

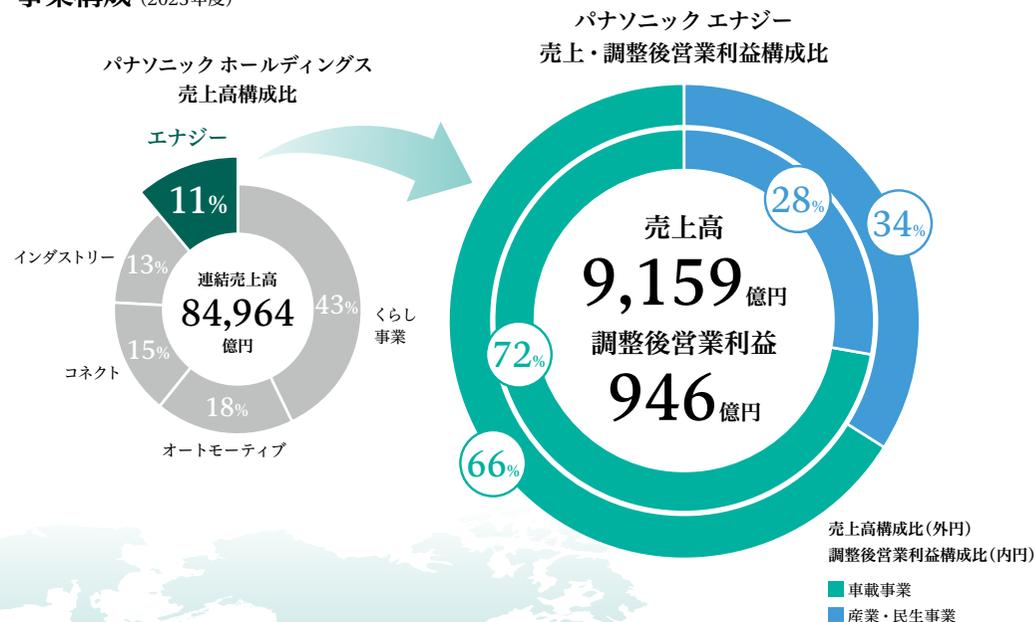
At a Glance (2024年3月時点)

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

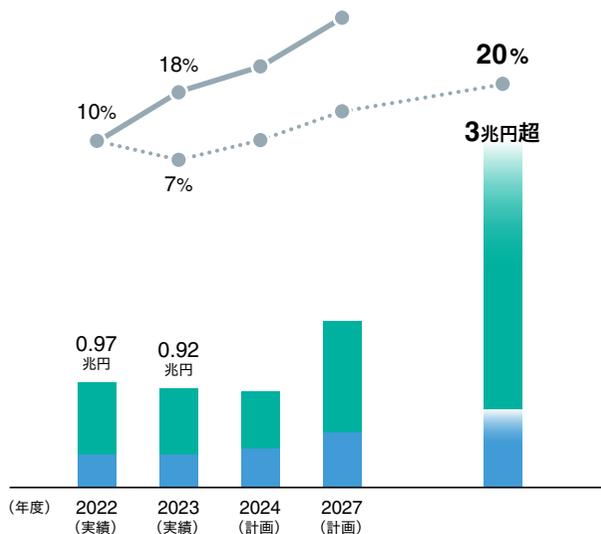
- ・CO₂排出量削減、資源課題対応
- ・人的資本経営、人権デュー・ディリジェンス推進

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の中で、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

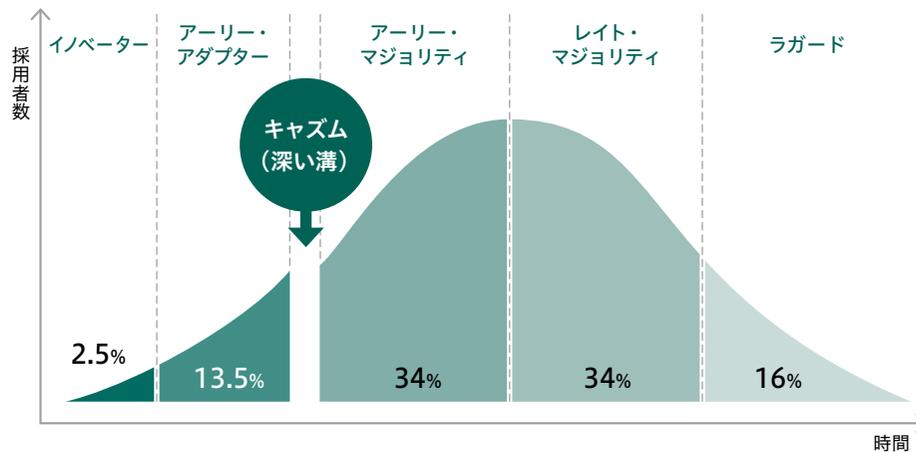
EV業界は今、間違いなく大きな潮目を迎えています。アーリー・アダプター需要が飽和し、アーリー・マジョリティに移行する前の溝(キャズム)に入った様な状況です*。キャズムに入り込んだ理由は明確で、世の中の期待値の高さに比べて、コストを含めた魅力的な車両の市場投入が追いついておらず、充電などのインフラ整備も遅れているからです。数年前、欧米を中心に巨額の補助金スキームが矢継ぎ早に発表された際には、EV関連投資が一気に加速するかに見えました。しかし、補助金受給を満たす為に必要な条件、例えば使用材料の原産地に関する制約や、厳格化される各種環境規制を満たせるだけのサプライチェーン構築が追いついていない事が明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

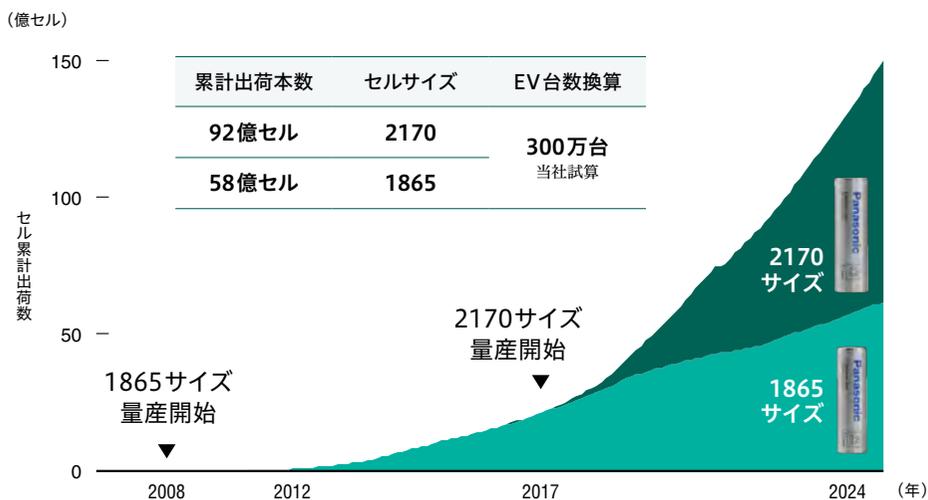
億セルの供給を達成しました。お客様と共に安全性の高い製品を作り上げてきた結果、2008年の量産開始以降、電池起因のリコールは発生していません。

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。

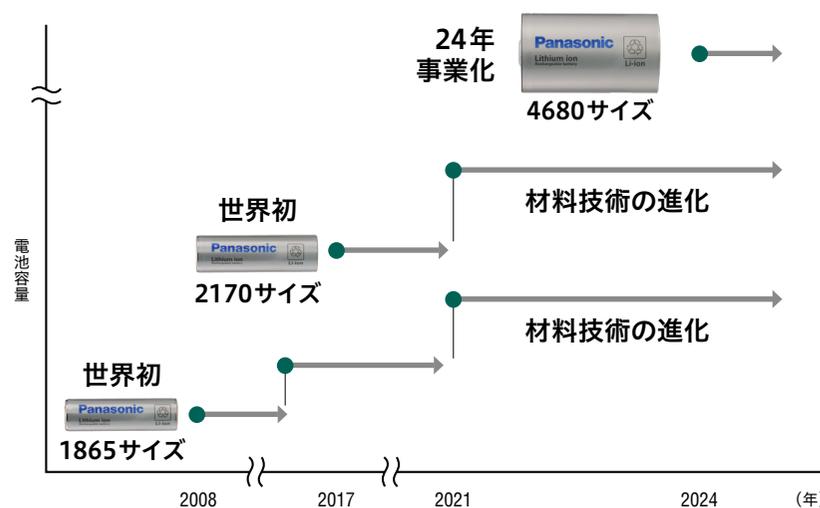
*1 円筒形電池のサイズ：前半2桁の数字は直径(mm)、後半2桁の数字は高さ(mm)を表す。

*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)

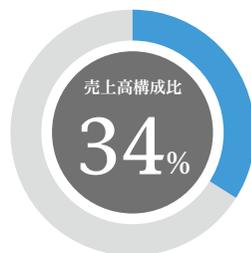
国内事業については、短期的には大阪工場における人員シフトや原価改善に加え、和歌山工場において従来より大幅に高容量な4680を計画通りに量産開始、安定生産化することで収益性を改善していきます。中長期的には、日系OEMとの協業により顧客基盤を強化するとともに、大阪工場において現行の1865サイズを競争力のある2170サイズを中心とした生産ラインに切り替えます。導入する2170には、北米カンザス工場向け最新ラインのノウハウを導入し、2028年度には2022年度比で人生産性を35%向上させる計画です。



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

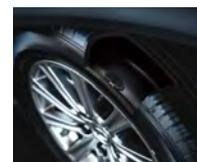
エネルギーデバイス事業



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

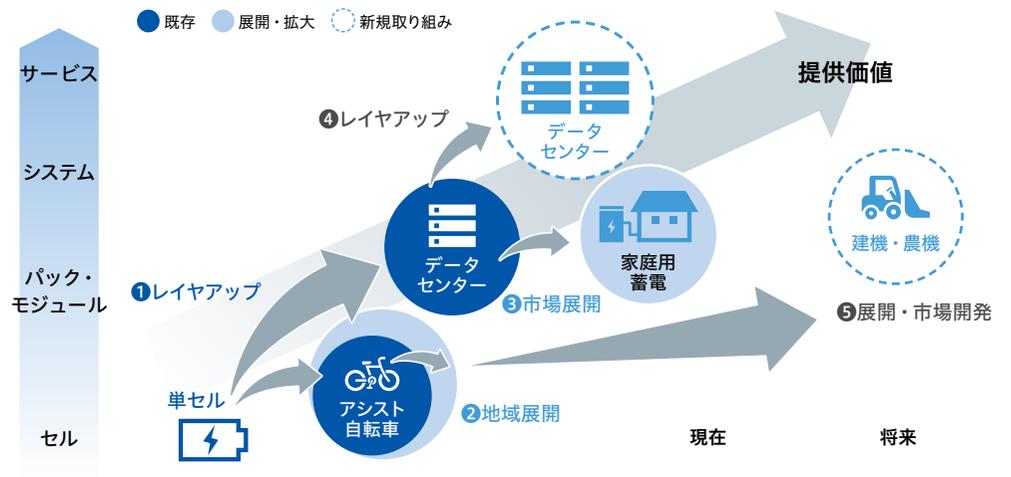
事業戦略

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。

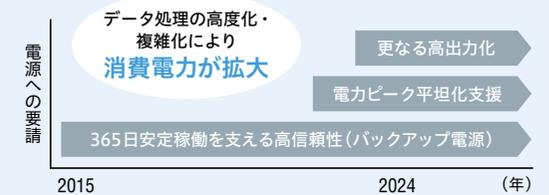
また、電動化については、欧州や日本で広がる電動アシスト自転車、新興国を中心に電動化が進む二輪車、将来的に電動化が見込まれる建機・農機などの新市場に注力していきます。業界をリードするお客様とパートナーシップを構築し、高安全・高信頼の電池セルと制御技術を掛け合わせることで、お客様のニーズに最適なソリューションを提供していきます。

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

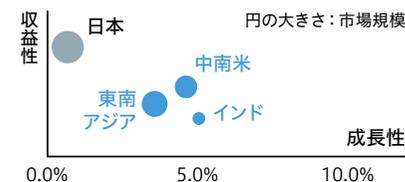
- 気候変動による自然災害の増加
- 新興国における機器需要増加

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

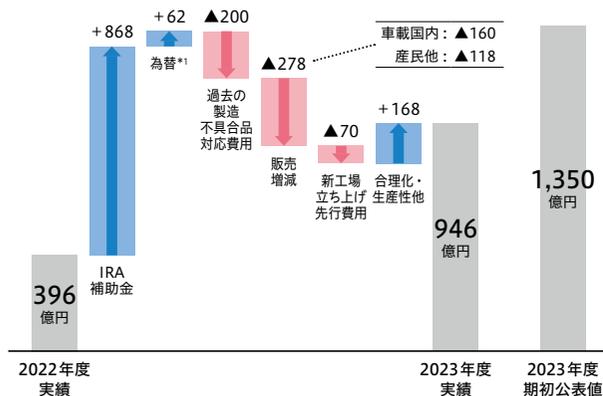
産業・民生事業は、生成AI市場の活況を受けデータセンター向け蓄電システムが伸長しましたが、ペデレック等の動力やICT用途向けリチウムイオン電池の市況低迷により減益となりました。

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

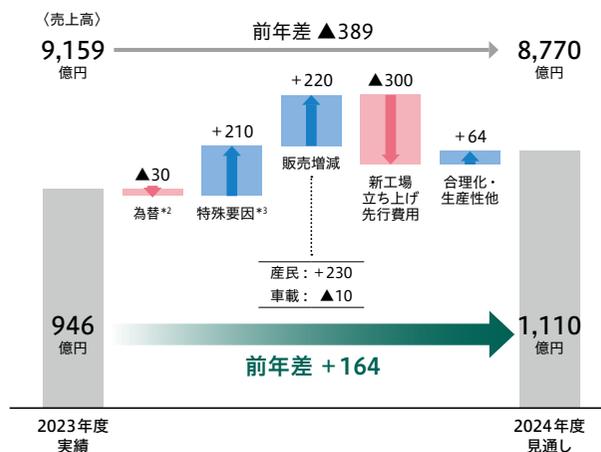


*1 2023年度為替レート(実績): 145円/US

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。

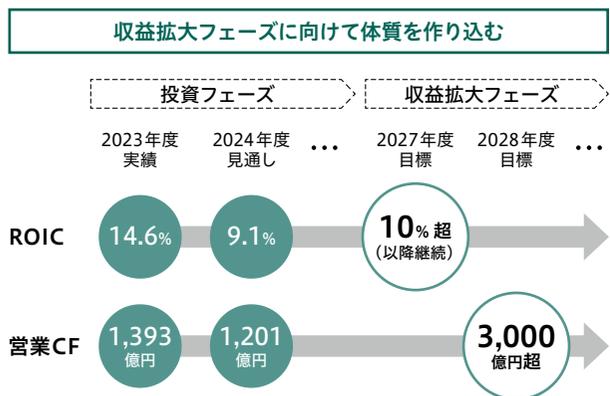
また先述の通り、車載事業国内工場の稼働が低調です。原価改善、リソースシフト等の取り組みと同時に、日系OEMとの協業検討を進めるなど、日本市場にも注力することで、成

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。

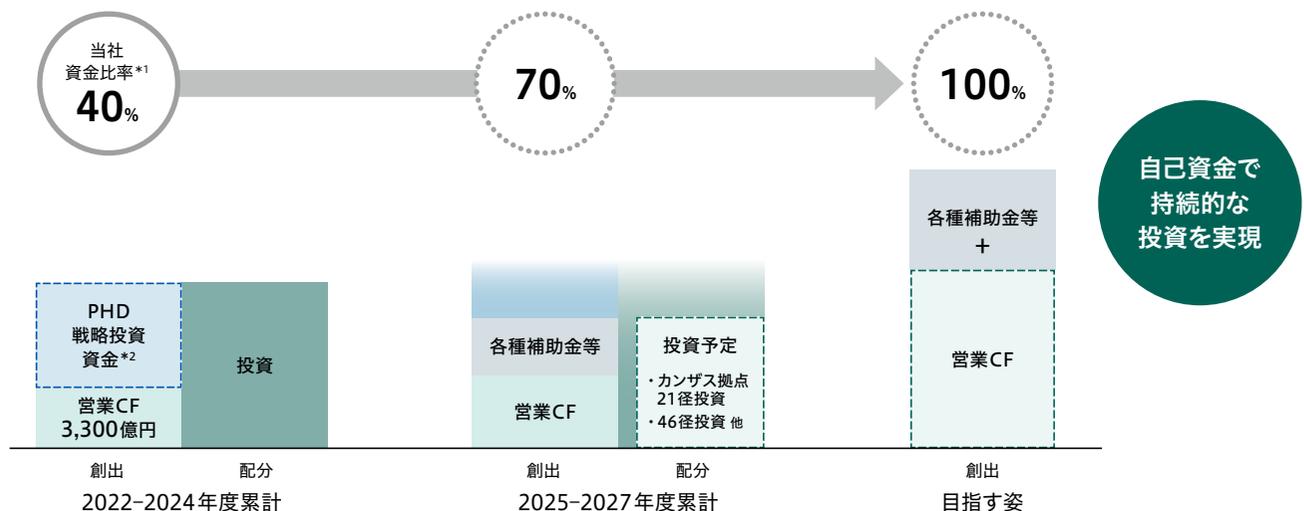
自然資本に関しては、脱炭素化を通じて地球環境問題の解決を図るために、設備投資のみならず、環境負荷低減や研究

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

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