



イビデン株式会社
統合報告書2023
2023年3月期



Moving on to our
New Stage 115 Plan

Moving on New Stage



MISSION

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

積極性

CONTENTS

Introduction

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

Value Creation

- 17 価値創造ストーリー
- 19 事業環境の変化と中長期的な経営戦略

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

ESG Management

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

- 49 コーポレート・ガバナンス
- 53 社外取締役メッセージ
- 55 役員紹介
- 59 リスクマネジメント
- 60 コンプライアンス

Financial and Corporate Data

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

to our 115 Plan



代表取締役副社長
生田 斉彦

イビデン統合報告書2023の発行にあたって

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

本報告書では、持続的な企業価値向上の取り組みを中心に、財務・非財務情報を一体的に編集し、価値創造ストーリーや中長期戦略を実現するための具体的な取り組みなどについてまとめています。本年は、前中期経営計画の成果・課題を踏まえて、2023年度に新たに策定した新中期経営計画や、その活動の柱の一つである人的資本経営の考え方なども、具体的に説明しています。

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

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

誠実

SPIRIT

ビテクノ
の進化

和

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直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、将来の見直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 2022年4月1日～2023年3月31日

※一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲 イビデン株式会社およびグループ会社

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

参照ガイドライン

- ・経済産業省/価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス
- ・IFRS財団/国際統合報告フレームワーク
- ・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)



統合報告書2023 情報開示体系



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

新しい価値創造で未来を築く

揖斐川電力株式会社として誕生して110年。

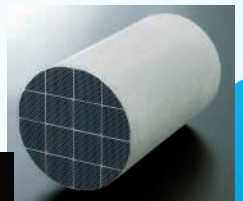
幾多の苦難に直面し、そのたびに新たな事業を創出してきました。

最先端デバイスに不可欠なICパッケージ基板を提供する電子事業ではエレクトロニクス技術がさらなる進化を遂げ、自動車排気系部品を提供するセラミック事業ではNEV(新エネルギー車)の時代にも重要部品の供給を担います。

めざすのはカーボンニュートラルだけではなく、地球規模の健康問題や食糧問題にも解決策を提示していきます。110年前も、今も、未来も……社会課題に貢献できる新たな価値の創造に挑戦し続けます。

100周年

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。

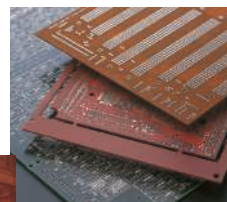


電子事業が大きく成長
 最大手携帯電話メーカーとの取引開始。



2000

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。
 初めてプリント基板の工場を設立。



1995

「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

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。



1912

多様な人財



過去

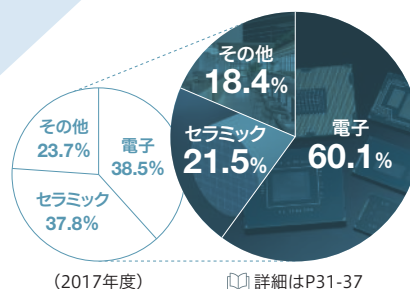
At a Glance

売上高



(2017年度)

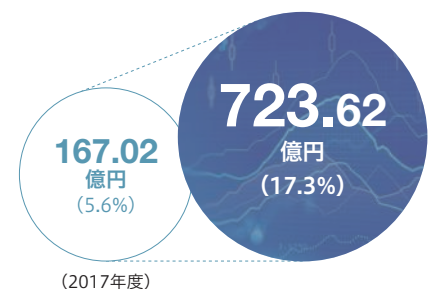
売上高構成比



(2017年度)

詳細はP31-37
 「事業の成長戦略」参照

営業利益 (率)

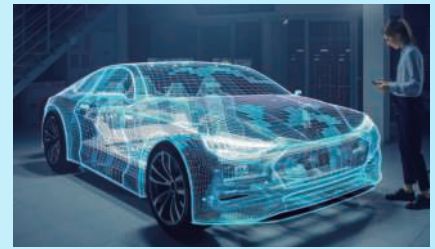


(2017年度)

エレクトロニクス領域



NEV領域



120周年

未来

110周年

現在

新領域 (GX[※]対応)



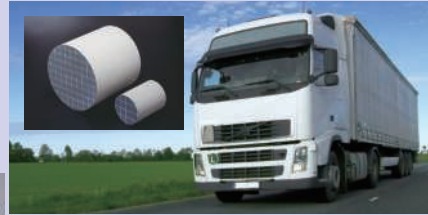
※グリーントランスフォーメーション

社会課題を解決する事業と技術開発

パソコン・データセンター向け
ICパッケージ基板



大型商用車向け
SiC-DPF



環境保全に貢献する
のり面緑化 (GTフレーム工法[®])



クリーンなエネルギーの活用



東横山発電所
水力発電



衣浦事業場
水上フロート式太陽光発電



設備投資額

従業員数

温室効果ガス排出量

224.09
億円

1,312.75
億円

海外
51.5%

12,744
人

日本
48.5%

666
千t-CO₂

408
千t-CO₂

(2017年度)

詳細はP42-45
「人的資本経営」参照

(2017年度)

詳細はP38-41
「地球環境との共存」参照

イビデンウェイ

MISSION

企業理念

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

SPIRIT

共有すべき行動精神

誠実

和

積極性

イビテクノ
の進化

「幾多の困難を全員で乗り越え、
イビデンを存続させてきた力」

「近年の飛躍的な成長を
実現させた英知と活力」



SPIRIT 共有すべき行動精神

誠実

私たちは、
現地現物を行動の基本におき、
顧客や社会からの
信頼に応えます。

和

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

積極性

私たちは、
時代の変化を予見し、
新たな価値の創造に
果敢に挑戦します。

イビテクノの進化

私たちは、
創意と工夫を重ね、
高き目標をやりきることで
成長します。

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

BIDEN WAY

イビデングループとSDGsの関わり

当社グループが培ってきたコア技術を
進化・融合させた革新的な技術と、
人と地球環境に調和した責任ある企業活動を通じて、
社会が直面する課題の解決に貢献していきます。

革新的な技術



技術力

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

基盤活動



人と地球環境を大切に

培った技術力での貢献

当社グループは、技術開発型企業として、SDGsの「ゴール9. 産業と技術革新の基盤をつくろう」を中心に、環境分野などの領域に対し、技術の力で実現に向けた貢献に取り組んでいます。

電子事業では、人々の生活をより豊かにするため、世界中の人々の情報通信技術へのアクセスを、最先端の電子部品の供給で支え、世界のデジタルイノベーションの実現に貢献していきます。

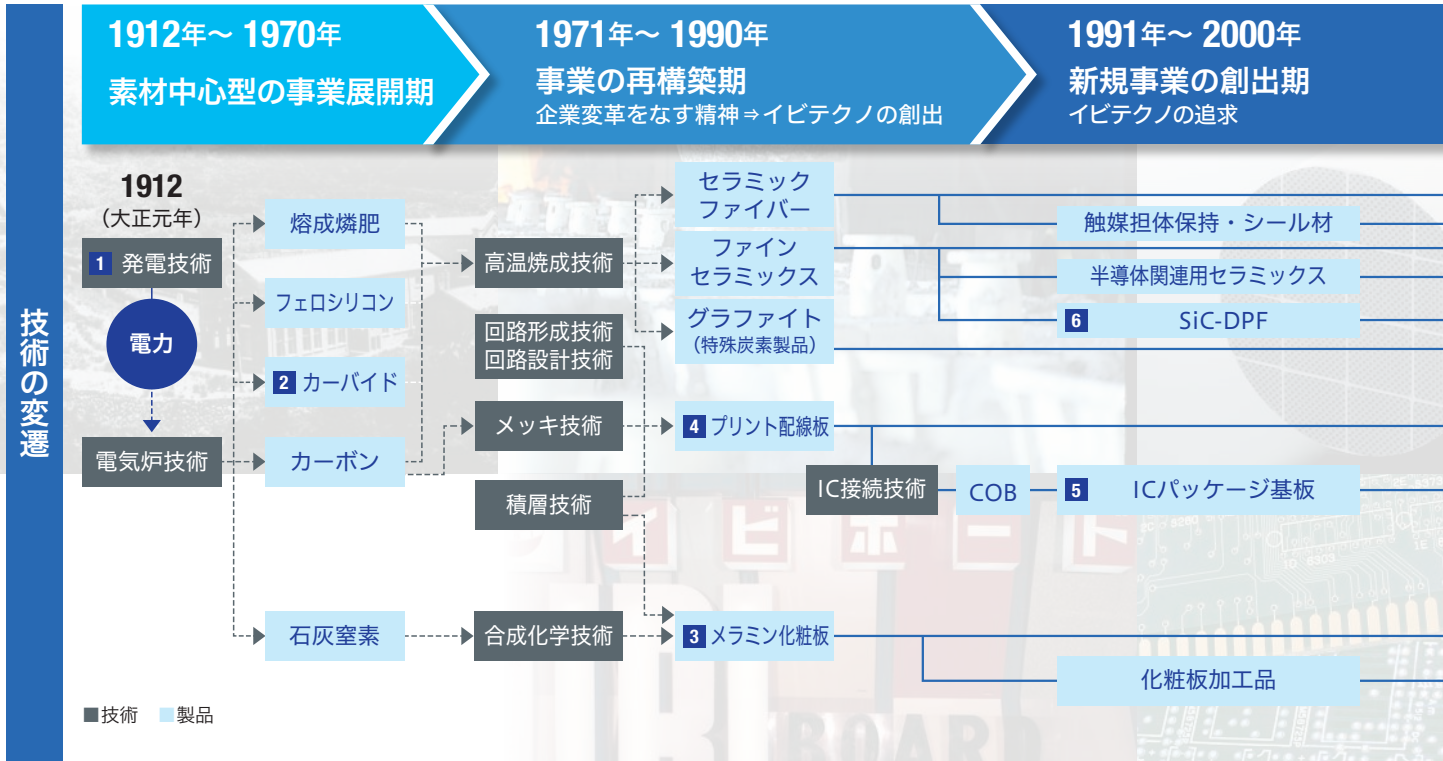
基盤活動における貢献

当社グループの企業理念では「人と地球環境を大切に」することを冒頭で明確にしています。事業を支える人財、そして企業風土を活性化するとともに、事業活動を通じて地球環境への影響をできる限り減らす努力を進めています。

ダイバーシティ、安全衛生をはじめとした人財・企業風土の活性化、サプライチェーン全体の温室効果ガスの排出や廃棄物の管理に取り組んでいます。

価値創造の変遷

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



創業 — 地域経済の復興

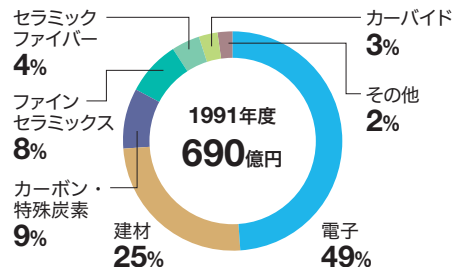
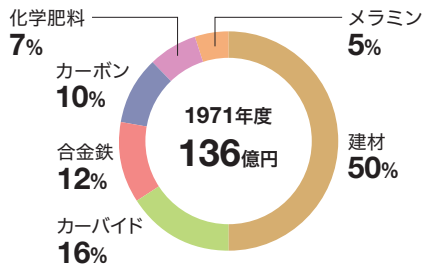
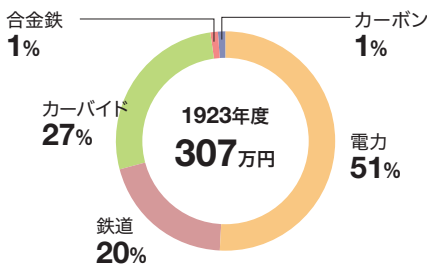
地域経済の復興をめざし、水力発電による電力会社として創業、その後、電力を有効活用するため「ものづくり会社」へ転身しました。

再構築 — 新事業への期待

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

第2の創業 — 構造改革

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



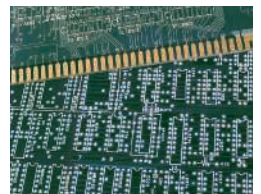
1 西横山発電所 (1916-1963)



2 カーバイド (1917-1991)



3 メラミン化粧板 (1960-現在)



4 プリント配線板 (1972-現在)

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

セラミック関連

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

3,000

プリント配線板

電子関連

ICパッケージ基板

メモリーモジュール

CSP

建材関連

メラミン化粧板
化粧板加工品

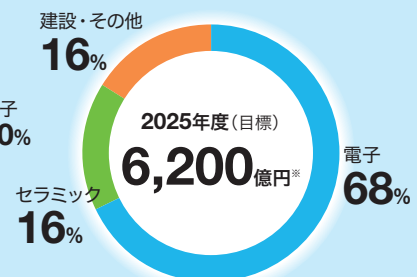
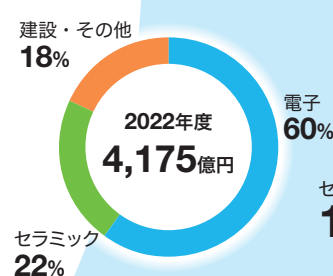
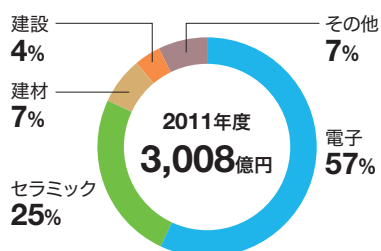
2,000

見える進化 — 海外への進出

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

Moving on to our New Stage 115 Plan

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

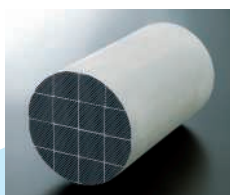


1,000

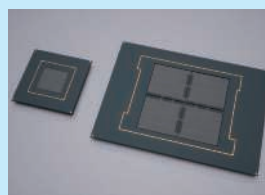
※2023年5月時点の
開示情報に基づく



5 ICパッケージ基板
(1988-現在)



6 SiC-DPF
(1999-現在)



パソコン・データセンター向け
ICパッケージ基板



大型商用車向けSiC-DPF

1980

1990

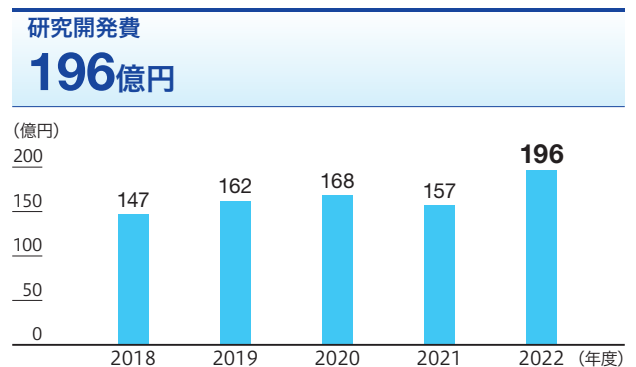
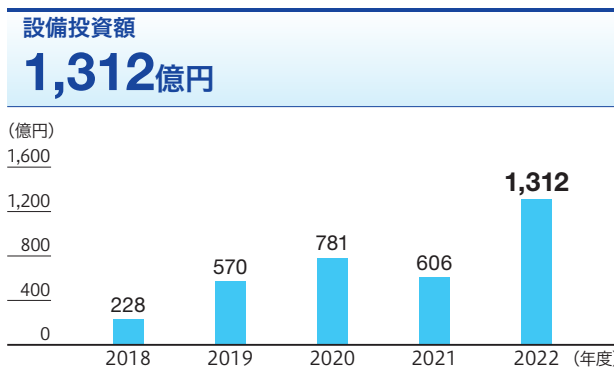
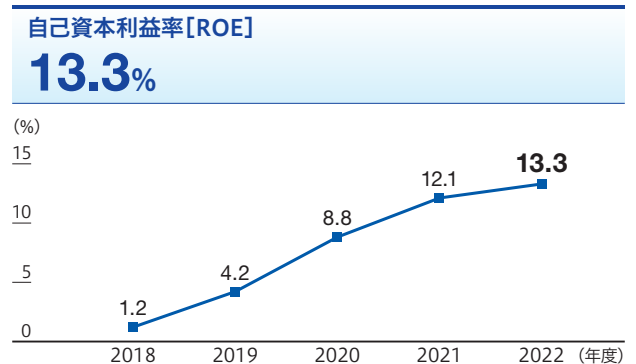
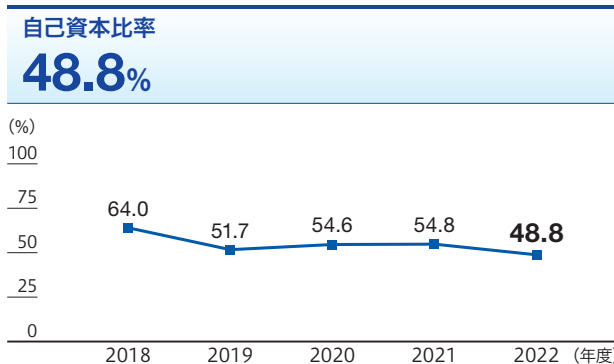
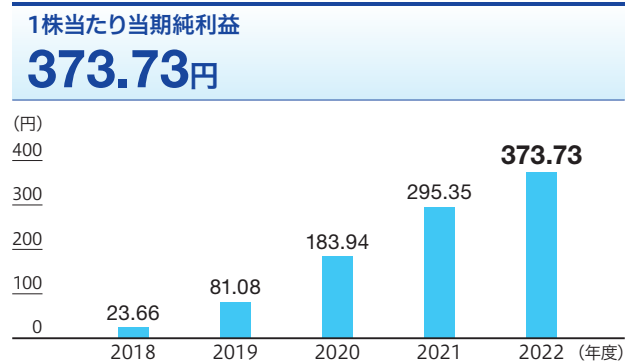
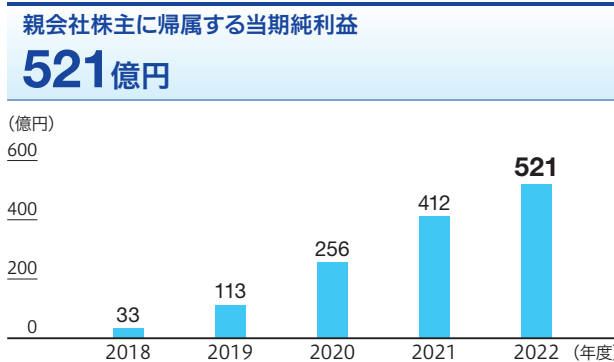
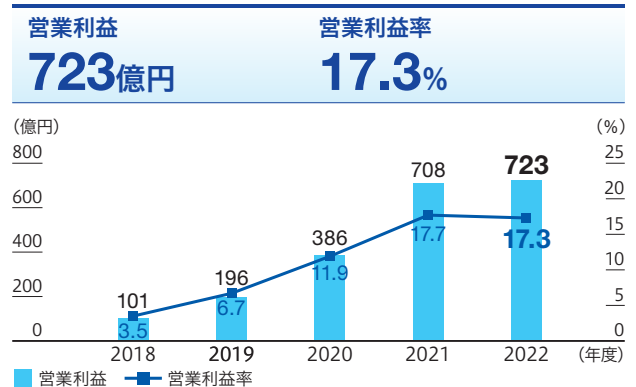
2000

2010

2022 (年度)

パフォーマンスハイライト

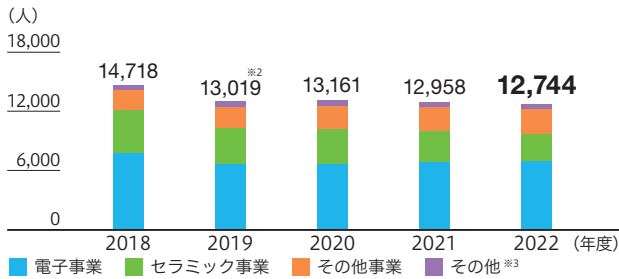
財務ハイライト



非財務ハイライト

事業別連結従業員数^{※1}

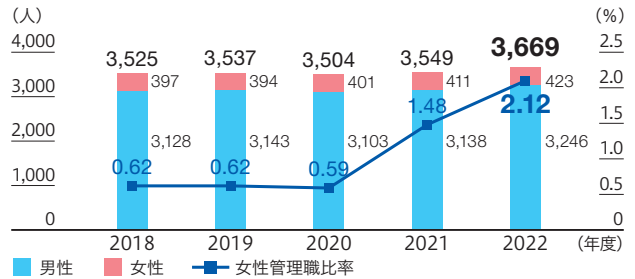
12,744人

男女別単体従業員数^{※4}

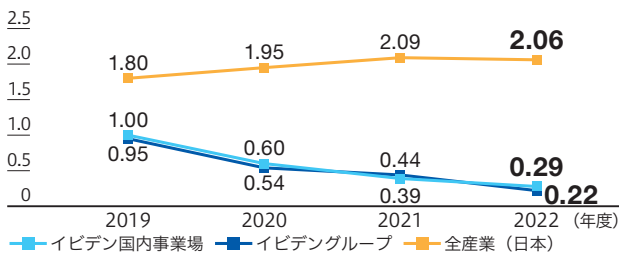
3,669人

女性管理職比率^{※5}

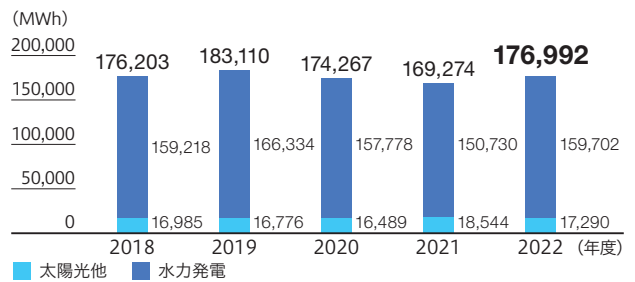
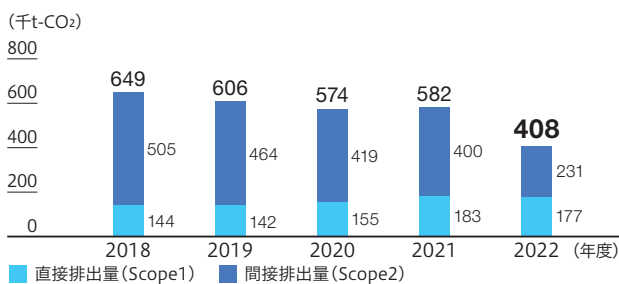
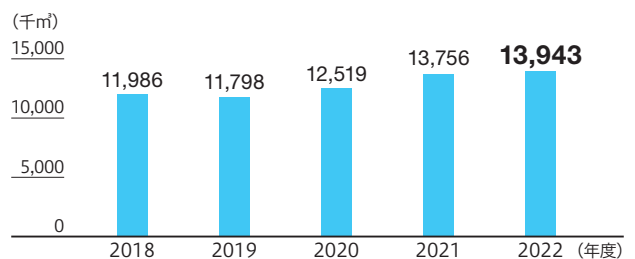
2.12%

労働災害度数率^{※6}

0.22

再生可能エネルギー発電量^{※7}

176,992MWh

温室効果ガス排出量^{※7 ※8}408千t-CO₂取水量^{※7}13,943千m³

※1 就業人員であり、臨時従業員は含まれません。

※2 2019年度において1,699人減少していますが、その主な理由は海外製造連結会社の人員適正化によるものです。

※3 管理部門の従業員です。

※4 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。

※5 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。

※6 100万延べ実労働時間あたりの労働災害発生日数(休業災害以上)です。

※7 イビデングループの値です。

※8 算出時の排出係数は、日本国の環境省・経済産業省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」、ならびに電力供給会社、ガス供給会社提供の係数を使用しています。2020年度より間接排出量(Scope2)の排出量算出にあたり、より実態に近い情報を提供するため、電力会社の排出係数が不明確な場合は、国際エネルギー機関が公表する換算係数(IEA Emissions Factors 2020)に見直し算出を行いました。なお、2021年度の排出量は、2023年1月時点の排出係数で再計算しています。

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



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



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



主力事業とコア技術

電子事業

9



SDGsのゴール9で掲げられた「産業と技術革新の基盤」をつくるためには、情報通信技術へのアクセスが重要です。

世界のデジタルイノベーションの実現に向けて、高機能かつ高信頼性のICパッケージ基板で、データセンター・AIなどの情報通信技術を支えます。

成長戦略 | P31



Data Center

データセンターへの活用事例

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

AI

AI分野への活用事例

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

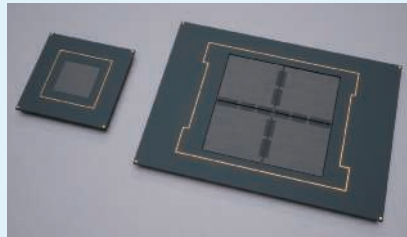


電子事業の詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/product/electronics/merchandise/>

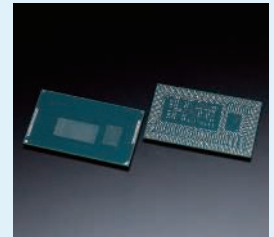


ICパッケージ基板

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



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



モバイルPC向け
ICパッケージ基板

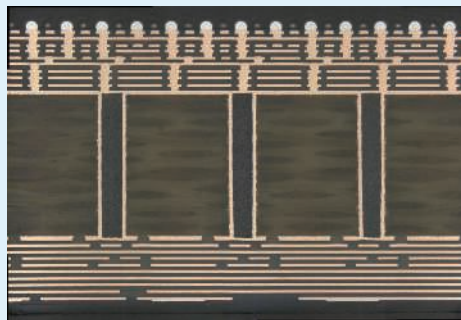
電子事業のコア技術

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

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

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

今後も、最先端の半導体を支えるICパッケージ基板で世界のデジタルイノベーションの実現に貢献します。



基板断面
(微細配線・積層技術)

Computer

コンピューターへの活用事例

コンピューターの心臓部分にあたる半導体は大きさは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。



主力事業とコア技術

セラミック事業



SDGsのゴール11で掲げられた「住み続けられるまちづくり」をめざして、人々の生活や活動による環境への悪影響を抑えていくことが重要です。

世界中の大気の質の改善に向けて、自動車の排気ガスを浄化するディーゼル・パティキュレート・フィルター（SiC-DPF）、触媒担体保持・シール材（AFP）の供給を通じて貢献します。

成長戦略 | P33



Automobile

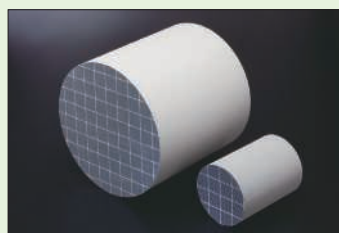
自動車の活用事例

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

セラミック事業のコア技術

自動車排気系部品（DPF・AFP）

乗用車を中心に電動化は進みますが、合成燃料やバイオ燃料によって内燃機関搭載車の需要が継続する見通しです。大型商用車向けを中心に高性能な自動車排気系部品をお届けし、環境負荷低減に貢献します。



SiC-DPF



触媒担体保持・シール材

グラファイト（FGM）

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



高温断熱材

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



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



その他事業

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

成長戦略 | P37

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



自動車(新車・中古車)の販売、自動車整備など
[イビデン産業(株)]

自動車部品
ツールボックス
[イビデン樹脂(株)]

工業ガスや関連製品の充填・販売
[イビデンケミカル(株)]



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



建設事業

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



のり面事業(GTフレイム工法)
[イビデングリーンテック(株)]



撮影：新建築社写真部

屋上緑化(早稲田アリーナ)
[イビデングリーンテック(株)]

貢献するSDGs



建材事業

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



高圧メラミン化粧板「イビボード」
[イビケン(株)]



プレミアム化粧板「イビボードH(アッシュ)」
[イビケン(株)]

貢献するSDGs



電力事業

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

貢献するSDGs



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



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



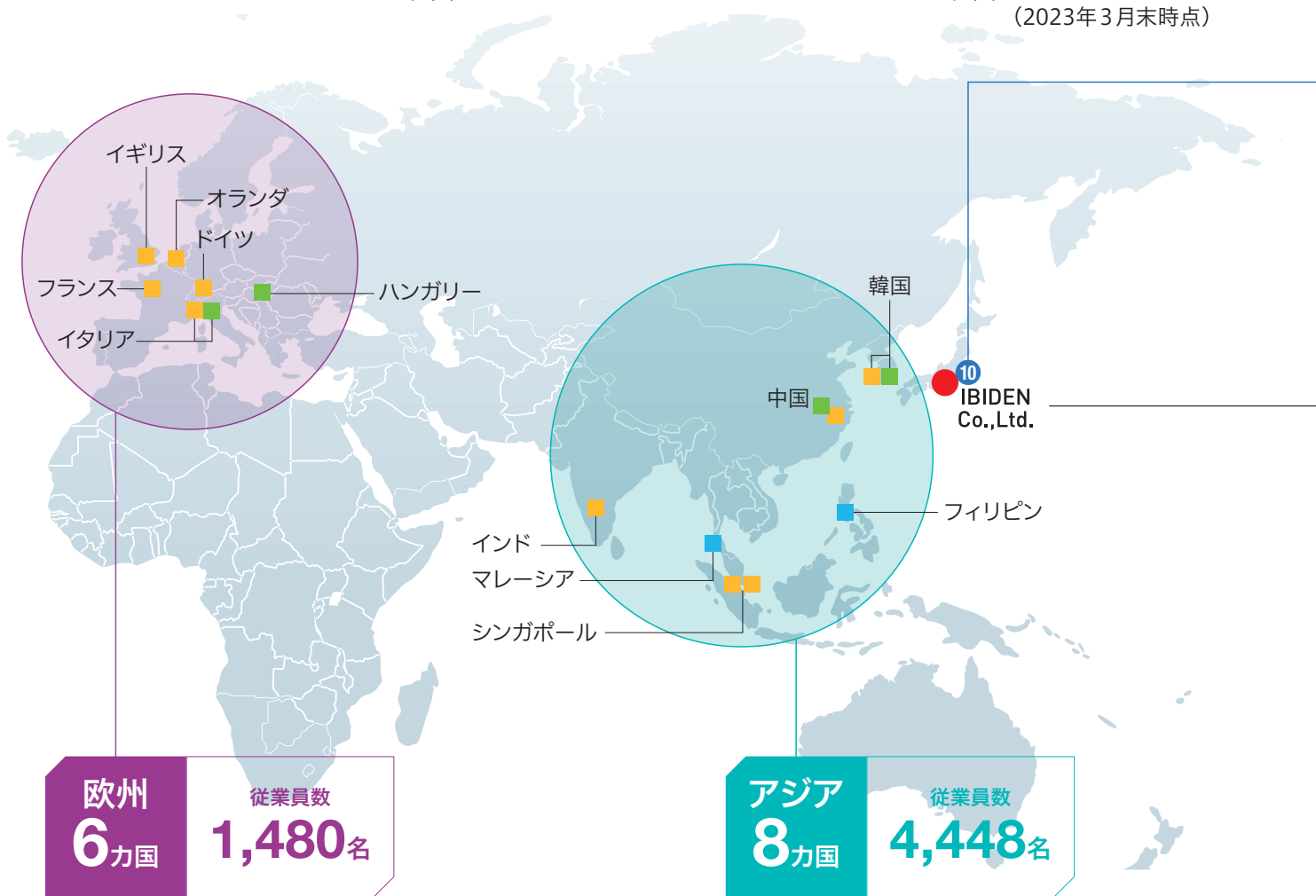
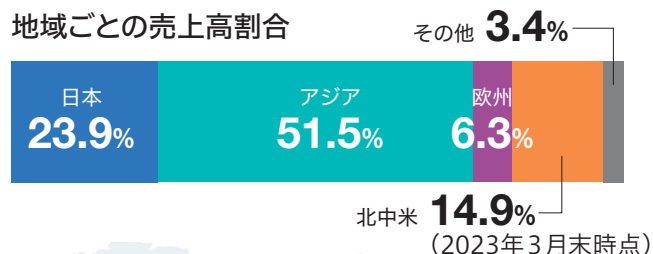
グローバルサポート体制

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

地域別従業員割合（イビデングループ）



地域ごとの売上高割合



電子事業 日本をマザー工場としてアジアを中心に展開しています。



大垣中央事業場



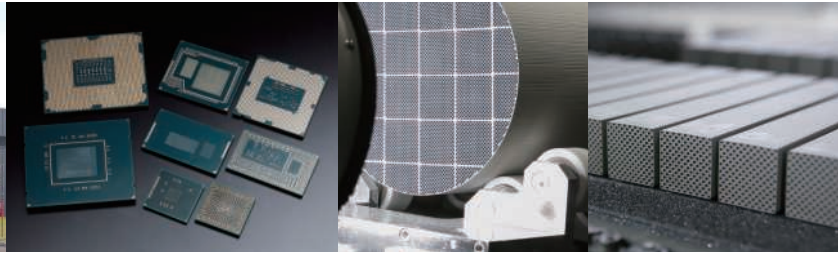
河間事業場※リニューアル中



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



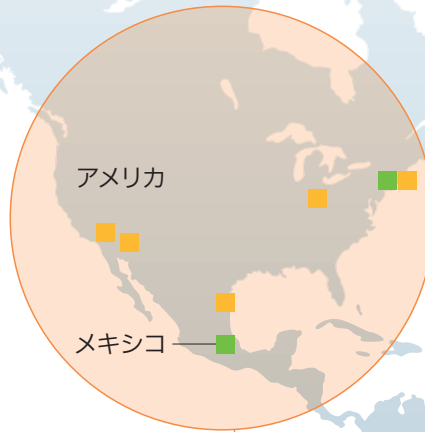
■生産会社(電子) ■生産会社(セラミック) ■販売会社 他

日本

従業員数
6,183名



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



北中米
2カ国

従業員数
633名

セラミック事業 アジア(日本・中国)・欧州・北米の4拠点体制で展開しています。



衣浦事業場
(触媒担体保持・シール材)



揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司
(触媒担体保持・シール材)



イビデンハンガリー株式会社
(SiC-DPF、触媒担体保持・シール材)



イビデンメキシコ株式会社
(SiC-DPF)

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。

価値創造への投資／コア技術の進化と応用

主要なインプット

人的資本 戦略を推進していく競争力を創出できる自立型人材
 従業員数 **12,744人**
 (2023年3月末時点)

自然資本 創業から事業を支える、豊富な水資源を活用した水力発電
 水力発電量 **159,702MWh**
 (2022年度)

社会関係資本 事業環境やニーズ、カントリーリスクに対応するグローバルなサポート体制
 拠点数 **16カ国 33拠点**
 (2023年3月末時点)

知的資本 既存のコア技術を応用し、さまざまな製品・素材の新規開発
 研究開発費 **196億円**
 (2022年度)
 特許保有件数 **2,561件**
 (2022年度)

製造資本 先端設備の導入による高品質かつ高効率な生産能力
 設備投資額 **1,312億円**
 (2022年度)

財務資本 持続的な成長と安定的な収益を支える強固な財務基盤
 企業格付け **A**
 格付投資情報センター (R&I)
 (2023年3月末時点)



- 外部環境リスク**
- デジタル関連需要の急激な変動
 - 乗用車市場の電動化
 - エネルギー価格の高騰
 - 自然災害の激甚化・頻発化
 - 地政学リスク
 - サイバーリスク
 - 国内労働人口の減少

- 機会**
- ICTの拡大
 - 低炭素・脱炭素社会への移行
 - 新興国の環境規制の強化
 - 環境負荷低減ニーズの高まり

アウトカム

イビデンが提供する社会への価値



ICTの革新と普及
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。



環境負荷の低減
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。



気候変動の緩和
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。



アウトカム

※2023年5月時点の開示情報に基づく

2025年度経営目標

売上高 **6,200** 億円※

営業利益 (率) **1,250** 億円※ (20%)

アウトカム

事業基盤の強化

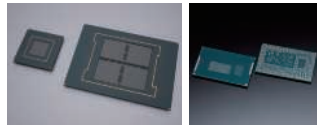
人的資本の強化
働きがいと高い生産性の両立

自然資本の持続的活用
環境負荷の低い生産体制

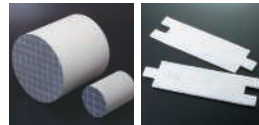
アウトプット

コア事業の製品

ICパッケージ基板



環境関連セラミック製品



新規・その他事業分野



中期経営計画

Moving on to our New Stage 115 Plan

(2023年度から2027年度まで)



事業プロセスの中でSDGsに貢献

ダイバーシティ
生産性の向上



コンプライアンス
リスクマネジメント



省エネルギー
省資源



ESG経営

コーポレート・ガバナンス

事業環境の変化と中長期的な経営戦略

「To The Next Stage 110 Plan」の成果と課題

事業環境の変化

活動の柱・重点実施項目	前中計の「成果」	新中計への「課題」
1. 既存事業の競争力強化		
【電子事業】 ・既存領域(モバイル、PC)におけるシェア維持 ・新領域(IoT、AI、データセンター、車載)で拡大	○事業分野の選択と集中 (CSP事業からの撤退、揖斐電電子(北京)売却) ○ICパッケージ事業への経営資源集中による事業拡大	・ICパッケージ事業の拡大に向けた河間事業場、大野事業場の計画通りの建設 ・サーバー向けを中心とした高付加価値製品のシェア拡大
【セラミック事業】 ・新興国市場で排気系事業拡大	○成長分野への経営資源集中 (大型商用車、半導体製造装置) ○生産拠点の選択と集中 (イビデンDPFフランス清算、イビデンセラム売却)	・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 ・伸びる中国・新興国市場の需要取り込み
【国内事業】 ・独自競争力(ビジネスモデル)構築で安定成長	○コロナ禍を乗り越え、グループ外事業を中心とした安定成長実現	・独自競争力を持つコア事業の拡大 ・選択と集中の継続的实施
2. 新規事業の拡大		
・開発センターの早期事業化 ・アライアンスによるオープンイノベーション ・社内ベンチャー制度による起業家(アントレプレナー)育成	○開発領域の絞り込み ○電動車向け新製品の事業化 ○次々世代パッケージ基板の開発体制構築	・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. 人財育成		
・「ワーク・ライフ・バランス」を実現する働き方改革	○人事制度の抜本的見直し ○グループ人事統括体制の構築 ○モノづくりの基盤活動強化(TPM、QC)	・「経営」と「従業員(ウェルビーイング [※])」の視点でバランスの取れた人的資本経営の実践 ・生産部門、機能部門両輪でのデジタルトランスフォーメーションによる経営変革(DX)
4. ESG経営の推進		
・コーポレート・ガバナンス ・環境経営 ・社会貢献 ・株主還元	○環境ビジョン制定(目標)、GX推進体制の確立 ○迅速な意思決定体制と監視・監督機能の両立 ○ESG高格付維持(MSCI、FTSE)	・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

数値目標と成果

数値目標	成果
連結売上高： 4,300億円	連結売上高： 4,175億円
連結営業利益： 450億円	連結営業利益： 723億円
連結営業利益率： 10.5%	連結営業利益率： 17.3%

マクロ視点での
事業環境変化

事業環境変化に対するリスク/機会とその対応策

	リスク/機会	当社への影響	想定期間	具体的な影響への対応策
リスク	デジタル関連需要の急激な変動	パソコン、サーバー市場などICパッケージ基板の需要変動による、製品構成、受注数量の急激な変化	短期 ↓ 中期	受注製品構成の変化に柔軟に対応できるリソース配分と生産体制の構築
	乗用車市場の電動化	EV・ハイブリッド車の普及加速などによるDPF需要の減少	中期 ↓ 長期	欧州ディーゼル乗用車市場の縮小に伴い、成長市場へ注力した生産・供給体制への移行とEV化対応の製品開発
	エネルギー価格の高騰	気候変動関連の規制強化、地政学的緊張の影響などによるエネルギー調達コストの上昇	短期 ↓ 長期	効率の高い発電設備の増強など、エネルギー効率の高い生産プロセスの実現・自社再生可能エネルギーの効率的な活用
	自然災害の激甚化・頻発化	自然災害の増加による、自社工場の操業停止、またはサプライチェーンの寸断	短期 ↓ 長期	自然災害による局所的な災害時の事業継続・復旧計画を速やかに実行する体制の強化
	地政学リスク	特定地域の政治的緊張から来る、突然の制度、法規制の変更などによる突発的な調達・出荷・操業の停止、調達コストの上昇	短期 ↓ 中期	グローバルな生産体制、ネットワークを活用した代替出荷や生産、複数購買など、特定地域での突発事象の影響を緩和する柔軟な運用
	サイバーリスク	ITサービスやツール、用途の多様化、複雑化に伴うサイバー事故・攻撃の発生(情報漏えい・システム障害)	短期 ↓ 長期	技術的、物理的情報セキュリティ対策の強化と、事業継続・復旧の仕組みの整備およびセキュリティ教育の継続
	国内労働人口の減少	日本国内で進む少子高齢化から来る、労働人口減少による人材の不足	中期 ↓ 長期	デジタル技術(DX)の活用などによる効率性の向上と、従来から取り組んできた多様な人材の活躍支援
機会	ICTの拡大	5GおよびICTの普及によるデータセンター、さらにAIなどの市場拡大に伴い、当社が得意とする高機能でファインな最先端・次世代ICパッケージ基板の需要拡大	短期 ↓ 長期	高機能次世代ICパッケージ基板への需要に応えるため、岐阜県西濃地区を中心とした大規模な生産能力の増強とDXの活用による効率的な生産
	低炭素・脱炭素社会への移行	低炭素・脱炭素への移行時の新技術に対する需要の拡大	短期 ↓ 長期	炭素回収や固定に貢献する製品の研究開発、再生可能エネルギーの活用、緑化に貢献する事業の強化
	新興国の環境規制の強化	排気ガス関連規制の強化と市場規模の拡大により、新興国・大型車市場におけるセラミック製品の需要拡大	短期 ↓ 中期	成長市場の需要に応えるため、アジア(日本・中国)・欧州・北米の4拠点体制で、グローバルなセラミック製品供給体制を構築
	環境負担低減ニーズの高まり	顧客・投資家などからの、サプライチェーン全体での環境負荷低減の要望	短期 ↓ 長期	再生可能エネルギーの活用と、環境負荷低減に向けた技術の導入や改善活動をサプライチェーン全体で推進

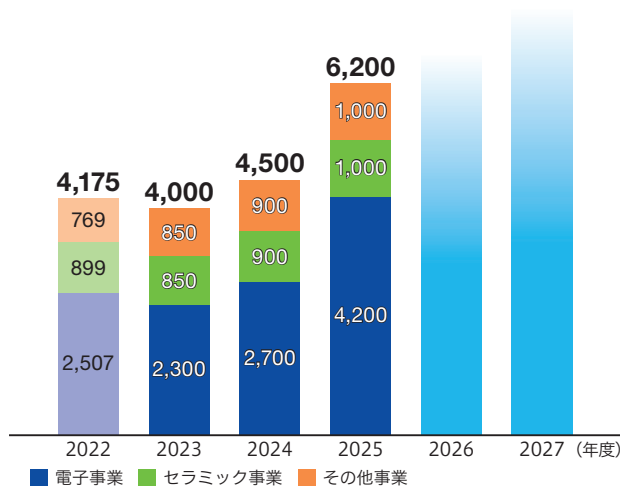
事業環境の変化と中長期的な経営戦略

新中期経営計画 「Moving on to our New Stage 115 Plan (MNS 115 Plan)」について (2023年度から2027年度まで)

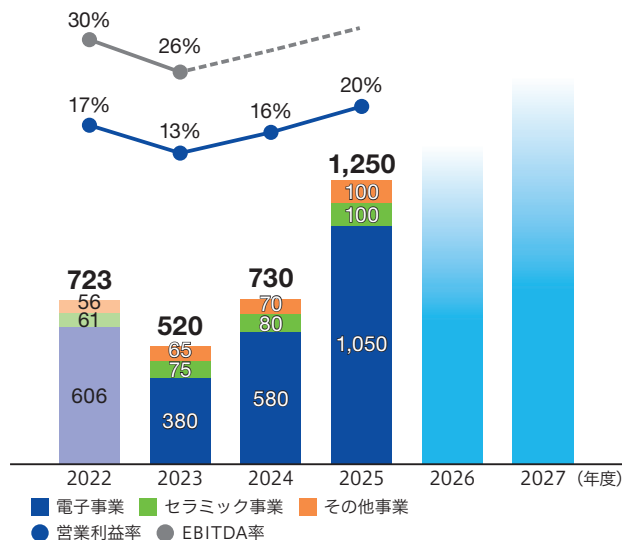
前中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」での成果と課題を踏まえ、さらに外部環境の変化に対するリスク/機会とその影響を考慮し、新中期経営計画を策定しました。新中期経営計画では5本の柱を立て、事業の競争力強化や新規製品の事業化など、既存事業の拡大と新製品の立上げによりさらなる成長をめざします。成長するために必要な人財においても、目的意識を持った自立型人財の育成など人的資本に対する強化を進めるとともに、引き続き、気候変動への対応などESG経営も推進しながら事業活動を行ってまいります。

全社経営目標

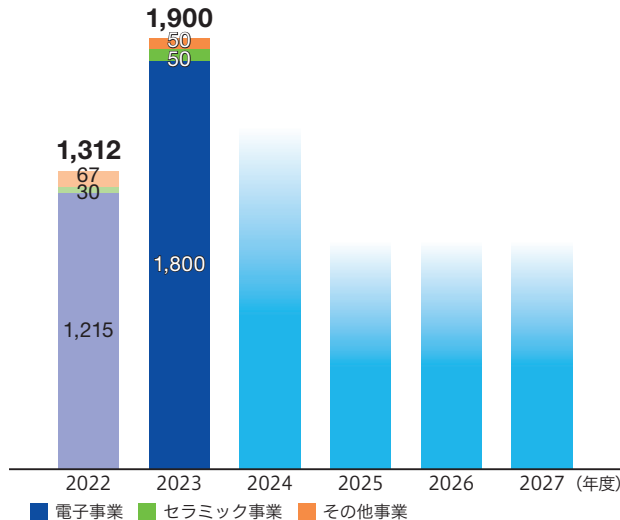
売上高(億円)



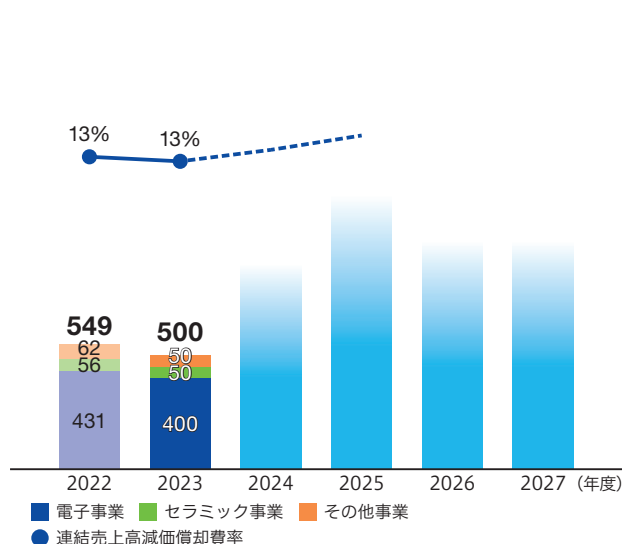
営業利益(億円)



設備投資額(億円)



減価償却費(億円)



※2023年5月時点の開示情報に基づく

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財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)
+
リカレント
+
リスキリング

顧客提案力

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

社長メッセージ



代表取締役社長

青木武志

事業環境の変化や社会課題を的確に捉え、 変革を常態として新たな価値創造に挑戦します。

創業以来、継承してきた当社の存在意義

時代の変化に合わせて、社会に必要とされる 製品を生み出してきた源泉「IBIDEN WAY」

2022年度は、当社の創立110周年かつ前中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」の最終年度でした。当社事業を取り巻く全体環境としましては、経済活動の正常化に向けた動きが進んだ一方で、ロシアのウクライナ侵攻を発端としたエネルギー価格の高騰や欧米の金融引き締めに伴う急速な円安進行による各種資材価格の上昇など、当社を取り巻く環境は不透明かつ厳しい状況が継続しました。

そのような状況の中、当社におきましては、急激な環境変化への対応に加えて、河間事業場、大野事業場の建設開始など、次の成長に向けた布石を打ってきました。

結果として、連結全体では売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益で、当社の過去最高の業績を更新するとともに、4期連続での増収増益となりました。

創立110周年の節目を高い業績水準で迎えることができましたが、同時にこれまでの中期経営計画を振り返り、新しい中期経営計画の策定に向けた議論を進めてきました。それは業績を積み上げてきた理由だけでなく、当社が110年にわたって存続することができた理由を改めて見つめ直す機会となりました。

当社の事業は、祖業である水力発電からはじまり、高度経済成長期に大きく成長を遂げた建材事業、1970年代以降にデジタル時代のニーズをいち早くつかみ、プラスチック製ICパッケージ基板の開発に成功した電子事業、環境問題への意識の高まりから自動車の排気系分野での製品に対する需要が伸びたセラミック事業が柱となってきました。このように、時代によって事業ポートフォリオを

入れ替えて当社が成長を続けてこられたのは、時代の変化を的確に捉え、培ってきたコア技術で果敢に挑戦し、新たな技術、製品を生み出してきたイビデンのDNAが、従業員一人ひとりに受け継がれているからに他なりません。水資源という地球環境の恵みを大切に、従業員一人ひとりの創意と工夫を大切にして、豊かな社会に必要なとされる製品を生み出し貢献してきた当社の考え方は、「私たちは、人と地球環境を大切に、革新的な技術で、豊かな社会の発展に貢献します。」という企業理念であるIBIDEN WAYに集約されています。先人の方々が築き、磨き上げてきたこのIBIDEN WAYこそが、110年を超えて存続できた理由であると考えています。

現在、デジタルトランスフォーメーション(DX)、および気候変動対策(GX)により大きな社会変革が起きつつあります。次の100年に向けて、私たちが大事にしてきた、時代のニーズや環境の変化を捉えて、必要な技術、製品を生み出し新たなステージへ挑戦していく考えは、これからも変わることはありません。

前中期経営計画の振り返りと課題認識

事業の選択と集中を進め、次の成長に向けて 経営資源を最適に活用できる体制を構築

前中期経営計画期間の2018～2022年度を振り返ると、前述のとおり、ロシアのウクライナ侵攻、COVID-19など社会環境は大きく変化しました。前中期経営計画の策定時は、電子事業においてはパソコン市場など既存領域のシェア維持と、IoTやAI、データセンター向けなど新領域での事業拡大をめざしてきました。CSP^{※1}事業からの撤退や揖斐電電子(北京)の売却など、事業の選択と集中を進める一方で、データセンター向けの需要拡大に合わせて大型投資を実行し、ICパッケージ事業への経

社長メッセージ

営資源の集中を進めてきました。セラミック事業においては、大型商用車向けの環境規制対応やFGM^{※2}事業における半導体製造装置産業など、成長分野への経営資源集中を進め、新興国市場での排気系事業拡大をめざし、限りあるリソースを効果的に活用するためイビデンDPFフランスの清算、イビデンセラムの売却といった生産拠点の選択と集中を進めてきました。

その結果、最終年度2022年度の連結売上高こそ前中期経営計画の目標である4,300億円に達することはできませんでしたが、連結営業利益率は、目標10.5%に対して実績として17.3%と、大きく上回ることができました。EBITDA率に関しても2018年度の12%から2022年度は30%となり、高機能ICパッケージ基板など高付加価値製品の拡大により稼ぐ力を着実に育てることができました。厳しい外部環境の中でも稼ぐ力が伸びている点においては一定の手応えを感じています。

また、前中期経営計画からの残された課題として、特に重視しているのが、電子事業においては、ICパッケージ事業の拡大に向けて過去最大の投資を行っている2つの事業場、河間事業場と大野事業場の計画通りの建設による、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があります。セラミック事業においては、事業環境の変化に対応するためアジア(日本・中国)・欧州・北米の4拠点を活かした最適地生産を実現し、伸びる中国・新興国市場の需要を確実に取り込んでいく必要があります。

さらに新規事業の拡大として、前中期経営計画でNEV^{※3}領域、エレクトロニクス領域、新領域の3つの開発領域を絞り込み事業化を進めてきました。NEV領域では、電動車向け新製品の安定量産の実現に向け2023年4月よりNEV事業部を立上げ、事業拡大を進めています。そしてエレクトロニクス領域、新領域でも新規事業の構築に向け取り組んでいくことが課題だと捉えています。

これらの課題を乗り越え、さらなる成長を支える基盤として、人財育成や従業員のウェルビーイングを重視した人的資本経営の実践、そして競争力強化のため、生産部門、機能部門両輪でのDXによる経営変革を進めていくことも重要な課題であると認識しています。

※1 CSP : Chip Scale Package

主にスマートフォンなどに使用されるチップサイズの小型パッケージ基板

※2 FGM : Fine Graphite Material/Machining 特殊炭素製品の製造・加工

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

新しいステージに向けて「Moving on to our New Stage 115 Plan」を始動

新中期経営計画の柱となる

“5つの力”を育て、競争力を強化

当社は次の飛躍に向け、今年度より始動する5か年(2023~2027年度)の新たな中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」(略称：MNS 115 Plan)を策定しました。新中期経営計画におきましては、5本の活動の柱(強化していく力)と製造業としての基盤活動を軸に、事業環境変化に対応し、持続可能な成長の実現に向けて全社グループ一丸となって取り組んでいきます。持続可能な成長の実現に向けての5本の活動の柱は、「事業の競争力強化“稼ぐ力”」「新規製品の事業化“伸ばす力”」「モノづくりの改革“継続する力”」「企業文化の改革“変える力”」「ESG経営の推進“永続する力”」です。

「事業の競争力強化“稼ぐ力”」では既存の価値・ビジネスモデルを常態とせず、革新に挑戦するマインドを持ち続けることを第一に置いています。現状のビジネスモデルにとらわれず、高い競争力を維持する商品力と、相互に合意された確かなビジネスモデルを確立して、顧客とともに競争力の強化を実現していくことが重要です。

大型投資を進めている電子事業を確実に成長させていくことは、競争力の強化に必要な不可欠な要素です。電子事業においては、新中期経営計画の中で、河間事業場、大野事業場の稼働を想定しており、大幅な売り上げの増加を見込んでいます。足下ではパソコン需要の減速や高性能サーバーの大口ユーザーの投資抑制により、半導体需要の伸びが鈍化していますが、顧客とは将来を見据えてロードマップを共有し、それに合わせて計画を立てています。市場の変化が激しい電子事業ではありますが、事業環境変化によりロードマップの遅れや変更が生じることがあっても、既存事業場、新設事業場でフレキシブルに対応できる生産体制を構築することでリスク低減を図っていきます。

セラミック事業においては、半導体の供給不足や先進国を中心とした乗用車市場の電動化・脱ディーゼルに向けた急激な流れが一定程度緩和されることが想定されま

すが、原材料費や欧州を中心としたエネルギー価格の高止まりといったリスク要因も依然として懸念されます。中国・インドなどの成長市場における販売力強化を図り、日本・中国・ハンガリー・メキシコの4拠点を活かした物流・コスト視点での最適地生産を継続することで、市場変化があっても利益を出し続ける事業基盤の構築をめざします。2022年度のセラミック事業の売上高は899億円でしたが、それを2025年度には1,000億円まで引き上げ、営業利益率も6.8%から10%への改善を見込み、稼げる体質への変革を進めていきます。

次に「新規製品の事業化“伸ばす力”」として、電子、セラミックに続く新たな事業や新たな製品を生み出すため、市場変化、顧客ニーズ・利便性に基づく新製品を、独創性のあるビジネスモデルで事業化を進めていきます。現在、「エレクトロニクス領域」「NEV領域」「新領域」の3領域へリソースを投入し、未来の事業を育てる活動を展開していますが、次の事業の柱を育てるには、的確な事業戦略の立案、後戻りしない開発、シームレスな立上げが必要です。NEV領域に関しては事業部化により、製販技を集約することで、量産立上げと海外展開を加速させていきます。また新領域に関しては、関連会社も参画した新製品開発・新事業開発によるグループ連結での成長を実現していきます。

また、新規製品や新規事業を生み出すため、顧客情報に加えて業界や市場などの情報も含めた総合的な判断ができるビジネスインテリジェンスを強化していくことが重要になります。変化の激しい時代において、あらゆるデー



タをさまざまな角度から分析・理解し、将来のシナリオを描き企業戦略を練り上げていくことで、事業化につなげていきます。

「一人ひとりが変革に挑戦」を合言葉に モノづくり、企業文化の改革を実現

“稼ぐ力”“伸ばす力”を最大限に発揮するため、それを支える基盤の強化として大事なのが「モノづくりの改革“継続する力”」と「企業文化の改革“変える力”」です。

「モノづくりの改革“継続する力”」について、当社は、創業以来、数多くのモノづくりの改革を進め成長してきました。この力を持続させ、成長を続けるには、製造業としての確かな基盤、基礎体力が欠かせません。現場力の強化を目的に、One Factory化^{※4}の構想のもと、国内外拠点の一体化経営を進め、データドリブン、メカニズム分析などのデジタル技術の活用によって、事業場や仕組みのスマート化などDXを推進し、生産性向上や若手社員への技能の伝承を図ることで、効率的で高い次元のモノづくり力を培っていきます。

「企業文化の改革“変える力”」として、私たちがめざすのは、市場環境の変化を敏感に読み取り、目的意識を持った自立型人材を増やし、市場変化にフレキシブルに対応できる組織づくりです。特にイビデンの根幹となるモノづくりの現場においては、自ら考え工夫し、変革できる人材であるナレッジワーカーを育て、現場力を高めることが必要です。そのための基盤活動として、専門分野の教育をはじめ、必要に応じて学びなおすリカレント、新しいスキルを習得するリスキリングを通して人材教育・育成を進めています。

人は成長し、より大きな価値を生み出す主体です。当社は人的資本経営として、経営と従業員の両面から実践を進めています。特に従業員のウェルビーイングの視点では、会社の成長を個人が実感し、個人の成長が会社に貢献する。そうしたサイクルを回すことで、個人がいきいきと活躍できる環境をめざしています。

5つ目の柱として掲げているのが「ESG経営の推進“永続する力”」です。価値創造の礎となる基盤強化に加え、事業を通じた社会課題への貢献は、当社が創業以来取り組

社長メッセージ



んできた大きなテーマです。地球環境や社会が健全でなければ、企業の持続的な成長も望めません。当社の持続的な成長と同時に持続可能な社会の発展に貢献するうえで必要な「永続する力」を養うため、社会の課題であるSDGsなどに対して、従業員一人ひとりが「自分たちの事業で何を成すべきか？」を理解し、行動に移すことが重要であると考えています。

当社の技術や事業活動を通したSDGsへの貢献の一つとして「気候変動への対応、脱炭素社会への移行」があります。脱炭素社会への移行に向けた取り組みは、当社が成長するために必要不可欠な要素として対応を進めています。社内の体制として専門の全社推進部門であるGX推進部を設置し、事業部門と一体で低炭素での操業をめざし、生産技術の革新や設備改善を進めるとともに、再生可能エネルギーの利用拡大や新エネルギーの活用検討を進めています。さらには、自社だけでなくサプライチェーン全体の活動に向けて対策を検討しています。また電子市場を展望すると、データ処理能力の高度化とともに省エネ化のニーズも高まっており、今後もその傾向は強まると予想されます。当社の製品においてもそのニーズに応えるべく技術力の向上を図っていきます。

当社はこれまでも革新的な技術で豊かな社会の発展に貢献することで成長してきました。これは当社のあるべき姿であり、これからも変わることはありません。私たちのビジネス、そして技術力の向上が持続可能な社会づくりへの貢献に直結しているという意識を持ち、これからも

社会のニーズを捉えた事業展開を進めることで、さらなる企業成長をめざしていきます。

※4 One Factory化：国内外の各生産拠点間の情報を一括で集約、共有し、一つの工場のように機動的に高い競争力と、世界中で安定した品質を構築・展開する体制をめざすこと。

変化を常態として、競争力を高めながら 新しいステージに挑戦

当社は、新中期経営計画において、前中期経営計画の最終年度に達成した、過去最高の売上、営業利益の数値を上回ることを経営目標に掲げ、新しいステージに向けての歩みを始動いたしました。一方で、足下の半導体需要は、テレワークやオンライン教育の定着で高まったパソコン需要が一巡し、またデータセンターなどで使われる高性能サーバーの大口ユーザーの投資回復の遅れから伸びは鈍化しており、2023年度から2024年度にかけては、売上、利益ともに踊り場になるという予想を立てています。当社として想定していた局面であり、意思を持って臨み現場の改善の徹底を進めており、次の競争力強化に向けて取り組んでいます。市場回復のタイミングと需要の増加に合わせて、事業成長の軌道を描ける体制を整えていきます。

新中期経営計画では、「変化が常態」ということを強く意識するようにしています。現状のビジネスモデルを大きく変化させることを恐れず、顧客や取引先、従業員とともに競争力を強化すること、これこそが私たちが大きな目標を達成するための近道であると確信しています。当社が現在までに育んできたIBIDEN WAYの精神に則り、環境変化に柔軟に対応し、この局面に挑んでいきます。

当社におきましては、顧客や株主、従業員をはじめとするステークホルダーの皆様と、この想いを共有し、新しい価値を創造していく考えです。また現在は、成長に伴い生み出されたキャッシュから、継続的な成長に向けて投資を行っていますが、株主様への還元に対しても、成長投資と長期安定配当とのバランスを見ながら総合的に検討・判断していきます。これからもステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、持続可能な社会の実現に向けた当社の新しいステージへの挑戦を全社グループ一丸となって取り組んでいきます。今後も、当社への変わらないご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

財務戦略

財務基盤

当社グループでは、2023年度より新たな中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」を掲げ、財務基盤を強固に維持するための目標を持ち、次の100年に向けて、持続的な成長と安定的な収益の実現をめざして取り組んでいます。当社の主力事業であり、収益をけん引している電子事業は、市況変化の大きい業界です。その変動に対応するためにも、高い自己資本比率に代表される強固な財務基盤の構築が必要であると認識しています。

現在の自己資本比率は、成長投資に伴う借入金の増加

などにより50%を下回る水準ですが、投資により稼ぐ力を向上させ、確実に有利子負債の圧縮を進めることで、中期的に60%以上への回復を前提としています。また資本コストに見合う利益を生み出す目安としてROE10%以上をめざします。

これらの収益基盤の拡充計画を示すことで、柔軟な資金調達を行えるように、格付投資センター（R&I）からの評価としてシングルA格を安定的に維持し、さらなる高格付けをめざしていきます。

財務基盤の目標

自己資本比率
60%への回復

資本コストに見合う
ROE 10%以上

格付け
A 維持

成長投資

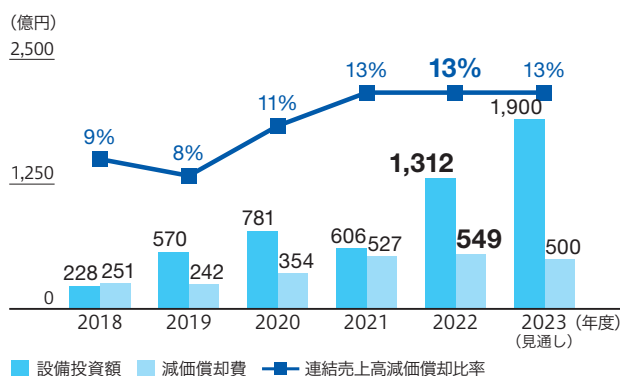
当社グループは、コア技術をベースに、そこから派生する技術を顧客・社会のニーズに合わせて変化させ、伸びる市場に対し、積極果敢な設備投資を行うことで成長してきました。

前中期経営計画「To the Next Stage 110 Plan」では、中長期的なパソコンやサーバー市場の需要を確実に捉えるため、電子事業中心の設備投資を進め、大垣中央事業場を中心に、約1,300億円の大型投資を実施してきました。

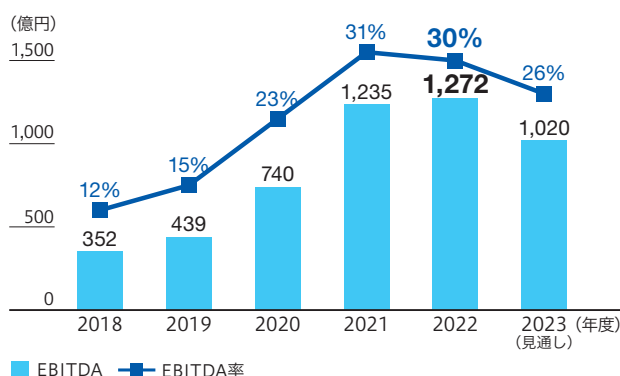
また、当社グループの事業拡大、収益力の向上による株主価値の拡大をめざし、電子事業においてさらなる需要拡大が見込まれるICパッケージ基板の生産能力増強を目的に、河間事業場における総額1,800億円の新工場建設に続き、岐阜県揖斐郡大野町に新たな工業用地を取得しました。

今後、設備投資に伴う減価償却費の負担増加が見込まれますが、最先端の高機能サーバー向けを主とした高付加価値製品の割合を増やすことで利益を確保し、投資回収の源泉となるEBITDA（金利・税金・償却前利益）を高水準に保つことで、大型の設備投資に伴う投資回収リスクを最小化していきます。

設備投資額／減価償却費の推移



EBITDA/EBITDA率の推移



財務戦略

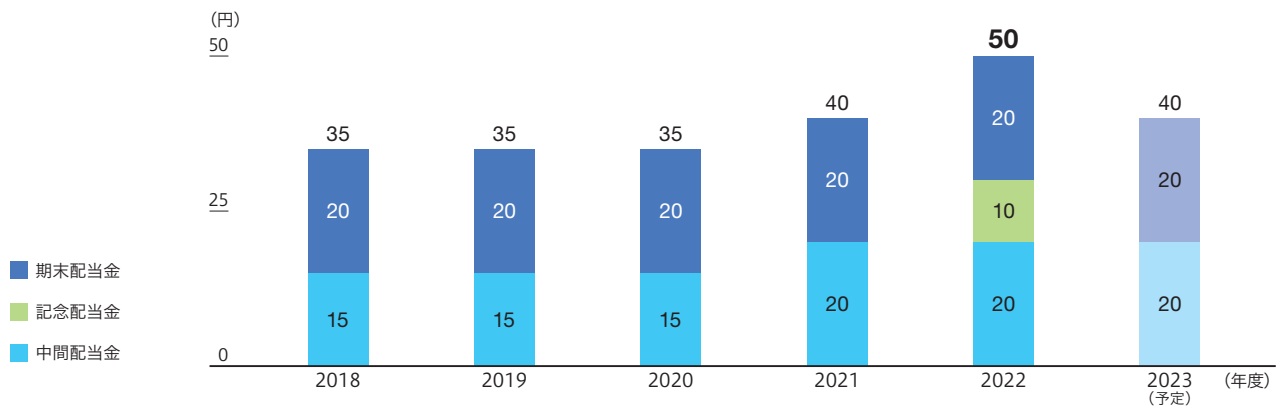
株主還元

現在は、前中期経営計画までの設備投資の本格稼働、ならびに事業の効率化・構造改革が進んだことで、収益力は向上しています。その成果としてROEは、2021年度の12.1%から2022年度は13.3%に上昇しています。

株主還元につきましては、当面は資本配分の考え方と

して、事業拡大に向けたICパッケージ基板向けの設備投資を優先いたしますが、長期安定配当とのバランスを総合的に検討して実施しています。なお、2022年度の1株当たり年間配当金につきましては、2021年度対比で10円増額の1株当たり50円(記念配当含む)としています。

1株当たり配当金の推移



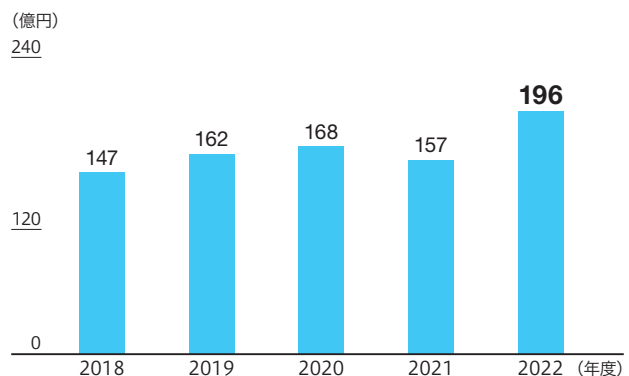
研究開発活動

当社グループにおける研究開発活動は中核となる当社の技術開発部門、生産技術部門ならびに各事業本部の技術部門および関係会社において幅広く進めており、連結売上高の5%を目安に研究開発へ戦略的に投資しています。

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

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

研究開発費の推移



■ 主要セグメント別の研究開発の状況(2022年度実績)

セグメント	研究開発費 (億円)	活動状況
電子	169	進化する市場への事業拡大に向けた製品設計、要素技術、プロセス技術の開発、高速伝送・低コスト化の要求に対応した高密度、高機能のICパッケージ基板やプリント配線基板などの開発を行っています。
セラミック	25	NEV分野の安全性向上に貢献する部材や半導体関連に必要なとされる部材、さらには引き続き要望のある高機能排気システムに対応した部材の開発を行っています。

ESG経営の考え方と推進体制

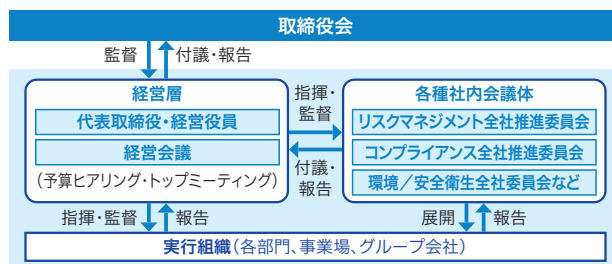
ESG経営の推進

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

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

サステナビリティに関するガバナンス体制

当社を取り巻くサステナビリティに関するリスク/機会とその対応策は、経営会議など社内執行会議体で審議され、重要課題については、取締役会へ付議・報告されます。また、サステナビリティ課題への対応は、経営層から各種社内会議体などを通じて実行組織へと展開されます。



サステナビリティに関するリスク管理

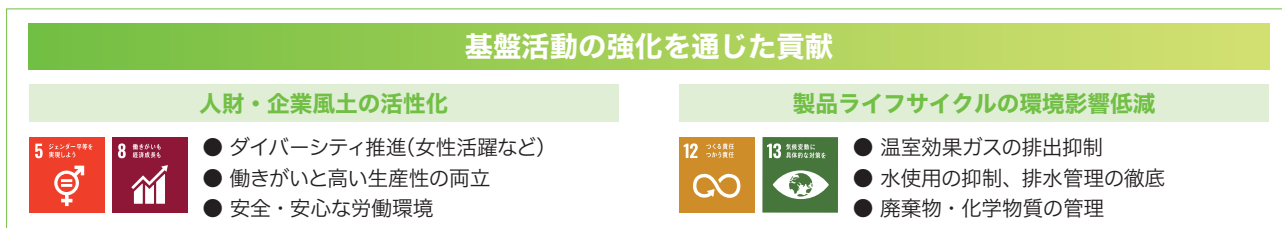
代表取締役社長が委員長を務める、リスクマネジメント全社推進委員会を中心とした、全社リスクマネジメントプロセスの中で、経営を取り巻く各種リスクを分析し、重大な影響を及ぼす事象への対処を進めています。

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

当社グループが取り組む重要課題とSDGs

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

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



事業の成長戦略

電子事業

事業別
売上高構成比
60.1%電子事業本部長
河島 浩二

事業を通じた社会への貢献

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

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



事業環境

■ リスク/機会

	リスク/機会	当社への影響
リスク	デジタル関連需要の急激な変動	パソコン、サーバー市場などICパッケージ基板の需要変動による、製品構成、受注数量の急激な変化
	国内労働人口の減少	日本国内で進む少子高齢化から来る、労働人口減少による人財の不足
機会	ICTの拡大	5GおよびICTの普及によるデータセンター、さらにAIなどの市場拡大に伴い、当社が得意とする高機能でファインな最先端・次世代ICパッケージ基板の需要拡大

■ 市場の動向

パソコン市場*

2022年後半からの需要急減を受けた在庫調整は、2023年前半まで継続するものの、2023年度後半以降は在庫の正常化が見込まれており、緩やかな回復基調に進む見通し

データセンター市場*

2023年度はハイパースケイラーの一時的な投資抑制により横ばいを見込むものの、2024年度以降はAIなど新たな分野を含む需要拡大と投資意欲の回復に伴い、高成長軌道に回帰する見通し

※当社が得意とする高機能ICパッケージ基板においては、さらに大型化・高多層化・微細化が進む見込みです。

■ 当社の強み



技術力

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



顧客との信頼関係

世界トップクラスの顧客と将来のロードマップの共有

旺盛な需要に応える
生産体制

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

成長戦略

足元ではパソコン需要の急な減速やデータセンターなどで使われる高性能サーバーの大口ユーザーの投資抑制により、半導体需要の伸びは鈍化しています。年度後半より、パソコン市場の在庫調整が一巡することに加え、DXの進展やAI分野の進化によるデータセンター向けサーバー市場の拡大に伴う投資意欲の回復、さらには自

動運転など新たな分野も含め、高機能ICパッケージ基板の需要増加が見込まれます。当社においては、河間事業場・大野事業場の建設を計画通りに遂行することにより、従来から当社が強みを持つ高付加価値製品におけるシェアを拡大していきます。

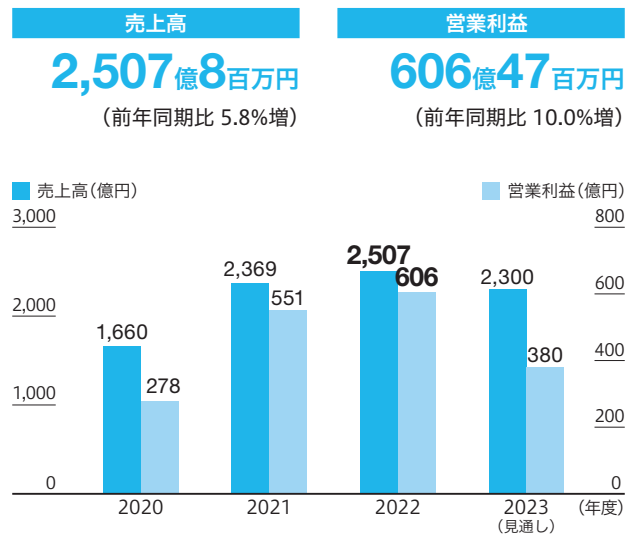
2022年度実績

■ ICパッケージ基板 (PKG) 事業

パソコン向けの需要が夏場以降に減速したものの、サーバー向けの需要が概ね堅調に推移したことにより、全体として売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ増加しました。

■ マザーボード・プリント配線板 (MLB) 事業

スマートフォン向けは堅調に推移したものの、モジュール基板の売上が減少した結果、売上高は前連結会計年度並みとなりましたが、営業利益は減少しました。



TOPICS

岐阜県揖斐郡大野町の工場用地において起工式を実施

2021年9月に基本協定を締結した大野町の工場用地において、2022年12月に起工式を行いました。2023年度より始動した新中期経営計画を支える主力工場とすべく、今後の市場成長が期待されるあらゆる分野を視野に入れて、2025年度上期の竣工を予定しています。

建設工事においては、地域住民ならびに関係各所の皆様にご理解とご協力をいただきながら、安全第一に進めていきます。



大野事業場が供給確保計画に認定

大野事業場における半導体向け高機能FC-BGA基板(ICパッケージ基板)の設備投資計画が、経済産業大臣により、「経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律」に基づく「供給確保計画」に認定されました。これにより、大野事業場における設備投資計画に助成金が交付されます。

ICTの普及、さらにはAIの進化や自動運転レベルの向上など、デジタル化の進展によってデータセンター向けサーバー市場の拡大が見込まれています。また、半導体前工程(ICチップ)とともに、後工程(FC-BGA基板)もその重要性和付加価値が増えています。

当社は、国内最大規模となる大野事業場において、高機能FC-BGA基板の量産体制を構築し、半導体関連産業の発展とデジタル社会の実現に貢献していきます。

事業の成長戦略 ▶ セラミック事業

事業別
売上高構成比
21.5%



セラミック事業本部長
山村 範彦

事業を通じた社会への貢献

住み続けられるまちづくりをめざして、人々の生活や活動のもたらす環境への悪影響を、最小限に抑えていかなければなりません。

現在、世界各国で、厳しい環境規制の導入が進んでおり、産業界全体でよりクリーンな環境づくりへの貢献が求められています。

イビデンのセラミック事業は、自動車の排気ガスを浄化するディーゼル・パティキュレート・フィルター（DPF）、触媒担体保持・シール材（AFP）の供給を通じて、世界中の大気の質の改善に貢献しています。

また、グラファイト（FGM）では、半導体製造装置向けの部材などの供給を通じて、通信技術を支え、デジタルイノベーションの実現に貢献します。



事業環境

■ リスク/機会

	リスク/機会	当社への影響
リスク	乗用車市場の電動化	EV・ハイブリッド車の普及加速などによるDPF需要の減少
	エネルギー価格の高騰	気候変動関連の規制強化、地政学的緊張の影響などによるエネルギー調達コストの上昇
機会	新興国の環境規制の強化	排気ガス関連規制の強化と市場規模の拡大により、新興国・大型車市場におけるセラミック製品の需要拡大

■ 市場の動向

乗用車市場

電動化シフトは継続するも、合成燃料・バイオ燃料などの新技術により内燃機関連搭載車は一定程度延命する見通し

中・大型車市場

中国・新興国を中心とした排ガス規制の強化を背景に拡大する見通し

■ 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と将来のロードマップの共有



グローバルな生産体制

アジア（日本・中国）・欧州・北米の4拠点で展開する供給体制

成長戦略

主力のDPF・AFP事業は、半導体の供給不足や先進国を中心とした乗用車市場の電動化・脱ディーゼルに向けた急速な流れが一定程度緩和されることが想定されるものの、原材料費や欧州を中心としたエネルギー価格の高止まりが見込まれます。当社においては、日本・ハンガリー・メキシコ・中国の4拠点を活かした物流・コスト視

点での最適地生産を継続するとともに、伸びる中国・新興国市場の需要を取り込み、さらに電動車向け部材の拡販を進めることで、中長期での成長路線を復元していきます。また、FGM事業は、パワー半導体を含めた、中長期的な半導体需要の伸びに対し、積極的に設備投資を行うことで、事業を拡大していきます。

2022年度実績

■ ディーゼル・パティキュレート・フィルター (DPF)

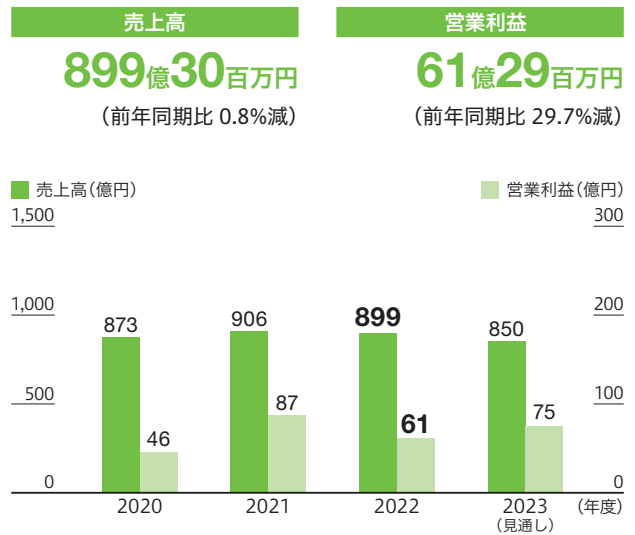
欧州市場を中心とした乗用車市場のEV化の加速を受け、大型商用車向け製品への受注シフトを進めたものの、売上高は前連結会計年度に比べ減少しました。営業利益は、原材料費やエネルギー価格の高騰による影響もあり、前連結会計年度に比べ減少しました。

■ 触媒担体保持・シール材 (AFP)

揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司の安定した量産体制のもとで中国市場での拡販を進めた結果、売上高は前連結会計年度に比べ増加したものの、原材料費の高騰による影響により、営業利益は前連結会計年度並みとなりました。

■ グラファイト (FGM)

半導体製造装置向け製品を中心に需要の高まりを受け、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

蘇州市「外資安定成長特別貢献賞」を受賞

2020年4月に設立した揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司は、量産稼働から約3ヶ月後に黒字化を達成し、2022年6月にはISO14001/ISO45001、同年10月には自動車産業における高難易度の品質マネジメント規格である、IATF16949を取得するなど安定成長を果たしています。

こうした背景から、蘇州市の「外資安定成長特別貢献賞」を受賞し、この賞は、①機能本部を設置 ②売上・利益率増加 ③さらなる投資意向の視点で評価され、蘇州市の企業・約50万社の中から、90社が表彰されました。

今後も、揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司は中国市場での高品質な製品拡販を進めていきます。



事業の成長戦略 ▶ 技術開発



技術開発本部長
山田 啓二

事業を通じた社会への貢献

デジタル技術の進展、世界的な脱炭素への要求の高まりなど、社会環境は急速な変化に晒され、SDGsをはじめとする社会全体が抱える課題が顕在化しつつあります。当社は世界の市場の変化や社会のニーズを見極め、革新的な技術で課題解決に貢献する製品をいち早く事業化し、社会の発展に貢献することを重視しています。

当社には、「培ってきたコア技術をベースに、これから社会が必要とするものを作る」というDNAが根底にあり、長い歴史の中で積み重ねた知識・研究・データ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、当社に不足する部分は産学官の外部との連携を強化することでこれを補い、スピード感を持って事業化を実現します。



新しい事業領域への挑戦

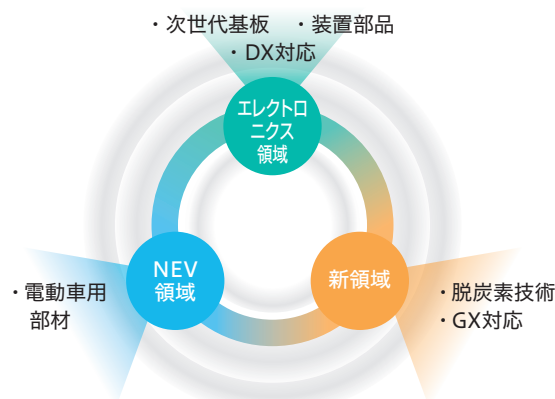
当社の技術開発は、社会のニーズともいえる、社会課題の解決に資するSDGsへの貢献を念頭に開発を進めています。

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パッケージ基板から、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、脱炭素社会の実現に向けた大きな市場変化の中、NEV(新エネルギー車)領域でバッテリー用安全部材などの製品開発と事業の拡大を進めています。

さらには、気候変動問題に対応するためのグリーントランスフォーメーション(GX)の技術として、CO₂の資源化、環境保全や食糧危機に貢献するバイオビジネスなどの新領域で、社会課題の解決に貢献する製品の開発・事業化を進めています。

業化を進めています。

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



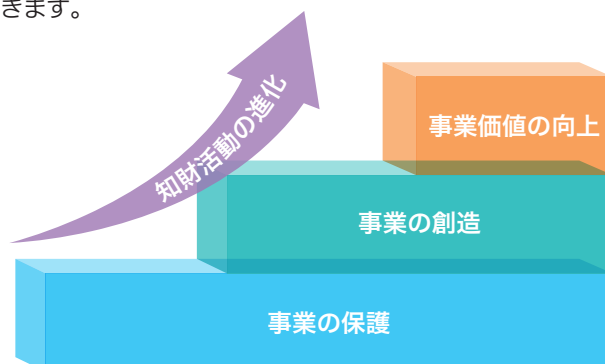
知的財産に関する戦略

当社グループは、長い歴史の中で培ってきたコア技術から新たな価値を生み出してきた技術開発型企業です。技術の競争優位性を確保するためにも、知的財産に関する戦略は重要と考えています。

基盤となるのは、事業の保護の側面で、事業・開発製品の特許網の構築や、他社特許の侵害回避により、製品競争力を維持するためのコア技術の権利化を進めています。特に、差別化技術などの主幹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、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に進化を進めています。



技術開発から事業化への体制

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

当社の研究開発の強みは、事業化をゴールに置き、長い歴史の中で積み重ねた知識・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で、開発を加速するとともに、社内の充実した評価体制を活用して量産までスピード感を持って事業化につなげています。2023年4月には、技術開発本部内に3つの開発領域の一つを主管するNEV事業部を設立しました。

技術開発を担う人財育成としては、積極的な資格取得の支援や、外部団体や学術機関との知見の交流を行って

います。また、開発者が自由な発想でテーマに取り組む時間を設定するなど、自由な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。



開発実績

TOPICS ① NEV領域：バッテリー用安全部材の事業化

世界的な低炭素・脱炭素に貢献する技術への要求の高まりを受け、乗用車市場では、電動化に向け市場が大きく変化しています。当社はセラミックの分野で培ってきた技術を活かし、EVに搭載されるバッテリー用の安全部材の開発を進めてきました。

開発段階から、当社エンジニアが顧客である電池メーカーの課題やニーズを理解し、解決に向けた技術の提案を進めてきたことで、短期間での事業化に成功しています。

2023年度よりNEV事業部を新たに設置し、製品の量産とさらなる販路の拡大、ならびに将来的な安

全ニーズを見越した製品開発に向けて要素技術の構築を進めることで、バッテリー用安全部材の事業拡大を進めていきます。



TOPICS ② 新領域：植物活性化材の販売拡大

世界的な化学農薬・肥料の使用削減の要請、天候不順、自然災害の増加や人手不足など農業が抱える課題は山積しています。当社は、こうした課題に着目し、既存事業で培った有機化学の知見を活用することで、安定した生育、品質、収穫をサポートする天然由来の植物活性化材「LEAFENERGY®」を開発しました。

持続可能な農業への貢献に向けて、包括連携協定を締結した兵庫県養父市で実証実験を行い、中山間

地の農業の生産性向上に貢献する製品の開発を進めてきました。今後も、農家の皆様の声に耳を傾けながら、課題に適した新たな製品の上市を計画しており、関連製品のさらなる拡販を進めていきます。



事業の成長戦略 **その他事業**事業別
売上高構成比
18.4%

事業を通じた社会への貢献

- 建設事業** 人と自然のよりよい共生に向けて、のり面技術と造園技術の融合という独自の特色ある技術で貢献しています。
- 建材事業** より安全・安心な生活空間の実現に向けて、メラミン化粧板を中心に抗ウイルスコート剤などの優れた性能を持つ製品で貢献しています。
- その他** 環境エンジニアリング技術、医療向けソフトウェアパッケージなど、新しい社会を視野に入れ、さまざまな分野で貢献しています。



成長戦略

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

2022年度実績

■ 建設部門

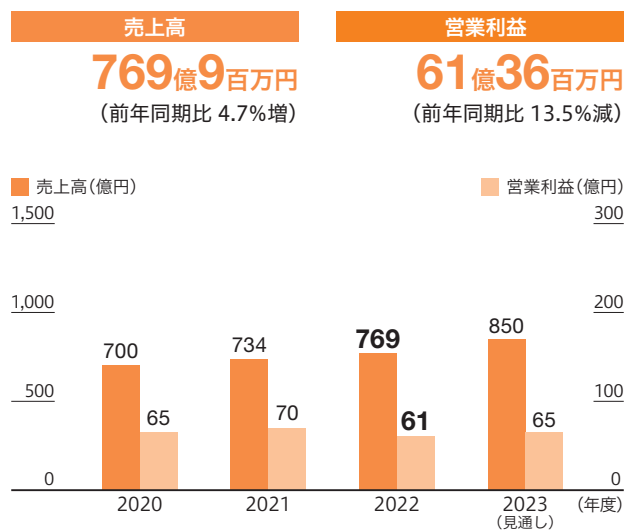
発電プラント事業において、発電設備の建設工事受注が堅調に推移したことに加えて、大型工事が着実に進行したことなどにより、売上高は前連結会計年度に比べ増加しました。

■ 建材部門

原材料費の高騰による影響を受けたものの、販売価格の見直しによる効果に加えて、抗ウイルスメラミン化粧板およびその関連商材の販売が増加したことなどにより、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

ヘルスケア事業において検診システムおよびリハビリシステム販売が堅調に推移したことに加え、電子カルテ販売で大型案件が完工したことにより、売上高は前連結会計年度に比べ増加したものの、合成樹脂加工事業を中心



に原材料価格の高騰の影響により、営業利益は前連結会計年度に比べ減少しました。

TOPICS

植物性小型代替エビの開発に成功

当社グループのイビデン物産株式会社は、植物性素材を主原料にした小型代替エビの開発に成功しました。当社がセラミック製品の製造で使用する技術を応用することで、量産体制を整えました。

エビの養殖は、抗生物質の使い過ぎや水質汚染など、多くの課題があります。イビデン物産株式会社が開発した小型代替エビは、エビが食べられない甲殻類アレルギーの方やビーガン(完全菜食主義者)の方向けの需要だけでなく、環境負荷低減にもつながることが期待されます。



地球環境との共存

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

気候変動への対応

■ 気候変動対応体制（ガバナンス）

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

全社の対応計画および実績は、GX推進担当役員により定期的に取締役会に報告され、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。

■ リスク管理

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

気候変動リスクも主要なリスクとして扱い、リスクカテゴリーごとの主管部門が関連するリスクおよび機会についての認識に努め、必要に応じ適切な会議体(環境委員会、事

業部会など)において確認・評価し、その対処方針を審議・決定しています。

■ 戦略

環境負荷を緩和し次世代へと受け継ぐために、環境ビジョン2050を定め、地球環境との共存に向けて取り組んでいます。当社は、気候変動対応を重要な経営課題の一つに位置づけ、事業成長と気候変動対応の両立に向け、低炭素な操業を可能にする生産技術の革新と、脱炭素社会に貢献する技術開発をグループ一丸となって進めています。

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



■ 指標と目標

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

カーボンニュートラル目標

2040年代のできる限り早い段階で、温室効果ガス排出の実質ゼロを達成する。

2030年度マイルストーン目標

2017年度比で、排出総量を30%削減し、排出原単位を50%以上削減する。

※2020年度に設定した目標から、さらに踏み込んだ目標に見直ししています。

カーボンニュートラル目標に向けたロードマップ

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

地球環境との共存

気候変動のシナリオ分析

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

■ 参照したシナリオと当社事業に影響を与える状況（抜粋）

①気温変化を2°C(または1.5°C)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°C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、IPCCの代表濃度的濃度経路(RCP)シナリオを参照しています。

移行リスク (2°Cシナリオ)	機会	<ul style="list-style-type: none"> ・新市場の出現・拡大 [新エネルギー車(NEV)、高エネルギー効率の電子機器] ・再生可能エネルギーの価値向上
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・特定市場の急速な縮小(内燃機関エンジン) ・エネルギー、資材調達コストの上昇(炭素税・排出権取引、希少金属の需要増)
物理リスク (4°Cシナリオ)	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・気象災害の激化(台風、河川・沿岸洪水、猛暑、熱波の頻度) ・利用可能な水資源の減少(水不足および水質変化)

■ 主な気候変動関連のリスクと機会

	主な潜在的な影響	対応方針
リスク	各国の燃費規制、排出削減政策により、乗用車市場で電動化が加速し、内燃機関であるディーゼル市場は段階的に縮小し、乗用車向け製品の需要が減少する。	セラミック製品は、乗用車から大型商用車市場へ移行しており、大型車は排出ガス規制強化に伴い需要の増加を想定している。
	化石燃料への課税や排出権取引が導入され、購入電力や燃料コストが上昇する。現行のエネルギー使用が続いた場合、約30~35億円*の影響が想定される。	今後の課税や排出権取引導入に備えて、グローバルで排出削減目標を設定し、各拠点の排出を管理し対応を進めている。
	異常気象を引き起こす頻度と災害被害が大きくなることが想定される。特に、東南アジアの生産拠点での洪水リスク増加により、被害の増加が想定される。	自然災害による災害時の事業継続、復旧計画を策定しており、洪水を想定した、設備の災害対応などを進めている。
機会	各国の排出削減政策の強化に伴い、脱炭素化に向けた技術・製品が市場で求められる。当社の関連事業でも、サーバーの省電力、乗用車の電動化に向けた製品需要が拡大する。	高機能サーバー向けのICパッケージ基板の増産投資を進めるとともに、培ったコア技術を応用し、電動車に対応した製品など新製品の上市を進めている。
	水力発電所を3施設有しており、総発電能力は27,900kWである。排出削減政策に伴い、炭素を排出しない再エネ電力需要は高まるが、自家発電施設から再生可能エネルギーを安定して調達できる。	継続的に高い発電能力を維持するため、水力発電施設のメンテナンスならびに、定期的な設備の改修を実施している。

※ 現在の燃料消費に伴う温室効果ガスの排出推移(約150~180千トン)、ならびに購入電力の使用量(約1,000~1,200GWh)から、脱炭素政策が進める際の炭素税、電力賦課金の想定価格により算出。

地球環境との共存 | SDGsの課題認識



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

クリーンなエネルギーの活用

■ 先人からの恩恵：水力発電

水力発電は、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にある3つの施設(合計出力27,900kW)が稼働し続けています。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。



水力発電(東横山発電所)

■ 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、変電設備から、太陽光発電システム、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)

TOPICS

ICパッケージ基板の海外製造拠点で使用電力の100%を再生可能エネルギー由来の電力に転換

2022年3月よりイビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社、2022年8月よりイビデンフィリピン株式会社において、使用電力(購入電力)を再生可能エネルギーに転換しました。

これまででも温室効果ガス削減に向けて製造プロセスのエネルギー効率の改善に努めてきましたが、今回の再生可能エネルギーの活用により目標達成の取り組みをさらに加速していきます。

2つの拠点で合わせて年間10万トンを超えるCO₂削減効果が期待でき、これは、前年度のグループ全体の総排出量の17%以上に相当します。



イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社



イビデンフィリピン株式会社

地球環境との共存



気候変動への対応指標を含む環境データの詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/data/environment/>



水の恵み

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

当社において、水リスクが高い拠点はありますが、グループ全体で節水に取り組んでおり、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ています。

※ 水リスクを評価するツール

化学物質の管理

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

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います。

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、一層厳格さを増しています。

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

製品・事業での環境貢献

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

社内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。



GTフレーム工法[®]によるのり面

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

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

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



太陽光発電設備

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、会社の成長と社会に貢献できる役割を持つ、働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。

当社は、新中期経営計画の中で、企業文化の変革を柱

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おります。「経営」と「従業員(ウェルビーイング)」の視点で議論を重ね、成長に必要な施策から成果指標を定め、活動を進めています。

人的資本経営の実践

新中期経営計画でめざす経営戦略の達成に向けて、事業環境の変化に柔軟に対応できる組織編制を進めるとともに、目的意識を持った自立型の人財を育成し、DX人財の確保によりデジタル技術の活用を進めることで、社員一人ひとりが持つ能力を最大限に活かせる体制を構築していきます。

また、性別、国籍など属性にとらわれない多様な英知を持つ社員が活躍できる環境を提供することで、個人としての成長を促します。そこからもたらされる会社の成長を通じて、社員が社会の発展に貢献できる役割を実感することで、個人のワーク・ライフ・バランスが一層充実し、全社員がいきいきと活躍できる環境の整備を進めていきます。



人的資本に関する指標および目標

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

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

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

人財育成 | SDGsの課題認識



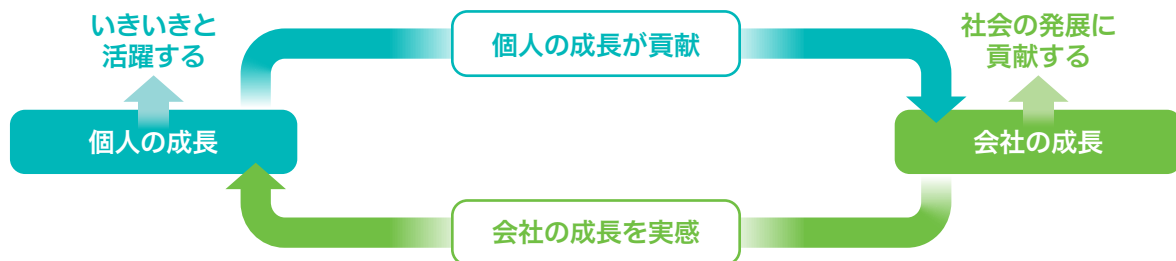
- 女性・障がい者・外国人など多様な人財が活躍する環境を実現し、企業風土の活性化を図ります。
- ITツールの活用などを進め、効率性を実現し、働きがいと高い生産性の両立をめざします。
- 従業員の危険や健康への悪影響を最小限にし、安全を優先する企業風土を醸成します。

人的資本経営

自立型人材の育成

自立型人材とは、当事者意識を持ち、自分のやるべきことを自ら考え、機敏に動ける人材です。

当社では、社員一人ひとりが「自分自身(個人)の成長」と「会社の成長」を実感し、自立して競争力を創出できる人材の育成をめざしています。



■ 人事教育制度

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

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

センターを開設しました。2021年4月からは人材開発センターを人事部門に統合し、モノづくりを支える人材の教育を人事戦略と一貫性を持って実施するための体制を整備しています。また、グローバルに活躍する人材育成では、語学研修だけでなく、異文化適応研修にも力点を置いています。

当社では、中期目標として2027年度に一人当たりの教育時間を17時間/年の達成をめざしています。

生産性改善・IT技術の活用

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

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



労働時間管理の徹底

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

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

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

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

多様な社員が活躍できる環境整備（ダイバーシティ&インクルージョン）

当社グループは、グローバル化や価値観の多様化が進む中で、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。

■ 女性活躍

2017年度から「女性活躍推進ポジティブアクション」を開始し、女性管理者*の育成・登用に向けた支援に加えて、女性社員の上司を含む職場の意識改革に取り組んでいます。

今後も女性の管理職へのさらなる登用が重要と捉え、中期目標を掲げています。

※ジュニアマネージャー以上

範囲：イビデン単体

		2016年4月 (研修プログラム開始前)	2023年4月
女性	JM*	2名	17名
管理者数	MM*以上	0名	8名
女性管理職比率**		0%	2.4%

中期目標

女性管理職比率 **3%以上**

※JMはジュニアマネージャー、MMはミドルマネージャーです。
管理職比率はMM以上の人数で算出しています。

■ 男性の育児休業等取得

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

範囲：イビデン単体

	2021年度	2022年度
男性育児休業(法定)取得率	26.4%	45.3%
男性平均育児休業(法定)取得日数	55日	45日

■ 技能実習を通じた海外拠点人財との交流

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

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



外国人実習生への日本語教育



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



人権の尊重

■ 労働者の権利の尊重と人権教育

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

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

日本国内では、特にパワーハラスメントの撲滅に向けて、管理者および社員に対する研修を実施しています。管理者向けの研修では、日常のコミュニケーションから、相

談を受けた場合の対応や情報の取り扱いまで、管理者として実践すべき事項をトレーニングしています。

■ 人権デューデリジェンス

当社グループ内はもとより、サプライチェーン全体で人権に対して取り組むことが重要だと考えており、当社の直接の取引先への調査など、コミュニケーションをとりながら課題に対して取り組んでいます。

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

人的資本経営

労働安全衛生の取り組み

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

■ 労働安全衛生の基盤活動と専門活動

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

安全教育は、全社員が受講できるよう体系的に取り組んでいます。危険体感型の教育を導入し、安全意識の自覚と危険回避能力の習得につなげています。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、さらに有害業務に従事する従業員に対しては、安全衛生の特別教育を実施しています。

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

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

■ 労災ゼロに向けた活動強化

当社グループでは中期目標として「重大災害ゼロ」を継続するとともに、労働災害度数率0.10以下をめざし、「再発労災のゼロ化」、「新規災害の未然防止」を活動の柱として、イビデングループ全体として全員が「安全第一」を自覚し、安全で快適な職場を築き、ハツラツと働くことができるよう労働安全衛生活動に取り組んでいます。

当社グループの2022年度の労働災害度数率は、0.22と日本国内の全産業平均を下回る水準にあります。さらなる労働災害の低減に向け、発生した災害の原因・真因を分析し、本質的な対策を打つことで、類似災害が発生しないよう管理の強化に努めています。

■ 健康経営の推進

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

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

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

2022年度は、従業員やその家族が参加できる、日常生活で運動習慣を身につけるための対面およびオンラインによるハイブリッド型の運動イベントを開催しました。

■ 「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定取得

経済産業省および日本健康会議が優良な健康経営を実践している法人を顕彰する、「健康経営優良法人2023」に継続認定されました。

社員参加型のウォーキングイベントなどの運動習慣活動や、健康管理推進センターの充実した支援体制が高く評価されました。



認定部門	会社名
ホワイト500*	イビデン株式会社
大規模法人部門	タック株式会社
	イビデン樹脂株式会社
	イビデン産業株式会社
中小規模法人部門	イビデンエンジニアリング株式会社
	イビデン物産株式会社
	イビデンヒューマンネットワーク株式会社

*大規模法人部門に認定された上位500社

TOPICS

最高賞「国家労働安全衛生優良賞」を受賞

イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社(IEM)がマレーシア国家労働安全衛生評議会主催の2020/2021年「国家労働安全衛生表彰式」にて、安全衛生分野の最高賞「国家労働安全衛生優良賞」を初受賞しました。この賞は、優れた安全衛生管理の仕組みを構築し、優れた実績とさらなる安全衛生の向上に努める企業に贈られ、IEMは大規模製造業分野において最終審査に推薦された19社の中から最高賞を受賞しました。

今後もIEMでは、この賞を励みにさらなる安全衛生の徹底と向上に努めていきます。



人と地球環境を大切に 社会との関わり

基本的な考え方

企業の強みを活かし、生活環境整備、地域人材育成などの活動を行い、これらの活動を行っている団体活動への参加・支援など、各国や各地域の文化・風土に合わせた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。

■ 岐阜県大垣市へ未来のまちづくりに向けた寄附金を贈呈

創立110周年に際し、未来のまちづくりに向けた寄附金を大垣市に贈呈しました。

当社においては、事業復旧と継続、女性活躍推進を含むダイバーシティ&インクルージョン、育休制度をはじめとする子育て世代の社員への支援といった取り組みを推進してきましたが、「大垣市未来ビジョン基本構想」の趣旨が、当社がめざす持続可能な成長への方向性と合致しており、官民一体となり、取り組みを加速させたいとの想いから、創立110周年を機に、寄附させていただきました。

本寄附金は、定期的到大垣市の担当部門と協議を行いながら、防災体制や災害時支援体制の充実による地域全体の防災力向上、子育て・女性活躍支援などのサービス拡充による活力あるまちづくりの財源としてご活用いただく予定です。



■ 大垣東高校にてSDGs授業を実施

当社のESG担当部門が、大垣市の環境SDGsをおおがき未来創造事業の一環として、大垣東高校2年生を対象に



全3回のSDGsに関する授業を実施しました。授業では、当社のSDGs関連活動を伝えるとともに、高校生と一緒にSDGs達成に貢献できる活動を検討しました。SDGsの課題を学んだ高校生から、企業と一緒に防災活動を行うなど、さまざまな提案がありました。

今後も、SDGsをきっかけとした地域の人材育成支援などを通じて、地域との連携を強化していきます。

■ 障がい者の就労拡大に向けた地域連携

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

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

■ 生物多様性の保全とその持続可能な利用のための取り組み

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

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

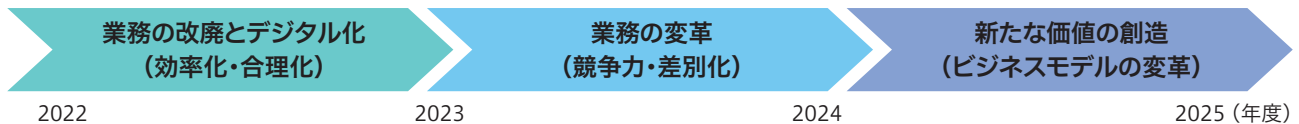
DX戦略

基本的な考え方とロードマップ

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

製造プロセスのDXにおいては、加工条件や異常などの

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



推進体制と注力する活動領域

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

今後はOne Factory構想のもと、全社的なITデータ活

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

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

TOPICS

熟練スキル・経験知のデジタル化

製造工程における生産指示は、最適な効率で製品を流動するために、いつでもどこで何をどれだけ加工するか、熟練した作業者の経験(カン・コツ)によって判断されてきました。今後さらに製品構成や製造条件が多様化、複雑化することで、作業者がより詳細に現場の状況を理解して対処する必要があります。

当社は、数年前より熟練者の経験に基づく判断基準を分析し、暗黙知となっていたスキルを整理しました。これをもとに自社独自の数理最適化ロジックを作り、各工程に最適な生産指示を行うプログラムの開発に成功しました。

ボトルネック工程や特有の材料を使用する製品を中心に自動化を進め、現在は、各工程で、仕様の多様化、生産環境の変化に応じて最適な生産指示が実行できるよう、自動化のプラットフォームの展開に取り組んでいます。

今後は、新工場での量産稼働に向け、自動作成した生産計画を工場内の製造実行システムへ連動させて、自動搬送など生産工程の自動化の実現をめざします。

DX人材の育成について

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

データ視覚化ソフトウェアなどツールに関するスキル向

上だけでなく、当社グループでこれまで取り組んできた業務の効率化をめざした全社推進活動とも連動させ、DXツールの活用と業務の知識を併せ持った人材(DXプロモーター)の育成を進めています。

サプライチェーンマネジメント

貢献する SDGs



基本的な考え方

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

購買基本方針

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

TOPICS

サプライチェーンCSRガイドラインを改訂

気候変動・人権侵害などサプライチェーン上のESGに関するリスクは年々多様化し、当社のみならずサプライチェーン全体での取り組みの強化が求められています。

そうした中、2023年6月に当社はサプライチェーンCSRガイドラインを改訂し、グローバルスタンダードに即した要求事項に表現を統一するとともに、取引先とサプライチェーン全体の管理に向けて、取り組みレベル強化の活動を開始しています。

また2022年度より、CSR調査票の質問内容を見直し、より取引先の実態を把握しやすい内容としています。調査で確認した課題に対して、取引先へヒアリングを行うとともに、改善の実施を要請しています。毎年、取引先の理解度向上に向けたESG取組み説明会の開催、ならびに調査と改善のサイクルを回すことで、継続的なサプライチェーンのレベル向上に取り組んでいきます。

今後は、個別のESG課題として、サプライチェーン全体での脱炭素化の促進に向けて、排出影響が大きい取引先に対して、排出削減の取り組みを個別に進めていく計画です。なお、当社サプライチェーンの排出を含む温室効果ガス排出量(スコープ3)は、当社ウェブサイト上で公開しています。

品質マネジメント

基本的な考え方

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

品質基本方針

電子

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

セラミック

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

■ イビデンマネジメントシステム「IMS」

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

■ 品質向上に向けた取り組み

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

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/>



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



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、コーポレート・ガバナンスを透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための重要な経営の仕組みとして認識し、グループ全体において積極的に取り組んでいます。当社グループのコーポレート・ガバナンスにおいては、「コンプライアンスおよびリスクマネジメント推進活動」を積極的に展開することで内部統制機能を強化

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

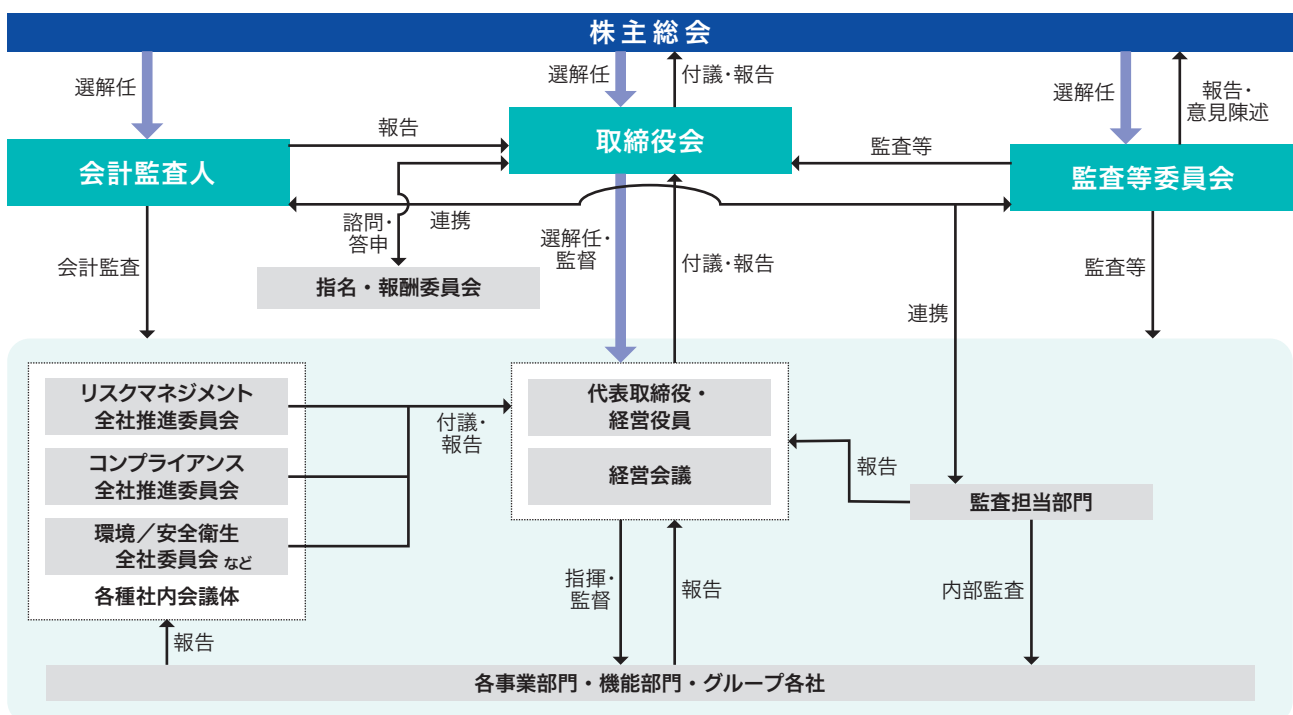
現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しています。取締役会の運営については、公正で透明度の高い経営を実現するために、6名の社外取締役に加わっていただいております。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、役付取締役および経営役員の役割を明確化するとともに、幹部人材の適材適所への柔軟かつ機動的な配置を実施するための幹部職制度を導入しています。なお、取締役会の意思決定および代表取締役などの業務執行に対しては、監査等委員会の強力なけん制作用をもって、これを監視しています。

当社グループの内部統制システムの模式図

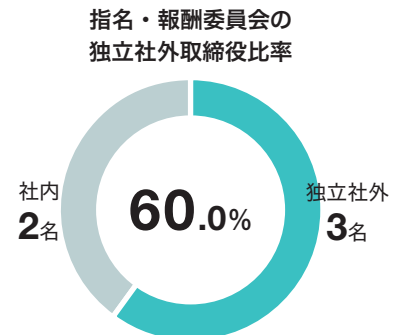
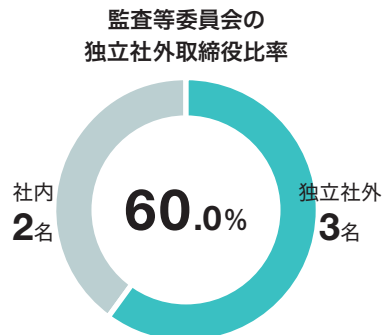
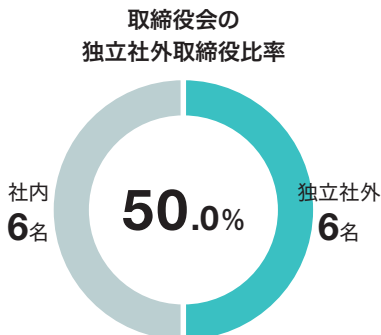
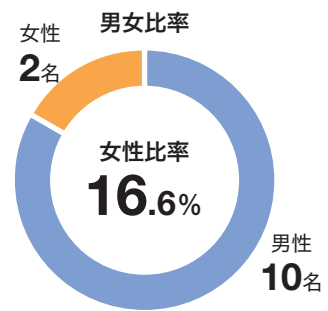
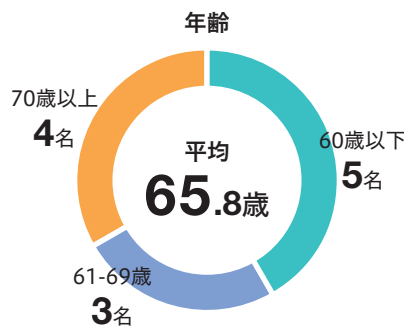
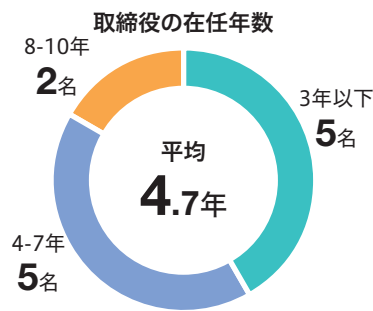


独立役員確保の状況

当社の適正な企業統治への寄与および企業行動規範への助言機能を確保するため、取締役会における社外取締役の比率を3分の1以上とすることを原則にしています。山口取締役、三田取締役、浅井取締役、加藤監査等委員、

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

コーポレート・ガバナンスハイライト(2023年6月15日現在)



コーポレート・ガバナンス強化に向けて

年度	強化の変遷
2017	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 執行役員職の廃止 ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会付議基準の改訂を含む権限規程の大幅な改訂(執行部門への大幅な権限委譲)

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

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性の評価

当社は、取締役会全体が実効性を持って機能しているかを検討し、その結果に基づき、問題点の改善や強みの強化などの適切な措置を講じていく継続的なプロセスにより、取締役会全体の機能向上を図ることを目的とし、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年実施しています。その結果については取締役会において議論し、その概要を開示しています。

プロセス



認識した課題と対応

2021年度		2022年度	
課題	対応状況	課題	対応の方向性
① 取締役会で審議すべき事項の見直し(付議基準、中期戦略の議論の充実)	2022年度より取締役会付議基準の改訂を含む権限規程の大幅な改訂を実施し、執行部門への大幅な権限委譲を図っています。また、取締役会における中長期戦略の議論の充実につきましては、2023年度より始まる次期中期経営計画の取締役会議に先立ち、社外取締役に対し十分な情報提供を実施するとともに、事前説明を含め十分な時間をかけて審議していきます。	ESG・SDGsなどサステナビリティ基本方針とその向上への取り組み・開示についての十分な議論の実施	2021年度より「気候変動対応の実施状況および計画に関する報告」を年1回取締役会にて実施していますが、気候変動対応以外のESG課題(例：労働安全衛生など)とその取り組み・開示についても、議論が可能な場を定期的に設定していきます。 また、統合報告書の発行に際して、取締役会にて報告・議論を実施しています。当該報告書の中で当社のSDGsに関する課題認識および対応方針を開示していますが、今後は、ESGのリスク課題の報告から、事業機会獲得に向けたSDGsへ視点を上げて、その対応方針と取り組み・開示について、議論する場を検討していきます。
② 取締役会以外の場における「社外取締役と社内取締役」「社外取締役間」での意見交換の充実	今後は、対面形式に拘らず、経営課題に関する社外取締役のみの議論の場を設定するなど、運営面における工夫と配慮を実施していきます。		

政策保有株式に関する方針

企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、個別銘柄ごとに事業戦略上の重要性、取引先との関係強化の視点から、保有要否を検証し、保有不要と判断された銘柄については適宜売却を進めることで、政策保有株式の縮減に努めていきます。

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

政策保有状況（連結）の推移

年度	2018	2019	2020	2021	2022
連結貸借対照表計上額 (百万円)	39,142	34,461	68,198	64,638	61,342
連結純資産額 (百万円)	276,305	273,934	321,863	370,728	425,606
連結純資産に占める割合 (%)	14.2	12.6	21.2	17.4	14.4

役員報酬

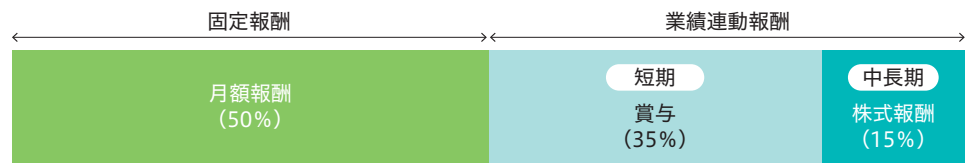
当社グループの企業理念のもと、当社の役員報酬制度は、経営責任が明確になり、かつ、持続的な成長による中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなるように設計しています。

■ 監査等委員でない社内取締役および経営役員の報酬

(1)固定報酬としての月額報酬 (2)業績連動報酬としての賞与 (3)株式報酬により構成されており、それらは概ね、50%：35%：15%の割合で構成されています。

報酬構成の基本方針

(監査等委員でない社内取締役)



<監査等委員でない社内取締役>

■ 月額報酬

株主総会にて決議された限度枠内で、職位に基づいて設定されている内規上の報酬テーブルをベースに職責ならびに外部報酬調査データなどを総合的に勘案して算定し、個別支給額に関する指名・報酬委員会の審議および答申を踏まえ、個々の支給対象者の業務能力を含む総合的評価を実施するのに最適任者である代表取締役社長に再一任する旨を取締役会で決議しています。

■ 賞与

株主総会にて決議された所定の計算式に基づいた総額の範囲内で、年1回、事業年度終了後に金銭で支給しています。

<経営役員>

■ 月額報酬

役員に基づいて設定されている内規上の報酬テーブルをベースに、監査等委員でない社内取締役とのバランス、個々の業務能力の評価ならびに外部報酬調査データなどを総合的に勘案して算定し、指名・報酬委員会の審議および答申を踏まえ、代表取締役社長に一任する旨を取締役会で決議しています。

■ 賞与

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

■ 監査等委員でない社外取締役および監査等委員の報酬

業務執行から独立した立場であり、株主総会において決議された限度額の範囲で一定の金額の固定報酬のみ支給しています。

取締役の報酬等の額（2022年度）

(単位：百万円)

役員区分	支給人数(人)	報酬等の総額	内訳			
			月額報酬	賞与	株式報酬	
監査等委員でない取締役	社内取締役	5	441	182	186	72
	社外取締役	3	37	37		
	小計	8	479	220	186	72
監査等委員である取締役	社内取締役	2	53	53		
	社外取締役	3	37	37		
	小計	5	90	90		
合計	13	570	311	186	72	

※記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

社外取締役メッセージ



新中期経営計画の実現に向けて

山口 千秋

社外取締役、指名・報酬委員会委員長

新中期経営計画のチャレンジと変化への対応

今年度からの新中期経営計画では、前中期経営計画推進の過程で認識された課題を十分踏まえ、意欲的な経営指標が設定されており、実現に向けた方策も、5つの活動の柱を中心に具体的に示されていると思います。顧客の強い要望に全力で応えようとする計画ですが、特に電子事業は変化の激しい業界だけに、いくつかのシナリオ・想定外の変化を常に意識し、いざという時にスピーディーかつ柔軟に対応できる組織であることが大切です。

そのためには子会社も含めたオールイビデン、取引先とも協力を密にして、全員が力を合わせて課題に取り組む空気が必要です。すべての社員の個性、感性、知性を結集し、多様な視点で事象を評価し、全員が当事者意識を持って解決に取り組む、これこそが多様な英知を結集して困難を乗り越えてきた、当社のDNAだと思います。

マネジメントとのコミュニケーションと議論

新しい中期経営計画の策定に当たって、取締役会をはじめさまざまな場で議論あるいは聴取を行ってきました。その結果、各部門での積み上げ、さまざまな事業環境の検証を踏まえた信頼性の高い計画であると確認しました。これからの5年間で起こりうる環境変化を想定した議論は、今後も続けることが重要であり、そのためには、情報の収集と共有の仕組みづくり、危機を素早く認識する

感性の向上とそれを可能にする組織の多様性・柔軟性の確保が重要であると認識しています。また、達成すべき大きな目標はこだわりを持つ必要がありますが、場合によってはそのプロセスやスケジュールの調整、変更を伴うこともあり、痛みを伴っても果敢に実践することも必要です。当社のマネジメントは過去何度もそうした厳しい判断を経験しており、将来に活かされることと思います。

新たなステージに向けて

当社は創立111年目を迎えましたが、水力発電から始まった110年の激動の時代を、業態を変化させながら、遅くしなやかに乗り越えてきました。この歴史は誇るべきもので、困難にどう取り組んできたかを真摯に学び、さらなる高みに向けてチャレンジをしてほしいと思います。失敗も含めて過去の足跡を風化せず学んでいく、そして次の世代にイビデンのDNAとして継承していけるよう提言をしながら、今後も当社が永続的に発展できるよう貢献したいと考えています。

今後も社会に信頼され、 永続できる企業をめざして

堀江 正樹

社外取締役、社外監査等委員



持続可能な事業の構築に向けた当社の体制

経営の環境変化にはさまざまな要因がありますが、地球環境や地域社会への影響などESGに関連する項目も注目されています。一例としてカーボンニュートラル社会の実現に向けて各社の取り組みが加速しており、自動車メーカーが電気自動車の開発を急速に進めています。内燃機関向け製品を供給するセラミック事業では社会変化の影響を事業リスクとして受けることになります。

当社はこうした社会変化の波をいち早く捉え、途上国の法規制の動き、技術動向を踏まえた市場評価から、主力製品DPFでは大型商用車向けへ市場移行を速やかに実践してきました。一方で事業機会を獲得するため、技術開発部門にNEV事業に特化した組織を立上げ、製品開発から事業化へ迅速に対応できる体制を構築してきました。これらは一例ではありますが、事業部門、研究開発部門が社会変化への対応を戦略に組み入れており、それらが取締役会の中で議論され、意思決定に結びついた事例です。

モニタリング機能とSDGsの視点

監査等委員会では、常勤監査等委員を中心に、各事業部門より事業内容に関するヒアリングを実施しており、社外監査等委員も定期的に参加し情報共有が行われています。事業内容の将来性や、現在の受注環境の情報に加えて、前述のカーボンニュートラルへの対応や、ESGに関する取り組みについても説明を受け、各事業部が社会変化

に対するリスクに対応し、持続可能な事業の構築を考えているかを継続的にモニタリングしています。

今後の持続可能な事業の構築に向けて関与を一層強化すべき事項として、社会がめざすべき姿であるSDGsに対して、そのリスクと機会を事業戦略に統合して活動を実施できているか、特性の相違する各々の事業部門にて適正な環境変化への対応が考慮され持続可能な事業構築が検討されているかの視点でのモニタリングが重要です。

新中期経営計画と持続可能性への期待

新中期経営計画の活動の柱の一つとして「ESG経営の推進“永続する力”」が掲げられています。人と地球環境を大切にすることを企業理念に掲げる当社グループが、事業の持続可能性を高めていくにはこの要素は非常に重要な意味を持ちます。人権リスク、カーボンニュートラルなど具体的な課題に対応し、信頼される企業として外部から評価が得られ、企業価値が高まることで、事業拡大や人材獲得に効果が出てくると考えられます。

それには当社グループとして、国内外のグループ会社全体のグローバルな観点で、各事業、各職場がどう実践すべきか自分事として落とし込み、活動を確実なものにする必要があります。また、カーボンニュートラルなどサプライチェーンとも連携して実現していく課題もあります。これらは前述の技術開発を含め、成果まで時間がかかりますので、継続的にモニタリングを行い、監査等委員会として関与を進めていきたいと考えています。

役員紹介 (2023年9月末現在)



青木 武志

代表取締役社長、取締役会議長
執行全般統括、技術開発担当

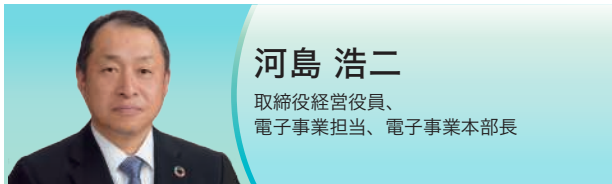
- 1981年 4月 当社入社
- 2008年 4月 当社執行役員
- 2013年 6月 当社取締役執行役員
- 2014年 4月 当社取締役常務執行役員
- 2016年 3月 当社代表取締役副社長、当社セラミック事業本部長
- 2017年 4月 当社執行全般統括(現任)、当社セラミック事業担当
- 2017年 6月 当社代表取締役社長(現任)
- 2018年 6月 当社技術開発担当(現任)
- 2019年 4月 当社監査統括部担当



生田 斉彦

代表取締役副社長、
執行全般統括補佐、DX推進担当、IR担当、
経営企画本部長

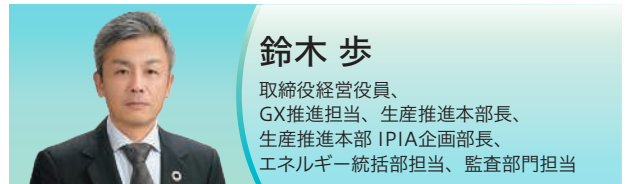
- 1985年 4月 当社入社
- 2010年 4月 当社執行役員
- 2013年 10月 当社経営企画本部長(現任)、当社IR担当(現任)、
当社FGM事業担当
- 2014年 6月 当社取締役執行役員
- 2016年 3月 当社取締役専務執行役員
- 2017年 4月 当社関連会社担当
- 2017年 6月 当社専務執行役員
- 2018年 6月 当社取締役専務執行役員
- 2019年 4月 当社PKG事業担当
- 2020年 4月 当社取締役経営役員
- 2021年 4月 当社代表取締役副社長(現任)、当社電子事業担当
- 2022年 4月 当社執行全般統括補佐(現任)、当社DX推進担当(現任)



河島 浩二

取締役経営役員、
電子事業担当、電子事業本部長

- 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(現任)
- 2022年 6月 当社取締役経営役員(現任)
- 2023年 4月 当社電子事業本部長(現任)



鈴木 歩

取締役経営役員、
GX推進担当、生産推進本部長、
生産推進本部 IPIA企画部長、
エネルギー統括部担当、監査部門担当

- 1989年 5月 当社入社
- 2005年 4月 当社電子関連事業本部品質管理部PKGグループマネージャー
- 2009年 4月 当社DPF事業本部品質保証部長
- 2018年 4月 IBIDEN Hungary Kft. 社長(出向)
- 2021年 4月 当社幹部職
- 2022年 4月 当社セラミック事業本部ECP事業部生産部長
- 2023年 4月 当社経営役員、当社GX推進担当(現任)、
当社生産推進本部長(現任)、
同本部IPIA企画部長(現任)、
当社エネルギー統括部担当(現任)、当社監査部門担当
(現任)
- 2023年 6月 当社取締役経営役員(現任)



山口 千秋

社外取締役、指名・報酬委員会委員長

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



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、
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)
- 2020年 7月 中部電力株式会社 顧問(現任)



浅井 紀子

社外取締役

1997年 4月 名古屋大学経済学部 文部教官助手
 1999年 3月 名古屋大学 博士(経済学)
 2007年 4月 中京大学経営学部 教授
 2015年 6月 CKD株式会社 社外取締役(2023年6月退任)
 2020年 6月 当社社外取締役(現任)
 2021年 6月 オークマ株式会社 社外取締役(現任)
 2021年 10月 名古屋大学大学院経済学研究科 招聘教員



桑山 洋一

常勤監査等委員

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



松林 浩司

常勤監査等委員

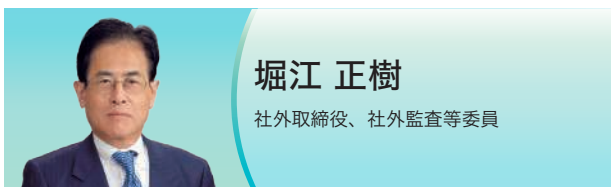
1987年 4月 株式会社住友銀行
(現 株式会社三井住友銀行)入行
 1994年 10月 同行シカゴ支店 支店長代理
 1996年 10月 同行米州本部米州審査部(ニューヨーク)
部長代理
 2001年 4月 株式会社三井住友銀行 営業審査第一部審査役
 2010年 4月 同行埼玉法人営業部 副部長
 2014年 5月 同行監査部(ロンドン)部付部長
兼欧州三井住友銀行監査部 共同部長
 2017年 4月 同行監査部(シンガポール)部付部長
 2020年 10月 当社入社
当社監査統括部長
 2021年 6月 当社常勤監査等委員(現任)



加藤 文夫

社外取締役、社外監査等委員、
監査等委員会委員長

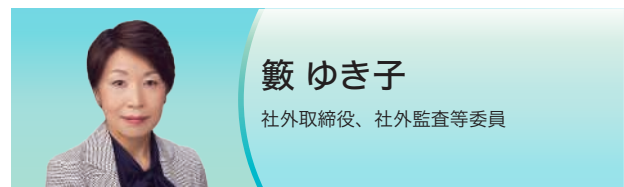
2000年 7月 名古屋国税局 調査部 次長
 2001年 7月 昭和税務署長
 2002年 8月 税理士登録 加藤文夫税理士事務所開設・代表(現任)
 2004年 7月 セイノーホールディングス株式会社 社外監査役
(2020年6月退任)
 2009年 5月 岐阜県本巣郡北方町固定資産評価審査委員会委員
(委員長 現任)
 2014年 11月 株式会社ヒマラヤ 社外監査役
 2015年 6月 当社社外監査役
 2015年 11月 株式会社ヒマラヤ 社外取締役(監査等委員)
(2022年3月退任)
 2017年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



堀江 正樹

社外取締役、社外監査等委員

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



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(現任)
 2019年 6月 古河電気工業株式会社 社外取締役(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役会の概要 (2023年6月15日現在)

取締役会による的確かつ迅速な意思決定が可能な員数および取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよびジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性を考慮し、性別、年齢、人種、国籍などを問わず適材適所の観点より、総合的に検討したうえで、指名・報酬委員会の答申を参照しつつ、取締役候補者を指名しています。また、当社取締役会が備えるべきスキルセットを開示しています。

氏名	期待する分野								
	独立性 (社外のみ)	企業経営 経営戦略	財務 会計 税務	自社事業 の知見	国際 ビジネス	イノベーション	製造 技術	リスク マネジメント	内部統制 ガバナンス
あおき たけし 青木 武志		●		●	●	●			●
いくた まさひこ 生田 育彦		●	●	●				●	●
かわしま こうじ 河島 浩二		●		●	●		●		
すずき あゆみ 鈴木 歩				●			●	●	●
やまぐち ちあき 山口 千秋	●	●	●		●			●	●
みた としお 三田 敏雄	●	●						●	●
あさい のりこ 浅井 紀子	●	●				●		●	
くわやま よういち 桑山 洋一				●	●			●	●
まつばやし こうじ 松林 浩司			●					●	●
かとう ふみお 加藤 文夫	●		●						●
ほりえ まさき 堀江 正樹	●		●						●
やぶ ゆきこ 藪 ゆき子	●					●		●	●

※上記スコアは、取締役候補者および監査等委員の有する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。

当社取締役会が備えるべきスキルセット

必要とするスキル	理由
企業経営/ 経営戦略	激しい事業環境変化と不確実性の中で、重要な経営判断を行うために必要な国内外の企業経営・組織運営責任者としての豊富な知識・経験・能力が求められます。
財務/会計/ 税務	ICパッケージ基板事業を主力とする製造業である当社においては、継続的な設備投資とそれを支える機動的かつコスト面で優れた資金調達が必要不可欠です。併せて、リスクに備えた健全で強固な財務体質の構築が必要です。これらが最適なバランスで実現され、かつ、財務・税務コンプライアンスが担保された状態を監視・監督するための財務/会計/税務に関する専門的かつ高度な知識が求められます。
自社事業の知見	事業方針をはじめとした高度な事業経営判断およびモニタリング型取締役会において求められる事業部門の業務執行の適切な管理・監督を実現するためには、自社事業に関する深い知見が求められます。
国際ビジネス	主力顧客が海外かつグローバルに生産・販売拠点を展開している当社において、市場・顧客動向に加えて、地政学リスクを含むカントリーリスクを踏まえた経営判断を可能とするスキルとしての国際ビジネス経験が求められます。
イノベーション	技術開発型企業である当社の企業理念「革新的な技術で、豊かな社会の発展に貢献します。」を実現するには、社会課題や顧客のニーズを正しく認識し、それらの解決に向け、自社固有の技術だけでなく、外部とも連携する中でイノベーションの創出が必要となります。これらの活動を適切に監視・監督できるイノベーションに関する深い知見が求められます。
製造/技術	最先端のICパッケージ基板および高度なセラミック部材を中心としたモノづくり企業である当社がグローバルな競争環境を勝ち抜くには、自社の生産設備・製造プロセスにおける卓越した競争力の構築が必要となります。これらの活動を適切に監視・監督できる製造/技術に関する深い知見が求められます。
リスク マネジメント	中長期の持続的な企業価値の向上を実現するには、外部環境の変化を敏感に察知し、適切なリスクの把握と対処が求められます。これらを可能にするためのリスクに対する感度の高さと迅速・果敢な経営判断を可能にするリスクマネジメントのスキルが求められます。
内部統制/ ガバナンス	株主をはじめとするステークホルダーからの信頼に応える企業統治体制と公正・透明な意思決定プロセスを構築・監視・監督するため、内部統制/ガバナンスに関する高度な知見と高い遵法意識が求められます。

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



● 社内取締役 ● 社外取締役 ● 議長／委員長

各委員会および会議体の構成員ならびに出席状況						
● 男性 ● 女性	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会 ^(※2)	経営会議	リスクマネジメント 全社推進委員会	コンプライアンス 全社推進委員会
●	● 11/11回		7/7回	12/12回	● 1/1回	● 1/1回
●	11/11回			● 12/12回	1/1回	1/1回
●	9/9回 ^(※1)			12/12回	1/1回	1/1回
●	—			—	1/1回	1/1回
●	11/11回		● 7/7回			
●	11/11回		7/7回			
●	11/11回		7/7回			
●	11/11回	13/13回		12/12回	1/1回	1/1回
●	11/11回	13/13回		12/12回	1/1回	1/1回
●	11/11回	● 13/13回				
●	11/11回	13/13回				
●	11/11回	13/13回				

(※1) 2022年6月17日就任以降の出席状況を記載しています。

(※2) 指名・報酬委員会の構成員は、上記4名に相談役(前会長)の竹中裕紀を加えた5名となります。

次世代経営幹部育成の方針

次世代経営幹部の育成については、2020年度より幹部職制度を新たに制定し、幹部職社員を次世代経営幹部候補層として位置づけ、役員トレーニングに参加させるとも

に幹部職社員を対象とした教育プログラムを整備することで、計画的な育成に努めていきます。

株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、株主・投資家に対して適切なタイミングで情報開示を行うとともに、公平・正確・分かりやすい方法で情報開示を行っています。株主総会は、2023年6月15日に本社多目的ホールで開催されました。当日参加できない株主様のために、議決権電子行使プラットフォームを採用し、また、インターネット、スマートフォンなどによる議決権行使を可能としており、より開かれた環境の整備に努めています。招集通知は、迅速な情報提供の観点から、発送の1週間前までに当社ホームページおよびプラットフォームに掲載

しています。また、総会会場にお越しになれない株主様に配慮し、株主総会当日の様態を株主・投資家向けウェブサイト上でも公開しています。その他IRに関する活動として、アナリスト・機関投資家向けの定期説明会を本決算、中間決算発表後に開催し、説明会資料をウェブサイト上で公開しています。なお、対話において把握した株主の意見などは、必要に応じて取締役会、代表取締役社長、関係する取締役および部門へフィードバックし、情報の共有・活用を図っています。

株主・投資家情報の詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/ir/>



リスクマネジメント

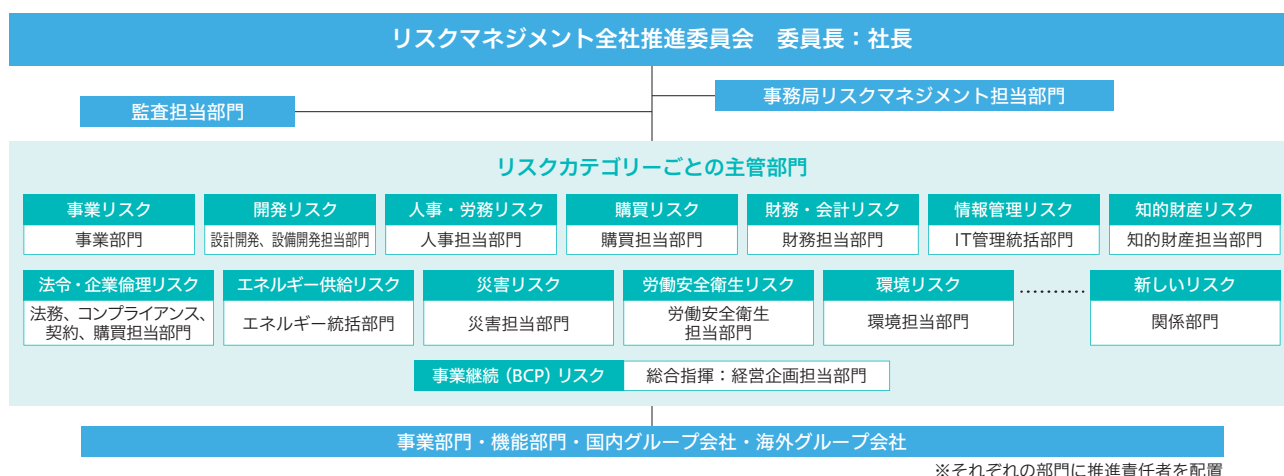
リスクマネジメント基本方針

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

リスクマネジメント推進体制

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

委員会で決定された方針を具体的に進めるため、リスクカテゴリーごとの主管部門を配置し、社内および国内・海外グループ会社の状況、業務形態に応じた活動を推進しています。



リスクマネジメント推進活動

1 事業継続計画・大規模災害への備え

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

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

2 情報セキュリティ対策

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

当社は「情報管理規程」のもと、情報セキュリティ推進体制の構築を行い、外部からの不正アクセスなどを防ぐとともに当社が保有する情報資産の適切な活用と保護のため、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。



コンプライアンス

コンプライアンス基本方針

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

コンプライアンス推進体制

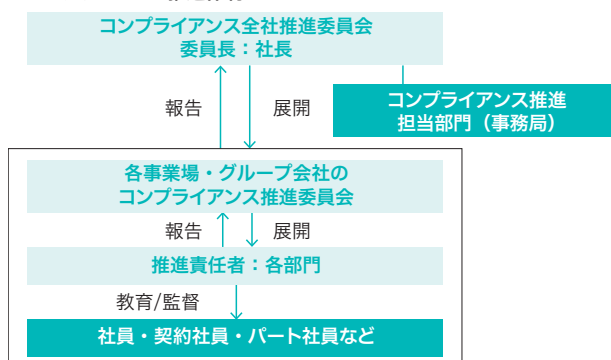
当社グループ全体へのコンプライアンス意識の浸透を図るために、「コンプライアンス全社推進委員会」を設置し、コンプライアンスの全社推進、統括、活動の報告とレビューを行っています。ここで決まった方針・計画は、各事業場および国内・海外グループ会社に報告され、それぞれの活動へ展開されます。

■ 内部通報制度

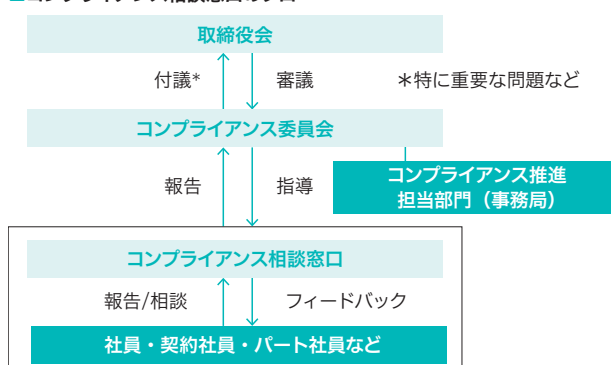
役員および社員などがコンプライアンスに抵触する恐れがある行為を発見した場合の報告体制として、職制を通じた正規の報告ラインに加え、コンプライアンス相談窓口を設置しています。相談窓口は、担当者に顕名で通報できるものと、外部専門家に匿名で通報できるものがあり、相談者の匿名性の確保とプライバシー保護、不利益処遇禁止の保障など、通報者の権利保護につき十分に配慮しています。

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

■ コンプライアンス推進体制



■ コンプライアンス相談窓口のフロー



コンプライアンス推進活動

1 コンプライアンス教育

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

2 贈収賄を含む不正腐敗防止の取り組み

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、倫理的な行動を求めています。不正腐敗行為が起きないように、交際費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仕組みを構築しています。



主要財務・非財務データ

3月31日終了事業年度

		第160期 2012年度	第161期 2013年度	第162期 2014年度	第163期 2015年度
財務データ					
売上高	(百万円)	285,946	310,268	318,072	314,119
営業利益	(百万円)	5,419	23,442	26,039	22,570
営業利益率	(%)	1.90	7.56	8.19	7.19
経常利益	(百万円)	10,890	28,401	31,314	20,798
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(百万円)	2,232	17,479	19,107	7,530
総資産額	(百万円)	430,040	462,113	519,847	476,110
総資産利益率[ROA]	(%)	0.52	3.92	3.89	1.51
純資産額	(百万円)	286,705	322,562	360,091	331,520
自己資本比率	(%)	65.61	68.91	68.50	68.75
自己資本利益率[ROE]	(%)	0.81	5.82	5.67	2.20
有利子負債残高	(百万円)	63,925	61,574	75,855	70,128
フリーキャッシュフロー	(百万円)	△13,224	11,729	6,659	20,060
設備投資額	(百万円)	43,262	37,731	56,350	40,955
減価償却費	(百万円)	42,697	35,702	39,428	44,056
研究開発費	(百万円)	15,125	15,031	15,512	15,203
1株当たり純資産額	(円)	2,043.29	2,305.93	2,578.85	2,459.63
1株当たり当期純利益(損失)	(円)	15.97	126.58	138.37	55.29
1株当たり配当金	(円)	30	30	35	35
配当性向	(%)	187.81	23.70	25.29	63.30

非財務データ

従業員数	(人)	11,879	14,122	14,306	14,290
うち、単体従業員数	(人)	3,549	3,554	3,549	3,614
温室効果ガス排出量 ^{※5}	(千t-CO ₂)	623	641	718	762
うち、スコープ1 ^{※5}	(千t-CO ₂)	182	147	124	127
うち、スコープ2 ^{※5}	(千t-CO ₂)	441	494	593	635
取水量	(千m ³)	12,769	12,044	11,754	11,251
再生可能エネルギー発電量	(MWh)	172,043	97,379	165,271	118,015
うち、水力発電	(MWh)	—	—	163,630	111,682
うち、太陽光発電他	(MWh)	—	—	1,641	6,333
労働災害度数率 ^{※6}		0.40	0.31	0.26	0.54

※1 1株当たり純資産額は、年度末の発行済株式総数により算出しています。

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

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

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

第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 ^{※4} 2021年度	第170期 2022年度
266,459	300,403	291,125	295,999	323,461	401,138	417,549
7,141	16,702	10,137	19,685	38,634	70,821	72,362
2.68	5.56	3.48	6.65	11.94	17.66	17.33
2,301	17,603	12,600	21,364	40,716	74,394	76,176
△62,848	11,583	3,306	11,329	25,698	41,232	52,187
405,783	436,425 ^{*1}	423,056	518,619	578,518	664,332	857,508
△14.25	2.76 ^{*2}	0.77	2.41	4.68	6.64	6.86
260,940	286,367	276,305	273,934	321,863	370,728	425,606
63.21	64.43 ^{*3}	64.03	51.74	54.61	54.88	48.89
△21.53	4.31	1.20	4.20	8.80	12.12	13.32
70,062	70,005	70,030	150,030	150,175	170,030	270,030
2,532	5,736	519	△11,987	△43,390	40,650	21,728
20,997	22,409	22,892	57,076	78,189	60,615	131,275
33,147	24,566	25,136	24,222	35,413	52,715	54,914
14,111	15,368	14,753	16,200	16,841	15,733	19,682
1,927.53	2,012.60	1,938.59	1,920.19	2,262.99	2,611.43	3,002.08
△472.26	83.21	23.66	81.08	183.94	295.35	373.73
35	35	35	35	35	40	50
—	42.06	147.90	43.17	19.03	13.54	13.38
13,961	15,574	14,718	13,019	13,161	12,958	12,744
3,544	3,515	3,525	3,537	3,504	3,549	3,669
602	666	649	606	574	582	408
136	134	144	142	155	183	177
466	532	505	464	419	400	231
10,573	11,961	11,986	11,798	12,519	13,756	13,943
163,004	176,276	176,203	183,110	174,267	169,274	176,992
151,452	161,079	159,218	166,334	157,778	150,730	159,702
11,552	15,197	16,985	16,776	16,489	18,544	17,290
0.33	0.52	1.42	0.95	0.54	0.44	0.22

※5 算出時の排出係数は、日本の環境省・経済産業省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」、ならびに電力供給会社、ガス供給会社提供の係数を使用しています。2020年度より間接排出量 (Scope2) の排出量算出にあたり、より実態に近い情報を提供するため、電力会社の排出係数が不明確な場合は、国際エネルギー機関が公表する換算係数 (IEA Emissions Factors 2020) に見直して算出を行いました。なお、2021年度の排出量は、2023年1月時点の排出係数で再計算しています。

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

経営成績・財務状況の分析

当期の概要

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)による影響からの持ち直しが進みましたが、世界的な金融引き締めや地政学情勢に伴うエネルギー価格上昇の影響、さらには年度末の金融不安の顕在化など、不透明かつ不安定な状況が継続しました。国内経済においても、経済活動の正常化が進み、緩やかな持ち直しの動きがみられたものの、物価上昇や世界経済の下振れリスクなど、楽観視できない状況が継続しました。

半導体・電子部品業界の市場は、パソコン市場は、需要の急減速に伴い、夏場以降の調整局面が継続したものの、データセンター向けを中心としたサーバー市場が概ね堅調に推移し、全体としては成長傾向で推移しました。

自動車業界の排気系部品市場は、世界的な半導体不足による影響は回復基調にあるものの、COVID-19を発端としたサプライチェーンの混乱による影響が長期化し、

不安定な状況が継続しました。

このような情勢のもと、当社におきましては、2018年度から始動した5ヵ年の中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」の最終年度を迎えました。目標の達成に向け、人財育成を基盤に、伸びる市場に対して積極的に経営資源を投入し、既存事業の競争力強化と新規事業の拡大など、次の成長に向けた取り組みを進めてまいりました。

これらの結果、当連結会計年度の売上高は4,175億49百万円と前連結会計年度に比べ164億10百万円(4.1%)増加しました。営業利益は723億62百万円と前連結会計年度に比べ15億41百万円(2.2%)増加しました。経常利益は761億76百万円と前連結会計年度に比べ17億82百万円(2.4%)増加しました。親会社株主に帰属する当期純利益は521億87百万円と前連結会計年度に比べ109億54百万円(26.6%)増加しました。

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8,575億8百万円(前連結会計年度末比29.1%増)となりました。流動資産は4,768億25百万円(同31.3%増)、固定資産は3,806億82百万円(同26.4%増)となりました。

流動資産の増加の主な要因は、現金および預金が1,168億27百万円増加したことによります。

固定資産の増加の主な要因は、建設仮勘定が850億24百万円増加したことによります。

2 負債

当連結会計年度末の負債合計は、4,319億2百万円(同47.1%増)となりました。流動負債は2,233億21百万円(同43.0%増)、固定負債は2,085億81百万円(同51.8%増)となりました。

流動負債の増加の主な要因は、短期借入金が450億円増加したことによります。

固定負債の増加の主な要因は、社債が500億円、長期借入金が250億円増加したことによります。

3 純資産

当連結会計年度末の純資産合計は4,256億6百万円(同14.8%増)となりました。

純資産合計の増加の主な要因は、利益剰余金が451億92百万円増加したことによります。

以上の結果、自己資本比率は前連結会計年度末の54.88%から48.89%となりました。また、1株当たり純資産額は、前連結会計年度末の2,611円43銭から3,002円08銭となりました。

経営成績の分析

1 売上高および営業利益

売上高は、4,175億49百万円(前年同期比4.1%増)となりました。

売上原価は、2,900億33百万円(前年同期比3.2%増)となりました。売上原価率は0.6ポイント改善し、69.5%となりました。

この結果、営業利益は、723億62百万円(前年同期比2.2%増)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35億73百万円の利益(純額)から当連結会計年度は38億14百万円の利益(純額)となり、利益(純額)が増加しました。主な変動要因は、受取利息が8億52百万円増加したことや為替差益が6億46百万円減少したことによります。

この結果、経常利益は、761億76百万円(前年同期比2.4%増)となりました。

3 特別損益

特別損益は、前連結会計年度の151億42百万円の損失(純額)から当連結会計年度は44億74百万円の損失(純額)となり、損失(純額)が減少しました。主な変動

要因は、固定資産除却損が23億81百万円減少したことによります。

この結果、税金等調整前当期純利益は、717億2百万円(前年同期比21.0%増)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176億88百万円から当連結会計年度は192億88百万円となり、増加しました。

この結果、当期純利益は、524億13百万円(前年同期比26.1%増)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3億31百万円から当連結会計年度は2億26百万円となり、減少しました。

6 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、521億87百万円(前年同期比26.6%増)となりました。

1株当たり当期純利益は、373円73銭となりました。

ROE(自己資本当期純利益率)は、13.32%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、3,024億19百万円となり、前連結会計年度末より1,168億27百万円増加しました。

各キャッシュ・フローの概要は、次のとおりであります。

1 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によって得られた資金は、1,257億48百万円(前連結会計年度1,083億72百万円)となりました。これは主に税金等調整前当期純利益717億2百万円、減価償却費549億14百万円、売上債権の減少158億19百万円等による増加と、仕入債務の減少120億29百万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、1,040億19百万円(前連結会計年度677億22百万円)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1,032億33百万円による減少等によるものであります。

3 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によって得られた資金は、925億85百万円(前連結会計年度139億35百万円)となりました。これは主に長期借入れによる収入700億円、社債の発行による収入500億円による増加等と、社債の償還による支出200億円や配当金の支払額69億94百万円による減少等によるものであります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金および預金	185,592	302,419
受取手形、売掛金および契約資産	88,483	75,942
電子記録債権	3,599	3,563
商品および製品	26,822	30,871
仕掛品	19,785	21,191
原材料および貯蔵品	27,959	27,132
その他	11,120	15,765
貸倒引当金	△94	△59
流動資産合計	363,270	476,825
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物(純額)	76,266	77,000
機械装置および運搬具(純額)	87,979	82,147
土地	20,108	20,360
リース資産(純額)	285	253
建設仮勘定	34,013	119,038
その他(純額)	7,266	8,167
有形固定資産合計	225,920	306,967
無形固定資産		
	5,448	5,179
投資その他の資産		
投資有価証券	64,638	61,342
長期貸付金	8	8
繰延税金資産	3,951	5,533
その他	1,343	1,889
貸倒引当金	△247	△238
投資その他の資産合計	69,693	68,536
固定資産合計	301,062	380,682
資産合計	664,332	857,508

(百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形および買掛金	40,588	28,262
電子記録債務	10,562	12,169
短期借入金	20,030	65,030
1年内償還予定の社債	20,000	—
未払金	18,278	22,308
未払法人税等	14,909	14,268
賞与引当金	5,384	5,138
役員賞与引当金	173	186
関係会社整理損失引当金	176	—
設備関係支払手形	4	1
設備関係電子記録債務	4,801	26,601
その他	21,251	49,354
流動負債合計	156,160	223,321
固定負債		
社債	50,000	100,000
長期借入金	80,000	105,000
リース債務	199	167
再評価に係る繰延税金負債	68	68
退職給付に係る負債	578	573
株式報酬引当金	493	548
繰延税金負債	5,095	825
その他	1,007	1,398
固定負債合計	137,443	208,581
負債合計	293,603	431,902
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,152	64,152
資本剰余金	64,494	64,494
利益剰余金	184,612	229,804
自己株式	△3,264	△3,126
株主資本合計	309,994	355,324
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	26,626	24,430
土地再評価差額金	160	160
為替換算調整勘定	27,795	39,323
その他の包括利益累計額合計	54,581	63,914
非支配株主持分	6,152	6,367
純資産合計	370,728	425,606
負債純資産合計	664,332	857,508

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
売上高	401,138	417,549
売上原価	281,059	290,033
売上総利益	120,079	127,515
販売費および一般管理費	49,258	55,152
営業利益	70,821	72,362
営業外収益		
受取利息	103	955
受取配当金	1,307	1,550
持分法による投資利益	2	1
為替差益	2,051	1,405
その他	1,304	1,039
営業外収益合計	4,768	4,952
営業外費用		
支払利息	280	370
社債発行費	145	197
その他	769	570
営業外費用合計	1,195	1,138
経常利益	74,394	76,176
特別利益		
固定資産売却益	136	81
投資有価証券売却益	90	295
受取保険金	98	161
受取補償金	410	62
その他	35	3
特別利益合計	772	604
特別損失		
固定資産除却損	6,113	3,732
減損損失	1,218	843
投資有価証券評価損	630	—
関係会社株式売却損	7,097	—
その他	854	502
特別損失合計	15,914	5,078
税金等調整前当期純利益	59,252	71,702
法人税、住民税および事業税	19,048	23,773
法人税等調整額	△1,359	△4,484
法人税等合計	17,688	19,288
当期純利益	41,563	52,413
非支配株主に帰属する当期純利益	331	226
親会社株主に帰属する当期純利益	41,232	52,187

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	41,563	52,413
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,988	△2,196
為替換算調整勘定	15,377	11,532
その他の包括利益合計	13,388	9,335
包括利益	54,952	61,749
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	54,579	61,519
非支配株主に係る包括利益	372	229

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	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	64,433	149,379	△3,286	274,679	28,638	160	12,435	41,234	5,949	321,863
会計方針の変更による累積的影響額			△18		△18						△18
会計方針の変更を反映した当期首残高	64,152	64,433	149,360	△3,286	274,660	28,638	160	12,435	41,234	5,949	321,844
当期変動額											
剰余金の配当			△5,595		△5,595						△5,595
親会社株主に帰属する当期純利益			41,232		41,232						41,232
自己株式の取得				△11	△11						△11
自己株式の処分		0		32	33						33
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		59			59						59
連結除外に伴う利益剰余金減少高			△385		△385						△385
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						△2,012	—	15,359	13,347	203	13,550
当期変動額合計	—	60	35,251	21	35,333	△2,012	—	15,359	13,347	203	48,884
当期末残高	64,152	64,494	184,612	△3,264	309,994	26,626	160	27,795	54,581	6,152	370,728

当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	64,152	64,494	184,612	△3,264	309,994	26,626	160	27,795	54,581	6,152	370,728
会計方針の変更による累積的影響額					—						—
会計方針の変更を反映した当期首残高	64,152	64,494	184,612	△3,264	309,994	26,626	160	27,795	54,581	6,152	370,728
当期変動額											
剰余金の配当			△6,994		△6,994						△6,994
親会社株主に帰属する当期純利益			52,187		52,187						52,187
自己株式の取得				△8	△8						△8
自己株式の処分		0		146	146						146
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					—						—
連結除外に伴う利益剰余金減少高					—						—
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						△2,195	—	11,527	9,332	215	9,547
当期変動額合計	—	0	45,192	138	45,330	△2,195	—	11,527	9,332	215	54,877
当期末残高	64,152	64,494	229,804	△3,126	355,324	24,430	160	39,323	63,914	6,367	425,606

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023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	59,252	71,702
減価償却費	52,715	54,914
減損損失	1,218	843
賞与引当金の増減額(△は減少)	582	△246
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	18	13
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△9	△43
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△499	△5
受取利息および受取配当金	△1,410	△2,506
支払利息	280	370
持分法による投資損益(△は益)	△2	△1
有形固定資産売却損益(△は益)	△136	△81
有形固定資産除却損	6,113	3,732
投資有価証券売却損益(△は益)	△90	△295
投資有価証券評価損益(△は益)	630	—
関係会社株式売却損益(△は益)	7,097	—
売上債権の増減額(△は増加)	△1,922	15,819
棚卸資産の増減額(△は増加)	△17,601	△2,344
仕入債務の増減額(△は減少)	4,367	△12,029
未払費用の増減額(△は減少)	1,140	639
その他	5,732	17,747
小計	117,475	148,228
利息および配当金の受取額	1,411	2,506
利息の支払額	△280	△370
法人税等の支払額	△10,233	△24,616
営業活動によるキャッシュ・フロー	108,372	125,748
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	△66,200	△103,233
有形固定資産の売却による収入	432	192
無形固定資産の取得による支出	△1,014	△799
投資有価証券の取得による支出	△35	△39
投資有価証券の売却による収入	225	402
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△1,164	—
長期貸付金の回収による収入	0	0
その他	33	△541
投資活動によるキャッシュ・フロー	△67,722	△104,019
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)	△100	—
長期借入れによる収入	—	70,000
長期借入金の返済による支出	△44	—
社債の発行による収入	35,000	50,000
社債の償還による支出	△15,000	△20,000
自己株式の取得による支出	△11	△8
自己株式の売却による収入	33	146
配当金の支払額	△5,595	△6,994
非支配株主への配当金の支払額	△48	△14
リース債務の返済による支出	△232	△542
その他	△64	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	13,935	92,585
現金および現金同等物に係る換算差額	4,122	2,513
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	58,707	116,827
現金および現金同等物の期首残高	126,884	185,592
現金および現金同等物の期末残高	185,592	302,419

会社情報 / 株式情報 (2023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 12,744名 単体 3,669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：34社
(国内15社、海外19社)

株式の状況

決算日	3月31日
定時株主総会	毎年6月
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場
基準日	中間配当：9月30日 期末配当：3月31日
発行可能株式総数	230,000,000株
発行済株式の総数	140,860,557株 (自己株式 963,861株を含む)
株主数	31,969名

企業情報の開示について

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

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

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



株主・投資家向けウェブサイト

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



ESG関連の外部評価 (2023年9月末現在)

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

FTSE4Good Index Series ※1



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index ※1



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ※1



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG リーダーズ指数



MSCI ジャパン ESG リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数 ※2

・MSCI 企業格付 AAA ※3



・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
・SOMPOサステナビリティ・インデックス
・iSTOXX MUTB Japanプラチナキャリア 150インデックス

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

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

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

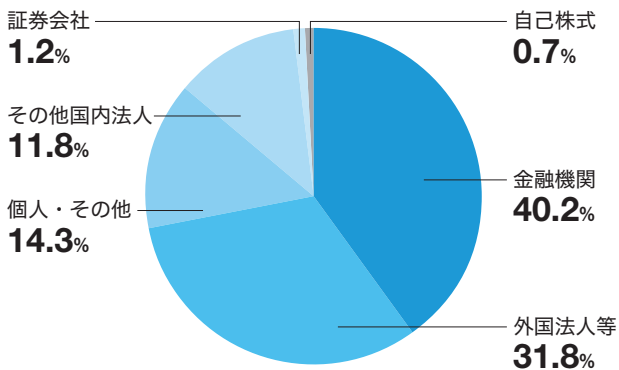
※2 イビデン株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるイビデン株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

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

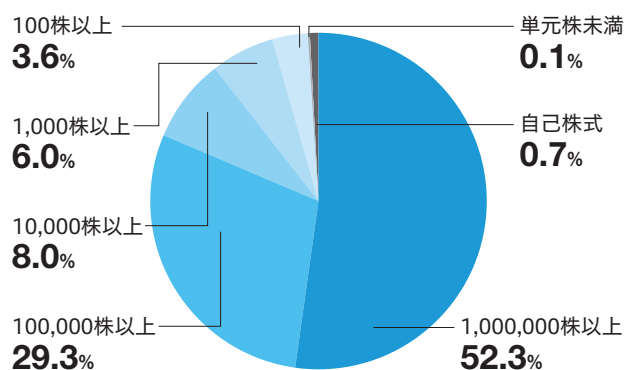
大株主の状況(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	22,660	16.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,029	10.0
株式会社豊田自動織機	6,221	4.4
株式会社大垣共立銀行	4,150	3.0
株式会社十六銀行	4,130	3.0
イビデン協力会社持株会	4,103	2.9
大樹生命保険株式会社	2,539	1.8
イビデン社員持株会	2,348	1.7
株式会社三井住友銀行	2,308	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREA TY 505234	2,076	1.5

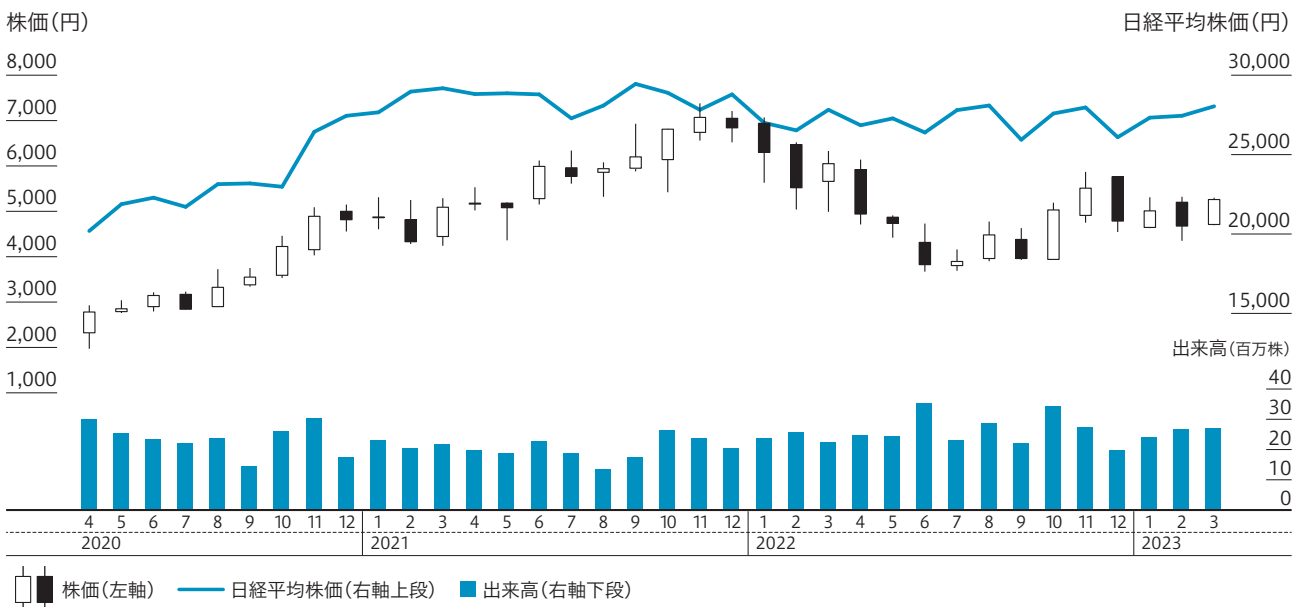
所有者別株式分布状況



株数別株式分布状況



株価および出来高の推移





イビデン株式会社

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



〒503-8604

岐阜県大垣市神田町2-1

Tel.0584-81-3111(代)

発行:経営企画本部 経営企画部 広報・ESGグループ



見やすいユニバーサル
デザインフォントを採用
しています。