### Idemitsu

Special Feature

二つの社会的使命を果たし、変革をカタチに出光の新時代を開く 人タビュー インタビュ





### 出

光

0

新

時

た

開











### CONTENTS

3 Special Feature

社長就任インタビュー

出光の新時代を開く 二つの社会的使命を果たし、 変革をカタチに

代表取締役社長 酒井 則明

- 出光経営アカデミー 2025
- 10 出光初の 公式SNS「X」を開始しました
- 12 漫画で伝える 私たちの物語 第**3話 タンク底油の回収**
- 18 HIGHLIGHT TOPICS
- 20 出光興産の公式Xがスタート!

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。

## 経験のない変革期。自分に

# しかできない使命を果たす

使命があるのではないか」 と思い至 最終的に「私だからこそ果たせる たしました いう葛藤も抱きました。しかし、 いたと知り、 まや木藤前社長から指名をいただ ちの事業環境は激しく揺れ動いてい まな要素が複雑に絡み合い、 消費者の意識の高まりなど、さまざ 政策や地政学リスクの変化、そして する地球規模の課題、世界の金融 ろ大きな驚きがありました。エネル の打診を受けたとき、 しました、酒井でございます。 この重責をお受けする決断をい 指名・報酬諮問委員会の皆さ -業界は今、 本当に自分でよいのだろうかと そうした状況を踏まえた上 出光興産の社長を拝命 大きな責任感と同時 気候変動をはじめと 大きな転換期を迎 正直なとこ 私た

異なります。 ニュートラル社会の実現に向けて動 石油資源に直結する環境変化はあ したことのない変革期に立っていま 当社は今、 ましたが、 過去にもオイルショックなど、 現在の状況はまったく 今、 現役の誰もが経験 世界はカーボン

> だと捉えています。 タイミングで、私はバトンを引き継い さらに加速させ、変革を進めていく 着実に実行してきました。これらを 革に向けたさまざまな取り組みを 中期経営計画を定め、事業構造改 うな状況の中で、 な見直しを迫られています。このよ き出しており私たちの事業も必要 2022年に現

ステ るよう全力を尽くしてまいります。 たことを最大限に生かし、あらゆる 通して当社の幅広い部門で学んでき るとも考えています。この数十年を 新たな変革へと結びつける責務があ らしい企業文化に根差した精神を、 同じ想いを抱いていました。ただ同 返りを」という声に対しては、 もちろん、「次期社長はもっと若 ク、そして人を大切にする出光 -クホルダ 長らく培ってきた経験やネット - の皆さまに貢献でき 私も

# 販売・製造・人事・財務

給などの業務に従事し、 部門を経験してきました。 経理財務 私は入社以来、販売や製造、

> 結するのだと確信しました。 を通じて、 の道を模索しました。これらの経験 こそが、エネルギ や拠点戦略の見直しを通じて再建 社長と何度も話し合い、 厳しい中で事業継続に悩まれていた た。ある特約販売店では、経営が 先との信頼関係構築に奔走しまし 販売ネットワー -供給の安定に直 販売戦略 -クの維持

ぎました。 いの思いを共有することに全力を注 こで働く人々と何度も話し合い、 に対する丁寧な説明が欠かせませ や現地の従業員、ステ す。ただし、その場合には地域社会 装置停止もまた大切な戦略の一部で ことだけが戦略ではなく、撤退や ました。 新しい事業を立ち上げる 大きな決断に伴う現場対応を担い 山製油所では、 当時私は現場に足を運び、 副所長として赴任した徳 トッパー停止という -クホルダー 互.

の布石です。 私は、どの立場の社員 うな業務にもそれぞれの使命があ 厳しいものです 意思決定は、 と持続性につながることを学びまし り、それを果たすことが企業の成長 こうした経験を通じて、 自分の役割を認識し、 撤退や事業縮小といった 社員にとって精神的に が、それも次の発展へ どのよ

> 社員だけが注目を浴びるのではな られないのです。 しい時代の大きな飛躍は成し遂げ ぞれの立場での努力がなければ、 支えていると確信しています。それ 合える風土こそが、 重要な戦略を支えているのだと認め 仕事を担う社員も、企業としての 例えば、目立つプロジェクトに携わる 環境が必要だと強く感じました。 務を果たすために全力を尽くせる 撤退や装置停止といった苦渋の 出光の底力を

## アクセルとブレーキを

### 冷静に使い分ける

せん ます。 ンス感覚が今まで以上に大切になっ 革と安定の両立」であり、そのバラ さに私たちに求められている「変 と提供しながら、 最大の使命」であると確信してい 「安定供給こそがエネルギー企業の に考慮しなければなりません。私は リスクに対する適切な備えも同時 ないのは「バランス」です。 業の可能性を開いていくことが、 を支える現状はすぐには変わりま しいことに前進するだけではなく、 変革を進める一方で忘れてはなら 日本の産業や一人ひとりの生活 とりわけ、 足元のエネルギ 同時に新たな事 既存のエネルギ ーをしつかり ただ新

# 幅広い経験から得た視点

格競争の中で販売量の確保や取引 店担当や本社販売部での収支・需 30代の頃は支店での特約販売 人事など、さまざまな 特 に 20

そうではないと考えています。 うかもしれませんが、 は時に消極的なイメージがつきまと として確実に前へ進んでいくことが るためには、 ろ、真に責任感を持つて改革を進め 「バランスを取る」という言葉に キをどちらも踏み分け、 強いアクセルと的確な 私は決して むし

が欠かせません。 える経営支援の強化も必要です。 加え、特約販売店の事業継続を支 給インフラの整備や配送の最適化に 売ネットワークの強化を進めること 制の持続性を確保していく必要が と協力しながら、エネルギー供給体 競争力の向上など、各特約販売店 地域のニーズに即した販売施策の展 特約販売店の皆さまと共に販 燃料供給の効率化を通じた 変革を実現していくために 具体的には、

進めていかねばなりません。 究開発に積極的に投資しながら カーボンニュー 既存事業を支える成長戦略投資も をバランスよく進める先に、 世界経済が不透明感を増す中 私たちは新技術や新市場の研 ドも見通しにくくなっていま トラル社会への移行 新時代

> 姿があると信じています。 にふさわしいエネルギー企業としての

てくるのではないかと考えています。

## 「人が中心の経営」を

受け継ぎ、未来へ

持ち、 ます。 原動力となってきました。 属する一人ひとりが、経営者意識を も数々の挑戦や困難を乗り越える く」という社員の姿勢が、これまで て行動する企業文化にあると思い 改めて、 自分の役割を主体的に考え 企業理念にもある「真に働 当社の強みは、 組織に

必要です。

います。 ボンニュー 事業ポートフォリオを生かし、カー ン「変革をカタチに」をいかに実現 変革者」、そして2050年ビジョ げる2030年ビジョン「責任ある し、社会に示していくかが問われて しながら、従来のエネルギー、 これからの時代は、 私たちが掲

> 当社グループの総合力で難局を乗り 前社長が掲げてきた"チー はいかない挑戦ですが、 越えていきたいと思います。 は、私自身も引き続き大切にし、 こそできると信じています。 給と効率化を進めていく。一筋縄で アルの供給においても一層の安定供 出光だから -ム経営。 木藤

のエネルギーの安定供給を担う事業 実現に向けた新しい事業も、足元 ての社員が力を発揮し、 えません。そうした想いを共有し、 たさなければ、 また、カーボンニュー く重要な使命を担っています。全 全ての仕事に関わる社員が等 出光の成長もあり トラル社会の 成長を果

> 全力を尽くせる組織をつくることこ 一人ひとりが自身の役割を理解し 私の大切にしたい経営のあり

との共創が不可欠です。エネルギ じめとするステークホルダーの皆さま て全国の特約販売店の皆さまをは わらぬご支援とご協力をお願い申 を続けてまいります。これからも変 果たしながら、 は、株主や投資家、取引先、そし 可能な未来を切り開いていくために トランジションと安定供給の使命を 最後になりましたが、この予測不 -をカタチにしていくために挑戦 新しい時代のエネル



What is 出光経営アカデミー

### 特約販売店様の 事業構造改革を カタチにする プログラム

燃料需要や地域課題への対応な ど、サービスステーション(SS)を 取り巻く事業環境は大きく変わり続 けている。長年地域に根付き、多様 な事業を展開する特約販売店の経 営課題も多岐にわたっている。こう した変化が大きく将来予測の難しい 環境下において、経営者の意志"経 営ビジョン"を描くことの重要性が 一層増している。出光興産が10年以 上前から提供する「出光経営カレッ ジ」は、会社の将来のビジョン作成 や、その実現に向けた経営を推進す るための考え方と方法を学ぶプログ ラム。研修では戦略経営や戦略実行 のマネジメントといったテーマを扱 いながら、経営ビジョンや中長期の 経営計画策定を支援する。「出光経 営アカデミー」とは、そんな「出光 経営カレッジ」を受講した特約販売 店の経営者が集い、事例研究を実 施することで、各社の事業構造変革 を実現するためのさらなるステップ アップとする場だ。特約販売店の進 化があってこそ、当社の成長がある ――その想いがこの「出光経営アカ デミー」開催の原動力である。



## 出光経営アカデミー

2月13日、東京・品川プリンスホテルで、 初の試みとして開催された「2025年出光経営アカデミー」。 「出光経営カレッジ」をこれまでに受講した 特約販売店の経営者約80名が一堂に会した。 そこで共有された、"ビジョン経営"の 推進を実践するためのポイントとは? 本特集では、当日の特約販売店4社による 発表のエッセンスを凝縮してご紹介する。

2025







2025

会社の成長につながる」「変化は 員の意識が大きく変化し、「前例 学んだ手法を忠実に再現。トッ でした。経営ビジョン策定にあ的に学べたことは非常に有意義 通認識を持てたことは、 営課題を掘り起こし、 希望である」という文化が醸成 のない仕事に挑戦することが、 重視しました。その過程で、 ジョン」として共創することを プダウンではなく「みんなのビ たっては、 出光経営カレッジで また、 見えない経 非常に 社

Case 03

株式会社気仙沼商会

200年企業に向けた 新ビジョンを策定



創業105年。宮城県気仙 沼市に本社を構え、従 業員約200名、14SSを運 営。2023年9月より出光 経営カレッジに参加。

取締役営業本部長

髙橋 直也様

題を共有して進めていきます。 経営協議会を通じて、 ズに入っていきます。出光経営あり、今後は浸透と実践のフェー 戦略の策定はあくまで出発点で カレッジで得た知見を生かし 出光興産との四半期ごとの 実績と課

のかと迷いました。 模の小さい会社が参

締役を拝命し、

経営手法を体系

0年企業を目指す

れました。 する」という生涯の夢を実現する たことで、 トのサイク とって変革の機会を提供してく 出光経営カレッジは、当社に 挑戦を続けていきます インプットとアウトプッ 今後も「気仙沼を元気に 確実に成長できたと思 出光興産の担当者が ルを生み出してくれ

業分野にも挑戦し、

部門を拡大。

営の整備工場を直営化

伴走し、

になりました。

スプリッ

を覚えています。

と言われ、 を決めるもの。



っっれた際、当社のような規出光経営カレッジへの参加を タンドに注力するとともに、 り、当社の進むべき方向が明確 「ビジョン経営は何をしていくか 光経営カレッジの碓井先生から ロナ禍で経営が悪化した個人経 非常に納得したこと 新規事業として農 規模は関係ない」 その言葉どお . 「 グ ラ ン しかし、 ト型ス 整備 定し、 げる。 財産を次代につなぎ、 得た人脈や学びとい 大きな影響を与えました。だ「時間軸」の概念が、経 行える経営基盤を築くことがで は80%に達し、 況は大幅に改善。 競争戦略をほぼ達成し、 には明確な始まりと終わりを設 の人材交流も実現しました。いた人脈を生かし、整備部 特に出光経営カレッジで学 した企業としての役割を果た 出光経営カレッジで描い この考え方を徹底した結 一度決めたことはやり遂 出光経営カ 毎年設備投資を 自己資本比率 整備部門で った大きな 財務状 目標 ジで

た

Case 04

描いた競争戦略を達成し 確かな経営基盤を確立



Case 01

営戦略を策定。そして出光経営

をかけて経営ビジョ

ンと中期経

なステップを学びました。 ン経営の重要性と浸透の具体的 出光経営カレッジでは、ビジョ

たのです。

この変革の過程では、

出光興産

のためには今、

どうして

というバッ

ヤスト

シェアの実証実験、

フリ

ムー

の開催に加え、 の発行、

フリ

SSでの飲食店展開やライ

て進む強い会社へと変革を遂げ

どのような会社にしたい出光経営カレッジで、

か。

業の多角化を推進。

現在では

ビジョンの具現化に伴い、

社内での対話を重ね、

半年 その

カレッジで学んだ5つのステッ

う意識が根付き、

社員の主体性

その結果、

財務状況は大幅

福を追求し、

お客様と地域社会に

見を元気に」という現在の経営

つくる」「なかまをつくる」「新

「ひとをつくる」「まち

う課題解決にも貢献して会の活性化や後継者不足

や後継者不足と

を加速させるとともに、

総継者不足といい。事業の多角化

経常利益の目標も前

ービスの導入が加速しまし

システムの合理化や

業への拡大や、

地域との共生戦略

や戦略として電気エネルギ

明確になっていきました。こう

を掲げています。

今後も社員の

え行動することが重要だ」とい が進むにつれ、「一人ひとりが考

定し、 踏まえ、

その実現に向けて、

よろず

重ねることで、

目指す会社像が

積極的に検討し、

後も事業提携や

&

Α

「第二期ビジョン」を策

を図りました。

ビジョンの浸透

現在は、

初期ビジョンの成果を

度に合わせた施策を実施し浸透

プを踏襲しながら、

社員の理解

ジョンの浸透が確実に進み、

重要であると学び、

絵やイ

- ラス Þ

振興を目的とした酪農事業な

多様な事業を展開して

ンはわかりやすく伝えることが

業務の受託、

地元ブランド

牛の

ふるさと納税

トを活用し、

誰にでも理解し

い表現を意識しました。この 出光興産の担当者と対話を

となりました。また、経営ビジョ発想を得たことが、大きな学び

証の支援を受けられたことで、 ビジョン策定後の振り返りや トが大きな支えになりました。 の担当者による継続的なサポ

践につなげることができました。

ビジョンの下で社員が 一体になる強い会社に変革



Case 02

田中実業株式会社

ビジョンを具現化するための 事業多角化を加速



### 知られざる一面を伝える コンテンツ発信

### 日々の生活を支える幅広い事業紹介

実はプリンやゼリーのフタに使われ ているシール技術や、洗車・カーコー ティングなどのモビリティサービスに 特化した新型サービスステーション など、「え?出光ってこんなこともやっ てるの?」という意外な事業・取り組み をご紹介。日常生活と出光の意外な 接点を発見し、親近感を醸成します。



### 出光をつくる人・出光での働き方

インターンシップ情報や社員イン タビュー、工場や研究所の現場紹 介など、就職活動中の学生や転職 を考える方に向けて、具体的な仕 事内容や職場環境を伝えます。入 社式などのイベント報告も交えな がら、出光の社風や人の魅力が伝 わるコンテンツを展開します。



### 2050年カーボンニュートラルに 向けた変革への挑戦

出光が取り組む環境問題への挑戦 をわかりやすく発信。太陽光パネル を設置し、木材を活用して建設した 「apollostation Type Green」の紹 介や、CO2を"捨てる"ではなく"使う" 新技術「CCUS」の可能性など、エネ ルギー企業ならではの視点で持続 可能な社会づくりへの貢献を伝えて います。



※投稿イメージ

### 時節やトレンドに合わせて ユーザーとコミュニケーション

「あんぱんの日」に社員食堂のパン 販売を紹介したり、「食育の日」に 当社の農薬・飼料開発を紹介した り、時節やSNSのトレンドに合わせ た話題を通して、自然な形で出光 の事業や活動を知ってもらう取り 組みです。気軽に参加できる双方 向コミュニケーションの仕掛けも あり、親近感を育みます。



### 多様な切り口で伝えるブランドストーリー

出光の歴史や企業理念を身近に感 じてもらう「#出光ヒストリー」シリー ズや、企業ロゴであるアポロマーク の変遷をクイズ形式で紹介するな ど、硬くなりがちな企業情報も親し みやすく伝えます。出光というブラン ドの背景にある物語を通して、企業 への理解を深めるきっかけを提供し ています。



※投稿イメージ

### 公式アカウントならではのキャンペーン実施

フォロー&リポストで応募できるプ レゼント企画も計画中。出光なら ではの体験価値を提供する景品 を考えています。単なる認知拡大 を超えて、出光の世界観を体験で きる機会を創出し、若い世代との 深いつながりを目指します。



※投稿イメージ

他にも…

☑ キッザニアなど当社協賛事業との連携情報

▼ IR情報



出光初の公式SNS

### を開始しました

2025年4月より、出光興産の公式Xアカウントがオープンした。 若手広報担当者が中心となって実現した、 当社初となる公式SNSの全貌をご紹介する。

教えてください。

SNS運用を始めた経緯につ

応援される企業に

次世代を担う「若年層」にも

出光の新たな|面の発信で企業共感度の

(直 私たちの事業活動に対

由

企業共感度の向上によってど

材確保やブランドの内容の認知が低いる ト調査のたが、 60代の方 当社の取り組みや価値観をよ の開設を決めました。 う観点から 感していただく方を増やすことを目指 認知されていましたが、 若年層では社名の認知度が約8割にま きました。調査結果によると、 ージに関する課題が浮 シくが日常的に利用していこの課題を解決するため 中で、当生り、外部に委託し も大きな課題だと考 その前段である社名・事業 いことは、 の持続的な成長とい の認知 20 代 かび上 いるアンケ 将来的 度や る S N 30 代 の 40 代 な

年層にアプロー用事例も調査 平田 他企業の SNS運用の専門知識を持つ外部パリスク管理を徹底しています。また、 に行ったり、 ルの策定や、 強い 応で 検知システムの導入、 可能なXを選びまし SNS担当の方にお話を聞き 調査し、 Xは拡散性が高く、 まざまな企業のSNS活 問題の予兆を検知す 両面があ 構築など、 緊急時に迅 自由度の高

につながると考えていの強化、さらには事業 ることを期待しています。 援したい」と 企業で働いてみたい ね」と感じてもらうことが、 さらには事業の かりと出光を知って 共感度が高まることで、 いったアクションにつなが 「出光の製品を 持続的な発展

光とはどんな会社なの伝えることに重点を置

くことで、徐々

徐々に認知を広げて

い雰囲気を

感じて

ど時節に合わせた日常的な投稿も 入れながら、アカウントやブランド

平田

なぜXを選んだのですか?

SNSはあ ります のブ

のが理想で を持たれば してい 安定供給を る企業であ がちです ルギ 0 くの人に共感される企業アす! 試行錯誤を重ねながの名前が挙がるようになる 企業ア 11 業界は堅いイメ いです カウントの好事例 ある Ź.

### に知ってもらいたいです 出光をどのような企業として

正業であることを伝えたいル社会の実現に向けて貢献 が ながら、 SNSを通じて ゃ ボ

(悠) の幅広い事業内 油事業だけでは かを理解しています。 容や歴史など

企画や投稿内容について、

向上を目指す

@Idemitsu\_Kosan

つかローお待ちしています。

### 新進音楽家の登竜門 第34回 「出光音楽賞」の受賞者決定

下の3名に決定しました。

同賞は、1964年に放送を開始した「題名のない音楽会」の25周 系「題名のない音楽会」で放送予定です。 年を記念し、1990年に創設されました。主にクラシック音楽に おける活動を対象に、意欲・素質・将来性などに重きを置き、 若手かつ新進気鋭の音楽家を表彰しており、第34回までに118 名・一団体が授賞しています。

当社が主催する第34回「出光音楽賞」において、受賞者が以 今後、授賞式と受賞者3名による「出光音楽賞受賞者ガラコン サート」(日時・会場未定)を開催し、その模様はテレビ朝日



出光音楽賞について ※公式サイトに遷移します

### 受賞者と受賞理由 ※年齢は2024年12月31日現在



@Victor Marin

金川 真弓 30歳 ヴァイオリン

深みのある表現力、豊かな響きが素晴 らしい。演奏に情感があり、気品も兼 ね備えています。多彩な魅力に溢れ、 有望な才能の持ち主です。



北村 陽

20歳 チェロ

伸びやかな音色に魅力があります。抜 群の安定感を誇る演奏テクニックは突 出しており、今後のさらなる成長にも 期待ができます。



@FUKAYA/auraY2

みや さと なお き 宮里 直樹 37歳 テノール

日本人テノールの中で異彩を放つパワ フルな歌声を持っています。演技力も 優れており、日本オペラ界の中心的役 割を担う素質を持っています。

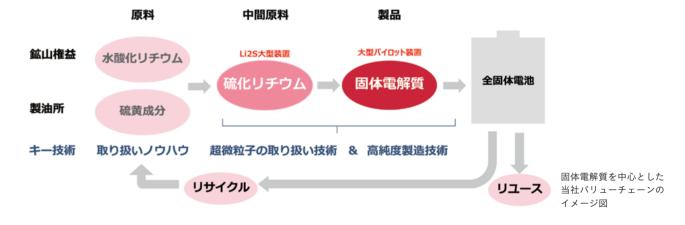
### HIGHLIGHT TOPICS

出光グループの最新情報をお伝えします

### 全固体電池材料 (固体電解質) の量産に向け 中間原料「硫化リチウム」の大型製造装置の建設を決定

料となる固体電解質の量産に向け、硫化リチウムの大型製造 装置の建設を決定しました。当社は、2027~28年の全固体電 池の実用化を見据え、全固体電池に不可欠な材料である固体 電解質の開発と量産体制の構築を推進しています。今回、固 体電解質の重要な中間原料である硫化リチウムの製造能力 を世界トップクラス(蓄電池3GWh/年相当)に拡大し、原

当社は、全固体リチウムイオン二次電池(全固体電池)の材 料から中間原料、製品までの一貫したバリューチェーンを構 築します。硫化リチウムの量産化は、当社が目指す固体電解 質の事業化に向けた大きな一歩です。自動車メーカーや電池 メーカーのニーズに着実に応えながら、固体電解質の性能向 上および量産技術の開発加速と、バリューチェーン構築を着 実に進め、次世代電池の本命とされる全固体電池の社会実装 への貢献を目指します。



### 3年連続で「なでしこ銘柄」に選定

当社は女性活躍推進に優れた企業として、経済産業 省と東京証券取引所が共同で選定する令和6年度「な でしこ銘柄」に選定されました。当社が選定されるの は、3年連続となります。令和6年度は、プライム市場・ スタンダード市場・グロース市場に上場している企業 約3900社を対象として銘柄への募集・評価が行われ、 当社を含む23社が選定されました。当社は、経営層 が製造部門の女性比率向上に向けて責任を持って取 り組むなど、女性起用に意欲的である点や、女性管 理職を対象とした他社との「クロスメンタリング」 を実施している点などが評価され、今回の選定に至 りました。





認定証を受け取った



### 思っていたより、ずっと身近な出光がここに

2025年4月、出光興産の公式X(旧Twitter)が始まりました! ガソリンやサービスステーションだけじゃない、エネルギー、素材、モビリティ、そしてプリンのフタまで――? 意外と身近で、知られざる出光の取り組みを、日々発信しています。「そんなこともやってたの?」という驚きと、

「ちょっといいかも」という共感を、あなたのタイムラインに。 右の二次元バーコードから、フォローをお待ちしています。

中面で、公式X開設の背景や担当者の想いをご紹介しています!







広報誌 **IdemitsU** 第12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