

未来につなげる サステナブルな高速道路を目指して



東日本高速道路株式会社
代表取締役社長

由木 文彦

認定NPO法人フェアトレード・ラベル・ジャパン事務局長
株式会社オウルズコンサルティンググループマネジャー

潮崎 真惟子氏

NEXCO東日本グループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。アフターコロナによる旅行需要は回復した一方で、カーボンニュートラルに向けた社会的要請は高まり、人口減少・高齢化の問題は待ったなしです。そのような中、法改正に伴い、高速道路の料金徴収期間を最長2115年まで延長できることが決まりました。未来を見据え、高速道路はどうあるべきか、当社社長の由木 文彦がサステナビリティ経営に詳しい認定NPO法人フェアトレード・ラベル・ジャパンの潮崎 真惟子事務局長と語りました。

の事業環境を踏まえて、今年度中に見直しを行いたいと考えています。その理由は3つあります。

一つ目は、法律(道路整備特別措置法)が改正されたことです。2065年までに無料開放すると定めていましたが、これを2115年まで延長できるようになりました。

今の高速道路のサービスを最長2115年まで提供し続けることが法律で定められたのは、大変大きなことだと考えています。この要請に、会社として応えていきます。

二つ目は、気候変動や人口減少・高齢化などサステナビリティ課題に対する社会的な要請が非常に強くなってきたことです。

金融庁が改正した「企業内容等の開示に関する内閣府令」では上場企業に対してサステナビリティに関する取組みの情報をステークホルダーに向けて開示するよう義務づけられました。

当社は非上場ですが、公募社債を発行していますので上場企業と同様に有価証券報告書で情報開示を行っています。

三つ目は、アフターコロナを迎え新しいニーズが必要面に出ていることです。その一つが、物流に携わる運転手が不足するとされている「物流2024年問題」です。

自動運転やEVシフトへの対応もそうです。GX(グリーントランスフォーメーション)やデータ活用なども含めて、新しいニーズやシーズに対応していく必要があります。

潮崎 お話をお伺いして印象的だったのは、御社はSDGsという言葉やサステナビリティ戦略ではなく、中期経営計画に組み入れていることです。

サステナビリティ領域はこの2~3年でさまざまに変化しています。その一つは消費者の変化です。私はフェアトレード商品の普及啓発を消費者向けに行っていますが、すでにSDGsの認知度は9割を超えており、企業へ

の期待値は上がっています。

また、人権課題への対応も求められるようになってきます。物流の長時間労働を減らしていくという流れも、人権配慮の国際的な動きと連動しています。

私からぜひお伺いしたいポイントは、気候変動への危機感についてです。御社は広大な高速道路網や敷地を有しており、気象災害などの被害を受ける規模も大きいのではないかと思います。また、人口減少社会で、御社が受ける影響についても教えて頂けたらと思います。

由木 消費者のSDGsの認知度が9割に及ぶということは、「なるほど」と思いました。サステナビリティに対する社会的要請の高まり度合いを示す証左だと思います。

何よりも気候変動の直接の影響は災害です。特に風水害で、激甚化しています。「線状降水帯」も増えています。雪も同様です。

風水害では、土砂崩れの危険性が高まっています。高速道路は雨を捌けるように設計していますが、高速道路外から雨水が流れてくることもあります。

高速道路だけでなく、地域一体でそういった変化に対応しなければなりません。災害からの早期復旧、災害への耐久性に関してコストは非常に高くなってきました。

降水量の予測を大きく超すことも珍しくないので、通行止めを行う条件についても再考する余地があると感じています。

人口減少については、仕事の担い手の確保が厳しくなっていると感じています。業界全体で、人手不足と人材確保は悩みの種です。高速道路サービスを提供し続けるために、担い手をどのように確保していくか、人材に関する問題は今日明日で解決することはできないので、真剣に考えなければならないと思っています。

潮崎 若い世代は商品やサービスの選択の際だけではなく、就職活動においても社会課題への取組みの観点を持ち始めているという変化もあります。サステナビ

サステナビリティの社会的要請などを受け 中期経営計画見直しへ

—現在の御社を取り巻く事業環境の変化をどう認識していますか。

由木 2021年度を初年度とする5カ年の中期経営計画を立てており、その計画では、「SDGsの達成に貢献し、新たな未来社会に向け変革していく期間」と位置づけています。

2020年度からの2年間は新型コロナウイルス感染症の流行と重なった期間でした。それにより交通量の減少、サービスエリア(SA)等を利用されるお客さまの激減などがあり、赤字の決算となりました。

2022年度は持ち直して交通量はコロナ以前の水準まで回復し、なんとか黒字決算を達成しました。ようやくコロナの影響を脱することができて、ポストコロナを見据えて考えられるようになったと思います。

今年度は現中期経営計画の折り返し地点です。計画の中でも中間年度の見直しに言及していますが、現下

未来につなげるサステナブルな高速道路を目指して



リティに取り組むことは、採用にも一定の効果が期待できると思います。SDGsだけでなく、フェアトレードの認知度も10代などの若年層が最も高いです。

「未来につなげる高速道路」、 CSRは未来志向で

——事業環境の変化を踏まえて、どのように取り組んでいきますか。

由木 世の中の変化を踏まえて、高速道路サービスを提供し続けていくことが私たちの使命です。事業環境の変化の一つに挙げた「料金徴収期間の延長」は当社にとってのサステナビリティとは何かを再認識する良い機会になったと思います。

自動運転やEVシフトなど未来志向の対応としては、自動運転車両用の拠点や、急速充電器を設置

したりしていきます。さらに、SA・PAについて駐車スペースを増やしたり、ダブル連結トラック向けの駐車スペースを用意したりするなど、機能を高度化する必要があると思います。

こういった新しい変化への対応も重要ですが、高速道路を維持するためには「老朽化対策」も喫緊の課題です。高速道路は古いものと、開通から50年を超えています。積雪寒冷地では、凍結防止のため路面に塩を撒くのですが、それによって橋梁の鉄筋に錆びが生じます。物流の変化で重量の大きい車が多く走るようになることで道路の傷みも激しくなっています。これらに対応するため適切にリニューアル工事をしていかなければなりません。リニューアルのような工事は交通規制などでお客さまにご不便をおかけするため、工事の必要性についてこれまで以上に説明責任を果たしていく必要があります。

渋滞解消の施策も重要です。地方部では暫定二車線（対面通行になっている高速道路）区間が多くあります。暫定二車線区間は、交通安全上の課題はもとより、事故や災害が起きると、その処理をするため通行止めをせざるを得ません。災害の対応力の強化のためにもこうした状況は早期に解消したいと考えています。

社内の意識も変えていきます。「地域をつなぎ、地域とつながる。」というキーワードでCSR活動を展開していますが、これに時間軸を加え未来志向の要素を取り入れていきたいと思っています。

当社だけではなく、グループ企業やサプライヤー、社員とその家族を含め、みんながサステナブルでないと100年先まで高速道路を守っていくことはできないのです。

潮崎 未来志向を取り入れることは、サステナビリティを体現するためのカギだと思います。この点で、消費材について産業界では、ライフサイクルを伸ばして使い続けることがキーワードになっています。

気候変動の影響を含め風水害の激甚化と老朽化対策がどう関係しているのか、そういった点も踏まえながら、利用者に説明されていくことが良いと思いました。

高速道路によって 温室効果ガス削減へ

——脱炭素経営の推進にはどのように取り組めますか。

由木 カーボンニュートラルの実現に向け、当社では2050年に二酸化炭素の実質排出量をゼロとすることを目指し、2021年1月に改定した「環境行動指針」により取り組んでいますが、先行してオフィス活動における2030年度までの温室効果ガス排出を50%以上削減するための実行計画を本年3月に決めました。今年度中に、高速道路事業全般にわたる温室効果ガス削減計画を策定し、それを、実行していきます。

車は、一定のスピードで走ることができれば、二酸化炭素の排出量が少なくなるので、一般道から高速道路への利用転換が図られることで、その削減効果は高くなるはずで

高速道路が通っていない場所をつなげたり、渋滞を解消するために高速道路の車線を増やしたりすることで、より二酸化炭素の排出量を減らすことができます。

以前は高速道路の料金所付近が混んでいましたが、ETCの普及でこの渋滞も大幅に緩和しました。私たちが取り組んでいることが二酸化炭素の削減に大きく寄与していることをしっかりと示していくことが必要だと考えています。

圏央道（首都圏中央連絡自動車道）による二酸化炭素の排出量削減効果は、39万トン/年という試算もあります。

もちろん、高速道路が新しくできると今まで走っていなかった車が走ることで、新たな需要を生み出すということもあります。そういったことを含めてどう評価するかは、難しい問題です。

潮崎 どう評価するのか、御社の業態ならではの難しさを感じます。前提として、サステナビリティの評価を受けるには、計画をつくり、情報を開示していくことが必要です。

国内企業は、きれいな数字が出てから開示したいと



考える傾向にあります。まずは現状できていることと、できていないことをわかりやすく開示することが大切です。

また業界全体として、「どう開示ルールを統一していくのか」、「どう取引先から効率的に情報を収集するのか」についても業界内で連携して話し合うことが重要です。

気候変動の領域については、以前は二酸化炭素の排出削減という「緩和」策に焦点が当たっていましたが、最近では「気候変動への適応」や「気候変動による損失と損害への対応」という概念が注目されています。これらの概念は気候変動によって起きる気象の変化に適応するインフラ整備や気象災害の被害からの復旧対応などを指します。

災害が深刻化し、高速道路を維持するためのコストが増えていることは、「気候変動への適応」や「気候変動による損失と損害への対応」にも取り組まれていると

未来につながるサステナブルな高速道路を目指して

思います。こういった取組みを開示することも重要だと思えました。

由木 「気候変動への適応」、「気候変動による損失と損害への対応」として取組みを考えることは、これまであまり意識してこなかった視点なので、今後ぜひ考慮していきたいですね。

管理事務所の建て替えでは、太陽光発電や省エネ設備を取り入れるZEB(ゼブ:ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディングの略称)化に取り組むほか、浸水に備えて1階に執務スペースをおかないなどの取組みも進めています。

縦横ナナメの関係性で 風通しの良い組織風土へ

——「人材育成」というテーマは、どの企業においてもサステナビリティを考える上で大きな課題です。「人材育成」をどうお考えですか。

由木 人材の確保も含めた人材育成計画を今年度中に策定できるように動いています。若い人たちが、「自分たちに何が求められているのか分からないので不安になっている」ということを聞きます。人材育成計画では、若い人向けのキャリアパスの明確化を一つの柱と考えています。

これまで人材育成は「コスト」として考えられていました。しかし、人的資本が重要視されている今は、将来に向けた「投資」と考えています。

先ほどお話ししたように将来を不安視する若者が少なくありません。私たちは、AI(人工知能)よりも「ナチュラル・インテリジェンス」を重視します。つまり、人の生身のやる気あふれる知性が重要で、それが事業の根幹にあると考えています。このことをしっかりと示していきます。

人材育成計画のもう一つの柱は、女性向けの施策です。女性社員の育児休業取得率100%を維持し、男性社員の育児休業取得も促します。その他にも、子育て休暇



や子どもが3歳になるまでの社員の転勤先を配慮するといったことも進めるなど女性が活躍する職場環境を実現していきます。

潮崎 女性の声が反映される組織づくりは大事なことで、ぜひそこを進めていただきたいと思います。ジェンダーの観点で取り組む際に重要なことは、制度改善と意識改革を両輪で回していくことだと思います。

「世界を自分の力で変えられると思っている」という世界的な意識調査において、日本の若者は世界平均よりも低いという課題があります。どう社会を変えることができるのか、そのためのステップを描き切れないことに人材育成の弱さがあると感じています。

そういう意味でキャリアパスを明確にすることは重要です。自律的な働き方につながると思います。性別だけでなく、若い世代の登用もダイバーシティに直結すると思います。

由木 組織における「エクイティ(公平性)とは何なのか」をしっかりと考えなければならないと感じています。健康対策やテレワークなどの働き方改革を展開していますが、その場限りとならないように5~10年の中期的なスパンで見ても有効な施策を打ち出していきたいと思っています。

重要なことは、社員一人ひとりが働きがいを持って、ウェルビーイングを享受しながら働ける環境をつくる

ことであり、これを生み出すのは、風通しの良い組織風土だと思います。

そのような組織風土では個人の生産性が高まります。一人ひとりが思う存分活躍することが組織全体の発展につながり、その組織の発展がまた個人に良い影響を与えるという好循環が生まれます。

では、風通しの良い組織風土をどうつくるのか。そこには、管理職への教育が欠かせないと考えて部下とのコミュニケーションの取り方などについて研修を受けてもらっています。あわせて、同じ部署の上司と部下という縦軸の関係性だけでなく、違う部署の上司や同僚といった斜め横軸の関係性も風通しの良さには不可欠です。

当社では、30代後半の人材が不足しています。そのため、若い人を多く採用して早く育てていくことと並行して、シニア社員にもキャリアを有効活用してもらわなければいけません。シニア社員のノウハウを若い人に伝承することも重要です。昔のように「先輩の背中を見て育つ」ではなく、ノウハウを言語化して、しっかり後輩へ伝えるスキルを高める研修を事業構想大学院大学・仙台校で始めました。自分のスキルは何なのかを棚卸して、どう表現すれば伝わるのか、実務家指導者養成プログラムを受講してもらっています。

潮崎 シニアの再雇用に取り組む企業は、事業の中で

シニアが活躍することにより、提供するサービスにも「シニア目線」が加わります。利用者のダイバーシティに配慮することは、サービスの付加価値向上や人権の文脈でも活きます。

由木 シニア視点の制度設計は必要ですね。高速道路の電光掲示板でいろいろな情報をお知らせしていますが、それらをお客さまがしっかり認識できているのかなど気に掛かります。

また、お客さまサービスにおけるダイバーシティのあり方だけでなく、社内のダイバーシティ制度も、現場社員の問題意識を踏まえて設計したいと思います。

制度ができたら終わりではなく、活用しづらい実態などについては、現場の声を吸い上げて、より実効性を担保できるよう、きめ細かな組み込みが必要と感じています。

——環境面では高速道路事業全般の「温室効果ガス削減計画」、人材面では「人材育成計画」を策定しますが、計画を推進する原動力は何ですか。

由木 会社目線から言えば、「この会社を良くしたい」とどれだけ社員が思ってくれるか、社員一人ひとりの目線では、「この会社で働くことが幸せだ」と思ってくれるか、に尽きます。エンゲージメントを高められるかですね。

潮崎 エンゲージメントサーベイによって社員のモチベーションを可視化することも有効です。若い社員に長く働いてもらうためには、ロールモデルをつくることも大事ですね。管理職のマネジメントも欠かせません。課題は多いかと思いますが、これを乗り越えていくと、自律的にさらに発展していける組織に進化していくと思います。

由木 ありがとうございます。気候変動対策にも人材育成にも「100%の答え」はありません。当社としてこれらをもどのように行っていくか、未来につながるサステナブルな高速道路を目指して模索していきます。