



イビデン株式会社  
**統合報告書2021**  
2021年3月期



幾多の困難を  
全員で乗り越え、  
イビデンを  
存続させていく力

CONTENTS

Introduction

- 03 110年に想いをつなぐ
- 05 IBIDEN WAY/社会との価値協創  
イビデングループのESG経営とSDGsへの貢献
- 07 価値創造の変遷
- 09 主力事業とコア技術
- 13 グローバルサポート体制

Value Creation

- 15 価値創造ストーリー
- 17 事業環境の変化と中長期的な経営戦略
- 19 社長メッセージ
- 25 財務戦略
- 27 | 特集 環境戦略 | 気候変動対応
- 29 事業の成長戦略

ESG Management

- 35 地球環境との共存
- 37 人財育成
- 40 社会との関わり
- 41 サプライチェーンマネジメント
- 42 品質マネジメント
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 47 社外取締役メッセージ
- 49 役員紹介
- 53 リスクマネジメント
- 54 コンプライアンス

Financial and Corporate Data

- 55 主要財務・非財務データ
- 57 経営成績・財務状況の分析
- 59 連結財務諸表
- 63 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すべ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として発行いたしました。

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。なお、本報告書は、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た後、発行しております。

見通しに関する注意事項

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

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/>

WEB

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/>

統合報告書  
2021

報告対象期間

2020年4月1日～2021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  
※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・対話ガイドライン
- ・IIRC/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)



# 110年に想いをつなぐ

「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」

1912年に水力発電会社として設立して以来、  
当社は時代の変化に合わせて業態を変化させ  
多くの困難を乗り越えてきました。  
高き目標に挑戦する「人財」を大きな力とし、  
当社事業に欠かせない「自然の恵み」に常に感謝し、  
共生することに向き合ってきました。



## 1912

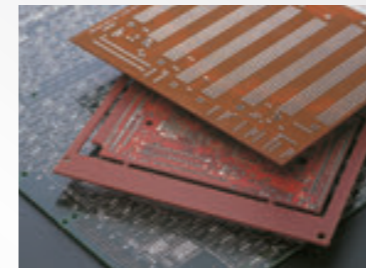
電力会社として創業  
揖斐川電力株式会社を設立。  
立川勇次郎が初代社長に就任。

「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。

## 1951



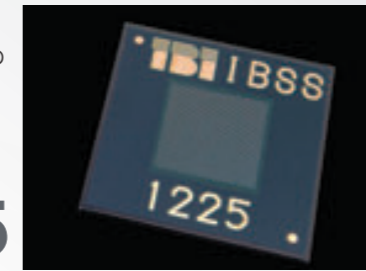
## 1974



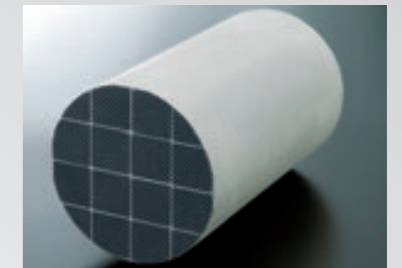
石油ショックを  
新たな事業で打開  
電子回路分野へと進出。  
初めてプリント基板の工場を設立。

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。

## 1995



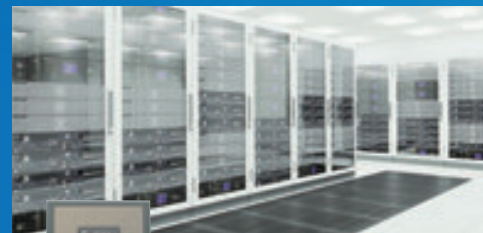
## 2000



環境配慮型製品 (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。

## 現在 2020-2021

パソコン・データセンター向けICパッケージ基板



ディーゼル・パティキュレート・フィルター



売上高  
**323,461** 百万円  
営業利益  
**38,634** 百万円

### 社会課題を解決する 事業と技術開発

緑化事業



のり面緑化(GTフレーム工法)



壁面緑化(いこいの壁)

抗ウイルスコート剤



Viruhael

東横山発電所



衣浦事業場  
水上フロート式太陽光発電所



### クリーンな エネルギーの活用

再エネ発電量  
**174,267** MWh  
温室効果ガス排出量  
**586** 千t-CO<sub>2</sub>

従業員数  
**13,161** 人  
育児休業等取得率\*  
男性 **91** %  
女性 **100** %

### 多様な人財

\*イビデン単体の値です。育児休業等とは、育児休業と1歳までの育児を目的に利用できる出産時特別休暇です。

# To The Next Stage

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」

# BIDEN WAY

## 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

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。

### 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。

### 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。

### 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通の精神です。

## 社会との価値協創

イビデングループのESG経営とSDGsへの貢献

### イビデングループのESG経営の基本的な考え方

イビデングループは、企業理念として自然環境との調和や豊かな社会の実現を掲げており、革新的な技術で社会課題解決につながる製品を生み出すことにより発展を続けてきました。事業を通じて社会課題を解決し、豊かな社会の発展に貢献していくことは、企業理念の実践そのものと考え、ESG(環境・社会・ガバナンス)の活動に取り組んでいます。

#### ■ CSRからESGへ活動の進化

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、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化させています。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。

#### ■ イビデングループとSDGs

「持続可能な開発目標」(SDGs)で掲げられた目標に対して、事業を通じて積極的に貢献していくことはすなわち、企業理念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。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取り組むSDGsの達成に貢献していきます。



#### ■ イビデングループが特に取り組む重要課題とSDGs

イビデングループが、企業理念に掲げる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自社にとっての重要性および顧客や投資家、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、特に重要な課題として、以下のように認識しております。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、これらの課題解決に取り組めます。

#### 技術・事業活動を通じた貢献

##### デジタルイノベーションの実現

- 9 産業と雇用創出の促進につなぐ
- 高機能・高信頼性のICパッケージ基板
- 微細配線技術の革新

##### 大気質の改善(環境汚染)

- 11 住み続けられるまちづくりを
- ディーゼル・パーティキュレート・フィルター
- 排ガス浄化用触媒

##### 脱炭素社会への移行(気候変動)

- 13 気候変動に具体的な対策を
  - クリーンエネルギー供給
  - 先進セラミック製品
  - 森林保護 ● 防災強化
- など

#### 基盤活動の強化を通じた貢献

##### 人財・企業風土の活性化

- 5 ジェンダー平等を實現しよう
- 8 働きがいから経済成長を
- ダイバーシティ推進(女性活躍など)
- 働きがいと高い生産性の両立
- 安全安心な労働環境

##### 製品ライフサイクルの環境影響低減

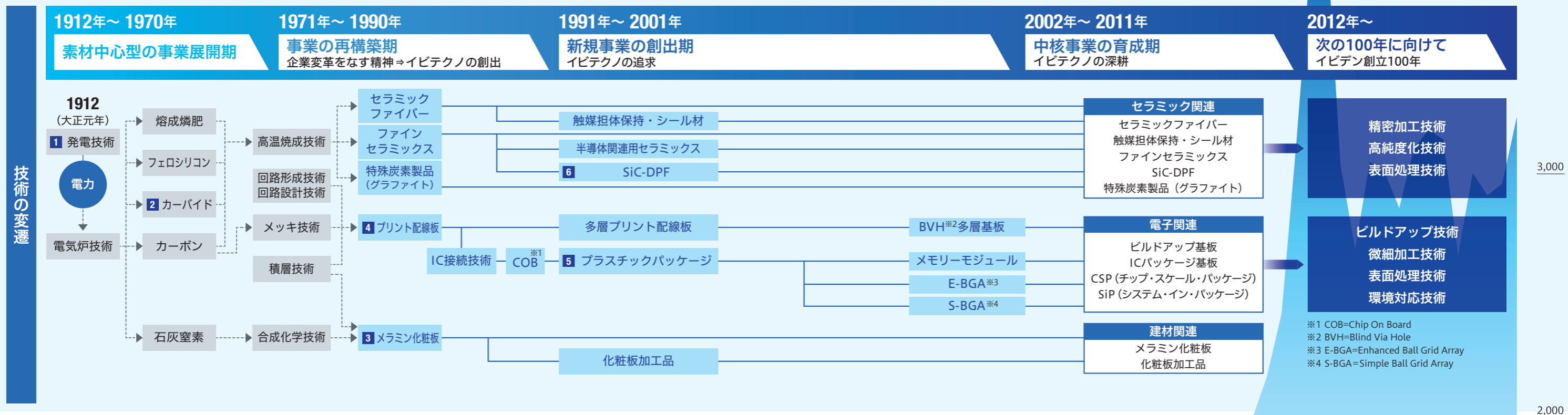
- 12 つくる責任 つかう責任
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 温室効果ガスの排出抑制
- 水使用の抑制、排水管理の徹底
- 廃棄物・化学物質の管理

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

# 価値創造の変遷

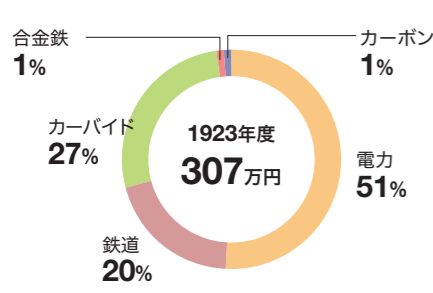
イビデンの技術の源は水力発電にあります。電力の合理的な活用をめざして電気化学事業に進出し、それから高温焼成技術や合成化学技術、積層技術などさまざまな技術を取り入れていきました。それらの技術の変遷は、現在の電子事業とセラミック事業の中に脈々と受け継がれています。

売上高(億円)  
4,000



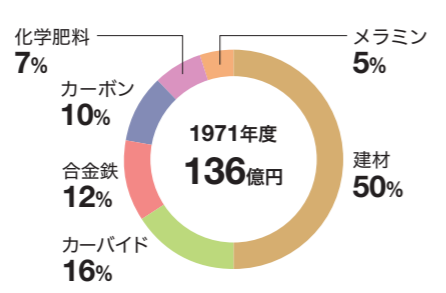
## 創業 — 地域経済の復興

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。



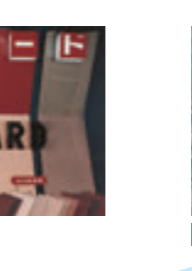
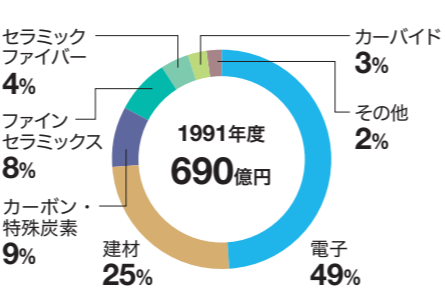
## 再構築 — 新事業への期待

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。



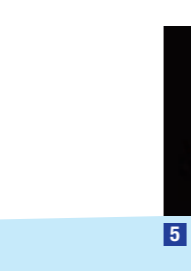
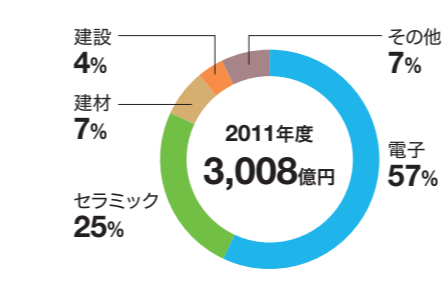
## 第2の創業 — 構造改革

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。



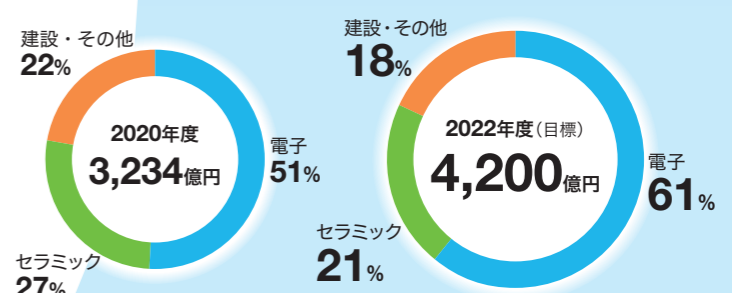
## 見える進化 — 海外への進出

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。



## To The Next Stage 110 Plan

世界中的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。



## 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ろう」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、データセンターなどの通信技術を支えます。

成長戦略 | P29



### Data Center

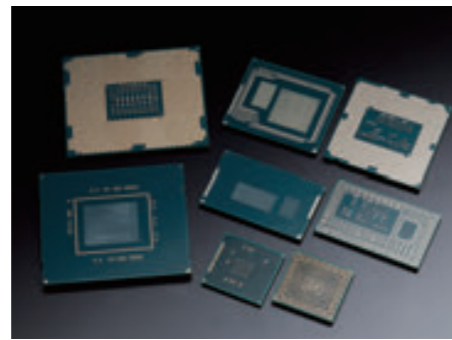
#### データセンターへの活用事例

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。

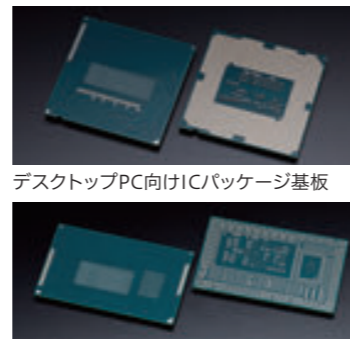
### 電子事業のコア技術

#### ICパッケージ基板

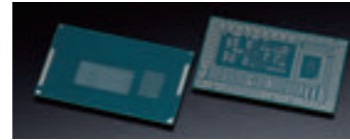
パソコン・データセンター向けMPUや、AI・車載向けGPU(画像処理)を中心に、最先端のICパッケージ基板を供給しています。ICパッケージ基板は、ICチップと一体となって機能する重要な部品であり、イビデンではICチップの進化に合わせて常に付加価値を高めています。



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

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

マザーボード・プリント配線板

### 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。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

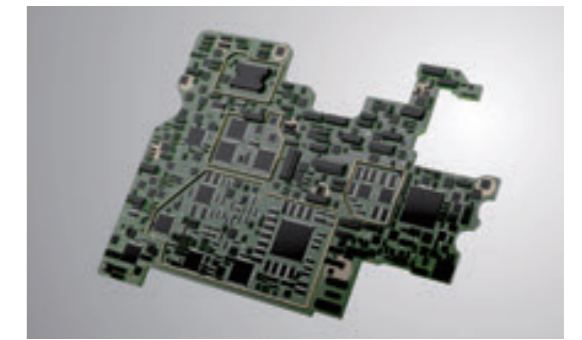
#### カーエレクトロニクスへの活用事例

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など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。



#### 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・高密度な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。



スマートフォン向けプリント配線板

## 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。

世界中の大気の大気質の改善に向けて、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(DPF)、触媒担体保持・シール材(AFP)、脱硝触媒(SCR)の供給を通じて貢献します。

成長戦略 | P31



### 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(ディーゼル・パティキュレート・フィルター)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。



### 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 | P33

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)]



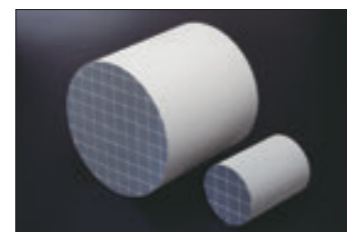
業務システム・ネットワークの構築、総合健診システムなどのオリジナルソフトの販売  
[タック(株)]



### セラミック事業のコア技術

#### 自動車排気系部品 (DPF・AFP)

SiC(炭化ケイ素)製DPFは、その性能や信頼性の高さから業界のスタンダード品に成長しました。また、触媒担体保持・シール材においても、市場トレンドにマッチした製品の供給で市場での高い評価とシェアを誇っています。これからも次世代に向けた高性能製品の開発や環境負荷低減に取り組んでいきます。



SiC-DPF



触媒担体保持・シール材

#### 特殊炭素製品 (FGM)

高強度・高純度・高耐久性など、優れた特性を活かし、高品位の半導体製造装置向け部材や放電加工用電極材、太陽光電池製造装置向け部材など、あらゆる先端産業の発展に貢献しています。



#### 脱硝触媒 (SCR)

排ガス内のNOxを有効かつ効率的に低減処理する重要部品としてグローバルなお客様にご利用いただき、世界環境の向上に貢献しています。

#### 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。

### 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。

#### TOPICS

第19回  
「屋上・壁面緑化コンクール」  
国土交通大臣賞 受賞



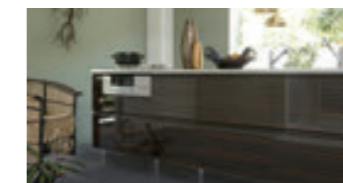
撮影：新建築社写真部  
屋上緑化(早稲田アリーナ)

貢献するSDGs

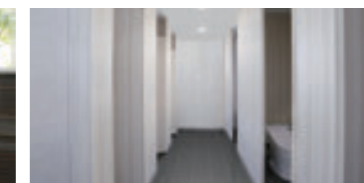


### 建材事業

より安全・安心な生活空間の実現に向けて、メラミン化粧板を核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」



抗ウイルスメラミン化粧板「ウイルスヘル」

貢献するSDGs



### 電力事業

水力発電所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



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/>

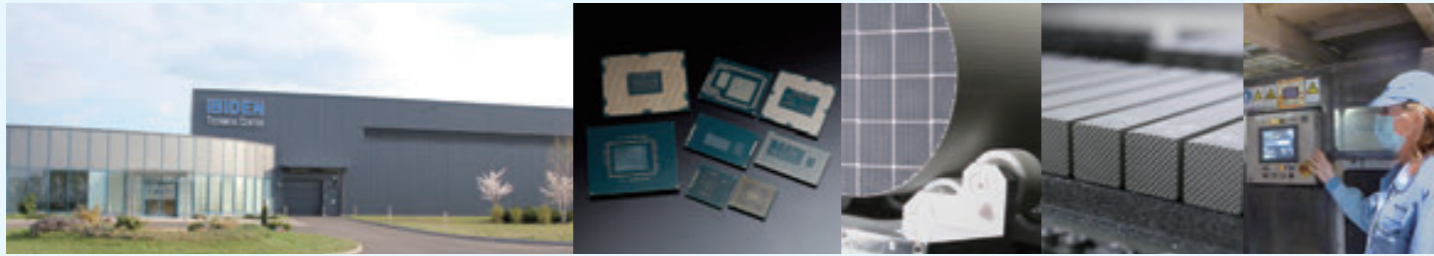


国内グループ会社の事業についてはウェブサイトをご確認ください。  
<https://www.ibiden.co.jp/company/profile/globalization-japan-group/>

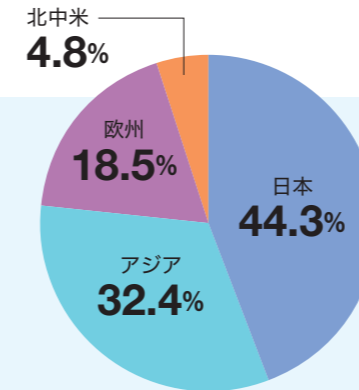


# グローバルサポート体制

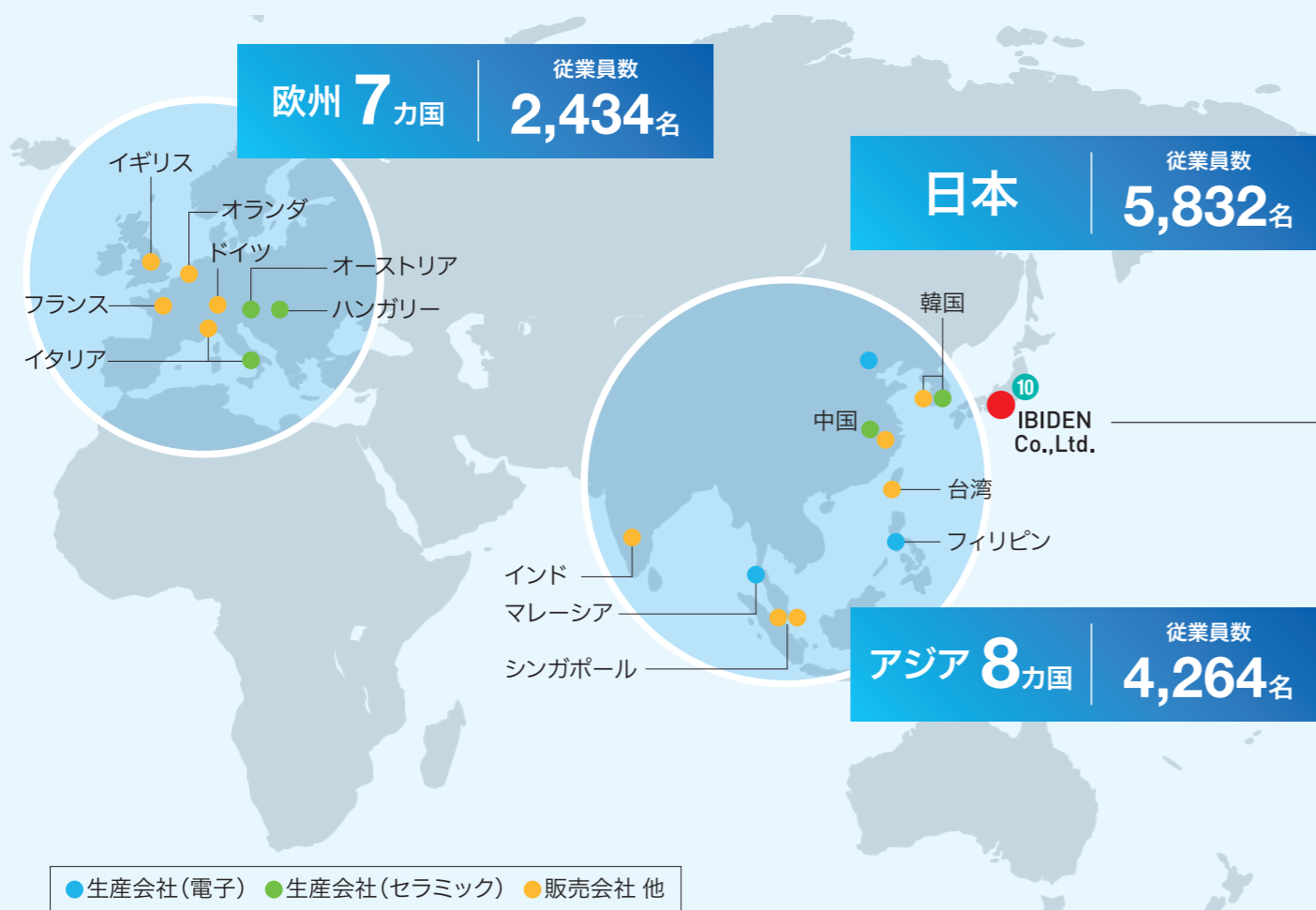
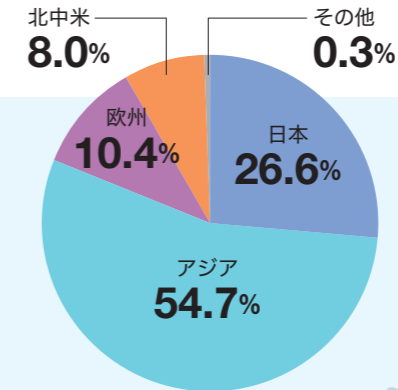
1987年に海外展開の足がかりとして、アメリカ合衆国にイビデンU.S.A.株式会社を設立して以降、本格的に海外進出しました。日本で培った技術・品質を保ちつつ、事業環境や顧客ニーズ、カントリーリスクに対応しながらグローバルサポート体制を構築しています。



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



- 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

## ● 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 (ICパッケージ基板) | イビデンフィリピン株式会社 (ICパッケージ基板) | イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社 (プリント配線板) | 揖斐電電子(北京)有限公司 (プリント配線板)

## ● セラミック事業 アジア・欧州・北米の3極で供給体制を展開しています。



衣浦事業場 (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) | 揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司 (触媒担体保持・シール材)



# 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**  
人財経営  
従業員 **13,161人**  
(2021年3月末時点)
- 自然資本**  
水の恵み  
水力発電量 **157,778MWh**  
(2020年度)
- 社会関係資本**  
顧客優先  
世界 **17カ国 38拠点**  
(2021年3月末時点)
- 知的資本**  
イビテクノの進化  
研究開発費 **168億円**  
(2020年度)  
特許保有件数 **2,615件**  
(2020年度)
- 製造資本**  
ものづくり力  
設備投資額 **781億円**  
(2020年度)
- 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)  
(2021年3月末時点)



- 外部環境リスク**
- パソコン需要の急激な変動
  - 乗用車市場の電動化
  - 気候変動の加速
  - 大規模な感染症拡大
  - 地政学リスク
  - 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
  - 新興国の人口増加
  - 環境負荷低減ニーズの高まり

## 中期経営計画 To The Next Stage 110 Plan (2018年度から2022年度(5年間))



- ダイバーシティ 生産性の向上**
- 5 ジェンダー平等を推進しよう
  - 8 働きがいも経済成長も
  - 12 つくばる資源を大切に
  - 16 平和と公正な社会を築こう
  - 6 安全な水とトイレを世界中に
  - 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 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**

**アウトカム**  
2022年度経営目標

売上高 **4,200億円**

営業利益 **600億円(14.3%)**

**アウトプット**  
コア事業の製品

ICパッケージ基板  
プリント配線板

環境関連セラミック製品

新規・その他事業分野

**アウトカム**  
事業基盤の強化

人的資本の強化  
働きがいと高い生産性の両立

自然資本の持続的活用  
環境負荷の低い生産体制

### アウトカム イビデンが提供する社会への価値

**9 ICTの革新と普及**  
高機能でファインなICパッケージ基板、プリント配線板でデジタル技術の進化に貢献します。

**11 環境負荷の低減**  
排気ガス浄化セラミックフィルターで大気汚染抑制に貢献します。

**13 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。

### ESG経営 コーポレート・ガバナンス イビデンウェイ

## 事業環境の変化と中長期的な経営戦略

100年を超える長きにわたり、当社は環境変化を機敏に捉え対応することで、成長を続けてきました。急速な外部環境の変化と、過去から積み上げてきた内部の実績・課題から、リスクと機会とその影響を認識し、重要性の高い課題に対し経営戦略の中で対応を進めています。

### マクロ視点での事業環境変化



前中期経営計画で認識された課題	
電子事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特定大口ユーザーへの依存度の高さを緩和</li> <li>● 市場変化に対応した生産体制・生産品目の選択と集中</li> </ul>
セラミック事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>

### 事業環境変化に対するリスクと機会とその対応策

リスクと機会	当社への影響	想定期間	具体的な影響への対応策	
リスク	パソコン需要の急激な変動	パソコン向けICパッケージ基板の需要変動への対応による、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	排気ガス関連製品の減少、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
	気候変動の加速	気候変動関連の規制強化による、エネルギー調達コストの上昇	中期 ┆ 長期	GX推進による発電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
	大規模な感染症拡大	感染症拡大による各国操業制限/往来制限措置など、世界規模のサプライチェーン停滞	短期 ┆ 中期	社員・地域の安全を最優先に、企業存続に不可欠な事業継続レベルを維持し、業務再開・回復を計画的に進める運用
	地政学リスク	特定地域の持つ政治的、社会的な緊張から来る、突然の制度、法規制の変更などによる突発的な出荷・操業などの停止	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生産や出荷など、特定地域での突発事象の影響を緩和する柔軟な運用
	国内労働人口の減少	日本国内で進む少子高齢化から来る、労働人口減少による人財の不足	中期 ┆ 長期	デジタル技術(DX)の活用などで効率性の向上と、従来から取り組んできた多様な人財の活躍支援
機会	ICTの拡大	5GおよびIoTの普及によるデータセンター・AIなどの市場拡大に伴う、当社が得意とする高機能でファインな最先端・次世代ICパッケージ基板需要の拡大	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、大垣中央事業場を中心とした大規模な生産能力の増強と、DXなどの活用による効率的な生産・生産性の向上
	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	排ガス規制の強化と市場規模の拡大による、新興国・大型車市場におけるセラミック製品需要の拡大	短期 ┆ 中期	成長市場の需要に応えるため、アジア・欧州・北米の3極で、グローバルなセラミック製品供給体制を構築
	新興国の人口増加			
環境負荷低減ニーズの高まり	顧客・投資家など、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	

### 中長期の成長戦略への反映

リスクと機会の影響を踏まえて認識した重要課題への対応は、中期経営計画、ESG/SDGsの対応の中で進めています。

中期経営計画

P19-24 社長メッセージ

ESG/SDGsの対応

P5 イビデングループのESG経営とSDGsへの貢献  
P27-28 環境戦略

## 社長メッセージ

## 持続可能な社会の構築に向け、 事業戦略と一体的に気候変動対応を進めます。

世界中で頻発する自然災害により被災地で復興に尽力されている皆様、そして新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の警戒が続く中で医療現場を支える方々に心より感謝と敬意を表します。また、感染拡大地域での日々の暮らしに困窮、不自由を余儀なくされている皆様に平穏な日常が戻ることを心よりお祈り申し上げます。

### 社会環境変化への対応

イビデンのDNAの重要性を改めて認識し、DXやGXへの取り組みや人財育成を進めながら社会課題解決やSDGsに貢献していきます。

2018年度より始動した中期経営計画「To the Next Stage 110 Plan」の策定以降、デジタル技術の進展を起点とした、データセンターなどで使われる高性能サーバー向けの需要への対応を進めていましたが、COVID-19の影響による世界的なテレワークおよびオンライン教育の普及に伴い、パソコン向けのICパッケージ基板の需要が急速に拡大いたしました。社会からの要請ともいえるこの需要に対して、2020年度は確実な能力増強で対応を行ってきました。また、気候変動の深刻化に対し、祖業でもある再生可能エネルギーの活用など新たな取り組みを検討しています。自社の操業においても、感染症の影響拡大と自然災害のリスクが想定される中で、事業継続および復旧計画による早期の生産復旧体制の構築と、地域社会への貢献の取り組みを進めてきました。

社会環境の変化に伴う世の中の要求を素早く察知し、自社のコア技術を活かして柔軟に対応し社会的責任を果たしていく、イビデンのDNAの重要性を改めて認識しています。

これからも社会は変化し続けていきますが、その方向性を示す指針の一つが2030年に向けた世界共通のゴールであるSDGsです。電子事業においては、産業と技術革新の基盤となるデジタル技術が一層進展する中で、私たちのICパッケージ基板の技術をさらに進化させ安定供給していくことで貢献していきます。セラミック事業では、住み続けられるまちづくりをめざし、排ガスや温室効果ガスといった人々の活動がもたらす環境への悪影響を最小限にする製品の開発および供給を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。

当社の事業を通じた社会貢献は、ESG経営のもと、環境・社会・ガバナンスの側面、TCFD提言への賛同といった世界の基準に適応したプロセスで進めてきました。そして現在、私たちの事業活動そのものを社会変化の潮流に対応させ、歩みを進めるため、生産性向上のデジタルトランスフォーメーション（DX）と脱炭素社会へ貢献するためのグリーントランスフォーメーション（GX）の取り組みをスタートしています。これらはともに事業戦略に組み込む形で進めていますが、この戦略を推進していくのは多様な英知を持った人財です。多様な人財が活躍できる環境（ダイバーシティ）の整備とそれぞれの個性を尊重し認め合い（インクルージョン）最大限に能力が発揮されることが重要だと認識しています。

代表取締役社長

青木武志

## 社長メッセージ

## 中期経営計画の進捗

電子事業ではトップランナーとして最先端技術にリソースの集中投下を行い、セラミック事業では変化し続ける環境に対応することで、中期経営計画の達成をめざします。

現在の経営の指針となる中期経営計画の進捗状況についてです。前述のとおり、当社グループでは、2018年度より中期5ヵ年計画「To The Next Stage 110 Plan」をスタートさせています。同計画においては、電子、セラミックおよび国内関連会社事業で構成される既存事業の着実な成長に加え、新たな収益源としての新規事業を積み上げ、バランスの良いポートフォリオの構築を目標としています。

電子事業の現在の事業環境としては、テレワークや遠隔教育の普及に伴うパソコンやタブレット端末市場の成長、データセンター市場の拡大、さらには車載用画像解析などの新たな分野も含め、高機能ICパッケージ基板の需要が急激に増加しています。高機能ICパッケージ基板には高度な技術力が求められますが、当社の持つ超微細配線技術は世界トップクラスであり、高いシェアを誇っています。2018年に、高機能ICパッケージ基板の生産能力向上のため第1期・第2期合計1,300億円の投資を決定し、第1期投資については計画通り2020年4月に量産を開始し、第2期投資についても計画通り遂行しています。2021年4月に、2023年度の量産開始に向けた1,800億円の追加投資計画を発表しました。高機能ICパッケージ基板の需要増加に応えるため、リソースを集中投下することで、従来から

当社が強みを持つ最先端分野におけるシェアを拡大していきます。

セラミック事業の現在の事業環境においては、乗用車市場を中心とした電動化・脱ディーゼルの流れが継続する一方で、新興国を中心とした排ガス規制強化を背景に、大型車向けDPFの需要拡大が見込まれています。こうした事業環境の変化を受けフランスの生産拠点をハンガリーに集約したことで、日本、メキシコ、ハンガリーの3極による最適かつ効率的な生産体制が整いました。今後、新興国の需要拡大に応えることで安定的に収益を上げていきます。また、AFP(触媒担体保持・シール材)では、中国における環境規制強化を背景とした需要を取り込むため、2019年度に揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司の設立を決定し、2021年上期より稼働を開始しております。同工場を早期に安定的な成長軌道に乗せることで、成長市場の需要を確実に取り込んでいきます。さらに、自動車産業の大きな流れである電動化対応にも早急に手を打っていきます。現在、NEV(新エネルギー車)領域である電動車用部材の開発を進めており、早期の製品化を計画しています。自動車の電動化などの事業環境変化を適切に捉え、既存事業から成長事業へ選択と集中を進めるとともに、新しい需要に対応した製品の研究開発を進めていきます。

中期経営計画は2022年度を最終年度としていますが、電子事業が強力なけん引役となり、売上高4,200億円、営業利益600億円、営業利益率14.3%の達成を見込んでいます。特に営業利益率に関しては、高付加価値の高機能ICパッケージ基板による収益改善、DPFの高機能製品の生産性向上によって2020年度に約11.9%となり、前年度の6.7%を大きく超え、より強固で安定的な収益体質へと変化しています。今後も、成長市場の需要の確実な取り込みと、大型投資の計画通りの立ち上げにより、中期経営計画の達成をめざしていきます。

## 事業戦略と一体化した気候変動対応

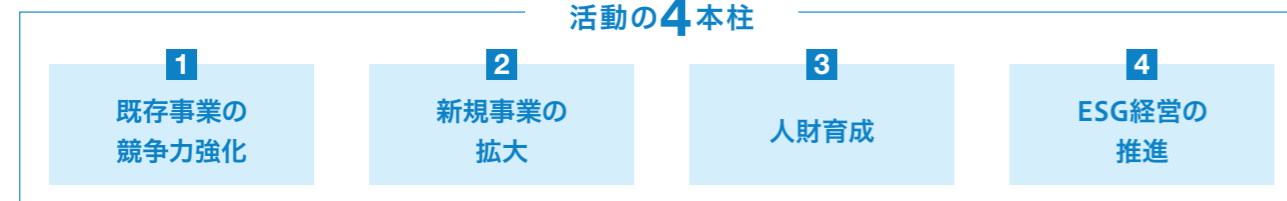
温室効果ガス排出の実質ゼロに向け、電子事業を中心とした成長戦略を推進しながら気候変動問題への対応を進めていきます。

現在の当社の主力事業は電子事業とセラミック事業ですが、揖斐川の水流を利用した水力発電を祖業としています。100年以上にわたり、水の恵みをエネルギーに転換し事業を発展させてきました。そして現在の主力事業である電子事業においても、多くの水を活用しています。水資源は昔も今も私たちの営みに欠かせない自然資本で、「地球環境との共存」は先人たちから受け継いだ私たちの価値観でもあります。当社はこれまでも環境活動として、さまざまな省エネルギー活動や省資源に向けた取り組みを推進してきました。現在、地球規模でその影響が顕在化しはじめている気候変動問題に対しては、これらの影響による社会環境、事業環境の変化をリスクと機会の双方で評価し、これまでよりさらに踏み込んだ形で事業戦略に取り込んでいくことが必要であると考えています。

そこで2021年3月、電子事業を中心とした成長戦略の推進とならんで、気候変動問題への対応を重要な経営課題の一つと位置づけ、環境ビジョンとして掲げている「2050年度温室効果ガス排出実質ゼロ」の実現に向けた2030年度の中期のマイルストーンとなる目標を設定しました(P28参照)。この中長期目標の推進役は、2021年度に新設したグリーンイノベーション推進部と事業部門が中心となります。環境部門と事業部門のメンバーが互いに協力し、生産現場から深く入り込んで対策を進めます。具体的には、太陽光・バイオマス・小水力といった再生可能エネルギーや、移行期間としての高効率のガスエンジンコージェネレーションシステムなどの低炭素エネルギーの導入、緑化対応、生産技術の革新などです。気候

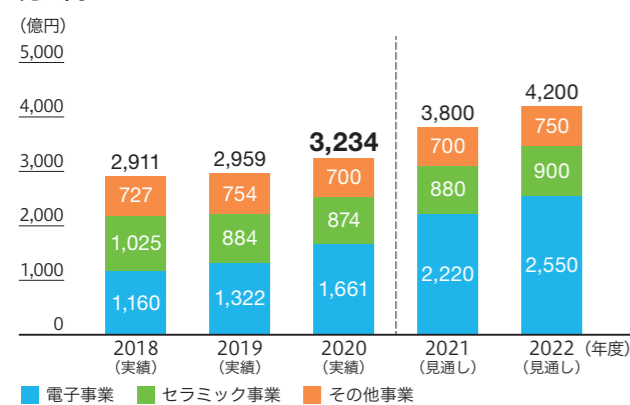
## 中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」

## 活動の4本柱

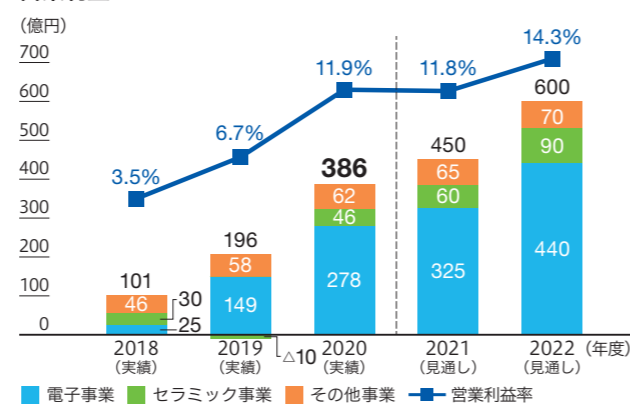


## 目標とする経営指標

## 売上高



## 営業利益



## 社長メッセージ



変動によるリスクを低減し、顧客の要求レベルに見合う環境負荷低減対応を高いレベルで実現させていくため、取引先とも協力して今後も活動を推進していきます。2030年度をマイルストーンとして、当社の起源である水力発電をはじめとする再生可能エネルギーなどの拡大利用を進め、長期目標である2050年度までのできるだけ早い段階で、温室効果ガス排出の実質ゼロを達成します。

## 生産性向上と成長を支える人財育成

DXの推進により生産性を高め、さらなる成長を支えるための基盤として多様な人財が活躍できる環境を整備します。

さらに当社の成長戦略を進めるうえで重要な施策と捉えているのがDXです。高機能ICパッケージ基板を生産する大垣中央事業場では、生産情報のデジタル化による品質改善や、ITシステムと連動させることによる効率的な自動

運搬など、最新のIT技術を使い生産性の向上に取り組んでいます。将来的にはAI技術の活用により、さらなる最適生産を進める計画です。大垣中央事業場や新棟建設を進める河間事業場は、最新の省エネルギー技術の導入も進めており、事業戦略とDX、GXを実現する、現在のイビデンを象徴するような事業場として進化を遂げていきます。

機能部門では、ペーパーレスや業務のRPA(Robotic Process Automation)化を進めることで意思決定の迅速化を図るなど、コロナ禍においても安全に業務を遂行できるテレワークに対応した環境の整備に努めました。今後も当社グループシステムの統合による生産性向上や人財の適材配置を進め、最適な人員で事業の成長を支える強い組織の構築に向け体制を整えていきます。

これらの技術を最終的に使いこなすのは、私たちが最も大切にしている人財であり、今後の成長を見据えると、さらに多様な人財の多様なスキルを必要とします。この4月より人財開発センターを人事部門に統合し、モノづくりを支える人財の教育を人事戦略と一貫性を持って実施する

ための体制を整備しています。また多様な人財が働きやすい職場環境の整備も、戦略の一つとして継続的に行っていく必要があります。これまでも人事制度の改善や研修などに加え、社員のモチベーション向上につながる働き方改革の推進など、ワーク・ライフ・バランスを大切にしながら性別に関わらず働きやすい職場環境を整えてきました。

多様性の観点では、2017年度から「女性活躍推進ポジティブアクション活動」を開始し、女性社員の上司を含む職場の意識改革、係長級の女性社員の育成・登用に向けた支援などを行い、女性管理職の比率も徐々に向上してきています。さらに多様な人財の活躍に向け、働く意欲のある障がい者を安定的に雇用するためのイビデンオアシス株式会社の設立や、高いスキルを持つシニア社員が長く活躍できる日本国内での定年延長制度を導入、グローバルな目線ではフィリピンの子会社など海外の人財が日本国内でも活躍できる体制づくりなど、多様な人財が活き活きと活躍できる環境を充実させています。

## 持続的な成長を見据えた当社のめざす姿

事業環境の変化に対応できる体制を整えながらコア技術をベースに社会が必要とするものをつくり社会および当社の持続的な成長をめざします。

世界的なテーマの一つである脱炭素社会の実現と、会社の成長。この2つを同時に進めていくために、継続的な事業への投資は今後も必要となります。さらに、次世代技術の開発と新製品の早期実現化のために、研究開発費に関しましては、売上高比率5%以上を目安に投資を維持していく考えです。今後も市場変化に合わせた研究開発ならびにものづくりへの投資を継続することにより、事業から生み出されたキャッシュの中でさらなる成長投資を実施し、事業拡大や収益力向上を実現します。株主還元について

は、当面は資本配分の考え方として成長投資を優先しますが、安定的な配当を継続していく方針です。

持続的な成長をめざすうえで、その時々会社の状況に最適なガバナンス体制の構築も進めています。これまでも2017年の監査等委員会設置会社への移行や2020年の執行役員職の廃止、取締役および経営役員の業績への責任を明確にした報酬制度の設計などに取り組んできました。その結果、急速にビジネス、社会環境が変化の中で、スピード感を持って対応できる体制が整ってきたと考えています。2021年6月の株主総会では、新たに2名の監査等委員である取締役を迎えることができました。それぞれ、金融機関または大手電機メーカーでの勤務経験からの豊富な専門知識を持ち、新しい視点での経営全般の監視と助言を期待しています。今後も引き続き事業環境や社会環境の変化に合わせて、ガバナンス体制の強化を進めていきます。

当社は創業から110年もの間、時に会社の存続の危機に晒されるような環境変化があっても、柔軟に事業のポートフォリオを組み替えて次の成長につなげてきました。社会の持続的な成長は、すなわち会社の持続的な成長につながるものであると私たちは考えています。事業を通じて持続可能な社会に貢献していくことは企業市民の責務であり、SDGsへの貢献もその一つです。現在の主力事業である電子、セラミック事業の継続およびそこで培ったコア技術を応用し、持続可能な社会へ貢献していく考えです。

現在直面している感染症や気候変動などの社会環境、当社主力事業を取り巻く事業環境の大きな変化、そしてこれから起きる新しい変化に対応して「コア技術をベースにこれからの社会が必要とするものをつくる。」これを続けていくことが、当社のDNAともいえる困難を乗り越え持続的に成長を続ける道標です。これからもステークホルダーの皆様のお役に立てるよう、事業環境変化に対応できる強い組織をつくり、当社グループ一丸となって新たなイノベーションを生み出し、顧客や社会に向けて新たな価値を提供していきます。

## 財務戦略

## 財務基盤

当社グループでは、2018年度より始動している中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」に取り組むにあたって、財務基盤をいっそう強固なものとし、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、中期経営計画をけん引している電子事業は変動性の大きい業界です。その変動に対応するためにも、高い自己資本比率を確保したうえで、利

益を生み出すことができる強固な財務基盤が必要であると認識しています。そのため、自己資本比率60%前後を保ちながら、ROE10%をめざしています。また、積極的な投資に対して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格を維持していきます。

## 財務基盤の目標

自己資本比率  
**60%**資本コストに見合う  
**ROE 10%**格付け  
**A 維持**

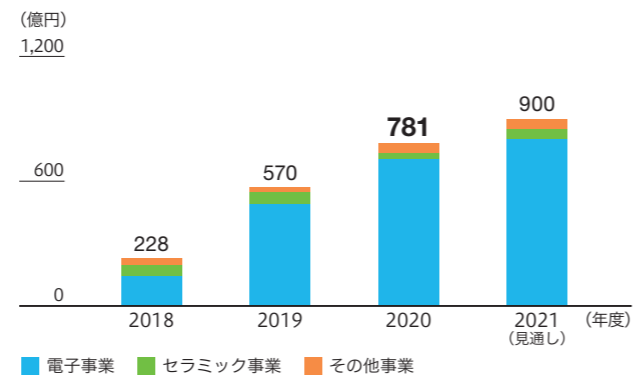
## 中期経営計画の進捗

当社グループは中期経営計画の最終2022年度の業績目標として、売上高4,200億円、営業利益600億円、営業利益率14.3%を掲げています。

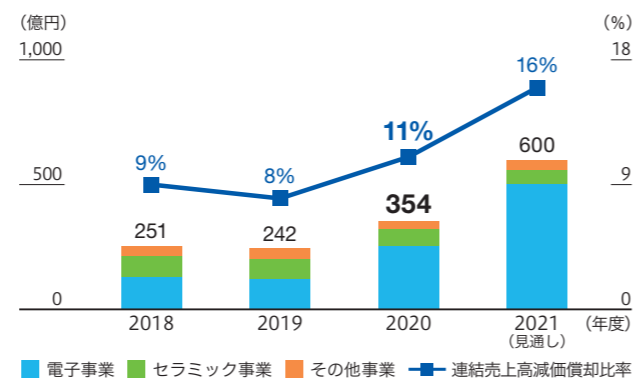
中期経営計画の達成に向けて、2018年11月に決定した電子事業での700億円（第1期）の設備投資に加えて、2020年4月には600億円（第2期）の大型投資の実施を決定しました。過去最大の投資を進めるための資金調達により、自己資本比率が一時50%程度まで減少しましたが、2020年10月より、計画通り第1期投資の本格稼働を開始することができました。その結果、2020年度末には、自己資本比率54.61%まで回復しております。また、第2期投資についても、立ち上げは順調に推移しており、計画通り今年度より量産出荷を進めます。さらに、セラミック事業においても3つ目となる中国の新たな生産拠点建設に向けた投資を実施し、予定通りの生産につなげていきます。

今後も着実に投資回収を進めていき、早期に自己資本比率を60%へ戻し、さらなる成長を可能とする財務基盤を構築していきます。

## 設備投資額の推移



## 減価償却費の推移

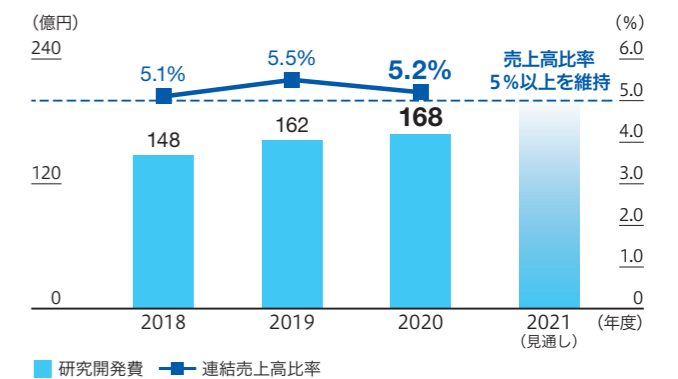


## 研究開発活動

さらなる成長の実現のために、研究開発へ戦略的に投資し、長期的な競争力の強化をめざしています。

研究開発費については、売上高比率5%以上を維持し、次世代製品の開発と新製品の早期事業化をめざします。2020年度は2つのプロジェクトを立上げ、事業化を狙った活動を加速させています。既存のコア技術の進化とオープンイノベーションにより、新規事業の柱となる製品開発を積極的に進め、将来の収益基盤を確かなものにしていきます。

## 研究開発費の推移

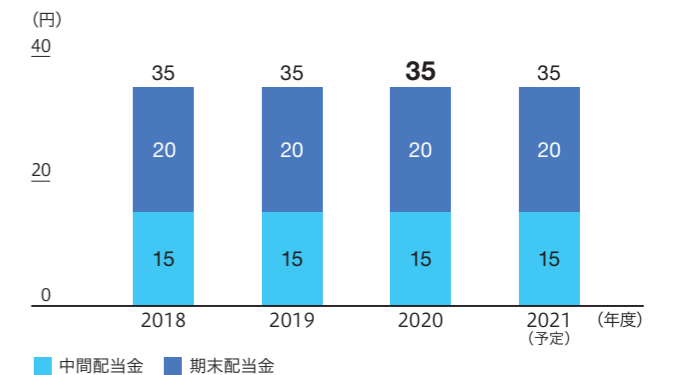


## 株主還元

株主還元については、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おります。当面は、次世代に対応すべく電子事業でのICパッケージ基板向け大型投資を優先いたしますが、安定的な配当を継続していく方針です。

今後も、強固な財務基盤により、持続的な成長と安定的な収益を実現し、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます。

## 1株当たり配当金の推移



## 環境戦略 | 気候変動対応



2020年8月にTCFD提言に賛同しました。



代表取締役副社長 児玉 幸三

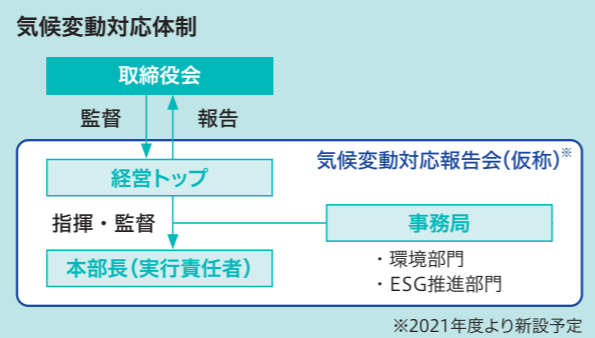
当社グループは、気候変動対応を重要な経営課題の一つに位置づけています。

成長戦略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、2050年まで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します。

## ガバナンス

代表取締役社長を議長とする会議体で、当社を取り巻く気候変動のリスク/機会とその対応案を審議し、実行の責任者である各本部長により、社内に展開します。

また重要事項および進捗は、全社の環境担当である生産推進本部担当役員により取締役会に定期的に報告され、取締役会の監督を受けます。



## 戦略

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ます。一例として、「既存事業の競争力強化」の視点で、乗用車市場の変化を踏まえた生産・供給体制の移行を進めています。

また、気候関連リスクと機会を正しく認識したうえで、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。

## 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。

気候変動問題に関連するリスクおよび機会についても、リスクカテゴリー毎の主管部門がその認識に努め、必要に応じ適切な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。

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



## 気候変動シナリオと主力事業への影響・対策

気候関連リスクと機会が当社の主力事業である、電子・セラミック事業に与える影響を評価・分析しています。

脱炭素社会への早期移行に向けた政策・規制、市場、技術の変化に伴うリスクおよび機会である「移行リスク」、

気候変動による気温上昇や環境変化、自然災害の増加などに伴うリスクおよび機会である「物理リスク」について、前提となるシナリオ<sup>※1</sup>を想定して事業への影響と対策を検討しています。

## 主要なリスクと事業への影響

リスク/機会項目	影響	対策	
移行リスク	<政策・規制> 炭素価格・諸税の上昇	炭素価格などエネルギー関連諸税の上昇による製造原価の上昇 <sup>※2</sup>	低炭素生産技術の開発による自社排出の削減
	<市場> 原材料調達価格の高騰	金属・希少金属類の需要増加による、一部調達コストの世界的な上昇	サプライチェーンの資源管理強化による安定調達
	<技術> 気候変動緩和製品および技術の需要変動	乗用車市場の急速なEV化による乗用車の内燃機関の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>移行時も成長が見込まれる大型商用車市場へのシフト</li> <li>電動、省エネ市場向けセラミック製品の開発・上市</li> </ul>
物理リスク	気象災害の激甚化	局所的な気象災害発生に伴う、一部原材料の供給停止	代替生産拠点の確保など、主要材のサプライチェーンBCPの強化

※1 分析に用いた主なシナリオや参照データ

移行リスクは、国際エネルギー機関(IEA)のIEA Energy Technology Perspectives (ETP)の低炭素シナリオ(2DS)、参照技術シナリオ(RTS)などを、物理リスクは、気候変動政府間パネル(IPCC)の代表濃度経路シナリオRCP2.6、RCP8.5のもと、世界銀行のClimate Change Knowledge Portalなどを参照しています。

※2 製造原価への影響

当社グループは電力購入に加え、燃料の直接調達を行っています。燃料に対する炭素税が課せられた場合、その排出量は直近では約140千t-CO<sub>2</sub>に相当し、EU-ETS価格相当の影響がある場合は約7~8億円相当になります。一方購入電力に対する賦課金の発生を想定する場合は、直近では年平均約1千GWhの電力を購入しており、約1円/kWhの賦課が加算されると想定すると約10億円相当の影響となります。

## 指標と目標

2020年度に環境ビジョン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。



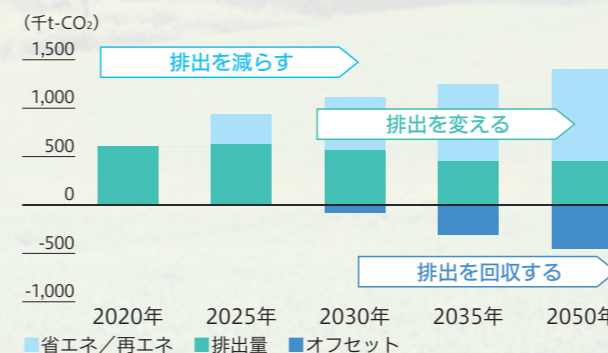
## 2030年度目標

2017年度比で、排出総量を16%削減、  
排出原単位を50%以上削減する。

## 2050年度目標

2050年まで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。

## 温室効果ガス排出の実質ゼロに向けた考え方



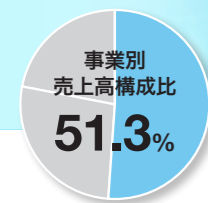
環境に関する取り組みの詳細はウェブサイトをご確認ください。  
<https://www.ibiden.co.jp/esg/environment/>



当社は従来の省エネ活動に加え、水力発電・太陽光の活用や低炭素エネルギーの導入を進めてきましたが、今後はさらに踏み込んで低炭素な生産プロセスへの転換・再生可能エネルギーの活用のさらなる拡大を取引先とも連携して進め、脱炭素社会への移行後も競争力の高い生産体制づくりを進めます。

2021年度より、全社の省エネ活動を横断的に監督する専門組織を設置しました。今後取り組みを加速するため、社内カーボンプライシングの導入検討を進めていきます。

## 事業の成長戦略 電子事業



### 事業を通じた社会への貢献



PKG事業本部長  
河島 浩二



MLB事業本部長  
宮崎 信治

情報技術の浸透は、人々の生活をより豊かにする大きな可能性を持っています。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パッケージ基板で、データセンターなど通信技術を支え、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

#### ■ リスクと機会

	リスクと機会	当社への影響
リスク	パソコン需要の急激な変動	パソコン向けICパッケージ基板の需要変動への対応による、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IoTの普及によるデータセンター・AIなどの市場拡大に伴う、当社が得意とする高機能でファインな最先端・次世代ICパッケージ基板需要の拡大

#### ■ 市場の動向

市場	動向
パソコン市場	テレワークや遠隔教育の世界的な普及拡大に伴い、パソコン市場は成長の見通し
データセンター市場	企業活動を中心にデジタル化・クラウド化が継続、高水準の成長を堅持
ハイエンドスマホ市場	足元はマイナス基調、5Gサービス開始により、中長期では成長の見通し

#### ■ 当社の強み

	<b>技術力</b>	長年培った、高積層、超微細配線、小型化技術で実現する、高機能・高信頼性のICパッケージ基板と高機能・高密度のプリント配線板
	<b>顧客との信頼関係</b>	世界トップクラスの顧客と将来のロードマップの共有
	<b>旺盛な需要に応える生産体制</b>	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

高機能なICパッケージ基板の旺盛な需要に応えるため、第1期に続き、第2期の最先端ICパッケージ基板向けの大型投資の量産を計画通り開始し、さらに追加投資を行うことで、従来から当社が強みを持つ最先端分野におけるシェアを拡大していきます。

また、市場変化への柔軟な対応と経営資源の有効活用

の視点で、生産体制・生産品目の選択と集中を引き続き進めていきます。

飛躍的な成長を遂げるためには、多くの人財が必要になります。多様な人財が活躍できる環境整備と一人ひとりのスキル向上、さらにDXを通じたより効率的な業務で生産性も向上していきます。

	第1期投資	第2期投資	追加投資(2021年4月公表)
設置場所	大垣中央事業場(第2棟)および大垣事業場	大垣中央事業場(第2棟)など	河間事業場
総投資額	700億円	600億円	1,800億円(予定)
稼働時期	2019年度より順次稼働、2020年度より量産開始	2020年度末より順次稼働、2021年度より量産開始(計画)	2023年度より順次稼働、量産開始(計画)

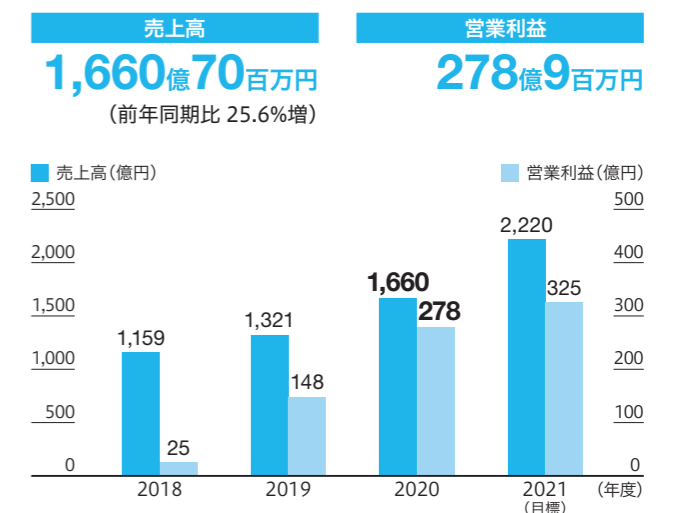
### 2020年度実績と目標

#### ■ ICパッケージ基板(PKG)事業

パソコン向けの需要が好調に推移したことに加え、大垣中央事業場における最新鋭のICパッケージ基板製造設備(第1期投資)が、計画通りに安定量産を開始し、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

モジュール基板の売上は堅調に推移しましたが、米中摩擦の影響で、一部中国顧客のスマートフォン向けの売上が減少した結果、売上高は前連結会計年度に比べ減少しました。



### TOPICS | 多様な人財の活用

マレーシアの生産拠点である、イビデンエレクトロニクスマレーシア(IEM)では、異文化を寛容に受け入れる国民性の中で、外国人ワーカーを「活かす」ことが生産性向上の鍵と考え、改革を進めてきました。

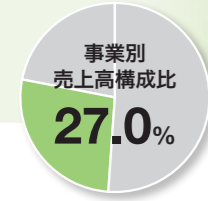
RBA<sup>※</sup>行動規範に適合した公正な採用と処遇で、海外からの外国人社員が活躍できるしくみを構築し、方針・目標を全社員とトップダウンで共有することで、高いモチベーションで働ける環境をめざしてきました。現地社員中心に一丸となって改革を進めたことで、生産性と品質が大幅に改善しています。

※RBA: Responsible Business Alliance





## 事業の成長戦略 セラミック事業



### 事業を通じた社会への貢献



セラミック事業本部長  
山村 範彦

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)、脱硝触媒 (SCR) の供給を通じて、世界中の大気の状態の改善に貢献しています。

### 事業環境

#### ■ リスクと機会

リスクと機会		当社への影響
リスク	乗用車市場の電動化	排ガス関連製品の減少、EV・ハイブリッド車の普及加速などによるDPF需要の減少
機会	新興国の環境規制の強化	排ガス規制の強化と市場規模の拡大による、新興国・大型車市場におけるセラミック製品需要の拡大
	新興国の人口増加	

#### ■ 市場の動向

##### 乗用車市場

内燃機関を搭載した乗用車は、一定の水準を維持する見通し

##### 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

#### ■ 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** 日本(アジア)・欧州・北米の3極で展開する供給体制

### 成長戦略

DPF事業は、新興国を中心とした排ガス規制強化を背景に需要拡大が見込まれる大型商用車向け製品の拡販活動を進めることで、中・長期的な事業継続と安定的に収益を確保する体制を構築していきます。

また、AFP事業は、揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司における量産を計画通り2021年度上期に立上げ、成長市場の需要を確実に取り込むことで、セラミック事業全体を安定的な成長軌道に乗せてまいります。

### 2020年度実績と目標

#### ■ ディーゼル・パティキュレート・フィルター (DPF)

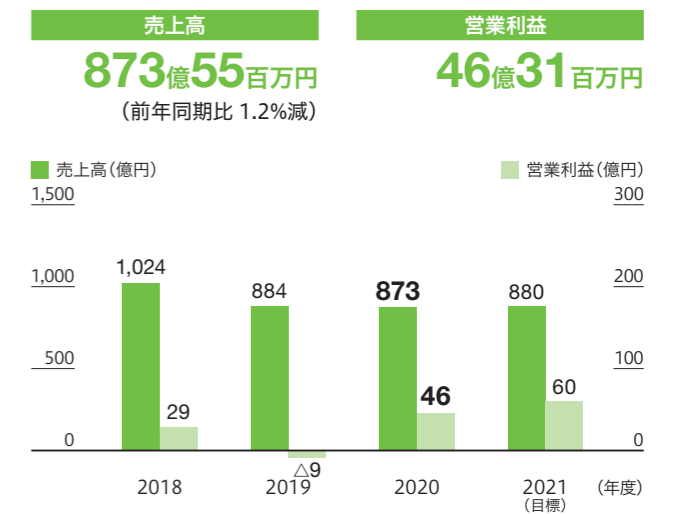
高機能製品の生産性改善に加え、排ガス規制強化に伴い需要が拡大している大型商用車向け製品の拡販に努めた結果、売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ増加しました。

#### ■ 触媒担体保持・シール材 (AFP)

第2四半期(7-9月期)以降の中国市場を中心とした自動車市場の回復を受け、売上高・営業利益ともに堅調に推移しました。

#### ■ NOx浄化用触媒担体 (SCR)

主に火力発電所や工場で使用される定置式の脱硝触媒の販売が概ね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。



#### ■ 特殊炭素製品 (FGM)

COVID-19の影響による車輦・航空部門の減速などにより、売上高は前連結会計年度に比べ減少しました。

### TOPICS | 中国の新生産拠点が稼働開始

揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司は、2021年度上期に無事に稼働を開始しました。衣浦事業場、ハンガリーに続く3番目の一貫生産拠点となります。

2021年から中国全土で施行される排気ガス規制は、欧州の現行規制よりも厳しくなり、EV化の動きはあるものの、乗用車、バス、トラックなど幅広い車輦向けに、引き続き高機能なシール材の需要拡大が見込まれます。

世界最大の自動車市場である中国で、生産能力の増強、顧客サポート強化を図ります。



揖斐電精密陶瓷(蘇州)有限公司の起工式の様子

## 事業の成長戦略 その他事業



### 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、メラミン化粧板を核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。



### 成長戦略

国内グループ各社の独自競争力を持った製品群および抗ウイルス製品など、顧客ニーズに対応した新製品による事業拡大と安定した電力利益により、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。

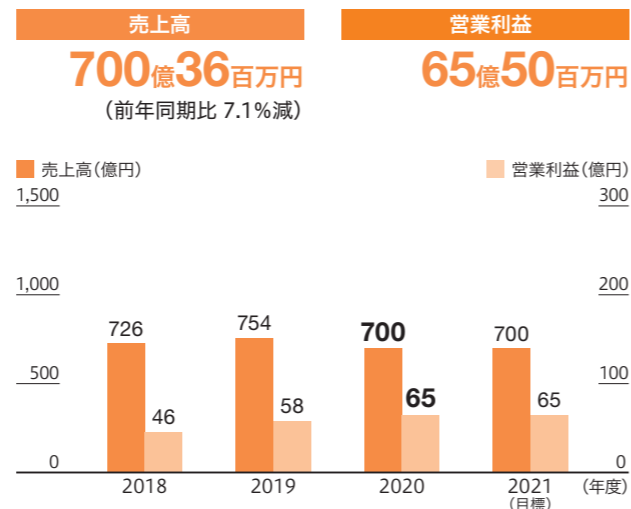
### 2020年度実績と目標

#### ■ 建設部門

発電プラント事業の受注は堅調に推移しましたが、COVID-19の流行拡大に伴い、一部民間工事の延期および大型の完成工事が減少したことにより、売上高は前連結会計年度に比べ減少しました。

#### ■ 建材部門およびその他事業

COVID-19によって抗ウイルスへの関心が高まり、抗ウイルスメラミン化粧板・関連商材の販売は増加しましたが、外出自粛の影響を受け、ガソリンなどの石油製品の販売が減少し、売上高は前連結会計年度に比べ減少しました。



## 事業の成長戦略 技術開発

### 事業を通じた社会への貢献



技術開発本部長  
伊藤 宗太郎

これまで培ってきた技術で社会課題の解決につながる製品を生み出し成長してきた当社は、大きな変革を迎える現在も、新たな価値創造に挑戦しています。例えば、SDGsのターゲットに掲げられる「クリーン技術および環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大」は、持続可能性を向上させるうえで、製造業にとって重要なテーマの一つです。気候変動対策に向けた低炭素・脱炭素社会への貢献など、当社のコア技術を応用したさまざまな製品・素材の開発を進めています。



### 技術を応用し、新たな社会課題へ挑戦

当社は、2017年度に4つの開発センターを設立し、既存のコア技術をベースに社会問題の解決・顧客ニーズを捉えた新製品の研究開発に取り組んできました。

開発の方向性に目途の付いた開発センターを発展的に解散させ、バイオマテリアル製品と次世代モビリティ向け

製品の2つの社内プロジェクトを設立し、現在は、それぞれグループ会社、事業部門へ移管して事業化および事業拡大を図っています。

今後も社会の変化を見据え、当社のコア技術から社会課題の解決に貢献する製品開発を進めていきます。

### 狙う領域と開発コンセプト

次世代のICパッケージ基板などのエレクトロニクス領域を中心として、セラミック分野では大きな市場変化の中、電動車用部材などのNEV(新エネルギー車)領域、さらには気候変動問題に対応するための脱炭素技術などといったグリーントランスフォーメーション(GX)に対応した新領域で製品開発を進めています。

顧客の将来ニーズと社会課題を捉えた、開発-上市-量産化をスピード感を持って実現するため、マーケティング、



知的財産、ものづくり革新の一貫した開発体制を整備していきます。

### イノベーションの創出に向けて

さらなるイノベーションの創出には、社内のリソースだけでなく、外部との連携も欠かせないと考えています。さまざまな組織とパートナーシップを組み、異分野を持つ技術や知識などを組み合わせて課題解決を実現する、オープンイノベーションを積極的に進めています。

また、今後は、社内ベンチャーの促進など社内からのイノベーションの推進も検討していきます。

2020年度は、名古屋市主催のスタートアップ企業と事業会社とのマッチングと、その後の事業創出をサポートするプログラム「NAGOYA Movement」に新たに参画しました。

## 地球環境との共存



## 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。

## クリーンなエネルギーの活用

〈環境戦略〉気候変動の取り組みについてはP27-28参照

## ■ 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(計27.90MW)が稼働し続けています。



東横山発電所

## ■ 自家発電による低炭素エネルギー

当社では、エネルギー効率に優れた自家発電のガスコージェネレーションシステムを導入し、低炭素エネルギーを発電しています。

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。将来的には、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、発電した電力を最適に供給できる体制をめざします。



ガスエンジンコージェネレーションシステム

環境に関する取り組みの詳細はウェブサイトをご確認ください。  
<https://www.ibiden.co.jp/esg/environment/>



## ■ 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、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所(認定出力1.99MW)

## 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、各国の法規制、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。

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/>



## 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。

## 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)が発表するデータなどを参照し、社内で水資源のリスク評価を行っています。その中で、水資源リスクが高いグループ会社として揖斐電電子(北京)有限公司を特定していますが、2012年度から工業団地内のリサイクル水の利用を拡大しており、水のリサイクル率は90%を継続的に超えています。

## TOPICS | 揖斐電電子(北京)有限公司の環境規制への取り組み

中国の北京市では、大気排出の規制が大幅に厳格化され、揖斐電電子(北京)有限公司も大気排出の規制企業として対象となっていました。

対策として、工場全体で全設備を点検し、薬液槽の密閉による漏れ防止など、徹底した生産設備の排気改善を計画的に行った結果、大気排出量は大幅に削減(約80~90%)し、2020年4月には北京市からグリーン企業の認定を受けることができました。排気が改善されたことで、臭気など工場内環境も改善され、従業員満足度も上昇しています。



## 製品、事業での環境貢献

当社の自動車排気系部品は、排気ガスのPM物質の削減など、大気のクリーン化に貢献しています。

今後もよりクリーンな排気を実現するため、セラミック成形・焼成技術をコアにした、高効率・高性能な吸排気システムの開発に取り組んでいます。



GTフレーム工法®によるのり面

## 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、廃棄物排出原単位の5%を削減することを目標としています。

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

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



太陽光発電設備

## 人財育成

## 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。

中期経営計画の柱の一つである人財育成においては、

ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方改革として、「多様な社員が活躍できる環境整備」「生産性改善」「IT技術の活用」「人事教育制度」「労働時間管理の徹底」の5つの施策を実施しています。

## 多様な社員が活躍できる環境整備

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年度より「女性活躍推進ポジティブアクション活動」を開始し、女性管理職(課長級以上)を5名以上登用するという目標で活動を進めてきた結果、2021年4月に達成しました。

女性役職者・候補人材も確実に増えています。

範囲：イビデン(株)単体

	2016年4月	2021年4月
部長級	0名	2名
課長級	0名	3名
係長級	3名	15名

## 新たな目標

期間：2021年4月1日 - 2026年3月31日までの5年間

女性管理職を10名以上登用する

## TOPICS | プラチナくるみの取得

2020年9月、イビデンは岐阜県で民間企業として初めての厚生労働省認定プラチナくるみを取得しました。

「プラチナくるみ」は、次世代育成支援対策推進法に基づき、両立支援に積極的に取り組む企業として「くるみ」認定を受けた企業の中から、さらに高い水準での要件を満たした企業に与えられる特例認定です。特に、男性社員の育児休暇取得や女性活躍推進活動、労働時間管理の取り組みが評価され、認定されました。



## ■ 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。2020年度の男性育児休業等取得率と平均育児休業取得日数の実績は下記のとおりです。

範囲：イビデン(株)単体

	2020年度
男性育児休業等 <sup>※1</sup> 取得率	91%
男性平均育児休業 <sup>※2</sup> 取得日数	56日

※1 育児休業等とは、育児休業と1歳までの育児を目的に利用できる出産時特別休暇です。

※2 法定の育児休業制度で、男性の取得率は17%です。

## ■ 障がい者の活用

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では、ベースとなるイビデングループの工場における環境メンテナンス業務に加えて、2020年度は農作業の外部受託やオリジナルグッズの作成など、新たな能力の開発に挑戦しました。



## 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。

## ■ シニア社員の活躍

シニア社員の増加や社会環境変化に対応するため、2020年度より65歳定年延長制度を導入しました。モチベーション高く、活躍を促すため、役割と成果に応じて報いる制度も構築しました。また、2021年4月には、シニア社員の職域拡大をめざして、保有スキルを活かせる、治工具をメンテナンスする職場を立ち上げました。



## ■ 若手社員の定着

当社では、新入社員配属後の職場定着・早期戦力化に向け、職場の身近な先輩社員が新入社員を支援する「職場先輩制度」を導入しています。この制度では、新入社員が自ら先輩社員を指名し、指名された先輩社員は、仕事の進め方や専門分野に関する助言、他部署との連携支援の他、業務内外にわたる相談相手となることで、新入社員一人ひとりのキャリア形成のスタートをサポートしています。



## 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。

また、機能部門のデジタル化(印鑑レス承認・業務のRPA<sup>※</sup>化)を推進することで、コロナ禍においても安全に業

務を継続できるテレワークに対応した環境の構築と効率改善を進めています。

※ RPA: Robotic Process Automation  
(定型的なパソコン作業をソフトウェアのロボットで自動化する技術)



モノづくりスマートシステム

## 人事教育制度

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

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

門に統合し、モノづくりを支える人財の教育を人事戦略と一貫性を持って実施するための体制を整備しています。

また、グローバルに活躍する人財育成では、語学研修だけでなく、異文化適応研修にも力点を置いています。



設備基本教育の様子

人財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/talent-management/>



## 人財育成

## 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。

当社および国内グループ会社では、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と進捗管理とともに、年休取得の推進、残業削減の取り組みを行っています。

これに伴う労務管理の複雑化に対しては、管理者教育を行い、周知・徹底を行っています。

## 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とともに課題に対して取り組んでいます。

定期的に業界団体RBAによる公式監査を、主に電子事業における拠点で受審しています。イビデンフィリピン株式会社はRBAの行動規範と企業の社会的責任に対しても高いレベルの取り組みを実施している企業として、2021年8月に「Factory of Choice」の認定を取得しています。



## 労働安全衛生の取り組み

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

## ■ 労災ゼロに向けた活動強化

「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。

当社および国内グループの労働災害発生率は、0.71と国内の全産業平均を下回る水準にあり、当社グループにおける災害件数も2019年度から2020年度にかけては減少傾向にあります。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。

## ■ 新型コロナウイルス感染症に対する

## 従業員健康と安全への配慮

当社グループでは、対策本部の設置と同時にCOVID-19専用ホットライン(相談窓口電話・メール)を開設し、従業員およびその家族の相談を24時間受付可能な体制を構築しています。

また、新しい働き方への対応として、在宅勤務の就労規程やネットワーク環境の早急な整備と、労働時間モニタリングシステムの導入により、管理職・機能部門に従事する従業員に対し、機動的な在宅勤務と正確な就労管理が可能な体制となっています。

■ 健康経営<sup>※</sup>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、社員の健康づくりを積極的に支援しています。

推進体制としては、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。

※NPO法人健康経営研究会の登録商標

## ■ 「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2021」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。



大規模法人部門	中小規模法人部門
ホワイト500 <sup>※</sup> イビデン	イビデンエンジニアリング イビデン物産
タック イビデン樹脂 イビデン産業	

※大規模法人部門に認定された上位500社



## ■ 災害発生に備えた地域との連携

2020年11月より、地域で地震などの自然災害が発生し被災した市民の援助、その他応急措置が必要な場合に、市の要請に基づき、専用水道の使用に協力する協定を締結しました。また、災害時の避難所貸出要請がある場合は、当社体育館を開放する協定も締結しています。そのほかにも、一部の従業員用の駐車場を避難場所として開放する体制を整えています。



協定締結の様子

## ■ 新型コロナウイルス感染症関連の支援

ステークホルダーの皆様の健康・安全の確保に少しでもお役に立ちたいという思いから、国内では当社および当社グループ各社が関係する自治体へ、マスクやハンドソープ、うがい薬などを寄付いたしました。

海外では、病院や自治体へマスクや手袋を、また、オンライン学習が困難な環境の学生への支援を目的に、パソコンの寄付を行いました。



イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社 PC寄付



## サプライチェーンマネジメント

貢献する SDGs



### 基本的な考え方

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

#### 購買基本方針

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

#### ■ イビデングループお取引先さまCSRガイドライン

2009年に環境負荷が低減された部品や材料の調達の見直しとして「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

労働、安全衛生、環境保全、倫理・公正取引に関連する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、当社ウェブサイト上に公開しています。

### 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

取引先の実態の確認や改善を推進するため、CSR調査を実施しています。重要項目で改善が必要と考えられる場合は、監査・訪問確認を実施し、必要に応じて是正・改善を依頼しています。なお、新規取引先に対しては、CSRガイドラインの遵守を誓約いただいたうえで、CSR調査で労働、環境、安全、腐敗防止を含む倫理面の取り組み状態を確認し、取引を行っています。

また、当社グループのサプライチェーン管理は、資材購買先に限定せず請負事業者、派遣事業者などにも展開しています。各社とともにサプライチェーンの健全性を確保す

るため、個別の面談での情報共有や現状の確認などを定期的に進めています。

#### ■ 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<sup>※</sup>対応）

当社グループは、紛争鉱物など責任ある資源調達に強い懸念を持っており、提供する製品への社会的責任として取り組んでいます。CSRガイドラインの中でも、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。

当社のビジネスにおいて、こうした違法行為や人権侵害に加担することをできる限り避け、紛争地域で違法採掘された鉱石を使用しないことはもとより、対象となる資源の供給ルートについて、合理的な調査の実施と、誠実な開示を進めていきます。

※すず、タンタル、タングステン、金およびコバルトを対象としています。

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



## 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と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、イビデン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デンで具現化、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しきみを統合させ、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しきみを構築、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。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。

### TOPICS | ISO複数規格の統一認証の取得

当社グループはこれまで、グローバルに展開する各拠点で個々にマネジメント認証を取得していましたが、世界各国の拠点で同じレベルの品質マネジメントを実践するため、統一認証取得に向けて活動を進めております。2020年度は、国内外5拠点で同時に審査を受け、「ISO9001」「ISO14001」「ISO45001」「IATF16949」の複数規格で統一認証を取得し、海外拠点を含めて、一つの同じマネジメントシステムで有効に運営されていることが認められました。(審査期間：2021年1月から3月)

今後、統一認証の対象拠点を拡大させ、グローバルに事業を展開する企業として、統一したマネジメントシステムを有効活用していきます。

イビデングループの統一認証取得状況							
イビデン <sup>※1</sup>	イビデン フィリピン	イビデン エレクトロニクス マレーシア	揖斐電電子 (北京)	イビデン グラファイト コリア	イビデン ハンガリー	マイクロメック	イビデン <sup>※2</sup> メキシコ
2020年度 取得	2020年度 取得	2021年度 取得予定	2022年度以降 計画	2020年度 取得	2020年度 取得	2021年度 取得予定	2020年度 取得

※1 イビデンエンジニアリング(水処理部門)、イビデンケミカル、イビデングラファイト、イビデン(建築部門)などのイビデン事業場内のグループ会社を含みます。

※2 一部は2021年度に取得予定です。

# 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しくみとして認識し、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。

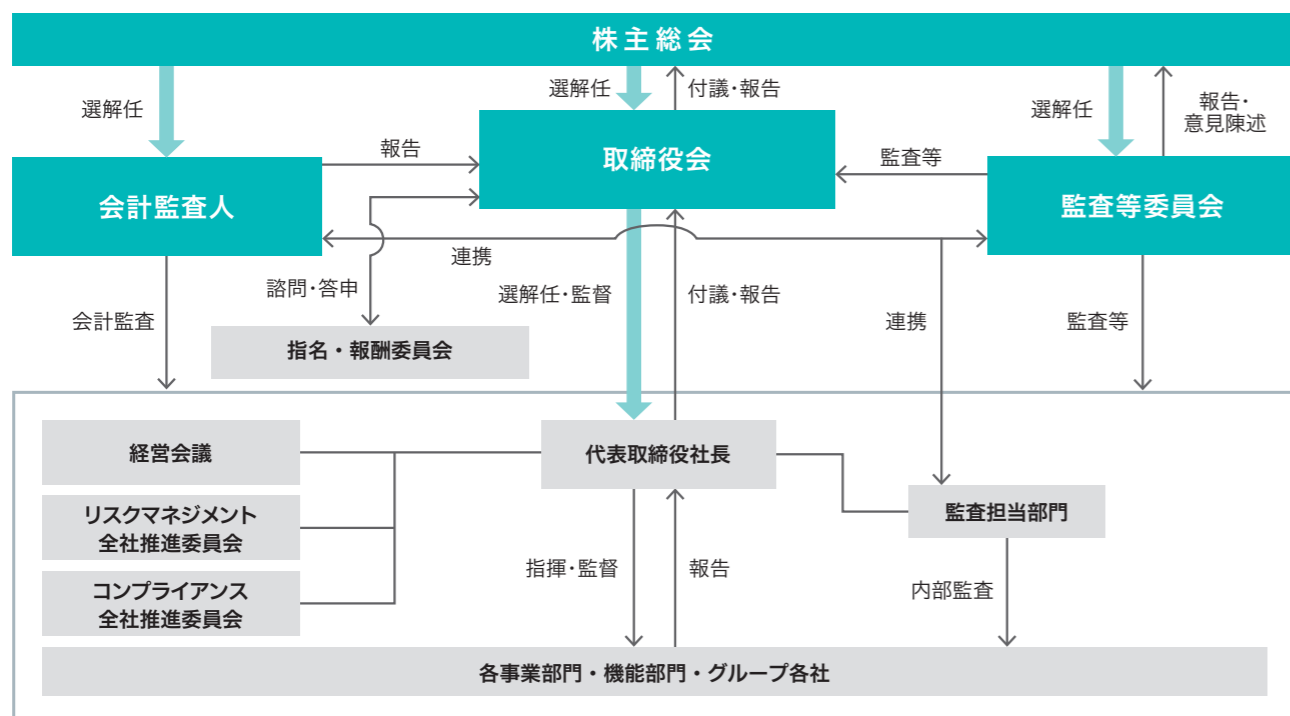
## 現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

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

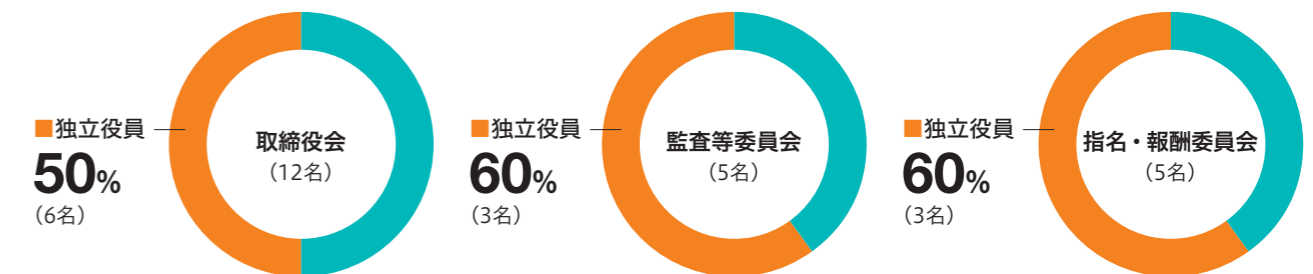


## 独立役員確保の状況

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。

社外取締役・独立役員比率(2021年6月18日現在)



## コーポレート・ガバナンス強化に向けて

現在、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。その中で、経営のスリム化、意思決定の迅速化および監督機能強化を目的として、当社は2017年に監査等委員会設置会社へ移行しました。同時に、社外取締役を増員し、それ以降も

多様性を考慮に入れながら社外取締役比率を維持することで取締役会の監督機能の強化を図っています。

また、競争力の維持・拡大をしていくために、さらなる意思決定と執行のスピードアップを推進していく必要があると考え、2020年4月1日付で役員体制のスリム化を実施しました。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	2016年	2017年	2020年	2021年6月
機関設計		監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行		
役員体制		執行役員職の廃止		
取締役会	取締役 (2017年度以降は監査等委員でない取締役)	社内 9名 社外 2名	4名にスリム化 3名に増員	
	監査等委員 (2016年度は監査役)	社内 2名 社外 2名	3名に増員	
	うち女性取締役	0名	1名に増員 2名に増員	
取締役会の実効性評価		分析・評価を開始(自己評価)		(第三者評価)
役員報酬		新たな株式報酬制度の導入		

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の実効性の評価

当社では、取締役会全体の機能向上を目的とし、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。

## プロセス



## 認識した課題と対応

課題	対応
子会社を含めたグループ全体の内部統制システムの構築および運用状況の十分な監督・監視	親会社におけるグループ・グローバルでのガバナンス管理は、経営企画部にて所管しており、必要十分な機能を有していると認識しておりますが、今後の事業規模の拡大に応じて専任組織化も含め、検討課題としていきます。
株主(投資家)との対話状況の取締役会への十分なフィードバック	IR説明会における質疑応答やエンゲージメントおよび個別面談における対話内容のサマリーを取締役に報告・共有してまいります。

## 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観点から、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、資本コスト等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、その保有目的を開示しています。

## 政策保有状況(単体)の推移

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
総銘柄数	60	53	53	55	54	50	49
貸借対照表計上額 (百万円)	49,801	36,562	41,464	49,985	37,509	33,026	66,431
連結総資産に占める割合 (%)	9.6	7.7	10.2	11.4	8.7	6.4	11.5

## 役員報酬

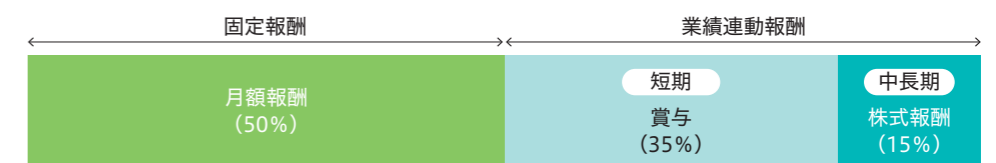
当社グループの企業理念のもと、当社の役員報酬制度は、経営責任が明確になり、かつ、持続的な成長による中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなるように設計しています。

## ■ 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)



## &lt;監査等委員でない社内取締役&gt;

## ■ 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。

## &lt;経営役員&gt;

## ■ 月額報酬

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、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(2020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	4	411	185	155	71
	社外取締役	4	36	36		
	小計	8	447	221	155	71
監査等委員である取締役	社内取締役	2	68	68		
	社外取締役	3	36	36		
	小計	5	105	105		
合計	13	552	326	155	71	

※記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。



## 社外取締役メッセージ



会社の持続的な成長と、ステークホルダーの  
長期的利益にかなった選択が常になされるしくみづくり、  
風土づくりを指名・報酬委員会で議論していきます。

## 山口 千秋

社外取締役、指名・報酬委員会委員長

当社の指名・報酬委員会は、社外取締役が過半数の構成となっており、透明性、独立性が高い体制となっています。その中で委員長としては、毎回適切な検討・議論が活発になされるように委員会の運営に努めています。

当社は幹部職制度を制定し、経営幹部候補人材のプールとしたうえで人財育成を進めていますが、人財こそがさらなる成長の原動力であり、特にリーダーの役割は極めて大きいものです。努力や成果が十分に報われるようなしくみづくりを促したいと思います。そして当社の持続的な発展を担うのに誰がふさわしいかについては、事業を熟知する執行側の判断を尊重したうえで、社外取締役の役目とし

て、環境変化や社会的視点で見ること、株主の立場で検証することを特に重視して取り組みます。

当社には、大きな波を何度も乗り越えてきた長い歴史とそれを体現したイビデンウェイがあり、それを日々のビジネスに活かす努力を常に継続することで、強くしなやかに発展してほしいと思っています。現在、環境や人権などに対する高いレベルでの配慮も求められていますので、自らの国際ビジネスや企業経営に関する経験を活かすとともに、良識、常識を磨いて執行部に率直に進言し、株主の皆様へ貢献していきたいと考えています。



変化の激しい事業環境において、  
経済学博士としてもづくりの現場で培った知見から、  
独立した視点で、持続的成長に資する問題提起や  
助言など取締役会での活発な議論を行っています。

## 浅井 紀子

社外取締役

当社の事業環境は、極めて速いスピードで変化しています。当社はステークホルダーの信頼に応え、改革に取り組み、ガバナンス面では機関設計の変更に加え、役員体制のスリム化などにより、透明・公正な意思決定に基づき、機動的に動くことのできる業務執行体制を実現しています。社外取締役も、多様な経歴に基づき、多角的な視点から活発な議論が行われています。

当社は、水力発電を祖業とし、地域の期待と想いに支えられ、時に大胆にリスクを取り果敢に挑戦し、成長を遂げられました。変革の断行には覚悟が要ります。100年を超える歴史の中で、存続が危ぶまれるほどの転換局面ではリス

クテイクへと挑み、ブレークスルーにより飛躍できる「変化を常態とする強さ」があります。

DX・カーボンニュートラルといった新たな潮流を迎え、速い決断で新技術の開発、イノベーションの創出を推し進めることが求められています。経営課題はこれまで以上に複雑化し、大きなリスク、不確実性を伴います。私は3,000拠点を超える製造現場で現物・現実をみてきましたが、現実とは想定通りには推移しません。イビデンの宝は、難局に挑戦できる人財です。今後も社外取締役として、自らの専門的知見や経験を活かし、問題提起や助言を通して、当社の次の100年に向けた持続的成長に資するよう尽力していきます。



監査等委員会の委員長として、  
各監査等委員と情報を共有し、企業の繁栄に向けた  
議論を重ね、取締役会が適切に運営されるよう、  
引き続き監督・監査を行っています。

## 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

当社は水力発電を祖業とし、「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」の企業理念のもと、今日まで発展を続けてきました。その中で、時流を捉えて現在の電子事業・セラミック事業を収益の柱として確立してきた会長と社長の存在は大きく、その優れた経営感覚と確かな実績に裏打ちされた経験に信頼感があります。そうした経営トップの人柄もあり、取締役会は非常にオープンな雰囲気、率直な意見交換ができています。

私たち社外取締役は、株主の視点で経営を監視する役割も有しています。直近の事例では、事業拡大に向けた大型設備投資案件などに対しては、健全で持続的な成長を

図る施策であれば、経営の決断を尊重する姿勢を持ちながらも、公平かつ客観的な立場から、それぞれの知見や経験を踏まえた助言をしています。

監査等委員会では2021年度から新たに2名の委員を迎えました。それぞれの立場の知見や情報を共有し、会議の場などで一層意見交換を密にしていきたいと考えています。また今後は、事業場・グループ会社の視察を通じて、現場幹部とも意見交換を行い、健全な成長のためコンプライアンスの徹底に努め、社会的信頼に応える企業となるよう貢献していきたいと思っています。

# 役員紹介 (2021年9月末現在)



**竹中 裕紀**  
代表取締役会長、取締役会議長、  
執行全般統括

- 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



**青木 武志**  
代表取締役社長、  
執行全般統括、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）、  
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（現任）



**浅井 紀子**  
社外取締役

- 1997年 4月 名古屋大学経済学部 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（現任）
- 2015年 6月 CKD株式会社 社外取締役（現任）
- 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）



**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）



**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、  
DX推進部担当、エネルギー統括部担当

- 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）
- 2017年 4月 当社生産推進本部長（現任）、  
当社CSR推進室担当、  
当社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  
執行役員会長
- 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、  
揖斐電電子（北京）有限公司 董事長
- 2021年 4月 当社DX推進部担当（現任）、  
当社エネルギー統括部担当（現任）



**生田 斉彦**  
代表取締役副社長、  
経営企画本部長、電子事業担当、  
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（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）
- 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）



**山口 千秋**  
社外取締役、指名・報酬委員会委員長

- 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 当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（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 中日本高速道路株式会社 社外監査役（現任）、  
東和不動産株式会社 顧問（2019年6月退任）
- 2019年 6月 同社囃託（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）



**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の会計事務所入所
- 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 同社社外取締役（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 1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ーマリ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  
コンシューマーマリ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 (2021年6月18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。

氏名	多 様 性 ス コ ア									
	独立性 (社外のみ)	社長 経験	財務 会計	電子	セラミック	営業 販売	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
竹中 裕紀		●		●	●	●	●	●		●
青木 武志		●		●	●	●	●	●	●	●
児玉 幸三				●			●		●	
生田 斉彦			●	●	●	●	●			
山口 千秋	●	●				●	●			●
三田 敏雄	●	●			●					●
浅井 紀子	●							●		●
桑山 洋一				●						●
松林 浩司			●				●			●
加藤 文夫	●		●							
堀江 正樹	●		●							
藪 ゆき子	●			●				●		●

※1 上記スコアは、候補者の有するすべての知見を表すものではありません。  
 ※2 社外取締役(監査等委員を含む)候補者につきましては、取締役会に必要なスキルセットの中で特に期待する分野を記載しております。

### 社外取締役の選任理由

	氏名	選任理由
監査等委員でない取締役	山口 千秋	同氏は、株式会社豊田自動織機の代表取締役副社長および東和不動産株式会社の代表取締役社長を務められ、企業経営者としての豊富で幅広い経験、知識などを有しております。その知見に基づいた適切な助言や監督を行っていただくことが期待できると判断したためです。
	三田 敏雄	同氏は、中部電力株式会社の代表取締役社長を務められ、企業経営者としての豊富で幅広い経験、知識などを有しております。その知見に基づいた適切な助言や監督を行っていただくことが期待できると判断したためです。
	浅井 紀子	同氏は、経営学を専門とする学識経験者として、高度な知識を有しております。その知見に基づいた適切な助言や監督を行っていただくことが期待できると判断したためです。
監査等委員である取締役	加藤 文夫	同氏は、税理士として培われた豊富な知識・経験を有しております。その知識・経験に基づいた適切な助言や監督を行っていただくことが期待できると判断したためです。
	堀江 正樹	同氏は、公認会計士として培われた豊富な知識・経験を有しております。その知識・経験に基づいた適切な助言や監督を行っていただくことが期待できると判断したためです。
	藪 ゆき子	同氏は、大手電機メーカーにおいて培った製品開発や一般消費者視点からのマーケティングなどに関する豊富な経験と高度な知見を有しております。その知識・経験に基づいた適切な助言や監督を行っていただくことが期待できると判断したためです。

● 社内取締役 ● 社外取締役 ● 議長/委員長

内部統制・ガバナンス	● 男性 ● 女性	各委員会および会議体の構成員					
		取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会	経営会議	リスクマネジメント 全社推進委員会	コンプライアンス 全社推進委員会
	●	● (10回/10回)		● (7回/7回)	●	●	●
●	●	● (10回/10回)		● (7回/7回)	●	●	●
	●	● (10回/10回)			●	●	●
●	●	● (10回/10回)			●	●	●
●	●	● (10回/10回)		● (7回/7回)			
	●	● (10回/10回)		● (6回/7回)			
	●	● (8回/8回)		● (5回/5回)			
●	●	● (10回/10回)	● (11回/11回)		●	●	●
●	●	● (-)	● (-)		●	●	●
●	●	● (10回/10回)	● (11回/11回)				
●	●	● (10回/10回)	● (11回/11回)				
●	●	● (-)	● (-)				

( )内は2020年度における取締役会・委員会への出席状況です。(出席回数/開催回数)

### 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ともに

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、2021年6月18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。今年は、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ました。

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。その他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。

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

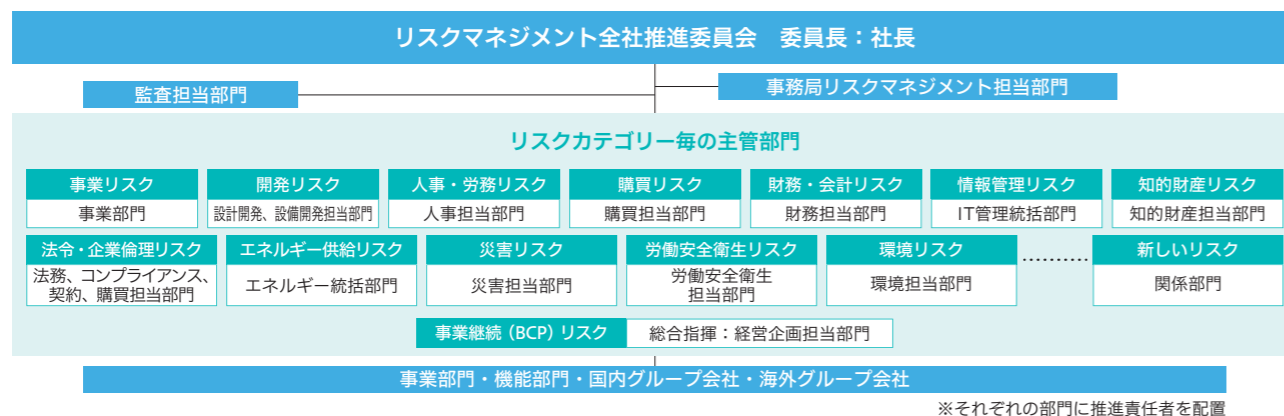
### リスクマネジメント基本方針

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、リスクカテゴリー毎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おります。



### 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

当社事業場が存在するエリアでの地震、洪水などの大規模な自然災害の発生を重要なリスクの一つと捉え、発生時に備えた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、次にお客様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しき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、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、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。

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



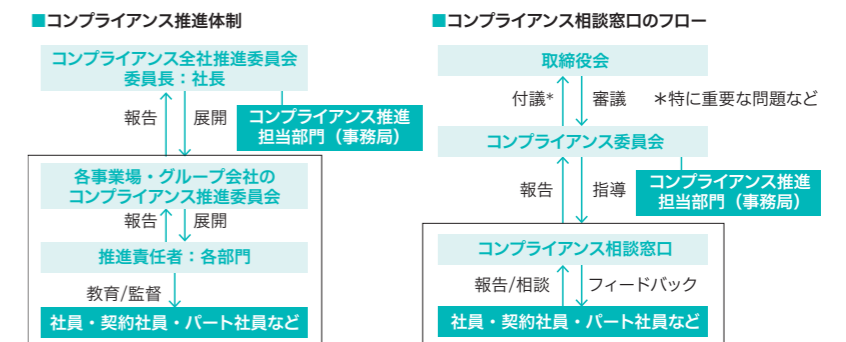
## コンプライアンス

### コンプライアンス基本方針

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

### コンプライアンス推進体制

当社グループ全体へのコンプライアンス意識の浸透を図るために、「コンプライアンス全社推進委員会」を設置し、コンプライアンスの全社推進、統括、活動の報告とレビューを行っております。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。

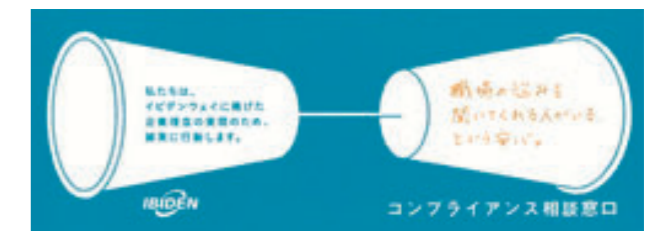


#### ■内部通報制度

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、担当者に頭名で通報できるものと、外部専門家に匿名で通報できるものがあり相談者の匿名性の確保とプライバシー保護、不利益処遇禁止の保障など、通報者の権利保護につき十分に配慮しています。

万一、コンプライアンスに関連する事態が発生した場合には、コンプライアンス推進担当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。



コンプライアンス相談窓口カード

### 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を、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しきみを構築しています。

コンプライアンスの詳細はウェブサイトをご確認ください。  
<https://www.ibiden.co.jp/esg/governance/compliance/>



# 主要財務データ(連結) 3月31日終了事業年度

	第158期 2010年度	第159期 2011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	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
売上高	(百万円) 304,968	300,863	285,946	310,268	318,072	314,119	266,459	300,403	291,125	295,999	323,461
営業利益	(百万円) 33,811	15,515	5,419	23,442	26,039	22,570	7,141	16,702	10,137	19,685	38,634
営業利益率	(%) 11.09	5.16	1.90	7.56	8.19	7.19	2.68	5.56	3.48	6.65	11.94
経常利益	(百万円) 33,575	16,256	10,890	28,401	31,314	20,798	2,301	17,603	12,600	21,364	40,716
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(百万円) 19,740	10,647	2,232	17,479	19,107	7,530	△62,848	11,583	3,306	11,329	25,698
総資産額	(百万円) 394,580	425,871	430,040	462,113	519,847	476,110	405,783	436,425 <sup>*1</sup>	423,056	518,619	578,518
総資産利益率[ROA]	(%) 5.20	2.59	0.52	3.92	3.89	1.51	△14.25	2.76 <sup>*2</sup>	0.77	2.41	4.68
純資産額	(百万円) 271,249	274,901	286,705	322,562	360,091	331,520	260,940	286,367	276,305	273,934	321,863
自己資本比率	(%) 66.98	63.35	65.61	68.91	68.50	68.75	63.21	64.43 <sup>*3</sup>	64.03	51.74	54.61
自己資本利益率[ROE]	(%) 7.45	3.97	0.81	5.82	5.67	2.20	△21.53	4.31	1.20	4.20	8.80
有利子負債残高	(百万円) 23,463	63,737	63,925	61,574	75,855	70,128	70,062	70,005	70,030	150,030	150,175
フリーキャッシュフロー	(百万円) 23,391	△21,920	△13,224	11,729	6,659	20,060	2,532	5,736	519	△11,987	△43,390
設備投資額	(百万円) 60,335	47,313	43,262	37,731	56,350	40,955	20,997	22,409	22,892	57,076	78,189
減価償却費	(百万円) 40,697	42,387	42,697	35,702	39,428	44,056	33,147	24,566	25,136	24,222	35,413
研究開発費	(百万円) 14,553	16,123	15,125	15,031	15,512	15,203	14,111	15,368	14,753	16,200	16,841
1株当たり純資産額	(円) 1,861.11	1,885.53	2,043.29	2,305.93	2,578.85	2,459.63	1,927.53	2,012.60	1,938.59	1,920.19	2,262.99
1株当たり当期純利益(損失)	(円) 137.21	74.41	15.97	126.58	138.37	55.29	△472.26	83.21	23.66	81.08	183.94
1株当たり配当金	(円) 40	30	30	30	35	35	35	35	35	35	35
配当性向	(%) 29.15	40.32	187.81	23.7	25.29	63.30	—	42.06	147.90	43.17	19.03
従業員数	(人) 13,051	11,374	11,879	14,122	14,306	14,290	13,961	15,574	14,718	13,019	13,161

※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おります。

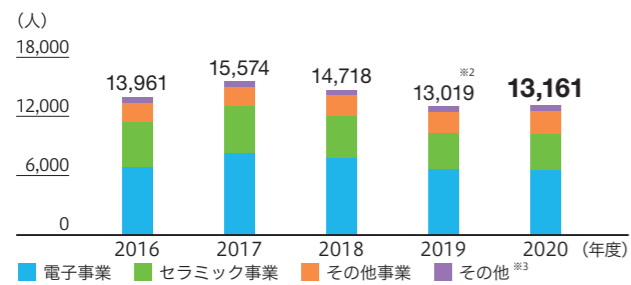
※2 1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失(△)は、期中平均発行済株式総数により算出しております。なお、期中平均発行済株式総数については自己株式数を控除した株式数を用いております。

※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おります。

## 主要非財務データ

事業別連結従業員数<sup>※1</sup>(人)

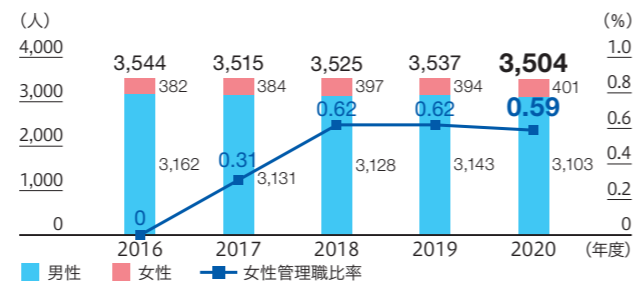
**13,161人**



男女別単体従業員数<sup>※4</sup>(人)

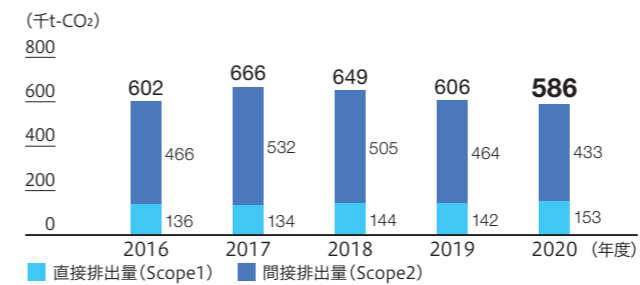
**0.59%**

女性管理職比率<sup>※4</sup>(%)



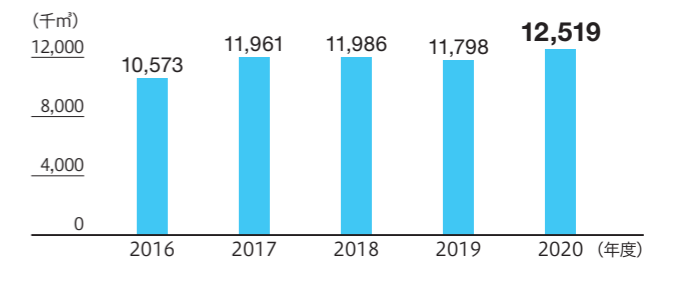
温室効果ガス排出量<sup>※6,※7</sup>(千t-CO<sub>2</sub>)

**586千t-CO<sub>2</sub>**



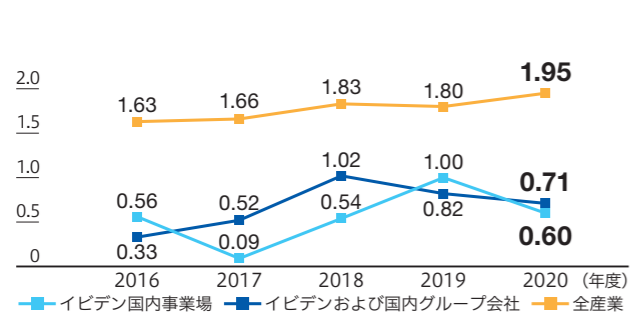
取水量<sup>※6</sup>(千m<sup>3</sup>)

**12,519千m<sup>3</sup>**



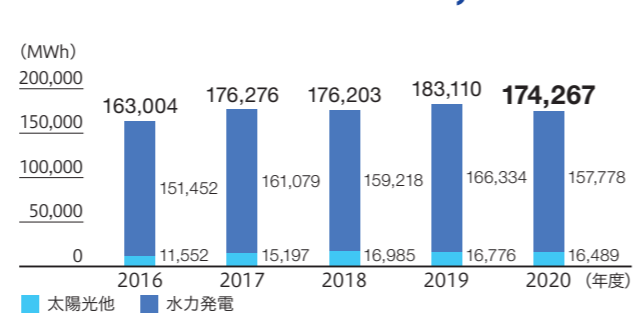
労働災害発症率<sup>※5</sup>

**0.71**



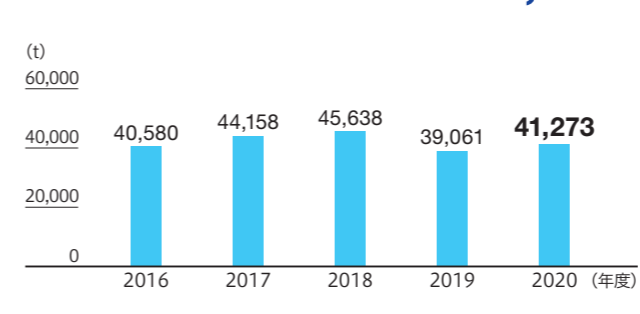
再生可能エネルギー発電量<sup>※6</sup>(MWh)

**174,267MWh**



固形廃棄物量<sup>※6</sup>(t)

**41,273t**



※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。  
 ※5 100万延べ実労働時間あたりの労働災害発症数(休業災害以上)です。  
 ※6 イビデングループの値です。  
 ※7 算出時の排出係数は、日本国の環境省・経済産業省「算定・報告・公表制度」における算定方法・排出係数一覧、ならびに電力供給会社、ガス供給会社提供の係数を使用しています。2020年度より間接排出量(Scope2)の排出量算出にあたり、より実態に近い情報を提供するため、電力会社の排出係数が不明確な場合は、国際エネルギー機関が公表する換算係数(IEA Emissions Factors 2020)に見直し算出を行いました。

## 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、年度前半は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行により、経済活動が大きく減速しましたが、第2四半期(7-9月期)以降は、中国を中心に持ち直しに転じました。国内経済も、年度前半はCOVID-19の影響を受け、景気が急速に悪化するなど厳しい状況となりましたが、第2四半期(7-9月期)以降は、輸出や生産の一部に回復の兆しが出てまいりました。

半導体・電子部品業界の市場は、テレワークおよび遠隔教育の普及拡大に伴い、パソコン市場が好調に推移したことに加え、データセンター向けサーバー市場を中心とした市場が引き続き堅調に推移したこともあり、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、第1四半期(4-6月期)においてCOVID-19の影響による世界的な自動車販売台数の大幅減少に加えて、欧州乗用車市場におけるディーゼル車販売比率の継続的な低下により、厳しい状況

が続きましたが、第2四半期(7-9月期)以降は中国をはじめとした市場の回復に支えられ、年度後半には前年同期並みの水準まで回復しました。

このような情勢のもと、当社グループにおきましては、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による安定した成長の実現に向けた取り組みを進めております。

これらの結果、当連結会計年度の売上高は3,234億61百万円と前連結会計年度に比べ274億62百万円(9.3%)増加しました。営業利益は386億34百万円と前連結会計年度に比べ189億48百万円(96.3%)増加しました。経常利益は407億16百万円と前連結会計年度に比べ193億52百万円(90.6%)増加しました。親会社株主に帰属する当期純利益は256億98百万円と前連結会計年度に比べ143億68百万円(126.8%)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5,785億18百万円(前連結会計年度末比11.5%増)となりました。流動資産は2,853億64百万円(同5.0%減)、固定資産は2,931億53百万円(同34.2%増)となりました。

流動資産の減少の主な要因は、現金および預金が482億67百万円減少したことによります。

固定資産の増加の主な要因は、建物および構築物が225億33百万円および機械装置および運搬具が274億50百万円ならびに投資有価証券が337億36百万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、2,566億55百万円(同4.9%増)となりました。流動負債は1,318億99百万円(同9.2%増)、固定負債は1,247億55百万円(同0.7%増)と

なりました。

流動負債の変動の主な要因は、前連結会計年度末において固定負債に掲記しておりました社債150億円を1年内償還予定の社債として流動負債に振替えたことによります。

#### 3 純資産

当連結会計年度末の純資産合計は3,218億63百万円(同17.5%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208億1百万円およびその他有価証券評価差額金が194億6百万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51.7%から54.6%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1,920円19銭から2,262円99銭となりました。

### 経営成績の分析

#### 1 売上高および営業利益

売上高は、3,234億61百万円(前年同期比9.3%増)となりました。

売上原価は、2,380億11百万円(前年同期比4.5%増)となりました。売上原価率は3.4ポイント改善し、73.6%となりました。

この結果、営業利益は、386億34百万円(前年同期比96.3%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16億78百万円の利益(純額)から当連結会計年度は20億82百万円の利益(純額)となり、利益(純額)が増加しました。主な変動要因は、社債発行費用が1億46百万円減少したことによります。

この結果、経常利益は、407億16百万円(前年同期比90.6%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38億39百万円の損失(純額)から当連結会計年度は85億50百万円の損失(純額)となり、損失(純額)が増加しました。主な変動要因

は、減損損失が36億11百万円増加、支払補償費が9億96百万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、321億65百万円(前年同期比83.5%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59億87百万円から当連結会計年度は62億46百万円となり、増加しました。

この結果、当期純利益は、259億18百万円(前年同期比124.6%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2億7百万円から当連結会計年度は2億20百万円となり、増加しました。

#### 6 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、256億98百万円(前年同期比126.8%増)となりました。

1株当たり当期純利益は、183円94銭となりました。ROE(自己資本当期純利益率)は、8.8%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、1,268億84百万円となり、前連結会計年度末より479億99百万円減少しました。

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、389億54百万円(前連結会計年度260億96百万円)となりました。これは主に減価償却費354億13百万円、税金等調整前当期純利益321億65百万円などによる増加と売上債権の増加177億21百万円、たな卸資産額の増加99億68百万円など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、823億45百万円(前連結会計年度380億83百万円)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753億50百万円による減少など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、62億36百万円(前連結会計年度は744億83百万円)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48億96百万円による減少など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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金および預金	175,151	126,884
受取手形および売掛金	69,013	89,796
商品および製品	12,416	13,653
仕掛品	13,248	18,734
原材料および貯蔵品	19,615	24,636
その他	10,934	11,769
貸倒引当金	△136	△109
流動資産合計	300,244	285,364
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物および構築物(純額)	56,249	78,782
機械装置および運搬具(純額)	43,322	70,773
土地	19,800	19,971
リース資産(純額)	7	246
建設仮勘定	48,731	38,590
その他(純額)	5,403	6,463
有形固定資産合計	173,514	214,828
<b>無形固定資産</b>		
投資その他の資産	4,486	5,392
投資有価証券	34,461	68,198
長期貸付金	8	8
繰延税金資産	4,463	3,488
その他	1,684	1,480
貸倒引当金	△244	△242
投資その他の資産合計	40,374	72,933
固定資産合計	218,374	293,153
資産合計	518,619	578,518

(百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形および買掛金	45,555	45,717
短期借入金	30,030	20,130
1年内償還予定の社債	—	15,000
未払金	18,188	17,492
未払法人税等	3,016	5,624
賞与引当金	3,906	4,802
役員賞与引当金	132	155
関係会社整理損失引当金	763	225
設備関係支払手形	7,721	8,606
その他	11,422	14,144
流動負債合計	120,736	131,899
<b>固定負債</b>		
社債	50,000	35,000
長期借入金	70,000	80,044
リース債務	38	172
再評価に係る繰延税金負債	68	68
退職給付に係る負債	827	1,078
株式報酬引当金	250	352
繰延税金負債	1,644	7,117
その他	1,118	921
固定負債合計	123,948	124,755
負債合計	244,684	256,655
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	64,152	64,152
資本剰余金	64,579	64,433
利益剰余金	128,578	149,379
自己株式	△2,575	△3,286
株主資本合計	254,734	274,679
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	9,232	28,638
土地再評価差額金	160	160
為替換算調整勘定	4,191	12,435
その他の包括利益累計額合計	13,584	41,234
非支配株主持分	5,615	5,949
純資産合計	273,934	321,863
負債純資産合計	518,619	578,518

## 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
売上高	295,999	323,461
売上原価	227,845	238,011
売上総利益	68,153	85,449
販売費および一般管理費	48,467	46,815
営業利益	19,685	38,634
<b>営業外収益</b>		
受取利息	288	130
受取配当金	1,034	1,092
持分法による投資利益	0	0
為替差益	587	677
その他	642	858
営業外収益合計	2,552	2,758
<b>営業外費用</b>		
支払利息	194	258
社債発行費	146	—
操業休止費用	91	—
その他	440	418
営業外費用合計	874	676
経常利益	21,364	40,716
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	236	75
投資有価証券売却益	20	64
受取保険金	—	151
その他	5	1
特別利益合計	261	293
<b>特別損失</b>		
固定資産除却損	2,427	2,562
減損損失	458	4,069
投資有価証券売却損	45	—
投資有価証券評価損	—	29
関係会社整理損	458	—
割増退職金	513	—
支払補償費	—	996
災害による損失	—	502
その他	197	682
特別損失合計	4,100	8,844
税金等調整前当期純利益	17,525	32,165
法人税、住民税および事業税	6,471	8,070
法人税等調整額	△483	△1,823
法人税等合計	5,987	6,246
当期純利益	11,537	25,918
非支配株主に帰属する当期純利益	207	220
親会社株主に帰属する当期純利益	11,329	25,698

## 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
当期純利益	11,537	25,918
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△3,207	19,472
為替換算調整勘定	△5,811	8,266
その他の包括利益合計	△9,019	27,738
包括利益	2,518	53,657
<b>(内訳)</b>		
親会社株主に係る包括利益	2,325	53,348
非支配株主に係る包括利益	193	309

## 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 2019年4月1日 至 2020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	64,579	122,144	△2,602	248,274	12,415	160	10,012	22,588	5,442	276,305	
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			11,329		11,329						11,329	
自己株式の取得				△2	△2						△2	
自己株式の処分				29	29						29	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△3,183	—	△5,821	△9,004	173	△8,831	
当期変動額合計	—	—	6,433	26	6,459	△3,183	—	△5,821	△9,004	173	△2,371	
当期末残高	64,152	64,579	128,578	△2,575	254,734	9,232	160	4,191	13,584	5,615	273,934	

当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021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	64,579	128,578	△2,575	254,734	9,232	160	4,191	13,584	5,615	273,934	
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			25,698		25,698						25,698	
自己株式の取得				△762	△762						△762	
自己株式の処分		0		52	52						52	
非支配株主に係る売建ブット・オプション負債の変動等		△146			△146						△146	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						19,406	—	8,244	27,650	333	27,983	
当期変動額合計	—	△145	20,801	△710	19,945	19,406	—	8,244	27,650	333	47,928	
当期末残高	64,152	64,433	149,379	△3,286	274,679	28,638	160	12,435	41,234	5,949	321,863	

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	17,525	32,165
減価償却費	24,222	35,413
減損損失	458	4,069
賞与引当金の増減額(△は減少)	469	893
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	43	23
貸倒引当金の増減額(△は減少)	20	△29
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	36	194
受取利息および受取配当金	△1,322	△1,222
支払利息	194	258
持分法による投資損益(△は益)	△0	△0
有形固定資産売却損益(△は益)	△6	△75
有形固定資産除却損	2,197	2,562
投資有価証券売却損益(△は益)	24	△64
投資有価証券評価損益(△は益)	—	29
操業休止費用	91	—
関係会社整理損	458	—
売上債権の増減額(△は増加)	△9,624	△17,721
たな卸資産の増減額(△は増加)	2,520	△9,968
仕入債務の増減額(△は減少)	6,807	△1,450
未払費用の増減額(△は減少)	△33	△238
その他	△13,072	△1,303
小計	31,011	43,535
利息および配当金の受取額	1,323	1,222
利息の支払額	△194	△258
法人税等の支払額	△6,043	△5,545
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,096	38,954
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△37,268	△75,350
有形固定資産の売却による収入	844	637
無形固定資産の取得による支出	△1,226	△1,173
投資有価証券の取得による支出	△26	△6,199
投資有価証券の売却による収入	177	95
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△584
短期貸付金の増減額(△は増加)	△1	0
長期貸付金の回収による収入	0	0
その他	△582	227
投資活動によるキャッシュ・フロー	△38,083	△82,345
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	—	△37
長期借入れによる収入	70,000	10,008
長期借入金の返済による支出	—	△10,000
社債の発行による収入	35,000	—
社債の償還による支出	△25,000	—
自己株式の取得による支出	△2	△762
自己株式の売却による収入	29	52
配当金の支払額	△4,896	△4,896
非支配株主への配当金の支払額	△14	△14
リース債務の返済による支出	△565	△586
その他	△66	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	74,483	△6,236
現金および現金同等物に係る換算差額	△1,105	1,627
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	61,391	△47,999
現金および現金同等物の期首残高	113,492	174,884
現金および現金同等物の期末残高	174,884	126,884



# 会社情報 / 株式情報 (2021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 13,161名 単体 3,504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：38社  
(国内15社、海外23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 960,476株を含む)
株主数	25,241名

## 大株主の状況(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,136	8.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,897	7.79
株式会社デンソー	7,712	5.51
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	4,040	2.89
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,043	2.18
イビデン社員持株会	2,601	1.86
大樹生命保険株式会社	2,539	1.82

## 企業情報の開示について

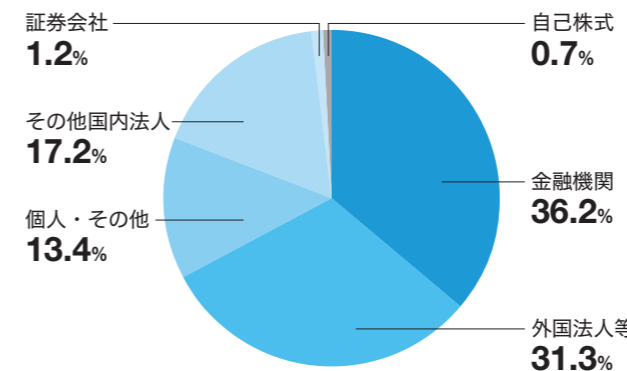
当社は、株主・投資家に対して適切なタイミングで情報開示を行うとともに、公平・正確・分かりやすい方法で情報開示を行っています。

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。

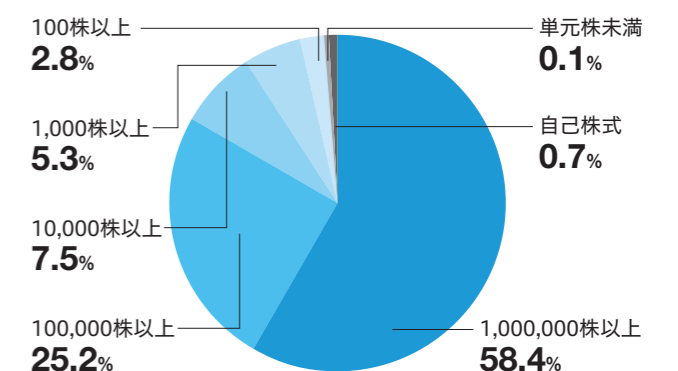
また、適時開示ルールが適用されていない場合でも、適時かつ適切に、投資判断に影響を与える可能性のある企業情報を開示します。

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

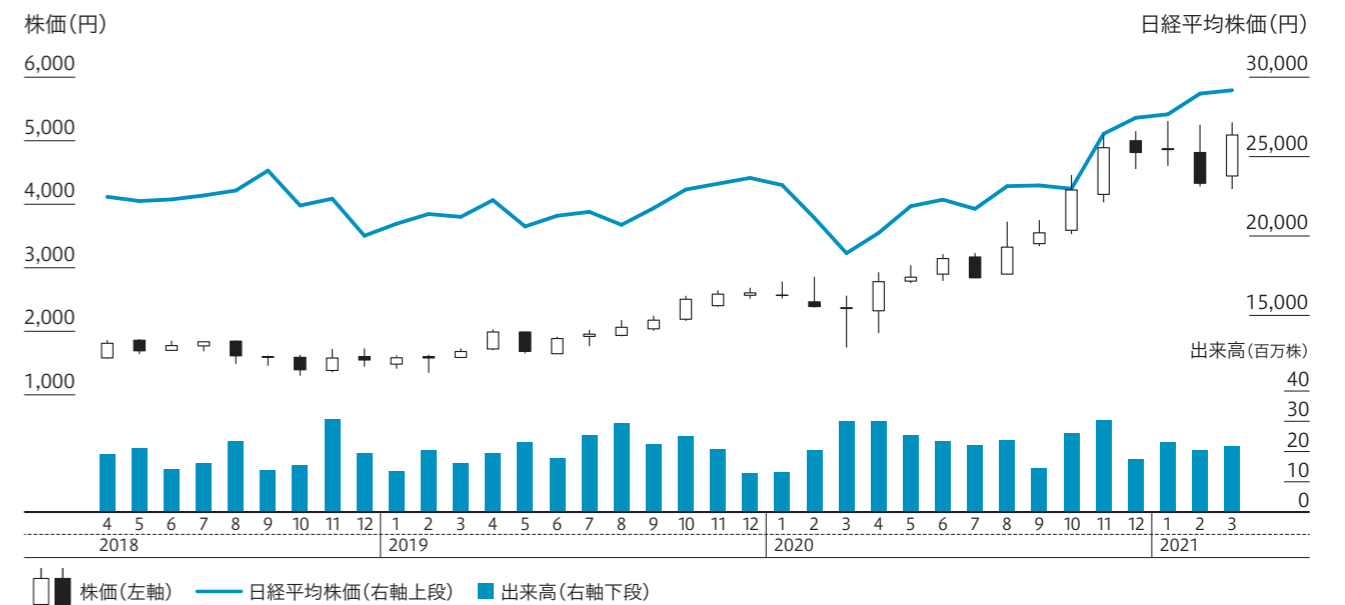
## 所有者別株式分布状況



## 株数別株式分布状況



## 株価および出来高の推移



## ESG関連の外部評価 (2021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
- FTSE Blossom Japan Index ※1
- MSCI ESG リーダーズ指数 ※2
- MSCI ジャパン ESG 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

※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。



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



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。