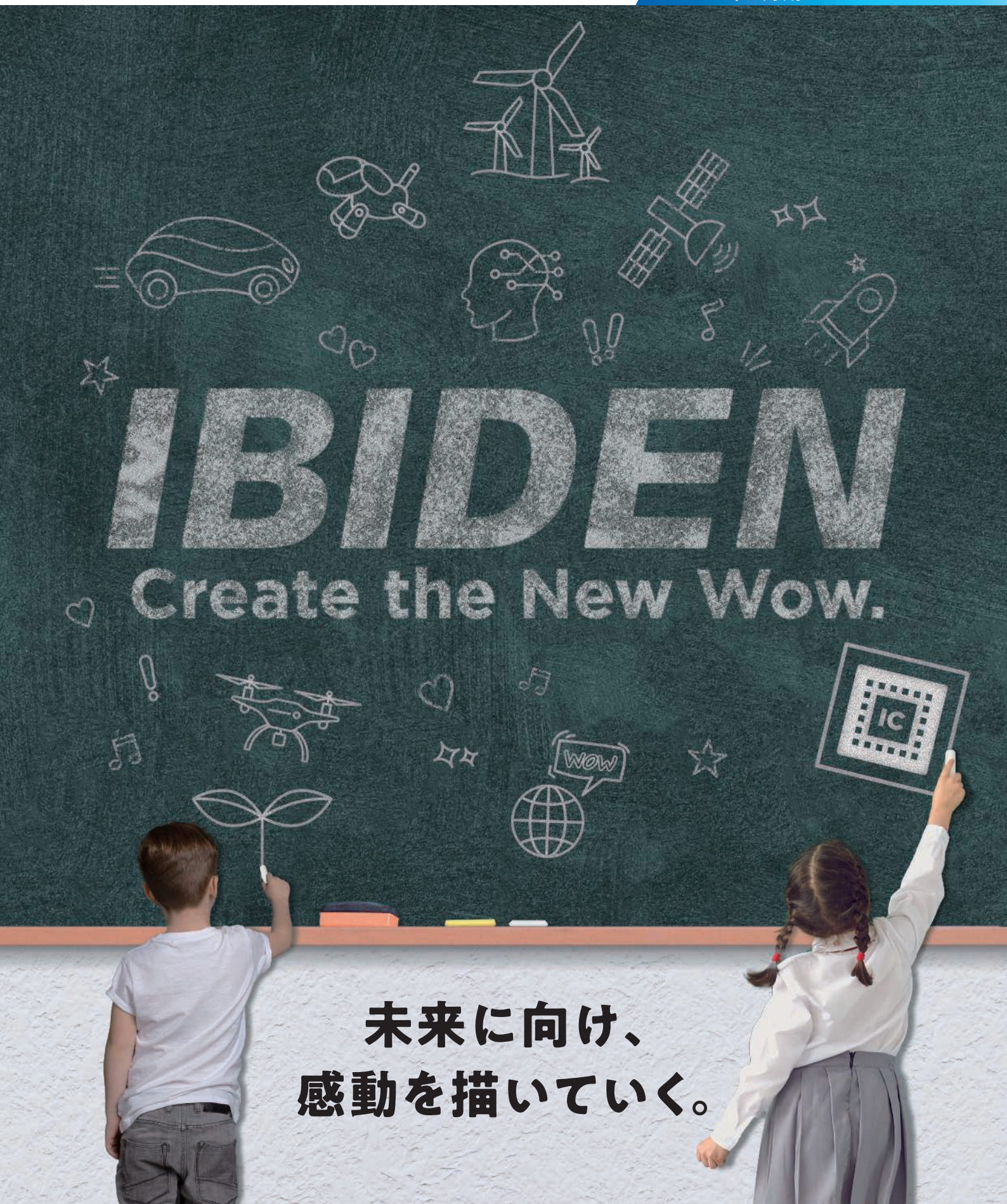




イビデン株式会社

統合報告書2024

2024年3月期



未来に向け、
感動を描いていく。

Moving on to our New Stage 115 Plan

MISSION

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。

積極性

誠実

イビテクノ
の進化

CONTENTS

Introduction

- 03 新しい価値創造で未来を築く
- 05 IBIDEN WAY
イビデングループとSDGsの関わり
- 07 価値創造の変遷
- 09 パフォーマンスハイライト
- 11 主力事業とコア技術
- 15 グローバルサポート体制

Value Creation

- 17 価値創造ストーリー
- 19 事業環境の変化と中長期的な経営戦略

- 23 社長メッセージ
- 28 財務戦略
- 30 ESG経営の考え方と推進体制
- 31 事業の成長戦略

ESG Management

- 38 地球環境との共存
- 42 人的資本経営
- 46 社会との関わり
- 47 DX戦略
- 48 サプライチェーンマネジメント/
品質マネジメント

- 49 コーポレート・ガバナンス
- 53 社外取締役座談会
- 57 役員紹介
- 61 リスクマネジメント
- 62 コンプライアンス

Financial and Corporate Data

- 63 主要財務・非財務データ
- 65 経営成績・財務状況の分析
- 67 連結財務諸表
- 71 会社情報/株式情報



和

SPIRIT



代表取締役会長
取締役会議長

青木 武志

イビデン統合報告書2024の発行にあたって

イビデングループは、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様に向けて、当社グループの中長期的な価値創造に向けた取り組みについてお伝えすることを目的に、統合報告書を発行しています。

本報告書では、持続的な企業価値向上の取り組みを中心に、財務・非財務情報を一体的に編集し、価値創造ストーリーや中長期戦略を実現するための具体的な取り組みなどについてまとめています。昨年度より始動した中期経営計画の進捗や、新たな経営体制での競争力強化に向けた考え方を具体的に説明しています。また、社外取締役座談会を通じた当社ガバナンス体制の監督状況ならびに持続的成長に向けた課題など、社外取締役の意見も紹介しています。

発行にあたっては、各部門が連携して誠実に作成し、経営会議での内容審議と決裁、および取締役会への報告を経ていきます。

今後もステークホルダーの皆様への適時適切な情報開示を進め、当社活動に理解を深めていただけるよう対話に努めてまいります。

見通しに関する注意事項

本レポートには、イビデン株式会社が現時点で入手可能な情報を基に将来の見通しや計画が記述されています。記述には潜在的なリスクや不確実性が含まれており、将来における実際の業績、事業展開と異なる可能性があります。したがって、将来の見通しや計画に関する記述は、正確であると保証されたものではありません。

報告対象期間 2023年4月1日～2024年3月31日

※一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲 イビデン株式会社およびグループ会社

※原則として、イビデン株式会社および連結子会社を対象とし、一部は個々に対象範囲を記載しています。

参照ガイドライン

- ・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
- ・IFRS財団/国際統合報告フレームワーク
- ・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)




統合報告書2024 情報開示体系

財務情報	株主・投資家情報 https://www.ibiden.co.jp/ir/
	有価証券報告書 https://www.ibiden.co.jp/ir/library/securities/
非財務情報	ESG情報 https://www.ibiden.co.jp/esg/
	企業情報 https://www.ibiden.co.jp/company/
	コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.ibiden.co.jp/ir/library/governance/

WEB



新しい価値創造で未来を築く

未来

エレクトロニクス領域



新領域（GX※対応他）



※グリーントランスフォーメーション

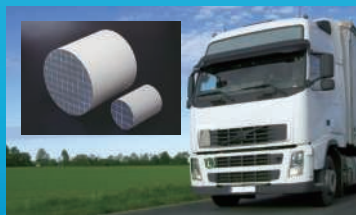
現在

社会課題を解決する事業と技術開発

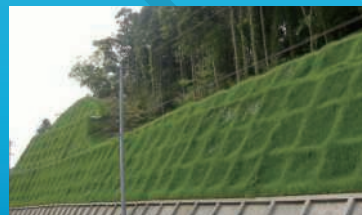
パソコン・データセンター向け
ICパッケージ基板



大型商用車向け
SiC-DPF



環境保全に貢献する
のり面緑化（GTフレーム工法®）



多様な人財



過去

1912



電力会社として創業

揖斐川電力株式会社を設立。
立川勇次郎が
初代社長に就任。

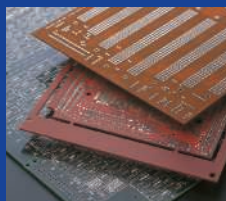
1951



「ものづくり会社」への転身

戦後の復興を経て、炭素製品の
礎となる電気炉事業を拡大。

1974



石油ショックを新たな事業で打開

電子回路分野へと進出。
初めてプリント配線板の工場を設立。

NEV※領域



※New Energy Vehicle 電気自動車をはじめとする新エネルギー車

クリーンなエネルギーの活用

東横山発電所
水力発電



衣浦事業場
水上フลอย式太陽光発電



1995



電子事業が大きく成長
最大手携帯電話メーカーとの
取引開始。

2000



環境配慮型製品 (SiC-DPF)
でセラミック事業が躍進
大手自動車メーカーがSiC(炭化
ケイ素)製DPFを採用。

At a Glance

売上高

3,705.11
億円

売上高構成比

その他
22.5%
セラミック
26.0%
電子
51.5%

詳細はP31-37
「事業の成長戦略」参照

営業利益 (率)

475.68
億円
(12.8%)

設備投資額

1,465.83
億円

従業員数

海外
45.1%

11,375
人

日本
54.9%

詳細はP42-45
「人的資本経営」参照

温室効果ガス排出量

290
千t-CO₂

詳細はP38-41
「地球環境との共存」参照

イビデンウェイ

MISSION

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。

SPIRIT

共有すべき行動精神

誠実

和

積極性

イビテクノ
の進化

「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」

「近年の飛躍的な成長を
実現させた英知と活力」

IBIDEN WAY

SPIRIT

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。

※「イビテクノ」とは、独自のコア技術を融合・複合し、新しい技術を創造する、
当社に脈々と受け継がれてきた普遍の精神です。

イビデングループとSDGsの関わり

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貢献していきます。

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います。

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いきます。

革新的な技術 技術力

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

基盤活動 人と地球環境を大切に

基盤活動における貢献

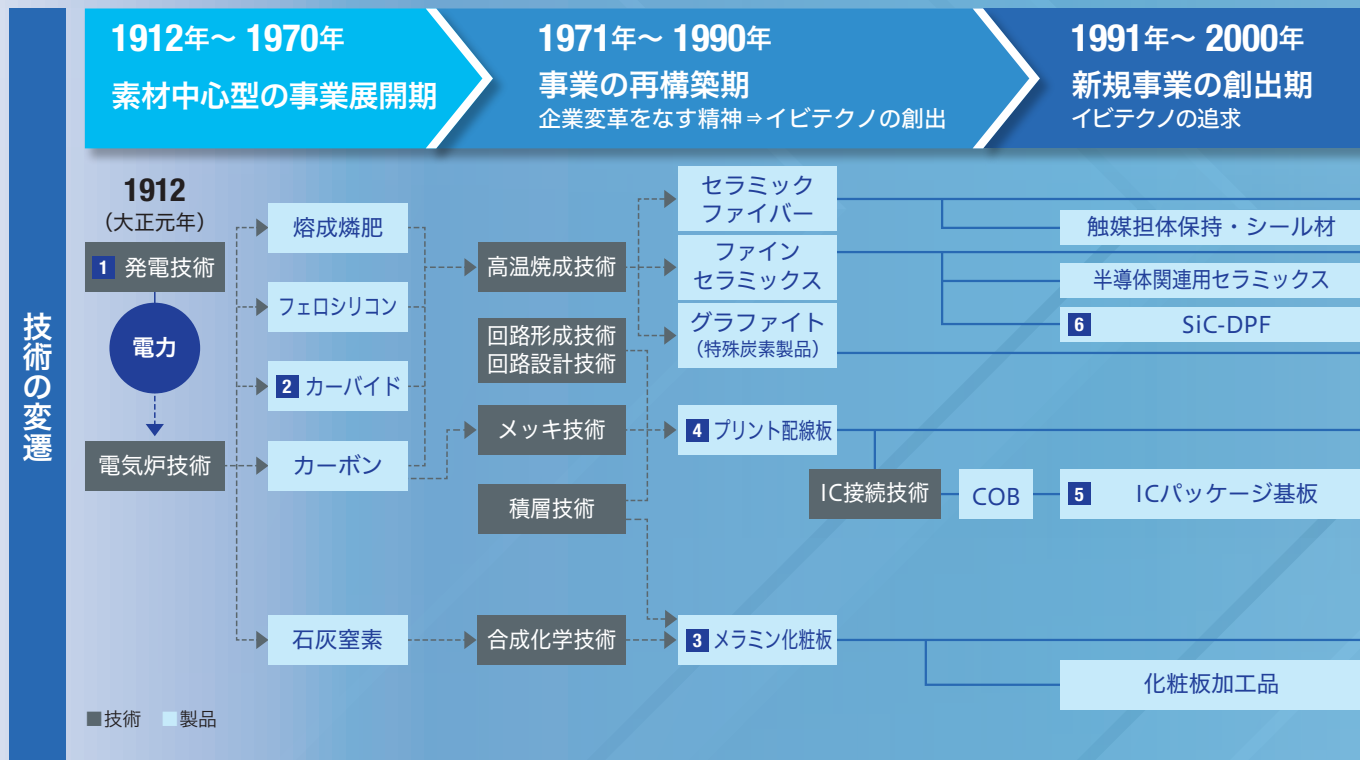


当社グループの企業理念では「人と地球環境を大切に」することを冒頭で明確にしています。事業を支える人財の活性化、そして企業文化の改革を進めるとともに、事業活動を通じて発生する事業環境への負荷をできる限り減らす努力を進めています。

今後も、人的資本経営の考え方のもと、自立型人財の育成、ダイバーシティ、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や廃棄物の管理に取り組んでいきます。

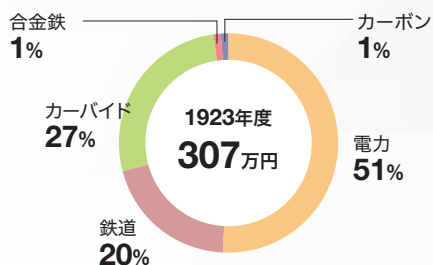
》価値創造の変遷

イビデンの技術の源は水力発電にあります。電力の合理的な活用をめざして電気化学事業に進出し、それから高温焼成技術や合成化学技術、積層技術などさまざまな技術を取り入れていきました。それらの技術の変遷は、現在の電子事業とセラミック事業の中に脈々と受け継がれています。



創業 — 地域経済の復興

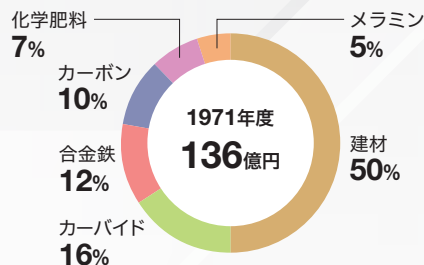
地域経済の復興をめざし、水力発電による電力会社として創業、その後、電力を有効活用するため「ものづくり会社」へ転身しました。



1 西横山発電所
(1916-1963)

再構築 — 新事業への期待

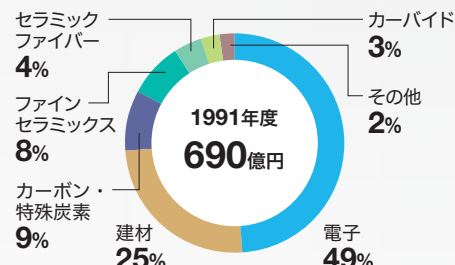
高度経済成長期には住宅建築需要に着目し、メラミン事業で培った技術を応用した建材事業が成長しました。



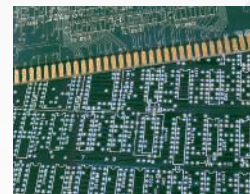
2 カーバイド
(1917-1991)

第2の創業 — 構造改革

デジタル時代のニーズをいち早くつかみ取り、プリント配線板やICパッケージ基板の生産に成功しました。



3 メラミン化粧板
(1960-現在)



4 プリント配線板
(1972-2022)

売上高(億円)
4,0002001年～2022年
中核事業の育成期
イビテクノの深耕2023年～
Moving on to our
New Stage 115 Plan

セラミック関連

セラミックファイバー
触媒担体保持・シール材
ファインセラミックス
SiC-DPF
グラファイト（特殊炭素製品）

3,000

プリント配線板

電子関連

ICパッケージ基板

建材関連

メラミン化粧板
化粧板加工品

2,000

メモリーモジュール

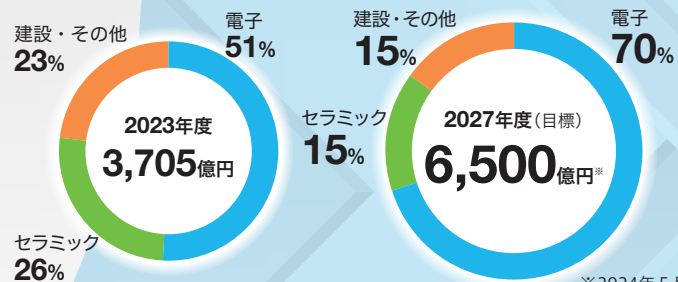
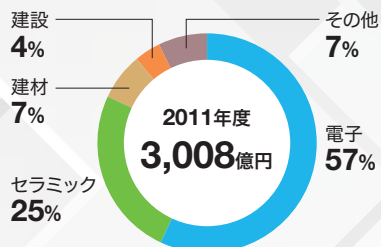
CSP

見える進化 — 海外への進出

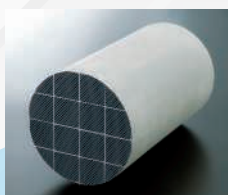
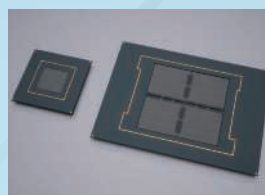
世界中の環境問題に対する意識の高まりを受け、セラミック事業では排気系分野で環境に貢献できる製品を開発しました。

Moving on to our New Stage 115 Plan

5本の活動の柱（強化していく力）と製造業としての基盤活動を軸に、事業環境変化に対応し、持続可能な成長の実現に向けて全社グループ一丸となって取り組んでいきます。

※2024年5月時点の
開示情報に基づく

1,000

5 ICパッケージ基板
(1988-現在)6 SiC-DPF
(1999-現在)パソコン・データセンター向け
ICパッケージ基板

大型商用車向けSiC-DPF

1980

1990

2000

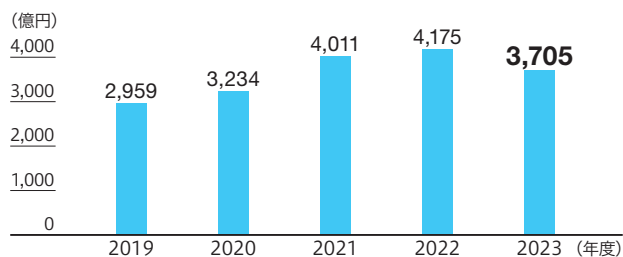
2010

2023（年度）

》パフォーマンスハイライト

財務ハイライト

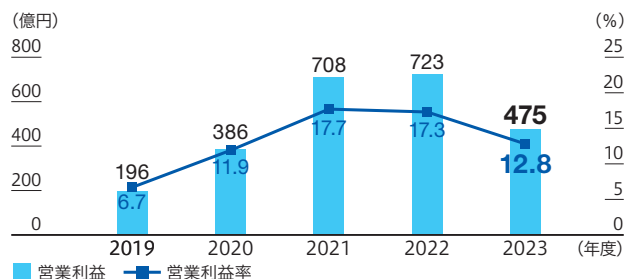
売上高

3,705億円


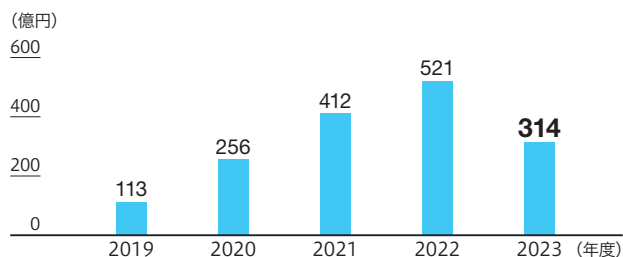
営業利益

475億円

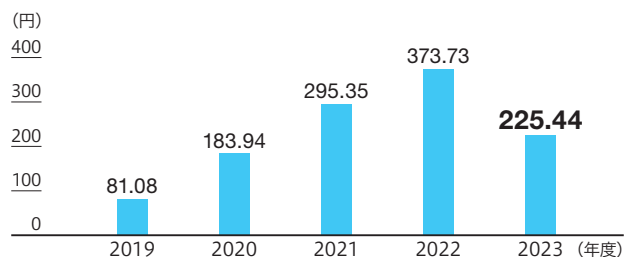
営業利益率

12.8%


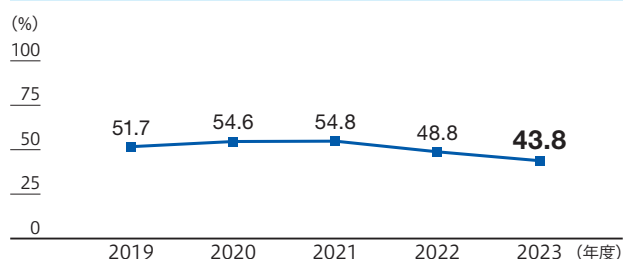
親会社株主に帰属する当期純利益

314億円


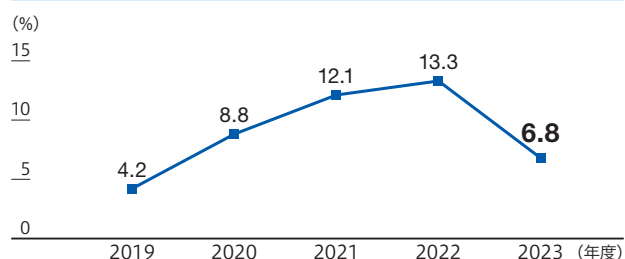
1株当たり当期純利益

225.44円


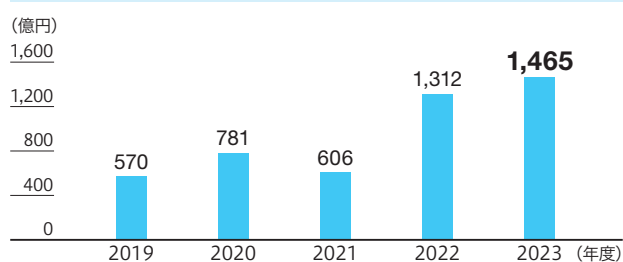
自己資本比率

43.8%


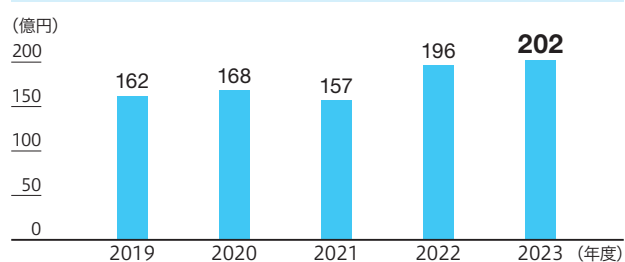
自己資本利益率[ROE]

6.8%


設備投資額

1,465億円


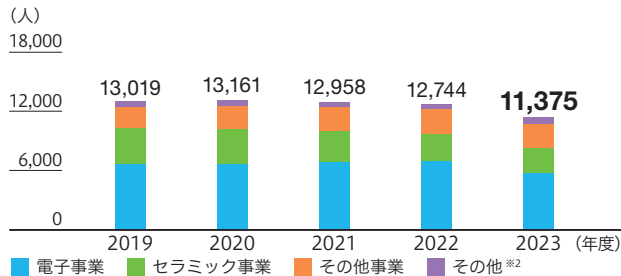
研究開発費

202億円


非財務ハイライト

事業別連結従業員数^{※1}

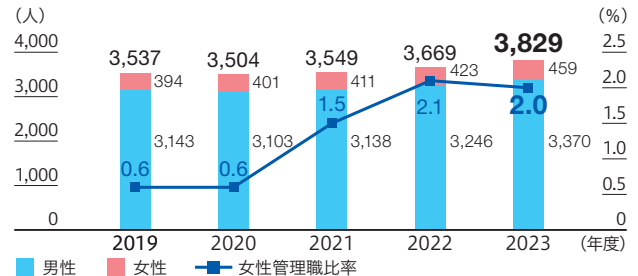
11,375人

男女別単体従業員数^{※3}

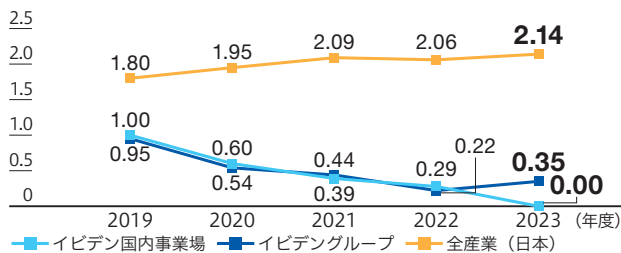
3,829人

女性管理職比率^{※4}

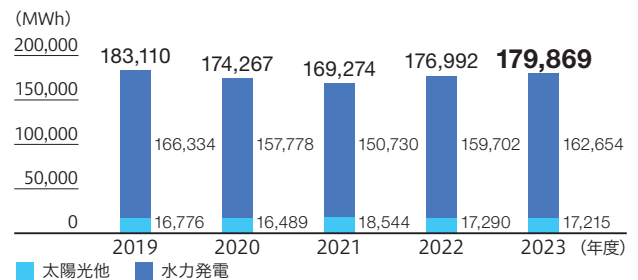
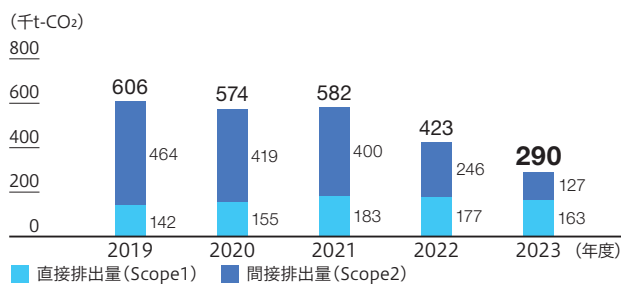
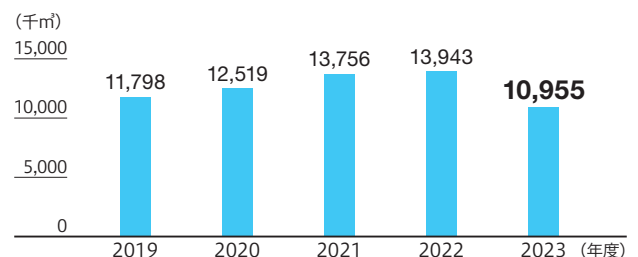
2.0%

労働災害度数率^{※5}

0.35

再生可能エネルギー発電量^{※6}

179,869MWh

温室効果ガス排出量^{※6 ※7}290千t-CO₂取水量^{※6}10,955千m³

※1 就業人員であり、臨時従業員は含まれません。

※2 管理部門の従業員です。

※3 イビデン単体の値です。就業人員であり、臨時従業員は含まれません。また、単体従業員数には出向者は含まれません。

※4 2022年度より、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出しています。

※5 100万延べ実労働時間あたりの労働災害発生数(休業災害以上)です。

※6 イビデングループの値です。

※7 算出時の排出係数は、日本国の環境省・経済産業省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」、ならびに電力供給会社、ガス供給会社提供の係数を使用しています。2020年度より間接排出量(Scope2)の排出量算出にあたり、より実態に近い情報を提供するため、電力会社の排出係数が不明確な場合は、国際エネルギー機関が公表する換算係数(IEA Emissions Factors 2020)に見直し算出を行いました。なお、2022年度の排出量は、2024年1月時点の排出係数で再計算しています。

従来掲載していた廃棄物量については、2021年度から集計方法を見直し、より詳細なデータをウェブサイトに掲載していますのでご確認ください。



社会性データの詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/data/social/>



環境データの詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/data/environment/>



》主力事業とコア技術

電子事業

9

産業と技術革新の
基盤をつくらう

13

気候変動に
具体的な対策を

世界のデジタルイノベーションの発展に向けて、高機能かつ高信頼性のICパッケージ基板で、データセンター・AIなどの情報通信技術を支えるとともに、電力消費量を抑えるニーズに応えます。

成長戦略 | P31

Data Center

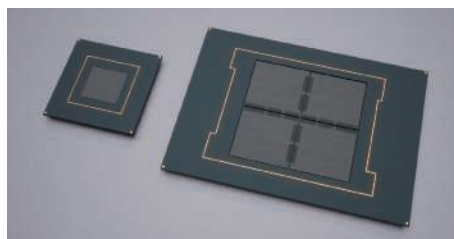
データセンターへの活用事例

大量のデータを取り扱うデータセンターには多くのマイクロプロセッサが使用されています。近年ビッグデータを扱うサービスが増え、データセンター向けのICパッケージ基板の需要も高まっています。イビデンでは、高機能かつ高信頼性のICパッケージ基板でデータセンターの高信頼性を支えています。

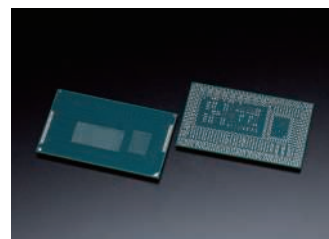


ICパッケージ基板

ICパッケージ基板はICチップと一体となって機能する重要な部品です。イビデンでは、パソコン・データセンター向けCPUやAI・自動運転向けGPUなど、最先端分野を手掛けており、半導体の高機能化に伴い、その重要性が増しています。



(左)デスクトップPC向けICパッケージ基板
(右)データセンター向けICパッケージ基板



モバイルPC向けICパッケージ基板



電子事業の詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/product/electronics/merchandise/>



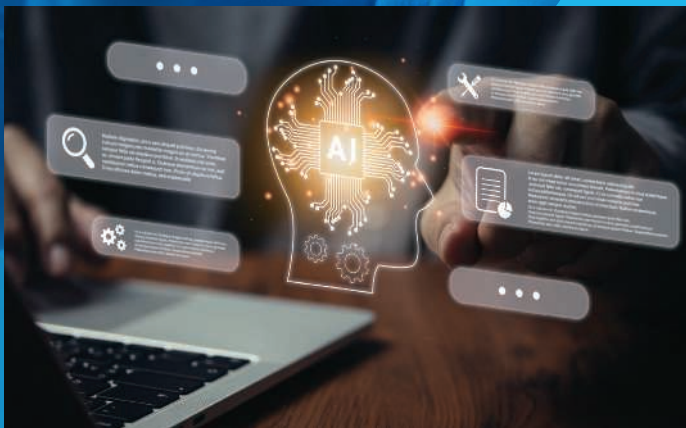
Computer

コンピューターへの活用事例

コンピューターの心臓部分にあたる半導体は大きさを数ミリから数十ミリの小さなチップです。これらの半導体を実装するためにICパッケージ基板が使われ、性能を100%発揮するための工夫が施されています。



ICパッケージ基板



AI

AI分野への活用事例

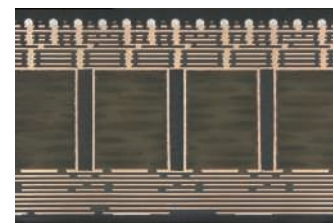
生成AIなど新たな領域を含むAI(人工知能)の発展において、高い情報処理能力を持つ高性能な半導体が求められています。半導体の高度な処理を支える高機能ICパッケージ基板で情報社会の発展に貢献します。

電子事業のコア技術

近年では、半導体の高機能化が進み、特にデータセンターやAI向けの半導体では、高速化かつ電力消費量を抑える新たなニーズが高まっています。これらの要求に対応するため、ICパッケージ基板においては、ICチップとの接合数(I/O数)が飛躍的に増加し、基板の大型化・高多層化、基板内の電子回路の微細化など、難仕様が進んでいます。

難仕様が進む中、高品質かつ安定したモノづくりを行うため、40年強にわたり培った技術やノウハウ、最先端の生産設備を活用しています。

また、世界トップクラスの半導体メーカーと将来に向けた技術ロードマップを共有し、2.5Dや3Dなど新たなパッケージング技術や、必要となる要素技術・装置開発にも取り組んでいます。

高多層化するデータセンター向け
ICパッケージ基板(断面図)

》主力事業とコア技術

セラミック事業

9

産業と技術革新の
基盤をつくらう

11

住み続けられる
まちづくりを

排気ガスを浄化する自動車排気系部品の供給を通じた世界中の大気質の改善、半導体製造装置向けグラファイト製品の供給による情報通信技術の発展に貢献します。

成長戦略 | P33



Automobile

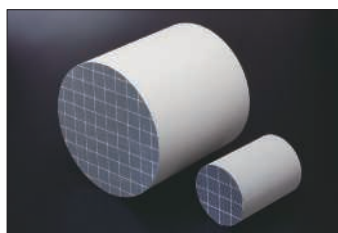
自動車の活用事例

ディーゼル車の排ガスに含まれる黒煙を除去するSiC-DPFや、排気管に搭載される排ガス浄化用触媒担体を固定して排ガスのリークを防ぐフェルト状のセラミック繊維（アルミナファイバー）など多くの製品が使われています。

セラミック事業のコア技術

自動車排気系部品（DPF・AFP）

中長期的には乗用車の電動化は進みますが、内燃機関搭載車の需要は、新興国市場（中国・インドなど）を中心に継続する見通しです。大型商用車向けを中心に高性能な自動車排気系部品をお届けし、環境負荷低減に貢献します。



SiC-DPF



触媒担体保持・シール材

グラファイト製品（FGM）

Si半導体だけでなく、電気自動車(EV)の普及に伴い、SiC半導体（パワー半導体）の需要が拡大しています。当社が強みを持つ高純度なグラファイト素材と加工・表面処理技術を活かし、高品質・高付加価値な製品で、成長分野に貢献します。



高温断熱材（MFP）

優れた耐熱性・断熱性を有し、焼成機器・燃料電池などの産業分野で幅広く使用されています。



セラミック事業の詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/product/ceramics/merchandise/>



その他事業

「イビテクノ」から生まれた技術や製品は
国内グループ会社に受け継がれ、
独自の競争力を持ち、幅広い分野で貢献しています。

成長戦略 | P37

業務システム・ネット
ワークの構築、総合健診
システムなどのオリジナル
ソフトの販売
[タック(株)]



自動車(新車・中古車)の販売、
自動車整備など
[イビデン産業(株)]

自動車部品
ツールボックス
[イビデン樹脂(株)]

乾燥食品(具材)の開発・
製造、TVP(大豆たんぱく
製の人造肉)の開発
[イビデン物産(株)]



工業ガスや関連製品の
充填・販売
[イビデンケミカル(株)]

建設事業

人と自然のよりよい共生に向けて、
のり面技術と造園技術の融合という
独自の特色ある技術で貢献しています。



のり面事業(GTフレイム工法)
[イビデングリーンテック(株)]



屋上緑化(早稲田アリーナ)
[イビデングリーンテック(株)]

貢献するSDGs



建材事業

より安全・安心な生活空間の実現
に向けて、メラミン化粧板を中心に
抗ウイルスコート剤などの優れた性
能を持つ製品で貢献しています。



高圧メラミン化粧板「イビボード」
[イビケン(株)]



プレミアム化粧板「イビボードH(アッシュ)」
[イビケン(株)]

貢献するSDGs



電力事業

水力発電事業から始まった当社は、現在も東横山発電所をはじめとする3つの水力発電所を所有してい
ます。2016年には再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)対応に向けた改修を行い、中長期の安定し
た収益源として事業を支え続けています。水力発電で培った技術は、太陽光などの各種発電事業に展開さ
れ、地球にやさしい再生可能エネルギーの供給に貢献しています。

貢献するSDGs



その他事業の詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/product/group/>



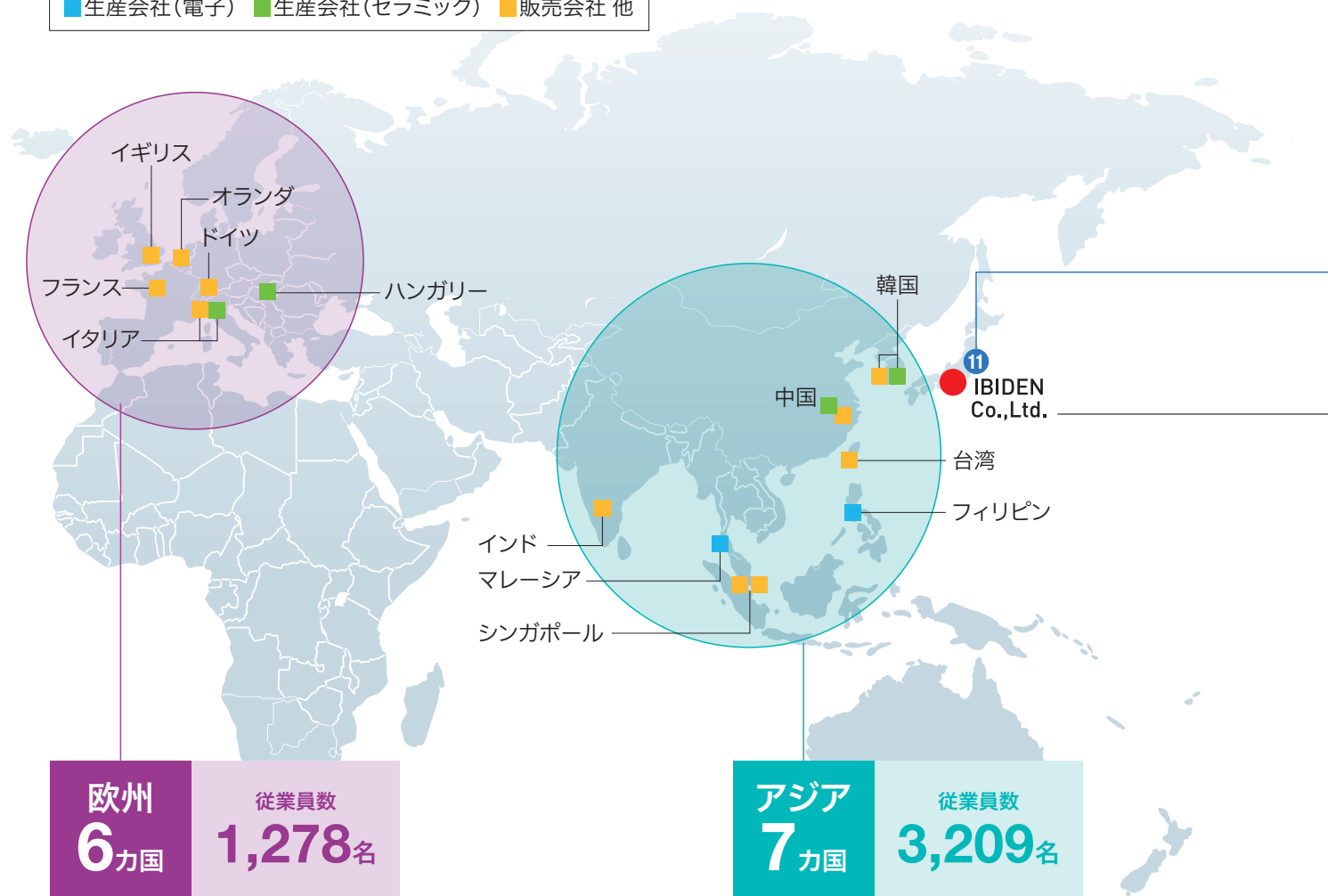
国内グループ会社の事業についてはウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/company/profile/globalization-japan-group/>



》グローバルサポート体制

1987年に海外展開の足がかりとして、アメリカ合衆国にイビデンU.S.A.株式会社を設立して以降、本格的に海外進出しました。日本で培った技術・品質を保ちつつ、事業環境や顧客ニーズ、カントリーリスクに対応しながらグローバルサポート体制を構築しています。

■生産会社(電子) ■生産会社(セラミック) ■販売会社 他



電子事業

日本をマザー工場として
アジアを中心に展開しています。



大垣事業場



大垣中央事業場



大野事業場(完成イメージ)

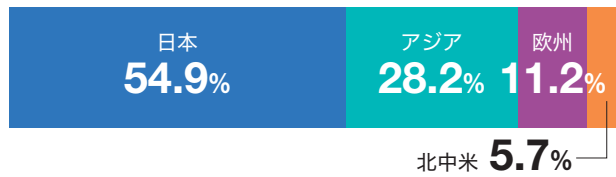


イビデンフィリピン株式会社

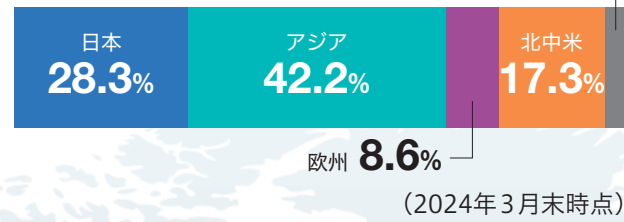


イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社

地域別従業員割合（イビデングループ）



地域ごとの売上高割合



日本

従業員数
6,246名



- ① 研修センター・本社
- ② 大垣事業場
- ③ 大垣中央事業場
- ④ 青柳事業場
- ⑤ 河間事業場
- ⑥ 神戸事業場
- ⑦ 大垣北事業場
- ⑧ 衣浦事業場
- ⑨ 大野事業場
- ⑩ 発電所(東横山・広瀬・川上)
- ⑪ 東京支店

アメリカ

メキシコ

北中米
2カ国

従業員数
642名

セラミック事業

日本・アジア(中国・韓国)・欧州・
北中米の4拠点体制で展開しています。



衣浦事業場
(触媒担体保持・シール材)



揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司
(触媒担体保持・シール材)



イビデンハンガリー株式会社
(SiC-DPF、触媒担体保持・シール材)



イビデンメキシコ株式会社
(SiC-DPF)



イビデングラファイト코리아株式会社
(グラファイト製品)

》価値創造ストーリー

地域経済の振興を目的とした水力発電会社として創立した当社は、人と地球環境を大切にし、技術開発型企業として最先端の技術で、社会の発展に貢献してきました。これからも、独自の技術を進化・融合させ新たな技術を開発する「イビテクノ」を絶え間なく進化させることで、新しい価値の創造に挑戦し続けます。

価値創造への投資／コア技術の進化と応用

主要なインプット

人的資本

戦略を推進していく競争力を創出できる自立型人財

従業員数 **11,375人**
(2024年3月末時点)

自然資本

創業から事業を支える、豊富な水資源を活用した水力発電

水力発電量 **162,654MWh**
(2023年度)

社会関係資本

事業環境やニーズ、カントリーリスクに対応するグローバルなサポート体制

拠点数 **15カ国 29拠点**
(2024年3月末時点)

知的資本

既存のコア技術を応用し、さまざまな製品・素材の新規開発

研究開発費 **202億円**
(2023年度)
特許保有件数 **2,714件**
(2023年度)

製造資本

先端設備の導入による高品質かつ高効率な生産能力

設備投資額 **1,465億円**
(2023年度)

財務資本

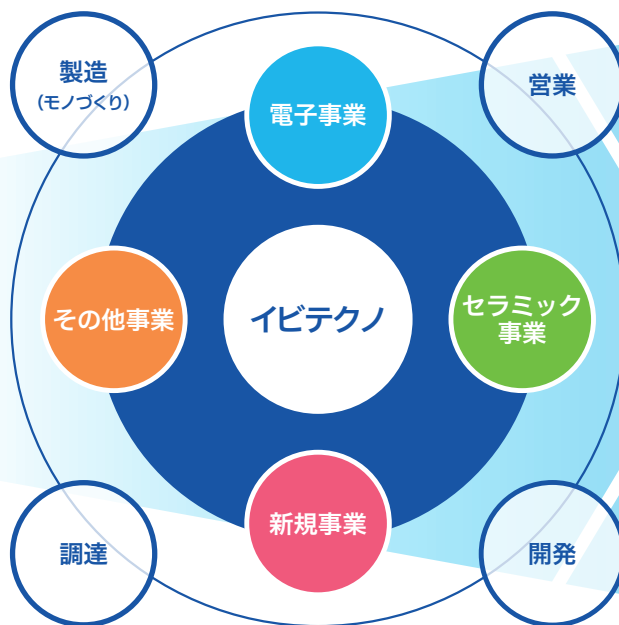
持続的な成長と安定的な収益を支える強固な財務基盤

企業格付け **A**
格付投資情報センター (R&I)
(2024年3月末時点)

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。

実現

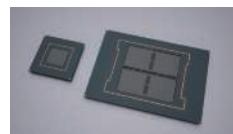


実践

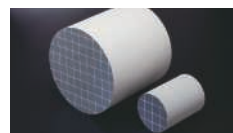
共有すべき行動精神
(誠実・和・積極性・イビテクノの進化)

成長戦略

ICパッケージ基板
P11-12



セラミック製品
P13



新規・その他事業分野
P14



機会

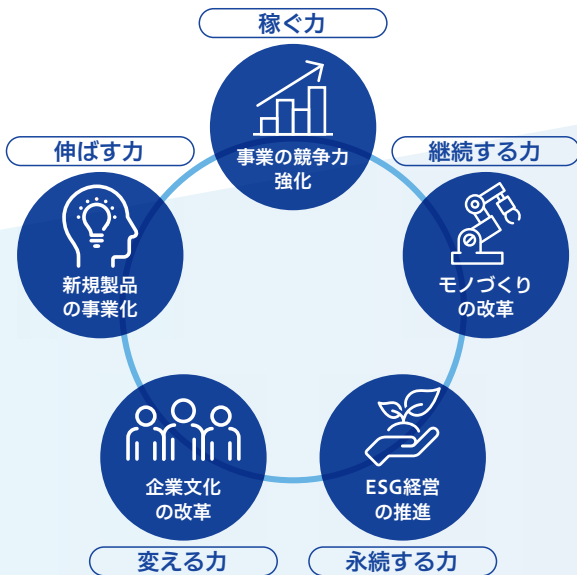
AI・デジタル技術の進展

低炭素・脱炭素社会への移行

新興国の環境規制の強化

環境負荷低減ニーズの高まり

中期経営計画 Moving on to our New Stage 115 Plan (2023年度から2027年度まで)



事業プロセスの中でSDGsに貢献

ダイバーシティ 生産性の向上

📖 P42-45



リスクマネジメント コンプライアンス

📖 P61-62



省エネルギー 省資源

📖 P38-41



アウトカム

2027年度経営目標

売上高
6,500億円*

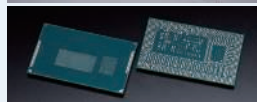
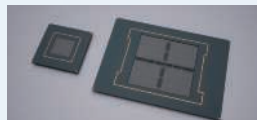
営業利益（率）
1,150億円* (18%)

※2024年5月時点の開示情報に基づく

アウトプット

コア事業の製品

IC/パッケージ基板



環境関連セラミック製品



新規・その他事業分野



アウトカム

事業基盤の強化

人的資本の強化
**働きがいと
高い生産性の両立**

自然資本の持続的活用
**環境負荷の低い
生産体制**

アウトカム

イビデンが提供する 社会への価値



デジタル イノベーションの発展

高機能でファインなICパッケージ基板でデジタル技術の進化に貢献します。

📖 P31-32



大気質の改善 (環境汚染)

SiC-DPFと触媒担体保持・シール材で大気汚染抑制に貢献します。

📖 P33-34



脱炭素社会への移行

炭素回収や固定に貢献する製品の研究開発、再生可能エネルギーの活用・緑化に貢献します。

📖 P35-37



》事業環境の変化と中長期的な経営戦略

前中期経営計画

「To The Next Stage 110 Plan」からの課題

活動の柱・重点実施項目	次期中計への「課題」
1. 既存事業の競争力強化	
【電子事業】 - 既存領域(モバイル、PC)におけるシェア維持 - 新領域(IoT、AI、データセンター、車載)で拡大	- ICパッケージ事業の拡大に向けた河間事業場、大野事業場の計画通りの建設 - サーバー向けを中心とした高付加価値製品のシェア拡大
【セラミック事業】 新興国市場で排気系事業拡大	- 事業環境変化に対応できる4拠点を活かした最適地生産 - 伸びる新興国市場(中国・インドなど)の需要取り込み
【国内事業】 独自競争力(ビジネスモデル)構築で安定成長	- 独自競争力を持つコア事業の拡大 - 選択と集中の継続的实施
2. 新規事業の拡大	
- 開発センターの早期事業化 - アライアンスによるオープンイノベーション - 社内ベンチャー制度による起業家(アントレプレナー)育成	- 電動車向け新製品の安定量産による事業拡大 - PKG領域、新領域での新規事業構築
3. 人材育成	
「ワーク・ライフ・バランス」を実現する働き方改革	「経営」と「従業員(ウェルビーイング※)」の視点でバランスの取れた人的資本経営の実践 - 生産部門、機能部門両輪でのデジタルトランスフォーメーションによる経営変革(DX)
4. ESG経営の推進	
- コーポレート・ガバナンス - 環境経営 - 社会貢献 - 株主還元	2040年代温室効果ガス排出実質ゼロに向けた具体的ロードマップ策定 - 高度化するガバナンス水準への対応 - 技術・事業活動を通じたSDGsへの貢献

※心身ともに健康で社会的に満足できる職場環境

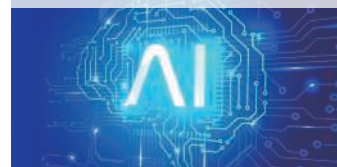
マクロ視点での事業環境変化

事業環境の変化

デジタルイノベーション



AI 分野の発展



国際情勢



CASE



国内労働人口減少



気候変動・脱炭素化



サイバーリスク



事業環境変化に対するリスク/機会とその対応策

	リスク/機会	当社への影響	想定期間	具体的な影響への対応策
リスク ↓	デジタル関連 テクノロジーの変革	パソコン、サーバー市場などにICパッケージ基板の需要変動による、製品構成、競争環境の急激な変化	短期 ↓ 中期	長期的技術ロードマップを押さえた事業戦略と受注製品構成の変化に柔軟に対応できるリソース配分と生産体制の構築
	乗用車市場の電動化 への移行	BEV車の普及促進等による先進国のICE(内燃機関)需要の減少	中期 ↓ 長期	ディーゼル乗用車市場の縮小に伴い、成長市場へ注力した生産・供給体制への移行とEV化対応の製品開発
	エネルギー・原材料 価格の高騰	気候変動関連の規制強化、地政学的緊張の影響などによるエネルギー・原材料調達コストの上昇	短期 ↓ 長期	エネルギー効率の高い生産プロセスの実現、代替品・代替技術の検討・自社再生可能エネルギーの効率的な活用
	自然災害の 激甚化・頻発化	自然災害の激甚化・頻発化による、自社工場の操業停止、またはサプライチェーンの寸断	短期 ↓ 長期	自然災害からの事業継続・復旧計画を速やかに実行する体制の強化
	地政学リスク	特定地域の政治的緊張から来る、突発的な制度、法規制の変更などによる調達・出荷・操業の停止、調達コストの上昇	短期 ↓ 中期	グローバルな生産体制、ネットワークを活用した代替出荷や複数購買など、特定地域での突発事象の影響を緩和する柔軟な運用
	サイバーリスク	ITサービスやツール、用途の多様化、複雑化に伴うサイバー事故・攻撃の発生(情報漏えい・システム障害)	短期 ↓ 長期	技術的、物理的情報セキュリティ対策の強化と、事業継続・復旧の仕組みの整備およびセキュリティ教育の継続
	国内労働人口の減少	日本国内で進む少子高齢化から来る、労働人口減少による人財の不足	中期 ↓ 長期	デジタル技術(DX)の活用などによる効率性の向上と、従来から取り組んできた多様な人財の活躍支援
機会 ↑	AI・デジタル技術の進展	AIの普及、デジタル技術およびサービスの発達によるデータセンターなどの市場拡大に伴い、当社が得意とする高機能でファインな最先端・次世代ICパッケージ基板の需要拡大	短期 ↓ 長期	高機能な最先端ICパッケージ基板への需要に応えるため、岐阜県西濃地区を中心とした大規模な生産能力の増強とDXの活用による効率的な生産
	低炭素・脱炭素社会 への移行	低炭素・脱炭素への移行時の新技術に対する需要の拡大	短期 ↓ 長期	炭素回収や固定に貢献する製品の研究開発、再生可能エネルギーの活用に貢献する事業の強化
	新興国の環境規制 の強化	新興国・大型車市場における排ガス関連規制の強化に伴うセラミック製品の需要拡大	短期 ↓ 中期	成長市場の需要に応えるため、日本・アジア(中国・韓国)・欧州・北中米の4拠点で、グローバルなセラミック製品供給体制を確立

》事業環境の変化と中長期的な経営戦略

中期経営計画

「Moving on to our New Stage 115 Plan (MNS 115 Plan)」の進捗

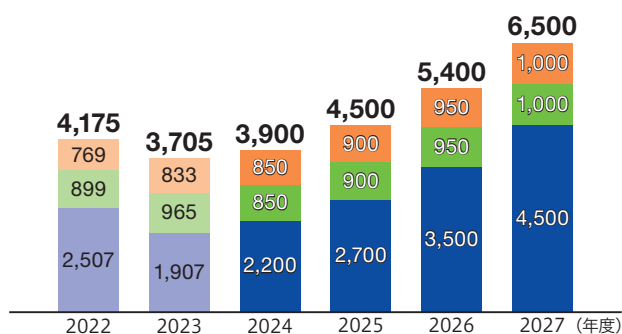
(2023年度から2027年度まで)

中期経営計画1年目の2023年度は、パソコン市場の回復が想定よりも緩やかに推移しました。厳しい市場環境が続く中、中期経営計画では5本の柱を立て、事業の競争力強化や新規製品の事業化などに取り組み、中長期にわたる安定的な成長をめざしています。成長に不可欠な自立型人財の育成、気候変動への対応といったESG経営も推進し、事業環境の変化に対応していきます。

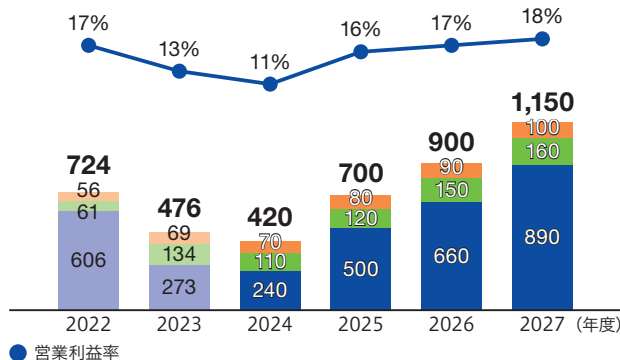
全社経営目標

■ 電子事業 ■ セラミック事業 ■ その他事業

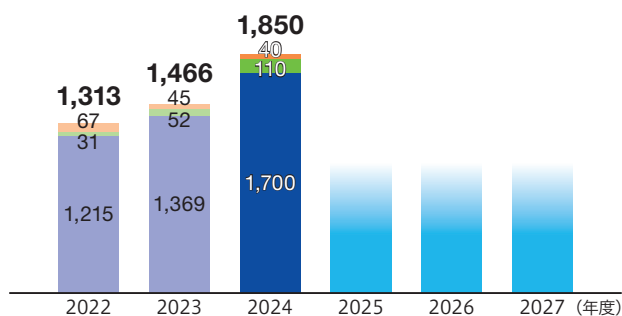
売上高(億円)



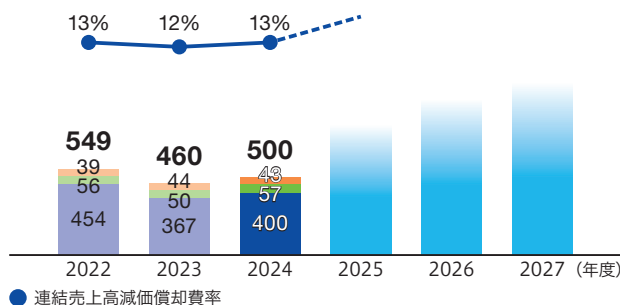
営業利益(億円)



設備投資額(億円)



減価償却費(億円)



※2024年5月時点の開示情報に基づく

中期の非財務指標

項目	2023年度実績	目標
GHG総排出量 (2017年度対比)	約 56% 削減	30% 削減 (2030年度)
労働災害度数率	0.35	0.10 以下 (2027年度)

項目	2023年度実績	目標
女性管理職比率 (イビデン単体)	2.0%	3%以上 (2027年度)
従業員一人あたり 研修時間 (イビデン単体)	17.2時間/年	20.0時間/年 (2027年度)

活動の5本柱と重点実施項目

1

事業の競争力強化
“稼ぐ力”

- 1 既存の価値・ビジネスモデルを常態とせず、革新に挑戦するマインドの継続
- 2 競争力を維持する高い商品力と契約で担保された確かなビジネスモデルの実践
- 3 全社一体型システムの展開によるグローバル経営の強化

2

新規製品の事業化
“伸ばす力”

- 1 市場変化・顧客ニーズ・利便性に基づく新製品を、独創性あるビジネスモデルで事業化
- 2 関連会社も参画した新製品・新事業開発によるグループ連結での成長を実現

3

モノづくりの改革
“継続する力”

- 1 「改善と維持」の継続的な実践によるナレッジワーカーの育成で、現場力を強化
- 2 国内・海外工場の一体運営を可能にするOne Factory構想の実現
- 3 データドリブンとメカニズム(基礎技術)分析による技能の継承と外部の知見の効率的活用

4

企業文化の改革
“変える力”

- 1 人的資本経営を、「経営」の視点と「従業員(ウェルビーイング)」の視点で実践
- 2 目的意識を持った自立型人材と柔軟な組織編制による変化への対応

5

ESG経営の推進
“永続する力”

- 1 エネルギーマネジメント・環境経営によるGX推進でCO₂排出削減目標を達成
- 2 SDGsの事業への紐づけによる活動の活性化と定着
- 3 高度化する外部要求への対応を通じた業界トップ水準のガバナンス体制の構築

基盤活動

ゼロ化活動の継続

労災ゼロ(安全第一)
+
不良ゼロ(高品質)
+
故障ゼロ(安定量産)

人材教育・育成

専門教育
+
マインド(レジリエンス)
+
リカレント
+
リスキリング

顧客提案力

インテリジェンス(情報戦略と知性)
+
ソフトウェア(サービス)
+
ハードウェア(製品の性能)

》 社長メッセージ

これまで築き上げてきた強みに磨きをかけて
変化の激しい時代における競争力を高めます。



IBIDEN CO., LTD.

- 1 IBIDEN Philippines, Inc. (2000)
- 2 IBIDEN Electronics Malaysia Sdn. Bhd. (2000)
- 3 IBIDEN Graphite Korea Co., Ltd. (2011)
- 4 IBIDEN Fine Ceramics (Suzhou) Co., Ltd. (2020)
- 5 IBIDEN Electronics (Shanghai) Co., Ltd. (2000)
- 6 IBIDEN Asia Holdings Pte Ltd. (2011) / Head Office
- 7 IBIDEN Singapore Pte Ltd. (1992)
- 8 India Branch (2008)
- 9 IBIDEN Taiwan Co., Ltd. (1999)
- 0 IBIDEN Korea Co., Ltd. (2000)

代表取締役社長

河島 浩二

代表取締役就任にあたり

先人たちの積み上げた強みを継続し さらなる成長に向けて 企業文化の変革を進めます

2024年6月に代表取締役社長に就任いたしました河島浩二です。社長就任について当時の青木社長（現会長）から打診があったのは、2023年12月でした。2023年当初は電子事業において大型投資を決定し、大野事業場と河間事業場の2つの新工場が同時建設中というタイミングでした。電子事業の責任者であった私は、この2つの工場の立上げを確実に実行することの重要性は認識していましたが、社長という立場でこの新工場の立上げはもちろんのこと、イビデン全体を舵取りしていくという仕事を全うする責任の重さや不安を感じつつも、迷いを捨てて「自分がやってみよう」と決めた次第です。

私は、大学卒業後すぐにイビデンに就職し、30年を超える社歴の中で多くは電子事業に携わってきました。特に印象深いのは、ICパッケージ基板の初量産となる世界最大手の半導体メーカーとの仕事が決まった時です。米国で技術営業を担当していた私は、この大手半導体メーカーの開発部隊があるアリゾナ州に事務所を開設し、製品立上げのサポートを行いました。とにかく多くの問題が発生しましたが、一つずつチーム全員でそれらを解決していき、苦勞の末に立上がった時の達成感は今も覚えています。当時のICパッケージ基板はセラミックが主体でしたが、電気特性や小型化などの技術的な課題を抱えており、この受注がセラミックからプラスチックに切り替わるきっかけとなって、ICパッケージ業界全体がダイナミックに成長していく過程を経験してきました。

当社は創業から現在まで、さまざまな形に主力事業を変化させ成長してきましたが、根本にある強みは世界トップのお客様の要望を実現する開発力、その実績を通じて長年積み上げてきたお客様との信頼関係だと考えています。その強みに甘んじることなく、歴代の社長や先輩方が築いてきた文化を引き継ぎつつ、新たな文化を築いていきたいと考えています。製品を開発していく過程では、お客様と将来のロードマップを共有させていただき、その実現

はもちろんのこと、さらにお客様に価値を提供し続けられるよう、「One Generation Ahead(一世代先へ)」を合言葉に、最先端技術を見越した対応ができる開発体制を整備し、提案型の開発ができるよう進めていきます。

既存技術やその製品群の拡大においても、市場の変化に素早く対応するため今までの常識から脱却し、待ち受け型から能動型提案のできる会社にしていきたいと思えます。自分たちで積極的に進める開発力、異常があればすぐに情報が上がってくる風通しの良さ、すべての従業員が意見を言い合える会社文化、これらを今まで以上に磨きをかけ、変化の激しい社会における競争力を高めていきたいと考えています。

中期経営計画1年目の振り返り

変化する事業環境に対応するため、 新工場の立上げ時期の見直しなど 対応を進めた一年でした

2023年度の当社事業を取り巻く全体の環境としましては、世界経済は総じて回復基調にありましたが、世界的な金融引締めによる影響や中国における経済成長の鈍化に加え、地政学リスクの継続、国内での物価上昇など、不透明かつ不安定な状況が継続しました。

半導体・電子部品業界の市場は、パソコン市場においては、2022年度後半からの需要急減速に伴う在庫調整は一巡したものの、回復に向けた動きは想定よりも緩やかに推移しており、不透明な状況が継続しています。サーバー市場においては、生成AI関連を中心とした新たな成長領域は好調に推移したものの、既存のデータセンター向けサーバー市場は、大口ユーザーによる投資抑制と在庫調整が継続し、電子事業全体として厳しい市況となりました。

自動車業界の排気系部品市場は、世界的な半導体不足およびCOVID-19を発端としたサプライチェーンの混乱による影響からの回復が進みましたが、中国国内の景気減速に伴い、グローバルでの自動車生産台数の伸びは、期初予想対比で鈍化しました。

このような情勢のもと、電子事業においては、顧客・用

》社長メッセージ

途の多様性と生成AIを軸とした中長期の需要拡大を見込み、2025年度に大野事業場、2026年度に河間事業場を立上げるよう計画の見直しを行いました。半導体市場の変化と成長に合わせて高いシェアを維持・拡大するための対応であり、中期的に高機能ICパッケージ基板の生産能力の増強が必要になるという見方に変化はありません。

セラミック事業においては、世界的な自動車市場の回復という好材料に加え、大型商用車向け製品への受注シフトと生産体制の最適化を進めています。加えて、エネルギー価格や調達コスト上昇に対して、お客様との合意に基づいた適切な価格を設定できたこともあり、収益は改善傾向にあります。また、グラファイト製品(FGM)については、Si半導体に加えてSiCパワー半導体向け製品が堅調に推移し、事業全体としては前年に比べて売上、利益ともに増加しました。

電子事業・セラミック事業ともに市場環境の変化への対応を進めましたが、2023年度は結果として連結全体では売上高3,705億円、営業利益475億円、経常利益511億円、親会社株主に帰属する当期純利益314億円となり、前年度対比で減収減益となりました。

中期経営計画における重点的な取組み

大野事業場と河間事業場の 並行立上げや

One Factory構想の実現に向けて

2023年度は厳しい結果となりましたが、我々がめざす将来像に変わりはありません。当社は長い歴史の中で「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」を育んできました。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「イビデンウェイ」(P05)を改めて胸に刻み、厳しい局面にあっても全員の力を結集して乗り越え、持続的な事業の成長に挑み続ける覚悟です。直近の目標である中期経営計画では、2027年度において売上高6,500億円、営業利益1,150億円を掲げています。

その目標に向けての最重要課題は、大野事業場と河間事業場の並行立上げです。今後、大野事業場の立上げか

ら連続して河間事業場の立上げに入ります。ICパッケージ基板の需要増加を見据えた当社史上最大の投資を確実に成果に繋げるため、優先的に経営資源を集中させたいと考えています。貴重な機会であるこの大型投資をやり切ることは、会社の発展のみならず従業員の成長と自信にも繋がるものと考えています。

また、厳しさを増す事業環境に対応し、事業の足腰を鍛え直すために、2024年度にはOne Factory構想という新しい試みをスタートさせています。One Factory構想とは、国内外の各拠点の運営・管理・仕組みを統一していくこと、そして各拠点の情報をデジタル技術により、一括で集約・共用・活用することで、全拠点を大きな一つの工場と見立てて、安定した品質・生産を可能にする体制のことです。各拠点がリアルタイムに連携することで、改善策や手法、新技術を同時展開する一体的な運営をめざしています。今回の構想では2025年度に稼働する大野事業場をモデル拠点と位置付けて、デジタル技術を駆使した生産技術、生産体制の整備を進めていきます。

大野事業場と河間事業場の並行立上げやOne Factory構想など重要な施策を進める一方で、顧客との連携も深めています。半導体の技術革新が進む中、後工程におけるパッケージング技術の重要性が高まっており、当社の供給するICパッケージ基板においてもより高度な技術が求められています。主要顧客とは将来の技術ロードマップを共有しそれに応える開発を進めるとともに、大手の半導体ファウンドリーが主催する3次元実装の共同開発アライアンス、そして次々世代の技術である光電融合技術の構想への参画を行っています。こうした共同開発を進めることにより、将来の技術動向を踏まえて全方位で新たな製品や技術を生み出し続け、ICパッケージ基板のリーディングカンパニーとしての地位を確固たるものとし、さらなるシェア拡大や売上増加に繋げていきます。

セラミック事業における自動車排気系事業の市場については、足下では先進国を中心とした急激な乗用車市場の電動化の流れからの揺り戻しが継続していますが、長期的には自動車の内燃機関における電動化は不可逆的な流れです。内燃機関向けの製品においては、中期的に成長が見込まれる新興国市場のトラックや建機などの産業用車両向けの需要を確実に取り込んでいく方針です。自

動車向け以外に、特殊炭素製品においては、高速通信や産業機器分野においてSi半導体、SiCパワー半導体向けの需要拡大が見込まれる中、需要に応える生産体制を整え事業の拡大を進めています。

また、自動車の電動化の進展を睨んだセラミック事業の持続的な成長に向けて、NEV領域の研究開発を進めています。当社がこれまで培ってきた高温断熱材の製造技術を応用してEVバッテリー用安全部材の拡販を強化しています。NEV向けの新製品は、既に一部の大手自動車メーカーに採用されており、さらなる販売拡大に向けて、バッテリーの安全性の観点からさまざまな視点で新製品の研究開発を進めています。2027年度にはNEV領域の売上高として100億円をめざします。

さらに、持続的な社会の発展への貢献と事業のさらなる成長に向けて、社会課題の解決に資する新たな技術を生み出すため、産学連携に関する包括協定を結んだ東海国立大学機構の岐阜大学との連携を進めています。当社の事業活動から得られたコア技術と岐阜大学の教育研究資源を活用し、GX関連やバイオマテリアル、資源リサイクルなどの研究を進めています。当社は企業理念の中に

も、人と地球環境を大切にすることを掲げており、今後も事業活動を通じて地球環境に貢献する脱炭素技術などの開発を進め、持続可能な社会へ貢献していきます。

イビデンの根幹を支える「人づくり」と「モノづくり」

今まで築いてきたイビデンの 文化を継承しつつ、 自立型人財を育成します

中長期的な成長をめざす上で、競争力の強化を支える人的資本経営の実践が不可欠となります。人は成長し、事業競争力の源泉となり、より大きな価値を生み出す主体です。そのことをより強く認識し、「人づくり」を推進していく考えです。中期経営計画の中で「企業文化の改革」を柱の一つに置いており、市場環境の変化を敏感に読み取り、目的意識を持った自立型人財の育成に注力していきます。目的意識を持った自立型人財を育成するためには、上から下まで風通しの良いコミュニケーションが大事だと考えており、いくつかのアイデアを練っているところ



》社長メッセージ



ろです。イビデンの社風として、従来から意見が言い合える風土は作られてきましたが、外部環境の変化が大きい現代においてよりスピーディに動くためには、風通しの良さを高める必要性があると感じています。また、新入社員や管理職など各レベルの人たちが自分の意見を安心して言えることも多様性だと考え、従業員との対話を行いながら、自由に意見を言い合える風土に向けた仕掛けを提案していきます。

「人づくり」の課題の一つとして、匠人財の育成と技能伝承があります。先に述べたとおりOne Factory構想などのデジタル技術を活用した仕組みづくりを進めていますが、これまでの当社を支えてきたベテラン技能者の知識や経験は当社の大きな財産です。新工場における設備については、既存設備の問題点を把握しているベテラン技能者も開発チームに加えるなど、その知識や経験を製造プロセスの設計やライン構築に反映できるよう検討しています。デジタル技術の活用と現場での知識や経験を若い世代に継承することで、効率的で高い次元の「モノづくり力」を培っていきます。

また、大野事業場や河間事業場といった新工場の立上げは、最重要プロジェクトとして、ヒト・モノ・カネといった資本を最大限投下します。ヒトに関しては、その中でも根幹となる部分です。新工場立上げはもちろん重要ですが、その成功を通してそれに関わった従業員の成長も大切な要素であると思います。このような成功体験を通して会社の成長を個人が実感し、そして個人の成長が

会社に貢献していく、そうしたサイクルを回すことで、個人がいきいきと活躍でき、「この会社で働いて良かった」と実感できる環境をめざします。

強固なガバナンス体制を基盤にさらなる成長を

スピーディな意思決定と執行により 事業環境の変化を機敏に捉え、 リスクと機会に適切な対応を

当社の主力事業である電子事業・セラミック事業は、事業環境の変化が激しく意思決定の遅れが競争力の低下を招く可能性があります。そのため、当社では環境変化を機敏に捉え、意思決定と執行のスピードアップを図れるよう、以前よりガバナンス体制の強化を進めてきました。2017年の監査等委員会設置会社への移行や、2020年の執行役員制度の廃止による役員数の削減などはその一例です。電子事業における大型投資にしても、事業環境の変化を見据えた上で大野事業場の先行立上げを決定するなど、事業の成長に必要なリスクテイクの議論を行いながら素早い意思決定を行ってきました。今後も意思決定と執行のスピードアップを図りながらも、取締役会が当社の持続的な成長に向けた監督機能を十分に発揮できるよう、より良いガバナンス体制の構築をめざしていきます。

これまで、変化への対応や競争力の強化を中心にお話しました。チャールズ・ダーウィンは、「最も強い者が生き残るのではない。最も賢い者が残るのでもない。唯一生き残るのは変化に対応できる者である」と唱えたと言われています。これは当社の歴史にも通ずる考え方です。水力発電からスタートした当社は、時代の変化に合わせて、世間の期待やニーズを技術で形にし、新たな事業を次々に生み出し110年以上事業を継続してきました。これからの新しい時代に向けても、環境変化に対応できるものが生き残っていくということをしっかりと意識し、先人たちが築いてきた良き文化に新たな風を取り入れながら、事業活動を行っていきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後も当社への変わらないご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

財務戦略

財務基盤

当社グループは中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」において、財務基盤を強固に維持するための目標を持ち、次の100年に向けた持続的な成長と安定的な収益の実現をめざして取り組んでいます。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います。

現在の自己資本比率は、先行投資に伴う借入金の増加

などにより50%を下回る水準ですが、投資により稼ぐ力を向上させ、確実に有利子負債の圧縮を進めることで、中期的に60%以上への回復を前提としています。また、資本コストに見合う利益を生み出す目安としてROE10%以上をめざします。これらの収益基盤の拡充計画を示すことで、柔軟な資金調達を行えるように、格付投資センター(R&I)からの評価としてシングルA格を安定的に維持し、さらなる高格付けをめざしていきます。

財務基盤の目標

自己資本比率

60%への回復

資本コストに見合う

ROE 10%以上

格付け

A 維持

成長投資

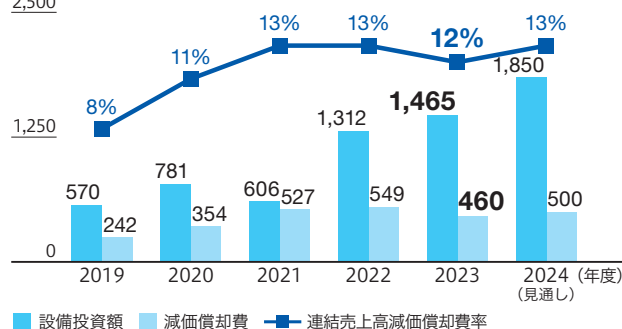
当社グループは、コア技術をベースに、そこから派生する技術を顧客・社会のニーズに合わせて変化させ、伸びる市場に対し、積極果敢な設備投資を行うことで成長してきました。

昨年度、半導体市況の大きな変化を受け、新工場の立上げ時期を含む事業計画の見直しを実施しましたが、引き続き、当社グループの事業拡大、収益力の向上による株主価値の拡大をめざし、中長期的な需要拡大が見込まれるICパッケージ基板の生産能力増強を目的に、大野事業場および河間事業場における新工場建設を進めていきます。

なお、設備投資に伴う減価償却費の負担増加が見込まれますが、生成AIを含む最先端の高機能サーバー向けを主とした高付加価値製品の割合を増やすことで、投資回収リスクの最小化と資本コストを上回るROEをめざしていきます。

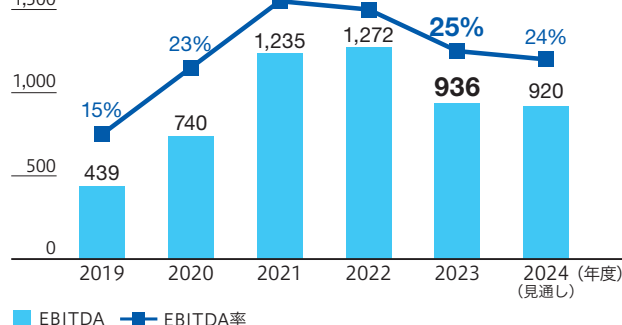
設備投資額／減価償却費の推移

(億円)



EBITDA/EBITDA率の推移

(億円)



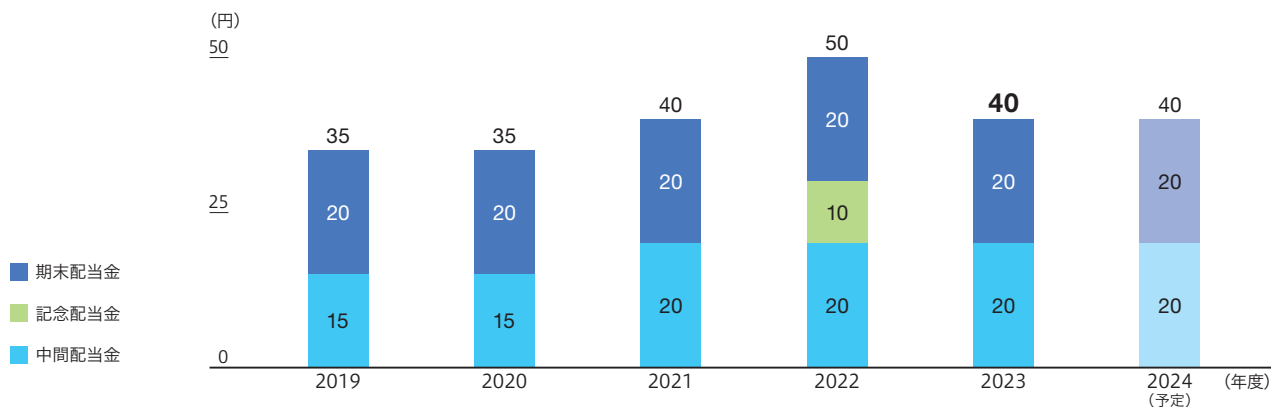
財務戦略

株主還元

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しますが、長期安定配当とのバランスを総合的に検討して実施しています。なお、2023年度の1株当た

り年間配当金につきましては、2022年度中間期に実施した1株当たり10円の創立110周年記念配当を除くと同額になる1株当たり40円としています。

1株当たり配当金の推移



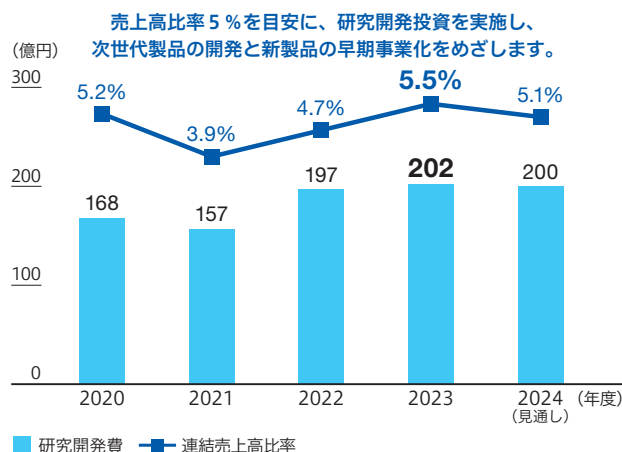
研究開発活動

当社グループにおける研究開発活動は中核となる当社の技術開発部門、生産技術部門ならびに各事業本部の技術部門および関係会社において幅広く進めています。

技術開発部門では、顧客の将来ニーズと社会課題を素早くキャッチし、事業化に素早く結びつけるための多機能を取り込んだ事業開発体制を築いています。既存のコア技術の深化に加えて、新領域での事業の模索も取り組んでいます。

生産技術部門では、DXを活用して生産性・品質をより向上させるための支援、および新たな工法や設備開発に継続して取り組んでいます。

研究開発費の推移



■ 主要セグメント別の研究開発の状況(2023年度実績)

セグメント	研究開発費 (億円)	活動状況
電子	170	進化する市場への事業拡大に向けた製品設計、要素技術、プロセス技術の開発、高速伝送・低ロス化の要求に対応した高密度、高機能のパッケージ基板などの開発を行っています。
セラミック	30	NEV分野の安全性向上に貢献する部材や半導体関連に必要とされる部材、さらには引き続き要望のある高機能排気システムに対応した部材の開発を行っています。

ESG経営の考え方と推進体制

ESG経営の推進

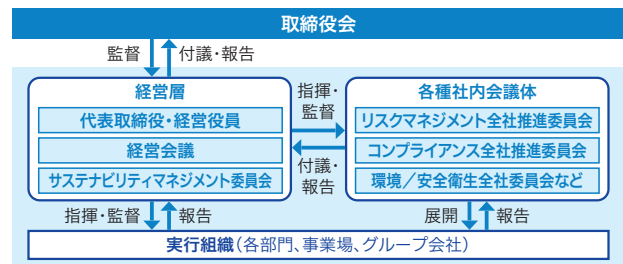
企業の社会的責任を果たすことで、当社グループが永続的に存在するとともに、社会の発展に貢献することをめざしています。当社グループは、企業理念、行動憲章に基づいて企業の社会的責任を果たすための基盤づくりをCSR経営として展開してきました。現在は、ESG経営として環

境・社会・ガバナンスの視点で、外部からも高い評価が獲得できるレベルに活動を進めています。今後は、ビジネス、そして事業活動を通して国際社会が共通でめざす持続可能な社会の実現のために、当社の技術で社会課題解決に貢献していきます。

サステナビリティに関するガバナンス体制

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は、経営層を中心としたサステナビリティマネジメント委員会で、重要性の高い事象を議論し、決定しています。

サステナビリティ課題への対応は、経営層から各種社内会議体などを通じて実行組織へと展開されます。その対応策は、経営会議など社内執行会議体で審議され、重要課題については、取締役会へ付議・報告されます。



サステナビリティに関するリスク管理

代表取締役社長が委員長を務める、リスクマネジメント全社推進委員会を中心とした、全社リスクマネジメントプロセスの中で、認識された重要なリスク事象、実行組織に影響する各種リスクを分析し、リスク事象への対処を推進しています。

気候変動、人的資本などサステナビリティに関する主要なリスク/機会については、リスクカテゴリーごとの主管部門が関連するリスクおよび会議体において確認・評価し、その対処方針を審議・決定しています。

当社グループが取り組む重要課題とSDGs

当社グループは、企業理念がめざす持続可能な社会の実現に向け、事業変化や中期経営計画などを通じて、自社が貢献すべき重要な課題を認識しています。また、顧客や投資家、市場からの期待・要請といった外部ステークホ

ルダーにとっての重要性の観点から、技術や事業活動を通じた挑戦と、自社の基盤活動の強化によって、これらに貢献していきます。



※当社グループの技術や事業活動は、ここに記載したSDGsのゴール以外にも、幅広く貢献できると考えています。

事業の成長戦略

電子事業

事業別
売上高構成比

51.5%

電子事業本部長
加藤 久始

事業を通じた社会への貢献

人々の生活をより豊かにするには、情報技術の進化・浸透が欠かせません。情報と生活は、より結びつきを強めていくとともに、情報通信技術（ICT）へのアクセスは、世界中で一層重要性を増していきます。

イビデンの電子事業は、高機能かつ高信頼性のICパッケージ基板を実現することで、生成AIやデータセンターなどの高度な情報通信技術を支え、世界のデジタルイノベーションの発展に貢献します。

社会課題	当社の取り組み（アウトプット）	提供する社会価値（アウトカム）
デジタルイノベーションの発展 	- 生成AIなど高度な情報通信技術を実現するICパッケージ基板の技術開発 - 高機能・高信頼性のICパッケージ基板供給による半導体メーカーの性能・品質向上	サプライチェーンの一翼を担い、最先端半導体の普及に寄与
カーボンニュートラルの実現 	微細配線、高積層による伝送ロスが少ないICパッケージ基板の開発・量産技術の構築	膨大なデータを扱うデータセンターの消費電力量の抑制（サーバー省電力化）

事業環境

■ 当社の強み



技術力

長年培った高積層・超微細配線技術で実現する、高機能・高信頼性のICパッケージ基板



顧客との信頼関係

世界トップクラスの顧客と将来のロードマップの共有

旺盛な需要に応える
生産体制

かつてない規模の積極的な投資で、最先端設備を導入した高品質かつ高効率な生産能力の増強

■ リスク/機会

	リスク/機会	当社への影響
リスク 	デジタル関連テクノロジーの変革	PC、サーバー市場などICパッケージ基板の需要変動による、製品構成、競争環境の急激な変化
	国内労働人口の減少	日本国内で進む少子高齢化から来る、労働人口減少による人財の不足
機会 	AI・デジタル技術の進展	AIの普及、デジタル技術およびサービスの発達によるデータセンターなどの市場拡大に伴い、当社が得意とする高機能でファインな最先端・次世代ICパッケージ基板の需要拡大

■ 市場の動向

パソコン市場

2022年度後半からの急激な需要減速に伴う在庫調整は一巡し、2024年度後半以降は主要OSのサポート終了に伴う買替需要が増加

データセンター市場

生成AI関連を中心とする新たな成長領域は需要拡大が継続、既存のデータセンター向け汎用サーバー市場は需要底打ちから緩やかに回復

成長戦略

電子事業の市場においては、足下は、生成AI用サーバー向けの需要は引き続き堅調に推移していますが、パソコンおよび汎用サーバー向けの需要は厳しい状況が続いています。しかしながら、2024年度の下期以降は、AI分野のさらなる成長に加えてハイパースケーラーの投資回復により、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回復が見込まれます。

当社においては、大野事業場の建設を計画どおりに遂

行するとともに、市場回復後の再成長に向け、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めざしたOne Factory構想に基づくグローバルでの品質力強化と匠人財の育成による現場力の強化を進めていきます。また、日本国内で産学官の連携強化を進め、強固な開発生産体制を構築することで、競争環境の変化に対応していきます。

2023年度実績

売上高

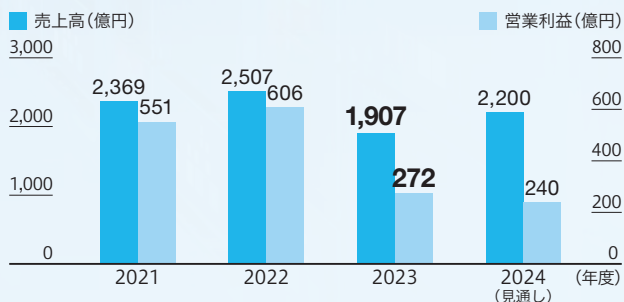
1,907 億円

(前年同期比 23.9%減)

営業利益

272億76百万円

(前年同期比 55.0%減)



■ ICパッケージ基板 (PKG) 事業

生成AI用サーバー向けは、半導体サプライチェーン内における供給制約による影響を一部受けたものの、総じて受注は堅調に推移しました。一方で、主力のパソコンおよび汎用サーバー向けは、需要減少に伴う売上減および競争環境激化による価格低下圧力の影響も受けたことなどにより、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。

TOPICS

TSMCとの協業による技術革新への貢献

当社は、ICパッケージ基板の配線の自動化技術をTSMCと共同開発しています。

2023年10月に開催された「TSMC 2023 Japan OIP Ecosystem Forum」において、河島浩二電子事業本部長（現社長）が登壇し、OIPエコシステム^{※1}や3Dblox^{※2}等の活用により、最先端半導体に求められるICパッケージ基板の生産性を従来比で10倍に向上する目標を紹介しました。

※1 TSMCが主導する半導体製造のオープンイノベーションの枠組み

※2 3次元実装プロセスにおいてツールや材料の相互利用を可能にする標準規格

引き続き、顧客のニーズに沿った提案を進めながら連携を強化し、さらなる事業の拡大と半導体製造プロセスの技術革新への貢献に取り組みます。



事業の成長戦略

セラミック事業

事業別
売上高構成比

26.0%

セラミック事業本部長
國枝 浩司

事業を通じた社会への貢献

人々の生活や活動のもたらす環境への悪影響を、最小限に抑えるセラミック製品を提供し、住み続けられるまちづくりの実現に貢献していきます。世界各国で、大気汚染の緩和など、クリーンな環境づくりに向けた、厳しい環境規制の導入が進んでおり、産業界全体で貢献が求められています。イビデンのセラミック事業は、自動車の排気ガスを浄化するディーゼル・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）の供給を通じて、世界中の大気質の改善に貢献しています。

また、半導体製造に幅広く使われる特殊炭素製品（FGM）は、半導体製品の安定供給を支え、社会を豊かにする通信技術の発展やデジタルイノベーションの実現に貢献します。

社会課題	当社の取り組み（アウトプット）	提供する社会価値（アウトカム）
大気汚染の緩和 	・中国・新興国の産業用車両（トラック・建機）向け排気ガスを浄化するDPF製品等の拡販	新興国における排ガス由来の大気汚染の抑制
デジタルイノベーションの実現 	・半導体（単結晶）製造工程で幅広く活用される非酸化性の高耐熱材料グラファイト製品の量産供給	半導体製品の安定供給に貢献

事業環境

■ 当社の強み



技術力

高温焼成技術から派生した独自のセラミック技術



顧客との信頼関係

世界トップクラスの顧客要求を引き出し理解する営業力、対応する開発力と実現するものづくり力



グローバルな生産体制

日本・アジア(中国・韓国)・欧州・北中米の各地域から展開する供給体制

■ リスク/機会

	リスク/機会	当社への影響
リスク	乗用車市場の電動化	BEV車の普及促進等による先進国のICE（内燃機関）需要の減少
	原材料調達環境の変化	各種規制の強化や地政学的緊張の影響による事業撤退などサプライチェーンの変化
機会	新興国の環境規制の強化	新興国・大型車市場における排ガス関連規制の強化に伴うセラミック製品の需要拡大

■ 市場の動向

自動車市場

先進国を中心とした乗用車市場の急激な電動化からの揺り戻しもあり、内燃機関搭載車は中期的に一定のシェアを維持

パワー半導体市場

電動化が進む自動車向け以外に、高速通信や産業機器分野においてSi半導体/SiCパワー半導体需要が拡大

成長戦略

DPF・AFP事業の市場については、先進国を中心とした乗用車市場の電動化への急激な流れからの揺り戻しが当面は継続することが想定されるものの、中長期的には、内燃機関向け製品の需要は減少すると見込んでいます。こうしたデマンドシフトに対応し、伸びる新興国市場(中国・インドなど)の産業用車両(トラック・建機など)向け

の需要を確実に取り込むとともに、乗用車市場における電動化の進展を睨んだEVバッテリー用安全部材の拡販を強化していきます。また、FGM事業においては、SiCパワー半導体を含む中長期的な半導体向け需要の伸びに対し、積極的な設備投資を行うことで、事業を拡大していきます。

2023年度実績

売上高

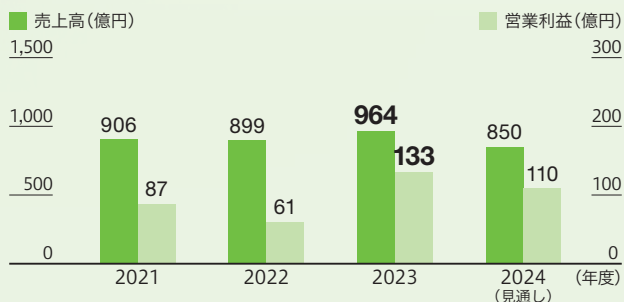
964億81百万円

(前年同期比 7.3%増)

営業利益

133億56百万円

(前年同期比 118.0%増)



■ ディーゼル・パティキュレート・フィルター (DPF)

大型商用車向け製品への受注シフトおよび生産体制の集約を含む最適化を進めたことに加えて、エネルギー費

用を中心としたコスト上昇分を、顧客との合意に基づいて販売価格に転嫁した効果などにより、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。

■ 触媒担体保持・シール材 (AFP)

中国経済の減速に伴う影響を一部受けたものの、半導体不足による影響の解消などにより、世界的に自動車市場が回復した結果、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。

■ 特殊炭素製品 (FGM)

Si半導体向け製品の売上が堅調に推移したことに加え、SiCパワー半導体向け製品の売上が好調に推移したことにより、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。

TOPICS

顧客とのパートナーシップ強化による事業拡大と受賞

セラミック事業本部では、顧客との価値共創に向け、パートナーシップ向上に努めています。当社グループの揖斐電電子(上海)有限公司が、Forvia China主催の2024 Best Supplier Awardsにて、Best Value CreationとBest Qualityを受賞しました。顧客要求や厳しい市場変化に柔軟に対応したこと、品質の向上に対する姿勢が評価され、信頼を獲得しています。

また、FGM事業部は、信越半導体株式会社の主力製品・シリコンウエハーの品質や安定供給等、顧客価値に大きく貢献したとして、感謝状が受贈されました。納期遵守率100%や品質クレームゼロの長期継続、また、技術的な顧客要求への真摯な取り組みが評価されました。

今後も、顧客や社会のめざす未来像の実現に向けて、さらなる挑戦を続けていきます。

事業の成長戦略

技術開発



技術開発本部長

山田 啓二

事業を通じた社会への貢献

デジタル技術の進展、世界的な脱炭素への要求の高まりなど、社会環境は急速な変化に晒され、SDGsをはじめとする社会全体が抱える課題が顕在化してきました。当社は顕在化してきた課題に対し、革新的な技術で課題解決ができる製品をいち早く事業化することで、社会の発展に貢献していきます。

当社には、「培ってきたコア技術をベースに、これから社会が必要とするものを作り出すことで、お客様に感動を提供する」というDNAが根底にあり、長い歴史の中で積み重ねた知識・経験・研究データ等は当社の競争力の源泉です。蓄積した情報とデジタル技術を駆使し効率的な開発を進めつつ、当社に不足する部分は産学官との連携を強化することでこれを補い、スピード感を持って事業化を実現します。

新しい事業領域への挑戦

当社の技術開発は、社会のニーズともいえる、社会課題の解決に資するSDGsへの貢献を念頭に開発を進めています。

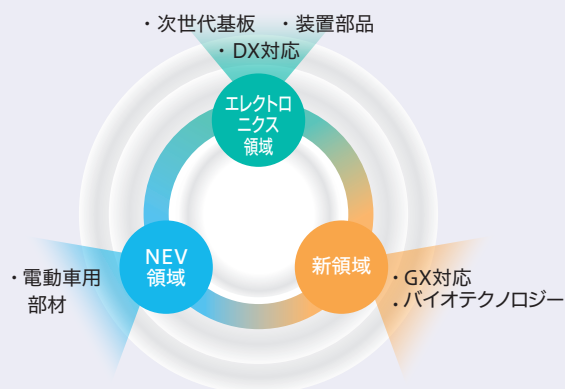
AIといったデジタルイノベーションの進展を技術で支えるエレクトロニクス領域では、次世代のICパッケージ基板に加え、さらに先の新たなパッケージング技術の開発を進めています。

セラミック分野では、DXに必要な不可欠な半導体領域に貢献する次世代材料(SiC等)の開発に加え、脱炭素社会の実現に向けたNEV領域においては、EVバッテリー用安全部材などの製品開発と事業の拡大を進めています。

さらに、新領域では気候変動問題に対応するためのGXの技術として、CO₂の資源化、環境保全や食糧危機に貢献するバイオビジネスなどで、社会課題の解決に貢献する

製品の開発・事業化を進めています。

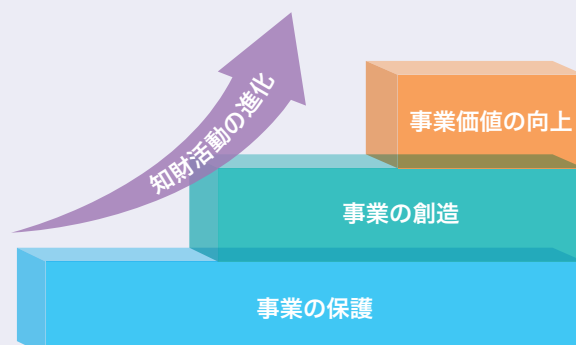
今後も、当社の技術の弛まない進化で、産業と技術革新の基盤づくりに貢献していきます。



知的財産に関する戦略

当社グループは、長い歴史の中で培ってきたコア技術から新たな価値を生み出してきた技術開発型企業です。技術の競争優位性を確保するためにも、知的財産に関する戦略は重要と考えています。基盤となるのは、事業の保護の側面で、事業・開発製品の特許網の構築や、他社特許の侵害回避により、製品競争力を維持するためのコア技術の権利化を進めています。特に、差別化技術などの重要な特許の出願を増加させることで、高い参入障壁と事業の優位性の確保を狙います。また、特許情報を分析・活用することで、事業・開発の方針や意思決定に役立つ情報の提供から事業の創造に繋がっていきます。さらには特

許や製品の価値分析をもとに、事業の優位性に繋がる収益性の高い知財権を確保し、事業価値の向上に貢献できる知財活動に進化を進めていきます。



技術開発から事業化への体制

当社は「培ってきたコア技術をベースに、これから社会が必要とするものを作る」というDNAのもと、世界の市場や社会のニーズを見極め、顧客と密に向き合い開発を進めています。

当社の研究開発の強みは、事業化をゴールに置き、長い歴史の中で積み重ねた知識・経験・研究データが活用できる形で蓄積されている点です。これらの蓄積から、デジタル技術の活用と産学官との連携によって、開発を加速するとともに、社内の充実した評価体制を活用して量産までスピード感を持って事業化に繋げています。2024年度は技術開発本部内の一つであるNEV事業部において、新製品用の量産ラインを導入し、量産品の出荷を開始します。また、新領域では、植物活性化材“LEAFENERGY®”の国内拡販を加速させ、並行して海外展開を進めていきます。

技術開発を担う人財育成としては、積極的な資格取得の支援や、外部団体や学術機関との知見の交流を行っています。また、開発者が自由な発想でテーマに取り組む

時間を設定するなど、自由にチャレンジできる風土づくりやモチベーションの向上に取り組んでいます。モノづくりの観点では、シミュレーション技術・MI※技術を活用し短期間で新製品の開発・立上げを支援します。また、デジタル技術を活用して現場情報が全世界のどこでも共有できるOne Factory構想の実現をめざしています。

※ MI:マテリアルズ・インフォマティクス



TOPICS

1 EVバッテリー用安全部材の量産開始

低炭素・脱炭素に貢献する技術への世界的な要求の高まりを受け、乗用車市場では、電動化に向け市場が大きく変化しています。

当社では、2023年度より新たに設置したNEV事業部において、セラミック分野で培ってきた技術を活かし開発を進めてきたEVバッテリー用安全部材の量産を開始しました。NEV事業部では、拡大するEVバッテリー用安全部材の国内および海外でのニーズを捉え、27年度に年間100億円の売上をめざしています。

引き続き、顧客への拡販や次世代品の開発を社員

一丸となって進め、さらなる事業の拡大に取り組んでいきます。



2 岐阜大学との産学連携協定

当社は、2024年3月に岐阜大学と産学連携に関する包括協定を締結しました。

本協定は、岐阜大学が持つ教育研究資源と当社の事業活動から得られた技術を連携させることで、社会課題の解決に資する新たな技術を生み出し、地域社会の持続的な発展に貢献することを目的としています。締結式では、青木武志社長(現会長)が「岐阜大学と一緒に社会課題を解決するための新たなイノ

ベーションの創出と、本取り組みに賛同いただける産学のネットワークを広げたい」と述べました。

今後は、岐阜大学と連携することでイノベーションを生み出し、持続可能な社会の発展、さらには将来の産業を支える人財の育成に貢献していきます。



事業の成長戦略

その他事業

事業別
売上高構成比
22.5%

事業を通じた社会への貢献

建設事業

人と自然のよりよい共生に向けて、のり面技術と造園技術の融合という独自の特色ある技術で貢献しています。



建材事業

より安全・安心な生活空間の実現に向けて、メラミン化粧板を中心に抗ウイルスコート剤などの優れた性能を持つ製品で貢献しています。



その他

環境エンジニアリング技術、医療向けソフトウェアパッケージなど、新しい社会を視野に入れ、さまざまな分野で貢献しています。



成長戦略

国内グループ会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いきます。

2023年度実績

■ 建設部門

受変電設備・発電設備の建設工事の受注が好調に推移したことに加え、工事が順調に推移したことにより、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。

■ 建材部門

住宅着工件数の落ち込みによる販売棟数の減少影響を受けたものの、住宅材料事業を強化したことにより、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。

■ その他部門

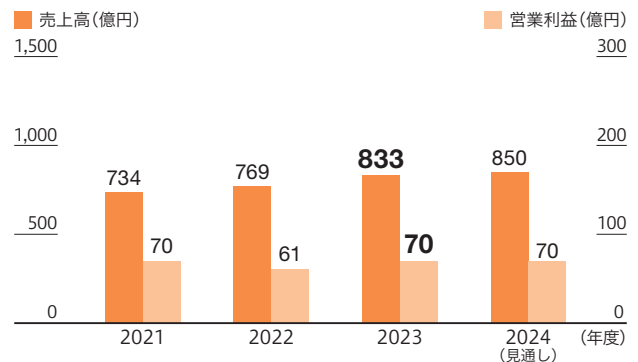
造園工事事業において、大型物件の施工が順調に推移したことにより、売上高は前連結会計年度に比べ増加しました。また、食品加工事業における新規商品の拡販や合成樹脂加工事業における自動車分野の受注回復などにより、全体として売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ増加しました。

売上高

833億29百万円
(前年同期比8.3%増)

営業利益

70億57百万円
(前年同期比15.0%増)



TOPICS

| サステナブルな内装材の開発に成功

当社グループのイビケン株式会社は、プロジェクト「IBIKEN Sustaina-Lab」を発足し、廃棄される端材をアップサイクルし、内装材へ生まれ変わらせる活動を行っています。

メラミン化粧板の製造で使用する技術を応用し、革製品の製造工程で出る端材から生まれた再生レザー「UP-BORN LEATHER」や規格外の高級突板や家具の製作工程で出る端材から生まれたピース状壁面材「PIECE WOOD」を開発しました。

今後も、端材を利用した新たな素材の開発および拡販を進め、デザインとサステナブルが調和する空間づくりの新しい選択肢を提供します。



▲Sustaina-Lab Webサイト



<https://www.ibiboard.jp/product/sustainalab/>
からご確認ください。

地球環境との共存

私たちは「イビデンウェイ」に基づき、全員参加による環境負荷低減活動により、事業活動を通して環境課題を解決し、そして次の世代に向けて企業として環境改善に積極的に推進することにより、地球環境との調和と豊かな社会の実現をめざします。



温室効果ガス排出量(スコープ1、2および3)を含む環境データの詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/data/environment/>



気候変動への対応

■ 気候変動対応体制（ガバナンス）

当社を取り巻く気候変動のリスク/機会とその対応案を、環境/安全衛生全社委員会で審議し、実行責任者である各本部長により、社内に展開しています。

全社の対応計画および実績は、GX推進担当役員により定期的に取り締役に報告され、監督を受けています。また方針を全社員が参加する活動に展開するため、事業場ごとの環境委員会などで、各部門の活動項目を議論決定しています。

■ リスク管理

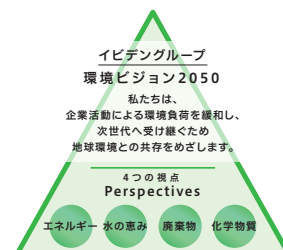
全社リスクマネジメントプロセスの中で、経営を取り巻く各種リスクを分析し、重大な影響を及ぼす事象への対応を進めています。代表取締役社長が委員長を務めるリスクマネジメント全社委員会を年1回開催し、重要リスクの認識を確認したうえで、リスク回避などの対応やリスク発生時の影響低減を推進しています。

気候変動リスクも主要なリスクとして扱い、リスクカテゴリーごとの主管部門が関連するリスクおよび機会についての認識に努め、必要に応じ適切な会議体(環境委員会、事業部会など)において確認・評価し、その対応方針を審議・決定しています。

■ 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、地球環境との共存に向けて取り組んでいます。当社は、気候変動対応を重要な経営課題の一つに位置づけ、事業成長と気候変動対応の両立に向け、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丸となって進めています。また、サプライチェーン全体で脱炭素を実現していくため、取引先とも協力して活動を推進していきます。

また、気候関連リスクと機会を正しく認識するため、事業戦略に及ぼす影響を評価し、将来の事業戦略策定に活用していくためのシナリオ分析を実施しています。シナリオ分析を通じて、現状の対応の妥当性と将来課題の確認を行っています。気候変動に伴う事業環境の変化とその影響から、重要性の高い事業リスクおよび機会を認識し、中期経営計画の中で対応を進めていきます。



■ 指標と目標

環境ビジョン2050の実現に向けた温室効果ガス排出削減の2030年度目標を策定しました。

カーボンニュートラル目標

2040年代のできる限り早い段階で、
温室効果ガス排出の実質ゼロを達成する。

2030年度マイルストーン目標

2017年度比で、排出総量を30%削減し、
排出原単位を50%以上削減する。

※2020年度に設定した目標から、さらに踏み込んだ目標に見直ししています。

カーボンニュートラル目標に向けたロードマップ

	2020年代	2030年代	2040年代
排出削減活動 (設備・技術革新)	高エネルギー効率の生産設備導入 温室効果ガス排出の少ない生産技術導入 DXによる生産効率、エネルギー利用効率の最適化		
エネルギーの 転換	新エネルギー(燃料)の活用検討 再生可能エネルギー電力調達(海外)	新エネルギー(燃料)の導入 再生可能エネルギー電力調達(国内) 再生可能エネルギー自家発電の活用	
その他(技術開発)	炭素回収に貢献する技術の開発 [回収技術の排出権創出(オフセット)]		

地球環境との共存

気候変動のシナリオ分析

市場の変動、災害の激甚化など気候変動の影響が顕在化する中、シナリオ分析を実施し、当社事業に与える気候関連リスクと機会の影響を評価・分析しています。

■ 参照したシナリオと当社事業に影響を与える状況（抜粋）

①気温変化を2℃(または1.5℃)以下に抑えるための対策が進み、市場や規制が変化する移行リスク

②対策が進まず気温が4℃上昇し、気象変化の影響が顕著になる物理リスク

移行リスクは、国際エネルギー機関(IEA)の各種レポートによる想定シナリオを、物理リスクは、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の代表濃度経路(RCP)シナリオを参照しています。

移行リスク (2℃シナリオ)	機会	・新市場の出現・拡大 [NEV、高エネルギー効率の電子機器] ・再生可能エネルギーの価値向上
	リスク	・特定市場の急速な縮小 (内燃機関エンジン) ・エネルギー、資材調達コストの上昇 (炭素税・排出権取引、希少金属の需要増)
物理リスク (4℃シナリオ)	リスク	・気象災害の激化 (台風、河川・沿岸洪水、猛暑、熱波の頻度) ・利用可能な水資源の減少 (水不足および水質変化)

■ 主な気候変動関連のリスクと機会

	主な潜在的な影響	対応方針
リスク	各国の燃費規制、排出削減政策により、乗用車市場で電動化が加速し、内燃機関であるディーゼル市場は段階的に縮小し、乗用車向け製品の需要が減少する。	セラミック製品は、乗用車から大型商用車市場へ移行しており、大型車は排出ガス規制強化に伴い需要の増加を想定している。
	化石燃料への課税や排出権取引が導入され、購入電力や燃料コストが上昇する。現行のエネルギー使用が続いた場合、約35～45億円※の影響が想定される。	今後の課税や排出権取引導入に備えて、グローバルで排出削減目標を設定し、各拠点の排出を管理し対応を進めている。
	異常気象を引き起こす頻度と災害被害が大きくなることが想定される。特に、東南アジアの生産拠点での洪水リスク増加により、被害の増加が想定される。	自然災害による災害時の事業継続、復旧計画を策定しており、洪水を想定した、設備の災害対応などを進めている。
機会	各国の排出削減政策の強化に伴い、脱炭素化に向けた技術・製品が市場で求められる。当社の関連事業でも、サーバーの省電力、乗用車の電動化に向けた製品需要が拡大する。	高機能サーバー向けの IC パッケージ基板の増産投資を進めるとともに、培ったコア技術を応用し、電動車に対応した製品など新製品の上市を進めている。
	水力発電所を3施設有しており、総発電能力は27,900kWである。排出削減政策に伴い、炭素を排出しない再エネ電力需要は高まるが、自家発電施設から再生可能エネルギーを安定して調達できる。	継続的に高い発電能力を維持するため、水力発電施設のメンテナンスならびに、定期的な設備の改修を実施している。

※ 現在の燃料消費に伴う温室効果ガスの排出推移(約150～180千トン)、ならびに購入電力の使用量(約700～1,000GWh)から、脱炭素政策が進める際の炭素税、電力賦課金の想定価格により算出。

地球環境との共存 | SDGsの課題認識



- 当社起源の水力発電所および太陽光発電など、再生可能エネルギーの供給に貢献します。
- 有害性の高い化学物質の管理を進め、サプライチェーン全体の環境負荷を低減します。
- 事業プロセスの中での環境影響の低減を進めます。(水使用抑制、廃棄物の削減)
- 温室効果ガスの排出抑制に、製品、事業で貢献します。

クリーンなエネルギーの活用

■ 先人からの恩恵：水力発電

水力発電は、水の位置エネルギーを利用した、温室効果ガスを排出しないクリーンなエネルギーです。当社は創業以来、水力発電所を所有し、現在も岐阜県の揖斐川上流で東横山発電所・広瀬発電所・川上発電所の3つの施設(合計出力27,900kW)が稼働し続けています。計画

的に改修工事を実施し、^{ずいどう}隧道※の改修や最新の発電機への更新等により、発電出力の維持向上に努めています。また、各事業場には太陽光発電設備を導入して、再生可能エネルギーを発電しています。

※隧道：発電所まで水を送るためのトンネル



東横山発電所



広瀬発電所



川上発電所

■ 発電事業による再エネ市場拡大への貢献

当社グループのイビデンエンジニアリング株式会社では、エネルギー・ソリューション分野の事業を行っています。設計提案・施工・メンテナンスを一貫して行う体制で、水力発電、変電設備、太陽光発電システムならびに小水力発電など数多くの実績を残しています。今後もグループ内にとどまらず、エネルギー問題の解決に向けた事業を推進していきます。



水上フロート式太陽光発電(衣浦事業場)

■ 自家発電による低炭素エネルギー

当社では、電力・蒸気などを生成するエネルギー効率に優れた自家発電のガスエンジンコージェネレーションシステムを導入しています。各事業場を自家送電網で結び、事業場間の需要に合わせて、発電した電力と廃熱回収を最適に活用できる体制をめざします。

コージェネレーションシステム
(大垣中央事業場)

地球環境との共存



取水量、廃棄物量を含む環境データの詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/data/environment/>



水の恵み

電子事業の製造工程では、洗浄などで大量の水を消費します。国内生産拠点が集まる岐阜県大垣市は地下水が豊富ですが、グローバルな観点では、水不足は深刻な問題です。世界資源研究所(WRI)が発表するアキダクト[※]などのデータベースを参照し、各拠点の水リスク評価を行っています。

当社において、水リスクが高い拠点はありますが、グループ全体で節水に取り組んでいます。中期経営計画の中で、2022年度対比の売上あたりの取水量原単位を5%削減することを目標とし、活動を進め、着実に進捗しています。

※ 水リスクを評価するツール

化学物質の管理

当社グループの製造工程では、さまざまな化学物質を使用します。化学物質は環境汚染、人体への影響を及ぼす可能性があり、化学物質を適切に管理し、製品安全の確保や環境負荷の低減、そして労働安全に配慮することは企業にとって重大な責務です。REACH規則やRoHS指令などの、

省資源と廃棄物の削減活動

当社グループは、限られた資源を有効に利用することも企業の大きな責任と考え、グローバルに省資源の活動に取り組んでいます。資源循環として、発生抑制(Reduce)、再利用(Reuse)、再資源化(Recycle)の3R活動を推進し、資源循環効率の向上をめざしています。

現在、各事業場・グループ会社で廃棄物を分別し、再資源化する取り組みを進めています。生産効率の向上と合わせて、中期経営計画の中で、2022年度対比の売上あたりの廃棄物量原単位を5%削減することを目標として活動を進め、着実に進捗しています。

各国の化学物質に関する法規制、ならびに顧客企業の要求基準などは一層厳格さを増しています。

当社は、こうした化学物質の持つリスクを未然に防ぐため、グリーン調達ガイドラインの中で、全廃・削減する対象を定め、サプライチェーン全体で適切な管理に取り組んでいます。

製品・事業での環境貢献

当社グループは、企業理念のもと、事業活動から生み出される製品・サービスで豊かな社会の発展への貢献をめざします。

当社の自動車排気系部品は、排気ガスのPM物質の削減など、大気のクリーン化に貢献しています。今後も、よりクリーンな排気を実現するため、セラミック成形・焼成技術をコアにした、高効率・高性能な排ガス浄化システムの開発に取り組んでいます。



GTフレイム工法[®]によるのり面

当社グループの関連事業でも、これまでに蓄積した技術を活かした地球環境への負荷を低減する製品・サービスを提供しています。

イビデングリーンテック株式会社では、「全面緑化」を可能にする新しい工法など、「防災」と「環境保全」を両立したのり面技術を提供しています。

イビデンエンジニアリング株式会社では、再生可能エネルギー施設の建設やメンテナンスなどを行っています。



太陽光発電設備

人的資本経営

基本的な考え方

社員は事業競争力の源泉であり、社会に価値を提供する主体です。一人ひとりが会社の方針、戦略をよく理解し、会社の成長と社会に貢献できる役割を持つ、高い生産性と働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。

当社は、中期経営計画の中で、企業文化の改革を柱の

一つに置き、人的資本経営の実践を重点実施項目に掲げています。「経営」と「従業員（ウェルビーイング）」の視点で議論を重ね、成長に必要な施策から成果指標を定め、活動を進めています。

人的資本経営の実践

中期経営計画において、当社は主力である電子事業を中心に成長投資を進めていますが、変化の激しい環境下にあります。経営戦略の達成に向けて、事業環境の変化に柔軟に対応できる組織編制を進めるとともに、社員一人ひとりも目的意識を持ち、トップダウンではなく自立的にその場で最適な判断ができる自立型人財の育成を進めています。

また、日本国内で電子事業の新規拠点やNEV事業など新規事業の立上げが進むため、モノづくり人財の育成が急務です。加えて、DX人財の確保によりデジタル技術の活用を進めることで、社員一人ひとりが持つ能力を最大限に生かせる体制を構築していきます。



人的資本に関する指標および目標

中期経営計画の実現に向けた経営側面の指標と、従業員側面の指標を策定しています。

経営側面の指標として、日本国内で事業を拡大する中で必要な人財を確保し、正規労働者・非正規労働者の最適な人員バランス構成を維持するとともに、個人の成長を促すために一人当たりの教育時間を指標として教育の拡充を進めています。

また、労働者が安心して働ける環境を整備し、安全第一の意識を徹底することで労働災害度数率の削減を進めていきます。個々の取り組みについては、次項以降で詳細を説明します。

人財育成 | SDGsの課題認識

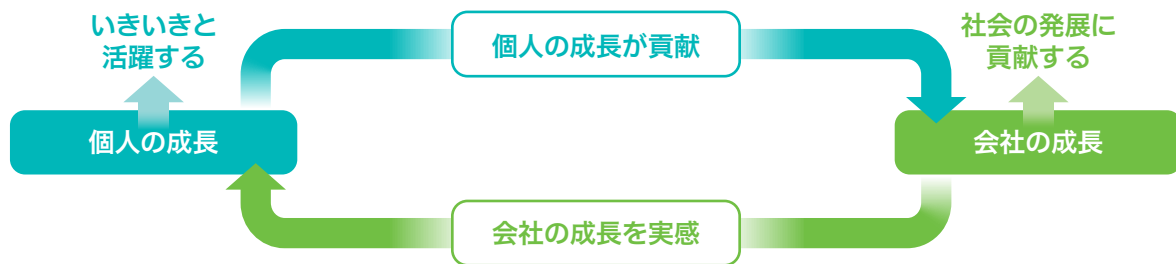


- 女性・障がい者・外国人など多様な人財が活躍する環境を実現し、企業風土の活性化を図ります。
- ITツールの活用などを進め、効率性を実現し、働きがいと高い生産性の両立をめざします。
- 従業員の危険や健康への悪影響を最小限にし、安全を優先する企業風土を醸成します。

》人的資本経営

自立型人財の育成

自立型人財とは、当事者意識を持ち、自分のやるべきことを自ら考え、機敏に動ける人財です。当社では、社員一人ひとりが「自分自身(個人)の成長」と「会社の成長」を実感し、自立して競争力を創出・強化できる人財の育成を進めています。個人の成長を促す教育環境と、やりがいを持って働くことができる環境を整備し、自立型の人財を育成することで、従業員エンゲージメントを向上させていきます。



■ 人事教育制度

事業環境の変化を確実に捉え、新しい製品・技術を生み出していくために必要な人財を育て上げるため、当社では体系的な人財教育の体制を整えています。

具体的には、教育・訓練の基本体系をもとに、全社共通教育(年齢別研修、階層別研修)、専門選抜教育を実施しています。年齢別研修では、65歳への定年延長など時代の変化に合わせ、ライフプラン研修からキャリアプラン研修に全面改訂し、専門教育では、2017年に人財開発センターを開設しました。2021年4月からは人財開発センター

を人事部門に統合し、モノづくりを支える人財の教育を人事戦略と一貫性を持って実施するための体制を整備しています。また、グローバルに活躍する人財育成では、語学研修だけでなく、異文化適応研修にも力点を置いています。

当社では、従業員一人当たりの教育時間の中期目標を見直し、2027年度に20.0時間/年の達成をめざしています。なお、2023年度の教育時間は17.2時間/年となり、当初目標の17.0時間/年を上回りました。

生産性改善・IT技術の活用

持続的な競争力維持に向けて、デジタル技術の活用を積極的に推進しています。高機能ICパッケージ基板を量産する大垣中央事業場では、生産効率の最大化、製品品質の安定・向上、コストの削減を行うため、ICT技術を活用し、すべての設備情報のネットワーク化を進めています。設備異常から品質情報、加工情報までさまざまなデータを蓄積し、より高度なデータ解析で改善のスピードアップを図っています。デジタル技術の活用により、効率の良い生産・運搬が可能となり、ITインフラのエネルギー消費量

削減にも貢献しています。

さらに、テレワークに対応した環境と強固なセキュリティを整備することで、感染症拡大やサイバー攻撃といった不測の事態においても安全に業務を継続できる体制を構築しています。



労働時間管理の徹底

日本国内では、長時間労働の是正は重要な課題の一つです。関連する法規制の強化が進む一方で、長時間労働が原因とされるメンタル疾患や労働災害が深刻な問題となっており、長時間労働の是正に向けたさらなる努力が企業に求められています。

当社では、年間の総労働時間を2,000時間未満にすることを目標として、本部長方針および部門長による目標の設

定と進捗管理とともに、年休取得の推進、残業時間削減の取り組みを進めています。

これに伴う労務管理の複雑化に対しては、管理者向けの教育を行うとともに、社内イントラネット上に24時間365日即座に回答を得られるチャットボット機能を導入することで、周知・徹底を行っています。

多様な社員が活躍できる環境整備（ダイバーシティ&インクルージョン）

当社グループは、グローバル化や価値観の多様性が進む中で、多様な人財が個々の能力を発揮でき、生きがい・働きがいを感じることができる職場環境・風土の実現をめざしています。性別、国籍など属性にとらわれない多様な英知を持つ社員が活躍できる環境を提供することで、個人としての成長を促します。そこからもたらされる会社の成長を通じて、社員が社会の発展に貢献できる役割を実感することで、個人のワーク・ライフ・バランスが一層充実し、全社員がいきいきと活躍できる環境の整備を進めていきます。

■ 女性活躍

当社は、2017年度から「女性活躍推進ポジティブアクション」を開始し、女性管理者[※]の育成・登用に向けた支援に加えて、女性社員の上司を含む職場の意識改革に取り組んでいます。今後も女性の管理職へのさらなる登用が重要と捉え、中期目標を掲げています。

※ジュニアマネジメント以上

範囲：イビデン単体

		2016年4月 (研修プログラム 開始前)	2024年4月	【参考】 イビデングループ 2024年3月
女性 管理者数	JM ^{※1}	2名	19名	
	MM ^{※1} 以上	0名	10名	
女性管理職比率 ^{※1}		0%	2.7%	7.4% ^{※2}

中期目標

女性管理職比率 **3%以上**

※1 JMはジュニアマネジメント、MMはミドルマネジメントです。管理職比率はMM以上の人数で算出しています。

※2 海外グループ会社の管理職は、各国の法律、各社の基準に基づき定義しています。

■ 男性の育児休業等取得

両立支援制度の充実や啓発活動を進めたことにより、主体的に育児に参加し、ワーク・ライフ・バランスの充実を意識する男性が増えてきました。実績は下記のとおりです。

範囲：イビデン単体

	2022年度	2023年度
男性育児休業(法定)取得率	45.3%	47.7%
男性平均育児休業(法定)取得日数	45日	65日

■ 技能実習を通じた海外拠点人財との交流

当社は、海外グループ会社のイビデンフィリピン株式会社の社員を、技能実習制度を活用して受け入れています。日本で最先端の技術を学び、それを現地へ持ち帰ることで海外グループ会社のレベルアップに繋がります。

また、海外からの社員が慣れない土地でも安全・安心に働けるように、日本語研修のみならず異文化研修やファイナンスリテラシー研修を実施し、生活面では専門スタッフがサポートしています。



外国人実習生への研修



多様性の指標を含む社会性データの詳細は
ウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/data/social/>



人権の尊重

■ 労働者の権利の尊重と人権教育

当社グループは、「イビデン社員行動基準」の中で、国際的に宣言されている労働者の基本的な権利を尊重し、強制労働や児童労働などの人権侵害に加担しないことを明確にしています。

労務管理者や採用に携わる管理者、担当者に対して、公正な採用、人権に関する研修を実施するとともに、全社員に対しては、「社員行動基準」を通じて、労働者の権利の周知を進めています。

日本国内では、特にパワーハラスメントの撲滅に向けて、管理者および社員に対する研修を実施しています。管理者向けの研修では、日常のコミュニケーションから、相談を受けた場合の対応や情報の取り扱いまで、管理者とし

て実践すべき事項をトレーニングしています。

■ 人権デューデリジェンス

当社グループ内はもとより、サプライチェーン全体で人権に対して取り組むことが重要だと考えています。業界団体RBAの行動規範に基づく、サプライチェーンに適用するCSRガイドラインを定め、当社の直接の取引先へ遵守を要請し、調査など、コミュニケーションをとりながら課題に対して取り組んでいます。

また自社においては、定期的にRBAによる公式監査を、主に電子事業拠点で受審し遵守状況を確認しています。今後も、良好な遵守率を維持できるよう、各職場で日常的な点検と運用改善のサイクルを回していきます。

》 人的資本経営

労働安全衛生の取り組み

「イビデンウェイ」に基づき、全員参加による労働安全衛生活動を通じ、事業活動に参加するすべての人々の生命への危険ならびに健康への悪影響を最小限にすることを基本とし、労働安全衛生と事業活動の調和をめざします。

■ 労働安全衛生の基盤活動と専門活動

安全と健康・法遵守を最優先とする企業風土醸成のための基盤活動として、職場安全サークル活動、安全パトロール、安全教育による意識向上に継続的に取り組んでいます。

安全教育は、全社員が受講できるよう体系的に取り組んでいます。危険体感型の教育を導入し、安全意識の自覚と危険回避能力の習得に繋がっています。また、新しい職場に配属された従業員に対しては、安全衛生を含む全般的な受入れ教育を実施し、さらに有害業務に従事する従業員に対しては、安全衛生の特別教育を実施しています。

職場安全サークルは、イビデン構内で働くすべての労働者が参加し、職場の安全ポイントの反復学習や危険予知トレーニングによる安全意識の向上を進めています。

また、専門活動として、安全設計、遵法、完成検査の仕組みである環境保安アセスメントの徹底と、すべての現場を対象にした安全衛生リスクアセスメントによって、設備・作業を評価しリスク低減を進めています。

■ 労災ゼロに向けた活動強化

当社グループでは中期目標として「重大災害ゼロ」を継続するとともに、労働災害度数率0.10以下をめざしています。失敗を減らす活動から、成功事例を最大化するSafety-IIの活動をスタートし、AIによる不安全行動の自動監視など災害を先取りした安全成功要因を各事業場ならびに海外を含むグループ会社に展開を進めます。今後、グループ全体として全員が「安全第一」を自覚し、安全で快適な職場を築き、ハツラツと働くことができるよう労働安全衛生活動に取り組んでいます。

当社グループの2023年度の労働災害度数率は、0.35と日本国内の全産業平均を下回る水準にあります。さら

なる労働災害の低減に向け、発生した災害の原因・真因を分析し、本質的な対策を打つことで、類似災害が発生しないよう管理の強化に努めています。

■ 健康経営の推進

当社グループでは、従業員一人ひとりの心身の健康が競争力の基盤であると捉え、従業員の健康づくりを積極的に支援しています。

推進体制として、健康管理推進センター（産業医、保健師）、労働組合、健康保険組合、環境安全衛生担当部門、人事担当部門、事業場衛生専任者で構成される「衛生部会」を設置し、健康づくり・健康管理のための情報提供や啓発活動を積極的に行っています。

メンタルヘルス対策では、本人・職場・健康管理推進センター・人事がそれぞれの役割を担い、また外部資源も活用し、予防とケアを推進しています。

2023年度は、従業員やその家族が参加できる、日常生活で運動習慣を身につけるための対面およびオンラインによるハイブリッド型の運動イベントを開催しました。

■ 「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定取得

経済産業省および日本健康会議が優良な健康経営を実践している法人を顕彰する、「健康経営優良法人2024」に継続認定されました。社員参加型のウォーキングイベントなどの運動習慣活動や、健康管理推進センターの充実した支援体制が高く評価されました。



イビデンの健康レポートはウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/social/healthandsafety/>



イビデングループの健康指標はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/data/social/>



TOPICS

「New Stage of Health 115 Plan」を策定

当社は2017年度より「健康経営宣言」を掲げ、従業員の心身の健康（ウェルビーイング）が会社の健全な成長に繋がるとして、その活動を積極的に進めています。厚生労働省の方針「二十一世紀における第二次国民健康づくり運動（健康日本21〔第二次〕）」が推進される中、当社および国内グループ会社では2023年度から2027年度の5ヶ年計画で「New Stage of Health 115 Plan」を策定し、健康の保持・増進を推進しています。従業員の健康づくりへの意識を変える活動を展開し、2027年度までに「運動習慣化率30%以上」「喫煙率20%以下」の達成をめざしています。

基本的な考え方

企業理念である「イビデンウェイ」に基づき、地域に根ざした環境保護、将来を担う人財の育成、およびこれら活動を推進する団体への支援などのグローバルな企業市民活動を行うことで、国際社会から信頼される会社をめざします。

■ 障がい者の就労拡大に向けた地域連携

2019年4月に特例子会社の認定を取得し事業を開始したイビデンオアシス株式会社は、地域の特別支援学校や障がい者雇用関連機関と連携して働く意欲のある障がい者を安定雇用し、安全な職場環境の整備と能力開発を通じて、その職業的自立を支援していきます。

また、岐阜県教育委員会と連携し、特別支援学校に在籍する肢体不自由・病弱な生徒の就労機会を図るため、ICT機器を活用した在宅実習プログラムのモデル研究に協力するなど、地域と連携した障がい者の就労機会の拡大を進めています。就労領域を拡大することで、さらなる障がい者の自立支援と事業貢献の両立を実現していきます。

■ 生物多様性の保全とその持続可能な利用のための取り組み

当社グループのルーツである揖斐川上流域を中心に、安定した水源を支える森林保全活動の実践と、地域社会と連携した社会貢献活動を通じて、地域社会の生物多様性の保全とその持続可能な利用に貢献します。

活動は、地元の自治体など外部団体とも連携して実施しており、情報共有にあたっては、日本経団連などが推進する「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参加し進めています。

■ 興文小学校で出前授業を実施

創立110周年に際し、岐阜県大垣市に贈呈した未来のまちづくりに向けた寄附金の一部を活用し、大垣市より、市内の小中学校32校にポータブル太陽光発電機を配備していただきました。

2023年10月に大垣市立興文小学校へ初めて納入された際に、「電気」に関する授業の一環で、当社のESG担当部門が、創業以来所有する東横山発電所(水力発電所)の映像を活用した授業を行いました。

引き続き、本寄附金の活用に向けて、大垣市と定期的に協議を行いながら、活力あるまちづくりの財源としてご活用いただきます。



授業の様子

■ 名古屋大学で特別講演を実施

東海国立大学機構低温プラズマ総合科学研究拠点設立1周年記念式典において、河島浩二社長が「半導体、それを支えるパッケージ技術の現状と未来」と題した特別講演を行いました。

式典には、大学院生や研究者等200人以上が出席しました。講演では、ICパッケージ基板の役割・技術の変遷等が解説され、最後に、産学連携の重要性を訴え、未来を担う学生たちへのメッセージで講演を締めくくりました。

今後も、東海国立大学機構をはじめとする学術機関との連携・関係強化を推進し、将来の産業を支える人財育成とともに、持続可能な社会の発展にしていきます。



講演の様子

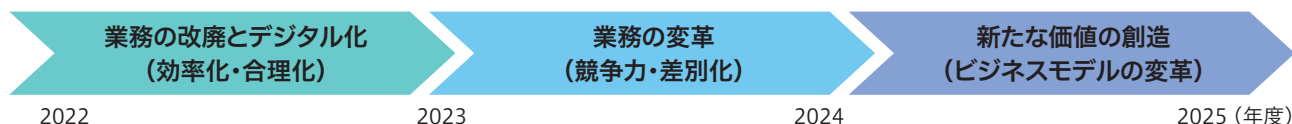
DX戦略

基本的な考え方とロードマップ

当社のデジタルトランスフォーメーション(DX)は、製造プロセスのDXと、機能部のDXの両輪で進めることにより、生産性を高め、モノづくりの競争力を強化することをめざしています。

製造プロセスのDXにおいては、加工条件や異常などの

設備に関する情報、また品質に関する検査機の情報と、製品流動情報を一元化し、製造プロセスの革新を加速していきます。また、機能部のDXにおいては、業務のムリ・ムラ・ムダを改廃した後にデジタル化をすることで、単なる改善ではなく、業務や組織の革新・変革をしていきます。



推進体制と注力する活動領域

DXへの取り組みは従来各部門にて進めてきましたが、2022年度より全社を統括し、システムの一体構築を進めるため、経営企画本部に「DX推進統括部」を新設しました。電子事業本部内には、新工場の立上げに向けてスマートファクトリー化を進めており、担当部署を設置し積極的に活動を展開しています。

今後はOne Factory構想のもと、全社的なITデータ活

用のプラットフォーム整備と導入を進めることで、保有する経営資源の最適活用と生産効率の最大化を実現していきます。

また、中期経営計画において、「モノづくりの改革」として現場力の強化を目的とした活動を進めています。データドリブン、メカニズム分析など、デジタル技術の活用によって効率的で高い次元でのモノづくり力を培います。

TOPICS

IBIDEN AI Connect(IAC)活用による生産性・業務品質の向上

生成AIの技術が急速に進展する中、当社では、業務時間の短縮や業務レベルの均一化のDXを進め、働き方改革に寄与することを目的に、外部モデルを活用したIACを導入し運用を開始しました。IACには、言語AI技術が活用されており、アイデア出しや文章の校正・添削、ならびに議事録作成などに主に利用されています。

さらなる社内での実用性の向上に向けて、問合せに対しては一般的な情報に加えて、社内の情報・データを学習させるとともに、画像AI・音AI技術の導入環境を整備し、チャットボットとしての活用や現場の改善活動などにも活用分野を拡大する予定です。また中長期では、提案や代行業務を可能とするAIアシスタントとしての活用も視野に入れ、一層の生産性向上・業務品質向上をめざします。

DX人材の育成について

全社員のDXに対する意識改革および知識の向上をめざし、DXの進め方や、先進事例などについてのイントラネットを活用した情報発信、全社の教育体系の整備を進めてきました。

DX人材育成は、One Factory構想を成功させるための

重要な要素です。必要なスキルセットを明確にし、効果的な育成プログラムを設計して学習意欲を高める環境を整備することで、One Factory構想を推進していきます。

》 サプライチェーンマネジメント

貢献する SDGs



基本的な考え方

事業をグローバルに展開する中で、取引先とともに国際社会からの信頼を獲得するためには、当社グループだけでなく、サプライチェーン全体で、社会からの要請に応じていく、責任ある取り組みが必要です。

購買基本方針

- 1 法令・社会規範を遵守し、お取引先さまとの相互協力と信頼関係の構築に努めます。
- 2 お取引先さまに対して、公正な取引の機会を提供します。
- 3 購買活動を通じて、人権、環境などの社会的責任を果たしていきます。

■ イビデングループサプライチェーンCSRガイドライン

当社は、サプライチェーンにおけるCSRの重要性を認識し、2008年から「お取引先さまへのお願い」や「グリーン調達ガイドライン」を発行してきました。2011年には、労働・安全衛生・環境保全・倫理・公正取引などを網羅した「イビデングループお取引先さまCSRガイドライン」を発行し、RBA行動規範の要求事項をカバーしています。2023年には、持続可能な開発をめざす国際社会からの要請に応じていくために、イビデングループおよびサプライチェーン全体で取り組むべき方針として、「イビデングループサプライチェーンCSRガイドライン」に名称を変更しました。当社は、ガイドラインの遵守を国内外の取引先に求め、購買部門担当者への教育も実施することで、サプライチェーン全体のCSR管理を強化しています。



サプライチェーンマネジメントの詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/social/suppliers/>



■ 取引先との協働とコミュニケーション

取引先の実態の確認や改善を推進するため、CSR調査を実施しています。重要項目で改善が必要と考えられる場合は、監査・訪問確認を実施し、必要に応じて是正・改善を依頼しています。なお、CSR調査の質問事項について各社の回答内容から5段階のレーティングで評価し、サプライチェーン上のリスクを管理しています。

また、当社グループのサプライチェーン管理は、資材購買先に限定せず展開しています。日本国内では請負事業者、派遣事業者は、外国人労働者の増加など労務管理が複雑化する中で、リスク管理が重要になっています。各社とともにサプライチェーンの健全性を確保するため、個別の面談での情報共有や現状の確認などを定期的に進めています。また、お取引先さま向けESG取組み説明会を開催し、当社グループの考え方と事業環境の変化を含めた取り組みの背景等を説明しています。

》 品質マネジメント

基本的な考え方

当社は弛まざる最先端技術の開発により、高付加価値製品の提案、供給を通じて、快適なIT社会や環境と自動車共存する社会の実現に貢献しています。顧客優先の考え方のもと、顧客の要求に独自技術と地球環境に配慮した設計で応え、常に安心・安全な製品を安定して提供し続けることを重要なミッションと考えています。

品質基本方針

電子

品質第一の考えのもとに、お客さまの要求を明確に把握し、イビテクノで信頼性のある製品を生み出し、提供することにより、お客さまの満足を得ます。

セラミック

お客さまの真のニーズや潜在ニーズをイビテクノで具現化、価値化するとともに、絶えず品質を真ん中に置いたものづくりでお客さまに感動を提供することをめざします。

■ イビデンマネジメントシステム「IMS」

事業競争力と顧客満足度を継続的に向上することを目的とした「IMS」(イビデンマネジメントシステム)をグローバルに展開しています。品質(ISO9001、IATF16949)を基本とし、環境(ISO14001)、労働安全衛生(ISO45001)および企業運営上の仕組みを統合させ、あらゆる業務プロセスの質を向上させています。今後も、グローバルに高品質の製品が提供できる仕組みを構築、運用していき、社会や顧客の期待を超える製品・サービスを提供します。

■ 品質向上に向けた取り組み

当社では、製品の品質を通じて社会や顧客に貢献するよう努めています。最先端技術の開発、製品企画、設計、量産までのプロセスの各段階で、デザインレビューと品質保証会議を開催し、設計・仕様を検討しています。さらなる品質向上のために、国内外の事業場・グループ会社において、社長によるトップ診断をはじめとする指導、監査を行っています。また、取引先に対しても品質向上を目的とした指導を行っています。



マネジメントシステムの詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/data/iso/>



コーポレート・ガバナンス

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・果敢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、グループ全体において積極的に取り組んでいます。当社グループのコーポレート・ガバナンスにおいては、「コンプライアンスおよ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

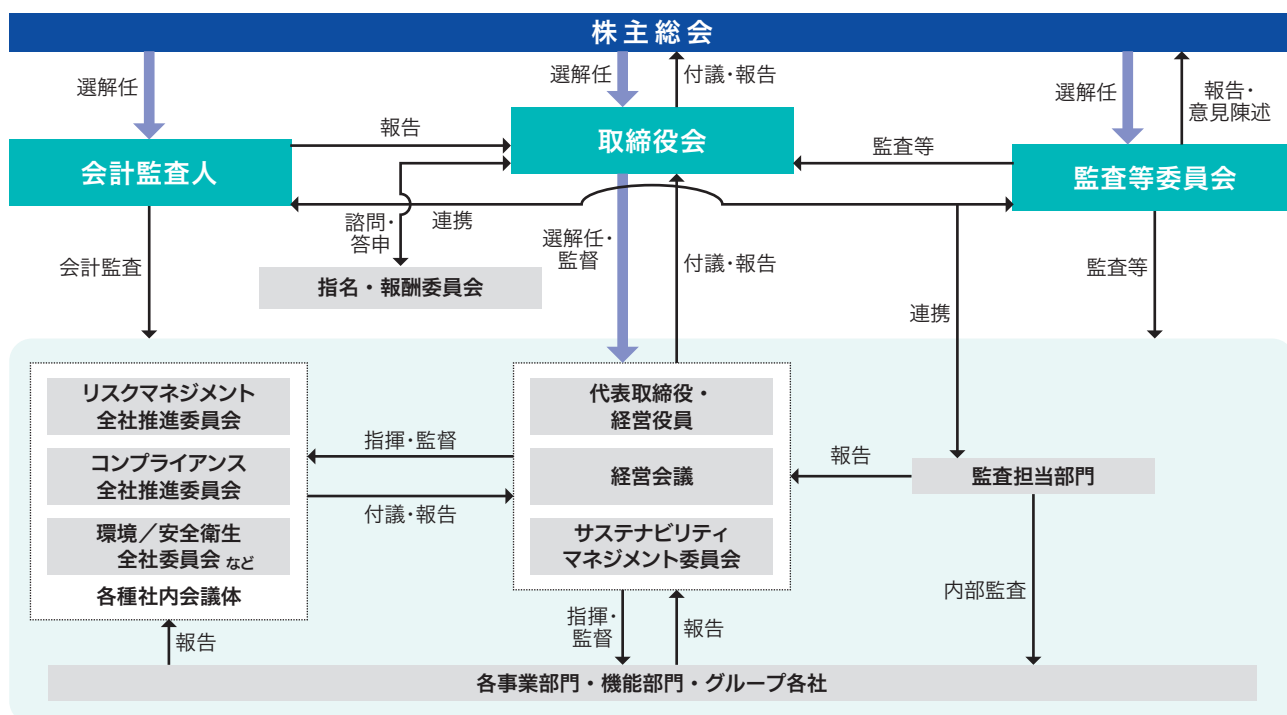
し、取締役会による経営監視機能と監査等委員会による監査機能を充実・強化させていきます。それにより、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼に応える透明な企業統治体制を構築し、企業としての社会的責任を果たすとともに、持続的な成長による企業価値の向上を実現していきます。

現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しています。取締役会の運営については、公正で透明度の高い経営を実現するために、6名の社外取締役が参画しており、経営の助言を受けています。指名・報酬決定などにあたっては、公正で透明度の高い手続きを担保するため、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しています。

また、スピーディな経営の意思決定ならびに業務執行の一層の迅速化を図るため、役付取締役および経営役員の役割を明確化するとともに、幹部人財の適材適所への柔軟かつ機動的な配置を実施するための幹部職制度を導入しています。なお、取締役会の意思決定および代表取締役などの業務執行に対しては、監査等委員会の強力なけん制作用をもって、これを監視しています。

当社グループの内部統制システムの模式図



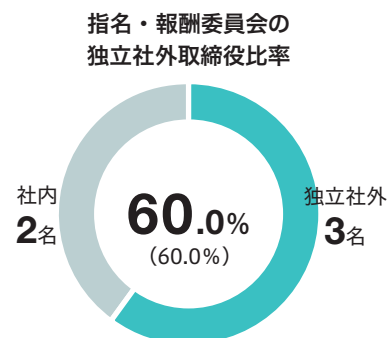
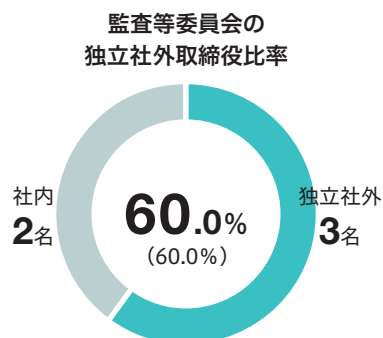
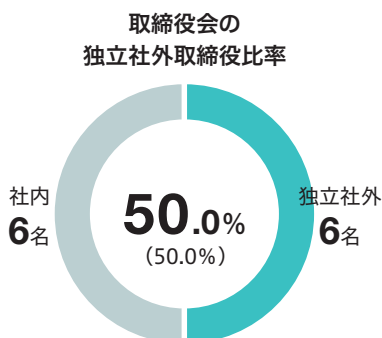
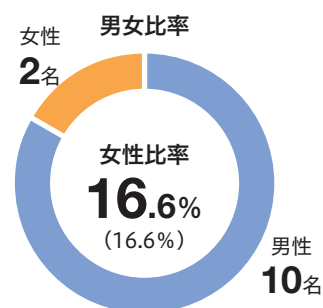
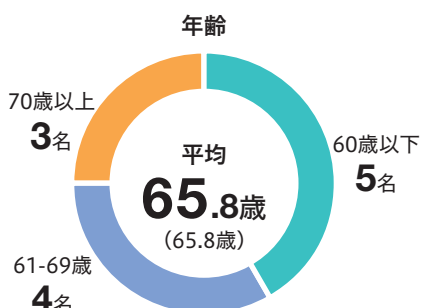
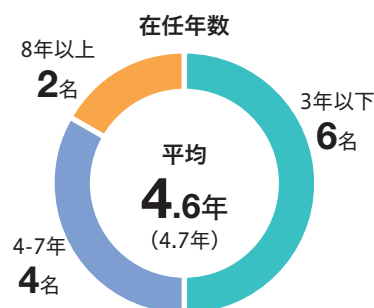
独立役員確保の状況

当社の適正な企業統治への寄与および企業行動規範への助言機能を確保するため、取締役会における社外取締役の比率を3分の1以上とすることを原則にしています。山口取締役、浅井取締役、小池取締役、加藤監査等委員、

堀江監査等委員、藪監査等委員が、一般株主と利益相反が生じる恐れのない者として、当社の適正な企業統治への寄与および企業行動規範への助言を期待できると判断したため、独立役員として選任しています。

コーポレート・ガバナンスハイライト(2024年6月13日現在)

※参考情報として、()内に昨年度の数値を記載しています。



コーポレート・ガバナンス強化に向けて

年度	強化の変遷
2017	・監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行 ・新たな株式報酬制度の導入 ・社外取締役の増員、女性取締役の増員
2020	・執行役員制度の廃止 ・女性取締役の増員 ・取締役の実効性評価を自己評価から第三者評価に変更
2021	・取締役会付議基準の改訂を含む権限規程の大幅な改訂(執行部門への大幅な権限委譲)

当社の主力事業である電子・セラミック事業ともに、移り変わりの激しい事業環境に置かれています。当社はこれまで、2017年度の機関設計の変更をはじめとする経営のスリム化、意思決定の迅速化および監査監督機能強化を目的に継続的にガバナンス体制の強化を図ってきました。

2022年4月には東京証券取引所プライム市場へ移行しており、高い水準でのガバナンス体制の構築が求められます。今後も、取締役会の女性比率向上などさらなる体制改善に向けて取り組みを進めていきます。

》コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性の評価

当社は、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の強化などの適切な措置を講じていく継続的なプロセスにより、取締役会全体の機能向上を図ることを目的とし、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年実施しています。その結果については取締役会において議論し、その概要を開示しています。

プロセス



認識した課題と対応

2022年度		2023年度	
課題	対応状況	課題	対応の方向性
ESG・SDGsなどサステナビリティ基本方針とその向上への取り組み・開示についての十分な議論の実施	2021年度より「気候変動対応の実施状況および計画に関する報告」を年1回取締役会にて実施していますが、気候変動対応以外のESG課題(例：労働安全衛生など)とその取り組み・開示についても、議論が可能な場を定期的に設定していきます。 また、統合報告書の発行に際して、取締役会にて報告・議論を実施しています。当該報告書の中で当社のSDGsに関する課題認識および対応方針を開示していますが、今後は、ESGのリスク課題の報告から、事業機会獲得に向けたSDGsへ視点を上げて、その対応方針と取り組み・開示について、議論する場を検討していきます。	① サステナビリティ関連のリスクと機会が重視される中、さらなる議論の場の設定 ② 大型の設備投資案件について、投資後の経過や課題を報告し議論を行う場の設定	『気候変動対応・安全衛生活動の実施状況および計画に関する報告』を年1回取締役会にて実施しています。サステナビリティ全般に関わるリスクならびに事業機会について、取締役会のより深い関与が求められる中、それらを社内の経営層で議論する会議体を新設し、そこで認識した課題および対処方針を取締役会で報告、議論する場を設定していきます。 大型の設備投資案件について、決裁後に重要な変更が生じた場合には、取締役会への報告が行われています。電子事業の大型設備投資案件について、提案から執行の局面に移行する中、今後は変更の有無によらず、経過の説明ならびに課題を取締役会で報告、議論する場を設定していきます。

政策保有株式に関する方針

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いきます。

なお、当社では毎年1回取締役会において、政策保有している上場株式の保有に伴う便益やリスクについて、資本コストなどを踏まえた採算性と併せて検証し、保有が必要と判断された銘柄については、その保有目的を有価証券報告書上で開示しています。

政策保有状況（連結）の推移

年度		2019	2020	2021	2022	2023
連結貸借対照表計上額	(百万円)	34,461	68,198	64,638	61,342	110,166
連結純資産額	(百万円)	273,934	321,863	370,728	425,606	501,796
連結純資産に占める割合	(%)	12.6	21.2	17.4	14.4	22.0

役員報酬

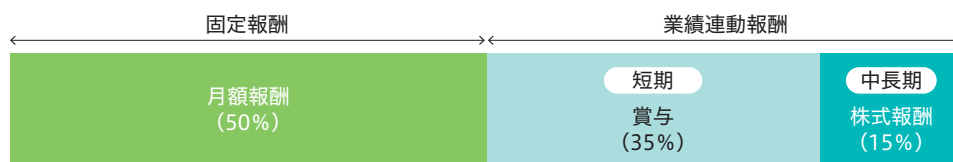
当社グループの企業理念のもと、当社の役員報酬制度は、経営責任が明確になり、かつ、持続的な成長による中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなるように設計しています。

■ 監査等委員でない社内取締役および経営役員の報酬

(1)固定報酬としての月額報酬 (2)業績連動報酬としての賞与 (3)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います。

報酬構成の基本方針

(監査等委員でない社内取締役)



<監査等委員でない社内取締役>

■ 月額報酬

株主総会にて決議された限度枠内で、職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ならびに外部報酬調査データなどを総合的に勘案して算定し、個別支給額に関する指名・報酬委員会の審議および答申を踏まえ、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に再一任する旨を取締役会で決議しています。

■ 賞与

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います。

<経営役員>

■ 月額報酬

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ならびに外部報酬調査データなどを総合的に勘案して算定し、指名・報酬委員会の審議および答申を踏まえ、代表取締役社長に一任する旨を取締役会で決議しています。

■ 賞与

各経営役員の業績に対する貢献度などに基づいて算定し、指名・報酬委員会の審議および答申を踏まえ、代表取締役社長に一任する旨を取締役会で決議しています。

■ 監査等委員でない社外取締役および監査等委員の報酬

業務執行から独立した立場であり、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います。

取締役の報酬等の額（2023年度）

(単位：百万円)

役員区分		支給人数(人)	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	5	357	171	122	64
	社外取締役	3	38	38		
	小計	8	396	209	122	64
監査等委員である取締役	社内取締役	2	55	55		
	社外取締役	3	38	38		
	小計	5	93	93		
合計		13	490	303	122	64

※記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

※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、当社株式を交付および当社株式の換価処分金相当額の金銭を支給しています。

》 社外取締役座談会



小池 利和
社外取締役

浅井 紀子
社外取締役

山口 千秋
社外取締役、
指名・報酬委員会委員長

加藤 文夫
社外取締役、社外監査等委員、
監査等委員会委員長

藪 ゆき子
社外取締役、
社外監査等委員

堀江 正樹
社外取締役、
社外監査等委員

取締役会の監督状況

Q：当社取締役会の特徴やこれまでの変化、新体制での期待など、現在の取締役会の状況を踏まえてお聞かせください。

山口 当社の取締役会は、社外取締役が半数を占め、質疑も活発に行われるなど、非常に良く機能していると思います。私が社外取締役に就任したのは10年前の2014年ですが、初めて当社の取締役会に参加した時に、社内取締役だけではなく社外取締役もよく発言し、また、それを歓迎する雰囲気があり、良い意味で驚いたことを今でも覚えています。これは今も受け継がれている伝統ですので、引き続き継承・発展してほしいです。

また社外取締役が半数の状況を、早々に作るなどガバナンス体制の改善に積極的に取り組んできました。半導体を中心としたビジネスは時間軸が早いといった背景もありますが、これまで当社は世の中に後れを取ることなく、タイムリーに、スピーディーにガバナンスの改善を進めてきたと思います。事業環境が大きく変化する中、新体制では悪い情報ほど、これまで以上に早く社外取締役に共有されることが期待されます。そのためにも、社内の風通しをさらに良くすることに努めてもらいたいです。

加藤 これまで複数の企業の監査役を務めた経験から感じますが、やはりそれぞれの企業の取締役会に独自性があ

り、雰囲気も随分と異なります。私も山口さんと同じ考えですが、当社の場合は、歴代議長が議論を行いやすい雰囲気づくりに努めてこられたこともあり、独立した立場の社外取締役から、自身の経験を踏まえた多様な意見が交わされています。特徴的な部分としては、製造業の中でも設備投資にかかる案件の議題が多く、特に電子事業は最先端の分野なので、実際の状況が判断しにくい部分があります。しかし、社外取締役を対象にした事前説明の機会を設けていただき、提案議題について詳細な内容を確認するため、取締役会はスムーズに進行しています。6月からの新しい体制においても、引き続きいろいろな提案議題に対して、ざっくばらんに質問などができる状況にあります。

小池 私は2024年6月に当社の社外取締役に就任しました。当社の取締役会への参加回数は、まだ多くはありませんが、これまでの経験で、なるべく開かれ、社外であっても自由闊達に意見を言える形で、様々な分野の方を招聘して取締役会を運営してきました。当社にも同じように、いろいろと知らないことを質問したり、自由に発言したりできる雰囲気があると思います。事前説明も丁寧に行われていますので、懸念や疑問もクリアになり、決議がスムーズに行われている印象です。

また社外取締役が、社内ですんなりどんな人がどんな発言をしているのか、将来的なサクセッションも見据えて、社内に対する理解を深めていくため、いろいろな人に会い、触れ合う機会を大切にしていくことも重要だと考えています。

持続的な成長に向けた課題の認識

Q：サステナビリティ関連の取り組みへの必要性が高まる中、取締役会での議論の状況や、当社の課題を教えてください。

浅井 持続的な成長に向け社会課題の解決に立ち向かうには、社会・経済・安全保障を含む多岐にわたる領域から俯瞰していく必要があり、社外の独立した立場だからこそ見えることがあります。科学技術の進化は、人類の夢をかなえ新たな道を切り拓く一方で、人為起源の気候変動や生物多様性の損失をはじめ、地球規模の課題も深刻化しております。従来の成功体験のもとで築かれた構造に安住することなく、社外の人間が客観的に現実を直視し、影響を与える要因を確認、優先順位に基づきお尋ねし、リスクをしっかりと議論していく必要があります。当社はここ数年間の間に、設備投資や工場建設などスピード感を持って議論し、リスクテイクをしてきました。一層のイノベーションに挑むことを後押ししていかなければ、熾烈な国際競争から取り残されてしまう恐れがあります。当社の強さは既存の価値やビジネスモデルを常態とせず、革新に挑戦するマインドがあります。それにより人類の課題解決、社会に貢献できる新たな価値の創造に挑戦し続ける強さがあると考えています。これからの社会インフラを支える最先端半導体に必要な高機能FC-BGA基板の量産に向けて、現在建設を進めている大野事業場は、国の「供給確保計画」に認定されています。微細化、積層化が進むことで、検討すべき技術領域はさらに複雑になっていきますが、当社が進めるOne Factory構想のもと、生産性や品質、歩留りの向上や、若手への技能伝承を図り、安定した品質の世界展開の推進を後押ししていきたいです。

藪 昨今、このサステナビリティという言葉が流行りのように言われていますが、当社の歴史を紐解きますと、既

に100年以上前から揖斐川を活用した水力発電事業を始め、絶え間ないイノベーションによって人と地球環境に調和した責任ある企業として、長い歴史を築いてきました。こうしたもともとあるDNAを次世代の社会課題解決に引き継ぎ発展させていくために、グループ全体でカーボンニュートラルや事業競争力の源泉となる人的資本、サプライチェーンなどの中長期目標や課題を取締役会において議論し、アップデートしていく必要があると思っています。特に人的資本に関しては、多くの企業が人財の採用や教育、働き方改革など様々なことに取り組んでいます。こうした状況の中、当社では女性活躍に注目しています。2017年度から「女性活躍推進ポジティブアクション」を展開しており、女性の管理職育成支援を通して社員全体の価値向上や人的資本の強化に繋がっています。サステナビリティの取り組みについては、積極的にステークホルダーに発信していくことが大事であると思いますし、イビデンのブランドイメージに繋がります。ブランドは社会が



らの信頼の証でもありますので、当社のサステナビリティの取り組み推進をブランド強化に繋げていくことが必要ではないかと考えています。

堀江 藪さんがお話しされた通り、当社はサステナビリティやカーボンニュートラルなどの言葉が出てくる以前から、クリーンな水力発電事業を始めていることが前提の話になります。当社がビジネスを持続可能な形で進めていくためには、監査等委員である取締役としても積極的に関与していく必要があります。現在の当社の取締役会は審議事項が中心で、SDGsなどサステナビリティに関わる投資などが必要な場合には、審議事項として上程される仕組みにはなっています。そこで監査等委員としてはチェックを行うことができますし、年に1回サステナビリティの報告を受けています。ただ、今後さらに持続可能な事業を進めるにあたっては、SDGs関連のテーマそのものを取締役会で議論するために、担当部署が定期的に進捗



》社外取締役座談会



状況を報告事項として説明することで、さらに理解しやすくなると思います。特に当社の場合は、主要顧客は海外の会社が多く、国際的に注目の集まるカーボンニュートラルや紛争鉱物など人権問題に関しては、取締役全員が当社の状況を知っておくことが必要だと認識しています。

持続的な成長のために 特に必要な人的資本経営

Q：中期経営計画で、人的資本経営の実践など企業文化の改革を進めるに当たって、当社への期待をお聞かせください。

山口 当社は現在、日本国内で大型の投資を行い、2つの大きな工場の立上げを進めています。日本国内の足元では、少子高齢化による人口減少、労働力不足を背景に、人財確保が多くの企業にとって最重要な経営課題の一つになっています。労働条件の改善や働きやすく居心地の良い職場環境づくりなどに努めるのは当然のことですが、企業が永続的に発展・成長していくために一番大事だと思うのは企業理念です。何を目的として努力してきたのか、世の中に必要とされているのかを問い直す。そうした基本的な理念を少しでも多くの社員と共有することが、社員のリテンション、ロイヤリティ向上のために重要です。また、当社は創業以来、110年を超える非常に長い変化の歴史を経験してきました。これこそが当社の強みではないかと思っています。色々な経験をしてきて多様な人財と多様な経験を蓄積しているわけです。現在の事業で強みをキープできるかを含め、常にしなやかに時代や環境に合わせて一番強みを発揮できる、社会に貢献できる物やサービスは何かとビジネスモデルを常に考えて取り組んでいくことが凄く大事だと思っています。日々の競争の中で努力を続けていますが、そこで少し立ち止まって我々の立ち位置を振り返ることをやっていただきたいですし、アド

バイスすることも社外取締役の役目だと思っています。

浅井 今は個人も組織もお互いに選び、選ばれる時代になっています。若く優秀な人財は、自らの技術への想いを応援してくれる企業を選んでいきます。新技術へのスピード感や、挑戦したいという情熱を支援していくことができるかが問われています。私はオープンイノベーションに注目しており、当社も主要な半導体メーカー等とのグローバルなオープンイノベーションにより、社内外のシナジー強化に取り組みながらビジネスモデルの革新を進めています。こうした従来の延長線上にない状況を担うのは、当社が進めている自立型の人財です。普段から学生と接する中で感じているが、目的意識を持って自ら挑戦することは無限の可能性に繋がります。情熱や志がある人財が目的意識を持った時に驚くような成果に繋がりますので、こうした人財を応援できるような仕掛けが出来たらと考えています。多様な人財が個々の能力を発揮でき、生きがい・働きがいを感じることができる職場環境・風土の実現、一人ひとりが持つ能力を最大限に活かせる環境を整備することで、自立して競争力を創出できる人財へと必ず成長できると感じています。自分自身の成長が、会社の成長へと繋がることを実感できる体制が構築されるよう、監督していきたいです。



加藤 生産現場を巡回し、当社事業の変遷を振り返ってみると、セラミック事業と電子事業へ変革して以降、技術革新によりクリーン工場となり、理想の職場環境へと整備されてきました。さらに現在も2つの新工場建設で事業拡大を目指しています。技術革新が進む中、企業として継続していくには、工場への社員増は必須ですが、今後少子化で地方離れが多くなると想定されます。人口構造を見ると、多方面から国籍・性別を問わず多様な人財確保をできるようにすることが重要です。以前から当社は事業規模に対して知名度がやや低く、また地元中京圏出身の技術系社員が多いと思われます。今後は優秀な人財をバランス良く確

保するため、会社のイメージをどの様に向上させていったら良いのかを考えていかなければなりません。代表者が代わり、経済界との交流もさらに意欲的となり、グローバル企業として、イビデンを世の中にアピールできるようになることを期待しています。また、人財育成面については、会議の場で担当分野を的確に説明する女性社員の姿も見かけるようになりました。今後はさらに、意欲を持った女性や若手社員に、重要な会議の場などで活躍してもらうことも必要だと考えています。

知見に基づいた提言・期待

Q：ご自身の知見・当社取締役会での役割を踏まえ、中長期的な企業価値向上に向け、今度どう関与していきたいかなどを教えてください。

小池 当社の事業環境は常に大きな変化の中にあります。多くの企業で同じことが言えますが、持続的な成長に向けて今のままの延長でビジネス成長を続けていけるわけではありません。現在のビジネスにさらに磨きをかけて技術力を上げて、グローバルでNo.1になれるように強くしていかなければならない反面、サステナブルな成長に向けて、常に新しい技術やビジネスチャンスにネットワークを持ち、今の事業ポートフォリオを変革していく必要があります。そうしたことを進めるための根幹となるのは人財です。当事者意識を高く持ち、部門や事業にこだわらない高い視野で会社の将来を考え、新規事業に挑戦する人たちの背中を押してあげたいです。過去の失敗も含めた私自身の経験を基にしたアドバイスや、社外から見た当社が今後どう変革していくべきか、といった意見の提案に加え、社内外の講演会への登壇などの人財育成プログラムへの参画を通じて、企業価値の向上に少しでも貢献していきたいと思っています。

また自分の事業以外のことも俯瞰できるように早いスピード感で企業を成長させていかないといけないと思います。特に最近は先輩から後輩へ技術の伝承を対話等のアナログだけで行う時代でもなくなりました。スポーツ界などではデジタルや科学などを活用し、想像もつかないようなスピードで成長できるようになりました。それを実業界でも何とか成し遂げることが重要だと考えています。

堀江 当社は、現時点では電子事業が当社の主な収益源になっています。電子事業は特に変化が大きい領域ですが、既存ビジネスの踏襲だけではなく、生成AIで伸びている



顧客など納入先を多角化することにより、一部の顧客に依存する状況から脱しつつあります。監査等委員の立場として引き続き、多様な顧客のニーズに合った製品作りや取引状況のモニタリングを行っていきます。セラミック事業に関しては、各自動車メーカーの情報を見ると、電動化の大きな流れはあるものの、全体として自動車生産台数は今後増加が見込まれます。バスやトラック以外にも、担当部署が新興国市場向けの製品販売の開拓を進めているかのチェックにも取り組んでいきます。そのほか、持続可能な事業運営に向けたSDGs関連の取り組みについては、費用対効果を検討した上で実施しているか、監査等委員としてモニタリングを実施していきます。

鮫 先ほど堀江さんが話されたように、監査等委員はモニタリングをする立場です。私自身は元々、技術開発やモノづくりに長年携わってきたこともあり現場が大好きなので、往査に同行して国内外の現場を見ながら社外の目で書類を確認したり、面談で不自然な点がないかといった確認を心がけています。監査部門との連携はもちろんのこと、監査法人との頻繁なコミュニケーションなどを通じて、監査・監督の適切性、透明性を確保し、監査等委員会として意見を提言しています。それぞれ多様な専門性を持つメンバーにより構成された監査等委員会の一人として、技術開発やマーケティングの経験、DE&I※の知見をベースに、職責をしっかりと果たしていきたいです。事業責任者から話を伺う中で、特に素晴らしいと感じるのは、研究部門の皆さんも、研究開発に留まらず、そこから先の事業化、ビジネスモデルまでを実際に考え、具体化し実践していることです。それがこの会社の強みだと思います。知的資本、知財の重要性にも注目しつつ、引き続き監査等委員として持続的な成長とガバナンス向上に貢献したいと考えています。

※ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

》 役員紹介 (2024年9月末現在)



青木 武志

代表取締役会長、取締役会議長

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)



河島 浩二

代表取締役社長、執行全般統括、
技術開発担当

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)



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、監査部門担当

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 IBIDEN Hungary Kft. 社長(出向)
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)、
当社生産推進本部長(現任)、同本部IPIA企画部長、
当社エネルギー統括部担当(現任)、当社監査部門担当
(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)



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、
電子事業本部技術統括部長

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 IBIDEN Electronics Malaysia SDN. BHD. 副社長
(出向)
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)



山口 千秋

社外取締役、指名・報酬委員会委員長

1972年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
2003年 6月 同社常勤監査役(2011年6月退任)
2011年 6月 株式会社豊田自動織機 専務取締役
2012年 6月 同社代表取締役副社長(2015年6月退任)
2014年 6月 当社社外取締役(現任)
2015年 6月 東和不動産株式会社(現 トヨタ不動産株式会社)
代表取締役社長(2018年6月退任)、
中日本興業株式会社 社外取締役(2019年6月退任)
2018年 6月 トヨタ自動車株式会社 嘱託(2023年6月退任)、
中日本高速道路株式会社 社外監査役(2022年6月退任)、
東和不動産株式会社 顧問(2019年6月退任)
2019年 6月 東和不動産株式会社 嘱託(元代表取締役社長)(現任)



浅井 紀子

社外取締役

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(現任)
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)



小池 利和

社外取締役

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(現任)
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)



桑山 洋一

常勤監査等委員

1983年 4月 当社入社
2008年 4月 当社執行役員
2011年 4月 当社DPF事業本部長
2012年 4月 当社常務執行役員
2012年 6月 当社取締役常務執行役員
2014年 4月 当社取締役専務執行役員、
当社セラミック事業本部長
2016年 3月 当社監査全般担当
2016年 6月 当社常勤監査役
2017年 6月 当社常勤監査等委員(現任)



松林 浩司

常勤監査等委員

1987年 4月 株式会社住友銀行
(現 株式会社三井住友銀行) 入行
1994年 10月 同行シカゴ支店 支店長代理
1996年 10月 同行米州本部米州審査部(ニューヨーク) 部長代理
2001年 4月 株式会社三井住友銀行 営業審査第一部審査役
2010年 4月 同行埼玉法人営業部 副部長
2014年 5月 同行監査部(ロンドン) 部付部長
兼欧州三井住友銀行監査部 共同部長
2017年 4月 同行監査部(シンガポール) 部付部長
2020年 10月 当社入社
当社監査統括部長
2021年 6月 当社常勤監査等委員(現任)



加藤 文夫

社外取締役、社外監査等委員、
監査等委員会委員長

2000年 7月 名古屋国税局 調査部 次長
2001年 7月 昭和税務署長
2002年 8月 税理士登録 加藤文夫税理士事務所開設・代表(現任)
2004年 7月 セイノーホールディングス株式会社 社外監査役
(2020年6月退任)
2009年 5月 岐阜県本巣郡北方町固定資産評価審査委員会委員
(委員長 現任)
2014年 11月 株式会社ヒマラヤ 社外監査役
2015年 6月 当社社外監査役
2015年 11月 株式会社ヒマラヤ 社外取締役(監査等委員)
(2022年3月退任)
2017年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



堀江 正樹

社外取締役、社外監査等委員

1973年 4月 プライスウォーターハウス会計事務所入所
1980年 11月 監査法人伊東会計事務所入所
1997年 7月 同会計事務所 代表社員
2001年 1月 中央青山監査法人 代表社員
2006年 9月 あらた監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人) 代表社員
2010年 7月 公認会計士 堀江正樹会計事務所開設・所長(現任)
2011年 6月 株式会社東海理化電機製作所 社外監査役
(2015年6月退任)
2015年 6月 フタバ産業株式会社 社外監査役
2016年 6月 当社社外取締役(2024年6月退任)、
当社社外監査役
2017年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 9月 かがやきホールディングス株式会社 社外取締役(現任)



簀 ゆき子

社外取締役、社外監査等委員

1981年 4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社)入社
2006年 4月 同社ホームアプライアンス社技術本部くらし研究所 所長
2011年 1月 同社コーポレートブランドストラテジー本部
グローバルコンシューマリーサーチセンター所長・理事
2013年 4月 同社アプライアンス社グローバルマーケティングプラン
ニングセンター
コンシューマリーサーチ担当理事兼グループマネージャー
2014年 3月 同社退社
2014年 6月 株式会社ダスキン 社外取締役(2017年退任)
2015年 6月 宝ホールディングス株式会社 社外取締役
(2018年退任)
2016年 6月 大和ハウス工業株式会社 社外取締役(2024年6月退任)
2019年 6月 古河電気工業株式会社 社外取締役(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役会の概要 (2024年6月13日現在)

取締役会による的確かつ迅速な意思決定が可能な員数および取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよ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、国籍などを問わず適材適所の観点より、総合的に検討したうえで、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います。また、当社取締役会が備えるべきスキルセットを開示しています。

氏 名	期待する分野								
	独立性 (社外のみ)	企業経営 経営戦略	財務 会計 税務	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
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		●		●	●	●	●	●	
やまぐち ちあき 山口 千秋	●	●	●		●			●	●
あさい のりこ 浅井 紀子	●	●				●		●	
こいけ としかず 小池 利和	●	●			●	●		●	●
くわやま よういち 桑山 洋一				●	●			●	●
まつばやし こうじ 松林 浩司			●		●			●	●
かとう ふみお 加藤 文夫	●		●						●
ほりえ まさき 堀江 正樹	●		●						●
やぶ ゆきこ 藪 ゆき子	●					●		●	●

※上記スコアは、取締役候補者およ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。

当社取締役会が備えるべきスキルセット

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。
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いては、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。
自社事業の知見	事業方針をはじめとした高度な事業経営判断およ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、社会課題や顧客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パッケージ基板およ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	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/ガバナンスに関する高度な知見と高い遵法意識が求められます。



社外取締役の選任理由などガバナンス体制の詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書をご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/ir/library/governance/>



● 社内取締役 ● 社外取締役 ● 議長／委員長

各委員会および会議体の構成員ならびに出席状況						
● 男性 ● 女性	取締役会	監査等委員会	指名・報酬 委員会	経営会議	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	13/13回	1/1回	1/1回
●	10/10回			13/13回	● 1/1回	● 1/1回
●	8/8回 (※)			13/13回	1/1回	1/1回
●	—			13/13回	1/1回	1/1回
●	10/10回		● 8/8回			
●	10/10回		8/8回			
●	—		—			
●	10/10回	13/13回		13/13回	1/1回	1/1回
●	10/10回	13/13回		13/13回	1/1回	1/1回
●	10/10回	● 13/13回				
●	10/10回	13/13回				
●	10/10回	13/13回				

(※) 2023年6月15日就任以降の出席状況を記載しています。

次世代経営幹部育成の方針

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いきます。

株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、株主・投資家に対して適切なタイミングで情報開示を行うとともに、公平・正確・分かりやすい方法で情報開示を行っています。株主総会は、2024年6月13日に本社多目的ホールで開催されました。当日参加できない株主様のために、議決権電子行使プラットフォームを採用し、また、インターネット、スマートフォンなどによる議決権行使を可能としており、より開かれた環境の整備に努めています。招集通知は、迅速な情報提供の観点から、発

送の1週間前までに当社ホームページおよびプラットフォームに掲載しています。その他IRに関する活動として、アナリスト・機関投資家向けの定期説明会を本決算、中間決算発表後に開催し、説明会資料をウェブサイト上で公開しています。なお、対話において把握した株主の意見などは、必要に応じて取締役会、代表取締役社長、関係する取締役および部門へフィードバックし、情報の共有・活用を図っています。



リスクマネジメント

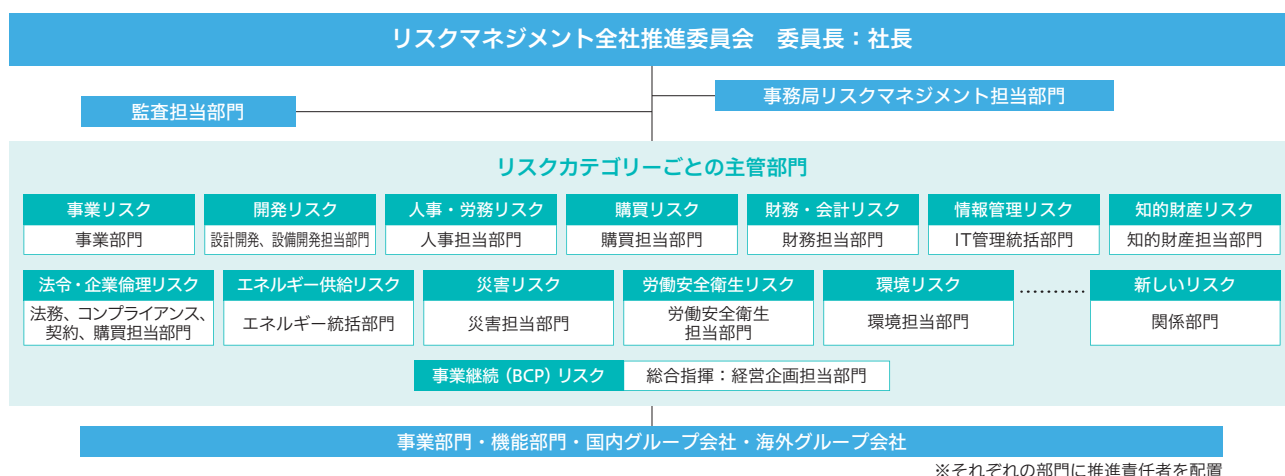
リスクマネジメント基本方針

当社グループは、経営を取り巻く各種リスクを分析し、事業の円滑な運営に重大な影響を及ぼす経営資源の損失に的確に対処し、株主、顧客、役員および社員などの安全と経営資源の損失低減および再発の防止を図ることで、事業継続を可能にします。

リスクマネジメント推進体制

リスクマネジメント推進組織として「リスクマネジメント全社推進委員会」を設置し、リスクマネジメント活動全体に関わる事項について審議・決定を行うとともに、主要リスクの対策内容や進捗状況の報告などを行っています。当

委員会で決定された方針を具体的に進めるため、リスクカテゴリーごとに主管部門を配置し、社内および国内・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います。



リスクマネジメント推進活動

1 事業継続計画・大規模災害への備え

当社グループでは、地震、洪水などの自然災害をはじめ、設備事故・感染症・サイバー攻撃・重大犯罪などを事業継続に影響を及ぼす大規模災害リスクとして特定し、危機発生時に備えて初動対応方針を定め、対策に取り組んでいます。

大規模災害発生への対応は、人命を第一とし、次に顧客への製品の供給を早期に復旧することと考え、従業員の安否確認、設備障害などの具体的なリスクに対しての仕組みを構築しています。

2 情報セキュリティ対策

当社の営業・技術・経営に関する情報は、貴重な資産であり、顧客や取引先の秘密情報を含む情報の適切な管理と漏えい防止は重要な課題と責務です。

当社は「情報管理規程」のもと、情報セキュリティ推進体制の構築を行い、外部からの不正アクセスなどを防ぐとともに当社が保有する情報資産の適切な保護と活用のため、営業秘密情報、個人情報、ITセキュリティ環境に関する遵守すべき基本事項を規定しています。



リスクマネジメントの詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/governance/risk-management/>



コンプライアンス

コンプライアンス基本方針

「国内外の法令、定款、社内規程および企業倫理の遵守(以下コンプライアンス)」を徹底し、オープンでフェアな企業活動を通じて国際社会から信頼される会社をめざします。

コンプライアンス推進体制

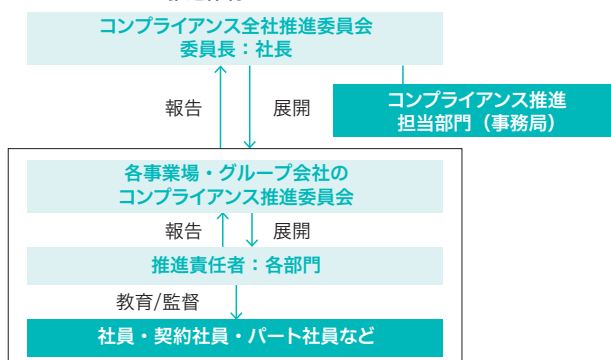
当社グループ全体へのコンプライアンス意識の浸透を図るために、「コンプライアンス全社推進委員会」を設置し、コンプライアンスの全社推進、統括、活動の報告とレビューを行っています。ここで決まった方針・計画は、各事業場および国内・海外グループ会社に報告され、それぞれの活動へ展開されます。

■ 内部通報制度

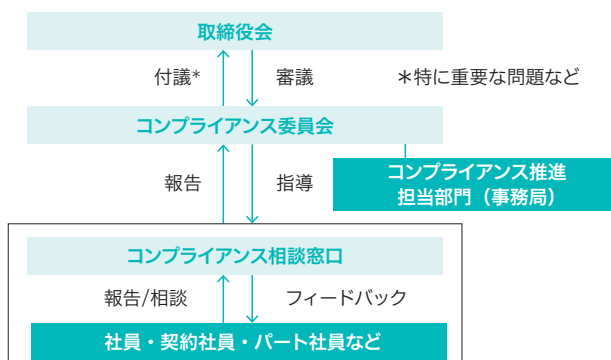
役員および社員などがコンプライアンスに抵触する恐れがある行為を発見した場合の報告体制として、職制を通じた正規の報告ラインに加え、コンプライアンス相談窓口を設置しています。相談窓口は、担当者に顕名で通報できるものと、外部専門家に匿名で通報できるものがあり、相談者の匿名性の確保とプライバシー保護、不利益処遇禁止の保障など、通報者の権利保護につき十分に配慮しています。

万一、コンプライアンスに関連する事態が発生した場合には、コンプライアンス推進担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会が招集され、当該事態の対応と処分、および再発の防止を審議し、特に重要な問題などは取締役会に報告されます。

■ コンプライアンス推進体制



■ コンプライアンス相談窓口のフロー



コンプライアンス推進活動

1 コンプライアンス教育

コンプライアンス活動の推進には、継続的に社員の意識を高いレベルに維持することが不可欠です。役員・社員のコンプライアンス実践の基準を定める社員行動基準について、入社時から、イビデン構内で働くすべての労働者（パートタイム、請負業者を含む）に体系的に教育・研修を受けられる環境を整備しています。また、各種法令や税務を含む専門教育を進めています。

2 贈収賄を含む不正腐敗防止の取り組み

イビデングループ行動憲章の中で、あらゆる形態の腐敗防止に取り組むことを掲げており、社員行動基準の中でも、賄賂などさまざまな場面での不正腐敗行為や利益相反行為を想定し、すべての労働者（パートタイム、請負業者を含む）に対して倫理的な行動を求めています。不正腐敗行為が起きないように、交際費支出時の権限の厳格化や贈り物授受のガイドラインの制定、内部通報制度の整備など、各拠点の実情に合わせた汚職防止の仕組みを構築しています。



》 主要財務・非財務データ 3月31日終了事業年度

		第161期 2013年度	第162期 2014年度	第163期 2015年度	第164期 2016年度
財務データ					
売上高	(百万円)	310,268	318,072	314,119	266,459
営業利益	(百万円)	23,442	26,039	22,570	7,141
営業利益率	(%)	7.56	8.19	7.19	2.68
経常利益	(百万円)	28,401	31,314	20,798	2,301
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(百万円)	17,479	19,107	7,530	△62,848
総資産額	(百万円)	462,113	519,847	476,110	405,783
総資産利益率[ROA]	(%)	3.92	3.89	1.51	△14.25
純資産額	(百万円)	322,562	360,091	331,520	260,940
自己資本比率	(%)	68.91	68.50	68.75	63.21
自己資本利益率[ROE]	(%)	5.82	5.67	2.20	△21.53
有利子負債残高	(百万円)	61,574	75,855	70,128	70,062
フリーキャッシュフロー	(百万円)	11,729	6,659	20,060	2,532
設備投資額	(百万円)	37,731	56,350	40,955	20,997
減価償却費	(百万円)	35,702	39,428	44,056	33,147
研究開発費	(百万円)	15,031	15,512	15,203	14,111
1株当たり純資産額	(円)	2,305.93	2,578.85	2,459.63	1,927.53
1株当たり当期純利益(損失)	(円)	126.58	138.37	55.29	△472.26
1株当たり配当金	(円)	30	35	35	35
配当性向	(%)	23.70	25.29	63.30	—

非財務データ					
従業員数	(人)	14,122	14,306	14,290	13,961
うち、単体従業員数	(人)	3,554	3,549	3,614	3,544
温室効果ガス排出量 ^{※5}	(千t-CO ₂)	641	718	762	602
うち、スコープ1 ^{※5}	(千t-CO ₂)	147	124	127	136
うち、スコープ2 ^{※5}	(千t-CO ₂)	494	593	635	466
取水量	(千m ³)	12,044	11,754	11,251	10,573
再生可能エネルギー発電量	(MWh)	97,379	165,271	118,015	163,004
うち、水力発電	(MWh)	—	163,630	111,682	151,452
うち、太陽光発電他	(MWh)	—	1,641	6,333	11,552
労働災害度数率 ^{※6}		0.31	0.26	0.54	0.33

※1 1株当たり純資産額は、年度末の発行済株式総数により算出しています。

※2 1株当たり当期純利益(損失)は、期中平均発行済株式総数により算出しています。なお、期中平均発行済株式総数については自己株式数を控除した株式数を用いています。

※3 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を第166期の期首から適用しており、第165期に係る主要な経営指標等^(※1,2,3)については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

※4 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第169期の期首から適用しており、第169期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

第165期 2017年度	第166期 2018年度	第167期 2019年度	第168期 2020年度	第169期 ^{※4} 2021年度	第170期 2022年度	第171期 2023年度
300,403	291,125	295,999	323,461	401,138	417,549	370,511
16,702	10,137	19,685	38,634	70,821	72,362	47,568
5.56	3.48	6.65	11.94	17.66	17.33	12.84
17,603	12,600	21,364	40,716	74,394	76,176	51,140
11,583	3,306	11,329	25,698	41,232	52,187	31,490
436,425 ^{※1}	423,056	518,619	578,518	664,332	857,508	1,129,991
2.76 ^{※2}	0.77	2.41	4.68	6.64	6.86	3.17
286,367	276,305	273,934	321,863	370,728	425,606	501,796
64.43 ^{※3}	64.03	51.74	54.61	54.88	48.89	43.80
4.31	1.20	4.20	8.80	12.12	13.32	6.89
70,005	70,030	150,030	150,175	170,030	270,030	343,476
5,736	519	△11,987	△43,390	40,650	21,728	67,957
22,409	22,892	57,076	78,189	60,615	131,275	146,583
24,566	25,136	24,222	35,413	52,715	54,914	46,032
15,368	14,753	16,200	16,841	15,733	19,682	20,229
2,012.60	1,938.59	1,920.19	2,262.99	2,611.43	3,002.08	3,543.06
83.21	23.66	81.08	183.94	295.35	373.73	225.44
35	35	35	35	40	50	40
42.06	147.90	43.17	19.03	13.54	13.38	17.74
15,574	14,718	13,019	13,161	12,958	12,744	11,375
3,515	3,525	3,537	3,504	3,549	3,669	3,829
666	649	606	574	582	423	290
134	144	142	155	183	177	163
532	505	464	419	400	246	127
11,961	11,986	11,798	12,519	13,756	13,943	10,955
176,276	176,203	183,110	174,267	169,274	176,992	179,869
161,079	159,218	166,334	157,778	150,730	159,702	162,654
15,197	16,985	16,776	16,489	18,544	17,290	17,215
0.52	1.42	0.95	0.54	0.44	0.22	0.35

※5 算出時の排出係数は、日本の環境省・経済産業省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」、ならびに電力供給会社、ガス供給会社提供の係数を使用しています。2020年度より間接排出量(Scope2)の排出量算出にあたり、より実態に近い情報を提供するため、電力会社の排出係数が不明確な場合は、国際エネルギー機関が公表する換算係数(IEA Emissions Factors 2020)に見直して算出を行いました。なお、2022年度の排出量は、2024年1月時点の排出係数で再計算しています。

※6 100万延べ実労働時間あたりの労働災害発生数(休業災害以上)です。2017年度まではイビデンおよび国内グループ会社、2018年度からはイビデングループの実績です。

》 経営成績・財務状況の分析

当期の概要

当連結会計年度における世界経済は、総じて回復基調にはありましたが、世界的な金融引締めによる影響や中国における経済成長の鈍化に加え、地政学リスクの継続など、不透明かつ不安定な状況が継続しました。国内経済においても、緩やかな回復は継続したものの、物価上昇や世界経済を起因とした下振れ懸念が継続するなど、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、パソコン市場においては、2022年度後半からの需要急減速に伴う在庫調整は一巡したものの、回復に向けた動きは想定よりも緩やかに推移しており、不透明な状況が継続しています。サーバー市場においては、生成AI関連を中心とした新たな成長領域は好調に推移したものの、既存のデータセンター向けサーバー市場は、大口ユーザーによる投資抑制と在庫調整が継続し、全体として厳しい市況となりました。

自動車業界の排気系部品市場は、世界的な半導体不足およびCOVID-19を発端としたサプライチェーンの混乱による影響からの回復が進みましたが、中国国内の景気

減速に伴い、グローバルでの自動車生産台数の伸びは、期初予想対比で鈍化しました。

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カ年の中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」に基づき、強靱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3,705億11百万円と前連結会計年度に比べ470億37百万円(11.3%)減少しました。営業利益は475億68百万円と前連結会計年度に比べ247億93百万円(34.3%)減少しました。経常利益は511億40百万円と前連結会計年度に比べ250億35百万円(32.9%)減少しました。親会社株主に帰属する当期純利益は314億90百万円と前連結会計年度に比べ206億97百万円(39.7%)減少しました。

財政状態の分析

1 資産

当連結会計年度末における総資産は1兆1,299億91百万円(前連結会計年度末比31.8%増)となりました。流動資産は6,008億10百万円(同26.0%増)、固定資産は5,291億80百万円(同39.0%増)となりました。

流動資産の増加の主な要因は、現金および預金が1,411億64百万円増加したことによりです。

固定資産の増加の主な要因は、建設仮勘定が1,158億70百万円増加したことによりです。

2 負債

当連結会計年度末の負債合計は、6,281億94百万円(同45.4%増)となりました。流動負債は3,583億62百万円(同60.5%増)、固定負債は2,698億32百万円(同29.4%増)となりました。

流動負債の増加の主な要因は、前受金が493億25

百万円、未払金が367億43百万円、設備関係電子記録債務が263億29百万円増加したことによりです。

固定負債の増加の主な要因は、転換社債型新株予約権付社債が734億76百万円増加したことによりです。

3 純資産

当連結会計年度末の純資産合計は5,017億96百万円(同17.9%増)となりました。

純資産合計の増加の主な要因は、利益剰余金が258億94百万円、その他有価証券評価差額金が342億27百万円増加したことによりです。

以上の結果、自己資本比率は前連結会計年度末の48.9%から43.8%となりました。また、1株当たり純資産額は、前連結会計年度末の3,002円08銭から3,543円06銭となりました。

経営成績の分析

1 売上高および営業利益

売上高は、3,705億11百万円(前年同期比11.3%減)となりました。

売上原価は、2,680億40百万円(前年同期比7.6%減)となりました。売上原価率は2.9ポイント悪化し、72.3%となりました。

この結果、営業利益は、475億68百万円(前年同期比34.3%減)となりました。

2 営業外損益および経常利益

営業外損益は、前連結会計年度の38億14百万円の利益(純額)から当連結会計年度は35億71百万円の利益(純額)となり、利益(純額)が減少しました。主な変動要因は、為替差益が3億26百万円減少したことによります。

この結果、経常利益は、511億40百万円(前年同期比32.9%減)となりました。

3 特別損益

特別損益は、前連結会計年度の44億74百万円の損失(純額)から当連結会計年度は37億5百万円の損失(純額)となり、損失(純額)が減少しました。主な変動要因は、関係会社株式売却益が30億67百万円増加、支払補

償費が31億56百万円増加、固定資産除却損が13億16百万円減少したことによります。

この結果、税金等調整前当期純利益は、474億35百万円(前年同期比33.8%減)となりました。

4 法人税等(法人税等調整額を含む)

法人税等は、前連結会計年度の192億88百万円から当連結会計年度は156億85百万円となり、減少しました。

この結果、当期純利益は、317億49百万円(前年同期比39.4%減)となりました。

5 非支配株主に帰属する当期純利益

非支配株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度の2億26百万円から当連結会計年度は2億59百万円となり、増加しました。

6 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、314億90百万円(前年同期比39.7%減)となりました。

1株当たり当期純利益は、225円44銭となりました。

ROE(自己資本当期純利益率)は、6.9%となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金および現金同等物(以下「資金」という。)は、4,435億83百万円となり、前連結会計年度末より1,411億64百万円増加しました。

各キャッシュ・フローの概要は、次のとおりであります。

1 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によって得られた資金は、1,452億31百万円(前連結会計年度1,257億48百万円)となりました。これは主に税金等調整前当期純利益474億35百万円、減価償却費460億32百万円、前受金の増加493億25百万円等による増加によるものであります。

2 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、772億74百万円(前連結会計年度1,040億19百万円)となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出854億56百万円による減少等によるものであります。

3 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によって得られた資金は、675億26百万円(前連結会計年度925億85百万円)となりました。これは主に転換社債型新株予約権付社債の発行による収入735億円等による増加と、配当金の支払額55億95百万円等による減少によるものであります。

》 連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金および預金	302,419	443,583
受取手形、売掛金および契約資産	75,942	60,980
電子記録債権	3,563	4,431
商品および製品	30,871	19,827
仕掛品	21,191	19,757
原材料および貯蔵品	27,132	25,734
その他	15,765	26,576
貸倒引当金	△59	△81
流動資産合計	476,825	600,810
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物(純額)	77,000	75,654
機械装置および運搬具(純額)	82,147	69,584
土地	20,360	20,689
リース資産(純額)	253	250
建設仮勘定	119,038	234,909
その他(純額)	8,167	7,689
有形固定資産合計	306,967	408,777
無形固定資産		
	5,179	4,590
投資その他の資産		
投資有価証券	61,342	110,166
長期貸付金	8	7
繰延税金資産	5,533	4,253
その他	1,889	1,583
貸倒引当金	△238	△197
投資その他の資産合計	68,536	115,812
固定資産合計	380,682	529,180
資産合計	857,508	1,129,991

(百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形および買掛金	28,262	31,369
電子記録債務	12,169	12,506
短期借入金	65,030	55,000
1年内償還予定の社債	—	35,000
未払金	22,308	59,052
未払法人税等	14,268	4,144
前受金	30,772	80,098
賞与引当金	5,138	4,871
役員賞与引当金	186	122
設備関係支払手形	1	9
設備関係電子記録債務	26,601	52,931
その他	18,582	23,256
流動負債合計	223,321	358,362
固定負債		
社債	100,000	65,000
転換社債型新株予約権付社債	—	73,476
長期借入金	105,000	115,000
リース債務	167	130
再評価に係る繰延税金負債	68	68
退職給付に係る負債	573	751
株式報酬引当金	548	564
繰延税金負債	825	13,433
その他	1,398	1,407
固定負債合計	208,581	269,832
負債合計	431,902	628,194
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,152	64,152
資本剰余金	64,494	64,494
利益剰余金	229,804	255,698
自己株式	△3,126	△2,983
株主資本合計	355,324	381,362
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	24,430	58,657
繰延ヘッジ損益	—	0
土地再評価差額金	160	160
為替換算調整勘定	39,323	54,763
その他の包括利益累計額合計	63,914	113,582
非支配株主持分	6,367	6,852
純資産合計	425,606	501,796
負債純資産合計	857,508	1,129,991

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)
売上高	417,549	370,511
売上原価	290,033	268,040
売上総利益	127,515	102,471
販売費および一般管理費	55,152	54,902
営業利益	72,362	47,568
営業外収益		
受取利息	955	1,232
受取配当金	1,550	1,692
持分法による投資利益	1	2
為替差益	1,405	1,079
その他	1,039	766
営業外収益合計	4,952	4,773
営業外費用		
支払利息	370	710
社債発行費	197	131
その他	570	358
営業外費用合計	1,138	1,201
経常利益	76,176	51,140
特別利益		
固定資産売却益	81	25
投資有価証券売却益	295	68
関係会社株式売却益	—	3,067
受取保険金	161	52
受取補償金	62	—
補助金収入	—	1,881
その他	3	100
特別利益合計	604	5,195
特別損失		
固定資産除却損	3,732	2,415
減損損失	843	573
固定資産圧縮損	—	1,881
支払補償費	—	3,156
その他	502	873
特別損失合計	5,078	8,901
税金等調整前当期純利益	71,702	47,435
法人税、住民税および事業税	23,773	15,385
法人税等調整額	△4,484	299
法人税等合計	19,288	15,685
当期純利益	52,413	31,749
非支配株主に帰属する当期純利益	226	259
親会社株主に帰属する当期純利益	52,187	31,490

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	52,413	31,749
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,196	34,428
繰延ヘッジ損益	—	0
為替換算調整勘定	11,532	15,478
その他の包括利益合計	9,335	49,907
包括利益	61,749	81,657
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	61,519	81,158
非支配株主に係る包括利益	229	499

》連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

（百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	64,152	64,494	184,612	△3,264	309,994	26,626	—	160	27,795	54,581	6,152	370,728
当期変動額												
剰余金の配当			△6,994		△6,994							△6,994
親会社株主に帰属する当期純利益			52,187		52,187							52,187
自己株式の取得				△8	△8							△8
自己株式の処分		0		146	146							146
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△2,195	—	—	11,527	9,332	215	9,547
当期変動額合計	—	0	45,192	138	45,330	△2,195	—	—	11,527	9,332	215	54,877
当期末残高	64,152	64,494	229,804	△3,126	355,324	24,430	—	160	39,323	63,914	6,367	425,606

当連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

（百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	64,152	64,494	229,804	△3,126	355,324	24,430	—	160	39,323	63,914	6,367	425,606
当期変動額												
剰余金の配当			△5,595		△5,595							△5,595
親会社株主に帰属する当期純利益			31,490		31,490							31,490
自己株式の取得				△12	△12							△12
自己株式の処分				156	156							156
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						34,227	0	—	15,440	49,668	484	50,152
当期変動額合計	—	—	25,894	143	26,037	34,227	0	—	15,440	49,668	484	76,190
当期末残高	64,152	64,494	255,698	△2,983	381,362	58,657	0	160	54,763	113,582	6,852	501,796

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	71,702	47,435
減価償却費	54,914	46,032
減損損失	843	573
賞与引当金の増減額(△は減少)	△246	△266
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	13	△64
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△43	△18
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△5	178
受取利息および受取配当金	△2,506	△2,924
支払利息	370	710
持分法による投資損益(△は益)	△1	△2
有形固定資産売却損益(△は益)	△81	△25
有形固定資産除却損	3,732	2,415
投資有価証券売却損益(△は益)	△295	△68
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△3,067
売上債権の増減額(△は増加)	15,819	14,831
棚卸資産の増減額(△は増加)	△2,344	15,881
仕入債務の増減額(△は減少)	△12,029	2,780
前受金の増減額(△は減少)	28,043	49,325
未払費用の増減額(△は減少)	639	△440
固定資産圧縮損	—	1,881
補助金収入	—	△1,881
その他	△10,296	△6,485
小計	148,228	166,801
利息および配当金の受取額	2,506	2,901
利息の支払額	△370	△710
法人税等の支払額	△24,616	△25,641
補助金の受取額	—	1,881
営業活動によるキャッシュ・フロー	125,748	145,231
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△103,233	△85,456
有形固定資産の売却による収入	192	190
無形固定資産の取得による支出	△799	△966
投資有価証券の取得による支出	△39	△40
投資有価証券の売却による収入	402	182
長期貸付金の回収による収入	0	0
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	8,686
その他	△541	129
投資活動によるキャッシュ・フロー	△104,019	△77,274
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	—	△30
長期借入れによる収入	70,000	45,000
長期借入金の返済による支出	—	△45,000
社債の発行による収入	50,000	—
社債の償還による支出	△20,000	—
転換社債型新株予約権付社債の発行による収入	—	73,500
自己株式の取得による支出	△8	△12
自己株式の売却による収入	146	156
配当金の支払額	△6,994	△5,595
非支配株主への配当金の支払額	△14	△14
リース債務の返済による支出	△542	△345
その他	—	△131
財務活動によるキャッシュ・フロー	92,585	67,526
現金および現金同等物に係る換算差額	2,513	5,680
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	116,827	141,164
現金および現金同等物の期首残高	185,592	302,419
現金および現金同等物の期末残高	302,419	443,583

》 会社情報／株式情報 (2024年3月31日現在)

会社概要

社名	イビデン株式会社
創立	1912年11月25日
資本金	64,152百万円
従業員数	連結 11,375名 単体 3,829名
主要な営業所 および事業場	【本店】 岐阜県大垣市神田町二丁目1番地 【東京支店】 東京都千代田区丸の内二丁目4番1号 丸の内ビルディング29階 【事業場】 大垣事業場、大垣中央事業場、 青柳事業場、河間事業場 (以上、岐阜県大垣市) 大垣北事業場(岐阜県揖斐郡揖斐川町) 神戸事業場(岐阜県安八郡神戸町) 衣浦事業場(愛知県高浜市)
子会社数	連結子会社：31社 (国内15社、海外16社)

株式の状況

決算日	3月31日
定時株主総会	毎年6月
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場
基準日	中間配当：9月30日 期末配当：3月31日
発行可能株式総数	230,000,000株
発行済株式の総数	140,860,557株 (自己株式 965,514株を含む)
株主数	33,491名

企業情報の開示について

当社は、株主・投資家に対して適切なタイミングで情報開示を行うとともに、公平・正確・分かりやすい方法で情報開示を行っています。

当社の情報開示基準は、東京証券取引所の適時開示規則に基づき、当社の業務に関する情報、事業の範囲、投資判断に重大な影響を及ぼす可能性のある資産について開示するとともに、既に発行された重要な企業情報の変更や停止などを定めたものです。

また、適時開示ルールが適用されていない場合でも、適時かつ適切に、投資判断に影響を与える可能性のある企業情報を開示します。



株主・投資家向けウェブサイト

<https://www.ibiden.co.jp/ir/>



ESG関連の外部評価

(2024年9月末現在)

当社は、外部のESG評価機関から評価を受け、ESG投資に関連するインデックスの構成銘柄への選定および認定を受けています。

FTSE4Good
Index Series ※1



FTSE4Good

FTSE Blossom
Japan Index ※1



FTSE Blossom
Japan

FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index ※1



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

MSCI ESG
リーダーズ指数



MSCI ジャパン ESG
リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ※2
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ※2
ESGセレクト・リーダーズ指数

・MSCI 企業格付 AAA



・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
・SOMPOサステナビリティ・インデックス

※1 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにイビデン株式会社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index SeriesとFTSE Blossom Japan IndexとFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、両インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらのインデックスは、グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計され、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

各インデックスの詳細は、以下のウェブサイトをご参照ください。

FTSE4Good: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good>

FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>

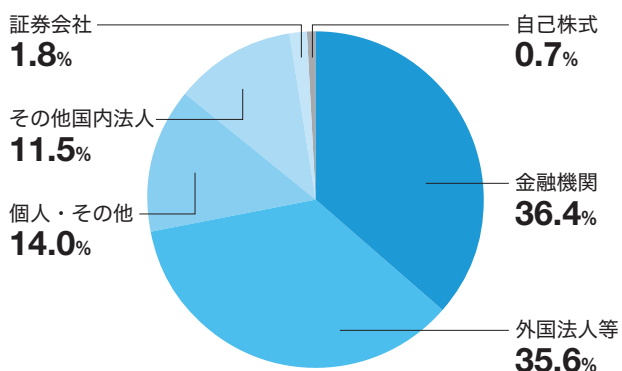
※2 イビデン株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるイビデン株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

※3 イビデン株式会社のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによるイビデン株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの財産であり、「現状有姿」にて提供され保証はありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標、またはサービスマークです。

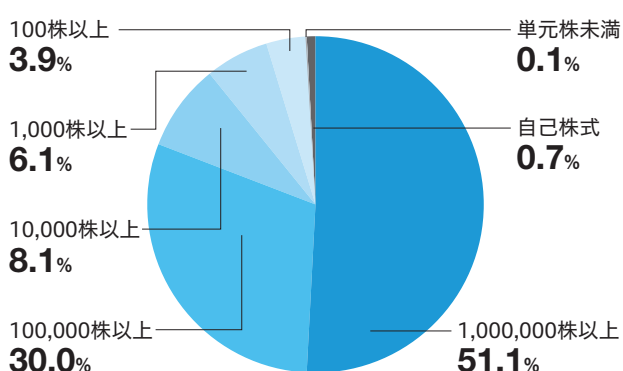
大株主の状況(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	20,533	14.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,713	8.4
株式会社豊田自動織機	6,221	4.4
イビデン協力会社持株会	3,837	2.7
株式会社十六銀行	3,630	2.6
株式会社大垣共立銀行	3,200	2.3
大樹生命保険株式会社	2,539	1.8
株式会社三井住友銀行	2,308	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,274	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	2,262	1.6

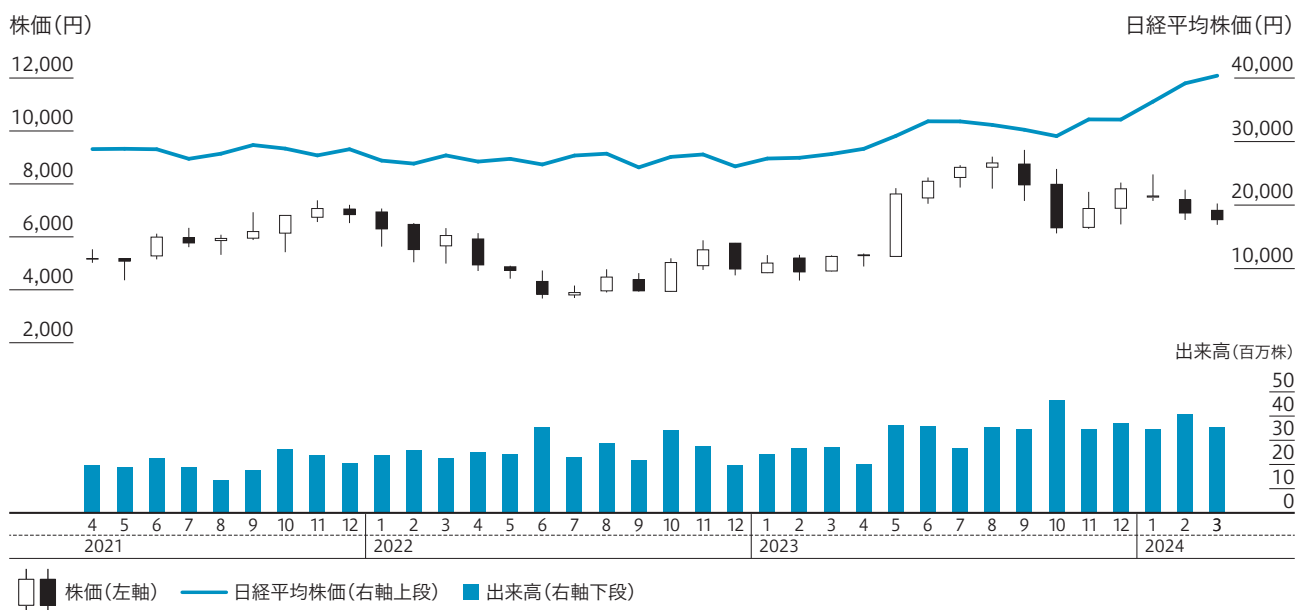
所有者別株式分布状況



株数別株式分布状況



株価および出来高の推移





イビデン株式会社

<https://www.ibiden.co.jp/>



〒503-8604

岐阜県大垣市神田町2-1

Tel.0584-81-3111(代)

発行:経営企画本部 経営企画部 広報・ESGグループ



見やすいユニバーサル
デザインフォントを採用
しています。