



イビデン株式会社  
統合報告書2020  
2020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



近年の飛躍的な成長を実現させる英知と活力



## CONTENTS

### Introduction

- 03 イビデンの DNA 「IBIDEN WAY」 / 社会との価値共創～イビデンの ESG 経営～
- 05 価値創造の変遷
- 07 主力事業とコア技術
- 11 グローバルサポート体制
- 13 主要財務・非財務データ

### 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会社の経営戦略
- 19 社長メッセージ
- 25 **特集**  
来たる 5G・ICT 時代に、生産能力増強で  
応える IC パッケージ工場
- 27 事業の成長戦略

### ESG Management

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

### Financial and Corporate Data

- 53 経営成績・財務状況の分析
- 55 連結財務諸表
- 59 会社情報 / 株式情報



当社は2020年8月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同しました。

### 編集方針

株主・投資家の皆様をはじめとした全てのステークホルダーの皆様に向けて、当社の中長期的な価値創造に向けた取り組みについて理解を深めていただくことを目的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、取締役会での承認を経て発行しております。

### 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



### 報告対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日 ※一部対象期間外の情報も掲載しております。

### 報告対象範囲

イビデン株式会社およびグループ会社 ※一部の項目は個々に範囲を記載しています。

### 参照ガイドライン

- ・経済産業省/価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス
- ・IIRC/国際統合報告フレームワーク



## イビデンのDNA「IBIDEN WAY」

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

## 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

IBIDEN WAY

## SPIRIT 共有すべき行動精神

## 誠実

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

## 和

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

## 積極性

私たちは、  
時代の変化を予見し、  
新たな価値の創造に  
果敢に挑戦します。

## イビテクノの進化

私たちは、  
創意と工夫を重ね、  
高き目標をやりきることで  
成長します。

## 「イビテクノ」とは

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

## 社会との価値共創 ～イビデンのESG経営～

## 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繋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

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、内部統制、人財経営、環境経営、社会貢献の4つの領域で、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。2018年度より、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<sup>®</sup>)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、イビデンウェイのもとイビデンが社会に果たしていくべき使命であると考えています。

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みSDGsの達成に貢献していきます。

※2015年9月、国連総会で「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、その中で17の目標と169のターゲットからなるSDGsが策定されました。



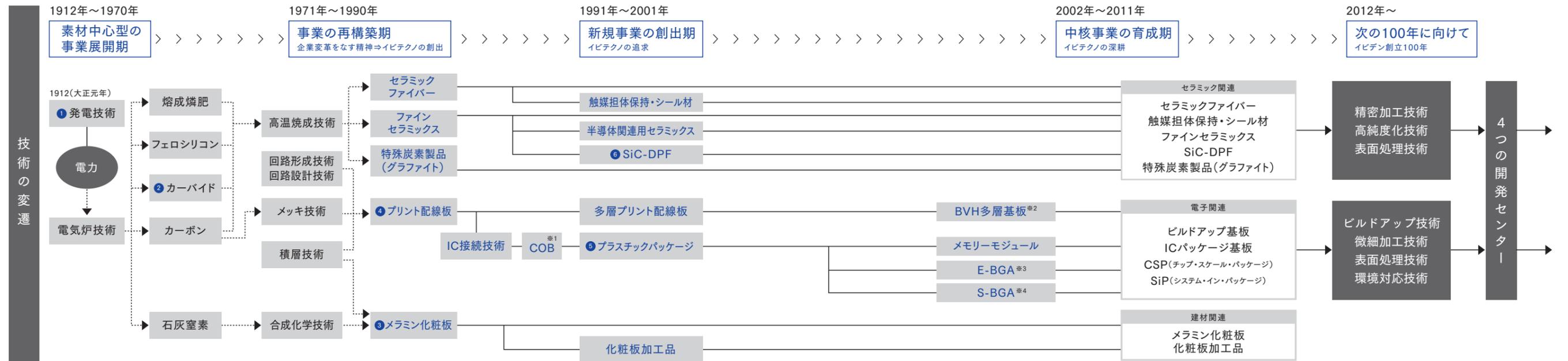
## イビデングループの事業領域とSDGsへの貢献

	社会課題	イビデングループの事業	掲載
ビジネス	情報化社会 デジタルトランスフォーメーションの進展	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。	P7-8
	環境汚染 新興国での深刻な大気汚染	自動車の排気ガスを浄化するディーゼル車黒煙除去フィルター(DPF)、触媒担体保持・シール材(AFP)、脱硝触媒(SCR)の供給を通じて、世界中の大気の質の改善に貢献します。	P9-10
	気候変動問題 クリーンエネルギー需要の増加 自然災害リスクの増加 内燃機関からのCO <sub>2</sub> 排出	当社の起源である水力発電所、および太陽光発電などエネルギーソリューション事業は、再生可能エネルギーの供給に貢献します。	P10
		山地での気象や地質による悪条件から斜面の安定を守るのり面保護の技術で、地域の防災に貢献します。	P38
基盤活動	国内労働人口の減少 女性活躍・ダイバーシティ推進 生産性の向上 安全・安心な労働環境	女性社員のキャリア育成・登用をはじめ、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。	P34
		ITツールの活用等を進め、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。	P33
	製品ライフサイクルの環境影響 化学物質・廃棄物管理 温室効果ガスの排出抑制	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。	P35
		取引先とともに、有害性の高い化学物質の使用状況の管理を進め、サプライチェーン全体の環境負荷を低減します。	P38
		事業プロセスの省エネルギー化と、高効率エネルギーの創出で、温室効果ガスの排出削減を進めます。	P37

※当社グループの技術や事業活動は、上記で特定したゴール以外にも、幅広く貢献できると考えています。(P31)

# 価値創造の変遷

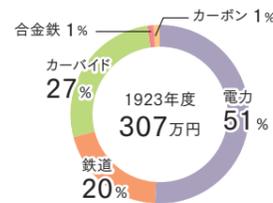
イビデンの技術の源は水力発電にあります。電力の合理的な活用をめざして電気化学事業に進出し、それから高温焼成技術や合成化学技術、積層技術などさまざまな技術を取り入れていきました。それらの技術の変遷は、現在の電子事業とセラミック事業の中に脈々と受け継がれています。



\*1 COB=Chip On Board \*2 BVH=Blind Via Hole \*3 E-BGA=Enhanced Ball Grid Array \*4 S-BGA=Simple Ball Grid Array

(単位: 億円)

## 創業—地域経済の復興

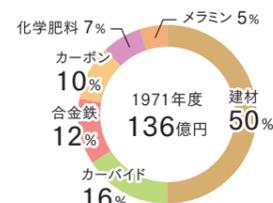


豊富な水源を利用した水力発電による地域経済の復興を目指し、「揖斐川電力株式会社」を創立しました。建設機械などが無い時代、不況や世界大戦の影響を受けながらも、現在まで続く電力事業を開始しました。



① 西横山発電所(1916~1963)

## 再構築—新事業への期待

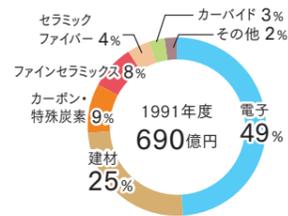


電力を有効活用するために、カーバイドの製造を開始しました。戦後復興を支えるも、石油化学系材料に需要を奪われていきました。そんな中、メラミン事業で培った技術を応用した建材事業が成長しました。時代の変化に合わせて主力事業を変化させていきました。



② カーバイド(1917~1991)

## 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。今なお主力事業として活躍し続ける電子事業が誕生しました。その後、市場を拡大させていき、「第2の創業」を果たしました。

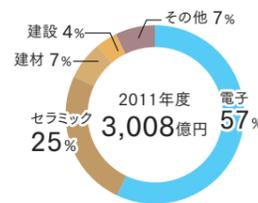


③ イビボード(1960~現在)



④ プリント配線板(1972~現在)

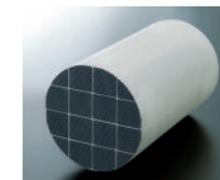
## 見える進化—海外への進出



世界中で環境問題への意識が高まりました。セラミック事業では、「世界の空をきれいにしたい」という思いから、排気系分野で環境に貢献できる製品を開発しました。海外のトップ企業との取引により、グローバルに活躍する会社へと成長しました。

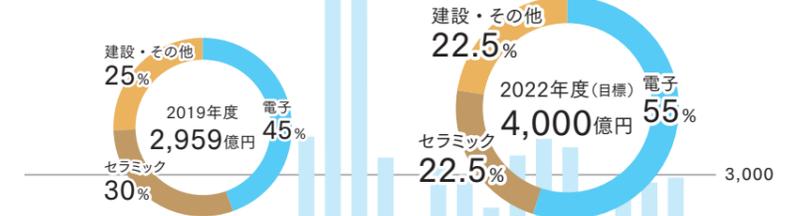


⑤ ICパッケージ基板(1988~現在)



⑥ SiC-DPF(1999~現在)

## To The Next Stage 110 Plan



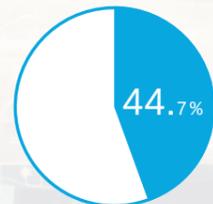
## 主力事業とコア技術

## 電子事業

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。電子事業の成長戦略はP27-28参照

貢献する SDGs

■ 2019年度売上高構成比



## Data Center

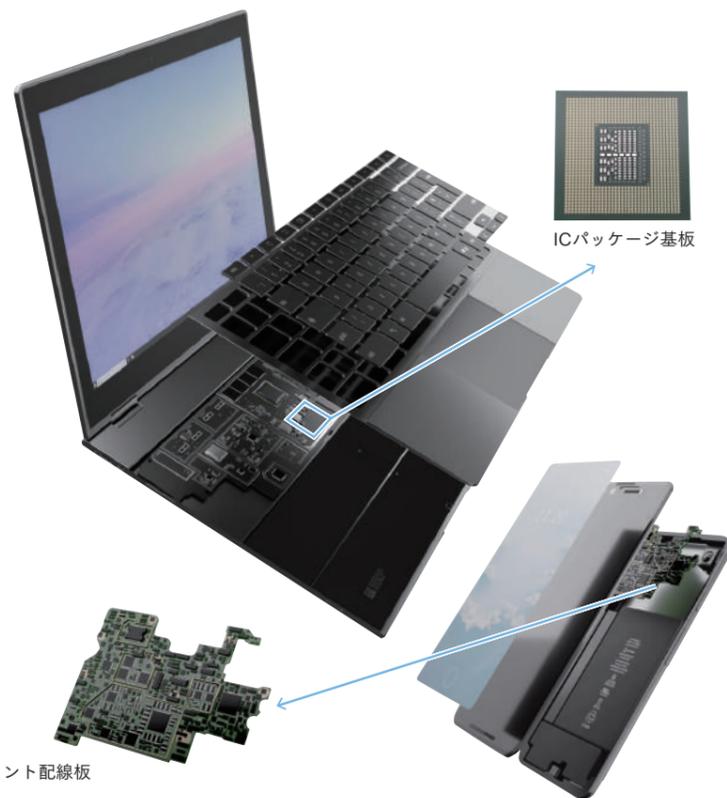
## データセンターへの活用事例

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

## Computer &amp; Smartphone

## コンピューター・スマートフォンへの活用事例

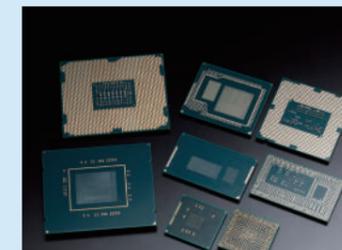
コンピューターの心臓部分にあたる半導体は大きさわずか数ミリから数十ミリの小さなチップです。これらの半導体を実装するためにICパッケージ基板が使われ、性能を100%発揮するための工夫が施されています。多彩な機能を持ち合わせたスマートフォンには、さまざまな電子デバイスとその周辺機器が組み込まれています。限られた大きさ・厚みの中で、複数の電子デバイスの性能を引き出すために、高多層で薄型のプリント配線板が使われています。



## ■ 電子事業のコア技術

## ICパッケージ基板

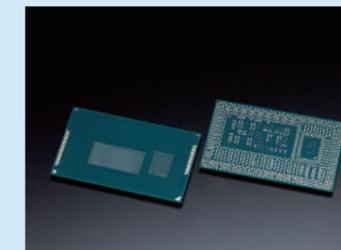
パソコン・データセンター向けMPUや、AI・車載向けGPU(画像処理)を中心に、最先端のICパッケージ基板を供給しています。ICパッケージ基板は、ICチップと一体となって機能する重要な部品であり、イビデンではICチップの進化に合わせて常に付加価値を高めています。



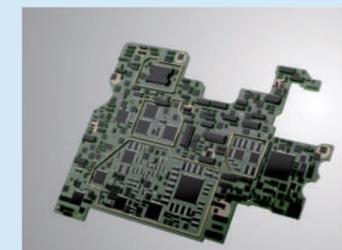
ICパッケージ基板



デスクトップPC向けICパッケージ基板



モバイルPC向けICパッケージ基板



スマートフォン向けプリント配線板

## マザーボード・プリント配線板

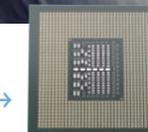
ハイエンドスマートフォンを中心に、高機能・高密度プリント配線板を供給しています。プリント配線板は、5Gの本格的普及に伴う製品の小型化・高機能化を支える重要な部品であり、イビデンでは、自由な回路設計と高密度な配線を可能にするMSAP工法によって、お客様のニーズにお応えしています。



## Car Electronics

## カーエレクトロニクスへの活用事例

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



ICパッケージ基板

## TOPICS

## 経済産業省認定「2020年度版グローバルニッチトップ企業100選(新GNT企業)」に選定

GNT企業は、厳しい経済環境の中においてもニッチ分野で勝ち抜いている企業や、サプライチェーンにおいて、重要性の高い部品・素材を取り扱う企業を表彰するものです。

今回、当社の最先端ICパッケージ基板が新GNT企業100選に選定されました。

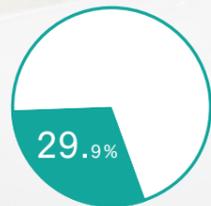
## 主力事業とコア技術

## セラミック事業

自動車の排気ガスを浄化するディーゼル車黒煙除去フィルター(DPF)、触媒担体保持・シール材(AFP)、脱硝触媒(SCR)の供給を通じて、世界中の大気質の改善に貢献します。

セラミック事業の成長戦略はP29-30参照

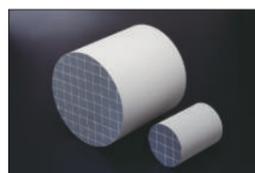
貢献する SDGs ■ 2019年度 売上高構成比



## 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(ディーゼル車黒煙除去フィルター)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。これからも次世代に向けた高性能製品の開発に取り組み、自動車の環境負荷低減に貢献します。



SiC-DPF

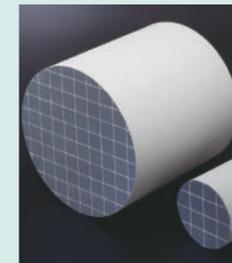


触媒担体保持・シール材



## ■ セラミック事業のコア技術

## SiC-DPF



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

## 触媒担体保持・シール材(AFP)



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

## 脱硝触媒(SCR)



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

## 特殊炭素製品(FGM)



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

## 高温断熱材



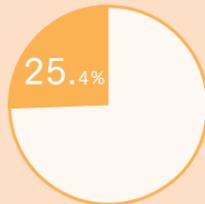
優れた耐熱性・断熱性を有し、焼成機器・燃料電池・非鉄・航空機などの産業分野で幅広く使用されています。人造非晶質繊維に関する発がん性分類、各種規制からは除外されたグリーン調達製品です。

## 建設・その他事業

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

新規事業についてはP31参照

貢献する SDGs ■ 2019年度 売上高構成比



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



「BinO」のDOMA LONE 外観  
【イビケン(株)】



乾燥食品(具材)の開発・製造  
【イビデン物産(株)】



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

## 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、太陽光等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



東横山発電所



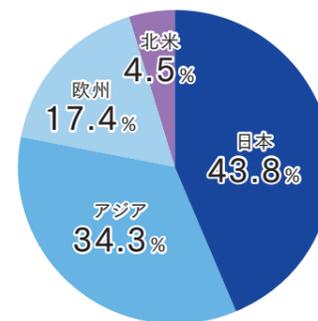
衣浦事業場 水上フロート式 太陽光発電所

## グローバルサポート体制

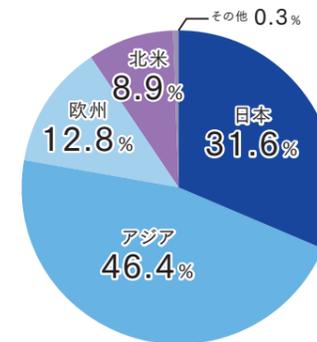
1987年に海外展開の足がかりとして、アメリカ合衆国にイビデンU.S.A.株式会社を設立して以降、本格的に海外進出しました。日本で培った技術・品質を保ちつつ、事業環境や顧客ニーズ、カントリーリスクに対応しながらグローバルサポート体制を構築しています。



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



## 主要な生産拠点

カントリーリスクを考慮しながら適切な生産拠点を選定し、世界各国のお客様へ安定的に製品供給ができる体制の構築を進めています。



## 主要財務データ（連結）

3月31日終了事業年度

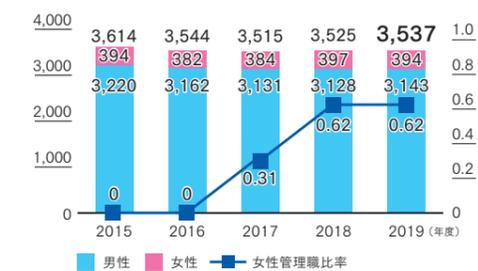
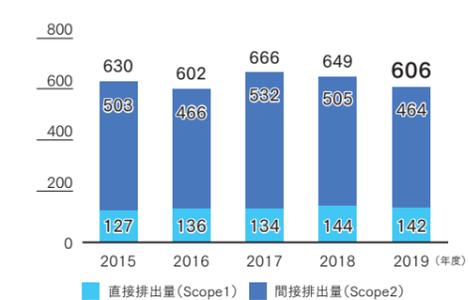
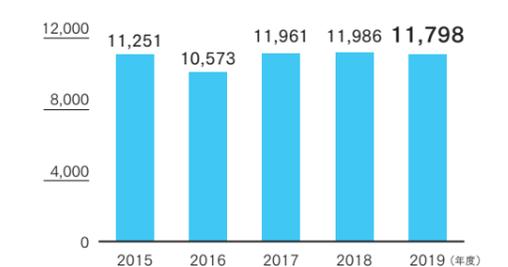
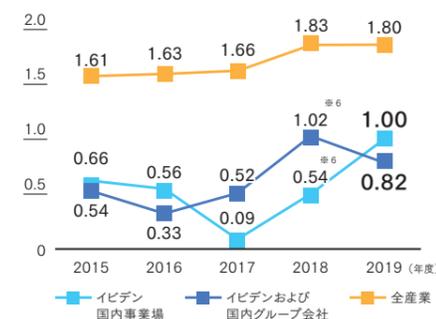
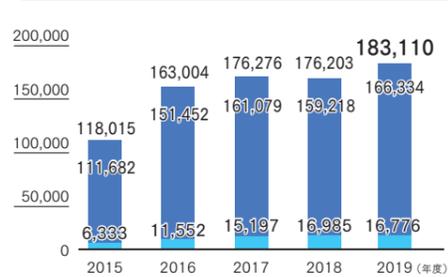
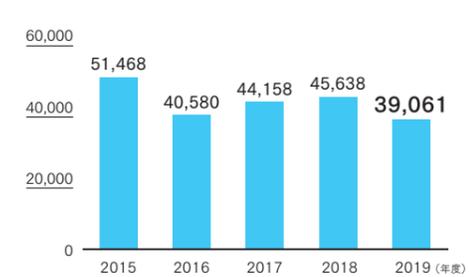
	第157期	第158期	第159期	第160期	第161期	第162期	第163期	第164期	第165期	第166期	第167期
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上高（百万円）	274,204	304,968	300,863	285,946	310,268	318,072	314,119	266,459	300,403	291,125	295,999
営業利益（百万円）	21,271	33,811	15,515	5,419	23,442	26,039	22,570	7,141	16,702	10,137	19,685
営業利益率（％）	7.76	11.09	5.16	1.90	7.56	8.19	7.19	2.68	5.56	3.48	6.65
経常利益（百万円）	19,447	33,575	16,256	10,890	28,401	31,314	20,798	2,301	17,603	12,600	21,364
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）（百万円）	11,896	19,740	10,647	2,232	17,479	19,107	7,530	△62,848	11,583	3,306	11,329
総資産額（百万円）	361,914	394,580	425,871	430,040	462,113	519,847	476,110	405,783	436,425 <sup>*1</sup>	423,056	518,619
総資産利益率[ROA]（％）	3.14	5.20	2.59	0.52	3.92	3.89	1.51	△14.25	2.76 <sup>*2</sup>	0.77	2.41
純資産額（百万円）	268,364	271,249	274,901	286,705	322,562	360,091	331,520	260,940	286,367	276,305	273,934
自己資本比率（％）	72.88	66.98	63.35	65.61	68.91	68.50	68.75	63.21	64.43 <sup>*3</sup>	64.03	51.74
自己資本利益率[ROE]（％）	4.57	7.45	3.97	0.81	5.82	5.67	2.20	△21.53	4.31	1.20	4.20
有利子負債残高（百万円）	21,699	23,463	63,737	63,925	61,574	75,855	70,128	70,062	70,005	70,030	150,030
フリーキャッシュフロー（百万円）	34,711	23,391	△21,920	△13,224	11,729	6,659	20,060	2,532	5,736	519	△11,987
設備投資額（百万円）	18,697	60,335	47,313	43,262	37,731	56,350	40,955	20,997	22,409	22,892	57,076
減価償却費（百万円）	38,769	40,697	42,387	42,697	35,702	39,428	44,056	33,147	24,566	25,136	24,222
研究開発費（百万円）	12,679	14,553	16,123	15,125	15,031	15,512	15,203	14,111	15,368	14,753	16,200
1株当たり純資産額（円）	1,813.57	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
1株当たり当期純利益（損失）（円）	81.80	137.21	74.41	15.97	126.58	138.37	55.29	△472.26	83.21	23.66	81.08
1株当たり配当金（円）	30	40	30	30	30	35	35	35	35	35	35
配当性向（％）	45.80	29.15	40.32	187.81	23.7	25.29	63.30	-	42.06	147.90	43.17
従業員数（人）	11,959	13,051	11,374	11,879	14,122	14,306	14,290	13,961	15,574	14,718	13,019

※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又は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(※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おります。

## 主要非財務データ

事業別連結従業員数(人) **13,019人**男女別単体従業員数(人)と  
女性管理職比率(%) **0.62%**温室効果ガス排出量(千t-CO<sub>2</sub>) **606千t-CO<sub>2</sub>**取水量(千m<sup>3</sup>) **11,798千m<sup>3</sup>**労働災害発率 **0.82**再生可能エネルギー発電量(MWh) **183,110MWh**固形廃棄物量(t) **39,061t**

※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生数(休業災害以上)です。

※6 集計の対象範囲の見直しにより、過去の報告から数値を修正しています。

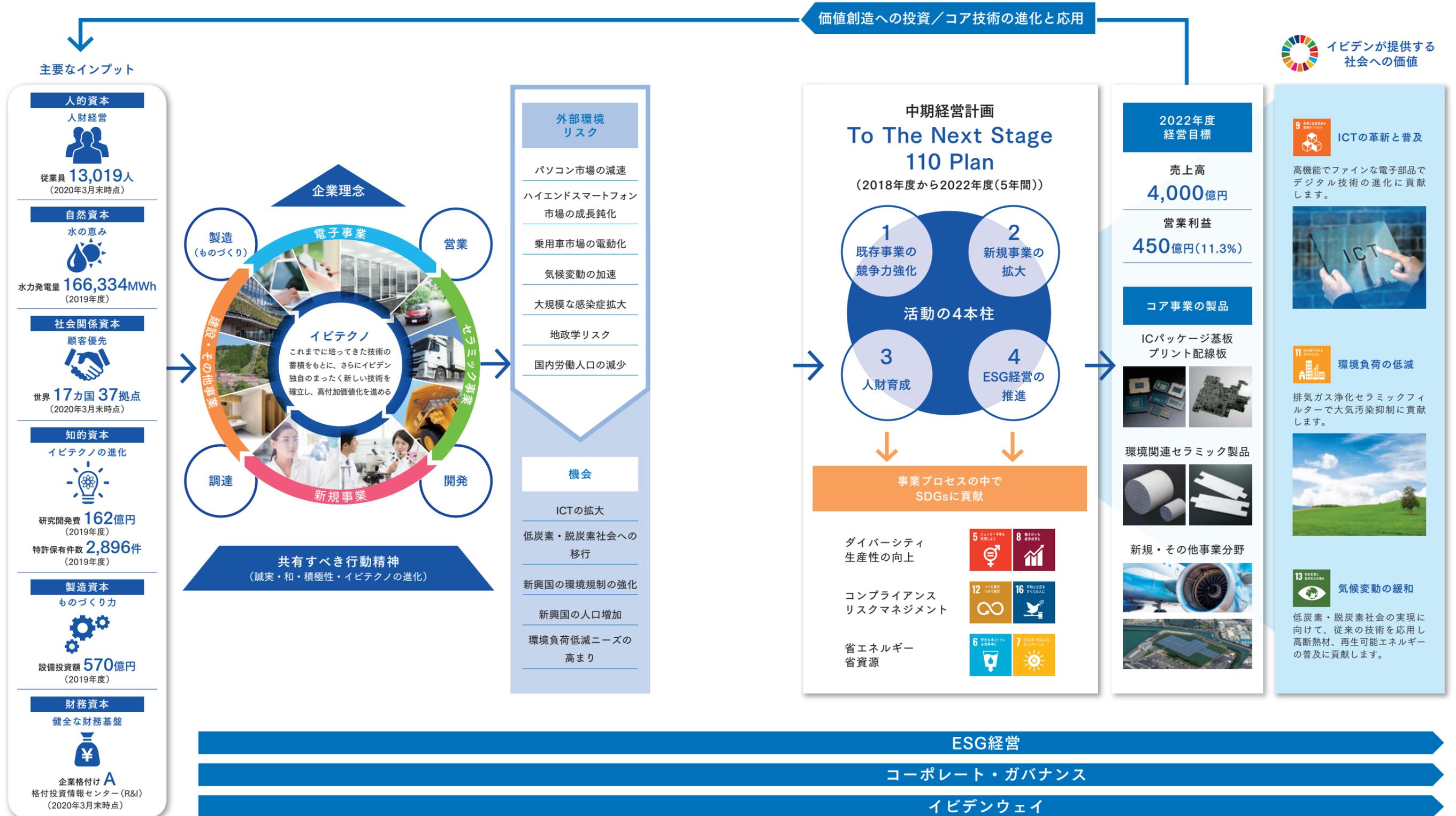
※7 イビデングループの値です。

※8 算出時の排出係数は、日本国の環境省・経済産業省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」ならびに電力供給会社・ガス供給会社提供の係数を使用しています。2020年度より間接排出量(Scope2)の排出量算出にあたり、より実態に近い情報を提供するため、電力会社の排出係数が不明確な場合は、国際エネルギー機関(IEA)が公表する換算係数に見直し算出を行いました。過去に遡り見直しを行ったことで、2015年から2018年のCO<sub>2</sub>排出量について、前年度までの開示数字から変動が発生しています。

# 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。



9 ICTの革新と普及

高機能でファインな電子部品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

低炭素・脱炭素社会の実現に向けて、従来の技術を応用し高断熱材、再生可能エネルギーの普及に貢献します。

## 事業環境の変化と中長期的な会社の経営戦略

過去の中期経営計画から積み上げた業績や課題、そして外部の環境変化に対するリスクと機会は、当社にとって重要な課題です。ここでは、重要課題と当社の現中期経営計画での展望を分かりやすくお伝えします。

### 前中期経営計画の施策と課題の総括

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

内部・外部の課題を踏まえた当社のリスク認識

### 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	具体的な影響への対応策	
リスク	パソコン市場の減速	パソコン・スマートフォン市場における製品ニーズの変化 <small>リスク想定期間 短期～中期</small>	選択と集中の視点で、不採算事業からの撤退を行うとともに、成長分野に人員などリソースを機動的に投入
	ハイエンドスマートフォン市場の成長鈍化		
	乗用車市場の電動化	排気ガス関連規制の延期、EV・ハイブリッド車の普及加速などによるDPF需要の減少 <small>リスク想定期間 長期</small>	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
	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 <small>リスク想定期間 中期～長期</small>	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 <small>リスク想定期間 短期～長期</small>	自然災害による局所的な災害時の事業継続・復旧計画の策定
	大規模な感染症拡大	感染症拡大による各国事業の停止／往来禁止措置等、世界規模のサプライチェーン停滞 <small>リスク想定期間 短期～中期</small>	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、法規制の変更等による突発的な出荷・操業等の停止 <small>リスク想定期間 短期～中期</small>	事業領域拡大や、季節変動の影響を受ける製品の生産を極力絞るなど、地域に合わせた収益安定化策を進め影響を平準化
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材の不足 <small>リスク想定期間 中期～長期</small>	ITツールの活用等で効率性の向上と、従来から取り組んできた多様性のある人材(シニア社員・女性・障がい者など)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等の市場拡大に伴い、当社が得意とする高機能でファインな最先端・次世代パッケージ需要の拡大 <small>リスク想定期間 短期～長期</small>	高機能次世代パッケージ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設備への投資で生産能力を増強
	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 <small>リスク想定期間 短期～長期</small>	航空機エンジンの燃費向上に貢献する軽量・高耐熱セラミック複合部材など、低炭素に貢献する新製品の開発
	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り、新興国・大型車市場においてDPFの需要が拡大 <small>リスク想定期間 短期～中期</small>	成長市場の需要に応えるため、日本・欧州・北米の3極で、グローバルなDPF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	業界団体の行動規範やクリーンエネルギーでの運営を志向する顧客など、サプライチェーン全体での環境負荷低減の要望 <small>リスク想定期間 短期～長期</small>	水力、太陽光発電などの活用と、環境リスク低減と省エネ・資源循環の活動をサプライチェーン全体で推進	

### マクロ視点での事業環境変化



## 社長メッセージ



代表取締役社長  
青木武志

事業環境の変化に対応し、  
企業の持続的な成長を目指します。

## 幾多の困難を乗り越えてきたイビデンのDNA

世界中で発生した自然災害、そして新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方々にお悔やみを申しあげるとともに、被災された方、現在も治療を受けられている方に心よりお見舞い申し上げます。また、現在も世界各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の警戒が続く中で医療現場を支える方々に心より敬意を表します。

我々の生活環境は、ICT、5Gといったデジタル技術が急速に進展する中で、大きな変革の時を迎えています。その一方で感染症拡大の抑止のため、日常生活では、人同士の物理的な距離を保ちながら、テクノロジーを駆使して社会的なつながりを持つためのさまざまな手段が講じられています。

企業においてはテレワークが急速に進み、「新しい

日常」といった言葉も生まれ、私たちは今、歴史の転換点ともいえる時代に直面しています。今までと同じやり方では、これからの時代を生き抜くことはできません。それぞれの企業が持つそれぞれの強みや個性を見つめ直し、時代の変化に合わせて生き抜いていく力が問われています。

イビデンの歴史を振り返ると、1912年に水力発電会社「揖斐川電力株式会社」として設立して以来、時代の変化に合わせて業態を変化させ、戦中・戦後・高度経済成長、オイルショック、バブル崩壊など、多くの困難を乗り越えてきました。その根底にあるのは「コア技術をベースに、これから社会が必要とするものを作る」というイビデンのDNAであります。現在社会が直面している危機に対して、今まで以上に私が強く意識しているのが、このイビデンのDNAです。

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

当社グループでは、環境変化を乗り越え、先人たちが育ててきた既存事業の競争力を強化しつつ、次世代に向けた新事業の育成を進め、次のステージへ向かうための5か年中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」に取り組んでいます。中期経営計画では、電子、セラミックといった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、バランスの良いビジネスポートフォリオの構築を進めております。計画当初の段階では、計画の最終年度となる2022年度において売上高4,300億円、営業利益450億円、営業利益率10.5%をめざしておりました。売上については新型コロナウイルス感染症や市場環境変化の影響はありますが、高い競争力を背景に、収益性の高い高付加価値製品への

シフトを進めることで、最終年度の営業利益目標は変更せず、業績目標を、売上高4,000億円、営業利益450億円、営業利益率11.3%としております。

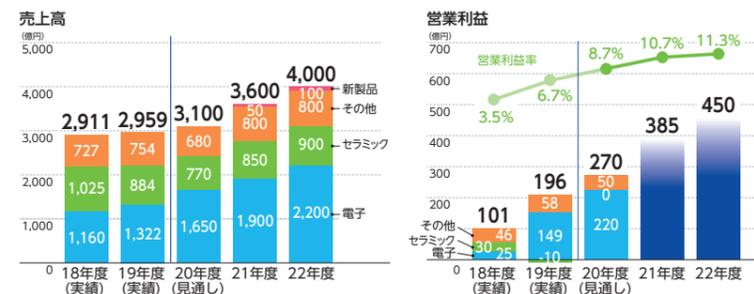
中期経営計画2年目となる2019年度の業績目標は、売上高3,000億円、営業利益170億円、営業利益率5.7%というものでした。実績としましては、米中間の通商問題による中国経済の減速、年度終盤における新型コロナウイルス感染症の影響等の経済環境の悪化はありましたが、電子事業におけるデータセンター向けサーバー市場を中心とした新たな市場が順調な伸びをみせたことにより、売上高は目標とほぼ同等の水準の2,959億円でしたが、営業利益は196億円、営業利益率は6.7%と、目標を上回る結果を出すことができました。

## 中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」

## 活動の4本柱

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

## 目標とする経営指標

外部環境の変化に  
対応してきた主力事業

当社の主力事業は電子事業とセラミック事業であり、2019年度の売上高2,959億円のうち電子事業は1,321億円で44.7%、セラミック事業は884億円で29.9%を占めています。

この2つの事業の中でも電子事業に関する環境の変化は特に激しく、現在に至る歴史の中でさまざまな変化に直面してきました。まずは1990年代におけるパソコンの本格的な普及に伴い、パソコン用ICパッケージ基板(PKG)を主力に大きく成長いたしました。2000年代からは、私たちの生活を大きく変えることとなった携帯電話やスマートフォンの急速な需要拡大の波に乗り、小型・薄型パッケージ基板(CSP)やマザーボード・プリント配線板(PWB)の販売増加により、さらなる成長を果たしました。しかし、2010年代に入るとパソコン市場の縮小やスマートフォン市場のコモディティ化が進み、当社のメイン市場であった電子事業全体が縮小する事態となりました。足元ではハイエンドスマートフォンの需要減少が続いておりますが、今年に入っての感染症の影響で、企業のテレワーク推進、学校教育への情報通信技術導入、医療現場での遠隔診断など、ICTの活用分野が急速に拡大しております。さらに今後の5Gのサービス開始・ICTの進展によるデータセンター市場の拡大や、車載用画像解析など、より高機能で高性能な電子部品の需要が拡大することが予測されます。

セラミック事業におきましては、自動車の排ガス規制をきっかけとした環境問題に対応するために、2000年代以降、欧州を中心とした先進国においてDPFの需要が高まり、第2の柱として成長してまいりました。グローバルでの旺盛な需要に対応するため、日本、ハンガリー、フランス、メキシコにおいて供給体制を整えてきましたが、近年はEVシフトやディーゼル車離れなど市場環境に変化が訪れています。

かつてない規模の投資で  
成長を見据える電子事業

これら主力2事業の直面する環境変化に対する具体的な成長戦略について、ご説明いたします。

電子事業における今後の事業環境は、5Gの本格的な普及やICTの進展に伴うデータ処理量の増加、車載用画像解析等により、高機能ICパッケージ基板の需要増加が見込まれます。このような需要の高まりを受け、高機能ICパッケージ基板の生産能力を向上させるため、2018年度に大垣中央事業場および大垣事業場へ総額700億円を投資する決断をいたしました(第一期投資)。さらに今年4月には、高機能ICパッケージ基板の需要対応に加え、次世代技術対応も見据え、生産設備のリニューアルおよび能力増強を行うため、第二期投資として大垣中央事業場(第2棟)へ600億円の設備投資を決定いたしました。これらの投資を決断できたのは、不採算事業を止め、リソースを成長分野に投入することを可能にする事業の構造改革が進んだこと、そして高い技術力を背景に、戦略的に顧客と将来のロードマップを共有できていることがあげられます。

電子事業は2年前まで、PKG、CSP、PWBと主に3つの事業から構成されていましたが、将来的な収益の見込めないCSPの縮小を決め、5G時代の本格的な到来を見据えて人員や設備の投資をPKGに振り分け、リソースを成長が見込める市場へと再編を進め、PKGとMLBの2事業本部とする新体制を発足しました。これにより、今後の事業発展に向けて、情報共有や意思決定のスピードを上げ、変化に俊敏に対応できる準備が整ったと感じております。

また、高機能ICパッケージ基板に求められる技術は、高積層、微細配線、小型化といった特に難易度の高い技術であり、この技術に対応できるのはグローバルに見ても数社しかありません。お客様の要望する技術的な難易度は非常に高いものでありますが、これま



で培ってきた技術力でコントロールできるものと判断いたしました。高機能ICパッケージへの投資は総額1,300億円とかつてない規模の投資となりますが、電子事業の安定的な成長に向け、需要の波を確実に捉えたいと考えております。

引き続き、大胆な事業の構造改革や成長分野への積極的な投資を進め、2022年度の電子事業の業績は中期経営計画当初の売上高2,000億円から、200億円増加の売上高2,200億円を見込んでいます。

新興国の需要を取り込む  
セラミック事業

セラミック事業の主力となるDPF事業におきましては、欧州を中心としたEVシフトやディーゼル離れといった事業環境変化に対応するため、2018年度に生産拠点の一つであるフランスのDPF生産工場の解散を発表し、欧州向けにはハンガリー工場への集約を進めるなど、グローバルでの供給体制を再編成してまいりました。そんな中、世界的な自動車市場の成長鈍化、追い打ちをかけるように新型コロナウイルス感染症の影響が広がり、従来の乗用車市場向けの販売低下は避けられない状況にあります。一方、新興国では今年から始まる排ガス規制の強化など、環境に対する規制はこれから一層厳しくなります。また、人口増加による自動車需要の高まりに加え、開発による大型車両(HD)や建設機械などの活用が増える見込まれます。北米および新興国の大型車市場に対してはメキシコ工場を中心に需要を確実に取り込むなど、日本、ハンガリー、メキシコの3極体制で最適かつ効率的な生産体制を継続することで、グローバルの生産性とコスト競争力を高め、中期的に安定的な収益を生み出せる事業に再構築してまいります。

さらに、今後も続く自動車市場での環境規制強化の流れを受け、需要が見込まれる触媒担体保持・シール材の生産拠点を、世界最大の自動車市場である中国市場において新たに設立することを決定いたしました。高機能な触媒担体保持・シール材の生産能力増強と顧客サポート強化を目的としており、2021年度上期より稼働開始を予定しています。需要拡大が見込まれる市場および分野に対して、積極的に設備投資を行うことで、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。

変化する市場に対し、DPFの生産体制の再編や触媒担体保持・シール材の生産拠点設立など、今後も事業の選択と集中を進めることで、2022年度のセラミック事業の業績は中期経営計画当初の売上高1,200億円から、300億円減少の売上高900億円を見込みますが、一定の利益を確保してまいります。

## 社会課題解決に寄与する新規事業

当社の事業の根底には、「コア技術をベースに、これから社会が必要とするものを作る」というイビデンのDNAがあります。既存のコア技術を活用して社会問題の解決や顧客ニーズに応えるため、2017年度に技術開発本部内に4つの開発センターを設立しました。4つのセンターでは、それぞれ「地球上の空気をもっとキレイに」、「人々の健康寿命を延ばしたい」などの願いを実現するべく研究開発に取り組んでまいりました。3年間の研究開発の結果、製品化へ一定の目途が付いたことにより、2019年度末を持って4つの開発センターを発展的に解散いたしました。

製品化としての一つは、バイオマテリアル製品開発チームが中心となって開発を進めた製品で、大豆などの植物性タンパク質から動物性タンパク質の風味・



食感を実現する、いわゆる「代替肉」と呼ばれるものです。世界的な人口増加による将来的な食糧危機を解決するために開発しましたが、本格的な市場投入の時期は近いと考えています。もう一つは、環境問題やエネルギー問題を解決するためのハイブリッド車、電動車向け製品で、社内プロジェクトを立ち上げ、資本業務提携契約を締結しているデンソー様の知恵もお借りした上で事業化に向けた仕上げに入っています。

また、感染リスクを減らす対策や食品衛生に関するリスク管理がますます求められています。当社グループでは、より安全安心な衛生空間の実現に向けて、技術開発に取り組んでいます。元々グループ内で、2015年に抗ウイルスメラミン化粧板「イビボードウィルヘル」を発売しておりましたが、導入は新設やリフォームに限られており、既設施設のウイルス対策が課題となっていました。そうした背景から、既設施設に施工でき、即時性・持続性・耐久性を兼ね備えた、感染症リスク対策の抗ウイルスコート剤ならびにスプレーを開発いたしました。食品施設、医療福祉施設、学校教育施設など、さまざまな既設施設への利用が可能で、より安全安心な衛生空間の実現に貢献します。今後も、当社グループが培ってきた技術や製品を使い、人々がウイルスの脅威から少しでも距離を置けるよう、研究を重ねていきたいと考えております。

その他にも航空機の燃費向上に寄与する先進セラミック製品の開発も進めており、イビデンの持つコア技術を生かして、社会課題解決の一助となる製品を今後も生み出してまいります。

### 多種多様な人財の育成

イビデンの祖業である水力発電から、電力の合理的な活用を目指して電気化学事業に進出し、現在の主力事業である電子、セラミック事業に至るまで、コア技術を進化させ、新しい事業を生み出してきました。技術を支えるのも事業を支えるのも人が根幹であり、

各自が新しい事に挑戦し、常に同じところにはいない、変わらなければ生き残れないとの意識を持ち、その中で培われたマインドがこれまでの技術の変革を支えてきました。

これからの持続的成長を支える人財の育成は当社にとって欠かせないものですが、日本国内では、少子高齢化による労働人口の減少が進んでいます。当社も早くからこの課題を認識しており、働き方改革を推進する中で、組織内のコミュニケーションを活性化させ、効率のよい仕事をすることで従業員のモチベーションを向上させることを「Good JC活動」として進めてきました。これはGood Job with Good Communicationの略で、よいコミュニケーションからよい仕事をしようという活動です。業務を目的や目標から見直し、ITツールの活用や進め方を変えることで、業務効率と品質の向上に全員で挑戦しています。特に機能部門と呼ばれる事務系の総務部門や財務部門などで、実際に日常業務・決済業務の効率化が進み、業務効率が大幅に改善するなど、具体的な成果が出てきています。また効率化できた時間で、より価値の高い仕事に取り組めることで、社員のモチベーション向上につながっていることが、社員意識調査からも現れています。

また当社は、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職場環境・風土の実現をめざしています。2010年度より取り組んでいる女性活躍推進活動では、ワーク・ライフ・バランスを大切にしながら女性にとって働きやすい職場環境を整えることを模索してまいりました。両立支援制度の改善や研修等に加え、各部署から選ばれた女性社員とその上司を対象とした研修プログラム「女性活躍推進ポジティブアクション活動」を推進しています。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・登用に向けた支援等を行い、今後のイビデンの根幹を担うであろう女性管理職の比率も徐々に向

上しています。今後もこの活動を継続し、女性社員のさらなる活躍を目指しています。さらに多くの人財が活躍できるよう、障がい者雇用促進のためのイビデンオアシス株式会社を設立し、2019年4月に特例子会社の認定を取得しました。働く意欲のある障がい者を安定的に雇用し、能力開発を通じた職業的自立を目指しています。また、豊富な経験を持つシニア社員や、海外人財が活躍できる職域の開発なども進めています。今後も各個人のライフスタイルや能力、働き方を尊重しながら、イビデングループの持つ力を最大限に発揮できる環境を整えていきたいと考えています。

### 信頼性と透明性を高める ESG 経営の推進

当社グループは、自然環境との調和や豊かな社会の発展に貢献することを企業理念として掲げています。事業活動を通じて社会課題を解決することが持続可能な社会構築につながると考え、ESG経営を推進しています。イビデンでは創業以来、水力発電などのクリーンエネルギーを取り入れ、製品を通じて社会課題解決に資する事業を行ってまいりました。製造工程における環境負荷低減は、お客様からの要望や業界の行動規範に定めるものでありますが、それに対応できたのは紛れもなく、創業以来大切にしてきた環境への意識に他なりません。こうした過去から積み上げてきた、当社グループの取り組みはESG評価機関から、高い評価をいただいています。今後も、皆様に当社の活動を正しくご理解いただけるよう、TCFD提言に対応した環境政策の開示など、誠実な情報開示を進めてまいります。

現在、国連の掲げるSDGs(持続可能な開発目標)の広がりが社会的に大きくなっていますが、当社にとってSDGsへの貢献は企業理念の実践そのものと考えています。環境面以外でも、多様な人財を活用するダイバーシティ推進など、企業活動を通じて幅広くSDGsへの貢献を進めております。これからもコア技術から生み出される製品や企業活動を通して豊かな社会の実現に貢献していく所存です。

ESG経営を進める中でも、経営の信頼性と透明性を高めるためにコーポレート・ガバナンス体制の強化には特に力を入れています。2017年には、経営のスリム化および意思決定の迅速化を目的として監査等委員会設置会社へと移行しました。さらに2020年4月1日付で、執行役員職を廃止し役員数を削減するなどの、役員体制の変更を実施しました。この背景には、電子、セラミック事業を取り巻く移り変わりの激しい事業環境変化に対応するためにガバナンス体制をもう

一段階ステージを上げ、意思決定と執行のスピードアップを推進していくという目的があります。極めて高度な専門性を持ち、新たな競争力を持つ人財については幹部職として登用することもできるようになり、より外部環境の変化に対応できる体制を整えました。今後も引き続きガバナンス体制を見直し、持続的な成長をめざしていきます。

### 株主価値の向上に向けて

さらなる成長の実現のため、投資の面では、電子事業では総額1,300億円の大型投資を行い、セラミック事業でも中国に3つ目となる新たな生産拠点を建設することを決定いたしました。過去最大の投資を進めることで、2020年度は一時的にフリーキャッシュフローがマイナスに転じますが、2021年度以降は営業キャッシュフローの拡大によりプラスになる計画です。また、計画通りの利益水準を達成し、資本コストに見合うROEに仕上げ、自己資本比率の点からも財務体質を復元、更には強化するために、ICパッケージ基板向け大型投資の確実な立ち上げを進めております。研究開発費としましても売上高比率5%以上を目安にしており、次世代の柱となる製品を生み出すための取り組みを維持してまいります。資本配分の考え方としましては、当面はICパッケージ基板向けの大型投資を優先いたしますが、配当金に関しては安定的に継続する方針でございます。

デジタルトランスフォーメーションにより生活環境や市場が新たな時代を迎えようとしている中で、新型コロナウイルスという未知のウイルスが私たちを襲い、今までの当たり前だった日常に大きな変化が生じました。しかし、イビデンはこれまでもこうした変化に対応し進化を続けてきました。創業以来大切に育ててきたコア技術をベースに多様な英知を結集して変化に対応する、今はまさにイビデングループ全員の力を合わせてこの難局に立ち向かうときであると考えています。そしてこれから先、現在を上回るような予測不可能な事態が私たちを襲うことがあるかもしれません。そんな時でも難局を乗り越えられるよう、イビデンのDNAに立ち返り、社会に必要とされる製品を生み出し、皆様のお役に立てるよう邁進してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後も当社グループへの変わらないご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年9月

代表取締役社長

青木武志



大垣中央事業場 全景

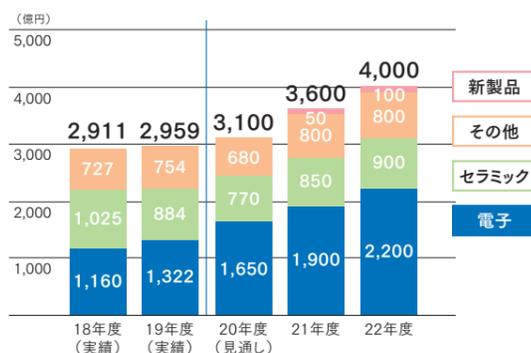
## 特集 来たる5G・ICT時代に、生産能力増強で応えるICパッケージ工場

今後、半導体市場は、5G・ICTの進展によるデータセンター市場の拡大や、車載用の画像解析など、企業活動を中心にデジタル化やクラウド化が加速し、高機能ICパッケージのさらなる需要拡大と難仕様化が見込まれています。当社では、2018年11月に決定した総額700億円の設備投資に加え、追加で以下の設備投資の実施を決定しました。これらの需要に確実に対応することで、高機能ICパッケージの分野における強固な地位を確立し、電子事業を持続的に成長させていくことに加え、人々の暮らしや経済活動をより豊かに変えていくデジタルトランスフォーメーションの進展に積極的に貢献していきます。

### 設備投資の概要（予定）

1 投資内容	ICパッケージ基板生産設備の 能増更新および次世代対応投資 (第2期投資)	2 投資額	600億円(2020~2022年度合計、 第1期投資と合わせた金額は1,300億円)
3 設置場所	大垣中央事業場(第2棟)等	4 稼働時期	2020年度末より順次稼働開始し、 2021年度より量産開始の計画

### 目標とする経営指標



## 2022年度の電子事業売上目標 売上高 2,200億円 営業利益率 15%以上

過去最大規模の設備投資を確実に立上げ、2020年度末より順次稼働していくことで、2022年度には売上高2,200億円、営業利益率15%以上を狙い、中期経営計画をけん引する事業に仕上げていきます。

大垣中央事業場では、ただ先端設備を導入するだけでなく、持続的な事業を進めるため、環境・社会に配慮できる事業場として、エネルギー、セキュリティなど、新たなソリューションの積極的な導入を行います。持続可能な社会への貢献を、持続可能な工場から、イビデンは、社会をより豊かに変えるデジタルイノベーションに積極的に貢献していきます。

### 最先端設備の導入



高密度微細配線プロセス

電子事業売上  
**1,000億円**  
増加  
(2018年度対比)

5G・ICTの進展に伴う高速通信・大容量化を背景に、対応するパッケージ基板のサイズも大型化と高多層化が進んでいます。こうした需要に対応するには、高品質かつ高効率な生産能力の増強が重要です。

大垣中央事業場の新生産棟、通称セル5は、半導体工場の思想を取り入れた高いクリーン度の設計や、先端の加工技術やプロセスの先行導入により、高密度、高多層パッケージ基板を安定した品質で提供できる競争力の高い工場として立ち上げを進めています。

### 低炭素エネルギーの導入



ガスエンジンコージェネレーションシステム

出力  
**15,000 kW**

約**36%**の  
CO<sub>2</sub>  
排出削減

温室効果ガスの排出をできる限り削減するため、高効率のガスエンジンコージェネレーションシステムの導入を進めています(合計15,000kW)。

ガスエンジンによる発電効率は49.5%と高く、電力会社からの購入電力を使用した場合と比較し、4割程度の温室効果ガスの排出削減が可能です。また、生産設備のエネルギー使用量を常時モニターできる環境を整備し、最適なエネルギー使用量での生産が可能な事業運営をめざしています。

(※ガスエンジン発電のCO<sub>2</sub>排出係数0.3kgCO<sub>2</sub>/kWhに対し、電力会社の総合係数0.472kgCO<sub>2</sub>/kWh(2020年1月環境省・経産省公表の実績値)を比較)

### IT・デジタル技術の活用



モノブロックスマートシステム

設備  
ネットワーク化  
**100%**

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。

現在は、生産設備の異常情報と生産実績に加え、設備稼働情報や製品品質(アウトプット)と加工情報(インプット)を紐付けたデータも蓄積し、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。

将来は、AI技術の導入により、最適解の導出をめざしています。

### 無人搬送による省人化



AGV(無人搬送機)

対象工程の  
生産性  
**1.66倍**  
向上

付加価値の低い作業を自動化し、現場作業者が付加価値の高い作業に注力するため、OHT<sup>※1</sup>・AGV<sup>※2</sup>による省人自動搬送システムを導入しています。

従来、工程・工場間で人の手で行われていた、材料や仕掛品の運搬作業を自動化し、コスト削減と安全な作業環境の確立を進めます。またITシステムと連動させることで、加工データから優先順位を踏まえた待機ロスのない自動運搬を実現し、効率の高い生産体制に貢献します。

※1 OHT : Overhead Hoist Transfer(天井走行式搬送)

※2 AGV : Automated Guided Vehicle(無人搬送機)

### 関係するSDGs



- 7.3 世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。
- 8.2 多様化、技術向上およびイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。
- 9.4 資源利用効率の向上と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を通じたインフラ改良や産業改善により、持続可能性を向上させる。

## 事業の成長戦略

## 電子事業

PKG事業本部長  
河島 浩二MLB事業本部長  
児玉 幸三

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、高性能かつ高信頼性のICパッケージ基板上で、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。



## 2019年度の事業概況と成果

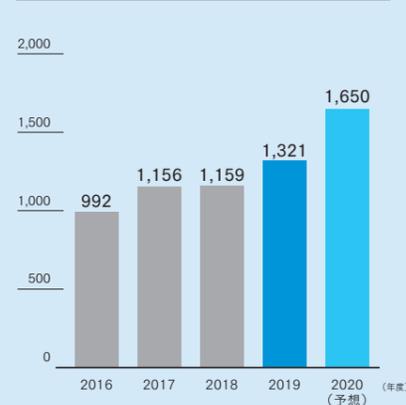
パッケージ(PKG)事業においては、パソコンの買い替え需要が維持されたことに加えて、情報通信技術の進展に伴うデータ処理量の増加により、データセンターで使われるサーバー向けICパッケージ基板の需要が順調に推移した結果、売上高は前連結会計年度に比べ増加しました。

マザーボード・プリント配線板(MLB)事業においては、モジュール基板の売上は堅調に推移しましたが、ハイエンドスマートフォン向けの売り上げが減少した結果、売上高

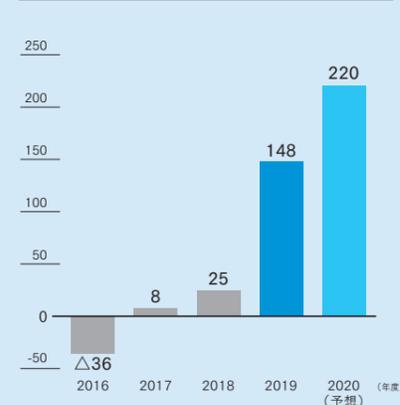
は前連結会計年度に比べ減少しました。

以上の結果、電子事業の売上高は1,321億70百万円となり、前連結会計年度に比べ14.0%増加しました。同事業の営業利益は、PKG事業における高付加価値製品への注力に加え、不採算製品の生産縮小などによる事業の選択と集中を進めた結果、148億92百万円となり、前連結会計年度に比べ487.9%増加しました。

売上高(億円)



営業利益(億円)



## 市場の動向と成長戦略

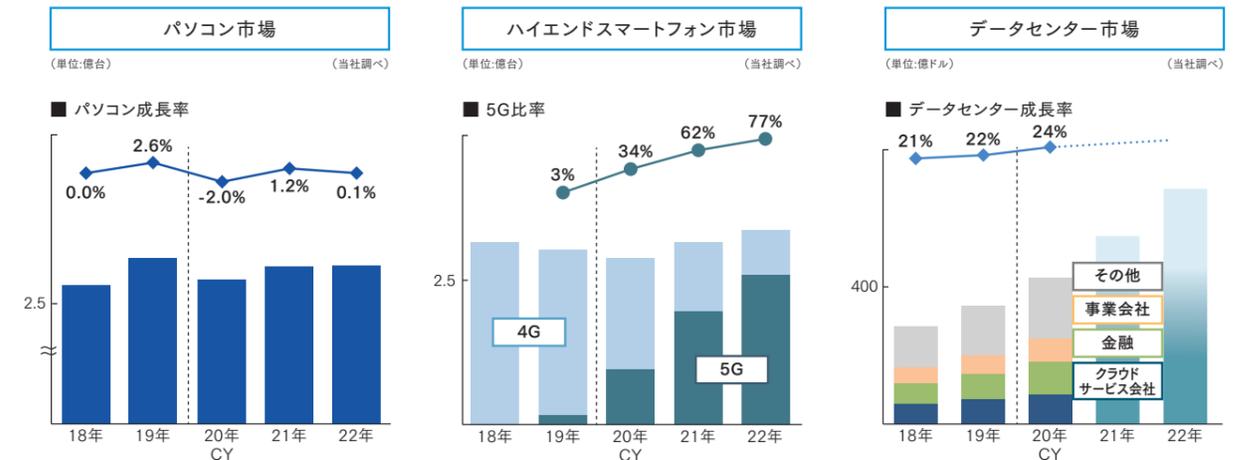
2020年度の電子事業の市場においては、ハイエンドスマートフォンの需要減少が続くなか、5G・ICTの進展によるデータセンター市場の拡大、さらに車載用画像解析など、より高性能でファインな電子部品の需要が拡大すると予想されます。当社においては、最先端のICパッケージ基板向け大型投資

の量産を開始することにより、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。

詳細は特集P25-26参照

また、併せて市場の変化に対応した生産体制・生産品目の選択と集中を引き続き進めていきます。

- パソコン : Windows10買い替え需要は一巡するも、テレワークの加速により下げ幅は緩和
- ハイエンドスマートフォン : 足元はマイナス基調 5Gサービス開始により、中期では成長の見通し
- データセンター : 企業活動を中心にデジタル化・クラウド化が加速、20%を超える成長堅持



## 当社の強み「技術的優位性」

## ≫ イビデンのICパッケージ基板の特長

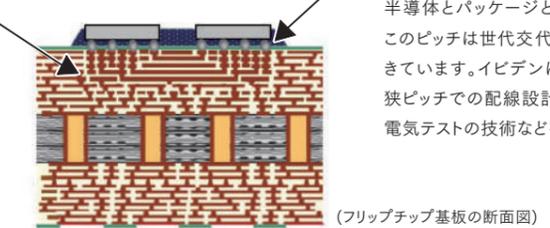
配線幅が10億分の1メートル(nm)単位であるICチップと配線幅が100万分の1メートル(μm)単位であるマザーボードを電気的につなぎ合わせる橋渡しをします。また、ICチップをホコリや湿気から保護します。ICパッケージ基板はICチップと一体となって機能する重要な部品であり、イビデンではICチップの進化に合わせて常に付加価値を高めています。

## 接続信頼性の高いマイクロビアの採用

多層のパッケージ基板では、層間を接続するマイクロビアは最も重要な部分です。最先端のレーザーを使い、マイクロビアの直径を小さくしながらも、そのピアによる層間の接続信頼性はしっかりと維持します。さらに小さなビアを形成させるためにレーザーの見直しや材料・工程を進化させ、信頼性を維持しながらより小さなビアの開発を続けています。

## 時代のニーズに合わせた狭C4ピッチの開発

フリップチップ実装は主流となってきましたが、半導体とパッケージとの接点はC4パンプです。このピッチは世代交代とともに狭ピッチになってきています。イビデンは狭C4ピッチ対応として、狭ピッチでの配線設計、パンプ形成技術、4端子電気テストの技術などを開発し続けています。



## 超微細配線を可能にする最先端パターン形成技術

SAP(Semi Additive Process)と呼ばれるパターン形成技術を中心に、世界トップクラスの微細配線を実現しています。SAP技術だけでなく、半導体工程に近いパターン形成技術なども将来に向けて開発を進めています。

## 電気特性を考慮した構造実現

ICパッケージ基板に求められる電気特性に対し、材料提案・構造提案を実施して最適なパッケージ基板を実現します。それぞれの特性をしっかりと測定できる環境を準備し、特性を継続的にモニターしながらお客様の要求品質を確実に達成していきます。

# 事業の成長戦略



## セラミック事業



セラミック事業本部長  
伊藤 宗太郎

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作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車黒煙除去フィルタ(DPF)、触媒担体保持・シール材(AFP)、脱硝触媒(SCR)の供給を通じて、世界中の大気質の改善に貢献しています。



## 2019年度の事業概況と成果

ディーゼル・パティキュレート・フィルタ(DPF)は、主力の欧州市場を中心としたディーゼル乗用車比率低下による影響を受け、売上高は前連結会計年度に比べ減少しました。今後、排ガス規制の強化に伴い拡大が見込まれる新興国の大型車向けDPF市場におけるシェア拡大と新規顧客への拡販に取り組んでいきます。

触媒担体保持・シール材(AFP)は、世界的に自動車販売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。

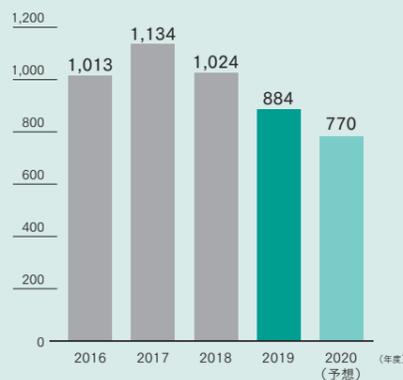
NOx浄化用触媒担体(SCR)は、主に石炭火力発電所

で 사용되는定置式の脱硝触媒の販売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。

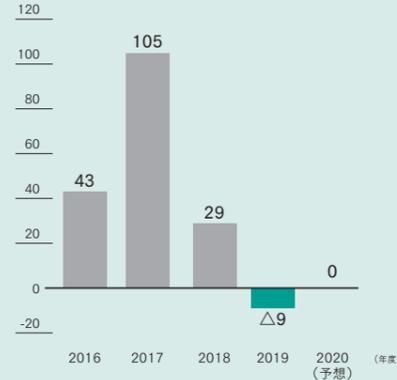
特殊炭素製品(FGM)は、米中貿易摩擦の影響に端を発した半導体市場の減速により、一時的に需要が減少した結果、売上高は前連結会計年度に比べ減少しました。

以上の結果、セラミック事業の売上高は884億27百万円となり、前連結会計年度に比べ13.7%減少しました。同事業の営業損失は9億81百万円となりました(前連結会計年度は29億66百万円の営業利益)。

売上高(億円)



営業利益(億円)



## 市場の動向と成長戦略

セラミック事業においては、主力のDPF事業は、世界的な自動車市場の成長鈍化に加え、欧州を中心にディーゼル乗用車比率の低下が継続すると予測されます。今年から始まる排ガス規制の強化によって需要の拡大が見込まれる新興国・大型車用の受注を確実に取り込むとともに、グローバル

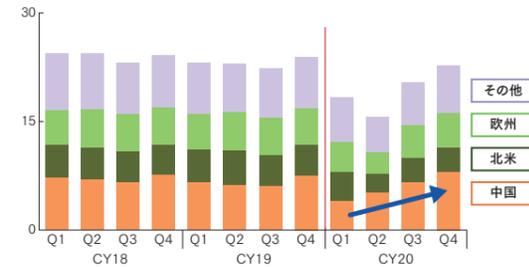
で生産性とコスト競争力を高めることで、中期的に安定的な収益を生み出せる事業に再構築していきます。

また、AFP・FGM事業は、需要拡大が見込まれる市場および分野に対して、積極的に設備投資を行うことで、セラミック事業全体を安定的な成長軌道に乗せていきます。

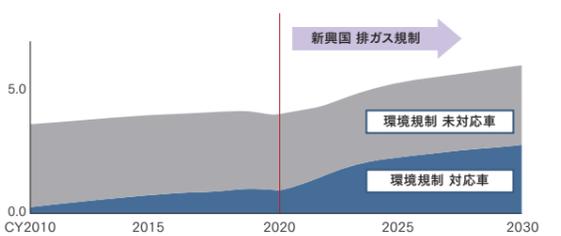
### 自動車販売台数の長期見通し

- 乗用車市場 : COVID-19による影響で足元は急減速、回復はQ3以降の見通し
- 中・大型車市場 : 新興国の排ガス規制強化により、中・長期で需要拡大の見通し

乗用車 (百万台) (当社調べ)



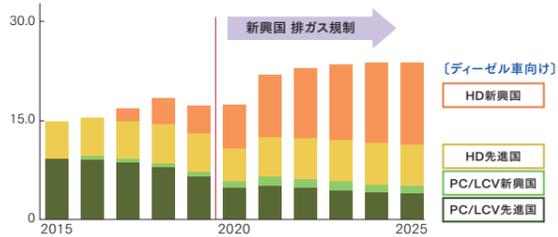
中・大型商用車 (百万台) (当社調べ)



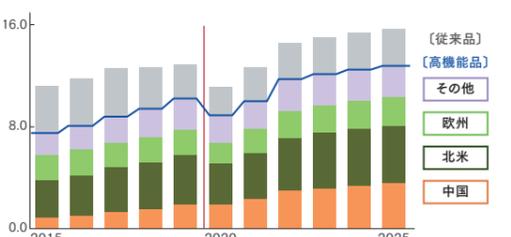
### 排気系事業

- 市場変化に対応し、ハンガリー・メキシコ・日本の3極で最適かつ効率的な生産体制を継続する
- 排ガス規制強化に伴い、中国を中心に触媒担体保持・シール材の需要拡大

DPF市場 (百万台) (当社調べ)



自動車用触媒担体保持・シール材市場 (千ton) (当社調べ)



※PC:Passenger Car(乗用車) ※LCV:Light Commercial Vehicle(小型商用車) ※HD:Heavy Duty car(大型車) =乗用車の約3倍換算

## 当社の強み「グローバルな供給体制」

日本(アジア)・欧州・北米の3極で、主力のDPFをはじめとするセラミック製品の供給体制を構築してきました。今後も、乗用車市場を中心に、パワートレインの多様化の流れが継続すると予測されますが、成長市場へ注力した生産体制の最適化・効率化をグローバルに進めていきます。

### TOPICS

#### 中国に触媒担体保持・シール材の新たな生産拠点を設立

環境規制強化に伴い、自動車用の触媒担体保持・シール材の需要拡大が見込まれる中国に新たな生産拠点を設立し、同製品の受注拡大および顧客サポート強化を図ります。



新拠点 竣工イメージ

《設備投資の概要(予定)》

- (1) 会社名 : イビデンファインセラミック蘇州株式会社  
IBIDEN Fine Ceramics(Suzhou) Co., Ltd.
- (2) 投資額 : 約25億円
- (3) 設立場所 : 中華人民共和国 江蘇省
- (4) 稼働時期 : 2021年度上期(予定)より稼働開始



触媒担体保持・シール材

## 事業の成長戦略 技術開発

技術開発本部長  
久保 修一

## 技術開発本部長メッセージ

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。

3年間の取り組みの結果、開発の方向性に一定の目途が付いたことにより、2019年度末をもって開発センターを発展的に解散し、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新設し、事業化に向けた仕上げに入っていきます。

その他の開発領域においては、感染症リスクを低減するための抗ウイルスコート剤や、航空機エンジンの燃費を飛躍的に向上させる先進セラミック製品など、社会課題の解決に貢献する製品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

## 人々がより良好な栄養にアクセスできる社会の実現に貢献します。



SDGsの目標のひとつに、「飢餓を終わらせ、食料安全保障および栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する」ことが掲げられています。

当社は、世界の人々の栄養改善と持続可能な生産への貢献を果たすため、植物性タンパク質の可能性を研究してきました。DPF事業でこれまで培ってきた精度の高い成型技術を応用し、肉の食感と味を再現した大豆たんぱくによる代替肉の開発に成功しました。

## 安全・安心な「食」の提供に努めます。

開発に当たっては、HACCPに基づく衛生管理手順を導入済みの食品加工を専業とするイビデン物産株式会社と協働で進め、安全・安心な製品を食卓にお届けします。

## ウイルスに負けない社会の実現に貢献します。

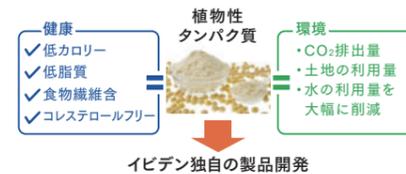


「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」SDGsの目標の達成のためには、感染症に対処した社会づくりが重要です。

当社グループでは、建材事業の抗ウイルスメラミン化粧板が、さまざまな建築物の壁面材として採用されてきましたが、既設施設でのウイルス感染リスク対策が課題となっていました。

そこで、既設施設に施工でき、即時性・持続性・耐久性を兼ね備えた「抗ウイルスコート剤」を開発しました。

近年、ウイルス感染リスクを減らす対策や食品衛生に関するリスク管理がますます求められており、当社グループでは、より安全・安心な衛生空間の実現に向けて、技術開発に取り組んでいます。

抗ウイルスコート剤をカウンター・取っ手等へ施工した  
ぎふ総合健診センター(岐阜県岐阜市)

## クリーン技術、環境配慮技術の導入拡大に向けて



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上で、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様々な製品・素材の開発を進めています。

## 環境問題・エネルギー問題を解決するためのモビリティ向け製品

よりクリーンな排気を実現するため、セラミック成形・焼成技術をコアに、高効率・高性能な吸排気システムを開発しています。現在、次世代モビリティ製品の社内プロジェクトを新設し、事業化に向けた仕上げに入っています。

その他の開発領域においては、培ってきた材料物性コントロール技術をコアに、電気自動車向けの特に、電気・熱を制御する素材・部材、航空機エンジンの燃費を飛躍的に向上させる先進セラミック製品などの開発を進めています。



▶ 先進セラミック製品の詳細は、経団連のチャレンジゼロのウェブサイト、イノベーション事例として紹介しています。  
<https://www.challenge-zero.jp/jp/casestudy/15>



## さらなる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。様々な組織とパートナーシップを組み、異分野が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。

## Plug and Play とパートナーシップ協定締結

2019年4月にはアメリカのシリコンバレーにあるPlug and Playとパートナーシップ協定を締結し、全世界のスタートアップ\*と連携または協業を図り、最新技術やノウハウなどを取り込むことを期待しています。



※新しいビジネスモデルで短期間に急成長し、市場環境を劇的に変える可能性のある企業

## INNOVATOR'S GARAGE の登録

2019年7月に中部経済連合会と名古屋市が、異業種・異分野との交流からイノベーションを誘発する「場」として共同で設立したINNOVATOR'S GARAGEに登録しています。異分野の方々との交流から、自社技術の再認識や、イノベーション人材の育成につなげています。



## 人と地球環境を大切に 人財育成

貢献するSDGs



### 基本的な考え方

社員は事業を展開し、社会に価値を提供する主体です。一人ひとりが経営方針や事業戦略をよく理解し、会社の成長と社会に貢献できる役割を持つことで、満足感、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、「人事教育制度」「生産性改善」「IT技術の活用」「労働時間管理の徹底」「多様な社員が活躍できる環境整備」の5つの施策を実施しています。

### 人事教育制度

イビデンの100年の歴史を作ってきたのは人財であり、これからの100年を作るのもまた人財です。事業環境の変化を確実に捉え、新しい製品・技術を生み出すために必要な人財を育て上げるため、当社では人財教育の体制を整えています。

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。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。

### TOPICS 技術力の向上のための人財開発センター

当社の技術力を次の100年に向けて伝承し続けるため、技術者育成を専門に行う人財開発センターを開設しました。技術者に必要な基礎教育から専門分野にまたがる教育を行い、次世代の開発につながるスキルを持った人財を育成することで、技術力の向上を図っています。知識の習得はもとより、技術者としてのマインド、実技を通じた実践的な教育を重視しています。また、これらの人財育成だけでなく、効率的な研究開発や新たなイノベーションを生み出すため、各部門が保有する技術・知見を把握するトランザクティブ・メモリーとしての役割も担っており、今後も「イビテクノ」を生み出し続ける源泉として重要な役割を担っていきます。

### 生産性改善・IT技術の活用

当社では、生産性改善の活動を人財育成と捉え、仕事の進め方を身に付ける、改善マインドを定着させることに主眼を置きました。活動の成果を求めるのではなく、身近な日常業務の困りごとを解決することから始めました。業務を目的・目標から見直し、必然的に効率良く成果が出せるフローに改善し、後戻りしないようにRPA<sup>※</sup>等のIT技術も積極的に導入しています。また、全社活動であることから、他部門と協業した改善が進めやすくなり、全体最適を追求した業務品質の改善にもつながっています。

※ Robotic Process Automation : ロボットによる業務の自動化

### 労働時間管理の徹底

日本では、働き方改革が推進され、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

▶ 人財開発センター、グローバル教育、教育体系図等の詳細はウェブサイトをご確認ください。

<https://ibiden-recruit.jp/about/training/>



### ▶ 部門推進担当者の声

経営企画本部では、まず、各部門長が率先垂範してテーマ活動に取り組み、その後メンバーに展開しました。同じ考え方・同じ手法で一緒に考え、支援・指導する全員参加の活動にこだわり進めています。また、本部長以下出席の活動報告会も毎月実施、他部門事例の応用・活用、モチベーションの維持にも努めています。2019年の社員意識調査では、「自分の業務の生産性が改善している」と回答する社員が増えていることを確認できました。



経営企画本部総務部  
ジュニアマネージャー  
杉山 賀子

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。

## 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ました。

その結果、女性役職者・候補人材は確実に増えています。

	2019年4月	2020年4月
部長級	0名	1名
課長級	2名	1名
係長級	11名	14名

### ▶ シニア社員の活躍

日本国内におけるシニア社員の増加や社会環境変化から、労務間で話し合いを進め、2020年度より定年延長制度を導入しました。

処遇については、モチベーション高く、専門性や現場スキルが活かせるよう、役割と成果に応じて報いる制度を構築しました。

### ▶ 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、グループ各社からデータ入力、名刺作成、書類・チラシ封入作業を受注し、新たな能力の開発に挑戦しました。



## 人権の尊重

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等の人権侵害に加盟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

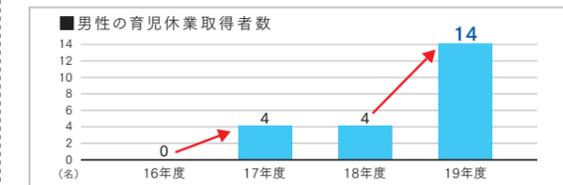
▶ 人財マネジメントの詳細はウェブサイトをご確認ください。

<https://www.ibiden.co.jp/company/talent-management/>



### ▶ 男性の育児休業取得

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。その結果2019年度の男性育児休業取得数は大幅に増加しました。



### ▶ 若手社員の定着

当社では、新人が配属後に孤立しないように、職場の身近な先輩が付いて、定着を支援する「職場先輩制度」を設けています。

新人は準備期間を経て、自ら先輩を指名し、先輩社員は1年にわたり新人の相談にのったり、仕事の進め方、専門分野、他部署との連携などを手助けしたりしています。

### ▶ 外国人材の活用

当社は、海外グループのイビデンフィリピン株式会社から総勢200名を技能実習生として受け入れることを決定しました。

日本で最先端の技術を学び、それを現地へ持ち返ることでレベルアップにつなげます。



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。

## 労働安全衛生の取り組み

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

### 労働安全衛生の取り組み

「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、0.82と全国製造業平均を下回る水準にあります。しかし、当社における災害件数は増加傾向にあるため、発生した災害の原因・真因を分析し、本質的な対策を打つことで、類似災害が発生しないよう管理の強化に努めています。

### 健康経営<sup>※1</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）と人事、環境安全、イビデン健康保険組合、イビデン労働組合の代表者が中心となり、「イビデングループ衛生部会」を組織しています。

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。

### 「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2020」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>※2</sup>	イビデン タック	イビデンエンジニアリング イビデン物産
初	イビデン樹脂	
初	イビデン産業	

※1 NPO法人健康経営研究会の登録商標  
※2 大規模法人部門に認定された上位500社

## 人と地球環境を大切に 社会との関わり

### 基本的な考え方

企業の強みを活かし生活環境整備、地域人材育成などの活動を行い、これらの活動を行っている団体活動への参加、支援など、各国や各地域の文化、風土に合わせたグローバルな企業市民活動を行うことで、国際社会から信頼される会社をめざします。

### イビデンの森を通じた地球環境保護活動

地球環境保護活動の一つとして、2008年度より当社グループの起源である水力発電事業のゆかりの地、東横山を中心拠点とした森林づくり活動を進めています。

当社グループの事業活動は、水資源の安定的な供給などの恵みを受けている一方で、事業活動を行うにあたって生物多様性に影響を与えています。このため森林保全活動の実践を通じて、生物多様性の保全に貢献していきます。

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生物多様性民間参画パートナーシップに参加し進めています。

### 地球のいのち、つないでいこう

わたしたちは「生物多様性民間参画パートナーシップ」に参加しています

### フィリピンの奨学金プログラムを通じた コミュニティ支援

イビデンフィリピン株式会社では、2009年度より社員ボランティアから寄付を募り、高等学校と連携して貧困家庭の高校生に向けた年間を通じた教育支援活動の奨学金プログラムを行っています。

2019年度は、社員142名が222名の生徒を支援しました。



社会貢献活動の詳細はウェブサイトをご確認ください。

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



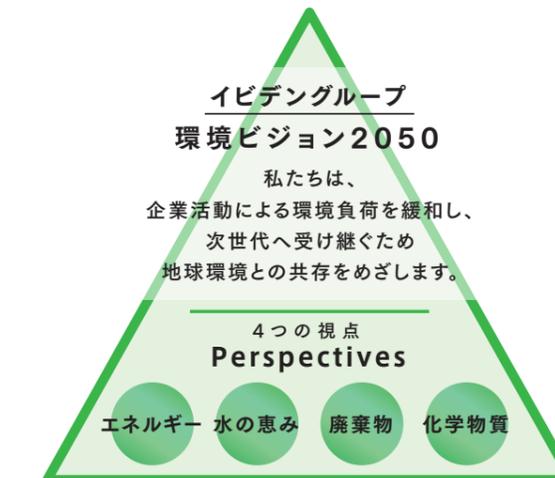
## 人と地球環境を大切に 地球環境との共存

貢献するSDGs



### 基本的な考え方

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



#### ●エネルギー（気候変動）

省エネルギー活動と再生可能エネルギー活用、事業貢献でCO<sub>2</sub>排出量ゼロをめざす。

#### ●水の恵み

水の恵みを大切にし、水資源への影響を最小限に減らす。

#### ●廃棄物（資源）

資源利用最小化と、リサイクル最大化で廃棄物を減らす。

#### ●化学物質

原材料に含まれる化学物質をグローバルで徹底管理する。

### TOPICS

#### 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への対応

2020年8月、当社はTCFDに賛同いたしました。持続的な成長に向けて、気候関連のリスクと機会を的確に評価し、事業運営における影響や対応を明確にして、投資家をはじめとする幅広いステークホルダーへ積極的に情報開示していきます。



	活動の現状
ガバナンス	気候変動への対応を含む環境活動を推進するため、全社の環境安全衛生担当である生産推進本部担当役員を議長とする全社環境委員会を設置し、環境活動の実践が指揮されます。
戦略	気候変動に伴う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。 <a href="#">事業環境変化とリスクへの対応についてはP18参照</a>
リスク管理	全社の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に対処を進めています。 代表取締役社長を議長とするリスクマネジメント全社委員会を年1回開催しています。
指標と目標	現在の中期経営計画の中で、生産量当たりの温室効果ガスの排出量の削減を進めています。今後、中長期の視点で温室効果ガス削減に、さらに貢献できる目標の設定を進めます。

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/>



## 気候変動問題への対応

当社は、気候変動の加速をリスクの一つとして認識しています。そこで2050年までに温室効果ガスの排出量ゼロをめざし、先人からの恩恵である水力発電の活用を含め、4つの柱で活動をしています。

### 1. 先人からの恩恵 水力発電の活用

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27,900kW、2015年までに発電能力更新完了)で稼働し続けています。



東横山発電所

### 2. 省エネ技術による使用エネルギー量削減

当社グループは、電子事業の製造工程における温度管理やセラミック事業における電気炉など、生産活動において大きなエネルギーを消費しています。

そこで、目標を立てて、全社でモニタリングを行い、エネルギー効率の高い生産プロセスの実現に向けて改善活動を行っています。

#### 温室効果ガスの削減目標

2018年度-2022年度(中期経営計画目標)

2017年度対比の換算生産量当たりの原単位を**5%削減**

今後中長期の成長戦略と合わせた、排出削減目標の設定を進めていきます。

## 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。

### 水リスクへの対応

世界資源研究所(WRI)が発表するデータなどを参照し、社内ですべての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。

揖斐電電子(北京)有限公司では、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。

### 3. 自家発電による低炭素エネルギーの活用

当社では、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(以下コージェネ)を導入し、低炭素エネルギーを発電しています。2019年度には、最新のコージェネ設備導入による省エネルギー推進とBCP強化の取り組みが、コージェネ財団\*より評価され、コージェネ大賞を受賞しました。

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。

\*コージェネ財団 ホームページ  
[https://www.ace.or.jp/web/gp/gp\\_0010.html](https://www.ace.or.jp/web/gp/gp_0010.html)



### 4. 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では、エネルギー・ソリューション分野の事業を行っています。

設計提案・施工・メンテナンスを一貫して行う体制で、水力発電、変電設備から、太陽光発電システム、小水力発電など数多くの実績を残しています。

今後もグループ内にとどまらず、エネルギー問題の解決に向けた事業を推進していきます。



水上フロート式太陽光発電所(認定出力 1.99MW)

### 排水の管理

当社グループの事業活動は、岐阜県大垣地区の豊富な水資源に支えられています。

くみ上げられた地下水は、利用後に排水処理を行い、法規制を超える自主管理基準による管理のもと、河川または下水処理施設へ放流されます。

## 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、生産量当たりの廃棄物排出原単位の5%削減することを目標としています。

## 化学物質の管理

### 製品含有物質および製造プロセスの化学物質に関する法規制の遵守と労働環境の管理

当社グループの製造工程では、様々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、各国の化学物質に関する法規制、ならびに顧客企業の要求基準など、一層厳格さを増しています。当社はこうした化学物質の持つリスクを未然に防ぐため、グリーン調達ガイドラインの中で全廃、削減する対象を定め、サプライチェーン全体で適切な管理に取り組んでいます。

#### 1) 化学物質に関する法規制への取り組み

EUのREACH規制への対応では、当社セラミック事業の中で、一部含有制限のある物質が該当していましたが、代替化を2018年度に完了しています。

また日本国内では、国の基本計画に基づきPCB(ポリ塩化ビフェニル)使用機器および廃棄物の管理が求められますが、当社グループでは、対応期限を前倒しして完了するように計画的に対応を行っています。

#### 2) 化学物質に対する従業員への健康配慮

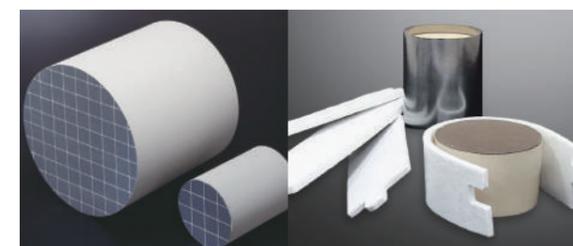
従業員の健康と安全への配慮のため、化学物質を扱う従業員には、配属され業務に就く前に、化学物質の有害性とその適切な取り扱いに関する教育を行い、作業にあたっては適切な保護具を提供し、その着用を義務付けています。

## 製品、事業での環境貢献

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

現在も地球環境負荷低減をめざし、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。



GTフレーム工法®によるのり面

## 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、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、取引先とともにサプライチェーン全体で、社会からの要請に応えていく、責任ある取り組みが必要です。

## 購買基本方針

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

## 》イビデングループお取引先さま CSR ガイドライン

グローバルに展開する事業を、取引先と持続的な成長につなげていくため、2009年に環境負荷が低減された部品や材料の調達の見直しとして「イビデングループグリーン調達ガイドライン」を公開しました。さらに、顧客や業界、国際社会からの要請、当社グループとして管理していく必要のある項目を、労働、安全衛生、環境保全、倫理、公正取引といった側面からまとめた「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2011年に発行しています。

## サプライチェーン管理の取り組み

## 》取引先との協働とコミュニケーション

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

## 》サプライチェーンのリスク管理

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。

## 》責任ある資源調達（紛争鉱物\*対応）

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

\*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。

## 》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。

## 品質マネジメント

## 基本的な考え方

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

## 品質基本方針

電子

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

セラミック

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

## 》イビデンマネジメントシステム「IMS」

事業競争力と顧客満足度を継続的に向上することを目的とした「IMS(イビデンマネジメントシステム)」をグローバルに展開しています。品質(ISO9001、IATF16949)を基本とし、環境(ISO14001)、労働安全衛生(ISO45001)および企業運営上のしるきを統合させ、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るきを構築、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。

また、品質マネジメントシステムの国際規格である「ISO9001」を国内外の主要生産工場において、「IATF16949」を自動車産業に関連する事業にて取得しています。

## 》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、レビュー会議を開催し、要求事項への適合性を審査しています。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支援・指導を行っています。

## TOPICS

## ITシステムによる統制と変化対応

当社では、グローバル経営を進めるため、ITシステムの側面から各拠点の業務品質等を統一していくことが重要であると考えています。グローバルでのITシステム構築にあたり、それぞれの業務を統制にこだわる領域、変化対応にこだわる領域を分けて活動を進めています。

## 統制の視点によるシステム構築

購買や会計、資産管理といった領域においては統制にこだわり、クラウドERP<sup>※</sup>への移行を進めています。クラウドERPを用いた業務フローと業務管理方法の統一により、業務品質のバラつきを解消し、業務品質の統一をめざします。すでに移行完了済みのハンガリー支社に加えて、2019年度では日本国内、ドイツ支社での移行が完了しました。今後、2025年までに国内外の全拠点で、クラウドERPへの移行完了する計画です。

※ Enterprise Resource Planning : 企業の経営資源を一元に管理し、企業全体の最適化を実現するための経営手法

## 変化に対応するシステム構築

生産をはじめとした、販売、生産管理、品質管理、収益管理といった事業に直結する領域においては、変化への対応にこだわっています。これらの領域においては、システム推進部を中心に、独自のアプリケーションを開発し、グローバルに展開しています。独自のシステムを導入することで、顧客からの要求の変化や社内での生産変化に追従できるように努めています。

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

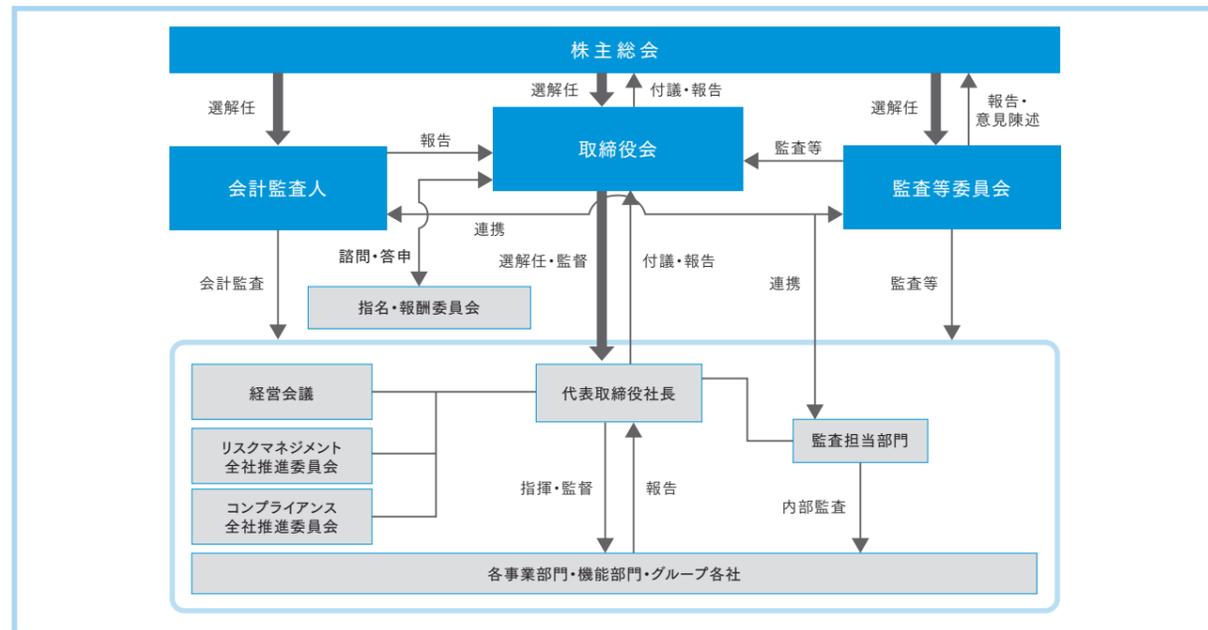
当社グループは、コーポレート・ガバナンスを透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための重要な経営の仕組みとして認識し、グループ全体において積極的に取り組んでいます。当社グループのコーポレート・ガバナンスにおいては、「コンプライアンスおよびリスクマネジメント推進活動」を積極的に展開することで内部統制機能を強化し、取締役会による経営監視機能と監査等委員会による監査機能を充実・強化させていきます。それにより、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼に応える透明な企業統治体制を構築し、企業としての社会的責任を果たすとともに、持続的な成長による企業価値の向上を実現していきます。

## 現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

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



### 監査等委員の機能強化に向けた取り組み

監査等委員は、取締役会など主要な会議に出席し、取締役の職務執行の監査を、さらに常勤監査等委員は、内部監査部門および会計監査人と連携し、法令および諸規定に基づく監査を当社およびグループ会社に対して実施しています。なお、財務・会計・法律に相当程度の知見を有する社外監査等委員(3名)が就任している現状をもって、上記機能を適切に担保しています。

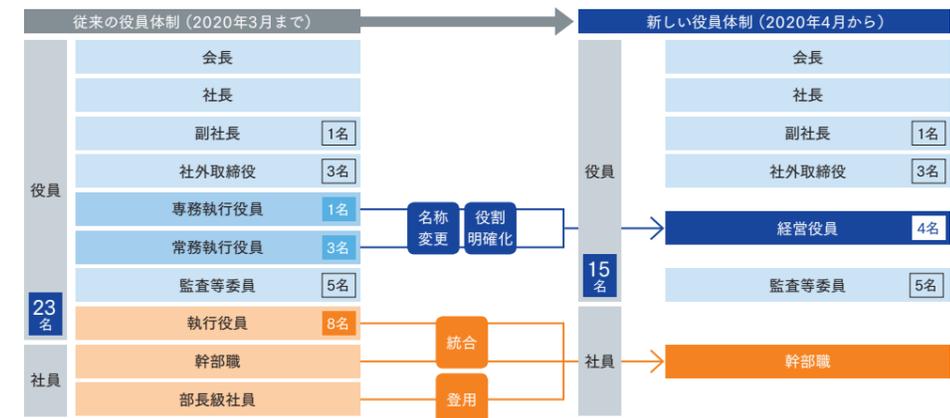
### 独立役員確保の状況

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

## コーポレート・ガバナンス強化に向けて

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、経営のスリム化および意思決定の迅速化を目的として、当社は2017年に監査等委員会設置会社へ移行いたしました。競争力の維持・拡大のため、もう一段ステージを上げて意思決定と執行のスピードアップをさらに推進していく必要があると考え、2020年4月1日付で以下のように役員体制のスリム化を実施しました。

- **執行役員職を廃止、役員数削減 (23名→15名)**  
会長、社長、副社長、社外取締役、専務、常務および監査等委員を役員とする。
- **専務執行役員および常務執行役員の名称を「経営役員」に変更**  
部門のトップとして執行をリードするとともに、経営の担い手として全社の経営課題の解決にあたるという役割を明確化。
- **執行役員、幹部職は、「幹部職」(社員)に統合**  
現場トップとして迅速に意思決定を行うとともに、担当分野における執行責任と権限を行使するという役割を明確化。機動的に適材適所の配置を可能にする。



## コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	2016年	2017年	2020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に移行	
役員体制			執行役員職の廃止
取締役会	取締役 (17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 (16年度は監査役会)	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	
役員報酬			新たな株式報酬制度の導入

## 取締役会の実効性の評価

当社の取締役会全体が実効性を持って機能しているかを検討し、その結果に基づき、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じていく継続的なプロセスにより、取締役会全体の機能向上を図ることを目的とし、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年実施しています。

### 1. 評価の方法

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

### 2. 分析・評価結果の概要

アンケートの集計の結果、全ての大項目について、社内取締役および社外取締役・監査等委員ともに、3.5以上の評価点となっており、当社取締役会全体における実効性は確保できていると分析・評価しました。

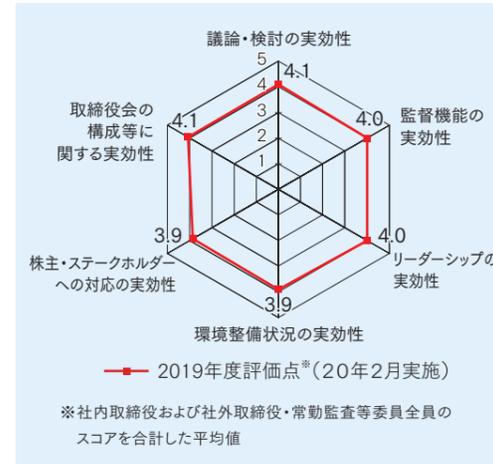
一方で、主に以下の点については、課題や工夫の余地が見られると認識し、当社および当社取締役会として重点的に対応していきます。

### 認識した課題

- ① 適切なリスクテイクを支えることができる実効的なリスク管理体制の確立
- ② 社外取締役の議案に対する理解をさらに深め、より十分な事前検討時間を提供するための仕組みづくり

### 当社の対応

- ① 生産会社を中心とした海外主要拠点と小規模拠点の間には、リスク管理体制にレベル差があるため、本社による情報収集と指導に加え、地域統括会社の活用も含め、より実効的なリスク管理体制の確立に向けた取り組みを検討していきます。
- ② 取締役会に至る過程で実施された重要な社内会議資料・議事録の共有、さらには特に重要な経営判断を伴う議案については、適宜、取締役会事務局もしくは起案部門責任者による取締役会日に十分先だった日程での事前説明を実施することで、社外取締役の議案に対するご理解を深めていただくとともに、資料内容に関するご意見・ご質問を事前にいただくことで、より実効性の高い議論ができる環境を整えていきます。



## 政策保有株式の推移

### 1. 政策保有に関する方針

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、事業戦略上の重要性、取引先との関係強化の観点から、保有する銘柄を総合的に勘案し、保有不要と判断された銘柄については適宜売却を進めることで、政策保有株式の縮減に努めています。

なお、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状況・目的・資本コスト等を踏まえた採算性について報告した上で、保有方針の確認を実施し、保有が必要と判断された銘柄については、その保有目的を有価証券報告書上で開示しています。

### 政策保有状況（単体）の推移

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

### 2. 議決権行使の基準

当該株式に係る議決権の行使に関しましては、保有の戦略的位置づけや株式保有企業との対話などを踏まえたうえで、投資先企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するかどうかなどを基準に個別の議案を精査した上で、議決権を行使します。

## 役員報酬

### 報酬を決定するにあたっての方針と手続き

当社の監査等委員でない社内取締役および経営役員報酬については、固定報酬としての月額報酬と業績連動としての賞与および株式報酬により構成されています。監査等委員でない社内取締役の月額報酬については、株主総会にて決議された限度枠内で、各監査等委員でない社内取締役の役位に基づき算定し、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。また、賞与については、株主総会にて決議された所定の計算式に基づいた総額の範囲内で、各監査等委員でない社内取締役の業務に対する貢献度に基づき配分額を決定し、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。

経営役員報酬については、監査等委員でない社内取締役とのバランス、各々の業務能力の評価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

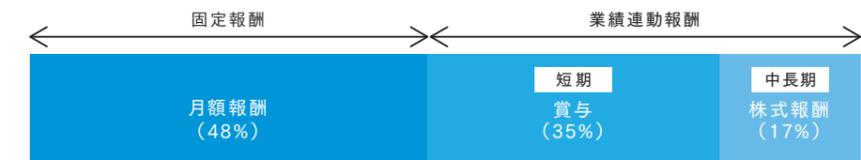
え、代表取締役社長に一任する旨を取締役会で決議しています。

また、賞与については、各経営役員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。

なお、監査等委員でない社外取締役および監査等委員の報酬については、業務執行から独立した立場であり、一定の金額の基本報酬のみ支給しています。

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

### 報酬構成のイメージ図



\*イメージ図中の%は2019年度監査等委員でない社内取締役に対する支給実績合計額に基づく

### 取締役の報酬等の額（2019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	382	182	134	65
	社外取締役	3	34	34		
	小計	7	417	217	134	65
監査等委員である取締役	社内取締役	2	66	66		
	社外取締役	3	35	35		
	小計	5	102	102		
合計	12	519	319	134	65	

注

1. 監査等委員でない取締役の報酬限度額は、2017年6月16日開催の第164回定時株主総会において月額30百万円(うち社外取締役分5百万円以内、その他の取締役分25百万円以内)以内と決議されています。
2. 上記1.の確定金額報酬とは別に、2017年6月16日開催の第164回定時株主総会において、監査等委員でない社内取締役に対して、賞与総額として、各事業年度の連結当期純利益の0.5%と当該事業年度の年間配当金総額の1.6%との合計額(ただし年額4.4億円を上限とし、計算の結果生じる百万円未満の数字については、これを切り捨てます。)を支給することを決議されています。
3. 上記2.に基づく取締役賞与支給額134百万円につきましては、指名・報酬委員会における支給対象者の役位・部門業績等を勘案した総合的な議論に基づく個別支給額の答申結果を踏まえ、2020年5月15日開催の取締役会において、支給することを決議しました。
4. 監査等委員である取締役の報酬限度額は、2017年6月16日開催の第164回定時株主総会において月額13百万円以内と決議されています。
5. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 社外取締役メッセージ



## 社外取締役 山口千秋

当社においては、業務を執行する取締役を含む執行経営陣に対する実効性の高い監督を行うために、独立役員を複数選任しています。独立社外取締役の山口氏は、国際ビジネスや企業経営に関する豊富な経験から、当社グループの企業価値向上に向けて長期的な視点で助言・監督を行っています。

## 経営体制の評価と社外取締役の役割

## ▶ イビデンの経営体制について

2014年6月に社外取締役に就任して以来、当社はこの数年で監査等委員会設置会社への移行、社外取締役の増員、役員体制のスリム化など、大胆なガバナンス改革を実施してきました。これは、事業環境変化への対応、事業のグローバル化、コーポレートガバナンスコードへの対応を意識してのことですが、着実に改革が積み重なってきたと感じています。

その中で実際に私が見てきたのは、会長・社長を軸にしたコンパクトな経営体制と、会長・社長がそれぞれの個性を生かしつつ一枚岩でまとまっている姿であり、それがスピーディーな決断と実行を可能にしています。5G・ICTが進展するエレクトロニクス業界など、スピードを増して大きく変化している環境の中で、勝ち残っていくためにふさわしい体制になったと感じています。

## ▶ 取締役会の雰囲気、議論の活発さについて

当社取締役会は、トップの人柄と社風にも恵まれて、非常にオープンな雰囲気があり、大変発言しやすいと感じています。近年ではトップが経営経験を積み上げることで得た自信や余裕が、さらに議論が活発になる方向に作用していると思います。就任当初から風通しのいい取締役会だとは感じていましたが、

検討段階から社外取締役も含め意見を言い合う雰囲気ができており、適度な緊張感は保っていますが、お互いに変な遠慮はせず、率直なコミュニケーションがなされていると言えます。

議論にあたっては、取締役会日に先立った資料共有や事前説明があるため、長い議論が必要なケースは少ないですが、それでも取締役会は、トップの覚悟やリスク認識などを直接確認できる重要な場になっていると考えます。

## ▶ 社外取締役の役割として重視すること

私はトヨタ自動車で8年間監査役を務めたことで、経営を上手にけん制・監視することの難しさを経験しました。この経験から、執行側の気持ちや立場を理解して客観的に評価すること、また大きなフレームワークの中で経営判断の是非を評価することを常に心掛けています。そして一番大事なことは「経営の邪魔をしない」ということです。経営を揺るがすような大災害や不祥事は論外ですが、先の見えない中で、執行側が必死に下した決断は極力理解し、応援したいと考えています。その上で、経営に助言、監督する役割として、私の経営や国際ビジネスに携わってきた経験から、気になる点をしっかりとお伝えしています。大事なことは、将来のために経営が負うリスクをどのようにコントロールしていくかだと考えています。

## 経営体制のさらなる強化に向けて

## ▶ イビデンの強みと課題

当社が水力発電から始まり、100年以上にわたって大胆かつしなやかに事業構造を変革させ、成長を続けてきたことは、大いに誇りとすべき点だと思います。また、電子事業とセラミック事業、さらにグループ会社の独自事業など、特徴が異なるいくつもの事業を上手にかかえ続けていることも強みと言えます。

企業風土については、温かい家族主義と仕事に対する厳しさが適度に調和しており、やる気のある人には大変居心地のいい会社だと思います。地元にしっかりと根を広げていることもすばらしい点ですが、これからさらにグローバル企業として発展していくためには、そうした企業風土を、海外グループ会社をはじめとする外国人とも共有できるものに昇華させていく必要があります。当社の従業員のおよそ6割が海外で働いており、外国人の方が多くいる状況ですから、外国人を含む多様な人材の活躍についてさらに踏み込んで検討してほしいと思っています。そしてその時に重要なのは100年の歴史を踏まえた、企業としての理念・価値観の共有だと考えます。

## ▶ 取締役会の機能をさらに強化していくために

ガバナンスの仕組みとしては、取締役会の半数となる6名が社外取締役(全員が独立役員)、5名の監査等委員(うち3名が独立役員)など、当社は国内トップクラスのレベルになったと思います。また、取締役会メンバーは、それぞれの知識・経験・能力に応じてバランスよく構成されており、それぞれの立場から積極的に意見を述べる事ができていると感じています。現在の取締役会は経営のダイナミズムが生かされている状態ですので、さらなる改革は慎重に進めていきたいと

考えています。

私自身の果たすべき重要な役割としては、会社の存続が危ぶまれるような事態が生じたときに、株主の長期的な利益に合った判断に導くことと考えています。そのためにこれまでの国際業務や経営者として培ってきた経験・知見を活かして、経営に必要な助言と、監督をすることで、経営の決断を支えていきたいと思っています。

## ▶ 社外取締役のご意見を受けて

山口取締役をはじめとする社外取締役の皆様からは普段より率直なご意見をいただいておりますが、この度、改めて経営体制の評価や当社の課題についてのご意見をいただいたこと大変感謝しております。国際ビジネスや企業経営に関する経験からいただく鋭い指摘は、当社がグローバルに事業展開をする中で、欠かせないリスクコントロールにつながっていると感じております。

課題としていただいた外国人を含めた人材活用は、当社がダイバーシティ経営の強化やグローバル化を、次のステージへ上げるために重要な視点です。各国・地域の風土や、個人のライフスタイル、能力や働き方を尊重したうえで、企業理念の浸透や人材開発を進めたいと思います。

今後も、社外取締役の皆様の多様な視点から助言、監督していただくことで、不確実性の高い経営環境であっても、積極果敢な意思決定を実行できるガバナンス体制を維持し、ビジネスを永続的に発展させるべく取り組んでまいります。

代表取締役社長 青木 武志



## 役員紹介 (2020年9月現在)



## 竹中 裕紀

代表取締役会長、取締役会議長、  
執行全般統括

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、  
セラミック事業担当、技術開発担当、  
監査統括部担当

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



## 浅井 紀子

社外取締役

1997年	3月	名古屋大学経済学部 文部教育助手
1999年	3月	名古屋大学 博士(経済学)
2003年	4月	中京大学経営学部 助教授
2007年	4月	同大学経営学部 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)



## 阪下 敬一

常勤監査等委員、特定監査等委員

1981年	4月	当社入社
2007年	6月	当社取締役常務執行役員
2009年	4月	当社セラミック事業担当 当社DPF事業本部長
2011年	4月	当社生産推進本部長
2013年	4月	当社取締役専務執行役員
2015年	1月	当社監査全般担当 当社IMS推進担当
2015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、システム推進統括部担当、  
MLB事業本部長、  
揖斐電電子(北京)有限公司 董事長、  
イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社執行役会長

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 副部長
2015年	6月	当社取締役常務執行役員
2016年	3月	当社代表取締役副社長(現任) 当社生産推進本部長(現任)
2017年	4月	CSR推進室担当 エネルギー統括部担当
2018年	2月	イビデンエレクトロニクスマレーシア株式会社 執行役会長(現任)
2018年	6月	当社品質・技術・生産担当(現任)
2018年	12月	当社MLB事業本部長(現任) 揖斐電電子(北京)有限公司 董事長(現任)
2019年	4月	当社システム推進統括部担当(現任)



## 生田 齊彦

取締役経営役員、経営企画本部長、  
PKG事業担当、IR担当

1985年	4月	当社入社
2010年	4月	当社執行役員
2013年	10月	当社FGM事業担当 当社IR担当(現任)、経営企画本部長(現任)
2014年	6月	当社取締役執行役員
2016年	3月	当社取締役専務執行役員
2017年	4月	当社関連会社担当
2017年	6月	当社専務執行役員
2018年	6月	当社取締役専務執行役員
2019年	4月	当社PKG事業担当(現任)
2020年	4月	当社取締役経営役員(現任)



## 桑山 洋一

常勤監査等委員

1983年	4月	当社入社
2008年	4月	当社執行役員
2011年	4月	当社DPF事業本部長
2012年	4月	当社常務執行役員
2012年	6月	当社取締役常務執行役員
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)



## 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	昭と税務署長
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	当社嘱託(元取締役社長)(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	当社代表取締役社長
2007年	6月	当社代表取締役社長 社長執行役員
2010年	6月	当社代表取締役会長
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	ブライスウォーターハウス会計事務所入所
1980年	11月	監査法人伊東会計事務所入所
1997年	7月	同会計事務所 代表社員
2001年	1月	中央青山監査法人 代表社員
2006年	9月	あらた監査法人 代表社員
2010年	7月	公認会計士 堀江正樹会計事務所開設・所長(現任)
2011年	6月	株式会社東海理化電機製作所 社外監査役
2015年	6月	フタバ産業株式会社 社外監査役
2016年	6月	当社社外取締役(現任) 当社社外監査役
2017年	6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)



## 川合 伸子

社外取締役、社外監査等委員

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

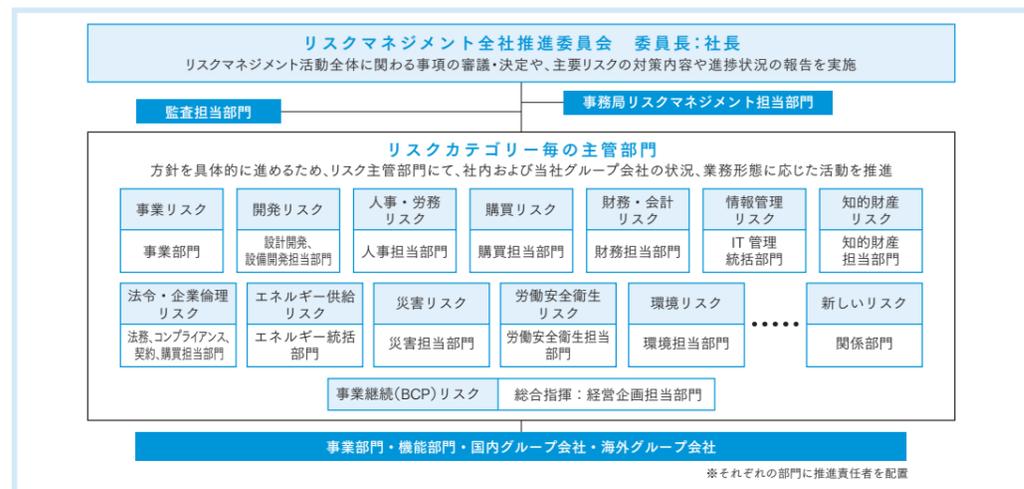


# リスクマネジメント

## 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活動

### 1. 事業継続計画

社員、取引先、株主、顧客、地域社会等の安全・健康への損失を防ぐ行動指針のもと活動を展開しています。

#### ① 新たな感染症 (COVID-19) 拡大への対応

ガイドラインおよび対応要領に基づき、従業員・地域社会への影響を最小限にとどめるべく、対策本部を設置し感染症流行期への対応を進めています。平時準備として、社内イントラネットを利用した情報発信や予防に向けた衛生対策やルール作りなどを進め、感染蔓延時対応として、対策本部で各地の発生や被害ならびに規制情報等を一元管理し、規制や罹患状況に合わせた勤務体系の変更など、感染リスクが最小となる業務運営を進めています。

#### ② 自然災害への備え

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

災害発生時の、従業員の安否確認、サプライヤーからの材料供給、設備障害、ユーティリティ障害発生など具体的なリスク

テーマに対して、主に対処する部門が中心となり、しきみを構築しています。具体的には、当社事業場および国内関連会社で被災する可能性のある南海トラフ地震を想定した被害のシナリオをもとに、天井落下防止、危険薬液の漏洩防止、設備の転倒防止等の減災対応を進めています。

### 2. 情報セキュリティ対策

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

当社は「情報管理規程」のもと、情報セキュリティ推進体制の構築を行い、外部からの不正アクセス等を防ぐとともに営業秘密情報、個人情報、情報技術 (IT) など保有する情報資産の活用と保全に関して遵守すべき基本事項を規定しています。情報保護と活用の向上を図るため、IT推進会議や教育などを通じて社員への周知徹底を行っています。なお個人情報に対しては、個人情報保護方針を定め、収集・管理・利用などに必要な手続きを定めています。また、データの改ざんなどが社会問題となる中で、データの誠実性に関わる監査を導入し、顧客へ提供するデータの改ざんや不正な扱いが発生しないよう取り組みを進めています。

▶ 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/company/risk-management/>

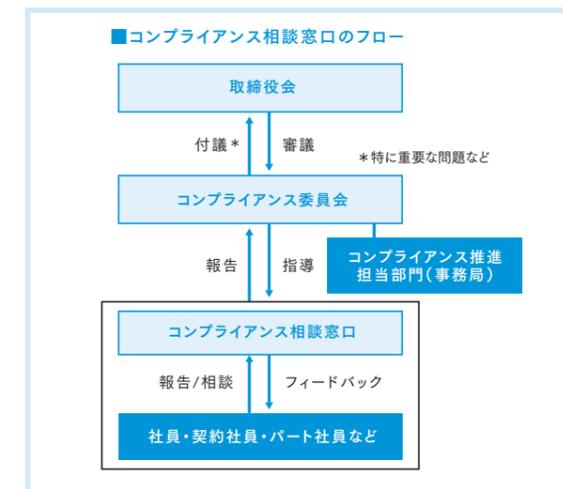
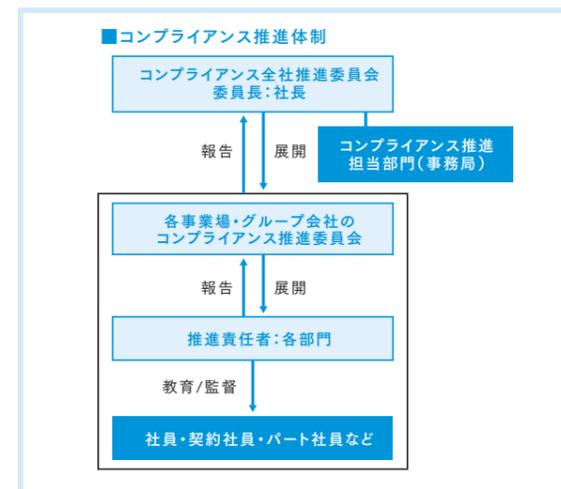


# コンプライアンス

## 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



## 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、体系的に教育・研修を受けられる環境を整備しています。また違反事例や遵守ポイントをまとめた「啓発事例 (ケースブック)」を発行し、当社職場での読み合わせを通じて、社員行動基準の理解向上を進めています。

### 2. 贈収賄を含む不正防止の取り組み

当社グループは、行動憲章の中で、あらゆる形態の腐敗防止に取り組むことを掲げており、社員行動基準の中でも、賄賂など様々な場面での不正行為や利益相反行為を想定し、倫理的な行動を求めています。不正行為が起きないよう、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。なお、2019年度に、不正に関する罰金や和解金発生、懲戒処分対象となる事象は確認されていません。

### 3. 内部通報制度

役員および社員などがコンプライアンスに抵触する恐れがある行為を発見した場合の報告体制として、職制を通じた正規の報告ラインに加え、コンプライアンス相談窓口を設置しています。当社の相談窓口は、担当者に顕名で通報できるものと、外部専門家に匿名で通報できるものがあり、プライバシー保護や不利益処遇禁止の保障など、通報者の権利保護につき十分に配慮しています。さらに制度に対する理解と信頼を高めるために、通報時の利益相反関係を排除する対応ルートを設定しています。



コンプライアンス相談窓口カード

### 4. 活動のセルフチェックと意識調査

国内グループ会社を含む全社員を対象に、毎年社員行動基準の実践状況のセルフチェックとコンプライアンスに関する意識調査を行っています。これにより、課題を明確にし、次年度の改善活動へ展開しています。

▶ 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/company/compliance/>



## 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、堅調な米国経済に支えられ緩やかに成長しましたが、米中の通商問題に端を発した中国経済の減速、更には、年度終盤における新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行による経済活動の減速など不安定さを増しております。国内経済も、不安定な世界経済の動向やCOVID-19の影響を受け、輸出や生産の一部に弱さが見られるなど、企業をとりまく経営環境は厳しい状況にあります。

半導体・電子部品業界の市場は、スマートフォン市場は前年対比でマイナス成長となりましたが、パソコン市場では買い替え需要が持続したことに加え、データセンター向けサーバー市場を中心とした新たな市場が概ね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、自動車販売台数が世界的に大きくマイナス成長となったことに加えて、欧州乗用車市場におけるディーゼル車販売比率の低下が継続するなど、厳しい状況が継続しました。

このような情勢のもと、当社におきましては、2018年度より始動しております5か年の中期経営計画「To The Next Stage 110 Plan」に基づき、人材育成を基盤に、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2,959億99百万円と前連結会計年度に比べ48億73百万円(1.7%)増加しました。営業利益は196億85百万円と前連結会計年度に比べ95億48百万円(94.2%)増加しました。経常利益は213億64百万円と前連結会計年度に比べ87億64百万円(69.6%)増加しました。親会社株主に帰属する当期純利益は113億29百万円と前連結会計年度に比べ80億23百万円(242.7%)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5,186億19百万円(前連結会計年度末比22.6%増)となりました。流動資産は3,002億44百万円(同31.1%増)、固定資産は2,183億74百万円(同12.5%増)となりました。

流動資産の増加の主な要因は、現金及び預金が616億58百万円増加したことによります。

固定資産の増加の主な要因は、建設仮勘定が353億89百万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、2,446億84百万円(同66.7%増)となりました。流動負債は1,207億36百万円(同2.2%増)、固定負債は1,239億48百万円(同332.4%増)となりました。

流動負債の変動の主な要因は、短期借入金が100億円増加し、1年内償還予定の社債が250億円減少したことによります。

固定負債の増加の主な要因は、社債が350億円、長期借入金が600億円増加したことによります。

#### ③ 純資産

当連結会計年度末の純資産合計は2,739億34百万円(同0.9%減)となりました。

純資産合計の減少の主な要因は、為替換算調整勘定が58億21百万円減少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64.0%から51.7%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1,938円59銭から1,920円19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、2,959億99百万円(前年同期比1.7%増)となりました。

売上原価は、2,278億45百万円(前年同期比2.1%減)となりました。売上原価率は3.0ポイント改善し、77.0%となりました。

この結果、営業利益は、196億85百万円(前年同期比94.2%増)となりました。

#### ② 営業外損益および経常利益

営業外損益は、前連結会計年度の24億62百万円の利益(純額)から当連結会計年度は16億78百万円の利益(純額)となり、減少しました。主な変動要因は、社債発行費用が1億46百万円増加、受取補償金が8億54百万円減少、支払補償費が3億69百万円減少したことによります。

この結果、経常利益は、213億64百万円(前年同期比69.6%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32億73百万円の損失(純額)から当連結会計年度は38億39百万円の損失(純額)となり、減少しました。主な変動要因は、固定資産除却損が15億11百万円増加、投資有価証券売却益が46億46百万円減少、関係会社整理損が60億79百万円減少したことによります。

この結果、税金等調整前当期純利益は、175億25百万円(前年同期比87.9%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57億53百万円から当連結会計年度は59億87百万円となり、増加しました。

この結果、当期純利益は、115億37百万円(前年同期比222.9%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2億67百万円から当連結会計年度は2億7百万円となり、減少しました。

#### ⑥ 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、113億29百万円(前年同期比242.7%増)となりました。

1株当たり当期純利益は、81円08銭(前年同期比242.7%増)となりました。

ROE(自己資本利益率)は、4.2%となりました。

### キャッシュフローの状況

当連結会計年度における現金および現金同等物(以下「資金」という。)は、1,748億84百万円となり、前連結会計年度末より613億91百万円増加しました。

各キャッシュ・フローの概要は、次のとおりであります。

#### ① 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によって得られた資金は、260億96百万円(前連結会計年度185億55百万円)となりました。これは主に減価償却費244億22百万円、税金等調整前当期純利益175億25百万円、仕入債務の増加68億7百万円等による増加と売上債権の増加96億24百万円、法人税等の支払額60億43百万円等による減少によるものであります。

#### ② 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、380億83百万円(前連結会計年度180億36百万円)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372億68百万円による減少等によるものであります。

#### ③ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によって得られた資金は、744億83百万円(前連結会計年度は49億26百万円の財務活動に使用された資金)となりました。これは主に長期借入による収入700億円、社債の発行による収入350億円等による増加と、社債の償還による支出250億円、配当金支払による支出48億96百万円等によるものであります。

## 連結財務諸表

## 【連結貸借対照表】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金および預金	113,492	175,151
受取手形および売掛金	60,278	69,013
商品および製品	17,793	12,416
仕掛品	11,357	13,248
原材料および貯蔵品	19,619	19,615
その他	6,528	10,934
貸倒引当金	△98	△136
流動資産合計	228,972	300,244
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物(純額)	62,212	56,249
機械装置および運搬具(純額)	46,309	43,322
土地	19,962	19,800
リース資産(純額)	21	7
建設仮勘定	13,342	48,731
その他(純額)	4,863	5,403
有形固定資産合計	146,710	173,514
無形固定資産	4,162	4,486
投資その他の資産		
投資有価証券	39,142	34,461
長期貸付金	9	8
繰延税金資産	2,915	4,463
その他	1,405	1,684
貸倒引当金	△261	△244
投資その他の資産合計	43,210	40,374
固定資産合計	194,084	218,374
資産合計	423,056	518,619

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形および買掛金	39,562	45,555
短期借入金	20,030	30,030
1年内償還予定の社債	25,000	-
未払金	9,111	18,188
未払法人税等	2,366	3,016
賞与引当金	3,438	3,906
役員賞与引当金	89	132
関係会社整理損失引当金	4,864	763
設備関係支払手形	1,618	7,721
その他	12,001	11,422
流動負債合計	118,082	120,736
固定負債		
社債	15,000	50,000
長期借入金	10,000	70,000
リース債務	43	38
再評価に係る繰延税金負債	68	68
退職給付に係る負債	671	827
株式報酬引当金	179	250
繰延税金負債	1,974	1,644
その他	729	1,118
固定負債合計	28,668	123,948
負債合計	146,751	244,684
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	64,152	64,152
資本剰余金	64,579	64,579
利益剰余金	122,144	128,578
自己株式	△2,602	△2,575
株主資本合計	248,274	254,734
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	12,415	9,232
土地再評価差額金	160	160
為替換算調整勘定	10,012	4,191
その他の包括利益累計額合計	22,588	13,584
非支配株主持分	5,442	5,615
純資産合計	276,305	273,934
負債純資産合計	423,056	518,619

## 【連結損益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
売上高	291,125	295,999
売上原価	232,805	227,845
売上総利益	58,319	68,153
販売費および一般管理費	48,181	48,467
営業利益	10,137	19,685
営業外収益		
受取利息	278	288
受取配当金	1,063	1,034
持分法による投資利益	1	0
為替差益	419	587
受取補償金	854	-
その他	657	642
営業外収益合計	3,274	2,552
営業外費用		
支払利息	158	194
社債発行費	-	146
支払補償費	369	-
操業休止費用	-	91
その他	283	440
営業外費用合計	811	874
経常利益	12,600	21,364
特別利益		
固定資産売却益	50	236
投資有価証券売却益	4,666	20
負ののれん発生益	87	-
段階取得に係る差益	161	-
その他	39	5
特別利益合計	5,005	261
特別損失		
固定資産除却損	916	2,427
減損損失	330	458
投資有価証券売却損	-	45
投資有価証券評価損	347	-
関係会社整理損	6,538	458
割増退職金	-	513
災害による損失	69	-
その他	79	197
特別損失合計	8,279	4,100
税金等調整前当期純利益	9,326	17,525
法人税、住民税および事業税	6,508	6,471
法人税等調整額	△754	△483
法人税等合計	5,753	5,987
当期純利益	3,573	11,537
非支配株主に帰属する当期純利益	267	207
親会社株主に帰属する当期純利益	3,306	11,329

## 【連結包括利益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
当期純利益	3,573	11,537
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△7,827	△3,207
繰延ヘッジ損益	△76	-
為替換算調整勘定	△826	△5,811
その他の包括利益合計	△8,730	△9,019
包括利益	△5,157	2,518
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△5,445	2,325
非支配株主に係る包括利益	288	193

## 【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位:百万円)

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

当連結会計年度(自2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	64,152	64,579	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

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	9,326	17,525
減価償却費	25,136	24,222
減損損失	330	458
賞与引当金の増減額(△は減少)	△389	469
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△1	43
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△10	20
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	55	36
受取利息および受取配当金	△1,341	△1,322
支払利息	158	194
持分法による投資損益(△は益)	△1	△0
有形固定資産売却損益(△は益)	△50	△6
有形固定資産除却損	916	2,197
投資有価証券売却損益(△は益)	△4,666	24
操業休止費用	-	91
関係会社整理損	5,287	458
売上債権の増減額(△は増加)	1,197	△9,624
たな卸資産の増減額(△は増加)	△9,018	2,520
仕入債務の増減額(△は減少)	875	6,807
未払費用の増減額(△は減少)	△386	△33
その他	△1,520	△13,072
小計	25,898	31,011
利息および配当金の受取額	1,370	1,323
利息の支払額	△158	△194
法人税等の支払額	△8,554	△6,043
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,555	26,096
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△23,438	△37,268
有形固定資産の売却による収入	147	844
無形固定資産の取得による支出	△1,174	△1,226
投資有価証券の取得による支出	△280	△26
投資有価証券の売却による収入	6,873	177
短期貸付金の増減額(△は増加)	-	△1
長期貸付金の回収による収入	0	0
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△88	-
その他	△75	△582
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,036	△38,083
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	30	-
長期借入れによる収入	-	70,000
長期借入金の返済による支出	△5	-
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	△2
自己株式の売却による収入	9	29
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	△45	△565
その他	-	△66
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,926	74,483
現金および現金同等物に係る換算差額	139	△1,105
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	△4,267	61,391
現金および現金同等物の期首残高	117,760	113,492
現金および現金同等物の期末残高	113,492	174,884

# 会社情報 / 株式情報 (2020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 13,019名 単体 3,537名
主要な営業所 および事業場	【本店】岐阜県大垣市神田町二丁目1番地 【東京支店】東京都千代田区丸の内二丁目4番1号 丸の内ビルディング29階 【事業場】大垣事業場、大垣中央事業場、 青柳事業場、河間事業場 (以上、岐阜県大垣市) 大垣北事業場 (岐阜県揖斐郡揖斐川町) 神戸事業場 (岐阜県安八郡神戸町) 衣浦事業場 (愛知県高浜市)
子会社数	連結子会社:39社 (国内18社、海外21社)

## 株式の状況

決算日	3月31日
定時株主総会	毎年6月
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部 名古屋証券取引所 市場第一部
基準日	中間配当:9月30日 期末配当:3月31日
発行可能株式総数	230,000,000株
発行済株式の総数	140,860,557株 (自己株式 959,195株を含む)
株主数	22,925名

## 企業情報の開示について

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

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

その情報を積極的かつ公平に開示する方針です。

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



株主・投資家向けウェブサイト



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

## ESG関連の外部評価

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

FTSE4Good Index Series<sup>※1</sup>



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index<sup>※1</sup>



FTSE Blossom Japan

MSCIジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

・MSCI 企業格付 AAA<sup>※3</sup>



- ・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
- ・ISS ESG社の企業格付け「Prime」

※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>

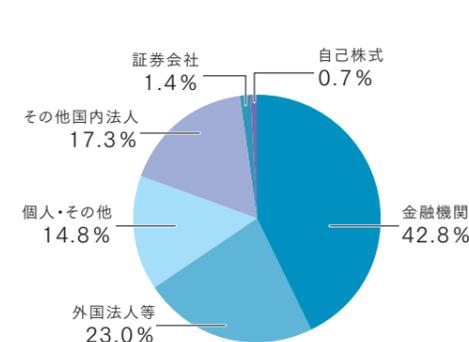
※2 イビデン株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるイビデン株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

※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。

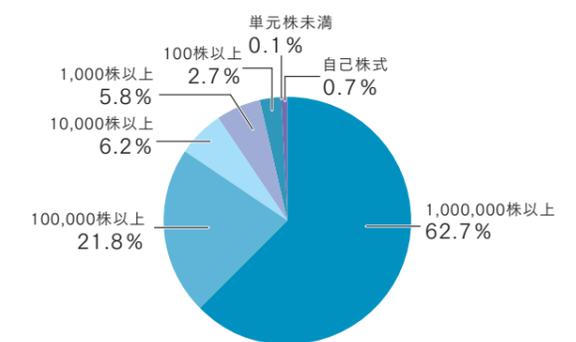
## 大株主の状況 (上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数 (単位:千株)	持株比率 (単位:%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	14,753	10.55
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	13,120	9.38
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	4,091	2.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,188	2.28
イビデン社員持株会	2,992	2.14
大樹生命保険株式会社	2,539	1.82

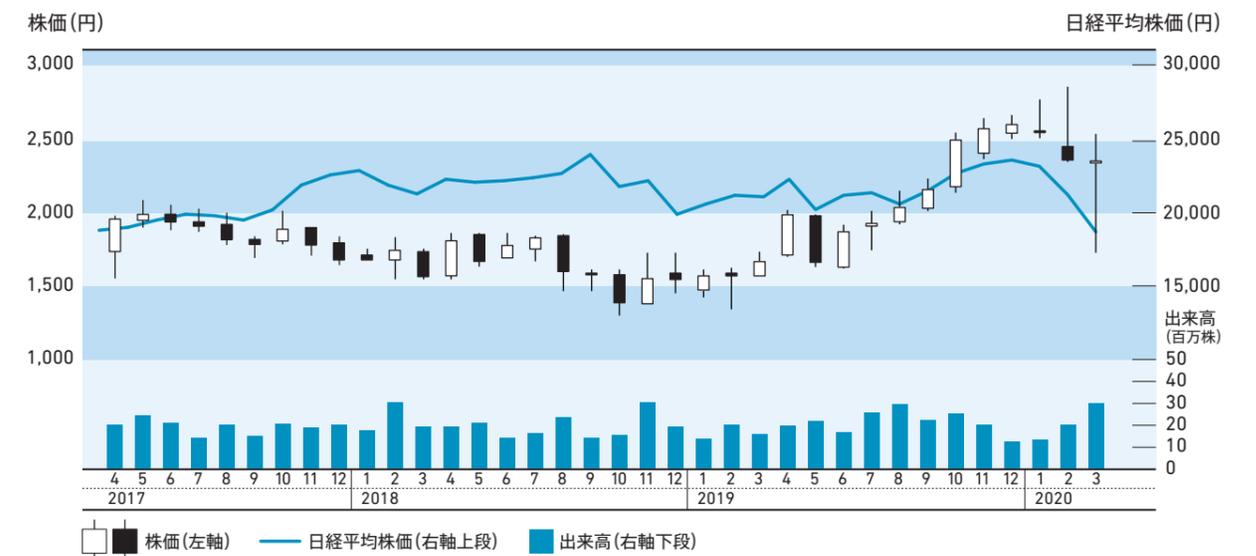
## 所有者別株式分布状況



## 株数別株式分布状況



## 株価および出来高の推移





イビデン株式会社

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

〒503-8604

岐阜県大垣市神田町2-1

Tel.0584-81-3111(代)

発行:経営企画本部 経営企画部 ESG推進グループ

