

味の素株式会社
取締役専務執行役員

栃尾 雅也氏

経営インテリジェンス 世の中の動きを俯瞰し、 変化の兆しを クイックに察知



ASV (Ajinomoto Group Shared Value)

NRI 今回の中期経営計画(2017～19)では、ASV^{*1}を前面に打ち出し、統合計画の中で財務KPIに加えて、非財務KPIを具体化されています。その背景、狙いをお聞かせいただけますでしょうか。

栃尾 ASVの概念は、前回の中期経営計画(2014～16)で初めて打ち出し、その考え方をさらに具体化させたのが今回のものになります。そもそもASVの議論の発端は2013年9月に遡ります。前回の中期経営計画を策定する際に役員合宿を行ったのですが、「我々は何のために仕事をし、ゴールはどこにあるのか」「我々の存在意義や価値は何か」といった点から議論しま

した。役員からは様々な意見が出されたのですが、最終的には、味の素(株)が創業時に目指した姿、すなわち「うま味によって粗食をおいしく食べることを通じて心と体の健康を実現し、社会に貢献することが我々の存在意義である」ことに収斂しました。これがASVを打ち出す背景の1つです。

もう1つが、グローバルトップ10クラスの企業になり、かつその存在で居続けたいとの思いです。世界の優秀な食品会社をベンチマークすると、いずれも事業を通じて経済価値と社会価値を両立(シェア)していることが分かりました。言い換えれば、それができて初めて持続可能なトップクラスの企業になれるのです。我々も、経済価値と社会価値を共存させながら、先述したような創業以来ずっと大事にしてきた、うま味でおいしく食べて「健康なところ

とからだを実現する(Eat Well, Live Well)」を通して、食資源や地球持続性といった社会課題に貢献していきたいと考えています。その貢献度の大きさを稼がせていただき、それを次の貢献のために再投資していくモデルが、我々の目指すASVなのです。

NRI 今期の計画で特に変更したところはどのような点でしょうか。

栃尾 前回の中期経営計画では、経済価値と社会価値の共存をうたいながらも、そこで設定した目標は、売上高、利益、ROEといった経済価値に特化したものになっていました。一方、今回の中期経営計画では、財務目標だけでなく非財務目標を具体化し、それらを統合した価値をコーポレートブランド価値の向上と位置づけており、この点が大きな特徴といえます。とりわけ、非財務目標では、肉・野菜の摂取

量や、調達・生産・消費を通した環境課題の解決など、ESGの要素ごとに目標を設定しています。

NRI 経済価値と社会価値を共存するストーリーを明確にしたわけですね。

栃尾 おっしゃるとおりです。その2つは関係しており、例えば原料は少量でも同じ量の商品を作ることができれば、そのことは環境負荷やフードロスの軽減に直結します。社会貢献や社会価値に関しては、長い目で定性的に評価するものとの考え方がありますが、今や、SDGs、ESG、コーポレীগバナンス・コード、国連や政府機関による目標像や指標等がありますので、それらに対して企業としてどこまで責任を果たし得るのか、どこまで社会貢献できているのかを数値化することが可能と考えています。それに挑戦したのが、今回の中期経営計画になります。

経営基盤強化の一環で「経営インテリジェンス機能」の強化を進める味の素。この斬新な取組みの背景、目的、本格導入にあたっての課題について、村田、根岸が伺いました。(2017年9月29日実施、敬称略)

NRI 財務KPIと非財務KPIの関連図がそれにあたるわけですね。

栃尾 先の経営会議においても、経済価値と社会価値の関係性をどう打ち出すかという点の議論に多くの時間を費やしましたし、曖昧さをできるだけ払拭するために、外部の有識者の方々のご意見を伺ったりしました。その結果、先述したように、おいしく食べることを通じて「健康なところとからだを実現する(Eat Well, Live Well)」をコーポレートメッセージとし、日本やFive Stars^{*2}と呼んでいる主要市場における肉と野菜の摂取量を統合目標の1つに設定しました。一部のメディアからは「中期経営計画目標が、肉と野菜ですか…」と冷ややかな目で見られたりしましたが、当社らしい打ち出し方だと思っています。

「確かな(genuine)」に 込めた意味

NRI もう1つ中期経営計画についてお伺いします。目指す姿として「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を掲げられていますが、「確かな(genuine)」に込められた意味を教えてください。

栃尾 1つは規模感と存在感です。

社会貢献にしても、小規模で単発の貢献では意味がなく、常に安定して成長し、継続して社会に貢献していくことが大事だと考えています。伸び率がずっと2桁である必要はないですが、持続可能な事業構造でないとそのことは実現できないのです。「味の素(株)」はPRが下手なだけで、すごくいい会社です」と胸を張っているだけではだめで、やはり、ある一定の規模や認知度が必要になります。そしてもう1つは、世界トップ10のポジションに持続的に居続ける存在でありたいとの思いです。それらの思いから「確かな(genuine)」を使いました。

NRI グローバル・スペシャリティ・カンパニーというのは、文字どおりと捉えてもよろしいですか。

栃尾 こちらは「スペシャリティ」に深い意味を込めています。会社の歴史を紐解いてみても、最初はパイオニアとしてスタートするケースがほとんどです。その時点で提供する商品はスペシャリティなものになるのですが、時間の経過とともに、競合会社が参入し、競争も激しくなり、やがてその商品はコモディティ化してしまいます。理想は、スペシャリティ分野だけで事業のポートフォリオを形成することですが、実際のところ、我々の中にもコモディ

*1. ASV : Ajinomoto Group Shared Value

*2. 味の素(株)における海外主要5か国(タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン、ブラジル)

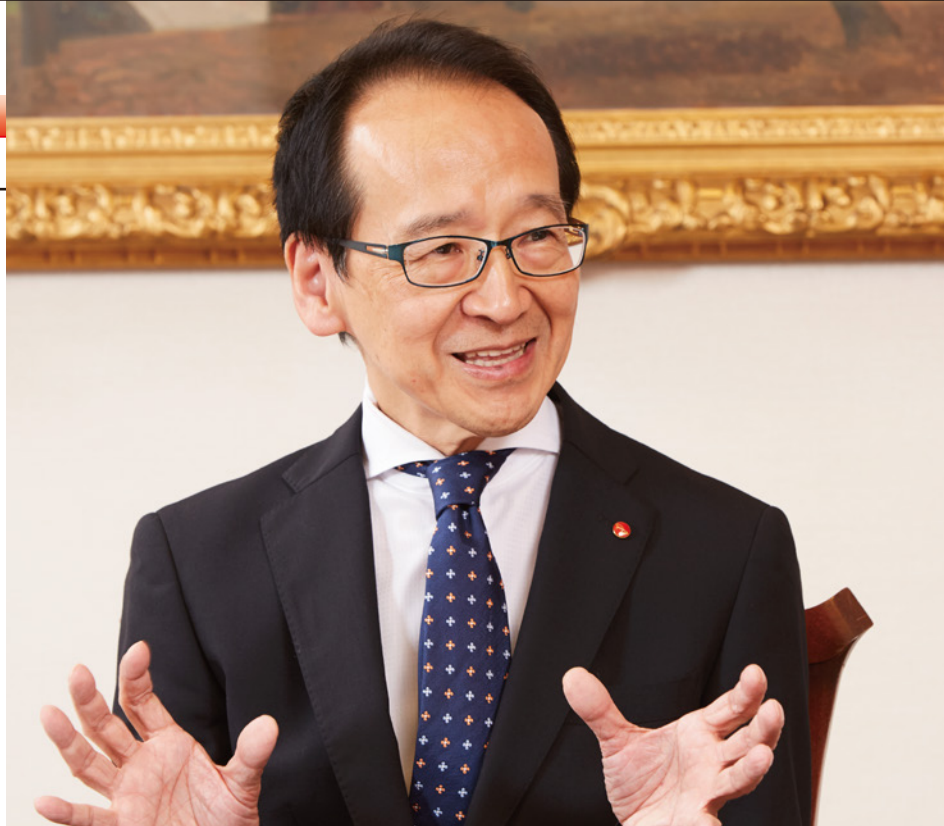
味の素株式会社
取締役 専務執行役員 **栃尾 雅也氏**

ティは残っています。その反省を踏まえて、目指す姿を「スペシャリティ・カンパニー」としました。コモディティと完全に決別し、スペシャリティへのポートフォリオ転換を実現させたときに、初めて「ジェニュイン・グローバル・スペシャリティ・カンパニー (GGSC)」と呼べるのではないかと考えています。

経営基盤の強化 ～三位一体改革への挑戦～

NRI 専務のお立場からすると、事業戦略の5番目にあげられている「経営イノベーション・経営基盤の強化」も重要なポイントになるのではないのでしょうか。

栃尾 事業部制をはじめとする組織の組立ては、味の素(株)の108年の歴史の中で形成され、当社のカルチャーにフィットしたものになっています。ただ、今、目指しているグローバル・スペシャリティ・カンパニーを支える体制のあり方を考えた場合、従来の、事業部の総和が会社である、という形でよいかな、例えば、決してそうでなく、早晚、立ち行かないものもあると考えています。見直すべきものは、組織、ルール、人材プラットフォームの3つです。我々は今、この3つを一体的に改革(三位一体改革)していこうとしています。三位一体の改革といっても、1回でガラリと



変えてしまうのではなく、段階的に進めているところですよ。

NRI 組織、ルール、人材プラットフォームのどこが問題で、どう改革していくおつもりですか。

栃尾 まずルールから説明しましょう。日本企業の場合、稟議制度は重要な意思決定システムです。ところが、M&A等により国内外で新しい会社がグループに加わるようになると、この稟議システムの使いにくさが問題になってきます。

当社も例外ではありません。買収した海外子会社のスタッフからは、「これはRingiが必要ですか?」と、微笑みつつ、かつ皮肉っぽく「Ringi, Ringi」と言ってくるのです。その背景の1つに“分かりにくさ”があります。稟議は、会社法など日本固有の慣習に基づいているため、例えば、代表取締役と

いった概念は日本以外では通じません。「この事案の代表取締役の選任は稟議決裁が必要である」と規定しても外国人からすると理解しづらいのです。もう1つは意思決定の“スピード感”ひいては“権限委譲”の問題です。例えば、海外のあるケースでは、競合会社は矢継ぎ早に商品を投入していますが、味の素グループでは、この稟議システムがあったために、日本にいる役員の決裁が完了するまでに数日待たされることもありました。

こうした問題を踏まえ、ルールに関しては、この稟議制度を廃止し、味の素グループの新しい意思決定基準として「グローバル・ガバナンス・ポリシー (GGP)」を導入しました。ルール改定は基本中の基本ですから、新中期経営計画を待たずして2年前から着手しています。2015年10月に一部のグループ

会社でテストランさせ、2016年4月には、海外拠点を含めグループ全体で本格導入しました。今では「この件は、GGPのXX番の事案なので、このフォーマットを埋めてくれさえすればよい。言語も英語でOK」といった運用がなされています。

ルール・ドリブンの 権限移譲

NRI 権限移譲となると、日本企業の場合、任せ過ぎてしまったり、逆に、任せるのが怖くてどうしても本社が抱え込んでしまったりするケースがよく見られます。一方、欧米企業は情報システムを上手く使いながら、各事業部の実態を効率的に把握し、必要に応じて警告を発しているようです。経営基盤を強化される中で、そのような情報基盤をどのように構築されようとしているのでしょうか。

栃尾 まず、権限移譲に関して、味の素グループのグローバル経営のコンセプトは、「任される現場と統率するヘッドクォーター」をいう言葉でその関係を明示しています。そして、GGPには、決裁ルールだけでなく、「何と何は現場に任せるが、これとこれはこの書式に従って、いつまでに誰々に報告する」というレポート・パッケージを定めています。すなわち、報告義務があるけれ

ども意思決定を任せるものと、管理者の承認(稟議)が必要なものを明確に区分したわけです。それを案件ジャンル別、階層別に細分化しています。

階層に関して言えば、京橋にある本社は、グローバルを統率するヘッドクォーターの位置づけを有します。京橋が統括する業務に関しては、京橋で承認し、京橋に報告してもらうことになりますが、それ以外の業務については、報告の義務はありますが、原則現場に任せるようにしています。現場をさらに3つの階層に分け、どの案件をどの階層で意思決定し、どの階層で承認するかを明示しています。稟議時代は、意思決定、承認、報告の確認、監査などの重要な事項は全部、京橋の本社で実施することになっていたのに、膨大な業務量となり、社内資料も膨大になっていました。最近、本社で扱う資料が一定のレベルに落ちてきたことを見るにつけ、この改革が回り始めたことを実感しています。

次に、現場の経営実態の把握については、まずは、先ほどのレポート・パッケージが基本になります。ただし、それが現場から本社への一方通行では不十分で、現場へのスーパーバイジングが重要になります。「その問題に関しては、こうした解決法が有効ではないか」とのフィードバックがないと、特にノンジャパニーズの方は

「本社にあげた報告が何に使われているのか」と不満を抱きかねません。そのためには、統率するヘッドクォーターの力量アップ、具体的には、財務・税務・会計・法務・人事・マーケティングといったプロフェッショナル・レベルの向上が欠かせません。そうした人材に関しては社内の教育体系の中で育成にも力を入れています。外部からのスカウトも並行して行っています。こうして人材を補強していくことで、まだまだ十分ではないですが、広い意味での経営インテリジェンス機能が醸成されつつあると思っています。

経営インテリジェンス 機能の整備

NRI 今、話が出てきましたが、御社は、経営基盤の強化の一環で、「経営インテリジェンス機能」の強化に注力されています。まだまだ聞き慣れない言葉ですが、それをどう定義されているのでしょうか。

栃尾 インターネットやスマートフォンの普及によって、情報を入手すること自体は難しくなくなり、見出しレベルくらいなら誰でも見ることでできる時代になっていますが、同じ情報でも、個人や企業によって持つ意味や価値はそれぞれ異なります。我々は、1つのピース・オブ・インフォメーションが、現在

や将来の事業に対して、どのような意味を持ち、どのような影響を及ぼすのかを読み解き、紡ぎ合わせることを経営インテリジェンスと定義しています。

経営インテリジェンスが蓄積されると、経営会議メンバーが、特定の情報が有する大きな変化の兆しに気づき、各現場に対して有効なアラームを発信できるようになるはず。もちろんそれだけがゴールではありませんが、まずは、そのような状態を実現させることが大事だと考えています。

NRI そのような御社の経営インテリジェンス機能の整備に対して、我々NRIも微力ながら支援させていただいているのですが、そもそも、御社が、経営インテリジェンス機能が大事であるとの問題意識を持たれたきっかけは何だったのでしょうか。

栃尾 2008年のリーマン・ショックのときに、味の素(株)の歴史で初めて、純利益が赤字になりました。このことが直接的なきっかけになったと言えます。その後3年間でV字回復を果たしたのですが、そのときに強く意識したのは、味の素(株)は、日本だけではなく、世界のマーケットで勝負する企業であるということでした。日本の外で、リーマンのような大きなショックが起きても簡単に崩れないような事業構造を再

常務執行役員 コンサルティング事業本部長
村田 佳生

構築することが急務であると気づいたわけです。そのために必要な要件は何かということを議論し、他社のベンチマーク調査もしました。その結果、商社や光学メーカーが有するようなインハウスの研究所でなくてもよいので、我々なりの経営インテリジェンス機能を持つとうとの結論に至りました。グローバルカンパニーとして自律的に世の中とつながっている以上、例えば、メキシコで起きている事件が、めぐりめぐって日本に来るということに気づかなければいけないという問題意識でした。

NRI 世の中の変化を先取りしながら経営に活かしていくということですね。そうした経営インテリジェンス機能を整備する中で、特に留意している点について教えていただけないでしょうか。

栃尾 NRIの支援のおかげで、この2年間で、狭義の経営インテリジェンス機能については形が見えてきた感じ



です。トランプ政権の影響をどう分析するか、ユニリーバがファンド社に買収を仕掛けられた件を我々としてどう見るかといったことが、経営会議メンバー間で話題になるようになったこと、また、そうした仕組み(クイック・アラート、テーマ・リリース)ができたことは大きな成果だと思います。ただ、そうした議論が、象徴的な出来事が起きたときだけに限られる点で、まだまだ序の口と言わざるを得ません。ライバル社、特にグローバルトップ10の企業のビジネスモデルをどう評価し、そこから何を学ぶか、また、彼らが抱えている経営課題を我が社に置き換えて見ると何が見えてくるのか、といったテーマが日常的に話題にならないといけないと考えています。また、各メンバーが、それぞれの担当分野に関係なく会社全体の問題として考察できるようになることが、最終的なゴールになると思います。そのことを見据えて、経営インテリジェンス機能をさらに向上させていく必要があると考えています。

経営インテリジェンスを 独自のソリューション 開発に活かす

NRI そのためには、日常的・非日常的变化に対するアンテナ機能を高くし、ボードメンバーに議論してほしい



システムコンサルティング事業本部 上級コンサルタント **根岸 正州**

が、それでは予想もしないところで脅威が起きていることに気づきません。そうならないためにも、もっと目線を上げる必要があります。経営インテリジェンスはそのために機能すると考えています。世の中や市場の動きを俯瞰することで、ちょっとしたアラームに気づきやすくなると期待しています。

NRI 気づきというのは大事ですね。

栃尾 大事です。一度気づきさえすれば理解と行動が格段に早まると思います。

NRI 経営インテリジェンス機能も、そこから発信されるインサイトを教えるのではなく、それに気づくように持っていくことが重要になります。その意味では、その情報に触れたいくなるような環境づくりが必要になるのでしょうか。「見える化」を超えて「見なくなる化」とでも言いましょうか。

栃尾 ええ。おっしゃるとおりです。先ほどのクイック・アラートも、何か結論めいた話を提供するのではなく、「こういうことが予想されます」というところであえて終えています。はっとした気づきがあれば、「ちょっと待てよ。うちのユニットは大丈夫か。もうちょっと調べてみよう」となる可能性があると思いますし、実際、そうなりつつあると実感しています。その意味で、経営インテリジェンス機能は、気づきのきっかけづくりと言えるかも知れません。

NRI その機能を活かし、今後どのようなチャレンジをしていきたいとお考えですか。

栃尾 栄養を通じて心と体の健康を実現するといったASVの延長線上で、様々な社会課題の解決に貢献していきたいですね。身近な問題としては高齢化があげられます。健康寿命は延長していますが、1回あたりの食べる量は、年齢とともに少なくなっています。そうすると、当社の「アミノバイタル®」のように、少量で高濃度のたんぱく質に相当するアミノ酸が簡単に摂取できる食品へのニーズが高まってくるでしょう。また、中国やアフリカなどの巨大なコンシューマーの“爆食”による食糧の争奪戦も看過できない問題です。

経営インテリジェンス機能をさらに強化し、このような環境変化を分析しながら、市場ニーズや技術動向に対してアンテナを高く張ることで、多くの事業部から独自のソリューションを提供していきたいですね。「アミノバイタル®」もそうですが、先端的なバイオ・ファイン技術から成り立っているアミノ酸ベースの事業は、当社の大きなセールスポイントですので、それを最大限に活かしていきたいと考えています。

NRI 食の分野で御社が貢献できる領域は多いと思います。本日は、有意義な話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

N