

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

日本通運（株） 代表取締役社長 堀切 智

共同実施者： Commercial Japan Partnership Technologies（株） 佐川急便(株) 西濃運輸(株)
(株)セブン-イレブン・ジャパン 日本郵便(株) (株)ファミリーマート 福山通運(株)
[50音順] ヤマト運輸(株) (株)ローソン

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

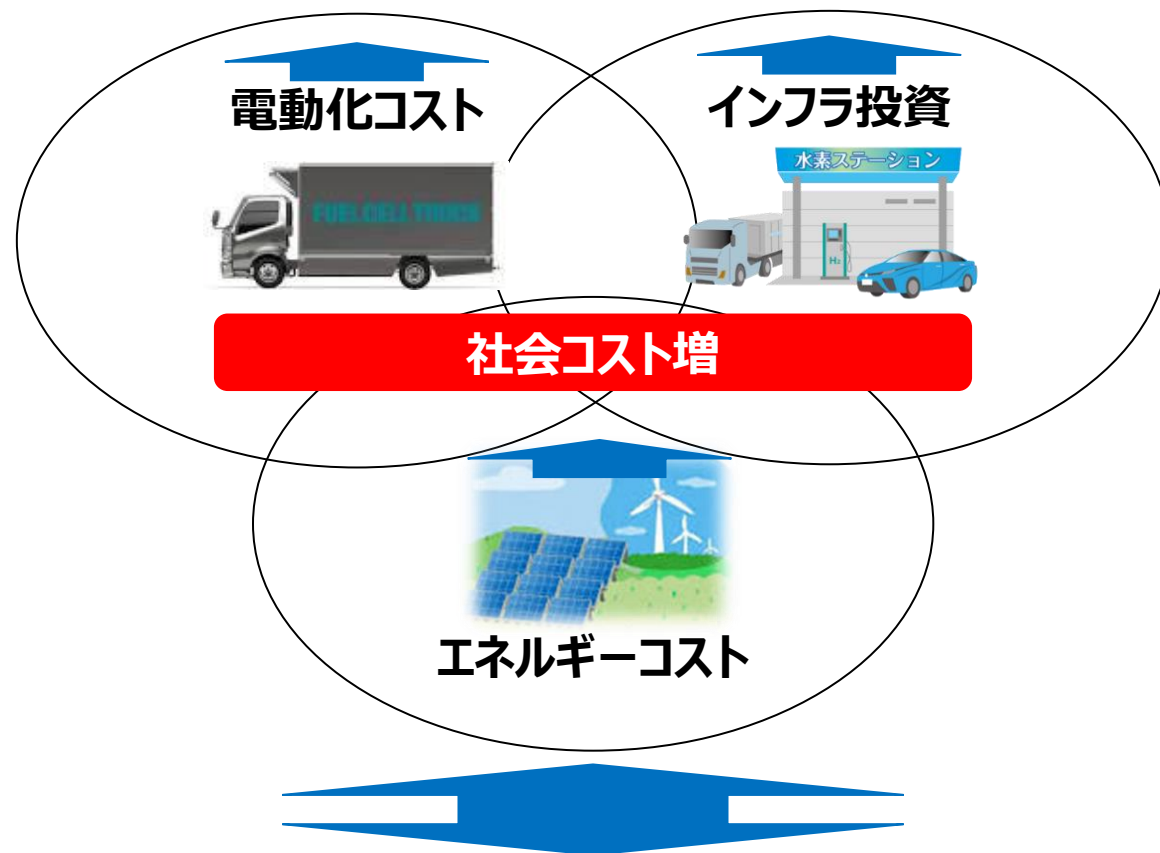
1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

**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

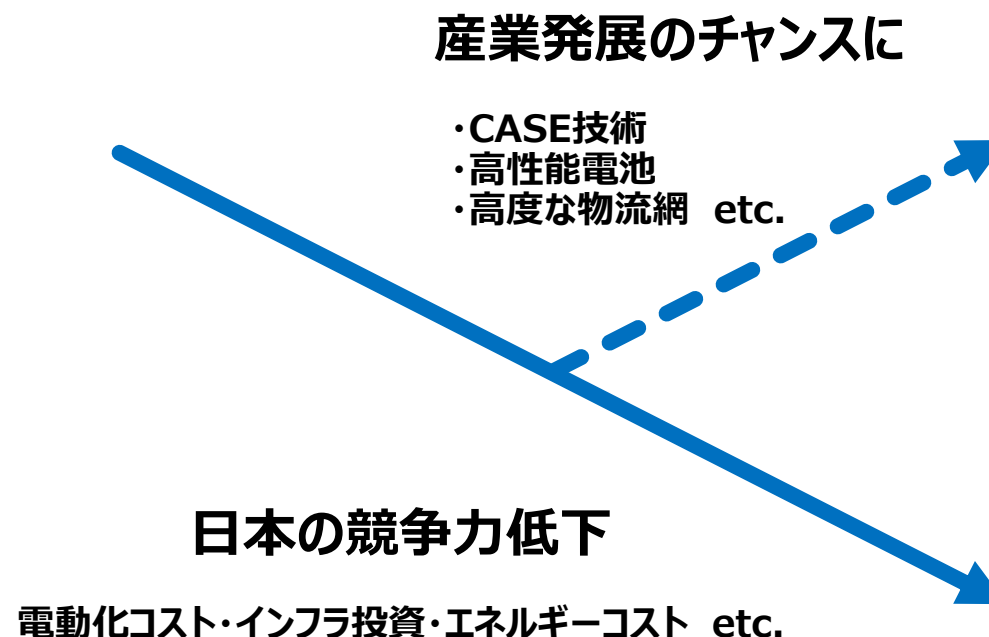
カーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ

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

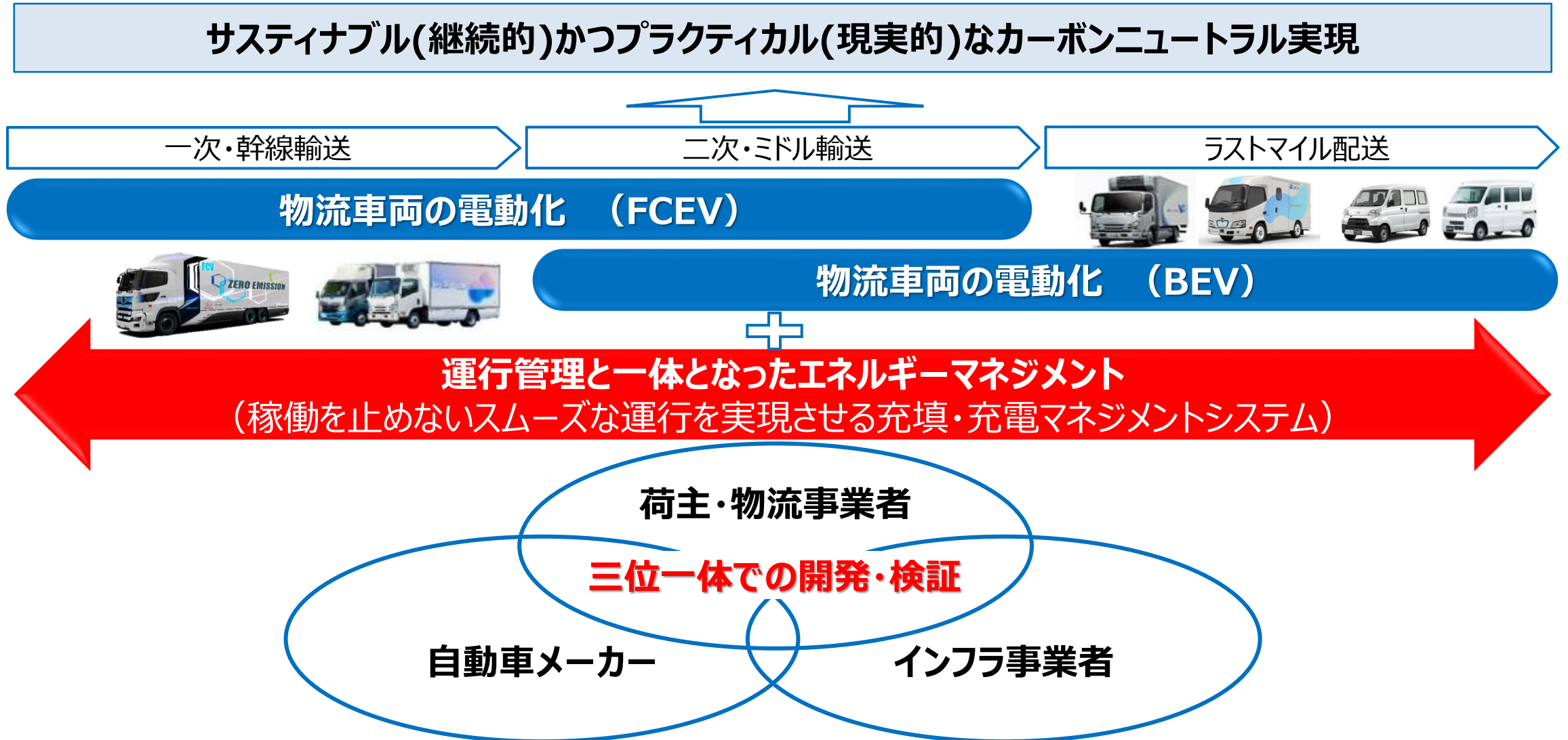
カーボンニュートラル実現に向けた「CASE」技術の普及を、
「つくる」「はこぶ」「つかう」が一体となって取り組むことのできる商用車で推進

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



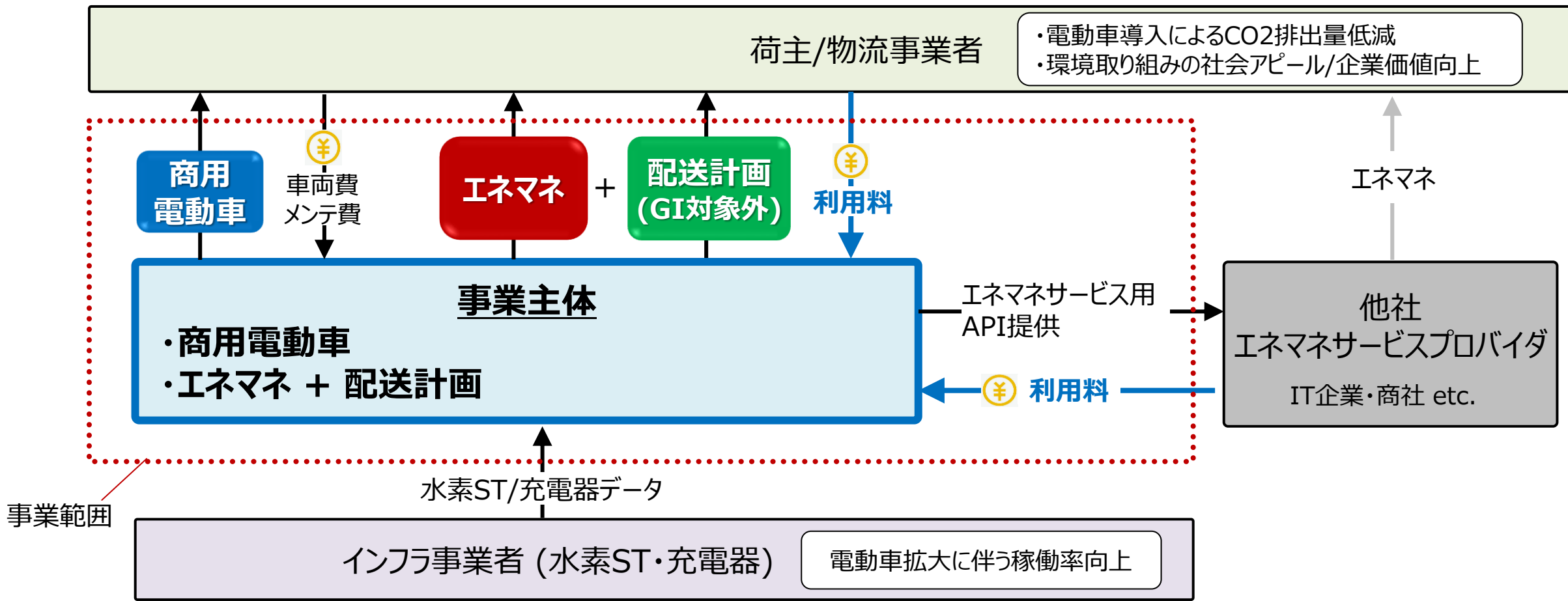
1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

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

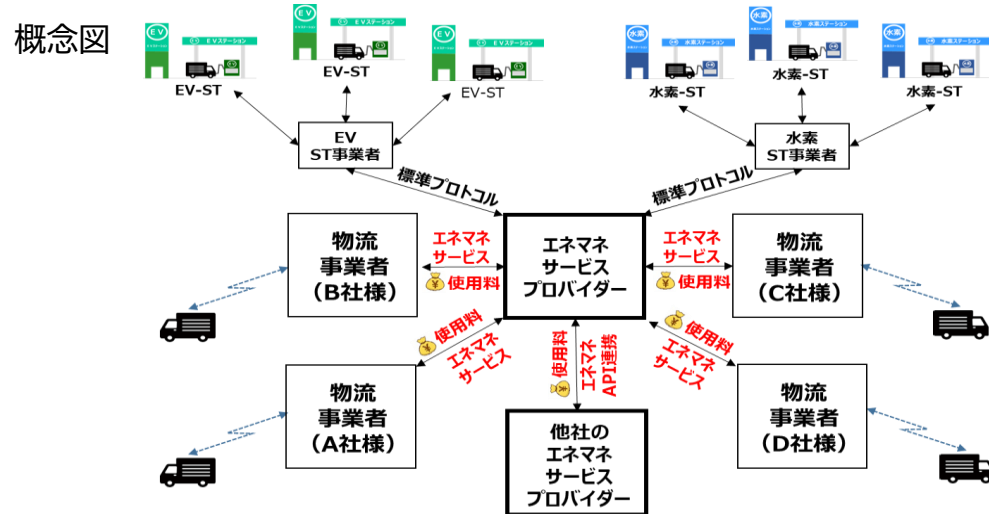
- 商用FCEV/BEV と エネマネ/配送計画をセットで提供し、
物流事業者の「CO2排出量低減」と「物流ダウンタイム/コスト低減」に貢献
- 交通流ビッグデータ等の自動車OEMならではの強みを活かし、他社との差別化を図る



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

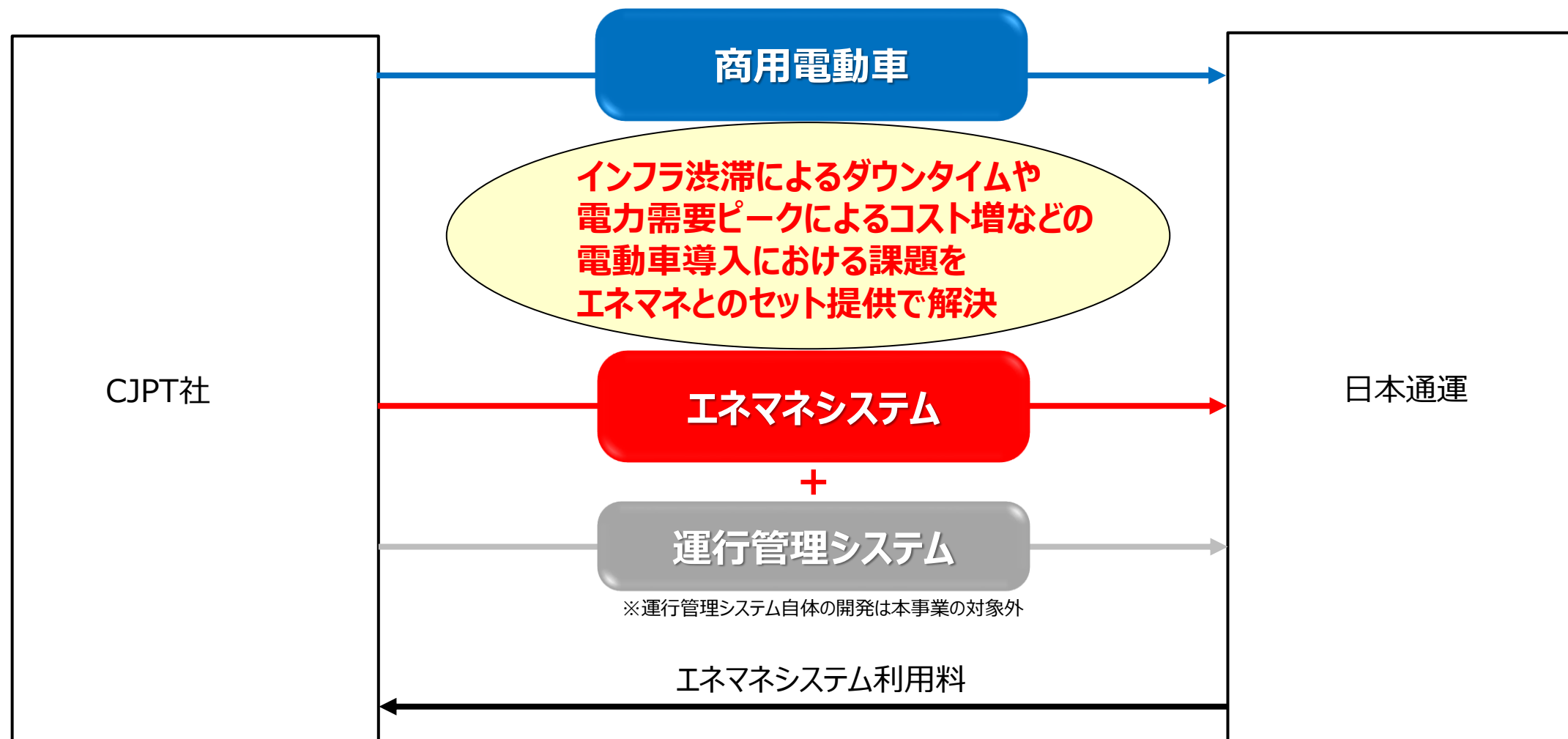
◆クローズ戦略（知財戦略）

- 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／（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実証することで、
インフラ渋滞や電力需給変動等の課題を解決し、物流業界へのスムーズな電動車導入を実現

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／（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

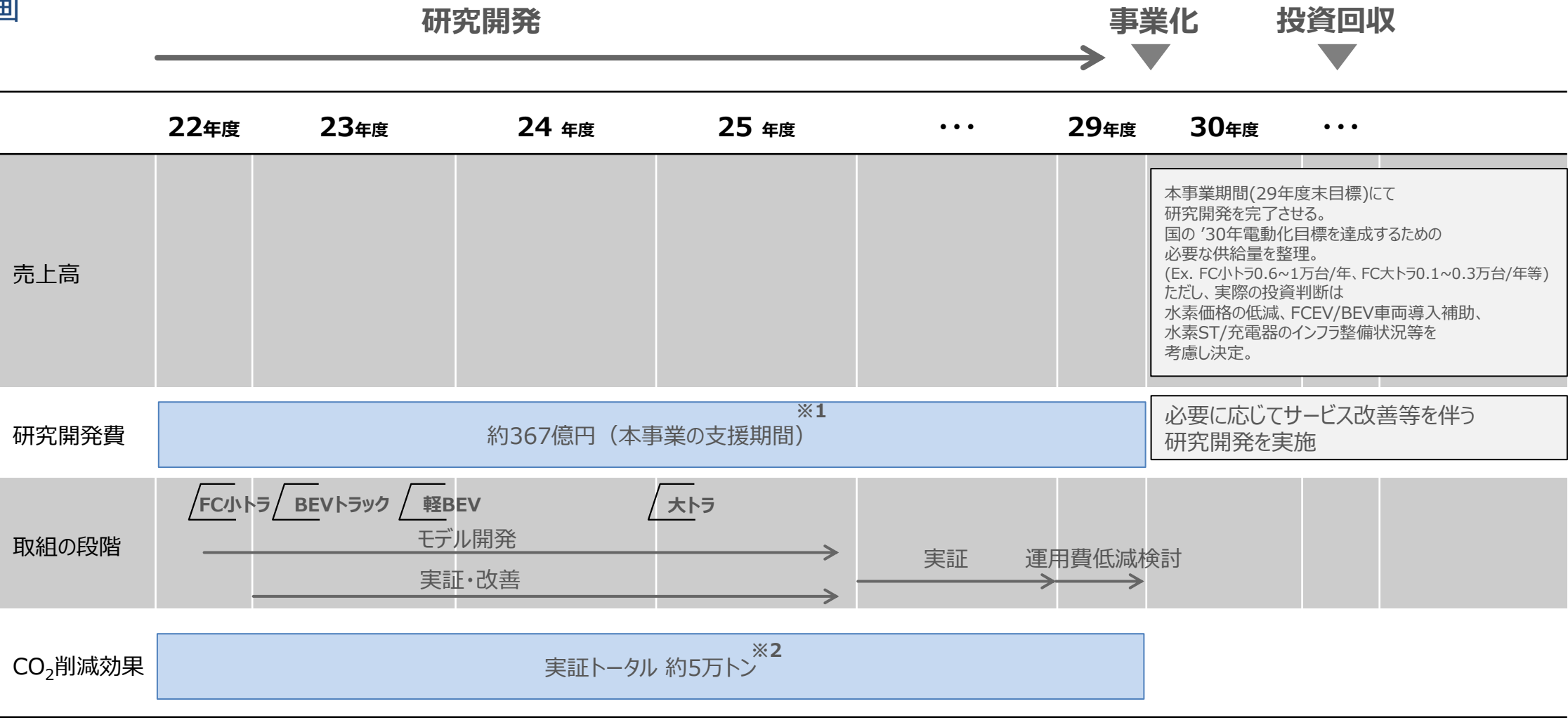
海外メーカー製
電動車

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 10

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



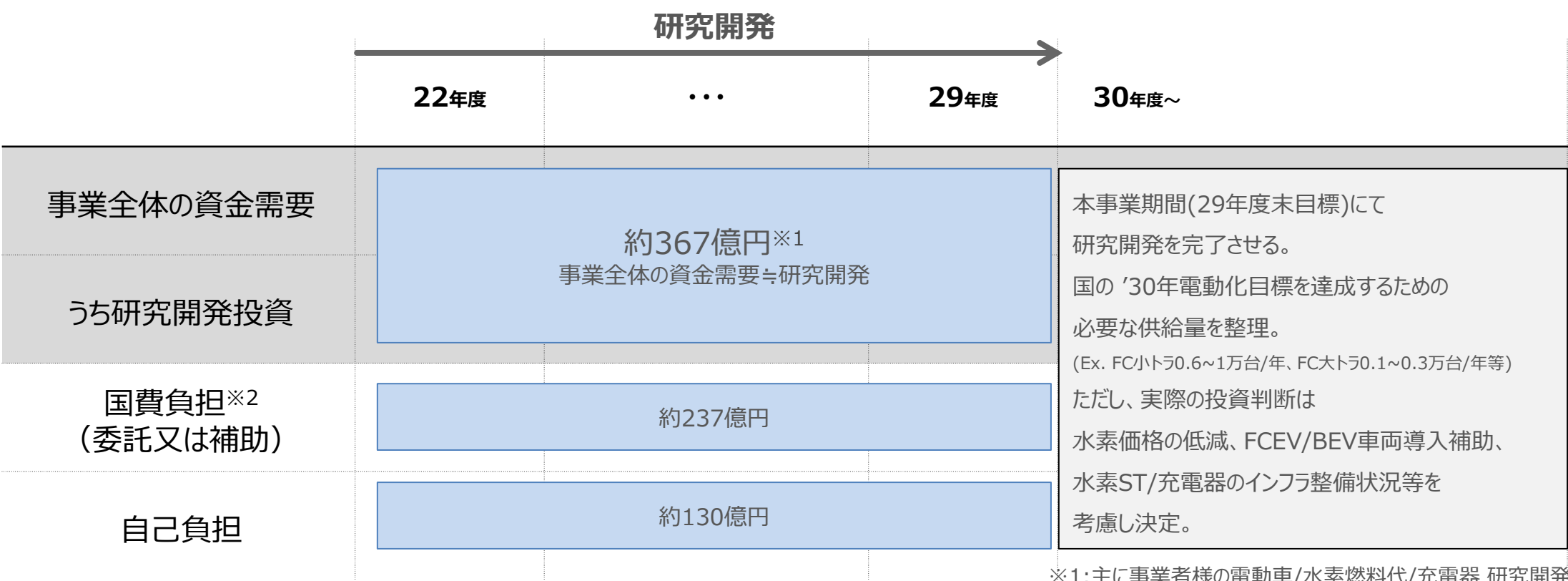
事業自立化

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 |
| 電動車導入 | ○ | <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> |
| 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） |

国の支援に加えて、130億円規模の自己負担を予定



本事業期間(29年度末目標)にて研究開発を完了させる。
国の '30年電動化目標を達成するための必要な供給量を整理。
(Ex. FC小トラ0.6～1万台/年、FC大トラ0.1～0.3万台/年等)
ただし、実際の投資判断は水素価格の低減、FCEV/BEV車両導入補助、水素ST/充電器のインフラ整備状況等を考慮し決定。

※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:インセンティブが全額支払われた場合

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

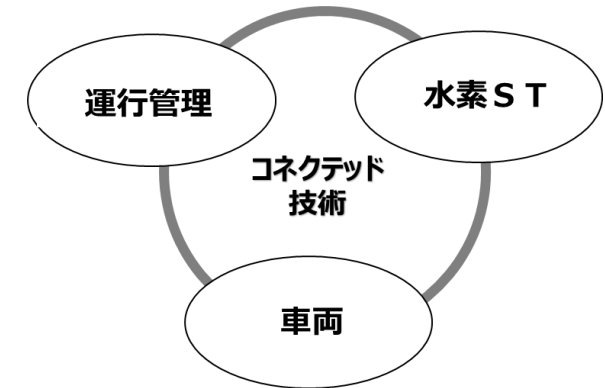
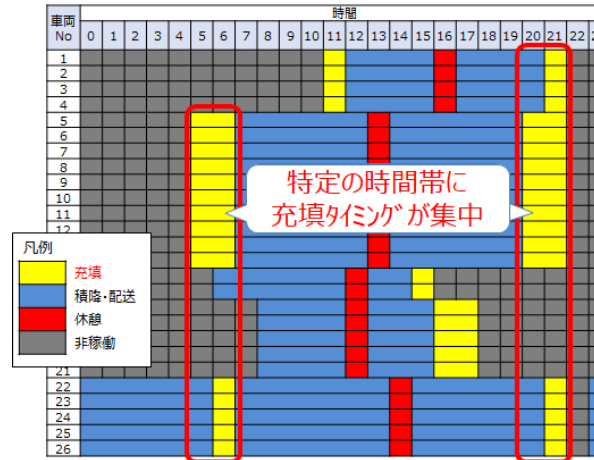
水素充填マネジメントシステムによるロスタイム低減とFCEV利用時の利便性向上

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**

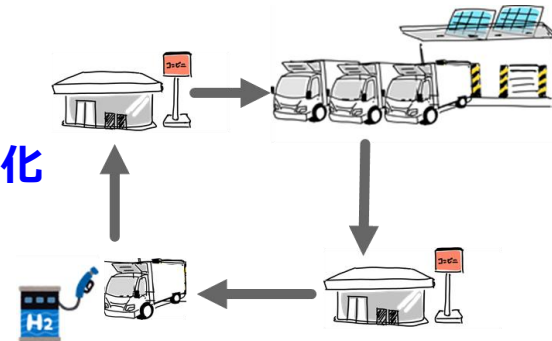
水素ST状況：故障や定期メンテナンス、充填渋滞など

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

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

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) | 幹事企業：CJPT株式会社 |
| 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) | <div>FCEV・BEV運用・試験事業者</div> <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) <div>FCEV運用・試験担当事業者</div> <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

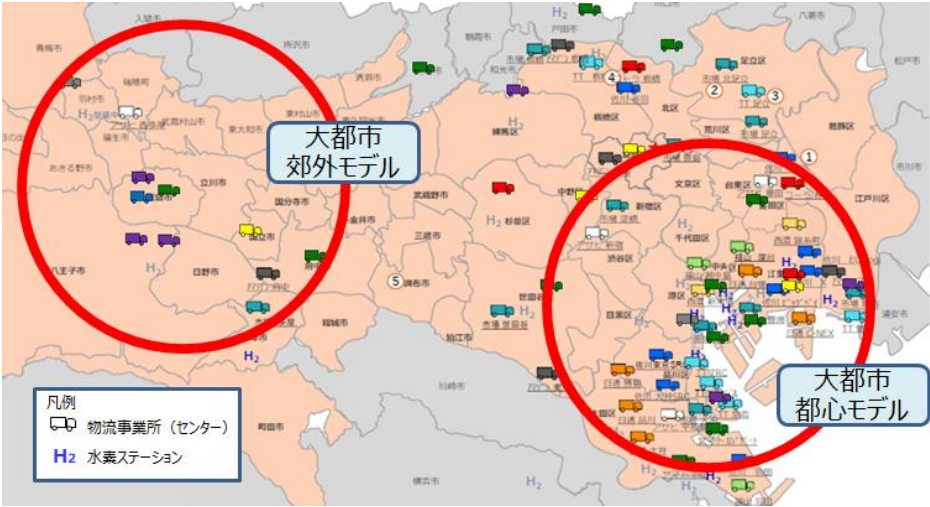
BEV

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／（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 | '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 | | | ○ | ○ | ○ | |

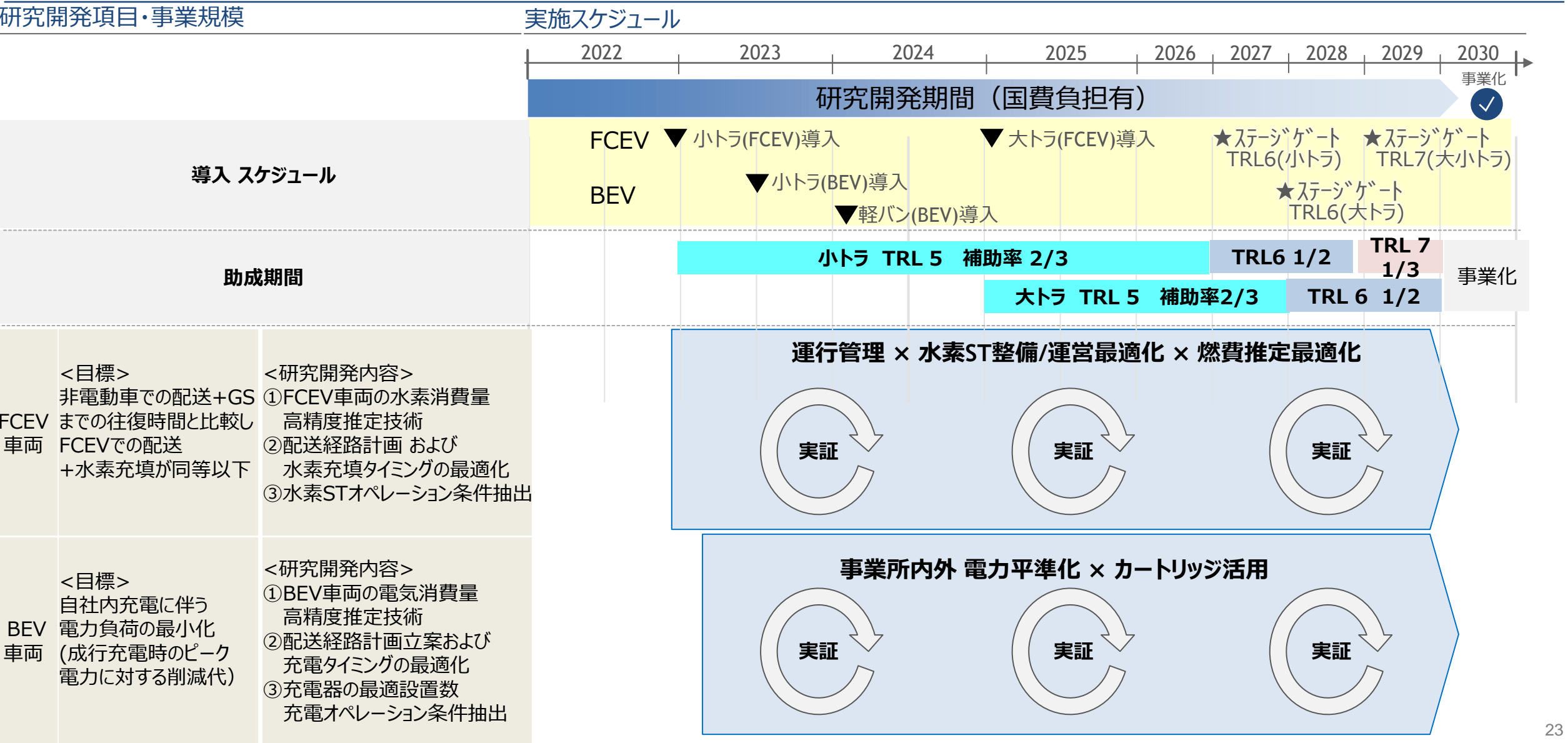
予定通り進捗。データ取得システム構築は、各社毎のデータ通信に適合した研究開発途中品を実証投入。
民生品スマートフォンとサーバ間連携の通信品質を実証通じて鍛えていく。

2. 研究開発計画／ (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

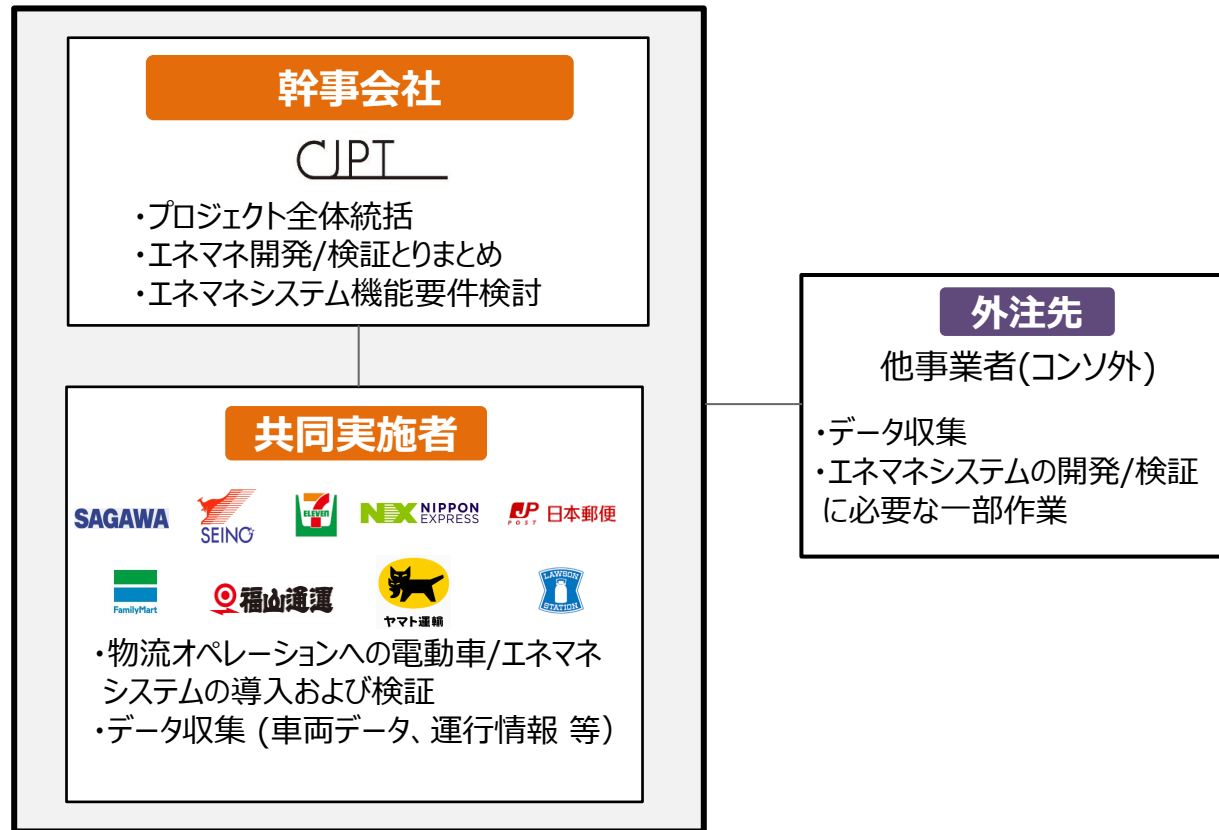


2. 研究開発計画／(4) 研究開発体制

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 |

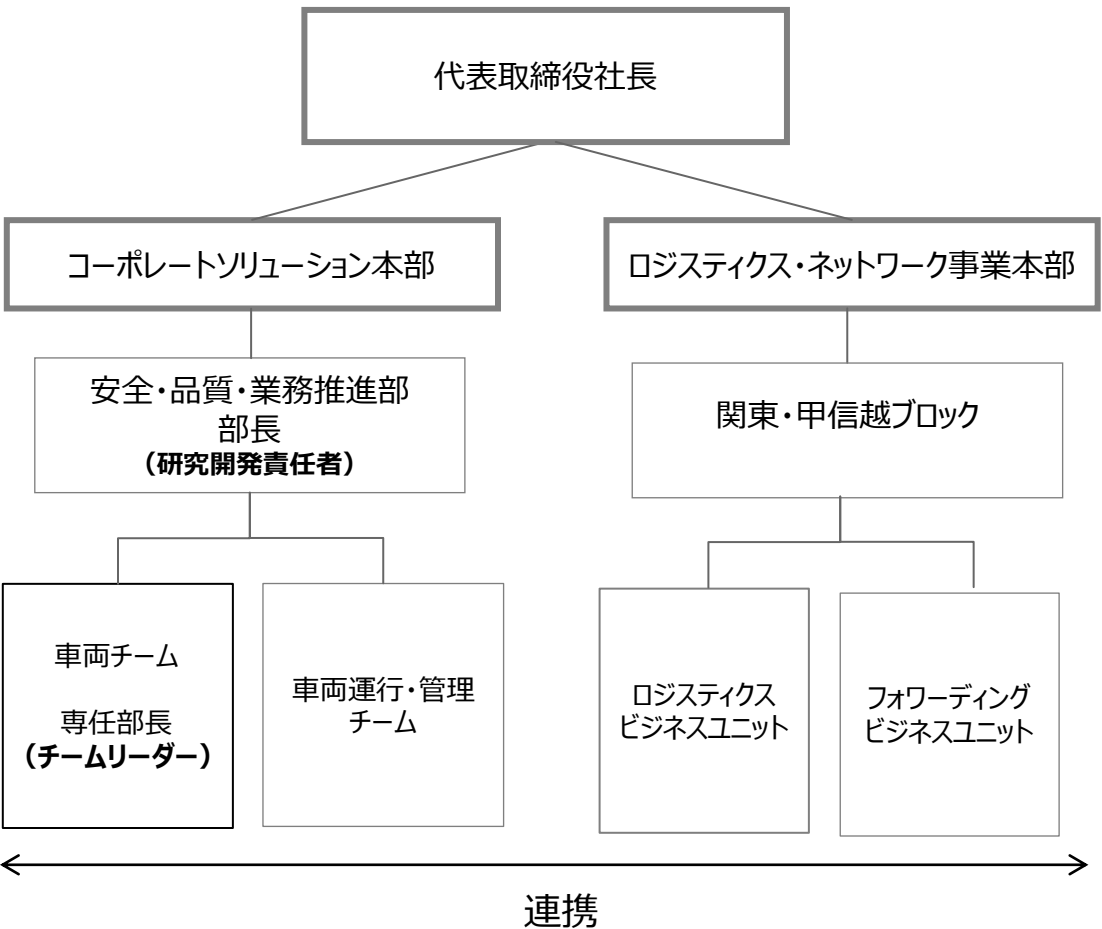
3. イノベーション推進体制

(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**
 - 安全・品質・業務推進部長：本プロジェクトに関する指示・管理担当
 - **担当チーム**
 - 安全・品質・業務推進部 車両チーム
：プロジェクトの企画運営（専任1名、併任1名規模）
 - 安全・品質・業務推進部 車両運行・管理チーム
：ZEV車両の導入担当、管理、導入効果の管理（併任3名規模）
 - **現業部門との連携**
 - ロジスティクスビジネスユニット
：ZEV車両の運用方法検討、実行
 - フォワーディングビジネスユニット
：ZEV車両の運用方法検討、実行
- ⇒ 購買チーム主導、定期的に部門間/実行部隊とのMTGを開催

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



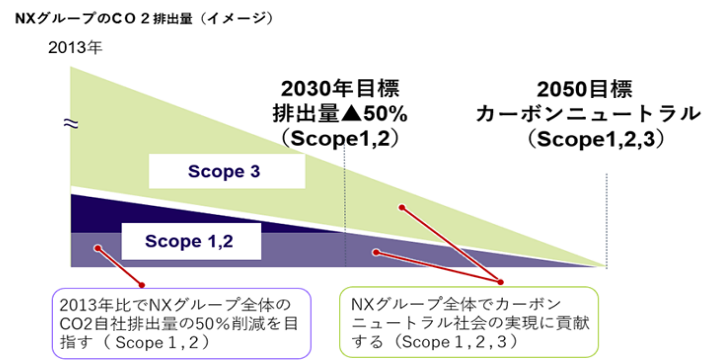
3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者等によるカーボンニュートラル事業への関与の方針

カーボンニュートラルに向けた全社戦略

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社は、CO2排出量削減に関するNXグループの中長期目標を設定。

- <2030年目標>
2013年比でNXグループ全体のCO2自社排出量の50%削減を目指す。
(SCOPE1,2)
- <2050年目標>
NXグループ全体でカーボンニュートラル社会の実現に貢献する。
(SCOPE1,2,3)



2050年カーボンニュートラルに向けては、NXグループ、個社単独での実現は困難、他社・他業種のステークホルダーとの連携・協同を進め、業界全体でのけん引が必要と認識。
また、NXグループにおいては、お客様企業と物流事業者の連携を進め、トラックから鉄道、船舶への輸送形態の変更、共同配送の取組みを推進中。

事業戦略・事業計画の決議・変更

2050年カーボンニュートラルの実現に向けた研究開発計画に関連する事業戦略・事業計画は、取締役会等の経営決議の場にて決定。
また、当該事項は、進捗状況により事業環境の変化に応じて見直しを行う。
当該事業に関する決議内容は、社内の関連部署に周知。
当社の運送事業の継続には、当該事業における研究開発計画が最優先事項との位置付け。

事業の継続性確保の取組

経営層が交代する場合にも事業継続可能な組織体制を構築。

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環境事業(CSR)を位置づけ、広く情報発信

取締役会等での議論

- 気候変動への対応
気候変動への対応は、あらゆる企業が取り組まなくてはならない重要な課題であり、当社グループでは、親会社NIPPON EXPRESSホールディングスを中心に、当該分野を超えたグループ全体の戦略を策定。
- 事業戦略・事業計画の変更
2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、関連する事業戦略・事業計画について、ホールディングスにおいて、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会の場で議論。
さらに、経営環境の変化等により、当該事業の置かれる状況の変化も考慮し、変化の内容に応じて、適宜、取締役会等で決議。
当社は、NIPPON EXPRESSホールディングスの主要な事業会社として、ホールディングスに連携して対応している。
- 決議事項と研究開発計画の関係
上記で決議された事業戦略・事業計画は、研究開発計画が不可欠な環境事業として位置づけ。

ステークホルダーに対する公表・説明

- 情報開示の方法
中期経営計画等のI R 資料・統合報告書、サステナビリティデータブックにおいて、事業戦略・事業計画の内容を明示。
採択された場合には、研究開発計画の概要をプレスリリース等により対外公表を検討。
- ステークホルダーへの説明
事業の将来見通し・リスクを投資家や金融機関等のステークホルダーに説明予定。
同様に、取引先やサプライヤー等のステークホルダーに対しても説明予定。

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

- 実施体制の確保について
事業の進捗状況や事業環境の変化を踏まえ、必要に応じて、調査人員等、追加的なリソース投入を検討。
車両投入においては、通常の物流オペレーション下での実証が行えるよう、導入課所と協業し、環境を整備。
- 人材・設備・資金の投入方針
当面、安全・品質・業務推進部の車両担当を専任とした体制で推進。
- 設備資金は、当 G I 基金助成活用、及び当社資金より充当。
- 当該事業は長期的な案件となるため、経営資源を継続的に投入。

専門部署の設置

- 専門部署の設置
組織内の事業推進体制の通り、コーポレートソリューション本部に属する安全・品質・業務推進部を中心に機動的な意思決定を行っていく。

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