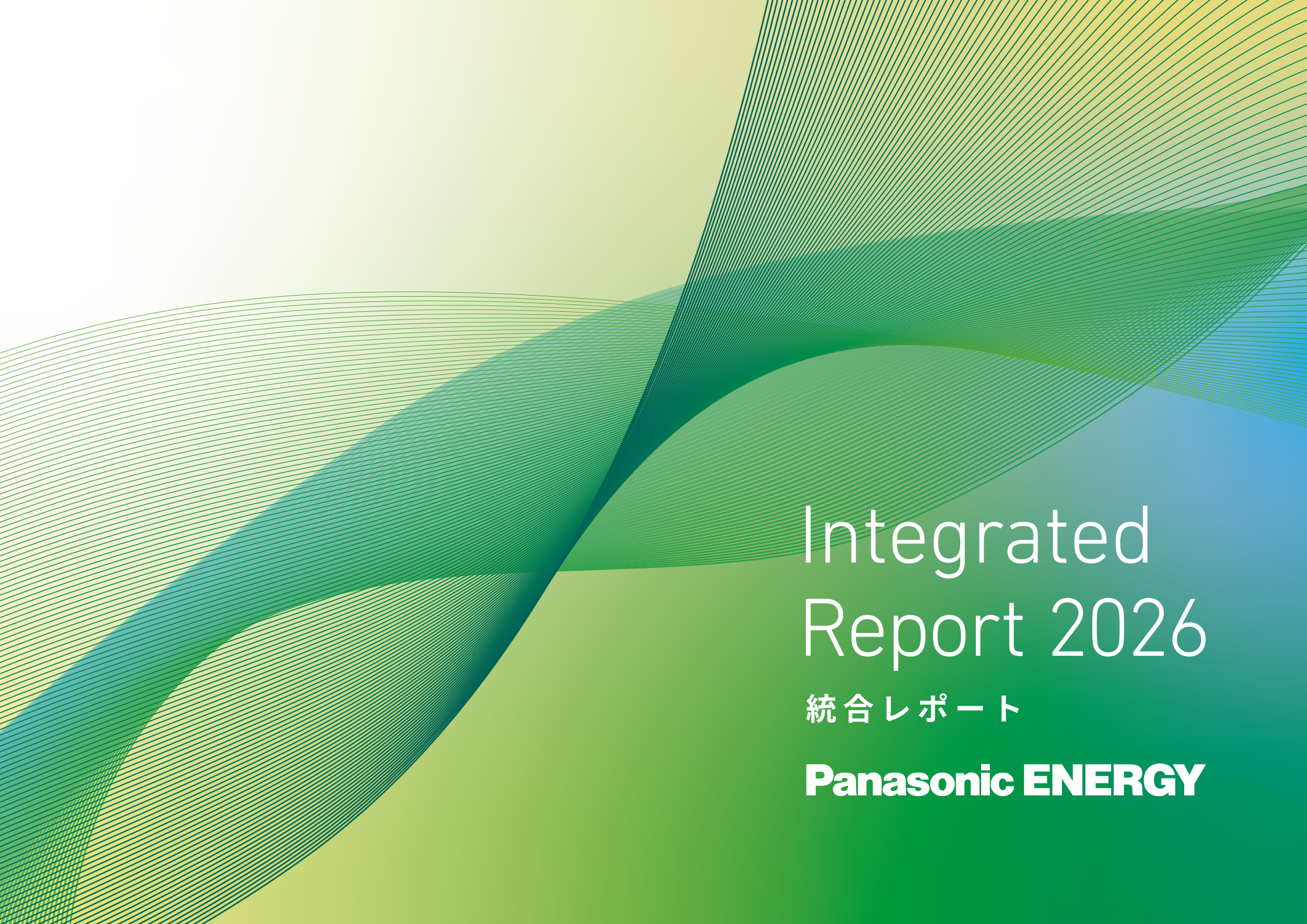




Integrated Report 2026

統合レポート

Panasonic ENERGY

Contents

Introduction

2 Mission / Vision / Will

Section

1

提供価値とその源泉

- 3 What's Inside
- 10 At a Glance
- 11 CEOメッセージ
- 15 パナソニック エナジーのDNA
— 経営理念の実践 —
- 16 3つの強み

Section

4

サステナビリティ

- 36 サステナビリティ (ESG) 経営の推進
- 37 サステナビリティ実践事例
— メキシコのサステナビリティ取り組みと
責任あるビジネス行動 —
- 38 環境への貢献
 - 39 脱炭素化の実現
 - 41 TCFD提言に基づく開示
 - 43 循環型社会の実現
- 44 社会課題解決への寄与
 - 44 幸せを追求するエナジーの提供
 - 45 人的資本経営の推進と人権の尊重
 - 45 人的資本経営の推進
 - 48 人権の尊重
 - 49 責任ある調達活動

Section

2

成長戦略

- 17 事業概況・中長期戦略
- 18 産業・民生事業
- 21 車載事業
- 23 CFOメッセージ
- 25 CTOメッセージ
- 28 知的財産戦略・技術開発

Section

3

価値創造

- 29 価値創造プロセス
- 30 価値創造の源泉である6つの資本 (インプット)
- 31 パナソニック エナジーのお役立ち (アウトプット)
- 32 パナソニック エナジーの提供価値 (アウトカム)
- 33 価値創造のための重要課題 (マテリアリティ)
- 34 マテリアリティ・KPI 一覧
- 35 企業価値向上に向けたプロセス

Section

5

データセクション

- 54 財務ハイライト
- 55 非財務ハイライト
- 56 企業情報
- 57 KPMGあずさ
サステナビリティ株式会社による
限定的保証報告書

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

2025年度
(2025年4月1日～2026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2026年4月時点の称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。

発行にあたって



統合レポート2026をご覧いただきありがとうございます。本年度は読者の皆さまに当社との共創の場を想起いただけるよう、構成と内容の充実を図りました。初めて当社を知る方にも冒頭で概略をご理解いただけるとともに、より詳しく知りたい方には後半で網羅的に情報をお伝えする構成としています。制作には多くの部門・従業員が関与し、より質の高い内容となるよう工夫を重ねています。本レポートが当社への理解深化の一助となれば幸いです。

Mission / Vision / Will

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。

What's Inside

パナソニック エナジーの事業紹介

社会と生活の進化を支える

エネルギーソリューション事業



リチウムイオン電池、蓄電モジュールおよび蓄電システムの開発・製造・販売を通じて、データセンター（DC）や電動アシスト自転車をはじめとする幅広い分野の電力供給を支えています。社会の電化・電動化の進展により市場は拡大しており、加えて生成AIの進化・普及を背景に、膨大な電力を必要とするデータセンター需要が中長期的に拡大しています。当社はこの成長領域への取り組みを強化し、安定かつ高効率な電源ソリューションを提供することで、エネルギー活用的高度化に貢献するとともに、持続可能な社会の実現を支えていきます。



蓄電モジュール・蓄電システム

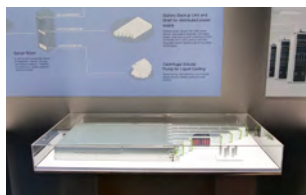


リチウムイオン電池

データセンター向け
バックアップ電源市場で
圧倒的シェア*

*DC向け分散型電源システム、当社調べ

2025年度のトピックス



CES2026に分散型電源向け
蓄電池バックアップユニットと
シェルフを出展



電動アシスト自転車の
最大市場である欧州にて
パック製造を開始

What's Inside

パナソニック エナジーの事業紹介

便利で快適なくらしを支える

エナジーデバイス事業

マンガンやアルカリ乾電池、リチウム一次/二次電池、繰り返し充電が可能なニッケル水素電池など豊富な製品ラインアップで、家電から水道・ガスメーターまで幅広い分野・用途で日々のくらしを支えています。また、乾電池は災害時にはライフラインを支える重要な役割も担っています。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、グローバルでの販売拡大を目指します。



単3形アルカリ乾電池で
世界No.1*
長もち

*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。2026年2月6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)%)

2025年度のトピックス



国内メーカー初、誤飲対策として
「苦み成分」を塗布した
コイン形リチウム電池を新発売



関西の水素関連施設を巡り、
未来の水素社会を体感するツアーを
大阪・関西万博テーマウィークに
合わせて開催

What's Inside

パナソニック エナジーの事業紹介

モビリティの電動化を支える

モビリティエナジー事業

車載用リチウムイオン電池の開発・製造および販売で、電気自動車 (EV) の進化・普及を支えています。車載用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。これからもモビリティの電動化を支援し、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

車載用円筒形リチウムイオン電池



4680



2170



1865

EVの航続距離を
延長する
世界最高水準の
エネルギー密度

2025年度のトピックス



米国カンザス州の車載電池工場で量産を開始
年産約32GWh体制を目指し
米国現地生産を加速



自動運転ライドシェアサービス
企業ズークス社 (米国) に
リチウムイオン電池を供給

くらしと社会を支える多様な電池ラインアップ

パナソニック エナジーは、100年以上の電池技術を基盤に、BtoBからBtoCまで多様な領域に電池を提供。

本ページでは、主要製品の特長を紹介します。

リチウムイオン電池

安全設計と高容量化を
追求する開発力

これまで培ってきた経験を基盤に高エネルギー密度と安全性、高出力を追求しています。車載向けでは世界最高レベルの高容量を実現しています。



リチウム一次電池

極限温度・長期使用を
支える高信頼設計

マイナス40～プラス125℃の極限環境でも性能を維持する材料・構造技術が特長です。自己放電を抑え、ガス・水道スマートメーターやTPMS(タイヤ空気圧監視システム)、医療機器、防災機器など長期間の安定稼働が不可欠な領域で幅広く採用されています。



ニッケル水素電池

過酷な環境での
信頼性・長寿命

高温・低温など厳しい温度環境下でも安定動作し、8～10年の長寿命を実現しています。この強みを活かし、eコール(緊急通報システム)などの車載機器や鉄道や風力発電などの社会インフラで広く採用されています。



乾電池

材料と製造を極めた
長もち性能

材料・工法・構造を磨き続ける技術力が強みです。エボルタNEOは、セパレーターの薄型化や材料の緻密化など改良を重ね、長もち性能を実現しました。さらに、自動搬送システムなどを導入したスマートファクトリー化により、高精度かつ効率的な生産と安定供給を両立しています。



安心安全を追求するモノづくり体制

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。

この高品質な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。

各工程における技術力と、技術・設備の内製化、トレーサビリティシステム、生産ラインマネジメントを組み合わせ、安心安全を追求しています。

高品質の電池を生み出すプロセス



What's Inside

製品を通じた環境への貢献

技術革新により高エネルギー密度化や長寿命化を実現した当社電池の提供を通じて、モビリティの電動化や蓄電システムの普及などに貢献しています。これらの製品は、従来製品と比較し、ライフサイクル全体で、社会全体のGHG(温室効果ガス)排出削減に貢献しています。当社ではこれを「CO₂削減貢献量」としてKPIに設定し、その拡大に取り組んでいます。

取り組みの詳細は、「脱炭素化の実現」ページへ

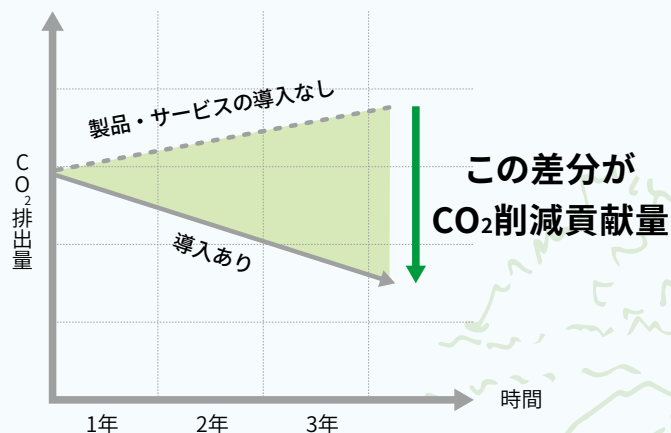
P.39

CO₂削減貢献量とは？

企業の製品やサービスを通じて、従来製品と比べ社会全体のGHG(温室効果ガス)排出削減にどれだけ貢献したかを示す指標

詳細は、「環境への貢献」ページへ

P.38



2025年度^{*1}の
CO₂削減貢献量は
近畿4府県^{*2}の面積における
スギ人工林の
年間吸収量^{*3}
に相当

^{*1} 報告年度に販売した対象製品が想定使用期間にわたりもたらす削減効果を、販売年度に一括して算定。対象製品：車載用リチウムイオン電池、電動アシスト自転車、データセンター向け蓄電システム、エンカールパッケージ、アルカリ乾電池。

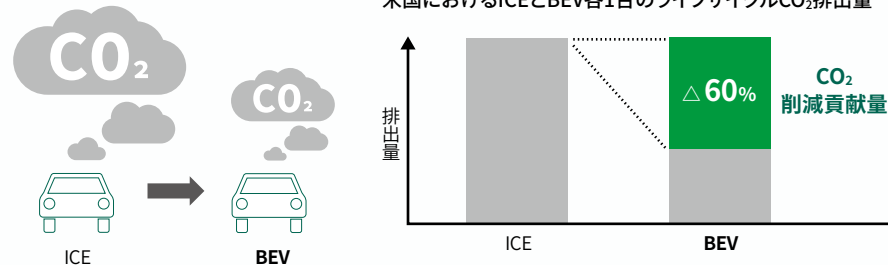
^{*2} 大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

^{*3} 出典：林野庁「森林はどのくらいの量の二酸化炭素を吸収しているの？」

BEV（二次電池式電気自動車）の場合

当社の充電電池を搭載したBEV(二次電池式電気自動車)は、エネルギーを動力へ変換する効率が高いため、同じ距離を走行した場合、ICE(内燃機関車)に比べてライフサイクル全体でCO₂排出量を削減できる。

米国におけるICEとBEV各1台のライフサイクルCO₂排出量

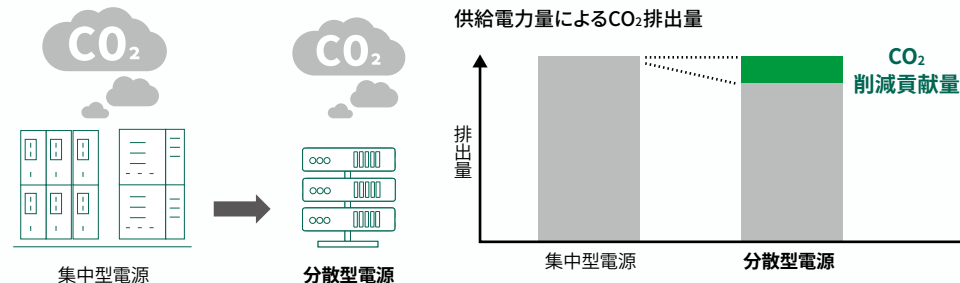


(参考) ICCT (The international council on clean transportation)
Global-Vehicle -LCA-White-Paper-A4-revised-v2.pdf (theicct.org)

DC（データセンター）の場合

ラックごとに電源を分散させる分散型電源は、電源を別室で集中管理する集中型電源よりサーバーへ供給される電力の変換回数が少ない。そのため当社の分散型電源用の蓄電システムを使用する場合、電力の利用効率が向上する。

DCにおいて、同一のIT負荷を稼働させる場合の
供給電力によるCO₂排出量



(当社DC向け蓄電システム)

What's Inside

ミッション・ビジョン実現に向けた 企業文化の形成

幸せの追求と持続可能な環境が、矛盾なく調和する社会の実現へ。
人類が地球に与えてきた環境負荷を減らしきる覚悟で、私たちは挑み続けます。
この決意をMission / Vision / Willに込め、全従業員で進化を重ねています。

Key Action 使命感本部



「ミッション浸透」・「共感形成」・「人財育成」
などを通じ、使命感人財の創出と拡大を
担う特命組織

使命感

My EnergyとOur Missionが
つながり生まれる
「動機」

私の原動力

My Energy

私の原動力が、
すべてのはじまり。

Key Action 森の会議



Mission / Vision / Willを体感し、
日々の意識と行動につなげる研修

ミッション・ビジョンの実現に向けて、
ウィルと行動の積み重ねが企業文化を形づくる

私たちの意思

Our Will

人類として、やるしかない。

進化の七道

ミッション実現に向け、
日々の行動を進化させるための
「行動指針」

森の会議 参加者の決意



- 共働を原動力に、仕事で志をともにする
仲間の拡大に挑戦
- 家族と仕事を原動力に、事業戦略実現への貢献に挑戦
- 子どもたちに今の自然環境を残すことを原動力に、全社の
環境意識向上、環境貢献を通じた企業価値向上に挑戦

私たちの目的地

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。



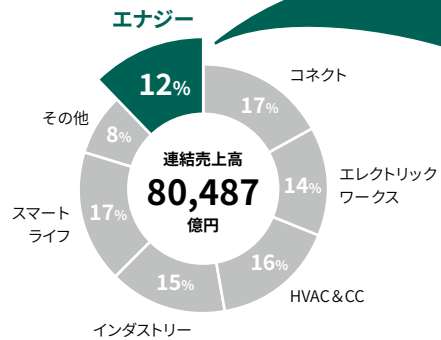
Key Action Evolution Day

ミッション到達に向けた現在地と
構想を共有するイベント

At a Glance (2026年3月時点)

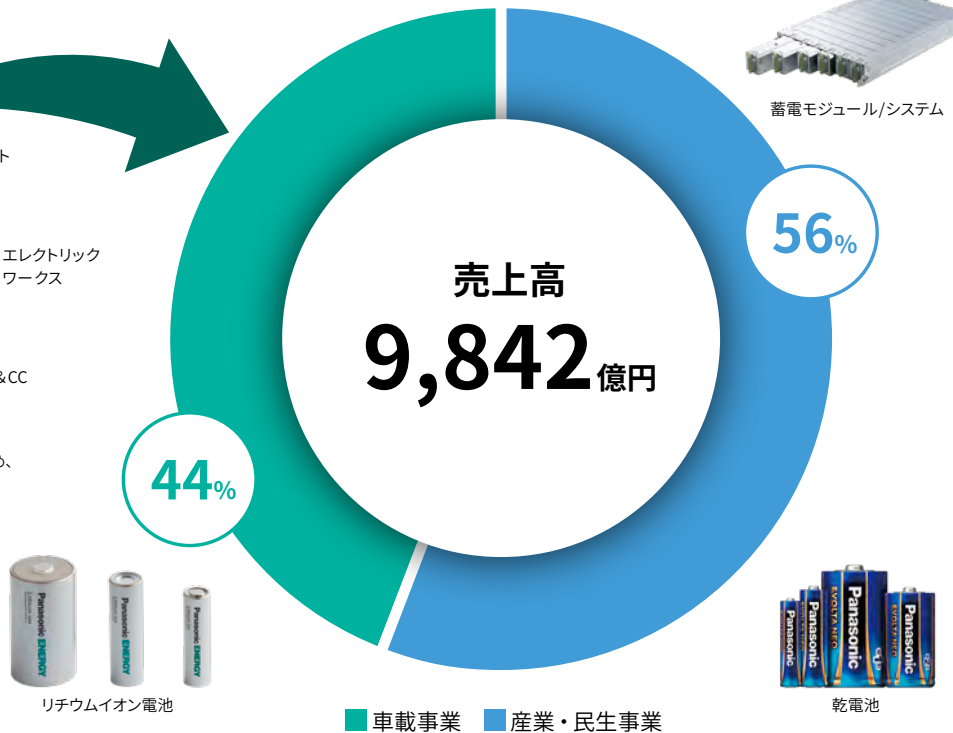
事業構成

パナソニックホールディングス
売上高構成比*



* 構成比は四捨五入により算出しているため、合計が100とならない場合があります。

パナソニック エナジー 売上高構成比



スナップショット

電池事業創業

103年

特許件数

約15,000件

従業員

約2.2万人

社員エンゲージメント

68pt

グローバル展開

拠点数 24 拠点
(国内12/海外12)

CO₂実質ゼロ工場*1

18 拠点*2

*1 年度末時点で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製造・研究・開発拠点。

*2 2025年11月に施行された「再生可能エネルギーグリーン電力証明書管理実施細則（試行）」に基づく中国におけるグリーン電力証書の適用ルール変更前の基準で評価した拠点数。なお、当該適用ルール変更を反映した場合の拠点数は16拠点となる。

2025年度の主な動き

2025

7月

米国カンザス州の
車載電池工場で量産を開始



10月

二色の浜工場で太陽電池・
純水素型燃料電池・蓄電池の
3電源連携エネルギーマネ
ジメントシステムを本格運用
開始



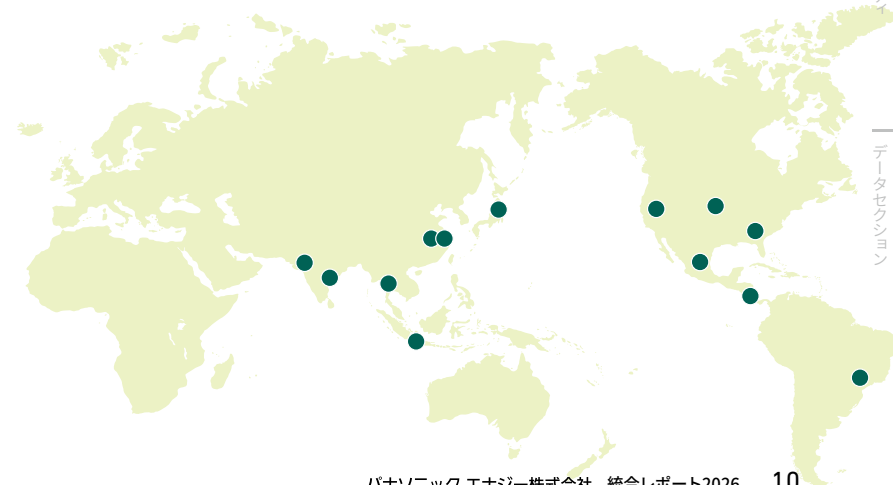
10月

米国ブラウン大学とリチウム
イオン電池の材料診断解析
に関して産学連携の共同開
発を開始

2026

2月

和歌山工場、
二色の浜工場が
JSA規格S1024に適合



CEO MESSAGE

激変する環境を味方に、
ぶれることなく
未来へ歩み続ける

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



エネルギーの力で新たな社会を支え続ける

いま、世界はこれまで以上の大きな変化の渦中にあります。国の政策の転換、地政学リスクの先鋭化、人工知能（AI）・半導体の急速な進化、そして電力需要の爆発的な増加。こうした変化は、私たちが担う「エネルギー」の価値と責任をかつてないほど大きくしています。電池は今や国家の安全保障にも関わるエネルギーマネジメントや情報セキュリティなどのクロスポイントとしての重要な責務を担い、社会インフラや日常生活のあらゆる場面で電化が進むにつれ、くらしの本質を支える重要な存在になっています。

一方、電池は資源国と加工国、製造国、利用国が複雑に絡み合うグローバル産業です。世界がテクノロジーでつながろうとする反面、地政学リスクによる分断が拡大すれば、電池はその影響を強く受ける可能性が高まります。ただ、どれほど事業環境が揺れ動こうとも、私たちの目指すゴールは変わることはありません。創業以来掲げてきたミッション「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」、ビジョン「未来を変えるエネルギーになる」、そしてウィル「人類として、やるしかない」。全従業員が心に宿すこの軸が揺らぐことはけっしてなく、むしろ世界が不確実性を増す今こそ、私たちの存在意義は社会からより強く求められていると感じています。



環境変化を適切に捉え、両輪経営で挑む

変化は常に起こるものであり、そこには必ず私たちのエネルギーが社会の困りごとを解決し、くらしの進化に貢献できる領域が生まれます。電気自動車（EV）市場の伸びが政策転換により鈍化した一方で、データセンター（DC）領域は急激なスピードで拡大しました。私たちは、こうした環境変化に柔軟に対応し、事業戦略を着実に実行してきました。これはまさに私たちが目指している「両輪経営＝車載事業と産業・民生事業の二軸」を体現しつつあります。

EVの進化を高いレベルで支えてきた実績が評価され、DCの急速な進展にも大きく貢献することができています。円筒形電池の材料・製造・生産技術のノウハウ、そして最も重要な経営資産である多様な人財が変化への高い適応力を生み出しています。

EVやDCがすべてつながる未来へ

EVとDCは別領域と捉えられがちですが、私はどちらも未来の社会インフラを構築していく地続きのプロセスであり、一つの大きな流れだと捉えています。AIが社会の頭脳となり、モビリティをはじめとする様々な機器がクラウドとつながり、人のくらしがデジタルと融合していく。自動運転車はクラウドと車載AI・センサーなどで動き、ヒューマノイドや産業用ロボットはAIの演算で動き、社会インフラのすべてが電気につながる。そしてその裏側には必ず「止まらない・安全な電池」へのニーズが存在します。EVもDCも、社会の“つながり”を支えるエネルギーシステムの一部であり、AIの進化とともにこれから様々な産業に変革が起こります。

私たちは電池セルをつくるだけでなく、電池の状態を監視・制御し、安全性と性能を最適化するバッテリーマネジメントシステム（BMS）や安全基準の策定まで含め、EV・DCどちらの領域でも世界トップクラスの信頼を獲得しています。こうしたノウハウは、今後登場する多様な機器の駆動・電力バックアップにも応用可能です。全従業員がそれを誇りに、あらゆる環境変化や困難にも柔軟に対応し、「必ずミッションを遂行する」という共通認識で挑んでいることが大きな自信や信頼構築へとつながっています。

生成AIの進化に伴い、DCの電力需要は今後も増え続けると見込まれています。半導体の進化によって演算能力が高まるほど、電力の効率化やバックアップ電源の重要性は増し、電池の安全性・信頼性は社会インフラの根幹を支える要素となります。電力制御のニーズも細分化するため、より最適なシステム提案が求められます。

CEOメッセージ

一方、政策の後押しが弱まったとはいえ、EV市場も確実に成長しています。米国では自動運転のロボタクシーが24時間体制で運行し、配車から決済までスマートフォンで完結する社会が始まっています。

私たちは、この大きな流れを単なる市場拡大ではなく、社会の持続可能性を支える責務として取り組んでいます。国や様々な産業との連携をさらに強化しながら未来創出に貢献していきます。

誰もやっていない、 一番困難な社会課題を解決する

AIやクラウドがつながることで起こる社会インフラの変化スピードは加速度を増し、電池が求められる領域も拡大します。必要な電池性能や制御システムは複雑化し、ボリュームも大きくなっています。当社の技術部門も2030年以降の未来を想定した製品・システムの開発を進めていますが、EVやDCに続く新たな柱を創出するためにも、多様化する要望への適応力やスピード感をさらに進化させていく必要があります。

100年の歴史で築き上げてきたモノづくりのノウハウと生産設備など、垂直統合で迅速に製品やシステムを作り上げる当社のビジネスモデルは、急変する環境下において大きな強みです。この強みを活かしながら、適応力を発揮すれば多様な領域で新たな事業機会をつかむことができるはずです。とはいえ、これほどのスピードで社会インフラが変化する局面は前例がなく、先導的に取り組むことは容易ではありません。ただ、「誰もやっていない、一番困難な社会課題を解決することに挑む」のは、創業以来連綿と続く当社のスピリットです。

新たな社会の扉はもうすでに開いています。AI・ロボティクス・モビリティ・エネルギーが融合し、人の暮らし方が変わる社会がすぐに訪れます。無人運転が当たり前になり、ロボットが工場・農業・物流を担い、高齢者や移動困難者の生活が劇的に変わり、デジタルとアナログが循環する新しい暮らしが始まります。その中心にあるのは、「安心な社会を支えるエナジー」です。私たちの祖業である乾電池をはじめとする一次電池はスマートメーターなどの社会インフラをくらしのタッチポイントとして「止まらない・つながる社会」のお役立ちをしてきました。社会の黒子として、しかし確かな存在として、未来の暮らし、そしてインフラを支える企業であることを目指しています。



国家戦略の「心臓」としての電池を コンソーシアムで未来へ伝承

電池は「エネルギー政策」「データセキュリティ」「ナショナルセキュリティ」の中核を支えています。政府は半導体と蓄電池を「特定重要物資」に指定し、官民一体で国内製造基盤の強化とサプライチェーンの強靱化を進めていますが、私は「脳=半導体」「心臓=蓄電池」と捉えています。だからこそ、私たちの事業は企業活動を超え、国家の産業基盤づくりにも深く関わっています。サプライチェーンの再構築や材料・設備メーカーとの強固なパートナーシップの構築、様々な企業が有する優れた技術を支援する取り組み、大学との産学連携による蓄電池人材の育成プログラムなど、関係地域とともに発展する産業の仕組みづくりを進めています。これらは事業を超え、日本の製造業の未来を次世代につなぐ取り組みです。

当社が掲げる「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」という明確なミッションは、同じベクトルを向いた多くの企業や行政、学術界などから共感をいただき、循環型社会構築に向けた様々な協業やコンソーシアムが立ち上がっています。未来の持続可能なインフラを支える電池産業を進化させ、社会をより快適なものにするためにも取り組みを活発化させていくべきだと考えています。

全員が主人公として使命感を燃やす組織へ

AIの進化でデジタルが社会を覆うほど、人のアナログ能力が重要になります。煩雑な業務や危険な仕事はAIやロボットに置き換わり、人々はコミュニケーションを深めながら「幸せの追求」に時間を使うようになると予測しています。電池をつくるにはサイエンスの知識が必要ですが、社会実装には人の心に明かりをともし「アートの感性」が欠かせません。私たちはミッションの実現に向け、従業員一人ひとりの“使命感”の向上を図る「使命感本部」や、生命と環境の調和の理想形を森から学ぶ「森の会議」、変革を実践した従業員を表彰する「七道ヒーローズ」など、独自の取り組みを通じて、従業員一人ひとりの使命感を引き出し、混ざり合いながら技術やフィロソフィーを伝承し、支え合う風土を育ててきました。ミッションの実現のために世代を超えて議論を交わし、互いの悩みや挑戦を共有し、自分の役割を自分の言葉で語り、変化を恐れず前に進む力を得ています。

ビジネスフィールドはデジタル領域ですが、根底にあるのは「人間と自然環境が共生するアナログな幸せ」の追求です。人間にしか発揮できないアナログ力こそが大切な財産で、それを引き上げることが私の重要な責務です。当社の人財を見渡せば、そこにはまだ社会に貢献できる可能性を秘めたたくさんの宝石が埋もれていることに気付かされます。その人の輝きこそが私たちの競争力の源泉であり、「価値は人からしか生まれない」。この信念はどれほど技術が進化しても変わることはありません。

世界の変化はますます激しさを増し、時に不安に包まれるかもしれません。しかし私は激変する時世の流れに対する従業員の活躍を見て、これまで以上にミッションの実現に確信を持っています。あらゆる変化の兆しに適応する力を身に付けながら、全従業員一人ひとりが主人公として、未来を切り拓いていきます。

毎年4月の社内イベントで従業員にミッションに向かう現在地と目指す姿を絵で発表しています。今年の絵は、「挑み続ける仲間」。左下の崖の上には新しい価値をつくっている仲間もいれば、まさに崖を登り切ろうとしている仲間もいて、みんながしっかり支え合っています。さらに眼前には次の価値創出を目指して突き進んでいる仲間もいます。いま、一人ひとりが自分の役割を果たしながら果敢にミッション実現に向けて行進を続けています。この行進は理想郷（右奥）を目指して止まることはありません。



パナソニック エナジーのDNA

— 経営理念の実践 —

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。

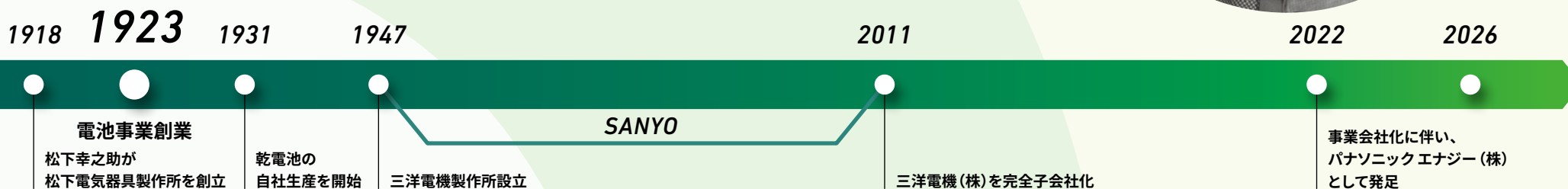
私たちは、豊かなくらしと環境が調和する社会に向け、まだどこにもない価値の創造に挑戦します。



創業者
松下幸之助

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。



脱炭素化・イノベーション

省エネ・長寿命

豊かなくらし

1923

- 砲弾型電池式ランプを考案、発売



1923

- 砲弾型電池式ランプ用「エキセル乾電池」を発売



1964

- ニカド電池「カドニカ」を発売



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



1994

- リチウムイオン電池を開発



2005

- ニッケル水素電池「エネルーブ」を発売



2008

- ニッケル水素電池「充電式エボルタ」を発売



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

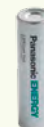


2014

- DC設備のバックアップ電源用リチウムイオン電池を使用した蓄電システムの提供を開始

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



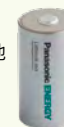
2017

- アルカリ乾電池「エボルタNEO」発売



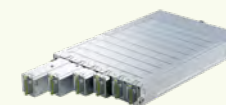
2024

- 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



2025

- データセンター向け蓄電システムの提供を本格化



3つの強み

パナソニック エナジーは、電池のリーディングカンパニーとして様々な業界初の技術を生み出し、くらしの豊かさと社会の便利さの向上に貢献してきました。

その中で培った、材料開発・モノづくり・知的財産等の「技術力」、新たな市場を切り拓く「市場創出力」、そして「信頼と実績」という3つの強みを競争力の源泉としています。

1

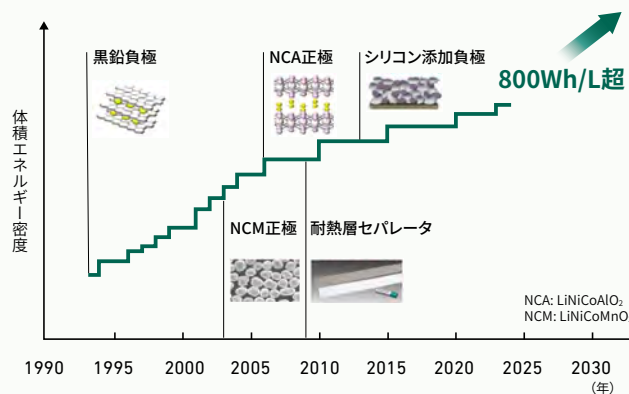
技術力

継続的な技術開発による 電池の高密度化で、世界をリード

電池事業創業100年以上にわたり培ってきた技術力を基盤に、車載用リチウムイオン電池において容量・エネルギー密度の向上を進めています。

これまで出願した特許は約15,000件を超えており、CFP低減に配慮しつつ、現在800Wh/Lのエネルギー密度を有する電池のさらなる進化に取り組んでいます。

円筒形リチウムイオン電池体積エネルギー密度



2

市場創出力

技術革新により 新たな電池用途を開拓

携帯電話向けに小型・高容量の電池技術確立し、モバイル端末の普及を支えてきました。高容量と高い信頼性を両立した電池はノートパソコン市場で高く評価され、その技術をEV向けへと展開することで新たな市場創出にも貢献してきました。現在は、蓄積した技術を進化させ、高エネルギー化・高効率化を通じて、データセンターのバックアップ電源などインフラ領域へも活用の幅を広げています。

電池技術の発展と新市場への展開



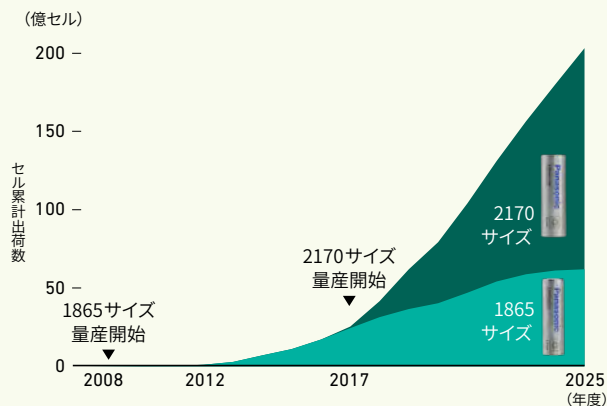
3

信頼と実績

高信頼の市場実績・ブランド

円筒形の車載用リチウムイオン電池を現在までに出荷本数：約200億セル、EV台数換算：約420万台（2026年3月末時点）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のブランド力を示す重要な要素であり、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。

車載用リチウムイオン電池出荷実績



事業概況・中長期戦略

直近の事業の状況 (2025年度経営実績・2026年度経営見通し)

2025年度経営実績

売上高は、前年度比で13%増加し、9,842億円となりました。産業・民生事業の販売が大きく伸び、車載事業は減収となったものの、全体で増収となりました。産業・民生事業では、生成AI市場の成長を背景に、データセンター（DC）向け蓄電システムの販売が大幅に伸び、5,442億円と39%の増収となりました。車載事業では、米国政策動向などの影響により、電気自動車の市況が悪化するも、北米カンザス工場の稼働開始により北米工場製セルの販売数量は伸びました。しかしながら、原材料価格低下に伴う価格改定の影響に加え、国内工場製セルの需要の減少などにより4,341億円と10%の減収となりました。

本業の利益を示す調整後営業利益は、721億円となりました。産業・民生事業では、DC向け蓄電システムの増販により増益となりましたが、車載事業では、米国関税影響に加え、カンザス工場の固定費増、国内工場の減販損、過去の製造不具合対応費用などにより減益となり、全体でも前年度から506億円の減益となりました。

2026年度経営見通し

売上高は前年度比で39%増加となる13,720億円の見通しです。産業・民生事業におけるDC向け蓄電システムの旺盛な需要に対する大きな増販と車載事業における顧客車両生産の緩やかな回復に伴う北米工場の増販を見込んでいます。

調整後営業利益は1,730億円で前年差1,009億円の増益見通しです。産業・民生事業では、DC向け蓄電システムの増販益により大幅な増益を見込んでおり、車載事業はカンザス工場立ち上げに伴う固定費増はあるものの、北米増販益やIRA補助金増、前年の一過性費用計上の反動等から増益を見込んでいます。

なお、中東情勢の影響は織り込んでいません。

中長期戦略

当社は持続的な成長の実現に向け、産業・民生事業と車載事業の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。

産業・民生事業では、DC向け蓄電システムにおける圧倒的なポジションのさらなる強化を図ります。生成AIがけん引する市場急成長に対し、カンザス拠点の一部車載ラインの転換や技術人材の配置転換等によるリソースシフトを行うことで、事業成長と収益性確保の両立を目指します。

車載事業は、大型投資を行ったカンザス工場が2025年7月より量産を開始しました。量産開始以降、生産の拡大を順次進めており、ネバダ工場に続く新たな大規模収益拠点にしていきます。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、DC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、事業リスクの最小化に向けてサプライチェーンの強靱化を継続的に推進します。

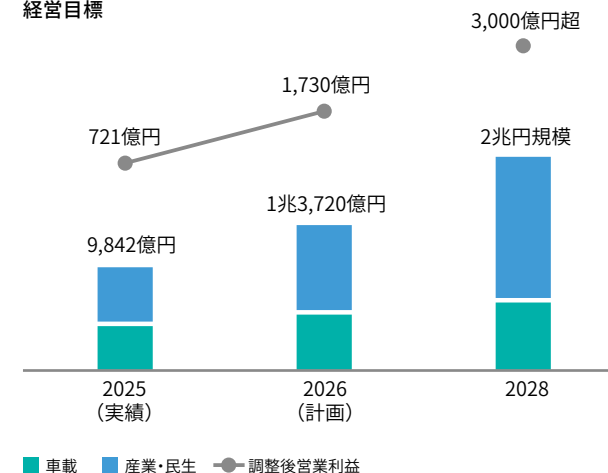
2025年度 経営実績

	25年度実績(億円)	前年比/差
売上高	9,842	113%
産業・民生事業	5,442	139%
車載事業	4,341	90%
調整後営業利益	721	▲506
産業・民生事業	837	+269
車載事業	▲119	▲770

2026年度 経営見通し

	26年度見通し(億円)	前年比/差
売上高	13,720	139%
産業・民生事業	8,230	151%
車載事業	5,440	125%
調整後営業利益	1,730	+1,009
産業・民生事業	1,320	+483
車載事業	410	+529

経営目標



産業・民生事業概要

「高成長・安定・新規」の事業ポートフォリオをバランスさせ、
持続的成長を目指す



提供価値とその源泉

成長戦略

価値創造

サステナビリティ

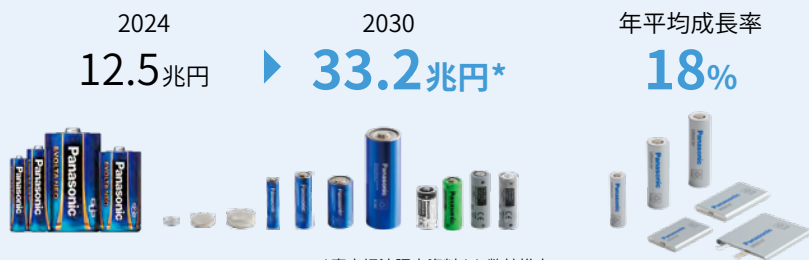
データセンター



市場環境

AI・データセンター（DC）に代表されるように、社会インフラの進化はめざましく、
それらを動かす「心臓」となる電池・蓄電池は、2030年に33兆円*の大きな市場へ成長

産業・民生用電池市場

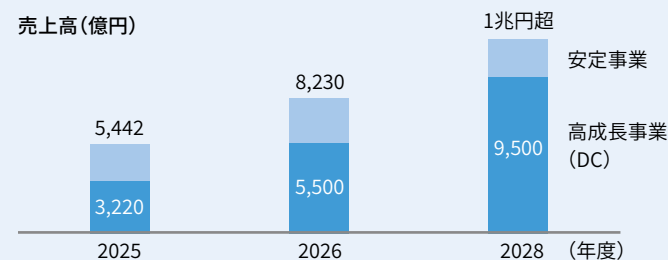


経営目標

DC向けを中心に高成長を継続し、
2028年度には売上高1兆円を超える
規模まで事業拡大

2026年度見通し

売上高	8,230 億円(前年比151%)
調整後 営業利益／率	1,320 億円／16.0%



主要な取り組み

- DC需要の急拡大に対応する供給体制整備と次世代に向けた提案力・開発力強化
- 安定事業におけるシェア拡大と、新たな柱創出に向けた種まき

高成長事業

- DCの急拡大する需要と次世代に向けた対応力を強化
- 供給体制：日本・北米での生産能力を迅速に拡充
提案力：社内外のリソース・技術活用で、システム・デバイスの新技術を適時獲得



安定事業

- 欧州新拠点を活用した電動アシスト自転車向け顧客開発
- スマートメーター向けマイクロ電池の北米拡大
- 乾電池のブランド強化と戦略地域での事業拡大



新規事業

- 新たな柱創出へ10年スパンでの成長の種まき
(全固体電池、次世代モビリティ、ロボティクスなど)

エネルギーソリューション事業

エネルギ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の普及による情報インフラの拡充を背景に、今後も大きな成長が見込まれています。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）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向け事業において当社が目指す姿は、安全性の高い電池を核とした電源システムを提供する「電源ソリューションプロバイダ」です。高度化・複雑化する顧客課題に対し、先行的なソリューション提案を行うとともに、需要の急増や変動にも柔軟に対応できる供給力を強みとしています。これらの提供価値をさらに高めることで、業界におけるイニシアティブを堅持していきます。

供給体制については、日本における生産能力の強化に加え、北米完結型のサプライチェーン構築を加速し、旺盛な需要に量（供給量）と質（柔軟性）の両面から対応します。日本では、セル生産能力を2028年度に2025年度比で約3倍に増強します。大阪工場では車載ラインの転用を進め、2026年4月より出荷を開始しました。北米ではカンザス工場においてDC向けセル生産の準備を

目指す姿

DC向け電源ソリューションプロバイダ



セル



電源システム

安全な電池を核とした蓄電システムでお役立ちを最大化

提供価値

- 高度化する顧客課題への先行的なソリューション提案
- 需要急増・変動に応える柔軟な供給力

業界
イニシアティブ
堅持

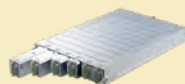
進めており、2028年度からの量産開始を予定しています。また、モジュール（BBU）についても、メキシコにおいて第2工場に加え第3工場の設立を決定しており、それぞれ2026年度中および2027年度に量産開始を予定しています。

次世代に向けては、システムとデバイスの両面からの進化により、新たなソリューションをタイムリーに提供していきます。具体的には、お客様との強固なパートナーシップのもと、システム側での要件定義から密に連携し、機能・仕様の提案を行うとともに、その内容をデバイス開発に反映させることで、他社に先駆けた開発を推進しています。これにより、AIの進化を支える高出力BBUと、それに最適化した電池セルの一体開発を実現しています。さらに、パナソニック インダストリー社と連携し、スーパーキャパシタを活用した新たなCBUモジュールについて、2026年度から量産を開始します。

ソリューションの先行開発モデル

システム

顧客と密に連携し
機能/仕様提案



総合力

デバイス

スペックに落とし込み
先行開発



これらの取り組みにより、2028年度にはDC向け事業において、売上高9,500億円（2025年度比約3倍）の達成を目指します。

あわせて、DC向け事業を中核に据え、他事業領域の強化にも取り組んでいます。当社は、電池セルに加え、パック・モジュール化によるシステムでの提供を強化し、顧客価値の向上と貢献領域の拡大を図っています。電動アシスト自転車分野では、欧州市場向けに事業を展開しており、QCD*強化の観点で2026年1月より

欧州での量産も開始しました。将来の成長に向けて、これまでDC事業で培ってきた技術およびソリューション開発の知見を基盤に、ほかの用途領域への展開や新たな事業機会の創出へ取り組み、事業ポートフォリオの強化を図っていきます。これらの取り組みにより、顧客価値の創出力を一層高め、持続的な成長の実現を目指していきます。

*Quality、Cost、Delivery（品質・コスト・納期）

事業部長メッセージ

AI時代の電源ソリューションで
持続可能な社会の
実現に貢献

常務執行役員
エネルギーソリューション事業部長
河邊 高昌

エネルギーソリューション事業部は、急拡大するデータセンター市場をはじめとした成長機会を確実に捉え、持続的な成長に向けた取り組みを進めています。特に、AIの進化に伴う顧客ニーズの高度化・複雑化に対し、「システム」と「デバイス」の進化と最適な組み合わせにより価値創出力を高め、安全性と信頼性を備えた電源ソリューションを通じて、多様な社会課題の解決に貢献していきます。

加えて、あくなき価値の探求を起点に、構想力・具現化力・オペレーション力を磨き上げ、スピードと変化対応力を競争力として強化していきます。あわせて、低環境負荷の追求と資源循環の取り組みを深化させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

エナジーデバイス事業

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。

乾電池は、日常生活における必需品であると同時に、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、日本におけるマーケットリーダーとしての地位を維持するとともに、エネルギーインフラが未発達な地域を重点市場と位置付け、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んでいます。世界No.1*長もちの単3形アルカリ乾電池としてギネス世界記録™に認定された「エボルタ NEO」について、2025年に環境に配慮した再生材を採用しリニューアルしました。また、近年のSDGsやエシカル消費への関心の高まりを踏まえ、主要材料である亜鉛に再生亜鉛を採用し、本体重量比15%の再生材料使用を実現しています。長もち性能は維持しながら、限りある資源の有効活用と環境に配慮した高品質な乾電池を実現しています。

今後も製品を通じてお客様の豊かなくらしを支えるとともに、社会課題解決に貢献する製品開発や取り組みを一層推進していきます。

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し、生活インフラのIoT化に貢献しています。

また、スマートデバイスの需要拡大や機器の小型化により、家庭内でコイン形リチウム電池の使用機会が増加しています。それに伴い、電池の誤飲事故リスクも高まっています。このようなリスクを踏まえ、これまで乳幼児が簡単に開封できないパッケージの採用など、安全性の向上に取り組んできました。2025年度は誤飲事故ゼロを目指し、電池本体に苦み成分を塗布した製品を発売しました。さらに、電池交換頻度の増加を踏まえ、安心してストックしていただけるよう、設計改良を行い、製品の使用推奨期限を5年から10年に延長しました。

ニッケル水素電池は、幅広い使用温度範囲を備えていることが特長です。この特長を活かし、非常時の緊急連絡用電源として、車載や鉄道用途などに供給しています。

当社は、今後も安全性や信頼性が求められる市場に注力し製品を展開していきます。

環境貢献の面では、すでに8拠点で工場のCO₂排出実質ゼロを達成し、2026年度までに全10拠点での達成を目指しています。当社乾電池事業の旗艦工場と位置付ける二色の浜工場では、太陽電池・純水素型燃料電池・蓄電システムを連携制御するエネルギーマネジメントシステムの運用を開始しました。再生可能エネルギーの活用で、工場で使用する電力の15%を自給可能とし

ています。本工場が目指す2050年に自社設備での再生可能エネルギー100%導入の目標達成に向けて取り組んでいきます。

また、当社が挑戦領域として位置付ける、電池の回収・処理の合理化において、持続可能なリサイクルスキームの確立を推進しています。その一環として、他社との協業により、使用済み乾電池を肥料として再資源化する取り組みを実現しています。今後も、電池から電池への資源循環や、そのほかの再資源化技術の開発を通じて、クリーンで持続可能なモノづくりの実現を目指します。

事業部長メッセージ



**重点地域・分野を
確実に取り込み、
次の100年に向けた
持続的な成長へ**

常務執行役員
エナジーデバイス事業部長
藤井 秀文

エナジーデバイス事業部は、グローバルで事業を展開し、幅広いくらしのシーンや社会インフラを支える電池を世界中に届けることで、人々の安全・安心に貢献してきました。BtoC、BtoBの両領域において社会へのお役立ちを拡げ、2025年度は需要変動や競争激化の中でも、重点地域・分野の成長を軸に増収増益を確保し、着実な成果を上げました。

一方で、社会や市場ニーズの多様化に加え、技術進化の加速や顧客要請・規制の強化が進行し、事業環境は大きな変化を迎えています。こうした変化を中長期的な成長機会と捉え、私たちはMission/Vision/Willに掲げる「未来を変えるエナジーになる」ことを目指し、社会課題の解決に貢献する企業として提供価値の拡張に取り組んでいます。今後も、重点分野の成長を確実に取り込みながら、事業基盤の強化とブランド価値の構築を通じて競争力を高め、次の100年に向けた持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。



*最も長もちの単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。2026年2月6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）%）

車載事業概要

北米・日本での生産能力拡大と顧客基盤強化を通じて、
モビリティの電動化に貢献



提供価値とその源泉



市場環境

電気自動車(EV)市場は脱炭素化の流れで中長期的な成長が
期待されており、2030年に21兆円*の市場へ成長

車載用電池市場

2024 11.5兆円 2030 21.0兆円* 年平均成長率 11%



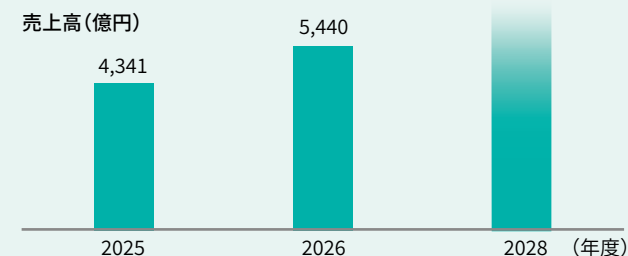
*富士経済調査資料より弊社推定



経営目標

2026年度見通し

売上高	5,440 億円(前年比125%)
調整後 営業利益／率	410 億円／7.5%



主要な取り組み

- 生産体制の拡充と先端技術の研究開発を両輪として、
車載電池市場における競争力を向上
- 顧客基盤の拡大と連携強化を図るとともに、
サプライチェーン強靱化と環境負荷低減を両立

生産体制

- 米国カンザス工場の早期安定稼働
- 米国ネバダ工場のオペレーション
改善と高容量化技術導入

技術開発

- 4680セル*の顧客との出荷時期
調整(量産準備は完了済)
- 米国ブラウン大学との産学共同
研究による技術革新の加速

顧客拡大

- 米国でズークス社と供給契約締結
- 日系OEMとのパートナーシップ
強化(生産体制構築)

サプライチェーン

- 北米での材料調達促進と
マルチソース化

*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

成長戦略

価値創造

サステナビリティ

データセクション

モビリティエナジー事業

モビリティの電動化は、脱炭素社会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おり、当社はこの大きな潮流を捉え、柔軟に事業拡大を進めていきます。高性能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することで、より強固な収益基盤の構築を進めています。

生産拠点においては、マツダ社とSUBARU社との戦略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、大阪工場（住之江・貝塚工場）および群馬県大泉町の新設予定工場から供給する計画ですが、両社との協議は継続中です。また、大泉町の新設予定工場については、立ち上げ時期を現在検討中です。市場環境の変化に対応しながら供給計画の最適化を進め、日本政府が掲げる製造基盤の確立に貢献していきます。

また、次世代電池技術の開発と生産体制の強化についても推進しており、和歌山工場で開発している4680セルについては量産準備が整い、戦略顧客に向けて出荷時期を現在調整しています。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付けられており、当社の競争力強化に寄与する重要な技術です。

北米では、ネバダ工場においてオペレーションの改善と高容量化技術の導入により、生産能力を2030年度に年間44GWhまで拡大する見込みです。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、収益力の強化を加速していきます。また、カンザス工場では2025年7月に車載電池の量産を開始しました。

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ていきます。当社は、これらの取り組みを通じて北米での生産体制を強化し、EV市場の持続的な成長に貢献していきます。



カンザス工場

また、米国の自動運転ライドシェアサービス企業であるズークス社へリチウムイオン電池を供給する複数年契約を締結し、急成長するロボタクシー分野へ供給を開始しました。この取り組みは、当社の高性能な電池技術が次世代モビリティの多様なニーズに応えられることを示すものであり、自動運転技術の普及を電池供給の面から支える重要な一歩です。

技術開発面では、米国ブラウン大学とリチウムイオン電池の材料診断解析に関する産学共同研究を開始しました。この研究を通じて、次世代電池の耐久性向上と高出力化に向けた技術革新を加速させています。

このように、生産体制の拡充と先端技術の研究開発を両輪として、グローバル市場における競争力の向上に取り組んでいます。

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、北米事業の強化・拡大に向けた顧客との協議を通じた有効活用も想定しています。

また、サプライチェーンの強靱化と環境負荷低減を目指し、北米における材料調達を積極的に推進するとともに、材料のマルチソース化および現地調達の推進、上流原料の戦略的確保の取り組みを継続します。

当社は、サステナブルなバリューチェーンを構築し、環境と経済の両立を図りながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

*Inflation Reduction Act

事業部長メッセージ



**事業の存在意義をブラさず
中長期的な価値創造に
挑み続ける**

副社長執行役員
モビリティエナジー事業部長
高本 泰明

当社が車載用リチウムイオン電池事業を始めてから約20年経ちました。EVスタートアップ企業向けに開始したこの事業はその後、地球温暖化対策の最有効手段として、全世界を一斉にEV化に向かわせる社会潮流を創りました。しかし昨年の米国新政権発足を契機に需要の伸びは急速に鈍化、ところが今年に入ると、中東有事による燃料費高騰を背景に再び成長に転じるなど、社会変化の影響を非常に受けやすい事業構造となっています。

ここで大切なことは、社会課題解決のために事業が存在するとの志をいささかもブラさない一方で、自らの事業立地を冷静に見極めながら、事業戦略を機動的に修正していくことです。健全な事業基盤構築を図りつつも、中長期的な価値創造にも常に挑み続け、脱炭素社会の実現という社会課題の解決に貢献していきます。

CFO MESSAGE

投資フェーズから 回収フェーズへ移行 「自走化」を目指す

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



企業価値向上に向け「信頼され続ける会社へ」

当社はパナソニックグループの財務規律のもと、パナソニックホールディングス(PHD)を通じた資金調達を行っていますが、その本質は資金を社会からお預かりしているということです。私の役割は、これを事業の中で有効に活用し、当社が掲げるMission/Vision/Will (MVW)の実現に向けて、事業成長と規律ある管理の「攻守」を通じた企業価値向上を図ることです。

企業価値向上とは、財務的な指標にとどまらず、「世の中から信頼され続ける会社をつくること」であると考えています。

エナジー事業を取り巻く環境変化は一層峻険さを増しており、その中で当社のMVWは、多くのステークホルダーの信頼を得てこそ実現できるものです。

私はCFOとして、確固たるガバナンスと内部統制のもと、収益と資金創出力を高め、持続的成長を支える強固な事業基盤の構築を目指します。

事業環境と成長機会の認識

2025年度は、米国関税政策や中東情勢の緊迫化、インフレ進行等により、事業環境の変化が想定以上に急激かつ複合的に進行了。電気自動車(EV)市場は、米国における消費者向け税額控除(IRA 30D)の終了やエネルギー政策の見直しにより調整局面が続いた一方、生成AIの普及に伴うデータセンター(DC)関連需要の拡大など、新たな成長機会も顕在化しました。

その中で、当社の成長の方向性は明確です。脱炭素化とデジタル化、すなわち「グリーン」と「デジタル」という2つの潮流は不可逆であり、当社の事業と強く結びついています。EVや蓄電システムによるエネルギー変革への貢献に加え、DC需要を支えるインフラとしての役割は今後さらに高まります。

当社は、これまで培ってきた技術力と生産能力、および日米にまたがる供給基盤を有しており、EVおよびDCの双方において競争優位性を確立できるポジションにあります。この基盤を活かし、当社の提供価値と成長機会は中長期的に拡大し続けると認識しています。

2025年度業績の振り返りと課題

2025年度は、成果と課題が交錯する年となりました。売上高は9,842億円(前年比13%増)と増収を確保したものの、調整後営業利益(AOP)は721億円(AOP率7.3%)と減益となりました。

産業・民生分野では、一次電池が堅調に推移し、二次電池においては特にDC向け蓄電システムの販売が伸長し、大きく増収増益となりました。一方、車載分野では米国EV市場の低迷や関税影響に加え、北米カンザス工場の立上げ遅延およびコスト増加、過去の製造不具合への対応費用などが重なり、収益を大きく圧迫しました。この結果AOPは赤字となり、対前年でも減収減益となりました。

これらの要因には一過性のものが含まれる一方で、市場や環境変化に対するオペレーションおよび管理体制の改善余地があることも明確になりました。期初に公表した利益計画を達成できなかった結果を重く受け止め、今後の成長に向けた課題として認識し、次の打ち手につなげていきます。

こうした厳しい状況ではあったものの、事業面では着実な進展が見られました。車載分野ではカンザス工場において2025年7月に1ライン目の量産を開始し、その後も段階的にライン立上げを進めています。和歌山工場においては、完成品の出荷時期について顧客と調整を継続していますが、他製品への活用も可能な極板工程の稼働を開始しました。

またDC向けでは、生成AIの高度化に対応した電源ソリューションの進化により、次世代製品の顧客アワード(受注見込み)を獲得しています。供給面においても、日本の車載セルラインのDC用途への転用や人的リソースの最適配置を進め、需要拡大に効率的に対応しています。さらに、各国政策や産業動向の変化に対応し、サプライチェーン強靱化にも継続して取り組んでいます。

財務戦略の基本方針

資本コストを意識して、自ら創出した資金を活用し、事業のさらなる強化につなげることが基本的な考え方です。このサイクルを着実に実行することで、サステナブルな事業成長と価値創造を支える体質の構築を目指すことに変わりはありません。当社の中長期目標であるEBITDA20%、営業キャッシュフロー(CF)3,000億円は、自己資金での成長を可能とする資金創出力を「自走化目標」として設定したものです。

事業会社設立後に導入した、事業部別ROIC^{*1}およびCF管理も社内でも浸透し、KPIとの紐付けも進んでいます。車載、DC、一次電池など、事業フェーズに応じたコントロールを徹底していきます。

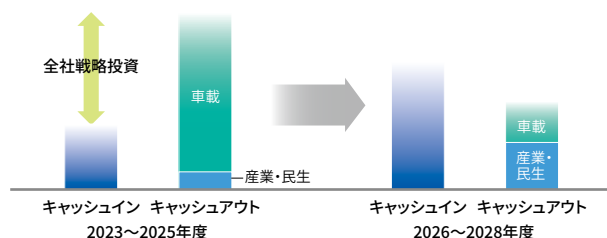
^{*1} Return on Invested Capital、投下資本に対する利益率

資本配分およびROIC向上の取り組み

2024～2025年度をピークに、PHD全社戦略投資枠を活用し、和歌山・カンザス工場の設立など車載事業を中心とした大規模投資を実施しました。2026年度からは、成長機会を着実に捉えるため、成長性と投資効率の双方を踏まえ、高いリターンが期待できるDC向け蓄電システム事業に経営資源を重点的に配分する一方、日本・北米において車載ラインの転・活用も含めた効率的な投資も実施します。

営業CFについては、EBITDAの増加に加え、在庫削減やビジネスフロー見直しを含むCCC(キャッシュ・コンバージョン・

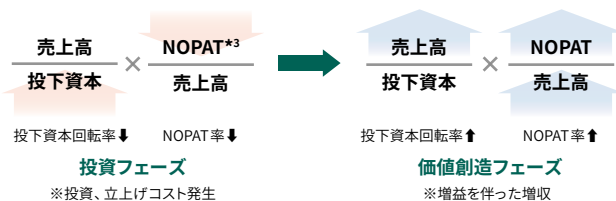
キャッシュアロケーション



サイクル)の改善、IRA収入の取り込みなどにより、キャッシュイン・アウトの双方をコントロールしていきます。

現在、当社はこれまでの投資フェーズから収益創出を加速させる価値創造フェーズへの転換点にあります。カンザス工場の安定稼働とDC向け蓄電システム事業の効率的な拡大をキーとして、利益を伴う成長を早期に実現し、収益性改善と投資回収、資本効率(ROIC>WACC^{*2})の向上を着実に進めます。

ROICの構図変化



^{*2} Weighted Average Cost of Capital; 加重平均資本コスト、その資本にかかる平均コスト
^{*3} Net Operating Profit After Tax; 税引後の本業利益、投下資本に対してどれだけ稼げているか(ROICなど)を測る基準となる指標

2026年度業績見通し

2026年度の期初公表時点では、車載事業は戦略顧客向け、産業・民生事業はDC向けで引き続き高い需要が見込まれており、売上13,720億円、調整後営業利益1,730億円(12.6%)と、2025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向け蓄電システムの新機種開発や増産費用などの減益要因はあるものの、増販効果、IRA補助金の寄与、前年度一過性費用の反動により増益となる見通しです。

中期方針としては、車載事業においてカンザス工場の安定稼働を実現するとともに、日米の車載リソースの一部をDC向けに転・活用することで固定費を抑制し、IRAおよび関税影響を除いて黒字転換を図ります。同時に、DC向け蓄電システム事業を成長ドライバーと位置付け、2028年度に売上2兆円規模、

AOP3,000億円超を目指します。

3年間で売上を2倍、AOPを4倍以上に引き上げる挑戦的な目標ではありますが、これまでに構築した生産基盤、顧客基盤、技術優位性を最大限活用することで、実現可能であると判断しています。

CFOとして結果責任を明確に持ち、収益・キャッシュ・資本効率の改善を確実に実行し、その成果をもって企業価値向上を実現してまいります。

(表1)

単位: 億円		2024年度	2025年度			2026年度	
		実績	期初公表値 (2025年5月)	実績	対前年	対期初公表値	対前年
PEC計 (IRA込)	販売	8,732	10,390	9,842	+1,110	▲548	13,720
	AOP	1,227	1,680	721	▲506	▲959	1,730
	%	14.0%	16.2%	7.3%	▲6.7%	▲8.8%	12.6%
車載 (IRA込)	販売	4,812	5,540	4,341	▲471	▲1,199	5,440
	AOP	651	980	▲119	▲770	▲1,099	410
	%	13.5%	17.7%	▲2.7%	▲16.3%	▲20.4%	7.5%
産業・民生	販売	3,922	4,840	5,442	+1,519	+602	8,230
	AOP	568	700	837	+269	+137	1,320
	%	14.5%	14.5%	15.4%	+0.9%	+0.9%	16.0%

財務・非財務一体での価値創造

環境や人的資本への投資は、非財務価値にとどまらず、将来の財務価値創出に直結する重要な投資と位置付けています。2025年度には西門真地区に研究開発棟を開設し、開発効率の向上に加え、働きやすいオフィスや省エネなどにも配慮しています。また、教育投資や賃金水準の継続的な向上にも取り組んでいます。これらは短期的にはコスト要因となり得ますが、中長期的には競争力強化の源泉となります。

企業価値は財務と非財務の両面から成り立つものであり、その基盤となるのがコンプライアンス、品質、人的資本、環境対応といった非財務の取り組みです。これらを一体として高めることで、「世の中から信頼され続ける企業」を実現していきます。

CTO MESSAGE

テクノロジーで「豊かさ」と 「環境」の矛盾を解放する

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



創業の志から続く100年の素性と、 技術の社会的責任

パナソニック エナジーの技術開発の歴史は、今から約100年前、創業者である松下幸之助が自転車のランプ事業に着手した原点へと遡ります。当時、ランプの性能を決定づける最重要部品であった電池は外部から調達していましたが、電池こそが製品の競争力の源泉になると見抜き、1931年に乾電池の自社生産を開始しました。以来、私たちは民生の領域から車載、社会インフラへとフィールドを広げながら、世界初、世界最高水準の技術を数多く創出し、グローバルな電池産業をリードしてきました。

私たちが目指すのは、単に高性能な製品を世に送り出すことではありません。私たちの研究開発における最終的な判断軸、すなわち思想の根幹にあるのは「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」です。現代社会において、エネ

ルギーを蓄え、効率的に活用する電池の役割はますます拡大しています。特に一つのアプリケーションに対して使用する電池の総量が民生用に比べて100倍以上となる車載事業においては、材料などの使用量も莫大なものとなります。それゆえに、私たちの技術が地球環境や社会に与える影響、そして担うべき責任の重さは、かつてとは桁違いに大きくなっています。

技術の責任者であり、同時に事業戦略の舵取りも担うCTOとしての私の使命は、目先の市場トレンドに一喜一憂することなく、100年の歴史で培われた「技術の引き出し」を最大限に活かし、社会に真の豊かさをもたらす持続可能なイノベーションを仕込み続けることにあります。

100年の歴史が培った「技術の引き出し」と 競争優位性

当社の最大の競争優位性は、競合他社が容易に真似のでき

ない「地道な技術蓄積の厚み」にあります。創業以来、約100年にわたり電池技術を磨き、世界初の技術を数多く創出して、産業・民生、車載の両フィールドで世界を技術的にけん引してきた歴史が当社の基盤となっています。

電池開発においては、半導体のように短期間で劇的に性能を高める、といった急激な進化は起こりません。電池の蓄電量は物理的な重量に比例する法則に厳格に縛られます。そのため当社は長年、正極材・負極材といった材料開発に加え、電解液、セル設計（機構設計）、製造プロセスなど、電池を構成するあらゆる要素技術開発を全方位かつ並行して進めてきました。この幅広い要素技術の蓄積と、多種多様な用途でグローバルに市場提供してきた実績こそが、私たちの強力な基盤です。この継続的な技術進化という前提に、社会（アプリケーション）の劇的な変化点、そして長年培ってきた強固な顧客との接点が三位一体で結びついたとき、初めて真の価値が顕在化します。リチウムイオン電池では過去30年間で3倍以上の性能向上を成し遂げた膨大な技術の引き出しが、現代の激しい環境変化において、新たな用途へと迅速かつ柔軟に適應する次世代のアジャスト能力を生み出しているのです。近年は、シミュレーション技術やAI、マテリアルズ・インフォマティクスも積極的に活用し、材料候補の絞り込みや試作回数の最適化によって、開発の確度とスピードを飛躍的に高めています。

そして、この性能向上と完全に両立していなければならないのが安全性の領域です。当社は、民生用電池におけるリコール対応を真摯に受け止め、その経験を契機に、材料・プロセス・品質管理・設計の各領域を抜本的に見直してきました。現在の高い安全性は、こうした全領域での徹底した見直しの積み重ねによって実現されています。当社の多直多並列システムに使用されるリチウムイオン電池は、鉄製円筒缶セルという内部圧力や耐熱性に優れた構造特性に加え、製造・品質管理を徹底しています。小型セルを多数組み合わせることで万一の不具合時に

CTOメッセージ

も冗長性を持たせるシステム構成が構築可能で、仮に1つのセルが熱暴走しても隣へ類燃させにくい特長を持っています。その結果、約18年間、EV約420万台分におよぶ車載電池供給において、安全性に関わる電池起因の車両リコールゼロを継続しています。

さらに、コアとなる電池セルテクノロジーだけでなく、顧客の抱える課題をいち早く把握し、パートナー企業と連携することで、顧客のアプリケーションに合わせた制御システム、システムデザインを三位一体で提供できる強みを持っています。この高いアレンジ力・ソリューション力こそが、アプリケーションを問わない当社の強みであると確信しています。

事業環境の変化と、 環境価値の新たなステージへ

2025年から2026年にかけて、当社を取り巻く事業環境は構造的な大きな節目を迎えています。まず車載電池市場においては、中国メーカーを中心にLFP^{*1}電池の進化が進むなど競争環境は激化していますが、当社は特定の方式に単純に追随・対抗するのではないという明確な姿勢で臨んでいます。エネルギー密度、コスト、安全性などのバランスを見極め、用途・地域・顧客ニーズごとに最適な技術を提示していく柔軟な視点が重要です。

例えば、車載市場は「EVの普及拡大による脱炭素の実現」というシンプルな方向性から、ロボタクシー等といった自動化やAIを背景とした「フィジカルAIの出口としてのEV」へとトレンドが変化しています。これに伴い、ロングドライブの価値を維持しつつ、頻繁な充電や長時間の稼働への要求が加わるなど、電池へのニーズはより高度化・重層化しています。一方で、地球温暖化への対応として、CO₂削減を最も経済合理的に進める手段がEVなどモビリティの電動化であるという本質は変わりません。短期的なEV需要の変動に左右されず、中長期の視点

で取り組みを続ける必要があります。

これと呼応するように、生成AIデータセンター市場の急拡大が起きています。当社は約10年前に高温環境下での保存特性とパワー出力の強みを活かして分散型電源システム市場を開拓しました。設計段階から顧客と綿密なすり合わせを行い、電池単体ではなく蓄電システム全体として10年以上技術を磨いてきた強みがあります。近年では、非常時のバックアップ機能に加え、AIの進化による消費電力の急増に伴う電力ピークを抑制する機能を付加し、インフラの安定化と電力コスト低減を両立する独自の価値を提供しています。これが足元の事業拡大を力強くけん引しており、近年の急激なAI・クラウド需要の波と合流したことで、社会インフラとして多段階的な急拡大を遂げています。

このような中、当社の環境方針もより多角的な視点へと深化させています。これまでの脱炭素社会、循環型社会への貢献に向けた取り組みに加え、プラネタリーバウンダリー^{*2}の概念から、今後は単なるCO₂排出量削減だけでなく、土地利用や水利用に至るまで資源投資に伴うリスクの分析を網羅的に進め、地球環境との共生も重要な方向性として研究開発に取り入れていく必要があると考えています。環境負荷低減は活動を狭める「制約」ではなく、コスト低減や競争力強化と両立すべきイノベーションのテーマとしてサプライチェーンレベルで捉え、トータルでの環境対話を推進していきます。

^{*1} リン酸鉄リチウム

^{*2} 2009年に提唱された、安定的な地球で人類が安全に活動できる範囲を9つの最重要プロセスで科学的に定義・定量化した概念

出典：Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity

既存資産の活用と、 競争力強化に向けた未来への仕込み

激変する市場構造に対して、私たちはこれまでに築き上げてきた強固なアセットを競争力の源泉として活用しながら、次世



代技術の仕込みを同時に進める戦略を展開しています。

車載電池領域においては、変化する市場に対し、材料系を大きく変えず既存の米国の大規模生産拠点を効率的に活用し、コスト変化点をミニマイズしながら迅速に適應するアプローチをとっています。この規模で安定量産し続けられていること自体が大きな技術的競争力です。現在、当社では体積エネルギー密度800Wh/L超の世界最高水準のセルを量産しており、現材料系による900Wh/Lセルの技術開発も完成しています。さらにNEDO^{*3}支援のもと、材料革新による次世代技術、アノードフリー型^{*4}リチウム金属負極による1,000Wh/Lのリアリティあるモデル開発をやり切る体制を整えています。また、ニッケルの使用量削減や、材料開発プロセスをより電池用途に特化するトータルプロセスイノベーションにより、カーボンフットプリントとコストを劇的に下げる技術開発を進めています。リサイクルへの貢献についても、サーキュラーエコノミーの実現に向け、日米それぞれでリサイクルへの取り組みを推進し、ニッケルの生産プロセス革新などにおいても、将来的なブラックマス^{*5}の活用を見越した技術開発を進めています。

データセンター（DC）向け蓄電システム領域では、AIの進化

を左右する半導体ロードマップを起点に、将来求められるニーズを先読みし、DC向け電源ソリューションプロバイダとしての進化を続けています。その実現に向けては、足元の旺盛な需要に応える供給体制の構築と、次々世代の蓄電システムを見据えた技術開発の両面を進める必要があります。まず、供給体制については、国内生産を軸としつつ、北米カンザス工場の一部設備を活用する準備を進め、2028年度中のセル量産開始を予定しています。モジュール組立においてもメキシコの第2・第3工場設立を決定し、生産能力の増強を行っていきます。また、サプライチェーン面では、電源サプライヤーとの連携を通じて北米における現地調達を加速し、調達の柔軟性を高めるとともに、2028年度には電源コンポーネントの現地調達率50%超の実現を目指しています。さらに技術開発面では、直流高電圧に対応したBBU^{*6}の開発・量産準備を進めており、データセンター全体の電力効率向上に貢献していきます。さらにグループ連携として、インダストリー社と連携しスーパーキャパシタの技術開発を進めており、急増する電力負荷変動を吸収するCBU^{*7}の第1世代を今年度から量産開始する予定です。

全固体電池の領域では、本質的な価値に基づく着実な展開を進めています。パナソニックグループの豊富な特許・知見を基盤に、独自の固体電解質を用いたアプローチを展開しています。電解質が固体になっても容量向上に直結するわけではなく、本質は液系では真似できない高耐熱性にあります。膨らみの発生しにくい高耐熱（105℃～120℃）という強みを活かし過酷な高温環境下に晒される産業用ロボットの各種センサーなどといったニッチ分野から確実に実用化を立ち上げて、市場での信頼性を確認しながら段階的に用途を拡大していきます。

^{*3} 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

^{*4} 電池の製造時には負極活物質を電池内に持たない構造の電池

^{*5} 使用済みリチウムイオン電池から分離したニッケルやリチウムなどのレアメタル成分を含む混合粉末

^{*6} Battery Backup Unit

^{*7} Capacitor Backup Unit

専門性の細分化からの脱却と次世代の育成

優れた技術戦略を実行し、社会実装につなげるのは「人財」にほかなりません。事業規模が急激に拡大する中で、組織の肥大化に伴う業務の細分化・専門化が課題となっています。

私たちは、トータルシステムを理解・構築できる技術人財の育成に注力しています。局所的な専門性にとどまらず、工程全体を俯瞰し課題を構造的に捉え、顧客が求めるトータルシステム（全体像）を構築できる人財を育成するため、基礎開発と応用商品開発の技術者ローテーションを活性化させています。また、技術・モノづくり・品質・環境の基礎情報をビデオコンテンツ等に集約した「技術・モノづくりアカデミー」のインフラを定着させ、新卒・キャリア人財の即戦力化を促しています。グローバル展開において海外拠点の成熟も不可欠であり、北米拠点においては、現地人財の定着率向上や、自律的なモノづくり体制の進化など、組織基盤の強化を図っています。

また、次世代へのアプローチも重要な柱です。電池産業という100兆円規模の重要フィールドに、次世代を担う学生たちがより関心を持ち、将来の選択肢として捉えてもらうことで、未来



の技術者の裾野を拡大するため、大阪公立大学やカンザス大学等と教育コンテンツに関する産学連携を行い、次世代へアプローチする地道な取り組みを続けています。

テクノロジーで矛盾を解放し、社会に真の豊かさを

私たちは今、自動車の電動化の波、生成AIの爆発的進化、そして地政学的な不確実性という、歴史的な大激変の渦中にいます。しかし、CTOとしての私の胸中にあるのは、未来に対する揺るぎない確信と熱量です。

世の中のトレンドや、市場の急激な変化にその都度振り回される必要はありません。なぜなら、私たちには長年の歴史で培った高い安全性へのこだわりと、それを支える高度な技術・モノづくりの力があるからです。電池の基礎となる設計から量産工程に至るまで一貫した高い技術力を磨き抜いているからこそ、車載、データセンター、全固体など、どのようなジャンルへのアジャストも「技術的には難しい」と言い切れる圧倒的な基礎体力があります。この確固たる強みを信じ、市場での現在の立ち位置に決して甘んじることなく、地道な積み上げの上に熱量を持って、次の変革を仕込み続けることが私たちの進むべき道です。コスト、性能、そして環境対応。これらはビジネスの論理においては本来、同時に満たすことが難しいトレードオフの関係にあります。しかし、この複雑に絡み合ったトレードオフを高次元で鮮やかに解放できるのは、技術開発においてほかにありません。

CTOとしての私の使命は、調達・環境領域との連携を強化しながら、技術の力によって環境負荷をミニマイズし、社会に真の豊かさをもたらすことです。地道な積み上げの上に熱量を持って、次の変革を仕込み続けるパナソニック エナジーの技術的挑戦に、ぜひご期待ください。

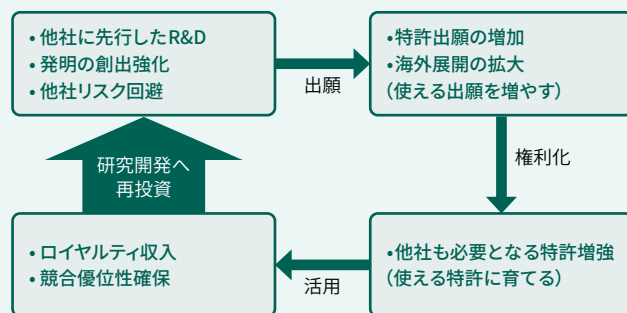
知的財産戦略・技術開発

知的財産戦略

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収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収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、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、お取引先様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



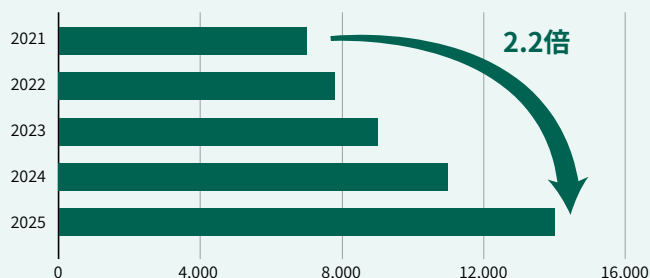
権利強化

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、従来からの米国、中国に加え、新規ロイヤリ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、2025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2.5倍となっており、全世界での延べ特許保有件数（出願含む）についても、2025年度末には2021年度末比で2.2倍となりました。今後は急激に拡大するデータセンター向けバックアップ電源システムに関する出願を強化し、継続的な特許ポートフォリオの増強に努めます。

■ 特許保有件数



権利活用

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、より公正な競争環境を実現するため、この認識を共有するLG Energy Solution社とTulip Innovation社を運営主体とする共同ライセンスプログラムを立ち上げ、権利活用を行っています。この活動により後発メーカーからロイヤリティを効率的に獲得し、当社はロイヤリティ収入を差別化技術の開発に再投資することにより、知財活動による正の循環をより強固にしていきます。

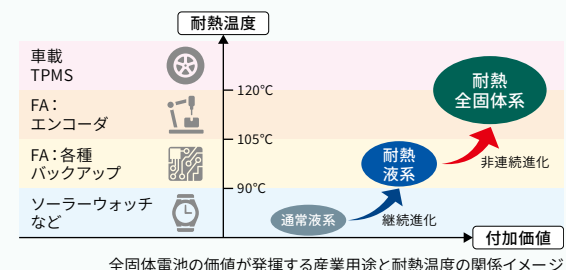
技術開発

COLUMN

次世代電池の社会実装

全固体電池は、現在主流である液系リチウムイオン電池と同様に、リチウムイオンの移動により充放電を行う電池ですが、その電解質を液体から固体に置き換えたものです。これにより幅広い温度環境での使用や発熱時の挙動制御のしやすさといった特長が生じ、電池システムでは構造の簡素化やエネルギー密度の向上が期待されています。当社では、電解質を完全に固体化した電池を全固体電池と位置付け、30年以上にわたり材料技術や電極と電解質の界面設計を中心とした研究開発を進めてきました。液系電池の進化で対応が難しい領域に対する次の選択肢として、高温環境での用途から段階的に社会実装を進めます。

まずは、105℃以上の高温環境でも安定した使用が求められる産業ロボットや、自動車のタイヤ空気圧監視システム（TPMS）などへの適用を想定しています。



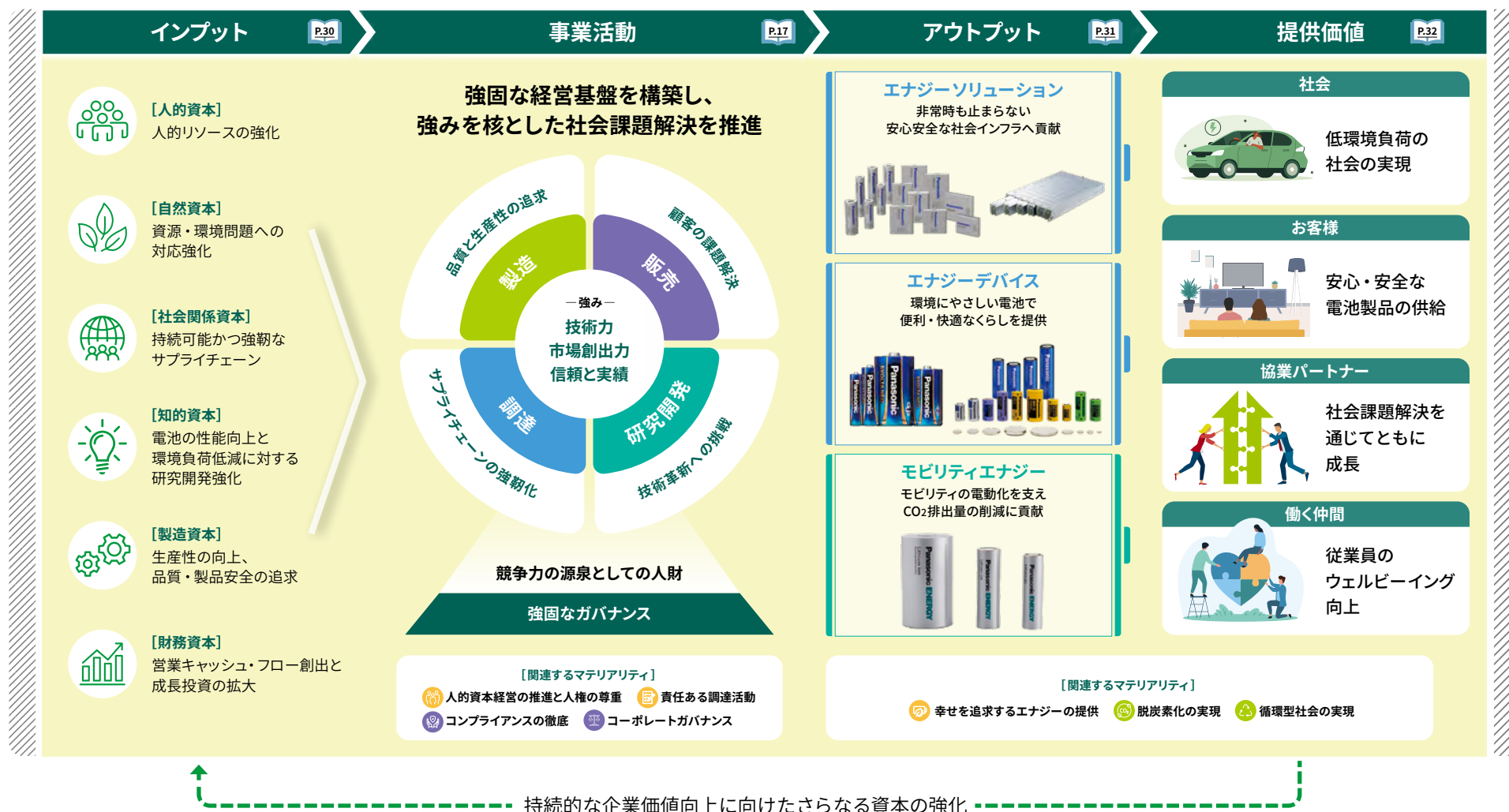
初期段階では既存機器との互換性や量産性を考慮し、段階的に適用領域を拡大していきます。

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。

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 未来を変えるエナジーになる。



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2025年度実績



【人的資本】

人的リソースの最適化

急速な事業成長を支えるため、事業ポートフォリオに応じた中長期的な視点でのリソースシフトを進めています。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。

グループ連結従業員数

約**2.2**万人(↑)

海外人員割合

70.9% (↓)

EOSスコア：社員を活かす環境(グローバル)

65pt (⇒)



【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

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。

研究開発費

486億円(↑)



【自然資本】

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。

CO₂実質ゼロ工場^{*1}

グローバル**18**拠点^{*2}(↑)

CO₂削減貢献量^{*3}

1,969万トン(↑)

^{*1} 年度末時点で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製造・研究・開発拠点。

^{*2} 2025年11月に施行された「再生可能エネルギーグリーン電力証明書管理実施細則(試行)」に基づく中国におけるグリーン電力証書の適用ルール変更前の基準で評価した拠点数。なお、当該適用ルール変更を反映した場合の拠点数は16拠点となる。

^{*3} 当社製品導入により、未導入の状態(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。報告年度に販売した対象製品が想定使用期間にわたりもたらす削減効果を、販売年度に一括して算定。対象製品：車載用リチウムイオン電池、電動アシスト自転車、データセンター向け蓄電システム、エンカルパッケージ、アルカリ乾電池。



【製造資本】

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、米国カンザス工場での生産体制の強化やメキシコ拠点での生産能力拡大に向けて、効率的に設備投資を行い、需要変動に柔軟に対応します。

グローバル製造拠点

21拠点(↑)

重大な製品事故発生件数

0件(⇒)

設備投資額

4,316億円(↓)



【社会関係資本】

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。

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% (⇒)



【財務資本】

営業キャッシュ・フロー創出と成長投資の拡大

産業・民生事業はデータセンター向け蓄電システムにおける圧倒的なポジションのさらなる強化、車載事業は事業ポートフォリオの適正化と北米カンザス工場の生産拡大による収益拠点化を進めます。これにより、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。

総資産

26,854億円(↑)

営業CF

489億円(↓)

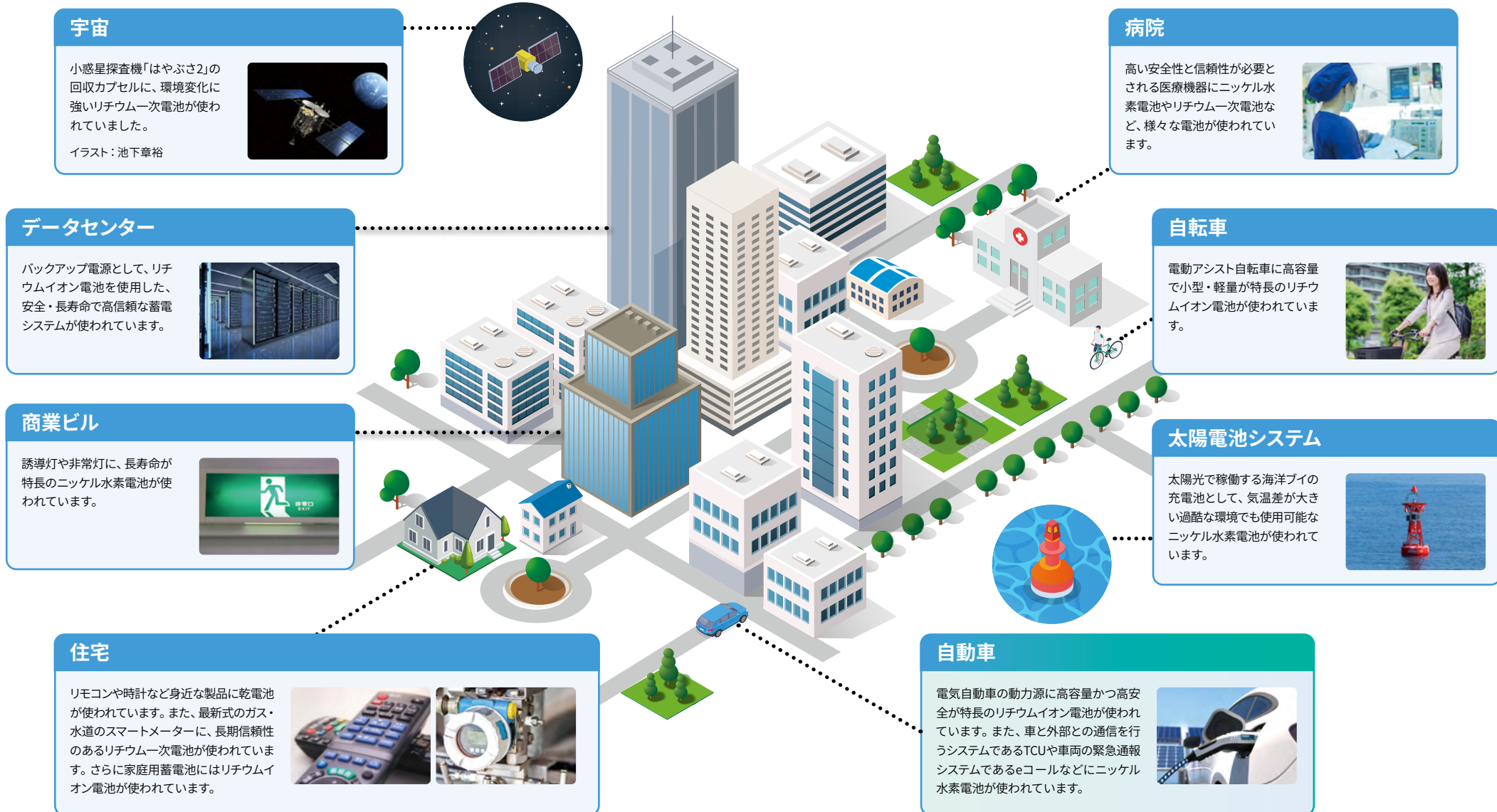
ROIC

6.2% (↓)

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。

産業・民生事業		車載事業
非常時も止まらない 安心安全な社会インフラへ貢献 エナジーソリューション 事業	環境にやさしい電池で 便利・快適な暮らしを提供 エナジーデバイス 事業	モビリティの電動化を支え CO ₂ 排出量の削減に貢献 モビリティエナジー 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。

社会



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推進することで、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

- 安心安全なくらしへの貢献
- 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・社外再エネ利活用
- 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

お客様



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くらしに役立っています。

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

- 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
- 新規市場の開拓
- 製品の安定供給

協業 パートナー



社会課題解決を通じて ともに成長

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ともに成長しています。

- 協業による社会課題の解決
- とも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

- 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・ディリジェンス
- 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

働く仲間



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、活き活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。

- 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

- 人材マネジメント
- 「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
- 働きがいを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。

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、これまでの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。

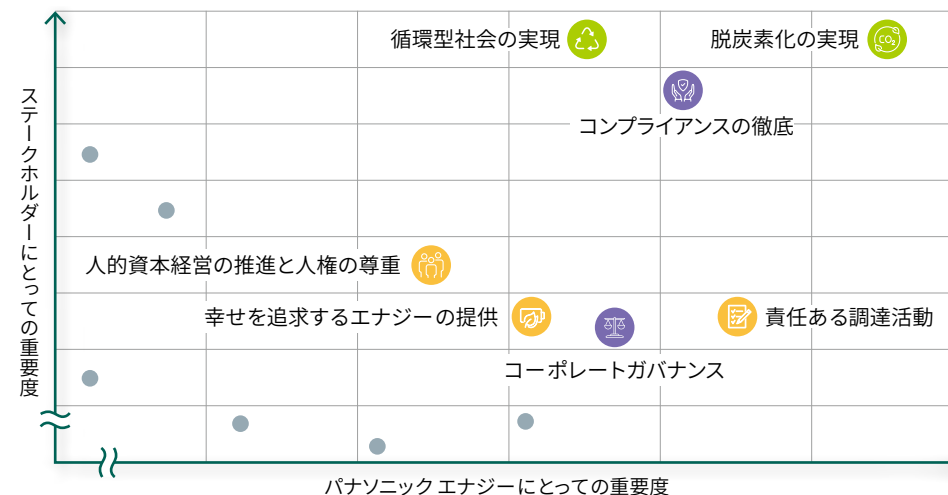
04

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.39

- ・ 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.43

- ・ 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



幸せを追求するエネルギーの提供

P.44

- ・ 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.45

- ・ 労働安全衛生の確保
- ・ 人材育成の促進
- ・ DEI (Diversity, Equity & Inclusion) の促進^{*1}
- ・ 差別や児童・強制労働の防止



責任ある調達活動

P.49

- ・ 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.50

- ・ 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

^{*1} 日本地域

マテリアリティ・KPI一覧

マテリアリティ	KPI項目	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
 脱炭素化の実現	環境貢献指数	4.0	4.9	5.7	10
	CO ₂ 削減貢献量* ¹ (万t-CO ₂)	1,271	1,632	1,969	4,500
	自社のCO ₂ 実質ゼロ工場* ²	14拠点	17拠点	18拠点* ¹³	全拠点(2028年度)
	電力再生可能エネルギー比率* ³	33%	46%	43%	100%(2028年度)
	カーボンフットプリント* ⁴	100%	▲22% (2021年度比)	▲30% (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	社会インフラを支える蓄電システムの販売* ⁵ * ⁶	—	—	7.0	17.0
	もしもを支える乾電池の販売* ⁵ * ⁷	1.2	1.2	1.4	2.2
	社会の安心を支える電池の販売* ⁵ * ⁶ * ⁸	—	—	1.1	1.5
 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	68pt	85pt
	EOSスコア:社員を活かす環境(グローバル)	62pt	65pt	65pt	80pt
	女性管理職比率(単体)	6.5%	7.3%	7.1%	15%
	男女の育児休業取得率(国内連結)	女性 100% 男性 58%	女性 100% 男性 86%	女性 100% 男性 84%	男女100%
	健康経営指標(単体)	55.7点	56.9点	58.7点	ホワイト500
	労災による死亡者数(グローバル)	0件	1件	0件	0件
	労働災害件数(休業災害:グローバル* ⁹)	5件	3件	16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* ¹²	一次購入先様のCSR自主アセスメントAランク率	81%	87%	92.9%	100%
	一次購入先様のCSR監査実施による担保率	10%	34%	65.5%	100%
	CMRT・EMRT回収率	99%	100%	100%	100%
	Conformant/Active精錬所利用率	82%	90.8%	88.6%	100%
 コンプライアンスの徹底	重大な製品事故の発生件数* ¹⁰	0件	0件	0件	0件
	重大な法令・コンプライアンス違反* ¹¹ の発生件数	0件	0件	0件	0件
	重大な情報セキュリティ事故* ¹¹ 件数(インシデント)	2件	6件	0件	0件

*1 当社製品導入により、未導入の状態(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。報告年度に販売した対象製品が想定使用期間にわたりもたらす削減効果を、販売年度に一括して算定。対象製品:車載用リチウムイオン電池、電動アシスト自転車、データセンター向け蓄電システム、エンカルパッケージ、アルカリ乾電池

*2 年度末時点で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製造・研究・開発拠点

*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単位容量あたりのCO₂排出量

*5 2021年度を1とした販売額

*6 事業戦略を踏まえKPI項目を変更

*7 重点としている3つの地域の販売

*8 重点としている4分野の販売

*9 2025年度より範囲を国内連結からグローバルに変更、2023年度および2024年度の数値は国内連結の実績

*10 安全に関わるリコールにつながる製品事故の発生件数

*11 基準は社内規程等に基づく

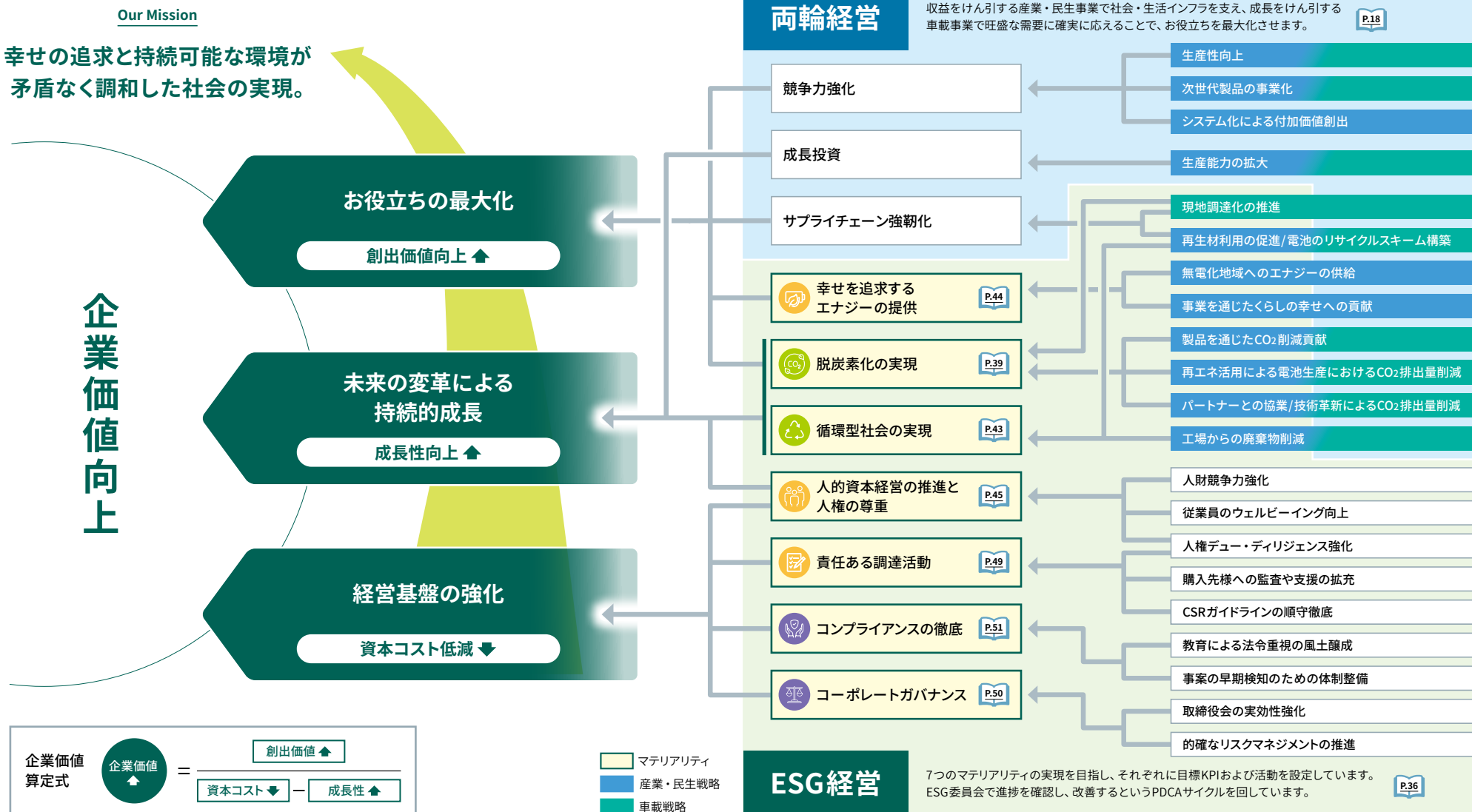
*12 一次購入先様からのCSR同意書取得率は100%に達したためKPI項目から削除

*13 2025年11月に施行された「再生可能エネルギーグリーン電力証明書管理実施細則(試行)」に基づく中国におけるグリーン電力証書の適用ルール変更前の基準で評価した拠点数。なお、当該適用ルール変更を反映した場合の2025年度拠点数は16拠点となる

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。



サステナビリティ (ESG) 経営の推進

詳細はサステナビリティサイトをご覧ください



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」では、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、さらなるお役立ちに向けた投資に回していくことを掲げています。また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、透明かつ公正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」
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/management.html>

ESG推進体制

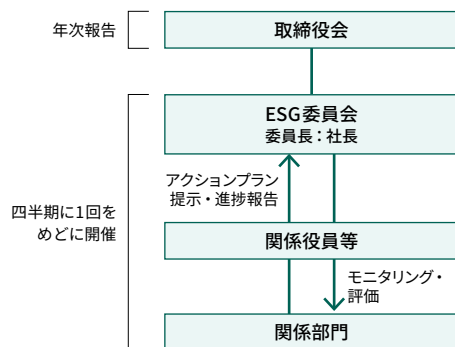
当社は、社長を委員長とするESG委員会を設置しており、ESGに関する全体計画の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行う体制を整えています。また、ESG委員会がその審議内容に基づいて当社取締役会へ年次で報告・提言を実施することにより、ESGの諸課題への考慮が経営の意思決定プロセスへ組み込まれています。

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、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

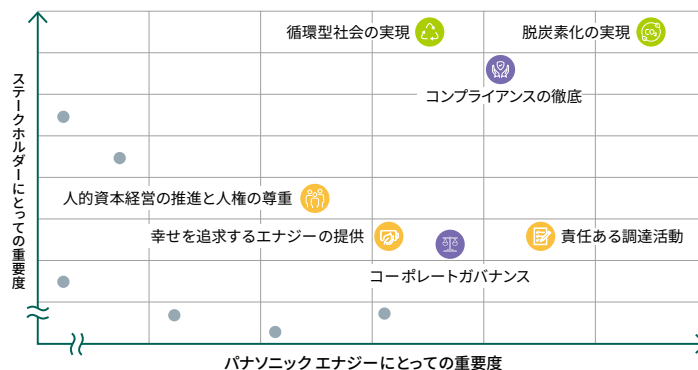
ング・評価を行い、施策の効果測定と改善を促すことで、年間を通じたPDCAサイクルを確立しています。

2025年度は、前年度実績の確認と進捗レビューを行うとともに、設定後3年経過しているKPIおよび目標を見直し、その一部を現状に即して変更しました。また顧客要請・法規制の要求を整理し、対応方針を策定するため部門横断のプロジェクトチームを立ち上げ、対応方針および活動計画を策定し、推進しています。その中で、責任あるビジネス行動の徹底を目的にRBA行動規範への準拠に向け、課題の抽出と改善活動を行いました。2026年度はこれらの取り組みをさらに深め、マテリアリティとKPI目標の達成とともに、顧客や法規制要求への準拠に向けた活動を推進していきます。

■ 当社ESG経営の推進体制



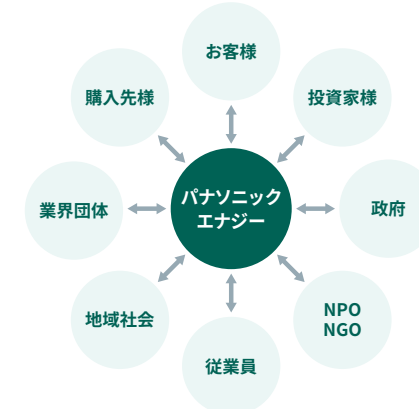
■ 特定したマテリアリティ P.33



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、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いただいています。いただいたご意見は事業活動や製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



メキシコのサステナビリティ取り組みと責任あるビジネス行動

メキシコ拠点 (PEMX) の紹介

パナソニック エナジー メキシコ (Panasonic Energy Mexico S.A. de C.V.、以下、PEMX) は、中南米地域における重要な製造拠点として、主にリチウムイオン電池の生産を担っています。北米・中南米市場を支える戦略的な拠点として、高い品質要求への対応に加え、労働安全、環境配慮、人権尊重を含む持続可能な事業運営を重視しています。グローバルで共通化された方針や規程を基盤に、現地法令や地域特性を踏まえた運用を行い、安全で働きやすい職場環境の整備を進めてきました。PEMXでは、企業市民活動を「地域社会の一員として信頼関係を築き、ともに持続可能な社会をつくるための重要な取り組み」と位置付け、継続的に活動を実施しています。従業員の環境意識向上を目的にした「環境を守るキャンペーン」の参加者に樹木を寄付する取り組みを行いました。寄付された樹木は工場敷地内や自宅で植樹され、自然環境への貢献とともに、従業員一人ひとりが環境保全を自分ごととして捉える機会となりました。こうした活動は、地域社会との信頼関係の構築に加え、職場における一体感やエンゲージメントの向上にもつながっています。



「環境を守るキャンペーン」啓発ポスターと植樹の様子

RBA行動規範準拠へのPEMXの取り組み

PEMXは企業市民活動に加え、ビジネス上の行動規範を定めた Responsible Business Alliance (RBA) への準拠を進めてきました。

RBAは、責任あるビジネス行動およびサプライチェーンの実現を目的として、2004年に設立された国際的なアライアンスであり、「RBA行動規範」は、国連世界人権宣言やILO基本条約などの国際規範を基礎として策定されています。人権・労働、安全衛生、環境、倫理、マネジメントシステムといった分野を包括的にカバーしており、幅広い産業で参照・活用されている国際的な共通基準です。

PEMXでは、RBA行動規範に基づく Validated Assessment Program (VAP) 監査を受審し、すべての評価項目で高い水準の適合が認められ、2025年に最上位であるプラチナ認証を取得しました。



当社グループにおけるRBA準拠への取り組み

当社グループは、RBA対応を事業の信頼性と持続可能性を高めるための重要な取り組みと位置付けています。RBA行動規範への準拠を目的とし、2025年度は製造拠点における課題の抽出と改善活動を行ってきました。

規程・基準類や運用が、RBA基準に対して充足/不足しているかを可視化するため、チェックリストを整備し、自主アセスメントを実施しました。その後、改善すべき課題と取るべきアクションを明確にし、确实な是正活動につなげています。



製造拠点での自主アセスメントの様子

また、RBA対応ガイドラインの整備やマネジメント層への定期的な報告プロセスの構築を進め、RBA行動規範への準拠を継続的に行う体制づくりにも取り組んでいます。



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私たちは、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当社の根源的な価値だと捉えています。同時に、その役割を担う者として、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。

こうした当社のあり方と、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環境への貢献を最大化し、環境負荷を最小化すべく、合わせて6つのKPIと2030年度目標を定めています。

「脱炭素化の実現」に向けては、当社製品・ソリューションがエンドユーザーに使用される際のCO₂削減貢献量^{*1}として、2030年度に4,500万トンの削減貢献を目標としています。また、原材料の調達では、生産、製品物流など電池生産時のCO₂排出量の削減に向け、自社のCO₂実質ゼロ工場^{*2}の拡大や電力再生可能エネルギー比率^{*3}を高める取り組みなどを通して、2030年度にはカーボンフットプリントを2021年度比で50%削減^{*4}することを目指しています。

「循環型社会の実現」に向けては、再生材利用率のKPI達成に向け、生産工程からの廃材や使用済み製品を回収・再資源化する取り組みを強化し、天然資源の消費や廃棄物の抑制を通じたリサイクルスキームの構築を目指しています。これらの取り組みは、電池におけるカーボンフットプリントの削減にも貢献する取り組みであると考えています。

この2つのマテリアリティに対して、当社では独自指標である「環境貢献指数」を設定しています。

これは、環境貢献指数の算定式で示すとおり「環境貢献量が環境負荷の何倍になっているか」を数値化したもので、環境貢献の最大化と、電池生産時の環境負荷の最小化により、2030年度に

その数値を10とすることを目標としています。

また、地球環境との共生に向け、自然資本（生物多様性を含む）に与える影響と依存を把握するためのアプローチとして、TNFDが提案するLEAPアプローチに基づいた当社における自然関連のリスク・機会の分析を開始しました。

今後は、本分析を起点とし、分析の高度化と情報開示の充実を段階的に進めるとともに、将来的な影響の軽減や保全・回復に向けた取り組みの検討につなげていきます。

■ 環境貢献指数の算定式

$$\frac{\text{環境貢献量}}{\text{環境負荷量}} = 2030\text{年度} \quad 10$$

環境貢献量
当社電池が社会で使用されることによるCO₂削減貢献量

環境負荷量
当社電池の生産で実質的に排出するCO₂排出量

「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} 当社製品導入により、未導入の状態（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。報告年度に販売した対象製品が想定使用期間にわたりもたらす削減効果を、販売年度に一括して算定。対象製品：車載用リチウムイオン電池、電動アシスト自転車、データセンター向け蓄電システム、エシカルパッケージ、アルカリ乾電池

^{*2} 年度末時点で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製造・研究・開発拠点

^{*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単位容量あたりのCO₂排出量



脱炭素化の実現

気候変動への対応を最重要課題とし、製品・ソリューションのCO₂削減貢献量を拡大するとともに、原材料調達から生産・物流までのCO₂排出量の削減を一体で推進し、ステークホルダーの皆さまと協働して当社グループ一丸で脱炭素化に取り組みます。

CO₂削減貢献量の拡大

製品を通じた社会の脱炭素化への貢献

当社はモビリティの電動化をはじめとする製品・ソリューションの普及を通じた環境への貢献に取り組むことで、「CO₂削減貢献量の拡大」を推進しています。

「CO₂削減貢献量の拡大」に向けては、車載用リチウムイオン電池や電動アシスト自転車など、電動化により従来製品と比べCO₂削減効果を期待できる製品と、従来製品から置き換わることで省エネルギー効果によるCO₂削減効果を期待できるデータ

センター向け蓄電システム^{*1}のCO₂削減貢献量の定量化を進めました。これらの取り組みにより2025年度のCO₂削減貢献量は約1,969万トンとなりました。

今後も車載用リチウムイオン電池およびデータセンター向け蓄電システムを中心に、製品の生産能力を高めるとともに、様々な分野に製品・ソリューションの提供を拡大していくことで、社会の脱炭素化に貢献し、2030年度CO₂削減貢献量4,500万トンの達成を目指します。

Inflation Reduction Act (IRA：インフレ抑制法)とCO₂削減貢献量の関係性

IRAは2022年8月の成立当時、気候変動対策として米国最大の政策的支援であり、2023年から2050年の間に210億トンのCO₂を削減し、世界で5兆6,000億ドルの気候変動による経済損失を回避することを目指して設計された法律です^{*2}。

IRAでは、エネルギー安全保障と気候変動対策につながる産業を対象に税控除や補助金などを実施しており、当社は北米で生産する車載電池の出荷量に対し\$35/kWhの税控除を受益しています^{*3}。これは当社が車載電池の製造を通じて、EV普及を促進し、CO₂排出量削減に貢献したことで得ることができた税控除であると考えています。

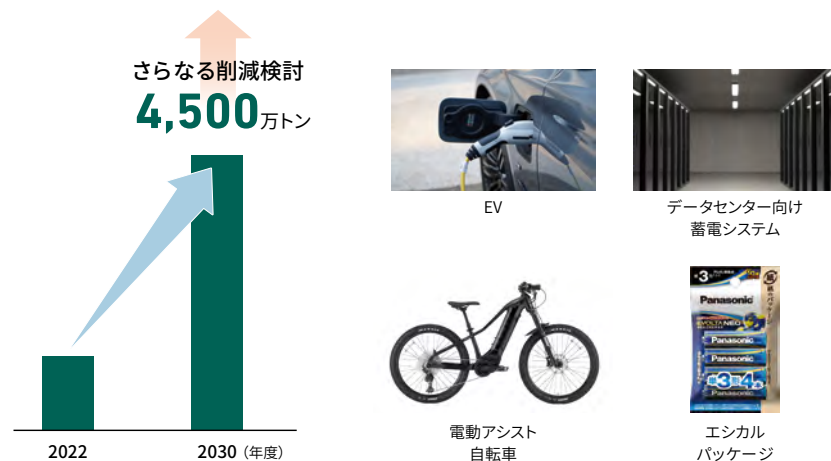
その証左として、当社車載電池によるCO₂削減貢献量は、IRAによる税控除額と比例関係にあるため、車載電池を通じた脱炭素化への貢献が社会から金銭価値として評価された事例であると考えています。

^{*1} 鉛蓄電池を搭載した従来の集中型電源と比べ、同一のIT機器への電力供給に伴うライフサイクル全体のCO₂排出量の差分

^{*2} <https://home.treasury.gov/news/featured-stories/the-inflation-reduction-acts-benefits-and-costs>

^{*3} Section 45X

■脱炭素に貢献する製品・ソリューション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

取り組み方針

当社は製品・ソリューションの普及を通じた社会におけるCO₂排出量削減に貢献する一方で、原材料の調達から、生産、製品物流までの「電池生産におけるCO₂排出量の削減」を推進しています。電池生産工程では、「省エネルギーの推進」、「再生可能エネルギーの導入」、環境証書の活用などにより、2028年度までに全拠点でCO₂実質ゼロ工場^{*1}の達成を目指しています。またサプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に向け、電池単位容量あたりのカーボンフットプリント(CFP)を2030年度までに2021年度比で50%削減^{*2}することを目指し、購入先様と連携した削減への取り組みを強化しています。

^{*1} 年度末時点で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製造・研究・開発拠点

^{*2} 北米工場生産車載用リチウムイオン電池単位容量あたりのCO₂排出量

エネルギー構成最適化の取り組み

当社は、中長期的にCO₂クレジットに頼らない本質的な脱炭素化の実現を目指し、化石燃料使用への依存低減を図る「Scope1削減」を進めています。具体的には、既存工場において空調設備や各種加熱装置、食堂設備などを中心にエネルギーを電化し、化石燃料の使用削減を進めています。メキシコ工場およびパナソニック エナジー南淡(株)津名工場は、これらの取り組みにより2025年度に設備の100%電化を実現しました。また、北米ではネバダ工場と2025年7月に始動したカンザス工場が燃料を使用しない、100%電化工場として稼働しています。今後もエネルギーの各地域の供給状況や各工場の使用状況を踏まえ、Scope1削減と再生可能エネルギー比率向上を段階的に進めていきます。

省エネルギー推進・再生可能エネルギー導入の取り組み

「省エネルギーの推進」の取り組みとして、電池生産時のエネルギーロス削減や生産工法の革新と、各拠点の改善事例の横展開により、CO₂排出量の削減に努めています。

「再生可能エネルギーの導入」では、自拠点におけるオンサイト発電の導入を進めており、屋根に加え、壁面、駐車場などにも、太陽光発電パネルの設置をしています。また、国内では、太陽光、陸上風力、地熱のオフサイトコーポレートPPA^{*3}を導入し、使用電力における自社再エネ自給率^{*4}を約30%に向上、年間約50,000トンのCO₂排出量削減を実現しました。今後は事業を展開する各国の地域特性を加味し、グローバルでの導入拡大を検討していきます。

^{*3} 再エネ電源の所有者である発電事業者(ディベロッパー、投資家等含む)と電力の購入者(需要家等)が、事前に合意した価格および期間における再エネ電力の売買契約を締結し、需要地ではないオフサイトに導入された再エネ電源で発電された再エネ電力を、一般の電力系統を介して当該電力の購入者へ供給する契約方式(出典：環境省・みずほリサーチ&テクノロジーズ「オフサイトコーポレートPPAについて」)

^{*4} 自社専用発電設備から供給される再エネの割合を示す指標。電力メニューや証書のための調達分を含まない

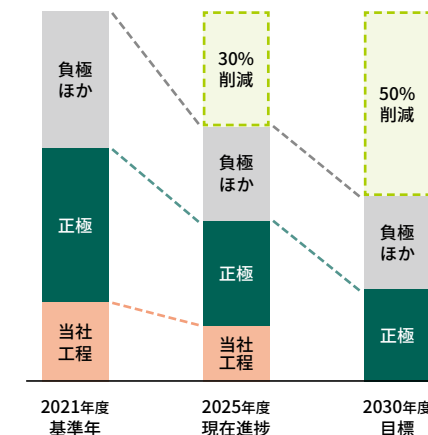


南淡工場

原材料調達における取り組み

電池生産に伴うCO₂排出量の多くは、当社製造工程以前の資源採掘、原材料加工、物流プロセスで排出されています。当社では購入先様にパートナーズミーティングなどを通じてCFP削減方針を共有し、生産効率の向上、再エネの導入、低CFP原料への切り替えやさらに上流の購入先様への働きかけにより、協働でCO₂排出量削減に取り組んでいます。また、北米での部材の現地調達比率向上に向け、天然黒鉛はヌーボー・モンド・グラファイト社、人造黒鉛はノボニックス社、外装缶はH&Tリチャージ社との供給契約等を通じ、物流由来のCFP低減にもつながる北米供給網の強化を進めています。これらの取り組みを通じ2025年度はCFP30%削減(2021年度比)を実現しました^{*2}。

■カーボンフットプリント削減の進捗と目標^{*2}





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。

当社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いきます。

^{*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

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

ガバナンス

当社では、取締役会が、ESG委員会からの年一回以上の報告・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。

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

脱炭素社会への移行に向けて、当社では目標を次の通り定めています。

- 2028年度：自社のCO₂実質ゼロ工場^{*2}全拠点
- 2030年度：約4,500万トンの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実施しました。

^{*2} 2年度末時点で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製造・研究・開発拠点

シナリオ分析で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ました。

- 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℃シナリオ、および4℃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。

 パナソニックグループ「環境：TCFDへの対応 シナリオ分析による戦略のレジリエンス」
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/environment/tcfd/resilience.html>

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。2025年度も、地震・津波などの自然災害を重要なオペレーショナルリスクと特定し、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。中でも欧州電池規則においては年2回関係部門と経営層を含めた会議にて進捗の管理や課題提起をすることで、事業活動へのリスク管理を徹底しています。

指標と目標

当社では、GHG排出量（Scope1、2、3）の実績値を開示するとともに、2028年度に自社のCO₂実質ゼロ工場^{*2}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示す指数）を定め、2030年度に10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、環境ページにて詳しく述べています。

環境への貢献

重大なリスクと機会への対応

重大な気候関連のリスクと機会として抽出された項目は次の表の通りです。それぞれの項目に対して、主に該当するシナリオ、発現時期、影響度、および対応策を記しています。発現時期や影響度に基づいて、優先順位をつけながら順次対応を進めています。

項目		当社への影響	1.5℃	4℃	発現時期	影響度	対応策
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			中期	大	●省エネ推進／再生可能エネルギーの利活用
	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			短期	小	●規制の高度化にも対応可能なシステムの導入
	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			短期	中	●研究機関やパートナー企業との協働研究による開発の効率化 ●知的財産権の強化・活用によるロイヤルティ獲得
	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			短期	大	●再生可能エネルギー調達量の拡大
	社会／顧客要請への対応遅れによる売上減少	市場の変化や新たな規制、ステークホルダーからの要請に顧客企業がさらされる中で顧客ニーズの変化に適切に応えられないことによる売上減少			短期	大	●欧州電池規則/GBA/RBA等への確実な対応 ●業界団体への積極参画による政策枠組みの先導
	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	電池需要の増加や供給不足が想定される原材料の価格高騰による調達コストの増加・生産量の減少			中長期	大	●再生材利用の拡大/リサイクルスキーム構築 ●工程廃材排出削減、ロス抑制に寄与する製造プロセスの見直し
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			短期	中	●現地調達化によるサプライチェーンの短縮 ●重要部材のBCP対策推進 ●自社製造拠点への防潮堤、防水壁建設
	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			長期	小	●サプライヤーのリスク評価
	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			短長期	小	●職場における感染症、熱中症対策の推進 ●従業員の心身の健康づくりに向けたセミナー／プログラムの実施
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			中長期	中	●電池のリユース拡大／リサイクルスキーム構築／廃棄物抑制 ●高容量化／長寿命化／大径化
	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			中長期	中	●市場価格に応じた再生可能エネルギー選択の見直しと調達量の拡大
	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設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			短期	大	●環境貢献製品・ソリューションの拡大 ●製品カーボンフットプリントの削減/再生材利用の拡大
	災害対策製品・サービスの需要増加による売上増加	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			中長期	大	●データセンター用バックアップ電源事業の拡大 ●災害時の備えとしての乾電池の打ち出し



循環型社会の実現

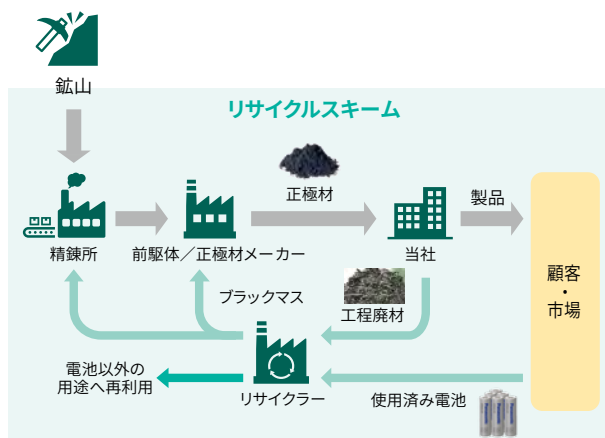
限りある資源を持続可能な形で利用し次の世代に手渡すことは、事業に多くの天然資源を利用する当社にとって重要な取り組みです。当社は再資源化の拡大を進めることで、「循環型社会の実現」を目指しています。

再資源化の拡大

再生利用の促進

当社は電池の生産にあたり、生産工程からの廃材や使用済み製品を回収・再資源化し、電池材料やそのほか多様な用途に再生材料として活用するなど、天然資源消費や廃棄物の抑制を通じたサプライチェーン全体でのリサイクルスキームの構築を進めています。今後も再生材利用の推進などを通じ、「循環型社会の実現」を目指していきます。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。

■ サプライチェーン全体でのリサイクルスキーム



二次電池の取り組み

資源の有効利用や環境汚染防止などを目的に、世界各国で二次電池のリサイクルに関する法制度や仕組み化の整備が進められています。当社は電池の生産にあたり、天然資源消費や廃棄物の抑制につながるリサイクルスキームの構築を進めています。中国拠点では2024年から正極材に再生材を導入しており、適用製品を順次拡大しています。また日本拠点では、2025年から住友金属鉱山社と協働し、電池廃材からレアメタルであるニッケルをリサイクルし、再び当社の正極材料として利用するスキームを開始しています。

■ 工程廃材と使用済み電池のリサイクル



乾電池の取り組み

当社は一次電池の価値拡張に向け、使用済み乾電池の回収と再資源化を推進しています。タイでは2022年からコンビニエンスストアを運営するCP ALL社と、日本では2023年からイオンリテール社と協力し当社製の使用済み乾電池を回収しています。使用済み乾電池は東京製鐵社、TOMATEC社と連携し、鉄鋼材や微量要素肥料として再利用を進めています。また、タイでは製鉄会社のUMC Metals社と協業し、再資源化を実施しています。ほかにも、再生亜鉛を使用したエボルタNEOを2025年から販売開始しています。

■ 乾電池のリサイクルプロセス



■ パートナー企業と協働した正極材のリサイクルプロセス





幸せを追求するエネルギーの提供

「エネルギーで豊かな世界をつくる」を主眼に、環境課題と向き合い電池事業で持続可能な社会に貢献。災害等非常時も止まらない社会インフラを支え、無電化地域へのエネルギーの供給で安心安全と貧困・飢餓の課題解決に貢献します。

事業を通じた社会貢献

私たちは、人々のくらしの幸せに広い分野で寄与しています。
高品質・高容量の電池や蓄電システムは、安定稼働が不可欠なデータセンター電源や医療・ヘルスケア機器などに活用され、社会インフラの維持や健康の支援に貢献しています。さらに、自動車用タイヤ空気圧センサーや緊急電源として信頼性の高い電池を提供し、安全な移動を支えています。
また乾電池は、災害時の備蓄として、ライフラインを支える重要な役割を担っています。

クエストエデュケーション

当社は2022年度から教育と探求社が提供する探究学習プログラム「クエストエデュケーション」の企業探究コース「コーポレートアクセス」に参画しています。中高生が当社の提示するミッションに取り組み、当社従業員との対話や伴走を通じて社会課題を探究します。世代を超えて互いの視点や価値観に触れながら、中高生と従業員がともに学び合う機会を創出しています。



北米での環境保全に向けた取り組み

当社ネバダ工場の従業員は地元の市民団体と連携して、トラッキー川流域の清掃活動を行い、水路の保全や野生生物の生息環境の改善に取り組みました。



さらに20名の従業員がジョンソン郡公園レクリエーション局による種子保存活動に参加し、地域の環境に適応した在来植物の種子を収集・共有することで遺伝子資源の保全を推進しました。
これらの取り組みは、自然環境の維持と、地域社会との協働を通じた従業員の環境意識の向上につながっています。



サーキュラーエコノミーへの意識向上の取り組み

タイ・バンコクで開催された「National Youth Science Club Competition 2025」に出展しました。本イベントは学生を中心に科学や技術への関心を高めることを目的とし、科学教育や環境活動、技術への理解促進につながる展示・体験プログラムを提供するものです。当社は使用済み電池の回収・リサイクルに関連する展示をし、約600名の来場者へクイズ形式の体験を通じてサーキュラーエコノミーへの理解促進と意識向上に貢献しました。



工場見学・電池教室

当社は電池の歴史、種類、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。

■ 工場見学・電池教室の累計参加者数 (2026年3月時点)

工場見学		1,021,288人
出張・オンライン 電池教室	国内	208,273人
	海外	5,466人



人的資本経営の推進と人権の尊重



人的資本経営の推進

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」を最重要経営資産であると位置づけ、「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。

事業環境変化に適応した経営リソースの最適化

人財ポートフォリオマネジメントの実践

当社を取り巻く事業環境と事業戦略を踏まえ、全社最適の視点から人財ポートフォリオの変革を進めています。事業戦略と人事戦略の連動を強化し、将来の事業成長に必要な人財像を明確化した上で、現有人財とのギャップを可視化しています。その上で、グローバルに人財の「質」と「量」の最適配分・最適構成を実現するため、採用、育成、配置、活用の各施策を戦略的かつ機動的に展開しています。単なる人員調整にとどまらず、事業構造の変化に応じた人財構造への転換を継続的に行うことで、環境変化に強い組織基盤の構築を目指しています。

これらの取り組みを経営として一体的に推進するため、当社ではリソースマネジメントコミッティ(RMC)を設置しています。RMCには当社の経営幹部が参画し、人的リソースに関する重要課題を横断的に議論しています。RMCの主な役割は、①経営チームとしてリソースに関する現状課題を共通で認識するとともに、将来の事業環境を見据えたあるべきリソース構造を定義すること、②その実現に向けた戦略・施策を議論し方向づけるとともに、グローバル全体で定量・定性の両面から継続的に効果を検証し、改善につなげることです。当社は、こうした仕組みを通じて、事業環境変化を先回りした経営判断とリソース配分を実行し、将来にわたる持続的成長と企業価値の向上を実現していきます。

自律的に挑戦する個人

未来の当社をけん引する経営者の発掘・育成

激しく変化する事業環境下において、中長期視点で柔軟かつ迅速に環境変化に対応し、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。Mission実現に向けて、未来の世界を背負う揺るがない覚悟を持ち、常に自らを進化させ、当社らしい経営をけん引できる経営者が必要であり、当社経営者に期待される基本的な要件を策定し、これらを獲得・発揮できる次世代経営人財の持続的な輩出を目指しています。



経営幹部と議論するモノづくり系リーダー

新入社員からの育成強化

当社では、2025年度より新卒入社者向けオンボーディングプログラムを刷新しました。本プログラムは、人的資本を最重要経営資産と位置づける当社の方針のもと、「自律的に挑戦する個人」の育成を目的とした中核的な取り組みの一つです。入社5年目までを重点的な育成期間と位置づけ、より中長期の視点で成長を支援するプログラムとして再構築しました。早期に職務を遂行できる力を身につけると同時に、将来にわたり事業をけん引するプロフェッショナルとしての基盤形成を図ります。



オンボーディングプログラム

自律的に挑戦する個人

自律的な挑戦を促進する環境づくり

一人ひとりが高い目標に挑戦することで成長を加速し、成果が十分に報われることで次なる挑戦への意欲がさらに高まる、「絶え間ない挑戦と成長の循環サイクル」を形成するための制度・環境づくりを進めています。2025年4月から、一般社員および定年再雇用社員を対象に、挑戦のプロセス・成果をより精緻に評価し、さらなる成長につなげるための評価制度と、その結果に対してメリハリをつけ、還元する報酬制度への改定を行いました。あわせて、部課長向け「評価能力向上トレーニング」の充実化を行い、各職場での適切な制度運用・活用を徹底することで、評価の納得感向上と育成への連携強化を図り、個の能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。

キャリア実現の支援と人材育成の推進

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人材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。

2024年度から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」を本格導入し、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。

一人ひとりが活きる組織と風土づくり

Mission/Visionの実現に向けて

2022年当社発足以降、Mission/Vision/Will (MVW) の浸透を目的に「森の会議」を中心とした対話型施策を実施してきました。

MVWの浸透をさらに加速するため、2024年10月に社長直轄組織として「使命感本部」を新設しました。各部門から選出された17名のリーダーと100名以上のメンバーが中心となり、従業員一人ひとりがMVWに深く共感し、自らの内にある使命感を起点に、個性・能力・スキルを最大限発揮しながら、当社ミッションの実現に向けて自律的に挑戦する集団へと進化するために、全社横断的な仕掛けを企画・実行しています。

Member's Voice

使命感本部メンバーの声

使命感本部は、すべてのメンバーが内に持つ使命感に着目し、その火を灯し続けることを役割としています。私の部門では、「浜の会議」などの対話の場、「外部講演会の企画」による発信の場、「やるしかの木」による思いの可視化を通じて、「自身の使命を考える→周囲に火をつける→持続させる」循環を組織に浸透させてきました。EOSでもエンゲージメント向上への寄与が確認されており、主体的に挑戦する人材の広がりを実感しています。



エナジーデバイス事業部
コンシューマーエナジービジネスユニット
細谷 忠相

対話文化の醸成

MVWの理解・共感を「行動」に結びつけるために、双方向の対話を重視しています。2025年度は、対話文化の醸成を重要テーマとして位置付け、経営層と従業員が双方向で語り合う機会を積極的に創出しました。具体的には、経営層との全社タウンホールミーティング、少人数でのラウンドテーブルなど、対話の場を継続的・連鎖的に展開し、経営の考えや意思決定の背景を共有するとともに、従業員の声や問いに、経営層が直接応える取り組みを行っています。こうした対話を通じて、部門や役割を超えた相互理解が進み、自律的に考え、挑戦する文化、さらには多様な意見を受け入れ、組織の力として統合させていく風土醸成が進展しています。



経営幹部によるラウンドテーブル

社会課題解決への寄与

一人ひとりが活きる組織と風土づくり

多様な人財の活躍支援

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、日本地域でDEI^{*1}の取り組みを推進しています。

国内においては、当社での女性比率の向上とあわせてすべての従業員の挑戦機会を拡大・整備することで、結果として女性管理職比率の向上を目指しています。また、障がいのある社員の活躍機会を拡げるためにパナソニックファームでの雇用に加え、2024年10月からオフィスコンシェルジュ業務を立ち上げ、データ入力などのPC業務、備品管理などの事務補助作業、オフィス運営のサポートなどに取り組んでいます。

^{*1} ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン

部課長の組織・人財マネジメントの支援

中長期にわたって変化に適応しながら、企業競争力を高めお客様へのお役立ちを果たしていくためには組織マネジメントを進化させ、従業員一人ひとりの能力を発揮できる環境を創り出すことが必要不可欠です。

部課長に対して、組織マネジメント能力を高め、自律自走する組織づくりを支援するために、組織開発に関する基礎研修を実施、加えて希望する部課長100人を対象にパーソナルコーチングの機会を提供しています。複雑さを増す事業運営と組織運営を両立するための支援を行うことで、部課長が自組織に必要なことの解像度を高め、それぞれの課題の早期解決を図ります。



パソコンセッティング作業を行うオフィスコンシェルジュメンバー

安全・安心・健康の基盤づくり

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、グローバルのKPIとして労災による死亡者数ゼロ、休業災害ゼロを掲げています。2025年度の実績は、労災による死亡者数は0件であったものの、休業災害は16件発生しており、「緊急安全対策プロジェクト」を継続的に推進しています。本プロジェクトでは、設備に関わる労災、化学物質による労災の発生状況を「緊急事態」とすると受け止め、労働災害の未然防止策を徹底するため2024年度よりスタートし、全社的に労災撲滅に向けた活動を行っています。

また一人ひとりのリスク感度・安全意識のさらなる向上を継続的に強化しています。

従業員一人ひとりのリスク感度・安全意識の向上

製造現場のキーパーソンである「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」の活動を継続し、潜在的な労働災害リスクや不安全箇所の抽出、気づく力と現場改善スキルの向上により労災の撲滅を図っています。また、各拠点でVR^{*2}機器を含めた「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新拠点についても、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。

^{*2} バーチャルリアリティ



緊急安全対策プロジェクトでの設備総点検



人的資本経営の推進と人権の尊重



人権の尊重

パナソニックグループは、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」を策定しています。

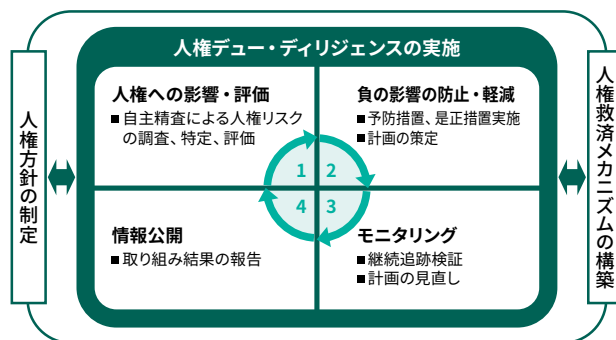
この方針に基づき当社では、社内ルールの整備と推進体制の構築とともに、人権の尊重や働きがいのある労働環境の実現に向けた具体的な取り組みを推進しています。

人権デュー・ディリジェンスの推進

人権デュー・ディリジェンスの取り組み全体像

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、国連の定める「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、当社事業に関わる人権への負の影響を特定、予防、軽減し、問題の是正とその対応結果を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について、社外専門家の助言も得て、継続的に人権デュー・ディリジェンスを実施、改善しています。

■ 人権尊重の取り組み全体像



リスクアセスメント(自主アセスメント)

当社は、国際的な責任ある企業行動の実践およびESG関連の法規制・国際規範への継続的な対応強化を重要な経営課題の一つと位置付けています。2025年度には、Responsible Business Alliance (RBA) のValidated Assessment Program (VAP) 監査基準に基づき、国内拠点を対象に人権・労働を含む各カテゴリーにおける現状と要求事項の乖離を確認する自主アセスメントを実施しました。その結果を分析し、各分野において必要な改善事項への対応を完了し、RBA行動規範との整合性向上を図っています。

また、2021年度からRBAの行動規範に基づく自主アセスメントツールを当社向けに応用し、当社グループの製造会社到人権・労働に関する自主アセスメントを実施しています。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できるように質問項目を見直した自主アセスメントを実施し、実施率・是正率ともに100%を達成しました。2023年度・2024年度に引き続き、2025年度は、当社グループ17拠点 (日本国内6拠点、海外11拠点) に加え、新たに国内の派遣・請負・サービスプロバイダーにも対象を拡大して自主アセスメントを実施し、実施率100%を継続しています。今後も段階的に対象を拡大しながら、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、取り組みを確実に推進していきます。

苦情処理メカニズムと人権教育の実施

パナソニックグループは、人権侵害に関する苦情への対処、救済を可能とするために、グローバルな通報窓口を設置しています。従業員およびお取引先様を含むステークホルダーが対象のホットライン(32言語対応)で、人権・労働問題を含むコンプライアンス違反の被害を受けたり見聞きたした場合、通報することができます。この仕組みは、通報者が特定されないよう、外部の独立したシステムを使用し、通報の秘守を徹底するとともに、社内外の通報者が通報を理由に報復行為や不利益な扱いを受けることがないよう、社内規程で定めています。

また、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年度にはコンプライアンス行動基準を改訂し、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。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規制、グループの人権労働方針を含む取り組みに関する理解を目的とした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、理解度の把握と今後の研修計画の立案に活かしています。



責任ある調達活動

当社は国内外すべての生産拠点で約1,000社の購入先様から電池材料/原材料、電子部品、加工部品などを調達しています。品質・価格競争力を追求しつつ、法令や企業倫理の順守、人権尊重や環境対応など社会的責任を果たし、持続可能なサプライチェーンの構築を購入先様とともに推進していきます。



調達活動におけるリスク低減に向けた取り組み

サプライチェーンCSR順守の推進とリスク低減

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示し、購入先様への要請事項を明確に伝えるため、法令や国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を参照したCSRガイドラインを策定し順守を義務付けています。当社グループもこの活動に則り、新規購入先様に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、既存購入先様にはガイドライン順守の同意書の提出を要請してきました。また当社グループの主管会社変更に伴う同意書提出も随時対応いただいています。毎年一次購入先様には、このガイドラインに基づいたCSRアセスメントシートを用いて自主アセスメント(リスクが小さい順に、A、B、Cの3つのランクに分類)を要請しています。2025年度は351社中326社(92.9%)がAランク、25社(7.1%)がBランクでした。Bランクの購入先様には、当社調達部門と共同でCSR管理体制強化・改善活動を推進し、Cランクの購入先様が生じた場合は取引の見直しを行っています。さらに2023年度から当社主導で購入先様に対し、CSR実地監査を実施し、サプライチェーンのリスク特定と対策を進めています。

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、人権侵害や環境破壊などの様々なCSRリスクが懸念されるため、デュー・ディリジェンスが不可欠です。当社はOECDのガイドラインに従った責任ある鉱物調達方針を策定し、毎年購入先様の協力を得て、製錬所の特定とRMAP^{*1}準拠またはその他認証の取得状況の確認を行っています。2025年度は非準拠製錬所にRMAPへの参加を働きかけるとともに、全購入先様から調査票を回収し、3TG^{*2}およびコバルト・マイカを対象としたCMRT/EMRT^{*3}の取り組みを通じてConformant/Activeな製錬所^{*4}からの調達を進めました。

^{*1} 責任ある鉱物保証プロセス、RMI^{*5}が定める、責任ある鉱物保証プログラム

^{*2} スズ(Tin)、タンタル(Tantalum)、タングステン(Tungsten)、金(Gold)の4つの鉱物の総称

^{*3} RMIが発行する紛争鉱物調査帳

^{*4} 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：RMIによる監査を受ける準備段階にある製錬所

^{*5} 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

EU電池規則デュー・ディリジェンス対応

近年、電池に使用される原材料の責任ある調達に関する社会からの期待が高まっており、また2023年8月には、欧州連合(EU)で電池規則(the EU Regulationの2023/1542)が発効されました。これを受けて当社グループは、EU電池規則のデュー・ディリジェンス要件の対象となる電池のサプライチェーンに関する環境・社会リスクのデュー・ディリジェンスに取り組んでいます。2025年度は、EU電池規則デュー・ディリジェンス要件の理解を深めるため、外部専門家の助言を受けました。また、調査対象企業の事業上の秘密や競争上の懸念に配慮して調査を行うため、外部機関の支援を受け、対象4物質の管理の流れ(Chain of custody)の把握、対象となる電池のサプライチェーン全体のリスクレベルの俯瞰およびサプライヤー(対象となる電池のサプライチェーン上の購入先、生産委託先、商社、物流会社等)の協力を受け、購入先様の環境・社会リスクとリスク管理体制の把握を行いました。今後発行される電池デュー・ディリジェンスガイドラインの内容を踏まえ、電池デュー・ディリジェンスの取り組みを推進していきます。

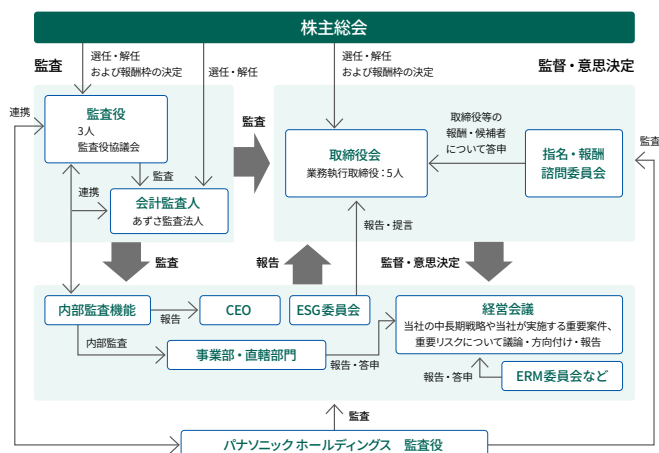
 コーポレートガバナンス



成長戦略

サステナビリティ

データセクション



監査役は独任制で、ガバナンスの運営状況等を監視するとともに、定期的な往査や主要会議への出席等を通じて、適正性・適法性・妥当性の観点から取締役の職務の執行状況などについて日常の経営活動の監査を行っています。また、監査役による監査に加え、取締役・執行役員の選解任や報酬の客観性と透明性を強化するための指名・報酬諮問委員会、当社グループ横断でリスク管理を行うエンタープライズリスクマネジメント(ERM)委員会、ESGに関する立案・評価等を行うESG委員会および各種内部統制施策を通じて、ガバナンスの透明性と健全性の確保に取り組んでいます。

執行役員の報酬制度は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、AOPやFCFなどの財務目標と、KPIやESG視点での非財務目標の達成度合いに基づいて決定されます。環境貢献、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、非財務の面からも企業価値向上を図っています。さらに、当社は取締役会で「内部統制システムの整備に関する基本方針」を制定し、業務の適正・報告体制、取締役の職務執行の適法性・効率性、リスク管理、監査役の独立性・実効性を確保しています。これに基づき、各種規程の制定、委員会の設置・運用、教育、子会社を含めた監査、不正防止のホットライン、取引・契約リスク管理を行い、ガバナンスを強化し、健全かつ効率的な業務運営と経営基盤の強化に努めています。

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を経営の重要課題とし、リスクマネジメント担当役員を委員長、法務・人事・経理等の部門長を委員とし、監査役も出席するERM委員会を設置しています。ERM委員会はPDCAサイクルに基づき重要なリスクや対応策の進捗を定期的に経営会議に報告し、そこで確認と検証を行っています。具体的には、様々なリスクに対して発生時の影響度と発生可能性の両面からアセスメントを行い、その結果を基に重要リスクを経営会議で決定し、決定した重要リスクのオーナーを中心に対応策の策定・実施と進捗モニタリングを行い、継続的な改善に取り組んでいます。

高	1	2	3
中	4	5	
低			
	低	中	高

発生可能性

- ① 工場・製造システムに対するサイバー攻撃
- ② 自然災害
貿易規制・経済制裁法
- ③ 重大品質問題
米中欧日の政策変更による事業影響
- ④ 大規模システム障害
- ⑤ ITシステムに対するサイバー攻撃



コンプライアンスの徹底

品質・製品安全の追求

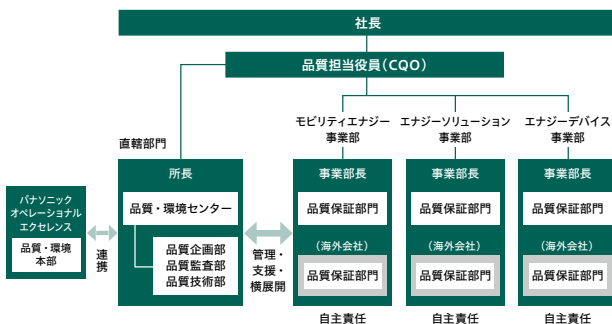
当社では、品質を「お客様の信頼・満足を獲得するための競争力」と定め、製品の安全性や高い品質の実現のため、品質部門だけでなく、設計・製造・営業等全社を挙げてその競争力の最大化に取り組んでいます。

製品品質・安全の担保のための活動

品質保証体制

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付けています。

CEOである社長のもと、チーフ・クオリティ・オフィサー（CQO）を品質担当役員とし、各事業部の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。



毎月、各事業部、会社直轄部門の間で品質責任者会議/連絡会を開催し、品質ロス、重要品質問題等に関する情報共有を図り、全社の共通課題に対する対策方針、具体的な施策を協議し、決定しています。

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、各事業部ではISO9001やIATF16949等に準拠した品質マネジメントシステムを構築・運用し、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を図るなど、運用と監視を通じて全社の品質保証プロセスの確実性向上に取り組んでいます。

2024年にパナソニックグループで起こった品質コンプライアンス問題を受けて、当社でも外部法律事務所が入った品質コンプライアンスに関する緊急調査を実施しました。その結果、製品の安全性・性能に関わる事案、また行政処分や認証取消に至るような重大な問題はありませんでしたが、認証機関や顧客との合意に合致しない事案が一部認められました。当社は、それらの不適切事案に対して速やかに是正を行うとともに、再発防止を目的とした、品質コンプライアンスの重要性を訴える経営幹部からのメッセージ発信、階層別の学習会、全従業員を対象とした品質コンプライアンス教育などに取り組みました。一連の再発防止対策を踏まえ、従業員の意識変化を確認するためのアンケートを実施した結果、コミュニケーションの重要性や、正しいプロセスによって品質を保証するという考え方に対する理解が深まっていることを確認しています。今後もルール・仕組みの改善や教育・啓発活動に取り組んでいきます。

製品安全設計・製造の強化

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、抽出したリスクを製品設計や部品設計・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。品質ツールや統計管理手法等の教育や実践活動の支援もしています。

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

品質風土醸成・人材育成

品質・コンプライアンス最優先の風土醸成を図るため各種の研修や催しを定期的実施しています。製品安全フォーラムでは当社の過去の品質問題の振り返りや製品安全に関わる技術的講義等を通じて意識向上と教訓の伝承を図っています。目指す品質を実現する人材育成のため、階層別やスキル別教育体系の構築とその施策実施を行っています。技能系職能の従業員には品質基礎に加えて、実務への積極的な適用を狙った種々の品質管理手法の研修を実施しています。将来を担う若手品質人財には、集中学習ができる研修コースを設定し、育成を強化しています。



コンプライアンスの徹底

法律・規制の順守

事業環境が大きく変化する中、当社は法令・倫理の順守と公正な事業運営を推進し、誠実でフェアプレーに徹するという価値観を事業経営の根幹に据え、社会にとって正しい判断を軸に、信頼を基盤とした持続的成長を目指します。

法律・規制の順守とコンプライアンス体制 ～事業環境変化への対応と実効性確保の取り組み～

コンプライアンス徹底に向けた実効性の確保

当社は、方針を「宣言」に終わらせず、実効的に機能させるため、体制・プロセス・企業風土にコンプライアンスを深く浸透させる取り組みを実施しています。

項目	各種施策例
体制の構築・運用	委員会の設置
プロセスの設計・確認	各国新法・法令改正対応、モニタリングの実施
企業風土の醸成	教育・研修の実施、スピークアップカルチャーの醸成

体制の構築・運用

経営トップはコンプライアンスを持続的な事業成長と企業価値向上を支える経営基盤と位置付け、率先して社内外へメッセージを発信しています。具体的な取り組みとして全社展開するため、当社では、コンプライアンス委員会、貿易コンプライアンス委員会、中小受託取引適正化法（取適法）順守委員会などの専門委員会を設置し、法令順守の徹底に加え、コンプライアンス上留意すべき事象や課題の共有、再発防止策の検討や展開、教育施策への反映を継続的にを行っています。

プロセスの設計・確認

当社は、業務の各段階で法令順守を確実にするための仕組み・プロセスを設計・導入し、確認・改善を通じてコンプライアンスの実効性向上を重視しています。

2025年度からは海外子会社を重点対象に、グループ行動基準や競争法、贈収賄防止、輸出管理、経済制裁などの重点リスク領域について、規程運用や教育実施状況のモニタリングをより実効性のある形式に改善を行い、実施しました。また複雑化する国際的な政策・規制動向をグローバルに監視し、特にサプライチェーン全体に影響を与える政策・法規制は法務・調達部門を中心に順法対応を行っています。さらに重要な規制動向・リスクは経営層へ迅速に報告・意思決定しています。

取適法対応では、支払条件の現金支払い化、貸与資産の管理強化、適正な価格転嫁の徹底などを進め、取引の公正性とサプライチェーンの健全性・持続性向上に取り組んでいます。

企業風土の醸成

当社は、従業員が社会的に正しい判断を実践できる企業風土の醸成に取り組んでいます。階層別研修やカルテル防止、贈収賄防止、輸出管理、取適法対応などの専門研修を通じて、役員・従業員への教育・啓発を継続しています。毎年9月は「コンプライアンス月間」とし、経営幹部の発信や職場討議で意識浸透を図っています。

また、対話を重視した風通しのよいスピークアップカルチャーの定着を推進しています。併せて、社内外からも報告・相談を受けることができ、匿名通報も可能なグローバルホットライン（EARS）を設置し、通報者保護の徹底と、仕組みの周知を強化し、直属上司や周囲に直接相談しにくい場合にも備えています。

■ 通報件数の推移

	上期	下期
2023年度	46	47
2024年度	63	68
2025年度	71	93

* 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

取り組みの成果と展望

当社では、法令・コンプライアンスに関するリスクの早期発見・是正が促進されています。これらの取り組みの結果、2025年度も、重大な法令・コンプライアンス違反はありませんでした。

当社におけるコンプライアンスに関する取り組みは、法令違反リスクの低減にとどまらず、変化する事業環境および規制動向に対して機動的に対応することで、当社のグローバルでの事業拡大を支える競争力の源泉となっています。今後も安定的な成長基盤を確立することで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。



コンプライアンスの徹底

情報セキュリティの確保

デジタル化に伴う情報漏洩リスクを経営課題と捉え、全社一体で情報資産管理と人材教育、サイバー対策を推進し、信頼確保と事故ゼロを目指します。グループ基準で取り組みを高度化し、世界のお客様と社会の期待に応えます。

情報セキュリティ事故「0(ゼロ)」に向けて

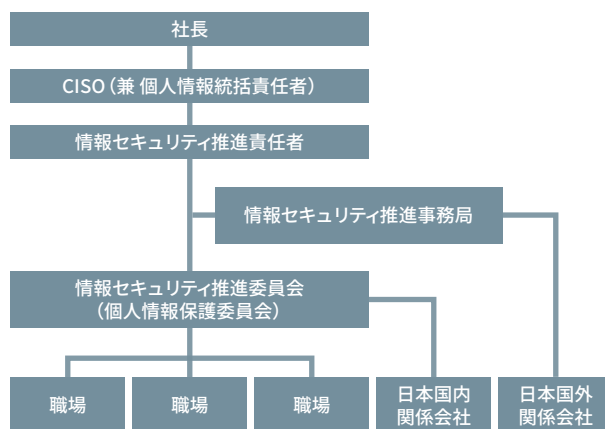
情報セキュリティガバナンス

当社はCEOである社長のもと、情報セキュリティ・個人情報保護を担うCISO^{*1}を設置し、推進責任者と推進事務局が委員会活動を通じて職場と連携する体制を構築しています。情報資産は組織責任者がオーナーとして機密性や開示範囲を定め、ISM^{*2}関連規程に基づき管理し、定期的な棚卸により管理状況を確認・証明するとともに、全社的なルール順守とリスク低減を図り、事業の信頼性向上につなげています。

^{*1} Chief Information Security Officer

^{*2} Information Security Management

■ 情報セキュリティ推進体制図



法令・ガイドライン順守

デジタル化の進展およびグローバルでの事業展開拡大に伴い、個人情報の適切な管理やサイバー攻撃への対応は、企業活動を支える重要な管理テーマの一つとなっています。当社では、各国の個人情報保護法およびサイバーセキュリティガイドラインを踏まえ、全社的な管理体制の整備・強化に取り組んでいます。日本の個人情報保護法に加え、欧州のGDPR^{*3}、北米・アジア各国の関連法規制を考慮し、グローバル共通のISMガイドラインおよび個人情報管理ルールを定め、個人情報の取得、利用、保管、移転、廃棄に至るライフサイクル全体での統制を実施しています。また、各地域における法規制動向を継続的に把握し、リスク評価や規程・運用の見直しを行うことで、コンプライアンスの維持・向上を図っています。サイバーセキュリティについては、専門組織による脅威情報の収集・分析を行うとともに、サプライチェーンを含むセキュリティリスクを対象としたインシデント対応訓練を関係部門が連携して定期的の実施し、有事における対応力の向上を進めています。これらの取り組みを通じて、情報資産および製品・サービスの安全性確保に努め、ステークホルダーからの信頼維持と企業価値の安定的な向上につなげています。

^{*3} General Data Protection Regulation

教育・訓練

情報セキュリティ推進事務局では、情報漏洩防止とルール順守の定着を目的に、2025年も継続的な教育施策を実施しました。全従業員を対象としたeラーニングに加え、経営層や組織責任者向けの外部講師セミナーを通じ、役割に応じた理解促進を図りました。また、親しみやすい教育マンガを複数言語で展開し、グローバルでの教育浸透と意識向上に取り組みました。



財務ハイライト^{*1}

損益計算書

	(単位：億円)	
	2024年度	2025年度
売上高	8,732	9,842
産業・民生	3,922	5,442
車載	4,812	4,341
調整後営業利益	1,227	721
産業・民生	568	837
車載	651	▲119
その他損益	▲25	▲23
営業利益	1,202	698
(営業利益率)	13.8%	7.1%
減価償却費 ^{*2}	697	634
EBITDA ^{*2}	1,899	1,331
(EBITDA率)	21.7%	13.5%

^{*1} 非監査、IRA補助金含む

^{*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)	
	2024年度	2025年度
現預金	3,385	2,798
営業債権	1,817	1,941
棚卸資産	1,541	1,836
その他流動資産	596	3,302
流動資産	7,339	9,877
有形固定資産	8,526	12,551
使用権資産	80	72
のれん及び無形資産	118	129
その他非流動資産	2,980	4,224
非流動資産	11,703	16,976
資産合計	19,042	26,854
営業債務	1,689	1,904
借入金①	3,084	3,618
リース負債②	85	74
その他負債	2,890	5,140
負債	7,749	10,736
資本③	11,293	16,118
投下資本①+②+③	14,463	19,809
ROIC	11.9%	6.2%

キャッシュフロー計算書

	(単位：億円)	
	2024年度	2025年度
フリーキャッシュフロー	▲2,676	▲3,605
営業キャッシュフロー	2,130	489
投資キャッシュフロー	▲4,806	▲4,095
設備投資額(有形) ^{*3}	5,011	4,316
無形資産への投資額 ^{*4}	78	34
研究開発費	395	486

^{*3} 発生ベース

^{*4} M&A投資(買収に伴うのれん・無形資産の増加)は含まない

		範囲	単位	2023年度	2024年度	2025年度
GHG排出量						
Scope1排出量		連結 ^{*1*2}	kt-CO ₂	40.01	36.14	★34.16
Scope2排出量（ロケーションベース）		連結 ^{*1}	kt-CO ₂	257.87	216.63	★454.74
Scope2排出量（マーケットベース）						★244.12
Scope3排出量	カテゴリー1	連結	kt-CO ₂	2,366.58	2,245.29	2,323.55
	カテゴリー2	連結	kt-CO ₂		203.70	175.45
	カテゴリー3	連結 ^{*1}	kt-CO ₂		46.96	54.40
	カテゴリー4	連結	kt-CO ₂		60.73	56.15
	カテゴリー5	連結 ^{*3}	kt-CO ₂	10.50 ^{*11}	12.38 ^{*11}	12.39
	カテゴリー6	連結	kt-CO ₂	2.49	2.62	2.89
	カテゴリー7	連結	kt-CO ₂		4.71	5.20
	カテゴリー9	連結	kt-CO ₂		33.32	51.60
	カテゴリー12	連結	kt-CO ₂		412.44	390.84
CO ₂ クレジットによるオフセット		連結 ^{*1}	kt-CO ₂	▲35.86	▲48.23	★▲55.43
合計（Scope1排出量＋Scope2排出量 （マーケットベース）＋Scope3排出量＋ CO ₂ クレジットによるオフセット）		連結	kt-CO ₂	2,641.58 ^{*11}	3,226.69 ^{*11}	3,017.05

環境関連数値					
CO ₂ 実質ゼロ工場の数 ^{*4}	連結 ^{*1}	拠点	14	17	18 ^{*5}
CO ₂ 削減貢献量	連結 ^{*6}	kt-CO ₂	12,710	16,315	★19,687
環境貢献指数	連結 ^{*1}	—	4.0	4.9	5.7
電力再生可能エネルギー比率 ^{*7}	連結 ^{*1}	%	33	46	43

*1 パナソニック エナジーグループのうち、製造拠点と本社守口拠点・西門真拠点(非製造)が対象
*2 エネルギー起源CO₂以外のGHG排出量は製造拠点を対象(非製造拠点は対象外)
*3 パナソニック エナジーグループのうち、製造拠点が対象
*4 年度末時点で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製造・研究・開発拠点
*5 2025年11月に施行された「再生可能エネルギーグリーン電力証明書管理実施細則(試行)」に基づく中国におけるグリーン電力証書の適用ルール変更前の基準で評価した拠点数。なお、当該適用ルール変更を反映した場合の2025年度拠点数は★16拠点となる。
*6 対象製品：車載用リチウムイオン電池、電動アシスト自転車、データセンター向け蓄電システム、エシカルパッケージ、アルカリ乾電池
*7 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
*8 連結(国内)
*9 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
*10 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
*11 集計計算方法の変更により、数値を修正

環境に関する主な指標に関して、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。保証対象数値には★マークを表示しています
環境データ算定基準はこちら https://www.panasonic.com/jp/energy/sustainability/environment/review_sfc2026j.pdf をご参照ください

	範囲	単位	2023年度	2024年度	2025年度
人材					
総従業員数	連結	人	19,036	20,679	21,562
海外	—	人	13,309	14,703	15,297
うち女性比率	—	%	32.2	39.0	39.1
日本	—	人	5,727	5,976	6,265
うち女性比率	—	%	14.5	14.9	15.3

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

女性管理職比率		連結	%	17.7	6.7*8	14.5
育児休業取得率	女性	連結 (国内)	%	100	100	100
	男性	連結 (国内)	%	58.0	86.0	84.0

労働安全衛生					
労働関連の死亡者数	連結	人	0	1	0

人権					
人権労働自主精査実施率	連結	%	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件数	連結 ^{*9}	件	0	0	0
顧客データの漏洩、窃盗、紛失の総件数	連結 ^{*10}	件	0	0	0

範囲欄の表記					
連結子会社(国内)			パナソニック エナジーセールスアメリカ、 パナソニック エナジー北米、 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		
連結子会社(海外)			パナソニック セントロアメリカナ、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、		
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 エナジーセールスアメリカ、 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		

Group Network

[グループネットワーク]

主要拠点 (国内)

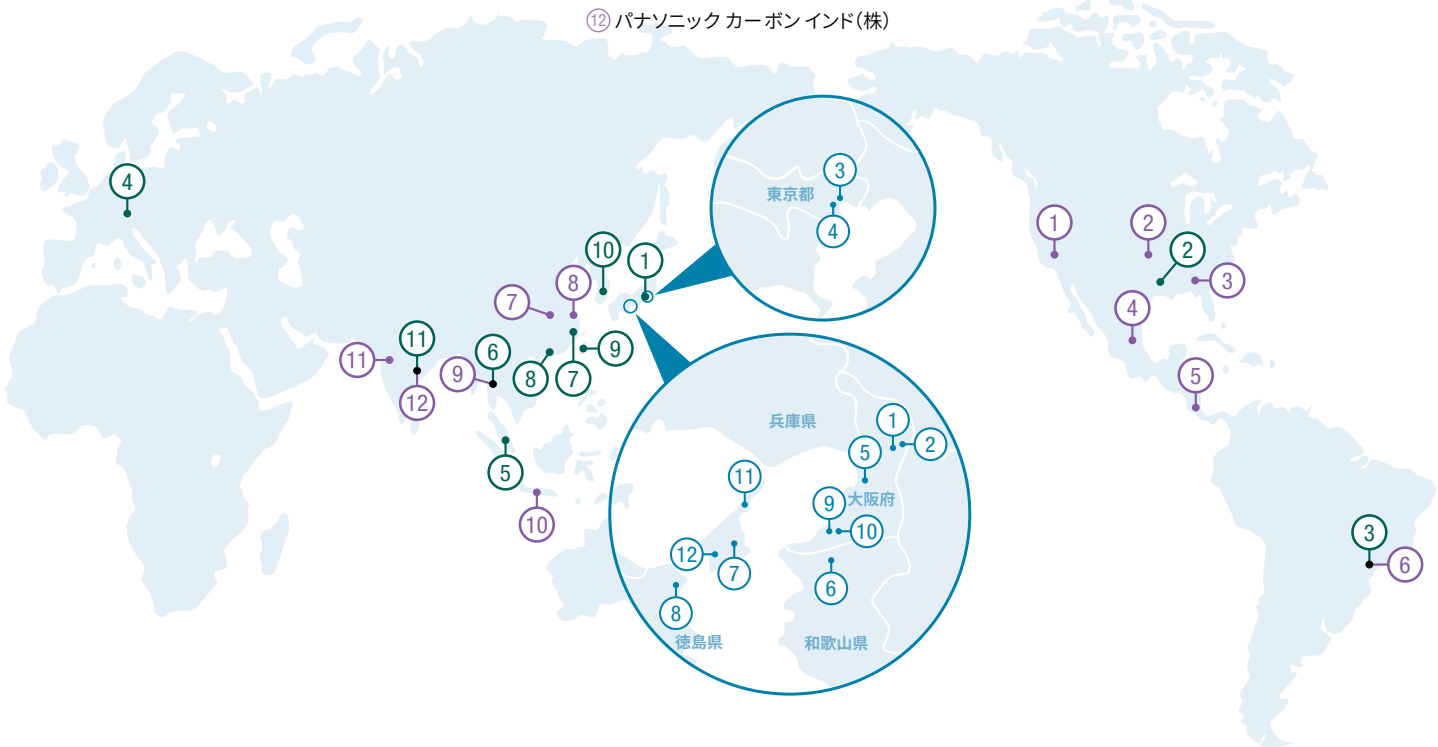
- ① 本社機能／研究開発／守口工場
- ② 西門真拠点
- ③ 浜離宮拠点
- ④ 目黒拠点
- ⑤ 住之江工場
- ⑥ 和歌山工場
- ⑦ 洲本工場
- ⑧ 徳島工場
- ⑨ 二色の浜工場
- ⑩ パナソニック エナジー 貝塚 (株)
- ⑪ パナソニック エナジー 東浦 (株)
- ⑫ パナソニック エナジー 南淡 (株)

主要拠点 (海外)

- 北米
 - ① パナソニック エナジー 北米 (株) ネバダ工場
 - ② パナソニック エナジー 北米 (株) カンザス工場
 - ③ パナソニック エナジー アメリカ (株)
 - ④ パナソニック エナジー メキシコ (株)
- 中南米
 - ⑤ パナソニック セントロアメリカナ (株)
 - ⑥ パナソニック ブラジル (有)
- 中国
 - ⑦ パナソニック エナジー 無錫 (有)
 - ⑧ パナソニック エナジー 蘇州 (有)
- 東南アジア
 - ⑨ パナソニック エナジー タイ (株)
 - ⑩ パナソニック・ゴーベル エナジー インドネシア (株)
- インド
 - ⑪ パナソニック エナジー インド (株)
 - ⑫ パナソニック カーボン インド (株)

主要販売拠点

- 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 エナジー セールス アメリカ社
- 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 アジアタイ (株)
- 中国・北東アジア
 - ⑦ パナソニック インダストリー 中国 (有)
 - ⑧ パナソニック 香港 (有)
 - ⑨ パナソニック デバイス 販売 台湾 (株)
 - ⑩ パナソニック デバイス 販売 韓国 (株)
 - ⑪ パナソニック ライフソリューションズ インド (株)
- 南西アジア



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 (2025年度)	売上高 : 9,842億円 営業利益 : 698億円
従業員数 (2026年3月時点)	グローバル連結 約2.2万人

KPMGあずさサステナビリティ株式会社による限定的保証報告書



独立業務実施者の限定的保証報告書

2026年8月31日

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 CEO 只信 一生 殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

大阪事務所

業務責任者

大槻 様子

結論

当社は、パナソニック エナジー株式会社（以下「会社」という。）のIntegrated Report 2026 統合レポート（以下「統合レポート」という。）に含まれる2026年3月31日現在及び2025年4月1日から2026年3月31日までの期間の★マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下「主題情報」という。）が、会社のウェブサイトに記載されている会社が定めた主題情報の作成規程（以下「会社の定める規程」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規程に準拠して作成されていないと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所にに対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- ・主題情報の作成に適合する規程を選択又は策定し、使用した規程を適切に参照又は説明すること
- ・会社の定める規程に準拠して主題情報を作成すること

会社の定める規程は会社のウェブサイト（<https://www.panasonic.com/jp/energy/sustainability/>



environment/review_sfc2026j.pdf）に開示されている。会社の経営者は、このウェブサイトの記述が適切なものとなるよう管理することについて責任を負う。当社の保証報告書は、報告日時点で公表されていた会社の定める規程を前提にして作成したものである。

主題情報の測定又は評価における固有の限界

統合レポートに記載されているように、温室効果ガス排出量の量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- ・主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- ・実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- ・経営者に対して結論を報告すること

会社の「CO₂クレジットによるオフセット」及び「CO₂実質ゼロ工場の数」に関する情報（以下、「オフセットに関する情報」という。）には、排出削減クレジット等による温室効果ガス排出量のオフセット（55,426 t-CO₂e）に関する情報が含まれている。当社は、これらのオフセットが会社によって取得され、当該年度中に償却されたものであるかどうか、及びオフセットに関する情報が、関連する契約及び関連文書を適切に要約したものであるかどうかについて手続を実施した。しかし、当社は、当該オフセットの提供者についていかなる保証手続も実施しておらず、オフセットが55,426 t-CO₂eの温室効果ガスの削減をもたらしたか又はもたらすかどうかについて結論を表明しない。

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- ・主題情報の作成に適用される規程の妥当性の評価
- ・会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- ・分析的手続（傾向分析を含む）の実施
- ・重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- ・見積りのプロセス、及び利用されたデータ、見積りの方法及び仮定の評価
- ・リスク評価の結果に基づき選定した国内1拠点における現地往査
- ・主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- ・抽出したサンプルに関する入手した外部証拠との突合
- ・主題情報が会社の定める規程に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以上

ブランドメッセージ



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。

エネルギ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
エネルギーになる。

Panasonic ENERGY

パナソニック エナジー
ブランドページ

<https://www.panasonic.com/jp/energy/company/brand.html>



Panasonic ENERGY

未来を変えるエネルギーになる。

コーポレートWebサイト

<https://www.panasonic.com/jp/energy/>



公式X

https://x.com/Panasonic_EN_JP



公式note

<https://energy-note.jpn.panasonic.com/>

