



AJINOMOTO®

サステナブルな未来への 希望と期待

取締役会への答申

味の素グループ サステナビリティ諮問会議

目次

概要説明	1
マテリアリティ課題の特定	7
諮問会議メンバー紹介	15
各委員によるステークホルダーとしての視点	17

はじめに

味の素グループサステナビリティ諮問会議（諮問会議）は、味の素グループの長期的なサステナビリティの課題やサステナブルな価値創造を促進する戦略に必要な事項について、取締役会に提言することを任務として、味の素社の取締役会によって2021年4月に設置されたマルチステークホルダーからなる会議である。

諮問会議は、2020年に西井孝明社長（当時）が提唱したものである。その目的は、味の素グループ全体の戦略の策定、実行、評価というプロセスの中に、グループのメンバー、社外のステークホルダー、パートナーを一層巻き込み、サステナビリティの取り組みを統合・推進する組織的枠組みとプロセスを確立することであった。

味の素グループがサステナブルな未来を明らかにし、実現していくための変革プロセスのパートナーとして、人々の声を届けることが、2022年までの2年間にわたる諮問会議の活動の基本的テーマとなった。そして、2022年4月に西井社長の後任として就任した藤江太郎社長も、味の素グループが重要な戦略課題としてサステナビリ

ティを推進し、諮問会議とその活動を全面的に支援することを宣言した。

この2年間、諮問会議は味の素グループの取締役会、役員をはじめとする社内のメンバーから制約なく支援を受け、情報や施設の利用など必要なすべてを利用することができた。

私たち諮問会議メンバーは、味の素グループ全社員のサステナブルな価値共創を実現するための献身的な努力と、諮問会議の活動への貢献と支援に感謝したい。

また、諮問会議の活動のために、その知識、経験、そして時間を惜しみなく提供してくれた、以下の諮問会議事務局メンバーおよび関係者に感謝したい。

嵐田高彰、浅川貴嗣、遠藤清佳、郡司義哉、伊沢千春、金江景子、金井靖明、柏原正樹、国田佳津彦、松本晋一、三木卓也、箕村雅史、森島千佳、中井裕章、中村夏織、西尾正志、太田史生、奥谷聡志、榊原健介、佐藤明、澤田泰、島淳人、清水健太郎、田口穰、高木泰、高取幸子、高月瑛子、寺本博之、栃尾雅也、豊田拓矢、豊崎宏（敬

称略）

この答申報告書は、諮問会議の活動の成果である。マルチステークホルダーによる会議として、この答申報告書によって、単に個別のマテリアリティ項目の特定ではなく、長期的にサステナブルな共有価値を創造する味の素グループへの期待を統合したモデルとフレームワークを示す。

私たちの味の素グループへの期待は大きく、その期待に応えるためには、味の素グループにとって、長きにわたり多大なる努力とイノベーション、投資が必要となることを、私たち諮問会議は十分認識している。しかし、同時に、サステナブルな未来の創造に向けて、味の素グループには本気の覚悟があり、その実現に貢献する味の素グループの可能性は極めて大きいと確信している。

デイヴィス・スコット

味の素グループサステナビリティ諮問会議メンバーを代表して

デイヴィス・スコット

味の素グループ・サステナビリティ
諮問会議 議長



サステナビリティ諮問会議からの希望と期待

味の素グループ サステナビリティ諮問会議（諮問会議）のメンバーは、味の素グループ（以下、味の素 G）がイノベーションと変革を通じて、持続可能な価値創造に将来にわたって引き続き貢献し続けてゆくことを期待している。また、味の素 G が、サステナビリティが当たり前の世の中となるよう、必ずや大きな役割を果たしてくれるであろうことも期待している。この思いをもとに、私たちはこの答申報告書を「サステナブルな未来への希望と期待」と名付けた。ここでは、以下について説明する。

1. 諮問会議のアプローチ、およびその設立と構成の背景について。
2. 諮問会議が提案するマテリアリティの特定について。

サステナビリティ諮問会議のアプローチ

諮問会議は、味の素 G とそのステークホルダーのニーズや関心に基づき組織され、運営されてきた。つまり、マテリアリティの特定という分野におけるベストプラクティスから学ぶだけでなく、味の素 G とステークホルダーにとって特に重要な課題を特定するために、躊躇することなく革新的な手法を取り入れてきた。諮問会議のアプローチは、(1) 取締役会からの委任、(2) 諮問会議のメンバー構成、(3) 味の素 G からの組織としての支援・情報提供を通じた交流、という三つの要素で語られる。

諮問会議の取締役会からの委任は経営戦略との強い結びつきを作り出し、そのメンバー構成はとて建設

的で相互に主観的な視点(間主観性)をもたらし、3年後、さらにその先の中期的な戦略策定を行う味の素 G の役員や従業員と交流や意見交換を行い、これらにより諮問会議はサステナビリティと変革を結び付けることが可能になったのである。

戦略の方向性

取締役会から諮問会議への諮問事項は以下のとおりである。

1. 味の素 G が取り組むべきサステナビリティのための重要課題(解決すべき課題と、発展のための機会の両方)を明らかにすること。
2. サステナブルな事業と、これら事業による共有価値(shared value)の創造を計画し実行するために、これらの重要課題とその意義を、主要なステークホルダーの利益の観点から、建設的かつ未来志向で考察すること。

3. これらの重要課題を踏まえ、味の素 G が長期的な事業戦略の立案・実行において考慮すべきマテリアリティを、客観的かつマルチステークホルダーの視点から特定すること。

味の素 G が長期にわたり事業のプロセスや目標を通じてサステナビリティに取り組んでゆくために、諮問会議はマイナスとなるリスクだけでなく、プラスとなる機会の双方を特定する必要があった。そして、諮問会議はこれを達成するために、戦略に基づく活動と結果に加えて、その戦略の方向性や優先度そのものについても考慮する必要があったのである。

意見交換と支援

諮問会議設立に際しての議論で、西井孝明社長(当時)は、味の素 G はマテリアリティを特定することの価値と重要性について十分に理解をしている、と述べている。

さりとて、過去の戦略や業務を基に

図1: 諮問会議の位置づけ

諮問会議は味の素社の取締役会、経営会議、サステナビリティ委員会（および AGES）を含む組織体制の一部として、取締役会の委任に基づく独立的な会議体として設置された。諮問会議は、その検討にあたりこれら、取締役会、経営会議、AGES 関係者等と定期的にコミュニケーションをとった。諮問会議は現在の事業活動やパフォーマンス、将来の事業計画に関する様々な情報へのアクセスを得た。

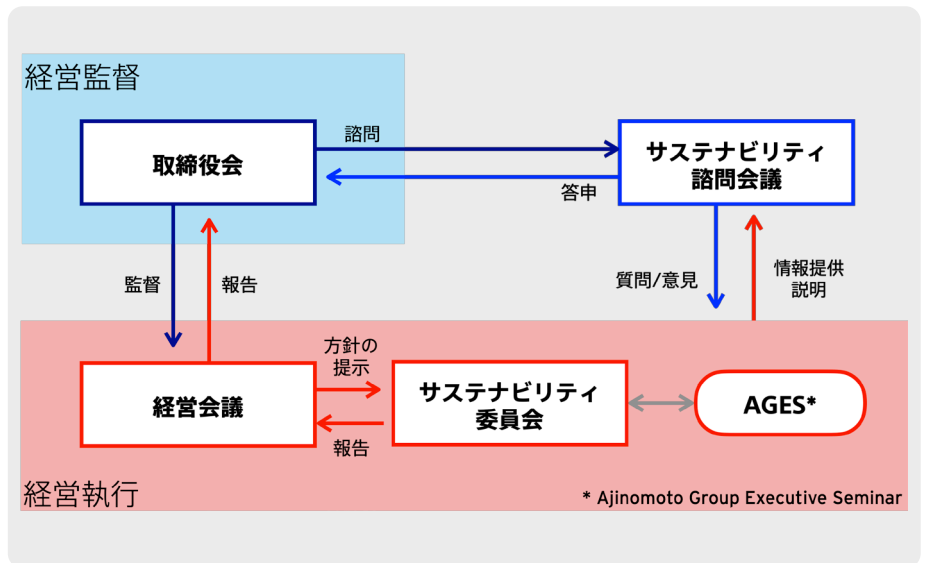


図2: スケジュール

諮問会議は、(A)4つの本会議を実施した。これらの本会議の主な内容は：(1)対話、(3)ストーリー、(5)審議、および(6)最終的なマテリアリティの特定であった。諮問会議は、(B)(2)ステークホルダーとしての課題意識や懸念に関するインプット、(4)味の素 G の経営陣が AGES の取り組みにより作成した「サステナビリティストーリー」へのフィードバック、といったプロセスを通じて、味の素 G の経営陣と意見交換を実施した。

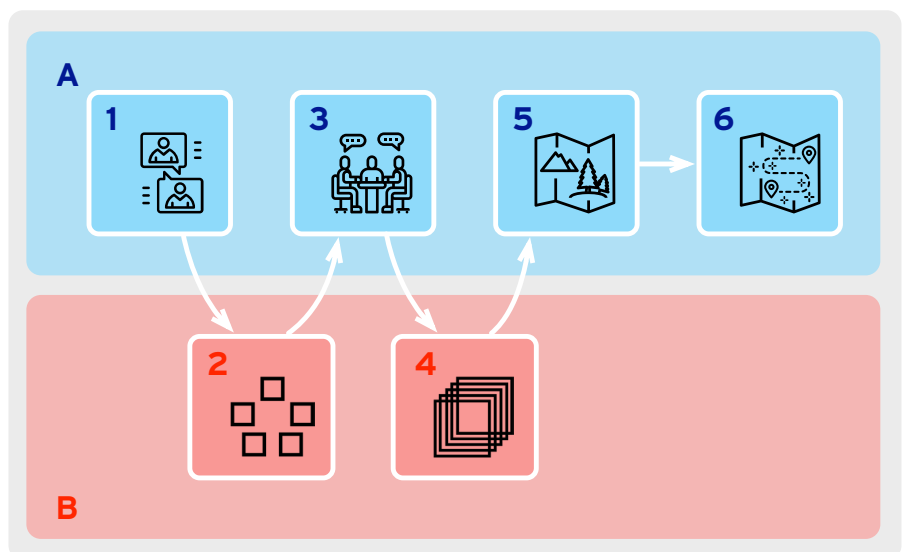
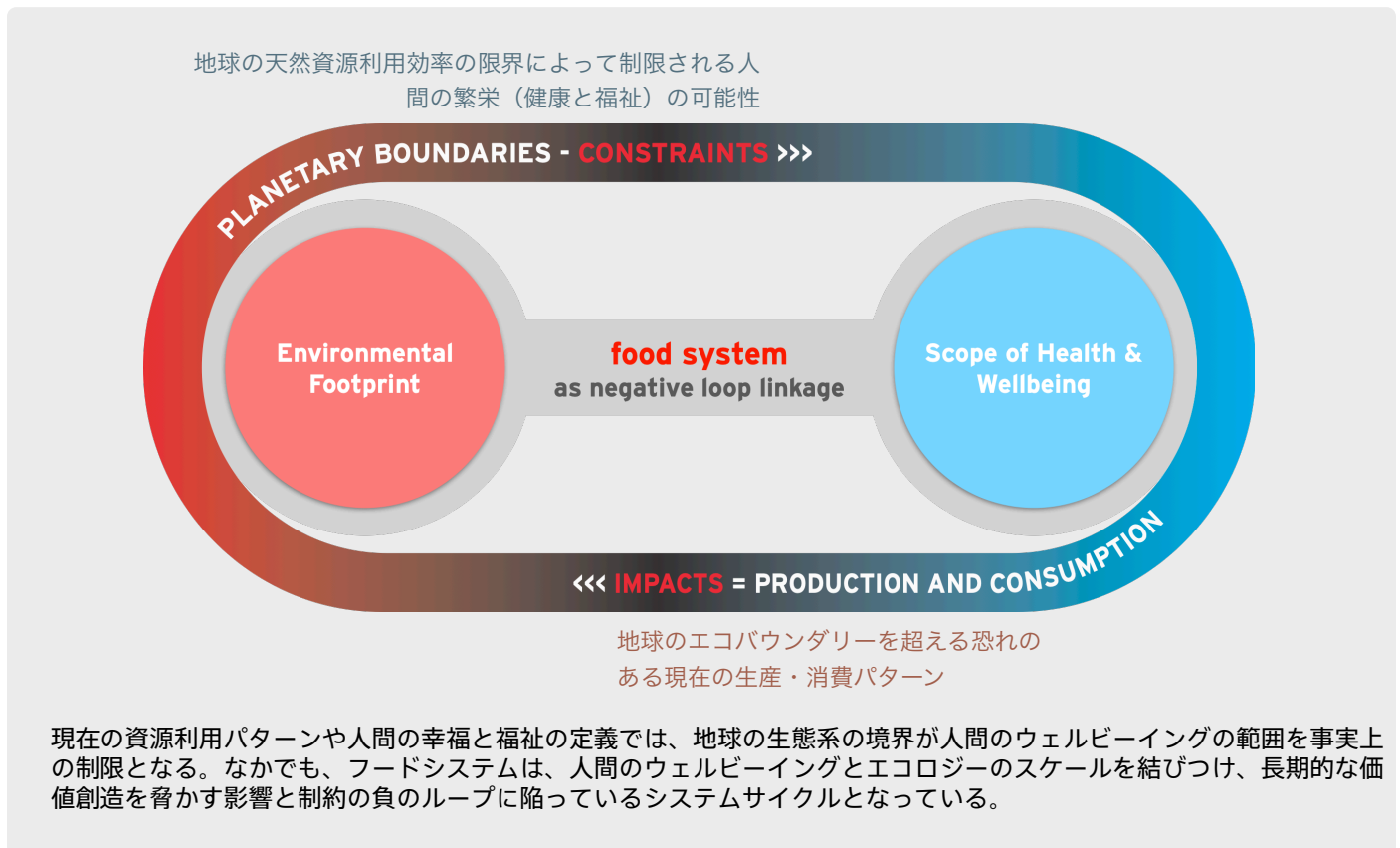


図 3: 制約のパラダイム

人々の健康とウェルビーイングは、地球資源の活用依存している。人々の健康とウェルビーイングの潜在的な範囲は、その達成はコスト（負担）がかかるがゆえに、現在の生産と消費モデルの影響に地球がどれだけ耐えられるかにより制約されるという関係にある。サステナビリティ上の課題を、この制約のパラダイムというフレームで見ると、その解決はコストと便益がトレードオフの関係となる。すなわち、環境フットプリントというコストと、人々の健康とウェルビーイングのつながりを切り離す必要がある。



定められたマテリアリティがすべてを解決するわけではなく、味の素 G が前進し、変化して成長していくためには、未来に向けて必要な変革を進めるための新たな論理や思考方法、パートナーシップが必要で、それが企業をより良き未来へ牽引してゆくものだという事、そしてそれはただ過去からの延長線上にあるものではない、ということもまた、西井前社長は理解をしていた。

世の多くの企業のサステナビリティ委員会においては、戦略に従ってマテリアリティが決まっていくことが一般的である。通常は企業が戦略・計画を最終決定した後で、委員会に対してサステナビリティのためのマテリアリティの特定を依頼する。一方、味の素 G のアプローチは、企業経営陣による戦略立案と諮問会議によるマ

テリアリティの特定というふたつのプロセスを統合したのである。

その目的は諮問会議メンバー間の建設的かつ前向きな対話を促進することであり、かつ、これは味の素 G のイノベーション能力と変革能力を構築するチャンスにも繋がるものであった。

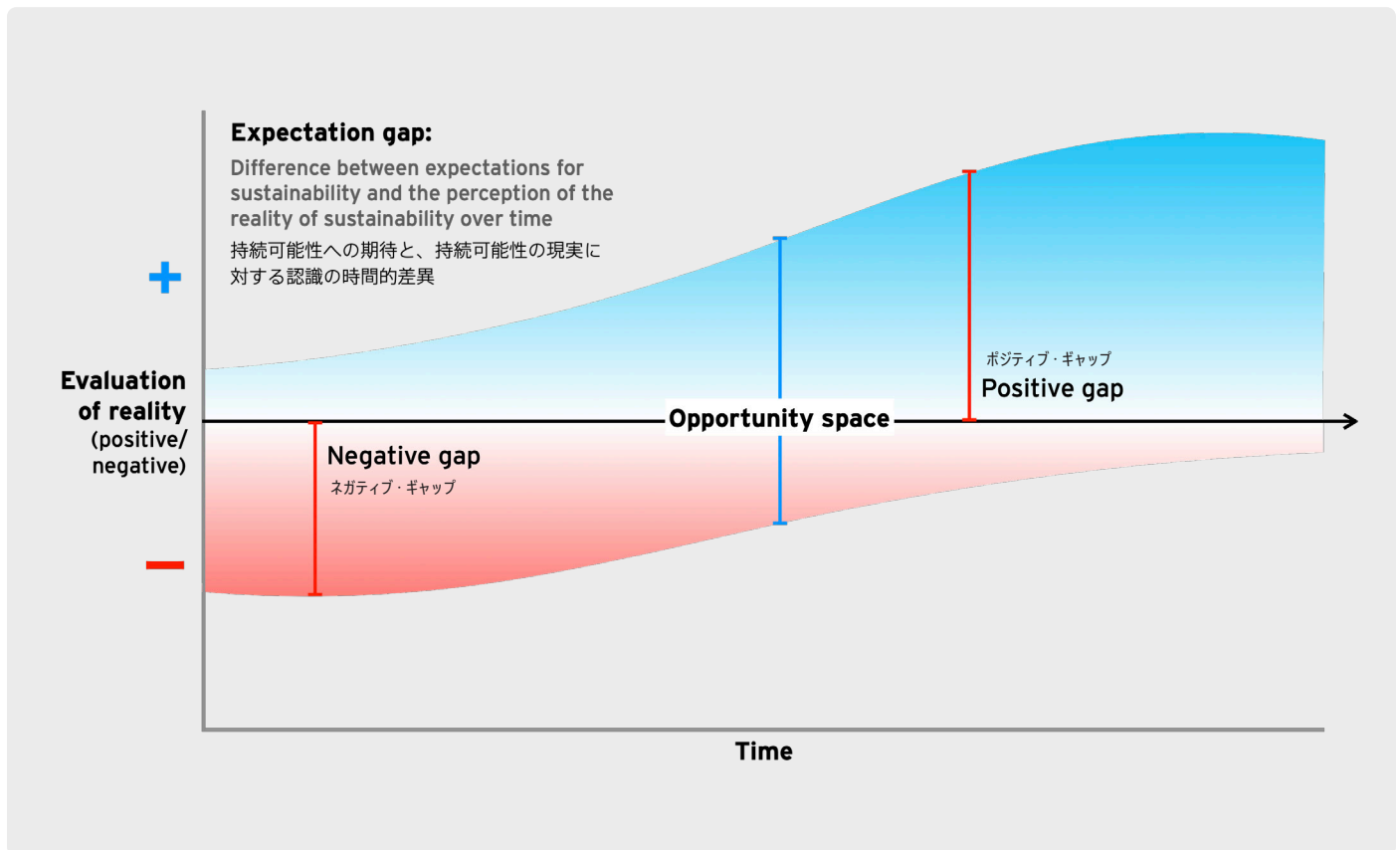
とは言うものの、これらを可能にするには、サステナビリティを戦略的課題として企業のコーポレートガバナンス構造の中に組み込むことが必要になる。そして味の素 G はそれを実行した。より大きなガバナンス基盤（プラットフォーム）の構成要素として諮問会議を位置づけることにより、これを実現したのである。このプラットフォームは、取締役会、諮問会議、執行側に設置されたサステナビリティ委員会が構成されている（図

1）。

2020 年に味の素社は、指名委員会等設置会社に移行、つまり「三（法定）委員会」によるガバナンスモデルの採用を決めた。これにより、取締役会は企業の業績と長期戦略に集中できるようになり、この長期戦略では、サステナビリティがその中心になるものとして定められている。取締役会は諮問会議を設立してマテリアリティの特定を任せるとともに、執行側にはサステナビリティ委員会を設置して、サステナビリティを戦略立案に総合的に組み込んでいく計画を立てたのである。諮問会議はサステナビリティ達成の要件や方向性について取締役会に助言を行い、サステナビリティ委員会は持続可能な価値の創出に向けた事業戦略の実行と評価を行う。

図 4: 機会空間 (オポチュニティスペース)

サステナビリティ上の課題は容易に特定される。ネガティブな課題を特定し、いくつかに分類するのは比較的簡単なプロセスである。しかし、このプロセスは、しばしばステークホルダーのアイデンティティと利益をばらばらに分解して、ステークホルダーの懸念を一般化してしまうことになる。マルチステークホルダーによるアプローチは、それぞれのステークホルダーの多主観性を保ちつつ、問題や要求のつながりをネガティブとポジティブのギャップとして捉え、長期的な視点でサステナビリティを実現するための戦略的アクションの機会空間を描き出すものである。



諮問会議メンバーでもある、取締役会議長の岩田喜美枝氏は、これを執行サイドの戦略立案、諮問会議のマテリアリティ特定と議論、取締役会の監督という三つの縄糸で“縄をなう”ことに例えてこのプロセスを説明した。そして、この構造は諮問会議が採用した議論の進め方にも反映されている。

メンバー構成とダイナミクス

最初の会議での自己紹介の時のことである。あるメンバーが着席しているメンバーを見渡し、こういった会議に通常参加するような方が一人もここにはおらず、それが実に特徴的である、と指摘した。つまり、諮問会議のメンバーは誰ひとりとして「ありきたりな人選」ではなく、だからこそこの取り組みには価値がある、と

述べたのだ。

これは熟慮を尽くした人選の賜物である。今回の諮問会議メンバーの選任においては、他社のサステナビリティ委員会などを経験したから、などという理由で選んだのではなく、味の素 G が今後、企業として様々な役割を担っていくにあたり、戦略的に重要な分野で卓越した知識と視野を持つ各専門家が選ばれている。

諮問会議メンバーは、味の素 G にとってカギとなる“人々”の代表として選任されている。その人々とはつまり、味の素 G が事業を通じて今後も持続可能な共有価値(シェアードバリュー)を創造するというミッションを遂行する未来のパートナー、味の素 G と価値を共創していくに違いないグループやコミュニティのことである。

諮問会議メンバーは持続可能な良き企業としての優等生的な基準を定めて、それを味の素 G に求めるのではない。そのようなことよりも、重視してきたのは味の素 G が人々の最高のパートナーになるために果たすべき役割と期待を特定する、ということなのである。

そのために、諮問会議メンバーの一人ひとりが、それぞれのアイデンティティ、利益、権利、資源(リソース)、そして未来に向けた目標という、それぞれにとってかけがえのない価値をもって、各ステークホルダーを代表する形で諮問会議に参加したのである。

だからこそ、諮問会議メンバーは味の素 G の現在および未来のステークホルダーとして相対的な主観性を維持し、味の素 G に対する期待を多面

的な視点から描いて提示するように心がけた。

議論の進め方

図2に示すように、諮問会議では、第0回のプレセッションを経た上で、合計4回のセッション(諮問会議)が開催された。第0回諮問会議では、各メンバーが個人々々としてお互いに、また、企業としての、味の素Gに対してそれぞれ自己紹介を行った。お互いにコンセンサスを求めない、相互理解をする、というテーマで話し合い、このとき諮問会議メンバーがそれぞれのステークホルダーを代表した観点から、味の素Gを過去の実績と今後の能力、双方で評価することを目指した。

第1回目のセッションでは諮問会議メンバーからの総合的な期待が経営陣に伝えられた。続く第2回目のセッションでは、これを受けた経営陣から持続可能な事業に取り組む計画が示され、これについて諮問会議メンバーによる検討結果のフィードバックが行われた。第3回目のセッションでは、経営陣が「サステナブルな成長ストーリー」の計画を提示し、諮問会議がそれを検討した。最終セッションの第4回目は、サステナブルな事業としての味の素Gに対する期待を諮問会議メンバーで共有し、最終的なマテリアリティの答申内容を承認した。

このプロセス全体が、戦略かつ変革としてのサステナビリティについて対話し、そして共に物語を語ることにつながったのである。

このプロセスで特定されるマテリアリティは以下のように定められた。

1. 長期的な戦略計画、実行、評価の指針となるフレームワークとして機能すること
2. 事業計画のプロセスの中に率先してサステナビリティを組み込んでゆくというステークホルダーや代理人(エージェンシー)の期待の声を統合し、経営側に届けること
3. 2015年に正式採用され2020年にアップデートされた従来の(引き継がれた)マテリアリティに関する履行義務を遵守し、実行すること

4. ダイナミックに進化してゆく、ビジネス、社会、および環境のコンテキストを読み解き、サステナビリティを達成するための目標や計画の実行可能性を確実に担保すること

フレームワークとモデル

議論を進めるうちに、いくつかのテーマが諮問会議の審議の流れを決定づけるようになった。その一つは、サステナビリティ上の課題は、人々の(潜在的な)ウェルビーイングの範囲が現在の生産と消費モデルがもたらす継続的な影響によって制約を受けるという限界のパラダイムの中に位置付けられるという指摘であった(図3)。二つ目は、ソリューションを必要とする多くのネガティブなサステナビリティ上の課題が特定される一方で、これらのネガティブな課題は、実はサステナビリティとウェルビーイングを促進する機会として戦略的に取り組むことができるポジティブな課題と関連して存在することが多いということであった(図4)。複数のステークホルダーの視点から見ると、これらの様々な課題は、相互に関連し、異なる尺度のシステムに組み込まれた、ネガティブな課題であると同時にポジティブな機会でもあると考えられる。

全セッションを通じて、諮問会議メンバーそれぞれの発言や説明、懸案事項、そしてサステナビリティに対する考え方が記録され、照合され、整理されている。各メンバーの指摘したポイントは整理してそれぞれに優先度をつけ、マルチステークホルダー・マテリアリティ表(図5参照)としてまとめられている。図表内で「期待(expectations)」という言葉で示されている28個の課題は、諮問会議がマテリアリティとして定めたものの基盤を構成している。この「期待」は「要件」という12のグループに分類され、それらはさらに「ドメイン」という4つの大きなカテゴリー内にグループ化した。これらの「ドメイン」は、メビウスの輪のように両面が補完し合うふたつのトランスフォーメーションのサイクルとして位置づけられた(図5)。この特性を、ダイナミックに移り変わってゆく変化の現在進行形のプロセスとして捉え、このフレームワークの中に「要件」と「期

待」を順次組み込むことで、諮問会議は味の素Gに対して、その性質としてかなり厳しい要望でありながらも即座に運用可能な長期的なマテリアリティとして提示することを目指したのである。

具体的で時間的制約の厳しい目標からなる既存のマテリアリティとは異なり、諮問会議が提案したトランスフォーメーションベースの課題フレームワークは、長期的戦略としてサステナビリティを計画、実行、評価する手引きとして実施するように設計されている。

このフレームワークを実施しようとするときに必要なことは、上記の「要件」や「ドメイン」に含まれるそれぞれの「期待」に設定したゴールおよび具体的なアクションを味の素Gの執行陣が特定し、そのアクションやゴールを事業戦略や推進に取り込み、達成度を測定し、その達成についてステークホルダーとコミュニケーションすることである。また、ゴールを達成したり、状況に応じては、目標を刷新したりして再度実行し、サステナブルな価値創造を長期にわたりさらに推進してゆく、ということも必要になる。

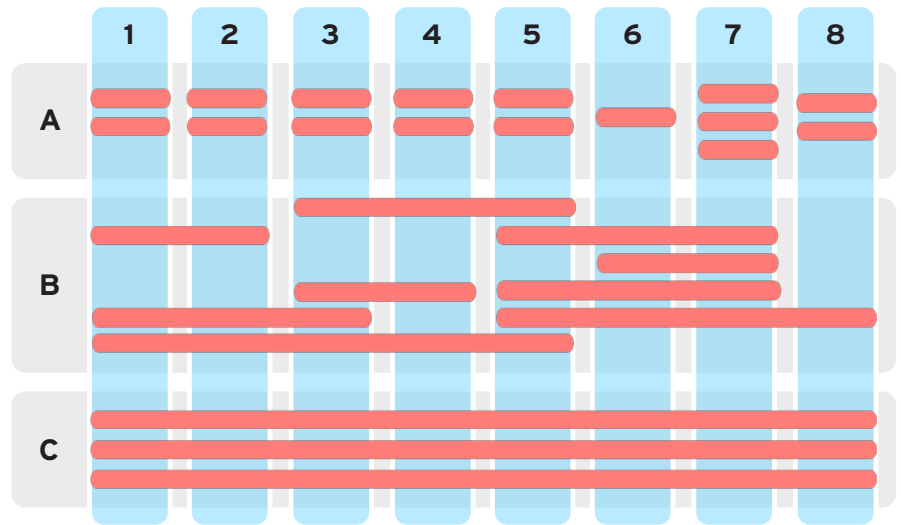
諮問会議は、味の素Gのマテリアリティを、「要件」と「ドメイン」のフレームワークによりあえて28個に絞って特定しているが、私たち諮問会議は経営陣に対して、既存のマテリアリティもまた、これらの「期待」を履行する中に具体的な行動や目標として位置づけることができる、ということを示している。また、これら既存のマテリアリティに対する行動や目標ではカバーされない「期待」も今回特定され、それらは今後、注意を払って特定していく必要があるのだということもまた、指摘している。

味の素Gらしい、ユニークなサステナビリティ戦略を立案・実行していくために設計された、変革をベースとするマテリアリティのフレームワークを味の素Gが活用し、世界各地のステークホルダーと手を取り合って、今後も引き続きよりよい暮らしを可能にし、推進してゆくこと。それが諮問会議の望みである。

図 5: マテリアリティ特定のプロセス: マテリアリティ特定のために諮問会議が使用したプロセスは、立教大学経営学部のデイヴィス・スコット教授により開発された、グッド・ビジネス・イニシアティブ (GBI) の「コンテキストに基づく課題抽出プロセス」という手法をベースにしたものである。このプロセスは、以下のような3つのフェーズで構成される。

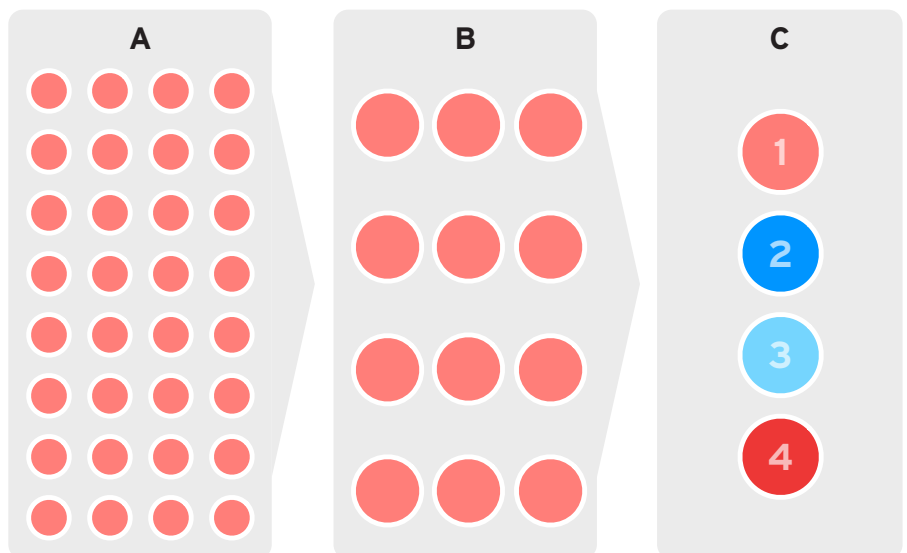
フェーズ1: マッピング

諮問会議の各メンバーがそれぞれのステークホルダー視点 (SP) の代表として特定した課題を分析し、それぞれの視点内での順位付けを行ったのち、視点間での比較を行った。その結果、各 SP(1~8) から、(A) 主としてその SP に特有の課題、(B) 複数の SP に共通の課題、(C) すべての SP に共通の課題、という重要な課題を示す、ステークホルダー・マップが作成された。



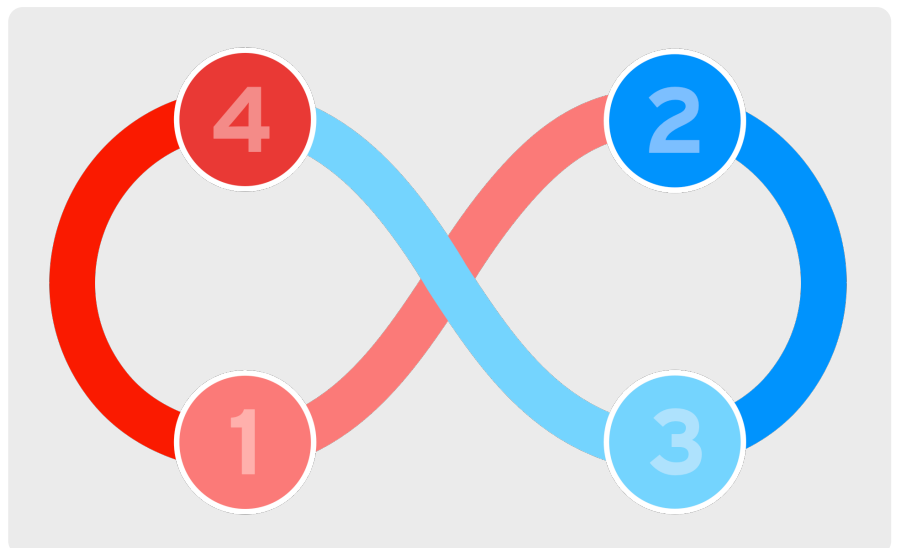
フェーズ2: 分類

マッピングの段階で、特定された 28 個の課題は、テーマ別に分類され、課題フレームワークのベースとなる類型が形成された。すなわち、「期待」と呼ばれる 28 個の課題 (A) は、より高次の 12 個の「要件」(B) に、そしてこれらはさらに「ドメイン」(C) と呼ばれる 4 個のより広いカテゴリーに分類された。



フェーズ3: モデリング

分析の第 3 フェーズでは、課題モデルが定義された。課題モデルは、(1)「共創」から始まり、(2)「生活者*視点」、(3)「ウェルビーイング」、そして (4) 共有価値 (shared value) を経て再び、「共創」へと続く、継続的なイノベーションのプロセスにおいて、「戦略性」と「安定性」を統合的に促進するよう、メビウスの輪のような形で設計されている。



* 12ページ脚注を参照

マテリアリティ課題の特定

マテリアリティの特定

諮問会議メンバーは、事業計画、実行計画および評価に戦略的に組み込まれるべき一連のマテリアリティを特定することを目指した。これは、味の素 G が継続的なイノベーション創出のダイナミックなプロセスとして共通の価値（シェアードバリュー）を永続的に共創するために必要だからである。

ここで特定された 28 個の課題は、「期待」とされ、12 個の「要件」にグループ化され、さらに 4 つの「ドメイン（視点）」に分類された。サス

テナビリティ戦略への統合を可能にし、促進するために、諮問会議が特定したマテリアリティは、以下の 3 つのフォーマット：(1) 課題モデル、(2) マルチステークホルダーマップ、そして (3) フレームワーク、で示される。

課題のモデル

課題モデル（別紙 1）は、諮問会議が抽出した課題を、継続的な変革（トランスフォーメーション）およびイノベーションを実現するプロセスとして、味の素 G の戦略にどのように統合していくべきかをダイナミックに表

現したものである。

マルチステークホルダー課題マップ

マルチステークホルダー課題マップ（別紙 2）は、特定のステークホルダーに「固有」の課題、または複数のステークホルダーに「共通」の課題に関する、意識的かつ長期的な関心事から構成されており、それぞれの課題の相対的な位置づけを示している。

課題のフレームワーク

課題のフレームワーク（別紙 3）は、諮問会議が特定した 28 個の課題を、

別紙1:課題のモデル

4. 価値共創（ASV）

4.1

Living well
健幸寿命

4.2

Co-wellbeing
コー・ウエルビーイング

4.3

Value creating solutions
ソリューションによる価値創造

1. 共創力

1.1

Transformative innovation capability
変革能力

1.2

Transparent & objective
透明性・客観性

1.3

Constructive engagement for co-creation
共同力



持続的な共有価値の創造を実現できる トランスフォーメーションのマテリアリティ

「ドメイン」、「要件」、および「期待」という3段階のカテゴリーにして表したものである。「ドメイン」および「要件」という上位概念により、「期待」とされた28個の課題の意味が説明される。特定されたいくつかの課題は、複数の「期待」に位置付けられる場合もあり、ステークホルダーの関心事は複雑なのである。

サステナブルな事業の実現

マテリアリティは、持続可能な共通価値(shared value)を共創するパートナーとしての味の素Gに対する、諮問

会議メンバーからの「希望と期待」という観点で定義された。そのため、諮問会議は具体的かつ客観的な目標として「期待」を定義しなかった。諮問会議は、「期待」を長期的で主観的な変革の道筋であると定義した。そして、諮問会議は味の素G自らが計画を立て、資源を投入し、能力を開発し、それぞれの「期待」に対する進捗を示すKPIとして具体的な目標を設定すること、またその進捗を測定することを求めることとしたのである。

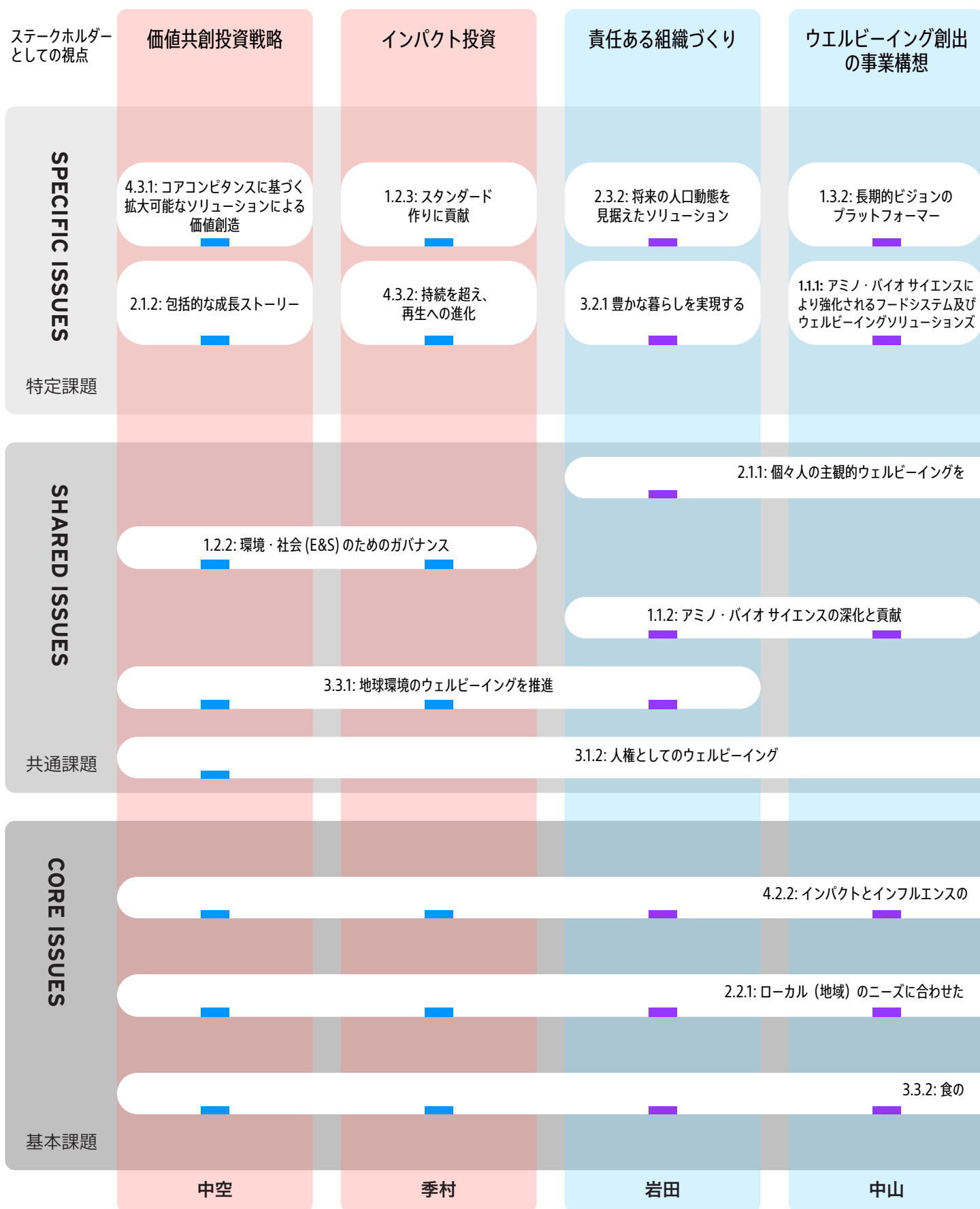
諮問会議が特定したマテリアリティを用いてサステナビリティを味の素Gの戦略として組み込むためには、味

の素Gは、以下の(1)~(4)を実施することが必要となる。すなわち、(1) 経営戦略の一環として、それぞれの「期待」について具体的な目標を設定し、公表すること、(2) その達成状況を測定すること、(3) それぞれの「期待」と関わりの深いステークホルダーとその進捗についてコミュニケーションを行うこと、(4) 目標を達成した場合には適時に目標を再設定し、また設定した目標が不適切またはすでに古いと判断された場合には目標を更新すること、である。

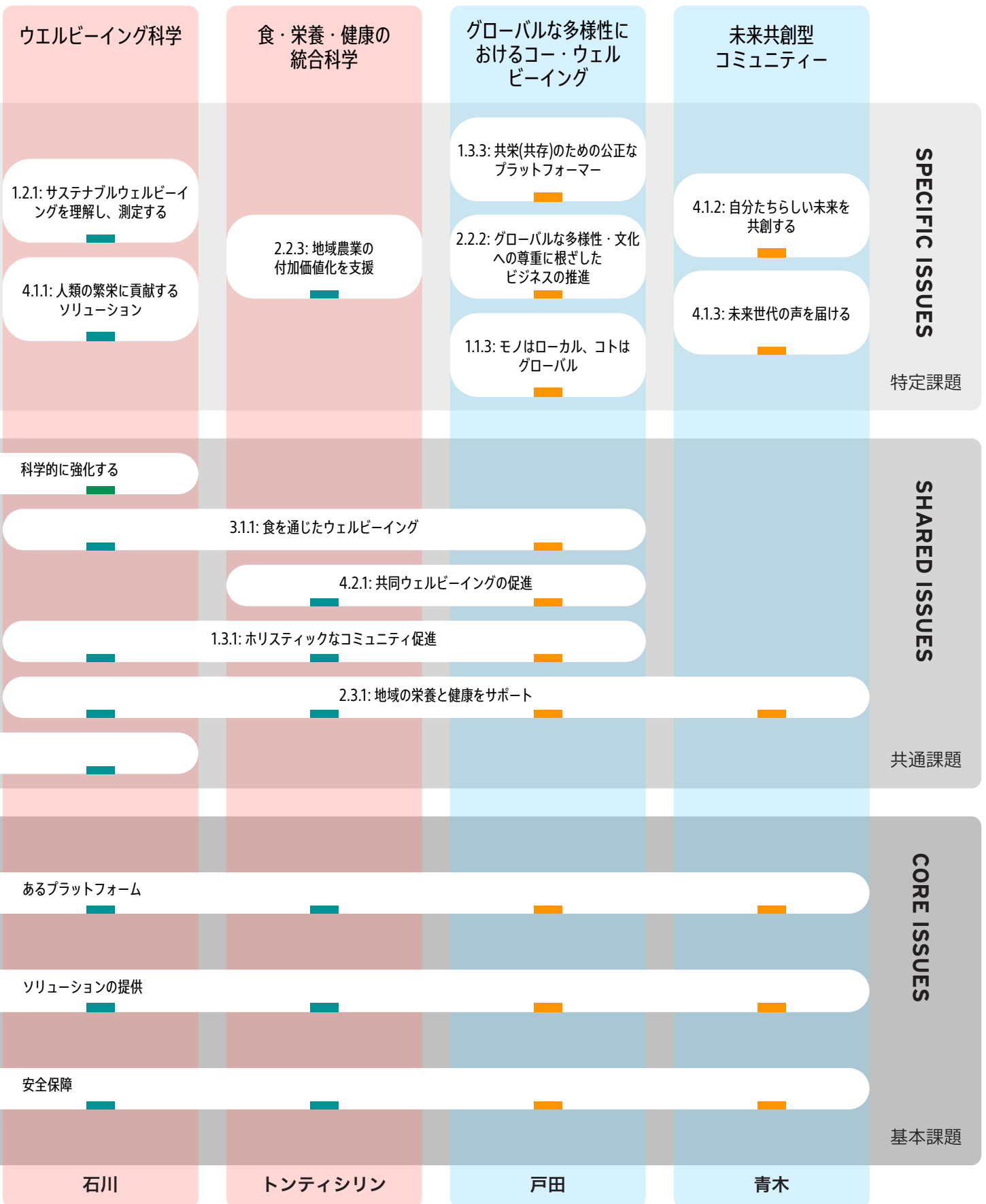
アミノサイエンスによるウェルビーイング



別紙2:課題のマルチステークホルダー・マップ



マルチステークホルダー視点の概要



別紙 3 : 課題のフレームワーク

1. 共創力

1.1 変革能力

フードシステムの質や、レジリエンス、サステナビリティを高めるイノベーションを促進する、「アミノ・バイオサイエンス」の深化と応用。

1.1.1 アミノ・バイオサイエンスにより強化されるフードシステムおよびウェルビーイングソリューションズ

アミノ・バイオサイエンスの開発と応用を通じて、フードシステムおよびウェルビーイングの復元力と持続可能性を高めることにより、地球課題への貢献力を発信。

1.1.2 アミノ・バイオサイエンスの深化と貢献

アミノ・バイオサイエンスの継続的な発展に貢献し、その潜在的な応用と価値の理解を促進する。

1.1.3 モノはローカル、コトはグローバル

ローカルでモノ（農業、生産などの有形の資産）、グローバルでコト（知恵などの無形の資産）をそれぞれ活性化して、インクルーシブで非排他的な成長を支援。

1.2 透明性・客観性

社会・環境課題のソリューション推進に不可欠なガバナンス体制を進化させ、社会価値・経済価値の創出を評価・測定するためのスタンダードづくりに積極的に参画する。

1.2.1 サステナブルウェルビーイング(WB)を理解し、測定する

一つ先のWBの仕組みの科学的解明と可視化・測定可能化。

1.2.2 環境と社会(E&S)のためのガバナンス

環境・社会問題の真に効果的な解決に貢献するために必要なガバナンスを構築し、実行する。

1.2.3 スタンダードを作り貢献

機会を評価できる定量化メソッド開発へ貢献し、効果的なスタンダード作りと展開に参加。

1.3 共同力

グローバルな知のプラットフォームに組み込まれた地域の資産、資源を効率的に活用できる誠実なプラットフォームとして、地域社会の長期的な発展を総合的に（ホリスティック）に促進。

1.3.1 ホリスティックなコミュニティ促進

ホリスティックなアプローチで地域社会の繁栄を可能にする。

1.3.2 長期的ビジョンのプラットフォーム

パートナー、投資家を引きつけるプラットフォームに必要な明確な長期的ビジョンを創造し、実践する。

1.3.3 共栄(共存)のための公正なプラットフォーム

プラットフォームとして、異業種とのエコシステムを構築し、共栄を可能にするプラットフォームの役割を果たす。

2. 生活者視点*

2.1 ホリスティック&インクルーシブ視点

個人それぞれの主観的ウェルビーイングを向上するための、生活者視点を起点とする R&D 能力の向上。

2.1.1 個々人の主観的ウェルビーイングを科学的に強化する

生活者に選んで貰えるため、生活者の声に向き合い、研究開発力を生活者のタッチポイントにつなげていく。

2.1.2 包括的な成長ストーリー

ステークホルダー視点での包括的で透明性ある成長ストーリーの発信。

2.2 地域コミュニティ視点

現地の文化や価値観への理解と尊重に基づき、地域の権利を尊重し、権益を促進するような食製品、生産の推進。

2.2.1 ローカル(地域)のニーズに合わせたソリューションの提供

食のマルチ・ドメスティック性を理解し、食の現地適合力を発揮。

2.2.2 グローバルな多様性・文化への尊重に根ざしたビジネスの推進

不確実な未来において価値共創を促進していくために、ローカル・コミュニティの多様性、多様な文化を尊重し、ビジネスを通じてこれを向上させる。

2.2.3 地域農業の付加価値化を支援

地域の食・農業文化を尊重し、農業から始まる食のバリュー・チェーンの高度化を通じて高付加価値化させる。

2.3 未来世代の視点

将来の人口動態におけるライフステージ課題を理解し、長期的な健康に対する意識を高め、栄養をベースとしたソリューションを通じて、より良いライフスタイルに貢献する。

2.3.1 地域の栄養と健康をサポート

地域の食・農業文化（食糧生産）を尊重し、長期視点の健康促進のための栄養を推進する（食と健康のリンクとしての栄養）。

2.3.2 将来の人口動態を見据えたソリューション

将来の人口動態の把握とそれがもたらす課題の理解、ソリューションの提供。

*「生活者」は日本語固有のコンセプトで、単なるビジネスにおける「消費者」や、ポリティカルサイエンスにおける「市民」ではなく、人をホリスティック(包括的)に定義しようとするものである。生活者は、コミュニティの価値と長期的な権益の(共有された)解釈に基づいて、自分の生活における優先順位を定義するという選択の自由を持つ人である。生活者は社会で共に生きる人間を代表する、究極的かつ最も基本的なステークホルダーである。

3. ウェルビーイング

3.1 ヒューマン・ウェルビーイング

短期的・長期的な事業活動を通じた、権利としてのヒューマンウェルビーイングの推進・支援。

3.1.1 食を通じたウェルビーイング

食を通じて（短・長期的にも実感できる）WB 向上。

3.1.2 人権としてのウェルビーイング

味の素 G の本業を通じて人権としてのウェルビーイングを根付かせ、果たす（WB を人権として行使出来る世界を）。

3.2 コミュニティー・ウェルビーイング

職場を含む様々なコミュニティで、ライフとワークの両面において、個人がやりがいと充実感を得られるよう、個人のウェルビーイングを促進・支援する。

3.2.1 豊かな(fourishing)暮らしを実現する

生活者個々人が生き甲斐・働き甲斐のある豊かな人生を通じて主観的ウェルビーイングを実現する。

3.3 地球のウェルビーイング

地球全体のサステナビリティが確保できる食の入手可能性、アクセス、利用を促進する。

3.3.1 地球環境のウェルビーイングを推進

人間の生命を育む地球と地球環境のウェルビーイング（健全化）を推進。

3.3.2 食の安全保障

食の入手可能性、アクセス可能性、利用可能性および持続可能性の促進。

4. 価値共創(ASV)

4.1 健幸寿命

現在および将来世代が、トレードオフや妥協に陥らず、自身の健康的なライフスタイルを表現し、共創し、実現できるようにエンパワーする。

4.1.1 (健幸) 人類の繁栄に貢献するソリューション (健康寿命から) 健幸寿命への進化。

4.1.2 自分たちらしい未来を共創する

健康的なライフスタイルのためのインフラを共創することで、生活者が自らのアイデンティティを表現できるようにする。

4.1.3 未来の世代の声を届ける

未来世代のボイスを活かして、豊かな生活と自然資源の利用をトレードオフからトレードオンの関係に変える。

4.2 コー・ウェルビーイング

地域、資源、能力の違いに関わらず、人々のウェルビーイングを促進するような価値を創造・共有するバリューチェーンにより、サステナブルなビジネスモデルを創造する。

4.2.1 共同ウェルビーイングの促進

食糧生産と栄養のサステナブルなバリューチェーンの構築を通じて、異なる生活環境にある人々間の共同ウェルビーイング (co-wellbeing) を促進。(1) 異なる能力と資源を持つグループ、(2) 異なる環境とリスクを持つ地域に住む人々、(3) 異なる資源レベルの市場に位置する人々、(4) 異なる個人能力と課題を持つ人々、“と、つながり”、“をつなぐ”。

4.2.2 インパクトとインフルエンスのあるプラットフォーム

インパクトと影響力 (インフルエンス) の両側面を意識した持続可能な価値創造プラットフォーム。

4.3 ソリューションによる価値創造

事業のコアコンピタンスを活用し、リジェネラティブ (再生可能) なフードシステムおよび社会を実現する広がりのあるソリューションを共創する。

4.3.1 コアコンピタンスに基づく拡大可能なソリューションによる価値創造

コアコンピタンスを活用し、持続可能な共有価値 (シェアードバリュー) を実現し、拡大可能なソリューションを創造する。

4.3.2 持続を超え、再生への進化

リジェネラティブ (再生可能) なフードシステムと社会を促進すべく、先んじて協力関係を構築し、ソリューションを提供。

味の素 G サステナビリティ諮問会議メンバー



デイヴィス・スコット

諮問会議 議長
立教大学経営学部 教授



中空 麻奈

諮問会議 外部有識者委員
BNP パリバ証券株式会社
グローバルマーケット統括本部 副会長



季村 奈緒子

諮問会議 外部有識者委員
グローバル・インパクト投資ネットワーク
(GIIN) メンバーシップ・ディレクター



トンティシリン・クライシド

諮問会議 外部有識者委員
タイ国マヒドン大学教授



戸田 隆夫

諮問会議 外部有識者委員
元 JICA 上級審議役
(国際保健、人間の安全保障)



青木 優

諮問会議 外部有識者委員
株式会社 MATCHA 代表取締役社長



西井 孝明**

(前) 味の素株式会社 代表執行役社長
最高経営責任者



倉島 薫**

(前) 味の素株式会社 執行役専務
グローバルコーポレート本部長
コーポレートサービス本部長

任期

* 2022年3月 - 2022年12月

** 2021年4月 - 2022年3月



岩田 喜美枝

諮問会議 社外取締役委員
味の素株式会社 社外取締役 取締役会議長



中山 譲治

諮問会議 社外取締役委員
味の素株式会社 社外取締役



石川 善樹

諮問会議 外部有識者委員
公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事
株式会社 Cancerscan 共同創業者



藤江 太郎*

味の素株式会社 代表執行役社長
最高経営責任者



白神 浩

味の素株式会社 代表執行役副社長
Chief Innovation Officer (CIO)
研究開発統括



佐々木 達哉*

味の素株式会社 執行役専務
グローバルコーポレート本部長
コーポレートサービス本部長

諮問会議 事務局メンバー



森島 千佳

諮問会議事務局長
執行役 サステナビリティ
コミュニケーション担当



嵐田 高彰

執行理事
経営企画部長



伊沢 千春

グローバル
コミュニケーション部



郡司 義哉

経営企画部



高月 瑛子

経営企画部

悲しいことがあった時、悔しいことがあった時、母は何も言わず、ただいつも以上にごちそうを作ってくれた。嬉しいことがあった時、楽しくて仕方がない時、母は満面の笑みで、やっぱりいつも以上にごちそうを作ってくれた。そう、悲しい時も、悔しい時も、嬉しい時も、楽しい時も、人の心に寄り添えるのは“食べる”ことなんだと私は確信している。人はお腹がいっぱいになれば、健全な発想を持って、また次の一步を踏み出せる。これこそが、Well-being でなくて、何なのだろう。

味の素グループ(以下、味の素 G)の強みは何と言っても、この“食べる”ということに根差していることだ。2050 年までの 30 年の間に進化のあまり、人は食べることを忘れてしまうだろうか。効率性を追求して、必要な栄養をビタミン剤で取っていないだろうか。人類が生まれる前の恐竜の時代から、弱肉強食で繋いできたこの世界が、食べることを忘れてしまうことは基本ない気がするのだが。その意味でも、味の素 G には、俄かに高まる Well-being や ESG、SDGs 熱に冒され、そう「見せている」だけの企業とは根本的に違うところを貫いて欲しい。2050 年の“味の素 G”が筋の通った進化体であらんために、三つお願いしたい。



味の素 G には、俄かに高まる Well-being や ESG、SDGs 熱に冒され、そう「見せている」だけの企業とは根本的に違うところを貫いて欲しい

一つ。食に関する社会問題を積極的に解決して欲しい。30 年後というのは、遠いようで近く、近いようで遠い。食べるという行動や役割は変わらないとしても、食の安全性や安全保障上の食料の確保に問題が来ることは、既に想定されている。味の素 G の本業である食品・調味料事業(いわゆるコアコンピタンス)が、まずはこの社会

問題の解決に直結することになる。しかも、日本の食糧事情に応えるだけではない。味の素 G の世界展開により、世界の食糧事情にも解決の糸口をもたらすことになるのである。世界のそれぞれの味覚や伝統、文化を継承しながら、“食べる”ことの意義を共有していくことが味の素ブランドを通じて展開できるなんて、なんと誇らしいことで

筋を通した進化体が果たす “結果としての Well-Being”

はなかるうか。

二つ。リスクを恐れることなかれ。人間は“食べる”という点で変わらないのだ、と述べたが一方で、人間の生活は急激な進化も遂げるものである。30年前には誰も使っていなかった携帯電話は、現在持っていない人を探す方が難しくなりつつあるが、これはすなわち、企業も変化しなければならない、ということの意味している。

アミノ酸やうまみ成分には筋を通して、その活用には変化が必要だということかもしれない。コアコンピタンスは重要だが、そこに固執するのは違う。いたずらなリスクテイクは好ましくないが、これまでの技術や経験に根差した新機軸への展開は恐れるべきではない。味の素 G の技術が ABF という層間絶縁材となり、全世界のパソコンのほぼ 100% シェアに達している、という事実は無関係に見えるものが発想の転換で企業の価値創造に寄与することを示す。

三つ。安定的かつ堅調な収益を常に叩き出す工夫をして欲しい。株式会社である以上、本業からの利益とその安定、さらに派生事業からのプラスアルファが活発になることで投資家を含めたマルチステークホルダーに対し、わくわく感を与え続けることが望ましい。それには、企業としてのサステナビリティを強固にすること、である。どれ

だけ崇高な理念でも、それが受け入れられなければ、誰も商品を購入してはくれない。買ってもらえなければ、利益にはならない。利益至上主義は忌み嫌われがちだが、収益がなければ、株主どころか従業員の幸せも守れない。それでは社会問題の解決など到底覚束ない。

“食べる”ことのパワー。一緒に“食べる”幸せ。美味しいものを食べて笑わない人はいない。環境・社会も、生活も、健康も、幸せを感じる瞬間に笑顔がそこにあり、そのおおもとにある“食べる”に関わるという強みを、味の素 G は幸いにも元々備えている。時代が変わり何が必要なかが変化したとしても、30年後の人間にもエネルギーの源は何かしら必要だし、人間にとっての Well-being はそれ程大きく変わらないのではないかと。

世界平和というと大風呂敷過ぎるし、人の命は宇宙より重いというとかえって軽薄にも見えるが、でも、人々に寄り添い、毎日の生活を豊かなものにする基本は、やっぱり“食べる”ことなのである。

2050年。どの食卓にも、それぞれのごちそうが並び、それぞれがまた次の力を蓄える傍に、味の素 G があるなら、それこそが味の素 G が追求した結果の Well-being の体現に他ならない。

危機が迫る地球環境問題に対して私たちが決然と対応しなければ、2050年の世界の姿は厳しいものになるかもしれません。なかには、人類の終わりの始まり、と指摘する声すらあるほどです。猛暑と呼吸できないほどの大気汚染により、世界の多くの部分は生活不能になるでしょう。北極の氷は驚くべき速さで融け、海面は上昇の一途をたどって海岸沿いの街々や島国はまるごと消失してしまうでしょう。超巨大台風と洪水が常態化し、何百人もの人々が死亡して何十万人もの人々が避難を余儀なくされるでしょう。水と食料の不足は栄養失調や紛争の蔓延を招いて多くの人々が避難を余儀なくされ、気候変動に起因する何億人もの難民を発生させます。さらに悲惨な現実として、資源が乏しい国や地域の人々に最も大きなしわ寄せが及ぶのです。

経済成長が自然環境に与える負荷については、何十年も前から知られていました。これに対抗するために、長年にわたりサステナビリティ運動が構築されてきました。1987年には、持続可能な開発の達成努力を各政府に働きかけるブルントラント委員会が設立され、「持続可能な開発」という概念を提唱し、「将来世代に必要な成長可能性を損なうことなく、現在のニーズを満足させる開発」と定義したのが世に普及しました。この定義は、現代のビジネスがサステナビリティというものの理解



味の素グループが国際舞台で模範を示し、農業と食料システムにおけるグローバルな付加価値をさらに高めていくことを期待します

を形作る際の一助になっています。

より多くの良質なデータと現実世界での気候変動の結果により、今日我々が目の当たりにしている気候変動のトレンドを逆転させるためには差し迫った行動が必要である、という認識は広く理解されるようになってきました。歴史的に見れば、サステナビリティとは、おもに人類に利する天然資源を保全するということ

あり、環境に対する悪影響の低減に焦点を当てた経済活動の継続を可能にすることを目的としています。現在の私たちには、軽減するような程度では十分ではなく、気候変動の影響を逆転させるようなソリューションを開発しなければならない、ということがわかっています。社会とエコシステムを健全な状態へ戻し、さらにこれらのシステムを進化

させて自律的に適応・修復させてゆくような、そんなソリューションです。これからのビジネスは、採掘型ビジネスモデルやリスク軽減型サステナビリティを脱し、自然や社会資本の修復に貢献するものへとシフトしていかなければなりません。ビジネスは、包括的に繁栄する地域社会の成長を支え、真のインパクトを与えることができるのです。

人口増加と気候変動により、食糧供給と食料安全保障は世界の多くの人々にとって今後も憂慮の対象になっていくでしょう。時間の経過と共に収穫が遞減する採掘型モデルの有害な影響は、数々の記録などでも広く知られているため、食料生産は再生可能な方法で行っていく必要があります。現在と将来の食料不安に立ち向かってゆくためには、総じてより効率的な食料システムが必要です。1909年の創業以来、味の素株式会社は食品生産およびバイオサイエンスやファインケミカル技術をコアコンピタンスとし、科学に根ざした長い歴史を持つ企業です。この中核となる主力領域とパートナーシップを活用し、味の素グループ（以下、味の素 G）は製品のよりよい循環型ライフサイクル構築と、ステークホルダーと環境に貢献する共生型ソリューションの創出実行に成功してきました。味の素 G はまた、より健康的な食品を皆様に提供し、人々の幸福と健康な生活の実現に貢献しています。国民がより健康に

なれば政府支出の削減にも寄与し、政府の取り組みを気候変動の抑制へ振り向けることができます。成功事象の拡大を継続し、最も必要な分野に新たなソリューションを作り出すことへ注力することで、味の素 G は人々と地球の幸福に貢献するというビジョンを達成することができるのです。

達成できることはきわめて明確です。そこに到達することが課題なのです。味の素 G には様々に影響力のある分野を通じて変化をもたらしてゆくチャンスがあります。

1. まずは職場から始めましょう。喫緊の課題や進化し続けるサステナビリティに関するものごと、再生可能な未来に進んでゆく方法について、従業員たちが学ぶ機会を提供しましょう。人々と地球の幸福に貢献するという味の素 G の目標に必要な要素として、リジェネレーション（再生）を推進してゆきましょう。
2. 製品とサービスの顧客との距離を縮めましょう。事業の透明性を高め、目指している成果に関するコミュニケーションを深め、顧客の皆様にソリューションに参加できる方法を示しましょう。企業は顧客の消費に対する考え方や行動の変化を促しながら、率先して市場を変革してゆくことができます。そしてそれは、すでに様々な資源が制約されている世界の負担を軽減するためにも、喫緊の急務なのです。さらに言

えば、味の素 G は世界で最も気候変動の影響を被りやすい地域で事業を行い、ステークホルダーを抱えています。現地のニーズに耳を傾け、健康的で豊かな地域社会づくりに一役買う信頼されるパートナーになりましょう。

3. 協力し、影響を与えましょう。業務を行うより幅広いエコシステムでリーダーシップを発揮し、インパクトの理解を深めることに役立つような定義と基準、実践の開発と実行を支えてゆきましょう。

ステークホルダーの声を拾って対応し、現実世界の成果を達成するために前進していることを明らかにしていきましょう。2050年、といふとかなり遠い未来だと思うかもしれませんが、それはこれをお読みになっている皆さんの多くがやがて人生のなかで出会う時間であり、好むと好まざるとに関わらず私たちの子供や孫たちが直面する将来のことなのです。すでに述べたように、2050年は耐えがたい現実になる可能性もあります。あるいは逆に、私たち皆が現在の考え方や行動を変えることで、地域社会とエコシステムからなる世界は大いに栄えてゆく可能性もあるのです。よりよい地球の姿を確かなものにするためには、私たちがもっと賢明な生産と消費へと進んでいくことが必要不可欠です。その変革をもたらすのに企業は重要な役割を担っており、そして大きな期待が寄せられています。



様々な経営資源の中でも人的資源は特別だ。人的資源がなければ他の経営資源を生み出すことはできない。すべての経営資源の源泉は人的資源であるという考え方は私個人の信念であると同時に味の素グループ（以下、味の素 G）の見解でもある。そこで、従業員という経営にとって大切なステークホルダーの立場に立って、長期的視点で味の素 G に期待したいことを書いてみたい。

不確実性が高い時代に将来の予測は難しいが、人口予想はある程度できる。つまり、日本の人口は減少し、高齢化が進むことは確かであろう。人口減少・高齢化の下で、2050年頃の人々の働き方はどうなっているだろうか、どうなって欲しいかという希望も込めて、考えてみよう。

第1に、労働力が不足するため、女性や高齢者の労働力率が高まり、外国人労働者も増える。性、年齢、国籍などが障害になって活躍しにくい人がいるという状態は解消されている。

第2に、人口が減少する結果、個人の価値が上がる。その結果、会社と個人の関係が変わる。つまり、個人が会社に対して強くなり、Life を犠牲にして Work を強いられたことは遠い過去になり、Work & Life バランスの議論もなくなり、Work in Life（人生にとっての目

会社と個人の関係が変わり…Life を犠牲にして Work を強いられたことは遠い過去になり、Work & Life バランスの議論もなくなり、'Work in Life' が実現する

標は Life の充実であり、Work は Life の一部と位置付けられる）が実現する。AI など技術革新が進み、一人当たりの労働生産性が高まり、働く時間が圧倒的に短くなることも Work in Life を推進する。その結果、個人が自分の生活設計に基づき、働く場所、働く時間数や時間帯を自由に決めることができる。

第3に、人生100年時代の人生設計は、25年の教育、50年の就業、退職後の25年となる。75歳まで50年間働くことを考えると、若い時期に受けた教育だけでは足りず、生涯学習が不可欠となり、また、生涯一つだけの会社で働くことは稀になり、転職、副業を含め、個人が自らキャリアを作っていく。

2050年の「働くこと」を取り巻く状況を上記のようにイメージした上で、それに向けて味の素Gに今から目指して欲しいことは次のとおりである。

① ダイバーシティの実現

味の素Gはこれまでも取締役やライン管理職の女性比率の数値目標(2030年までに30%)を掲げ、相当数の女性リーダーやその候補者が育ってきている。また、非日本人が本社の役員・管理職にも出てきている。早期に30%を達成し、もはや数値目標が必要ないレベルまで進めることにより、多様な人材が活躍していることが味の素Gの魅力の1つになり、それがまた新しい人材を引き付ける、そんな会社になってほしい。

② Work in Lifeの実現

業務改革による長時間労働の是正、所定労働時間の短縮により年間労働時間1800時間を達成し、味の素社は国内では働き方改革の先進的企業の一つと認知されている。DXのさらなる推進により、一人当たりの生産性を高め、労働時間の短縮、労働日数の削減、柔軟な働き方を進め、自分のライフステージや価値観に応じて自由な働き方ができる会社として進化して欲しい。

③ 人的資源投資の拡充

味の素Gでは既に様々な研修が体系的に行われている。今後は、経営環境の変化を先読みして将来必要になる人材を早めに得るためリカレント教育を充実されるとともに、個人が取り組む自己研鑽を支援するための休職制度や経済的支援についても検討してほしい。人的資源投資の強化が労働生産性を高め、その結果今以上に収益性が高まれば、人的投資と利益成長の好循環ができるはずだ。もちろん、生産性があがれば、それに見合った高い報酬水準も実現してほしい。

④ キャリア形成支援

若い世代が働く上で最も重視しているのは、自分の成長である。成長のためには、上記③の教育機会の充実と合わせて、どのような仕事経験を重ねていくかというキャリアづくりが重要である。会社任せではなく、一人ひとりがキャリア設計をし、社内の異動や転職によりそれを実現していく力がなければならない。味の素Gでもこれは比較的新しいテーマであるが、仕事に関する情報(どの組織にどのような仕事があり、それに就くためにはどのような経験や資格が必要か)の開示、すべて公募方式による異動、キャリア教育・相談の充実等を通じて、成長を実感できる会社として人々を引き付けてほしい。

以上、従業員の立場から4つの希望を述べたが、個人から見て「誰もが働きたい会社」になるということは、味の素Gにとっては、良い人材を獲得し、従業員のエンゲージメントを高め、労働生産性を高めることとなり、成長戦略になる。

同時に、「誰もが働きたい社会」としての成功モデルを示すことを通じて、社会にも貢献していただきたい。



中長期の成長のコンセプト

様々な分野のオピニオンリーダー、特に若いリーダー、が今後の企業活動と社会において重要なコンセプトを議論するこの諮問会議は、今後の味の素グループ（以下、味の素 G）の成長にとって極めて重要と考えています。企業経営においては、自らの志に基づいて中長期の的確な方向性・コンセプトをはっきりと持つことが、その企業の価値の増大・競争優位の確立に不可欠な条件となります。なぜなら、企業経営での様々な取引や Deal は等価交換であり、この繰り返しと価値の増大・競争優位の確立につながるか否かは、時代変化の方向性を捉えた一貫したコンセプトの下にそれらの取引がなされるかどうかで決まると考えるからです。この会議で示された多様な考えが、味の素 G の今後のコンセプトづくりに反映され、それが強固で深いものになることを期待しています。

味の素の成長と課題

私は味の素 G の強みは食という人間にとって最も根源的で永久不滅の事業領域に根を張っていることとアミノ酸・バイオという今後最も大きな発展の余地がある技術・サイエンスを土台にしていることにあると考えます。今後、食とバイオ・サイエンス、この2つを軸に成長を図っていくべきだと考えます。

味の素 G の強みは食という人間にとって最も根源的で永久不滅の事業領域に根を張っていることにあると考えます。

それは、アミノ酸・バイオという今後最も大きな発展の余地がある技術・サイエンスを土台にしています

いま人類にとって最も重要な課題は地球温暖化への対応であり、その悪化は食の獲得・供給に直接影響を与えます。食を守り・命をつなぐこと、食を通じて健康を支えることは今後さらに重要な社会インフラであり続け、そこで味の素 G が果たすべき責任・貢献は極めて大きいものがあります。

味の素 G の食品事業は、いま特に東南アジアと日本で強い支持を得ていますが、地政学的なリスクの高まり、国際社会の分断を考えると欧米・中国・インド・アフリカでより強い基盤を作り、事業を安定化・リスクヘッジする必要があります。そして、そのためには味の素 G の更なるそして大規模なグローバル化が必要になります。

味の素 G への期待 「食と環境課題への貢献」

バイオ・テクノロジーは20世紀末に始まり、その力は医薬品の分野で顕著に現れました。それまで化学合成で生み出された医薬品は生体内の機能を担うたんぱく質に作用して効果を発揮しましたが、生命機能を担うたんぱく質などの分子そのものを作り、投与することはできませんでした。分子が巨大すぎて合成できなかったのです。それを解決したのがバイオ・テクノロジーで、特殊な細胞の力で超巨大分子を作り出すことに成功したのです。

この生物の力は環境課題の解決に特に重要になると考えます。現在の化学合成技術で効率的にCO₂を回収することは容易ではないが、生物は光合成でそれを効率的に成し遂げ、炭水化物を作っています。生命の力を利用するバイオ技術は様々な環境課題を解決する力を秘めており、味の素 G にはアミノ・バイオ技術で展開しているICTなどの分野を超えて、より広い分野で環境課題の解決に大きく貢献できる可能性があります。そのためにアミノ・バイオ・サイエンスによるイノベーションへの注力が一層求められます。

地球温暖化は数十億年かけて蓄えられた化石燃料を産業革命のエネルギー源として無節操に使ってきた結果であり、最大の課題であり続

けます。その解決につながる企業が、生き残り、勝ち残っていきます。

「これからの味の素Gが、いかにして長期的(~2050年)に企業価値を高めていくのか？」

本稿では上記の問いに対して、Well-beingという観点から、味の素Gに期待したいことを述べていく。とりわけ、2050年という時間軸は、グローバルで見れば2030年までの達成を目指している「SDGs/ESG」のその先を見据えなければならない。ゆえに味の素Gには、企業価値の持続的向上のみならず、産業界のリーダーとして、国際社会の中で積極的に2030年以降のSDGs and Beyondに向けたルール・メイキングを先導してもらいたい。そのような期待も含んだものになっている。

さて、先に味の素Gに対する期待を端的に整理すると以下の2点になり、以下詳述を行う。

- ポストSDGsのアジェンダ/指標/ルール・メイキングの先導
- 「経済」と「個人・コミュニティ・地球の持続的 Well-being」の好循環が社会に実感される事業づくり

1)ポストSDGsのアジェンダ/指標/ルール・メイキングの先導

いま国際社会は、2030年のSDGs達成に向け産官政学民が連帯し、ダイナミックに動いている。特に企業においては、プロセス指標としてESGが設けられ、国際社



味の素Gが、2050年という長期視点で持続的に企業価値を高めていく上では、ポストSDGs時代におけるシンボリックな企業として広く社会で認知を得る必要がある

会の一員として責任ある取り組みが求められている。一方で、2050年に向けたグローバル・アジェンダという観点からは、今のSDGsには補足すべき点が主に2つある。一つは、SDGsはそもそもが「将来世代に負の遺産を残さない」というコンセプトなので、「正の遺産も受け継いでいく」というWell-being的な視点が足りないこと。

もう一つは、Developmentという概念が経済と強い関係がある故、例えば平和や地域の伝統文化の保護など、政治・文化・社会的な観点が弱いことである。

以上を踏まえ、ポストSDGsにふさわしいコンセプトとして、現在国際社会の中でゆるい共通理解になりつつあるのが、「SWGs: Sustainable Well-being Goals」

長期視点（～2050）で味の素 G に期待したいこと

である。それは Sustainable Well-being for All ということでもあり、個人・コミュニティ・地球の持続的な Well-being を目指していこうというものである。もちろん、まだこの SWGs が正式なコンセンサスとなるかどうかは未知数であるが、未来は予測するものではなく創り上げるものだとすると、たとえば SWGs のように今の SDGs に足りていない視点を盛り込んだグローバル・アジェンダを、味の素 G として積極的に産業界をリードしながら合意形成をはかることを期待したい。

また、同時にフード関連業界として目指すべき象徴的な指標の形成や、そのために順守すべきルール・メイキングについても、産官政学民を巻き込みながら積極的にリードしていくことを期待したい。たとえば、「Sustainable Well-being の観点から、個人・コミュニティ・地球の Well-being を食品業界としてはどのような指標でとらえるか？」あるいは、「Sustainable Well-being を保護・推進していくためのガイドラインや規制等の在り方はどのようなものか？」などの問いに対して、味の素 G としてスピード感を重視しながら、ドラフトを順次公表・アップデートしていくことなどが考えられる。

2) 「経済」と「個人・コミュニティ・地球の持続的な Well-being」の好循環が社会に実感される事業づくり

SDGs は「(将来世代に負の遺産を残さずに) 環境と経済の好循環を目指す」という考えが大元であり、その象徴的な事例として一昔前は「木を植える」や、最近だと「プラスチックを代替する」などの活動に各企業が取り組んでいる。そのような事例が、本質的に意味やインパクトある取り組みであるか否かは議論の余地があるが、少なくとも世論の流れを作るうえでは大変意義があったといえる。

さて、味の素 G が、2050 年という長期視点で持続的に企業価値を高めていく上では、ポスト SDGs 時代におけるシンボリックな企業として広く社会で認知を得る必要がある。前項で述べたように、次の時代のグローバル・アジェンダが SWGs なのであれば、「(将来世代に正の遺産もつないでいく) 経済と Well-being の好循環を目指す」が大きな方向性になる。

では、そのような新しい時代の到来が、希望と共に社会に受け入れられるためには、社会で暮らす一人ひとりに実感の伴う体験が求められる。その観点から「食」というのは、きわめてわかりやすい体験であり、「味の素 G が提供する事業は、ポスト SDGs 時代が志向する、個人・コミュニティ・地球の持

続的な Well-being につながっているのだ」と分かりやすく社会に訴えていける可能性が高く、味の素 G に期待される役割は大きい。

以上、味の素 G の長期的な企業価値向上に向けて期待したいことを、Well-being という観点から述べさせて頂いた。

栄養、食品、健康、社会的公平性、環境に情熱を注ぐ医師である私にとって、味の素グループ（以下、味の素 G）のサステナビリティ諮問会議（以下、諮問会議）の一員となったことは、非常に実りある経験でした。諮問会議では、当初より各委員の専門知識、経験、意見が積極的に交換され、学び合い、味の素 G のサステナビリティに関する提言を取りまとめることができました。

世界的に農業とフードシステムのグローバル化が進む中、地域に根ざした農家やコミュニティの支援と、それらを生産プロセス全体と深く関連づけるような総合的アプローチが求められるようになってきています。地域を支援し食文化・農業の慣行を守ることは、地域の経済・食の保護、農業をベースとしたバリューチェーンの発展を可能にします。様々なステークホルダーが関わり合い、連携することで、地域社会の活性化や農家の生産性向上をもたらし、互恵的なフードシステムを生み出すからです。また、経済的な利益を生むだけでなく、社会や環境にプラスの影響を与えることにもつながります。

同様のアプローチとして、タイ政府は近頃「バイオ・サーキュラー・グリーン (BCG) 経済イニシアティブ」を構築しました。地球と市民双方に有益であり、国連の掲げる



味の素 G がその能力とリソースを賢く活用し、あらゆる市場においてフードバリューチェーンのポジティブな変革をもたらすことができると確信しています

持続可能な開発目標 (SDGs) の一部を達成するカギとなるものです。BCG 経済は科学、研究、技術、イノベーションに支えられています。その成功を測る指標は数多く、適切な人材育成・投資から、高い生産性と付加価値のある製品を製造するためのフードチェーン全体にわたる農業管理まで様々です。一方、味の素 G もキャッサバ芋*

農家の生産性向上と経済的自立を支援するパートナープロジェクト「Thai Farmers Better Life」を立ち上げましたが、これは BCG 経済とコンセプトを同じくするものではありません。同プロジェクトでは、キャッサバモザイク病の問題を解決し品質を上げるため、味の素 G ならではの知識と技術が提供されています。さらに、農場からの産業排水を回

収・リサイクルし、有機肥料を生産するなど、付加価値のある副産物の生産も可能にしています。

味の素 G には、今後も引き続き国際舞台で模範を示し、農業とフードシステムにおける付加価値の創造をより一層推進していくことを期待します。味の素 G がもつノウハウ・技術・ベストプラクティスを世界に共有すれば、ビジネスを超え、社会全体にさらなるサステナビリティと平等性を根付かせることができるでしょう。さらには、それに刺激されたその他の民間セクターが立ち上がり、産業界、政府、学界などとの緊密な連携の下、地球と人類双方にとって最適な政策やパートナーシップを構築するようになるかもしれません。私は、味の素 G がその能力とリソースを賢く活用し、あらゆる市場においてフードバリューチェーンのポジティブな変革をもたらすことができると確信しています。その手始めとして、グローバル及び地域のステークホルダーに対し、味の素 G のサステナビリティに関する取り組みをより積極的に情報発信していく必要があります。例えば、主要なグローバルパートナーシップや、アジア太平洋経済協力会議 (APEC) などの主要な経済フォーラムの場で発信していくことを私は期待しています。

ここまででお伝えしたような個人、コミュニティ、国、多国間などあ

らゆるレベルを巻き込む取り組みは、農業とフードシステムという限られた分野で付加価値を生み出すだけにとどまりません。地域社会や個人のウェルビーイング、健康、尊厳の確保にも貢献します。今日、私たちは、食料生産と栄養の持続可能なバリューチェーンの構築・維持によって、異なる生活背景をもつ人々同士のウェルビーイングをより良くしていく責任を求められています。その実現のためには、以下のようなグループを巻き込んで、それら地域の食習慣・知識をフル活用していかなければなりません。

- 異なる能力とリソースを持つグループ
- 環境状況やリスクの異なる地域に住むグループ
- 様々な資源レベルの市場に位置するグループ
- 様々な個人の能力と課題を持つグループ

私は、「栄養が食と健康とウェルビーイングの架け橋である」と考えます。味の素 G がこのことを前提とし、地域の価値観や伝統に根ざした循環型ネットワークを共創することで、地域社会との関わりや支援を続けていくことを期待しています。そして、その取り組みが地域の人々の参加を促すことにつながり、地域の人々はそれぞれの嗜好・尊厳を尊重しながら、優れ

た食習慣や食料生産プロセスについて学ぶことができると信じています。この一連の作用は、コミュニティと農業の実りある共存を実現するためのカギでもあります。

このような共存は、経済的に健全で再生可能な環境を生み出し、味の素 G はその環境の下、農業を基盤としたバリューチェーンのさらなる発展を促進することができます。さらに、地域社会を巻き込むオープンな取り組みを継続し、その土地の人々から学びを得ることができれば、味の素 G はさらなる成長機会を切り開くことができ、世界のフードセクターの食習慣や食料生産プロセスは最適化されると確信しています。

* グルタミン酸ナトリウム (MSG) などのアミノ酸製造における主要原料。



世界人口動態と味の素グループ

世界の人口分布は、これから30年間で大きく変わる。2050年の世界人口はおよそ100億人。最も人口が増えるのは、アフリカと南アジア。特にアフリカは人類史上最長最大の人口ボーナスを享受する。4人に1人がアフリカに住む。ナイジェリアの人口(第4位)は第3位のアメリカ(4億人)とほぼ同じになる。コンゴ民主共和国(第9位)、南スーダン(第10位)もトップテンに入る。世界一の人口大国はインド(16~17億人)になる。パキスタン(第6位)とバングラデシュ(第8位)も大きく増加する。

忘れてはならないのは、アフリカと南アジアは、こどもたちの栄養問題が突出して深刻な地域であるということである。これらの地域では、少なくとも3人に1人のこどもたちが栄養阻害の状態にあり、生涯に亘って、幼少期の負の遺産を背負って生きていく。これらの地域の人口ボーナスが真にボーナスとなるためには、人々が、健康で、かつ自らの人生を主体的に生き抜くための学びを得て、生きていくことが大前提となる。しかし、現状のままでは、不健康で自らを守ることの出来ないたくさんの人々がこの地域に生まれ育つことになる。ちなみに、この間、200近い国・地域の中で最も人口が減るのは日本である。

味の素Gが、人々の光となり、
あるいは、光の一助となろうとする
会社であるならば、味の素Gは、
これから茨の道を
歩まなければならない

グローバル企業となった味の素グループ(以下、味の素G)が進むべき道は、当然のことながら、これらの世界情勢の変化を踏まえて考えていくことになる。これらの地域とのさらなる関わりなくして、味の素が、これからも食品・栄養の分野で世界に貢献する企業で在り続けることはおそらく難しいだろう。

絶対的価値の実現を目指す 味の素グループ

2020年、味の素Gは大転換を行った。業界で世界トップテンを目指すというスローガンに代えて、あるいは、それより上位の目標として、世界10億人の健康寿命を延伸することに貢献するという決意を内外に表明した。10億人という数字が味の素Gの現在の実力とポテン

Co-well-being（共に良く生きること）に向けての挑戦

シャルからして大きすぎるか少なすぎるか（注：私は少なすぎると思う）は、別として、この大転換によって、味の素 G は、世界のフロントラインを走る一流企業になった。

ビジネスである以上、存続と拡大を目指すことは当然である。しかし、他者を追い抜き凌駕するという「相対的価値」から、人々が共感し、人々と広く共有できる「絶対的価値」への大転換を図ったことによって、味の素 G は、世界中のステークホルダーから大きな賛同と支持を獲得し、かつ、よりよき人財を集めることができた。その価値の実現に向けて具体的なアクションをこれからも着実に積み重ねていくことによって、更に多くの支持を得て、ビジネスを伸長させていくことができるだろう。

その未来予想図は、味の素 G ビジネスのフロントラインで活躍する人々が一番よく実感しているはずだ。彼らが仕事で苦しいとき辛いとき、ワークライフバランスに悩むとき、会社の儲けのためだけに仕事をしているのか、世界の人々のために仕事をしているのか、足を踏ん張るための基盤が異なることによって、一人ひとりのがんばりも創意工夫も格段に違ってきているだろう。

Co-well-beingに挑戦する味の素グループ

貧困、環境破壊、武力紛争など幾

多の困難が輻輳する現代社会において、なぜ人は希望を失わずに生きていくことができるのか？

貧しい国々の子どもたちの澄み切った瞳や、屈託のない笑顔は、一体どこからやってくるのか？

40年近い国際協力人生を通じ、アフリカに住み、ヨーロッパに住み、アメリカに住み、アジアに住み、世界中の貧しい国々、豊かな国々を、120近い国々を旅して人々から学んだことがある。

「深い闇の中でこそ、微かな光が輝きを増す」

大虐殺の惨事から奇跡の復興を遂げようと足掻いているルワンダで貧しいコミュニティの寡婦が教えてくれた。そして、バングラデシュの農村でも、パレスチナの難民キャンプでも、グアテマラの山岳地帯でも、カンボジア流血の地でも、、、世界の各地で同様の学びがあった。子どもたちへの愛、家族の紐帯、友との連帯、コミュニティにおける絆、、、それらの光は、例外なく、人々との関係性から生まれ、人々への愛となり、未来への希望となり、人々の心を支えていた。

もし、味の素 G が、人々の光となり、あるいは、光の一助となろうとする会社であるならば、味の素 G は、これから茨の道を歩まなければならない。もしそうなら、個々の人々

の生理学的な意味での狭義の健康から、「美味しさ」や「元気」を通じて、人々をつなげ、人が他の人々や命とつながっている幸せを実感する社会の実現に向けて、挑んでいかなければならない。優良企業、人気企業としての地位に安住することは許されない。

古代ギリシア人は、「二つの命」を持っていた。ひとつは、個々の生命体としての Bios (ビオース)、もうひとつは、この星に命が生まれて以来、連綿とつながりつづいていく Zoe (ゾーエ)。世界最高の生命学者ポール・ナースは、「全ての命はつながっている。地球上で命の誕生はたった一度である」と述べ、世界最前線の研究に当たって Zoe の存在を強く意識した。Well-being (良く生きること) は、Co-Well-being (共に良く生きること) によってのみ実現する。

果たして、味の素 G に結集した優れた人々は、挑戦するのだろうか？ Co-well-being を視野に入れ、それと向き合い、経営陣も最前線も、決して失敗を恐れずに、新たなビジネスモデルに果敢に挑戦し、茨の道を歩む勇気があるだろうか？

少なくとも、私はそれを心の底から全力で応援したい。なぜならそれは、日本はもちろん世界中の多くの人々が強く願うことであり、かつ、私自身のアジェンダでもあるから。

「幸せの食卓を作る会社」

“味の素”と聞いて連想するのはそんなイメージでした。サステナビリティ諮問会議の委員に就任し、会議に参加するにつれ、そのイメージは大きく上書きされました。

世の中の課題に向き合い、経営陣、社外の有識者と本気で議論する。そして、議論に終わらせずに、具体的な実行までのプランを考えていく様に強い刺激をもらいました。

「食と栄養の課題解決を通じて、世界中の健康と幸せを作る会社」改めて、同じ問いをもらったとしたら、期待と共にこう答えます。

この期待をより詳細に述べるならば、3つのポイントに分かれます。

1つ目は、次世代共創型コミュニティの実現です。諮問会議に参加した時に、印象的だったことは議論の主語に「若者」がいなかったことです。諮問会議を構成しているメンバーに上の世代の方が多かったのも理由でもあると思います。

しかし、未来の味の素グループ（以下、味の素G）を作り支えるのは若者世代です。トップダウンだけで決めるのではなく、日本や世界中の若者の声、意見を取り入れて、味の素Gのブランドアクションを決めていく。そういったことを議論できる場をフォーラムやオンラインで作っていくような場を作っていたらいいのではないのでしょうか。



「食と栄養の課題解決を通じて、世界中の健康と幸せを作る会社」を作ってほしいと期待しています

少し話が変わりますが、諮問会議がきっかけとして生まれたアクションが一つあります。「AJINOMOTO Dialogue for the Future」(ADF)という取り組みを味の素社の人事部、グローバルコミュニケーション部と弊社の連携でスタートしました。味の素Gの若手社員、外部の若手経営者と共に、全国の食の現場に実際に足を運び、これから

の味の素Gのあり方を考える研修プロジェクトです。

味の素Gの創業に深く関わった池田菊苗博士（東京帝国大学教授）は、ドイツへの渡航を通じて日本人の食生活の貧しさへの課題意識を持ち、そこからうまみの発見に繋がりました。これを言い換えると、自分が普段いる場所から離れることで、自分の当たり前を客観

My Hopes and Expectations

視することができ、その原体験があったからこそ、多くの人を巻き込むことができたのではないのでしょうか。

ADFプログラムを通じて、味の素Gの若手社員の新たな原体験を生み出し、未来の味の素Gを作るプロジェクトになればと願っています。

2つ目は、味の素Gのサステナビリティに関する取り組みを世に広げることです。

僕自身、諮問会議に参加して、初めて知ったことばかりでした。サステナビリティという言葉が出てくる以前から、地球環境を意識して取り組んでいたこともその一つです。ただ、そういった大切な取り組みが世の中にまだまだ広がっていません。

会社の成長とはなんだろうか？この諮問会議に参加して、そう考えることが増えました。会社の成長や企業同士の競争が、地球環境に負荷をかけます。資本主義である以上、消費者に選んでもらうために企業努力し、時代にあった商品を作り続けていく必要があります。時代は変化していくので、それに合わせて会社も適応、成長していく必要があります。

そのためにも、未来の世界を考えた上で、味の素Gなりの企業成長を規定するのが大切だと思います。

味の素Gの成長が、世の中のため、地球のためになる。なぜなら、地球環境や人類にとってポジティブな企業活動であるから。そういうロジックが社内外に広く広がることができれば、より会社として、ブランドとして、世の中から選ばれるようになり、結果として地球環境や人類にポジティブな影響を与えていきます。

3つ目は、日本の食の真のグローバル化の推進です。前社長の西井さんからの受け売りですが、日本食は世界で健康というイメージはあるけれど、エビデンスが少ないという実態がある。その課題を解決するために、味の素G単独ではなく、様々な日本の食品会社のトップと共同し、国を巻き込み、エビデンスづくりをするという話を聞きました。

これは言いかえると、日本の食が世界に出ていく上での武器を作り、指標やルールをつくる大きなアクションだと思ったんですね。「日本食」や「食材」を世界に広げるのではなく、「日本食システム」を広げる取り組みです。

日本食が選ばれる理由が高まることは、長期的に見て、日本が旅行先として選ばれることに繋がります。訪日客が増えることは、日本食を本場で体験することが増えます。その数が増えれば増えるほど、世界中の旅行者が自国に帰った時

に、日常で日本食に触れる機会が増えていきます。日本食が広がることで、訪日客が増え、日本経済が潤う。さらに日本食文化が世界に広がる、そんなサイクルを作り出すことを期待したいです。

以上3つの点が、長期視点での味の素Gに対する期待になります。若手を交えた次世代型共創コミュニティを通じて新たなビジョンや事業の種を作る。味の素Gのサステナビリティにおける活動を世の中に届けることで、更に選ばれる会社になる。日本食のグローバル化を推進することで、日本経済の再興の一翼を担う存在になる。

上記の取り組みを通じ、「食と栄養の課題解決を通じて、世界中の健康と幸せを作る会社」を作ってほしいと期待していますし、是非そのビジョンの実現にご一緒できればと思っています。

味の素グループおよび味の素 G サステナビリティ諮問会議の詳細については、以下のウェブサイトをご覧ください。



www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/advisory_council.html

問い合わせ：



味の素株式会社
〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号



03-5250-8111



www.ajinomoto.co.jp/question/

本レポート記載記事の無断転載・複製を禁じます。

© 味の素グループ
サステナビリティ諮問会議 2022