



イビデン株式会社
統合報告書2019
2019年3月期





最も強いものや

最も賢いものが生き残るのではない。

最も変化に敏感なものが生き残る。

Charles Darwin

チャールズ・ダーウィン



CONTENTS

イビデンの源流

イビデンの始まりとなる水力発電から今までの事業を紹介し、時代を乗り越えて提供してきたイビデンの価値を伝えます。

- P3 創業から続く想いと受け継がれる精神／企業理念
- P5 価値創造の変遷
- P7 イビデンのつくる豊かな暮らしとコア技術
- P11 イビデンのグローバルサポート体制
- P13 財務／非財務ハイライト

価値提供の流域

主力事業となっている電子事業・セラミック事業を中心に、現在のイビデンが社会に対して提供している価値について紹介します。

- P15 価値創造ストーリー
- P17 前中期経営計画の振り返りと
現中期経営計画における事業環境変化
- P19 社長メッセージ

価値創造の大河

主力事業と4つの開発センターや人財開発センターを軸に、将来価値を生み出すしくみについて掲載します。

- P25 主力事業の成長戦略（電子事業・セラミック事業）
- P27 イビデンが創る未来
- P29 イノベーション戦略① 4つの開発センター
- P31 イノベーション戦略② イノベーション創出のための人財育成
- P33 人財経営
- P35 地球環境との共存
- P37 責任ある調達慣行
- P38 品質マネジメント

イビデンウェイを体現するためのガバナンス体制

ガバナンス体制をはじめ、イビデンの成長基盤を支える経営体制について掲載します。

- P39 コーポレート・ガバナンス
- P43 リスクマネジメント
- P44 コンプライアンス
- P45 役員紹介

財務・企業データ

- P49 経営成績・財務状況の分析
- P51 連結貸借対照表
- P52 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- P53 連結株主資本等変動計算書
- P54 連結キャッシュ・フロー計算書
- P55 会社情報／株式情報

編集方針

株主・投資家の皆様をはじめとした全てのステークホルダーの皆様に向けて、当社の中長期的な価値創造に向けた取り組みについて理解を深めていただくことを目的に、2019年より「統合報告書」として編集・発行することといたしました。本報告書では価値創造ストーリーを中心に財務・非財務情報を一体的に編集し、将来的な価値創造のしくみについてまとめています。
また、ウェブサイトにて詳細なESG情報を開示していますので参照ください。



見直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

2018年4月1日～2019年3月31日

※一部には2018年3月31日以前や、2019年4月1日以降に予定されている活動や情報も含まれています。また、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものも報告しています。

報告対象範囲

イビデン株式会社およびグループ会社
※一部の項目は個々に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
- ・IIRC/国際統合報告フレームワーク

創業から続く想いと 受け継がれる精神



幾多の困難を乗り越えた100余年。

次代を読む力、変化を厭わぬDNA、そして英知と活力で乗り越える術を培ってきました。



1912

大正元年

大垣町吉岡楼において創立総会、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しました。

1951

昭和 26 年

戦後の混乱期を乗り越え、カーバイドの生産を再開。
炭素製品の礎となる電気炉事業を拡大させていきます。



1974

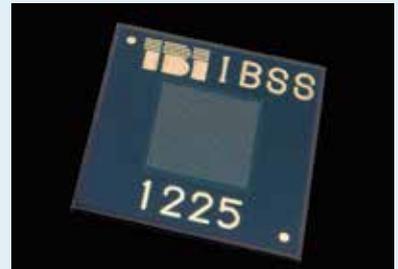
昭和 49 年

オイルショックの影響により事業転換を模索する中、
時代の流れを見据えてIT分野へと進出。
1974年に初めてプリント基板の工場を設立しました。

1995

平成 7 年

パソコンや携帯電話の普及により情報化社会が加速。
米国最大手携帯電話メーカーとの
取引も開始するなど、90年代以降さらなる飛躍を遂げていきます。



2000

平成 12 年

地球温暖化やオゾン層破壊などの環境問題が世界各国で顕在化。
こうした状況の中、仏大手自動車メーカーが炭化ケイ素製DPFを採用。
その後、各自動車メーカーにも採用され、電子事業に続く主力事業へと成長しました。

企業理念

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

当社グループの企業理念体系

IBIDEN WAY

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



共有すべき行動精神

SPIRIT

誠実

私たちは、現地現物を行動の基本におき、顧客や社会からの信頼に応えます。

和

私たちは、全員参加のもと、多様な英知を結集し、より大きな力を生み出します。

積極性

私たちは、時代の変化を予見し、新たな価値の創造に果敢に挑戦します。

イビテクノの進化

私たちは、創意と工夫を重ね、高き目標をやりきることで成長します。

イビデンのDNA

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

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

このような変化の中でも一人ひとりが当事者意識を持ち、「現地」、「現物」、「自掛(じがかり)」を実践する企業風土と高き目標に挑戦する「人財」こそが、難局を乗り越える大きな力であったと考えています。また、水力発電から始まったイビデンの事業には常に「自然の恵み」が欠かせませんでした。イビデンが積み重ねた106年は自然の恵みに感謝をし、共生していくことと向き合ってきた歴史でもあります。

これらの先人たちの精神は、イビデンが大切にしている価値観「イビデンウェイ」として現在に受け継がれ、次を担う世代にも禪(たすき)をつないでいきます。

イビデンとSDGs

2015年9月、国連総会で「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、その中で17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標」(SDGs: Sustainable Development Goals)が策定されました。

イビデンは企業理念として自然環境との調和や豊かな社会の実現を掲げており、革新的な技術で社会課題解決につながる製品を生み出すことにより発展を続けてまいりました。

このSDGsで掲げられたゴールに対して、事業を通じて積極的に貢献していくことはすなわち、イビデンウェイのもとイビデンが社会に果たしていくべき使命であると考えています。



1991年～2001年

新規事業の創出期 イビテクノの追求

2002年～2011年

中核事業の育成期 イビテクノの深耕

2012年～

次の100年に向けて イビデン創立100年



※2 BVH=Blind Via Hole ※3 E-BGA=Enhanced Ball Grid Array ※4 S-BGA=Simple Ball Grid Array



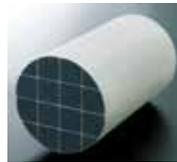
セラミックファイバー(1974～現在)

4
1974(昭和49年)
セラミックファイバー
「イビワール」製造開始



ICパッケージ基板(1988～現在)

5
1988(昭和63年)
河間事業場で
ICパッケージ基板の
製造開始

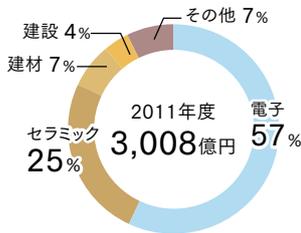


SiC-DPF(1999～現在)

6
2000(平成12年)
・SiC-DPF(ディーゼル車黒煙除去フィルター)
乗用車で世界初の実用化に成功
・フィリピンにICパッケージ基板の
製造会社イビデンフィリピン(株)を設立

(単位: 億円)
5,000

見える進化—100年をむかえて

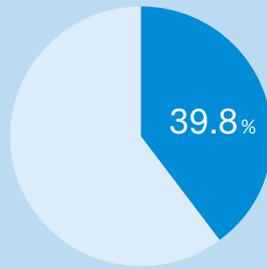


イビデンのつくる豊かな暮らしとコア技術①

電子事業

ICパッケージ基板やプリント配線基板など、最先端の技術で世界のエレクトロニクス分野をリードしています。

■ 2018年度 売上高構成比



貢献する SDGs



Data Center

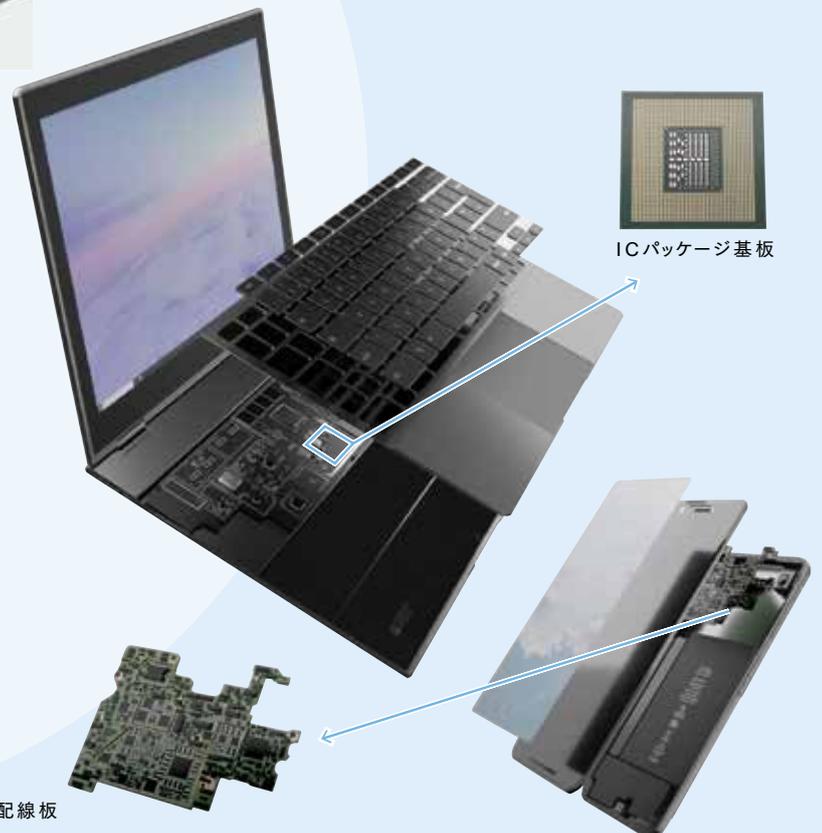
データセンターへの活用事例

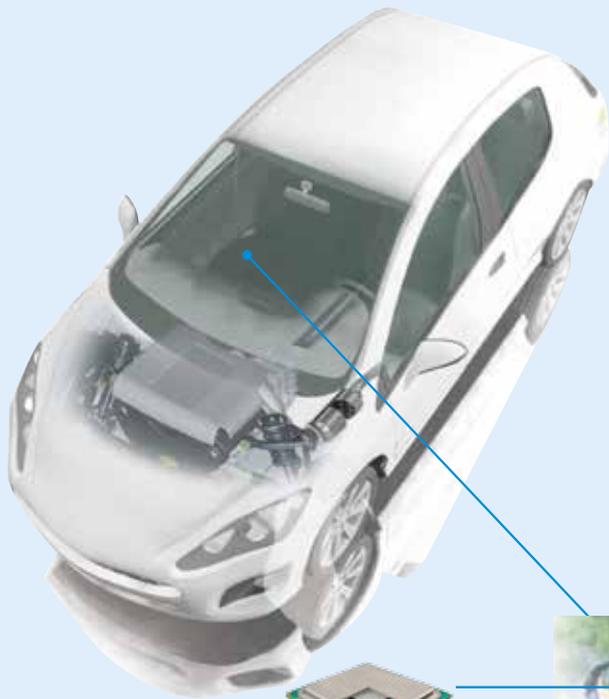
大量のデータを取り扱うデータセンターには多くのマイクロプロセッサが使用されています。近年ビッグデータを扱うサービスが増え、データセンター向けのICパッケージ基板の需要も高まっています。イビデンでは、高機能かつ高信頼性のICパッケージ基板でデータセンターの高信頼性を支えています。

Computer & Smartphone

コンピューター・スマートフォンへの活用事例

コンピューターの心臓部分にあたる半導体は大きさわずか数ミリから数十ミリの小さなチップです。これらの半導体を実装するためにICパッケージ基板が使われ、性能を100%発揮するための工夫が施されています。多彩な機能を持ち合わせたスマートフォンには、さまざまな電子デバイスとその周辺機器が組み込まれています。限られた大きさ・厚みの中で、複数の電子デバイスの性能を引き出すために、高多層で薄型のプリント配線板が使われています。





Car Electronics

カーエレクトロニクスへの活用事例

ビッグデータを使った解析や高速通信網の発達などの背景から、自動車に搭載される電子部品やセンサー等は飛躍的に増加しています。自動車を制御するあらゆるシステムに使われる半導体、それを搭載するICパッケージ基板、そしてそのパッケージを実装するマザーボードは、厳しい信頼性が要求される自動車部品としても広く使われています。



■ 電子事業のコア技術

ICパッケージ基板

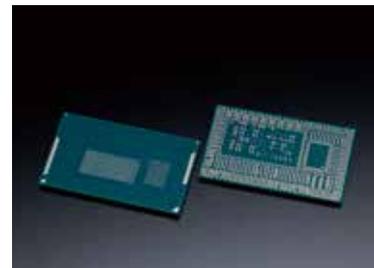
パソコン・データセンター向けMPUや、AI・車載向けGPU(画像処理)を中心に、最先端のICパッケージ基板を供給しています。ICパッケージ基板は、ICチップと一体となって機能する重要な部品であり、イビデンではICチップの進化に合わせて常に付加価値を高めています。



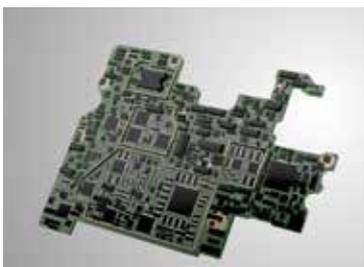
ICパッケージ基板



デスクトップPC向けICパッケージ基板



モバイルPC向けICパッケージ基板



スマートフォン向けプリント配線板

マザーボード・プリント配線板

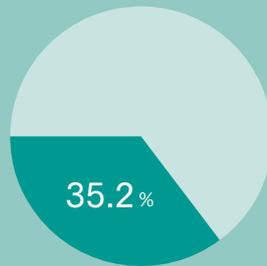
ハイエンドスマートフォンを中心に、高機能・高密度プリント配線板を供給しています。プリント配線板は、5Gの本格的普及に伴う製品の小型化・高機能化を支える重要な部品であり、イビデンでは、自由な回路設計と高密度な配線を可能にするMSAP工法によって、お客様のニーズにお応えしています。

イビデンのつくる豊かな暮らしとコア技術②

セラミック事業

SiC-DPF(ディーゼル車黒煙除去フィルター)や特殊炭素製品(グラファイト)など長年培ってきたコア技術を進化させ、セラミックの新たな可能性を開拓しています。

■ 2018年度 売上高構成比



貢献する SDGs



Automobile

自動車の活用事例

ディーゼル車の排ガスに含まれる黒煙を除去するSiC-DPFや、排気管に搭載する排ガス浄化用触媒担体、また、それを固定して排ガスのリークを防ぐフェルト状のセラミック繊維(アルミナファイバー)など多くの製品が使われています。これからも次世代に向けた高性能製品の開発に取り組み、自動車の環境負荷低減に貢献します。



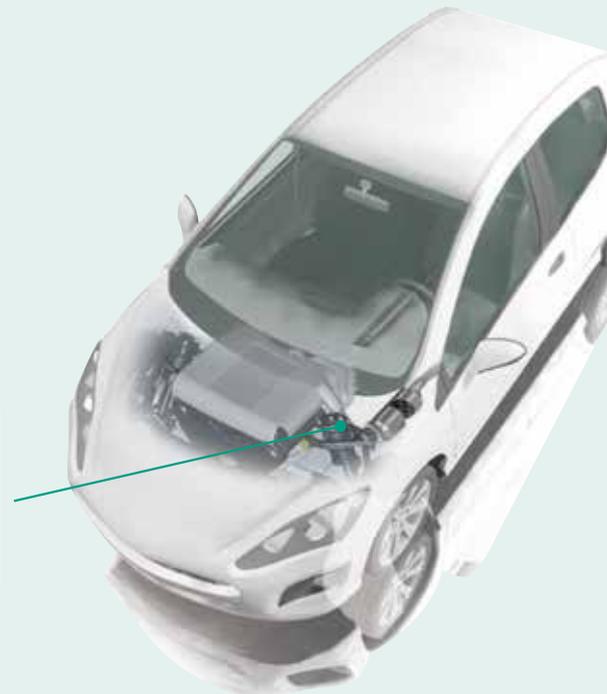
SiC-DPF



触媒担体保持・シール材



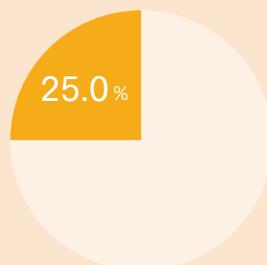
特殊炭素製品



建設・その他事業

国内グループ各社の独自の競争力をもった製品は、さまざまなフィールドで活躍しています。

■ 2018年度 売上高構成比



貢献する SDGs



壁面緑化 (写真: 豊洲フォレシア)
※都市緑化機構国土交通大臣賞
【イビデングリーンテック(株)】



「BinO」のDOMA LONE 外観
【イビケン(株)】



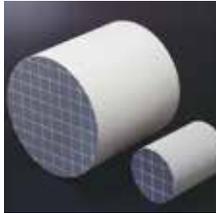
乾燥食品(具材)の開発・製造
【イビデン物産(株)】



抗ウイルスメラミン不燃化粧板
リテクトウィルヘル/壁面 モンドブース/トイレブース
スタイリッシュカウンター/カウンター
【イビケン(株)】

■ セラミック事業のコア技術

SiC-DPF



ディーゼルエンジンから排出される黒煙の99%以上を捕集することで、排ガスのグリーン化に大きく貢献しています。SiC（炭化ケイ素）の高熱伝導性、高強度、高耐熱性という利点を持ち、分割組立方式の高い熱応力に耐える設計によって、さまざまな形状への対応を容易にしています。

触媒担体保持・シール材 (AFP)



自動車分野で活躍するFLECSシリーズ*は、環境改善を目的とした自動車の排気管部品（触媒担体やDPF）において、高い保持性やシール性、断熱性を発揮するセラミック繊維（アルミナファイバー）を活用した高品質の製品です。

* FLECS: FLExible Ceramic Sheet の略

脱硝触媒 (SCR)



排ガス内のNOx（窒素酸化物）を有効かつ効率的に低減処理する重要部品として、世界環境の向上に貢献しています。大気中のNOxに対する環境規制の強化に伴い、石炭火力発電所をはじめとする産業施設向けならびにディーゼル車向けのNOx浄化触媒の製造販売を行っています。

セラミックハニカム



押し出し成形技術を使ったセラミックハニカムは、熱媒体や鑄込み成型フィルター等のさまざまな用途に適した設計で、耐熱性、耐久性にも優れています。主に製薬、化学、電子部品工場でRTO（蓄熱式排ガス処理装置）の中に、セラミックハニカムの応用としての熱触媒をご利用いただいています。

特殊炭素製品 (FGM)



特殊炭素製品（グラファイト）は、高強度・高純度・高耐久性など、金属とセラミックの特性を併せもったファインな素材特性があり、高品位の半導体製造装置向け部材、放電加工用電極材や太陽電池製造装置向け部材など、汎用材から高級材まで産業界の多様なニーズにお応えします。

高温断熱ウール



優れた耐熱性・断熱性を有し、焼成機器・燃料電池・非鉄・航空機などの産業分野で幅広く使用されています。人工非晶質繊維に関する発がん性分類、各種規制からは除外されたグリーン調達製品です。

電力事業

水力発電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、全ての発電電力を外部に販売できる体制を整え、中長期の安定的な収益源として事業を支え続けています。

水力発電で培った技術は、当社グループ会社のイビデンエンジニアリング株式会社に引き継がれ、現在では太陽光等の各種発電事業を展開しています。これらの事業は、地球にやさしい再生可能エネルギーの供給にも貢献しています。



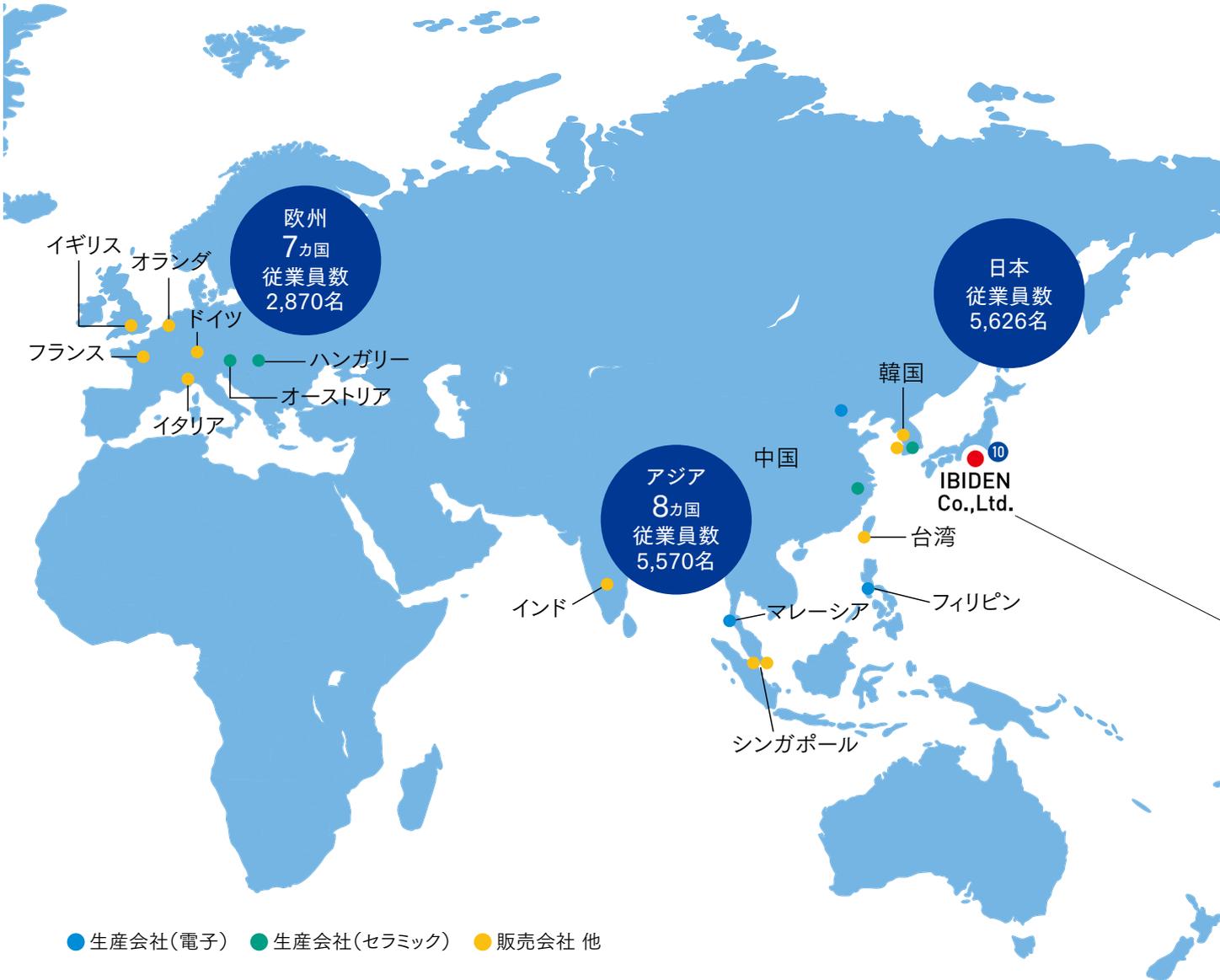
東横山発電所



衣浦事業場 水上フロート式 太陽光発電所

イビデンのグローバルサポート体制

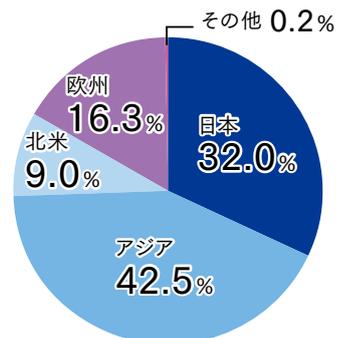
1987年に海外展開の足がかりとして、アメリカ合衆国にイビデンU.S.A.株式会社を設立して以降、本格的に海外進出。日本で培った技術・品質を保ちつつ、事業環境や顧客ニーズ、カントリーリスクに対応しながらグローバルサポート体制を構築しています。



優れた製造力を背景に、 グローバルな量産体制を構築

新製品立ち上げやモデルチェンジを行う場合は、パイロットプロセスラインを日本にて開発。でき上がったラインを同一の形で海外生産拠点にて展開し、スピーディな垂直立ち上げを行うための体制を整えています。また、カントリーリスクを考慮しながら適切な生産拠点を選定し、安定的な製品供給ができる体制の構築を進めています。

地域ごとの売上高割合



※売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。



揖斐電電子(北京)有限公司
(プリント配線板)



イビデンフィリピン株式会社
(ICパッケージ基板)



イビデンハンガリー株式会社
(SiC-DPF、触媒担体保持・シール材)



イビデンU.S.A.株式会社

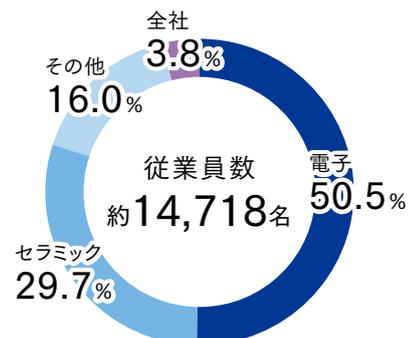


- ① 研修センター・本社
- ② 大垣事業場
- ③ 大垣中央事業場
- ④ 青柳事業場
- ⑤ 河間事業場
- ⑥ 神戸事業場
- ⑦ 大垣北事業場
- ⑧ 衣浦事業場
- ⑨ 発電所(東横山・広瀬・川上)
- ⑩ 東京支店

■ 海外従業員比率は60%以上。
柔軟な人財活用で生産体制を強化

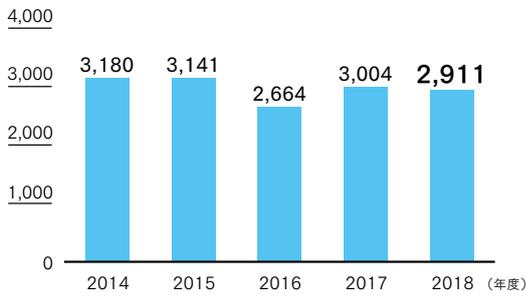
日本以外にもアジア、欧州、北中米とグローバルに拠点を構えています。現在では海外従業員の比率が60%を超え、グローバル人材が多く活躍しています。事業別従業員数で見ると電子事業が50%を超えていますが、事業環境に応じて人財の配置を変え、適切なリソース配分を行っています。

事業別従業員数の割合
(当社グループ)

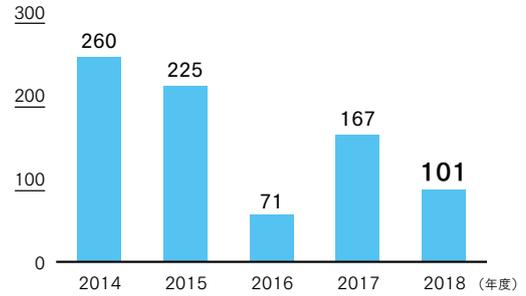


財務ハイライト

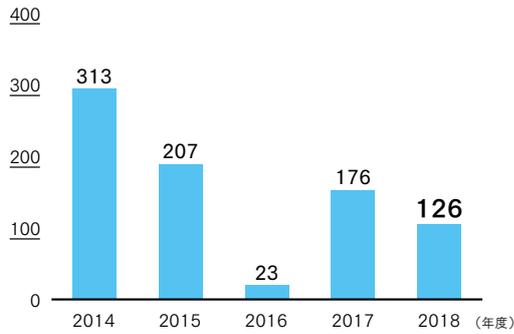
売上高(億円) **2,911**億円



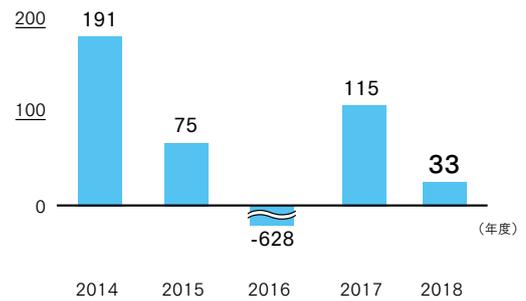
営業利益(億円) **101**億円



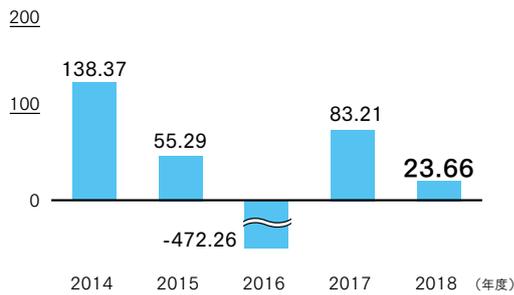
経常利益(億円) **126**億円



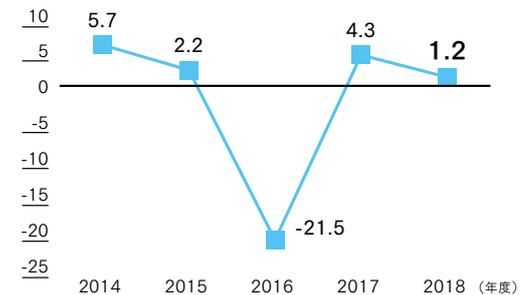
親会社株主に帰属する
当期純利益(億円) **33**億円



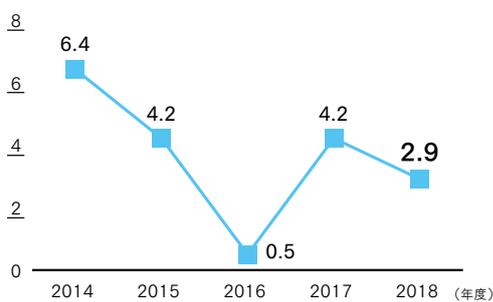
1株あたり当期純利益(円) **23.66**円



自己資本当期純利益(%) **1.2**%



総資産経常利益率(%) **2.9**%



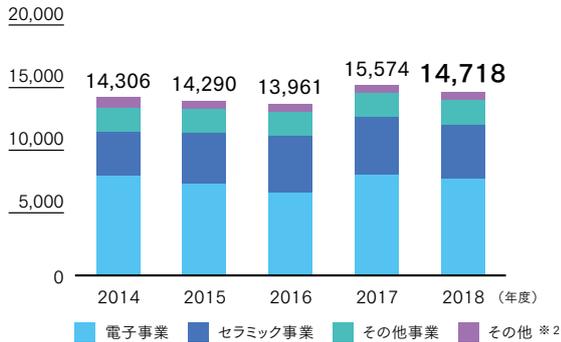
売上高営業利益率(%) **3.5**%



非財務ハイライト

事業別連結従業員数^{※1}(人)

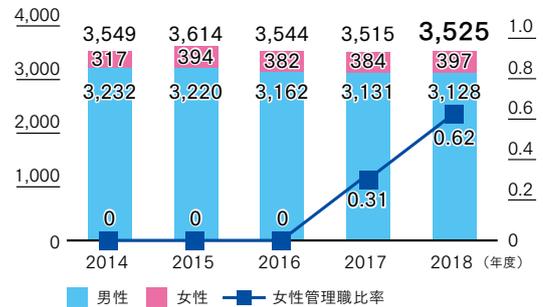
14,718人



※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。

男女別単体従業員数^{※3}(人)と
女性管理職比率(%)

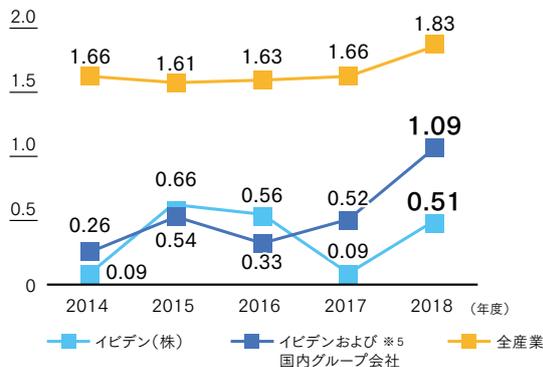
0.62%



※3 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。

労働災害発生度数率^{※4}

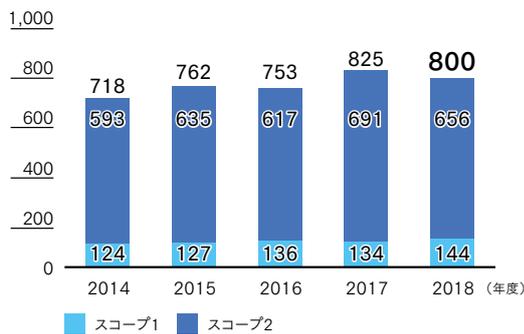
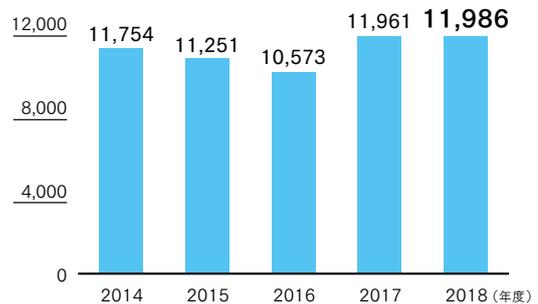
0.51



※4 100万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。
 ※5 2014~2017年度は一部国内グループ会社を含みます。

再生可能
エネルギー発電量^{※6}(MWh)

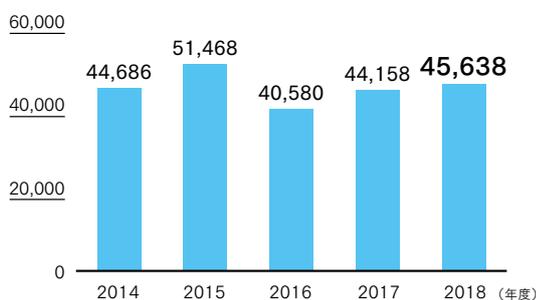
176,203MWh

温室効果ガス排出量^{※6}(千t-CO₂)800千t-CO₂取水量^{※6}(千m³)11,986千m³

※6 イビデンおよび主要生産会社の値です。

固形廃棄物量^{※6}(t)

45,638t



価値創造ストーリー

「人」「地球環境」を大切に、「イビテクノ」を進化させることで持続的な価値創造を実現します。

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。

主要なインプット

人的資本 人財経営

従業員
14,718人
(2019年3月末時点)

自然資本 水の恵み

水力発電量
159,218 MWh
(2018年度)

社会・関係資本 顧客優先

世界
17カ国
39拠点
(2019年3月末時点)

知的資本 イビテクノの進化

研究開発費
14~18年度総額
749億円
特許保有件数
3,205件
(2018年度)

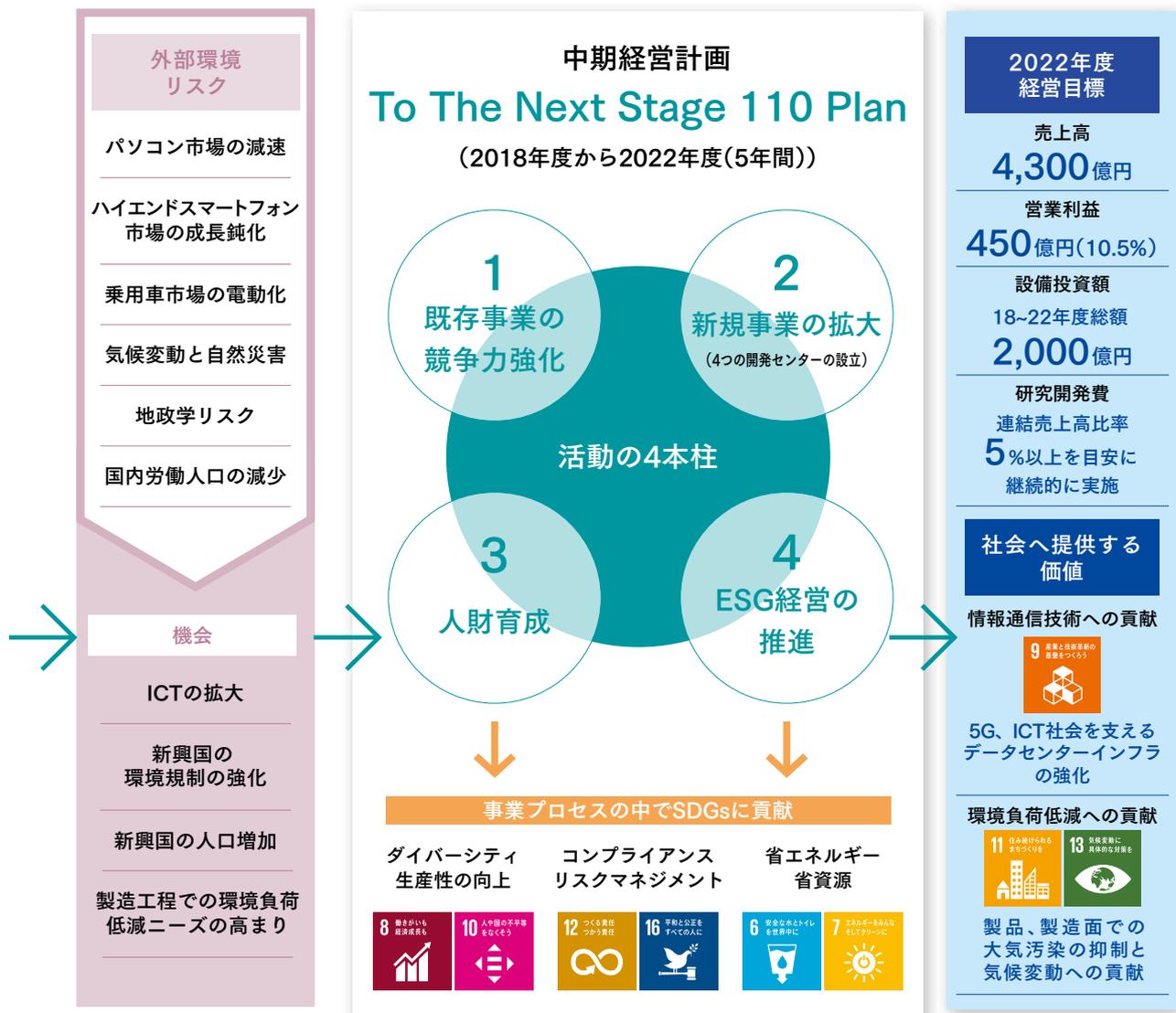
製造資本 ものづくり力

設備投資額
14~18年度総額
1,636億円

財務資本 健全な財務基盤

企業格付け
A 格付投資情報センター
(R&I)
(2019年3月末時点)





ESG経営

コーポレート・ガバナンス

イビデンウェイ

前中期経営計画の振り返りと現中期経営計画における事業環境変化

前中期経営計画の施策と課題の総括

過去から積み上げた業績や課題は現在の中期経営計画においても影響を受けています。現在の中期経営計画の課題や展望を分かりやすく伝えるため、前中期経営計画の成果や積み残しを振り返ります。

Challenge IBI-Techno 105Plan 2013年度～2017年度	
背景	<ul style="list-style-type: none"> ・PC市場の縮小とスマートフォン市場のコモディティ化 ・新興国の大型車市場の需要拡大
計画骨子	<p>① コア事業の競争力強化・再構築 TPM活動をグローバルに活性化し、現場力の底上げをめざすとともに、材料や設備、生産プロセスにおける革新的な技術の創出に挑戦。</p> <p>② 新規事業の創出に挑戦 電子、セラミック分野における新製品の開発に加え、新規分野における製品開発の事業化。</p> <p>③ グローバルCSR経営の推進 グローバルに通用する人財の育成に注力。</p>
成果	<p>〈電子事業〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IoT、車載、データセンター向け製品事業を統合し、ユーザーのニーズに柔軟に対応できる体制の構築。 <p>〈セラミック事業〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DPFの旺盛な需要が見込まれる新興国市場へ対応するため、グローバル供給体制を整備。
CAGR (年平均成長率)	売上高1.6% 営業利益9.8%
積み残し	<p>〈電子事業〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特定大口ユーザーへの依存度の高さの緩和。 ・市場変化に対応した生産体制・生産品目の選択と集中。 <p>〈セラミック事業〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EV化に向けた「軽量化」「快適性」に対応できる新素材製品の開発。

中期経営計画 To The Next Stage 110 Plan

マクロ視点での事業環境変化

デジタルイノベーション



CASE



気候変動



国際情勢



国内労働人口減少



(2018年度～2022年度)における事業環境の変化とそれに対するリスクと機会

外部環境リスク

パソコン市場の減速

ハイエンドスマートフォン市場の成長鈍化

乗用車市場の電動化

気候変動と自然災害

地政学リスク

国内労働人口の減少

機会

ICTの拡大

新興国の環境規制の強化

新興国の人口増加

製造工程での環境負荷低減ニーズの高まり

イビデンに与える具体的な影響

世界の経済情勢の悪化や製品市場の急激な変化による、パソコン・スマートフォン市場における製品ニーズの減退
リスク想定期間 短期～中期

排気ガスに対する環境規制強化の先送りまたは延期、ハイブリッド車の想定以上の普及、石油に代わる代替エネルギーの発展などによるDPFの需要の減少
リスク想定期間 長期

地球温暖化などの気候変動や自然災害によるエネルギーおよび資源コストの上昇
リスク想定期間 短期～長期

プリント配線板の重要な生産拠点である中国において、突然の制度、法律または規則の変更等による政治的要因や経済的要因に起因する当社グループの経営成績および財政状態に及ぼす影響
リスク想定期間 短期～中期

労働人口減少による人財の不足
リスク想定期間 中期～長期

5GおよびIoTの普及によるデータセンター市場拡大に加え、AI・車載市場拡大に伴い、より高機能でファインな最先端・次世代パッケージの需要拡大
想定期間 短期～長期

排ガス規制の強化により、新興国の大型車市場においてDPFの需要が拡大
想定期間 短期～中期

業界団体の行動規範やグリーンエネルギーでの事業運営を志向する顧客の要望への対応
想定期間 短期～長期

外部環境リスク

機会

具体的な影響への対応策

競合他社の新たな技術(FOWLP)の上市によるCSP需要減を受け、CSP事業の撤退を行い、人員等のリソースを成長分野へ投入

欧州のディーゼル乗用車市場の減速に伴いイビデンDPFフランス株式会社解散を決定し、市場の変化に対応

水力発電などによりクリーンエネルギーを創出し、温室効果ガスの削減に貢献。高いエネルギー効率の自家発電システムの活用

中国ではスマートフォン向けマザーボードを、マレーシアではサーバー向けモジュール基板を中心に生産を行い、季節変動を受ける製品の生産は極力絞り、安定した収益を上げる生産体制を整える

業務の自動化・ITツールの活用を進めて効率性を向上。女性や障がい者などの活躍を支援し、多様性のある人財を確保

高機能な次世代パッケージへの需要に 대응するため総額700億円を投じて工場を設立し、生産能力の増強を推進

新興国向けの拠点として2013年に設立したイビデンメキシコ株式会社において、DPFやAFP、高機能次世代仕様製品にリソースを集中投下し、需要に対応

再生可能エネルギーである水力発電・太陽光発電などを活用し、環境リスク低減、省エネルギー・資源循環などの活動をサプライチェーンと一体となって推進



代表取締役社長
青木武志

社長メッセージ

外部環境の変化を見越した事業構造改革や 新たな収益を生み出す新規事業の積み上げにより、 2022年度における中期経営計画達成をめざします。

社会の変化に応えるDNA

揖斐川の豊富な水源を活かした水力発電会社「揖斐川電力株式会社」として1912年に設立した当社は、時代のニーズの変化に合わせて業態を変化させ、戦中・戦後、高度成長、オイルショック、バブル崩壊など幾多の困難を乗り越えてきました。その根底には「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」というイビデンのDNAがあります。具体的には、祖業である発電から、その電力を電気炉に活用して電気化学工業に進出、そこから化学物質を使った化粧板、そしてプリント配線板へと展開してきた技術の根幹を脈々とつなぎ、発展させていく力です。このDNAと技術の連鎖は、当社の現在の主力事業につながっています。

また、技術の連鎖に加えて、当社の発展に欠かせない要素として、その時代の業界のリーディングカンパニーのお客様と密な関係を構築してきたことが挙げられます。お客様の要望や課題、将来のロードマップを共有し、蓄積されたコア技術を活かしたイノベーションで応え、さらにお客様との結びつきを強くする、という「顧客第一」のビジネスサイクルです。このようにお客様との結びつきの中から社会の変化を捉え、コア技術をベースに主力事業を自ら変化させることを恐れず、次の道を切り開いてきたことがイビデテクノの真髄だと考えています。

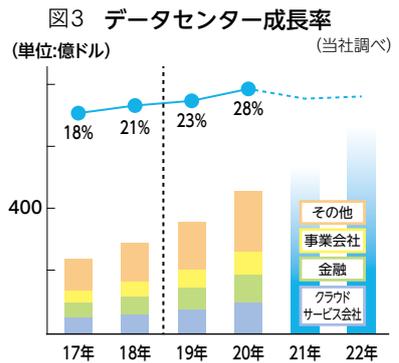
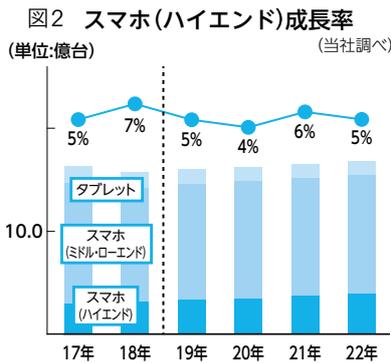
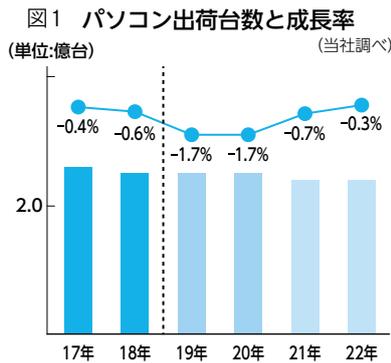
主力事業における外部環境の認識

当社の事業ポートフォリオは、直近の売上高2,911億円のうち、電子事業が39.8%、セラミック事業が35.2%を占めています。電子事業は、1990年代のパソコン用ICパッケージ基板(PKG)の大手半導体メーカーによる採用を契機に、2000年代に入り本格的な普及期に入った携帯電話向け電子部品の

需要を取り込むことにより、成長を果たしてきました。足元ではパソコン市場の縮小やスマートフォン市場のコモディティ化が進み、縮小する市場(➡P21 図1.図2)の中で競合との価格競争が激しくなっています。このような市場環境の変化を受け、不要な設備や収益が見込めない事業を選択と集中の観点で整理し、コア技術を活かし成長の見込める市場にリソースを集中する事業構造改革を進めてまいりました。

当社電子事業の市場を中長期的に展望すると、次世代通信規格5Gは、生活、産業、金融など社会をより豊かに変革するデジタルイノベーションに私たちが積極的に貢献できるテーマであり、成長機会となります。5Gの通信の普及により、送受信データが劇的に増加し、それを支えるインフラとして5G基地局、データセンター向けの高性能なマイクロプロセッサの使用も増え、当社の得意とするハイエンドなICパッケージ基板の新たな需要(➡P21 図3)が見込まれます。また、5Gの影響はデジタル家電のネットワーク化や自動運転などにも波及が見込まれ、さらなる事業機会の拡がりが見込めます。こうしたパラダイムシフトの局面においては、成長機会の裏返しとして、国内外の競合他社の新規参入がリスクとなりえます。当社はハイエンドICパッケージ基板市場で世界トップクラスのシェアを持っており、ICパッケージ基板における微細化が進化する中で、お客様と開発プランを共有して緊密に連携しながら課題を克服できる環境にあります。このようなお客様とのつながりとそれに応える技術開発力がアドバンテージの1つとなり、高いシェアをさらに向上させ、ICパッケージ基板事業をドライバーに電子事業を力強い成長軌道に乗せていけると考えています。

セラミック事業は、ディーゼル車の排ガスなどによる環境問題を背景に、欧州を中心とした先進国主導で環境規制強化の流れが進む中、DPF事業をドライバーに第2の柱に成長してきました。その過程において当社では、欧州乗用車市場を主軸とした



DPFの旺盛な需要に対して、日本、ハンガリー、フランス、メキシコの世界4極からの供給体制を整えてきました。今後は新興国において乗用車以外にバスやトラック、建設機械などでもDPFの需要増加を見込んでいます。一方、先進国の乗用車市場ではディーゼル車離れやEVシフトなど市場環境に変化が見えてきていますが、その影響が顕在化するタイミングとしては、内燃機関を搭載した乗用車の台数自体が電動化によって減少すると見込まれる2040年以降と見ており、それまではハイブリッドを含めた内燃機関を積んだ乗用車は増え続けると見ています。

次のステージに向けた5か年中期経営計画

ここまでお伝えしてきた当社の足跡と外部環境を念頭に、私たちは先人たちが育ててきた既存事業の収益力の源泉となる競争力を強化しつつ、次世代に向けた新事業の育成を進めて次のステージへ向かうための5か年中期経営計画(To The Next Stage 110 Plan)に取り組んでいます。

中期経営計画では、5年間で既存事業の着実な成長に、新たな収益源としての新規事業を積み上げ、バランスのよいビジネスポートフォリオの構築により、計画の最終年度である2022年度において売上4,300億円(CAGR6.8%)、営業利益450億円(同20.1%)、営業利益率10.5%をめざしております。その初年度となる当期は減収減益となる厳しい結果となりましたが、経営環境が大きく変化する中で、確実に計画を達成できるよう、活動の柱ごとに当社がどのような施策に取り組んでいるのかをご説明します。

既存事業の競争力強化-電子事業の構造改革

PKGのほかマザーボード・プリント配線板(PWB)、スマートフォン・タブレット向け薄型小型基板(CSP)で構成される電子事業では、先にお伝えした通り競争環境の変化を踏まえて、大胆な事業構造改革を前中期経営計画後半から進めてまいりました。当社の電子事業はこれまで特定の大口顧客と開発段階から密接に連携することで成長してまいりましたが、逆に言うとその特定の大口顧客の開発動向に事業全体が左右されやすいリスクがありました。当社においては、こうしたリスクを低減するため成長市場で躍進が予想される新たなユーザーや製品領域の開拓を積極的に進めています。また、PKG、PWB、CSPそれぞれの事業で蓄積してきた高積層、微細配線、小型化といった技術は事業の垣根がなくなってきました。これら3事業を、使用環境や要求スペックなど、新たな用途へ向けたユーザーからの要望に対応できる体制に再編しました。

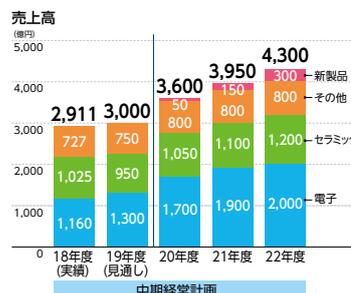
また、今後の成長に向けた布石として、データセンター向けを中心とした高機能な次世代PKG需要のさらなる伸びを見込み、大垣中央事業場および大垣事業場へ総額700億円を投じる決断をしました。この投資により、これまで安定的な収益を生み出してきた、当社電子事業の主力であるPKG事業の国内主要拠点の生産能力は大幅に増強され、成長していく市場でも、持続的にトップシェアであり続けるための供給体制が構築されます。また、投資の検討の過程においては、お客様との対話を通じて、その強いご要望を直接確認し、

中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」

活動の4本柱

1. 既存事業の競争力強化
2. 新規事業の拡大
3. 人財育成
4. ESG経営の推進

業績目標

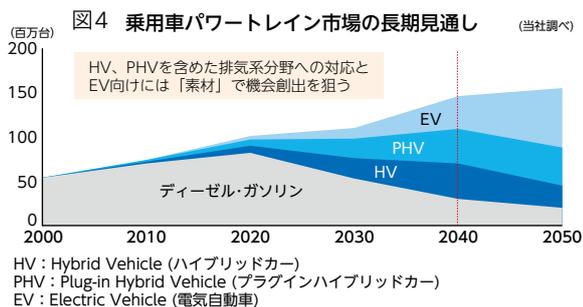




その内容・根拠を客観的な市場データと整合するなど投資回収可能性を社内会議および取締役会において慎重に検討しました。自社におけるリスクとしては、お客様が要求する技術的難度の高まりに応じていく点が挙げられますが、これまで培ってきた技術力でコントロールできるものと判断しています。また、人的リソースについても事業再編の中で縮小方針のCSPからシフトさせていく考えです。

PWBに関しては、北京工場では需要が旺盛な中国市場に向けたスマートフォン向けマザーボードを、マレーシア工場ではサーバー向けモジュール基板を中心に生産することにより、季節変動を受ける製品を極力絞り、安定した受注と収益が見込まれる製品を軸に事業を組み立てる方向で進めています。スマートフォン向け製品は米中摩擦の影響も懸念されますが、万が一の場合はマレーシアに生産を移管するなど時勢を見ながら、北京・マレーシアで柔軟な生産体制をとってまいります。

このように、3事業の再編効果や次世代PKGをはじめとする高付加価値品へのシフトを進め、2022年度の電子事業の業績は売上高2,000億円、2018-2022年の5年CAGRは14%を見込んでいます。

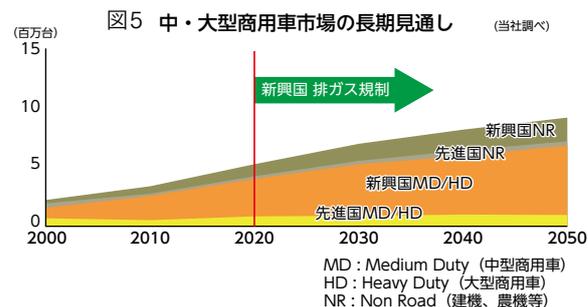


既存事業の競争力強化- DPF需要は新興国向けにシフト

セラミック事業の主力製品であるDPFは欧州各国のEVシフト(➡図4)やディーゼル離れの影響が出始めている中、成長ポテンシャルをもつ新興国においては環境規制強化や人口増に伴う、旺盛な開発需要を背景に2020年頃からバス・トラックに加えて建設機械などの大型車両(HD)全体の需要増加(➡図5)が期待されます。

こうした市場変化に対応するため、昨年度フランスのDPF生産工場の解散を決定し、欧州向けのDPF生産をハンガリー工場に集約するなどグローバルで生産体制の最適化・効率化を進めています。一方で、新興国の大型車市場に対しては、メキシコ工場を中心に増加する需要を確実に取り込んでいきます。さらには、ガソリン車・ディーゼル車問わず需要があり、安定成長が見込まれるAFPの拡販活動を進め、伸びる市場にリソースを集中投下していきます。

こうした取り組みにより、市場の端境期にある中でも安定的な成長は可能と見ており、2022年度のセラミック事業の業績は売上高1,200億円、2018-2022年の5年CAGRは4.0%と見込んでいます。



新規事業の拡大

これまで培ってきた独自の基盤技術を将来大きく伸びる分野向けの新製品に展開させていくため、4つの研究開発センターを2017年度に立ち上げました。それぞれのセンターでは「地球上の空気をもっとキレイに」、「子供の頃夢見た未来の乗り物を実現したい」、「人々の健康寿命を伸ばしたい」といった思いを形にすべく、研究開発を進めています。

現在進めているテーマのなかで最も早く立ち上がると見ているのは、よりクリーンな排気の実現に向けた高効率・高性能な吸排気システムを開発している自動車機能製品の分野です。コア技術としては、セラミック成形・焼成技術を活かした既存の延長線上にある技術をベースとしており、2017年に資本業務提携契約を締結した株式会社デンソーと共同で開発しています。開発段階としては、現在一次試作を完了し、顧客の好評を得ています。その次が食と住空間の安心と安全の向上に資する材料を開発しているバイオマテリアル製品の分野です。農作物の高性能化・高機能化を実現する植物活性剤の効果検証を完了し、事業化の準備を開始しています。

将来モビリティ製品に関しては、EVが克服すべき軽量化や快適性といった課題に対して、これまでの事業で培った材料の物性をコントロールする技術を活用した電池性能の向上、熱・音を制御するための部材や、コーティングの技術を利用し、SiCをコーティングした高強度、軽量の樹脂製ウインドウなどの素材の開発を進めており、お客様と上市に向けた評価を進めています。先進セラミックは信頼性が求められる航空機向けということもあり、事業化までは一定の時間がかかると見えますが、燃費を飛躍的に向上させる軽量・高耐熱セラミック複合部材の製造技術はすでに確立しており、耐久の評価を

いただいている段階です。航空機ビジネスは活況を呈しており、信頼性評価に時間がかかる分、長きにわたって確実な収益貢献を期待しています。

こうした4つのテーマを含めた研究開発のモニタリングは私が担当しており、月に一度、テーマごとにレビューしています。また、必要に応じて私自ら現場に出向き、実際の製品を確かめながら、担当者にヒアリングしています。最も重視しているのが開発の方向性がプロダクトアウトではなく、お客様の課題解決、価値に結びついているかというカスタマーインの視点であり、開発の方向性をチェックしています。

イビテクノの進化を支える人財育成

技術を支えるのも事業を支えるのも人が根幹であり、各自が新しいことに挑戦し、常に同じところにいない、変わらなければ生き残れないとの意識を持ち、その中で培われたマインドがこれまでの技術の変革を支えてきました。人財育成をイビデンの持続的成長の生命線と捉え、さまざまな取り組みを実施しています。

中期経営計画の達成と持続的成長の実現に向けては、イビデンの経営・事業を強力に推進できるマネジメント人財の育成が欠かせないため、一般教育の中で階層別に必要なスキルや理念を学べる教育体系を整備しています。また、開発センターのテーマをビジネスとして立ち上げるにあたって、リーダーとしてチャレンジしてもらう取り組みも進めています。

ダイバーシティの推進については、女性活躍推進で一定の成果が出ています。日本国内においては、労働人口が減少する中、ワーク・ライフ・バランスを尊重しながら存分に力を発揮してもらえ環境を整備するため、女性活躍推進活動を2010



年度よりスタートし、2017年度からは、各部署より選ばれた女性社員とその上司を対象とした研修プログラム「女性活躍推進ポジティブアクション活動」に取り組んでいます。女性社員だけでなく上司も含め職場の意識改革を進めた結果、女性管理者およびその候補人材は確実に増えています。これからも女性に限らず外国人やベテラン社員、さらには障がい者も含め、意欲を持った多様な人材が平等にチャンスを得て、存分に力を発揮してもらえ職場環境を整備していきます。

一方、専門的な技術を磨く位置づけを担っているのが人材開発センターです。開発を担う技術者には、現場での経験や体験によるスキルが欠かせず、今後AIを活用し効率を上げるにしても、それを使いこなすものづくりの技術を身につける必要があるため、実際の現場へ向かい自分の目で見て確かめて、図面を起こして設備設計から教え込みます。また、組織全体の効率や生産性を高めるためにも、当社の人材開発センターを有効活用し、先人やベテランの技能を蓄積し、次の世代に継承していきます。

ESG経営の推進- 透明性の高い経営の実現に向けた コーポレート・ガバナンス強化

企業理念に基づき、経営の信頼性と透明性を高める活動とともに全てのステークホルダーの皆様信頼される会社になることが持続的成長のための基盤になると考え、ESG経営を推進しています。

コーポレート・ガバナンスは透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための重要な経営のしくみであり、グループ本社において積極的に取り組んでいます。「コンプライアンスおよびリスクマネジメント推進活動」を積極的に展開することで内部統制機能を強化し、最適な員数で構成された実効性の高い取締役会による経営監視機能と監査等委員会による監査機能を充実・強化しております。

取締役会の実効性の点検においては、社外を含む全ての取締役に対する評価をアンケート形式で実施し、評価の低い項目や評価結果のギャップの大きい項目は取締役会で重点的に議論しており、過年度課題として認識した事項として「最高経営責任者等の後継者計画に対する監督」が挙げられました。こうした課題に対して、次世代の経営者候補の育成に向けた活動にも取り組むなど、ガバナンス強化への不断の努力を今後も続けてまいります。

ESG経営の推進- 企業理念の実践を通じた社会への貢献

昨今、SDGs(持続可能な開発目標)が非常に注目を集め、各社が全世界共通の社会課題の解決に向けて貢献しようとする輪ができつつあります。イビデンは水力というクリーンエネルギーの供給を祖業としていることから、水力をはじめ太陽光な

ど多様なクリーンエネルギーの発電や、環境負荷の低いガスタービンコージェネレーションによる自家発電を活用した生産活動に積極的に取り組んできました。こうした製造工程における環境負荷低減は、お客様からの期待や業界団体の行動規範に応えるものです。製品を通じた貢献についても、「世界の空をきれいにしたい」というビジョンから始まっているセラミック事業は、独自の技術によって排気系分野で環境に貢献する製品群を生み出しています。これからも製品を通じた貢献を維持し続けるとともに、今後予想されるモビリティ環境の変化や社会課題を捉えた製品開発で、市場のみならず社会からの支持をいただけるよう努めてまいります。

株主価値の向上に向けて

イビデンはコアとなる技術を大切にしつつ、そこから派生する技術を、時代のニーズに合わせて変化させ成長してきた技術先行型の経営をしております。各事業の経営環境は決して楽観視できるものではありませんが、主力の電子事業で当社設立以来最大となる700億円の投資を決めたように、先々のマーケットポテンシャルと経営環境は期待を持てるものであると確信しています。次世代もしくは次々世代まで成長していける足がかりとなるこの投資を確実にやりきることが中期経営計画達成の要になると考えています。

また、既存事業の競争力強化に加え、先を見据えた新規事業育成にも力を入れており、売上高研究開発比率5%の目安を定めている研究開発投資についても、開発の進捗やビジネスチャンスの状況によっては、現状60%超を維持している自己資本比率を一時的に多少落としてでも、アクセルを踏み込んで次世代に向けた投資を行うことも辞さない考えです。

事業から生まれるキャッシュフローの中で成長投資を実施して事業拡大や収益力向上を果たしつつ、株主還元につきましては、配当性向30%程度を目安に安定的な配当を実施していきたいと考えております。また、収益状況や株式市場の状況によっては、自社株買いを含む株主還元を適時行ってまいります。株主・投資家の皆様におかれましては、今後も当社グループへの変わらないご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年9月

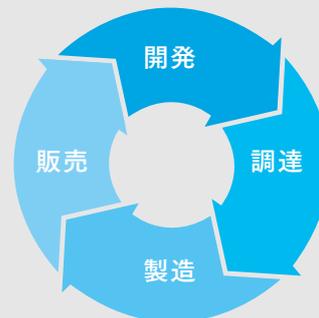
代表取締役社長

青木武志

主力事業の成長戦略（電子事業・セラミック事業）

電子事業、セラミック事業における成長性を高めるバリューチェーン

付加価値の高い製品を生み出して顧客のニーズに応えるため、イビデンでは開発から調達、製造、販売に至るまでのバリューチェーンを構築しています。それぞれのプロセスの相乗効果により競争力の高い製品を生み出し、持続的な成長を実現しています。



電子事業



事業概況および成長戦略



PKG事業本部長
河島 浩二



MLB事業本部長
児玉 幸三

2018年度の事業概況と成果

新分野への拡販により売上高が伸長

パソコン用パッケージ(PKG)事業における2018年度の事業環境を振り返りますと、パソコン市場全体は引き続き前年対比でマイナス成長が続いていました。そうした中、高積層、微細配線、小型化といった当社の持つ強みを活かし、さらにサーバー向けを中心に拡販を行うことにより、新分野および新規顧客向けの販売が伸長しました。それにより、売上高は前連結会計年度に比べ増加しました。

マザーボード・プリント配線板(MLB)事業はハイエンドスマートフォンを中心に、高機能、高密度のプリント配線板を供給しています。2018年度のスマートフォン市場は、パソコン市場と同じくマイナス成長が続いていましたが、データセンター向けサーバー市場が高水準で推移しました。その結果、サーバー用基板の販売が堅調に推移したことにより、売上高は前連結会計年度に比べ増加しました。

2019年度における成長戦略

積極的な投資により新しい需要に対応

今まで電子事業を支えてきたパソコンやスマートフォン市場の成長性が鈍化する一方、今後の成長が見込まれるのが、5GおよびICTの普及によるデータセンター市場やAI・車載市場です。この2つの市場においては、当社の強みである高機能でファインな電子部品の需要拡大が見込まれます。

当社では新たな需要に対応するため、2019～2021年度にかけて700億円の設備投資を行い、次世代および新分野向けICパッケージ基板を生産します。この設備投資により、自動運転や次世代通信システムなど次世代の中心を担う技術に対応し、成長が予想される分野に積極的に進出していきます。

今後も市場の変化に合わせた生産体制・生產品目の選択と集中を進めながら、社会をより豊かに変えるデジタルイノベーションに積極的に貢献していきます。

次世代および新分野向けICパッケージ基板を生産する事業場



大垣中央事業場 第2棟



大垣事業場

競争優位性を加える要素

開発

100年の歴史の中で培われた技術の蓄積により、顧客の課題に対応。顧客との密接な関係を基にニーズをいち早く入手し、開発に取り組むことができます。

調達

公正・公平を第一とした最適コストでの調達を追求。「イビデングループグリーン調達ガイドライン」を策定し、環境負荷が低減された部品や材料の調達を実践しています。

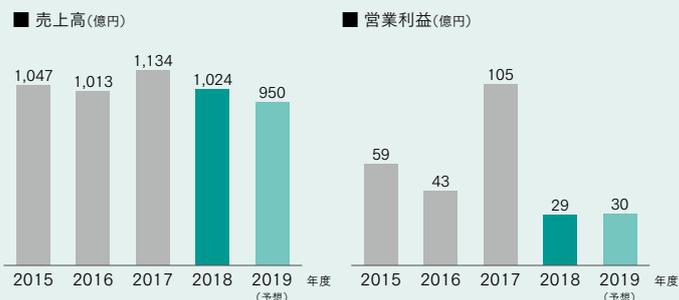
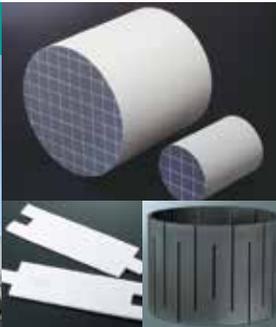
製造

日本をはじめアジア、欧州、北中米に生産拠点を設置。短期間の立ち上げから量産体制を軌道化させるノウハウにより、顧客ニーズにタイムリーに対応しています。

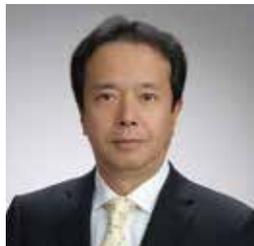
販売

グローバルな販売体制を構築し、イビデンの強みである最先端分野における需要拡大に対応。また、競争力の高い製品を武器に、新たな顧客獲得につなげます。

セラミック事業



事業概況および成長戦略



セラミック事業本部長
伊藤 宗太郎

2019年度における成長戦略

リソースの選択と集中により競争力を強化

主力のDPF市場は、先進国の乗用車市場を中心にパワートレインの多様化の流れが継続すると予想されます。その流れを確実に捉えるために生産体制の再構築を進めていますが、その一つが連結子会社であるイビデンDPFフランス株式会社の解散です。イビデンDPFフランスでは欧州自動車メーカー向けのDPFを製造していましたが、欧州を中心としたディーゼル乗用車比率の減少、排ガス規制強化(EU6d-TempおよびEU6d)に対応した新仕様製品の割合増加などの市場環境変化を受けたことによる、グローバル生産体制の最適化・効率化のための解散となります。一方で、排ガス規制の強化により、新興国の大型車市場においては、今後の需要拡大が見込まれています。伸びる市場にリソースを集中投下することで、事業の構造改革を進めていきます。

さらなる成長をめざし、EVに向けてはイビデンのコア技術を応用し「軽量化」「快適性」といった課題を「素材」で解決する製品の提供を計画しています。また、自動車以外にも、航空機エンジン向けの軽量かつ高耐熱のセラミック複合材料製品の開発を進めるなど、イビデンの持つ技術を活かしながら新たな成長ドライバーとなる製品を生み出していきます。

2018年度の事業概況と成果

ディーゼル乗用車比率の低下が業績に影響

セラミック事業の主力となるディーゼル車黒煙除去フィルター(DPF)は、欧州を中心にディーゼル乗用車比率が低下し、市場環境としては厳しい状況となりました。それに伴い、売上高は前年同期に比べ減少しました。その他の製品に関しましては、新興国での拡販が続く触媒担体保持・シール材(AFP)、自動車向け製品が堅調に推移したNOx浄化用触媒担体(SCR)、半導体市場が堅調に成長したことに加えて新規分野での拡販活動を行った特殊炭素製品(FGM)は前期に比べて売上高が増加しました。

以上により、売上が増加した分野もありましたが、DPFの売上減少の影響を大きく受け、セラミック事業は前連結会計年度に比べ売上高・営業利益ともに減少となりました。

イビデンが創る未来

イビデングループの技術は、何気ない日常の中でいたるところに活かされています。目覚ましい進歩を見せる技術の世界において、イビデングループも常に新しい技術を開発し、明日の生活に役立つ製品を生み出しています。

貢献する SDGs



5G 基地やデータセンターを中心とした高機能な次世代 IC パッケージ基板の開発

キャッシュレス決済やAIスピーカー、コネクテッドカーなど、これからの生活に欠かせない技術を支える5G基地やデータセンター、そこで使われる次世代ICパッケージ基板の製造・生産を進めています。

電気自動車向けの新たな素材・部材の開発

自動車のEV化に伴い、新たな素材・部材の需要が拡大しています。例えば、次世代電池用部材や熱制御材料、軽量化部材です。当社では軽量化につながる樹脂製ウインドウなどを開発し、EV化のニーズをとらえていきます。



技術力をベースに未来を支える

電子事業やセラミック事業が大きな売上を占める当社では、長年磨き上げてきた既存の技術をベースに、新しい技術や製品を生み出すことは重要な経営課題の一つです。

現在、当社が見据えているのは、人々の生活、産業、金融など社会をより豊かに変えていくであろうデジタルイノベーションの世界です。IoT、AI、ICTあるいは車載通信の高度化などによるアクセスデバイスの増加とデータ容量の増加、それを支えるインフラとして5G基地、データセンター向け製品の新たな需要が見込まれます。その需要に対応するための高機能な次世代ICパッケージ基板などの新しい製品を生み出し、デジタルイノベーションに貢献していきます。

その他にも、航空機エンジンの燃費を向上させる高温セラミック成膜技術・グラファイト技術をコアにした航空機エンジン用部材など、人々のより良い生活に貢献できるような製品を生み出していきます。



航空機エンジンの燃費を向上させる軽量・高耐熱セラミック複合タービン部材

化石燃料枯渇への不安や地球環境保護のため、低燃費化の技術が求められています。当社では、航空機エンジンの燃費改善と排ガス低減に貢献できる軽量・高耐熱セラミック複合部材の製造技術確立に向けて研究を重ねています。

独自のバイオ技術が生み出す植物活力剤や化粧品・健康食品向け機能性成分材料の提供

将来の世界人口増加による食糧確保の問題、日本の高齢化社会での健康年齢向上の問題に対し、電子事業で培ってきたナノレベルの材料ハンドリング技術および水処理技術を活用し、バイオマテリアル製品の開発を進めています。



イノベーション戦略①

4つの開発センター

電子事業、セラミック事業に次ぐ第3、第4の柱を作り上げるために設立されたのが4つの開発センターです。ここでは新製品を生み出すため、日々研究を重ねています。



技術開発本部長
久保 修一

■ 技術開発本部長メッセージ

4つの開発センターは2017年4月、技術開発本部内に誕生しました。既存のコア技術の進化とオープンイノベーションの積極的活用により、新たな市場・用途に対応した新製品開発を行っています。

今回、製品ごとに開発品群を集約したことで、マーケティング戦略が立てやすくなり、さらに技術者同士のシナジー効果を生み出し、スピーディーな開発を可能にしています。製品を開発する上で大切なのは、マーケットインの姿勢だと考えます。目の前の開発のみに没頭することなく、いかに市場にアンテナを張れるか。日々、色々なことにアンテナを張り、市場ニーズを敏感に捉えながら開発を進め、新たな事業の柱を作り上げていきます。

2022年度の新製品売上目標：売上高 300億円

■ 4つの開発センター

自動車機能製品開発センター



〈開発領域〉

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、高効率・高性能な吸排気システムを開発しています。

〈取り組み状況〉

多様なパワートレインに対応したセラミック新製品の量産に向け、パイロットラインの導入を完了し、お客様へのサンプル出荷を開始しています。

将来モビリティ製品開発センター



〈開発領域〉

より快適な電気自動車を実現するため、長年培った材料物性コントロール技術をコアに、電気・熱・音を制御する素材・部材を開発しています。

〈取り組み状況〉

革新的なソリューションによる軽量化、安全性や電池性能の向上に貢献する新技術を開発し、お客様と上市に向けた評価を開始しています。

先進セラミック開発センター



〈開発領域〉

航空機エンジンの燃費を向上させるため、高温セラミック成膜技術・グラファイト製造技術をコアに、航空機エンジン用部材を開発しています。

〈取り組み状況〉

燃費を飛躍的に向上させる軽量・高耐熱セラミック複合部材の製造技術を確立し、上市に向けたPR活動を開始しています。

バイオマテリアル製品開発センター



〈開発領域〉

食と住空間の安全と安心、質の向上のため、独自のバイオ技術をコアに、植物活性剤や化粧品・健康食品向け機能性成分材料を開発しています。

〈取り組み状況〉

農作物の高生産性・高機能化を実現する植物活性剤の国内での効果検証を完了し、事業化・海外展開の準備を開始しています。

4つの開発センターに関連する既存の技術と 生み出された製品(技術)



TOPICS

株式会社デンソーと共同でHV・PHV向けを主とした次世代排気システムを開発

当社は2017年4月に、株式会社デンソーと資本業務提携を結びました。当社の強みである高性能なセラミック材料と、デンソーの強みである吸気、点火、排気全ての過程で製品を開発・提供していることによるシステム目線での製品開発力を活かし、シナジーを創出することで、高性能かつ、シンプルで低コストな排気システムの開発を行っています。現在は、一次試作を完了し、顧客の好評を得ています。

国家プロジェクトへの参画

当社は先行開発を行うため、国から補助金を獲得して技術開発に積極的に取り組んでいます。例えば、セラミック技術を活かした『NEDO 次世代構造部材創製・加工技術開発 ～「軽量 耐熱複合材CMC技術開発(高性能材料開発)」～』もその一つです。川崎重工業株式会社、株式会社豊田自動織機、東京工科大学、JAXA(宇宙航空研究開発機構)と共同で、航空機エンジン用のCMC(セラミック基複合材料)部材の開発を行っています。他にもいくつかのプロジェクトを進めながら、新しい製品の開発を行っています。

イノベーション戦略②

イノベーション創出のための人財育成

イビデン100年の歴史を作ってきたのは人財の力であり、これからの100年を作るのも人財の力です。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、当社では人財教育の体制を整えています。

貢献する SDGs



次の100年を見据えた人財育成体制の構築

当社は創業以来、主力事業をさまざまに変化させてきました。その源になったのが『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』です。現在の中期経営計画でも活動の4本柱の一つに『人財育成』をあげているように、従業員一人ひとりの力なくして、この困難な時代を乗り越えていくことは容易ではありません。当社では次の100年も発展し続けるため、体質強化に結びつく人財育成体系の構築をめざしています。さらには、技術開発本部において、2017年度に人財開発センターを開設いたしました。ここでは、次世代の開発を行うため、技術者に必要な基礎教育から専門分野までの幅広い教育を行います。人財教育体系も人財育成センターも、これからのイビデンを作り上げていくために必要不可欠なものです。この2つの人財教育を軸に、永続的に成長していく力を養っていきます。

■ グローバルに活躍する人財の育成

今後も永続的に成長・発展し続けるため、企業体質の強化に結びつく人財育成体系の構築をめざしています。競争力強化に貢献できる人財、異文化マネジメントできる人財の育成に力を入れています。

特に、海外スタッフとのコミュニケーションスキルを向上させ、現地化を促進するための異文化研修や、実践的な語学力向上に取り組んでいます。また、海外スタッフに対して、日本での研修を実施するなど、海外のコア人財の育成にも力を入れています。



実践英語プログラム



異文化適応研修

■ キャリア形成の支援

当社は、社員一人ひとりに応じたキャリア形成を支援する制度を採用しています。上司との面談の中で、現在または将来的に社員が伸ばしたいスキルや、上司の期待と支援方針を話し合うことで、キャリア形成を支援していきます。また、社員の能力開発を支援する制度として自己啓発型の通信教育の受講支援制度を設けています。



50歳キャリア研修

■ 公正な評価・処遇

事業の競争力を高めるためには、社員一人ひとりが高い目標にチャレンジし達成すること、組織力を向上させることが重要であると考えます。当社は、「成果主義」の考え方に基づいた目標管理評価制度を導入しています。会社業績に連動したチャレンジ目標を設定し、その結果とプロセスを公平・公正に評価し、個人の成果を処遇に直接反映させています。また、目標設定時や評価時の面談を通して、上司と部下のコミュニケーションを図り、部下育成に役立てています。

また、全社員の活性化につながる職務等級制度を採用し、仕事を職務成果の大きさ・重さなどで評価し、職務等級を設定しています。資格と職務等級に応じて、任命される役職の関係を明確にし、同じ職務等級の評価ランクであれば、性別・年齢・人種・国籍などの属性に関わりなく、公正に処遇されます。

■ 技術力向上のための人財開発センター

当社の技術力を次の100年に向けて伝承し続けるため、技術開発本部内に技術者育成を専門に行う人財開発センターを設立しました。

『イビテクノ』を生み出し続ける源泉として

人財開発センターでは、4つの開発センターや電子事業、セラミック事業に関わる技術者の育成に加え、開発支援・指導も行っています。技術者に必要な基礎教育から専門分野にまたがる教育を行い、次世代の開発につながるスキルを持った人財を育成することで、技術力の向上を図っています。また、これらの人財育成だけでなく、効率的な研究開発や新たなイノベーションを生み出すため、各部門が保有する技術・知見を把握するトランザクティブ・メモリーとしての役割も担っており、今後も『イビテクノ』を生み出し続ける源泉として重要な役割を担っています。

人財育成の基本方針

人財開発センターは「IBIDEN WAY」の「誠実」「和」「積極性」「イビテクノの進化」の4つを活動の基軸としています。

「自ら学び、自ら考え、自ら行動し、成果に結びつけられる人財の育成」を目的に、マインド→スキル→チャンス→成果のスパイラルアップをすることで、自らがコンピテンシーを発揮(成果行動)できる"ひとづくり"を進めています。

IBIDEN WAYに基づく人財開発センターの活動指針

誠実

現場で成果が出せる
マインドや技能・技術を教育

和

自社オリジナルの
価値ある教育カリキュラムを実践

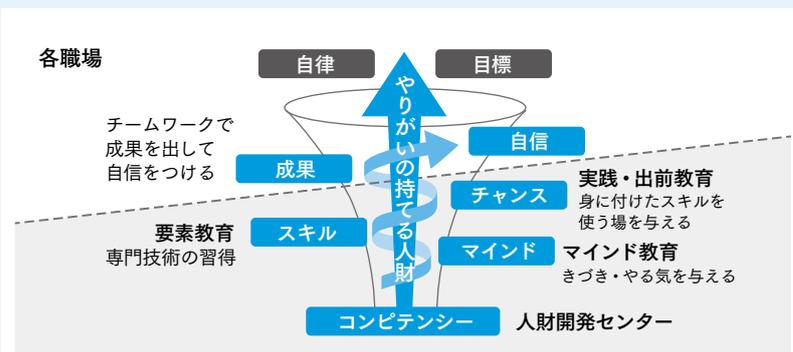
積極性

スピード+変化に対応した
教育の実現

イビテクノの進化

自社オリジナルの
体感型教育ツールの永続的開発

マインド ▶ スキル ▶ チャンス ▶ 成果のスパイラルアップ



コンピテンシーを発揮(成果行動)できる人財を各職場と人財開発センターで育成する

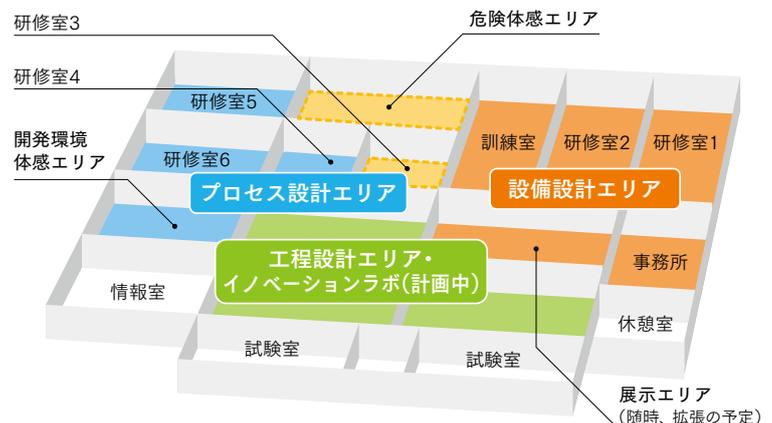
一貫した教育を人財開発センターに集約

● 人財開発センターは、ものづくり企業として必要な要素「プロセス設計」「設備設計」「工程設計」に関わる教育が一貫して実施可能な施設になっています。

● 施設内には、全てにおいて基本となる「安全」に特化したエリアを整備しており、専用の教育キットを活用し教育することで、イビデングループ全社員に対して「安全第一」の意識を植え付けています。

● 将来的には、企業発展の重要な要素である「オープンイノベーション」を活性化させるため、イノベーションラボを構築する計画です。

研修施設の概要図



(2018年10月現在)

人と地球環境を大切に 人財経営

貢献する SDGs



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。一人ひとりが経営方針や事業戦略をよく理解し、会社の成長と社会に貢献できる役割を持つことで、満足度、達成感が得られる「活き活き職場」をめざします。

多様性の尊重

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で、多様な人財が個々の能力を発揮でき、生きがい・働きがいを感じることができる職場環境・風土の実現をめざしています。

■ ワーク・ライフ・バランスの取り組み

当社では、企業の社会的責任として次の世代を担う子どもたちが健やかに育つ環境を整えるため、仕事と子育ての両立をサポートするなど、ワーク・ライフ・バランスの取り組みを積極的に進めています。当社は、2005年に施行された「次世代育成支援対策推進法」に基づいて従業員の子育てをサポートする行動計画を策定した企業のうち、計画目標を達成し、一定の基準を満たした企業として、厚生労働大臣から2012年に「くるみんマーク」を取得しています。

■ 女性活躍の推進

女性活躍推進活動は2010年度よりスタートし、仕事と家庭の両立支援制度の充実や、女性社員および管理者の意識改革の研修開催等の活動を実施してきました。現在は、女性社員のキャリア育成・登用を積極的に行うことを表明し活動を進めています。今後は、女性リーダーのさらなる登用を計画しており、職域を拡大した女性がより多く活躍することにより、企業風土の活性化を図っていきます。

■ 障がい者雇用の推進

障がい者が地域の一員として共に生活できる社会を実現するためには、職業による自立を進めることが重要です。2018年10月にイビデンオアシス株式会社を設立し、2019年4月に特例子会社の認定を取得しました。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。今後も多様な人財が個々の能力を発揮し、生きがい・働きがいを感じることができる職場環境・風土の実現をめざしていきます。



イビデンオアシス株式会社 お披露目式

TOPICS

女性の活躍を支援するポジティブアクション

当社グループでは、イビデンウェイのもと、多様な人財が知恵・能力をフルに発揮できる企業風土を大切にしています。社員の多様な感性、思考が事業に反映されることは、ビジネスの拡大、ひいてはイビデングループ全体の成長・発展につながります。その取り組みの一つとして、日本国内で女性のキャリア育成・登用を積極的に行い、活躍ができる場を設けるポジティブアクションを推進しています。実際に女性の視点から、全社に関わる改善が行われるなど成果を出しています。



ポジティブアクション報告会

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全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。

労働安全衛生マネジメント組織

当社の事業活動に参加する人々の危険や健康への悪影響を最小限にするための手段として、安全衛生マネジメントシステムを構築し認証を取得しています。2014年度から、当社は環境、安全衛生および品質マネジメントなど会社全体のマネジメントシステムを「イビデンマネジメントシステム(IMS)」として統合し、運用をスタートさせています。IMSのもと、各種会議体、実行組織から社員一人ひとりへ活動が展開されます。

環境/安全衛生全社委員会は、社長、役員、関連会社社長および労働組合委員長が参加し、全社の活動目的、目標の進捗確認を実施しています。毎月開催される全社^{ゼロ}災害委員会は、各事業場長および関連会社推進責任者が参加し、イビデングループ全体の活動のPDCAを回すための共通認識の場として実施しています。これらの情報は、事業場毎の委員会から全ての社員が参加する職場の安全サークル(小集団活動)へ展開しています。

健康経営^{※1}の推進

当社グループでは、社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ています。2017年6月に「イビデングループ健康経営宣言^{※2}」を発表し、楽しみながら参加できる施策で社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)と人事、環境安全、イビデン健康保険組合、イビデン労働組合の代表者が中心となり、「イビデングループ衛生部会」を組織しています。それぞれの強みを活かし、社員参加型のウォーキングイベントなど、国内グループ全体の健康管理・健康づくりの活動を推進しています。

※1「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

※2「イビデングループ健康経営宣言」はイビデンウェブサイト「企業情報-人材マネジメント」をご参照下さい。

労働安全衛生の基盤活動と専門活動

健康と安全・法遵守を最優先とする企業風土の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の向上に継続的に取り組んでいます。

安全教育は、全社員が受講できるよう体系的に取り組んでいます。一例として、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。



技術者安全教育

労働災害の発生状況

「再発防止」、「災害予防」、「衛生管理」、「防災」を活動の柱とし、イビデングループ全体として全員が「安全第一」を自覚して、安全で快適な職場を築き、ハツラツと働くことができるよう労働安全衛生活動に取り組んでいます。当社の労働災害発生度数率は、0.51と全国製造業平均を下回る水準にあります。しかし、災害件数は2018年度5件(休業災害以上)と増加傾向にあるため、発生した災害の原因・真因を分析し、本質的な対策を打つことで、類似災害が発生しないよう管理の強化に努めています。

TOPICS

「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定取得

当社グループの社員一人ひとりの心身の健康を重視した活動は社外からも高く評価されています。当社およびグループ会社のタック、イビデンエンジニアリング[※]は社員の健康管理を経営的な視点で捉え実践している企業として、経済産業省および日本健康会議から「健康経営優良法人2019」として認定を受けています。

※ 中小規模法人部門での認定



2019
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

人と地球環境を大切に 地球環境との共存

貢献する SDGs



基本的な考え方

私たちは、「イビデンウェイ」に基づき、全員参加による環境負荷低減活動により、事業活動において発生する地球環境への影響を緩和し、次の世代へと受け継がれていく企業としての役割を果たし、地球環境との共存をめざします。



●エネルギー（気候変動）

省エネルギー活動と再生可能エネルギー活用、事業貢献でCO₂排出量ゼロをめざす。

●水の恵み

水の恵みを大切に、水資源への影響を最小限に減らす。

●廃棄物（資源）

資源利用最小化と、リサイクル最大化で廃棄物を減らす。

●化学物質

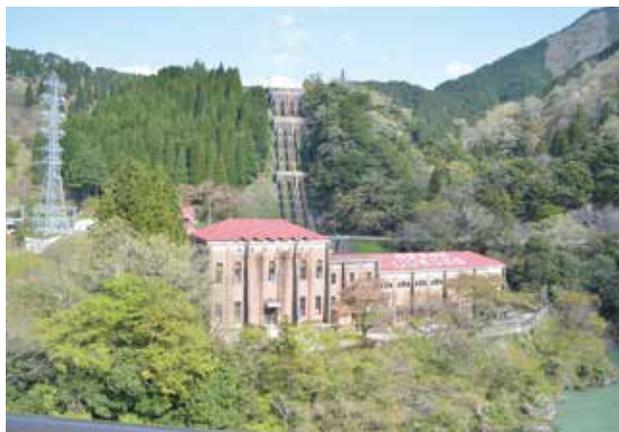
原材料に含まれる化学物質をグローバルで徹底管理する。

気候変動問題への対応

■クリーンエネルギーへの取り組み

当社は現在、岐阜県の揖斐川上流に、東横山、広瀬、川上の3つの水力発電所を所有しています。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エネルギーです。イビデンの保有する水力発電施設は、計画的に改修工事を実施し、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。

^{*}隧道(ずいどう): 発電所まで水を送るためのトンネル



東横山発電所

■省エネルギー活動

当社グループは、電子関連の製造工程での温度管理やセラミック関連での電気炉など、生産活動において大きなエネルギーを消費しており、省エネルギー活動は重要な課題の一つです。毎月省エネ推進会議を開催し、生産部門、および関連する機能部門が集まり、全員参加で省エネルギー改善のマネジメントサイクルを回しています。エネルギー効率を上げることが当社の競争力に直結すると考え、エネルギーコストの上昇などのリスク要因についてもモニタリングを行い、改善に取り組んでいます。

■温室効果ガス排出量

省エネルギー活動の成果は、温室効果ガス(GHG)であるCO₂排出量に影響します。2018年度の当社グループのGHG排出量は800千tとなっており、そのほとんどがエネルギー起因の排出です。中期のCO₂排出削減目標として、2018年度から2022年度までの期間で、2017年度対比の換算生産量^{*}あたりの原単位を5%削減することをめざしています。

^{*}生産量を算出するにあたり、換算生産量を使用しています。

資源循環、化学物質の管理

■ 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。

■ 水の恵み（節水への取り組み）

電子関連製品の製造過程では、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。3Rの考え方を基本に、グループの環境技術と生産技術が一体となって活動を実施することで、工業用水の使用量を削減しています。

■ 製品含有物質および

製造プロセスでの化学物質規制への対応

製造工程ではさまざまな化学物質を使用します。これらは環境汚染、人体への影響を及ぼす可能性があり、化学物質の管理はリスク要因です。また、各国の化学物質規制は厳格さを増しており、遵法の観点からも重要な課題です。化学物質の持つリスクを未然に防ぐため、全廃、削減する対象を定め、サプライチェーン全体で適切な管理に取り組んでいます。

製品、事業での環境貢献

当社の排ガスを浄化する自動車排気系部品以外にも、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。

■ 再生可能エネルギーの推進事業

当社グループのイビデンエンジニアリングでは、当社創業以来の水力発電のメンテナンスやコージェネレーションシステムの運用技術を活かし、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を確立し、水力発電設備および変電設備から、太陽光発電システム、小水力発電などの各種発電事業において数多くの実績を残しています。今後も、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所（認定出力1.99MW）

■ 防災と環境保護を両立する事業

山地の多い日本では、のり面保護工は、特有の気象や地質などの悪条件から斜面の安定を守り、土砂災害から人命を守るため、種々の工法・技術が試行・改善され、時代と共に変遷してきました。現在では防災機能に加え、環境への配慮を取り入れた緑化工法が求められています。当社グループのイビデングリーンテックは、「全面緑化」を可能にする新しい工法など、「防災」と「環境保全」を両立した新しいのり面技術を提供し続け、人々が安心して生活できる環境を創造していきます。



GTフレーム工法®によるのり面

責任ある調達慣行

貢献する SDGs



サプライチェーン管理方針

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えていく、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。

■ イビデングループお取引先さまCSRガイドライン

グローバルに進展する事業を、取引先と持続的な成長につなげていくため、2009年に環境負荷が低減された部品や材料の調達のしくみとして「イビデングループグリーン調達ガイドライン」を、2011年に強制労働など人権侵害リスク、腐敗防止

や責任ある資源調達など、サプライチェーン全体への要求事項をまとめた「イビデングループお取引先さまCSRガイドライン」（以下「CSRガイドライン」という）を発行しています。

サプライチェーン管理の取り組み

■ 取引先との協働とコミュニケーション

CSRガイドラインをサプライチェーン全体で徹底するために、新規取引先を含め取引先に対しては、CSRガイドライン遵守を誓約の上、CSR調査でガイドラインの遵守状況を評価し、毎年報告を要請しています。取引先の実態の確認や改善を推進するため、CSR調査の課題改善要請、ならびに現地訪問・監査を実施し、取引先の活動レベル向上をお願いしています。各ガイドラインは全ての皆様が確認できるよう、当社ウェブサイト上に公開しています。

■ お取引先さまコンプライアンス通報窓口

当社と取引先との関係において、コンプライアンス上の問題点がある場合、取引先自らが通報することができる「コンプライアンス通報窓口」を開設しています。通報情報についてはプライバシーに十分配慮して取り扱われるとともに、通報されたことを理由として不利益な取扱いを受けることは一切ありません。

■ 責任ある資源調達（紛争鉱物対応）

人権侵害や環境破壊の助長につながる、紛争地域および高リスク地域での違法な資源採掘が国際社会で大きな問題になっています。CSRガイドラインの中では、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資源調達を回避するように努めることを明記しています。取引先に対象となる資源の供給ルートがある場合、合理的な調査の実施と、誠実な開示を求めています。



お取引先さまCSR説明会

品質マネジメント

基本的な考え方

当社は弛まざる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。

品質管理の取り組み

■ 品質マネジメントシステム

当社グループは、国内外の主要生産工場においてISO9001を、自動車産業に関連する事業ではIATF16949の認証を取得し、顧客の期待、要求を超える製品提供を実現できるように取り組んでいます。

また、当社は、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て、品質（ISO9001、IATF16949）、環境（ISO14001）、労働安全衛生（ISO45001）および企業運営上のしくみをイビデンマネジメントシステムに統合し、運用しています。今後も、グローバルに高品質の製品が提供できるしくみを構築しレベルアップを推進していきます。

■ 品質向上に向けた取り組み

製品の品質を通じて、顧客、そして社会に貢献するために、当社は先端技術の開発、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、仕様の検討を行っています。さらに品質向上のために、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、監査を行い、取引先に対しても品質向上のための指導を行っています。

■ イビテクノ推進活動

当社は、イビデンウェイの実践により顧客満足度No.1を実現するため、全社全部門が参加するイビテクノ推進活動を進めています。“お客さまのために”を常に考え、営業力・開発力・ものづくり力・マネジメント力の4つのイビテクノによって、イビデンの価値を向上させ、市場における競争力を付け安定した収益を確保する。そして全てのステークホルダーの皆様にご貢献することが狙いです。



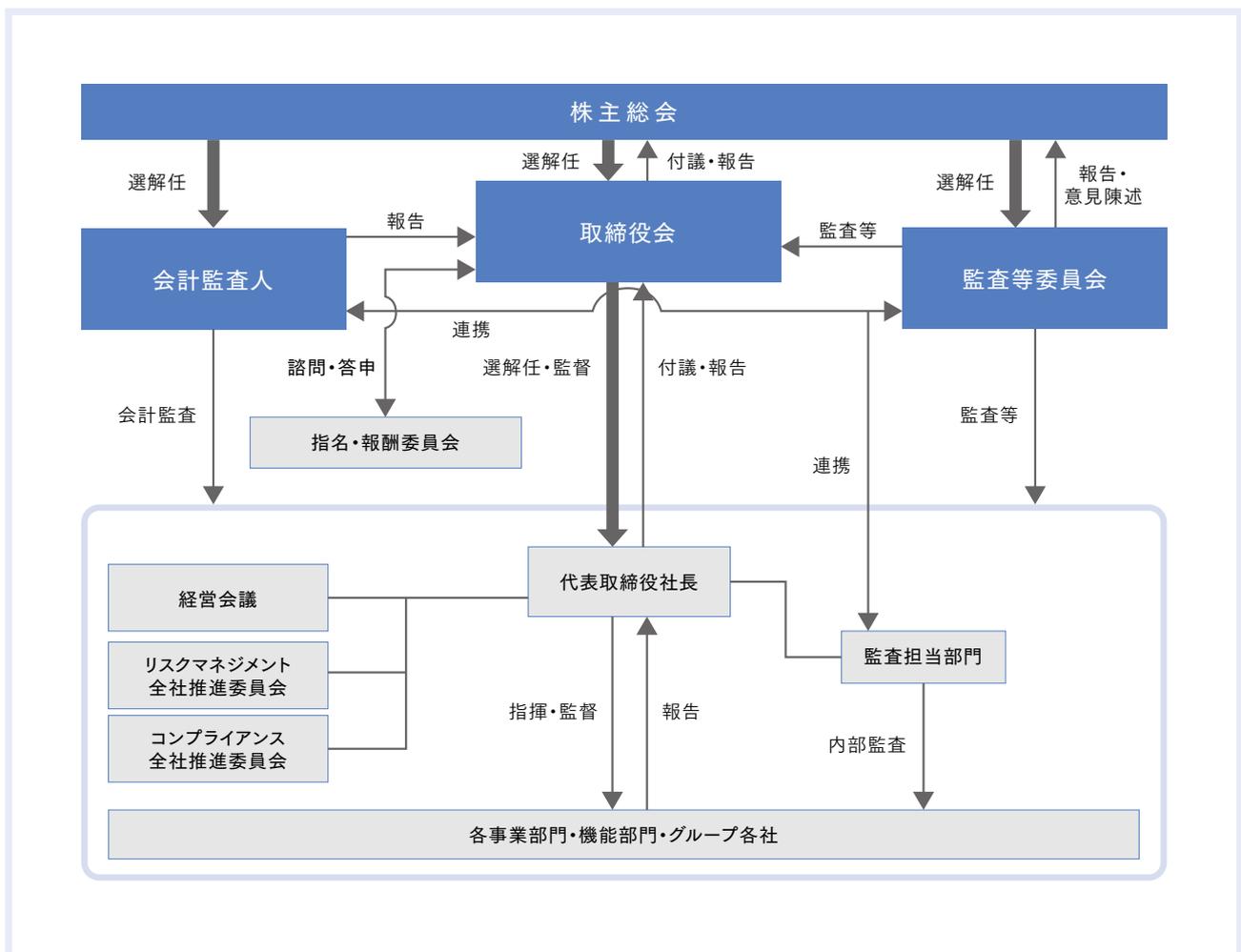
図：イビテクノ推進の
スパイラルアップイメージ

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

当社グループの内部統制システムの模式図



現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査等委員会設置会社の形態を採用しています。取締役会の運営については、公正で透明度の高い経営を実現するために、6名の社外取締役に加わっていただき、経営の助言を受けています。指名・報酬決定などにあたっては、公正で透明度の高い手続きを担保するため、指名・報酬委員会を

設置しています。また、スピーディな経営の意思決定ならびに業務執行の一層の迅速化を図るため、執行役員制度を導入しています。なお、取締役会の意思決定および代表取締役等の業務執行に対しては、監査等委員会の強力な牽制作用をもって、これを監視しています。

■ 監査等委員の機能強化に向けた取り組み

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、内部監査部門である監査担当部門および会計監査人と連携し、法令および諸規定に基づく監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、財務・会計・法律に関し相当程度の知見を有する社外監査等委員(3名)が就任している現状をもって、上記機能を適切に担保しています。

■ 社外取締役・独立役員確保の状況

当社においては、山口取締役、三田取締役、吉久取締役、加藤監査等委員、堀江監査等委員、川合監査等委員を、一般株主と利益相反が生じる恐れのない者として、当社の適正な企業統治への寄与および企業行動規範への助言を期待できると判断したため、独立役員として選任しています。

■ 取締役会が経営陣幹部の

選解任と取締役・監査等委員候補の指名を行うにあたっての方針と手続

経営陣幹部・監査等委員でない取締役候補については、的確かつ迅速な意思決定が可能な員数および経営陣幹部・取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、適材適所の観点より総合的に検討し、選任・指名しています。また、監査等委員候補については、財務・会計・法律に関する知見、当社事業に関する知識および企業経営に関する多様な視点のバランスを確保しながら、適材適所の観点より総合的に検討し、指名しています(詳細は、P45～P48をご参照ください)。上記方針に基づき、監査等委員候補については、監査等委員会の同意を経て、取締役会で決議しています。なお、取締役候補の指名につきましては、取締役会での決議に先立ち、取締役会の諮問機関として設置している監査等委員でない社外取締役をメンバーに含めた指名・報酬委員会にて審議を行い、取締役に答申しています。また、取締役および執行役員については、取締役および執行役員就業規則において解任基準を定めており、当該基準および指名・報酬委員会における審議を踏まえ、取締役においては株主総会にて、執行役員においては取締役会にて決議する手続きを定めています。

取締役会の実効性評価

当社の取締役会全体が実効性を持って機能しているかを検討し、その結果に基づき、問題点の改善や強みの強化等を通じて、取締役会全体の機能向上を図ることを目的とし、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年実施しています。

評価の主な項目

- ① 議論・検討の実効性
- ② 監督機能の実効性
- ③ リーダーシップの実効性
- ④ 環境整備状況の実効性
- ⑤ 株主・ステークホルダーへの対応の実効性
- ⑥ 取締役会の構成等に関する実効性

1. 評価の方法

社外を含む全ての取締役に対し、評価の主旨等を説明の上、取締役会事務局が作成した「取締役会実効性評価アンケート」に基づき、全取締役が自己評価を実施しています。

2. 分析・評価結果の概要

当社取締役会として、取締役会全体においての実効性はおおむね確保できていると分析・評価しました。一方で、主に以下の点については、課題や工夫の余地が見られると認識し、当社および当社取締役会として重点的に対応を進めます。今後も、評価結果および課題への対応を踏まえ、実効性の向上を図ります。

< 認識した課題と対応 >

① (社外取締役に対する)会日に十分先立った資料配付が必要と認識しています。従前より実施しています取締役会開催前の事前説明に加え、2018年度において、セキュリティが確保されたファイル共有システムを導入し、なるべく早い段階で情報共有を図り、従前に比べて十分な事前検討が可能なプロセスを構築しました。今後は、構築したプロセスを有効に活用し、重要な議案については、骨格が確定した段階で、取締役会資料および関連する社内資料を共有することで、十分な事前確認が可能となるようにしていきます。

② 社内における多様性の確保に向けた取り組みが必要と認識しています。当社においては、2017年度より「女性活躍推進ポジティブアクション活動」(以下:活動)を開始しています。女性管理職(課長級以上)比率の向上に向け、その母集団となる係長級の女性社員の育成・登用に向けた支援に加え、対象となる女性社員の上司への意識教育を積極的に進めています。活動の結果、活動開始前(2016年度)は、女性の管理職(課長級)0名、同:係長級3名*でしたが、2019年度(2019年4月1日時点)においては、管理職(課長級)2名、係長級11名となっています。今後も、女性だけでなく外国人やベテラン社員、さらには障がい者も含めた多様な人材が、一人ひとりの強みを活かし、生き生きと活躍できる職場環境づくりを積極的に進めていきます。

* 出向者含む

役員の報酬

■ 報酬を決定するにあたっての方針と手続

当社の監査等委員でない社内取締役および執行役員の報酬については、月額報酬と賞与により構成されています。監査等委員でない社内取締役の月額報酬は、株主総会にて決議された限度枠内で、各取締役の職位に基づき算定し、取締役会で決議しています。また、賞与については、株主総会にて決議された所定の計算式に基づいた総額の範囲内で、各々の業務に対する貢献度に基づき配分額を決定し、取締役会で決議しています。

執行役員の月額報酬については、取締役会で決議しています。その算定にあたっては、監査等委員でない社内取締役の月額報酬とのバランス、個々の業務能力の評価、外部機関の報酬調査参加による同業種・同規模企業水準のベンチマーク等、総合的に勘案して決定しています。また、賞与についても、支給金額を取締役会で決議しています。その算定にあたって

は、各執行役員の業績に対する貢献度等に基づいて決定しています。なお、監査等委員でない社内取締役の報酬および賞与の内容については、取締役会での決議に先立ち、取締役会の諮問機関として設置している監査等委員でない社外取締役をメンバーに含めた指名・報酬委員会にて審議を行い、その内容を取締役会に答申しています。また、監査等委員でない社外取締役および監査等委員の報酬については、業務執行から独立した立場であり、一定の金額の基本報酬のみ支給しています。

当社においては、株式価値と取締役の報酬との連動性をより明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、監査等委員でない社内取締役および執行役員を対象として、株式報酬制度を導入しています。

取締役の報酬等の額（2018年度）

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	5	326	178	88	60
	社外取締役	3	34	34		
	小計	8	361	213	88	60
監査等委員である取締役	社内取締役	2	66	66		
	社外取締役	3	34	34		
	小計	5	100	100		
合計		13	462	314	88	60

(単位：百万円)

- 上記には、当事業年度中に退任した取締役を含めています。
- 監査等委員でない取締役の報酬限度額は、2017年6月16日開催の第164回定時株主総会において月額30百万円(うち社外取締役分5百万円以内、その他の取締役分25百万円以内)以内と決議されています。
- 上記2.の確定額金銭報酬とは別に、2017年6月16日開催の第164回定時株主総会において、監査等委員でない社内取締役に対して、賞与総額として、各事業年度の連結当期純利益の0.5%と当該事業年度の年間配当金総額の1.6%との合計額(ただし年額4.4億円を上限とし、計算の結果生じる百万円未満の数字については、これを切り捨てる。)を支給することが決議されています。
- 上記3.に基づく計算上の取締役賞与支給額は94百万円ですが、指名・報酬(諮問)委員会における支給対象者の役位・部門業績などを勘案した総合的な議論に基づく個人支給額の答申結果を踏まえ、2019年5月16日開催の取締役会において、88百万円を支給することを決議しました。
- 監査等委員である取締役の報酬限度額は、2017年6月16日開催の第164回定時株主総会において月額13百万円以内と決議されています。

適時開示、株主・投資家とのコミュニケーション

■ ステークホルダーとの関係と適時開示

当社グループは、企業価値の向上をめざし、株主のご期待に応えることが使命であることを踏まえたうえで、あわせて、社員、取引先、投資家、地域住民、地域社会などの株主以外のステークホルダーに対するそれぞれの責任を果たしていかなければならないと考えています。

全てのステークホルダーの当社グループに対する理解を促進し、その適正な評価に資することを目的とした、ディスクロージャー規則に基づき、代表取締役社長、財務部門担当執行役員等で構成するディスクロージャー委員会による決裁をもって、当社グループに関する経営関連情報の公正かつ適時・適切な開示を実施しています。

また、金融商品取引に関連する法令および証券取引所の諸規則を遵守するとともに、インサイダー取引管理要領に基づき、インサイダー取引規制に関する社員への教育と厳重に管理を行い、証券市場における当社の社会的信用を維持します。

■ 資本政策の考え方

当社は、当社グループの事業拡大、収益力の向上による株主価値の拡大をめざしており、中期経営計画を開示しています。資本政策については、事業環境の変化に対し安定的な経営を行うために必要となる十分な株主資本の水準と株主構成を保持することを基本方針としています。

また、株主還元につきましては、連結配当性向30%を目処とし、長期安定配当とのバランスを総合的に検討して実施しています。

▶ 一株あたり配当金の推移



■ 株主・投資家とのコミュニケーション

当社は2019年3月末時点で、約140百万株を発行し約2万6千人の株主を擁しています。株主総会は、2019年6月14日に本社多目的ホールで開催しました。2006年度より当日参加できない株主さまのために、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(第166回定時株主総会における議決権行使率86.18%)。事業報告書の内容を株主総会招集のご通知に添付し、迅速な情報提供の観点から、招集通知発送の1週間前までに当社ホームページおよびプラットフォームに掲載しています。

その他IRに関する活動として、アナリスト・機関投資家向けの定期説明会を決算、中間決算発表後に開催し、説明会資料をホームページ上で公開しています。そのほかにも個人投資家向けの説明会として、各種イベントに参加し、当社の株式への投資機会を促しています。



招集通知



株主・投資家向けウェブサイト

リスクマネジメント

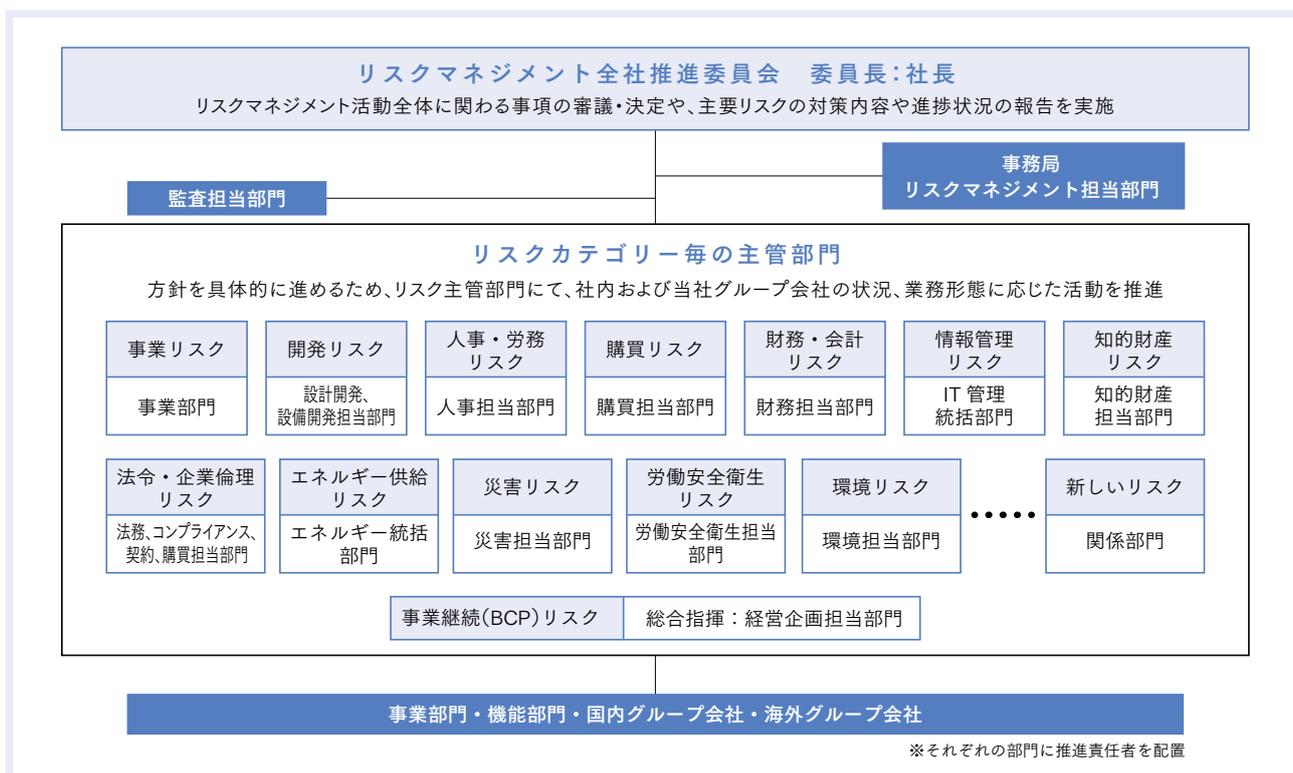


リスクマネジメント推進活動

■ リスクマネジメント基本方針

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

リスクマネジメント推進体制



■ 重点実施項目の状況

1. 事業継続計画

当社は、当社事業場が存在するエリアでの大規模地震発生を重要なリスクテーマの一つと捉え、発生時に備えた対策に取り組んでいます。地震災害などの発生への対応は、人命を第一とし、次にお客様への製品の供給を早期に復旧することと考えています。

災害発生時の、従業員の安否確認、サプライヤーからの材料供給、設備障害、ユーティリティ障害発生など具体的なリスクテーマに対して、主に対処する部門が中心となり、しくみの構築を進めています。大規模災害として当社事業場および国内関連会社で被災する可能性のある南海トラフ地震のもとと被害想定し、目標復旧時間を設定して対応を進めています。

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、技術開発型企業である当社にとって、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、営業秘密情報、個人情報、情報技術(IT)などの当社の保有する情報資産を利用するにあたり、その活用と保全に関して遵守すべき基本事項を規定しています。当社全体の情報の保護と活用の向上を図るため、経営企画本部担当役員を委員長とする、情報セキュリティ委員会を設置しています。情報セキュリティの運用にあたっては、IT推進責任者会議、コンプライアンス教育などを通じて社員への周知徹底を行っています。

また、個人情報は、個人情報保護方針を定め、個人情報の収集・管理・利用などに必要な手続きを定めています。なお当社の個人情報保護方針は、当社ウェブサイト上に公開しています。

データの改ざんなどが社会問題となる中で、当社グループでは2017年度からデータの誠実性に関わる監査を導入し、顧客へ提供するデータの改ざんや不正な扱いが発生しないよう取り組みを進めています。2018年度、事業活動に大きな影響を与えるような情報漏えいの実績はありませんでした。

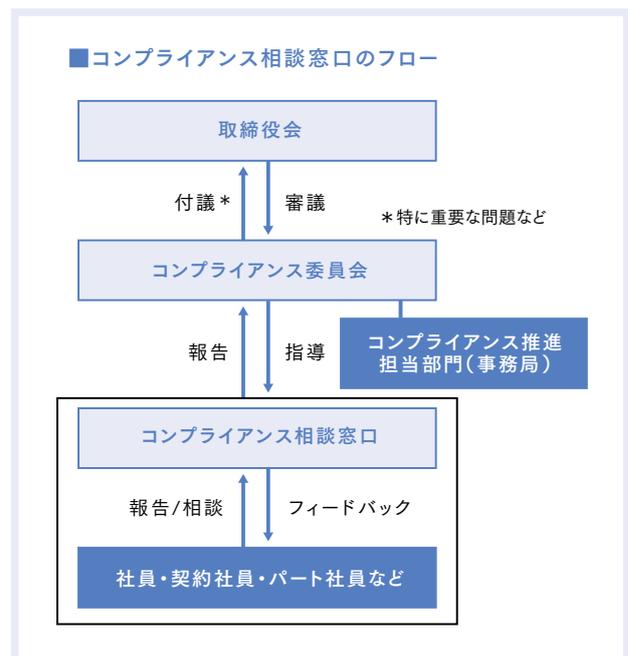
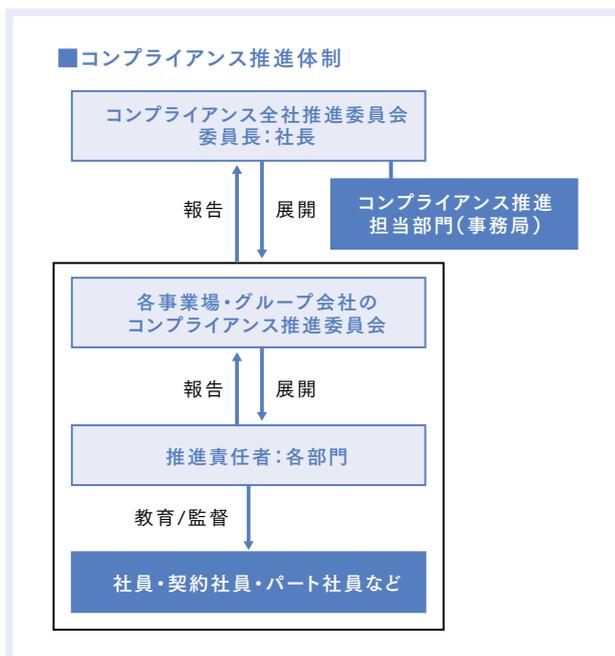
コンプライアンス

コンプライアンス推進活動

■ コンプライアンス基本方針

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

コンプライアンス推進体制



■ 重点実施項目の状況

1. コンプライアンス教育

コンプライアンス活動の推進には、継続的に社員の意識を高いレベルに維持することが不可欠です。当社は入社時の教育から、階層別教育として定期的に研修を受けられる体系づくりを行っています。また、社員行動基準をより理解するため、違反事例や遵守ポイントをまとめた「啓発事例(ケースブック)」を発行し、職場での読み合わせを実施しています。



イビデン社員行動基準

2. 贈収賄を含む不正防止の取り組み

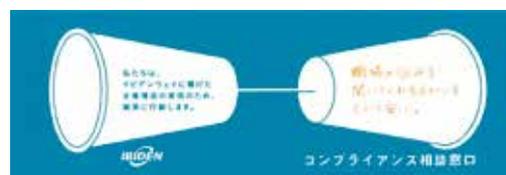
当社グループは、行動憲章の中で、あらゆる形態の腐敗防止に取り組むことを掲げており、社員行動基準の中でも、賄賂など様々な場面での不正行為や利益相反行為を想定し、倫理的な行動を求めています。絶対に不正行為を起こさないため、交際費の支出時の権限の厳格化や贈り物の授受のガイドラインの

制定、内部通報制度の整備など、各拠点の実情に合わせた汚職防止のしくみを適切に構築し、また、データを用いた内部監査など不正を早期に発見し、是正する取り組みも進めています。

2018年度に、不正に関する罰金や和解金発生、懲戒処分対象となる実績はありませんでした。

3. 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。当社の相談窓口は、担当者に顕名で通報できるものと、外部専門家に匿名で通報できるものがあり、プライバシー保護や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。



全社員に配付されるコンプライアンス相談窓口カード

役員紹介



取締役会の概要(2019年6月14日現在)

	氏名	属性			2018年度における取締役会・委員会への出席状況(出席回数/開催回数)		
		地位	独立性 (社外のみ)	執行役員	取締役会	監査等 委員会	指名・ 報酬委員会
1	竹中 裕紀	代表取締役会長	—	●	10回/10回	—	6回/6回
2	青木 武志	代表取締役社長	—	●	10回/10回	—	6回/6回
3	児玉 幸三	代表取締役副社長	—	●	10回/10回	—	—
4	生田 斉彦	取締役	—	●	10回/10回	—	—
5	山口 千秋	取締役	●	—	10回/10回	—	6回/6回
6	三田 敏雄	取締役	●	—	10回/10回	—	6回/6回
7	吉久 光一	取締役	●	—	9回/10回	—	6回/6回
8	阪下 敬一	取締役監査等委員	—	—	10回/10回	13回/13回	6回/6回*
9	桑山 洋一	取締役監査等委員	—	—	10回/10回	13回/13回	—
10	加藤 文夫	取締役監査等委員	●	—	10回/10回	13回/13回	—
11	堀江 正樹	取締役監査等委員	●	—	10回/10回	13回/13回	—
12	川合 伸子	取締役監査等委員	●	—	10回/10回	13回/13回	—

※ 指名報酬委員会の構成人員ではありませんが、議決権のない特定監査等委員です。



知識・経験・能力等								性別
社長経験	財務会計	業界の知見	営業販売	国際ビジネス	研究製造	法務	リスク コンプライアンス ガバナンス	●男性 ●女性
●	—	●	●	●	—	—	—	●
●	—	●	●	●	●	—	—	●
—	—	●	—	●	●	—	—	●
—	●	●	●	●	—	—	—	●
●	—	—	●	●	—	—	—	●
●	—	—	●	—	—	—	—	●
—	—	—	—	—	●	—	—	●
—	—	●	—	—	—	—	●	●
—	—	●	—	—	—	—	●	●
—	●	—	—	—	—	—	●	●
—	●	—	—	—	—	—	●	●
—	—	—	—	—	—	●	●	●

役員紹介 (2019年9月現在)



竹中 裕紀

代表取締役会長、取締役会議長、
執行全般統括、電子事業担当

1973年	4月	当社入社
1997年	6月	当社取締役
2001年	6月	当社常務取締役
2005年	6月	当社取締役専務執行役員
2007年	4月	当社代表取締役社長 当社執行全般統括 (現任)
2015年	1月	当社技術開発本部担当
2016年	3月	当社関連会社担当
2017年	6月	当社代表取締役会長 (現任)
2018年	6月	当社電子事業担当 (現任)



青木 武志

代表取締役社長、執行全般統括、
セラミック事業担当、技術開発担当、
監査統括部担当

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 当社セラミック事業本部 副本部長
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 部長
2017年	4月	当社執行全般統括 (現任) セラミック事業担当 (現任)
2017年	6月	当社代表取締役社長 (現任)
2018年	6月	当社技術開発担当 (現任)
2019年	4月	当社監査統括部担当 (現任)



児玉 幸三

代表取締役副社長、品質・技術・生産担当、
生産推進本部長、システム推進統括部担当、
MLB事業本部長、
損斐電電子(北京)有限公司 董事長、
イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社執行役員

1986年	4月	当社入社
2012年	4月	当社執行役員 イビデンフィリピン株式会社 取締役副社長
2015年	1月	当社常務執行役員 当社電子事業本部副本部長
2015年	6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 (現任) 当社生産推進本部長 (現任)
2017年	4月	CSR推進室担当 エネルギー統括部担当
2018年	2月	イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社 執行役員 (現任)
2018年	6月	当社品質・技術・生産担当 (現任)
2018年	12月	当社 MLB 事業本部長 (現任) 損斐電電子 (北京) 有限公司 董事長 (現任)
2019年	4月	当社システム推進統括部担当 (現任)



生田 斉彦

取締役専務執行役員、経営企画本部長、
PKG 事業担当、IR 担当

1985年	4月	当社入社
2010年	4月	当社執行役員
2013年	10月	当社 FGM 事業担当 当社 IR 担当、経営企画本部長 (現任)
2014年	6月	当社取締役執行役員
2016年	3月	当社取締役専務執行役員
2017年	4月	当社関連会社担当
2017年	6月	当社専務執行役員
2018年	6月	当社取締役専務執行役員 (現任)
2019年	4月	当社 PKG 事業担当 (現任)



山口 千秋

社外取締役

2003年	6月	トヨタ自動車株式会社 常勤監査役(2011年6月退任)
2011年	6月	株式会社豊田自動織機 専務取締役
2012年	6月	同社代表取締役副社長 (2015年6月退任)
2014年	6月	当社社外取締役 (現任)
2015年	6月	東和不動産株式会社 代表取締役社長 中日本興業株式会社 社外取締役 (2019年6月退任)
2018年	6月	東和不動産株式会社 顧問 (2019年6月退任)
2019年	6月	同社嘱託 (現任)



三田 敏雄

社外取締役

1969年	4月	中部電力株式会社入社
2003年	6月	同社取締役 東京支社長
2005年	6月	同社常務取締役執行役員 販売本部長
2006年	6月	同社代表取締役社長
2007年	6月	同社代表取締役社長 社長執行役員
2010年	6月	同社代表取締役会長
2015年	6月	同社相談役 (現任) 日本郵船株式会社 社外監査役 (2019年6月退任)
2017年	6月	当社社外取締役 (現任)
2018年	6月	名古屋鉄道株式会社 社外監査役 (現任)
2019年	6月	中部日本放送株式会社 社外監査役 (現任)

**吉久 光一**

社外取締役

1981年	3月	東京大学	工学博士
1982年	4月	東京大学生産技術研究所	第5部文部教官助手
1984年	4月	名城大学理工学部建築学科	講師
2000年	4月	同大学理工学部建築学科	教授
2003年	4月	同大学理工学部建築学科	学科長
2013年	4月	同大学理工学部学部長、研究科長	
		学校法人名城大学	評議員
2015年	4月	同大学学長	
		学校法人名城大学	常勤理事
2017年	6月	当社	社外取締役（現任）
2019年	4月	名城大学理工学部建築学科	教授（現任）

**阪下 敬一**

常勤監査等委員、特定監査等委員

1981年	4月	当社	入社
2007年	6月	当社	取締役常務執行役員
		当社セラミック事業	担当
		当社DPF事業	本部長
2009年	4月	当社	生産推進本部長
2011年	4月	当社	取締役専務執行役員
2013年	4月	当社	監査全般担当
		当社IMS	推進担当
2015年	1月	当社	常勤監査役
2015年	6月	当社	常勤監査等委員（現任）
2017年	6月	当社	常勤監査等委員（現任）

**桑山 洋一**

常勤監査等委員

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

**加藤 文夫**社外取締役、社外監査等委員、
監査等委員会委員長

2000年	7月	名古屋国税局	調査部 次長
2001年	7月	昭和税務署	署長
2002年	8月	税理士登録	加藤文夫税理士事務所開設・代表（現任）
2004年	7月	セイノーホールディングス株式会社	社外監査役（現任）
2014年	11月	株式会社ヒマラヤ	社外監査役
2015年	6月	当社	社外監査役
2015年	11月	株式会社ヒマラヤ	社外取締役（監査等委員）（現任）
2017年	6月	当社	社外取締役（監査等委員）（現任）

**堀江 正樹**

社外取締役、社外監査等委員

1973年	4月	プライスウォーターハウス	会計事務所入所
1980年	11月	監査法人伊東	会計事務所入所
1997年	7月	同会計事務所	代表社員
2001年	1月	中央青山監査法人	代表社員
2006年	9月	あらた監査法人	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	フタバ産業株式会社	社外監査役
2016年	6月	当社	社外取締役（現任）
		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）

**川合 伸子**

社外取締役、社外監査等委員

1992年	4月	弁護士登録	（第一東京弁護士会）
1995年	1月	名古屋（現愛知県）	弁護士会へ登録替え
1998年	4月	川合伸子法律事務所	開設・代表（現任）
2004年	1月	名古屋簡易裁判所	民事調停官（非常勤裁判官）
2009年	4月	愛知県弁護士会	副会長
2012年	4月	名古屋大学法科大学院	教授（実務家教員）
2015年	6月	富士機械製造株式会社	（現株式会社F U J I）
		当社	社外取締役（現任）
2017年	6月	当社	社外取締役（監査等委員）（現任）

経営成績・財務状況の分析

当期の概要

当連結会計年度における世界経済は、年度の前半は堅調な米国経済および回復基調の欧州経済に支えられ、緩やかに成長しましたが、年度の後半にかけては米中の通商問題に端を発した中国経済の減速傾向、更には英国のEU離脱に向けた政治的混乱など、不安定さを増しています。国内経済も、不安定な世界経済の動向に伴う影響を受け、輸出や生産の一部に弱さが見られるなど、企業を取り巻く経営環境は不透明な状況にあります。

半導体・電子部品業界の市場は、データセンター向けサーバー市場は高水準で推移しましたが、パソコン・スマートフォン市場は前年対比でマイナス成長となり、当社の電子事業を取り巻く環境は、依然として楽観視できない状況が続いています。

自動車業界の排気系部品市場は、自動車販売台数が世界的に低調に推移したことに加えて、欧州乗用車市場においてディーゼル乗用車販売比率が低下するなど、厳しい状況にあります。

このような情勢のもと、当社におきましては、安定的・永続的に事業を成長させるため、昨年4月に新たな5カ年の中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」を始動しました。新中期経営計画におきましては、人財育成を基盤に、既存事業の競争力を強化すると共に、中長期の成長を支える新規事業の拡大に取り組んでいます。新規事業については、2017年度に設立した4つの開発センターにおいて、新製品の開発および早期上市に向けた取り組みを進めています。

これらの結果、当連結会計年度の売上高は2,911億25百万円と前連結会計年度に比べ92億78百万円(3.1%)減少しました。営業利益は101億37百万円と前連結会計年度に比べ65億64百万円(39.3%)減少しました。経常利益は126億円と前連結会計年度に比べ50億2百万円(28.4%)減少しました。親会社株主に帰属する当期純利益は33億6百万円と前連結会計年度に比べ82億77百万円(71.5%)減少しました。

財政状態の分析

① 資産

当連結会計年度末における総資産は4,230億56百万円(対前連結会計年度末比3.1%減)となりました。流動資産は2,289億72百万円(同1.2%増)、固定資産は1,940億84百万円(同7.6%減)となりました。

流動資産の増加の主な要因は、商品および製品が49億54百万円、原材料および貯蔵品が23億67百万円増加したことによります。

固定資産の減少の主な要因は投資有価証券が128億11百万円減少したことによります。

② 負債および純資産

当連結会計年度末の負債合計は、1,467億51百万円(対前連結会計年度末比2.2%減)となりました。流動負債は1,180億82百万円(同26.3%増)、固定負債は286億68百万円(同49.3%減)となりました。

流動負債の増加の主な要因は、1年内償還予定の社債が250億円増加したことによります。

固定負債の減少の主な要因は、1年内償還予定の社債が250億円減少したことによります。

経営成績の分析

① 売上高および営業利益

売上高は、2,911億25百万円(対前連結会計年度末比3.1%減)となりました。

売上原価は、売上高の減少に伴い2,328億5百万円(同0.7%減)となりました。売上原価率は1.9ポイント悪化し、80.0%となりました。

この結果、営業利益は、101億37百万円(同39.3%減)となりました。

② 営業外損益および経常利益

営業外損益は、前連結会計年度の9億1百万円(純額)から24億62百万円(純額)となり、改善しました。主な要因は、為替差損益(純額)が8億95百万円、受取補償金が8億54百万円増加したことによります。

この結果、経常利益は、126億円(対前連結会計年度末比28.4%減)となりました。

③ 特別損益

特別損益は、前連結会計年度の9億47百万円(純額)から△32億73百万円(純額)となり、悪化しました。主な要因は、関係会社整理損が65億38百万円増加したことによります。

この結果、税金等調整前当期純利益は、93億26百万円(対前連結会計年度末比49.7%減)となりました。

④ 法人税等(法人税等調整額を含む)

法人税等は、前連結会計年度の66億96百万円から、当連結会計年度は57億53百万円となりました。

この結果、当期純利益は、35億73百万円(対前連結会計年度末比69.9%減)となりました。

⑤ 非支配株主に帰属する当期純利益

非支配株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度の2億70百万円から、当連結会計年度は2億67百万円となりました。

⑥ 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、33億6百万円(対前連結会計年度末比71.5%減)となりました。

1株あたり当期純利益は、23円66銭(同71.6%減)となりました。

ROE(自己資本利益率)は、1.2%となりました。

キャッシュフローの状況

当連結会計年度における現金および現金同等物(以下「資金」という。)は、1,134億92百万円となり、前連結会計年度末より42億67百万円減少しました。

各キャッシュ・フローの概要は、次のとおりであります。

① 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によって得られた資金は、185億55百万円(前連結会計年度270億40百万円)となりました。これは主に減価償却費251億36百万円、税金等調整前当期純利益93億26百万円、関係会社整理損52億87百万円等による増加とたな卸資産の増加額90億18百万円、法人税等の支払額85億54百万円等による減少によるものであります。

② 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、180億36百万円(前連結会計年度213億3百万円)となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出234億38百万円等と投資有価証券の売却による収入68億73百万円等によるものであります。

③ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によって使用された資金は、49億26百万円(前連結会計年度は67億24百万円の財務活動によって得られた資金)となりました。これは主に配当金支払による支出48億96百万円等によるものであります。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金および預金	117,760	113,492
受取手形および売掛金	62,235	60,278
商品および製品	12,839	17,793
仕掛品	9,921	11,357
原材料および貯蔵品	17,251	19,619
その他	6,428	6,528
貸倒引当金	△101	△98
流動資産合計	226,335	228,972
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物(純額)	66,301	62,212
機械装置および運搬具(純額)	49,479	46,309
土地	19,831	19,962
リース資産(純額)	60	21
建設仮勘定	10,706	13,342
その他(純額)	4,929	4,863
有形固定資産合計	151,308	146,710
無形固定資産		
投資その他の資産	3,689	4,162
投資有価証券	51,954	39,142
長期貸付金	11	9
繰延税金資産	1,842	2,915
その他	1,551	1,405
貸倒引当金	△267	△261
投資その他の資産合計	55,091	43,210
固定資産合計	210,090	194,084
資産合計	436,425	423,056

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形および買掛金	39,124	39,562
短期借入金	20,005	20,030
1年内償還予定の社債	-	25,000
未払金	12,658	9,111
未払法人税等	4,429	2,366
賞与引当金	3,828	3,438
役員賞与引当金	90	89
関係会社整理損失引当金	-	4,864
設備関係支払手形	1,282	1,618
その他	12,060	12,001
流動負債合計	93,480	118,082
固定負債		
社債	40,000	15,000
長期借入金	10,000	10,000
リース債務	78	43
再評価に係る繰延税金負債	68	68
退職給付に係る負債	525	671
株式報酬引当金	74	179
繰延税金負債	4,506	1,974
その他	1,323	729
固定負債合計	56,577	28,668
負債合計	150,057	146,751
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,152	64,152
資本剰余金	64,579	64,579
利益剰余金	123,735	122,144
自己株式	△2,609	△2,602
株主資本合計	249,857	248,274
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	20,247	12,415
繰延ヘッジ損益	76	-
土地再評価差額金	160	160
為替換算調整勘定	10,855	10,012
その他の包括利益累計額合計	31,340	22,588
非支配株主持分	5,169	5,442
純資産合計	286,367	276,305
負債純資産合計	436,425	423,056

連結損益計算書 / 連結包括利益計算書

【連結損益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
売上高	300,403	291,125
売上原価	234,516	232,805
売上総利益	65,886	58,319
販売費および一般管理費	49,184	48,181
営業利益	16,702	10,137
営業外収益		
受取利息	458	278
受取配当金	930	1,063
持分法による投資利益	3	1
為替差益	-	419
受取補償金	-	854
その他	800	657
営業外収益合計	2,193	3,274
営業外費用		
支払利息	146	158
株式交付費	80	-
為替差損	476	-
支払補償費	-	369
その他	588	283
営業外費用合計	1,291	811
経常利益	17,603	12,600
特別利益		
固定資産売却益	89	50
投資有価証券売却益	60	4,666
負ののれん発生益	-	87
段階取得に係る差益	-	161
事業構造改革費用引当金戻入額	2,877	-
その他	98	39
特別利益合計	3,125	5,005
特別損失		
固定資産除却損	1,698	916
減損損失	244	330
投資有価証券売却損	5	-
投資有価証券評価損	-	347
関係会社整理損	-	6,538
災害による損失	179	69
その他	50	79
特別損失合計	2,178	8,279
税金等調整前当期純利益	18,550	9,326
法人税、住民税および事業税	7,398	6,508
法人税等調整額	△702	△754
法人税等合計	6,696	5,753
当期純利益	11,854	3,573
非支配株主に帰属する当期純利益	270	267
親会社株主に帰属する当期純利益	11,583	3,306

【連結包括利益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
当期純利益	11,854	3,573
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	4,290	△7,827
繰延ヘッジ損益	△562	△76
為替換算調整勘定	2,572	△826
その他の包括利益合計	6,300	△8,730
包括利益	18,154	△5,157
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	17,925	△5,445
非支配株主に係る包括利益	228	288

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自2017年4月1日至2018年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	其他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	64,152	64,579	121,091	△18,305	231,518	15,987	639	160	8,210	24,997	4,424	260,940
当期変動額												
剰余金の配当			△4,760		△4,760							△4,760
親会社株主に 帰属する 当期純利益			11,583		11,583							11,583
自己株式の 取得				△363	△363							△363
自己株式の 処分			△4,059	16,059	12,000							12,000
連結範囲の 変動			△120		△120							△120
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						4,260	△562	-	2,644	6,342	745	7,087
当期変動額 合計	-	-	2,643	15,696	18,339	4,260	△562	-	2,644	6,342	745	25,427
当期末残高	64,152	64,579	123,735	△2,609	249,857	20,247	76	160	10,855	31,340	5,169	286,367

当連結会計年度(自2018年4月1日至2019年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	其他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	64,152	64,579	123,735	△2,609	249,857	20,247	76	160	10,855	31,340	5,169	286,367
当期変動額												
剰余金の配当			△4,896		△4,896							△4,896
親会社株主に 帰属する 当期純利益			3,306		3,306							3,306
自己株式の 取得				△2	△2							△2
自己株式の 処分			△0	9	9							9
連結範囲の 変動					-							-
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						△7,831	△76	-	△842	△8,751	272	△8,478
当期変動額 合計	-	-	△1,590	7	△1,583	△7,831	△76	-	△842	△8,751	272	△10,062
当期末残高	64,152	64,579	122,144	△2,602	248,274	12,415	-	160	10,012	22,588	5,442	276,305

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	18,550	9,326
減価償却費	24,566	25,136
減損損失	244	330
のれん償却額	236	-
賞与引当金の増減額 (△は減少)	437	△389
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	90	△1
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△196	△10
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△3	55
受取利息および受取配当金	△1,389	△1,341
支払利息	146	158
持分法による投資損益 (△は益)	△3	△1
有形固定資産売却損益 (△は益)	△89	△50
有形固定資産除却損	1,698	916
投資有価証券売却損益 (△は益)	△54	△4,666
関係会社整理損	-	5,287
売上債権の増減額 (△は増加)	△3,402	1,197
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△5,843	△9,018
仕入債務の増減額 (△は減少)	6,438	875
未払費用の増減額 (△は減少)	538	△386
その他	△12,436	△1,520
小計	29,528	25,898
利息および配当金の受取額	1,366	1,370
利息の支払額	△146	△158
法人税等の支払額	△3,708	△8,554
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,040	18,555
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△18,767	△23,438
有形固定資産の売却による収入	277	147
無形固定資産の取得による支出	△408	△1,174
投資有価証券の取得による支出	△2,557	△280
投資有価証券の売却による収入	165	6,873
長期貸付けによる支出	△11	-
長期貸付金の回収による収入	17	0
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△88
その他	△17	△75
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,303	△18,036
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	-	30
長期借入金の返済による支出	△56	△5
自己株式の取得による支出	△363	△2
自己株式の売却による収入	12,000	9
配当金の支払額	△4,760	△4,896
非支配株主への配当金の支払額	△20	△14
リース債務の返済による支出	△74	△45
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,724	△4,926
現金および現金同等物に係る換算差額	490	139
現金および現金同等物の増減額 (△は減少)	12,951	△4,267
現金および現金同等物の期首残高	104,101	117,760
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加額	706	-
現金および現金同等物の期末残高	117,760	113,492

会社情報 / 株式情報 (2019年3月31日現在)

会社概要

社名	イビデン株式会社
創立	1912年11月25日
資本金	64,152百万円
従業員数	連結 14,718名 単体 3,525名
主要な営業所 および事業場	【本店】岐阜県大垣市神田町二丁目1番地 【東京支店】東京都千代田区丸の内二丁目4番1号 丸の内ビルディング29階 【事業場】大垣事業場、大垣中央事業場、 青柳事業場、河間事業場 (以上、岐阜県大垣市) 大垣北事業場 (岐阜県揖斐郡揖斐川町) 神戸事業場 (岐阜県安八郡神戸町) 衣浦事業場 (愛知県高浜市)
子会社数	連結子会社:39社 (国内18社、海外21社)

株式の状況

決算日	3月31日
定時株主総会	毎年6月
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部 名古屋証券取引所 市場第一部
基準日	中間配当:9月30日 期末配当:3月31日
発行可能株式総数	230,000,000株
発行済株式の総数	140,860,557株 (自己株式 957,813株を含む)
株主数	25,763名

企業情報の開示について

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

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

その情報を積極的かつ公平に開示する方針です。

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



株主・投資家向けウェブサイト



株主・投資家向けウェブサイト <https://www.ibiden.co.jp/ir/>

ESG関連の外部評価

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に選定されたり、認定を受けています。

FTSE4Good
Index Series^{※1}



FTSE4Good

FTSE Blossom
Japan Index^{※1}



FTSE Blossom
Japan

MSCIジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数^{※2}



ISS ESG社の
企業格付け



※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 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: <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>

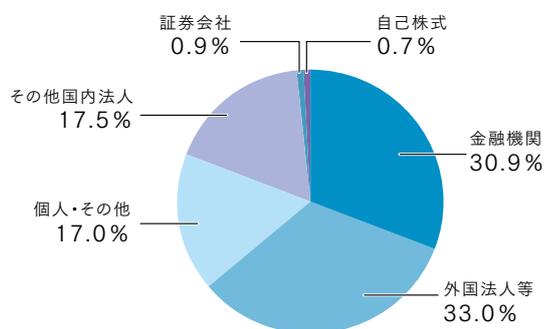
FTSE Blossom Japan Index: <http://www.ftse.com/products/indices/blossom-japan>

※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。

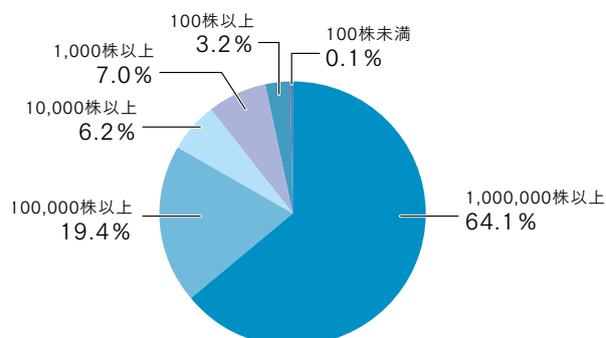
大株主の状況(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(単位:千株)	持株比率(単位:%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,191	5.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,876	5.63
株式会社デンソー	7,712	5.51
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	6,362	4.55
株式会社豊田自動織機	6,221	4.45
株式会社大垣共立銀行	4,150	2.97
株式会社十六銀行	4,130	2.95
イビデン協力会社持株会	3,996	2.86
ノーザントラストカンパニーエイブイエフシーリユーエス タックスエグゼンプテッドペンションファンズ	3,442	2.46
ジェーピーモルガンチェースバンク385635	3,285	2.35

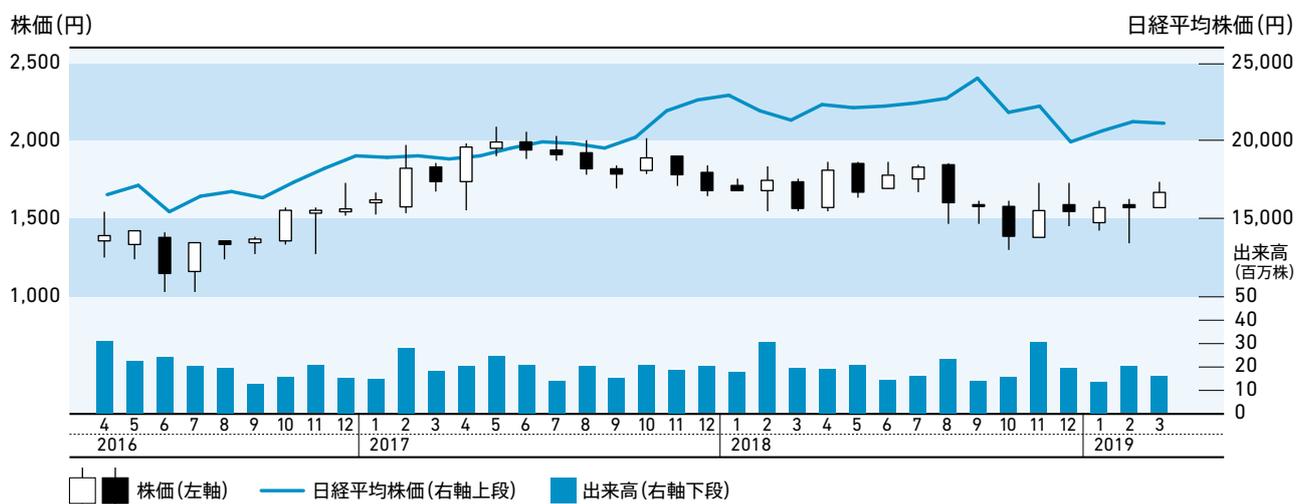
所有者別株式分布状況



株数別株式分布状況



株価および出来高の推移





イビデン株式会社

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



〒503-8604

岐阜県大垣市神田町2-1

Tel.0584-81-3111(代)

発行:経営企画本部 経営企画部 ESG推進グループ