

令和 2 年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる
国際経済調査事業
(日本企業の SDGs の戦略的推進に係る実態調査)
報告書

2021 年 3 月

みずほ情報総研株式会社

目次

1	目的.....	- 1 -
2	調査の概要.....	- 1 -
2.1	企業の本業と SDGs の関係性、効果・意義の実態把握.....	- 1 -
2.2	SDGs の戦略的推進に係るケーススタディの実施.....	- 1 -
3	企業の本業と SDGs の関係性、効果・意義の実態把握.....	- 2 -
4	SDGs の戦略的推進に係るケーススタディの実施.....	- 15 -
4.1	ダイキン工業.....	- 16 -
4.2	伊藤忠商事.....	- 20 -
4.3	LIXIL.....	- 24 -
4.4	すららネット.....	- 29 -
4.5	西原商事.....	- 33 -
5	まとめ.....	- 37 -

1 目的

近年、2030 年を達成目標とする SDGs (Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)) への関心が世界的に高まっている。持続可能な成長を巡っては、2019 年 12 月に改訂された我が国の「SDGs 実施指針」(SDGs 推進本部決定) にて「官民が連携し、企業が本業を含めた多様な取り組みを通じて SDGs 達成に貢献する機運を、国内外で醸成することが重要である」とあるように、企業の持続的成長の観点からも、企業による本業を含めた取組を通じて社会課題の解決を図るアプローチが鍵となり得る。

他方で、日本企業には、社会課題の解決と経済的利益の確保を両立する事業を展開しているながらも、SDGs を必ずしも認知あるいは意識していない企業も少なからず存在することを示唆する調査も存在する。また、海外における社会課題の解決ニーズにかんがみれば、海外展開する日本企業が事業に SDGs を取り込む効果・意義について更なる実態把握を図ることが、日本企業による本業を通じた社会課題の解決を促進するに当たって有益と考えられる。

このため、本調査では、海外展開している日本企業における本業と SDGs の関係性や、SDGs に取り組む効果・意義等の実態を把握するとともに、企業による SDGs の戦略的推進に係るケーススタディを実施することを目的とした。

2 調査の概要

2.1 企業の本業と SDGs の関係性、効果・意義の実態把握

海外展開している日本企業等に対するヒアリングを通じて、企業の本業と SDGs の関係（本業を通じた SDGs への貢献可能性）、SDGs に戦略的に取り組む効果・意義（事業への影響等）等の実態把握を実施した。

2.2 SDGs の戦略的推進に係るケーススタディの実施

「SDGs の観点を経営に取り込み（SDGs の 17 の目標と自社事業を紐付けする等）、SDGs を戦略的に推進することで、社会課題の解決と経済的利益の確保に繋げた具体案件の事例又は今後繋げる具体案件の事例」について、ケーススタディを実施した。本ケーススタディは、海外展開に関心がある企業や、企業の海外展開を支援する官民関係機関・団体・金融機関にとっての参考材料としていくことを念頭に置いた事例分析として実施した。

3 企業の本業と SDGs の関係性、効果・意義の実態把握

海外展開している日本企業等に対するヒアリングを通じて、企業の本業と SDGs の関係（本業を通じた SDGs への貢献可能性）、SDGs に戦略的に取り組む効果・意義（事業への影響等）等の実態把握を実施した。

具体的には、2021 年 1 月中旬～3 月上旬にかけて、大企業 6 社、中小企業・スタートアップ 5 社、金融機関 3 社、地方自治体 1 社の延べ 15 社を対象としたヒアリング調査を実施した（表 3-1）。その際、主体ごとに関連した問題意識（表 3-2）を下に、ヒアリングしながら意見交換を実施した。ヒアリング結果概要を、表 3-3 に示す。

なお、本調査において、社会課題の解決を経済的利益の確保と両立させることで SDGs 達成を目指す事業を「本業 SDGs」と定義している。

表 3-1 ヒアリングの概要

No	区分	ヒアリング対象	日程
1	大企業	空調機メーカー	1 月 14 日
2		総合商社 A	1 月 19 日
3		衛生用品メーカー	1 月 20 日
4		総合商社 B	1 月 28 日
5		保険会社	2 月 8 日
6		建材製品メーカー	2 月 22 日
7	中小企業・スタートアップ	廃棄物処理業 A	1 月 29 日
8		IT 教育サービス企業	2 月 3 日
9		データ活用サービス企業	2 月 12 日
10		廃棄物処理業 B	2 月 25 日
11		バイオ素材開発企業	3 月 5 日
12	金融機関	地方銀行	2 月 10 日
13		メガバンク	2 月 16 日
14		格付け機関	2 月 19 日
15	地方自治体	県庁	2 月 5 日

表 3-2 ヒアリングの問題意識

主体	問題意識
日本企業	企業の多くは、SDGs を CSR 活動の一環として捉えて取り組む段階にとどまっているのではないか？
	SDGs の戦略的活用（例：事業戦略への取り込み・推進等）に十分至っていない企業も、『本業 SDGs』を実践する潜在力を有するのではないか？
	『本業 SDGs』の取組みは、関連投資へのアクセス向上や新たな市場ニーズの発掘、人材獲得などにつながる潜在性を有するのではないか？特に新興国等への展開はその期待が高いのではないか？
海外 (企業、政府)	欧米の企業・政府による SDGs/ESG 関連の取組動向、御社にとっての影響・対応策など
投資関連機関	「非経済的価値」に資金が流入する社会的潮流（例：ESG 投資、インパクト投資）の源泉には、投資家側のリスク回避があるのだろうか？ また、ポジティブな意味で「非経済的価値」を評価するスキームは十分といえるのだろうか？
日本政府	既存の施策は十分か？ビジネスの障壁となっている課題はないか？などの問題意識。例えば、案件形成、施策構築・改善などがあるだろうか？

表 3-3 ヒアリング結果の概要

主体	問題意識	回答の概要（主な回答）
日本企業	企業の多くは、SDGs を CSR 活動の一環として捉えて取り組む段階にとどまっているのではないかと？	【大企業】 ✓ 2015 年に国連で提唱されてから意識しており、その時点から注力すべきと認識してきた。2016 年頃から、当社事業との関連付けの分析・作業を行った。ただし、SDGs が世に出る前から、環境・社会課題に対して課題意識を持っていた。2000 年代中頃には、社会課題の解決をととして事業を伸ばしていくメッセージを出しており、これまで大切にしてきたことが SDGs と一致すると考えている。そのため、SDGs により会社の方向性が変わったわけではない。また、SDGs と事業の紐づけだけでは不十分であり、ビジネスチャンスと捉え、目指すべき方向性を示す必要がある。 ✓ サステナビリティにおける重要課題の特定を 2016 年に行った。マテリアリティ特定の段階から、SDGs を意識していた。マテリアリティを社会課題から深掘りし実行するサステナビリティ目標を 2018 年に定め、取組を始めた。SDGs が提唱される以前から、社会課題解決や、社会に豊かさをもたらすとの発想があり、2015 年にそれを明文化し、可視化したものが「価値創造モデル」である。このような発想は、SDGs 以前からビジネスの発想をトランスフォームしているということである。例えば、再エネ事業や廃棄物処理を減らすビジネスへの変化など。持続的な成長を考えると、自社の利益だけでなく社会課題の解決が重要。 ✓ 2020 年度、SDGs との紐づけ状況について開示。社としての方針に、ESG 目標を項目記載し、これらと SDGs の 17 のゴールの紐付け・対応関係を整理。創業当時より、事業そのものが人々の生活改善に貢献することを目指しており、事業展開そのものが社会の役に立つとの理念は当時からあった。企業価値の考え方が大きく変化しており、市場からも、非財務状況の開示、企業や世界の持続可能性に関する説明が求められる。 ✓ 三方よしの精神から SDGs を受け入れやすい土壌があった。ビジネスが成立しキャッシュフローを生んでいくという点で、三方よしも SDGs・ESG も同じように意識している。事業を通じて、という観点が共通かつ重要である。また、SDGs のうち、1 つの目標を達成するのではなく、目標を複合的に達成することが重要。その点では、自社のバリューチェーンを活かしつつ、複合的に目標達成に寄与したいと考えている。 ✓ SDGs があるからビジネスを始めたというわけではなく、元から SDGs に関連するビジネスを行っており、それを SDGs という形を用いて裏付けができたという認識。45 兆ドルという資金が ESG 投資に流れており、SDGs に一気に資金が流れ始めたという認識。このような外部環境の大きな変化に対応していくことは絶対的なビジネスチャンスになるとの認識で、SDGs の強化を経営の根本に位置付けており、ここでビジネスをやっていくことを決めている。 ✓ 保険事業は、保険の提供自体が共助にあたり社会性が高い。しかし、社会に価値を提供していくには、保険だけではなく周辺のサービス、例えばリスク管理で培われた知見を無償で提供することで、キャパシティ・ビルディング・予防していく考え方も重要。ひいては、リスクを抑えて保険を提供できる素地にもつながる。

	✓ 重要課題を 2015 年に定める際に、自社をグローバルでのサステナビリティ先進企業として位置付けたいとの想いから、グローバルスタンダードを意識しながら重点課題を検討する上で、SDGs も参照することとなった。社内の戦略では 3 つの分野（衛生関連等）に焦点を当てて、それらの分野を通じて SDGs の達成を目指している。 【中小企業・スタートアップ】 ✓ 環境に近い分野で事業を行っている関係から、2015 年以前より、SDGs と言える取り組みを行ってきた。特段 SDGs という言葉を意識してきているわけではないが、事業そのものが SDGs に大きく関わっていると感じている。 ✓ SDGs が提唱される以前から、企業理念に基づき SDGs に資する取組を企業の使命として行っていた。2015 年に SDGs が提唱されてから、SDGs の概念と取組の親和性があると思い、SDGs の活用を始めた。 ✓ 大学院で得た技術を社会課題の解決に活かしたいと考えて起業。そのため、起業のきっかけ自体が本業で社会課題を解決することであり、事業と社会課題解決が直結。特段、SDGs を意識しているわけではないが、ビジネス自体が SDGs の考えに沿うものと考えている。 ✓ 事業と SDGs とを紐づけるだけでは SDGs に取り組んでいるとは言えないと考えている。デジタル化等が進んできているように、現状できていないことに取組むことが SDGs への取り組みであり、パートナーシップを通じて、SDGs への取組を実現することも重要。 ✓ 企業は手段であり、一人ひとりが社会的要請に応えることにより、社会もよくなり自分たちの幸せにもつながるという概念が会社の根底にあり、これと SDGs は親和性が高い。柱となる素材事業の他に、企業施設や保育園の運営など、働く人や地域の人々の well being を向上させることも 1 つの貢献の仕方と考えている。研究・開発テーマの選定についても、SDGs 的なことを実現するために今何をすべきなのかを考え、スタートしている背景がある。 【金融機関】 ✓ SDGs が採択される前に 3 つのマテリアリティを設定していたため、それに紐づく SDGs のゴールを選定し取り組んできた。一般的に、事業会社からするとマテリアリティを何にするかが重要であり、自社の課題としてマテリアリティを設定、結果的にそれが SDGs のゴールのいずれかに該当、という実態が多いのでは。 ✓ 直近の中期経営計画の挑戦指標として SDGs を取り込んでおり、サステナビリティビジョンとして、「SDGs をビジネスに」と掲げている。環境と経済の両立を 1990 年代後半から志向しており、2016 年から社内で検討を始め、SDGs と当社の方向性に親和性があるということから、2017 年に「SDGs 宣言」を行った。 ✓ CSR は企業の社会貢献を目指しており、事業活動の成長や拡大につながらない考え方だった。SDGs の目標達成は自身の事業活動を通じた貢献のため、ビジネスチャンスに繋がることも多い。例えば、ESG 投融資を実施した企業に対しては、次の ESG 投融資のチャンスが広がり、SDGs の目標を共通項として新たな業務提携の可能性も開けることがある。
--	---

		【地方自治体】 ✓ 地域企業では、SDGs 登録制度をきっかけに、経営に SDGs を取り込む動きが進んでいる。持続可能な社会づくり、会社づくりへの取組を PR し、企業価値やイメージの向上につなげることが多い印象。人材確保等にもつなげたいとの認識もある様子。また、登録制度で用いているチェック項目の幅広い観点を検討することで、今後の取引（サプライチェーン）を視野に入れた、全般的な経営リスク管理としても活用していると思われる。社会課題解決起点の商品・サービスの展開にもつながっている。
	SDGs の戦略的活用（例：事業戦略への取り込み・推進等）に十分至っていない企業も、『本業 SDGs 』を実践する潜在力を有するのではないかな？	【大企業】 ✓ 途上国や新興国に限定すると、製品を現地にしっかりと届けることが中心。困っている方に、手の届く価格、システムで製品を届けることが求められている。ただし、安かろう、悪かろうではなく、日系企業だからこそ、実現できる商品が主流で入っていくように、製品に関わる規制についてのルールメイキングを絡めながらの展開を考えている。 ✓ 行っている事業すべてが SDGs に繋がるため、事業すべてが社会課題貢献につながると考えている。また、熱帯・亜熱帯地域では、蚊を媒介とする伝染病が社会問題となっており、社会課題解決の一助となる商品を開発し普及に努めるが、リーズナブルな価格で提供できるようコストダウンを図ることが今後の課題と捉える。また、こういった商品は、アジアだけでなくアフリカ市場にも展開できると考えているが、輸入関税の高さや許認可取得の手続き、現地での販売パートナー探索に難があり、アジアと比べると最初の一步が踏み出しにくい状況。 ✓ 今後、アジアや欧州でのヘルスケアビジネスを検討したいと考えている。現状はインフラ設備の構築だが、医療分野に着目しながら海外事業を進めていきたいと考えている。海外展開している事業で、その国の人々の安全が目的ではあったが、結果的には新型コロナウイルスへの対応もできた。SDGs を意識したというよりは、社会への価値提供の仕方という観点。収益に関しては、将来性を見据えながら進めている。 ✓ フィリピンやアフリカで事業展開を行っている。開発途上国では、現地の雇用創出に加え、地域の生活・福祉・インフラ面など地域を守る取り組み、地域と一緒に成長する取り組みを行っている。 ✓ 電気の通わない地域に再生可能エネルギーも活用して電力を安定的に供給する取組も行っており、そこで新しいサービス創出への貢献にもつながっている。 ✓ 収益化は簡単なことではなく、その前提として社会インフラが整っていないことが一つの課題と感じる。 ✓ 新興国向けに衛生関連事業を展開。インフラの整わない農村部でも安価に衛生製品が利用できるように工夫。現地で信頼を得る観点から、国際機関や NGO 等とも連携しつつ、現地での雇用創出にもつなげるよう、事業拡大をはかっている。その際に、現地ルールに製品が適用しているかどうかを進出の判断としている。収益化は簡単ではない。他社とも協力して進めるのが重要。 【中小企業・スタートアップ】

		✓ 地元自治体からの支援により、海外の環境姉妹都市において、廃棄物処理システムの事業展開を実施中。JICAからの支援による実証事業を通して、現地行政とも十分な信頼関係を構築している。現地では、医療系廃棄物の処理が課題（焼却処理場まで遠く、技術や人材も十分でない等）。収益はこの瞬間は見込めていないが、国内に新設したトレーニング拠点を活用して、契約・設備販売によりビジネスチャンスが出てくるものと期待。 ✓ アジアを中心に事業を展開、今後はアフリカなど幅広い国に事業を展開予定。新興国向けに教育関連サービスを展開している。途上国・新興国の現地に於て、ジェンダー平等も意識しながら、女性雇用創出も促進。貧困層が貧困から脱却するには教育が必要不可欠という認識の下で実施。収益に結びつけるに当たって、現地のインフラ未整備が課題となる場面がある。単にツールだけを提供するのではなく、学校に入り込んで活動する点が強み。 ✓ 既存製品の海外展開だけでなく、オープンプラットフォームという特性を活かし、現地の企業や政府と連携し、モビリティデータプラットフォームの普及を図る事業を展開する。アジアを中心としつつ事業を展開し、自社が提供するサービスを通じて、人々の行動変容を促し、社会課題の解決に繋げる。JETRO のスキームも活用しながら、更なる展開を見込む。現地の所得水準に合わせたプライシングの検討が課題となる場面がある。 ✓ 多種多様なリサイクルシステムを重層的・複合的に組み合わせた独自の技術・コンセプトにより、経済性と環境負荷の低減（安全性）を両立させたリサイクル事業を展開。調達先であるアジア地域の国に現地法人を設立しているが、リスク管理の観点からももう一か国、東南アジアへの展開をはかっている。 ✓ 現地でリサイクル関連のビジネスを展開していく中で、現地の法整備が進まないと将来的に障壁となることから、法整備（ルール環境の整備）を行う観点から、JICA のスキームを選んだ。また、事業を展開するうえで、現地のローカル企業を探索することが必要であり、その際には JICA プロジェクトで連携している大手企業から、現地の商流がある企業を紹介いただき、情報交換を行っている。発展途上国が、現状として環境に配慮した取組に対して何もしていないということではなく、現地には現地の取組が存在している。それをどのように活かしてビジネスを展開していくかが課題である。 ✓ バイオプロセスにおける革新的な技術を活用した、（石油を用いない）植物由来の新素材を開発している。これにより、人類が使える持続可能な素材の選択肢を拡げ、循環型社会の形成の他、気候変動対策としても貢献。 【金融機関】 ✓ SDGs を活用した海外展開は難易度が高いと感じている。ビジネスとして成り立つかどうか、マーケットを作るかどうかの見極めが難しく、海外進出に踏み出せない企業が多いのではないかと。特に社会的課題解決に貢献するビジネスということから、収益性が見込めるかの判断が難しく、そこにエクイティを出すかということと金融機関としては難しい。政策として、公的機関がエクイティを出す仕組みをつくることは1つ考えられる。 ✓ SDGs に関連する分野で、自社の社員が顧客企業の方々と共に海外に帯同し、サービス展開をサポートした。中堅中小企業では、海外ビジネスのノウハウを持つ社員が少ないため、ニーズがある。社会課題を起点としたビジネスにおける経済合理性の時間軸は長めに見る必要があり、利益が生まれる仕組みを徹底してつくっていくことが重要である。融資だけではなく、企業のサポート部分について、人材とコストをかけており、コンサル業務（海
--	--	--

	『本業 SDGs』の取組みは、関連投資へのアクセス向上や新たな市場ニーズの発掘、人材獲得などにつながる潜在性を有するのではないかと？特に新興国等への展開はその期待が高いのではないかと？	外進出コンサルを含む）と合わせて収益を確保。 【大企業】 ✓ JICA の SDGs 普及事業の活用等により、共通の目標を共有し、海外政府、国際 NGO、現地研究機関等との産官学社の取組を行っている国もある。海外では PPP（Public-Private-Partnership）と呼ばれるこのような取組に関心が向けられていると感じる。 ✓ JICA の SDGs 普及事業の活用等を通じて、SDGs への意識が高まった。また、共通の SDGs 等に関連する目標を共有し、海外政府、国際 NGO、現地研究機関等との産官学社の取組を行っている国もある。海外では PPP（Public-Private-Partnership）と呼ばれるこのような取組に関心が向けられていると感じる。 ✓ SDGs は、共通言語やキーワードとして、外部の方と会話する際に有効と認識。他社との会話で、例えば SDGs の 17 番のゴールのパートナーシップになるよねといった話ができる。 ✓ 3 年前と今では、SDGs に対する社内の反応が変わってきている。以前は、サステナビリティはコストであったが、営業部署の方でも SDGs が機会になったと認識。社内での認識の高まりについては、社長からのトップダウンが大きい。外部有識者と、ステークホルダーダイアグラムとして、社外で何が起きているかを議論する場を設けており、その前後で経営陣が部長とサステナビリティについて議論が行われる。そこで SDGs を用いたプレゼンが行われるなど、社内外での浸透に繋がっていると認識。 ✓ 若い世代を中心に、働くモチベーションや意欲に繋がったという声がある。海外の法人でも、同様なことがあるようである。 ✓ 事業を通じた社会課題への貢献は、ESG 投資の獲得、新興国市場での市場ニーズの発掘、パートナーシップ構築、イノベーションの促進、自社の環境負荷削減によるコスト削減、顧客ロイヤリティなどのメリットがある。また、従業員への影響力が大きく、会社に対する誇りや一体感の醸成、優秀な人材の確保に繋がる。特に若い世代は社会課題への貢献に対する関心が高く、アピールとして重要と認識。 【中小企業・スタートアップ】 ✓ SDGs が世界の共通言語になっていることのメリットはあり、SDGs という合言葉が生まれたことで、企業としては世の中に発信していきやすくなった。また、SDGs を通じて、行政と目的が合致したと言える面もあり継続的な取り組みがしやすくなった。大企業とも、SDGs を通じたビジネスチャンスが増えてきたと感じている。 ✓ SDGs に取組むメリットとして、様々なステークホルダーに協力してもらいやすくなったことが挙げられる（JICA の SDGs 関連の補助金事業などを含む）。 ✓ 人材の獲得について、今後は海外事業に興味がある人材の獲得に影響があるのではないかと期待。また、様々な表彰制度に応募し表彰されることは、将来的な人材獲得に繋げることができるだけでなく、現在働いている従業員
--	---	--

		員に対するモチベーションのアップに繋がると考えている。 ✓ 人材採用について、目指しているビジョンに同じ方向性を向いて同じ熱量で進めて行ける人なのかが重要であり、また、ロングタームで事業を考えていく必要があるため、こうした考えのもとで貢献していただける人を集める環境づくりに取り組んでいる。例えば、海外の人材のうちパートナーがいる人について、夫婦採用も行っている。 【地方自治体】 ✓ SDGs 達成に向け、既存事業の見直しや新商品・サービス開発、販路拡大に取り組む企業もいる。SDGs 登録制度の専用ポータルサイト等を活用し、登録企業の交流や、ビジネスマッチングの場を提供している。各社のシーズとニーズのマッチングを図っていききたい。また、他者の SDGs 取組を支援可能なコンサルティング企業等を中心としながら、登録企業間の交流として、SDGs の浸透や再エネの活用の勉強会を行っている。
海外 (企業、政府)	欧米の企業・政府による SDGs/ESG 関連の取組動向、御社にとっての影響・対応策など	【大企業】 ✓ 欧米に製品を納めるサプライヤーの立場として、納め先からサステナビリティ対応を求められるケースがあることは認識。CSR 調達の発展形のような状況。 ✓ SDGs が国際的なルールとして語られているかということ、まだそれほどではなく、欧州のサステナブルファイナンスにおいて SDGs が出てくるのも、冠として出てきているに過ぎないと認識。海外展開にあたっては、国政トップとランドスケープを語るときに SDGs の観点から語ると、共通言語として伝わりやすい面はある。 ✓ SDGs という観点での規制や基準や、SDGs の文脈で案件生成といったことはない。SDGs には法的拘束力がなく、概念的な部分であるという話を現場から聞いている。EU タクソノミーは、今後ビジネスにおけるリスクと機会に影響してくると認識。 ✓ 国ごとに基準が異なり、容易に輸出できない難しさがある。国ごとに安全衛生や健康に対する意識も異なるため、そもそも啓蒙のステップから入らざるを得ないが、一企業では難しく、より大きな潮流からアプローチする必要。また、SDGs という観点での対応が求められることはないが、環境問題との観点から聞かれることは多い。 ✓ 顧客より SDGs に資する案件なのかということをよく聞かれるが、SDGs 関係のタクソノミーとしても世界的にまとまってくると良いのではないかな。 【中小企業・スタートアップ】 ✓ 新興国・途上国の中間所得層以下では、(ある分野においては) そもそも SDGs 自体知られていないことも多い。当社のサービスに関する分野では、海外に出てその分野に踏み込もうとすると壁が高く、SDGs をアピールするよりも、日本省庁のお墨付き、あるいは国のプロジェクトの一環として実施することによるアピールの方が効果的という側面がある。

		✓ SDGs の文脈に近い形で、海外事業者等から、事業と一緒にやらないかというアプローチが増えている ✓ アジア圏では、SDGs の認知度がまだ低いということもあり、特に SDGs という観点での影響を実感することはない。また、グリーン・リカバリーにより、ポストコロナ対応が求められる可能性はあると想定しており、また、カーボンニュートラルに対する対応は求められると想定している。 【金融機関】 ✓ SDG というよりは、ESG 関連リスクへの対応について重要度が高まっている状況。例えば、新興国であれば「S」についてサプライチェーン上でリスクがないかをウォッチする必要がある、欧州であれば「E」特に気候変動対策ができていないとビジネスができなくなる可能性がある。いろいろな観点から細部まで NGO は目を光らせている。 ✓ EU タクソノミーの議論はインパクトが大きい。CO2 を多く排出する産業の中には、融資してもらえるかを心配している企業もいる。中小企業にもこのような世界観を理解していただきたい。急にタクソノミーが入ってきて融資できませんというのではお互い困るため、徐々に顧客の意識をあげていかないといけない。 ✓ 脱炭素の実現においては、各国のエネルギーミックス、産業構造、今後の脱炭素に係る政策を考慮して進める必要がある。タクソノミーや国境炭素税など欧州の取り組みや国際的動向は、海外進出する企業に影響が及ぶため、しっかりと考慮する必要があるが、一方で日本固有の課題にもしっかりと対処するといった国内外の動向のバランスをとることが重要である。 ✓ 現地で SDGs の（ルール等の）対応が求められることがある。対応できる人材がいない顧客企業の方々に対し、当社がサポートしている。なお、（中小企業を中心とする）顧客企業の方々の展開先としてはアジアが中心でヨーロッパは少ないため、EU タクソノミーの影響などはそこまで大きくないのでは、という印象。
投資関連機関	「非経済的価値」に資金が流入する社会的潮流（例：ESG 投資、インパクト投資）の源泉には、投資家側のリスク回避があるのだろうか？ また、ポジティブな意味で「非経済的価値」を評価するスキームは十分といえるのだろうか？	【大企業】 ✓ 投資関連機関からの ESG エンゲージメントの議論が増えており、資金調達をはじめとした投資関連分野でも影響を与える世の中になってきていると感じているが、金融機関も ESG 投資等に振り切っているという訳ではないと認識。ポジティブな意味で「非経済的価値」を評価するようなスキームは不十分であり、バランスが悪いと認識。サステナブルとは、企業の成長と共に社会もよくするものであるが、企業の成長を阻害するような指標が出てきているというのを問題意識として持っている。 ✓ プロジェクトファイナンスについては、地球環境に資する案件等は 4～5 年前から資金調達がしやすい実感がある。コーポレートファイナンスについては、いい意味でも悪い意味でも、まだ少し海外よりは遅れており、影響は少ない。ESG ファイナンス、グリーンボンド、サステナビリティボンドの経済効果は、まだそこまでではない印象であり、通常のコマーシャルペーパー、社債と比較しても、非常に安いということはない。経済効果を狙うというよりは、どのような IR 効果を狙うかが足元の議論と認識。

		✓ SDGsに取り組むことは、資金調達の面で、圧倒的に後押しとなっている。投資家はそれぞれが ESG の観点から見た上で企業向け投資を行っている。それによりデットもエクイティも資金調達できている。 ✓ 社会価値をつくっていくというストーリーをしっかりと語ることができれば、財務価値以上に、企業価値を生むことにつながると思われる。投資家からすると、社会課題にしっかりとコミットして社会価値を提供する会社は、安定的に収益を稼いでいくことができ、伸びていく会社と判断される。 ✓ 具体的な金額を測る方法については模索中だが、資金調達という意味では、SDGs よりも ESG 投資の枠組みの中で、機関投資家のチェック項目や、DJSI、MSCI、FTSE 等の外部格付で高く評価されることを意識している。ESG 投資の分野では、SDGs よりも上記のような格付の枠組みで評価されることを目指して情報公開を行っている。 【中小企業・スタートアップ】 ✓ デッドでの資金調達ではなく、エクイティの場合、ESG や SDGs は注目されるようになる。海外投資家はそういった情報を発信しているかどうかを見ている。そのため、海外を意識して定量的にソーシャルインパクトをアピールできないかを考えているところである。 ✓ 地方銀行より（SDGs として特化した商品であるかは不明だが）環境配慮の面から金利が安くなる旨の提案があった。ありがたい話であったため、活用しながら様々な資金調達を行っている。 ✓ 非上場であるため、これまでは第三者割当か助成金しか資金調達をしていない。SDGs だから出資するということはこれまではない。ビジネスとしてどうか、という視点で出資を考えられていたと認識。政府や政府系機関から助成金を受ける場合においては、本業における社会課題の解決や海外進出をしている面が優位に働いたのではないかと推測される。 ✓ 中小企業であるため、直接的な影響はない。しかし、大企業の下請けとして事業を行っている、今後、サプライチェーンという観点で、調達の制約が出てくる可能性はある。「サーキュラー・エコノミーに係るサステナブルファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス」が経済産業省から出されており、このガイダンスが追い風にはなるのではないかと考えている。 ✓ 投資家は、理念やビジョンに深く共感し、社会課題解決に長期的に協力したいとの考えで当社への投資や当社との事業提携をしている。SDGs のようなものを戦略的に事業と結びつけて資金調達につなげようという思考プロセスではない。やろうとしていることと SDGs で掲げられていることが一致しているというイメージである。ただ、間違いなく ESG に投資したいという流れがあったことは資金調達に成功した要因の 1 つではあると思う。 【金融機関】 ✓ 社会に対してインパクトを出すことが本質的には重要なはずであり、「SDGs やりました」というのはアウトプットに留まっており、その先のインパクトに繋げないと本質的な解決とはならない。例えば、アウトプット → アウトカム → インパクトが価値創造モデルであり、この考え方を広める必要がある。
--	--	--

		✓ ESG 投資家の考え方として、SDGs のうち何番のゴールを選択しているかによって、その会社がどのカテゴリーを重視しているかが分かる、と聞いている。 ✓ 欧州のグリーン・リカバリーのような政策パッケージとして、何らかの戦略的差別化に資金を誘導していく取り組みをするべきでは。また、中小企業にも見えるような形にしていきたい。 【地方自治体】 ✓ 地方銀行が、SDGs 登録制度に対応した商品メニューを設けている。また、金融機関も企業の支援に取り組む中、SDGs に関する旗振り役の一員として動いてもらっている。
日本政府	既存の施策は十分か？ビジネスの障壁となっている課題はないか？などの問題意識。例えば、案件形成、施策構築・改善などがありうるか？	【大企業】 ✓ 企業活動の成長と社会課題解決が両立できるようなスキーム、ルール作りを行ってほしい。海外のルールを作る側に発言してほしいと思っている。 ✓ 新規事業についてのサポート、実証事業に中長期に取り組めるような実証事業のサポートをいただき、トライアンドエラーができるようにしていきたい。 ✓ NGO から問われることもあり、サプライチェーンにおける環境リスクのリスク低減を行っている。木材調達方針を掲げ、デューデリジェンス、トレーサビリティを行っているが、今後、消費者やユーザーに、サステナブルな商品に価値があると認められないと、誰がそのリスクの対価を払うのかとの課題、市場への浸透の課題がある。リスク低減の取り組みがネガティブ要素としてだけでなく、ポジティブ要素としても評価されるようになることが望ましい。 ✓ SDGs は抽象的な概念であるため、SDGs タクソノミーのような、業種別にどのようなことが期待されているのか分かるガイドラインがあると進めやすい。 ✓ SDGs の取組は定量化がしにくい。SDGs の目標ごとの売上を算出するのは難しい一方、外部から定量化をよく求められる。いかに定量化するかという課題がある。特に非財務情報を定量化するプロセスが難しい。定量化において何を重んじるかの基準は人によって評価の配分が異なり、統一されたルール形成が難しい。 ✓ SDGs に関わる現場の声として、収益性への不安や事業の規模感があがってくる。既に多くの SDGs 関連の事例集はあるが、SDGs におけるビジネスの成功事例や収益性や規模感が明確となるような事例集はない。現状の世の中の方向性を紹介してほしい。 ✓ 日本全体として目線を合わせることが重要。社会課題解決や社会価値創出をどのように企業価値として測るかということについて、日本の投資家と企業との間で目線が合うと、企業として自分がしていることをどう示していくか、やるべきビジネスの方向感が見出しやすいのではないか。 ✓ サステナビリティに向けた取り組みに関する広報面、資金面で面で支援があると良い。取組による従業員へのプ

		ラスの効果（自社に対する誇り等）や、優秀な人材の獲得に繋がるため、国内外に広めていく意味で支援をいただきたい。このような取り組みは長期的なメリットはあるが短期的に大きな利益を生まないものもあり、助成金などで支援いただきたい。 ✓ 学習指導要領では SDGs 教育への企業の協力を期待されているようだが、協力した企業への資金・情報インフラ面での支援をしていただきたい。現在多くの児童・生徒・先生からインタビュー、訪問やレクチャーの依頼があり、個別に無償対応することが困難である。また、子どもが知らない大人に電話で問い合わせることへの安全性確保にも懸念を感じる。訪問したい子ども・学校と企業をマッチングさせるサービスなど、公的な仕組の中で安全にコミュニケーションが取れる仕組を作っていただきたい。 【中小企業・スタートアップ】 ✓ 初期投資の補助金や、PC やインフラネットの構築等。初期投資の補助金として、事業が走り始めるまでの支援がいただけるとありがたい。また、インフラを担う国内大手企業や国内ベンチャーとの座組への支援などもありがたい ✓ 現地との交渉に、日本政府に入ってもらうことで、話の現実味や、話の進み具合が全く異なる。民間企業にとっては、政府系機関と一緒に打合せすることはメリットである。 ✓ 外務省・JICA など FS を含めた助成金が様々あるが、現地に資産がすべて移る中では、直接的には、日本企業が商売できる仕組みには繋がらない。日本国内で海外向けの実証実験・モデルルームをつくるような試みについて、助成金があると良い。 ✓ SDGs に取り組んだ結果、企業のイメージだけではなく、何か利益になるような指標が見えてくると具体的なアクションに繋がる。政府から、定量的な指標を出して頂いて、それに伴った助成金等があると取り組みやすいのではないかな。 ✓ 日本政府から、特定の分野での社会課題について達成すべき目標を持っているということを示してもらえると、海外展開先の政府に対しても話がしやすい。また、中小企業という立場からすると、大企業との連携をする際に、政府から一言いただけると円滑である。 ✓ サーキュラー・エコノミーを促進するため、リサイクルにおけるトレーサビリティを推進し、廃棄のタイミングを制御できるような、モノのライフサイクルをデジタルに管理できるプラットフォームづくりを政策的に進めていただきたい。 ✓ 研究開発に関する競争資金の他、設備投資に対する補償が考えられる。また、投資を呼び込むという意味では、社会に対して大きなインパクトが期待される企業への投資についてはキャピタルゲインへの課税率を下げるなども想定される。 【金融機関】 ✓ 「SDG s 評価型融資」においてはインパクト評価されると思うが、その評価のコスト（第三者認証の取得にはコ
--	--	---

		ストがかかる）に対して補助金をつける等、インパクトファイナンスを促進することが必要。 ✓ ソーシャルベンチャーに関わるエコシステムをつくる必要がある。お金が入らないため、エコシステムができず儲からず誰も社会起業しないという悪循環が続く。エコシステムをつくるのが、ソーシャルグッドと本業をかけあわせてビジネスを大きくしていく際には大事。国がベンチャーキャピタルを促進してきたように、ソーシャルグッドに対しても同様のことが必要ではないか。 ✓ サステナブルファイナンスに関しては、各省庁が検討会を開催したり、補助金スキームやモデル事業を用意し、積極的な支援がなされていると理解している。ビジネスの障壁となりうる非財務指標 KPI 達成にかかる追加コストが収益化するまでの初期コストを補助するようなスキームで支援いただけると助かると思う。今後は 2050 年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みが加速するが、脱炭素の取り組みは各国のエネルギーミックス、産業構造によってさまざまな道筋がある。現在政府で検討されている業種別ロードマップのような統一した長期目標の設定を行っていただけると企業は共通の目線で取り組むことができるのでありがたいと思う。
--	--	---

4 SDGs の戦略的推進に係るケーススタディの実施

「SDGs の観点を経営に取り込み（SDGs の 17 の目標と自社事業を紐付けする等）、SDGs を戦略的に推進することで、社会課題の解決と経済的利益の確保に繋げた具体案件の事例又は今後繋げる具体案件の事例」について、ケーススタディを実施した。本ケーススタディは、海外展開に関心がある企業や、企業の海外展開を支援する官民関係機関・団体・金融機関にとっての参考材料としていくことを念頭に置いた事例分析として実施した。

ケーススタディの実施にあたっては、海外において本業 SDGs に取り組む企業のうち、当該海外事業で収益化を達成している企業、当該海外事業で収益化が間近と考えられる企業、当該海外事業で収益化が期待される企業をカバーすべく、大企業 3 社、中小企業・スタートアップ 2 社の計 5 社を対象とした、下記の 5 項目についての整理を行った。

【ケーススタディの項目】

- (1) 経営戦略と SDGs
- (2) 本業を通じた社会課題解決に向けた取り組み
- (3) 本業 SDGs 実現に向けた工夫・ポイント
- (4) 工夫・ポイントの背景
- (5) 本業 SDGs の更なる事業展開

表 4-1 ケーススタディの対象について

区分	ケーススタディの対象
大企業	ダイキン工業（株）
	伊藤忠商事（株）
	（株）LIXIL
中小企業・スタートアップ	（株）すららネット
	（株）西原商事

4.1 ダイキン工業

空調事業、化学事業（フッ素化学製品）を中心に世界 150 カ国以上で事業展開。海外売上高比率は7割を超えている。空気と環境の新しい価値を創るグローバル企業として、人々の健康と快適な生活を支える製品を世界中に提供。

(1) 経営戦略と SDGs

ダイキン工業の主力製品である空調機は、暑い地域の人々の労働や生活に変革をもたらし経済成長や生活の質の向上に貢献しいまや必要不可欠な社会インフラとなっている。しかしその一方、空調機は多くの電力を消費するため空調機の普及に伴う電力消費量の増加が地球環境問題、とりわけ気候変動問題に大きな影響を及ぼしている。

そのため、ダイキン工業では以前から“環境課題解決なしに、事業の発展はない”と考え、その中でも“気候変動”や“エネルギー問題”などを経営に影響を及ぼす重要テーマとし、様々な取組みを積極的に実行してきている。これら取組みによりダイキン工業は事業活動を通じて社会の持続可能な発展。SDGs の実現に貢献している。

ダイキン工業では 2018 年に長期視点で温室効果ガス排出実質ゼロをめざす“環境ビジョン 2050”を策定しているが、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献するとともに新しい社会的価値を生み出していくための道しるべであり、SDGs の貢献にもつながるものである。

この“環境ビジョン 2050”を事業活動を通じて確実に実現していくために、戦略経営計画“FUSION”で目標、施策を立案し実行している。



図 4-1 ダイキンが事業を通じて貢献する SDGs ¹

¹ ダイキングループ サステナビリティレポート 2020

(2) 本業を通じた社会課題解決に向けた取り組み（本業 SDGs）

空調機は熱中症や感染症の予防、生産性の向上など、人々の暮らしを支える重要な役割を担っている。エネルギー消費や環境負荷を抑制しつつ、手の届く価格・システムで空調機を届けることも重要となっている。例えば、エネルギー効率が高いインバータ技術を搭載した空調機の普及割合の小さい東南アジアでは、冷房専用地域向けに低価格のインバータ機を開発、普及させることで、エアコン使用時の電力消費による CO₂ 排出量の削減をめざす。また、低温暖化冷媒 R32 を用いたエアコンを世界 90 か国以上で累計 2,300 万台以上を販売している。



図 4-2 低温暖化冷媒 R32 を用いたエアコンの累計販売台数（2019 年 12 月現在）¹

このような環境調和製品の海外市場での販売拡大に伴い、経常利益が増加すると共に、温室効果ガス排出抑制貢献量も増加し、事業収益と社会課題解決への貢献を両立させている。



図 4-3 経常利益および温室効果ガス排出抑制貢献量の推移¹

(3) 本業 SDGs 実現に向けた工夫・ポイント

新興国・開発途上国への事業展開にあたり、消費者が適切な製品選択を行うことができる省エネラベリング制度や、省エネルギー規制の構築が課題であるが、ダイキン工業では、上述の環境性能の高い製品が普及するよう、国際機関や各国政府との対話・連携を行っている。例えば、インドでは 2015 年度にインバータによる省エネルギー効果を適切に評価できる指標（CSPF）を評価基準としたエネルギーラベル制度の導入支援や現地技術者への R32 冷媒の取り扱いに対する技術支援等を実施した。

更に、メキシコやブラジルへと取り組みを展開し、最近ではブラジルにおいて JICA の民間連携事業「SDGs ビジネス支援事業」の下、日本政府、現地大学、NGO、国際機関等が連携してブラジル政府へ働きかけたことにより、2020 年 7 月、省エネルギー基準の改正を実現した²。ブラジルの社会課題解決のため、日・ブラジル産官学関係者が共通の目標を共有し取組んだことで、ブラジル政府が省エネルギー規制強化を進める自信に繋がったことも基準改正を達成した大きな要因であったと分析される。

それ以外の取り組みとして、研究開発拠点であるテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）に、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）室を設立し、スタートアップ企業との協創を推進している。例えば、ダイキン工業はモバイルマネーを用いた遠隔運営技術や同国での事業ノウハウを有する WASSHA（株）に出資し、アフリカ・タンザニアにおいて新たな空調機ビジネスにチャレンジしている。小規模店舗や一般家庭に対して同社のインドで生産された高効率空調機をレンタルし、使用料を受け取るサブスクリプションビジネスによって、本体初期費用の負担なしに電気代を抑えながら使用することが可能となる。同国の発展に必要な健康維持や生産性向上、電力供給安定化といった社会課題解決への貢献が期待され、2020 年 9 月には、JICA の SDGs ビジネス支援事業案件化調査（SDGs ビジネス支援型）にも採択された。

² 日経 ESG「ダイキンが省エネで海外市場攻略 ―基準改正を後押し、シェア拡大へ」



図 4-4 ダイキン工業と WASSA の協創によるエアコンサブスクリプションの仕組み¹

(4) エ夫・ポイントの背景

省エネラベリング制度の改定など、同社がルール形成に取り組むきっかけは、2000 年前半に同社の経営幹部が、欧州環境規制での対応で、直接の危機に接したことにある。さらに、欧州、中国、米国、アジア・オセアニア、中南米地域の各地域では、環境やエネルギー問題といった社会課題解決に対し、貢献しうる空調技術や商品開発、それを支える社会システムや規制・制度の在り方について地域を代表する有識者との定期的な意見交換も行っている。

それ以外でも、国連機関や NGO、研究機関・大学、各国の政府関係者などとも、冷媒の動向や削減の取り組み、規制・規格などについて議論を交わしている。

(5) 本業 SDGs の更なる事業展開

ダイキン工業ではこれまでは気候変動問題を中心とした環境課題解決に大きく貢献してきた。世界の空調需要が今後さらに増加し 2050 年には現在の 3 倍を超えるとの予測もあるなど、これまでの取り組みは引き続き重要となる。

加えて新型コロナウイルスの感染拡大がもたらした空気に対する安心・安全の意識の高まりなど、空調機のあらたな社会的価値への関心が高まっている。これら新たな空気価値を事業を通じて提供していくことで、今後も社会の持続的な発展に貢献していくものと考えられる。

4.2 伊藤忠商事

小売サービス、資源開発・原料調達、製造加工、卸売の4つの事業領域において、繊維カンパニー、機械カンパニー、エネルギー・化学品カンパニー、金属カンパニー、食料カンパニー、住生活カンパニー、情報・金融カンパニー、第8カンパニーの8つのカンパニーで事業展開を行う。

(1) 経営戦略とSDGs

2018年に「Brand-new Deal 2020」中期経営計画を策定し、「商いの次世代化」と「働き方の次世代化」を両輪として、「三方よし」による持続的な企業価値の向上を目指し、2020年度に前倒しして計画を達成している。2020年には企業理念を「三方よし」に変更し、2021年～2023年度の中期経営計画の骨子では、「三方よし資本主義」を掲げ、一般炭権益からの完全撤退・脱炭素化の推進や環境配慮型製品、循環型事業・サービスへの取組強化を行い、「SDGs」への貢献・取組の強化を目指す。

事業活動を通じてサステナビリティを達成するため、サステナビリティ上の重要課題を重要視しており、アクションプランまで落とし込み、具体的な目標と施策を立案・実行している。

サステナビリティ推進の流れ

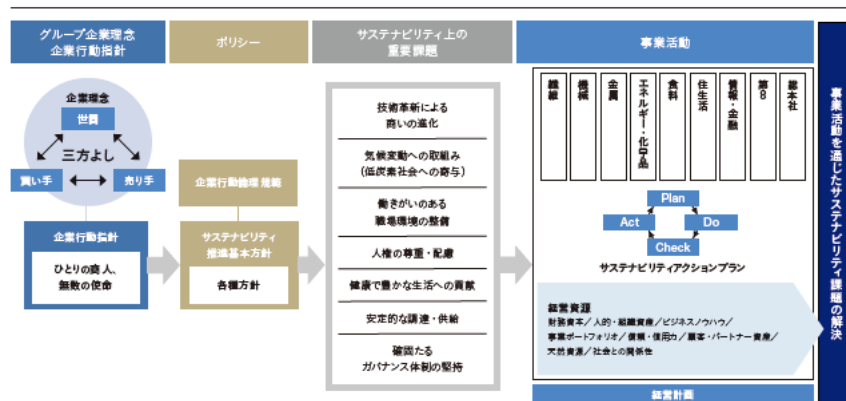


図 4-5 伊藤忠におけるサステナビリティ推進の流れ³

サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)

サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)	サステナビリティアクションプラン/成果指標の事例	各カンパニーにおける取組状況								SDGs
		環境	社会	経済	エネルギー・化学品	食料	住生活	情報・金融	第8	
技術革新による商いの進化 ※技術・機能的な取組み、事業構造の変化に既存ビジネスの枠組みを超えて挑戦することにより、新たな価値創造を行います。	・AI・IoT・フィンテック等の新技術・サービスを活用したビジネスの再構築 ・環境ビジネスにおけるAIの活用や付加価値の向上、新たなサプライチェーンの構築・作業効率化、トレーサビリティの向上、配給の強化の実現									9, 10, 12, 13
気候変動への取組み(低炭素社会への移行) ※気候変動による事業影響への適応に努めると共に、低炭素社会へ移行する事業活動の推進や、温室効果ガス排出削減に取り組んでいます。	・低炭素社会への移行を促す社会の要請を十分に考慮した最適な買入ポートフォリオの構築 ・2030年度に発電事業の再生可能エネルギー比率20%超(持ち回り買入)を目指した取組の推進									13, 14, 15, 17
働きがいのある職場環境の構築(中 Page 70~71) ※一人ひとりの誇りとやりがいを持ち、多様性を活かして、能力を最大限発揮できる職場を構築します。	・2020年度に年間平均残業時間を前年度比10%以上減少 ・2020年度にがん・長期欠病による離職率0%									5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
人権の尊重・配慮(中 Page 66) ※事業活動を通じて人権の尊重と配慮に取組み、事業の安定化を実現すると共に、地域社会の発展に寄与します。	・グループ全体のサプライチェーンにおける社会・環境面での監視や管理基準の遵守 ・取引先状況、業界トレンドや社会課題等にも配慮した持続可能なパートナーシップの構築方針を立案し、調達及び供給体制の構築を推進									1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
健康で豊かな生活への貢献(中 Page 65) ※すべての人のクオリティ・オブ・ライフの向上を目指し、健康で豊かな生活の実現に努めます。	・食生活支援・健康増進の取組による食の安全・安心確保への取組み ・2020年度に健康診断等から得る健康データ管理対象人数100万人									3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
安定的な調達・供給(中 Page 65) ※生物多様性等、環境に配慮し、各国の需要に合わせた資源の有効利用と安定的な調達・供給に取組むことで、循環型社会を構築します。	・リサイクル繊維ビジネスの更なる推進、サステナブル素材の取組比率向上 ・2025年度に木材ビジネスで認証材、または高度な管理が確認できる材の取組比率100%									1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
確固たるガバナンス体制の構築(中 Page 72~81) ※取締役会が設置した審判的な立場から経営に対する単独的な権限を行うと共に、意思決定の透明性を高めることにより、適正かつ効率的な業務執行を確保します。	・取締役会評議等を適じた取締役会の監査機能強化に向けた施策の継続実施 ・コンプライアンス関連施策のモニタリング・巡回評価等の継続									1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

図 4-6 伊藤忠が事業を通じて貢献するSDGs⁴

³ 伊藤忠商事株式会社 統合レポート 2020

4

(2) 本業を通じた社会課題解決に向けた取り組み（本業 SDGs）

食料カンパニーにおける Dole Philippines 社のパイナップル生産事業は、2013 年 4 月に伊藤忠商事が Dole Food Company のアジアにおける青果物事業とグローバルに展開する加工食品事業を買収する以前から行われていた事業であり、長年継続して収益化を実現している⁵。当事業は、フィリピンのミンダナオ島で展開されており、現地の雇用創出だけでなく地域社会に貢献し、地域が事業を守る「Social Fence」を達成している。「Social Fence」というコンセプトのもと、具体的には、NGO⁶や地域政府等との連携により、環境保護・森林再生、教育、生活支援、従業員福祉、健康・安全等、多岐にわたる取組を行う。「Social Fence」における地域が事業を守るとは、Dole 社の事業を通じて雇用された現地の人々や、Dole 社と NGO や地域政府等との連携を通じて現地の生活環境が整えられ生活が守られた現地の人々が、Dole 社と互いに支え合う信頼関係が醸成された環境の構築を示す。また、このような環境の構築において Dole 社と連携した NGO や地域政府も、Dole 社の事業を守る存在である。

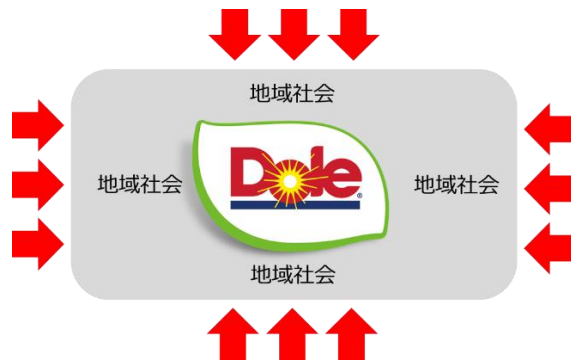


図 4-7 Dole Philippines 社の地域が事業を守る「Social Fence」⁷

パイナップルの生産プロセスは、労働集約的な側面が強く、ビジネスにおけるインフラも整備されていない地域での事業展開となる。そのため、Dole Philippines 社は「Social Fence」を実現するべく、例えば農家に対してパイナップル栽培に係る初期費用のローンや生産効率の向上ノウハウを提供することにより参入障壁を下げ、収穫物の買取等を行うことを通じて栽培事業の安定性の支援も行う。また、事業展開先のフィリピンの現地では、反政府武装勢力が活動を行う治安が不安定な地域での農場経営であるが、そういった勢力からの被害はなく、「Social Fence」の実現が地域社会に安全と安定をもたらすという貢献を実現している。

また、Dole 社はアフリカ・シエラレオネ共和国においても事業を展開している。生産拠点を多角化することで天候リスクに左右されない安定したパイナップル生産体制を確立し、より強固な事業体制、バリューチェーンを築くことを目的とする。シエラレオネでもフィリピンと同様に、事業規模拡大と共に本業を通じた社会課題解決を目指し、将来的に 3,000 人以上の現地雇用を生み出す。

また、2018 年には Dole Philippines 社が Surallah Biogas Ventures 社⁸と 16 年間の長期エネルギー

⁵ Dole Food Company がフィリピンのミンダナオ島に入植したのは 1963 年である。

⁶ Dole Philippines 社の CSR 部門からスピンアウトした Mahintana Foundation, Inc (MFI) である。2018 年に事業を通じた社会貢献が評価され、フィリピン No.1 NGO として表彰される。

⁷ 伊藤忠商事株式会社 ホームページ「次世代 2：伊藤忠グループの CSV」より許可を得てみずほ情報総研作成

⁸ Metro Pacific グループ傘下の企業。Metro Pacific グループは、フィリピンで電力・水道・病院・高速道路等を運営する大手企業グループである。

一売買契約を締結し、Dole 社の商品の製造過程で生じるパイナップルの残渣を活用したバイオガス発電への取組を推進している。Surallah Biogas Ventures 社にバイオガスの原料としてパイナップル残渣を供給し、製造されたバイオガスを電力として Dole Philippines 社が買取る。これにより、再生可能エネルギーの活用を通じた環境負荷の低減と Dole Philippines 社の電力コストの削減を図る。

また、以上の取組の他にも、伊藤忠商事は 2020 年にアフリカ等の無電化地域における小規模太陽光発電配電システムを手掛ける英国 Winch Energy Limited 社（以下、Winch 社と記す）への出資を行っている。伊藤忠商事は、再生可能エネルギー事業の積極的な推進と拡大を行っており、発電事業全般において、2030 年度までに再生可能エネルギー比率を 20%超とする全社的な目標を掲げている⁹。再生可能エネルギーは、伊藤忠商事の注力分野であるという経緯から Winch 社への出資に至る。現状として、全世界で約 12 億人が無電化地域に居住するとされており、このような無電化地域の電化、周辺サービスの提案・提供を通じて、クリーンエネルギーの供給と気候変動対策に配慮した地域経済の活性化に取組むことを狙いとしている。Winch 社への出資は、Winch 社を通じて本業と社会課題の解決、さらには環境への配慮にも繋がる取組である。

このような一連の取組は、伊藤忠商事のマテリアリティ「気候変動への取組（SDGs 7、13）」、「人権の尊重・配慮（SDGs 6、8、11）」、「健康で豊かな生活への貢献（SDGs 3、9、12）」、「安定的な調達・供給（SDGs 6、12、14、16）」に合致する。



図 4-8 Winch Energy 社の Mini-Grid システム ¹⁰

(3) 本業 SDGs 実現に向けた工夫・ポイント

新興国・開発途上国への事業展開に当たり、現地におけるインフラ整備が課題であるが、Dole 事業では、上述した「Social Fence」のコンセプトのもと、NGO や地域政府、自治体との連携により、現地の環境を整え、事業の持続性と生産性や品質を高めることに繋げている点がポイントである。例えば、勤続年数と勤務態度等の評価を点数化し、高い点数の従業員を対象者として、住宅を建設するプログラムは、生活インフラの支援と生産性の向上の両立を図る。また、地域の学校をサポートする取組として、Dole Philippines 社の社員の給与から一定額を天引きし、Dole Philippines 社と労働組合が資金を上乗せして地域に学校の建設を進めている。Dole Philippines 社の本社が位置するポロモロック市の市長から「Dole is Polomolok, Polomolok is Dole」という声明が出されているように、地域に深く根差した企業として認められている。

⁹ 伊藤忠商事「再生可能エネルギー事業の積極的な推進と拡大」より
<https://www.itochu.co.jp/ja/business/cleantech/index.html>

¹⁰ 伊藤忠商事株式会社 ホームページ「アフリカ無電化地域への対策を推進する英国 Winch Energy Limited への出資計画」

アフリカ等の無電化地域における Winch 社の取組は、地域に電力供給を行うというインフラの構築とコンテナを使用した周辺地域の経済・産業の創出に寄与している点がポイントである。Winch 社は、コンテナ化した太陽光パネル、蓄電池、配電線、スマートメーター等を組み合わせた独立型電力システム（Mini-Grid システム）を独自に開発し、当該システムの販売・運営を行う。コンテナの中にソーラパネルを詰め、無電化地域を太陽光 100%の電力で電化する。Winch 社はアフリカの 5 か国（ベニン、ウガンダ、トーゴ、シエラレオネ、モーリタニア）において既に Mini-Grid システムの導入、運営を行っており、コンテナを輸送に使うだけではなく、Wi-Fi や郵便、冷蔵や冷凍機能を付けて食品衛生を守るサービスも提供している。これにより、コンテナを使用した地域産業の創出にも繋げている。具体的には、Mini-Grid システムの 1 基あたり、平均 100 世帯への電力供給が可能であり、各国政府との連携を通じて、2,000 世帯から 3,000 世帯への電力供給がアフリカの 8 か国で始まっている状況である。また、地域の電化を通じた生産性の向上等によって、Winch 社の顧客の 56%が収入の増加に繋がったと回答している。さらに、これまで都市部に出稼ぎに出ていた住民が村に戻ってくるなど、電力供給と雇用の創出という観点で、広く周辺地域の経済・産業の創出に貢献している。

(4) エフ・ポイントの背景

Dole 事業のような取組を推進していくうえで、地域コミュニティや国全体のインフラ整備を一企業だけが担うのは難しく、連携が不可欠である。連携を前提として、社会インフラが整わない限り収益化を図ることは困難であり、従業員の職業訓練や従業員意識の向上等も含めて収益化の妨げになってしまう。「Social Fence」は企業自身で推進する一方で、従業員への教育支援やインフラ構築支援等は企業だけでなく様々な連携を通じて推進する必要がある。Dole 事業では、Dole 社と地域の人々、従業員との連携による「Social Fence」だけでなく、それらを支えるために Dole 社と自治体や政府との連携体制を築き、Dole 社をハブとした連携の構築を徹底したことが成功に至った背景といえる。また、Winch 社の取組においても、無電化地域に電力供給を行うというインフラの構築には各国政府との連携が不可欠であり、連携を前提に取組を推進した点がポイントである。

(5) 本業 SDGs の更なる事業展開

シエラレオネ共和国における Dole パイナップル事業の展開では、今後、地場産業の育成を通じて雇用創出をするだけでなく、地域の人々の生活環境の整備の実現を目指し、公的機関とのパートナーシップも広げながらグローバルに「Social Fence」を展開していくことを望む。

新興国・開発途上国で事業展開するにあたり、計画通りに事業が進まないことや各国の政府から実証基の設置を求められる等、開発段階での資金調達が必要となるケースが多い。現地において収益化に繋がる事業への発展が見込まれるものの、現実問題として一企業のみで実証実験の段階へ進むことができず、進展が難航することは課題である。また、大きな初期投資が必要な事業ゆえ、事業資金への投融資のスキームを確保することも検討すべき課題である。インフラ整備については、ある程度の規模になると現地の自治体や政府との連携が不可欠である。特に商流を発展させ商業ベースとするためには、輸送ルートの確保が欠かせず、道路・橋といった物流インフラの整備をすることが、新興国・開発途上国で事業展開するためには大きな課題となる。

4.3 LIXIL

LIXIL は、日々の暮らしの課題を解決する先進的なトイレ、お風呂、キッチンなどの水まわり製品と窓、ドア、インテリア、エクステリアなどの建材製品を開発、提供している。日本における売上高は1兆1,078億円、海外における売上高は、アジアで1,273億円、欧州で1,234億円、北米で1,357億円である。

(1) 経営戦略と SDGs

2015年に本業を通じた社会課題の解決を図るためにコーポレート・レスポンスビリティ（以下、CRと記す）を定めている。CR戦略は事業の持続的な成長の基盤であり、CR戦略と事業戦略は一致するものと位置付けられている。CR戦略は、具体的に以下の3つの分野に焦点が当てられている。



図 4-9 LIXIL Vision for Sustainable Living コーポレート・レスポンスビリティ戦略 ¹¹

上記の3つの分野は、LIXILの専門知識や規模を活かし事業を展開する地域への関連性や緊急性が高い課題の中から抽出され、具体的な取組が推進されている。3つの分野では、以下のように具体的な目標が定められている。

- 「グローバルな衛生課題への解決」：2025年までに1億人の衛生環境を改善し、生活の質を向上させること
- 「水の保全と環境保護 “CO₂ゼロと循環型の暮らしを”」：2050年までに、事業活動と製品・サービスを通じてCO₂排出を実質ゼロにし、水の恩恵と限りある資源を次世代につながるリーディングカンパニーになること
- 「多様性の尊重 “すべての人に働きがい” “すべての人により製品を”」：2030年までにすべての製品・サービスをユニバーサルデザインコンセプトに基づいたものとし¹²、豊かで快適な住生活の実現を目指す。また、全世界で約6万人の従業員がいきいきと働ける環境を整え、ダイバーシティ＆インクルージョン文化を浸透させる。

¹¹ 株式会社 LIXIL「2020年 コーポレート・レスポンスビリティ戦略」

¹² 日本国内で提供する製品・サービスが対象となる。

(2) 本業を通じた社会課題解決（本業 SDGs）

開発途上国には、安全で衛生的なトイレを利用できない人々が約 20 億人、安全な水がないことや不衛生な環境により下痢性疾患で命を落とす 5 歳未満の子どもが 1 日当たり約 700 人等、衛生に関わる社会課題が存在している。このような衛生問題がもたらす危機的状況は、国や地域の成長や発展の可能性を妨げ、経済的損失は約 22 兆円¹³と推定されている。このような社会課題を解決するべく、LIXIL は開発途上国向け簡易式トイレを提供する SATO 事業を通じ、社会課題の解決とビジネスの両立を図るソーシャルビジネスを展開している。SATO のトイレ製品は、これまでに 38 カ国以上へ約 430 万台を出荷し、約 2,100 万人の衛生環境改善に貢献している¹⁴。



図 4-10 LIXIL におけるグローバルな衛生課題の解決の具体例 ^{15,16}

SATO 事業では、水道の整備が十分ではない農村部でも使用できるように、提供地域の事情や環境に合わせた製品・技術開発を行う。従来の屋外排泄や地面に穴を掘っただけのトイレと比較して、安全性と快適性を高め、衛生環境の改善が必要とされる途上国の多くの人々が手に届く低価格で販売を行う。さらに、現地で生産し、販売、使用することで雇用を創出し、貧困層の生活の質の向上をもたらす。2025 年までに 1 億人の衛生環境を改善する目標に向け、さらなる事業の拡充を図る。SATO 事業においては、以下のように関連する SDGs の目標と取組の内容を整理している¹⁷。

¹³ LIXIL「衛生環境の未整備による社会経済的損失の分析」より。

https://www.lixil.com/jp/sustainability/sanitation/pdf/white_paper_jp_cc_2016.pdf

¹⁴ 2020 年 9 月時点の数値。

¹⁵ 本文中の数字が最新資料であり、これまでに 38 カ国以上へ約 430 万台を出荷し、約 2,100 万人の衛生環境改善に貢献している。

¹⁶ 株式会社 LIXIL 「コーポレート・レスポンスビリティ報告 2020」

¹⁷ LIXIL「LIXIL が SDGs に貢献できること」、SATO ホームページより。

<https://www.lixil.com/jp/sustainability/sdgs/>、<https://www.sato.lixil.com/>

- SDGs 目標 3
 - 安全で衛生的なトイレを提供することで、1日あたり約 700 人の 5 歳未満の子どもが下痢性疾患で亡くなる現状の改善に貢献
- SDGs 目標 5
 - 安全で衛生的なトイレにより、女性や子どもが遠くまで用を足しに行く際にハラスメント・暴力を受ける危険から守る
 - 安全で衛生的なトイレにより、学校に清潔なトイレがないことで女子生徒が通学を諦めることなく、教育を受ける機会を尊重
- SDGs 目標 6
 - 世界の約 20 億人がトイレのない環境で暮らしており、2025 年までに衛生環境の改善を通じて 1 億人の生活の質を向上させる
- SDGs 目標 9
 - 開発途上国に安全で衛生的なトイレの必要性を普及、啓発し、衛生市場の創設に貢献
 - SATO ソーシャルビジネスを通じ、国ごとに異なるインフラ、所得水準、環境などの特性やニーズに合わせたトイレの研究開発を実施
- SDGs 目標 17
 - 衛生問題の解決は、企業単独で実現できるものではないため、様々な専門機関や NGO、ビジネスパートナーと連携し、お互いの強みを生かしたパートナーシップを通して取組を推進

また、新型コロナウイルス（COVID-19）の世界的な感染拡大を受け、新しい手洗いステーション「SATO Tap」を開発し、家庭に手洗い設備のない 30 億人の衛生環境改善に取り組み始めている。

(3) 本業 SDGs 実現に向けた工夫・ポイント

SATO のビジネスモデルは、現地のニーズに合わせた製品開発と金型作成までを LIXIL が担い、ライセンス契約を結んだ地域の生産パートナーが製造し、販売・施工・保守を地元の人々や企業と行い、持続可能な製品サイクル(Make Sell Use)を構築することである。このようなビジネスモデルの構築によって、地域で自律的かつ持続的に衛生環境を改善するサイクルが生まれ、衛生問題の解決だけでなく、現地の雇用創出も同時に実現する。

上記のビジネスモデルを構築するには、現地ニーズの把握と、地元の企業、国際機関や NGO 等との連携がポイントである。現地のニーズは、少数の SATO 製品を現地に寄付して実際に試してもらい、生の声を聞くというプロセスで把握する。このプロセスを経て得られた現地のニーズをもとに、SATO 製品と現地の市場がマッチするかを検証し、事業展開を検討している。

地元の企業、国際機関や NGO 等との連携については、雇用創出の取組が挙げられる。例えば、地元の人々との連携として、SATO の設置・配管を担う職人の育成を行っている。さらに、NGO と協働で研修プログラムを実施し、主に若年層や女性の技術取得の支援を行っている¹⁸。このように、雇用創出という観点で現地への貢献を実現し、現地のビジネスを回す人材を育成している。また、NGO やユニ

¹⁸ インドでは、研修プログラムを受けた女性の収入が 200%増加した例も報告されている。
https://assets.minkabu.jp/news/article_media_content/urn:newsmil:tdnet.info:20201102414520/140120201102414520.pdf

セフ等の国際機関と協働し、地域住民に対して衛生的なトイレを利用することの重要性に関する啓発活動を行うことによって、行動変容に繋げ、多層的に市場を創出し育てる活動を行っている。

開発途上国向けの SATO 事業と、先進国市場向けの事業が協働し、安全で衛生的なトイレに関するマーケティング活動を行っていることもポイントである。マーケティング活動では、コース・リレーテッド・マーケティング（以下、CRM と記す）として、日本国内では 2017 年から 2019 年にかけて「みんなにトイレをプロジェクト」を実施した。2019 年には、一体型シャワートイレの売上の一部約 2,600 万円がユニセフとのパートナーシップ「MAKE A SPLASH!」に寄付された。これらの取組は各国の顧客やビジネスパートナーの共感、賛同を呼び、関係の強化に繋がった。2020 年には LIXIL の EMENA 地域(GROHE ブランド)で同様のキャンペーンが実施され、総額 14 万ユーロを超える金額が寄付された。日本国内では LIXIL のエンドユーザー会員であるリクシルオーナーズクラブへの新規会員加入ごとに 10 円を寄付し、また、会員向けメールマガジンで衛生課題の啓発を行っている¹⁹。

さらに、LIXIL は「世界トイレの日 啓発キャンペーン」を行い、屋外イベントや SNS を通じ、衛生課題についての認知拡大を図るための取組も行っている。

(4) エフ・ポイントの背景

SATO の開発が始まったきっかけは、開発者の石山大吾氏が学生時代にバックパッカーとして開発途上国等へ旅をする中で、衛生課題を目の当たりにしたということが挙げられる。開発途上国において、外国の営利企業がすぐに現地でビジネスを成功させるうえでは、現地で信頼を得ることが重要なポイントである。屋外排泄等が当たり前の地域等では、信頼を得て、いかに人々の行動変容に繋げるかが課題である。LIXIL は、その課題を解決するべく、現地で信頼されているユニセフや JICA 等と連携をすることを通じて、課題の解決を図っている。例えば、ユニセフとは革新的なグローバルパートナーシップとして、2018 年から共同プログラム「MAKE A SPLASH!」を展開している。当該パートナーシップは SDGs ターゲット 6.2「2030 年までに、全ての人々の、適切かつ平等な下水施設・衛生施設へのアクセスを達成し、野外での排泄をなくす。女性及び女子、並びに脆弱な立場にある人々のニーズに特に注意を向ける。」に貢献するものである。LIXIL とユニセフは、「MAKE A SPLASH!」プロジェクトにおける進捗報告書も公表しており、どのように社会課題を解決し、社会的なインパクトを与えたのかについても示している²⁰。

SATO ソーシャルビジネスは、衛生課題の解決と開発途上国に持続可能なトイレ市場を創出することを目的とし、新興国の人々に安全で衛生的なトイレの必要性を啓蒙するなど、取組は多岐に渡る。さらに、将来的に展開国が豊かになった際に LIXIL のトイレを購入してもらうといった長期的なメリットも見込み、新たなトイレ市場を創出することを目指す。このように、LIXIL が途上国にトイレ市場を作りたいという目的と将来的な収益性を見据えた事業展開が LIXIL の事業全体に相乗効果をもたらすポイントである。さらに、SATO ソーシャルビジネスを支える担い手として、高い専門性を持ち、衛生に対する社会課題の解決に対する高い志を持つ優秀な人材を採用している点もポイントである。

¹⁹ リクシルオーナーズクラブ <https://owners.lixil.co.jp/>

²⁰ 「衛生環境をすべての人びとに 「MAKE A SPLASH」 パートナーシップ進捗報告書」
https://www.lixil.com/jp/makeasplash/pdf/Unicef-LIXIL_Report2020.pdf

(5) 本業 SDGs の更なる事業展開

サステナビリティに関する取組は、短期間で収益化することが難しいものが多く、SATO 事業はバン
グラデシュで黒字化するまでに 6 年という時間を要したことを踏まえると、長期的な目線で事業に取り
組む必要がある。今後は短期的な損益に注目するのではなく、長期的な目線でサステナビリティに関
する評価を行い、事業を継続していくべきと認識している。

本業 SDG の推進において、資金調達は一つの重要な要素である。LIXIL は、DJSI や MSCI 等の
ESG 格付けでも高い評価を受けており、ESG 投資を受けるという観点からも、引き続き本業と社会課
題の解決を図る取組を推進していくことは重要である。

また、サステナビリティに関する取組は、従業員に対して自社に対する誇りが生まれる等、プラスの
効果を生じさせることができる。さらに、優秀な人材の獲得にも繋がるため、本業を通じた社会課題の
解決に関する取組を行っているということを国内外に広めていくことが重要である。

衛生課題は自社だけでは解決できないため、様々なステークホルダーとパートナーシップを組み、衛
生課題に対する取組を進めていくことが重要である。その取組の一環として、これまでの連携先だけ
なく、広く一般消費者や学生等にも取組を進めていくことを考えている。また、2018 年よりビル&メ
リンダ・ゲイツ財団とパートナーシップを締結し、「Reinvented Toilet」の開発も行う²¹。「Reinvented
Toilet」は、排泄物を処理する仕組のオフグリッド仕様のトイレシステムであり、排泄物を安全に処理
する手段を持たない世界の約 45 億人全ての人々を対象に新たなソリューションと課題解決を図り、更
なる展開を望む。

SATO ソーシャルビジネスに留まらず LIXIL は、水の保全と環境保護の観点から環境に配慮した製
品の開発や、多様性の尊重といった観点からユニバーサルデザインの製品も積極的に開発を行ってい
る。これらの製品そのものが環境保護やダイバーシティ&インクルージョンに繋がっている。開発途上
国に留まらず、広くステークホルダーに対してサステナビリティにおけるソリューションを提供し、本
業と社会課題の解決の推進を図る。

²¹ SATO の開発当初からビル&メリンダ・ゲイツ財団の助成を受けており、これまでに三度の助成を受け、信頼関係の構
築がなされている。

4.4 すららネット

すららネットは、eラーニングによる教育サービスの提供とその運用コンサルティングサービスの提供を行う事業を展開する EdTech 業界をリードする企業である。国内外にサービスを展開しており、事業のターゲット層は国内外共に低所得層に焦点を当てる。国内では、主に小学生～高校生を対象としている学習塾や学校等に対して、オンライン学習教材「すらら」のサービスを提供する。2020年12月時点では、1,075 の塾、1,302 の学校、373,783 のユーザーに活用されるまでになった。海外展開においては、2020年12月時点で55校に導入をしている。2020年末の売上高は16億4,946万円である。

(1) 経営戦略と SDGs

企業理念に「教育に変革を子どもたちに生きる力を。」を掲げ、所得格差と教育機会格差の負のスパイラルを断ち切るという考えのもと、企業理念を実現しながらビジネスの面でも成功することを目指す。SDGs が提唱される以前から、企業理念に基づき SDGs に資する取組を企業の使命として行っていた。2015年にSDGsが提唱されてから、SDGs の概念とすららネットの取組には親和性があると考え、SDGs の活用を始めている。



図 4-11 すららネットにおける SDGs への取組 ²²

2017年に「SDGs ビジネスアワード：スケールアウト賞」を受賞しており、海外における「Surala JUKU」の事業化、海外小学生向け算数 eラーニングシステム「Surala Ninja!」を用いたサービスの提供において、低価格で質の高い教育の提供・雇用機会創出が評価されるなど、本業と SDGs を実現する取組が評価されている。2018年には、「Surala Ninja!」が EDU-Port ニッポン²³の公認プロジェクトとして採択されるなど、様々な連携を通じて海外展開へも積極的に取り組む。

²² 株式会社すららネット 「ESG への取り組み」

²³ 文部科学省、経済産業省、外務省、国際協力機構（JICA）、日本貿易振興機構（JETRO）をはじめ、地方公共団体、教育機関、民間企業、NPO など官民協働のオールジャパンで日本の教育を海外展開していくための取組である。

(2) 本業を通じた社会課題解決に向けた取り組み（本業 SDGs）

途上国・新興国の教育に関する社会課題には、BOP 層²⁴における教育水準の低さ、教師の教育レベルのバラつきによる教育格差がある。貧困層が貧困から脱却するには教育が必要不可欠であり、すららネットは BOP 層向けのビジネスとしてサービスを展開する。

2014 年に国際協力機構（JICA）から中小企業海外展開支援事業の採択を受け、スリランカにおいて教育格差是正プロジェクトを実施し、「Surala Ninja!」の事業化をしている。当時は株式上場の準備段階であり、数千万円の投資が伴う海外進出はリスクと出費で困難な面があったが、JICA のスキームを活用することで資金的な問題を解決できた。スリランカを選択した理由としては、国際協力コンサルタントを通じて現地人脈があったこと、治安が良いこと、親日国であること、将来進出を考えているインドへのアクセスが良いこと等を考慮した。現在ではスリランカ、インドネシア、インド、フィリピン、エジプトでも事業展開を行う²⁵。「Surala Ninja!」とは、「すらら」の海外版として小学生向けに開発された、インタラクティブなアニメーションを通じて加減乗除の四則計算を楽しく学ぶことができる e ラーニングシステムである。教師のレベルに左右されず、効果性の高い算数教育を BOP 層向けに高品質・低コストで提供することを実現している。

途上国・新興国の現地にて、ジェンダー平等の観点からも女性を講師として積極的に活用することで雇用機会を創出している。さらに、e ラーニングという手法により、いつでも・どこでも・誰でも低価格で品質の高い教育が受けられることを実現している。「Surala Ninja!」を提供する現地で行ったアンケートから、現地の 92%の講師が収入増を達成し、子供の成績向上も実現しているという結果を得ている。



図 4-12 スリランカにおける「Surala Ninja!」の展開 ²⁶

²⁴ 「Base of the Pyramid」の略である。開発途上地域における低所得者層を指す言葉である。世界の所得別人口構成をグラフ化した時、下から低所得者層、中間層、富裕層とピラミッド型となることに由来する。（参照：大辞林）

²⁵ スリランカ向けのシンハラ語版、インドネシア向けのインドネシア語版、主にインドやフィリピンで活用されている英語版が展開されている。2015 年には、再度国際協力機構（JICA）から採択を受け、インドネシアにおいて産学連携による子供達の学力達成度強化事業を行っている。

²⁶ 株式会社すららネット プレスリリース「すららネットが「SDGs ビジネスアワード 2017：スケールアウト賞」受賞」

2020 年 11 月には、双日株式会社が経済産業省から受託した「質の高いエネルギーインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業（ASEAN 諸国等における無電化／弱電化地域及び島嶼部への分散型スマートインフラ導入マスタープラン策定及び水平展開に関する調査）」におけるデジタル教育に関するパイロット活動に参加しており、双日株式会社と連携して新興国におけるサービス展開を進める。

(3) 本業 SDGs 実現に向けた工夫・ポイント

すららネットのビジネスモデルは、学習塾・学校向けとする BtoB のビジネスモデルをメインとし、BtoC のビジネスモデルは個人学習者向けとなる。ビジネスモデルの強みは、e ラーニングというクラウドサービスだからこそ、輸送コストがかからず、新興国の現地価格にサービス料金を設定可能な点である。現地でのビジネスの立上げからスケールアップを望むことができれば、高収益化を図ることができる。コンテンツ制作に数千万円のコストがかかるので、一般的には収益化するまでに 7～10 年程度という長い期間が必要となるが、変動原価はゼロに近いので損益分岐点を越えた後は高収益ビジネスになり得る。このような強みを活かしたサービス展開が、本業と SDGs の両立を図るうえでのポイントである。

国際協力機構（JICA）の中小企業海外展開支援事業での取組や、経産省事業における双日株式会社との連携のように、すららネットのみで海外展開を進めるのではなく、国際協力機構（JICA）のスキームの利用や大企業との連携を活用したこともポイントである。中小企業のみで海外進出するのはリスクが伴うため、様々な連携を通じて新興国におけるサービス展開の可能性を見出し、実行まで繋げることができた点が重要である。

(4) 工夫・ポイントの背景

2014 年のスリランカでの教育格差是正プロジェクトでは、現地のマイクロファイナンス組織「女性銀行」と連携することで、現地の家庭が支払うことができる料金体系で受講費を徴収し、持続可能な運営を実現した。元々、女性銀行とは国際協力の面で現地のコンサルタントと協業の実績があり信頼関係の構築ができており、このような国際協力面での過去の積み重ねがあったためスムーズな提携が可能となった。当時、現地では「Surala Ninja!」のような e ラーニングサービスの活用事例がほとんどなく、講師役のファシリテーター候補者もイメージが持ちにくく初期段階のファシリテーター研修は苦労が多かった。

しかし、「Surala Ninja!」が運用される教育現場が増加するにつれて、現地の視察も可能となり、講師役のファシリテーター候補者の意識面やイメージ作りの苦労は徐々に減少していった。さらに、現地のパートナー企業である Next Learners (Pvt) Ltd との連携も綿密であり、人材の成長とともに現地に密着したサービスの提供が可能となっている。

スリランカにおいては 2020 年の新型コロナウイルスの感染拡大に伴うロックダウンの際に、インターナショナル NGO である「SOS 子供の村 (SOS Children's Village) Sri Lanka (以下、SOS と記す)」にも提供を始めており、孤児や DV を受けた子供達も「Surala Ninja!」で学んでいる。また、2015 年の JICA から採択を受けたインドネシアの実証事業では、国立インドネシア教育大学との協業による小学校での e ラーニング活用プロジェクトを実施した。最近では、2020 年 10 月下旬に、スリランカの

St. Nicolas International School の先生方と現地パートナーである Next Learners (Pvt) Ltd が緊密に連携し、同校での「Surala Ninja!」を使った自宅学習サービスを展開している。

上記の通り、現地の私立学校だけでなく、マイクロファイナンス組織や教育活動をしている現地の NPO 等と協業することで、現地で様々な協力を得ながら円滑に事業を進める体制を構築し、現地にサービスを定着させることを実現していることが成功に至った経緯と考えられる。また、サービスが現地に根付くまで現場にいてサポートするという体制についてサービス導入学校から評価されており、ただツールだけを提供するのではなく、日本のきめ細やかなサービス提供が評価されている。

(5) 本業 SDGs の更なる事業展開

少子化の日本では、いずれ教育市場は縮小することが推測される。そのため、グローバル展開の可能性は高い。特にすららネットのサービスは、現地の BOP 層を対象とした貧困問題の解決だけに留まらず、今後は発達障がい・学習障がい等の問題も先進国のように顕在化してくることが予想され、さらにニーズが高まって行くものと想定される。新興国や途上国におけるサービス展開には、上述の通り様々な連携が必要不可欠である。

また、国が異なっても同様のオペレーションという「Surala Ninja!」の特長を活かし、将来は日本人だけでなく、スリランカやインドネシアのスタッフ達が他の国のオペレーションの立ち上げやフォローを行なうことも十分可能であると考えている。

一方、すららネットのサービスはインターネット環境と電力供給が不可欠であるため、現地のインフラ整備が欠かせない。一企業だけではインフラ整備まで手掛けることは困難であるため、現地企業とのパートナーシップだけでなく、現地政府や国内企業との連携を通じて、更なる展開を目指す。例えば、ミャンマーにおいては双日株式会社が電力やインターネットインフラを提供し、すららネットが教育サービスを提供する等の連携スキームを企図し、現地でのサービス提供を行なう試みも行なっている。

4.5 西原商事

西原商事ホールディングスでは、同グループ会社である（株）西原商事が廃棄物処理・資源物リサイクル事業を展開。海外展開については、同グループ会社である（株）ビートルエンジニアリングが、インドネシアを中心に展開。なお、同グループ会社（株）ビートルマネジメントでは、廃棄物に関わる情報管理システムの開発を行っている。

(1) 経営戦略と SDGs

西原商事の主力事業である廃棄物処理・資源物リサイクル事業が、地域・立地自治体の理解が不可欠であることから、地域に根差した事業を展開する上で、廃棄物を通じ「広く社会で期待され、信頼される企業」を目指している。昭和47年の創業から「BEETLE」のロゴを車輛・工場・作業服とあらゆる場に掲げブランド価値の創造を図る上で、「廃棄物処理を美しく」をテーマに外見的な美観や内面的な魅力向上に注力してきた。不透明な取引が横行していた廃棄物業界において、法律順守の提案・明瞭な契約策定・リサイクルの徹底・魅せる工場づくり・明るい現場力を通じて培ってきたノウハウを最大限に活かし、時代のニーズに応える提案を続ける企業であるよう努力を続けている。²⁷ 脊柱五訓のひとつに掲げる「やれると思え、その道はある・・・。」をスローガンに、「現場力」、「提案力」、「機動力」をテーマに環境創造企業としての進化を続けている。

このような理念のもと、SDGs が国連総会で採択される 2015 年の以前より、SDGs への貢献と言える取り組みを行ってきた。



図 4-13 西原商事のロゴ「BEETLE」の文字が入った廃棄物運搬車²⁸

²⁷ グループ会社（株）ビートルマネジメントで開発した廃棄物情報管理システム「bee-net」は、ごみの運搬から処理及び報告までの情報をクラウド上で管理することで、法令順守のサポートから店舗管理業務の効率化、経費削減に貢献するサービスであり、小売業に対する全国シェア No. 1 を誇る。

²⁸ （株）西原商事ホームページより

(2) 本業を通じた社会課題解決に向けた取り組み（本業 SDGs）

14,000 を超える島を抱えるインドネシア共和国では、人口 2 億 6 千万人から発生する日量 290 トンの医療系廃棄物の適正処理は喫緊の課題である。同国において、首都ジャカルタに続く第 2 の都市であるスラバヤ市（人口 350 万人）では、市内に医療系廃棄物の処理場がないこと、また、感染性廃棄物を処理できる技術や人材がいないことから、スラバヤ市から約 860 キロメートル離れた、ジャカルタ近郊の都市・ボゴールの処理場まで、毎日、運搬が行われており、不法投棄とも隣り合わせの危険な状況でもあった。スラバヤの例で遠方処理の場合と市内処理を比較した場合（1 日 2 往復を措定）の運搬効率化による CO2 削減効果は、95.8%減の 36.68(tCO2)に留まることが期待される。全国規模で考慮した場合には更なる環境負荷軽減のメリットが考えられる。



図 4-14 インドネシア共和国・スラバヤ市における現地調査

このような社会課題の解決に向けて、西原商事では、北九州市中小企業アジア環境ビジネス展開支援事業の一環として、FS（事業可能性調査）や廃棄物処理情報管理システム「bee-net」の現地実証などを行ってきており、2022 年、スラバヤ市において、医療廃棄物処理場の建設に着工予定である。現地の（廃棄物回収で生計を立てている）低所得者 20 名の雇用が予定されている。これまで人材育成にも貢献するため、2020 年 10 月、トレーニングセンター付帯の焼却工場を、北九州エコタウン内に開業している。なお、スラバヤ市のみで確認されているだけでも 1,500 人を超えるウエストピッカーが存在する。未確認対象者を含めると数値は倍になると推察される。また、男女比は女性が 62%と男性を上回っていることに重ねて、18 歳以下の年齢層の存在も大きく、無視のできない課題である。

(3) 本業 SDGs 実現に向けた工夫・ポイント

2012 年より、スラバヤ市に、JICA 事業として分別処理施設、環境省事業として生ごみの堆肥化施設をそれぞれ導入していた経緯（詳細を後述）がある他に、日本政府と現地政府とのやり取りのもとで西原商事が動く構造を構築できたことが成功要因としてあげられる。今般のスラバヤ市において医療廃棄物処理場の建設交渉の際にも、現地との契約や実務レベルでの遣り取りにおける課題を、北九州市・アジア低炭素化センター²⁹との連携や、日本政府の援助により協議を進めることができている。

²⁹ スラバヤ市は、2012 年に、北九州市と環境姉妹都市連携の覚書を締結している。

具体的には、現地との交渉に日本政府が入ることで一民間企業に対する信頼獲得につながり話の現実味が高まる。その結果民間企業単独の場合と比べて事業の進捗具合が異なり、民間企業にとって政府系機関と一緒に現地政府と打合せできることはメリットである。

このような連携の場面において、SDGs が世界の共通言語となることのメリットがあり、SDGs という合言葉が生まれたことで企業としては既存の活動が言語化されることで世の中に発信していきやすくなり、SDGs を通じて行政と目的が合致したと言える面もある。実際に、北九州市とも継続的な取り組みがしやすくなっており、大企業とも資源リサイクル・環境分野など、SDGs を通じたビジネスチャンスが増えてきている。

加えて、現地への都市ごみ分別処理施設や生ごみ堆肥化施設の導入にあたっては、初等教育を受けてきていない方々と一緒に仕事をする必要もあるが、「このような仕組みでやれば、あなたも得する」という相手側のメリットを丁寧に伝えるなど、きちんと根気よくコミュニケーションを行うこともポイントである。その日暮らしで子どもを小学校に通わせることができずに母子共にごみ集積場で働くしか選択肢がなかった家庭が、「ビートルの工場で働いて得た月給で貯金をして今は中学校に通わせている」と、テレビ取材のインタビューに母親が答えていたことは、社員にとって事業促進の励みになっている。これまでの約8年間の取り組みを経て、現在では、仕事を一緒にするパートナーのような関係を構築している。

(4) エフ・ポイントの背景

2010 年頃より海外における環境保全事業の将来性に着目、中国や韓国、インド、インドネシアなど環境ビジネスを視野に入れた情報収集を図っていたところ、2012 年 12 月、外務省の ODA を活用した中小企業等の海外展開支援に係る委託事業に採択され、北九州市アジア低炭素化センターの支援も得て、海外進出を実現させた。³⁰ 2012 年以降、スラバヤ市に、JICA 事業として分別処理施設、環境省事業として生ごみの堆肥化施設をそれぞれ導入してきた。分別処理施設については、60%超えの資源化を実現するなど衛生的で効率的な廃棄物中間処理のモデルケースとして確立され、2014 年 9 月に、スラバヤ市に譲渡、その後は政府予算により運営されている。また、堆肥化施設で製造された堆肥は、森林プランテーションや有機農業地に提供され、化学肥料から有機肥料へのシフトについて、インドネシアの国営企業とともに進められている。いずれの事業でも、低所得者層の雇用を形成しており、分別処理では 25 名、堆肥化施設では 10 名の、(廃棄物回収で生計を立てている) 低所得者の雇用を創出してきた。このように、現地との信頼関係を着実に構築してきた経緯があった。

このような現地との信頼構築の経緯の中、処理委託料金の高騰や、不法投棄の問題から、医療系廃棄物の適正処理が急務となったスラバヤ市長より協力の要請があった。2018 年 3 月には、スラバヤ市長より派遣された調査団が北九州市を訪問し、北九州市における医療廃棄物処理の実態調査を実施した。

³⁰ ふくおか経済 2013 年 5 月号 (vol. 297) 「スラバヤ市の家庭ごみリサイクル施設が本格稼働 ―ODA 活用し、初の海外支援委託事業を受託」

翌 4 月には、スラバヤ市長から北九州市長宛に協力依頼文書が発行され、2018 年 8 月には来日、スラバヤ市長と北九州市長との協議が実施された。2018 年 11 月に、基本合意が形成され、一連の現地実証や FS の実施に至った。

(5) 本業 SDGs の更なる事業展開

JICA や環境省の支援により実証や FS を行ってきたが、最終的には、資産（建設した廃棄物処理施設）そのものを現地に譲渡する形となることから、施設のオペレーションを日本企業が受託してその中で収益を出していくことが難しい面がある。その背景には、廃棄物処理にお金をかけるという概念が根付いていないことも挙げられるが、実際の非効率な収集コストや埋め立てにかけている費用、管理不足の廃棄物処理の影響から汚染された環境改善にかかる費用が、自治体の大きな負担になっている現状もある。

総合的に考えると、効率的かつ衛生的な適正管理を導入した場合にも、現状経費と同等以下で実施することが可能であることが分かっている。導入のメリットが数値的に明らかになっても、まず何から始めればいいのかわからず腰が重くなるという無限のループがある。現状を分析して目標を定め計画を策定し、既存政策の最適化を図ると同時に、人材育成には時間や資源を割くべきであり、いわゆるキャパシティ・ビルディングも未だ必要とされている場面も多く、良質な技術の提案だけでは前に進めない理由だと考えられる。

このような課題をクリアして収益化に繋げるために、海外現地人材の育成を促進する一手として、2020 年 10 月エコタウン北九州内に小型焼却炉実務トレーニングセンターを開業し、持続可能な環境インフラ輸出を推進していく。具体的には、当該トレーニングセンターにて、海外の人材を受け入れて実機を取り扱いながら現地が求めるものについて相互理解を深めた上で、施設を使いこなせる人材の育成と現地規格にマッチする設備をパッケージにて契約・販売することにより、ビジネスチャンスが出てくることが期待されている。

5 まとめ

本調査では、海外展開している日本企業等に対するヒアリングを通じて、本業と SDGs の関係（本業を通じた SDGs への貢献可能性）、SDGs に戦略的に取り組む効果・意義（事業への影響等）等の実態把握を実施するとともに、「SDGs の観点を経営に取り込み（SDGs の 17 の目標と自社事業を紐付けする等）、SDGs を戦略的に推進することで、社会課題の解決と経済的利益の確保に繋げた具体案件の事例又は今後繋げうる具体案件の事例」についてのケーススタディを実施した。

今回の 15 社を対象にヒアリングを実施した中で、事業会社の主な本業 SDGs の取組としては、以下の通り、多岐に渡る。

<本業 SDGs の主な取組概要>

- ①衛生用品や空調製品の提供、渋滞の緩和、廃棄物処理などを通じた快適・安全な生活への貢献、
- ②教育を通じた所得格差と教育機会格差の負のスパイラルの是正、
- ③環境負荷の面でも持続可能性のある製品・素材の提供

その中で、各社の取組において寄与する社会課題（及び関連する SDGs³¹）としては、例えば、以下のような事例が挙げられる。

<寄与する社会課題・関連する SDGs 目標（例）>

- ①ダイキン（空調製品）：熱中症や大気汚染対策、エネルギー効率の向上、エネルギーマネジメント、生産時の省エネ・リサイクル、インバータの普及等（目標 3,7,9,11,12,13 に関連）
- ②LIXIL（衛生用品等）：グローバルな衛生課題の解決、水の保全と環境保護、多様性の尊重（目標 3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,17 に関連）
- ③すららネット（教育）：幅広い子供への学習機会の提供、低所得層の家庭の子供たちに向けた展開等、現地女性の積極的活用による雇用創出 等（目標 1,4,5）

（1）事業戦略

こうした本業 SDGs を進める中で、事業戦略における SDGs の位置づけとしては、大きく 3 つに分類される。①と②に関して、多くの企業に共通する点として、「2015 年に SDGs が提唱される以前から、SDGs に貢献する事業を行っている」という点にある。つまり、自社が従前から目指してきた「社会課題の解決を通じた事業の成長」という方向性が、結果的に、SDGs の目指す方向性と一致した（SDGs という形に裏付けができた）、との見解が示されている。③に関しては、本業 SDGs の潜在性を有することから、気づきを与えることも重要な視点となる。また、スタートアップ企業からは、研究・開発テーマの選定に当たって、SDGs の目指す社会像への貢献を意識していることもうかがわれた。

³¹ SDGs の 17 の目標：

目標 1（貧困をなくそう）、目標 2（飢餓をゼロに）、目標 3（すべての人に健康と福祉）、目標 4（質の高い教育をみんなに）、目標 5（ジェンダー平等を実現しよう）、目標 6（安全なトイレを世界中に）、目標 7（エネルギーをみんなにそしてクリーンに）、目標 8（働きがいも経済成長も）、目標 9（産業と技術革新の基盤をつくろう）、目標 10（人や国の不平等をなくそう）、目標 11（住み続けられるまちづくりを）、目標 12（つくる責任、つかう責任）、目標 13（気候変動に具体的な対策を）、目標 14（海の豊かさを守ろう）、目標 15（陸の豊かさを守ろう）、目標 16（平和と公正をすべての人に）、目標 17（パートナーシップで目標を達成しよう）

<事業戦略における SDGs の位置づけ>

- ① SDGs を意識したマテリアリティ（重要課題）の特定
- ② SDGs と自社事業の関連性の分析・開示
- ③ 上記取組を特に行っていないものの、(実態として) 事業そのものが SDGs 貢献に大きく関与

(2) 本業 SDGs に取り組む理由・メリット

本業 SDGs に取り組む理由・メリットとしては、以下の通り、多くの企業からビジネスの機会としての声があり、それ以外にも、人材の獲得、ESG 投資の獲得などの声があった。

また、ヒアリングを実施する前の段階では、「企業の多くは、SDGs を CSR 活動の一環として捉えて取り組む段階にとどまっているのではないか」、という問題意識をもっていたが、ヒアリングを行った結果、CSR 活動の一環で留まっているわけではなく、すでに本業 SDGs に取り組む多くの企業にとって、本業 SDGs がもたらす効果を意識しながら、事業を推進していることもわかった

<本業 SDGs に取り組む主な理由・メリット>

- ・本業 SDGs に挑戦することが、イノベーションを生み出し、リスクの軽減にも繋がる
- ・新興国市場での市場ニーズの発掘
- ・様々なステークホルダーからの関心を集めることができ、互いに協力しやすくなるとともに、ビジネスチャンスが生まれる。
- ・共通言語であるため、企業として本業 SDGs の取組を世の中に対して発信しやすくなるとともに、外部や他社との互いの SDGs 目標の取組状況等に関するコミュニケーションの観点で有効
- ・会社に対する誇りや一体感の醸成、優秀な人材の確保など、従業員に対するプラスの影響
- ・ESG 投資の獲得（取り組まないことがリスクになるという視点も含む）

(3) 収益性

途上国や新興国の社会課題解決に貢献する事業について、事業収益の確保の観点では、既に収益に結びつけている事業もあれば、将来的な収益化が期待される事業も存在。

こうした事業は、収益化までに時間を要するとの見解も、多くの事業会社や金融機関の間から示されたと同時に、収益化に向けて各社独自の取り組み・工夫がなされていることも確認できた。

具体的には、主に、以下のとおり。

<収益化に向けた各社独自の主な取り組み・工夫>

- ・進出先国での省エネ基準導入支援等のルール面での取組
- ・サブスクリプションモデルを通じた初期負担軽減
- ・顧客が豊かになった際に再び自社製品を購入してもらうという長期的メリット・市場創出も念頭に置いた途上国向け製品の導入。
- ・NGO や国際機関と協働した普及啓発活動
- ・損益分岐点を超えた後は高収益となり得るクラウドサービス型でのコンテンツ提供というビジネスモデルの構築
- ・事業展開先での雇用等を含めた信頼関係の構築を経た上での近隣地域への更なる展開

（４）本業 SDGs を推進する上での資金調達

本業 SDGs を進める中での資金調達という観点では、一部の企業からは、本業 SDGs の取組が資金調達の面で後押しとなっているとの意見もあった一方で、事業会社と金融機関の双方から、非経済的価値やインパクトの更なる評価や、資金流入と社会的企業の拡大の好循環を創出するエコシステムの必要性についての指摘もなされた。

なお、自治体が創設した SDGs 推進企業の登録制度に対応した金融商品を地方銀行が提供する、といったエコシステム構築に向けた動きも存在するところである。

<資金調達に関する主な内容>

- ・ SDGs に取り組むことは、資金調達の面でも圧倒的な後押しとなっており、また、資金調達の成功要因に、投資家の ESG に対する関心度の高まりがある（事業会社）
- ・ 社会課題にしっかりコミットして価値を提供することで、投資家から伸びていく会社と判断される傾向にある（事業会社）
- ・ 事業がもたらす非経済的価値への評価が未だ不十分（事業会社）
- ・ 企業に対する ESG 投融資がきっかけで、当該企業にとっての更なる資金調達・事業機会につながるなど、チャンスが広がりうる（金融機関）
- ・ ソーシャルベンチャーに関するエコシステム構築を通じて、資金流入と社会的起業の拡大の好循環を創出させる必要性（金融機関）
- ・ SDGs の取組をインパクトにつなげることが重要であるが、必ずしも十分とは言えない（金融機関）

（５）日本政府への期待

事業会社が本業 SDGs に奮闘する中で、日本政府への期待・コメントとして、主に以下のようなことが挙げられた。今後、政府に対しては、今回のヒアリング結果も踏まえ、本業 SDGs の更なる支援に向けた取り組みが期待される。

<主な日本政府への期待・コメント>

- ・ 企業活動の成長と社会課題解決が両立に向けた、目指すべき方向性の官民での共有、業種別の方向性や成功事例の共有、エコシステムの構築（定量的な指標を巡っては、指標があると具体的アクションに繋がりやすいとの見解もあれば、定量化の難しさを指摘する見解もあった）
- ・ リスク低減の取り組みのポジティブな要素としての評価
- ・ 設備投資や研究開発を含めた初期投資、税率の軽減措置、大手企業や国内ベンチャーとの連携、実証事業などへの支援
- ・ 相手国政府との交渉における日本政府の関与

二次利用未承諾リスト

報告書の題名	令和２年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（日本企業の SDGs の戦略的推進に係る実態調査）報告書
委託事業名	令和２年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（日本企業の SDGs の戦略的推進に係る実態調査）
受注事業者名	みずほ情報総研株式会社

頁	図表番号	タイトル
16	図 4-1	ダイキンが事業を通じて貢献する SDGs
17	図 4-2	低温暖化冷媒 R32 を用いたエアコンの累計販売台数（2019 年 12 月現在）
17	図 4-3	経常利益および温室効果ガス排出抑制貢献量の推移
19	図 4-4	ダイキン工業と WASSA の協創によるエアコンサブスクリプションの仕組み
20	図 4-5	伊藤忠におけるサステナビリティ推進の流れ
20	図 4-6	伊藤忠が事業を通じて貢献する SDGs
21	図 4-7	Dole Philippines 社の地域が事業を守る「Social Fence」
22	図 4-8	Winch Energy 社の Mini-Grid システム
24	図 4-9	LIXIL Vision for Sustainable Living コーポレート・レスポンスビリティ戦略
25	図 4-10	LIXIL におけるグローバルな衛生課題の解決の具体例
29	図 4-11	すららネットにおける SDGs への取組
30	図 4-12	スリランカにおける「Surala Ninja!」の展開
33	図 4-13	西原商事のロゴ「BEETLE」の文字が入った廃棄物運搬車
34	図 4-14	インドネシア共和国・スラバヤ市における現地調査

