



水上 武彦 (株式会社クレアン)

## 3つの CSV を統合して市場をつくる

CSV には、「製品・サービスの CSV」、「バリューチェーンの CSV」、「ビジネス環境の CSV」の3つがあります。なお、「ビジネス環境の CSV」は、「クラスターの CSV」とも言いますが、グローバルなルールメイキングなども含むため、特定の地域での活動を表すクラスターよりも広い意味を持つ言葉の方が良いと思います。最近、「ビジネス環境の CSV」を使っています。

これら3つの CSV については、社会問題を解決する製品・サービスの提供、調達 - 物流 - 生産 - 販売および人材管理などのバリューチェーンにおける社会価値創造を通じた競争力強化、事業展開地域の発展支援などのビジネス環境整備による自社競争力の向上として、それぞれ個別の活動として考えられがちです。しかし、CSV 事業を展開するときは、「製品・サービス」「バリューチェーン」「ビジネス環境」の3つを組み合わせるとより効果的です。「製品・サービス」だけでなく、それを作り出すプロセスの総体である「バリューチェーン」、製品・サービスを受け入れる市場を形成する「ビジネス環境」がなければ、事業は成り立ちません。これらを CSV の視点で統合的に形成することを検討すべきです。

### テトラパックの統合的 CSV

テトラパックは、スウェーデンに本社を置く、常温長期保存が可能な食品・飲料用紙容器の充填包装システムを世界中で展開する企業です。日本でも乳業や飲料企業に供給した容器システムが、年間数十億個の容器を生産しています。

テトラパックは、「容器はそれにかかるコスト以上のメリットを社会に還元しなくてはならない」という創業者の言葉を行動指針として事業を推進しており、その紙容器は、環境面で優れる製品・サービスの CSV となっています。

例えば、ガラス瓶容器とテトラパックの紙容器を比較した場合、廃棄や輸送に関わる環境負荷は、紙容器のほうが圧倒的に小さくなります。ガラス瓶容器で飲料を輸送した場合、重量の半分が瓶ですが、テトラパックなら容器重量はわずか数パーセントとなります。また、円柱形の瓶に比べ角柱形テ

トラパックは、輸送時にスペースを無駄にせず済みます。さらには、テトラパックは、冷蔵せずに新鮮な状態を長期間保つことが可能なため、低温流通を行う必要がなく、冷蔵に関わる環境負荷も削減できます。

その紙容器のバリューチェーンは、非常にユニークです。テトラパックは、顧客に紙容器の充填包装システムを提供する際に、食品加工と包装の専門家チームを派遣し、顧客の工場の操業状態を検証、工場への製品の出入りや流れ、製造目標、輸送スケジュール、障害や機器の故障の原因、廃棄率などを詳細に調査し、無駄を排除する最適なシステムの導入を勧めます。また、導入にあたっては、専門家による顧客企業の社員の訓練、継続的なモニタリングと必要に応じたグレードアップなどを提供します。こうしたムダのないプロセス構築を通じて顧客との関係を強化することは、バリューチェーンの CSV と言えます。

また、テトラパックは、新市場の展開において、ビジネス環境の CSV も展開しています。テトラパックは、容器パックの用途として最も重要なものの1つである牛乳の需要をつくり出すため、世界各国で、政府機関、NPO、地元の乳業・酪農業者と連携して、学校給食 (Food for Development) プログラムを展開しています。このプログラムにより、各国で、「牛乳を飲む世代」をつくり出し、各国児童の栄養状態の改善に貢献するとともに、テトラパックと顧客のビジネスを切り拓いています。

例えば、中国では、子供たちに学校で牛乳を飲ませる利点を栄養学的視点から家族や教師に指導しているほか、「乳製品学校」などで酪農家を教育し中国で生産される原乳の品質を向上させるなどの活動を実施しています。

なお、学校給食プログラムは、途上国において、児童の栄養状態の改善に加え、現地で製品を製造するサプライチェーンを築くことにより、地元の雇用を創造し、地元経済の活性化にも貢献しています。

このように、3つの CSV を統合的に推進することにより、効果的に新しい市場を創造することができます。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。ブログ「CSV/シェアード・バリュー経営論」共著「CSV経営」(NTT出版)