

ともに歩む、その先の革新へ

The background of the cover is a dynamic, futuristic illustration. It features a bright, multi-colored light burst at the bottom center, from which several beams of light radiate upwards and outwards. In the upper right, a sleek, silver, futuristic car is shown driving on a road that curves into the distance. Below the car, two anime-style characters, a young man and a young woman, are depicted. They are wearing white and blue uniforms with "IBIDEN" written on them. The young man is holding a small, glowing blue device. In the foreground, a robotic hand is shown reaching out, with a bright, glowing light emanating from its palm. The overall color palette is dominated by blues, whites, and yellows, creating a sense of high-tech innovation and forward movement.

INTEGRATED REPORT 2025

イビデン株式会社 統合報告書2025



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

2024年6月に、代表取締役社長として7年間担った経営の舵取り役を河島代表取締役社長に受け渡し、新たな経営体制が始動しました。引き続き、私は取締役会議長として、非業務執行の立場とこれまで培った経営の経験から、客観的・俯瞰的に取締役会の実効性強化を通じたガバナンス体制の整備を行い、新たな経営体制をサポートし、持続的な成長の基盤を確立してまいります。

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

本報告書では、持続的な企業価値向上の取り組みを中心に、財務・非財務情報を一体的に編集し、価値創造ストーリーや中長期戦略を実現するための具体的な取り組みなどについてまとめています。中期経営計画の進捗や、新たな経営体制での競争力強化に向けた考え方を具体的に説明するとともに、社外取締役座談会を通じて、ガバナンスの高度化に向けた課題や長期視点での企業価値向上の施策など、社外取締役の多様な視点での意見も紹介しています。

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

今後もステークホルダーの皆さまへの適時適切な情報開示を進めると同時に、より一層の対話の機会を設けることで当社への理解を深めていただけるように努めます。また、対話から得られたご意見を、真摯に議論し経営に反映することで企業価値の向上につなげてまいります。

代表取締役会長
取締役会議長

青木武志

目次

セクション1

INTRODUCTION

- 01 会長メッセージ
- 02 目次、編集方針
- 03 企業理念
- 04 ブランド
- 05 ステークホルダーエンゲージメント
- 06 技術と事業の変遷
- 07 At a glance

セクション2

価値創造ストーリー

- 09 価値創造ストーリー
- 10 社長メッセージ
- 15 社会課題への貢献
- 16 認識する重要課題
- 17 中長期的な経営戦略
- 19 ESG経営の考え方と推進体制
- 20 財務戦略

セクション3

成長戦略と経営基盤

- 23 事業の成長戦略
- 33 人的資本経営
- 38 社会との関わり
- 39 地球環境との共存
- 43 DX戦略
- 44 サプライチェーンマネジメント
- 45 品質マネジメント
- 46 コーポレート・ガバナンス
- 54 役員紹介
- 56 社外取締役座談会
- 61 リスクマネジメント
- 62 コンプライアンス

セクション4

データ

- 64 財務データ
- 66 非財務データ
- 68 グローバルネットワーク
- 69 外部評価
- 70 会社情報／株式情報

編集方針

見通しに関する注意事項

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

報告対象期間 2024年4月1日～2025年3月31日

※一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲 イビデン株式会社およびグループ会社

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

参照ガイドライン

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



情報開示体系

統合報告書2025	財務情報	株主・投資家情報 https://www.ibiden.co.jp/ir/	
		有価証券報告書 https://www.ibiden.co.jp/ir/library/securities/	
	非財務情報	ESG情報 https://www.ibiden.co.jp/esg/	
		企業情報 https://www.ibiden.co.jp/company/	
		コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.ibiden.co.jp/ir/library/governance/	



イビデンウェイ

MISSION

企業理念

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

SPIRIT

共有すべき行動精神

誠実

和

積極性

イビテクノ
の進化

誠実

私たちは、
現地現物を行動の基本におき、
顧客や社会からの信頼に応えます。

和

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

積極性

私たちは、
時代の変化を予見し、
新たな価値の創造に
果敢に挑戦します。

イビテクノの進化

私たちは、
創意と工夫を重ね、
高き目標をやりきることで
成長します。

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

「イビテクノ」とは

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

ブランド

1912



電力会社として創業

揖斐川電力株式会社を設立。
立川勇次郎が
初代社長に就任。

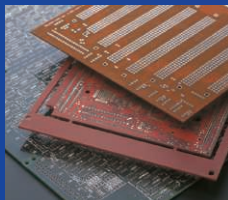
1951



「ものづくり会社」への転身

戦後の復興を経て、炭素製品の
礎となる電気炉事業を拡大。

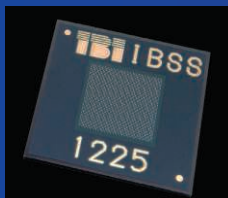
1974



石油ショックを新たな事業で打開

電子回路分野へと進出。
初めてプリント配線板の工場を設立。

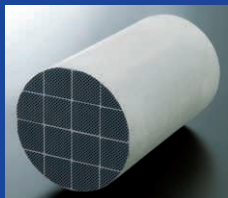
1995



電子事業が大きく成長

最大手半導体メーカーとの
取引開始。

2000

環境配慮型製品(SiC-DPF)で
セラミック事業が躍進

大手自動車メーカーが
SiC(炭化ケイ素)製DPFを採用。

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

ブランドメッセージ

ともに歩む、その先の革新へ

ブランドストーリー

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



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

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、地域に電力を提供する水力発電事業からスタートし、地域社会の皆さまをはじめ、多くの方々に支えられてきました。今後もさまざまな場面で、地域社会、顧客、社員、取引先、株主・投資家などの多様なステークホルダーの皆さまとの対話を通じて当社グループに求められている期待や要求を確認し、協働に取り組んでいくことで、新たな価値を創造し持続的な成長につなげていきます。

ステークホルダー	エンゲージメント例	アウトカム
地域社会 世界15カ国の拠点で、各国・地域の文化・風土に合わせた企業市民活動を行います。	・地域住民・自治会との定期交流会 ・社会貢献活動 ・産学連携 📖 P38 社会との関わりを参照	・地球環境保護 ・青少年育成 ・地域産業の活性化 ・災害支援 ・雇用創出 ・技術開発 
顧客 電子部品からセラミック、建材製品など、革新的な技術で多様な製品分野で貢献します。	・顧客満足度向上活動 ・ESG情報の提供 ・行動規範監査	・顧客の要求を超える製品・技術を具現化 ・デジタルイノベーションの発展 ・大気の質の改善 ・脱炭素社会への移行
社員 国内外29社(連結対象)のグループ社員は11,168名です。	・教育研修 ・評価面接 ・社員エンゲージメント調査 ・労使委員会 ・安全衛生委員会 ・相談窓口 ・社長対話会 📖 P33 人的資本経営を参照	・自立型人材の育成 ・多様な人材が個々の能力を発揮できる職場環境、風土の実現 
取引先 国内、海外に事業を展開する当社グループは、数多くの取引先から調達を行います。	・取引先ESG説明会 ・取引先交流会 ・安全衛生推進会 ・CSR調査、監査 ・取引先通報窓口 📖 P44 サプライチェーンマネジメントを参照	・公正な購買活動と最適なコストでの調達 ・相互協力と信頼関係の構築 ・人権、環境などの社会的責任の遂行 ・最適な品質の確保 ・適切な納期の確保と安定供給 ・先行技術力 
株主・投資家 当社の発行済株式総数は約1億4千万株で、株主数は40,259名です。	・株主総会 ・投資家説明会 ・ESG評価機関への情報提供	・当社への理解と信頼関係の構築 ・経営への誠実なフィードバック ・ガバナンスの高度化 

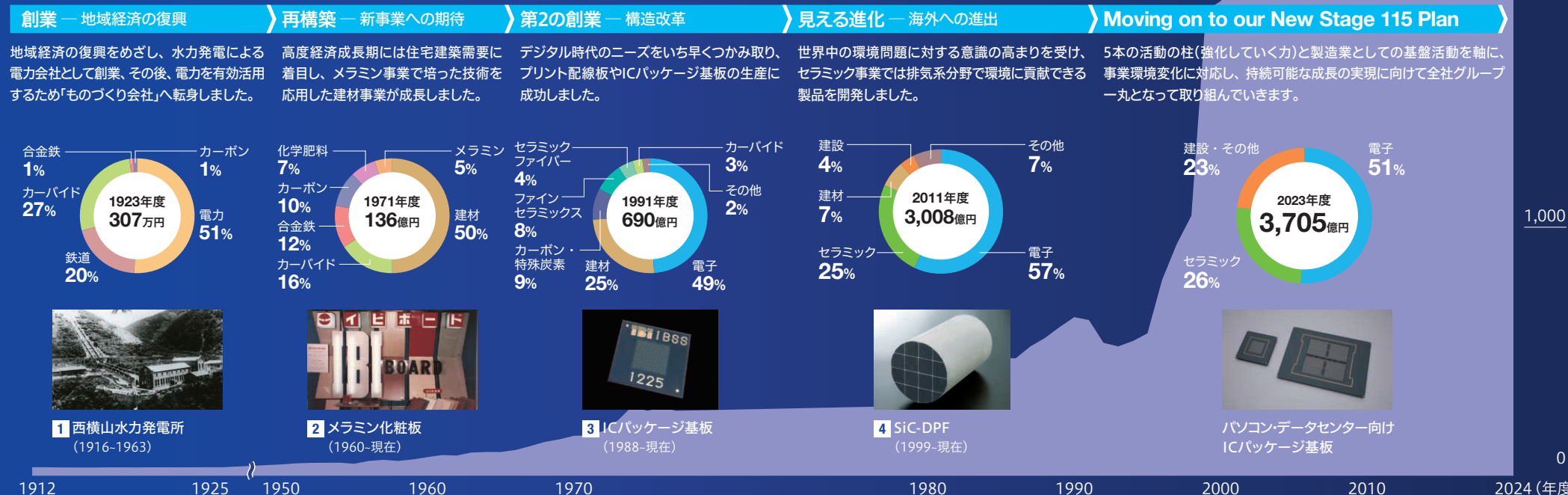
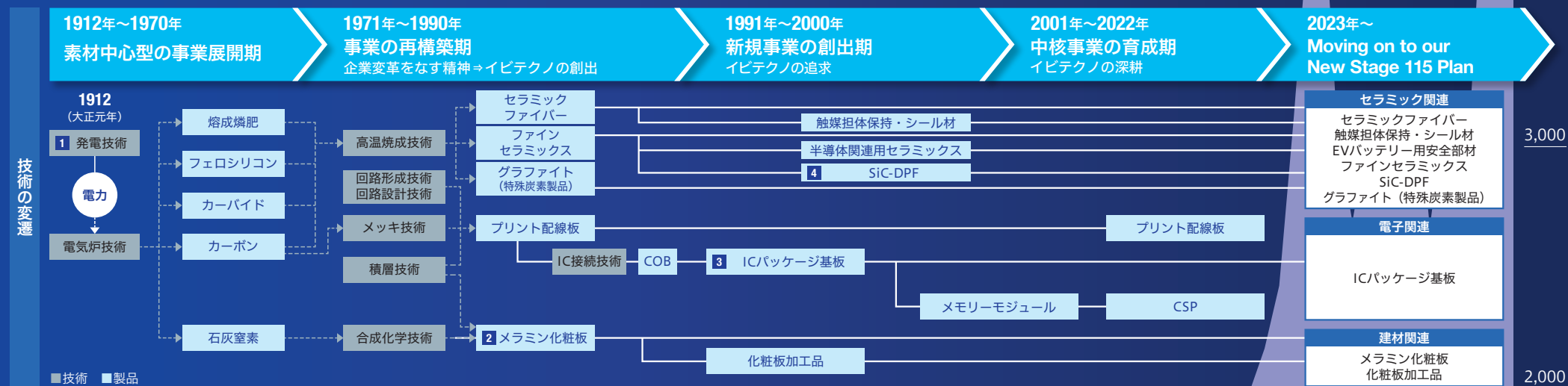


マルチステークホルダー方針はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.biz-partnership.jp/declaration/79464-05-20-gifu.pdf>

技術と事業の変遷

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、その後、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。

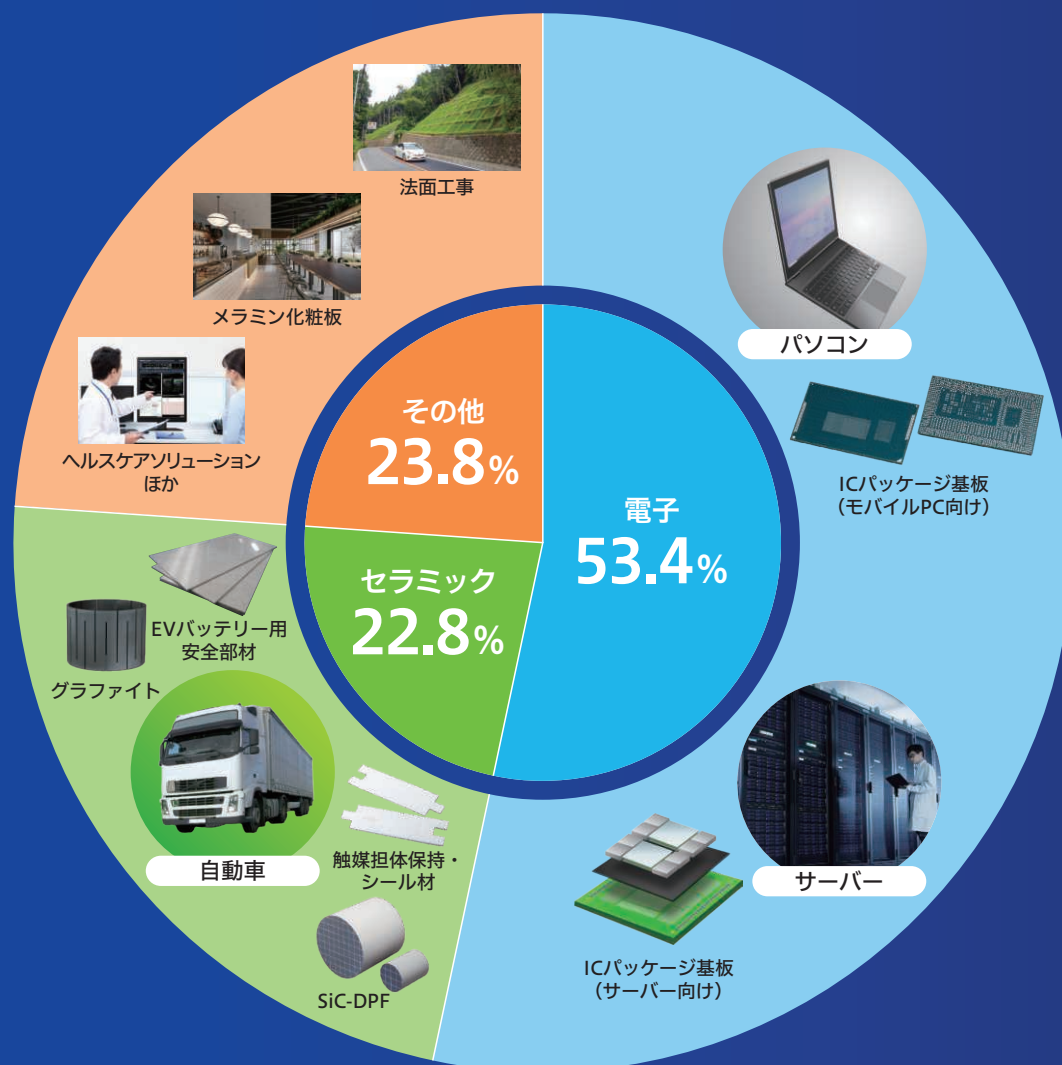
それらの技術の変遷は、現在の電子事業とセラミック事業の中に脈々と受け継がれています。



At a glance

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

2024年度 事業の売上構成比



世界
トップシェア



最先端半導体
ICパッケージ基板

累計出荷数



SiC-DPF
8,000万個以上

水力発電



100年以上
活用

売上高



3,694億円

営業利益(率)



476億円
(12.9%)

海外売上比率



71%

設備投資額



1,573億円

研究開発費



274億円

従業員数



11,168人

セクション2

価値創造 ストーリー

- 09 価値創造ストーリー
- 10 社長メッセージ
- 15 社会課題への貢献
- 16 認識する重要課題
- 17 中長期的な経営戦略
- 19 ESG経営の考え方と推進体制
- 20 財務戦略



価値創造ストーリー

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



※1 過去の計上方法に誤りがあり、今年度より見直しています。

※2 2025年5月時点の開示情報に基づく

社長メッセージ



代表取締役社長

河島 浩二

社会に新たな価値を提供できる
企業文化を構築します。

新しいイビデングループへの決意

変化の激しい時代に
新たな価値を生み出すため
さらなる企業文化の改革に挑戦します

2024年6月に代表取締役社長に就任してから、1年あまりが経過しました。AIの進化が牽引する半導体市場、そして大きな変革期にある自動車市場など、当社を取り巻く事業環境は、めまぐるしいスピードで変化しています。この激しい変化の中にあって、市場や顧客が求める要求の一步先を見越し、私たち自身が次々と新しい価値を提案できる会社へと生まれ変わらなければ、この先、生き残ることは難しいと考えています。私は社長就任以来、その強い危機感を全従業員に伝え続けてきました。

この変革を成し遂げるには、従業員一人ひとりが自立した人財として目的意識を持って行動し、挑戦できる企業文化の醸成が不可欠です。私はまず、企業文化の改革に重きを置いて、「新しい時代のイビデングループ」の基盤づくりに着手しました。答えは常に現場にあるといった考えのもと、この一年間、国内外のグループ会社を含めて多くの現場に足を運び、従業員と対話を重ねてきました。そこで聞こえてくる声に真摯に耳を傾ける中で、従業員の持つ高い可能性を再確認すると同時に、その力を最大限に解き放つためには、私たちが変えるべき仕組みや制度がまだ多く存在することも痛感しました。

1年目は、この対話を通じた課題を関係者と共有し、変革の方向性を定める「助走の期間」でした。そして社長2年目となる2025年度は、そこで得た気づきを具体的な制度や仕組みの見直しへとつなげる「実践の年」と位置づけています。企業文化の改革に向けた活動は緒に就いたばかりですが、従業員の皆さんと私の想いを直接伝え合う交流会

社長メッセージ

をこれまで以上に開催するとともに、昨年以上にお客さまの元へ足を運びます。これらの一連の活動は、「革新」を生み出すための基盤づくりに他なりません。

中期経営計画2年目の振り返り

厳しい事業環境の中、 生成AI関連の成長領域が好調に推移し、 概ね前年度並みの業績を達成しました

「革新」への道筋をご説明する前に、まずは2024年度の業績を振り返りたいと思います。2024年度における世界経済は、総じて回復基調にはありましたが、欧米における政策金利動向や為替および株式市場の大きな変動、中国における経済成長の停滞、さらには米国の政策変更に伴う影響が一部で顕在化するなど、不安定な状況が継続しました。

半導体・電子部品業界の市場は、パソコン市場においては、新型コロナウイルス感染症の拡大によって発生した特需への反動減を主要因とした在庫調整は一巡しましたが、全体として回復は力強さに欠ける水準で推移し、サプライヤー間の価格競争が激化しました。サーバー市場においては、生成AI関連を中心とした成長領域は好調に推移した一方で、汎用サーバー市場は、大口ユーザーの投資水準に底打ち感は見られたものの、半導体メーカー間の競争環境の変化が続いています。

自動車業界の排気系部品市場は、中国国内の景気減速および世界的な景気停滞に加え、国内自動車メーカーのエンジン認証問題に伴い、グローバルでの自動車生産台数の伸びは鈍化しています。

これらの市場環境変化を受け、電子事業においては、採算性を重視した受注方針と合わせてAI向けを中心とした成長領域の受注に対応するため、既存工場における新たな顧客の認定と生産ラインの改造を進めました。また、将来の成長に向けた布石として、大野事業場の建設と立上げを進めるとともに、資産の価値を現状の受注水準に合わせるため、イビデンフィリピンおよび一部の国内工場において、固定資産の減損処理を実施しまし

た。また、セラミック事業においては、新エネルギー車(NEV)向け新製品が立ち上がったことにより、2025年度よりNEV事業部として技術開発本部より事業移管しています。

このような変化の激しい環境の中ではありましたが、私たちは社会が必要とする先端分野で技術的優位性を最大限に発揮し、2024年度の業績は売上高3,694億円、営業利益476億円、経常利益478億円、親会社株主に帰属する当期純利益337億円となりました。概ね前年度並みの業績ですが、引き続き、事業環境の変化に確実に対応するとともに、安定した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。

ブランドメッセージの策定

一人ひとりが目的意識を持って 変化を恐れず行動できる 自立型人財を育てます

現在の私たちの指針となる中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」は2年目を終えました。2027年度における売上高6,000億円、2030年度における売上高7,500億円を目標としています。特に2030年度の目標は2024年度の売上高と比べると倍近くなり、非常にチャレンジングな目標です。

それをめざすにあたっては、従業員の意識を今以上に統一し、私たちが持つ価値観をより明確にする必要があると感じています。また、社外の皆さまにも当社グループの歴史や価値観を端的にお伝えし、ご理解いただくことが重要であると考えています。その一つの方策として、新たにブランドメッセージを策定しました。それが「ともに歩む、その先の革新へ(英文:A century of innovation, partnering for the future)」です。このメッセージには、地域経済の振興をめざして水力発電会社として創業し、地域社会とともに歩みながら、100年以上を歩んできたイビデンの歴史や、発電会社から電力を活用したモノづくりの会社へ転身し、その長い歴史の中で培ってきた技術を基盤に、時代のニーズを捉え、社会の課題解決に貢献する革新的な製品を生み出してきた技術開発型企業としての



決意が込められています。さらに、地域社会や顧客、従業員、取引先といったステークホルダーの皆さまと確かなパートナーシップを築きながら、独自の技術革新を追求し、持続可能な社会の実現に貢献していく私たちの想いも込められています。

こうしたメッセージは策定するだけでは不十分であり、それを定着させることが必要不可欠です。そのためにも、一人ひとりが当社グループの価値観に共感し、行動できる、そうした企業文化に変えていくことが大事になってきます。2025年度を、企業文化の改革の実践の年にするためにも、まずは3つのことを大切にすることを、社内をお願いをしています。それは「従業員」「顧客」「関係する会社」です。

価値を生み出すために最も大切な「従業員」は、ただ働いてもらうのではなく、一人ひとりが目的意識を持って自立して行動できる人材、いわゆる自立型人材を育てることをめざしています。また、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの視点から、多様な価値観を持つ人たちがそれぞれの立場で、意見を自由に交わし合い、いきいきと活躍できる環境を築いていくことも重要です。

「顧客」に対しては、単に期待に応えるだけでなく、“One Generation Ahead”その

一步先を行く新しい価値を提案していきたいと考えています。「こんなものが欲しかった」と言っていただけるような、驚きや感動を提供することをめざしています。

そして、「関係する会社」である協力会社やサプライヤーの皆さまとの関係では、フェアな価値を共有することを基本としています。これはビジネスを進める上で欠かせない絶対条件だと考えています。お互いが対等な立場で信頼を築き、ともに成長していける関係を作ることが、私たちのめざす姿です。

企業文化を改革する上で、従業員に変化を求める以上、私自身も変化していく必要があると強く感じています。私自身がまず変えていきたい行動が二つあります。一つ目は、これまで以上に各現場に赴き、交流会などを開催し、従業員一人ひとりの話を聞き、私の想いを伝えること。二つ目は、これまで以上に、お客さまの所へ赴くことです。さまざまな交渉事や市場の変化がありますが、できるだけ直接顧客の声を聴き、顧客に会社の考えを届けることです。

私たちがめざしているのは「世界のあらゆるインフラを支え、必要とされる会社」であり、従業員が「働いて良かったと誇れる会社」です。中期経営計画の達成やブランドメッセージの定着など、私たちが成すべきことはたくさんありますが、「従業員」「顧客」「関係する会社」の皆さまからイビデンを選んで良かったと思ってもらえることが理想です。この理想の会社を作り上げるためにできることは何か、全員で考え、協力して行動したいと考えています。

大野事業場の稼働開始

顧客からの要望に確実に応えつつ、 さらなる進化が見込まれる ICパッケージ基板の開発にも注力します

企業文化の改革は、中期経営計画の活動の5本柱としている「変える力」「継続する力」への挑戦です。目下、私たちが全力を挙げて進めているのが、活動5本柱の「伸ばす力」「永

社長メッセージ

続ける力」となる新工場・新製品の立上げです。現在、当社の成長を牽引しているのは電子事業です。先ほどもご説明しましたが、現在の電子事業の状況としては、AIサーバー向けが好調に推移する一方で、汎用サーバー向けは在庫調整の影響から回復が想定より緩やかとなり、またパソコン向けは価格競争の激化を受けて厳しい状況が続くなど、大きく変化した一年でした。この汎用サーバー・パソコン向けの苦戦を、AIサーバー向けに力強い成長がカバーした形です。特にAIサーバー向けに限れば、売上高は前年度に比べ大きく伸び、当社の生産ラインはフル稼働が続いています。今後、さらにその成長を加速させるのが、2025年度下期に本格量産稼働、出荷を開始する大野事業場です。AIサーバー向けを中心とする最先端のICパッケージ基板においては、顧客とロードマップを共有し強固な関係を築いています。顧客からの要望は引き続き旺盛であり、この期待に応えることが我々の最優先課題です。この要望に応えることにより、電子事業の売上高について、2027年度に2023年度の約2倍となる3,800億円をめざします。

今後の成長に大きく寄与する大野事業場は、「One Factory構想」を掲げ、デジタル技術を駆使した生産技術、生産体制のモデル拠点として運用しています。国内外の各拠点の管理・仕組みを統一し、その情報を集約・共用・活用することで、全拠点を大きな一つの工場と見立て、既存工場を含む生産能力をフレキシブルに活用し、高付加価値品の受注最大化を図っていきます。

AIサーバー向けのGPUなど製品の世代交代により基板の大型化・多層化が進み、SAP※キャパシティへの負荷は高くなります。また、AIサーバー向けに限らず、ICパッケージ基板の進化は留まることを知りません。大型化・多層化への対応に加え、必要となる要素技術の先行開発を順次進めつつ、ASIC(ハイパースケーラーの独自チップ)への参入も視野に、ICパッケージ基板の進化と開発に取り組んでいきます。

※SAP: Semi Additive Process

モノづくり企業として基盤を強化

**競争力の源泉である人財強化のため
意識・知識・知恵・技能の伝承を進め
「モノづくり人財」を育成します**

イビデンの110余年の歴史を振り返る時、その根幹には常に、社会の変化に対応し、新しい価値を創造してきた「人」と「モノづくり」の精神がありました。技術がどれほど進化しようとも、その本質は決して変わりません。私たちの競争力の源泉は、今も、そして未来も、すべて「人」にあります。会社の未来を創るのは、従業員一人ひとりの、大小さまざまな挑戦に他なりません。

この信念のもと、私たちはモノづくり人財の育成を目的に、2025年度に「モノづくり道場」を開設しました。モノづくり人財とは、設備と品質に精通し、それらを改善、維持



モノづくり道場の視察

社長メッセージ

できる人財です。モノづくり道場では、意識・知識・知恵・技能の伝承を目的に、製造現場で実際に使用する設備や部品を使い、組立、加工などの実践的な教育を展開しています。また、巻き込まれや感電といった危険を認識するための安全体感装置を設置し、安全・危険予知を幅広く学ぶ場としても活用しています。これにより、イビデンならではの卓越した現場力を、次の100年を支える強固な基盤として築き上げていきます。

変革を力にさらなる成長をめざす

事業環境に合わせて変革してきた イビデンのDNAを最大限に活かして 企業価値の向上に全力で挑みます

2025年度以降の事業環境は、依然として先行き不透明な状況が続くと予想されます。しかし、私たちは、110余年の歴史を通じて幾多の困難を乗り越え、変化を成長の力に変えてきた変革のDNAを持っています。このDNAこそが、私たちの最大の強みです。

「Moving on to our New Stage 115 Plan」の後半に向け、私たちは成長へのアクセラをさらに踏み込んでいきます。長期的な視点に立ち、競争が激化するであろうAI市場を見据え、拡張の余地を大きく残す大野事業場と、それに続く河間事業場の活用計画を具体化させていきます。もちろん、河間事業場の本格稼働時期のように、お客さまの需要動向を慎重に見極めねばならない不透明な要素もあります。しかし、私たちは一時的な市場の変化で戦略の機軸を安易にふれさせることなく、将来の事業成長に向けて着実に布石を打っていきます。

資本配分については、株主価値の向上に向け、ROEや自己資本比率といった財務目標へのコミットメントも堅持し、早期に達成できるよう成長投資と株主還元の最適なバランスを追求し続けます。また、政策保有株式については、2027年度末までに2023年度末時価ベース対比で50%以上縮減する方針としています。成長投資は営業キャッシュフロー以内を基本とし、財務体質の改善・強化を図ります。



名古屋証券取引所
での記者会見

投資家の皆さまとの対話にも一層力を入れるべく、2025年度から新たに、経営企画部内にIRグループを設置しました。IR担当役員やトップ面談を含めたIR活動を強化することにより市場の声を確実に取締役と従業員に届け、経営に反映することで企業価値の向上をめざします。

最後になりますが、当社の事業活動を日頃よりお支えいただいている地域の皆さまをはじめ、顧客、取引先、株主の皆さまに心より御礼申し上げます。また、世界中の拠点で日々奮闘してくれている従業員とご家族にも、深く感謝いたします。皆さまの期待に応え、社会から「誇れる、必要とされる会社」であり続けるよう、企業価値のさらなる向上に全力を尽くす所存です。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

社会課題への貢献

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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

技術力 革新的な技術



基盤活動 人と地球環境を大切に

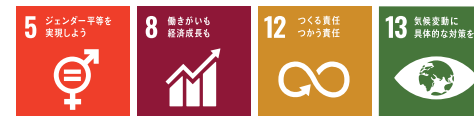
培った技術力での貢献



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て取り組んでいます。

電子事業では、人々の生活をより豊かにするため、データセンターや生成AIをはじめとする情報通信技術の革新を、最先端の電子部品の供給で支え、世界のデジタルイノベーションの発展に貢献していきます。

基盤活動における貢献



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

今後も、人的資本経営の考え方のもと、自立型人財の育成、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン、安全衛生活動の推進とともに、サプライチェーン全体の温室効果ガスの排出や廃棄物の管理に取り組んでいきます。

認識する重要課題

重要課題の特定プロセス

当社の事業課題や環境変化、世界経済フォーラムなどで議論される社会課題、ならびに国際機関、業界団体で議論される課題をインプットして、サステナビリティマネジメント委員会（P19参照）で、発生の頻度や影響の大きさからその重要性の評価を行っています。

前中期経営計画 「To The Next Stage 110 Plan」からの課題	
事業環境変化	1. 既存事業の競争力強化 【電子事業】 ・ICパッケージ事業の拡大に向けた河間事業場、大野事業場の計画通りの建設 ・サーバー向けを中心とした高付加価値製品のシェア拡大 【セラミック事業】 ・事業環境変化に対応できる4拠点を活かした最適地生産 ・伸びる新興国市場（中国・インドなど）の需要取り込み 【国内事業】 ・独自競争力を持つコア事業の拡大 ・選択と集中の継続的実施
	2. 新規事業の拡大 ・電動車向け新製品の安定量産による事業拡大 ・PKG領域、新領域での新規事業構築
	3. 人材育成 ・「経営」と「従業員（ウェルビーイング※）」の視点でバランスの取れた人的資本経営の実践 ・生産部門、機能部門両輪でのデジタルトランスフォーメーションによる経営変革（DX）
	4. ESG経営の推進 ・2040年代温室効果ガス排出実質ゼロに向けた具体的ロードマップ策定 ・高度化するガバナンス水準への対応 ・技術・事業活動を通じたSDGsへの貢献

※心身ともに健康で社会的に満足できる職場環境

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

事業・社会環境変化に対するリスク/機会とその対応策

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

影響度の目安 高：事業停止・撤退（100億円～）、中：事業損失/対応コスト（10億円～）

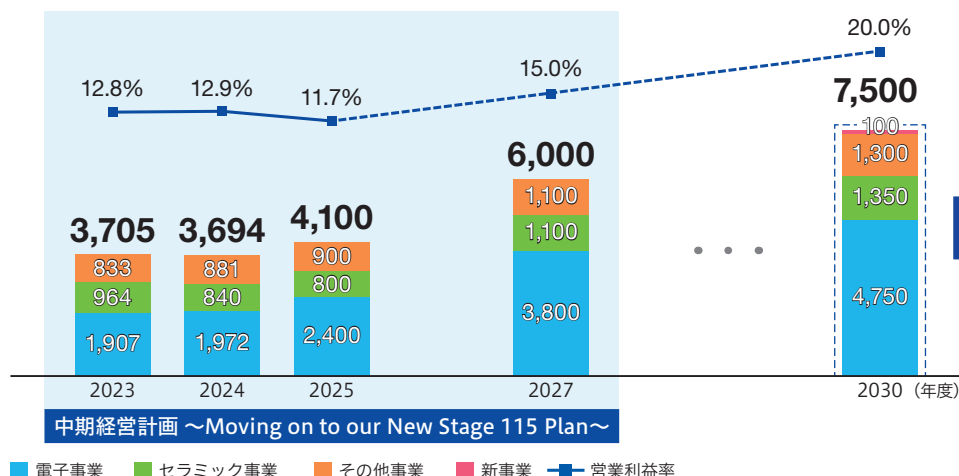
中長期的な経営戦略

中期経営計画～Moving on to our New Stage 115 Plan～(2023年度～2027年度)の進捗

厳しい市場環境が続く中、中期経営計画では5本の柱を立て、事業の競争力強化や新規製品の事業化などに取り組み、中長期にわたる安定的な成長をめざしています。成長に不可欠な自立型人財の育成、気候変動への対応といったESG経営も推進し、事業環境の変化に対応していきます。

全社経営目標

売上高(億円)/営業利益率



【売上高 24→30年度】売上倍増 内訳

セグメント	狙う市場	24年度対比 成長額/率	施策
新事業	新市場	100億円以上	・GX対応 ・バイオテクノロジー
その他	日本国内	+45%	・半導体関連工事 ・システム開発(ヘルスケア)
セラミック	特殊炭素	+100%	・パワー半導体、原子力
	EV	150億円以上	・顧客拡大、海外生産
電子	汎用サーバ ASIC	+150%	・新規顧客拡大 ・最適工場戦略
	AIサーバ	+250%	・高難度製品の開発～量産 →新工場活用

中期経営計画に加えて、長期の2030年度の目標を設定しました。

中期の非財務指標

項目	2024年度実績	目標
GHG総排出量 (2017年度対比)	約 58% 削減	30% 削減※ (2030年度)
労働災害度数率	0.30	0.10 以下 (2027年度)

※新工場本格稼働後

項目	2024年度実績	目標
女性管理職比率 (イビデン単体)	2.4%	3% 以上 (2027年度)
従業員一人当たり 研修時間 (イビデン単体)	18.7 時間/年	21 時間/年 (2027年度)

中長期的な経営戦略

活動の5本柱と重点実施項目

1

事業の競争力強化
“稼ぐ力”

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

2

新規製品の事業化
“伸ばす力”

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

3

モノづくりの改革
“継続する力”

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

4

企業文化の改革
“変える力”

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

5

ESG経営の推進
“永続する力”

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

基盤活動

ゼロ化活動の継続

労災ゼロ(安全第一)
+
不良ゼロ(高品質)
+
故障ゼロ(安定量産)

人財教育・育成

専門教育
+
マインド(レジリエンス)
+
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)

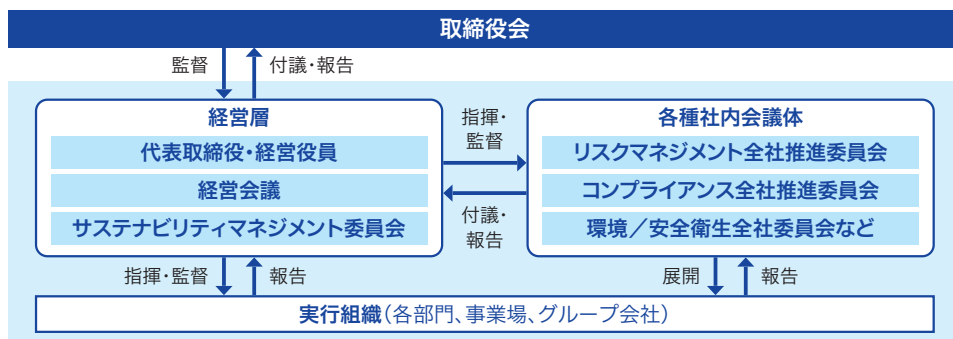
ESG経営の考え方と推進体制

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、当社グループ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

2024年度より、当社を取り巻くサステナビリティを含めたリスクと機会に関わる課題を経営層で議論する「サステナビリティマネジメント委員会」を設置しています。当委員会では、グローバルリスクの動向や事業へのインパクト、ならびに当社の事業活動が社会に与える影響から、重要性の高い事象を議論し、決定しています。また、課題への対応策は、経営層より実行組織である各部門に展開されています。当委員会は、代表取締役社長を委員長として、毎年2回以上開催されます。なお、サステナビリティに関して特に重要な課題については取締役会へ付議・報告されます。



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

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

また、サステナビリティマネジメント委員会の中で、事業活動に影響の大きい環境、社会側面の課題として、気候変動、大規模自然災害への対応、および労働人口減少に対応するための人的資本経営の実践を認識しています。以上のサステナビリティ課題は、それぞれGX推進部門、安全衛生部門および人事部門が主管部門となり、環境/安全衛生全社委員会、中央労使委員会などの社内会議体において、経営層らによって方針と進捗などを確認・評価しております。なお、2024年度は重要課題の中から、気候変動対策、労働安全ならびに健康経営に関して、取締役会へ付議・報告が行われています。

重要なサステナビリティ課題

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

サステナビリティ課題	参照先
大規模自然災害(異常気象)	📖 P61 リスクマネジメント
気候変動・脱炭素化(移行)	📖 P39-42 地球環境との共存
労働人口減少	📖 P33-37 人的資本経営
人権の尊重	📖 P33-37 人的資本経営 📖 P44 サプライチェーンマネジメント
生態系への影響(水・廃棄物)	📖 P39-42 地球環境との共存
化学物質管理	📖 P39-42 地球環境との共存 📖 P44 サプライチェーンマネジメント

財務戦略



中長期的な視点で、企業価値の向上と株主価値の最大化をめざし、持続的な成長を可能にする適切なキャピタルアロケーションを実現します。

経営役員(IR担当)
経営企画本部長
宮崎 信治

財務基盤

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

当社の主力事業であり、収益をけん引している電子事業において、最先端の製品をお客さまが必要とするタイミングで十分なキャパシティを持って供給するためには、継続的な先行投資が必要になりますが、同時に市況変化が大きいことから、高い自己資本比率に代表される強固な財務基盤の維持も必要です。そのため、成長投資と財務規律のバランスを持ったマネジメントが必要であると認識しています。

現在の自己資本比率は、設備投資による資産の増加などにより50%を下回る水準ですが、この成長投資の立上げを全社員で成功させ、収益力を着実に向上させることで自己資本を拡充させ、中期的に60%以上への回復をめざしていきます。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。そして、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

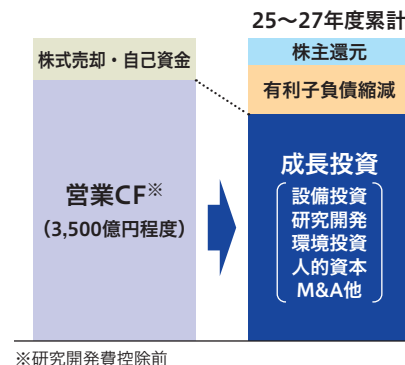
自己資本比率
60%への回復

資本コストに見合う
ROE10%以上

格付けAの
安定的な維持と
さらなる向上

キャピタルアロケーション方針

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



① 成長投資

営業キャッシュフロー(CF)以内を基本とし、財務体質改善・強化(自己資本比率50%の早期復元)

② 株主還元

安定配当を基本とし、収益水準・財務指標等を総合的に判断して実施

③ 政策保有株式

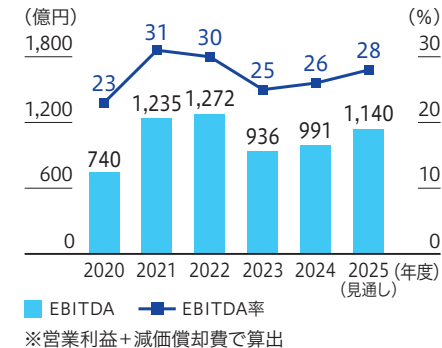
2027年度末までに、2023年度末時価ベース対比で50%以上縮減

① 成長投資

成長投資については、営業CFの範囲内を基本とし、財務基盤の改善と強化を図ります。

収益性の指標としてEBITDAを重視しており、継続的に収益力とキャッシュ創出力の強化を図ることで企業価値の向上をめざします。キャッシュ創出力においては、EBITDA率は連結で30%以上を基準にしていますが、最先端分野への先行投資に注力し、事業サイクルが早い電子事業においては40%台をめざし、最先端の高付加価値製品へのシフトを進めています。創出したキャッシュによる借入金返済等から、早期に自己資本比率50%への復元、その先の60%への回復をめざします。

EBITDA※/EBITDA率の推移



設備投資

当社グループは、コア技術をベースに、そこから派生する技術を顧客・社会のニーズに合わせて変化させ、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。引き続き、当社グループの事業拡大、収益力向上による株主価値の拡大をめざし、中長期的な需要拡大が見込まれるICパッケージ基板の生産能力増強を目的に、大野事業場の量産体制の構築を計画通り進めていきます。生成AIを含む最先端の高機能サーバー

財務戦略

向けを主とした高付加価値製品の割合を増やすことで、増加する減価償却費の負担を吸収し、資本コストを上回るROEをめざしていくとともに、投資回収期間を短縮することで、投資回収リスクの最小化を図っていきます。

研究開発活動

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

技術開発部門では、顧客の将来ニーズと社会課題を素早くキャッチし、事業化に素早く結びつけるため多様な機能を取り込んだ事業開発体制を築いています。既存のコア技術の深化に加えて、新領域で事業を模索しています。

生産技術部門では、DXを活用して生産性・品質をより向上させるための支援、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。

主要セグメント別の研究開発の状況(2024年度実績)

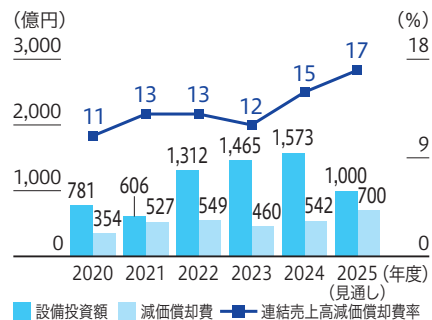
セグメント	研究開発費 (億円)	活動状況
電子	241	進化する市場への事業拡大に向けた製品設計、要素技術、プロセス技術の開発を進めています。高速伝送・低ロス化の要求に対応した高密度、高機能のパッケージ基板などの開発を行っています。
セラミック	31	NEV分野の安全性向上に貢献する部材や半導体関連に必要なとされる部材、さらには引き続き要望のある高機能排気システムに対応した部材の開発を行っています。

② 株主還元

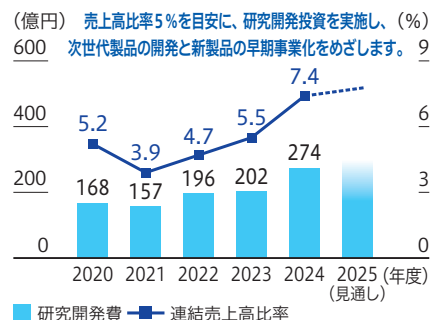
株主還元については、安定配当を基本とし、収益水準、財務指標、株価を総合的に判断して実施します。

資本配分の考え方として、近年は事業拡大に向けたICパッケージ基板向けの設備投資を優先してきました。引き続き成長に向けた投資は必要ですが、株主価値の一層の向上のた

設備投資額/減価償却費の推移

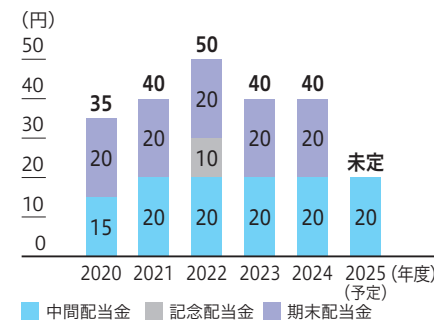


研究開発費の推移



め、安定した配当と収益に見合った配当の両側面から総合的に勘案の上、株主還元を実施していきます。なお、2024年度の1株当たり年間配当金につきましては、2024年11月に実施した1株当たり20円の間配当金と合わせ、2023年度と同額となる1株当たり40円としています。

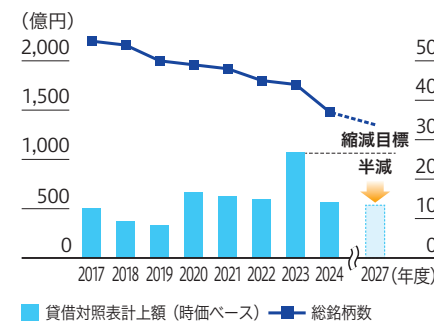
1株当たり配当金の推移



③ 政策保有株式

政策保有株式については、資金の流動性ならびに効率性の向上の観点から、中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」の期間(2023年度～2027年度)において、当社が保有する政策保有株式を2023年度末(2024年3月末)時価ベースで、50%以上縮減することを目標として進めていきます。これにより創出した資金を、持続的な成長に向けた戦略投資とともに経営や財務基盤強化のための投資、株主還元等に適正に配分していきます。

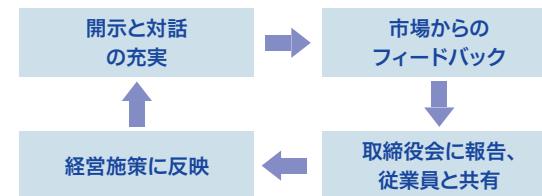
政策保有株式(単体)の推移および縮減目標



市場との対話

当社グループは、市場との対話をより一層重視し、企業価値の向上をめざすため、IR活動の強化に取り組んでいます。

2025年度には、IR活動を統括する役員を配置するとともに、IR専任の部署を新設しました。経営トップによる面談を含め、投資家との対話を積極的に行うことで、当社の経営戦略や事業計画について直接説明する機会を増やしていきます。そして、市場からのフィードバックを迅速かつ確実に、取締役会と従業員に届け、経営施策に反映することで企業価値の向上を図っていきます。



セクション3

成長戦略と 経営基盤

- 23 事業の成長戦略
- 33 人的資本経営
- 38 社会との関わり
- 39 地球環境との共存
- 43 DX戦略
- 44 サプライチェーンマネジメント
- 45 品質マネジメント
- 46 コーポレートガバナンス
- 54 役員紹介
- 56 社外取締役座談会
- 61 リスクマネジメント
- 62 コンプライアンス



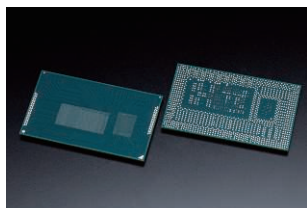


電子事業本部長
加藤 久始

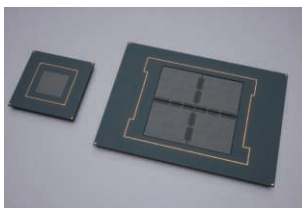
人々の生活をより豊かにするには、情報技術の進化・浸透が欠かせません。情報と生活は、より結びつきを強めていくとともに、情報通信技術（ICT）へのアクセスは、世界中で一層重要性を増していきます。

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

主要製品

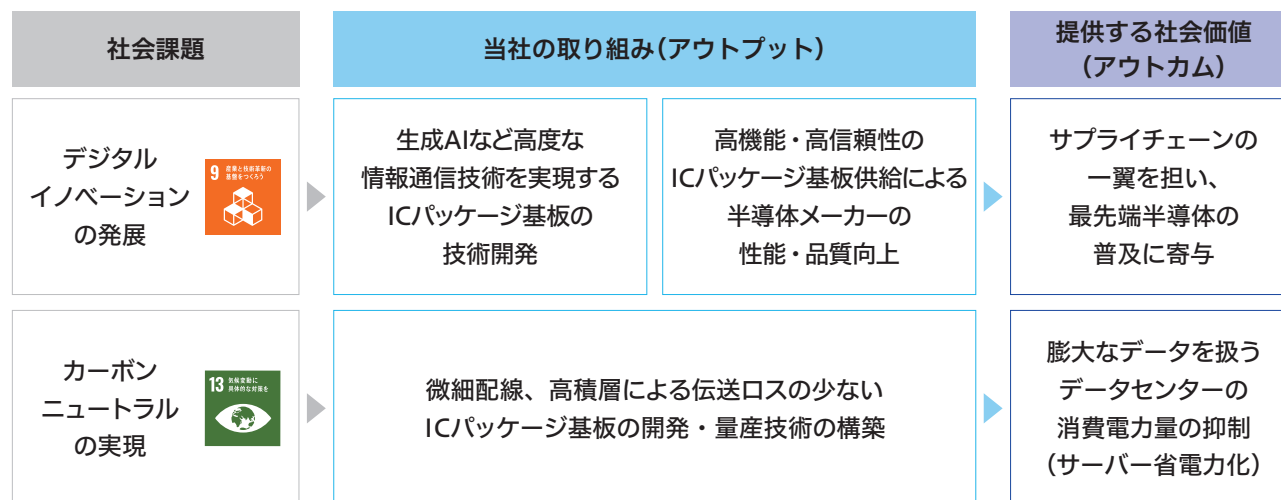


ICパッケージ基板
(モバイルPC向け)



ICパッケージ基板
(左:デスクトップPC向け
右:データセンター向け)

社会への提供価値



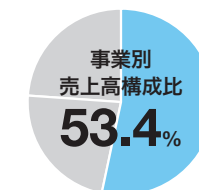
事業の特徴

主な市場

- ・ AIサーバー
- ・ 汎用サーバー
- ・ パソコンなど

生産拠点

- ・ 日本：大垣事業場、大垣中央事業場、大野事業場、青柳事業場、河間事業場
- ・ 海外：イビデンフィリピン株式会社、イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社



当社の強み

技術力

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

顧客との信頼関係

世界トップクラスの顧客と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

競争に先んじた積極的な投資で、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

市場の動向

電子市場の動向と変化

当社電子製品の市場は、通商政策の変化やサプライチェーンリスクの影響が残るものの、全体としては緩やかな成長を見込んでいます。

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

サーバー市場はAI向けに力強い需要拡大が継続しており、市場を牽引しています。汎用サーバーの需要動向は依然不透明であり、今後の市場変化を注視する必要があります。

パソコン市場

(外部調査会社の情報を基に推定)

(億台)

30 -

25 -

0

2023年 2024年 2025年 2027年 2030年

サーバー（汎用+AI）市場

(外部調査会社の情報を基に推定)

(百万台) ■ 汎用サーバー ■ AIサーバー

20 -

10 -

0

2023年 2024年 2025年 2027年 2030年

(2024年度決算説明会資料より)

ICパッケージ基板の需要見通しと投資計画

市場成長と高機能化に伴い増加傾向にあり、特にAIサーバー向けの需要拡大に対応するため、大野事業場を計画通り立上げ、供給能力を強化します。

また、稼働準備中の河間事業場についても、市場環境や顧客需要の変化に対応するため、あらゆる選択肢を視野に顧客との話し合いを継続します。

AIサーバー向け基板の生産負荷(SAP換算)

	2024年	2026年	2027年
生産負荷	1.0 (基準)	×1.8倍	×2.5倍

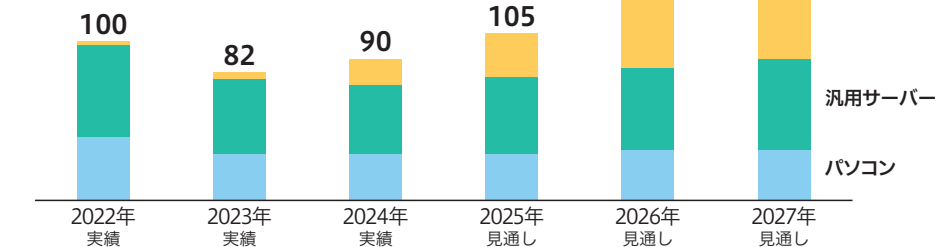
SAP*需要(面積)

(顧客情報等を基に推定)

※SAP: Semi Additive Process

※2022年を「100」として指数化

大野事業場
供給開始



(2024年度決算説明会資料より)

リスクと機会

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

機会	当社への影響
テクノロジーの変革・移行	技術移行による製品ニーズ拡大

成長戦略

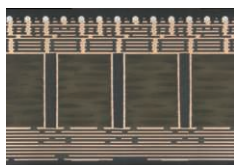
電子事業の市場においては、足下は、AI用サーバー向けの需要は引き続き堅調に推移していますが、パソコンおよび汎用サーバー向けの需要の回復は緩やかなペースが継続しています。しかしながら、2025年度の下期以降は、AI分野のさらなる成長に加えてデータ量の増加に伴う処理能力の向上と省電力ニーズの両立が求められることにより、汎用サーバー向けを含む高機能ICパッケージ基板全体の需要回復が見込まれます。

当社においては、既存工場の生産能力の有効活用に加えて、大野事業場の量産を計画通り2025年度の下期より立上げること高付加価値製品の受注を最大限に取り込んでいきます。また、デジタル技術の活用による高効率・高品質なモノづくりをめざしたOne Factory構想に基づくグローバルでの品質力強化と匠(たくみ)人材の育成による現場力の強化を進めていきます。

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、



高多層化するデータセンター向け
ICパッケージ基板(断面図)

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。

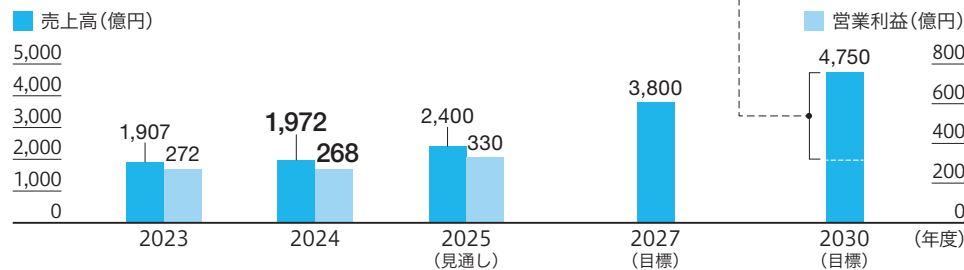
また、世界トップクラスの半導体メーカーと将来に向けた技術ロードマップを共有し、2.5Dや3Dなど新たなパッケージング技術や、必要となる要素技術・装置開発にも取り組んでいます。

2024年度の実績と財務目標

ICパッケージ基板(PKG)事業

AI用サーバー向けの受注が堅調に推移したことにより、売上高は前連結会計年度に比べ増加したものの、パソコンおよび汎用サーバー向けの高機能ICパッケージ基板の需要が減少したことに加えて、価格競争が激化する中、採算性を重視する受注方針によって一時的に生産稼働が低下したことなどにより、営業利益は前連結会計年度に比べ減少しました。

狙う市場	2024年度対比 成長率・額	施策
汎用サーバ ASIC	+150%	・新規顧客拡大 ・最適工場戦略
AIサーバ	+250%	・高難度製品の開発～量産 →新工場活用



TOPICS

中期経営計画を支える大野事業場

大野事業場は、電子事業の主力工場として2025年度第2四半期より製品量産を順次進めていきます。市場が急拡大するAI向けを中心とした高機能ICパッケージ基板の生産能力拡大のみならず、デジタル技術を駆使した生産技術・生産体制のモデル拠点として運用します。国内外の各拠点の管理・仕組みを統一し、その情報を集約・共用・活用することで、全拠点を大きな一つの工場と見立てた「One Factory構想」を推進します。

当社最大となる工場での安定した供給には、自然災害への備えが不可欠です。大野事業場では大規模地震に備え、建屋の下部に免震対策を施すとともに、水害への備えとして建屋は約4.5mの高台に位置しています。また、法面は崩壊などの被害を抑えるためGTフレーム工法^{*}で施工され、景観保全や環境負荷低減にも寄与しています。

今後も、高付加価値製品の安定供給を通じて、さらなる事業拡大と半導体産業の発展に向けて挑戦を続けていきます。

^{*}全面緑化により景観・環境に配慮した法面表層の保護方法



大野事業場

事業の成長戦略 | セラミック事業



セラミック事業本部長
國枝 浩司

人々の生活や活動がもたらす環境への悪影響を、最小限に抑えるセラミック製品を提供し、住み続けられるまちづくりの実現に貢献していきます。世界各国で、大気汚染の緩和など、クリーンな環境づくりに向けた厳しい環境規制の導入が進んでおり、産業界全体で貢献が求められています。

イビデンのセラミック事業は、自動車の排気ガスを浄化するディーゼル・パティキュレート・フィルタ（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、半導体製造装置に幅広く使われる特殊炭素製品（FGM）は、半導体製品の安定供給を支え、社会を豊かにする通信技術の発展やデジタルイノベーションの実現に貢献します。

主要製品



ディーゼル・パティキュレート・フィルタ（DPF）
触媒担体保持・シール材（AFP）
特殊炭素製品（FGM）（半導体製造装置用部材）

社会への提供価値

社会課題	当社の取り組み（アウトプット）	提供する社会価値（アウトカム）
大気汚染の緩和 11 気候変動の緩和と適応	中国・新興国の産業用車両（トラック・建機）向け排気ガスを浄化するDPF製品等の拡販	新興国における排ガス由来の大気汚染の抑制
デジタルイノベーションの実現 9 産業と社会のデジタル化	半導体（単結晶）製造工程で幅広く活用される非酸化性の高耐熱材料グラファイト製品の量産供給	半導体製品の安定供給に貢献

事業の特徴

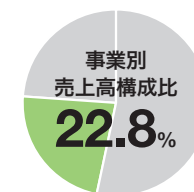
主な市場

- ・自動車
- ・半導体など

生産拠点

- ・日本：大垣北事業場、衣浦事業場、青柳事業場、神戸事業場

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



当社の強み

技術力

高温焼成技術から派生した独自のセラミック技術

顧客との信頼関係

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

グローバルな生産体制

日本・アジア（中国・韓国）・欧州・北米の各地域から展開する供給体制

市場の動向

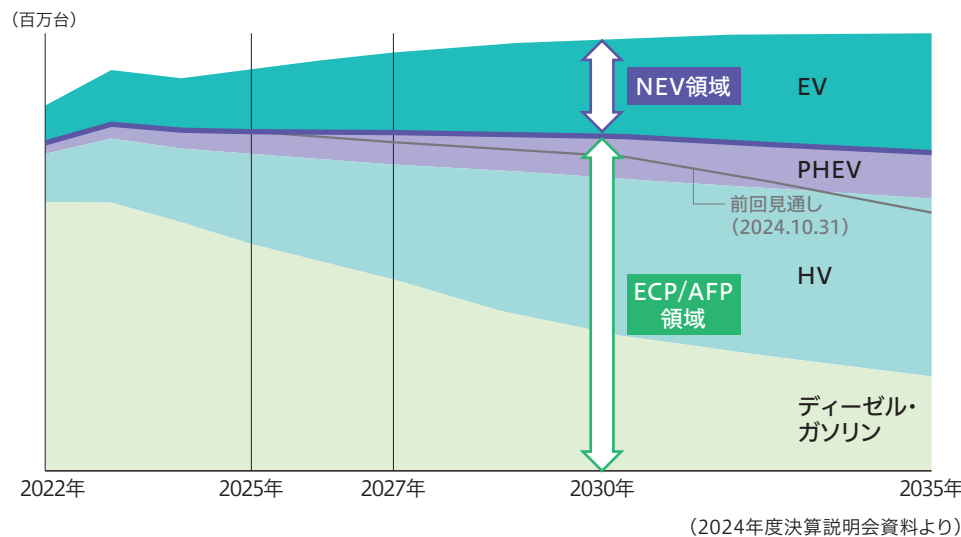
セラミック市場の動向と変化

セラミック製品の市場は、自動車のEV化により変革期を迎えています。

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

パワートレイン市場

(外部調査会社の情報を基に推定)

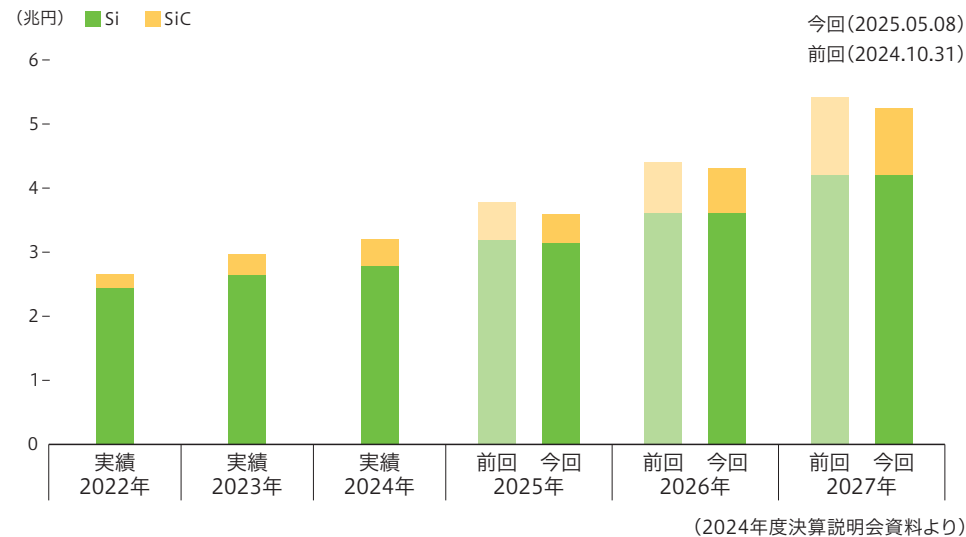


パワー半導体市場は、EV用途などの減速を受け調整局面に入っており、2025年度は踊り場となり、来年度以降に緩やかに回復する見通しです。

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

パワー半導体市場

(外部調査会社の情報を基に推定)



リスクと機会

リスク	当社への影響	機会	当社への影響
気候変動・脱炭素化(移行)	内燃機関など市場縮小(電動化普及)	環境規制強化	大気汚染対策製品の需要拡大
原材料調達環境の変化	各種規制の強化や地政学的緊張の影響による事業撤退などサプライチェーンの変化		

事業の成長戦略 | セラミック事業

成長戦略

セラミック事業においては、DPF・AFP事業の主力である自動車排気系部品市場については、中国経済の停滞リスクは依然としてあるものの、米国をはじめとするEV関連の政策変更に伴い、内燃機関向け製品の需要は継続するとみています。当社においては、成長市場としての中国・インドを中心とした新興国市場の産業用車両(トラック・建機など)向けの需要を確実に取り込むとともに、将来のEV化再加速に備え、NEV向け安全部材の量産体制を整備していきます。FGM事業については、各種半導体製造装置向け需要の動向を見極めつつ、自社の競争力が最大限に発揮できる市場に集中的かつ計画的な投資を行うことで、事業を拡大していきます。

また、“Beyond ICE[※]”をビジョンに掲げ、長年培ってきた材料技術・プロセス・ネットワークを活用して新規事業開発に着手しています。今後も、お客さまとの価値共創を通じて、社会課題を解決できる製品開発を進めていきます。

※ICE: internal combustion engine(内燃機関)

2024年度の実績と財務目標

ディーゼル・パティキュレート・フィルター(DPF)

中国経済の減速に伴う影響を受け、売上高は前連結会計年度に比べ減少したものの、エネルギー費用を中心としたコスト上昇分を顧客との合意に基づいて販売価格に転嫁し

たことや、受注に合わせた柔軟な生産体制の構築が寄与したことなどにより、営業利益は前連結会計年度に比べ増加しました。

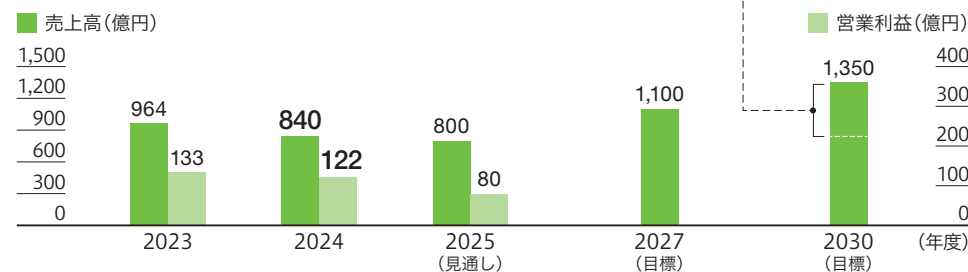
触媒担体保持・シール材(AFP)

中国経済の減速および国内自動車メーカーにおけるエンジン認証問題による販売数量減の影響が続いたことなどにより、売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ減少しました。

特殊炭素製品(FGM)

総じて受注が堅調に推移したことにより、売上高は前連結会計年度に比べ増加したものの、市況変化による一部顧客の在庫調整および増投資に伴う償却費増加などの理由により、営業利益は前連結会計年度に比べ減少しました。

狙う市場	2024年度対比 成長率・額	施策
特殊炭素	+100%	・パワー半導体、原子力
EV	150億円以上	・顧客拡大、海外生産



TOPICS

NEV事業部を技術開発本部より移管

EV市場でのさらなる事業拡大に向け、2025年度よりNEV事業部を技術開発本部からセラミック事業本部へと移管しました。

現在、米国をはじめとしたEV政策の変更などに伴い電気自動車市場は減速傾向にあります。将来のEV化再加速と海外市場の拡大を見据え、EVバッテリー用安全部材の量産体制を整備しています。現在のセラミック事業の柱である、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)、特殊炭素製品(FGM)に続く第4の柱として収益を上げられるよう、技術、生産、顧客面といった事業基盤の早期確立をめざします。

引き続き、他社が追従できない差別化された製品と海外拠点の活用で、積極果敢に全世界に展開・拡販し、さらなる事業拡大をめざしていきます。



事業の成長戦略 | 技術開発



技術開発本部長
山田 啓二

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

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

新しい事業領域への挑戦

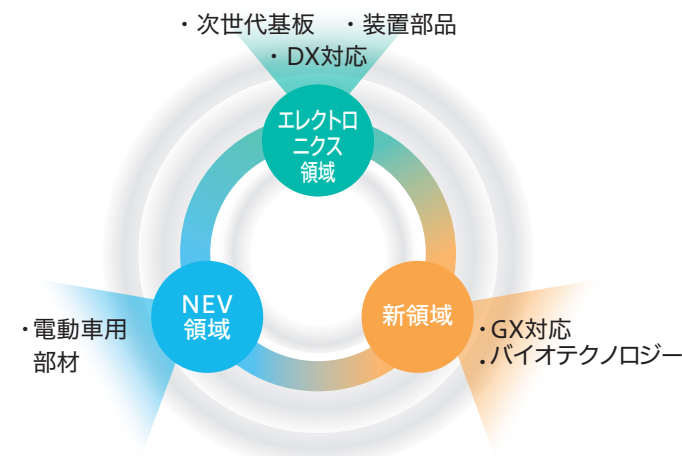
当社の技術開発は、社会のニーズともいえる、社会課題の解決に資するSDGsへの貢献を念頭に開発を進めています。

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

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

さらに、新領域では気候変動問題に対応するためのGXの技術として、CO₂の資源化、環境保全や食糧危機に貢献するバイオテクノロジーなどで、社会課題の解決に貢献する製品の開発・事業化を進めています。

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



2030年度目標

売上高 **100** 億円

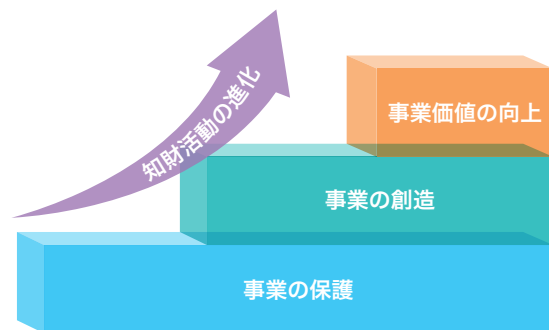
狙う市場	2024年度対比 成長率・額	施策
新市場	100億円以上	・ GX対応 ・ バイオテクノロジー

知的財産に関する戦略

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

基盤となるのは、事業の保護の側面で、事業・開発製品の特許網の構築や、他社特許の侵害回避により、製品競争力を維持するためのコア技術の権利化を進めています。特に、差別化技術などの重要な特許の出願を増加させることで、高い参入障壁と事業の優位性の確保を狙います。

また、特許情報を分析・活用することで、事業・開発の方針や意思決定に役立つ情報の提供から事業の創造につなげていきます。さらには特許や製品の価値分析をもとに、事業の優位性につながる収益性の高い知財権を確保し、事業価値の向上に貢献できる知財活動に進化を進めていきます。



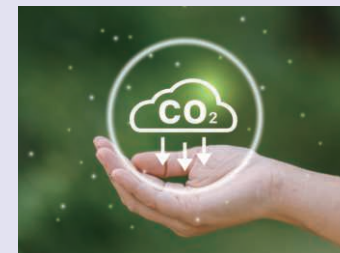
TOPICS

中部圏水素利用協議会との合意書締結

2025年5月に中部圏水素利用協議会と水素やアンモニア等のサプライチェーン構築に向けた基本合意書を締結しました。本協議会は、水素やアンモニア等の利用拡大、安定供給を通じた2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、官民一体で取り組みを推進しています。今回の合意では、水素やアンモニア等の需要や供給に関する積極的な推進、調査への協力、またサプライチェーン構築の実現に努めることについて取り決めがなされました。

水素やアンモニアは、燃焼してもCO₂を排出しない性質から、新しい燃料として注目が集まっています。技術開発本部でも、脱炭素社会の実現に向けた取り組みの一環として、水素等の社会実装に関連した技術の開発を進めています。

今後も、官民一体でのカーボンニュートラル推進、そして中部圏の産業のさらなる発展に貢献していきます。



技術開発から事業化への体制

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

当社の研究開発の強みは、事業化をゴールに置き、長い歴史の中で積み重ねた知識・経験・研究データが活用できる形で蓄積されている点です。これらの蓄積から、デジタル技術の活用と産学官との連携によって、開発を加速するとともに、社内の充実した開発設備や評価装置を活用して量産までスピード感を持って事業化につなげています。

2025年度は技術開発本部内の一つであったNEV事業部をセラミック事業本部に移管し、安定量産に向けた体制を整えました。また、新領域では、植物活性化材“LEAFENERGY®”の国内拡販を加速させ、並行して海外展開を進めていきます。

技術開発を担う人材育成としては、積極的な資格取得の支援や、外部団体や学術機関との知見の交流を行っています。また、開発者が自由な発想でテーマに取り組む時間を設定するなど、自由にチャレンジできる風土づくりやモチベーションの向上に取り組んでいます。モノづくりの観点では、MI※といったシミュレーション技術を活用し短期間で新製品の開発・立上げを支援します。また、デジタル技術を活用して現場情報が全世界のどこでも共有できるOne Factory構想の実現をめざしています。

※MI:マテリアルズ・インフォマティクス



事業の成長戦略 | その他事業

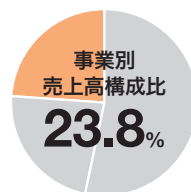
「イビテクノ」から生まれた技術や製品は
国内グループ会社に受け継がれ、
独自の競争力を持ち幅広い分野で貢献します。

貢献するゴール



主な事業内容

- 各種設備の設計・施工
- 法面工事部門
- 造園工事部門
- メラミン化粧板・住宅設備機器
- 石油製品販売部門
- 情報サービス等の各種サービス業
- 食品加工
- 合成樹脂加工



メラミン化粧板
[イビケン株式会社]



小水力発電
[イビデンエンジニアリング株式会社]



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



物流
[イビデン産業株式会社]



ヘルスケアソリューション(総合健診システム構築)
[タック株式会社]



乾燥食品の製造、代替食品の開発
[イビデン物産株式会社]



工業ガスや関連製品の充填・販売
[イビデンケミカル株式会社]



自動車部品ツールボックス
[イビデン樹脂株式会社]

製造請負・施設管理業務請負
[株式会社イビデンキャリア・テクノ]

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

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

電力事業

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

事業の成長戦略 | その他事業

成長戦略

その他事業においては、国内グループ各社独自の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。

2024年度の実績と財務目標

建材部門

住宅着工件数の落ち込みによる販売棟数の減少影響を受けたものの、前連結会計年度に実施した買収の効果もあり、売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ増加しました。

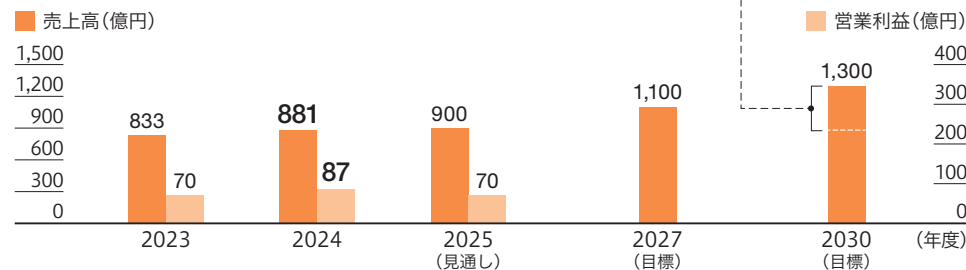
建設部門

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

その他部門

ヘルスケア事業において特定健診制度改正に伴う受注が好調に推移したことに加え、その他事業全体を通じて各種費用改善が寄与したことなどにより、売上高・営業利益ともに前連結会計年度に比べ増加しました。

狙う市場	2024年度対比 成長率・額	施策
日本国内	+45%	・半導体関連工事 ・システム開発（ヘルスケア）



TOPICS

東横山水力発電所の耐震工事が完了

東南海地震のリスクが高まる中、2022年度より実施していた東横山水力発電所の耐震工事が2025年3月に完了しました。本工事では、1921年(大正10年)に運転を開始した当時の発電所の面影を残したまま、鋼材の取り付けなどによる躯体の強化や、外壁のレンガの剥離を防止するための処理、建物全体を支える控え壁の設置を行いました。これにより、震度6強の地震が発生した場合においても、建物への被害を最小限に抑え、発電設備の早期運転再開が可能となりました。これとともに、建替工事を実施した広瀬水力発電所や、補修工事による対応を行った川上水力発電所を合わせ、引き続き、従業員の安全確保と再生可能エネルギーによる持続的な発電に努め、地球環境や地域社会の発展に貢献していきます。



工事が完了した東横山水力発電所



控え壁による補強

人的資本経営

人的資本経営 | 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。

基本的な考え方

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

当社は、中期経営計画の中で、企業文化の改革を柱の一つに置き、人的資本経営の実践を重点実施項目に掲げています。組織の活性化、社員のウェルビーイング、帰属意識の向上の視点で、当社らしい企業文化を醸成していくことが基盤になります。その上で自己実現可能なキャリア開発と、さまざまな環境変化に対応できる制度運営により、組織の中で成果を生み出せる自立型人財の育成を進めます。目的意識を持った自立型人財の育成と柔軟な人事制度により、すべての社員が高い意欲で活躍することで、企業価値の向上を実現していきます。

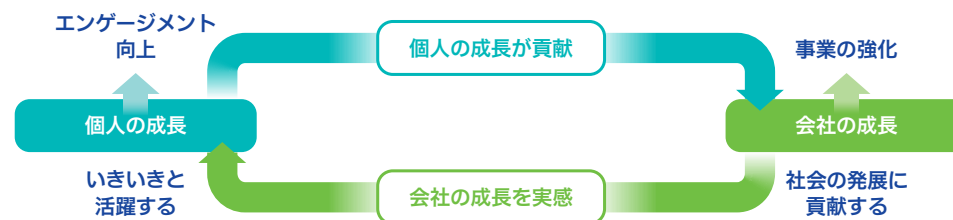
人的資本経営の実践

中期経営計画において、事業の競争力強化、新規製品の事業化、モノづくりの改革を進めていますが、主力の電子事業を中心に変化の激しい環境下にあります。経営戦略の達成に向けて、事業環境の変化に柔軟に対応できる自立型人財の育成と組織の強化は不可欠です。

自立型人財とは、当事者意識を持ち、自分のやるべきことを自ら考え、機敏に動ける人財です。当社では、社員一人ひとりが「個人の成長」と「会社の成長」を実感し、自立して競争力を創出・強化できる人財の育成を進めています。知識・スキル向上の教育



体系に加え、キャリア面談等を通じてキャリアプランを明確化することで、個人の自立を促す育成環境を整備していきます。そして、個人の成果が組織の成果につながり、やりがいを持っていきいきと活躍することができるよう組織をマネジメントすることで、事業の強化につなげていきます。



指標および目標

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

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

また、労働者が安心して働ける環境を整備し、安全第一の意識を徹底することで労働災害発生率の低下を進めるなどしています。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。

人的資本経営

人財の育成(制度の充実)

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

具体的には、教育・訓練の基本体系をもとに、全社共通教育(年齢別研修、階層別研修)、専門選抜教育を実施しています。年齢別研修では、65歳への定年延長など時代の変化に合わせ、ライフプラン研修からキャリアプラン研修に全面改訂し、専門教育では、2017年に人財開発センターを開設しました。2021年4月からは人財開発センターを人事部門に統合し、モノづくりを支える人財の教育を人事戦略と一貫性を持って実施するための体制を整備しています。また、グローバルに活躍する人財育成では、語学研修だけでなく、異文化適応研修にも力点を置いています。

人財の育成に関する指標として、従業員一人当たりの教育時間の中間目標(2027年度21時間/年 [イビデン単体])を掲げています。

指標	範囲	2023年度実績	2024年度実績
一人当たり 教育時間	イビデン単体	17.2時間/年	18.7時間/年
	イビデンおよび 国内グループ会社※	12.7時間/年	13.7時間/年

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

生産性改善・デジタル技術の活用

持続的な競争力向上に向けて、デジタル技術の活用を積極的に推進しています。高機能ICパッケージ基板を量産する大垣中央事業場では、生産効率の最大化、製品品質の安定・向上、コストの削減を行うため、ICT技術を活用し、すべての設備情報のネットワーク化を進めています。

設備異常から品質情報、加工情報までさまざまなデータを蓄積し、より高度なデータ解析で改善のスピードアップを図っています。デジタル技術の活用により、効率の良い生産・運搬が可能となり、ITインフラのエネルギー消費量削減にも貢献しています。

さらに、リモート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。



また、生成AIの活用による生産性向上のため、社内環境の整備を進めています。情報の外部流出のリスクを回避した社内環境を構築し、利用者に対して適切なプロンプトなど活用事例を展開することで業務の効率化を図っています。

労働時間管理の徹底

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

当社では、年間の総労働時間を2,000時間未満にすることを目標として、本部長方針および部門長による目標の設定と進捗管理とともに、年休取得の推進、残業時間削減の取り組みを進めています。

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

多様な社員が活躍できる環境整備 (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

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

人的資本経営

女性活躍

当社は、2017年度から「女性活躍推進ポジティブアクション」を開始し、女性管理者の育成・登用に向けた支援に加えて、女性社員の上司を含む職場の意識改革に取り組んできました。今後も女性の管理職へのさらなる登用が重要と捉え、中期目標(2027年度女性管理職比率3%以上 [イビデン単体]、4.8%以上 [イビデンおよび国内グループ会社])を掲げています。

指標	範囲	2023年度実績	2024年度実績
女性管理職比率※	イビデン単体	2.0%	2.4%
	イビデンおよび国内グループ会社	2.3%	2.8%
	イビデングループ	7.4%	8.7%

※女性管理職比率は、課長級であるミドルマネージャー以上における女性の比率です。海外グループ会社の管理職は、各国の法律、各社の基準に基づき定義しています。

男性の育児休業等取得

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

	範囲	2023年度	2024年度
男性育児休業(法定)取得率※	イビデン単体	47.3%	66.7%
男性平均育児休業(法定)取得日数	イビデン単体	65日	42日

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

技能実習を通じた海外拠点人財との交流

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

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。



外国人実習生への研修

TOPICS

社長と社員の対話会の実施

中期経営計画の中で、企業文化の改革を柱の一つに置いており、河島社長はその方策の一つとして、社員と直接対話することに力を入れています。社長が各現場の社員の声を聴き、また自らの思いを伝える場として、小規模な対話会を開催しています。2024年度は41回開催され、323名の社員が参加しました。2025年度は約80回開催、800名以上の社員との対話会を計画し進めています。2024年度の参加者からは、下記のような声も聞かれました。

社員の声 (一例)

- ・社長との直接対話を通じて、会社の方向性や戦略に対する理解を深め、自身の役割や責任を再確認し、仕事へのモチベーションや帰属意識を高めることができました。
- ・普段交流のない他部署や協力会社の人々との交流も、組織全体への理解を深める上での貴重な機会となった。

このような機会を通じて、今後もエンゲージメントの向上や社員一人ひとりの行動が変わることによる企業文化の改革を進めていきます。



人的資本経営

人権の尊重

労働者の権利の尊重と人権教育

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

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

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

人権デューデリジェンス

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

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

労働安全衛生の取り組み

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

労働安全衛生の基盤活動と専門活動

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

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

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

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

人的資本経営

労災ゼロに向けた活動強化

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

当社グループの2024年度の労働災害度数率は、0.30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。

指標	範囲	2023年度実績	2024年度実績
労働災害度数率	イビデングループ	0.35	0.30

健康経営の推進

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

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

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

当社は、健康経営に優れた上場企業として、経済産業省と東京証券取引所による「健康

経営銘柄 2025」に初めて選定されました。これは、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に「健康経営®」※を進めている企業を選定するものです。また、健康経営において、特に優良な取り組みを実践している大規模法人を認定する「健康経営優良法人～ホワイト 500～」にも継続認定されています。社員参加型のウォーキングイベントなどの運動習慣活動や、健康管理推進センターの充実した支援体制が高く評価されています。



河島社長と健康経営を推進する社員
※NPO法人健康経営研究会の登録商標



社会との関わり

基本的な考え方

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

障がい者の就労拡大に向けた地域連携

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

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

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。

災害発生に備えた地域との連携

2020年11月に、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、自治体の要請に基づき、専用水道の使用に協力する協定を締結しました。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。

創立110周年に際し、岐阜県大垣市に贈呈した未来のまちづくりに向けた寄付金の一部を活用し、大垣市より市内31ヶ所の指定福祉避難所にポータブル太陽光発電機を配備していただきました。

2025年2月に、大規模災害を想定し、大垣市・福祉施設事業者・当社による合同での避難所運営訓練が行われました。ポータブル電源による避難生活を支えるための停電対応訓練や、断水を想定し当社青柳事業場の専用水道を使用した給水訓練を実施しました。



岐阜県揖斐川町と防災活動協力に関する協定を締結



ポータブル電源(左)と折畳式ソーラーパネル

地域の人財育成への貢献

当社は、岐阜大学主催の「ぎふ理系女子はばたき応援プロジェクト」に協力しています。これは、将来の「リケジョ」を増やすために、女子中高生の理系選択を応援するものです。岐阜大学と中高生の期待に沿うプログラムを検討し、当社社員との交流会や大垣事業場での工場見学・本社3階のショールーム見学、安全に関するVR体験を通して、当社の事業内容や取り組み、理系の仕事の魅力を伝えました。今後も、青少年育成活動として教育機関の取り組みを支援するとともに、将来の産業を支える人財育成に貢献していきます。



学生と当社社員の交流会の様子

地球環境との共存



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

取締役経営役員(GX推進担当)
生産推進本部長
鈴木 歩

気候変動への対応

ガバナンス

当社を取り巻く気候変動のリスク/機会とその対応案を、毎年1回以上開催する環境/安全衛生全社委員会で審議し、実行責任者である各本部長より社内を展開しています。

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

戦略※

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、サプライチェーン全体で脱炭素を実現していくため、取引先とも協力して活動を推進していきます。

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

※リスク管理についてはP19、P61を参照ください。



気候変動のシナリオ分析

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

参照したシナリオと当事業に影響を与える状況(抜粋)

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

②対策が進まず気温が4℃上昇し、気象変化の影響が顕著になる物理リスク

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

移行リスク (2℃シナリオ)	機会	・新たな市場の創出、拡大〔電動車市場、高エネルギー効率の電子機器〕 ・再生可能エネルギーの価値向上
	リスク	・内燃機関エンジンに関わる製品市場の急速な縮小 ・燃料、エネルギーおよび資材の調達コストの上昇(炭素税・排出権取引、希少金属需要)
物理リスク (4℃シナリオ)	リスク	・気象災害の激甚化(台風、河川・沿岸洪水、猛暑、熱波の頻度) ・利用可能な水資源の減少(水不足および水質変化)

主な気候変動関連のリスクと機会

	主な潜在的な影響	影響の期間	対応方針
主なリスク	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。	中期～長期	セラミック製品は、乗用車から大型商用車市場へ移行しており、大型車は排出ガス規制強化に伴い需要の増加を想定している。
	化石燃料への課税や排出権取引が導入され、購入電力や燃料調達に伴うコストが上昇する。燃料や電力使用などに伴う温室効果ガス排出量の目標が達成できない場合、最大20億円 [※] の影響が想定される。	中期～長期	今後の課税や排出権取引の導入に備えて、グローバルで設定した排出削減目標に対して、各拠点の排出源を管理し削減に向けた対応を進めている。
	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。	長期	自然災害による災害時の事業継続、復旧計画を策定しており、洪水を想定した設備の災害対応などを進めている。
主な機会	各国の排出削減政策の強化に伴い、脱炭素化に向けた技術・製品が市場で求められる。当社の関連事業でも、サーバーの省電力、乗用車の電動化に向けた製品需要が拡大する。	中期～長期	高機能サーバー向け IC パッケージ基板の増産投資を進めるとともに、培ったコア技術を応用し、電動車に対応した製品など新製品の販売拡大を進めている。
	水力発電所を3施設有しており、総発電能力は27,900kWである。排出削減政策に伴い、炭素を排出しない再エネ電力需要は高まるが、自家発電施設から再生可能エネルギーを安定して調達できる。	短期～長期	継続的に高い発電能力を維持するため、水力発電施設のメンテナンスならびに定期的な設備の改修を実施している。

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

地球環境との共存

指標と目標

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

カーボンニュートラル目標

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

2030年度マイルストーン目標

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

※2020年度に設定した目標から、さらに踏み込んだ
目標に見直ししています。

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

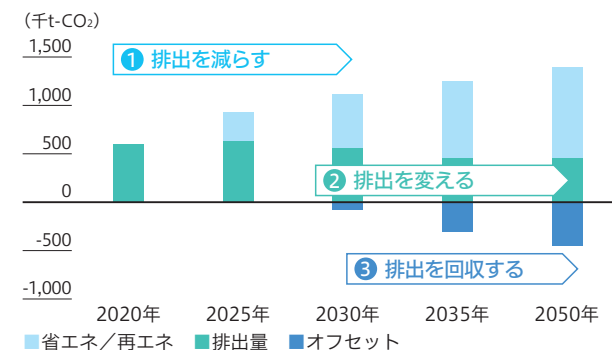
カーボンニュートラル目標に向けたロードマップ

	2020年代	2030年代	2040年代
① 排出を減らす	高エネルギー効率の生産設備導入 温室効果ガス排出の少ない生産技術導入 DXによる生産効率、エネルギー利用効率の最適化		
② 排出を変える	新エネルギー(燃料)の活用検討 再生可能エネルギー電力調達(海外)	新エネルギー(燃料)の導入 再生可能エネルギー電力調達(国内) 再生可能エネルギー自家発電の活用	
③ 排出を回収する	炭素回収に貢献する技術の開発 回収技術の排出権創出(オフセット)		

2024年度の温室効果ガスの排出量の実績については、温室効果ガス排出量の削減活動として、新規工場の省エネ設備導入・既存工場の生産設備への省エネ技術の導入と稼働の効率化、ならびに海外拠点における再生可能エネルギー活用の継続・拡大を行いました。新規工場である大野事業場の立上げが開始したことにより、前年度より温室効果ガス排出量が増加し、温室効果ガスの排出量(スコープ1と2の合計)は、280千t-CO₂eとなりました。詳細と過去5年の推移については、P66の温室効果ガス排出量のグラフをご参照ください。

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

温室効果ガス排出の実質ゼロに向けた考え方



地球環境との共存

地球環境との共存 | SDGsの課題認識



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

クリーンなエネルギーの活用

先人からの恩恵：水力発電

水力発電は、水の位置エネルギーを利用した、温室効果ガスを排出しないクリーンなエネルギーです。当社は創業以来、水力発電所を所有し、現在も岐阜県の揖斐川上流で東横山水力発電所・広瀬水力発電所・川上水力発電所の3つの施設(合計出力27,900kW)が稼働し続けています。計画的に改修工事を実施し、^{ずいどう}隧道※の改修や最新の発電機への更新等により、発電出力の維持向上に努めています。また、各事業場には太陽光発電設備を導入して、再生可能エネルギーを発電しています。

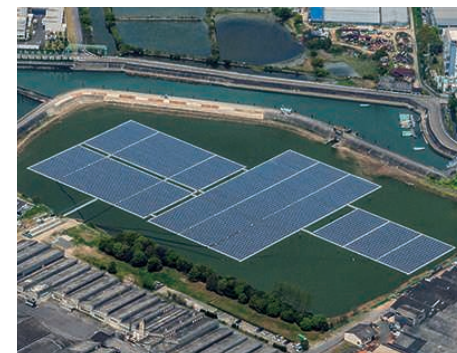
※隧道：発電所まで水を送るためのトンネル



東横山水力発電所

発電事業による再エネ市場拡大への貢献

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



水上フロート式太陽光発電(衣浦事業場)

自家発電による低炭素エネルギー

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



コージェネレーションシステム(大垣中央事業場)

水の恵み

電子事業の製造工程では、洗浄などで大量の水を消費します。国内生産拠点が集まる岐阜県大垣市は地下水が豊富ですが、グローバルな観点では、水不足は深刻な問題です。世界資源研究所(WRI)が発表するアキダクト※などのデータベースを参照し、各拠点の水リスク評価を行っています。当社において、水リスクが高い拠点はありますが、グループ全体で節水に取り組んでいます。中期経営計画の中で、2022年度対比の売上あたりの取水量原単位を5%削減することを目標とし、活動を進め、着実に進捗しています。

※水リスクを評価するツール

地球環境との共存

省資源と廃棄物の削減活動

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

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

化学物質の管理

当社グループの製造工程では、さまざまな化学物質を使用します。化学物質は環境汚染、人体への影響を及ぼす可能性があり、化学物質を適切に管理し、製品安全の確保や環境負荷の低減、そして労働安全に配慮することは企業にとって重大な責務です。REACH規則やRoHS指令などの各国の化学物質に関する法規制、ならびに顧客企業の要求基準などは一層厳格さを増しています。

当社は、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ています。

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

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

イビデングリーンテック株式会社では、「全面緑化」を可能にする新しい工法など、「防災」と「環境保全」を両立した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。



GTフレーム工法®によるのり面



太陽光発電設備

TOPICS

第13回みどりの社会貢献賞 特別賞受賞

当社グループの東横山水力発電所(岐阜県揖斐郡揖斐川町)および隣接するイビデンの森が、公益財団法人都市緑化機構主催の「第13回みどりの社会貢献賞」特別賞を受賞しました。

みどりの社会貢献賞は、緑地の良好な管理等により、社会および環境への顕著な功績のあった企業活動を表彰するものです。

イビデンの森は、当社のルーツである水力発電事業ゆかりの地、東横山地区を中心とした揖斐川上流域の山林です。岐阜県、揖斐川町、当社との間で2008年に締結した森林づくり協定を機に、社員や家族、地域住民が連携した森林の再生・育成や、郷土文化を活用した地域交流等を行っています。東横山水力発電所は1921年に竣工し、当時の面影を残したまま改修を行い、100年以上にわたり再生可能エネルギーを供給し続けています。

こうした発電所周辺の森林整備、景観の保全・管理等の活動がみどりの社会貢献賞に準じる取り組みとして評価され、特別賞の受賞に至りました。引き続き、地球環境と共存する価値観のもと、環境保護につながる活動を展開していきます。

イビデンの森の中の切り株動物園
(写真は熊の彫刻群)

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



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



注力する活動領域

DXへの取り組みを加速させるため、スマートファクトリー化を積極的に進めています。One Factory構想のもと、全社的なITデータ活用のプラットフォーム整備と導入を進めることで、保有する経営資源の最適活用と生産効率の最大化を実現していきます。

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

DX人材の育成について

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

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

TOPICS①

画像AIを活用した労働災害防止対策

当社グループでは、労働災害防止対策を強化するため、画像AIを活用した作業者の不安全行動をモニタリングできるシステムを構築しました。

本システムでは、AIカメラが保護具の未着用などの不安全行動を検知すると、ライトと音で警告を発し、労働災害の発生を未然に防ぎます。実際に葉傷や切創災害のリスクがある現場に導入した結果、保護具の着用遵守率は100%を達成しました。さらに、作業者の不安全行動の可視化と、管理者のフォローアップによって、作業者と管理者双方に対して作業手順の遵守を徹底する仕組みが完成しました。

今後も他の労働災害の危険のある現場での応用を進め、AIを活用した従業員の安全確保と生産性向上への取り組みを継続していきます。

TOPICS②

スマートデバイスを活用した業務効率向上

従業員のコミュニケーション活性化と業務効率向上を目的に、会社スマートデバイス(以下、Ibi-LINK)の導入を進めています。

Ibi-LINK導入により、グループウェアを活用したリアルタイムな情報共有が可能となり、さらには生成AI(IBIDEN AI Connect)との連携により社内コミュニケーションの活性化と問題解決の迅速化をめざしていきます。

災害発生時においても、迅速な情報伝達による従業員の安全確保と適切な避難行動や業務継続に向け取り組んでいきます。

サプライチェーンマネジメント

貢献する SDGs



基本的な考え方

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

購買 基本方針

1

法令・社会規範を遵守し、お取引先さまとの相互協力と信頼関係の構築に努めます。

2

お取引先さまに対して、公正な取引の機会を提供します。

3

購買活動を通じて、人権、環境などの社会的責任を果たしていきます。

イビデングループサプライチェーンCSRガイドライン

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

取引先の取り組み状況の確認

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

2024年度は児童労働や強制労働に関する重大な人権侵害につながるリスクがあると想

定される取引先ゼロを目標に、638社を対象としてCSR調査を実施しました。その結果、該当する取引先は0社で、深刻な人権侵害につながる事象は確認されていません。その他、調査結果から確認された課題については取引先に改善を要請しています。

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

取引先との協働とコミュニケーション

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



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



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が共存する社会の実現に貢献しています。顧客優先の考え方のもと、顧客の要求に独自技術と地球環境に配慮した設計で応え、常に安心・安全な製品を安定して提供し続けることを重要なミッションと考えています。

品質 基本方針

電子

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

セラミック

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

イビデンマネジメントシステム「IMS」

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

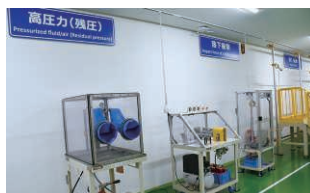
品質向上に向けた取り組み

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

モノづくり道場の開設

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

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



モノづくり道場内の危険体感の機器

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

改善事例の共有

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

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

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



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/>



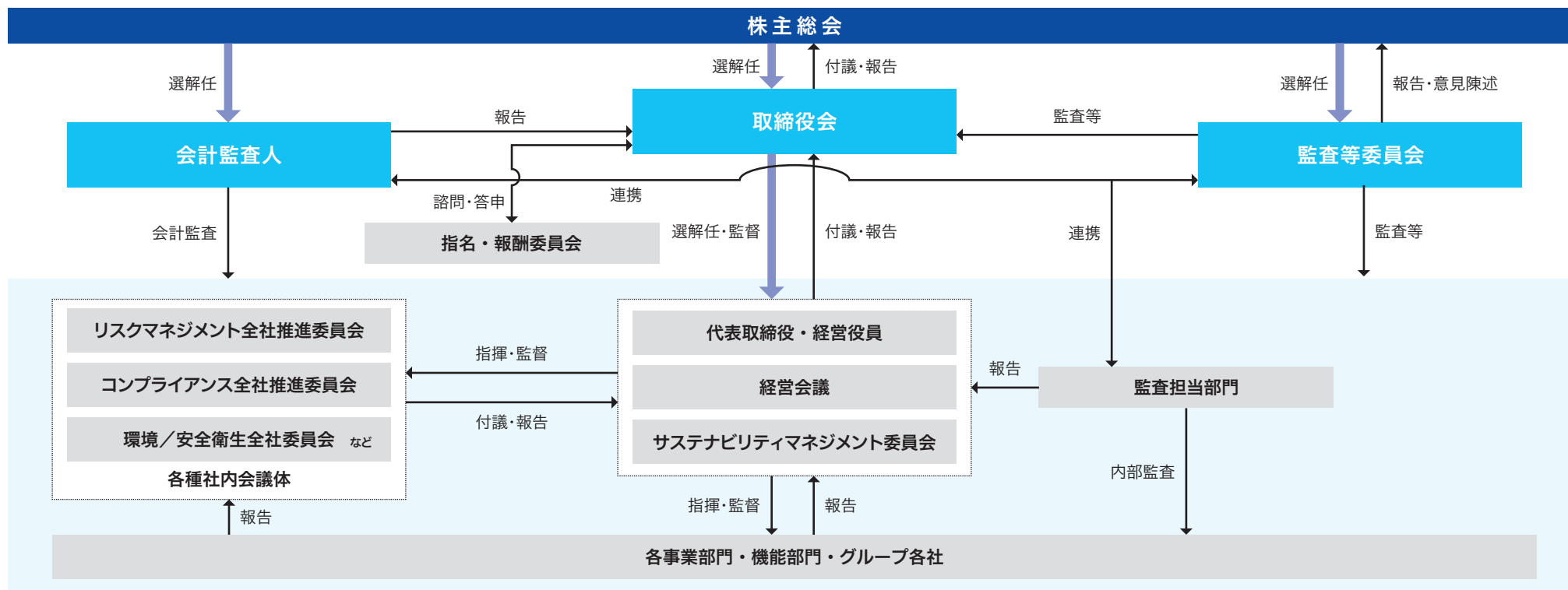
2025年度のTPMワールド大会で金賞を受賞した社員と河島社長

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

当社グループの内部統制システムの模式図



現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しています。取締役会の運営については、公正で透明度の高い経営を実現するために、6名の社外取締役が参画しており、経営の助言を受けています。指名・報酬決定等に当たっては、公正で透明度の高い手続きを担保するため、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しています。また、スピーディな経営の意思決定ならびに業務執行の一層の迅速化を図るため、役付取締役および経営役員の役割を明確化するとともに、幹部人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等の業務執行に対しては、監査等委員会の強力な牽制作用をもって、これを監視しています。

コーポレート・ガバナンス

独立社外取締役確保の状況

当社の適正な企業統治への寄与および企業行動規範への助言機能を確保するため、取締役会における独立社外取締役の比率を3分の1以上とすることを原則にしています。現在、取締役総数12名のうち、半数にあたる6名の独立社外取締役（うち監査等委員3名）を選任しています。

監査等委員でない社外取締役 小池利和・浅井紀子・丸山晴也

監査等委員である社外取締役 堀江正樹・藪ゆき子・後藤もゆる

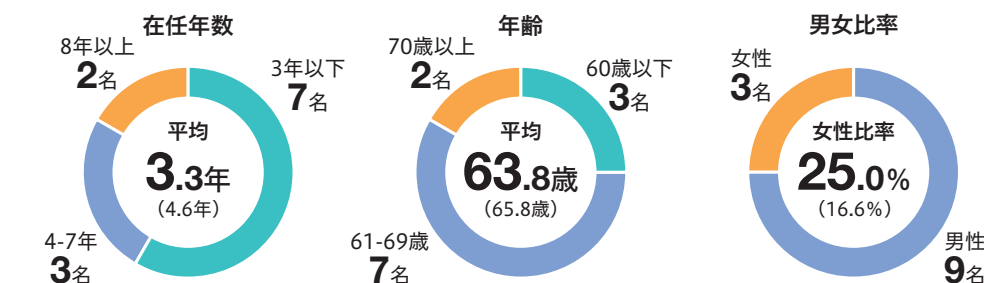
独立社外取締役の独立性判断基準および資質

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

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

コーポレート・ガバナンスハイライト（2025年6月20日現在）

※参考情報として、（ ）内に昨年度の数値を記載しております。



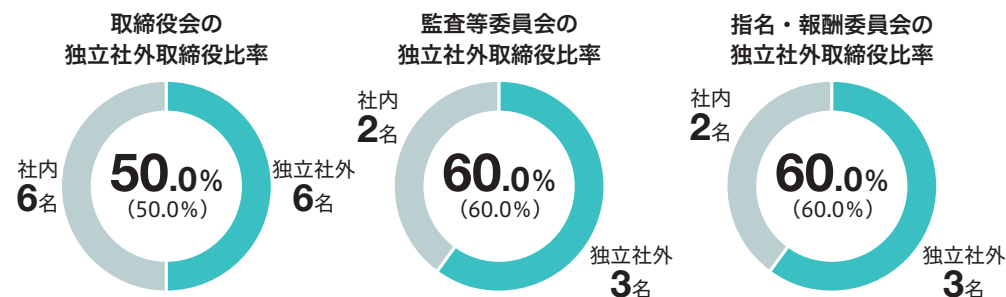
当社の独立社外取締役の独立性判断基準の詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/esg/items/dokuritsuseihandan.pdf>



コーポレート・ガバナンス強化に向けて

当社の主力事業である電子・セラミック事業ともに、移り変わりの激しい事業環境に置かれています。当社はこれまで、2017年度の機関設計の変更をはじめとする経営のスリム化、意思決定の迅速化および監査監督機能強化を目的に継続的にガバナンス体制の強化を図ってきました。2022年4月には東京証券取引所プライム市場へ移行し、高い水準でのガバナンス体制の構築が求められています。今後も、さらなる体制改善に向けて取り組みを進めていきます。

年度	強化の変遷
2017	・ 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行 ・ 新たな株式報酬制度の導入 ・ 社外取締役の増員、女性取締役の増員
2020	・ 執行役員制度の廃止 ・ 女性取締役の増員 ・ 取締役の実効性評価を自己評価から第三者評価に変更
2021	・ 取締役会付議基準の改訂を含む権限規程の大幅な改訂（執行部門への大幅な権限委譲）
2024	・ 政策保有株式の縮減方針の公開
2025	・ 女性取締役の増員



コーポレート・ガバナンス

取締役会の概要 (2025年6月20日現在)

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

氏 名	●男性 ●女性	期待する分野 ^{※1}									各委員会および会議体の構成員ならびに出席状況						
		独立性 (社外のみ)	企業経営 経営戦略	財務 会計 税務	自事業 の知見	国際 ビジネス	イノベーション	製造 技術	リスク マネジメント	内部統制 ガバナンス 法務	取締役会	監査等 委員会	指名・報酬 委員会	経営会議	サステナビリティ マネジメント委員会	リスクマネジメント 全社推進委員会	コンプライアンス 全社推進委員会
あおき たけし 青木 武志	●		●	●	●	●	●		●	●	● 11/11回		7/7回	13/13回	1/1回	1/1回	1/1回
かわしま こうじ 河島 浩二	●		●		●	●	●	●	●	●	11/11回		7/7回	13/13回	● 1/1回	● 1/1回	● 1/1回
すずき あゆみ 鈴木 歩	●		●		●		●	●	●	●	11/11回			13/13回	1/1回	1/1回	1/1回
かとう ひさし 加藤 久始	●		●		●	●	●	●	●		9/9回 ^{※2}			13/13回	1/1回	1/1回	1/1回
こいけ としかず 小池 利和	●	●	●	●		●	●		●	●	9/9回 ^{※2}		● 5/5回 ^{※2}				
あさい のりこ 浅井 紀子	●	●	●				●		●		11/11回		7/7回				
まるやま はるや 丸山 晴也	●	●	●			●	●	●	●	●	—		—				
の だ ゆきひろ 野田 幸宏	●				●	●		●	●	●	—	—		—	—	—	—
まつばやし こうじ 松林 浩司	●			●		●			●	●	11/11回	15/15回		13/13回	1/1回	1/1回	1/1回
ほりえ まさき 堀江 正樹	●	●		●						●	11/11回	● 15/15回					
やぶ ゆきこ 藪 ゆき子	●	●					●		●	●	11/11回	15/15回					
ごとう もゆる 後藤 もゆる	●	●							●	●	—	—					

※1 上記スコアは、取締役および監査等委員の有するすべての知見を表すものではなく、取締役会に必要なスキルセットの中で特に期待する分野を記載しております。

※2 2024年6月13日就任以降の出席状況を記載しております。

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/>



コーポレート・ガバナンス

当社取締役会が備えるべきスキルセット

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

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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会と各委員会の役割と活動状況

【取締役会】

役割・責務

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

取締役会の活動内容

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

2024年度の主な決議・報告件数

区分	決議・報告件数
ガバナンス・内部統制	27
決算・財務	20
経営戦略	16
指名・報酬	14
サステナビリティ	3
方針・計画	2

【監査等委員会】

役割・責務

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

監査等委員会の活動内容

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

【指名・報酬委員会】

役割・責務

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

指名・報酬委員会の開催実績

開催月	主な議題
2024年5月 (2回開催)	・2024年6月支給 取締役賞与引当額に関して ・第172期 取締役会体制案に関して ・2024年度 取締役の月額報酬に関して ・2024年6月支給 取締役賞与の個別支給額に関して
2024年6月	・経営役員および幹部職の賞与に関して ・役員に対する業務委嘱に関して ・相談役および顧問の人事・処遇に関して
2024年8月	・役員内規(役員定年および相談役・顧問関係)の改正に関して
2024年12月	・経営役員の賞与に関して
2025年2月	・2025年度 組織・役員体制に関して ・経営役員および幹部職の人事・業務委嘱に関して ・社外取締役の独立性判断基準の更新に関して
2025年3月	・2025年度 経営役員の月額報酬に関して ・第173期 取締役会体制案に関して

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性の評価

当社においては、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等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

2023年度		2024年度	
課題	対応状況	課題	対応状況
① サステナビリティ関連のリスクと機会が重視される中、さらなる議論の場の設定	従来から報告をしていた気候変動対応に加え、昨年度よりサステナビリティ課題の中でも特にリスクの高い安全衛生活動について、活動の進捗を取締役に報告し、議論を行う場を設けています。また、経営層と事業責任者(事業本部・機能本部長)にて包括的にリスクと機会を議論し、コンセンサスの取れた内容での社内活動への反映および外部発信の整合性を担保する目的で、新たに「サステナビリティマネジメント委員会」を2024年9月より設置しました。	① 政策保有株式の保有便益およびリスクの資本コスト対比での具体的検証	『政策保有株式の現状と保有方針』に関する報告を年1回取締役会にて実施しています。2025年2月4日に資金の流動性ならびに効率性の向上の観点から、2027年度末(2028年3月末)までに、当社が保有する政策保有株式を2023年度末(2024年3月末)時価ベースで、50%以上縮減することを目標とする旨を開示しました。なお、政策保有株式の売却を通じて創出した資金の用途については、持続的な成長に向けた戦略投資とともに経営や事業基盤強化のための投資、株主還元等に適正に配分していきます。 詳細は、P20-21財務戦略をご参照ください。
② 大型の設備投資案件について、投資後の経過や課題を報告し議論を行う場の設定	大野事業場の追加投資および河間事業場の現状と今後の活用方針について、取締役会にて審議・報告を実施しています。今年度より、半期に一度を目安に、実行中の取締役会決裁済投資案件の進捗状況と見直し要否を取締役会で報告・審議する場を設定していきます。	② 子会社を含めたグループ全体の内部統制システムの構築・運用状況の十分な監督・監視	国内外の子会社に対し、監査等委員会による往査を監査計画に基づいて計画的に実施するとともに、内部監査部門を補強し監査精度の向上を図っています。監査結果(指摘事項)と改善に向けた課題については、代表取締役社長および事業・機能本部長ならびに国内関連会社社長と共有する場を設けた上で、内部統制システムの構築および運用状況の監督・監視を実施しています。加えて、主要な国内外の子会社に、機能部門の幹部職またはマネジメント職の社員を非常勤役員として選任・配置し、各社における強靱なガバナンスの構築に向け経営指導を実施しています。なお、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、今年度必要な人員を補強しています。引き続き専任組織化を含め体制強化を継続していきます。その一方で、従前より子会社との個別相談会や全体会議を通じ、コア事業の中長期の収益力・事業競争力を含む経営課題に関する意見交換を定期的に行っていますが、今後は取締役会での報告の場を設定し、より多角的な視点での議論を進めていきます。

コーポレート・ガバナンス

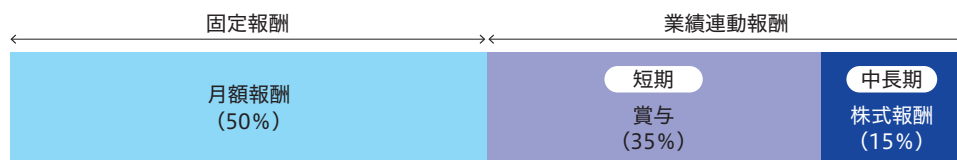
役員報酬

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

監査等委員でない社内取締役および経営役員の報酬

監査等委員でない社内取締役および経営役員の報酬については、(1)固定報酬としての月額報酬(2)業績連動報酬としての賞与(3)株式報酬により構成されており、それらは概ね、50%：35%：15%の割合で構成されています。

報酬構成の基本方針（監査等委員でない社内取締役）



【監査等委員でない社内取締役】

月額報酬

株主総会にて決議された限度枠内で、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等を総合的に勘案して算定し、個別支給額に関する指名・報酬委員会の審議および答申を踏まえ、個々の支給対象者の業務能力を含む総合的評価を実施するのに最適任者である代表取締役社長に再一任する旨を取締役会で決議しています。

賞与

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

【経営役員】

月額報酬

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

賞与

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

監査等委員でない社外取締役および監査等委員の報酬

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

取締役の報酬等の額（2024年度）

（単位：百万円）

役員区分		支給人数	報酬等の総額	内訳		
				月額報酬	賞与	株式報酬
監査等委員でない取締役	社内取締役	4	413	176	170	66
	社外取締役	4	37	37		
	小計	8	450	214	170	66
監査等委員である取締役	社内取締役	2	57	57		
	社外取締役	3	39	39		
	小計	5	96	96		
合計		13	547	310	170	66

※記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

※当社の株式報酬制度は、当社株式交付規則に基づき、取締役等に毎年一定のポイントを付与し、退任時にポイントの累計額に応じて、当社株式を交付および当社株式の換価処分金相当額の金銭を支給しております。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式に関する方針

当社の純投資目的以外の投資を行う際の基本方針は、企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、個別銘柄ごとに事業戦略上の重要性、取引先との関係強化に加えて、資本効率向上の視点から保有要否を検証し、保有不要と判断された銘柄については適宜売却を進めることで、政策保有株式の縮減に努めていきます。なお、資金の流動性ならびに効率性の向上の観点から、中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」の期間(2023年度～2027年度)において、当社が保有する政策保有株式を2023年度末(2024年3月末)時価ベースで、50%以上縮減することを目標とします。

政策保有状況(単体)の推移

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

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

株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、株主・投資家に対して適切なタイミングで情報開示を行うとともに、公平・正確・分かりやすい方法で情報開示を行っています。株主総会は、2025年6月20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。

2025年度より、IR活動を統括する役員を配置するとともに、IR専任の部署を新設しました。アナリスト・機関投資家向けの定期説明会を本決算、中間決算発表後に開催し、説明会資料と主な質疑応答をウェブサイト上で公開するなど発信を強化しています。なお、対話において把握した株主の意見などは、必要に応じて取締役会、代表取締役社長、関係する取締役および部門へフィードバックし、情報の共有・活用を図っています。



当社の政策保有株式の縮減方針の詳細はウェブサイトをご確認ください。
<https://www.ibiden.co.jp/ir/2025/02/post-55.html>



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/>



役員紹介 (2025年6月)

青木 武志

代表取締役会長、取締役会議長
所有する当社株式数 89,500株



1981年	4月	当社入社
2008年	4月	当社執行役員
2013年	6月	当社取締役執行役員
2014年	4月	当社取締役常務執行役員
2016年	3月	当社代表取締役副社長、当社セラミック事業本部長
2017年	4月	当社執行全般統括、当社セラミック事業担当
2017年	6月	当社代表取締役社長
2018年	6月	当社技術開発担当
2019年	4月	当社監査統括部担当
2024年	6月	当社代表取締役会長(現任)

加藤 久始

取締役経営役員、電子事業担当、
生産技術担当、電子事業本部長、
電子事業本部技術統括部長、
電子事業本部品質統括部長
所有する当社株式数 10,600株



1988年	4月	当社入社
2004年	4月	当社電子関連事業本部PKG事業部ビジネスユニット長
2012年	12月	IBIDEN Electronics Malaysia SDN. BHD. 副社長 (出向)
2020年	4月	当社幹部職
2021年	4月	当社PKG事業本部生産技術統括部長
2022年	4月	当社経営役員、当社生産技術担当(現任) 当社PKG事業本部新工場立上げプロジェクトリーダー
2023年	4月	当社電子事業本部技術統括部長(現任)
2024年	4月	当社電子事業担当(現任)、当社電子事業本部長(現任)
2024年	6月	当社取締役経営役員(現任)
2025年	6月	当社電子事業本部品質統括部長(現任)

河島 浩二

代表取締役社長、執行全般統括、
技術開発担当
所有する当社株式数 39,200株



1987年	4月	当社入社
2008年	4月	当社理事
2010年	4月	当社執行役員、当社PKG事業本部長
2014年	4月	当社経営企画本部人事部長
2016年	3月	当社常務執行役員
2017年	4月	当社電子事業本部長
2019年	4月	当社PKG事業本部長
2020年	4月	当社経営役員
2022年	4月	当社電子事業担当
2022年	6月	当社取締役経営役員
2023年	4月	当社電子事業本部長
2024年	4月	当社執行全般統括(現任)、当社技術開発担当(現任)
2024年	6月	当社代表取締役社長(現任)

小池 利和

社外取締役
所有する当社株式数 400株



1979年	4月	ブラザー工業株式会社入社
1982年	8月	ブラザーインターナショナルコーポレーション(U.S.A)出向
1992年	10月	同社取締役
2000年	1月	同社取締役社長
2004年	6月	ブラザー工業株式会社 取締役
2005年	1月	ブラザーインターナショナルコーポレーション(U.S.A) 取締役会長
2005年	4月	ブラザー工業株式会社 取締役 常務執行役員
2006年	4月	同社取締役 専務執行役員
2006年	6月	同社代表取締役 専務執行役員
2007年	6月	同社代表取締役社長
2018年	6月	同社代表取締役会長
2020年	6月	東洋製罐グループホールディングス株式会社 社外取締役(2024年6月退任)
2021年	5月	株式会社安川電機 社外取締役 監査等委員 (2025年5月退任)
2022年	6月	ブラザー工業株式会社 取締役会長(現任)
2024年	6月	当社社外取締役(現任)
2025年	6月	株式会社フジクラ 社外取締役(現任)

鈴木 歩

取締役経営役員、品質・技術・生産担当、
GX推進担当、生産推進本部長
所有する当社株式数 5,400株



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)
2023年	6月	当社取締役経営役員(現任)、 当社品質・技術・生産担当(現任)

浅井 紀子

社外取締役
所有する当社株式数 1,900株



1997年	4月	名古屋大学経済学部 文部教官助手
1999年	3月	名古屋大学 博士(経済学)
2007年	4月	中京大学経営学部 教授
2015年	6月	CKD株式会社 社外取締役(2023年6月退任)
2020年	6月	当社社外取締役(現任)
2021年	6月	オークマ株式会社 社外取締役(2025年6月退任)
2021年	10月	名古屋大学大学院経済学研究科 招聘教員
2023年	11月	株式会社進和 社外取締役(現任)
2024年	9月	国立大学法人豊橋技術科学大学 常勤監事(現任)

役員紹介

丸山 晴也

社外取締役

所有する当社株式数 2,500株



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

野田 幸宏

常勤監査等委員

所有する当社株式数 6,000株



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

松林 浩司

常勤監査等委員

所有する当社株式数 1,600株



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)

堀江 正樹

社外取締役、社外監査等委員

所有する当社株式数 0株

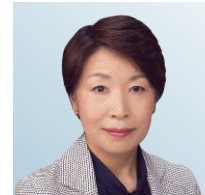


1973年 4月 プライスウォーターハウス会計事務所入所
 1980年 11月 監査法人伊東会計事務所入所
 1997年 7月 同会計事務所 代表社員
 2001年 1月 中央青山監査法人 代表社員
 2006年 9月 あらた監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人) 代表社員
 2010年 7月 公認会計士 堀江正樹会計事務所開設・所長(現任)
 2011年 6月 株式会社東海理化電機製作所 社外監査役(2015年6月退任)
 2015年 6月 フタバ産業株式会社 社外監査役
 2016年 6月 当社社外取締役(2024年6月退任)、当社社外監査役
 2017年 6月 当社社外取締役(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

藪 ゆき子

社外取締役、社外監査等委員

所有する当社株式数 1,100株



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ー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(2024年6月退任)
 2019年 6月 古河電気工業株式会社 社外取締役(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

後藤 もゆる

社外取締役、社外監査等委員

所有する当社株式数 0株



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



小池 利和

社外取締役

藪 ゆき子

社外取締役、社外監査等委員

浅井 紀子

社外取締役

堀江 正樹

社外取締役、社外監査等委員

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

当社はこの変革期において、社外取締役の多様な視点と知見を経営に活かし、ステークホルダーとの建設的な対話を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしています。

本座談会では、小池取締役をファシリテーターとして、浅井取締役、堀江監査等委員、藪監査等委員が、さまざまな議題に対して、社外取締役の立場からそれぞれの経験と専門知識に基づき、率直な意見を交わしました。

当社に抱く印象について

小池 私は幼い頃から、イビデンという名前は聞いたことがありましたが、水力発電から始まった会社というイメージが強く残っています。皆さまはいかがですか。

堀江 私も一緒に、昔からイビデンと言いますと揖斐川電力株式会社(旧社名)と、電力の会社のイメージでした。20年ほど前でしょうか、ご縁があって伺った時には、電子部品の事業とセラミック製品の事業という柱をもった製造会社になっていました。電子事業が悪くてもセラミック事業が好調で、逆にセラミック事業が悪くても電子事業がそれを支えるというように、事業間で上手くバランスを取って経営しているというイメージに変わりました。110年を超えるビジネスの変遷を知ると、さらにさまざまな事業へ主軸を変化させていることがわかりますが、時流に乗ったビジネスを展開してきた証だと思います。

小池 そうですね。主力の事業を変えるということは、私もこれまで経験してきましたが、技術も人もビジネスの仕方も変えなければならないということで、チャレンジングな活動になります。

堀江 現在の事業においても同じことが言えるのではないかと思います。電子事業が、あるお客さまとの取引で伸び始め、グローバル基準のレベルの高い要求に対応することで、経験値をしっかりと積み重ね、次の新しいお客さまとのビジネスの獲得や新しい事業領域の拡大につなげていくことができているのだと思います。

小池 藪さんも、これまでさまざまな事業会社でご経験



小池 利和

をされてきたと思いますが、当社の事業領域の変遷についてどのように思われますか。

籾 いわゆるポートフォリオの入れ替えといったことになるかと思います。当社の過去をよくご存じの幹部の方によると、1990年代に厳しい時代を経験して来られ、その時代に技術者自らが営業し市場を開拓して行かれたそうです。一般的には技術者が技術開発をして、営業がお客さまにモノを売る会社が多いと思います。しかし当社の場合は、技術者が自ら営業に立ち、どういうものが市場で必要なのかを素早く察知して創造していく営業交渉力と技術開発力の両方を備えていたからこそ、今日の業績につながってきたと思います。まさに市場のニーズや要望をキャッチしてスピーディに実現することの重要性を認識してきた会社なのだと思います。

小池 技術者自体がお客さまと直接接して何を望んでいるかを自分で体験して、それを社内に伝え、お客さまの望むものをいち早く実現しようとする、そんなリーダーシップがこれまでは発揮されてきたということかと思います。

堀江 過去の当社の役員には技術畑を歩んできた方が多くいます。例えば、電子業界でどういうビジネスの傾向があるのかをキャッチしようとする、こういうアンテナを強く張っていくことの重要性を認識されていると思います。

小池 ただ、こうした過去からの良い伝統は継続していかなければ、途絶えてしまいます。技術の動きに機敏な人で、かつ将来はビジネスマネジメントを担える人財が継続的に当社に入ってくると、良い企業文化、いわゆるDNAの継承になると思います。浅井さんは、そういった人財を育て輩出する立場としてはどのようにお考えでしょうか。

浅井 当社の幹部に、大学で特別講義をお願いしたことがあります。本社所在地の近隣から通学している学生たちは、地域経済振興のために水力発電会社として創業し、技術を基盤に変容を遂げ地域社会とともに歩んできた当社に対し信頼とリスペクトの念を強く抱いていると感じました。若い世代は、社会課題解決への貢献意識が極めて高く、持続可能な社会実現のために自身に何ができるか、SDGsにも関心を持ち行動しています。組織に依存するのではなく自立し、フェアに評価してくれる組織を自ら選ぶ時代へと変化しています。当社は時の流れを読み、地域社会から世界へ、地球規模での課題を解決する技術革新に挑んできました。当社の成長の軌跡は若い世代の共感を得ることができると思っています。

小池 実際にイビデンに対して良いイメージを持って、働いてみたい、行ってみたいという、学生の声は多く聞こえてきますか？

浅井 説明すればそうかもしれませんが、若い世代と相互に理解を深める機会が十分でないと感じます。私の勤める大学は高専からの進学が8割ですが、高専の教育は独特で、学生は技術動向に鋭く、技術への夢や志を基に意欲的に学び、海外での活躍を希望しています。大学の研究者も研究成果の社会実装に対する意識改革が急速に進んでいます。海外拠点での研修等、若い世代の心を捉える機会をつくり積極的にメッセージを発信していくと良いのではないかと思います。

小池 イビデンという会社が、今何をやっていて、将来どんなことをやろうとしているのかが、意外と近くに住んでいる方にも分かりにくくなってしまっているのではないかと思います。今年度からIR部門を新しく創設し、対外的な発信を強化する方向性を出しました。その他リクルーティングやさまざまな場面において、より当社の良さや、企業文化、DNAを発信することに力を入れるべきではないかと感じますがいかがでしょうか。

堀江 私もそのように思います。現在、人的資本の重要性が叫ばれていますが、広報活動を強化することで、優秀な人財に関心を持ってもらい、人財の層を厚くしていくことが、当社をさらに大きくするには必要であると思います。対外的な発信を強化する方針は非常に重要で、広報、IR、リクルーティングといった当社を選んでいただけるような活動が必要です。

社外取締役座談会

さらなるガバナンスの高度化に向けた課題認識

小池 話は変わりますが、皆さん、他社の取締役会のご経験もあると思いますが、当社の取締役会についてはどう思いますか。私が知る限りでも、事前説明の早期化などの改善は進んできています。ただ、もう少し経営側の会議体の中でどのような議論が、どのような形でされているのかを理解したり、従業員の人達がどのような考えを持っているのかを直接聞いたり、そうした機会が増えると良いと感じています。

藪 当社では社外役員同士の意見交換の場がまだ少ないと感じています。取締役会とは別に社外役員会議のような場を持つという会社も増えてきており、その中で会社の経営課題について議論し、経営層にフィードバックする

ということが進められています。当社でも、従業員の意見を聞く機会や、視察や監査の報告などの機会がありますが、これからさらに取締役会の実効性や質の向上をめざすには、社外役員同士もそれぞれの知見経験を踏まえ、企業価値向上に貢献する議論ができる機会を作っていくことが重要であると考えます。

堀江 私も他社で経験してきた中で、会社が現在抱えているリスクを、毎月社外取締役の間で洗い出し、その後取締役全員で議論するということをやってきた経験があります。社外取締役で議論する中で、情報が入ってきたり、理解度を確認したりと、分かりやすい方法だと感じました。

藪 当社もサステナビリティマネジメント委員会ができましたが、その中の議論内容についても取締役会もしくは別の機会を理解したいですね。社外取締役として、果たすべき職責があり、会社に対する責任を持つためにも、会社のことを正しく理解し、やるべきことをやる。その上で、意思決定していく覚悟という責任があると私はいつも思っています。

小池 私も、指名報酬委員会の立場として、河島さんが社長になったばかりですが、次の後継者のグループが誰であるかということも、理解して決めていかなければなりません。人財が会社の命ですので、次世代の人たちの考え、発言を聴いて、能力や性格などが分かるくらいの親近感のある関係ができるような交流を持つことがふさわしいと思います。

会社の役割と果たす義務もこれから社会的にますます増えていきますし、当社も、事業の命綱に加えて、サス



堀江 正樹

テナブルな成長や人財育成など、これから改善していく余地は多くありますので、そうした議論を進めるためにも社外取締役間、経営体制、そして次世代の経営を担う方々との距離をもっと縮めていきたいですね。

市場(投資家)との対話のあり方と
当社への期待

小池 市場との対話、いわゆるIRの話になりますと、最近では外部の機関投資家、特に海外の機関投資家の方にも注目されており、資本経営など、経営の効率を意識した助言をするのも、我々社外取締役の役目かと感じています。

堀江 そうですね、やはりROEを意識して経営することは重要ですが、短期的に捉えられてしまうのは少し違うと思います。当社の体質として、積極的に研究開発をして、



藪 ゆき子

社外取締役座談会

ビジネスチャンスがあれば、うまく利益につながれるように注力している点を発信することも大事だと思います。

鮫 変化のスピードが激しい電子事業はリスクがつきものですし、一方でやはり投資をしていかなければリターンがないのも明かです。その中で、自己資本比率は担保しつつ、投資もしていくというバランスは必要になります。

一方で、株主還元についても併せて検討していく必要があると思います。取締役会での還元実績の報告といった結果だけではなく、現在は投資時期だけれども、しかるべきタイミングで配当を見直すといった配当性向の考え方や方針を議論し、市場にも理解してもらえるよう、説明していくべきだと思います。

浅井 25年度に、IR担当役員、IR専任部署も新設されました。資本市場のクールな視点を受け止め、経営戦略、企業価値向上につなげると同時に、製造業の成長投資における長い時間軸をご理解いただけるよう、ステークホルダーと建設的な対話を進めることが重要であると感じます。25年下期から大野事業場が量産を開始しますが、土地取得、その後の事業場設計、生産設備の導入へと、急激な環境変化に即応しリスクテイクしながら、設備投資、人財投資、研究開発投資を行っていることを長期的な視野でご支援いただけるよう、丁寧に説明することが必要であると考えています。電子事業における技術は、急激に変化し主役が交替していくリスクも想定されます。速い変化や新たな価値創出への対応には、一社だけでの経営資源では限界があります。大型化、高多層化、微細化をはじめ製造プロセスの技術革新を、半導体メーカー



浅井 紀子

や研究機関等とオープンイノベーションの形でいかにアライアンス(連携)を上手くやっていくかということが問われます。ベルギーのimec[※]のような成功モデルには、オープンであること、フェアであること、に大きく拡大の可能性があると考えています。

※:ナノエレクトロニクスおよびデジタル技術分野の世界的な独立系研究機関。

小池 キャッシュアロケーションという表現でよく説明されますが、そこの中の株式、株主の部分というのは、配当なのか自己株式の取得なのか、株主、ステークホルダー、それから会社の将来のための投資、色々なところへのアロケーションについて、社外取締役として、具申させていただいて反映できるような形にやっていくのが好ましいと感じます。

当社はまだ伸びる余地もあり、これからも中長期的に

地域の核となる企業として成長し続ける責任もあります。従業員の方々が、楽しく元気に活躍できる場であるとともに、会社の株式価値も同様に向上すべきであり、社外取締役の立場としては、そうしたバランスの良い成長を、経営層の方たちと一緒に議論し合いながら戦略を決めていきたいと思っています。

当社のめざす姿と、 長期視点での企業価値向上の施策

小池 河島社長の体制になって約1年が経ちました。

経営者はさまざまなことを考える必要があり、内向きで悲観的になってしまいがちですが、河島社長は、前向きに意見が言えて、我々にも従業員にもオープンな雰囲気であるところが、当社にはふさわしいと感じていますが、皆さんの意見を聞かせてください。

堀江 取締役会などでも企業文化の改革を打ち出されました。私は「これは難しいことで、10年単位で考えないと無理ですよ」ということをお話ししました。

スローガンとしてではなく、どのように具体的に落とし込んでいくのかがなければ達成は難しいです。会社の中でも、各事業部や部署ごとにも企業文化の体質があるので、例えば事業部長がまず自分の現場に対して考える、そして最終的に全従業員が考えられるよう、どう浸透させるかなど、具体策を検討して実践する必要性などをお伝えしました。

小池 そうですね、どうしても事業の壁とかがありますよね。経営役員の方々であっても、自分のテリトリーがあり、そ

れを超えて自由に動くのは勇気がいることなので、そこはやはりトップダウンで動かしていく課題だと思います。

飯 企業の存在意義であるパーパスにもつながると思うのですが、河島社長は、企業理念に基づいた自らの経営方針をはっきり打ち出されています。従業員の皆さんとの対話会などを積極的に具体的に実施されており、これは即効性があるものではないかもしれませんが、働く人の主体性を大事にする社長の想いが徐々に従業員の皆さんにも伝わり、必ず効いてくると思うので、今後も続けていただきたいと強く思います。

浅井 河島社長は、若いころに海外で自ら果敢に事業を開拓し課題に対処されてきたと伺っています。米国の顧客のもとで、ICパッケージ基板がセラミックから樹脂製へと大きく変化するダイナミックな成長過程も体感されました。次の変化に対する洞察力、急激に変化していく技術・市場の転換局面を見極め挑む勝負勘(いわゆるアニマルスピリット)が大きく養われたと拝察します。イビデンならではの100年を超える歴史や想いの継承と変化への挑戦は、社長の合言葉“One Generation Ahead”に顕れています。五感で獲得された七転び八起きを経験を基に全従業員と対話を重ね浸透させ、従業員の無限の可能性を信頼し、資本市場にも訴求力のあるストーリーでアクションへと落とし込むことで、一人ひとりが目的意識を持った自立型人財として、一世代先を考えて変化へ挑み続ける組織へと導き、さらなる企業価値向上につながると確信しています。

新任社外取締役メッセージ



丸山 晴也

社外取締役

この度、110有余年の歴史あるイビデン株式会社の社外取締役に就任し身の引き締まる思いです。当社の「イビデンウェイ」には幾多の難局を乗り越えられた「先人たちの精神」と、高き目標に挑戦する「人財」が会社の財産であるという価値観が脈々と生き続けており感銘を受けます。

伝統ある当社において私自身が何をなし得るかを考える時、まず浮かぶ言葉は「同じ人間が三人寄ったところでたいした知恵は出ない。違う人間が三人寄るからこそ、いい知恵が浮かぶのである」という言葉です。私は欧州、北米での15年間の海外拠点長の経験を通じて、常にグローバル視点で日本や組織を考える経験を積んできました。「世界を眺める→見る→考える」というプロセスを通じて、ビジネスは常にマクロからミクロの実務に入らなければならないことや、すべては「人に帰って来る」ことを学びました。

こうした私の経験が、当社のコミュニケーションの活性化と未来に向かっての持続的成長につながれば幸いです。何卒、よろしくお願いいたします。



後藤 もゆる

社外取締役、社外監査等委員

イビデン株式会社は、110年以上にわたり、地球環境への尊重を核に捉えながら、不断に変革・挑戦を続けることを伝統として、社会において確固たる地位を築いてきた会社であり、その一員となることができ、大変光栄です。

この度、監査等委員に選任されましたことから、これまで培った法的知識と経験を活かし、コンプライアンスの確立に微力を尽くすことが当然の責務であると考えております。具体的には、客観的かつ公平な立場から、リスク管理や予防的法務の観点に力を入れ、社会における企業価値のさらなる向上をめざすために、健全な企業活動の素地を守り、会社の不断の変革・挑戦に貢献したいと考えております。

現在においては、特に、我が国全体で人財育成や効率化が重要視されていると思いますので、それらを意識し、真摯な姿勢で各種会議の議論における多様な意見も拝聴するだけでなく、現場を拝見し、自らの良心に耳を澄まして持てる力の限りを尽くしたいと考えております。

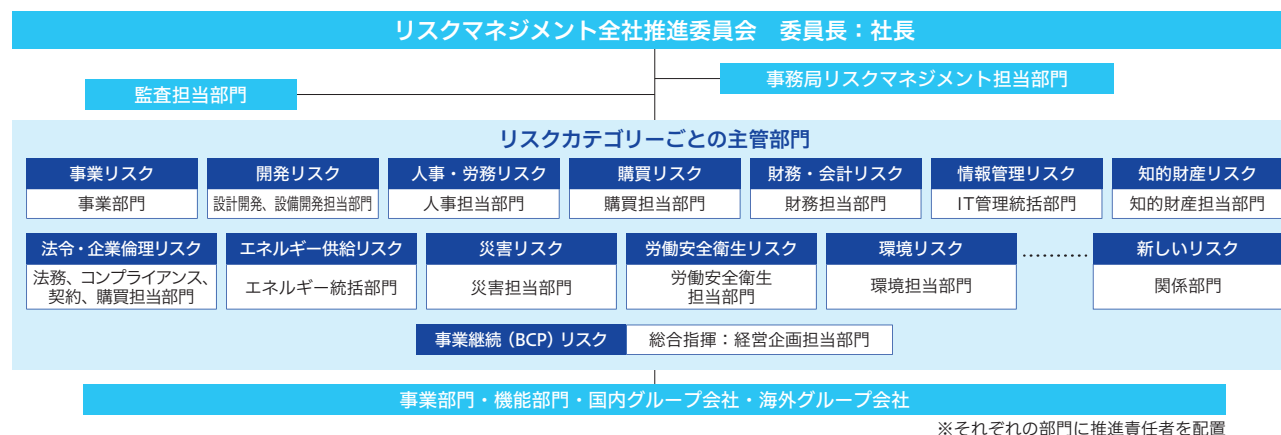
リスクマネジメント

リスクマネジメント基本方針

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

リスクマネジメント推進体制

リスクマネジメント推進組織として代表取締役社長を委員長とする「リスクマネジメント全社推進委員会」を毎年1回以上開催し、重要リスクの対策内容や進捗状況の報告などを行っています。全社的リスクマネジメント(ERM)を具体的に進めるため、リスクカテゴリーごとに主管部門を配置し、社内および国内・海外グループ会社の状況、業務形態に応じた活動を推進しています。



リスクマネジメント推進活動

①事業継続計画・大規模自然災害への備え

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

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

2025年度より、全社的に防災活動を強化するため、防災推進プロジェクトを新設しました。

②情報セキュリティ対策

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

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

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

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



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



コンプライアンス

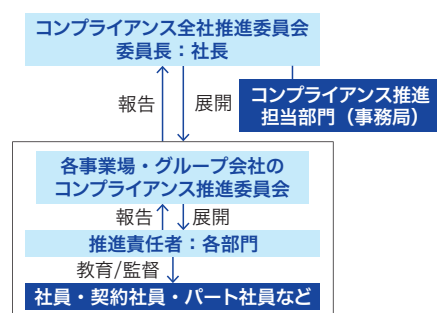
コンプライアンス基本方針

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

コンプライアンス推進体制

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

■コンプライアンス推進体制



内部通報制度

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

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

当部門長を委員長とするコンプライアンス委員会が招集され、当該事態の対応と処分、および再発の防止を審議し、特に重要な問題などは取締役会に報告されます。

コンプライアンス推進活動

コンプライアンス教育

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

贈収賄を含めた不正腐敗防止の取り組み

当社グループは、行動憲章の中で、あらゆる形態の腐敗防止に取り組むことを掲げており、社員行動基準の中でも、賄賂などさまざまな場面での不正腐敗行為や利益相反行為を想定し、イビデン構内で働くすべての労働者(パートタイム、請負業者を含む)に対して定期的な教育を実施し、倫理的な行動を求めています。

当社グループのビジネスは官公庁との直接的な接点が少なく、各拠点での年1回以上実施しているリスク評価結果からも不正腐敗行為による摘発リスクは高い状態ではありませんが、当社ガイドラインから逸脱した接待や贈り物の授受によって、当社ならびに取引先などに不利益が生じ、信頼が失墜するリスクが懸念されます。贈り物・接待を受ける場合の対応および、ガイドラインや申請手順の周知徹底を進めるとともに、正しい行動を取れるよう、交際費支出時の権限の厳格化や贈り物授受のガイドラインの制定と定期的な周知、内部通報制度の整備など、各拠点の実情に合わせた汚職防止の仕組みを適切に構築しています。



セクション4

データ

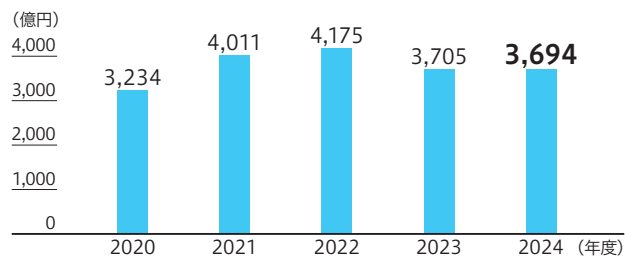
- 64 財務データ
- 66 非財務データ
- 68 グローバルネットワーク
- 69 外部評価
- 70 会社情報／株式情報



財務データ

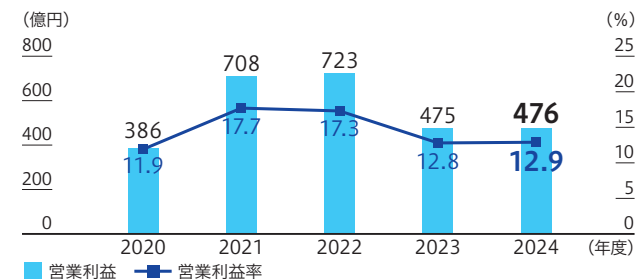
売上高
3,694億円

2027年度目標 6,000億円
2030年度目標 7,500億円

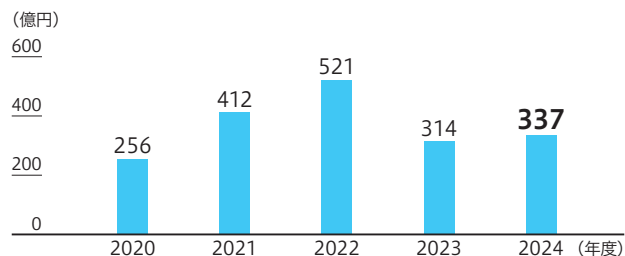


営業利益
476億円
営業利益率
12.9%

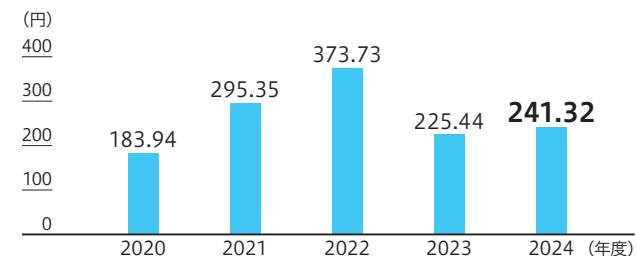
2027年度目標 15.0%
2030年度目標 20.0%



親会社株主に帰属する
当期純利益
337億円

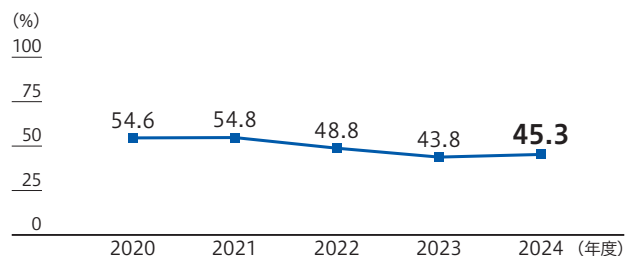


1株当たり当期純利益
241.32円



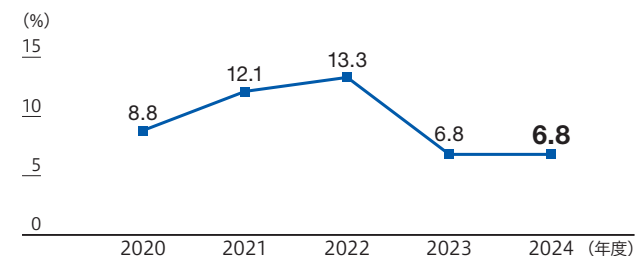
自己資本比率
45.3%

2027年度目標 60%

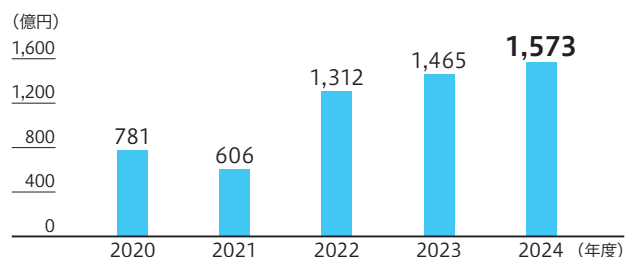


自己資本利益率[ROE]
6.8%

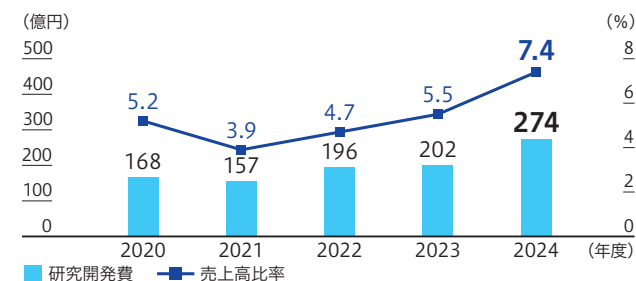
2027年度目標 10%以上



設備投資額
1,573億円



研究開発費
274億円
売上高比率
7.4%
目安 5%



財務データ

		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	第169期 ^{※4} 2021年度	第170期 2022年度	第171期 2023年度	第172期 2024年度
財務データ												
売上高	(百万円)	318,072	314,119	266,459	300,403	291,125	295,999	323,461	401,138	417,549	370,511	369,436
営業利益	(百万円)	26,039	22,570	7,141	16,702	10,137	19,685	38,634	70,821	72,362	47,568	47,621
営業利益率	(%)	8.19	7.19	2.68	5.56	3.48	6.65	11.94	17.66	17.33	12.84	12.89
経常利益	(百万円)	31,314	20,798	2,301	17,603	12,600	21,364	40,716	74,394	76,176	51,140	47,890
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	(百万円)	19,107	7,530	△62,848	11,583	3,306	11,329	25,698	41,232	52,187	31,490	33,704
総資産額	(百万円)	519,847	476,110	405,783	436,425 ^{*1}	423,056	518,619	578,518	664,332	857,508	1,129,991	1,081,684
総資産利益率[ROA]	(%)	3.89	1.51	△14.25	2.76 ^{*2}	0.77	2.41	4.68	6.64	6.86	3.17	3.05
純資産額	(百万円)	360,091	331,520	260,940	286,367	276,305	273,934	321,863	370,728	425,606	501,796	497,298
自己資本比率	(%)	68.50	68.75	63.21	64.43 ^{*3}	64.03	51.74	54.61	54.88	48.89	43.80	45.35
自己資本利益率[ROE]	(%)	5.67	2.20	△21.53	4.31	1.20	4.20	8.80	12.12	13.32	6.89	6.84
有利子負債残高	(百万円)	75,855	70,128	70,062	70,005	70,030	150,030	150,175	170,030	270,030	343,476	342,976
フリーキャッシュフロー	(百万円)	6,659	20,060	2,532	5,736	519	△11,987	△43,390	40,650	21,728	67,957	△45,286
設備投資額	(百万円)	56,350	40,955	20,997	22,409	22,892	57,076	78,189	60,615	131,275	146,583	157,304
減価償却費	(百万円)	39,428	44,056	33,147	24,566	25,136	24,222	35,413	52,715	54,914	46,032	54,205
研究開発費	(百万円)	15,512	15,203	14,111	15,368	14,753	16,200	16,841	15,733	19,682	20,229	27,451
1株当たり純資産額	(円)	2,578.85	2,459.63	1,927.53	2,012.60	1,938.59	1,920.19	2,262.99	2,611.43	3,002.08	3,543.06	3,513.31
1株当たり当期純利益(損失)	(円)	138.37	55.29	△472.26	83.21	23.66	81.08	183.94	295.35	373.73	225.44	241.32
1株当たり配当金	(円)	35	35	35	35	35	35	35	40	50	40	40
配当性向	(%)	25.29	63.30	—	42.06	147.90	43.17	19.03	13.54	13.38	17.74	16.58

※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。

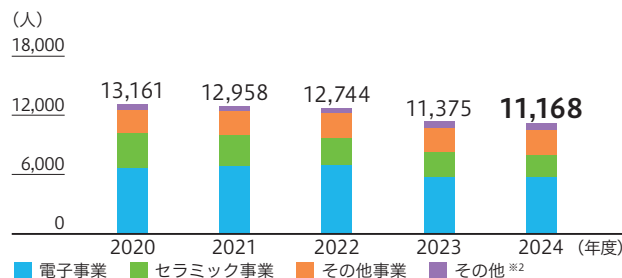
※3 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を第166期の期首から適用しており、第165期に係る主要な経営指標等^(※1,2,3)については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

※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。

非財務データ

事業別連結従業員数^{※1}

11,168人

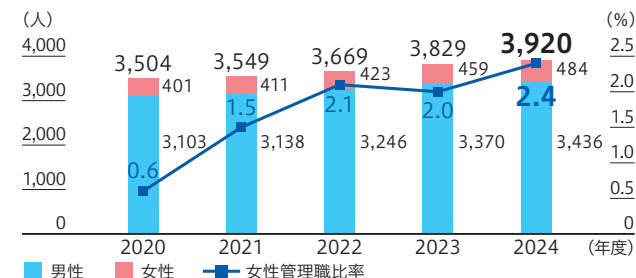


男女別単体従業員数^{※3}

3,920人

女性管理職比率^{※4}
2.4%

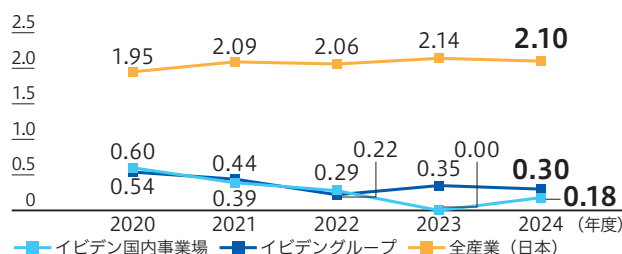
2027年度目標 3%以上



労働災害度数率^{※5}

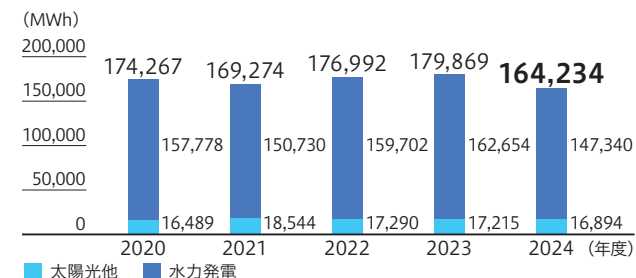
0.30

2027年度目標 0.10以下



再生可能エネルギー発電量^{※6}

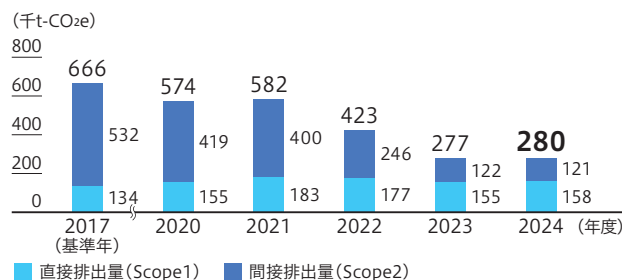
164,234MWh



温室効果ガス排出量^{※7 ※8}

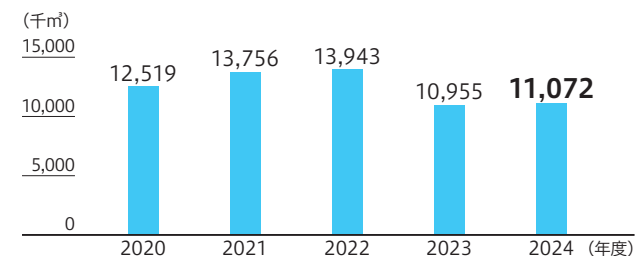
280千t-CO₂e

2030年度目標
2017年度比で排出量30%削減
および排出原単位50%以上削減
2040年代の
できるだけ早い段階で実質ゼロ



取水量^{※6}

11,072千m³



※1 就業人員であり、臨時従業員は含まれません。

※2 管理部門の従業員です。

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

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

※5 100万延べ実労働時間あたりの労働災害発生数(休業災害以上)です。

※6 イビデングループの値です。

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

※8 算出時の排出係数は、日本の環境省・経済産業省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」、ならびに電力供給会社、ガス供給会社提供の係数を使用しています。2020年度よりスコープ2の排出量算出にあたり、より実態に近い情報を提供するため、電力会社の排出係数が不明確な場合は、国際エネルギー機関が公表する換算係数(IEA Emissions Factors)に見直し算出を行いました。なお、すべての情報は2025年4月時点で公開されている各種係数に基づいて算出したものとなっています。

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/>



非財務データ

		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	第169期 2021年度	第170期 2022年度	第171期 2023年度	第172期 2024年度
非財務データ												
従業員数	(人)	14,306	14,290	13,961	15,574	14,718	13,019	13,161	12,958	12,744	11,375	11,168
うち、単体従業員数	(人)	3,549	3,614	3,544	3,515	3,525	3,537	3,504	3,549	3,669	3,829	3,920
温室効果ガス排出量 ※1※2	(千t-CO ₂ e)	718	762	602	666	649	606	574	582	423	277	280
うち、スコープ1 ※1※2	(千t-CO ₂ e)	124	127	136	134	144	142	155	183	177	155	158
うち、スコープ2 ※1※2	(千t-CO ₂ e)	593	635	466	532	505	464	419	400	246	122	121
取水量	(千m ³)	11,754	11,251	10,573	11,961	11,986	11,798	12,519	13,756	13,943	10,955	11,072
再生可能エネルギー発電量	(MWh)	165,271	118,015	163,004	176,276	176,203	183,110	174,267	169,274	176,992	179,869	164,234
うち、水力発電	(MWh)	163,630	111,682	151,452	161,079	159,218	166,334	157,778	150,730	159,702	162,654	147,340
うち、太陽光発電他	(MWh)	1,641	6,333	11,552	15,197	16,985	16,776	16,489	18,544	17,290	17,215	16,894
労働災害度数率 ※3		0.26	0.54	0.33	0.52	1.42	0.95	0.54	0.44	0.22	0.35	0.30

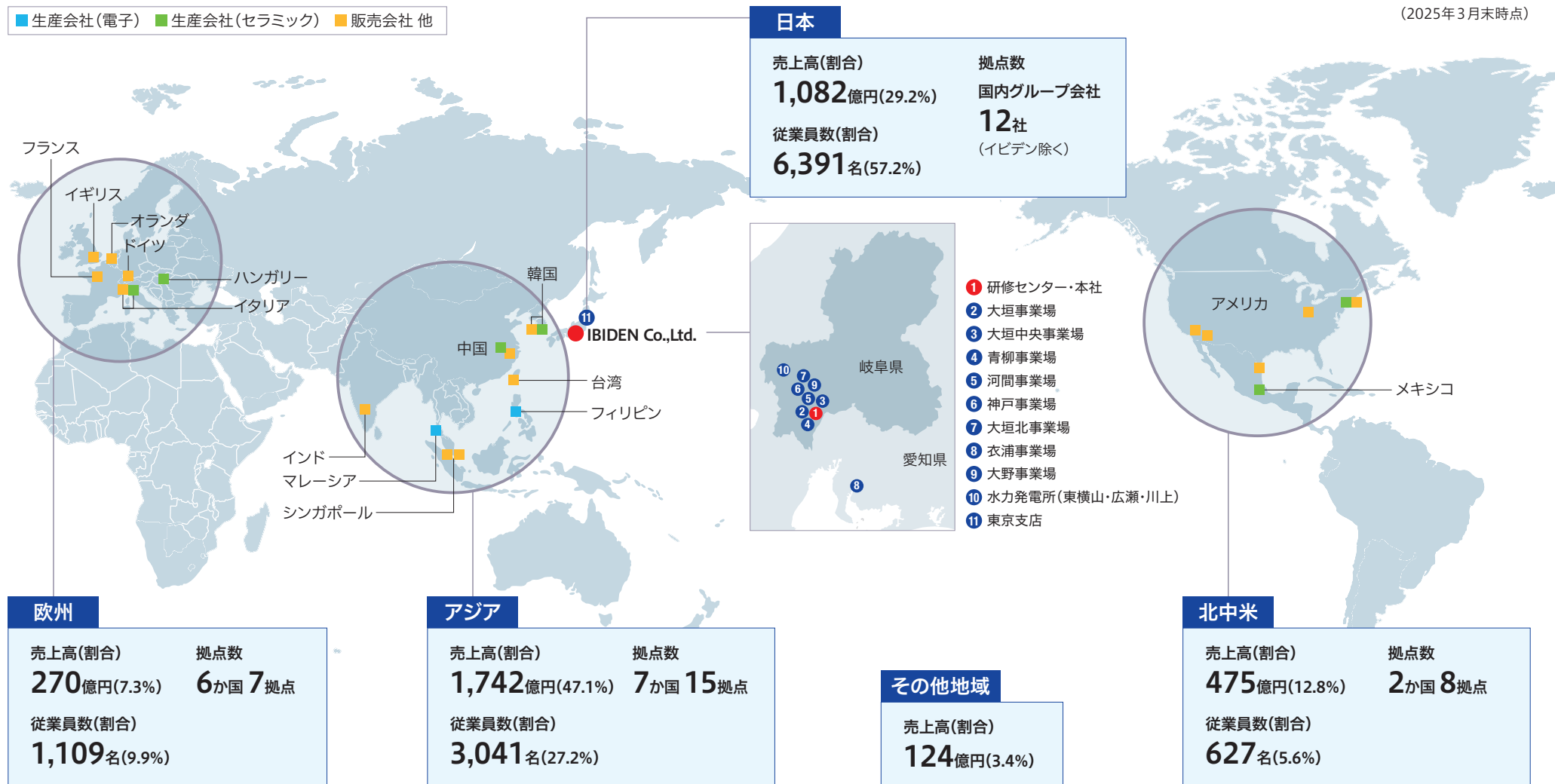
※1 温室効果ガス排出量の目標と実績については、GHGプロトコル、ならびに日本国関連法令(地球温暖化対策推進法・省エネ法)に基づき算定しており、目標はスコープ1と2を対象としております。なお、測定の対象としている範囲は、イビデングループで国内外の生産に関わる拠点をカバーした数値です。

※2 算出時の排出係数は、日本の環境省・経済産業省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」、ならびに電力供給会社、ガス供給会社提供の係数を使用しています。2020年度よりスコープ2の排出量算出にあたり、より実態に近い情報を提供するため、電力会社の排出係数が不明確な場合は、国際エネルギー機関が公表する換算係数(IEA Emissions Factors)に見直して算出を行いました。なお、すべての情報は2025年4月時点で公開されている各種係数に基づいて算出したものとなっています。

※3 100万延べ実労働時間あたりの労働災害発生数(休業災害以上)です。2017年度まではイビデンおよび国内グループ会社、2018年度からはイビデングループの実績です。

グローバルネットワーク

1987年に海外展開の足がかりとして、米国にイビデン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。



従業員数

11,168名

海外売上高比率

約71%

海外従業員比率

約43%

海外拠点数

15か国 30拠点

外部評価 (2025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等を受けています。

ESG関連のインデックス選定・認定・評価



※1



※1
FTSE Blossom
Japan Index



※1
FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



※2



※3

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

※3
2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



賛同



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

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

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

※2 イビデン株式会社のMSCI 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。

※3 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。

会社情報／株式情報

(2025年3月31日現在)

会社概要

社名	イビデン株式会社
創立	1912年11月25日
資本金	64,152百万円
従業員数	連結11,168名 単体 3,920名
主要な営業所 および事業場	【本店】 岐阜県大垣市神田町二丁目1番地 【東京支店】 東京都千代田区丸の内二丁目4番1号 丸の内ビルディング29階 【事業場】 大垣事業場、大垣中央事業場、 青柳事業場、河間事業場 (以上、岐阜県大垣市) 大野事業場(岐阜県揖斐郡大野町) 大垣北事業場(岐阜県揖斐郡揖斐川町) 神戸事業場(岐阜県安八郡神戸町) 衣浦事業場(愛知県高浜市)
子会社数	連結子会社：29社 (国内12社、海外17社)

企業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/>



※最新の連結財務諸表はこちらをご覧ください。

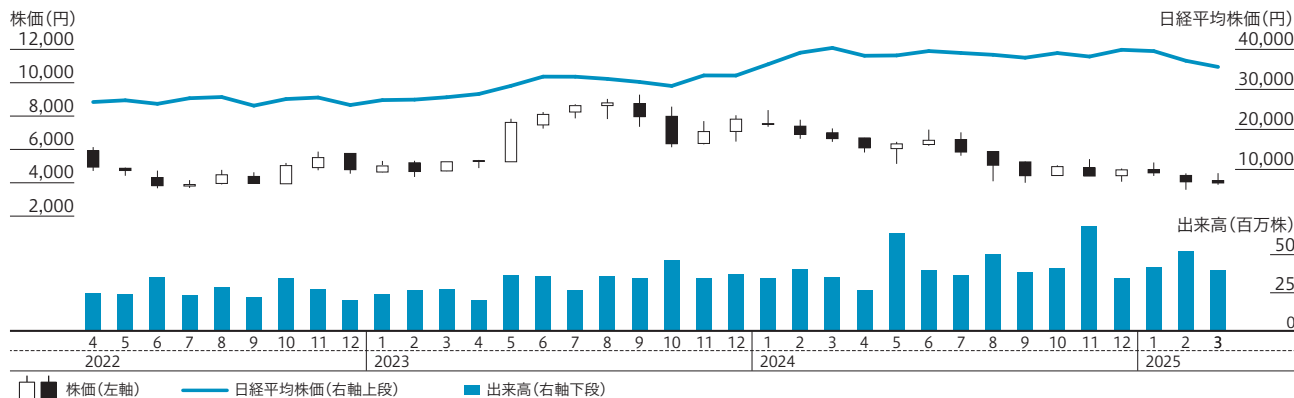
株式の状況

決算日	3月31日	基準日	中間配当：9月30日 期末配当：3月31日
定時株主総会	毎年6月		
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人	発行可能株式総数	230,000,000株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場	発行済株式の総数	140,860,557株 (自己株式 966,065株を含む)
		株主数	40,259名

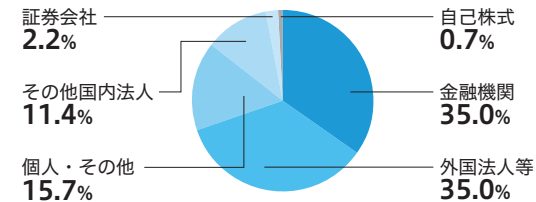
大株主の状況(上位10名)

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)	19,684	14.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,667	8.34
株式会社豊田自動織機	6,221	4.45
イビデン協力会社持株会	3,835	2.74
株式会社十六銀行	3,520	2.52
株式会社大垣共立銀行	3,200	2.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,086	2.21
GIC PRIVATE LIMITED - C	2,779	1.99
大樹生命保険株式会社	2,539	1.82
株式会社三井住友銀行	2,308	1.65

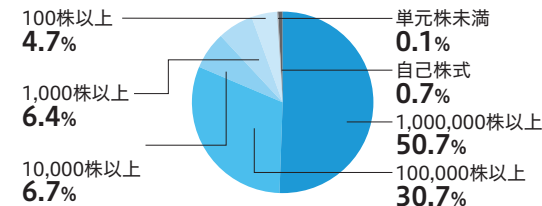
株価および出来高の推移



所有者別株式分布状況



株数別株式分布状況



ともに歩む、その先の革新へ



見やすいユニバーサル
デザインフォントを採用
しています。

イビデン株式会社
<https://www.ibiden.co.jp/>



〒503-8604

岐阜県大垣市神田町2-1

Tel.0584-81-3111(代)

発行:経営企画本部 経営企画部 広報・ESGグループ