

# 決算説明会

2020年 3月期  
上半期決算

2019年11月1日  
ローム株式会社 藤原 忠信

## ■ 2020年3月期 上半期 業績報告

2020年3月期 上半期 業績報告

売上の変動要因

営業利益の増減分析

## ■ 2020年3月期 通期 業績予想

2020年3月期 通期計画

売上の変動要因

営業利益の増減分析

## ■ 設備投資計画

## ■ その他のトピックス

## ■ 株主還元

## ■ 在庫調整の状況

## ■ ロームの戦略

# ■ 2020年3月期 上半期 業績報告 (前年比)



(単位：億円)

	'20/3期 上半期 実績	'19/3期 上半期 実績	増減額	増減比率
売上高	1,888	2,108	▲219	▲10.4%
営業利益	177	353	▲175	▲49.8%
(対売上比率)	( 9.4%)	(16.8%)	-	-
経常利益	188	441	▲253	▲57.4%
(対売上比率)	( 10.0%)	(20.9%)	-	-
純利益	137	309	▲172	▲55.7%
(対売上比率)	( 7.3%)	(14.7%)	-	-
EBITDA	389	565	▲176	▲31.2%
(対売上比率)	( 20.6%)	(26.8%)	-	-

期中平均レート(¥/US\$) (109.00円) (110.07円)

# 2020年3月期 上半期 市場別 売上の変動要因 (前年比)



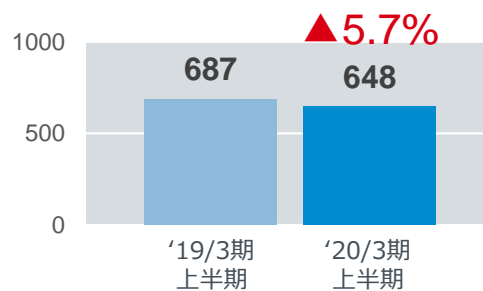
(単位：億円)

## 上半期売上高

▲10.4%  
**2,108億円** **1,888億円**

'19/3期上半期実績 '20/3期上半期実績

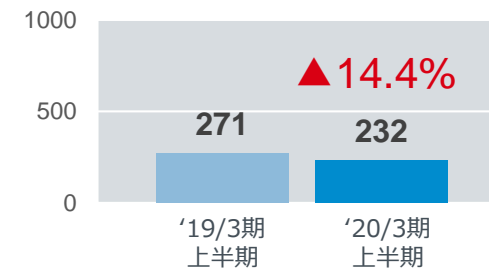
## 車載



- インフォテインメント分野▲87 (従来型オーディオ/ナビ▲55)
- パワートレイン分野+24
- ADAS分野+13
- ボディ分野+11



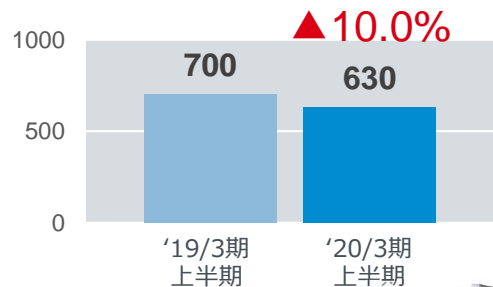
## 産機



- FA分野▲20
- エネルギー分野▲4
- インフラ分野▲3
- その他▲12



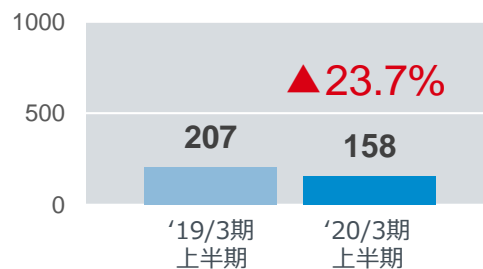
## 民生



- 家電分野▲26
- AV分野▲20
- その他▲24



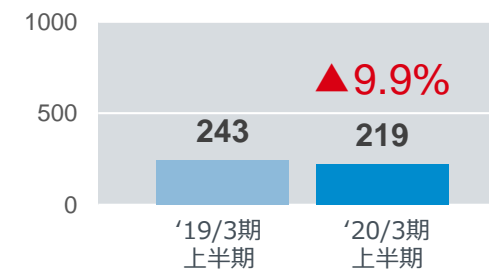
## 通信



- 通信分野全般▲49



## 事務機



- PC、OA機器分野▲38
- 決裁端末向け+13

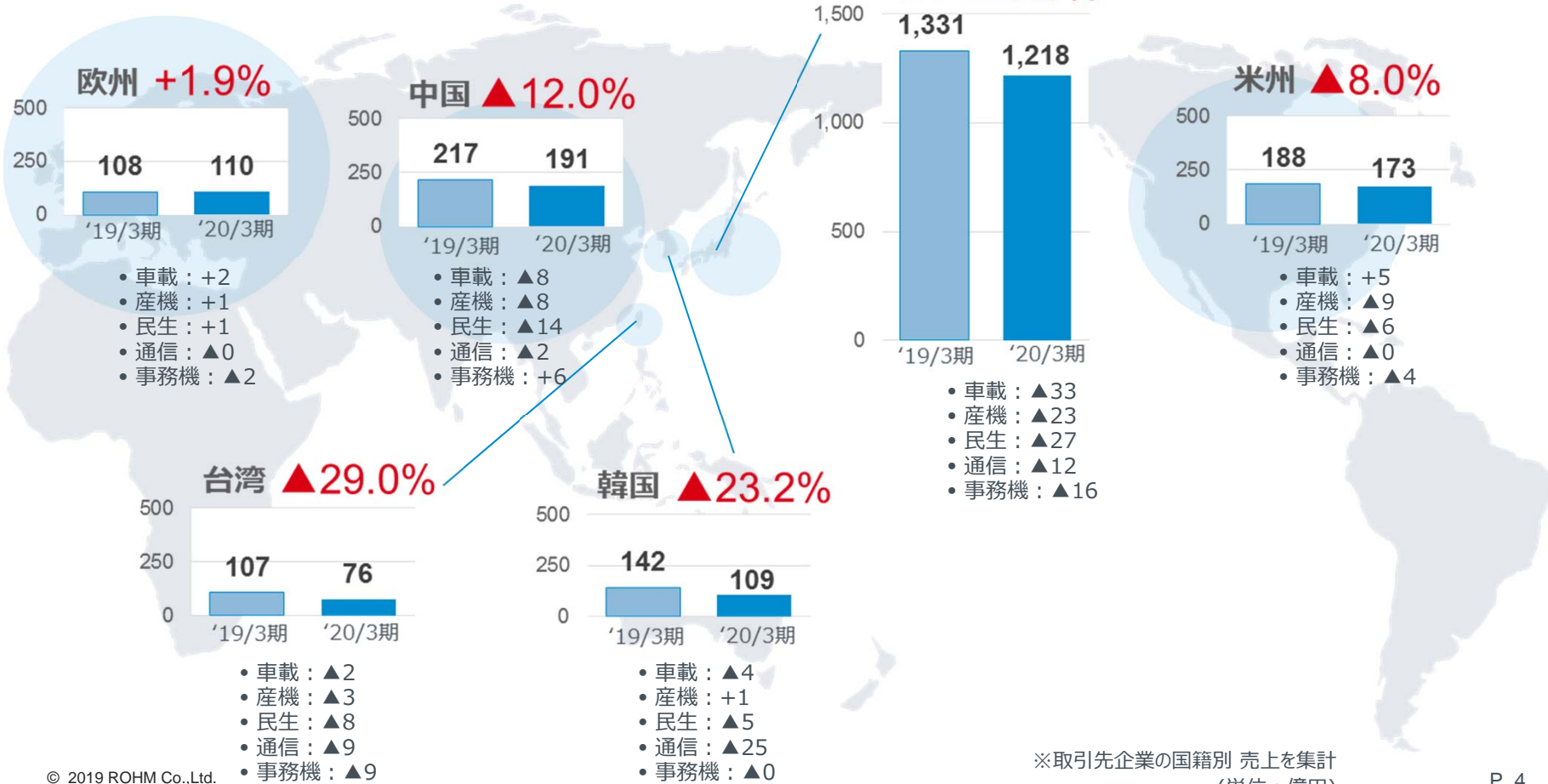


# 2020年3月期 上半期 地域別 売上の変動要因 (前年比)



上半期売上高 **2,108億円** ('19/3期上半期実績) **1,888億円** ('20/3期上半期実績) **▲10.4%**

## 上半期前年比

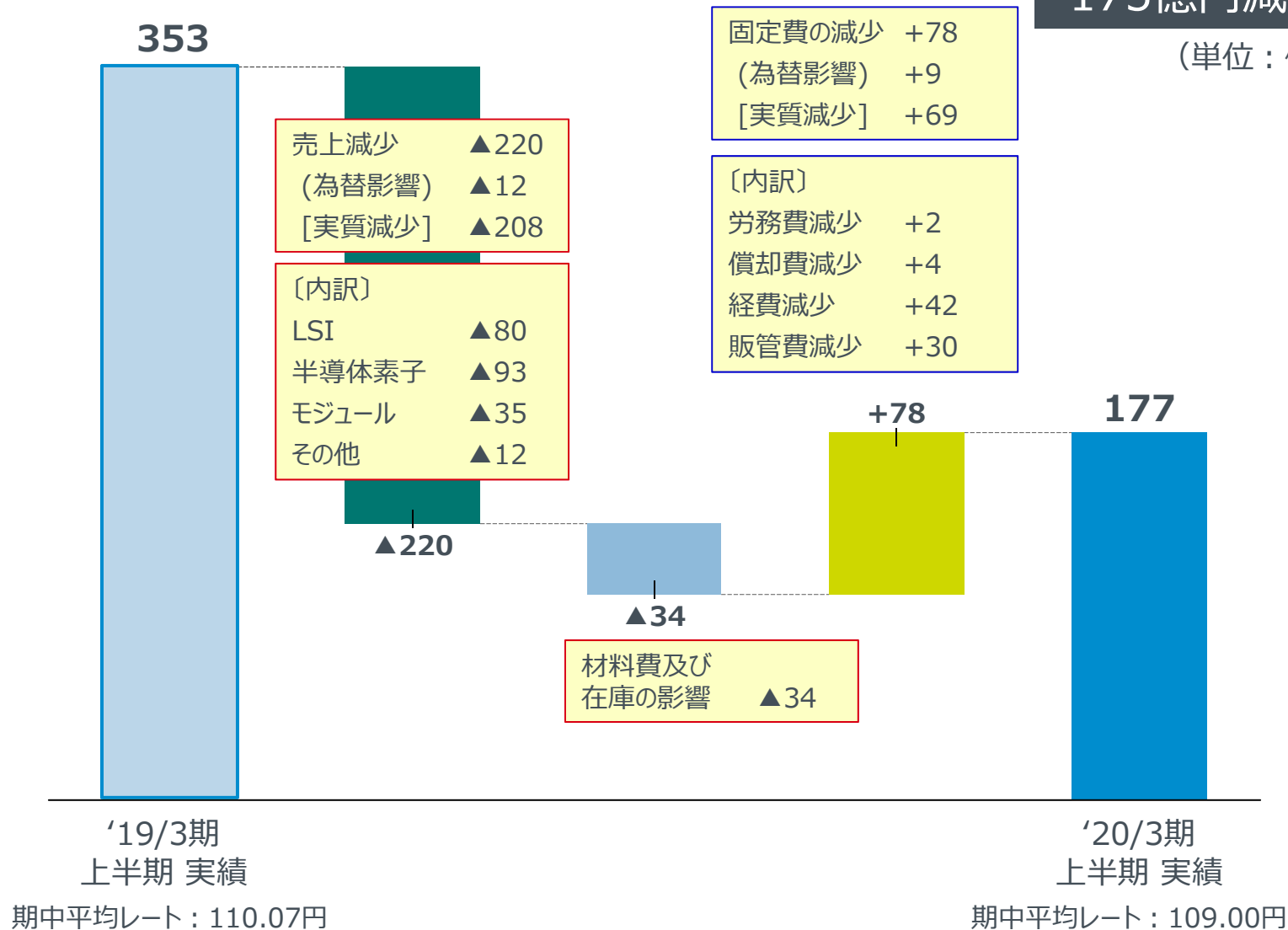


# 営業利益：上半期 対 前年実績比較



**175億円減益**

(単位：億円)

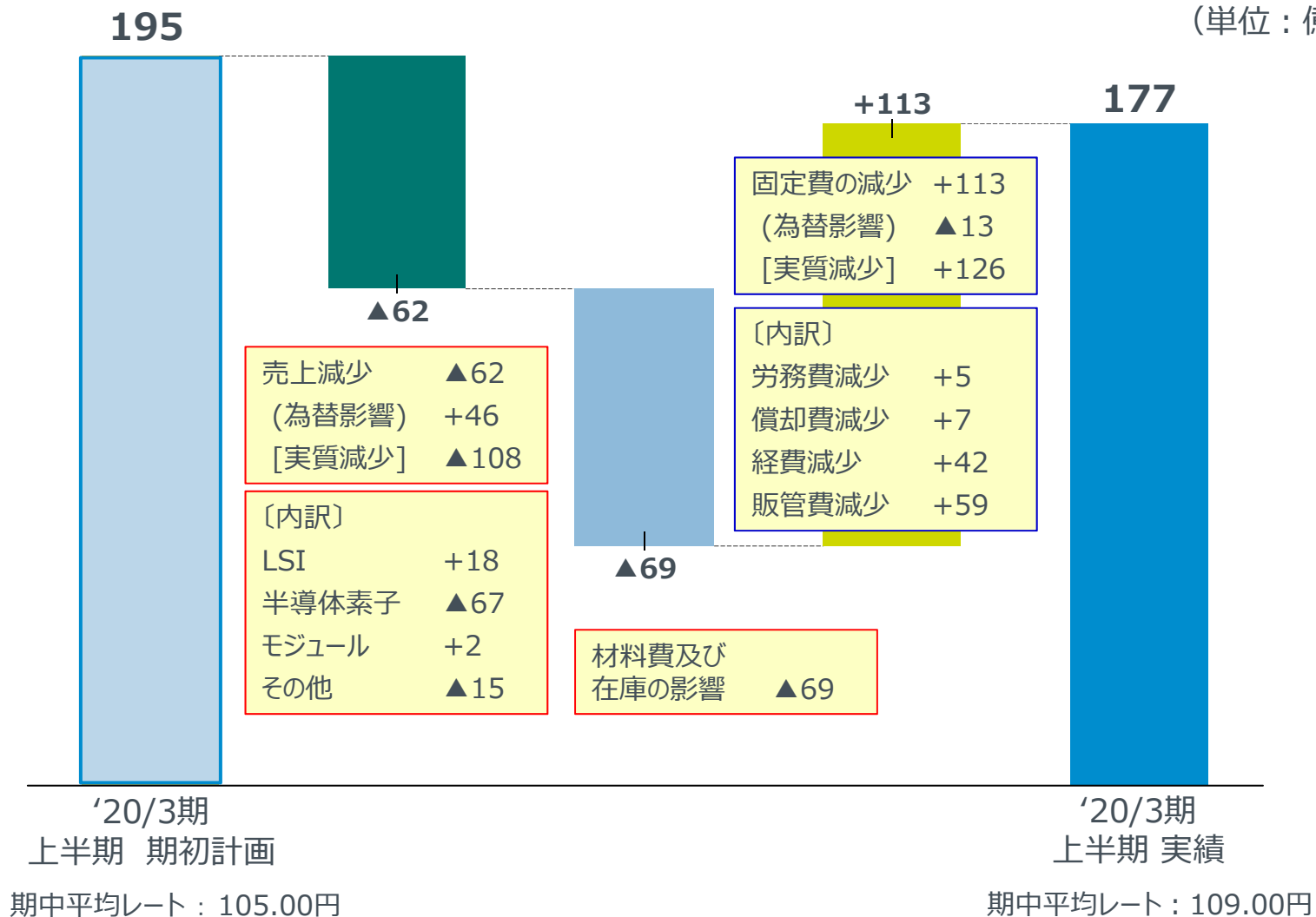


# 営業利益：上半期 対 期初計画比較



17億円減益

(単位：億円)



# ■ 2020年3月期 **通期** 修正計画 (期初計画比及び前年比)



(単位：億円)

	'20/3期 通期 修正 計画	'19/3期 通期 実績	期初計画比 増減率	前年比 増減率
売上高	3,650	3,989	▲6.4%	▲8.5%
営業利益	270	559	▲30.8%	▲51.7%
(対売上比率)	(7.4%)	(14.0%)	-	-
経常利益	280	646	▲33.3%	▲56.7%
(対売上比率)	(7.7%)	(16.2%)	-	-
純利益	220	454	▲29.0%	▲51.6%
(対売上比率)	(6.0%)	(11.4%)	-	-
EBITDA	735	1,013	▲15.1%	▲27.5%
(対売上比率)	(20.1%)	(25.4%)	-	-

期中平均レート(¥/US\$) (107.15円) (110.69円)

↑  
下期計画レート 105円



# 2020年3月期 通期 市場別 売上の変動要因 (前年比)



(単位：億円)

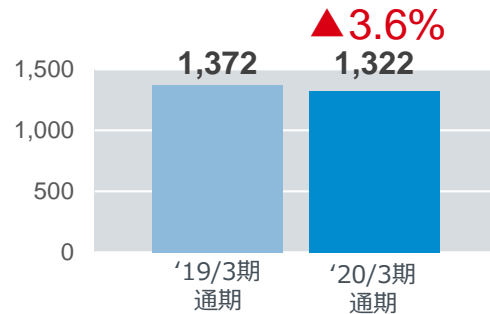
## 通期売上高

▲8.5%  
**3,989億円** **3,650億円**

'19/3期通期実績

'20/3期通期実績

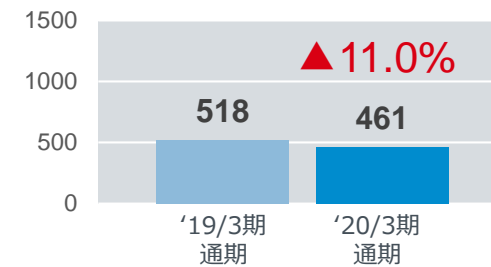
## 車載



- インフォテインメント分野▲157  
 (従来型オーディオ/ナビ▲95)
- パワートレイン分野+52
- ADAS分野+25
- ボディ分野+30



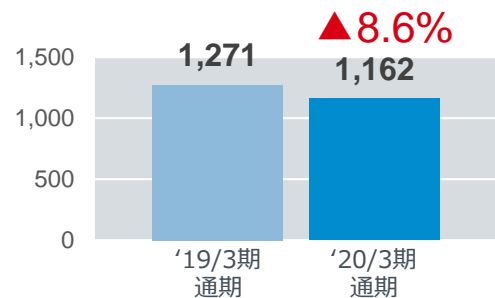
## 産機



- FA分野▲32
- エネルギー分野▲3
- インフラ分野▲6
- その他▲16



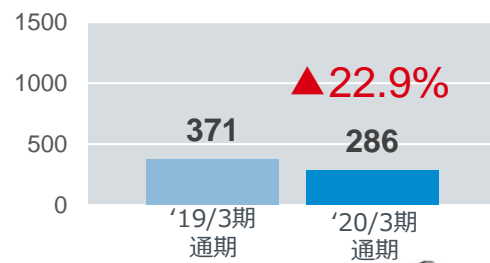
## 民生



- AV関連▲21
- 家電分野▲33
- その他▲55



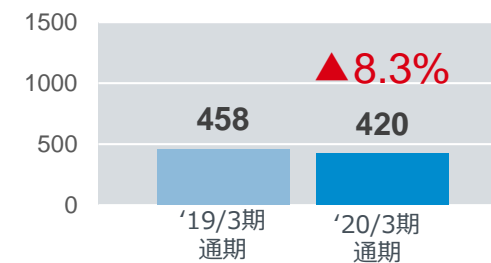
## 通信



- 通信分野全般▲85



## 事務機



- PC、OA機器分野▲57
- 決裁端末向け+19



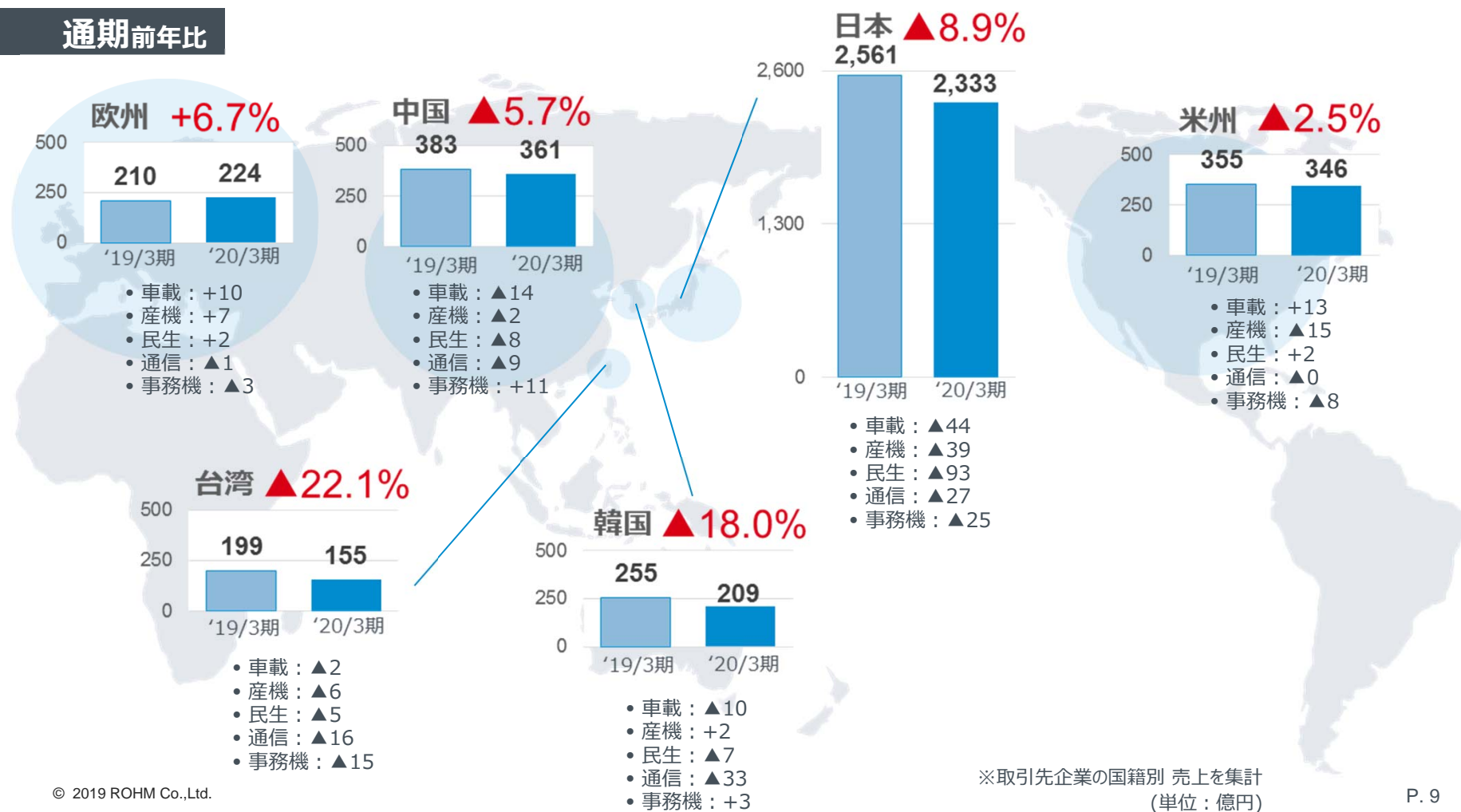
# 2020年3月期 通期 地域別 売上の変動要因 (前年比)



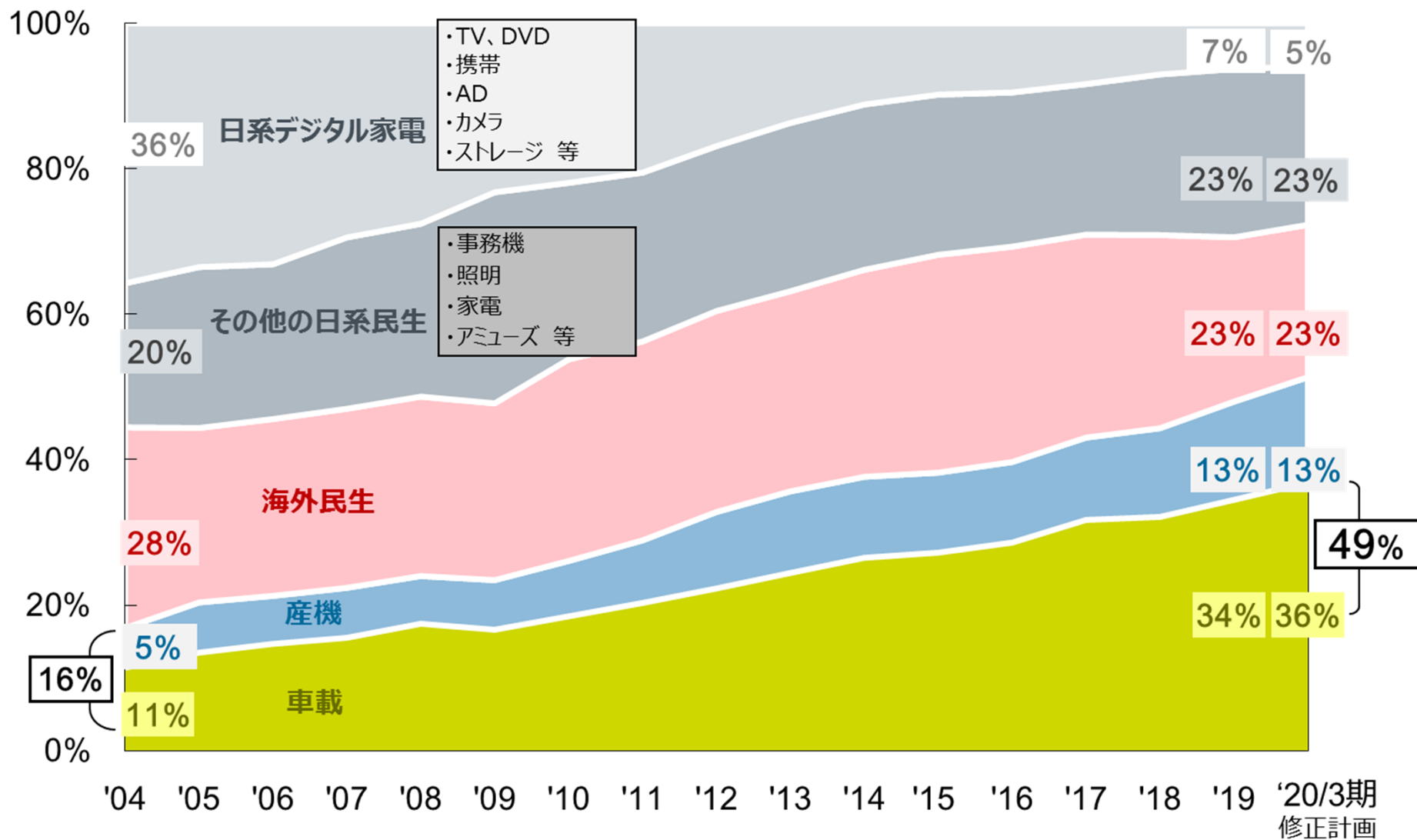
通期売上高 **3,989億円** '19/3期通期実績

**3,650億円** '20/3期通期実績 **▲8.5%**

## 通期前年比



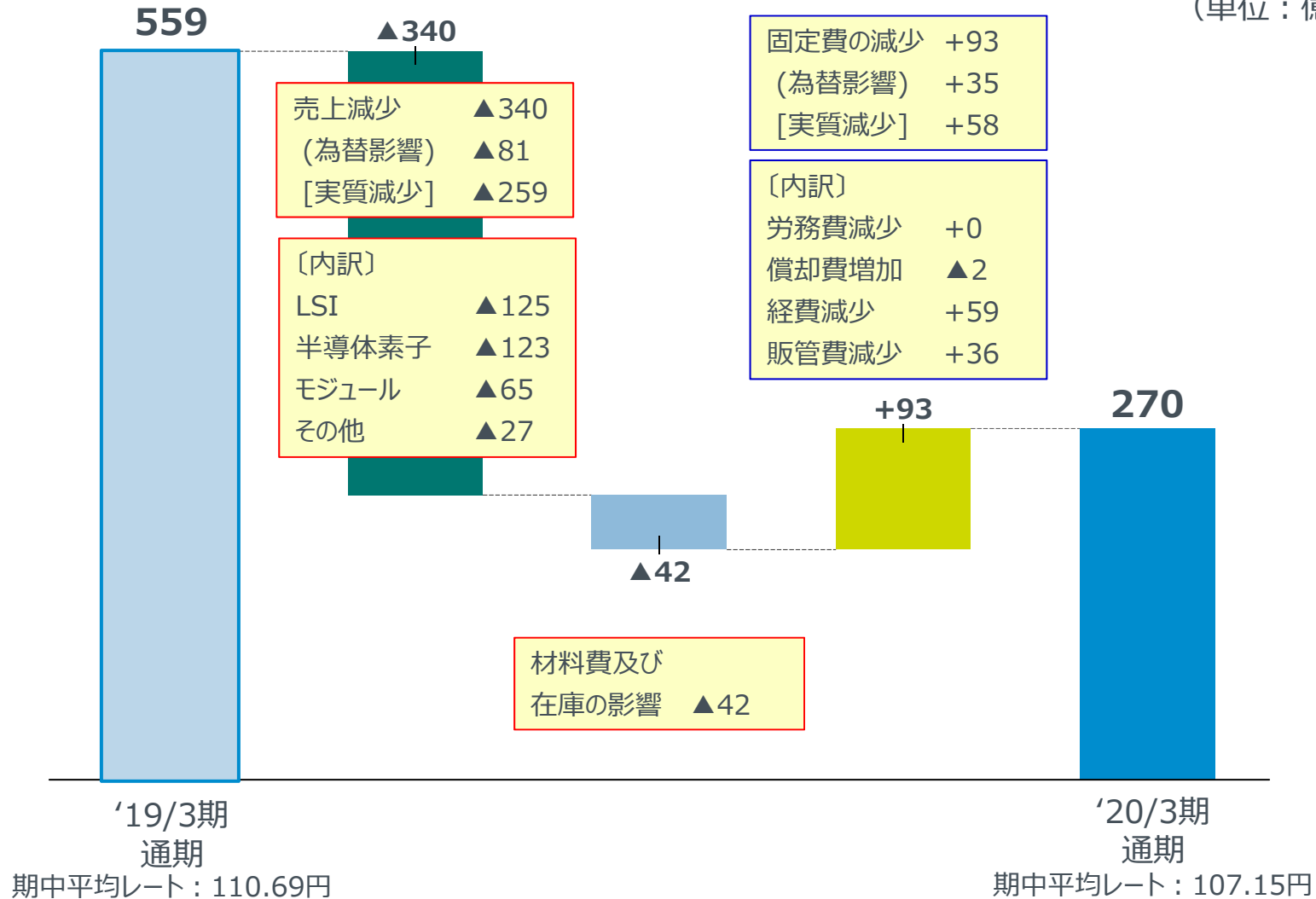
# 市場別構成比推移



# 営業利益：通期見込み 対 前年実績比較

289億円減益

(単位：億円)



## ■ 設備投資の状況

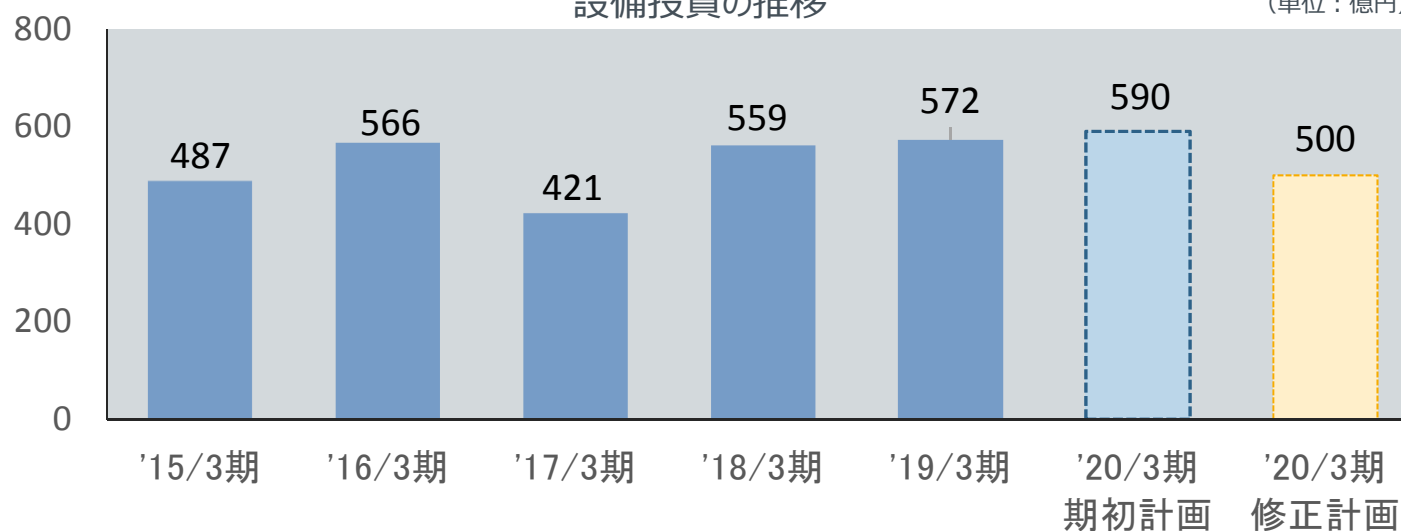


(単位：億円)

	合計	生産能力 向上	土地・ 建物	品質向上	その他
'18/3期 実績	559	372	45	35	107
'19/3期 実績	572	285	122	33	132
'20/3期 期初 計画	590	261	111	58	160
'20/3期 上期 実績	158	47	15	11	85
'20/3期 修正 計画	500	219	97	44	140

設備投資の推移

(単位：億円)



## ■ その他のトピックス



### ■ ガバナンス関連

#### 執行役員制度の導入 (2019年9月)

##### 目的

- 取締役会が監督機能に専念し、機能的・戦略的な経営体制を構築
- 次世代経営層の育成
- 会社の競争力強化

##### 概要

- 選解任は、取締役会の決議による
- 取締役は、執行役員を兼務できる
- 任期は、原則1年。再任は妨げない。

##### 執行役員

役名	氏名	担当
代表取締役 社長執行役員	藤原 忠信	
取締役 専務執行役員	東 克己	事業・戦略担当
取締役 常務執行役員	松本 功	品質・安全・生産担当
取締役 上席執行役員	山崎 雅彦	管理本部長、CSR本部長
取締役 上席執行役員	未永 良明	システムソリューション開発本部長
取締役 上席執行役員	上原 邦生	財務担当 兼 経理本部長
取締役 上席執行役員	立石 哲夫	LSI開発本部長
執行役員	青木 哲夫	日系・アジア営業統括 兼 東日本営業本部長
執行役員	山本 浩史	LSI生産本部長 兼 後工程合理化推進担当
執行役員	伊野 和英	パワーデバイス生産本部長
執行役員	東田 祥史	WP生産本部 統括部長

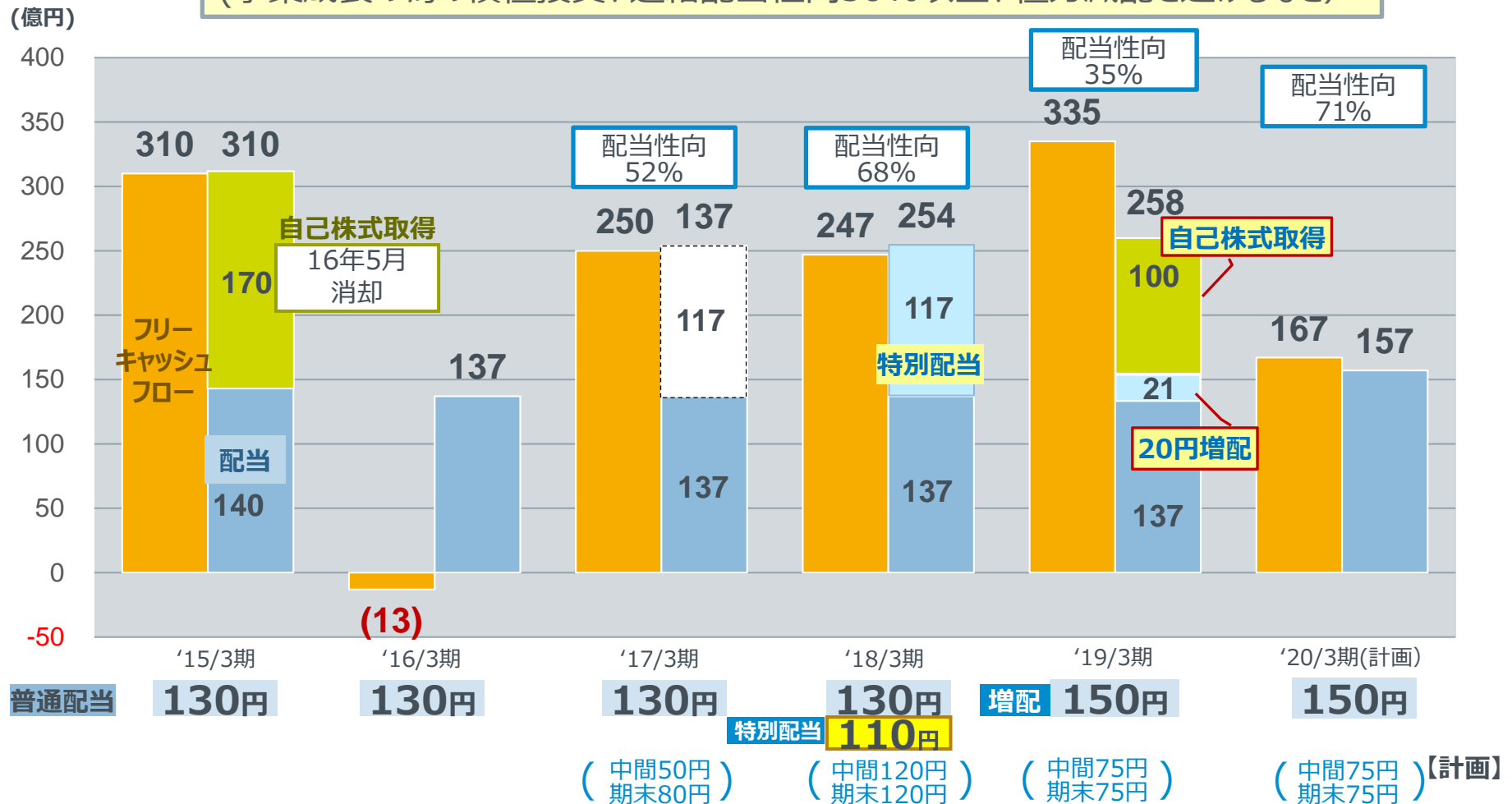
#### 政策保有株式の一部売却を継続

- 政策保有株式の一部売却 (2020年3月期 上半期 約27億円、通期 約140億円 売却予定)
- 主要取引先様等、有効な案件は、保有継続
- 個々の案件については、取締役会で保有の必要性を判断

# ■ 株主還元 (フリーキャッシュフローと株主還元の推移)

①今後の政策保有株の縮減、②現在の株式市場の動向、③中長期業績見通し  
上記を総合的に考慮し、自社株買いを実施。

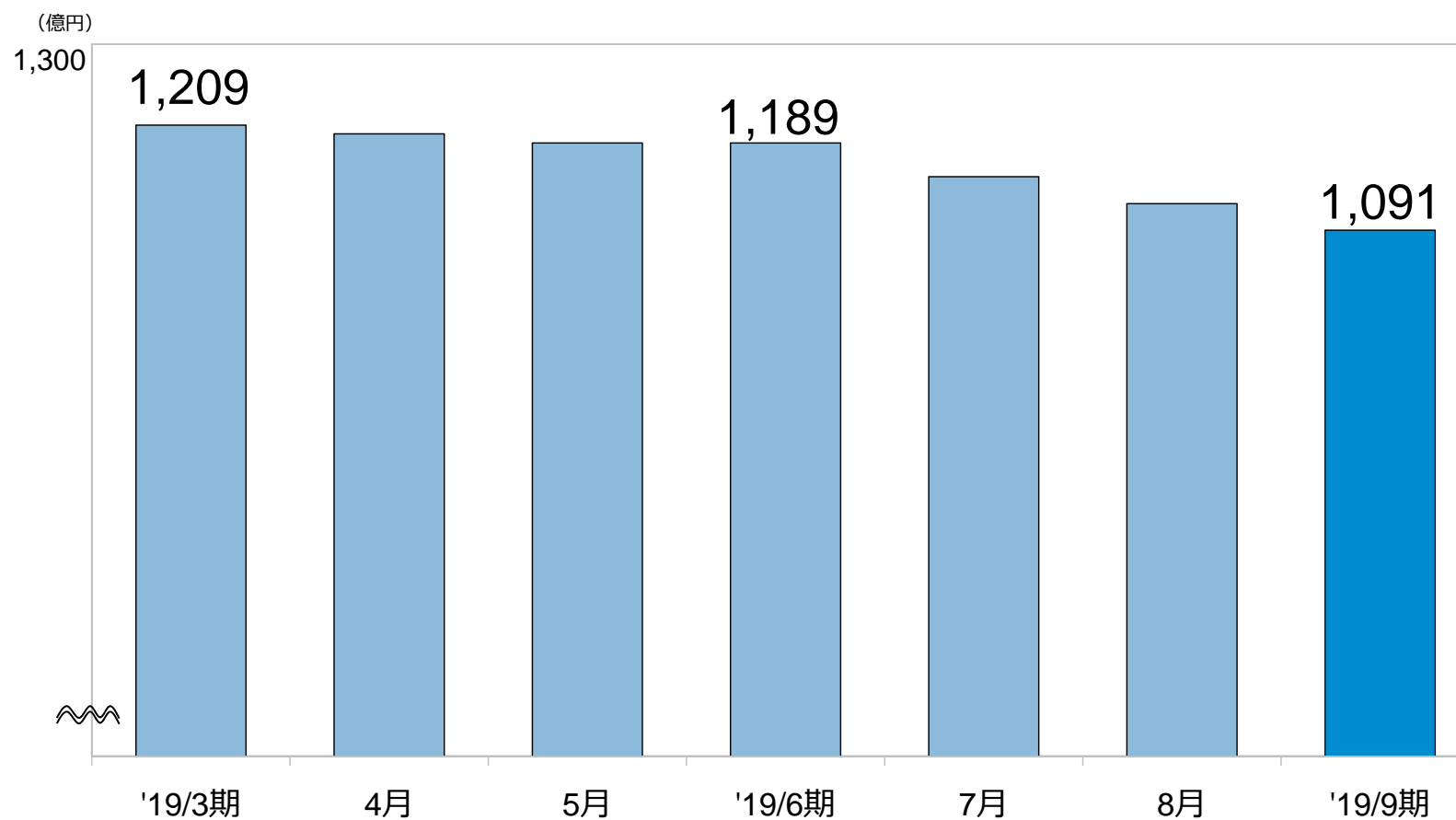
従来からの財務政策、株主還元策については、変更なし  
(事業成長の為の積極投資、連結配当性向30%以上、極力減配を避けるなど)



## ■ 在庫調整の状況（金額）



### 棚卸資産推移





## ■ 2019年3月期 期初計画時からの変化要因



### 市場別

**車載**

自動車生産台数 前年比より減少

**産機**

今期FA分野の投資回復するとの見通しが回復せず

**民生**

顧客在庫の見通し悪く、契約商品でも受注未達

### 地域別

**中国**

代理店在庫消化が見通しほど進まず

**日本**

海外向け車載落ち込み、FA分野も回復せず

**欧州**

中国車載市場向けが低迷

## 地域別

### 中国

#### 中国の成長なくしてロームの成長なし

- ・中国EV市場(インバータ、DC/DC)にデザインインするために開発・営業リソース集中
- ・中国市場のニーズに耐えるコスト競争力強化
- ・産機市場での有力代理店との提携
- ・中国車載市場向け売上、2020年以降、年成長+15~20%の成長を目指す
- ・中国産機市場2021年度以降2桁成長を目指す

### 日本

#### 車載Tier1とのすみわけ明確化で、開発リソースを集中

- ・Tier1の半導体内製化に対応したロームの立ち位置の明確化
- ・高シェア維持による安定成長持続 (年成長+2~3%)

### 欧州

#### 市場、商品を絞ったピンポイント攻撃

- ・車載向けモジュールメーカーとの協業に向けたチップビジネス強化
- ・競合メーカーは多いが自動車OEM向けに重点拡販

### その他

- ・韓国： 脱スマホ、車載市場に集中
- ・台湾： 電源市場に集中 (年成長+2~3%)

# 中長期における重点方針



重点項目	重点方針（施策）
アナログ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ マーケティング強化し、高性能コア技術を進め、<b>汎用ASSP商品</b>を軸に「アナログパワー」でのトップブランドを目指す。</li></ul>
パワー	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 顧客目線の<b>ソリューション提案</b>。</li><li>■ 車両の電動化に伴ない需要が爆発的に伸びる車載パワートレイン分野の新商品を拡充。</li><li>■ 機器の<b>省エネに貢献する高効率のパワーデバイス</b> (SiC第4世代、Si-MOS第6世代)をリリース。</li></ul>
スタンダード プロダクツ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 成長する<b>車載市場・中国市場</b>を軸に、供給力、信頼性、コスト競争力を武器にシェアを拡大する。</li></ul>
シナジー	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ソリューション提案によって、顧客の課題を直接的に解決する。</li><li>■ <b>FAEと営業が一体</b>となって提案することで新商品を一気に拡販する。</li></ul>

## 高性能汎用ASSPを軸に商品開発を進める。 特徴あるオリジナル プロセス・回路技術を強みに商品展開。

### 電源

- 車載・産機ニーズを捉え、**汎用ASSP化**を推進。
- 電源コア技術をベースに**低圧から高耐圧**までのラインナップ拡充。
- 各分野での**電源ツリー提案**できるソリューション確立。

マーケティング強化  
事業企画・製品マーケティング専任組織化

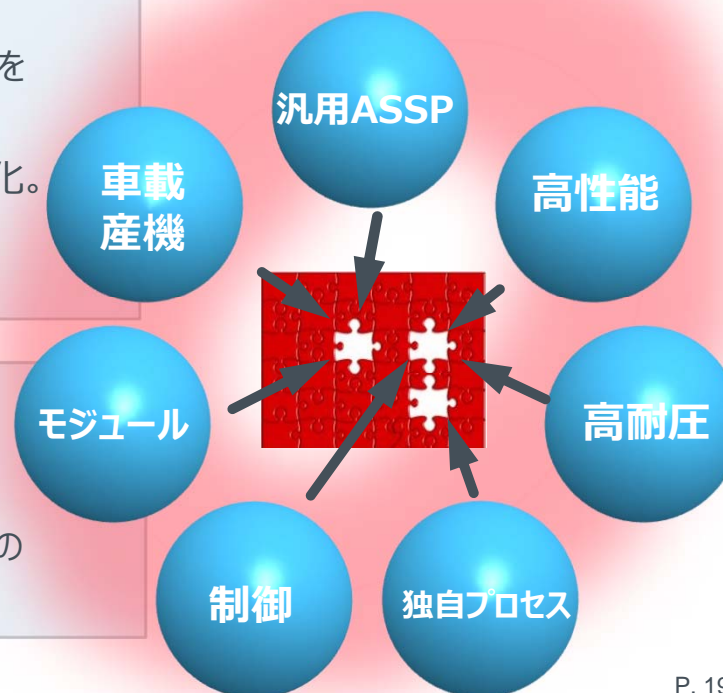
ターゲット市場  
中国(産機・車載・家電)

### モータ

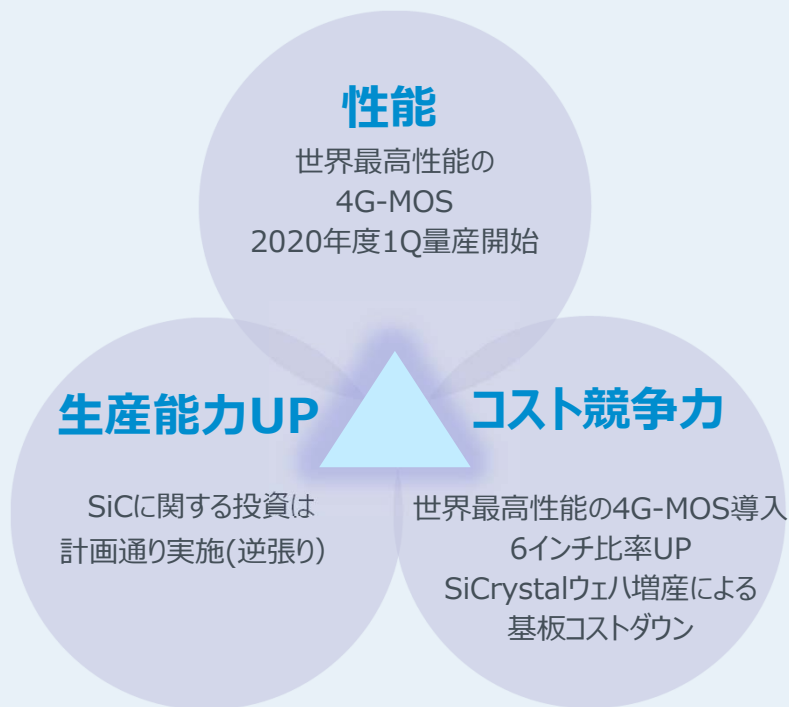
- **モータ制御** (tinyMicon MatisseCORE オリジナルマイコン搭載含)を特徴とした**低圧から中・高耐圧**までの分野拡大。
- IPM、三相モータドライバでは、**制御・モジュール・ソリューション**の強化。
- ユニークな構造(設計自在性高い)の絶縁ゲートドライバでは機能化ニーズに対応。

### 汎用

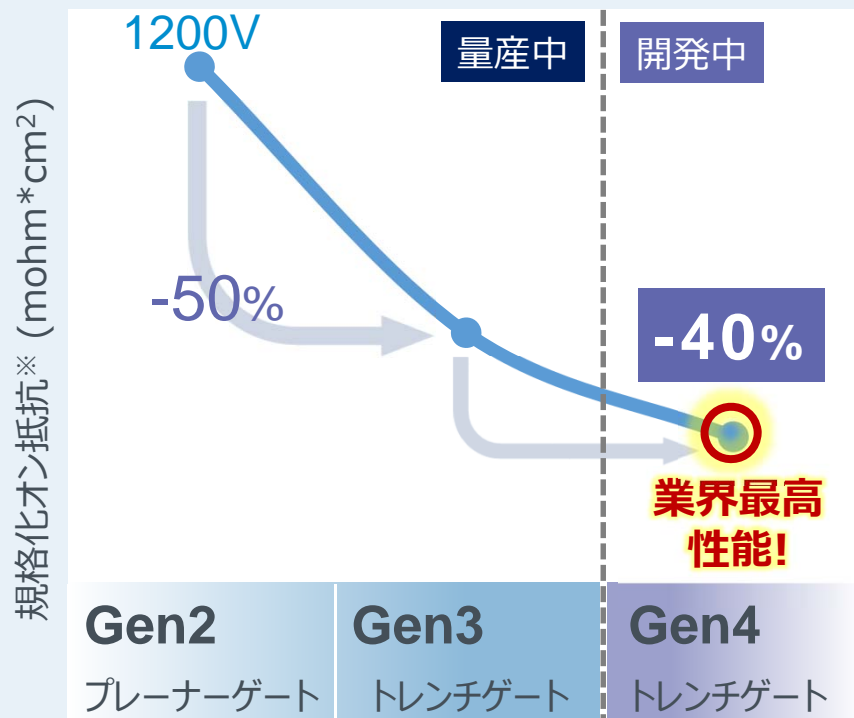
- 車載・産機のユーザニーズを捉え、**低消費電流、高EMC耐量、低ノイズ**などを軸に、**高性能化汎用品**のラインナップ拡充。



## 圧倒的なコストダウンによりSiCデバイスで業界トップシェアを獲る



## SiC MOSFET 規格化オン抵抗トレンド



## 産機・車載商品ラインアップを拡充

- 急速に立ち上がるEVパワートレイン、産機向け：世界最高性能の4G SiC-MOS
- 車載ヒーター、電動コンプレッサ、イグナイタ向け：3G Si-IGBT
- 車載 (ADAS、パワートレインなど)、産機向け：40V, 60V, 100Vクラス6G Si-MOS、200VクラスSi-SBD車載向けパッケージの拡充



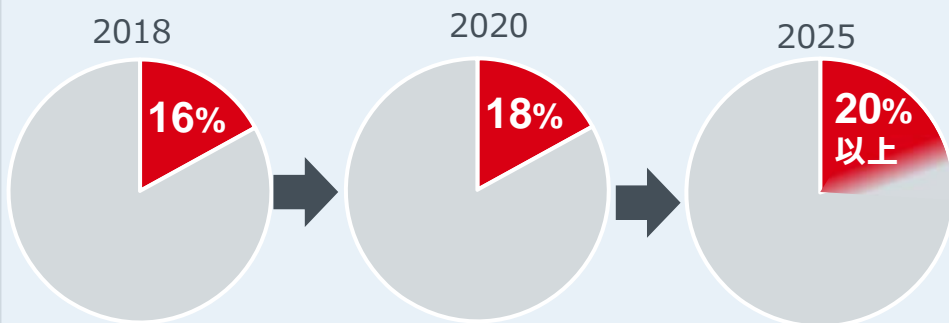
# スタンダードプロダクツ



成長する **車載市場** と **中国市場** を軸に、  
供給力、信頼性、コスト競争力を武器にシェアを拡大する。

## ■ 小信号個別半導体

目標 **W/Wシェア 20%以上へ**



出典：IHS W/Wシェアデータ 2018

### 実施事項

#### ■ 車載・産機市場

- ・車載対応製品の生産能力向上
- ・高品質・短TAT少量多品種ライン構築
- ・次世代DFNパッケージのラインナップ展開

#### ■ 中華圏向け 民生・通信市場

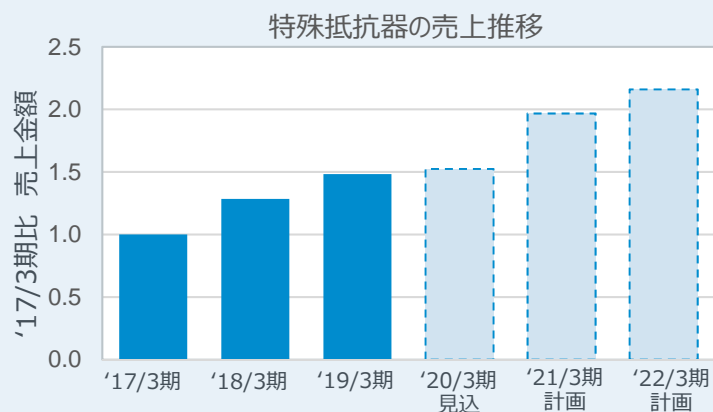
- ・民生向けに特化した高効率ライン構築によるコスト対応力追求
- ・OSAT活用による生産能力増強
- ・超小型品Siデバイス開発(Di→MOS、LCR複合品へ拡大)

## ■ 抵抗

目標 **車載・産機市場で世界No.1**

### 実施事項

- 生産設備の刷新、供給能力向上
- 付加価値特殊抵抗のラインアップ生産能力強化
  - ・車載向け高信頼製品の拡充(耐サージ、高電力、耐硫化品)
  - ・ハイパワーシャント抵抗の拡充



# オプト・モジュール商品



車載・産機市場を中心に、独自技術の強みを活かし、マーケットが求める製品をタイムリーに開発する。

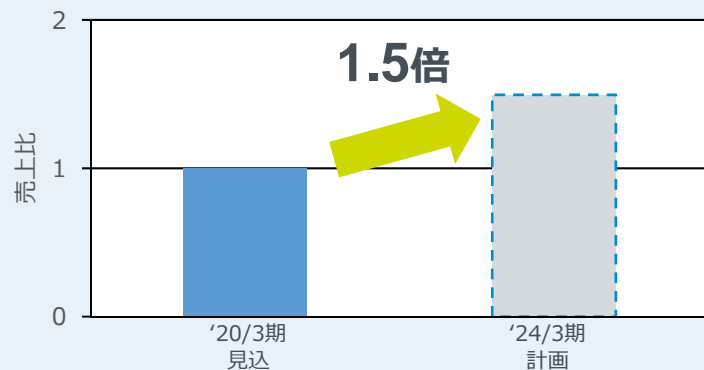
## ■ 車載関連商品



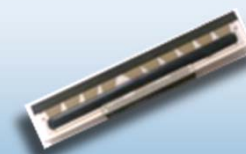
小型・ハイパワーLED    バルブ型LED光源

### 日本市場を重点化、 リアコンビランプ向け製品を拡充

独自の小型化技術によるハイパワーLED  
バルブ型LED光源の高輝度化



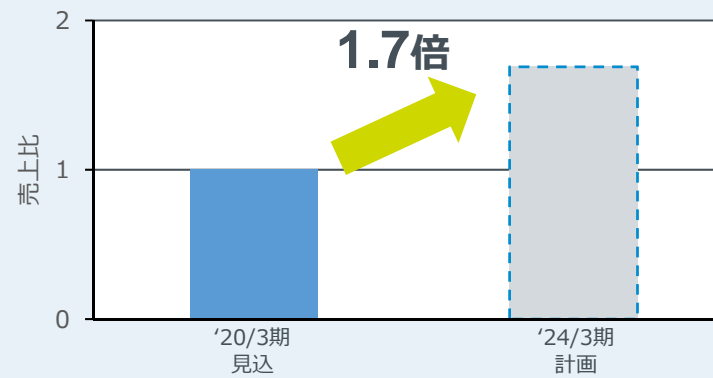
## ■ 産機関連商品



サーマルプリントヘッド

### バーコード向け製品と 中国POS市場で拡大する

他社比2倍以上の高速化および長寿命化で差別化



# ものづくり改革（変化への対応力強化）



## 急激に変化する顧客要求数量

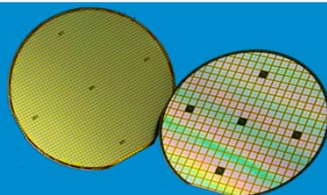
経済・政治情勢 ➡ 顧客生産計画が急変する

BREXIT・貿易摩擦

顧客への供給責任を果たす為、垂直統合一辺倒の生産体制から脱却

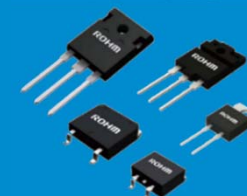
前工程：ファンダリ

4社



後工程：OSAT

11社



OSAT : Outsourced Semiconductor Assembly & Test

## 車載市場要求に適したものづくり（少量で高品質）

RPS活動を中心にした、多品種少量でも対応できる社内生産体制  
予知保全や自動化(省人化)による安定した品質と供給体制を確立

RPS : Rohm Production System

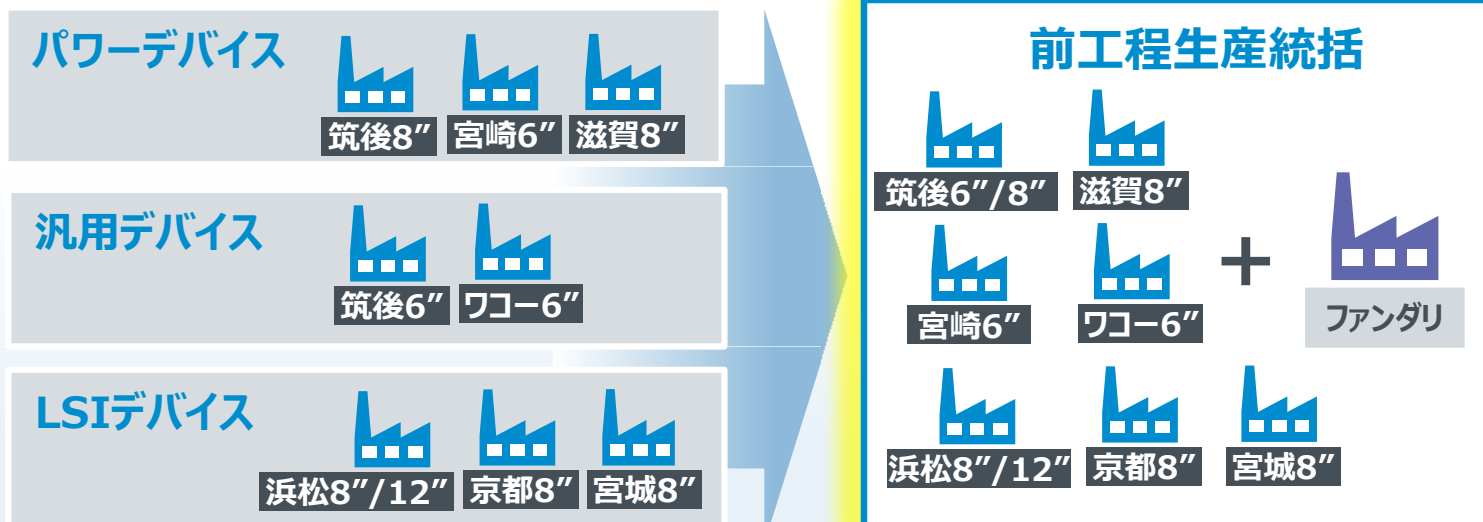




# 前工程(ウェハFAB)生産統制による効率化と改革



## 事業単位での最適化からローム全体での最適化へ



- 中長期のウェハプロセス全工場の戦略推進（老朽化、新棟、M&Aなど）
- ファンダリ活用も含めたローム全体での運営効率化（リソースの最適活用）
- エンジニア知識の流動化と技能継承

