

# 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：日本郵便株式会社

代表取締役社長 千田 哲也

---

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

佐川急便(株) 西濃運輸(株) (株)セブン-イレブン・ジャパン 日本通運(株)

福山通運(株) ファミリーマート（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

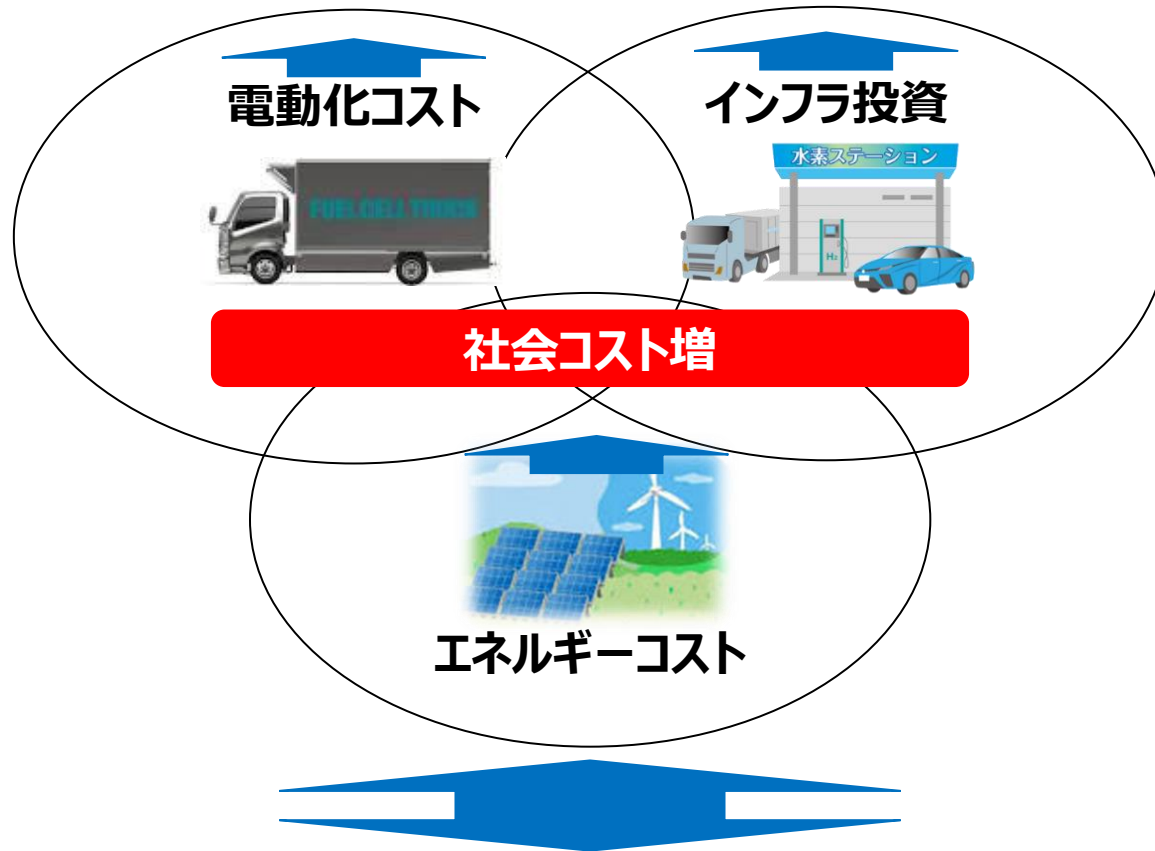
# 1. 事業戦略・事業計画／（1） 産業構造変化に対する認識

**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

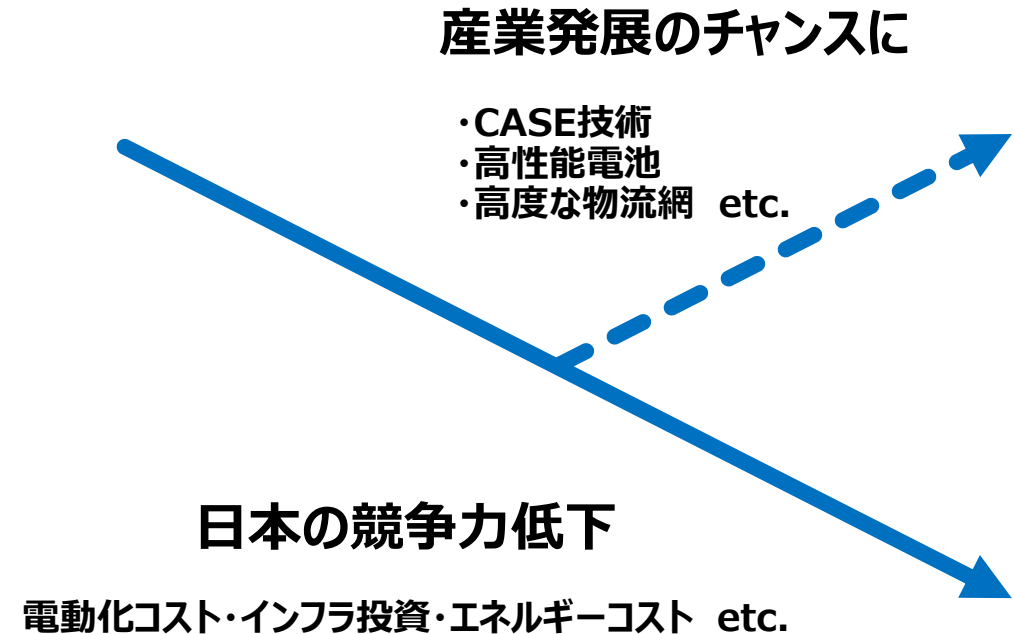
カーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ

**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

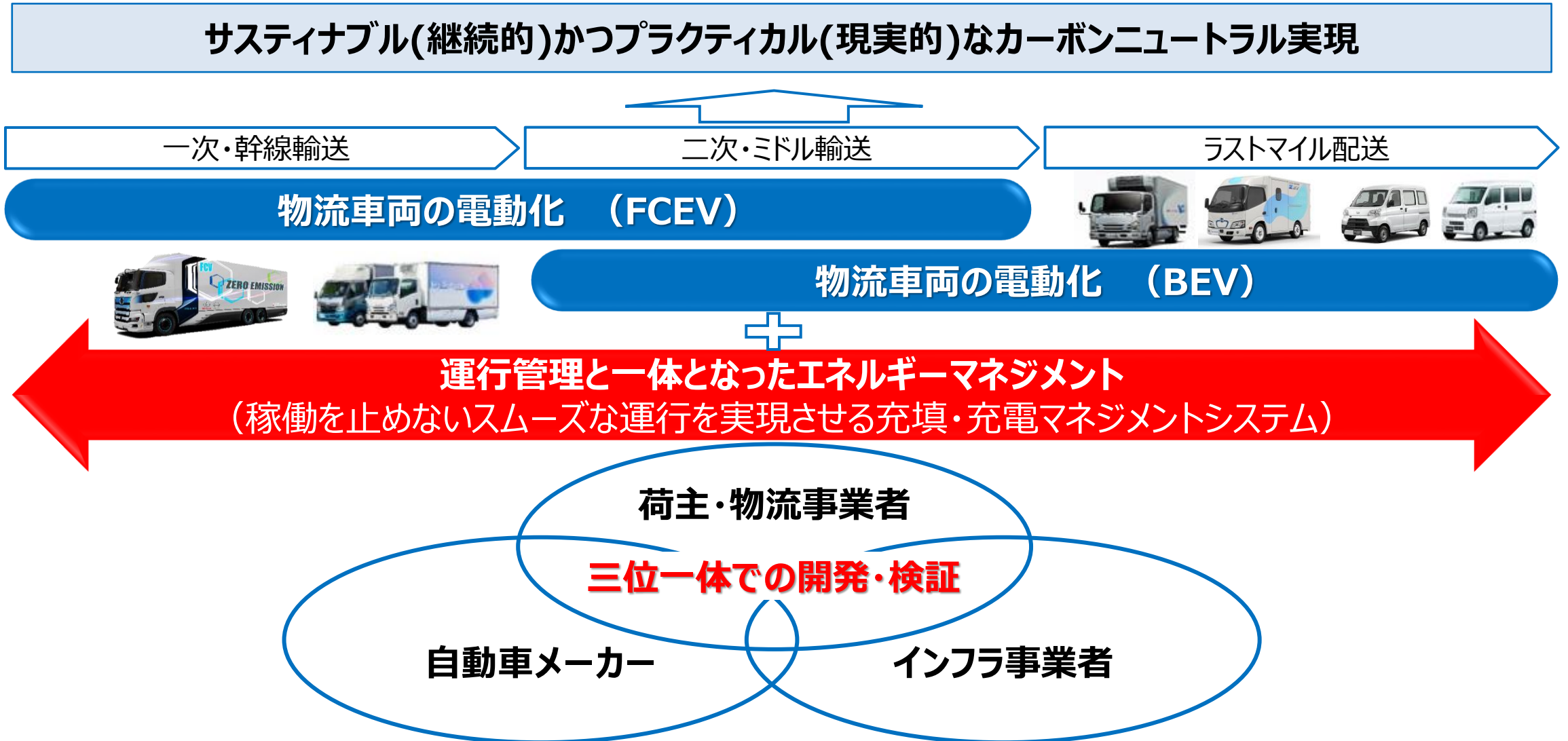
カーボンニュートラル実現に向けた「CASE」技術の普及を、  
「つくる」「はこぶ」「つかう」が一体となって取り組むことのできる商用車で推進

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

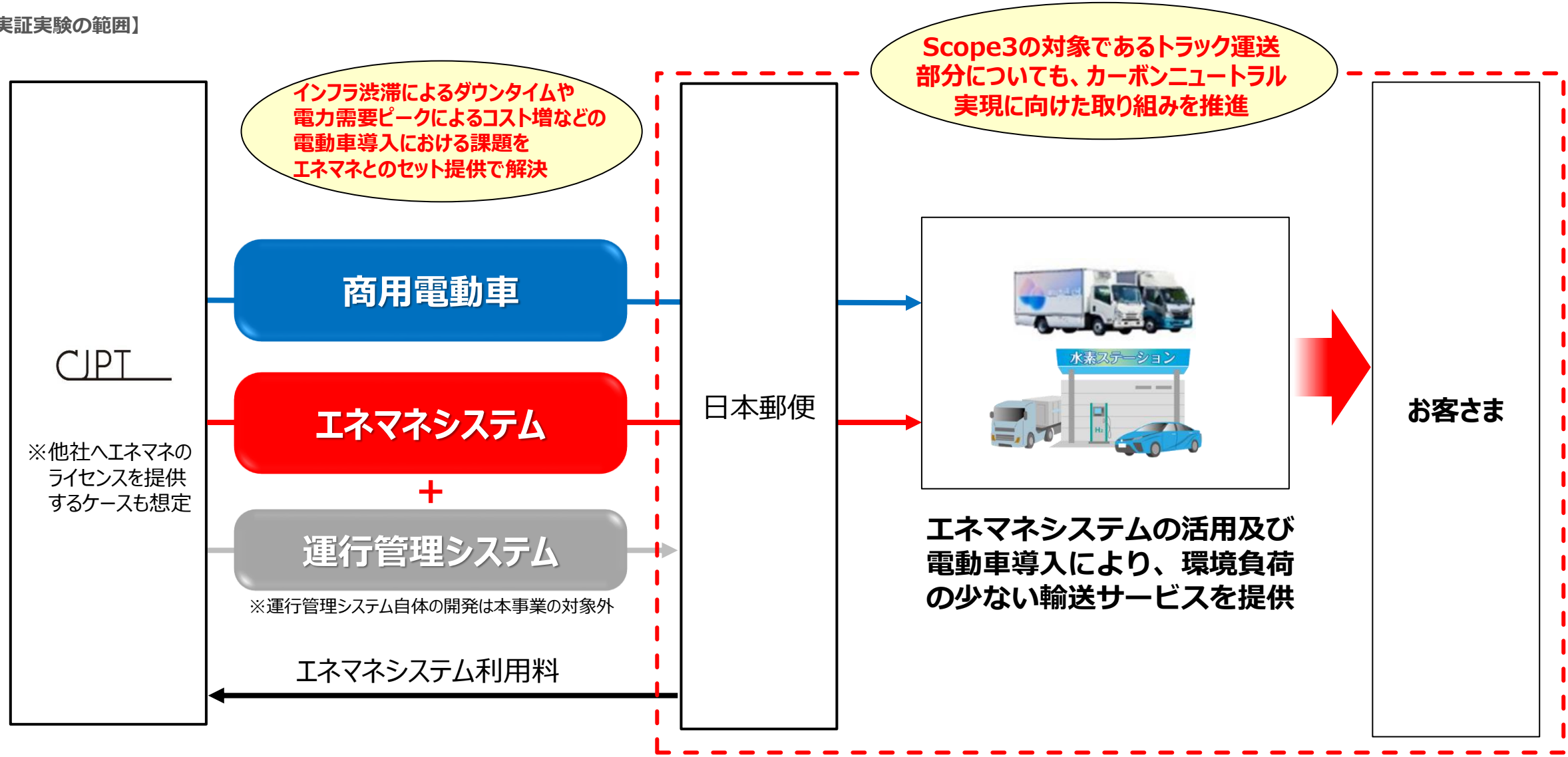




# 1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

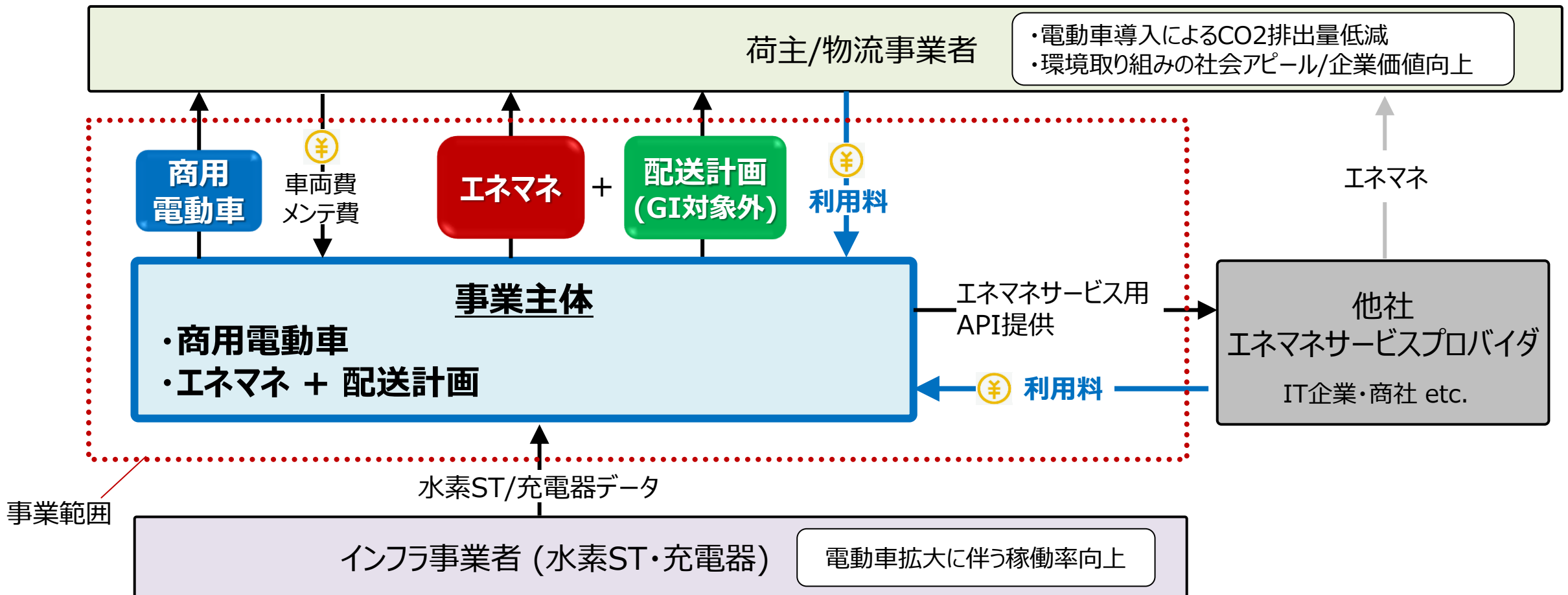
運行管理と一体となったエネルギーマネジメントシステムの実証実験に参画し、スムーズな電動車導入を実現することで、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進

【実証実験の範囲】



# 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

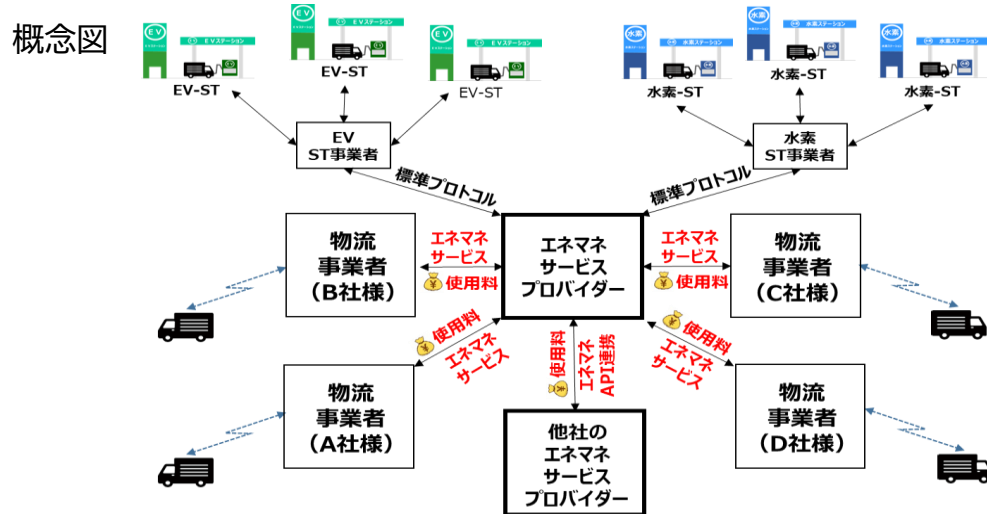




# 1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル（標準化の取組等）

## 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

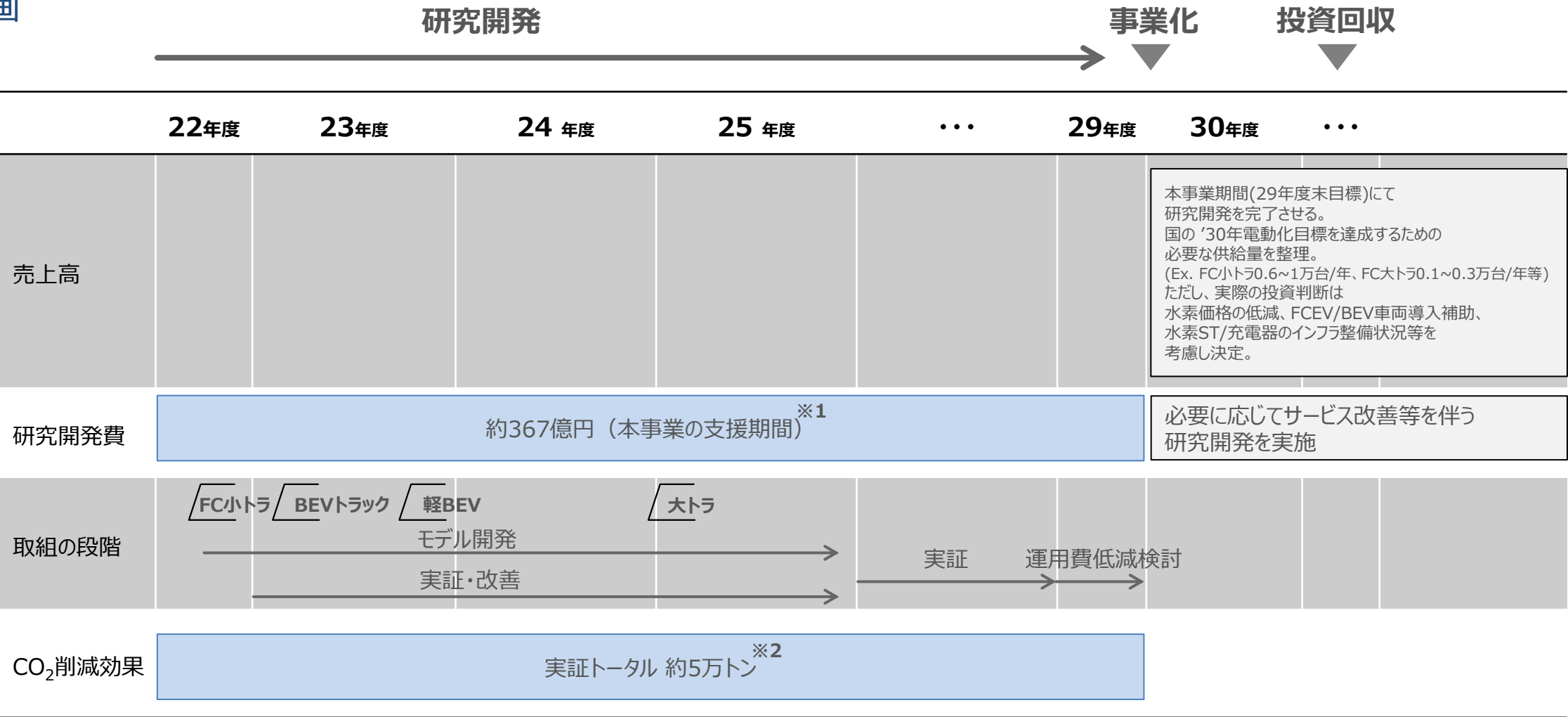
海外メーカー製  
電動車

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／（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



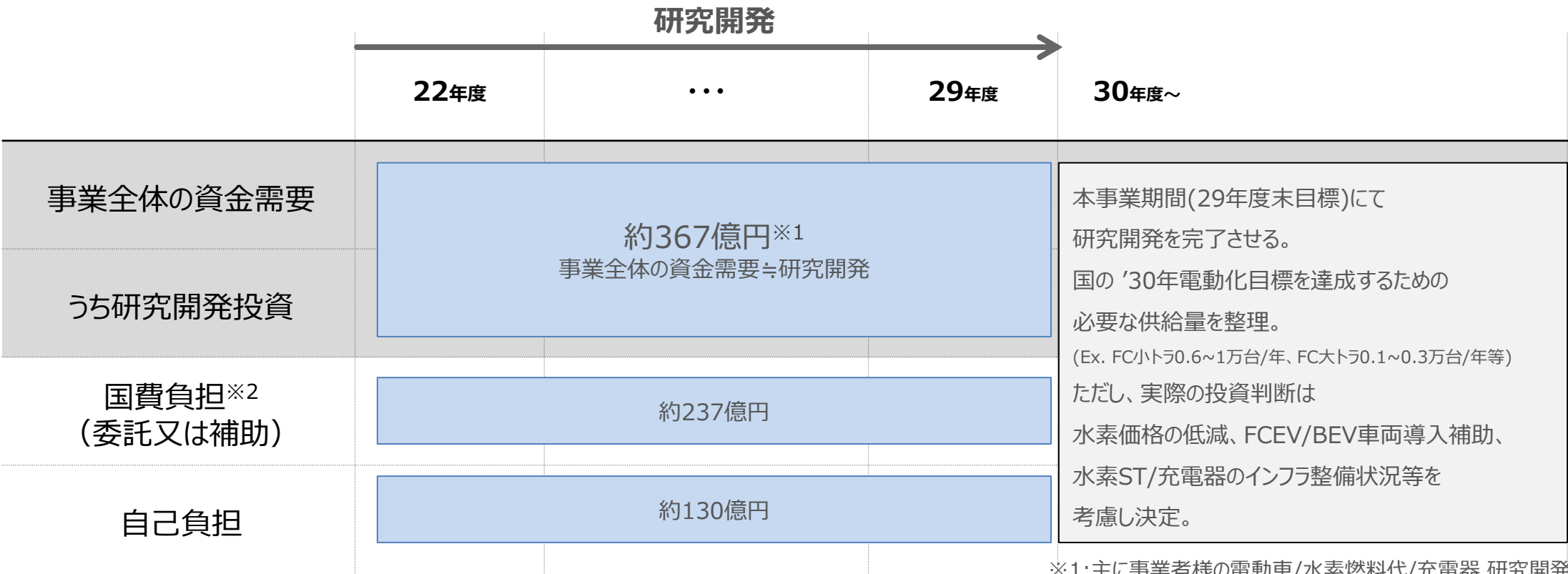
事業自立化

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

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

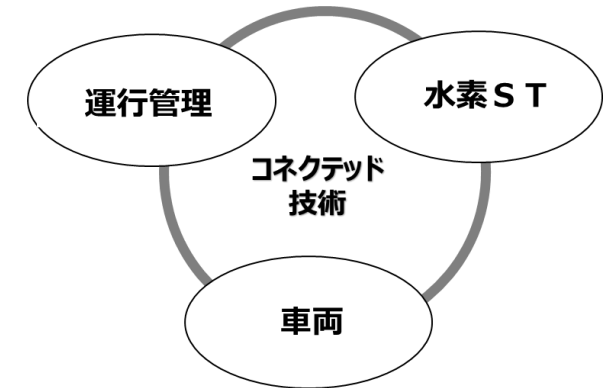
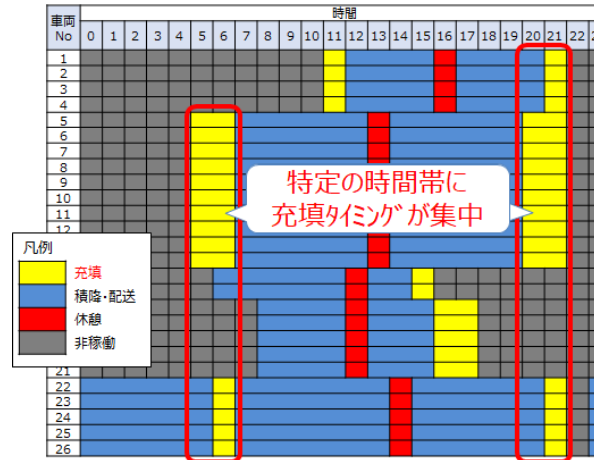
#### 水素充填マネジメントシステムによるロスタイム低減とFCEV利用時の利便性向上

##### 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**

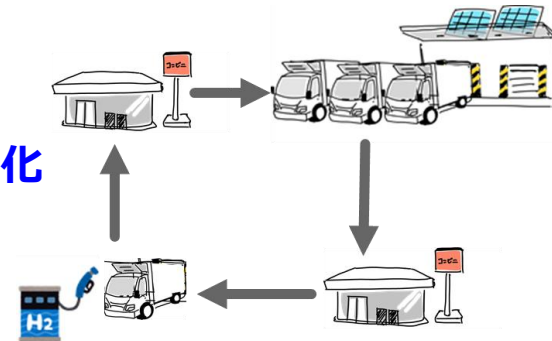
水素ST状況：故障や定期メンテナンス、充填渋滞など

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（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		
<b>①</b> <b>FCEV車両の水素消費量 高精度推定技術</b>	・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		
<b>②</b> <b>配送経路計画および 水素充填タイミング最適化</b>	・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		
<b>③</b> <b>水素STの最適配置 水素ST運用条件抽出</b>	・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）

コンソ共通(FCEVのみ)

<凡例>

■ 着手済

○ 計画

● 実績(完了)

各KPIの目標達成に向けた個別の研究開発の進捗度 FCEV

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

### 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"><li>データ収集システム構築実施 (23年度)</li><li>データ収集・蓄積開始・継続 (23年度着手/-29年度)</li><li>モデル改善着手／自動学習着手 (23年度着手/24年度着手)</li></ul>	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"><li>FCEV 小トラ 車両導入・データ取得 (23年度着手/-29年度)</li><li>FCEV 大トラ 車両導入・データ取得 (23年度着手/-29年度)</li><li>BEV-BAN・小トラ車両導入・データ取得 (23年度着手/-29年度)</li><li>ユーザーヒアリング (22年度_完了)</li><li>システム開発 (23年度_完了)</li><li>運用試験 (23年度着手/-24年度)</li><li>システム改善 (24年度着手/-29年度)</li></ul>	<div>FCEV・BEV運用・試験事業者</div> <ul style="list-style-type: none"><li>・佐川急便 (株)</li><li>・セイノーホールディングス(株)</li><li>・(株)セブンイレブン・ジャパン</li><li>・福山通運 (株)</li></ul> <div>FCEV運用・試験担当事業者</div> <ul style="list-style-type: none"><li>・日本通運 (株)</li><li>・日本郵便 (株)</li><li>・(株)ファミリーマート</li><li>・ヤマト運輸 (株)</li><li>・(株)ローソン</li></ul>
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"><li>シミュレーション開発 (24年度_完了)</li><li>運用計画見直し (24年度_完了)</li><li>試験・データ収集・システム改善 (24年度着手/-29年度)</li></ul>	
④水素STの最適配置 ・水素ST運用条件抽出	<ul style="list-style-type: none"><li>シミュレーション開発 (24年度_完了)</li><li>運用計画見直し (24年度_完了)</li><li>試験・データ収集・システム改善 (24年度着手/-29年度)</li></ul>	



## 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

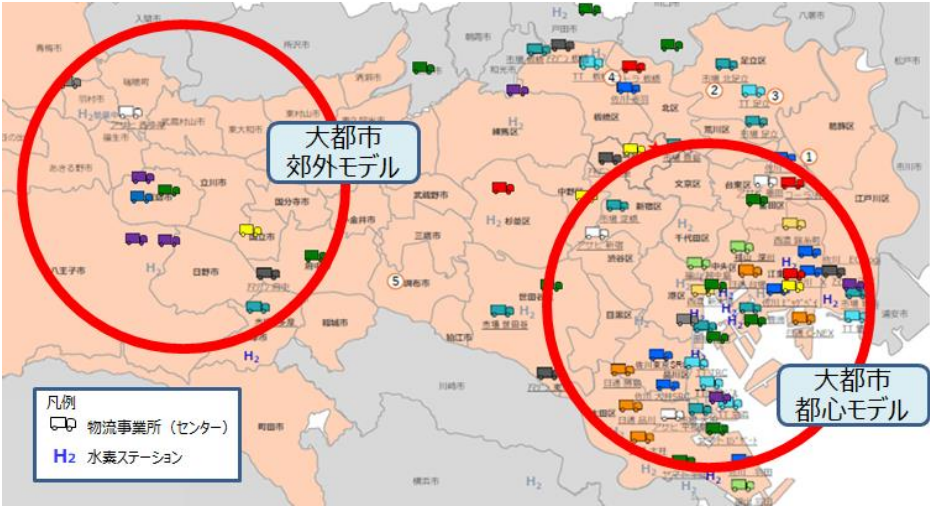
BEV

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



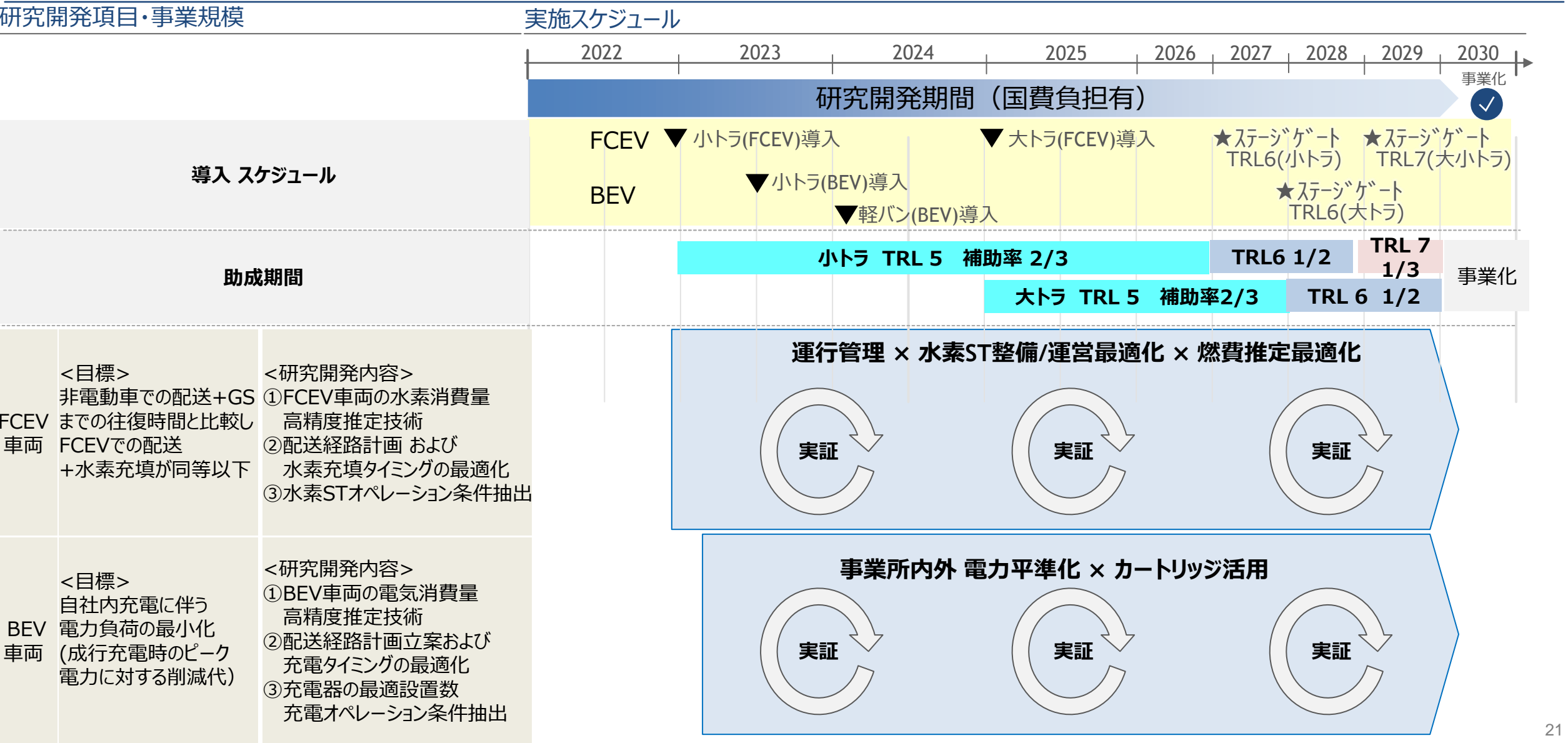
電動車	FCEV		BEV		
	大トラ	小トラ	小トラ積載3t	小トラ積載1t	軽バン
地域	東京を中心とした幹線輸送 (福島・大阪 etc.)		福島・東京	東京	
台数	50	250	145	70	70

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



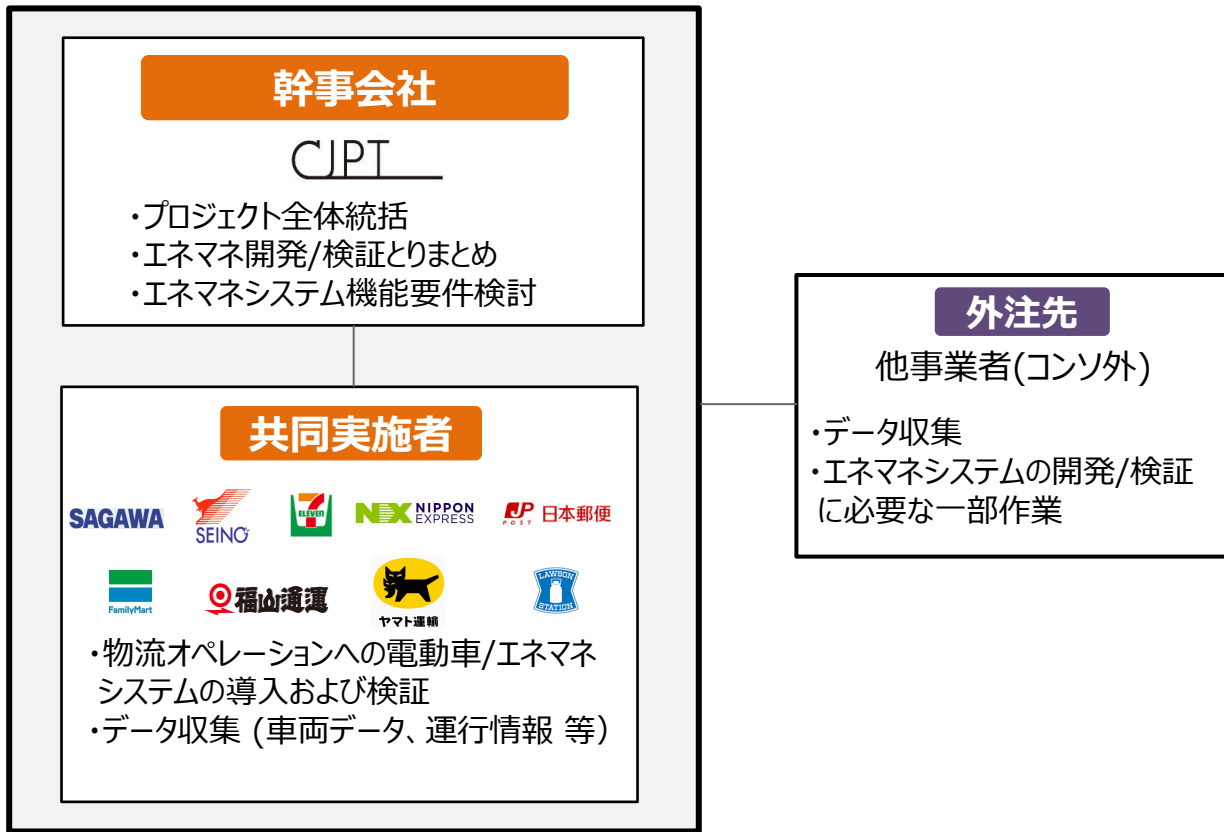


## 2. 研究開発計画／(4) 研究開発体制

### 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"> <li>交通流の推定技術</li> <li>数理最適化</li> <li>消費エネルギー推定技術</li> </ul>	<p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>蓄積された実社会での走行データ</li> </ul> <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
	車両消費 エネルギーの 推定技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード単体自体の効率データ</li> <li>物理モデリングノウハウ</li> <li>機械学習技術</li> </ul>	<p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>車両開発で培ったノウハウ/モデリング技術</li> </ul> <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実車両ハード/制御を反映したモデル化</li> <li>蓄積された実社会での走行データ</li> </ul>
	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"> <li>ハード単体自体の効率データ</li> <li>物理モデリングノウハウ</li> <li>数理最適化</li> </ul>	<p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パワトレフルラインナップの開発技術/蓄積データ</li> </ul> <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

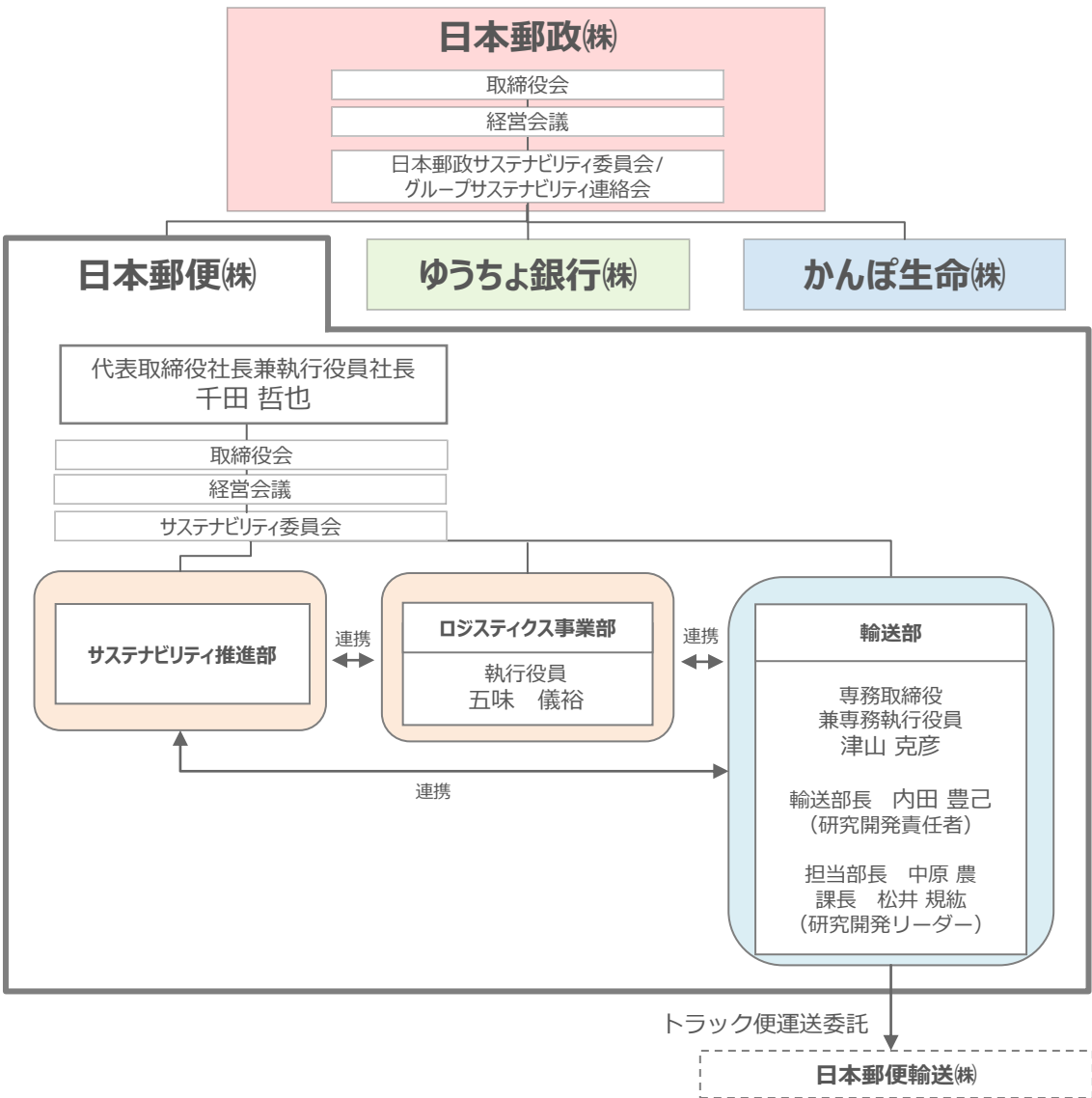
# 3. イノベーション推進体制

(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、日本郵政グループ一体となってサステナビリティ経営を推進

組織内体制図



### グループ一体となったサステナビリティ経営の推進

- 日本郵政(株)では、経営会議の諮問機関として「日本郵政サステナビリティ委員会」、及びその事務局として「サステナビリティ推進部」を設置。
- グループ各社の経営企画部を担当する執行役員を委員とする「日本郵政グループサステナビリティ連絡会」により連携し、**グループ一体となってサステナビリティ経営を推進**。

### 日本郵便(株)内の役割分担

- サステナビリティ推進部**  
サステナビリティ経営の推進及びE S G対応の方針の策定、企画調整及び統括
- 郵便・物流事業企画部**  
事業戦略・計画の立案
- 輸送部**  
運送分野におけるDX検討の推進やカーボンニュートラルに向けた施策調整に関する事務等
- 組織内の連携方法**  
サステナビリティ委員会（事務局はサステナビリティ推進部）を通じ、社内幹部へ情報の共有を実施。

### 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

変更後

経営者等による具体的な施策・活動方針

- ①CJPT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

## サステナビリティ経営の推進及び経営者メッセージの発信

#### 経営者によるメッセージの発信

日本郵政グループ  
サステナビリティレポート  
2021

日本郵政グループの概観

目次・編集方針

日本郵政グループ トップメッセージ

特長

サステナビリティマネジメント

環境マネジメントシステム

地域と共に

地域社会と共に

人と共に

コーポレートガバナンス

方針・データ集

第三者機関

外部への情報発信



日本郵政グループ トップメッセージ

日本郵政

### 日本郵政グループは、お客さまと地域を支え、持続可能な社会の実現へ貢献します。

日本郵政グループは、2021年4月20日に1871年（明治4年）の創業から150年の節目を迎えました。「日本近代郵便の父」と呼ばれる前島密が、「緑の下の方の力持になることを願う。人のためによかれと願う心を常に持つ」との信念に基づき開始したわが国の郵政事業は、明治、大正、昭和、平成そして令和と、それぞれの時代において、地域の皆さまと共に地域社会の発展を支えてまいりました。

そして同年5月14日には新たなグループ中期経営計画「JPビジョン2025」を発表いたしました。150年培ってきた「人に寄り添うおもてなしのサービス」に「便利・安心のデジタル技術」を組み合わせることで、郵便局ネットワークを進化させます。この新しい郵便局ネットワークへさまざまな企業さまや地域コミュニティの参加と協業を促すことで、地域で必要とされるサービスを生み出し、地域とお客さまを支える共創プラットフォームとなることを目指します。急速に変わる社会において、ひとりも取り残さないという想いで、地域社会と日本のすべてのお客さまに便利、安心・安全、快適をお届けいたします。

甚大な被害をもたらした東日本大震災から10年という月日が経ちました。この10年、さまざまな災害が起こり、現在も新型コロナウイルスの流行という世界的な困難に見舞われています。こうした状況下において、自分たちに何ができるか、地域やお客さまのために何をすればいいのかを考え、行動していくことで、当グループが社会から求められる重要な責任を果たしてまいります。これからも地域とお客さまを支える共創プラットフォームとして、地域の持続可能な成長を後押しすることにより、持続可能な社会の実現に貢献いたします。

日本郵政株式会社  
取締役兼代表執行役社長

増田寛也



・グループサステナビリティレポートにおいてグループ各社のトップがメッセージを発信するなど、サステナビリティ経営の重要性についてグループ一体となって発信。



# 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

## サステナビリティ経営の推進及び経営者メッセージの発信

### 経営者によるメッセージの発信

日本郵政グループ  
サステナビリティレポート  
2021

日本郵政グループの概要  
目次・編集方針

日本郵政グループ トップメッセージ

概要  
サステナビリティマネジメント  
環境マネジメントシステム  
地域と共に  
地域社会と共に  
人と共に  
コーポレートガバナンス  
方針・ターゲット  
第三者委員会  
外部への情報発信

目次  
05  
▼



私ども日本郵便では、全国津々浦々の郵便局を通じて、地域に寄り添い、国民生活のインフラとして、郵便、貯金、保険のユニバーサルサービスをはじめとするさまざまな商品・サービスを提供しています。提供するサービスそのものが、SDGs(持続可能な開発目標)における「誰一人取り残さない」の精神に通ずると理解しております。

東日本大震災から10年が経ち、近年では、新型コロナウイルス感染症や大規模災害の発生など、不透明かつ深刻な状況が増えている中、安全を第一に業務運営に取り組んでいます。とりわけ、環境問題をはじめとしたESGへの取り組みは持ったなしであり、特に脱炭素社会の実現に向けては、多くの施設や車両を有する当社の役割は大きく、カーボンニュートラルを後押しする取り組みを行ってまいります。

かんば生命保険商品の不適正募集などでは、関係の皆さまに多大な不利益とご迷惑をおかけしました。郵政事業創業150年の節目にあたり、全社員一丸となり、創業の原点に立ち返って信頼回復に努めるとともに、組織風土改革にも取り組み、お客さま本位の業務運営を行ってまいります。

これからは郵便局ネットワークを活用し、自治体や企業等の皆さまとも連携し、人生100年時代の「一生」を支え、日本全国の「地域社会」を支えることにより、持続的な成長と企業価値の創出を図ってまいります。

日本郵政株式会社  
代表取締役社長兼執行役員社長  
衣川 和秀



ゆうちょ銀行は、2021年5月に公表した中期経営計画で、「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」という存在意義にあらためて立ち返り、4つの重点課題と目標 KPI を設定しました。

お客さまに対しては、邦銀第一の顧客基盤と日本全国に広がるネットワークを活かして、安心・安全な金融サービスを提供してまいります。また、「信頼を深め、金融革新に挑戦」をスローガンに、高品質なシステム基盤を備えた地域の金融プラットフォーム」となることで地域経済発展への貢献を目指します。環境への取り組みとしては、2050年カーボンニュートラル実現に向けて、CO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに46%削減(2019年度比)することを目標として設定しました。今後、使用電力をCO<sub>2</sub>排出係数の低いものへと切り替えていくほか、本邦最大級の資金基盤を活かしてESGテーマ型投資を拡大していきます。そして、代表執行役社長兼執行役員「サービス向上委員会」を中心に環境的に組織風土改革に取り組むことで「お客さま本位の業務運営」を強化するとともに、働き方改革とガバナンスの高度化にもつなげていきます。

当行は、さまざまな社会課題の解決に向けた取り組みを加速し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、「最も身近で信頼される銀行」であり続けます。

※ Key Performance Indicator：重要業績評価指標

株式会社ゆうちょ銀行  
取締役兼代表執行役社長  
池田 素人



かんば生命保険の前身である簡易生命保険事業は、1916年(大正5年)に、「簡易な手続きで、国民の基礎的な生活手段を保障する」という思いを持って誕生しました。当社では、こうした創業時からの「社会課題の解決への貢献」という思いを引き継ぎ、それから100年以上、保険を通して人々の生活を支える役割を果たしてまいりました。

当社が今年度発表した中期経営計画(2021年度～2025年度)では、「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でサポートする」ことが私たちの社会的使命であることを明確にしました。この社会的使命を果たし、社会の課題解決に貢献することにより、当社の持続的な成長とSDGsの実現を目指すことをサステナビリティ方針として定めております。この方針に則り、お客さまや株主の皆さま、地域の皆さまなど、さまざまなステークホルダーの皆さまお一人おひとりの思いやご意見を受け止め、持続的な企業価値の向上と、さまざまな事業活動を通じて社会課題解決への貢献に向けた取り組みを進めてまいります。

最後になりますが、この度の新型コロナウイルスの影響を受けられた皆さまには、心よりお見舞い申し上げます。このコロナ禍のもとにおいても、各種保険金の支払いや非常取扱いなど、引き続き、生命保険会社としての社会的使命をしっかりと果たしてまいります。

株式会社かんば生命保険  
取締役兼代表執行役社長  
千田 哲也

### ESG経営（サステナビリティ経営）の推進

(3) 日本郵政グループの「ESG経営」において目指すもの  
ESG経営（サステナビリティ経営）の推進

■ 郵便局ネットワークを活用し、事業を通じて、地域社会への貢献、SDGs等の社会的な課題に取り組むことにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の創出を図ります。		
持続可能な成長／中長期的な企業価値の創出 ↑ SDGs等の課題への積極的な貢献		
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS		
1. 人生100年時代の「一生」を支える	2025年度に向けて目指す姿	具体的な取組（施策例）
9 9 9	・郵便局ネットワークの維持とユニバーサルサービスの提供 ・お客さまのニーズに応じた質の高い金融サービス/安心・安全な金融サービス ・健やかで豊かな暮らしの実現(ラジオ体操、健康応援アプリ) ・次世代教育(手紙講座、金融教育)	● デジタルを活用した使いやすいサービス ● 保育所や高齢者施設、文化施設などの整備を通じ人生100年時代を支える多様な社会・暮らしに必要とされる基盤整備 ● みまもり・終活サービスの拡充(デジタルを活用した高齢福祉サービス) ● 安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充、お客さまに一層寄り添ったコンサルティングの実施 ● 人生100年時代の社会的ニーズを踏まえた商品開発 ● ラジオ体操や健康応援アプリなどによる健康づくりの支援
2. 日本全国の「地域社会」を支える	・郵便局ネットワークの維持とユニバーサルサービスの提供 ・EC市場の拡大に対応する強固な物流インフラの構築 ・地域ニーズに応じた多様な商品・サービス等の提供による地域課題の解決 ・ラストワンマイルの徹底による持続的なユニバーサルサービスの提供 ・地域への資金循環	● 地域の活性化・賑わいの創出、コミュニティ形成への支援、防災・減災を目的とした災害に強い建物づくりなど地元自治体と連携した持続可能なまちづくりへの貢献 ● 地方公共団体からの包括業務委託の拡大、地域金融機関との連携強化、駅と駅間業務の一体運営の推進 ● P-DXの推進、先端技術の活用 ● 災害発生時における地域貢献及び復興支援 ● 地域への資金循環(地域活性化ファンドへの出資、多様な仕組みを通じた資金供給) ● 地域リノベーション機能強化による地域の実情に応じた金融ニーズへの対応
3. 環境の負荷低減	・温室効果ガス排出削減 ・地域環境への負荷低減に配慮した事業活動の推進 ・ESG投資の強化	● 再生可能エネルギーや環境配慮技術の導入拡大による環境負荷低減、気候変動への取組 ● 再生可能エネルギーやカーボン排出係数の低い電力への段階的切替 ● ペーパーレス化の推進 ● 郵便局ネットワークを活用した地域のカーボンニュートラル化の推進(電気自動車、再生可能エネルギー、蓄電設備、CLT、太陽電池パネル、太陽光発電、LEDを組み合わせた環境配慮型郵便局など) ● 気候変動その他環境問題に関するESG投資の推進、各種国際合意に留意した投資の推進
4. 人事戦略	・社員視点に立った働き方改革の推進 ・ダイバーシティの推進(多様な人材が活躍できる組織に) ・社員の人的能力(能力×意欲)アップ	● 働きやすい職場づくり(時間外労働の削減、テレワークの推進等、育児・介護・病気治療と仕事の両立支援、環境変化に対応した人事制度の実現、パワーハラスメント、セクハラ・ハラスメント等の根絶、健康経営の推進) ● ダイバーシティの推進(年齢層・行動改革、女性活躍の推進(女性管理職比率の向上)、高齢者の就業促進、障がい者雇用の促進、性の多様性の対応) ● 人材育成(お客さま本位のサービス提供ができる人材の育成、日本郵政グループの成長を支える人材の育成)
5. ガバナンス	・グループガバナンスの強化 ・支社・フロントラインのマネジメント機能強化 ・グループ一体となったリスク管理	● グループCOXの導入 ● 日本郵政・日本郵便の一体的な運営 ● 支社への権限委譲 ● 郵便局一体のマネジメント体制への見直し ● 「コンダクト・リスク」を早期に検知し対応する態勢の構築



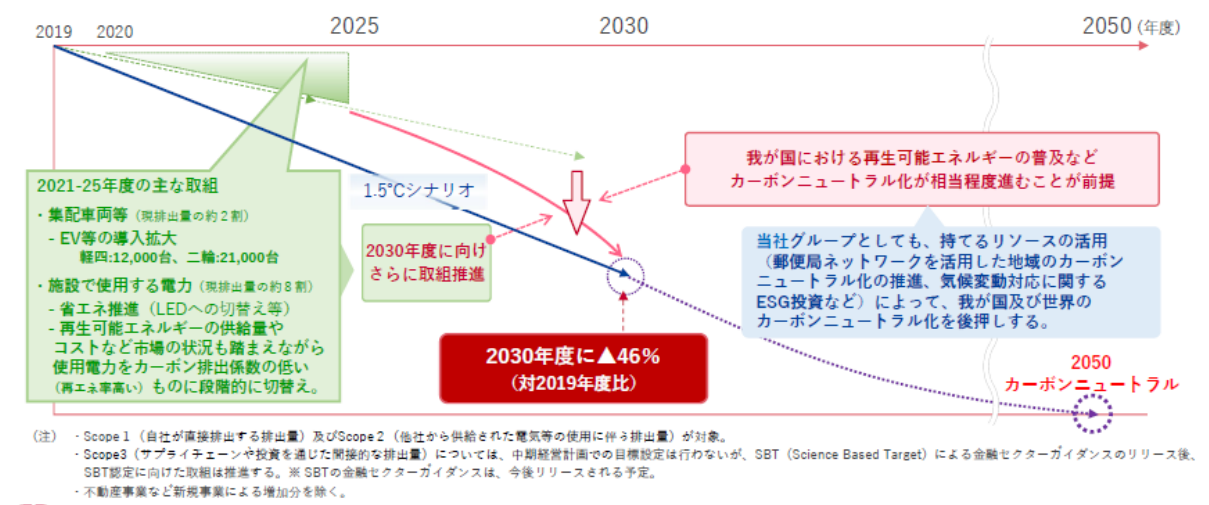
### 3. イノベーション推進体制／（3）マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

## グループ中期経営計画においてカーボンニュートラルの推進を位置づけ、取組を推進

### グループ中期経営計画におけるカーボンニュートラルの位置づけ

(3) 日本郵政グループの「ESG経営」において目指すもの  
カーボンニュートラルの実現を目指した日本郵政グループの取組について

- 2050年のカーボンニュートラルの実現を目指します。
- 2021-25年度においては、EV（電気自動車）等の導入拡大などのほか、再生可能エネルギーの供給量やコストなど市場の状況も踏まえながらカーボン排出係数の低い電力に段階的に切り替えていくことなどにより、車両・施設からの温室効果ガスの排出量を着実に削減していきます。
- 2030年度までにさらに取組を推進し、温室効果ガス（GHG）の▲46%（対2019年度比）の削減を目指します。その達成には、我が国における再生可能エネルギーの普及などが進むことが必要となります。当社グループも、我が国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しします。



### 日本郵政グループ中期経営計画 JPビジョン2025より抜粋

- ・ Scope 3の対象である運送部分についても積極的にカーボンニュートラルに向けて展開を図るため、本実証実験に参画。

### ステークホルダーに対する公表・説明

- ステークホルダーの皆さまから当グループに対する要請や期待を、対話などを通じて的確に把握し、それらに応えていくことが重要
- 株主・投資家に向けては、株主総会のほか、決算説明会やスモールミーティング、IRカンファレンス等を通じて情報を発信。
- 財務情報、非財務情報の両面から統合報告書（ディスクロージャー誌）を年2回作成。
- グループの地域活動・社会貢献活動及び環境に対する取り組みについて、毎年サステナビリティレポートを作成。

カーボンニュートラルに対する取り組みについても、上記を通じてステークホルダーへ情報発信を実施。

### 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、グループ一体となりサステナビリティ経営を進める組織体制を整備

### カーボンニュートラル推進への経営資源の投入

（3）日本郵政グループの「ESG経営」において推進するもの

郵便局ネットワークを活用した地域のカーボンニュートラル化の推進

- 集配用車両のEV導入拡大に合わせ、集配局に充電設備を設置し、地域住民向けの充電サービス等を提供することにより、地域のカーボンニュートラル化を推進します。
- CLT\*の利活用と環境負荷の小さい自家発電等を組み合わせた環境に配慮した郵便局（「+（ふらす）エコ郵便局」）の建設を推進します。

\*CLT（クロス・レイアウト・システム）：高い燃費の木材を縦横交差に張り合わせた厚型のパネルで、強度、断熱性に優れており、コンクリートや鉄に比べてCO2の発生を抑制。

■ 郵便局に設置する充電設備等を活用した地域のカーボンニュートラル化



■ 環境配慮型郵便局の推進

環境配慮型郵便局の推進		
分類	施策	効果
社屋	CLTを活用した郵便局舎	資源型資源の活用、社会性強化
	太陽光発電による自家発電、夜間	再生可能エネルギー活用
	太陽光発電・設置設置型太陽光発電	光熱費削減
	蓄電池の設置	地域の防災拠点として活用
	LED照明の導入	省エネ実現
局外	電気自動車充電設備の設置	ガソリン不使用、電気自動車普及
	電気自動車の導入	ガソリン不使用
窓口	遠隔診療の導入センサーなどの電力削減	光熱費削減
その他	高断熱利用、ペーパーレス、ペットボトル等回収機設置、レジ削減等	省資源

Copyright © 2021 JAPAN POST GROUP. All Rights Reserved. 2

日本郵政グループ中期経営計画JPビジョン2025より抜粋（現行化実施）

・今後発展・普及見込みである水素車両等の技術については、社会実装の進捗や価格の低減状況を鑑み、資源投入を検討。

### グループ会社との連携

日本郵政グループとして、持続可能な社会の構築への貢献と、企業としての持続的な成長・発展の2つのサステナビリティを意識した経営を進め、グループ経営理念の実現を図るため、「日本郵政グループサステナビリティ基本方針」を定め、推進。

・日本郵政株式会社では、2021年1月、「日本郵政株式会社CSR委員会」を「日本郵政株式会社サステナビリティ委員会」に改組するとともに、その事務局として「サステナビリティ推進室」を設置。

・グループ全体でのサステナビリティ推進体制を強化するため、「日本郵政グループサステナビリティ連絡会」を開催し、グループ一体となってサステナビリティ経営を推進していくことを目指している。

ESG・サステナビリティ推進に対する国際的・社会的な気運の高まり等を踏まえ、日本郵便株式会社においても2022年4月から「サステナビリティ推進室」を設置。日本郵政株式会社とも連携。

トラック運送については、子会社の日本郵便輸送株式会社に一括委託しているところ、同社とも連携し、カーボンニュートラルに向けた取り組みを進める。

## 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