



# 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

---

ぶれることなく  
ミッション実現を  
目指す

---



## 存在意義は、暮らしに安心と安全を届け、 社会の持続可能性向上に貢献すること

パナソニック エナジーは、2022年の会社設立以来、「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」というミッション、「未来を変えるエナジーになる」というビジョン、そして当社の大いなるチャレンジを強い意思、すなわちウィルに込め「人類として、やるしかない」として掲げ、その実現に向けて歩みを進めています。

当社は電気エネルギーをより豊かに、そして持続可能なかたちで人々に届けることを使命としています。かねて電気には「つくる」「おくる」「つかう」の三段階がありましたが、近年これに「ためる」が加わりました。生み出されたエネルギーをより有効に、よりサステナブルに使うためには、この「ためる」という機能の重要性が増しています。私たちは、特に「ためる」と「つかう」の領域に注力し、社会にとって欠かさざる価値を生み出しています。当社は、電池を作るだけの会社ではありません。私たちが作る電池を世の中に提供し、その製品やソリューションを通じて蓄電を始めとするエネルギーを生み出し、社会を支え、そして社会をよりよく変えていく存在です。人々の暮らしに安心と安全を届け、社会の持続可能性向上に貢献する—それが私たちの存在意義です。

## 強みをさらに強化し、お役立ちの最大化に挑戦する

2024年から2025年にかけ、私たちを取り巻く事業環境は一段と様変わりしました。しかしながら、私たちのゴールは少しも変わらず、先ほど述べたミッションの実現は、むしろさらに強く求められるものになっています。なぜなら気候変動が引き起こす異常気象や自然災害は激甚化し、その影響は年を追うごとに大きくなり、私たちがより早く、より大きな変化を起こすことに対する期待がさらに高まっているからです。さらに、私たちが取り組むべき範囲は広くなり、また対応すべきスピードは速まっています。

私の考える当社の強みは、当社のミッションである人々の幸せの追求と持続可能な環境の両立に資する事業群と、私たちのミッション実現に強い意欲や意思を持って取り組む人財やかねて業界をリードしてきた専門性の高い人財を有していることです。世の中の変化への対応を加速するために、業界をリードし、未来に引き継ぐ。これまで取り組んできたことをさらに進化させ、世の中にお返ししていくことが当社の使命です。目の前の難題に怯むことなくチャレンジしながら、前進

する会社でありたい、そしてそれをさらに強いものにしたい。だからこそミッション・ビジョンに加え、ウィルを掲げねばならないと考えたのです。

この強みを一層強く確かなものにすることが、私に課せられた大きな責務の一つであると認識しています。当社には、世の中の要求に応えられる技術があり、それに加え、先駆的に新しい技術を生み出す力もあります。またその要求に対応できるリソースもあります。当社のみならずパナソニックグループのリソースを活用しながら、また同じ志や想いを持つグループ外のパートナーとも緊密に連携しながら、この環境変化に対応していくことを考えています。

当社が電気自動車(EV)の先進市場である北米に確固たる基盤を構築すべく、投資を決断したのは、2014年のことでした。以来、この市場における強いポジショニング獲得を目指し、生産体制はもとよりサプライチェーンの構築・整備にも取り組み、パナソニック最大規模の投資を進めてきました。

足元では、EV市場の成長は調整局面にあると認識しており、車載事業における不確かさはあるものの、EVの主戦場の一つである北米に早期に生産拠点を構築していることは米国の政策に合致しています。今後、技術優位性を進化させながら、この体制をさらに強化し、当該事業における優位性を確保していきます。同時に、事業環境の変化にさらに柔軟に対応するために顧客やパートナーの一層の多角化も進めます。

なお、北米車載事業への投資は、2025年度から段階的に“回収ステージ”に移行します。回収は、市場環境変化をしっかりと捉え、お客様との緊密な連携を通じて得られた顧客戦略に合わせ、効率的に進めていきます。





## CEOメッセージ

一方、産業・民生事業においては、当社が長年にわたり磨き上げ、培って来た「開発力+提案力」に立脚した事業基盤を他社に先駆けて構築したことが高く評価されています。これは、材料を軸とした電池の開発力に加え、顧客課題の解決に貢献するシステム提案力を兼ね備えているからに他なりません。特に、主力のデータセンター向け事業では、成長著しい生成AIの急速な進化への対応において、当社への期待や要請は想定以上の速さで進行し、その領域も急拡大しています。当社が強みを発揮できる機会を確実に捕捉し、さらなる事業成長を目指しています。

車載事業においては、短期的には一定の調整が必要なが、産業・民生事業においては、想定を上回る成長を実現しており、このバランスの取れた経営・事業ポートフォリオが当社の強みです。私はかねて「両輪経営」、すなわち車載事業と産業・民生事業の両輪で推し進めることを方針として事業を運営してきました。この両輪経営が、昨今の事業環境変化に対するバッファとなり、有機的に機能していると考えています。今後も事業構造の変化を見極め、リソースを最適に配分し、お役立ちの最大化に努めます。

### 大きな変化はチームで乗り越え、チームで成長する

当社が目指すミッションは何ら変わらないものの、取り巻く環境は大きく変化しています。その変化に対応していくのは、私たち経営を預かる者だけでなく従業員一人一人です。一方、変化を恐れるのも人間の性と言えますが、変化することに苦手意識を持つ人たちに、行動変容を促し、支えるのは、チームであり、企業風土です。それぞれのチームが抱える課題の難易度や規模は、様々であるものの、ともに前向きに戦えるチームやモチベーションを上げる風土は、事業環境変化の有無にかかわらず、常日頃から作り続けなければならないものです。そして、こうした風土改革が、大きな変化に直面した際に「企業の力」として活力を生み、解決力を創り、機能すると考えています。大きな変化のタイミングこそが成長のチャンスと捉え、会社全体で取り組む、そのような企業風土を創り出していきます。私は、この機会を活かし切ることで人は成長しその先、さらに大きな仕事に挑むことができると信じています。

また、この大きな変化を乗り越えてゆくためには、義務感からではなく使命感を持って業務に向き合ってほしいとの思いから、2024年10月、社長直轄の部署として、「使命感本部」を設置し、私自身が本部長に就任しました。従業員一人一人が、当社が掲げるMission / Vision / Willに深く共感・共鳴し、高い熱量を持って主体的に挑戦・成長し、周囲によりよい影響を与えてほしい。一人一人が、自らやるべきことを深く理解し、解決するために使命感を燃やし、新たな知恵を絞り出し、世の中が求める変革に繋げていく。その結果、一人一人のモチベーションやエンゲージメントがさらに向上し、その連鎖により企業が成長する。そういうサイクルを作りたいと考えています。





## バリューチェーン全体で環境負荷低減に取り組む

当社は、ミッションで「持続可能な環境」を謳い、環境問題に真正面から取り組み、環境負荷低減に大きく貢献していくことを表明しました。気候変動が想定より早く進み、その悪影響を日々実感するなかで、事業環境がいかに関わろうともその意思は少しも変わらず、むしろ一層強くなっています。そのため、取り組みを一段と加速させるべく、環境やCSR領域における当社への信頼や企業評価を業界トップレベルに高めることを方針として活動しています。

具体的な取り組みとして、例えば生産活動における脱炭素や資源循環を進めるために、CO<sub>2</sub>実質ゼロ工場の拡大や再生可能エネルギーの導入、資源循環スキームの構築などを推進しています。CO<sub>2</sub>実質ゼロ工場の拡大に関して、2028年度までに全拠点で達成するロードマップも策定済みで、計画に則って国内外の拠点で着実に進め、21拠点中17拠点(2025年7月現在)となりました。資源循環スキームに関しては、様々な可能性が考えられます。具体的な事例として、2024年度にはサプライヤー様と共同でリチウムイオン電池の正極材原料リサイクルを開始したほか、使用済み乾電池から分離した亜鉛・マンガンなどを肥料原料にリサイクルするプロセスも確立しました。今後さらに積極的に取り組む予定です。また、環境負荷の低いサプライチェーンを構築することは、事業戦略を遂行する上でも非常に重要な要素です。お客様の要請である低環境負荷の製品ラインナップを拡充させることを通じ、当社製品の付加価値を一段と高め、競争優位性を獲得します。そのために、バリューチェーン全体で環境負荷低減を実現すべく、当社がリーダーシップを発揮して今後も様々なパートナーとの連携を深めていきます。

## 変化を恐れず、ミッション実現を目指す

これから想定される事業環境のさらなる変化、あるいは先行きの不透明感から、2025年度は厳しい年になると考えています。しかしながら、ピンチこそ成長のチャンスであると信じ、私はこの難局に挑戦することを楽しみにしています。私たちがミッションを軸にやってきたこと、これからやろうとすること、そしてその先にあるゴールは間違っていないとの信念を持って経営にあたっています。

繰り返しになりますが、当社は、電池を作るだけの会社ではありません。人々の暮らしに自由と安心を届け、社会の持続可能性を高めること。それが私たちの存在意義であり、未来への約束です。

激動する世界において、変化を恐れることなく、私たちが掲げたミッションの実現をぶれることなく目指し、従業員一人一人が変化に向き合う覚悟を持って知恵を出し合い、挑戦を続けていきます。そして一年後、「私たちは、去年の自分たちを超えた」と胸を張って言える一年にします。どうぞご期待ください。



### Missionにつづく道「超える覚悟」

予測不能な試練にも心折れることなく、湖を渡るための船を手作りして荒波を超えようとしている、我々の姿を描きました。





# 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实践し、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。

## 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

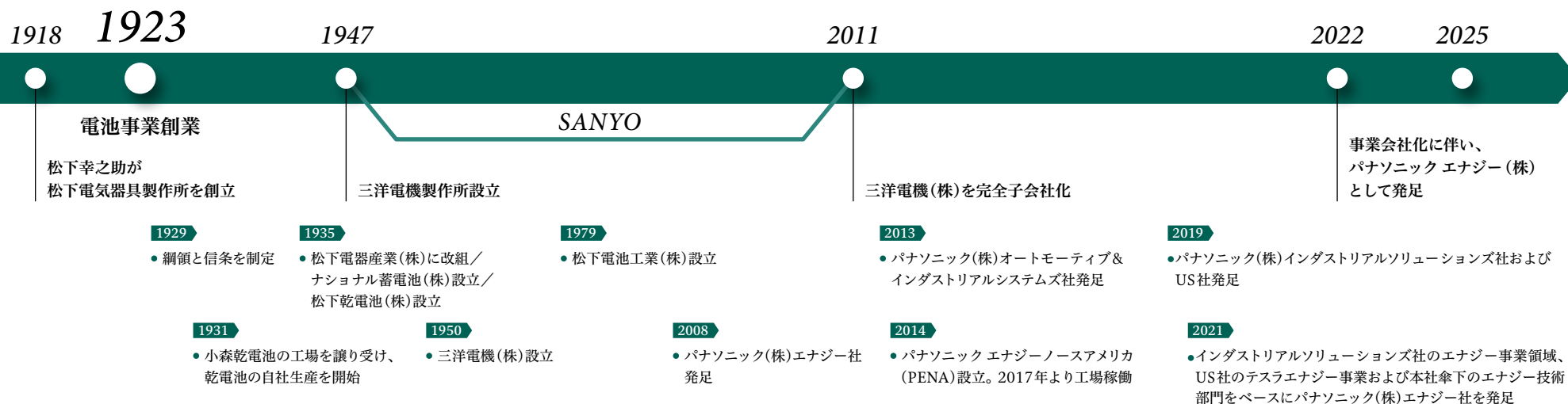
向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し  
各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること

日常の業務を實踐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。

創業者  
松下幸之助

## 当社の沿革

\*本ページに限り、社名の表記は当時の名前にて記載しています。





# 解放の歴史

経営理念を実践し続けてきた歩み

私たちは、100年以上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創的な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ネルギ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



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。

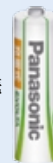
1964

- ニカド電池「カドニカ」を発売



2008

- ニッケル水素電池「充電式エボルタ」を発売



2005

- ニッケル水素電池「エネルーブ」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。

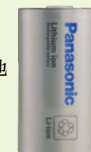
2008

- 円筒形の車載用リチウムイオン電池(1865サイズ)量産開始



2024

- 円筒形の車載用リチウムイオン電池(4680サイズ)量産準備完了



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





# 進化の七道

現在にも受け継がれる経営理念の実践

「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。その目的地に到達するためには、私たち自身が進化し続けなければならない、私たちの日々の行動を進化させるための指針として「進化の七道」を定めています。

「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でも生み出す「必然変異(攻めの道)」と、今あるものをどこまでもとんとん磨き続ける「究極適応(守りの道)」によって、「絶対進化(人の道)」が実現し、ミッションに辿りつけないという考え方です。大胆に挑戦していい、突き抜けていいんだということを言葉にして伝えることで、安心感をもちながらも一人ひとりが自らの限界を乗り越えて行動し続けることを目指します。

## [ 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ろ。  
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歩を想像し続けよう。

#### 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、情熱を注ぎ続けられ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。

## 行動変容への 社内施策

ミッション・ビジョン・ウィルの実現に向けた行動変容を促す施策を通じて、  
社内への浸透を図っています。

## 森の会議



森は、生き物と自然が共生し、調和した世界です。ミッションが目指す世界(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。鍵となるミドルマネジメント層を中心に、多様な人財が混ざり合うかたちで開催しており、2024年度末までに累計48回、686名が参加しています。

## 七道ヒーローズ リアルストーリー



進化の七道を実践している社員を「七道ヒーローズ」として毎年選定し、全社員がオンライン参加する授賞式場で発表しています。

授賞式で伝えきれないヒーローズの功績や受賞に至る過程をリアルストーリーとして動画にまとめ、社内イントラネットに掲載することで、全社員の理解と行動を促進しています。



# 私たちの強み

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

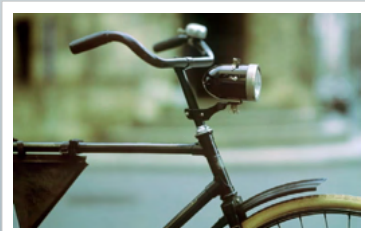
特許 約 11,000 件

## 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



# Since 1923



# 技術力

## 100年蓄積された桁違いのノウハウ

当社の技術に関する中長期的な考え方については、[P.24](#)の知的財産戦略を合わせてご覧ください



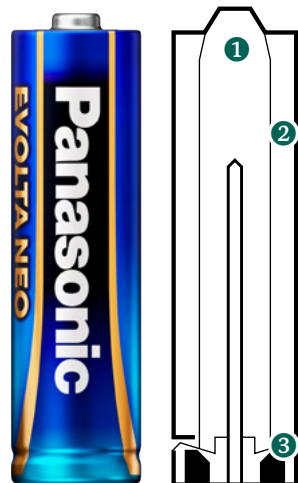
当社は1923年の電池事業の開始より、100年以上にわたって電池の進化に携わってきました。乾電池の製造で培ってきた材料の開発力、材料の充填率を向上させるノウハウ、長期使用を可能とする封止/製缶技術などは二次電池（充電可能な電池）の製造にも活かされています。また、その培ってきた技術を活かせる円筒形の二次電池に注力してきました。一次電池から二次電池に至るまで蓄積してきた多数のノウハウが、当社の技術力であり、強みです。これからもその技術力を活かしながら、電池の容量を高め、高い安全性を実現することにより、電池事業を継続・拡大させ続けます。

## 高容量と高信頼の電池を生み出す技術

### 乾電池

Since 1923

世界No.1長もち\*1



#### ① 材料技術

当社は、電池材料を使いこなすために必要な高度な工程管理を含む周辺技術を有しており、電池材料の反応性や膨張収縮などの課題に対応し、高容量で信頼性の高い電池を製造することができています。

#### ② 電極構成技術

電池の高容量化には、限られたスペースに材料を充填する「詰め込み」技術が重要です。様々な形状の粉体を効率的かつ均一に充填することができる生産技術を当社は有しており、高容量化を実現しています。

また、正極、負極、セパレータの3つを重ねて捲いたロール状をしているリチウムイオン電池において、当社は高精度な円筒形への捲き取り技術を有しており、信頼性の高い電池を製造することができています。

#### ③ 封止/製缶技術

空気中の水分、酸素と触れる封止部分や缶は、電池の安全・安心に重要なパーツです。当社は液もれを防ぐ封止方法やガス発生を抑制する封止/製缶技術を有しており、これらが高信頼の電池製造につながっています。

#### ④ 解析技術

材料に合わせた観測手法や電気化学を深く理解した測定ノウハウなどの高い解析力により、「性能の正しい評価」と「問題の解明」が可能となり、高い信頼性の電池製造を実現しています。

### リチウムイオン電池

Since 1994

業界トップ容量\*2



\*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。2025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℃、相対湿度：（55+20,55-40）%）

\*2 当社調べ



# 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

車載電池に円筒形電池を使用することが一般的でない中、当社は高容量と安全性の両立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・直列接続したモジュールで構成されています。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。





# 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190億セル(2025年3月時点)を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

### 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

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。

\*2022年時点

材料

電極

組立

検査

モジュール

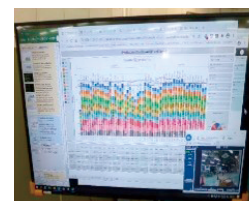
市場

キーププロセス：内製



- 生産プロセス技術を独自開発
- キーププロセス設備を内製化

トレーサビリティ&生産監視



- センシング・モニタリングシステム
- 工場から市場までのトレーサビリティ

生産ラインマネジメント



- プロセスの見える化、状態検知とフィードバック
- コンディションベースのメンテナンス



# CTO Message

## “エネルギートランジション”の未来を見据え、トップランナーであり続ける

### 電池性能で世界をリード

パナソニック エナジーは、100年以上にわたり電池技術の進化をリードしており、リチウムイオン電池の高容量化技術などにおいて業界の先頭を走ってきました。また、当社の電気自動車(EV)向け円筒形電池は、一回の充電で長距離を走行できるロングレンジ性能に加えて、安全性でも他社と一線を画しており、広大な国土を持ち移動距離の長い北米の車載市場で特に高い評価を得ています。しかし、選ばれ続けるためには、卓越した性能のみならず、GWh規模の生産性が高い車載電池工場と、レジリエンス性を備えたサプライチェーンが欠かせません。

当社は他社に先駆けて北米市場に進出し、2017年にネバダ工場で生産を開始しました。今年年間約41GWhという大規模な生産体制を確立しています。そこでの生みの苦勞によって得られた経験は、2025年度に稼働したカンザス工場に活かされ、省人化ラインの導入などによりネバダ工場と比較して生産性を20%向上させています。また、世界情勢の複雑化に伴い、材料調達ルートの確保が課題となっていますが、環境負荷にも配慮し、サプライチェーンの上流を含むパートナーシップの拡大を着々と進めています。

一方で生成AIの普及により、24時間365日の安定稼働を求められるデータセンターが急増しています。そうした中、当社のデータセンター向け蓄電システムは、安全性・長寿命・高信頼性を有することに加え、高出力・省スペースを実現することがハイパースケーラー\*1から高く評価されています。

\*1 大規模サーバーを有するクラウドサービスプロバイダー

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

## EVをアフォダブルに

CTOに就任してからの3年間を振り返ると、車載電池については、新材料を使用することで2170サイズの容量を向上させ、体積エネルギー密度800Wh/L超の世界最高水準を誇る次世代セルの供給を開始しました。材料開発については多角的なブレイクスルーがないと次の進化が望めないレベルに達していますが、2030年に向けさらに1,000Wh/Lの材料開発を進めており、競争を引き離していく考えです。また、和歌山工場では、2170サイズと比べ約5倍の容量を持つ4680サイズの量産準備を整え、お客様との協議を進めています。北米の生産体制については、カンザス工場を建設して稼働を開始し、それと並行して、地産地消と環境負荷低減をコンセプトに、現地調達やリサイクルの仕組みを作り、北米市場でのあるべきサプライチェーンを展望できるようにしてきました。

2025年度からカンザス工場では2170セルの量産がスタートし、いよいよこれまでの投資を回収するフェーズに入ります。これからの最大の課題はやはりコストです。2030年以降の本格的なEV普及を見据え、最大の命題はEVを「アフォダブル（買いやすい価格）」にすることです。エネルギー密度や容量の向上は、EVの航続距離を伸ばすだけでなく、車体1台に使用される電池セルの本数を減らすことにつながり、EVのコストダウンに直結します。安全性と電池性能という両立の難しい技術課題をクリアしながら1台あたりの電池コストをどこまで下げられるかが勝負です。技術進化をしていくことはもとより、生産効率化、そしてサプライチェーンの変革を推進していきます。

生産効率化においては、工場のオペレーションについて徹底して自動化を進めてきました。製造コストの2～3割を設備の償却費や人件費が占めていますので、製造ラインの効率化やAIの導入により、設備投資の軽減と人生産性をさらに高めています。また、サプライチェーンの変革においては、電池材料に特

化した上流工程のプロセスを開発し簡素化することで、大きなコスト削減とCO<sub>2</sub>排出量削減が見込まれていることから、オーストラリア連邦科学産業研究機構(CSIRO)とニッケル加工技術の共同開発など、様々な取り組みを開始しました。

## CFP削減と サーキュラーエコノミー社会の実現

当社は、北米で生産する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%低減させる目標を掲げています。特に、CO<sub>2</sub>排出の8割以上を上流の採掘、原料加工、物流などが占めており、現地調達化やリサイクル材の利用、レアメタルの利用削減を重点課題として取り組んでいます。

また、車載用リチウムイオン電池の正極材におけるリサイクル材の使用率拡大に向けた取り組みとして、米国Redwood Materials社と連携し、工程廃材や使用済み電池から正極材料をリサイクルする仕組みを構想しています。そのほか、日本の住友金属鉱山社をはじめ、中国のサプライヤーとも工場が発生する電池廃材からレアメタルのニッケルを取り出して正極材に再利用する、「電池から電池へ」のクローズドループリサイクルの運用を開始しました。さらに、リチウムやコバルトも同様の展開を計画しています。今後はパートナーを増やしてスクラップの安定確保に努め、コストメリットを出せる規模にしていけるかがポイントになります。

このほか、一次電池でもサーキュラーエコノミーに向けた活動を強化しています。エボルタNEOではリサイクル亜鉛材の活用を開始しました。また、リサイクル材活用の新たな取り組みとしてTOMATEC社と、使用済み乾電池から分離した亜鉛やマンガンなどの成分を含む混合粉末を肥料に活用するリサイクルプロセスも確立しています。このような電池事業に関わる環境負荷低減の取り組みについても日米で先頭を走っています。



## データセンター向け蓄電システムでは ソリューション強化を推進

産業・民生領域では、セルから電池パック、モジュール、システム構築へとレイヤーを上げ、蓄電システムソリューションの付加価値向上に努めてきました。その結果、AIデータセンターのニーズを取り込み、データセンター向け蓄電システムを事業の柱に成長させることができました。データセンターは大量のデータをリアルタイムに処理しており、一瞬の電源異常がハードウェアの故障やデータ消失を引き起こす可能性があります。そこでバックアップ電源が必須となるわけですが、当社が提供する分散型電源は、特に瞬間的な停電や電力変動が発生した際にも電力を安定供給することができます。また、集中型電源よりもコンパクトで、サーバーのラック単位に分散配置できる点が、AI処理を行う高性能GPUサーバーの普及とタイムリーにマッチしました。

データセンター向けの需要は今後も加速度的に拡大すると予測されており、当社はバックアップ電源用途で圧倒的なシェアの獲得を目指します。AIデータセンターは、演算ピーク時とそうでないときの電気使用量の差が激しく、すべてを外部電源



## CTOメッセージ

に依存していると非常に多大な電源インフラ投資が必要となります。そのため、当社の電力制御技術によって電力ピークを平準化することで、インフラ投資を大幅に抑制でき、その面においても当社のソリューションは重要な役割を果たしています。

当社は電池材料を熟知している強みを活かし、ハイパースケーラーと設計段階から関わっていることも大きなアドバンテージになっています。今後は、電力消費の山谷の幅はさらに大きくなり、ユーザーの求めるソリューションも高度化することが予想されるため、顧客のニーズを先回りして新たなイノベーションに挑戦します。スケールとコストが重視される車載電池市場とは異なり、バックアップ電源は用途が特殊なため、顧客のお困りごとを解決するソリューションの価値を高める技術開発に注力します。

### DXと知財戦略にも注力

車載電池の生産効率化ではDXも加速します。特に人財の流動性が高い北米では、経験の積み上げに依存する日本式の工場オペレーションが難しい面もあり、ネバダ工場では自動化とDXを積極的に推進してきました。さらにAIに過去のナレッジを読み込ませ、AIが人財を最適に配置したり、トラブル時の対応を指示したりできるシステムも導入しています。また、研究開発においては、マテリアルズ・インフォマティクスによって実験効率を大幅に向上させており、材料候補の絞り込みを迅速に行って開発スピードを上げていきます。

知的財産では、LG Energy Solution (LGES) 社との提携により、業界初となる共同ライセンスプログラムを開始し、知的財産の保護と収益化の取り組みも強化します。電池分野では、多岐にわたる領域で特許出願に注力しており、グループとして

取り組んでいる全固体電池の研究開発においても、特許庁が公表する国際展開発明件数において世界第1位\*2を誇っています。

\*2 特許庁による令和5年度分野別特許出願技術動向調査結果  
(2013～2021年の国際展開発明件数の比率)  
(<https://www.jpo.go.jp/resources/report/gidou-houkoku/tokkyo/2023theme.html>)

### プロセスを俯瞰できる 人財の育成が課題

当社はこの3年間で約1,000人の技術人財を国内で採用しました。大規模な増員に備え、2023年4月に「技術・モノづくりアカデミー」を設立し、即戦力として活躍できる人財を養成するプログラムを開発・推進してきました。当社のような生産規模になると各プロセスの専門性が高くなることで担当が細分化されてしまうため、今後はローテーションで一通り経験を積んだ上で全体を俯瞰して問題解決に当たる人財を育成していきたいと考えています。社外でも、大阪公立大学のキャンパス内に



新設された研究棟において産学連携での取り組みを進めており、「技術・モノづくりアカデミー」で培ったノウハウを提供し、技術系学生に電池業界の魅力を伝える活動も開始しています。

海外では、カンザス工場において数千人規模の雇用を計画しており、工場の周辺地域は比較的人口が多いこともあり、採用活動が順調に進んでいます。一方で、ハイテク企業が集積している地域ではないため、現地で中長期的に電池人財を確保する取り組みを強化していく必要があると考えています。そのため、産学連携の取り組みとして地元のカンザス大学と車載電池の技術開発や専門人財育成を推進することで提携しています。

### 常に一步先で挑戦を続ける

脱炭素社会の実現に向けて電動化が進む中、蓄電池の存在感は日増しに高まっています。しかし、投資回収ステージに入る車載電池も、急速に需要が高まっているデータセンター向け蓄電システムも、開発を始めた当初は市場拡大の確実性は高くありませんでした。それでも世の中に必要とされる時代が来ると信じ、10年以上前から粘り強く開発を続けてきた蓄積が今日の成長を支えています。当社はこれからも“エネルギートランジション”の未来を見据え、常に変化し続ける社会の先を走り続けます。

# 価値創造プロセス

## 外部環境

環境規制強化

気候変動

資源の枯渇

貧困

児童労働・強制労働

医療危機

技術革新

ESG意識の高まり

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。

## Our Will

人類として、  
やるしかない。

## Our Vision

未来を変える  
エナジーになる。

## インプット

P.19

## 事業活動

P.26

## アウトプット

P.20

## 提供価値

P.21

## Our Mission



〔人的資本〕  
人的リソースの強化



〔自然資本〕  
資源・環境問題への  
対応強化



〔社会関係資本〕  
持続可能かつ強靱な  
サプライチェーン



〔知的資本〕  
電池の性能向上と  
環境負荷低減に対する  
研究開発強化

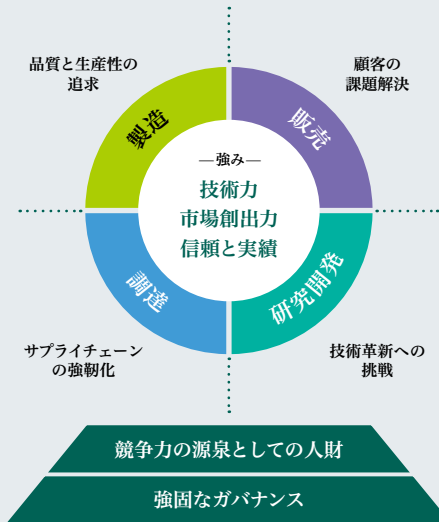


〔製造資本〕  
生産性の向上、  
品質・製品安全の追求



〔財務資本〕  
営業キャッシュフロー創出と  
成長投資の拡大

強固な経営基盤を構築し、  
強みを核とした社会課題解決を推進



### 〔関連するマテリアリティ〕

- 人的資本経営の推進と人権の尊重
- 責任ある調達活動
- コンプライアンスの徹底
- コーポレートガバナンス

## モビリティエナジー

モビリティの電動化を支え  
CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献



## エナジーソリューション

非常時も止まらない  
安心安全な社会インフラへ貢献



## エナジーデバイス

環境にやさしい電池で  
便利・快適な暮らしを提供



### 〔関連するマテリアリティ〕

- 幸せを追求するエナジーの提供
- 脱炭素化の実現
- 循環型社会の実現

## 社会

低環境負荷の  
社会の実現

## お客様

安心・安全な  
電池製品の供給

## 協業パートナー

社会課題解決を  
通じて共に  
成長

## 働く仲間

従業員の  
ウェルビーイング  
向上

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。

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。

表の数値はすべて2024年度実績



## 人的資本

グループ連結従業員数……………約**2.1**万人(↑)  
 海外人員割合……………**71.1**% (⇒)  
 EOSスコア：社員を活かす環境(グローバル) ……**65**pt(↑)

### 人的リソースの強化

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組織と風土、挑戦を後押しする制度・環境づくりを通じて、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。



## 自然資本

CO2実質ゼロ工場\*1……………グローバル**17**拠点(↑)  
 CO2削減貢献量\*2……………**1,632**万トン(↑)

### 環境・資源問題への対応強化

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。

\*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



## 社会関係資本

人権労働自主精査実施率……………**100**% (⇒)  
 既存サプライヤーへの環境・人権  
 などに関するリスクアセスメント実施率……………**100**% (⇒)

### 持続可能かつ強靱なサプライチェーン

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原材料のマルチソース化および現地調達を推進し、強靱なサプライチェーンを確立します。



## 知的資本

研究開発費……………**395**億円(↑)

### 電池の性能向上と環境負荷低減に対する研究開発強化

高容量化などの電池性能の向上に加え、コバルトフリーやニッケルレス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、高容量化と高出力化の進化軸に沿って、顧客要望に応じた製品力の強化を着実に進めます。



## 製造資本

グローバル製造拠点……………**20**拠点(⇒)  
 重大な製品事故発生件数……………**0**件(⇒)  
 設備投資額……………**5,011**億円(↑)

### 生産性の向上、品質・製品安全の追求

人財育成や自動化推進などにより、各拠点の生産性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、カンザス工場や和歌山工場の稼働開始、および国内新規顧客向けの国内生産増強のために効率的に設備投資を行い、生産能力を拡大します。



## 財務資本

総資産……………**19,042**億円(↑)  
 営業CF ……**2,130**億円(↑)  
 ROIC ……**11.9**% (↓)

### 営業キャッシュフロー創出と成長投資の拡大

車載事業は日米2軸で収益基盤化の加速、産業・民生事業はデータセンター事業のソリューション強化によって、営業キャッシュフローの創出力を高め、高収益を実現可能な事業体へ変革します。

# 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製品は、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

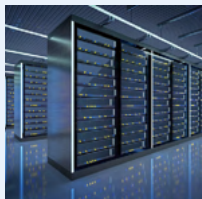
小惑星探査機「はやぶさ2」の回収カプセルに、環境変化に強いリチウム一次電池が使われています。

イラスト：池下章裕



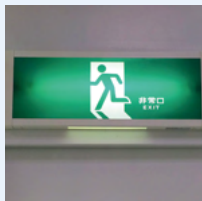
## データセンター

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。



## 住宅

リモコンや時計など身近な製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。



## 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。



## 車載事業

モビリティの電動化を支え  
CO2排出量の削減に貢献

モビリティエネルギー  
事業

## 産業・民生事業

非常時も止まらない  
安心安全な社会インフラへ貢献

環境にやさしい電池で  
便利・快適な暮らしを提供

エネルギーソリューション  
事業

エネルギーデバイス  
事業

## 病院

高い安全性と信頼性が要求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。



## 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。



## 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。



車載事業 + 産業・民生事業



産業・民生事業



# 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。

	提供価値	主な取り組み
<div>社会</div> 	<b>低環境負荷の社会の実現</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自社工場のCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>■ 自社・社外再エネルギー活用</li> <li>■ 技術革新によるCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>■ 再生材利用の促進</li> <li>■ リサイクル/リユース推進に向けた研究開発</li> <li>■ 社会貢献活動の推進</li> </ul>
<div>お客様</div> 	<b>安心・安全な電池製品の供給</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 材料開発</li> <li>■ 体積エネルギー密度の向上</li> <li>■ 製品安全マネジメント</li> <li>■ 生産能力の向上</li> <li>■ レイヤアップ・新規市場の開拓</li> <li>■ 製品の安定供給</li> </ul>
<div>協業パートナー</div> 	<b>社会課題解決を通じて共に成長</b> 協業パートナーの皆さまとは、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、社会課題解決に向け研鑽しながら共に成長しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 協業による社会課題の解決</li> <li>■ 共に成長し続けるパートナーシップ</li> <li>■ 製品品質の維持・向上</li> <li>■ 競争力ある価格の実現</li> <li>■ 市場変化への対応</li> <li>■ 材料の現地調達化</li> <li>■ 環境負荷の低い材料調達の推進</li> <li>■ CSRガイドラインの順守</li> <li>■ 自主アセスメントによるCSRリスク低減</li> <li>■ CSRに関する教育訓練</li> <li>■ 購入先様への支援</li> <li>■ 人権デュー・ディリジェンス</li> <li>■ 責任ある鉱物調達</li> <li>■ 産学連携による共同研究の推進</li> <li>■ 各国政府と連携した事業推進</li> </ul>
<div>働く仲間</div> 	<b>従業員のウェルビーイング向上</b> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mission / Vision / Will (MVW)への共感</li> <li>■ 挑戦と成長を加速させる人事制度</li> <li>■ 個人に応じた様々な研修制度</li> <li>■ 多様で優秀な人財の確保</li> <li>■ 一人ひとりの個性・経験・価値観の尊重</li> <li>■ 安全・安心な職場づくり</li> <li>■ 従業員の健康づくり</li> <li>■ ジョブ型人財マネジメントへの移行</li> <li>■ 「進化の七道」の策定と取り組みの奨励</li> <li>■ Mission / Vision / Willの浸透施策「森の会議」の開催</li> <li>■ 賃金水準の引き上げ</li> <li>■ 社内向けフォーラムの実施</li> <li>■ 働きがい高める施策や働く場所の柔軟化</li> <li>■ 休暇制度の拡充</li> <li>■ 労働災害未然防止策の徹底強化</li> <li>■ 「ホワイト500」の認証取得(目標)</li> </ul>

# 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。

01

### 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。

02

### 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。

03

### 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。

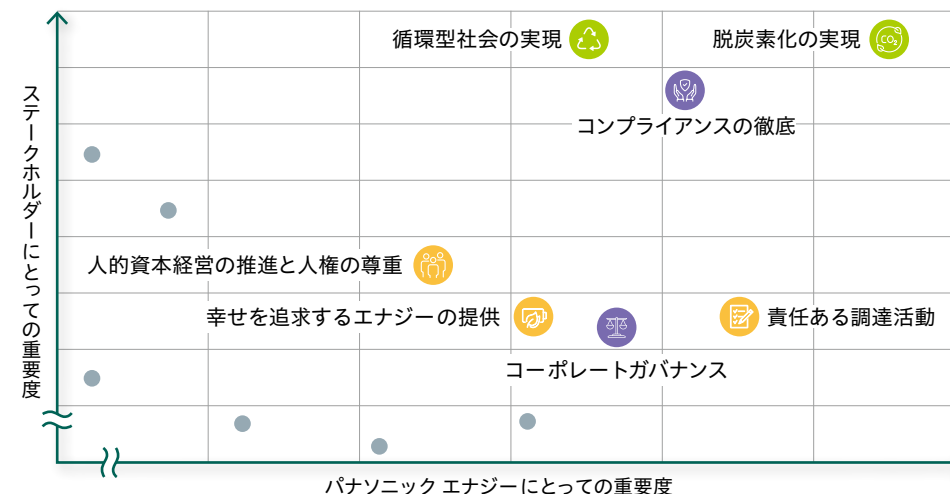
04

### 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



### 脱炭素化の実現

P.38

- ・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



### 循環型社会の実現

P.42

- ・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



### 幸せを追求するエナジーの提供

P.43

- ・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



### 人的資本経営の推進と人権の尊重

P.44

- ・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



### 責任ある調達活動

P.48

- ・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



### コーポレートガバナンス

P.49

- ・取締役会、経営陣の機能強化
- ・透明性の確保



### コンプライアンスの徹底

P.51

- ・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



# マテリアリティ・KPI一覧

マテリアリティ	KPI項目	2022年度	2023年度	2024年度	2030年度
脱炭素化の実現	環境貢献指数	4.5	4.0	4.9	10 <sup>*10</sup>
	CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>*1</sup> (万t-CO <sub>2</sub> )	1,316	1,271	1,632	4,500 <sup>*10</sup>
	自社のCO <sub>2</sub> 実質ゼロ工場 <sup>*2</sup>	10拠点	14拠点	17拠点	全拠点(2028年度)
	電力再生可能エネルギー比率 <sup>*3</sup>	23%	33%	46%	100%(2028年度)
	カーボンフットプリント <sup>*4</sup>	100% (2021年度)	100%	▲22% (2021年度比)	▲50% (2021年度比)
循環型社会の実現	再生材利用率	—	—	—	各国法規制要求準拠
幸せを追求する エナジーの提供	クリーンエネルギーを支える定置用蓄電池の販売 <sup>*5</sup>	1.3	1.9	3.6	4.0
	生活をサポートするヘルスケア向け蓄電池の販売 <sup>*5</sup>	1.3	0.7	1.0	2.4
	もしもを支える乾電池の販売 <sup>*5 *6</sup>	1.1	1.2	1.2	2.2
	移動の安心を見守る電池の販売 <sup>*5 *7</sup>	1.0	1.1	1.5	8.2
人的資本経営の推進と 人権の尊重	EOSスコア:社員エンゲージメント(グローバル)	70pt	70pt	70pt	85pt <sup>*11</sup>
	EOSスコア:社員を活かす環境(グローバル)	63pt	62pt	65pt	80pt <sup>*11</sup>
	女性管理職比率(単体)	5.8%	6.5%	7.3%	15%
	男女の育児休業取得率(国内連結)	女性 100% 男性 56.2%	女性 100% 男性 58%	女性 100% 男性 86%	男女 100%
	健康経営指標(単体)	52.5点	55.7点	56.9点	ホワイテ500
	労災による死亡者数(グローバル)	0件	0件	1件	0件
	労働災害件数(国内休業災害:連結)	4件	5件	3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%	100%	100%
責任ある調達活動	一次購入先様からのCSR同意書取得率	46%	62%	100%	100%
	一次購入先様のCSR自主アセスメントAランク率	77%	81%	87%	100%
	一次購入先様のCSR監査実施による担保率	—	10%	34%	100%
	CMRT・EMRT回収率	98%	99%	100%	100%
	Conformant/Active精錬所利用率	82%	82%	90.8%	100%
コンプライアンスの徹底	重大な製品事故の発生件数 <sup>*8</sup>	0件	0件	0件	0件
	重大な法令・コンプライアンス違反 <sup>*9</sup> の発生件数	0件	0件	0件	0件
	情報セキュリティ事故 <sup>*9</sup> 件数(インシデント)	2件	2件	6件	0件

\*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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量

\*5 2021年度を1とした販売額

\*6 重点としている3つの地域の販売

\*7 動力用途を除く車載電池

\*8 安全に関わるリコールにつながる製品事故の発生件数

\*9 基準は社内規程等に基づく

\*10 車載事業の市況などを踏まえ、目標値を修正

\*11 グローバル拠点も含めて目標値を修正

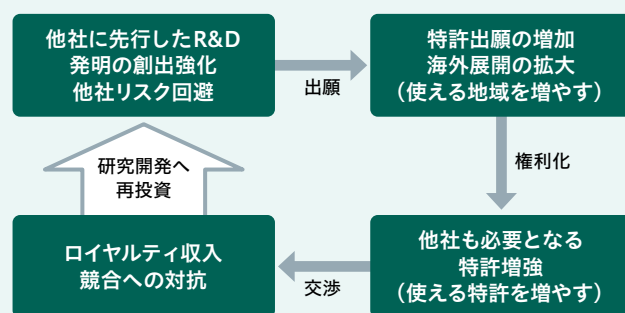
# 企業価値を高める知的財産戦略

知的財産の正の循環に向けて、さらなる権利強化と権利活用に注力しています。

## 戦略・方針

当社は、研究開発の成果を知的財産として保護するだけでなく、知的財産を活用して得た利益を研究開発に再投資させる正の循環を確立・維持するべく、知的財産戦略を推進しています。現在、当社の知的財産が生み出す利益から知的財産の取得に必要な経費を引いた知財収支は黒字であり、知財収入が研究開発費の一部を賄っています。この正の循環をより一層拡大するため、利用先と地域の二軸を意識し、権利強化と権利活用の2つに取り組んでいます。権利強化では、PCT国際出願制度を積極的に利用し、後発メーカーの進出が盛んな地域での権利保有を推進しています。また、お取引先様とのビジネスを円滑に進めるため、取引先の存在する地域での権利保有にも注力しています。

### 正の循環を確立・維持



## 権利強化

### 出願強化と有力特許発掘

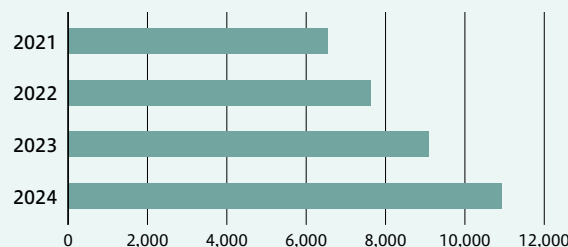
当社は、電池の高容量を実現する正極・負極等に関わる材料・化学系の特許や、より安全性を高める電池セル・パックの機構・形状といった特許を中心に既存電池から全固体電池、次世代二次電

池まで多岐にわたる分野で出願を行っています。また、米国を中心にグローバルに事業を展開しており、第1国出願となる日本出願を海外に展開する比率は90%に達しています。

海外出願は、米国、中国に加え、新規ロイヤルティ獲得が見込まれる欧州と、今後の成長を見越したインドへの展開を強化しています。その結果、国内出願1件あたりの海外展開係数は2021年度の3.4カ国から、2024年度には4.4カ国に拡大しています\*。

また、2024年度の全世界での延べ出願(PCTの国内移行含む)件数は2021年度比でほぼ倍増し、全世界での延べ特許保有件数(出願含む)についても2024年度末には2021年度末比で1.7倍となっています。

■ 特許保有件数(各年度末)



近年では生産技術、設備に関する特許も増強しています。これまで、これらの特許出願は活発には行わず、社内秘匿情報として管理してきました。しかし、秘匿すべきノウハウは秘匿しつつも、2024年度より設備に特徴を有する発明や他社も一般的に使用可能な生産技術については、特許出願を推進する方針に転換しました。その結果、2024年度の生産技術に関する特許出願は2023年度比75%増加しています。

さらに、ロイヤルティ収入を拡大するためには他社が侵害している有力特許の発掘も重要であり、開発ベンチマークに知財部門が入り込むだけでなく、特許侵害の立証に必要な解析項目を特定し、他社の侵害を発見する取り組みを進めています。

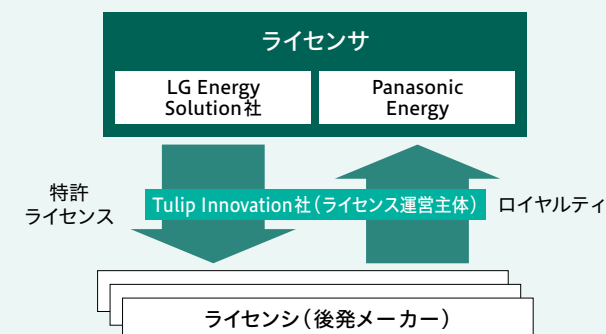
\* 欧州は1カ国としてカウント

## 権利活用

### 共同ライセンスプログラム

当社はこれまで多大な開発投資を行い、電池技術の発展に貢献してきました。この技術を不正使用から守り、当社の開発投資が適切に報われるようにすることで、より公正な競争環境が実現します。そこで、この認識を共有するLG Energy Solution (LGES) 社と、業界初の共同ライセンスプログラムを立ち上げました。

このスキームでは、特許ライセンスソリューションを提供するTulip Innovation社が運営主体となり、当社とLGES社のリチウムイオン電池技術に関連する特許を集約し、単一のライセンスで幅広い特許技術にアクセスできる仕組みを構築しています。これにより、後発メーカーから適切なロイヤルティを効率的に獲得することができるようになり、当社はロイヤルティ収入を差別化技術の開発に再投資し、知財活動による正の循環をより強固にしています。



### リスク精査

当社は、他社特許からの事業防衛のためのリスク精査も活発に行っています。自社開発の技術領域のみならず、調達部門と連携し、サプライヤーから調達する部材の特許リスクの精査も行い、サプライチェーンの強靱化につなげています。



# 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。

