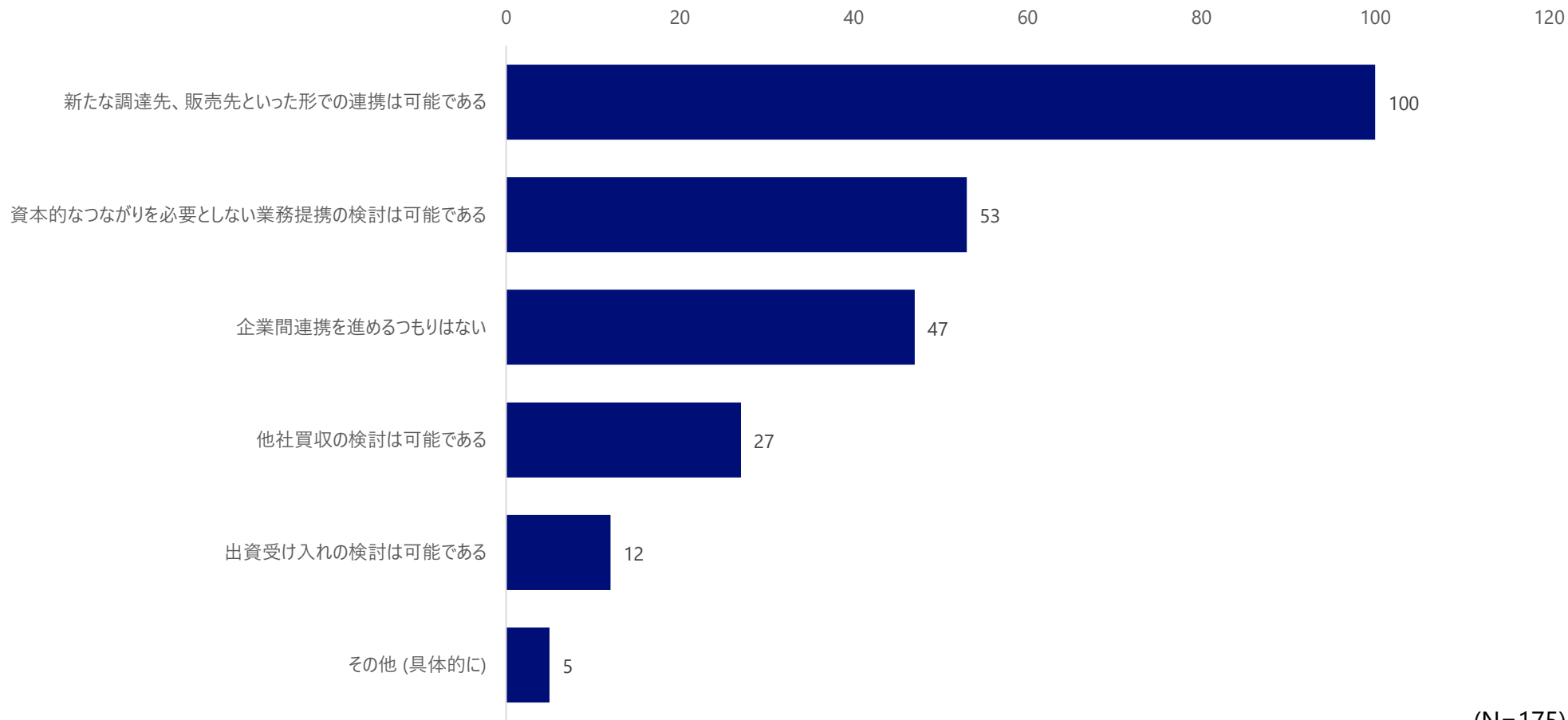


(N=175)

### 3. アンケート調査結果

## 多くの企業が資本的な繋がりを必要としない調達先・販売先といった形での連携、業務提携を希望

#### ■ 「Q5. 企業間連携を進めるとした際の考えをお教えてください」

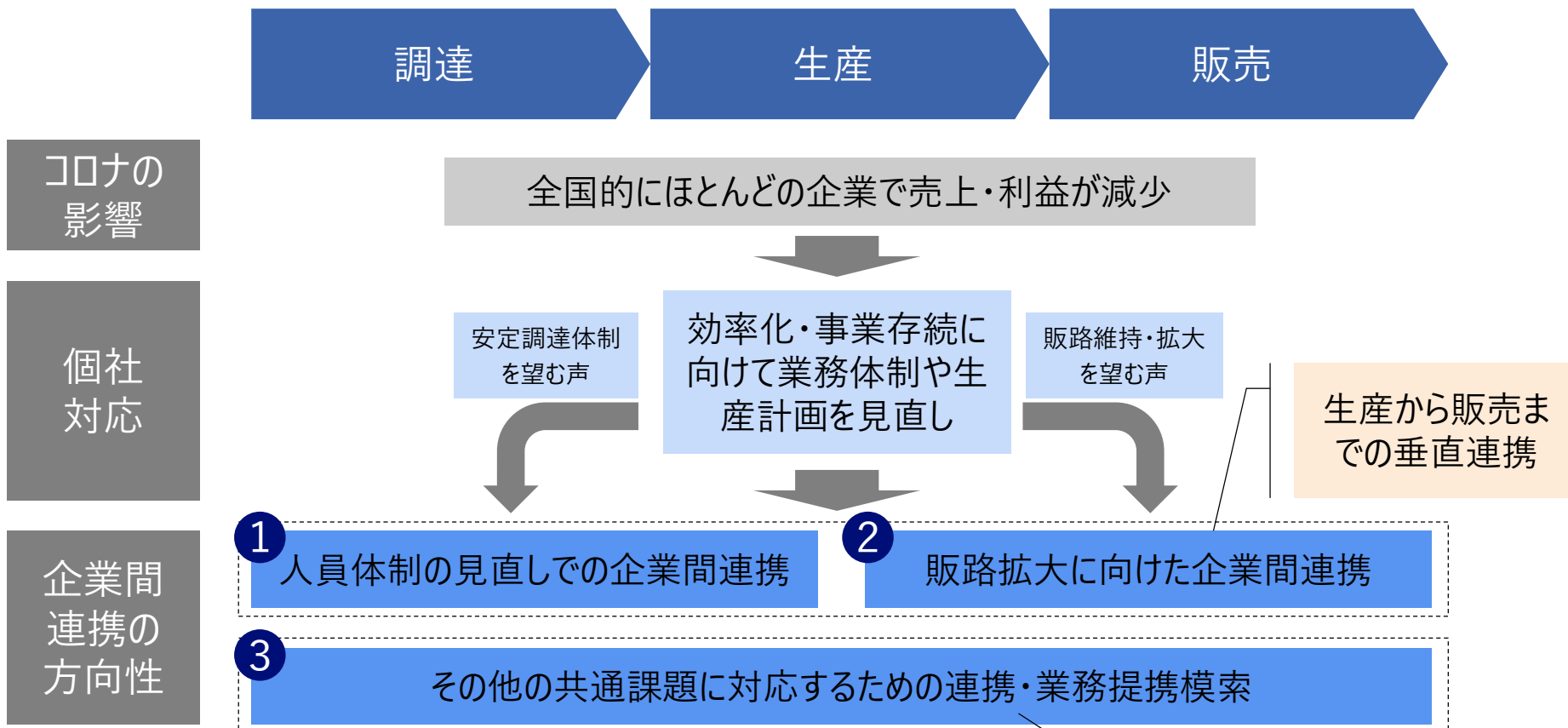


(N=175)

#### 4.食品企業の今後の対応方向

アンケートを踏まえると、食品企業は、生産から販売までの垂直連携と、生産・製造・販売の各段階での企業力を高める水平連携との、アライアンスによる価値向上が必要ではないか

- 連携の切り口として、本資料では、人員関連、販路拡大関連、その他の3つに分けて、方向性を紹介する



#### 4.食品企業の今後の対応方向：①人員体制の見直しでの企業間連携

食品産業は、労働集約型であり、以前から人手不足が課題。コロナ禍において人材流動化が議論されている中で、業界内・業界外含めた企業間連携が求められているのではないか

#### コロナ禍での他産業との人材シェアリングの動き

- 食品産業は、他産業に比較し労働集約型の産業構造となっており、多くの重要員を必要とする業界である
- 食産業の一つである外食産業は事業規模の縮小を余儀なくされ、重要員方の状況である一方、農業や食品加工などでは人手不足が続いている
- そのような中で、例えば、コロナの影響で解雇された外国人技能実習生の職種変更を認める「特定活動」の実施者の約7割が、農業や食品製造業を新たな職種に選び、就労先を見つけたといわれている
- また、コロナにより、事業規模の変更を余儀なくされている事業者においては、以下のような取り組みが行われている

出し手	受け手	取り組み概要
JAL	食品加工工場、園芸会社など	通常の仕事が少なくなったJGSとJALスカイの社員から希望者を募って農業現場に派遣
ワタミ	小売や介護など	従業員約1万人を対象に、非常時に休業した店舗スタッフの働く場を確保
飲食店	出前館	新型コロナウイルスの感染防止対策として休業や営業縮小を余儀なくされている飲食店スタッフを臨時で雇う「緊急雇用シェアプロジェクト」を実施

#### 人材マッチング事業者の例

事業者名	サービス名	概要
マイナビ	農mers	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農繁期の短期的な労働力不足・農家の担い手不足の解消を目指す農家と作業希望者の人材マッチングサービス</li> <li>・ サービスはアプリを介して提供されチャット、働き手の持つ農業スキルの可視化、農家と働き手の相互評価等の機能を持つ</li> </ul>
	マイナビ農業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 就農希望者に対し、農業の基本情報や就農経験談、支援団体等の記事・情報を掲載</li> <li>・ その他、農業に関するニュースやスキル・経営トピックに関する情報等を提供</li> </ul>
アグリトリオ	農How	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農家と作業希望者の人材マッチングサービス</li> <li>・ システム利用料は農家・作業希望者共に無料であり、作業希望者に対してはマニュアルを作成し業務をサポート</li> </ul>
シェアグリ	シェアグリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農繁期を対象に農作業量に応じ人材（特定技能外国人）派遣を行うサービス</li> </ul>

#### 4.食品企業の今後の対応方向：①人員体制の見直しでの企業間連携

他方、AIでの食材調達や配膳ロボットなど、ヒトに依存しない事業体制を構築する動きも存在。ただ、食品業界は他産業に比べて遅れており、こちらも業界連携の中で取り組むべき事項

- 食品関連産業は、商品のコスト負担力の低さ、安全・衛生に関する要求水準の高さ、現場のITリテラシーの低さなどがボトルネックとなり、AI・ロボット導入が進み難いといわれてはいるものの、大手事業者がリードしつつ業界内連携による活用拡大が期待される

#### 外食産業におけるIoTの活用

##### 《無添くら寿司》

- ベテラン仲買人の目利きを学習したAI技術により、まぐろの品質を判定できるアプリ「TUNA SCOPE」を導入
- 海外渡航や国内移動が難しい中、ノウハウのない人でも高精度で選別が可能に



##### 《幸楽苑ホールディングス》

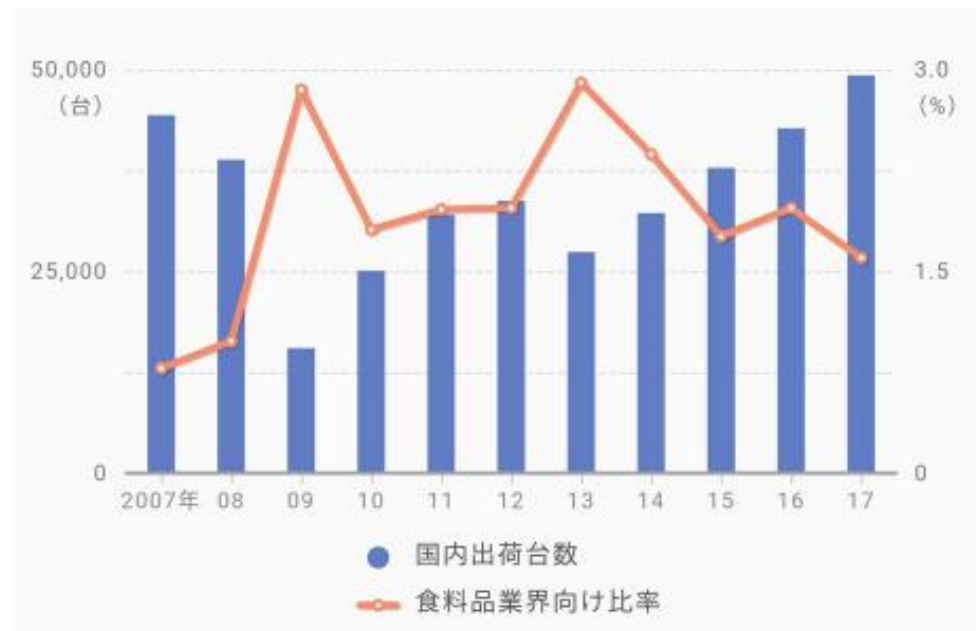
- 人手不足とコロナ禍での人と人との接触回避を背景に、テーブルに料理を自動で届けるロボット「K-1号」を開発、導入
- 人工知能（AI）を使ったセンサーを搭載しており、人や物を避けた配膳が可能となっている



出所) 食品産業新聞、日本経済新聞

#### 産業用ロボットの出荷台数と食料品業界向け比率の推移

- 国内における産業用ロボットの導入は進む一方で、食料品業界が占める比率は、2013年をピークに減少傾向。



\*食料品は、飲料・たばこ・飼料を含む

出所) 日本ロボット工業会「ロボット産業需給動向2017年版」、  
「マニピュレータ、ロボット統計出荷実績2017年版」をもとに東洋経済作成



#### 4.食品企業の今後の対応方向：②販路拡大に向けた企業間連携

### 川上・川下の事業者が連携し、需給アンマッチの解消をすべく需要の掘り起こしを推進 消費者訴求のポイントとしては、昨今の一つのトレンドであったSDGsやエシカルといったテーマ

- フードロス事業者に加え、EC販売事業者も、コロナにより販路を失った農作物を救うという文脈で本活動の展開や拡大を図っている

#### 需給アンマッチの解消を目指すフードシェアの取り組み

分類	フードシェアサービス	連携方法	日にち	取り組み
既存のフードロス事業者		自治体と連携協定を締結	3月24日	神戸市とコーキッキングは、「食品ロス削減・持続可能なフードシェアリング」に関する事業連携協定を締結したことを、神戸市内のパン事業者3社と共に発表。
			4月22日	杉並区による「食べのこし0（ゼロ）応援店」事業や、TABETEを主軸に相互に協力することを発表。
			4月27日	福岡市が実施している「福岡エコ運動協力店」の登録・紹介や、TABETEを主軸に相互に協力することを発表。
			5月8日	福岡県食品ロス削減県民運動協力店の活性化やTABETEを主軸に相互に協力することを発表。
		農林水産省「令和2年度 学校給食の休止に伴う未利用食品活用緊急促進事業のうち新たな販路へのマッチング等促進対策」の補助を利用	7月29日	全国の給食関連事業者と連携をとりフードロスゼロを目指す、「日本初・最大級の社会貢献型フードシェアリングプラットフォーム」として学校給食のもったいないを集め、未利用食品のフードロス削減を目指すことを発表。
		鳥羽商工会議所の相談により実現	4月1日	三井不動産レジデンシャル分譲マンションにお住まいの方に向けて、三重県の伊勢志摩などの観光地で発生した余剰品を共同購買にて販売する取り組みを実施開始。
	地方自治体とファイナンスパートナーになる	5月30日	特殊冷凍機および冷凍ノウハウを、地方の生産者が共有できる特殊冷凍のシェアリングシステムに着手。その第一弾として、長野県豊丘村にシェアリングファクトリーを新設し、2020年8月にオープンさせる計画を発表。	
EC販売事業者		農林水産省「品目横断的販売促進緊急対策事業におけるインターネット販売推進事業」に参画	5月26日	在庫の滞留や売り上げの減少などが顕著な食材の販売を促進すべく、指定商品を送料無料として販売開始。
		自治体と連携協定を締結	7月6日	大阪府柏原市の農産品のネット販売に協力することを発表。



#### 4.食品企業の今後の対応方向：②販路拡大に向けた企業間連携

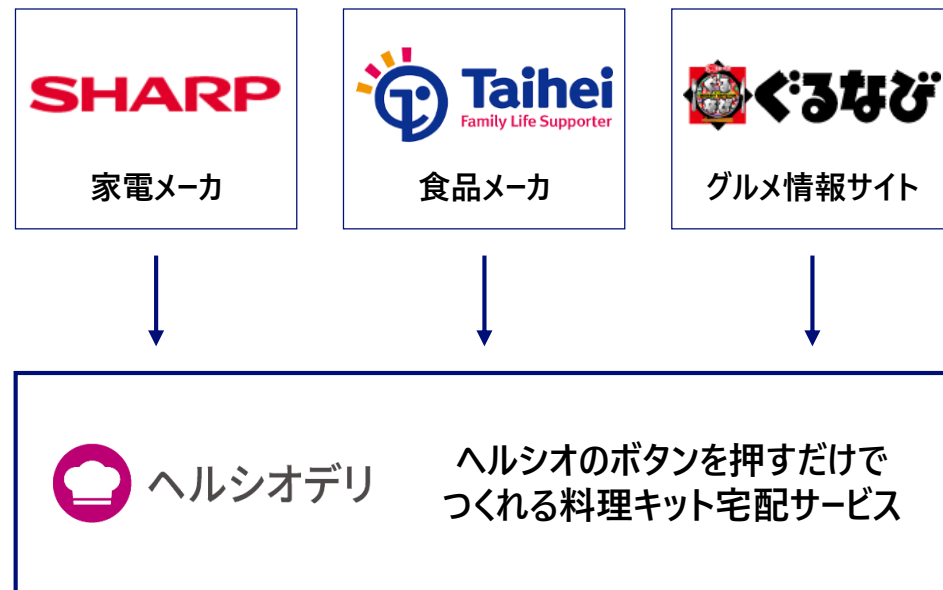
他にも販路開拓の事例として、クラウドキッチンにおける企業間連携や家庭内での飲食サービスをメーカーと連携して手掛けるような動きも考えられる

#### クラウドキッチンの取り組み

地域	主体	既存サービス	日にち	概要
日本	OUR KITCHEN	クラウドキッチン	2020/8	白金にOur Kitchen 1号店をオープン
日本	WORLD	シェアオフィス	2020/5	& Kitchenを浅草にオープン
タイ	ゴジエック	配車アプリ	2020/6	クラウドキッチン・フードトラックのプロジェクトを開始することを発表
タイ	LINE	デリバリー	2020/6	初のクラウドキッチンをバンコクに開いた
タイ	セントラル・グループ	小売	2020/7	クラウドキッチンに本格参入予定
フィリピン	ジョリビー	ファーストフード	2020/5	総額70億ペソを投じてクラウドキッチンを開くと発表

出所) 各種公開情報より

#### Sharp・タイハイ・ぐるなびによるヘルシオデリ事業



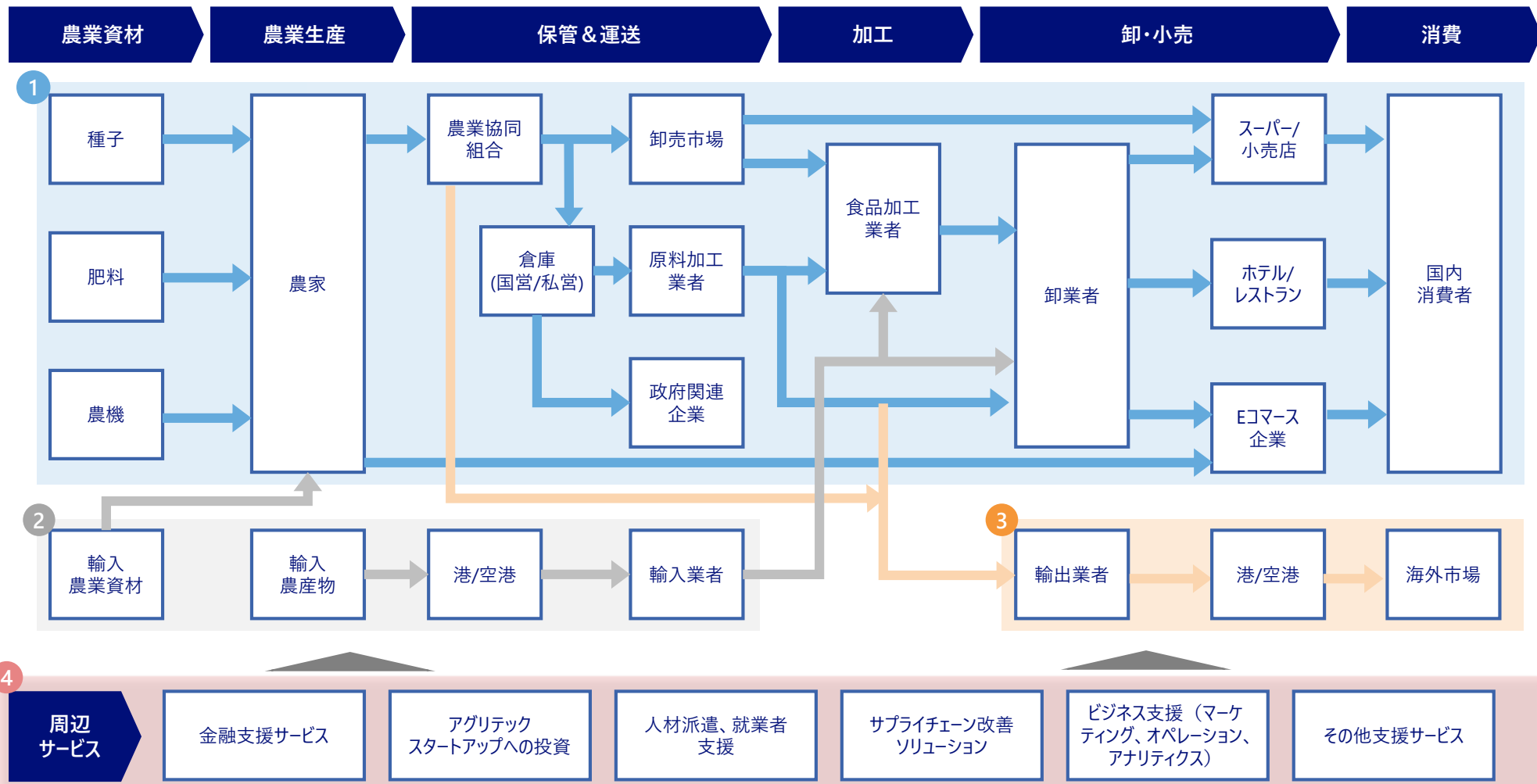
- ヘルシオの利用者向けに、ネットで料理キットを注文、自宅で受け取り簡単に調理できるサービスを展開
- ぐるなびとの連携で、人気の高い日本料理屋やフランス料理店のシェフなどが監修したメニューを開発
- 食材の調達や加工は食品メーカーのタイハイが担当している

4.食品企業の今後の対応方向：③その他の共通課題に対応するための連携・業務提携模索

食産業の全体像は以下の通り。コロナ以前より、周辺サービス領域の活性化といった形で資本的につながりに限らない企業間連携サービスが検討されてきていた

食品流通構造

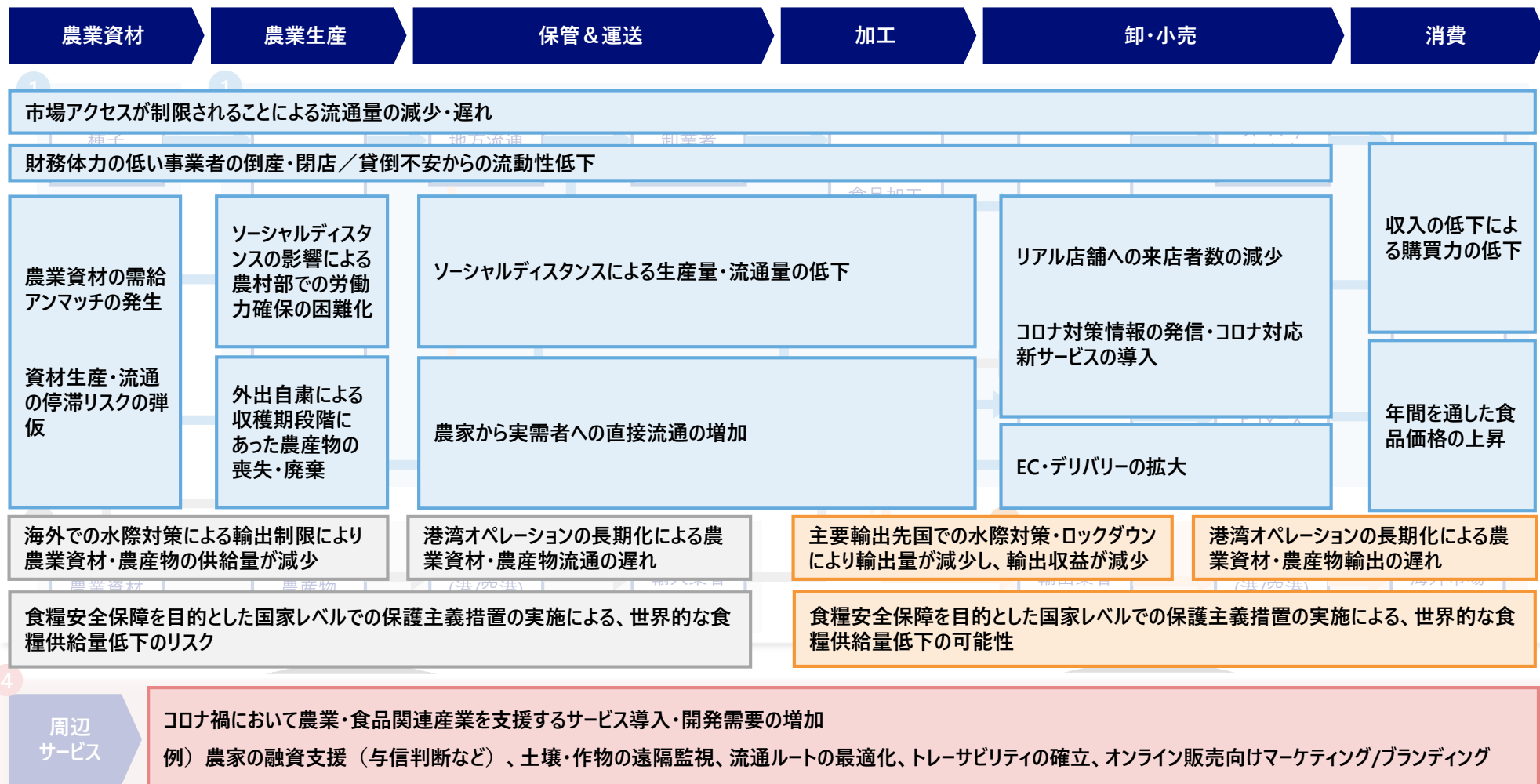
① 国内市場 ② 国内市場への輸入 ③ 海外市場への輸出 ④ 周辺サービス



#### 4.食品企業の今後の対応方向：③その他の共通課題に対応するための連携・業務提携模索

コロナによるソーシャルディスタンスや外出自粛の影響で需給バランスの変化が流通上発生  
それらの新しい問題を解決すべく、周辺サービスの領域は今後さらに活性化していく見込み

### コロナによる直近動向



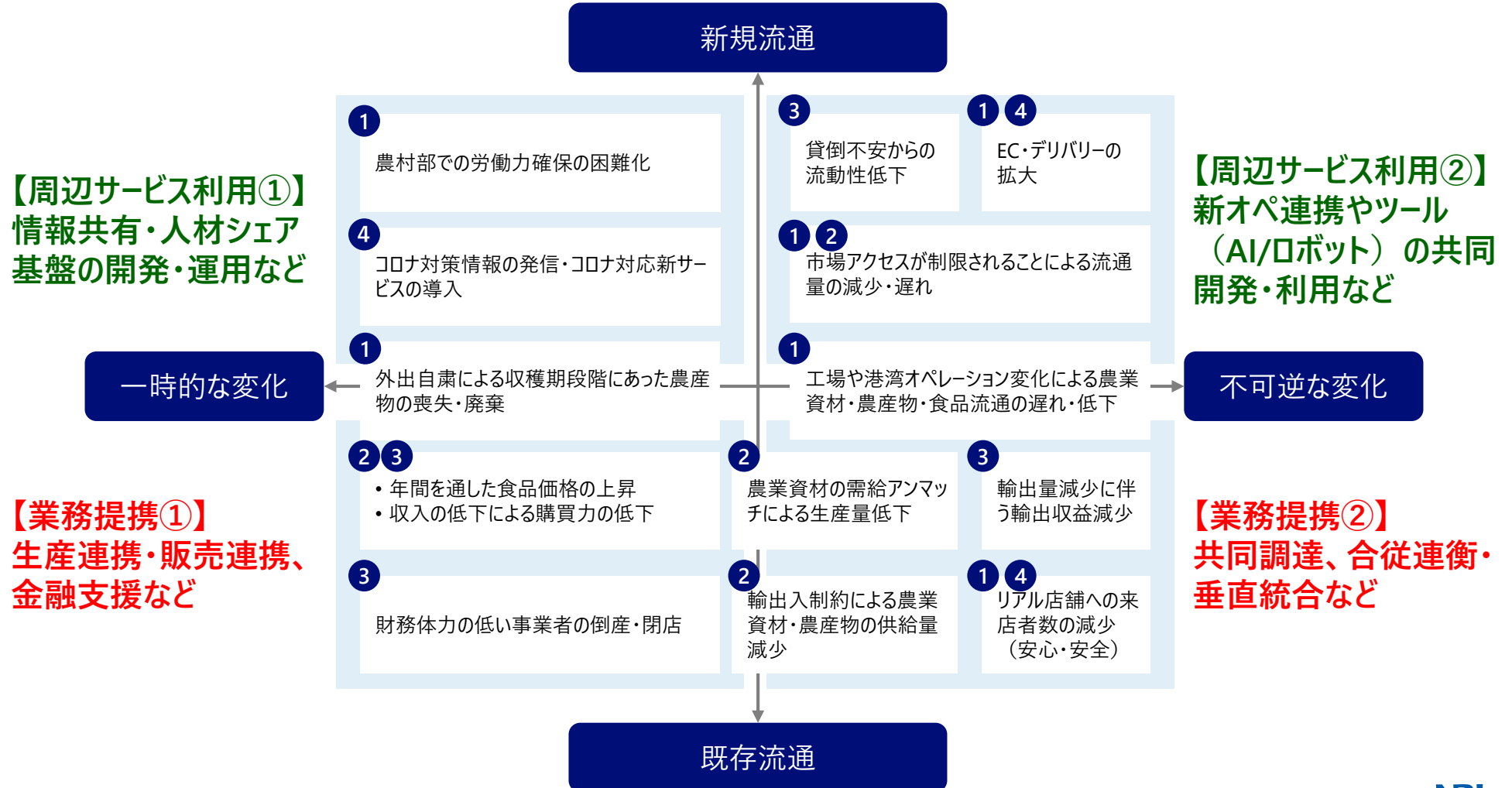
4.食品企業の今後の対応方向：③その他の共通課題に対応するための連携・業務提携模索

周辺サービスの利活用は、新たな流通体制を作るうえで重要な視点

他方、既存流通を維持・継続させていくための業界内企業同士の業務提携も必要

直近動向の整理及び企業間連携での対応例

課題分類 ① ヒト ② モノ ③ カネ ④ データ



#### 4.食品企業の今後の対応方向：③その他の共通課題に対応するための連携・業務提携模索

コロナ禍において、件数は減少しているものの合併や買収は直近も実施されており、アフターコロナ後の事業環境を意識した企業連携は引き続き検討余地があるものと考えられる



	生産者	集荷業者、荷受卸	加工業者	食品卸	小売・外食
業界内	神戸物産が子会社のクックイノベンチャーを売却				
	JA全農と農林中金が日清製粉グループ本社に出資	神明が東京中央青果に出資	アーランドサービス（かつや）がコスミックダイニングを完全子会社化	トーホー傘下のトーホーフードサービス、トーホー・共栄、河原食品が合併	丸亀製麺がゴーストレストラン研究所に出資
	JA全農と農林中金がファミリーマートに出資	東都水産が埼玉県魚市場と川越水産市場を合併	丸大食品が「神戸プリン」を販売するトラクを完全子会社化	久世が業務用食品事業を展開する東京中央食品との資本・業務提携強化	ダスキン（ミスタードーナツ）がナポリの窯を買収
			石垣食品は、飲食店を運営するエムアンドオペレーションを売却	国分グループ本社と吉村・フード・HDが資本・業務提携締結	テイクアウトアプリのmenuがグルメ情報のRettyと連携
			シャトレゼホールディングスが老舗菓子メーカー亀屋万年堂を買収		壱番屋が、『成吉思汗（ジンギスカン） 大黒屋』を買収
		マルハニチロが水産卸大手の大都魚類を完全子会社化			木曾路が、千葉県の焼肉店『大將軍』を買収
			日本水産グループの「大水」が別府魚市を子会社化		
業界外					
			刃物メーカーの貝印が、フードアンドパートナーズを完全子会社化		JR東日本スタートアップがTABETEに出資

出所) 各種公開情報より

## 本レポートに関するお問い合わせ先

株式会社 野村総合研究所  
東京都千代田区大手町1-9-2  
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

コンサルティング事業本部  
グローバルインフラコンサルティング部  
グローバルインフラコンサルティング部

パートナー  
上級コンサルタント  
コンサルタント

小野 尚  
佐野 啓介  
衣松 佳孝

[h3-ono@nri.co.jp](mailto:h3-ono@nri.co.jp)  
[k3-sano@nri.co.jp](mailto:k3-sano@nri.co.jp)  
[y-kinumatsu@nri.co.jp](mailto:y-kinumatsu@nri.co.jp)

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

***Share the Next Values!***