



CSV で経営課題を解決する

CSV は、経営課題、社会的課題と自社の強み・リソースの 3 つのサークルが重なるところで生み出されます。CSV は、社会的課題を起点として、それを解決するためのソリューションを開発するというイメージが強いかもしれませんが、CSV のベストプラクティスの多くは、経営課題を解決するために生み出されています。

経営課題を解決するために CSV を実践している分かりやすい例として、「銀だこ」の事例があります。

ホットランドが運営する「築地銀だこ」は、創業者の佐瀬守男社長が、愛車を売った 40 万円を元手にスタートしました。当初は、スーパーの敷地内で、たこ焼きのほか、焼きそば、大判焼きなどを売っていましたが、ある時期から、焼きたてを提供でき、家族みんなでつつきあえる「共食」の食べ物であるたこ焼き 1 本に絞り込みました。その後、佐瀬社長が全国のたこ焼きを食べ歩きながら、味や焼き方を改善していき、事業も順調に成長しました。

しかし、店舗が 100 店を超えた頃から、タコの調達に苦労するようになりました。300 店を超える頃には、銀だこが輸入するタコは年間 2,000 トンにのぼり、日本のタコ輸入量の 1 割を占めるようになり、安定調達が難しくなりました。そこで銀だこが実施したのが、バリューチェーンの CSV です。

世界中で契約漁業による自社調達を開始し、タコをとらない、タコを食べない国では、タコの取り方をゼロから指導して、タコ漁を展開しました。さらに、加工用には国内工場で体制を整え、宮城県石巻市で世界初の本格的なタコの養殖体制も整備しました。こうした取り組みは、銀だこがタコを安定調達することを可能とするとともに、地域の発展に貢献しています。

銀だこは、CSV により原材料調達の問題を解決し、マザーズに上場するまでになっています。この銀だこの取り組みは、ネスレがミルクやコーヒーなどについて、高品質な原材料を安定的に調達するために、原材料農家の生活を支援しつつ、品質改善、生産性向上を行っている活動（「サプライヤーの育成」）と共通するものです。ネスレの取り組みは、最初に CSV と呼

ばれるようになったものですが、やはり高品質な原材料を安定的に調達するという経営課題からスタートしています。

「サプライヤーの育成」は、今後、途上国の食生活の変化による需要増加や気候変動などの供給への影響などにより、特定の原材料の需給が逼迫することが想定され、今後、食品企業などの経営課題を解決するために重要になってくると思います。

その他の経営課題解決のための CSV 事例

糖尿病治療薬のノボ・ノルディスクは、中国市場参入にあたって、「糖尿病は不治の病であり、治療できない」という既成概念が事業拡大の妨げになっていると認識しました。そこでノボ・ノルディスクは、医療従事者に対し、糖尿病専門会議の開催や糖尿病の教育プログラムを実施するとともに、各都市の病院に多数の教育センターを設置し、患者に対して、糖尿病と正しく付き合うための教育セミナーを実施しました。こうした活動の結果、ノボ・ノルディスクは、中国において糖尿病患者が適切な治療を受けられる土壌を創り出しつつ、自社の糖尿病治療薬の販売を拡大しました。これは、「消費者や関係業界に自社製品を受け入れる土壌が出来ていない」という経営課題を、「啓発活動」により解決している事例です。

ユニリーバは、インドの農村部での事業展開にあたり、女性にマイクロファイナンスで資金を提供するとともに、商品知識などのトレーニングを行い、販売員として組織化しました。このビジネスモデルは成功し、ユニリーバのインドでの売上拡大とブランド浸透に大きく貢献しています。これは、「インドの農村部という新しい市場を開拓する」という経営課題を、「女性をチャンネルとして育成する」ことにより解決している事例です。

上記のほか、エネルギーコスト削減、物流コスト削減、廃棄物処理コスト削減、従業員の生産性向上、事業展開地域での人材確保、技術の標準化など様々な経営課題を解決するため、CSV の取り組みが行われています。経営課題の解決は、CSV を社内に広めるための重要なスタートラインとなるでしょう。