

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。

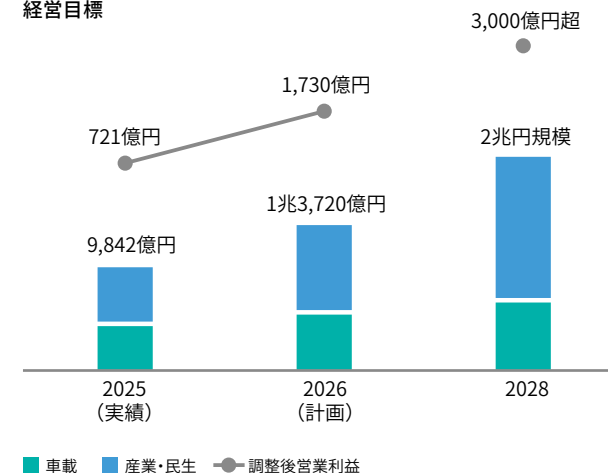
2025年度 経営実績

	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

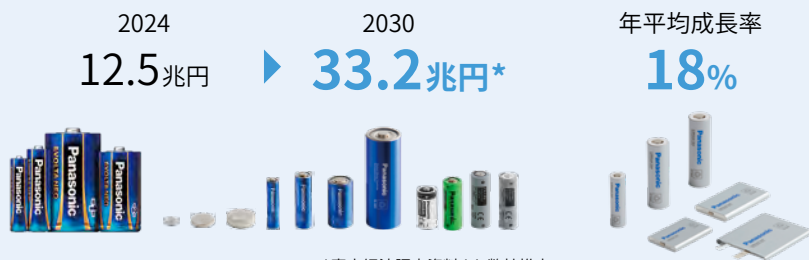
データセンター



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

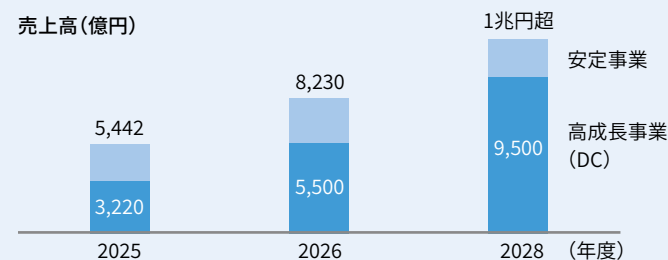


経営目標

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을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

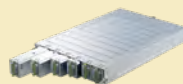
進めており、2028年度からの量産開始を予定しています。また、モジュール（BBU）についても、メキシコにおいて第2工場に加え第3工場の設立を決定しており、それぞれ2026年度中および2027年度に量産開始を予定しています。

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%



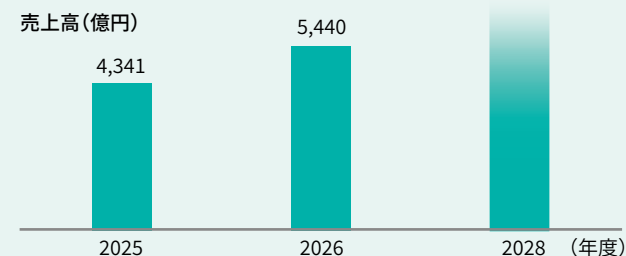
*富士経済調査資料より弊社推定



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と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。

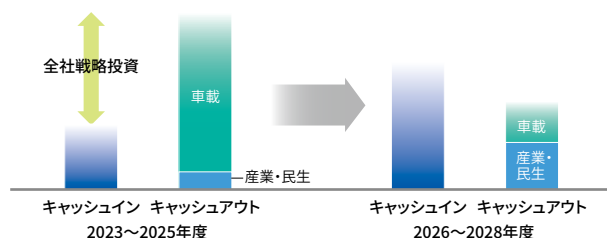
^{*1} Return on Invested Capital、投下資本に対する利益率

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・

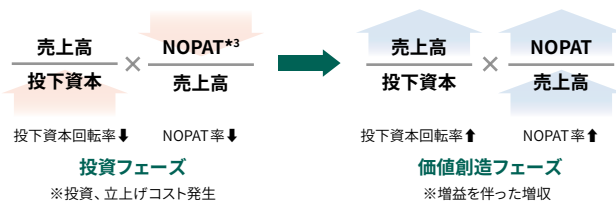
キャッシュアロケーション



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。

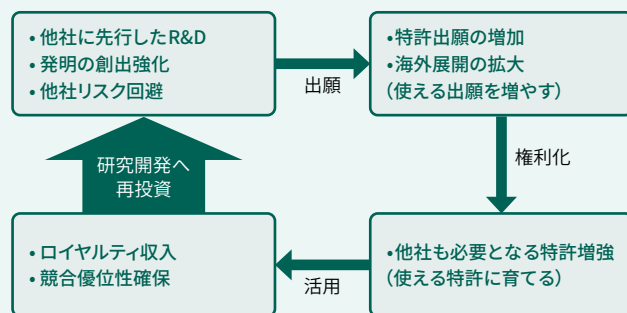
知的財産戦略・技術開発

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



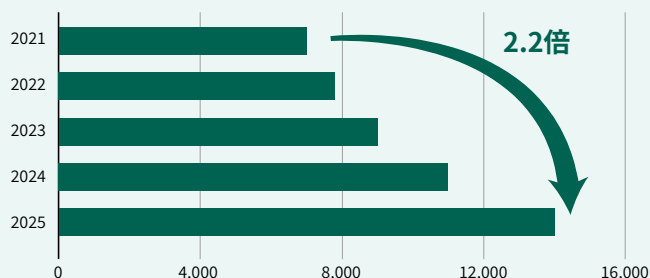
権利強化

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。

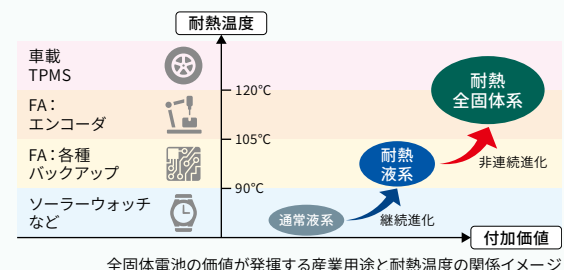
技術開発

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。