

グローバルレビュー

味の素グループは、「食と健康の課題解決企業」として、世界各地で異なるサステナビリティへの要請に応え続けていくために、欧州、米州、アジアの有識者から『味の素グループ統合報告書2021』『味の素グループサステナビリティデータブック2021』についての第三者意見をいただきました。

欧州からの視点

■ 変化した部分と継続した部分

味の素グループ統合報告書2021では、代表執行役社長の西井孝明氏が、OR（分断）ではなくAND（融和）の文化を作るという考え方を率直に述べています。これは新しく出てきたことではありません。25年以上前に初めて作られたトリプル・ボトムライン（TBL）のコンセプトは、ビジネスの推進と“合わせて”環境や社会への影響を改善するリーダーシップを反映しています。TBLは、ORではなく、ANDの概念です。今日では、持続可能な活動を採用した企業は、そうでない企業よりも長期的に高い株主価値をもたらすことは、統計から十分に示されています。しかし、未だ多くの企業は、責任ある持続可能な活動と収益性の高い成長は相反するものであると考え、持続可能性に関しては妥協のレベルにとどまっています。複数の目的を同時に達成する可能性を持つアプローチは、持続可能かつ収益性の高い事業成長を推進するための強力な基盤となっています。味の素グループのリーダーが、



Beyond Business Ltd.
創始者・CEO
エレイン・コーヘン氏
(Elaine Cohen)

味の素グループの将来の道筋に対して明確にこのことを期待していることは明らかです。人類の未来は一つの側面だけではなく、企業は複数の優先事項を効率的かつ効果的に達成するマルチタスクが必要になります。

味の素グループの新しいビジョンは、より幅広いウェルネスへの貢献を目指すもので、それ自体が高いレベルのANDの精神を必要とする目標です。まず、このビジョンは、文化、デジタル、イノベーション等、様々な方法で会社を変革するための基盤となります。それと同時に、食と栄養、そして持続可能なビジネスにおける味の素グループのリーダーシップの継続の基盤ともなっています。健康とウェルネスは、非常に多くの要素に影響されます。例えば、栄養、ライフスタイル、食習慣、そしてもちろん物理的環境等です。そして、その全てに、全体のエコシステムの一部として並行して取り組まなければならない。同様に、ANDの精神は統合報告の基本でもあります。統合報告は、しばしば統合的思考の発露であると言われますが、それは定義上、ANDの精神に基づいていなければならない。味の素グループの統合報告書2021は、財務的テーマと持続可能性のテーマの両方を見事に融合させ、味の素グループの活動、成果、インパクトの全体像を伝えるという優れた働きをしています。

■ ガバナンスの強化に積極的な投資

今年の味の素グループの進歩で目立った点は、ESGに関する強固なガバナンスを強調していることです。指名委員会等設置会社へ移行し、議長や委員長に社外取締役を登用したことは、味の素グループの最高統治機関として、より多くの情報を得て、効率的で、バランスのとれた意思決定を行うための前向きな取り組みです。さらに、ESG関連事項について取締役会に助言と支援を行うために、サステナビリティ諮問会議を設置したことは、取締役会が関与し、耳を傾け、学ぼうとする意欲を示す重要な一歩となります。このサステナビリティ諮問会議は、9人のESGの経験が豊富な素晴らしい専門家等で構成されていますが、味の素グループのグローバル事業展開や「グローバルな競争激化への備え」というマテリアリティ項目に関連するテーマを考慮すると、この組織はよりグローバルなメンバーによってさらに充実したものになるのではないかと思います。

グローバルレビュー

■ 明確で焦点を絞ったビジョン

味の素グループが掲げる2030年の2つのアウトカムは、非常に簡潔にまとめられています。(1) 10億人の健康寿命を延伸、(2) 環境負荷を50%削減です。言葉はシンプルですが、それを実行することは決して簡単ではありません。一つ目のアウトカムが網羅する範囲は、製品の企画、生産、包装、市場での販売方法から、一つの食品を健康的なライフスタイルに結びつけるために必要な膨大な研究、イノベーション、製品開発等、全てにわたります。味の素グループのコミットメントの奥深さは、その報告書の中で見る事ができ、特に、ビッグデータの活用、栄養プロファイリング、「アミノインデックス® リスクスクリーニング」(AIRS®) テストによる新しいヘルスエコシステムのアプローチ、開発中の機能性食品等、栄養と疾病リスクを結びつけ、栄養による健康増進を実現するための取り組みは、報告書の随所に見られます。このような取り組みは、味の素グループ独自の能力を活用したものであり、味の素グループの健康への貢献を確信させる事例を提供しています。不足栄養や過剰栄養で苦しんでいる人は約25億人とされ、予防できる栄養関連の問題が原因で発症したり悪化したりする様々な疾病で苦しんでいる人はさらに多いのですから、10億人の寿命に影響を与えることは非常に大きなことです。味の素グループの長期的な信頼性のためには、このアウトカムの実現をどのように測定するかを正確に定義することが重要です。単に味の素グループの製品を購入する消費者を増やすだけでは十分ではありません。味の素グループの製品を食べることと健康寿命の延伸との明確な関係が見える必要があります。味の素グループの初期段階の研究では、うま味が塩分摂取量の削減と健康寿命の延長を結びつけており、これは良い進展です。環境面では、味の素グループが環境負荷を削減する道筋として、気候変動対応、廃棄物削減、フードロス最小化に焦点を当てています。これらの計画の主要な要素は明確に示されていますが、この目標の達成度をどのように測定するのかについて、より詳しい説明が欲しいと思います。この3つの分野でそれぞれ50%ずつ削減するのか、それとも3つの分野を合計した総削減量なのかが分かりませんでした。とはいえ、味の素グループでは、低炭素燃料としてのアンモニアの革新的な取り組みをはじめ、現在進行中のさまざまな取り組みが紹介されています。味の素グループは、Science Based Targets (SBT) のスコープ1、2、3を2030年までに達成することを掲げています。2030年は緊急のニーズであることを反映した近い将来のタイムフレームです。スコープ3のデータの報告は完全であり、これは多くの企業がなかなか出来ていないところです。

■ 将来を見越した計画

味の素グループが毎年作成している統合報告書の質の高さに私はいつも感銘を受けています。詳細かつ正確、包括的で、主要な基準に沿っていて、実践の具体的な事例は、味の素グループの報告書の信頼性を高める要素です。さらに、味の素グループは、その実行と報告の質が、毎年顕著に改善しています。この2021年の報告書は、非常に将来を見越した内容になっています。各戦略分野では、目標達成のための詳細な計画が開示されており、味の素グループが現在、成果を出していることとともに、将来の状況も正確に把握できているという信頼を深めるものとなっています。

味の素グループは、ステークホルダーに対してサステナビリティ・パフォーマンスの包括的な情報を提供しています。2021年の統合報告書とサステナビリティデータブックは、ESGのマネジメントに対する強いコミットメントを示しています。また、味の素グループのグローバルウェブサイトは、サステナビリティに関する豊富な追加情報を提供しています。

■ 強化されたサステナビリティ・ガバナンス

国際的な企業や非営利団体と仕事をする上で私が重視していることは、サステナビリティ戦略に対するトップマネジメントのコミットメントと、統合されたオペレーションプロセスへのガバナンスです。役員会でのサステナビリティに関する対話の質、ステークホルダーエンゲージメントへのシニアマネジメントの関与、ジレンマや短期的なプレッシャーの中で



スチュワードレッドクイーン業務執行社員
ウォルター・
シェーペンス氏
(Wouter Scheepens)

グローバルレビュー

の長期的な価値創造への取り組みは、ESG課題に効果的に取り組み、SDGsに積極的に貢献するために不可欠であると考えています。2021年、味の素（株）は、取締役会の下にサステナビリティ諮問会議、経営会議の下にサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ・ガバナンスを強化しました。この称賛すべき決定は、味の素グループのサステナビリティ・パフォーマンスの継続的な向上を下支えするものです。新しいガバナンス構造は、当グループの長期的なアジェンダの体系的な実行をサポートしてくれるでしょう。外部の専門家が参加することで、当グループが全てのステークホルダーのために長期的な価値創造をするためのトレンドや課題について、十分な情報に基づいた対話が行われることでしょう。

■ マテリアリティ項目に関する透明性のある報告

味の素グループは、食品とバイオテクノロジーの分野で事業を展開しており、様々なESGのリスクと機会の可能性があります。味の素グループは、サステナビリティ報告を通じて、環境負荷の管理、影響を受けやすい原材料の責任ある調達、栄養、製品の品質と安全性、従業員管理等、多くの重要なテーマについて、明確かつ包括的な情報開示を行っています。味の素グループは、国際的なベストプラクティスに沿って、最新のサステナビリティの動向やステークホルダーの期待を踏まえて、マテリアリティ項目のリストを定期的に見直しています。2021年には、長期視点（2050年まで）に立ったマテリアリティを評価し、長・中期的な戦略や事業計画のさらなる改善を図ることを発表しています。

■ 主要な環境および社会的課題への継続的な改善

味の素グループが外部ステークホルダーと積極的に関わり、主要な環境・社会分野におけるサステナビリティのパフォーマンスを継続的に改善しようとしていることは心強いことです。特に、SBT認定の温室効果ガス排出量削減（スコープ1、2、3の排出量をカバー）を含む強力な気候変動パフォーマンスにより、味の素グループは、CDPのAリストに掲載されました。これは、高いレベルの情報開示と模範的な気候関連の取り組みを行う企業であることを示しています。また、味の素グループは、TCFDに対応した報告を行うことを約束し、物理的リスクや移行リスクの潜在的な影響を含む、実施したシナリオ分析に基づいた詳細情報を提供するとしています。食品セクターにおける物理的気候リスクの潜在的な影響を考慮すると、事業活動やサプライチェーンにおいて気候変動へのレジリエンスを確保するための対策について、引き続き透明性の高い情報を提供することが求められるでしょう。

食品会社は、栄養価が高く、脂肪、塩分、糖分を減らした製品を入手しやすくすることによって、消費者の食生活を支えるという重要な役割を担っています。味の素グループは、栄養バランスのとれた食生活の推進に取り組んでおり、「栄養価の高い」製品を増やすための定量的な目標を設定しています。

また、味の素グループは、2020年から2021年にかけて、アニマルウェルフェアへの取り組みを強化するために、外部の専門家を招いて複数の円卓会議を開催しました。これは、「アニマルウェルフェアに関するグループポリシー」と「動物実験最小化にむけての考え方」の改定につながり、顧客がエシカル消費のトレンドを重視していることを味の素グループが認識していることを示しています。

■ 将来の展望

味の素グループのサステナビリティデータブックは見事であり、圧倒的な内容です。味の素グループのサステナビリティ戦略の進捗状況や、多岐にわたる活動や取り組みを、読者が効果的に理解できる方法で伝えることは、今後さらに難しくなってくると思われます。

ESGの専門家やサステナビリティ投資家は、詳細な情報を入手できることを高く評価するでしょうが、彼らがそれらを時間をかけて読み、ちゃんと理解することが本当に出来るのでしょうか。彼らは、多くの企業を調査する中で、例えば、優先順位の高い重要なESG課題、関連するターゲットやKPI、数年間の実績の概要を一覧にした表があれば、そのようなものを評価するでしょう。

サステナビリティ分野の専門家ではないステークホルダーは、自分たちが最も関心のあるトピックの最重要箇所を見つけ出すのが難しいかもしれません。そのようなステークホルダーには、消費者、NGO、潜在的な従業員等、その企

グローバルレビュー

業との具体的な関係に応じた「簡潔な考察」を作成することをお勧めします。

個人的には、企業がサステナビリティの取り組みを継続的に改善をする上で直面するジレンマや課題を共有することを評価します。持続可能性を向上させるということは、短期的な視点と長期的な視点、環境的・社会的側面と財務的側面の兼ね合いで「あちらを立てればこちらが立たず」という状況に対処しなければなりません。強いコミットメントがあるか否かにかかわらず、全てが計画通りに進むとは限りません。多国籍企業の中でサステナビリティのリーダー的存在であるオランダの企業は、自社の統合報告書の中に「未だ不成功に終わっている課題」というセクションを設けています。ヒヤリハットや事故を報告することは、学習プロセスの一部であり、次回は改善するというコミットメントであると考えられています。ステークホルダーにとっては、このような声明は、社会全体を含む全ての人々に積極的に貢献しようとするサステナビリティ・リーダーとしての会社の誠実な姿勢を示すものであり、さらなる安心感につながります。これは一例であり、必ずしも味の素グループの報告書にとって最善の方法というわけではありません。味の素グループがサステナビリティ・リーダーシップをさらに拡大し、2030年までに10億人の健康寿命の延伸と、環境負荷の50%削減というアウトカムを業績の向上とともに実現することを期待しています。

米州からの視点

■ 今年度の進展

社会価値と経済価値の両方を創造するという味の素グループのサステナブルなビジョンは、とても良い形になってきました。100年にわたる同社のコアコンピタンスであるアミノサイエンスと「妥協なき栄養」という基本姿勢から、ビジョンが本物であることが窺えます。ビジョンに続いて記されている2025、2030、2050年の中期戦略は具体的に期限が定められており、SDGsや低炭素の未来とも整合性が取れています。

味の素グループは今年のレポートにて、世界的なパンデミックへの対応として、AND（融和）の精神、文化を取り入れ、ステークホルダーエンゲージメントを改善しました。マテリアリティの検証にステークホルダーを取り込み、サステナビリティ諮問会議を設置し、イノベーションと協業のエコシステムを構築し、動物や移民等の幅広いステークホルダーを検討する等、この文化を行動に移した良い例といえます。

サステナビリティ諮問会議の設置は、長期的な取り組みに向けた大きな進展といえます。社外取締役の取締役会議長を含め、3人の女性を委員に登用したことを嬉しく思います。委員の専門領域に関しては、健康、栄養、財務、消費財の分野が強く、気候、水、森林、生物多様性等の環境問題の専門家が少し足りないように見受けられます。

社内的には、グローバルな競争激化への備えとして、多年度にわたる一連のデジタルトランスフォーメーションの取り組みを立ち上げました。バイオマスコジェネレーションやアンモニアオンサイト生産、ニュアルトラ社の戦略的株式取得等、サステナビリティ関連プロジェクトの資金調達源としてSDGs債を発行したことは、同社が追求する持続可能な未来の実現に向けて投資対策を行っていることの証といえます。これらの取り組みは、ステークホルダー資本主義を首尾よく実装するための礎となるでしょう。

■ 統合報告書：戦略統合

統合報告書では、長期統合戦略の伝達において大きく前進しました。しかしながら、<IR>フレームワークの6つの資本に関する活動の正と負のアウトカムを明確に伝えるためには、更なる作業が必要です。「味の素グループを取り巻く環境認識」を最初に論じて、その後に2030年のアウトカムに関する詳細を示すよう情報を再構成すれば、中期計画の背景が伝わり、「Our Vision & Strategy」の全体像が掴みやすくなるでしょう。

「成長戦略」と「重点事業と社会課題解決の実践」が重点事業ごとに論じる形になっている点は良いと思います。統合



FOR THE LONG-TERM, LLC プリンシパル
コロンビア大学(NY)
サステナビリティ・マネジメント
プログラム講師・教員アドバイザー
セリーヌ・ソルフエン・
ルーベン・サラマ氏
(Celine Solsken Ruben-Salama)

グローバルレビュー

報告書で、CO₂排出量とプラスチック使用量、フードロス最終処分量の概算割合・量が事業ごとに提示されていることをとても嬉しく思います。リスクと機会の特定において環境問題が考慮されていることの証でしょう。こうした環境リスクと機会をもっと掘り下げれば、「重点事業別成長戦略」の論点を強化できるでしょう。特に冷凍食品とヘルスケアは関連性が強いので、効果があるでしょう。

一般的に、サステナビリティの要素を財務会計に取り込むためには、いくつかすべきことがあります。中期経営計画にはマテリアリティ項目が含まれていますが、財務計画ではあまり足並みが揃っていないように見えます。「Our Vision & Strategy」の章にあるサステナビリティ関連のリファレンスは、「財務資本戦略」の章ではまだ完全には踏襲されていないようです。次のような疑問を抱く人もいるでしょう。「生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案」が、オーガニック成長により収益性を向上しROICを向上することとどう関係するのか。「気候変動への適応とその緩和」は、オペレーションの効率改善においてどのような効果があるのか。「水資源の保全」に関する努力は、税金コスト低減や運転資本の最適化、適切な長期投資に効果があるのか。「資源循環型社会実現への貢献」が、運転資本の最適化や適切な長期投資を通して資本効率性を向上するための努力に影響を及ぼすのか。

気候関連のリスク開示に対するステークホルダーの期待が高まっており、ステークホルダーはTCFDフレームワークにさらに沿うことを期待するでしょう。気候問題を財務諸表に関連付けるためにどのようにこのフレームワークを使用するのか、楽しみにしています。

■ サステナビリティデータブック：データと活動報告

これまで通り、非常に包括的な一連のプログラムに関して、素晴らしいサステナビリティデータと情報が豊富に提示されています。データの多くは第三者機関の認証を得ています。環境データと人事・労務データをエクセルで提示していることは透明性に打ち込んでいることの証であり、称賛に値します。気候関連のシナリオ分析が行われたので、今後気候関連のリスクと機会に関する対応表が同様のフォーマットで開示されることを期待します。

味の素グループは、SASBが推奨する主要業界の開示情報の半分以上を開示しており、開示していない領域も明らかにしています。SASBが推奨する参照表と形式に合わせることで、さらに改善できるでしょう。SASBの普及が広まり、ステークホルダーの期待も高まっているので、標準化された参照表を採用することの重要性は増していくでしょう。サステナビリティデータブック「活動報告」内の定性情報は全て簡素化できるでしょう。ただし、「活動報告」内の各マテリアリティ項目の最初に表示されているスコアカード形式の要約は、影響や機会、リスク、イニシアティブを俯瞰するのに有用です。多くのマテリアリティ項目で、スコアカードの後に定量データと目標に対する業績が表示されていますが、この情報をさらに発展させるべきでしょう。「生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案」「製品の安全・安心の確保」「ガバナンスの強化」「グローバルな競争激化への備え」のマテリアリティ項目では、主要データが表示されていないようです。特に最後の2項目に関しては、財務KPIと関連づけることが大きな機会となるでしょう。

アジアからの視点

地球規模の気候変動や新型コロナウイルスのパンデミックは、あらゆる人々に変化をもたらしています。個人や企業、政府等、私たちは皆、この地球という一つの村を住みよい場所にするために様々な責任を共有しています。味の素グループが、現在の困難な状況の中で、グローバルな企業市民として多くの成果を上げているだけでなく、2021年の統合報告書とサステナビリティデータブックにある2030年の目指す姿に向け、持続可能な開発へのコミットメントを表明していることは、非常に心強いことです。

世界中の人々の生活に多大な影響を与える社会問題や環境問題を解決するため、味の素グループが行っている持続可能性への献身的な取り組みは高く評価されるものです。味の素グループは、2030年までに「10億人の健康寿命の延伸」と「環境負荷の50%削減」というアウ



Amfori
APACディレクター
ジョイス・チュー氏
(Joyce Chau)

グローバルレビュー

トカムの実現に向けて、これらの課題をアジェンダとして掲げるだけに止まらず、現実的な進展を約束し、その決定をグローバルレベルで企業構造に組み込んできました。

2020-2025中期経営計画では、2030年の目指す姿の実現に向けた明確なフレームワークとロードマップが設定されており、これは国連の持続可能な開発目標（SDGs）をよく反映しています。また、サステナビリティ諮問会議やサステナビリティ委員会の設置は、経営陣が目指す姿に向けた戦略的方向性を策定し、社内外のステークホルダーとともにリスクと機会を特定しようとしていることを示しています。また、若い世代を主要ステークホルダーに取り入れていることは、将来を見据えた取り組みであり、良いモデルです。このことから、私がサステナビリティ諮問会議とサステナビリティ委員会に期待することは、より幅広いステークホルダーを含めることです。特に、グローバルレベルだけでなく、サステナビリティを達成することで最終的な恩恵を受ける地域やローカルレベルのバイヤーや消費者グループを含めること、また、味の素グループと同じ方向性を持つグローバルなビジネスパートナーやイニシアティブ等を含めることによって、多様なステークホルダーとの対話、知識の交換、経験の共有を強化し、何よりも重要な点としてリソースの重複を避けて、2030年に向けた強靱な計画を策定することができるでしょう。

会社のフレームワーク以外にも、味の素グループがSDGsに対応して示したマテリアリティ項目には前向きな進展が見られます。持続可能な原材料の調達を目指し、様々なイニシアティブとのパートナーシップを結び、独自のトレーサビリティシステムと監査を確立するという当グループの行動がこれらの項目に反映されています。当グループの主要原材料は、サステナビリティデータブック2021で明らかにされているように、世界各地、特に中国やASEAN加盟国を含むアジア太平洋地域の国々から調達されています。アジアが世界の主要な調達地域となり、多様な買い手市場へと進化している中で、政策立案者、実務者、専門機関を含むアジアの全てのステークホルダーの役割は重要になります。特に、持続可能な調達、責任ある生産、持続可能な開発等の分野では、国の政策や環境パフォーマンス、人権デューデリジェンス、ESG報告基準等を連携させることで、全ての人に利益をもたらすことができます。

味の素グループがサプライチェーンの取り組みに積極的に参加し、サプライヤーに対する期待を表明していることは非常に喜ばしいことです。グローバル市場で大きな存在感を持つ味の素グループは、より透明性が高く責任あるサプライチェーンを促進するために、更にもう一歩進んで、本社のあるアジア地域の持続可能な政策について規制当局への働きかけを率先して行うことが当然期待されています。例えば外国人労働者の保護について言えば、アジア、特にASEAN加盟国の様々な産業で多くの外国人労働者が主要な労働力となっていることから、味の素グループは、日本国内の外国人労働者が直面している問題を解決することを目的として、国際協力機構（JICA）が設立した「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」の立ち上げにアドバイザー企業として参加し、この分野で優れた事例を示しています。これに関連して、味の素グループは、ASEANの地域政府の規制当局の評議会やグローバルなイニシアティブとの関わりを深めることで、サステナビリティ基準の整備や調整に貢献することができると思っています。amforiとしても、味の素グループやその他のステークホルダーと協力して、グローバルな基準の調整に取り組み、全ての関係者の社会的パフォーマンスを向上させるためのベストプラクティスを共同で探求していきたいと思っています。

味の素グループは、2030年度までに温室効果ガスの排出量を2018年度比で50%削減することを目標に掲げ、環境問題に関して報告年度期間中、努力を惜みず気候変動の影響への適応とその緩和に取り組んできました。今後も味の素グループが、アジア地域のステークホルダーとますます協力して、炭素排出権取引の仕組みを構築し、費用対効果の高い方法で気候変動への対処と温室効果ガスの削減に取り組んでいくことを期待します。味の素グループが、原材料、包装、循環型経済等、複数の分野で環境パフォーマンスの管理に多くの投資を行っていることは頼もしいことです。

味の素グループのリーダーが提唱する複数のステークホルダーとの一致結束した活動を通して、味の素グループとそのサプライチェーンのパートナー、特にアジアの多くの中小企業が直面しているサステナビリティの課題に対処していくために、今後も「国連ビジネスと人権に関する指導原則」とSDGsを組み込んだ共同ソリューションが開発されることをamforiは期待しています。