

ともに歩む、その先の革新へ



INTEGRATED REPORT 2026

イビデン株式会社 統合報告書2026



平素よりイビデン株式会社ならびにイビデングループ各社に格別のご配慮を賜り、厚く御礼申し上げます。

イビデングループは、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに向けて、当社グループの価値観と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。中期経営計画の進捗や、2030年に向けた成長戦略を具体的に説明するとともに、社外取締役^{ていだん}役鼎談を通じて、環境が変化する中での経営の在り方や長期視点での企業価値向上に向けた施策など、社外取締役の多様な視点での意見も紹介しています。

本報告書の発行にあたっては、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さまへの適時適切な情報開示を進めると同時に、より一層の対話の機会を設けることで当社への理解を深めていただけるように努めます。また、対話から得られた意見を、真摯に議論し経営に反映することで企業価値の向上につなげてまいります。



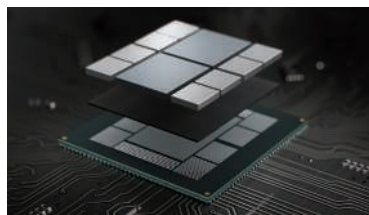
代表取締役会長
取締役会議長

青木 武志

セクション1

イントロダクション

- 01 会長メッセージ
- 02 目次、編集方針
- 03 企業理念
- 04 ブランド
- 05 技術と事業の変遷
- 06 At a glance
- 07 グローバルネットワーク
- 08 | 特集1 | AIサーバー向けICパッケージ基板



セクション2

価値創造ストーリー

- 11 価値創造ストーリー
- 12 社長メッセージ



- 17 認識する重要課題
- 18 中長期的な経営戦略
- 20 ESG経営の考え方と推進体制
- 21 財務戦略
- 23 投資家との対話

セクション3

成長戦略と経営基盤

- 25 事業の成長戦略
- 28 | 特集2 | 大野事業場



- 36 人的資本経営
- 40 人権の尊重
- 41 社会との関わり
- 42 地球環境との共存
- 46 DX戦略
- 47 サプライチェーンマネジメント
- 48 品質マネジメント
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 57 役員紹介
- 59 社外取締役鼎談



- 63 社外取締役メッセージ
- 64 リスクマネジメント
- 65 コンプライアンス

セクション4

データ

- 67 財務データ
- 69 非財務データ
- 71 外部評価
- 72 会社情報／株式情報

編集方針

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 2025年4月1日～2026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)



情報開示体系

統合報告書2026	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/	



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

誠実

私たちは、
現地現物を行動の基本におき、
顧客や社会からの信頼に応えます。

和

私たちは、全員参加のもと、
多様な英知を結集し、
より大きな力を生み出します。

積極性

私たちは、
時代の変化を予見し、
新たな価値の創造に
果敢に挑戦します。

イビテクノの進化

私たちは、
創意と工夫を重ね、
高き目標をやりきることで
成長します。

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

「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。

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

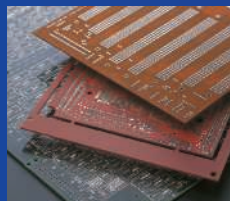
1951



「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

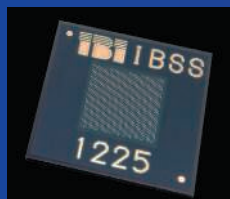
1974



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

1995



電子事業が大きく成長

最大手半導体メーカーとの
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

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

ブランドメッセージ

ともに歩む、その先の革新へ

ブランドストーリー

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

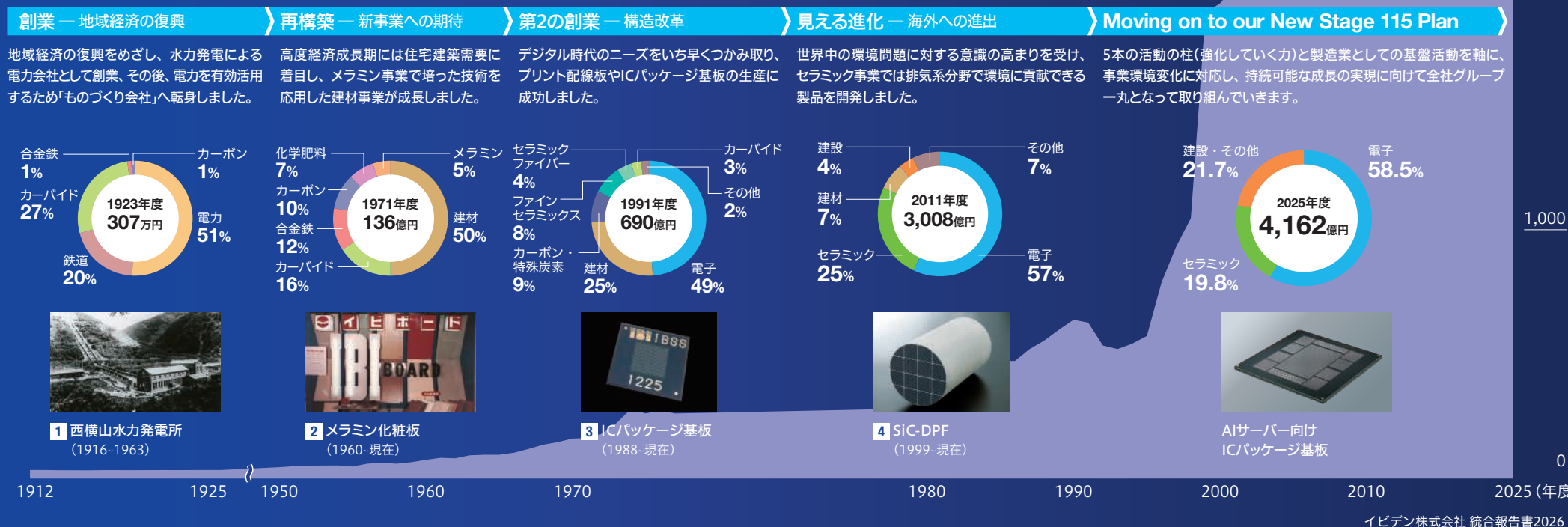
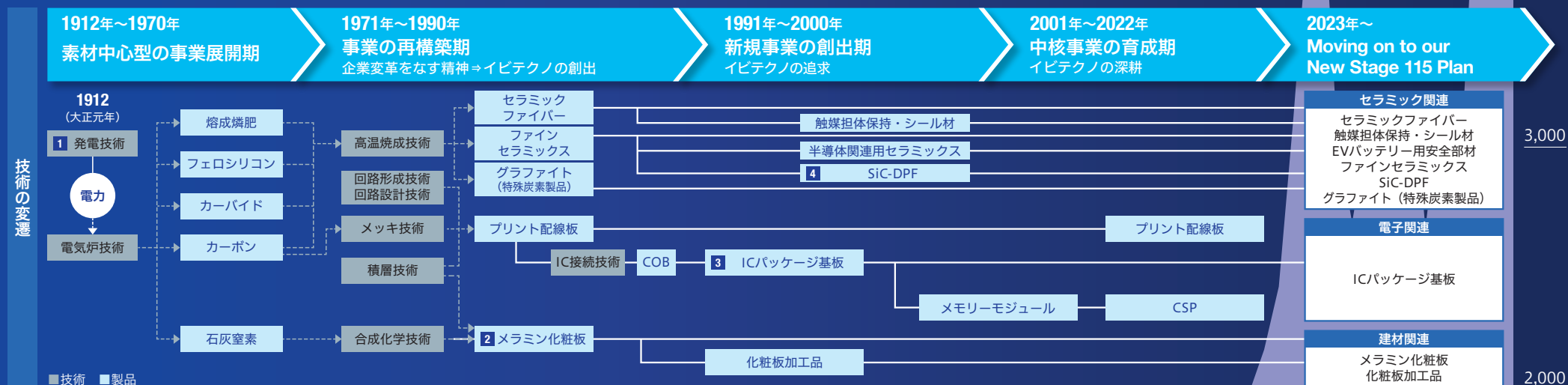


地域社会とともに、
顧客とともに、
従業員とともに、
取引先とともに、
確かなパートナーシップを築き、時代
の変化に合わせた技術で、未来を創造する
イビデングループは、この先も、独自の
技術革新を追求し、持続可能な社会の
実現に貢献していきます。

技術と事業の変遷

イビデンの技術の源流は水力発電にあります。電力の有効活用をめざして電気化学事業に進出し、その後も、高温焼成技術や合成化学技術、積層技術など多様な技術を取り入れてきました。

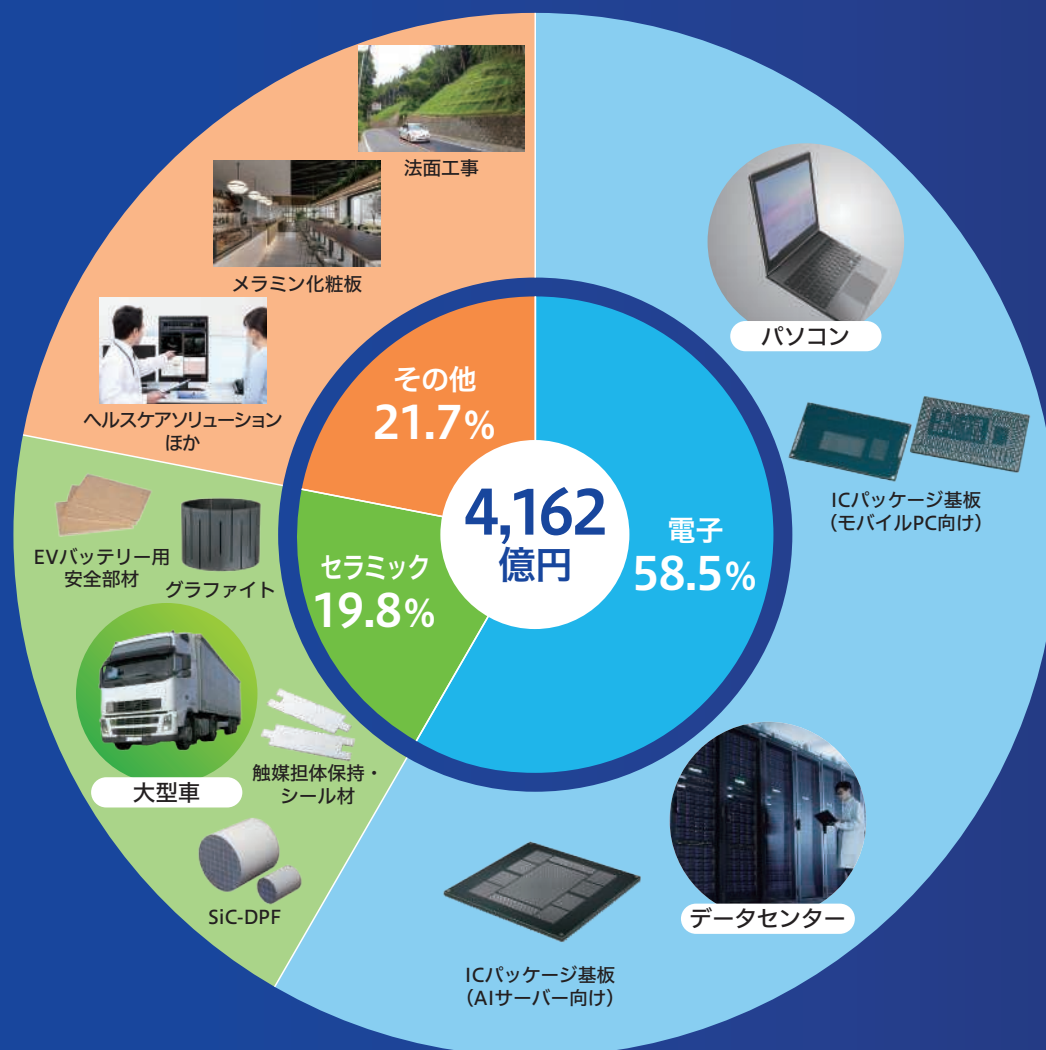
それらの技術の変遷は、現在の電子事業とセラミック事業の中に脈々と受け継がれています。

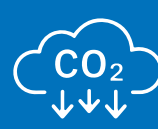
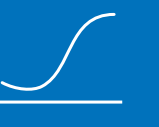


At a glance

イビデングループは「電子事業」、「セラミック事業」、「その他事業」の3事業を通じて社会のニーズに応える製品を開発・提供しています。
世界トップシェアを誇る最先端半導体向けICパッケージ基板など、独自の技術を発展させることによりさらなる成長をめざします。

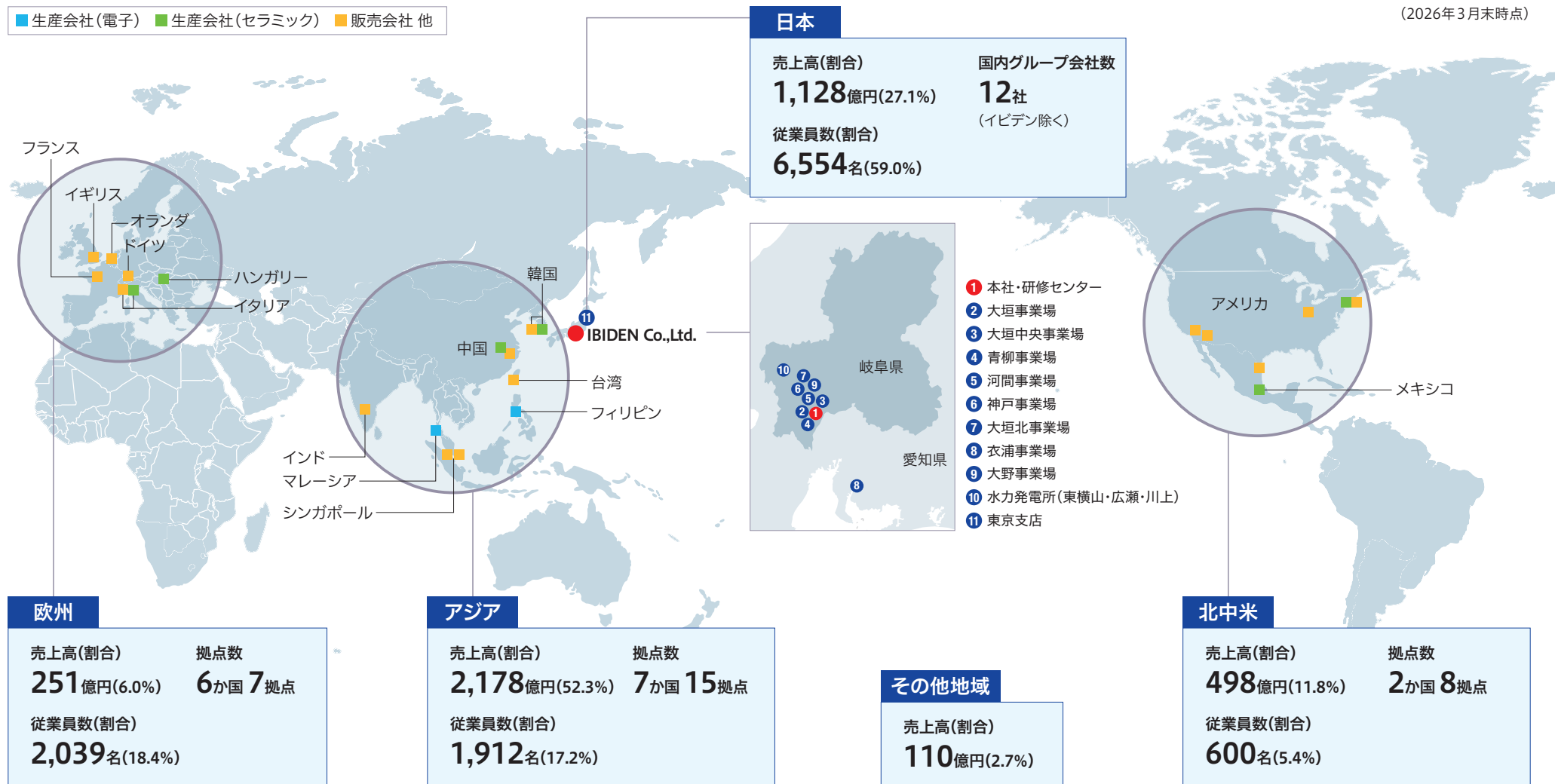
2025年度 事業の売上構成比



世界 トップシェア  最先端半導体向け ICパッケージ基板	累計出荷数  SiC-DPF 8,000 万個以上	水力発電  100 年以上 活用	温室効果ガス 排出量  293 千t-CO ₂ e
売上高  4,162 億円	営業利益(率)  620 億円 (14.9%)	ROE  12.25 %	海外売上比率  70.7 %
設備投資額  642 億円	研究開発費  299 億円	従業員数  11,105 人	海外従業員比率  41 %

グローバルネットワーク

イビデングループは、1987年の米国進出を皮切りに、グローバルに事業を展開してきました。世界各地に展開する拠点を活かし、カントリーリスクに対応しながら、お客さまの細やかなニーズに応えるグローバルサポート体制を構築しています。



従業員数

11,105名

海外売上高比率

約**70.7**%

海外従業員比率

約**41**%

海外拠点数

15か国 **30**拠点

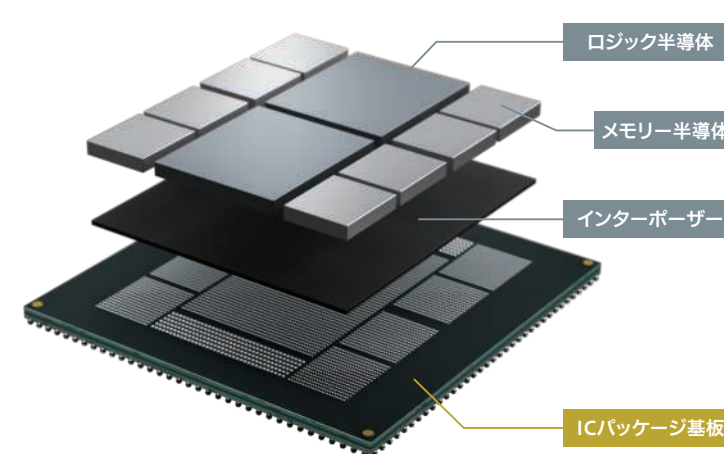
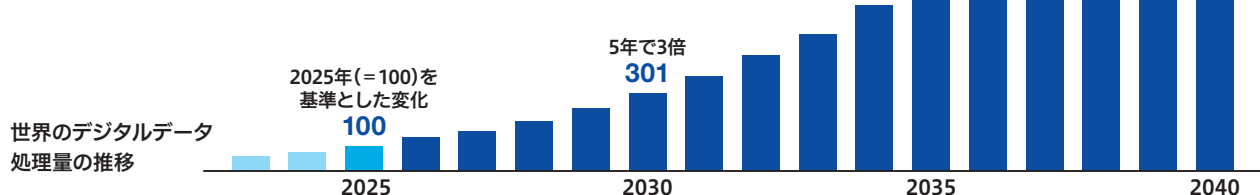
特集1 | AIサーバー向けICパッケージ基板

AI(人工知能)による高度な情報社会の実現には、高性能な半導体による膨大なデータ処理が不可欠であり、半導体の性能がAIの性能を左右するといっても過言ではありません。その半導体を支える部品がICパッケージ基板であり、当社は、AIサーバー向けICパッケージ基板において世界一のシェアを誇っています。

AIの社会実装とデータセンター投資の拡大

2022年に対話型AIが登場して以来、AIの社会実装が急速に進展し、業務効率化や新規サービスの創出など、AIと人々の生活は結びつきを強めています。

AIは人々のより豊かな生活の実現に欠かせない存在であり、2040年には世界のデジタルデータ処理量は2025年対比で16倍となる見込みです。こうした需要の拡大に伴い、データセンター投資が世界的に加速しており、高性能なICチップ(半導体)と一体となって機能するICパッケージ基板の需要成長が見込まれます。



ICパッケージ実装イメージ (チップレット)

AIサーバーにおけるICパッケージ基板の重要性

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。

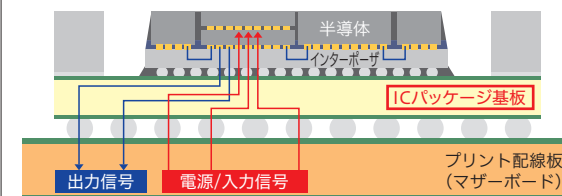
近年では、ICチップの微細化の進展が技術的・コスト的な制約に直面し、半導体の性能向上における大きな課題となっています。この課題を解消するため、ICパッケージ基板上に複数のICチップを組み合わせる搭載し、要求される機能を実現するチップレット工法の採用が進んでいます。ICパッケージ基板は、複数のICチップを高速かつ高精度に接続する機能

を担います。

特に、AIサーバー向け製品については、大規模なデータを高速で処理する必要があるため、より多くのICチップを搭載する必要があるとともに、ICチップとの接合数(I/O数)が飛躍的に増加するなど、ICパッケージ基板の高機能化が求められます。こうした背景から、ICパッケージ基板技術の革新がAIサーバーの進化を支える重要な要素となっています。

ICパッケージ基板の役割

- ① ICチップとプリント配線板を電氣的に接続する
- ② ICチップをプリント配線板に実装しやすい形状にする
- ③ 複数のICチップを統合してシステムを形成する
- ④ 発熱するICチップから熱を逃がす
- ⑤ 外部環境(衝撃、水分、ほこり)からICチップを保護する



最先端製品の製造・開発における当社の強み

高い技術力

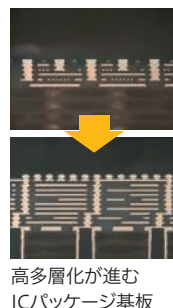
以下に、当社が有する最先端ICパッケージ基板の技術をご紹介します。

大型化・高多層化

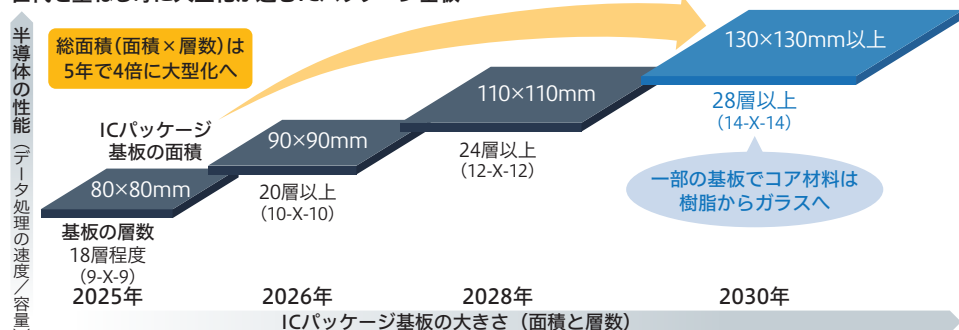
AIサーバー向け製品等、ICパッケージ基板への要求が高度化するに伴い、基板そのものの大型化・高多層化が進んでいます。

ICパッケージ基板の素材は樹脂であるため熱で反りやすく、特に大型化・高多層化するほどその傾向は顕著になります。基板に反りが生じると、ICチップの実装段階で不具合が生じるため、基板の反りを抑える技術が重要視されています。

当社では、長年蓄積してきた生産技術のノウハウから、反りの少ない高品質な基板を実現しています。

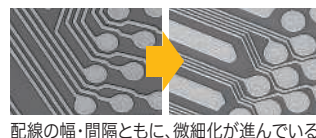


世代を重ねる毎に大型化が進むICパッケージ基板



微細化

より多くの信号を入出力する必要がある中で、ICパッケージ基板1層あたりの配線密度も向上させていく必要があります。AIサーバー向け等の高機能ICパッケージ基板においては、より緻密なL/S (Line&Space) の実現が必要になるため、最先端の設備を活用し、数ミクロンの技術開発を進めています。

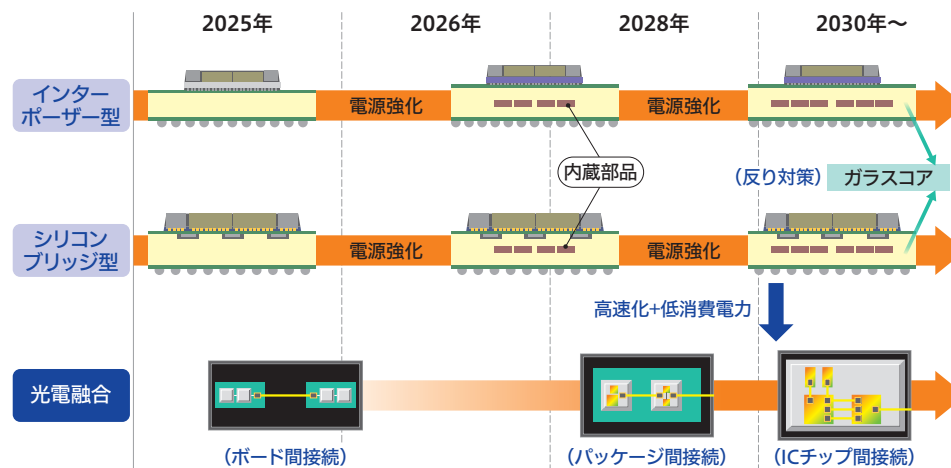


顧客の新製品開発に伴走

当社は、お客さまである世界トップクラスの半導体メーカーと開発初期段階から密に連携し、技術ロードマップを共有しながら製品・プロセス開発を進めています。また、試作から量産までを同一ラインで一貫して対応できる体制を有しており、これにより開発段階と量産段階のギャップを最小化し、高い再現性と安定した品質を実現しています。

以下に、現在お客さまと取り組んでいる次世代製品の事例をご紹介します。

ICパッケージ基板の構造の進化



部品内蔵型基板

- ・ICパッケージ基板内に部品を埋め込むことで、ICチップへの電力供給を強化
- ・技術的難易度が非常に高く、世界でも製造できるのは当社を含め限られた企業のみ

ガラスコア基板

- ・従来、樹脂で作られていたICパッケージ基板のコア層を、ガラスにする技術
- ・基板の大型化に伴う反りの対策として、期待されている

光電融合

- ・現在、電気信号にて行っている通信を、光信号を用いて行う技術
- ・高速化、省電力化、温度抑制、信号の低損失化が期待されている

セクション2

価値創造 ストーリー

- 11 価値創造ストーリー
- 12 社長メッセージ
- 17 認識する重要課題
- 18 中長期的な経営戦略
- 20 ESG経営の考え方と推進体制
- 21 財務戦略
- 23 投資家との対話

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。



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。
P25-27



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。
P29-31



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。
P34-35

※2026年5月時点の開示情報に基づく

一人ひとりの変化と成長が、 その先の革新へとつながっていきます

社長就任3年目を迎えて

変革のDNAの継承と進化。

「変わり続けること」により私たちの文化を変え、
さらなる成長をめざします

私たちの目の前には、AIの進化がもたらす、かつてなく大きな成長の機会が全分野で広がっています。一方でこの変化と好機を確実に掴むためには、これまでと同じ仕事の進め方では到底足りない、という強い危機感もあります。大きなチャンスをものにするためには、現状に満足せず、私たち自身が変わっていかなければなりません。社長就任から2年を迎えた今、私が強くお伝えしたいことは、この変革への覚悟です。

この2年間、国内外の多くの現場に足を運び、社員と直接対話を重ねる中で、一人ひとりが持つ可能性と、現場が持つ底力を実感しました。同時に、その力がまだ十分に活用されていないという課題も痛感しています。「世界のあらゆるインフラを支え、必要とされる会社」をめざし、社員の皆さんが「働いてよかったと心から誇れる会社」になりたいと思っています。これを実現するために、いま変わるべきは私たち経営層も含めて、自身の仕事への向き合い方であり、その変革をまずは人財の視点から始めたいと考えています。

イビデングループには、変革のDNAが創業以来脈々と受け継がれています。地域経済の振興をめざす水力発電会社として創業し、その電力を礎に、電気化学工業に転身し、セラミック製品、そして電子部品へと、時代の要請に合わせて自らの事業を大胆に組み替えてきました。時代の変化を予見し、新たな価値の創造に果敢に挑戦するという積極性は、企業理念体系「イビデンウェイ」として受け継いできた私たちを支える行動精神の一つです。この行動精神が一部の人ではなく、社員一人ひとりの日々の行動で少しずつでも

代表取締役社長

河島 浩二

発揮されれば、組織全体として大きな力に変わっていきます。

文化を変える第一歩として、役職ではなく名前に「さん」付けで呼び合う取り組みを労使共同ではじめました。小さな一歩に見えるかもしれませんが、立場や肩書きを越えて誰もが率直に意見を交わせる風土にするという、明確な意思表示です。これまでにない新しいアイデアに対して、決して最初から否定をしない。誰かが出した新しいアイデアをまずは受け止め、互いに協力して挑戦を促す。たとえ失敗しても、その責任ではなく原因に目を向け、全員ですぐに次の一手を考えて即座にフォローできる体制を整える。こうした信頼しあえる上司・部下の関係と自由闊達な意見交換のできる企業文化こそが、価値を生み続けるための土台です。また社員の行動変容に向けた環境を整えるために、人事制度の改革をプロジェクトで取り組み、社員の行動やその成果に報いることができる基盤づくりも進めています。その上で私自身、そして役員がまず先頭に立ち、姿で示すことで、企業文化そのものを変えていくという想いを、全社に共有しています。

中期経営計画の進捗

AI需要の着実な取り込みと その他事業の貢献により 前年度を大きく上回る水準となりました

当社を取り巻くビジネス環境に目を向けますと、2025年度の世界経済は、米国の通商・金融政策の転換や為替・株式市場の変動、中国経済の停滞、さらには中東情勢をはじめとした地政学リスクの顕在化など、不安定な状況が続きました。

半導体・電子部品業界の市場では、パソコン市場は全体として力強さを欠く水準にとどまったものの、サーバー市場において、生成AI関連の成長領域が好調を維持するとともに、汎用サーバー向けの需要は、緩やかな成長基調で推移しました。

自動車業界の排気系部品市場は、米国の関税政策変更に伴って端を発する世界的な景気先行きの不透明感を背景とした、グローバルでの自動車生産台数減少に伴い鈍化しました。

これらの市場環境変化を受け、AI向けを中心とした成長領域の受注に対応するため、大野事業場の量産を2025年10月より計画通り開始しました。また、今後さらなる需要拡大が見込まれる高機能ICパッケージ基板の生産能力増強を図る目的で、2026年度から2028年度の3ヶ年で、河間事業場および大野事業場を主要な対象とする総額5,000億円規模の投資計画を、2026年2月に決定しました。また、セラミック事業におきましても、将来のパワートレインの多様化に向けた布石として、2025年度より、NEV（EVバッテリー用安全部材）事業部を技術開発本部からセラミック事業本部へ移管しています。

その結果、2025年度の業績は、売上高4,162億円（前期比12.7%増）、営業利益620億円（同30.3%増）、経常利益608億円（同27.0%増）、親会社株主に帰属する当期純利益637億円（同89.0%増）と、前年度を大きく上回る水準となりました。

こうした中で、その他事業も売上高903億円（前期比2.5%増）、営業利益89億円（同3.0%増）と堅調に推移しています。その他事業は、当社の技術や過去の製品を受け継いだ事業で構成されています。建設や緑化からヘルスケアに至る多彩な事業を営む国内グループ各社が各々で強みを発揮し、事業競争力を活かした拡販活動に取り組んでいます。私は、連結経営での総合力こそ、市況の変化に揺るがない当社の底力だと考えています。

2026年度は、ハイエンド半導体市場の成長が続くとの見立てのもとで、売上高5,500億円（同32.1%増）、営業利益1,270億円（同104.8%増）という、高い成長角度での通期業績予想を策定しています。

2030年度に向けた成長戦略

従業員が最大限力を発揮できる環境を整え、 成長投資を確実に実行することで、 「売上高1兆円」の体制を整えます

2025年度までの確かな手応えを踏まえ、中期経営計画の業績目標を上方修正しています。計画の最終年度となる2027年度の目標を引き上げるとともに、その先の2030年度

には、電子事業を軸に「売上高1兆円・営業利益3,000億円（営業利益率30%）」をめざす大きな目標を掲げました。

目標は、今までのやり方を続けていくだけでは達成できるものではないと考えています。2030年度に売上高2倍を目標とする一方で、人員数は現実的に1.2～1.3倍程度の増加に留まるだろうと見込んでいます。このような状況の中で、事業を成長させていくためには、全員が「本当に価値のある仕事は何か」を問い直し、価値ある業務に重きを置いていく必要があります。さらに、各階層に対して、大胆な権限委譲を行うことによって、責任ある人が責任ある判断をするための環境を整えていきます。人の力を最大限に引き出し、生産性を向上させることこそが、売上高1兆円を支える強固な土台になると考えています。

目標達成に向けた最優先課題は、成長投資の確実な実行です。2026年度から2028年度までの3ヶ年で、電子事業に総額約5,000億円という当社としては、史上最大規模の設備投資をやり切ります。その中核が、リニューアルした河間事業場の量産立ち上げと、2025年10月に量産を開始した大野事業場への追加投資です。河間事業場は、2023年に竣工していたものの、量産稼働に踏み切ることができない状況が続いていました。2025年度に入り、ハイパースケーラーが独自に開発するASICの需要が急速に伸びてきたため、ASIC向け製品に対応できる生産工場として立ち上げを進めていきます。大野事業場も順次稼働エリアを拡大していますが、現在は建屋内のスペース半分程度の活用に留まっており、AIサーバー向け製品の旺盛な需要に応えるべく、本投資により残り半分のスペースへ設備導入を進めていきます。また、部品内蔵やガラスコア、光電融合といった次世代・次々世代技術の開発に注力し、お客さまの一步先を行く価値を提供することで、ハイエンド市場で確固たる地位を維持してまいります。

セラミック事業では、新興国の産業用車両向けDPF需要を着実に取り込むとともに、NEV事業の黒字化に向けて、海外顧客の開拓を加速しております。加えてFGM事業において、北米のデータセンター需要を背景に成長が見込まれる原子力発電分野など、自社の競争力が最大限に発揮できる市場向けに計画的な投資を実行します。さらに技術開発



大野事業場開所式

部門において、新事業領域の開拓を進めるため、ベンチャーキャピタルへの戦略的な出資や産学官連携によるオープンイノベーションを活かし、GX・バイオなどの分野で次なる収益の柱を育ててまいります。

人的資本経営の具体化

仕事のやり方を変えるのは「人」—— 育成・登用・技能伝承の仕組みを刷新し 「自立型人財」を育てます

これらの成長戦略を実現する原動力は、すべて「人」にあります。私たちがめざす自立型人財とは、急激に変化する環境の中で、当事者意識を持ち自らやるべきことを考え、機敏に動ける人財のことです。その育成と活躍を支えるための環境整備の一環として、人事制度改革に取り組んでいます。人事制度は、個人が一番力を発揮できるための役割を

明確にし、納得感のある報酬と処遇を実現すること、会社の成長と事業拡大に向けて、年齢、性別等に関わらず、多様な知識と経験を持った人財がともに働く制度にすることの2点をポイントに 大胆に改革を進めています。2025年度は管理職・シニア職を対象に、役職定年の撤廃や専門キャリアコースの創設、シニア層の処遇の見直しを実行しました。2026年度は階層を拡大し、等級・報酬制度の抜本的な見直しに踏み込むことで、社員一人ひとりが働きがいと誇りを持って働くことができる環境を整備していきます。

モノづくりの視点では、デジタル全盛の時代であっても、設備と品質を知り抜き、改善・維持できる人財の価値を一段と高く見えています。生産部門にとどまらず全社のモノづくり教育を担う体制へと組織を再編し、青柳事業場の「モノづくり道場」で、意識・知識・知恵・技能の実践的な伝承を、AIとデジタル技術を駆使して加速していきます。また製造業である当社にとって、安全はすべての土台です。AIカメラによる不安全行動の監視などの仕組みも取り入れながら、安全第一で、社員が安心して働ける職場づくりを徹底していきます。

変化の時代に成長し事業拡大を実現するには、意思決定のスピードも欠かせません。



社員との意見交換会の様子

部長やグループマネージャー層への権限を委譲し、責任ある人が、その場でスピード感を持って判断を下せる体制に変えていきます。管理職の役割を「判断すること」「変化を起こすこと」「人財を育成すること」の三つと定め、これを評価制度にも反映しています。また、競争力の起点は外の世界を知ることにあるとの考えから、一定の役職者が外部との交流をしやすい取り組みを実施するとともに、社内のことをさらに知ってもらうための情報発信も拡充しています。

2026年度は上記に加えて、社員の行動変革を目的とした理念体系の再整理と、社員エンゲージメント向上のために声をあげる文化を形成するための施策を進めていきます。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが失敗を恐れず、自分の想いや意見を自由に交わせる職場を実現します。そして、自ら行動し成長することが会社の成長につながる、働いてよかったと思える会社をめざしていきます。

財務戦略とガバナンス体制の強化

強靱さとしなやかさの追求。

成長投資と財務規律の両立を確かなものにします

当社史上最大の投資を確実な企業価値へと結びつけるため、私たちは規律の徹底と、強靱かつしなやかな財務体質の構築を重視しています。成長投資は前受金を含む営業キャッシュ・フローの範囲内を基本とし、連結EBITDA[※]率30%以上、電子事業単体では40%台となる高いキャッシュ創出力を維持していきます。これに加えて、今後事業の競争力を正しく査定できるよう、資本コストを意識した管理指標の導入を検討していきます。なお、自己資本比率は前期の45.3%から57.2%へ大きく改善しており、引き続き60%以上への復元をめざします。

資本市場との対話を果敢に実行に移した具体的な成果の一つが、政策保有株式の縮減です。当初「2027年度末までに2023年度末時価ベースで50%以上を縮減する」としていた目標を大幅に前倒しし、2025年度末時点で81%の縮減を達成しました。

※営業利益+減価償却費

事業規模の拡大にあたっては、ガバナンスの高度化も欠かせません。監査機能を社長直轄の独立した組織として強化するとともに、リスクマネジメントとコンプライアンスの機能を経営企画部門へ発展的に統合してERM（統合型リスクマネジメント）体制の構築に取り組んでいます。また、子会社の内部統制を監督する専任部署の新設等により、グループ全体でのガバナンス強化を進めます。

株主還元については、2030年度までは成長投資と財務規律のバランスを考慮しつつ、配当性向20%を目安とし、年間配当金を1株あたり20円をベースに累進配当とする方針としています。また、2026年1月には1株を2株とする株式分割を実施※しました。2025年度の年間配当は大野事業場の量産開始記念配当を含む30円とし、2026年度はさらに増配し35円（中間15円・期末20円）を見込んでいます。積極的な投資による成長と安定的な還元の最適なバランスにより、株主価値の向上に努めていきます。

※2026年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行います。なお、文中に記載している配当金の金額については、当該分割を反映していません。

ステークホルダーへのメッセージ

「フェア」の精神を礎に、 すべてのステークホルダーとの 健全なパートナーシップで次の100年を創ります

私たちの歩みは、創業の地である岐阜・大垣をはじめとする地域社会に支えられて今日まで続いてきました。地域に恵みをもたらす揖斐川上流域の「イビデンの森」の保全活動を続けるとともに、災害時には事業場の敷地や専用水道の使用に協力する協定を自治体と結ぶなど、地域との共存を大切にしています。また、持続可能な社会の実現に向けて、「環境ビジョン2050」に掲げる温室効果ガス排出量の削減など、事業の成長と地球環境保護の両立にも取り組んでいます。

ブランドメッセージ「ともに歩む、その先の革新へ」が掲げる「ともに歩む」相手は、私たちイビデングループが大切に続けてきた、従業員、顧客、そして取引先をはじめと



する関係するすべてのステークホルダーの皆さまです。従業員がいきいきと挑戦できる環境を整え、お客さまには期待の一步先を行く価値を届け、協力会社とは対等な信頼関係を築く。その根底にあるのは、互いに誠実に応え合う「フェア」の精神です。一時の損得にとらわれず、相手に対して公正であり続けることこそが、長きにわたる信頼関係を育む礎になると、私は考えています。

2025年11月に当社は日経平均株価を構成する225銘柄に採用されました。東証プライム市場の1,600社を超える企業の中から、日本を代表する一社として選ばれたことを誇りに思うとともに、その社会的責任の重さを、改めて身の引き締まる思いで受け止めています。この歩みを支えてくださったすべての皆さまに、心より御礼申し上げます。一人ひとりの力を信じ、ステークホルダーの皆さまとともに歩むことで、私たちはその先の革新へと向かってまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

重要課題（マテリアリティ）※の特定プロセス

イビデングループは、持続的な企業価値向上の実現に向け、事業に影響を及ぼす重要なサステナビリティ関連のリスクと機会を特定しています。社会・事業環境の分析およびステークホルダーの期待を踏まえて重要度を評価し、サステナビリティマネジメント委員会での議論を経て重要課題を特定しています。重要課題は取締役会へ報告するとともに、それぞれの事業活動に反映し、定期的に見直しを行っています。

※当社が中長期的な企業価値向上のために優先的に取り組む課題

前中期経営計画 「To The Next Stage 110 Plan」からの課題	
事業環境変化	1. 既存事業の競争力強化 【電子事業】 ・ ICパッケージ基板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】 ・ 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】 ・ 独自競争力を持つコア事業の拡大 ・ 選択と集中の継続的実施
	2. 新規事業の拡大 ・ 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 ・ 「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 ・ 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

社会環境変化	・ 世界経済フォーラム（グローバルリスク） ・ 国際機関（SDGsなど） ・ 業界団体（RBAなど）からの課題
--------	---

重要なリスクと機会（機会は青文字で記載）

リスク要素	当社への影響	影響度	対応策（例示）
テクノロジーの 変革・移行	技術革新による当社製品の代替	高	電子事業の技術革新に向けた情報収集と技術構築 顧客ニーズ/ロードマップ把握と競合動向の確認
	技術移行による製品ニーズ拡大	高	代替技術構築に向けたライン構築と技術検証 ニーズに応える製品開発と成長分野の新市場開拓
品質管理の不備	品質不良/不正による市場からの排除	高	品質データの自動検証システムの整備・運用
地政学リスク （サプライチェーン）	法規制や情勢変化による調達/ 出荷停止	高	原材料の複数購買化、代替材料・出荷ルートの採用検討 法規制変更時の情報収集、調達経路見直し
	紛争影響、貿易障壁（関税）の発生	中～高	カントリーリスク、貿易障壁の把握・影響分析、BCP策定
インフレ/原料・ エネルギー高騰	原材料費/オペレーションコスト上昇	中～高	原価の見える化から材料のロス、使用効率の改善 市況モニタリングから仕入価格・販売価格の最適化
	金利変動に伴う資金調達コスト増加	中～高	情報発信強化、有利子負債縮減による信用力向上
サイバーリスク	システム障害に伴う操業一時停止	中～高	基幹系システムのバックアップ体制・早期復旧策の強化
	技術情報流出による信頼低下	中	セキュリティゾーニング強化と動線分析の導入
大規模自然災害 （異常気象）	自然災害激甚化による操業停止	高	大規模災害初動訓練と防災・減災プログラム推進
	災害によるサプライチェーン寸断	中	原材料の複数拠点調達化の促進
気候変動・ 脱炭素化（移行）	内燃機関など市場縮小（電動化普及）	中	市場動向に応じた最適生産アロケーションでの操業
	排出規制に伴うコスト増加（炭素税）	中	新エネルギー活用、再エネ発電施設の設置検討・準備
	低炭素技術の市場拡大	中～高	CO ₂ 有資源化、農畜産系ビジネスなど新規事業創出
労働人口減少	国内（外）技術者不足による事業停滞	中～高	AIおよびDXを活用した業務効率化/自動化の促進 社員エンゲージメント向上と採用ブランディング強化
環境規制強化	大気汚染対策製品の需要拡大	中～高	規制動向を把握し、デマンドに対応した拡販展開

影響度の目安

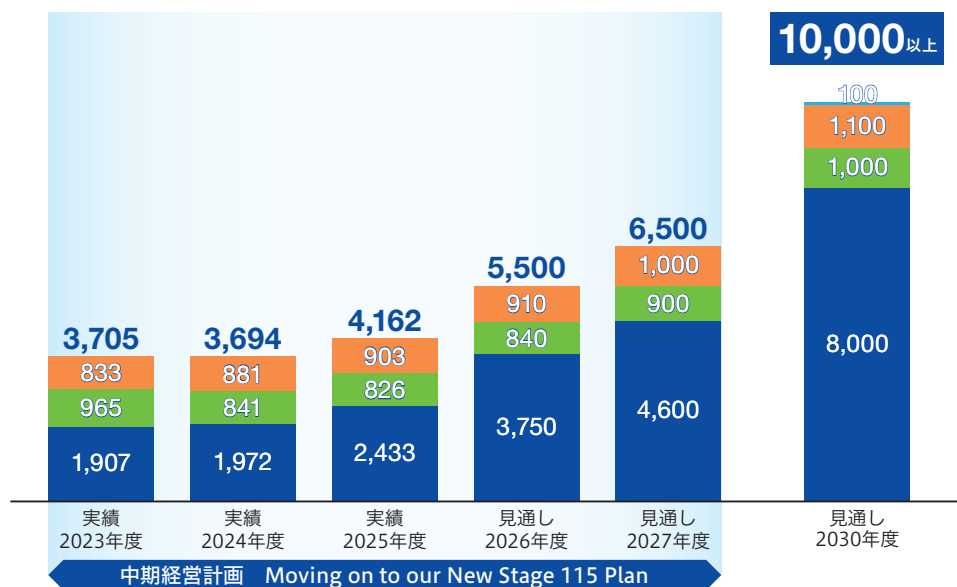
高：事業成長・獲得/停止・撤退（100億円～）、中：事業拡大/損失・対応コスト（10億円～）

中期経営計画～Moving on to our New Stage 115 Plan～の進捗と2030年ビジョン

変化の激しい市場環境に対応するため、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材の育成、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。

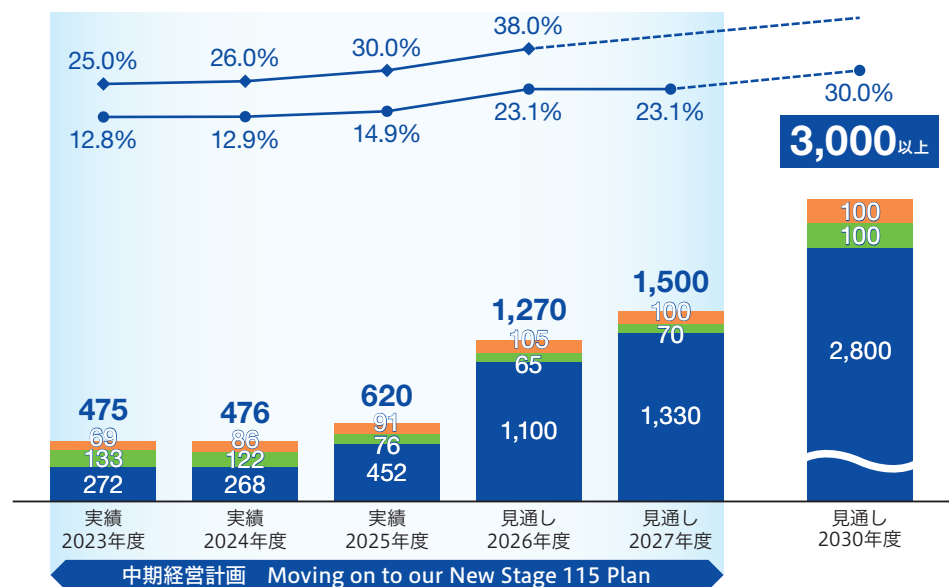
2030年ビジョン

売上高(億円)



■ 電子事業 ■ セラミック事業 ■ その他事業 ■ 新事業

営業利益(億円)／営業利益率・EBITDA率



■ 電子事業 ■ セラミック事業 ■ その他事業 ◆ EBITDA率 ◆ 営業利益率

中期の非財務指標

項目	2025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	0.60	0.10以下 (2027年度)

※新工場(大野・河間)本格稼働後

項目	2025年度実績	目標
女性管理職比率 (イビデン単体)	2.5%	3%以上 (2027年度)
従業員一人当たり 研修時間 (イビデン単体)	19.4時間/年	21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)

人財教育・育成

専門教育
+
マインド(レジリエンス)

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)

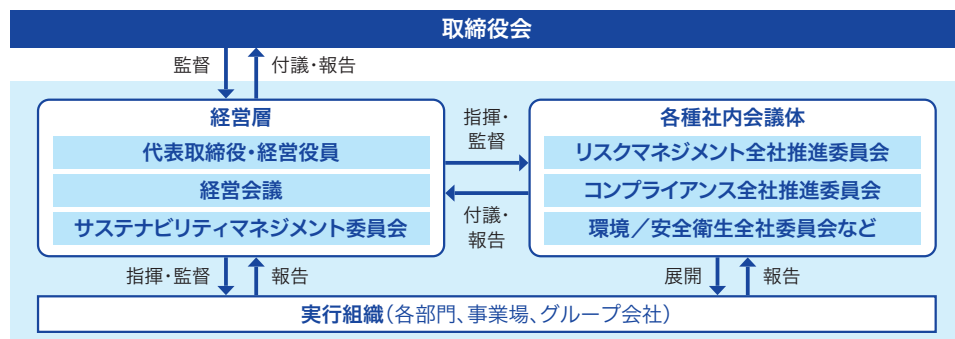
ESG経営の考え方と推進体制

ESG経営の推進

社会課題の解決に貢献することで、当社グループが持続的に成長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、当社グループの技術でSDGs（持続可能な開発目標）等の社会課題の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

当社を取り巻くサステナビリティを含めたリスクおよび機会に関わる課題を経営層で議論する「サステナビリティマネジメント委員会」を設置しています。当委員会では、グローバルリスクの動向や事業へのインパクト、ならびに当社の事業活動が社会に与える影響から、重要性の高い事象を議論し、決定しています。また、課題への対応策は、経営層より実行組織である各部門に展開されています。当委員会は、代表取締役社長を委員長として、毎年2回以上開催されます。なお、サステナビリティに関して特に重要な課題については取締役会へ付議・報告されます。



サステナビリティ課題への対応（サステナビリティに関する重要課題とリスク管理）

全社的なリスクマネジメントの推進体制として、代表取締役社長を委員長とする「リスクマネジメント全社推進委員会」を設置し、毎年1回以上開催し、重要リスクの対策内容や進捗状況の報告などを行っています。統合型リスクマネジメント(ERM)を具体的に進めるため、リスクカテゴリーごとに主管部門を配置し、社内および国内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。

また、サステナビリティマネジメント委員会の中で、事業活動に影響の大きい環境、社会側面の課題として、気候変動、大規模自然災害への対応、および労働人口減少に対応するための人的資本経営の実践を認識しています。以上のサステナビリティ課題は、それぞれGX推進部門、安全衛生部門および人事部門が主管部門となり、環境/安全衛生全社委員会、中央労使委員会などの社内会議体において、経営層らによって方針と進捗などを確認・評価しております。なお、2025年度は重要課題の中から、気候変動対策および労働安全衛生に関する報告を行っています。

重要なサステナビリティ課題

当社がESGの側面で取り組むべき重要課題として、サステナビリティマネジメント委員会で議論を経て、当社の事業活動に影響を与えるテーマ、および事業活動が社会に影響を与えるテーマを選定しています。

サステナビリティ課題	影響の期間	参照先
大規模自然災害(異常気象)	中～長期	📖 P64 リスクマネジメント
気候変動・脱炭素化(移行)	短～長期	📖 P42-45 地球環境との共存
労働人口減少	短～中期	📖 P36-40 人的資本経営
環境規制強化	短～中期	📖 P42-45 地球環境との共存
労働安全衛生	短～中期	📖 P36-40 人的資本経営



中長期的な視点で、企業価値の向上と株主価値の最大化をめざし、持続的な成長を可能にする経営資源の最適なアロケーションを実現します。

取締役経営役員(IR担当)
経営企画本部長
宮崎 信治

財務基盤

当社グループは中期経営計画において、企業価値の向上と安定的な収益の実現に向けた取り組みを推進しています。

生成AIの普及を背景に、当社の電子事業は成長を続けています。しかし、今後も顧客が必要とするタイミングで最先端製品を十分に供給していくためには、継続的な先行投資が必要です。

そのため、当社は成長投資と財務規律のバランスを重視し、高い自己資本比率を維持することで強固な財務基盤を確保するとともに、資本コストを意識した経営を通じて、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

過年度においては、有利子負債の削減を進めた結果、現在の自己資本比率は57.2%となり、中期目標である60%に近づいています。今後は先行投資の進捗に応じて一時的に低下する可能性もありますが、引き続き自己資本比率60%の達成をめざしていきます。

今後も成長投資と健全な財務基盤の両立をめざし、継続的な企業価値の向上に努めていきます。

財務基盤の目標

自己資本比率60%以上

ROE10%以上

格付けA+の維持と
さらなる向上

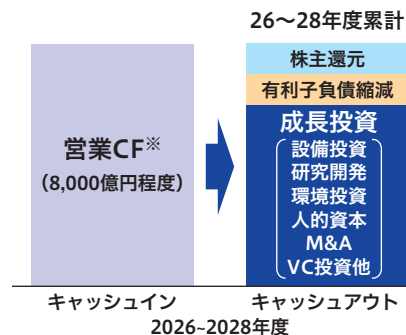
TOPICS

財務基盤の評価と格付けの向上

2026年度から2028年度までの3年間で実行される設備投資は総額約5,000億円という当社として史上最大規模となりますが、この投資による供給能力拡大、最先端品における技術力に加え、強固になった財務基盤の維持が見込まれることが評価され、2026年7月に格付投資センター(R&I)の格付が「A」から「A+」に引き上げられました。

キャッシュアロケーション方針

当社グループの資金の創出と配分に関する中期的な姿としてキャッシュアロケーション方針を策定しました。



※研究開発費控除前

① 成長投資

前受金を含む営業CF以内を基本とし、業績変化に強い財務体質を構築

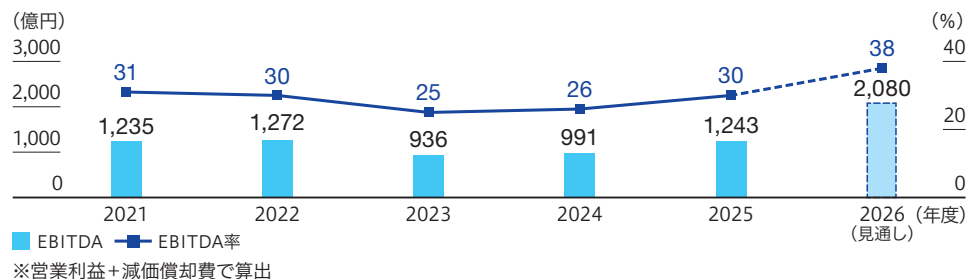
② 株主還元

成長投資および財務規律とのバランスを考慮しつつ、配当性向20%を目安とし、累進配当とする方針（2030年度まで）

① 成長投資

成長投資については、営業CFの範囲内を基本とし、財務基盤の改善と強化を図ります。収益性の指標としてEBITDAを重視しており、継続的に収益力とキャッシュ創出力の強化を図ることで企業価値の向上をめざします。キャッシュ創出力においては、EBITDA率は連結で30%以上を基準にしていますが、最先端分野への投資に注力し、事業サイクルが早い電子事業においては40%台をめざし、高付加価値製品へのシフトを進めています。創出したキャッシュによる借入金返済等から、自己資本比率60%以上をめざします。

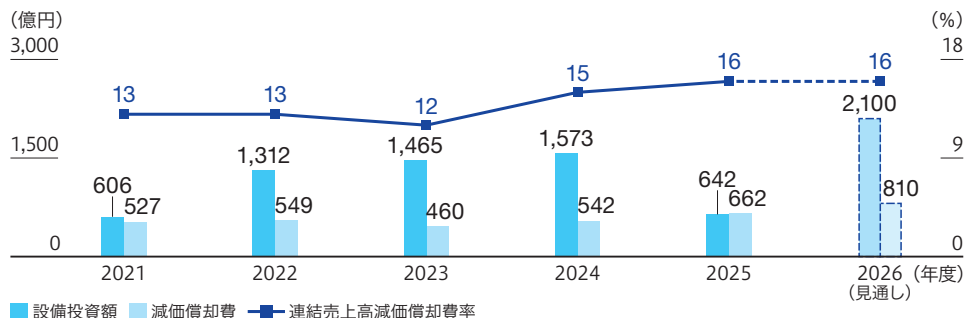
EBITDA※/EBITDA率の推移



設備投資

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、成長が見込まれる市場に対し、継続的な先行投資を行うことで成長してきました。当社は、2030年度業績目標の達成に向け、河間事業場および大野事業場を中心に総額5,000億円規模の設備投資を実施し、2027年度以降の高機能ICパッケージ基板（AIサーバーおよび高性能サーバー向け）需要に対応可能な生産能力の増強を実施してまいります。設備投資金額については、顧客と契約を締結の上、投資相当額をご負担いただいております。引き続き、投資回収リスクの最小化を図りながら、当社グループの事業拡大、収益力向上による株主価値の拡大をめざしていきます。

設備投資額/減価償却費の推移



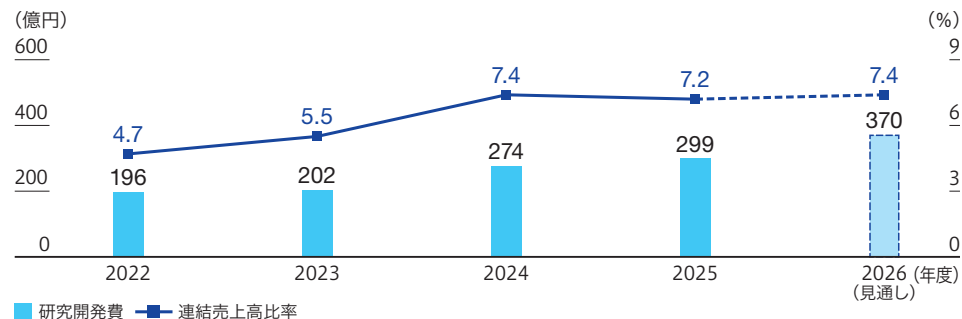
研究開発活動

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多様な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、新領域で事業を模索しています。

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しくみづくり、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

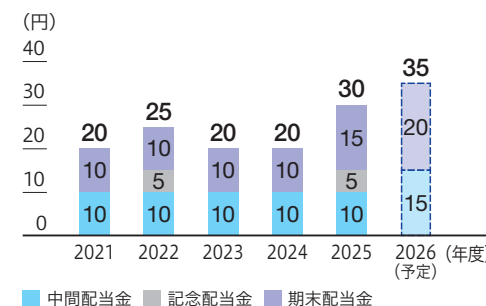


主要セグメント別の研究開発の状況(2025年度実績)

セグメント	研究開発費 (億円)	活動状況
電子	269	高速伝送・低ロス化の要求に対応した次世代・次々世代の高機能ICパッケージ基板の設計、要素技術、プロセス技術の開発を進めています。
セラミック	28	NEV分野の安全性向上に貢献する部材や半導体関連部材、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。

② 株主還元

株主還元につきましては、2025年度より2030年度まで、資本配分方針に基づき、ICパッケージ基板を中心とした成長投資および財務規律とのバランスを考慮しつつ、配当性向20%を目安とし、年間株主配当金1株につき20円^{※2}をベースに累進配当^{※3}とする方針としております。なお、2025年度の年間配当金につきましては、2025年11月に実施した1株当たり10円の間配当金および大野事業場量産開始記念配当の5円と合わせ、2024年度対比で10円増配となる1株当たり30円としています。

1株当たり配当金の推移^{※1※2}

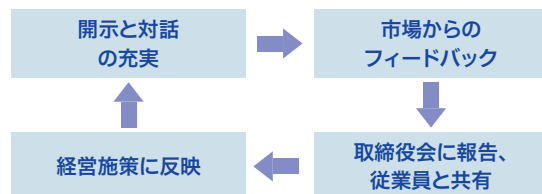
※1 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っています。記載の配当金額につきましては、2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出および表記しています。

※2 当社は、2026年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行います。なお、本分割に伴う1株当たり配当金の変化については、記載に反映していません。

※3 原則として減配せず、配当の維持または増配を行う政策。

基本的な考え方

当社グループは、投資家との対話をより一層重視し、企業価値の向上をめざすため、IR活動の強化に取り組んでいます。直接対話する機会を増やすとともに、フィードバックを迅速かつ確実に、取締役会と従業員に届け、経営施策に反映することで企業価値の向上を図っていきます。



情報開示の充実

当社では、2025年度には、IR担当役員を配置するとともに、IR専任の部署を新設しました。AIサーバー向けICパッケージ基板の需要拡大を背景に、当社の事業は国内外の投資家から高い関心を集めています。このような状況を踏まえ、投資家の皆さまへの情報開示および対話品質の向上に積極的に取り組んでいます。

通期/中間決算説明会については、従来の対面または電話会議形式からオンライン形式に移行しました。日英同時通訳を導入することで、海外も含めたより多くの機関投資家に対し、代表取締役社長から迅速かつ公平に業績や今後の見通しを発信できる体制を構築しています。また、決算説明会での主な質疑応答の早期ウェブ掲載（日本語版は即日、英語版は翌営業日）や、各種メディアを通じた情報発信を推進することで、株主・投資家の皆さまへの公平な情報発信を強化しています。

さらなる対話強化に向け、1on1面談の実施件数を増加させるとともに、代表取締役社長をはじめとする経営層が海外IRやグループコールに積極的に参加し、経営方針や事業戦略を直接投資家の皆さまに説明する機会を拡充しています。



2026年度個人投資家向け会社説明会の様子

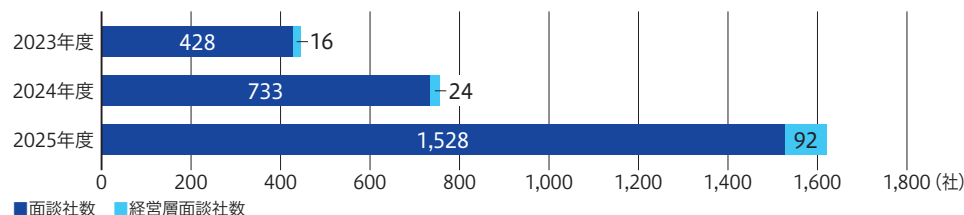
なお、2026年度は、決算説明会を四半期ごとに開催する他、個人投資家向け会社説明会を実施するなど、さらに活動を充実させていきます。今後も、投資家の皆さまへの情報開示および対話を通じて企業価値向上に努めていきます。

株主との対話の実施状況

項目	活動内容
株主との主な対話者	代表取締役社長、IR担当役員、IR専任部署、エンゲージメント・ESGの各担当部署
対話を行った主な株主	国内外の多様な機関投資家と面談を実施
主な対話内容	経営方針や事業戦略に対する進捗、競争優位性や財務戦略等について、対面/オンラインで面談を実施
株主からいただいた意見の経営層へのフィードバック実施状況	面談を通じたご意見については、四半期ごとに取締役会等へ報告する他、即時対応が必要な事項については、タイムリーに関係部署へフィードバックすることで、迅速な対応につなげています。

主な対話	回数	内容
決算説明会	2	通期/中間決算発表時にアナリスト・機関投資家向けに実施（2026年度は四半期ごとに開催予定）
1on1面談	545	アナリスト・機関投資家向けに、対面/オンライン形式で実施
エンゲージメント・ESG面談	17	国内機関投資家を中心に、株主総会議案・ESGをテーマにした面談を実施
海外IRにおける面談	44	海外のカンファレンスに参加し、面談を実施

年間対話実績



セクション3

成長戦略と 経営基盤

- 25 事業の成長戦略
- 28 | 特集2 | 大野事業場
- 36 人的資本経営
- 40 人権の尊重
- 41 社会との関わり
- 42 地球環境との共存
- 46 DX戦略
- 47 サプライチェーンマネジメント
- 48 品質マネジメント
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 57 役員紹介
- 59 社外取締役鼎談
- 63 社外取締役メッセージ
- 64 リスクマネジメント
- 65 コンプライアンス

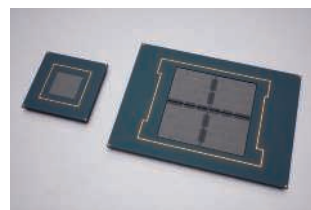


取締役経営役員(電子事業担当)
電子事業本部長
加藤 久始

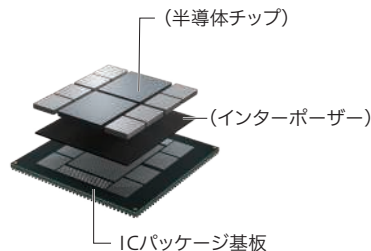
人々の暮らしや産業構造を変革する社会基盤として、デジタル技術の重要性が一段と高まっています。とりわけ、生成AIの普及やデータ活用的高度化を背景に、情報通信インフラへの需要は世界的に急拡大しており、その進展を支える半導体分野の役割はますます重要となっています。

イビデンの電子事業は、高機能かつ高信頼性なICパッケージ基板の開発・供給を通じて、次世代デジタル社会を支える中核的な役割を担っています。先端技術への継続的な投資と技術力の深化により競争優位性を確立し、お客さまのイノベーション創出に貢献するとともに、持続可能な社会の実現と企業価値の向上をめざしてまいります。

主要製品

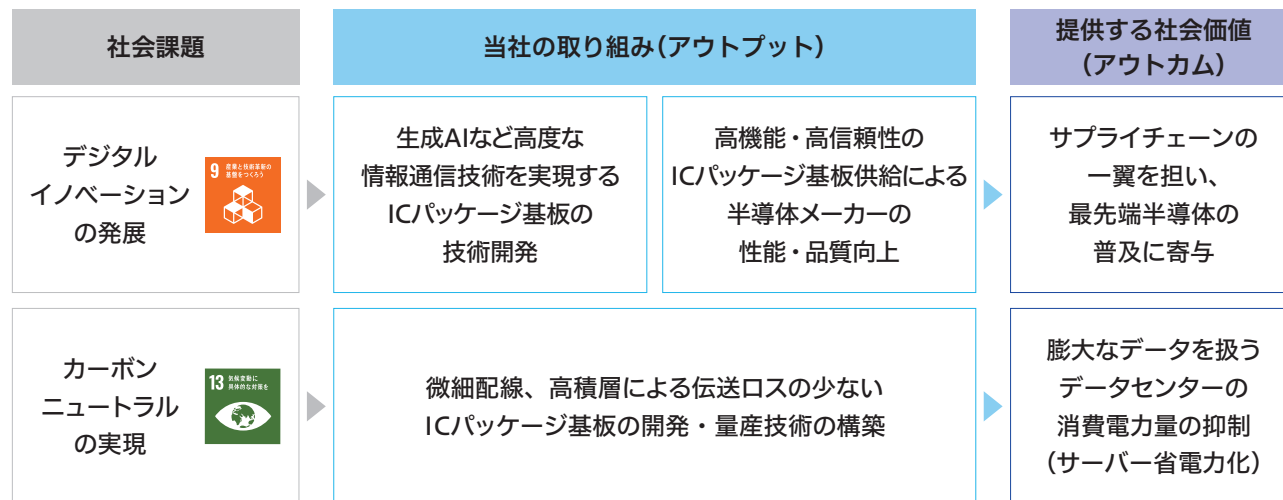


ICパッケージ基板
(左:デスクトップPC向け
右:データセンター向け)



ICパッケージ実装イメージ
(チップレット)

社会への提供価値



事業の特徴

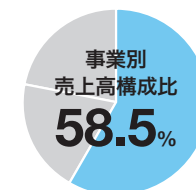
主な市場

- ・ AIサーバー
- ・ 汎用サーバー
- ・ パソコン

生産拠点

- ・ 日本：大垣事業場、大垣中央事業場
- 大野事業場、青柳事業場
- 河間事業場

- ・ 海外：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



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の将来にわたるロードマップの共有による先端開発への参画

旺盛な需要に応える生産体制

競争に先んじた積極投資により最先端設備を導入し、高品質・高効率な生産体制の下で、生産能力を機動的に拡大

市場の動向

電子市場の動向と変化

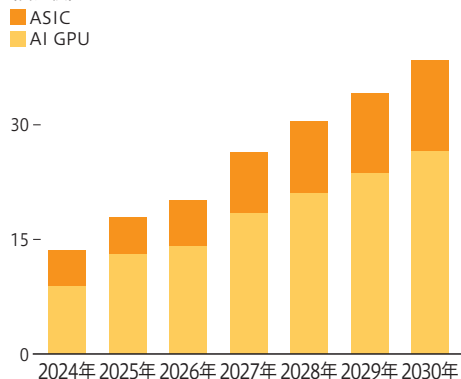
パソコン市場の需要の拡大は緩やかな水準に留まると見込まれますが、製品の高機能化が進んでいます。

サーバー市場は需要拡大が継続するAI向けに加え、AI推論に特化したASIC向け需要も急速に拡大していく見通しです。また、汎用向けは、AIが学習型から推論型にシフトすることに伴うデータ量のさらなる増加により、高機能ICパッケージ基板の需要増加が見込まれるなど、今後も市場の動向を見極めていく必要があります。

AI GPU/ASIC市場

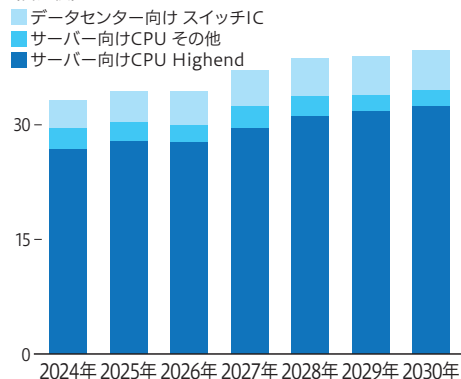
(外部調査会社の情報を基に推定)

(百万個)



CPUその他市場

(百万個)



(2025年度決算説明会資料より)

ICパッケージ基板の需要見通し

製品の高機能化に伴い、SAP総需要は業界の供給能力を上回る見通しです。

AI向け/ASIC向けなど最先端半導体向けを中心に能力増強を図り、ハイエンド市場でのトップシェアを維持していきます。

SAP^{*}総需要(面積)

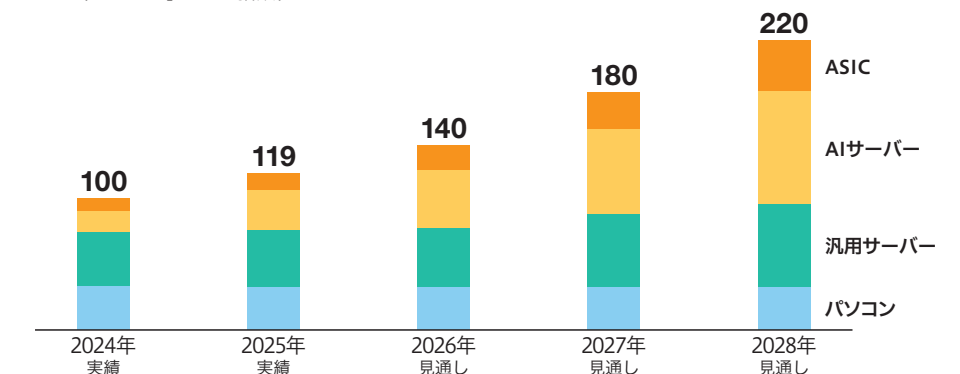
(顧客情報等を基に推定)

※SAP: Semi Additive Process

※2024年を「100」として指数化

AIサーバー向け基板の生産負荷(SAP換算)

	2024年	2026年	2028年
生産負荷	1.0 (基準)	×1.8倍	×2.5倍



(2025年度決算説明会資料より)

リスクと機会

リスク	当社への影響
テクノロジーの変革・移行	技術革新による当社製品の代替
労働人口減少	国内(外)技術者不足による事業停滞

機会	当社への影響
テクノロジーの変革・移行	技術移行による製品ニーズ拡大

成長戦略

電子事業においては、AIサーバー向けの需要は引き続き好調に推移し、汎用サーバー向けの需要も緩やかな成長基調で推移しています。2026年度は、AI分野のさらなる成長に加えて、データ量の増加に伴う処理能力の向上と省電力ニーズの両立が求められることにより、汎用サーバー向けを含む高機能ICパッケージ基板全体の需要成長が見込まれます。

当社においては、2026年度から2028年度の3ヶ年で電子事業への総額約5,000億円規模の投資を実行していきます。AI向けを生産する大野事業場を計画通りに立ち上げるとともに、稼働準備中となっていた河間事業場についても、ASIC向けを中心に順次稼働を進め、生産能力を増強していくことで、成長市場における高付加価値製品の受注増加の

河間事業場

項目	内容
投資額	約2,200億円（Cell6）
稼働時期	2027年度より順次稼働し、量産開始
生産品目	AI ASIC向け高機能ICパッケージ基板



大野事業場

項目	内容
投資額	約2,800億円（Cell8の残り1/2）
稼働時期	2027年度より順次稼働し、量産開始
生産品目	AI GPU向け高機能ICパッケージ基板

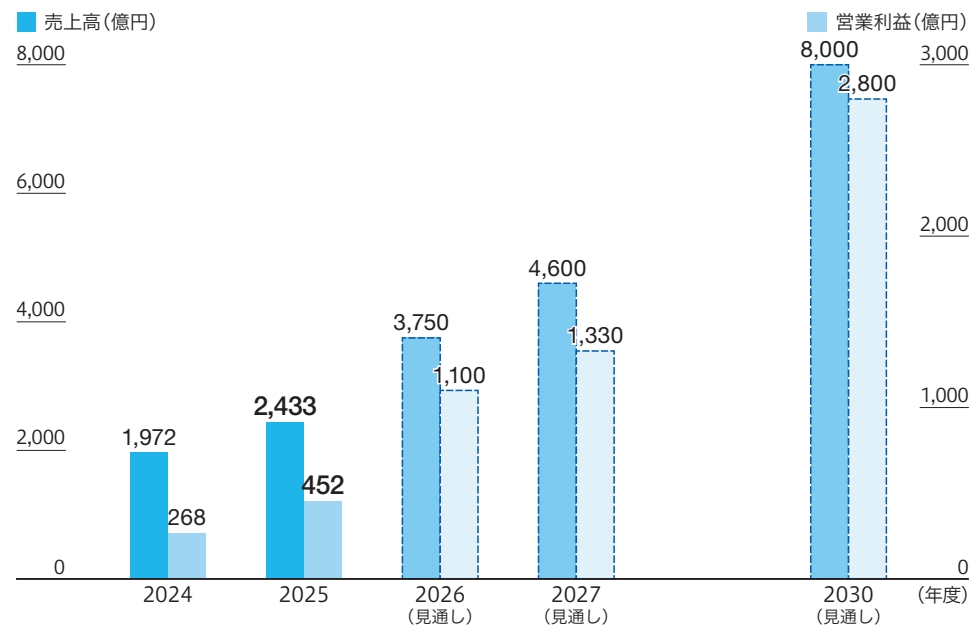


機会を最大限に取り込んでいきます。

また、デジタル技術による高効率・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（たくみ）人材の育成による現場力の強化を進めていきます。

2025年度の実績

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



特集2 | 大野事業場

イビデンの国内最大級の生産エリアを誇る大野事業場が2025年10月に開所し、順次稼働を開始しました。今後の電子事業の成長を担う最先端の工場を紹介します。



電子事業の市場動向は、サーバー市場において、特にAI向けの需要拡大が継続し、市場を牽引しています。AIサーバー向けを中心とした高機能ICパッケージ基板の需要を確実に取り込み、中長期の拡大をめざす中で、新工場の立ち上げを進めてきました。なお、現在は建屋の半分程度のスペースを活用していますが、2026年2月に残りのスペースに対する追加の設備投資を決定しており、生産能力の順次拡大を進めていきます。

Risk Management

安定した製品の供給には、自然災害への対応が不可欠です。大規模地震に備え、建屋の下部に免震対策を施しています。地盤改良を行った24,000㎡のコンクリート造の床の上に176個の免震ゴムを設置し、震動を軽減します。また水害に備え、約4.5mの高台に建てられています。

Team

新工場の立ち上げ、稼働にあたっては、社内に新工場プロジェクトを結成し、プロジェクト一丸となって進めてきました。今後量産が本格化するにあたって、電子事業本部一丸となって進めていきます。

大野事業場が誇る最先端の生産体制

国内の最新工場として、過去から学び、できなかった部分を改善するとともに、最新の技術動向を取り入れて競争力を構築しています。ここでは、大野事業場における高効率かつ高品質なモノづくりを支える最先端工場をご紹介します。

製品運搬自動化

大野事業場では、工程間の製品運搬の自動化を行っており、OHT（Overhead Hoist Transport）やAGV（Automatic Guided Vehicle）と呼ばれる無人搬送車を多数導入しています。これにより、生産効率の向上やリードタイムの短縮が図られています。

半導体工場に匹敵する高い清浄度

大野事業場の一部工程では、半導体工場と同等レベル（約30cm四方中の粒径0.5 μ mの粒子数100個以下）の清浄度を実現しています。製品の搬送に密閉容器を用いることで、目に見えない粒子を含む異物の付着を防ぎ、高品質なモノづくりを実現しています。

AIを用いた品質のリアルタイム監視

大野事業場では、高品質な製品を提供するため、AIを活用した品質のリアルタイム監視を行っています。生産ライン内で自動的に外観変化を検出する装置や、製品に異常を検出した際に自動的に装置を停止する仕組みを導入するなど、人の手に頼り切らない品質管理を実現しています。





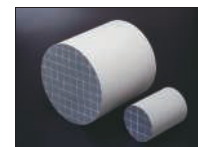
経営役員(セラミック事業担当)
セラミック事業本部長
國枝 浩司

気候変動への対応や資源・エネルギーの効率的な利用に対する社会的要請の高まりを背景に世界各国で環境規制の強化が進んでいます。産業界では、環境負荷の低減と持続可能な成長の両立に資する製品やサービスを提供することが求められています。

イビデンのセラミック事業は、自動車排出ガス浄化用ディーゼル・パティキュレート・フィルター（DPF）や触媒担体保持・シール材（AFP）の供給を通じて、大気汚染物質の低減に貢献しています。また、高温断熱技術などの独自のコア技術を活用したEVバッテリー用安全部材（NEV）は、自動車の電動化を支えるとともに、バッテリーの安全性向上にも貢献しています。

さらに、特殊炭素製品（FGM）は、半導体の安定供給および、データセンター需要の増加に伴うエネルギー産業を支える製品の開発を通じて、新しい社会インフラの発展に寄与していきます。

主要製品



ディーゼルパティキュレート・フィルター（DPF）



触媒担体保持・シール材（AFP）



特殊炭素製品（FGM）（グラファイト）



EVバッテリー用安全部材（NEV）

社会への提供価値

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	中国・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	半導体の安定供給に寄与
脱炭素社会への移行 	NEV分野の安全性向上に貢献する電気自動車向け安全部材の量産供給	電気自動車の安全・安心な利用に寄与

事業の特徴

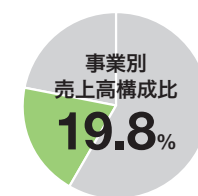
主な市場

- ・自動車
- ・半導体など

生産拠点

- ・日本：大垣北事業場、衣浦事業場
青柳事業場、神戸事業場

- ・海外：イビデンハンガリー株式会社
イビデンメキシコ株式会社
揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司
マイクロメック株式会社
イビデングラファイトコリア株式会社
エルジーグラファイト株式会社



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の潜在的要求を引き出す営業力、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4地域一体となった供給体制

市場の動向

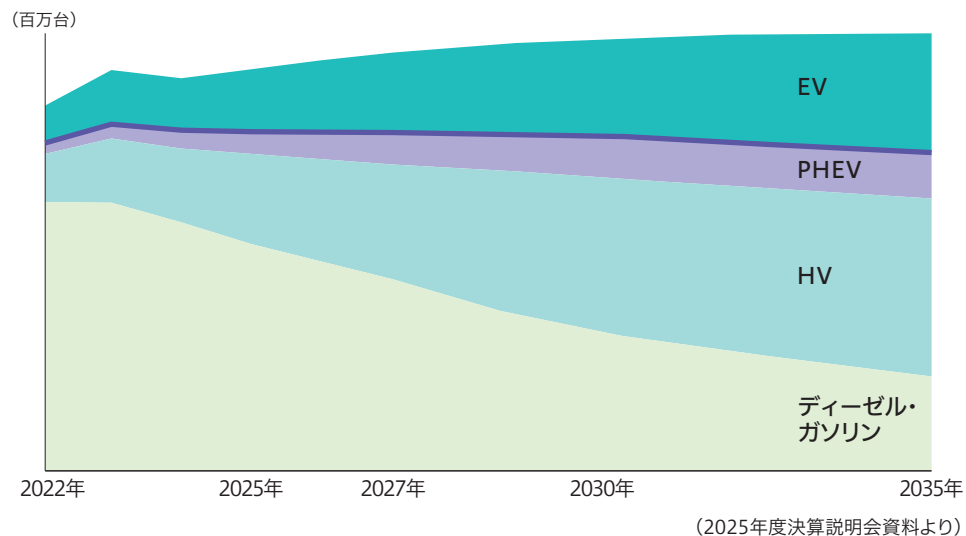
セラミック市場の動向と変化

セラミック製品の市場は、自動車のEV化により変革期を迎えています。

パワートレイン市場では、長期的にはEVの成長が見込まれる一方、内燃機関車も当面は一定シェアを維持する見通しです。足下ではEV化は減速していますが、再加速する時期を見極めることが重要です。

パワートレイン市場

(外部調査会社の情報を基に推定)



次世代原子炉市場

北米を中心としたハイパースケーラーによるデータセンター投資需要の高まりおよびその計画を背景に電力需要の増加が見込まれます。

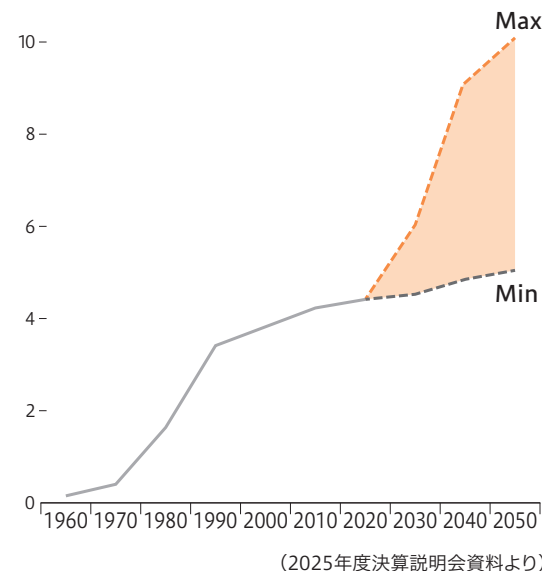
このような背景から、データセンターに隣接する小規模の原子力発電所が増加しており、使用される原子炉向け部材においてグラフィート製品の需要が高まっています。

今後、顧客との交渉や必要な設備投資を実施することで、さらなる需要拡大に 대응していきます。

また、パワー半導体市場は、EV用途などの減速を受け調整局面に入っており、需要回復の時期を見極める必要があります。

なお、セラミック製品は米国の関税政策の変化が業績に影響を与える可能性があり、顧客交渉ならびに商流の見直しや最適地生産を進めることで影響を最小限に抑える方針です。

世界の原子力発電規模
(外部調査会社の情報を基に推定)
(億kW)



リスクと機会

リスク	当社への影響	機会	当社への影響
気候変動・脱炭素化(移行)	内燃機関など市場縮小(電動化普及)	環境規制強化	大気汚染対策製品の需要拡大
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		

成長戦略

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

2025年度の実績と財務目標

ディーゼル・パティキュレート・フィルター (DPF)

生産数量の減少に伴う製造原価の悪化により、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。

触媒担体保持・シール材 (AFP)

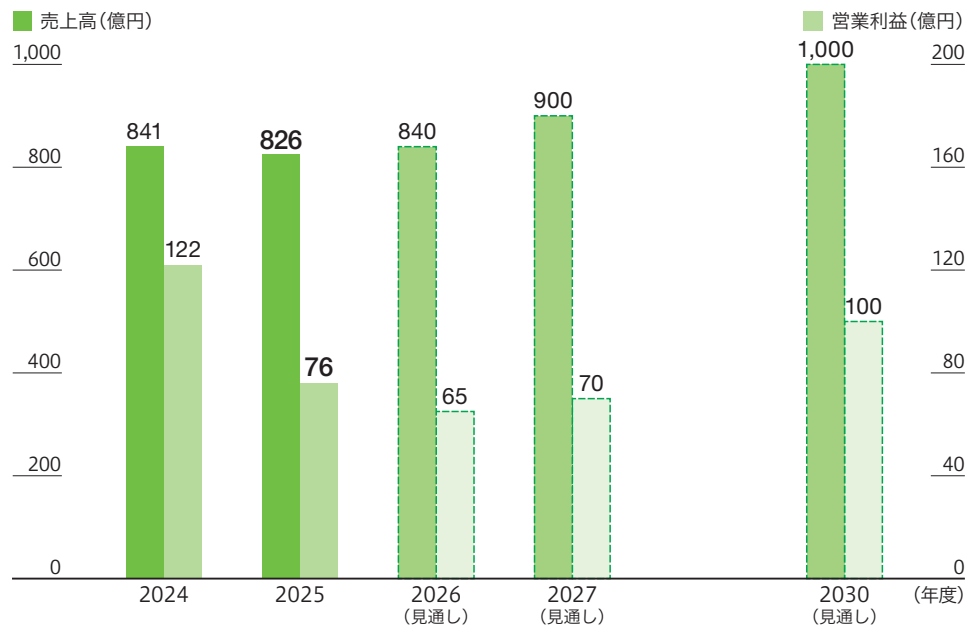
需要の減速に伴う販売数量の減少を受け、売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ減少しました。

特殊炭素製品 (FGM)

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

EVバッテリー用安全部材 (NEV)

量産開始により売上高は前連結会計年度に比べ増加したものの、想定以上のEV市場の減速による固定費負担増加を主要因に、前連結会計年度に引き続き、営業損失を計上する結果となりました。





経営役員
技術開発本部長
山田 啓二

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伴い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、革新的な技術でその解決に資す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。

イビデンには、「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、お客さまに感動を提供する」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。

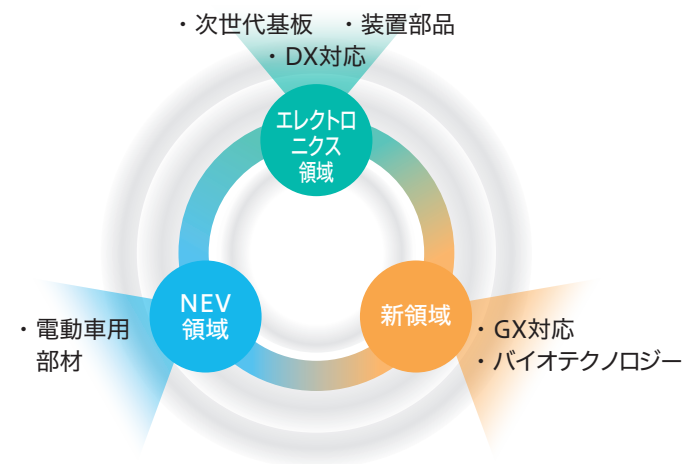
セラミック分野では、DXに必要な不可欠な半導体領域に貢献する次世代材料(SiC等)の開発に加え、脱炭素社会の実現に向けたNEV領域においては、既に量産を開始したEVバッテリー用安全部材に加え、新たな安全部材を開発することで事業の拡大を進めています。

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テクノロジーなどの製品開発・事業化を進めています。

なお、2026年4月に技術開発本部内にベンチャーキャピタルとの連携を推進する部署を新たに設立しました。今後も、当社の技術の弛まない進化で、豊かな社会の発展に貢献していきます。

2030年度目標

売上高 **100** 億円

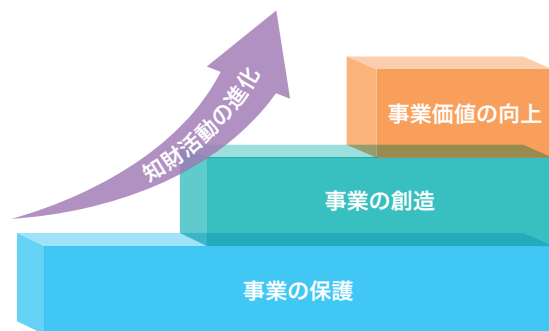


知的財産に関する戦略

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つなげていきます。さらには特許や製品の価値分析をもとに、事業の優位性につな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へ進化させていきます。



TOPICS

当社研究施設開設に向けた岐阜市との立地協定を締結

次世代事業の創出および研究開発基盤の強化を目的として、当社研究施設開設に向けた岐阜市との立地協定を締結しました。

当社は、持続的な成長に向けた新規事業創出を支える技術開発を推進しています。このたび、地元大学との共創によるイノベーションの加速を図るため、岐阜市に研究施設を開設し、GXおよびライフサイエンス分野を中心とした研究開発に取り組んでいきます。

今後もオープンイノベーションの理念を重視し、学術機関や自治体をはじめとする多様なステークホルダーとの連携を通じて、社会課題の解決に資する製品の開発および事業化を推進していきます。



締結式の様子（左から柴橋市長、河島社長）

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、社内の充実した開発設備や評価装置を活用して量産までスピード感を持って事業化につなげています。

2025年度は技術開発本部内の一つであったNEV事業部をセラミック事業本部に移管し、安定量産に向けた体制を整えました。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。

技術開発を担う人材育成としては、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、MI※といったシミュレーション技術を活用し短期間で新製品の開発・立ち上げを支援します。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



事業の成長戦略 | その他事業

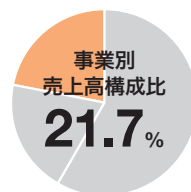
「イビテクノ」から生まれた技術や製品は国内グループ会社に受け継がれ、独自の競争力を持ち幅広い分野で貢献します。

貢献するゴール



主な事業内容

- メラミン化粧板・住宅設備機器
- 各種機械設備の設計・施工
- 法面工事、造園・緑化工事
- 物流、石油製品販売
- ソフトウェア開発
- 食品加工
- 合成樹脂加工



ライフスタイル提案型住宅BinO
[イビケン株式会社]



非常用発電設備(大野事業場)
[イビデンエンジニアリング株式会社]



屋上緑化(写真:早稲田アリーナ 撮影:新建築社写真部)
※第19回屋上・壁面緑化技術コンクール屋上緑化部門「国土交通大臣賞」受賞
[イビデングリーンテック株式会社]



物流・保管事業
[イビデン産業株式会社]



ヘルスケアソリューション(総合健診システム構築)
[タック株式会社]



乾燥食品の製造、代替食品の開発
[イビデン物産株式会社]

工業ガスや関連製品の充填・販売
[イビデンケミカル株式会社]

自動車部品ツールボックス
[イビデン樹脂株式会社]

製造請負・施設管理業務請負
[株式会社イビデンキャリア・テクノ]

人事・労務関連・シェアードサービス事業
[イビデンヒューマンネットワーク株式会社]

工場等各種建物の環境メンテナンス業務
[イビデンオアシス株式会社(特例子会社)]

電力事業

水力発電事業から始まった当社は、現在も東横山水力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。

成長戦略

その他事業においては、国内グループ各社の独自競争力を持つコア事業の拡大と合わ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。

2025年度の実績と財務目標

建材部門

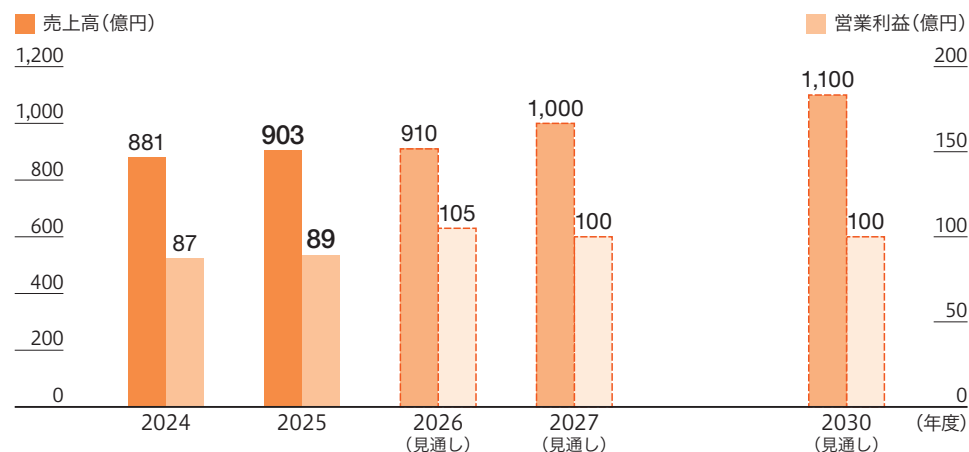
建築基準法改正の影響を受け、住宅着工が遅れ販売棟数が減少したことにより、売上高は前連結会計年度に比べ減少しました。

建設部門

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

その他部門

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



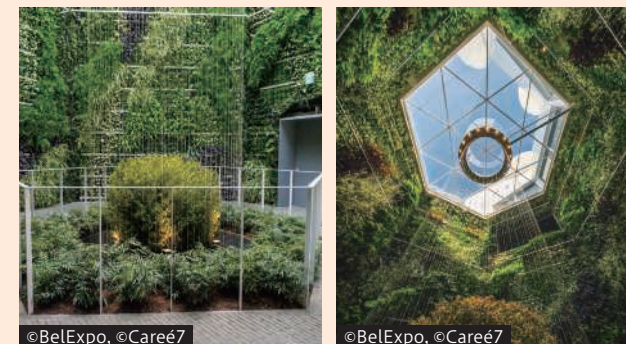
TOPICS

大阪・関西万博(EXPO 2025) への参画

当社グループのイビデングリーンテックは、大阪・関西万博（EXPO 2025）のベルギー館の壁面緑化施工を実施しました。建物の壁面を植物で緑化することでヒートアイランド現象の軽減、断熱性の向上、輻射熱の軽減、大気浄化、騒音低減などの物理的効果が得られる緑化工法です。ベルギー館には国内外から多くの方が来訪され、緑化空間も好評をいただきました。

また、イビデンケミカルは、脱炭素社会の実現をめざすENEOSグループより、大阪・関西万博向けのカーボンオフセットLPG（ガス）供給証明書を受領し、万博会場にLPGを供給しました。

今後も、イビデングループ各社において独自の競争力を持って幅広い分野で持続可能な社会の実現に貢献していきます。



©BelExpo, ©Careé7

©BelExpo, ©Careé7

イビデングリーンテックの壁面緑化施工(大阪・関西万博 ベルギー館)

人的資本経営 | SDGsの課題認識



- 多様な人財が活躍する環境を実現し、企業風土を活性化します
- 業務の効率化により、働きがいと高い生産性を両立します
- 従業員の健康・安全を優先する企業風土を醸成します

基本的な考え方

社員は事業を展開し、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、自立的に行動することで、高い生産性と働きがいを両立でき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。

人的資本経営の実践

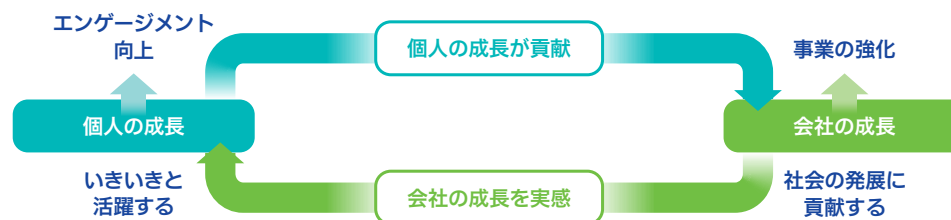
事業環境が変化する中で、中期経営計画で掲げる経営目標を達成するには、自立型人財の育成と環境変化に対応できる制度運営により組織を強化することが不可欠です。自立型人財とは、当事者意識を持ち、自分のやるべきことを自ら考え、機敏に動ける人財であり、自立型人財の育成に向けて、当社は、キャリア開発、制度・施策の側面から社員の支援を進めています。育成面では、知識・スキルを向上させる教育体系の整備と、キャリア面談等を通じてキャリアプランを明確化することで個人のキャリア開発を進めています。加えて、適切な評価・処遇を実現するための人事制度改革を進めるとともに、適所に適材を配置する施策や多様な働き方を実現する制度を運営することで、目的意識を持った個人の自立を促す環境の整備を進めています。また、これらの取り組みの基盤となるのは、組織の活性化、社員のウェルビーイング、帰属意識の向上の視点で、当社らしい企業文化を醸成していくことです。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、自由闊達に意見を交わせる職場づくりを進め、組織の活性化を図ります。

一方で、労働安全衛生に関する不備や意識の低下、設備・作業環境の不適切な管理に起因して、労働災害や健康被害が発生した場合には、従業員の就業意欲や生産性の低下



を招くとともに、社会的信用の失墜や事業活動に影響を与える恐れがあります。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、事業活動と労働安全衛生の調和を実現していきます。

安心・安全で、いきいきと働くことができる職場環境で、目的意識を持った自立型人財が成果を残し、個人の成果が組織の成果につながり、さらに高い意欲を持っていきいきと活躍することができるよう、組織をマネジメントすることで、事業の強化につなげていきます。



指標および目標

中期経営計画の実現に向けた経営目線の指標と、従業員目線の指標を策定しています。

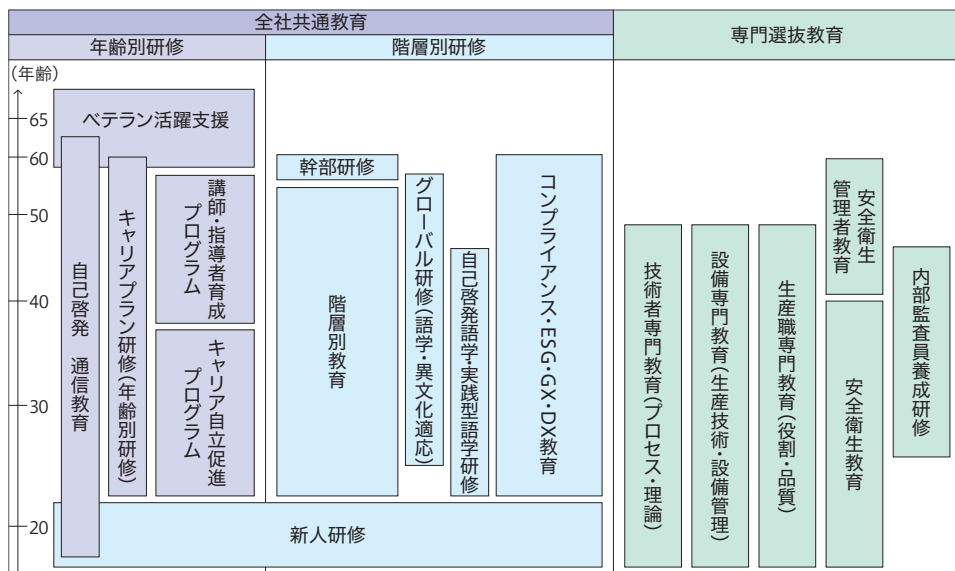
経営側面の指標として、日本国内で事業を拡大する中で必要な人財を確保し、最適な人員構成を維持するとともに、個人の成長を促す人財育成として、一人当たりの教育時間を指標として教育の拡充を進めています。

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発生率の低下を進めるなどしています。

人財の育成(制度の充実)

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・訓練の基本体系を基に、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歳への段階的な定年延長など、時代の変化に合わせて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。2026年4月からは技術教育、設備教育、モノづくり教育を統合したモノづくり道場に進化させ、モノづくりを支える人財の教育を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。また、2030年ビジョンの達成と持続的なマネジメント実現のため、マネジメント人財の戦略的・計画的確保を進めるべく、2026年より経営役員、幹部職、部長職を対象とした経営人財育成プログラムを始動しています。

教育体系



※当教育体系の適用範囲：イビデン単体

人財育成に関する指標として、社員一人当たりの教育時間の中期目標（2027年度 21時間/年〔イビデン単体〕）を掲げています。

指標	範囲	2024年度実績	2025年度実績
一人当たり教育時間	イビデン単体	18.7時間/年	19.4時間/年
	イビデンおよび国内グループ会社※	13.7時間/年	13.8時間/年

※一人当たり教育時間は、地域によって教育体系や人事制度が異なり、統一した指標の設定が困難であり、海外拠点は対象としていないため、イビデンおよび国内グループ会社を範囲としています。

社員エンゲージメント調査の実施

当社および国内グループ会社では、2007年度より定点観測による社員意識の変化や人事課題・問題を把握・分析し、施策提案や改善へつなげることを目的に、2年に1回の頻度で調査を実施してきました。当社では、経年での意識の変化を丁寧に確認し、よりタイムリーに人事施策へ反映するため、やりがい、目的意識、帰属意識などを含むエンゲージメントについて、2023年度より毎年調査を実施しています。2025年度は95%（対象者数※：4,077名、回答者数：3,862名）の社員が参加し、総合スコアは3.62（前年3.45）と前年と比較して改善しています。2027年度までに総合スコアを3.7まで向上させることを目標としており、調査結果を踏まえ、評価制度の見直しや、職場コミュニケーション活性化施策の強化、新たな福利厚生サービスの周知強化等を進めています。

※イビデンおよび国内グループ会社

指標		2024年度実績	2025年度実績
エンゲージメント調査	回答率	91%	95%
	総合スコア	3.45	3.62

（最大5ポイント）

多様な社員が活躍できる環境整備 (ダイバーシティ、エクイティ&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化が進む中、社員一人ひとりがそれぞれの能力を最大限に発揮できる職場環境・風土の実現をめざしています。性別や国籍などの属性にとらわれることなく、多様な知見や価値観を持つ社員が活躍できる環境を整備するとともに、新たな発想や挑戦を促すことで、社員と企業の持続的な成長につなげていきます。今後も、全社員がいいきと活躍できる組織づくりを推進していきます。

●女性活躍

当社は、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(2027年度女性管理職比率3%以上 [イビデン単体]、4.8%以上 [イビデンおよび国内グループ会社])を掲げています。

指標	範囲	2024年度実績	2025年度実績
女性管理職比率※	イビデン単体	2.4%	2.5%
	イビデンおよび国内グループ会社	2.8%	3.2%
	イビデングループ	8.7%	8.6%

※女性管理職比率は、課長級であるミドルマネージャー以上における女性の比率です。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。

指標	範囲	2024年度実績	2025年度実績
男性育児休業(法定)取得率※	イビデン単体	66.7%	82.8%
男性平均育児休業(法定)取得日数	イビデン単体	42日	46日

※「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。

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つなげます。



外国人実習生への研修

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シャルリテラシー研修を実施するとともに、生活面では地域社会に、より早くなじむことができるよう専門スタッフがサポートしています。

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、月間の労働時間の進捗状況を確認することで、未然に過重労働を防ぐ管理を徹底しています。

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努めています。

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。具体的には、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つなげています。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、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リスクを先回りした安全成功要因を各事業場ならびに国内外のグループ会社に展開していきます。今後も、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くことで、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きます。

当社グループの2025年度の労働災害度数率は、0.60と日本国内の全産業平均を下回る水準にあるものの、前年対比で大きく悪化しました。この原因として、事業拡大に伴う

非定常作業の増加や、作業に不慣れな従業員の増加を特定しています。さらなる労働災害の低減に向け、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きます。

指標	範囲	2024年度実績	2025年度実績
労働災害度数率	イビデングループ	0.30	0.60

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うとともに外部資源も活用し、予防とケアを推進しています。また、当社は健康経営において、特に優良な取り組みを実践している大規模法人を認定する「健康経営優良法人～ホワイト500～」に継続認定されています。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ています。



河島社長と健康経営を推進する社員



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/>



労働者の権利の尊重と人権教育

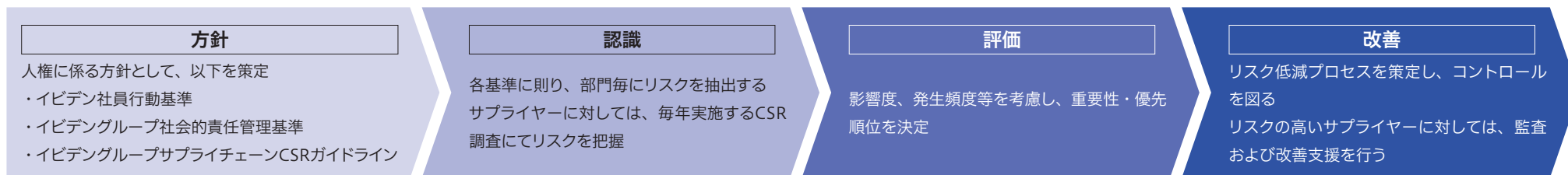
当社グループは、「イビデン社員行動基準」の中で、国際的に宣言されている労働者の基本的な権利を尊重し、強制労働や児童労働などの人権侵害に加担しないことを明確にしています。労務管理者や採用に携わる管理者、担当者に対して、公正な採用、人権に関する研修を実施するとともに、全社員に対しては、「社員行動基準」を通じて、労働者の権利の周知を進めています。日本国内では、各種ハラスメントの撲滅に向けて、管理者および社員に対する研修を実施しています。管理者向けの研修では、日常のコミュニケーションから、相談を受けた場合の対応や情報の取り扱いまで、管理者として実践すべき事項をトレーニングしています。

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おり、取引先とともに課題に対して取り組んでいます。具体的には、派遣会社・請負会社を含むサプライヤーに対する説明会を開催するなど、周知徹底を進めています。

毎年、CSR調査や監査などを通じて、取引先・グループ会社と協力し、労務管理や人権に関する課題を確認しています。2025年度、当社グループならびに取引先において、労働者の権利を侵害するような深刻な人権侵害に関する事例は確認されていません。

人権デューデリジェンスプロセス



責任ある鉱物調達への対応

CSRガイドラインの中で、紛争地域で行われる違法な採掘や、それによる人権侵害に加担するような鉱物調達を回避するように努めることを明記しています。当社のビジネスにおいて、こうした違法行為や人権侵害に加担することをできる限り避け、紛争地域で違法採掘された鉱石を使用しないことはもとより、対象となる鉱物の供給ルートについて、合理的な調査の実施と、誠実な開示を進めていきます。

当社は、OECDデューデリジェンスガイダンスを参照し、活動を進めています。当社は対象となる資源供給ルートの調査において、RMI^{※1}のCMRT^{※2}とEMRT^{※3}を使用して実施しており、対象鉱物を利用する取引先には定期的に更新を要請しています。当社が供給するDPF・AFP・FGM事業の製品には対象の鉱物は含まれませんが、電子事業のICパッケージ基板には、スズ、金などが含まれるものがあります。また、NEV事業および新製品開発においては、一部対象鉱物の意図的含有または不純物としての含有を確認しています。2025年度も取引先に対するデューデリジェンス調査を実施し、供給される鉱物に由来するすべての製錬所を特定しています。その結果、対象鉱物が紛争地域および高リスク地域での違法な資源採掘に加担するような鉱物を使用している証拠は確認されていません。

今後も、定期的なサプライチェーンの情報更新と、認証製錬所の使用を推進することで、当社のサプライチェーンの中で紛争や人権侵害などに加担する調達が行われないように管理を継続していきます。

※1 RMI (Responsible Minerals Initiative): 紛争非関与鉱物など責任ある調達を企業と連携して促進する国際団体。
 ※2 CMRT (Conflict Minerals Reporting Template): 紛争鉱物などの報告のための調査フォーマット
 ※3 EMRT (Extended Mineral Reporting Template): コバルト、マイカ、銅、グラファイト(天然)、リチウム、ニッケルの報告のための調査フォーマット

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。

災害発生に備えた地域との連携

地域で地震などの自然災害が発生し被災した地域住民の救助、その他応急措置が必要な場合に、自治体の要請に基づき、専用水道の使用に協力する協定を各自治体と締結しています。また、災害時の避難所貸出要請がある場合は、当社体育館を開放する協定も締結しています。そのほかにも、一部の従業員用の駐車場を避難場所として開放する体制を整えています。



大野町と「環境保全に関する協定及び災害時における防災活動協力に関する協定」を締結



河間事業場
消防訓練



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付金の一部を活用し、大垣市より市内31ヶ所の指定福祉避難所にポータブル太陽光発電機を配備していただきました。

2026年2月には、河間事業場工場棟の最上部から出火した想定の手合同消防訓練が行われました。大垣消防組合と連携し、避難や消火など火災発生時の万が一に備えた対応を確認しています。

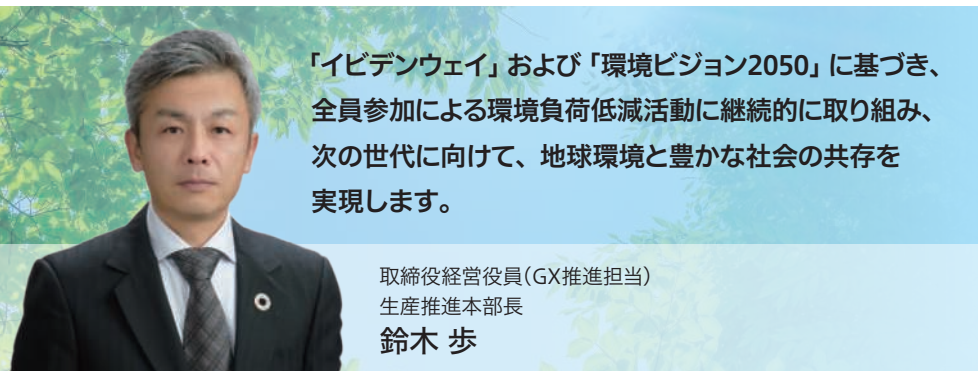
地域の青少年育成への貢献

2025年7月に地域の教育支援団体と共同で、第11回水から学ぶイビデンツアーを開催しました。当社の祖業である水力発電所の見学とモノづくり体験を通して、発電の仕組みや自然エネルギーを地域の小学生に学んでいただきました。

今後も、青少年育成活動として教育機関の取り組みを支援するとともに、将来の産業を支える人財育成に貢献していきます。



水から学ぶイビデンツアー
(東横山発電所)



「イビデンウェイ」および「環境ビジョン2050」に基づき、
全員参加による環境負荷低減活動に継続的に取り組み、
次の世代に向けて、地球環境と豊かな社会の共存を
実現します。

取締役経営役員(GX推進担当)
生産推進本部長
鈴木 歩

気候変動への対応

ガバナンス

当社を取り巻く気候変動関連リスクと機会、およびその対応案を毎年1回以上開催する環境/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より社内を展開しています。

全社の対応計画および実績は、GX推進担当役員より定期的に取締役会に報告され、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し決定しています。

戦略※

豊かな地球環境を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、環境負荷の低い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、気候変動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の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と機会を認識し、中期経営計画の中で対応を進めていきます。

※リスク管理についてはP20、P64を参照ください。



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、当事業に与える気候変動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)	リスク	・内燃機関エンジンに関わる製品市場の急速な縮小 ・燃料、エネルギーおよび資材の調達コストの上昇(炭素税・排出権取引、希少金属需要)
	機会	・新たな市場の創出、拡大[電動車市場、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
物理リスク (4℃シナリオ)	リスク	・気象災害の激甚化(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

	視点	主な潜在的な影響	影響の期間	対応方針
主なリスク	市場変化	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。	中～長期	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。
	政策・規制	化石燃料への課税や排出権取引が導入され、購入電力や燃料調達に伴うコストが上昇する。燃料や電力使用などに伴う温室効果ガス排出量の目標が達成できない場合、最大28億円 ^a の影響が想定される。	中～長期	今後の課税や排出権取引の導入に備えて、グローバルで設定した排出削減目標に対して、各拠点の排出源を管理し削減に向けた対応を進めている。
	物理的影響(急性)	異常気象を引き起こす頻度と災害被害が大きくなる事が想定される。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。	長期	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。
主な機会	市場変化	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。	中～長期	高機能サーバー向け 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販売拡大を進めている。
	政策・規制	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。	短～長期	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。

※ 当社の排出削減目標が未達だった場合の排出量と、政府目標レベルでの削減量との差分に対して、排出権取引において想定される単価より算出しています。

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。

温室効果ガス排出の実質ゼロに向けた考え方として、排出を減らす、排出源を変える、排出を回収するの3つの段階で活動を進めています。現在は、排出を減らす活動として、新設備の導入、工場棟の建設など投資のタイミングと合わせ、よりエネルギー効率の高い設備や排出の少ない技術の導入、および排出源を変える活動として、自家発電をはじめ再生可能エネルギーの活用と導入、実用化が進む新エネルギーの積極的な導入の検討を進めています。

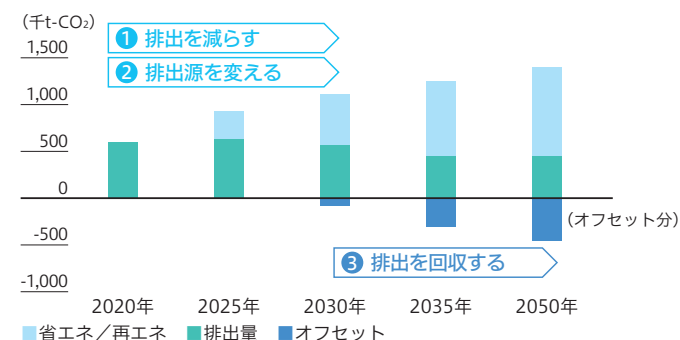
2025年度の温室効果ガスの排出量の実績については、温室効果ガス排出量の削減活動として、新規工場の省エネ設備導入・既存工場の生産設備への省エネ技術の導入と稼働の効率化、ならびに海外拠点における再生可能エネルギー活用の継続・拡大を行いました。新規工場である大野事業場の稼働開始、および生産量が増加したことにより、前年度より温室効果ガス排出量が増加し、温室効果ガスの排出量(スコープ1と2の合計)は、293千t-CO₂eとなりました。詳細と過去5年の推移については、P69の温室効果ガス排出量のグラフをご参照ください。スコープ3の活動についても、サプライヤーと協働して取り組みを進める予定です。

また、気候変動の影響による異常気象やそれに伴う洪水、その他、地震等の大規模な自然災害が発生した場合には、自社工場の操業の停止またはサプライチェーンの寸断等、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。影響を最小限にするため、洪水や地震など自然災害への局所的な対策の強化、災害発生時の緊急事態対応の体制や初動対応マニュアルの整備、サプライチェーンの確保をはじめとする事業継続・復旧計画の策定を継続的に進めています。

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
① 排出を減らす	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		
② 排出源を変える	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	
③ 排出を回収する	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)		

温室効果ガス排出の実質ゼロに向けた考え方



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水力発電所・広瀬水力発電所・川上水力発電所の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：取水口から発電所まで水を送るためのトンネル



東横山水力発電所

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)

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

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。

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、化学物質管理をはじめとする環境の取り組みにはサプライチェーン全体の連携が不可欠であると考えています。そのため、主要サプライヤーに対し「グリーン調達ガイドライン」を発行し、ガイドラインに基づき取引先の環境管理、化学物質管理に関する取り組み状況の確認と、環境に大きな負荷を与えるおそれのある化学物質の含有状況などを調査※しています。当社は、調査対象物質として既に規制されている物質以外に、今後対象となる物質についても含有調査を行い、取引先とともに迅速に各国の環境法規制に対応できる体制を整備しています。

※当社では、経済産業省主導により新たに開発された情報伝達スキームである「chemSHERPA」に賛同し、2017年10月より「chemSHERPA」を利用した調査を開始しております。



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ています。

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きます。

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」を両立した法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。



全面緑化を施した法面



太陽光発電設備

生物多様性への姿勢

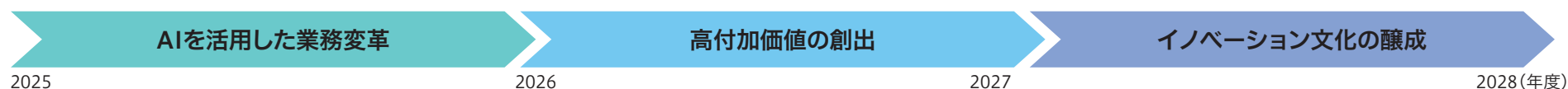
当社グループの事業活動は、水資源の安定的な供給などの恵みを受けている一方で、生物多様性に影響を与えています。

このため、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ティブ」に参加し進めています。

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、さらに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。



注力する活動領域

DXへの取り組みを加速させるため、スマートファクトリー化を積極的に進めています。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。

AIエージェントの導入に向けて

会社の持続的な成長と新たな価値創造の実現に向けて、当社ではAIを活用し、社内に蓄積された知見を事業競争力の強化につなげるデジタル基盤を構築するとともに、AIエージェントの段階的な導入を進めています。中期的には、業務の中にAIを組み込み、人とAIの協働による生産性向上や意思決定の高度化を実現する「思考パートナー」へと進化させ、AIエージェントが組織横断で知識やデータを活用し、自律的に業務を提案・実行する環境を整備することで、事業価値の最大化を図っていきます。なお、当社グループでは、AIの利活用における指針として「イビデングループAI基本方針」を定め、適切かつ責任ある活用を推進しています。

AI基本方針の詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/esg/fields/>



DX人財の育成について

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人財育成は、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。

TOPICS

AIを活用したICパッケージ基板の品質・生産力革新

主力製品であるICパッケージ基板の製造は、激しい市況の変化や顧客要求の高度化を背景に、これまで以上に高い技術力が求められています。

当社では、高い品質と生産性を実現し、顧客からの信頼をさらに高めるため、長年のモノづくりで培った知見やノウハウを組織の資産として蓄積・活用するデータ基盤を整備し、品質管理から設計・開発・製造への展開までを一貫してAIで支援する環境を構築しています。

具体的には、工程ごとの「外観検査」にAI画像解析を導入し、業務効率化や不良の早期発見を実現しました。さらに、不良傾向を分析し、その結果を設計や製造工程の改善に活用することで、継続的な品質向上と歩留り改善につなげています。

当社では、引き続きAIを含むデジタル技術の活用と業務プロセスの改革を通じて、品質・生産性の向上と競争力の強化を図ることで、持続的な成長と新たな価値創造の実現に努めていきます。

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。

取引先の取り組み状況の確認

当社と取引のある資材供給、工程請負、設備業者および構内工事業者、労働者派遣会社のうち、取引内容、金額や取引の重要性などのリスクを考慮した上で重要な取引先を特定しています。特定した重要な取引先に対しては、CSR調査を毎年実施し、取り組み状況を確認しています。なお、重要な取引先は総取引金額のうち70%以上をカバーしています。調査の結果、不足項目は改善計画の提出を要請し、レベル向上を依頼しています。

2025年度は児童労働や強制労働に関する重大な人権侵害につながるリスクがあると想定される取引先ゼロを目標に、665社を対象としてCSR調査を実施しました。その結果、

該当する取引先は0社で、深刻な人権侵害につながる事象は確認されていません。その他、調査結果から確認された課題については取引先に改善を要請しています。

例として、従業員が理解できる言語で給与明細を伝えているか確認したところ、外国籍の方に一部の情報を提供できていない取引先がありました。対象の取引先には、給与明細の支給項目などの言語別の対比表を作成の上、教育、配布を行うよう改善要請を行いました。また、避難経路上に、避難時の障害となる物品が置かれる事例があり、取引先において、日頃から障害物等が置かれないよう維持管理を行うように改善要請しました。なお、環境に関する問題事例は確認されていません。

取引先との協働とコミュニケーション

CSR調査以外においても、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取り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。



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/>



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が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」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、ISO50001)、労働安全衛生(ISO45001)および企業運営上の仕組みを統合することで、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。

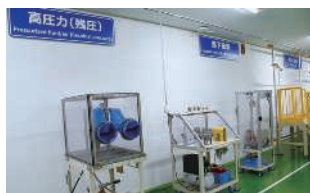
品質向上に向けた取り組み

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改善活動を行っています。

モノづくり道場の開設

モノづくり人財の育成の一環として、青柳事業場内に「モノづくり道場」を開設しました。

モノづくり人財とは、設備と品質に精通し、それらを改善、維持できる人財です。モノづくり道場では、意識・



モノづくり道場内の危険体感の機器

知識・知恵・技能の伝承を目的に、製造現場で使用する設備や部品を使い、組立、加工などの実践的な教育を展開しています。また、巻き込まれや感電といった危険を認識するための安全体感装置を設置し、安全・危険予知を幅広く学ぶ場としても活用しています。人財育成を通じて現場力を向上させ、事業の競争力強化につなげていきます。

改善事例の共有

毎年6月に、国内外拠点、グループ会社からの優秀な改善事例を報告するTPM[※]ワールド大会を開催しています。現場での改善の成果を発表する場を提供することで高いモチベーションを維持するとともに、海外工場からも積極的に参加することで、情報共有、人財交流の場にもなっています。この他にも、現場での定期的な報告会で、成果、困り事などをトップマネジメントと直接対話できる機会を設け、改善活動の活性化を図っています。

また、活動の横展開をサポートするため、モノづくりに関する教育資料や改善活動の事例などの確認や、質問や改善提案ができるモノづくりポータルサイトを運用しています。

※TPM(Total Productive Maintenance): 生産および品質システムの完全に整った状態を、組織に価値を付加する、機械、設備、工程および従業員を通じて、維持し改善するシステム



TPM事例発表大会の様子



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/>



独立社外取締役確保の状況

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、取締役会における独立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。現在、取締役総数13名のうち、6名の独立社外取締役（うち監査等委員3名）を選任しています。

監査等委員でない社外取締役 小池利和・浅井紀子・丸山晴也

監査等委員である社外取締役 堀江正樹・藪ゆき子・後藤もゆる

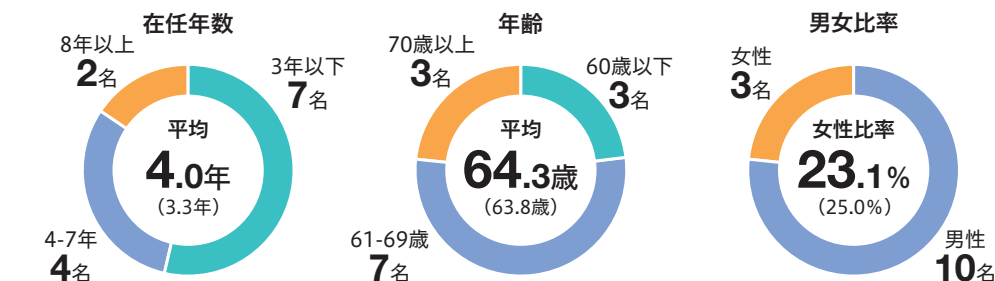
独立社外取締役の独立性判断基準および資質

当社の監査等委員でない社外取締役の選任にあたっては、会社法および当社が上場する金融商品取引所が定める基準および当社の定める社外取締役の独立性判断基準に加え、会社経営もしくは業界に関する豊富な経験と高い識見を重視しています。

また、監査等委員である社外取締役の選任にあたっては、財務・会計・法務ガバナンス等に関する豊富な経験と高い知見を重視しています。当社においては、以上の条件を充たし、かつ一般株主と利益相反の生じるおそれの無い者を独立役員として登録しています。

コーポレート・ガバナンスハイライト（2026年6月19日現在）

※参考情報として、（ ）内に昨年度の数値を記載しております。



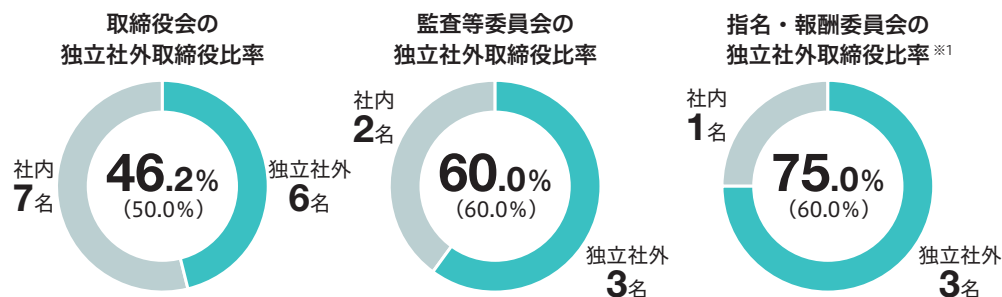
当社の独立社外取締役の独立性判断基準の詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/items/dokuritsuseihandan.pdf>



コーポレート・ガバナンス強化に向けて

当社の主力事業である電子事業・セラミック事業は、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、高い水準でのガバナンス体制の構築が求められています。今後も、さらなる体制改善に向けて取り組みを進めていきます。

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）
2024	・ 政策保有株式の縮減方針の公開
2025	・ 女性取締役の増員
2026	・ 社内取締役の増員



※1 2026年2月の指名・報酬委員会において、同委員会の構成員の見直しを行っています。

取締役会の概要 (2026年6月19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人員数、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、国籍等を問わず適材適所の観点より、総合的に検討した上で、指名・報酬委員会の答申を参照しつつ、取締役候補者を指名しています。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。

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。
コーポレート(経営企画)	当社の持続的な成長と基盤強化のために必要な、経営資源の最適配分による組織設計、当社グループのガバナンス向上や事業提携などの戦略的選択肢の評価・実行において、これらを監視・監督する豊富な知識・経験・能力が求められます。
財務/会計/税務	ICパッケージ基板事業を主力とする製造業である当社におきましては、継続的な設備投資とそれを支える機動的かつコスト面で優位な資金調達が必要不可欠です。併せて、リスクに備えた健全で強固な財務体質の構築が必要です。これらが最適なバランスで実現され、かつ、財務・税務コンプライアンスが担保された状態を監視・監督するための財務/会計/税務に関する専門的かつ高度な知識が求められます。
人事	グローバルな事業展開と技術革新を続ける当社におきましては、多様な人材がその能力を最大限に発揮するための企業文化の醸成・変革の推進、公平・公正な評価・報酬制度の構築・運用に加え、後継者育成計画の策定や労働法規遵守を管理・監督するための知識・経験・能力が求められます。
自社事業の知見 (電子事業・セラミック事業)	事業方針をはじめとした高度な事業経営判断およびモニタリング型の実務執行において求められる事業部門の業務執行の適切な管理・監督を実現するためには、自社事業に関する深い知見が求められます。
国際ビジネス	主力顧客が海外かつグローバルに生産・販売拠点を展開している当社において、市場・顧客動向に加えて、地政学リスクを含むカントリーリスクを踏まえた経営判断を可能とするスキルとしての国際ビジネス経験が求められます。
イノベーション	技術開発型企業である当社の企業理念「革新的な技術で、豊かな社会の発展に貢献します。」を実現するには、社会課題やお客さま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/法務	株主をはじめとするステークホルダーからの信頼に応える企業統治体制と公正・透明な意思決定プロセスを構築・監視・監督するため、内部統制/ガバナンス/法務に関する高度な知見と高い遵法意識が求められます。
サステナビリティ	製造業である当社におきましては、サプライチェーン全体での気候変動への適応と環境負荷の緩和、人権・労働問題への対応、資源の効率利用など多岐にわたるサステナビリティ課題に対する取り組みが、長期にわたる企業価値向上に不可欠となります。これらの取り組みを経営戦略の根幹に統合し、その実効性を監視・監督するための高い知見と倫理観が求められます。



氏 名	期待する分野 ^{※1}												各委員会および会議体の構成員ならびに出席状況（2025年度）						
	独立性 (社外のみ)	企業経営 経営戦略	コーポレート (経営企画)	財務 会計 税務	人事	自社事業 の知見	国際 ビジネス	イノベー ション	製造 技術	リスク マネジ メント	内部統制 ガバナンス 法務	サステナ ビリティ	取締役会	監査等 委員会	指名・報酬 委員会	経営会議	サステナビリティ マネジメント委員会	リスクマネジメント 全社推進委員会	コンプライアンス 全社推進委員会
あおき たけし 青木 武志		●	●			●	●			●	●	●	● 10/10回		8/8回 ^{※3}	13/14回	3/3回	1/1回	1/1回
かわしま こうじ 河島 浩二		●			●	●	●	●	●	●	●	●	10/10回		8/8回	14/14回	● 3/3回	● 1/1回	● 1/1回
すずき あゆみ 鈴木 歩						●			●		●	●	10/10回			14/14回	3/3回	1/1回	1/1回
かとう ひさし 加藤 久始						●	●	●	●				10/10回			14/14回	3/3回	1/1回	1/1回
みやざき しんじ 宮崎 信治		●	●	●	●					●	●	●	—			—	—	—	—
こいけ としかず 小池 利和	●	●	●	●			●			●	●		10/10回		● 8/8回				
あさい のりこ 浅井 紀子	●				●			●				●	10/10回		8/8回				
まるやま はるや 丸山 晴也	●	●	●			●	●		●	●	●		8/8回 ^{※2}		6/6回 ^{※2}				
の だ ゆきひろ 野田 幸宏						●	●			●	●	●	8/8回 ^{※2}	10/10回 ^{※2}		12/12回 ^{※2}	2/2回 ^{※2}	0/0回 ^{※2}	0/0回 ^{※2}
まつばやし こうじ 松林 浩司				●			●			●	●	●	10/10回	13/13回		14/14回	3/3回	1/1回	1/1回
ほりえ まさき 堀江 正樹	●			●						●	●	●	10/10回	● 13/13回					
やぶ ゆきこ 藪 ゆき子	●	●			●					●	●	●	10/10回	13/13回					
ごとう もゆる 後藤 もゆる	●				●					●	●	●	8/8回 ^{※2}	10/10回 ^{※2}					

※1 上記スコアは、取締役および監査等委員の有するすべ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います。

※2 2025年6月20日就任以降の出席状況を記載しています。

※3 指名・報酬委員会の構成見直しにより、2026年4月1日より構成員ではありません。

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ました。幹部職社員を次世代経営幹部候補層として位置づけ、役員トレーニングに参加させるとともに幹部職社員を対象とした教育プログラムを整備することで、計画的な育成に努めています。

取締役会と各委員会の役割と活動状況

【取締役会】

役割・責務

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

取締役会の活動内容

主な検討事項	法令および定款ならびに社内取締役会規則で定められた事項に加えて、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、①政策保有株式の検証、②中期経営計画の進捗確認と業務目標の更新、③株主・投資家との対話内容の共有についても審議を実施
--------	---

2025年度の主な決議・報告件数

区分	決議・報告件数
決算・財務・IR	26
ガバナンス・内部統制	21
経営戦略	16
指名・報酬	13
サステナビリティ	4
方針・計画	2

【監査等委員会】

役割・責務

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

監査等委員会の活動内容

主な検討事項	監査の方針および監査計画、内部統制システムの構築・運用、会計監査人の監査の方法および結果の相当性、取締役の人事および報酬等に関する意見形成など
監査活動	監査等委員会監査等の基準に従い、取締役会など重要な会議に出席し、取締役の職務執行の監査を実施。また、常勤監査等委員の活動として、監査計画に基づき、当社およびグループ会社に対する実地監査、主要部門からの情報収集や意見交換、重要な決裁書類等の閲覧等を実施
内部監査部門、会計監査人との連携	会社の業務および財産の状況の調査、その他の監査等の職務を実効的かつ効率的に執行する観点から、内部監査部門と定期的な情報交換や意見交換を実施。また、会計監査人より監査の方針や監査計画、期中の監査実施状況と監査結果、そして監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)の内容および決定理由等の報告を受けるなど定期的に情報共有や意見交換を実施
実効性の評価	監査等委員会としての実効性の維持・向上を図ることを目的として、各種評価項目について年間の監査活動を振り返り、監査等委員会でのディスカッションを経て、監査等委員会の実効性評価を実施

【指名・報酬委員会】

役割・責務

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

指名・報酬委員会の開催実績

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

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分析・評価し、その結果に基づき、問題点の改善や強みを活かした機能強化などの適切な措置を講じる継続的なプロセスを通じて、取締役会全体の機能の充実を図っています。毎年実施する評価の結果については、取締役会において議論するとともに、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

2024年度			2025年度		
課題	対応結果	今後の方針	課題	対応結果	今後の方針
① 政策保有株式の保有 便益およびリスクの資本 コスト対比での具体的 検証	●毎年1回、「政策保有株式の現状と保有方針」について、取締役会に報告し保有判断を実施 ●2025年2月に「政策保有株式の縮減方針」として2027年度までに2023年度対比で50%縮減を対外開示	●政策保有株式の売却を通じて創出した資金の用途は、持続的な成長に向けた戦略投資とともに経営や事業基盤強化のための投資、株主還元等に適切に配分する 詳細はP21-22財務戦略をご参照ください。	① 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた検討	●2025年度、主に個人投資家をターゲットとした「当社株式の売出し」を実施 ●個人株主層の維持・増加をねらい、2025年度に新設したIRグループによる個人向けIR活動の実施	●事業部門ごとでROIC(投下資本利益率)による管理を開始し、資本コストに対する意識づけを図る
② 子会社を含めたグループ 全体の内部統制シス テムの構築・運用状況 の十分な監督・監視	●国内外の子会社に対し、監査等委員会による往査と内部監査部門による監査を計画的に実施 ●監査結果(指摘事項)と改善に向けた課題について、代表取締役社長、事業・機能本部長、国内関連会社社長と共有する場を設けた上で、内部統制システムの構築と運用状況の監督を実施 ●国内外の主要子会社に機能部門の幹部職またはマネジメント職社員を非常勤役員として配置し、強固なガバナンス構築に向けた経営指導を実施	●親会社におけるグループ・グローバルでの管理は、経営企画部にて所管しており、2024年度に人員補強を実施。引き続き、専任組織化も含め、体制強化を継続 ●子会社の個別相談会や全体会議を通じて、コア事業の中長期での収益力・事業競争力を含む経営課題に関する意見交換を定期的に実施。今後は取締役会での報告の場を設定し、より多角的な視点での議論を進める	② ESG・SDGs等のサステナビリティ課題に関する施策の経営戦略への適切な反映	●リスクマネジメント推進機能を経営企画部門に移設し、経営陣が参画するサステナビリティマネジメント委員会との一体的運営を進めることで、ERM(統合型リスクマネジメント)体制を強化	●当社の主力事業である電子事業は市場動向に大きな影響を受けるリスクが高く、地政学リスクをはじめとする不確実性要素が高まるなか、2025年度より経営企画本部内に常設化した危機管理室によるクライシスマネジメント体制を強化する ●ERM体制での一体的推進を通じ、災害や事業環境変化へのしなやかな対応力の充実を図り、持続可能な事業運営をめざす

社外取締役の声



- 取締役会では自由闊達な議論がされており良いと思う。一方ガバナンス全体に関するサステナビリティ等のアジェンダ設定や審議も必要ではないかと考える
- 取締役会の時間を延ばして、外部役員がリスクと考える項目をフリーに協議する時間が設けられるとなお良いと考える

- 日本を代表する株価指数に採用されているため、より優秀な人財確保に向けた人財投資のための戦略に関する議論を深めていきたい
- IRグループを中心に投資家との対話が十分なされていると思うが、今後さらに注目を浴びると考えるため、今後も積極的な対話をお願いしたい

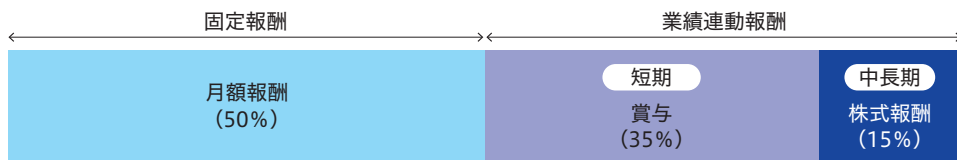
役員報酬

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

監査等委員でない社内取締役および経営役員の報酬については、(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、役位に基づいて設定されている内規上の報酬テーブルをベースに職責ならびに外部報酬調査データ等を総合的に勘案して算定し、個別支給額に関する指名・報酬委員会の審議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等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等に基づいて算定し、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（2025年度）

（単位：百万円）

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

※記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

※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おります。

政策保有株式に関する方針

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

引き続き個別銘柄ごとに精査を実施し、政策保有株式の縮減に努めていきます。

政策保有状況(単体)の推移

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

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

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、2026年6月19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。事業報告書の内容は、迅速な情報提供の観点から、招集通知発送の1週間前までに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。

また、2025年度より、IR活動を統括する役員を配置するとともに、IR専任の部署を新設しました。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、説明会資料と主な質疑応答をウェブサイト上で公開するなど発信を強化しています。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。



役員紹介 (2026年6月)

セクション1
イントロダクション

セクション2
価値創造ストーリー

セクション3
成長戦略と経営基盤

セクション4
データ

57

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、監査部担当



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)
2026年 4月 当社監査部担当(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



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)、
当社エネルギー統括部担当(現任)、
当社生産推進本部長(現任)
2023年 6月 当社取締役経営役員(現任)、
当社品質・技術・生産担当(現任)

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、
電子事業本部品質統括部長、
電子事業本部生産統括部長



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)
2025年 4月 当社電子事業本部品質統括部長(現任)
2026年 4月 当社電子事業本部生産統括部長(現任)

宮崎 信治

取締役経営役員、DX推進担当、
IR担当、関連会社担当、
経営企画本部長、
経営企画本部経営戦略統括部長



1989年 4月 当社入社
1997年 9月 イビデンシンガポール 出向
2007年 4月 当社電子事業グループ 電子回路事業本部
プリント板事業部 ビジネス統括部 統括部長
2010年 4月 当社PWB事業本部 第1事業部 副事業部長
2014年 4月 イビデンU.S.A. 出向
2020年 4月 当社幹部職、MLB事業部 副本部長
2021年 4月 当社MLB事業部 本部長
2023年 4月 当社電子事業本部 事業統括部 副統括部長
2024年 4月 当社DX推進担当(現任)、当社IR担当(現任)、
当社関連会社担当(現任)、
当社経営企画 本部長(現任)
2025年 4月 当社経営役員
2026年 4月 当社経営企画本部 経営戦略統括部長
(現任)
2026年 6月 当社取締役経営役員(現任)

野田 幸宏

常勤監査等委員



1986年 4月 当社入社
2008年 4月 当社電子事業グループAPKG技術統括部
技術部長
2011年 4月 当社PKG事業本部 技術統括部長
2015年 5月 イビデンエレクトロニクスマレーシア
副社長
2016年 4月 当社理事
2020年 4月 当社幹部職
2022年 4月 株式会社イビデンキャリア・テクノ代表
取締役社長
2025年 4月 当社監査部付、株式会社イビデンキャリ
ア・テクノ取締役(2025年6月退任)
2025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)

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(2025年5月退任)
2022年 6月 ブラザー工業株式会社 取締役会長(2026年6月退任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)
2025年 6月 株式会社フジクラ 社外取締役(現任)
2026年 6月 ブラザー工業株式会社 特別顧問(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 同社社外取締役(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)

浅井 紀子

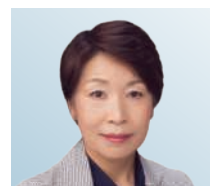
社外取締役



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(2025年6月退任)
2021年 10月 名古屋大学大学院経済学研究科 招聘教員
2023年 11月 株式会社進和 社外取締役(現任)
2024年 9月 国立大学法人豊橋技術科学大学 常勤監事(現任)

藪 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)

丸山 晴也

社外取締役



1978年 4月 日本電装株式会社(現 株式会社デンソー)入社
1995年 1月 ニッポンデンソーフランス 社長
2002年 7月 デンソー・オートモーティブ・ドイツ 社長
2004年 6月 株式会社デンソー 常務役員
2008年 4月 デンソー・インターナショナル・アメリカ 社長
2010年 6月 株式会社デンソー 専務取締役
2014年 6月 同社 代表取締役副社長
2019年 7月 ヤマザキマザック株式会社 入社、同社 執行役副社長
2020年 6月 同社 取締役副社長(2026年6月退任)
2025年 6月 当社社外取締役(現任)
2026年 6月 ヤマザキマザック株式会社 顧問(現任)

後藤 もゆる

社外取締役、社外監査等委員



2004年 10月 日本弁護士連合会に弁護士登録
名古屋弁護士会(現 愛知県弁護士会)入会
2008年 10月 後藤武夫法律事務所 入所
2018年 1月 後藤・鈴木法律事務所 パートナー
2023年 1月 弁護士法人後藤・鈴木法律事務所(現 弁護士法人後藤・
木河法律事務所)パートナー(現任)
2023年 12月 株式会社シイエム・シイ 社外取締役(監査等委員)
(現任)
2024年 11月 ケイティケイ株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて

当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、変化への迅速な対応と、社会から信頼される強固なガバナンス体制が不可欠です。

本鼎談では、取締役会議長である青木会長をファシリテーターに、2025年度の就任から1年が経過した丸山取締役、後藤監査等委員とともに、取締役会の実効性、企業価値向上に向けた課題、市場との対話についてそれぞれの経験と専門知識に基づき、率直に意見を交わしました。



丸山 晴也

社外取締役

青木 武志

代表取締役会長、取締役会議長

後藤 もゆる

社外取締役、社外監査等委員

当社取締役会について

青木 丸山さんと後藤さんが就任されてから1年が経過しました。ここまでを振り返って、当社の取締役会について、どのような印象をお持ちでしょうか。

丸山 取締役会では、大型投資に関するお客さまとの交渉状況や生産現場の課題など、重要な経営テーマについて非常にオープンかつ的確に報告されています。それらに対して、社外取締役も自由に意見を述べることができ、実質的かつ闊達な議論が行われていると感じています。コーポレート・ガバナンス体制もしっかり整備されており、社外取締役の意見を前向きかつ真摯に受け止め、迅速に実行へ移されていると思います。

青木 社外取締役の皆さまには、アクセスできる社内情報に一定の制約がある中でも、積極にご意見をいただいています。特に、事業の核に関わる部分についてのご指摘は、大変ありがたいと思っています。

丸山 私は前職で、グローバルマーケティングや海外拠点統括に長く携わってきました。その経験を活かし、イビデンのさらなるグローバル化に貢献したいと考えています。また、イビデンの強みである独自の開発・生産技術をさらに発展させるためにも、オープンイノベーションの推進において、自身の経験やネットワークを活かして役割を果たしていきたいと思っています。

青木 当社は、かつては国内を中心に事業を展開していた会社でしたが、現在は海外展開が大きく進んでいます。

グローバルな視点から見たイビデンについて、丸山さんのご経験を活かし、引き続き忌憚のないご意見をいただければと思います。後藤さんは、他社でも社外取締役を務めておられますが、当社の取締役会についてはどのように感じていますか。

後藤 事前説明会や意見交換会の場で、事業の状況や課題、職場環境などについて非常に丁寧に説明していただける点は、大変ありがたいと感じています。取締役会では意見が活発に交わされ、時には鋭い指摘がなされることもあります。一方で、その雰囲気は決して厳しいだけのものではなく、互いの信頼関係を前提に、イビデンをより良くしていきたいという思いが共有されていると感じています。

青木 他社の取締役会と比較したご意見や、社外取締役のみで議論する機会を設けたいといったご要望があれば、ぜひお聞かせください。取締役会運営のさらなる改善につなげていきたいと考えています。

後藤 取締役会以外の場で、監査等委員ではない取締役の方々と意見交換する機会がもう少しあっても良いと感じています。社内の方々とは意見交換会で話しする機会がありますが、社外取締役同士で対話する機会は限られています。そうした機会が増えることで、より多面的な議論につながるのではないのでしょうか。

青木 私も同じ認識です。監査等委員の皆さまは、ガバナンスやコンプライアンスを中心に見ていただく立場にありますが、執行側の取締役や他の社外取締役とのコミュニケーションを深めることが、より良い経営や、戦略の立案にもつながると思っています。また、当社では法律

分野を専門とする取締役がここ数年不在でした。後藤さんには、法律の専門家としてのお力添えを大いに期待しています。

後藤 私は弁護士として、法律の専門性を活かし、ガバナンス強化に努めていきたいと考えています。その先にある目的は、株主、従業員、取引先をはじめ、すべてのステークホルダーから信頼される会社であり続けることです。その下支えとなる役割を果たしていきたいと思っています。

変化の中でも、 企業価値を向上させるために必要なこと

青木 2025年度は、大野事業場の開所や5,000億円の追加投資の決定など、当社にとって大きな変化のある1年でした。こうした変化が続く中で、企業価値を高めていくためには何が必要だとお考えでしょうか。

丸山 2030年度に向けて、電子事業にはさらなる成長が期待されています。まずは受注に確実に応え、お客さまからの信頼をより盤石なものにしていくことが重要です。その一方で、経営の視点を足元だけに集中させるのではなく、2030年以降も持続的に成長していくための中長期的なビジョンと、そこから導かれる具体的なアクションが必要だと感じています。

青木 勢いのある時だからこそ、中長期のビジョンを持ち、バックキャストの思考で各年度のマイルストーンに対して正しい判断ができているかを確認していく必要があります。そうすることで、クリアすべき課題や、組織のあるべき姿



といったテーマが自ずと浮かび上がってくるはずですが。社外取締役の皆さまには、当社の至らない点を皆さんの知見やご経験からご指摘いただけると本当に有難いです。

丸山 私は、世界の技術動向を把握するためにも、事業に関わらず、現地で最先端の情報を収集するリサーチセンター機能をグローバルに構築し、日々起きている変化を肌で感じ取り、そこで得られた情報を取締役会に共有する体制を整えるべきだと考えています。イビデンとして将来打つべき手を正しいタイミングに取締役会で議論できるよう、企業の方向性を変えていく組織が必要になってくると思います。

青木 その点については、今後も議論を深めていけたらと思います。社内にとどまらず、外に出て多様な人と会い、さまざまな対話を重ねることが大切だと、社長とも



話しています。外部との接点からビジネスのヒントを得たり、ネットワークを広げたりすることが、次の成長につながると考えています。

丸山 人という観点では、社外との接点だけでなく、社内での横の交流もより活発にしていけると、よりイビデンが企業として強くなるはずです。現在は電子事業の会社という印象が強くなっていますが、イビデンはそれぞれの時代で突出した事業を実現し、次の機会を捉えて成長してきた会社です。かつては、国内外の自動車メーカーがイビデンのSiC-DPFを求めて大垣を訪れていた時代もありました。自動車産業という厳しい業界で戦い抜いてきた人財が持つ技能や知見を電子事業に伝承する、横のつながりを強化することも、今後のイビデンの企業価値を向上させるには必要となってくると考えます。製品は時

代のニーズによって変わりますが、それを開発・生産・販売する人財は、会社にとって変わらない財産です。組織や事業ごとの壁を取り払い、かつてイビデンを支えてきた人財の経験や知見を共有することで、会社全体の力をさらに高めることができると思います。

青木 ジョブローテーションの推進は会社全体で取り組むべきと考えています。人財のスキルレベルも上がりますし、新しいことに挑戦する経験は、社員本人にとっても大きな財産になります。人財育成の仕組みと組み合わせながら、事業の統合や整理を通じて生まれた余力を、次の成長に向けた取り組みに活かしていくべき時期に来ていると感じています。後藤さんは、いかがでしょうか。

後藤 2025年はこれまで以上にイビデンが世間から注目された1年だったと思います。市場の期待に十分応えるだけの業績を出せており、とても誇りに感じています。私は、企業価値とは、ステークホルダーからその企業がどれだけ信頼されているかを表すものだと考えています。その信頼を裏切らないためにも、勢いがあり、注目度が高まっている今だからこそ、イビデンの強みである堅実さを改めて強化し、企業として引き締めていくことが必要です。ただし、規則を守ることに過度にこだわると、組織に萎縮効果が生じるおそれもあります。厳格さと柔軟さのバランス感覚を持つことが重要です。そのためにも、現在取り組んでいるように、社内の誰もが臆せず意見を言える環境であり続けることが大切だと思います。そうした環境こそが、社内の透明性や倫理性を支える基盤になると考えています。

青木 透明性や倫理性は、社内に限らず、投資家やサプライヤーの皆さまを含むすべてのステークホルダーに対して求められるものです。サプライチェーン全体を含めて公平にビジネスを進めることは、企業の永続性という観点からも非常に重要です。法務的な観点から、現在の当社の状況について気になる点があれば教えていただけますか。

後藤 電子事業に関してはお客さまとの契約が重要な要素になっていると思います。日頃の弁護士業務では、契約書の原文を確認し、ここは自社に不利である、あるいはここは権利を求めすぎている、といった意見を述べることがあります。一方、取締役としては契約の大枠を確認するにとどまることも多く、もう少し現場の検討状況を見てみたいと感じる場面もあります。もちろん、執行側の裁量にむやみに踏み込むつもりはありませんが、違和感のある点があれば、取締役会の事前説明などを活用しながらしっかりと直接意見を述べていきたいと思っています。

青木 これまでの当社では、契約に関して、相手から提示された内容をベースに当社の意見を反映していくことが多かったと思います。しかし、現在の当社の立場を踏まえると、こちらからしっかりとした契約案を提示していくことも重要です。主導権を一方的に握るということではなく、互いに対等な立場で協議し、公平な関係を構築することが必要だと考えています。

後藤 契約書をどちらが先に作成するかは、契約交渉の進め方に大きな影響を与える場合があります。一度相手方の契約書が提示され、それが交渉のベースになると、

根本的な修正が難しくなる場合もあるためです。自社で契約案を作成することを主張できる場面では、そのように意見していくことも必要だと思います。

青木 丸山さんは、長年ビジネスの第一線で経験を重ねてられました。契約やガバナンスの観点から、当社をどのように見えていますか。

丸山 今後のイビデンでは、機能本部の役割を一層強化する必要があると感じています。イビデンは事業本部の力が強く、それがスピード感ある事業運営につながっている一方、事業本部の判断だけに依存しすぎると、ガバナンスが効きにくくなるリスクが生じます。実体験上、かなりの時間を要しますが、機能本部が横串を刺してガバナンスを効かせることも重要です。事業本部と機能本部のバランスについて、さらに議論を深めていく必要があると思いますし、今後もこの点については積極的に意見を述べていきたいと思います。

青木 ガバナンスが効きにくい領域については、取締役会がしっかりと機能すべきだと考えています。経営の観点から、リソースや期待されるリターンを勘案し、どこまでのリスクを許容できるのかを適切に判断する必要があります。取締役会としても、適切なリスクテイクを後押しできるようにしていきたいですね。

市場からの意見について

青木 株価の上昇や日経225銘柄への採用などにより、



市場からの注目が高まっています。こうした市場からの意見について、取締役会ではどのように議論すべきだと考えてでしょうか。

丸山 取締役会では、市場の声や状況について逐次報告があり、それに対して現場感のある対話ができています。この点は非常にうまく機能していると感じています。同時に、外部に対する発信は、今後さらに積極的に行っていくべきです。イビデンを良い会社だと感じてくださる方が増えることは、会社にとって大切であり、従業員のモチベーション向上にもつながると思います。

青木 発信という点では、さまざまなメディアを活用した活動を行っていますが、今後も発信を増やし、知名度や認知度を高めていく必要があります。同時に、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまから寄せられる

意見は、次の企業価値向上に向けた重要なヒントです。そうした声を受け止め、取締役会の中でもより深く議論する機会を設けることができれば、企業価値や市場価値の向上につながると考えています。

後藤 市場からの意見に対して、取締役会が敏感であることは重要です。ただし、イビデンを取り巻く市場環境は非常に変化が激しく、今後も大きな変化が起こり得ます。そのため、これまでイビデンがそうしてきたように、主力事業以外の分野における研究開発も未来を支える重要な活動として大切にしていけるべきです。現在は市場の注目度が必ずしも高くない分野であっても、そこに取り組む従業員の意見を尊重し、その分野の重要性を議論することが必要ではないでしょうか。取締役会でも、主力事業とそれ以外の分野のバランスについて議論してきましたが、改めてその考え方や方針を発信することが、市場価値向上に向けて重要だと思います。

青木 その点については、お二人と同じように、主力事業以外の領域で努力している人たちにも光を当てたいと思っています。電子事業だけでなく、セラミック事業や関連会社にも優れた製品や技術があります。皆が少しでも会社を良くしようと努力していますから、その努力に報い、光を当てる活動を、取締役会としても後押ししていきたいと思っています。また、対外的にも、そうした価値をより分かりやすく発信することで、ステークホルダーの皆さまに電子事業以外のイビデンも知っていただけるよう努めていきます。

経営環境が目まぐるしく変わっていく中でも、企業価値を向上させていくため必要なこととは何か、会社の現状に対する評価と合わせて4名の社外取締役に考えを伺いました。



小池 利和
社外取締役

今イビデンは大きな飛躍を遂げるチャンスに恵まれていると思います。2026年度から2028年度にかけての大型投資を通じて、お客さまにスピード感を持って、期待以上のサービスをお届けすることで、技術力をさらに向上させるとともに、お客さまとの強い信頼関係を築き、さらなる飛躍的な成長が期待できます。その実現には、イビデンのあらゆる人財が力を合わせて、この千載一遇のチャンスをものにしなければなりません。また、お客さまが中長期に求めるものを

的確に捉え、将来を見据えた技術開発を継続していく必要があります。

指名・報酬委員長として、従業員の皆さんが、やりがいを持っていきいきと働き、挑戦し続けられるよう、経営陣とともに人事制度や報酬制度の改革を進めたいと思います。イビデンの社会的存在価値がさらに認められることを期待しています。



堀江 正樹
社外取締役、社外監査等委員

イビデンは、世界的なAI需要の拡大を背景に、市場から大きな期待を寄せられています。一方で、その期待に応え続けるためには、成長戦略の着実な実行と説明責任の充実が重要になると考えています。

さらなる企業価値向上に向けて、従来のトップダウンの経営手法にとらわれない変革が必要であると考えています。その実現に向けては、事業ポートフォリオの検証、将来的なサプライヤー不足も見据えた供給体制の検討、品質管理の徹底、人財確保などへの取り組みが重要です。

また、グローバル企業として持続的に成長するためには、社外取締役への適時・適切な情報提供や活発な意見交換を通じて、ガバナンスの実効性をさらに高めていく必要があります。監査等委員として、中長期的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



浅井 紀子
社外取締役

現在イビデンは、大規模な成長投資を進める重要な局面にあります。2026年度から2028年度にかけての電子事業への投資についても、資本効率と成長性の双方を踏まえ、慎重な検討を重ねた上で適切なリスクテイクを後押ししてきました。変化の激しい事業環境のもとでは、判断の遅れや見誤りが大きな影響を及ぼしかねず、企業価値向上にはガバナンスのさらなる高度化が重要であると考えています。

技術の時間軸が桁違いに短くなり、想定を超えるスピードで変化が進む中、自立型人財によるイノベーションへの挑戦が欠かせません。またOne Factory構想に基づく製造拠点のグローバルでの一体品質力強化には匠人財の育成も不可欠です。人財と組織が選び選ばれる時代における成長を多角的な視点から建設的な議論を重ね、社外取締役として経営監視機能の役割を確実に果たし、持続的な成長に貢献していきます。



藪 ゆき子
社外取締役、社外監査等委員

イビデンは、さらなる事業成長のフェーズにいる一方で、モノづくりやリソース面でのリスク増加に伴い、この数年は非常に重要なタイミングであると認識しています。変化の時こそ、国内外のグループ会社を含めたグループガバナンスの向上・進化が不可欠であり、取締役会だけでなく、現場往査や経営陣との意見交換会等を通じて意見を伝えています。

イビデンは、変化が激しく先行き不透明な環境において、独自の競争力ある技術を磨き、市場のニーズを見極め、迅速に顧客価値を提供できるモノづくりスピリットあふれる会社です。その良きマインドを強みに、ステークホルダーとの対話を深め、AI成長の一翼を担うイビデンブランドを確固たるものにしていけるよう、社外監査等委員として企業価値向上に貢献していきます。

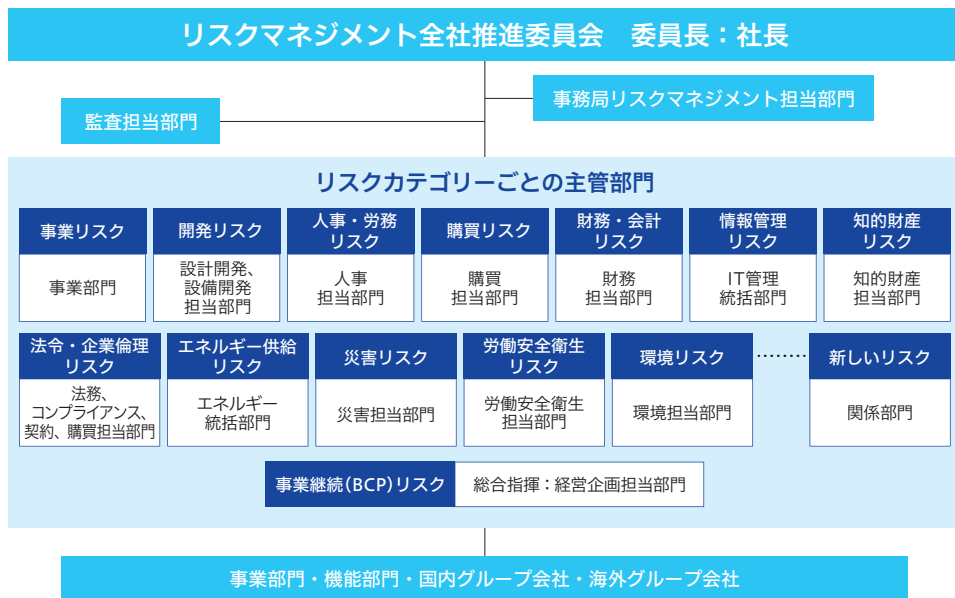
リスクマネジメント

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。

推進体制

リスクマネジメント推進組織として代表取締役社長を委員長とする「リスクマネジメント全社推進委員会」を毎年1回以上開催し、重要リスクの対策内容や進捗状況の報告などを行っています。統合型リスクマネジメント(ERM)を具体的に進めるため、リスクカテゴリー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。



推進活動

①事業継続計画・大規模自然災害への備え

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。

大規模自然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。

なお、防災活動を全社の恒久的な活動とするため、2025年度に新設した防災推進プロジェクトを常設組織に改編し、危機管理室として活動を強化しています。

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。

2026年4月13日に発生した当社ウェブサイトの障害につきまして、お客さまおよび関係者の皆さまに多大なるご不便とご迷惑をおかけいたしました。今後も、継続的なシステムセキュリティの強化を進め、ウェブサイトの安全性、安定稼働、そして皆さまからの信頼の回復に努めていきます。

年に1回、外部ペネトレーションテスト[※]を実施し、深刻な被害につながるリスクや悪用可能な脆弱性がないか評価しています。

[※]ネットワークに接続されているシステムに対して、外部からの悪意のある攻撃者がよく用いる方法や技術による侵入を試みて、システムにセキュリティ上の脆弱性がないかを確認するテスト手法



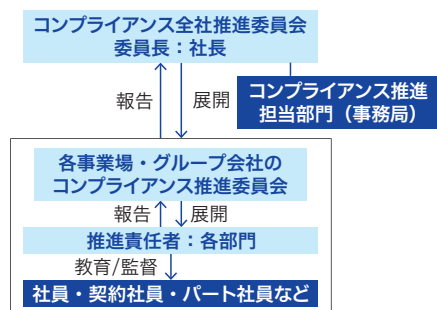
基本方針

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。

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。本委員会で決まった方針・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。

■コンプライアンス推進体制

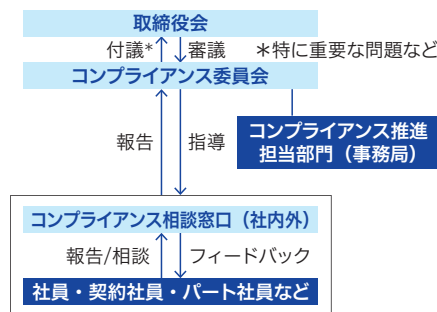


内部通報制度

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、担当者に頭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部門長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。

■コンプライアンス相談窓口のフロー



推進活動

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。

指標	2024年度実績	2025年度実績
対象者数	8,296人	8,932人
受講率	98.4%	98.5%
主な内容	内部通報・公益通報制度について ※動画教材を視聴	コンプライアンス(法令遵守)について ※コミック教材を活用した購読

※イビデンおよび国内グループ会社

贈収賄を含めた不正腐敗防止の取り組み

当社グループは、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、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)に対して定期的な教育を実施し、倫理的な行動を求めています。

当社グループのビジネスは官公庁との直接的な接点が少なく、各拠点での年1回以上実施しているリスク評価結果からも不正腐敗行為による摘発リスクは高い状態ではありませんが、当社ガイドラインから逸脱した接待や贈り物の授受によって、当社ならびに取引先などに不利益が生じ、信頼が失墜するリスクが懸念されます。贈り物・接待を受ける場合の対応および、ガイドラインや申請手順の周知徹底を進めるとともに、正しい行動を取れるよう、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と定期的な周知、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適切に構築しています。



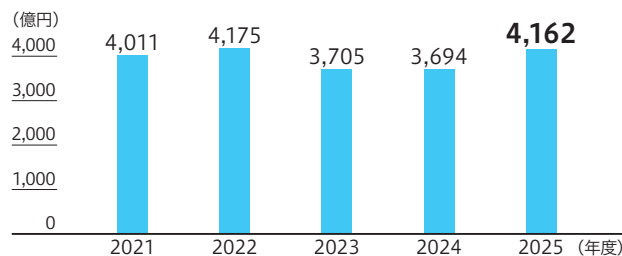
セクション4

データ

- 67 財務データ
- 69 非財務データ
- 71 外部評価
- 72 会社情報／株式情報

売上高
4,162億円

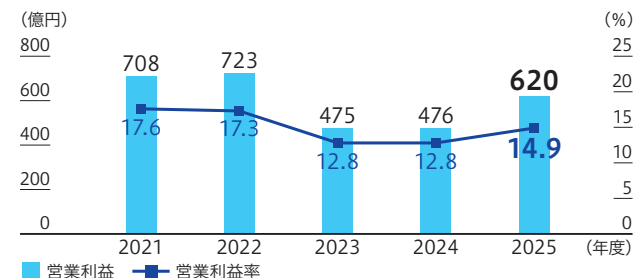
2027年度目標 6,500億円
2030年度目標 1兆円以上



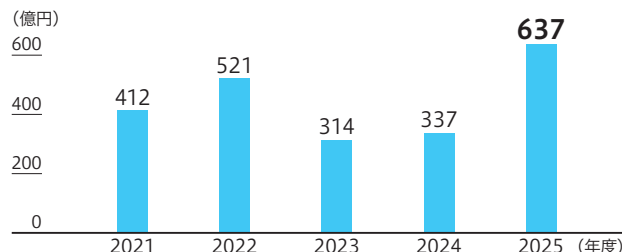
営業利益
620億円

営業利益率
14.9%

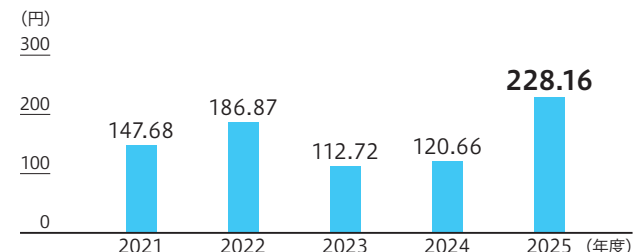
2027年度目標 23.1%
2030年度目標 30.0%



親会社株主に帰属する
当期純利益
637億円

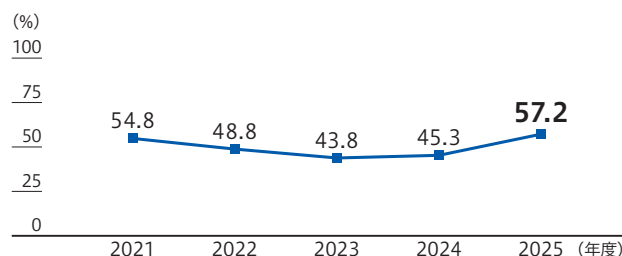


1株当たり当期純利益※
228.16円



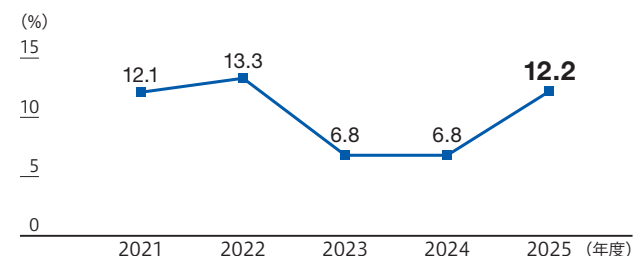
自己資本比率
57.2%

2027年度目標 60%以上

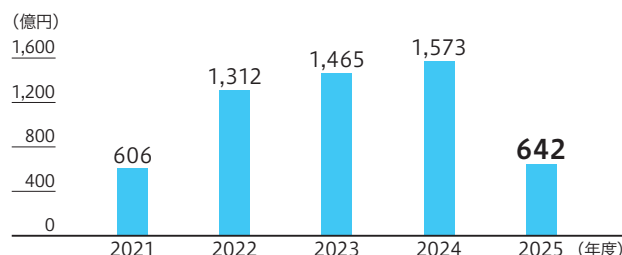


自己資本利益率[ROE]
12.2%

2027年度目標 10%以上

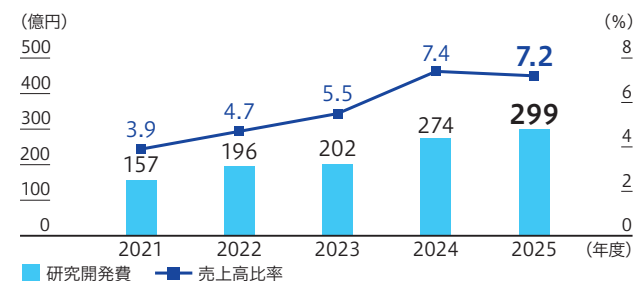


設備投資額
642億円



研究開発費
299億円

売上高比率
7.2%
目安 5%



※当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っております。1株当たり当期純利益は、2021年度期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しております。なお、2026年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行います、本分割については反映しておりません。

		第163期 2015年度	第164期 2016年度	第165期 ^{※4} 2017年度	第166期 2018年度	第167期 2019年度	第168期 2020年度	第169期 ^{※5} 2021年度	第170期 2022年度	第171期 2023年度	第172期 2024年度	第173期 2025年度
財務データ												
売上高	(百万円)	314,119	266,459	300,403	291,125	295,999	323,461	401,138	417,549	370,511	369,436	416,201
営業利益	(百万円)	22,570	7,141	16,702	10,137	19,685	38,634	70,821	72,362	47,568	47,621	62,027
営業利益率	(%)	7.19	2.68	5.56	3.48	6.65	11.94	17.66	17.33	12.84	12.89	14.90
経常利益	(百万円)	20,798	2,301	17,603	12,600	21,364	40,716	74,394	76,176	51,140	47,890	60,822
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	(百万円)	7,530	△62,848	11,583	3,306	11,329	25,698	41,232	52,187	31,490	33,704	63,713
総資産額	(百万円)	476,110	405,783	436,425 ^{*1}	423,056	518,619	578,518	664,332	857,508	1,129,991	1,081,684	960,425
総資産利益率[ROA]	(%)	1.51	△14.25	2.76 ^{*2}	0.77	2.41	4.68	6.64	6.86	3.17	3.05	6.23
純資産額	(百万円)	331,520	260,940	286,367	276,305	273,934	321,863	370,728	425,606	501,796	497,298	557,412
自己資本比率	(%)	68.75	63.21	64.43 ^{*3}	64.03	51.74	54.61	54.88	48.89	43.80	45.35	57.27
自己資本利益率[ROE]	(%)	2.20	△21.53	4.31	1.20	4.20	8.80	12.12	13.32	6.89	6.84	12.25
有利子負債残高	(百万円)	70,128	70,062	70,005	70,030	150,030	150,175	170,030	270,030	343,476	342,976	192,476
フリーキャッシュフロー	(百万円)	20,060	2,532	5,736	519	△11,987	△43,390	40,650	21,728	67,957	△45,286	53,991
設備投資額	(百万円)	40,955	20,997	22,409	22,892	57,076	78,189	60,615	131,275	146,583	157,304	64,277
減価償却費	(百万円)	44,056	33,147	24,566	25,136	24,222	35,413	52,715	54,914	46,032	54,205	66,236
研究開発費	(百万円)	15,203	14,111	15,368	14,753	16,200	16,841	15,733	19,682	20,229	27,451	29,916
1株当たり純資産額 ^{※1※3}	(円)	1,229.82	963.77	1,006.30	939.30	961.00	1,131.50	1,305.72	1,501.04	1,771.53	1,756.66	1,969.85
1株当たり当期純利益(損失) ^{※2※3}	(円)	27.65	△236.13	41.61	11.83	40.54	91.97	147.68	186.87	112.72	120.66	228.16
1株当たり配当金 ^{※3}	(円)	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	20.0	25.0	20.0	20.0	30.0
配当性向	(%)	63.30	—	42.06	147.90	43.17	19.03	13.54	13.38	17.74	16.58	13.15

※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。

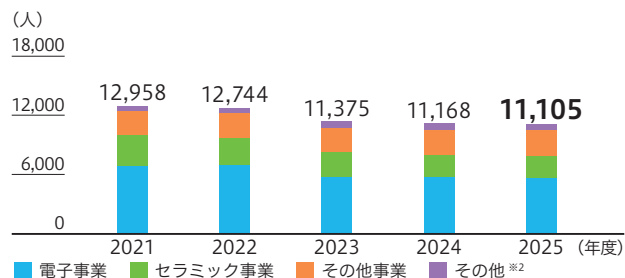
※3 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っております。1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益(損失)および1株当たり配当金は、2015年度期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しております。なお、2026年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行いますが、本分割については反映しておりません。

※4 「『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。

※5 「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。

事業別連結従業員数^{※1}

11,105人



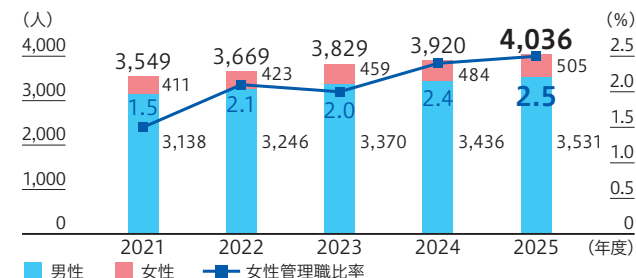
男女別単体従業員数^{※3}

4,036人

女性管理職比率^{※4}

2.5%

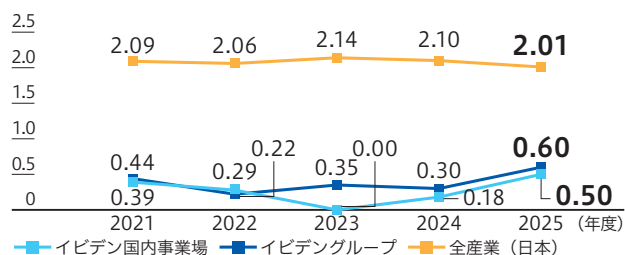
2027年度目標 3%以上



労働災害度数率^{※5}

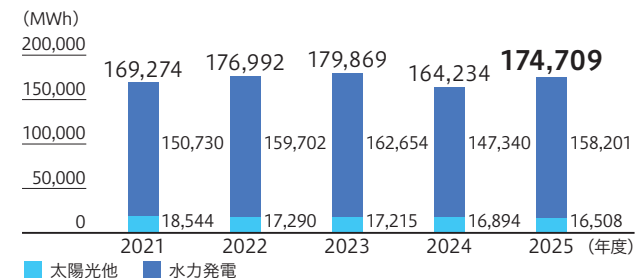
0.60

2027年度目標 0.10以下



再生可能エネルギー発電量^{※6}

174,709MWh

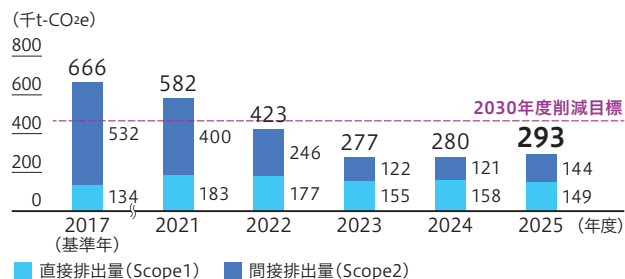


温室効果ガス排出量^{※7 ※8}

293千t-CO₂e

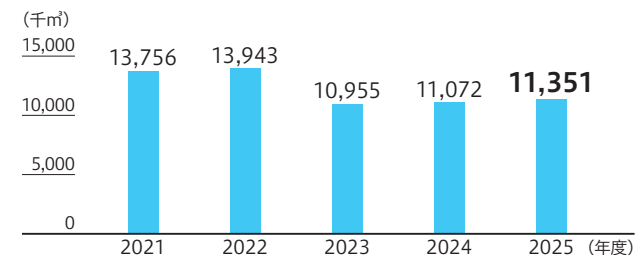
2030年度目標
2017年度比で排出量30%削減
および排出原単位50%以上削減

2040年代の
できるだけ早い段階で実質ゼロ



取水量^{※6}

11,351千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 温室効果ガス排出量の目標と実績については、GHGプロトコル、ならびに日本国関連法令（地球温暖化対策推進法・省エネ法）に基づき算定しており、目標はスコープ1と2を対象としております。なお、測定の対象としている範囲は、イビデングループで国内外の生産に関わる拠点をカバーした数値です。

※8 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年度よりスコープ2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）に見直し算出を行いました。なお、すべての情報は2026年4月時点で公開されている各種係数に基づいて算出したものとなっています。



		第163期 2015年度	第164期 2016年度	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 2021年度	第170期 2022年度	第171期 2023年度	第172期 2024年度	第173期 2025年度
非財務データ												
従業員数	(人)	14,290	13,961	15,574	14,718	13,019	13,161	12,958	12,744	11,375	11,168	11,105
うち、単体従業員数	(人)	3,614	3,544	3,515	3,525	3,537	3,504	3,549	3,669	3,829	3,920	4,036
温室効果ガス排出量 ^{※1※2}	(千t-CO ₂ e)	762	602	666	649	606	574	582	423	277	280	293
うち、スコープ1 ^{※1※2}	(千t-CO ₂ e)	127	136	134	144	142	155	183	177	155	158	149
うち、スコープ2 ^{※1※2}	(千t-CO ₂ e)	635	466	532	505	464	419	400	246	122	121	144
取水量	(千m ³)	11,251	10,573	11,961	11,986	11,798	12,519	13,756	13,943	10,955	11,072	11,351
再生可能エネルギー発電量	(MWh)	118,015	163,004	176,276	176,203	183,110	174,267	169,274	176,992	179,869	164,234	174,709
うち、水力発電	(MWh)	111,682	151,452	161,079	159,218	166,334	157,778	150,730	159,702	162,654	147,340	158,201
うち、太陽光発電他	(MWh)	6,333	11,552	15,197	16,985	16,776	16,489	18,544	17,290	17,215	16,894	16,508
労働災害度数率 ^{※3}		0.54	0.33	0.52	1.42	0.95	0.54	0.44	0.22	0.35	0.30	0.60

※1 温室効果ガス排出量の目標と実績については、GHGプロトコル、ならびに日本国関連法令(地球温暖化対策推進法・省エネ法)に基づき算定しており、目標はスコープ1と2を対象としております。なお、測定の対象としている範囲は、イビデングループで国内外の生産に関わる拠点をカバーした数値です。また、スコープ2についてはマーケット基準の数値を記載しております。

※2 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年度よりスコープ2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)に見直して算出を行いました。なお、すべての情報は2026年4月時点で公開されている各種係数に基づいて算出したものとなっています。

※3 100万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。

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等を受けています。

ESG関連のインデックス選定・認定・評価



FTSE4Good ※1



FTSE JPX Blossom Japan Index ※1



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index ※1



※2

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数 ※2

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数 ※2



賛同



※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入れや、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。

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11,105名 単体 4,036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) 大野事業場(岐阜県揖斐郡大野町) 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：29社 (国内12社、海外17社)

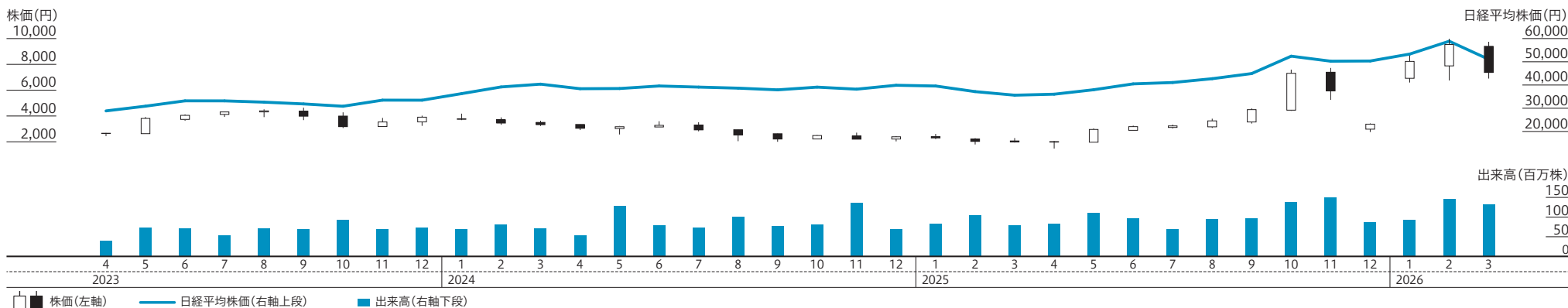


企業ウェブサイト
<https://www.ibiden.co.jp/>



※最新の連結財務諸表はこちらをご覧ください。

株価および出来高の推移



当社は2026年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。効力発生日より前のデータについては当該株式分割が行われたと仮定して遡及しています。

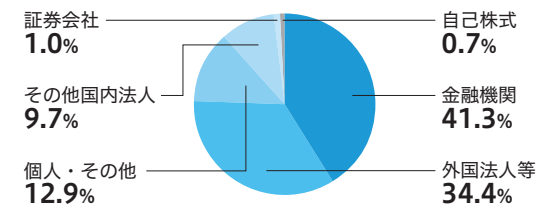
株式の状況

決算日	3月31日	基準日	中間配当：9月30日 期末配当：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	発行可能株式総数	460,000,000株
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	発行済株式の総数	281,721,114株 (自己株式 1,934,044株を含む)
		株主数	59,879名

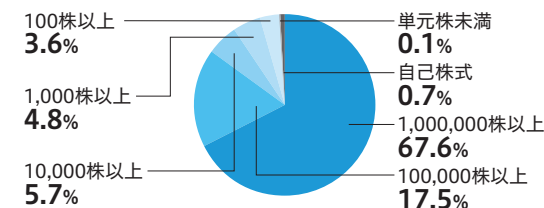
大株主の状況 (上位10名)

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)	62,234	22.24
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	29,947	10.70
株式会社豊田自動織機	12,443	4.45
GIC PRIVATE LIMITED - C	9,052	3.24
イビデン協力会社持株会	7,191	2.57
大樹生命保険株式会社	5,079	1.82
株式会社十六銀行	4,460	1.59
株式会社大垣共立銀行	4,300	1.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,181	1.49
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	4,041	1.44

所有者別株式分布状況



株数別株式分布状況



ともに歩む、その先の革新へ



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。

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 経営戦略統括部

経営企画部 広報・サステナビリティ推進グループ

会社HP



公式X

