



イビデンの事業戦略を知ろう！

***Moving on to our  
New Stage 115 Plan***

# 新しい価値創造で未来を築く

揖斐川電力株式会社として誕生して110年。

幾多の苦難に直面し、そのたびに新たな事業を創出してきました。

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

めざすのはカーボンニュートラルではありません。地球規模の健康問題や食糧問題にも解決策を提示していきます。110年前も、今も、未来も……

社会課題に貢献できる新たな価値の創造に挑戦し続けます。

環境配慮型製品 (SiC-DPF) でセラミック事業が躍進  
大手自動車メーカーがSiC(炭化ケイ素)製DPFを採用。

電子事業が大きく成長  
最大手携帯電話メーカーとの取引開始。

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

「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。

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。



過去

現在

未来

120周年

110周年

100周年

2000

1995

1974

1951

1912

新領域 (GX<sup>※</sup>対応)



※グリーントランスフォーメーション

NEV領域



エレクトロニクス領域



社会課題を解決する事業と技術開発

パソコン・データセンター向け  
ICパッケージ基板



大型商用車向け  
SiC-DPF



環境保全に貢献する  
のり面緑化 (GTフレーム工法<sup>®</sup>)



多様な人財



クリーンなエネルギーの活用

東横山発電所  
水力発電



衣浦事業場  
水上フลอย式太陽光発電

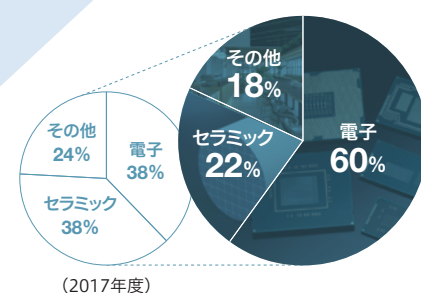


At a Glance

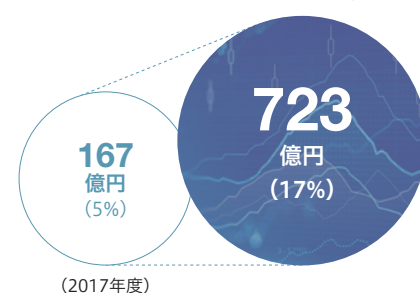
売上高



売上高構成比



営業利益 (率)



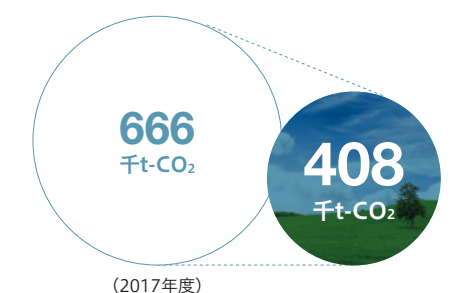
設備投資額



従業員数



温室効果ガス排出量



# 事業環境の変化と中長期的な経営戦略

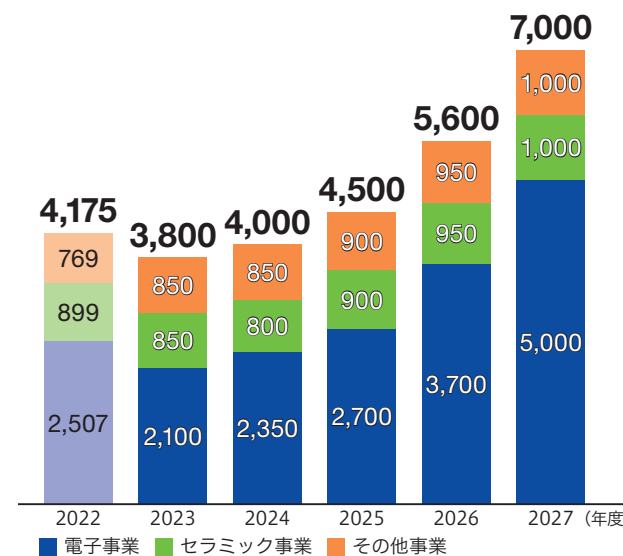
## 新中期経営計画

### 「Moving on to our New Stage 115 Plan (MNS115 Plan)」について (2023年度から2027年度まで)

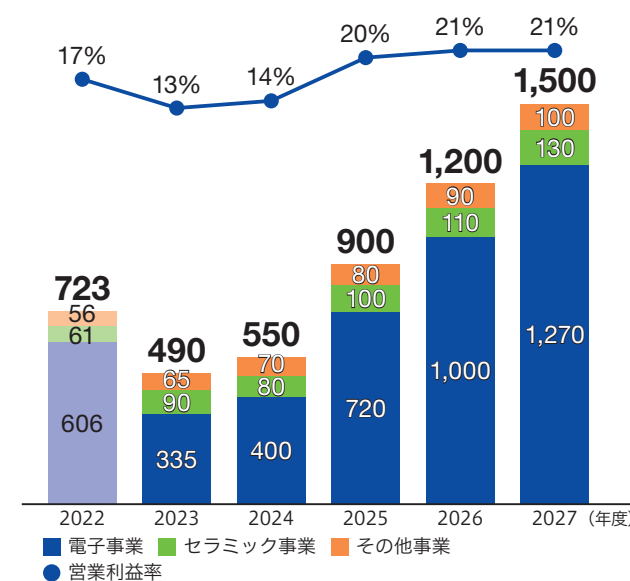
当社グループでは、次の飛躍に向け、2023年度より始動する新たな5カ年の中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」を策定しました。

#### 全社経営目標

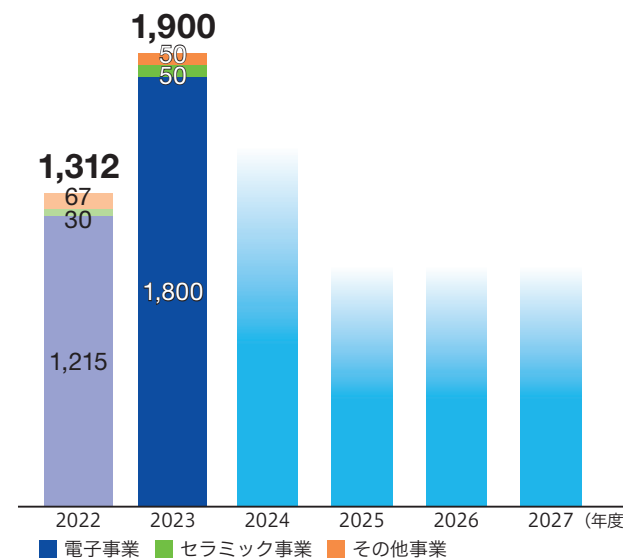
売上高(億円)



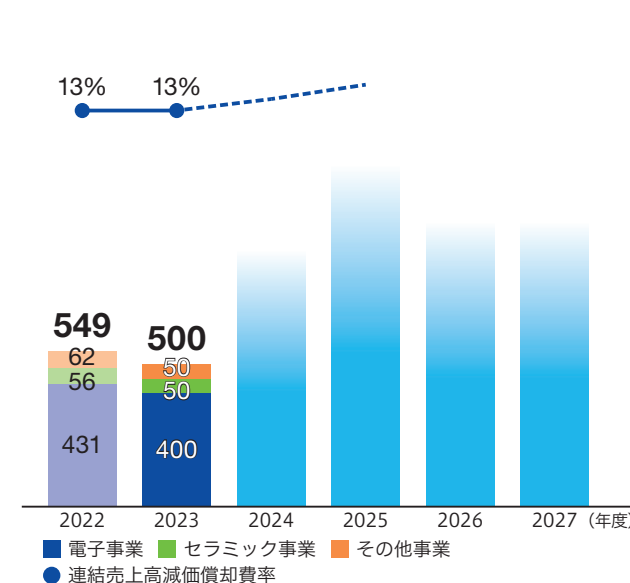
営業利益(億円)



設備投資額(億円)



減価償却費(億円)



※2023年10月時点の開示情報に基づく

#### 活動の5本柱と重点実施項目

##### 1 事業の競争力強化 “稼ぐ力”

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

##### 2 新規製品の事業化 “伸ばす力”

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

##### 3 モノづくりの改革 “継続する力”

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

##### 4 企業文化の改革 “変える力”

- 1 人的資本経営を、「経営」の視点と「従業員(ウェルビーイング)」の視点で実践
- 2 目的意識を持った自立型人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CO<sub>2</sub>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)

##### 人材教育・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)

# 主力事業とコア技術・成長戦略



## 電子事業

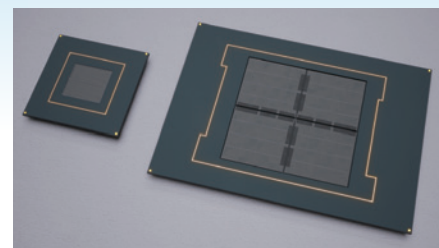


世界のデジタルイノベーションの実現に向けて、高機能かつ高信頼性のICパッケージ基板で、データセンター・AIなどの情報通信技術を支えます。

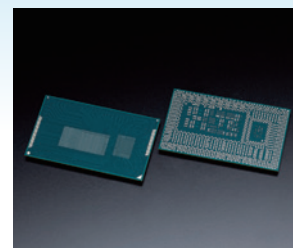


## ICパッケージ基板

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



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



モバイルPC向けICパッケージ基板



データセンター向けの活用



AI分野への活用



コンピューターへの活用

## 当社の強み



技術力

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



顧客との信頼関係

世界トップクラスの顧客と将来のロードマップの共有



旺盛な需要に応える生産体制

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

## 事業環境

### リスク/機会

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

### 市場の動向

#### パソコン市場\*

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

#### データセンター市場\*

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

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

## 成長戦略

市場動向が示すように、半導体需要の伸びは鈍化していますが、2023年度後半より、パソコン・データセンター市場の動向が回復基調に進むとともに、自動運転など新たな分野も含め、高機能ICパッケージ基板の需要増加が見込まれます。

当社においては、大野事業場・河間事業場の建設を計画通りに遂行することにより、従来から当社が強

みを持つ高付加価値製品におけるシェアを拡大していきます。

### 2022年度実績

売上高  
**2,507** 億円  
(2021年度比 5.8%増)

営業利益  
**606** 億円  
(2021年度比 10.0%増)



「主力事業(電子・セラミック・その他)とコア技術」、当社の技術開発を含む「事業の成長戦略」の詳細は統合報告書2023をご確認ください。

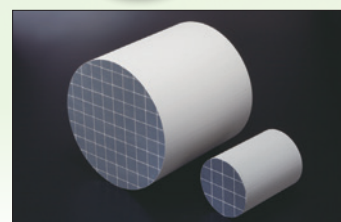


“稼ぐ力”

## セラミック事業



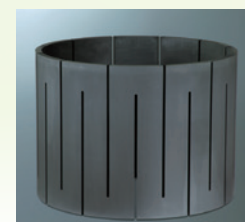
世界中の大気の質改善に向けて、自動車の排気ガスを浄化するディーゼル・パティキュレート・フィルター (SiC-DPF)、触媒担体保持・シール材 (AFP) の供給を通じて貢献します。



SiC-DPF



触媒担体保持・シール材



グラファイト (FGM)



高温断熱材

高温焼成技術から派生した独自のセラミック技術

世界トップクラスの顧客との将来のロードマップの共有

アジア (日本・中国)・欧州・北米の4拠点で展開する供給体制

## 事業環境

### ■ リスク/機会

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

### ■ 市場の動向

#### 自動車市場

- 先進国・乗用車市場を中心に電動化は加速するも、内燃機関搭載車は一定のシェアを維持

#### パワー半導体市場

- 自動車の電動化に伴い、Si/SiCパワー半導体市場が拡大

## 成長戦略

当社においては、日本・ハンガリー・メキシコ・中国の4拠点を活かした物流・コスト視点での最適地生産を継続するとともに、伸びる中国・新興国市場の需要を取り込み、さらに電動車向け部材の拡販を進めることで、中長期での成長路線を復元していきます。

また、FGM事業は、パワー半導体を含めた、中長

期的な半導体需要の伸びに対し、積極的に設備投資を行うことで、事業を拡大していきます。

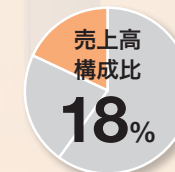
### 2022年度実績

売上高  
**899億円**  
(2021年度比 0.8%減)

営業利益  
**61億円**  
(2021年度比 29.7%減)

“稼ぐ力”

## その他事業



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



### 建設事業



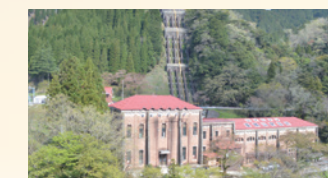
のり面事業 (GTフレーム工法®)

### 建材事業



プレミアム化粧板「イビボードH (アッシュ)」

### 電力事業



水力発電 (東横山発電所)

## 成長戦略

国内グループ会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。

### 2022年度実績

売上高  
**769億円**  
(2021年度比 4.7%増)

営業利益  
**61億円**  
(2021年度比 13.5%減)

“伸ばす力”

## 技術開発の考え方

「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。

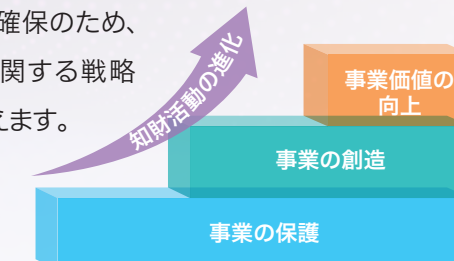
### 1 新しい事業領域への挑戦

3つの領域を中心にコア技術を活かし、製品開発と事業の拡大を進め、産業と技術革新の基盤づくりに貢献します。



### 2 知的財産に関する戦略

当社は、長い歴史の中で受け継がれてきた技術から新たな価値を生み出す技術開発型企業です。技術の競争優位性の確保のため、知的財産に関する戦略は重要と考えます。



### 3 技術開発から事業化への体制

研究開発の強みは、これまで積み重ねた知識・研究データが活用できる形で蓄積されている点です。これらの蓄積から、デジタル技術の活用と産学官との連携で、開発を加速するとともに、社内の充実した評価体制を活用してスピード感を持って事業化につなげています。



# ESG経営の推進



## 人的資本経営の基本的な考え方と実践

社員は事業を展開し、社会に価値を提供する主体です。会社の方針、戦略を理解し、会社の成長と社会に貢献できる役割を持つ、働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。当社は、中期経営計画の中で、人的資本経営の実践を重点に置き、「経営」と

「従業員(ウェルビーイング)」の視点で活動を進めています。また、事業環境の変化に柔軟に対応できる組織編成を進めるとともに、「自分自身(個人)の成長」と「会社の成長」を実感し、自立して競争力を創出できる人材の育成をめざしています。

### ■ 人事教育制度

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



### ■ 多様な社員が活躍できる環境整備

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、両立支援制度の充実や啓発活動を進めており、ワーク・ライフ・バランスの充実を意識する男性社員が増えてきました。当社では、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。

男性育児休業(法定)取得率

**45%**  
(女性100%)

男性平均育児休業(法定)取得日数

**45日**

### ■ 労災ゼロに向けた活動強化

中期目標として「重大災害ゼロ」を継続するとともに、労働災害度数率0.10以下をめざし「再発労災のゼロ」「新規災害の未然防止」を活動の柱としています。



## 気候変動への対応

環境負荷を緩和し次世代へと受け継ぐために、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丸となって進めています。



再生可能エネルギー発電量 **176,992MWh**  
(2022年度)

当社起源の水力発電所など、再生可能エネルギーの供給に貢献します。

一般家庭  
約**49,000**  
世帯分!

海外拠点で  
使用電力の100%を  
再エネ由来の  
電力に転換



温室効果ガス排出量  
(2022年度) **408千t-CO<sub>2</sub>**

温室効果ガスの排出抑制に、製品、事業で貢献します。

2021年度比  
約**30%減!**

EVバッテリー用  
安全部材を開発



## DXの基本的な考え方とOne Factory構想※

当社のDXは、製造プロセスと機能部の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。特に、製造プロセスのDXにおいては、加工条件や異常などの設備に

関する情報、また品質に関する検査機の情報と、製品流動情報を一元化し、製造プロセスの革新を加速していきます。

業務の改廃とデジタル化  
(効率化・合理化)

2022

業務の変革  
(競争力・差別化)

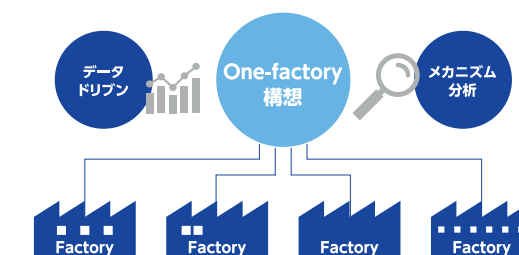
2023

新たな価値の創造  
(ビジネスモデルの変革)

2024

2025(年度)

現在、One Factory構想を進めており、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、保有する情報の最適活用と生産効率の最大化を実現していきます。



※国内外の各拠点間の情報をデジタル技術で一括で集約・共有し、大きな一つの工場として、安定した品質・高生産を可能とする体制

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



コーポレート・ガバナンスについては  
統合報告書2023をご確認ください。





イビデン株式会社

〒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



イビデンの事業戦略をもっと詳しく知りたい方へ  
QRコードから統合報告書をご覧ください。

