目先の利益ではなく、世界といかに共生していくのか ——

社会と共生する「公正資本主義」を基本理念とし、広い視野を持って行動を起こさなければならない時に来ています。

西日本高速道路株式会社
代表取締役会長CEO
石田 孝

価値観の大きな変革が今求められている

サブプライムローン問題に端を発する現在の世界的な金融恐慌は、単に行き過ぎた自由競争経済の結果というだけにとどまらず、私たちに根本的な価値観の問い直しを迫ってきています。

経済成長を追い求めた果てに何が残ったのか、私たちは本当はどのような暮らしを望んでいたのか。短期的な視点や一部の人たちの都合だけで物事を進めた結果、世界的には富める者と貧しい者との格差はますます拡がり、地球環境の資源も急速に使い尽くされ、世界全体で長期に取り組まなければならない温暖化などの環境問題にも直面しています。

物質的には一見豊かになったように見える日本ですが、医療機関でのたらい回しや年金の問題など、生活の基盤となるような部分においてもさまざまな形で歪みが生じ表面化しています。

企業とは本来、株主だけでなく、すべてのステークホルダー、すなわち広く社会に対して公平に偏りなく貢献すべきものであり、その意味で私は「公正資本主義」というものが企業活動の基本理念であるべきだと思っています。それが、企業の経営にとっては収益をあげることが何よりも第一に言われ、二番目、三番目というものがなくなってしまいました。また、そもそも何のための収益かという目的さえも見失ってしまっています。つまり、ステークホルダーの範囲が、お客さま、株主や投資家という非常に限定的なものとしてとらえられています。

そもそも企業の価値を測る指標として時価総額というモノサシは果たして正しいのでしょうか。欧米の価値基準に縛られるのではなく、日本企業も自分たちの価値基準を問い直す段階に来ています。だからこそ、ステークホルダーの範囲についても、企業も個人も世界のあらゆることと密接に結びついていることを理解し、「世界との共生」というところにまで広げて考え、「利他の精神」を持って解決に向けて行動しなければならないと私は考えています。

環境側面においても、鳩山首相が2009年9月に開かれた国連気候変動首脳会合において「日本は1990年比で2020年までに温室効果ガスの25%削減を目指す」という高い目標を表明しました。指導者が自ら高い目標を掲げ、その実現に向けてイノベーションを図り、演繹的にアプローチするというあり方を私は評価します。

指導者となるべき人たちは「自分たちがどのくらいまでなら取り組めそうか」という視点だけではなく、「社会としてどこまで取り組まなければならないか、もし取り組まなかった場合にどうなってしまうのか」ということも含め、世界そして未来がどうあるべきか、その中で日本という国がどうあるべきか、という価値基準をしっかりと持つことが必要です。その上で、そこから目標を設定し、達成していく道筋を示めす時期に来ています。

「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。」CSRを経営戦略の中核に位置づけ、社会のさまざまな課題に対して事業活動を通じて解決を図ります。

直面する二つの「老」に対して早期の対応を実施する

高速道路を安全にご利用いただけるようにすることは、本業の基本となる部分であり最も重要なことです。これから10年後、20年後を見据えたときに安全面において必ず起こってくるのは、2つの「老」です。一つは日本社会の「老齢化」、もう一つは高速道路の「老朽化」で、これらについては早期に解決が必要だと感じています。

日本は世界でも類を見ない超高齢社会に向かいつつあります。高速道路で65歳以上が起こす事故で特徴的なのは「逆走」であり、年間で約400件の逆走事案のうち事故に致ったものの実に48%を占めています。ここを何とかしなければと2008年5月にプロジェクトチームを立ち上げました。日産自動車(株)と共同研究を行い、2009年2月にはGPS機能などを使ってカーナビゲーションに知らせるデモンストレーションを実施するまでに至りました。ただ、まだまだ改善の余地は残されていると考え、現在はシートベルトが締まったり、車体が揺れたりと視覚や聴覚以外のフィジカルな要素も取り入れたいと実験を重ねています。これも2010年度中には完成予定です。

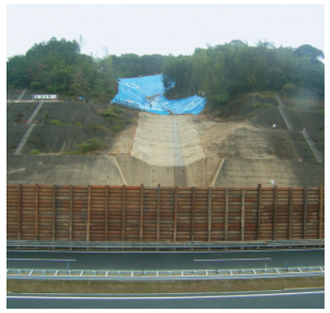
もう一方の老朽化についても、すでに古い橋梁やトンネルなどからコンクリート片が剥がれ落ちるなどの事象が発生しており、NEXCO西日本では第三者被害防止を目指し重要交差箇所などにおいて繊維シートを貼り付けたり、落下防止ネットを設置するなどのはく落防止対策を推進しています。橋梁やトンネルを1カ所ずつ調査するのは非常に時間のかかる作業ですが、グループ会社である西日本高速道路エンジニアリング四国(株)の赤外線カメラを利用して遠隔からでも構造物を点検するという技術によって、従来のコンクリート表面の打音による点検から格段に効率が上がりました。こうした技術は世界にも通用するもので、これからは技術の海外移転や、あるいは海外からも最先端の技術を学ぶことも今まで以上に重要になってきます。確固たる技術を持ち、それを求められる集団「技術立社」となることが次の目標です。

私は「100%の安全・安心」という表現を使っていますが、100%とは、つまりその道を究めるということであり、言い切ることによって創意工夫の余地はまだまだあることを伝えたいという思いを込めています。

九州自動車道における土砂災害について

2009年7月26日に九州自動車道福岡インターチェンジ～太宰府インターチェンジ間において高速道路区域に隣接する山林から大量の土砂が高速道路に流入・堆積し、本線が通行不能となる災害が発生いたしました。この災害の発生により、高速道路をご通行中の2名の方が警察・消防当局の懸命の救出活動にもかかわらず、お亡くなりになりました。心よりご冥福をお祈りいたします。

NEXCO西日本グループは、今回の災害を重大に受け止め、予想をはるかに超える集中豪雨など、異常気象の激甚化にあっても迅速に対応できるよう、危険箇所の的確な把握や気象情報の精度向上を行い、関係機関との連携をより一層強化し、災害による被害の発生予防および抑制に向け必要な対策を推進してまいります。



応急復旧状況(福岡県大野城市乙金付近)

地球規模で起こる課題に高速道路会社として何ができるか

地球温暖化問題については、もはや一刻の猶予も許されない状況にまで来ています。NEXCO西日本では、2008年3月に名神高速道路　吹田インターチェンジ付近に100kW規模の太陽光発電設備を設置したのをはじめ、2009年度中には合計で500kW規模となる太陽光発電設備を15カ所に設置する予定です。また、施設内すべてを自然エネルギーでまかなう「エコ・サービスエリア」の実現に向けて地中熱の温度差を利用した冷暖房設備や風力発電の可能性などの研究を進めています。さらに、将来の低炭素社会おいては自動車のエコモビリティ化が進む可能性があり、一部のサービスエリアでは電気自動車のエネルギーステーションなども検討中です。

また地球温暖化のほかにも、世界にはまださまざまな問題が山積しています。特に途上国では貧困に起因する紛争がいまだ絶えません。そういった紛争の原因の一つには、民族と民族、国と国のコミュニケーションの不足があると思います。民族間のコミュニケーションを増進させ、貧困から救うための手段として道路を作ることは非常に重要だという点でJICA((独)国際協力機構)の緒方理事長と私は、思いを共有しています。これまでもNEXCO西日本ではグループ会社が設立した団体を通じてさまざまな社会貢献活動を行っており、その中にはアフリカ・スーダン共和国において医療などを行っている特定非営利活動法人「ロシナンテス」への資金提供などがあります。今後は単なる寄付だけでなく、さらに、そこから一歩進めて、ビジネスそのものが社会貢献となり、その利益が新たな雇用を生み、さらに再投資されるというソーシャル・ビジネスを展開していくことも構想しています。

社員の雇用確保は何よりも優先すべき

現在の厳しい経済環境のなかで、非正規社員をはじめとする雇用のあり方がCSRとして大きく取り上げられています。何度か不況のときに経営に携わった過去の経験からも、やはり企業の役割は、何よりもまず社員の雇用を確保することだと思うのです。経営者としての仕事は、常に社会の情勢を見極めながら変化を予期することであり、もしそれができないなら経営層が最初に責任をとって辞めるべきです。一方で、働く側が求める雇用のあり方も変わってきているのも事実で、制度のあり方なども柔軟に見直す必要があります。NEXCO西日本では、2008年4月に「地域限定総合職」という職種を設け、その地域に根付いて働きたいという意思にできるだけ応えるようにしました。

私は「会社とは何なのか」ということを常に問いかけていますが、会社というもの自体は「箱」に過ぎず、そこに集まった人たちが皆幸せになれるようにする仕組みだと考えています。確かに経営指標の面から見れば人件費というコストと捉えられますが、果たしてそれだけでしょうか。私は、人は何かを生み出していく源泉であり重要な資産だと考えています。また、何かを生み出していくためには、自由な発案を奨励し、それが実行できる風土、任せることも時には必要となります。NEXCO西日本では「自由と公正」を行動の基本において、あとはできるだけ現場の判断に任せるようにしています。そこには当然リスクも存在しますが、そのリスクの大きさを測り、全体を見渡すのが管理者をはじめ、私たち経営層の役割なのです。

NEXCO西日本グループでは「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。」を合言葉に、CSRを企業経営の根幹に据えて取り組んでいます。今後も、社会情勢の変化やニーズにタイムリーに応えるよう努力してまいりますので、ステークホルダーの皆さまからご意見をいただければ幸いです。それを経営の中に取り入れ、反映していくことで社会が発展し、同時に私たちNEXCO西日本グループも成長していくと考えています。ぜひ、本レポートをお読みいただき、忌憚のないご意見をお聞かせ下さい。