



# 03

## 中長期的な価値創造への布石

このパートでは、新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」について記載しています。  
 基本方針に対応する具体的施策として、中核事業である「ファミリーマート事業の進化」、  
 気候変動の長期目標に対する「化石燃料事業・権益のGHG排出量削減への取組み」や  
 「蓄電池を核とする分散型電源プラットフォームの構築」等を、  
 非財務資本やマテリアリティとの関連性も含めて説明しています。

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目



### CONTENTS

中期経営計画「Brand-new Deal 2023」	56	「SDGs」への貢献・取組強化	62
「マーケットイン」による事業変革	58	■ 脱炭素社会を見据えた事業拡大	64
■ データ活用・DXによる収益機会拡大	59	ロジック・ツリーと非財務資本等との関係性	68
■ ファミリーマート事業の進化	60		

# 中期経営計画「Brand-new Deal 2023」

新たな中期経営計画「Brand-new Deal 2023」では、基本方針である「マーケットインによる事業変革」と「SDGsへの貢献・取組強化」による成長戦略と、一貫性を維持した財務戦略による財務基盤の強化により、新型コロナウイルス感染拡大前の成長軌道へ回帰し、連結純利益6,000億円の達成と持続的な企業価値向上を実現します。

## 基本方針

定量計画

中計期間中に連結純利益6,000億円の達成を目指す

---

定性計画

「マーケットイン」による事業変革(→ Page 58)

『利は川下にあり』

利益の源泉は川上から川下へシフトしており、「商品縦割り」による弊害打破が急務  
ビジネスモデルの進化と新たな成長機会創出を推進

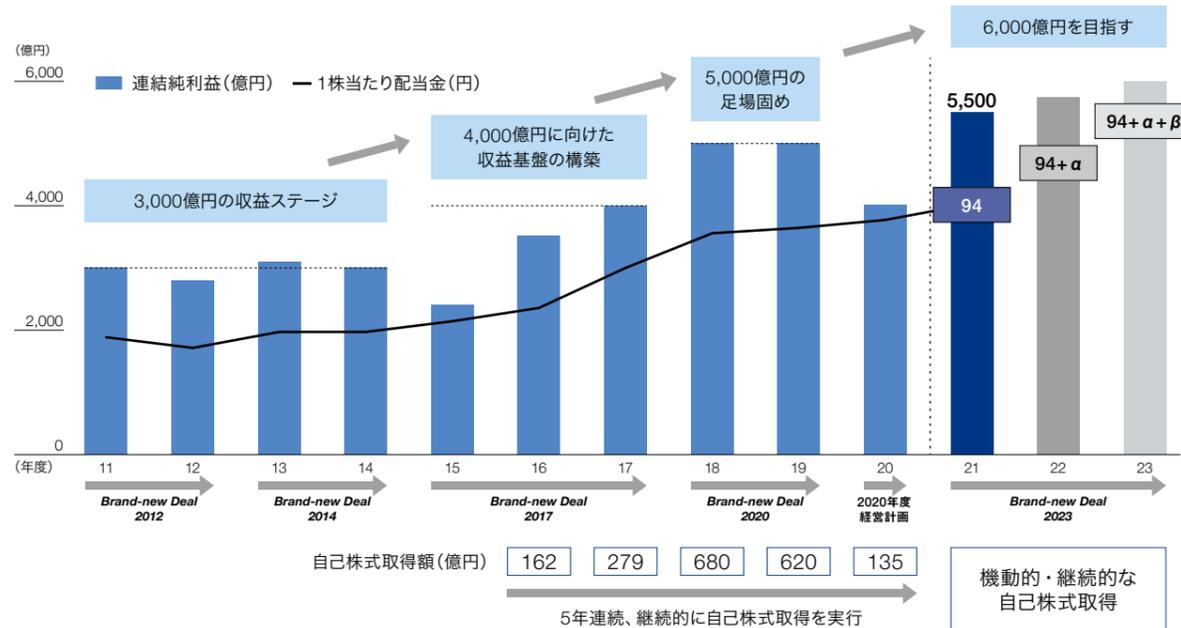
「SDGs」への貢献・取組強化(→ Page 62)

『三方よし資本主義』

持続可能な社会を目指し、すべてのステークホルダーに貢献する資本主義へ  
本業を通じ、生活基盤の維持・環境改善等「SDGs」実現に貢献

## 「Brand-new Deal 2023」利益成長イメージ

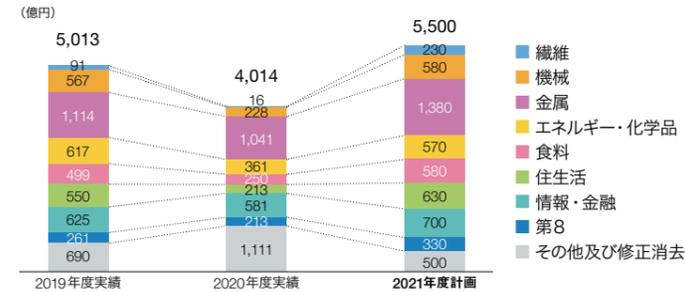
「マーケットイン」「SDGs」による利益成長を実現し、連結純利益6,000億円を目指す



## 定量計画

2021年度連結純利益計画は5,500億円。新型コロナウイルス感染拡大前の利益水準を超える成長軌道に回帰

### セグメント別連結純利益



項目	2020年度実績	2021年度計画
非資源	2,927	4,460
資源	1,079	1,420
その他	9	▲380*1
非資源比率*2	73%	76%

\*1 バッファ▲300を含む  
\*2 構成比は、合計から「その他」を除いた値を100%として算出しています。

### 財政状態、キャッシュ・フロー、経営指標

(年度)	Brand-new Deal 2020			2020年度
	2018	2019	2020	経営計画
実質営業キャッシュ・フロー(億円)	5,150	6,020	5,740	
実質投資キャッシュ・フロー(▲ネット投資)(億円)	▲200	▲2,900	▲7,550	
株主還元後実質フリー・キャッシュ・フロー(億円)	3,000	1,230	▲3,260	
NET DER(倍)	0.82	0.75	0.78	
株主資本(兆円)	2.9	3.0	3.3	
ROE(%)	17.9	17.0	12.7	

Brand-new Deal 2023

2021~2023

株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を前提としたキャッシュ・アロケーション

タイミングを捉えた戦略的投資と業態変革による資産入替の加速

A格にふさわしいB/Sマネジメント【NET DER 0.7~0.8倍程度】

高効率経営の継続【ROE13~16%程度】

## 財務戦略

財務戦略の一貫性を維持しながら、新たな成長ステージを支える財務基盤を強化

財務方針

A格にふさわしいB/Sマネジメント

- 3つのバランス(成長投資・株主還元・有利子負債コントロール)堅持
- 株主還元後実質フリー・キャッシュ・フローの黒字を前提としたキャッシュ・アロケーション

持続的な企業価値向上

- 高効率経営(高ROE)の継続
- EPSの持続的成長

## 株主還元方針

配当

- 2021年度の1株当たり配当金は94円を下限
- 2021年度中に業績見通しを上方修正する場合は増配を実現
- 中計期間中に1株当たり配当金100円を目指す

自己株式取得

- 従来通り、キャッシュ・アロケーションの状況に鑑み、機動的・継続的に実行

### 2019年度、2020年度実績及び2021年度計画の前提条件

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度計画	(参考)市況変動が連結純利益に与えるインパクト
為替(円/US\$ 期中平均レート)	109.16	105.97	105	約▲26億円(1円の円高)
為替(円/US\$ 期末レート)	108.83	110.71	105	—
金利(%)TIBOR 3M(円)	0.07%	0.07%	0.1%	約▲7億円(0.1%の金利上昇)
金利(%)LIBOR 3M(ドル)	2.04%	0.32%	0.3%	約▲2億円(0.1%の金利上昇)
原油(ブレント)価格(US\$/BBL)	60.95	45.75	60	±5.0億円*3
鉄鉱石(中国着)価格(US\$/トン)	95*1	127*1	N.A.*2	±12.0億円*3

\*1 2019年度実績、2020年度実績の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格を記載しています。  
\*2 2021年度計画の鉄鉱石価格は、市場情報に基づく一般的な取引価格等を勘案した価格を前提としていますが、実際の価格は鉱種及び顧客毎の個別交渉事項となるため、開示を控えています。  
\*3 インパクトは、販売数量、為替、生産コスト等により変動します。



## 川下から川上までのバリューチェーン変革による事業成長

当社は、強みである生活消費分野における消費者接点を活用し、多様化する売り手や買い手、世間のニーズを捉えた「マーケットイン」の発想での商品・サービス等の新たな価値の提供に取組みます。「商い」の在り方を今一度見直し、事業変革やバリューチェーンの最適化を推進することで、非資源分野を中心とした強固な収益基盤の更なる強化を進めます。

### グループ最大の消費者基盤ファミリーマート事業の進化

- CVS(コンビニエンスストア)の3つの基本「商品力・利便性・親しみやすさ」の徹底的向上
- 広告・金融事業、店舗のメディア化等による顧客接点・事業収益の拡大
- AIを活用した発注最適化等、サプライチェーン全体の高度化による収益基盤拡充
- デジタルパートナー等との戦略提携による成長市場での新しい海外事業モデル構築

### 川下起点のバリューチェーン全体の変革

- 圧倒的な強みを有する生活消費分野における企画開発力と独自販売チャネルの融合(ニーズを捉えた食品・アパレル等の商品企画力・ブランド強化、EC活用による消費者接点拡充)
- 総合商社No.1のリテール金融・保険事業における顧客接点拡充・活用によるビジネス拡大(ほけんの窓口におけるオン・オフラインの接客進化等を通じた顧客志向のビジネスモデル追求)

### データ活用・DXによる収益機会拡大

- 「マーケットイン」をリードする第8カンパニー主導でのグループデータ活用の展開(グループ企業の消費行動データ一元化を通じた新商品・サービス開発、デジタルマーケティング強化)
- 企業のDXニーズを捉えた事業会社との有機的連携による情報・通信ビジネス拡大(伊藤忠テクノソリューションズ(株)や(株)ベルシステム24等の事業会社・パートナーと連携した総合的なDX支援ビジネスの推進)

## データ活用・DXによる収益機会拡大

### 消費者接点、商流の川下を意識したDX推進

総合商社は、基本的に社会に技術革新をもたらす先端技術や新製品そのものの開発よりも、顧客の価値観に沿った新しいビジネスモデルの構築や様々な商流におけるイニシアチブの発揮が求められており、当社はその実現に繋がる有効な手段として、DXを推進しています。

その際には、DXの活用が、「稼ぐ、削る、防ぐ」のうち、ビジネスモデルの進化や販売拡大等に貢献する「稼ぐ」に繋がる施策なのか、あるいはコスト削減や業務効率化、顧客管理等に寄与する「削る、防ぐ」に繋がる施策なのかを特定し、それらの施策を支える体制を整備した上で、更なる収益性の向上を目指しています。

「稼ぐ」の観点では、現在、商流の機軸となっている川下での新たな価値提供を加速するために、特に「消費者接点の高度化」に注力しています。まずは消費者接点を持つ各グループ会社において、例えばファミリーマートでは広告ビジネスや金融サービスの拡大(⇒ Page 60 店舗のメディア化による新たな収益源の創出)、ほけんの窓口ではオンライン接客、リテール関連事業ではAIカメラを活用した顧客行動分析等を先行して実践し、高い効果が認められる取組みについては、第8カンパニーの横串機能を活かし既存7カンパニーが連携した形で、更なる取組みの拡大を目指しています。また、顧客データについても同様に、各グループ会社でそれぞれの業界におけるビジネス環境・消費者行動の変化に対応するデータの整備・分析を先行して実施し、各社の個別最適を優先した上で、今後更に各グループ会社で整備されたデータのシステム・体制の共有とデータの連携を図り、グループ横断型の顧客基盤を構築していく方針です。そして、各グループ会社のマーケティング等に活用することで、各社の販売拡大等を通じた当社グループとしての全体最適を実現していく考えです。

また、「削る」の観点では、サプライチェーンにおけるコスト改善や社会課題への対応を促進するために、特に「サプライチェーンの最適化」に注力しています。サプライチェーンは業態毎に異なるため、各グループ会社の取

施策	期待効果
【削る】 サプライチェーンの最適化	サプライチェーンでのコスト改善・社会課題対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 機会ロスや食品ロスの削減</li> <li>● 過剰生産や過剰在庫の削減</li> <li>● 物流コストの削減</li> <li>● 庫内業務効率化と生産性向上</li> </ul>
【稼ぐ】 消費者接点の高度化	グループ消費者接点での新たな価値提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 広告・金融サービスの拡大</li> <li>● 店舗運営の高度化</li> <li>● D2Cモデル<sup>*</sup>の拡大</li> <li>● 顧客目線の商品やサービスの開発</li> </ul>

<sup>\*</sup> Direct to Consumerモデル。自社で企画・製造した商品を自社のチャネルを通じて消費者に直接販売するモデル。

組みが中心になりますが、例えばファミリーマートでは配送ルート・発注の最適化や機会ロス・食品ロスの削減、(株)日本アクセスでは発注の自動化による効率化や在庫削減(⇒ Page 61 川下データを活用したサプライチェーン最適化)、それ以外のグループ会社でも物流コストの削減、庫内業務の効率化や生産性の向上等をDXの活用により積極的に推進しています。

更に、前述のDXを支える体制として、DXパートナー連携や社内支援体制の構築も着実に実施しています。2020年11月には、データ活用の専門集団(株)ブレインパッドとの資本業務提携(⇒ Page 113)契約を締結する等、顧客やパートナー向けのDX事業の機能拡充を図ると共に、有力パートナーとの連携によって当社グループのDXを支える社内環境や持続的な内製体制の整備を進めています。また、2021年4月には従来のIT企画部をIT・デジタル戦略部に改編し、現場の具体的な課題に対するDX推進サポートを強化しています。

当社は、「マーケットインによる事業変革」の基本方針の下、グループ内でのDXの実用領域を拡大し、収益改善やビジネスモデルの進化を加速すると共に、顧客やパートナーのニーズを捉えたDXの活用を推進することで、商流の川下における強固な事業基盤の更なる強化を目指していきます。

## ファミリーマート事業の進化

ファミリーマートは、国内約16,600店のリアル店舗網や1日約1,500万人の購買に関わる消費者接点を持つ当社グループの中核事業です。市場や消費者のニーズを捉え、「マーケットインによる事業変革」を推進することで、既存の事業基盤の更なる強化と新たなビジネスモデルの構築を進めています。

### 店舗のメディア化による新たな収益源の創出

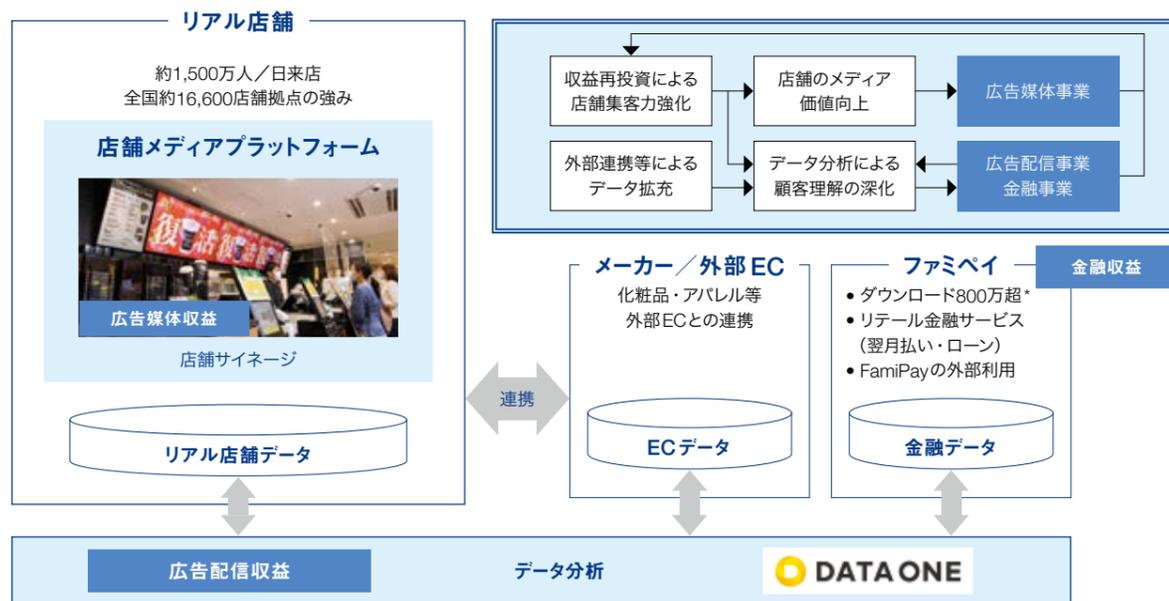
当社は、リアルとデジタルの融合等による従来の物販やサービスという枠を超えた新たな付加価値の創造を目指しています。

広告媒体事業では、サイネージ(大型ディスプレイ)を設置することで店舗をメディア化する取組みにより収益獲得を目指しています。現在、広告出稿メーカー複数社に参画いただき効果検証を行っており、今後の広告媒体事業の拡大を推進していきます。

また、広告配信事業では、2020年10月に当社、ファミリーマート、(株)NTTドコモ、(株)サイバーエージェントで(株)データ・ワンを設立し、デジタル広告配信事業の展開を開始しています。ファミリーマートの購買データとファミペイやdポイントクラブ等の会員データを活用し、消費者の嗜好に合わせたデジタル広告配信を可能にするものです。段階的にスーパーマーケット等、他の小売事業者等ともアライアンスを組み、購買データの幅や質を向上させることで、より精度の高いマーケティングの実現に取り組んでいます。

更に、顧客接点拡大のため、「ファミペイ」アプリ利用者の更なる拡大に取り組んでいます。キャンペーン情報配信やクーポン配布等でより多くの消費者にファミリーマートに来店いただくことを目指しています。バーコード決済の「FamiPay」では、公共料金等の「FamiPay請求書支払い」サービスをスタートすると共に、全国10万カ所以上のファミリーマート以外の店舗での決済利用も始まっています。2021年夏以降には「FamiPay翌月払い」等のサービスを開始しており、金融事業の拡大を目指していきます。

データの外部連携や金融事業等における顧客接点の拡大によりデータ量を拡充し、複合された顧客データを活用することで、広告・金融事業収益を最大化します。更に、これら新規収益を既存事業に再投資することで、店舗の集客力を一層高め、リアル店舗の価値を向上させる好循環を創出します。



\* 2021年3月末時点

### 川下データを活用したサプライチェーン最適化

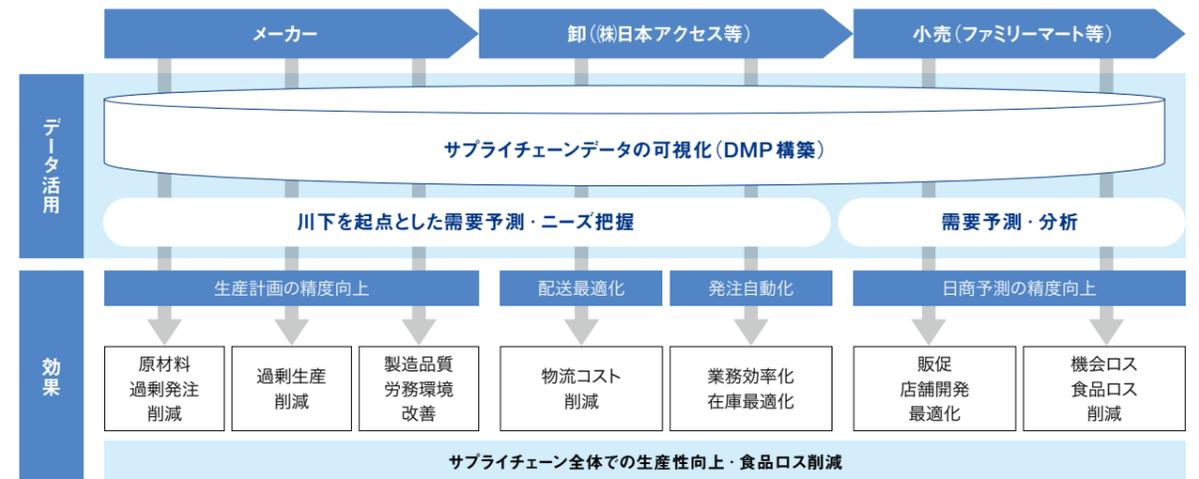
当社は、中長期視点で川下のデータを活用した当社グループ全体のサプライチェーン最適化に取り組んでいます。

ファミリーマートでは、加盟店収益の改善に繋がる需要予測の精度向上に取り組んでいます。おむすびや弁当、加工食品等の販売実績が良い店舗での売れ筋商品をもとに作成した発注推奨リストを展開し、機会ロス削減による売上増加の効果を検証しています。今後は展開店舗数・対象カテゴリーを拡大して更に検証を進め、将来的には需要予測の精度向上により、食品ロス削減も実現します。また、需要予測データを起点に、配送センターから店舗への配送便数・コース設定を最適化することで、コスト削減も目指します。

(株)日本アクセスでは、各食品メーカーへの発注自動

化に取り組んでいます。一部の物流拠点において、ファミリーマートの発注・売上データ、(株)日本アクセスの受発注データ、天候やカレンダー情報等を活用したAIによる発注自動化の実証実験を実施した結果、10~30%の在庫削減効果や発注業務の半減等の効率化が確認できました。一部の小売顧客向けの約1,000商品から実用化を進め、対象商品や顧客・物流拠点を拡大していく方針です。

データを可視化し分析することで、サプライチェーン全体での最適化を図り、生産性向上と食品ロス削減を目指すと共に、グループ外の取引メーカーとのデータ連携等による取組範囲拡大も視野に入れた展開を推進していきます。



<参考>ファミマecoビジョン2050(環境の中長期目標)

温室効果ガス(CO <sub>2</sub> )削減	プラスチック対策	食品ロス削減
店舗運営に伴うCO <sub>2</sub> 排出量(1店舗当たり) (2013年対比)	オリジナル商品の容器包装に 環境配慮型素材を使用	食品ロス削減(2018年対比)
2030年 → 2050年 50%削減 → 100%削減	2030年 → 2050年 60% → 100%	2030年 → 2050年 50%削減 → 80%削減
(取組内容)省エネ型機器の導入により、店舗の電力使用量を抑制し、CO <sub>2</sub> 排出量の削減を進めます。 加えて、仕入から配送、販売、廃棄等、サプライチェーン全体の排出量を算出し、削減に向けた取組みを進めます。	(取組内容)容器・包材に植物を原料にしたバイオマスプラスチックや再生PETを配合する等、環境配慮型素材の使用を進めます。 オリジナル商品の他、レジ袋へのバイオマス配合等も進めることで、用途品含めた環境配慮型素材の割合は2030年までに70%を目指します。	(取組内容)商品の発注精度の向上や容器包装の改良等によるロングライフ化を進めることで、食品ロスの削減を推進します。 発生した食品廃棄物は、食品リサイクルループ等の取組みにより資源の有効活用に繋げていきます。

# 「SDGs」への貢献・取組強化



## 「SDGs」実現に資するビジネスの創出による競争力強化

当社は、ビジネスの在り方にまで影響を及ぼしている「SDGs」の潮流を機会と捉え、社会や顧客のニーズに対して、強みである非資源分野を中心とした既存の事業基盤を活用することで、着実に収益モデルの構築に繋がっています。また、一般炭権益からの完全撤退や、成長分野である蓄電池ビジネス等の事業展開を推進することで、業界に先駆けて脱炭素社会の実現に貢献していきます。

### 脱炭素社会を見据えた事業拡大

- Drummond 権益の売却等を通じた一般炭権益からの完全撤退
- 水素・アンモニアによる次世代燃料バリューチェーンの構築  
(水素ステーションの展開等、既存の事業基盤を活かした新たなビジネス機会の創出)
- 販売台数国内 No.1 を誇る AI 蓄電池による分散型電源プラットフォームの構築  
(家庭・地域の電力需給バランス最適化や環境価値取引の実現による新たな経済圏の確立)

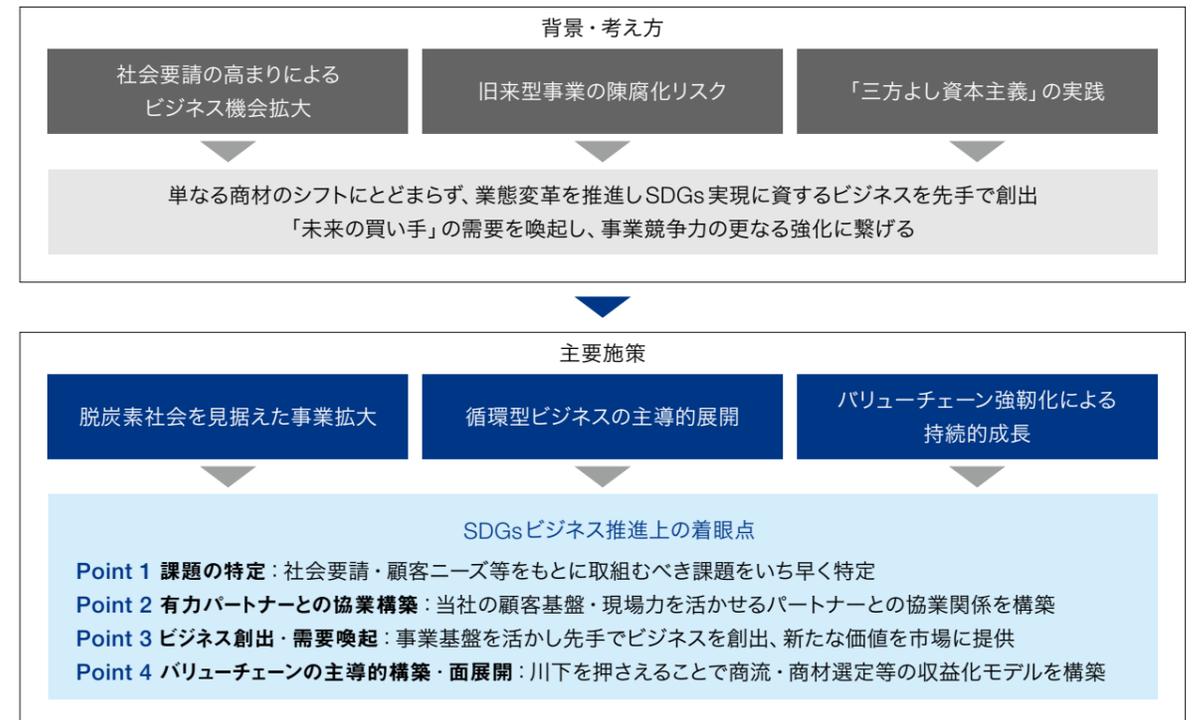
### 循環型ビジネスの主導的展開

- 1万社以上の顧客基盤を活かしたプラスチックリサイクル事業の主導的展開  
(消費者・社会ニーズを汲み上げ新技術によるソリューションを提供、環境課題対応と事業性を共存)
- 優位性のある水・廃棄物処理ビジネスの事業拡大と業態変革  
(欧州での知見を活かし中近東・アジアへエリア拡大、高収益性の廃棄物再利用等へ機能拡充)

### バリューチェーン強靱化による持続的成長

- 業界初の天然ゴムトレーサブルシステムを核とした商流全体の高付加価値化  
(違法伐採等を排除した天然ゴムを規格化、ゴム加工からタイヤ小売までをグループ一体で展開)
- ファミリーマートのサプライチェーン最適化や物流効率化による生産性向上・食品ロス削減

## SDGsビジネス取組みへの考え方



### <参考> SDGsビジネス取組状況

カンパニー	案件名	主な具体例等
繊維	環境配慮型繊維素材	<ul style="list-style-type: none"> <li>RENU(繊維由来の再生ポリエステル繊維)</li> <li>Kuura(サステナブルセルロース繊維)</li> </ul>
機械	水・廃棄物処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>サウジアラビア廃棄物処理</li> <li>セルビア廃棄物処理発電(EfW)</li> <li>オマーン海水淡水化</li> </ul>
	再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bay4社(太陽光発電所運転・保守)</li> <li>Tyr Energy社(発電事業開発)</li> <li>Butendiek発電所(洋上風力発電)</li> </ul>
金属	金属リサイクル	<ul style="list-style-type: none"> <li>金属スクラップ等のリサイクル</li> </ul>
	脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drummond一般炭権益売却</li> <li>(株)ユーグレナ(光合成培養・有機物生成)</li> <li>MCI社(CO<sub>2</sub>吸収・固定化技術)</li> </ul>
エネルギー・化学品	蓄電池・再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>Smart Star 3(次世代型蓄電池)</li> <li>TRENDE(株)(電力小売・P2P電力取引)</li> <li>24M Technologies社(半固体電池開発・製造)</li> <li>Shenzhen Pandpower社</li> <li>(株)VPP Japan(太陽光分散電源事業)</li> <li>(車載用電池のリユース事業)</li> </ul>
	石油代替航空燃料	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neste社/全日本空輸(石油代替航空燃料)</li> </ul>
食料	プラスチックリサイクル	<ul style="list-style-type: none"> <li>TerraCycle社(リサイクルプラットフォーム)</li> <li>Aquafil社(ナイロン循環リサイクル)</li> <li>日本サニバック(株)(海洋ごみ由来のゴミ袋)</li> </ul>
	サステナブルコーヒー豆・植物油	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farmer Connect社(コーヒー豆)</li> <li>Provence Huiles社(植物油製造)</li> </ul>
住生活	青果物生産・加工廃棄物削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dole社バイオガス発電(パイナップル残渣)</li> </ul>
	サステナブル天然ゴム	<ul style="list-style-type: none"> <li>GPSNR(コンソーシアム)</li> <li>HEVEACONNECT社(販売プラットフォーム)</li> <li>ANEKA BUMI PRATAMA社等(トレーサブルシステム)</li> </ul>
情報・金融	中古携帯流通	<ul style="list-style-type: none"> <li>(株)Belong(携帯端末のオンライン流通事業)</li> </ul>
第8	CVS事業(ファミリーマート)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン改革</li> <li>「ファミマecoビジョン2050」推進</li> </ul>
機械、金属、エネルギー・化学品	水素・アンモニア	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本エア・リキード(同)(液化水素製造・販売)</li> <li>日本コークス工業(株)(水素抽出・製造)</li> <li>INK社(アンモニア製造・輸送)</li> <li>今治造船(株)等(アンモニア燃料船)</li> </ul>

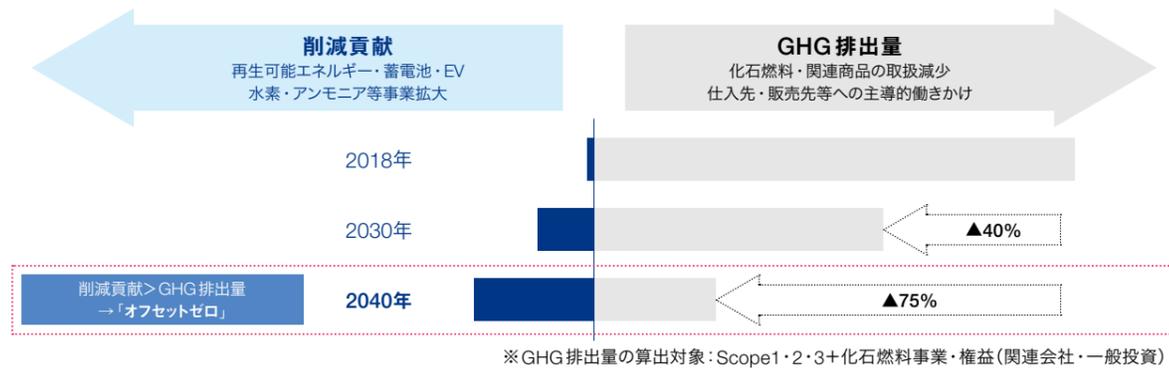
## 脱炭素社会を見据えた事業拡大

当社は、コロンビア Drummond 一般炭権益の売却を断行し、業界初となる自社が関与するすべての「化石燃料事業・権益」のGHG 排出量を開示しました。中計期間中の一般炭権益からの完全撤退を実現すると共に、蓄電池を核とする分散型電源プラットフォームの構築を進めることで、日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現に貢献します。

### GHG 排出量削減・オフセットに関する目標

- 日本政府目標を遵守し、2050年までにGHG 排出量「実質ゼロ」を実現。更に、排出量削減に貢献するビジネスの積極推進を通じ、2040年までに「オフセットゼロ\*1」を目指す
- なお、2030年までに2018年比40%削減を実現し、日本政府の中間目標\*2を遵守

\*1 GHG 排出量から再生可能エネルギー等のビジネス拡大に伴う削減貢献分を差し引き、ゼロとする考え方  
 \*2 2030年までの日本政府目標2013年比「46%削減」は、2018年を基準にすると「39%削減」

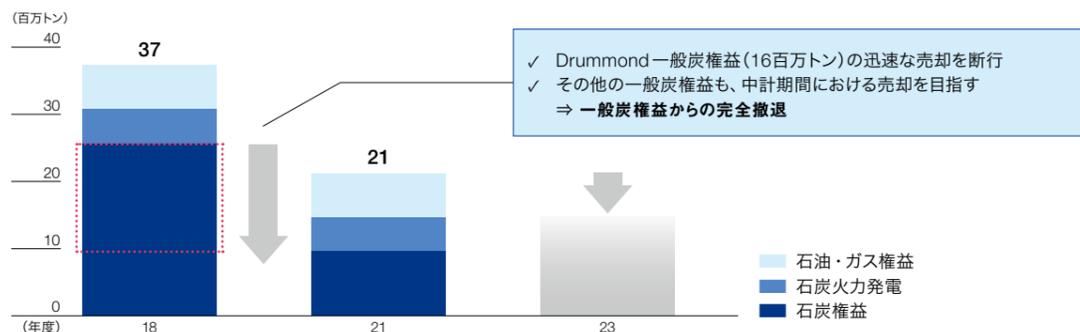


### 化石燃料事業・権益のGHG 排出量削減への取組み

- すべての化石燃料事業・権益\*のGHG 排出量は37百万トン
- Drummond 一般炭権益の売却断行により21百万トンまで削減、社会共通の目標である「脱炭素化」に向けた具体策を先手で推進
- 資源・エネルギー安定供給責任を果たしつつ、環境負荷軽減の取組みを積極推進

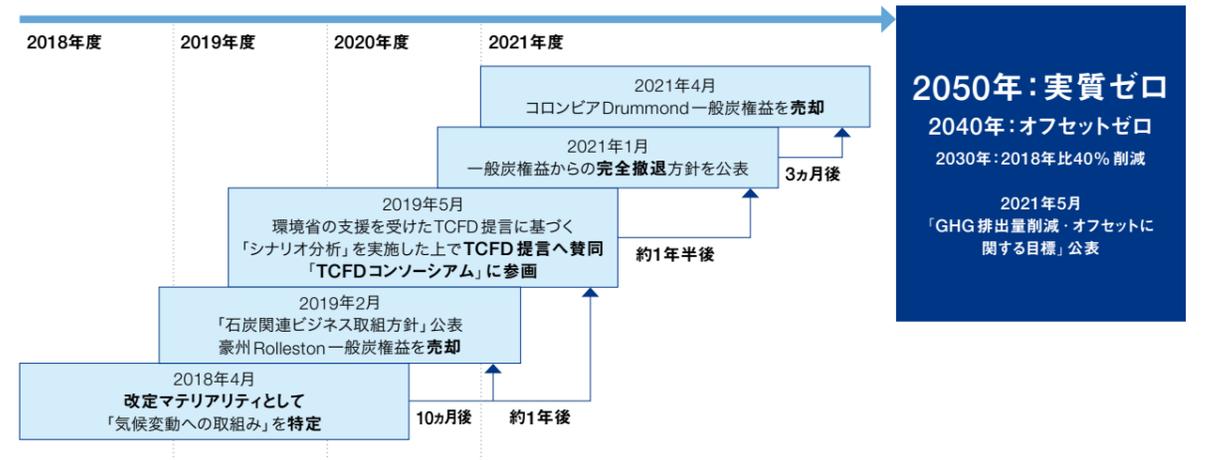
\* 化石燃料事業・権益（連結子会社・関連会社・一般投資）：①石炭権益（一般炭・原料炭）、②石炭火力発電、③石油・ガス権益

#### 化石燃料事業・権益のGHG 排出量



### 気候変動への対応状況

当社は、強みである非資源分野を中心とした収益力の維持・向上を担保しつつ、「スピード感」と「実行力」を伴った脱炭素化を推進すると共に、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言の中核要素に沿った気候変動への対応の検証と情報開示を拡充していきます。



#### リスクと機会

短・中・長期の気候関連のリスクと機会		事業・戦略・財務計画に及ぼす影響
移行リスクと機会	政策と法的リスク	世界各国のGHG 排出計画の厳格化・GHG 排出に対する事業規制等による、化石燃料需要の減少
	テクノロジー・リスク	気候変動の緩和に寄与する、再生可能エネルギー等のビジネス機会の増加
	市場リスク	政策と法的リスク、及びクリーンテック等のテクノロジーの影響を受ける製品・サービスの需要の増加と減少
物理リスクと機会	急性的リスク	異常気象(干ばつ、洪水、台風、ハリケーン等)発生増加による事業被害等
	慢性的リスク	異常気象に適応可能な供給体制強化等による顧客維持・獲得等 気温上昇と気候変動に付随する干ばつ等が農業・林業の収穫やそれらの関連製品の生産量に与える影響

#### ガバナンス

- 気候変動に関わるリスクと機会への対応方針の策定やGHGの削減目標・取組み等の重要な事項については、「サステナビリティ委員会」で議論・決定  
 ⇒ Page 76 サステナビリティ推進体制

#### 指標と目標

- GHGの削減目標  
 ⇒ Page 64 GHG 排出量削減・オフセットに関する目標
- エネルギー使用量とクリーンテックの目標

指標	目標	2020年度実績
再生可能エネルギー比率	2030年度に20%超	14.5%
蓄電システム販売累計容量	2030年度に5GWh超	約420MWh
東京・大阪本社、国内支社・支店その他の事業用施設の電力使用量	2021年度に2019年度比30%減	2019年度比47%減
	年平均1%以上減	2019年度比4.6%減

#### リスクマネジメント

- 各国の気候変動対策、世界各地の異常気象の状況と平均気温の変化が事業に与えるリスクと機会を監視
- 特定された気候変動リスクに対して、連結ベースでの情報管理・モニタリング体制を構築  
 ⇒ Page 74 事業等のリスクへの対応

#### 戦略

- 気候変動に伴う様々なリスク・機会を事業戦略上の重要な視点として捉えビジネスを開拓

#### シナリオ分析\*

- 国際エネルギー機関(IEA)及び気候変動に関する政府間パネル(IPCC)を参照し、今世紀末までの平均気温上昇が「2°C未満」と「4°C程度」の2つのシナリオを設定

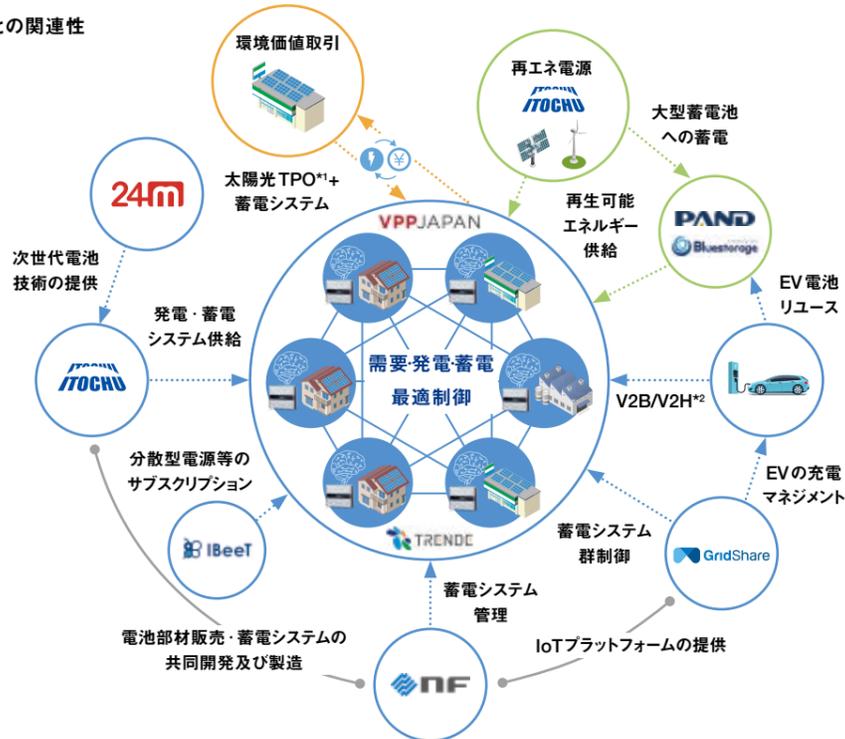
\* シナリオ分析結果等、気候変動情報の詳細な開示は当社ウェブサイトをご参照ください。



## 蓄電池を核とする分散型電源プラットフォームの構築

「SDGsビジネス取組みへの考え方」との関連性

- Point 1 課題の特定**  
脱炭素化に向けた蓄電池ビジネス着手  
再生可能エネルギーの普及に不可欠な蓄電池を一般家庭へ販売開始
- Point 2 有力パートナーとの協業構築**  
(株)VPP JapanやTRENDE(株)等の提携  
充放電を最適化するAI蓄電池を開発、2020年度末時点で4.3万台超の販売実績
- Point 3 ビジネス創出・需要喚起**  
「環境価値取引」の実現  
再生可能エネルギー由来の電力に新たな付加価値を付け、環境価値取引を実現
- Point 4 バリューチェーンの主導的構築・展開**  
AI蓄電池を核に新たな経済圏を確立



\*1 Third-Party Ownershipモデル。事業者が太陽光パネルや蓄電池等の設備をユーザーに提供し、ユーザーはその設備の電気を使う第三者所有モデル。  
\*2 Vehicle to Building/Vehicle to Home。EVと建物や家庭との間での電気の相互供給。

**【具体策】**

- 環境価値取引の実現と新たな経済圏の確立
- AI蓄電池による家庭・地域電力需給バランスの最適化
- EV電池のリユース事業と再生可能エネルギー電源活用最大化

企業名	事業内容
(株)VPP Japan	太陽光分散電源事業
TRENDE(株)	電力小売・P2P電力取引
(株)NFプロッサムテクノロジーズ	次世代型蓄電池製造
Shenzhen Pandpower社	車載用電池のリユース事業
24M Technologies社	半固体電池開発・製造
(株)IBeeT	分散型電源機器等のサブスクリプション事業

**脱炭素社会の実現のために**  
日本政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」の目標達成には、「電源の脱炭素化」と「電力消費制御」が必要です。太陽光発電等の再生可能エネルギーの発電による分散型電源が普及していく中、一方通行であった電力網は、多面的双方向の電力網への移行が始まっています。この潮流により、いずれグリッド(中小型の多面的双方向の電力網)が形成され、グリッド内の電力消費を無駄なく効率的に制御することが求められますが、電力供給側のみ対応には限界があり、電力消費者側の対応も求められます。電力供給側への過度な負荷を和らげるため、

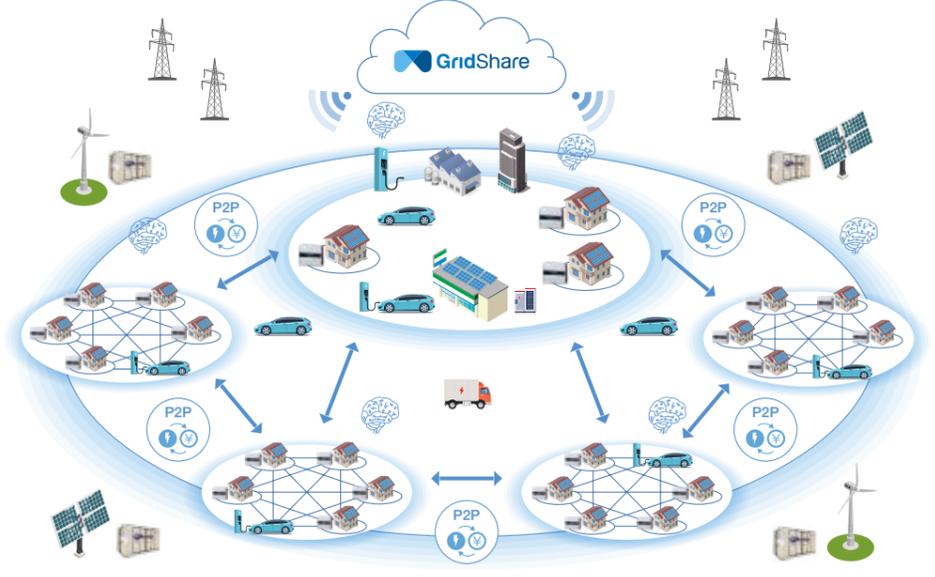
「電力消費制御」がこれまで以上に求められ、当社の蓄電池ビジネスはその役割を果たしていけると考えます。  
**電力消費制御の鍵「Smart Star」**  
当社と(株)エヌエフ回路設計ブロックとの合併会社である(株)NFプロッサムテクノロジーズで開発製造した蓄電池「Smart Star」シリーズは、2020年度末時点で4.3万台超の累計販売台数となっています。「Smart Star」は、AI機能「GridShare」を搭載しており、消費者は気象予報や家庭の電力需要等の分析・学習に基づく蓄電池の最適充放電制御により、効率的な電力消費が可能です。

2021年5月には、家庭用蓄電池では世界初となる家庭単位での環境価値を計測・ポイント化し、お客様に還元するプラットフォームを開発すると共に、急速な普及が見込まれるEVの充電機能を装備した新製品「Smart Star 3」の販売を開始しています。

**パートナーとの協業による「布石」**  
蓄電池の電源となる太陽光発電の屋根借り(TPO)モデルに関して、スーパーや物流倉庫を中心とした商業施設分野については(株)VPP Japanを通じて、家庭用分野についてはTRENDE(株)との協業を中心に、それぞれ取組んでいます。TRENDE(株)は、電力個人間(P2P)取引の実装にも取組んでおり、実証実験の対象とした全家庭において経済合理性を生むといった将来展開が期待できる成果も確認しています。本技術は「Smart Star」シリーズへの実装を視野に入れ、開発を進めています。  
また、今後重要性が増すLife Cycle Assessment(LCA)の取組みに関しても強化しています。2021年6月より、中国Shenzhen Pandpower社のリユース電池を活用した商業施設用コンテナ型蓄電池「Bluestorage」の稼働を開始し、今後は海外展開も含めて積極的に取組んでいきます。更に、その使命を終えた電池からニッケルやリチウム等の希少金属をはじめとする部材を可能な限り回収し、当社が構築している原料・部材のバリューチェーンで再利

用するという真の循環システムの構築を進めます。  
また、当社は半固体電池の研究開発を行う米国24M Technologies社の関連会社化を2021年5月に公表しました。間もなく量産体制に入る半固体電池について、グローバルで複数の企業と技術ライセンス契約を締結しており、更なるネットワーク拡大が期待されます。当社もライセンス先の開拓と共に、部材納入、電池調達等の次世代電池の取組拡大に努めます。

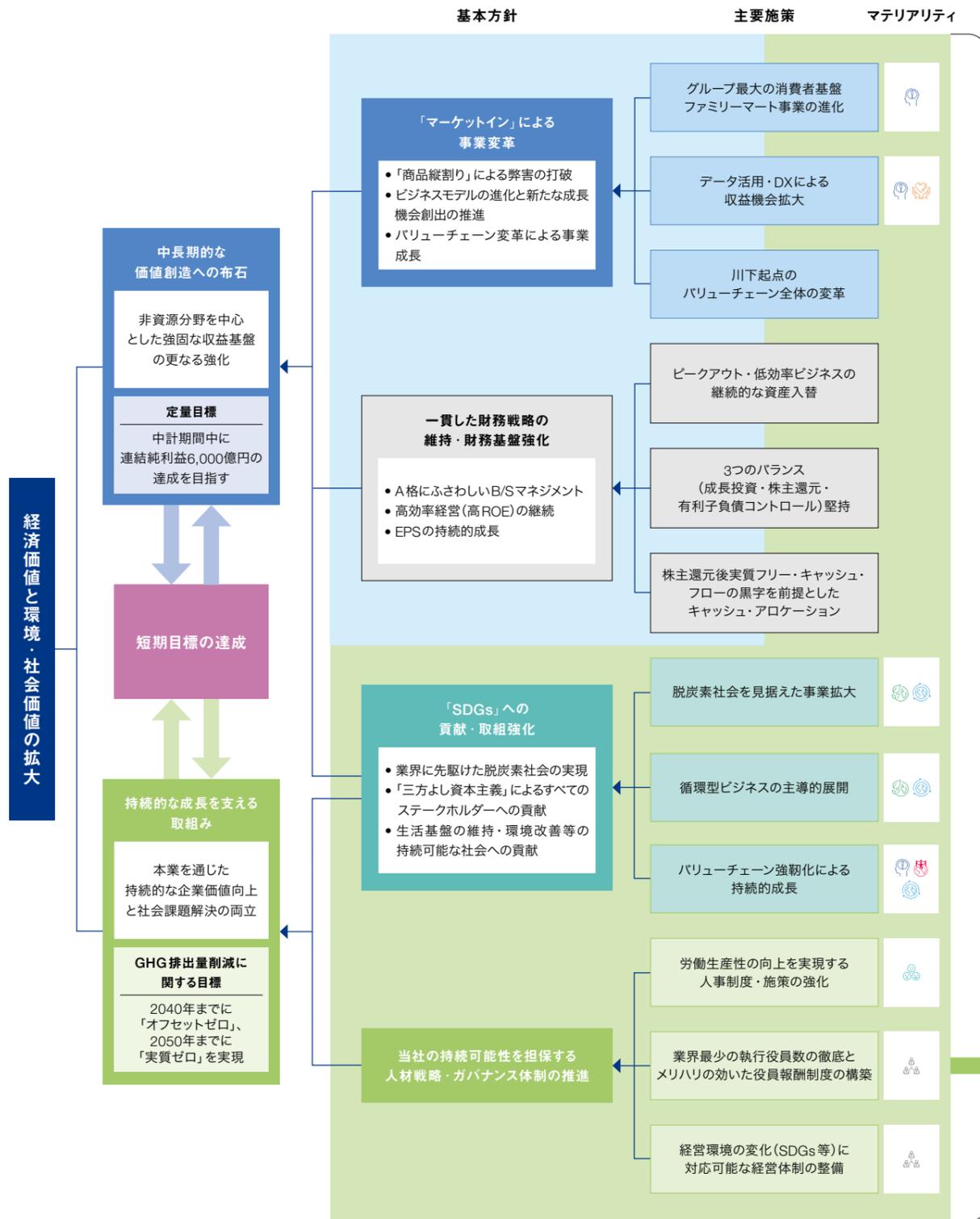
**目指す脱炭素社会の未来図**  
現在、(株)VPP Japan(産業用)とTRENDE(株)(家庭用)がそれぞれ業界トップクラスの面展開を推進する分散型電源と家庭用蓄電池は、「GridShare」での統合管理(群制御)が可能です。また、(株)IBeeTは、これらの分散型電源と関連機器のサブスクリプション・サービスを提供します。近い将来、24M Technologies社のパートナー企業が量産する半固体電池を搭載したEVも「GridShare」で繋げ、TRENDE(株)のP2P取引技術とShenzhen Pandpower社との循環システムを組み込むことで、多様な脱炭素化のソリューションを提供することが可能になります。「Smart Star 3」の環境価値プラットフォームが、各家庭とコンビニエンスストアやスーパー、様々な企業とを結び、EVも含めたコミュニティが形成されることによる環境と経済の好循環の実現に取組んでいきます。



# ロジック・ツリーと非財務資本等との関係性

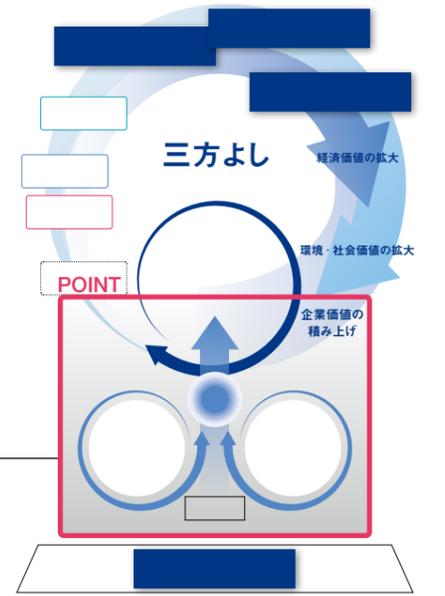
## 「企業価値の積み上げ」に向けたロジック・ツリー

当社は、中期経営計画「Brand-new Deal 2023」において、2021年度と中計期間中の連結純利益の目標、更にGHG排出量削減に関する長期目標を設定しました。中長期の目標達成を見据えた短期目標の設定と、短期目標の達成に伴う中長期のトラックレコードの着実な積み上げにより、説得力のある持続的な企業価値の拡大を目指します。



## 非財務資本の維持・高度化とマテリアリティの関係性

当社は、非財務資本を増大させる「機会」、または毀損させる「リスク」の程度を勘案し、サステナビリティ上の重要課題として特定した上で、本業を通じてその解決に取り組んでいます。当社がこれまで積み上げてきた信頼・信用力を「てこ」に、非財務資本の維持及び更なる拡大を実現していきます。



## 非財務資本、マテリアリティ、SDGsの関連性

マテリアリティ	非財務資本									関連するSDGs	
	内部資本			外部資本			顧客・パートナー資産				
	人的・組織資産	ビジネスノウハウ	事業ポートフォリオ	顧客・パートナー資産	天然資源	社会との関係性	顧客・パートナー資産	天然資源	社会との関係性		
技術革新による商いの進化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	8
気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	7, 13
働きがいのある職場環境の整備	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	5, 8, 10
人権の尊重・配慮	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	6, 8, 11
健康で豊かな生活への貢献	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	3, 9, 12
安定的な調達・供給	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	6, 12, 14, 15
確固たるガバナンス体制の堅持	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	15

● 特にマテリアリティとの関連性が高いと判断される非財務資本を示しています。なお、「信頼・信用力」はすべてのマテリアリティとの関連性が高いと考えています。