

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2022』『味の素グループサステナビリティデータブック2022』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

今年も、味の素グループのASVレポート2022とサステナビリティデータブック2022の両方を拝見することができ、とても嬉しく思っています。味の素グループの活動の幅広さと規模、そして両報告書の詳しい内容には、いつも感銘を受けます。毎年、社会的側面でも環境の側面でも価値を高めつつ経済的成長を実現するサステナブルな事業をリードするエネルギーと情熱を感じます。長年にわたる味の素のストーリーには一貫性があり、味の素グループが目指すサステナブルな発展に貢献する明確な理解を感じます。

今年、藤江太郎氏が新たに社長に就任され、これまでのトップの皆様が築き上げてきたサステナブルな事業の発展という重要な遺産をますます発展させていく決意を表明したことは、心強いことです。この決意は、味の素グループがサステナビリティに関する様々なマテリアリティ項目に対して設定し、開示する目標によってさらに説得力を増しており、パフォーマンス向上のための取り組みが真剣で信頼性の高いものであることを示しています。味の素グループは、目標達成までの具体的な道筋を示しています。例えば、2050年までに製品のライフサイクル全体で食品廃棄を半減するという目標は、中間目標と製品のライフサイクルの各段階における活動計画によって裏付けられており、また、これまでの実績も開示されています。これらが味の素グループの報告の信頼性を高めています。また、ケーススタディや新たな変革のためのASVの取り組み事例も価値を高めています。

味の素グループの戦略、実績、報告には多くの優れた点がありますが、わかりやすさとコミュニケーションをさらに強化できる余地があると感じます。



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

わかりやすさの向上

味の素グループが冒頭に掲げるビジョンは大胆かつ成果を重視したものです：

- 2030年までに、10億人の健康寿命を延伸します。
- 2030年までに、事業を成長させながら、環境負荷を50%削減します。

これらのビジョンの目標は、イノベーション、ビジネスモデルの変革、スピード重視の企業文化を促進するという大胆な計画と科学に裏付けられており、味の素グループが数年にわたり取り組んできた様々な活動のアウトカムとして丁寧に説明されています。味の素グループは、綿密な計画、バリューチェーン全体での幅広い関与、サステナビリティ諮問会議の専門家、そして透明性の高い報告を通じて、その実現力の信頼性を高めています。

しかし、味の素グループのアプローチはさらにわかりやすくすることができると思います。「おいしい減塩」を可能にする食品の摂取と食育、寿命との間に相関関係があることは間違いないでしょう。しかし、味の素グループ製品を食べることが寿命に与える影響や、食育を受けた消費者の食習慣がどの程度変化したかなどについての実際のエビデンスがあれば信憑性が増すと思います。健康寿命の延伸を単なるビジョンへの意欲に終わらせないためには、データと研究で裏打ちしなければなりません。私は以前、味の素グループの製品や取り組みを通じて変化を体験した実際の人々を対象にした、長期にわたる効果の調査研究に投資するように提案したことがありました。味の素グループが進出しているバイオファーマ業界でも、臨床試験によって、成果を達成できるという確信を得ているので、そこから学べる

グローバルレビュー

ことがあるかもしれません。

もう一つわかりやすさを向上できる余地があるのは、環境インパクトの目標に関してです。これは、温室効果ガス (GHG) 排出量のみを対象としているのでしょうか (スコープ1および2の排出量を2030年までに50%削減するという味の素グループのSBTi目標に基づいたもの)。スコープ1、2の合計の7倍近くある、味の素グループが間接的に排出するスコープ3はどうでしょうか (スコープ3の製造量1トンあたりの削減目標は2030年までに24%)。また、水、廃棄物、生物多様性など、その他の環境影響についてはどうでしょうか。これらに対する活動意欲についてわかりやすく説明することで、ステークホルダーがより進捗を評価できるようになると思います。

■ コミュニケーションの向上

サステナビリティ、または環境、社会、ガバナンス (ESG) 情報の開示というテーマは、現在、非常にダイナミックな状況にあります。新しい概念、フレームワーク、基準、規制が急速に進歩し、開示の状況は急速に進化しています。ESG開示に対する投資家の影響力はかつてないほど大きくなっており、一方で、財務報告書と同等の重要性をESG開示に持たせることを推進する規制当局の圧力もかつてないほど強まっています。国際サステナビリティ基準委員会 (ISSB)、欧州委員会、米国証券取引委員会 (SEC) が策定した新しいESG開示基準や、2023年から適用されるグローバル・レポート・イニシアティブ (GRI) 基準の更新を踏まえ、企業はサステナビリティ開示の方向性に対処しようとしています。また、財務的マテリアリティと環境・社会的影響マテリアリティ (ダブルマテリアリティ) の概念が定着し、ESGのマテリアリティ項目の特定において、戦略と報告の両面でより高い精度が求められるようになりました。このような要求に対応し、ステークホルダーのニーズに応えるために、味の素グループは情報開示の構造を見直す時期に来ていると思います。マテリアリティの評価には、経済、人々、環境への影響 (GRIが定義する影響マテリアリティ) だけでなく、現在定義されている味の素グループの価値創造力への影響も反映すべきです。ASVレポートとサステナビリティデータブック (SDB)、味の素グループポリシー (AGP) に記載されたポリシーにはかなりの重複があり、その一方で、ある開示の異なる側面が、別の報告書に分かれて記載されています。報告書を2つ (ASVレポートとAGP) にすることを検討してみる価値があると思います。ASVレポートは、すべての開示項目に関するパフォーマンスとケーススタディを記載し、AGPは拡張して、現在ASVまたはSDB、あるいはその両方に含まれているポリシーとアプローチの内容をすべてAGPにまとめることで重複をなくすことができます。ポリシーに関する内容は毎年大きく変わる可能性は低いですし、現状はポリシーの一部によって今期の業績報告が埋もれてしまっています。このような再構成は、すべての内容をわかりやすく論理的で読みやすい形で提示するために巧みに作成しなくてはなりません。必要に応じて、短いエグゼクティブサマリーを補足することもできます。味の素グループの一連のサステナビリティ報告を再構築すれば、ステークホルダーは必要な情報をより容易に探しだすことができ、味の素グループの優れた業績とプラスの影響度を評価できるようになると思います。また、味の素グループの年次報告の作成の負担も軽減することができるでしょう。

グローバルレビュー

約25年間、私はサステナビリティとインパクトマネジメントの分野に携わってきました。我々の会社スチュワード・レッドクイーンは光栄にも、世界中の多くの企業、金融機関、非営利団体と協力できる立場にいます。

私の経験から、味の素グループのサステナビリティへの取り組みは称賛に値すると思います。2030年までにスコープ 1、2、3のSBTi目標を達成するというコミットメントは、サステナビリティへの明確な取り組み姿勢を示しています。味の素グループは、人間と地球の健康、フードシステムと気候条件の間の相互依存性を強調し、味の素グループがサステナビリティを価値創造者として認識していることを示しています。この主張は、サステナビリティ戦略を支える無数の取り組み、基準、KPIによってさらに裏付けられています。

とは言え、味の素グループのサステナビリティ戦略と報告の質は、より一貫したストーリーと構成にすることでさらに改善することができます。報告書は非常に広範囲に及ぶため、必ずしも簡単に理解できるとは限りません。これにより、ステークホルダーが本質を捉えることや彼らにとって重要なサステナビリティの問題に対する会社の立場を把握することが容易ではなくなります。CEOの藤江太郎氏は、「伝わった時が伝えた時」と正しく主張しています。

統合報告書は、サステナビリティと財務が相互に依存しているという考えを強調しています。それにもかかわらず、報告書の様々なセクションには、新しい概念と戦略要素が記載されており、独立しすぎています。サステナビリティと経済的実行可能性の間の共生関係は、味の素グループのキャッチフレーズ「Eat Well, Live Well」に役立つ一つの包括的なフレームワークで捉えることができます。特に、サステナビリティの要素を財務諸表に統合し、現在の成長戦略を中長期の成長戦略に反映させる取り組みを行うことができます。例えば、中期経営計画にサステナビリティを重視した重点KPIがないのはなぜでしょうか。また、マテリアリティ項目はイノベーションの4領域とどのように関連しているのでしょうか。このことは、味の素グループの戦略の様々な要素がどのように相互に関連しているか読者に疑問を残すこととなります。

同様に、味の素グループのデータブックにも改良の余地があります。間違いなく、味の素グループは読者に豊富なサステナビリティのデータポイントと情報を提供しています。味の素グループの報告は透明性が高く、第三者が外部からデータを検証しています。ただし、マテリアリティ項目ごとの報告に一貫性がないため、全体的な状況を把握するのが難しいところがあります。例えば、強力なコーポレート ガバナンスなどの特定のマテリアリティ項目では、KPIや進捗状況を開示していません。さらに、データブックで、シンプルな信号のようなシグナルを用いてマテリアリティ項目の一般的な進捗状況を概説することも有効でしょう。加えて、現状では、量的要素と質的要素が大きく重なり合っているため、各マテリアリティ項目は同じ構造で整理される必要があります。リスクと機会、主要なイニシアチブ、および重要項目ごとの関連する SDGs のゴールを含むマテリアリティー一覧は、この出発点として役立ちます。

しっかりとしたサステナビリティのフレームワークにより、味の素グループはステークホルダーエンゲージメントの分野で重要なステップを踏み出しました。サステナビリティ諮問会議 (SAC) とサステナビリティ委員会 (SC) の中心的な役割は、同社がステークホルダーの意見や懸念を尊重し、主要なサステナビリティ問題を解決するための協力の必要性を認めていることを強く示しています。ただし、味の素グループは、両機関内での協議の結果について、より透明性を高めることが必要です。SACとSCの勧告はどのようなもので、(どのように) これらは具体的なポリシーに反映されたかを開示することが必要です。オランダの大手食品・飲料多国籍企業の年次報告書には、ステークホルダーから最もよく寄せられる質問の概要が記載されています。主要なステークホルダーのもっともな懸念を示すことで、企業のサステナビリティのストーリーの信頼性が大幅に高まります。味の素グループでもこの良い取り組みを取り入れてみてはいかがでしょうか？

ステークホルダーが特に注目する可能性のある観点の一つは、味の素グループのサステナビリティ戦略に対する将来を見据えた考え方です。年次報告書は、過去1年間に行われたことの単なる要約ではなく、今後数年間に行われることを示す方向へとますますシフトしています。これにより、ステークホルダーと投資家は、過去と未来を見ながら KPI



スチュワードレッドクイーン社
パートナー
ウォルター・
シェーペンス氏
(Wouter Scheepens)

グローバルレビュー

とコミットメントの信頼性を評価できます。味の素グループはこの点で高く評価されており、目標を達成するための詳細な計画がマテリアリティ項目ごとに開示されており、現在と将来の両方の結果が保証されています。ヨーロッパの先行企業は、上級管理職の報酬を中長期的なサステナビリティの成果に結び付けています。これは、企業戦略に将来を見据えたビジョンをさらに組み込むために、味の素グループが活用できる良い例ではないかと思えます。

このように過去の報告から将来を見据えた報告へと移行していることは、グローバル企業がサステナビリティというよりもむしろインパクトを重視する傾向が強まっていることを反映しています。「従来の」サステナビリティは、ESG関連のリスクを軽減することを中心にしていますが、インパクト志向の企業は、この「害を及ぼさない」という考え方から「良いことを行う」という考え方に移行しています。これは、ESG報告が無意味になるわけではなく、重要な差別化要因としては機能しなくなったことを意味します。味の素グループは、競合他社の一歩先を行くために、より大きな社会問題に積極的に貢献する機会を粘り強く求めなければなりません。味の素グループは、事業がより健康的なライフスタイルと環境の再生に役立つ道筋を特定し続ける必要があります。

味の素グループのサステナビリティ報告に関する私の考えや提案を共有する機会をいただき、ありがとうございます。私が今回の評価を行ったのは、企業の報告に対する努力を認識しているからです。サステナビリティとステークホルダーとの関係を真剣に受け止めるという深い動機を明確に持っている志と成功を認識しているからです。味の素グループは、食品セクターのサステナビリティのトップパフォーマーの一つであり、その地位を維持するために、同社は、人々と地球の両方の価値創造をどのように改善できるかを継続的かつ批判的に評価する必要があります。「当たり前にも通りのこと」としてサステナビリティをさらに受け入れる旅が順調に進むことを願っています。

米州からの視点

総合評価

味の素グループの統合戦略は素晴らしく、成熟段階に入ったように思います。基本的な枠組みがしっかりしており、すべての領域で結果が出ています。売上、利益、ブランド価値、一株当たり当期利益、年間配当金、ROA、ROE、ROIC、総資本回転率、すべてが向上しており、研究開発費は増強され続けています。一方、温室効果ガス排出量、フードロス、廃棄物、水、プラスチックの使用量は減少し続けています。人的資本やその他社会的要素への投資も増えてきています。「健康でより豊かな暮らしへの貢献」に関する指標や目標は具体化されてきています。

使いやすさに関しては、大量の情報が上手く要約されており、またASVレポート（統合報告書）、サステナビリティデータブック、有価証券報告書、サステナビリティウェブサイト、SASB参照表やGRI対照表、その他社会・環境課題に関するデータ表といった様々な形式の資料を関連付けて示しています。特に、不定期にアップされる最新情報をニュース一覧にまとめている点が良いと思います。

統合報告書（ASVレポート）

統合報告書は、ASVレポートと名称が変わりましたが、クオリティーも内容もしっかりしており、財務情報とサステナビリティ情報が意義ある形でまとめられています。

グループ全体の事業横断で推進する事業モデルの変革に向けて、新CEOの藤江太郎氏は、同社のパーパスとして「幸せの素」をお届けするという考え方を紹介し、「受け継ぐこと（志×熱×磨）」と「進化させること（スピードアップ×スケールアップ）」を組み合わせた戦略、2025年と2030年目標達成のために中期計画から中期指標経営へ移行することをお話されています。一連の力強い目標とKPIにより、成功への準備が整ったように思います。

無形資産強化による将来価値の創出に焦点を当てたことは統合戦略と足並みが揃っていますし、3つの重点領域（人財



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
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

資産、技術資産、顧客資産)は持続可能な価値創造の鍵であり、結果としてブランド価値向上にもつながりそうです。特に、ASVレポートで、人財資産への投資がどのように売上高や利益の増加につながるのかを説明していた点は興味深いことでした。今後、財務と無形資産とのつながりについてさらに深掘りされることを期待しています。

昨年と同様、ASVレポートでは財務影響を環境影響と紐づけており、事業セグメントごとに各々の進捗が報告されています。特定されたマテリアリティ項目と全体的な事業戦略とのつながりは明瞭です。ASVレポートでマテリアリティ項目ごとにリスクと機会を記載したことで、読者にとって幅広く、意思決定に活用しやすい情報となるでしょう。

さらに、執行役の業績連動報酬において、財務・社会・環境評価ウエイトを含む短期・中期業績指標の詳細を包み隠さず提示していたことを嬉しく思います。来年は従業員エンゲージメントとESG目標の双方に対して目標値が設定されることを期待します。また、来年は新たなIFRSのガイドラインに沿って、ASVレポートに気候リスク分析に関する詳細が掲載されることを期待します。SASB基準に沿って報告していることにより、IFRSで規定されている業界毎の開示情報への準備は十分できていますが、いくつかの基準について推奨されている単位が使用されていません。全体では、味の素グループはSASBが推奨する開示基準の半分以上に適合しており、今回の発表で初めて「健康と栄養を促進するための表示がされた製品からの収益」に関する詳細が開示されました。

■ サステナビリティ・データブック

2022サステナビリティ・データブックはこれまで通り質が高く、特に巻末の添付資料のデータ表がとても良いと思います。ASVレポートとの調和も明らかです。内容とレイアウトに関しては、今年のデータブックは昨年のもに酷似しており、一字一句同じ箇所も多々ありました。これは成熟したことの現れだと思います。取り組み計画、ゴール、目標は概ね設定されており、今後はその進捗と結果に注力することになるでしょう。活動報告の章では、注目点をまとめた「主要な取り組みと進捗」が新たに加えられており、レポート全体を読む時間のない人にとってプログラムの概要を知る良い機会となるでしょう。今後は、ASVレポートと類似の形式で、まとめのページにマテリアリティ項目ごとのゴールや目標、具体例、リスクと機会、主要なイニシアチブとSDGsを表示すると良いと思います。

環境課題への取り組みは、特に力強いと感じます。これは、味の素グループが生産と炭素排出のデカップリングを実現している証でしょう。絶対量でも原単位当たりの量でも、エネルギー使用量が減り、再生可能エネルギー使用量が増加しています。但し、硫酸化合物の排出量が増加している点は懸念されます。ほかの懸念点は、有害廃棄物のリサイクル量が増加している一方、発生量も増加している点です。ただし、全体的な資源化率が増加しているのは心強い点です。フードロスに関しては、特に有用化量で良好な進捗が見受けられます。また、水資源の保全努力も効果が出ているようです。総消費水量は減少傾向にあり、リサイクルした水量割合は増加しています。

今年のサステナビリティ・データブックでは、気候関連シナリオ分析に進展が見られ、特定された各リスクに対する対策等の詳細が提示されていた点に感銘を受けました。気温上昇2℃と4℃シナリオでの潜在的財務影響が算出されていますが、洪水・渇水の深刻さ・頻度の上昇、製品に対する命令および規制、消費者嗜好の変化等については、潜在リスクの算定にさらなる検討が必要だと思います。

社会的要素に関しては、女性取締役が4人になったこと、女性マネージャー比率が増加したことを嬉しく思います。男女平等の取り組みに効果が出たことの証でしょう。製造に従事する社員の安全衛生に関して、重大・休業災害度数率や被災者数が改善されていたことを嬉しく思います。

来年は、GRI基準2021年改定版を採用し、IFRSの新報告基準に適合した気候関連リスクの定量化をさらに進めることを期待しています。今後も、味の素グループがESGのあらゆる面にわたる積極的な進展を継続されることを楽しみにしています。

アジアからの視点

環境学者の視点から

私は主に研究発表のレポートを読む科学者ですので、企業の年次報告書のレビュー依頼を最初に受け取ったときは、正直、少し心配でした。ところが、ASVレポートは、その補完文書（主に「サステナビリティデータブック」と「添付資料」）も含めて、とても入念に準備され、明確かつ簡潔にまとめられており、心配は無用になりました。このレポート自体が、会社のステークホルダー、そしてあらゆる立場や背景を持つ潜在的な投資家への効果的なアウトリーチになると確信しています。

ASVレポートの中でも、特に「中長期成長戦略」の章に興味を持ちました。ビジネスモデル変革をリードするR&Dチームの力には、目を見張るものがあります。食品とアミノサイエンスの融合やデジタル技術の分野におけるイノベーションがいくつもリストアップされており、2030年度までの達成に向けた有望なアプローチが示されています。特に、培養肉や環境負荷の少ないたんぱく質は付加価値の高い製品であり、事業は確実に成長していると同時に、地球資源を維持することもできるものです。からだの健康を生み出すとうたって

いる食品はたくさんありますが、こころの健康を生み出す食品は挑戦する価値のあるニッチな分野であることは間違いないでしょう。

グローバル市場の急速な変化を予測し、革新的な技術ノウハウを先導する上で、人財は次世代のビジネスを推進し、形成する最も重要な資産となります。味の素グループでは、「人財マネジメントポリシー」に定められているように、人財の新たな創造と育成を「社内」で行う方法を採用しています。「A-STARTERS（新事業アイデア公募プログラム）」や「事業部門間の人財交流（クロスセクション）」など、多様な経験や専門性を持った人財を社内で活かす制度が機能しています。これに加えて、味の素グループに提案したいのは、社外にも目を向けて、可能性のあるスピノフされた研究をビジネスとして取り入れる、より大胆なアプローチです。最近の人財探しの傾向として大きな関心を集めているものに、e-Pitchがあります。e-Pitchとは、これまでの対面式のレクチャー形式のワークショップ（英語では「圧力鍋プロセス」とも呼ばれています）とは対照的で、スタートアップや優秀な若者が潜在的な投資家に直接アイデアを共有するオンラインプラットフォームです。味の素グループがデジタル技術の活用を加速すれば、世界中の優秀な人財と直接コミュニケーションを行う機会が増えると確信しています。

環境学者の観点から見ると、電子材料事業（主力製品「味の素ビルドアップフィルム®」）は、CO₂排出量とプラスチック使用量が比較的少なく、環境への影響が最も少ないシナリオを打ち出しています。新たな研究開発棟も竣工し、この高度なIT社会事業の拡大に向けた迅速な取り組みが行われていることを嬉しく思います。しかし、冷凍食品業界におけるフードロスや廃棄率の高さは懸念しています。ASVレポートには、冷凍食品はフードロスや廃棄物を削減するという社会価値があると記述されている一方で、冷凍食品の環境フットプリントにおけるイメージ図ではその逆が示されているという矛盾点も見られます。

味の素グループの製品ライフサイクルにおいて、多くの環境への取り組みが行われていることは高く評価できます。ASVレポートでは、環境の保全や再生について頻繁に言及されています。GHG削減、脱プラスチック、フードロスと廃棄物削減に関する主要な取り組みが行われ、ここ数年間で達成されています。ただし、水使用量対生産量原単位については、より近い時期（2005年度ではなく2018年度）と比較して削減率を出すべきでしょう。2018年度と比較すると、2021年度の削減率はせいぜい1%であり、近年における節水の取り組みはあまり実を結んでいないことがわかります。また、水資源を地下水に依存していること（平均で総消費水量の23%近く）も懸念されます。この地下水源は「再生可能」とされていますが、その取水率は、雨水がゆっくりと自然に補充されるスピードよりも、はるかに低く抑えておくように注意する必要があります。これについては、現地で雨水貯留を行う、太陽光発電によって海水の蒸留を行う（これは海岸近くのみで可能）など、代替水源を確保すべく、早急に選択肢を検討する必要があります。また、生物多様性の保全の重要性については、馬奈木俊介教授（サステナビリティデータブック）のご指摘に同意し



マレーシア理科大学、マンガ
ロープ生態学者
マレーシア自然協会・ペナン支
部、名誉監査人
フォン・
スウィーヨック氏
(FOONG SWEE YEOK)

グローバルレビュー

ます。味の素グループの製品は、その中心に発酵などの生物学的プロセスがあるため、健全かつバランスの取れた自然の生態系を維持しつつ、新しい基質や原材料を見つける機会を豊富に秘めていると思います。味の素グループの事業の持続可能性とともに、環境や生物多様性の持続可能性にも同様に重点を置く必要があります。そのためには、環境保護に関する十分な経験と専門知識を有し、自然保護に関する課題に助言できるようなメンバーをサステナビリティ諮問会議の委員により多く採用する必要があります。また、サステナビリティ諮問会議のメンバーの任期は、その実効性を維持すべく、短期（2～3年）のままにしておくことが望ましいでしょう。

GHG 排出量削減に向けた数々の取り組みについてですが、味の素グループが2022年度から2030年度までにCFP値32%削減を達成するためには、ほかにも検討できる方法があります。例えば、地域の住民と協力して自然保護プロジェクトを行うことも、自然保護への取り組みを示す方法の一つでしょう。そのためには、保全価値の高い場所を慎重に選択することが重要なステップとなります。沿岸湿地は、土壌やバイオマスに膨大な量の炭素を隔離することで、気候変動を緩和するという重要な役割を果たしています。このような背景から、湿地を保護し、その重要性の認識を高めるための保全関連プロジェクトへ投資することは、炭素排出取引という形で利益をもたらします。カーボン・ファイナンスの取り込みは、炭素排出抑制の次の段階における鍵となるので、今後のASVレポートではステークホルダーに向けて、このテーマについてより触れていただくことを期待します。