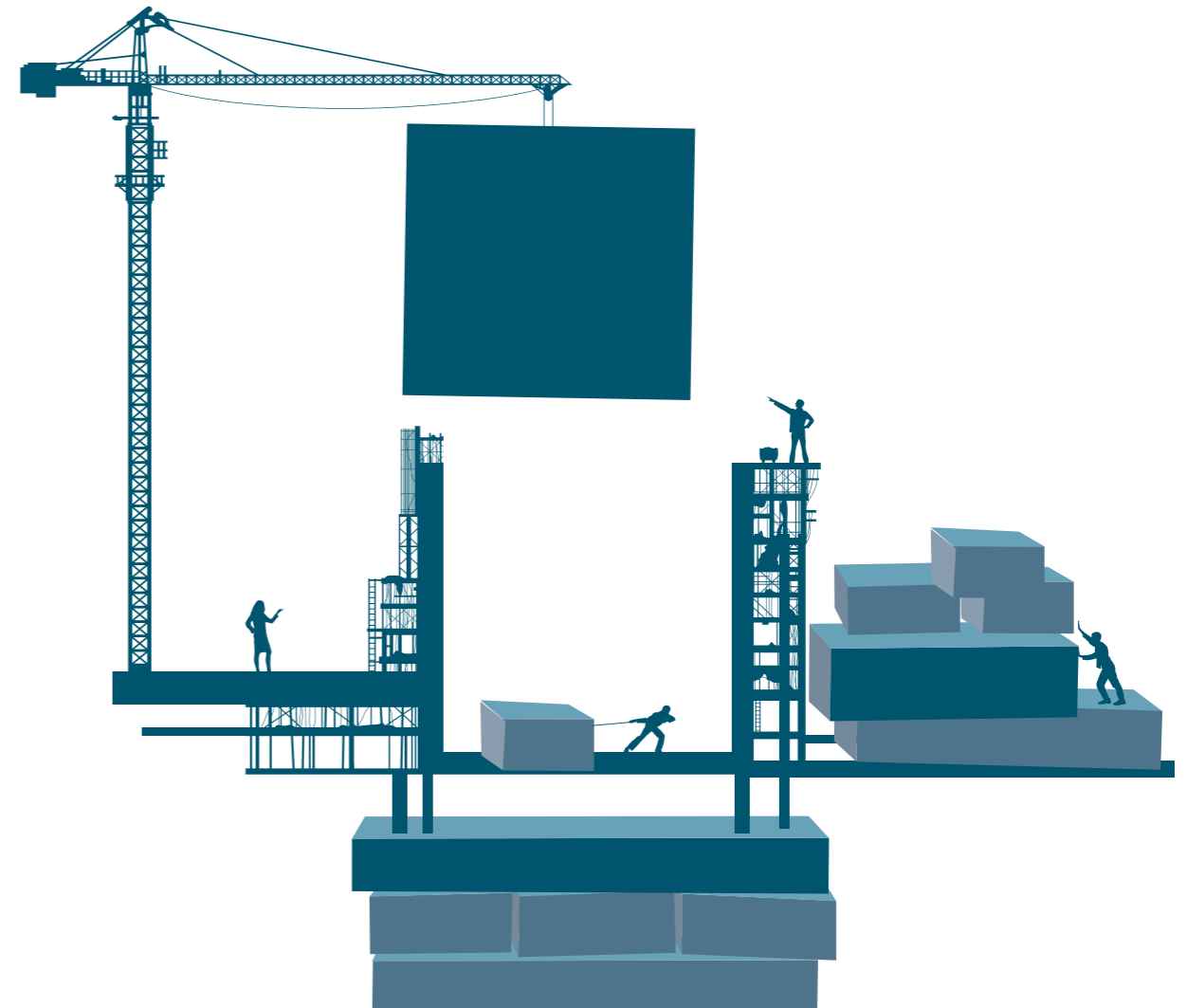


より良い世界を構築するために

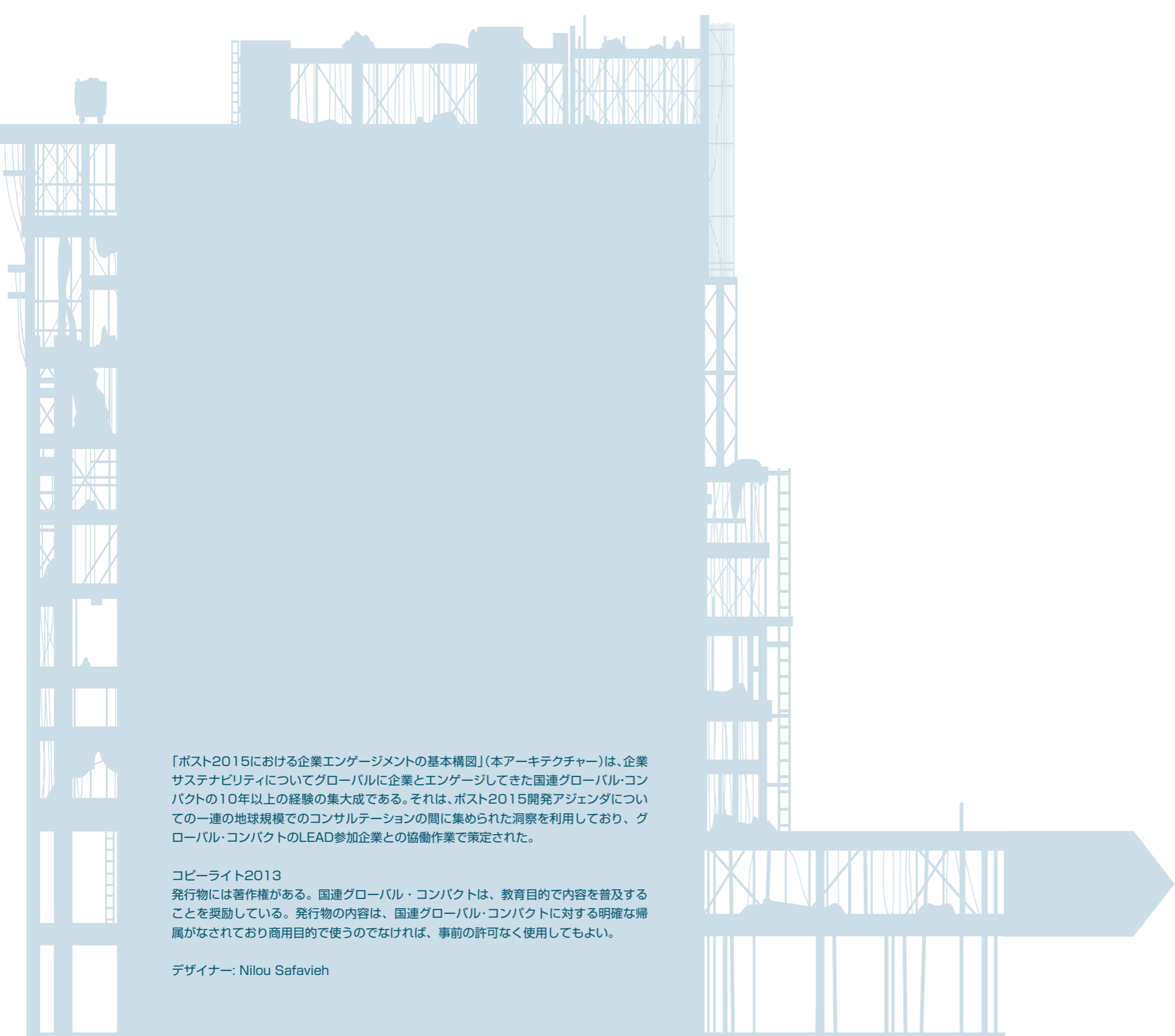


Published by the UN Global Compact Office
Contact: unglobalcompact@un.org
September 2013 | 1.5M



「ポスト2015における 企業エンゲージメント の基本構図」を構築する





「ポスト2015における企業エンゲージメントの基本構図」(本アーキテクチャー)は、企業サステナビリティについてグローバルに企業とエンゲージしてきた国連グローバル・コンパクトの10年以上の経験の集大成である。それは、ポスト2015開発アジェンダについての一連の地球規模でのコンサルテーションの間に集められた洞察を利用しており、グローバル・コンパクトのLEAD参加企業との協働作業で策定された。

コピーライト2013
発行物には著作権がある。国連グローバル・コンパクトは、教育目的で内容を普及することを奨励している。発行物の内容は、国連グローバル・コンパクトに対する明確な帰属がなされており商用目的で使うのであれば、事前の許可なく使用してもよい。

デザイナー: Nilou Safavieh

オープンなご招待

「ポスト2015における企業エンゲージメントの基本構図」(本アーキテクチャー)は、国連グローバル・コンパクト、WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議)、GRI (Global Reporting Initiative)、及び国連の目標を推進する企業のコミットメントや活動を促進し支持する同様の意向を持つ組織と共に力を合わせて、持続可能な発展について企業とエンゲージするためグローバルに活動する組織、イニシアティブ、ネットワークへの招待としてデザインされている。

この連携作業は以下の共通の理解に基づいている。

- i) 企業のサステナビリティ戦略は、国連グローバル・コンパクトが人権・労働・環境・腐敗防止の分野で促進しているような普遍的原則への尊重に基づかねばならない。
- ii) 会社はステークホルダーへのコミュニケーションに関して、GRIによって開発されたような基準を適用して、透明性の高いプロセスを採用しなければならない。
- iii) 企業のサステナビリティ・イニシアティブ、プラットフォーム、ネットワークは、企業に焦点を絞っているが、同時に、主要なステークホルダーを統合的に巻き込むべきである。



ポスト2015における企業エンゲージメントの基本構図の構築

「ポスト2015における企業エンゲージメントの基本構図」(本アーキテクチャー)は、企業サステナビリティを増強するために必要な主要構成要素を図解説明するものである。企業サステナビリティは、ビジネスと社会の両者に価値を創造することにより持続可能な発展に効果的に寄与する。

ポスト2015の時代において、このような主要構成要素の各々が企業サステナビリティの拡大と企業を真の変革集団に変身させるのに役立つのであれば、それらは包括的および集团的取り組みを通してさらに強化され結合されるに違いない。個々の会社、企業サステナビリティに関連する組織、政府、投資家、ビジネススクール、市民社会、労働組合および消費者はすべて、企業の活動をスケールアップさせる役割を担い、さらに行動すべき分野をそれぞれ特定できるはずである。

推進力とインセンティブ

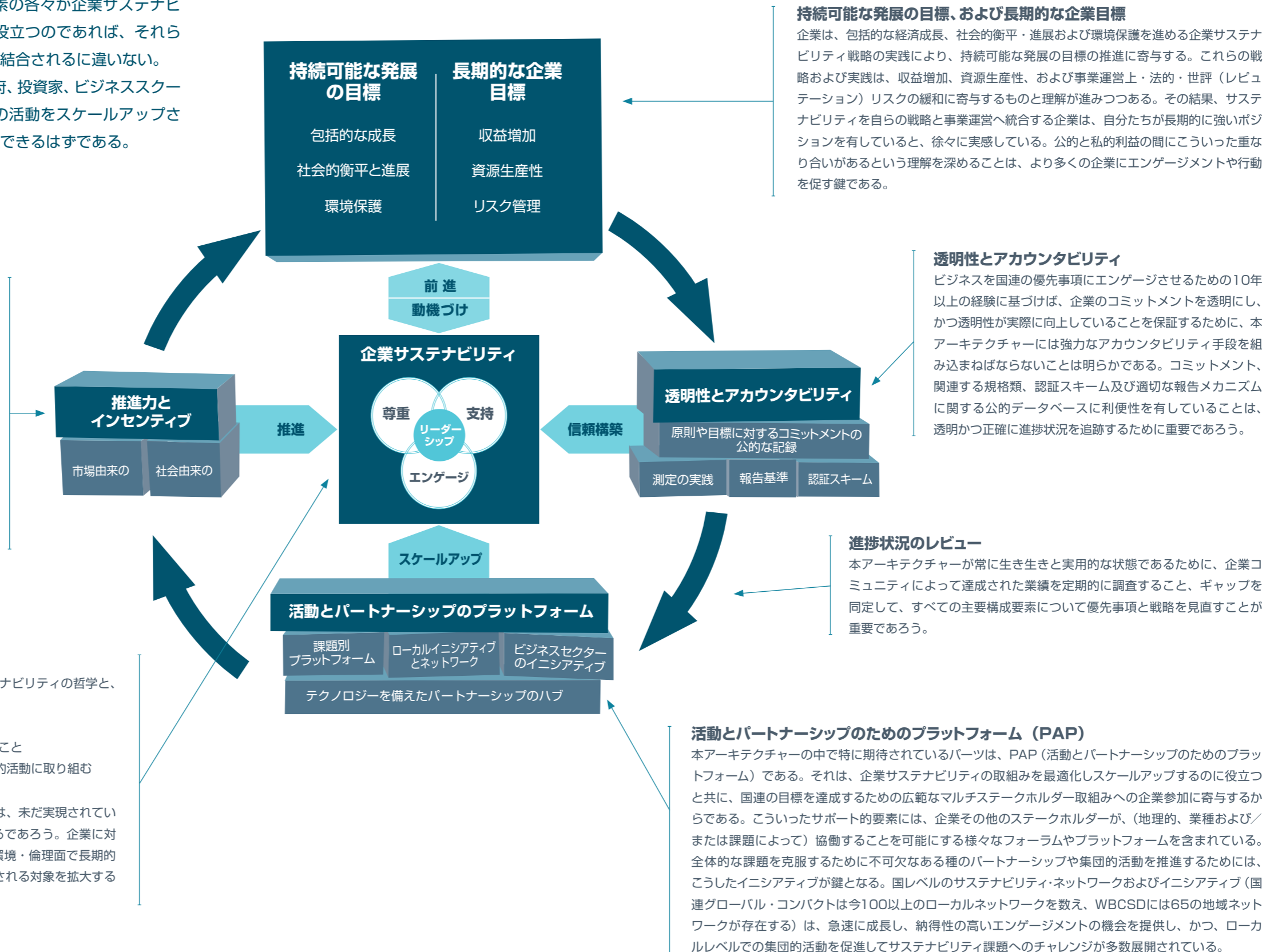
持続可能性課題に関する企業活動の「ビジネス事例」は、多くの分野でたいへん重要な進展により、ここ十年間で著しく強化されてきた。これらは、例えば、コミュニティグループ、政府、および企業教育イニシアティブを通して伝えられた、責任ある企業への規範変更や期待を反映している「社会由来の推進力」の強化を含んでいる。同様に、サステナビリティが、顧客、投資者、従業員および取引先企業等を引きつけたり、維持したりする企業の魅力にますます影響を与えるようになり、「市場由来の推進力」も強化されてきた。新しいグローバルな開発アジェンダは、こうした推進力の相互作用をさらに高める機会を提供し、新時代の企業サステナビリティ戦略を形成し実践するように心底から意欲にあふれた見識あるビジネスリーダーを養成する。

企業サステナビリティ

基本構図(本アーキテクチャー)の中心となるのは新しい企業サステナビリティの哲学と、3つの側面に基づく方向性である。

- i) 普遍的原則を尊重 (RESPECT) すること
- ii) より広範な国連の目標を支援する (SUPPORT) 活動を行うこと
- iii) グローバルおよびローカルレベルでパートナーシップと集团的活動に取り組む (ENGAGE) こと

これらの3つの領域の企業によるパフォーマンスを最大限にすることは、未だ表現されていない高いレベルの企業リーダーシップおよびガバナンスを必要とするであろう。企業に対するこの新しいグローバルな方向性は、さらに企業が経済・社会・環境・倫理面で長期的な価値の提供を意味すべく、「企業サステナビリティ」によって定義される対象を拡大することも包含する。



持続可能な発展の目標、および長期的な企業目標

企業は、包括的な経済成長、社会的衡平・進展および環境保護を進める企業サステナビリティ戦略の実践により、持続可能な発展の目標の推進に寄与する。これらの戦略および実践は、収益増加、資源生産性、および事業運営上・法的・世評 (レピュテーション) リスクの緩和に寄与するものと理解が進みつつある。その結果、サステナビリティを自らの戦略と事業運営へ統合する企業は、自分たちが長期的に強いポジションを有していると、徐々に実感している。公的と私的利益の間にこういった重なり合いがあるという理解を深めることは、より多くの企業にエンゲージメントや行動を促す鍵である。

透明性とアカウンタビリティ

ビジネスを国連の優先事項にエンゲージさせるための10年以上の経験に基づけば、企業のコミットメントを透明にし、かつ透明性が実際に向上していることを保証するために、本アーキテクチャーには強力なアカウンタビリティ手段を組み込まねばならないことは明らかである。コミットメント、関連する規格類、認証スキーム及び適切な報告メカニズムに関する公的データベースに利便性を有していることは、透明かつ正確に進捗状況を追跡するために重要であろう。

進捗状況のレビュー

本アーキテクチャーが常に生き生きと実用的な状態であるために、企業コミュニティによって達成された業績を定期的に調査すること、ギャップを同定して、すべての主要構成要素について優先事項と戦略を見直すことが重要であろう。

活動とパートナーシップのためのプラットフォーム (PAP)

本アーキテクチャーの中で特に期待されているパーツは、PAP (活動とパートナーシップのためのプラットフォーム) である。それは、企業サステナビリティの取組みを最適化しスケールアップするのに役立つと共に、国連の目標を達成するための広範なマルチステークホルダー取組みへの企業参加に寄与するからである。こういったサポートの要素には、企業その他のステークホルダーが、(地理的、業種および/または課題によって) 協働することを可能にする様々なフォーラムやプラットフォームが含まれている。全体的な課題を克服するために不可欠な種々のパートナーシップや集团的活動を推進するためには、こうしたイニシアティブが鍵となる。国レベルのサステナビリティ・ネットワークおよびイニシアティブ (国連グローバル・コンパクトは今100以上のローカルネットワークを数え、WBCSDには65の地域ネットワークが存在する) は、急速に成長し、納得性の高いエンゲージメントの機会を提供し、かつ、ローカルレベルでの集团的活動を促進してサステナビリティ課題へのチャレンジが多数展開されている。

企業の潜在力を全面的に発揮すること

企業サステナビリティのうねりは世界のあらゆる地域で高まっている。毎年、より多くの企業が経営戦略の中心に、責任あるビジネス実務遂行およびサステナビリティ目的を据えている。企業は、ますますそのコアビジネスを通じて喫緊の国際問題への取り組みを支援しており、そうすることから便益と機会を実現している。グローバル化した世界では、社会全体の繁栄は、公的および民間部門の間の連携があって初めて構築されうる、という認識が広がりつつある。こうした展開を反映して、国連グローバル・コンパクトには、約8,000の企業からの署名者があり、その各々は、人権・労働・環境・腐敗防止分野の10の普遍的原則を尊重することと、ミレニアム開発目標（MDGs）のようにより広範な国連の目的を支援する行動をとることを、公にコミットメントしている。

歴史的な機会

MDGsは2015年の終了が決まっており、次代の優先事項およびアプローチを明確にすべく期待されている新しいグローバルな持続可能な発展フレームワークは構築中である。国連の加盟国は、現在2015年に採用される新しい目標設定に取り組んでいる。同時に、事務総長は、国連パートナーシップ・アジェンダを具体化する取り組みを進めており、これによりさらに広範な企業、投資業界、慈善団体、市民社会、および学界からの人材を参画させようとしている。

このポスト2015開発アジェンダは、より効果的にグローバルな優先事項を進めるために、国際社会に企業を動員する歴史的な機会を提供している。またそれは、国際的な企業コミュニティにポスト2015ビジョンと整合するよう彼らのミッションおよび戦略を高める最高の機会を提供して、国際社会と経済に役立つ成果（アウトカム）を生みだし、また、事業の成功を推進する。まさしく、この新しいアジェンダを推進しているのは、満たされていない経済、環境、社会的ニーズであり、持続可能な製品および革新的なビジネスモデルでこれらのニーズを満たす企業の新しいマーケットチャンスを作ることを意図している。昨年、国連グローバル・コンパクトによって行なわれた地球規模の一連のコンサルテーション、調査および集中議論において、企業からの参加者は、ポスト2015時代の一連のグローバルな優先事項を特定し、それらは持続可能な発展の経済、社会、環境上の領域をカバーしている。提案されたこれらの優先事項はすべて民間部門にとって進むべき大いなる可能性がある分野である。しかしながら、それには、グローバルに企業サステナビリティの規模と強度が著しく増強されることが必要である。

また、それは、その中核に連携と共同投資を置く新しいリーダーシップ・パラダイムを必要としている。

新しいレベルの連携

従来にないレベルの協調的活動のためのパーツはすでに存在している。

過去十年以上にわたり、企業、投資家、政府、国連関連組織、市民社会および労働組合を含む、主要なステークホルダーグループは、最広義の持続可能な発展に関連して、方向付け・戦略・キャパシティ（規模・能力）を開発してきた。

企業にとって、非常に重要な進展は、ローカルのイニシアティブ及びキャパシティのみならず、種々様々のグローバルなサステナビリティ・イニシアティブおよびプラットフォームの創出であった。すなわち、取り組みを真にスケールアップする機会と資源が存在していることを意味している。便益と成果を完全に実現するために、——そして、最も意味のある方法で持続可能な発展に寄与するためには、——企業は、先行者の手法を越え、また、多分初めてであろう企業同士のみならず他のステークホルダーとも手を取り合うパートナーシップや集团的活動イニシアティブ手法を進んで活用する必要がある。

この連携には、これまで進展してきた様々なグローバルやローカルのイニシアティブおよびプラットフォームをさらに強化するために、取引先企業等や主要ステークホルダーの広範なグループによるエンゲージメントと共同投資が必要である。パートナーシップと資源を持ち合い、分かち合うことによって、すべての者の利益のためにこうしたチャンスを完全に活用することができる。言い換えれば、新時代の企業リーダーシップとは、まったく新しい規模で、他者と協働することを意味しよう。

その目的のために、本冊子は、「ポスト2015の企業エンゲージメントの基本構図」を紹介し、活動・連携・共同投資を通じて持続可能な発展を進めるために、グローバル企業がその潜在能力をフルに発揮するよう、どのように動機付けて支援するかについての優先順位を提示している。

パートナーシップと共同投資によって、誰もが利益となるような機会を完全に実現させよう



ビジネスと社会のために目標を前進させよう

持続可能な発展の目標	長期的な企業目標
包括的な成長	収益増加
社会的衡平と進展	資源生産性
環境保護	リスク管理

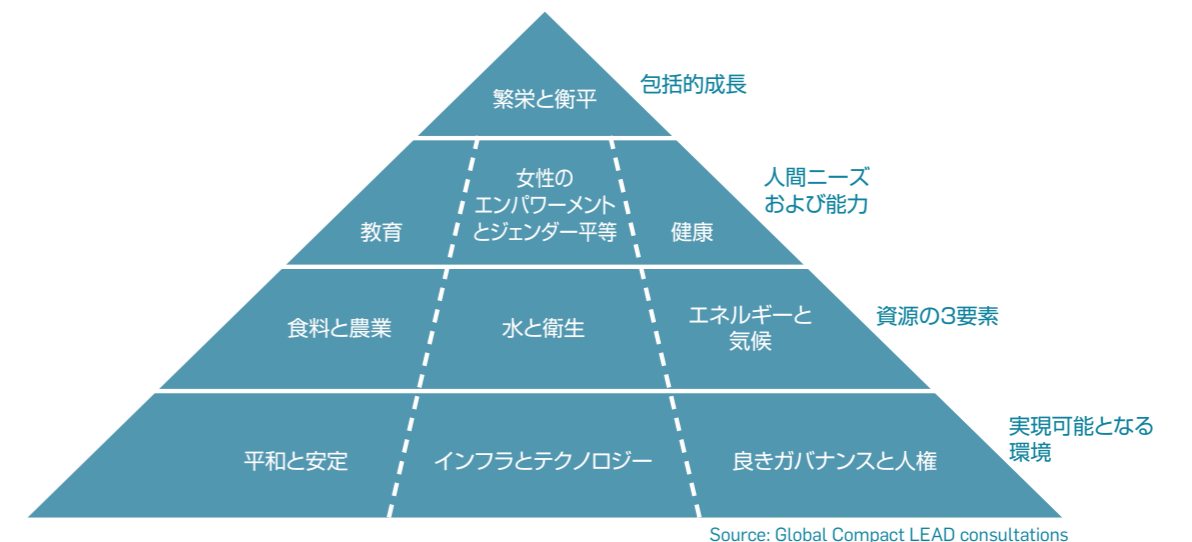
企業、市場および経済がよりグローバルで、より相互依存になるとともに、企業は公と私の利益の間の重なり合いが大きくなりつつあることの認識を深めている。会社は、自らが繁栄し成長する可能性は繁栄した持続可能な社会の存在に依存し、社会剥奪と環境破壊がサプライチェーン、キャピタルフローおよび従業員生産性にマイナスの重大な影響を及ぼす場合があることを理解している。

言いかえれば、拡大し続ける地球規模課題と取り組みについて、国連と国際的な企業コミュニティの優先事項とをひとつにまとめるべきという理解が深まっている。かくして、レスポンスビリティ戦略および集团的活動を通して、共通リスクのマネジメントを支援すれば、社会と企業の両者にポジティブな結果をもたらすことになる。

成果が企業と社会へポジティブに働けば、それは動機となりうる

同時に、持続可能な発展の経済・社会・環境分野でのまだ満たされていないニーズへの対処を支援することは、「なすべき正しいこと」であるとともに、新しいマーケットへ進出し新たな事業機会を創出する方法でも多くの企業に明らかになりつつある。既に、今日、気候変動、エネルギーおよび水アクセス、衛生、農業、教育および健康のような課題に対して、採算の取れる方法で対処するビジネスソリューションが存在している。また、先進的な企業では、新しいマーケットを構築する際に貧困から何百万もの人々を救い出す可能性のある新たな事業モデルを開発している。

持続可能な発展への目標を前進させる機会を理解することは、それ自体で企業が戦略と事業運営に持続可能性を統合する強い動機となる。一方、同じくこうした戦略が、収益増加、資源生産性およびリスクマネジメントに寄与し、個々の企業の長期的事業目標実現の鍵であると確信することから導かれることも多くなっている。



ポスト2015優先課題分野

地球規模で行われた一連のコンサルテーションでは、何千もの国連グローバル・コンパクト参加者が、将来の開発アジェンダの中心になると彼らが考えるグローバルな開発優先事項に関する見解を述べた。

この見解は、LEAD内での焦点を深く絞った一連の議論を反映しており、課題優先順位づけに関する意向を明確にし、テーマを4つの包括的カテゴリーに大別した。すなわち、「包括的な経済成長」、「人間のニーズと能力」、「資源の3要素」、「持続可能な発展を可能にする環境」である。^{*1}

グローバルな優先事項を達成するために積極的なビジネス関与が求められる別の例は、WBCSDのAction2020である。^{*2} 科学情報に基づき、Action2020は、相当規模でのビジネスソリューションを生み出す枠組みを提供し、自然および社会資本の9つの優先分野を概説している。すなわち、気候変化、栄養分、生態系、有害物質、水、基本的ニーズおよび権利、技能および雇用、持続可能なライフスタイル、および4Fs（食物、飼料、ファイバーおよびバイオ燃料）である。

Action2020とポスト2015の優先課題が重なっていることは、企業が意味ある変革をもたらす潜在的可能性を有していることの証左である。

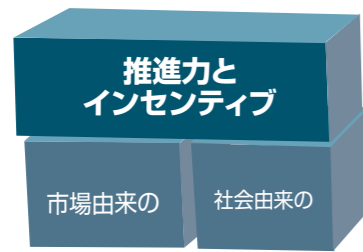
* 1 この一連の課題は、2013年6月に国連事務総長へ提出された国連グローバル・コンパクトのポスト2015開発アジェンダの一部を構成していた。

* 2 <http://www.wbcd.org/action2020.aspx>

企業サステナビリティ戦略がどのように、成長・生産性・リスクマネジメントへ寄与し長期的な企業目標を前進させるかを、よりよく理解し、測定し、伝達するかについてのヒントとして、「価値ドライバーモデル」を参照されたい。この手引文書は、国連がサポートする取組みである「責任ある投資原則（PRI）」との協働でグローバル・コンパクトLEADによって開発された。そこには、「価値ドライバーモデル」の詳細な内容とともに、企業サステナビリティの財務的価値を定量化する取組みで著しい進展を見せた企業事例が挙げられている。

http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial_markets/esg_investor_briefings.html

ビジネス事例を強化しよう



近年のさまざまな要因は、企業サステナビリティのための「ビジネス事例（ビジネスでの実践事例）」を継続的に強化して、より多くの企業のリーダーが持続可能な発展を前進させる行動をとるための後押しに役立った。

生き生きと、常に変化している推進力は、2大カテゴリーで理解することができる。すなわち、「社会に由来する推進力」、および「市場に由来する推進力」である。

政府、および市民社会からの期待によって確立された政策のような「社会に由来する推進力」は、企業が、社会と環境に与えるかもしれないマイナスの影響を縮小し、かつ、より責任あるビジネス実務手法を採用しようとする強い動機として働いている。

今後、企業サステナビリティの最も重要な推進力のうちのいくつかは、市場そのものから見つかることが多くなる。従業員や消費者との増え続けるエンゲージメントのみならず、取引先企業等や投資家が表明するサステナビリティ関連の要求事項と優先項目も、企業のコアビジネスおよび関連する戦略に直接的に影響を及ぼし関係してくる。これらの推進力が次の時代に、より大きな力を集めることは間違いない。

こうした推進力や、本アーキテクチャーが構築された状況を理解することは、さまざまなステークホルダーグループにとって、企業がより責任を持ち、かつサステナブルになるためのインセンティブを一層増強するように、自らの取組みを高め強化するチャンスとなる。

その目的のため、ポスト2015開発アジェンダ、そして、貧困との戦い及び持続可能な発展を促進するグローバルな取組みを進めようという勢いを追い風として活用することが可能である。こうした追い風は例えば、政府にとっては、企業がより持続可能になるためにポジティブ・インセンティブを創出する追加政策をさらに展開するタイムリーな機会として現れるかもしれない。加えてそれは、世界中で持続可能な発展を促進するよう、消費者をさらに教育し強力にするユニークな機会として現れるかもしれない。

以下に、8つの主要な「社会に由来する推進力」と「市場に由来する推進力」、さらに重要なことであるが、それらがどのように進化しており、あるいは進化していくか、について要約する。

市民社会からの期待

この推進力は、時に予期しない過程を経て成長し、進化している。

まず、市民社会とコミュニティを代表するグループはもちろん、個人までもが、テクノロジーによって広くネットワーク化され組織化されている。第二に、こうした強まる期待は、大きな非政府間国際組織（NGO）からだけでなく、横連携している草の根組織や極めてローカルなコミュニティからもどんどん発せられている。第三に、企業コミュニティと積極的にパートナーとなり、エンゲージしていきこうという意向が高まっている、--- つまりソリューション発見指向への移行である。裏返すと、この最後の要素は、企業はステークホルダーの関心事を積極的に追求し対処するであろうという期待の裏返しである。それは、懸念事項が対話や連携を通して未然に防止され緩和されれば、社会と企業の両方に便益がもたらされるという認識に基づいている。

天然資源の不足

気候変動の影響、水ストレス、一般的な生態系および生物多様性悪化を含む、自然環境および関連する資源に対する人類による増大する圧力は、近年十二分に明らかにされてきている。同時に、企業は自分たちが、そのような資源に直接あるいはサプライチェーン経由でいかに依存しているかを理解し始めた。その結果、自然資本の価値を評価し、かつ環境資源間のつながりをよりよく理解する新しい取組みが生まれている。

政府の政策

企業サステナビリティに関して最も重要な傾向の1つは、公共部門がよりよいビジネス遂行方法を要求もしくは奨励する規制とソフトロー的政策の両面で、関与を強めていることである。これらの動きにはサステナビリティ開示を要求し企業行動に国際法規を組み込む国内法、調達と投資の方針を改革すること、新しい形の官民のパートナーシップに乗り出すこと、見識あるビジネス実務遂行を認識し奨励することが含まれる。同様に、より責任ある企業行動へのインセンティブを生むために、特に自然資本関連において、政府はますます価格政策その他の政策を採択もしくは検討し始めている。

見識あるビジネスリーダー

およそ40の企業の支持から始まり、今日ほぼ8,000人の最高経営責任者のコミットメントを含む国連グローバル・コンパクト以外にこの推進力のよい実例はないだろう。これらの見識あるリーダーは、日和見主義者たちに対して行動を起こすことをどんどん促す一方、先進企業の実行者の競争心をも刺激するという点で、「トップへのレース」に拍車をかけている。同時に、数多くのビジネススクールがこぞって、責任ある経営教育原則（PRME）を通して、地球課題およびステークホルダーの関心事に深い理解のある新しい世代の企業マネージャーを輩出している。

取引先企業等ビジネスパートナーからの要求

企業サステナビリティがメインストリームとなったことから、ますます多くの企業が、サステナビリティ原則へのコミットメントが彼ら自身のビジネスエコシステム内で共有されていることを保証するために、サプライチェーンと取引先企業等を精査している。これは、取引先企業等によるパフォーマンス不良（おそらく社会・環境への損害）というリスクを緩和するための方針と実務遂行を整合させるのに役立つ。同時に、そのような調和策は、ソリューション指向のパートナーシップにおいて志を同じくする組織をまとめ、新たな集団的活動の機会を提供するであろう。

顧客選好と期待

世界中どの市場でも、ますます多くの消費者が、購入する製品・サービスに関する企業の方針や実務遂行における懸念をはっきり口に出している。「倫理的で賢い消費主義」は疑いもなく力を増しており、広範な産業分野にわたって、間違いなく課題としかしながら同時にビジネスチャンスを提供するであろう。企業がどのように製品とサービスを設計し開発するか、そして、消費者にどのようにこれを伝えるかは、次代において確かに命運を左右する問題である。同様に、消費者は企業が単なる無害（do-no-harm）方針に止まっていないこと、即ち、地球規模目標の達成に寄与していることを自ら実証できることを期待している。

従業員のニーズ／モチベーション

消費者は従業員であり、その逆もまた真である。倫理的で賢い消費主義の成長に緊密に関連して、雇用主の方針と実務遂行について期待、場合によっては、要求を表明する従業員と労働者の声が高まりつつある。これらの動機は、労働条件や賃金の即時改善を求める従業員から、サステナビリティ・リーダーである会社で働くことから得られる「仲間であることの誇り」を求める従業員まで幅広い。同時に、こうした熱意のある従業員は、目前の職場の壁を克服する変革のための力にもなりうる。

投資家の要求

新しい世代の「責任ある投資家」は、既に企業を取り巻く景色を変えつつあり、今後数年間および数十年間にこうした地形変化が増えるだろう。国連がサポートする責任ある投資原則（PRI）、およびカーボン・ディスクロージャー・プロジェクト（CDP）は、何十兆もの米ドル資産に相当する機関投資家を動員した。これらの長期的指向の投資家は、投資先企業がどのように環境・社会・ガバナンス（ESG）課題をマネジメントしているかについて、より多くの情報を要求している。

新しい形のレスポンスビリティと機会



企業サステナビリティは、会社が経済・社会・環境・倫理面での長期的価値を提供することを指す。この長期的価値への注目は責任と機会の両者を伴う。

普遍的原則に対する尊重の確保

基本的に、企業には皆、国連グローバル・コンパクトのような普遍的原則に準拠して事業運営すべき責任がある。これは実際上、適切な企業戦略・方針・手順にこれらの普遍的原則を組み入れることにより、また、誠実と遵守の文化を確立することにより、社会と環境に与えかねないマイナスの影響を特定し、防止し、緩和し、説明することを確実に行うということである。特に、リスク評価プロセスは、単に企業自体へのリスクよりも、企業活動から発生する社

会と環境へのリスクを考慮するべきである。とはいえ、そのようなリスクの緩和は、会社への世評・法的・財務的リスクをしばしば緩和する。普遍的原則の実施に対する責任は、サプライヤーやその他の取引先企業等でも同じく高い水準を保つための努力をし、組織全体を通して統合されなければならない。

より広範な国連の目標と課題を支援する活動に取り組もう

人権および労働・環境・腐敗防止分野におけるその他の普遍的原則を尊重する基本的な責任に加えて、企業は、グローバルなサステナビリティ目標の支援において自らのコア・コンピタンスを活用するとともに企業の収益性および実行可能性も向上できるような方法で徐々に機会を実現している。企業サステナビリティの潜在力すべてを理解するためには、先進企業で生まれている興味深い開発事例を考慮に入れなければならない。そこではサステナビリティは、経営戦略、研究開発および事業開発の中核となっている。例えば、エネルギー効率の良いソリューション開発に集中した企業や、貧困層に入手可能な生活改善製品を届けようとしている企業などが挙げられる。事業を行い、利益を生み出すことと完全に統合された手法として、企業のサステナビリティは、現在世界が直面している貧困、破滅的な気候変動のリスク、その他の地球規模の難題を解決するための重要な要素となっている。

原則やゴールに対する公のコミットメントの事例

毎年、何千ものCEOが国連グローバル・コンパクトに参加し、普遍的な原則を確認、再確認している。この動きはビジネスパートナーやその他のステークホルダーに対して、誠実と責任という強いメッセージとなって届いている。社内においては、このコミットメントは企業の持続的戦略の具体化やその確立の一助となり、経営陣に変化があったとしても動じないよりどころとして機能する。

目標設定は生産や営業のような分野においては標準的なビジネス通例である一方、サステナビリティ課題に対しても同様に適用しているのは、深くコミットしている先進的な企業の少数にとどまっており、そのうちサステナビリティ目標を公約／公開しているのは、さらに少数派である。しかしながら、具体的かつ期限のある目標を設定することは企業の動機付けには効果的であり、サステナビリティに関する優先順位と実績評価や実績に基づく報酬構造の構築との統合を促すことができる。社外に対しては、企業が具体的な持続的開発の目標に対してどのようにコミットしているかをステークホルダーに説明することができるため、原則に基づくアプローチの補完機能を果たす。

新しいリーダーシップアジェンダ

サステナビリティが会社の戦略および事業運営に深く統合されるために、その優先順位付けは組織の正にトップから推進されなければならない。持続可能なビジネス遂行手法を採用し実行することは、コンプライアンスと企業倫理的観点からのみ正しいわけではなく、財務的観点からも最良の選択である、という経営陣の強い信念なしには、企業サステナビリティはよくあることだが、コアビジネスから隔離されたままで置かれ、せいぜい、事業を行う上での必要経費としてしか扱われない。

サステナビリティに対する最高経営責任者のコミットメントの重要性はしばしば十分に理解されているが、取締役会の重大な役割に注目するのは新たな現象である。取締役会もしくは同等のガバナンス組織は、企業財務と営業実績に対するのと同様に、企業サステナビリティの実施と報告に対する責任を持たねばならない。これは重要なことであるが、取締役会は、サステナビリティ成果をリーダーシップの及ぶ全体を横断して報酬とリンクさせる道を開くことで、サステナビリティと経営幹部の登用や報酬とを関連付けることができる独特な立場にある。

経営幹部と取締役とが十分にエンゲージし、そして企業文化の中にこれを積極的に伝えていくことで、パフォー

マンスを最大化するチャンスをもたらす、地域を問わず企業マネージャーひとりひとりへ企業サステナビリティがビジネス優先事項であるという強いメッセージを送ることができる。

ローカルやグローバルなエンゲージメント

次のセクションで述べるように、企業は個々の活動を越えて、関連した課題別プラットフォーム、業種別イニシアティブおよびローカルネットワークとのエンゲージメントにより便益を得ることができる。また信頼がベースにある環境下で、同業者で共有および学習すれば、サステナビリティのリスクと機会を適切に管理する取組みを加速することができる。他の企業およびステークホルダーとのパートナーシップにより、サステナビリティ目標の達成可能性を向上したり、そのコストを下げるができる。集团的活動は、企業が全体的な障壁を克服し、かつ企業サステナビリティリーダーシップが報いられることが可能になる環境を築くのに役立つであろう。もっと根本的に言えば、プラットフォームとイニシアティブでの共同投資は、企業サステナビリティをスケールアップすることを目指しており、企業が成長し成功しうる、繁栄した持続可能な社会を構築するのに役立つ。

普遍的原則に関する企業のレスポンスビリティについてのより詳細な説明については、国際的な合意があり国連の宣言や条約に由来している**国連グローバル・コンパクトの人権・労働・環境・腐敗防止の分野の10原則**を参照のこと。

英語 <http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

企業サステナビリティのリーダーシップについて、4つの側面があることはここでは簡単に述べたが、更なるヒントは、「**企業サステナビリティのリーダーシップに関するブループリント**」に詳しい。ブループリントは、国連グローバル・コンパクトの目的について「尊重と支援」という双子の概念にルーツを置いている。そして、ブループリントは、ビジネスケースをCEOのコミットメントとリーダーシップ、取締役会の採択と監督、ステークホルダーエンゲージメント、高い透明性と開示、を通して企業戦略にこれらの目的を統合させている

http://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/blueprint_for_corporate_sustainability_leadership.htm

同じく、**ビジネスと人権に関する指導原則を参照のこと。：国連の「保護、尊重、救済」枠組みの実施**。これは、人権を尊重する企業のレスポンスビリティと、実効的な救済へのアクセスという被害者のニーズにハイライトを当てつつ、人権侵害に関する政府の保護義務を確認している。

<http://www.business-humanrights.org/UNGuidingPrinciplesPortal/Home>

企業のエンゲージメント規模をさらに拡大しよう

活動とパートナーシップのプラットフォーム

課題別プラットフォーム ローカルイニシアティブとネットワーク ビジネスセクターのイニシアティブ

テクノロジーを備えたパートナーシップのハブ

企業による共同投資と連携（必要ならば競争相手とであっても）は、企業サステナビリティのスケールアップの鍵になるであろう。過去十年間に、イニシアティブ活動に拍車をかけ、企業間連携を支援するネットワークとイニシアティブが急増した。企業サステナビリティが真に変革を生み出す活動となる可能性は、企業エンゲージメントの基本構図の土台であるプラットフォームの存在によって大いに高まっている。そのような組織の例として、国連グローバル・コンパクト、GRI（Global Reporting Initiative）、WBCSD（World Business Council for Sustainable Development）、世界経済フォーラム（WEF）、BSR（Business for Social Responsibility）が挙げられる。これらのイニシアティブは、企業の思考およびサステナビリティ実践に重要な影響を及ぼしてきた。これらおよび他の多くの組織は、課題、業種および/または地域を基盤にして、企業やその他のステークホルダー間連携や集团的活動を促進している。テクノロジーを備えたパートナーシッププラットフォームであれば、より効果的な情報の仲介および共有を促進することにより取組みをさらにスケールアップすることができる。

国連主導のマルチステークホルダーパートナーシップ

事務総長は国連の目標の達成において、政府、慈善組織および市民社会と共に企業や投資家とエンゲージすることをリードしてきた。特に、女性と子どもの健康、持続可能なエネルギー、食糧・栄養安全保障を推進するプラットフォーム（Every Woman Every Child, Sustainable Energy for All, the Zero Hunger Challenge）は、こうした機会を具体化させ、企業にエネルギーを与え、すべての参加者からのエンゲージメントと貢献をスケールアップした。

課題別プラットフォーム

近年、特定のサステナビリティ課題に注目するグローバルなプラットフォームおよびイニシアティブの成長を目にする。そのような課題別プラットフォームの例として、以下が挙げられる。

- ・ 国連のCaring for Climate（C4C）、Sustainable Energy for All, CEO Water Mandate、WEPs（Women's Empowerment Principles）イニシアティブ
- ・ WBCSDのGlobal Electricity Initiative
- ・ 世界経済フォーラム（WEF）のPartnering Against Corruption Initiative
- ・ WWFのWater Stewardship Programme（WSP）
- ・ The Solidaridad Network
- ・ MDG Health Alliance
- ・ 国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）イニシアティブ
- ・ 国連責任投資原則（PRI）、赤道原則

これらのプラットフォームによって、基準と規範の構築や、ベストプラクティスの定義付け、また参加企業と組織の間の学習および共有が進んでいる。さらに、それらはイノベーションに拍車をかけ、課題への挑戦に先んじて取り組む企業に正しい評価を与え、かくして、ある種の実践に関して依然残存しているかもしれない先行者不利益を緩和する。課題別プラットフォームはまた、志を同じくする企業同士や他のステークホルダーとの両方のパートナーシップの仲介を推進する。最終的にそれらは、課題を取り巻く企業コミュニティを構築し、構造的変化がもっと起きるような環境改善に役立つ。

課題別プラットフォームは、企業が関係するステークホルダーと連携し、構造的課題に取り組み、真にその取組みをスケールアップする重要な手段の一つである。2013年9月の教育および平和に関するグローバルな企業のエンゲージメント・イニシアティブが新設されて、今日では、ポスト2015の可能性ある課題のすべてについて、企業が自らの活動を整合させることを支援するプラットフォームが揃っている。ポスト2015開発アジェンダは、グローバルなソリューション提供と、新しいイニシアティブの創出促進の両面で、課題別プラットフォームと更にエンゲージする機会をもたらすとともに、より大きなインパクトを与えるために複数のイニシアティブが学習および活動を連動/連携するように導いている。

ビジネスセクターのイニシアティブ

様々な産業あるいは業種において企業は、自らの業種に特有のサステナビリティ課題に共同で取り組むために、ますます一緒に活動している。業種別イニシアティブのうちのいくつかの出現は、業界全体の引き上げにつながる可能性を示した。例として、Responsible Care（化学薬品）、Global Mining Initiative、Electronic Industry Citizenship Initiative、Fair Labor Association（アパレルと繊維）、Extractive Industries Transparency Initiative、Global

Sustainable Tourism Council、およびBSR Guiding Principles on Access to Healthcareがある。

ビジネスセクターのイニシアティブは、いくつかの理由で本アーキテクチャーの重要なパーツになっている。どの企業であれ、どのように企業サステナビリティを改善するかについての最も実用的な手本は、同業他社であろう。

例えばアグリビジネス、採取/採掘産業および銀行/金融サービスなどは、低所得の国々の開発およびサステナビリティにとって体系的に重要である。短期の財務目標と持続可能な発展を支援する活動を講ずることが両立せず、先行しても高くつくような場合、すべての企業が業界一体で「前競争的」に活動することは、公平な競争の場を作り、重要な変革を実施するための唯一の選択肢かもしれない。セクターイニシアティブは広範囲のサステナビリティ・ソリューションをもたらすのを支援する重要な役割を果たすことができる。直接の活動のみならず広範囲に及ぶグローバルなサプライチェーンによっても、業界グループは、戦略、基準、目標とより広い開発目的をより強固に結びつけ始めており、その結果それらがグローバルな持続可能な発展を達成する国際的な取組みに不可欠な役割を果たすことを確実にしている。

ローカルイニシアティブとネットワーク

経営の意思決定と活動の大部分は、ローカルレベルで行われ、ローカルの課題に対処し、ローカルのステークホルダーとの関わり合いである。持続可能な発展への要求事項と優先事項はロケーションによって異なるであろう。従って、国およびローカルレベルのイニシアティブやネットワーク（グローバル・コンパクトのローカルネットワーク等）は、本「企業エンゲージメントの基本構図」に不可欠な構成要素である。ローカルなイニシアティブやネットワークは、企業に対して重要な機会と支援（ただしそのためには、ローカルの事情に合わせたビジネスモデルの調整と普遍的原則の翻訳が必要となるかもしれない）を提供することができる。

加えて、ローカルネットワークは、コミュニティステークホルダーとの対話、国やローカルの持続可能な発展優先事項についての政府と企業コミュニティ間の対話、それに対処する際の企業サステナビリティの役割についての対話を促進することができる。さらにそのようなネットワークは、同様の意向を持つ仲間とのネットワーク化とパートナー化のため、あるいは市民社会と政府を含めた重要なステークホルダーが対話するためのプラットフォームを提供する。多くのローカルイニシアティブやネットワークは既に運営されており、そのいくつかは国およびローカルレベルのビ

ジネス団体と提携したり、グローバルな企業サステナビリティ組織（例えばグローバル・コンパクトのローカルネットワーク）と提携している。

ローカルな企業サステナビリティのネットワークが複数存在している場合には、それらは緊密に調整したり、（複数のグローバル組織に加入し続けつつ）統合まで考慮してもよからうと思われる。地球規模の課題の大きさを考慮すれば、ローカルネットワークはキャパシティを引き上げて、企業と公共部門の間のパートナーシップを促進し、国際的もしくは業界横断的な構造的変革を実現可能にする必要がある。国連の加盟国は、ポスト2015の時代の国家目的および関連する目標を開発することが期待されている。

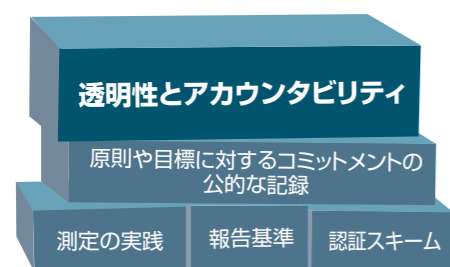
国家戦略は、積極的に企業コミュニティを巻き込み、かつ、ローカルのイニシアティブを育成し活用する視点で開発されるべきであり、今後数年間および数十年間、持続可能な発展の目標の実現に寄与すべきである。

テクノロジーを備えたパートナーシップのハブ(拠点)

パートナーシップは、顕著な相乗効果をもたらすテクノロジーを味方につけることができる。インターネットは不可欠のコミュニケーションおよび情報通信チャンネルとして世界のすべての地域に浸透しており、テクノロジーを備えたプラットフォーム（典型的には、オンラインイニシアティブ）は、特定のプロジェクトを取り巻く当事者達と、急速にスケールアップできるソリューションを結びつける。一般に、テクノロジープラットフォームは、セクター、課題、および/または地域別であり、また、それらは企業がコストを下げつつ、知識、パートナー、スケールアップの取組みを共有することを可能にする。一例は、2013年9月から始まった国連グローバル・コンパクトのビジネスパートナーシップハブである。このハブは、デジタル技術および図解を利用して、水・衛生・気候変化・腐敗防止・社会企業概念のような課題に関する特定のプロジェクトを取り巻く当事者達とソリューションとを結びつけるオンラインプラットフォームである。

このゴールは、一気に拡大することができるローカルレベルでのポジティブな成果の達成である。テクノロジー主導プラットフォームには他に2例あり、ひとつは国連がサポートする責任投資原則（PRI）のEngagement Clearinghouse、これは、主要な環境・社会的考慮を組み込み実装する観点で投資家がまとまるように設計されたオンラインツールであり、もうひとつは、business.un.org、これは国連の組織からのニーズと企業の経営資源とを引き合わせる（マッチング）ウェブサイトである。

信頼関係を醸成しよう



企業活動とパートナーシップを支援し促進するプラットフォームは、適切なアカウンタビリティ手段とバランスを保たねばならない。

ポスト2015の時代に信頼関係を構築し、かつ信頼できるパートナーと考えられるためには、企業は、その社会・環境影響に関して透明で、「自らの事業活動がどのように社会に価値を創出するか、もしくは枯渇させるか」、そして、「自らのパフォーマンスを改善するために何をを行っているか」について説明責任を果たすべきである。これは、企業が行うサステナビリティのパフォーマンスとコミットメントに関する透明性の向上やそれらのコミットメントを実行するための取組みについて、企業がステークホルダーに確実かつ効果的にコミュニケーションするための基準を確立することで成し遂げられる。

原則と目標に対するコミットメントの公的な記録

より多くの会社がサステナビリティ責任およびパフォーマンスに関する透明性を向上させ、オープンなコミュニケーションを展開することが必須である。そのための重要な第一歩として、普遍的原則に公にコミットした企業数を増加させ続け、その記録に容易にアクセス・検索を可能とする、世界的な取組みが一体となってなされなければならない。例えば、国連グローバル・コンパクトの10原則へコミットしたほぼ8,000の企業署名者は、人権・労働慣行・環境スチュワードシップ・腐敗防止に関する高い基準で企業説明責任を遂行する極めてふさわしい立場にいる。同様の方法で、1つもしくは複数の持続可能な発展の責任や目標と整合性のある特定の期限付き目標を含む企業のコミットメントが、撤回できない記録として残されていれば、企業にその公約とパフォーマンスに関する説明責任を求める際の根拠となりうる。また、これを今後の課題に匹敵するスケールで実現するために、現在、国連を拠点とする一本化されたグローバルなウェブ・プラットフォームが存在しており、多くの異なる組織を結集して、コミットメントの有効性を立証している。

持続可能な発展目標の推進をサポートする企業コミットメントが登録されていることは、アカウンタビリティへの即時的な影響に止まらず、ビジネス全般の進捗レビューを容易にし、かつ個々の業種やセクター内でのベンチマーキングを可能にするだろう。

測定の実施

例えば、企業トータルの温室効果ガス排出あるいはその「貧困フットプリント」を測定することは、たいへん難しく複雑な作業である。

しかし、もしこれが確実なやり方で行われれば、それは極めて有用な企業横断ベンチマーキングを可能にするだけでなく、もっと根本的には、企業はそのサステナビリティへのコミットメントを迫力をもって説明することができ、かつ、ステークホルダーは、重要な社会の目標を支援するために企業が行っている貢献を正しく理解することができる。ポスト2015アジェンダの優先分野の各々については、異なるセクターおよび地域の企業に適した主要パフォーマンス目標がセットとして、データ収集と集計用ガイドラインと並んで明示されるべきである。

報告基準

最近の20年以上にわたり、非財務報告は飛躍的に増えており、現在、サステナビリティにコミットした企業の透明性を測定する主要な手段として広く認められている。そのため、国連グローバル・コンパクトへの署名者は、年次でCOP (Communication on Progress) の発行を求められている。それは通常はサステナビリティ報告書もしくは統合報告書の形態を取っており、企業のステークホルダーにその経済・社会・環境・ガバナンス取組みの明細を報告するもので、継続的にそのパフォーマンスを改善するために実行中の戦略・方針・手順の記述が含まれている。同様に、国連のプラットフォーム上に持続可能な発展目標と整合性のある特定の期限付き目標を含む企業のコミットメントを登録している企業は、ステークホルダーに対して進捗状況を毎年更新することを要求される。したがって、本「ポスト2015における企業エンゲージメントの基本構図」の重要なパーツは、透明性とアカウンタビリティの観点から言えば、報告基準と枠組みのセットということであり、それは企業がその経済・社会・環境・ガバナンスのパフォーマンスと影響

に関連して、何をどのように報告するか意思決定に際してのガイドラインとなるからである。GRIおよび現在IIRCが開発中の統合報告フレームワークは、こうした基盤として大いに期待できる。ポスト2015時代の優先事項には、様々な基準およびフレームワーク間の整合性の改善、新たな持続可能な発展目標への適応、および外部評価への最適なアプローチについてのよりよい理解、が含まれる。最も重要なことには、優先事項は、サステナビリティ報告および統合報告のための基準の適用が、会計基準の使用と同じくらいユビキタス(当たり前)に可能な状態)になることであろう。

認証スキーム

報告基準と同様、認証スキームは、企業がサステナビリティ優先事項および進展に関して、確実なやり方でステークホルダーにコミュニケーションすることを可能にする重要なツールである。

しかし、報告基準と異なり、それらは通常は組織全体ではなく、特定の製品やサービスを対象としており、消費者に対して簡潔だが信頼度の高いコミュニケーションを可能にすることを目指している。

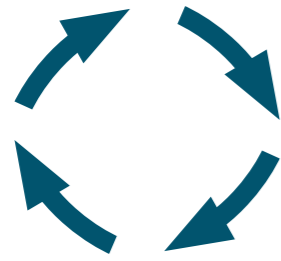
ポスト2015時代に企業のパフォーマンスとアカウンタビリティを推進するためには、認証スキームに関して、社会・環境・ガバナンス(ESG)のパフォーマンスに関連する基準は、最も先進的な企業の実践水準と肩を並べる必要があり、また、有効性や保証プロセスの信頼性は常に改善する必要がある。さらに、消費者による認容と理解を改善し、すなわちアカウンタビリティのツールとしての認証の有効性を増加させるためには、特定の分野では基準とラベルをある程度統合することが必要と思われる。ポスト2015開発アジェンダによってカバーされるその他の分野では、企業および関連するステークホルダーは、新しい認証スキームを合意し、適切な基準を確立し、適切な保証プロセスを設計する必要があるかもしれない。

新しいグローバル・ウェブ・プラットフォームがすでに存在しているので、企業は、持続可能な発展の目標と整合した自発的なコミットメントを(測定可能で達成期限のある目標が含まれていれば)登録することができる。上記のウェブは以下にある。

<http://business.un.org/commitments>

2015年を待たずに、目玉となるものが今後多数追加されるであろうが、リオ+20に先立ち企業から提出されたものを含め、すでになされたコミットメントを閲覧、検索することができる。

進捗状況のレビュー



ポスト2015アジェンダへのビジネスの貢献を最大化するために、定期的に進捗状況をレビューし、過去の経験を振り返り、かつそれに基づき、優先事項と取組み手法を調節することが重要である。この「振り返りプロセス」は、本アーキテクチャーのすべてのレベルで組み込まれるべきである。課題別プラットフォーム、セクターイニシアティブ、ローカルネットワークはすべて、企業サステナビリティ活動およびパートナーシップを動機づけて促進する点で、経験を共有しイノベーションとベストプラクティスに寄与するという、重要な役割を担っている。国連グローバル・コンパクト、WBCSD、GRIのようなグローバルな企業サステナビリティ組織は、開発およびサステナビリティ・パフォーマンスを推進する際に、ビジネスによって得られた全体的な進展を定期的に蓄積することにおいて特別の役割を担っている。企業によって報告された進展を捕捉し、企業エンゲージメントのプラットフォーム、イニシアティブ、ネットワークから洞察を抽出するためには、本アーキテクチャーの下での新しい年次レビューが必要である。こうした報告書は、本アーキテクチャーの連続的な強化のための勧告を生み出し、さらに政府によって実施され、より広範なポスト2015開発アジェンダの進展レビューに盛り込まれるだろう。

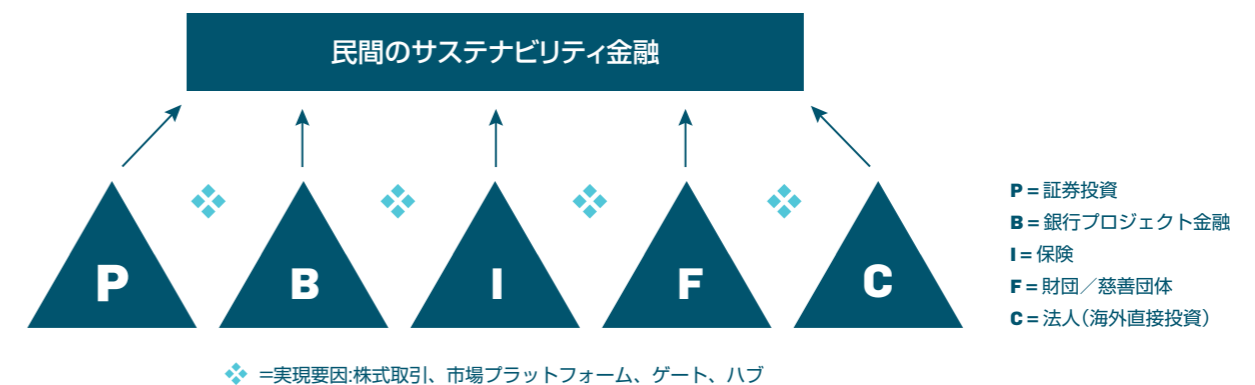
リテ活動およびパートナーシップを動機づけて促進する点で、経験を共有しイノベーションとベストプラクティスに寄与するという、重要な役割を担っている。国連グローバル・コンパクト、WBCSD、GRIのようなグローバルな企業サステナビリティ組織は、開発およびサステナビリティ・パフォーマンスを推進する際に、ビジネスによって得られた全体的な進展を定期的に蓄積することにおいて特別の役割を担っている。企業によって報告された進展を捕捉し、企業エンゲージメントのプラットフォーム、イニシアティブ、ネットワークから洞察を抽出するためには、本アーキテクチャーの下での新しい年次レビューが必要である。こうした報告書は、本アーキテクチャーの連続的な強化のための勧告を生み出し、さらに政府によって実施され、より広範なポスト2015開発アジェンダの進展レビューに盛り込まれるだろう。

民間のサステナビリティ金融の事例

金融業はポスト2015アジェンダに対してビジネスと投資の貢献において、特に極めて重要な役割を担っている。近年、環境・社会・ガバナンス（ESG）のみならず開発についての広範な関心事を投資の意思決定に組み込むために、一連の金融市場サブセクターが出現した。「責任ある投資」、「持続可能な金融」あるいは「インパクト投資」のような用語を用いて、グローバルやローカルのサステナビリティ課題は適切にマネジメントされなければ重要な投資リスクをもたらしかねないことを、これらの取組みは共通に理解している。機関投資家とリテール・ポートフォリオ投資家、銀行業務およびプロジェクトファイナンス供給者、保険業者、および財団や慈善団体は、多くの市場実現要因（market enabler）によって支えられている。市場実現要因には、以下が含まれる。サステナビリティ基準と実践を市場情報に盛り込むという証券取引所の指示（あるいは推奨）、投資課題プラットフォーム、すなわちキャパシティー・ビルディング「ゲート」、また、市場インフラを構築しインパクト投資を推進するための（投資家と投資先の）仲介「ハブ」。これらのリスクを効率的にマネジメントし、以下のような関連する投資商品とイノベーションを開発するという両方の点で、以下のような投資ビジネス機会も存在している。特設のサステナビリティ・ファンド（例えばクリーン・テクノロジー）、インパクト・ボンド、気候と収穫物保険、マイクロ・ファイナンスおよびマイクロ・保険プログラム。このように、こうした急速に進化する投資家の活動では、サステナビリティ・ソリューションに寄与しつつ長期の配当金を安定して生み出そうとしている。

例として次のものが挙げられる。

- UNEPファイナンスイニシアティブ、すなわち銀行、保険業者およびファンドマネージャーを含む200以上の機関、および30兆USドル以上の資本のアセットマネージャー・所有者を代表する、国連が支援するPRI（責任投資原則）によるイニシアティブ
 - 赤道原則、すなわち新興市場の70パーセント以上の国際的なプロジェクトファイナンス負債をすべてカバーするプロジェクトファイナンス取引の中へ環境・社会リスクを組み込む、銀行業および同等の金融機関の連合
 - 社会的投資原則、財団その他の組織による社会的投資（持続可能なやり方でその開発ニーズに合致するようコミュニティを支援する）を、促進するガイドラインのセット
 - 持続可能な保険原則、革新的なリスクマネジメントの開発と保険ソリューション方策のためのサステナビリティ枠組み
- 大きくは助成または提供という形での資本と資金の主要な提供者である財団と慈善団体の分野においては、持続可能な発展プロジェクトを支援するよう毎年、数十億ドルもが振り向けられている。最後に、重要なことには、企業による海外直接投資（FDI）は、2012年に1兆6000億ドルに達し、2007年のピーク、2兆ドルの回復に近づいている。さらにこれは、もし、そのような投資決定が普遍的なサステナビリティ原則に基づくならば、間違いなく民間のサステナビリティ金融の源泉となる。「持続可能なFDI」に加えて、企業組織に対しては、彼ら自身が管理する投資資産（例、企業年金資産）について責任ある投資という信条を確実に組み込ませることにより、民間のサステナビリティ金融に寄与してもらうことができる。要するに、民間のサステナビリティ金融は、ポスト2015の将来における広範な実施取組みに寄与する非常に大きな潜在可能性を秘めている。



本アーキテクチャー（基本構図）を実現させよう

すべてのステークホルダーに共通な最優先事項

- 意欲的なポスト2015開発アジェンダの導入を公約し表明する。これには、明快な目標形成と、報告の公開を義務付けられている原則や目標へのコミットメントに基づいた企業としての役割の重要性の認識を含む。
- インパクトを最大化するため、パートナーシップを強化し、新たな連携を模索する
- グローバル優先事項への企業のエンゲージメントをスケールアップさせ前進させる、グローバルやローカルのプラットフォーム、イニシアティブ、諸資源に共同投資する

企業

- 事業を行う国々での最低限の法規制順守に止まらず、国連グローバル・コンパクトの普遍的原則を尊重し、公約する
- 事業活動からの社会・環境へのサステナビリティ影響について、これを特定し、予防し、緩和し、かつ説明するために、ステークホルダーと専門家との継続的かつ包括的な対話を続ける
- グローバルなサステナビリティ責任と、経営戦略・モデル・研究開発優先事項との整合性を図り、持続可能な発展の目標の達成を支援するターゲットを個別に設定をする
- 企業をより持続可能にするために、経営陣と従業員に適切なインセンティブを与えて、ガバナンス・メカニズムおよび企業文化へサステナビリティを統合する
- オープンで透明な方法でステークホルダーに進捗状況を報告し、顧客と投資家とのコミュニケーションへサステナビリティ情報を取り込む。GRIのような適切な報告基準、評価の高い測定方法および認証スキームを適用する
- 投資家に企業サステナビリティのパフォーマンスを伝えるチャンネルを活用する、また、該当する場合は、企業年金基金のための責任ある投資方針を採用する
- サステナビリティに関するデューデリジェンスを実施し、パートナーシップ契約に署名する前に、なにを期待するのかを明確に設定する。これは、バリューチェーン全体にわたって最低基準を設定して持続可能な実務遂行を前進させるよう、取引先企業等を奨励するためである
- サステナビリティ課題についての企業のエンゲージメントのスケールアップと推進のために、課題別プラットフォームおよびセクターイニシアティブとのエンゲージメントを強化する、また、該当する場合は、全体的課題の克服を支援する
- 現地のネットワークやイニシアティブに参加し、積極的にベストプラクティスと学習成果を共有し、事業遂行上の支援と経営資源の提供を適切に行う
- さしあたりの問題意識に終始するプロジェクトから離れ、革新的なインパクトが期待できるような、他の企業やステークホルダーとのパートナーシップに参加する

投資家および各種金融機関

- アセット所有者・マネージャーのための責任投資原則（PRI）、プロジェクトファイナンス供給者のための赤道原則、持続可能な保険原則のような、関係する原則に署名し、尊重する
- 信頼性の高い報告基準に基づき、認証に従って、経営戦略と企業ガバナンス構造へのサステナビリティの統合に関するマテリアル（重要な）情報を提供するよう、企業に依頼する
- 持続可能な発展のための活動を支援するサステナビリティ・ファンドや、革新的な金融商品の開発およびマーケティングを通じて、インパクト投資の成長を支援する
- 貧困層のための金融および金融サービスへのアクセスを改善させる機会を見出す

政府

- あらゆる手段を尽くして、個人の人権および基本的自由を保護する義務を全うし、暴力を克服する。そして、広範な持続可能な発展に不可欠な経済的・関連する社会的便益を民間セクターが提供するために必要な、平和で安定した環境を確立する
- 多国間貿易の基本規範へコミットし、市場の機会と雇用を創出する、技術やイノベーションを企業がより効果的に広めることができるようにする
- 効果的な政策枠組みとインセンティブを設定し、サステナビリティに関する解決法を加速する。種々様々な政策およびメカニズムを駆使して「適切な姿勢／言動」にインセンティブを与え、企業サステナビリティが実現しやすい環境を築く
- 認知の向上や、ツール／インセンティブの開発、および資金援助を通じて、国連グローバル・コンパクトのような普遍的価値に基づいた企業サステナビリティを促進する、自発的なイニシアティブ、プラットフォーム、ネットワークなどの民間セクターのエンゲージメントを支援する
- 企業が、（特に統合的な方法を用いて）サステナビリティ実践状況を公開し、GRIのような枠組みを適用して、アカウンタビリティと透明性を向上させることを奨励する
- 革新的な新しい課題別プラットフォーム、セクターイニシアティブのために種子資本（立ち上げ資金）を提供し、ローカルのサステナビリティ・イニシアティブ、ネットワークの運営面強化を支援する
- 国家サステナビリティ目標の設定と達成に関する対話に、産業界を積極的に巻き込む
- ガバナンス、透明性、アカウンタビリティに関しては特に、国有企業が確実に企業サステナビリティにおけるリーダーになるように行動する
- 政府系投資ファンド（ソブリン・ウェルス・ファンド、SWF）、及び、その他の年金基金、開発銀行、外貨準備高のような公的資金プールに、責任投資原則（PRI）およびベストプラクティスを取り込み、適用する

市民社会

- ビジネスとの継続的な対話に参加し、事業活動に起因する社会・環境・ガバナンス（ESG）リスクの特定を支援し、連携してソリューションを発見する、企業の情報公開を調査する
- 共通の優先事項について、企業とのパートナーシップに参加する。そして専門知識を提供して、企業の取組み、戦略および影響と結果に関する報告を支援する
- ローカルネットワーク、課題別プラットフォーム、セクターイニシアティブに参加し、これを強化する
- 企業サステナビリティの測定、報告および認証のための基準の開発および普及を支援する
- 持続可能なビジネス実践を推進する組織の活動について、ステークホルダーに公開・公表する

ビジネススクール

- 責任ある経営教育原則（PRME）を学内に取り込み反映させる
- 企業とビジネススクールとで協動的プラットフォームをベースにパートナーを組む。そして現在及び将来のビジネスリーダーに、企業をより持続可能な成果に導くために必要な心構え、技能および知識を提供するカリキュラムおよび研究プログラムを開発する

ポスト2015における企業エンゲージメントの基本構図

