

Eat Well, Live Well.



味の素グループ サステナビリティ 諮問会議のアプローチ

～透明かつ包括的に、未来を見据えて～

2021年4月、サステナビリティの観点から企業価値向上を追求するため、味の素グループはサステナビリティ諮問会議（以下、諮問会議）を設置し、社会価値の向上を中心とする長期戦略を策定する土台を整えました。諮問会議は、環境悪化を軽減し、世界の人々の健康、福祉、社会的公正を改善することで、次世代に向けたポジティブな社会変化を推進することを目的に、西井孝明前社長によって設置が提案されたものです。2022年4月に就任した藤江太郎社長も、諮問会議およびその目的へのコミットメントを表明し、諮問会議の円滑な継続に尽力することを宣言しています。

諮問会議の議長で立教大学経営学部教授のスコット・デイヴィス氏は、諮問会議の設置について、「味の素グループは、これまでにマテリアリティの特定プロセスを綿密に計画、遂行しており、すでにサステナビリティ分野をリードする存在でした。しかし、諮問会議の目標は、未来に向けてサステナビリティを再定義することであるため、全く新しい独自のプロセスを作り、進める必要がありました。それこそが私たちが取り組んでいることです」と述べています。社会・環境問題に対して高い透明性を有し、包括的かつ前向きで大局的なアプローチを採用するため、これまでに3回の諮問会議が開催されています。毎回次の会議に向けて何をすべきかが洗い出され、諮問会議のプロセスは常に進化しています。

多様なステークホルダーが互いの専門分野の壁を越えシナジーを生み出す

味の素グループの取締役会と直結する諮問会議の委員は、経営幹部のほか、様々な分野（健康・栄養、新興国、ミレニアル世代、ESG やインパクト投資、メディア）を専門とする9名の外部有識者で構成されています。このことについて、西井前社長は「諮問会議を取締役会の諮問機関にした背景には、やはり最終的にはサステナビリティを経営戦略にしていくという考え方があります。サステナビリティというテーマは多岐にわたるため、しっかりと議論をした中で、マテリアリティを定めていく必要があります。私はこれまでのマテリアリティの定め方について、欠けているところがあったと思っていました。一言で言うと、味の素グループらしさ、ということ。味の素グループらしさ、つまり自分たちが今できることだけではなく、味の素グループが持っているポテンシャルを引き出すという観点で、どういう貢献ができるのか、ということについては、まだ議論が十分でないと思っていました。当社グループが2030年から先も“食と健康の課題解決企業”として輝くために、様々な領域でグローバルなスケールで実績のある専門家と次世代のステークホルダーの代表にお集まりいただきました」と語っています。

味の素グループ内外の様々なステークホルダーが関与し参画するプロセスは、当社グループの本質である包括的かつ分野横断的な性格を反映しています。他にはないような先駆的で充実したメンバー構成について、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の中空麻奈氏は、「最初は、こんなにバラバラで成り立つのかと訝しんだほどでした。通常、アドバイザリー・カウンスルを立ち上げる場合、メンバーの人はある種の想定範囲内でESGであればこの人、といったような傾向があります。しかし、そういう傾向が全く無く、それによってシナジーが生みだされています」と述べています。

委員の専門性が多様であることから、諮問会議のプロセスは明確でオープンで、高い透明性を確実にしています。当初から、当社は諮問会議の委員に対し、会議の事前・事後のセッションを設けて会議での期待事項を伝え、継続的な参加を促し、検討のための材料を共有し、振り返りの時間を確保してきました。また、委員には、ビデオやバーチャルツアーなどのツールや資料を提供し、事業の目標や運営、各事業部門によって生み出される価値についてのインサイトなどの説明を行いました。株式会社MATCHA代表取締役社長の青木優氏は、「僕自身、他の経験ある参加者に比べてまだまだ知識不足かなと思っています。個別で、役員の方の西井さんや森島さんにアポイントを何度か取らせていただいたのですが、すごく快く受け入れていただいて、そういう向き合ってくれている感じがすごく伝わりました」と振り返っています。

また、多様な専門性で構成される諮問会議だからこそ、互いの意見を聞き、理解し、協力し、異なる意見も尊重するための、強固で安心できる場を提供しています。この点について、公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事、株式会社Cancerscan共同創業者である石川善樹氏は、「諮問会議は『そういう視点もあるのか』というのがたくさん出てくるための場だと思うんですね。だから、ちょっとそれは自分の考えと違うなと思っていたとしても、それに対してわざわざ異論を唱えなくていい。それはそれで尊重して、『ところで私は違う視点で考えているんですけど…』という意見を広げる場だと思います」と述べています。さらに、当社の社外取締役で取締役会議長の岩田喜美枝氏は、他の委員からの発言に関して「たとえば、若い人たちの価値観を吸い上げるとか、若者のニーズを把握したいと思うのなら、若者が参画するようなプロセスを作らないと駄目だという主旨の発言に感銘を受けました」と述べました。また、環境問題についての議論では、「地産地消ではないですけども、物を動かすこと自体が地球に負荷をかけているのだということを非常にクリアに理解できました」と、学びがあったことを強調しました。

そして、青木氏が「今、世の中の課題はすごく多様化していて、1社だけでは解決しにくくなっています。そこをあらゆるステークホルダーの人を議論の根っこのところから巻き込んで、取り組んでいくのはすごく有効なのだろうということを学んで、今、私も実践をしている段階です」と述べているように、建設的なアプローチを通じて、当社グループは死角を作らず、包括的に世界の課題に取り組むことができるのです。青木氏は、諮問会議の

プロセスを自社の企業経営に採用したと語ります。特に「株主に対して、オープンに向き合うことをすごく学び、会社の意思決定の際に多様な意見を入れていく取り組みを導入しています」と、諮問会議から得た学びを紹介しています。

将来を見据え、建設的な対話で価値を創造する

味の素グループでは、経営者だけが経営計画を策定するのではなく、広くインクルーシブなプロセスを採用しています。将来を見据えたアプローチにおいては、**戦略やありたい姿に関する議論に諮問会議のすべての委員が参加し、建設的な対話と貴重な意見交換ができる空気が醸成されるようになります。**諮問会議は、委員が共通の目標に向かいながら、新しいインサイトや異なる視点を得るための方法を提供しています。中空氏は、「金融市場にしていると、やっぱりなんだかんだ言っても儲からないとね、ってみんな思っているのですよ。そうではなく、やっぱりマテリアリティとか、何か到達するべきものがあるって、その**社会問題を解決する果てに収益がついてきたらいいという発想の人たちが結構いるのだ**ということも、1個1個もう本当に目からウロコでした」と語っています。

元国際協力機構（JICA）上級審議役（国際保健、人間の安全保障）の戸田隆夫氏は、「何かお行儀のいい報告書を作って、『はい、終わり』とそれにハンコを押してくださいという諮問会議ではないというのが、非常にユニークだと思っています。**素晴らしいのは下書きがない**ということです。私も政府やいろんな組織の諮問会議に参加してきましたけれども、こういう風に持っていきたいのでよろしくとか、こういうドラフトを書いたのでご意見くださいとか、下書きが用意されているのですよね。それが当社の諮問会議にはないのです。悪く言えば言いたい放題、良く言えば**非常に自由にダイナミックにこの1年数か月、議論をさせていただきました**」と、諮問会議のプロセスの利点を述べています。

様々な情報や専門知識を織り込み統合することで、諮問会議は最終的にサステナブルで前向きで、社会志向が高い、シームレスに統合された未来の戦略を形作っているのです。当社の社外取締役である中山譲治氏も、解決策を生み出し、前進するための魅力的なダイナミズムの重要性を強調し、「**どういう志だとか構えで、サステナビリティを進めるか**ということで、諮問会議の議論が大事になってきています。社会をどう考えるとか、どうアプローチしていくのか、社会参画というのも含めて今後、**当社の執行側が十分練度を上げていく、その発端になりうる地盤が諮問会議の議論だと僕は思っています**」と語っています。

さらに、当社グループは、諮問会議に学びながら長期目標を策定しようとしています。グローバルな組織で散見されるような短期的な視野に立つことなく、2030年、2050年のシナリオを描き、将来を見据えた積極的な姿勢で臨んでいます。近未来をはるかに超えた将来を見通すことに関して、岩田氏は、「かなり不確定要素が多い2050年の世界を一旦考えるということを経て、今、何が足りないかを理解するのに非常に役立ちました」と述べています。また、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・シニアマネージャーの季村奈緒子氏は、「**諮問会議の描くビジョンは従業員やステークホルダーを鼓舞し、活気づけるようなものであり、そのビジョンを共有することで会社は迅速に動き、行動することができるのです**」と述べ、ビジョンを共有することの重要性を強調しています。

この言葉に共鳴するように、当社グループ内の様々な階層や部門との深い関わりや交流について、タイ国マヒドン大学教授のクライシッド・トンティシリン氏も、「諮問会議が始まってから当社は既存のASV（Ajinomoto Group Shared Value）のプロセスや計画に基づいて、上層部や様々なレベルの従業員とのエンゲージメントを増やしました。これは、**会社の持続可能性を追求するための強力で継続的なコミットメントを示しています。最終的には、ビジネスと社会のために、さらなる価値創造を行う必要がある**と思います」と語っています。

次のステップは？

諮問会議は、今後も味の素グループのあらゆるレベルおよび事業において、当社グループの幅広い歴史、ありたい姿とブレないように、戦略的かつ柔軟なサステナビリティプランを策定し、実行するための強固な基盤を作り上げていきます。諮問会議が基本としている透明性の高いプロセスと包括的な構造は、環境や社会にも配慮した前向きな変革を推進、実現するための起爆剤となります。そしてこの構造こそが、ビジネスだけでなく、広くは社会全体を前へと押し進めていくものとなるのです。藤江社長は、「**本来の味の素グループの価値は、すべてのステークホルダーの“幸せの素”を創造することにあります。**そこには、現在のステークホルダーだけでなく次世代のステークホルダーも含まれます」と語り、リーダーシップを発揮していくことを宣言しています。

諮問会議はこの後、2022年10月27日に開催される第4回諮問会議の最終会議で、持続的な価値創造ストーリー実現に向けた期待、マテリアリティを明確にし、当社取締役会に最終報告書を提出する予定です。