

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も、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拠点で達成、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。

