広報誌

Idemitsu



| 創刊特集 |

PARTNERS

地域の声を聴く。

創刊

1

2022

創刊を迎えて

平素はさまざまな事業で当社グループをご愛顧いただき、誠にありがとうございます。

コロナ禍が長期化する中、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々へお見舞い申し上げるとともに、お亡くなりになった方々に哀悼の意を表します。また、私たちの生活を多方面から支えてくださっているすべての皆さまに、心より感謝申し上げます。

新型コロナウイルスの流行や世界中で高まっている気候変動問題への関心により、当社グループを取り巻く事業環境は激変しています。これらの環境変化に対し、高いレジリエンスを発揮し、サステナブルな企業であり続けるためには、中長期的な取り組みをさらにスピードアップさせる必要があります。特にカーボンニュートラルは、化石燃料を主力とする当社グループにとって大きな挑戦でありますが、同時にこれは、長年炭化水素を扱う中で培った技術、知見、インフラを活用して社会に貢献する好機でもあると捉えております。

当社グループは百年以上にわたって社会に不可欠なエネルギーの供給を担ってまいりました。エネルギーの安定供給という責任と、カーボンニュートラル社会の実現に向けた技術革新を担っていく意志を、2030年に向けた経営ビジョン「責任ある変革者」という言葉で表しています。「地球と暮らしを守る責任」「地域のつながりを支える責任」「技術の力で社会実装する責任」の三つを、さまざまな事業領域を通して果たしてまいります。

ビジョン実現に向けた取り組みや打ち手、多岐にわたる当社グループの事業領域、またその背景にある考えについて、関係する多くの皆さまにより一層ご理解を深めていただき、これからも共に歩みを進めたいと考えております。その想いを実現させるひとつのきっかけとして、この度「広報誌idemitsu」を創刊することといたしました。

これまで「月刊出光」、「しょうわしぇる」から「Group magazine idemitsu」まで、長年にわたり社内外に情報発信してまいりましたが、今後はお届けする内容をより精査し、主に社外の関係者の皆さまに興味を持って読んでいただける冊子を目指して生まれ変わります。

これからも広報誌を通じて当社グループのビジョンや取り組みを皆さまと共有してまいりますので、引き続きご愛顧のほど、よろしくお願いいたします。



代表取締役社長

木藤 俊一

MAGAZINE CONCEPT

広報誌Idemitsuのコンセプト

経営ビジョン「責任ある変革者」の実現に向かう、出光グループの“今”をお届けする広報誌。
毎号の特集で、当社グループにおける注目の話題をピックアップし、さまざまな切り口でご紹介。
今回のトピックは、今世界中の企業が目指す「カーボンニュートラル」。
日本産業をエネルギーで支えてきた当社グループが描く、新たな戦略に迫ります。

主なコンテンツ

PARTNERS

地域活性化、技術開発、イノベーション。
大小さまざまな事業を通して、私たち企業は社会とつながり、
日本の発展に貢献しています。
互いに手と手を取り合い、共に豊かな未来を創っていくために。
本企画では、出光興産と共に同じ未来を見つめる、
日本全国の事業パートナーを紹介します。

歴　史　散　歩

当社にゆかりのある地の見どころを紹介する本企画。
100年以上の歴史を持つ当社は、
日本の成長とともに育ってきた会社だからこそ、
企業理念や転換期の痕跡が全国各地に残されています。
今回は福岡県北九州市の「門司」。出光商会誕生の地を巡ります。

眼光紙背
出光佐三店主の言葉

1911年、門司で創業した出光商会。
「店主」と呼ばれ慕われた創業者出光佐三は、幾多の困難の中でも、
社員たちと共に自らの理念を貫きました。
店主の残した“言葉”から、当社に息づく理念の原点をひもとく企画です。



PARTNERS

vol.1

大分の地場産業を支える

地域の声を聴く。

オンラインの普及で人と人のつながりが希薄化する現代。そんな時代に、今も各地のSS（ガソリンスタンド）での対面接客で地域とつながり続ける企業がある。創業から70年、地場産業を支え続けた経営哲学と、出光興産と特販店が紡ぐ現場の絆に迫る。

清家石油

出光興産



大分県日出町。県の中部に位置し、別府湾を広く望む城下町に、そのSSはあった。

町の人々のエネルギースポットとして愛され続けてきた日出SS。清家石油株式会社は、1951年の日出SS開設とともに創業され、70年以上にわたって事業を共にしてきた出光の特約販売店だ。そんな清家石油が大切にするのは、地域に密着したサービスとお客様を第一に考える姿勢だ。利用者に高齢者が多い日出SSでは、高齢者でも訪れやすいように、と日々の声かけをはじめとした手厚いコミュニケーションを徹底している。「どれだけデジタル化が進んでも、人と人とで交わすコミュニケーションには代えられない」。そう清家社長が語るように、清家石油という会社からはどんなときも変わらず人に寄り添う温かさが感じられる。

清家石油

小売業の原点は、「人」だ

清家石油株式会社
清家 壽人 代表取締役社長



36歳、突然の社長就任

「社長交代の手続き、済ませておいたから」父の口から発せられた言葉は、思いがけないものだった。

清家石油株式会社社長、清家壽人氏は1998年に36歳の若さで父・清家孝氏から会社を譲り受けた。短気で気性が激しい。それでいて切り替えが早い。そんな父からの提案はいつも突然だった。

東京の大学に在学中、アメリカへ留学し、卒業後はアメリカの旅行会社で働いていた清家社長。石油の販売とはほど遠い仕事に従事してきたが、26歳のときに帰国し清家石油に入社した。父とは仕事の話をする時間はおろか、共に過ごす時間すらもほとんどなかったという。そんな中でいきなり「社長になれ」と突き付けられたのだから、当然責任感を持てるわけもなく、就任後もしばらくは「どうにかなるだろう」という甘い考えを捨てきれずにいた。

「自分で会社を立ち上げた社長と、時期がきたから会社を引き継いだ社長とでは、そもそも意気込みが全然違うんだよ。私はもちろん後者だから、最初は全然深く考えていなかった」

清家社長は当時を振り返り、そう語る。

そんな清家社長に転機が訪れたのは、融資を受けようとしたときのこと。父に相談を持ちかけると「それがどうしたんだ。社長はお前なんだから、俺に許可を取る必要なんてない」そう突き返されてしまったのだ。それ以降、父が会社の業績に関して口を出すことは一度もなかった。「清家石油の未来はすべて自分に託されている」社長として、1人の商人として、決意が固まった瞬間だった。

お客様とのコミュニケーションが企業の未来をつくる

清家社長が商売を行う上で大切にしてきたのは、人と人との間で交わされるコミュニケーションだ。

大分県内に広くSSを構える清家石油。田舎で高齢者が多い地域には、何を頼んだらいいのかわからず、とりあえずSSへ行ってスタッフに見てもらう、というお客様も多い。加えて、先行きが厳しい業界の中で生き残っていくには、洗車やカーメンテなどの油外販売でも一定の収益を生み続ける必要がある。油外サービスの利用をお勧めするには、お客様への声かけが必須だ。

SSへくるお客様のため、清家石油という会社の存続のため、清家社長はスタッフに、コミュニケーションを図ることを徹底させてきた。

そんな清家社長の想いを象徴するエピソードがある。

世の中でセルフSSが急増した時代。清家石油にも「セルフSSに転換しないか?」と提案された。「も







PARTNERS

大分の地場産業を支える

地域の声を聴く。

迫られたセルフSSへの転換。
地域のお客様との接点を守りたかった。

しセルフSSに転換したなら、お客様との接点がなくなってしまう」。大切にしてきたコミュニケーションの場面が消え失せることに危機感を抱いた清家社長は、なんと出光の販売部の元へ足を運び、直談判をしたのだ。お客様と面と向かって会話をするからこそ、商売を続けることができている。清家社長の強い想いが皆を動かした。それから出光と清家石油は、スプリットで成功させるために議論を重ね、セルフとフルを併設するスプリットのSSへと転換するに至った。

それ以降、清家石油はスプリットでの営業を貫いてきた。スタッフは、お客様がくると必ず挨拶をする。そして様子を確認しながら「窓だけ拭いておきますね」などとお声がけ。居心地の良さを提供するサービスの繰り返しによって、地域のお客様の心を定着させることができている。

ときには「洗車の〇〇さんはいますか？」とお客様の方からスタッフを指名して電話をもらうこともある。清家社長が大切にしてきた人と人との間で交わすコミュニケーションは、町の人々にとって欠かせないエネルギースポットして、清家石油の存在を確立させたのだ。

地域を愛し、地域に愛される企業であるために

「どれだけデジタル化が進んでも、小売業のベースにいるのは人と人。人が命。これは10年先も決して変わらない事実です」

AIを用いた技術やキャッシュレス決済など、さまざまな場面で自動化の3文字が目立つようになった現代。それでも清家社長は経営者として、機械に頼らない、人を介したコミュニケーションを重視する。

70年以上にわたり、出光と共に歩んできた清家石油。地域を愛し、地域に愛される企業の背景には、お客様と面と向かって対話をする、コミュニケーションにかける強い想いがあった。

見つめる先は同じお客様

二人三脚で歩む現場の絆

清家石油で燃料油事業を管轄する錦織部長、日出SSの青柳所長、
そして出光興産からは清家石油担当の藤井が、互いの印象や現場での様子を語らいました。

出光の藤井さんはスタッフ全員が気軽に話せる存在

青柳　藤井さんが清家石油の担当になって早2年。スタッフ一人ひとりにちゃんと声をかけてくれるので、いろいろなことを相談できる存在です。

錦織　本当に、目線をスタッフにも合わせられるところがすごいよね。スタッフ全員が担当者のことを知っていて、気軽に話しかけられるなんて今まではなかったことなんじゃないかな。施策を展開するときにも、藤井さんがスタッフに直接お願いをしてくれるから、みんなよく動いてくれています。

藤井　初っぱなからこんなに褒めていただけると、少し恥ずかしいです(笑)

青柳　なんかこういう場が慣れないから、良いことばかり言っちゃったよ(笑)

藤井　私の方こそ、清家石油の皆さんから日々、たくさんのことを教わっています。仕事以外のプライベートな相談に乗っていただくこともあって。初めて担当する特約販売店が清家石油さんで良かったです。

「やってください」ではなく「一緒にやりましょう」

青柳　最近の施策では、ドライブペイの単月キャンペーンが印象深かったなぁ。藤井さんの企画だと、「藤井さんの企画ならやるか！」とスタッフみんなが立ち上がってくれるんだよね。

藤井　いやぁ、すごく嬉しいです。あのキャンペーンは、特約販売店さんの中でも清家石油さんが第一号でした。本来、施策のトップバッターはハードルが高く、断られることも多いのですが、清家石油さんは快く引き受けてくださいました。普段からいろいろな施策に前向きに取り組んでくださる清家石油さんに、とても感謝しています。

錦織　藤井さんは「やってください」ではなく「一緒にやりましょう！」と言ってくれるから気持ちいいよね。「やるか！」という気持ちになる。気が付いたら現場にいて、一緒になって取り組んでくれる。年間施策を決める"合宿"も一緒にやってくれているしね。

藤井　毎年4月に清家石油さんと出光の関係者が1年間の方針を決定する合宿を行っているんです。以前担当していた中川さんの提案で始

今後も出光さんには清家石油を「お客様」ではなく「パートナー」だと思っていてほしいです。





清家石油株式会社
日出SS 所長
青柳 勉さん



清家石油株式会社
部長
錦織 敬典さん



出光興産株式会社
九州支店 販売一課
藤井 正雄

まってもう9年目…？くらいです。

錦織　コロナで実施できなかった年もあるけどね。まさに二人三脚という感じで。1泊2日の合宿を通し、カード・油外販売・増客、この3点を柱に話し合い、施策の年間計画を立てています。日々の施策から、一緒になってやってくれてありがとう。

"取引先"ではない、"パートナー"という関係で歩む

藤井　日出SSにきて、初めてスプリット*を担当しました。九州支店にくる前はセルフSSを担当していたので、なかなかお客様へ積極的に声をかけにくい環境で。しかし清家石油さんは、店頭に立ち、お客様とのコミュニケーションをしっかりと取っている。スタッフの声かけが浸透している点が本当にすごいと思っています。

青柳　日出SSのお客様は年配の方が多く、操作がわからない場合もある。セルフサービスだとしても状況に応じてお声がけをします。そうして日頃からコミュニケーションを図ることでお客様からの信頼を得ることができているのかなと。「あなたがいるからここでサービスを受けるわ」そう言っていただけることがとても嬉しいです。

藤井　そんなSSはなかなかありませんよ…。まさに見本となるオペレーションだと思います。

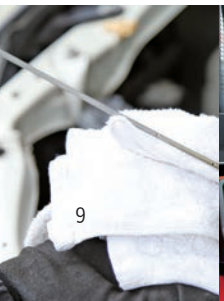
錦織　出光さんからは共通して、家族主義を感じます。清家石油の社員なのかな？と思うくらい（笑）。過去には大分で開催されるリレーマラソンに「チーム清家」として一緒に出場してくれたしね。そのときはチームの半数以上が出光さんだったかな。そのくらい会社の区別がなく、一緒になってがんばってくれる姿に心を打たれています。

青柳　同じ会社の一員として、同じ目線からお客様のことを見てくれる姿が、私も大好きです。

錦織　今後も、出光さんには清家石油を「お客様」ではなく「パートナー」だと思っていてほしい。決してイエスマンにならず、意見もしっかりしてほしい。この業界で生き残るためにも、互いに気を使わず、共に前を向いていきたいです。

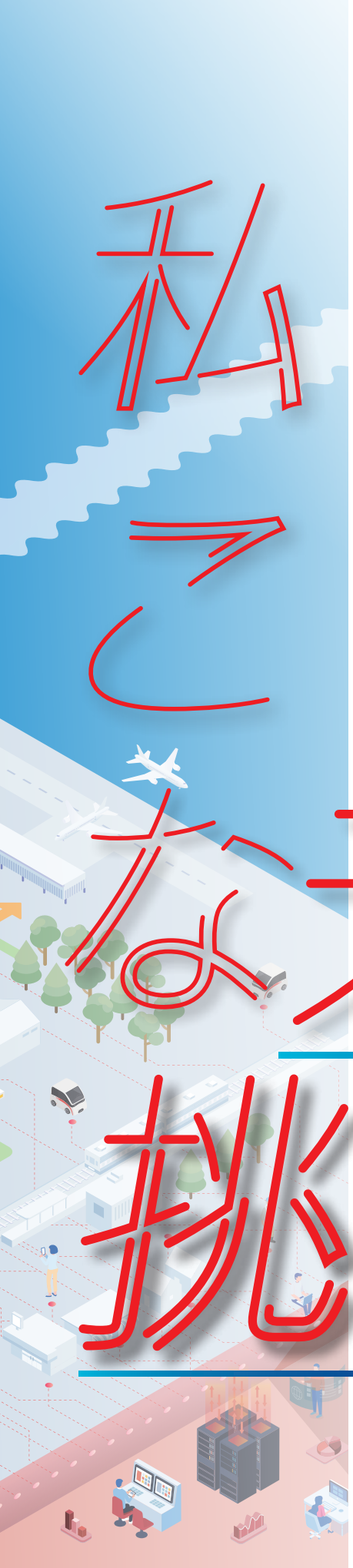
藤井　はい！ぜひ、これからもよろしくお願いします。

＊スプリット：フルサービスとセルフサービスを併設しているSS






私たちはこの星の未来に挑むのか



これからもずっと、
人々が生き生きと暮らせる社会を残したい。
その想いを胸に、まずは2050年のカーボンニュートラルの実現へ向け、
出光はエネルギーの大転換に挑みます。
これは私たちが描く2030年の未来図

「CNX*センター構想」。

実現に向けた戦略と想いとは。

＊CNX：カーボンニュートラル・トランスフォーメーションの略



CNXセンター構想を導く
「技術・CNX戦略部」に聞く

出光の挑戦と「共創」への想い

技術・CNX戦略部が旗振り役となる、出光興産のカーボンニュートラル戦略。その全貌と具体的な施策、そしてカーボンニュートラル実現に向けた「共創」への想いを、同部の小林部長に伺いました。



出光興産株式会社
技術・CNX戦略部長
小林 城太郎

Profile
1966年生まれ。1989年ソニー（株）入社。知的財産や法務、アライアンス（企業間連携）戦略の分野で幅広く活躍。2015年日亜化学工業（株）へ転身。2021年4月に出光興産入社、7月より現職。

2050年への道筋を立て着実に歩みを進めていく

――カーボンニュートラルの実現に向けた出光のビジョンを教えてください。

当社は、昨年見直した中期経営計画において「2050年カーボンニュートラルへの挑戦」を宣言しました。その過程にある2030年ビジョンに「責任ある変革者」を掲げ、事業活動を通じて、地球と暮らしを守る責任として「カーボンニュートラル・循環型社会へのエネルギー・マテリアルトランジション」を推進することとしました。今日の生活に必要不可欠なエネルギーの安定供給に対する責任を果たしながら、化石燃料の割合を減らしていく。そのために、化石由来のエネルギー・素材から、地球にやさしい低炭素・脱炭素の新たなエネルギー・素材への転換「エネルギー・マテリアルトランジション」を図ります。

CNXセンターを拠点に脱炭素・低炭素化を実現

――「CNXセンター構想」について教えてください。

エネルギー・マテリアルトランジションの中核をなすのが「CNXセンター構想」。燃料油や化学品などを製造する製油所・事業所を、カーボンニュートラル実現のための拠点に転換する構想です。当社の全国6300カ所のSS、製油所・事業所など既存のエネルギー・サプライチェーンにおいて、省エネ活動によって自社操業に伴うCO_2の排出削減を徹底的に進めるのみならず、地球にやさしい新たなエネルギー・素材の生産・輸送・備蓄・供給を行う新たな拠点に生まれ変わらせます。

――構想における技術・CNX戦略部の役割とは。

昨年7月に発足した技術・CNX戦略部は、出光全体のエネルギー・マテリアルトランジションを実現するためのロードマップの立案、全社協力体制の構築、社外との連携推進、CNXセンター化に向けた人材育成を行っています。また、先進マテリアル領域における技術戦略の立案やオープン・イノベーション活動による新規事業創出の推進も担っています。

――カーボンニュートラルへの具体的な取り組みは。

利用時にCO_2を排出しない水素の用途は、火力発電用燃料や燃料電

池への活用にとどまりません。CO_2と水素を原料とする合成燃料や化学品の生産も将来的に期待されています。また、アンモニアも燃焼時にCO_2を排出しないため、化石燃料に混ぜて燃焼させることで、CO_2排出量を抑えることが可能に。火力発電用や船舶用の燃料として期待されています。また、昨年より、国内最大の発電事業者・(株)JERAと、世界最大規模のアンモニアサプライヤー・ヤラ・インターナショナル社(ノルウェー)と共に、徳山事業所を拠点としたアンモニア国内物流網の構築や、船舶用燃料の需要開拓、海上輸送の最適化に関する共同検討をスタートしています。

寄り添いながら未来を共に創りたい

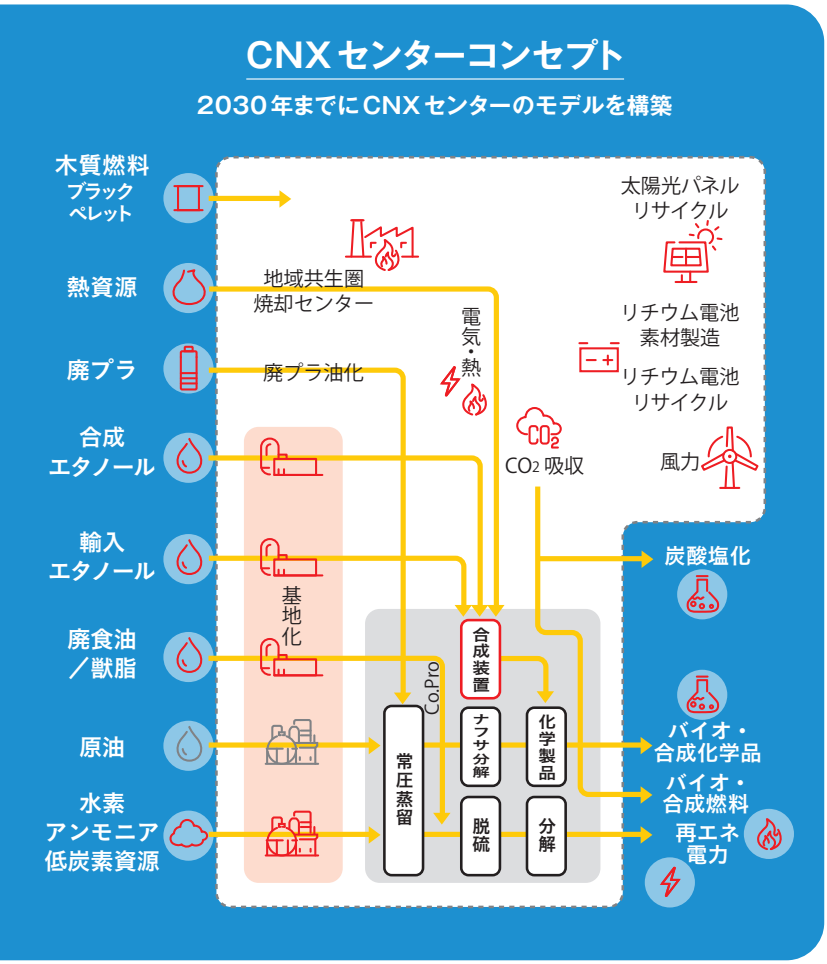
——今後特に注目するべきトピックは。

昨今注目を集めているのが「持続可能な航空燃料(SAF*)」です。航空機は電動化が困難なため、航空業界におけるCO_2削減にはジェット燃料の低炭素化が必須です。航空業界では、2020年水準よりCO_2排出量を増加させないというグローバル目標が策定されたことを背景に、CO_2削減に向けた取り組みが加速しており、SAFへのニーズが非常に高まっています。このようなニーズに応えるべく、2025年に年間10万kℓの規模で生産・供給を可能にするべく検討を進めています。他にも、千葉事業所における廃プラスチックのリサイクルチェーンの構築に向けた検討や、水素ステーションの運営など、さまざまな取り組みを展開中です。

——ステークホルダーの皆さまと歩む「共創」への想いをお聞かせください。

必要とされるエネルギーを必要とされる時期に、必要とされる量を供給すること。これが私たちの社会的な使命と認識しています。しかし、新たなエネルギーへの転換は当社だけで実現できることではありません。特約販売店や需要家の皆さま、その先にいらっしゃる一般消費者、当社のステークホルダーの皆さまと共に、2050年のカーボンニュートラル・循環型社会を創造してまいりたいと思います。ぜひ当社と力を合わせて2050年への道を共に歩んでいきませんか。

*SAF:Sustainable Aviation Fuel



2050年のカーボンニュートラル実現に必要不可欠な「エネルギー・マテリアルトランジション」。化石由来のエネルギー・素材から、再生可能エネルギー、バイオマス燃料、合成燃料、水素、アンモニア、バイオケミカルといった地球にやさしい低炭素・脱炭素エネルギー・素材へ転換することを意味します。実現のカギを握る「CNXセンター構想」では、新エネルギー・素材の生産・輸送・備蓄・供給を、全国6,300カ所のSS、製油所・事業所など既存のエネルギー・サプライチェーンで担います。

郷愁の門司

日本各地に散る、出光興産の足跡を追って。



遠くからボーっと汽笛の音が聞こえてくる。頬に当たる潮風、ゆったりと流れる時間が、慌ただしい日常を忘れさせてくれる。

ここは九州最北端に位置する港町、門司。石炭の特別輸出港として、商業が急発展し、さまざまな会社が立ち並んだ。

終戦が近づくと、その繁栄に陰りが見え始める。石炭の輸出は減り、貿易港としての役割を失った。二十数年前、そこには忘れ去られた古い建物があるだけだった。

しかし現在は、激動の時代の建造物が、ときが止まったかのように鮮やかに残されている。『門司港レトロ』は、日本の近代化の記憶を忘れまいと奔走した人々の努力の賜物だ。歴史を見守ってきた関門橋、アインシュタインも宿泊した旧門司三井倶楽部、オレンジ色のタイルがすてきな旧大阪商船。一歩踏み出せば、まるで映画のワンシーンに迷い込んだかのような、ノスタルジックな町並みに出合うことができる。レトロクルーズやトロッコ列車で、つかの間の冒険を楽しむのも良い。夜はライトアップされ、より幻想的な雰囲気に包まれる。

かつて日本の玄関口として栄華を誇り、そして衰退した町。今では年間二百万人以上が訪れる観光地として、新たな歴史を歩んでいる。至るところに咲き誇る桜は、たくさんの人々に愛されている証拠だ。

創業の地「門司」

大正時代、関門海峡に「海賊」と呼ばれた男がいた。彼は、夜中に漁船がやってくると、伝馬船をこぎ大海原に向かう。彼が売るのは軽油。当時、漁船の燃料は灯油が一般的だったが、彼は価格が半分ほどの軽油を広め、門司や下関の海を掌握した。すでにこの地域を縄張りにしていた卸店は彼を「海賊」と呼び抵抗したが、お客様本位であった彼は「油が安ければ魚も安くなる」と軽油を売り続けた。男の名は、出光佐三。出光興産の創業者である。



創業時の門司本社での初荷の様子



アクセス

- JR門司港駅より徒歩8分
- 北九州銀行レトロライン「潮風号」出光美術館駅より徒歩2分

出光美術館（門司）

「私の一生はいつも美にリードされてきた」

晩年、出光佐三はこう語った。彼が情熱を注いだコレクションがそろう、ここ出光美術館（門司）では、日本の書画、中国・日本の陶磁器などの展覧会が年に数回開催される。2016年にレンガ調のモダンな外装に生まれ変わり、門司港レトロ地区の顔として親しまれてきた。創業百周年を機に全面改装した出光創業史料室では、創業者の人生をたどることができる。

座談会

社会的使命のため、「真に働く」。

カーボンニュートラル社会もDNAとして受け継がれた人間力で切り拓く。

出光興産が創業110周年を迎えた2021年に、国内外で働く約1万7千名の従業員を掲載したアルバムを制作しました。
そのひとつのコンテンツとして、5名の役員が歴史を振り返り、将来への展望を語る座談会を2021年8月に催しました。
アルバムに掲載した座談会の模様を今回は原文のまま掲載します。



取締役 常務執行役員

平野 敦彦

社長補佐

- 燃料油、電力・再生可能エネルギー

執行役員

北村 奈美

広報部長

ファシリテーター

社外取締役

橘川 武郎

国際大学副学長
兼 国際経営学研究科教授



代表取締役副社長

松下 敬

社長補佐

- 製造技術、石油化学、高機能材、知財・研究、ベトナムプロジェクト

代表取締役副社長

丹生谷 晋

社長補佐

- 資源、企画・渉外・広報、ESG、DX、特命事項
  Nextフォーラム事務局管掌



日本の石油業界を並走してきた両社
統合の選択は間違いではなかった

橘川　1911年に出光興産が誕生して100年以上が経ちました。その11年前の1900年には、シェル石油の前身であるライジングサン石油が設立され、両社はずっと日本の石油業界を牽引してきたわけです。まずは、その両社の経営統合をどのように捉えられたかという話から始めたいと思います。

丹生谷　2019年4月に経営統合しましたが、実は経営統合の必要性を議論し始めたのは2013年の暮れです。プレイヤーの数が多すぎて、このままではこの過当競争状態を乗り切れないということで、経営統合という手段は不可避だという議論をし始めました。出光は「他社と一緒になる」ということを今まで議論したことも考えたこともない中、「じゃあ誰と一緒になるんだ？」ということで、いろいろ比較検討して見定めたのが、昭和シェルさんです。改めて一緒になってみて良かったな、この選択は間違いじゃなかったなと思っています。

平野　何が変わったかをあまり実感できないくらい、すんなりと統合が進んだというのが正直なところです。逆に、これから本当の新生出光興産として新しい文化をつくっていくという作業があると思っています。そういう意味では、新たに成文化した企業理念の下で新しい文化をつくっていかなければいけないと思っています。

判断力が問われた東日本大震災
企業理念を体現する働きで危機を打開

橘川　企業理念は、本当に一番厳しいときに発揮されるものではないかと思います。エネルギー業界にとって厳しかったときというと、最近では「東日本大震災」が一番に思い浮かびます。石油が産業にとっても最後の砦であることが分かった出来事でもありました。

丹生谷　3月11日は、東北地方はまだ寒いので灯油が必要で、灯油の供給をどうするかが最大の課題でした。東日本側の油槽所で生き残っていたのは、内陸に少し入った運河の途中にある当社の塩釜油槽所だけ。あとは日本海側の新潟から全部陸送で運ぶしかありませんでした。こういった展開にはマニュアルも何もない、個々の判断力が必要とされます。自社の利益ではなく、いかに石油製品の安定供給をするか、どのように他社と協力していくかということについて考えて行動に移す。それこそみんなが「危機になればなるほど嬉々として働く」という。これが大事な価値じゃないかと思います。

平野　当時、私はソーラーフロンティアにいましたが、そういった視点や動きは共通だったと思います。我々も石油製品を供給しながら、もう一方では電力供給が途絶えていましたので、我々が作っていた分散型のソーラーパネルを社員が担いで電力が途切れているところに行き、自家発電設備を造って避難所の方々に電力供給をしました。これもほとんど自発的な動きでしたので、違う会社ながらも同じようなことをやっていたと思います。

エネルギーの転換期を捉えた
昭和シェル石油のソーラー事業

橘川　3.11は大きく日本のエネルギー構造を変えることになり、太陽光発電が注目され、2012年にFIT（固定価格買取制度）が始まりました。そこで次にソーラーフロンティアの話も伺えますか。

平野　昭和シェル石油におけるソーラーの歴史は大変長いんです。1970年代のオイルショック後に、日本政府が石油の代替エネルギーを探して実装していくというサンシャイン計画を打ち出し、昭和シェル石油の前身である昭和石油が、結晶系のシリコンから太陽光発電をしようということで、注力したのが始まりです。

　1993年には、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）と共同でCISという薄膜技術の研究に注力し始め、ちょうど干支が一巡した2005年に事業化しました。そして、2009年に年間生産量約1ギガワットの大工場の投資を決定し、宮崎の国富工場の竣工が2011年4月ですので、まさに東日本大震災の1カ月後に竣工したということです。エネルギーの大きな転換時期と国富工場の稼働が、うまくマッチしたと思っています。

橘川　ソリューションとしてエネルギーの事業を考えていくという発想は、わが社のこれからにとっても非常に必要で。2016年から昭和シェルが本格的に電力を販売し始めたということも、重要な流れなんじゃないかと思っています。

ゼロから世界最新に挑んだベトナムのニソンプロジェクト

橘川　一方で出光興産も、その時期に日本の石油業界の常識をひっくり返すような決断をしました。戦後の日本の石油業界はずっと「消費地精製」という言い方をしており、その消費地は前提として国内市場をイメージしていたわけですが、消費が伸びているところで消費地精製を実行すればいいという、考えてみれば当たり前のグローバルな発想はありませんでした。それを突き破ったのがベトナムのニソンプロジェクトで、これもかなり長い歴史があるのではと思います。

松下　ベトナムの製油所建設は、たしか2003年にはベトナム政府関係者から相談がございまして、社内で検討を始めたのが2004年ぐらいからです。当時のベトナム国内には製油所がありませんでしたが、自転車からオートバイ、オートバイから車といったようにモビリティが伸びていく時代でしたので、これから発展していく国のひとつとしてベトナムがアジア地域で注目されていました。日本国内の製油所建設は1975年に造られたわが社の愛知製油所が最後でしたので、石油会社とはいえ私も含めて新しい製油所を造ったことがない人間ばかりなので、製油所建設は非常に夢のような話でした。

　2008年にパートナーを募り、クウェート国際石油、ベトナム国営石油、それから化学のコンバインドも必要だろうということで三井化学が入って、基本設計に取り掛かりました。実は技術陣はその辺りから関わり出したのですが、今申し上げたように日本では誰も造ったことがない、一方でベトナムでは製油所を運転したことのある人が一人もいないといった状況でした。一千名規模で人を雇って、現地で教育をしながら、製油所をしっかり造り上げて運転まで行うという、非常にチャレンジャブルな取り組みとなりました。そのときの設計コンセプトが、「世界で最新を造ろう」というものでした。日本ではなかなかそういったことはできませんが、今我々が持ちうる経験や技術で最新のものを造って、それをベトナムに展開しようということで、2013年に最終決断をしました。

　課題として大きかったのは資金面の話と、それ以上に、出光の現役のメンバーを二百名強、最低でも一年はベトナムへ応援に出さなければいけないということ。それぞれの製油所が日々運転している中で、そんなに出せるのかということが一番のポイントでした。ちょうどその頃、大量採用の時代の先輩方が60歳で大量勇退を迎えるということで、その方々にもうしばらくシニアで残っていただけるという唯一のチャンスを利用して、現役の中核部隊をベトナムに二百名出そうという計画を立てました。これがわが社らしいところですが、「それならぜひ行こう」ということで、この計画に各事業所の賛同を得まして、各事業所の中核メンバーを選りすぐって、現地へ派遣しました。

橘川　今のお話を聞いていて非常に印象的なのが、この手の大きなプロジェクトの話では普通お金や技術の話をされますが、松下さんからは人の話が多く出ました。そこがやはり出光らしいと思います。

松下　そうですね。我々の守ってきたDNAを、優秀な我々のメンバーがベトナムに持っていき、最新のものを造り、教育して伝承していくということが重要だと思いますし、それを実現できたと思います。

丹生谷　技術陣は奮って我も行くということで、行った人間たちは相当苦労しましたけど、二回りも二回りも大きくなって帰ってきています。それを見ていると、未だに苦労はありますけど、やって良かったプロジェクトじゃないかと私は思います。

橘川　ソーラーフロンティアとニソンの話をお伺いしていて、大きな目標のために、志を持って大きなプロジェクトを支えたことが共通していると思いますが、いかがですか。

丹生谷　究極的には、この会社が何のために存在しているのかというところだと思うんです。企業の成長性や利益の拡大は当然意識しますけど、それを超えて、何のために我々が存在しているのかを考えたときに、「社会的使命」が判断軸になっているのではないかと思います。

平野　「社会的使命」が非常に顕著に出るのは、危機的な状況で、言葉というより我々のDNAの中に、社会に必要なものをしっかりと供給していくということが責務であることはしっかりあります。まずはそういったベースがありながら、じゃあ次の事業展開をどうしていくのかと考えるスタートポイントとしてどのように世の中のためになるのか、というところが常に我々の中にあり、これからさらに広げていかなければならない要素だと思います。





多様な人が化学変化を起こしながら常に挑戦していく会社でありたい

橘川　次の事業展開を考えていくときには、D&Iという考え方がすごく大事だと思うんですが、北村さんはどうお考えですか。

北村　D&Iの中でも女性活躍という点では、1998年頃にロイヤル・ダッチ・シェルからD&Iを管掌する女性役員が来日して、女性社員を対象としたワークショップを行ったことを覚えています。当時はまだ女性社員の数は多くなく、D&Iについて直接説明を受けたのも初めてでした。そのため、話は聞いたけれどその後どう会社の中で動いたらよいか迷うばかりで、継続した活動にすることができませんでした。その後徐々に女性社員の数も増え、転勤や、子どもを育てながら仕事を続けることが「普通」になってきました。そこで、女性もマイノリティではあるものの、女性同士で何かしようということで、女性のネットワークが2015年ぐらいにできたと思います。最初は他社が何をやっているのかを調べたりすることから始めましたが、だんだんと自分たちに何ができるか、何が必要かを考えて、私たち独自のムーブメントとなってきました。今はその流れが続いているかなと思います。外からではなく会社の内側から、D&Iの動きがどんどん膨らんでいると感じています。

丹生谷　「私たちはキャリア採用なのか新卒なのか」って誰も気にしていないんです。それこそすでに二年以上経った昭和シェルとの一大統合についても、渾然一体となっている。そこがある意味では、会社としての懐であり度量であり、大事なところなんじゃないでしょうか。出光"興産"という社名の通り、我々の事業はエネルギーだけではない。多様な人が集まっていろんな議論をしながらイノベーションを続けて、化学変化を起こしながら、新しい事業に常に挑戦していくような会社でありたいと思っています。

全国6300箇所のSSを起点に次の歴史的分岐点となるサービスを

橘川　お客様と向き合うという点では、北村さんは新規事業の立ち上げでは最前線にいらしたと思いますが、いかがですか。

北村　企業理念にも「そこに暮らす人々を想い」とありますが、新規事業を担当していたとき常に問われたのが、「お客様のニーズは何か」、「お客様が困っているのは何か」、「何がお客様にとってメリットか」ということでした。エネルギーを供給するという視点においても、「どうしたらエネルギーで豊かな生活ができるか」、「もっとエネルギーで楽になるようなことはないか」とお客様目線で考えることが重要でした。

橘川　お客様との接点というと、やはりSSが非常に重要な意味を持つと思います。今まではSSが減ってきたと暗い話で語られてきましたが、お客様との接点が全国に6300箇所もあるというのは、考えてみるとものすごく大きな力ではないかと思いますが、その辺はどうでしょう。

平野　まさに今言われた通り6300箇所のリアル店舗があって、ネット販売やEコマースがどんなに発展したとしても、最終的にお客様との物理的な接点が必要となってくることを、Eコマースが進めば進むほど痛感しています。拠点としての価値を上げていくというのは、まだ未開拓の部分があると思っています。たとえば、エネルギーの供給から電気に、つまりソリューションに変わっていくのと同じように、我々も今まではSSでガソリン供給をしていたというところから、さらにお客様の真の目的を求めていくと、モビリティという広範囲のニーズがあるのではないかと。そのモビリティを中心としたサービスを、個人あるいは地域社会に対してつくっていくという事業ができるのではないかということです。自分たちですべてをやるというより、同じような想いを持った方々や多様な企業に集まってもらい、協働して新しいモデルをつくっていくことを今始めています。これはおそらく次の10年20年の大きな歴史的分岐点になっていくんじゃないかと思っています。

橘川　人口減少社会の日本で「スマートよろずや構想」はどのような役割を担いますか。

丹生谷　免許返納者が年間60万人くらいいて、中でも公共交通機関が乏しい地方部で、高齢者が車の運転を諦めることが移動そのものを諦めることにつながる地域があります。そういう地域でどうにかして移動手段を提供できないかという発想から、超小型EVが生まれてきている。その供給や販売・メンテナン

スの拠点として、特約販売店のSSネットワークを生かせないかということです。その他にもそれぞれの地域で必要とされるサービスを提供する「スマートよろずや」はこれからいろんな広がりを見せていくのではと思います。

橘川　今はカーボンニュートラルだとか、今までのやり方だとなかなかビジネスを続けていくことができないという大きな曲がり角に来ています。逆に言えば、冒頭の話にもありましたように我々が危機に強いということを考えると、チャンスなのかもしれない。皆さんのお考えはどうですか。

丹生谷　我々は机の前に座っているのではなく、とにかく試行錯誤、多産多死でいろいろなことに挑戦をする、そこにSSや製油所、事業所というインフラを生かす道があるのではないかと思います。出光興産という社名の通り何をやってもよいが、我々がやるべき社会的意義を備えたものは何かということを一人ひとりが考えながら挑戦する。そういう意味では、我々がまた一皮も二皮も剥けるチャンスなのではないかと、今捉えているところです。

平野　昭和シェルの歴史は貝の取引から始まって、ロウソク、灯油、ガソリンと、その時代に求められるものによって、我々の事業も変わってきました。石油の時代は非常に長く、かつ石油は非常に利便性の高いエネルギーではありますが、やはり次の時代に向けて、これまでの歴史で証明してきた我々の柔軟な対応力がカーボンフリーの社会でも力になると思います。そこにインフラがあり人がいるというところでは、やはり対応力や変化力が試されると思います。我々にはそれが歴史的にDNAとして植え付けられているのではないかと、私はある意味楽観的に、前向きに捉えています。

カーボンニュートラルに向けて出光興産の武器となる強みとは

橘川　最後に、社員の皆さんに向けて一言お願いします。やはりカーボンニュートラルに向けての不安な気持ちはあると思いますので、そこへ向けてこの会社が変わっていくときに、ポイントとなる強みをひとつ挙げていただきたいと思います。

北村　私はチームワークだと思います。今は一人ひとりががんばり、互いに刺激を受けて働いているところが多いと思いますけれど、横を向いたときに誰かがいてみんなで進んでいく、チームで何かをやり遂げるというのがこれまでも我々の強みでしたし、らしさだと思っています。カーボンニュートラルは極めて難しいテーマだと思いますが、1＋1を3にでも4にでもすることができるのがチームなので、なんとかなると思いたいですし、そう進めていきたいと思っています。

平野　我々は、信頼でつながる膨大なお客様を持っていますので、この方々に対して、我々がしっかりと目や耳をもって次の変化や何を求めているかを掴むことで、これまでの信頼の延長で次の展開ができると思っています。なんと言っても膨大なお客様がいらっしゃることが我々の強みだと思っています。

丹生谷　全国6300箇所のSS、製油所、事業所体制というアセットも我々の重要な資産だと思いますが、やはり私は何をおいても人だと思います。「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、そのために考え抜き、働き抜ける、そういった社員が多いかどうかが、当社が今後発展できるかどうかの鍵を握っていると思います。そういう意味では心強く思っていますし、私もその一助になるようにがんばっていきたいと思っています。

松下　今、出光グループは非常に多岐にわたった仕事を展開してきています。そこには多くの方に携わっていただいていますが、皆さん一人ひとりに自分の仕事に誇りとプライドとプロ意識を持っていただく、そういう集団であり続けることが大切だと思います。経営陣である私どもは、そういった職場や仕事を提供すると約束することが、使命だと思います。しっかりとお互いに意識を共通にさせながら取り組んでいけば、明るい未来が開けていくと信じていますので、一緒にがんばっていきましょう。

橘川　チームワーク、膨大なお客様との信頼、そして人、誇りとプライド、プロ意識。こういったキーワードが浮かび上がりました。「真に働く」という企業理念はなかなか珍しく、普通は何をやるかということを理念に掲げるところが多いのですが、いかに働くかというHOWを理念に掲げています。もしかすると、このように不確実性の時代にはそれが一番大事なんじゃないかなということを非常に痛感させられた座談会でした。



眼光紙背

出光佐三店主の言葉

VOL.1



30代の出光佐三

語り継がれる言葉からひもとく、出光の理念。1911年に門司で創業した出光商会（後の出光興産）。生涯「店主」と呼ばれた創業者の出光佐三をはじめとする社員が幾多の困難の中で実践してきた理念により、今日の出光興産が築かれました。その理念の原点として、出光佐三店主が第二次世界大戦が勃発した翌年の1940年に示したものが『主義及び方針』です。

主義及び方針

独立自営の第一歩に入った時は、時あたかも財界の最も不況時でありまして、経営の困難は深刻であって、覚悟はしておったものの学窓から到底想像も出来ない程度の難路でありました。苦しいながらも理想は次々と湧いて来る。店の主義も方針もそこから生まれる。父の教訓や、先生方や、日田氏や、世相から受けた教訓が、自然と理想を作り、主義や方針となったのであります。言い換えれば私の受けた教訓をそのまま素直に信じ、卒直に実行に移そうとしたまでの事でありました。即ち

一、人間尊重
一、大家族主義
一、独立自治
一、黄金の奴隷たるなかれ
一、生産者より消費者へ

の大体方針を採ったのであります。

人間尊重

あたり前過ぎる程当り前の事で、これを主義などというのがおかしいのであるが、これが実行を絶叫せねばならぬところに世相の深刻さがあるのであります。父から教えられた独立不羈の精神の根本は、人間尊重であり、自己尊重であり、他人尊重である。

出光商会の主義の第一位は、人間尊重であり、第二も人、第三も人である、といい通して来たのであります。

出光商会はその構成分子である店員の人格を尊重し、これを修養し、陶冶し、鍛錬し、かくして完成強化されたる個々の人格を、更に集団し、一致団結し、団体的偉大なる威力を発揮し、国のため、人のために働き抜くのが、主義であり、方針であるのであります。強化完成されたる店員は強力なる国民となり、善良なる社会人となり、団結されたる出光商会は事業界に範を垂れ、財界の生きたる指針となればよいのであります。規模のごときは小さくても結構でありますが、社会は之を大きくせねば止まないのであります。かくて出光商会及びその店員は国家社会と共に永遠且つ安全であるのであります。

店内執務上においても研究、論議は自由でありまして、これを尊重するのでありますから、各個々の場合について熱心に研究し、方針を決定すべきものであります。しかしながら出光商会としては、店全体の方針があるのでありますから、各店員受持ちの範囲内の仕事に関する方針と店全体の方針との間に、食い違いを起す事はたまたまあり得る事でありますから、その場合には個々の場合の方針を捨てて全体の方針に一致すべきであります。この大乗的、不即不離の心境は利己を離れ、感情を滅却し、小我を捨てて、初めて玩味し得るのでありまして、やがては自己を尊重し、他人を尊重するの真の境域に達するのであります。この雅量こそ日本道徳の妙諦にして、一生味わえども、味わいつくせぬ、深遠なる心持ちであります。

出光商会の店員はよく働く、どこか違ったところがある、感心だと、第三者をして言わしむるのは、この境地に達しているからであります。

簡単なる理論に立脚せる、野卑なる欧米の権利義務の思想によりては、いかにしても理解も出来ず、解決も出来ない日本独特の道徳と思うのであります。

店主　出光佐三

出典：紀元二千六百年を迎えて店員諸君と共に（一九四〇年）

解　説

「人間尊重」は現在当社が「経営の原点」として掲げている言葉です。残る四つの主義方針の根本といえます。重厚で難解な言葉ですが、この言葉の中で佐三店主が考える出光とは、単に「人を尊重する」ということではなく、社員が「尊重される人間へと成長する」ことを目指している集団であり、そのために社員は「自立的・挑戦的社員」であることが求められ、この考えを基にした「社員育成」を経営の根幹としています。
企業経営における人的資本について、現代では投資家からも注目されるようになっていますが、佐三店主は昭和初期には、この「人」の重要性を主張していたのです。

HIGHLIGHT TOPICS

出光グループの最新情報をお伝えします

石炭・環境事業部、機能舗装材事業部

CO_2を固定化した炭酸塩を用いたアスファルトの試験舗装

CO_2を固定化した合成炭酸カルシウムを用いたアスファルトの試験舗装を、石炭・環境研究所内で行いました。試験舗装に用いた合成炭酸カルシウムは、ボイラー排ガス中のCO_2と、コンクリート廃棄物に含まれるカルシウムを合成するカーボンリサイクル技術により製造されています。今回の試験舗装では、従来使用されている粉砕石灰石に代わり合成炭酸カルシウムを使用した当社製カラーアスファルトを敷地内の道路500㎡に舗装し、およそ500kgのCO_2を道路に固定化しました。今後は、舗装後の道路からサンプルを採取し、室内試験と経時観察を行いながら供用性能の確認を行うとともに、舗装実績を重ね、合成炭酸カルシウムをアスファルト混合物資材として適用する用途開発と普及に取り組みます。



試験舗装された緑色のアスファルト

人事部

「健康経営銘柄」に当社が初認定

健康経営に優れた上場企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に当社が初認定されました。また、「健康経営優良法人認定制度」において「健康経営優良法人2022 ～ホワイト500～」に併せて認定されました。

木藤社長コメント

グループ全従業員が心身ともに健康で活き活きと働くための健康づくりを経営上の課題として位置付け、健康経営を推進しています。従業員が「こころ」「からだ」ともに健康で働ける会社を目指すとともに、事業を通じて社会課題の解決に貢献してまいります。





でんきも、クルマも、今よりおトク！

idemitsuでんき



電気料金は、地域の電力会社の
従来プランよりおトク！
※電気の使用状況 により異なります。

さらに
おトク
＋

車をお持ちなら
いつでも
ガソリンが **2円/ℓ引き**
※上限100L/月

2022年4月、いよいよ新しい電力ブランドが誕生。
「おうちでの暮らし」と「クルマでの移動」をつなぎ、
おトクで嬉しい毎日をもたらすidemitsuでんき。
日本全国、ひとりでも多くのお客様を笑顔にするために、
私たち出光グループがひとつになって、
idemitsuでんきのファンが増えることを願っています。

**一人ひとりの
おトクがわかる
ウェブサイトを
ご覧ください！**

idemitsu

●ゴールドプラス
この印刷物は、E3PAのゴールドプラス基準に適合した
地球環境にやさしい印刷方法で作成されています
E3PA：環境保護印刷推進協議会
https://www.e3pa.com
P08-0106

TOYO INK nonVOC

広報誌 Idemitsu 2022年1号
発行：出光興産株式会社
制作：日本ビジネスアート株式会社

本誌掲載の写真、イラスト、記事の無断転載を禁じます。