

企業名： イビデン

レポート名： 「統合報告書 2024」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

イビデン株式会社は、2023年度から2027年度にかけて「Moving on to our New Stage 115 Plan (MNS 115)」という中期経営計画を掲げており、その中で示される「将来の姿」は多角的かつ具体的に提示されている。同計画は、売上高 6,500 億円・営業利益 1,150 億円（営業利益率 18%）という定量目標を軸に、「稼ぐ力」「伸ばす力」「継続する力」「変える力」「永続する力」の5つの力が活動の柱として設定されていた。

「稼ぐ力」では、既存の IC パッケージ基板などの電子事業の競争力強化を通じて収益性の高い事業運営を目指している。「伸ばす力」は新規製品・新領域の育成にかかっており、EV バッテリー用安全部材などの NEV 関連製品を次なる柱として構築する意志が見られる。また、「変える力」には、社内文化改革や One Factory 構想による拠点連携の高度化が含まれ、単なる成長ではなく組織的な革新を進めていく点が印象に残った。

さらに「永続する力」として ESG 経営の深化が据えられている点も重要である。たとえば、Scope1+2 の温室効果ガス排出量の削減目標、女性管理職比率の向上目標など、非財務領域にも目標を設け、社会との共生を図っている。これらを通じて、同社は単なる売上拡大を目指すのではなく、グローバル市場での環境・社会課題に応える企業体へと脱皮しようとしている姿勢が読み取れる。

中でも印象的だったのは、代表取締役社長の河島氏によるメッセージだ。「One Generation Ahead (一世代先へ)」という言葉に象徴されるように、将来の技術や社会ニーズを先取りする姿勢が社長自身の経験談とともに語られており、単なる数字や戦略を超えて「どのような未来をつくりたいのか」が経営の内側から伝わってきた。このように、同社が目指す将来像は、経営理念・数値目標・組織構造の変革を一体として描かれており、明快でありながらも多層的なビジョンとして理解することができた。

一方で将来像の記述においては抽象的な表現が先行している面も否めない。「One Generation Ahead」というスローガンには先進性が感じられるが、それが具体的にどの市場でどのような技術領域をリードし、どのような社会的役割を担う企業になろうとしているのかがやや曖昧である。中計終了後のビジョンや、10年後の産業構造変化を見据えたポジショニングが語られていない点は、持続的価値創造を考えるうえでの物足りなさである。理念と実行計画の接続がやや弱いように感じられた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

イビデンの現在の競争優位性は、主に「電子事業」と「セラミック事業」に分かれる。それぞれが異なる技術基盤と市場を持ちながら、共通して「高付加価値のモノづくり」に特化している点が特長である。

まず電子事業においては、IC パッケージ基板の製造を中核に据えている。とりわけ、データセンターや生成 AI 向けの高速・高密度処理を支えるパッケージ基板において、同社は世界のトップレベルの顧客と取引を持つ。報告書では「高多層化」「微細化」「大型化」といったキーワードが挙げられており、複雑化する半導体技術に対応するための技術の高さが読み取れる。また、40 年超にわたる実績とノウハウに加え、最先端設備の導入、岐阜県西濃地区での大規模工場建設など、製造能力の裏付けも明確である。さらにこの分野では、顧客と将来の技術ロードマップを共有したうえで要素技術や製品を共同開発しているという点で、単なる受託製造を超えた「共創的なものづくり」が競争優位性の中核になっている。提案型・先行型の製品開発体制は、単価競争に巻き込まれにくい構造を作っており、安定したビジネスモデルなのではないかと思う。

一方でセラミック事業では、大型商用車向けの排気ガス浄化部品 (SiC-DPF) や、パワー半導体向けのグラファイト製品などを展開している。世界的な排ガス規制の強化や EV 市場の拡大に伴い、需要が安定的に存在する分野である。また、日本・アジア・欧州・北中米の 4 極体制での製造・供給体制を整えていることから、各地域の需要に即応できる柔軟性も持っている。とくにグラファイト製品は、EV の普及によって需要が拡大する SiC パワー半導体の製造に欠かせない材料であり、今後の成長も見込まれる。こうした環境規制・脱炭素トレンドと親和性のある技術ポートフォリオを持っている点も、優位性として注目すべきである。

また、電子・セラミックの両事業に共通するのは、「単なる製品提供にとどまらず、社会課題へのソリューション提供である」という位置づけである。この視点は、「事業の成長」と「社会貢献」が両立するかたちで戦略に落とし込まれており、企業の存在意義 (パーパス) にも通じる構造となっている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか (変化)

イビデンの競争優位性が持続するかという問いに対しては、主に「技術・供給体制・経営基盤」の 3 つの側面からその根拠が示されている。

まず技術面では、報告書に記載されている通り、電子事業では顧客と連携した技術ロードマップをもとに、次世代パッケージ (2.5D・3D など) に向けた開発体制を整えている。このような先行的な技術開発体制は、業界トレンドをリードする顧客からの長期的信頼につながりやすく、単発的な取引では得られない持続的な関係性を築いている。

次に供給体制においては、日本を中心にしながらも、アジア・欧州・北中米に製造・販売拠点を持つ 4 極体制を構築している点大きい。これは、地政学リスクやパンデミックな

ど外部ショックへのレジリエンスを確保する仕組みであり、安定供給を重視する大手顧客にとって信頼性の高いパートナーであることの証拠となっている。

さらに、経営基盤という点では、同社は「ESG 経営の推進」を明確に経営戦略の中心に据えている。Scope1・2の温室効果ガス排出量削減や、女性管理職比率の向上といった取り組みを数値目標付きで掲げており、非財務領域においても持続可能性を重視する姿勢が明確である。また、再生可能エネルギーの自社利用や、GX（グリーントランスフォーメーション）に資する製品群の研究開発など、「脱炭素時代に生き残る企業」としての布石が多数打たれている。

以上から、イビデンの競争優位性は単なる一過性の技術的強みではなく、社会変化に柔軟に適應できる組織設計・体制・文化によって支えられており、それ自体が「持続性のある優位性」と評価できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

報告書によれば、イビデンは「人的資本経営」を重要な戦略軸として位置づけており、自立型人財の育成やワーク・ライフ・バランスの確保、さらにはデジタルスキルのリスキニングなど、多面的な取り組みを行っていることが記されている。従業員一人あたりの研修時間を年20時間まで引き上げる目標や、社内ベンチャー制度の整備、東海国立大学機構との連携による産学共同研究などは、知的刺激や成長機会の面で魅力的であり、人的資本の価値向上に資する環境整備が進んでいると評価できる。

一方で、報告書の内容は総じて制度的・構造的な施策の紹介にとどまっており、そこで働く人がどのように自己成長を実感しているか、どのような選択肢を手に行っているかといった生の情報が見えてこないのはやや物足りない。たとえば、「研修時間」の数字が目標として掲げられていても、それが実際にどのようなプログラムで、どの程度業務に還元されているのかは不透明である。また、キャリアの柔軟性を示す制度（たとえば社内公募・越境研修・副業容認など）についての記述も少なく、「主体的なキャリア形成が可能な環境」というメッセージはまだ限定的であるように感じられた。

さらに、個人の成長が正当に評価され、処遇に反映されるための人事制度やマネジメントのあり方についても、説明は乏しい。評価軸の透明性、上司との対話機会、昇進・昇格の基準など、「成長の成果が報われる仕組み」に関する情報があっても、働く意欲は高まるはずだ。つまり、人的資本への投資という“インプット”は示されていても、それがどのように“アウトプット”として現れているのかを示す構造がまだ十分に整理されていないと感じられた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

本報告書の優れている点は、企業の価値創造を「財務」と「非財務」の両面から統合的に捉え、戦略・実行・成果の構造を一貫して記述している点にある。中期経営計画「MNS115」のもとに、「事業の競争力強化」や「新規製品の事業化」など5本の柱が整理されており、事業戦略とESG戦略、人的資本戦略がばらばらに存在しているのではなく、有機的に結びついている様子がよく伝わってくる。また、ビジュアル設計においても、図表やアイコンが豊富で、読者の理解や直感的把握を助けるよう工夫されており、情報提供の質として高水準であると評価できる。とりわけ、社長メッセージのパートは個人的なエピソードが交えられ、企業としての方針を語るだけでなく、「なぜその方針に至ったのか」という動機や価値観までがにじみ出ており、組織の内側に息づく思考を読み取ることができた。

一方で、改善の余地も残されていた。第一に、報告書全体がやや「投資家向け」に最適化されており、就職希望者といった他のステークホルダーに向けた視点が希薄である点が気にかかる。たとえば、社員インタビューや現場の声、あるいは新卒採用者のキャリアパスなどが掲載されていれば、「この会社でどのように働くのか」というイメージが具体化され、読む側の没入感が高まるはずである。企業文化の実態や、働き方の柔軟性、育成方針などに関する具体的事例が不足している点は、読者との心理的距離をやや広げてしまっているように思われる。

第二に、報告書が「中期経営計画の1年目」であるにもかかわらず、前年度からの進捗や未達成項目に対する自己評価の記述が少ないことも課題である。売上や利益といったKPIは示されているものの、それに対して「なぜ未達成だったのか」「どう修正するのか」といった分析や説明が薄く、企業の透明性という観点から見ると、もう一步踏み込んだ開示が求められるのではないかと感じた。報告書は単に良い話を並べる場ではなく、挑戦や課題、そしてそれにどう向き合うかを含めて語ることによって、真に信頼される媒体となる。

以上のように、本報告書は多くの点で高水準だが、「読み手の多様性」と「自己開示の深さ」において、今後さらに進化の余地があるといえる。