

【新型コロナウイルス対応】 新型コロナウイルス大流行 下における食品業界の課題 と対策

PwC 中国日本企業部ニュースレター
2020 年 3 月

概要

突如発生した新型コロナウイルスの大流行により、これまでの業界秩序が失われ、業界や業種を問わず様々な課題が山積しています。新型コロナウイルス大流行の防止・抑制への取り組みが新たな段階に突入する中、企業はいかにして活路を見出すことができるか？業界はいかにして互いに支援し合うべきか？これらの問題は、多くの企業経営者にとって早急に解決すべき課題です。

中国商務部のデータによると、2019 年の春節期間における外食・フードサービス及び小売企業の売上高は 1 兆元を超えました。PwC 中国は、2020 年の同期間における新型コロナウイルス大流行の影響を試算し、その収益は 50%から 70%下落と予測しています。¹飲食業が受けた新型コロナウイルス大流行の影響は特に突出しています。中国調理協会の調査研究によると、2020 年の春節期間において 94%の外食・フードサービス企業の収益が前年比で 70%以上落ち込み、新型コロナウイルス大流行期間においては、93%の外食・フードサービス企業が店舗を閉鎖、このうち 73%の企業が傘下の全ての店舗を閉鎖しています。²新型コロナウイルス大流行の防止・抑制措置により、ヒト・モノの移動及び労働者の勤務再開が制約を受けています。食品業界における企業はいずれも極めて困難な課題に直面しています。

目下、政府の方針や各企業の努力により、大多数の農産品卸売市場及びスーパーマーケットは春節明け以降、運営状況が正常化しています。農家、貨物運送運転手、スーパーマーケット従業員及びデリバリーサービスの配達員は新型コロナウイルス大流行の防止・抑制の取り組みにおいて重要な役割を担っています。新型コロナウイルス感染拡大が深刻な地域における食品及び運送サービス提供において、非常に多くの人々がボランティアとして参加しており、人々の食のニーズを満たすため奮闘しています。

大多数の消費者がレストランやその他公共の場所での飲食を控える中、家庭での料理・自炊が常態化しています。スーパーマーケットや生鮮食品店が提供する食料品は平時と比べてむしろ多いくらいです。このような状況を受けて、食品雑貨のオンライン購入量がかつてない水準に達しています。e コマースプラットフォームの 2 月の前半 2 週間の野菜果物、レトルト食品、スナック類、ナッツ類及び各種アルコール飲料の 1 日当たり平均取引量は前年同期比で顕著に増加しています。

本稿では業界のベストプラクティスをもとに、新型コロナウイルス大流行の影響下において食品業界が直面する困難について、新型コロナウイルス大流行により生じた課題を克服するための措置を提案し、対策として参考になるケース、ならびに私ども専門家としての見解をご紹介します。

¹ PwC: 新型コロナウイルス流行状況下におけるマクロ経済への影響及び政策提言, 2020 年 2 月 12 日

² 中国調理協会 2020 年新型コロナウイルス肺炎感染状況がもたらす中国飲食業への影響報告, 2020 年 2 月 12 日, <http://www.ccas.com.cn/site/content/204393.html>

経済への打撃及び経営上の困難

新型コロナウイルス大流行の防止・抑制措置は、企業の経営環境に以下の3点で直接的な打撃を与えています。

- **物流障害**: 新型コロナウイルスの感染拡大を抑制するために、各大都市はいずれも交通及び人の移動を制限しています。一部の比較的小さな町及び村では出入りする道路さえも封鎖しています。食品の生産拠点から倉庫、倉庫から商店への運送はいずれも様々な程度で影響を受けており、特に省を跨ぐ貨物運送の調整、発注物資の配送には大きな支障が生じています。しかし運送と物流の障害は一時的な課題にとどまり、新型コロナウイルス大流行収束後は正常な状態に戻るものと予想されます。
- **人の移動及び労働者の勤務再開への制約**: 通常、春節は多数の労働者が故郷に帰省するため一度に大規模な人の移動が見られますが、現状ではこれらの労働者はウイルス拡散防止対策のため依然として出稼ぎ先に戻る事ができず、同時に企業でも業務再開の延期や帰省先から戻った人員の自宅隔離等、様々な形で企業の経営に直接的な影響が生じています。しかし、人の移動と労働者の勤務復帰への制約は一時的な課題であり、新型コロナウイルス大流行収束後は比較的早期に正常化が見込めると予想されます。
- **消費者行動の変化**: 新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、消費者は公共の場所を避け、自宅で食事を摂っているため、多数の市場が一時的に閉鎖されています。レストランもほとんど客の出入りが無く、ショッピングセンターや商業施設を訪れる人の数は急激に減少しています。これと同時に、翻ってスーパーマーケットやデリバリープラットフォームの業務は急速に増加しています。一部の消費行動の変化は新型コロナウイルス大流行収束後も継続するのではないかと予想されます。

企業活動への打撃による食品業界の一部で頻繁に見られる経営上の困難

- **原料供給障害**: 交通規制及び人の移動制限により、食品加工メーカー及び養殖場の常用原料及び飼料供給チェーンに被害が及んでおり、相当数の原料又は包装材サプライヤーは未だ業務を再開できていません。同時に、輸入に頼らざるを得ない一部の原料を使って生産を行う食品メーカーにとっては、通関手続の長期化による物流の遅れが操業のボトルネックとなる等、深刻な状況がうかがえます。
- **商品需給のミスマッチ**: 需要の落ち込みにより、レストランや商業施設、ショッピングモールの店舗及びその代理店等で在庫の滞留が顕在化する反面、スーパーマーケットでは特定の種類の商品が早期に売り切れとなる現象がみられ、特に団地付近のスーパーマーケットではその傾向が顕著です。流通業者、食品メーカー及び養殖場は需要の変化による影響のみならず、在庫管理の面でも商品運送の制約等の影響を受けています。
- **キャッシュ・フロー管理の困難**: 収益が大幅に落ち込んでも、多数の商店やレストランでは依然として賃金給与や賃料を支払わなければなりません。この問題は企業の資金繰り問題だけでなく、その従業員、サプライヤー及び不動産所有者(貸主)までも巻き込む問題です。
- **人員管理の課題**: 正常な経営状態を取り戻すために、企業は全ての従業員が隔離要件を満たし、かつ現場においてウイルス感染の防止・抑制が十分にできる備えを確保しなければなりません。一部のスーパーマーケット、デリバリープラットフォーム及び速達配送の現場では仕事の担い手が大幅に不足している一方、これとは対照的に、利用者が減少したレストランや小売店では人員が遊休状態にならざるをえないといった問題が生じています。

新型コロナウイルスの大流行がもたらす課題を克服するための措置

これらの課題を克服するために、企業は臨機応変に対応しなければなりません。その中で自社の従業員と顧客を重視することは言うまでもありません。大型食品メーカーは重要な社会的責任を負っていることを自覚し、速やかに行動を起こし、食料品の供給を確保するとともに、その産業のバリューチェーンの川上・川下の持続を保障し、これらの困難を乗り越える取り組みを行うべきでしょう。このような行動を通じて、強固で健全な企業体質を整えることが不可欠です。

企業がとるべき重要な措置として、私どもは以下をご提案いたします。

1. 部門横断的な協力

- **新型コロナウイルス即応チーム**: 各業務部門及び職能部門の主要担当者から成る即応チームを組織し、企業意思決定者と直接対応を協議する。

2. 健康と安全

- **新型コロナウイルス大流行の防止・抑制**: 最優先課題は従業員及びその家族の健康と安全の確保である。全ての従業員と顧客が体温測定・マスク着用を遵守することを保証し、清掃消毒回数を増やす。可能な限り、従業員の在宅勤務を整備する。



- **食品安全管理の強化:** 生産、在庫管理及び配送手続の変化並びに新型コロナウイルス大流行の影響を背景とした業務の不規則化・多忙化により、作業人員が日常業務における食品安全管理を疎かにしがちになる。これを回避するために、サプライチェーン上の各段階における従事者が食品安全管理を高度に重視することを確保する。

3. 産業のバリューチェーン

- **コミュニケーション/フィードバック:** 食品メーカー及び卸売業者は、自社の営業チームが、顧客と密切にコミュニケーションをとれる体制を維持できるようにし、その状況を積極的に確認、評価する。購買又は運営部門も継続的なコミュニケーションを維持し、サプライヤーの状況を確認、評価する。
- **物流運送:** 地方政府と協力し、食品運送において必要な全ての許可証が備わっていることを確認し、現地政府に運送経路を事前に確認する。運送物流会社と協力し、新しい消費者行動と新しい需要モデルに対応する。
- **チャネル構造:** 新たな対応計画を策定し、需要の減少したチャネルでは出荷量を削減し、需要の増加したチャネルでは出荷量を増強する。可能であれば、既存の在庫を需要の小さいチャネルから需要の大きいチャネルに移す。
- **サプライチェーンの維持確保:** 必要かつ可能な場合において相応の調整を行い、サプライヤー又は顧客の課題解決を支援する。サプライチェーン上において資金繰りの困難が発生する可能性が極めて高いため、大手企業は支払い期限の延長や柔軟な納入計画等を検討すべきである。企業はサプライチェーンの維持を確保し、新型コロナウイルス大流行収束後の速やかな回復と発展のための基盤を整備すべきである。

4. 消費者とのコミュニケーション

- **透明性を維持し、消費者の信頼を獲得:** サプライチェーンの全過程における高い透明性や追跡可能性の確保は、食品メーカーにとってこれまで常に重要なコンプライアンス事項であった。新型コロナウイルス大流行の期間において、消費者は食品の品質及び安全に対し非常に敏感になっており、特にサプライチェーン及び人員管理、並びに最終包装、配送等の各段階における衛生除菌にはこれまで以上に注意を払っている。食品メーカーは積極的に消費者にメッセージを発信し、商品品質と安全管理に関する情報を継続的に提供することが望ましい。
- **モバイルインターネットを利用した新メディアの機会を最大限に活用:** 人混みや集団感染を避けるため、中国各地では人の移動を厳しく制限している。そのためネット接続環境、ユーザー数、使用頻度、接続時間等の観点から、モバイルでのインターネット利用は過去に例を見ないほど需要が増加している。従って、食品企業は一部のモバイル・アプリケーション・プラットフォーム又は自社メディア、WeChat(微信)公式アカウントなどを通じて消費者との接点維持を検討しており、デジタルマーケティングから販売成約につなげる新たなチャンスを掴む取り組みを強化している。

5. 政府の緊急支援策

- **企業支援策の利用:** 各級政府が多数の企業支援策を打ち出しており、金融支援の強化や労働者の雇用安定、企業負担軽減等の面で企業の新型コロナウイルス感染症への対応を援助している。企業は自主的に現地政府の担当部門とコミュニケーションをとり、政策の内容を十分に理解するとともに関連政策の優遇措置及び補助を適時に受けることが推奨される。

6. 中期的及び戦略的措置

- **状況評価:** 消費者の行動変化を正しく識別することが重要である。新型コロナウイルス大流行収束後、一部の消費行動の変化は、正常な状態(例えば、消費者の外食回数の増加)に戻ると予想されるが、一部の消費行動の変化はなお続くものと考えられる。例えば、伝統的な農産物直売市場への消費者の流れは減少しており、これとは対照的に食品 e コマース及び O2O を既実践している一部のスーパーマーケットを利用する消費者は増加しているため、今後このような新たな消費者層のさらなる拡大が見込まれる。
- **キャッシュ・フロー計画の策定:** 企業の資金回転サイクルが新型コロナウイルス大流行により影響を受け、かつウイルス感染状況の先行きは未だ不透明である。そのためリスクの把握と抑制を目的として、企業は 3~6 ヶ月間のキャッシュ・フロー計画を策定し、キャッシュ・フロー管理を強化し、コストを抑えながら自らの優位性を十分に発揮し、積極的に各種の融資機会を利用し、資金構造を最適化することが推奨される。
- **新興チャネルの開拓:** 消費者の外出が減り、オンラインでの消費ニーズが激増している。食品ブランド及び小売業者にとって、ブランドイメージの向上及び運営能力の改善を通じてオンライン指向の消費者層を惹き付けることが重要である。特に、伝統的チャネルに依存する食品メーカーにおいては、新たなチャネルを開拓し、例えばソーシャルメディア e コマースや O2O イベントを通じて、消費財やスナック、生鮮食品、野菜果物等商品の消費を促し、消費者の新たな消費習慣を創り上げることを主導することが望ましい。
- **将来の展望:** 企業は今後数ヶ月間の販売サイクル、生産計画、物流計画及び経営予算を適宜調整し、サプライチェーン全体と戦略のマッチングを確保すべきである。

新型コロナウイルス対応に有効な事例の紹介

食品業界には既に多数の積極的取り組み及び協力・提携に関する興味深い事例がありますので、ご紹介します。

- 中央政府及び地方政府関連部門は農業生産の回復や物流及び卸売市場の正常化を確保するために、既に専門の措置を講じている。同時に、野菜や主要生鮮食品の市場供給の保障に努めており、価格の安定化を図るとともに、大量の肉類及び食糧の備蓄分を市場に開放している。中央政府及び各級地方政府は多数の企業支援策を打ち出しており、新型コロナウイルス大流行の影響を受けた企業に対して財政金融支援を提供し、企業による資金繰り難の解決を援助している。
- サプライチェーンの各段階における企業は従業員に対する十分な防護マスク及び防護設備の支給を急いでおり、配達員、現場作業員及び顧客を対象に体温測定を実施している。多くのレストラン及びスーパーマーケットでも全ての従業員及び顧客に対してマスク着用及び体温測定への協力を呼びかけている。
- レストラン、スーパーマーケット及び運送会社は既に非接触型の配送やピックアップサービスを提供している。一部のレストランでは毎回のデリバリー用包装に「安心カード」を貼り付けており、その中で食品取扱者や配達員の氏名及び体温情報を明記して消費者への透明性を高める努力を行っている。消費者が住む団地でも配達員及び速達配達員等、外部からの人の出入りを厳しく制限しており、配送物品も一律に団地のゲート外で引き渡すようにしている。
- ショッピングモール内のスーパーマーケットや大規模な売り場では食品・雑貨の需要が増加しており、他方 e コマースプラットフォームではデリバリー注文がますます増えている。このような現場では、売上不振に陥っている一部のチェーン型飲食店の従業員を活用し、「従業員シェア」といった協力関係を構築している。
- e コマースプラットフォームは農産品のオンライン販売を促進する重要な役割を担っており、農産品のためにサプライチェーン、物流、運営、宣伝広告等のチャネルリソースを全面的に開放すると同時に、プラットフォームの登録及び使用料の面でも柔軟な支援策を講じている。
- 食品業界の多数の大手企業及び銀行は支払期限の延長等の措置を通じて、代理店及び小売企業の新型コロナウイルス対応を支援している。消費者の往来が急激に減った一部の店舗では、一部の不動産オーナーが店舗の一部賃料を一時的に減免する等の措置をとっている。
- ウイルス感染状況が深刻な地域に位置する某国内大手スナック菓子メーカーは、自社倉庫の在庫を事前に天猫(T-Mall)や京東(Jingdong)といったオンラインショップの倉庫に移し、春節期間中、消費者が天猫及び京東で滞りなく購入ができるようにし、湖北省以外の地域では全て正常に出荷ができるように調整した。この企業は緊急事態に素早く対応し、危機の中でも自社の商品販売を確実にするための取り組みを怠らなかったため、オンラインの販売量を大きく伸ばすことができた。

困難をともに乗り越える

今般の新型コロナウイルス大流行の危機において、中国全土の多くの企業が難しい課題に直面しています。そのような中、ウイルス対策の影響で大きく打撃を受けた人員や企業のために、業界内では互いに支援し合う動きが活発化しています。また、あらゆる業界において従業員と顧客の安全を最優先にする取り組みがなされています。食品業界における取り組みは、在宅勤務や自宅待機を余儀なくされている消費者の食の安全ニーズに応えるべく、新型コロナウイルス大流行の防止・抑制において重要な役割を発揮しています。

消費者行動の変化や労働力不足、物流の制限を背景に、食品及び飲食業界では在庫や資金繰り関連の問題が多く見受けられます。企業はサプライチェーンの川上・川下における協力会社と密接なコミュニケーションとコーディネーションを維持し、消費者需要を満たせるソリューションを見つけ出し、そのサプライチェーンにおける全ての企業が新型コロナウイルス大流行期間中も生き残るような体制を確保しなければなりません。

お問い合わせ

本稿に関するご質問等は下記担当者までお問い合わせください。

温秀微

中国本土及び香港食品業界信用サービス

主管パートナー

Tel: +852 2289 2019

Mail: samie.sm.wan@hk.pwc.com

曹文靜

食品業界信用サービス

パートナー

Tel: +86 (10) 6533 7026

Mail: wenjing.cao@cn.pwc.com

ご案内の通り、新型コロナウイルスの感染が拡大している状況にあり、且つそれが中国の経済成長や各業界に影響を及ぼすことが想定されている中、PwC 中国日本企業部として一丸となって取り組み、本ニュースレターを作成いたしました。

新型コロナウイルス感染症の拡大は食の現場にも大きな影響を及ぼしており、外食産業においては顕著に収益が落ち込んでいます。一方、食品のオンライン購入量は大幅に増加している状況もあり、かかる消費者行動の変化も含めて、非常事態において食の供給、安全の確保に奮闘する各種企業の課題や取り組みについてご案内いたします。

日々状況が変化しており、今後の中国における事業環境の見通しが立つにはなお時間を要するものと考えますが、本ニュースレターが、中国事業に関わっておられる全ての皆様による現状の把握及び今後の中国及びグローバルの事業展開のご検討にあたって是非お役に立てればと思います。皆様におかれましては、ご健康と安全に最大限のご配慮をいただきたいとともに、現状が速やかに収束するよう心より祈念申し上げます。なお、本ニュースレターに関連してご質問やご相談がございましたら、吉田将文（パートナー）、山崎学（ディレクター）、淵澤高明（アソシエイトディレクター：リスク管理担当）もしくは私までご連絡いただければ幸いです。

PwC 中国 日本企業部統括代表パートナー

高橋 忠利

【連絡先】

高橋 忠利

toshi.t.takahashi@cn.pwc.com

携帯: 139-0198-9251

吉田 将文

masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com

携帯: 150-0027-0756

山崎 学

manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com

携帯: 137-6187-2783

淵澤 高明

takaaki.ta.fuchizawa@cn.pwc.com

携帯: 186-1662-8950



PwC 中国についての詳しい情報は次のウェブサイトをご覧ください。

ホームページ: <http://www.pwccn.com/home/eng/libraryindex.html>

本ニュースレター及びウェブサイトに含まれる内容は一般的なものであり、個別案件に関する専門家としての意見を構成するものではありませんのでご注意ください。

個別案件については、PwC の専門家に相談し、正式な意見を聞いた後で、貴社の対応を決定されるようお願い申し上げます。

筆者及び PwC は、上記記事に関して、貴社独自の判断の下行われた行動の結果についての、一切の責任を負いません。

また日本語版は中国語版ないし英語版を基にした翻訳で、翻訳には正確を期しておりますが、中国語版ないし英語版と解釈の相違がある場合は、翻訳の基となっている中国語版ないし英語版に依拠してください。

www.pwccn.com

【防疫应变】 疫情下的食品行业 挑战与对策

新知
中国专业服务
二零二零年三月

摘要

突如其来的疫情打破了原有的行业秩序，各行各业都面临不同的挑战，随着疫情的防控进入新的阶段，企业如何自救？行业如何互救？成为许多企业家关注的问题。

商务部数据显示，2019 年春节期间餐饮和零售企业销售额超过 1 万亿元。普华永道中国估计 2020 年同期受疫情影响，该部分收入或减少 50%至 70%。³餐饮板块受疫情影响尤其突出：中国烹饪协会调研表示 2020 年春节期间 94% 的餐饮企业收入相比去年跌了 70%以上，疫情期间 93%的餐饮企业关闭门店，其中有 73%的企业关闭旗下所有门店。⁴疫情防控措施也让物流、人员流动和用工受阻。所有食品行业企业都在面临巨大的挑战。

目前在政府的大力支持、精准调度和各方企业的努力下，大多数农产品批发市场和超市在假期后已恢复正常运行。农民、货运司机、超市员工和外卖骑手在疫情防控阻击战中扮演着重要角色。很多人愿意为疫情严重的地区提供食品和运输服务，满足人们一日三餐的刚需。

随着大多数消费者都尽量避开餐厅和其他公共场所，家中烹饪成为常态。超市和生鲜商店提供的食物甚至比平时更多。外卖食品杂货购买量达到了前所未有的水平。电商平台二月份前两周新鲜蔬果、熟食、零食、坚果及各类酒饮类目的日均交易量相比去年同期显著增长。

本文基于行业最佳实践，就疫情影响下的食品行业所面临的冲击和困难，提出几点克服疫情挑战的举措，并分享应对疫情影响的相关案例。

经济冲击和经营困难

疫情防控措施对企业经营环境造成以下三种直接冲击：

- **物流受阻：**为了控制病毒传播，各大城市都限制了交通和人员流动。一些较小的城镇和村庄甚至封闭了进出的道路。食品从生产基地到仓库以及从仓库到商店的运输皆受到不同程度的影响，尤其是跨省的货运调拨或订单配送。但运输和物流受阻只是暂时的挑战，疫情过后将会恢复常态。

³ 普华永道：疫情对中国宏观经济影响及政策建议，2020 年 2 月 12 日

⁴ 中国烹饪协会发布 2020 年新冠肺炎疫情对中国餐饮业影响报告，2020 年 2 月 12 日，
<http://www.ccas.com.cn/site/content/204393.html>

- **人员流动和用工受限：**春节期间许多员工回乡探亲，因防疫措施而仍未能返回工作地，同时企业推迟复工、外地返工人员需居家隔离等都直接影响企业的正常生产经营。但人员流动和用工受限是暂时的挑战，疫情过后也将会恢复常态。
- **消费者行为变化：**为防止传播新型冠状病毒，消费者避免进入公共场所并在家中就餐，由此导致许多传统市场暂时关闭。餐馆几乎没有顾客，购物中心和商业区的人流量严重下降。与此同时，超市和外卖配送平台的业务却在飞速增长。部分消费行为的变化会在疫情结束后得以延续。

冲击造成了一些食品行业常见的经营困难：

- **上游原料供应受阻：**交通管制和人流控制使食品加工企业和养殖场的常用原料和饲料供应渠道受阻，相当数量的原料或包材供应商还没有复工。同时，一些需要依赖进口原料进行生产的食品企业也由于当前清关物流时间拉长造成一些开工瓶颈等等。
- **商品供需不匹配：**需求下降导致餐馆、商业区和购物区门店及其经销商等经常出现库存积压，而超市却常发现某类商品很早脱销，尤其是位于社区附近的超市。分销商、上游食品制造企业和养殖场不仅受到需求变化的影响，其库存管理也受到了产品运输限制的影响。
- **现金流困难：**尽管收入大幅下降，许多商店和餐馆仍在支付工资和租金。这些企业不仅自身面临着现金流困难，其员工、供应商和房东也将受到影响。
- **人员管理的困境：**为了恢复经营，企业要保证员工都满足隔离的要求且现场有足够的疫情防控装备。一些超市、外卖平台和快递配送员工紧缺，但是餐馆和人流少的零售门店却面临着人员待岗闲置的困境。

企业克服疫情挑战的措施

为了克服这些挑战，企业必须灵活变通。关注其员工和客户。大型食品企业必须承担起社会责任，迅速采取行动以确保食物供给，并保证其产业链上下游各环节生存下来，共渡难关。所形成变局的突围“强身健体”。

重要的措施包括：

1. 跨部门协同

- **疫情应对小组：**成立一个由各业务部门和职能部门代表组成的快速行动计划协调小组并与企业决策者直接对接。

2. 健康和安全

- **疫情防控：**首要任务是确保员工及其家人的健康与安全。确保所有现场工作人员和客户都已测体温并佩戴口罩，增加清洁消毒次数。尽可能安排员工在家工作。
- **食品安全：**由于生产、库存管理和配送程序的变化以及额外的疫情压力，工作人员易于疏忽日常工作中的食品安全细节。需要确保供应链各环节的员工能够高度关注食品安全。

3. 产业链

- **沟通反馈：**食品制造商和批发商需要他们的销售团队与客户保持密切联系以积极评估其状况。采购或运营部门也应保持联系并评估供应商的情况。
- **物流运输：**与地方政府合作，以确保运送食品的货车具有所有必需的许可证，并与当地政府提前确认好行车路线。与运输物流公司合作以适应新的消费者行为和新的需求模式。
- **渠道结构：**制定新计划，减少对需求削减渠道的发货量，增加对需求增长渠道的发货量。如有可能可设法将现有库存从低需求渠道转移至高需求渠道。
- **确保供应链的生存：**在必要且可能的情况下，进行相关调整以帮助供应商或客户渡过难关。供应链中很可能存在现金流困难，龙头企业应该想办法延期付款条件，灵活交货计划。企业需要确保供应链完好生存，为疫情结束后的快速发展打好基础。

4. 与消费者沟通

- **保持透明度、构建用户信任：**保持供应链各个环节的透明度，构建可追溯能力一直是对食品企业尤其提出的要求和合规性需要。在疫情期间，大众对食品质量与安全，特别是供应链与人员管理，及最后一公里包装、配送等环节的卫生除菌变得更为敏感。食品企业应该积极向大众传递其关于产品质量与安全管理的信息。



- **抓住移动互联新媒介的机会：**为了避免人员集中和交叉感染，各地已实施最大化的人口限流措施。从而产生了一个前所未有的网络环境，用户数量、使用频次与时长等都是移动互联网历史上少有的峰值。因此，食品企业应该借助一些移动应用平台或自媒体、微信公众号集中与用户做交互，寻求用户转化的新契机。

5. 政府紧急支持政策

- **利用惠企政策：**各级政府出台了多项惠企政策，从加大金融支持力度、稳定职工队伍、减轻企业负担等方面帮助企业顺利渡过疫情。企业应主动沟通当地政府有关部门了解情况并争取相关政策和补贴。

6. 中期和战略性措施

- **评估新形势：**正确识别消费者行为变化，疫情过后，一些消费行为变化将恢复正常状态，如餐饮消费会逐渐回暖，但部分消费行为的变化会得以延续，比如农贸市场份额受到挤压，食品电商和一些已经实现 O2O 协作的超市的消费得到增长，食品电商消费群体拓宽等。
- **制定现金流计划：**原有的资金周转周期被疫情打乱且疫情持续时间不确定，为了了解和控制风险，企业应该制定 3—6 个月的现金流计划，加强现金流管理，控制成本，充分利用自身优势，积极谋划各种融资机会，优化资金结构。
- **拓展新兴渠道：**消费者外出减少，线上消费意愿激增。食品品牌和零售商可通过提升其线上形象和运营能力来吸引这部分消费人群。尤其是对于那些依赖传统渠道的食品企业需要拓展新的渠道，如社交电商和以 O2O 协作为特点的快消类零售超级物种对当前零辅食及生鲜、蔬果等产品的消费带动，及对大众新消费习惯的培育。
- **放眼未来：**企业应开始调整未来几个月的销售节奏、生产计划、运输计划及经营预算，推动整体供应链与策略计划匹配。

应对疫情影响的已有案例

实际上，食品行业中已有许多积极调整和合作方面的优秀案例：

- 国家和地方政府相关部门已采取专门措施恢复农业生产，保证物流运输和批发市场正常运转。同时努力保障蔬菜和主要产品的市场供应，确保价格稳定，并组织投放了大量肉类和粮食储备。国家和各级地方政府出台了多项惠企政策，对受疫情影响的公司给予财政金融支持，帮助企业解决现金流难题。
- 供应链各环节企业都已设法保证员工有足够的防护口罩和防护设备，并为骑手、现场工作的员工和客户测量体温。多数餐厅和超市也要求所有入场员工和客户佩戴口罩并接受体温测量。
- 餐馆、超市和配送公司已经提供了无接触配送和无接触取餐服务。不少餐厅在每个外卖包装上附上“安心卡”，记录制作人、打包员、骑手的姓名和体温信息。顾客所在小区也严格限制骑手和快递配送员等外人进出，配送物品一律在小区门外交接。
- 商超和大卖场中的食品杂货需求增加，电商平台的送货上门订单越来越多，他们积极采取措施从一些收入急剧下降的餐饮连锁店雇用员工，达成“共享员工”的合作。
- 电商平台助力解决农产品线上困境，为农产品全面开放供应链、物流、运营、推广等渠道资源，同时在平台注册和平台费用方面提供帮助。
- 许多食品行业龙头企业和银行通过延长付款期限等方式来帮助经销商和零售公司在疫情期间更好地生存。对于一些客流量下降的门店，有些业主暂时减免了部分门店租金。
- 一家处于重灾区的国内主要零食品牌，将各分仓的货物提早往天猫、京东平台仓库调取，春节期间，消费者在天猫和京东购买其产品，除湖北地区以外均可以正常发货。这家企业快速响应与提早布局使其线上销售量明显提升。



共渡难关

整个中国正在共同面对这场疫情危机，并为受新冠病毒和防疫措施影响较大的人员和企业提供额外的支持和援助。各行各业都将采取措施保护员工和客户的安全作为首要任务。而食品行业确保了深宅人群的饮食安全，在疫情防控中发挥着重要作用。

消费者行为的变化，劳动力短缺和运输限制使食品和餐饮行业产生了较多库存和现金流问题。企业应与上下游供应链合作伙伴保持密切沟通协调，找到满足消费者需求的解决方案，并确保其供应链中的所有企业都可以在严格的疫情防控期间生存下来。



与我们谈谈

如需了解更多本专题的相关详情，请联系：

温秀微

中国内地及香港食品行业诚信服务

主管合伙人

电话：+852 2289 2019

邮箱：samie.sm.wan@hk.pwc.com

曹文静

食品行业诚信服务

合伙人

电话：+86 (10) 6533 7026

邮箱：wenjing.cao@cn.pwc.com



有关普华永道的更多具体信息，请访问我们的主页，

主页链接：<http://www.pwccn.com/home/eng/libraryindex.html>

我们提请您注意的是，本新闻通讯和网站中包含的内容仅为一般性内容，并不构成针对个别案件的专家意见。

对于个别案件，请您咨询普华永道专家，并征询正式意见后，再决定贵公司的应对措施。

作者和普华永道对您自行决定就上述文章采取措施的结果不承担任何责任。