

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：株式会社ローソン

代表取締役 社長 竹増 貞信

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) 日本郵便(株)

福山通運(株) ファミリーマート(株) ヤマト運輸(株) [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

- (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

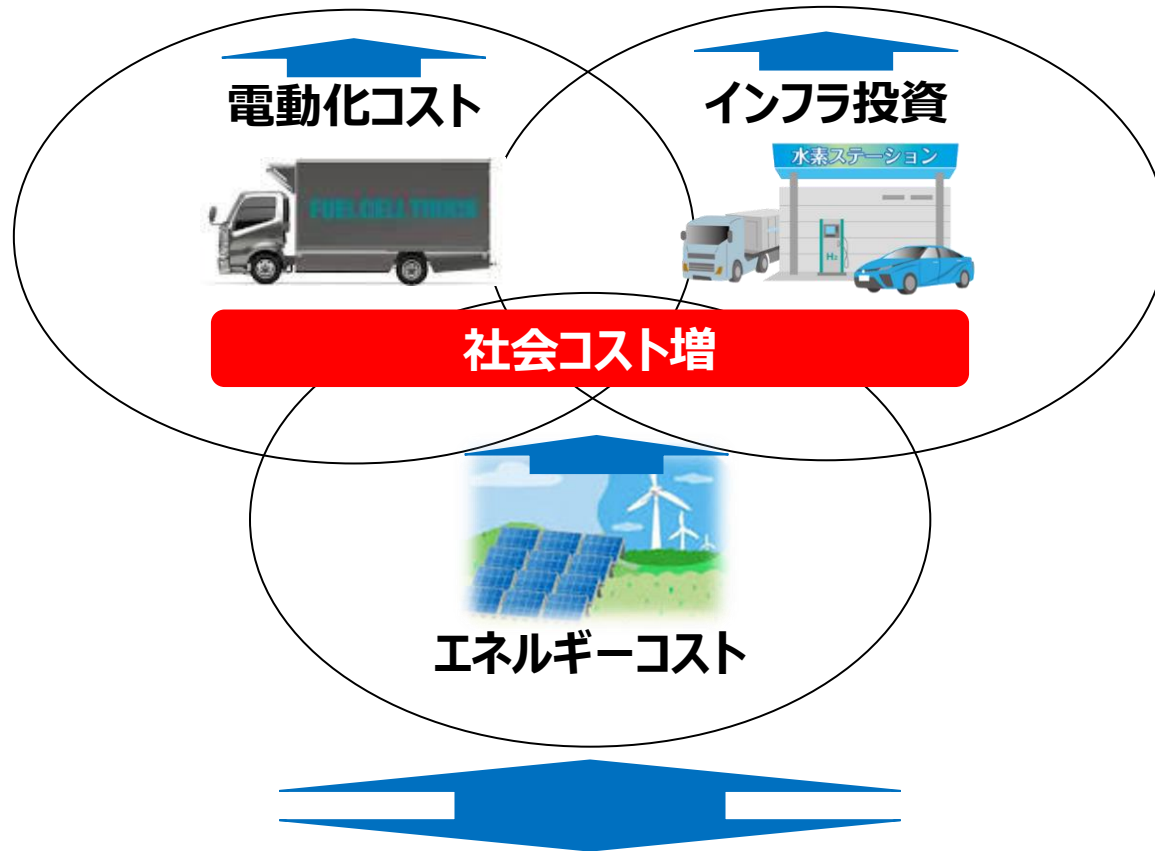
1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

**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

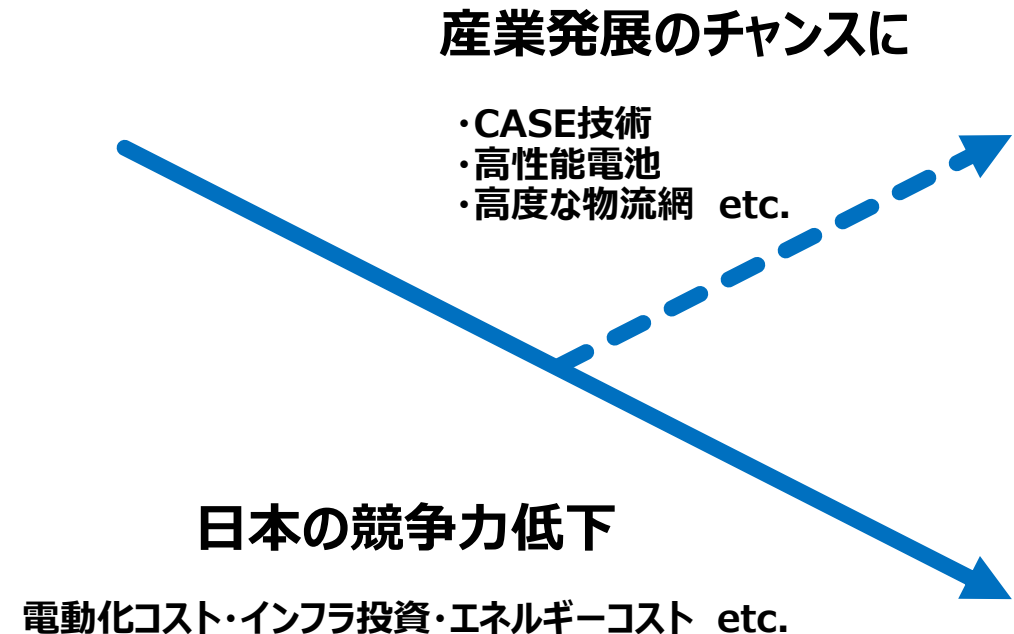
カーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ

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

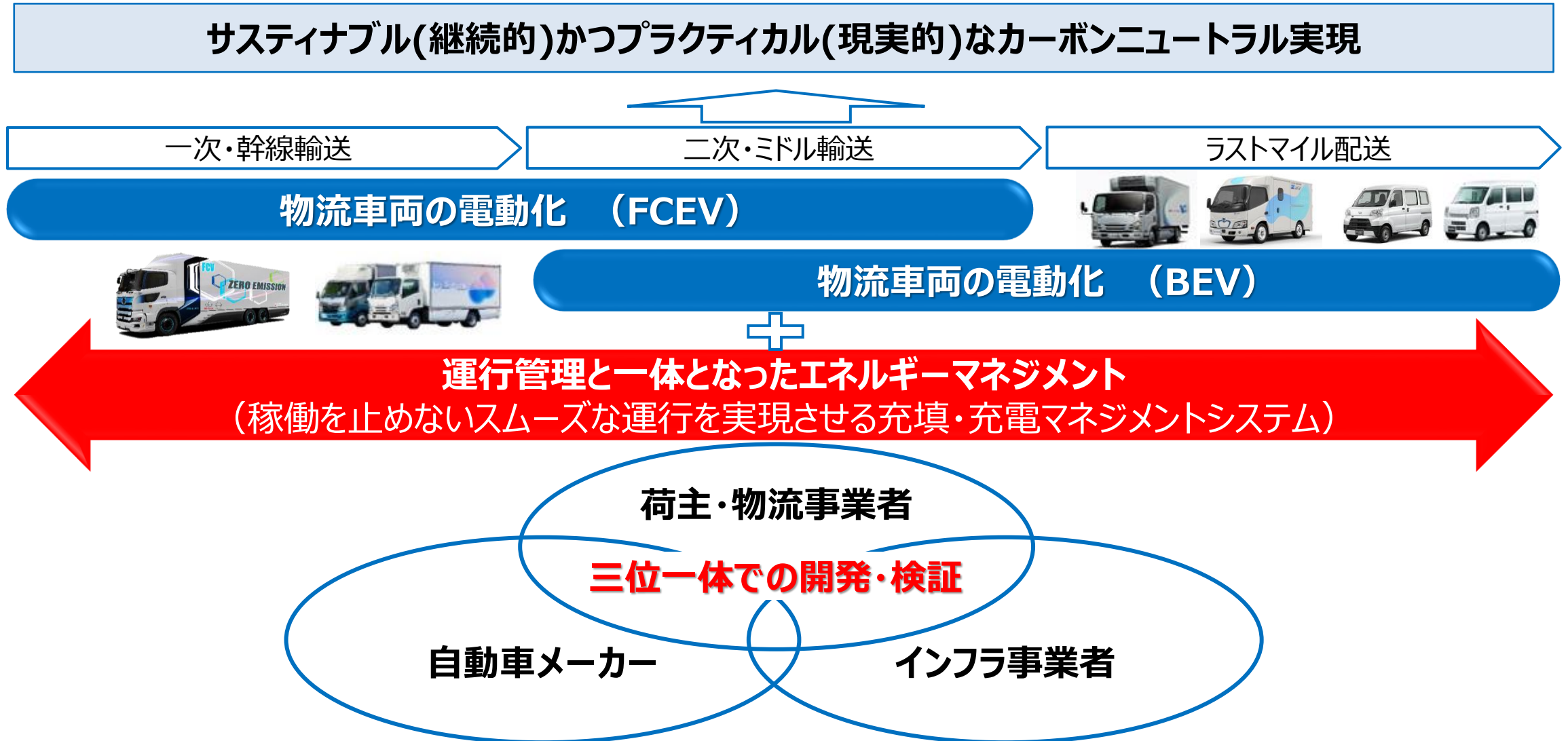
カーボンニュートラル実現に向けた「CASE」技術の普及を、
「つくる」「はこぶ」「つかう」が一体となって取り組むことのできる商用車で推進

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／（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

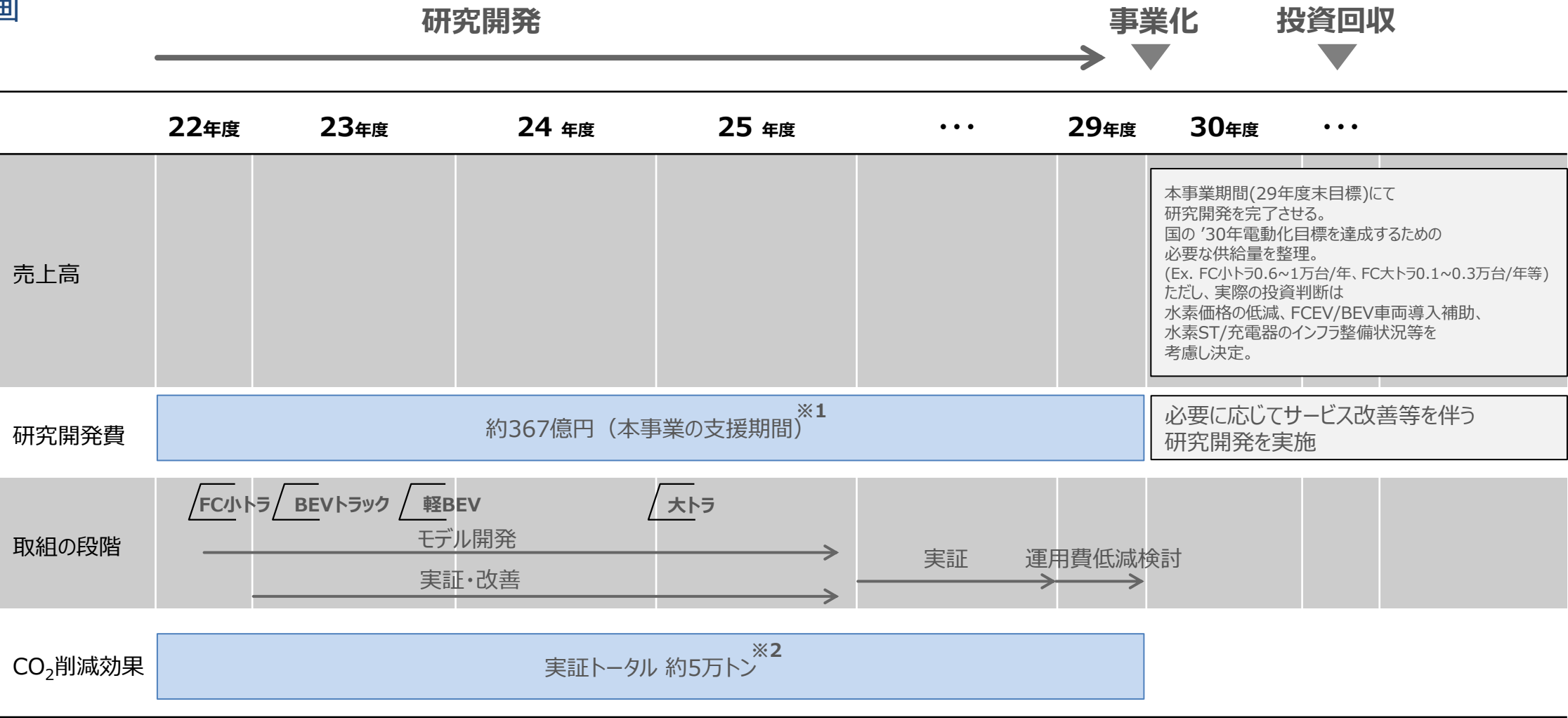
海外メーカー製
電動車

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 7

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

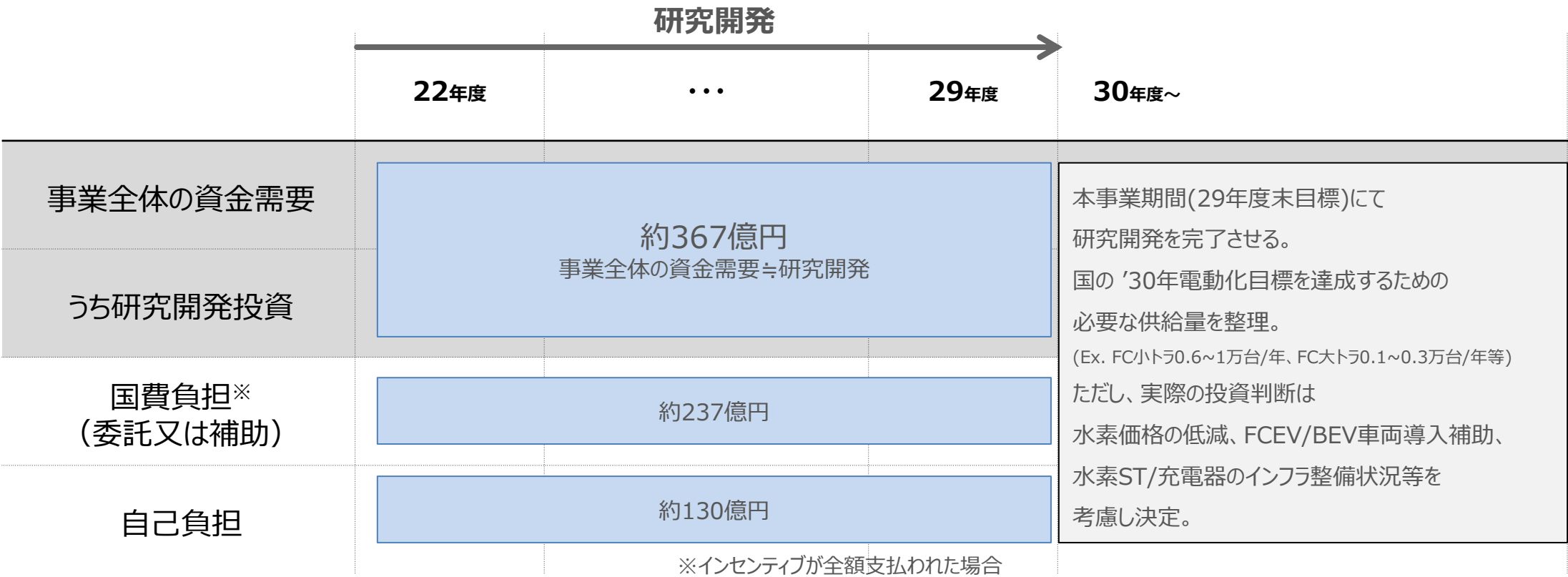
**規格化・標準化（関係省庁との連携）
規制緩和・補助制度（認証や評価制度見直し）
CO2削減量見える化**



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）

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

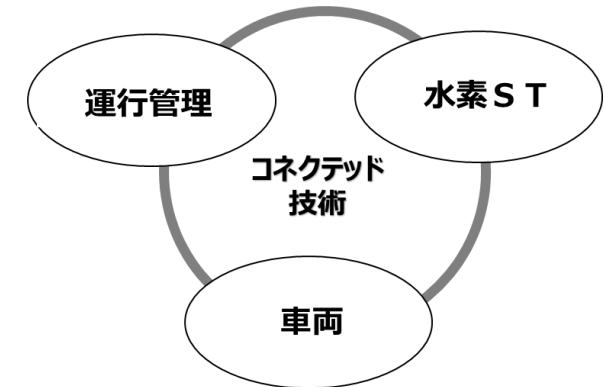
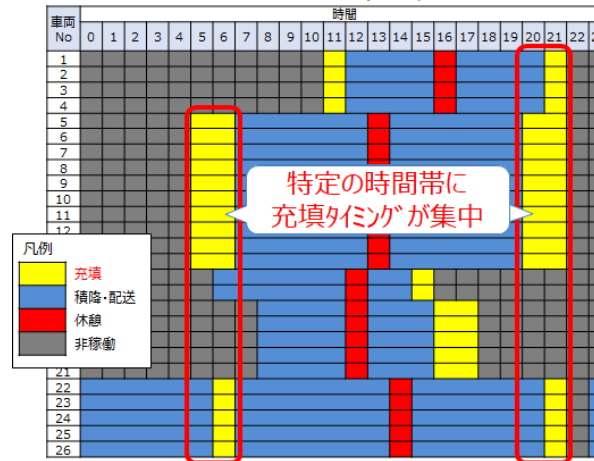
水素充填マネジメントシステムによるロスタイム低減とFCEV利用時の利便性向上

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**

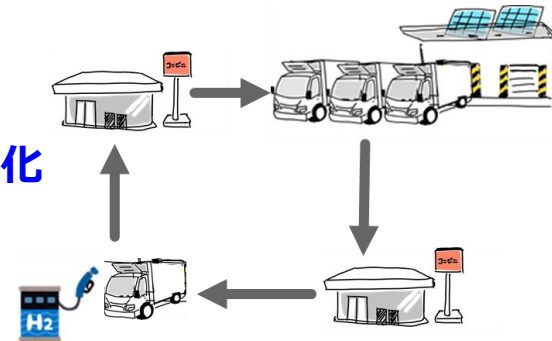
水素ST状況：故障や定期メンテナンス、充填渋滞など

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

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	- 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	- 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)	FCEV・BEV運用・試験事業者 - 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) FCEV運用・試験担当事業者 - 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	- 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	- 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

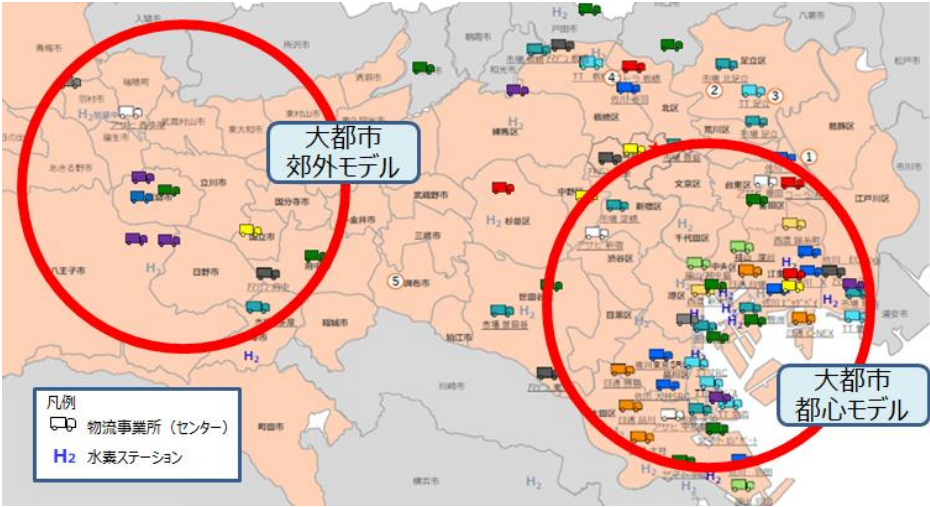
FCEV	BEV
------	-----

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



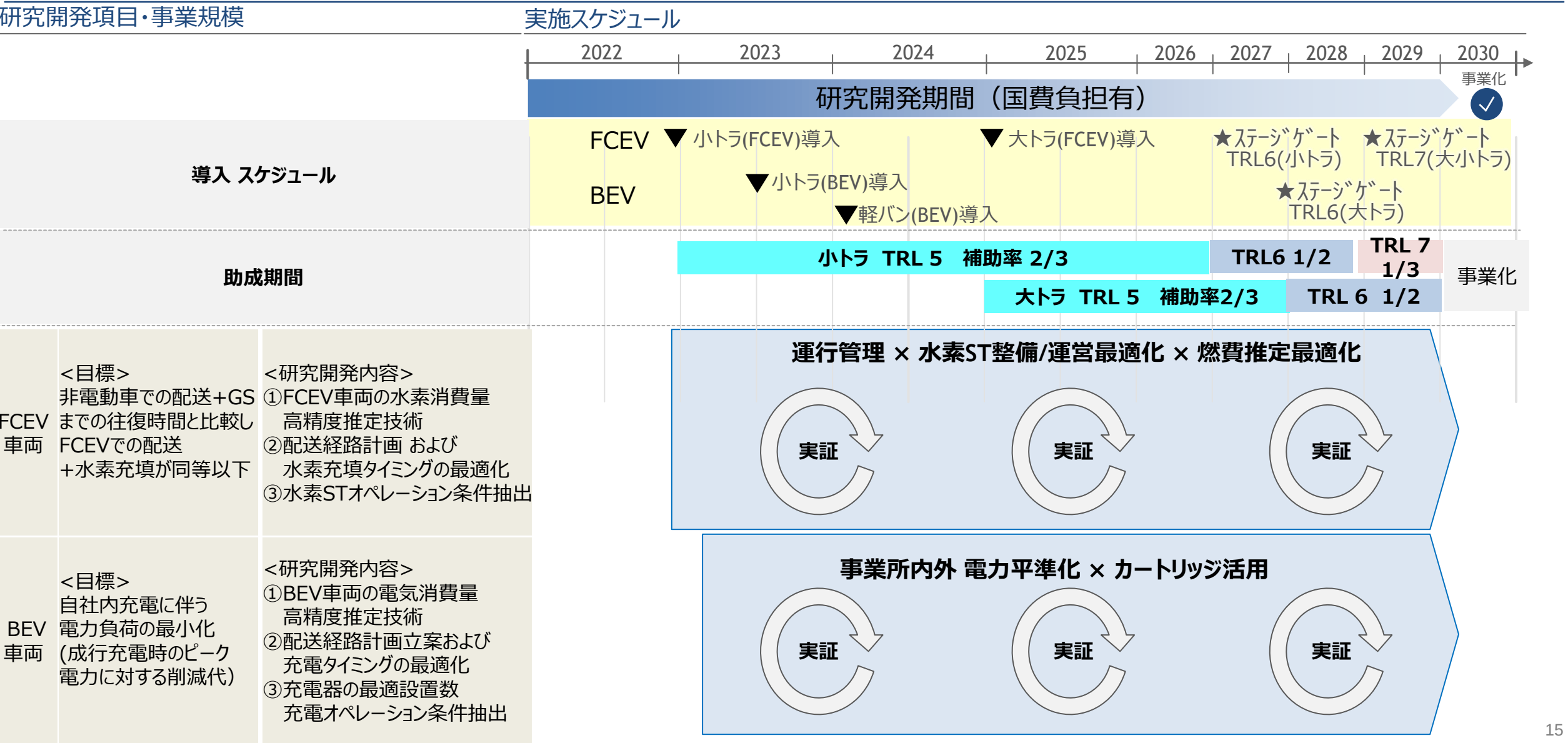
電動車	FCEV		BEV		
	大トラ	小トラ	小トラ積載3t	小トラ積載1t	軽バン
地域	東京を中心とした幹線輸送 (福島・大阪 etc.)		東京		
台数	50	250	145	70	70

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

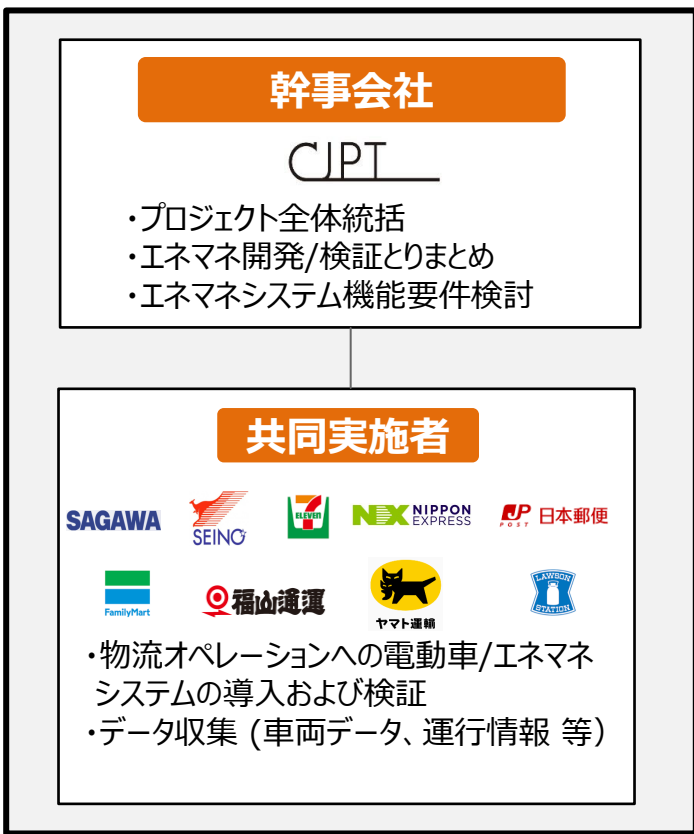
FCEV

BEV

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



外注先

他事業者(コンソ外)

- ・データ収集
- ・エネマネシステムの開発/検証に必要な一部作業

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	- 交通流の推定技術 - 数理最適化 - 消費エネルギー推定技術	→ - 蓄積された実社会での走行データ → - 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	- 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	→ - 車両開発で培ったノウハウ/モデリング技術 → - 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	- 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	→ - パワトレフルラインナップの開発技術/蓄積データ → - 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

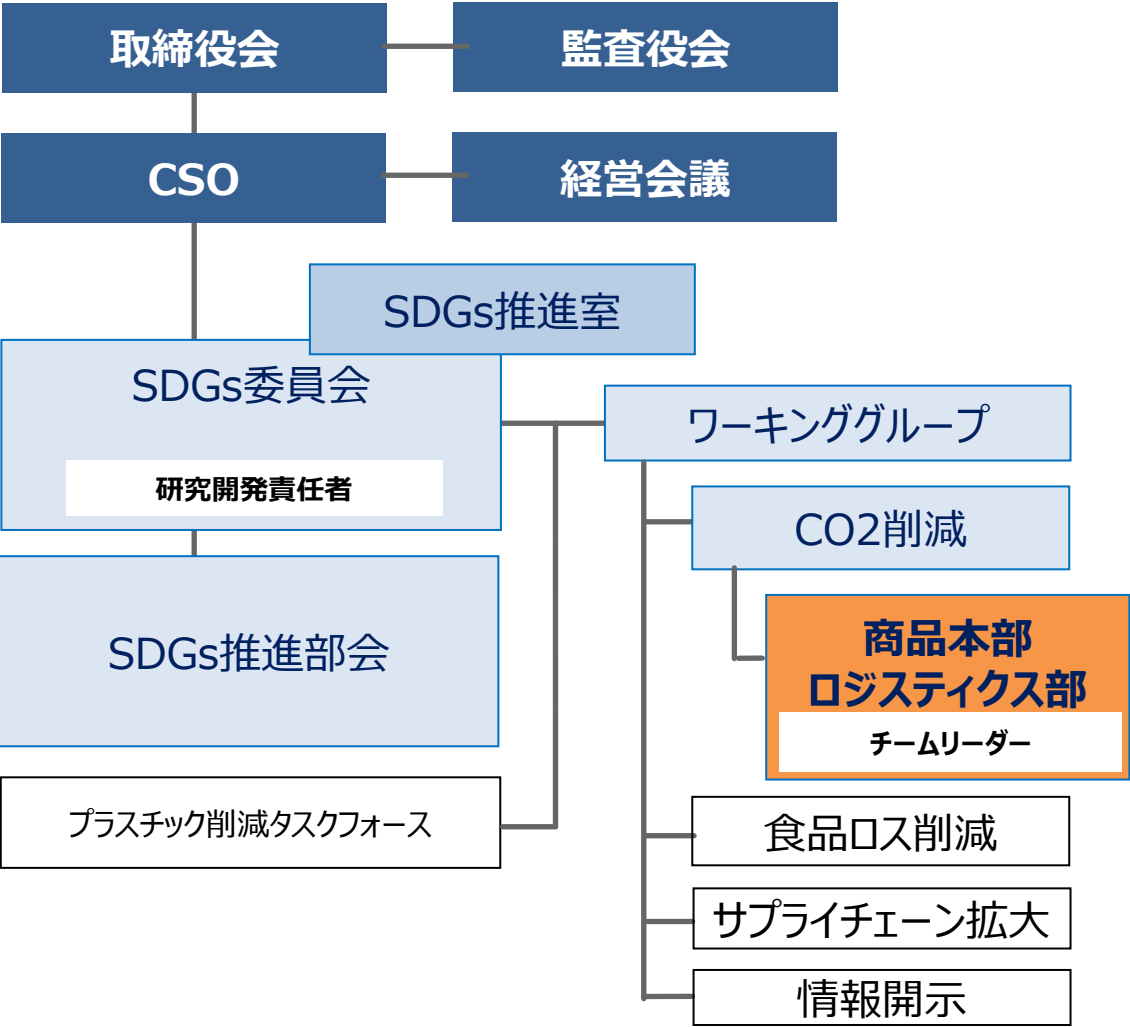
3. イノベーション推進体制

(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（2022年3月時点）



組織内の役割分担

- ・CSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー）
最高サステナビリティ責任者として社長が担当。
持続可能な社会の実現を目指し、責任者としてグループ全体の事業活動において社会課題の解決につながる取組みの旗振り役を担当。
- ・SDGs推進室
社長直轄組織としてサステナビリティを推進する専門部署。
 - ・全社における社会課題の解決につながる取組みの企画・実行。
 - ・SDGs委員会・SDGs推進部会・各ワーキンググループの事務局。
- ・SDGs委員会
全本部長がメンバー。四半期に1回開催。
 - ・全社に関わるサステナビリティ関連課題の対応方針討議・承認。
 - ・研究開発責任者が出席し、組織内の連携を図る。
- ・SDGs推進部会
全部署部長職以上がメンバー。四半期に1回開催。
 - ・全社の方向性に基づいた具体的な取組みの検討・討議・結果共有。
- ・ワーキンググループ（CO2削減）
上記SDGs推進部会の一部がメンバー
 - ・CO2排出量の削減（KPI：2013年対比2030年50%削減）に向けた具体的な取組み推進
 - ・チームリーダーが出席し、組織内の連携を図る。
- ・商品本部 ロジスティクス部
スマートモビリティ社会の構築プロジェクト窓口
店舗向け配送車両のCO2排出量削減（電動車導入等）

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14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

経営者等による脱炭素への関与方針

経営者等による具体的な施策・活動方針

- ・事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指し、2019年3月に代表取締役社長の直轄組織として役員以下、全本部長が委員として出席する「SDGs委員会」を立ち上げた。
同委員会ではサステナビリティ課題の中でも気候変動等の環境課題に関し、「脱炭素社会への持続可能な環境保全活動」に取り組むことを宣言、その中のCO2削減に向けた主な取り組みの一つとして、物流の効率化と環境対応トラックへの切替えの推進を重点課題と捉え、環境KPIの達成を目指して実施計画の策定と進捗管理を進めている。
- ・さらに、2021年3月1日より、CSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー 最高サステナビリティ責任者）を設置し、代表取締役社長が就任。
加えて同日より、専任部署としてSDGs推進部（現・SDGs推進室）も設置し、取り組みを一層強化している。
- ・持続可能な社会の実現に向けて多くのチャレンジを進めていくことが使命であると考え、環境への取り組みを推進するために「ローソングループ環境方針」を制定、「脱炭素社会の実現に向けた環境保全活動の推進」を掲げている。
- ・脱炭素社会を2050年に実現し、青く豊かな地球環境を未来につなげるために、2019年に長期目標として環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」を制定、2050年に「カーボンニュートラル」を実現するべく、取り組みをさらに推進している。

経営者等の評価・報酬への反映

- ・取締役報酬については、企業価値の向上、持続的な成長、業績向上へのインセンティブとして十分に機能し、株主利益と連動した報酬体系となるよう設計し、各取締役の職務執行の対価として十分かつ適正な水準で支給することを基本方針としている。
- ・この一部指標に環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」の実現のために環境KPIとしてCO2削減率等の達成率を反映している。

事業の継続性確保の取組

- ・当社は、「指名・報酬諮問委員会」を設置し、取締役候補者、代表取締役候補者及び役職、取締役報酬等を同委員会に諮問し、同委員会より答申を得る体制としている。
- ・指名・報酬諮問委員会のメンバーは7名全員が非業務執行取締役または非常勤社外監査役で、うち6名が独立役員で構成しており、高い独立性を確保している。
- ・最高経営責任者の後継者計画を重要な経営課題の一つとして認識しており、手続きの客観性・適時性・透明性を高めるため、同委員会で議論しており、当社の最高経営者として必要な資質や属性を定めるとともに、後継者の育成、指名方法等を同委員会に提示し、了承を得ている。

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脱炭素取組みを位置づけ、広く情報発信

取締役会等での議論

・「カーボンニュートラル」に向けた全社戦略の策定

SDGs委員会において、環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」を策定するとともに、環境KPIとしてCO2削減率等の達成率等を策定。KPIの上方修正等も同委員会において討議を実施。

・取締役会に対する報告・決議

環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」を報告し、決議するとともに、重点課題や環境KPIの達成率の進捗状況等を報告。

・「カーボンニュートラル」を推進するためにかかる投資等の決議

店舗への低炭素な要冷機器の導入等にかかる投資・費用、物流における新規施策の導入費用等については、経営会議（場合によっては取締役会）に諮るとともに、稟議にて承認を得る体制としている。

・決議事項と研究開発計画の関係

取締役会及び経営会議、SDGs委員会において諮られた事項に基づき、店舗設備の導入計画や配送トラックの実証実験の計画等を作成し、実施。

ステークホルダーに対する公表・説明

- ・環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」について、有価証券報告書及び統合報告書、公式ウェブサイトで公表。また、進捗状況については、統合報告書及び公式ウェブサイトで公表・説明している。
- ・とくに気候変動問題については、SDGs委員会の配下に気候変動関連の情報開示を進めるワーキンググループを設置し、事業戦略を担う経営企画や経理の担当、IR担当、さらにはリスクを管理する部署が、TCFDが推奨している「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」等に関する情報の開示を進めている。
- ・統合報告書発行にあたって、マチの変化、そこに暮らす人々の暮らしの変化とともに事業を変革させ、中長期的な価値創造を追求するローソンの取組みについて、ステークホルダーと建設的な対話を行なうため、開示の充実と透明性の向上を図っている。

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

- ・ワーキンググループ（CO2削減）におけるカーボンニュートラルの推進
SDGs推進部会の一部（店舗建設部、経営企画部、ロジスティクス部
担当者等）がメンバーとなり、CO2排出量の削減（KPI：2013年対比
2030年50%削減）に向けた具体的な取組みを推進。
- ・商品本部ロジスティクス部が主管となり、部内にSDGsチームを設置し、
店舗向け配送車両のCO2排出量削減を推進。
→効率的なエネマネシステムの構築を通して、物流網の効率化を図るとともに、
ZEV車導入により環境負荷を低減。

【具体的な取組事項】

- 〈配送最適化による走行距離削減〉
 - ・AIを活用した配送ダイヤグラム効率化
 - ・店舗納品頻度の見直し
- 〈拠点最適化による走行距離削減〉
 - ・店舗配置に対する配送拠点管轄の見直し
- 〈新技術導入によるCO2削減〉
 - ・電動車両の導入推進
 - ・次世代燃料の導入推進

専門部署の設置

※(1)組織内の事業推進体制 に記載

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