

社会課題を事業化するには

株式会社 野村総合研究所
アーバンイノベーションコンサルティング部長
若菜 高博

「人々や地球が直面する問題に対し、商業的に実現可能な解決策を提供することが企業の『目的』だ。要は、事業をどのように運営して利益を上げるか、である^{*1}」(Mayer〔2022〕)

これは、昨今のステークホルダー資本主義の理論支柱である、パーパス経営の要諦である。ステークホルダー資本主義が企業経営の本流となる中、「社会課題解決」をパーパス経営の基軸に置く企業が増えている。

一方で、企業が社会課題を事業にすることの辛苦も多く聞く。そもそも、社会課題といわれるものが、負の外部性^{*2}や公共財^{*3}など、市場経済で解き切れなかった問題を内包しているからである。そうであるからこそ、解くべき社会課題の設定そのものが、企業経営にとっての主題になっている。

今号で特集するロジスティクスの社会課題についても、物流企業は、輸送などの顧客価値を提供するときに、CO₂排出などの負の外部性を生み出す宿命下にある。いわゆる「物流の2024年問題」についても、約6万社といわれるトラック運送会社の過当競争、それによる3K問題や低生産性は、個社では解けない構造問題である。ただ、それは物流企業が社会課題を事業化できないということではない。

例えば、物流最大手のDHLは「人と人をつなぎ、生活の向上に貢献する」というパーパスを掲げ、「グリーンロジスティクスの実現」を社会課題に設定し、事業のあり方そのものの変革に挑む。トラックや航空機などの輸送手段に、新しい技術を導入し、CO₂排出の少ない事業資産に刷新している。顧客への物流サービスにも“GoGreen”や“GoGreen Plus”という環境配慮商品を造成して、従来より高い値付けと、インセット^{*4}に取り組んでいる。これらの変革を通じ、ESG経営関連の高いレーティングを獲得することで、資産刷新のための有利な資金調達を投資家から募っている。こうした事業変革やESG経営のKPIの達成度と、取締役報酬を連動させることで、経営改革を加速させようとしている。

DHLの事例を見ると「社会課題の事業化」が、パーパスや社会課題設定からはじまり、事業資産や商品の入れ替え、顧客価値の高度化、それらの変革に必要な財務活動など、多くのステークホルダーを巻き込んだ、トータルな経営改革プロセス、社会変革活動であることが分かる。今号では、物流企業、荷主やソリューションベンダーなどの周辺企業、行政という三つの立場から、ロジスティクスの社会課題の解き方について考察していきたい。

※1 Forbes JAPAN「コリン・メイヤーに聞く『なぜ、株式会社は存在するのか?』」2022年11月17日 <https://forbesjapan.com/articles/detail/51958>

※2 企業や政府などの経済主体の活動が、市場取引を通じないで(金銭的支払いを伴わないで)、他の経済主体に負の影響を与えること

※3 多数の人が共通的に消費できる財やサービス(国防、警察、消防、道路など)のこと。非排除性(対価を払わなくても消費可能)と、非競合性(消費しても財やサービスがなくなる)の性質を持つ

※4 事業活動に直接関連する排出量を削減すること