

企業名：イビデン

レポート名： 「統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

イビデンは創業当時水力発電による電力会社としてスタートした後、セラミック、IC パッケージ基盤、メラミン化粧板事業といった電気化学事業の「ものづくり会社」として発展していった企業である。現在は中期経営計画「Moving on to our New Stage 115 Plan」の3年目である。

まず、数値目標が、2027 年度売上高 6,000 億円、2030 年度 7,500 億円、営業利益率 20%目標と将来像が定量的に目標として定められている。

また、企業理念として「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。」と掲げており、これを実現するために、IC パッケージ基盤によるデジタル技術の推進を進めるとともに、環境汚染、脱炭素への取り組みを進めていこうとしていることが読み取れる。このように、数値目標と重点事業が具体的に示されているため、会社が目指す将来像は比較的理解しやすい。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

現在のイビデンの競争優位性に関しては、本統合報告書からは、わかりにくいと感じる。競争優位性として技術力・顧客関係・生産能力が示されていることは理解できるが、その一方で、競合比較や市場シェアなどの定量情報が乏しく、その優位性の大きさまでは判断しにくい。イビデンの事業別売り上げ構成比の 53.4%を占める電子事業の説明では、強みとして、技術力（長年培った高積層・超微細配線技術 で実現する、高機能・高信頼性の IC パッケージ基板）、顧客との信頼関係（世界トップクラスの顧客と将来のロードマップの共有）、旺盛な需要に応える生産体制（競合に先んじた積極的な投資で、最先端設備を導入した高品質かつ高効率な生産能力の増強）と示されているが、それらの強みが定量的に示されているわけではないため、本当にそれらが競合他社と比べて強みとなっているのかは不明である。業界内でのシェア等、他社との比較が示されれば、もっと競争優位性が示されるのではないかと考える。

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）

理解できる。市場全体で言えば、AI 分野のさらなる成長が見込まれており、処理能力の向

上と省電力ニーズが見込まれてるため、高機能 IC パッケージ基板全体の需要回復が想定されている。また、会社自体としても、それらの市場に応えるために、2025 年度第 2 四半期から大野事業所で製品生産を進めているなど、生産能力拡大を進めていることから、今後成長の可能性があるのではないかと考える。

その一方で、汎用サーバー向けの高機能 IC パッケージ基板の需要が減少していることに加えて、価格競争が激化していることも述べられており、そうした面では今後の競争優位性には疑問符が付くと言えるだろう。

また、セラミック事業に関しては将来の EV 化再加速に備え、NEV 向け安全部材の量産体制を整備し、自社の競争力が最大限に発揮できる市場に集中的かつ計画的な投資を行うことで、事業を拡大していくと述べられており、競争優位性の維持のために取り組んでいることが分かった。

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

できると感じる。イビデンでは人的資本経営に関する分野が統合報告書の 1 セクションを構成しており、人的資本への投資を重視していることが読み取れる。具体的には「自立型人材」の育成を掲げており、一人当たりの教育時間の数値目標として 21 時間/年を掲げており、2024 年実績で一人当たりの教育時間 18.7 時間/年を達成していると示されている。

また、One Factory 構想というデジタル技術を駆使した生産技術、生産体制の構築を進めており、この構想を実現するための方策として、全社員の DX に対する意識改革および知識の向上をめざし、DX の進め方や、先進事例などについてのイントラネットを活用した情報発信、全社の教育体系の整備を進めている。こうした点からも、人的資本の投資にある程度積極的に取り組んでいるということが読み取れた。

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

報告書の良かった点は、多岐にわたるイビデンの事業分野において、それぞれの市況をわかりやすく整理したうえで、今度の成長のための道筋をわかりやすく整理しているところである。また、人的資本へ投資する姿勢を社長メッセージ、人的資本経営のパートで何度も示しており、そうした「人への投資」を明確に示している点はよいと思った。

一方で②でも触れたが、それぞれの市場においてどの程度のシェアを持っているかや、他者と比べた際の強みは読み取ることが難しく、今後後発の企業にシェアが奪われないとの判断に足るほどの情報が示されていない点には改善点があると感じた。