

グローバルレビュー

味の素グループは、確かなグローバルカンパニーとして、世界各地で異なるサステナビリティについての要請に応え続けていくために、米州、欧州、アジアの有識者から『味の素グループ サステナビリティデータブック2018』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

正しいつながりを創造する

味の素グループはサステナビリティの点と点を見事に結び付けています。企業のサステナビリティはとて複雑な分野であり、内部の側面と外部の側面を幅広く深く理解することが求められます。味の素グループは、製品の生産にとどまらず、製品や製造過程、味の素グループが生み出すつながりを通じて生活の変化、健康や栄養の改善、生活の質の向上を実現しています。人々、食、栄養、健康、ライフスタイルと持続可能な地球とのつながりは、私たちの生活の向上に無限の可能性をもたらします。報告書では、これらの機会をどれほど積極的に実現できるか、様々な面でより良い生活をどのようにもたらすことができるかについて、良く示されています。これは味の素グループが掲げるサステナビリティが充実しているポイントであり、企業情報開示の一貫した図式となっています。持続可能な成長を達成しつつ社会課題を解決することを目的として行っているアウトサイド・インのアプローチ - 「健康なところからだ」「食資源」「地球持続性」 - はビジネスをスマートに、資源効率を良く、人々を中心に考えながら進めるといって確固たる基礎に支えられています。味の素グループは、包括的な共通価値の提示という目標の達成に必要な事業行為を定義し、それらを実践することで非財務目標の実現に取り組んでいます。

焦点のスケールと幅

タイトルに目を通すだけでなく、内容まで読み込んでみると、味の素グループは新製品の開発という主軸のビジネスだけでなく、幅広いスケールで様々な取り組みを行っていることがわかります。例えば、若者に家庭料理と栄養について学んでもらおうと開催したベトナムのクッキングスタジオ、人工知能(AI)を利用した自動のメニュー提案プログラム、ストレスや疲労に効果のあるアミノ酸を使用した機能性食品の開発、特別なニーズに合わせたメディカルフード、再生医療のための細胞培養培地や血中アミノ酸濃度に基づく予防スクリーニングへの投資などがあげられます。これらに加えて味の素グループでは、コミュニティ投資の充実したグローバルプログラムや栄養についての教育、より健康的なライフスタイルや科学の進歩などを支援するイニシアチブへのエンゲージメントを行っています。さらには、食品と農業サプライチェーン、生物多様性の保全、効率的な穀物生育の促進、食料廃棄の削減、持続可能な食資源などに尽力していることは、企業が社会に利益をもたらしながらも自然環境との相互作用をスマートに、最大限に引き出している例となっています。これらの取り組みは、国連の持続可能な開発目標(SDGs)に定義されている地球規模の発展 - 飢餓をゼロに(2)と健康と福祉(3)その他いくつかのアジェンダを達成するために欠かせないものです。

期待を超える透明性

サステナビリティに関するパフォーマンスを公開する上で、味の素グループには事業の詳細まで透明性があり、異なるステークホルダーの情報ニーズにきめこまやかな注意を払いながらも、論理的な流れに沿って、非常に明瞭な情報を提示しています。それぞれの章は、味の素グループのアプローチ、関連

エレイン・コーヘン氏
(Elaine Cohen)

Beyond Business Ltd.
創始者・CEO
www.b-yond.biz



する企業方針、地球規模の課題と影響を持つことができる分野への言及から始まり、それぞれの分野での取り組みの紹介や、関連がある様々なデータやグラフを利用して詳しく説明されます。例えば、ベースラインに対する国ごとの資源消費データを5年にわたり、実質、名目共に測定しています。また、温室効果ガスのスコープ3排出量についてもいくつかのカテゴリーで記載しており、これは企業が通常公開する範囲をはるかに超えています。人事に関するデータについても同様に、新入社員の3年以内離職率や有給休暇取得率といった興味深い指標を用いて詳細に述べています。多くの人にとって、実際に吸収できる以上の情報が載っていることは間違いないですし、すべてのステークホルダーが、ここまでの詳細に関心を持っているわけではありませんが、この情報開示の潜在的価値は、味の素グループは社会や地球に影響を与える重要な要素、逆に言えばビジネスの持続的な成長に影響を与えるような問題を掌握しているのだという自信を持てるようになるというところにあります。これほどの強固にデータのコントロールができて企業に出会うことはとても稀です。管理ツールとしても、コバリューを創造する能力があるのだと証明できるようになるという意味においても、非常に有意義なものです。

測定可能な共通価値に向けて

ここまで、味の素グループは正しい取り組みを行っているという見解を述べてきました。適切なイニシアチブを進め、透明性を持って包括的に、理解しやすい方法で実績を開示しています。情報開示についての改善余地は(もう少し、簡潔にまとめてもいいのではないかと)置いておいて - 144ページは少し、長すぎます!)主に、実際に現場では何が起きているのかという点にもう少し焦点を当てるといって良いでしょう。味の素グループによる、健康や生活習慣を変えるための素晴らしいイニシアチブを読むなかで、実際にどのような影響をもたらしたのだろうかと思うことがありました。グループの取り組みを述べるだけでなく、これらの活動が持つ影響あるいは結果もまた開示する良い機会になると思います。より多くの製品を売り上げたので人々の生活に変化を与えました、というだけでは十分ではありません。意図した通りの効果の人々が享受できていると、何をj持って知ることができるのでしょうか。教育プログラムを実施して8,000人の子供たちが参加しましたと言うのは十分ではありません。子供たちがしっかりと聞いていたと、どのように知ることができるでしょう。これからの子供たちの行動が変わるとどうしてわかるでしょう。味の素グループには、ぜひとも主要な活動については社会的な結果を、なんらかの形で測定できる指標を設けることで、より良いストーリーを描いて欲しいと思います。そうすれば、情報開示はより強固なものとなり、味の素グループは共通価値を生み出すだけでなく、真に測定可能な共通価値を生み出す能力があるのだという私たちの信頼をより深めることができます。

欧州からの視点

イントロダクション

味の素グループのサステナビリティ・パフォーマンスの管理とコミュニケーションは、ここ数年で大きく改善し、同社がサステナビリティを重要視していることが分かります。

味の素グループはその製品と生産プロセスの性質から、持続可能なビジネスの手法に大きく貢献することができ、栄養、健康、資源などの厳しくなるグローバルな問題に対応することができる有利な立場にあります。

味の素グループと世界全体の状況

「サステナビリティデータブック2018」および「統合報告書2018」は、味の素グループが世界全体の状況にどう関わっているか、その概要を非常に上手く示しています。同社のビジネスに影響を与える可能性が最も高い世界的なメガトレンドについて、またビジネス活動と国連の持続可能な開発目標(SDGs)との関連性を明確に示しています。同社の活動と関連するSDGsをテーマごとに紐づけ、一貫性と創造性をもって表現したのは、ビジネスと世界全体の状況を関連づける非常に素晴らしい手法です。

サステナブルなストーリーを書く

最高のサステナビリティレポートは、企業の活動、依存関係、脆弱性および影響の全貌を完全に表したものです。この点において味の素グループは改善の余地があり、急速に変化する世界状況で、同社が依存している原材料がいかにしてリスクとチャンスの原因になるかを明確に追求することで改善できるでしょう。さらに、強力なストーリーのあるレポートは、ターゲット読者を非常に効果的に引き込むことができます。そのようなストーリーは、企業活動、社会的および環境的影響、サステナビリティへの野心とビジョン、経営上の優先課題(重要課題)を論理的なストーリー展開で関連づけます。また、これらの重要課題をどのように特定したか、その方法を公開し、それぞれの重要課題に対する明確な目標と実績を報告します。

味の素グループは、このようなストーリーを示すための手法をさらに進化させることができます。特に、重要な持続可能性の優先課題に基づいて報告書を構成することでそれが可能になります。ステークホルダーにとっては、単にビジネス部門別または社内組織別に構成されたレポートよりも、企業の優先課題が目的と目標にどう関連し、どのように継続的な業績向上につながるかを示すことが、より意味のあるレポートになります。

もう一つ味の素グループが考慮すべき点としては、いかにベストプラクティスを用いてサステナビリティ管理と報告を明確に行うかということです。同社は、SASB、GRI、ISO 26000社会的責任ガイダンスなどの主要なガイドラインを積極的に参考にして報告書を作成しています。しかし、これらがどのように使用されているか、すなわち情報とガイダンスの一般的な情報源としてなのか、もしくは味の素グループが従う具体的なプロセスとしてなのか、それが明確ではありません。

持続可能な資源に焦点をあてる

持続可能な発展に取り組んでいる企業が現在抱えている大きな課題は、資源への影響を縮小しつつ、ビジネス成長を維持するためにせめぎ合う複数の優先事項のバランスをとることです。同社は、評価の高い認定基準に従って主要原材料の責任ある調達を確実に行うために、この点においてしっかりとした取り組みを行ってきました。しかし、一部の資源については、依存性の軽減を検討する余地はまだ存在します。資源の使用効率を高め

ジョス・タントラム氏
(Joss Tantram)

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)



ることが重要な要素です。しかし、使う資源の検討に焦点をあて、異なるサステナビリティの特性を持つ代替案を発見して、全体的な資源の使用を削減するために仕組みを再設計する方法を検討すべきです。

サステナビリティのリスクへの取り組み方を考案

リスクにもチャンスにもなり得るサステナビリティを理解することは、最良のビジネスの実践における発展途上のテーマであり、この点において味の素グループは活動を進化させることが可能です。

サステナビリティの問題がリスクの原因であると、二つの側面から言うことができます。これまで企業は、サステナビリティのリスクとは、自社の活動が社会や環境に影響を与えるリスクだと考えてきました。それに加えて、社会や環境の動向の変化が、同社のリスクの原因となっています。

この主な例としては、海面上昇や、頻度や深刻さが増した自然災害、発生の可能性が高まり、より激しさを増した洪水など、気候変動が味の素グループの生産インフラに及ぼす恐れのある物理的リスクに関わるものです。この点でのベストプラクティスとは、突発的リスク(気候変動によって起こる個別の災害)と慢性的なリスク(長期的な自然環境の物理的変化の一つの側面として起こるもの)に分けて考えることです。現在、味の素グループでは、災害リスクへの取り組みが非常に充実しており、「気候変動予測情報の収集と潜在的な影響の監視」に取り組んでいます。将来的には、具体的に物理的リスクの可能性をより明確に把握し、脆弱性や危険性が高い活動や施設に対して適合計画やリスク緩和計画を優先的に行うことができます。

結論

味の素グループは、グローバルリーダーとしての役割を重視、強調し、持続可能で公平な未来の達成に貢献する大きな責任と機会があるという理解を示しています。

このリーダーとしての地位は、ASV(Ajinomoto Group Shared Value)の継続的な進化と、SDGsを「統合報告書」の中で示していることで強化されています。

味の素グループの資源依存性と脆弱性をより明確により一貫性をもって分析し、より戦略的なイノベーションに取り組む、持続可能性リスク管理の概念をさらに広げて検討し、取り組みと実績の報告にさらに説得力があり効果的なサステナビリティのストーリーを用いることで、味の素グループはこれらの強力な基盤と実績を引き続き構築していくことができます。

私は、味の素グループのサステナビリティ・ストーリーの次のステップに興味を持ち、そして期待しています。

この第三者意見について

この意見は、味の素グループの「サステナビリティデータブック2018」と「統合報告書2018」に対して外部の視点を提供するものです。テラフィニティ社のジョス・タントラムが味の素(株)より依頼され、第三者意見をまとめました。これはいかなる保証または証明を意図した声明ではなく、報告書のレビューおよび評価を基にした意見になります。

米州からの視点

価値創造モデル&事業戦略

味の素グループの2018年のレポート類に対して私の見解をお伝えする機会を頂き、嬉しく光栄に思います。味の素グループのレポートをレビューするのは今回が初めてですが、サステナビリティに関する徹底した努力と統合戦略に対する大胆な取り組みに感銘を受けました。ASV戦略はコアコンピテンシーである食品・アミノ酸技術に基づいて構築されており、よくまとまっています。社会価値と経済価値の統合目標は一所に表示されており、両者を合わせた結果としてコーポレートブランド価値の創造に結びつくよう構成されています。社会価値目標の中のいくつかの指標は、価値創造の観点において他の指標より秀でており、今後どのように発展するのが楽しみにしています。

情報伝達手段

味の素グループの戦略を明確に理解するためには、「統合報告書」「サステナビリティデータブック」「ASV STORIES」のすべてを読まなければなりません。「統合報告書」は統合戦略、「サステナビリティデータブック」は重要課題に関する詳細、「ASV STORIES」は努力が実った事例が記載されています。「サステナビリティデータブック」と同様に、「統合報告書2018」でも情報体系全体像(75ページ)を最初に持ってくれば、読み手が報告書間の関係性を理解しやすくなるでしょう。「統合報告書」だけを読んだ方は、サステナビリティに関する考察の多くを見落とすことになるでしょうし、味の素グループの努力の深さを完全に理解することはできないかもしれません。文中に貼られた報告書内外へのリンクが道案内として機能しており、個々の政策の詳細など追加情報を別の資料から入手するのに役立ってはいますが、現行の報告書体系では数値や指標を得るために資料間で相互参照しなければならず、読み手が大きな負担を強いられます。体系を整備してこの点を改善すると良いでしょう。

何にも増して重要なのは、味の素グループの報告書には、社会、経済、ガバナンスに関する2020年度目標、KPI、進捗を一所にまとめたダッシュボード(訳注:企業業績などのデータをまとめて表示する管理画面のこと)がないことです。「統合報告書2018」の52-53ページにある表「重視するESG30項目」はこれに近いですが、より詳細な説明が必要です。これらESG30項目は、SDGs、CGF、GRI、SASB、その他外部評価機関のフレームワークに沿っていますが、味の素グループのマテリアリティマッピングには完全に合致していないため、読み手はわかり難いと感じるでしょう。報告書にはSASB、GRI、パリ協定を参考にすると記載されていますが、これらの基準との整合性をもっと高めていくと良いでしょう。また、GRI、SASB、SDGs指標を利用すると読み手が必要な情報を見つけやすくなるでしょう。ASVにSDGsを関連づけたことは最初の一步としては良いですが、次の段階として、特定のSDGs指標とより明確な関連付けを行い、すべての社会価値目標に2030年度目標を設定すると良いでしょう。

「統合報告書2017」では、2017-2019中期経営計画に関する明確な戦略が提示されていますが、「統合報告書2018」では提示されていません。全体的に見て、2017年の方が2018年より読みやすいように思います。今後の報告書では、「サステナビリティデータブック2018」の97ページに埋もれてしまっている、会社概要のインフォグラフィックのようなものが最初の方にあると良いでしょう。また、「統合報告書2018」の最初に、事業別の売上・利益・市場シェア、そして可能であれば環境指標があれば、読み手が事業概要を理解しやすかったです。「事業セグメント別概況と成長戦略」の項では、日本食品、海外食品、(冷凍食品)、ライフサポート、ヘルスケアといったセグメント別の統計データが掲載されていますが、調味料、嗜好飲料、冷

セリーヌ・ルーベン・サラマ氏
(Celine Ruben-Salama)



コロニア大学 (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 (気候変動問題・サステナビリティレポート・戦略的IT実装を専門とする長期的事業戦略家)
FOR THE LONG-TERM, LLC
www.forthelongterm.com

凍食品、加工食品、おいしさソリューション、ライフサポート、ヘルスケア、その他といった製品カテゴリ別の世界全体の概要があると良かったと思います。ここに製品カテゴリごとの重要原材料に関する考察を加えれば、事業の成長と将来的な環境影響との関係が理解しやすくなるでしょう。

製品ポートフォリオに関してもう一点、現行製品のうち栄養価が高く健康的と考えられているものが何割あるのかが、「統合報告書2018」では明確にされていないように感じました。栄養バランスの改善という最重要のASVがあるのですから、「栄養ポリシー」や「栄養戦略ガイドライン」で設定された基準を満たしている製品がポートフォリオ内にどの程度あるのか、最も健康的なカテゴリの製品を増やすためにどのような目標を設定しているのか、統合報告書に明記すべきでしょう。自社独自の環境マークは、この問題を解決するために活用できるでしょう。今後の報告書では、「味なエコ」「ほっとするエコ」マーク付き製品の全製品中の割合や対売上比率があると良いと思います。次の段階として、環境マーク付製品への移行目標を示すのも良いでしょう。

品質とコーポレート・ガバナンスへのコミットメント

品質が味の素グループの活動の中核であることは明らかであり、ISO9001とHACCPやGMPなどの製造管理基準を取り入れたグループ独自の品質保証システムASQUAは、自社業務のみならずサプライチェーン全体に適用されています。ISO9001、14001、18600、26000シリーズが使用されていることから、継続的に改善に取り組んでいることや国際基準の順守に熱心である様子が窺えます。ただし、これらの認証を取得している製品や施設の数が一所にまとめて表示されていれば良かったと思います。

味の素グループには強固なコーポレート・ガバナンスの仕組みがあります。取締役会の効率性に対する評価基準は透明性が高く、役員報酬制度に中期業績連動型株式報酬を取り入れたことも素晴らしいと思います。2018年の「統合報告書」と「サステナビリティデータブック」の両方にリスク管理の仕組みがしっかりと記載されており、品質を重視する企業文化の証になっています。国際的な枠組みや取り組みに足並みを揃えようとする努力に沿うべく、今後の報告書では気候関連財務開示タスクフォースも取り入れると良いと思います。「味の素グループポリシー」は包括的ですがすべての関連分野を取り入れており、良いと思います。

達成像、目標、指標

「味の素グループの統合目標」で社会価値と経済価値を並べて表示していることは非常に良いですが、いくつかの基準とその表示方法に関しては改善の余地があると思います。

「コーポレートブランド価値」が米ドルで測定され、それ以外の財務指標が日本円で表示されている点は、不可解に感じました。これによっていたずらに信用が損なわれる可能性があります。修正や説明を加えることで簡単に解決できるでしょう。また、統合報告書の「味の素グループの統合目標」の項に記載されている社会価値目標の基準年が2015年度であることは、「サステナビリティデータブック」を読むまでわかりませんでした。統合報告書内の経済価値目標には2017年度の数値を含む過去5年の業績データが掲

載されているのに、なぜ非財務目標には2017年度の数値が記載されていないのか、当初疑問に思いました。また、財務目標は過去5年の業績データグラフとは別枠で表示されており、明確な基準年が記されていません。このような見せ方をすると、目標に対する進捗が少しわかり難くなるように思います。

「味の素グループ製品による肉・野菜の摂取量」指標は顧客内シェアの概念に似ていますが、どの程度になれば「うま味を通じてたんぱく質・野菜をおいしく摂取し、栄養バランス改善」という社会価値目標を達成できるのか、理解できませんでした。また、米国人としての視点で見ると、肉の消費を促進することはカーボンニュートラルを目指す試みと相容れないのではないかと、健康的な食事を計測する基準として適切なのかと疑問に思う人もいます。米国では、野菜中心の食事をとることと肉の消費を削減することが健康的で地球への負荷削減になると考えられており、積極的に推進されています。

味の素グループは従業員を中核的な強みと捉えており、働きがいを実感する従業員の割合を80%にすることを2020年のASV目標に掲げ、いくつかの興味深いプログラムを実践しています。しかし、6つの社会価値指標のひとつにするのであれば、従業員にとっての「働きがい」とは何なのか、この指標の進捗を測定する「エンゲージメントサーベイ」はどのように行われているのか、より詳細な情報があった方が良くと思います。多くのプログラムは既に開発され、従業員の参画が始まっているようですが、ダイバーシティ、LGBT支援、シニア人材再雇用、障がい者雇用の拡大などいくつかのプログラムに関しては達成像や目標が示されていないように思います。また、女性の活躍や現地経営役員比率など、記載されている労務関連の統計のほとんどが管理者レベル中心になっているように見受けられます。非管理者レベルの工場労働者がASV戦略にどう適用するのかについて調べてみると、面白いのではないのでしょうか。全体的に見て、従業員の視点が報告書内に色濃く出でならず、トップダウンの経営スタイルが窺える内容になっていると思います。

「地球持続性」

味の素グループが事業を通じて解決すべき「21世紀の人類社会の課題」の中で、「地球持続性」は他の課題をはるかに凌ぐ成果を出しています。しかしながら、「統合報告書2018」8-9ページの「目標とする経営指標」では「地球環境への負荷を低減」に関する社会価値業績指標の詳細が記載されておらず、「p.26参照」とだけ記されています。このような記載方法だと、この分野は独立したもので、事業にうまく統合されていないという印象を与えてしまいます。しかし実際には革新的な解決策を実装しており、環境(CO₂排出)においても事業利益(発酵技術の改良やその他多くのプログラムからの利益)においても大きな成果を出しています。残念ながら、「統合報告書2018」は、環境分野における味の素グループの広範囲にわたる素晴らしい試みの底深さと幅広さを伝えきれていないと思います。それを理解するには、「サステナビリティデータブック2018」を読まざるを得ないという状況になっています。

環境目標はしっかりと構築されており、2020-2025年を超えて2030年や2050年まで長期にわたり設定されています。環境業績も高く、地球環境への負荷を低減するという誓約を守っていると思います。恐らく最も目覚ましい成果は、廃棄物のゼロエミッション目標99%以上を2016年以降維持していることでしょう。また、「バイオサイクル」プログラムにより、サーキュラーエコノミーの精神を取り入れ、持続可能な農業を支援し、「AJIFOL®」「ROOTMATE®」「アミハート®」などの製品を生み出していますが、これらの製品がどの程度売上や廃棄物の回避コストなどの事業利益に貢献しており、サプライヤーとの関係強化に役立っているのかが不明瞭です。

水に関しては、2005年度対比で生産量原単位の水使用量を80%も削減しています。水使用量や排水量の詳細な数値も表示されており、発酵関

連、食品関連、医薬・化成品・包材関連など事業カテゴリとの関係性も明示されているため、水の影響について読み手が簡単に把握できます。水使用量と排水量は時系列で比較されており、特に間接冷却水放流でかなりの効率化を実現していることがわかります。水使用量が削減していることを伝えるのも大事ですが、特に発酵事業は意欲的な成長計画が立てられているうえ、水使用量が最も多い分野であると推測されるため、今後は水利用に関するより詳細なデータの提示を検討すると良いでしょう。また、水は地域に根付いた問題なので、国ごとに水使用量と水不足との関係性を示すのも良いでしょう。

「サステナビリティデータブック2018」の炭素排出の項で、「製品ライフサイクル全体でカーボンニュートラルにします」という目標がありますが、2030年目標は2005年比で再生可能エネルギー利用率50%、温室効果ガス排出量50%減と設定されているにも関わらず「カーボンニュートラル」の用語を掲げると、誤解を招きかねないでしょう。それはともかく、排出量削減によりデカップリングの兆しが見えていることや、パリ協定に則って科学的根拠に基づく目標(SBT)を設定しているのは素晴らしいことです。冷凍食品がグループ事業のかなりの割合を占めていることを鑑みると、2020年までにフロン式フリーザーの撤廃、2025年度までに自然冷媒が低GWP150以下の冷媒への切り替えを宣言しているのは素晴らしいことです。この分野では、自社事業の範囲を超え、Consumer Goods Forum(CGF)と連携してより深く関与していることも評価できます。また、炭素削減プログラムは垂直統合されており、鉄道から船へのモーダルシフトなど物流関連の取り組みも進めています。これにより、物流分野のエネルギー使用量は2013年以来堅調に減少しています。これらの領域に関して膨大な量のデータが掲載されていることから、炭素会計の正確性に対して真剣に取り組んでいること、炭素排出と水使用におけるライフサイクル全体の影響をしっかりと理解している様子が見てとれます。ライフサイクルアセスメントや事業ライフサイクル全体のマテリアルバランス分析も行っており、炭素排出源の50%を原料が占めていることが判明しています。

「低資源利用発酵技術」にかなりの労力を投じていることは素晴らしいのですが、「サステナビリティデータブック2018」の58ページにある「発酵技術導入数」には、グローバルオペレーションにおける甚大な努力が反映されていないように見えますし、創出される経済効果60億円という数値がどのように算出されたのか不明瞭です。65ページにある原料・エネルギー削減技術の工場導入率は、2019年度までに93%の目標が設定されており、こちらの方がより強い印象を与えるでしょうし、納得できるデータであるように思います。他にも面白い取り組みとして、非可食バイオマスによる発酵技術の研究を行っており、自然資本評価の結果、社会的コストと自然資本への影響との両者において現行製法より非可食バイオマス利用の方が優れていることが判明しています。こうした研究をさらに進め、事業に統合することを期待しています。

容器包装の環境負荷を削減する試みのひとつとして、「環境アセスメントチェックリスト」と「容器包装エコインデックス評価表」を使用しています。他にも、本来の機能を損なわず、鮮度保持機能を維持しながら、プラスチック削減、リサイクルが容易な包材利用、輸送効率改善による物流適正化などの取り組みを行っています。プラスチックの使用禁止に向けた国際的な流れや日本の再商品化委託料の負荷(PETボトルの委託単価は前年比460%増とされています)に鑑みると、今後は使い捨てプラスチック製品やPETの使用削減プログラムにもっと力を入れ、報告書でも詳しく記載すると良いと思います。ISO18600シリーズの容器包装に関する実装数値や、容器包装由来の二酸化炭素排出・水使用・フードロス削減に関する定量データも掲載すると良いでしょう。

「食資源」と「地球持続性」は、「統合報告書2018」では別々に記載されていますが、「サステナビリティデータブック2018」ではまとめて記載されています。分類は両報告書で一貫性を持たせた方が良いでしょう。

「健康なこころとからだ」

健康と福祉に関する世界的な課題として、人口増加、高齢者人口増加、過剰栄養、不足栄養が挙げられており、現行、2030年、2050年の数値が記されています。「健康なこころとからだ」の項では、からだの健康(過剰・不足栄養や塩分過剰摂取など)と、こころの健康(一人で食べる、家族がバラバラに食べる、健康な食事を作る時間がない、現代の生活スタイルでは定期的にバランスのとれた食事をとる時間がないなど)の両課題に挑むと記されています。

からだの問題に関しては、乳幼児期・幼年期・少年期、若年女性、高齢期と、すべてのライフステージにおける栄養課題の解決を目指しています。これを実現するため、アミノサイエンスを活用した健康支援という非常に興味深い事業を活用しており、広範なプログラムと製品を導入しています。社会価値目標の指標のひとつ「人々の快適な生活の実現」も、アミノ酸製品の消費を前提としていますが、「統合報告書2018」内の「ASVを通じた価値創造ストーリー」ではこの指標について詳しく説明されていないように思います。この指標によってどのように「人々の快適な生活」を実現するのか、知りたいと思います。

ビジネスの観点で見ると、意欲的な拡大成長戦略を達成する手段として現地の嗜好に合わせることを重視しており、米国ではアジア料理とメキシコ料理というふたつの成長分野において、減塩に力を入れた冷凍食品を提供しています。しかしながら、より広く世界的なブランド認知を得るためには、現地の視点にも焦点を当てた方が良いでしょう。「サステナビリティデータブック2018」(20ページ)のうま味の項でもWord Umami Forum等が言及されていますが、米国では多くの消費者がMSGは健康に良くないと考えており、これを払しょくするにはかなりの啓発努力が必要になると思われます。相当多くの米国人がこうした偏見を持っているため、「うま味を通じてたんぱく質や野菜を摂取し栄養バランスを改善」という社会価値目標やASV事例に対し、最初は疑問を抱く人もいるでしょう。

人々の健康に貢献しているという国際的な名声を得、アミノ酸技術を使用した食品・原料・製品を通して人々の健康的な生活に大きく寄与したいという野心があるのであれば、こうした世論に正面から取り組んで行かなければならないでしょう。製品ポートフォリオの栄養価に対する透明性を高めているのは良いことですし、栄養に関するグループポリシーも適切な方向への一歩といえるでしょう。今後の展開を楽しみにしています。

アジアからの視点

このレビューでは、味の素グループの「統合報告書2018」とそれに付随する「サステナビリティ データブック2018」に記載された、持続可能性に関する同グループの取り組みについての報告を、アジアの視点から評価します。

味の素グループは現代の消費者に対する責任を自覚

ステークホルダーはこの報告から、味の素グループが長い間表明してきた立場や価値観を詳細に知ることができます。ステークホルダーが支援する困難な目標に対して、同グループが持続可能性の点でどのように取り組んできたのか、その概要が示されています。

味の素グループは世界中で栄養と健康の問題を支援しており、ビジネス感覚を社会的責任とうまく結びつけて示すことができます。これは結果として、消費者の生活水準を上げることにつながります。ASV(Ajinomoto Group Shared Value)は同組織の持続可能性に対するコミットメントを的確にまとめ、表現しています。

味の素グループの成功は、そのサステナビリティ戦略とステークホルダー(顧客、従業員、ビジネスパートナー)との洞察ある関係性づくりに大きく支えられてきました。こうしたステークホルダーには当然ながら、同グループの業績を支えている地域社会も含まれます。味の素グループの成功は、ステークホルダーの健全性と不可分です。ステークホルダーが繁栄すれば、グループも繁栄するのです。

潜在的価値観に基づく野心的な目標

価値観や信念、組織文化は、事業の持続可能性の基礎を成すものです。これらのレポートは企業の説明責任についてのグローバルスタンダードを満たしており、対照となる詳しいデータと説明があります。組織を核となる価値観や健全な企業文化といかに合致させていくかということは、「サステナビリティデータブック2018」の最初のページから繰り返し登場するテーマです。

考え方も統合された「統合報告書」

この報告では、持続可能なものの見方をどのように日々の業務に組み込んだらよいかを明確に示しています。財務目標と非財務目標の統合は、財政的な検討事項に限らず、心身の健康や社会、地域コミュニティなども含めた幅広い資本に対する、味の素グループの説明責任と管理責任を示すよい例です。

持続可能性に関する取り組みの優れた実績と開示

印刷物として出されるレポートと味の素グループのウェブサイトという主に2つの開示ルートを通じて、持続可能性に関する取り組みの実績をデータで明示しています。レポートでは豊富かつ詳細な内容の情報を提供しています。レポート全体を通して、目的や目標、実績をはっきりと曖昧な点を残さずに定義しています。

ASV

味の素グループは持続可能な開発目標(SDGs)に対するコミットメントを確認し、事業の目的に関連する目標ごとに定義しています。2018年は特に、コミットメントの強さが感じられました。ASVは、SDGsとの関連性を事業の運営と社会的価値の創出を通して示そうとするものです。

自然との共生

味の素グループは環境ガバナンスの分野におけるリーダーとして、社会的責任と持続可能な開発に対する高い期待に応えてきました。また、内部環境監査員などのスタッフを対象とした環境教育プログラムを通じて、組織全体に持続可能性の文化への道筋をつけてきました。

ワースー・シーヴィーバー氏
(Vasu Srivibha)



サシン経営大学院(サステナビリティビジネス、エンゲージメント)(タイ)
シニア・リサーチ・アソシエートおよびストラテジック・コーディネーター

2020年までに持続可能なパーム油と紙の100%調達を実現するという野心的な目標を掲げ、同グループが環境にもたらす影響の削減に向けてたゆまぬ努力を続けています。

技術

味の素(株)は **AJINOMOTO Park** というレシピサイトで人工知能(AI)の技術を取り入れました。同サイトでは、栄養バランスが最もよい献立を生活者が見つけられるようになっています。これは日々の暮らし(ここでは食習慣)に役立つ方法でどのように技術を応用できるかを示す素晴らしい例のひとつです。

味の素グループが社会に与える影響

味の素グループは、社会にプラスの影響を与えるという約束を順守しています。たとえばレポートの中で、同グループの製品が生活者に与える影響やグループの全体的な社会活動について詳しく説明しています。

人の育成

学習する組織として長い歴史をもつ味の素グループでは、もっとも魅力的な雇用主としての地位を保つため、将来を見越した人材育成システムを開発しています。今年から始まった「味の素グループアカデミー」は、未来のリーダー育成に対するコミットメントを再確認するものです。LGBTのニーズなど昨今の課題と関連した研修もグループ全体で計画されています。

改善すべき点

パートナーシップ: 社会的に恵まれない人や社会から取り残された人の食と栄養に関して、もっと複数のステークホルダーが関与する取り組みを開発することを考えてもよいかもしれません。こうした取り組みは、SDG17「パートナーシップで目標を達成しよう」に対する企業の貢献を具体化するのに役立つでしょう。

ワークライフバランス: 新しい世代がワークライフバランスの基本的な問題を抱えていることはどの国でも否定できませんが、特に東南アジアで顕著です。味の素グループは働く人のより健康なライフスタイルを奨励するため、「働き方改革」というプログラムを開始しました。従業員がバランスのとれた仕事習慣を実践するための対策やインセンティブを、さらに発展させてもよいかもしれません。

まとめ

組織の中で持続可能性の見通しを達成するまでの道程は、退屈で時間のかかるプロセスになるかもしれません。味の素グループは外部の指導を受けつつ、みずから考え、修正していかなければなりません。それに必要な職務能力はたいいて社内にあるものですが、このような広い視点で独自のニーズに敏感に対応している企業はほとんどありません。

過去の成功事例を足がかりに今後のさらなる発展を目指し、味の素グループはこれからも改善を重ね、持続可能性に向けた取り組みを進めていくことを約束しています。組織の持てる力を投入し、長期的な成功に欠かせない全体的な視点を保ちながら、事業の核となる「人々の暮らしの向上」という目的を休みなく追求していくことが、次の課題となるでしょう。