

事業戦略ビジョン

商用電動車普及に向けたエネルギーマネジメントシステムの構築・大規模実証

実施者：株式会社セブン-イレブン・ジャパン

代表取締役社長 永松 文彦

共同実施者：Commercial Japan Partnership Technologies（株）（幹事企業）

佐川急便(株) 西濃運輸(株) 日本通運(株) 日本郵便(株)

(株)ファミリーマート 福山通運(株) ヤマト運輸(株) (株)ローソン [50音順]

目次

1. 事業戦略・事業計画

- (1) 産業構造変化に対する認識
- (2) 市場のセグメント・ターゲット
- (3) 提供価値・ビジネスモデル
- (4) 経営資源・ポジショニング
- (5) 事業計画の全体像
- (6) 研究開発・設備投資・マーケティング計画
- (7) 資金計画

2. 研究開発計画

- (0) 課題の対策方策
- (1) 研究開発目標
- (2) 研究開発内容
- (3) 実施スケジュール
- (4) 研究開発体制
- (5) 技術的優位性

3. イノベーション推進体制（経営のコミットメントを示すマネジメントシート）

- (1) 組織内の事業推進体制
- (2) マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与
- (3) マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ
- (4) マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

4. その他

- (1) 想定されるリスク要因と対処方針

1. 事業戦略・事業計画

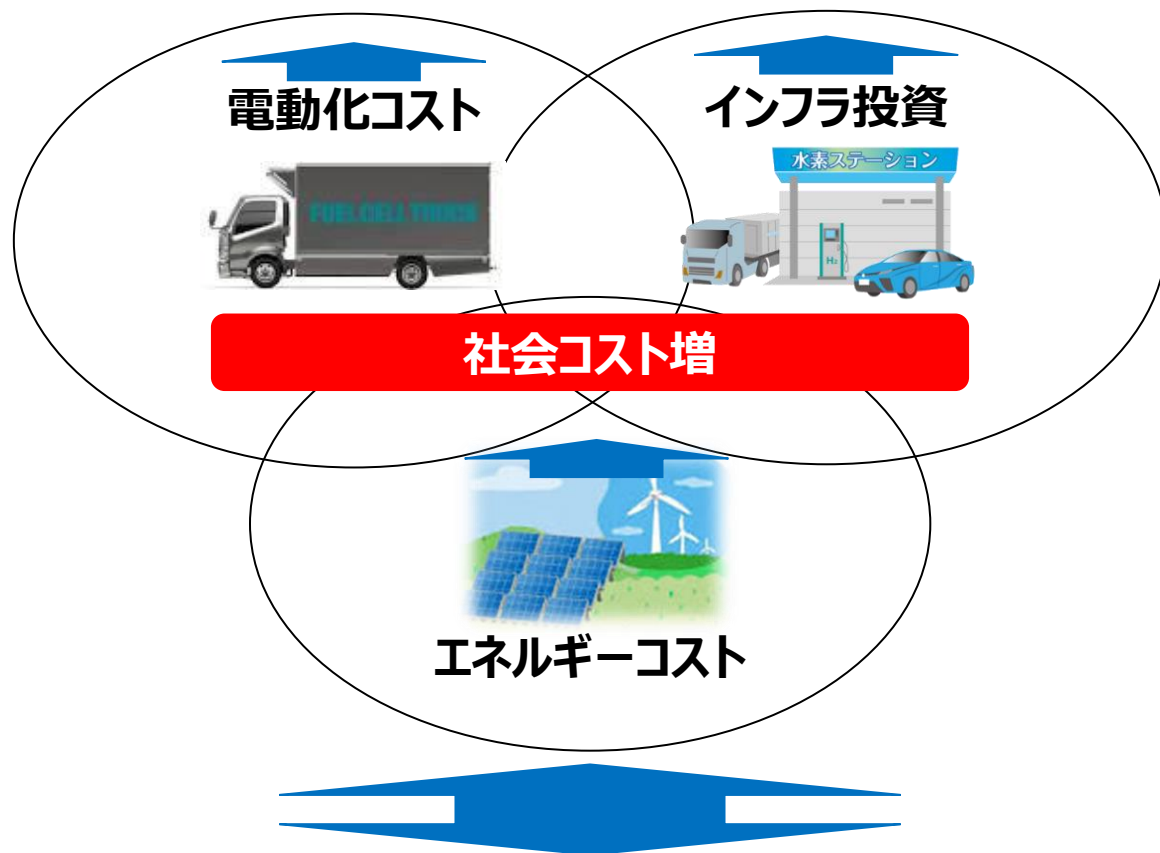
1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

**カーボンニュートラルの実現に向けて「社会コスト」を下げる事が不可欠
直面する課題を、産業発展・国際競争力強化のチャンスと捉えて取り組む必要あり**

カーボンニュートラルを踏まえたマクロトレンド認識

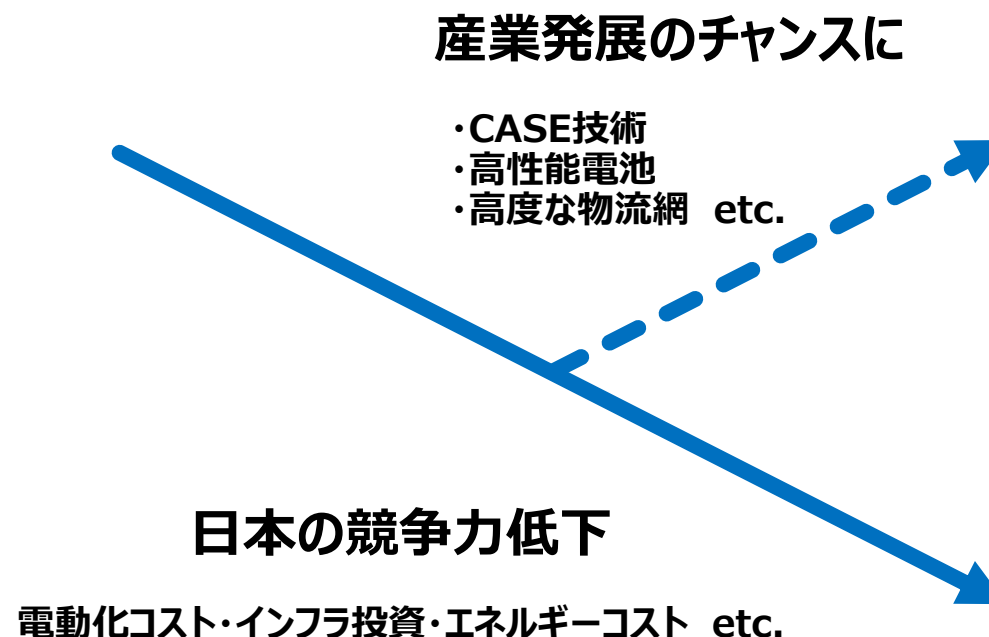
カーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ

カーボンニュートラル実現に向けた「社会コスト」増



グローバルな競争激化（規格のデファクト化・価格競争力）

直面する課題を産業発展・国際競争力強化のチャンスに



1. 事業戦略・事業計画／（2）市場のセグメント・ターゲット

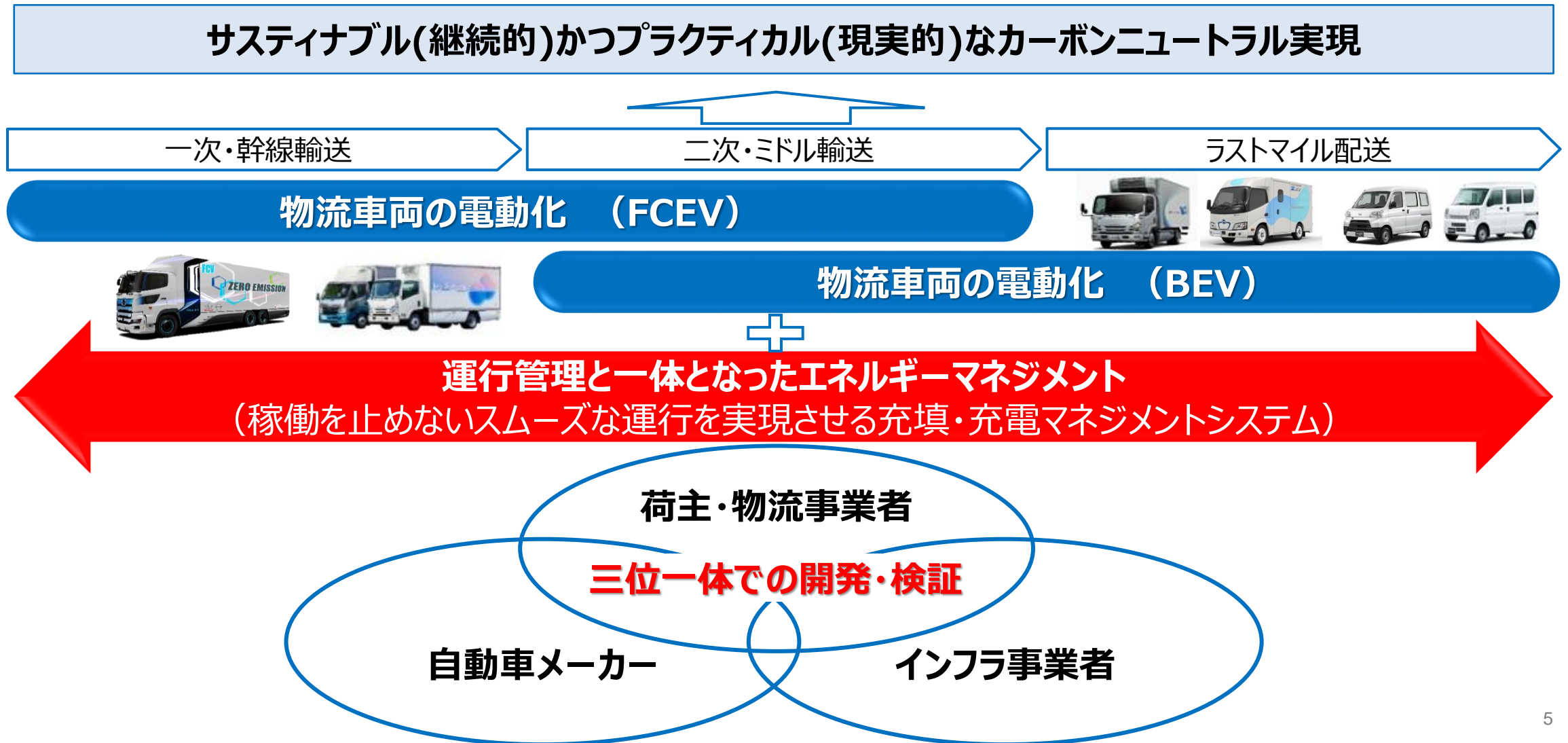
カーボンニュートラル実現に向けた「CASE」技術の普及を、
「つくる」「はこぶ」「つかう」が一体となって取り組むことのできる商用車で推進

商用車の使用実態（運行ルート、時間帯、規模 etc.）を踏まえ、
自動車メーカー、インフラ事業者、荷主/物流事業者が三位一体となって電動車普及の仕組みを構築



1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

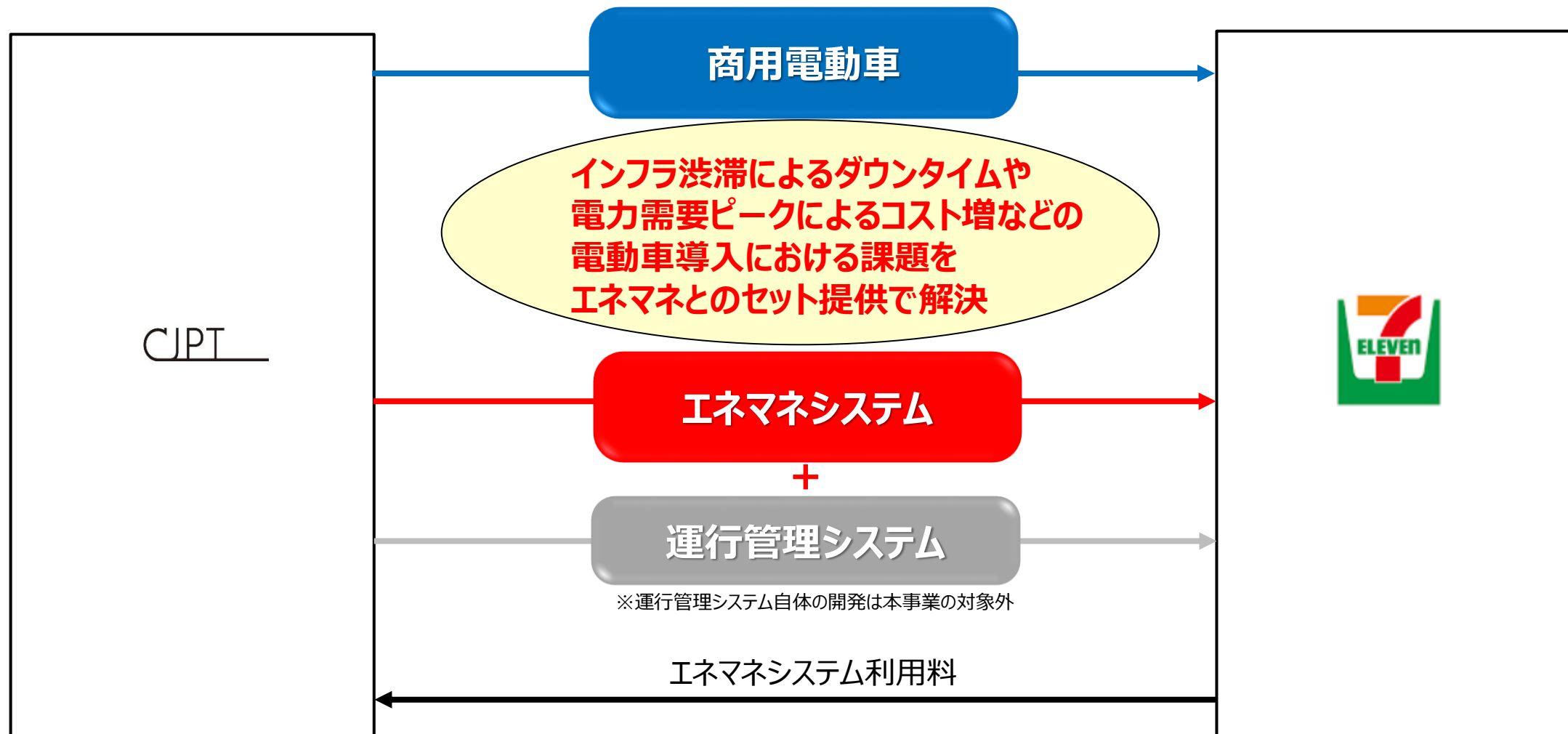
車両の電動化に加えて、運行管理と一体となったエネルギーマネジメントにより
サステナブル(継続的)かつプラクティカル(現実的)なカーボンニュートラルを実現



1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

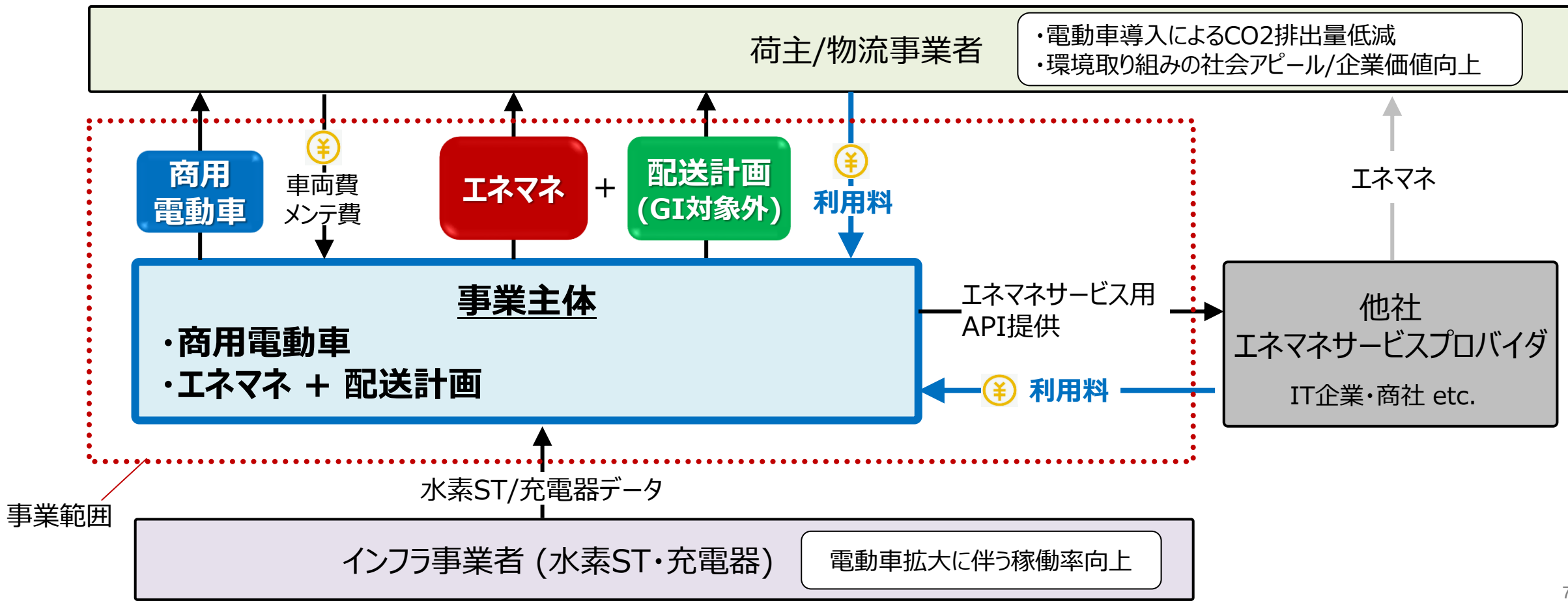
運行管理と一体となったエネルギーマネジメントシステムを商用電動車とセットで導入することで、
インフラ渋滞や電力需給変動等の課題を解決し、スムーズな店舗配送を実現

エネマネ提供のビジネスモデルイメージ



1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

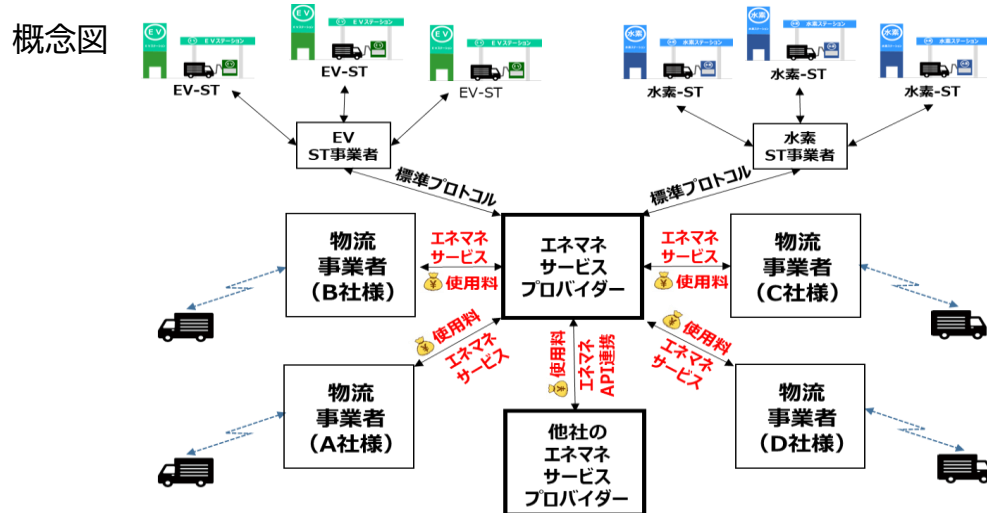
- 商用FCEV/BEV と エネマネ/配送計画をセットで提供し、
物流事業者の「CO2排出量低減」と「物流ダウンタイム/コスト低減」に貢献
- 交通流ビッグデータ等の自動車OEMならではの強みを活かし、他社との差別化を図る



1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル（標準化の取組等）

1）標準化戦略となる市場導入に向けての取組方針・考え方

- 電動車の特性を熟知した自動車OEMならではのエネマネと運行管理/配送計画と一体となったサービスを創造
- エネマネサービスは物流事業者様へのサービス提供と他社のサービスプロバイダーへのエネマネ機能提供（API）を推進



2）国内外の動向と自社のルール形成（標準化等）の取組状況

<国内外の標準化や規制の動向>

- エネマネサービスと運行管理との連携は、SIP主導の「物流情報標準ガイドライン」に準拠し運行管理者端末と連携
- 充電・充填インフラ（ST運用事業者）との連携は既存プロトコルに準拠し、サーバー間のデータ授受にて推進

<市場導入に向けた標準化・知財・規制対応等に関する取組>

- お客様と共に必要とされるサービスを共創し、充電・充填インフラとの通信に関してはオープン戦略で既存の標準プロトコルを活用
- お客様に喜んで頂けるサービスアプリはAPIを公開、中身のアルゴリズムは競争の源泉としてクローズ戦略にて推進
- 電動ユニットおよびクルマの特性を熟知したOEMならではのサービスを構築、エネマネにおけるカートリッジ電池の有用性と利便性を検証

3）本事業期間におけるオープン戦略、クローズ戦略の具体的な取り組み内容

◆オープン戦略（標準化戦略）

- ① エネマネ+電動車をセットでの物流事業者への提供に加え、他社に対してもエネマネAPIを公開し、普及を目指す
- ② インフラ等との通信は既存の標準プロトコルを活用、標準でカバーされない場合は、標準団体等と協議

◆クローズ戦略（知財戦略）

- ① 商用エネマネサービスに活用する基本アルゴリズムは、既存知財も組み合わせ構成。機能アルゴリズムは非公開で推進
- ② 電動車導入の肝となる物流事業者のダウンタイム低減を図るため、サービス品質確保に向けた特許戦略を推進

1. 事業戦略・事業計画／（4）経営資源・ポジショニング

日本の強みである「モノづくり」「高度な物流システム」を活かすことで社会コストを削減
カーボンニュートラルへの取り組みを通じて、国際競争力を強化

自社の強み、弱み（経営資源）

他社（他国）に対する比較優位性

【強み：日本の経営資源（国際競争力）】

- モノづくり：自動車/電池（安全・品質・性能）
- 高度な物流システム：正確性、安全性

社会コストの削減

上記の日本の強みと「運行管理が一体となったエネマネシステム」を組み合わせることで、国際競争力をさらに強化

【弱み】

- ・高性能/高品質であるが故の高コスト
- ・再生可能エネルギーの供給不十分/高コスト

社会コスト
(車両価格等)

国内メーカー製
電動車

- 安全・高品質・高性能な自動車/電池
- 高度な物流システム

・国内メーカー製電動車/電池
・運行管理と一体となった
エネルギーマネジメント

海外メーカー製
電動車

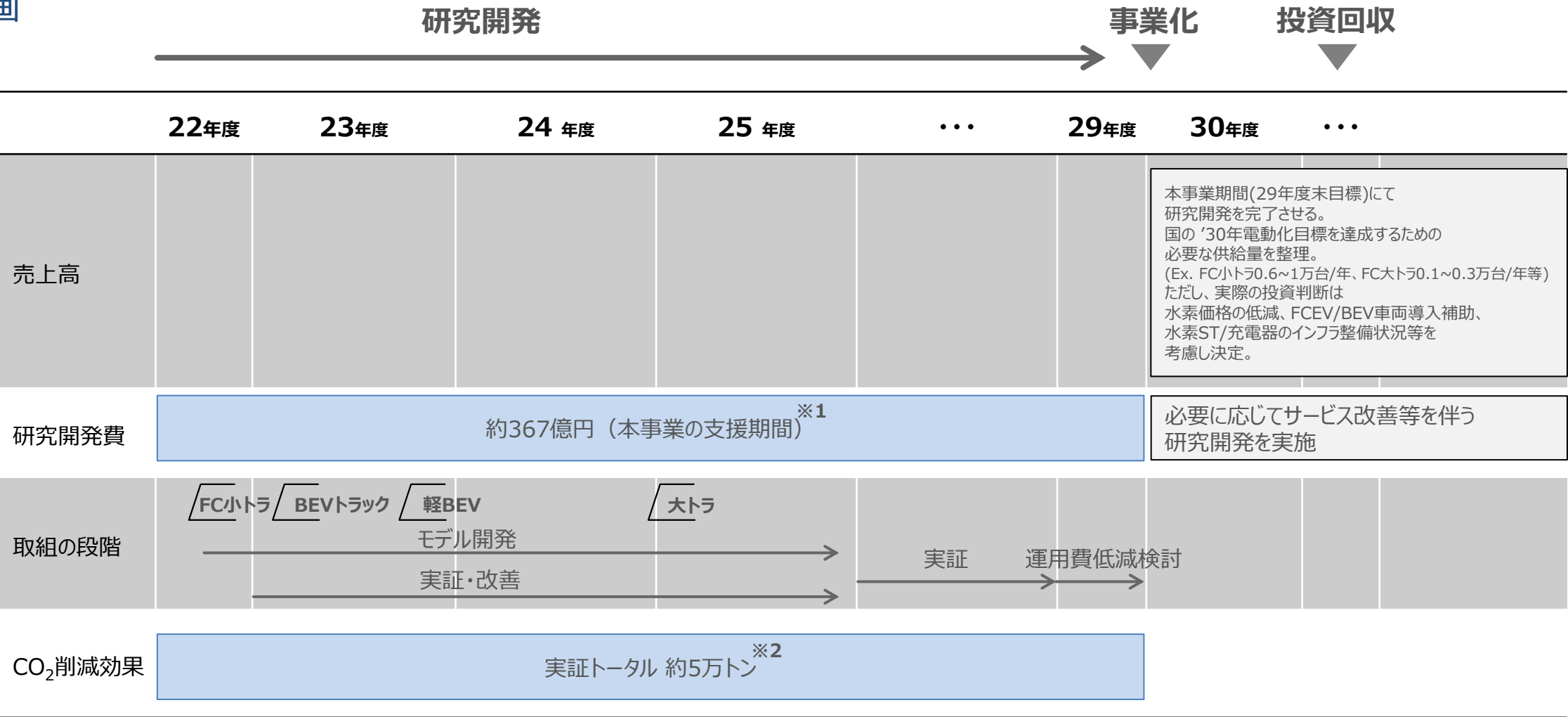
海外メーカー製
電動車

価値

1. 事業戦略・事業計画／（5）事業計画の全体像

約8年間の研究開発の後、30年以降の事業化 / 投資回収を想定

投資計画



※1:主に事業者様の電動車/水素燃料代/充電器 研究開発補助

※2:稼働中のコンベ車を置き換える運用とし、実証での導入計画台数(FCEV、BEV合計)と車格を基にTank-to-Wheelで算出

1. 事業戦略・事業計画／（5）事業計画の全体像

電動車の本格導入を図るべく、GI基金事業を活用し、60台レベルで実証。エネルギーマネジメントシステムを活用し効率的に電動車を運用、自社の物流を担保しつつ、カーボンニュートラルに貢献

使用車両 台数計画

| | 21年度 | 25年度 | 30年度 |
|-----------|------|------|------|
| 合計車両台数 | | | |
| ディーゼル | | | |
| クリーンディーゼル | | | |
| ハイブリッド | | | |
| EV | 3 | GI10 | |
| FCV | 1 | GI50 | |

セブン&アイHLDGs環境宣言

GreenChallenge2050

□サマリー

- 目指すべき姿
- ・脱炭素社会 ・循環経済社会・自然共生社会
- 実現に向けた『4つの取り組み』
- ①CO2排出量の削減②プラスチック対策
 - ③食品ロス食品リサイクル対策
 - ④持続可能な調達

□物流部の取り組み

- ・ZEV導入
- ・配送の効率化（納品便集約など）
- ・バイオ燃料活用
- ・最新排ガス規制ディーゼル車、ハイブリッド導入
- ・物流センターへの太陽光パネル導入

1. 事業戦略・事業計画／（6）研究開発・設備投資・マーケティング計画

‘30年以降の本格普及に向けて、「つくる」「はこぶ」「つかう」が一体となった研究開発・投資を推進
 合わせて規格化・標準化や規制緩和、CO2削減量見える化等に取り組み

研究開発・実証

普及（2030年以降）

研究開発
実証

物流事業者の運行管理システムと連動した
 エネマネシステム構築
 （電動車・電池のコスト低減）

設備投資

物流事業者/インフラ事業者と一体となった
 重点都市を中心としたインフラ整備およびそのサポート

マーケ
ティング

規格化・標準化（関係省庁との連携）
 規制緩和・補助制度（認証や評価制度見直し）
 CO2削減量見える化（国民の理解・負担）



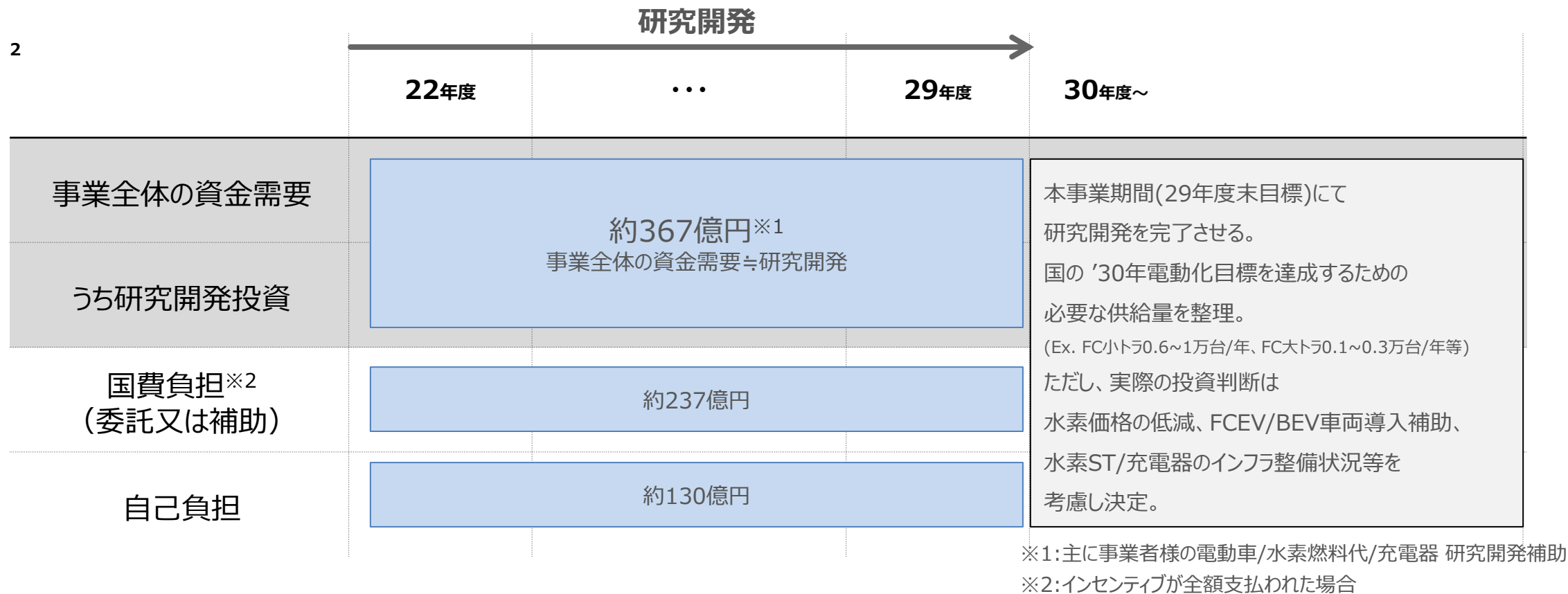
事業自立化
 補助金がなくても成立する
 サステナブルな事業構造
 （車両・電池コスト + エネルギーコスト）

エネマネ技術開発/電動車導入は予定通り進行中 インフラ整備で課題有り

| | 進捗 | FCEV | BEV |
|--------------|----|---|---|
| エネマネ 技術開発 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ■データ収集システム構築完 ■小型トラック 燃費推定モデル開発完 ■情報提供サービスの開発完(モデルに基づく航続可能距離、水素ST空き状況と混雑予測) | <ul style="list-style-type: none"> ■1t小型トラック 電費推定モデル開発完 ■建屋内電力ピークカット ロジック開発完 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ■小型トラック：19台導入（東京10/福島9） ■東京/福島 出発式実施 ■荷主・物流事業者・インフラ事業者との課題検討会を随時実施 <div>   </div> | <ul style="list-style-type: none"> ■1t小型トラック：2台導入 <div>  </div> |
| 電動車導入 | ○ | | |
| インフラ整備 | △ | <ul style="list-style-type: none"> ■3基のST新設合意（平和島/新砂/本宮） ■土地探し・ST事業成立性 等の課題により八王子/大トラ向けST新設が難航 ■水素価格上昇による物流事業者負担増 | <ul style="list-style-type: none"> ■建屋内充電器 順次設置中（2社 17基完） ■経路充電用の公共充電器 整備検討開始（土地探し・スペック検討 等） |

1. 事業戦略・事業計画／（7）資金計画

国の支援に加えて、130億円規模の自己負担を予定



2. 研究開発計画

2. 研究開発計画／（0）課題の対策方法(FCEV)

FCEV普及に向けた対策 FCEV

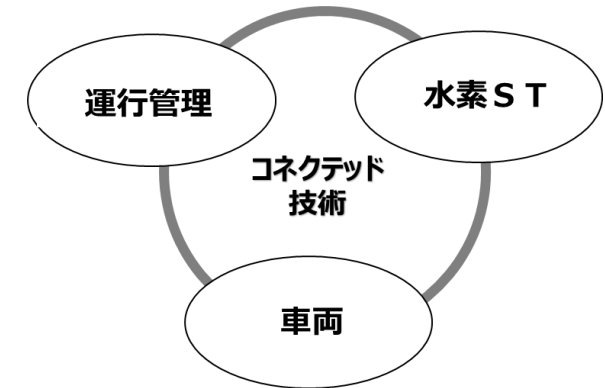
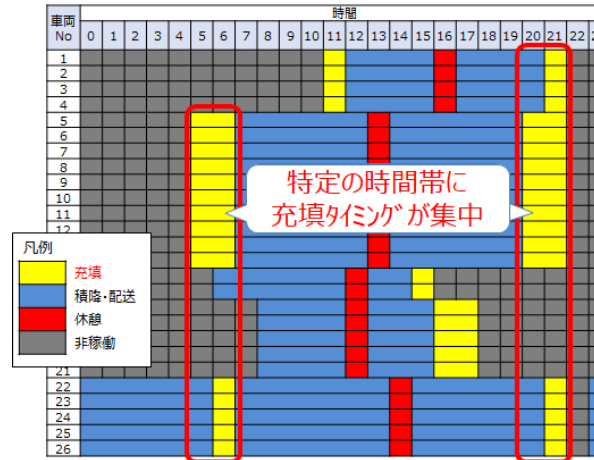
水素充填マネジメントシステムによるロスタイム低減とFCEV利用時の利便性向上

1. 水素ST渋滞回避やSTへの往復移動時間によるロスタイムゼロ化

- 運行管理と一体化した**水素充填マネジメントシステム**
- **水素STの整備/運営(営業時間など)最適化**
- **水素STの状況と配送計画の連携**

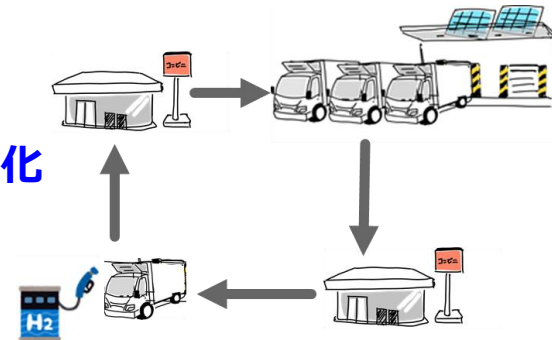
水素ST状況：故障や定期メンテナンス、充填渋滞など

配送車両の充填時間のパターン（東京都江東区の水素STでの例）



2. 水素充填を考慮した最適運行計画の提供

- 車両の使用方法、外乱要因を考慮した**燃費推定最適化**
- 水素残量を考慮した**配送ルート最適化**と**充填タイミング最適化**



<外乱要因>

運転操作、架装物、荷量
気温、交通渋滞、道路勾配

<最適化パラメーター>

時間、走行距離

<汎用性>

業種、地域

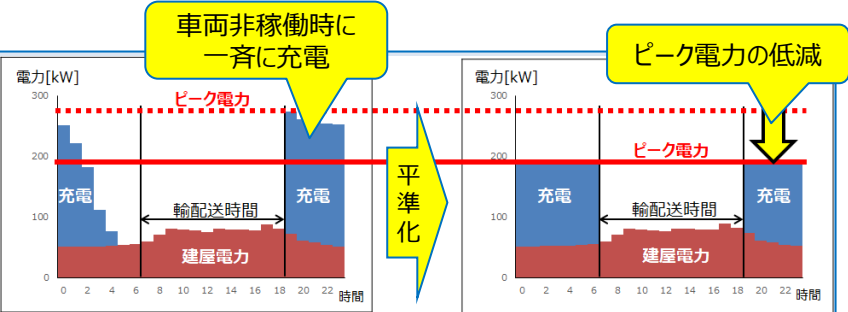
BEV普及に向けた対策 BEV

充電マネジメントシステムによる電力需要の平準化とBEV利用時の利便性向上

- 1. 電力需要の平準化によるコスト削減
- 2. 充電タイミング・配送計画の最適化による利便性向上

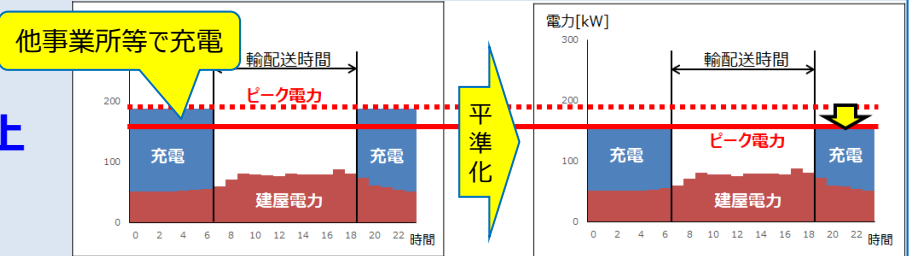
パターン 1

■ 自事業所内での充電タイミング調整による電力需要の平準化



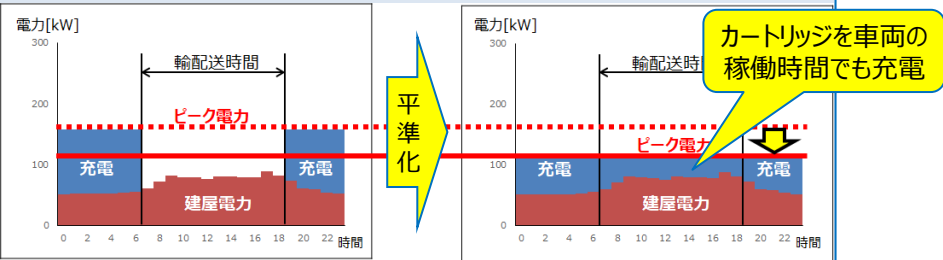
パターン 2

■ 自事業所外を含めた全体での電力需要平準化と充電器の稼働率向上



パターン 3

■ 蓄電池（カートリッジ式）活用による電力需要平準化



2. 研究開発計画／（1）研究開発目標

アウトプット目標を達成するために必要なKPI FCEV

| 研究開発項目 | アウトプット目標 | | | |
|-------------------------------|--|---|---|--|
| 1. エネルギーマネジメント (FCEV車両) | ・水素充填に伴う充填待ち時間 ゼロ ・コンベ車での配送 + GSまでの往復時間と比較して、 FCEVでの配送 + 水素STへの往復時間が同等以下 | | | |
| 研究開発内容 | KPI | KPIの考え方 | 目標値 | |
| 1 FCEV車両の水素消費量 高精度推定技術 | ①推定精度 ②水素消費量(予測)の演算時間 | 実走行での水素消費量を事前に予測し、 精度と演算時間を両立したモデル構築 | 所定の目標値を 設定 (研究開発の過 で妥当性検証) | |
| 2 配送経路計画および 水素充填タイミングの最適化 | ①充填 + 付随時間(ST往復/充填待ち時間) ②配送出発から帰着までの時間 ③配送経路計画の演算時間 | 水素充填計画と配送経路計画を両方考慮した 最適化計算により、配送時間を最小化 実用的、 効率的な演算時間の設定 | ①② 充填時間を含 め、コンベ同等以下 ③所定の目標値を 設定 (研究開発の なかで妥当性検証) | |
| 3 水素STの最適配置、 STオペレーション条件抽出 | ①1STの日当たりの水素充填量 ②運営費低減代 ③CO2排出量低減代 ④充填待ち時間 ⑤STへの移動時間(往復) | 物流オペレーションの成立を前提条件として、運営費 やCO2排出量が最小となる最適な水素STの配置、 設置数、営業時間の探索 | ①-④ 実証デー タから目標策定 ③⑤ 成行コスト 比 所定目標値の 削減 ⑥実証中に演算 可能であること | |

アウトプット目標を達成するために必要なKPI

BEV

| 研究開発項目 | アウトプット目標 | | | |
|------------------------------|---|---|---|--|
| 1. エネルギーマネジメント (BEV車両) | <div>・自事業所内での充電に伴う電力負荷の最小化</div> <div>・コンベ車両からBEV車両に置き換えたことによる配送のダウンタイムゼロ</div> | | | |
| 研究開発内容 | KPI | KPI考え方 | 目標値 | |
| 1 BEV車両の電気消費量 高精度推定技術 | ①推定精度 ②電気消費量(予測)の演算時間 | 実走行での水素消費量を事前に予測し、精度と演算時間を両立したモデル構築 | 所定の目標値を設定 (研究開発の過で妥当性検証) | |
| 2 配送経路計画立案および 充電タイミングの最適化 | ①充電+付随時間 (充電施設往復/待ち時間) ②配送出発から帰着までの時間 ③配送経路計画の演算時間 | 充電計画と配送経路計画を両方考慮した最適化計算により、配送時間を最小化 実用的、効率的な演算時間の設定 | ①② 充電時間を含め、コンベ同等以下 ③所定の目標値を設定 (研究開発のなかで妥当性検証) | |
| 3 充電器の最適設置数 充電オペレーション条件抽出 | ①台当たりの必要な充電量 ②充電時間 ③コスト低減代 ④充電器稼働率 ⑤Ptag(次頁参照) ⑥システム演算時間 | 物流オペレーションの成立を前提条件として、電力コスト(電気代や充電器設置等)が最小となる最適な充電器(拠点内外)の組み合わせと設置数を探索、充電+建屋電力のピーク出力を最小化 | ①-④ 実証データから目標策定 ③⑤ 成行コスト比 所定目標値の削減 ⑥実証中に演算可能であること | |

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容（これまでの取り組み）

個別の研究開発における技術課題と解決の見通し FCEV

| 研究開発内容 | KPI | 詳細項目内容 | 進捗 | 課題 |
|---|---|------------------|---|--|
| | | 実施内容 | | |
| ① FCEV車両の水素消費量 高精度推定技術 | ・推定精度 ・水素消費量(予測)の 演算時間 | データ収集システム構築 | ・後架装できる車載通信機と スマートフォンを組み合わせた データ収集システム構築完 ・車両諸元/特性値を基に トラック向け車両モデル作成 ・一定以上の走行(水素消費)を 経た小型トラックのデータを取得。 ⇒今後、実データと比較し、モデル更新 | ・スマートフォンからのデータ送信が 不安定な場合があり、サーバが データ受信できない現象確認 ⇒真因追及し課題解決を急ぐ |
| | | データ収集・蓄積（車両モデル用） | | |
| | | 車両モデル開発・改善 | | |
| | | 車両モデル自動学習検討 | | |
| ② 配送経路計画および 水素充填タイミング最適化 | ・充填＋付随時間 (ST往復/充填待ち時間) ・配送出発～帰着までの時間 ・配送経路計画の演算時間 | ユーザーヒアリング | ・水素STにカメラ導入開始し ST毎の混雑状況データ取得。 アプリで情報提供開始 ・上記カメラデータから渋滞予測 実施 ・事業者へ配送計画/管理システ ムの有無をヒアリング。それを基に 実証のベースとなるアナログ充填 計画を立案 | ・充填する車両の増加により、 一般車両(MIRAI)にお待ち頂く 可能性を確認 ⇒一般ユーザへもアプリを早期 展開し、渋滞回避を狙う ・配送計画連携等は年度後半で実施 |
| | | システム開発 | | |
| | | ベースデータ計測 | | |
| | | 物流運用試験(物流運用に反映) | | |
| | | データ収集・蓄積 | | |
| | | システム改善 | | |
| ③ 水素STの最適配置 水素ST運用条件抽出 | ・1STの日当たり水素充填量 ・運営費低減代 ・CO2排出量低減代 ・充填待ち時間 ・STへの移動時間(往復) | シミュレーション | - (23年度後半で実施予定) | - |
| | | 水素STや電動車運用計画の見直し | | |
| | | 物流運用試験 | | |
| | | データ収集・蓄積 | | |
| | | システム改善 | | |

サーバデータ受信の安定化を急ぐとともに一般ユーザーへのST混雑状況サービス提供を急ぐ

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容（これまで及び今後の取り組み）

各KPIの目標達成に向けた個別の研究開発の進捗度 FCEV

<凡例>

着手済

○

計画

●

実績(完了)

コンソ共通(FCEVのみ)

追加

| 研究開発内容 | KPI | 詳細項目内容 | '23/5 実施時期 | | | | | 進捗 |
|--------------------------------|---|------------------|------------|------|------|------|------|------|
| | | | FY22 | FY23 | FY24 | FY25 | FY26 | |
| 1 FCEV車両の水素消費量 高精度推定技術 | ・推定精度 ・水素消費量(予測)の 演算時間 | データ収集システム構築 | ● | | | | | 遅れ無し |
| | | データ収集・蓄積（車両モデル用） | ● | ○ | ○ | ○ | | |
| | | 車両モデル開発・改善 | | ○ | ○ | | ○ | |
| | | 車両モデル自動学習検討 | | | ○ | ○ | | |
| | | | | | | | ○ | |
| 2 配送経路計画および 水素充填タイミング最適化 | ・充填＋付随時間 (ST往復/充填待ち時間) ・配送出発～帰着までの時間 ・配送経路計画の演算時間 | ユーザーヒアリング | ● | ○ | | | | 遅れ無し |
| | | システム開発 | ● | ○ | | | | |
| | | ベースデータ計測 | | ○ | | | | |
| | | 物流運用試験(物流運用に反映) | | ○ | ○ | | | |
| | | データ収集・蓄積 | | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | | システム改善 | | | ○ | ○ | | |
| 3 水素STの最適配置 水素ST運用条件抽出 | ・1STの日当たり水素充填量 ・運営費低減代 ・CO2排出量低減代 ・充填待ち時間 ・STへの移動時間(往復) | シミュレーション | | ○ | | | | - |
| | | 水素STや電動車運用計画の見直し | | | ○ | | | |
| | | 物流運用試験 | | | ○ | ○ | ○ | |
| | | データ収集・蓄積 | | | ○ | ○ | ○ | |
| | | システム改善 | | | ○ | ○ | (○) | |

22年度は主にデータ収集/ユーザヒアリング着手 23年度は小型用のモデル開発、配送計画データ収集・解析実施予定

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容（これまでの取り組み）

個別の研究開発における技術課題と解決の見通し **BEV**

| 研究開発内容 | KPI | 詳細項目内容 | 進捗 | 課題 |
|---|---|-----------------|---|---|
| | | 実施内容 | | |
| 1 BEV車両の電力消費量 高精度推定技術の開発 | ・推定精度 ・電気消費量(予測)の 演算時間 | データ収集システム構築 | ・後架装できる車載通信機と スマートフォンを組み合わせた データ収集システム構築完 ・車両諸元/特性値を基に トラック向け車両モデル作成 ⇒今後取得する実データと比較し モデル更新 | ・FCEVと同様の問題がないか未検証 ⇒状況確認し対応を急ぐ |
| | | データ収集・蓄積 | | |
| | | 車両モデル開発・改善 | | |
| | | 車両モデル自動学習検討 | | |
| | | | | |
| 2 配送経路計画立案および 充電タイミングの最適化 | ・充電+付随時間 (充電施設往復/待ち時間) ・配送出発から帰着までの時間 ・配送経路計画の演算時間 | ユーザーヒアリング | ・充電マネージメントを実施する 上で事業所建屋電力が契約 電力を超えないようなピークカットロジックを開発 ・事業者から実証条件(保有台数/配送ルート /充電器数)を入手し現状把握実施。 試験運用に向けて事業形態のパターン化着手 ⇒配送ルートを基に経路上で の充電ST(スペック/位置/数) 検討を実施し、 パターンごとのメリット有無を検証 | ・事業者毎に事情が異なり 現状把握が難しい ⇒実データを収集し経路計画 立案に順次F/Bする |
| | | 充電マネージメントシステム開発 | | |
| | | ベースデータ計測 | | |
| | | 物流運用試験 | | |
| | | データ収集・蓄積 | | |
| | | システム改善 | | |
| 3 充電器の最適設置数 充電オペレーション 条件抽出 | ・台当りの必要充電量 ・充電時間 ・コスト低減代 ・充電器稼働率 ・Ptag ・システム演算時間 | シミュレーション | — (23年度後半で実施予定) | — (23年度後半で実施予定) |
| | | 充電アルゴリズムへの反映 | | |
| | | 充電器コントロール運用試験 | | |
| | | データ収集・蓄積 | | |
| | | システム改善 | | |
| | | | | |

今後、モデル精度を実データと比較し改善。事業者ごとの現状オペレーションを把握し、経路充電等の具体的な実証内容を検討

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容（これまで及び今後の取り組み）

コンソ共通(BEVのみ)

追加

各KPIの目標達成に向けた個別の研究開発の進捗度 BEV

- <凡例>
- 着手済
 - 計画
 - 実績(完了)

| 研究開発内容 | KPI | 詳細項目内容 実施内容 | '23/5 実施時期 | | | | | 進捗 |
|-------------------------------------|---|----------------|------------|------|------|------|------|------|
| | | | FY22 | FY23 | FY24 | FY25 | FY26 | |
| 1 BEV車両の電力消費量 高精度推定技術の開発 | ・推定精度 ・電気消費量(予測)の 演算時間 | データ収集システム構築 | ● | | | | | 遅れ無し |
| | | データ収集・蓄積 | | ○ | | | | |
| | | | | | ○ | | | |
| | | | | | | ○ | | |
| | | 車両モデル開発・改善 | | ○ | | | | |
| 2 配送経路計画立案および 充電タイミングの最適化 | ・充電+付随時間 (充電施設往復/待ち時間) ・配送出発から帰着までの時間 ・配送経路計画の演算時間 | ユーザーヒアリング | ● | ○ | | | | 遅れ無し |
| | | 充電マネジメントシステム開発 | ● | ○ | | | (○) | |
| | | ベースデータ計測 | | ○ | | | | |
| | | 物流運用試験 | | ○ | ○ | | | |
| | | データ収集・蓄積 | | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | | システム改善 | | | ○ | (○) | (○) | |
| 3 充電器の最適設置数 充電オペレーション 条件抽出 | ・台当りの必要充電量 ・充電時間 ・コスト低減代 ・充電器稼働率 ・Ptag ・システム演算時間 | シミュレーション | | ○ | | | (○) | － |
| | | 充電アルゴリズムへの反映 | | | ○ | | | |
| | | 充電器コントロール運用試験 | | | ○ | ○ | ○ | |
| | | データ収集・蓄積 | | | ○ | ○ | ○ | |
| | | システム改善 | | | ○ | ○ | ○ | |

予定通り進捗。データ取得システム構築は、各社毎のデータ通信に適合した研究開発途中品を実証投入。
民生品スマートフォンとサーバ間連携の通信品質を実証通じて鍛えていく。

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

個別の研究開発における技術課題と解決に向けた取り組み

FCEV

BEV

FCEV・BEV車両用の、運行管理一体型エネルギーマネジメントの構築に必要な
エネルギー消費推定モデル・配送経路立システム・充填・充填タイミング最適化モデルとインフラ運用条件抽出シミュレーションの開発に取り組む

| 研究開発内容 | 研究実施内容／実施予定期間 | 研究実施体制・実施分担 |
|----------------------------------|--|---|
| ①電力・水素の消費量 高精度推定技術 | <ul style="list-style-type: none"> ・データ収集システム構築実施 (23年度) ・データ収集・蓄積開始・継続 (23年度着手/-29年度) ・モデル改善着手／自動学習着手 (23年度着手/24年度着手) | <p>幹事企業：CJPT株式会社</p> <p>FCEV・BEV運用・試験事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・佐川急便（株） ・セイノーホールディングス(株) ・(株)セブンイレブン・ジャパン ・福山通運（株） |
| ②配送経路計画立案 および充電・充填タイミングの最適化 | <ul style="list-style-type: none"> ・FCEV 小トラ 車両導入・データ取得 (23年度着手/-29年度) ・FCEV 大トラ 車両導入・データ取得 (23年度着手/-29年度) ・BEV-BAN・小トラ車両導入・データ取得 (23年度着手/-29年度) ・ユーザーヒアリング (22年度_完了) ・システム開発 (23年度_完了) ・運用試験 (23年度着手/-24年度) ・システム改善 (24年度着手/-29年度) | <p>FCEV運用・試験担当事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本通運（株） ・日本郵便（株） ・(株)ファミリーマート ・ヤマト運輸（株） ・(株)ローソン |
| ③ BEV：充電器の最適設置数 充電オペレーション条件抽出 | <ul style="list-style-type: none"> ・シミュレーション開発 (24年度_完了) ・運用計画見直し (24年度_完了) ・試験・データ収集・システム改善 (24年度着手/-29年度) | |
| ④水素STの最適配置 ・水素ST運用条件抽出 | <ul style="list-style-type: none"> ・シミュレーション開発 (24年度_完了) ・運用計画見直し (24年度_完了) ・試験・データ収集・システム改善 (24年度着手/-29年度) | |

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

実装を伴うシステム構築に利用する電動車の実証地域と導入台数

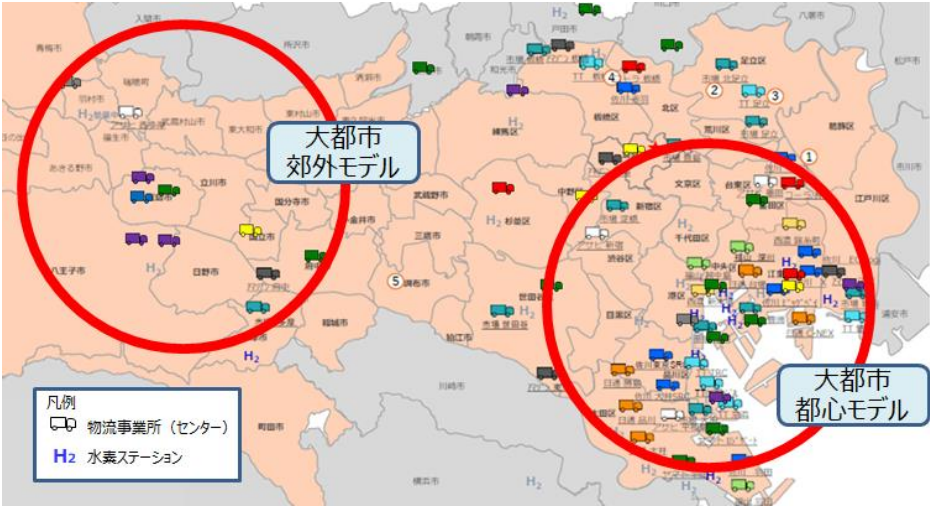
| | |
|------|-----|
| FCEV | BEV |
|------|-----|

エネマネシステム検証の為に地域・ルート・車種の異なる実装車両を導入する。（システム検証の為、その他の地域、事業者、台数での実証も想定）

東北-関東-関西(幹線輸送)



東京都



福島県



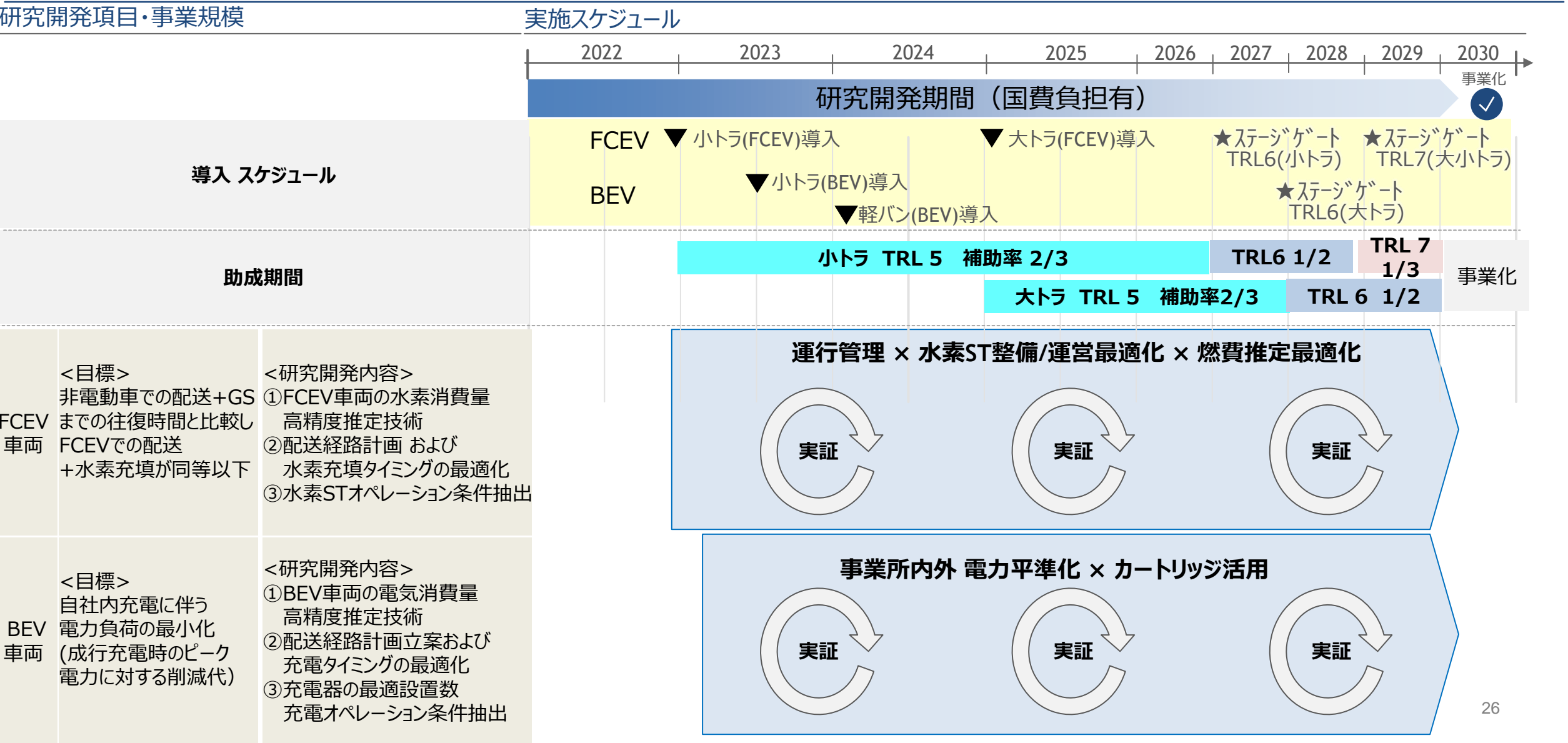
| 電動車 | FCEV | | BEV | | |
|-----|------------------------------|-----|---------|---------|-----|
| | 大トラ | 小トラ | 小トラ積載3t | 小トラ積載1t | 軽バン |
| 地域 | 東京を中心とした幹線輸送 (福島・大阪 etc.) | | 東京 | | |
| 台数 | 50 | 250 | 145 | 70 | 70 |

2. 研究開発計画／（3）実施スケジュール

複数の研究開発を効率的に連携させるためのスケジュール

FCEV

BEV

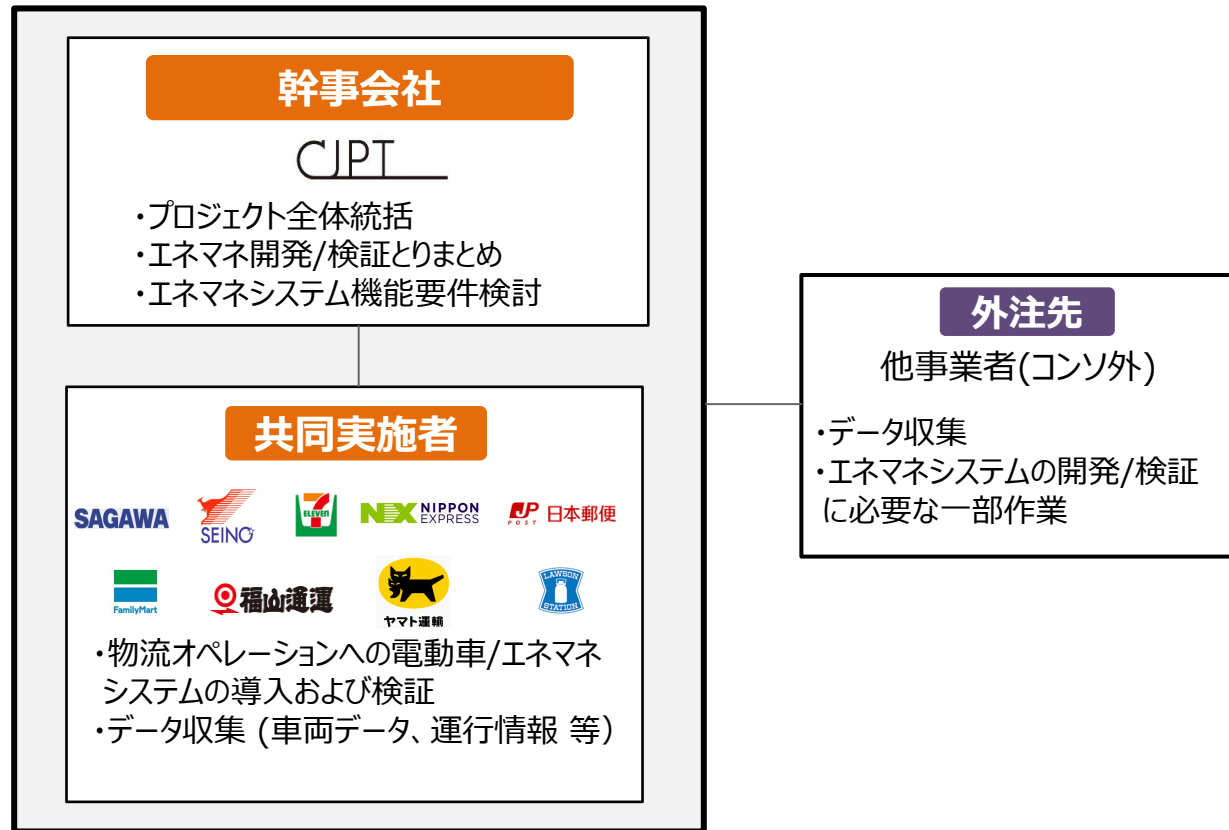


2. 研究開発計画／(4) 研究開発体制

各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担

CJPTを「幹事会社」、物流大手6社・コンビニ3社の9社を「共同実施者」として研究を推進

コンソーシアム



各主体の役割と連携方法

共同実施者

■ CJPT (幹事会社)

- プロジェクト全体統括
- エネマネシステム開発/検証とりまとめ
- エネマネシステム機能要件検討

■ 物流大手6社・コンビニ3社

- 物流オペレーションへの電動車/エネマネシステムの導入および検証
- データ収集 (車両データ、運行情報 等)

連携方法

CJPTを中心とした各事業者間の定期連絡会や非定期コミュニケーションを通じ開発の進捗共有と課題管理を図る

※一部の企業は、FCEV/BEVいずれかのエネマネ開発/検証のみに参画

2. 研究開発計画／（5）技術的優位性

FCEV

BEV

国際的な競争の中での技術等における優位性

| 研究開発項目 | 研究開発内容 | 活用可能な技術等 | 競合他社に対する優位性・リスク |
|-----------------------------------|---|--|---|
| 1. エネルギー マネジメント (FCEV車両) | 充填・充電 × 配送の最適化 | <ul style="list-style-type: none"> 交通流の推定技術 数理最適化 消費エネルギー推定技術 | <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> 蓄積された実社会での走行データ <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> 数理最適/AI分野のスタートアップ企業等と協調することでリスクを優位性に変えていく |
| | 車両消費 エネルギーの 推定技術 | <ul style="list-style-type: none"> ハード単体自体の効率データ 物理モデリングノウハウ 機械学習技術 | <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> 車両開発で培ったノウハウ/モデリング技術 <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> 実車両ハード/制御を反映したモデル化 蓄積された実社会での走行データ |
| | 車両車種・ インフラの 最適な設置 数オペレー ション提案 | <ul style="list-style-type: none"> ハード単体自体の効率データ 物理モデリングノウハウ 数理最適化 | <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> パワトレフルラインナップの開発技術/蓄積データ <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> 数理最適/AI分野のスタートアップ企業等と協調することでリスクを優位性に変えていく |

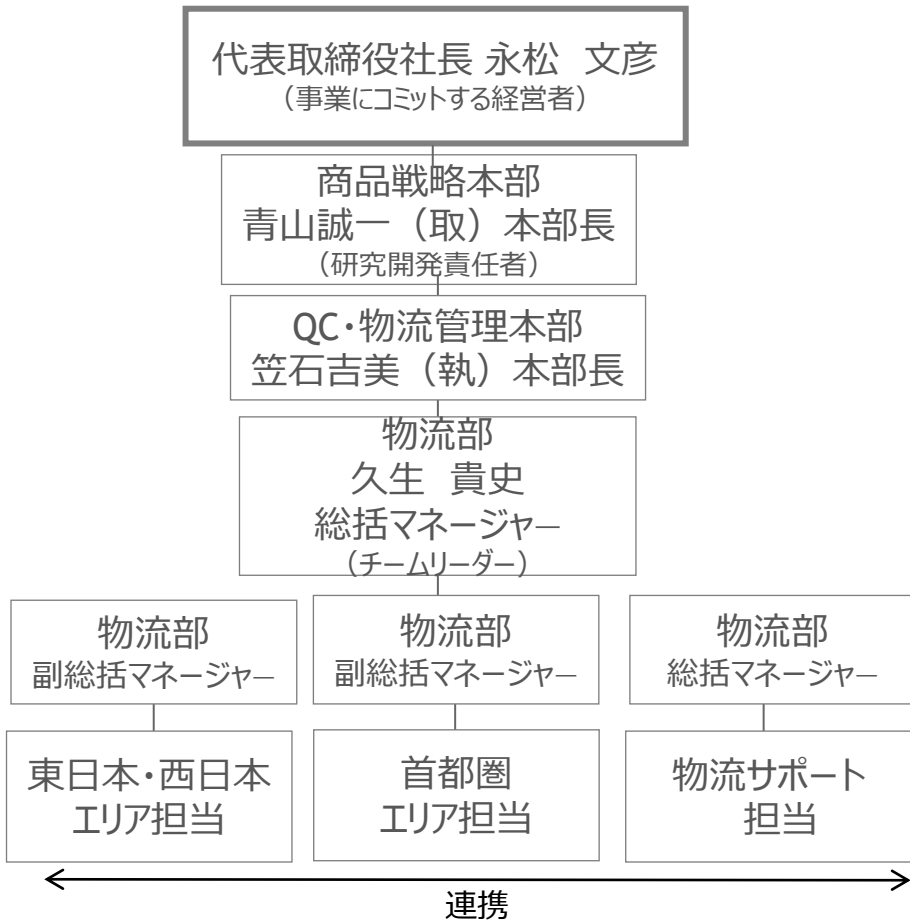
3. イノベーション推進体制

(経営のコミットメントを示すマネジメントシート)

3. イノベーション推進体制／（1）組織内の事業推進体制

経営者のコミットメントの下、専門部署に複数チームを設置

■ 組織内体制図



■ 組織内の役割分担

研究開発責任者と担当部署

- 研究開発責任者
 - 商品戦略本部長 青山 (取) 本部長：プロジェクト責任者
- 担当部門
 - 物流部：久生総括マネージャー (リーダー)
 - 物流部 東日本
 - 物流部 西日本
 - 物流部 首都圏
 - 物流サポート (専任)

部門間の連携方法

- CSR統括委員会
- 代表取締役を委員長とするCSR統括委員会を設置、分野別部会としてCO2削減を目的とする環境部会を設置、サステナビリティ推進室を事務局とし、建築設備本部、生産管理部と物流部が横断的に連携、活動報告を実施している。

3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者による商用車のカーボンニュートラルへの関与の方針

経営者等による具体的な施策・活動方針

- ① CJPTとコンソ内外の荷主/物流事業者・インフラ事業者 各社との定期的なコミュニケーション
- ② コンソーシアム参画10社による 全体連絡会 の適宜開催



3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者等による事業への関与の方針

■環境マネジメント体制

・CSR統括委員会

セブン-イレブン・ジャパンでは、代表取締役社長を委員長とする、CSR統括委員会を設置しています。このCSR統括委員会事務局としてサステナビリティ推進室を設置し、その分野別専門部会としてフランチャイズコンプライアンス部会・企業行動部会・サプライチェーン部会・環境部会・社会価値創造部会の5部会が活動を行っています。各部会は、横断的に、課題の抽出・整理、具体的施策の立案、問題事象の改善・解決・未然防止などを行い、その状況を企業行動委員会において報告しています。

・環境部会

セブン-イレブンは、当社の事業にかかわる環境負荷を低減するために、「環境部会」を発足。同部会は、2013年からISO14001に基づく環境マネジメントシステムの中心的な役割を担うようになりました。

環境部会は、各部門の環境対策の進捗状況を確認し、課題を明らかにして、継続的な改善に向けて取り組んでいます。

■経営者等の評価・報酬への反映

2019年5月に策定した環境宣言『GreenChallenge2050』におけるCO2排出量の削減目標を非財務指標として、2020年度より役員の業績評価指標（KPI）を定めている。

■環境方針

1. 事業活動に対する責任

私たちは事業活動の中で、7 & i グループの環境宣言にもとづき、地球温暖化の防止、省エネルギー、食品ロス削減、資源の有効利用・再資源化、廃棄物の削減等、環境保護につとめ企業の責任を果たします。

2. お客さまとの協力と情報公開

私たちはお客さまの声に耳を傾け、お客さまとともに環境保護につとめ、その活動の結果を文書化し、広くお客さまや社員に情報公開します。

3. 地域社会との協力・社会貢献

私たちは地域とともに環境について考え、環境課題の解決を継続的に行い、企業市民としての役割を果たします。

4. 責任と自覚

私たちは、この環境方針にもとづき、企業や社会の中でそれぞれの立場で環境問題について考え、自身および組織の役割を自覚して行動するようつとめます。

5. 環境目標の設定と見直し

私たちはこうした取り組みが年ごとに改善されるようにつとめ、環境に関連する法規制や私たちが同意した要求事項を遵守し、企業活動の分野ごとに自主的目標を定め、それを年ごとに見直し継続的に改善します。

※ISO56002、IEC62853等の国際標準、経済産業省による「[ガバナンスイノベーション](#)」「[ガバナンスイノベーションVer2](#)」「[日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針](#)」等が参考になる。

3. イノベーション推進体制／（3）マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

経営戦略の中核において事業を位置づけ、広く情報発信

■取締役会等での議論

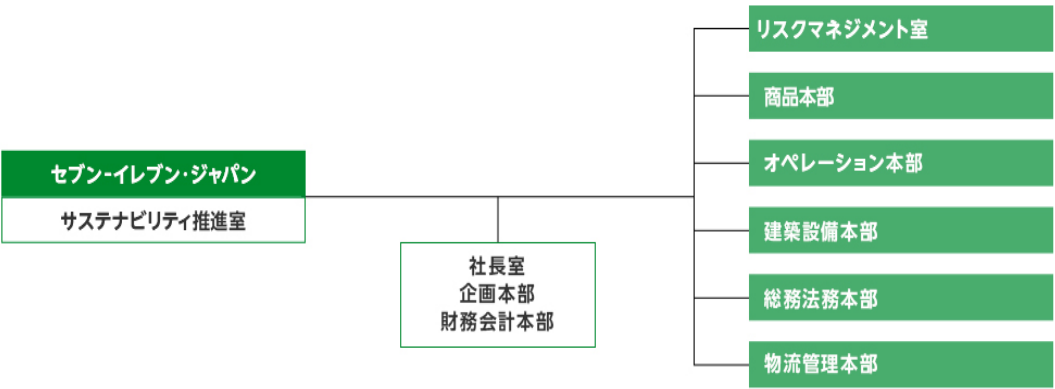
当社グループでは、気候変動問題はグループ会社横断で取り組むべき重要課題の1つと考え、取締役会による監督とCSR統括委員会を中心とするガバナンス体制を構築しています。

| 体制 | 役割 | メンバー |
|--------------------------|--|---|
| 取締役会 | <ul style="list-style-type: none">気候変動問題に関する進捗・目標達成状況に関して年1回以上報告を受け、取り組みを監督方針・重要事項の見直し・決定 | 取締役 監査役 サステナビリティについて幅広い知見と経験を有する社内取締役および社外取締役をメンバーとして構成 |
| CSR統括委員会 | <ul style="list-style-type: none">年2回開催気候変動問題に関わる指標(CO₂排出量など)の推移や緩和・適応策の共有環境部会やグループ会社で実施される取り組みの承認と助言 | 委員長: 当社代表取締役社長 委員: グループ会社のCSR部門責任者と当社のCSR関連部署の責任者 |
| 環境部会 | <ul style="list-style-type: none">CSR統括委員会下部組織年2回開催気候変動問題への対応推進TCFD提言への対応推進 | 部会長: 当社サステナビリティ推進部執行役員 メンバー: グループ会社のCSR部門責任者・気候変動対応実務部門責任者 |
| CO ₂ 排出量削減チーム | <ul style="list-style-type: none">適宜開催CO₂排出量削減に向けたグループ会社間の情報共有グループ横断施策の実施 | リーダー: グループ会社建築部門執行役員 メンバー: グループ会社CSR部門担当者・気候変動対応実務部門担当者 |

■ステークホルダーに対する公表・説明

・当社グループは、さまざまな社会環境の変化への対応として、さらなる環境負荷低減を推進し、豊かな地球を未来世代へつないでいくために、当社グループの環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』を定め、お客様やお取引先をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様とともに“豊かで持続可能な社会”の実現に向けて取り組んでいます。また、環境宣言で掲げた目標を達成するために、プロジェクトチームを設け、グループ横断で取り組みを推進しています

・TCFD提言への対応
セブン&アイグループでは、気候変動がもたらす「リスク」と「機会」を明確にし、「リスク」を低減し、「機会」を拡大するための事業戦略立案にむけて、シナリオ分析に着手しています。セブン-イレブン・ジャパンでも以下の体制においてシナリオ分析、対応策を公表しています。



3. イノベーション推進体制／（4）マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

機動的に経営資源を投入し、着実に社会実装まで繋げられる組織体制を整備

■ 経営資源の投入方針

2019年5月に環境宣言『GreenChallenge2050』に基づき、4つのテーマで2050年の目指す姿を発表している。

①CO2排出量削減②プラスチック対策③食品ロス・食品リサイクル対策④持続可能な調達

脱炭素社会の実現に向けて、セブン&アイグループでは戦略投資を除く総投資額の5%以上を環境投資に振り向け、サステナブルな社会づくりに貢献し続けます。

2021年度～2025年度の環境投資額＝約1,250億円

■ 専門体制の設置

・CSR統括委員会

セブン-イレブン・ジャパンでは、代表取締役社長を委員長とする、CSR統括委員会を設置しています。この委員会事務局としてサステナビリティ推進室を設置し、その分野別専門部会としてフランチャイズコンプライアンス部会・企業行動部会・サプライチェーン部会・環境部会・社会価値創造部会の5部会が活動を行っています。各部会は、横断的に、課題の抽出・整理、具体的施策の立案、問題事象の改善・解決・未然防止などを行い、その状況をCSR統括委員会において報告しています。

・環境部会

セブン-イレブンは、当社の事業にかかわる環境負荷を低減するために、「環境部会」を発足。同部会は、2013年からISO14001に基づく環境マネジメントシステムの中心的な役割を担うようになりました。

環境部会は、各部門の環境対策の進捗状況を確認し、課題を明らかにして、継続的な改善に向けて取り組んでいます。

4. その他

4. その他／（１）想定されるリスク要因と対処方針

リスクに対して十分な対策を講じるが、本事業競争力の喪失が挽回不可能な場合には事業中止も検討

研究開発（技術）におけるリスクと対応

- 「当初仮説の誤り」：実証進展により当初仮説での目標未達成、挽回の目途無しがコンソ内で確認された場合
- 「各社の経営そのものに重大な影響を与える事象」の発生
- 「本事業競争力の低下・喪失」：当該事業の目標レベルを大きく超える挽回不可能な技術的ブレークスルーがあった場合

社会実装（経済社会）におけるリスクと対応

- 超安価な代替燃料の出現
- 水素価格の非合理的レベル高騰（投機資金の流入 等）
- 電気価格の非合理的レベル高騰（電力事業の海外資本算入）等の
- ・本事業の前提を大幅に上回る燃料価格の経済合理性の崩壊 や
- ・一般消費者の合理的経済行動に多大な影響をおよぼす可能性を鑑み
- 「本事業競争力の低下・喪失及び挽回目途がない」 場合

【対応ステップ案】

- ・コンソ内外での対応検討による 目標達成、本事業競争力の挽回可能性確認 （挽回可能→継続）
- ・中止決定時の社内外への影響予測とその対応検討および可否判断 （含む、“国民理解”の可能性）

事業中止の判断基準：以下 1・2 の確認・合意により事業中止を判断

1. コンソ内（外）での事業継続可能性が担保できない場合
2. 上記に加え、事業中止時の影響把握および対応方法の合意が得られた場合