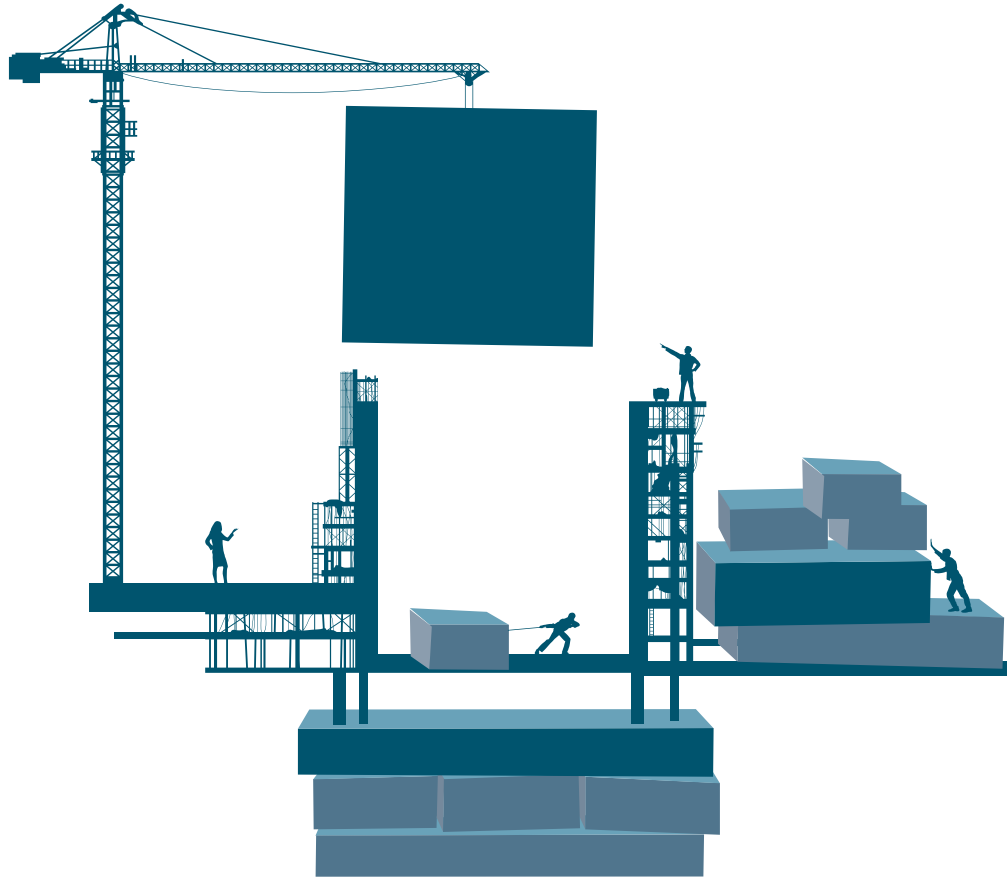


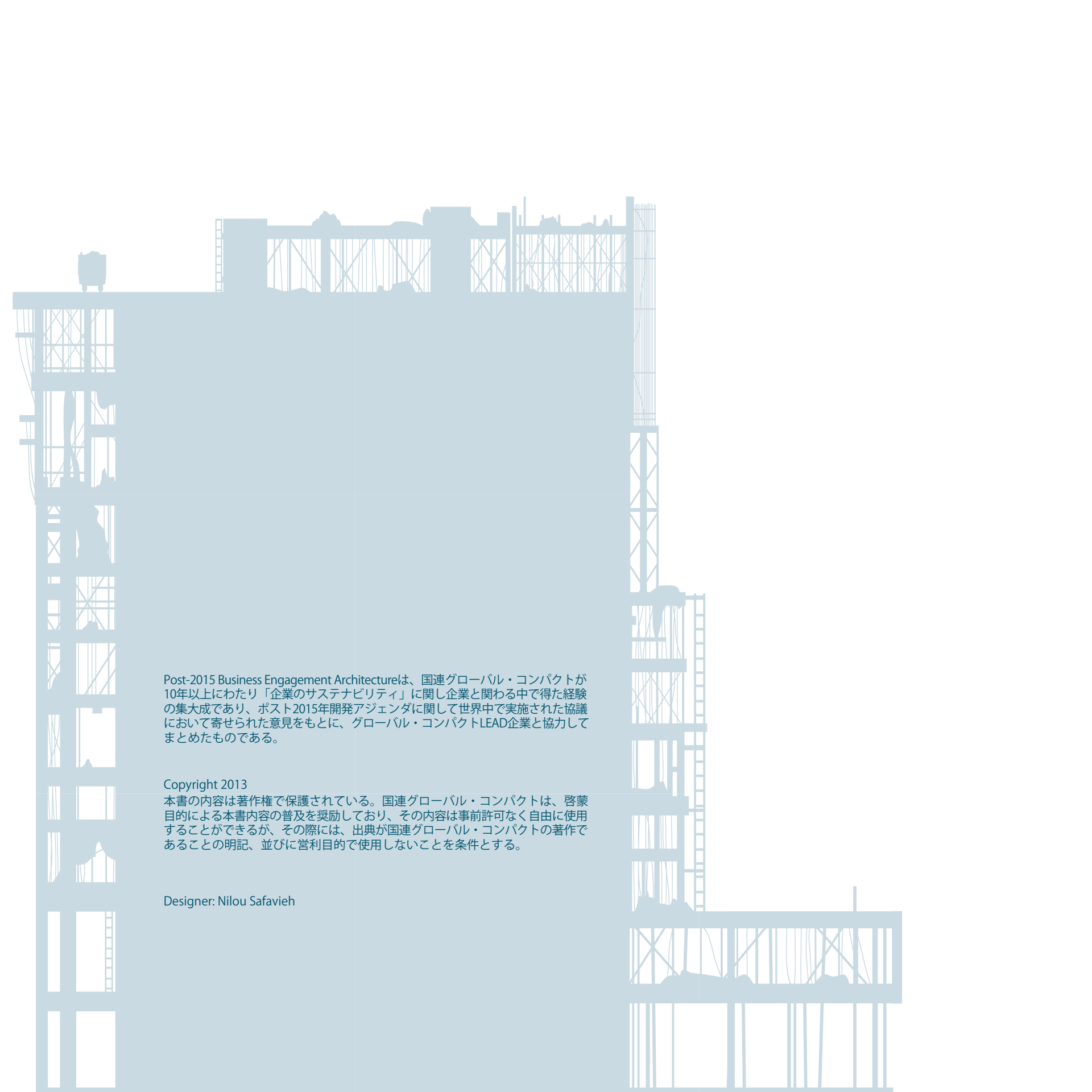
ARCHITECTS OF A BETTER WORLD



**POST-2015 BUSINESS  
ENGAGEMENT  
ARCHITECTUREの構築**



United Nations Global Compact



Post-2015 Business Engagement Architectureは、国連グローバル・コンパクトが10年以上にわたり「企業のサステナビリティ」に関し企業と関わる中で得た経験の集大成であり、ポスト2015年開発アジェンダに関して世界中で実施された協議において寄せられた意見をもとに、グローバル・コンパクトLEAD企業と協力してまとめたものである。

Copyright 2013

本書の内容は著作権で保護されている。国連グローバル・コンパクトは、啓蒙目的による本書内容の普及を奨励しており、その内容は事前許可なく自由に使用することができるが、その際には、出典が国連グローバル・コンパクトの著作であることの明記、並びに営利目的で使用しないことを条件とする。

Designer: Nilou Safavieh

### オープンインビテーション（自由参加）

Post-2015 Business Engagement Architectureは、持続可能な発展に関連して企業と関わっている組織やイニシアティブ、またネットワークに向けた、国連グローバル・コンパクト、持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）、GRI（Global Reporting Initiative）、また、その他志を同じくする組織と力を合わせ、国連が定めた目標の達成に向けた企業のコミットメントと行動を推進・支援するための呼びかけとしてまとめられている。

こうした連携の根底には以下の共通した理解がある。

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、腐敗防止の分野について提案した原則のような普遍的な原則の尊重に根ざしたものでなければならない。ii) 企業は、自社のステークホルダーに対し、GRIのまとめた基準などを用いた透明性のあるコミュニケーションプロセスを採用しなければならない。iii) また、企業のサステナビリティに対するイニシアティブ、プラットフォーム、ネットワークは事業を重視しつつ、それと並行して主なステークホルダーグループを一体的に巻き込むものであるべきである。



# POST-2015 BUSINESS ENGAGEMENT ARCHITECTURE

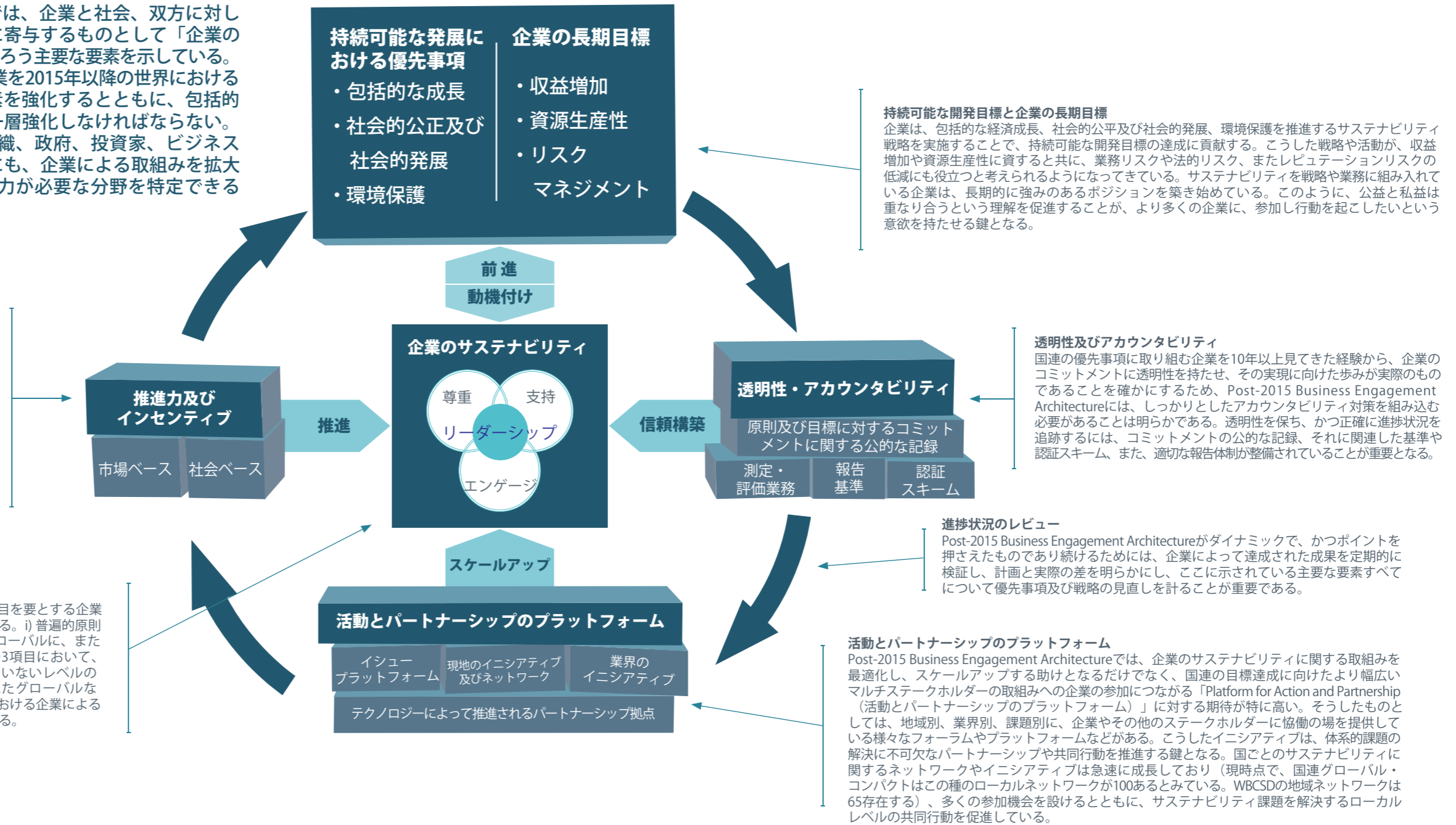
Post-2015 Business Engagement Architectureでは、企業と社会、双方に対し価値を創造しつつ、社会全体の持続可能な発展に寄与するものとして「企業のサステナビリティ」を増進するために必要となるだろう主要な要素を示している。企業のサステナビリティをスケールアップし、企業を2015年以降の世界における変革の力とするためには、ここに示される各要素を強化するとともに、包括的かつ共同の取組みを通じ各要素間のつながりを一層強化しなければならない。各企業、企業のサステナビリティに関連した組織、政府、投資家、ビジネススクール、市民社会、労働者、消費者のいずれにも、企業による取組みを拡大するために果たすべき役割があり、今以上の努力が必要な分野を特定できるはずである。

## 推進力及びインセンティブ

ここ10年間に各方面でみられた非常に重要な変化に促される形で、サステナビリティ課題に対する企業の行動を示す「ビジネス事例」は大きく増加した。その変化としては、コミュニティグループや政府を通じて、また、企業による教育イニシアティブを通じて示された責任ある企業に対して求められる規範及び期待の変化を反映し、社会ベースの推進力が強化されたことがある。同様に、市場ベースの推進力も、企業が顧客や投資家、従業員やビジネスパートナーを引きつけ、維持する上でサステナビリティが一層重要になったことで、強化された。新たなグローバル開発アジェンダは、推進力間の相互作用を一層強め、「新しい時代の企業のサステナビリティ戦略を立案・実施したい」と心から思い、そうすることに意欲のある見識あるビジネスリーダーを醸成する機会を生む。

## 企業のサステナビリティ

Post-2015 Business Engagement Architectureの中心には、次の3項目を要とする企業のサステナビリティに関する新たな理念及び方向性が据えられている。i) 普遍的原則の尊重 ii) 国連の定める幅広い目標を支持する行動を取る iii) グローバルに、またローカルに、パートナーシップ及び共同行動に参加する。以上の3項目において、企業が最大のパフォーマンスを達成するには、いまだ実現されていないレベルのリーダーシップ及びガバナンスが必要となる。この新たに示されたグローバルな方向性は、企業のサステナビリティが経済、社会、環境、倫理面における企業による長期的な価値の提供も意味するよう、その定義の拡大も含まれている。



# 企業の秘められた可能性を余すところなく発揮する

世界各地で企業のサステナビリティに関する活動が盛んになりつつあり、責任ある事業活動及びサステナビリティ目標を事業戦略の中心に据える企業が年々増えている。企業が、中核事業を通じて世界の最も緊急な課題の解決に協力し、それによって利益や機会を実現している事例が増加しており、「グローバル化に伴い、公共セクターと民間セクター間の連携無くしては、繁栄は築けなくなっている」という認識が高まりつつある。こうした変化を反映し、国連グローバル・コンパクトには現在約8,000社が加入し、加入各社は、「人権、労働、環境、腐敗防止の分野の普遍的10原則を尊重すること」、そして「ミレニアム開発目標（MDG）など、より幅広い国連の目標を支持する行動を起こすこと」を公約している。

## パートナーシップと共同投資によって、すべてに利する機会を完全に実現することができる

### 歴史的機会

ミレニアム開発目標の期限である2015年を控え、新たなグローバルな持続可能な発展に関する枠組み作りが進められている。この新たな枠組みは、次の時代における優先事項及びアプローチを明確にするものとなるだろう。国連加盟国は、現在2015年に採択される新たな目標に関する作業を進めているが、それと並行して、事務総長が中心となり、国連の目標を支持する企業、投資家、慈善団体、市民社会、学界からの幅広い参加を促す国連パートナーシップ案策定の取組みが進められている。

ポスト2015年開発アジェンダは、国際社会が、世界の優先課題への対応を効果的に前進させるために、企業を動かす歴史的機会となる。また、企業側にとっては、ミッション及び戦略をポスト2015年のビジョンと整合性をもつものとし、国際社会及び世界経済に利するような結果を生み出すとともに、そこから事業における成功を引き出す絶好の機会でもある。実際に、この新しいアジェンダの推進力となっているのは、経済、環境、社会的なアンメット・ニーズ（満たされていないニーズ）であり、企業にとっては、持続可能な製品や画期的なビジネスモデルでこうしたニーズを満たす新しい市場機会を生んでいる。

昨年、国連グローバル・コンパクトが世界各地で実施した一連の協議、調査、重点的な意見交換の中で、参加企業は持続可能な発展の経済、社会、環境分野で2015年以降に取り組むべきグローバルな優先事項を確認した。そこにおいて提案された優先事項はいずれも民間セクターがその進展において非常に大きな役割をはたす可能性をもつものであった。だが、企業のサステナビリティを大きく前進させるには、世界規模のスケール及び強度が求められるとともに、連携と共同投資を中心に据えた新たなリーダーシップパラダイムが必要となる。

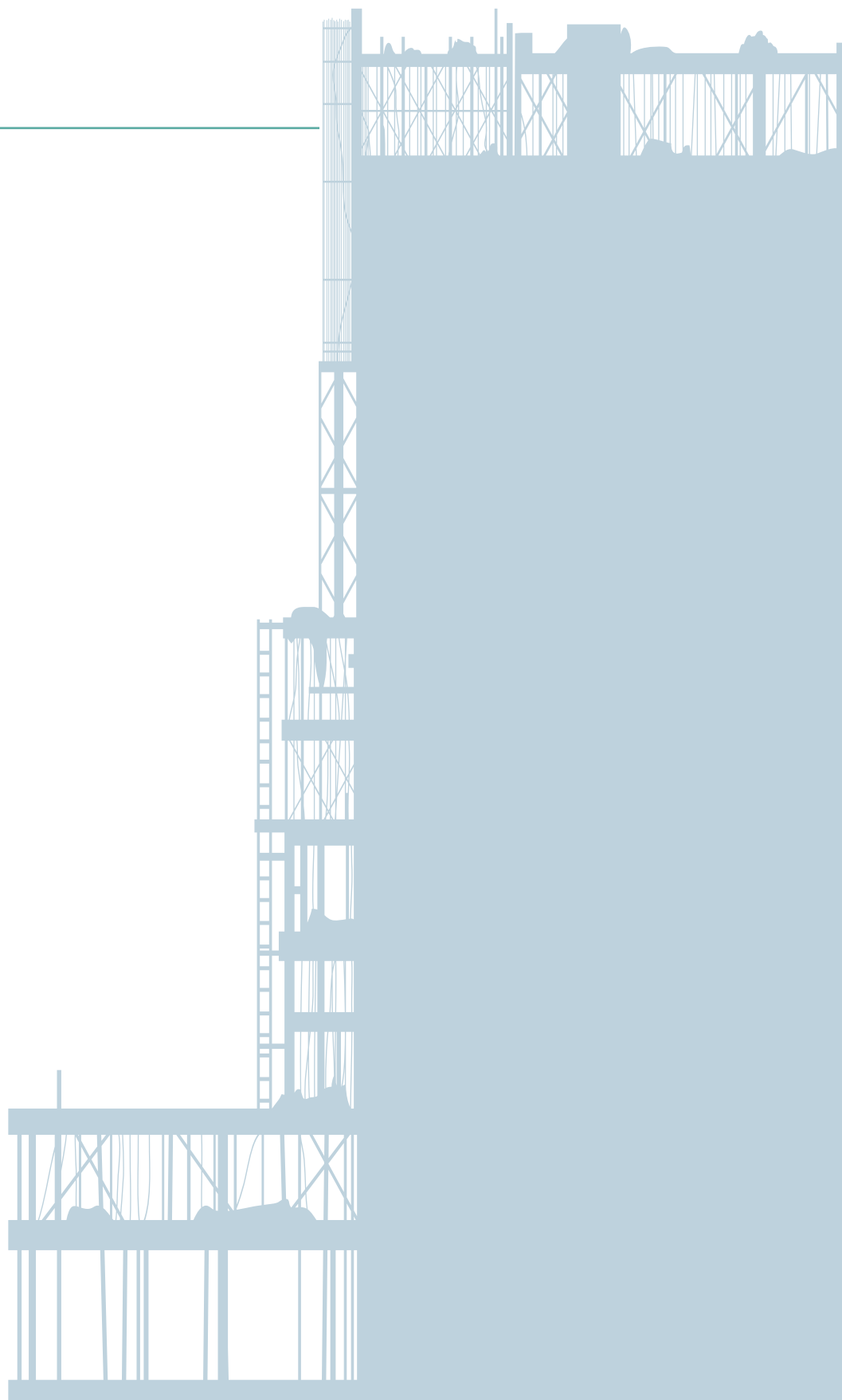
### 新たなレベルの連携

かつてない規模で連携した行動を起こすための基盤はできている。この10年、産業界、投資家、政府、国連機関、市民社会、労働者などあらゆる主要なステークホルダーが、広義の意味での「持続可能な発展」に関連し、方向性を示し、戦略を打ち出し、キャパシティを醸成してきた。企業に関していえば、現地のイニシアティブやキャパシティ醸成のみならず、きわめて多彩なサステナビリティ関連のグローバルなイニシアティブやプラットフォームが新設されたこと、すなわち真に取り組みをスケールアップするための機会及びリソースが生まれたことがきわめて重要な進展である。

企業が十分な利益と結果を出し、最も意味ある形で持続可能な発展に貢献するには、先駆企業として取り組むだけでなく、未経験であることも多い同業他社やステークホルダーをまとめるパートナーシップや共同行動イニシアティブを取り入れていく必要がある。こうした連携では、幅広いビジネスパートナーや主要なステークホルダーの参加のもと、共同投資を行い、既存のグローバル及びローカルな各種イニシアティブやプラット

パートナーシップや資源のプール及び共同利用（シェアリング）を通じ、すべての人々に利するよう存分に活かすことができる。すなわち、新たな時代の企業のリーダーシップとは、「全く新しいスケールで他者と協力する」ということである。

そのために、本書ではPost-2015 Business Engagement Architectureを紹介し、企業が行動、連携、共同投資を通じた持続可能な発展を促進するその潜在能力を十分に活かせるよう、世界の企業を動機づけ、支援する際の優先事項について示している。





# 企業と社会の目標に向けた前進

## 持続可能な発展における優先事項

包括的な成長  
社会的公平及び  
社会的発展  
環境保護

## 企業の長期目標

収益増加  
資源生産性  
リスクマネジメント

企業や市場、経済のグローバル化と相互依存が進むにつれ、企業は、公共の利益と私的な利益とが重なる部分が増加していることに気づくようになってきている。自社の繁栄と成長の可否は、繁栄していて、持続可能な社会が存在するか否かにかかっていること、また、社会的剥奪と環境破壊はサプライチェーン、資本の流れ、従業員の生産性に大きな負の影響を与える可能性があることに企業は気づいている。

すなわち、拡大し続けるグローバルな問題と課題に関する国連の優先事項と、国際的な企業の優先事項との差が縮まっていることに対する理解が広がっているということである。それゆえに、企業の責任に関する戦略を立て、共同で行動し、共通リスクへの対処を促すことによって、社会にとっても企業にとっても良い結果をもたらされるのである。

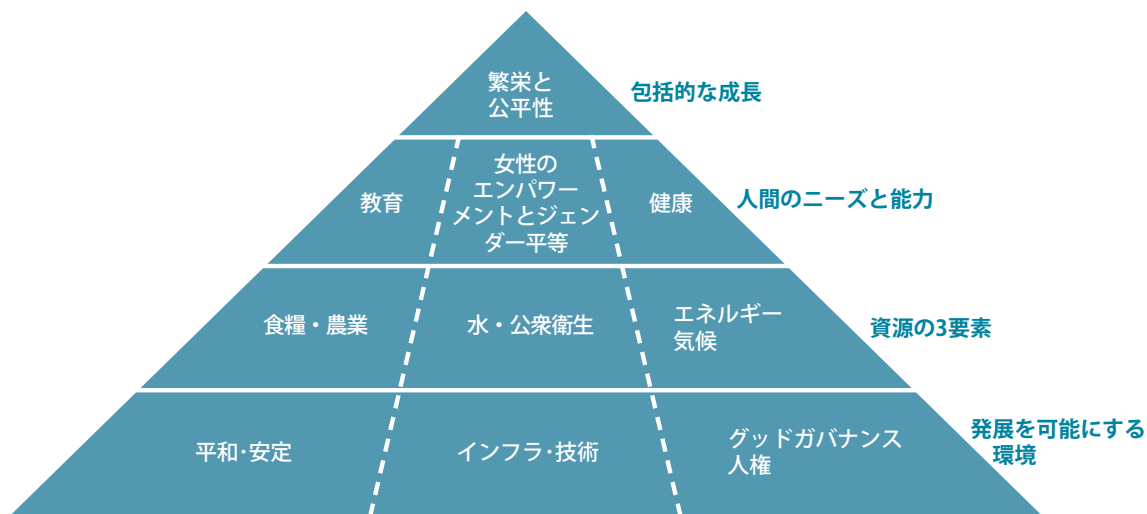
## 動機は企業にも社会にも良い結果をもたらすこと

それと同時に、多くの企業にとって、持続可能な発展における経済、社会、環境面のアンメット・ニーズ（まだ満たされていないニーズ）への対応を進めることは、「正しい行い」であるとともに、新市場に参入し、新たな事業機会を生み出す手段でもあることが一層明白なものとなっている。気候変動、エネルギーと水へのアクセス、公衆衛生、農業、教育、健康といった課題を、収益を上げつつ解決するビジネスソリューションは今日既に存在し、大手企業は、数百万人の貧困を解消しつつ新市場を開く可能性のある新たなビジネスモデルの開発を進めている。

持続可能な開発目標を前進させる機会を把握すること自体が、依然として企業が戦略や業務に持続可能性を組み入れる際の強い動機としてあるが、次第に、そうした戦略が「自社の収益増加、資源生産性、リスクマネジメントに貢献し、長期事業目標を実現する要となる」という確信に基づいて立案されることも増えている。

「企業が持続可能性戦略を立てて成長、生産性、リスクマネジメントに貢献し長期的な事業目標を推進する方法」について理解を深め、より適切に評価し、コミュニケーションを行うヒントについては、「**価値推進モデル**」の項を参照されたい。グローバル・コンパクトLEADは、国連責任投資原則（PRI）と連携してガイドラインを作成した。このガイドラインでは、価値推進モデルについて詳しく論じられているとともに、持続可能性の経済的価値を数値化する取り組みで大きな前進が見られた企業例が紹介されている。

[http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial\\_markets/esg\\_investor\\_briefings.html](http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial_markets/esg_investor_briefings.html)



Source: Global Compact LEAD consultations

## ポスト2015年課題領域における優先課題

世界各地で一連の協議が行われ、国連グローバル・コンパクト参加企業数千社が、「開発に関する今後の協議事項の中心になると思われる国際的な発展の優先順事項」に関して意見を述べた。上図は、グローバル・コンパクトLEAD内で重点的に行われた意見交換において提案された優先課題及びテーマを図示したものである。テーマは「包括的な成長」、「人間のニーズと能力」、「資源の3要素」、「発展を可能にする環境」の4つに大別されている。¹

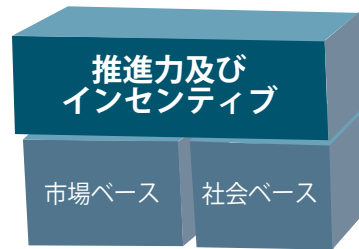
グローバルな優先課題の実行にビジネス界が積極的に関与していることは、世界経済人会議（WBCSD）の「Action2020」を見てもよく分かる。Action2020は、科学的知見をもとに大規模なビジネスソリューションを創出する枠組みを設け、自然資本と社会資本の9つの重点分野、すなわち気候変動、栄養素、生態系、有害物質、水、基本的ニーズと権利、技能と雇用、持続可能なライフスタイル、4つのF（Food=食糧、Feed=飼料、Fiber=繊維、Bio-Fuels=バイオ燃料）について概説している。「Action2020」と「ポスト2015年課題領域における優先課題」に見られる一致は、企業が有意義な変革をもたらす可能性を如実に示している。²

¹ この一連の課題は、2013年6月に国連事務総長に提出された国連グローバル・コンパクトのポスト2015年開発アジェンダに盛り込まれた。

² <http://www.wbcsd.org/action2020.aspx>



# ビジネス事例の強化



近年、様々な要因から企業の経営層に持続可能な発展を推進する行動を取る意欲が生じており、企業のサステナビリティに関する「ビジネス事例」の強化が続いている。

その推進力となるものはダイナミックで常に変化しているが、社会ベースの推進力と市場ベースの推進力という2種類に大別できる。政府の打ち出す政策や市民社会で生じる期待といった社会ベースの推進力は、企業が社会や環境に与える負の影響を減らし、より責任のあるビジネスの手法を採用する際の強い動機であり続けている。

次第に、企業のサステナビリティの最も重要な推進力が市場自体にある例が増加してきている。ビジネスパートナーや投資家から示されるサステナビリティ関連の要件や選好、また、従業員や消費者の参画の増大が、企業の中核事業並びに関連の戦略に直接影響を与え、左右している。これからの時代にはこうした推進力が結集し大きな力となることだろう。

様々なステークホルダーグループにとって、これらの推進力、並びにそれらのArchitecture内での位置づけを理解することは、より責任ある持続可能な企業になることへのインセンティブを一層強める形で、彼ら自身の活動を向上させ、強化する好機となるだろう。

その際には、ポスト2015年開発アジェンダや、貧困との戦い及び持続可能な発展を推進するための世界的な取り組みを後押しする気運を活用することができる。

例えば、政府にとっては、企業のサステナビリティの向上に役立つインセンティブを生み出す政策を拡大展開する絶好の機会となるかもしれない。また、持続可能な発展の進展のために、世界中の消費者を教育し、力づけるまたとない機会となるかもしれない。

以下、社会ベース及び市場ベースの8大推進力、並びに、それらの重要な変化について簡単に論じる。

## 市民社会の期待

この推進力は増大しており、時によっては思いもよらない展開を見せている。まず、市民社会やコミュニティを代表する団体、あるいは個人のテクノロジーによるネットワーク化及び組織化が大幅に進んでいること。第二に、増大する期待の中で、大規模な国際NGOだけではなく、互いに連携している草の根組織やきわめて局地的なコミュニティから発せられているものが増えていること。第三に、産業界と連携し、協力しようという気運が高まっていること、すなわち解決策発見への移行が見られることである。この第三の展開は、企業が、ステークホルダーとの対話及び連携を通じ、彼らの懸念事項を予測し、その軽減を図ることは、社会と企業の双方にとって有益であると認識し、積極的にステークホルダーの懸念を事前に把握するために動き、対処することを企業に期待していることの裏返しであるといえる。

## 天然資源の不足

近年、人類が自然環境や関連資源に対してかける負荷が増していることが明白になっている。その例としては、気候変動、水ストレス、生態系や生物多様性の全体的悪化の影響などがある。それと同時に、企業は、直接的に、あるいはサプライチェーンを介して、そうした資源にどれほど依存しているかについて理解し始めた。そして、そのことは、自然資本を重んじるとともに、環境資源のつながりについて理解を深める新たな取組みとなって表れている。

### 政府の政策

企業のサステナビリティに関連する最も重要な流れの一つに、事業活動の改善を義務づける、あるいは、奨励するために、規制及びソフトな政策の両面から公共部門の関与が増加していることがあげられる。その例としては、国内法におけるサステナビリティに関する開示の義務化や企業の行動に関連した国際法の国内法への組み入れ、調達・投資政策の修正、新たな形態の官民連携の開始、より賢明な事業活動の奨励と表彰などがある。また、特に自然資本に関連し、政府が価格設定やその他の政策を採択又は検討し、より責任ある企業行動にインセンティブを設ける例も増えている。

### 開眼したビジネスリーダー

この推進力については、約40社による支持に始まり、現在約8,000人の最高経営責任者が関わっている国連グローバル・コンパクトに代わる例はないだろう。近年、これらの開眼したビジネスリーダー達は、先進企業の競争心も煽りつつ、日和見的な企業から行動を引き出すという点で、トップを目指した戦いを展開している。それと同時に、責任ある経営教育原則（PRME）を採用し、グローバルな問題やステークホルダーの懸念について重視する新世代のビジネスマネージャーを輩出するビジネススクールも増えている。

### ビジネスパートナーの要請

企業のサステナビリティが主流となるにつれて、サプライチェーンやビジネスパートナーを精査し、自社のビジネスエコシステム全体で持続可能性の原則に対する取り組みが共有されるようにする企業が増えている。そうすることによって、方針や活動を調整し、ビジネスパートナーによるパフォーマンス不良のリスク、ひいては社会・環境に対する被害の発生リスクを低減することができる。また、志を同じくする組織がソリューション指向のパートナーシップで結ばれ、新たな共同行動が生れる可能性が高い。

### 顧客の選好と期待

世界中の市場で、消費者が自ら購入する製品やサービスを提供している企業の方針や活動について懸念の声を上げる例が増加している。「倫理的消費活動」の力は確実に増しており、様々な業界の企業にとって、課題である反面、商機にもなることは間違いない。これからの時代、企業が製品とサービスをどのように設計・開発し、消費者に伝えるかが重要な問題となることは確実である。また、「害を与えない」以上のことを実施しようとしていること、すなわちグローバルな目標の達成に貢献することを、消費者は企業に間違いなく期待してくるだろう。

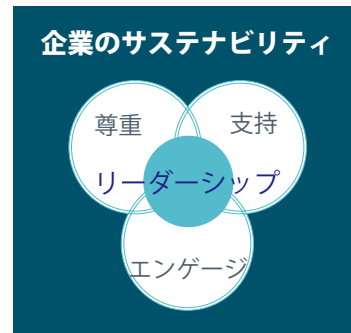
### 従業員からの要求／従業員による動機付け

消費者は従業員であり、その逆に、従業員は消費者である。倫理的消費活動の増加と密接に関連し、従業員や労働者が一斉に雇用主の方針や活動に期待し、場合によっては要求を突きつけることが増えている。この従業員による動機付けは、現在の労働条件や賃金の改善要求から、サステナビリティをリードする企業に勤務し、その企業と「関係していることに対する誇り」の追求まで及んでいる。こうした意欲的な従業員は、職場の壁を打ち破る変革の力にもなり得る。

### 投資家からの要請

企業の様相を変えるだろう新たな「責任ある投資家」世代の台頭が既に始まっており、今後数年から数十年でさらに増加していくことだろう。国連責任投資原則やカーボンディスクロージャープロジェクト（CDP）といったイニシアティブには数十兆米ドルもの資産に相当する機関投資家が集まった。こうした長期指向の投資家は、投資先企業が環境、社会、ガバナンスに関する課題をどのように管理しているかについて、より一層の情報提供を要求してきている。

## 新たな責任と機会



企業のサステナビリティとは、経済、社会、環境、倫理面で企業が長期的価値を提供することを言う。この長期的価値の重視には責任と機会を伴う。

### 普遍的原則を尊重する

基本的に、どの企業にも国連グローバル・コンパクトのような普遍的原則に従って業務を遂行する責任がある。実際には、こうした普遍的原則を適宜企業の戦略や方針、手順に組み入れ、誠実さとコンプライ

アンスを重んじる社風を育み、自社が社会や環境に与えるおそれのある負の影響を特定し、その影響を防止、軽減して、どのように対処するかについて責任を負うということである。特に、リスクアセスメントにおいては、自社に対するリスクのみではなく、自社の活動が社会や環境に与えるリスクも勘案する必要がある。そうしたリスクを低減することにより、レピュテーションリスク、法的リスク、経済的リスクも軽減できることが多い。普遍的原則を実践する責任を組織全体に浸透させるとともに、サプライヤーやその他のビジネスパートナーにおいても、同じく高い基準が保たれるよう努めなければならない。

### 国連の定めるより幅広い目標と問題を支持する活動を行う

人権、及び労働、環境、腐敗防止の分野におけるその他の普遍的原則を尊重する基本的責任を認識するだけでなく、事業の収益性と実行可能性にも利するよう、自社のコア・コンピタンスを活用しながら、グローバルなサステナビリティ目標の達成を後押しできるように多くの企業が気づき始めている。企業のサステナビリティが有する可能性を理解するには、サステナビリティを事業戦略、研究開発、事業開発の中心に据えているリーディング・カンパニー内でみられる非常に興味深い取り組みについて考慮すべきだろう。省エネ型ソリューションの開発を重視している企業、貧困層向けの手頃な生活改善製品を販売している企業などがその例としてあげられる。事業と利益とを完全に融合した手法として、企業のサステナビリティは、貧困、壊滅的気候変動のリスク、その他世界が現在直面している地球規模の課題を解決する重要要素となっている。

### 原則と目標に関する公約

毎年、国連グローバル・コンパクトに参加している数千人の最高経営責任者が、普遍的原則に対するコミットメントの確認・再確認を公的に行い、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、誠実さと責任に関する強力なメッセージを送っている。社内的には、コミットメントは、企業がサステナビリティに関する戦略を立案し、明確化することに役立ち、たとえ経営陣が交代しても要となり得るものである。

目標設定は、製造販売などの分野では一般的な業務の一環として行われているが、サステナビリティに関しては、同様のスタンダードを適用しているのは最も熱心で先進的な一部の企業にとどまり、サステナビリティに関する目標を公表している例はさらに少ない。しかし、具体的目標及び期限目標を設定することは、パフォーマンスを向上させる効果的なツールとなり、勤務評定及び実績型給与構造にサステナビリティの優先事項を組み込み、それを推進することを可能にする。社外的には、具体的な持続可能な開発目標の達成を後押しするために、自社がどのような取り組みを行っているかについてステークホルダーに説明し、原則ベースのアプローチを補足するものとなる。

## 新たなリーダーシップのアジェンダ

サステナビリティを企業の戦略と事業に深く根付かせるために、その優先順位づけは組織の最上層部が主導して実施されなければならない。「持続可能な企業活動を展開することは、コンプライアンスや企業倫理の観点から正しいだけでなく、財務的観点からも最良である」という強い信念が経営幹部になれば、企業にとってサステナビリティとは中核活動から孤立して取り残されるのが常であり、「事業を行う上での必要経費」と考えられるのが関の山である。

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が重要であることが十分に理解されていることは多いが、取締役会の役割の重視は新たな現象であるといえる。

企業の取締役会、またはそれに類するガバナンスを司る組織は、財務・事業実績に対するのと同様に、自社のサステナビリティの実行とその報告について責任を持たなければならない。取締役会は、幹部社員の登用や報酬にサステナビリティを組み入れ、その成果を上層部全体の報酬と連動させる道を切り開く立場にあることを忘れてはならない。

上層部や取締役を完全に関与させ、そのことを企業文化の中で積極的に伝えることで、最大の実績をもたらす機会が生じるとともに、「企業のサステナビリティは事業における優先事項である」という強いメッセージが地域全体のビジネスマネージャーに届けられる。

### ローカルなエンゲージメント及びグローバルなエンゲージメント

次項で論じるように、企業は、個別の取り組み以外にも、関連したイシュープラットフォームや業界のイニシアティブ、また、ローカルネットワークに参画することで恩恵を受けることができる。信頼できる環境の中で、仲間同士で教え学び合うことで、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推進することができる。他社やステークホルダーとパートナーシップを組めば、サステナビリティ目標の達成可能性が高まるとともに、目標達成に要する費用を削減することができる。また、企業が共同で行動すれば、組織的な障害を取り除き、企業のサステナビリティにおけるリーダーシップに報いるだろう環境を整備することができる。

より根本的な部分では、プラットフォーム及びイニシアティブに対する共同投資は、企業のサステナビリティのスケールアップを目指すものであり、企業が成長し、成功をおさめることを可能にする豊かで持続可能な社会の実現に役立つことができる。

普遍的原則を尊重する企業の責任についての詳しい説明は、**国連グローバル・コンパクト10原則**を参照。

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

国連グローバルコンパクト10原則は、国連の宣言及び条約に基づいており、世界的な合意が得られているものである。

本書で簡単に説明されている、4分野における企業のサステナビリティリーダーシップに関するより詳細な内容については、「**企業のサステナビリティリーダーシップの青写真**」を参照されたい。この青写真は、国連グローバル・コンパクトの目的の尊重と支持という対の概念を根づかせ、CEOのコミットメントとリーダーシップ、取締役会による採択と監督、ステークホルダーのエンゲージメント、透明性と開示の強化によって、国連グローバル・コンパクトの目的を企業戦略に組み入れるというものである。

[http://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business\\_Participation/blueprint\\_for\\_corporate\\_sustainability\\_leadership.html](http://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/blueprint_for_corporate_sustainability_leadership.html)

「**ビジネスと人権に関する指導原則: 国際連合『保護、尊重、救済』枠組みの実施のために**」も参照。この指導原則では、企業が人権を尊重する責任、被害者が有効な救済へのアクセスを得られる必要性を重視するとともに、人権侵害に対する政府の保護義務を確認している。

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



# 企業によるエンゲージメントのスケールアップ

## 活動とパートナーシップのプラットフォーム

イシュー  
プラットフォーム

現地のイニシアティブ  
およびネットワーク

業界の  
イニシアティブ

テクノロジーによって推進されるパートナーシップ拠点

共同投資と連携は、たとえそれが競合他社とであっても、企業のサステナビリティをスケールアップする鍵となる。この10年で取組みが促進し、企業間の連携を支えるネットワークとイニシアティブが急増した。こうしたプラットフォームの存在により、企業のサステナビリティが変革の力となる可能性は格段に大きくなっている。企業によるエンゲージメントの要となっている。その例としては、国連グローバル・コンパクト、GRI (Global Reporting Initiative)、持続可能な発展のための世界経済人会議、世界経済フォーラム、BSR (Business for Social Responsibility) などの組織がある。これらの各イニシアティブは、企業意思決定やサステナビリティの活動に多大な影響を与えており、前出のものを始めとする多くの組織が、課題や業界、地域単位で企業やステークホルダーとの連携や共同行動を促進している。テクノロジーによって可能となるパートナーシップ拠点は、より効果的な情報の仲介及び共有を促進し、取組みのスケールアップを可能にする。

**国連主導によるマルチステークホルダーパートナーシップ**  
国連ではその目標達成のため、事務総長が率先して政府、慈善団体、市民社会、企業、投資家の取り込みを行ってきた。特に、女性と子どもの健康、持続可能なエネルギー・食糧・栄養の確保を前進するためのプラットフォームであるEvery Woman Every Child、Sustainable Energy for All Zero Hunger Challengeは、機会を具体化し、企業を活気づけ、あらゆる参加者のエンゲージメント及び投資をスケールアップしている。また、事務総長は、マルチステークホルダーパートナーシップの成功体験をもとに、国連の目標を支持する大パートナー同盟を結成すべく国連のキャパシティを強化するためのパートナーシップ基金の設立に動いている。

### イシュープラットフォーム

近年、特定のサステナビリティ課題に重点を置いた、グローバルなプラットフォーム及びイニシアティブが増加している。その例としては、国連のCaring for Climate、

CEO Water Mandate、Women's Empowerment Principles Initiatives、持続可能な発展のための世界経済人会議のGlobal Electricity Initiative、世界経済フォーラムのPartnering Against Corruption Initiatives、WWFのWater Stewardship Program、Solidaridad Network、MDG Health Alliance、国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP-FI)、国連責任投資原則、赤道原則などがある。これらのプラットフォームは、基準と規範を明確にし、ベストプラクティスを定義するのを助け、参加企業・組織間の学び合いや教え合いを推進するとともに、イノベーションに拍車をかけ、先頭に立って問題に取り組む企業を表彰し、一部分や未だ残っている先発者の不利益を緩和する。また、イシュープラットフォームでは、志を同じくする企業やステークホルダー間のパートナーシップの仲介が進む。最終的に、イシュープラットフォームは、ある課題について産業界をとりまとめ、体系的な変化を起こすことを可能にするより良い環境を整えることができる。

イシュープラットフォームは、企業が丸となって、ステークホルダーと連携し、体系的課題に取り組む、そしてその努力を間違いなくスケールアップできる有力手段の一つである。2013年9月に教育と平和に関するグローバル企業によるエンゲージメントイニシアティブが新設されたのに伴い、今日、プラットフォームは企業が自社の活動をポスト2015年の起こりうる課題に沿ったものにするのを支援している。ポスト2015年開発アジェンダは、グローバルなソリューション提供においてイシュープラットフォームのさらなる参画可能性を示し、新たなイニシアティブの創設を促すと同時に、より一層インパクトをもたらすために異なるイニシアティブ間でのラーニング及び活動のコーディネートを促している。

### 業界のイニシアティブ

様々な業界で、企業が協力し、自社が属する業界に特有のサステナビリティ課題に共同で取り組む例が増えている。こうした業界別イニシアティブの出現は、業界全体の底上げの可能性を示している。例としては、Responsible Care (化学薬品)、Global Mining Initiative、Electronic Industry Citizenship Initiative (電機業界)、Fair Labor Association (衣料品・繊維製品)、採取産業透明性イニシアティブ (鉱業・石油開発業の採取産業)、Global Sustainable Tourism Council (GSTC)、BSRのGuiding Principles on Access to Healthcare などがある。

業界のイニシアティブがArchitectureの不可欠部分であることにはいくつかの理由がある。どの企業にとってもサステナビリティについて改善する際の最も有用な例は、同じ業界内に存在する可能性が高い。ある業界は低所得国の開発及び持続可能性において、重要な役割を果たす。アグリビジネス、採取産業、銀行・金融サービスなどがその例である。財政上の短期目標と持続可能な発展の支援活動との間にトレード

オフがあり、先発者に大きな負担が生じる場合、条件を平等にして重要な変革を実行するには、業界全社が一斉に前競争的な行動を取る以外に選択肢はないだろう。

業界別イニシアティブは、広範囲なサステナビリティに関する解決策を提供する際に重要な役割を果たす。業界グループは、直接活動することによって、また、多くの場合グローバルなサプライチェーンを通じて、戦略、基準、目標と幅広い開発目標の融合を強化するための一歩を踏み出し、持続可能な発展を実現するための国際的努力に欠かせない役割を演じることができる。

#### 現地のイニシアティブ及びネットワーク

事業に関する決定と活動は大半が現地レベルで行われ、現地の課題に対処し、現地のステークホルダーを巻き込むこととなる。持続可能な発展に関する要求事項と優先事項は地域によって変わる。こうした事情から、Business Engagement Architectureにとって（グローバル・コンパクト・ローカルネットワークなど）国や現地レベルのイニシアティブやネットワークは不可欠である。

現地のイニシアティブ及びネットワークは、企業に重要な機会をもたらすとともに、大きなサポートとなる。その例としては、ビジネスモデルの調整や、現地における文脈に沿った形での普遍的原則の置き換えなどがある。また、現地のネットワークは、国内または現地の持続可能な発展に関する優先事項、また優先事項に取り組む際に企業のサステナビリティが果たす役割に関して、地域のステークホルダーとの対話並びに政府と産業界との対話を推進することができる。また、志を同じくする同士をつないで提携させ、市民社会や政府などの主要なステークホルダーと対話を行うプラットフォームにもなる。

既に多くの現地イニシアティブやネットワークが機能している。その中には、国内や現地のビジネス団体と関係している例や（グローバル・コンパクト・ローカルネットワークなど）企業のサステナビリティに関するグローバル団体と関連している例もある。企業のサステナビリティの現地ネットワークが複数ある場合、密に調整を行い、場合によっては（複数のグローバル組織に加入したままで）統合も考えるべきであろう。課題がグローバルなものであることを考えると、ローカルネットワークは、国や業界部門全体を変えられるパートナーシップを企業や公共部門と築き、育む力を強化する必要があるだろう。

国連加盟国は、ポスト2015年に向けて国家目標並びに関連の目標をまとめるものと思われる。国家戦略は、積極的に産業界を巻き込むこと、そして今後数年・数十年の持続可能な開発目標の実現に役立つ現地イニシアティブを育て活用することを視野に入れて立案すべきである。

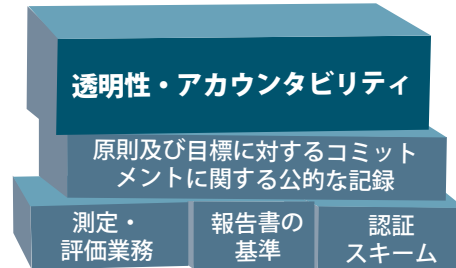
#### テクノロジーによって推進されるパートナーシップ拠点

パートナーシップは、テクノロジーを活用することで大きな相乗効果を発揮することができる。インターネットが不可欠な通信・情報手段として世界の隅々にまで浸透し、テクノロジーを利用したプラットフォーム（一般的にオンライン・イニシアティブ）は、具体的なプロジェクトやソリューションに関与する当事者を結び、それらをまたたく間にスケールアップすることができる。一般的に、テクノロジープラットフォームは、業界や課題、あるいは、地域ごとに存在しており、企業はテクノロジープラットフォームによって処理費用を削減できると同時に、知識やパートナー、またスケールアップに向けた取り組みを共有することが出来る。

2013年9月に開設された国連グローバル・コンパクト・ビジネスパートナーシップ・ハブはその一例である。これは、デジタル技術とマップベース分析を利用し、水・公衆衛生、気候変動、腐敗防止、社会的企業の概念などの問題に関する具体的なプロジェクトや解決策の当事者を結ぶオンラインプラットフォームである。このハブは、短期間にスケールアップできるプラスの結果をローカルレベルで実現することを目的としている。その他、環境・社会に関する項目の組み入れを旗印に投資家を集めるために作られたオンラインツールである国連責任投資原則のEngagement Clearinghouse、国連機関のニーズと企業のリソースのマッチングを行うウェブサイトbusiness.un.orgの2つもテクノロジーを利用したプラットフォームの例としてあげられる。



## 信頼構築



企業の活動とパートナーシップをサポート、推進するプラットフォームは、適切なアカウンタビリティ対策でバランスをとらなければならない。2015年以降の時代においては、企業が信用を得て信頼のできるパートナーであるとみなされるためには、自社が社会や環境に与える影響を包み隠すことなく、「自社の事業活動がどのように社会の価値を生み出しているのか、あるいは価値を失わせているのか」そして「自社のパフォーマンスを向上させるためにどのようなことをしているのか」について説明責任を負う必要がある。そのためには、サステナビリティに関するパフォーマンス及びコミットメントの透明性を向上させ、コミットメントに対する取組みについてステークホルダーへ効果的に、しっかりと伝える必要がある。

### 原則及び目標に対するコミットメントに関する公的な記録

サステナビリティに関する責任及びパフォーマンスに関する透明性を向上させ、それについてより率直に伝える企業が増えることが不可欠である。その重要な第一歩として、普遍的原則の遵守を公約する企業を増やすとともに、その記録の閲覧や検索が容易にできるよう、世界的な取組みを一丸となって行わなければならない。例えば、国連グローバル・コンパクトの10原則の遵守を公約している約8,000社の企業のステークホルダーは、人権、労働、環境保護、腐敗防止に関し、高い基準を守る責任をそれら企業に負わせる格好の立場にある。

持続可能な発展に関する具体的、かつ期限付きの責任及び目標（1つあるいは複数の）を記したコミットメントの記録は、消去できない記録として、ステークホルダーがその約束及びパフォーマンスに関する説明責任を企業に求める際の裏付けとなる。これを課題に匹敵するだけの規模で実現するために、国連を拠点とする一元化したグローバルなウェブプラットフォームが整備され、多彩な組織が関与し、コミットメントを集め確認している。持続可能な開発目標の推進に対する支持の登録によって、アカウンタビリティへの直接的な影響を超えて、企業による全体的な進歩の検証が容易になり、業界別のベンチマーキングが可能となっている。

新たなグローバル・ウェブプラットフォームでは、企業は持続可能な開発目標に沿った自発的コミットメントを提出することができる。ただし、期限を定めた測定可能な目標がコミットメントに盛り込まれていることが条件である。<http://business.un.org/commitments>を参照。2015年までに追加しなければならない機能は多数あるが、リオ+20より前に企業が提出したものも含め、これまでに提出されたコミットメントの閲覧や検索はできるようになっている。

## 測定・評価業務

例えば、企業の温室効果ガスの総排出量、あるいは「poverty footprint（貧困フットプリント）」の測定は、きわめて困難で複雑な作業である。だが、信頼性のある方法で行えば、企業全体に有益なベンチマークができるだけでなく、より根本的には、サステナビリティに対する自社のコミットメントの実情についての説明を促すことで、重要な社会的目標を支援すべく企業が行っている貢献について、ステークホルダーが正確に把握することを可能にする。

それゆえに、ポスト2015年アジェンダの各重点分野について、データ収集及び集約に関するガイドラインとともに、様々な業種や地域の企業に適した主要なパフォーマンス目標を明確にする必要がある。

## 報告に関する基準

この20年間で、非財務情報に関する報告が飛躍的に増加し、現在では、サステナビリティへの取組みを行っている企業の透明性を測る指標として広く認められている。国連グローバル・コンパクト加入企業の場合、パフォーマンスの継続的改善に向けて定められた戦略、方針、手順の説明など、自社の経済、社会、環境、ガバナンスに関する取組みについてステークホルダーに説明する年に一度の活動報告（COP:Communication on Progress）（一般的にサステナビリティ報告書または総合報告書）の提出が義務付けられている。また、持続可能な開発目標に沿って期限目標を定めたコミットメントを国連のプラットフォームに登録している企業には、進捗状況についてステークホルダーに毎年報告することが義務付けられている。

企業が自社の経済、社会、環境、ガバナンスに関するパフォーマンス及び影響について「何をどのように報告するか」を決める際の基準や枠組みは、アカウントビリティ及び透明性に関係してくることから、Post-2015 Business Engagement Architectureの重要な要素となる。

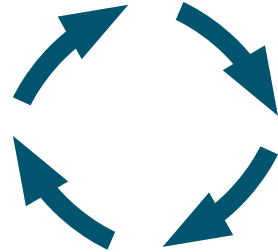
GRI(Global Reporting Initiative)並びに現在国際統合報告評議会（IIRC）によって開発中である統合報告のための枠組みは、前進する上での基盤となる。ポスト2015時代の優先事項は、各種の基準や枠組み間の整合性の確保、新たな持続可能な開発目標に適合させること、外部評価に対する最適アプローチに関する理解を促進することなどがあげられる。最も重要なことは、サステナビリティ報告及び統合報告に関する基準が、会計基準のように通常業務の中に取り込まれ、使用されるようにすることである。

## 認証スキーム

報告に関する基準と同様、認証スキームも企業がサステナビリティに関する優先事項及び進捗状況を、信頼性のある方法でステークホルダーに伝える際の重要なツールになるが、報告に関する基準とは異なり、認証は、一般的に組織全体ではなく具体的な製品やサービスに対して適用され、消費者に向けた簡易ではあるが信頼性のある情報伝達を可能にするよう考えられている。

ポスト2015時代において、認証スキームを通じ企業のパフォーマンス及びアカウントビリティを推進するには、社会、環境、ガバナンスに関するパフォーマンスに関連した基準を、常に最も先進的な企業におけるものと同等にするとともに、保証プロセスの有効性と信頼性を向上させ続ける必要がある。また、認証に対する消費者の認知度及び理解を深め、アカウントビリティを証明するツールとしての認証の有効性を強化するためには、分野によっては基準並びにラベルの統合がある程度必要になってくるだろう。ポスト2015時代の開発アジェンダで対象となる他の分野では、企業並びにステークホルダーは、新たな認証スキームについて合意し、関連した基準や適切な保証プロセスを定める必要があるかもしれない。

## 進捗状況のレビュー



企業がポスト2015年アジェンダに最大限貢献するには、定期的な進捗状況のレビュー、それまでの推移の十分な検討、そして、それを基にした優先事項やアプローチの調整が重要になるだろう。この内省力をArchitectureのあらゆるレベルに組み入れる必要がある。イシュープラットフォーム、業界別イニシアティブ、現地のネットワークには、企業のサステナビ

リティに関する行動及びパートナーシップの動機づけと推進という観点から経験を共有し、イノベーションとベストプラクティスへ貢献する重要な役割がある。

国連グローバル・コンパクト、持続可能な発展のための世界経済人会議、GRI (Global Reporting Initiative) など企業のサステナビリティに関するグローバルな組織には、企業による開発並びにサステナビリティに関するパフォーマンスについての進捗状況全般の定期的な評価において果たすべき役割がある。企業から報告された進捗状況を把握し、企業によるエンゲージメントのプラットフォームやイニシアティブ、またネットワークから洞察を引き出すには、Post2015 Business Engagement Architectureの年ごとのレビューが新たに必要となる。そうした報告書をもとに、Architectureを継続的に強化するための提言をまとめ、政府によって採用される可能性の高い、より広範なポスト2015年開発アジェンダに関する進捗状況レビューに盛り込むこともできる。



# ARCHITECTUREの実現

## すべてのステークホルダーに共通する最優先事項：

- 報告を伴う原則及び目標へのコミットメントに基づき、明確な目標を設定し、企業の果たす役割を認識するなど、意欲的なポスト2015年開発アジェンダの採用に関し支持を表明する
- パートナーシップを強化し、インパクトを最大化すべく新たな連携を模索する
- グローバルな優先事項に対する企業のエンゲージメントを拡大し前進させるために、グローバルな、あるいは現地のプラットフォームやイニシアティブ、資源に共同投資する

## 企業：

- 事業を展開する国における最低限の規制要件に加え、国連グローバル・コンパクトの普遍的原則を尊重し、その旨を公約する
- 事業活動が社会及び環境の持続可能性に与える影響について、特定、防止、軽減し、そしてどのように対処するかについて責任をもつために、ステークホルダー及び専門家との継続的かつ包括的な対話を続ける
- 事業戦略やビジネスモデル、研究開発の優先事項をグローバルな持続可能性に関する責任に沿ったものとし、持続可能な発展に関する具体的な目標の達成に向けたターゲットを設定する
- 持続可能性をガバナンスのメカニズムと企業文化に組み入れ、管理職及び一般社員に対し、企業の持続可能性を向上させる意欲を生むような適切なインセンティブを打ち出す
- ステークホルダーに進捗状況を包み隠さず率直に報告し、顧客や投資家とのコミュニケーションにおいて、サステナビリティ情報を組み入れる。その際、GRI (Global Reporting Initiative)、評価の高い測定・評価法や認証スキームなど、関連する報告基準を採用する
- 企業の持続可能性のパフォーマンスを投資家に伝える手段を活用し、適宜、企業の年金基金に責任ある投資方針を採用する
- バリューチェーン全体のパートナーに最低基準の遵守と持続可能な活動の推進を促すために、パートナーシップ契約を締結する前に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、明確な期待事項を設定する
- サステナビリティ課題に対する企業の関与を拡大、前進させるため、イシュープラットフォーム及び業界プラットフォームへの参画を強め、適宜、組織的課題の克服を助ける
- 現地のネットワーク及びイニシアティブに参加し、積極的にベストプラクティス及びラーニングを現地の産業界と共有するとともに、適宜、運営上の支援やリソースを提供する
- その場限りのプロジェクトを超えて、他の企業やステークホルダーと変革を起こすだけの影響力をもつパートナーシップを組む

## 投資家・金融機関

- 資産所有者とアセットマネジャー向けの責任投資原則 (PRI)、プロジェクトファイナンス提供機関向けの赤道原則、持続可能な保険原則などの関連原則に従い、尊重する
- 企業に対し、信頼性のある報告基準に則り、事業戦略及びガバナンスへのサステナビリティの統合に関する重要な情報を提供し、認証を受けることを求める
- サステナビリティファンド並びに持続可能な発展活動をサポートする革新的金融商品の開発や販売を通してインパクト・インベストメントの成長をサポートする
- 貧困層の金融及び金融サービスへのアクセスを向上させるための機会を見つける

#### 政府：

- 人権と個人の基本的自由を保護する義務を果たし、暴力に打ち勝ち、持続可能な発展に不可欠な経済的利益や関連した社会的便益を民間セクターがもたらすために必要な平和と安定の構築に向けてあらゆる措置を講じる
- 多国間貿易に関する基本的な規範にコミットし、市場機会や雇用を創出する機会、また革新を企業がより効果的に広められるようにする
- サステナビリティに関する解決策をサポートし推進するための効果的な政策枠組及びインセンティブを設定する。各種政策や仕組みにより、適切な行動を呼びかけ、企業のサステナビリティを可能にする環境を整備する
- 意識啓発、ツールやインセンティブの開発、資金提供といった活動を通じ、国連グローバル・コンパクトなどの普遍的価値観に基づいて企業のサステナビリティを推進する自発的イニシアティブ、プラットフォーム、ネットワークに対する民間セクターのエンゲージメントを支援する
- 企業に対し、持続可能性に関する活動の開示を通じて（特に統合化された形での公開を通じて）、また、その際にGRI(Global Reporting Initiative)等の枠組みを用いることで、アカウンタビリティ及び透明性を高めることを促す
- 革新的な新しいイシュープラットフォーム及び業界別イニシアティブにシードキャピタルを提供し、現地の持続可能性のイニシアティブとネットワークの業務強化をサポートする
- 国別の持続可能性の目標と優先事項の設定並びに達成状況に関する対話に産業界を積極的に巻き込む
- 特に、ガバナンス、透明性、アカウンタビリティの面で国有企業が企業のサステナビリティにおけるリーダーになるようにする
- ソブリン・ウエルス・ファンド（SWF）その他年金基金、開発銀行、外貨準備高などの公的資金のプールに責任投資原則とベストプラクティスを適用する

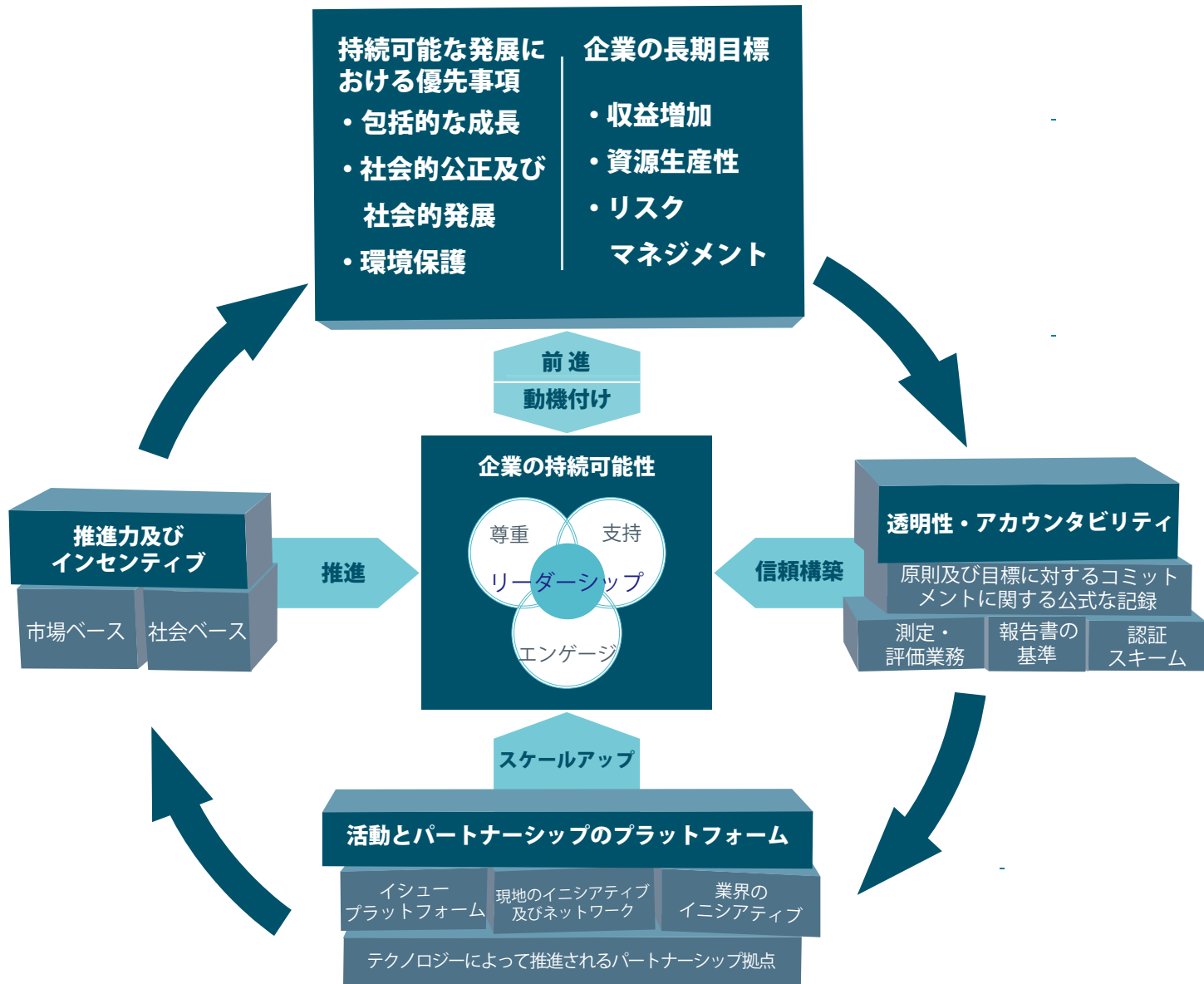
#### 市民社会：

- 企業との継続的対話に参加し、企業活動に由来する社会、環境、ガバナンスのリスク特定と解決策の発見に協力し、企業の公開内容を審査する
- 共通の優先事項について専門知識を提供して企業と協力し、企業の取り組み、戦略並びに影響と結果に関する報告を支援する
- 現地のネットワーク、イシュープラットフォーム、業界別イニシアティブに参加し、その活動を強化する
- 企業のサステナビリティに関する評価・測定、報告及び認証についての基準の策定と普及を支援する
- 持続可能な企業活動を推進するための組織の活動について、ステークホルダーに公表する

#### ビジネススクール：

- 責任ある経営教育原則（PRME）を習得し、教育方針及びカリキュラムに反映する
- より持続可能な結果を企業にもたらすために必要な考え方、技能、知識を今後のビジネスリーダーに提供するカリキュラムや研究プログラムを作成する共同プラットフォームを通じ、企業やビジネススクールと提携する

## POST-2015 BUSINESS ENGAGEMENT ARCHITECTURE



このリーフレットはUN Global Compact Office発行の“Building The Post-2015 Business Engagement Architecture”を、利用者の便宜を図るため、経済人コー円卓会議日本委員会が日本語訳したものである。正本は英文であり、正本と本リーフレットとの間に相違が見られる場合は正本の文言が優先される。