

中長期戦略の進捗と今後の方向性・取組み

2024年 6月 6日

パナソニック エナジー株式会社
社長執行役員 CEO

只信 一生



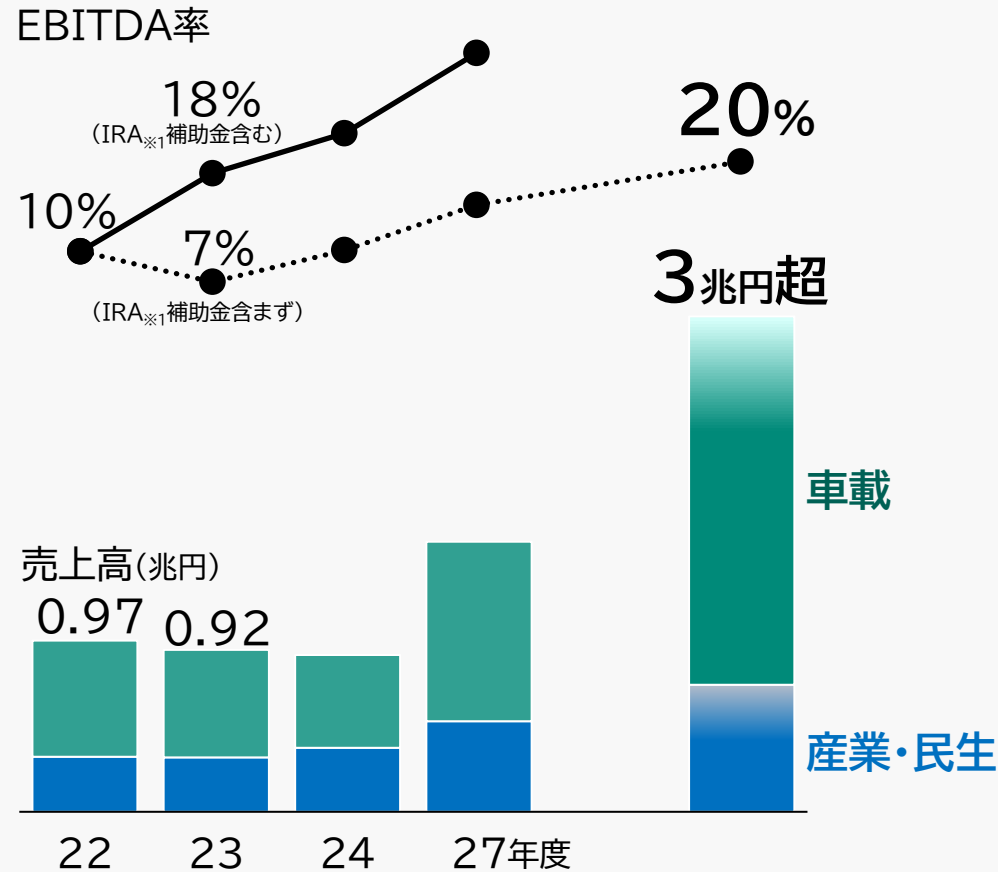
*Yarushika(やるしか)

私たちがめざす「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。」のシンボルマークです。

Agenda

1. 中長期戦略の進捗
2. 今後の方向性・取組み

- 持続的な成長の実現に向け、**車載と産業・民生の『両輪経営』**、『ESG経営』を推進
- 27年度迄の投資計画は変更無し、28年度以降は市場環境に合わせ柔軟に対応



※1:Inflation Reduction Act (米インフレ抑制法)

■両輪経営

KGI EBITDA

車載

成長を牽引

- 実績ある円筒形プラットフォームの展開
- 次世代商品の事業化

産業・民生

収益を牽引

- 電池応用システムで提供価値を最大化
- 供給体制の整備

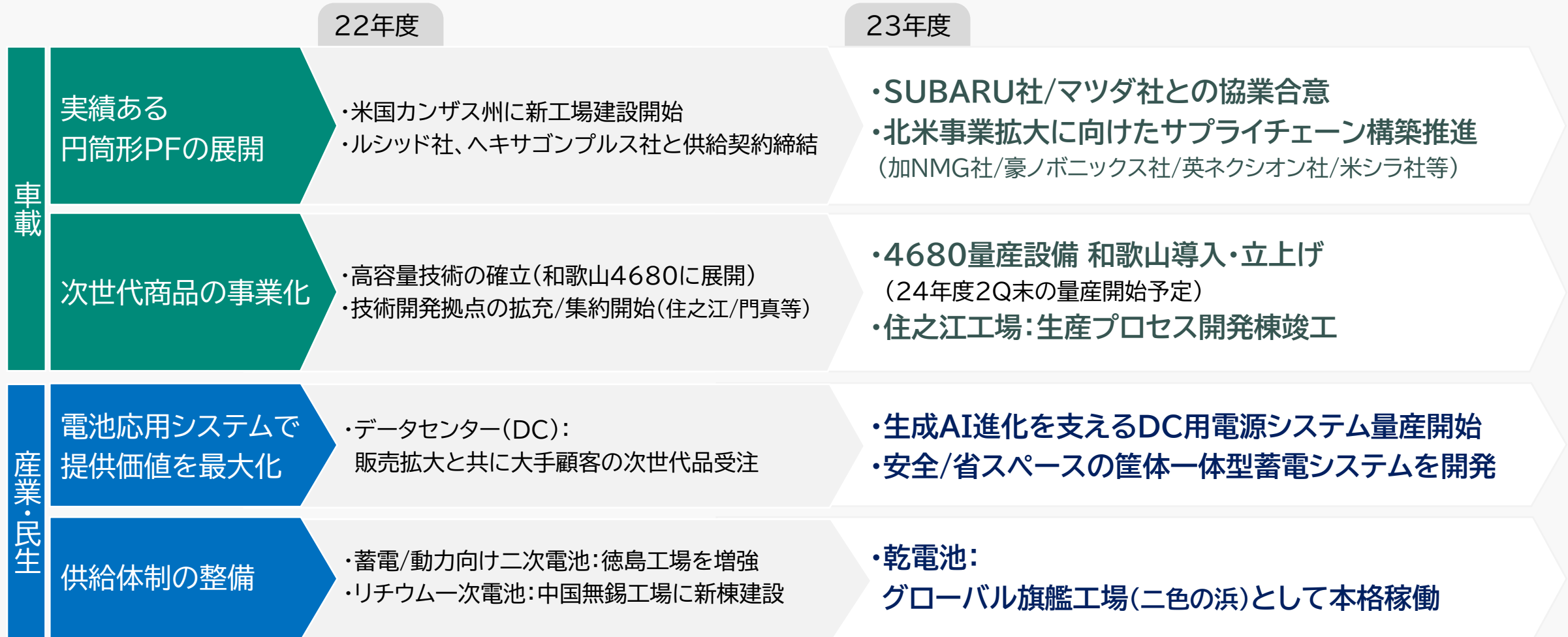
■ESG経営

KGI CFP(※2)

- CO₂排出削減と資源課題対応を推進
- 人的資本経営、人権DD推進(※3)

(※2) カーボンフットプリント (※3) デューデリジェンス

- 中長期目標達成に向けて、成長施策を具体化



- 和歌山(4680)は2Q末、カンザス(2170)は下期中の量産立上げに向けて推進中

和歌山工場(4680)

カンザス工場(2170)

- 2Q末予定の量産開始に向けて大詰め

- 建屋完成間近、段階的にライン導入

位置付け	46径の初量産およびマザー拠点
状況	<ul style="list-style-type: none"> 量産性検証の最終段階 マザー機能を強化中(人材/モノづくり力)

位置付け	21径の最新量産拠点
状況	<ul style="list-style-type: none"> 設備搬入を開始、現地採用活動の本格化 下期中に稼働開始、フル生産は26年度末予定



- ・ オペレーション強化を着実に推進、中長期目標実現に向けてESG施策の実行を加速

オペレーション強化

車載

生産数・ロス率の改善により収益性強化

【ネバダ工場】

- ・生産数(M cell/日)：**10%増** (対21年度比)
- ・品質ロス率：**△2.5pt** (対21年度比)

産業民生

ターゲット領域での高付加価値化

【データセンター事業】

- ・モジュール/システム比率：**30pt増** (対21年度比)

ESG経営推進

環境

CO₂ゼロ工場^(※1)の展開加速

【CO₂ゼロ工場】

- ・全20拠点中14拠点達成済^(23年度末時点)
- ・24年9月に国内全拠点達成見込み

人的資本

競争力の源泉である“人”の拡充推進

【技術人材増強・研究環境構築】

- ・人員数^(※2)：**600名増** (対21年度比)
- ・西門真研究開発棟：25年度 竣工予定
(MI^(※3)活用/設備DX化)

- 【車載】IRAによる北米EV需要構造の変化や過去の製造不具合品対応が発生
- 【産民】民生/動力向けの市況低迷が期初想定以上に長期化

車載

[北米]日本製品の価格競争力がIRA導入後急速に劣化



急速な需要減に対応し、適正在庫水準まで国内で生産調整

<短期的な歯止め>

需要に見合った国内固定費の適正化

過去製造品で一部不具合が発生(安全性に問題なし)



過去の不具合対応費用の引当実施

<24年度への影響>

- 現行品は恒久対策実施済
- 追加引当の可能性は無し

産業・民生

23年度下期からの回復を想定も市況低迷が継続



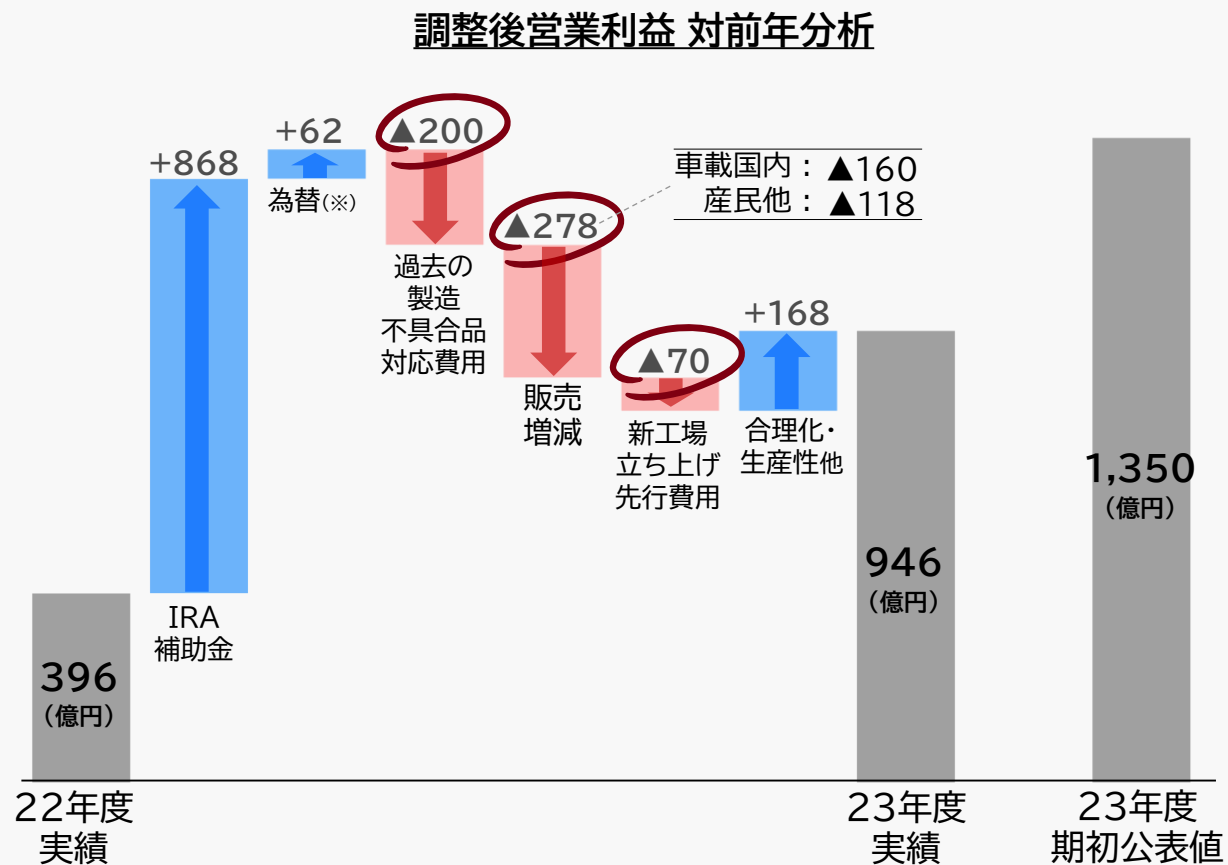
民生/動力向けのリチウムイオン電池等が減販

<今後の見通し>

民生/動力市場は24年度下期にかけて需要回復を見込む

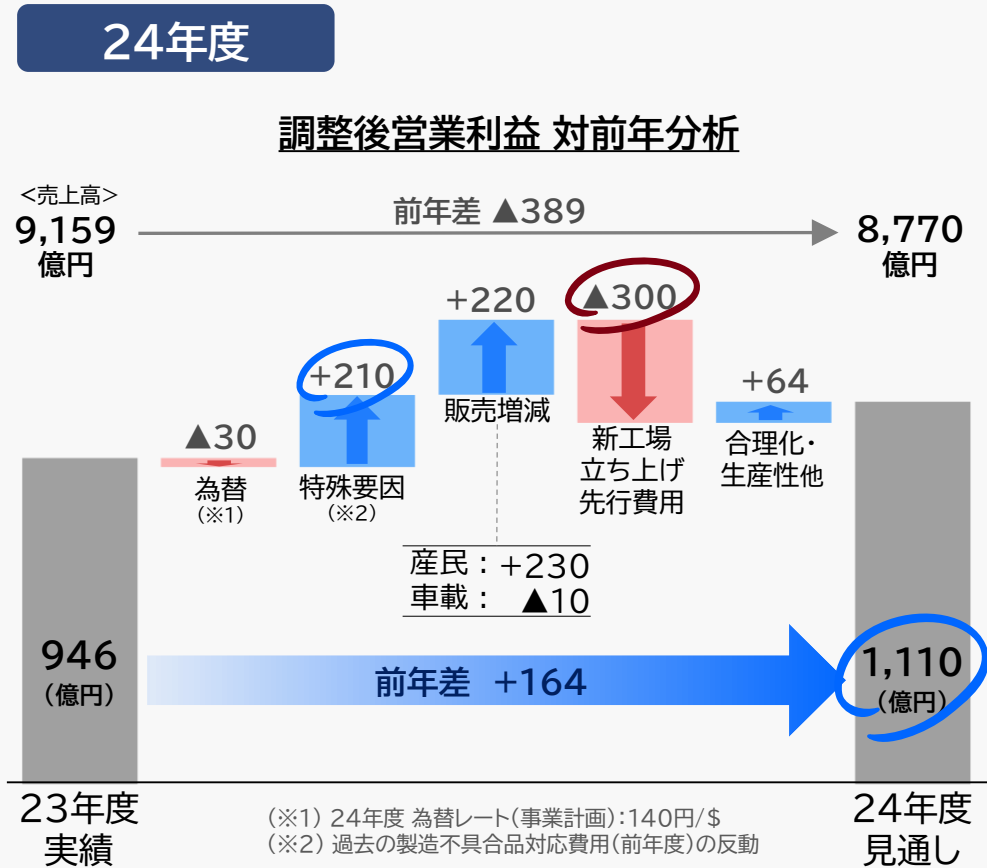
- 車載の過去製造不具合品対応と国内減産影響、民生/動力市場回復遅れにより期初公表値未達

[億円] ※IRA補助金含む	23年度 実績	前年比/差	期初公表比/差
売上高	9,159	94%	89%
調整後 営業利益	946 (10.3%)	+550	▲404
営業利益	888 (9.7%)	+556	▲442
EBITDA	1,604 (17.5%)	+619	▲436
ROIC	14.6%	+9.6pt	▲3.3pt



(※)23年度 為替レート(実績):145円/\$

- カンガス/和歌山等先行費用はあるが、産業民生の増販益等を織り込み、対前年増益の見通し
- 累積営業CF達成に向けて収益性を強化



中期 (~24年度)

KGI	目標	着地見通し (IRA補助金除く)
営業利益 (24年度)	870億円	1,090億円 (220億円)
EBITDA (24年度)	1,500億円	1,870億円 (1,000億円)
累積営業CF (22~24年度)	3,300億円	3,300億円※ (3,300億円)
ROIC (24年度)	12%	9.1% (2.2%)

カンガス等新規投資除く

※ 22-23年度の進捗率:64%、24年度営業CF目標:1,201億円

今後の方向性・取組み

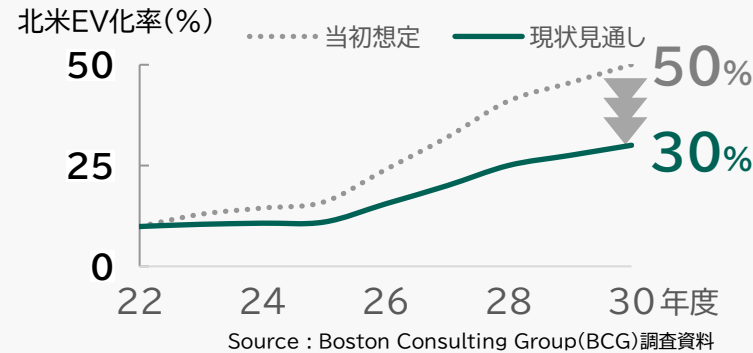
- 急激に変化をしながらも電池需要は着実に成長

車載

- 拡大ペースはやや鈍化も、引き続き大きな伸びを見込む

<CAGR 22-30年度>
車載 9%
 (前年差 Δ2pt)

Source : 富士経済調査資料を基に当社推定



- 脱炭素社会に向けた規制により、長期的にEV市場は拡大(一定数はBEVが必要)

	中国	欧州	米国	日本
規制・政策	NEV規制	CAFE(※2)規制	CAFE規制(連邦) ACC(※3) II 規制(州)	グリーン成長戦略
ガイドライン	25年NEV(※1) 38%	35年EV/FCV 100%	32年BEV 35~56%	30年EV 20~30%
EV普及率 (23年→30年)	32%→68%	21%→60%	9%→30%	3%→24%

Source : 規制基準は各国政府発表、EV普及率はB3社/S&P社/BCG社/IEAの調査資料を基に当社推定

産業・民生

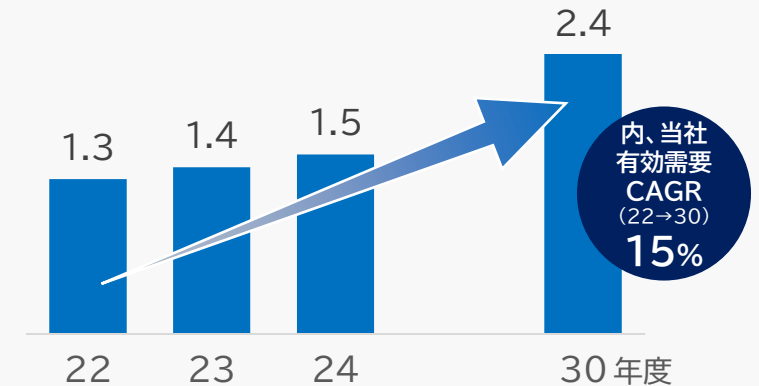
- 市場は長期的に成長の見通し

<CAGR 22-30年度>
産民 6%
 (前年差 ±0pt)

Source : 富士経済調査資料を基に当社推定

<データセンター市場の容量需要(GWh)>

- 市場全体のCAGR : 8% (22-30年度)



Source : Synergy Researchを基に当社推定

- ・ 両輪経営で中長期の持続的成長を実現すべく、戦略の一部修正と補強施策を実行
- ・ ROIC 10%超、営業CF 3,000億円超を創出する経営体質を実現

戦略骨子

■両輪経営

車載 【戦略修正】

・「北米1軸」から「日米2軸」への転換

産業・民生 【戦略補強】

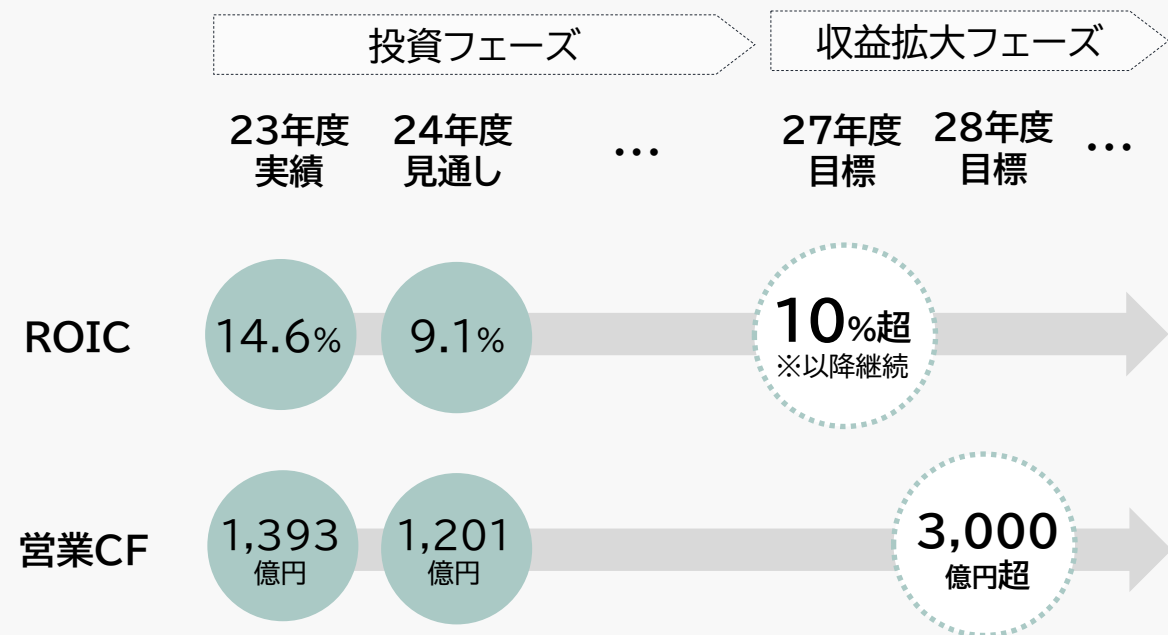
・電池応用システムで提供価値を最大化
・新たな領域でポートフォリオ強化

■環境/ESG経営（継続）

・CO₂排出削減、人的資本経営の推進

次期中期に向けた考え方

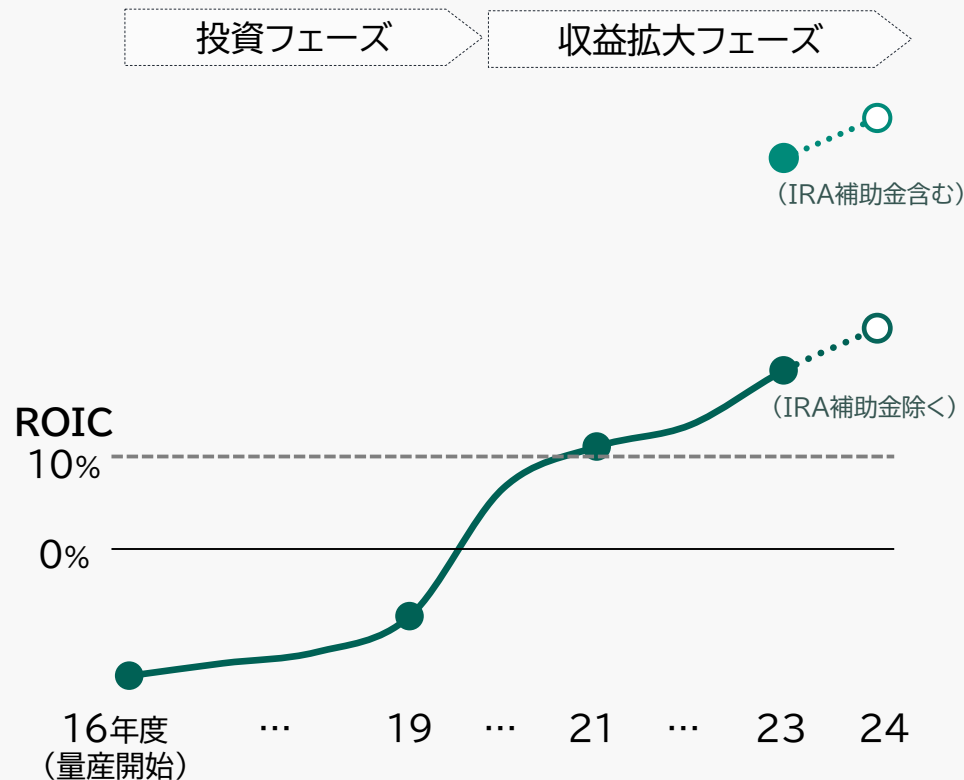
収益拡大フェーズに向けて体質を作り込む



- 投資フェーズから収益拡大フェーズへ移行し、ROIC10%超を継続

北米ネバダ工場

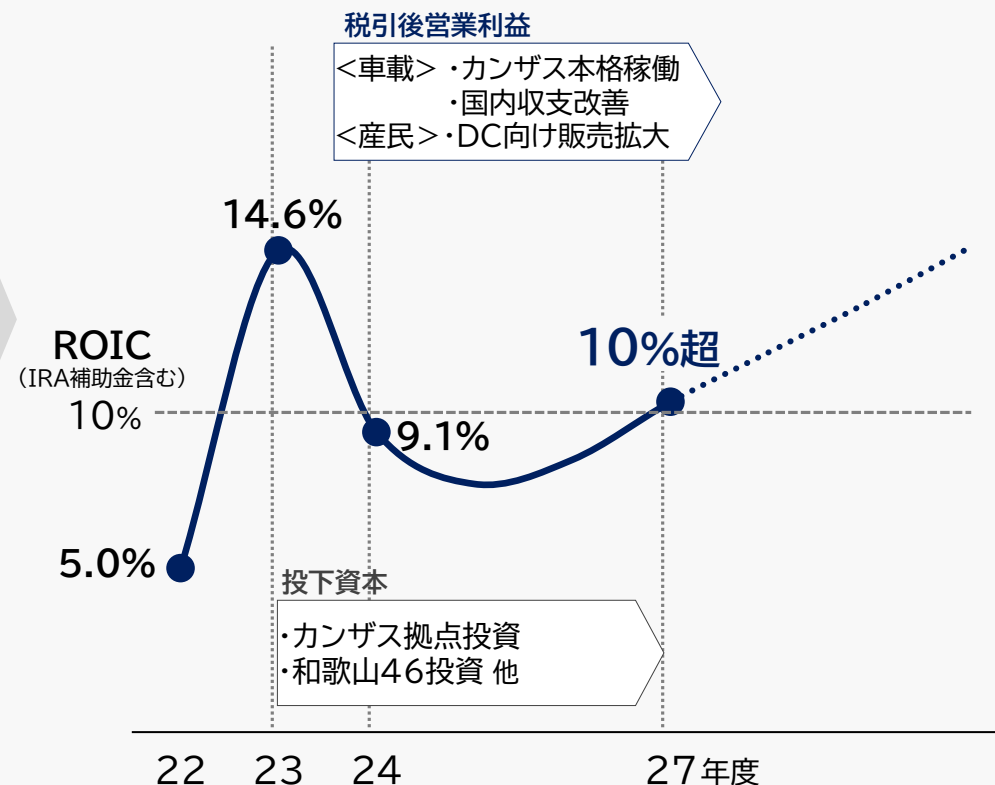
- 量産開始5年でROIC10%達成
- 収益拡大フェーズでROICは継続改善



カンザス
ROIC
10%達成
(対ネバダ)
2年短縮

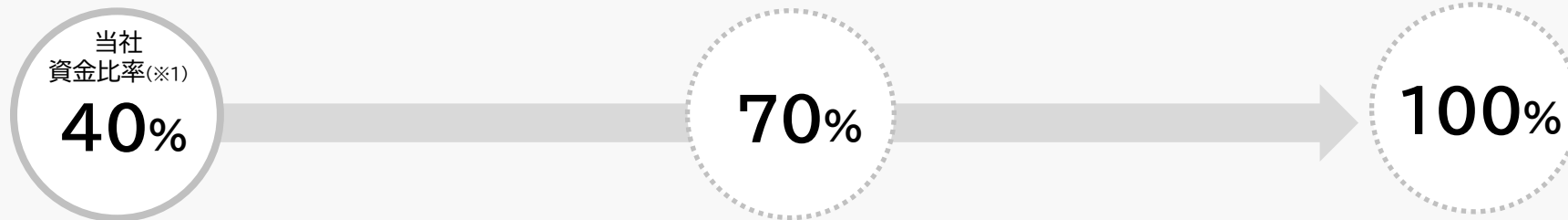
パナソニック エナジー 全社

- カンザス稼働/国内収支改善等で収益拡大
- 大規模投資(カンザス/和歌山等)で直近投下資本増加

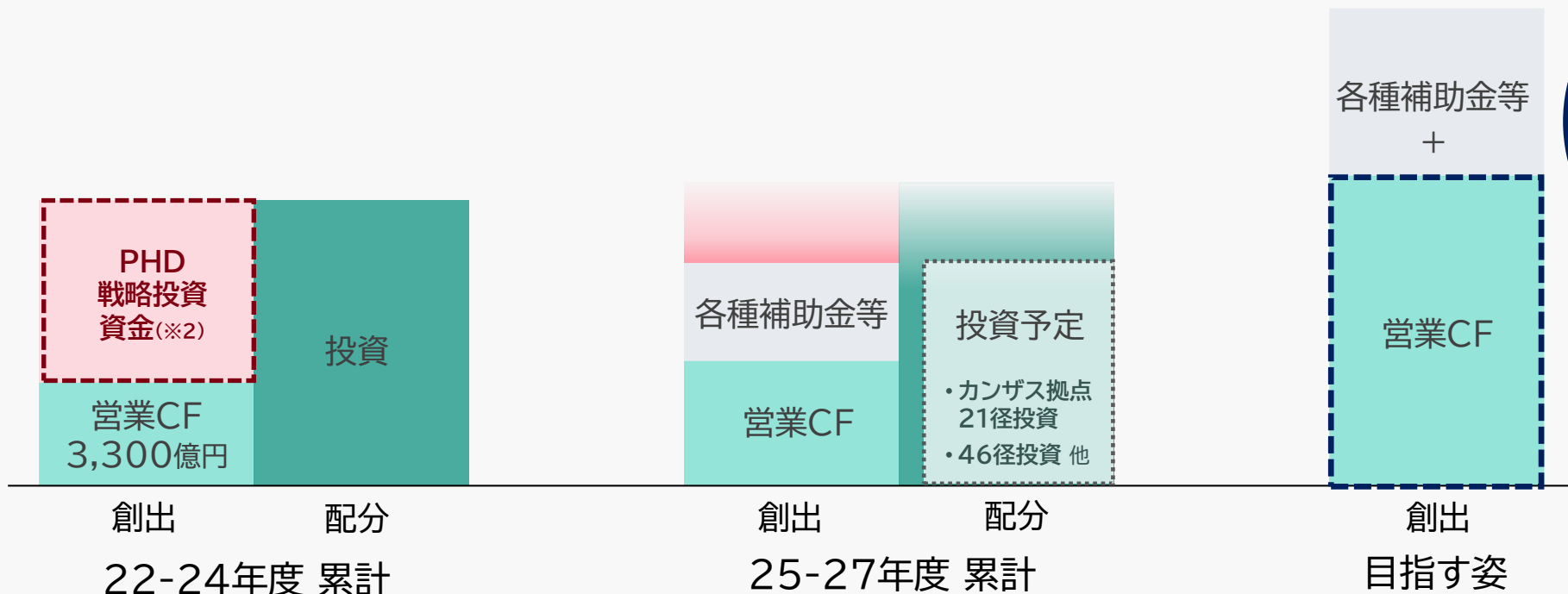


2-4. 長期の目指す姿

- 車載事業の大規模投資を継続、投資と回収の両立が可能なキャッシュを創出



(※1) (営業CF+各種補助金等)÷投資金額



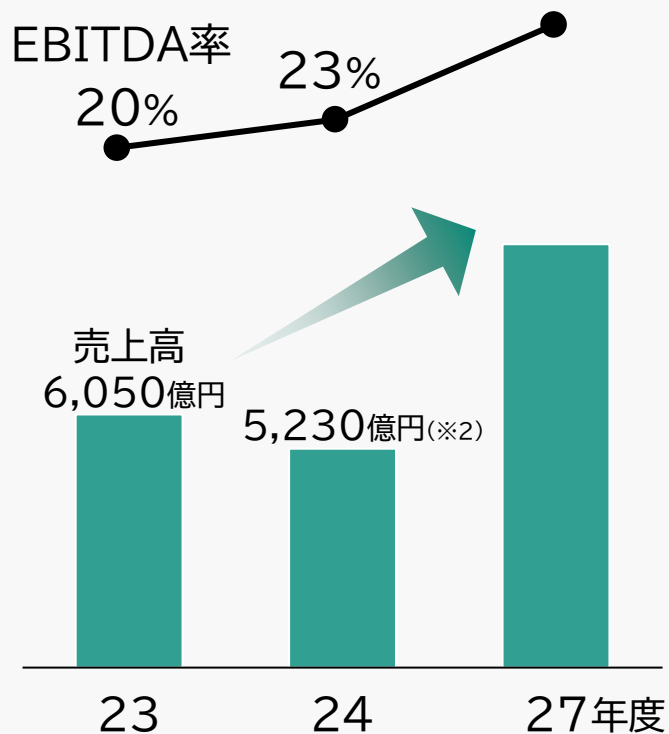
自己資金で
持続的な
投資を実現

(※2) PHDより成長投資として資金調達

- 「北米1軸」から「日・米2軸」へ転換し、経営・収益基盤を強化

売上・EBITDA率推移(※1)

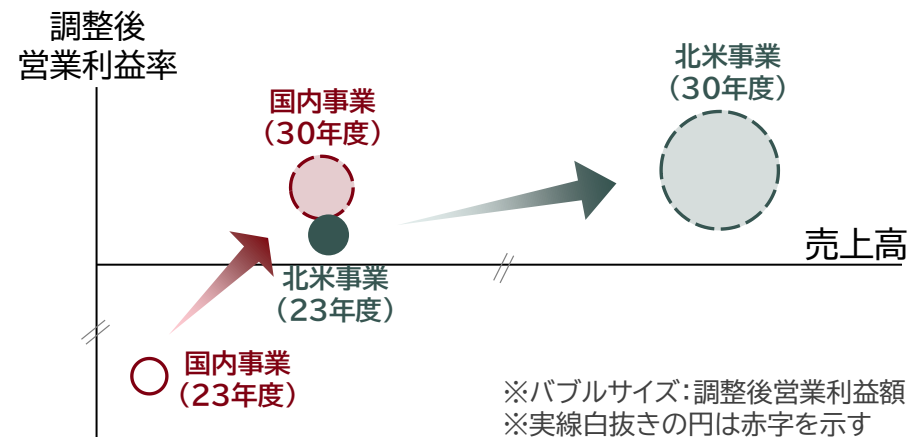
(※1) IRA補助金含む



(※2) 北米工場の増販で全体の販売数量は微増一方、原材料低下見合いの価格改定▲600億円、為替影響▲200億円等で対23年度減収

戦略骨子と主要取組み

事業環境変化に柔軟に適応可能な基盤構築



戦略骨子

主要取組み

- 日本: 国内顧客向けの供給拠点化 (住之江工場)
- 北米: 収益性最大化 (ネバダ/カンザス工場)

- 北米での収益性最大化に加え、国内の事業構造を変革し、中長期で成長性と収益性を両立

国内事業

国内顧客向けの供給拠点化

短期	<ul style="list-style-type: none"> 大阪工場の体質強化 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 人員シフト ▶ 原価改善で収益性強化 和歌山工場の4680量産確立
----	--

中長期	<ul style="list-style-type: none"> 日系OEMとの連携強化 生產品目の2170化 <ul style="list-style-type: none"> ▶ GWhあたり人員 $\Delta 35\%$超 (28年度・22年度比)
-----	--

北米事業

徹底した改善継続で収益性最大化

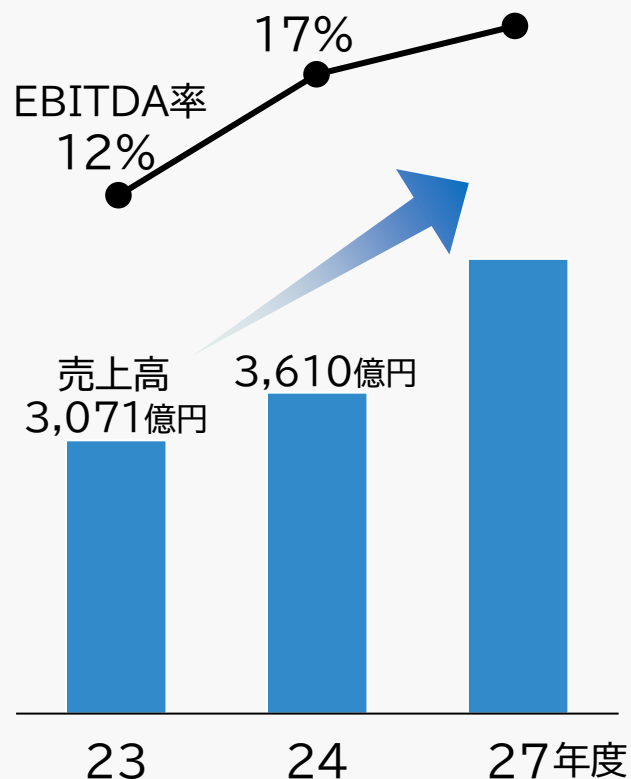
ネバダ工場	<ul style="list-style-type: none"> ラインの一部増強(24年度稼働予定) <ul style="list-style-type: none"> ▶ 生産数量 +5% 生産能力の継続的改善
-------	--

生産能力
(23→30年度)
+15%

カンザス工場	<ul style="list-style-type: none"> 省人化ラインの構築 <ul style="list-style-type: none"> ▶ GWhあたり人員 $\Delta 30\%$超 (対ネバダ工場比) 材料進化の次世代セル投入 <ul style="list-style-type: none"> ▶ セル容量密度 従来比+5%
--------	--

- 中長期的に成長が見込まれる情報インフラ^(※1)/動力電動化領域で拡大 ^(※1) データセンター等
- 高安全/高信頼セルと制御技術で高度なシステム事業を展開し、提供価値を最大化

売上・EBITDA率推移



戦略と取組み進捗

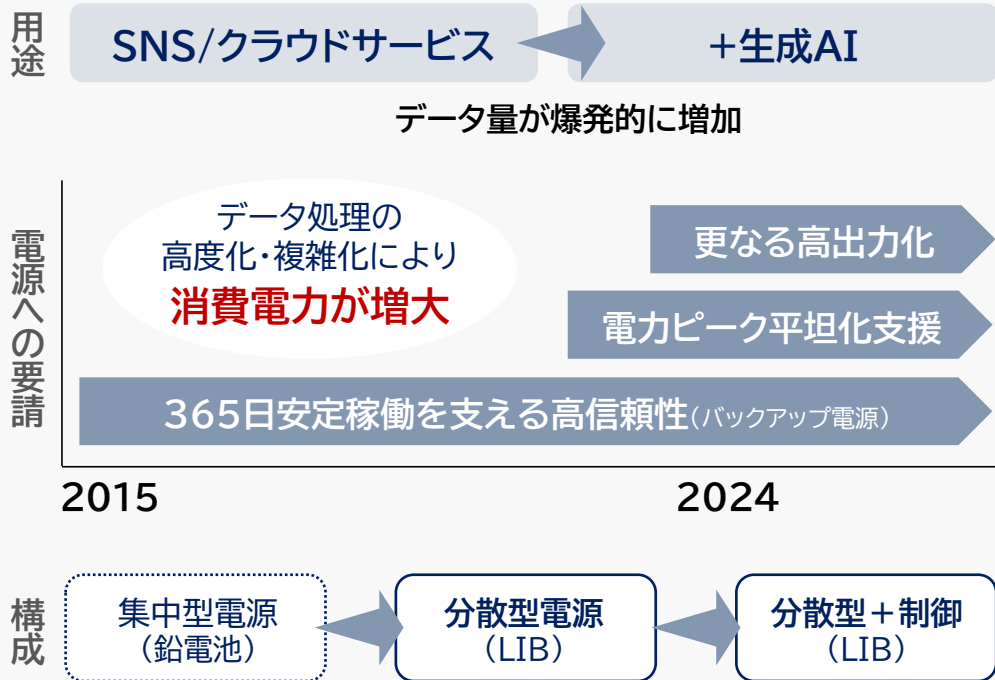
	戦略	進捗
成長領域	<データセンター> ・機器の長期信頼性/省電力化を実現 ・モジュール統合で競合と差別化	・大手顧客の次世代品受注 ・専用セル(高出力)開発完了 <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px; margin-right: 10px;">当社売上 CAGR^(※)</div> <div style="font-size: 24px; margin-right: 10px;">17%</div> </div>
	<動力機器> アシスト自転車、建機・農機 ・用途に応じたセル・システムの開発 ・業界TOP顧客とソリューション共創	・台/日/欧 業界リード顧客の受注獲得 ・国内メーカーと実証実験まで進行 <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px; margin-right: 10px;">当社売上 CAGR^(※2)</div> <div style="font-size: 24px; margin-right: 10px;">14%</div> </div>
新規領域	・ポートフォリオ拡充による 収益基盤強化	・電動二輪向けの拡大検討開始 (インディアンオイル社と協業検討開始)

(※2) 23→27年度の成長率

・ 生成AIサーバーの急速な進化に対し、制御も含めた電源ソリューションでお役立ちを最大化

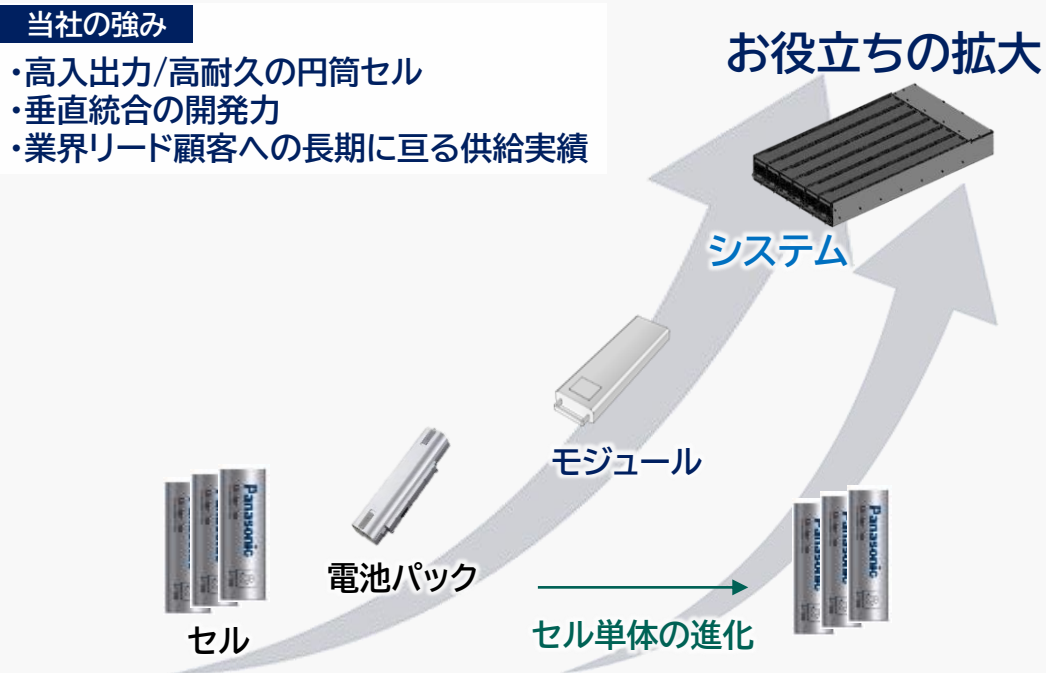
顧客ニーズ

- データ処理の高度化・複雑化に伴う消費電力増大への対応
- 限られたスペースに収まる電源システムの開発



提供価値

- 高入出力/高耐久/安全/省電力を全て満たす電源システムの開発で、当社独自の価値を提供

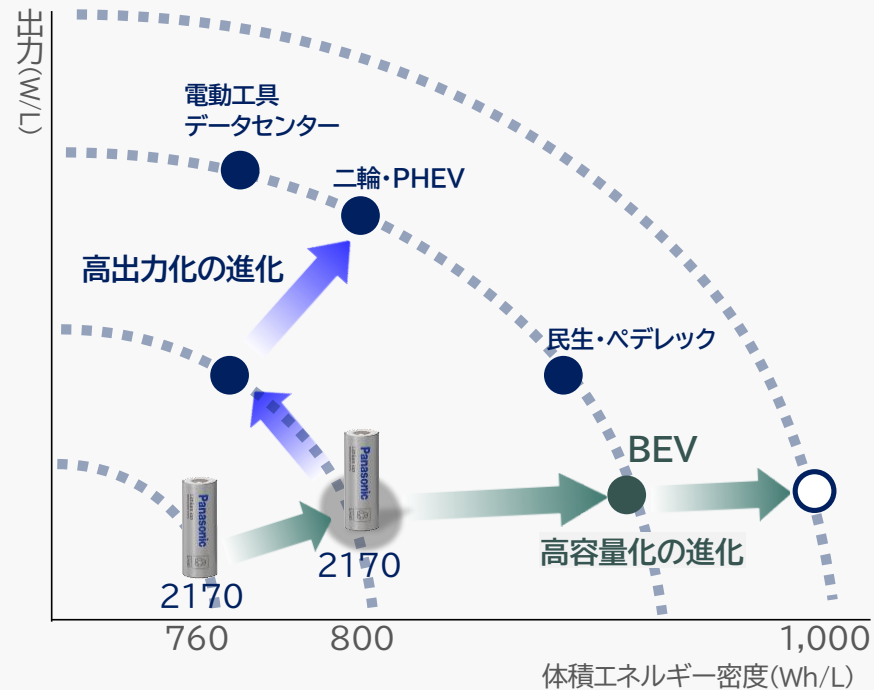


- ・ 高容量化と高出力化の進化軸に沿って着実に商品力強化
- ・ 事業基盤の強化に向けて、北米現地材料調達や知財収入基盤構築を推進

技術革新による商品力強化

- 顧客要望に応じ、高容量^(※1)や高出力^(※2)を追求

(※1) 当社従来モデル比 容量+5% (※2) 当社従来モデル比 サイクル数2倍



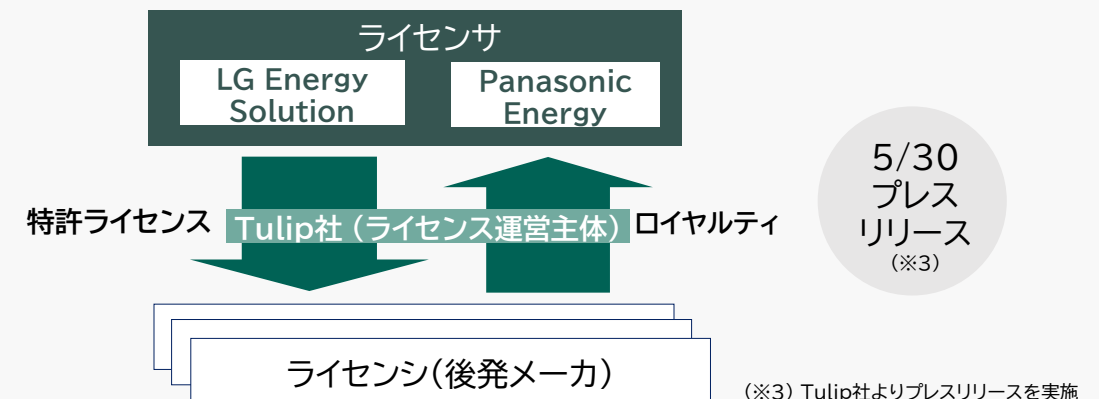
【2170】 世界最高(800Wh/L)から更に進化、高次元で出力と両立
【4680】 世界最高容量の46径を量産開始(24年2Q末)

サプライチェーンの強靭化

- 負極材中心に北米等からの調達契約を締結
NMG社(黒鉛)、ノボニックス社(黒鉛)、シラ社(シリコン材) 等
- 地産地消の供給網構築/米国地域完結の再生材購入

知財基盤の構築

- LGES社と業界初の共同ライセンスプログラム立上げ
- 公正な競争環境の実現と差別化技術開発に再投資

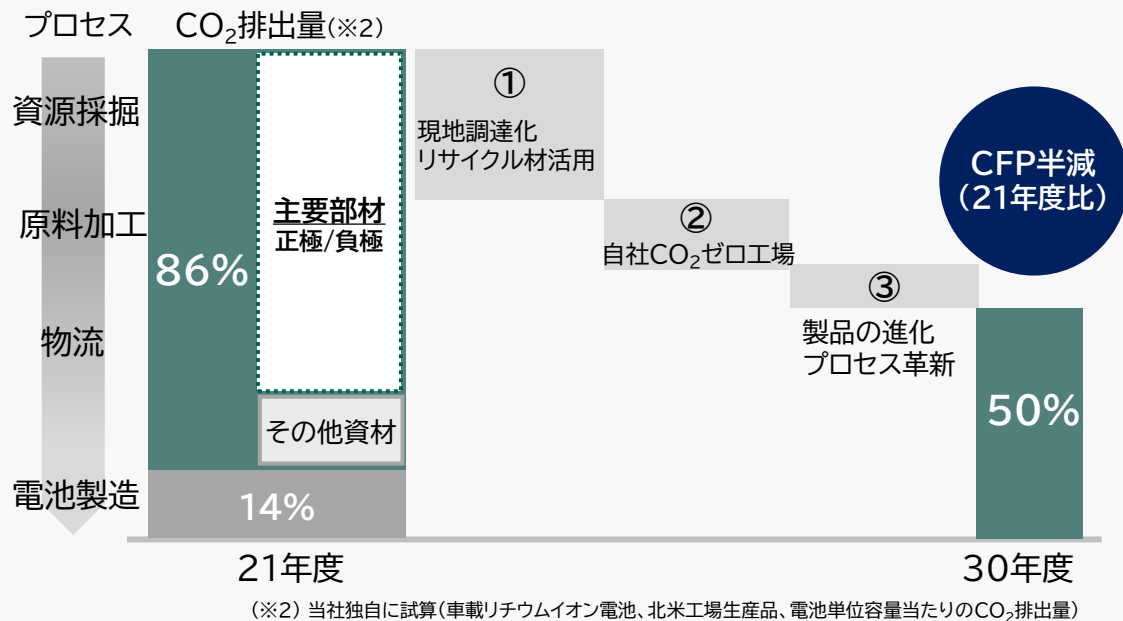


- 川上/エネルギー源からのアプローチを強化、CFP半減に向けた取組みを加速
- 三元系LIB^(※1)の特性を活かした再資源化で環境負荷低減を推進

(※1) ニッケル系を正極に使用するリチウムイオン電池

CFP削減

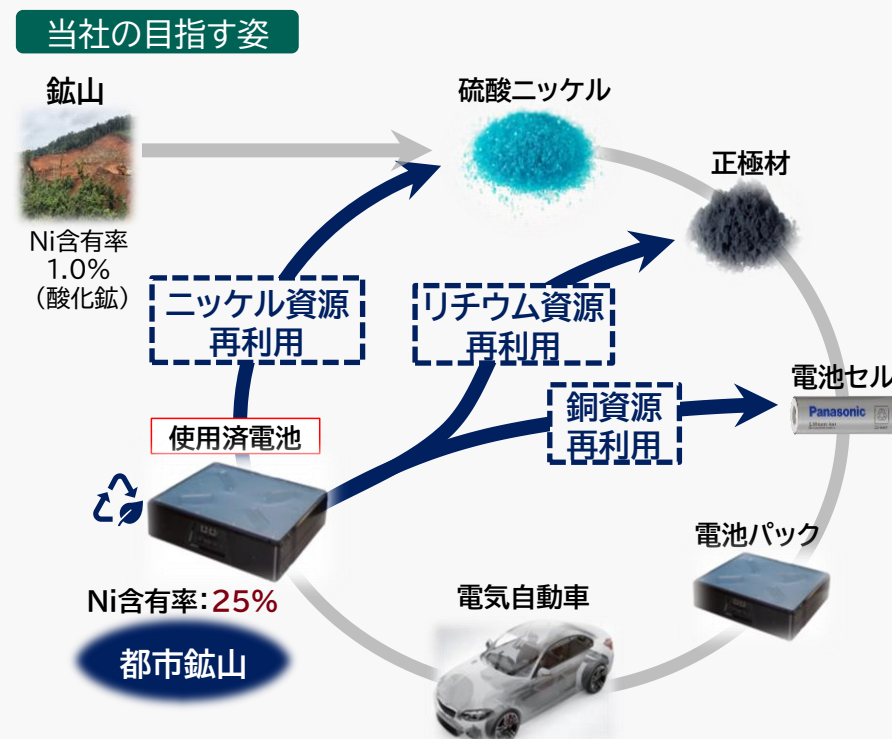
- CFP半減に向けて着実に取組みを推進



施策	①	②	③
進捗	・黒鉛調達(NMG社他) ・銅箔/正極調達(Redwood社)	28年度達成目標	・リサイクルニッケルの活用 ・ニッケルレス開発推進

LIB資源循環型モデルの構築

- 再生材活用サイクル確立で環境貢献(保全・CFP削減)
- 資源の安定調達を可能にし、事業成長を盤石化



Panasonic ENERGY

未来を変えるエネルギーになる。

本プレゼンテーションには、パナソニックグループ(パナソニック ホールディングス株式会社およびそのグループ会社を指します)の「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本プレゼンテーションにおける記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受けるおそれがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらすおそれがあります。パナソニックグループは、本プレゼンテーションの日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照下さい。

なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照下さい。

- ・米州、欧州、日本、中国その他のアジア諸国の経済情勢、特に個人消費および企業による設備投資の動向
- ・原材料供給・物流の混乱や価格高騰が発生し、または長期化する可能性
- ・ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動により外貨建てで取引される製品・サービス等のコストおよび価格が影響を受ける可能性
- ・金利変動を含む資金調達環境の変化等により、パナソニックグループの資金調達コストが増加する可能性
- ・急速な技術革新および変わりやすい消費者嗜好に対応し、新製品を価格・技術競争の激しい市場へ遅滞なくかつ低コストで投入することができない可能性
- ・他企業との提携または企業買収等で期待どおりの成果を上げられない、または予期しない損失を被る可能性
- ・パナソニックグループが他企業と提携・協調する事業の動向(BtoB(企業向け)分野における、依存度の高い特定の取引先からの企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少等の可能性を含む)
- ・当社を持株会社とする新体制への移行により期待どおりの成果を上げられない可能性
- ・多岐にわたる製品分野および地域において競争力を維持することができなくなる可能性
- ・製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵・品質不正行為等により費用負担または損失が生じる可能性
- ・パナソニックグループが保有する知的財産権に対する侵害や第三者の知的財産権を使用する上での制約
- ・国内外における現在および将来の貿易・通商規制、労働・生産体制規制等の変更・強化(直接・間接を問わない)がパナソニックグループやサプライチェーンの事業活動に影響を及ぼす可能性
- ・気候変動を含む環境問題およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動(人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等)に関する法規制・政策の導入・強化への対応が不十分となる可能性
- ・法規制の導入・強化への対応が不十分となり、制約・費用・法的責任が生じる可能性
- ・パナソニックグループが保有する有価証券およびその他の金融資産の時価や有形固定資産、のれん、繰延税金資産などの非金融資産の評価の変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- ・不正アクセスやサイバー攻撃等による、パナソニックグループやサプライチェーンのシステムからの顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止、あるいはネットワーク接続製品の脆弱性に起因して多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・経営戦略の推進に必要な人材の獲得や、在籍している社員の流出防止ができない可能性
- ・新型コロナウイルス感染症を含む感染症が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
- ・多岐にわたる製品・地域市場におけるエレクトロニクス機器および部品に対する産業界や消費者の需要の変動
- ・大規模な自然災害の発生、感染症の世界的流行、テロ・戦争を含むパナソニックグループの事業活動に混乱を与える可能性のある事態の発生

KGI	■営業CF(22~24年度累計)	:3,300億円
	■ROIC(24年度)	:9.1%
	■EBITDA(24年度)	:1,870億円
	■CFP(カーボンフットプリント)	:21年度比半減(30年度)

():IRA補助金除く

(億円)	22年度		23年度		24年度見通し	
	実績	前年差	実績	前年差	見通し	前年差
売上	9,718	+1,990	9,159 (10,173)	▲559 (+455)	8,770 (9,780)	▲389 (▲393)
調整後営業利益	396	▲312	946 (78)	+550 (▲318)	1,110 (240)	+164 (+162)
営業利益	332	▲336	888 (20)	+556 (▲312)	1,090 (220)	+202 (+200)
EBITDA	985	▲245	1,604 (736)	+619 (▲249)	1,870 (1,000)	+266 (+264)
営業CF	706	▲55	1,393	+687	1,201	▲192
ROIC	5.0%	▲9.1%	14.6% (0.4%)	+9.6% (▲4.6%)	9.1% (2.2%)	▲5.5% (+1.8%)

P/L	(億円)	22年度実績	23年度実績	24年度見通し
売上高		9,718	9,159	8,770
車載		6,541	6,050	5,230
産業・民生		3,107	3,071	3,610
調整後営業利益		396	946	1,110
車載		107	681	700
産業・民生		285	261	400
その他損益		▲64	▲58	▲20
営業利益		332	888	1,090
(営業利益率)		3.4%	9.7%	12.4%
減価償却費 ※		653	716	780
EBITDA ※		985	1,604	1,870
(EBITDA率)		10.1%	17.5%	21.3%

C/F	(億円)	22年度実績	23年度実績	24年度見通し
FCF		5	▲1,740	—
営業CF		706	1,393	1,201
投資CF		▲701	▲3,133	—
設備投資額(有形)		906	2,921	4,300
無形固定資産への投資額		11	34	—
研究開発費		251	232	—

※非監査

B/S	(億円)	22年度実績	23年度実績	24年度見通し
現預金		1,202	2,226	—
営業債権		2,616	2,299	—
棚卸資産		2,042	1,609	—
その他流動資産		337	547	—
流動資産		6,197	6,681	—
有形固定資産		1,815	4,641	—
使用権資産		69	66	—
のれん及び無形資産		31	59	—
その他非流動資産		106	2,288	—
非流動資産		2,021	7,054	—
資産合計		8,218	13,735	—
営業債務		2,041	1,807	—
借入金 ①		1,297	1,692	—
リース負債 ②		70	67	—
その他負債		1,069	2,582	—
負債		4,477	6,148	—
資本 ③		3,741	7,587	—
投下資本 ①+②+③		5,109	9,347	—
ROIC		5.0%	14.6%	9.1%

※) 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