



ポール・ポルマン、  
アンドリュー・ウィンストン 著  
『Net Positive  
ネットポジティブ  
—「与える>奪う」で地球に  
貢献する会社—』

2023年2月に、人生初の手術と入院を経験した。

入院中は暇になる。以前から気になっていた本を数冊持ち込んだ。その1冊。

手に取った動機は、2022年12月に終了したばかりの生物多様性のCOP15の熱気が残る中で、30by30や、Nature Positiveのヒントを期待したからだ。企業サステナビリティ番付の常連上位のユニリーバ。その元CEOのポール・ポルマンの著であり、GHGや生物多様性に関連することはもちろん多かった。だが、読後に残るものは知見よりも、行動へ突き上げるなにかであった。

すべきとわかっていながら踏み出せない。サステナビリティ問題への対処について、今、まさにそんなステージにいる人が多いと思う。具体的に何もしていない自分もその一人だ。人より先に詳しく知っていることは、不作為の罪を減じてはくれない。ましてや生物多様性問題に深く関われる企業の経営陣でもある。

題名を読み返すと、原題の副題に“*How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take*”とあり、しっかり“*courage*”について触れていた。優れた書はタイトルがなくてもメッセージを伝えられるということなのかと、見つけた時に少しおののいた。かくも大事なメッセージだったであろう「*勇氣*」が日本語副題にないことは、本書の唯一の欠点か。

具体的にどう「刺さった」のか、少し紹介する。

「はじめに」では、先人の「地球100%子会社」や「死んだ惑星で商売をしてどうなるのか」との表現を借りつつ、依存とインパクト、の話をも専門用語を使わずに説いているのは秀逸だ。

また、「第2章 自配りは十分か？」では、いわゆる「無知のベール」の話が出てくる。「自分が裕福な国の白人男性に生まれるか、難民キャンプのシリア人の少女として生まれるかわからないとしたら、あなたはどのようなシステムを設計するだろう？どのような政策を準備したいだろう？企業

にはどう振舞ってほしいだろう？」アフリカの飢餓のことを自分ごとと思える日本人は多くないかもしれないが、たまたま自分が日本人に生まれただけであって、それで飽食と飢餓の差が出てくるとしたら、ものすごく不道德な気がして、20年ほど前にWFPのボランティアを始めた自分は強く首肯した。

また、サステナビリティへの取組は、「不安がなければ、まだ取り組みが十分ではない。」ジェフ・ホランダー（アメリカン・サステナブル・ビジネス・カウンシルの議長）の言葉を借り、「サステナビリティレポートを発表するときは、弁護士の心臓が止まるくらいでないといけません。」（同第2章）ともいう。これに似た表現は、本書の別の個所にも出てくる。業界用語的には「Scope 3」の話だが、第7章の「タンゴは3人で」で、より大きな目標を果たすための公的セクターとの連携を当然の責務と説くなど、*comfort zone*外へ踏み込むのは経営者の責任と自任しているのだろう。当社のリサーチ業務も、外部との連携でようやく完成するくらいのスコープと難度があって初めて賞賛されるのではないかと自省した箇所でもあった。

「ポールは新しい戦略は、一般的なサステナブル・リビング・プランではなく、必ずユニリーバ・サステナブル・リビング・プランでなければならないと述べた。我が道を迷わず進むのが大切だ。人ごとだと思っていれば大きく水をあげられた2番手どまりになる。」（第3章 会社の魂を解き放つ）実はここがもっとも印象的な箇所だ。「同業他社対比で劣後しなければそれでよい」と日本企業は考えがちだが、すでに周回遅れで相対順位だけ気にしてどうなるのか。信じることをパーパスに据えて、それに堂々と自社の名前を冠して初めて従業員も誇りをもって取組んでくれて、それでようやく上位グループの背中が見える、ということなのではないだろうか。

さて、第4章（限界を打ち破る）の冒頭P177に「『そんなことできるわけない』という人は、それをしようとしている人の邪魔をしてはならない。」が「中国のことわざ」として引用されていた。

あなたも若い人の足を引っ張ってはいけなのだよ、と言われたようで、別の意味で刺さった部分。誰の言葉か、中国語でどう表現するのか、退院してからググったがまだ突き止められていない。ご存知の方いらしたら教えてください。

——日経BP 2022年10月

定価2,530円（税込）536頁——

（常務執行役員 小畑秀樹・おばた ひでき）