

コロナ禍で芽生えたビジネスを  
加速させる3つのプラットフォーム  
～ニューノーマル時代を乗り越えるために～  
(食と農・流通（小売・外食）における新型コロナ対策)

株式会社食農夢創  
代表取締役 仲野 真人

## 目次

1	我々のライフスタイルを一変させた新型コロナウイルス.....	2
1.1	瞬く間に広がった新型コロナウイルス.....	2
1.2	大打撃を受けた食と農林漁業分野.....	2
1.3	消費者のライフスタイルにも大きな変化が.....	3
2	浮き彫りになった課題と解決に向けた取組み.....	3
2.1	人材の需給バランスの崩壊と人材マッチング.....	3
2.2	突然失われた農林漁業者の販路と EC 業界の躍進.....	4
2.3	従来型交流ビジネスの崩壊と多角化戦略.....	5
3	アフターコロナに向けて更なる進化を.....	6
3.1	地域内での「人材プラットフォーム」の構築を.....	6
3.2	生産者と販路の需給バランスを調整する「食農プラットフォーム」.....	8
3.3	既存の流通を活用した「流通プラットフォーム」.....	9
4	最後に.....	10

## 1 我々のライフスタイルを一変させた新型コロナウイルス

### 1.1 瞬く間に広がった新型コロナウイルス

2019年に発生した新型コロナウイルスは、2020年に入り瞬く間に世界中に感染が拡大し、我々のライフスタイルを一変させた。当初はインフルエンザよりも感染力が少し高いだけの感染症であり、少し経てば落ちつくくらいに思われていた。しかし、2月以降、日本でも徐々に感染が拡大していき、2月末に日本政府が新型コロナウイルス感染症対策の基本指針を出して以降、全国で一斉に行事やイベントが中止となった。3月25日には東京都の小池知事が3月最後の週末となる28日、29日について、不要不急の外出自粛を要請。そして、4月7日には埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県、福岡県の7都府県に<sup>1</sup>緊急事態宣言が発令され、4月16日には全国を対象が拡大された。緊急事態宣言により、「密閉空間」「密室場所」「密接場所」の「3密」を避け、なおかつ接触8割減を目指す取り組みが全国的に行われた。その取り組みの効果もあり、緊急事態宣言は5月14日には特定警戒都道府県以外の39県で、5月25日には全都道府県で解除された。

### 1.2 大打撃を受けた食と農林漁業分野

新型コロナウイルスの影響によって大打撃を受けたのが外食業界、観光業界、イベント業界であり、その分野へ原材料を供給している農林漁業もまた大きな被害を被った。本来であれば2020年度は食と農林漁業分野においては良い意味で大きな転換点になるはずであった。それは東京オリンピック・パラリンピックの開催である。日本政府は「訪日外国人旅行者の受入(インバウンド)」に力を入れており、特にインバウンドについては、<sup>2</sup>2020年4,000万人の受入を目指しており、東京オリンピック・パラリンピックは目標達成に向けた一大イベントであった。また、日本政府がインバウンドと共に力を入れているのが<sup>3</sup>「農林水産物および食品の輸出」である。東京オリンピック・パラリンピックで訪れた外国人旅行者に日本食を食べて気に入ってもらい、自国に戻っても日本食を食べられるように輸出を拡大するという好循環を生むはずであった。また、農林漁業においてもオリンピックの選手村の食材として提供するための「GAP認証」の取得も進んでおり、日本の農林漁業がグローバルスタンダードに向かう機会でもあった。それが新型コロナウイルスの感染拡大によって東京オリンピック・パラリンピックは開催が1年延期となったのである。

それだけではない。外食業界、観光業界、イベント業界は、3月は卒業シーズンや春休み、4月は新学期や新入社員研修が始まり、5月はゴールデンウィークとまさに書き入れ時であ

---

<sup>1</sup> 内閣府「新型コロナウイルス感染症対策」<https://corona.go.jp/>

<sup>2</sup> 観光庁 <https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/index.html>

<sup>3</sup> 農林水産省「農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律」  
<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/houritsu.html>

る。それが全て新型コロナウイルスの影響により休業、中止を余儀なくされた。そして、農林漁業者にとっては、その書き入れ時に合わせて生産していた農林水産物の販路がいきなり途絶えたのである。それはまた、学校が休校になったことによる学校給食向けの食材も同じである。東京オリンピックのみならず、3月から5月という自粛のタイミングにより、まさに天国から地獄に突き落とされたのである。

### 1.3 消費者のライフスタイルにも大きな変化が

新型コロナウイルスによって影響を受けたのは外食業界、観光産業、イベント業界および農林漁業だけではない。我々消費者のライフスタイルも一変した。まず世界的に行われたのが「人の移動の制限」である。ここまで世界的に移動を制限されたことは近年なかったのではないだろうか。そして国内においても緊急事態宣言以降、「接触8割減」や「職場への出勤者7割減」を求められた。その結果、これまで「働き方改革」でもなかなか浸透しなかった在宅勤務・テレワークが一気に加速した。また、スーパーへの買い物ですら「3密」を起こす危険性があると消費者側へは「3回の買い物を1回にする」ことを要請し、スーパー側には入店規制を行う等の対策を求めた。その結果、人の移動が大幅に制限されて外食や遠出ができなくなったことによって自宅での食事が増え、ECでの食材購入やお取り寄せ、また「デリバリー」や「テイクアウト」のニーズが高まるなど、これまでのライフスタイルから劇的な変化を強いられることとなった。

## 2 浮き彫りになった課題と解決に向けた取組み

新型コロナウイルスが急速に拡大したことによって、食と農林漁業の分野に大きな歪が生まれた。本章では浮き彫りになった課題とその課題の解決に向けた新たな取り組みについて取り上げる。

### 2.1 人材の需給バランスの崩壊と人材マッチング

先述したとおり3月以降、外食業界、観光業界、イベント業界は店舗の休業やイベント自粛を余儀なくされた。その結果、従業員やアルバイトの働く場所がなくなってしまった。雇用に対しては雇用調整助成金など従業員の雇用の継続に向けた施策が行われているが、実際には人手が「余っている」状況が発生している。

一方で、農林漁業の現場では人手不足が深刻となっている。元々、農林水産省が発表している<sup>4</sup>農業センサスによると農業就業人口の平均年齢は2018年時点で66.8歳と高齢化が進んでいる。また、少子高齢化のみならず人口減少も進み、地方では生産人口の減少が喫緊の問題になっていた。それにさらに追い打ちをかけるように、新型コロナウイルスの影響によ

---

<sup>4</sup> 農林水産省「農業センサス」<https://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/>

り、外国人技能実習生が来日できなくなってしまったのである。農林水産省によると約2,700人の実習生が来日できず、播種や栽培管理、収穫などに大きな影響が出ている。

このような人材の需給バランスのギャップを解消するために、農林漁業分野と異業種とのマッチングが進んでいる。外食業界や観光業界の人材を農林漁業分野で受け入れるという流れが加速しているのである。実際、広島県広島市のルンビニ農園は臨時休業を余儀なくされた宮島の老舗旅館の従業員を一時的に雇用している。しかし、これはただ需給のギャップを解消するだけでは終わらない。外食業界や観光業界はもちろん「食」を扱っているが、実際に農林漁業の現場を経験したことがある人は少ないのが現状である。実際に自分で経験することによって、本業に戻った時に消費者により生産者の苦労やその素材や料理の魅力を伝えられるようになる。また、受け入れた生産者にとっては、人手不足の解消になるだけでなく、人材を受け入れた企業が新たな販路になる可能性があるなどメリットも多い。

図表1 営業自粛となった旅館の従業員を農園が受け入れ



出所) ルンビニ農園より提供

## 2.2 突然失われた農林漁業者の販路と EC 業界の躍進

新型コロナウイルスによって大きな影響を受けたのは農林漁業者も同じである。特に外食やホテル向け、また観光客向けのお土産、マルシェやイベントへの出店、そして学校給食向け等への販路が突然失われた。当然、農林水産物は生き物であり、突然生育を止めることはできない。農産物はどんどん育つし、乳牛は搾乳しなければならない。農鶏、豚、牛も飼料を与え続けなければならない。また、農産物も廃棄するためにはコストもかかる。売上がなくなるだけでなく、コストも積みあがってしまい、何をするにも経営を圧迫してしまうのである。

一方で、外出禁止やテレワークの普及によって伸びている業界がある。それはスーパーやコンビニエンスストア、ドラッグストア等の小売業界や自宅にしながら注文ができる EC 業界である。特に EC 業界では、宅配スーパーの大手であるオイシックス・ラ・大地(株)や生産者から直接消費者に配送する「マーケットプレイス型」を展開する「ポケマル(株式会社ポケットマルシェ)」や「食べチョク(株式会社ビビッドガーデン)」が、新型コロナウイルスで影響を受けた生産者を支援するキャンペーンを積極的に展開していることもあり需要が

伸びている。また、その他にも有名シェフやバイヤーをネットワークし、食材や地域の新たな価値を生み出す「チーム・シェフ」が生産者・事業者を応援するためのサイト「食卓から応援 食べてつなげよう支援の輪」を開設するなど、様々なサイトが立ち上がっており、販路がなくなった生産者や事業者への支援が広がっている。

図表 2 生産者・事業者応援支援サイト



出所) 食卓から応援 食べてつなげよう支援の輪HPより

### 2.3 従来型交流ビジネスの崩壊と多角化戦略

新型コロナウイルスの影響により人の移動が制限されたことによって、世界的に外食業界、観光業界、イベント業界といった従来型の交流ビジネス自体が存続の危機となっている。事業者に対しては国の持続化給付金や各都道府県の休業協力金といった支援も行われているが、新型コロナウイルスのワクチンが開発されるまでは、いつまた自粛や休業要請が行われるかわからず、新型コロナウイルス以前の売上に戻すまでには相当な時間と努力を要する可能性がある。特に外食業界については、このまま外食一本槍となると、大きなリスクを抱えながら経営をしなければならない。

一方で、すでに多くの外食企業が「テイクアウト」や「デリバリー」といった多角化に取り組み始めている。国税庁も期限付酒類小売業免許を発行することにより、短期的だが外食店が自宅用に酒類も販売できるようになった。その結果、消費者にとっても外出禁止要請によって自宅で食事をすることが多くなり、自宅で行きつけのお店のお酒や料理が楽しめるようになったのである。また、この危機に直面して競合同士の連携が始まっている。宅配スーパーの大手であるオイシックス・ラ・大地(株)は、生産者のみならず外食企業を支援するサイト「oisix おうちレストラン」をオープンし、「塚田農場」や「四十八漁場」を運営する(株)エー・ピーカンパニーや「串カツ田中」を運営する(株)串カツ田中ホールディングスの食材を取り扱い始めた。「外食」と「宅配」という、本来であれば競合となる企業同士の連携であり、とても画期的な取り組みである。なぜなら、「塚田農場」や「四十八漁場」、「串カツ田中」のファンが商品を購入するためにオイシックス・ラ・大地(株)のユーザーになる可能性が

あり、反対にオイシックス・ラ・大地(株)のユーザーが「塚田農場」や「四十八漁場」、「串カツ田中」の商品を購入して自宅で食べることによって、外出制限が解除された後に実際に店舗に食べに行く可能性もある。つまり、顧客を奪い合うのではなくシェアし合うことによって、双方にとって WIN-WIN な関係を構築できつつある。

図表3 宅配企業と外食企業のコラボ企画



出所) オイシックス・ラ・大地(株)プレスリリースより

### 3 アフターコロナに向けて更なる進化を

前章では、新型コロナウイルスによって浮き彫りになった課題と解決に向けて実際に行われている新たな取り組みについて述べた。これらの取り組みは今回のような危機が起きなければ実現するのが難しかったものばかりであり、革新的であることは間違いない。しかし、本章ではアフターコロナを見据えて、もう一歩先を見据えた3つのプラットフォームづくりを提言したい。

#### 3.1 地域内での「人材プラットフォーム」の構築を

今回の新型コロナウイルスによって、活動自粛を余儀なくされた業界と外国人研修生が来日できない農林漁業界との人材マッチングが実現した。これは地方においては革新的なことである。なぜなら日本の人口は2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じており、国立社会保障・人口問題研究所の<sup>5</sup>「日本の将来統計人口」(2017年)によると、2053年には日本の人口は1億人を割り込み、2100年には約6,000万人にまで減少すると予想されている。つまり、地方においては生産人口の確保は今後も続く課題であり、新型コロナウ

<sup>5</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来統計人口」

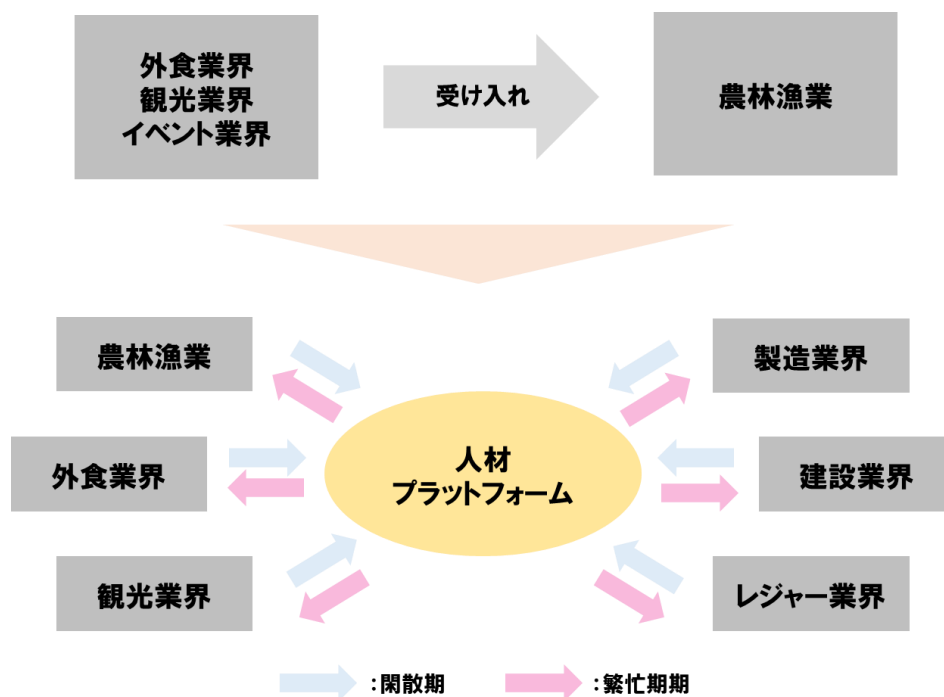
[http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp\\_zenkoku2017.asp](http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp)

イルスが収束し、外国人研修生が来日できるようになれば問題が解消するということにはならない。

その人材の問題を解決するのが「人材プラットフォーム」である。これは今回の農林漁業と外食業界、観光業、イベント業界のみならず、食品業界や小売業界さらにはレジャー業界、建設業界、製造業界まで地域全体の産業を巻き込んだ「人材プラットフォーム」である。農林漁業に農繁期と農閑期があるように、レジャー業界では、スノースポーツでは夏が閑散期になり、マリンスポーツでは冬が閑散期になる。このように、それぞれの繁忙期と閑散期を上手く組み合わせることによって、地域全体で常に人手不足を解消できる可能性がある。それだけではない。働く側にとっても大きなメリットがある。例えば、自分が営業に向いていると思って営業職に就いたとする。しかし、途中で営業に向いていないと気づき社内で部署を異動できればよいが、異動が難しい場合は最終的には転職するしかない。そうなった場合に問題となるのが、自分が何に向いているかわからないまま転職しなければならないということである。しかし、この「人材プラットフォーム」があれば、今の仕事をしながら他の職業を経験できる。そして、自分が向いていると思った業種に転職もすることが可能となる。また、前職の経験もあるので前職を手伝うこともでき、個人の能力をさらに引き延ばすこともできるかもしれないのである。

今回の人材マッチングはその課題を解決する大きな一歩である。そして、この流れをさらに加速させて「人材プラットフォーム」の構築に取り掛かってもらいたい。

図表4 人材プラットフォームのイメージ





### 3.2 生産者と販路の需給バランスを調整する「食農プラットフォーム」

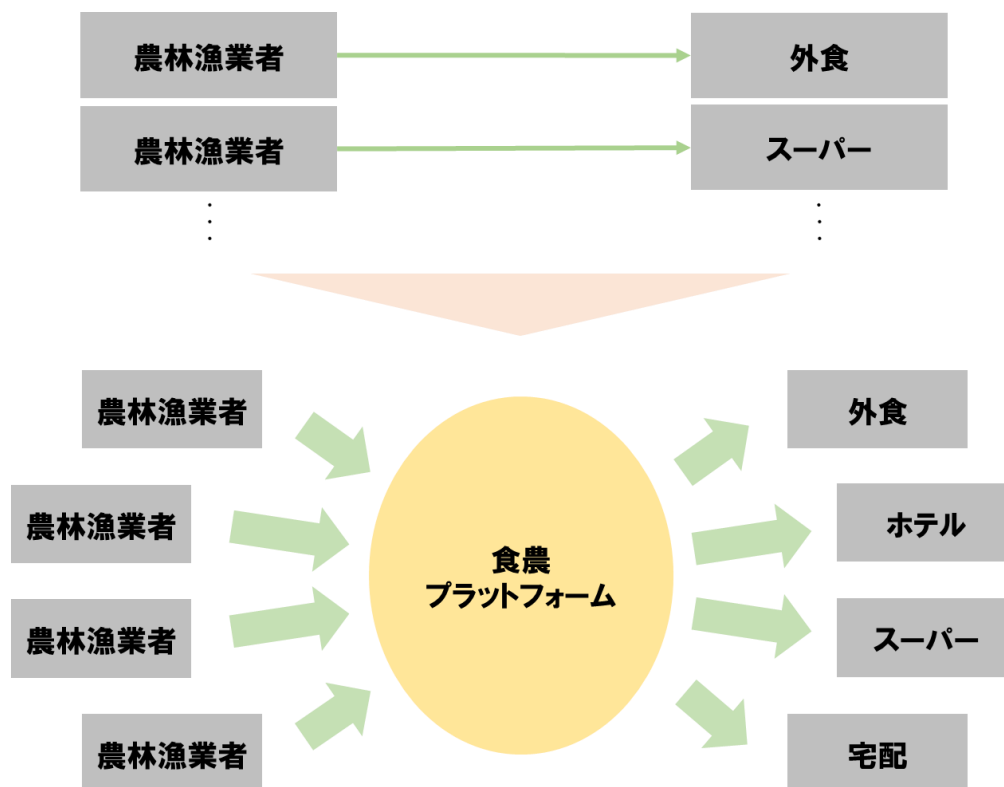
これまでの食と農林漁業分野の取引を鑑みると、従来の市場経由の流れから企業ごとに産地と契約して直接取引をする流れに移っている。それはJAや市場といった中間流通を省くことによって中間マージンを省くことができ、販売側は安くかつ新鮮な状態で仕入れられ、生産者側は高く販売できるという面では直接取引のメリットも多い。しかし、今回の新型コロナウイルスによって、外食業界、観光業界、イベント業界、学校給食といった分野への販路が断たれ、小売業界、中食業界、EC業界（宅配）といった分野へのニーズが強まるといったアンバランスな状況が発生した結果、農林漁業者は直接契約をしても販売先によって命運を分かれてしまった。今回はニーズが強まった業界が販路を失った生産者を支援しているが、いつまた同じような事態が起こるかわからず、今回の経験を次に生かす必要がある。

その問題を解決すべく、農林漁業と食分野の需要と供給バランスをマッチングする仕組みが「食農プラットフォーム」である。前章で述べたように、新型コロナウイルスで影響を受けた外食企業の(株)エー・ピーカンパニーや(株)串カツ田中ホールディングスを支援するために、本来は競合であるはずのオイシックス・ラ・大地(株)が両者の食材を取り扱ったことはとても革新的であり、大きなヒントである。これまで農林漁業者と各企業が行ってきた直接契約から、生産側は全国の農林漁業者同士がアライアンスを組んで農林水産物を提供する。そして、2次・3次事業者側は、例えば外食企業、ホテル、学校給食、宅配企業、スーパーマーケット、弁当業者、食品加工会社等がそれぞれアライアンスを組むことによって、農林漁業者からの仕入ルートを共有するのである。そのプラットフォームができれば、今回のような異常事態が発生して一部の業界の販路がなくなったとしても、他の事業者同士で補完することができるので、農林漁業者にとってはいきなり販路がなくなることが避けられる。

これは2次・3次事業者側にもメリットがある。仕入れルートを共有することにより輸送量が増えれば輸送コストを下げられる可能性がある。また、一企業では契約先が台風等の被害を受けた場合、慌てて他の産地を探す、市場から仕入れる等の対応をしなければならないが、農林漁業者側でアライアンスを組むことによって他の産地からの調達が可能になる。さらに、他の業界で人気がある品目やブランド食材を共有することにより、それぞれのブランドを掛け合わせた商品開発やプロモーションができるようになり、従来の顧客層とは異なるマーケットへのアプローチが可能になるかもしれない。

日本の人口が減少の一途を辿る中では、いかに消費者のライフスタイルに浸透していくかが鍵となる。そのためには、業界は違えど「想い」を共有する企業とアライアンスを組むことで、結果的に消費者にニーズにも応えられ、農林漁業者のためにもなるのである。

図表5 食農プラットフォームのイメージ



### 3.3 既存の流通を活用した「流通プラットフォーム」

新型コロナウイルスによって販路を失った農林漁業者を応援するため、そして、消費者の外出禁止やテレワークの普及によって自宅での食事の機会が増えたことによって、EC業界が躍進したことは先に述べた。それは生産者と消費者の距離を縮めるという意味でも大きな効果があり、今後もこの流れは加速していくと考えている。

一方で全国の生産者および消費者を悩ませているのが配送料の問題である。生産者から直接購入したいと思う人が増える一方で生鮮品は単価が低い商品、量が少ない商品では配送料の方が高くなってしまいうこともある。また、物流業界は農林漁業分野同様、人手不足の問題が常についてまわる。厚生労働省の<sup>6</sup>「職業安定業務統計」によるとトラックドライバーが含まれる「自動車運転の職業」の有効求人倍率は2019年12月で3.39倍となっており、他の業界と比較しても人手不足は深刻になっている。また、昨今はトラックドライバーの労働環境の改善についても問題になっており、今後は配送料が増額されることはあっても減額されることはないと思われる。

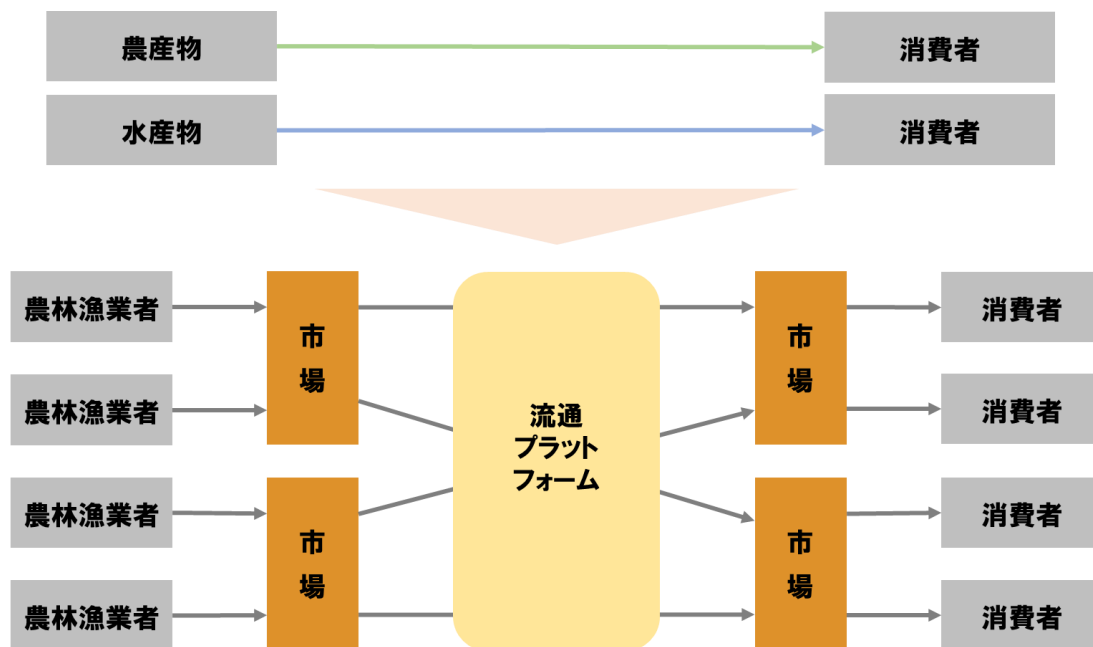
そこで、最後に提案したいのが「市場」を活用した「流通のプラットフォーム」の構築である。農林漁業分野では、高度経済成長期に構築された「市場」を活用した流通網がすでに

<sup>6</sup> 厚生労働省「職業安定業務統計」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/114-1b.html>

構築されている。昨今は「産地→J A・J F→市場（大卸）→仲卸→販売先」という流れから「産地→販売先・消費者」という流れに移りつつあり、「市場」のあり方について議論は絶えない。しかし、筆者はこれまで日本の食を支えてきた「市場」の仕組みを今こそ活用すべきだと考えている。「市場」にはすでに農林水産物が集まる仕組みが構築されている。各都道府県にある「市場」を従来の仕組みに加えて、物流センターとして活用ができれば、各地域の「市場」が拠点となって全国各地へ網の目のような流通網を構築できるのではないだろうか。そのためには民間の運送会社との連携も不可欠である。全国展開している運送会社のみならず地域内を活動範囲としている地場の運送会社も巻き込む必要があり、実現のハードルは決して低くない。

しかし、「流通のプラットフォーム」を実現することができれば運送会社の負担も減り、また生産者および2次・3次事業者の物流コストも下げることができ、さらには消費者も配送料の負担が減ることによってさらに購入しやすくなる。この「流通プラットフォーム」はサプライチェーン全体を巻き込む必要があり、現実的でないと言う人もいるだろう。しかし、農林漁業において物流の問題は避けては通れない問題であり、こういう情勢だからこそ前向きに取り組んでもらいたい。

図表6 流通プラットフォームのイメージ



#### 4 最後に

新型コロナウイルスは瞬く間に全世界へ感染が拡大し、誰しものが経験をしたことのない未曾有の事態を引き起こしている。人の移動が極端に制限されたことにより世界経済全体に深い闇を覆っている。5月に入って以降、世界では緊急事態宣言の解除に向かいだし、日

本でも5月14日には特定警戒都道府県以外の39県で、そして5月25日には全都道府県で緊急事態宣言が解除されたよこにより少しずつ経済活動が再開し始めている。しかし、まだ新型コロナウイルスの治療法やワクチンが確立されておらず、日本政府の専門家会議からは<sup>7</sup>「新たな生活様式」が提唱されている。つまり、新型コロナウイルスの感染拡大以前の生活に戻るまでにはかなりの時間がかかる、いや、もう新型コロナウイルス前の生活には戻ることができないかもしれない。もはや時代はニューノーマルに突入したと言っても過言ではない。しかし、その未曾有の危機に直面しながらも、浮き彫りになった課題に対して今まで誰もやってこなかった、やろうとしてもできなかった新たなビジネスが取り込まれるようになっているのも事実である。そして、その取り組みは危機に直面したから実現できたものも多い。

筆者は「農林漁業分野を夢のある食産業へ創造する」というミッションを掲げ、2019年4月に株式会社食農夢創を設立した。筆者がこれまでに全国各地の農林漁業者を訪問する中で、農林漁業と2次・3次事業者の間で情報が分断されていることに非常に違和感があった。なぜなら、「食」の根幹は農林漁業であり、第1次産業がなくなれば日本の「食」も失われてしまうのである。その課題を解決したいと想いで起業した矢先に今回の新型コロナウイルスに直面した。筆者も外食企業と農林漁業者の人材マッチングや食分野の競合同士の連携、そして販路に困った生産者の支援にも取り組んでいる。また、2020年5月1日には第3章で述べた「食農プラットフォーム」を構築するための第一歩として<sup>8</sup>「食農夢創ネットワーク」を立ち上げ、ホームページに参画メンバーの掲載を開始した。有難いことにわずか1か月の間に全国の農林漁業者と2次・3次事業者、計112社が参画してくださり、今もメンバーが増えて続けている(5月26日時点で125社)。このような時だからこそ、全国各地で動き出した新しいビジネスの芽を摘み取ることなく、新しい食と農林漁業の未来を築いていきたい。

---

<sup>7</sup> 厚生労働省「新たな生活様式」

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431\\_newlifestyle.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_newlifestyle.html)

<sup>8</sup> 食農夢創「食農夢創ネットワーク」<https://shokunoumuso.jp/network/>