

NEXCO西日本グループのCSRとは

石田 孝 × 谷本 寛治氏

自由と公正を行動の基本に

すべてのステークホルダーから

信頼されるCSR経営を目指します。

高速道路という重要な公共インフラを担う企業として、

また民営化されて間もない企業として、これからどのようなCSR活動を展開していくのか。

NEXCO西日本グループのCSRに対する考えや活動状況について、

CSRに造詣の深い一橋大学大学院教授の谷本 寛治氏をお招きし、

西日本高速道路(株)会長の石田 孝と対談を行いました。

西日本高速道路株式会社
代表取締役会長CEO
石田 孝

一橋大学大学院商学研究科教授
谷本 寛治氏

高速道路という公共インフラを
たゆまぬ努力で支える

谷本 まずは、NEXCO西日本という会社がどういう会社なのか、一般の方にはなかなか分かりにくいと思います。御社のCSRを考える上でベースとなる部分ですので、その点からお聞かせいただけますか？

石田 はい。当社は、旧日本道路公団(JH)から2005年10月に民営化され、西日本・中日本・東日本と3分割された会社の一つで、滋賀県・福井県の一部から沖縄県までの24府県の高速度道路の建設と維持管理、サービスエリアなどの運営を主な業務としています。また、高速度道路の建設と維持管理については、国から事業許可をもらい事業計画に基づく範囲で活動を行っています。民営化にあたり、独立行政法人 日本高速度道路保有・債務返済機構(以下、高速度道路機構)が高速度道路を保有し、当社はその道路資産を借り、高速度道路機構に貸付料を支払います(→詳しくは、P.9を参照)。そうした関係が一般の方には分かりにくいかもしれません。

谷本 つまり、高速度道路機構という家主から道路を借りてNEXCO西日本が運営している。そこで得た料金で維持管理をしながら返済しているということですね。では、御社の使命をどうお考えですか？

石田 会社の存在目的が何かといえば、まずはお客さまが安全に安心して走行していただけるような維持管理をきっちりやりながら、9兆7千億円(2006年度期首)という高速度道路の借金を45年で返済するのが、私たちの社会的義務です。次に、必要なネットワークをなるべく早く張り巡らせていく、そして、サービスエリアを含めたお客さまの満足度を最大限に高めていくことです。人や物の

交流・流通を支え、西日本地域の経済の発展や住民の生活向上に貢献することが、私たち高速度道路会社の使命です。

谷本 公共インフラを扱う御社の場合は、まさにサービスの質であったり、モノであれば均質なレベルを保ち続けたりすることが、常に100%完全な状態で求められる。私たちは普段何気なく高速度道路を利用しているけど、あたり前にそれを維持管理することがいかに大変か、というのはあまり知られていないですね。

石田 既に開通している高速度道路をいかに安全に使っていただけるか、これが一番重要だと思っています。100%の安全に近づくためには、たゆまぬ努力が必要です。日常的な安全はもちろん、道路の老朽化の進行など想定外の事象や、変化するお客さまのニーズに適時適切に対応しなければならない。そのためには、ライフサイクルコストに重点を置いて技術開発をきっちりやっていく、あるいはサービスエリアなどで得られた利益を道路の改善に充当するなど、公共インフラ経営という特殊な経営環境の中で、自主性を発揮した取り組みを進めています。

民間の視点で
ステークホルダーの期待に応える

谷本 今までできなかったけれども、民営化によって経営に柔軟性を持ちえるようになったということでしょうか？

石田 そうですね。新名神高速度道路の建設では、自治体をはじめ地元の方のご協力と工程管理や技術革新などにより、目標を

前倒し、早期に開通させることができました。これによって料金も早期にいただくことができるため、地域社会の皆さまに還元する意味で開通日の2月23日から6月末までの約4カ月間を対象に50%の早期開通割引を実施しました。これは、地域にとっても、早く道路を完成する動機付けになりますし、料金を早くいただけるようになるという意味で、高速道路機構にとっても、私たちにとてもメリットがあるというふうに考えたのです。

谷本 民間企業であれば、お客さまというのがまず重要なステークホルダーとして挙げられると思います。今までは、やはりお客さまやCS（顧客満足）という意識はあまりなかったのでしょうか。

石田 正直に申し上げて以前は非常に低かったと思います。CSは民営化されて一番期待されるころだと思えますし、現在は、当社も力を入れて取り組んでいます。ただ、CS向上のために何をすればいいかということは内側からなかなか見えてきません。やはり直接ご意見を伺うことによって浮かび上がってくるものです。私はよく誰にも言わずサービスエリアなどの現場に行って、接客などの対応やトイレなどを見て回り、問題点を指摘するようにしています。また、社長を議長にしたCS推進本部会議というのを週1回開いています。そこにはお客さまセンターへの電話問い合わせやSA・PAに設置しているハイウェイポスト、メールなどすべての情報が集められ、お客さま対応に反映させています。大切なことは、お客さまの声にきちんと耳を傾けていくことだと思います。

谷本 お客さまから来る要望、問い合わせで一番多いのはどういったことですか？

石田 一番多いのは、やはり料金に関することです。「料金が高い」というご意見もいただきますが、これは当社が基準となる値段を決められるわけではない。それよりも「料金体系の判りにくさ」へのご要望が多いですね。これは、情報提供の部分で解消していかねければなりません。また、渋滞情報や通行止め解除見通しなどの確かな交通情報提供へのニーズも高く、お客さまセンターの機能強化や携帯電話ポータルサイトの活用など、さらに充実を図っていきたくと思っています。事業の透明性や公正さという面でもまだまだお伝えしきれていない部分もあるので、このCSRレポートをはじめ積極的に情報開示をし、コミュニケーションに努めていきたいと思っています。

経営の根幹にCSR いいことやろう西日本、社会に尽くそう西日本

谷本 中期経営計画を拝見しましたが、一般的には業績の達成目標などについて書かれることがほとんどですが、御社の場合は「社会に貢献する会社になる」というメッセージ性をかなり意識されていたように思いました。

石田 競争環境にさらされていないという事業の特殊性もあるのですが、競争心に代わる目標を生み出していかねば、社員のモチベーションを高め、意識を変えていくのが難しい。そこで、グループ理念において「常にすべての活動において、企業の社会的責任（CSR）の遂行を共通の目標」に掲げ、CSRが経営の根幹にあることを社内外に示しました。また、あらゆる場面で「いいことやろう西日本、社会に尽くそう西日本。高速道路で西日本。」をスローガンとして、社員一人ひとりがやさしい人間になろう、より良き企業市民になることがグループの持続的発展につながると話しています。さらに、それを実行するにあたって中期経営計画では目的を明確にしています。「何を」「いつまでに」「誰のために」するのか、5W1Hを定めて作ることを各部門に徹底し、何度も議論を重ねました。

谷本 いくら立派な言葉がCSRに関する理念や方針に書かれていても、それが社員に浸透し、普段の仕事のプロセスに入っ

一つひとつ具体的な行動を
積み重ねていくことで
CSR活動の輪を広げていきます。

なければ「絵に書いた餅」で終わってしまいます。理念はもちろん必要ですが、何をやるかが具体的にないといけないうわけですね。

石田 個別の実行項目一つひとつに対しても「CSRという観点から見たときに、この項目はどう社会に役立つのか、そのために何をどこまでやればいいのかを考えなさい」と言っています。例えば、コスト削減という一つの側面だけではCSRじゃない。コスト削減で出た利益をどのように使うかで考えることが本当のCSRだ、と。さらに、中期経営計画をもとにCSRアクションプランを策定しましたが、ここでもCSRの観点を明確にすることが重要だと思っています。

谷本 CSRは範囲が広く、基本となるところは収斂^{れん}してきていますが、何から重点的に取り組むかは、国によっても企業によっても違ってきます。

石田 高速道路事業者として、海外展開を含む技術支援や地球環境問題も重要な課題ととらえています。例えば、アフリカの発展のためアフリカの道路の建設や保全に私たちの技術や経験を生かすことを検討しています。また、試験的に自然エネルギーを活用した「エコエリア」を小中学生への学習の場にもできるような工夫を行い、今後1年半後ぐらいをめどに、どこかのサービスエリアで実施したいと思っています。

“他”動者ではなく “自”動者となる人材を

谷本 社員が目標の達成に向けてモチベーションを維持続けるためには、「どのように評価されるか」というのが非常に重要です。失敗しないけどやらない人ではなく、やった人が報われるような仕組みがなければ浸透しません。

石田 私が当社に来て最初に社員に言ったことは「自由と公正」でした。グループ社員が公平、公正さを旨に、自由に活発な創造的活動ができる風土にしていこうと。ファミリーと言われた関連

NEXCO西日本グループのCSRは
具体的に何をやるかが
とても明確になっていますね。

会社をグループ会社にしたのもそのためです。学歴や年功序列、事務系、技術系にとらわれない人事制度も進めています。また、人事評価は、目標管理と行動能力について評価していますが、そこに至るプロセスも見る必要があります。私はよく「“他”動者ではなく、“自”動者、つまり自分で考えて動く人間になれ」と言っています。人と違うことを考えたり、ましてやそれを行動に移すことは非常に勇気のいることですが、それをやった人をきちんと評価する仕組みが大切です。

谷本 なるほど。でも、CSRを進めていく上で一番難しいのは、部長やその上のクラスの幹部、御社で言えば事業本部長のような人を動かすことではないでしょうか。この人たちは、責任も重く、実績を挙げなければ評価されないと分かっている人たちですね。CSRは頭では理解できるが、やっぱり実績を挙げることを優先してしまうかもしれません。

石田 リーダーとなる立場の人がCSRを実践できない会社は、仮に短期的な利益が上がったとしても、長期的に健全で明るい会社であり続けることはできないでしょう。私自身も49年という公団の歴史と3年間の民営化の歴史を踏まえて、どういうスピード感で、何から優先順位を付けて取り組んでいくのかが、今後の重要な仕事だと思っています。

谷本 CSRの実践はすぐに効果が目に見えるわけではない。そのためにも絶えずステークホルダーと対話をしながら、社会からの期待を知り、それに応えることが重要です。また、トップの強い意志とそれを支える現場の一人ひとりの行動をうまく両輪で回していくことです。御社はそれをきちんと理解し実践されようとしています。今後のCSRの進展にも期待しています。

