

事業概況

直近の事業の状況

(2024年度経営実績・2025年度経営見通し)

2024年度経営実績

売上高は前年比で5%減少し、8,732億円となりました。車載事業は電気自動車(EV)の市場の伸びが減速する中でも、北米製セルの需要は堅調で、北米ネバダ工場で追加設備も稼働し、販売数量は拡大しました。しかし、国内工場の需要減や、原材料価格低下に伴う価格改定の影響が大きく、車載事業全体では前年比で20%減少し、4,812億円となりました。産業・民生事業では、データセンター向け蓄電システムの販売が、生成AI市場の成長を背景に大きく伸長しました。乾電池やマイクロ電池も重点地域を中心に伸長し、産業・民生事業全体では前年比で28%増加し、3,922億円となりました。

本業の実力を示す調整後営業利益は、1,227億円となりました。車載事業では、ネバダ工場の生産性向上等による販売数量の増加や、新たに過去分も含めた電極活物質製造コストに対する米国IRA(Inflation Reduction Act:インフレ抑制法)に係る補助金収入の計上がありました。一方、和歌山工場の立ち上げ費用増により減益となりました。一方、産業・民生事業では、データセンター向け蓄電システムの増販益に加え、原材料価格の低下や材料合理化などにより増益となり、全体では前年から281億円の増益となりました。

この結果、中期経営指標(KGI)については、2022~24年度の累積営業キャッシュフローは4,229億円で目標を達成しましたが、2024年度ROICは11.9%と目標にわずかに届きませんでした。営業キャッシュフローにはIRA補助金の第三者への権利売却影響も含まれますが、この影響を除いても目標を達成しました。

事業成長に向けた取り組みも着実に進展しています。車載事業では、カンザス工場は、25年度に稼働を開始し、段階的に生産能力を高めていきます。

和歌山工場の4680セル^{*1}は量産準備を完了しており、お客様と連携し、出荷時期を調整しています。住之江・貝塚工場においては、SUBARU社およびマツダ社との協業を進め、2027年度からの供給開始を目指して準備を進めています。また、SUBARU社とは、両社が群馬県大泉町で、車載用リチウムイオン電池工場を新設する計画に向け、本格的な準備を開始しました。

産業・民生事業では急拡大するデータセンター向けの需要に応えるため、国内および北米での供給体制を継続して強化しています。また、ソリューション強化により、お役立ち領域の拡大や付加価値の更なる向上を目指しています。

一方で地政学リスクは年々高まっており、原材料のマルチソース化や仕入先との連携強化により、柔軟なサプライチェーン構築を推進しています。

*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。

2025年度経営見通し

売上高は前年比で19%増加となる10,390億円の見通しです。好調なデータセンター向けに加え、車載事業におけるネバダ工場での増産や、カンザス工場、和歌山工場の稼働開始による増販を見込んでいます。

調整後営業利益は1,680億円で前年差+453億円の増益見通しです。増販と合理化を進め、開発投資等の先行費用をカバーして増益を見込んでいます。なお、関税の影響は織り込んでいません。

■ 2024年度 経営実績

	24年度実績 (億円)	前年比/差
売上高	8,732	95%
車載事業	4,812	80%
産業・民生事業	3,922	128%
調整後営業利益	1,227	+281
車載事業	651	▲30
産業・民生事業	568	+307
EBITDA ^{*2}	1,899	+295
(EBITDA率)	21.7%	+4.2%

■ 中期経営指標(KGI)

	24年度実績 (億円)	目標差
累積営業キャッシュフロー (2022~2024年度)	4,229	+929
投下資本利益率(ROIC)	11.9%	▲0.1%

■ 2025年度 経営見通し

	25年度見通し (億円)	前年比/差
売上高	10,390	119%
車載事業	5,540	115%
産業・民生事業	4,840	123%
調整後営業利益	1,680	+453
車載事業	980	+329
産業・民生事業	700	+132
EBITDA ^{*2}	2,510	+611
(EBITDA率)	24.2%	+2.5%

*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

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”と産業・民生事業の“収益性”的両輪経営を実践しています。さらに、環境貢献や人的資本を重視したESG経営を通じて、社会へのお役立ちを一層高めていくことを戦略の骨格としています。

車載事業は、事業環境の変化を受けて2024年度に戦略を見直し、日・米の2軸で収益基盤化を加速させています。カンザス工場の早期安定稼働を実現し、ネバダ工場に続く新たな収益拠点にすると共に、国内工場については日系OEMを中心とした顧客基盤の工場へと転換を進めます。

[戦略骨子]

両輪での経営

車載	成長をけん引
● 日・米2軸で収益基盤化を加速	
産業・民生	収益をけん引
● データセンター事業のNo.1ポジション ^{*1} 盤石化	
● 事業ポートフォリオの適正化	
事業基盤	地政学リスク最小化
● サプライチェーンの強靭化	

ESG経営

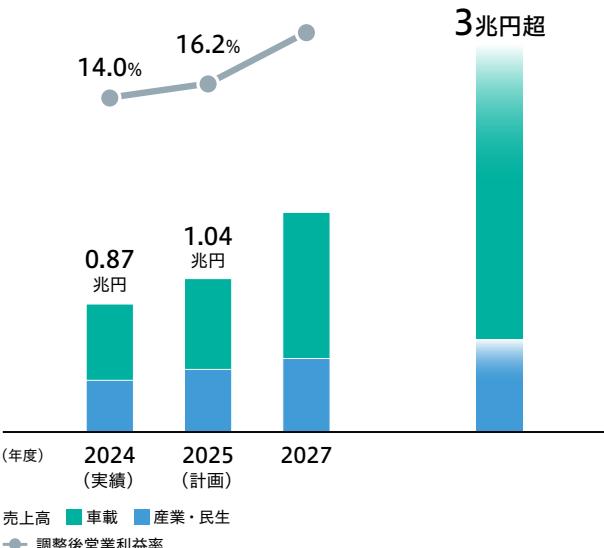
- 競争力の源泉となる企業活動へ昇華
(環境貢献/法規制・顧客要請対応強化)

産業・民生事業では、データセンター向け蓄電システムにおけるNo.1ポジション^{*1}の盤石化を図ります。生成AIがけん引する急成長市場においては、車載事業からの一時的なリソースシフトも視野に入れ、事業の成長と収益性の両立を目指します。また、事業ポートフォリオの適正化を進め、不採算事業の縮小と並行して新たな成長領域の創出に挑戦し、データセンター向けに続く事業の柱の構築を目指します。

さらに、事業基盤としては、地政学リスクの最小化を目的に、サプライチェーンの強靭化を継続的に推進します。安定的かつ柔軟なサプライチェーンの構築には、IRA補助金も活用しています。

*1 当社調べ

[経営目標]

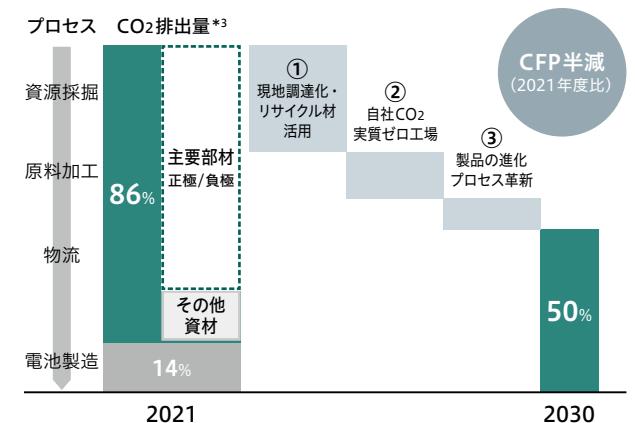


事業規模の拡大に伴い、当社の社会的責任も一層大きくなる中、ESG経営を事業戦略の重要な要素と位置づけています。とりわけ環境への貢献においては、脱炭素化と循環型社会の実現に向けた対応を重点テーマとし、カーボンフットプリント^{*2}(CFP)の半減を目指した取り組みや、資源の再資源化による環境負荷の低減を積極的に推進しています。また高度化する法規制や顧客要請に迅速に対応し、国際標準へ準拠できる社内体制の整備とサプライヤーとの連携強化を進めています。

*2 原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通して排出される温室効果ガスの排出量をCO₂換算で表した数字

[CFP削減目標]

CFP半減に向けて着実に取り組みを推進



*3 当社独自に試算(車載リチウムイオン電池、北米工場生産品、電池単位容量あたりのCO₂排出量)

施策	①	②	③
進捗	・黒鉛調達(NMG社他) ・正極調達(レッドウッド・マテリアルズ社)	28年度達成目標	・リサイクルニッケルの活用 ・ニッケルレス開発推進

CFO Message

収益回収フェーズに移行し、
「自走化」を目指します



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」を通じ、企業価値を向上

私はCFOとして、常に「攻守」を意識し取り組んでいます。「攻」は、収益と資金創出力を高め、経営戦略を実現できる強固な事業体を構築することで、「守」は適正なガバナンス体制と不正や誤謬を防ぐ内部統制体系を確立することです。パナソニック エナジーはパナソニック ホールディング(PhD)傘下の事業会社として設立4年目になりますが、「攻守」両面で着実に進歩していると認識しています。

グループ財務規律の観点から、当社はPHDを通じた資金調達となっていますが、社会からお預かりした資金であることには変わりありません。この資金を事業の中で有効に活用し当社ミッションの実現に向けて、「攻守」を通して企業価値向上を図ることが私の役割です。

「自走化」を目指して

自ら創出した資金について資本コスト($ROIC^{*1} > WACC^{*2}$)目標^{*3}を意識しながら活用し、事業のさらなる強化を図ることが基本的な考え方で、このサイクルを回すことでサステナブルな事業成長と価値創造を支えることができる体質構築を目指します。当社は中長期目標をEBITDA20%、営業CF3,000億円としていますが、これは自己資金で事業を成長させるために必要な資金創出額を「自走化目標」として設定したものです。

現状は自前の資金創出力で必要投資額を賄いきれないため、2024年度までPHD戦略投資枠を活用しながら投資を進めました。ROIC目標達成には、カンザス工場の安定稼働が重要な要素の一つであることは不变ですが、足下の経営環境が激しく変化する中、市場や顧客動向を見極めながら、ラインごとに

導入タイミングを柔軟に調整するなど、きめ細かにキャッシュアウトをコントロールしていきます。

営業CF向上はEBITDAや在庫削減等のオペレーション力強化で進んでいますが、米国IRA補助金の現金化も必要に応じて実施し、キャッシュインとアウトのバランスを図っていきます。

*1 ROIC：投下資本利益率

*2 WACC：加重平均資本コスト

*3 加重平均資本コストを上回る投下資本利益率

前中期計画(2022～2024年度)の総括： 「両輪の経営」の具現化

当社は、車載と産業・民生の両事業を基軸とした「両輪経営」を推し進め、事業成長を目指しています。前中期では計画策定期点から大きな外部環境の変化がありました。一つは、米国インフレ抑制法(IRA)の発効、もう一つは、生成AI市場の急速な拡大です。IRAにより、車載では米国生産電池セルの販売に応じた補助金収入というプラス面がある一方、日本生産電池セルの米国での需要減というマイナス面も発現しました。また、生成AIの進化は、データセンター(以下、DC)向け電源に対する高度な要求を解決することで顧客との強固な信頼関係を築いてきた当社蓄電システムの需要拡大につながりました。これらの影響に加えて、車載電池を生産するカンザス工場への新規投資や関連費用等、当初中期計画に含まれていなかった取り組みを含めて、2024年度実績は調整後営業利益1,227億円(14.0%)、EBITDA 1,899億円(21.7%)、累積営業CF4,229億円、ROIC 11.9%と、当初の目標値をほぼ達成することができました(表1)。

CFOメッセージ

(表1)

(単位:億円)					
2024年度			2025年度		
当初中期 (2022年6月)	期初公表値 (2024年5月)	実績	前年差	期初公表値 (2025年5月)	前年差
売上高	9,700	8,770	8,732	427	10,390
調整後営業利益	870	1,110	1,227	281	1,680
EBITDA	1,500	1,870	1,899	295	2,510
ROIC(%)	12.0	9.1	11.9	-2.7	9.2
3年累積営業CF	3,300	3,300	4,229	—	—

車載事業では新工場立上げ等の将来に向けた仕込みに加え、ネバダ工場では生産性や歩留りの改善が進みました。また、産業・民生においても、ソリューション事業拡大、一次電池のBtoB向け増加による製品構成の変革により収益力を高めることができました。車載の成長性、産業・民生の収益性で稼ぐ力を強化する「両輪の経営」の具現化が進んだと考えています。

課題は、北米向け生産が激減した国内車載事業の収益が厳しい状況にあり、短期的には固定費コントロール、中長期的には日系完成車(OEM)向け事業の拡大で、事業構造を強固なものとします。

2025年度の見通し

2025年度の期初公表時点(関税影響を含まず)で、車載は戦略顧客向け、産業・民生はDC向けで引き続き強めのご要望を頂いており、販売10,390億円、調整後営業利益1,680億円(16.2%)と24年度比で増収増益を見込んでいます(表1)。為替影響、新拠点立上げや先行費用、DC用蓄電の新機種開発や

増産費用等の減益要因はありますが、車載、産業・民生の増販益、IRA補助金増を中心に、増益となります。

米国新政権樹立後、その政策が世界中に影響を及ぼしています。当社にとっても、EV補助施策の変化による需要減退の懸念、新たな関税、対外政策による材料サプライチェーンへの影響や仕入価格上昇懸念等、不透明要素が高まっています。

米国ネバダ工場で既に一定規模での生産実績がある当社には、米国生産品への需要増のプラス要素もありますが、米国内で確保困難な原材料の輸入関税、IRAの動向、日本やメキシコ生産品への需要等、予断を許さない状況にあり、引き続き注視します。米国関税の上乗せ分については、サプライチェーン見直し等の努力に加え、顧客とも協議し、経営へのインパクト軽減を図ります。

2025年度は、カンザス工場で段階的に車載電池のラインを設置、稼働を開始することから、投資は引き続き発生しますが、2024年度から投資額はピークアウトし、これまでの投資から回収フェーズが移行する節目の年です。経営環境によっては、フル稼働や回収時期の変化はあるかもしれません、競合他社と伍して戦うべく、人・設備生産性を着実に磨き、競争力強化に努めます。またDC向け事業は、顧客要望にしっかりと対応することで、収益を下支えしていきます。



レジリエンシーを強化

当社を取り巻く事業環境は、激しい変化が断続的に起こる状況であり、事業管理、オペレーション、トータルサプライチェーンにおいて、レジリエンシーを強化することが不可欠だと認識しています。

EV市場は、数年前の予測に対し、一時的に成長速度が鈍化する局面はあるものの、中長期的には伸長すると見ています。一方、産業・民生事業におけるDC市場は、生成AIのトレンドを背景に、今まさに大きく伸びていく状況にあります。当社はこれらの事業環境を見極め、適切に経営リソースを配分し、アクセラとブレーキの踏み分けを柔軟に行なっていきます。その結果として、車載事業と産業・民生事業の「両輪経営」により、当社全体として持続的な成長を実現していきます。

財務、非財務指標の両面で 価値向上へ

当社は、事業と製品そのものがサステナビリティの中核に該当します。Panasonic Green Impactにおいても、当社のOwnインパクト、Contributionインパクトが大きな位置を占めています。鉱物資源も多く使用しており、サプライチェーン全体を通じて人権やコンプライアンスを順守しながら事業成長を成し遂げることで、財務指標と同時に非財務指標の改善にも繋がることができる事業です。

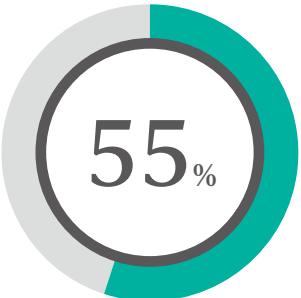
また、人的投資や還元(給与)は企業としての責務であり、人的資本投資により社員エンゲージメントを向上させることで、付加価値向上、更なる事業発展とレジリエンス強化につなげます。

企業価値は、財務指標と非財務指標で構成されます。非財務価値にも目を向け、財務運営を推進していきます。

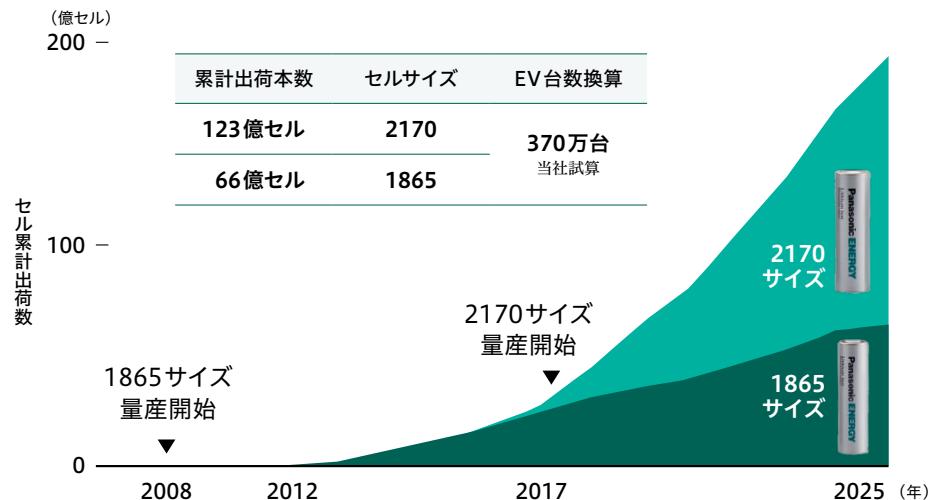
車載事業



売上高構成比
(2024年度実績)



累計出荷実績 (~2025年3月末時点)



事業概要

車載事業では、電気自動車(EV)の進化・普及を支える車載用リチウムイオン電池の開発・製造および販売を展開し、高性能かつ安全性の高い動力エネルギーを提供しています。

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}セル、2017年に2170セルの量産を開始しており、4680セルは2024年度に量産準備を完了しており、お客様と連携し、出荷時期を調整しています。

これまでに累計190億セル^{*2}以上(EV換算で約370万台分)を市場に供給しています。

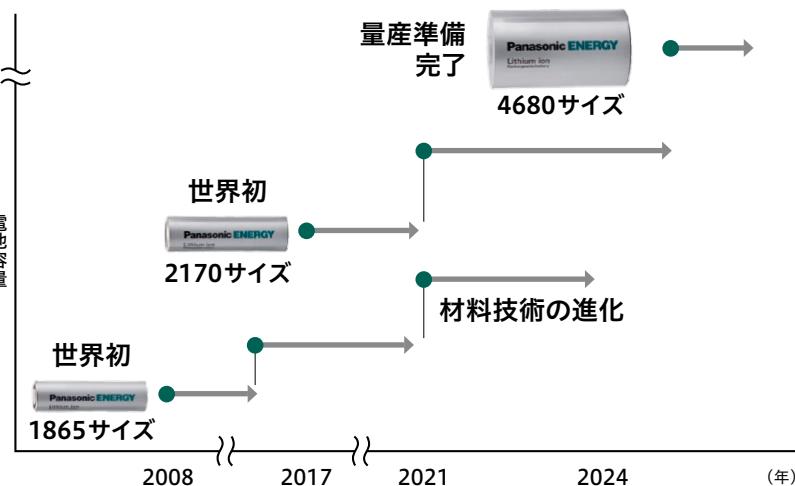
当社は創業以来、製品の安全性を最優先に考え、お客様と共に製品開発に取り組んできました。その結果、これまでに電池起因のリコールは一度も発生していません。この実績は、独自の材料技術と円筒形フォームファクタの最適化によって実現されています。今後も2170セルの性能向上や4680セルの展開を通じて、EVの性能向上と普及に貢献していきます。

さらに、車載電池事業を通じてあらゆるモビリティの電動化を支援し、CO₂排出量の削減に貢献することで、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

*1円筒形リチウムイオン電池のサイズを示す呼称。直径と高さをミリメートル単位で表したもの(例:18mm × 65mm)

*2 2008年からの累計出荷数(2025年3月末時点)

車載用リチウムイオン電池の進化の歩み



車載事業

事業戦略

モビリティの電動化は、カーボンニュートラル社会の実現に向けた最も効果的な施策の一つです。EV市場は、脱炭素社会への世界的な潮流を背景に、グローバル全体で中長期的な成長が期待されています。

当社は、高性能・高品質な車載電池を活かし、これまで注力してきた北米市場に加え、日本市場での展開を強化しています。製造・顧客基盤を「北米1軸」から「日・米2軸」へと拡大し、より強固な収益基盤の構築を進めています。

国内生産拠点において、マツダ社とSUBARU社との中長期的パートナーシップを通じて、事業基盤の再構築を推進しています。経済産業省の「蓄電池に係る安定供給確保計画」に基づき、マツダ社向けには、2027年以降、住之江・貝塚工場から供給する計画です。また、SUBARU社向けには2027年度以降に住之江工場から、2028年以降に群馬県大泉町の新設予定工場から、それぞれ供給する計画です。以後適宜生産能力を拡大し、日本政府が掲げる国内製造基盤の確立に貢献していきます。



左：マツダ社
毛籠 代表取締役社長兼 CEO
右：パナソニック エナジー
只信 社長執行役員



左：SUBARU社
大崎 代表取締役社長
右：パナソニック エナジー
只信 社長執行役員

加えて、和歌山工場では北米の戦略顧客向け4680セルの出荷時期を調整しています。4680セルは高エネルギー密度とコスト効率に優れた次世代電池として位置づけられており、当社の競争力強化に寄与する重要な技術です。



和歌山工場

北米では、ネバダ工場において2024年度第3四半期に追加設備が稼働を開始し、オペレーションの改善と高容量化技術の導入を行っていきます。カンザス新工場は2025年度に稼働を開始しました。両工場ともに、市況を踏まえながら、生産能力の拡大と体制の確立を進めていく計画です。

また、生産効率の向上にも注力しています。ネバダ工場ではさらなる自動化と工程改善を通じて、生産性と原価の改善を進め、収益力の強化に取り組んでいます。カンザス工場では、ネバダ工場での経験を活かした最適なレイアウト設計や自動化・省人化により、高いコスト競争力を実現します。

収益面では、米国IRA(インフレ抑制法)に基づく補助金制度による収入を見込んでおり、IRAの趣旨に鑑み、北米事業強化・拡大に向けた顧客との有効活用も想定しています。

サプライチェーンの強靭化と環境負荷低減の実現を目指し、当社は北米における材料調達を積極的に推進しています。2025年度は、地政学リスクや環境規制の変化に対応するため、「材料のマルチソース化および現地調達の推進」と「上流原料の戦略的確保」の2軸での取り組みを加速します。これらの施策を通じて、サステナブルなバリューチェーンの構築を図り、持続可能な社会の実現に貢献します。本取り組みは当社のESG経営における重要施策として位置づけており、今後も継続的かつ着実に推進していきます。

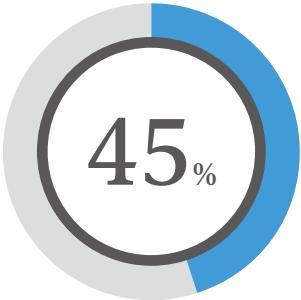


カンザス工場(北米第二拠点)

産業・民生事業



売上高構成比
(2024年度実績)



事業概要

産業・民生事業は、マンガンやアルカリ乾電池、円筒形・コイン型リチウム一次電池、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、豊富な製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ました。近年では小型高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化に寄与しています。そして直近では、高出力/高耐久セルと制御技術で高度な蓄電システムを実現し、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貢献しています。

今後もデジタル社会の進化や電動化と共に、電池や電源へのニーズは広がっていくものと考えられます。当社は長年にわたり培ってきた高容量・高信頼の技術を磨き続けると共に、環境貢献に繋がる取り組みも強化しています。

将来の変化を見据えながら、ビジネスパートナー様と共に事業の成長と創出に取り組み、お役立ち領域を拡大させていきます。

産業・民生事業の全体像

エナジ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

エナジーデバイス事業



電灯



水道・ガスマーター



TPMS(タイヤ空気圧センサー)



車載eコール



蓄電モジュール/システム



リチウムイオン電池



乾電池



リチウム一次電池



ニッケル水素電池

エナジーソリューション事業

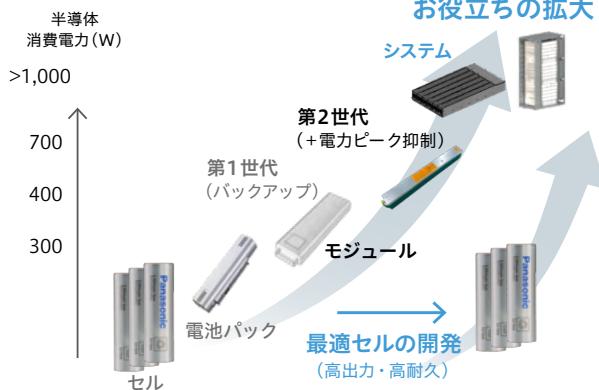
事業戦略

エナジーソリューション事業部が手がける産業・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を背景に、今後も堅調に拡大していくことが見込まれます。当社はその中でも、中長期的な成長が期待されるデータセンター（DC）の分野に注力し、事業成長と収益性の両立を図っていきます。

DCには、24時間/365日の安定稼働に加え、災害時にも停止しない信頼性が求められます。当社は、高出力・高耐久の電池セルをコアとし、パック・モジュール化によって安全性を高めたバックアップ電源を提供することで、DCの安定稼働に貢献しています。特に生成AI用途では、サーバーの消費電力増大が課題となっており、電力ピークの平準化を支援する製品の展開で、電力消費の最適化にも寄与しています。当社はこうした取り組みを通じて高い評価を得ており、DC向けバックアップ電源市場ではトップのシェア^{*1}を有していると推定しています。

^{*1}当社調べ

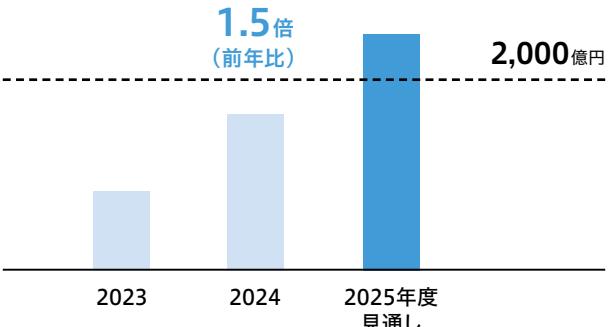
■ DC向け提供ソリューションの強化



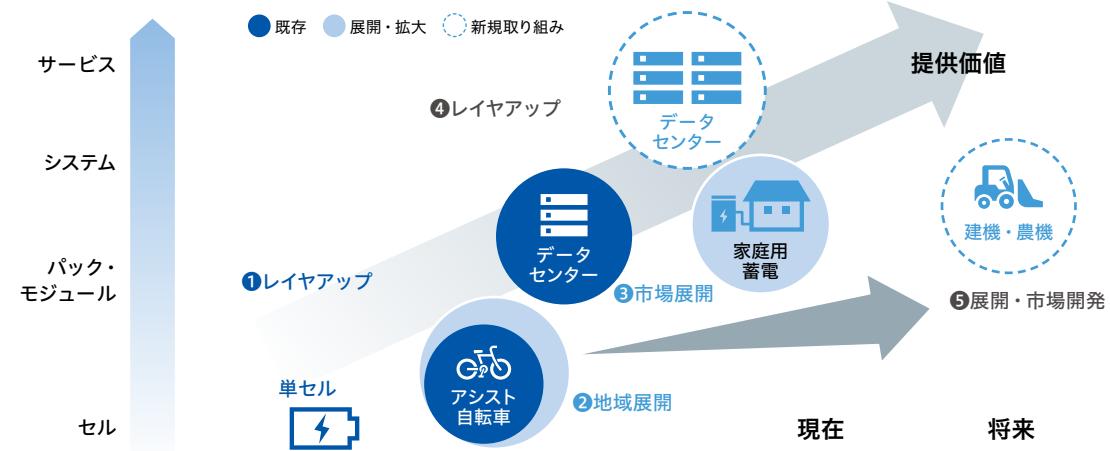
生成AIがけん引するDCの進化は、今後も続くことが見込まれます。当社は、技術的強みを磨き上げることにより、統合型システムで更に提供価値を高め「パワーソリューション プロバイダ」としての地位確立を目指しています。

2025年度の売上高は、前年比1.5倍となり、2,000億円を超える見通しです。

■ データセンター向け全体の売上高(生成AI向け含む)



■ 市場開発イメージ



また、DC向け事業に続く新たな事業の柱の構築にも積極的に取り組んでいます。例えば、電動アシスト自転車向けでは日本でのシェアが高く、次なる成長に向け、市場規模の大きい欧州での展開を推進しています。顧客ごとのカスタマイゼーションにより、提供価値向上と競合との差別化を図ります。

他の用途においても、パック・モジュール化による提供価値向上により、新たな市場開発を進めていきます。

こうした成長戦略を推進する一方で、不採算事業や製品からは計画的に撤退し、より強固で持続可能な事業ポートフォリオへの転換を図っています。

エナジーデバイス事業

事業戦略

エナジーデバイス事業部では、BtoC（消費者向け）とBtoB（事業者向け）の2つの事業領域を展開しています。主な取り扱い製品は、乾電池、リチウム一次電池、ニッケル水素電池などです。乾電池市場は安定的な需要が見込まれており、IoT等のセンサー向け電池の需要も今後の拡大が期待されます。

乾電池は、日常生活における必需品であるとともに、災害時にはライフラインを支える重要な役割を担っています。当社は、日本国内におけるマーケットリーダーとしての地位を維持しつつ、エネルギーインフラが未発達な地域を重点市場と位置づけ、グローバルでの販売拡大を目指しています。また、長寿命かつ長期保存可能な製品の開発にも継続して取り組み、製品競争力の更なる向上を図っています。

コアデバイス

広い使用環境／長期の信頼性



リチウム一次電池は、幅広い温度環境での使用が可能で、長期間の使用にも耐える高い信頼性を備えています。当社はこの特長を活かし、スマートメーター、医療機器、タイヤ空気圧センサー向けに製品を供給することで、生活インフラのIoT化に貢献しています。2024年には、スマートメーター向けに最適な長寿命・高耐久の円筒形リチウム一次電池を新たに開発し、北米市場に供給を開始しました。また、ニッケル水素電池は、広い使用温度範囲という特性を活かし、非常時の緊急連絡用電源として、主に車載および鉄道向けに供給しています。当社は、今後も長期的な信頼性が求められる市場に注力し展開していきます。

環境貢献の面では、2024年度末時点で8拠点で工場のCO₂排出実質ゼロを達成しており、2026年度までに全10拠点での達成を目指しています。

事業機会

B to C

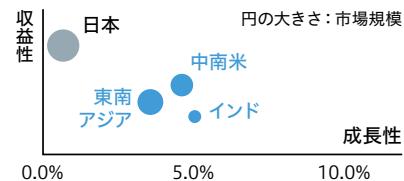
- 気候変動による自然災害の増加
- 新興国における機器需要増加

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

