

広報誌

# Idemitsu



| Special Feature |

## 航空の未来を創る

出光のSAF

vol.10

2024



## C O N T E N T S

3 中計特集 Idemitsu VISION

### 航空の未来を創る 出光のSAF

9 漫画で伝える 私たちの物語  
第1話 日章丸事件

16 SPECIAL TALK

### 社外取締役対談

出光らしい事業への挑戦で  
日本の将来への責務を果たす

社外取締役 橘川 武郎 × 社外取締役 鈴木 純

20 いろんな「a!(あ!)」が踊り出す?  
apollostationの新テレビCMが完成

MAGAZINE CONCEPT

### 広報誌 **Idemitsu** のコンセプト

2030年ビジョン「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。

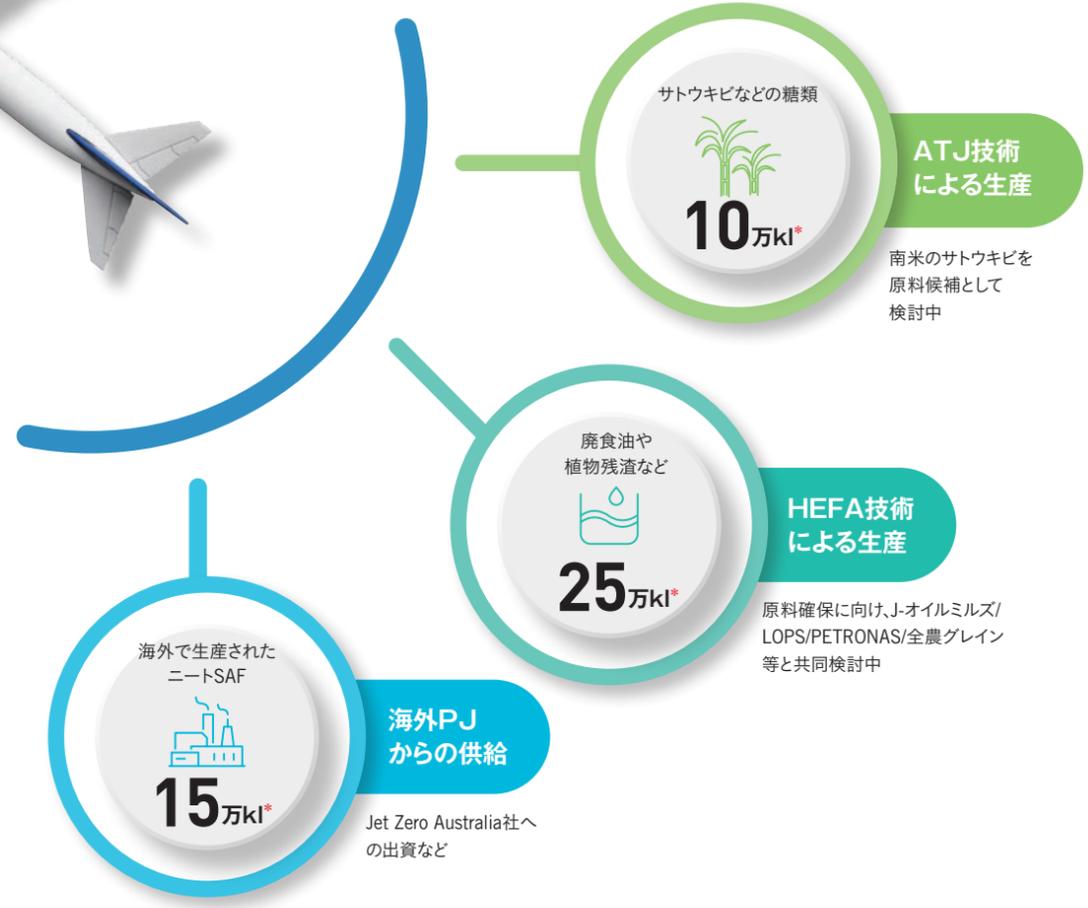
# 航空の未来を創る

## 出光のSAF

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、新しいエネルギーの供給・実用化への挑戦が進む中、航空産業の脱炭素化に注目が集まっている。当社は、長年ジェット燃料の安定供給を通じて培った知見を生かし、持続可能な航空燃料「SAF (Sustainable Aviation Fuel)」の国内供給体制の構築に挑む。クリーンなエネルギーの社会実装に向けて着実に前進している、当社のSAF製造プロジェクトを特集する。



~2030年  
**50**万kl\*  
国内供給体制確立



出光が目指すSAF供給体制

技術の確立が先行しているのはHEFAだが、原料となる油脂類の物量に限りがあり、かつ燃料価格が上下しやすい課題もある。将来にわたってSAFを安定供給するために、原料の安定供給と価格の安定性は欠かせない。そのため、将来的には原料調達がいやしくなるとされるATJの大規模製造技術の確立に、当社は世界で初めて挑戦している。このように、将来にわたって持続的に安定供給を行うという観点から、当社は複数の製造技術の確立を目指している。また、SAFに限らず、バイオ燃料の利用拡大や合成燃料の普及に向けた検討も進めている。これまでのインフラ・知見を活用しながら、新たなエネルギーの社会実装をリードしていく。

\* ニートSAF(バイオマス原料等を基に製造されたジェット燃料)数量として

# SAFの社会実装で航空の脱炭素へ

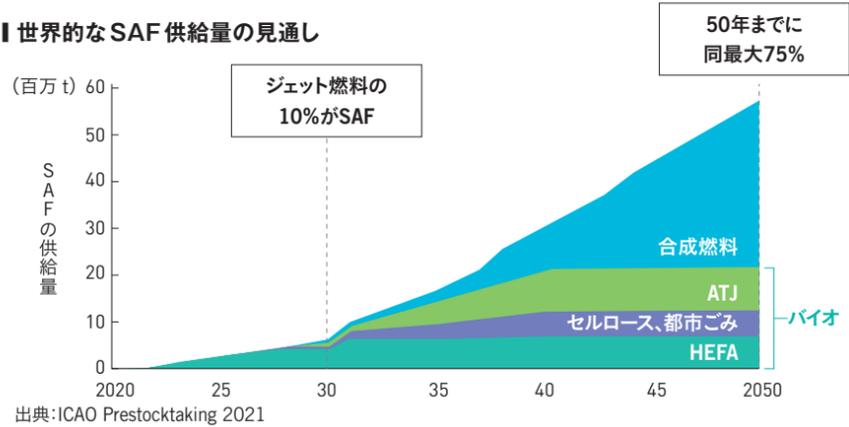
今、世界中で航空産業のCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みが進んでいる。中でも重要とされているのが、SAFの普及だ。その社会実装をどのように実現していくのか、当社の戦略をご紹介します。

## 普及が急がれるSAF

人やものの輸送に欠かせない航空産業——そのCO<sub>2</sub>排出量は大きく、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みが急がれている。国際民間航空機関(ICAO)は「2050年までに航空業界のCO<sub>2</sub>排出量をネットゼロにする」という目標を設定。目標達成に向けては、革新的な航空技術の採用や、合理的な航空運営もさることながら、石油以外の原料から製造されるSAFの活用が最も有力視されている。

SAFには、バイオマスを原料として製造されるバイオSAFと、再生可能エネルギーを利用して製造した水素と大気中などから回収したCO<sub>2</sub>を原料として製造される合成SAFとがある。いずれも、石油由来の航空燃料と比べ、原料製造から製品利用までの製品ライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を大幅に抑えることができる航空燃料だ。日本では、政府および航空業界が、「2030年までに国内航空会社による燃料使用量の10%(約170万kl)をSAFに置き換える」という目標を掲げた。世界の旅客輸送数は増加を続けており、2050年時点で現在の2倍以上になると予想されている。2030年以降もCO<sub>2</sub>排出量の削減ニーズの高まりに伴いSAFの使用量は増加していくことが見込まれ、SAFの安定供給は、ますます強く求められているのだ。

## I 世界的なSAF供給量の見通し



## 持続的な安定供給のために複数の選択肢を確保

日本政府の目標(SAF混合率10%)達成に貢献するため、当社は2030年50万kl/年のSAF国内供給体制の構築を目指す。SAFはさまざまな原料から異なった製造方法で作ることが可能で、現在8種類の製造規格が承認されている。当社が取り組むのは、エタノールからSAFを製造するATJ(Alcohol to Jet)、使用済み食用油などの油脂を水素化処理してSAFを製造するHEFA(Hydroprocessed Esters and Fatty Acids)の2種類の製造技術だ。

現在、世界的に大規模な製造

INTERVIEW

部門を超えて連携し  
新事業を未来へつなげる

SAF製造プロジェクトの共通認識となる基本思想や評価軸の設定、大きな投資額に対する政府の支援制度の活用方針の策定、社内での合意形成・決裁プロセスの主導などを担当しています。所属するCNX戦略本部は、SAFをはじめとする、カーボンニュートラル実現に不可欠な「一

歩先のエネルギー」の社会実装に向けて設置された組織。社内さまざまな部門の連携を促し、互いのリソースを活用したり、知見を共有したりして、各プロジェクトの推進力を高めています。私は入社当時、製油所勤務でした。石油精製は海外で産出された原油を調達して精製し、製品化します。SAFの場合は、加えて原料生産の工程から、輸送、製造、顧客への配送まで、

フロー全体における環境負荷低減への考慮も必要となります。難しさを感じることもあります。ですが、すでに当社が有しているジェット燃料の製造・輸送・販売の供給網や品質管理・品質保証の知見を生かせる強みもあります。自身の仕事で地球規模の課題に関わり、次世代につながるSAF事業を未来につなげていきます。

CNX戦略本部 CNX戦略室  
バイオ・合成燃料事業課

豊津 和宏



千葉事業所



徳山事業所

持続可能な航空燃料を出光から  
年間50万kl供給に向け、徳山・千葉で前進

当社は現在、徳山事業所でのHEFAによるSAF製造と、千葉事業所でのATJによるSAF製造の2つのプロジェクトを中心としたSAFの国内供給体制の構築に取り組んでいる。当社が蓄積してきた知見・ノウハウを活用し、社会実装に挑むプロジェクトの現在地をご紹介します。



徳山事業所の  
HEFA・SAF製造が前進

2024年8月、徳山事業所のSAF製造設備の建設プロジェクトが基本設計段階に移行した。2022年から検討を開始し、事業所内の建設候補地の検討、所内設備への建設影響や工程・工期の確認などを行ってきたプロジェクトが、一歩前進した。

当社の徳山事業所は、1957年に出光初の製油所として操業を開始。石油製品・石油化学製品の生産や、エチレンをはじめとする原料供給を通じて周南コンビナート各社を支えてきた。一方、2014年に石油精製機能を停止。カーボンニュートラル実現に向け、2022年

にバイオマス発電所の運転を開始、現在は2030年までのCO<sub>2</sub>フリーアンモニアサブライチエーションの構築に取り組むなど、当社が進める「CNXセンタール」化に向けて着実に前進してきた。

そんな徳山事業所で新たに始めようとしているのが、HEFAによるSAF製造だ。HEFA技術とは、植物油などの油脂を水素化処理してSAFを製造する手法のこと。原料には、廃食油、獣脂等の廃棄物原料や大豆油を活用する計画で、将来的にはGHG（温室効果ガス）削減率が高く、かつ非可食原料として注目されるポングミアなどの油脂植物も原料として使用できるよう、栽培・原料化し、安定的な原料確保に向けた

世界初ATJ・SAFの  
大規模製造の実証に挑む  
千葉事業所

成田空港・羽田空港近くに立地する千葉事業所。当社グループのなかでも最大規模の事業所で、もう一つのプロジェクトが進んでいる。

千葉事業所で取り組んでいるのは、ATJによるSAFの実証生産だ。世界的にもいまだ大規模製造の実証がなされていないATJ。当社ではサトウキビを原料に、糖化・発酵・蒸

留工程を経て生産したバイオエタノールからSAFを製造する手法で、製造技術の確立を目指す。この事業は2022年にNEDOグリーンイノベーション基金に採択され、世界初となる10万kl級ATJ製造商業機の開発・建設と、その先の供給開始を目指して挑戦を続けている中だ。

HEFA、ATJなどのSAFの製造技術は近年開発・確立されてきたものだが、その一部には、当社の石油・石油化学事業における製造プロセスと

知見を応用することできる。その一つが、脱硫装置に代表される水素化プロセス、異性化・分解プロセスである。徳山事業所や千葉事業所を含む事業所・製油所において、これまでの石油精製事業を通じて技術者や運転員が蓄積してきた知見やノウハウが応用される。

さらに、サブライチエーション全体でも、当社の培ってきた強みを生かすことができる。サブライチエーション全体の品質管理・品質保証はもちろん、特に輸送・貯蔵・供給といった工程では、

用役、タンク、棧橋といった基本盤インフラや、製品輸送のネットワークを活用できる。加えて、千葉事業所は千葉港に近く、成田空港向けのジェット輸送パイプラインを活用しやすい立地に位置している点も強みだ。ジェット燃料をはじめとする、既存エネルギーの安定供給を担ってきたインフラや人材が、新しいエネルギーの供給を担っていく。当社らしい新しいエネルギーの未来図が、社会実装に向けて形になり始めている。

# 出光の ナルホド! 開発室

vol.5

出光の技術・製品に  
まつわる「？」を  
ナルホド「！」に

Theme

カーボンニュートラル社会に不可欠な

## SAF ってなに？



国際機関 ICAO が「2050 年 CO<sub>2</sub> 排出実質ゼロ」を目標に掲げたことを受け、日本は 2030 年までに国内航空会社のジェット燃料の一部を SAF に置き換えることを目指している。

長距離を飛行するために、多くのエネルギーを必要とする航空機。そのカーボンニュートラル化に、SAF は欠かせない存在だ。

### 01 なぜ、SAF が注目されているの？

航空機は、日本国内での輸送量当たりの CO<sub>2</sub> 排出量が、自動車に次いで 2 番目に多い乗り物です。そのため、より少ない燃料で駆動するエンジンなどの「新しい技術の導入」や、燃料の使用量を抑える「運航方式の改善」など、CO<sub>2</sub> 排出量の削減に向けてさまざまな取り組みが行われています。中でも、最も大きなインパクトがあるとされるのが SAF。2050 年までに削減する CO<sub>2</sub> 排出量の約 55% を、SAF への置き換えによって実現する計画です。



### 02 SAF はなぜ環境にやさしいエネルギーといえるの？

従来の航空燃料を使用したときと比較し、大気中の CO<sub>2</sub> をほとんど増やすことなく利用することができるからです。製造から使用までのプロセスで、自然の CO<sub>2</sub> 循環をうまく利用している他、廃棄物を原料として再利用して製造することも可能です。

SAF 供給が未来の空を創るといっても、過言じゃないね！



漫画で伝える

# 私たちの物語

連載開始!

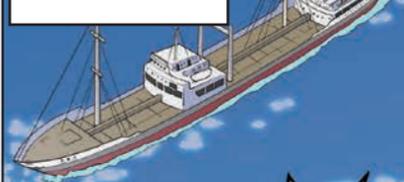


当社を知っていただくためには、当社がこれまでに歩んできた取り組みやその背景にある価値観や想いについて、知っていただくことも大切なことだと考えています。

そこで、当社の中で語り継がれている物語を毎号漫画でお届けする企画をスタートします。

当時の社員などに想いを馳せながら読んでいただければ幸いです。

日章丸二世



陸が見えてきました!

着きました!

やった!

よし!!

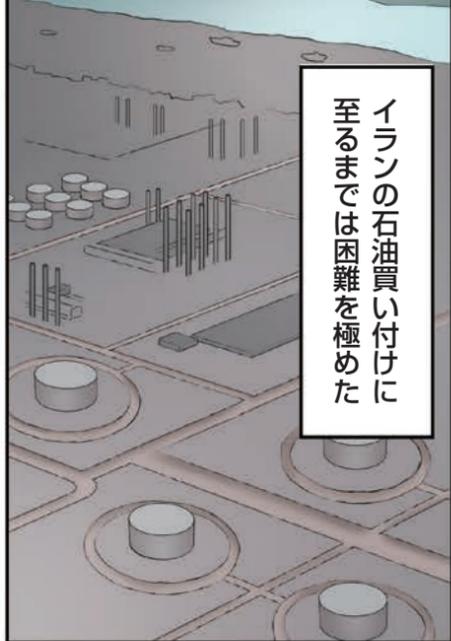
着いた...

店主 我々は ついに 成し遂げ ました!

新田 辰男 船長

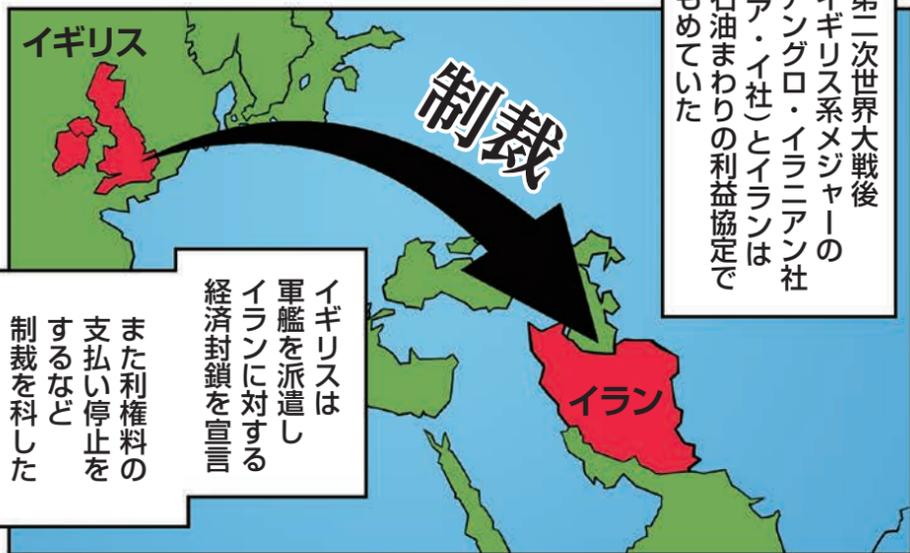


イランの石油買い付けに 至るまでは困難を極めた



第二次世界大戦後 イギリス系メジャーの アングロ・イライニアン社 (ア・イ社)とイランは 石油まわりの利益協定で もめていた

制裁



イギリスは 軍艦を派遣し イランに対する 経済封鎖を宣言 した

また利権料の 支払い停止を するなど 制裁を科した

財政不安に陥った イランは日本を含む 他の国に自国石油を 売り込んだ



イタリア インド トルコ ポーランド 日本

1953年5月9日

日章丸二世

川崎港に 無事帰港

グオオオオ

紆余曲折の末 イラン石油の 買い付けに 成功する!!



魅力的だ イランの石油は

喉から手が 出るほど 欲しい

必ずや日本の 消費者のため

イラン国民の ためになる

しかし国際的に 認知されてない 石油です

購入するのは あまりにリスクが 大き過ぎます

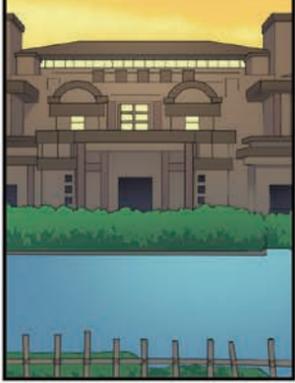
当時 イラン石油を積んでいた イタリアの船が イギリスに拿捕される 事件も起きていた



出光は正式に辞退した

ところが  
1952年7月中旬

ニューヨークの弁護士  
マホーニーとの面会で  
イランの石油国有化の  
実情を初めて知る



「イランの  
モサデグ首相は  
けしからん」と  
思っていたのに…

私たちの耳に  
入っていた情報は  
英国側の一方的な  
ものだったのか

驚きました



出光 計助  
専務

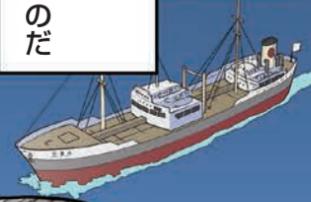
出光 佐三  
店主



決断  
あるのみだ!

出光は  
イラン石油の  
輸入意思を固めた

実はイランからの  
石油輸入は極秘裏に  
進められていたため  
船長と機関長以外の  
乗組員には行き先を  
知らせていなかったのだ



俺たちの  
目的地って  
いったいどこ  
なんだ…?

もう間もなく  
ペルシャ湾だぞ

おい

新田船長から  
話があるようだ

船長の新田だ

私たちが  
向かうのは…

イランの  
アバダンだ

イラン!?

ウソだろ!?

しかし実現は  
困難を極めた

輸入資金を確保  
できるのか!?

タンカーや  
保険の手配は!?

だが粘り強い交渉の  
甲斐あって協定の締結に  
こぎつける

そして  
1953年3月23日

日章丸二世は  
神戸港を出港した



皆を  
信じている

任せたぞ!!

佐三店主の涙には  
理由があった…

イギリス海軍に  
拿捕されないという  
保証は!?

イランとの  
価格交渉は  
うまくいくのか!?

動揺する乗組員に対して  
新田船長は出光佐三店主から  
預かった乗組員あての  
激励文を読み上げた

行く手には  
防壁防塞の難関があり  
これを阻むだろう…

我国は初めて  
世界石油大資源と  
直結したる

確固不動の  
石油国策確立の基礎を  
射止めるのである…

諸君の労苦を  
慰するに充分である事を  
信ずるものである…



# 日章丸事件



この措置に、イギリスは猛然と反発した。アバダン沖に軍艦を派遣した他、イランに対する経済封鎖の宣言とともに、「イラン政府による石油取引は違法である」と国際社会に向けて声明を発表。ハーグの国際司法裁判所に提訴した上で、イランへの利権料の支払いを停止したのだ。財政不安に陥ったイランは、さまざまな国でメジャーと提携関係のない会社に自国石油の売り込みを図った。

## 事件の背景・経緯

第二次世界大戦後、欧米諸国の植民地から次々と独立国が誕生する中、中東の産油国は、欧米石油資本に対し、利権協定の改定を求め続けていた。イランでは、イギリスのアングロ・イリニアン社との交渉が暗礁に乗り上げ、1951年3月に石油国有化法案を可決。同年6月にはモサデグ首相がアングロ・イリニアン社の油田・製油所などを接収し、イラン国営石油会社(NIOC)の下で運営することとなった。

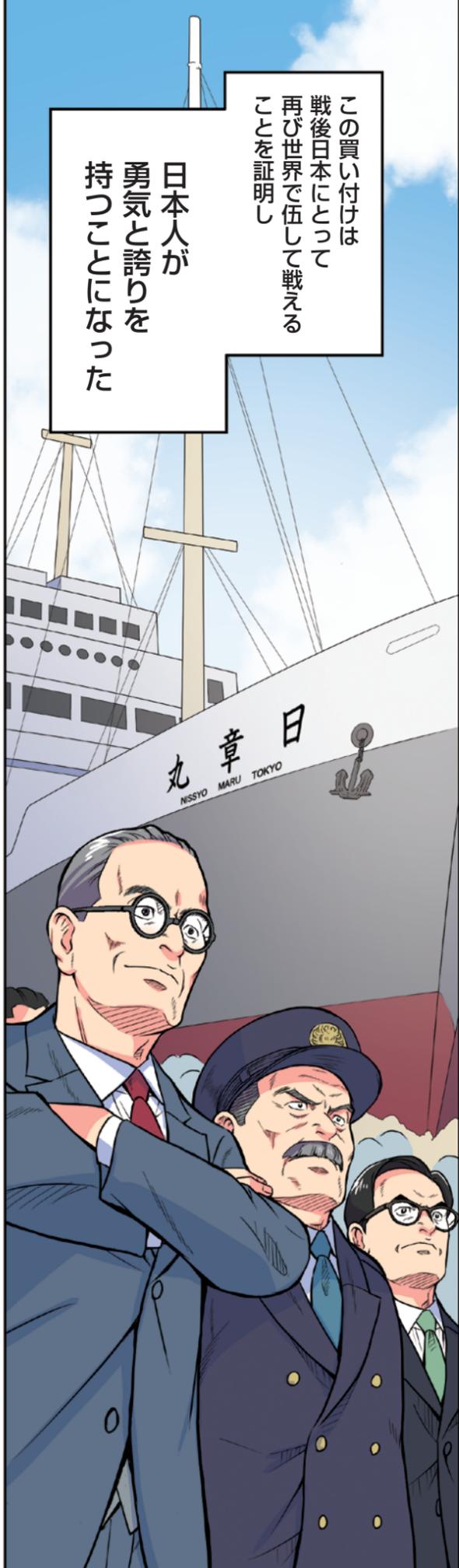
## 出光にとっての追い風

1952年7月、国際司法裁判所は「イランの石油資源を国有化するものは、イラン国権の範囲内」とする決定を下した。続いて9月には、アメリカ政府は「イランの石油国有化を既成事実として認める」と声明を発表し、イランと技術援助協定を結ぶに至った。

出光は、同年11月、翌年2月の2回の交渉を経て、NIOCとの間で内密に石油売買の基本契約および補足協定を締結。当初予定していた海運会社の船が使用できなくなったため、出光は「虎の子」である日章丸二世の派遣を決定した。3月にニューヨークから帰港したばかりの日章丸二世は船員57人と共に、アバダンに向けて再び出港した。

## この出来事を通じて

果たして日章丸二世は、1953年5月9日、2万2千klの石油を載せて無事に帰港した。イラン政府は出光への感謝の証として、第1船の石油製品を無償で提供し、さらに向こう6カ月間、出光が船積みする石油の代金を国際価格の半額とした。この約束はモサデグ政権が8月にクーデターで打倒された後も、満期ま



この買い付けは 戦後日本にとって 再び世界で伍して戦える ことを証明し

日本人が 勇気と誇りを 持つことになった

イランからの 輸入原油が入ったことで 出光は率先して ガソリン価格を下げた



これにより日本市場 全体でも価格が下がり 消費者に便益を もたらしたのである



組員たちは感動し 任務の重大さを 自覚して 結束を固めた

そして買い付けを 終えた日章丸二世は イギリスの海上封鎖を かいくぐり 1953年5月9日 川崎油槽所に着岸した

その後 出光はア・イ社から 訴訟されたが... 全て棄却 よし!!

当社の社外取締役である橋川取締役と鈴木取締役に、社外から見た当社の事業構造改革の現状への評価と、取締役会として果たすべき役割、そしてさらなる当社への期待などについて、お話を伺いました。

# 出光らしい 事業への挑戦で 日本の将来への 責務を果たす

社外取締役  
鈴木純



社外取締役  
橋川武郎

橋川武郎



## カーボンニュートラルに 向けた

### 道筋が絞られた1年

——2023年度の当社取り組みに対する率直な感想をお聞かせください。

**橋川** 出光興産はカーボンニュートラルに資する新規事業として16プロジェクトを掲げていましたが、その中から2023年度にスクリーニングを行い、重点4事業を設定しました。カーボンニュートラルに向けて何に取り組んでいくかが、かなり絞り込まれた一年でした。また昨年、私は当社のいくつかの現場を回りましたが、北海道の現場では高校を卒業したばかりの社員が、目をキラキラと輝かせながらカーボンニュートラルに向けた取り組みについて説明していました。現場からカーボンニュートラルが進んでいるという実感を得ました。

**鈴木** 私は昨年6月に社外取締役に就任し、出光興産は、日本のエネルギーを支えるという大きな命題と、カーボンニュートラルという命題を共存させる非

常に難しいチャレンジに取り組んでいると感じています。この命題に対し、多くの取り組みが挙げられていますが、全てはできないだろうし、上場企業としてサステナブルに利益も上げなければなりません。「果たして勝ち筋はあるのか?」という観点から、絞り込みの作業に携わってきました。



## 出光らしい4事業で ファーストペンギンに なれるか

——橋川さんのご専門であるエネルギー領域についての評価をお聞かせください。

**橋川** 鈴木さんがおっしゃった通り、出光興産は「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」

という二律背反の難題に、正面から真面目に取り組んでいます。

その中で、今回絞り込んだカーボンニュートラルに向けて取り組むべき重点4事業は、実は非常に出光らしい特徴があります。それは、出光が独自に取り組んでいることやエネルギーの供給責任を強く思うところから進めていることです。アンモニアに取り組む会社は多いですが、当社はCCS<sup>\*1</sup>と結び付けて「ブルーアンモニア」を選定。「e-メタノール」では、まずはメタノールを製造し、市場の動向によってガソリンやSAF、ディーゼルを作り分けるといった社ならではのアプローチをとっています。「SAF」については、HEFA<sup>\*2</sup>とATJ<sup>\*3</sup>の二つの製造方法に取り組む、さらにその先には、e-メタノールを使うMTJ<sup>\*4</sup>を見据えています。そして「リチウム固体電解質」は当社固有の取り組みです。

——このタイミングで重点事業を絞り込んだことについては、どのように捉えていらっしゃいますか?

**橋川** 私は少し遅かったくらいだと感じていますが、アンモニ



アについては、GI基金も、GXの進展とともに多くの基金が配分される見込みで、当社に大きな流れが来ています。出光らしい重点4事業に絞った今、最大の課題はこれからどう投資していくかでしょう。タイミングを見誤れば、撤退を余儀なくされることもあり得ます。ただ当社は、ファーストペンギンになり得ると期待しています。

——エネルギーランジションの時間軸をとらえた適切なタイミングでの投資を行い、事業の社会実装を実現するために、取締役会ではどのような議論をしていかれますか?

**橋川** 私は90年代からの日本の

\*1 CCS (Carbon dioxide Capture and Storage) : CO<sub>2</sub>の回収・貯留  
\*2 HEFA (Hydrogenated esters and fatty acids) : 植物油などを水素化処理して得られる水素化エステル・脂肪酸からSAFを製造する技術・プロセス  
\*3 ATJ (Alcohol to Jet) : エタノールなどからSAFを製造する技術・プロセス  
\*4 MTJ (Methanol to Jet) : メタノールなどからSAFを製造する技術・プロセス

失われた10年が、20年、30年と長引いた最大の理由は、企業が投資をしなくなったことだと考えています。したがって、私は経営史の専門家として、投資すること自体に賛同し評価していません。多少リスクをとっても、早めに投資すべきだという立場から発言しています。

**鈴木** 事業計画は仮定に基づくものですから、その前提が変わったときにすぐに対応できるかという判断も重要ですよ。それも含めていろいろな角度から議論するしかありません。議論を尽くして辿り着いた結論に対しては、しっかりと後押ししたいですね。ブレーキだけでなくアクセルを踏み込むのも、社外取締役の役割だと思っています。

### イノベーションにつながる統合研究所への挑戦は、**あり**。

——鈴木さんのご専門であるマテリアル領域についての評価をお聞かせください。

**鈴木** 事業は、社会貢献はもちろん大事ですが、企業としてしっかりと利益を上げることが

必要です。そういう「勝ち筋」を見つけていることが重要だと、この一年間ずいぶんインプットしてきたつもりです。特に先進マテリアルについては、勝ち筋を見つける方向性に進んできたかなと感じています。

その中で、約500億円を投じて統合研究所「イノベーションセンター（仮称）」を設立する計画には驚きました。いわゆる中央研究所のような存在は、60年代にブームとなりましたが、最近では廃止する傾向が続いている

### 利益につながる“勝ち筋”が重要

からです。ただ、中身を吟味すると、更新投資額を考えれば、統合研究所はリーズナブル。加えて、出光興産はさまざまな技術開発を行っています。それが分散しているのはもったいない。人財についても、こだわりのありそうな人たちがそろっています。そういう人財が集まると面白いことが起きそうです。研究所は小さな単位だと同質化してしまうので、テーマやプロジェクトを拡大させるためには、異質なものが集まった



1983年、帝人株式会社入社。2003年帝人ファーマ株式会社医薬事業本部創業推進部長となり、帝人グループのヘルスケア事業を推進。帝人グループの駐欧州総代表、執行役員、マーケティング最高責任者などを経て、2013年常務執行役員となり、高機能繊維・複合材料事業を推進。2014年代表取締役社長執行役員CEO、2022年取締役会長、2023年4月からシニア・アドバイザー。APECビジネス諮問委員会日本委員、公益社団法人経済同友会副代表幹事を務める。2023年6月より出光興産社外取締役。

方が良い。そうした点から考えれば、統合研究所は「あり」だと思います。

**橋川** 鈴木さんがおっしゃったとおり、経営学の世界で中央研究所の終焉は常識化しています。そういう意味では、統合研究所は世界のビジネスの常識に対する挑戦ともいえますね。ただ、現在カーボンニュートラルの実現に向けてコンピナート各社と連携を強化しており、統合研究所はそのためのオープンな研究・開発拠点になる予定です。から、当社がコンピナート各社をリードしていくエンジンにもなりうると思います。

——統合研究所をイノベーションにつながるには、どのようなことが必要でしょうか。

**鈴木** 統合研究所をいかに事業間や社外へとオープン化できるかでしょう。オープン化した上で、「るつぽ」のようになっていくといいですね。当社はさまざまな領域の技術がありますから、これまでひとつの領域に留まっていた人たちが、別の領域に興味を持って外に飛び出していく、新しい発見をしていく。R&Dはその繰り返しだと思います。

ます。自領域の技術を深掘りしながら、他の領域の人と交わることで「こういう用途に使えるのではないか」と、思わぬところに出口を見つかることもあります。そんなことがあちこちで起きれば楽しいですし、イノベーションや勝ち筋の発見につながっていくのではないのでしょうか。

### 全体戦略の中で各事業の議論を、**人的資本投資にも注目**

——取締役会の実効性をさらに向上させるために、どのようなことが必要だとお考えでしょうか。

**鈴木** 取締役会の各議案や個別の案件が、全体戦略の中のどこに位置付けられているかが明確になれば、より良い議論ができると感じています。2025年には現在の中期経営計画が終わるため、次の中期経営計画の議論も始まります。長期フレームの全体戦略を常に念頭に置き、企業運営、事業方針、一つひとつの事業の取捨選択、投資の仕方・時期などを議論する必要があります。

あると考えます。常に長期の大局的な視点に立ち戻り、その上で私たちがいるいろいろな角度から突っ込むというのが大事だと思いますね。

**橋川** まさに昨年度の議論でも、私たち社外取締役の多様さは際立っており、非常に健全な議論ができています。非常に健全な議論ができています。取締役に担保するためには、やはり社外取締役の構成が重要です。特にエネルギー会社の事業構造改革には、マテリアルや経営実務の知見が必須ですから、ここに良い人材

### 難題を乗り越える人の力がある

を引っ張り、社外取締役のスキルマトリクスを完成させていることが、実効性向上につながっていると思います。

**鈴木** また、現在当社が取り組むエネルギートランジションという難しいチャレンジを成功させるためには、モチベーションの高い社員をいかに多く育てられるかが重要になります。「出光でチャレンジングな仕事が出てきて幸せだ」というように、自分たちがやっている仕事に対する意味がある仕事だという意識が高まれば、難しいチャレンジ

もきつとうまくいくはず。社員の皆さんに「良い会社に勤めて、意味のある仕事ができる幸せだ」という意識が広がるような、人的資本経営の充実を考えていく必要があると思います。

——最後に、当社への期待をお願いします。

**橋川** 当社は、「真に働く」を企業理念とし、事業を通じて人を育てることを大切にしている、非常に希少価値がある会社だと思っています。これまでも人財を柱に据え、「真に働く」人が成長してきました。これからも「真に働く」人財集団として、「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」という難題を乗り越えてくれることを期待しています。

**鈴木** 当社には、多様な人財プールがありますから、それをもっともって活用して欲しいですね。そして、これからの当社は、どこに投資するかが最大の楽しみ。それが日本の将来を決めるかもしれないのです。私たちもそれぐらいの責任を持って、一生懸命勉強しながら、社外取締役としての役割をしっかりと果たしていきます。



1975年東京大学経済学部卒業、1983年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。青山学院大学経営学部助教授、東京大学社会科学研究所教授、一橋大学大学院商学研究科教授、東京理科大学大学院イノベーション研究科教授などを経て、2020年に国際大学大学院国際経営学研究科教授、2023年6月同大学学長に就任。エネルギー産業論の専門家として総合資源エネルギー調査会委員などを務める。2017年6月より出光興産社外取締役。

テレビCM  
放映中！



出光興産 apollostation (アポロステーション) 「a! 合唱団」篇 TVCM

## いろいろな「a! (あ!)」が踊り出す？ apollostationの新テレビCMが完成

一度見たら忘れられないキャッチーなメロディーと真っ赤な衣装に、不思議なダンス。

出光興産のサービスステーション「apollostation」の新テレビCM apollostation「a!合唱団」篇が、10月1日より全国で放映中です。

従来の給油所としてだけではなく、それぞれの地域のニーズに応じて多様なサービスを提供する“生活支援基地”に進化する。

「apollostation」がご提供する、“a!”っという驚きと、“a!”ってよかったという安心を表現しました。

見たら自然と体が動き出すかも？

新イメージキャラクターの原菜乃華さんと子どもたちがお届けする“ちょいクセ”な新CMをぜひお楽しみください。



新CMキャラクター原菜乃華さん



耳に残る軽快なリズム