

22年度業績見通し・中長期戦略について

2022年6月1日

パナソニック エナジー株式会社
代表取締役 社長

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 社会へのお役立ち
- 2 21年度実績/22年度業績見通し
- 3 中長期戦略

1-1. パナソニック 電池事業の歴史と強み

・電池のリーディングカンパニーとして、くらしの豊かさ・社会の便利さを拡大・牽引

● 当社の歴史



● 当社の強み

<p>技術</p>	<p>材料開発・モノづくり 知財</p> <p>特許保有件数 7,500件</p>
<p>市場創出</p>	<p>顧客との戦略的関係 お困りごとの解決力</p> <p>高占有率の商品</p>
<p>実績と 信頼</p>	<p>高信頼の市場実績 ブランド</p> <p>車載LIB リコールゼロ*</p>

※電池起因のもの

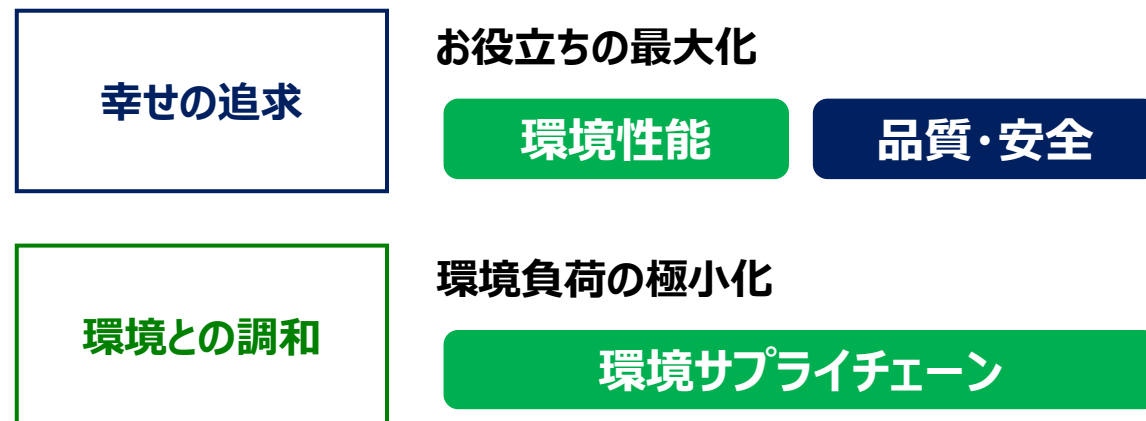
1-2 : パナソニック エナジーの存在価値

・No.1の環境性能と安全性能、そして環境負荷低減で、**未来を変えるエネルギー（原動力）**になる

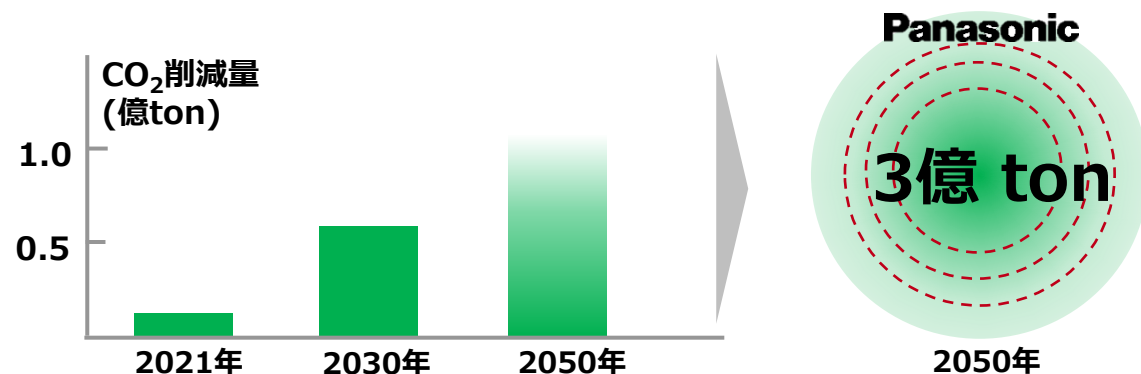
● 当社のミッション、ビジョン、ウィル



● ミッション実現に向けた考え方



事業活動そのもので Panasonic GREEN IMPACT を牽引



1-3 : 事業領域とお役立ち

・グリーンとデジタルの領域に注力し、多様な電池とテクノロジーでお役立ちを最大化

事業領域

・環境課題 × 当社の強みが活かせる領域に注力

お役立ち

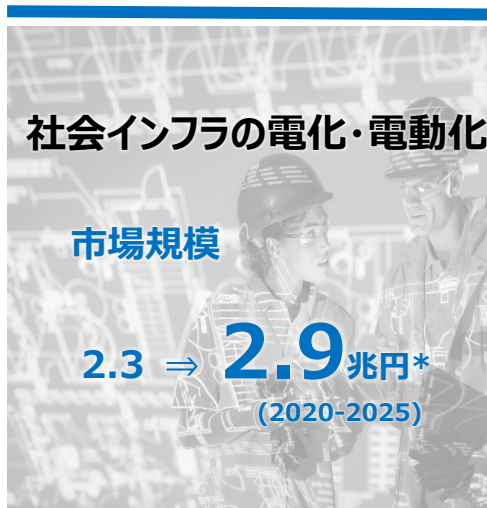
- ・モビリティの電動化を支えCO₂排出量を削減
- ・非常時も止まらない安心安全な社会インフラ
- ・環境にやさしい電池で便利・快適な暮らしを提供

車載

グリーン

産業・民生

デジタル

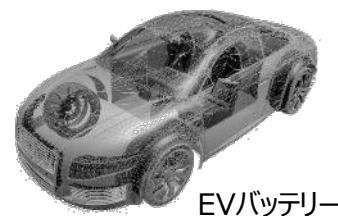


* 富士経済 2022 電池関連市場実態総調査<上巻・電池セル市場編>

車載

産業・民生

モビリティ
エネルギー



エネルギー
ソリューション



蓄電
ユニット



エネルギー
デバイス



市販用
乾電池



Agenda

1

社会へのお役立ち

2

21年度実績/22年度業績見通し

3

中長期戦略

2-1. 21年度 経営実績

・車載の拡大、産業・民生の収益向上により**増収増益、EBITDA伸長**

■ 経営数値

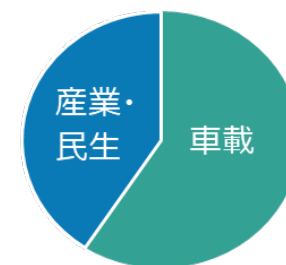
[億円]	21年度 実績	前年比/差		公表値比/差	内容・要因
		前年比/差	公表値比/差		
売上高	7,644	127%	99%	-	
車載事業	4,684	145%	-	-	旺盛な需要を背景に、北米新ライン稼働が寄与
産業・民生事業	2,966	108%	-	-	蓄電システム、B2B向け一次電池伸長
営業利益 (率)	642 (8.4%)	+307	+32		増販益、体質改善 (生産性改善、立地転換)
EBITDA (率)	1,205 (15.8%)	+337	+35		-

■ 環境項目

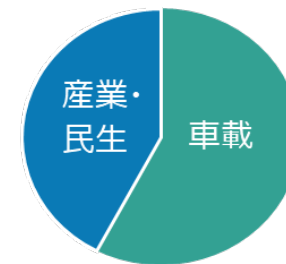
[万ton-CO ₂]	21年度 実績	前年差		内容・要因
		前年差	前年差	
商品を通じたCO ₂ 削減貢献量 (車載事業) ※	1,287	+448		EV向け電池の増販
CO ₂ 排出量 (Scope1,2)	45	△1		中国とタイの2拠点のカーボンニュートラル化

■ サブセグメントの割合

売上高



EBITDA



※EV普及による走行当たりのCO₂削減効果172g/km から換算

2-2. 22年度 見通し

- ・車載電池、社会インフラ向け電池の拡大で増収
- ・材料価格の上昇を価格改定・合理化と増販益でカバーも、将来に向けた投資の実行により減益

■ 経営数値

[億円]	22年度 公表値	前年比/差※
売上高	8,480	110%
営業利益 (率)	520 (6.1%)	▲148
EBITDA (率)	1,120 (13.2%)	▲110

※21年度 リスタート後との比較(民生事業 国内販社の連結化)

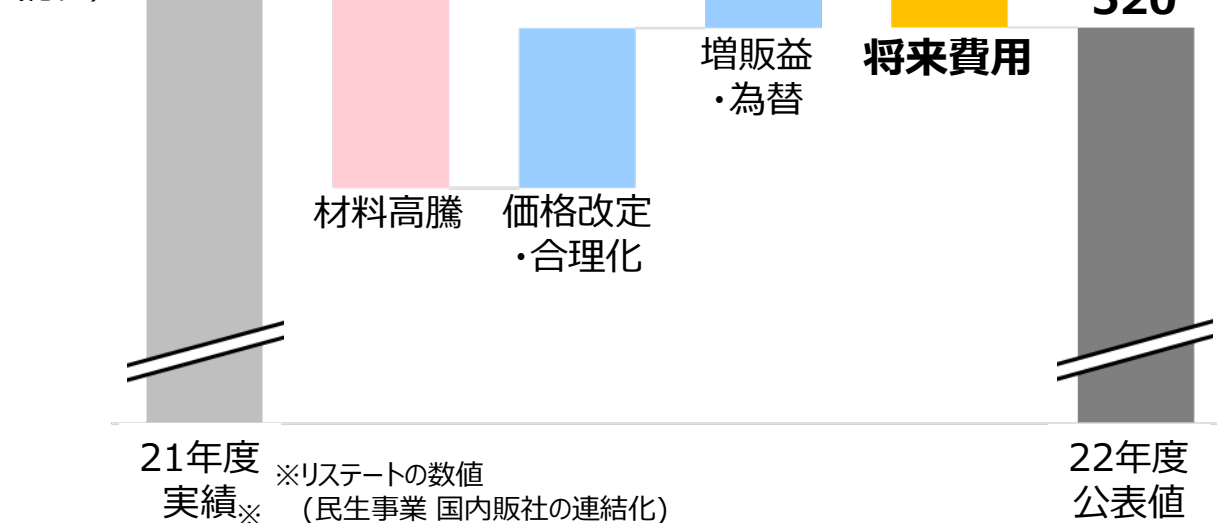
■ 環境項目

[万ton-CO ₂]	22年度 計画	前年差
商品を通じたCO ₂ 削減貢献量 (車載事業)	1,505	+218
CO ₂ 排出量 (Scope1,2)	54	+9

売上高



営業利益



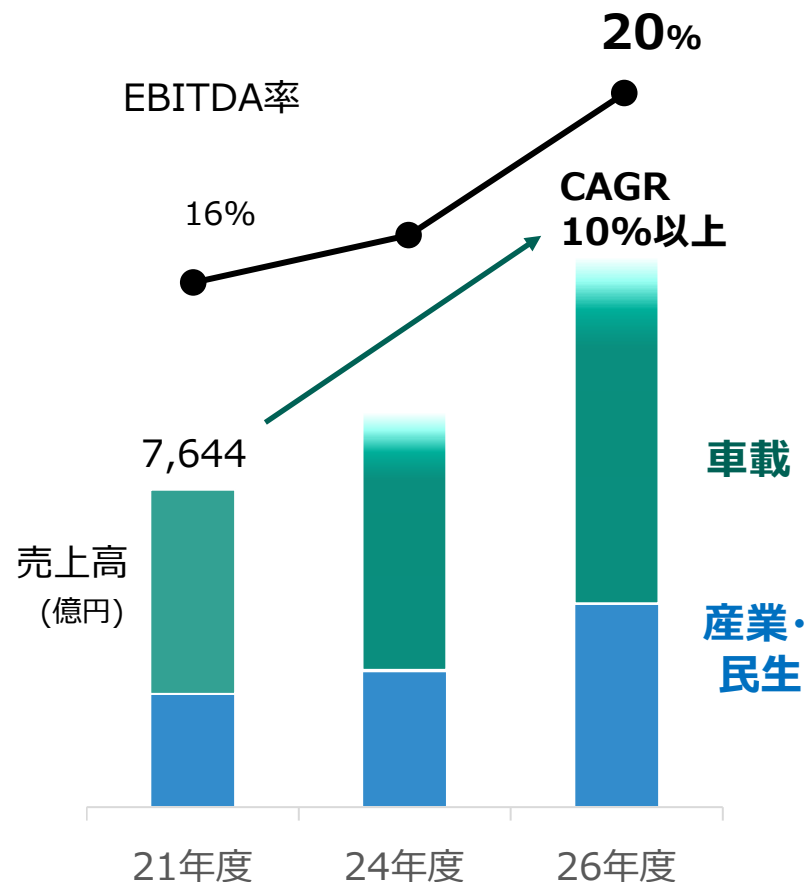
Agenda

- 1 社会へのお役立ち
- 2 21年度実績/22年度業績見通し
- 3 **中長期戦略**

3-1. 中長期戦略の考え方（全体）

- ・持続的な成長の実現に向け、車載の“成長性”、産業・民生の“収益性”の両輪経営を実践
- ・環境貢献の活動を通じて、サステナブルな社会環境の構築をリード

■ 経営目標



■ 両輪での経営

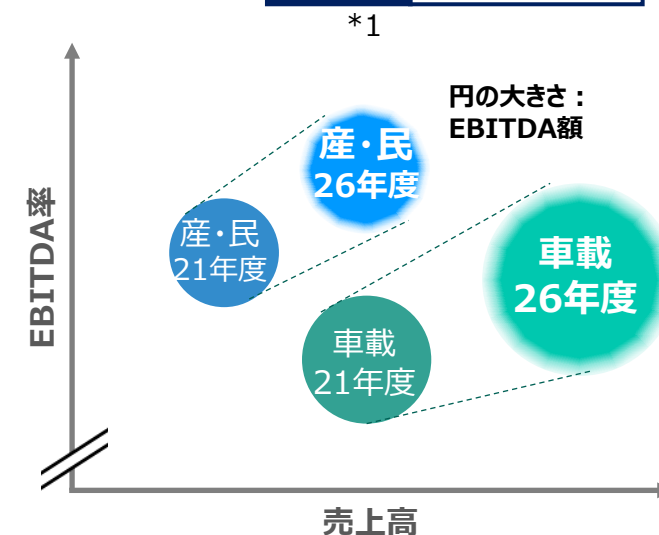
車載	成長を牽引
<ul style="list-style-type: none"> ・実績ある円筒形プラットフォームの展開 ・次世代商品の事業化 	
産業・民生	収益を牽引
<ul style="list-style-type: none"> ・電池応用システムで提供価値を最大化 ・供給体制の整備 	

■ 環境貢献

CO₂排出削減と資源課題対応を推進

- ・全ての自社工場のカーボンニュートラル化（～28年度）
- ・低CFP材料の開発 ・サプライチェーン最適化

KGI EBITDA



KGI CFP*2

*1 Key Goal Indicator

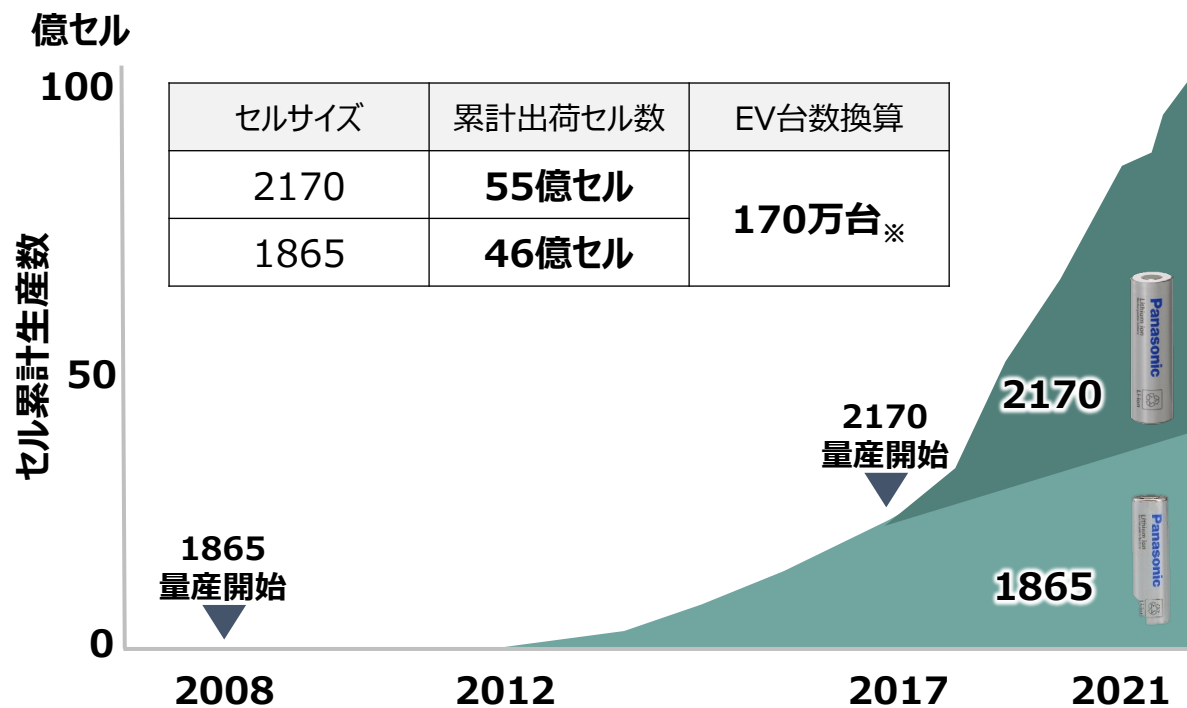
*2 カーボンフットプリント

3-2. (車載) 当社の実績

- ・高信頼の円筒形リチウムイオン電池 **累計100億超セルを供給**
- ・円筒形プラットフォーム開発と高容量化で業界をリード、EVの進化に貢献

■ 出荷実績 (～2021)

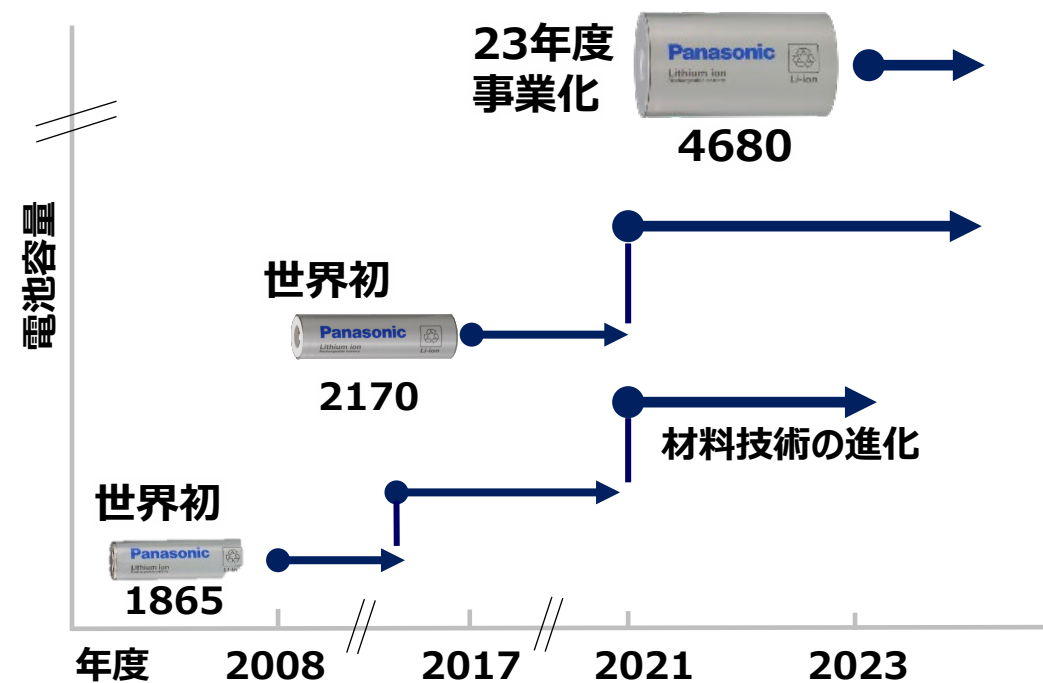
- ・EV170万台相当の円筒形電池を市場に供給 (北米シェア1位)
- ・リコール等の**重大問題発生なし**



※当社試算

■ 車載リチウムイオン電池技術の進化

- ・先端技術開発の先駆者として進化を牽引



3-3. (車載) 事業戦略骨子

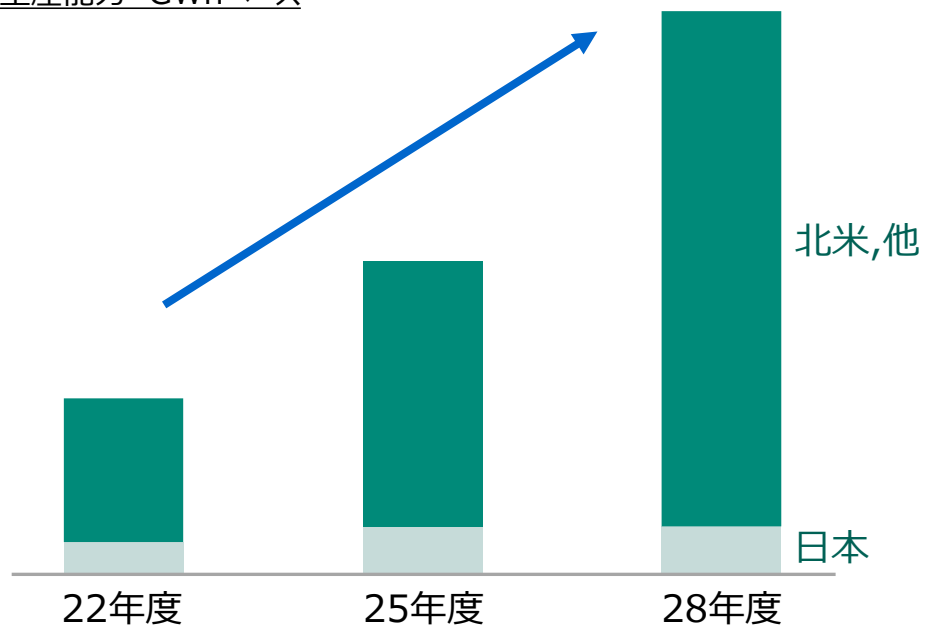
骨子

- ・当社の強み(高容量)が活き、強い事業基盤を有する**北米市場に注力**
- ・実績ある**2170セルの拡販**、**4680セルの事業化先行**により円筒形電池の事業基盤を強化

■ 地域戦略



- ・旺盛な需要に対応すべく、**北米で能力拡大**

生産能力 GWhベース



■ 商品・顧客戦略

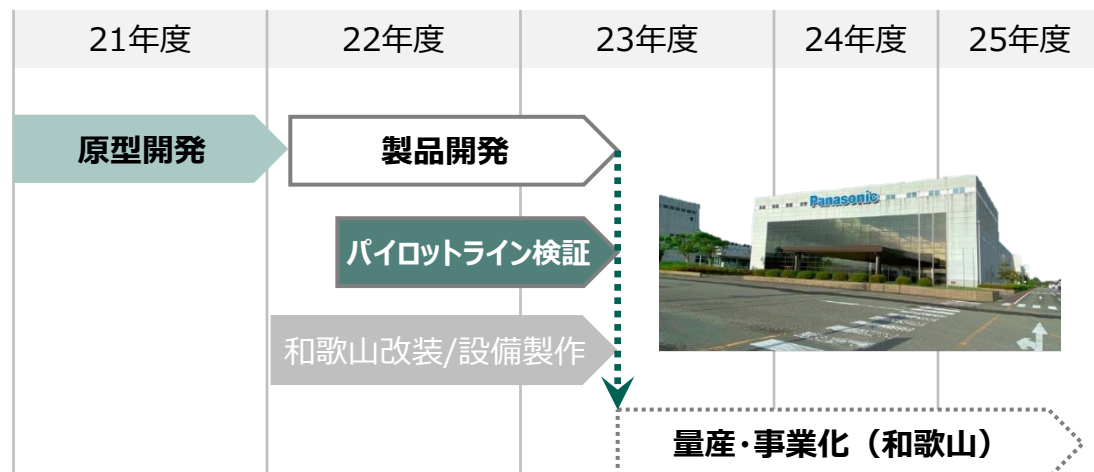
- ・**円筒形電池の性能・安全性を評価する顧客**とパートナーシップ強化

	商品	顧客
	2170セル ・生産性改善 ・新技術導入で 継続的に性能向上	・ 新規顧客への展開 ・戦略パートナーへの供給増
	4680セル ・ 23年度から事業化	・戦略パートナーへ 他社に先駆け供給開始

3-4. (車載) 4680セル事業化

- ・高容量な4680セルを和歌山で量産し、北米市場へ供給 (23年度~)
- ・和歌山でモノづくりとオペレーションを見極めて、北米に展開 (予定)

■スケジュールと進捗



進捗

- ・原型開発完了、パイロットライン稼働 (5/末~)
- ・顧客へのサンプル納入開始
- ・和歌山工場の建屋改装/設備製作開始

計画通り
進捗

■取組み

①技術開発

- ・高信頼と高性能の両立に向け、新技術・新工法開発

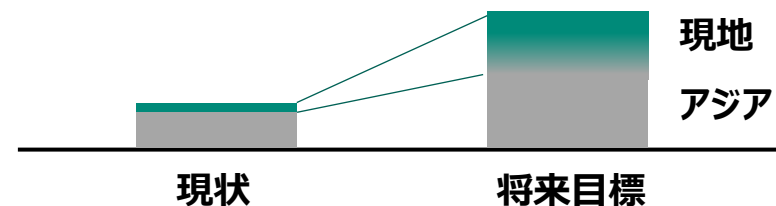
②モノづくり/オペレーション

- ・和歌山にて、グローバルオペレーションを前提としたモノづくり/生産システムを確立

③サプライチェーン

- ・原材料のマルチソース化、現地調達率向上

材料の調達地域



3-5. (産業・民生) 事業戦略骨子

骨子

- ・デジタル化・電動化に向かう社会変革を、高安全・高信頼技術で促進
- ・培ってきた電池セルをコアにした応用システムでお役立ちを拡大

市場規模 (2024年)	事業機会	商品	提供価値	売上成長率 (21→24年度)
<p>情報通信 インフラ</p> <p>850 億円</p>	 <p>データセンター</p> <ul style="list-style-type: none"> ・24H/365日安定稼働 ・データ保全 	<p>バックアップ電源システム</p> 	<p>高信頼性 安全・長寿命</p>	<p>CAGR 20%</p>
<p>動力機器</p> <p>3,000 億円</p>	 <p>アシスト 自転車 建機・農機</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境配慮による電動化 ・電動化のノウハウ提供 	<p>商品別パック・システム</p> 	<p>用途に応じた 最適システム開発</p>	<p>CAGR 50%</p>
<p>IoT機器 (インフラ・医療)</p> <p>1,400 億円</p>	 <p>スマートメータ 医療機器</p> <ul style="list-style-type: none"> ・幅広い使用環境・条件 ・15年超の長期信頼性 	<p>B2B向け一次電池</p> 	<p>用途向けセル 長期信頼性</p>	<p>CAGR 7%</p>

3-6. (産業・民生) 強化施策

・旺盛かつ新たな需要に対し、供給体制の強化、提供価値の最大化を推進

供給体制の強化

■ インフラ・動力向け工場増強



工場：モンテレイ(メキシコ)、徳島
製品：パック・モジュール、セル
稼働：23年

現能力比
150%

■ IoT向けリチウム一次電池増産



工場：無錫(中国)
製品：リチウム一次電池
稼働：23年下期

現能力比
270%

■ 次世代 乾電池工場立上げ

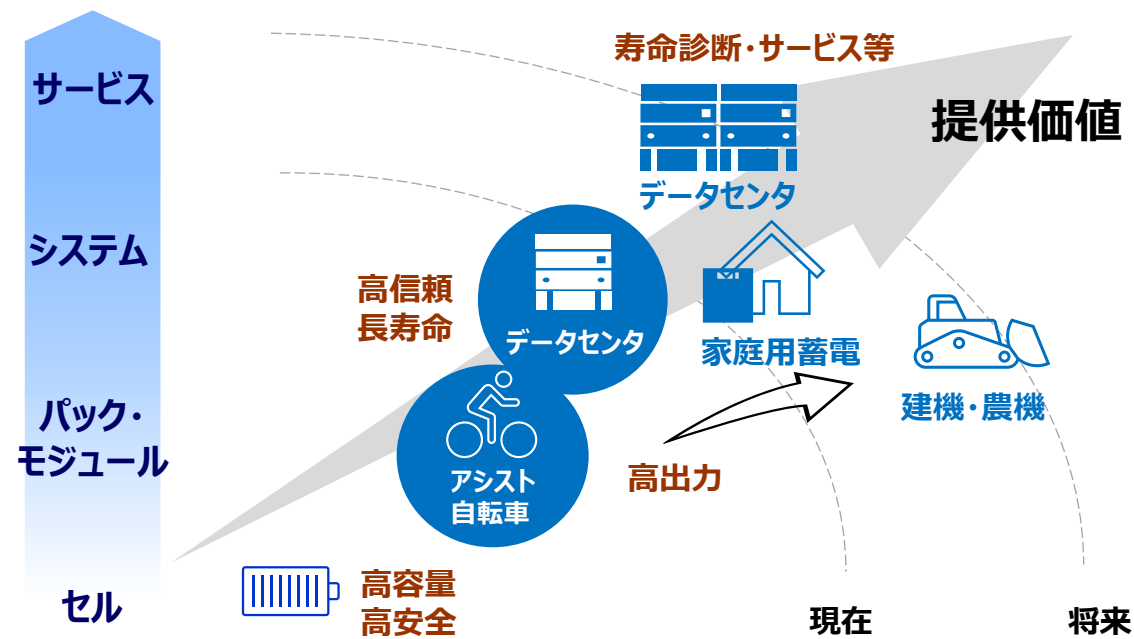


工場：二色の浜(大阪)
製品：乾電池
稼働：23年上期

スマート
工場

提供価値の最大化

■ レイヤーアップ/用途拡大



■ 組織能力強化

システム開発

・R&D人員の拡充

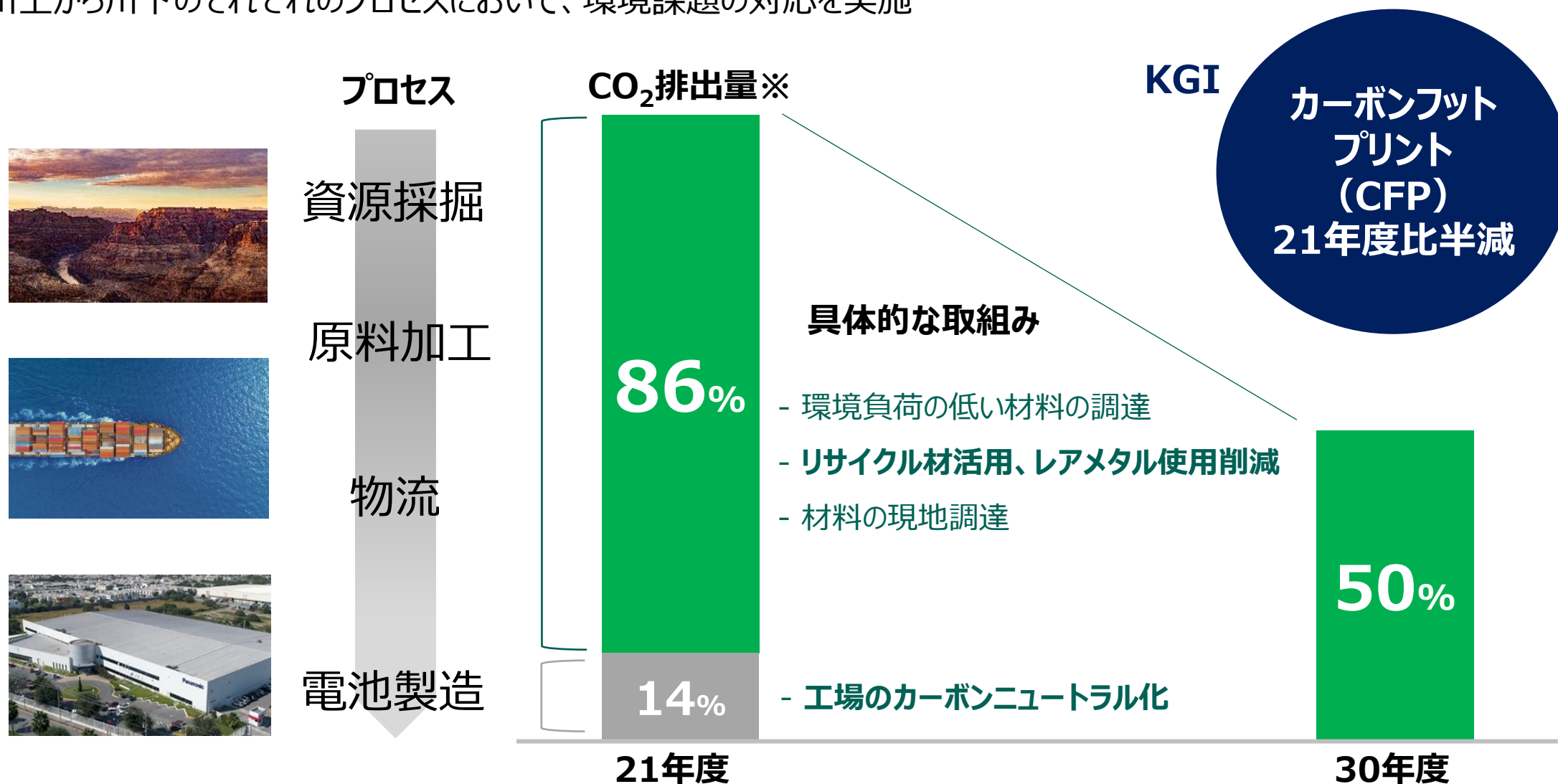
営業・FAE*

・提案営業,FAEの前線化

*Field Application Engineer

3-7. 環境への貢献

- 川上から川下のそれぞれのプロセスにおいて、環境課題の対応を実施



※当社独自に試算。車載リチウムイオン電池 北米工場生産品

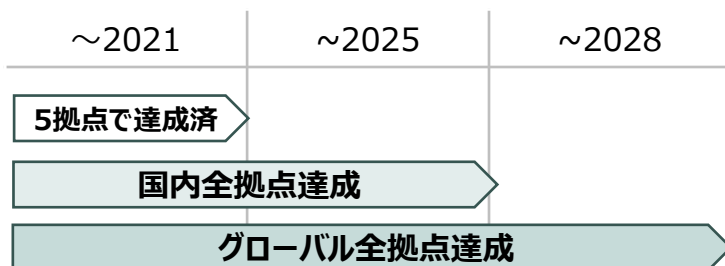
3-8. 環境貢献への取組み

・カーボンニュートラル化、低CFP材料開発・サプライチェーン確立により、CO₂排出削減でも業界を牽引

生産工場のカーボンニュートラル

28年度までに全拠点对応 完了

■ロードマップ



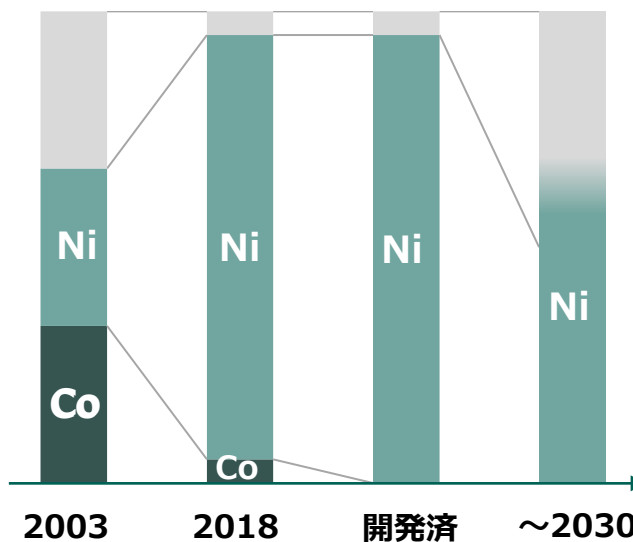
取組み

- ・省エネ・モノづくりの変革
- ・再生エネ利活用
- ・環境クレジット調達

レアメタル使用削減

高CFP材料からの置き換え
(Coフリー、Niレス)

■正極材料の主要金属比率



低CFPサプライチェーン確立

原料精製時のCO₂を削減

■産学連携のプロセス開発



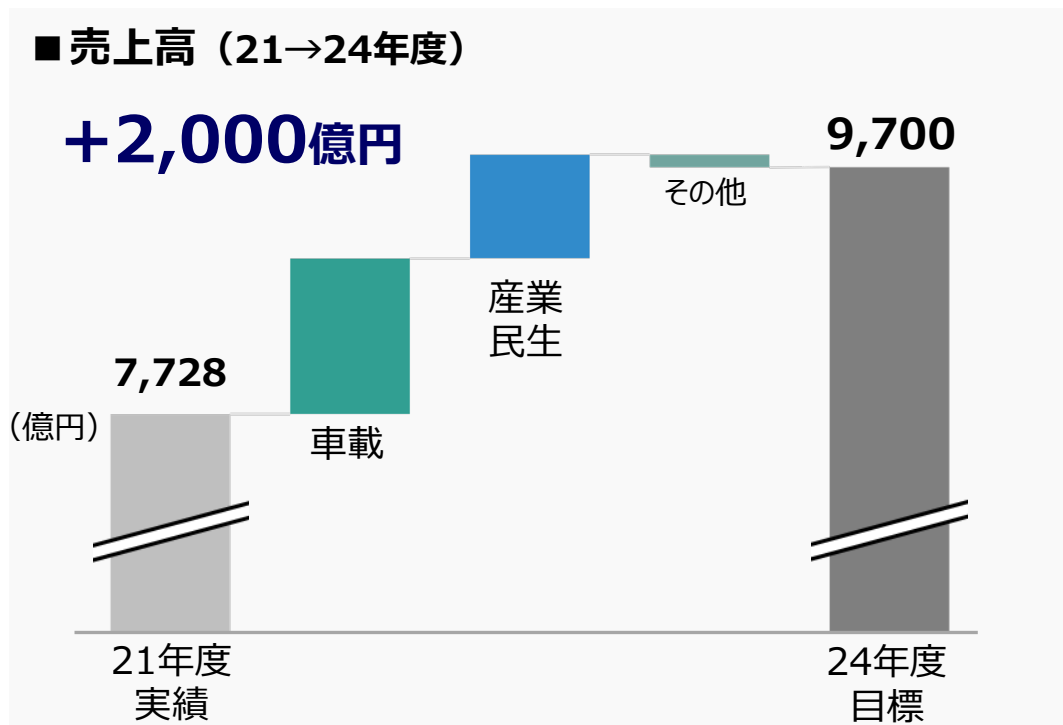
■正極材・銅箔リサイクル



- 外部連携 REDWOOD MATERIALS

3-9. 中期経営目標

経営目標 (- 24年度)



■ 営業利益 (24年度)

870億円(21年度比 +200億円) **9%**

■ EBITDA (24年度)

1,500億円(21年度比 +300億円) **16%**

KGI

■ 累積営業CF (22~24年度)

3,300億円

■ ROIC (24年度)

12%

環境目標 (- 30年度)

■ カーボンフットプリント

(30年度) **21年度比 50%**

KGI

■ 商品を通じたCO₂削減貢献量

(30年度) **6,000万ton-CO₂**(21年度比 約5倍)

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（パナソニックホールディングス株式会社及びそのグループ会社を指します）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
- ・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
- ・新型コロナウイルス感染症拡大が、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
- ・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・サービスなどのコストおよび価格が影響を受ける可能性
- ・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・瑕疵等により費用負担が生じる可能性
- ・第三者の特許その他の知的財産権を使用する上での制約
- ・諸外国による現在および将来の貿易・通商規制、労働・生産体制への何らかの規制等（直接・間接を問わない）
- ・法規制に起因した制約・費用・法的責任の発生または法令遵守のための内部統制が不十分である可能性
- ・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
- ・ネットワークを介した不正アクセス等により、パナソニックグループシステムから顧客情報・機密情報が外部流出する、あるいはネットワーク接続製品に脆弱性が発見され、多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・地震等自然災害の発生、感染症の世界的流行、サプライチェーンの寸断、その他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要素

(参考) 売上開示事業単位の事業内容

車載

産業・民生

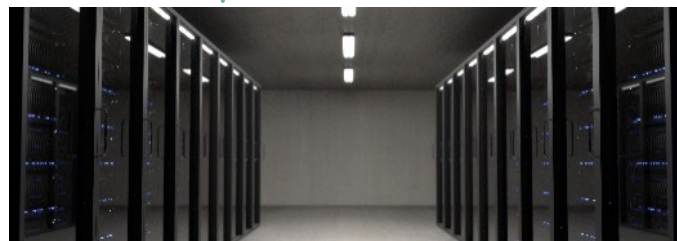
モビリティエネルギー事業部

エネルギーソリューション事業部

エネルギーデバイス事業部



EV



データセンター



リモコン



電灯



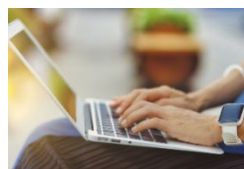
車載用円筒形リチウムイオン電池
(1865)



車載用円筒形リチウムイオン電池
(2170)



蓄電モジュール/システム



ノートPC



電動アシスト自転車



リチウムイオン電池



乾電池



水道・ガスメーター



車載Eコイル



TPMS



リチウム一次電池/ニッケル水素電池

(参考) パナソニック エナジー株式会社 概要

本社所在地	大阪府守口市松下町1番1号	設立	2022年4月
代表者 (CEO)	只信 一生	従業員数	約20,000人 (国内 5,000、海外15,000)

事業部・生産拠点 (国内 8・海外 12)	モビリティエナジー事業部		車載用円筒形リチウムイオン電池	
	日本	<ul style="list-style-type: none"> 住之江工場 和歌山工場 パナソニック エナジー 貝塚株式会社 	北米	<ul style="list-style-type: none"> パナソニック エナジー ノースアメリカ
	エナジーソリューション事業部		リチウムイオン電池、蓄電モジュール/システム	
	日本	<ul style="list-style-type: none"> 洲本工場 徳島工場 パナソニック エナジー 東浦株式会社 パナソニック エナジー 南淡株式会社 	中国	<ul style="list-style-type: none"> パナソニック エナジー 無錫有限公司 三洋エナジー(蘇州)有限公司
			北米	<ul style="list-style-type: none"> パナソニック エナジー メキシコ株式会社
	エナジーデバイス事業部		乾電池、リチウム一次電池、ニッケル水素電池	
	日本	<ul style="list-style-type: none"> 守口工場 	北米	<ul style="list-style-type: none"> パナソニック エナジー アメリカ株式会社
	アジア	<ul style="list-style-type: none"> パナソニック エナジー タイ株式会社 パナソニック・ゴーベル エナジー インドネシア株式会社 	中南米	<ul style="list-style-type: none"> パナソニック セントロアメリカーナ株式会社 パナソニック ブラジル有限公司 パナソニック ペルー株式会社
	インド	<ul style="list-style-type: none"> パナソニック エナジー インド株式会社 パナソニック カーボン インド株式会社 		

パナソニックグループにおける売上構成
(2021年度)

