

# 食品小売業の事例を通じた社会課題解決と企業成長の両立アプローチの検討



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：

現在、企業に対するサステナビリティへの取り組みがますます求められており、食品小売業にもその取り組みの進展が期待されている。本稿では、食品小売業におけるサステナビリティへの取り組みを分析し、社会課題解決と企業成長を両立するための要因を探った。その結果、「顧客が企業とともに社会課題解決に取り組む機会の提供」および「従業員の社会課題解決に対する当事者意識を醸成する仕組みの構築」の2点が重要であるとの示唆を得た。

キーワード：サステナビリティ、SDGs、食品小売業、社会課題解決、地域密着

## 1 はじめに

近年、企業に対するサステナビリティへの取り組みの要請が急速に高まっている。環境問題や社会的不平等など、地球規模での課題に対する関心が高まり、企業の活動がその解決にどのように寄与できるかが問われる時代となった。こうした背景の中で、企業は持続可能な成長を目指し、社会的責任を果たすことが求められている。本稿で焦点を当てる小売業においても、サステナビリティへの取り組みが不可欠であり、その実行に向けた具体的な行動が急務となっている。

特に、食品小売業は地域住民を主な顧客とし、直接的かつ長期的な関係を築くことを前提とした経営が求められる。そのため、持続可能性への配慮は特に重要な要素となる。食品小売業は地域の社会課題やニーズに密接に関わりながら事業を展開しており、サステナビリティへの取り組みを推進する際には、地

域に根ざした社会的責任を果たすことが求められる。しかし、これらの食品小売業は規模が小さいことが多く、限られたリソースの中で運営されているため、サステナビリティ関連の施策に割ける予算や人員が不足するケースが見られる。また、競合他社との競争激化や消費者行動の多様化などの環境変化が加速する中で、十分な対応ができていない企業も少なくない。

このような背景を踏まえ、本稿では中堅・中小規模の食品小売業に焦点を当て、事例分析を通じて、社会課題解決と企業成長を両立させるための要因を探る。

## 2 食品小売業におけるサステナビリティへの取り組み状況

本節では、食品小売業におけるサステナビリティへの取り組み状況について確認しておきたい。

まず、小売業全体の状況を確認する。環境

省「2022年度（令和4年度）温室効果ガス排出・吸収量について」において、業務その他部門からのエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量を見ると、卸売業・小売業が21%と最も多い割合を占めており、CO<sub>2</sub>排出量やエネルギー消費量が多い業界といえる（図表1）。このような背景から、小売業がサステナビリティへの取り組みを推進することにより、環境負荷の低減や社会課題解決に寄与することが期待できる。

次に食品小売業について見ていく。流通経済研究所が実施した「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」によると、図表2が示す通り、食品小売業では、年間売上高300億円以上の企業の78.6%がサステナビリティの取り組みに力を入れている一方で、年間売上高300億円未満の企業では、力を入れているのは55.7%と慎

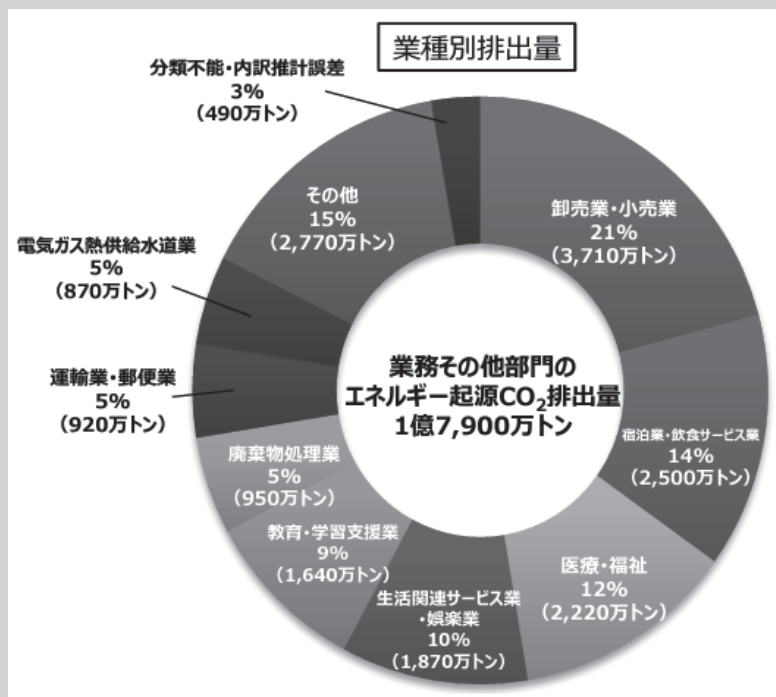
重な姿勢を見せている企業が多いことがわかる。このことから、中堅・中小規模の企業がいかにして社会課題解決と企業成長を両立させるための取り組みを進めるべきかが課題となっている。

食品小売業がサステナビリティに取り組む上での主な障壁については、「予算や資金の不足」（57.3%）が最も高く、次いで「取り組みにかかる費用に対する効果が明確でないこと」（53.4%）、「業務が忙しく、対応が難しいこと」（47.6%）、「売上や業績に直接的に貢献しないこと」（27.2%）、「具体的にどのように取り組んでよいかわからないこと」（21.4%）などが挙げられている（図表3）。

図表4を見ると、特に年間売上高300億円未満の企業においては、「具体的にどのように取り組めばよいかわからないこと」（26.2%）や「サステナビリティに取り組むことで消費

図表1

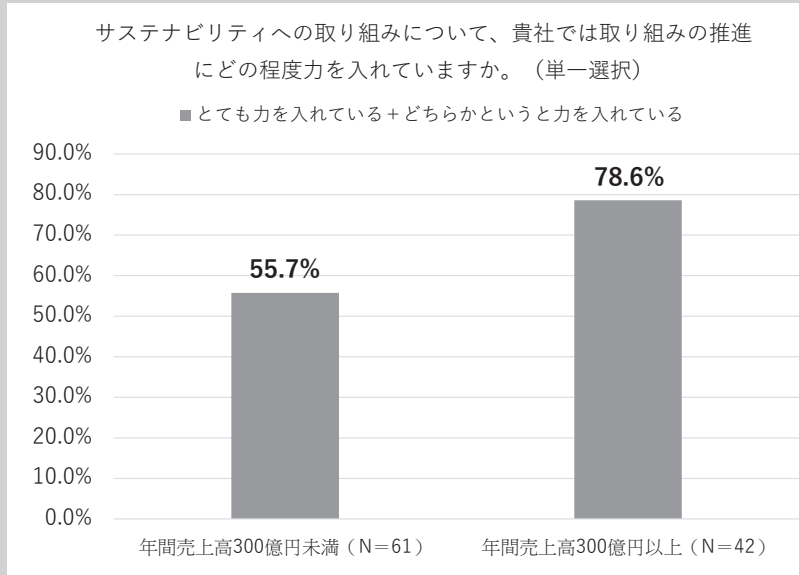
業務その他部門からのエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量の内訳



注：業務その他部門からのエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量の内訳。  
出所：環境省（2024）より作成

図表2

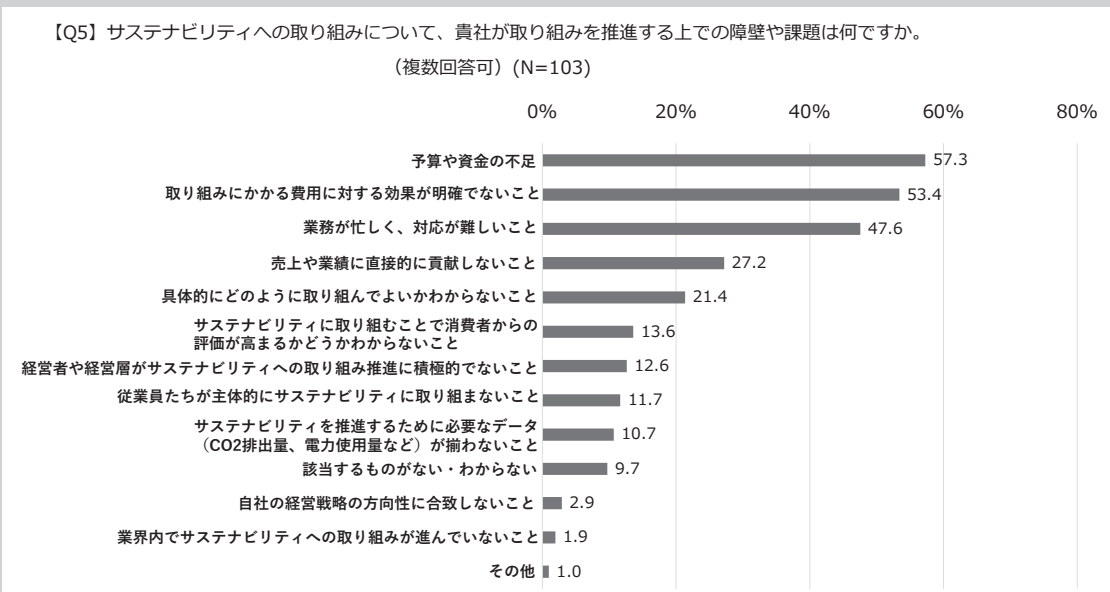
年間売上高別サステナビリティへの注力度



出所：流通経済研究所（2024）より筆者作成

図表3

サステナビリティ推進の障壁や課題



出所：流通経済研究所（2024）より筆者作成

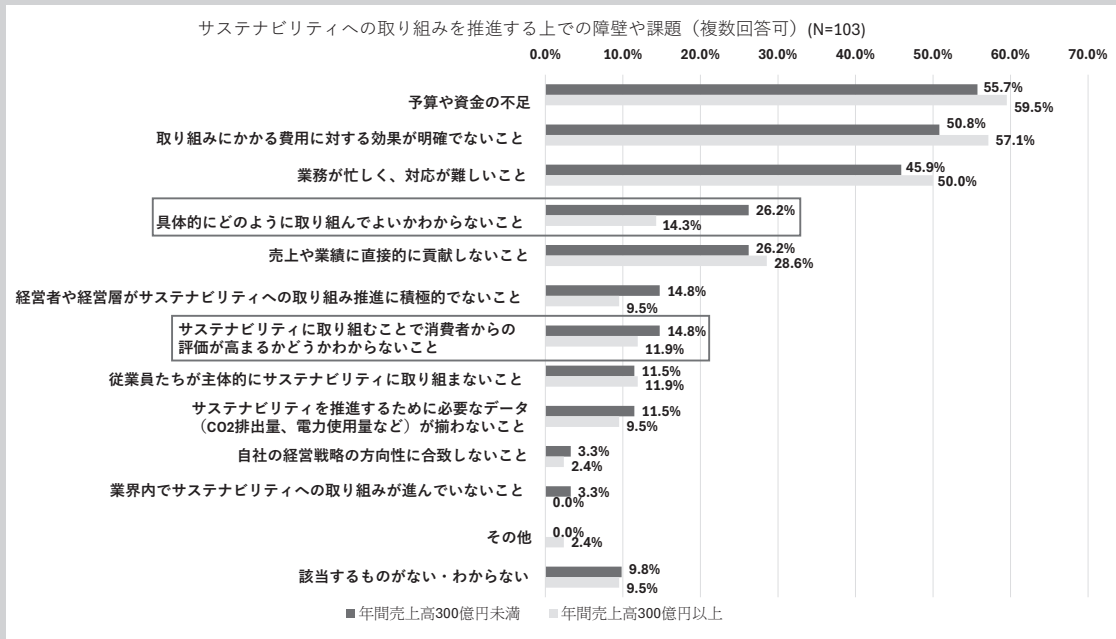
者からの評価が高まるかどうかわからないこと」(14.8%)といった実践上の課題や障壁が強く認識されていることが分かる。

このことから、筆者は中堅・中小規模の食品小売業に分析の焦点を当てて、調査を実施

した。具体的には、中堅・中小規模の食品小売業34社のヒアリングを行ったうえで、その中から、社会課題解決に向けた取り組みが、自治体からの認定を受けるなど、一定の社会的評価を受けている企業を対象として選定し、

図表4

年間売上高別サステナビリティ推進の障壁や課題



出所：流通経済研究所（2024）より筆者作成

社会課題解決と企業成長の両立のための要因を探った。対象企業は、それぞれ地盤とする地域内で高いシェアを持つ、株式会社フレスタホールディングスおよびアルビス株式会社に加え、過疎地域で少数店舗（1～3店舗）を展開している食品小売業の株式会社マルシメおよび株式会社トーエイの4社である<sup>2)</sup>。

### 3 取り組み事例①：株式会社フレスタホールディングス

広島を中心に60店舗以上を展開する株式会社フレスタホールディングス（以下、フレスタ）は、明治20年創業の130年以上続く老舗企業である。同社は健康経営や環境への取り組みに力を入れており、中四国の小売業として初めて日本政策投資銀行による環境経営格付を取得したほか、一般財団法人コージェネレーション・エネルギー高度利用センターの「コージェネ大賞2022」で特別賞を受賞し

ている。

以下では、フレスタのサステナビリティ推進の概要を紹介する。

#### 【1】 トップによる変化に強い組織づくり

フレスタでは、トップ主導で変化に強い組織づくりが進められている。経営トップが会社の理念や全体的な方向性を明確に語ることで、従業員や組織全体が企業理念の核を見失わないようにするとともに、健康経営や働きやすい職場環境の整備など、従業員のエンゲージメント向上にも積極的に取り組んでいる。

同社は「お客様の笑顔を原点に食の創造提案企業を目指す」という理念を掲げ、「環境」「健康」「地域」の3つをサステナビリティ推進活動の中心に据えている。現在フレスタが目指す最終目標は「フレスタウン」というまちを作ることである。そのフレスタウンの理念を従業員が理解し、説明できるようにするため、従業員はフレスタウンをイメージした

絵が描かれた名刺を使用している（図表5）。

この名刺は外部へのPR効果だけでなく、名刺交換時に絵の意味を質問されることで、従業員がフレスタの理念を理解して説明する機会となっており、このことが従業員への理念の浸透を促進している。

さらに、理念経営を基盤としながらも、組織が硬直化せず、創造性豊かな企業でありつづけるための工夫がなされている。例えば、同じ部署に長期間在籍すると変化への抵抗が強くなるため、基本的に従業員全員を3年ごとに異動させ、同じ部署に3年以上留まらせないようにしている。これにより、従業員は常に新しい環境に適応することが求められ、新しい発想が生まれる土壌が形成されている。

また、採用に関して、理念に共感する人を8割、新しい視点をもたらす可能性のある人を2割、採用する方針をとっている。2割の人は会社の社風に合わずにやめてしまう可能性もあるが、その中で残った人が革新的なアイデアを出すことを期待している。この方針

によって、組織の同質化を防ぎ、新たなイノベーションの創出を促進している。

このように、意図的に多様な意見や視点を取り入れることで、組織の硬直化を防ぎ、常に新しい変化に対応できる体制を維持している。この工夫により、フレスタは絶えず変化を続け、変化を乗り越えながら成長を目指す経営を実践している。

## 【2】専任組織の設置

取り組みを推進する専門部署として「SDGs推進室」を設置し、そのトップに取締役を配置している。経営層が関わることで、「会社全体で取り組む」というメッセージを強く発信し、他部署も行動に移しやすい体制が整えられている。

これまで分散していた活動が現在ではSDGs推進室に一元化され、その結果、全社的な意識の統一が進んでいる。例えば、電気やガスなどのエネルギーに関するデータやリサイクルに関するデータは、従来、別々の部

図表5

### フレスタをイメージした絵が描かれた名刺



出所：株式会社フレスタホールディングス提供資料

署で管理されていたが、SDGs推進室がこれらの情報を一括して集約し、CO<sub>2</sub>削減目標などの具体的な方針を策定している。これにより、複数の部署が関わる取り組みでも一体感を持って進められるようになっている。

さらに、SDGs推進室は外部との窓口としての役割も担っている。この組織の存在により、取り組み内容の報告や情報発信が容易になり、行政からの依頼にも迅速に対応できるようになっている。また、社内での啓発活動も積極的に行われている。

### **[3] 実行部隊としてのQMS活動と賞与への連動**

実際の活動は、SDGs推進室の指揮のもと、QMS（品質管理システム）活動として実施されている。QMS活動とは、各店舗で特定のテーマに基づいて組織される小集団活動のことである。例えば、健康チームが健康提案を行う一方で、環境チームが店舗の電力消費削減ルールを作成するなど、それぞれのテーマに基づいた具体的な取り組みを進めている。

各店舗にはQMSの活動チームが4～6チーム程度組織されており、現在、全社で約600のチームがある。各チームは、取り組むべき改善活動の目標を設定し、それぞれがPDCAサイクルを回して活動を進めている。その成果は従業員の賞与評価に直結しており、どれだけの成果を上げたかが評価に反映される仕組みとなっている。

これらの成果は半年に一度開催されるアワードで共有され、優れた取り組みは他の店舗にも展開されている。

### **[4] お客様とともに取り組む地域・健康・環境の取り組み**

フレスタは、サステナビリティへの取り組みを進めるにあたり、「お客様とともに取り

組む」ことを大切にしている。

例えば、「お客様参加型のリサイクル活動」として、リサイクル促進に力を入れている。その一環として、回収ボックスのデザインに工夫を凝らし、回収量に応じてポイントを付与する仕組みを導入した「リサイクルステーション」を店舗に設置している。この取り組みは2024年1月現在、38店舗にまで拡大しており、多くのお客様の参加意欲を高めている。また、エコ体験ツアーやアップサイクル工作体験などの環境学習イベントも開催し、環境への意識向上に寄与している。

さらに、地域のお客様の健康的な生活を支援するため、「お買い物ついでに検診できる」をコンセプトに、広島市などと連携し、店舗でがん検診を受診できる仕組みを導入している。この取り組みにより、お客様は医療機関に行く手間なく、手軽に検診を受けられるようになり、地域におけるがん検診受診率の向上にも貢献している。また、店舗で体操教室を実施したり、マラソン大会を開催したりと、地域住民が健康増進に取り組む機会を提供している。

これらのイベントは、顧客が積極的に環境や健康の取り組みに参加できる機会となっている。さらに、ポイント付与によるインセンティブ施策や、検診の利便性向上などの工夫が行われており、顧客にとってのメリットを生み出すことで、活動への参加意欲を高めている。

## **4 取り組み事例②：アルビス株式会社**

アルビス株式会社（以下、アルビス）は、昭和43年に設立され、富山県を中心に石川県・福井県・岐阜県・愛知県で約70店舗を展開する。同社は、女性活躍推進の一環として

「えるぼし認定」の最高ランクを取得し、また、「住民が選ぶ『地域を支える企業』ランキング2022（中部地方）」で上位にランクインするなど、地域貢献にも積極的に取り組んでいる。

以下では、アルビスのサステナビリティ推進の概要を紹介する。

### 【1】店舗が主体となった社会課題解決の仕組み

アルビスは、中期経営計画の中で「事業を通じた地域社会の課題解決」を重要施策の一つと位置づけ、「食を通じて地域の皆様の健康で豊かな生活に貢献します」という企業理念に基づき、「健康」「地域」「環境」の3つの柱で取り組みを推進している。また、その取り組みはブランド推進部という専門部署を中心に進められている。

その中でも、店舗が主体となり地域の社会課題を解決することを目指しており、店舗の従業員が自発的に取り組める仕組みづくりを行っている。

お客様と店舗が一体となってSDGsの課題解決に取り組む活動として「つなぐアルビス」というコミュニケーションメッセージを掲げ、

社内外でサステナビリティへの取り組みを展開している。この活動では、SDGsの17の目標に関連する10のテーマに焦点を当てた取り組みを実施しており、全店舗にその内容を掲示し、お客様にも積極的に関与してもらえるようにしている。

また、店舗には、業績目標に加えて、「毎年地域に必ず一つ役立つことを行う」という目標が設けられており、店舗が地域の社会課題解決に積極的に取り組む姿勢を促している。

さらに、店舗の従業員は「つなぐアルビス」の活動に貢献する方法を考え、その内容を名札に記載して身に着けるという取り組みを行っている（図表6）。この取り組みにより、従業員は自分の目標を明確にし、それをお客様や同僚に見せることで主体的に活動することが奨励されている。

### 【2】お客様参加型の仕組み

「つなぐアルビス」の活動理念は、店舗とお客様をつなぐことであり、同社はお客様にも活動への参加を促すための、さまざまな取り組みを行っている。

例えば、同社は環境への一連の取り組みを「アルビスグリーンアクション」として推進

図表6

「つなぐアルビス宣言」を掲示した名札



出所：アルビス株式会社提供資料

図表7

店舗に設置された「みんなのグリーンアクション宣言」のパネル



出所：アルビス株式会社提供資料

しており、その一環として、店舗に「みんなのグリーンアクション宣言」というテーマでパネルを設置し、お客様に自宅で行う環境に配慮した取り組みを葉っぱ型の紙に書いてパネルに貼り、宣言してもらう取り組みを行っている（図表7）。この活動は、お客様に環境について考える機会を提供し、環境意識を高めるきっかけとなっている。

また、フードドライブ活動には地域住民や子どもたちにも参加してもらっている。例えば、小学生がフードドライブのポスターを作成し、そのポスターの前で食品を受け取り、福祉施設などに届けるところまで関わる事例などもある。このような取り組みは、子どもたちにとって学校で学んだSDGsを実践する貴重な経験となっている。

このように、アルビスは、店舗を基軸に地域の社会課題解決に継続的に取り組み、お客様にも取り組みに積極的に参加してもらうことで、ともに社会課題解決に取り組むアプローチをとっている。このような活動により、自社のファンを増やし、企業としての利益を継続的に生み出す好循環が生まれている。

### 【3】DX人材育成によるイノベーション促進

同社は人材育成にも力を入れており、その一環としてDX人材の育成に取り組んでいる。現在、対象となる社員が週に1回、富山大学で授業を受講し、「地域コミュニティとしてのスーパーマーケットの在り方」をテーマに研究している。その中で、データを活用して仮説を立て、大学近くにある自社店舗でその仮説を実践する取り組みを行っている。

将来的には、この研修を受講した社員の中から有望な人材を選抜し、彼らの新たな発想を活かして自社の課題を解決する専門部署を設立する構想もある。

経営層はこうした人材育成施策を全社方針の一つとして位置づけ、新たなイノベーションが生まれることを期待している。このような取り組みにより、会社全体の生産性の向上や既存事業の効率化が図られるだけでなく、その成果として得られた余力を社会課題解決に充てることが可能になる。

また、働き手にとっても、現在の人材市場でも高く評価される先進的で高度なスキルを身につけられる魅力的な職場となると考えら

れる。これは、人手不足の課題に直面している食品小売業において、人材獲得力の向上に寄与する取り組みといえるだろう。

## 5 取り組み事例③：株式会社マルシメ

株式会社マルシメ（以下、マルシメ）は、秋田県横手市でスーパーモールラッキー3店舗を運営している。地域では競争の激化や人口減少が進んでおり、同社はお客様に選ばれるための独自の差別化戦略として、送迎バス「お買い物バス」を運行している。このバスは、路線バスの廃止などで買い物が困難になった人々のために、平日週5日、14路線を運行している。会員カードを提示すれば無料で乗車でき、地域住民の利便性向上に貢献している。

お買い物バスの平均乗車率は約5割で、バスの利用者の客単価は自分で来店する客の平均単価の約2倍に達している（ジェイアール東日本企画 2023）。さらに、バスの中では乗客同士の会話が生まれ、単なる買い物の足としてだけでなく、ひとつのコミュニティとしても機能している。特に一人暮らしの方々にとっては、バスの利用が楽しみとなっており、地域のコミュニケーションが復活したことで、生きがいの創出にもつながっている。

このような取り組みを通じて、マルシメは地域のつながりを深めるとともに、競争の激しい地域市場での差別化を図り、お客様に選ばれる店舗づくりを進めている。

## 6 取り組み事例④：株式会社トーエイ

広島県の山間部に位置する株式会社トーエイ（以下、トーエイ）は、地域密着型のサービスを提供し、生活機能を店舗内に集約する

ことで、街の中心的存在となっている。「トーエイに来れば生活のほとんどすべてが完結する」というコンセプトを実現し、店舗は地域住民にとって欠かせない施設となっている。

トーエイの特徴的な取り組みの一つは、高齢者向けサービスの充実である。店舗内にはデイサービス施設が設けられ、送迎バスが運行されている。デイサービスを利用した高齢者は、サービス終了後にそのまま買い物をすることができ、利便性が大いに向上している。この取り組みは、高齢化が進む地域において特に重要で、地域の高齢者の生活の質を向上させる一助となっている。

また、店舗にはドラッグストアやクリーニング店、銀行ATM、携帯電話ショップ、コミュニティカフェなどが併設されており、住民のさまざまなニーズに答えている。さらに、屋上には地域住民が自由に利用できる「屋上公園」や「カルチャーホール」があり、住民同士の交流の場を提供している。

トーエイはデジタル化も進めており、2021年にはキャッシュレス決済の導入をいち早く行い、非接触センサーを搭載したセルフレジをスーパーマーケットで初めて導入したことが注目を集めた。これらの取り組みは、広島県の支援事業の一環として、トーエイと自治体が連携して実施したもので、地域全体のデジタル化を推進する重要な一歩となった。

トーエイが店舗を構える広島県庄原市は、人口約3万2000人で、高齢化率が44%を超える過疎地域であるが、住民の約9割が地元の電子マネー機能付きICカードを保有しており、デジタル化先進地域として全国的にも注目を集めている。

## 7 結論と今後の課題

本稿では、事例分析を通じて、中堅・中小規模の食品小売業が社会課題解決と企業成長を両立させるための要因を探った。

その結果、「顧客が企業とともに社会課題解決に取り組む機会の提供」および「従業員の社会課題解決に対する当事者意識を醸成する仕組みの構築」の2点が重要であると考えた。これらの要素は、店舗を構え、顧客と直接接する食品小売業ならではの特徴といえる。

### 【1】顧客が企業とともに社会課題解決に取り組む機会の提供

「顧客が企業とともに社会課題解決に取り組む機会の提供」に関して、店舗を活用した顧客の参画機会を提供することは来店動機となるとともに、顧客のロイヤリティを高め、自社の利益向上に寄与すると考えられる。また、このような活動に従業員が直接関わることで取り組みへの理解が深まり、顧客からの感謝の言葉などのフィードバックを得ることで、従業員のモチベーションも向上する。その結果、企業価値の持続的な向上につながる可能性が高いことが示唆された。

例えば、フレスタでは店舗でのリサイクルや環境学習イベント、検診や健康増進イベントなど、顧客が積極的に参加できる機会を提供している。その中では、ポイント付与によるインセンティブ施策や、検診の利便性向上などの工夫が行われており、これにより顧客にとってのメリットを生み出し、活動への参加意欲を高めている。

アルビスは、サステナビリティへの取り組みを店舗中心に推進し、その目標として「つながるアルビス」を社内外に掲げている。このプロジェクトでは、顧客と従業員が一体とな

り、社会課題解決に取り組むことを目指している。また、SDGsの17の目標に関連する10の取り組み目標を全店舗に掲示し、お客様にも積極的に関与していただけるよう取り組みを進めている。具体的には、環境意識を高めるイベントの開催やフードドライブの実施を通じて、顧客の積極的な参加を促している。これらの活動は、来店促進や顧客と従業員のコミュニケーションの促進に寄与するとともに、将来世代を含めた顧客のロイヤリティの向上にもつながると考えられる。

また、マルシメとトーエイの事例から、地域の過疎化や高齢化といった課題に対し、送迎バスの運行や店舗への街の機能の集約といった取り組みが、顧客との関係強化につながっていることが示唆される。また、送迎バスの利用や店舗併設のデイサービスの活用は、来店促進につながるだけでなく、顧客と従業員の対話や、過疎地域で失われがちな地域全体のコミュニケーションの場を生み出している。

これらのことから、店舗を活用した顧客参加型の取り組みが、企業と顧客の結びつきを強化し、利益向上や顧客からの愛顧につながるといったポジティブな効果をもたらすことが示唆された。

### 【2】従業員の社会課題解決に対する当事者意識を醸成する仕組みの構築

「従業員の社会課題解決に対する当事者意識を醸成する仕組みの構築」に関して、従業員の社会課題解決に対する当事者意識を高める仕組みを全社的に導入することで、顧客をも巻き込んだ全社一体の取り組みが可能となっている。

さらに、この点に加え、社会課題解決の取り組みの中心となる専門部署が部門横断的な取り組み推進の役割を發揮し、それを経営ト

ップの強いコミットメントが後押しすることで、取り組みは効果的かつ持続可能なものとなることが示唆された。

フレスタでは、自社が取り組みを進めるうえで目指す最終目標である「フレスタウン」というまちをイメージした絵を名刺に記載する活動を行っている。また、各店舗でのSDGs活動の実行を担うQMS活動の成果が従業員の評価に反映される仕組みを導入し、この活動の優良事例は全社で共有され、横展開が図られている。これらの仕組みは、従業員がサステナビリティへの取り組みに参加することを促進している。

アルビスでは「つなぐアルビス」というメッセージを軸に、従業員がサステナビリティ活動に主体的に関与する仕組みを作り上げている。従業員に自身の「つなぐアルビス宣言」を名刺に掲示させたり、店舗ごとの目標に地域貢献の項目を設定することで、従業員の参画意欲を高めている。さらに、DX人材育成研修を通じて企業変革に貢献する人材を育成する仕組みが構築されている点にも注目される。

これらのことから、従業員が社会課題解決の取り組みに積極的に参加できる環境や仕組みを整えることで、従業員がその取り組みを自分ごととして感じ、参画意欲を高めることにつながると考えられる。それにより、企業、顧客、従業員の3者が一体となった社会課題解決の取り組みが実現するのではないかと考えられる。

本稿では、4社の事例分析を行ったうえで、中堅・中小規模の食品小売業が社会課題解決と企業成長を両立させるための要因に関する示唆を得た。この示唆を踏まえて食品小売業の事例分析をさらに進め、両立に成功している企業とそうでない企業を区別するための分

析枠組みを構築することを目指していきたい。

#### 〈注〉

- 1) 本稿では年間売上高300億円未満の企業を指す。
- 2) 本稿で取り上げる事例は、筆者が実施したヒアリング、サステナビリティレポートなどの報告書、ならびに企業のホームページに掲載された情報を基に取りまとめたものである。紹介する内容の多くは、筆者が各企業の経営層やサステナビリティ担当者に対して行ったヒアリングの結果を整理したものであり、分析対象はこれらのヒアリングで得た情報と、企業が公開している資料の内容に基づいている。

#### 〈参考文献〉

- 環境省(2024)「2022年度(令和4年度)温室効果ガス排出・吸収量について」<https://www.env.go.jp/content/000215754.pdf>(2024年12月16日最終閲覧)。
- ジェイアール東日本企画(2023)「『送迎バスを走らせる「スーパーモールラッキー」 総合スーパーが担う地域のハブとしての役割とは<前編>(駅消費研究センター Vol.65)」<https://ebisu-hatsu.com/articles/?p=10252>(2024年12月16日最終閲覧)。
- 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」。