



CNNスペシャル・
インタビュー



Green Investment Pays Off

元ユニリーバCEO

ポール・ポールマン

より公正でサステナブルな資本主義へ

地球環境の持続可能性（サステナビリティ）を重視しながら同時に企業としての成長も続ける——それを絵空事ではなく現実のものとして達成してきたのが、2009年から'18年まで日用品大手ユニリーバのCEOを務めたオランダ出身の実業家、ポール・ポールマン氏だ。今でこそ当たり前となった「SDGs」普及の立役者である彼が、来るべき世界に求められる「倫理的な資本主義」の構想を語る。

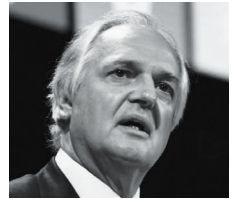


■インタビュー/ クリスティアン・アマンプール

イラン人の父と英国人の母を持つ。生まれはロンドンだが、幼少期はテヘランで過ごした。英国でジャーナリズム養成講座を修了。渡米し、ロードアイランド大学でジャーナリズムを専攻し、首席で卒業。1983年、CNNに入社。数々の紛争地帯で現地取材を行い、ジャーナリストとして高い評価を得ている。

■ポール・ポールマン

オランダ出身の実業家。2006年、最高財務責任者（CFO）として食品・飲料大手ネスレに加わり、'08年に南北アメリカ地域副社長に就任。'09年からはイギリス・オランダ系日用品・食品大手ユニリーバの最高経営責任者（CEO）を務め、「サステナビリティ」を重視する革新的な経営方針を打ち出した。'18年末に退任。1956年、オランダ・エンスヘデ生まれ。



⑥2 地球そのものもステークホルダーの1つ

Christiane Amanpour So, I just want to step back a little bit and talk about your own experience at Unilever. Tell me about what you went through.

Paul Polman Ten years ago, when we started the journey in Unilever and said we have to decouple growth from environmental impact, increase our overall social impact, it was a relatively new concept. Put yourself, now, 10 years further, where we are today. We have, indeed, increasing evidence and proof, hard numbers, that business models that are run for the longer-term, take the multiple stakeholders into account, one of the stakeholders being our planet itself—that these business models tend to be better, longer-term, for the shareholders as well.

When I started the journey, these data weren't there. A lot of cynicism or skepticism by an increasingly shorter-term-focused financial market, especially. "Why are you

pay off:
《タイトル》報われる、実を結ぶ
Unilever:
ユニリーバ ▶日用消費財大手のグローバル企業。本拠地はロンドン。
go through:
～を体験する、経験する

journey:
《比喩的に》旅路、進展
decouple A from B:
AをBから切り離す
impact:
影響
evidence:
証拠、根拠
proof:
証拠、証し
hard:
厳然たる、客観的で信頼できる
run:
～を運用する、実行する
take...into account:
…を考慮に入れる
multiple:
さまざまな、多様な
stakeholder:
利害関係者、ステークホルダー
tend to do:
～する傾向にある
shareholder:
株主

cynicism:
冷笑、皮肉
skepticism:
懐疑の見解、懐疑論
-focused:
…を重視する、…な視座に立つ

クリスティアン・アマンプール では、少し戻って、ユニリーバでのあなたの経験について伺います。ご自身が体験なさったことを聞かせてください。

ポール・ポールマン 10年前にユニリーバで歩み始めたとき、つまり経済的な成長と環境への悪影響を切り離し、社会への総合的な影響を増大させなくてはならないと言ったとき、それは比較的新しい考え方でした。現在に身を置いて考えてください、当時から10年先の、われわれが今いる時点に。現に増えています、より長期的展望に立って、多様なステークホルダーを考慮し、地球そのものもステークホルダーの1つと捉えて運用されるビジネスモデル——そういうビジネスモデルの方が、より長い目で見れば、株主たちにとってもより良いものになる傾向があるというエビデンスや確実な証拠、客観的な数字が。

私がこの挑戦を始めたころ、そのようなデータは存在しませんでした。特に、目先のことにますますとらわれていた金融市場からの冷笑や懐疑的意見が多かった。「どうし