

広報誌

Idemitsu



| Special Feature |

未来をつくる 人財戦略

人の力でしなやかに逞しく未来を切り拓く

vol.7

2024

TOP MESSAGE



当社の実力が試される時

代表取締役社長
木藤 俊一

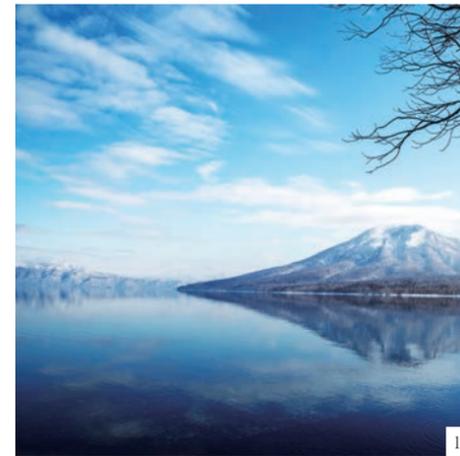
まず、元日に発生した令和6年 能登半島地震によりお亡くなりになられた方々に謹んで哀悼の意を表しますとともに、被災された方々に心からお見舞い申し上げます。

当社グループは、2050年ビジョン「変革をカタチに」を掲げ、カーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けて、大きく事業構造を変革すべく、2023年度を起点とする中期経営計画を2022年11月に公表しました。同年のロシアによるウクライナへの軍事侵攻を機に、各国のエネルギー政策は脱炭素一辺倒からトランジションを意識したより現実的な議論へシフトしています。エネルギーと素材の安定供給の責務を果たしながら、カーボンニュートラルに向けた社会実装を着実に推進していくという、当社の目指す姿が変わることはありません。三つの事業領域「一步先のエネルギー」「多様な省資源・資源循環ソリューション」「スマートよろずや」への事業ポートフォリオ転換に向けたさまざまな検討を進めていることは、継続して発信してまいりました。

中計で掲げたプロジェクトを推進していく中で、カーボンニュートラル社会の実現に向けた事業構造改革は当社単体では担えない

ということを実感しました。この難局を乗り越えていくためには、多様な意見や視点を包摂し、多彩なプレーヤーと共創・協働することができる人財を発掘・育成していくことが極めて重要な経営課題と考えています。

当社は創業以来、「人が資本」「人が中心の経営」という考え方を大切にしてきました。改めて人財戦略を経営戦略の根幹に据え、どのような未来が来ても、しなやかに、^{たくま}遅く、未来を切り拓いていく人財集団をつくることを、社長である私の責務だと認識しています。2030年および2050年ビジョン達成に向けて「変革」を成し遂げるには、多くの挑戦が必要です。挑戦を通じて、考え抜き、働き抜くことで人が育ちます。これは、当社の経営目的そのものです。現在のこのような環境は「人が育つ」絶好の機会であり、企業理念「真に働く」を広く社会に体现できるまたとないチャンスであると確信しています。まさに当社の実力が試される時です。これからも、必要とされる将来のエネルギーと素材を見極め、時間軸を見誤ることなく取り組んでまいります。引き続き当社へのご理解ならびにご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



12



14



18



21

C O N T E N T S

3 TOP MESSAGE

4 中計特集 idemitsu VISION

未来をつくる人財戦略
人の力でしなやかに遅く未来を切り拓く

12 歴史散歩
清澄の支笏湖

14 SPECIAL TALK
役員対談
社外取締役 荷堂 真紀 × 代表取締役副社長 平野 敦彦

18 外から見た出光
インタビュー／出光興産 社外取締役 鈴木 純

20 眼光紙背
互譲互助の精神

21 HIGHLIGHT TOPICS

24 出光の「今」がわかる
出光統合レポート2023を公開

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。

お詫びと訂正

本誌Vol.6 15ページ「外から見た出光」の中で、「リチウム固体電解質」の表記を誤って掲載いたしました。お詫びして訂正いたします。

企業の成長において、人の重要性が高まっている現在。出光は創業以来、「人が中心の経営」という考え方の下、事業を通じて人を育み、社会に貢献してきた。そんな「人の出光」がさらに進化しようとしている。今、エネルギー業界が直面する、将来の予測ができないさまざまな課題に向き合うために。人の力を信じ、未来をつくってきた出光が挑む、新たな人・組織づくりに迫る。

2050年カーボンニュートラル社会に向けて、変革期を迎えているエネルギー業界。当社も、カーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けて事業構造を大きく変革すべく、さまざまな取り組みを進めている。2023年度〜2025年度の中期経営計画では、化石燃料主体からの事業ポートフォリオ転換を、事業構造改革投資と人的資本投資の両輪によって進めていくことを掲げた。中期経営計画で示した下の図では、人的資本投資は、事業構造改革投資の手段ではなく、並列に位置付けられている。ここには、当社の「人間尊重」「人が中心の経営」という経営の原点が表れている。

人的資本投資の柱となる人財戦略では、目指すゴールを「どのような未来が来ても、しなやかに、逞しく、未来を切り拓く人財集団」と掲げている。従来であれば、将来の事業に必要な人財像やスキルを明確に定義する場合も多いが、当社を取り巻く環境が将来どのように変化するか、完全に予測することはできないからこそ、どのような時代にも柔軟に対応し、進路を切り拓いていける人財の創出を目指す。創業以来、100年以上にわたってエネルギーの安定供給を担ってきた当社が、カーボンニュートラルに向けた大きな挑戦と変革を成し遂げるためには、当社単体ではなく、グローバルやアカデミア、産業界も超えた多様なステークホルダーとの共創・協業・連携が不可欠である。その中心に立ち、変革をリードする役割を果たす新たな人財の発掘・育成が、今求められている。

2030年ビジョン 『責任ある変革者』



未来をつくる人財戦略

人の力でしなやかに逞しく未来を切り拓く

中計特集

idemitsu
VISION

vol.4

人を中心とする風土・制度の下、さらに多様な知を輝かせる

100年以上にわたって、産業や人々の暮らしに不可欠なエネルギーと素材の安定供給という使命を果たしてきた出光。その企業としての強さ、原動力となってきたのが「人」だ。人の力を育んできた当社の人財戦略のこれまでとこれからを、池田人事部長に聞いた。

――当社の人財に関する戦略や風土の特徴を教えてください。

際立った特徴として、当社の原点に「事業を通して人を育成する」という考え方があることが挙げられます。企業として事業を行う目的を、利益ではなく人の成長という点にあててきた歴史背景によるものです。例えば、人事異動の運用においては、「この部門でこういう人財を必要としている」という組織のニーズに対して人を配置しますが、当社の場合、約5千名の社員一人ひとりの個別育成計画に基づき、適切な異動先を決めています。社員の強みや希望、今後の成長に必要な仕事と、部門からのニーズをマッチングさせ、人と会社で最適な人財配置の実現に努めています。また、

当社の人財育成における基本的な考え方は「任せる」。実際に私も身も経験してきたところですが、通常その年次や役職で適当と思える仕事の、もう一段上の仕事を目標として設定し、経験させて、そのサポートと責任は上司が担う。これは、人の成長を事業の目的とする出光らしい風土だと思います。

――企業理念が原点にあるのですね。人財戦略の重要性について、どのように捉えていますか。

振り返ると、110年の歴史の中で当社は幾度も大きな危機にひんしてきましたが、その度にわずかな活路を見いだし、現在まで生き残っています。このような、危機に対するしなやかな強さは、

――これまでの人事制度とはどのように変わるのでしょうか。

2050年に向けて新たに挑戦する事業が数多くある中で、それらを担える人財をどうそろえるかがカギになります。従来、主として新卒者と既存事業を前提とした制度から脱却し、新しい働き方に対応したライフキャリアを自ら組み立てることを支援する人事

制度に変革させていきたいと思っています。具体的には次の三つの柱「個々人の能力・個性の発揮」「DE&Iの深化」「企業理念・ビジョンの体現」に取り組みます。

人財戦略の重点テーマ



「個々人の能力・個性の発揮」については、これからは従業員それぞれが「自分のライフキャリアを描き、そのためにどんな経験・スキルが必要なのか?」というイメージを自らデザインする」ことがなにより大切です。その支援のために、会社として制度・組織・研修コンテンツを積極的に整えていきます。

――そこに、DE&Iの深化もつながってくるのですね。

そのとおりです。これまでになり新しい事業を展開していく上で、人財の多様性は不可欠です。中期経営計画ではKPIIとして女性の採用比率や役職者比率、そして男性育児休業の取得率を定めている他、キャリア採用や外国籍社員の増加などの取り組みを進めることで、個々の違いをうまくかけ合わせる多様性を担保していきます。DE&Iについては当社副社長が中心となったDE&I推進委員会の立ち上げが、なでしこ銘柄2023やPRIDE指標2023ゴールの獲得等、一定の成果につながっていると考えています。

――企業理念の浸透では、何に注力をしていくのでしょうか。

元々理念を重視する社風もあり、企業理念の認知度は99%と十分な数値が出ています。一方で、共感度は77%に達しています。まだ伸びしろがあるといえるでしょう。かつ、今後は言葉だけではなく「仕事を通じて体現しているか」という理念の「体現」を求めていく必要があると考えています。経営層との対話やワークシヨップを通じてこれらを追求する過程で、共感度も自然と高まっていくはずですよ。

――今後の展望を教えてください。

昨今、HR（人的資源）の世界では「人的資本経営」という言葉を耳にしない日はないですが、当社は既に創業時から一貫して「人」を中心とした経営を実践しており、当社の大切にしているこの価値観はしっかりと揺るぎなく社内に根付いています。しかしながら、私たちの生活やビジネスを取り巻く環境はさまざまにスピードで変化しており、当社の人を中

心とした経営といえども最高のパフォーマンスを発揮し続けるためには、決して油断することなく常に最新版へのアップデートが必要だと思っています。また、この領域に関しては経営陣からも人事部門に対して非常に積極的な示唆を多くもらっています。今後とも、経営陣、人事部、社員が一体となり、どのような未来が来ても、しなやかに、逞しく、未来を切り拓く人財集団となるために、ますますの変革を加速させていきます。

人事部 部長

池田 和馬

1991年出光興産入社。販売部や支店など販売部門に長く携わる。2009年から九州支店販売一課長、販売部販売一課長、リテールマーケティング部次長などを経て、2021年から出光リテール販売株式会社代表取締役社長。2023年4月から現職。



経営層と従業員の
直接対話の場

タウンホールミーティングは、一度に約3千名のグループ従業員が集う巨大な会合だ。事務局を務める大西は、「規模は大きいものの、ざつぱらんに、近い距離感で話せる双方向コミュニケーションの場」だと話す。国内外に1.4万人の従業員がいる当社グループでは、文章や動画などの媒体から情報を知る機会が多くあるが、経営層と直接コミュニケーションが取れる機会は限られる。「数字の情報だけではなく、方針や戦略に込められた『想いや考え』も、経営層の口から直接伝えられる貴重な場だと考えています」。当日は、オンラインで従業員からの質問を受け付けており、1回あたり約300〜400ものコメントが集まる。「事務局は、少し鋭い内容のものでも、できる限り従業員の関心が高い質問やコメントを取り上げるように意識してい

ます。核心に迫るより深い議論ができるよう、司会からさらに質問を重ねることもあります。台本はなく、その場で回答するので、経営層もチャット欄をどきどきしながら見ているようです。その姿から飾らない人となりが見えることもあり、従業員と経営層の距離が縮まっていると感じています。チャットやアンケート機能を活用し、リアルタイムで声や反応を届けることで、双方向のコミュニケーションを生み出すことができます。

会のテーマは、グループの施策の進捗や課題に合わせて設定。大西ら事務局メンバーが、事前アンケートを実施したり、従業員の関心度・重要度の高いトピックを従業員の見点から選定し、直接経営層とディスカッションして会の内容を定める。「従業員によって、興味・関心や情報量が異なるので、テーマや進行構成には毎回頭を悩ませます。バックグラウンドが異なる従業員をどう巻き込んで議論

イノベーションはここから生まれる

変革を加速させる土壌

多様な人々の力を生かし、予測不可能な時代をしなやかに切り拓いていく人財集団へと、もう一段の進化を目指す出光。具体施策と、その挑戦を推進する当社社員を紹介する。彼らをはじめとする、当社社員の一人ひとりが、エネルギーと素材の未来を切り拓いていく主役だ。

01

社員が経営層と共創するNextフォーラム

社員と経営層が全社的な課題などに関して直接対話・意見交換・提案を行う場。選任されたフォーラム委員(全47部室より計約100名)が職場の声を集約し経営層に伝える。

Nextフォーラム事務局
奥村 和永



経営の自分事化を通して、社員も会社も成長する

「この場は、オープンで、フラットで、アジャイルな場です。皆さんリラックスして話してください」。当社代表取締役社長の木藤の宣言に、場の空気がほぐれ、約100名の委員に熱が入り始める。5年前から始まり、先日10回目の開催を終えたNextフォーラム。数々の全社施策がこの場をきっかけに生まれた。企業理念もそのひとつで、「経営統合後の会社の羅針盤が欲しい」という社員の生の声に会社が動いた形だ。キャリア関連の施策も、現在の人事制度に反映されている。

活動の重要性が増していると言するのは、4年にわたり開催・運営を担当する奥村だ。「開始当初は認知度も高くありませんでしたが、活動の成果や変化実感が社員に伝わり、少しずつ周知が進みました」。その結果、現在では、「委員に意見を伝えることで、何か変わるんじゃないか」と感じる社員が増えている。経営層にとっても、アンケートや職場訪問、タウンホールミーティングでは把握しきれない、生の声や反応がわかる重

要な場になっており、活動に前のめりだ。

奥村によると、ここ1、2年で社員の姿勢が大きく変わったと言ふ。「以前は『会社にこうしてほしい』という一方的な要望がほとんどでしたが、最近では『自分たちはどうするのか』という議論が生まれています。一緒に会社を良くしよう、という経営層との良い共創関係が芽生えていると感じています」。経営層とのコミュニケーションが少なかった開始当初から、直接対話の機会が増え、経営層との距離が近くなったことで、単なるコミュニケーションの場ではなく、会社を良くするムーブメントが起きる場に育ってきた。

企業が一定以上の規模になるといわゆる「縦割り」の状態が起こるが、Nextフォーラムには各職場を代表する社員が集まるため、参加する委員の視野は広がり、キャリア形成にもつながる。「私自身も活動を通して、全社の情報を知りたいと思うようになりました」と話す奥村。「委員の経験を通して、社員のスキルアップや成長、やりがいの実感につながれると考えています。皆が委員になりたいたいと思う活動に育てていきます」。

を深めていくかを常に意識しています」。そんな大西は、タウンホールミーティングを通じて、従業員の「変化」を生み出したいと意気込む。「社内の活動に参加しよう、自身の業務で改善策を打ってみよう、新しい知識が増えた、少し気持ちが上向きになったなど、どんなことでも構いません。社員の行動や気持ちに変化を起こし、会社として大きな変革を成し遂げる一体感を生み出していきたいです」。

02 経営層から国内外のグループ社員へ想いを伝える タウンホールミーティング

経営企画部

大西 智子

社長をはじめとした経営層がさまざまな経営課題についての情報共有や、従業員からの質疑にも答える双方向コミュニケーションの場。SBUや部室単位のミニタウンホールミーティングも開催。





人事部

柿本 嵩人

人事部

森垣 裕一

04

挑戦を支える 企業風土の醸成 OFA推進

「Open・Flat・Agile」の略称。なんでも言い合える安心・安全の場、良好なコミュニケーション、全社および組織目標の共有や理解浸透等を通じて、社員のやりがい向上に寄与する。

無意識の思い込みを解消し、
多様な人が活き活きと
働ける世界に

「私自身が、私らしく生きたい」。初めはそんな想いから女性活躍推進に携り、気付けば10年以上がたっていました。そう話すのは、2023年6月から始まった東京海上日動火災保険株式会社とのクロスメンタリングを推進する木下だ。「副業で社外女性へのメンターを務めた経験から女性社員のメンタリングを導入、さまざまなご縁を経て、今回の取り組みにつながりました。当社は女性役職者数が少ないため、抱える課題や悩みを気軽に相談できる仲間や、成長の指標となるロールモデルが職場で近くにいない場合が多いです。クロスメンタリングはそういった状況を解消し、メンティ（女性管理職）が社内では話しづらい意見も安心して自己開示でき、メンター（経営幹部）は相手の状況がわからないからこそ、メンティの話を傾聴し、客観的なアドバイスができるなど、多くのメリットがあります」と話す。

女性社員の分科会「Idemitsu Women's Network」の設立をは

じめ、長年女性活躍推進に取り組む木下。背景には自身の原体験がある。「キャリアへの不安から、自分の妊娠を素直に喜べず、そんな自分が悲しく、大きなショックを受けました。復職後は仕事に打ち込んだものの、焦りからか体調を崩してしまいました。この時、「育児をしていたら評価されないのでは」「家事も仕事も完璧にしないと」という無意識の思い込みが、自分を追い詰めていたと振り返る。企業だけではなく、女性社員自身の意識変革も必要だと気付いた木下は、企業が女性活躍をうたい始めていた当時、自らその世界を実現したいと、担当役員を訪ねて「私にやらせてください」と名乗り出た。「女性とはこういうものだ」「働く女性はこうあらねば」などといったアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）は誰もが持っているのではないのでしょうか。この意識に気付かなければ、会社が良い施策を打つてもなかなか響きません。現在は、そういった無意識を自覚し、相互理解を進めることで、女性に限らず多様な人財が活躍できる風土づくりに注力しています。社外との交流を通じて視野を広げられるクロスメンタリングも、そ

の一環です」。

2023年3月、当社は初めて女性活躍推進企業として「なでしこ銘柄」に選定された。木下が携わってきた女性活躍をはじめとする、DE&I推進のさまざまな取り組みの成果が、形になり始めている。

03

女性管理職の キャリア形成を支援 東京海上日動との クロスメンタリング

メンター（支援者、助言者）とメンティ（支援・助言を受ける立場）が他企業同士となる組み合わせで行う、企業横断型のキャリア形成支援。



人事部 担当マネジャー

木下 薫

職場の実情に寄り添う 風土改革

当社が大きな事業変革に挑戦する上で、土台となるのがOFA（オープン、フラット、アジャイル）な企業風土醸成。推進担当の森垣は「過去の経験から『それは今までにやったことがないからダメだ』と、アイデアの芽を摘んでしまうことが課題でした。新しい視点や価値観、ビジネスの発想を自由に議論できる文化を醸成し、事業を生む力、そして企業としての競争力につなげていくことが、この取り組みの目的」と話す。特に重視しているのは、若手・中堅社員の活性化。すでに、会議で年長者や意思決定者があえて発言を控え、若手・中堅社員に意見を問うなど、具体的なアクションにつながっている。また、新たなチャレンジとして、OFAを阻害する要因となる言動や場面をNextフォーラム委員と協力して収集し、映像資料を作成。人事研修で展開した。「動画を見て『無意識にやっちゃっているけど、本当は良くないよね』という会話が社員同士で生まれ、当たり前になっていた風土を少しずつ変えられると考えています」

と柿本は語る。

部室ごとに風土改革や研修を推進するのがポイントだ。過去、延べ2千名が参加したワークショップや講演会では、部室内で受講した社員とそうでない社員が分かれ、温度差が生まれたケースがあった。この経験を生かし、OFA推進チームのメンバーが各部室に担当で付き、改革をサポートしている。「部室によって課題もニーズも異なります。まずは気兼ねなく意見交換ができるベールを整えた後、多様な価値観をイノベーションにつなげる考え方を伝えたり、コーチングなどの専門的なスキルを養成したりしています」。さまざまなニーズに対しては、OFA推進チームの各メンバーの得意分野と部室をコーディネートしており、外部講師による講演等を除き、研修やツールは全てオリジナルだ。

支店の営業出身の柿本は「風土改革は本社では進みやすくても、支店や製油所・事業所、その他の拠点には届きづらいという課題があります。全社の一人でも多くの人が風土改革を実感できるように働きかけを粘り強く行っていきます」と意気込む。職場の実情に合わせた施策推進で、グループを巻き込んだ風土改革を押し進める。



日本最北端 北海道製油所竣工 しんこう

今から51年前の1973年、支笏湖の南約30kmの苫小牧港に北海道製油所は竣工した。北海道唯一の製油所として、北日本のエネルギーニーズに応えるため、灯油や軽油を多く精製できる装置を複数稼働している。厳しい気象に加え、海岸特有の強い潮風、やせた火山灰地という条件の下で、20年以上の歳月を費やしてできた緑化により、「北の大地の公園工場」として地元で親しまれている。



緑豊かな製油所周辺

北海道千歳市に位置する支笏湖。日本で一番目となる水深ゆえに、一年を通して凍らない、日本最北端の“不凍湖”としても有名な。日本有数の水質を誇る湖水が光に照らされ澄んだ青色に輝く様は、「支笏湖ブルー」と名が付くほど美しい。深い雪の中に悠

然と構え、その水面に北海道の歴史を映し続けてきた。

支笏湖の誕生は約4万6千年前。火山の噴火で形成された深いくぼ地に、長い年月をかけて水がたまった。アイヌ語で「大きなくぼ地」を意味する「シ・コツ」が語源とされ、古くからアイヌ民族の貴重な水源となっていた。湖の周辺に広がるのは、噴火によってできた山々と、その火山活動の影響を受けた豊かな生態系を有する森林。大自然には神（カムイ）が宿ると考えるアイヌ民族にとつて、暮らしを支える神聖で偉大な存在として尊ばれてきた。

明治時代の成長期に入ると、周辺地域で鉱山開発や工場建設が進行。支笏湖を源流とする千歳川にも発電所が建設されるなど、移り変わる時代の中でも、その水で人々の暮らしの発展を支え続けた。

青く輝く湖は、何百世紀も前からこの地の命の営みと共にあり続けてきた。まるで一枚の鏡のような澄んだ静謐な湖面に、私たちはどんな未来の景色を映すだろう。

当社DE&I推進委員会のアドバイザーを務める荷堂社外取締役をお迎えし、社外から見たDE&Iの取り組みに対する評価とさらなる企業価値創造に向けた期待について、平野副社長と語り合っていました。

代表取締役副社長
平野 敦彦



社外取締役

荷堂 真紀

最大の アセットは「人」。 社員と家族が 誇れる活動を



ジェンダーを入り口に 多様性をいかに広げるか

社外取締役に就任されてからこれまでの当社D&I推進の評価と課題をお聞かせください。

荷堂 2021年に社外取締役となり、同年に発足したD&I推進委員会にアドバイザーとして参画させていただいています。

2022年D&Iで目指す姿を定め、この一年は実行に落とし込む年としていましたが、正直に言えばそれほど早く進むとは思っていませんでした。他にもいろんな企業でアドバイスをさせていただいていますが、施策を考えてから実行に移し、フィードバックなどの何らかの反応が出るまで大体2〜3年かかるのが普通です。しかし、出光さんの場合、施策を決めるとすぐに社員の皆さんからのフィードバックがあつて、アクションが続きます。そのサイクルが速く回っているのが素晴らしいと感じています。

平野 ありがたいご評価ですが、逆を言えばD&Iに関しては当社が世界のスタンダードから立ち遅れていて、やるべきことが多かったとも言えます。荷堂さ

らにご助言をいただきながら、私たちが目指す北極星が明確になったことで多くの社員の皆さんに共鳴いただき、かなり着実に実行が進んだと思います。

荷堂 特に男性の育児休暇取得については、目覚ましい成果がありましたね。「やりましょう」と言ってから、どんどん取得率が上がっていきました。

平野 普段の会話でも自然に聞かれるようになるなど、男性が育児休暇を取ることが特別なことではなくなったのは大きな進展だと感じています。取得率をさらに伸ばし100%にするのが目標です。

荷堂 最初は女性にフォーカスして、育児休暇を女性だけでなく男性も取るようになりまして。これが、職場でそれをカバーした人たちにもベネフィットがあるという風になると、病気や介護、障がいのある人たちも「やり方がある」と思えるようになります。取っ掛かりはジェンダーでしたが、それをより多様な事情を抱える人にまでどう広げていけるかが今後の課題でしょう。

平野 そのためにも、業務をカバーする要員をどう補充するか

が課題です。制度の実効力を高め、より充実したプライベートライフとともに会社に貢献できる環境づくりを進めていきたいと思っています。

より多くの人が 経営に参画するために

2023年6月に、これまで掲げてきた「D&I」の方針に「エクイティ(Equity)・公正性」の考え方を加え、「DE&I」へと発展させました。その背景や想いをお聞かせください。

荷堂 D&Iに関して社員の皆さんから多くのフィードバックをいただく中には、「女性ばかりが優遇されるのでは」といった意見もありました。女性を一律に台座に乗せるだけでは、そうした意見が出ることは想像できま

すし、女性にとっても十分なサポートが得られるとは言えません。高い台座が必要な人がいれば、低い台座で良い人もいます。もしかししたら、スロープや電動昇降が必要な人もいるかもしれませぬ。一人ひとりの状況に合わせてツールやリソースを用意し、誰もが参画し成功する機会を得ら



れるようにすることが「E(エクイティ)」なのです。

平野 荷堂さんからご説明いただいたとおりです。加えて経営の視点から言えば、私たちはこれから正解が見えない混沌の世界の中を、さまざまな手探りをしながら付加価値を創造し、前に進んでいかなければなりません。そのためには、より多くの人に経営に参画してもらわなければならない。「D(ダイバーシティ)」と「I(インクルージョン)」と、「E(エクイティ)」をさらに誰かが経営に参画できる

テイ」の重要性が、経営課題とともに強く認識された背景があります。

——「E（エクイティ）」を実現するために必要なことは何でしょうか。

荷堂 実際にどのようなサポートが必要か、想像するだけでは難しいでしょう。社員の皆さんから「こういうサポートがあれば助かる」といった意見が、風通しよく上がってくるような環境をつくっていくことが求められます。また、人事担当部門やDE&I推進委員会などが、広く社員の皆さんからそれぞれの事情を聞き、意見やアイデアを集めていくことも必要です。

平野 当社はあるべき企業風土として「O（オープン）F（フラット）A（アジャイル）」を掲げていますが、今荷堂さんのお話にあったように、オープンかつフラットに、広く意見を集めていきたいと思っています。そして、「E（エクイティ）」の台座を築くようないろいろな取り組みを、アジャイルに進めていきたい。発案があれば躊躇（ちゅうちゆ）せずに、まずはやってみて、良ければ展開し、悪ければ見直す。そうしてタイムリー

な施策を展開したいと考えています。

荷堂 アジャイルに進めるには、「やるべき勇気」が必要です。エキサイティングに導入した新しい施策であっても、改善した方が良くないと思えば、そこに固執することなく柔軟に変えていくこと。これは経営にも通じる大事なポイントだと思います。

平野 そこは、私たちがまだまだ学ばなければいけない点でしょう。「やるべきものはやる」という冷静な判断を習慣付けることで、よりアジャイルなアクションが取れるような企業風土

たちが本当に学ばなければいけない点だと認識しています。

荷堂 そうですね。例えば、広報でメディアに露出する際も、単発で施策を訴求するのではなく、受け手側が飲み込みやすいストーリーで発信するなどの戦略が必要でしょう。出光興産は、せっかく良いアセットをたくさん持っていますから、それを最大限に活用し、アピールしないともつたない。

平野 ストーリーとして打ち出すことによって、私たちの事業・取り組みの社会的な意義や、目指す世界が、より広い見地でご理解いただけるようになるという期待感が高まりました。たいへん良いご指摘をいただきました。

——当社の最大のアセットは何だとお考えでしょうか。

荷堂 「人」です。私はさまざまな事業所に行かせていただく機会がありますが、お会いする人皆が、自分の仕事に誇りと情熱を持っていきます。そして、社員が仕事に情熱を持ち続けられるのは、ご家族のサポートがあつてこそだと思います。社員の皆さんとその家族の方々が、この会社に勤めていることを誇りに思える



会社の発展に寄与する人財戦略を

に、DE&Iへの取り組みとともに進化させていきたいと考えています。そして、DE&Iは会社として取り組んでいる以上、やはり会社の業績に貢献することがたいへん重要です。そういう意味で、独立したあるべき活動というよりは、しっかりと会社の発展に寄与できるように連携して取り組んでいきたいと考えています。

一般消費者の視点を意識した事業活動を

さらなる価値創造に向け

サステナブルな会社のために必要な要素は全てある

最後に、出光興産への期待をお願いします。

荷堂 DE&Iの根本であるサステナブルな会社であり続けるということですが、出光興産ですと、今はどうしてもカーボンニュートラルが一番大きな課題となっていますが、環境的にサステナブルということだけではなく、会社としてずっと成長しながら持続していける——そういうサステナブルな会社であり続けるために必要な要素は、全て出

て、当社に必要な観点は何でしょうか。

荷堂 今後は一般消費者を視野に入れたマーケティングや広報活動が、とても重要になってくると考えます。中期経営計画の柱のひとつである、「スマートよろずや」は、とても良い着眼点だと思いますので、もう少しスピーディにさまざまな施策を進めていきたいところですが、せっかくDE&Iの取り組みがスピーディに進んでいるので、その学びを「スマートよろずや」をはじめ、全社的なマーケティングや広報活動で生かしてほしいですね。

平野 おっしゃるとおりだと思います。DE&I推進における自身の学びとして、経営の立場だけでなく、さまざまな社員の立場から物事を考えることができました。例えば「スマートよろずや」では、これまでどうしても供給者の立場が強くなってしまいましたが、これからはもっとお客様の立場に立ちニーズを充足していくことを考えていきたい。マーケティングや広報活動についても、受け取る側の立場で物事を考えていけば、大きな違いを生み出すことができるはずだと思います。それは私

光興産の中にあると思います。今後はそれらの要素を、さらにどう成長させていくかが問われます。例えば人的資源であれば、社員の皆さんが会社に愛着を持ち、ブランドに愛着を持ち、長くパフォーマンスを発揮しながら仕事を続けられるようにしていくこと。ちょっとした工夫でうまくいく素地はあると思うので、それらが最大限に花開くことを大いに期待しています。

平野 まさにサステナブルな会社を目指すにあたり、当社の事業が今後どう変化していくかわかりません。当社は、社名が「エネルギー」でも「石油」でもなく、「興産」。社会の期待にどうお応えするかによって、事業のありようはどんどん変わっていくと考えています。その中で人的資源は、サステナビリティの最も重要な要素です。優秀・有為な人材が、「この会社で働きたい」と思えるような、また、一旦入社したら長期間活躍できるような、魅力ある会社にしていくことが極めて重要だと考えています。サステナブルな会社を目指して、DE&Iをはじめさまざまな活動に励んでまいります。本日はありがとうございました。

1992年に日本電気株式会社入社。マイクロソフト等を経て、2014年にコカ・コーラ イーストジャパン株式会社に入社。この頃から、経営戦略としてのD&Iに携わる。コカ・コーラ ビジネスサービス株式会社代表取締役社長等を経て、2023年コカ・コーラ カスタマー マーケティング株式会社代表取締役副社長に就任。2021年6月から出光興産社外取締役。



人がサステナブルに活躍・成長する会社に

日本の未来を担う 「責任ある変革」への 貢献を果たす

社外取締役 鈴木純



Q 当社社外取締役をお引き受けいただいた理由を教えてください。

実家の一番近くのSSが出光さんであったのに始まり、帝人に入社してからは周南市の事業所がお隣同士であるなど、何かとなじみのある企業さんでした。そして現在、社会がカーボンニュートラルに向かう中で、サプライチェーンの最上流にあるエネルギー産業は重要な産業であり、出光興産は日本の経済と国民生活に大きな影響を及ぼす責任を負っています。大きな責任を果たそうとする出光興産に貢献したいと考えています。

献し、ひいては日本の経済に貢献したいという思いから、社外取締役の任を拝命しました。改めて身の引き締まる思いと大きなやりがいを感じています。

出光興産は「人」を中心に据えた経営をしています。帝人も「Human Chemistry, Human Solutions」のブランドステートメントのとおり、人を中心に未来を考え、事業を考えていく会社です。ベースを同じくする企業で、独立性とスキルをもってガバナンスの強化に貢献していきたいと考えています。

Q 当社のガバナンスに対する評価と期待をお聞かせください。

ガバナンスとは、とても範囲が広く、コンプライアンスからリスクマネジメント、もっと言えば企業理念から行動規範までも含まれます。当社は、それら全てにおいてガバナンスの形はでき上がっています。

そして、昨年6月の就任から取締役会に参加していますが、社外取締役の皆さんがそれぞれの立場から率直に意見を出し、非常に活発な議論が展開されて

います。それはまさに正しい取締役会の姿です。ガバナンスにおいて最も重要なのは、オープンかつフランクに議論ができるかどうかです。そういう意味で、当社はガバナンスの素地が整っていると言えます。その上で、さまざまな仕組みや制度の実効性がしっかりと担保されているかどうかを、社外取締役としてしっかりと見ていきたいと考えています。

Q 化学産業における技術的知見を持つ鈴木さんから見た、当社の技術力に対する「意見をお聞かせください。

当社は2050年のカーボンニュートラルに向けたトランジションを目指す中で、さまざまな技術開発に取り組んでいます。私の本業の技術的見地からしても、当社は非常に高い技術力を有していると思います。しかし、技術力が高いだけでは十分とは言えません。技術は社会実装して初めてビジネスになり、社会インフラになる。世の中はどういう形で社会実装するのが一番良い形なのかを、もっ

プロフィール

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薬推進部長となり、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「アドバイザ」APCC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。

と思考していくことが必要でしょう。そして、自前主義にこだわら過ぎずに、技術提携などのさまざまな手法を検討しながら、社会実装していくことが求められます。

Q 最後に、出光興産への期待をお願いします。

「責任ある変革」を遂げるためには、「出光興産には、こんな明るい未来がある」と変革後の未来をできるだけ具体的に描き、社員をはじめとするステークホルダーの理解を広く得る必要があります。それにより、向かうべきベクトルをひとつにしてトランジションを果たすことができます。

トランジションのために、当社はさまざまな選択肢を試し、成功に導いていかなければなり

ません。その時に、私たち社外取締役は、経営がベストな決定を下すために、より多くの材料を提供していくことが役割であると認識しています。取締役会では、株主総会以上の厳しいレベルでの議論を行い、ある時はアクセルとなり、ある時はブレーキとなつて、執行のディレクションをサポートする役目をしっかりと果たしていきたいと考えています。

当社は、日本の現在を支え、未来を創る、大きな責任を担う会社です。その経営に携わらせていただく私自身も重責を感じながらも、「すごく良い仕事ができるのではないかと、ワクワクするような期待感を抱いています。『人』を大切に当社の、『責任ある変革』に貢献すべく尽力してまいります。

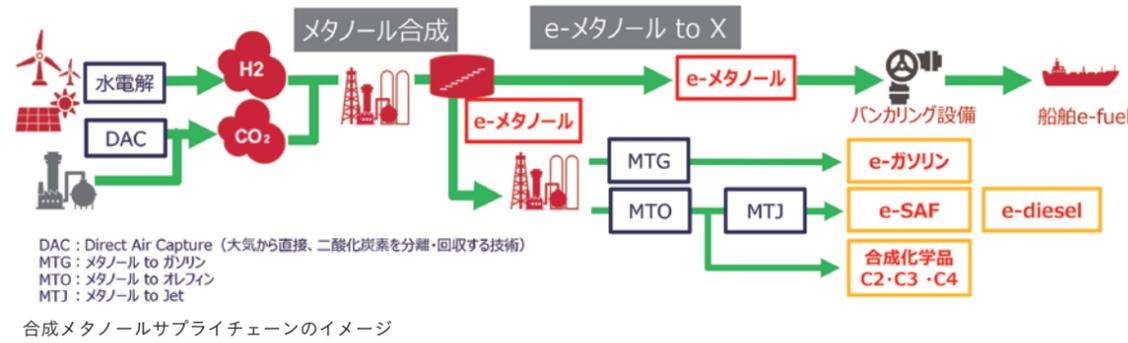
HIGHLIGHT TOPICS

出光グループの最新情報をお伝えします

HIF Globalグループと合成メタノールに関する共同検討を開始

当社は、南米・北米・豪州などで合成燃料（e-fuel）の製造を行うHIF Globalの子会社であるHIF USAと、同グループからの合成メタノール（e-メタノール）の調達および合成メタノールの事業開発に向けた検討に共同で取り組むことに合意しました。HIF USAは米国テキサス州マタゴルダにおいて、年産140万トン規模の合成メタノール製造施設の立ち上げに取り組んでいます。当社は昨年3月にHIF GlobalとMOUを締

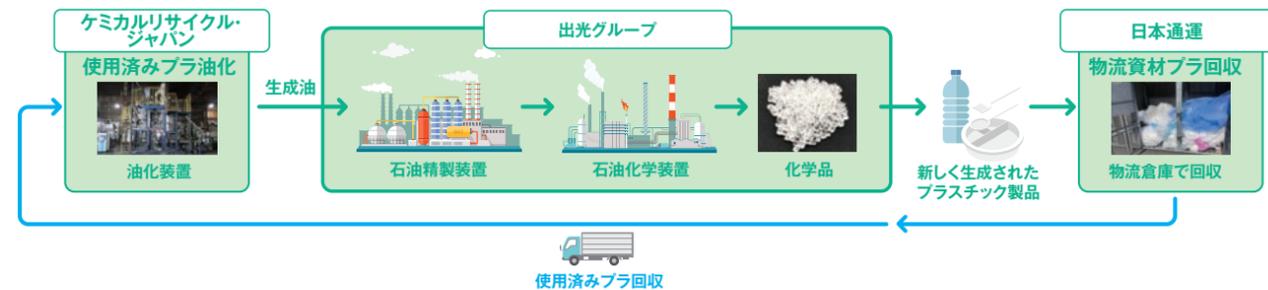
結し、合成燃料の早期社会実装に向けて検討を進めてきました。本合意はその進捗の一環であり、今回、同グループからの合成メタノールの調達および合成メタノールの事業開発に向けた検討に共同で取り組むことに合意しました。環境負荷が少なく高い汎用性を持つ合成メタノールのサプライチェーン構築を目指し、検討を加速させていきます。



日本通運と使用済み物流資材プラスチックの再資源化に向けた実証実験を開始

当社は、NIPPON EXPRESSホールディングスのグループ会社である日本通運株式会社（以下「日本通運」）と共同で、使用済み物流資材プラスチック^{※1}の再資源化（油化ケミカルリサイクル^{※2}）に向けた実証実験を開始します。当実証実験では、日本通運の物流拠点で発生する使用済み物流資材プラス

チックを原料として、出光興産の子会社であるケミカルリサイクル・ジャパン株式会社が生成油を生産します。出光興産は、この生成油を石油化学製品や燃料油の原料として利用できるかを確認することで、使用済み物流資材プラスチックの再資源化の可能性について検証します。



※1 物流業務において発生する使用済みの梱包材、養生材、輸送容器を指す。

※2 使用済みプラスチックを油化して、生産した生成油を原料に「リニューアブル化学品」や「リニューアブル燃料油」を製造する再資源化の手法。

広報誌vol.6の特集「油化で挑むケミカルリサイクル」で特集しています。

互譲互助の精神

（前文略）物質文明、個人主義、権利思想、対立闘争の思想、こういう反面が人類には当然ある。これは当然のことでありませんが、またその反面に、非常にいい反面がある。それは協同生活をやる。二人以上集まって協同生活をやり、社会を営み、あるいは国家をつくるというようにするには、まず自分を譲って、人の立場を考慮する。いわゆるお互いに譲り、お互いに助けるという、互譲互助の精神があります。この互譲互助の精神とか、あるいはお互いに信頼し合って、そうして団結して社会をつくる、この信頼団結ということが世界平和の基礎になる。

それからあるいは、人のために、人の立場を考えて、世間に申しわけがないじゃないかと、そういうことをしちゃ世間に申しわけがないと、あるいは義理に反するとか、人情に反するとか、諸君が学校で習われた時には、みな罪悪と言われたその「義理人情」あるいは「義侠」、人のためには命がけて人を助ける、あるいは「犠牲」、国家のために身を捨てても国を守るといふような、そういう立派な精神がまた反面にある。これが平和をつくり、それから人類の福祉を打ち立てるといふ基礎になるのであります。

店主 出光佐三
出典：山口県内の講演会（一九六〇年）

解説

店主は日本人であることに強い誇りを持っていました。その日本人の良さとして徳や道徳を大切にすることを挙げており、その道徳の根底にあるのが「互譲互助の精神」と、社内外で繰り返し説いていました。店主は「互譲互助」について、別の機会にこうも言っています。「個人は人格においても学力、実力においても強く立派である。その力を自分のためだけでなく、お互いのために使うということである。個人として強く立派な人がお互いのために自分をなくすということである。この無私から出るものが互譲互助である。これは、弱いものを助けて強いものが譲っていくことである。」

「互譲互助の精神」は、今の私たちにおいても改めて考え直したい考えではないでしょうか。さまざまなシーンにおいて、対立しそうなときに、自分が相手を思いやり、譲り助けることで、相手からも助けてもらえる状況が生まれるかもしれません。妥協ではなく、互譲互助で、信頼、団結する関係を広げていけることを願っています。



30代の出光佐三



1962年、出光は当時世界最大の13万9千トンのタンカー「日章丸三世」を建造しました。さらに1966年には、世界初の20万トン級タンカーである「出光丸」を建造し、就航させています。出光の大型タンカー建造は、自社船による原油の安定供給を確保するとともに、日本の造船業の発展にも貢献しました。

協業の対象となる硫化物系固体電解質

当社が開発している硫化物系固体電解質は、柔軟性が高く、他の材料との密着性が高いことや、亀裂が生じにくく耐久性に優れているという特徴があります。当社とトヨタは、トライアンドエラーを繰り返しながら、両社の材料技術を融合させることで、割れにくく、高い性能を発揮する材料を開発することができました。両社はどちらも、世界でトップクラスの硫化物系固体電解質の特許保有件数を誇っています。

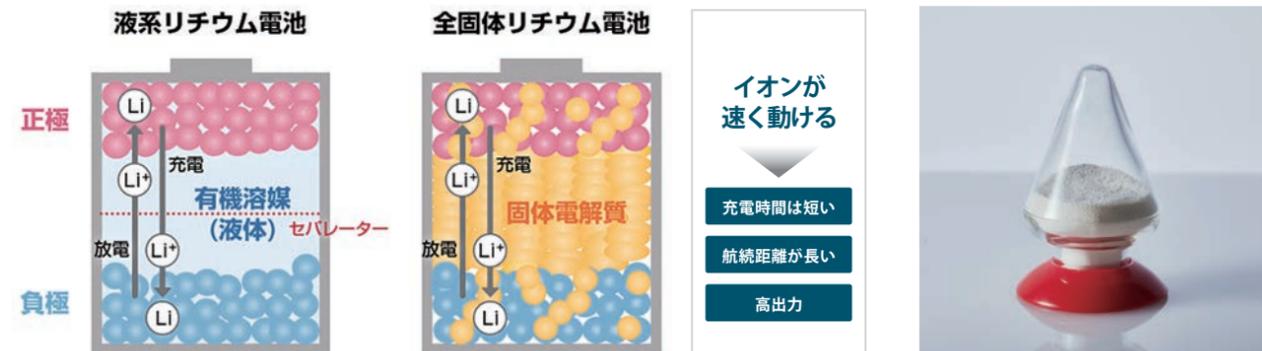
本協業では、両社の材料開発技術、出光の材料製造技術、トヨタの電池量産技術をもって、材料から製品（電池）までを一気通貫で両社が担います。トヨタの佐藤社長は、「改善のため原点に戻れる開発メリットに加えて、スピード感のある事

業化を可能にする。また、日本産業の国際競争力向上にも非常に重要な枠組みである」と話されました。

今後は、BEVへの実用化と量産化に向けて、直近の課題である電解質の品質の作り込みや、製造コストの改善、材料調達スキームの構築、当社設備での量産検証などに取り組みます。そこでの実績を基に、将来の本格量産と事業化に向けた検討を行います。

産業を超えて両社が連携し、日本発の技術で、世の中に広く使っていただける固体電解質と全固体電池の量産を実現することを目指し、世界のカーボンニュートラルに貢献していきます。

[全固体電池の仕組みとメリット]



全固体電池とは、電流を発生させる正極と負極を結ぶ電解質を、固体に置き換えた電池のこと

当社が開発している硫化物系固体電解質

出光の硫化物系固体電解質の研究開発のあゆみ

当社は、1970年代のオイルショックを契機に、有限である石油の付加価値をいかに高めて有効活用するかを考え、代替エネルギーやマテリアル開発など広範囲の研究に取り組んできました。今回量産化の対象となる硫化物系固体電解質の成分の一部は、石油製品の製造の過程で副次的に得られるもので、当社は1990年代の半ばには本成分の有用性

に着目し用途を模索していました。転機は2001年。全固体電池向けの材料として可能性を見いだしたことで、大阪府立大学教授（現大阪公立大学学長）との共同研究を開始。2004年には固体電解質として世界で初めて液体電解質と同等のイオン伝導度を達成しました。

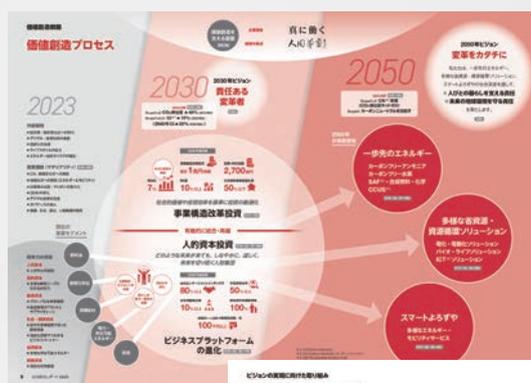
トヨタ自動車と全固体電池の量産化へ向け協業を開始



当社とトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）は、10月12日に、バッテリーEV（以下、BEV）用の有力な次世代電池である全固体電池の量産化に向けた協業開始について合意しました。両社は固体電解質の量産技術開発、生産性向上、サプライチェーンの構築に共同で取り組みます。世界をリードする両社が連携することで、全固体電池の実用化を2027年から2028年にかけて確実なものとし、その後の本格的な量産を目指します。

今回の協業は、全固体電池向けの硫化物系固体電解質が対象です。全固体電池は、現在の主流であるリチウムイオン電池に比べて充電時間の大幅な短縮や航続距離の拡大、高出力化が可能であり、また安定性の高さや電池の小型化が図れるという多数のメリットから、BEVにおいて多様なニーズに応えることが期待されています。しかし、充放電を繰り返すと劣化するという耐久性に関する技術課題が長年存在し、当社とトヨタは2013年以降の共同開発を通して、この課題の解決に共に取り組んできました。





当社グループの
持続的な企業価値向上を
示す価値創造プロセス図



2022年度の事業概況

出光の「今」がわかる 出光統合レポート2023を公開

社会と企業の持続的な発展を目指して

当社グループは、社会的責務であるエネルギーの安定供給とともに、社会と企業の持続的な発展を目指しています。

さまざまな環境変化が起こる中でも、変化を柔軟に受け入れ、新たな価値を創出していく。
2050年ビジョン「変革をカタチに」から着想した表紙デザインにもそのような想いを込めました。

これからも、ステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、当社活動への理解をいっそう深めていただけるよう、積極的な情報開示に努めてまいります。



上記サイトから、
PDF版をダウンロード
いただけます。



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>



広報誌 **Idemitsu** 第7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。