

社外取締役対談

グローバルメジャーを
実現するためにガバナンスの
更なる強化を目指す社外取締役
Peter Kenevan社外取締役
南雲 忠信

ロームの取締役会の雰囲気をどのように評価されていますか。
また、この1年間で特に印象に残った議題は何でしょうか。

南雲 ロームは現在の中期経営計画において積極的な設備投資を継続しており、取締役会でもさまざまな説明を受けています。しかし、半導体の世界的な需要の高まりを受けて、半導体関連の設備投資額も上昇しています。投資はいかに額を抑えるか、つまり小さく生んで大きく育てるかが重要だと私は考えていますが、その部分が想定どおりにできているのか、社外取締役にはなかなか見えてこないことを懸念しています。

Kenevan 私は25年間、マッキンゼー・アンド・カンパニーでコンサルティングを担当し、半導体業界を含めさまざまな業界のバリューチェーンを見てきました。投資やM&Aは、戦略・戦術ともしっかり取り組まないと踏み外してしまうので、目的や戦術、手法などについて、透明性を保つためにも、ほかの取締役と共に議論し、判断していきたいと思っています。ロームの取締役会は、松本社長をはじめ社内の役員の方々が社外取締役の話をよく聞き、活発な議論が行われていますが、課題だと思う点が二つあります。一つは、イシューの大きさと議論の長さの釣り合いが取れていないと思われることです。例えば、工場建設の議題では数百億円という大きな金額を動かす点についての議論は短時間で終わり、細部に

関することに議論が集中してしまうことがあります。もう一つは、IR活動を通して上がってくるトピックや投資家からの問い合わせなど、株主や外部の声を取り入れることで、取締役会でもっと意識してガバナンスを進めていきたいと考えています。

南雲 Kenevanさんがおっしゃるとおり、ロームの取締役会は非常にオープンで、自由に議論ができる場だと思います。社外取締役全員が言いたいことを発言し、執行側の取締役もしっかりと聞いてくれる雰囲気があります。私も細部より、企業経営の根幹をなす部分の議論にもっと時間を割くべきだと思いますが、執行側の役員は重要な議題は取締役会の前の段階で十分議論しているので、そこで出なかった細かい点が取締役会で議論の対象となり、松本社長も丁寧に対応しているのだと思います。経営執行会議には社外取締役もオブザーバーとして参加できます。そこで相当に議論を重ねていることを知っているので、取締役会ではポイントを絞って質問するようにしています。

ロームは2030年に「グローバルメジャー」という目標を掲げています。この実現に向けて、ご自身の役割をどのように考えていますか。また、取締役会に求められる専門性や取り組んでいくべき課題は何でしょうか。

Kenevan 私は、「グローバルメジャー」というロームの大きな方針を、単なる決まり文句ではなく、具体的なアクションを導くものにしたいと考えています。しかし現在のロームがグローバルメジャーといえるかと考えると、製造や開発など一部は納得できますが、海外のキー・アカウント・マネジメント（重要顧客の管理・育成）については疑問が残ります。グローバルメジャーに近づくための課題は、取締役会でも1年かけてもまだ十分に議論できていないと考えています。グローバルメジャーという言葉に対する考え方は、人によって異なるので、いくつか「ロームならではの」グローバルメジャーの定義が必要なのではないでしょうか。中期経営計画などで掲げる「1兆円企業」という目標や、特定の商品分野でトップ3に入るといったことがそれにあたると思います。

南雲 1兆円企業を目指すことは、グローバルメジャークラスの規模としても大切です。日本国内ではもう限りがあるので、グローバルメジャーになるには、やはり海外で勝っていかなくてはいいけません。そのために必要なのは、海外人財の獲得・育成とスピード感だと考えています。

Kenevan ロームの取締役会はかなり多様化が進んでいますが、これを会社全体に浸透させて、特に海外人財の活用を進めることが、1兆円企業の実現やスピード感のアップにつながると思います。村松さんや、2023年6月に新しく入られた井上さんは、グローバルHR*がご専門なので、お2人の今後の活躍を期待しています。社外取締役は皆さんそれぞれ得意分野を持っており、南雲さんは経営のトップを長年経験され、私は海外のコンサルティングや戦略でキャリアを蓄積しています。そのほかの方々も法律や会計など、やはり会社に必要な知見を持っており、バランスが取れていると感じています。

* Human Resources

南雲 Kenevanさんが言われたように、取締役会はスキルマトリックスの分担がきちんとできていて、社外取締役はそれぞれの専門分野の見地から質問や意見を述べています。今回、3名の社外役員の選任にあたり、監査等委員の人数が減って監査等委員ではない社外取締役が増えたので、その点に関しては議論がありました。また、今回は会社からの提案を役員指名協議会が承認する形でしたが、私が役員指名協議会の議長に指名されたので、今後は選任プロセスを更にオープンにし、候補者との事前面接や意見交換も重視して運営できればと考えています。



パワーデバイスやSiCなど、
ロームはどの分野で戦えば勝ち筋があるのか
明確な戦略を持っています。

グローバル人財の育成など、ロームの人財戦略についてどうお考えでしょうか。

南雲 海外へ行って活躍できる人財ということもさることながら、海外に子会社があるなら、現地の優秀な人財に任せるということもグローバル人財の力だと思います。トップを現地の方に任せ、きちんとマネジメントできる人財をそばにつけることが大事です。私自身、フィリピンで会社を立ち上げて経営してきた経験から、どの国へ行っても思いやりと感謝が大切であることは変わらないと感じました。海外人財とは、その国の文化や人の気持ちを大切にできる人のことだと思っています。

Kenevan ちょうど取締役会で議論している内容ですが、海外人財の活用には、まずロームの経営層自身のグローバル化が必要だと思っています。若くて非常に優秀な人財が執行役員クラスにいますので、その人たちに海外経験を積ませ、多様化を進めることが重要です。ロームには素晴らしい企業DNAがあり、礼儀正しく細やかなロームの文化は、これまで人財育成にも活かされていました。しかし、海外ではコミュニケーションの中で自然にさまざまなずれが生じます。今後、ロームの譲れない部分や良いところを守りながらも、海外のコミュニケーションスタイルや文化といかにすり合わせていけるかが求められます。経営層にとっては特に大きな挑戦だと思いますが、南雲さんのフィリピンでの経験や、私が日本に来た経験が、皆さんのグローバル化の手助けになると考えています。

ロームの持続的成長を支えるガバナンスを更に進化させるために、何が必要でしょうか。

Kenevan ガバナンスに関しては、国内・海外で分けて考える必要はないと考えています。会社の規則や各自の役割があり、そこで果たすべきこと、例えば、取締役会は経営層から上がってくる情報を見てしっかり判断し、議論をするという点は国内外で変わりはありません。透明性とコミュニケーションの向上への取り組みという、現在のガバナンス強化の延長線上にグローバルガバナンスもあります。共通のガバナンス認識を持つ海外の人財が同じガバナンスの輪の中に入ってくるというのが大切です。それらの人財には、スキルや経験に加え、思いやりや感謝、責任感などの人間性やケイパビリティが求められます。さらに、会社を良くしようとする姿勢や、新しいアイデアを拒絶しない柔軟な考え方などのマインドセットも必要です。ロームでは松本社長の就任後、この会社を更に良くしていこうという文化がかなり整ってきたので、今後少しずつ勇気をもって輪を広げ、外国人を巻き込んでいければいいと考えています。

南雲 財務にしろ非財務にしろ、皆さん会社の目標に向かって行動していますが、会社の常識と会社外の常識が全く違っていて、会社のために良かれと思ってやったことが、今の世の中では非常識だということが起こります。例えば、エンゲージメント調査などでマネジメント層が厳しすぎて中間層の数字が上昇しない点が課題となることがあります。これは、どのように社員満足度を上げていくかを考えるだけで改善しますから、

将来を見据えて恐れずに投資すること、
どんどん新しいことに挑戦させることが
必要です。

マネジメント層を含めた全員がきちんとガバナンスを学んでいかなければならないと考えています。今後そうした点を、私たち社外取締役も中間管理職の人たちといろいろ議論しながら制度を変えていければと思っています。

グローバルメジャーの実現に向けて、ロームが取り組むべき課題は何だと考えておられますか。

南雲 今、世の中がネガティブになっており、物の考え方もスローダウンする傾向にあります。ロームはそうならないよう、将来を見据えて、やるべきことをやっていかななくてはなりません。恐れずに投資すること、開発投資に対してももっと積極的になって、失敗も許すぐらいの度量を持って、どんどん新しいことに挑戦させることが必要です。世の中の景気が落ち込みそうなときこそが肝心で、他社がやらないならうちがやるというくらいの気概を持って取り組んでいきたいと思っています。

Kenevan どうしても足元の業績に目が行きがちですが、一歩引いて業界全体を見る必要があります。ロームは競合に比べて規模が小さいので、時が経って業界が凝縮されていくと、かなり立場が弱くなってしまいます。半導体は特に規模がものを言う世界です。ロームは現在、規模とは一線を引いた製品分野を扱っていますが、今後は規模の強みを得るべく、工場の建設や開発センターを担う人財の採用、時にはM&Aも視野に入れて、やはり投資をしていく必要があります。投資家の方々も、四半期ごとの業績に関する質問をしつつも、潜在的には成長企



業かどうか、この会社は自分が預けている資本をゆくゆくはどのように育てていくのかといった見方をしているので、中長期的にはグローバルメジャーを目指すという、会社を大きくする戦略は間違いないと思っています。

南雲 私がいたタイヤ業界は、ビッグ3があまりに巨大なため、ほかの企業は乗用車市場だけでは、到底太刀打ちできません。私がいた会社では、農耕用というニッチかつ決してなくならない分野に特化した上で、インドやスウェーデンなどの会社を買収し、今までにないポートフォリオを構築したことが奏功しました。Kenevanさんが言われたように、ロームも、規模では世界の競合に及ばないものの、いかに特色を出しつつこの分野では負けられないという強みを作っていくかが重要だと思います。

Kenevan おっしゃるとおりで、工場への投資にしてもM&Aにしても、どこでどう戦えば勝ち筋があるのか、戦略をはっきりさせた上で行うべきです。幸い、ロームはその部分がはっきりしています。パワーデバイスやアプリ分野、技術的にはSiCなどで、そこは間違っていない。あとは、サプライチェーンをどうやって押さえ、商品力を高めるかということと、何をやらなにかをしっかりと決めるということも重要です。現在ロームは、オーガニック成長やM&Aに向けた投資を仕込んでいる最中で、取締役会には投資に対する重い責任があります。ロームはきちんと戦略的にM&Aを考えているので、今後は、戦術を持って交渉を進め、買収後に必要な人財を確保するなどの施策を、取締役会でもしっかりと規律を持って進めていきたいと思っています。

基本的な考え方

ロームでは、「企業目的」「経営基本方針」などの目的・方針を実現するため、常に最良のコーポレートガバナンスを追求しています。

ロームはすべてのステークホルダーに支えられた存在であるとの認識に基づき、企業の運営及び行動が公正性、健全性、透明性に根ざしたものでなければならないと考えています。

ステークホルダーの立場に立って、自社の資本コストを的確に把握した上で、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値を最大化することを基本的な考え方とし、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

ガバナンス改革の変遷

ロームでは、コーポレートガバナンスを経営上最も重要な課題の一つとして、改革・強化に取り組んできました。2019年には監査等委員会設置会社へ移行するとともに、執行役員制度を導入するなど、監督機能の強化を図るとともに、機動的な意思決定を可能にする組織づくりも進めてきました。また、サステナビ

基本方針

1. 株主をはじめとするステークホルダーと適切に協働するとともに、ESG（環境・社会・統治）要素を含むサステナビリティ経営における課題に適切に配慮・対応します。
2. 株主の権利を尊重し、平等性を確保するとともに、企業価値の向上に資するため株主との間で建設的な対話に努めます。
3. 会社情報を適時・適切に開示し、透明性を確保します。
4. 取締役会等の役割・責任を明確にし、適時適切に開催し、迅速な意思決定を行うとともに、社外取締役が独立した客観的な立場から積極的に意見を述べ、取締役会による業務執行の監視・監督機能を確保します。

ロームのコーポレートガバナンス

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/foundation/governance/about>

リティに関連する8つのマネジメントシステムの運用を統括するEHSS統括委員会を設置し、執行側のガバナンス体制を構築しています。さらに、取締役会の多様性を促進しつつ、客観性・透明性を確保するため、過半数を独立社外取締役で構成するなど、ガバナンスの強化に努めています。

ガバナンス改革の変遷

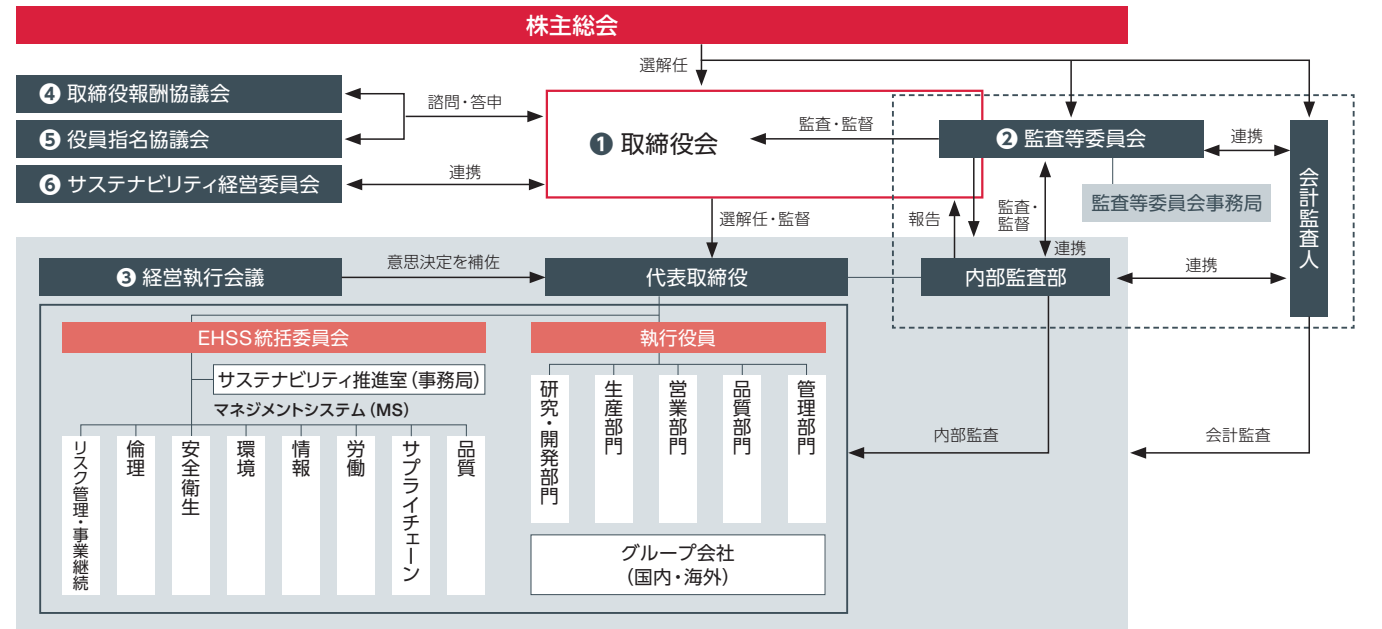
	1981～2010年	2011～2017年	2018年～2020年	2021年	2022年	2023年
方針	1981年「取締役会規則」制定		2015年「ローム・コーポレートガバナンス・ポリシー」及び「社外役員の独立性基準」「役員候補者の選考基準」制定			
		2006年「内部統制システム構築の基本方針」策定		2021年「取締役の個人別の報酬等の決定方針」策定		
				2021年「ローム・コーポレートガバナンス・ポリシー」改正		
			2018年「ローム・コーポレートガバナンス・ポリシー」改正			
社外取締役		2008年 社外取締役の選任	2019年 女性取締役の選任		2022年 外国人取締役の選任及び女性取締役の複数選任 取締役会の過半数を社外取締役で構成	
		2011年 社外取締役の複数選任		2021年 経営経験を有する社外取締役の選任		2023年「取締役報酬協議会」「役員指名協議会」の議長に 社外取締役が就任
社外監査役 監査等委員会		2001年 社外監査役5人体制	2019年「監査等委員会設置会社」への移行			
制度の導入		2012年「取締役報酬協議会」設置	2020年 譲渡制限付株式報酬制度導入			
		2016年「取締役会の実効性評価」導入		2022年 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度導入		
		2018年「役員指名協議会」設置				
		2019年「経営執行会議」設置、執行役員制度導入				
委員会ほか		2007年「コンプライアンス委員会」発足 内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）設置			2022年「サステナビリティ経営委員会」設置 「EHSS統括委員会」設置	
		2011年「CSR委員会」設置				

コーポレートガバナンス体制

ルームでは、「ルーム・コーポレートガバナンス・ポリシー」に基づき、適切なガバナンス体制を構築し、経営の公正性・透明性を確保しています。

取締役会の諮問機関として、役員指名協議会や取締役報酬協議会を設置することで、独立性・客観性・透明性を高めています。

また、代表取締役社長の意思決定の補佐機関として、経営執行会議による執行側の強化や、経営側（取締役会・サステナビリティ経営委員会）と執行側（EHSS統括委員会）との連携や役割の明確化等、ガバナンスの強化を図っています。



各機関の機能・構成員

機関	① 取締役会	② 監査等委員会	③ 経営執行会議
主な機能	公正・透明な体制のもと、会社の持続的成長及び企業価値向上のため、戦略的な方向付けを行っています。多様な経験・専門性に基づく経営判断及び業務執行の監督を実践しています。なお、議長は代表取締役社長が務めています。	監査方針、監査基準及び監査計画を定め、取締役の職務執行の適法性及び妥当性を監査するとともに、業務執行部門から独立した内部監査部門と連携し、グループ全体も監査しています。なお、財務・会計・法務の有識者を含む4名で構成しています。	執行役員で構成し、事業ポートフォリオに関する戦略の実行や、人的資本・知的財産への投資等の経営資源の配分をはじめとするロームの経営に関する重要事項を審議し、代表取締役社長の意思決定を補佐しています。
構成	 議長 取締役13名 (うち社外取締役7名)	 委員長 監査等委員4名 (うち社外取締役3名)	 社長 執行役員17名 (うち取締役5名)
開催実績 (2022年度)	15回	13回	21回

機関	④ 取締役報酬協議会	⑤ 役員指名協議会	⑥ サステナビリティ経営委員会
主な機能	取締役の報酬体系及びこれに基づく各取締役の報酬について協議し、その協議結果を取締役会または監査等委員(会)へ答申しています。なお、議長は独立社外取締役が務めています。	取締役社長・役付取締役等の選解任及び取締役候補者の指名に関して協議し、その結果を取締役会に答申しています。なお、議長は独立社外取締役が務めています。	サステナビリティに関する方針、方向性、長期目標を決定し、EHSS統括委員会に落とし込み、実現につなげる体制を構築しています。また、ロームグループのサステナビリティ経営課題に関する重要事項を審議し、取締役会が適正な意思決定を確保できるように連携しています。
構成	 議長 取締役5名 (うち社外取締役4名)	 議長 取締役5名 (うち社外取締役4名)	 委員長 取締役5名 (うち社外取締役1名)
開催実績 (2022年度)	3回	3回	12回

取締役の選任理由及び各会議の出席状況

監査等委員でない取締役9名の選任理由・2022年度における会議の出席状況

氏名	選任理由	所有 株式数 (2023年 3月31日現在)	2022年度における会議の出席状況			
			取締役会	監査等 委員会	役員指名 協議会	取締役報酬 協議会
松本 功	事業部門での豊富な知識や経験及び海外で培ったグローバルな視点を生かし、代表取締役社長として強力なリーダーシップをもってロームグループの企業価値の向上に貢献しているため、取締役として適任と判断しました。	6,248株	15回/15回	-	3回/3回	3回/3回
東 克己	半導体・電子部品の生産部門での業務等を通じて製品の品質向上や生産技術に関して豊富な知識と経験を有し、戦略的に事業を統括・推進する能力に優れていることから、取締役として適任と判断しました。	4,359株	15回/15回	-	-	-
伊野 和英	パワーデバイス等の技術開発部門における業務等を通じて豊富な知識と経験及び企業経営における財務経験を有し、事業運営と合わせた両軸の観点からロームグループの事業を推進する能力に優れていることから、取締役として適任と判断しました。	2,403株	15回/15回	-	-	-
立石 哲夫	開発者として高度な専門知識と豊富な経験を有しており、半導体技術に広く精通し、CTO (最高技術責任者)としてロームグループの事業を戦略的に推進する能力に優れていることから、取締役として適任と判断しました。	2,024株	15回/15回	-	-	-
山本 浩史	開発・生産部門での業務等を通じて豊富な知識と経験を有し、ロームグループにおけるサステナビリティやサプライチェーンマネジメント (SCM)、リスクマネジメント等に関する業務を推進する能力に優れていることから、取締役として適任と判断しました。	2,731株	15回/15回	-	-	-
南雲 忠信	世界各地に事業を展開する上場企業の経営者として培われた豊富な知識と経験を有しており、グローバル戦略を積極的に推進した実績に加え、技術者としてのものづくりの分野に高い見識を兼ね備え、独立した立場から業務執行の監督機能強化への貢献及び国際的・実践的な視点で幅広く経営に対する助言が期待できるため、社外取締役として適任と判断しました。	500株	15回/15回	-	3回/3回	3回/3回
Peter Kenevan	コンサルティングファームにおいて長年にわたる業務で培われたコーポレートファイナンス、M&A、企業変革等に対する幅広い知識と豊富な経験、グローバルに事業を展開する企業における日本事業責任者を務めている実績等を有しており、独立した立場から業務執行の監督機能強化への貢献及び国際的・実践的な視点で幅広く経営に対する助言が期待できるため、社外取締役として適任と判断しました。	0株	12回/12回	-	-	-
村松 邦子	外資系半導体メーカーにおける実務経験を有し、また持続可能な社会の土台づくりを志して自ら会社を設立・経営するとともに、企業倫理向上・サステナビリティ・ダイバーシティ推進のアドバイザーを務めている豊富な実績及び経歴を通じて培われた幅広い知識・見識等を有しており、独立した立場から業務執行の監督機能強化への貢献及びロームグループが注力するサステナビリティ経営に対する助言が期待できるため、社外取締役として適任と判断しました。	100株	12回/12回	-	-	-
井上 福子	グローバル企業や国際機関において戦略的人事に携わった実務経験を有するとともに、大学の教授を務め、組織開発や人的資源管理に関する学識経験者として豊富な知識・見識等を有しており、独立した立場から、業務執行の監督機能強化への貢献及びロームグループが注力する人的資本経営に対する助言が期待できるため、社外取締役として適任と判断しました。なお、同氏は過去に社外役員になること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由から社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しています。	0株	-	-	-	-

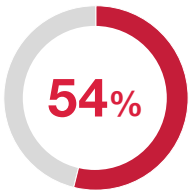
監査等委員である取締役4名の選任理由・2022年度における会議の出席状況

氏名	選任理由	所有 株式数	2022年度における会議の出席状況			
			取締役会	監査等 委員会	役員指名 協議会	取締役報酬 協議会
山崎 雅彦	総務や人事、法務等の管理部門での業務等を通じて豊富な知識と経験を有しており、長年にわたりロームグループの管理部門を統括した実績を踏まえ、経営の監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である取締役として適任と判断しました。	6,401株	15回/15回	13回/13回	-	-
中川 恵太	金融機関等において長年にわたる業務で培われた幅広い知識・見識、海外勤務を通じて養われた豊かな国際性、また内部監査部の責任者やコンプライアンス担当役員として携わった豊富な経験等を生かし、独立した立場から、内部監査部門等との連携や経営の監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。	0株	-	-	-	-
千森 秀郎	弁護士として培われた専門的な知識・経験、幅広い見識等を生かし、独立した立場から、取締役会の意思決定における透明性・公正性の確保及び経営の監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。	400株	15回/15回	13回/13回	3回/3回	3回/3回
小野 友之	公認会計士として培われた専門的な知識・経験、幅広い見識及び事業会社等での実務経験を生かし、独立した立場から、取締役会の意思決定における透明性・公正性の確保及び経営の監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。なお、同氏は過去に直接会社経営に関与したことはありませんが、上記理由から社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しています。	0株	-	-	-	-

社外取締役

取締役会における
社外取締役の割合

2022年6月より、取締役会における社外取締役の占める割合は、54%を維持しています。



社外取締役のうち
独立役員の割合

ロームでは、社外役員の独立性基準を定め、独立した立場から経営に対する監督・助言を行っています。現在、社外取締役7名全員がその基準を満たしています。



取締役のスキル・マトリックス

ロームグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会が備えるべきスキル (知識・経験・能力等)

の分野を特定しています。各取締役に対して、特に期待する分野及びその定義は、次のとおりです。

氏名	特に期待する分野							
	企業経営	ESG・サステナビリティ	グローバル	イノベーション・技術	人財開発	法務・コンプライアンス	財務・会計	半導体業界知見
松本 功	●	●	●	●	●	●		●
東 克己	●	●	●		●	●		●
伊野 和英	●		●	●			●	●
立石 哲夫			●	●		●		●
山本 浩史		●	●		●	●		●
南雲 忠信	■ ■	●	●		●			
Peter Kenevan	■ ■	●	●				●	●
村松 邦子	■ ■	●			●			
井上 福子	■ ■		●		●			
山崎 雅彦	■	●				●		
中川 恵太	■ ■ ■	●				●	●	
千森 秀郎	■ ■ ■	●				●		
小野 友之	■ ■ ■	●					●	

■ 監査等委員 ■ 社外 ■ 独立

特に期待する分野	定 義
企業経営	事業を取り巻く環境変化を見通し、中長期的な視点に立って戦略を立案し、意思決定・組織運営を行うことで、企業価値の向上を図る。
ESG・サステナビリティ	誠実・公正かつ透明性ある事業活動を行い、持続可能な開発目標 (SDGs) の達成に向けて取り組み、ステークホルダーとの良好な関係を構築することで、地球・社会及び企業の持続的な発展・成長に貢献する。
グローバル	激動する国際情勢を踏まえ、グローバルな視点に立って戦略を立案し、事業遂行を行うことで、国際市場における信頼を高める。
イノベーション・技術	社会とお客様のニーズを捉え、企業の持続的成長に不可欠な新技術・新商品の開発に注力し、事業の創出・構築・拡大を推進する。
人財開発	次世代の経営者となりうる人財を発掘し、経営戦略と連動した人財育成及び中長期的な人財投資を実施する。
法務・コンプライアンス	事業に係る関連法令等を理解し、常に法令等遵守の観点に立って事業経営に重大な影響を与えるリスクを把握することで、適切にリスクマネジメントを行う。
財務・会計	会計・税務、ファイナンスに関する理解を通じて経営課題を適切に把握し、経営戦略と連動した財務戦略や施策を立案、モニタリングする。
半導体業界知見	半導体に関する知見及び半導体業界における幅広い人脉を有するとともに、競合や市場の動向を適切にモニタリングすることで、事業ポートフォリオの最適化を図る。

取締役会の充実にに向けた取り組み

取締役会の実効性評価

ロームの持続的な企業価値向上のためには、取締役会がその機能を十分に発揮し、ガバナンスの強化を図ることが重要であると考えています。

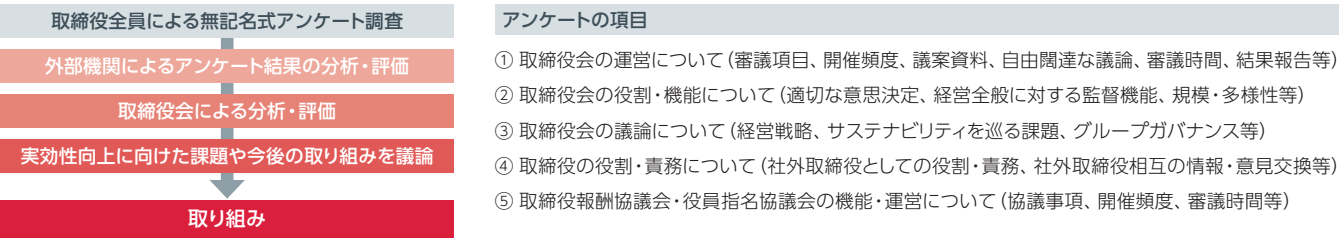
「取締役会の実効性評価」を導入した2016年以来、毎年、全取締役を対象に、取締役会の実効性についてアンケートを実施し、その結果を基に取締役会で実効性について分析・評価を行っ

ています。

2022年度より「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現するため、外部機関を活用した第三者評価の分析・評価を導入しました。

その評価結果に基づき、今後の取り組みについて取締役会で協議のうえ、実効性向上に努めています。

実効性評価プロセス

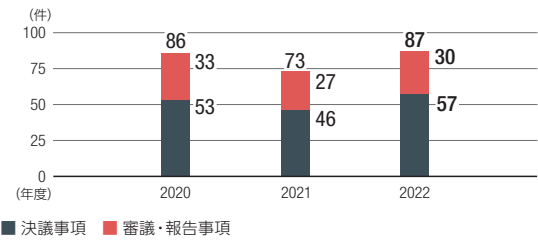


2022年度の評価結果と2023年度の対応方針

2021年度の評価結果	・2021年度の取り組みを受け、取締役会の実効性は概ね確保されているものとして総じて高い評価となった。 ・社外取締役体制の充実により取締役会の監督機能の強化は進んでおり、取締役会における議論は事前説明会も含めて充実し、中期経営計画等の進捗報告も適切に行われ、従前に比してロームのコーポレートガバナンスは、格段に向上していると評価できる。
2022年度の取り組み	・執行側で議論された後、取締役会での審議を経て、中期経営計画の目標値の見直しを行った。 ・女性取締役の増員及び外国人取締役の就任により、取締役会の多様性の確保が更に進んだ。 ・経営執行会議や取締役報酬協議会・役員指名協議会における議論について、社外取締役へ共有・報告されるように運用を見直した。
2022年度の評価結果	・社外取締役体制の充実により、取締役会の監督機能は維持されており、事前説明会を含めて、取締役会では適切な審議時間で活発に議論され、中期経営計画等の進捗報告や見直しも適切に行われている。 ・取締役の評価アンケート結果及び外部機関の分析・評価においても、実効性が確保されていると評価できる。
2023年度の課題	取締役会の構成及び役員指名協議会における決定プロセスの改善、経営資源の配分（人的・知的財産への投資）や投資家との対話の状況等に関する取締役会の議論において、更なる向上の余地があると認識された。これを受けて、2023年度は、役員指名の決定プロセスの改善や投資家との対話の状況共有等について重点的に取り組むことを審議した。

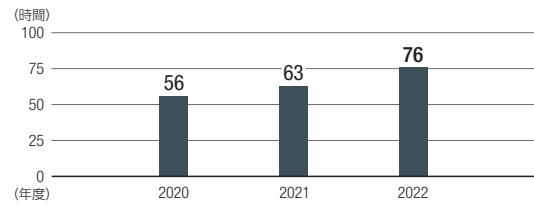
取締役会議案数の推移と時間配分

議案数の推移



2022年度は、中期経営計画の見直しや事業ポートフォリオの検討等の事業戦略だけではなく、サステナビリティや社会貢献への取り組み等に関する議案数が増加しました。

1回当たりの平均審議時間



社外取締役や多様な経験・知見を有する取締役の増員にともない、取締役会での議論が更に活発になり、充実した審議に必要な時間が確保できています。

役員報酬

報酬等の決定方針

ロームの取締役の報酬等は、その経営責任を明確にし、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた健全なインセンティブとして十分に機能するよう、株主の皆さまと価値を共有する報酬体系とし、個々の取締役の報酬は、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

具体的には、業務執行取締役の報酬等は、金銭による固定報酬及び業績連動報酬並びに非金銭報酬としての株式報酬から

構成し、独立社外取締役及び非業務執行取締役の報酬は、業務執行から独立した立場で監督機能を担う観点から、固定報酬のみを支払うこととしています。

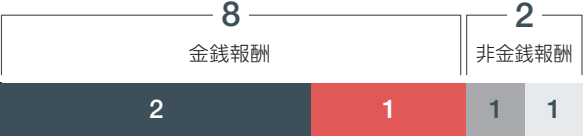
また、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占める取締役報酬協議会を設置し、取締役の報酬体系及びこれに基づく各取締役の報酬等の協議を行うことで、独立性・客観性・透明性を高めています。

報酬の割合の目安（目標値を100%達成した場合）

代表取締役社長



その他の業務執行役員



■ 固定 ■ 業績連動 ■ 固定 (RS) ■ 業績連動 (PSRSU)
(注) PSRSUは、中期経営計画終了後に一括して支給されるため、各年度に割り振って支給されたと仮定して、割合の目安を算定しています。

2022年度における取締役の報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役 (うち社外取締役)	454 (32)	229 (32)	191 (―)	33 (―)	8 (3)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	96 (66)	96 (66)	― (―)	― (―)	5 (4)
合計 (うち社外取締役)	550 (98)	325 (98)	191 (―)	33 (―)	13 (7)

※ 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

報酬等の総額が1億円以上である取締役の報酬等の総額

氏名	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額 (百万円)		
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬
松本 功	126	60	56	9
東 克己	100	48	45	7

役員一覧



取締役

代表取締役社長

① 松本 功

1985年 4月 当社入社
2013年 6月 当社取締役 LSI生産本部長
2019年 9月 当社取締役 常務執行役員 品質・安全・生産担当
2020年 5月 当社取締役社長 (代表取締役) 社長執行役員
2020年 6月 当社取締役社長 (代表取締役) 社長執行役員 CEO (現任)

取締役

② 東 克己

1989年 4月 当社入社
2013年 6月 当社取締役 ディスクリート生産本部長
2017年 7月 当社専務取締役 ディスクリート、オブ・モジュール担当
2019年 9月 当社取締役 専務執行役員 事業・戦略担当
2020年 6月 当社取締役 専務執行役員 COO 兼 営業統括
2021年 1月 当社取締役 専務執行役員 COO 生産・品質・営業統括
2021年 6月 当社取締役 専務執行役員 COO(現任)
2023年 6月 ローム・アボロ株式会社 代表取締役社長(現任)

取締役

③ 伊野 和英

1999年 4月 当社入社
2019年 9月 当社執行役員 パワーデバイス生産本部長
2020年 6月 当社取締役 上席執行役員 CSO※ 兼 パワーデバイス事業統括
2021年 1月 当社取締役 上席執行役員 CSO 事業統括
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員 CSO 兼 経理本部長
2023年 4月 当社取締役 常務執行役員 CFO(現任)

※ CSO (Chief Strategy Officer / 最高戦略責任者)

取締役

④ 立石 哲夫

2014年 7月 当社入社
2019年 6月 当社取締役 LSI開発本部長
2019年 9月 当社取締役 上席執行役員 LSI開発本部長
2020年 6月 当社取締役 上席執行役員 CTO 兼 LSI事業統括
2021年 1月 当社取締役 上席執行役員 CTO(現任)

取締役

⑤ 山本 浩史

1985年 4月 当社入社
2019年 9月 当社執行役員 LSI生産本部長 兼 後工程合理化推進担当
2020年 6月 当社執行役員 SCM本部長
2021年 6月 当社取締役 上席執行役員 SCM本部長、管理本部長 兼 サステナビリティ担当
2022年 6月 当社取締役 上席執行役員 CAO 兼 サステナビリティ推進担当
2023年 4月 当社取締役 上席執行役員 CSO※ (現任)

※ CSO (Chief Sustainability Officer / 最高サステナビリティ責任者)

社外取締役

⑥ 南雲 忠信

1969年 4月 横浜ゴム株式会社入社
1999年 6月 同社取締役
2004年 6月 同社代表取締役社長
2011年 6月 同社代表取締役会長 兼 CEO 日本ゼオン株式会社 社外監査役
2015年 6月 同社社外取締役 (現任)
2016年 3月 横浜ゴム株式会社 代表取締役会長
2019年 3月 同社相談役 (現任)
2021年 6月 当社取締役 (現任)

社外取締役

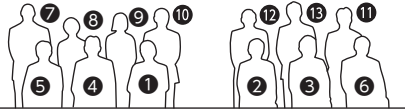
⑦ Peter Kenevan

1995年 6月 カリフォルニア州弁護士登録
1995年 9月 McKinsey & Company, Inc. 入社
2000年 6月 同社東京オフィス パートナー
2012年 6月 同社東京オフィス シニアパートナー
2021年 4月 PayPal Pte. Ltd. 日本事業統括責任者、VP (現任)
2022年 6月 当社取締役 (現任)

社外取締役

⑧ 村松 邦子

1983年10月 日本テキサス・インスツルメンツ株式会社入社
2003年11月 同社企業倫理室長/ダイバーシティ推進責任者
2009年10月 一般社団法人経営倫理実践研究センター 主任研究員
2010年 1月 株式会社ウェルネス・システム研究所 代表取締役 (現任)
2016年 4月 特定非営利活動法人 GEWEL 代表理事
2016年 6月 株式会社ヨコオ 社外取締役 (現任)
2018年 4月 一般社団法人経営倫理実践研究センター 上席研究員
2019年 6月 NECネットエスアイ株式会社 社外取締役
2020年 6月 九州旅客鉄道株式会社 社外取締役 (現任)
2022年 6月 当社取締役 (現任)



社外取締役

⑨ 井上 福子

1987年 4月 UCC 上島珈琲株式会社入社
1996年 9月 アジア開発銀行 予算人事局人事部 人事担当官、トレーニング担当官
2004年 5月 ボーダフォンジャパン株式会社 総務人事本部 人材開発担当部長
2006年 6月 ティファニーアンドカンパニー 人事部長
2011年 9月 SAPジャパン株式会社 人事本部長、人事担当執行役員
2013年 1月 国際原子力機関 人事部人材計画課課長
2017年 7月 同機関マネジメント局 上級人事担当官
2018年 4月 同志社大学大学院ビジネス研究科 教授 (現任)
2022年 6月 株式会社エクセディ 社外取締役 (現任)
2023年 6月 当社取締役 (現任)

取締役 (常勤監査等委員)

⑩ 山崎 雅彦

1982年 3月 当社入社
2010年 6月 当社取締役 管理本部長
2019年 9月 当社取締役 上席執行役員 管理本部長、CSR本部長
2020年 4月 当社取締役 上席執行役員 管理本部長 兼 CSR担当
2021年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)

社外取締役 (常勤監査等委員)

⑪ 中川 恵太

1988年 4月 株式会社大和銀行入行
1997年 8月 同行シンガポール支店
2003年 3月 株式会社りそな銀行 従業員組合 (2004年7月まで)
2015年10月 同行内部監査部 上席監査員
2017年 4月 株式会社りそなホールディングス 内部監査部 部長
2019年 4月 株式会社関西みらい銀行 執行役員 コンプライアンス統括部担当
2022年 4月 りそなカード株式会社 常務取締役
2023年 4月 りそなカード株式会社 顧問
2023年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)

社外取締役 (監査等委員)

⑫ 千森 秀郎

1983年 4月 弁護士登録 (大阪弁護士会) 三宅合同法律事務所入所
2002年 5月 弁護士法人三宅法律事務所 代表社員
2016年 6月 株式会社神戸製鋼所 社外取締役 当社監査役
2019年 5月 弁護士法人三宅法律事務所 パートナー (現任)
2019年 6月 当社取締役 (監査等委員) (現任)
2021年 6月 王子ホールディングス株式会社 社外監査役 (現任)

執行役員

役名	氏名	担当
社長執行役員	松本 功	CEO
専務執行役員	東 克己	COO 兼 ローム・アボロ株式会社 代表取締役社長
常務執行役員	伊野 和英	CFO
上席執行役員	立石 哲夫	CTO
上席執行役員	山本 浩史	CSO
執行役員	安東 基浩	経営戦略本部長
執行役員	青木 哲夫	システムソリューションエンジニアリング本部長 兼 販売統括担当
執行役員	藤川 昭夫	LSI事業本部長
執行役員	高嶋 純宏	ラピステクノロジー株式会社 代表取締役社長
執行役員	野間 亜樹	パワーデバイス事業本部長
執行役員	有山 詔	汎用デバイス事業本部長
執行役員	田邊 哲弘	モジュール事業本部長
執行役員	東田 祥史	WP生産本部長
執行役員	谷村 政憲	IT統括本部長
執行役員	三上 真治	国内・海外営業担当
執行役員	八木 正幸	国内営業本部長
執行役員	三木 隆司	品質本部長