

[第43回]

出光エンジニアリング株式会社

代表取締役社長 **山元 淳史** 氏

石油で培った技術と経験を 新エネルギー・新材料に生かす ～安全は人の心の中にあり～

出光エンジニアリング株式会社は、1983年(昭和58年)10月に、出光興産株式会社の100%子会社として設立され、2020年(令和2年)に昭石エンジニアリング株式会社と経営統合し、「新生」出光エンジニアリング株式会社として再スタートした企業です。経営統合前の出光エンジニアリング株式会社が、出光興産グループ外のお客様に対する「元請」としての建設や保全工事の請負業務を主体としてビジネスを展開していたのに対し、昭石エンジニアリング株式会社は、親会社のSS(Service Station)を中心とした「施主代行業務」を主業務として展開していたため、重複する部分が少なく、統合後は仕事の幅も広がりシナジー効果が発揮されています。社会全体が「脱炭素」「カーボンニュートラル」に進む中で、出光エンジニアリング株式会社は、石油で培った技術と経験を生かして、新エネルギー・新材料の分野に果敢にチャレンジされています。「能力とは、スキルとマインドの掛け合わせである」「安全確保には、チェックリストや監査体制といった『安全基盤』に加えて、『安全文化』の確立が不可欠である」とおっしゃる山元淳史代表取締役社長から、出光エンジニアリング株式会社の事業の現状と将来像について、じっくりお話を伺いました。

「新生」出光エンジニアリング 株式会社の誕生

— 出光エンジニアリング株式会社は1983年に設立されていますが、2020年の昭石エンジニアリング株式会社との経営統合によって、業務内容もかなり広がったのではないかと、思います。経営統合により御社がどう変わったかを、簡単にご説明いただけますか。

山元 両社とも石油系エンジニアリング会社であり、「風土・感覚・文化」に大きな違いはありませんでした。一方で、経営統合前の出光エンジニアリング株式会社が、出光興産グループのSSに関する仕事を行わず、それ以外の仕事、具体的には、備蓄基地関連の仕事やグループ外のお客様の仕事を中心として行ってきたのに対し、昭石エンジ





統合記念式典の様子

ニアリング株式会社は、親会社のSSを中心とした「施主代行業務」を主業務として展開していたため、業務のポートフォリオが重なり合うところが少なく、比較的スムーズに経営統合でき、両社個別に運営する以上に成長を加速させることができたと思います。

もちろん、経営統合により、両社の社員同士がお互いの経験やノウハウを学び合う機会も増えましたし、業務の改善・効率化も進みました。例えば、全国の出光興産のSS約6000か所のアポロステーション化に、弊社は大きな役割を果たしました。また、出光興産と昭和シェルのお油槽所を一体化させていく中で、EPCだけでなく、FSや計画支援から一貫通貫で弊社が対応できるようになったのも、親会社の施工代行にノウハウを持つ昭石エンジニアリング株式会社が、「元請」としての経験を有する出光エンジニアリング株式会社に加わった結果だと思っています。

その他、バイオマス発電所や地熱発電所のO&Mなど両社の人財を相互交流し多角的な事業展開を進めることができました。

石油で培った知識と経験を 新エネルギー・新材料に 生かす

— 出光興産というと、創業者の出光佐氏をモデルとしたベストセラー小説『海賊と呼ばれた男』を思い出

し、石油売り会社のイメージを持つ方も多いかと思うのですが、WEBサイトなどを見ると、「脱炭素」「カーボンニュートラル(CN)」に関する事業に積極的に取り組まれているのですね。

山元 おっしゃるとおりです。出光興産は、2023年度から2025年度までを対象とする中期経営計画を公表していますが、その中で、「CNに資する新規事業を厳選し、2030年までに累計1兆円規模の事業構造改革投資」を実施することをコミットしています。対象となる主たる事業は、アンモニア、水素、合成燃料・化学、SAFなどの「一歩先のエネルギー」や、リチウム固体電解質、使用済みプラスチックの油化およびリサイクルなどの「資源循環ソリューション」、SSを中心とした「スマートよろずや」があります。これらの事業の推進に当たっては、弊社がグループ企業の一つとして大きな役割を果たすことが期待されています。また、弊社は、地熱発電の推進やバイオガスの活用促進といった事業にも取り組んでいます。

— なるほど、幅広い新規事業があるのですね。もはや「出光興産は石油会社」という偏見は捨てなければならないですね。いくつかCNに関連する具体的な事業をご説明いただけますか。

山元 まず、誤解がないように申し上げますが、今後出光興産グループがCN関連事業に軸足を移していくと言って

も、既存の化石燃料に関連する事業を止めてしまうわけではありません。弊社としても、全国の石油備蓄基地の保全・建設工事、タンクの開放・点検といった化石燃料に関する事業は引き続き行っています。

弊社が取り組んでいるCN関連事業として、第一に、「地熱発電事業」があります。弊社は、出光興産と連携することにより、パイナリー発電所や地熱設備の建設およびO&Mに係る経験とノウハウを獲得することができました。大分県九重町にある滝上事業所の蒸気供給事業のO&Mは弊社が担当しておりますし、秋田県での新規地熱発電所建設プロジェクトのEPCも弊社が受けています。さらにO&Mの受注に向けた準備も進めています。また、弊社は、地熱井戸のポテンシャルを測る噴気試験を行うための設備を保有しており、グループ外のお客様が開発している工区での噴気試験も実施しております。

次に、「バイオガス事業」も将来有望な事業と考えています。これは、食品残渣や牛の糞尿などからメタンガスを発酵させ、これを使って発電を行う、というものです。石油関連事業で得られたプラントに関するエンジニアリング技術を生かす弊社独自の取り組みであり、可燃性のメタンガスを扱うため、お客様からは「危険物の取り扱いに慣れた出光エンジニアリング株式会社に任せれば安心だ」との声を頂いております。

先ほども申し上げたとおり、出光興産グループとしてCN事業の推進を大きな経営課題として掲げており、弊社への期待が大幅に高まっています。各地の特色と需要に応じCNと地域貢献を目指す製油所・工場のCNX（Carbon Neutral Transformation）センター化、リチウム固定電解質等の新材料開発や統合研究所の建設、各油槽所の保全・補強など、大型のプロジェクトが目白押しの状態です。

こうしたプロジェクトの中で、私が特に出光興産ならではの事業として注目している「使用済みプラスチックの油化およびリサイクル」事業のご説明をしましょう。これは、使用済みプラスチックを油化し、生成油を石油・化学

設備にて、リニューアブル化学品を生産・供給する事業ですが、油化した生成油を自社の製油所において原油と混ぜ込んで、化学品を作ることができます。現在、1号機を出光興産千葉事業所の隣接地に建設中であり、弊社は、施工側（施工代行）としてこのプロジェクトに参加しておりますが、今後は元請としても本事業に参画していきたいと考えています。

施工代行と元請の両輪でビジネスを展開

— 先ほどよりお話を伺っていると、御社の事業は、出光興産のためにエンジニアリングの専門家として参加する（施工代行）仕事と、施工企業からの依頼を受け、EPC事業を行う（元請）仕事の両輪で展開されているんですね。

山元 はい。他のユーザー系エンジニアリング企業でも同様だと思いますが、弊社は、受注側と施工側のいずれの立場にも立ちます。施工側の社員がEPCに関して何の知識も持っていなければ、仕様書も書けません。実際にEPCを行った経験がある者が施工側にいれば、合理的かつ効率的に発注を行うことができます。我々は、これをPMC（プロジェクトマネジメントコンサルタント）と呼んでいます。他方、プラントを建設する際に、安全性や運転のしやすさというものを知っていないと、計画の抜け漏れが起きます。その意味で、施工側でO&Mを行った経験がEPCを行う際に重要となるわけです。施工代行と元請の双方を経験した多様な人材がいることが、弊社の強みの一つであり、エンジニアリングが得意なEPCだけでなく、計画からEPC、試運転支援、O&Mまで一貫したサービスを提供できます。

ただし、このように数多くの仕事をこなしていこうとすると、人手不足が問題となります。そのため、業務の効率化・生産性向上に向けたDX推進や他エンジニア会社との協業への取り組みの検討を急ぎ進めている段階です。

心理的安全性の高い会社を目指す

— 御社の社風、人材育成について伺いたしたいと思います。御社からの事前資料を見た際、「心理的安全性の高い会社を目指す」という言葉を見つけました。「心理的安全性」という言葉はあまり聞いたことがなかったのですが…。

山元 一言で言えば、「何でも言い合える環境を作る」です。これにより、積極的に意見を交換し、仕事の生産性を高める効果が生まれます。弊社の社風の良いところは、「自由闊達に何でもやれる」ことではないか、と思います。出光興産グループでは、給与水準を決める「能力評価項目」の中に、「仕事への取り組み姿勢」というものが入っています。昇進・昇給を審査するに当たって、「チームワークを向上させていく能力」といったことが重要な要素となります。

逆に言えば、いくら高いスキルを持っていても、やる気のない人やチームワークの悪い人は評価されません。このことを他社の方に申し上げると、結構驚かれるのですが…。私は常々、「能力とは、スキルとマインドの掛け合わせである」と言っております。ベテラン社員の技術の伝承についても、ベテラン社員の方には、「技術、知識、スキルも重要ですが、取り組み姿勢を若手社員に伝達してください」と言っています。社員一人一人が「絶対に安全を守る」「絶対に品質を守る」「絶対に



お客様に迷惑をかけない」という強い覚悟が必要だと考えています。そのため、弊社ではスキル研修だけでなくマインドを学ぶ機会を設けています。

安全は人の心の中にあり

— 先ほどもお話に出ましたが、「安全確保」に関する御社の考えをお教えてください。

山元 先ほどの「能力」の話と同様、安全確保もスキルだけでは不十分でマインドが極めて重要です。これを一言で表したのが、「安全は人の心の中にあり」という言葉です。これは、弊社の第3代社長が残された言葉であり、安全確保には、チェックリストや監査体制



山元 淳史 (やまもと あつし)

1962年京都市に生まれる。

1987年出光興産株式会社入社（出光エンジニアリング株式会社配属）、2001年技術部設計課長、2005年出光興産（株）人事部教育課長、2007年企画室長、2013年取締役 エンジニアリング部長、2014年取締役 常務執行役員、2015年出光興産（株）執行役員 愛知製油所長、2019年ニソン・リファイナリーペトロケミカル社長、2022年代表取締役社長就任、現在に至る。

といった「安全基盤」の確立だけでは不十分であり、「地域やお客様、さらには社会に絶対に迷惑をかけない」という「安全文化」の確立が不可欠だ、ということです。出光興産グループでは、法律上の義務を履行するだけでなく、「想定外の地震が起きたらどうするか」ということも含めて、自分たちが納得できる高めの災害想定を行い、これに対応できるだけの設備の強靭化を実施しています。

出光エンジニアリングの三期生

—最後に、山元社長ご自身のお話を伺いたいと思います。山元様は、何故出光興産グループで働こうと思われたのでしょうか。

山元 私は、出光興産の製油所ではなく出光エンジニアリングで設計・建設・保全をやりたいと思い入りました。弊社の人事の特徴の一つで、出光興産各部と弊社との間を向出することが多く、

結果的には出光興産各部との間を4往復しました。実は、あるゼネコンへの就職が決まりかけていたのですが、「新しい会社と共に自分も成長したい」と考え、弊社の三期生として入社しました。会社内では、土木、建築、材料、プロセス、電気、化学、計装といった様々な分野の方々がチームを作っており、大学時代アイスホッケーをしていた体育会系の私としては、「チームワークを大切にする良い会社に入社できた」と思いました。

座右の銘は、「心を鍛える」

—最後に、山元様の座右の銘をお伺いしたいと思います。

山元 「心を鍛える」という言葉です。これは、出光興産の創業者である出光佐三氏の横で働いてこられた方の言葉です。その方の退職記念講演の際に、「出光佐三氏はいろいろなことをおっしゃったが、失礼を顧みず一言でまとめ

るとしたら『心を鍛える』ということだと思う」とおっしゃったのです。このことが心に響いたので、その後この言葉を私の座右の銘とさせてもらっています。

—本日はお忙しいところ、ありがとうございました。



インタビュー後記

山元社長にお会した際の第一印象は、「大変面白い方だ」ということです。その後、CN事業を中心に、出光エンジニアリング株式会社の事業内容をお伺いし、大変興味深かったのですが、出光エンジニアリング株式会社の社風や安全確保の考え方のお話は、さらに私の興味を引くものでした。

おそらく創業者の出光佐三氏の考え方が、今でも維持されているのだと思いますが、「スキルだけでなく、やる気を重視する」「安全確保は安全文化の確立が不可欠」といったお話は、単なるお題目ではなく、社員のお一人お一人が実践されているのだ、と感じました。

日本企業本来の良き伝統を保持し続けている会社だと感じました。

聞き手：当協会専務理事
前野 陽一



企業データ

社名：出光エンジニアリング株式会社
 事業内容：プラントソリューション技術・商品の提供／製油所・石油化学工場における設備の設計・建設・保全業務／石油備蓄設備に関する設備の設計・建設・保全業務／一般建築、土木、造園および給油所施設工事請負及びコンサルティング／石油、石油化学等に関する装置、器具の販売／技術開発および試験、研究業務
 設立：1983年10月
 所在地：千葉県千葉市美浜区中瀬二丁目6番地1
 ワールドビジネスガーデン マリブイースト34階
 従業員数：420名(2024年12月)
 ホームページ：<https://www.idemitsu.com/jp/eng/>

