ともに歩む、その先の革新へ

IBIDEN

Moving on to our New Stage 115 Plan

第173回 定時株主総会
参考書類・事業報告等

議決権行使期限

郵送　インターネット

2026年6月18日(木曜日)午後5時

CONTENTS

- 議決権行使のポイント　1
- 株主総会参考書類　16
  - 議　案　監査等委員でない取締役8名選任の件
- 事業報告　25
- 連結計算書類　45

イビデン株式会社

証券コード　4062

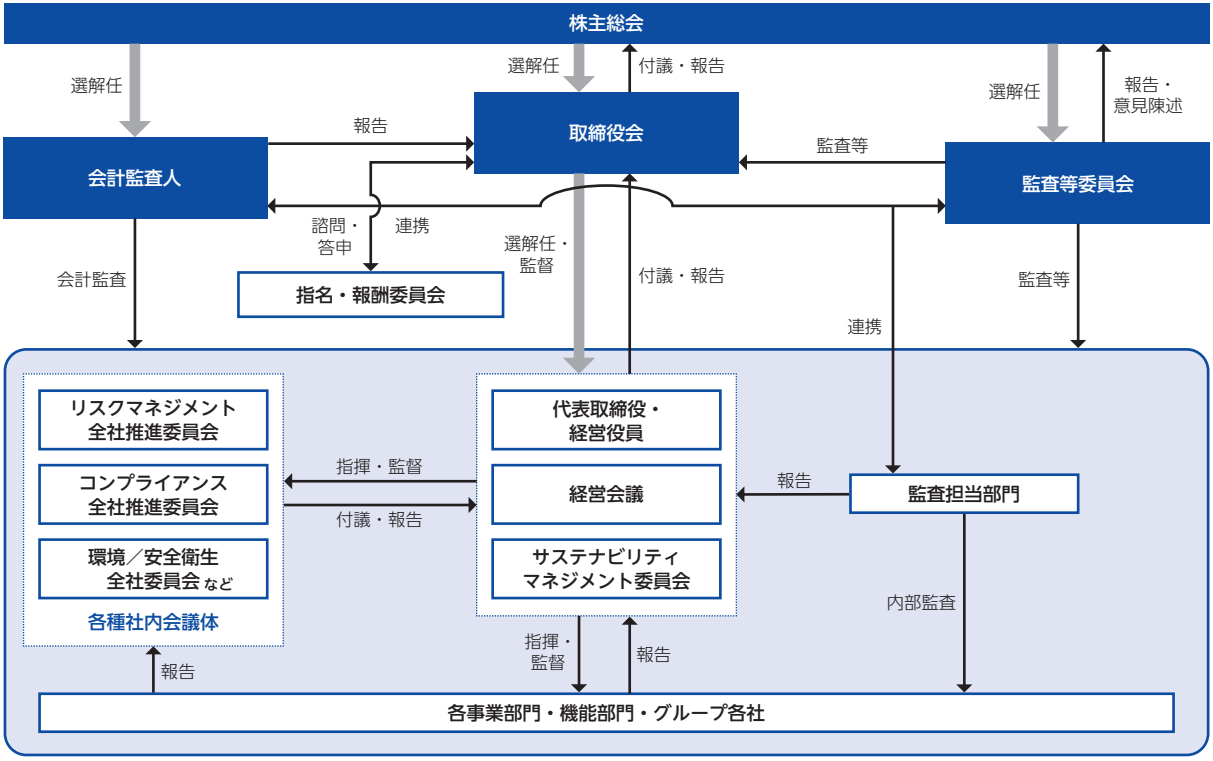
ポイント 1

イビデンのコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、コーポレート・ガバナンスを透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための重要な経営の仕組みとして認識し、グループ全社において積極的に取り組んでおります。当社グループのコーポレート・ガバナンスにおきましては、「コンプライアンス及びリスクマネジメント推進活動」を積極的に展開することで内部統制機能を強化し、取締役会による経営監視機能と監査等委員会による監査機能を充実・強化させてまいります。それにより、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼に応える透明な企業統治体制を構築し、企業としての社会的責任を果たすとともに、持続的な成長による企業価値の向上を実現してまいります。

(ご参考) 当社グループの内部統制システムの模式図



取締役会の役割・責務

当社においては、法令及び定款に準拠して、取締役会規則を制定し、取締役会自体として何を判断・決定するのか、付議基準を定めて明確化しております。また、その他の意思決定・業務執行については、組織・職制・業務分掌管理規程及び権限規程を制定し、経営陣が執行できる範囲を明確にしております。

主な委員会及び経営会議の役割と位置づけ

監査等委員会

当社は監査等委員5名のうち、3名を監査等委員である社外取締役として選任しており、かつ、2名を常勤監査等委員として選任しております。各監査等委員は取締役会など主要な会議に出席し、取締役の職務執行の監査及び監督を、さらに常勤監査等委員は内部監査部門及び外部会計監査人と連携し、法令及び諸規定に基づく監査・調査を当社及びグループ会社に対して実施しております。なお、監査等委員会の委員長には財務、会計もしくは法務、ガバナンスに相当程度の知見を有する社外監査等委員が就任し、上記機能及び客観性・独立性を適切に担保しております。

指名・報酬委員会

当社においては、取締役及び経営役員等の指名及び報酬の決定に関する手続きの透明性及び客観性を確保することにより、取締役会の経営監視機能の強化を図っております。コーポレート・ガバナンスをさらに充実させることを目的として、監査等委員でない社外取締役を委員長とした指名・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置しております。

経営会議

取締役会付議に向けた代表取締役社長の諮問機関及び権限規程に基づく決裁と経営幹部間の重要な経営情報の共有を目的として、経営企画本部長を議長に役員、常勤監査等委員、関係する幹部職社員を構成員として毎月開催しております。

サステナビリティマネジメント委員会

代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティマネジメント委員会」を毎年2回以上開催し、当社を取り巻くサステナビリティを含めたリスクと機会に関わる課題を経営層で議論し決定の上、経営層から実行組織へと展開しております。なお、サステナビリティに関して特に重要な課題については、取締役会へ付議・報告されます。

リスクマネジメント全社推進委員会

代表取締役社長を委員長とする「リスクマネジメント全社推進委員会」を毎年1回以上開催し、重要リスクの対策内容や進捗状況の報告などを行っております。全社リスクマネジメント(ERM)を具体的に進めるため、リスクカテゴリー毎の主管部門を配置し、社内及び国内・海外グループ会社の状況、業務形態に応じた活動を推進しております。

コンプライアンス全社推進委員会

代表取締役社長を委員長とする「コンプライアンス全社推進委員会」を設置し、当社グループ全体へのコンプライアンス意識の浸透を図っております。この委員会は、毎年1回以上開催され、コンプライアンスの全社推進、統括、活動の報告とレビューを行っております。ここで決まった方針・計画は、各事業場及び国内・海外グループ会社に報告され、それぞれの活動へ展開されます。

取締役会

候補者指名のプロセス

経営幹部・監査等委員でない取締役候補については、的確かつ迅速な意思決定が可能な員数及び経営幹部・取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、適材適所の観点より総合的に検討し、選任・指名しております。また、監査等委員候補につきましては、財務・会計・法務・ガバナンス等に関する知見、当社事業に関する知見及び企業経営に関する多様な視点のバランスを確保しながら、適材適所の観点より総合的に検討し、指名しております。この方針に基づき、監査等委員候補につきましては、監査等委員会の同意を経て、取締役会で決議しております。なお、取締役候補の指名につきましては、取締役会での決議に先立ち、取締役会の諮問機関として設置している監査等委員でない社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会にて審議を行い、その内容を取締役会に答申しております。また、取締役については取締役規則、経営役員については経営役員就業規則において解任基準を定めており、当該基準及び指名・報酬委員会における審議を踏まえ、取締役については取締役会決議に基づき株主総会にて、経営役員については取締役会にて決議する手続きを定めております。

指名・報酬委員会 開催実績

開催月	主な議題
2025年５月（２回開催）	・2025年6月支給 取締役賞与引当額に関して ・第173期 取締役会体制案に関して（最終） ・2025年度 取締役の月額報酬に関して ・2025年6月支給 取締役賞与の個別支給額に関して ・相談役及び顧問の人事に関して
2025年６月	・経営役員及び幹部職の賞与に関して ・相談役及び顧問の人事・処遇に関して（最終） ・役員に対する業務委嘱に関して
2025年８月	・経営役員の業務委嘱に関して
2025年９月	・経営役員の業務委嘱に関して（最終）
2025年12月	・経営役員の賞与に関して ・取締役の個別支給額の算定に関して ・指名・報酬委員会内規の改正に関して
2026年２月	・経営役員及び幹部職の人事・業務委嘱に関して ・取締役の個別支給額の算定に関して（最終） ・指名・報酬委員会内規の改正に関して（最終）
2026年３月	・2026年度 経営役員の月額報酬に関して ・第174期 取締役会体制案に関して ・役員の社用車両に関して

監査等委員会意見

監査等委員会は、当社の監査等委員でない取締役の選任について、当社の企業理念及び経営戦略等を踏まえ、取締役会がその役割責務を実効的に果たすための知識・経験・能力のバランス、多様性及び員数等について検討を行いました。併せて、指名・報酬委員会での審議内容及びその手続きについても確認し、妥当であると判断します。

当社取締役会が備えるべきスキルセット

当社におきましては、「私たちは、人と地球環境を大切にし、革新的な技術で、豊かな社会の発展に貢献します。」を企業理念に掲げ、経営目標としての中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」（2023年度～2027年度）に取り組むことにより、社会課題の解決と企業価値の向上を目指しております。具体的には、①事業の競争力強化、②新規製品の事業化、③モノづくりの改革、④企業文化の改革、⑤ESG経営の推進に取り組んでおります。これらの実現に向け、取締役会がその機能を十分に発揮し実効性を確保するために、当社の取締役会及び監査等委員会は、全体としての多様性を確保しつつ、以下の知識・経験・能力（スキルセット）をバランスよく備えるべきと考えております。

必要とするスキル	理由
企業経営／経営戦略	激しい事業環境変化と不確実性の中で、重要な経営判断を行うために必要な国内外の企業経営・組織運営責任者としての豊富な知識・経験・能力が求められます。
コーポレート(経営企画)	当社の持続的な成長と基盤強化のために必要な、経営資源の最適配分による組織設計、当社グループのガバナンス向上や事業提携などの戦略的選択肢の評価・実行において、これらを監視・監督する豊富な知識・経験・能力が求められます。
財務／会計／税務	ICパッケージ基板事業を主力とする製造業である当社におきましては、継続的な設備投資とそれを支える機動的かつコスト面で優位な資金調達が必要不可欠です。併せて、リスクに備えた健全で強固な財務体質の構築が必要です。これらが最適なバランスで実現され、かつ、財務・税務コンプライアンスが担保された状態を監視・監督するための財務／会計／税務に関する専門的かつ高度な知識が求められます。
人事	グローバルな事業展開と技術革新を続ける当社におきましては、多様な人財がその能力を最大限に発揮するための企業文化の醸成・変革の推進、公平・公正な評価・報酬制度の構築・運用に加え、後継者育成計画の策定や労働法規遵守を管理・監督するための知識・経験・能力が求められます。
自社事業の知見 (電子事業・セラミック事業)	事業方針をはじめとした高度な事業経営判断及びモニタリング型の取締役会において求められる事業部門の業務執行の適切な管理・監督を実現するためには、自社事業に関する深い知見が求められます。
国際ビジネス	主力顧客が海外かつグローバルに生産・販売拠点を展開している当社において、市場・顧客動向に加えて、地政学リスクを含むカントリーリスクを踏まえた経営判断を可能とするスキルとしての国際ビジネス経験が求められます。
イノベーション	技術開発型企業である当社の企業理念「革新的な技術で、豊かな社会の発展に貢献します。」を実現するには、社会課題やお客様のニーズを正しく認識し、それらの解決に向け、自社固有の技術だけでなく、外部とも連携する中でイノベーションの創出が必要となります。これらの活動を適切に監視・監督できるイノベーションに関する深い知見が求められます。
製造／技術	最先端のICパッケージ基板及び高度なセラミック部材を中心としたモノづくり企業である当社がグローバルな競争環境を勝ち抜くには、自社の生産設備・製造プロセスにおける卓越した競争力の構築が必要となります。これらの活動を適切に監視・監督できる製造／技術に関する深い知見が求められます。
リスクマネジメント	中長期の持続的な企業価値の向上を実現するには、外部環境の変化を敏感に察知し、適切なリスクの把握と対処が求められます。これらを可能にするためのリスクに対する感度の高さと迅速・果断な経営判断を可能にするリスクマネジメントのスキルが求められます。
内部統制／ガバナンス／法務	株主をはじめとするステークホルダーからの信頼に応える企業統治体制と公正・透明な意思決定プロセスを構築・監視・監督するため、内部統制／ガバナンス／法務に関する高度な知見と高い遵法意識が求められます。
サステナビリティ	製造業である当社におきましては、サプライチェーン全体での気候変動への適応と環境負荷の緩和、人権・労働問題への対応、資源の効率利用など多岐にわたるサステナビリティ課題に対する取り組みが、長期に亘る企業価値向上に不可欠となります。これらの取り組みを経営戦略の根幹に統合し、その実効性を監視・監督するための高い知見と倫理観が求められます。

取締役会の多様性と各委員会及び会議体の構成員

当社においては、取締役会による的確かつ迅速な意思決定が可能な員数、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランス及びジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性を考慮し、性別、年齢、人種、国籍等を問わず適材適所の観点より、総合的に検討した上で、指名・報酬委員会の答申を参照しつつ、取締役候補者を指名しております。

氏　名	期待する分野											
	独立性（社外のみ）	企業経営 経営戦略	コーポレート（経営企画）	財務 会計 税務	人事	自社事業の知見	国際 ビジネス	イノベーション	製造 技術	リスク マネジメント	内部統制 ガバナンス 法務	サステナビリティ
あおき　たけし 青木　武志		●	●			●	●			●	●	●
かわしま　こうじ 河島　浩二		●			●	●	●	●	●	●	●	●
すずき　あゆみ 鈴木　歩						●			●		●	●
かとう　ひさし 加藤　久始						●	●	●	●			
みやざき　しんじ 宮崎　信治		●	●	●	●					●	●	●
こいけ　としかず 小池　利和	●	●	●	●			●			●	●	
あさい　のりこ 浅井　紀子	●				●			●				●
まるやま　はるや 丸山　晴也	●	●	●			●	●		●	●	●	
のだ　ゆきひろ 野田　幸宏						●	●			●	●	●
まつばやし　こうじ 松林　浩司				●			●			●	●	●
ほりえ　まさき 堀江　正樹	●			●						●	●	●
やぶ　ゆきこ 藪　ゆき子	●	●			●					●	●	●
ごとう　もゆる 後藤　もゆる	●				●					●	●	●

※ 上記スコアは、取締役候補者及び監査等委員の有する全ての知見を表すものではなく、取締役会に必要なスキルセットの中で特に期待する分野を記載しております。●：社内取締役　●：社外取締役

◉議長／委員長

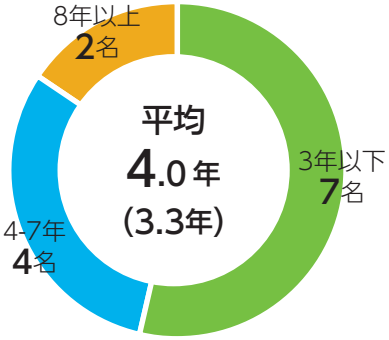
各委員会及び会議体の構成員並びに出席状況						
取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会	経営会議	サステナビリティマネジメント委員会	リスクマネジメント全社推進委員会	コンプライアンス全社推進委員会
◉ 10／10 回		8／8 回	13／14 回	3／3 回	1／1 回	1／1 回
10／10 回		8／8 回	14／14 回	◉ 3／3 回	◉ 1／1 回	◉ 1／1 回
10／10 回			14／14 回	3／3 回	1／1 回	1／1 回
10／10 回			14／14 回	3／3 回	1／1 回	1／1 回
—			—	—	—	—
10／10 回		◉ 8／8 回				
10／10 回		8／8 回				
8／8 回(※)		6／6 回(※)				
8／8 回(※)	10／10 回(※)		12／12 回(※)	2／2 回(※)	0／0 回(※)	0／0 回(※)
10／10 回	13／13 回		14／14 回	3／3 回	1／1 回	1／1 回
10／10 回	◉ 13／13 回					
10／10 回	13／13 回					
8／8 回(※)	10／10 回(※)					

※ 2025年６月20日就任以降の出席状況を記載しております。

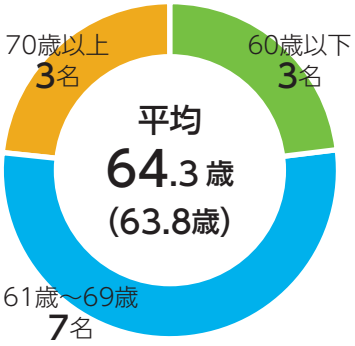
コーポレート・ガバナンスハイライト

※ 本データは「議案　監査等委員でない取締役８名選任の件」が承認可決されたものとして算出しております。
※ 参考情報として、（ ）内に昨年度の数値を記載しております。

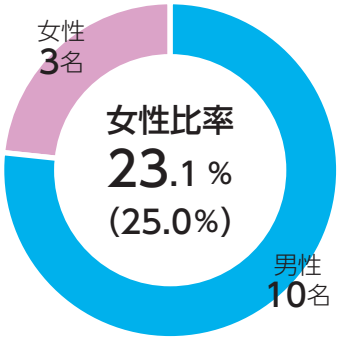
在任年数



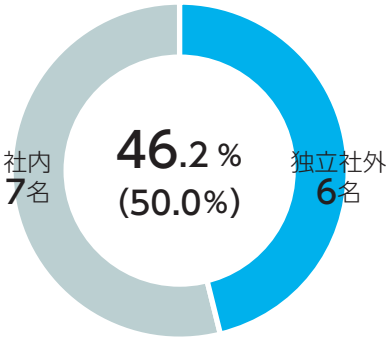
年齢



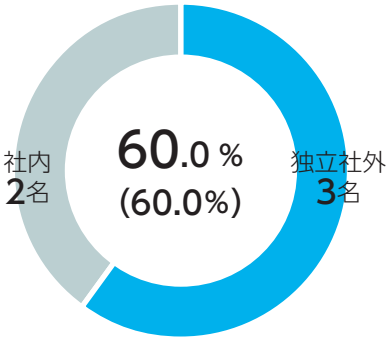
男女比率



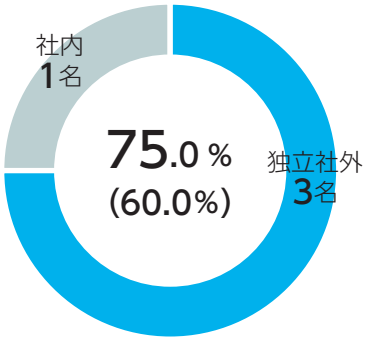
取締役会の独立社外取締役比率



監査等委員会の独立社外取締役比率



指名・報酬委員会の独立社外取締役比率※



※ 2026年2月の指名・報酬委員会において、同委員会の構成員の見直しを行っております。

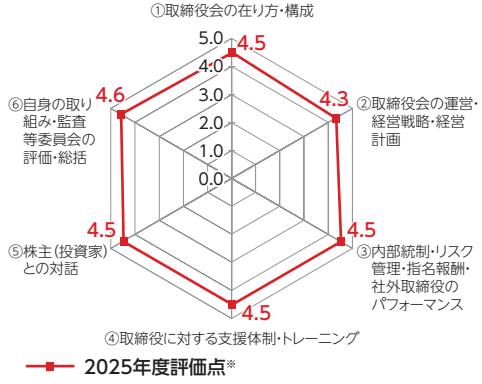
取締役会の実効性評価

当社においては、取締役会全体が実効性を持って機能しているかを検討し、その結果に基づき、問題点の改善や強みを生かした機能強化等の適切な措置を講じていく継続的なプロセスにより、取締役会全体の有効性向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しております。

評価の方法

社外を含む全ての取締役(監査等委員を含む)を対象に、外部機関に委託して「取締役会実効性評価アンケート」（無記名方式、大項目６つ、5段階評価）を実施しました。その結果について、評価点が他項目対比で下回る項目及び社内取締役と社外取締役の間、若しくは他社平均値とのギャップが大きい項目について、重点的に取締役会において議論し、決議しております。

評価項目と結果の概要　（2025年度）



各取締役による評価アンケートの集計の結果、全ての大項目における全体平均は、4.0以上の評価点となっており、当社取締役会全体における実効性は確保できていると分析・評価いたします。

一方で、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた検討」や「ESG・SDGs等のサステナビリティ課題に関する施策の経営戦略への適切な反映」については、課題や工夫の余地がみられると認識いたしました。

※ 社外を含む全ての取締役(監査等委員を含む)のスコアの平均値

【評価尺度】

５：適切（十分）、４：概ね適切（十分）、３：どちらともいえない、

２：やや不適切（不十分）、１：不適切（不十分）

過去（2024年度）の評価で認識した課題とその対応

過去（2024年度）の評価で認識した課題	対応状況（要約）
子会社を含めたグループ全体の内部統制システムの構築・運用状況の十分な監督・監視	2025年度の取締役会で、国内子会社の経営課題を報告したことを皮切りに、継続的にグループ各社の内部統制システムの有効性を検証してまいります。また、2026年度より経営企画本部内に専任部署を組織化し、国内外グループ各社の業種業態・事業環境を考慮した支援を行うとともに、各社のガバナンス管理及び連結経営視点による選択と集中に関する検討を進める考えです。
政策保有株式の保有便益及びリスクの資本コスト対比での具体的検証	「政策保有株式について」（12頁）をご覧ください。

役員報酬について

議案の補足情報として第173期事業報告 「会社役員に関する事項」の「(5) 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項」を掲載順を組み換えて記載しております。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

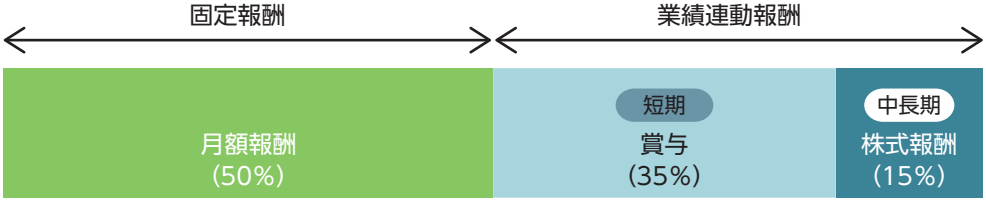
当社役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針は以下のとおりであり、指名・報酬委員会の審議及び答申を踏まえ、2021年2月26日に開催されました当社第947回取締役会において決議しております。

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針及び決定方法

当社グループは、「私たちは、人と地球環境を大切にし、革新的な技術で、豊かな社会の発展に貢献します。」を企業理念としております。この企業理念のもと、当社の役員報酬制度は、経営責任が明確になり、かつ、持続的な成長による中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなるように設計しております。

監査等委員でない社内取締役及び経営役員の報酬については、(ア) 固定報酬としての月額報酬 (イ) 業績連動報酬としての賞与 (ウ) 株式報酬により構成されており、それらは概ね、50%：35%：15%の割合で構成されております。監査等委員でない社内取締役の月額報酬については、株主総会にて決議された限度枠内で、役位に基づいて設定されている内規上の報酬テーブルをベースに職責並びに外部報酬調査データ等を総合的に勘案して算定し、個別支給額に関する指名・報酬委員会の審議及び答申を踏まえ、個々の支給対象者の業務能力を含む総合的評価を実施するのに最適任者である代表取締役社長（氏名：河島浩二　主な担当：執行全般統括）に再一任する旨を取締役会で決議しております。また、賞与については、株主総会にて決議された所定の計算式に基づいた総額の範囲内で、年1回、事業年度終了後に金銭で支給しております。その個人の配分額については、監査等委員でない社内取締役の各々の業務に対する貢献度に基づき決定し、個別支給額に関する指名・報酬委員会の審議及び答申を踏まえ、個々の支給対象者の業績への貢献度に関する最終評価を実施するのに最適任者である代表取締役社長に再一任する旨を取締役会で決議しております。当事業年度における所定の計算式に基づく取締役賞与支給総額は452百万円ですが、指名・報酬委員会において個別支給額の算定要素について審議を重ね、業績指標及び個人業績による評価、並びに代表取締役に対しては総還元性向(TSR)等を加味の上、答申された個別支給額を踏まえ、2026年5月19日開催の当社第1004回取締役会において、172百万円を支給することを決議いたしました。

【報酬構成の基本方針】(監査等委員でない社内取締役)



当社取締役会として、当事業年度に係る監査等委員でない社内取締役の個人別の報酬等の内容は、グループ経営における同取締役の経営責任を明確にし、かつ、業績及び企業価値向上へのインセンティブを高める設計となっており、上記方針に沿うものと判断しております。なお、当事業年度における監査等委員でない社内取締役の賞与の算定に係る親会社株主に帰属する当期純利益の直近の目標値（予想値）は370億円及び年間配当総額の予想は69億94百万円としておりましたところ、その実績は、親会社株主に帰属する当期純利益が637億13百万円及び年間配当総額は83億93百万円となりました。

経営役員の月額報酬については、役位に基づいて設定されている内規上の報酬テーブルをベースに、監査等委員でない社内取締役とのバランス、個々の業務能力の評価並びに外部報酬調査データ等を総合的に勘案して算定し、指名・報酬委員会の審議及び答申を踏まえ、代表取締役社長に一任する旨を取締役会で決議しております。また、賞与については、各経営役員の業績に対する貢献度等に基づいて算定し、指名・報酬委員会の審議及び答申を踏まえ、代表取締役社長に一任する旨を取締役会で決議しております。

なお、監査等委員でない社外取締役及び監査等委員の報酬については、業務執行から独立して監督する立場であり、株主総会において決議された限度額の範囲で一定の金額の固定報酬のみ支給しております。

② 役員の報酬に関する株主総会決議の内容の概要

（ア）監査等委員でない取締役の月額報酬については、2017年6月16日開催の当社第164回定時株主総会において月額30百万円（うち社外取締役分5百万円（決議時点の員数3名）、その他の取締役分25百万円（決議時点の員数4名）以内）と決議いただいております。

（イ）監査等委員でない社内取締役の賞与については、2017年6月16日開催の当社第164回定時株主総会において監査等委員でない社内取締役に対して、賞与総額として、各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益の0.5%と当該事業年度の年間配当額の1.6%との合計額（ただし、年額4.4億円を上限とし、計算の結果生じる百万円未満の数字については、これを切り捨てる。）を支給すると決議（決議時点の員数4名）いただいております。なお、賞与総額の算定に係る業績指標としまして、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を図るインセンティブとして機能し、かつ、株主の皆様の利益にも連動した指標として、親会社株主に帰属する当期純利益及び年間配当総額を採用しております。

（ウ）監査等委員でない社内取締役の株式報酬については、当社株式価値と取締役の報酬との連動性をより明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、2017年6月16日開催の当社第164回定時株主総会において、監査等委員でない社内取締役（決議時点の員数4名）に対し、信託を用いた株式報酬制度の導入を信託期間3年、期間中の拠出額上限2.7億円で決議いただいております。本制度は、支給対象者の役位、前年度月額報酬及び賞与金額により構成される内規上の計算式で算出された支給金額を1ポイント1株で換算したポイントを付与（ただし、付与するポイントの総数は、1事業年度当たり100,000ポイントを上限とする。）し、退任時に株式を付与する制度です。

（エ）当社の監査等委員である取締役の報酬は、2017年6月16日開催の第164回定時株主総会において月額13百万円以内（決議時点の員数5名）と決議いただいております。

③　取締役の報酬等の額

（単位：百万円）

役員区分		支給人数	報酬等の総額	内訳		
				月額報酬	賞与	株式報酬
監査等委員でない取締役	社内取締役	4	439	194	172	73
	社外取締役	4	34	34		
	小計	8	473	228	172	73
監査等委員である取締役	社内取締役	3	49	49		
	社外取締役	4	37	37		
	小計	7	87	87		
合計		15	560	315	172	73

（注）
1．記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。
2．当社の株式報酬制度は、当社株式交付規則に基づき、取締役等に毎年一定のポイントを付与し、退任時にポイントの累計額に応じて、当社株式を交付及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を支給しております。

（ご参考）監査等委員会意見

監査等委員会は、当社の監査等委員でない取締役の報酬について、報酬体系の考え方、報酬額算定方法及び指名・報酬委員会の審議内容を確認し、妥当であると判断します。

政策保有株式について

政策保有株式の縮減について

当社の純投資目的以外の投資を行う際の基本方針は、企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、個別銘柄ごとに事業戦略上の重要性、取引先との関係強化に加えて、資本効率向上の視点から保有要否を検証し、保有不要と判断された銘柄については適宜売却を進めることで、政策保有株式の縮減に努めております。なお、資金の流動性並びに効率性の向上の観点から、2023年度から2027年度において、当社が保有する政策保有株式を2023年度末(2024年3月末)時価ベースで、50%以上縮減することを目標として活動を進めた結果、2025年度末（2026年3月末）時点で81%縮減し、前倒しで目標を達成いたしました。

引き続き個別銘柄ごとに精査を実施し、政策保有株式の縮減に努めてまいります。

議決権行使の方針

当該株式に係る議決権の行使に関しましては、保有先企業の中長期的な企業価値向上や株主還元の考え方、コーポレート・ガバナンス及び社会的責任の観点より、個別の議案を精査した上で、議決権を行使しております。

政策保有状況(単体)の推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総銘柄数	54	50	49	48	45	44	37	34
貸借対照表計上額 (百万円)	37,509	33,026	66,431	62,725	59,431	107,021	55,941	28,233
連結純資産に占める割合 (%)	13	12	20	16	14	21	11	5

（注）上記の期間、当社は有価証券報告書にみなし保有株式として記載すべき株式は保有しておりません。

ポイント 2

社会との価値共創　～イビデンのESG経営～

ブランドメッセージ

**当社グループの歴史や価値観を端的にお伝えするため
ブランドメッセージを作成しました。**

[和文]　*ともに歩む、その先の革新へ*

[英文]　*A century of innovation,
partnering for the future*

ともに歩む、その先の革新へ

IBIDEN

ブランドストーリー　「ともに歩む、その先の革新へ」に込めた思いと決意

私たちは、地域経済の振興を目指して水力発電会社として創業以来、地域社会とともに歩み、100年を超える歴史を築いてきました。発電会社から電力を活用したモノづくりの会社へ転身し、その長い歴史の中で培ってきた技術を基盤に、時代のニーズを捉え、社会の課題解決に貢献する革新的な製品を生み出しています。

地域社会とともに、
顧客とともに、
従業員とともに、
取引先とともに、
確かなパートナーシップを築き、時代の変化に合わせた技術で、未来を創造するイビデングループは、この先も、独自の技術革新を追求し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

基本的な考え方

当社グループは、企業理念として自然環境との調和や豊かな社会の実現を掲げており、革新的な技術で社会課題解決につながる製品を生み出すことにより発展を続けてまいりました。事業を通じて社会課題を解決し、豊かな社会の発展に貢献していくことは、企業理念の実践そのものと考え、ESG（環境・社会・ガバナンス）活動、及び「持続可能な開発目標」（SDGs）への貢献に積極的に取り組んでおります。

当社グループが培ってきたコア技術を進化・融合させた革新的な技術と、人と地球環境に調和した責任ある企業活動を通じて、社会が直面する課題の解決に向けて注力してまいります。

培った技術力での貢献

当社グループは、技術開発型企業として、SDGsの「ゴール9. 産業と技術革新の基盤をつくろう」を中心に、環境分野などの領域に対し、技術の力で実現に向けた貢献に取り組んでおります。電子事業では、人々の生活をより豊かにするため、データセンターや生成AIをはじめとする情報通信技術の革新を、最先端の電子部品の供給で支え、世界のデジタルイノベーションの発展に貢献してまいります。

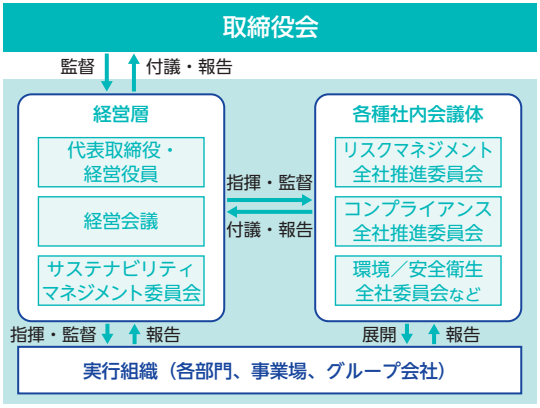
基盤活動における貢献

当社グループの企業理念では「人と地球環境を大切に」することを冒頭で明確にしております。事業を支える人財の活性化、そして企業文化の改革を進めるとともに、事業活動を通じて発生する地球環境への負荷をできる限り減らす努力を進めております。

今後も、人的資本経営の考え方のもと、自立型人財の育成、多様な考えをもつ社員が活躍できる環境の整備及び安全衛生活動の推進とともに、サプライチェーン全体の温室効果ガスの排出削減や廃棄物の管理に取り組んでまいります。

※ 当社グループが取り組むSDGsへの貢献、社会課題の解決に向けた具体的な取り組みの詳細は統合報告書をご参照ください。
https://www.ibiden.co.jp/ir/library/annual/

サステナビリティに関する取り組み



サステナビリティに関するガバナンス

当社を取り巻くサステナビリティを含めたリスクと機会に関わる課題を経営層で議論する「サステナビリティマネジメント委員会」を設定しております。当委員会では、グローバルリスクの動向や事業へのインパクト、並びに当社の事業活動が社会に与える影響から、重要性の高い事象を議論し、決定しております。また、課題への対応策は、経営層より実行組織である各部門に展開されております。

サステナビリティ課題への対応

当社の事業活動に影響の大きいサステナビリティへの課題として、気候変動及び労働人口減少を認識しています。特に重要な課題については、毎年取締役会へ付議・報告されており、2025年度は、気候変動対策、労働安全並びに情報セキュリティに関する報告を行っております。

リスク課題は、リスクカテゴリー毎の主管部門が関連する適切な会議体において、その対処方針を審議・決定しております。上記の重要課題は、GX推進部門、安全衛生部門及び人事部門が主管部門となり、環境／安全衛生全社委員会、中央労使委員会などの社内会議体において、経営層らによって方針と進捗などを、確認・評価しております。

気候変動に関する戦略

環境負荷を緩和し次世代へと受け継ぐために、「環境ビジョン2050」を定めております。その中で気候変動対応として、2040年代のできる限り早い段階での温室効果ガス排出実質ゼロの達成に向けて取り組んでおります。事業成長と気候変動対応の両立に向けて低炭素な操業を可能にする生産技術の革新と、脱炭素社会に貢献する技術開発をグループ一丸となって進めております。

※ 気候変動対応の詳細、その他ESGに関する活動の詳細は統合報告書をご参照ください。
https://www.ibiden.co.jp/ir/library/annual/

議　　案　監査等委員でない取締役８名選任の件

現任の監査等委員でない取締役全員（7名）は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。
つきましては、経営体制の強化を図るため取締役1名を増員することとし、監査等委員でない取締役８名の選任をお願いするものです。
監査等委員でない取締役候補者は、次のとおりです。
なお、各候補者の略歴及び選任理由等の詳細情報を17頁から24頁に記載しております。

候補者番号		氏　名	地位・担当及び候補者属性	2025年度取締役会出席状況	在任年数	●男性 ●女性
1	再任	あおき　たけし 青木　武志	代表取締役会長 取締役会議長	10/10回 (100%)	13年	●
2	再任	かわしま　こうじ 河島　浩二	代表取締役社長 執行全般統括 技術開発担当、監査部担当	10/10回 (100%)	4年	●
3	再任	すずき　あゆみ 鈴木　歩	取締役経営役員 品質・技術・生産担当、GX推進担当 生産推進本部長 エネルギー統括部担当	10/10回 (100%)	3年	●
4	再任	かとう　ひさし 加藤　久始	取締役経営役員 電子事業担当、生産技術担当 電子事業本部長、同本部 技術統括部長、 生産統括部長、品質統括部長	10/10回 (100%)	2年	●
5	新任	みやざき　しんじ 宮崎　信治	経営役員 DX推進担当、IR担当、関連会社担当 経営企画本部長、同本部 経営戦略統括部長	—	—	●
6	再任	こいけ　としかず 小池　利和	社外取締役候補者　独立役員候補者	10/10回 (100%)	2年	●
7	再任	あさい　のりこ 浅井　紀子	社外取締役候補者　独立役員候補者	10/10回 (100%)	6年	●
8	再任	まるやま　はるや 丸山　晴也	社外取締役候補者　独立役員候補者	8/8回※ (100%)	1年	●

※ 2025年６月20日就任以降の出席状況を記載しております。

候補者番号 1

再任

期待するスキル
- 企業経営/経営戦略
- コーポレート(経営企画)
- 自社事業の知見
- 国際ビジネス
- リスクマネジメント
- 内部統制/ガバナンス/法務
- サステナビリティ

青木（あおき） 武志（たけし）
AOKI Takeshi

生年月日
1958年2月4日
(満68歳)

所有株式数
190,000株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1981年4月	当社入社
2008年4月	当社執行役員
2013年6月	当社取締役執行役員
2014年4月	当社取締役常務執行役員
2016年3月	当社代表取締役副社長、 当社セラミック事業本部長
2017年4月	当社執行全般統括、 当社セラミック事業担当
2017年6月	当社代表取締役社長
2018年6月	当社技術開発担当
2019年4月	当社監査統括部担当
2024年6月	当社代表取締役会長（現任）

候補者とした理由
経営者及び代表取締役としての見識と当社事業全般における豊富な経験と実績を有することから、取締役会議長として、取締役の職務の執行の監督に適任であると判断し、取締役候補者としました。

候補者番号 2

再任

期待するスキル
- 企業経営/経営戦略
- 人事
- 自社事業の知見
- 国際ビジネス
- イノベーション
- 製造/技術
- リスクマネジメント
- 内部統制/ガバナンス/法務
- サステナビリティ

河島（かわしま） 浩二（こうじ）
KAWASHIMA Koji

生年月日
1963年9月15日
(満62歳)

所有株式数
88,100株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1987年4月	当社入社
2008年4月	当社理事
2010年4月	当社執行役員、 当社PKG事業本部長
2014年4月	当社経営企画本部人事部長
2016年3月	当社常務執行役員
2017年4月	当社電子事業本部長
2019年4月	当社PKG事業本部長
2020年4月	当社経営役員
2022年4月	当社電子事業担当
2022年6月	当社取締役経営役員
2023年4月	当社電子事業本部長
2024年4月	当社執行全般統括（現任）、 当社技術開発担当（現任）
2024年6月	当社代表取締役社長（現任）
2026年4月	当社監査部担当（現任）

候補者とした理由
経営者及び代表取締役としての見識と当社事業全般における豊富な経験と実績を有することから、重要な業務執行の決定及び取締役の職務の執行の監督に適任であると判断し、取締役候補者としました。

候補者番号 3

再任

期待するスキル
- 自社事業の知見
- 製造/技術
- 内部統制/ガバナンス/法務
- サステナビリティ

鈴木 歩（すずき あゆみ）
SUZUKI Ayumi

生年月日
1964年3月21日
（満62歳）

所有株式数
14,900株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1989年５月	当社入社
2005年４月	当社電子関連事業本部 品質管理部PKGグループマネージャー
2009年４月	当社DPF事業本部 品質保証部長
2018年４月	イビデンハンガリー 社長
2021年４月	当社幹部職
2022年４月	当社セラミック事業本部 ECP事業部 生産部長
2023年４月	当社経営役員、当社GX推進担当（現任）、当社エネルギー統括部担当（現任）、当社生産推進本部長（現任）
2023年６月	当社取締役経営役員（現任）、当社品質・技術・生産担当（現任）

候補者とした理由
取締役としての見識と技術・生産部門における深い知見と海外生産拠点における経験と実績を有することから、重要な業務執行の決定及び取締役の職務の執行の監督に適任であると判断し、取締役候補者としました。

候補者番号 4

再任

期待するスキル
- 自社事業の知見
- 国際ビジネス
- イノベーション
- 製造/技術

加藤 久始（かとう ひさし）
KATO Hisashi

生年月日
1965年10月16日
（満60歳）

所有株式数
24,500株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1988年４月	当社入社
2004年４月	当社電子関連事業本部 PKG事業部ビジネスユニット長
2012年12月	イビデンエレクトロニクスマレーシア 副社長
2020年４月	当社幹部職
2021年４月	当社PKG事業本部 生産技術統括部長
2022年４月	当社経営役員、当社生産技術担当（現任）、当社PKG事業本部 新工場立上げプロジェクトリーダー
2023年４月	当社電子事業本部 技術統括部長（現任）
2024年４月	当社電子事業担当（現任）、当社電子事業本部長（現任）
2024年６月	当社取締役経営役員（現任）
2025年４月	当社電子事業本部 品質統括部長（現任）
2026年４月	当社電子事業本部 生産統括部長（現任）

候補者とした理由
取締役としての見識とICパッケージ事業を中心とした当社電子事業における豊富な経験と実績並びに生産技術部門における深い知見を有することから、重要な業務執行の決定及び取締役の職務の執行の監督に適任であると判断し、取締役候補者としました。

候補者番号 5

新任

期待するスキル

- 企業経営/経営戦略
- コーポレート(経営企画)
- 財務/会計/税務
- 人事
- リスクマネジメント
- 内部統制/ガバナンス/法務
- サステナビリティ

宮崎（みやざき） 信治（しんじ）

MIYAZAKI Shinji

生年月日
1967年2月5日
(満59歳)

所有株式数
7,700株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1989年４月	当社入社
1997年９月	イビデンシンガポール 出向
2007年４月	当社電子事業グループ 電子回路事業本部 プリント板事業部 ビジネス統括部 統括部長
2010年４月	当社PWB事業本部 第1事業部 副事業部長
2014年４月	イビデンU.S.A. 出向
2020年４月	当社幹部職、当社MLB事業本部 副本部長
2021年４月	当社MLB事業本部 本部長
2023年４月	当社電子事業本部 事業統括部 副統括部長
2024年４月	当社DX推進担当（現任）、当社IR担当（現任）、当社関連会社担当（現任）、当社経営企画本部 本部長（現任）
2025年４月	当社経営役員（現任）
2026年４月	当社経営企画本部 経営戦略統括部長（現任）

候補者とした理由

当社電子事業における豊富な営業経験と組織責任者としての実績を有するとともに、2024年４月より経営企画本部長として、経営資源戦略を通じた企業価値の最大化とリスク最小化の実現を推進しております。取締役会構成員としての重要な業務執行の決定並びに取締役の職務執行の監督に適任であると判断し、取締役候補者としました。

候補者番号 6

再任 社外 独立

期待するスキル

- 企業経営/経営戦略
- コーポレート(経営企画)
- 財務/会計/税務
- 国際ビジネス
- リスクマネジメント
- 内部統制/ガバナンス/法務

小池（こいけ） 利和（としかず）

KOIKE Toshikazu

生年月日
1955年10月14日
(満70歳)

所有株式数
1,200株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年４月　ブラザー工業株式会社入社
1982年８月　ブラザーインターナショナルコーポレーション（U.S.A）出向
1992年10月　同社取締役
2000年１月　同社取締役社長
2004年６月　ブラザー工業株式会社　取締役
2005年１月　ブラザーインターナショナルコーポレーション（U.S.A）取締役会長
2005年４月　ブラザー工業株式会社　取締役　常務執行役員
2006年４月　同社取締役　専務執行役員
2006年６月　同社代表取締役　専務執行役員
2007年６月　同社代表取締役社長
2018年６月　同社代表取締役会長
2020年６月　東洋製罐グループホールディングス株式会社　社外取締役（2024年6月退任）
2021年５月　株式会社安川電機　社外取締役　監査等委員（2025年5月退任）
2022年６月　ブラザー工業株式会社　取締役会長（現任）
2024年６月　当社社外取締役（現任）
2025年６月　株式会社フジクラ　社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

ブラザー工業株式会社　取締役会長
株式会社フジクラ　社外取締役

重要な兼職先と当社との関係

当該兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

小池利和氏は、ブラザー工業株式会社の代表取締役社長を務められ、企業経営者としての豊富で幅広い経験、知識等を有しております。同氏が社外取締役に選任された場合の役割として、その知見に基づいた適切な助言や監督を行っていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役として選任をお願いするものです。また、選任後は引き続き指名・報酬委員会の委員長を委嘱する予定です。

候補者番号 7

再任 社外 独立

期待するスキル

・人事
・イノベーション
・サステナビリティ

浅井（あさい） 紀子（のりこ）

ASAI Noriko

生年月日
1964年7月25日
（満61歳）

所有株式数
4,300株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1997年４月　名古屋大学経済学部　文部教官助手
1999年３月　名古屋大学　博士（経済学）
2007年４月　中京大学経営学部　教授
2015年６月　CKD株式会社　社外取締役（2023年6月退任）
2020年６月　当社社外取締役（現任）
2021年６月　オークマ株式会社　社外取締役（2025年6月退任）
2021年10月　名古屋大学大学院経済学研究科　招聘教員
2023年11月　株式会社進和　社外取締役（現任）
2024年９月　国立大学法人　豊橋技術科学大学　常勤監事（現任）

重要な兼職の状況

株式会社進和　社外取締役
国立大学法人　豊橋技術科学大学　常勤監事

重要な兼職先と当社との関係

当該兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

浅井紀子氏は、経済学博士として、人財投資や研究開発投資をはじめとする成長投資や事業ポートフォリオの組替えに資するイノベーション・人財育成及び生産管理分野を中心とした高度な学術知識と長年にわたる製造業の研究を通じた豊富な経験を有しております。また、複数の上場企業における社外取締役及び国立大学法人の役員として、経営に関する重要事項の審議に積極的に参画しております。こうした経歴を通じて培った見識により、独立した客観的立場から、資本効率の向上と事業の成長に向けた経営陣の適切なリスクテイクを後押しするとともに経営の監督を適切に行っております。同氏が社外取締役に選任された場合の役割として、その知見に基づいた適切な助言や監督を行っていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役としての選任をお願いするものです。なお、同氏は社外取締役になること以外の方法で、企業経営に直接関与したことはありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。また、選任後は引き続き指名・報酬委員会の委員を委嘱する予定です。

候補者番号 8

再任 社外 独立

期待するスキル

- 企業経営/経営戦略
- コーポレート(経営企画)
- 自社事業の知見
- 国際ビジネス
- 製造/技術
- リスクマネジメント
- 内部統制/ガバナンス/法務

丸山（まるやま） 晴也（はるや）

MARUYAMA Haruya

生年月日
1954年11月29日
(満71歳)

所有株式数
5,000株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1978年４月　日本電装株式会社（現　株式会社デンソー）入社
1995年１月　ニッポンデンソーフランス　社長
2002年７月　デンソー・オートモーティブ・ドイツ　社長
2004年６月　株式会社デンソー　常務役員
2008年４月　デンソー・インターナショナル・アメリカ　社長
2010年６月　株式会社デンソー 専務取締役
2014年６月　同社　代表取締役副社長
2019年７月　ヤマザキマザック株式会社　入社、
　　同社　執行役副社長
2020年６月　同社　取締役副社長（現任）
2025年６月　当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

ヤマザキマザック株式会社　取締役副社長

重要な兼職先と当社との関係

当該兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

丸山晴也氏は、株式会社デンソーの代表取締役副社長及びヤマザキマザック株式会社の取締役副社長を務められ、企業経営者としての豊富で幅広い経験、知識等を有しております。同氏が社外取締役に選任された場合の役割として、その知見に基づいた適切な助言や監督を行っていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役として選任をお願いするものです。また、選任後は引き続き指名・報酬委員会の委員を委嘱する予定です。

(注)
1．各監査等委員でない取締役候補者と当社の間に特別の利害関係はありません。
2．小池利和氏は2026年6月24日にブラザー工業株式会社の取締役会長を退任する予定です。
3．丸山晴也氏は2026年6月26日にヤマザキマザック株式会社の取締役副社長を退任する予定です。
4．当社は、社外取締役小池利和氏、浅井紀子氏及び丸山晴也氏との間で、会社法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、その契約内容の概要は次のとおりです。本議案が承認可決され、各氏が社外取締役に就任した場合、当社は各氏との間で、当該責任限定契約を継続する予定です。
①社外取締役としての任務を怠ったことによって生じた損害賠償責任については、金2,000万円又は会社法第425条第１項が定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする責任を負担する、としております。
②上記の責任限定が認められるのは、社外取締役がその責任の原因となった職務を行うにつき善意かつ重大な過失がないときに限る、としております。
5．当社は、役員等賠償責任保険（以下、D&O保険という。）契約を保険会社との間で締結しており、これにより、監査等委員でない取締役が業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く。）等を補填することとしております。なお、D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。本議案が承認可決され、各候補者が監査等委員でない取締役に選任され就任した場合には、いずれの取締役もD&O保険の被保険者となる予定です。D&O保険の契約期間は1年間であり、2026年7月に同内容での更新を予定しております。
6．小池利和氏、浅井紀子氏及び丸山晴也氏は、株式会社東京証券取引所及び株式会社名古屋証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の定める社外取締役の独立性判断基準を満たしており、当社は各氏を各取引所に対して独立役員として届け出ております。なお、当社の定める社外取締役の独立性判断基準は、24頁に記載のとおりであります。

以　上

（ご参考）社外取締役の独立性判断基準

当社における社外取締役のうち、次のいずれの基準にも該当しない社外取締役は、独立性を有する者と判断されるものとする。なお、当社は監査等委員会設置会社である。

- 当社の大株主(直接又は間接に当社の10%以上の議決権を保有する者)又はその業務執行者(会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する者をいう。以下、同じ。)
- 当社グループ(当社及び当社の子会社をいう。以下、同じ。)の主要な取引先(直近3事業年度のいずれかにおいて、当社グループに対する支払額が、当社グループの年間連結売上高の2%以上である取引先)又はその業務執行者
- 当社グループを主要な取引先とする者（直近3事業年度のいずれかにおいて、当社グループからの支払額が、その取引先における年間連結売上高の2%以上である取引先)又はその業務執行者
- 直近3事業年度のいずれかにおいて、当社グループの主要な借入先(直近の事業年度に係る事業報告において「主要な借入先」として記載している借入先)又はその業務執行者
- 直近3事業年度のいずれかにおいて、当社グループの会計監査人である監査法人の社員等であった者
- 弁護士、公認会計士又は税理士その他のコンサルタントであって、当社グループから、役員報酬以外に、多額（個人の場合には直近3事業年度の平均で年間1,000万円以上、団体の場合には(当該団体の)直近3事業年度の平均で、1億円又は当該団体の年間収入の2%のいずれか高い額以上の金額をいう。）の金銭その他の財産を得ている者
- 当社グループから直近3事業年度の平均で年間1,000万円以上の寄付を受けている者(ただし、当該寄付を得ている者が法人等の団体である場合は、当社から得ている財産が年間収入の2%以上の団体の業務執行者)
- 上記に掲げる者（ただし、重要な者に限る。）の配偶者、二親等内の親族、同居の親族
- 過去10年内における、当社グループの業務執行者
- 当社グループの取締役、経営役員、執行役員及び幹部職社員のいずれかに該当する者の配偶者、二親等内の親族、同居の親族
- 上記の他、当社グループと利益相反関係が生じうるなど、特段の事由を有している者で、実質的に独立性を有する社外取締役としての職務を果たすことを期待できない者

当社グループの現況に関する事項

経営方針、経営環境及び対処すべき課題

■会社の経営の基本方針

企業理念

**『私たちは、人と地球環境を大切にし、
革新的な技術で、豊かな社会の発展に貢献します。』**

当社グループの企業理念体系
～イビデンウェイ～

当社グループの長い歴史における、「幾多の困難を全員で乗り越え、イビデンを存続させてきた力」と「近年の飛躍的な成長を実現させた英知と活力」。これらを、世代や国籍を超えて受け継がれるように体系化したものが「イビデンウェイ」です。

共有すべき行動精神

誠実	私たちは、現地現物を行動の基本におき、顧客や社会からの信頼に応えます。
和	私たちは、全員参加のもと、多様な英知を結集し、より大きな力を生み出します。
積極性	私たちは、時代の変化を予見し、新たな価値の創造に果敢に挑戦します。
イビテクノの進化	私たちは、創意と工夫を重ね、高き目標をやりきることで成長します。

イビデンのＤＮＡ

イビデンのある大垣市は、かつて揖斐川を通じて東海道の要衝桑名と結ばれる水運の商業地として隆盛を極めました。やがて明治維新後の衰退を受け、揖斐川の豊富な水源を利用した水力発電事業による産業誘致に活路を見出すべく、1912年(大正元年)に当社の前身である「揖斐川電力株式会社」が設立されました。揖斐川電力株式会社は大垣再興のシンボルとして大企業の工場誘致による発展に貢献いたしました。その後、電力事業で培った電気炉技術を応用し、電気化学工業へ進出し、モノづくり企業としての歴史をスタートさせます。

以降、石炭から石油へのエネルギー革命、高度経済成長、情報化社会へのシフトなど、時には存続の危機に陥れるような外部環境においても、常にその時代の業界のリーディングカンパニーである当社のお客様から次の時代のニーズを敏感に察知し、蓄積した要素技術を応用した新たな技術・製品を生み出してまいりました。

このような変化を経験する中で、一人ひとりが当事者意識を持ち、自分のやるべきことを自ら考え、機敏に動き、事業環境の変化に柔軟に対応できる「自立型人財」こそが、難局を乗り越える大きな力であると考えております。また、水力発電から始まったイビデンの事業には常に「自然の恵み」が欠かせませんでした。イビデンが積み重ねた110有余年は常に自然の恵みに感謝をし、共生していくことと向き合ってきた歴史でもあります。これらの先人たちの精神は、イビデンが大切にする価値観「イビデンウェイ」として現在に受け継がれ、次を担う世代にもバトンをつないでまいります。

新たな環境変化への挑戦

当社グループでは、2023年度より始動しております5ヵ年の中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」で掲げている5本の活動の柱(強化していく5つの力)に基づき、事業環境変化に確実に対応するとともに、安定した成長の実現に向け、全社グループ一丸となって取り組んでまいります。また、経営と従業員の視点による人的資本経営を実践し、自立型人財の育成とフレキシブルな組織体への変革を推進することで、社員一人ひとりが働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる環境を整備してまいります。さらに、経営の基盤としてのESG経営を引き続き推進することで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

当社グループといたしましては、これらの経営課題・リスクに着実に対処することで、収益基盤を一層強固なものとし、中期経営計画の目標達成とともに、その先の永続的・安定的な成長を実現するための取り組みを継続してまいります。

（ご参考）中長期的な会社の経営戦略

事業環境の変化

リスク要素	当社への影響（青文字は機会）	影響度	対応策（例示）
テクノロジーの変革・移行	技術革新による当社製品の代替	高	電子事業の技術革新に向けた情報収集と技術構築 顧客ニーズ/ロードマップ把握と競合動向の確認
	技術移行による製品ニーズ拡大	高	代替技術構築に向けたライン構築と技術検証 ニーズに応える製品開発と、成長分野の新市場開拓
品質管理の不備	品質不良/不正による市場からの排除	高	品質データの自動検証システムの整備・運用
地政学リスク（調達停止/分断）	法規制や情勢変化による調達/出荷停止	高	原材料の複数購買化、代替材料・出荷ルートの採用検討 法規制変更時の情報収集、調達経路見直し
	紛争影響、貿易障壁（関税）の発生	中～高	カントリーリスク、貿易障壁の把握・影響分析、BCP策定
インフレ/原料・エネルギー高騰	原材料費/オペレーションコスト上昇	中～高	原価の見える化から材料のロス、使用効率の改善 市況モニタリングから仕入価格・販売価格の最適化
	金利変動に伴う資金調達コスト増加	中～高	情報発信強化、有利子負債縮減による信用力向上
サイバーリスク	システム障害に伴う操業一時停止	中～高	基幹系システムのバックアップ体制・早期復旧策の強化
	技術情報流出による信頼低下	中	セキュリティゾーニング強化と動線分析の導入
大規模自然災害（異常気象）	自然災害激甚化による操業停止	高	大規模災害初動訓練と防災・減災プログラム推進
	災害によるサプライチェーン寸断	中	原材料の複数拠点調達化の促進
気候変動・脱炭素化（移行）	内燃機関など市場縮小（電動化普及）	中	市場動向に応じた最適生産アロケーションでの操業
	排出規制に伴うコスト増加（炭素税）	中	新エネルギー活用、再エネ発電施設の設置検討・準備
	低炭素技術の市場拡大	中～高	CO_2 有資源化、農畜産系ビジネスなど新規事業創出
労働人口減少	国内（外）技術者不足による事業停滞	中～高	AI及びDXを活用した業務効率化／自動化の促進 社員エンゲージメント向上と採用ブランディング強化
環境規制強化	大気汚染対策製品の需要拡大	中～高	規制動向を把握し、デマンドに対応した拡販展開

影響度の目安	高：事業停止・撤退（100億円～）、中：事業損失/対応コスト（10億円～）

（ご参考）

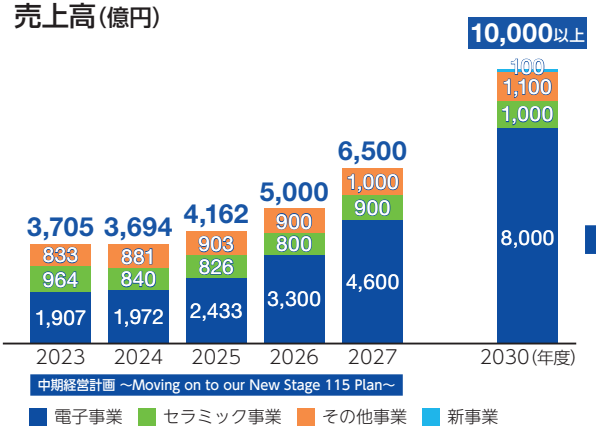
中期経営計画 ～Moving on to our New Stage 115 Plan～（2023年度～2027年度）

活動の5本柱

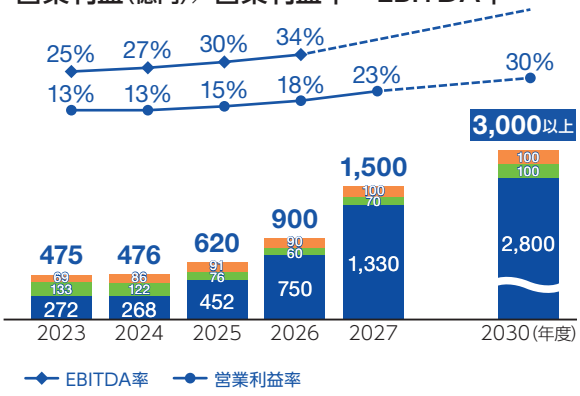
1	2	3	4	5
事業の競争力強化 “稼ぐ力”	新規製品の事業化 “伸ばす力”	モノづくりの改革 “継続する力”	企業文化の改革 “変える力”	ESG経営の推進 “永続する力”

全社経営目標

売上高（億円）

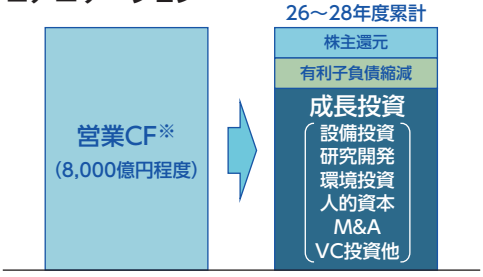


営業利益（億円）／営業利益率・EBITDA率



資本配分の考え方

キャッシュアロケーション



※研究開発費控除前

□ 成長投資
前受金を含む営業CF以内を基本とし、
業績変化に強い財務体質を構築

□ 株主還元
成長投資及び財務規律とのバランスを
考慮しつつ、配当性向20%を目安とし、
累進配当とする方針（30年度まで）

対処すべき課題
事業環境

今後の世界経済の見通しにつきましては、中東情勢などの地政学リスクの影響や、為替相場を含む金融資本市場の急激な変動などにより、不安定かつ不透明な状況が継続すると見込んでおります。当社グループにおきましては、事業環境変化に強いビジネスモデルの構築と最新のデジタル技術の導入・展開による歩留り・生産性改善を進め、競争力強化を図るとともに、市場の変化に対し、グローバルで生産体制を機動的かつ柔軟に運営することで、事業への影響を最小限に留めてまいります。

電子事業

電子事業におきましては、生成AI用サーバー向けの需要は引き続き好調に推移しており、汎用サーバー向けの需要も緩やかな成長基調で推移しております。2026年度は、AI分野の更なる成長に加えて、データ量の増加に伴う処理能力の向上と省電力ニーズの両立が求められることにより、汎用サーバー向けを含む高機能ICパッケージ基板全体の需要成長が見込まれます。当社におきましては、2026年度から2028年度の3ヶ年で電子事業への総額約5,000億円規模の投資を実行することで、成長市場における高付加価値製品の受注増加の機会を最大限に取り込んでまいります。また、デジタル技術の活用による高効率・高品質なモノづくりを目指したOne Factory構想に基づくグローバルでの品質力強化と匠(たくみ)人財の育成による現場力の強化を進めてまいります。

セラミック事業

セラミック事業におきましては、DPF・AFP事業の主力である自動車排気系部品市場について、中国経済の停滞リスクは依然としてあるものの、内燃機関向け製品の需要は継続するとみております。当社におきましては、成長市場である中国・インドを中心とした新興国市場の産業用車両(トラック・建機など)向けの需要を確実に取込み、安定した収益を維持するとともに、EVバッテリー用安全部材及び周辺部材の受注拡大に向けた取り組みを強化してまいります。また、FGM事業においては、従来の半導体製造装置向けに加え、新たにエネルギー(原子力)分野など、自社の競争力が最大限に発揮できる市場に計画的な投資を行うことで、事業を拡大してまいります。

その他事業

その他事業におきましては、国内グループ各社の独自競争力を持つコア事業の拡大と併せて選択と集中を実施することで、安定した電力事業とともに、当社グループの電子事業・セラミック事業に次ぐ「第3の収益の柱」としての位置づけを確かなものにしてまいります。

（ご参考）

人財が成長し活躍する人事制度・企業文化改革

電子事業を主軸に事業拡大を推し進める当社にとって、その最大の原資は「人財」です。優秀な人財の確保や育成はもとより、多様な社員一人ひとりが、高い目標に挑戦する意欲を持ち、自己の成長を実感しながら能力を最大限に発揮できる人事制度の改革と職場環境の整備に注力しています。

人事制度改革においては、人事部内に専門プロジェクトを組織し、評価制度・報酬制度の抜本的な見直しを進めています。2025年度は特に管理職・シニア職を対象に、役職定年の撤廃や専門キャリアコースの創設など、個人がこれまで以上に力を発揮できる制度へ刷新しました。2026年度は一般社員層へと対象を拡大し、改革を推進してまいります。

また、人事制度改革と並行して、あらゆる階層の社員が自由に意見を交わせる風通しの良い職場・風土の醸成を推進しています。管理職が責任を持って迅速かつ的確な意思決定を行える適切な権限委譲のあり方や、組織全体を活性化させる人事ローテーション制度の検討を進めています。

一人ひとりが高い意欲を持ち、その能力を最大限発揮できる環境を整備することで、生産性の更なる向上を図り、当社の持続的な成長と事業拡大へとつなげてまいります。

企業文化改革を説明する河島社長

河島社長との意見交換会の様子

（ご参考）

電子事業の拡大に向けた戦略的な設備投資

AIサーバー向けを中心とした高機能ICパッケージ基板の生産能力増強のため、河間事業場と大野事業場を中心に、2028年度までの3ヶ年で総額約5,000億円規模の設備投資計画を決定しました。

このうち、2023年度竣工の河間事業場においては、量産稼働に向けた方向性に関する顧客との合意により、追加の設備投資を進めてまいります。また、2025年10月に量産稼働を開始した大野事業場の生産能力を順次拡大するとともに、既存事業場においても戦略的な設備投資の遂行と更なる生産体制の強化を図ることで、市場の旺盛な需要に応えてまいります。

河間事業場

事業の成長を支える人財の確保

中期経営計画及び2030年度業績目標の実現には、多様な経験を持つ人財の確保が不可欠です。そのため当社では、自己都合退職者を対象とした中途採用の枠組みとして、2026年1月より「ウェルカムバック採用」を新たに導入しました。在職時の知見に加え、社外で培った経験や専門性を活かした活躍を期待し、社内外での制度周知を進めております。

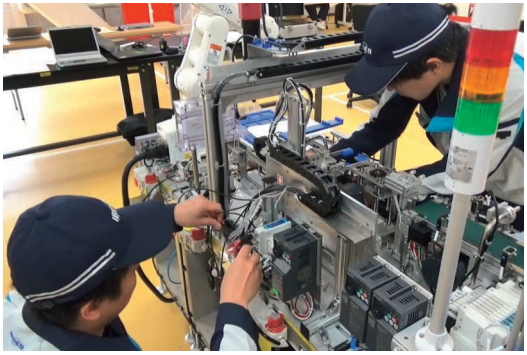
当社事業の更なる発展、拡大に向けて、会社の将来を支える新卒採用、即戦力となる中途採用ともに積極的に取り組んでまいります。

多様な人財が活躍する姿

安定供給に不可欠な保全技能向上

設備保全エンジニアは、製品を安定的に供給する上で重要な役割を担っています。エンジニアが培った技能を客観的に評価し、フィードバックを通じて当社全体の保全レベルを向上させることを目的に「第1回保全技能競技大会」を開催しました。

この大会は、技能五輪全国大会を参考に、実施要項や競技ルール、また競技に使用する設備など、当社グループ独自の設計により実現したものです。既存の階層別教育と一体となって展開することで、経験年数や役職に応じたスキルが身に付いたエンジニアを育成し、高品質なモノづくりに注力してまいります。



第１回保全技能競技大会の様子

（ご参考）成長投資と株主還元

成長投資

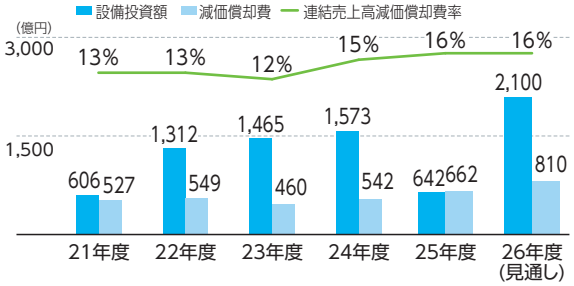
当社グループは、コア技術をベースに、そこから派生する技術を顧客・社会のニーズに合わせて変化させ、伸びる市場に対し、積極果敢な設備投資を行うことで成長してまいりました。当社は、2030年度業績目標の達成に向け、河間事業場及び大野事業場を中心に総額5,000億円規模の設備投資を実施し、2027年度以降の高機能ICパッケージ基板(AIサーバー及び高性能サーバー向け)需要に対応可能な生産能力の増強を実施してまいります。引き続き、投資回収リスクの最小化を図りながら、当社グループの事業拡大、収益力向上による株主価値の拡大を目指してまいります。

株主還元

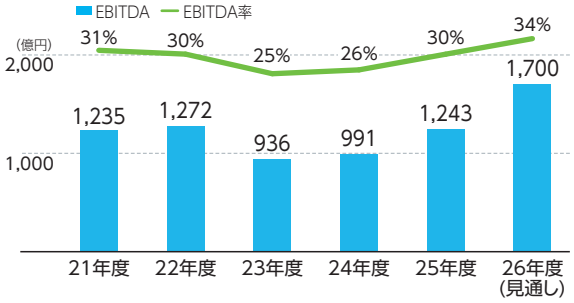
当社の主力事業であり、収益をけん引している電子事業は、市況変化の大きい業界です。その変動に対応するためにも、高い自己資本比率に代表される強固な財務基盤の構築が必要であると認識しております。株主還元につきましては、当面は資本配分の考え方として、事業拡大に向けたICパッケージ基板向けの設備投資を優先いたしますが、2025年度より2030年度まで、資本配分方針に基づき、成長投資及び財務規律とのバランスを考慮しつつ、配当性向20%を目安とし、年間株主配当金１株につき20円をベースに累進配当※とする方針としております。なお、2025年度の年間配当金につきましては、2025年11月に実施した1株当たり10円の中間配当金及び大野事業場量産開始記念配当の5円と合わせ、2024年度対比で10円増配となる１株当たり30円とさせていただきました。

※原則として減配せず、配当の維持又は増配を行う配当政策

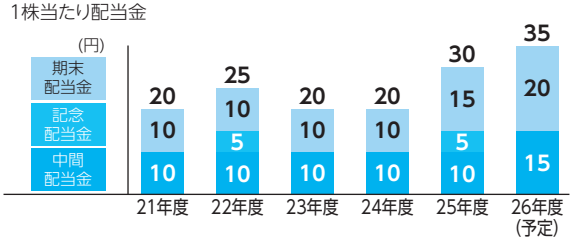
設備投資額/減価償却費の推移



EBITDA/EBITDA率の推移



１株当たり配当金の推移 (注)



(注) 当社は、2026年１月１日付で普通株式１株につき２株の割合をもって株式分割を行っております。上記の「１株当たり配当金の推移」に記載の配当金額につきましては、21年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出及び表記しております。

財産及び損益の状況の推移

区　　分	第169期 2021年度	第170期 2022年度	第171期 2023年度	第172期 2024年度	第173期 (当連結会計年度) 2025年度
売上高（百万円）	401,138	417,549	370,511	369,436	416,201
営業利益（百万円）	70,821	72,362	47,568	47,621	62,027
営業利益率（%）	17.66	17.33	12.84	12.89	14.90
経常利益（百万円）	74,394	76,176	51,140	47,890	60,822
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	41,232	52,187	31,490	33,704	63,713
総資産額（百万円）	664,332	857,508	1,129,991	1,081,684	960,425
総資産利益率 [ROA]（%）	6.64	6.86	3.17	3.05	6.23
純資産額（百万円）	370,728	425,606	501,796	497,298	557,412
自己資本比率（%）	54.88	48.89	43.80	45.35	57.27
自己資本利益率 [ROE]（%）	12.12	13.32	6.89	6.84	12.25
有利子負債残高（百万円）	170,030	270,030	343,476	342,976	192,476
フリーキャッシュフロー（百万円）	40,650	21,728	67,957	△45,286	53,991
設備投資額（百万円）	60,615	131,275	146,583	157,304	64,277
減価償却費（百万円）	52,715	54,914	46,032	54,205	66,236
研究開発費（百万円）	15,733	19,682	20,229	27,451	29,916
1株当たり純資産額（円）	1,305.72	1,501.04	1,771.53	1,756.66	1,969.85
1株当たり当期純利益（円）	147.68	186.87	112.72	120.66	228.16
1株当たり配当金（円）	20	25	20	20	30
配当性向（%）	13.54	13.38	17.74	16.58	13.15
従業員数（人）	12,958	12,744	11,375	11,168	11,105

（注）当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っております。1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び1株当たり配当金は、2021年度期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しております。なお、1株当たり純資産額については年度末の発行済株式総数から自己株式数を控除した株式数、1株当たり当期純利益については期中平均発行済株式総数から自己株式数を控除した株式数を、それぞれ用いております。

事業の経過及びその成果

当連結会計年度における世界経済は、米国の関税率引上げを含む政策変更に伴う影響に加えて、欧米における政策金利動向や為替及び株式市場の大きな変動、中国における経済成長の停滞、さらには中東情勢をはじめとした地政学リスクの顕在化など、不安定な状況が継続しました。国内経済においては、全体として緩やかな回復基調にはあったものの、物価上昇の継続や世界経済の情勢変化を起因とした下押し圧力、自動車産業を中心とした米国の通商政策による影響など、楽観視できない状況が継続しました。

半導体・電子部品業界の市場は、サーバー市場においては、生成AI関連を中心とした成長領域は引き続き好調に推移しました。データセンター向け汎用サーバー市場は、緩やかな成長基調で推移しましたが、パソコン市場は、全体として力強さに欠ける水準で推移しました。

自動車業界の排気系部品市場は、米国の関税政策変更に端を発する世界的な景気先行きの不透明感により、グローバルでの自動車生産台数の伸びは鈍化しました。

このような情勢のもと、当社におきましては、2023年度より始動しております５ヵ年の中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」に基づき、強靭かつしなやかなビジネスモデルの構築を中心とした事業競争力強化や、DXを活用したモノづくり改革など、5本の活動の柱（強化していく5つの力）と製造業としての基盤活動を軸に、事業環境変化への対応と、持続可能な成長の両立に向けた取り組みを進めております。

これらの結果、当連結会計年度の売上高は4,162億1百万円と前連結会計年度に比べ467億64百万円(12.7%)増加しました。営業利益は620億27百万円と前連結会計年度に比べ144億5百万円(30.3%)増加しました。経常利益は608億22百万円と前連結会計年度に比べ129億32百万円(27.0%)増加しました。親会社株主に帰属する当期純利益に関しましては637億13百万円と前連結会計年度に比べ300億8百万円(89.0%)増加しました。

売上高
4,162億円
前年同期比 12.7%増

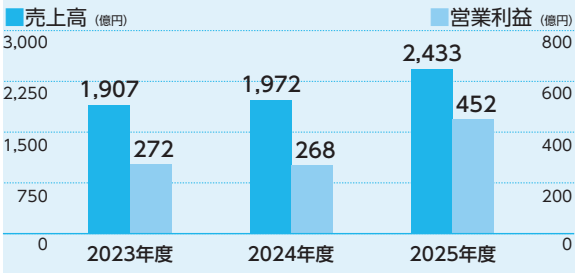
営業利益
620億円
前年同期比 30.3%増

親会社株主に帰属する当期純利益
637億円
前年同期比 89.0%増

電子事業

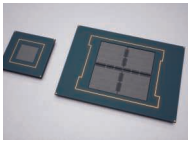
売上高 2,433億16百万円

営業利益 452億48百万円

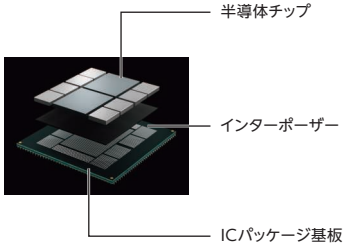


主な製品用途

▪ ICパッケージ基板（PKG）
（パソコン・サーバー向け）



ICパッケージ基板
（左:デスクトップPC向け
右:データセンター向け）



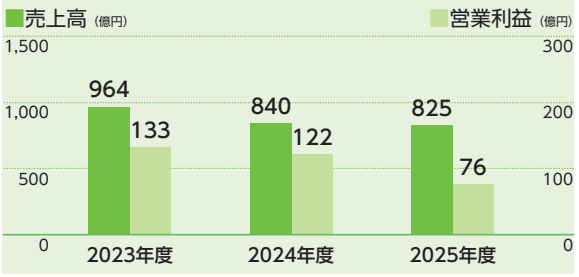
電子事業におきましては、生成AI用サーバー向けの受注は総じて堅調に推移しました。また、パソコン向けは想定を下回ったものの、汎用サーバー向け高機能ICパッケージ基板の需要が緩やかな回復基調で推移したことに加えて、イビデンフィリピン株式会社の製造原価低減活動の効果もあり、売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ増加しました。

以上の結果、電子事業の売上高は2,433億16百万円となり、前連結会計年度に比べ23.4%増加しました。同事業の営業利益は452億48百万円となり、前連結会計年度に比べ68.5%増加しました。

セラミック事業

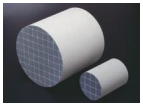
売上高 825億54百万円

営業利益 76億46百万円

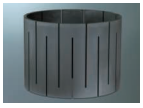


主な製品用途

- ディーゼル・パティキュレート・フィルター（DPF）
- 触媒担体保持・シール材（AFP）
- 特殊炭素製品（FGM）
  （半導体製造装置向け、新エネルギー関連向け）
- EVバッテリー用安全部材(NEV)
- セラミックファイバー
- ファインセラミックス製品


ディーゼル・パティキュレート・フィルター（DPF）

触媒担体保持・シール材（AFP）


特殊炭素製品（FGM）（半導体製造装置用部材）

EVバッテリー用安全部材（NEV）

自動車排気系部品であるディーゼル・パティキュレート・フィルター(DPF)は、売上高は前連結会計年度並みの水準を確保できたものの、生産数量の減少に伴う製造原価の悪化により、営業利益は前連結会計年度に比べ減少しました。

触媒担体保持・シール材(AFP)は、需要の減速に伴う販売数量の減少を受け、売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ減少しました。

特殊炭素製品(FGM)は、EV市場の減速による影響を受けたパワー半導体向け需要の低迷に加え、市況変化による一部顧客の在庫調整が継続したことなどにより、売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ減少しました。

EVバッテリー用安全部材(NEV)は、当連結会計年度より、技術開発本部からセラミック事業本部へ事業移管しております。量産開始により売上高は前連結会計年度に比べ増加したものの、想定以上のEV市場の減速による固定費負担増加を主要因に、営業利益は前連結会計年度に引き続き営業損失となりました。

以上の結果、セラミック事業の売上高は825億54百万円となり、前連結会計年度に比べ1.8%減少しました。同事業の営業利益は76億46百万円となり、前連結会計年度に比べ37.4%減少しました。

その他事業

ライフスタイル提案型住宅BinO

物流・保管事業

屋上緑化
（早稲田アリーナ 撮影新建築社写真部）

非常用発電設備（大野事業場）

主な事業内容

- 各種設備の設計・施工
- 法面工事部門　▪造園工事部門
- メラミン化粧板・住宅設備機器
- 石油製品販売部門
- 情報サービス等の各種サービス業
- 食品加工
- 合成樹脂加工

指定管理業務
（ぎふワールド・ローズガーデン）

植物性小型代替エビ

ヘルスケアソリューション
（健診、リハビリ、電子カルテ等製品製造販売）

建材部門におきましては、建築基準法改正の影響を受け、住宅着工が遅れ販売棟数が減少したことにより、売上高は前連結会計年度に比べ減少しました。

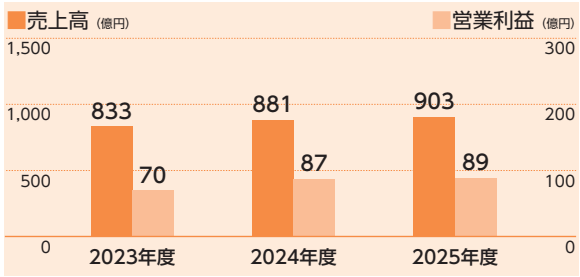
建設部門におきましては、発電設備・排水処理設備の建設工事の受注が堅調に推移したことに加え、大型工事が順調に進捗したことにより、売上高は前連結会計年度に比べ増加しました。

その他部門におきましては、法面事業及び造園事業において大型物件の施工が順調に推移したことや、ヘルスケア事業において、年度末にかけて大型受注を獲得したことなどにより、売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ増加しました。

以上の結果、その他事業の売上高は903億30百万円となり、前連結会計年度に比べ2.5％増加しました。同事業の営業利益は、89億64百万円となり、前連結会計年度に比べ3.0%増加しました。

売上高 903億30百万円

営業利益 89億64百万円



従業員の状況（2026年３月31日現在）

① 当社グループの従業員の状況

従 業 員 数	前連結会計年度末比増減
名 11,105	名 63（減）

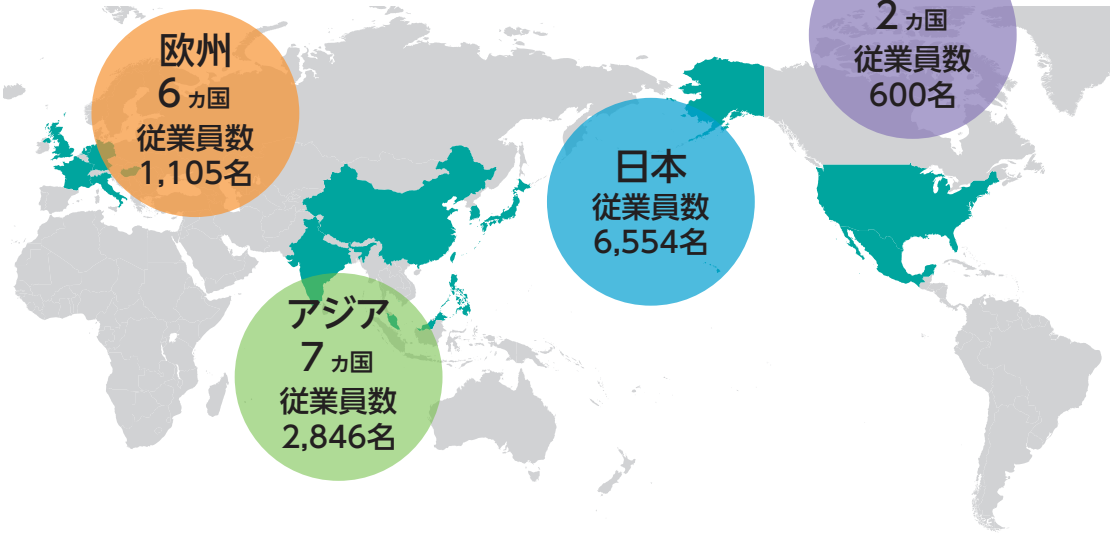
（注）従業員数には臨時従業員（期中平均2,104名）は含んでおりません。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
名 4,036	名 116（増）	歳 40.2	年 16.9

（注）従業員数には出向者378名は含んでおりません。

（ご参考）当社グループの拠点展開国・地域



事業別従業員数の割合（当社グループ）

地域別従業員数の割合（当社グループ）

設備投資等の状況

当連結会計年度において実施いたしました設備投資等は、総額642億77百万円であり、その主なものは、次のとおりです。

① 当連結会計年度中に完成した主要設備

当社拠点名	主な内容
(電子事業)	
・大野事業場	次世代パッケージ基板生産設備の新設
・大垣/青柳事業場	現世代パッケージ基板生産設備の能力増強
(セラミック事業)	
・大垣北事業場	EVバッテリー用安全部材生産設備の新設

② 当連結会計年度において継続中の主要設備の新設、能力増強及び更新

当社拠点名	主な内容
(電子事業)	
・大野事業場	次世代パッケージ基板生産設備の能力増強
・河間事業場	最先端パッケージ基板生産設備の新設
・大垣/大垣中央事業場	最先端パッケージ基板生産設備の新設
・大垣/大垣中央/青柳事業場	現世代パッケージ基板生産設備の能力増強
・大垣事業場	現世代パッケージ基板ユーティリティ設備の更新
(セラミック事業)	
・大垣北事業場	EVバッテリー用安全部材生産設備の能力増強

子会社拠点名	主な内容
(電子事業)	
・イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社	次世代パッケージ基板生産設備の新設 最先端パッケージ基板生産設備の新設
・イビデンフィリピン株式会社	現世代パッケージ基板生産設備の能力増強

③ 当連結会計年度中に実施した重要な固定資産の売却、撤去、滅失

経常的な設備の更新のための除却・売却を除き、生産能力に重要な影響を及ぼす固定資産の売却、撤去又は滅失はありません。

資金調達の状況

当社グループは、設備投資に必要な資金及びその他の所要資金には手元資金を充当することを基本的な方針とし、グループ内ファイナンスの活用による効率的な資金運用を行っております。さらに、資金運用の柔軟性を保つため、必要な都度、借入等による資金調達も行うこととしております。

当社は、機動的な資金調達のため、2026年3月に取引銀行5行と総額900億円のコミットメントライン契約を締結しております。なお、当連結会計年度末における借入実行残高はありません。

重要な企業再編の状況

該当事項はありません。

重要な子会社の状況

① 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
	百万円	%	
イビケン株式会社	96	100	物品販売
イビデンエンジニアリング株式会社	30	100	設備の設計・施工
イビデングリーンテック株式会社	300	100	特殊工事の設計・施工
イビデン産業株式会社	77	78	物品販売
タック株式会社	60	100	情報サービス
イビデン樹脂株式会社	60	60	合成樹脂加工
イビデン物産株式会社	30	100	農畜水産物加工
イビデンケミカル株式会社	137	73	物品販売
イビデンヒューマンネットワーク株式会社	50	100	人材派遣
株式会社イビデンキャリア・テクノ	30	90 (60)	人材派遣
イビデンオアシス株式会社	20	100 (45)	人材派遣
株式会社いえ・VISION	18	100 (100)	物品販売
イビデンU.S.A.株式会社	千米ドル 118,355	100	米国内投資・金融・物品販売
イビデンメキシコ株式会社	千メキシコペソ 211,631	100 (100)	セラミック製品製造
マイクロメック株式会社	千米ドル 2,700	100 (100)	炭素製品加工
イビデンヨーロッパ株式会社	千ユーロ 95,800	100	欧州域内投資・金融・物品販売
イビデンハンガリー株式会社	千ハンガリーフォリント 9,250,000	100 (99)	セラミック製品製造
エルジーグラファイト株式会社	千ユーロ 400	100 (100)	炭素製品加工
イビデンアジアホールディングス株式会社	千シンガポールドル 1,000	100	アジア域内投資・金融
イビデンシンガポール株式会社	千シンガポールドル 300	100 (100)	物品販売
台湾揖斐電股份有限公司	千ニュータイワンドル 7,500	100 (100)	物品販売
イビデングラファイトコリア株式会社	千ウォン 119,800,000	100 (100)	炭素製品製造
イビデンコリア株式会社	千ウォン 420,000	100 (100)	物品販売
イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社	千リンギット 525,286	100 (100)	電子機器製造
イビデンフィリピン株式会社	千フィリピンペソ 2,520,000	100	電子機器製造
揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司	千米ドル 45,000	100	セラミック製品製造
揖斐電電子(上海)有限公司	千米ドル 1,720	100	物品販売

(注) 1．本表に記載の重要な子会社を含め、連結対象子会社は29社です。
2．議決権比率欄の（ ）内は、当社の子会社が所有する議決権比率を内数で示しております。

② 事業年度末日における特定完全子会社の状況
該当事項はありません。

会社役員に関する事項（2026年３月31日現在）

（1）取締役の氏名等

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役 会長	青木 武志	取締役会議長
代表取締役 社長	河島 浩二	執行全般統括、技術開発担当
取締役 経営役員	鈴木 歩	品質・技術・生産担当、GX推進担当、生産推進本部長
取締役 経営役員	加藤 久始	電子事業担当、生産技術担当、電子事業本部長、 同本部　開発統括部長、技術統括部長、品質統括部長
取締役	小池 利和	ブラザー工業株式会社 取締役会長、 株式会社フジクラ　社外取締役
取締役	浅井 紀子	株式会社進和　社外取締役、 国立大学法人　豊橋技術科学大学　常勤監事
取締役	丸山 晴也	ヤマザキマザック株式会社　取締役副社長
取締役 (常勤監査等委員)	野田 幸宏	
取締役 (常勤監査等委員)	松林 浩司	
取締役 (監査等委員)	堀江 正樹	公認会計士 堀江正樹会計事務所　所長、 かがやきホールディングス株式会社　社外取締役、 日本公認会計士協会東海会　顧問
取締役 (監査等委員)	籔 ゆき子	古河電気工業株式会社　社外取締役
取締役 (監査等委員)	後藤 もゆる	弁護士法人後藤・木河法律事務所 パートナー、 株式会社シイエム・シイ　社外取締役　(監査等委員)、 ケイティケイ株式会社　社外取締役　(監査等委員)

(注)
1．山口千秋氏は、2025年6月20日開催の第172回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、監査等委員でない社外取締役を退任いたしました。
2．桑山洋一氏は、2025年6月20日開催の第172回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、監査等委員である社内取締役を退任いたしました。
3．加藤文夫氏は、2025年6月20日開催の第172回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、監査等委員である社外取締役を退任いたしました。
4．取締役小池利和、浅井紀子、丸山晴也、堀江正樹、籔ゆき子及び後藤もゆるの各氏は、社外取締役です。
5．日常的に重要な社内会議に出席することで情報を収集し、会計監査人、内部監査部門等と緊密に連携して、監査等委員会の監査・監督の実効性を高めるため、常勤の監査等委員を選定しております。
6．当社は、株式会社東京証券取引所及び株式会社名古屋証券取引所の定めに基づき、取締役小池利和、浅井紀子、丸山晴也、堀江正樹、籔ゆき子及び後藤もゆるの各氏を独立役員として指定し、両取引所に届け出ております。
7．監査等委員堀江正樹氏は、あらた監査法人（現 PwC Japan有限責任監査法人）代表社員等を歴任され、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。
8．監査等委員籔ゆき子氏は、大手電機メーカーにおける長年のご経験並びに他社の社外取締役を歴任された中で培われた製造業におけるマネジメントに関する相当程度の知見を有するものです。
9．監査等委員後藤もゆる氏は、弁護士として法令及び企業法務に関する相当程度の知見を有するものです。

(2) 取締役に対するトレーニング及び次世代経営幹部育成の方針

当社の取締役については、各自が必要な知識の習得及び役割と責務の理解を深めるために、適宜外部の研修、セミナー等を受講できるように費用面も含め、支援する体制としております。特に新任の監査等委員でない社内取締役に対しては、新任取締役向け講習会の受講を促し、必要な知識等の理解促進に努めております。また、常勤監査等委員については、コーポレート・ガバナンスの重要な一翼を担うべく、日本監査役協会が開催する講習会や勉強会に加えて、社外の交流会に参加し、監査等委員として必要な知識の習得及び監査等委員の役割と責務の理解促進に努めております。これらの取り組みと併せて、会社法及び時々の情勢に適した内容で社外の専門家等による監査等委員でない社内取締役及び経営役員向けの講習会を定期的に開催しております。

次世代経営幹部の育成については、2020年度より幹部職制度を新たに制定し、幹部職社員を次世代経営幹部候補層として位置づけ、役員トレーニングに参加させるとともに幹部職社員を対象とした教育プログラムを整備することで、計画的な育成に努めてまいります。

(3) 責任限定契約の内容の概要

区　　分	責任限定契約の内容の概要
社　外　取　締　役	監査等委員でない社外取締役小池利和、浅井紀子及び丸山晴也の各氏並びに監査等委員である社外取締役堀江正樹、藪ゆき子及び後藤もゆるの各氏と、会社法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約内容の概要は次のとおりです。 ① 社外取締役としての任務を怠ったことによって生じた損害賠償責任については、金2,000万円又は会社法第425条第１項が定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする責任を負担する、としております。 ② 上記の責任限定が認められるのは、社外取締役がその責任の原因となった職務を行うにつき善意かつ重大な過失がないときに限る、としております。

(4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、役員等賠償責任保険（以下、D&O保険という）契約を、監査等委員でない取締役、監査等委員である取締役及び経営役員等を被保険者として、保険会社との間で締結しております。これにより、被保険者が業務に起因して損害賠償責任を負った場合における損害（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除く）等を補填することとしております。なお、D&O保険の保険料は、全額を当社が負担しております。

(5) 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

「役員報酬について」（９頁から11頁）に記載しております。

(注) この事業報告は、次により記載しております。
1．百万円単位の記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。
2．千株単位の株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。

連結貸借対照表 (2026年３月31日現在)

(単位：百万円)

科目	第173期	(ご参考) 第172期
資産の部		
流動資産	**465,541**	**549,580**
現金及び預金	295,681	390,656
受取手形、売掛金及び契約資産	79,305	65,570
電子記録債権	2,799	2,650
商品及び製品	19,806	23,010
仕掛品	26,542	20,520
原材料及び貯蔵品	24,614	23,645
その他	17,084	23,615
貸倒引当金	△294	△89
固定資産	**494,883**	**532,103**
有形固定資産	**437,704**	**460,054**
建物及び構築物	194,379	163,352
機械装置及び運搬具	96,866	63,711
土地	24,100	23,645
リース資産	117	168
建設仮勘定	111,793	202,019
その他	10,448	7,156
無形固定資産	**4,418**	**4,349**
投資その他の資産	**52,761**	**67,699**
投資有価証券	32,285	58,797
長期貸付金	7	7
繰延税金資産	18,331	7,159
その他	2,171	1,931
貸倒引当金	△35	△195
資産合計	**960,425**	**1,081,684**

(単位：百万円)

科目	第173期	(ご参考) 第172期
負債の部		
流動負債	**221,645**	**327,717**
支払手形及び買掛金	33,694	28,483
電子記録債務	10,449	10,278
短期借入金	－	50,000
１年内償還予定の社債	15,000	40,000
未払金	14,521	58,671
未払法人税等	22,013	14,869
前受金	80,950	92,084
賞与引当金	5,809	4,918
役員賞与引当金	172	170
解体撤去引当金	1,558	－
設備関係電子記録債務	6,376	6,208
その他	31,100	22,033
固定負債	**181,367**	**256,668**
社債	45,000	60,000
転換社債型新株予約権付社債	72,476	72,976
長期借入金	60,000	120,000
リース債務	61	84
再評価に係る繰延税金負債	70	70
退職給付に係る負債	633	800
株式報酬引当金	687	582
繰延税金負債	1,284	1,015
その他	1,152	1,138
負債合計	**403,012**	**584,385**
純資産の部		
株主資本	**465,791**	**409,027**
資本金	64,152	64,152
資本剰余金	64,565	64,565
利益剰余金	340,525	283,807
自己株式	△3,452	△3,497
その他の包括利益累計額	**84,281**	**81,466**
その他有価証券評価差額金	16,331	29,416
繰延ヘッジ損益	△168	－
土地再評価差額金	158	158
為替換算調整勘定	67,959	51,892
非支配株主持分	**7,339**	**6,803**
純資産合計	**557,412**	**497,298**
負債純資産合計	**960,425**	**1,081,684**

(注)　記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書（2025年４月１日から2026年３月31日まで）

（単位：百万円）

科目	第173期	（ご参考）第172期
売上高	**416,201**	**369,436**
売上原価	**284,532**	**256,108**
売上総利益	**131,668**	**113,328**
販売費及び一般管理費	**69,640**	**65,706**
営業利益	**62,027**	**47,621**
営業外収益	**4,759**	**5,015**
受取利息及び配当金	3,759	4,355
為替差益	320	－
その他	679	660
営業外費用	**5,964**	**4,747**
支払利息	1,356	1,155
社債発行費	－	151
持分法による投資損失	0	－
為替差損	－	1,336
休止固定資産減価償却費	3,870	1,743
その他	737	360
経常利益	**60,822**	**47,890**
特別利益	**59,281**	**54,218**
固定資産売却益	434	71
投資有価証券売却益	49,448	24,480
関係会社株式売却益	－	0
受取保険金	－	1,051
補助金収入	9,148	28,581
その他	249	33
特別損失	**29,011**	**50,657**
固定資産除却損	1,629	1,594
減損損失	16,405	18,587
固定資産圧縮損	9,148	28,581
投資有価証券売却損	－	29
支払補償費	113	1,660
解体撤去引当金繰入額	1,558	－
その他	155	204
税金等調整前当期純利益	**91,092**	**51,451**
法人税、住民税及び事業税	31,526	21,353
法人税等調整額	△4,596	△3,953
法人税等合計	26,929	17,400
当期純利益	**64,162**	**34,050**
非支配株主に帰属する当期純利益	449	346
親会社株主に帰属する当期純利益	**63,713**	**33,704**

（注）　記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

ともに歩む、その先の革新へ

IBIDEN