

# 食品小売業におけるサステナビリティへの取り組み：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という問題に取り組む。アンケート結果から、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サステナビリティへの取り組みの「コスト」から「投資」への転換と、②全従業員が一体となった推進体制の構築、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、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、食品小売業の現状について掘り下げた考察を行う点にある。

キーワード：サステナビリティ経営、SDGs、推進体制、コストから投資へ、ステークホルダーコミュニケーション

## 1 はじめに

本稿は、食品小売業を対象とした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、そのサプライチェーンを通じて、多くの企業経営に影響を与える。また、直接消費者と接し、その意識や行動に影響を与えている。さらに多くの雇用を創出し、社会全体の意識形成に影響を及ぼす存在である。こうした食品小売業においてサステナビリティをふまえた経営、サプライチェーン管理、営業政策、ステーク

ホルダーエンゲージメント、人的資本管理などがどのようになされているのかを把握することは重要である。

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、公益財団法人地球環境戦略研究機関が行う「SDGs調査レポート」（現SDGs進捗レポート）がある。2022年の「日経SDGs経営調査」では大賞に三菱UFJフィナンシャル・グループ、SDGs戦略・経済価値賞に麒麟ホールディングス、社会価値賞にオムロン、環境価値賞にリコーが選出されている。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調査レポート」では、自社のSDGsの取り組みはSDG Compass（企業がSDGsを事業とガバナンスに組み込むためのガイド。国連グローバル・コンパクトなど3つの国際機関によって作成された）が定義するSDGs導入の5ステップのどこに位置づけられるかをたずねている。回答社数は208（2020年度調査）で、回答者は大企業が多いことから、本調査結果からは大企業を中心とした産業界全体のSDGsの推進状況を捉えることができる。2020年度調査の結果は、産業界で大企業の約半数がSDGsを経営に導入する段階から、実行段階へと進んできており、サステナビリティを事業や戦略の中心に位置づけることが一般的となっていることが示されている。

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、この点をふまえ、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考慮した設問設計を行うことで、食品小売業の現状について掘り下げた考察を行う。

本調査の主な意義は、食品小売業全体のサステナビリティへの取り組み情報を提供し、食品小売業の実務家が自社の取り組みを位置づけ、今後の課題の優先順位を立てられることへ寄与することである。同時に、業界全体の平均的な取り組み情報を社内で共有することで、社内の取り組みを促す有益な説得材料となる。また、調査への回答を通じて、各企業は自社の取り組みを振り返り、将来の方向性を考える機会を得られるであろう。

## 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『2022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。

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。調査項目は以下の通りである。

### <調査項目>

- A サステナビリティへの取り組みの現状
  - A-1 サステナビリティへの注力度及び今後の取り組み意向
  - A-2 個別テーマへの注力度
  - A-3 サステナビリティへの取り組みに対して期待すること
  - A-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
- B サステナビリティへの取り組みの課題
  - B-1 サステナビリティへの取り組み全般における課題
  - B-2 自社の取り組みの相対化に関する課題
  - B-3 消費者や投資家に対する取り組みの周知・アピールにおける課題
  - B-4 サステナビリティに関する情報やサービスニーズから見た課題
  - B-5 サステナビリティ推進プロセスにお

## ける課題

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、環境の持続可能性の両立
- 「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2023年9月15日～11月15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164社の回答を得た。なお本調査では、できるだけ多くの意見を反映させるため、アンケートの全設問に回答しなかった回答者も含めて集計を行った。その結果、設問によっては回答がない場合があるため、グラフに表示されているn数も設問によって異なる可能性がある。この点を考慮して、集計データを解釈

いただきたい。

## 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。

### A サステナビリティへの取り組みの現状

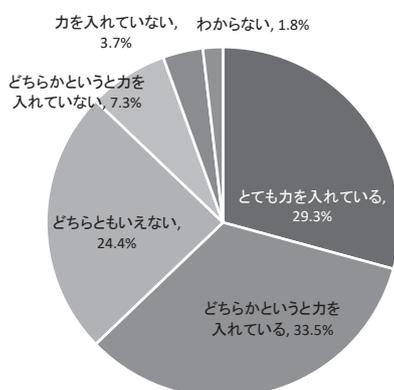
#### A-1 サステナビリティへの注力度及び今後の取り組み意向

図表1の左図によれば、サステナビリティへの注力度については「とても力を入れている」と「どちらかというと力を入れている」を合わせて62.8%であり、取り組みが広がっていることがうかがえる。ただし、「とても力を入れている」だけ見ると29.3%と3割に満たない。先述のSDGs調査レポートによれば、2020年度調査の時点で、79.8%が「目標・ターゲットを組織・個人に落とし込む、もしくは目標・ターゲットを人事評価・給与制度に組み込む」の段階までSDGsの導入を進めていることと比較すると、食品小売業で本格

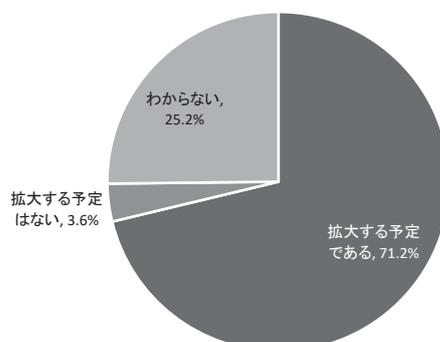
図表1

#### サステナビリティへの注力度及び今後の取り組み意向

サステナビリティへの取り組みについて、貴社では取り組みの推進にどの程度力を入れていますか。  
(N=164, 単一回答)



サステナビリティの取り組みについて、貴社は今後取り組みを拡大していく予定ですか。  
(N=139, 単一回答)



的な取り組みが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1右図）、71.2%が「拡大する予定である」と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にも今後影響が広がる可能性が高いと見られる。

### A-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しているかを評価すると（図表2）、「とても力を入れている」と「どちらかというと力を入れている」の回答を合計した結果、最も多くの回答が「食品ロス削減とリサイクル率の向上」に集中した。それに次いで「地域社会への貢献」や「持続可能性に配慮した商品の提供」が続き、いずれも過半数を超える回答を得ている。

一方で、「気候変動対策」、「サプライチェーンの持続可能性向上」、「イノベーションと技術の活用状況」に関しては、回答率が3～

4割未満にとどまり、これらの分野においてはまだ十分な取り組みがなされていないことがうかがえ、今後の改善や推進が求められる領域といえる。

### A-3 サステナビリティへの取り組みに対して期待すること

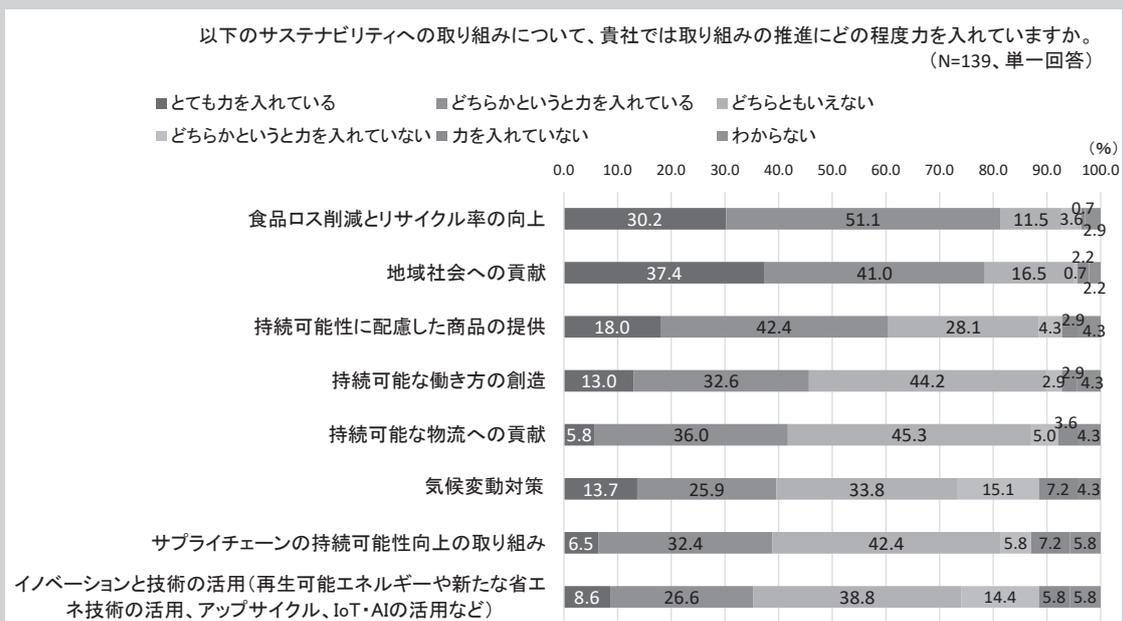
サステナビリティへの取り組みに対する期待について、マルチアンサー方式での調査結果を見ると（図表3）、「企業としての社会的責任を果たすこと」、「環境への影響や社会的なリスクを抑えること」、「消費者からの期待に応えること」など、社会・環境・ステークホルダーに対する責任を果たし、期待に応えることが主な回答として6割以上を占めている。

一方で、「自社のブランド価値や顧客イメージを高めること」も同様に6割以上の回答率を示し、自社の企業価値向上も重要視されていることがうかがえる。

しかし、「新たなビジネスの機会を生み出

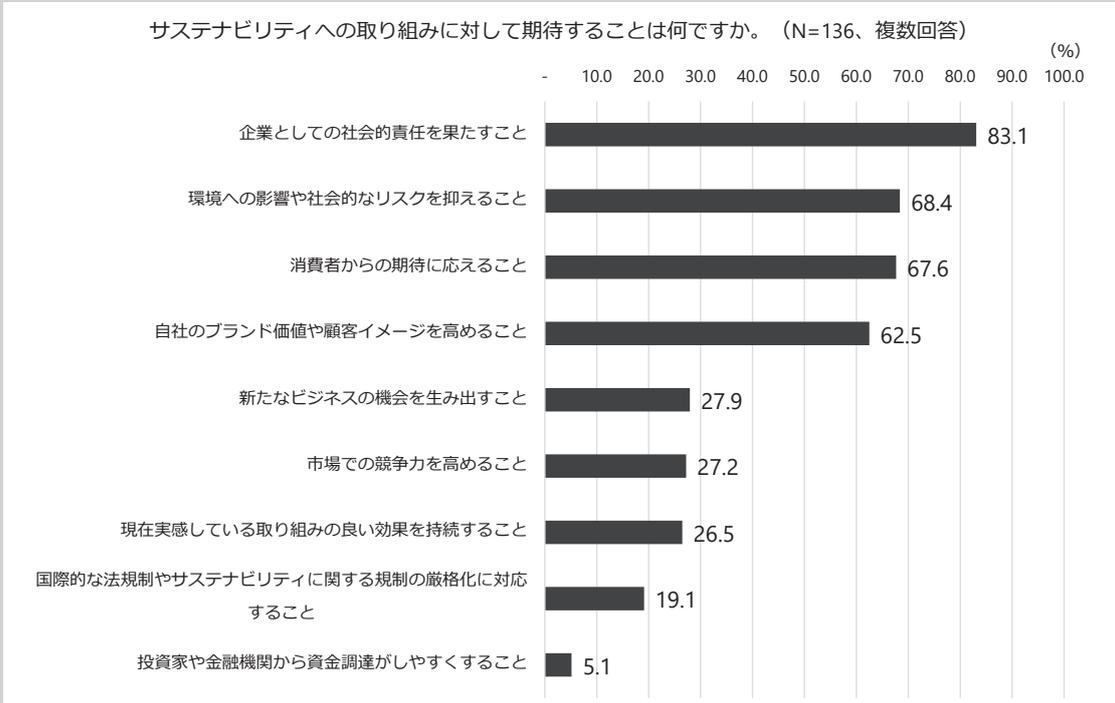
図表2

個別テーマへの注力度



図表3

サステナビリティへの取り組みに対して期待すること



すこと」、「市場での競争力を高めること」、「投資家や金融機関から資金調達がしやすくなること」に関しては、いずれも3割未満の回答率であり、サステナビリティをビジネス機会創出や市場競争力向上、資金調達力向上の手段として捉えている企業は少数派といえる。

A-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

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4の左図)、約3分の2の回答者が「とても感じる」または「どちらかというと感じる」と回答し、多くが取り組みの良い影響を実感していることがうかがえる。ただし、強い実感を持つ回答者は2割強にとどまっており、留意が必要である。

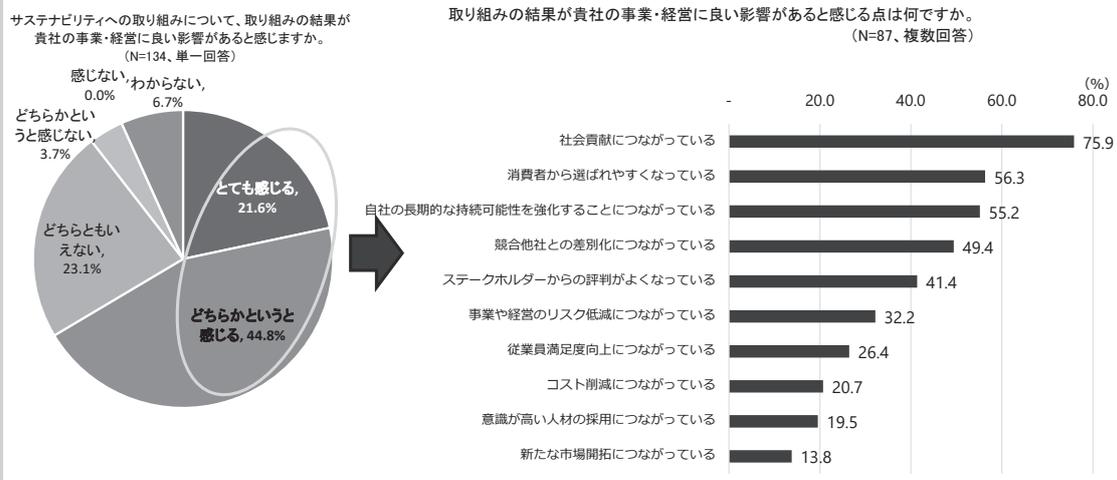
「とても感じる」「どちらかというと感じる」と回答した企業に、取り組みの結果、事業・

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4の右図)、「社会貢献につながっている」との回答が最も多い。さらに、「消費者から選ばれやすくなっている」、「自社の長期的な持続可能性を強化することにつながっている」、「競合他社との差別化につながっている」といった回答率も5割前後と、消費者の支持の強化や差別化といった成果も認識されている。

逆に、「従業員の満足度向上につながっている」や「高い志向を持つ人材の採用につながっている」といった従業員に焦点を当てた成果については、認識率が3割を下回った。これは、人手不足の中で具体的な成果を上げることが難しい状況である一方で、サステナビリティへの取り組みが人的資本の向上も目指すものと捉えた場合、まだまだ改善の余地があることを示唆している。

図表4

個別テーマへの注力度



B サステナビリティへの取り組みの課題

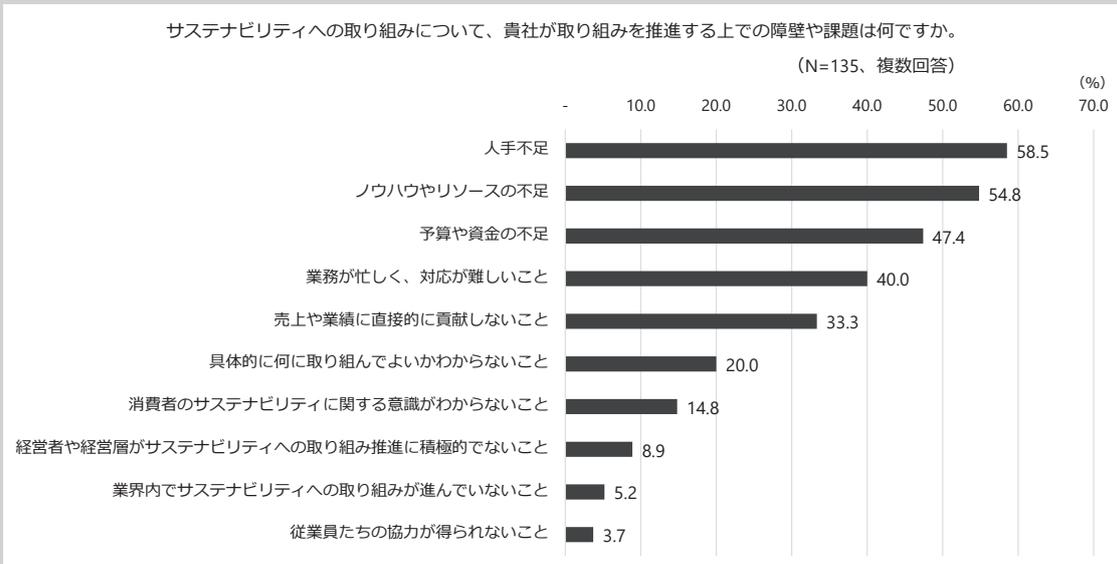
B-1 サステナビリティへの取り組み全般における障害・課題

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5）、過半数以上の回答者が「人手不足」、「ノウハウやリソースの不足」、「予算や資金の不足」と回答した。サス

テナビリティに取り組むために必要なリソースや知識が不足している状況が広く認識されていることを示唆している。また、4割の回答者が「業務が忙しく、対応が難しいこと」を挙げており、日常業務の中でサステナビリティに十分な時間やリソースを割くことが難しい状況がうかがえる。3分の1の回答者は「売上や業績に直接的に貢献しないこと」を

図表5

サステナビリティへの取り組みの障害・課題



挙げており、サステナビリティへの取り組みが経営に与える影響が十分に理解されておらず、その貢献度が評価されていない可能性がある。

### B-2 自社の取り組みの相対化に関する課題

自社のサステナビリティ戦略の展開状況が競合他社と比較してどのように位置づけられているかについて尋ねた結果（図表6）、「競合他社に比べて進んでいると思う」、「競合他社に比べてどちらかというに進んでいると思う」と回答した企業は2割強であった。一方で、「どちらともいえない」、「わからない」と回答した参加者が合計で約過半数となっている。この結果からは多くの食品小売業が他社との比較を通じて自社の取り組みを相対化し、改善の優先順位を検討することができる状況にはないことが示唆される。

### B-3 消費者や投資家に対する取り組みの周知・アピールにおける課題

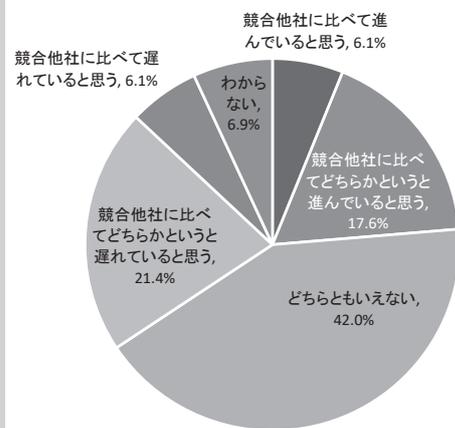
企業が消費者に対して持続可能な取り組みを伝える際の課題について調査した（図表7-1）。その結果、取り組みの周知・アピールにはまだ工夫が必要である。特に、「とても力を入れている」や「どちらかという力を入れている」と回答した企業は4割強である一方、「どちらかという力を入れている」や「力を入れている」の回答が2割強ある。

周知・アピールに力を入れている企業の実績として（図表7-2）、「取り組みの周知・アピールのための方法がわからない」という回答が最も多い。これに続いて、「取り組みを始めたばかりで成果が上がっていない」や「情報の整理や関係者との調整に手間がかかるため」との理由も約4分の1みられた。この結果からは初めてサステナビリティに取り組む企業が情報発信において不安を感じていることがうかがわれる。こうした課題の解消のため、情報発信に関するガイドラインやフレームワークの利用促進や、成功事例やベストプラクティスの共有が必要な状況といえる。

図表6

#### 自社の取り組みの相対化に関する課題

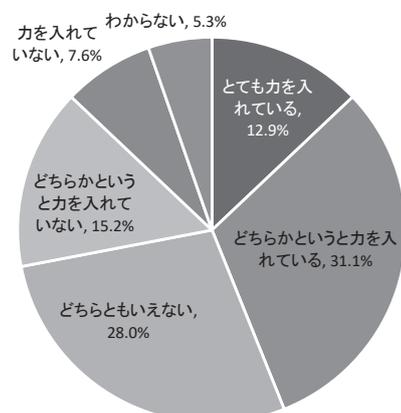
貴社のサステナビリティ戦略は、競合他社と比較してどのように位置づけられると考えていますか。  
(N=131, 単一回答)



図表7-1

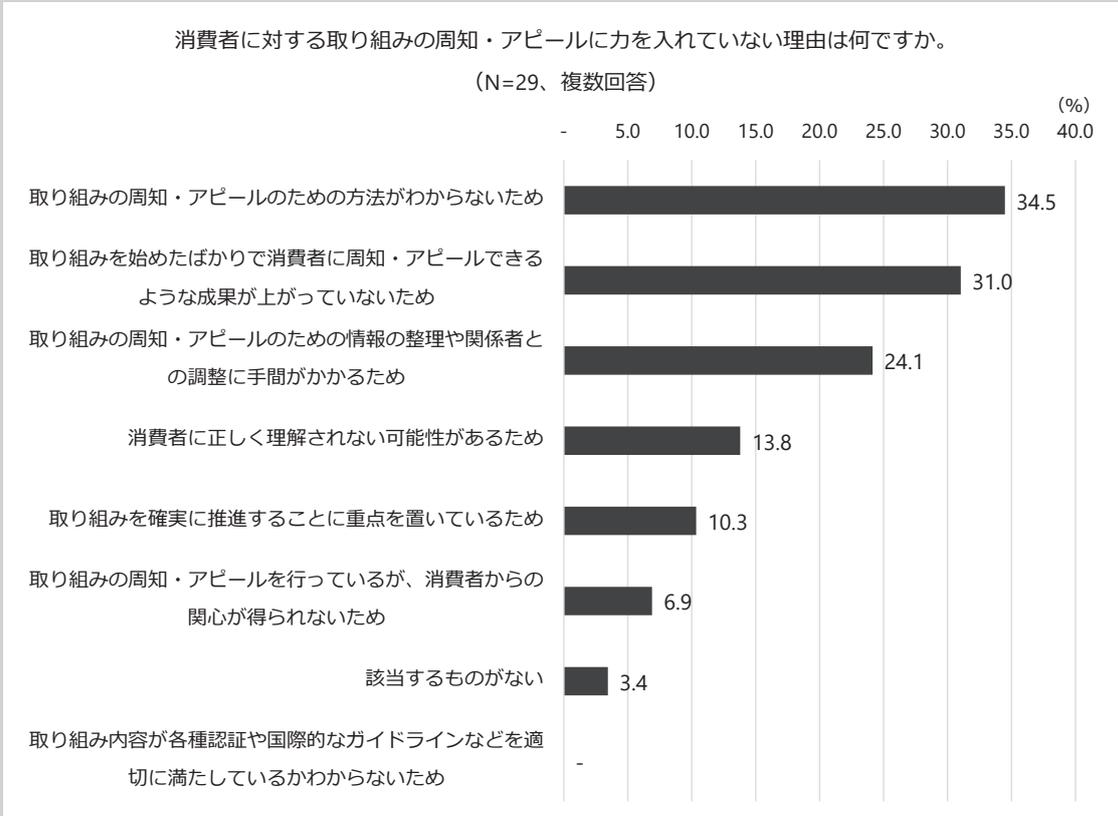
#### 消費者や投資家に対する取り組みの周知・アピールにおける課題

サステナビリティへの取り組みについて、貴社では消費者や投資家に対する取り組みの周知・アピールにどの程度力を入れていますか。  
(N=132, 単一回答)



図表7-2

消費者や投資家に対する取り組みの周知・アピールにおける課題



また、情報開示は企業の信頼構築やブランド価値向上にとって戦略的に重要であるため、企業のトップ層がこの戦略的な重要性を理解し、組織全体での協力を促進することで、担当部門に過度な調整負担が生じないようにすることが期待される状況にある。

B-4 サステナビリティに関する情報やサービスニーズから見た課題

食品小売業のサステナビリティへの取り組みに関する課題を探るため、情報・サービスに対するニーズを調査した(図表8)。まず情報ニーズについてみると、企業は競合他社のサステナビリティへの取り組みについての情報に高い関心を示した。具体的には、「競合他社のサステナビリティへの取り組み状況」や「競合他社のサステナビリティへの取

り組みの成功事例」、そして「サステナビリティの分野において新しい技術やイノベーションを活用している先進事例」に対するニーズが強い。これは、他社のベストプラクティスを理解し、自社の取り組みを向上させるための参考情報を求めていることを示唆している。同様に、「消費者のサステナビリティに関する意識」に関する情報にも高い関心がある。企業は、市場のトレンドや消費者の期待に応えるために、消費者のサステナビリティに対する意識に関する情報をより活用していく意向が感じられる。また、「サステナビリティへの取り組みの事業や経営への効果に関する情報」にも注目がある。取り組みの成果や付加価値を詳細に理解し、経営にサステナビリティを組み込んでいくために必要な情報が不足しており、必要とされている。

図表8

サステナビリティへの取り組みに関する情報やサービスに対する需要

サステナビリティへの取り組みについて、知りたい情報にはどのようなものがありますか (N=130) MA	割合 (%)	サステナビリティへの取り組みについて、関心のあ るサービスにはどのようなものがありますか。 (N=129) MA	割合 (%)
競合他社のサステナビリティへの取り組み状況	58.5	サステナビリティに関する従業員教育サービス	35.7
競合他社のサステナビリティへの取り組みの 成功事例	57.7	サプライチェーン全体のCO2排出量を計算する サービス	33.3
サステナビリティの分野において新しい技術や イノベーションを活用している先進事例	48.5	サステナビリティに関する情報の開示を支援する サービス	24.0
消費者のサステナビリティに関する意識	48.5	サステナビリティ推進の取組PR支援サービス	23.3
サステナビリティへの取り組みの事業や経営への 効果に関する情報	43.1	サステナビリティ戦略策定支援サービス	22.5
サステナビリティに関する情報の開示に関する 制度・政策	34.6	サステナビリティへの取組状況診断サービス	21.7
サステナビリティ推進企業に対する消費者イメージ	33.8		

サービスニーズについては、「サステナビリティに関する従業員教育サービス」と「サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を計算するサービス」の需要が高まっている。全社的なサステナビリティへの取り組みを進めるためには、全従業員が一体となった組織体制が必要であり、そのための体制整備や従業員の意識向上を促進しようとする強い意向が感じられる。CO<sub>2</sub>排出削減への関心が高いのは、政府が目標を設定したことも影響しており、食品小売業界においても注目されていることがうかがえる。ただし、これに対応してLCA（ライフサイクルアセスメント：自社の事業活動が環境に与える影響を定量化すること）に取り組むことが食品小売業では十分できておらず、自力で行うことが難しい状況があることが示唆される。

B-5 サステナビリティ推進プロセスにおける課題

食品小売業のサステナビリティ推進プロセスにおける課題に焦点を当て、方針策定・体制整備・取り組みの実践・報告の実施状況を調査した（図表9）。

まず、サステナビリティの理解について、経営陣の半数弱が基本的な知識や理解を持っている一方で、従業員の理解はまだ十分では

ない。これにより、意識のギャップが浮き彫りになっている。一方で、従業員のサステナビリティ理解のギャップを埋めるために講じられるべき施策に関しては、「サステナビリティに関する従業員向けの教育」（20.8%）、「サステナビリティ情報の従業員への提供」（15.2%）、「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」（9.6%）の実施率が低いという課題が浮かび上がっている。これらの施策の実施が望まれる状況にある。

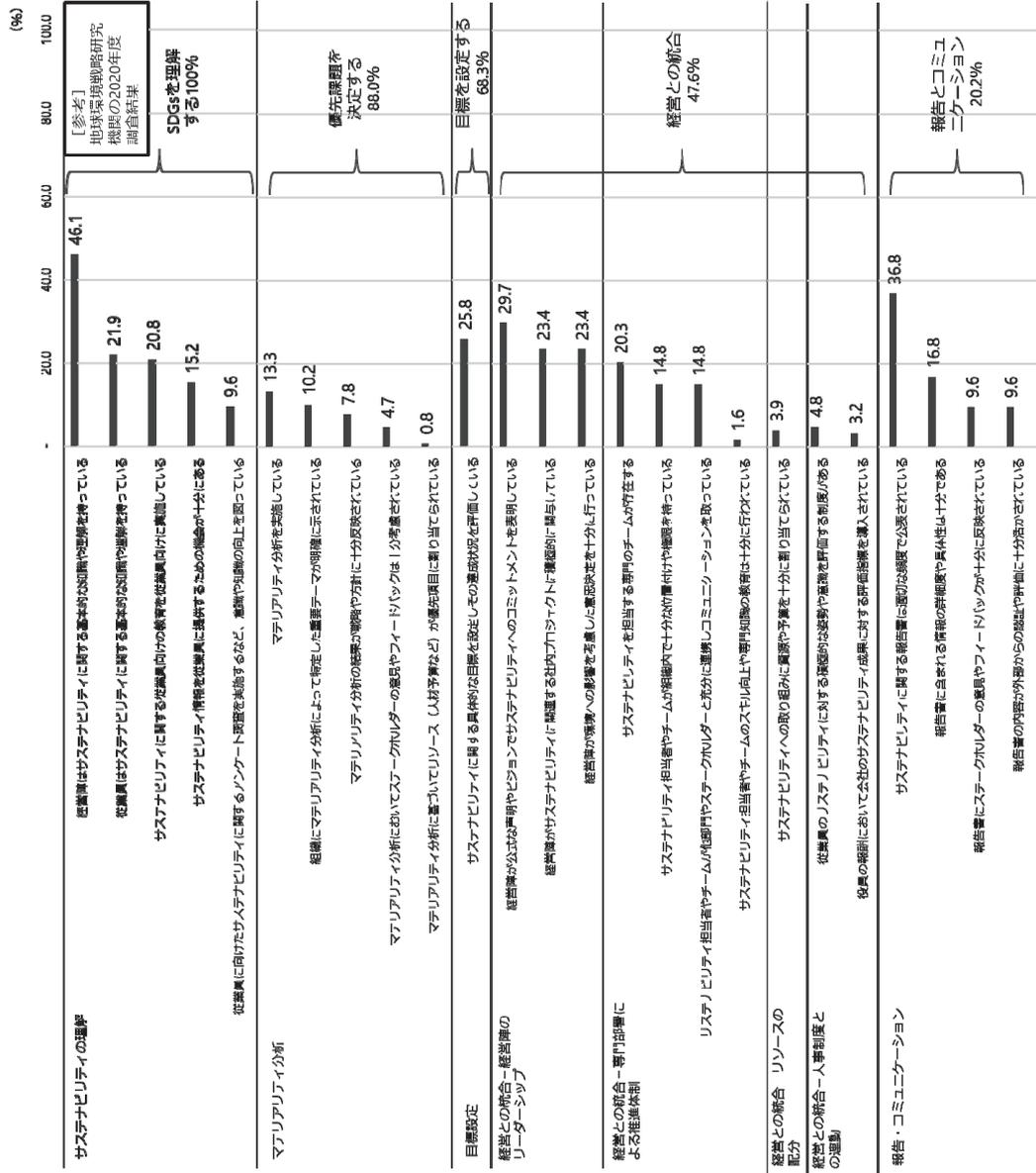
次に、「マテリアリティ分析の実施率」が13.3%にとどまり、重要テーマの整理や方針への反映が不十分であることが明らかとなった。マテリアリティ分析は、重要な課題の特定とそれに対する戦略の明確化に役立つ手法であり、今後の強化が求められる。

また、「サステナビリティに関する具体的な目標を設定しその達成状況を評価している」割合は25.8%と一定水準みられる。ただし、先に挙げたマテリアリティ分析の低い実施率を踏まえ、目標の設定内容には議論の余地がある。

経営との統合において、経営陣のコミットメントや積極的な関与が十分でないことも浮き彫りになった。経営陣のリーダーシップが不足すると、サステナビリティの方針や価値

図表9

サステナビリティ推進体制における課題



観が組織に浸透しにくくなり、プロジェクトへの参加意欲も低下する。経営陣の積極的な関与は、組織内での変革を促進し、新たなイノベーションの醸成につながるため、改善が期待される。

また、サステナビリティの専門部署の設置率が低く、予算の割り当ても不十分であることが明らかになった。特に予算の低さに関しては、サステナビリティへの投資がコストとして位置づけられ、縮小が目指される状況があってはならない。サステナビリティを将来への投資と見なし、予算やリソースの適切な割り当てが求められる。さらに「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」や「役員の報酬において会社のサステナビリティ成果に対する評価指標」はほとんど導入されておらず、サステナビリティと人事制度が連動している企業はほばない。サステナビリティに取り組んでも評価されない状況にあるため、早急な見直しが必要である。

報告とコミュニケーションにおいて、サステナビリティに関する報告書は適切な頻度で公表されている割合は36.8%と一定の水準であるが、「報告書に含まれる情報の詳細度や具体性は十分である」が16.8%、「報告書にステークホルダーの意見やフィードバックが十分に反映されている」および「報告書の内容が外部からの認証や評価に十分活かされている」が9.6%と低い水準である。報告書の質の向上やステークホルダーからのフィードバックの適切な活用により、外部評価に効果的に寄与できるよう改善が求められている。

なお、図表の右側には地球環境戦略研究機関が2020年度に行ったSDGs調査レポートの結果も掲載した。比較すると、報告・コミュニケーションを除く全てのプロセスにおいて、食品小売業の取り組みが遅れている傾向が明

らかになる。報告・コミュニケーションに関しては、今回の食品小売業調査が高い比率を示しているが、これは地球環境戦略研究機関の調査が5つのステップを順番にクリアしないと、上位の項目を選択できない構造になっていることが原因である。

## 4 考察

### (1) 小括

食品小売業のサステナビリティへの取り組みに関するアンケート結果から、「食品ロス削減とリサイクル率の向上」に焦点があり、他の領域での取り組みが不足していることが明らかになった。人手不足とそれによる多忙を課題とし、サステナビリティへの取り組みを「コスト」から「投資」へ転換し、全従業員が一体となった推進体制の構築が求められている。これは、先行調査（SDGs調査レポートなど）と軌を一にした視座だが、本稿の独自性は食品小売業を対象を絞った形で、この視座からサステナビリティの現状や課題を検討したことである。

### (2) 「コスト」から「投資」への転換の必要性について

食品小売業においては、サステナビリティへの取り組みと企業価値等との関係性を可視化することが難しいこともあって、サステナビリティへの取り組みは投資ではなくコストとして見られやすく、優先順位が高まらない状況があると考えられる。サステナビリティへの取り組みが投資ではなくコストと見られる状況からはいくつかの問題が生じる。第一に、企業は短期的なコスト削減を優先し、サステナビリティへの真の投資を躊躇する可能性がある。これにより、サステナビリティに

対する本格的な取り組みが制約され、将来的な競争力やリーダーシップの機会を逃す可能性がある。第二に、投資ではなくコストと見なされると、サステナビリティに焦点を当てたポジティブなメッセージやイメージが構築されにくく、消費者やステークホルダーからのポジティブな評価が得られにくくなり、サステナビリティへの取り組みが企業価値やブランド価値向上に十分に寄与しづらくなる可能性がある。第三に、従業員や新規採用者に対する魅力が低下する可能性がある。特に、社会的な価値観や環境への貢献に重きを置くSDGsネイティブのような従業員は、企業のサステナビリティへの本格的な取り組みを求める傾向がある。企業がこの点を十分に認識していないために、サステナビリティに対して取り組まない場合、優秀な人材の確保や従業員のモチベーション向上に課題が生じる。総じて、サステナビリティへの取り組みを単なるコストと見なすことで、企業は将来的な成長や競争優位性を損ない、社会的な期待に応えることが難しくなる可能性がある。

### **(3) 全従業員が一体となった推進体制の構築の必要性について**

食品小売業において、サステナビリティへの全従業員の一体となった推進体制の構築が難しい事象が確認されている。具体的には、下記の通り、経営戦略のレベルから人事制度にわたり、全社的な構築が必要な状況が浮かび上がり、これを解決するためには組織全体の再構築が必要であるといえる。

<食品小売業のサステナビリティに関する現状>

- マテリアリティ分析がほとんど行われていない。
- 経営陣のコミットメントやプロジェクトへ

の積極的な関与が十分でない。

- サステナビリティの専門部署の設置率が低く、予算の割り当ても不十分である。
- 従業員の理解はまだ十分ではなく、経営陣と従業員との間で意識のギャップがある。
- サステナビリティに関する従業員向けの教育や情報提供、アンケート調査が行われていない。
- サステナビリティと人事制度が連動しておらず、サステナビリティの取り組みに対する動機づけが図られない制度のままである。

<上記の現状を改善するための対応の方向>

上記を改善するには、以下の対応が望まれる。

- 経営陣のコミットメントの向上

まず取締役会の場で、サステナビリティに関する研修を行い、サステナビリティをあらためて理解して、コミットメントの向上を図ることが重要である。研修は、世界的なサステナビリティをめぐる動向や将来起こりうる事象やトレンド、SDGsネイティブの動向や人権問題などの社会問題、サステナビリティに関する国際的な枠組みや情報開示に関するルール、競合他社の事例、消費者の動向、サステナビリティへの取り組みの進め方といった内容で構成されることが望まれる。この研修を経て、経営陣のマインドセットを革新したうえで、自社の経営理念とサステナビリティを照らして、サステナビリティに関する方針を明文化することが重要である。

- サステナビリティ専門部署の充実

サステナビリティを専門的に担当する部署を充実させ、組織内での役割を明確にする。また、予算の適切な割り当てを行い、サステナビリティへの取り組みを持続可能なものにするための基盤を整える。

- マテリアリティ分析の実施

企業の重要な課題を特定し、サステナビリティの方針に反映させるために、マテリアリティ分析を実施する。重要なステークホルダーとの対話や情報収集を通じて、企業にとって本質的な課題を理解する。

- 全従業員への教育とコミュニケーション

サステナビリティに関する従業員向けの教育や情報提供、アンケート調査を実施し、従業員の理解を深めることが必要である。従業員がサステナビリティに対して共感し、参加できるような環境を整える必要がある。

- サステナビリティと人事制度の統合

サステナビリティの取り組みが人事制度と連動するようにし、従業員のサステナビリティへの貢献を評価する仕組みを構築する。報酬や評価制度にサステナビリティの成果を組み込むことで、従業員のモチベーション向上が期待できる。

#### (4) 今後の調査課題

今後の調査課題として、まずサステナビリティへの取り組みを「コスト」から「投資」へと位置づけを変容させるために、食品小売業が実践可能な「サステナビリティへの取り組みの価値を見える化する技術」を調査することが重要である。最近では、日清食品が非財務の活動と企業価値の関係性を分析する取り組みや、電通国際情報サービスがESG活動や企業イメージ構築などの非財務活動が企業価値に与える影響を分析する動きがある。これらの技術を調査し、食品小売業がその規模や目的に合わせて導入の優先順位を検討できるようにすることが望まれる。

また、経営陣や従業員を対象としたより詳

細な調査が必要である。今回の調査は各社の代表取締役やサステナビリティ担当者などが一名ずつ回答者の視点で企業の状況について述べたものであるため、実際の経営陣と従業員の認識には乖離が生じる可能性がある。また従業員の属性の差異による意識の差もあると考えられるが、捉えられていない。今回の結果から明らかになったように、経営陣と従業員の活動方向を一致させることが全社一体の取り組みにおいて重要であるが、具体的にどの点で意識の差があるのかを明確にし、有効な対策を講じるためには、複数の経営陣や従業員を対象として、アンケートだけでなくヒアリング調査も実施することが不可欠である。

加えて、本調査では一部の調査済項目の検討を紙幅の都合上、除いている。たとえば、個別テーマ（「気候変動対策」、「サプライチェーンの持続可能性向上」等）について具体的な取り組み項目を10前後ずつあげ、その取り組み状況を調査しているが、その掘り下げた分析ができていないため、気候変動対策でできていることとできていないことは何か、サプライチェーンの持続可能性向上の取り組みにおける課題は何かといった分析ができていない。同様に、企業規模や企業の取り組み度合いの違いによるクロス集計を行っていないため、これらの属性による取り組みの差から示唆を出せていない。これらも今後分析される必要がある。

また本調査はサステナビリティへの取り組みに対する企業側の自己評価であり、ステークホルダー側の評価はこれと異なる可能性がある。食品小売業の今後の取り組み課題を整理するためには、消費者などのステークホルダーが食品小売業の取り組みをどの程度認識・評価しているかについても把握することが求められる。この点でとくに筆者が関心を

持っているのは持続可能性認証商品についてであり、企業側が今回取り組んでいると回答した割合程には消費者側の認知度や購入実践度は高まっていないと考えられ、実態を把握したうえで、改善の方向を検討することは有効と考えている。

さらに、社会課題解決は競争領域であると同時に協調領域である側面も強く、食品小売業の積極的な連携も重要である。そのため、食品小売業が共同で社会課題解決に取り組んでいる事例を調べて普及を図ることも重要だ。

最後に、本調査の継続的な実施により食品小売業のサステナビリティへの取り組みが今後どう変化していくのかを継続的に捉える調査が求められる。

#### (参考文献)

- 安藤光展（2022）「未来ビジネス図解 SX&SDGs」エムディエヌコーポレーション
- 伊吹英子（2014）「新版 CSR経営戦略：『社会的責任』で競争力を高める」東洋経済新報社
- 公益財団法人地球環境戦略研究機関（2023）「SDGs進捗レポート2023」
- 公益財団法人地球環境戦略研究機関（2021）「SDGs調査レポート2021」
- 株式会社日経リサーチ「第5回日経SDGs経営調査」日経SDGs経営調査結果アーカイブ  
[https://www.nikkei-r.co.jp/service/survey/sdgs\\_survey/result/2023](https://www.nikkei-r.co.jp/service/survey/sdgs_survey/result/2023) 2023年11月26日閲覧
- ピーター D. ピーターセン、足立直樹（2019）「SDGsビジネス戦略-企業と社会が共発展を遂げるための指南書」日本工業新聞社
- ベイカレント・コンサルティング SXワーキンググループ著（2022）「SXサステナビリティ経営実践編」日経BP