

食品小売業におけるサステナビリティへの取り組み： 2024年度アンケート結果からの現状と課題分析



石川 友博

公益財団法人流通経済研究所 上席研究員

寺田 奈津美

公益財団法人流通経済研究所 研究員

アブストラクト：

本稿は、食品小売業におけるサステナビリティへの取り組みの現状と課題をどう捉えるべきかを検討する。流通経済研究所で実施した2024年度と前年度アンケート結果との比較から食品小売業において「気候変動対策」、「持続可能な調達の取り組み」、「持続可能な働き方の創造」の取り組みが進展していることを示す。加えて、主としてサステナビリティへの取り組みが自社の事業・経営に「とても良い影響があると感じている企業群」と「その他の企業群」の比較分析から、食品小売業のサステナビリティへの取り組みの現状と課題が、①組織内部における基盤整備と推進体制の不足と、②外部との連携や効果測定の不十分さ、の2点にあることを示す。本稿の貢献は、調査対象を食品小売業に限定し、経年比較可能な食品小売業のビジネスモデルを考慮した設問設計を行うことで、食品小売業のサステナビリティの現状について動的に掘り下げた点にある。

キーワード：サステナビリティ、食品小売業、SDGs、脱炭素、ウェルビーイング

1 はじめに

本稿は、前年度に続いて実施した「2024年度 食品小売業のサステナビリティへの取り組みアンケート」結果から、サステナビリティに対する取り組みの現状と課題を示す。食品小売業は、その広範なサプライチェーンを通じて、多くの関連企業の経営に影響を与えるだけでなく、持続可能な取引慣行を普及させる中心的な役割を担っている。また、消

費者と直に接することで、購買行動やライフスタイルの変革を促し、持続可能な消費への意識醸成に貢献している。さらに、地域社会における大規模な雇用を通じて、働き方改革やダイバーシティ推進などの社会的課題の解決にも寄与している。加えて、食品の生産・流通・消費に関わる環境負荷削減や、地域経済の活性化といった側面でも重要な役割を果たしており、そのサステナビリティへの取り組みが企業のみならず社会全体に多大な影響を及ぼす存在であることは明らかである。こ

うした食品小売業において、サステナビリティを考慮した経営戦略、サプライチェーンの管理、営業方針の策定、ステークホルダーとの積極的な関係構築、さらには人的資本の有効活用がどのように実施されているのかを把握することは極めて重要である。これらの取り組みは、企業の持続可能な成長を支えるだけでなく、社会全体の課題解決や価値創造にも直結するため、その現状と課題を的確に理解し、今後の方針を検討するための基盤となる。

サステナビリティへの取り組み状況を調べた調査には、株式会社日経リサーチが行う「日経SDGs経営調査」や、SDGsについて日本企業の最新動向を報告するため、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）と地球環境戦略研究機関（IGES）が2016年度より毎年行っている「SDGs進捗レポート」、株式会社博報堂プロダクツが2023年度より行う「企業のサステナビリティコミュニケーションに関する調査」などがある。2024年の「日経SDGs経営調査」では大賞に2年連続でソフトバンク、SDGs戦略・経済価値賞に島津製作所、社会価値賞にサントリーホールディングス、環境価値賞に大林組が選出されている。その他の上位企業も評価結果が公表され、先進企業の動向を把握することができるという点で有意義な調査である。「SDGs進捗レポート」では、自社の経営へのSDGsの取り組みの状況やSDGsに取り組む場合にどのようなことが課題となっているかなどを尋ねている。「企業のサステナビリティコミュニケーションに関する調査2024」では、企業のサステナビリティ関連業務経験者427名を対象に、SDGコンパスが提唱する5ステップごとにまとめた実施率や直近3年間のサステナビリティ関連予算などについて調べ、サステナビリティ関連予算は増

加するものの、社内ノウハウ不足が深刻化しており、インターナルコミュニケーションがポイントであると指摘している。

しかし、いずれの調査でも、食品小売業特有のビジネスモデルをふまえた設問設計がなされていない。また、調査回答者について上場企業や大企業中心といった偏りが見られるため、中堅・中小規模が多く、また非上場企業も多い食品小売業の動向を捉えるための情報として適さない側面がある。本稿では、この点を考慮しつつ、調査対象を食品小売業に限定し、食品小売業のビジネスモデルをふまえた設問設計を行い、かつ2023年度の調査結果との比較を交えることで、食品小売業の現状について掘り下げた考察を行う。

本研究の意義は、食品小売業が担う社会的・経済的・環境的責任を的確に把握し、その推進状況や課題を明らかにすることで、持続可能な経営戦略の構築に資する基盤を提供する点にある。本稿では、サステナビリティへの取り組みの現状や課題を体系的に分析し、成果を上げている企業とそうでない企業の違いを明確化することで、効果的な推進方策を提案することを目的とする。加えて、経営層の関与、現場レベルでの浸透、外部ステークホルダーとの協働、費用対効果の測定といった側面に焦点を当て、取り組みの成熟度やその成果の可視化を進める。これにより、食品小売業界全体のサステナビリティ活動の加速化と、持続可能な社会の実現への貢献が期待される。

2 調査方法

アンケートの対象者は総合スーパー、食品スーパー、生協、ドラッグストア、コンビニエンスストアなど、食品の販売比率が高い小

売業態とした。流通企画『2023食品スーパーマーケット年鑑』の掲載企業を中心として1023社を抽出し、アンケートを送付した。

2023年度同様、この調査では、サプライチェーン関連や気候変動対策など一般的な企業の取り組みテーマとなる内容に加えて、食品小売業のビジネスモデルを考慮し、食品ロスの削減とリサイクル率の向上、持続可能性に配慮した商品の提供、そして持続可能な物流などといった調査項目を用意した。その中でも、本稿で取り上げる調査項目は以下の通りである。

<調査項目>

- [1] サステナビリティへの注力度および今後の取り組み意向
- [2] 個別テーマへの注力度
- [3] サステナビリティに取り組む目的
- [4] サステナビリティへの取り組みが事業・経営に与える影響
- [5] サステナビリティへの取り組みにおける課題
- [6] サステナビリティの体制整備や取り組みの実践状況

なお、本調査では、中心となる概念である次の語句について、以下の通り定義して回答

を依頼した。

- ・「サステナビリティ」…事業、社会、環境の持続可能性を同時に成立させること
- ・「サステナビリティへの取り組み」…長期的な視点で事業、社会、環境の側面をバランス良く考慮し、事業や仕組みを持続可能なものに変革する取り組み

調査期間は2024年9月25日～11月20日である。アンケートの配布は郵送で行い、回収方法はWeb回答フォームもしくはExcelファイルのメール送付とした。アンケートは103社の回答を得た。

調査回答者の属性は**図表1**に示した通りである。また、回答者の業態および年間売上高は、2023年および2024年の調査結果で近似しているため、両調査結果の比較は一定の有効性があると考えられる。

3 調査結果

以下で、調査結果を調査項目ごとに確認していこう。

図表1

回答者の業態および年間売上高

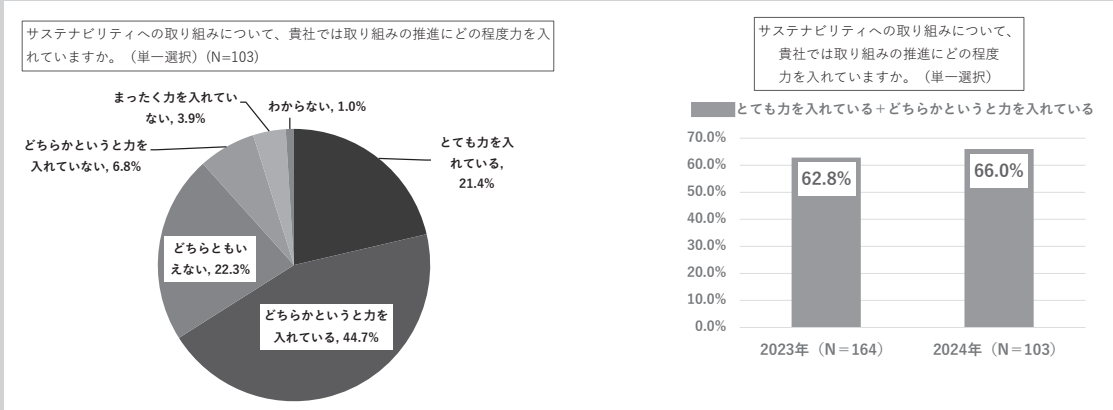
業態	2023年調査	2024年調査	年間売上高	2023年調査	2024年調査
総合スーパー	7.8	5.8	2億円未満	1.7	0.0
食品スーパー	53.4	48.5	2億円以上～10億円未満	5.2	3.9
生活協同組合	24.1	30.1	10億円以上～50億円未満	21.7	21.4
コンビニエンスストア	4.3	2.9	50億円以上～150億円未満	18.3	19.4
ドラッグストア	7.8	3.9	150億円以上～300億円未満	10.4	14.6
各種食品小売業	0.9	1.9	300億円以上～500億円未満	11.3	10.7
その他	1.7	3.9	500億円以上～1000億円未満	10.4	10.7
非該当	0.0	1.0	1000億円以上	20.9	19.4
全体	100.0	100.0	全体	100.0	100.0

注：総合スーパー：衣食住を扱い、そのいずれの売上構成比も10%以上70%未満（従業員50人以上）のセルフサービス販売店。
 食品スーパー：食品の売上構成比が70%以上、売場面積が250㎡以上のセルフサービス販売店。
 各種食品小売業：食肉、鮮魚、野菜、酒類、菓子、パン、牛乳など。

出所：流通経済研究所（2024）

図表2-1

サステナビリティへの注力度

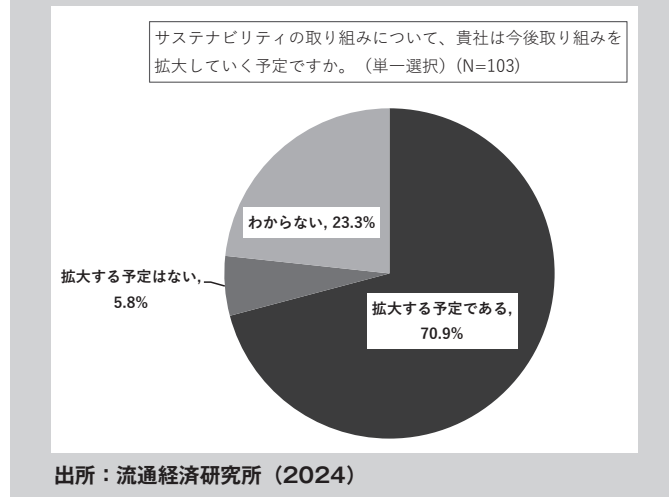


注：小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100 にはならない。

出所：流通経済研究所（2024）

図表2-2

サステナビリティの今後の取り組み意向



【1】サステナビリティへの注力度および今後の取り組み意向

図表2-1によれば、サステナビリティへの注力度については「ととも力を入れている」と「どちらかという力を入れている」を合わせて66.0%である。これは2023年の調査結果（62.8%）と比べて3.2%増となっており、食品小売業におけるサステナビリティへの取り組みが広がっていることが窺える。但し「ととも力を入れている」との回答は21.4%と、2023年調査と同様に3割に満たない

状況であり、取り組みが本格的に広がっているというには少し心許ない印象を受ける。

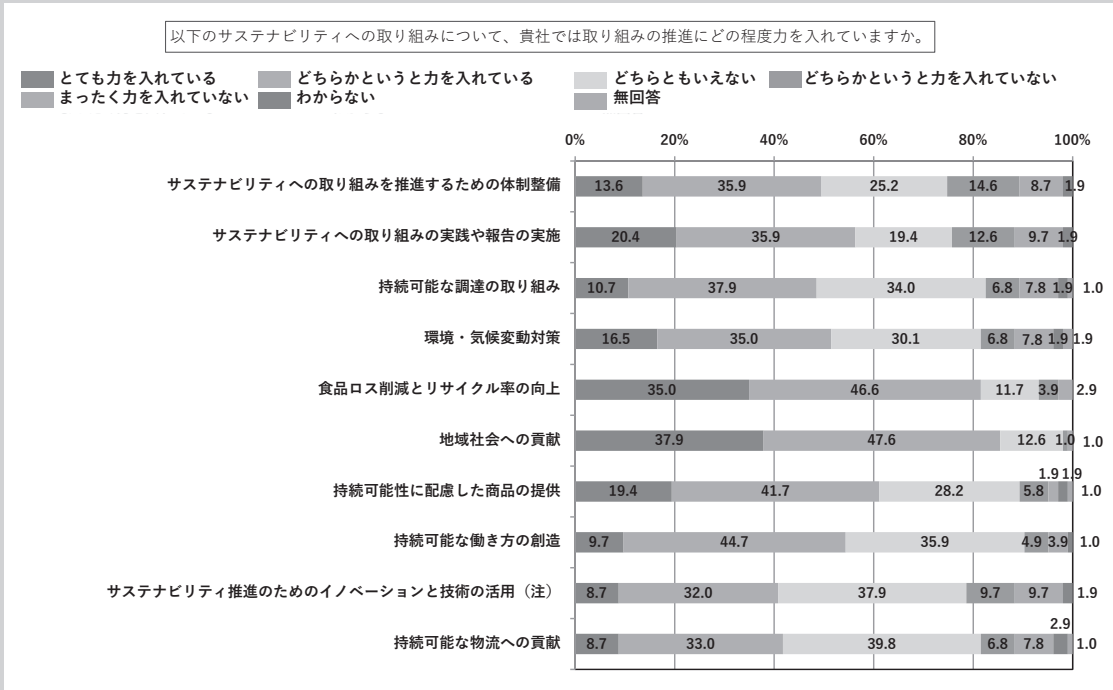
今後の取り組み意向については（図表2-2）、70.9%が取り組み拡大の意向を示している。2023年調査（71.2%）とほぼ同等の前向きな見通しが示されており、食品小売業が関わる取引先や消費者への影響は、今後さらに広がる可能性が高いと考えられる。

【2】個別テーマへの注力度

食品小売業が個別テーマにどれだけ注力

図表3-1

サステナビリティにおけるテーマ別の注力度



注：再生可能エネルギーや新たな省エネ技術の活用、アップサイクル、IoT・AIの活用など。

出所：流通経済研究所（2024）

しているかを評価すると（図表3-1）、「地域社会への貢献」と「食品ロス削減とリサイクル率の向上」において、「とても力を入れている」「どちらかという力を入れている」の割合が比較的高い（合計85.5%および81.6%）。次いで「持続可能性に配慮した商品の提供」（合計61.1%）が続く。これらの分野は、直接的な企業価値の向上や社会的責任と結びつくため、優先的に取り組まれていると考えられる。また「持続可能な働き方の創造」（合計54.4%）にも高い関心が寄せられており、人的資本や従業員の満足度向上に対する意識が強いと見られる。

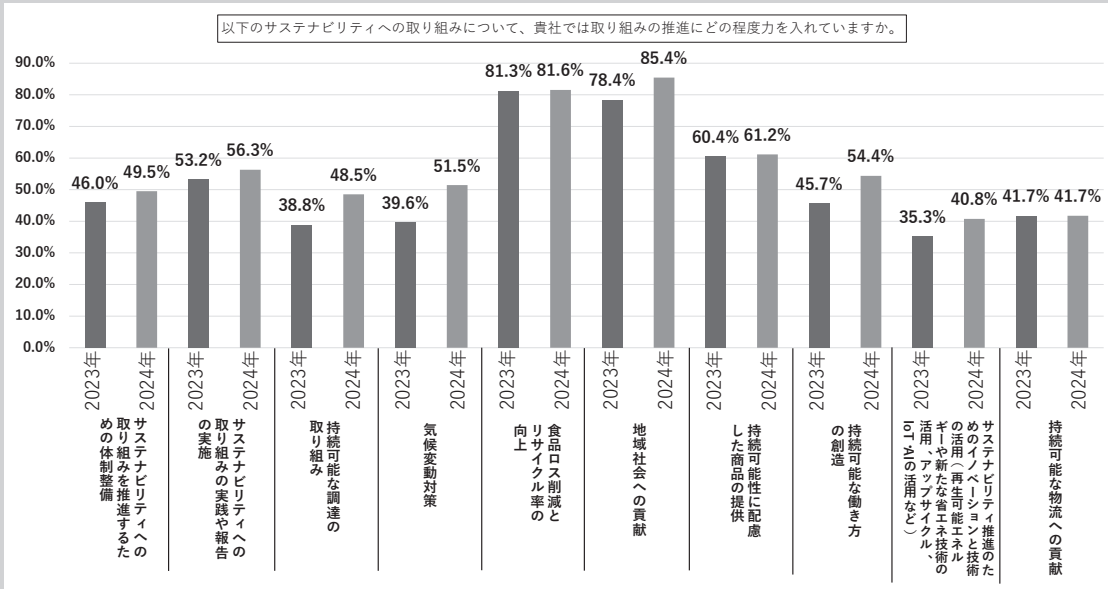
一方、2023年調査で「とても力を入れている」「どちらかという力を入れている」の割合が40%を下回った「環境・気候変動対策」、「持続可能な調達の取り組み」、「イノベーションと技術の活用」をはじめ、すべての項目が合計40%以上となっており、2024

年にはサステナビリティの取り組みに対する食品小売業の意識の高まりが見受けられる。

なお、「とても力を入れている」「どちらかという力を入れている」の割合を2023年調査と2024年調査と比べると（図表3-2）、「環境・気候変動対策」（前年差11.9%）が最も大きく、次いで「持続可能な調達の取り組み」（9.7%）、「持続可能な働き方の創造」（8.7%）となっている。「環境・気候変動対策」に関する意識の高まりは、カーボンニュートラル目標や省エネ型設備の導入、再生可能エネルギーへのシフトなど、環境負荷を軽減する取り組みが一層重要視されていることを示している。「持続可能な調達の取り組み」における9.7%の増加は、サプライチェーンにおける人権問題に対する機運の高まりや、取引先への環境・社会的基準の適用といった施策が進展していることを反映している。「持続可能な働き方の創造」に関する意識の向

図表3-2

サステナビリティにおけるテーマ別の注力度 - 2023年調査と2024年調査との比較



注：「とても力を入れている」＋「どちらかという力を入れている」と回答した企業の割合。2023年はN=139、2024年はN=103。「持続可能な調達の取り組み」は、2023年調査では「サプライチェーンの持続可能性向上の取り組み」との表現を用いている。

出所：流通経済研究所（2024）

上は、人手不足という課題を背景に、食品小売業でダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進や従業員エンゲージメントの向上を目指す動きが加速していると考えられる。例えば、多様なバックグラウンドを持つ従業員が働きやすい職場環境を整えるため、女性管理職比率の向上やLGBTQ+フレンドリーな職場文化の醸成が進められている。また、高齢者、外国人労働者、障害者の積極的な採用と定着支援は、労働力不足を補うだけでなく、職場の多様性を高める取り組みとして注目されている。これらの施策は、従業員が安心して働ける環境を整え、長期的な組織の持続可能性を支える基盤を築くことを目的としている。

【3】サステナビリティに取り組む目的

サステナビリティへの取り組みに対する期待について、マルチアンサー方式での調査結果を見ると（図表4）、最も多く挙げられた

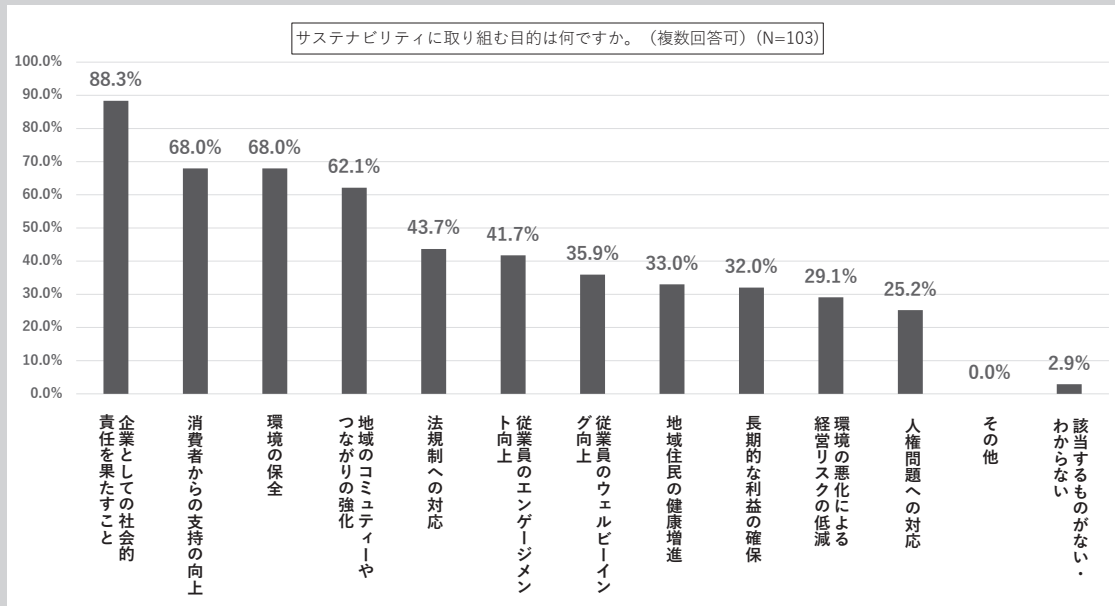
理由は「企業としての社会的責任を果たすこと」であり、回答率は88.3%に達している。この結果から、食品小売業が自らの存在意義を再認識し、社会に対する責任を果たすことを最重要視していることが窺える。また、「消費者からの支持の向上」および「環境の保全」がそれぞれ68.0%と高い割合で挙げられており、食品小売業が消費者の期待に応えると同時に、環境問題への対応を事業の重要な柱としていることを示している。

さらに、「地域のコミュニティやつながりの強化」が62.1%と高い割合を占めていることから、食品小売業が地域社会との連携を重視し、地元での信頼関係を強化することが、事業運営における重要な課題であることが示唆される。この点は、特に地域密着型の店舗運営を行う食品小売業にとって、地域社会との協働が競争力の源泉となることを反映している。

また、「従業員のエンゲージメント向上」

図表4

サステナビリティに取り組む目的



出所：流通経済研究所（2024）

が41.7%、「従業員のウェルビーイング向上」が35.9%と、従業員に対する配慮も一定の割合を占めている。これらの項目は、食品小売業が魅力的な職場環境を整備し、従業員満足度を向上させることで、長期的な人材確保と事業成長を目指していることを示している。

一方、「法規制への対応」が43.7%、「人権問題への対応」が25.2%と、食品小売業が法的要件や社会的課題に対応する必要性を認識していることも確認できる。

「長期的な利益の確保」(32.0%)や「環境の悪化による経営リスクの低減」(29.1%)といった回答も、サステナビリティ活動が単なる社会的責任の遂行にとどまらず、事業リスクの回避や持続可能な成長戦略としても位置づけられていることを物語っている。

以上の結果から、食品小売業においては、社会的責任を果たしつつ、消費者や地域社会、従業員との信頼関係を強化することが、サステナビリティ活動の重要な目的となっていることが分かる。また、環境保全やコミュニテ

ィーとの協働を重視する姿勢が特に顕著であり、今後もこれらの取り組みをさらに深化させることが求められるといえる。

【4】サステナビリティへの取り組みが事業・経営に与える影響

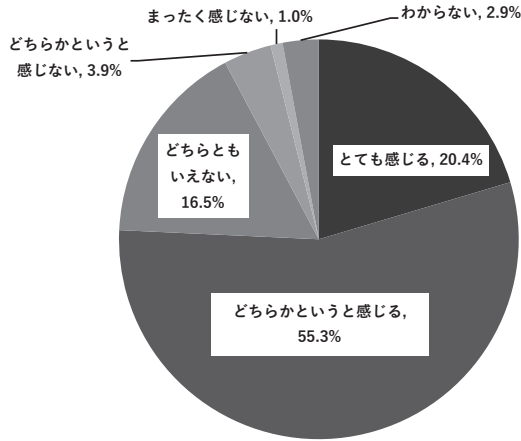
食品小売業が認識しているサステナビリティへの取り組みが事業・経営に与える影響について評価すると（図表5-1）、「とても感じる」と回答した割合は20.4%、「どちらかというと感じる」が55.3%であり、全体の75.7%の企業がサステナビリティの取り組みが何らかの良い影響をもたらしていると認識していることが分かる。このことは、多くの食品小売業がサステナビリティ施策を事業価値の向上や競争力強化につなげられると捉えていることを示す。

一方、「どちらともいえない」が16.5%、「どちらかというと感じない」が3.9%、「まったく感じない」が1.0%と、合わせて21.4%の企業が取り組みの成果を実感できていない、

図表5-1

サステナビリティへの取り組みが事業・経営に与える影響

サステナビリティへの取り組みについて、取り組みの結果が貴社の事業・経営に良い影響があると感じますか。（単一選択）（N=103）

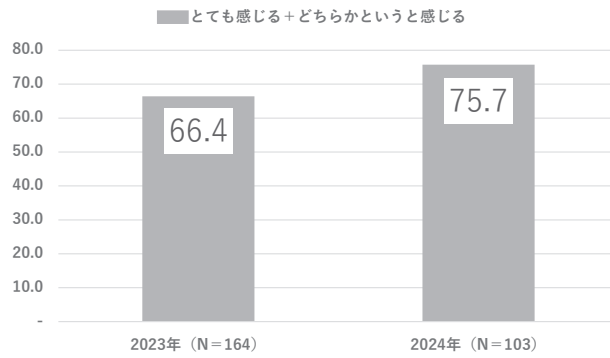


出所：流通経済研究所（2024）

図表5-2

サステナビリティへの取り組みが事業・経営に与える影響 - 2023年調査と2024年調査との比較

サステナビリティへの取り組みについて、取り組みの結果が貴社の事業・経営に良い影響があると感じますか。（単一選択）



出所：流通経済研究所（2024）

あるいは判断に迷っている状況が浮き彫りになっている。また、「わからない」と回答した割合も2.9%存在しており、一部の企業では、サステナビリティ活動の効果測定や評価が十分に行われていない可能性が示唆される。

この結果から、食品小売業においては多くの企業がサステナビリティの重要性を認識し、その効果を感じているものの、具体的な成果

を把握できていない企業も一定数存在することが分かる。特に、「どちらもいえない」とする回答が一定数あることは、取り組みの効果をさらに明確化し、全社的な成果として共有する仕組みが必要であることを示しているといえる。

図表5-2は2023年と2024年における食品小売業のサステナビリティへの取り組み結果

として、事業や経営に良い影響があると感じている企業の割合を比較したものである。「とても感じる」および「どちらかというと感じる」の合計割合が2023年には66.4%であったのに対し、2024年には75.7%と、9.3ポイントの増加が見られる。

この増加は、食品小売業においてサステナビリティへの取り組みが経営に与える効果が一層認識されつつあることを示している。特に、消費者意識の高まりや規制の強化、環境問題に対する社会的な要請の高まりが影響している可能性が考えられる。こうしたなかで企業が取り組みを進める際に、成果を実感する機会が増えたことが背景にあると推察される。

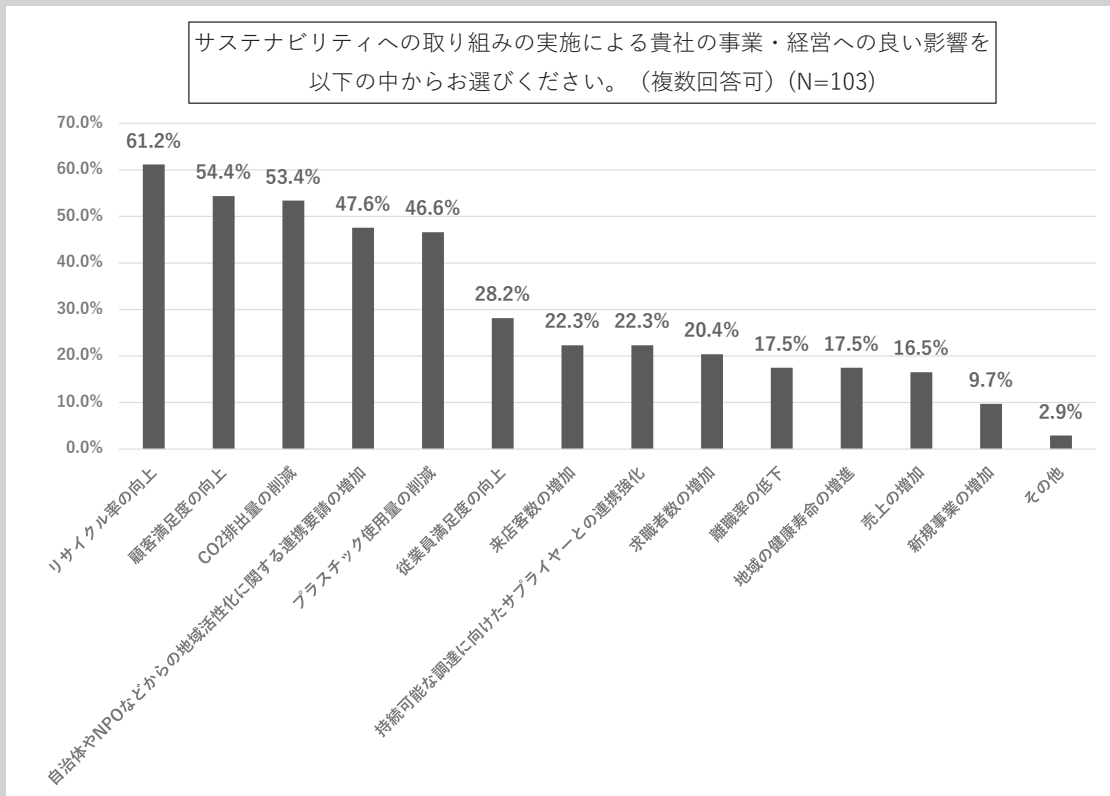
取り組みの結果、事業・経営にどのような良い影響を感じているかを尋ねると（図表

5-3)、最も多く挙げられたのは「リサイクル率の向上（食品、プラスチックその他すべての廃棄物を含む）」で、回答の61.2%を占めている。この結果は、食品小売業において廃棄物削減やリサイクルの促進が重要なテーマであり、取り組みの効果が具体的に見られていることを示している。「CO₂排出量の削減」（53.4%）も上位に挙げられており、脱炭素社会に向けた取り組みが業界全体で進展していることが窺える。

「顧客満足度の向上」（54.4%）や「自治体やNPOなどからの地域活性化に関する連携要請の増加」（47.6%）も高い割合を占めており、消費者や地域社会との関係性が強化されていることが示されている。このことから、サステナビリティへの取り組みが、顧客満足度の向上や地域社会との連携強化に寄与して

図表5-3

サステナビリティへの取り組みが事業・経営に与える良い影響



出所：流通経済研究所（2024）

いると考えられる。

一方で、「来店客数の増加」(22.3%)や「売上の増加」(16.5%)は比較的低い割合にとどまっている。これらの結果は、サステナビリティ活動が直接的な売上や集客には直結しない一方で、間接的なブランド価値の向上や顧客との信頼構築に寄与していることを反映していると考えられる。

さらに、「従業員満足度の向上」(28.2%)や「離職率の低下」(17.5%)といった従業員に関連する項目も挙げられており、サステナビリティ活動が内部的な組織改善や従業員のエンゲージメント向上にも一定の効果をもたらしていることが示唆される。

全体として、食品小売業におけるサステナビリティへの取り組みは、廃棄物削減や環境負荷低減といった環境面での効果が強く認識されている一方で、事業の直接的な成果としては限定的な部分もある。しかし、顧客満足度や地域社会との連携といった側面では大き

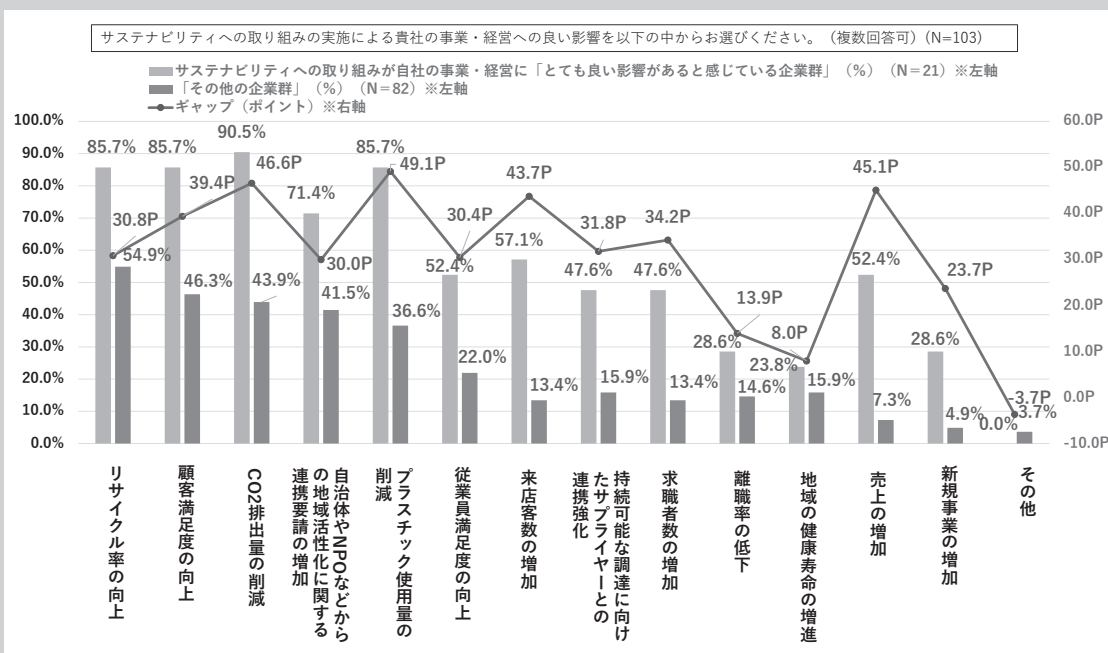
な影響を与えており、サステナビリティが企業の長期的な価値創出に重要な役割を果たしていることが分かる。

サステナビリティへの取り組みが自社の事業・経営に「とても良い影響があると感じている企業群」と「その他の企業群」を比較すると、2群の間に顕著な差があることが読み取れる(図表5-4)。「とても良い影響があると感じている企業群」では、CO₂排出量の削減やリサイクル率の向上、地域社会への貢献に関連する項目で高い割合を示しており、全体的に80%を超える項目が多く見られる。一方で、「その他の企業群」はこれらの取り組みへの評価が大きく下回り、多くの項目で30~40%台にとどまっている。

特に「CO₂排出量の削減」(90.5%対43.9%)や「プラスチック使用量の削減」(85.7%対36.6%)では約40ポイント以上の大きなギャップが存在している。さらに、「リサイクル率の向上」(85.7%対54.9%)や「自治体や

図表5-4

サステナビリティへの取り組みが事業・経営に与える良い影響 - クロス集計



出所：流通経済研究所 (2024)

NPOなどからの地域活性化に関する連携要請の増加」(71.4%対41.5%)においても、取り組みの重要性や成果に対する認識の違いが大きく表れている。

一方で、「売上の増加」や「従業員満足度の向上」といった事業成果や内部への影響に関しても、「とても良い影響があると感じている企業群」が高い評価を示しているのに対し、「その他の企業群」では評価が低く、例えば「従業員満足度の向上」(52.4%対22.0%)では30ポイント以上の差がある。

この結果から、サステナビリティへの取り組みを積極的に推進し、その成果を実感して

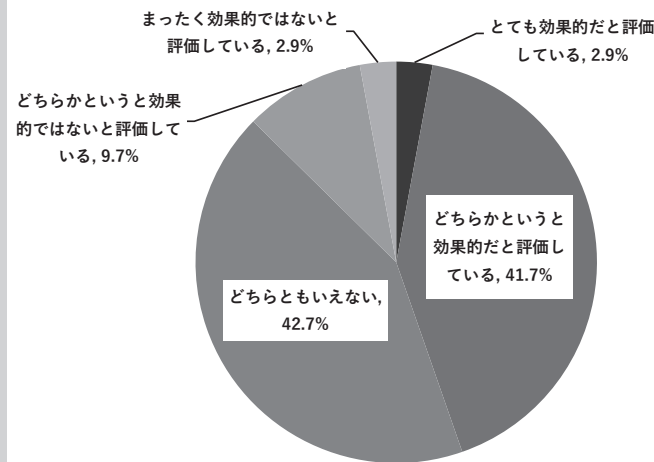
いる企業と、取り組みが不十分な企業との間には認識のギャップが存在することが明らかである。取り組みが進む企業では、環境への配慮や地域社会との連携、事業成果や内部への影響が経営や事業活動に与える効果が高く評価されている一方で、取り組みが進んでいない企業では成果が見えにくく、その結果として評価が低くなる傾向が見られる。

自社の情報発信の効果については(図表5-5)、効果的だと評価している割合は44.7%にとどまる。一方で、サステナビリティへの取り組みが自社の事業・経営に「とても良い影響があると感じている企業群」(N=21)

図表5-5

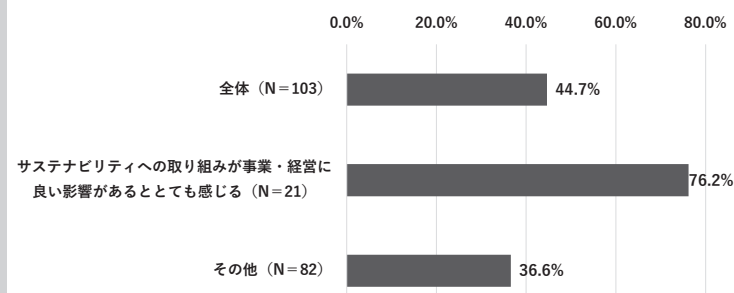
自社の情報発信の効果

自社の情報発信はどの程度効果的だと評価していますか。(単一選択)
(N=103)



自社の情報発信はどの程度効果的だと評価していますか。(単一選択)

■ とても効果的だと評価している+どちらかというと効果的だと評価している



注：小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100にはならない。

出所：流通経済研究所(2024)

では76.2%と非常に高い割合で情報発信が効果的だと評価していることが分かる。これに対して、「その他の企業群」(N=82)では36.6%にとどまり、「とても良い影響があると感じている企業群」との間に大きなギャップが見られる。

【5】サステナビリティへの取り組みにおける課題

食品小売業におけるサステナビリティへの取り組みを推進する上での障壁や課題について尋ねた結果(図表6-1)、最も多くの回答が集まったのは「予算や資金の不足」であり、57.3%の企業がこれを課題として挙げている。サステナビリティの推進には一定の初期投資や運用コストが必要であり、多くの企業にとって財務的な負担が主要な障壁となっていることが分かる。

次に多かったのは「取り組みにかかる費用に対する効果が明確でないこと」で53.4%を占めている。この結果は、サステナビリティ活動が企業にとってどのような具体的な利益

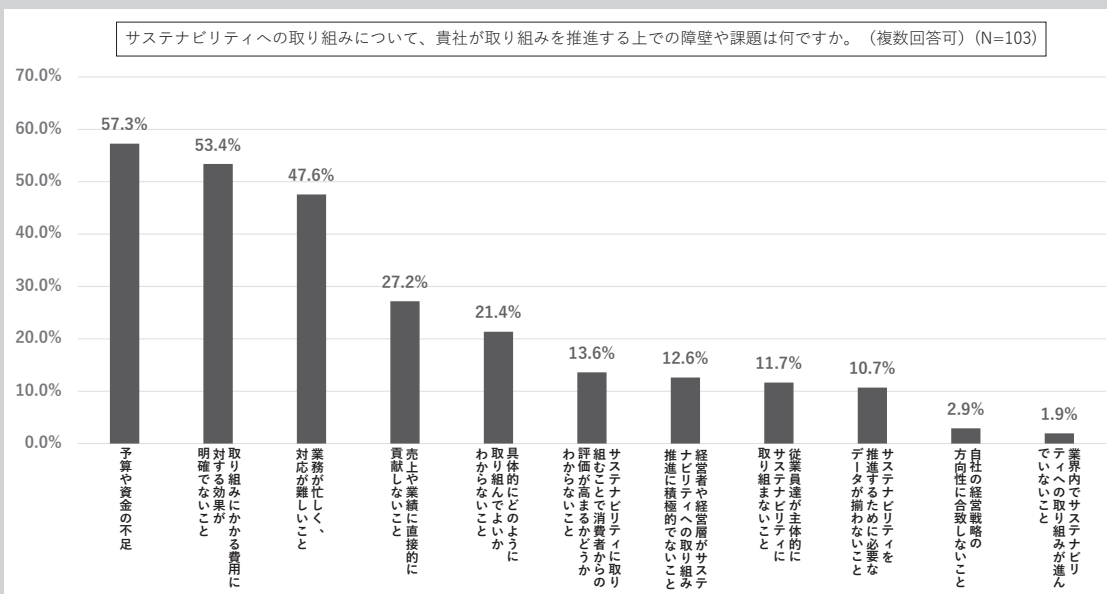
をもたらすのかが不明確であり、投資判断を下しにくい状況があることを示している。また、「業務が忙しく、対応が難しいこと」(47.6%)も大きな課題として挙げられており、現場での実務負担がサステナビリティへの取り組みの妨げとなっていることが示唆される。

さらに、「売上や業績に直接的に貢献しないこと」(27.2%)や「具体的にどのようなように取り組んでよいかわからないこと」(21.4%)も挙げられており、取り組みを事業成果に結びつける方法や具体的な実施手段に対する明確なビジョンが不足していることが分かる。また、「経営者や経営層がサステナビリティの取り組み推進に積極的でないこと」(12.6%)や「従業員たちが主体的にサステナビリティに取り組まないこと」(11.7%)も一定数の回答を占めており、組織全体での意識や協力体制の不足も課題となっている。

一方で、「業界内でサステナビリティへの取り組みが進んでいないこと」(1.9%)や「サステナビリティを推進するために必要なデータが揃わないこと」(10.7%)は比較的低い

図表6-1

サステナビリティへの取り組みを推進する上での障壁や課題



出所：流通経済研究所(2024)

割合にとどまっており、これらは現時点では優先度が高くない課題と考えられる。

総じて、この調査結果は、食品小売業がサステナビリティへの取り組みを推進する際に、主に財務的な課題や効果測定の不透明さ、そして業務負荷の増加といった現実的な障壁に直面していることを示している。また、経営層や従業員の意識改革や全社的な取り組みを促進するための施策も必要とされており、これらの課題を解決することで、より効果的なサステナビリティの推進が可能になると考えられる。

なおサステナビリティの取り組み推進における課題について、2つのグループ（サステナビリティへの取り組みが自社の事業・経営に「とても良い影響があると感じている企業群」（N=21）と「その他の企業群」（N=82））の認識を比較した（図表6-2）。注目すべきは、「具体的にどのように取り組んでよいかわからないこと」（14.3%対23.2%）という項目において、両グループ間に大きなギャップが見

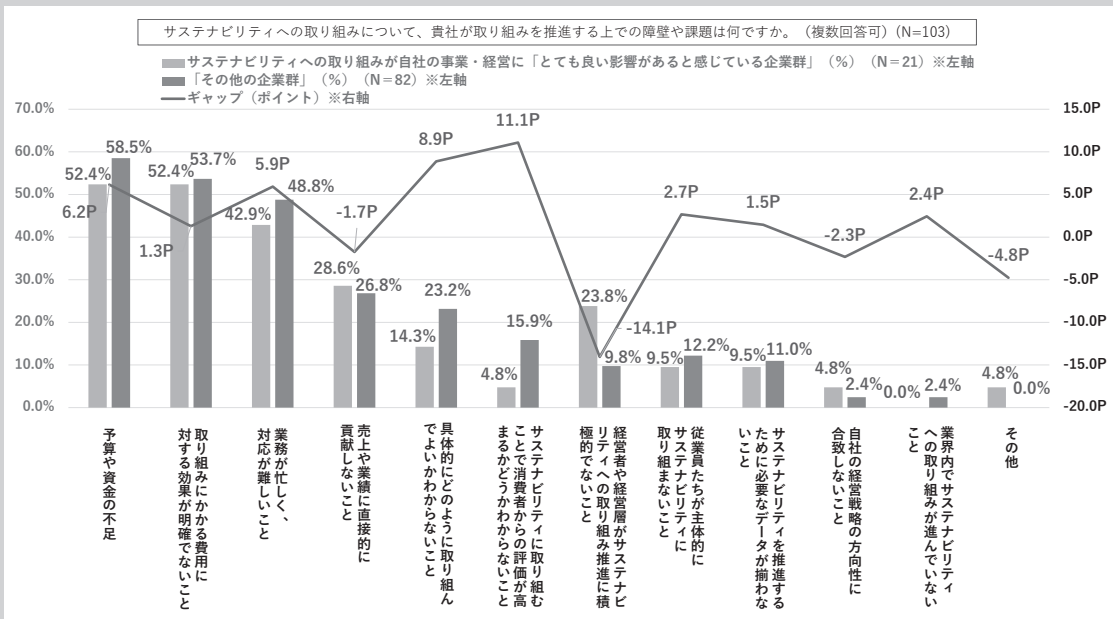
られる点である。「その他の企業群」ではこの課題が特に高い割合を示しており、取り組みを進める上での具体的な手法やアプローチが十分に明確化されていないことが浮き彫りになっている。

一方、「とても良い影響があると感じている企業群」ではこの課題の割合が顕著に低く、すでに実行計画や具体的な方法論を確立していることが推測される。このギャップは、取り組みの成功において「具体的な実践方法の明確化」が重要な要素であることを示している。成果を実感できていない企業が課題を乗り越えるためには、具体的な手法の提供や実践的なガイドラインの整備が求められる。

さらに、「予算や資金の不足」（52.4%対58.5%）や「業務が忙しく、対応が難しいこと」（42.9%対48.8%）といった項目においても、「その他の企業群」が「とても良い影響があると感じている企業群」より高い割合を示している。これらの課題は、具体的な取り組み手法や成果を実感できていない企業にと

図表6-2

サステナビリティへの取り組みを推進する上での障壁や課題 - クロス集計



出所：流通経済研究所（2024）

って、さらなる負担や不安要素としてのしかかっていることを反映している。

対照的に、「取り組みにかかる費用に対する効果が明確でないこと」(52.4%対53.7%)という項目に関しては、両グループとも高い割合を示しており、取り組みの推進において共通した課題であることが分かる。ただし、「その他の企業群」の方がさらに高い割合を示していることから、成果を実感できていない企業では、費用対効果の明確化がより深刻な障壁となっている可能性が高い。

これらの結果から、「とても良い影響があると感じている企業群」と「その他の企業群」の最大の違いは、人材やリソースの不足に加え、取り組みの具体性が欠けていることにあるといえる。具体的なアプローチや成功事例を提供することで、取り組みの具体性が欠けている企業の課題解決に寄与し、サステナビリティ活動全体の推進が加速する可能性が高い。成功している企業の事例を共有し、費用対効果の測定方法を提供することが、全体的な障壁の解消につながるだろう。

[6] サステナビリティの方針策定・体制整備 や取り組みの実践状況

次に食品小売業のサステナビリティへの取り組みを推進するための方針策定・体制整備や取り組みの実践状況を調査した(図表7)。その結果、サステナビリティへの取り組み推進のための方針策定や体制整備において、企業が取り組んでいる項目と取り組みが不足している項目の傾向が明らかになっている。特に「サステナビリティに関する報告書を毎年開示している」(37.9%)や「サステナビリティ方針を策定・開示している」(34.0%)といった外部発信の項目は高い割合を占め、企業が情報公開や透明性向上に一定の力を入れていることが窺える。一方で、「経営

陣はサステナビリティに関する情報収集や分析を行い、教育を受けている」(21.4%)や「従業員はサステナビリティに関する情報収集や分析を行い、教育を受けている」(13.6%)、「サステナビリティ担当者やチームはサステナビリティの全社的な目標や方針を立案・推進する権限を持っている」(19.4%)が依然として低い割合にとどまっており、組織内部における基盤整備や意識浸透が不十分であることが課題として浮かび上がっている。

また、「マテリアリティ分析を実施し、優先的に経営資源を投入すべき重要テーマを特定している」(11.7%)や「マテリアリティ分析のプロセスにおいて、ステークホルダーへのヒアリングや、ステークホルダーとの対話を行っている」(7.8%)は一部企業で進められているものの、多くの企業では取り組みが限定的であり、外部の意見や評価を取り入れる仕組みが不足している状況が見て取れる。さらに、「従業員に向けたサステナビリティに関するアンケート調査を実施し、従業員のサステナビリティに関する理解度を把握している」(4.9%)や「役員報酬にサステナビリティの成果を評価する指標が導入されている」(1.9%)、「従業員のサステナビリティに対する積極的な姿勢や意識を評価する制度がある」(4.9%)といった項目は極めて低い割合となっており、経営戦略へのサステナビリティへの取り組みの統合が遅れている実態が示されている。

全体として、情報発信や報告体制の整備が進む一方で、内部の教育や評価体制、外部ステークホルダーとの連携が不十分であり、これらの要素がサステナビリティ推進の鍵となることが示唆される。企業が持続可能な成長を達成するためには、サステナビリティを経営戦略に組み込み、具体的な数値目標や進捗管理を徹底するとともに、全社的な意識改革

図表7

サステナビリティの方針策定・体制整備や取り組みの実践状況

項目	全体 (N=103)	とても良い影響があると感じている企業群 (N=21)	その他の企業群 (N=82)	ギャップ (ポイント)
経営陣はサステナビリティに関する情報収集や分析を行い、教育を受けている	21.4%	42.9%	15.9%	27.0P
従業員はサステナビリティに関する情報収集や分析を行い、教育を受けている	13.6%	28.6%	9.8%	18.8P
経営戦略策定において、サステナビリティへの取り組みに必要な資源や予算を十分に確保するための仕組みがある	11.7%	28.6%	7.3%	21.3P
サステナビリティを担当する専門のチームが存在する	24.3%	52.4%	17.1%	35.3P
サステナビリティ担当者やチームは経営陣に直接報告し、重要な意思決定に関与している	28.2%	57.1%	20.7%	36.4P
サステナビリティ担当者やチームはサステナビリティの全社的な目標や方針を立案・推進する権限を持っている	19.4%	52.4%	11.0%	41.4P
社会にも自社にも好影響をもたらす項目を、サステナビリティ目標として設定している	17.5%	57.1%	7.3%	49.8P
サステナビリティ担当者やチームは、他部門の社員やステークホルダーがサステナビリティの取り組みに関して自由に意見交換できる場を提供している	7.8%	28.6%	2.4%	26.1P
サステナビリティ担当者育成のためのプログラムがある	1.9%	9.5%	0.0%	9.5P
サステナビリティ方針を策定・開示している	34.0%	66.7%	25.6%	41.1P
経営陣がサステナビリティ関連の社内プロジェクト会議に参加し、報告を受け、コミュニケーションを行っている	19.4%	38.1%	14.6%	23.5P
経営陣がイニシアチブをもって対処すべきサステナビリティ課題の影響評価を行い、意思決定に反映させている	10.7%	28.6%	6.1%	22.5P
サステナビリティの具体的な数値目標を設定し、達成状況を評価している	29.1%	61.9%	20.7%	41.2P
マテリアリティ分析を実施し、優先的に経営資源を投入すべき重要テーマを特定している	11.7%	28.6%	7.3%	21.3P
マテリアリティ分析のプロセスにおいて、ステークホルダーへのヒアリングや、ステークホルダーとの対話を行っている	7.8%	33.3%	1.2%	32.1P
マテリアリティ分析のプロセスにおいて、有識者との意見交換を行っている	4.9%	23.8%	0.0%	23.8P
マテリアリティ分析の結果、特定された重要課題に優先的に経営資源が投入されている	7.8%	28.6%	2.4%	26.1P
サステナビリティに関する報告書を毎年開示している	37.9%	71.4%	29.3%	42.2P
報告書の作成過程でステークホルダーとの意見交換の機会を設けている	8.7%	28.6%	3.7%	24.9P
サステナビリティに関する報告書の作成において、経営者が直接、編集への関与や意見交換を行っている	14.6%	42.9%	7.3%	35.5P
役員報酬にサステナビリティの成果を評価する指標が導入されている	1.9%	9.5%	0.0%	9.5P
従業員のサステナビリティに対する積極的な姿勢や意識を評価する制度がある	4.9%	9.5%	3.7%	5.9P
国際的なサステナビリティイニシアチブ (国連グローバル・コンパクト/TCFD/RE100など) に参加している	7.8%	33.3%	1.2%	32.1P
国際的なサステナビリティ認証 (SDGインパクト認証ラベル/ISOなど) を取得している	5.8%	14.3%	3.7%	10.6P
国際的なサステナビリティ指標 (SDGs/ESGなど) を経営戦略に取り入れている	14.6%	33.3%	9.8%	23.6P
サステナビリティ情報を従業員に発信する機会を設けている	30.1%	57.1%	23.2%	34.0P
サステナビリティに関する教育を従業員向けに実施している	21.4%	42.9%	15.9%	27.0P
従業員へのサステナビリティに関する教育の成果に満足している	3.9%	14.3%	1.2%	13.1P
従業員に向けたサステナビリティに関するアンケート調査を実施し、従業員のサステナビリティに関する理解度を把握している	4.9%	19.0%	1.2%	17.8P

注：とても良い影響があると感じている企業群：サステナビリティへの取り組みが自社の事業・経営に「とても良い影響があると感じている企業群」を指す。

出所：流通経済研究所 (2024)

と外部連携の強化が不可欠である。

食品小売業のサステナビリティへの取り組みを推進するための方針策定・体制整備や取り組みの実践状況について、2つのグループ（「サステナビリティへの取り組みが事業・経営に「とても良い影響があると感じている企業群」（N=21）」と「その他の企業群（N=82）」）の認識を比較した。

まず、「経営陣はサステナビリティに関する情報収集や分析を行い、教育を受けている」という項目については、「とても良い影響があると感じている企業群」では42.9%が該当しているのに対し、その他のグループは15.9%であり、ギャップが27.0%に達している。これは、サステナビリティに関する経営層の関与や理解の重要性が、良い影響を感じる要因として顕著であることを示している。

次に、「サステナビリティ担当者やチームはサステナビリティの全社的な目標や方針を立案・推進する権限を持っている」とについては、「とても良い影響があると感じている企業群」では52.4%が該当し、「その他の企業群」では11.0%と、大きなギャップ（41.4%）が見られる。これは、権限付与の体制整備がサステナビリティ推進において鍵となることを示唆している。

さらに、「サステナビリティの具体的な数値目標を設定し、達成状況を評価している」とについては、「とても良い影響があると感じている企業群」では61.9%が該当しており、「その他の企業群」との差（ギャップ）は41.2%である。この結果は、数値目標と進捗管理が、サステナビリティの成果を実感するための重要な要素であることを示している。

また、「報告書の作成過程でステークホルダーとの意見交換を行っている」という項目では、「とても良い影響があると感じている企業群」で28.6%が該当しており、「その

他の企業群」との差は24.9%である。これは、外部とのコミュニケーションやフィードバック収集が、取り組みの効果を高めるために重要であることを示唆している。

総じて、「とても良い影響があると感じている企業群」では、経営陣の関与、担当者への権限付与、数値目標の設定と評価、外部とのコミュニケーションなどの取り組みが進んでいることが分かる。一方で、「その他の企業群」では、これらの項目の実施率が低い傾向にあり、これが良い影響を感じる上での重要な要因として浮き彫りになっている。取り組みの推進には、全社的な体制整備や具体的な評価手法の導入、そして外部との連携強化が求められるといえる。

4 考察

【1】小括

調査結果から、食品小売業におけるサステナビリティへの取り組みが広がっていることが分かる。サステナビリティへの取り組みについて「とても力を入れている」企業は103社中21.4%にとどまり、本格的な広がりには課題が残るものの、今後の取り組み意向については70.9%が「拡大する予定である」としており、前向きな姿勢が示されている。食品小売業におけるサステナビリティへの取り組みの推進は、経営層の関与や全社的な体制整備、具体的な数値目標の設定、外部ステークホルダーとの連携が重要であることが示唆される。影響を実感する企業では、経営層の積極的な関与や具体的な数値目標の設定、全社的な体制整備が進んでおり、サステナビリティ施策が着実に成果を生み出していることが窺える。これにより、顧客満足度の向上や従業員エンゲージメントの強化など、事業や経

営への良い影響が具体的に現れていることが特徴的である。一方で、これらの要素が欠けている企業では進展が遅れ、明確な成果を得るまで至っていない点が対照的である。

[2] 組織内部における基盤整備と推進体制の不足

調査結果から、食品小売業では経営陣向けのサステナビリティ教育や情報収集が一定程度進展しているものの、現場レベルでの取り組みが十分に浸透していない状況が明らかとなっている。具体的には、現場従業員への教育や意識改革が後回しにされ、サステナビリティへの取り組みの推進に必要な知識やスキルの不足が課題となっている。さらに、サステナビリティ担当者に十分な権限が与えられていないことが問題であり、全社的な活動を統括し、一貫性を持たせる体制の構築が難しい状況にある。また、数値目標やKPIの設定、進捗管理の仕組みが不十分であることから、成果の可視化や認識の共有が進まず、従業員のモチベーション向上にもつながりにくい。

サステナビリティへの取り組みが自社の事業・経営に「とても良い影響があると感じている企業群」では、サステナビリティへの取り組みが組織全体に統合され、具体的な目標設定や進捗管理が行われているケースが多い。例えば、KPIを活用しながら活動成果を可視化し、関係者と進捗状況を共有することで組織全体の取り組みを促進している。一方、「その他の層」では、目標設定や評価の仕組みが不十分で、活動が散発的かつ組織内に閉じた形で進行する傾向が見られる。

この課題を解決するためには、まず経営層から現場従業員までを対象とした全社的な教育プログラムの充実が求められる。経営層には戦略的意思決定を支援する内容を、現場従業員には日常業務に結びつく実践的な内容を

教育することで、組織全体の意識改革を進める。また、サステナビリティ担当者に適切な権限を与え、活動を統括する体制を構築するとともに、具体的な数値目標やKPIを設定し、定期的に進捗を評価・共有する仕組みを整備することが重要である。これにより、組織全体の一体感を高め、取り組みの成果を確実に実現することが期待される。

[3] 外部との連携および成果の可視化の不十分さ

食品小売業のサステナビリティへの取り組みにおいて、外部ステークホルダーとの連携不足や活動成果の可視化が進んでいないことが、もう1つの重要な課題として浮き彫りになっている。具体的には、サプライチェーン上の取引先や地域社会、消費者との対話や協働が十分に行われていない企業が多く、外部からのフィードバックを活動計画や報告書に反映する仕組みが欠如している。また、費用対効果の測定が不十分であることから、サステナビリティへの取り組みの意義や重要性が社内で十分に共有されず、活動が停滞するリスクがある。

「とても良い影響があると感じている企業群」では、外部ステークホルダーとの積極的な連携が行われ、具体的な成果が得られているケースが多い。例えば、サプライヤーや地域社会と連携し、収集した意見を活動計画に反映させることで、活動の透明性や妥当性を高めている。また、費用対効果を測定し、その結果をもとに活動を改善するサイクルが確立されている。一方、「その他の層」では、外部との対話が不足し、活動が組織内に閉じた形で進行しているため、活動の妥当性や成果が見えにくい状況がある。

この課題を解決するためには、外部ステークホルダーとの構造的な対話の場を設けるこ

とが重要である。例えば、サプライヤーや地域住民、消費者との意見交換会やワークショップを定期的で開催し、サステナビリティへの取り組みに対する期待や要望を把握することが求められる。また、費用対効果を測定する評価指標を導入し、効果を定量的に可視化することで、活動の妥当性や意義を明確に示す必要がある。さらに、評価結果を経営層や従業員に共有することで、活動への理解と協力体制を強化し、持続的な改善を実現することが期待される。

[4] 今後の調査課題

今後、食品小売業におけるサステナビリティへの取り組みを支援するためには、以下の4つの調査課題を設定し、それに基づく調査を行う必要があると考える。

①現場従業員のサステナビリティ意識と行動に関する実態調査

サステナビリティへの取り組みの基盤となる現場従業員の意識や行動について、具体的な実態を把握することが求められる。この調査では、従業員がサステナビリティへの取り組みに対してどのような認識を持ち、日常業務においてどの程度関与しているのかを明らかにする。特に、教育や研修がどの程度効果を上げているのか、また現場での障壁となる要因が何かを特定する。これにより、教育プログラムの内容や実施方法を改善し、現場従業員が主体的に取り組める環境づくりの方策を具体化することが可能となる。

②外部ステークホルダーとの連携状況と効果に関する調査

サステナビリティへの取り組みにおける外部ステークホルダーとの連携がどのように行われているか、その効果と課題を把握する必

要がある。この調査では、サプライチェーン上の取引先、地域住民、消費者などとの関係性や協働の実態を明らかにする。また、外部との対話の頻度や内容、そこから得られたフィードバックがどのように活動計画や実行に反映されているかを検証する。これにより、外部との連携を強化し、食品小売業のサステナビリティへの取り組みをより効果的かつ社会的に受け入れられる形に改善するための具体的な提案が可能となる。

③サステナビリティ活動の費用対効果とKPIに関する調査

食品小売業が行うサステナビリティへの取り組みの費用対効果を測定し、活動の成果を可視化するための評価指標（KPI）を整備するための調査が必要である。この調査では、具体的な活動にかかった費用と、それにより得られた環境的・社会的・経済的な効果を測定する。また、他企業の成功事例を収集し、それを比較することで、自社の活動をより効率的かつ効果的に進めるための基準を設定する。この調査結果を基に、経営層や現場従業員との認識を共有し、活動の方向性を再確認することが期待される。

④サステナビリティ報告書における情報開示の現状と改善に関する調査

食品小売業が毎年公表するサステナビリティ報告書の内容と構成について、情報開示の現状を分析し、他企業や国際基準との比較を行う。この調査では、報告書における記載内容の充実度、透明性、妥当性がどの程度確保されているかを評価し、改善点を特定する。また、消費者や投資家などの利害関係者が報告書に対して何を期待し、どのように評価しているかを調査することで、情報開示を強化し、社会的信用を向上させる方策を提案する。

これらの調査を通じて、食品小売業のサステナビリティへの取り組みを実効性の高いものとし、持続可能な社会への貢献と事業成長を両立させるための具体的な方策を見出すことができるであろう。

(参考文献)

流通経済研究所(2024)「2024年度 食品小売業のサステナビリティへの取り組みアンケート」.