

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2020』『味の素グループサステナビリティデータブック2020』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

味の素グループの社会における役割

私は数年間にわたり、味の素グループのサステナビリティとESG報告の評価をしてきましたが、味の素グループのサステナビリティへの取り組みのビジョン、コミットメント、透明性にはいつも感銘を受けております。味の素グループが社会で果たす役割を反映した戦略的アプローチと、開示の透明性の両面で、これまでに一貫した改善が見られています。味の素グループの2014年版サステナビリティ・レポートに対して、私は次のようにコメントしました。「今日の世界では、単に食品や食品原料のメーカーであるだけでは不十分です。一流企業は、自社の社会への貢献をより総体的に捉えており、自社のバリューチェーン全体で生じる影響を特定し、管理しています。例えば、そのような企業は、消費者を啓発し、彼らにより健康的で持続可能なライフスタイルを身につけることができるよう支援しています。」このコメントは、今日にも当てはまると思いますし、グローバル社会で私たちが直面している新たな問題を考えれば、さらに緊急性が高くなってきています。新型コロナウイルスは、世界中の不平等を増幅させ、高齢者だけでなく、あらゆる年齢層や背景を持つ人々の孤立、孤独、栄養不良という新たな問題を浮き彫りにしました。また、新型コロナウイルスによる自粛で、外食を選択する機会が減ったため、家庭での食事によって必須の栄養を摂取する必要があります。味の素グループは、長年にわたり、社会のニーズへの対応を事業に統合する鋭い感覚を持っていたことで、新型コロナウイルスのパンデミックが消費者や従業員等に与える影響に関して適切に対応できる立場にあります。このしっかりした基盤に基づき、味の素グループは、未曾有の年となった2020年以降、これらの優先課題に対応できる体制を整えています。『味の素グループ統合報告書2020』に、新型コロナウイルスへの対応が具体的に記載されていることは素晴らしいことです。



Beyond Business Ltd.
創始者・CEO

エレイン・コーヘン氏
(Elaine Cohen)

大胆なリーダーシップのメッセージと力強いビジョン

統合報告書について紹介する西井孝明社長のメッセージを、私は興味深く、驚きを持って読ませていただきました。他社の統合報告書でよく見られる一般的で形式的なCEOのメッセージとは違い、味の素グループが新たな成功の定義と測定方法を採用するに至った考えが、率直かつ忌憚のない形で説明されています。西井社長は、味の素グループがどの点で成功したのか、どこで潜在能力を発揮できなかったのか、そしてそのことが、味の素グループが社会にとって大きな価値のある貢献をし、成長の成果をもたらすためにはどうすればよいのかを考えるきっかけとなったのかを、個人的に深く考察されています。個人的なエピソードが散りばめられたメッセージから、西井氏の正直さ、知恵、ビジョンに刺激を受けました。味の素グループの社会的目標を新たに表現し、「食と健康の課題解決企業」になるという約束は、将来的な道筋を明確に示しており、その背景にある2つの野心的な2030年までの目標である「10億人の健康寿命を延伸」と「環境負荷を50%削減」は、社会的・環境的な急務に対応したものです。

変革の証明

「味の素グループ統合報告書2020」は、グループ内の変革を強く示しています。これまでの報告書とは一線を画し、組織の主要なリーダーや外部の専門家による多くの個人的な視点や解説が盛り込まれていることで、この報告書は読者にとって個人的に訴えるものがあり、関連性があり、信頼性の高いものとなっています。2030年の目指す姿のプレゼンテーションは上手く構成されており、包括的な成果ベースの2つの目標に対する根拠と進捗を説明しています。これらの目標を達成するためには、バリューチェーンのすべての領域で何年もかけて一貫した活動をする必要がありますが、このように目標を明確にすることで、組織全体のモチベーションを高め、期待される成果に集中して推進できるようになります。統合思考と計画をこのレベルまで明確にしている企業はほとんどありませんし、ここまで明確に提示できる企業はほとんどありません。通常、成果ベースの目標を見たとき、私は「その成功はどのように測定されるのだろうか」ということをまず考えます。味の素グループが、障害調整生存年数(DALY)の手法を用いて、健康寿命のアウトカムを測定するKPIを確立するという計画を拝見して、嬉しく思いました。このような重要かつ遠大な目標を達成するためには、味の素グループがしっかりとした信頼性の高い測定方法を開発しなければなりません。次回の統合報告書に期待したいと思います。

モデルとなる透明性

味の素グループの情報開示の規模と詳細さには、目を見張るものがあります。具体的には、味の素グループが取り組むと約束している食と栄養の問題についての明確な背景、外部検証された科学的根拠とベンチマークの参照情報、マテリアリティ・プロセスの説明と定義、海外および国内のイニシアティブとの関係やパートナーシップ、2025年、2030年、さらには2050年までのタイムラインにおける全社的な事業変革と行動のロードマップ等です。統合報告書とGRI(Global Reporting Initiative)基準に準拠したサステナビリティデータブックで開示されている情報は全て、透明性への深いコミットメントを示すものであり、見識に基づいたバランスのとれた情報開示モデルであると私は考えています。

今年の味の素グループの報告書は、非常に先を見据えた内容になっています。つまり、これまでの取り組みと同じくらいの重要度で、中期経営計画の「2030年の目指す姿」をどのように達成していくのかを中心的内容として扱っています。また、ESG指標の5年分のデータ表では、読者に味の素グループの実績推移を見せています。

さらに、報告書(更新されたESG・サステナビリティサイトを含む)のナビゲーションについては、オンラインでの閲覧やダウンロードした資料でも情報を見つけやすく、重要トピックに基づいて構成されています。エクセルシート形式のパフォーマンスデータ表により、読者はデータを簡単に分析できるようになっています。

改善の機会

味の素グループは、包括的でバランスが取れており、マテリアリティを押さえた透明性の高い、将来を見据えた高い水準の情報開示を実現しています。しかしながら、実績や成果(および今後の計画)に関する年次報告を中心に据えるためには、複数年分のコンテンツ(戦略、方針、ポジション、フレームワーク、技術的なコンテンツ)を味の素グループのESG・サステナビリティサイトに参考資料として集約して参照するという方法が可能です。統合報告書とサステナビリティデータブックのページ数は合計で200ページを超えており、情報を探すのは簡単ですが、見るべき情報が多すぎます。短めの報告書の方が使いやすく、背景や経緯を知りたい読者は、ウェブサイト上で閲覧できるようにすることが可能です。このこと以上に、読者は味の素グループの開示が非常にアウトカムを重視したものになることを期待しています。また、「健康寿命の延伸」という目標の達成は特に注目されていますので、しっかりとした手法とプレゼンテーションで味の素グループのパフォーマンスの推移を示すことが非常に重要です。

グローバルレビュー

欧州からの視点

はじめに

味の素グループは、統合報告書に一貫性のあるサステナビリティ/ESG関連情報を記載し、サステナビリティデータブックおよびESG・サステナビリティサイトでは包括的な戦略と実績を開示しています。味の素グループのこれらのサステナビリティ・コミュニケーションは、環境・社会問題が同社にとって戦略的に重要であることと、同社の経営アプローチの成熟度が向上していることを示しています。



テラフィニティ社 パートナー
(コーポレートサステナビリティ)
ジョス・タントラム氏
(Joss Tantram)

ASVの進歩と進化

味の素グループの2020年のサステナビリティ関連の報告と情報開示は、会社の新たなビジョンを打ち出すことで、ASVのアプローチが力強く前進していることを示しています。このビジョンでは、世界の健康とウェルビーイング、気候変動、国連の持続可能な開発目標(SDGs)に関連する緊急の課題に対して、同社が影響を及ぼし貢献することを戦略の中心に据えています。

この戦略的文脈の中で、歓迎すべき強調点は、味の素グループの成功の測定方法です。同社は、業務改善のための短期的目標ではなく、中期的な社会的・環境的アウトカムの実現を、自らの進歩と価値を測定する上で重要な側面として中心に据えるアプローチに移行しようとしています。

この転換は歓迎すべきことです。また、イノベーションと技術を通じて、民間セクターが世界的な課題に取り組む上で、十分な栄養補給、新型コロナウイルスや気候変動のような世界的な危機への対応など、現実的な役割を果たす機会が増えていることを常に認識していることも同様に歓迎すべきことです。

また、これらの世界的な課題に対して、同社が2030年までに「10億人の健康寿命を延伸」と「環境負荷を50%削減」という2つの戦略目標を中心に据えていることも歓迎すべきことです。

マテリアリティに対する戦略的アプローチ

世界の状況を考慮し、会社とサステナビリティ、そして戦略的目標を達成するために重要なマテリアリティを特定する方法として味の素グループが採用したアプローチには、歓迎すべき進展があります。これは、世界の重要なトレンドに関連する「マテリアリティ項目」や各項目と関連するSDGsに反映されており、ウェブサイト上で見ることができます。

マテリアリティ項目の重視は、サステナビリティデータブックの構成にも反映されています。関連するサステナビリティのトピックをマテリアリティ項目ごとに一貫した形式で、関連する機会とリスク、味の素グループの主要な取り組みを紹介しています。

歓迎すべき進展

味の素グループの2020年の報告には、歓迎すべき進展が取り上げられています。TCFDガイドラインに基づいたカーボンリスクに関する情報開示の準備や、地球温暖化により将来会社がさらされるリスクの規模を特定するためのTCFDシナリオの使用など、今後TCFDに関する情報開示は重要な関心事となるでしょう。

味の素グループの温室効果ガス削減の取り組みは、科学的根拠に基づいたものであるとしてSBTの認定を得、世界の温室効果ガス排出の影響を1.5℃の気温上昇に抑えるというパリ協定の目標と一致していることを示しました。

グローバルレビュー

欧州からの視点

更なるフォーカスと進展の機会

味の素グループの持続可能性に対する戦略的アプローチは順調に進展し、継続的にパフォーマンスが向上していますが、さらなる向上のための機会を明確にし、軌道修正をすることが可能です。

それは、同社が原材料として使用している畜産物に大きく関係しています。アニマルウェルフェアはマテリアリティの具体例として記載されていますが、同社が採用しているウェルフェア基準を明確にし、サプライチェーン全体でこれらの基準を確実に満たすためのアプローチを明確にすることで改善が可能です。

また、同社はタイのエビ養殖場・加工場の人権問題についても分析を行っています。しかし、近年、消費者やNGOの注目を集めているこの分野の社会問題・労働問題に対する同社の基準と管理方法については、現在のところ明確なイメージがありません。

結論

味の素グループの2020年の情報開示では、持続可能なパーム油の使用の促進や、TCFDやSBT等の国際的に認知されたアプローチへの参加や活用等、重要な分野での大きな進展が見られました。

今年の報告書では、サステナビリティに関するコミュニケーションの方法と、企業の中核的な目標にサステナビリティを統合することの両方において、より体系的で戦略的なアプローチを取っています。

十分な栄養補給、イノベーションによる温室効果ガス排出量削減、長期的な視点での経営等、世界的な課題への取り組みに向けた戦略的な転換は、味の素グループが将来の持続可能性の課題に対して積極的な役割を果たす方向性を示しています。

グローバルな目標に対するパフォーマンス向上のための戦略的な取り組みと同時に、明確な基準とサプライチェーン管理によって難しい課題を管理する手法の開発を行うことで、味の素グループは今後も継続して進展していくことができるでしょう。

この声明について

この意見は、『味の素グループ統合報告書2020』『味の素グループサステナビリティデータブック2020』、ESG・サステナビリティサイトに対する外部の視点を提供するものです。これは、テラフィニティ社のジョス・タントラムに味の素(株)が依頼したものであり、第三者意見として構成されています。これは、いかなる保証や証明も提供せず、あくまでも上記の報告書と情報に対する講評および評価から導き出された意見です。

米州からの視点

報告手法に関する総合評価

報告書群は極めて包括的で統合されており、味の素グループが持続可能な価値創造と長期戦略に取り組んでいることが明確にわかります。毎年、取り組みや計画、ビジョンをまとめる手法が何かしら変化しており、最新のフレームワークやガイドラインも採り入れられています。絶えずプレゼンテーション方法を変え続ける努力は賞賛に値すべきことではありますが、それゆえに読者は変化についていくのが難しくなっています。

リンクを貼ることで様々な報告書をまとめようとする一貫した努力が見受けられ、その結果、年々報告書が改良されています。この最も良い例が「GRIスタンダード対照表」でしょう。関連する報告書や資料の関連個所にきれいにリンクが貼られています。今年新しく追加された「SASB参照表」にも同様の手法が採られており、同表には他の資料に掲載されていない情報も含まれています。

統合報告書は、非常に多くの情報が詰まっており、それゆえに前年より読み進めることが難しく感じました。頁数自体も前年より多くなっています。多くのリンクが加えられ、利用者は速やかに詳しい情報(『味の素グループサステナビリティデータブック2020』、有価証券報告書、グループの方針等)を参照できるようになりましたが、私は最初そのリンクに気が付きませんでした。恐らく、赤字で小さいフォントが使用されているためでしょう。このリンクのフォーマットを改良すれば、提示されている追加情報にもっと注目が集まるでしょう。また、今年は「情報体系」が報告書の最後のページに移動されており、残念に思いました。報告書の一番最初に表示する方が、初めて利用する人にとってわかりやすいと思います。さらに、米国や欧州全体でさらに事業を拡張したいというグループの野心が、ウェブサイトや統合報告書内の画像に反映されており、興味深く拝見しました。

ウェブサイトでは、サステナビリティ情報を整理するうえで、ユーザビリティの改善に尽力した様子が見受けられます(詳細は後述)。『味の素グループサステナビリティデータブック2020』においても、昨年来の努力により、余白や文章内に補足資料のリンクや出典が表示され、マテリアリティ項目に沿ってまとめられて読みやすい資料になっています(詳細は後述)。



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)

サステナビリティデータブック 内容とプレゼンテーション

サステナビリティデータブックの詳細度にはいつも感心させられますが、今年は見事に成熟した感があります。今年のサステナビリティデータブックは非常にうまくまとまっており、使いやすくなっています。簡明で適切な序文に始まり、味の素グループの持続可能な価値創造に対する考え方、ステークホルダーエンゲージメント、マテリアリティ項目の一覧へと続き、図表やイラスト、ストーリーが有効に活用されています。データブックの左端に補足資料のリンクやGRIスタンダードのリファレンスが記載されている点はとても良いと思います。今年SASBの情報開示基準も採用しているのですから、その情報もここに加えるべきでしょう。

ウェブサイトでは11のマテリアリティ項目が挙げられていますが、サステナビリティデータブックでは、そのうち10項目に大きくページが割かれています。「グローバルな競争激化への備え」に関しては、統合報告書のみで述べられており、データブックでは目次部分で統合報告書へのリファレンスが示されているだけです。また、今年のデータブックでは、昨年まで使用されていた「健康なところからだ」「食資源」「地球持続性」「事業活動の基盤」の4つの大分類がなくなり、代わりにマテリアリティ項目ごとに課題の管理手法が論じられています。これによって詳細情報が加えられたのは望ましいことですが、4つのカテゴリーは構成にうまく作用していましたが、提示されている情報をまとめる柱がなくなってしまったことを残念に思います。今年、マテリアリティ項目がよりSDGsに沿っており、嬉しく思いました。今後は、SDGの17目標だけでなく、指標(インディケーター)に沿っていくことを期待します。SDG指標は企業向けではなく、マクロなレベル、つまりグローバルな視点で設計されているため、難しいかもしれませんが。

グローバルレビュー

米州からの視点

マテリアリティ項目ごとにアプローチと実績が論じられ、各項目内のプログラムごとにも同様の手法が採られています。さらに、マテリアリティ項目ごとにリスクと機会の図表が示されており、これにより、TCFDの提言に沿って報告書を作成するようになっていることわかります。気候変動への取り組み等いくつかのマテリアリティ項目では、明確で定量的なKPIが示されていますが、それ以外の業績指標は非常に曖昧で定性的です。このバランスの悪さを改善するため、必要に応じて適切なKPIを作成すべく取り組んでいることと思われませんが、この難しい問題をどのように解決するのか、報告書に示されることを期待します。

統合報告書では2030年のビジョンが非常に詳しく論じられていましたが、サステナビリティデータブックではこれに関する情報が乏しいことにはささか驚きました。すべてのイニシアティブやプログラムにおいて、2030年ビジョンで示されている2つの主要目標（10億人の健康寿命延伸と環境負荷50%削減）に対してどの程度の成果が出るかを計測してみると、より明確にこの点を理解でき、面白いのではないかと思います。

統合報告書 内容とプレゼンテーション

今年の統合報告書は、2030年に向けて、フードテックと健康を中心に事業と企業文化を変革する旨を伝えることに主眼が置かれています。これらの課題において、全ての従業員のエンゲージメントに深くコミットしていることや、SDGsとの整合性を図っていること、COVID-19のパンデミックに関して論じていることを嬉しく思いました。

少し長めの序文（「Introduction」「Our Commitment」「Our Determination」の章）に続き、「Our Vision」と「Management Plan」の章では細かい点まで仔細に述べられており、素晴らしいと思います。「Management Plan」の章では、構造改革と再成長の2つのフェーズの戦略が明確に示されており、事業セグメントごとに詳細が提示されています。「Our Vision」の章では、「味の素グループが創出するアウトカム」で示されている図表が非常にわかりやすいと思います。KPIが2つのアウトカム（健康と環境）に分類されている点も良いと思います。また、味の素グループは報告書指標を改善し続けているのですから、情報開示方法において、世界経済フォーラムが推奨している持続可能な価値創造における一貫した報告指標と情報開示と歩調を合わせると良いと思います。

健康寿命延伸の達成度合いを表すのに障害調整生存年数の概念を使用していることは賢明だと思います。今後、この概念が進展することを楽しみにしています。重点取組項目や栄養価値を共通の基準で評価し始めたこと等、「栄養へのアプローチ」で論じられていることは、一貫した戦略を実現するための礎となっています。

環境関連の活動やゴール、目標は非常に包括的であり、示されている目標がSDGsや2030年目標の時間軸と合致していることを嬉しく拝見しました。特に、1.5°C目標達成への道筋となるSBTの認定とRE100への参画を表明したことに対して、拍手を送りたいと思います。温室効果ガス排出量・フードロス・廃棄物削減のロードマップは現実的な内容になっていると思います。シナリオ分析を通して、エネルギー単価や炭素税の増加に伴う移行リスクが特定されました。報告書では、気候変動が将来的な原料調達に影響を及ぼすことが認識されており、水リスク分析が行われたことも記されています。味の素グループが、気候関連リスク要因の理解に向けて歩を進めていることは明白ですが、全てのリスクを全面的に評価するためには更なる作業が必要でしょう。今後の報告書では、TCFDの提言に沿ってリスクをさらに深掘りすることを期待します。また、気候関連リスクと機会を企業全体のリスク管理体制にどのように取り込むのか、ガバナンスの章で解説することを期待します。

パフォーマンスデータは報告書の最後に効果的に配置されており、「経済価値」と「社会価値」指標で表示されています。KPIは、17-19中計と20-25中計と両期で提示されています。「再生可能エネルギー利用率」と「低資源利用発酵技術の工場導入率」は目標を達成していますが、それ以外の業績は横ばいか悪化しています。さらに、2018年度の数値のいくつかが昨年の報告書と異なっています。

これまで示されていたKPIのいくつかが今年にはなくなっており、「フードロスの削減」等は絶対値でなく正規化されています。20-25中計で記載されている目標には経済面と環境面があり、環境目標に関しては、環境負荷50%削減という最上位目標との関係性がかなり明確に見受けられます。しかしながら、10億人の健康寿命延伸に関する目標は未だ開発中のようで、今年の報告書では提示されなかったことを残念に思います。来年の報告書では、この素晴らしいアウトカムを達成するためにどのKPIを見ていくべきかを解説することが非常に重要になるでしょう。

最後に

Glassdoor等の従業員関連フォーラムでは、味の素グループの生産ラインで働いている人から多くの不満が上がっています。COVID-19パンデミックにより、企業が全従業員の健康と安全をどのように確保するか、監視の目が厳しくなることが予想されます。SASBのバイオテクノロジー&医薬品やセミコンダクターセクター向けの基準では、従業員エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョン、従業員の健康と安全に関する情報開示が求められているため、この基準を採り入れて現状と改善点を提示することで、この課題への取り組みを開始する良い機会になるでしょう。また、大手製造業として、味の素グループは、責任ある企業同盟(Responsible Business Alliance; RBA)への参加を検討すると良いでしょう。その行動規範では、職業上の安全、産業衛生、人道的待遇等の従業員社会課題のガバナンスを高めるための方針が提供されています。

アジアからの視点

サステナビリティに関する情報開示全般について

味の素グループは、大量の数値やグラフを用いた進捗報告から一歩進んだように思います。行動を促すには目標が重要であることを認め、やる気を起こさせる独自性の高いミッションを掲げています。「月を目指せ。たとえ失敗しても、どこかの星にはたどり着ける」という賢者の言葉があります。現代のビジネスで言えば、「奮い立つ目標を目指せ。たとえ失敗しても、価値あるものを生み出せる」ということです。

西井孝明社長による冒頭の包括的なメッセージは、味の素グループの事業定義がいかに洗練されたものかを示しています。今年ビジョンステートメントを見直し、「ウェルネスの共創」を呼びかけ、人々の暮らしに関わる手段ではなく、人々の健康に味の素グループの事業活動がもたらす影響一つまり「結果」より「成果」を重視する姿勢をはっきりと打ち出しています。

また、社長の総括は語りかけるような筆致で事例が多く、図や表は報告書の最後に控えめにまとめられており、今年はいくつもの点で、結果として受ける印象は包括的で専門用語が少なく、堅苦しいビジネスの現場で目にするものにしては、楽しめる読み物の形に近いと思います。また、報告書の中でも社長メッセージは情報量が多く、実際には全体の要約のようになっています。

味の素グループの報告書作成チームに見落としはほとんどありません。マテリアリティから出産休暇、気候変動から企業文化に至るまで、サステナビリティに関する主要課題で進捗がないものは1つも見つかりませんでした。適切な方法で時間をかけて課題をフォローしていて、回復に至らないものも改善傾向が見られました。

文化について言えば、私は「企業文化は戦略に勝る (culture-eats-strategy-for-breakfast)」という考えに賛同しているので、2020年の報告書が企業文化という重要なテーマに繰り返し立ち戻っていた点に魅力を感じました。

ほかに気づいた点として、言葉の選択にも人間味あふれる今年のメッセージが象徴されています。「課題解決」は、今ではグループのビジョンに欠かせない、繰り返し強調されてきたテーマですが、過去数年は簡単にふれられている程度でした。そして今年、「オーガニック成長」がたびたび登場するテーマとなっています。これは2019年には見られなかった言葉です。全体では、「ビジョン」、「文化」、「ROIC」、また「エンゲージメント」に関する話題が4倍に増えました。何より今年の報告書では、昨年版の倍以上も「変革」について語られています。背景が重要なのももちろんですが、こうしたテーマを一貫して分かりやすく取り上げているのは、正しい方向に向かう健全な一歩と言えます。

使いやすさ

オンライン版とPDF版の報告書を確認しましたが、ウェブサイトでもAcrobat®形式でもうまくレイアウトされていて、パソコンの画面を何度も上下にスクロールしなくても読みやすいと感じました。

見た目だけでなく報告内容も過去数年よりぐっとスムーズな流れで、読者重視になったと思います。重要にもかかわらずほとんど注目されませんが、主題も移り変わっています。特に目を引くのが、新たに追加されたセクションです。そこで味の素グループが実践する5つの変革(上述のビジョン等)を示し、昨年版の意向との違いを枠組みとして簡潔に定めています。

最後に、報告書の構成について。レイアウトや課題の発展と同様、大きな変更があったわけではありませんが、読書体験を全体的に向上させる有機的な改善が見られます。人々の健康づくりにアミノ酸がどのように役立つかといったことに興味がある人もない人も、きっと満足するでしょう。



サシシ経営大学院サステナビリティ&アントレプレナーシップ・センター(タイ)
シニアアドバイザー

アレックス・マブロ氏
(Alex Mavro)