



Contents



1. 目指す姿

- 3 CEOメッセージ
- 7 私たちの目指す姿



2. 私たちのDNAと強み

- 8 強みを生み出すDNA
- 11 パナソニック エナジーの強み
- 15 CTOメッセージ



3. 価値創造

- 18 価値創造プロセス
- 19 価値創造の源泉である6つの資本(インプット)
- 20 パナソニック エナジーのお役立ち(アウトプット)
- 21 パナソニック エナジーの提供価値(アウトカム)
- 22 価値創造のための重要課題(マテリアリティ)
- 23 企業価値向上に向けたプロセス



4. 成長戦略

- 24 At a Glance
- 25 事業概況
- 27 高本副社長メッセージ
- 30 車載事業
- 32 産業・民生事業
- 35 CFOメッセージ



5. サステナビリティ

- 38 サステナビリティ(ESG)経営の推進
- 39 環境への貢献
 - 40 脱炭素化の実現
 - 44 TCFD提言に基づく開示
 - 46 循環型社会の実現
- 48 社会課題解決への寄与
 - 48 幸せを追求するエナジーの提供
 - 52 CHROメッセージ
 - 53 人的資本経営の推進と人権の尊重
 - 53 人的資本経営の推進
 - 59 人権の尊重
 - 60 責任ある調達活動
- 62 ガバナンスの強化
 - 62 コーポレートガバナンス
 - 66 コンプライアンスの徹底
 - 66 品質・製品安全の追求
 - 68 法律・規制の順守
 - 69 情報セキュリティの確保



6. データセクション

- 70 財務ハイライト
- 71 非財務ハイライト
- 72 企業情報

編集方針

本レポートは、パナソニック エナジーのお客様、お取引先様、従業員、またパナソニック ホールディングスの株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の企業活動の全容および中長期的な企業価値向上についての考え方をご理解いただくことを目的に、年次で編集、発行するコミュニケーションツールです。

報告対象期間

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)
一部、前後の活動や将来目標を含みます。

報告対象組織

パナソニック エナジー株式会社および国内外の連結会社
(会社名称については2024年4月時点の商号にて表記しています。)

参照としたガイドライン

- ・GRIスタンダード
- ・IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている当社またはパナソニック エナジーグループの業績見通し、成長戦略、事実の認識・評価等といった将来に関する記述は、現在入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。実際には、様々な要因によってこれらの記述とは大きく異なる結果が生じる可能性があることをご了承ください。また、新たな出来事、状況もしくは環境を反映し、将来の見通しを更新して公表する義務を負うものではありません。



Our Mission

幸せの追求と持続可能な環境が
矛盾なく調和した社会の実現。

Our Vision

未来を変えるエネルギーになる。

Our Will

人類として、やるしかない。

私たちが目指す
ゴールは変わらない

CEO Message

代表取締役
社長執行役員
チーフ・エグゼクティブ・
オフィサー (CEO)

只信 一生

目指す姿

私たちのDNAと
強み

価値創造

成長戦略

サステナビリティ

データセクション

一層強くなるMission/Vision/Willへの想い

パナソニック エナジーは2022年の設立以来、ミッションとして掲げる「幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現」に向けて歩みを進めてきました。その間にも、洪水や猛暑といった自然災害が世界中で発生し、日々の暮らしにも影響を及ぼすことが増えました。まさに今を生きる人々の幸せのために地球環境に大きな負担がかかり、未来の人々の幸せを削り取っているという矛盾が顕在化している状況と言えます。私は日々の生活の中で、このような矛盾を実感するごとに、ミッションへの想いを強くしています。このミッションを掲げたからこそ、私たちは何一つぶれることなく、前に進むことができていると言えます。

社会に目を向けると、人類の生活や産業を支えるあらゆるものが電気で動くようになっていきます。その中で、電池はガソリン車から電気自動車(EV)へのシフトを支え、直接的なCO₂排出量削減に貢献しています。また電気を“作って送って使う”というこれまでのプロセスに対して蓄電池の“ための”機能を追加することで、貴重な電力を無駄なく活用することにも貢献しています。ほかにも、AIをはじめとする情報インフラの発達は、多大な電力を必要としながらも、人々の便利で快適な暮らしを支えており、その裏にはデータセンターの稼働を止めない電池の存在があります。このように電池が人々の幸せと地球環境の保全のために果たす役割は間違いなく拡大しています。

矛盾の解決に貢献できる事業を持っている私たちだからこそ、課題に対して全力で立ち向かい、世の中に貢献することを最優先に邁進すれば、事業の拡大は結果としてついてくると考えています。私は、今改めて当社が掲げたミッションに確信を持っており、「未来を変えるエナジーになる」覚悟を一層強く持っています。

変化の渦中でも目指すゴールはぶれない

2023年度は、世界的なインフレ、様々な地域での紛争など、予期せぬことが次々に起こりました。特にEV市場では、自動車メーカーのEVに関する目標の下方修正が報じられるなど、成長の踊り場に来ているとの見方もあります。私の認識としては、国際社会や各国政府の方針を受けて世の中がEVシフトに大きく舵を切り過熱していた状態から、実際の社会インフラやテクノロジーの進化が追いついていない現状への調整局面に移った状況だと考えています。この局面を脱す



るには、より多くの人々が求める価格水準と性能が両立した車を電池メーカーと自動車メーカーと一緒に作っていくことが必要ですが、多くの企業がそこに難しさを抱えています。

この状況に対して、当社が見据えるのはあくまでもミッションの実現です。これから熱を帯びていくエナジーの世界において、各国政府の方針、景気の浮き沈み、業界各社の予期せぬ動きなどに対して自分達の進む道筋を修正して最適化することも必要ですが、近視眼的にならずにミッションの実現に向けて歩みを進めていくことが何より重要だと考えています。今こそ、これまで培ってきた技術力を活かして、市場の成長に向けた道を当社が切り拓いていく時です。北米ネバダ工場立ち上げの際には、30GWhを超えるレベルの生産を確立することの苦労を経験しました。この経験を糧に、私たちは慌てずに、カンザス工場の立ち上げや、多くの消費者に受け入れられる価格・性能を目指した技術開発を進めるなど、これまで歩んできた道を、これからも粘り強く確実にお客様と共に歩んでいきます。

中長期的に見れば、脱炭素化に向けた社会全体の動きは確実に進んでいきますし、当初想定した市場拡大のペースが鈍化してもイノベーションが起こる限りEV市場は今後も拡大していきます。よって、2023年度に宣言した3兆円を超える売上高とEBITDA率20% (IRA*補助金を含まない実力ベース)という中長期戦略の経営目標は、EV市場の動向に合わせて達成時期は見直すものの、目標値に変更はありません。また、カンザス工場の稼働を含めた2027年度までの投資計画についても変更するつもりはありません。

*IRA: 米国インフレ抑制法

イノベーションにより中長期での市場の成長を導く

その上で2023年度の当社の動きを振り返ると、競争の激化やインフレの進行といった変化に難しい対応を迫られたことは事実です。特に北米では、IRAの施行により、市場変化の速度が変わり、これまでの取り組みのスピードや進め方は大きく変える必要がありました。しかしその一方で、打ち立てた中期の目標や計画に向けては、リソースの増強を通じて拠点の立ち上げや技術イノベーションを遅滞なく進めると同時に、各国政府や様々なパートナーとの密な連携により、これまで以上にグローバルでのプレゼンスを高められたと確認しています。その意味では、中長期の視点で収益拡大フェーズに向けた整備を着実に実施できた1年だったと考えています。

今後の戦略として、「両輪経営」として掲げる車載事業と産業・民生事業の双方で複層的に、環境負荷の低減と社会の発展への貢献を進めます。

車載事業においては引き続き北米市場に向けて生産能力および収益性の改善を継続しつつ、EV市場が拡大し始めた日本市場においても取り組みを本格化し、これまでの北米1軸から日米2軸での事業展開を目指します。その一環として、国内自動車メーカー大手の(株)SUBARUおよびマツダ(株)と電池供給に関する中長期的パートナーシップの構築に向けた協議を進めており、新しい価値の創造と日本の産業発展を共に進めていきます。

産業・民生事業においては、高安全・高信頼セルと制御技術を掛け合わせた高度なシステムを展開し、提供価値を最大化していきます。特に、生成AIの普及に伴い拡大するデータセンターを中心とした情報インフラ領域や、電動アシスト自転車や建機・農機など動力電動化領域といった、中長期的に成長が見込まれる分野に注力していきます。

今後は私たちがもう一段上のイノベーションを起こしていくことで、電化がより進んでいく新しいムーブメントが作れるように思います。単に技術だけではなく、オペレーション力を含めた総合的なイノベーションが求められる中、当社は、強みを結集して、世の中に解を示し、業界を導いていくことを目指します。



脱炭素社会の実現に向けて先頭を走る

中長期戦略では「両輪経営」に加えて、「ESG経営」を戦略の骨子として掲げ、脱炭素化や循環型社会の実現と、競争力の源泉である従業員の価値を引き出す人的資本経営に注力しています。

脱炭素化については、「2030年度カーボンフットプリント2021年度比半減」という目標を設定し、資源採掘の川上から、原料加工、物流、そして、自社工場での電池製造に至るまで、サプライチェーン全体でのCO₂排出量の削減を推進しています。特に自社の全工場で2028年度までにCO₂排出量を実質ゼロにすることを目標として掲げ、取り組みを加速しています。グローバルでは、全20拠点中17拠点が達成、国内は時期を前倒して既に全拠点で目標を達成しました。(2024年9月時点)

さらに、CO₂排出の8割以上を占めるサプライチェーン上流における排出削減のため、現地調達化や再生材の利用、レアメタルの利用削減などの取り組みを進めています。再生材利用においては、一社では解決が難しい問題もありますが、当社が核となって企業と企業をつなげることによってイノベーションを促進する仕組みづくりにも取り組んでいます。

また、パナソニックグループでは「Panasonic GREEN IMPACT」を公表し、2030年に9,300万トンのCO₂削減貢献を目標としています。当社はそのけん引役を担っています。車載用リチウムイオン電池のみならず、新たに取り組んでいく電動バイクなどへの提供を通じ、モビリティの電動化を支えていくことで、2030年度にCO₂削減貢献量約6,000万トン(2022年度比約4倍)を目指しています。

ワクワクしながら思い切り挑戦できる風土をつくる

私は、「価値は人からしか生まれない」と考えており、従業員が自由闊達に楽しく思い切りチャレンジできる風土づくりに注力しています。EVや電池の市場が次の段階に向かおうとする今の状況において、過去の延長線上には答えはありません。恐れることなくチャレンジをしていく中で、つまずき(失敗)は学びの起点として組織で共有し、あきらめずに悩んで解を見つけていく、会社としての総合力が最も重要であると考えています。チャレンジの末に手にした成果は他者が真似できない競争力の源泉となります。思い切って飛んでも落ちるときは落ちる。でも下にトラランポリンがあるから大丈夫だと背中を押してあげたくて、様々なトライを始めています。

CEOメッセージ

また私たち自身の行動変容を伴うこの挑戦を後押しするための行動指針として、「進化の七道」を掲げています。「進化の七道」の中では、Mission/ Visionでは表現しきれない、仕事に挑む際の心持ちを、攻め/守りの視点から定義しており、担当業務の中で従業員一人ひとりに自分を乗り越えて行動してもらうことと、ここまで突き抜けていいという安心感を与えることを狙っています。当社が目指すのは、スピード感と柔軟性がある“2万人のベンチャー”であり、かつわくわく感を常に持った“おもろい会社”です。これらにより、最短で時代に合ったイノベーションを生み出すことを期待しています。

同じ志を持つ仲間とともに、やるしかない

私たちが掲げるミッションは決して自分達だけで実現できるものではありません。多くの仲間の協力が必要になります。パナソニック エナジーの立ち上げからの2年間で、私たちの想いを積極的に発信する中で、共鳴してくれる多くの仲間が集まりました。日本、北米のみならず、多くの国々で政府関係者やお客様、サプライヤーと会合を重ねることで、当社が関わりを持つ地域も産業も加速度的に拡大していると感じます。また、私たちを核とした、パートナー同士の連携も始まっています。当社への期待は高く、様々な方面からお声がけいただけることに感謝しています。

この仲間たちと共にイノベーションを起こすことで、確実に電池市場はさらなる成長を遂げていきます。当社は今、投資フェーズの中にいますが、車載事業ではカンザス工場の立ち上げや新しいお客様への供給が開始する数年以内には安定した事業を展開できると確信しています。産業・民生領域では、冒頭で申し上げた系統電力の供給網に対して蓄電池の“ための”機能を提供して、電力の安定的かつ効率的な活用を目指す取り組みも進捗しています。私たちはこれらの事業による社会への貢献に真剣に取り組んでいきますので、ステークホルダーの皆さまには、電池業界と当社の成長にぜひご期待いただければと思います。

今の私たちの状況を一枚の絵に表現しました。多様な仲間たちが協力して崖を乗り越えようとしています。先には明るい未来が見えているので、方向を見失っているわけではありません。この絵のように、従業員や仲間一人ひとりがそれぞれの持つ力を発揮できれば、崖は絶対に乗り越えられます。未来の子供たちには私たちよりも良い環境を手にしてほしい、それが私の願いです。人類としてやるしかない、それが私の決意です。



We Aim for

[私たちの目指す姿]

幸せの追求と持続可能な環境が 矛盾なく調和した社会の実現

人々の幸せを追求し続けながら、未来の環境も守り続ける。
この双方を矛盾なく調和させるためには、
人類が過剰にかけている環境負荷を徹底的になくしていく必要があります。
覚悟を持って、誰よりも真剣に取り組み、
人類としてやり抜かなければなりません。



幸せの追求

電動化の推進
社会インフラ・
くらしを支える

持続可能な 環境

脱炭素化
資源循環の推進

調和

強みを生み出すDNA

私たちは、パナソニックの創業者・松下幸之助の経営理念に則り、100年以上にわたり電池を進化させ、人々を不便や不可能から解放してきました。私たちは、これからもこの経営理念の根幹をなす綱領と信条を精神的支柱に据え、豊かなくらしと環境が調和する社会に向けエナジーをお届けするため、まだどこにもない価値の創造に挑戦します。



創業者
松下幸之助

パナソニックグループの経営理念

綱領

産業人たるの本分に徹し社会生活の改善と向上を図り
世界文化の進展に寄与せんことを期す

パナソニックグループの事業の目的と使命は創業命知の思いであり、それを端的に表したものが綱領です。私たちはどこよりも良い商品を、どこよりも良いサービスでもって社会に提供し、人々の生活の改善と向上を図り、その結果、世界の各国により高い文化社会が築かれることを目指して、日々その進歩に向けて努力を続けます。



信条

向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し
各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること

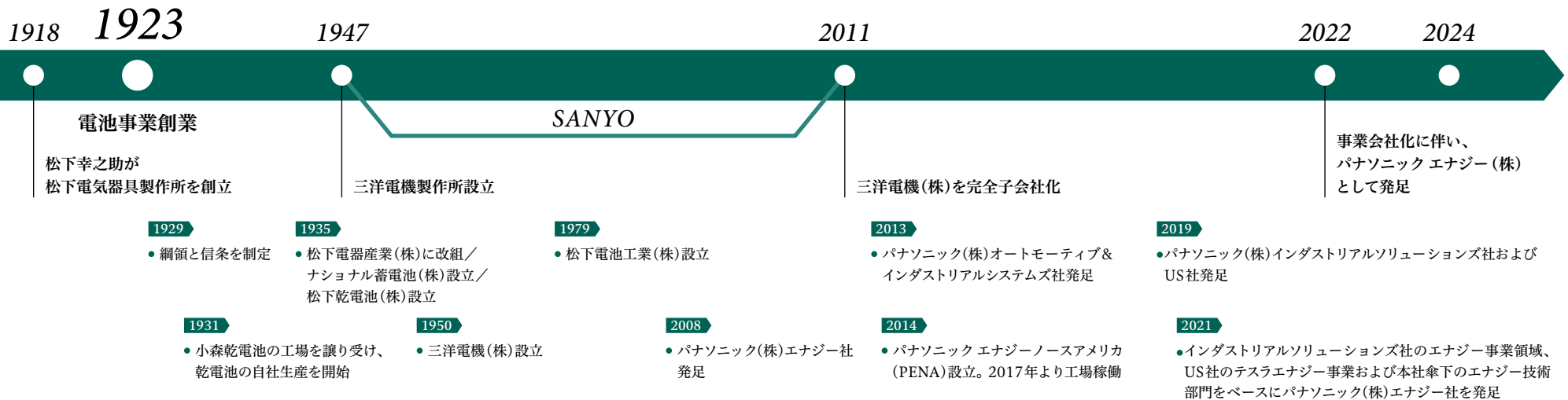
日常の業務を実践していく上でのパナソニックグループの心構えを示したものが信条です。全員が協力し、心を合わせて毎日の仕事に誠実に取り組むとともに、それぞれの組織が高い目標を持ち、メンバーはそれを自らのものとして心の底から理解し、さらにチームワークを大切にすることで、組織の目標、ひいては社会の発展を実現します。



パナソニックグループ「経営基本方針」
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy.html>

当社の沿革

*本ページに限り、社名の表記は当時の名前で記載しています。



強みを生み出すDNA

解放の歴史

——経営理念を実践し続けてきた歩み

私たちは、1世紀にわたる歩みの中で、それぞれの時代の社会課題と向き合ってきました。新たな電池を作り出し、進化させることを通じて、いくつもの不便や不可能から人々を解放してきたその歩みは、綱領や信条を含む経営理念の実践そのものです。

暗闇からの解放

自転車用灯火はローソクか石油ランプがほとんどの時代、エキセル球とエキセル電池を組み合わせた独自の砲弾型電池式ランプを完成させました。わずか2～3時間だった自転車用ランプの寿命を30～40時間以上にし、自転車に乗る人々を暗闇から解放しました。

1923

●砲弾型電池式ランプを考案、発売



●砲弾型電池式ランプ用「エキセル乾電池」を発売



短寿命からの解放

従来の電池より2倍長持ちで保存性が高い「ハイトップ」を生み出し、そこからさらに1.5倍に寿命を延ばした「ネオハイトップ」を開発しました。国際規格による縦、横、高さの厳しい寸法規制に対し、ともに世界一長く使えるエナジーが世界中へ届けられました。

1963

●マンガン乾電池「ナショナルハイトップ」を発売



1964

●ニカド電池「カドニカ」を発売



1969

●マンガン乾電池「ナショナルネオハイトップ」を発売



使い捨てからの解放

21世紀に入り、乾電池はすでに世界中で普及していたものの、使い捨てという性質上、環境面での課題もありました。この社会課題に対し、当時の三洋電機が全社をあげて開発した「エネルーブ」は、続く充電式エボルタとともに電池は使い捨てであるという常識を変えました。

1989

●ニッケル水素電池を開発



2005

●ニッケル水素電池「エネルーブ」を発売



2008

●アルカリ乾電池「エボルタ」を発売
●ニッケル水素電池「充電式エボルタ」を発売



大きさ、重さ、パワー不足からの解放

多種多様なエレクトロニクス製品の開発に伴い、もっと小さく、軽く、パワフルなエネルギーがほしいと、電池にも今までにない性能が求められるようになりました。当社の開発したリチウムイオン二次電池は、ノートパソコンやスマートフォンの小型軽量化を実現させ、情報化社会に大きく貢献しました。

1994

●リチウムイオン電池を開発



2006

●ニッケル酸系正極材を用いた高容量円筒形リチウムイオン電池を量産開始



環境負荷からの解放

気候変動問題において、モビリティの電動化は解決への重要な役割を担っています。世界初の量産型ハイブリッド車にバッテリーを提供した私たちは、電気自動車市場にも長い航続距離が確保できる高容量円筒形リチウムイオン電池を供給し、人々を移動に伴う環境負荷から解放しています。

2008

●円筒形の車載用リチウムイオン電池（1865サイズ）量産開始



2017

●円筒形の車載用リチウムイオン電池（2170サイズ）量産開始



2024

●円筒形の車載用リチウムイオン電池（4680サイズ）量産開始予定



目指す姿

私たちのDNAと

価値創造

成長戦略

サステナビリティ

データセクション

進化の七道

——現在にも受け継がれる経営理念の実践

[進化の七道]

必然変異

〈攻めの道〉

不可能な目標をそれでも掲げる

未来を変える進化への、途方に暮れるほど高い目標を旗にして掲げる。手段はまだなくても、同じ志の仲間が集まれば、旗は必ず現実になる。

理不尽は仲間と笑って突破。

変異への道は常識が通用しない。理不尽の先にこそ夢や未来が待っている。大丈夫。仲間の笑顔が必ず力をくれる。しぶとくしなやかに挑み続けるんだ。

ありえない一手に辿りつくまで。

未来を変える筈はまだ意識の外にある。五感を総動員して、あの手この手と試し尽くせば、膨大な失敗と偶然の先に「その手があったか!」が必ずある。

究極適応

〈守りの道〉

現状維持は未来の放棄だ。

過去に学び、未来を想い、己を理解し、世界を知って時代の変化を見極める。立ち止まっていたら未来はない。いつの時にも次なる一步を想像し続けよう。

守り抜くために攻め抜く。

今の成果に甘んじることなく、未来が求める進化のための攻めの発想が必要だ。日々次なる目標を設定し、これまでの最高を超えるまで突き詰めろ。

情熱こそ無限に持続可能であれ。

どんな仕事であっても、情熱を注ぎ続ければどこまでも磨き上げられる。心の炎を絶やすことなく、その熱を次世代にも伝えるんだ。

絶対進化

〈人の道〉

今日生まれた子どもたちのために。

今という時代だけじゃない。子どもたちと、その次の子どもたちを見つめて、未来を変えるエナジーへの進化を、絶対に絶対にやるしかない。

「ミッション、ビジョン、ウィル」は私たちの目指す目的地を示していますが、私たちが目指すミッションは、私たち自身が進化しなければ、到底たどり着くことはできません。そこで、私たちの日々の行動を進化させるため、新たな道標としてつくられたのが「進化の七道」です。これは私たちが目的地にたどり着くために持つべき、一人ひとりの行動変容につながる行動指針を示しています。

「進化の七道」は、「変異」と「適応」を繰り返すことで、あらゆる生命が「進化」しているという大法則を、私たちの事業に対応させた方程式とも言えます。今までになかったことを何としても生み出す「必然変異(攻めの道)」と、今あるものをどこまでもとことん磨き上げる「究極適応(守りの道)」によって、「絶対進化(人の道)」が実現し、ミッションにたどり着けるという考え方です。

七道ヒーローズアワード

「進化の七道」の実践を褒章で奨励

私たちが世界をリードし続け、ミッションを達成するためには、今までの延長線上ではなく、ミッションから逆算した一人ひとりの自立的な動きが不可欠です。そこで全社員が、進化の七道に対する理解を深め、どのような行動を起こすことが期待されているのかを自分事として考えることを促すため、「七道ヒーローズ」を選定するイベントを2023年度から毎年開催することにしました。



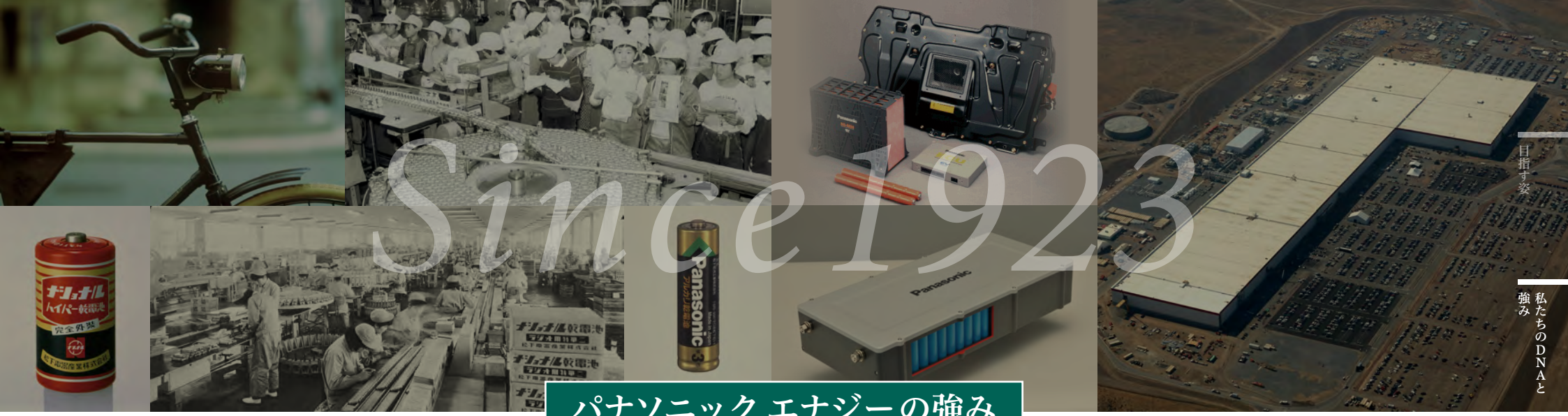
受賞事例

リチウム電池の革新技术開発および効率的な量産導入



「現状維持は未来の放棄だ」
受賞者
研究開発センター Nさん

長い歴史のあるリチウム電池の機能向上に取り組んでいます。技術開発において自身が保有する電解液知見をベースにしつつ、周辺技術を積極的に取り入れた研究開発を行った結果、これまでの既成概念を覆すブレイクスルーを見出し、新製品の性能向上につなげるとともに、その技術導入においても事業部への効率的な導入や担当者のモチベーション向上に貢献したことが評価され、受賞の運びとなりました。



目指す姿

私たちのDNAと強み

価値創造

成長戦略

サステナビリティ

データセクション

パナソニック エナジーの強み

創業以来100年で培った 技術力・市場創出力・信頼と実績

今後の不確実性が高い時代においても、確固たる技術力を用いて新たな市場を作り上げ、パートナーからの信頼とその実績を活かすことにより事業を継続し、社会へのお役立ちを拡大していきます。



技術力

- 材料開発・セル設計
 - 知的財産
- 特許
9,100件



市場創出力

- 顧客との戦略的關係
 - お困りごとの解決力
- くらしの発展に
貢献



信頼と実績

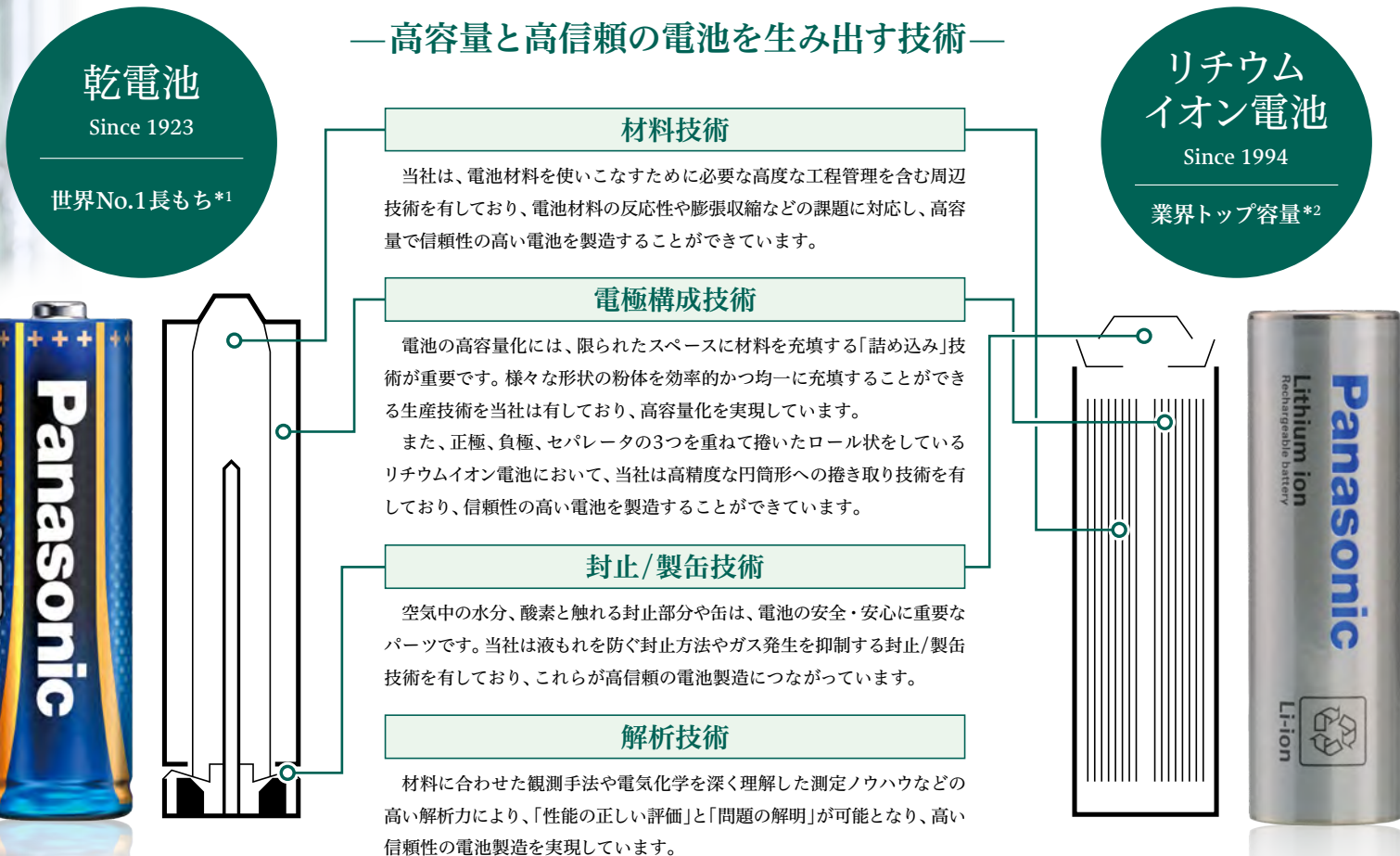
- 高信頼を支えるモノづくり
 - ブランド
- 車載用
リチウムイオン電池
リコールゼロ*
- *電池起因のもの

1 技術力

100年蓄積された桁違いのノウハウ

当社は1923年の電池事業の開始より、100年以上にわたって電池の進化に携わってきました。乾電池の製造から培ってきた材料の開発力、材料の充填率を向上させるノウハウ、長期使用を可能とする封止/製缶技術などは二次電池(充電可能な電池)の製造にも活かされています。また、その培ってきた技術を活かせる円筒形の二次電池に注力してきました。

一次電池から二次電池に至るまで蓄積してきた多数のノウハウが、当社の技術力であり、強みです。これからもその技術力を活かしながら、電池の容量を高め、高い安全性を実現することにより、電池事業を継続・拡大させ続けます。



*1 エボルタNEO。最も長もちする単3形アルカリ乾電池(LR6)として。ギネス世界記録™に2017年10月2日認定。2024年2月28日再認定。IEC基準における全放電モードの平均値より。250mA 1日1時間放電 終止電圧0.9Vなど(温度: 20±2°C、相対湿度: (55+20,55-40)%)
*2 当社調べ

2 市場創出力

技術革新により新たな電池用途を開拓

当社は社会課題を高い技術力を用いて解決し、従来の常識を打ち破って新しい市場を創出してきました。高い安全性を確保できる円筒形のリチウムイオン電池市場の創出、これからの時代を見越した情報通信インフラ事業への参入、災害に備える備蓄用の乾電池市場の創出などにより、人々の生活を支えてきました。これからも弛みのない技術の進化によって社会のお困りごとを解決し、新たな市場を創出していきます。

円筒形リチウムイオン電池市場を創出

車載用電池と言えばまだ角形という社会の認識が強い中、当社は安全性の観点から円筒形のリチウムイオン電池の開発・製造に取り組んできました。

車載向け電池パックは多数のセルを並列・直列接続して構成されています。円筒形電池はセルを効率的に冷却できるため、急速充電を行った場合でも電池の温度上昇を抑制でき電池の劣化を防ぐことが可能です。

当社は、車載用円筒形リチウムイオン電池の量産を2008年に開始し、新たに車載用円筒形リチウムイオン電池の市場を開拓してきました。2017年にはアメリカのネバダ州において円筒形の車載用リチウムイオン電池の工場を稼働させ、さらなる量産と円筒形の市場創出に取り組んできました。



情報通信インフラへの参入

当社はデータセンター向け蓄電システム市場へ2014年より参入してきました。

近年、生成AIの利用拡大などによりデータセンターの需要が拡大しています。当社はデータセンター向けバックアップ電源の需要増加を見据え、開発・製造に取り組んできました。

非常時にも安定稼働が求められるデータセンターでは、バックアップ電源に対する信頼性が最も大切な要素です。当社の高い安全性・信頼性の蓄電システムは最適であり、その結果として高い市場シェアを有しています。

また、データセンター向けに培ってきた技術を家庭用蓄電システムにも横展開し、社会の様々なインフラに貢献しています。



備蓄用の乾電池市場を創出 —エボルタNEO—

乾電池は使用していなくても、長期保存により劣化が進行するため、容量が減ったり、液もれが発生したりすることが課題でした。

当社は長年にわたり蓄積してきた技術力を用いて、材料の革新、工法の革新、構造の革新を行ってきました。これにより、10年保存可能なエボルタNEOを作り上げ、災害時や緊急時に役立つ備蓄用の乾電池市場を創出しています。

災害が起こった際でも常に安全・安心な生活を支える乾電池として、ギネス世界記録™に認定された世界No.1の長もち性能や「液もれ防止製法Ag+」による液もれ防止の性能を備えています。



3 信頼と実績

高信頼の市場実績とブランド

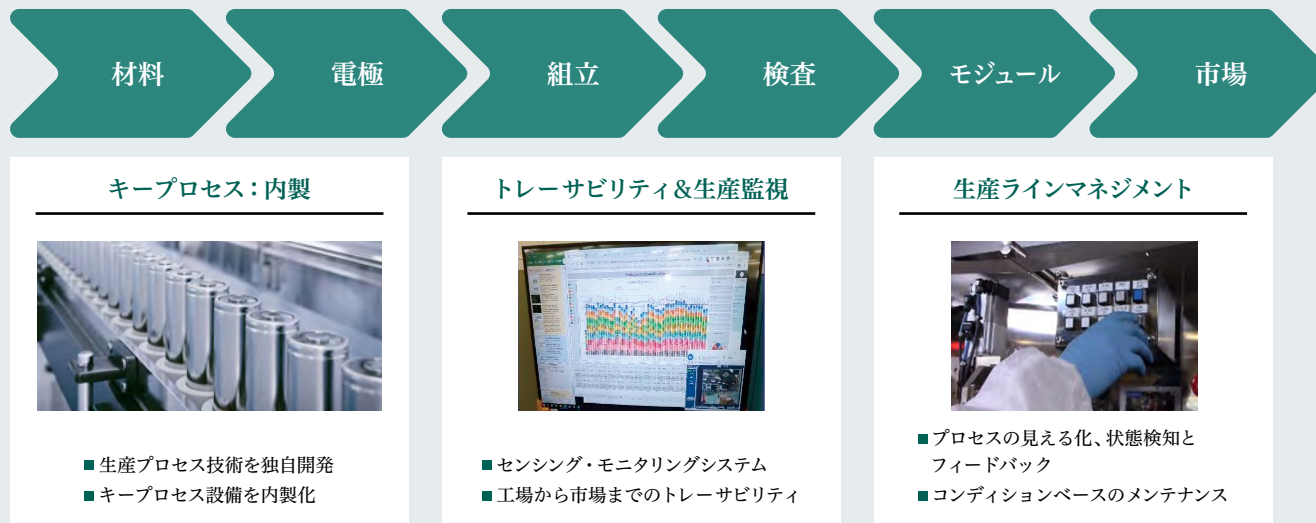
当社は、円筒形の車載用リチウムイオン電池を現在までに累計約150億セル供給してきた実績があります。電池の製造にあたって、製品の安全性や品質の高さは当社にとって最も重要な要素であり、製品安全を最優先とした、弛まぬ品質改革に努めてきました。それは車載用リチウムイオン電池の分野で、電池に起因するリコールゼロという成果にも現れています。

モノづくりの技術進化による電池製造の革新

当社は電池の進化と共に、モノづくりの技術進化にも取り組んできました。車載用リチウムイオン電池を1秒に80セル、1日に700万セル以上生産しており、この高速で高品質のセル生産を可能にしているのは当社の高度なモノづくりプロセスです。具体的には、これまで培ってきた技術を基にした内製化や、異常や異物を検知し、原因を追及し、改善するトレーサビリティシステム、日々のコンディションベースのメンテナンスなどによる高度な生産ラインのマネジメントにより成り立っています。

モノづくりの強み

- ☑ 高生産性、高品質な生産プロセス
- ☑ 製品安全マネジメント
- ☑ 確立されたトレーサビリティシステム





副社長執行役員
チーフ・テクノロジー・
オフィサー (CTO)

渡邊 庄一郎

車載と産業・民生の両輪で “エネルギーtransition”を促す

未来を変革するため 技術開発と仲間作りを加速

脱炭素化のために、化石燃料を中心としたエネルギーシステムから持続可能な再生可能エネルギーや水素などを使用した新たなエネルギーシステムへ移行していく“エネルギーtransition”が進んでいます。この動きをさらに加速していくためには、持続可能なエネルギーを使用することができるよう、電動化が必須です。そうした中、100年前から電池事業をスタートさせた当社に、未来に向けてイノベーションを起こす力があることは歴史が証明しています。特に今、スポットが当たっている当社のリチウムイオン電池事業は30周年を迎えますが、当社は技術力で常に世界をリードしてきました。

私はCTOに就任してからの2年間、主に2つのことに注力してきました。まずは、歴史的な成長ステージで技術がボトルネックにならないよう、将来のあるべき姿とのギャップを埋めていく方向に技術部門を導くこと。そして、ミッション・ビジョンを具現化するために、当社がどこに向かっているかを技術視点でわかりやすく対外発信し、先頭に立ちステークホルダーの理解を得ながら、仲間作りを進めることです。急速に拡大した電気自動車 (EV) 市場の成長ペースはやや鈍化が見られますが、今後も成長が見込まれる市場ですので、引き続きスピード感をもってこれらに取り組みます。

車載と産業・民生のそれぞれで異なる技術戦略を推進

当社は、技術蓄積のある円筒形電池に軸足を置いています。技術戦略は車載事業と産業・民生事業で明確に異なります。

車載事業は、環境への負荷低減のために、ガソリン車よりコストパフォーマンスの優れたEVの普及を実現することが重要な要素の1つであり、1台あたりの電池コストを普及価格にしていく流れを作らなければなりません。そのためには、電池性能とコストを両立させることが重要ですが、現在はまだその道の途中です。単に性能を高める方法であれば、競合他社も含めて、10年以上前からどの材料が有効なのかかわかっていますので、どうやって高性能にするかというより、どのように品質を担保して量産するかという生産技術と、性能に比例して難易度の上がる安全性をいかに維持するかが大きなポイントと言えます。加えて、環境負荷低減を図りながらコストを劇的に下げるためには、上流の資源加工や原材料のところでもイノベーションを起こさなければなりません。この点については原材料プロセスの変革とリサイクル材の使用の両面で推進しています。

その一方で産業・民生事業は、これからのデジタル化・電動化社会に向けてリスクを取って挑戦する領域と位置づけ、市場を創出していくという姿勢で技術開発に臨んでいます。具体的には、二輪車、建機・農機、さらに船舶、航空機へと領域を広げていくことに加え、電池単体というよりシステム化して様々な課題解決に貢献しながら、CO₂排出量削減につながる“エネルギートランジション”を促していくことが技術命題と言えます。

円筒形電池の優位性を活かしエネルギー密度1,000Wh/Lに挑戦

円筒形電池は、形状を変えずに中身を変えることで性能を進化させることができます。つまり、性能アップの都度、新しい設備に入れ替える必要がなく、初期投資後のコストを抑えられます。

当社は、この優位性を活かしつつ、高容量化でお役立ちを拡大させるため、2030年度までに電池のエネルギー密度を現状の800Wh/Lから1,000Wh/Lまで向上させる方針を掲げています。ただし、これを実現するには、正極材と負極材の両方で工夫が必要になります。

当社は、負極にシリコン系合金を使用した車載電池を2012年から量産しています。リチウムイオン電池の負極材に広く使用されている黒鉛に比べ、シリコン材は理論値で約10倍の高容量が見込まれます。充放電時の体積変化が大きいシリコン系合金を10年以上使いこなししてきた独自技術を活かして、さらに使用比率を高めることにより、電池性能を向上させていきます。今後増加する必要量を確保するため、英国ネクシオン社および米国シラ・ナノテクノロジー社と2023年度に売買契約を締結しました。正極材については、レアメタルの使用



量を減らすため、コバルトフリー技術の確立に加え、正極材の原料の約9割を占めているニッケル比率を大幅に引き下げた正極材開発を進めています。

なお近年、全固体電池の性能が目覚ましい進歩を遂げ、早ければ2027年頃には電池として成立する状況と言われていますが、コスト競争力の面から、急速に普及するとは考えていません。一方で全固体電池は高温や低温などの特殊な環境下でも使用できるという利点もあり、非常に価値があると考えています。当社も全固体電池の開発に取り組んでいますが、車載向けについては、リチウムイオン電池と同程度のコスト競争力を持つようになる時間軸で導入を考えています。

安定調達先確保と環境負荷低減を両立

当社は、車載用リチウムイオン電池のカーボンフットプリント(CFP)を2030年度に2021年度比で50%低減させることを目標に掲げています*1。ただし、その86%*2は資源採掘、原料加工、物流等において発生するため、全工場で製造時に発生するCFPを削減するだけでなく、サプライチェーンの川上での環境負荷低減を重要な経営課題と定めて取り組んでいます。

具体的には、負極材の黒鉛について、天然黒鉛はカナダのニューボー・モンド・グラファイト社、人造黒鉛はノボニクス社と長期契約を締結いたしました。両社からの調達により、将来的に負極材料生産にかかるCO₂排出量を大幅に削減することにつながります。加えて、環境負荷低減とともに、北米に位置する工場からの調達により、北米での電池サプライチェーンの強靱化も図っています。

*1 北米工場生産品の電池単位容量あたりのCO₂排出量
*2 2021年度当社試算

地域性を踏まえて モノづくり人財を育成

モノづくり人財の育成については、地域に応じた取り組みで生産性の向上や品質ロスの改善を図っています。従業員の定着率の高い日本の工場では、10年以上のキャリアを有し、一人で何役もこなせる従業員が現場のリーダーを担っています。自動化されているラインと言っても、全く人の手を必要としない生産現場はありません。実際には頻繁に機械が停止する「チョコ停」が生産性低下の大きな要因になっており、その影響を最小にしているのが、様々な機械を理解し、管理やメンテナンスにもオールラウンドに対応できる多能工的な熟練

技能者です。日本の工場では、生産性の向上や量産体制の構築において鍵を握っているのはこうした技能者であり、中長期目線で育成しています。

また日本においては3年間で1,000人規模の採用を進め、現場でのOJTの負荷が急速に増していることから、その効率化を狙って2023年度に「技術・モノづくりアカデミー」を開校し、中途採用を含め入社2年目までの従業員を早期に現場戦力とするプログラムを推進しています。この取り組みは1年間かけて一定の進捗が見られましたので、さらに次の段階として、高度なイノベーションを託された人財や現場を管理するミドルマネジメント向けのプログラム開発にも力を入れていきます。

一方、人財の流動性が高い北米では、ネバダ工場の立ち上げの初期に、日本の自動化ラインを持っていき、日本特有の多能工人財の動き方をマニュアル化して日本から熟練技能者も派遣しましたが、なかなか生産性が上がりませんでした。そこで、各生産プロセスでの役割を細かく分けて短期間での技能習得を可能にするとともに、従業員個人の習熟度に極力依存しない生産体制を構築しました。その結果、ネバダ工場の生産性も顕著に向上しています。

量産プロセス向上と イノベーション力強化

モノづくりの競争力を高めるには、素材や電池性能の開発のみならず、量産に向けた生産技術の強化と効率的な実証実験が欠かせません。そこで2024年4月に、大阪・住之江工場の敷地内に生産プロセス開発棟を設立しました。これまで生産プロセスの研究開発拠点は本社と各地の電池工場に分散していましたが、今後、生産技術の開発が大幅に効率化されます。また、2025年4年には大阪・西門真地区でセル開発の研究開発棟を竣工し、国内最大規模となる電池の研究開発体制が整備されます。この研究開発棟では、次世代リチウムイオン電池の開発などをスピーディーに行っていく計画です。

今後も電池の性能向上だけに留まらず、サプライチェーン全体の効率化、低CFP化、生産性の向上による原価低減、システムのレイヤーアップによる付加価値向上に取り組み、エネルギートランジションの進化をけん引していきます。



価値創造プロセス



パナソニック エナジーは、人財や技術などの多様な資本を活かして自社の強みを核に社会課題解決を推進し、持続的な企業価値向上を実現していきます。



持続的な企業価値向上に向けたさらなる資本の強化

価値創造の源泉である6つの資本(インプット)

パナソニック エナジーは、人的資本、自然資本、社会関係資本、知的資本、製造資本、財務資本の6つの資本を、企業価値を構成する重要な資本と捉え、企業価値の向上を図っています。

人的リソースの強化



[人的資本]

国内・海外での事業拡大に向け、技術・モノづくり人財を中心に増強を図っています。また、人財一人ひとりが活きる制度・環境の整備や組織風土の醸成を通じて、事業競争力を強化しています。さらに、安全衛生活動や健康経営の推進により、従業員のウェルビーイング向上にも注力しています。

グループ連結従業員数	海外人員割合	労災死亡者数
約 1.9万人 →	70% →	0人 →

電池の性能向上と環境負荷低減に対する研究開発強化



[知的資本]

高容量化などの電池性能の向上に加え、コバルトフリー化やニッケルレス化などレアメタル使用量の最小化に注力し、環境負荷低減に貢献します。また、未来の航空機の電動化を視野に入れ、軽量電池の開発も推進します。

特許保有件数

9,100件 ↑

生産性の向上、品質・製品安全の追求



[製造資本]

人財育成や自動化推進などにより、各拠点の生産性の向上に取り組みながら、製品安全を最優先とした品質改革を推進します。また、拡大する電気自動車(EV)需要に対応するため、効率的に設備投資を行い、生産能力を拡大します。

グローバル製造拠点	重大な製品事故発生件数	設備投資額
20拠点 →	0件 →	2,921億円 ↑

資源・環境問題への対応強化



[自然資本]

脱炭素化に向け、自社のCO₂排出を削減し、社会におけるCO₂排出量削減に貢献します。また、限られた資源を効率的に利用し、環境への負荷を低減させるため、脱炭素化と循環型社会の実現のいずれに対しても正の影響を最大化し、負の影響を最小化すべく、取り組みを強化しています。

CO ₂ ゼロ工場*1	CO ₂ 削減貢献量*2	工場リサイクル率*3
グローバル 14拠点 ↑	1,271万トン →	98% →

*1 省エネ推進や再生可能エネルギー導入、クレジットの活用などにより、CO₂排出を実質的にゼロとした工場

*2 当社が提供する製品を導入いただくことで、導入されなかった状態(ベースライン)と比較して、お客様や社会のCO₂排出の削減に貢献した量

*3 自社廃棄物

持続可能かつ強靱なサプライチェーン



[社会関係資本]

様々なステークホルダーと協働し、人権・労働や安全衛生等への社会的責任を果たすとともに、電池材料のリサイクルや現地調達化の推進によって、安定供給を可能とする強靱なサプライチェーンを確立します。

人権労働自主精査実施率
100% →

営業キャッシュフロー創出と成長投資の拡大



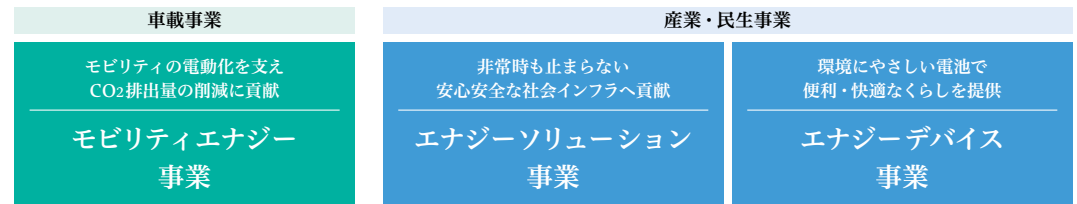
[財務資本]

生産性の向上や合理化などにより収益体質を強化し、併せて生産能力を増加させていくことにより、将来の営業キャッシュフロー創出力を高めます。加えて、資本効率の向上も図っていきます。

総資産	営業CF
13,735億円 ↑	1,393億円 ↑
ROIC	
14.6% ↑	(米国IRA補助金による影響除くと 0.4%)

パナソニック エナジーのお役立ち(アウトプット)

パナソニック エナジーが提供する先端技術と多様な商品は、街の様々なところで利用されており、社会へのお役立ちを日々続けています。



宇宙

小惑星探査機「はやぶさ2」の回収カプセルに、環境変化に強いリチウム一次電池が使われています。

イラスト：池下章裕



データセンター

バックアップ電源として、リチウムイオン電池を使用した、安全・長寿命で高信頼な蓄電システムが使われています。



商業ビル

誘導灯や非常灯に、長寿命が特徴のニッケル水素電池が使われています。



病院

高い安全性と信頼性が必要とされる医療機器にニッケル水素電池やリチウム一次電池など、様々な電池が使われています。



住宅

リモコンや時計など身近な商品に乾電池が使われています。また、最新式のガス・水道のスマートメーターに、長期信頼性のあるリチウム一次電池が使われています。さらに家庭用蓄電池にはリチウムイオン電池が使われています。



太陽電池システム

太陽光で稼働する海洋ブイの充電電池として、気温差が大きい過酷な環境でも使用可能なニッケル水素電池が使われています。



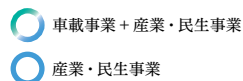
自動車

電気自動車の動力源に高容量かつ高安全が特徴のリチウムイオン電池が使われています。また、車と外部との通信を行うシステムであるTCUや車両の緊急通報システムであるeコールなどにニッケル水素電池が使われています。



自転車

電動アシスト自転車に高容量で小型・軽量が特徴のリチウムイオン電池が使われています。



パナソニック エナジーの提供価値(アウトカム)

パナソニックエナジーは、ステークホルダーへ様々な価値を提供し、協働していくことにより、持続的な価値創造を実現しています。



低環境負荷の 社会の実現

EVをはじめとする、モビリティの電動化を促進することで、社会の脱炭素化に大きく貢献します。また、再資源化の拡大と廃棄物の抑制により、天然資源の消費を抑える循環型社会の実現を目指しています。

提供価値

脱炭素化の実現

- CO2削減貢献量の拡大
- 電池生産時のCO2排出量の削減

循環型社会の実現

- 天然資源の消費抑制
- 廃棄物の抑制

幸せを追求するエナジーの提供

- 安心安全な暮らしへの貢献
- 子どもの学びへの貢献

主な取り組み

- 自社工場のCO2排出量削減
- 自社・社外再エネ活用
- 技術革新によるCO2排出量削減
- 再生材利用の促進
- リサイクル/リユース推進に向けた研究開発
- 社会貢献活動の推進



安心・安全な 電池製品の供給

お客様に安心・安全な電池製品を供給することで、EVの普及に貢献し、IoTやデータセンター、医療、ガス・水道メーターなど社会インフラを支え、日々の便利で快適な暮らしに役立っています。

提供価値

車載分野

- 電池起因リコールゼロの安全性
- 高容量化による航続距離の伸長
- 低コスト化によるEVの普及

産業・民生分野

- 高安全・高信頼
- 高容量・長寿命
- 小型化やワイヤレス化による生活利便性の向上
- 災害発生時の電源提供

主な取り組み

- 材料開発
- 体積エネルギー密度の向上
- 製品安全マネジメント
- 生産能力の向上
- レイヤアップ・新規市場の開拓
- 製品の安定供給



社会課題解決を通じて 共に成長

協業パートナーの皆さまとは、相互の信頼・協力のものと、購入品品質の維持・向上、競争力ある価格の実現、市場変化への対応を推進し、社会課題解決に向け研鑽しながら共に成長しています。

提供価値

- 協業による社会課題の解決
- 共に成長し続けるパートナーシップ
- 製品品質の維持・向上
- 競争力ある価格の実現
- 市場変化への対応

主な取り組み

- 材料の現地調達化
- 環境負荷の低い材料調達の推進
- CSRガイドラインの順守
- 自主アセスメントによるCSRリスク低減
- CSRに関する教育訓練
- 購入先様への支援
- 人権デュー・デリジェンス
- 責任ある鉱物調達
- 産学連携による共同研究の推進
- 各国政府と連携した事業推進



従業員の ウェルビーイング向上

多様な価値観を持つ従業員一人ひとりが、「安全」「安心」「健康」でエンゲージメント高く、生き生きと働くことのできる職場環境を創ることにより、従業員のウェルビーイング向上を図っています。

提供価値

- Mission / Vision / Will (MVW)への共感
- 挑戦と成長を加速させる人事制度
- 個人に応じた様々な研修制度
- 多様で優秀な人財の確保
- 一人ひとりの個性・経験・価値観の尊重
- 安全・安心な職場づくり
- 従業員の健康づくり

主な取り組み

- ジョブ型人財マネジメントへの移行
- 「進化の七道」の策定と取り組みの奨励
- Mission / Vision / Willの浸透施策「森の会議」の開催
- 賃金水準の引き上げ
- 社内向けフォーラムの実施
- 働きがい高める施策や働く場所の柔軟化
- 休暇制度の拡充
- 労働災害未然防止策の徹底強化
- 「ホワイト500」の認証取得(目標)

価値創造のための重要課題(マテリアリティ)

パナソニック エナジーでは、持続可能な社会に貢献するために、環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点で当社が取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

マテリアリティ特定プロセス

当社は、7つのマテリアリティを以下の4つのステップで特定しました。

Step ① 社会課題リストの作成

マテリアリティの候補となる社会課題を71項目リストアップしました。

Step ② 当社視点での重要度評価

社会課題リストの各項目について、当社の視点で事業への影響度やポリシーとの関連性を評価しました。

Step ③ ステークホルダー視点での重要度評価

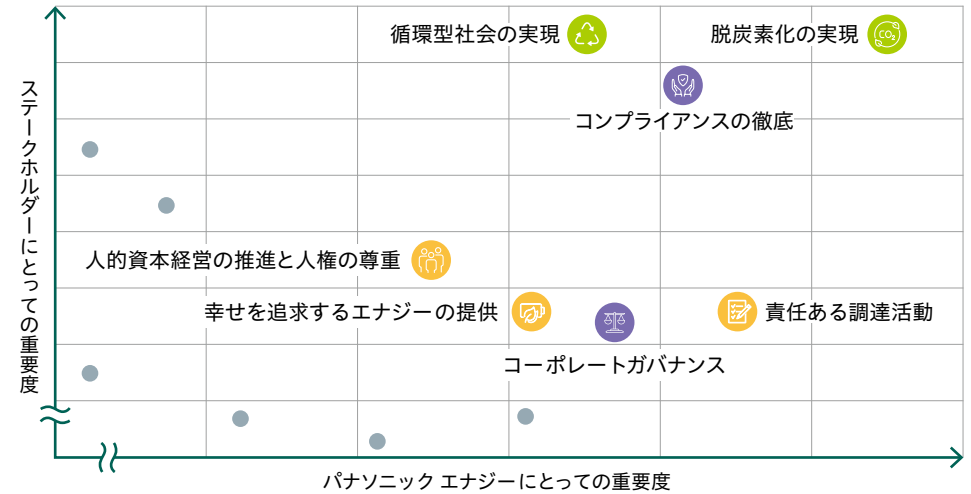
社会課題リストの各項目について、これまでステークホルダーとの対話で得られたご意見や投資家・評価機関の関心を踏まえ、あらゆるステークホルダーの視点から重要度を評価しました。

Step ④ 審議・特定

ESG経営に対する考えや目指す姿を整理した上で、代表取締役を含む役員と関連部署の従業員との複数回の審議により、7つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティマトリクス

当社にとっての重要度、ステークホルダーにとっての重要度の2つの観点で、社会課題を評価し、その中でも、重要度が高いものを以下にマテリアリティマトリクスとしてプロットしました。



特定した7つのマテリアリティと具体的な取り組み例

- 環境(E)に関するマテリアリティ
- 社会(S)に関するマテリアリティ
- ガバナンス(G)に関するマテリアリティ

循環型社会の実現 (P.46)

- ・資源循環型サプライチェーンの構築
- ・資源循環型製品の開発
- ・廃棄物の削減
- ・リサイクルの推進

人的資本経営の推進と人権の尊重 (P.53)

- ・労働安全衛生の確保
- ・人材育成の促進
- ・DEI (Diversity, Equity & Inclusion) の促進
- ・差別や児童・強制労働の防止

コーポレートガバナンス (P.62)

- ・取締役会、経営陣の機能強化
- ・透明性の確保

脱炭素化の実現 (P.40)

- ・GHG (温室効果ガス) 排出削減
- ・社会のCO₂排出の削減貢献
- ・再生可能エネルギーの利活用
- ・現地調達化

幸せを追求するエネルギーの提供 (P.48)

- ・安心安全な社会への貢献
- ・貧困飢餓の撲滅
- ・地域社会への貢献

責任ある調達活動 (P.60)

- ・責任ある鉱物調達
- ・サプライチェーンにおける人権尊重
- ・サプライチェーンマネジメント

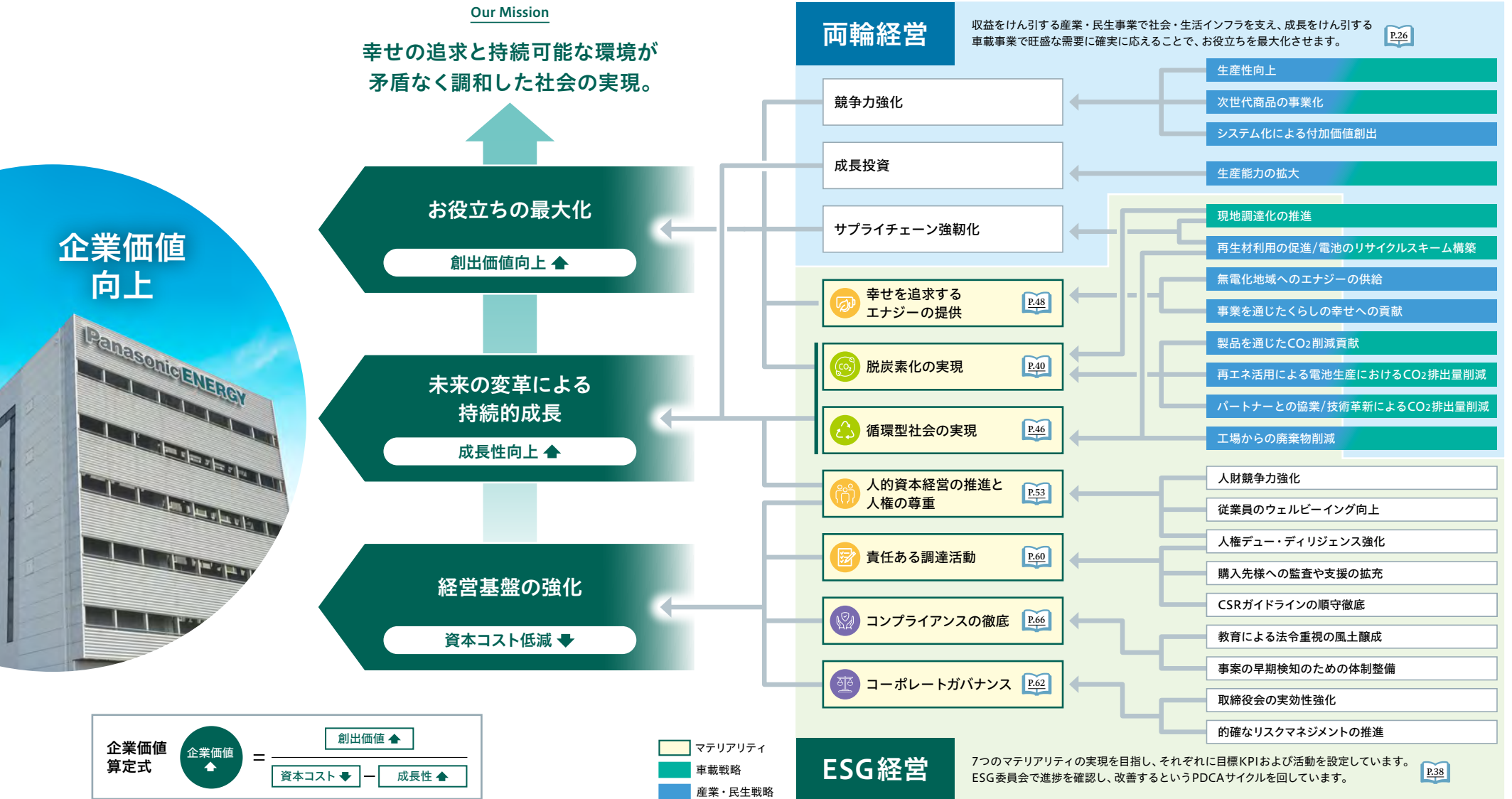
コンプライアンスの徹底 (P.66)

- ・品質・製品安全の追求
- ・法律・規制の順守
- ・情報セキュリティの確保

企業価値向上に向けたプロセス

私たちは、企業価値向上に資する要素を「創出価値」、「成長性」、「資本コスト」の3つに分解し、それぞれの視点から財務・非財務両面の取り組みを推進しています。財務のパフォーマンスを高める「両輪経営」と、非財務のパフォーマンスを支える「ESG経営」に基づくすべての施策が余さず企業価値の向上につながるよう、取り組みを進めています。ESG経営のうち、「脱炭素化の実現」と「循環型社会の実現」の2つのマテリアリティを例に挙げると、電池生産におけ

るCO2排出量削減や製品を通じたCO2削減貢献、電池の循環モデルの確立などの施策は、社会全体が直面する気候変動や資源の枯渇への解として、「創出価値向上」に寄与します。併せて、その中で培われる技術力やパートナーとの関係性は、将来にわたる「成長性向上」のドライバーとなるものと言えます。このように各マテリアリティ・施策が複合的に作用することで企業価値の向上につながるものと考えています。



目指す姿
 私たちのDNAと
 価値創造
 成長戦略
 サステナビリティ
 データセクション

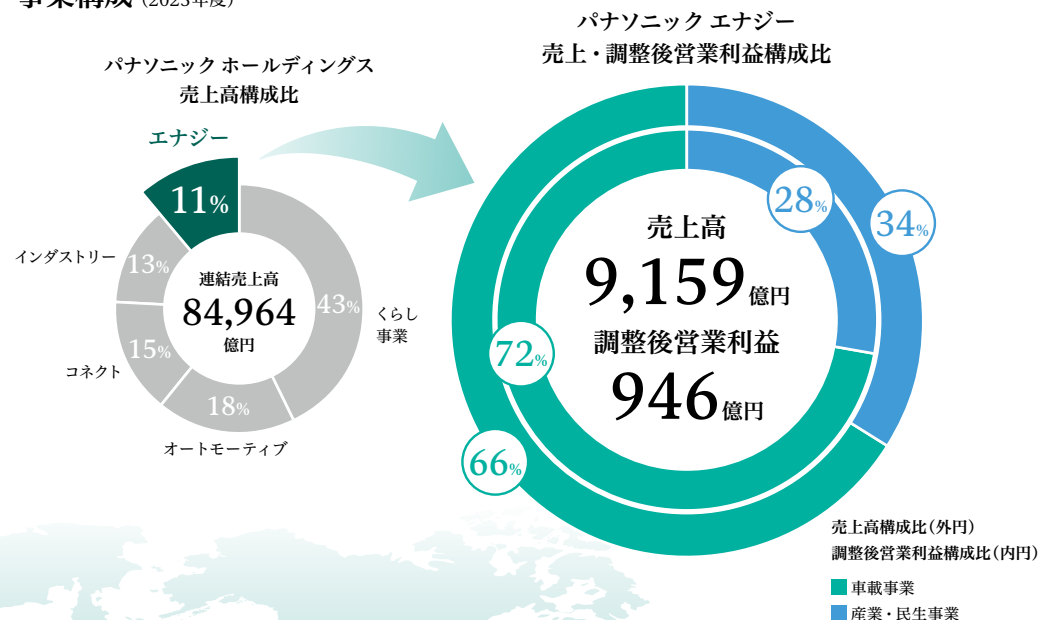
At a Glance (2024年3月時点)

スナップショット



*1 グローバル連結
 *2 省エネ推進や再生可能エネルギー導入、クレジットの活用などにより、CO2排出を実質的にゼロとした工場
 *3 電池起因のもの

事業構成 (2023年度)



2023年度の主な動き

2023



6月 日本にて乾電池のリサイクル実証実験開始

2024

2月 北米現地調達化の加速(ノボニクス社、NMG社、H&T社)



11月 乾電池生産拠点の二色の浜工場が本格稼働

3月 (株)SUBARU、マツダ(株)それぞれとの協業合意

プレスリリース <https://www.panasonic.com/jp/energy/news.html>

目指す姿
 私たちのDNAと
 価値創造
 成長戦略
 サステナビリティ
 データセクション

事業概況

直近の事業の状況

(2023年度経営実績・2024年度経営見通し)

2023年度経営実績

売上高は、前年度比94%、9,159億円となりました。北米での車載電池生産は搭載車種の需要増により好調に推移しましたが、車載電池の国内生産品や民生・動力向けの需要減、米国IRA*1(インフレ抑制法)補助金の顧客との有効活用に係る会計処理*2の影響もあり、全体では減収となりました(会計処理影響を除くと5%増収)。

車載事業では、需要が好調な北米工場は、生産性改善も寄与し販売が増加しましたが、国内工場は、米国における電気自動車購入者への補助金対象外となった高価格帯車種の需要減の影響を受け、結果として車載全体で減収となりました(会計処理影響を除くと増収)。

産業・民生事業では、生成AI市場の拡大によりデータセンター向け蓄電システムが好調に推移しましたが、市況回復の遅れから、電動アシスト自転車など民生・動力向けリチウムイオン電池などの販売減少が継続し、減収となりました。

本業の実力を示す調整後営業利益は、946億円となりました。産業・民生事業の減販損や、車載事業の国内工場減産による影響、将来の成長に向けた固定費の増加、また過去の製造不具合品対応費用を引当計上しましたが、北米車載電池工場の生産性向上による増販、米国IRA補助金の計上などにより、前年度から550億円の増益となりました(米国IRA補助金を除くと318億円の増益)。

一方、将来の事業拡大に向けた施策は着実に進捗しています。

車載事業においては、SUBARU社およびマツダ社と協業を合意、具体的な協議を続けています。また、北米事業の拡大に向け、2025年初に量産開始を目指すカンザス新工場の立ち上げを加速するとともに、カナダのヌーボー・モンド・グラフィイト社へ出資、黒鉛の長期供給契約を締結するなど、地域完結でのサプライチェーン構築を推進しています。加えて、和歌山工場での4680*3セルの2024年度2Q末の量産準備や、次世代セルやモノづくりの開発促進に向けた住之江工場での生産プロセス開発棟の竣工など、次世代商品の事業化への取り組みを着実に進めています。

産業・民生事業においては、生成AIの進化を支えるデータセンター向けの電源システムの量産を開始、安全かつ省スペースな筐体一体型の家庭用蓄電システムの開発も完了しました。供給体制の整備という面では、乾電池のグローバル旗艦工場として、二色の浜工場が本格的に稼働開始しています。

*1 Inflation Reduction Act

*2 顧客との有効活用分は、有効活用の方法は未確定も、収益認識基準が適用され、売上高のマイナス計上を実施

*3 円筒形電池のサイズ：前半2桁の数字は直径(mm)、後半2桁の数字は高さ(mm)を表す。

2024年度経営見通し

2024年度は、売上高8,770億円(前年比96%)、調整後営業利益1,110億円(前年差+164億円)の減収増益を見込んでいます。売上高は、車載事業の原材料価格低下に伴う売価改定での減収があるも、産業・民生の好調なデータセンター向けに加え、動力向けの下期から回復を見込んでいます。調整後営業利益は、車載事業の先行費用増がありますが、産業・民生の増販益や前年特殊要因の反動等により、前年度より増益を見込んでいます。

2023年度 経営実績

	23年度実績*4 (億円)	
		前年比/差
売上高	9,159	94%
車載事業	6,050	92%
産業・民生事業	3,071	99%
調整後営業利益	946	+550
車載事業	681	+574
産業・民生事業	261	▲24
EBITDA*5	1,604	+619
(EBITDA率)	17.5%	+7.4%

2024年度 見通し

	24年度目標*4 (億円)	
		前年比/差
売上高	8,770	96%
車載事業	5,230	86%
産業・民生事業	3,610	118%
調整後営業利益	1,110	+164
車載事業	700	+19
産業・民生事業	400	+139
EBITDA*5	1,870	+266
(EBITDA率)	21.3%	+3.8%

*4 IRA補助金含む

*5 貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を加算調整



住之江工場生産プロセス開発棟

事業概況

中長期戦略

当社は、持続的な成長の実現に向け、車載事業の“成長性”、産業・民生事業の“収益性”の両輪経営の実践に加えて、環境貢献を中心としたESG経営で社会へのお役立ちを高めていくこと、を戦略の骨格に掲げています。

車載事業は、実績ある円筒形プラットフォームを継続して展開するとともに、次世代商品の事業化を進め、全社の売上成長をけん引していきます。産業・民生事業は、乾電池を含む一次電池の安定収益に加え、電池応用システムによる高度なソリューションで提供価値を最大化し、全社の収益性向上をけん引していきます。

[戦略骨子]

両輪での経営

車載

成長をけん引

- ・円筒形プラットフォームの展開、次世代品の事業化
- ・「北米1軸」から「日米2軸」への転換

産業・民生

収益をけん引

- ・電池応用システムで提供価値を最大化
- ・データセンター事業盤石化と新たな領域でPF強化

ESG経営

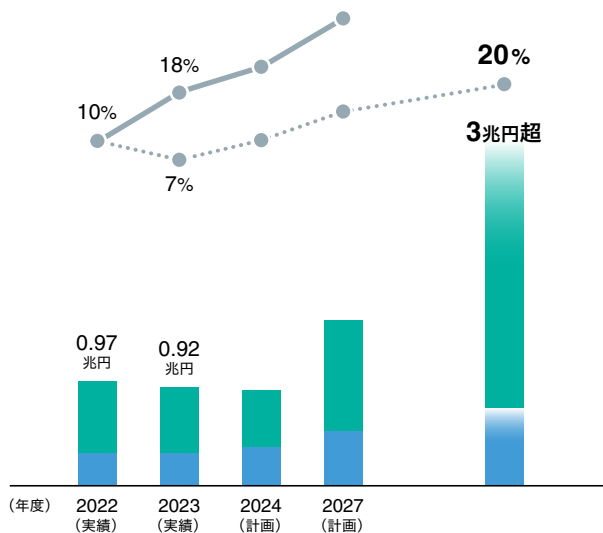
- ・CO₂排出量削減、資源課題対応
- ・人的資本経営、人権デュー・ディリジェンス推進

このような中、2023年度に起きた事業環境の変化を受け、戦略の一部修正・補強を実施しています。

車載事業においては、これまで北米中心で進めてきましたが、日本の蓄電池産業戦略に基いた電気自動車(EV)普及の高まりを捉え、北米1軸から日米2軸への転換を進めていきます。また、産業・民生事業においては、好調なデータセンター向け事業の盤石化をはかるとともに、新たな領域での事業拡張を進めることで事業ポートフォリオの強化を加速していきます。

また、事業規模の拡大に伴い社会的な責任が大きくなる中、ESG経営を事業戦略の重要な要素と捉えています。とりわけ環境貢献については、CO₂排出量削減と資源課題への対応を掲げ、カーボンフットプリント(CFP)半減に向けた取り組みや資源の再資源化による環境負荷低減を推進しています。

[経営目標]



売上高 ■ 車載 ■ 産業・民生
● EBITDA率 (IRAによる影響を含む)
● EBITDA率 (IRAによる影響を含まず)

中長期の経営目標としては、売上高を現在の約3倍となる3兆円を超える水準にまで引き上げること、またEBITDA(営業利益+減価償却費)率もIRA補助金を含まずに20%以上を目指しています。達成時期は昨年時点では2030年度としておりましたが、足元のEVを中心とした市場環境が大きく変化する中で、市場環境を見極めながら、柔軟に投資を実行し、目標達成に向け取り組んでいきます。

2024年度は中期経営目標の最終年度であり、その着地見通しは、営業利益とEBITDAはIRA補助金込みで目標を達成の見通しも、ROIC(投下資本利益率)については成長に向けた先行投資もあり、9.1%に留まる見込みです。収益性をさらに強化することによって、累積営業キャッシュフロー3,300億円の達成にこだわって進めていきます。

中期経営目標

KGI	目標 (IRA補助金除く)	着地見通し (IRA補助金除く)
営業利益 (2024年度)	870億円	1,090億円 (220億円)
EBITDA (2024年度)	1,500億円	1,870億円 (1,000億円)
累積営業CF (2022~2024年度)	3,300億円	3,300億円* (3,300億円)
ROIC (2024年度)	12% (カンザスなど 新規投資除く)	9.1% (2.2%)

*2022-2023年度の進捗率：64%、2024年度営業CF目標：1,201億円



産業史に残る 社会変革に挑み、 未来の移動を拡張する

代表取締役
副社長執行役員
モビリティエナジー
事業部長

高本 泰明

脱炭素社会の実現という社会課題を受け、自動車を含むあらゆる移動手段が、内燃機関から電動化に向けて動き始めています。この構造変化は人類が過去に経験したどの産業変化よりも大きく、史上最大規模の社会変革をもたらすと予想されます。この時代の潮流のど真ん中に身を置き、社会課題の解決に真正面から果敢に挑む、それが私達パナソニック エナジーです。

我々の事業は 「社会基盤を創るビジネス」

パナソニックはかつて、環境問題に対し先駆的な自動車メーカーの志に共鳴し、ハイブリッド車からEVに至る自動車の電動化の歴史に、最先端の電池メーカーとして貢献してきました。顧客が求める最高品質の電池を開発・生産する、それが世の中に対する我々の役割でした。しかし地球温暖化が世界を蝕み始め、自動車のみならず、船や飛行機を含む全ての移動手段がかつてない規模で一斉に電動化に向かう今、私達のビジネスは単なる電池ビジネスの域を超え、「社会基盤を創るビジネス」としての側面を持ち始めています。アメリカのIRA (Inflation Reduction Act : インフレ抑制法)に代表

されるように、各国の政府が電池産業を国策と位置づけ、国費を投じ始めました。これは言うなれば、高速道路や電力網などのインフラ整備等の公共事業が、21世紀型に進化したという事だと解釈されます。電動化された移動手段が社会基盤を構成し、必要な時、必要な場所に電気を無線で移動させられる時代の到来を見据え、各国は社会インフラ整備の中核として電池産業を位置づけ始めたという事です。

かくも壮大なチャレンジを、私達は世の中から課せられました。事業の基軸となるのは電池の開発・製造です。しかし今後は、取引先も、資金の集まり方も、またそもそも事業が持つ意味も、全てが本質的に異なる全く新しい事業となる事だけは間違いありません。まだ顕在化しきっていない社会要請をどれだけ敏感に感じながら、いかに的確に自らを変化させていけるか。我々には前例も教科書もなく、苦難の道が予想されます。でも、迷わず自らの道を行く。たとえ一度決めた事を覆す事になっても、変えるべきものは変え、世の中へ貢献するという軸だけはぶらさずに追求していく。顧客要望を受けてから行動するという従来の受け身の姿勢ではなく、電池業界の先駆者として、そしてエネルギーを生業とするものとして、自らが先頭で旗を掲げ、仲間を集め、社会を変えていく。これが私達の使命であり、志です。

事業戦略の基軸は 「パートナーシップ」

我々の事業が社会基盤を創るビジネスだと位置づけた時、特に大事になってくるのは、誰と一緒にそれをやるか、すなわち「パートナーシップの在り方」だと考えています。我々は電池メーカーとしての技術とノウハウには絶対の自信を持っています。しかし次世代社会基盤の構築という巨大かつ歴史的な事業を我々が単独でできるはずがありません。

高本副社長メッセージ

よって我々は「パートナーシップ」をキーワードとした事業展開を図ります。官民が一体となったパートナーシップ構築が可能な地域に特化し、顧客のみならず、サプライチェーンに係る多くの取引先と強固なパートナーシップ群を構築する事で、長期的かつ持続可能な発展を可能とする事業戦略を展開していきます。

重点地域は、当社が強固な地盤を持つ日・米の2軸に定めます。

まず日本についてです。当社は日本に本社を置く電池メーカーの中で最も長い歴史と実績を持ち、かつ世界最高水準の品質と供給力を兼ね備えています。日本拠点は従来、主に米国向けの輸出拠点と位置づけてきました。しかし近年の日本政府の電池産業育成強化方針と、国内自動車メーカーの電動化計画の具体化に呼応し、今後数年かけて、日本国内顧客向け供給拠点への転換を図っていきます。

一方の北米についてです。2011年に日本製品の輸出供給を開始して以降、当社車載電池事業にとって米国は一貫して最重要市場であり続けてきました。また業界に先駆けて現地生産化を決定、2017年よりネバダ州PENA (Panasonic Energy of North America)での生産を開始致しました。当初35GWh/年の生産能力でスタートしたPENAは常時4,000人を超える現地雇用を創出、また操業後の弛まぬ改善努力を通じ、2024年度末には17%増の41GWh/年にまで生産能力を拡大できる見通しで、累計出荷数は100億個を超えるまでに至っています(2024年7月時点)。そして次なる一手として、カンザス州に30GWh/年超の生産能力を持つ第2拠点の設置を決断、2024年度中の操業開始を目指し、現在建設の最終段階に入っています。ネバダでPENAを立ち上げた当初、我々



はその未経験の規模とスピードの前に、筆舌に尽くしがたい^{かんなんしんく}難難辛苦を味わいました。しかし日米両国社員が一致団結し、不断の努力を続けた結果として、世界最大の車載電池生産拠点を自らの手で作り上げた実績を持ちます。よってカンザス工場の立ち上げにおいては、ネバダで得られた学びを全て反映、両工場の一体運営を通じたノウハウの横展開で、最速での量産立ち上げ実現を図っていく考えです。ちなみにこの投資は、カンザス州がアメリカ合衆国の州となってから163年の歴史の中で最大の投資案件であり、地域の歴史に名を刻む特別な意義を持っています。つまり、州政府や地元自治体とは文字通り一蓮托生であり、このパートナーシップをさらに強化する事を通じ、地域社会の期待に応えるべく全力を尽くす所存です。

一方の顧客や購入先様とも、従来以上にパートナーシップ強化を意識した戦略構築を行っていきます。社会基盤にかかわる事業であるという事は、10年・20年以上の長期スパンでの協業が必要となります。よって根本の部分で共感しあえる相手かどうか、すなわち企業としての基本思想を共有できるかを最重要視してパートナーシップ戦略を組み立てていく考えです。特に重視するのは、商品の安全性と品質に関する思想です。EVは今後、社会インフラの一部を構成する重要な役割を担いますが、その中核となる電池はエネルギーの塊で、作り方・使い方を間違えると、重大な不安全事故を引き起こしかねません。しかも今後の技術進化に伴ってさらに高エネルギー化し、必要量も急激に増えていきます。この実現には桁違いの安全性と品質担保技術の構築が必要で、我々はこの分野に重点的な技術投資を行いながら、事業競争力を強化していく考えです。我々が直接的に手掛ける電池単体としての技術確立は無論の事、基本思想を共有したパートナー同士が、安全安心な電動化社会の実現という共通の目標に向けて、サプライチェーン全体における信頼性と安全性を高めるサイクルの構築を目指します。その過程においては、パートナー間での事業領域や責任の線引きすらも大きく変える必要があるかもしれません。ただ、未来の為に必要だと判断するなら、パートナーと共に、自らの在り方すらためらわずに変える。重点地域と位置づける日米において、長期視点でのパートナーシップを拡大・進化させながら、覚悟をもって、より強固な事業基盤を構築してまいります。

EV市場の変化について

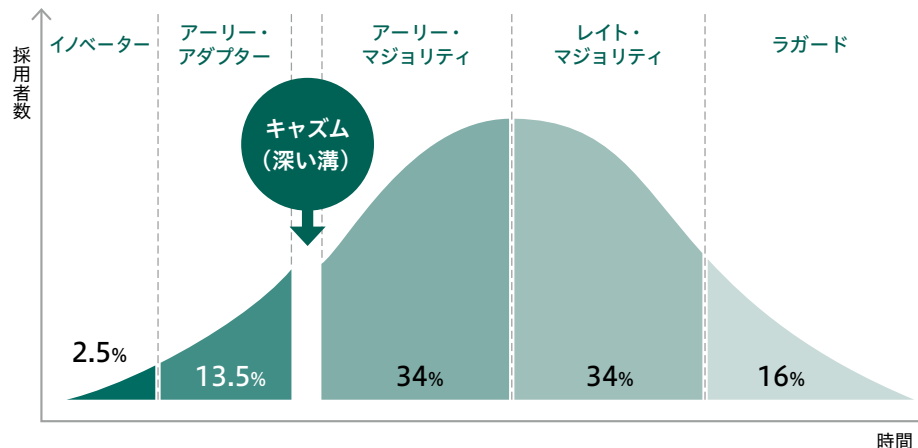
EV業界は今、間違いなく大きな潮目を迎えています。アーリー・アダプター需要が飽和し、アーリー・マジョリティに移行する前の溝(キャズム)に入った様な状況です*。キャズムに入り込んだ理由は明確で、世の中の期待値の高さに比べて、コストを含めた魅力的な車両の市場投入が追いついておらず、充電などのインフラ整備も遅れているからです。数年前、欧米を中心に巨額の補助金スキームが矢継ぎ早に発表された際には、EV関連投資が一気に加速するかに見えました。しかし、補助金受給を満たす為に必要な条件、例えば使用材料の原産地に関する制約や、厳格化される各種環境規制を満たせるだけのサプライチェーン構築が追いついていない事が明らかになってきました。詰まる所、現在の状況はEV化が減速し

ているという事ではなく、電動化を実現する為の課題が世の中によく正しく認識された、と解釈するのが妥当だと考えています。この状況は確かに一時的な停滞感を伴いますが、当社の長期的な事業展開にマイナスに働くことはなく、むしろチャンスは拡大しているとすら考えています。地政学リスクを含め状況は極めて複雑で、我々が今後も優位的な立ち位置を確保し続けられるかどうかの保証はありません。ただ我々は過去から一貫して、一時的な熱狂や悲観論に踊らされることなく、冷静に行動してきました。正しい情報をベースに、冷静かつ客観的に市場に適合していくことで、我々の前に必ず道は拓けるものと確信しています。

*キャズム理論

イノベーター理論(以下図、新しい商品やサービスがどのように市場に浸透していくのかを、消費者を5つの層に分類することにより、分析した理論)において、アーリー・アダプターとアーリー・マジョリティの間には大きな溝が存在し、アーリー・アダプターに受け入れられただけでは、市場の大多数には受け入れられないことがあるという理論

イノベーター理論図



歴史を創るため、怯まず進む

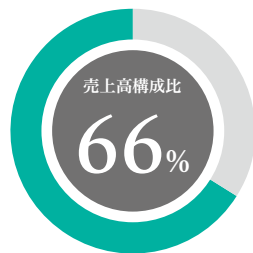
移動手段の電動化は、産業史に新たな1ページを刻む巨大な社会変革です。その規模感とスピードは圧倒的で、従ってとてつもなく難しく、多くの人がためらうでしょう。でも社会課題を解決する為の必然として電動化が進むのに、困難だからといって、やらないで良いのか。当社の様な信頼と実績を持つ企業こそがそれをやるべきではないのか。世界最高性能の電池セルを作る技術を持つ我々がこれをやらなかったとしたら、いったい誰がやるというのか。やるべき立場におり、やれる実力もあったのに、あの時の自分はやらなかった、そんな後悔は抱きたくありません。

これは歴史を創る仕事です。社会貢献そのもので、自分にも家族にも誇れる仕事です。間違いなく一生に一度のこの経験に真正面から挑み、怯まず進む。そして未来の移動を必ず拡張する。

世の中の為に「しでかす。」これが私達パナソニック エナジーのモビリティエナジー事業が進む道です。



車載事業



事業概要

車載事業は、車載用リチウムイオン電池の開発・製造および販売を事業領域とし、電気自動車(EV)の進化・普及に適合した性能・安全性を備える動力エネルギーを提供しています。技術進化の歴史を振り返ると、当社は車載用リチウムイオン電池の先駆者として、円筒形電池のプラットフォーム開発や

高容量化において常に業界をリードしてきました。2008年に1865*1サイズ、2017年に2170*1サイズの量産を世界で初めて開始し、材料やモノづくりの進化により、継続的に電池容量を向上させております。

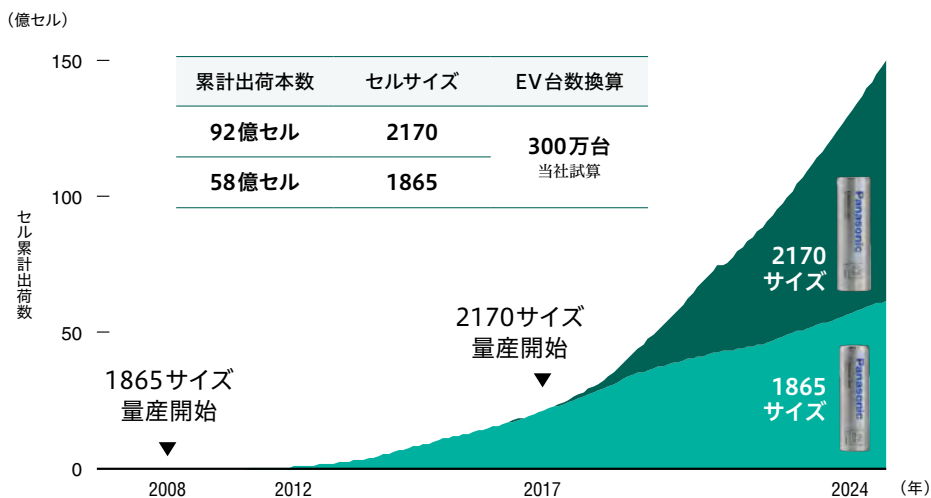
当社は車載用リチウムイオン電池を、2024年3月末までに累計約150億セル*2、EV台数換算で300万台分を供給してきました。特にネバダ工場においては、2024年7月に累計100

億セルの供給を達成しました。お客様と共に安全性の高い製品を作り上げてきた結果、2008年の量産開始以降、電池起因のリコールは発生していません。

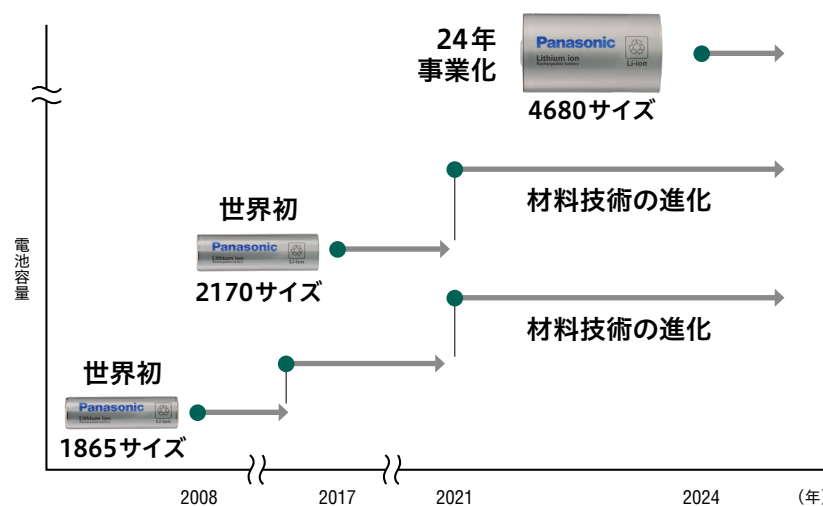
持続可能な社会の実現に向けて、EVの普及の促進やあらゆるモビリティの電動化を通じて、CO2排出量削減を進め、社会へのお役立ちを拡大していきます。

*1 円筒形電池のサイズ：前半2桁の数字は直径(mm)、後半2桁の数字は高さ(mm)を表す。
*2 リチウムイオン電池の最小構成単位

累計出荷実績 (～2024年3月時点)



車載用リチウムイオン電池の進化の歩み



事業戦略

モビリティの電動化は、脱炭素社会の実現に向けて効果が最も大きい取組みの一つであり、EV市場は各国政府の後押しを受け今後さらに拡大していくことが予想されます。とりわけ米国においては、連邦と州レベルで高い環境規制目標が設定されており、自動車メーカーは基準をクリアするために、対応車の生産・販売数を継続的に増加させる必要があります。現状は流行に敏感な消費者の購入が一巡し、今後の普及に向けた移行過渡期となり、踊り場を迎えています。今後もEV市場は着実に拡大することが見込まれます。

	米国	日本
規制・政策	CAFE*1規制(連邦) ACC*2 II規制(州)	グリーン成長戦略
ガイドライン	32年BEV 35~56%	30年EV 20~30%
EV普及率 (23年→30年)	9%→30%	3%→24%

規制基準は各国政府発表、EV普及率は各種調査資料を基に当社推定

*1 Corporate Average Fuel Efficiency

*2 Advanced Clean Cars

当社は、GWh単位の規模で生産を行う車載電池工場を他社に先駆けて米国に展開し、北米市場に注力してきました。引き続きロングレンジのEVが求められる北米向けに、円筒形電池の性能向上を進めるとともに、北米と同様に高性能、高品質が求められ、政府戦略に基づきEV市場の拡大加速が見込まれる日本市場にも注力していきます。中長期的な成長に向けて、北米事業はネバダ/カンザス工場による収益性の最大化、国内事業は既存工場の日系顧客向け供給拠点化を進めます。

北米事業については、徹底したオペレーションの改善で収益性を最大化すると同時に、米国生産品の需要増に対応すべく、既存のネバダ工場においても生産能力を拡大します。ネバダ工場では継続的な生産改善により生産能力のアンバランスが発生しており、組立設備等を追加で部分投資しながら、早期の能力増強を進めます。2024年度4Qから一部稼働を進め、2025年度は5%程度能力増強します。

カンザス工場には、ネバダ工場に対しGWhあたりの必要人員を30%程度削減した新概念ラインを導入します。さらに、新材料を使用することでセル容量を従来比5%アップさせ、世界最高容量800Wh/Lの2170新セルを、2025年初めから量産開始する計画です。



カンザス工場(北米第二拠点)

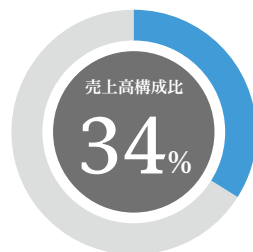
国内事業については、短期的には大阪工場における人員シフトや原価改善に加え、和歌山工場において従来より大幅に高容量な4680を計画通りに量産開始、安定生産化することで収益性を改善していきます。中長期的には、日系OEMとの協業により顧客基盤を強化するとともに、大阪工場において現行の1865サイズを競争力のある2170サイズを中心とした生産ラインに切り替えます。導入する2170には、北米カンザス工場向け最新ラインのノウハウを導入し、2028年度には2022年度比で人生産性を35%向上させる計画です。



和歌山工場

ネバダ工場の生産能力拡大やカンザス工場の稼働開始など、今後の生産数量の増加に対応すべく、電池製造を支えるサプライチェーンの強靱化も進めています。負極材を中心に北米などからの調達契約締結を着実に進めると共に、環境負荷低減に貢献する米国地域完結のリサイクル材や低CFP材の活用についても推進します。

産業・民生 事業



事業概要

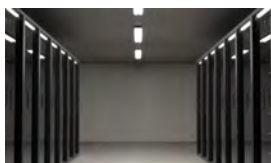
産業・民生事業は、マンガンやアルカリの乾電池、円筒形・コイン型のリチウム一次電池、繰り返し充電が可能なニッケル水素電池やリチウムイオン電池など、豊富な商品ラインナップを揃え、家電や産業用の機器からデータセンターなどの社会インフラまで、幅広い分野・用途で日々の豊かな暮らしを支える事業です。

古くは、自転車用ランプで暗闇を照らし、乾電池で機器の持ち運びを可能とし、近年では小型大容量のリチウムイオン電池でPCや電話の小型化・ワイヤレス化の実現に貢献し、高信頼のリチウム一次電池で水道・ガスメーターなどのIoT化を支えています。そして直近では、高安全/高信頼セルと制御技術で高度な電池応用システム事業を展開し、生成AIサーバーの急速な進化を支えるなど、生活の利便性向上に寄与しています。

今後は、これまで以上のスピードで社会のデジタル化と電動化が進むことが想定されます。当社はこのような社会変革をチャンスと捉え、長年に亘り培ってきた大容量・高信頼の技術と商品、そして新規市場への開拓力で業界をリードするビジネスパートナー様とソリューションを共創し、お役立ち領域を拡大していきます。

産業・民生事業の全体像

エネルギーソリューション事業



データセンター



ノートPC



電動アシスト自転車

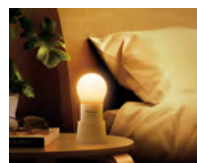


蓄電モジュール/システム



リチウムイオン電池

エネルギーデバイス事業



電灯



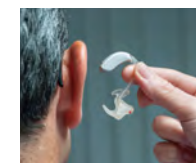
水道・ガスメーター



TPMS
(タイヤ空気圧センサー)



車載eコール



IoT機器



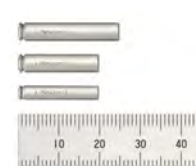
乾電池



リチウム一次電池



ニッケル水素電池



コイン型リチウムイオン電池

エネルギーソリューション事業

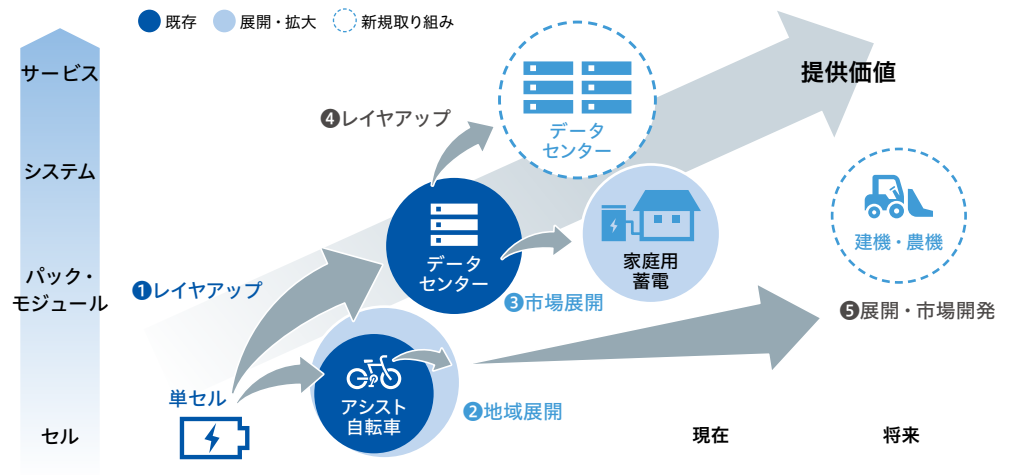
事業戦略

エネルギーソリューション事業部の事業領域である産業・民生用リチウムイオン電池の市場は、社会の電化・電動化の加速や、生成AIの進化による情報インフラの拡充により、今後を着実に拡大していくことが見込まれます。当社は、中長期的に成長が続くデータセンター（DC）や家庭用の蓄電システム、二輪車や建機・農機の電動化の領域に注力し、事業規模の拡大を目指します。

DCは、24時間/365日で安定的に稼働し、災害時でも止まらないことが求められています。当社はDCサーバー向けに、小型・高容量のリチウムイオン電池をコアとして、パック・モジュール化により安全性を高めたバックアップ電源を提供し、販売を拡大していきます。

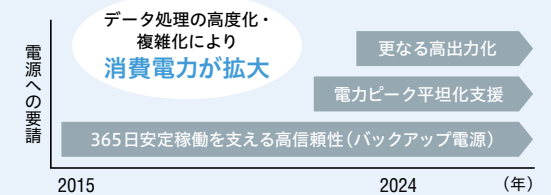
また、電動化については、欧州や日本で広がる電動アシスト自転車、新興国を中心に電動化が進む二輪車、将来的に電動化が見込まれる建機・農機などの新市場に注力していきます。業界をリードするお客様とパートナーシップを構築し、高安全・高信頼の電池セルと制御技術を掛け合わせることで、お客様のニーズに最適なソリューションを提供していきます。

生産面では、国内の徳島工場をマザー工場と位置づけ、用途に最適化したセルを増産、国内およびメキシコ拠点においてパック・モジュールの組立能力を増強しております。既存の中国拠点とともに、グローバルで今後の需要拡大に対応していきます。

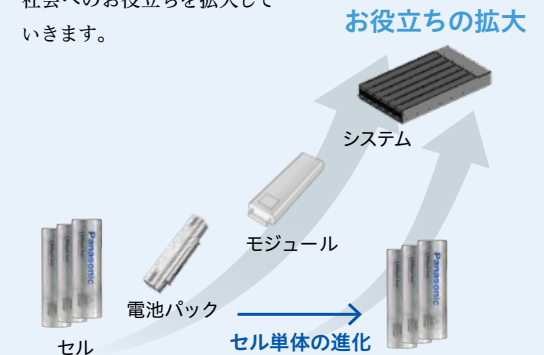


電源ソリューションでお役立ちを最大化

昨今の生成AI拡大により、データセンターが処理するデータ量が急増しています。それに対応するため、サーバーにおいてデータ処理が高度化・複雑化し、結果として消費電力が増大しています。このような背景もあり、これまでのバックアップ電源としての用途に加えて、電力ピークの平坦化を支援する機能や、高速のデータ処理を支える高出力化が電源に求められています。



当社の強みは、高耐久・高安全な円筒形セルに加えて、長年培ってきたパワーマネジメントのノウハウやセルから電池パック、モジュール、システムとレイヤーを上げながら垂直統合できる開発力にあります。昨今の需要の変化に対して、このような強みを活かし、システムで独自の価値を提供することにより、社会へのお役立ちを拡大していきます。



エネルギーデバイス事業

事業戦略

エネルギーデバイス事業部はB to C(消費者向け)とB to B(事業者向け)の2つの事業領域を持ちます。商品として乾電池、リチウム一次電池、ニッケル水素電池等を揃えています。

乾電池は、普段の生活の必需品であり、かつ災害時にはライフラインを支える使命があるため、長持ちで長期保存可能な製品の開発に取り組んでいます。高いシェアを有する日本市場においては、環境にやさしいエシカルパッケージの採用や流通パートナー様とのリサイクルの取り組みで業界をリードしていきます。また、需要が大きい東南アジア、中南米、インドを重点地域とし、マンガンからアルカリへの置き換えの機会を捉え、流通網の整備やブランド力の強化により販売拡大を図ります。

リチウム一次電池は、幅広い環境条件で使用され、かつ長期動作が必要とされるスマートメーターや医療機器、タイヤ空気圧センサーに適した商品開発を進めることにより、今後販売を拡大していきます。また、ニッケル水素電池は、車載の独立した非常時の緊急連絡用電源向けを中心に、その幅広い使用温度領域の特長が活きる市場に注力していきます。

拠点戦略として2023年度、中国無錫工場でのリチウム一次電池生産、出荷を開始しました。また、守口工場での乾電池の生産を終了し、大阪府貝塚市の二色の浜産業団地に新工場を立ち上げました。自動搬送・自動倉庫システムなどを取り入れた人に依存しないスマートな生産体制でオペレーション力を強化、クリーンで安心・安全な魅力ある工場を実現し、将来にわたって供給責任を果たしていきます。

環境に配慮した二色の浜工場

環境と調和したモノづくりを目指して、太陽光パネルを屋上全面に設置する等、再生可能エネルギーを最大限活用し、稼働開始した2023年度からCO₂排出実質ゼロを達成しています。2024年度には純水素燃料電池や蓄電システムを導入し、工場全体のエネルギーマネジメントを図ることで、効率的でクリーンなモノづくりをさらに加速していきます。P40



二色の浜工場

コアデバイス

⚡ 広い使用環境／長期の信頼性



乾電池



ニッケル水素電池



リチウム一次電池



ニッケル水素電池

事業機会

B to C

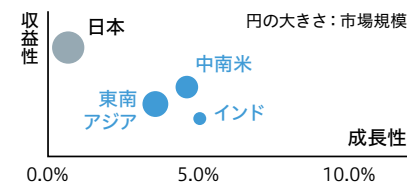
- 気候変動による自然災害の増加
- 新興国における機器需要増加

B to B

- 生活インフラのIoT化
- 独立電源によるシステム安定性の向上

重点領域

国内+収益性×成長性の高い地域に注力



長期信頼性が重視される市場に注力



非常時 連絡用電源
タイヤ空気圧センサー用電源



メーター用電源

成長への投資と事業基盤の強化を図ることにより、企業価値の向上に挑戦

取締役 常務執行役員
チーフ・
ファイナンシャル・
オフィサー (CFO)

溝口 正晃



「攻守」を意識し、 企業価値向上を図る

パナソニックグループ事業会社制の下、当社が設立して3年目となり、自主責任経営の実践を図ってきました。グループ財務規律と資金効率の観点から、資金調達は全てパナソニックホールディングスを通じた借入や資本となりますが、その資金は社会からお預かりしたものであることに変わりはありません。「エナジー」を通じて社会課題を解決し、未来を変えることを目指す当社は、大きな成長が見込まれると同時に資金需要が極めて大きな事業を担っています。KGIとしてEBITDA、累積営業キャッシュフロー(CF)、ROIC(投下資本利益率)を設定し、経営体質を強化することを重視しています。

この大きな事業成長に向き合う中で、私は「攻守」を意識しています。「攻」は、当社のミッションを実現すべく、成長への原資となる利益、資金創出力を強化、経営戦略を実行できる強固な事業体を構築することです。「守」は、急激な成長の下で、適正なガバナンス体制と事業運営を維持し、不正や誤謬ごびょうを防止すべく内部統制を効かせることで、この攻守を通じて企業価値向上を図ることが私の役割です。

財務戦略の基本方針

企業価値向上に向けては、財務の安定性の観点から、自ら創出した資金を、資本効率を意識した上で投資へ回し、さらなる事業の強化を図ることが基本的な考え方であり、成長投

資を支えることが出来る財務体質の構築を目指しています。

現状、自前の資金創出力では不十分なためパナソニックホールディングスの全社戦略投資枠を活用しながら、和歌山工場や北米カンザス工場の投資を実行しています。今後は持続的に価値創造ができるよう、既存事業の強化に加え、実行した投資からより多くの資金を創出する必要があり、まずは営業CF創出力を重視し、そのベースとなるEBITDAとCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)改善につながるオペレーション力向上を進めています。現在は投資フェーズにあり、ROICは低い状況ですが、将来的にWACC(加重平均資本コスト)を上回るROICを確保すべく、和歌山工場や北米カンザス工場の立ち上げと経営への貢献を早期に実現し、資本収益性を意識した事業運営を行ってまいります。

2023年度を振り返って

2023年度は、2022年度に影響を受けた材料相場高騰や世界的な物流課題は正常化したものの、インフレ等の経済情勢、電気自動車(EV)市場の動向や各国の政策・規制等により、市場構造や競争環境が激変した一年でした。

車載事業では、特に米国IRA(Inflation Reduction Act)による、ポジティブ・ネガティブ両方の影響が顕在化しました。北米で生産する車載用電池はIRA補助金(IRA Section 45 X)の恩恵を受けるとともに、需要も増加しました。逆に日本で生産する当社の車載用電池は高級価格帯の車種向けであり、消費者補助(IRA Section 30D)対象外であることから、受注が大幅に減少しました。国内工場の減益に加え、過去の製造不具合品処理費用の発生も有りましたが、北米工場の生産性向上や品質ロス改善により需要増に対応したこと、IRA補助金収入もあり、最終的には増益となりました。

CFOメッセージ

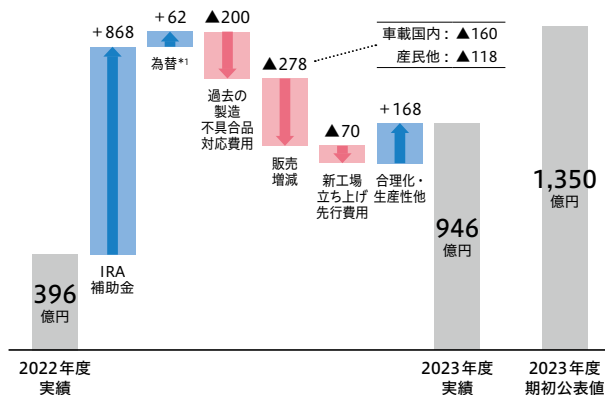
産業・民生事業は、生成AI市場の活況を受けデータセンター向け蓄電システムが伸長しましたが、ペデレック等の動力やICT用途向けリチウムイオン電池の市況低迷により減益となりました。

この結果2023年度の業績は、売上高9,159億円(対前年94%、IRA会計処理影響除くと105%)、営業利益888億円(同+556億円)、EBITDA1,604億円(同+619億円)、ROIC 14.6%(同+9.6%)で、対前年増益となりました。本業の実力を示す調整後営業利益は2022年度から550億円の増益となりましたが、IRA補助金収入を除くと、新工場立ち上げ先行費用もあり、依然収益性が低い状態にあると認識しています。

2023年度 経営実績

	2023年度実績 (億円) (IRA補助金含む)	前年比/差
売上高	9,159	94%
調整後営業利益	946(10.3%)	+550
営業利益	888(9.7%)	+556
EBITDA	1,604(17.5%)	+619
ROIC	14.6%	+9.6pt

調整後営業利益 対前年分析

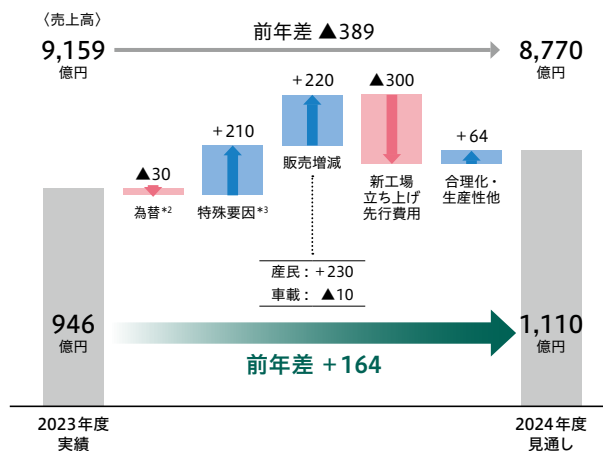


*1 2023年度為替レート(実績): 145円/US

2024年度の業績見通しと中期計画の進捗

2024年度は、上期末には和歌山工場で4680セル、下期末には北米カンザス工場で2170セルを生産開始予定です。これらの立ち上げに向けた費用発生により、2023年度に生じた不具合品処理費用の反動益や、北米と国内工場の収益改善分を相殺し、車載事業は微増益に留まります。一方で産業・民生事業はデータセンター向け蓄電池の需要が旺盛なことから、一次電池も堅調な推移が見込まれることで、当社全体における2024年度の調整後営業利益は増益の見通しです。

2024年度 調整後営業利益見通し 対前年分析



*2 2024年度 為替レート(事業計画): 140円/US

*3 過去の製造不具合品対応費用(前年度)の反動

中期計画では、2024年度営業利益870億円、EBITDA 1,500億円、2022～2024年度累積営業CF3,300億円、ROIC 12%が目標でした。当初発表したこれらの数字は、カンザス工場立ち上げとIRA影響を含んでいませんでしたが、営業利

益・EBITDAの目標はIRA補助金込みで見込みです。ROICについては投資増加により9.1%に留まる見通しですが、3年間の累積営業CFは在庫の適正化が進み、目標の3,300億円に対し、2年間で約65%の進捗であり、目標達成を目指します。



「両輪経営」で成長と収益基盤強化を両立

2030年度にリチウムイオン電池の生産能力を200GWhに増強し、売上高3兆円、EBITDA20%をとという目標を公表していました。現在北米EV市場の拡大ペースは鈍化していますが、EVに対する過熱感が適正化されただけで、中長期的に車載電池需要が大きく伸長することは変わりありません。200GWh到達時期は2030年度にこだわらず、市場環境に合わせて柔軟に判断していきますが、和歌山工場、北米カンザス工場までの投資は顧客と需要の裏付けを確認しながら着実に進めます。

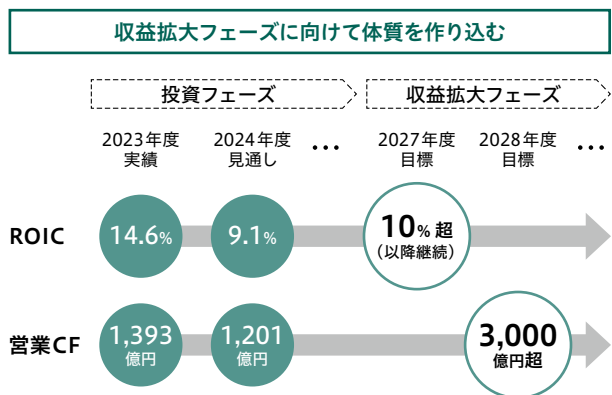
また先述の通り、車載事業国内工場の稼働が低調です。原価改善、リソースシフト等の取り組みと同時に、日系OEMとの協業検討を進めるなど、日本市場にも注力することで、成

CFOメッセージ

長と経営基盤強化の両立を目指します。産業・民生事業は、安定収益基盤の一次電池に加え、データセンター等の情報インフラ領域や動力電動化による二次電池の需要拡大が見込まれます。当社セルの強みを生かしつつ、モジュール・システム化を進め、ソリューション提供で顧客へのお役立ちを高めて、車載事業/産業・民生事業の「両輪経営」を盤石化します。

このように経営基盤強化に向け、戦略の一部修正を進めながら、和歌山工場、北米カンザス工場が収益拡大フェーズに入る2027年度にROIC10%超、2028年度に営業CF3,000億円/年を目標としています。

次期中期に向けた考え方



自己資金で投資を賄う「自走化」を目指す

先に述べた通り、私たちの事業は多額の先行投資を要します。さらなる事業強化に向けたその先行投資を自ら創出した資金で実行できる、いわば「自走化」を目標としており、その目標値を年間営業CFで3,000億円創出することと設定しています。EBITDA20%も、事業拡大による運転資金増加、CCC改善を考慮して自走化の前提として設定したものです。自走化

に至るまでは、パナソニック ホールディングスの全社投資枠に加え、米国、日本での補助金スキームやIRAについても、当社事業へのこれまでの評価と将来への期待であると認識して制度趣旨に則り活用していきます。引き続き市場や顧客動向を注視し、優先順位、投資効率に加え、今後は初期投資を抑制できるスキームの検討など、資金の創出と配分の両面で持続的な成長を支える財務体質の確立に取り組んでいきます。

企業価値の向上に欠かせない非財務面も重視

企業価値は、ここまで述べてきた財務的な指標だけでなく非財務指標も含めて構成されます。

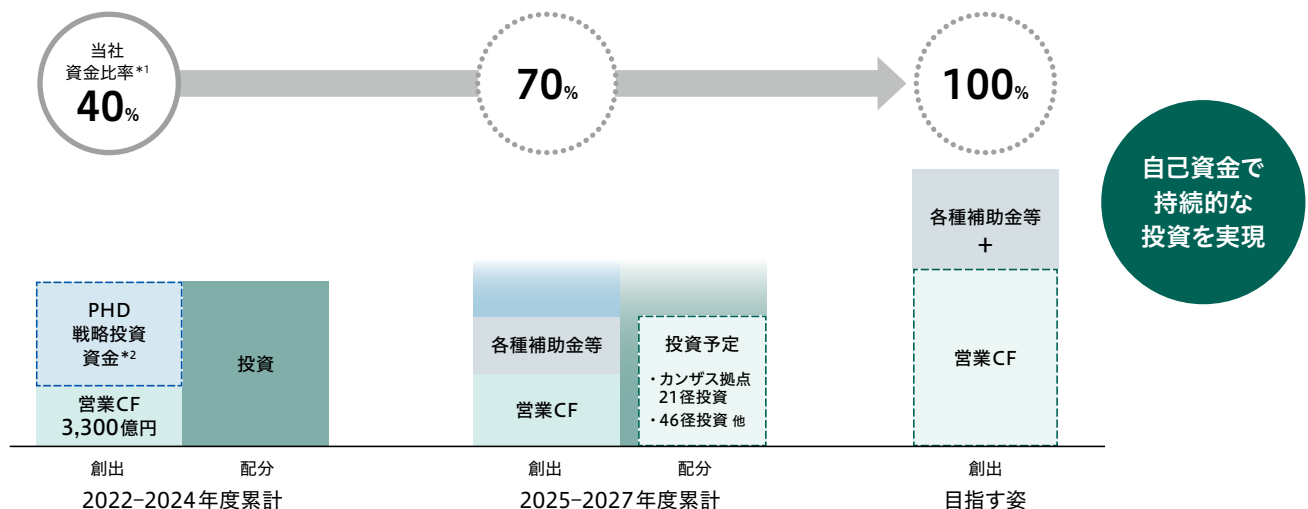
自然資本に関しては、脱炭素化を通じて地球環境問題の解決を図るために、設備投資のみならず、環境負荷低減や研究

開発への投資、サプライチェーン強化を目的とした出資なども行い、持続的な成長の実現を目指しています。2023年11月に本格稼働した乾電池生産拠点の大阪・二色の浜工場ではクリーンエネルギー活用などでCO₂排出の実質ゼロ化を達成しています。また知的資本に関しても、2024年4月に車載用リチウムイオン電池の製造力強化を目的に大阪・住之江工場に生産プロセス開発棟を竣工しました。2025年4月には大阪・西門真でセル開発の研究開発棟を竣工予定で、国内最大規模の電池の研究開発体制を整えます。

人的資本への投資や還元(報酬)は成長投資と並び企業としての責務であると考えています。人的資本投資により社員エンゲージメント、生産性向上を図り、さらなる事業発展とレジリエンス強化につなげます。

こうした非財務価値にも目を向け適切に投資し、企業価値を持続的に高めるべく財務戦略を推進していきます。

キャピタルアロケーションの方針



*1 (営業CF+各種補助金等)÷投資金額 *2 パナソニック ホールディングスより成長投資として資金調達

サステナビリティ (ESG) 経営の推進

パナソニックグループは、従業員が仕事や経営を実践していくにあたっての考え方をまとめた「経営基本方針」を定め、これに基づいた経営を行っています。

「経営基本方針」をESGの視点で紐解くと、環境と社会の視点から、気候変動を含む地球環境問題の解決や人々の心身の健康と幸福に対して誰にも負けないお役立ちを果たし、結果として得られた利益を社会に還元し、またさらなるお役立ちに向けた投資に回していくことを標榜しています。さらに、そのお役立ちを持続するためのガバナンスの視点で、自主責任経営、一人ひとりの社員稼業の実践、人を活かし、衆知を集めた経営、そして、コンプライアンスを含む「公明正大の精神」を謳っています。

パナソニック エナジーは、パナソニックグループの事業会社のひとつとして上記の考えに則り、企業活動を通じて環境問題や社会問題の解決に貢献するとともに、透明かつ公明正大な経営基盤を確立し、持続可能な社会と中長期的な企業価値向上を実現すべく、ESG経営の推進に取り組んでいます。

これは当社が果たすべき使命であるミッション「幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現」と軌を一にしたものであり、当社にとって必須の取り組みだと考えています。

パナソニックグループ「経営基本方針」
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy.html>

パナソニックグループ「サステナビリティ経営の推進」
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/management/structure.html>

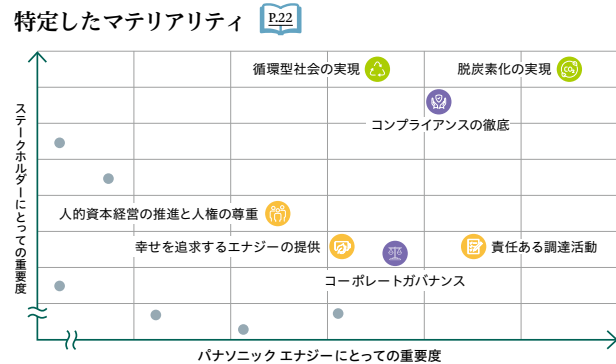
ESG推進体制

当社は、社長を委員長とするESG委員会を2023年度に設置し、ESGに関する全体計画の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行う体制を整えました。ESG委員会がその審議内容に基づいて当社取締役会へ年次で報告・提言を

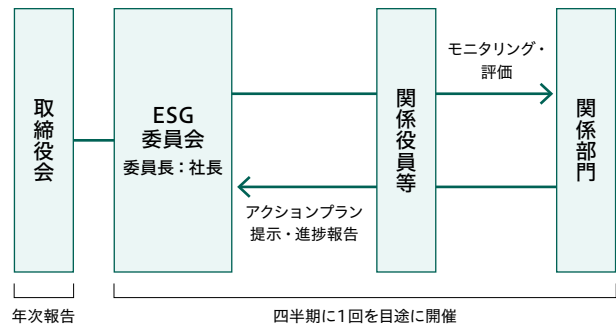
実施することにより、ESGの諸課題への考慮を経営の意思決定プロセスへ組み込んでいます。

また具体的な各種施策の推進に当たっては、7つのマテリアリティごとに執行役員などを推進責任者と定めた上で、各マテリアリティに対し中長期的な目指す姿とKPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)を設定し、達成に向けたアクションプランを策定しています。同委員会が、推進責任者からの進捗報告をもとに活動のモニタリング・評価を行い、施策の効果測定と改善を促すことで、年間を通じたPDCAサイクルを確立しています。

2023年度の年間活動については2024年度の初回において進捗レビューを行ったほか、当社の成長性向上に特に重要な



当社ESG経営の推進体制



「脱炭素化の実現」「循環型社会の実現」「人的資本経営の推進と人権の尊重」の3マテリアリティについては2023年度期中においてもレビューを行い着実な施策実行を促しています。

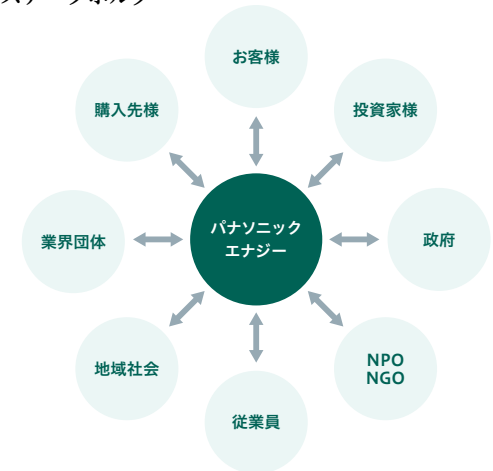
このほか、同委員会では外部知見も活用した勉強会を定期的実施し、ESG上の社会的要請の逐次把握に努めています。

加えて、執行役員の報酬制度においては、短期・中期の業績に基づく業績連動報酬に関し、財務指標とともにESGの各側面の指標も加味することで、施策の推進への動機づけを強化しています。

ステークホルダーとの対話

当社は、お客様、投資家様、購入先様、政府、業界団体、NPOやNGO、地域社会、従業員等、世界中の幅広いステークホルダーとの対話を重視しており、事業の様々な段階で対話を実施しています。当社の活動情報をステークホルダーへ提供すると同時に、ステークホルダーから当社への期待や懸念についてのご意見を頂いています。頂いたご意見は事業活動や商品づくりをはじめとして、ESG経営にも取り込んでいくことにより、さらなる企業価値向上を目指していきます。

主なステークホルダー



環境への貢献

環境の取り組みに関する考え方 —ミッション実現に向けた2つのマテリアリティ—

「幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現」をミッションとして掲げるパナソニック エナジーは、持続可能な社会への変革に向けて主導的な役割を果たすことが、私たちの根源的な価値だと捉えています。同時に、その役割を担うものとして、自らが環境に与える負荷も減らしていく責務があると考えています。

こうした当社の在り方と、ステークホルダーの皆さまからの観点を背景に、私たちは「脱炭素化の実現」と「循環型社会の実現」という環境に関する2つのマテリアリティを特定しました。そのいずれに対しても正の影響を最大化し、負の影響を最小化すべく、合わせて7つのKPIと2030年目標を右図のように定めています。

パナソニックグループでは、自社のCO₂排出を削減し社会におけるCO₂排出量削減に貢献する長期ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を発信し、パナソニックグループ全体で2050年に向けて、3億トン以上のCO₂削減インパクトを目標としています。また、2030年には9,300万トンのCO₂削減貢献を目指しており、当社はその約3分の2に当たる約6,000万トンの削減貢献を、マテリアリティ「脱炭素化の実現」に対する目標として据えています。


加えて、「当社電池の生産で実質的に排出するCO₂排出量に対して、当社電池が社会で使用されることによるCO₂削減貢献量が何倍となっているのか」を示す「環境貢献指数」を当社の独自指標として設定し、2030年度に15とすることを目標としています。

パナソニックグループはさらに、資源効率が脱炭素化に寄与するとともに、地球上の限られた天然資源の消費を削減することが必要であるとの認識のもと、持続可能な社会の実現

に貢献するため、パナソニックグループのサーキュラーエコノミー方針を定めています。当方針では、製品をお使いいただける期間を延ばし、ライフサイクルを通じて資源の生み出す価値を維持し高めることや、材料の使用を最小化しつつ、リサイクル材料や再生可能材料の使用割合を拡大すること、さらには、顧客やパートナーと協力して、循環志向の経営、情

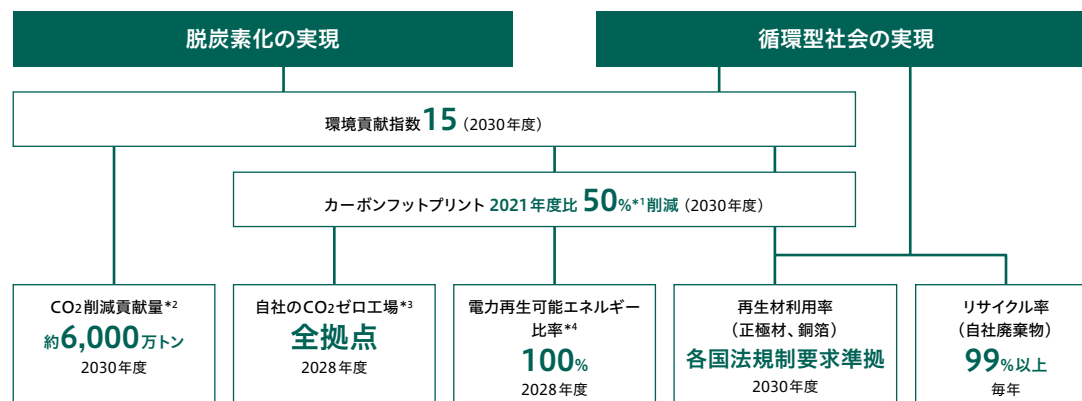
報共有、製品使用の新しいあり方を共につくることを原則としています。

パナソニック エナジーはこの方針に基づき、製品寿命の長寿化や、使用材料を削減したサーキュラーエコノミー型事業を推進しています。

 パナソニックグループ「環境：中長期環境ビジョン」
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/environment/vision.html>

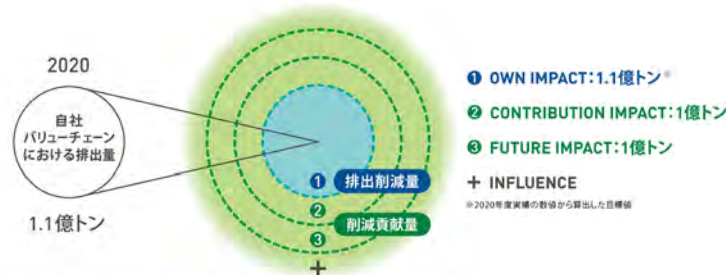
Our Mission

「幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現」 2つの環境マテリアリティ



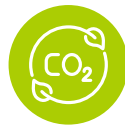
*1 車載用リチウムイオン電池北米工場生産品の電池単位容量あたりのCO₂排出量
*2 当社が提供する製品を導入いただくことで、導入されなかった状態（ベースライン）と比較して、お客様や社会のCO₂排出の削減に貢献した量
*3 省エネ推進や再生可能エネルギー導入、クレジットの活用などにより、CO₂排出を実質的にゼロとした工場
*4 当社で使用している電力のうち、再生可能エネルギー由来の割合。証書やクレジットなど外部から調達した分を含む。

Panasonic GREEN IMPACT 2050



環境貢献指数の算定式

$$\frac{\begin{array}{|l} \text{環境貢献量} \\ \text{当社電池が社会で使用されることによる} \\ \text{CO}_2\text{削減貢献量} \end{array}}{\begin{array}{|l} \text{環境負荷量} \\ \text{当社電池の生産で実質的に排出する} \\ \text{CO}_2\text{排出量} \end{array}} = 15 \quad (2030\text{年度})$$



脱炭素化の実現

KPI項目	2023年度	2030年度
環境貢献指数	4.0	15
CO2削減貢献量*1 (万t-CO2)	1,271	6,000
自社のCO2ゼロ工場*2	14拠点	全拠点 (2028年度)
電力再生可能エネルギー比率*3	32%	100%
カーボンフットプリント*4	100%	2021年度比 ▲50%

*1 当社が提供する製品を導入いただくことで、導入されなかった状態（ベースライン）と比較して、お客様や社会のCO2排出の削減に貢献した量
 *2 省エネ推進や再生可能エネルギー導入、クレジットの活用などにより、CO2排出を実質的にゼロとした工場
 *3 自社で使用している電力のうち、再生可能エネルギー由来の割合。証書やクレジットなど外部から調達した分を含む
 *4 北米工場生産車載用リチウムイオン電池容量あたりのCO2排出量

方針

人類共通の喫緊の課題である気候変動への対応は、「幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現」をミッションとする当社が取り組むべき最大のテーマです。このテーマに対し、車載事業を主軸とした製品がエンドユーザーに使用される際の「CO2削減貢献量の拡大」と、原材料の調達から当社工場までの「電池生産時のCO2排出量の削減」の両面で取り組みます。環境貢献を加速し環境負荷を低減することで当社の提供価値を最大化するべく、ステークホルダーの皆さまと協働しながらグループ一丸で取り組んでいます。

CO2削減貢献量の拡大

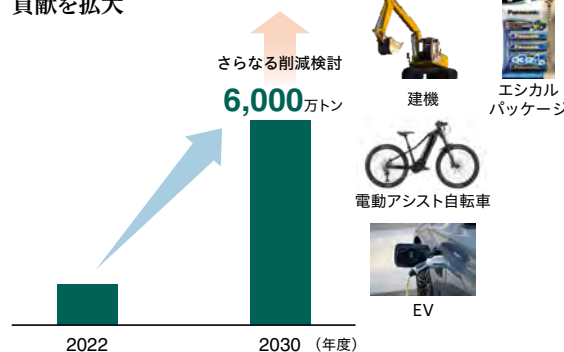
製品を通じた環境への貢献

当社は、2008年の車載用リチウムイオン電池の市場導入以降、絶え間ない技術革新により、1回の充電での走行可能距離を大きく伸ばすことで、ガソリン車から電気自動車(EV)へのシフトを下支えしてきました。当社がこれまでに供給した電池は、EVの台数にして累計300万台に上ります。また、ガソリン車から当社電池を搭載したEVへの置換のほか、当社電池パックによる電動アシスト自転車の普及を通して削減に貢献したCO2排出量は、2023年度で約1,200万トンとなっています。

当社はモビリティの電動化をはじめとした、製品を通じた環境への貢献に取り組むことで、2030年度のCO2削減貢献量を約6,000万トン(2022年度比約4倍)とすることを目指します。

この目標達成のために、車載電池の生産能力を高めるとともに、車載電池と比べ一層の高出力・長時間稼働が求められることから電化が進んでいない建機などの分野へも当社製品・サービスの領域を拡大します。さらには、高出力と軽量化の両立が求められる航空・宇宙の領域にも挑戦していきます。

EVや電化/電動化機器の普及により貢献を拡大



電池生産におけるCO2排出量の削減

自社のCO2排出量削減の取り組み

当社はビジネスを通じて社会におけるCO2排出量削減に貢献する一方で、「再生可能エネルギーの導入」と「省エネルギーの推進」の両面で自社の環境負荷の低減にも取り組んでいます。

再生可能エネルギーの導入に関しては、太陽光発電システムや蓄エネルギー機器、水素燃料電池などにより再生可能エネルギーの利活用の推進、100%再生可能エネルギー由来の電力や環境価値の調達などの取り組みを組み合わせることにより、事業活動におけるCO2排出実質ゼロ化に取り組んでいます。

2023年度に新たに立ち上げた、二色の浜工場では、環境と調和したモノづくりを目指し、太陽光発電再生可能エネルギーを最大限活用し、さらに環境価値調達により、稼働時からCO2排出実質ゼロを実現しています。

また、同工場では、屋上全面に太陽光発電を設置する際、工場内の変電所に大幅な改造工事が不要となり工事費の削減と工期の短縮が可能となる新たな導入方法を採用しています。これらの取り組みが高く評価され、一般財団法人新エネルギー財団主催の「令和5年度 新エネ大賞」「導入活動部門」において、経済産業大臣賞をFD社、パナソニックホールディングスと共同で受賞しています。



二色の浜工場

環境への貢献

また、2023年からCO₂排出実質ゼロを実現した徳島工場では、リユース電池を活用した蓄電池コンテナ設置の実証実験を開始しています。具体的には、データセンターから回収した使用済み電池を再利用し、高電圧システム用モジュールとして活用し、太陽光パネルで発電した電気を蓄え、夜間の照明などへの電力供給に活用しています。



蓄電池コンテナ(徳島工場)

当社は、拠点におけるオンサイト太陽光発電の導入に加えて、オフサイトPPAの積極的な推進に取り組んでいます。新たに締結した陸上風力発電のオフサイトPPAにより、昼間以外の時間帯の再エネ化を促進します。昨年度導入済みの太陽光オフサイトPPAと合わせて国内使用電力の約15%を再生可能エネルギーに転換しています。

さらなる取り組みとして、パナソニック エナジー無錫における純水素燃料電池による工場への電力・熱供給の実証試験を継続実施するとともに、二色の浜工場にて純水素燃料電池や蓄電システムを導入し、工場全体のエネルギーマネジメントを図ることで、効率的でクリーンなモノづくりをさらに加速していく予定です。

これらの取り組みや非化石証書およびCO₂クレジット等の環境価値も活用することで、2024年9月現在、CO₂排出の実質ゼロ*1を国内全拠点が達成しており、国内外で17拠点となりました。また、電力再生可能エネルギー比率は約32%に上っています。なお、それら工場のCO₂ゼロ達成については、第三者機関による確認を受けています*2。



水素燃料電池による実証実験(パナソニック エナジー無錫)

国内全拠点を含むグローバル17拠点でCO₂ゼロ工場*1達成 (2024年9月時点)



*1 CO₂ゼロ工場：省エネ推進や再生可能エネルギー導入、クレジットの活用などにより、CO₂排出を実質的にゼロとした工場

*2 守口本社、和歌山工場、パナソニック エナジー 貝塚については2024年度内の実施を予定

環境への貢献

当社の電池製造工程においては、乾燥設備や空調設備などを使用することで大量のエネルギーを消費しています。このため、当社は積極的に省エネルギー取り組みを推進しています。既存の取り組みの継続として、空調制御の最適化、ロス削減(エア、蒸気、ポンプ)、見える化システムの改善などを行っています。また、モノづくり革新としては、生産・工法の革新、燃料電化、高効率設備の更新など、様々な取り組みを推進しています。さらに、省エネ活動のポテンシャルを最大限引き出すために、工場内の部門間連携を強化しています。

こうした取り組みの一つとして、車載用円筒形リチウムイオン電池生産拠点の1つであるパナソニック エナジー 貝塚では、「エネルギー ミニマム生産推進」を実施しています。部門を超えた推進体制を再構築し、生産効率の向上とCO2排出量削減を両立させる取り組みをスタートしました。その結果、年間50以上の省エネ提案が集まり、生産性向上とCO2排出量削減を実現することができました。本取り組みは「2023年度 パナソニックモノづくり表彰 環境の部」において金賞を受賞し、他工場への展開が期待されています。

2023年度から、当社は「CO2分科会」を設立し、省エネルギーに関する取り組みのノウハウを社内でも共有し、活動の標

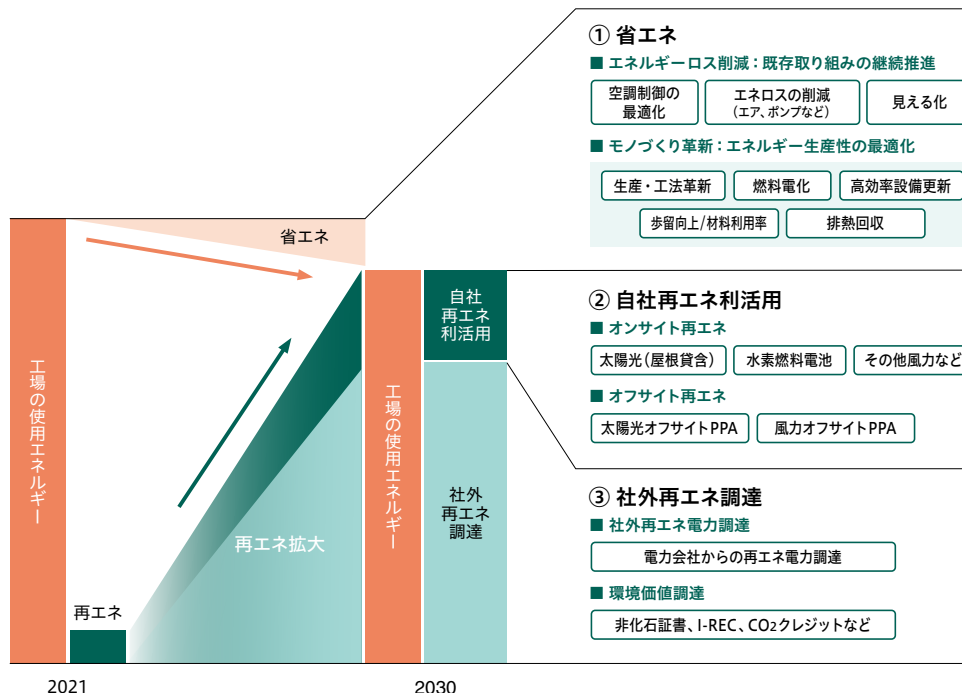


貝塚工場の省エネ推進のメンバー(パナソニック エナジー 貝塚)

準化を図る取り組みを開始しました。各工場の省エネ活動担当者が集まり、自工場の省エネ取り組みについて情報共有し、最新の省エネ技術を紹介し、問題解決のアイデアを出すなど



CO2分科会開催の様子



の活動を行っています。また、エネルギー使用量の見える化や燃料電化の協議も併せて行い、今後は省エネ診断を中心とした取り組みを推進していきます。

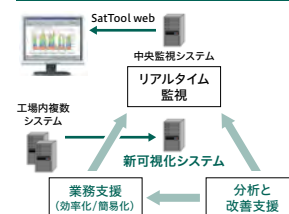
また、「環境表彰制度」などの表彰・褒賞制度を通して、各製造拠点での省エネ取り組み事例や課題の共有を行っています。

今後も上記取り組みに注力し、2028年度にはグローバルの全製造拠点でのCO2排出実質ゼロ化を達成します。



高効率設備の導入

見える化システム



太陽光発電の導入

環境への貢献

サプライチェーン上流におけるCO₂排出量削減の取り組み

電池の生産に当たって排出されるCO₂(カーボンフットプリント)のうち、実に9割近くが、当社での製造工程以前の資源採掘、原料加工、物流のプロセスで排出されています。電池生産に当たってのカーボンフットプリントを2030年度に半減(2021年度比)させる目標を達成するため、購入先様をはじめ、他業界のパートナー様、研究機関といった幅広いステークホルダーの知見を集めた協働を進めています。

購入先様との取り組み

当社で使用する材料の資源採掘→原料加工→物流の全てのプロセスで購入先様と連携してCO₂排出量削減の取り組みを推進しています。具体的には、毎年開催する購入先様とのパートナーズ ミーティング等を通じて、2030年に向けた当社方針をご理解いただき、共通認識のもと連携してCO₂排出量削減に当たる体制を構築しています。2023年度は、電池単位容積あたりのカーボンフットプリントに対する影響度の高い部品/材料に対して、削減目標を決定し、購入先様各社と削減に向けた取り組みについて協議を進めています。



2023年パートナーズ ミーティング開催の様子

また、世界規模で拡大するEV需要に対応するため、北米を重点地域とした車載電池の生産拡大に向け、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

リチウムイオン電池の負極材料の一つである黒鉛は、天然黒鉛と人造黒鉛で構成されています。

天然黒鉛については、カナダのヌーボー・モンド・グラファイト社と、2022年10月にオフテイク契約(長期供給契約)に関する覚書を締結しました。その後、北米での黒鉛一貫生産事業開発に向けて、当社の製品仕様と品質基準を満たす技術開発とプロセスの最適化を進め、2024年2月に同社への出資と7年間のオフテイク契約を締結しています。水力発電など再生可能エネルギー由来の電力比率の高いカナダにおいて“資源採掘から負極材料まで”一貫して生産することで、CO₂排出量を大幅に削減した負極材料の調達が可能となります。

また人造黒鉛については、ノボニックス社と長期供給契約を締結し、2025年より同社の米国テネシー州の工場から供給いただく予定です。同社が開発した連続黒鉛化炉技術により、従来と比べ、人造黒鉛生産時のCO₂排出量低減が期待できるため、サプライチェーンにおける環境負荷低減という点においても戦略的意義が大きいといえます。



ノボニックス社の連続黒鉛化炉(2024年2月時点)

また、材料の現地調達比率を向上する取り組みとして、H&Tリチャージ社と電池外装缶の長期供給契約を締結しました。H&T社は、現在も当社米国ネバダ工場の構内においてリチウムイオン電池生産向けに外装缶を供給するパートナー様ですが、本契約により、2024年度稼働開始予定のカンザス工場にも供給を開始します。


今後のカーボンフットプリント低減の取り組みとして、材料の資源採掘、原料加工プロセスについては、特に重要鉱物であるニッケル、リチウムを中心に、再生可能エネルギーの採用割合が高いなどCO₂排出量の少ない購入先様を見極め、中長期的な戦略的調達パートナー様として位置づけていきます。その上で、協働して太陽光・風力発電などの再生可能エネルギーの導入促進、鉱山でのEVトラックの採用、リサイクル材採用、低CO₂排出プロセスの開発、使用エネルギーの削減、植林活動などを行っていきます。併せて、当該国政府等へインセンティブの働きかけも行っています。

TCFD提言に基づく開示

TCFDへの対応

パナソニックグループは2019年5月にTCFD*1提言への賛同を表明し、気候変動に関するリスクと機会が重要な経営課題であるとの認識のもと、同提言を踏まえてリスクと機会を特定し、シナリオ分析による戦略のレジリエンスを検証しています。

パナソニック エナジーとしても上記の認識と検証結果に基づき、当社事業に特有のリスクと機会への考察を深め積極的な情報開示を図ることで、ステークホルダーの皆さまとの対話を強化すべく、TCFDが推奨する開示項目である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を行ってまいります。

 パナソニックグループ「環境：TCFDへの対応」
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/environment/tcf.html>

*1 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略で、G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けて、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォースのことであり、2017年に提言を公開

ガバナンス

パナソニック エナジーでは、取締役会が、ESG委員会よりの年1回以上の報告・提言に基づき、気候変動に関するリスク・機会を監督しています。

同委員会は社長を委員長とし、環境担当部門のほか、事業部、人事、法務など気候変動対応に関係する部門の責任者である全執行役員が委員を務め、全体計画の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を組織横断体制で行っています。

同委員会ではパナソニックグループとしての長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」(PGI)への当社の寄与についても、環境担当部門の責任者である執行役員からの進捗報告に基づき、実現施策の協議を行っています。また、並行して気候変動に関するリスク・機会を分析し、その結果に基づき当社の事業戦略の妥当性をレジリエンスの観点から確認しています。

加えて、執行役員のコミットメントを強化すべく、短期および中期の業績を反映したインセンティブである業績連動報酬について、財務指標とともに気候変動関連の成果も反映する仕組みとしています。

戦略

社会の低炭素経済への移行計画として、パナソニックグループはPGIの実現を推進し、2030年度の「全事業会社のCO₂排出量の実質ゼロ化」と「約1億トンの削減貢献量の創出」を目指しています。

パナソニック エナジーもこれに対応する目標を次の通り定めています。


- 2028年度：自社のCO₂ゼロ工場*2全拠点
- 2030年度：約6000万トンのCO₂削減貢献量創出

上記の目標を策定するとともに当社戦略のレジリエンスを検証すべく、TCFD提言の枠組みに沿ったシナリオ分析を開始しています。

今年度は、当社の財務パフォーマンス上大きな割合を占め、かつ社会のCO₂削減貢献への寄与が大きいモビリティエナジー事業およびエナジーソリューション事業の一部を対象に下記の通り実施しています。

- 想定期間：2030年度、2050年度
- 採用シナリオ：パナソニックグループのシナリオ分析で採用した1.5°Cシナリオ、および4°Cシナリオを含むシナリオ群に基づきリスクと機会を特定しました。詳しくはパナソニックグループ「環境：シナリオ分析による戦略のレジリエンス」の4つのシナリオを参照ください。

*2 省エネ推進や再生可能エネルギー導入、クレジットの活用などにより、CO₂排出を実質的にゼロとした工場

 パナソニックグループ「環境：TCFDへの対応」
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/environment/tcf/resilience.html>

環境への貢献

今回抽出したリスクと機会は次の表の通りです。

抽出した項目を中心に今後財務上のパフォーマンスへの定量的な影響分析や具体的な対応策の検討を行い、当社の一層のレジリエンス向上に努めていきます。

項目		当社への影響	1.5°C	4°C
移行リスク	カーボンプライシング導入によるコスト増加	カーボンプライシング制度の強化による自社への賦課金や、サプライヤー/物流業者への賦課金の価格転嫁による調達コストの増加		
	製品・サービスに関する環境規制への対応コスト増加	カーボンフットプリントの開示やトレーサビリティ管理を含む電池関連の規制の強化や、GHG排出量の報告義務化への対応コスト増加		
	電池の高性能化のための研究開発・設備投資コスト増加	EVや蓄電システム向けの次世代電池の開発や環境性能の向上において他社をリードするための研究開発および設備投資コストの増加		
	省エネルギー対応および再生可能エネルギー導入のためのコスト増加	省エネルギー/再生可能エネルギーに関する投資コストの増加や、サプライヤーからのGHG排出削減コストの価格転嫁による調達コスト増加		
	原材料価格の高騰・素材の切り替えによる調達コスト増加	電池需要の増加や保護主義の拡大による原材料の獲得競争の激化に起因する原材料調達コスト増加		
物理リスク	風水害の激甚化に起因する自社拠点やサプライチェーンへの損害による売上減少/コスト増加	激甚化する風水害により自社拠点およびサプライチェーンの上流/下流が損害を受けることによる機会損失や復旧対策コストの増加		
	海面上昇に起因する自社設備やサプライチェーンへの損害による売上減少/コスト増加	海面上昇により海岸に近い自社設備やサプライチェーン上の拠点が損害を受けることによる機会損失の発生と復旧・対策コストの増加		
	暑熱や寒冷に起因する従業員の健康リスクによる売上減少/コスト増加	異常気象によって従業員の健康が阻害されることによる機会損失の発生や空調等の設備投資コストの増加		
機会	資源効率を高めることによるコスト削減と生産効率向上による売上増加	資源のリサイクルによって資源を循環させることによる調達コスト削減と電池リユース市場の開拓による売上増加		
	エネルギー価格の低下によるエネルギー調達コスト削減	再生可能エネルギーの価格の低下による自社におけるエネルギーコストの削減と、サプライヤーにおけるエネルギーコストの削減による原材料調達コストの削減		
	環境貢献製品・サービスの需要増加による売上増加	車載電池や再生可能エネルギー併設の定置用蓄電池に代表されるようなGHG削減に貢献する製品の需要が拡大することによる売上の増加		
	災害対策製品・サービスの売上増加	エネルギーインフラの寸断への備えとしての蓄電池や、気象観測/宇宙ビジネスに貢献する電池製品等、災害対策製品の需要が増加することによる売上の増加		

リスク管理

当社は「エンタープライズリスクマネジメント委員会」(以下「ERM委員会」)を設置し気候変動関連を含む各種リスクの体系的な管理を行っています。

ERM委員会はリスクマネジメントのPDCAサイクルに基づき、重要なリスクや対応策の進捗等を定期的に経営会議や取締役会で報告しています。同委員会では「影響度」と「発生可能性」の観点からリスク項目を毎年抽出し、このうち事業活動に影響を与える可能性があり、オペレーション上の「脅威」となる事象を「オペレーショナルリスク」と定義しています。2023年度は、地震・津波を同リスクと特定し浸水などの対策について進捗管理を行いました。

また、当社にとっての移行リスクである環境規制への対応コスト増加などについては、関係部門にて動向を注視し適切な対応を図り、経営会議において進捗を管理しています。

指標と目標

当社では、GHG排出量(Scope1、2、およびScope3 カテゴリー1、5、6 [P.21](#))の実績値を開示するとともに、2028年度に自社のCO2ゼロ工場*を全拠点とする目標を設定し、排出量削減の取り組みを進めています。

また自社以外のGHG排出に関しても、社会におけるCO2削減貢献量や、サプライチェーン上流を含む製品のカーボンフットプリント削減について目標を定めています。

加えて、上記の各指標を総合した当社独自の指標として「環境貢献指数」(当社電池の生産における実質的なCO2排出量に対しCO2削減貢献量が何倍かを示す指数)を定め、2030年度に15とすることを目標とし向上に取り組んでいます。当社の目標設定と達成への取り組みについては、当レポート環境ページにて詳しく述べています。 [P.39](#)

*省エネ推進や再生可能エネルギー導入、クレジットの活用などにより、CO2排出を実質的にゼロとした工場

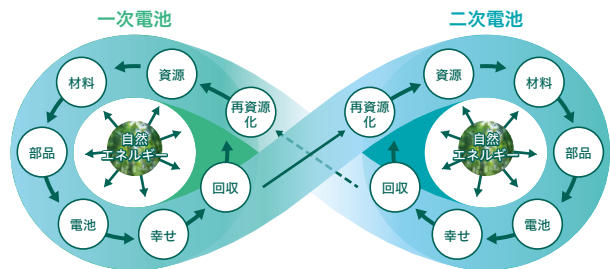


循環型社会の実現

KPI項目	2023年度	2030年度
再生材利用率 (正極材、銅箔)	—	各国法規制 要求準拠
リサイクル率 (自社廃棄物)	97.6%	99.0%以上 (埋立1%以下)

方針

地球上の限りある資源を持続可能な形で利用し次の世代に手渡していくことは、事業に多くの天然資源を利用する当社にとって欠くことのできない取り組みだと捉えています。当社は、今日生まれた子供たちの未来のために、「再資源化の拡大」により新規の天然資源の消費を抑え、「廃棄物の抑制」により環境への負荷を低減しています。加えて材料の生産や製品の廃棄などに係るCO2排出量削減の観点からも、これらの取り組みを「脱炭素化の実現」と一体で前進させていきます。



一次電池と二次電池の垣根を超えて資源循環を実現する「やるしかサーキュラー構想」イメージ図

サーキュラーエコノミーの取り組み

共創パートナー様との活動

電池生産に関し、新たに作られた材料ではなく再生材を使うことで天然資源の消費を抑制できるとともに、CO2排出量の削減にもつながることから、これまで当社では再生PETなど、樹脂を中心に再生材を活用してきました。循環型社会の実現とCO2排出量削減に向けて、電極材料などへも再生材利用の幅を広げ、取り組みを加速しています。

2022年度は、米国の電池リサイクル企業であるレッドウッド・マテリアルズ社とEV用リチウムイオン電池のリサイクル正極材および銅箔について売買契約を締結しました。この契約に基づき、工程廃材や使用済み電池を正極材料や電池用銅箔等のリチウムイオン電池用材料へとリサイクルする体制を構築し、当社北米工場から排出される廃材由来のリサイクル正極材はカンザス州の新工場で、リサイクル銅箔はネバダ州の工場で順次使用開始する予定です。この取り組みは、現地調達率向上による物流過程および資源採掘時のCO2排出量の削減にもつながります。

米国以外でも、正極材料のコバルト・ニッケル・リチウムについて、材料購入先様とマテリアルリサイクル*1した原料の使用に関して検証を行い、順次一部製品において再生材を含有した正極材料の使用を開始します。また、当社の工程廃材や使用済みリチウムイオン電池から生成したブラックマス*2を正極材料として再び当社で利用するリサイクルスキームを構築し、2024年より電池材料への活用を順次開始しています。

*1 廃棄物を製品の材料もしくは原料として再び使用すること
*2 バッテリーを熱処理して得られる、コバルト・ニッケル・リチウムなどを含む黒色の粉体



ステークホルダーとの協働による電池のリサイクルスキーム構築

1. 二次電池に関する取り組み

二次電池については、資源の有効利用や環境汚染防止などを目的に世界各国でリサイクルの法制度や仕組みの整備が行われております。日本においては、当社の前身である松下電池工業や三洋電機等が中心となって設立したリサイクル促進団体の一般社団法人JBRCの会員として、全国の協力店、協力自治体、協力事業者等から排出された二次電池を回収・再資源化するリサイクル活動に取り組むことにより、2023年度は業界全体で1,700トン(内約50%が当社生産品)の二次電池が回収・リサイクルされました。このほか、北米において他の電

環境への貢献

池メーカーと協働しCall2Recycleプログラムを立ち上げ、米国およびカナダで二次電池のリサイクルプログラムを提供するなど、国ごとのリサイクルインフラの実情に即した最も効率的な仕組みづくりに貢献しています。

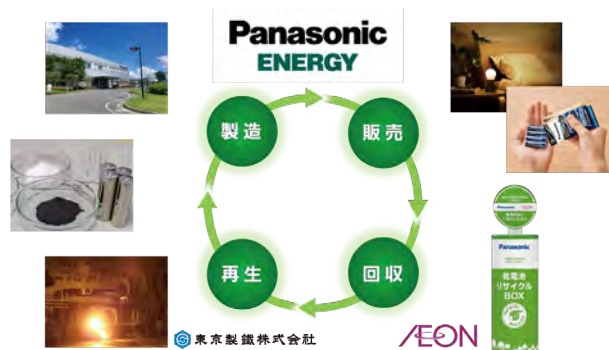
2. 乾電池の「使い捨て」脱却に向けた取り組み

繰り返し使用できない一次電池である乾電池については、乾電池回収の実証実験と再資源化に向けた取り組みを進めています。

電池の回収体制が未整備のタイにおいて、2022年度よりコンビニエンスストアを運営するCP ALL社と協力し、31店舗で廃乾電池を回収・再資源化する実証試験を開始しました。この取り組みは2024年度に1,000店舗まで拡大しています。また、日本においても2023年度よりイオンリテール社、東京製鐵社と連携して同様の実証試験を開始しています。回収した乾電池の再資源化に向けては、2023年6月から日本で、2024年3月からタイで鉄鋼材料としてのリサイクルを開始しています。

今後も、タイ・日本において回収地域の拡大や本格運用を進めるとともに、得られたノウハウをその他の地域にも展開

日本での乾電池回収モデル



していきます。また、再資源化については、将来的な乾電池部材への活用を見据えた研究開発を進め、「電池から電池」へのリサイクル実現を目指しています。

プラスチック使用量削減の取り組み

プラスチックは、現代社会で必要不可欠な素材である一方、気候変動への影響や廃棄物としての課題があり、プラスチックの使用量削減と資源循環の取り組みを進めています。

取り組みの一つにエシカル消費（商品やサービスの機能的価値だけでなく、倫理的な価値を意識した消費活動）の志向に訴求する商品として、包装材の削減と脱プラスチックに配慮した「エシカルパッケージ」の乾電池を2021年度に日本国内で、2022年度にはタイにて販売を開始しました。このエシカルパッケージの導入により、プラスチックを含む包装材使用量を従来品と比較して38～59%削減するとともに、包装材の原料入手・製造・使用・廃棄のライフサイクルでの総CO₂排出量削減にも貢献しています。

2023年からは充電式ニッケル水素電池「エネルーブ」やコイン電池*にもエシカルパッケージを採用するなど、ラインアップを拡大するとともに、アジア太平洋地域をはじめとし

エシカルパッケージ採用商品



てグローバルに展開しました。

また、2023年9月、ジャパンスター賞「経済産業大臣賞」を受賞しました。

*一部通販サイトのみで販売

また、廃棄物量の低減やCO₂排出量削減など、環境への配慮が高まっており、顧客から再生樹脂のさらなる使用要請がありました。

そのため、一部機種に関し、電池パック外装ケースにおける再生樹脂の使用比率を、以前の25%からさらなる環境負荷低減を目指し、50%まで引き上げを行いました。これにより、プラスチック製造に必要なエネルギーの削減や廃棄予定のプラスチックのリサイクルに貢献しています。なお、再生樹脂の使用に伴っては、強度や耐熱などの機械的特性が低下するため、リスク検証を重ね、導入を行いました。

今後、再生樹脂の使用拡大などを通じて、環境配慮に貢献していきます。

廃棄物抑制の取り組み

工場からの廃棄物削減

当社は、工場からの廃棄物の排出量を削減し、有価物や再資源化量を増やすことで最終処分量（最終処分場への埋立量）を限りなくゼロにしていく活動を継続的に行っています。工場リサイクル率（=再資源化量÷（再資源化量+最終処分量））をKPIと定め、99%以上とすることを目標としており、2023年度の工場リサイクル率はグローバルで97.6%に達しています。

社会課題解決への寄与

幸せを追求する エナジーの提供

KPI項目	2023年度*1	2030年度*1
クリーンエネルギーを支える 定置用蓄電池の販売	1.9	4.0
生活をサポートする ヘルスケア向け蓄電池の販売	0.7	2.4
もしもを支える 乾電池の販売*2	1.2	2.2
移動の安心を見守る 電池の販売*3	1.1	8.2

*1 2021年度を1とした販売額
*2 重点としている3つの地域の販売
*3 動力用途を除く車載電池

方針

便利で快適、安心安全な暮らしの基盤となる電気の供給、電源の確保は現代社会において欠かせないものとなっています。「電気で豊かな世界をつくる」ことを主眼に、世界中が直面している環境問題にも真摯に向き合い、豊かなくらしと持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現に向け、電池を中心とした事業を通じてさらなる挑戦を続けていきます。

例として、災害等非常時も止まらない安心安全な社会インフラを支え、防災を含め持続的な都市づくりに寄与します。また、無電化地域でのエネルギーの供給を通じて貧困・飢餓の解決に貢献します。そのために、これからも世界初・世界一の技術開発に挑戦しイノベーションを促進します。

事業を通じた社会貢献

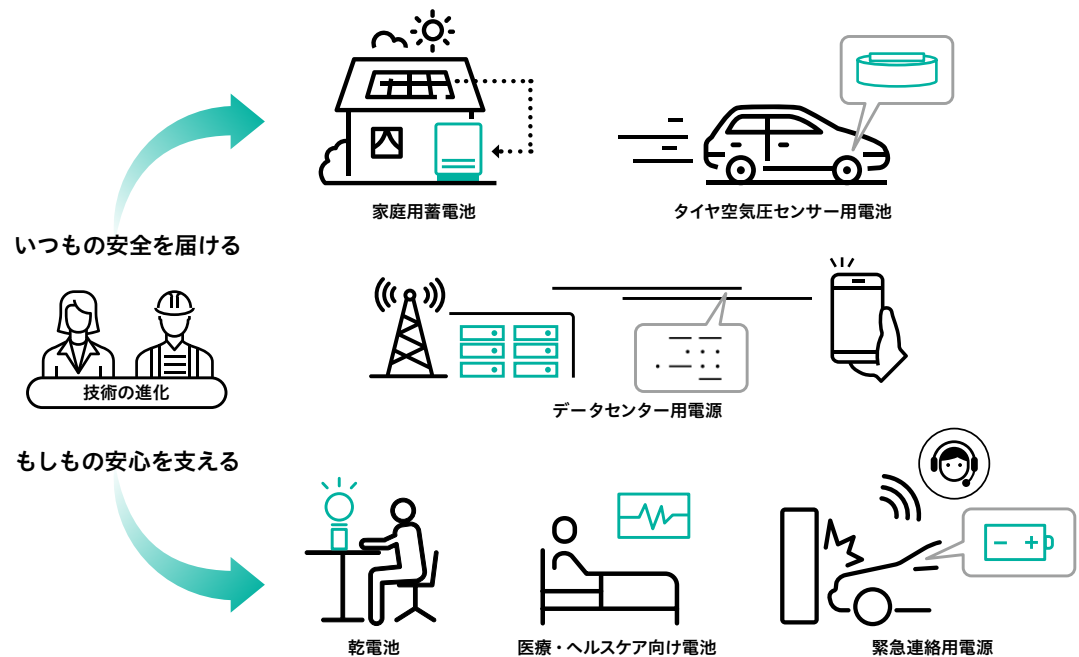
私たちは、人々のくらしの幸せにも広い分野で寄与しています。

エネルギーソリューション事業では、高品質・高容量のリチウムイオン電池と蓄電システムを定置用電源向けに提供し、24時間365日の安定稼働を実現するデータセンター用電源や、効率的な電力の活用を支える家庭用蓄電池に使われています。また、安定して稼働することが求められる医療や生活を補助する様々なヘルスケア機器にも採用されています。こうした製品が社会インフラを支え、クリーンエネルギーの拡大や人々の健康維持に貢献しています。

エネルギーデバイス事業では、自動車のタイヤ空気圧用センサーや緊急連絡用の電源として耐久性・信頼性の高い電池を

提供し、移動の安心に繋がっています。また、乾電池は普段の生活必需品であるだけでなく、備蓄品として、災害発生時にはライフラインを支える重要な役割を果たします。これらの事業を通じた社会貢献は、安心と安全を追求する技術開発に支えられています。たとえばリチウムイオン電池は、高耐熱セパレーターを採用する等の安全化技術に加え、厳しい設計管理基準を設け製造工程も厳格に管理することで高品質を実現しています。ほかにも乾電池においては正極材に銀(Ag)化合物を採用した独自の「液もれ防止製法Ag+」によって長期保存を可能としています。

パナソニック エナジーは今後も弛みない技術進化を通じて、社会進化の「原動力」を提供していきます。



社会貢献活動

私たちは、地域や国によって異なるお困りごとや、ご要望に対し、広く社会貢献活動を展開しています。以下に、その取り組み事例をご紹介します。

安全安心な暮らしへの貢献

1. インドにおける生活環境の向上支援

当社インド拠点では、地域の生活環境の向上を目的とした支援活動を毎年行っています。2023年度は、当社拠点のある地域の方の健康増進につなげようと公立病院の診察室増築を支援しました。また当社拠点が立地する地域では、太陽光発電を備え明るく安全に使える公衆トイレを整備する活動も支援しました。

子供たちの教育環境の向上にも取り組んでおり、2023年度は地域の学校に対して、学習機の寄付や、給食設備の更新、学校の敷地の舗装、校庭の整備を支援しました。

私たちは、地域の方が安心して暮らし、子どもたちが健やかに育まれる環境づくりに今後も取り組んでいきます。



太陽光発電を備えた公衆トイレ



地域の学校への寄付の様子

2. 中国における高齢者の生活支援

中国の無錫および蘇州の当社拠点では、中国の敬老の日当たる毎年10月の「重陽の節句」などの節目に、社員たちがお年寄りへの支援活動を行っており、2023年度は延べおよそ90人が参加しました。

取り組みの一例として、地域の一人暮らしの高齢者の家を訪問し、住まいに不具合がないか電気関係の知識も活かしてチェックする活動を行いました。危険があると判断した場合にはパナソニックグループ製のコンセントや滑り止めが付いた手すりなどを寄付すると共に取付けまで行いました。このほか地元の老人ホームを慰問して生活必需品の寄付をする活動も行っています。

当社は事業活動に加えてこうした活動も通して、幅広い世代の誰もが安全安心に暮らせる社会づくりに貢献していきます。



高齢者の一人暮らし家庭の見回り活動



老人ホームへの慰問の様子

3. LIGHT UP THE FUTURE

パナソニックグループは、無電化地域の未来を照らすプロジェクト「LIGHT UP THE FUTURE」に一丸となって取り組み、NGO/NPOや国際機関等様々なパートナーと連携し再生可能エネルギーによるあかりを現地に届けるほか、支援プログラムを通して貧困のない持続可能な社会づくりに貢献しています。

当プロジェクトや前身のプロジェクトを通じて、2009年度から2023年度までに当社製造のソーラーランタン、合計約12万台がアジアやアフリカ等の無電化地域に届けられています。

当社は灯油ランプからソーラーランタンへの置き換えを通じて、CO₂排出量を削減すると同時に、火災の防止や煙による健康被害の抑制に貢献しています。

さらにソーラーランタンの光によって、夜間の学習や医療活動、手仕事作業が可能になることで、教育・健康・収入向上の機会創出につなげています。そして安定した光は家族団らんやコミュニティの活性化にも役立てられています。




ソーラーランタン活用の様子

社会課題解決への寄与

これらソーラーランタンの提供等の原資には、従業員や一般の方へ協力を呼び掛ける「みんなで“AKARI”アクション」を通じて集められた寄付のほか、古本・リサイクル品等の寄贈等で集めた資金が充てられています。

当社は「エネルギー」の提供により世の中を支え変革していくべく、無電化地域への貢献を今後も推進していきます。

 みんなで“AKARI”アクション
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/citizenship/lutf/akari.html>

私たちは子どもたちの笑顔のために「心のあかり」も届ける役割を担ってきました。現在は、環境・SDGs (Sustainable Development Goals)*・防災等を幅広く授業内容に取り入れており、これからも「幸せを追求するエネルギー」を体現する活動として取り組んでいきます。

*持続可能な開発目標

 電池を学ぶ・体験する工場見学・体験学習
<https://www.panasonic.com/jp/energy/study.html>

科学の普及と次世代の育成

1. 電池／ネックライト教室、工場見学

当社は電池の種類、歴史、正しい使い方の啓発活動を通じて地域社会への貢献を行ってきました。1966年から「理科」、「社会」、「環境学習」など、学校教育の発展学習プログラムとして電池教室、工場見学を開催しています。また、東日本大震災の際に、復興支援として「ネックライト教室」を企画・開催し、その後も各地で、地震や台風など数々の災害における「電池やあかりの大切さ・必要性」を伝える活動を、継続しています。

1995年からは、「出張電池教室」を大阪府の小学校からスタートし、対象エリアを拡大してきました。そして、2002年にはより多くの子どもたちに体験してもらえるように、テレビ会議システムを活用した「遠隔電池教室」(2022年7月「オンライン電池教室」に名称変更)を開始し、2022年9月に20周年を迎えました。

グローバルには2007年から、タイ・イラン・オーストラリア・ミャンマー・タンザニア等の海外へも展開し、累積の開催数は153回となりました。(現地開催40回、オンライン開催113回：2024年3月末時点)



「出張電池教室」の様子



「オンライン電池教室」の様子



無電化地域での「グローバル電池教室」(ミャンマー)

工場見学・電池教室の累計参加者数
(2024年3月末時点)



参加者の声

先生

「教室を通して日本や電池を身近に感じ、授業がすごく楽しかった。」
「乾電池を作る機会はこのプログラムしかなく、サイエンスや環境学習にハンズオンで最高のプログラムです。」

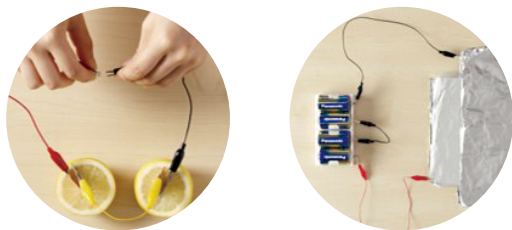
児童

「電池を使って生活を豊かにして、美しい環境にしたい。」
「あまり理科が好きではなかったけれども、もっと勉強して電池博士になりたい。」

「We were so overjoyed by the opportunity given by Panasonic and we are very grateful for them giving us a chance.」

2. 電池なるほどアカデミー

私たちは当社Webサイトを通じて、暮らしに密着した電池を学ぶ「電池なるほどアカデミー」を公開しています。身近な物で電池を作る実験方法や安全に電池を使う知識をやさしく解説しています。果物を使った電池や、アルミホイルでつくるコンデンサなど、動画をはじめ、テキストでの詳しい仕組み解説等のコンテンツを充実させています。



これからも私たちは、子どもたちの「なぜ?」や「おもしろい!もっと知りたい!」という感性を育む活動を発信していきます。



電池なるほどアカデミー
<https://www.panasonic.com/jp/energy/study/academy.html>

3. 職場体験 & キャリア教育

職場体験を通じた勤労観、職業観の育成を支援する活動として、2008年より、小学生へ向けて「職場体験&キャリア教育」を実施しています。当社の様々な職種の従業員が講師として授業を実施し、働くことの楽しさや、やりがいを伝えていきます。また、社会のあらゆる場所でICTの活用が日常となっている状況を踏まえ、本活動はオンライン開催をメインとし、文部科学省が推進する1人1台のPC端末環境を構築する“GIGAスクール構想”の一環としても実施しています。子どもたちが、これからの社会で生き抜く力を育むための官民一体となった社会学習を私たちは積極的に展開します。



職場体験&キャリア教育

4. アメリカにおけるSTEM教育への貢献

当社の北米拠点は、STEM(科学・技術・工学・数学)分野の知見を地域社会の幅広い層へ普及させることを目的とした貢献活動を行ってきました。

一例を挙げますと、当社ネバダ工場が位置するリノ市においては、地元の大学であるトラックイー・メドゥズ・コミュニティ・カレッジ(TMCC)と共同で先進製造技術センターを立ち上げ、STEM人財の育成を通じた地域の発展を目指しています。

またSTEM分野の知見をさらに普及するためには、若年層の女性への浸透が鍵だとされています。このことから、幼い頃からこの分野に関心をもってもらおうと、地元のガールスカウトに所属する子供を対象に「クリーンエネルギーと製造業」をテーマとしたワークショップを2024年に開始しました。

ワークショップでは当社の女性社員が講師を務め、子供たちに対して模型を用いて電池の仕組みを教えたほか、実際にSTEM分野に携わる女性として仕事の魅力ややりがいなどを伝えました。

こうした取り組みを今後も加速することで、科学の普及と次世代の育成による社会の持続的な発展に貢献していきます。



講師役の当社社員と電池の仕組みを学ぶ子供

CHROメッセージ



取締役、常務執行役員
チーフ・ヒューマン・
リソース・オフィサー
(CHRO)

三木 勝

かつてない事業成長に対し、
量と質の両面から
人的資本経営を推進

事業競争力の強化と従業員の ウェルビーイング向上を図る

事業活動を通じて気候変動問題など社会課題の解決を目指す当社は、さらなる成長が期待されており、大きな挑戦に取り組んでいます。その実現のために、事業の競争力強化と従業員のウェルビーイング向上を掲げ、人的資本経営を推進しています。ミッション・ビジョンに強く共感し、その実現に向けて自律的に挑戦し続ける多様な人財が集まっており、全ての従業員が安心・安全・健康に働き、個性や能力を最大限に活かし合いながら、他社を凌駕する競争力を生み出している、

そんな会社を目指しています。そして、その実現が私の重要な使命です。

人財確保を進め、 社員が活躍できる環境整備に注力

事業の拡大に伴い、事業の発展スピードと人的リソースが釣り合っておらず、その解消が着任後の大きなミッションでした。解消に向けて、2025年度までの3年間に国内で約1,000人、海外では北米カンザス工場向け中心に約4,000人の新規雇用を予定しています。今のところ、国内では計画以上に進捗しており、海外の採用計画も変更はありません。日本においては、入社後早期に必要なスキルを身に付けるためのプログラム「技術・モノづくりアカデミー」の設置や、ミドルシニアの活躍支援として個別に定年年齢を65才まで延長できる制度の導入など、入社後に活躍できる制度づくりを進めています。

組織開発のキーパーソンである ミドルマネジメント層を支援


質の面では壮大なビジョンに向け、自ら高い目標を課して挑戦する社員に報いる人事制度改革を推進するとともに、当社独自の行動指針である「進化の七道」を定め、社員の行動変容を促しています。また、国内従業員の30%以上がキャリア採用となっており、国籍、性別、年齢などに関わりなく、多様な価値観を持った人財を増やし、活かすことでインクルーシブな組織風土を醸成します。

当社はEOS*スコアの「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」に着目し、世界トップレベルに入ることを目指しています。経営への信頼度が高く、会社の成長も実感している

ということで、EOSスコアは会社設立以来右肩上がりとなっていました。ここに来て伸び悩んでいます。要因として、急激に変化する事業・組織・人財をマネジメントしながら、プレイヤーとしての成果も求められるミドルマネジメント(部課長層)に負荷が集中していることが分かりました。そこで2024年度は組織開発のキーマンである部課長層に組織開発のノウハウ共有やコーチングの機会などを提供していきます。また、部課長層の負荷低減はDXの力も借りて解決したいと考えています。

*EOS : Employee Opinion Survey (従業員意識調査)

サプライチェーンにおける 人権尊重は必須

企業が事業を進めるにあたり、サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを進めることが不可欠です。特に、電池の主要材料である鉱物において、当社の調達先は北米、南米、オーストラリア、中国と多岐にわたり、当社が出資をして鉱物資源開発を行っている調達先も含まれることから、着実に人権デュー・ディリジェンス を進めています。

国際的なCSR団体であるResponsible Business Alliance (RBA)の国際規範に基づくツールを活用し、当社傘下の製造会社を対象に毎年自主精査を実施しています。調達先に対しては国際機関のリスク指標や事業に与える影響などをもとにリスクマッピングを行い、高リスクと判断した購入先様へ外部機関と協働でCSR実地監査を行うなど、様々な取り組みを進めています。

今後も人的資本経営を推進し、サプライチェーン全体における人権の尊重に取り組むことにより、かつてない規模とスピードで拡大する当社の成長を支えていきます。



人的資本経営の推進と 人権の尊重

KPI項目	2023年度	2030年度
EOSスコア： 社員エンゲージメント	70pt	80pt
EOSスコア： 社員を活かす環境	62pt	75pt
女性管理職比率(単体)	6.5%	15%
男女の育児休業取得率 (連結国内)	女性 100% 男性 58%	男女100%
健康経営指標 (日本：経産省)	55.7点	ホワイト500
労災による死亡者数 (グローバル)	0件	0件
労働災害件数(国内休業災害)	5件	0件
人権労働自主精査実施率 (自社海外製造子会社)および 是正計画実行率	100%	100%

— 人的資本経営の推進 —

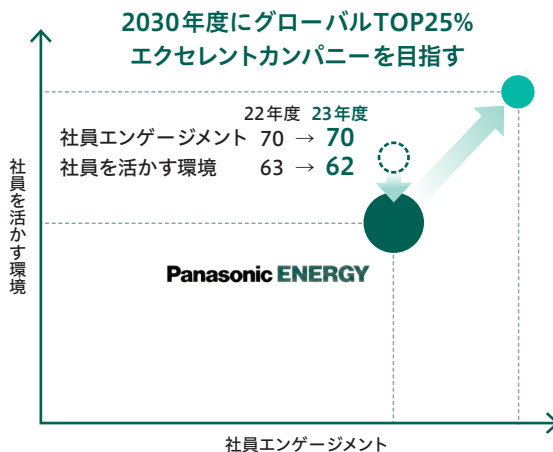
方針

パナソニック エナジーのミッション・ビジョンの実現に向けて、人財を我々の最重要経営資産であると位置づけて、「事業の競争力強化」と「個々人のウェルビーイング向上」の両立を目指しています。

それは、①ミッション・ビジョンに強烈に共感しその実現に向けて自律的に挑戦している多様な人財が集っている、②そして集った人財が安心・安全な環境で能力を最大に活かして他社を凌駕する競争力を生み出している、という状態を意味します。

この、「自律的に挑戦する個人」と「人が活きる組織」を大きな2つの柱として、人財と組織に関する取り組みを進めていきます。これらの取り組みの指標となるEOS (Employee Opinion Survey:従業員意識調査)の「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」を高めることで、グローバルTop25%のエクセレントカンパニーを目指しています。

2023年度の結果は、「社員エンゲージメント」は横ばい、「社員を活かす環境」は微減でした。この結果を真摯に受け止め、2024年度の取り組みとして、部長長への人財・組織マネジメントの支援策を導入し、結果の背景にある課題に対し丁寧な分析を行うことで、各職場における改善活動を加速していきます。



自律的に挑戦する個人

Mission / Vision / Will (MVW)、 進化の七道の浸透

2022年度のパナソニック エナジー発足以降、会社全体へのMVW浸透の施策として、「森の会議」を実施しています。森の会議とは、森という植物や動物等が調和した世界に身を置きながら、パナソニック エナジーのMVWを体感するとともに、実現にむけて「進化の七道」^{R10}や使命感を仲間と議論することで、自身の日々の行動につなげてもらうことを目的とした、当社独自の学びの場です。森は、生き物と自然がともに共生し、調和した世界です。その森の中に身を置くことで、「ミッション」が目指す幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した世界を体感することができるため、「森」で実施することを大切にしています。

全2日間1泊2日のプログラムで、岡山県英田郡西粟倉村に赴きます。1日目は、自然循環プロフェッショナルのガイドのもと、原生林を歩いたり、自然体験をしたりして、原生林の生き物と自然はどのように調和しているのか、森から「調和」を学びます。2日目は、1日目の刺激や学びをもとに参加者全員で「ミッション」や「ビジョン」の実現に向けて、自部門がやるべきこと、自身の取り組みについて宣言します。



森の会議：
森という調和した世界に身を置きながら、MVWを仲間とともに語り合う

社会課題解決への寄与

森の会議には、2023年度末までに、累計33回、467人の従業員が参加しました。参加者は、MVW浸透のキーマンである経営層・ミドルマネジメント層からスタートし、2023年度は従業員からの公募も行い、熱い意志や想いを持った従業員まで広がっています。各回15人前後の参加者、そして当社役員等が自ら会議長となり、部門を超えた活発な意見交換を行います。2024年度も計16回約240人の参加を予定し、従業員一人ひとりが職場に戻ってから、自身の宣言を実行するだけでなく、周囲に対してMVW浸透役となれるよう、取り組みをさらに加速させていきます。

自律的な挑戦を促進する環境づくり

一人ひとりの自律的な成長を促し、挑戦や成果に報い、個の能力が最大限に発揮できる職務をベースとした人財マネジメントへの移行を進めています。職種と等級毎に期待する役割の定義を行い、職務の市場価値に基づく報酬水準の設定、期待役割を超える挑戦を厚く評価する評価制度の構築を行っています。

2024年4月には管理職の報酬制度の改定を行い、人財獲得で競合する企業との優位性・市場競争力のある報酬水準の設定を図るとともに、挑戦・成果に対して厚く還元するメリハリある体系へ転換を行っています。評価制度については、過去や現在の延長線にはない会社としての挑戦目標を具体化し、個人の挑戦意欲と丁寧に擦り合わせを行った上で、組織と個人の挑戦目標が連鎖する運用を徹底していきます。ミドルマネージャーを中心とした会社からのこまめなフォローアップ(期初の目標設定、期中の進捗共有と支援、期末の成果確認の1on1ミーティング等)を通じて、期待役割を超える挑戦の実現を支援していきます。

また年齢に関わらず、誰もが“情熱”と“やりがい”を持って挑戦できる組織風土を醸成するため、2024年4月より「ミドルシニア・パートナーシップ・プログラム」を新設しました。事業継続・成長に影響が大きい職務・人財の定義・要件を満たし、従業員本人の希望がある場合、個別に定年年齢を65才まで延長します。会社として求める挑戦する人財像を示し、そこに果敢に挑戦していただく仕組みを導入することで、高度な技能・技術を持つ人財が継続して、事業成長をけん引する姿を目指していきます。多様な人財が集い、自律的に挑戦・成長する環境づくりを引き続き推進していきます。

人財マネジメントの全体像



事業を支える経営者の発掘・育成

激しく変化するエナジーの事業環境下で、中長期視点で柔軟かつ迅速に対応し、事業成長をけん引できる経営者は必要不可欠であり、そのために、次世代経営人財のパイプライン強化を推進しています。早期かつ安定的に確保すべく、若年層の段階で次世代経営人財を発掘し、能力開発、新たな経験の獲得に積極的に取り組んでいます。

具体的には、事業責任を担う事業部長およびCxOポジションをターゲットポストとして後継者要件を定め、即登用、3年後、5年後、10年後の時間軸における後継候補者を選定します。その上で、候補者のサクセッションプランの策定と登用にに向けたキャリア開発を具体設計し、社長・事業部長・CTO・CHRO出席のタレントマネジメントコミットィで徹底的に議論することで、候補者のキャリア開発を実践しています。また、次世代経営候補人財を経営者へ登用にするにあたり、獲得すべき能力やスキルを後継者要件との比較から明確化し、タフ・アサインメントを念頭にキャリア開発プランを策定します。今後は、キャリア開発を下支えするOff-JTを幹部開発研修体系として整理し、次世代経営候補人財一人ひとりの状況に適切かつ効果的な研修をカスタマイズすることで成長を加速していきます。

社会課題解決への寄与

ほかに、幹部開発研修として、2種類の塾活動を展開しています。1つ目は社長が塾長を担い、グループ懇談や個人へのフィードバックを行うトップ塾です。トップ塾では、5～10年後の次世代経営候補人財に対し、自身が経営者と仮定し「変革シナリオ」を策定、壁打ちを通じて徹底的に磨き、強化するプログラムです。また、個人へのコーチングを通じて、自己内省を図り、さらなる成長に向けた自己変革を行います。2つ目は、副社長の伊東が講師となり、定期的な対話と課題の壁打ちを行う伊東塾です。伊東塾では、若年層の次世代経営候補人財を対象に、海外でのアクティビティを通じて視野を拡げ、事業を俯瞰し「グローバル課題形成力」を強化します。また、自らアクション、提案・提言することの重要性を体感し、自主責任感の強化を図っていきます。



伊東塾参加者とパナソニック エナジーインド社員との集合写真

人が活きる組織

キャリア実現の支援と人材育成の推進

個人の中長期的なキャリアビジョンの実現を支援するため、本人が希望するキャリア形成をバックアップします。

当社では、上司と部下の定期的な1on1ミーティングを通じて、従業員全員の自律的なキャリア・能力開発に向けた個人財育成計画を策定しています。そして、役割や年齢・性別にとらわれることなく、一人ひとりの学びの意欲に応える様々な研修機会を提供することで、育成・成長を支援しています。

2023年度は育成体系を見える化し、各種研修受講を一元管理できるようにLearning Management System「マナビコ」を導入し、従業員の自律的な学びの支援を開始しました。一人ひとりの自律的なキャリア開発支援に向けて、今後もコンテンツの充実を図ることで学習を支援していきます。



また、新たに迎える人財が、当社の文化や風土にスムーズに適応し、それぞれの個性・持ち味・専門性を存分に発揮できるよう、特に新卒入社から3年間の成長見届けを重視しています。

2023年度は新卒入社者・キャリア入社者へのグループインタビューを実施し、具体的な提案や要望を聞きながら、課題把握と解決に向けた取り組みを開始しています。その他にも、次世代の経営幹部層や、職場運営のキーパーソンであるミドルマネジメント層への積極的な人材育成投資、年齢を問わず意欲ある人財の活躍を支援するリカレント教育等を進め、従業員の旺盛な成長意欲に応えています。

当社の教育訓練体系は、従業員全員に共通して求められる経営理念や知識・スキルの体得をベースとしており、そこに個人への成長に応じた階層別研修や、担当業務の専門性を磨くための機能別専門研修等を体系化しています。また、時間や場所を選ばず、高品質の教材で学習を可能とするオンライン学習の充実により、グローバルに学びを展開すると同時に、事業ニーズに応じたカスタム研修を個別に開発する等、事業経営と人材育成のマッチングを図っています。現状、社内研修機関での研修受講をベースに、専門研修、社外研修等、個人への成長に応じた育成を実践しています。

教育訓練の基本体系

経営者	幹部研修・選抜研修
マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> 幹部開発研修 (女性キャリア開発プログラム等) 階層別研修
メンバー	<ul style="list-style-type: none"> 上位職チャレンジプログラム (ビジネスリテラシー等) 機能別専門研修 (技術・モノづくり・営業・企画・経理・人事等)

キャリア採用者・新入社員オンボーディング研修

社会課題解決への寄与

新規入社人材の早期活躍の支援

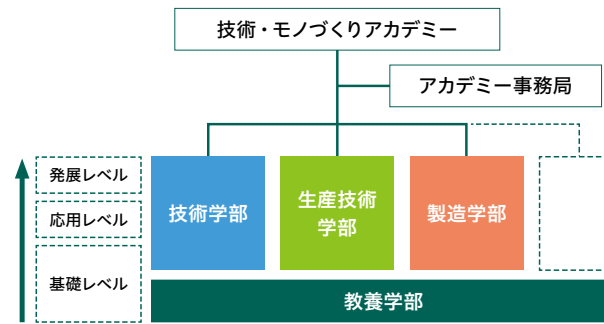
新卒入社者については、3年間で育成期間と捉え新卒社員オンボーディングプログラムを通じて、仕事に必要なスキルを身に付けることで社会人としての基礎固めを行います。メンター制度を導入し、仕事以外の生活面やキャリア等に関する悩みの相談とサポートを身近な先輩社員から提供できる体制を整えています。この取り組みは新卒社員の育成だけに留まらず、メンター自身も気づきや学びを得て成長する場と位置づけています。

キャリア入社者については、「キャリア入社オンボーディングプログラム」により、経営層とのコミュニケーションの機会、当社のミッション、ビジョンの理解やグループ経営理念研修等を通じて、当社の文化・風土にスムーズに適應でき、それぞれが持つ個性・意欲・能力が最大限活きるように取り組んでいます。

加えて、入社する多様な人材に対して、「電池に関する基礎講座」を提供し、異業種からのキャリア入社者に対して、基礎知識の習得を支援しています。また技術・技能を中心とした基盤教育を行い、短期間で専門能力を学ぶ仕組みとして、「技術・モノづくりアカデミー」を2023年4月に設置しました。このアカデミーは、「技術学部」「生産技術学部」「製造学部」から構成されており、当社認定の高度技術者を講師とし、電池に関する知識・経験がないキャリア入社者も早期に必要なスキルを身に付けるためのプログラムを整えています。また、入社後の定着度の確認のため、パルスサーベイ*1を毎月1回実施し、職場上司と人事部門が一体となり、課題の発見と活躍に向けた支援を行っています。パルスサーベイは新卒社員についても同様に取り組んでいます。

*1 従業員意識調査の手法

技術・モノづくりアカデミー体制図



多様な人材の活躍の支援

当社では、多様な仲間が集い“共生”し、「一人ひとりの幸せ・働きがい」と「持続的チャレンジが可能な環境」が実現している会社を目指し、DEIの取り組みを推進しています。

1. Diversityの推進

多様な人材が価値を生み出す組織・環境づくりにむけて、キャリア入社者の比率を2025年度には40%まで引き上げ、多様な個性・経験とチャレンジ意欲を持った人材集団づくりを進める予定です。また、新卒者およびキャリア入社者に占める女性割合を高めると同時に、女性の管理職比率(2023年度末実績6.3%)の向上に取り組めます。女性管理職の外部人材獲得を積極的に進めるとともに、内部人材の登用加速にむけて、上司と本人でキャリアプランを丁寧に擦り合わせ、経営者との対話等、役割拡大に向けた支援を実践しています。

また一人ひとりの活躍に向け、個別インタビューを行い本質的な課題を明確にし、キャリア開発プログラム、経営幹部との対話、マインドセット、ロールモデルとの対話の機会を設け、同時にネットワークの形成に取り組んでいきます。

このほか、障がいを持った方が働きやすい職場環境を整えていくことで、法定雇用率を上回る就業機会を創出していきます。障がいを持つ方の自立支援を促進する「パナソニックファームみよし*2」、「パナソニックファーム東大阪*2」での雇用拡大にも積極的に取り組み、多様性の拡大を実践しています。



パナソニックファームみよしで働く社員の集合写真



収穫した野菜を水洗いする
パナソニックファーム東大阪の社員

*2 パナソニックファームみよし、パナソニックファーム東大阪
野菜作りを通して障がい者スタッフが活躍できる職場の実現を目指しています。

2. Equityの推進

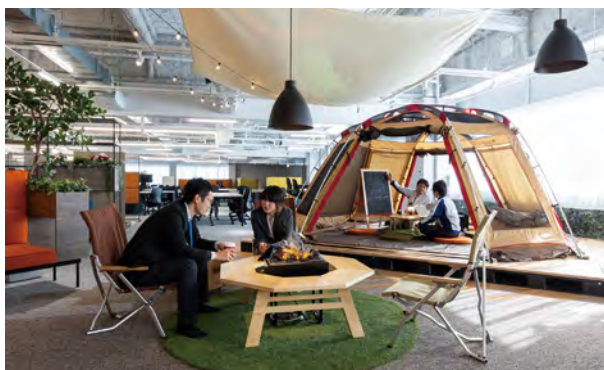
一人ひとりが生きる経営を実現していくために、また、個々人の成長を実現していくために、当社ではライフイベントとキャリア形成の両立を図ることを重視しています。男性の育児休業取得率の向上(2023年度58%)や働く場所の選択肢拡大、昇格選考プロセスの改革等、多様化するライフスタイル・価値観にフィットし、人材の価値を最大化する働き方への進化と環境の構築を推進しています。

社会課題解決への寄与

特に、男性の育児休業については、制度取得予定者向け説明会を月1回実施し、対象者へのフォローメールを送付するなど、取得に向けた働きかけを進めています。

多様な価値観や背景を持った従業員のニーズに対応し、個々の事情に応じた最適な働き方を選択することで、高い目標への挑戦や成果を出しやすい仕組みを構築しています。具体的にはフルリモートワーク制度の導入による働く場所の柔軟化や、休暇制度の拡充、多様なライフスタイルに対応する住宅制度の見直しなど、働くニーズに応える環境を整備しています。またITシステムを通じた部門横断でのつながりづくり、コミュニティ活動の促進、積極的な人財交流の仕掛けづくりも実施しています。

加えて、働きやすい職場づくりを目指し、オフィス改革を進めています。技術部門のフロアでは、ワークスペース不足解消にとどまらず改善を継続的にを行い、従業員同士の交流がイノベーションにつながる空間づくりを推進しています。先進事例として、他拠点にも同様の取り組みを波及させています。このような取り組みは、2022年の「日経ニューオフィス賞 奨励賞」や2024年5月の「第2回JOIFAオフィスアワード最優秀賞」の受賞をはじめ高い外部評価を獲得しています。



第2回JOIFAオフィスアワード最優秀賞を受賞したオフィス

3. Inclusionの推進

多様な人財が活躍し、自発的なコラボレーションを通じた価値創出へ向けた施策を推進しています。

2023年度は、一人ひとりの個性や能力を最大限に活かすため、部下とのコミュニケーションにおいて重要な役割を果たすマネジメント層、約540人を対象とした「アンコンシャスバイアス研修」を実施しました。また、社内向けフォーラムも継続して開催し、「一人ひとりが活きる幸せな会社になる方法」と題して、第3回は株式会社チームボックスの中竹竜二さんに「多様な個性や価値観を受入れたチームづくり」、第4回はアルピニストの野口健さんに「挑戦する個人を称え支える環境づくり」についての講演をいただきました。今後もこのような活動を通じ、一人ひとりが活きる幸せな会社づくりにつなげていきます。



浜離宮オフィスで講演する
中竹さん



徳島工場で社員とのパネルディスカッションに臨む野口さん

部課長の人財・組織マネジメントの支援

事業環境の変化が激しく、企業競争力と組織能力が問われる時代に対応していくためには、組織マネジメントを進化させ、従業員一人ひとりが真に活躍できる組織風土を創り出すことが、必要不可欠です。

特に組織においては、人財の価値観も多様化する中で、部課長による人財・組織マネジメントはさらに複雑化しています。そこで、ミドルマネジメント層だけでは解決できない問題や悩みを解決すべく、2024年度より部課長への支援を基軸に据えた、体系的な人財・組織マネジメント支援策を実施していきます。

具体的には、組織マネジメントツール(モチベーションクラウド)を活用することで、組織実態の詳細を把握・課題の解像度を上げるとともに、組織開発に関する基礎研修を実施することで、部課長一人ひとりのマネジメントスキルを進化させます。加えて、希望する部課長を対象にパーソナルコーチングで伴走支援を行うことで、個別課題に沿った悩みの解消と早期解決を図ります。

これらの取り組みを部課長だけではなく、経営層のトップコミットメントにより下支えしていくことで、解決策の実効性を担保しながら、一人ひとりが活躍できる組織風土を醸成していきます。

社会課題解決への寄与

安全・安心な職場づくり

当社では、安全・安心な職場づくりを目指し、KPIとして、労災による死亡者数(グローバル)ゼロ、国内休業災害ゼロを掲げています。2023年度は、労災による死亡者数は0件、国内休業災害は4件発生しました。そこで経営層のリーダーシップと従業員全員参加の仕組みの見直しを行い、1. 労働災害未然防止策の徹底強化、2. 従業員一人ひとりのリスク感度・安全意識のさらなる向上、を柱に取り組みを強化しています。

1. 労働災害未然防止策の徹底強化

機械設備や有害物質調査および作業環境のリスクアセスメントを年1回以上、定期的実施し、職場に潜む労働災害のリスクを洗い出し、徹底した未然防止策の検討・導入を実施しています。

また、社内で発生した労働災害事例を共有し、労働災害の原因および再発防止策を徹底的に究明し、各事業場にて再発防止に向けた活動を展開しています。



現場確認によるリスクアセスメント

2. 従業員一人ひとりのリスク感度・安全意識のさらなる向上

製造現場のキーマンである「係長」・「班長」の拠点を越えた学び合い横断活動である「シン・カカリチョウ会」や「シン・ハンチョウ会」や、課長職対象の「現場確認アセスメント」を実施し、相互で各拠点の製造工程の安全巡視を行いながら、潜在的な労働災害リスクの抽出や不安全箇所の撲滅を図っています。また、各拠点で「体感型安全道場」を設置・拡充することにより、従業員一人ひとりが労働災害リスクを直に肌で感じることで、不安全行動の撲滅を目指した活動を進めています。

今後の事業拡大に伴う国内新拠点やグローバル拠点についても、休業災害ゼロ化を目指し、継続した事業活動の基盤強化を図ります。



各拠点の班長が集まり現場確認を通じた意見交換

健康経営の推進

従業員のウェルビーイング向上に向けて、従業員と従業員の家族の「心身の健康づくり」と「働き甲斐と生き甲斐の向上」を重要な課題と位置づけ、従業員が生き生きと働ける職場風土を醸成しています。具体的には、「睡眠」・「食育」・「ウォーキング」に関するオンラインセミナーや、従業員とその家族を対象にした「ウォーキングイベント」を開催するなど従業員の健康維持・増進に取り組んでいます。

日本地域では、経済産業省が推進する「健康経営優良法人」の取り組みを進めており、当社のKPIとして、2025年度には健康経営度調査の上位500社である「ホワイト500」の認証取得を目指しています。現状としては、健康経営優良法人認定を2022年度に52.5点/1375位、2023年度に55.7点/1075位を2年連続取得しており、今後も、健康保険組合、労働組合と一体となり、全従業員を巻き込んで様々な健康づくりを推進していきます。



ウォーキングイベント「歩こう会」の様子

— 人権の尊重 —

方針

パナソニックグループは、以下の国際規範の内容を参照し、社外の専門家の意見も踏まえた「パナソニックグループ 人権・労働方針（以下、「人権・労働方針」）」を定めています。この方針には、国際規範や事業活動・取引に適用される各国法令の順守を前提として、国際的に認められた人権の尊重へのコミットメント、人権侵害のリスクの特定・予防・是正、被害者の救済などの推進、働きがいのある労働環境の実現、これらに関する様々なステークホルダーの皆さまとの対話に取り組んでいくことを明記しています。この方針に従って、社内ルールを定め、推進体制の整備ならびに人権の尊重や働きがいのある労働環境の実現に向けた具体的な取り組みを推進しています。

また、当社グループの従業員一人ひとりが果たすべき約束を定めた「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準（以下、「コンプライアンス行動基準」）」においても「人権の尊重」を「私たちの社会的責任」と位置づけ、その啓発に努めています。

[参照している主な国際規範]

- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」
- 国連「国際人権章典」（世界人権宣言、市民的及び政治的権利に関する国際規約、経済的・社会的及び文化的権利に関する国際規約）
- ILO「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」およびILO中核条約

人権デュー・ディリジェンス


当社は、事業活動や製品・サービス、取引に関連する人々の人権の尊重のため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、当該事業に関わる人権への負の影響を特定、予防、軽減し、問題を是正し、その対応結果を関連するステークホルダーに説明する「人権デュー・ディリジェンス」の仕組みを整備しています。また、社会からの要請や仕組みの運用に基づき確認された課題を反映し、社外の専門家の助言も得て、継続的に実施、改善しています。


2021年度からは、Responsible Business Alliance (RBA) の国際規範に基づく自主精査ツールを当社向けに応用したものを使用し、当社傘下の製造会社に人権・労働に関する自主精査を実施しました。2022年度は、調査項目を国際労働機関 (ILO) の中核的労働基準に重点を絞った上で、課題がより明確に特定出来るように質問項目を見直した自主精査を実施し、実施率・是正率ともに100%を達成しました。2023年度は、海外製造会社 (10拠点) に加え、国内製造拠点 (5拠点) を対象に自主精査を実施し、この自主精査において、「強制労働や児童・若年労働とみなされうる事象」が存在しないことを確認しています。今後も継続的に、強制労働の禁止、児童・若年労働者の保護、適正な労働時間の管理、適正な賃金の管理、差別の禁止に向けて、労働環境等の改善取り組みを推進していきます。

人権教育の実施

当社は、「人権の尊重」を含むコンプライアンス行動基準について、22言語に対応し、入社時・昇格時など定期的に徹底する機会を設けています。2022年度にコンプライアンス行動基準の改訂を実施し、全従業員を対象とした「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」の研修を実施しました。2023年度以降も定期的の実施し、受講完了率は2年連続で100%を達成しています。そのほか、日本から海外会社に赴任する経営者を含むすべての出向者に対して、企業の人権尊重責任についての国際基準や各国法に関する「海外勤務者・赴任前研修」を実施しています。

加えて、ESGに関する理解向上の取り組みの一環として、動画を用いて、人権に関する社会課題や当社の取り組みを学ぶ研修を実施しました。併せて理解度テストを実施することにより、今後の研修計画の立案に活かしていきます。

 パナソニックグループ人権・労働方針
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/human-rights/policy.html>

 パナソニックグループ コンプライアンス行動基準
第5章 私たちの社会的責任 1.人権の尊重
https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/code-of-conduct/chapter-5.html#Sec_01



責任ある調達活動

KPI項目	2023年度	2030年度
一次購入先様からのCSR同意書取得率	62%	100%
一次購入先様のCSR自主アセスメントAランク率	81%	100%
一次購入先様のCSR監査実施による担保率	10%	100%
CMRT・EMRT回収率	99%	100%
Conformant/Active精錬所利用率	82%	100%

方針

当社は、グローバル20カ所の生産拠点において、日本国内外の約1,000社の一次購入先様より、電池用活物質等の原材料、各種加工部品から電子デバイスにいたる様々な部材を調達しています。その中で、単に一次購入先様と当社までの範囲だけでなく、上流の資源・鉱物などの素原材料メーカーから一次購入先様を経て当社グループの国内外の生産拠点に納入されるまで、様々な国に複雑に広がったサプライチェーン全体に対して、企業としての社会的責任が求められていることを認識しています。

この社会的な責任を確実に果たすために、グローバルに購入先様とパートナーシップを構築し、相互の信頼・協力のもと、購入品品質の維持・向上、競争力ある価格の実現、市場変化への対応を推進し、当社に不可欠なパートナーである購

入先様と研鑽しながらお客様に求められる商品価値を創造します。この「商品価値創造の実現」には、法令や社会規範、企業倫理を順守し、人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ等の社会的責任を果たすことは不可欠です。当社グループは、社会的責任を果たしていることを担保できる調達活動を購入先様と共に推進し、「持続可能で環境負荷の少ないサプライチェーン」を構築して参ります。

取り組み内容

CSRガイドラインの順守

パナソニックグループでは、CSR調達に関するグループの考え方を購入先様へ明確にお伝えするために、法令や国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」といった国際規範を参照して、「パナソニックサプライチェーンCSR推進ガイドライン」を策定しました。

当社グループもこのパナソニックグループの活動に則り、2022年度より、新規の購入先様に対してはガイドラインの順守を義務化した取引基本契約書の締結を開始しました。また、既存の購入先様については、ガイドライン順守の同意書の提出をお願いしてきました。2023年度は、全体の62%の一次購入先様から同意書の提出をいただいております。今後も未提出の購入先様にパナソニックグループのCSR方針を説明し理解をいただきながら100%同意書取得を目指して推進していきます。



パナソニックサプライチェーン
CSR推進ガイドライン：
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/procurement/for-suppliers.html>



イニシアチブとの協働によるCSRリスク低減

国際社会における人権の取り組みに関する要請が高まる中、パナソニックホールディングスは、2021年に社会的責任を推進する世界的な団体であるRBAに加盟し、サプライチェーンにおけるCSR調達の強化に向けた取り組みを展開しています。

この取り組みの一つとして、全ての一次購入先様に「パナソニックサプライチェーンCSR推進ガイドライン」を配布し、契約や同意書による確認だけでなく、定期的な自主アセスメントをお願いしています。アセスメントの結果は、リスクが少ない順に、A、B、Cの3つのランクに分類しています。新規購入先様の取引開始の条件は「CSRアセスメントBランク以上の評価」となっています。2023年度、351社の一次購入先様に自主アセスメントを実施いただき、351社中、284社(81%)がAランク、59社(17%)がBランク、残りがCランクまたは未提出の購入先様となっています。Bランクの購入先様に対しては、当社の調達部門が購入先様と共にCSR管理体制強化を目的とした改善活動を実施し、リスク低減に向け活動を推進しています。Cランクの購入先様については、お取引の見直しを行い、未提出の購入先様については引き続き提出を要請していきます。

また、150以上の企業や政府、国際機関などが加盟する国際バッテリー業界イニシアチブであるグローバルバッテリーアライアンス(GBA)に、当社は2023年度加盟しました。2030年までに持続可能で責任ある電池バリューチェーンを確立するという同イニシアチブの目標に向けて、今後加盟企業や団体と連携した取り組みを加速していきます。

社会課題解決への寄与

CSRに関する教育訓練

責任ある調達活動の実現には、日常、購入先様と接する当社の調達担当者に対する教育訓練が不可欠と考えています。CSRに関する習熟度に応じてCSR1級、CSR2級という制度があり、2023年度は、1級取得者が5%、2級取得者50%となっています。調達担当者全員が2級以上を取得することを目標とし、年間受講計画を作成して教育訓練を推進しています。他にも調達業務におけるCSR順守・法令違反防止に対する理解度向上を目的とし、当社の国内全社員を対象としたeラーニングを実施しています。

購入先様への支援

当社は、部材購入先様と新規に取引を開始する前に、当社規程に定められた監査を行います。監査結果をもとに必要なに応じて工程管理手法、化学物質管理手法、安全衛生管理手法などについて、購入先様の管理レベル向上につながる支援を行います。また、購入先様に当社の運営方針を理解いただきより一層の協力関係を強化するために年に1度「パートナーズミーティング」を開催しており、2023年度は183社、358人に参加いただきました。

人権デュー・ディリジェンスへの取り組み

パナソニックグループは購入先様に対し、国際機関のリスク指標や事業に与える影響などをもとにリスクマッピングを行っています。当社と取引のある「リスクが高い」と判定させていただいた購入先様に対して、人権・労働、安全衛生等に関する項目を含むCSR実地監査を外部機関と協働で2023年度から開始しました。2023年度は12社の購入先様に対して、CSR実地監査を実施いたしました。今後も継続してCSR実地監査を実施することでサプライチェーンのリスク特定と対策などの人権デュー・ディリジェンスを進めていきます。

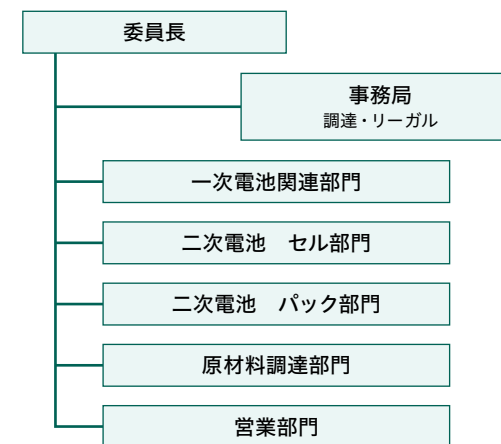
責任ある鉱物調達

電池の主要材料である鉱物のサプライチェーンには、人権侵害、劣悪な労働環境、鉱山周辺環境破壊、武装勢力の関与等、様々なCSRリスクが懸念されます。その一方で、鉱物産出国にとっては重要な経済活動でもあり、CSRリスクに関する適切なデュー・ディリジェンスが不可欠となっています。当社では、OECD（経済協力開発機構）が定めた「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイドライン」に従って、責任ある鉱物調達方針を策定し、活動を進めています。また、責任ある鉱物調達を推進するグローバル団体であるRMI*1に加盟しているパナソニックグループの一員として、購入先様の協力を得て、製錬所の特定を行いRMAP*2に準拠しているかを毎年、確認しています。準拠していない製錬所に対しては、RMAPへの参加を働きかけるとともに、万一、紛争に加担する鉱物が見つかった場合は、調達先の変更や不使用化に向けた取り組みをお願いしています。今後とも、すべての購入先様から調査票を回収するとともに、Conformant/Activeな製錬所*3のみからの調達を目指します。

また、責任ある鉱物調達活動を取り巻く環境変化が大きくなる中、敏感に対応していく必要があるため、調達・リーガル・営業などの関連する職能で構成される「責任ある鉱物委員会」を設置し、定期的に全体会議を開催しています。全体会議において、関係部門と連携協力し、環境変化の認識を共有すると共に、当該問題への対応方針・状況等を報告し、関連部門と協力連携することにより、CSRリスク対応を推進しています。

2023年度は昨年度と同様に、右記体制をもって半期に一度（年2回）の全体会議を開催し、当社の方針と目標を確認し、グローバルの動向や活動実績の共有を図りました。

責任ある鉱物調達委員会体制



タンタル、スズ、タングステン、金への対応

項目	データ
CMRT*4回収率	99%
Conformant / Active 製錬所の利用率	94.5%

コバルト、マイカへの活動

項目	データ
EMRT*4回収率	99%
Conformant / Active 製錬所の利用率	61.4%

*1 RMI: Responsible Minerals Initiative、企業が責任ある鉱物調達を行うために、業界標準の調査ツール等を提供する団体

*2 RMAP: RMIが定める、責任ある鉱物保証プログラム

*3 Conformant 製錬所: 監査によって、RMAP適合が確認された製錬所
Active 製錬所: 監査を受ける準備段階にある製錬所

*4 CMRT、EMRT: RMIが発行する紛争鉱物調査帳票

 パナソニック エナジー責任ある鉱物調達方針:
<https://www.panasonic.com/jp/energy/sustainability/social/minerals.html>

ガバナンスの強化

コーポレートガバナンス

方針

パナソニックグループは、創業以来、「事業活動を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営理念に基づき、事業活動を行っています。そして、パナソニック エナジーグループは、事業環境の変化が年々激しさを増し、不透明な状況が続く中において、より中長期的な視点でパナソニック エナジーの経営を進化させるため、2022年4月にパナソニック ホールディングスを親会社とする事業会社制(持株会社制)へ移行しました。事業会社の一つである当社では、コーポレートガバナンスを重要な基盤と認識しています。会社全体に関わる重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する「取締役会」と、取締役会から独立し、取締役の職務の執行を監査する監査役制度を基礎として、「指名・報酬諮問委員会」、その他重要な委員会を設置すること等により、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築・強化に努めています。

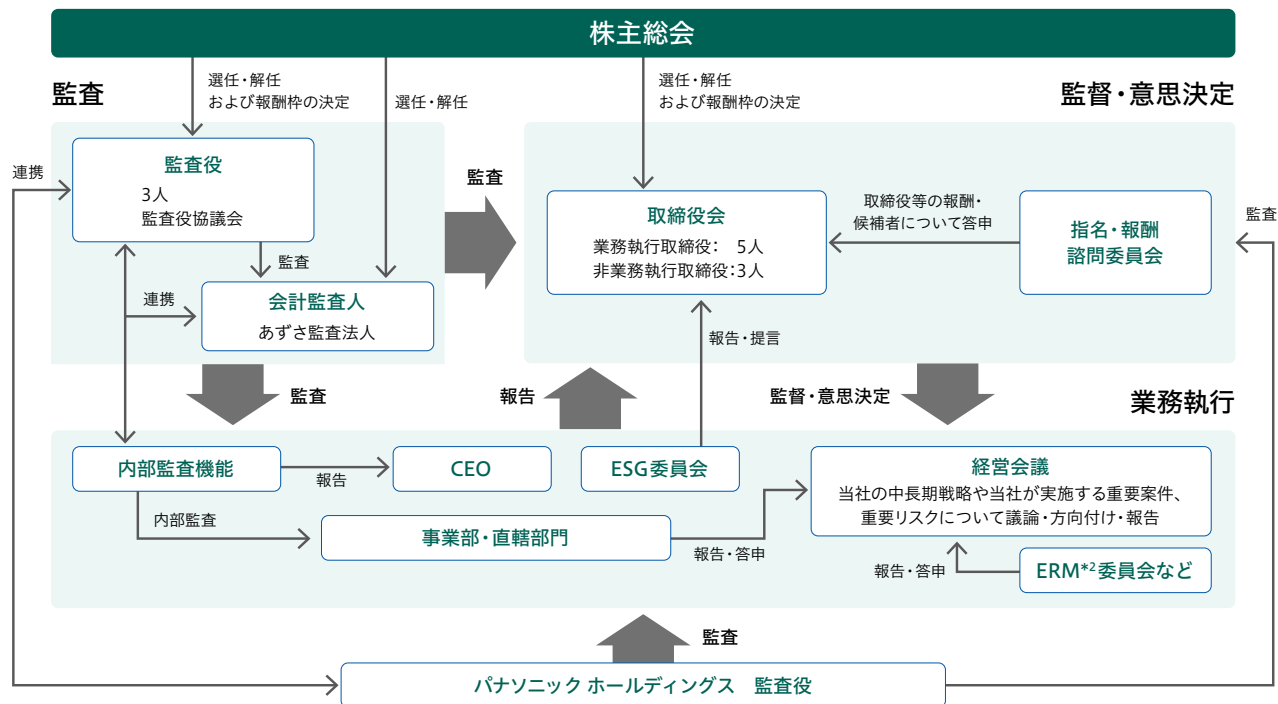
コーポレートガバナンス体制と取り組み

取締役会

当社の取締役会は8人の取締役で構成*1され、いずれも当社事業領域に関する優れた見識と、高度な業務遂行能力を有しています。当社取締役8人のうち3人が非業務執行取締役として取締役の職務執行を監督する体制となっています。また、迅速かつ確かな経営判断により、適切な事業活動の推進に資することを目的として、当社の取締役会は少なくとも月1回実開催しています。

*1 2024年4月時点

コーポレートガバナンス体制図 (2024年4月時点)



*2 ERM: エンタープライズリスクマネジメント

また、必要に応じて、実開催又は書面にてフレキシブルに臨時の取締役会決議・報告を実施するなど、急激な事業環境の変化や強力な事業推進が求められる場面に迅速に対応できるように運営されています。なお、2023年度の当社取締役会は定時12回、書面決議を含む臨時取締役会が4回開催されました。同年度の取締役会への取締役の出席率は100%、監査役の出席率は100%でした。

ガバナンスの強化

監査役

当社では当社業務に精通した高度な監査能力を有する者から選ばれた常勤監査役2人と、財務・会計に関する知見および経験を有する監査役を選任し、当社グループのガバナンスのあり方とその運営状況を監視し、効率的・組織的な監査ができる体制となっています。監査役は多数決ではなく単独でその裁量の判断に従い監査機能を発揮することができる独任制のもと、取締役会に出席し意見を述べるほか、現地確認や従業員等からのヒアリングを含む定期的な往査、取締役の職務の執行状況など日常の経営活動の監査を行っています。また、監査役間で定期的に監査役協議会を開催し、監査方針の策定や情報交換を行うとともに、内部監査部門、会計監査人とも定期的に情報交換を行うなど連携しています。

会議体・委員会

当社では、執行役員で構成される経営会議を設置し、取締役会の前置機関として、実務上の意思決定を行い、その後の取締役会でより深掘りした議論ができる体制としています。

当社の執行役員は12人で各々の分野で深い知識経験を有する者で構成されています。経営会議は、当社の経営全般に関する事項の迅速かつ適切な議論・報告に基づく意思決定を目的に原則月2回開催し、当社における意思決定のプロセスと範囲を明確にすることで、当社ガバナンスの確立・強化を図っています。

また、指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役・執行役員の「選解任、報酬」について、客観性と透明性を強化しています。さらに、ERM委員会を設置し、当社グループレベルでの横断的なリスクの特定・評価・対応策の策定を行っています。ほかにも、ESG委員会を設置し、ESGに関する全体計画の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行い、取締役会へ報告・提言を行っています。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

コーポレートガバナンス・コード補充原則4-11③をもとに、各取締役、監査役は2022年度の実効性向上の取組について自己評価を実施しました。自己評価項目として、①実効的な議論を実施する上で現在の取締役会の構成は適切か、②取締役会として監督機能を十分に発揮したか、③当社にとって重要な事項が取締役会の議題として設定されているか、④議案書に関し、審議・検討すべき課題や論点が明確になっており、想定されるリスクやその分析などの説明が取締役会で適切になされているか、⑤中長期戦略などに関する議論が十分になされているかといった項目について自己評価を行いました。評価は無記名のアンケート形式で、評価項目ごとに5段階評価や自由に記入できるフリーコメント欄を設けて実施しました。

自己評価の結果、取締役会のさらなる実効性向上が必要であるとの意見がありました。そこで、SCM改革・人材戦略・ITなどの当社の事業拡大を支える重要な経営基盤に関する議論機会の創出、事前の経営会議での議論を踏まえて論点整理したサマリーシートを活用することによる審議の充実化、取引・契約の主要なリスクを適切に把握・評価した上で意思決定を行う仕組みの構築・運用等を行っています。これらの取り組みにより、実効的な取締役会の運営・コーポレートガバナンス強化を実現しています。

役員報酬制度の概要

執行役員の報酬制度は、固定報酬である基本報酬、短期および中期の業績を反映するインセンティブとしての業績連動報酬から構成されています。業績連動報酬は、営業CFやEBITDAなどの財務目標に対する達成度合いと、担当機能におけるKPIやESG視点での環境貢献などの非財務目標の達成度合いから決定されています。

環境貢献および重篤災害、コンプライアンスを非財務目標におけるESG視点として取り入れることにより、財務のみならず非財務の面からも企業価値向上を図っています。

内部統制

当社は、取締役会において、当社グループにおける業務の適正・報告体制の確保、取締役の職務執行の適法性・効率性の確保、リスク管理、監査役の独立性・実効性の確保等を定めた「内部統制システムの整備に関する基本方針」を制定しています。

これらの各基本方針に基づき、各種規程の制定や委員会等の設置・運用、教育、子会社を含めた往査・監査、不正防止・早期発見のためのホットラインおよび取引・契約リスクマネジメントの仕組みの運用などを行っています。これらの内部統制システムを構築することにより、ガバナンスを効かせ、健全かつ効率的な業務運営、経営基盤の強化に継続的に努めています。

ガバナンスの強化

ERM委員会

当社では、リスクを的確に管理し、適切な対策を講じることによって、事業目的の達成と持続的かつ安定的な発展をより確実なものとするを経営における重要課題と位置づけ、「リスクマネジメント基本規程」を制定し、これに基づきリスクマネジメントを推進しています。

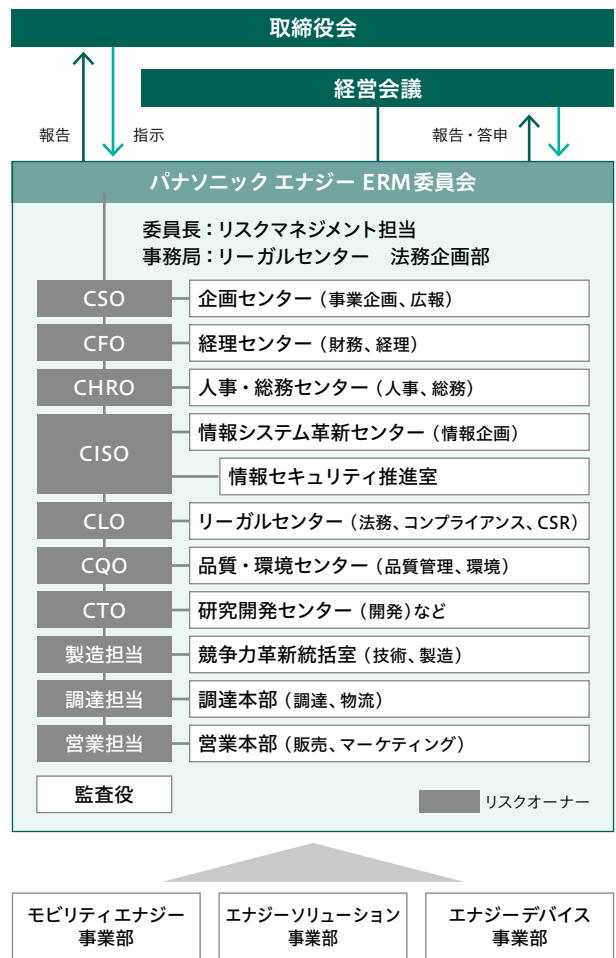
社内におけるリスクマネジメントの推進体制としてリスクマネジメント担当役員を委員長、法務・人事・経理等の機能部門の部門長、監査役を委員とする「エンタープライズリスクマネジメント委員会」(以下「ERM委員会」)を設置し、事業・業務に由来するリスクの管理を実施しています。ERM委員会は、リスクマネジメントのPDCAサイクルに基づき重要なリスクや対応策の進捗等を定期的に経営会議や取締役会で報告しています。これにより、リスクマネジメントの有効性・実効性について取締役会がその監督と検証を行っています。

当社は、事業活動に影響を与える可能性があり、オペレーション上の「脅威」となる事象を「オペレーショナルリスク」と定義しています。当社では年1回のサイクルで、外部要因・内部要因の変化等を踏まえて想定されるオペレーショナルリスクを網羅的に洗い出すことで「リスクインベントリー」を更新し、インベントリー上すべてのリスクを対象として、財務・非財務両面の評価軸によるリスクアセスメントを実施しています。また、経営・事業戦略の立案・意思決定に際して、事業目的の達成上の「機会」または「脅威」となりうる不確実な事象を「戦略リスク」として、オペレーショナルリスクのアセスメント時に併せて検討・抽出しています。

ERM委員会では、リスクアセスメント結果について、当社の経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議を行い、経営上の重要リスク候補を選定します。ERM委員会で選定された重要リスク候補は、経営会議に上程され、審議を行った上で、

当社としての重要リスクが決定されます。重要リスクが決定されると、リスクオーナーを中心に対応策の策定・実施および進捗状況のモニタリングを行い、継続的な改善に向けて取り組んでいきます。

ERM体制図



ガバナンスの強化

取締役経歴

只信 一生

代表取締役 社長執行役員
チーフ・エグゼクティブ・
オフィサー (CEO)



1992年 4月 松下電器産業株式会社へ入社
2020年 7月 パナソニック株式会社 インダストリアル
ソリューションズ社 副社長に就任
2021年10月 同 エナジー社 社長に就任
2022年 4月 パナソニック エナジー株式会社 代表取締役
社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・
オフィサー (CEO) (現)

高本 泰明

代表取締役
副社長執行役員
モビリティエナジー
事業部長



1993年 4月 松下電器産業株式会社へ入社
2019年 4月 パナソニック株式会社 US社 副社長に就任
2021年10月 同 エナジー社 副社長に就任
2022年 4月 パナソニック エナジー株式会社 代表取締役
副社長執行役員 (現)

楠見 雄規

取締役



1989年 4月 松下電器産業株式会社へ入社
2014年 4月 同 役員に就任
2019年 4月 同 常務執行役員に就任
2021年 4月 同 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
(CEO)
2021年 6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任 (現)
2021年10月 同 グループ・チーフ・エグゼクティブ・
オフィサー (グループCEO) (現)、
グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー
(グループCSO) (現)
2022年 4月 パナソニック エナジー株式会社取締役 (現)

本間 哲朗

取締役



1985年 4月 松下電器産業株式会社へ入社
2013年10月 同 役員に就任
2015年 4月 同 常務役員に就任、アプライアンス社
社長 (兼) コンシューマー事業担当
2015年 6月 同 常務取締役に就任
2016年 4月 同 代表取締役専務に就任
2019年 4月 同 中国・北東アジア社 社長、
中国・北東アジア総代表
2019年 6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任
2020年 4月 パナソニック チャイナ (有) 会長 (現)
2021年 4月 パナソニック株式会社 代表取締役
副社長執行役員に就任 (現)
2022年 4月 同 グループ中国・北東アジア総代表 (現)
パナソニック オペレーションズ
エクセレンス (株)
パナソニック オペレーションズ エクセレンス
中国・北東アジア社 社長 (現)、
パナソニック エナジー株式会社 取締役 (現)

梅田 博和

取締役



1984年 4月 松下電器産業株式会社へ入社
2017年 4月 同 役員に就任、経理・財務担当、
コーポレート戦略本部 経理事業管理部長、
全社コストバスターズプロジェクト担当、
BPRプロジェクト担当
2017年 6月 同 取締役 執行役員に就任、
チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (CFO)
2018年 4月 同 取締役 常務執行役員に就任、
パナソニック 出資管理 (株)
(現パナソニック 出資管理 (同)) 社長 (現)
2019年 9月 パナソニック ホールディング オランダ (有)
会長 (現)
2021年 4月 パナソニック株式会社 取締役 専務執行役員に
就任、施設管財担当 (現)
2021年10月 同 グループ・チーフ・ファイナンシャル・
オフィサー (グループCFO) (現)、
グループコストバスターズプロジェクト担当、
プライムライフテクノロジー (株) 担当 (現)
2022年 4月 同 取締役 副社長執行役員に就任、
グループタバスターズプロジェクト担当 (現)、
パナソニック エナジー株式会社 取締役 (現)
2022年 6月 パナソニック ホールディングス株式会社
代表取締役 副社長執行役員に就任 (現)

溝口 正晃

取締役 常務執行役員
チーフ・ファイナンシャル・
オフィサー (CFO)



1994年 4月 松下電器産業株式会社へ入社
2016年 4月 パナソニック株式会社 AIS社 パナソニック
液晶ディスプレイ株式会社 取締役に就任
2021年10月 同 エナジー社 常務に就任
2022年 4月 パナソニック エナジー株式会社 取締役
常務執行役員 チーフ・ファイナンシャル・
オフィサー (CFO) (現)

田中 邦生

取締役 常務執行役員
チーフ・ストラテジー・
オフィサー (CSO)



1983年 4月 松下電器産業株式会社へ入社
2017年 4月 パナソニック株式会社 AIS社 常務に就任
2019年 4月 同 コーポレート戦略本部
グローバル事業推進部長 (兼)
US社 パナソニック ノースアメリカ副社長
2021年10月 同 エナジー社 常務に就任
2022年 4月 パナソニック エナジー株式会社 取締役
常務執行役員 チーフ・ストラテジー・
オフィサー (CSO) (現)

三木 勝

取締役 常務執行役員
チーフ・ヒューマン・
リソース・オフィサー
(CHRO)



1991年 4月 松下電器産業株式会社へ入社
2014年 6月 パナソニック インド株式会社 出向 取締役
チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
(CHRO) に就任
2017年 4月 パナソニック インド株式会社 出向 取締役
チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
(CHRO)
(兼) パナソニック株式会社 グローバル 人事部長
2021年10月 同 エナジー社 常務に就任
2022年 4月 パナソニック エナジー株式会社 常務執行役員
チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
(CHRO) (現)
2024年 4月 同 取締役 常務執行役員 (現)

コンプライアンスの徹底

KPI項目	2023年度	2030年度
重大な製品事故の発生件数*1	0件	0件
重大な法令・コンプライアンス違反*2の発生件数	0件	0件
情報セキュリティ事故件数(インシデント)	2件	0件

*1 安全に関わるリコールにつながる製品事故の発生件数

*2 基準は社内規程等に基づく

品質・製品安全の追求

方針

社会から求められる品質水準が高まる中、製品の安全性や高レベルの品質は当社のブランド力を示す重要な要素です。当社では、品質を「お客様の信頼・満足を獲得するための競争力」、品質方針を「競争力の最大化で、顧客満足度100%を獲得」と定め、事業の進化の原動力に位置づけています。競争力最大化に向けては設計、製造、品質、営業等の全機能の競争力の総和の最大化が必要であり、その実現のために、以下の観点での取り組みを推進しています。

守り：既存の仕組みとプロセスをロバスト*3化する取り組み

攻め：事業の進化のための新たな取り組み

基盤：事業推進のベースとなる取り組み

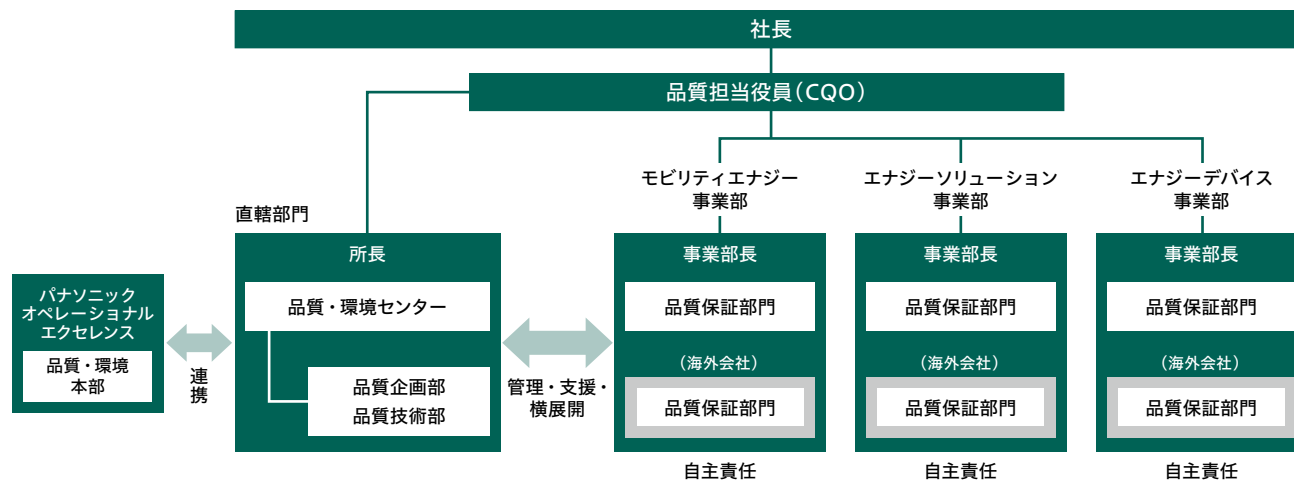
これらの活動により重大な製品事故発生ゼロを目指します。

*3 システムや機械が持つ、外部からの影響に対する強さ

品質保証体制

経営責任者の社長のもと、チーフ・クオリティ・オフィサー(CQO)を品質担当役員としています。各事業部においては、各事業部長の下に品質責任者を据え、自主責任により品質保証を推進する体制を取っています。会社直轄部門の品質・環境センターは、品質方針の策定、品質状況の確認とともに、各事業部の品質課題への対応支援、品質情報や問題再発防止策・ベストプラクティス等の横展開を行います。また、安全・品質最優先の風土づくりのための教育、啓発のための諸施策を実施しています。具体的には、毎月、直轄部門、各事業部の間で品質責任者会議/連絡会を開催し、品質ロス、重要品質問題に関する情報共有を図り、パナソニック エナジーグループの共通課題に対する対策方針、具体的な施策等について協議、決定しています。さらにパナソニックグループ全体にも影響を及ぼし得る重大な案件については、パナソニックオペレーショナルエクセルシスの品質・環境本部とも連携し、協議・対応にあたります。

当社品質保証体制



製品品質・安全の担保のための活動

当社が扱う電池は、エネルギーを高密度かつ大容量に蓄えるデバイスであり、安全・安心に使用できることは欠かすことのできない大前提です。特に主力製品であるリチウムイオン電池は、「高エネルギー密度でショートすると高温となる」、「電解液に可燃性液体を用いている」等の発煙・発火に至る本質的なリスクが内在しています。このような製品特性から不安全事故防止の観点でリコール社告を実施し、お客様や関係者の皆さまに多大なご心配や、ご迷惑をお掛けしました。

こうした反省と教訓を踏まえ、製品安全を最優先とした品質改革(品質保証プロセスのロバスト化、安全設計強化、品質風土醸成)を継続推進し、高い品質水準の確保に努めており、2023年度も重大な製品事故の発生件数は0件でした。今後も引き続き0件を目指し、活動を進めていきます。

ガバナンスの強化

品質保証プロセスのロバスト化

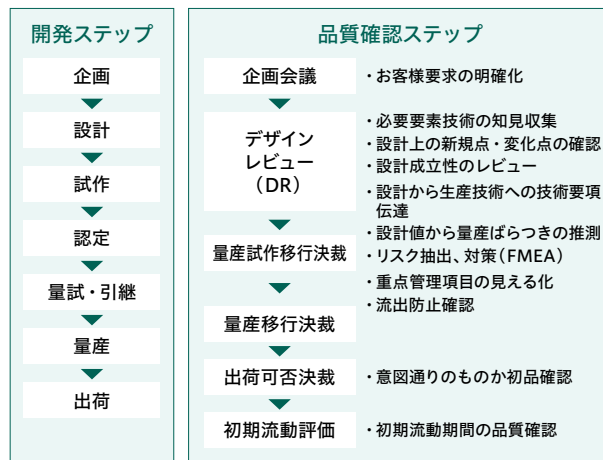
品質保証プロセスを確立するために、ISO9001やIATF16949等に準拠した品質マネジメントシステムを構築し、その有効性を内部および外部監査により定期的に確認しています。また、当社独自に品質・環境センターによる事業部門の品質監査を実施し、品質保証およびコンプライアンスの観点での弱み・課題を抽出し、ベストプラクティスの横展開などを通じて事業部門と連携してよりよい品質保証に向けて改善を図っています。

社会の進化に伴い電池が使用される環境・分野・機器も変化しています。設計プロセスではこれらの変化に対応すべく、お客様(B to B、B to C)や部品等のサプライヤー様とともにリスクを抽出・検証しています。抽出したリスクを商品設計や部品設計・プロセス設計へフィードバックし、開発過程での重要検証項目の妥当性を確認しています。製造プロセスにおいても問題を未然に防ぐために、源流から出荷までの全工程における重要データの見える化(DX)やFMEA*等によるリスク抽出と対策を行い、管理を強化しています。これらの取り組みを実践できる人財の育成にも力を入れており、品質・環境センターが主体となり品質ツールや統計管理手法等の教育や実践活動の支援をしています。

また、製品事故やクレームに備えてリスクマネジメントガイドラインを制定し、未然防止に取り組むとともに、重大製品事故が発生した場合には、お客様の安全を最優先に当社グループが一丸となり、適切な対策・対応を徹底する仕組みを構築しています。このリスクマネジメントガイドラインは、過去の不安全事故および、そのリコール報告の反省と教訓を踏まえて市場事故に対して適切な対応を取るために制定されたものです。2023年度の改訂では行政等公的機関への市場品質問題の報告の手順、期限等を明記しました。

*Failure Mode and Effects Analysis (故障モード影響分析)

新製品の開発フロー



人財育成・品質風土醸成

風土醸成のベースは人財育成であり、階層別やスキル別教育体系の構築や各イベント等を行っています。新入技術職能従業員等へは品質基礎に加えて統計的品質管理手法の基本を身につける研修を実施しています。将来を担う若手品質人財については集中学習ができる研修コースを設定して育成強化を図っています。

また、製品安全最優先の風土醸成を図るため各種の研修や催しを全従業員向けに定期的実施しており、特に毎年11月を「品質月間」と定め、過去の製品事故の内容や教訓の伝承に取り組んでいます。2023年度は以下の各種取り組みを実施しました。

1. 経営幹部メッセージ

品質は事業の大前提であることを再認識するために、CEO、CTO/CQO、品質・環境センター所長、各事業部長・BU長(ビジネスユニット長)が品質の重要性についてメッセージを発信しました。

2. 製品安全フォーラム

2023年度第1回フォーラムは失敗からの教訓を新時代の人財に伝承することを目的に、過去に民生用途で発生させたリコール問題を、当社の電池供給先であるパナソニックグループ内の事業会社の元品質責任者に振り返っていただきました。品質問題がいかに製品をお使いになるお客様に多大なご迷惑をお掛けするかを事例を交えてお話いただき、安全性・信頼性の重要性を再認識いたしました。さらに、第2回フォーラムでは、社内の技術エキスパートより電池の安全性に関する基本原理を学びました。フォーラム後のアンケートでは、具体的事案を経験していない若手社員、キャリア入社社員等からも有益であるとのフィードバックが得られており、このような教育・伝承の場を引き続き設けていきます。尚、2023年度は、パナソニック オペレーションズ エクセレンス社主催の製品安全フォーラムでもリチウムイオン電池の特性および安全な使用方法・製品設計について発表し、全グループでの品質・安全意識の高揚を図りました。



製品安全フォーラムの様子

3. 品質コンプライアンス学習

不正問題を題材とした啓発漫画資料および確認テストを通じて、品質コンプライアンスの重要性を学びました。2023年度は不正による品質コンプライアンス問題の発生はありませんでしたが、引き続きコンプライアンス風土の醸成に取り組めます。

— 法律・規制の順守 —

方針

パナソニックグループでは、経営基本方針において、社会正義の実践、ステークホルダーの皆さまとの共存共栄、多様性の尊重、地球環境との調和への貢献、企業の社会的責任等、私たちが、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていく上で重要となる考え方や行動指針について説いています。法令や社会道徳に反しないことはもちろん、私心にとらわれず、「社会のために何が正しいのか」を常に考え、誠実でフェアプレーに徹した行動をすることが大切だと考えています。当社はパナソニックグループの経営基本方針にもとづき、コンプライアンスが事業活動の根幹との考えのもと、いかなる場面においても公正な事業を行い、私たちのミッションである「幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現」を果たします。

コンプライアンス体制

当社グループは、コンプライアンス意識の徹底を図り、方針に則った取り組みを実践するとともに、適切なモニタリング体制を含む効果的なガバナンス体制を整備し、役員および従業員等の職務執行の適法性を確保しております。そして、監査部門においても、監査役は毎年策定する「監査計画」に従い、監査役、会計監査人、内部監査部門との相互連携等を行い、実効性のある監査を実施できる体制を実現しております。

取り組み内容

コンプライアンス行動基準の理解浸透

パナソニックグループ コンプライアンス行動基準は、経営基本方針を体現し、コンプライアンスを実践しながら事業活動をすすめていく上で不可欠な、「パナソニックグループ各社が果たすべき約束」、「すべての社員が果たすべき責任」、「すべての役員や組織責任者が担当する組織について負う追加的責任」を定めております。

この行動基準を理解し浸透させるため、当社はグローバル全従業員を対象としてコンプライアンスに関する各種研修を実施しています。新入社員研修、新任職研修等の階層別研修や海外赴任者研修等でコンプライアンスに関する内容を織り込んでいます。またリスクに応じた分野別のコンプライアンス研修(カルテルや贈収賄の防止、安全保障輸出管理などの研修を含む)についても、適宜実施しています。特に毎年9月を「コンプライアンス月間」と定め、コンプライアンスの重要性について、改めて振り返る機会を設けています。また、組織責任者向けの不正対策マネジメント研修を開催し、不正の起こらない組織作りのために、組織責任者がどのような役割を果たすべきか、学ぶ機会を提供する取り組みも開始しています。当社は今後も継続的にコンプライアンスに関する意識と知識を高める取り組みを実施していきます。

各種委員会の運営

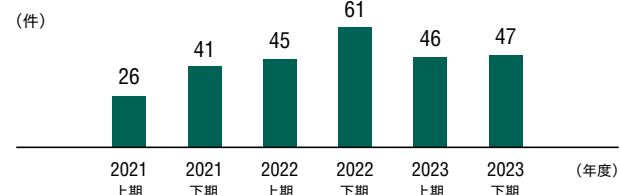
コンプライアンス委員会・貿易コンプライアンス委員会・下請法順守委員会をはじめとする法令順守の徹底を目的とした各種委員会体制を構築しています。これら委員会活動を通じて、当社方針の徹底、事案の共有や再発防止策の横展開、教育・啓発の実施等を行っています。

内部通報制度の実効的な運用

不適切な行為の疑いを発見した場合に、社内外から報告・相談できるルートとして、グローバルホットライン(EARS)を設置しています。EARSで受け付けた通報案件は、関連規程に基づき適切に調査し、通報者へのフィードバックをおこないます。また、必要に応じて迅速にコンプライアンス委員会や経営幹部へエスカレーションされる対応体制としています。

EARSは匿名での通報が可能です。通報者に対する報復行為の禁止は、社内規程等で明記・周知され、心理的安全性を確保し通報できる環境を構築しています。

通報件数*



*2023年度は2022年度までの基準から変更。EARSとイコールパートナーシップ相談室に通報された件数をカウント

なお、2023年度における重大な法令・コンプライアンス違反の発生はありませんでした。当社は、今後も法令・コンプライアンス違反に関する事案発生防止に努めてまいります。

サプライチェーン上の法令順守

安全保障をめぐる国際情勢や人権問題などへの社会的要請の高まりを受け、各国および地域の政策・法規制は増加傾向にあり、過去にないほど複雑化しています。当社ではこれら政策・法規制のグローバルなモニタリングを通じて、当社事業への影響の把握および適時の対応に努めています。特にサプライチェーン全体に影響を及ぼしうる政策・法規制については、リーガル部門と調達部門が中心となって全社の順守態勢を整え、取締役会や経営会議に適宜報告、対応を決定しています。

— 情報セキュリティの確保 —

方針

デジタル化による利便性と引き換えに、情報漏洩による信用の失墜という大きなリスクを抱える今日においては、情報セキュリティの事業への財務インパクトは大きく、当社として重視する必要があります。情報セキュリティ推進を経営の重要戦略の一つと位置づけ、情報セキュリティ体制の構築や従業員への教育をはじめとし、情報資産の適切な管理を実施していくことにより情報セキュリティを確保します。2023年度は情報セキュリティ事故(*インシデント)が2件発生、お客様にご迷惑をおかけしない事案でありましたが、個別の再発防止策の実行と対策教育を実施し、情報資産の管理強化を図っています。

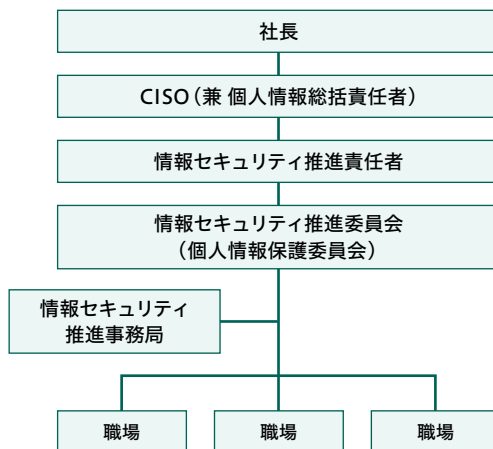
当社は何事も全社一体となった体制で取り組むことが重要と考えています。パナソニックグループのマネジメントシステムに沿った取り組み基準に一元管理され、高位平準化された状態へと改善していきます。衆知を結集した当社に最適化された仕組み、ルールで、全世界のお客様、当社の事業に関わる皆さまの情報を守るにつなげていきます。当社のミッションである「幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現」に向けて、情報セキュリティ事故(インシデント)「ゼロ」を掲げ、お客様の満足および信頼の獲得を目指します。

*営業秘密、個人情報、お客様情報等パナソニックグループが所有し管理している情報(他者情報を含む)保護を脅かす以下の事案に該当する場合を指す。
・社外への情報流出及びそれが疑われる事案
・社内・社外から当社情報への不正アクセス、およびそれが疑われる事案
・情報の破壊・改ざん、およびそれが疑われる事案

情報セキュリティ基本方針
<https://www.panasonic.com/jp/energy/information-security-policy.html>

情報セキュリティ体制

社長のもと情報セキュリティ・個人情報保護の担当として、チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー(CISO)を設定しています。推進体制は、CISOから任命された情報セキュリティ推進事務局が、職場と双方向で衆知を集めて取り組める体制としています。



取り組み内容

情報資産の管理

情報を作成した部門、または他者から情報を入手した部門責任者は、情報オーナーとして情報の機密性、開示範囲、取り扱い等を設定し、適切に保護を行います。他者から機密保持義務を負って開示を受け、お預かりした情報は機密情報としてパナソニックグループグローバルISM (Information Security Management) 関連規程の定めに従い管理を行います。情報を保有する部門は定期的に棚卸を行い、機密情報の特定、管理状態を確認することで、当社において適切に機密情報の管理が行われていることを証明します。

教育・訓練

情報セキュリティ推進事務局は、情報漏洩防止のため、教育、訓練を定期的に企画、実施しています。具体的な取り組みとして、パナソニックグループ教育システムを利用したeラーニングの実施、標的型攻撃メール訓練の他、階層別教育では、外部講師を招いた経営層、組織責任者向け教育も行っています。

これらの取り組みにより、当社における情報セキュリティルールの徹底と、従業員の意識向上に取り組んでいます。



外部講師による経営層向け教育

監査・ISO27001 認証

情報セキュリティ推進事務局は、各部門において情報セキュリティ管理策の実施状況の確認のため、パナソニックグループ情報セキュリティ監査ガイドラインに準拠した内部監査を実施しています。不備が発見された際は、改善を指示し見届けを行います。ISO27001 認証の取得、継続は、事業場が事業内容、お客様からの要請等を踏まえて判断することを基本とし、認証取得、継続対象の事業場は毎年見直しを行います。

法令順守、個人情報の保護

情報セキュリティに関連する法令、その他規範を順守しています。近年、各国で個人情報保護法が制定、施行され、個人情報保護が重要であることを認識しています。パナソニックグループの対応マニュアルに準拠した個人情報の取得、管理を行っているほか、従業員教育にも取り組むことで、プライバシーの保護に努めています。

個人情報保護方針
<https://www.panasonic.com/jp/energy/privacy-policy.html>

財務ハイライト*1 (IRA補助金含む)

損益計算書

	(単位：億円)	
	2022年度	2023年度
売上高	9,718	9,159
車載	6,541	6,050
産業・民生	3,107	3,071
調整後営業利益	396	946
車載	107	681
産業・民生	285	261
その他損益	▲64	▲58
営業利益	332	888
(営業利益率)	3.4%	9.7%
減価償却費*2	653	716
EBITDA*2	985	1,604
(EBITDA率)	10.1%	17.5%

*1 非監査

*2 貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を加算調整

貸借対照表

	(単位：億円)	
	2022年度	2023年度
現預金	1,202	2,226
営業債権	2,616	2,299
棚卸資産	2,042	1,609
その他流動資産	337	547
流動資産	6,197	6,681
有形固定資産	1,815	4,641
使用権資産	69	66
のれん及び無形資産	31	59
その他非流動資産	106	2,288
非流動資産	2,021	7,054
資産合計	8,218	13,735
営業債務	2,041	1,807
借入金①	1,297	1,692
リース負債②	70	67
その他負債	1,069	2,582
負債	4,477	6,148
資本③	3,741	7,587
投下資本①+②+③	5,109	9,347
ROIC	5.0%	14.6%

キャッシュフロー計算書

	(単位：億円)	
	2022年度	2023年度
フリーキャッシュフロー	5	▲1,740
営業キャッシュフロー	706	1,393
投資キャッシュフロー	▲701	▲3,133
設備投資額(有形)	906	2,921
無形固定資産への投資額	11	34
研究開発費	251	232

目指す姿

強み 私たちのDNAと

価値創造

成長戦略

サステナビリティ

データセクション

範囲		単位	2021年度	2022年度	2023年度
GHG排出量					
Scope1 排出量	連結*1	Kt-CO ₂	42.00	40.18	23.46
Scope2 排出量	連結*1	Kt-CO ₂	393.85	319.52	257.03
Scope3 排出量	カテゴリー1	連結*1	—	2,534	2,367
	カテゴリー5	連結*1	0.032	0.042	0.111
	カテゴリー6	連結*1	2.60	2.47	2.49

環境関連数値					
自社のCO ₂ ゼロ工場数*2	連結	拠点	—	10	14
CO ₂ 削減貢献量	連結	Kt-CO ₂	13,150	14,930	12,710
環境貢献指数	連結	—	—	4.5	4.0
電力再生可能エネルギー比率*3	連結*1	%	12	22	32

人財						
総従業員数	連結	人	—	18,716	19,036	
従業員割合(日本)	—	%	—	27.5	30.1	
			内女性	14.9	14.6	14.5
			内男性	85.1	85.4	85.5
従業員割合(海外)	—	%	—	72.5	69.9	
			内女性	—	32.9	32.2
			内男性	—	67.1	67.8

範囲		単位	2021年度	2022年度	2023年度	
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン						
管理職比率	女性	連結	%	17.0	17.7	17.7
	男性	連結	%	83.0	82.3	82.3
育休取得率	女性	連結(国内)	%	—	100	100
	男性	連結(国内)	%	—	56.2	53.4
労働安全衛生						
労働関連の死亡者数	連結	人	0	0	0	

人権					
人権労働自主精査実施率	連結*4	%	100	100	100

ガバナンス					
重大なコンプライアンス違反事案の発生件数	連結*5	件	0	0	0
顧客データの漏洩、窃盗、紛失の総件数	連結*6	件	0	0	0

*1 本社守口拠点(製造・非製造)およびパナソニック エナジーグループ製造拠点
 *2 省エネ推進や再生可能エネルギー導入、クレジットの活用などにより、CO₂排出を実質的にゼロとした工場
 *3 自社で使用している電力のうち、再生可能エネルギー由来の割合。証書やクレジットなど外部から調達した分を含む。
 *4 2022年度までは海外製造子会社のみ
 *5 海外販売会社を除く、パナソニック エナジーグループ全法人
 *6 海外販売会社、パナソニック ブラジルを除くパナソニック エナジーグループ全法人

範囲欄の表記
 連結子会社(国内)
 パナソニック エナジー貝塚、パナソニック エナジー東浦、パナソニック エナジー南淡
 連結子会社(海外)
 パナソニック セントロアメリカーナ、パナソニック エナジー無錫、パナソニック インダストリーヨーロッパ、パナソニック エナジー 蘇州、
 パナソニック エナジーメキシコ、パナソニック エナジーアメリカ、パナソニック インダストリー中国、パナソニック ブラジル、
 パナソニック エナジーインド、パナソニック エナジータイ、パナソニック ゴーベルエナジーインドネシア、パナソニック カーボンインド、
 パナソニック デバイス販売アメリカ、パナソニック エナジーノースアメリカ、パナソニック インダストリー販売アジアパシフィック、
 パナソニック デバイス販売台湾、パナソニック 香港
 販売会社
 パナソニック インダストリーヨーロッパ、パナソニック インダストリー中国、
 パナソニック デバイス販売アメリカ、パナソニック インダストリー販売アジアパシフィック、パナソニック デバイス販売台湾、パナソニック 香港



Group Network [グループネットワーク]

会社概要

社名	パナソニック エナジー株式会社 Panasonic Energy Co., Ltd.
所在地(本社)	〒570-8511 大阪府守口市松下町1番1号
設立	2022年4月
代表取締役 社長執行役員CEO	只信 一生
事業内容	一次電池(乾電池、リチウム一次電池)、 車載用リチウムイオン電池、 産業・民生用リチウムイオン電池、 蓄電モジュール、ニッケル水素電池等 の開発・製造・販売
業務実績 (2023年度)	売上高: 9,159億円 営業利益: 888億円
従業員数 (2024年3月時点)	グローバル連結 約1.9万人

生産拠点(国内)

- ① 本社機能/研究開発/守口工場
- ② 住之江工場
- ③ 和歌山工場
- ④ 洲本工場
- ⑤ 徳島工場
- ⑥ 二色の浜工場
- ⑦ パナソニック エナジー貝塚(株)
- ⑧ パナソニック エナジー東浦(株)
- ⑨ パナソニック エナジー南淡(株)

生産拠点(海外)

- 北米
 - ① パナソニック エナジー ノースアメリカ
 - ② パナソニック エナジー アメリカ(株)
 - ③ パナソニック エナジー メキシコ(株)
- 中南米
 - ④ パナソニック セントロアメリカーナ(株)
 - ⑤ パナソニック ブラジル(有)
- 中国
 - ⑥ パナソニック エナジー無錫(有)
 - ⑦ パナソニック エナジー蘇州(有)
- 東南アジア
 - ⑧ パナソニック エナジー タイ(株)
 - ⑨ パナソニック・ゴーベル エナジー インドネシア(株)
- インド
 - ⑩ パナソニック エナジー インド(株)
 - ⑪ パナソニック カーボン インド(株)

販売拠点

- 日本
 - ① パナソニック エナジー(株)営業本部 国内営業総括部
- 北米
 - ② パナソニック デバイス販売アメリカ(株)
- 中南米
 - ③ パナソニック ブラジル(有)
- 欧州
 - ④ パナソニック インダストリー ヨーロッパ(有)
- 東南アジア
 - ⑤ パナソニック インダストリー販売 アジアパシフィック
 - ⑥ パナソニック デバイス販売 アジアマレーシア(株)
 - ⑦ パナソニック デバイス販売 アジアタイ(株)
- 中国・北東アジア
 - ⑧ パナソニック インダストリー中国(有)
 - ⑨ パナソニック 香港(有)
 - ⑩ パナソニック デバイス販売台湾(株)
 - ⑪ パナソニック デバイス販売韓国(株)
- 南西アジア
 - ⑫ パナソニック ライフソリューションズ インド(株)



Goodbye,
old energy.

環境への負荷が大きい化石燃料に、さよならを。

CO₂を大量に排出する日常に、さよならを。

前例のない取り組みを進めていくために、

変化に背を向ける守旧的な考え方や

「できるわけない」というあきらめにも、さよならを。

今を生きる子どもたちが、自分の子どもを胸に抱く頃、
この地球がもっと美しい星であってほしいから。

私たちは、始める。

美しい未来を取り戻すための挑戦を。

エナジーをどんな場所にもゆきわたらせ、

人にも、他の生き物にも等しくやさしい

「水」や「空気」のような存在に変えていく。

真に豊かな社会のために。同じ想いを持つ仲間とともに。

Go with beautiful energy.

未来を変える
エナジーになる。

Panasonic ENERGY

Panasonic ENERGY

未来を変えるエネルギーになる。