

ブラジルの新しい企業社会をつくる

―ナトゥラ社とその経営者―

小池洋一

●持続可能な企業

クリーンな資本主義を推進するNGOのコポレイトナイツ社は、毎年世界の主要企業の環境保護、社会活動、ガバナンスなどを評価し、「最も持続可能な企業」一〇〇社を選び、ダボスの世界経済フォーラムで発表してきたが、二〇一二年一月のフォーラムではブラジルのナトゥラ・コスメティコス (Natura Cosméticos S/A) をデンマークの製薬企業ノヴォルディスク社に続く第二位に選んだ。

ナトゥラはブラジルを代表する総合的な化粧品メーカーである。二〇〇六年にはエイボン抜き、国内トップメーカーになった。その起源は、一九六九年にアントニオ・リュース・ダ・クレーニャ・セアブラがサンパウロの瀟洒な商店が並ぶオスカール・フレレ通りで小さな化粧品店を開いたことであるが、それが飛躍を遂げたのは、一九七九年にギリェルメ・ペイラン・レアル、ルイス・バレイロス・パッソスの二人が共同

経営者として参加した後である。とりわけレアルはナトゥラの企業理念、行動に大きな影響を与えた。

ナトゥラは現在ではブラジルだけでなく世界中に顧客を広げている。一九七四年に直接販売というビジネスモデルを採用した。コンサルタントと呼ばれる販売員は現在では世界全体で一二〇万人に達する。パリに技術センターをもち、アルゼンチン、チリ、ボリビアなどの自社あるいは現地企業をつうじて製品を販売している。アルゼンチンに次いでメキシコ、ペルーで海外生産を計画している。グループの純収益は二〇一〇年に五一億レアル(約二九億ドル)に達した。

企業の行動を方向付け規制するのは経営理念である。ナトゥラは、その目的、使命が製品とサービスの提供を通じて、Bem-Estar→Estar Bemを実現することにあるとしている。Bem-Estarとは個人の心身が快適で調和のとれた状態にあること、Estar Bemとは人々が他の人々、自

然との間で喜びに溢れた関係を結ばれていることである。こうした経営理念の背景には、人々の生命、生活がさまざまな関係から成立し、相互に依存しているという考えがある。

「二〇三〇年ビジョン」のなかでは企業目的、使命をこう述べている。われわれの社会は、不平等、汚職、飢餓、疾病、戦争などに直面しているが、その原因のひとつは単一の制度、価値を広げるグローバル化にある。グローバルは中枢で急速な経済発展を実現しているが、それが引き起こす社会、環境問題を解決するグローバル・ガバナンスが欠如したままである。これに対してブラジルの多元性を特徴する。文化、社会、自然において多様性をもつ。ナトゥラの責務はこうした多様性、多元性を生かし国際社会が抱える問題を解決することである。

●公正なガバナンス

ナトゥラの経営で際立っているのは民主的で公正なガバナンスの

実行である。ナトゥラのトップマネジメントは、取締役会とそれを補佐する企業戦略、監査・金融などの委員会である。取締役会の中心メンバーはセアブラ、レアル、パッソスの三人の創業者である。彼らはまたナトゥラの支配株主でもある。持株会社をつうじてそれぞれ約二二%、二一%、五%を所有する。三人の共同経営者の影響力は強いが、外部監査を強化し経営者に経営責任を求めてきた。ナトゥラはエンロン事件など企業不祥事を契機に制定されたアメリカSOX法(上場企業会計改革および投資家保護法)に基づいた財務報告をしている。SOX法では企業の内部統制と経営者責任が重視されているが、ナトゥラでは取締役会と委員会メンバーの経営者として適格性について内部および外部評価を実施している。

ナトゥラは、企業をそれに関わるさまざまなステークホルダー(利害関係者)との契約あるいは関係の束であると捉えている。こうした考えに従い、企業活動を生み出す付加価値を、経営者、従業員、株主、政府、社会など利害関係者の間でどのように配分しているかを公開してきた。

ナトゥラは政治からの独立をガバナンスの柱のひとつとしている。二〇〇六年には政党、政治家への献金を禁止した。政治的なロビイングは認めているが、それは透明性、倫

理性に従うべきものとし、ロビイスト（すべて従業員）名を公表し、彼らが従うべきガイドラインを示している。ロビイングは、個々の企業とともに業界団体を通じて実施されるが、役員、従業員が業界団体にも公表している。共同経営者の一人であったレアルは、二〇一〇年に副大統領候補に指名されると最高共同経営者の地位を辞したが、これも政治からの自立を重視するナトゥラの政策に従ったものである。

ガバナンスとともにナトゥラの経営でもうひとつ際立っているのは、持続的開発、環境保全への強い意志である。自然派化粧品を生産し、製品には天然由来の原料を使用している。そのためサプライチェーン管理を徹底し、原料の採取が自然環境に与える影響を監視している。温暖化ガス排出削減目標を掲げ、容器は一〇〇%リサイクルし、サトウ

キビ由来の容器を導入している。化粧品開発のための動物実験を二〇〇六年に中止した。

●企業者レアル

これまで述べたようなナトゥラの企業の経営理念、行動に強い影響を与えてきたのは、共同経営者、なかでもレアルである。一九五〇年サンパウロ州サントス市で生まれたレアルは、サンパウロ大学経営学部を卒業し、民間の金融機関、サンパウロ州立鉄道を経て、共同経営者としてナトゥラに参加した。一九八五年に軍政が終焉すると、サンパウロで若手企業家達とともに八七年に企業家思想国民運動（PNBE）を結成し、政治の民主化や社会的公正の実現を訴えた。運動は、組合国家体制と官民癒着からの決別を宣言するものであった。彼らは、あらゆる場面の民主化、市場経済の保護と経済力濫用の規制、所得分配の改善、市民権の実現などの具体的な要求を掲げた。政府に対しても政治・財政改革、倫理と透明性、行政の効率性向上を求めた。

レアルにとって、民主化や公正はナトゥラ内だけではなく、ナトゥラがブラジル社会において実現すべき課題で

あった。一九九〇年には、児童青少年法制定にともない、子供の人権保護を目的としてブラジル玩具協会財団が設立されたが、レアルはその設立メンバー、理事となった。一九九八年には企業の社会的責任行動を促すためエートス研究所（Instituto Ethos）の設立者の一人となった。エートス研究所は、企業の啓蒙活動に努め社会的責任のガイドラインを示し、この分野でのブラジルの中心機関となった。レアルの環境分野での活動も目覚ましいものであった。一九九六年にブラジルで設立された生物多様性財団（FUNBIO）に企業代表として参加し、二〇一〇年まで理事長を務めた。ブラジルWWFの理事でもあった。レアルはまた環境教育にも関心をもち、生態研究所（IPÊ）への環境保護・持続的開発大学院（EICAS）と、生物多様性保護と持続的開発のマスターコースの設置に尽力した。

環境への強い関心はついにはレアルを政治の世界へ向かわせた。二〇一〇年の大統領選で緑の党の副大統領候補となった。大統領候補はマリナ・シルヴァであった。アマゾンのゴム採取人の子供として生まれたマリナは、アマゾンの環境と農民保護のため政治に身を投じた。二〇〇三年のルーラ労働党政権で環境大臣に就任したが、開発を優先するルーラと二〇〇九年に袂を分

ち、緑の党に参加した。企業家レアルはこうした急進的な環境保護主義者と組んだのである。財政基盤の弱い緑の党の選挙資金源の半分がレアルの個人資産だったと言われる。マリナとレアルのコンビは、最終投票には進めなかったが、第一回の投票では大方の予想を裏切って、約一九六〇万票、有効投票の約一九%と多くの票を獲得した。

●企業は社会のために

企業の存在理由は究極的には社会の発展にある。もちろん企業は利潤を追求する存在であり、その行動は社会の利益と対立する。高邁な経営理念はしばしば利潤追求のための格好な宣伝材料ともなる。ナトゥラもまた例外ではない。しかし、ナトゥラが他の企業と異なるのは、経営に関わる事実をすべて公開し、企業の利益と社会の利益との間で葛藤し、調和を実現しようとする努力をしていることである。企業、企業者とは新しい事業を企てる組織であり者である。それらはあたかも転機機のように経済、あるいは広く社会を新しい方向に導き、新しい社会を創造する。ナトゥラ社とその経営者もそうした存在である。

（こいけ よういち／立命館大学教授）