



www.rohm.co.jp

ROHM Integrated Report 2023

ROHM Co., Ltd.

第1章

ロームの価値創造

- 2 At a Glance
- 4 ロームの強み
- 6 イノベーションの歴史
- 8 ロームの企業目的と目指す姿
- 10 社長メッセージ
- 16 ロームの価値創造プロセス
- 18 バリューチェーンの進化
- 20 ステークホルダーとの価値共創
- 22 外部環境・リスクと機会の認識
- 24 ロームのマテリアリティ
- 26 サステナビリティ対談

第2章

戦略とパフォーマンス

- 28 中期経営計画
“MOVING FORWARD to 2025”進捗
- 30 財務戦略
- 34 財務・非財務ハイライト
- 36 特集
SiCパワーデバイスの技術革新による
社会課題の解決への貢献
- 40 セグメント別事業概況
40・LSI
42・半導体素子 パワーデバイス
44・半導体素子 汎用デバイス
46・モジュール・その他
- 48 製造における取り組み
- 50 品質への取り組み
- 52 研究開発における取り組み
- 54 知的財産への取り組み

第3章

ステークホルダーとの
価値共創

- 56 人財への取り組み
- 60 対談：人財への取り組み
- 62 環境への取り組み
- 64 TCFD提言に基づく情報開示
- 68 サプライチェーンへの取り組み
- 72 リスクマネジメント・コンプライアンス
への取り組み

第4章

価値創造を支える
ガバナンス

- 76 社外取締役対談
- 80 コーポレートガバナンス
- 86 役員一覧

データ

- 88 11カ年の主要財務データ
- 90 主要ESGデータ
- 92 グローバルネットワーク
- 94 用語集
- 95 第三者認証
- 98 会社概要／株式情報
- 99 投資家FAQ

編集方針

ロームは、ステークホルダーの皆さまの期待に応えられる高品質の製品を提供し、文化の進歩向上、社会の発展に貢献することを「企業目的」に掲げています。「ROHM Integrated Report 2023」では、顧客、株主・投資家、サプライヤー、従業員をはじめとするステークホルダーの皆さまに、ロームの企業目的を実現するための取り組みについて、より一層ご理解いただくことを目的としており、2030年を見据えた中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”の進捗をはじめ、自動車の電動化に伴い需要が高まるシリコンカーバイド（SiC）を特集で紹介するなど、ロームの財務と非財務の戦略を関連付けてご紹介しています。

対象期間

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）
※一部、2023年4月以降の情報を含みます。

発行時期

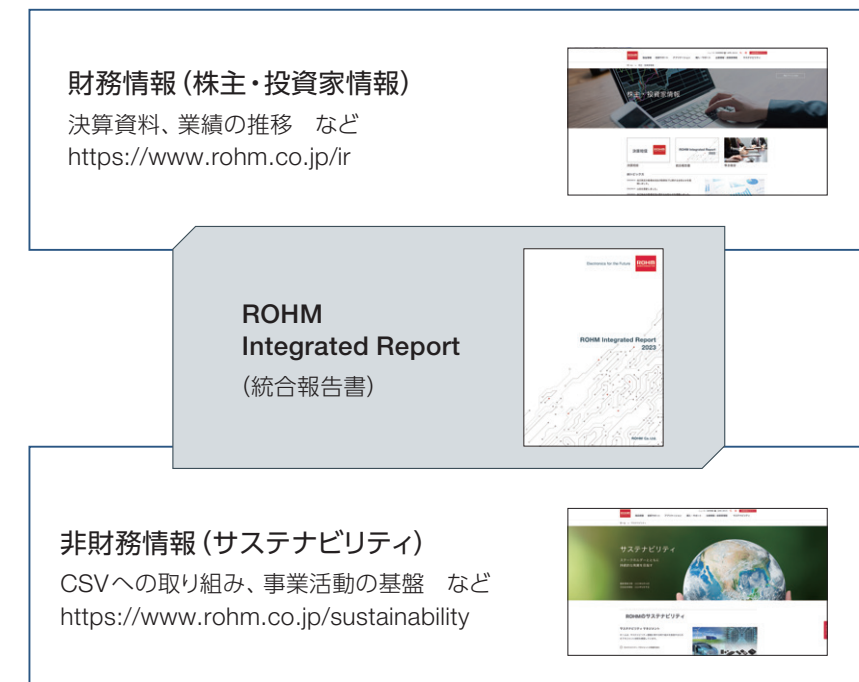
2023年9月

参考にしたガイドラインなど

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」

統合報告書の位置付け

当報告書は、ロームの価値創造ストーリーにおいて特に重要性の高い情報をまとめております。製品や事業に関する詳細情報はウェブサイトをご覧ください。



刊行物のご案内

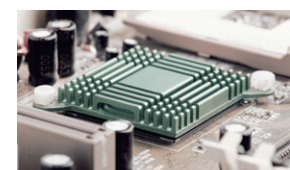
ROHM Integrated Report (統合報告書) 財務・非財務情報から企業価値向上に直結する特に重要度の高い情報を集約し、掲載しています。	https://www.rohm.co.jp/ir/library/rohm-group-integrated-report	
有価証券報告書・四半期報告書 事業の概況や設備の状況、財務状況までさまざまな情報を掲載しています。	https://www.rohm.co.jp/ir/library/annual-interim-securities-business-report	
FACT BOOK 経営内容や財務状況などの事実関係をまとめ、投資家・株主の皆さま向けに作成した資料集です。	https://www.rohm.co.jp/ir/library/factbook	
決算説明会資料 決算説明会で発表した内容や、中期経営計画の説明資料を掲載しています。	https://www.rohm.co.jp/ir/library/materials-for-financial-results-briefing	
コーポレートガバナンス報告書 コーポレートガバナンスの基本的な考え方や体制の状況などを記述した報告書です。	https://www.rohm.co.jp/sustainability/foundation/governance/report	

ウェブサイトのご案内

コーポレートページトップ 「会社概要」「サステナビリティ」「研究開発」などロームの企業情報を中心に掲載しています。	https://www.rohm.co.jp/company	
株主・投資家情報 業績の概要や株式情報など、IR関連情報を掲載しています。	https://www.rohm.co.jp/ir	
サステナビリティ CSVへの取り組みや環境マネジメント、人財マネジメント、社会貢献活動などのCSR情報を掲載しています。	https://www.rohm.co.jp/sustainability	
ESG詳細データ 環境、社会、ガバナンスに関するデータを掲載しています。	https://www.rohm.co.jp/sustainability/esg	

会社名の表記について

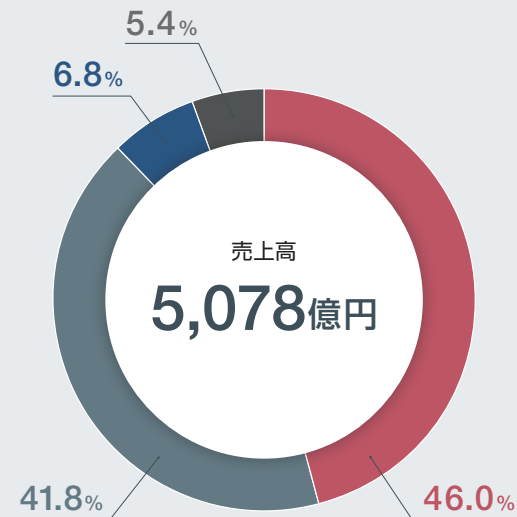
当報告書における会社名の表記は以下のとおりです。
ローム：ローム株式会社および連結子会社
ローム株式会社・ローム単体：ローム株式会社単体



At a Glance

ロームはパワー・アナログ分野を中心に、LSI、半導体素子から、モジュール、抵抗器まで、幅広い製品を提供し、顧客の“省エネ”・“小型化”へのニーズにこたえることで社会課題の解決に貢献しています。

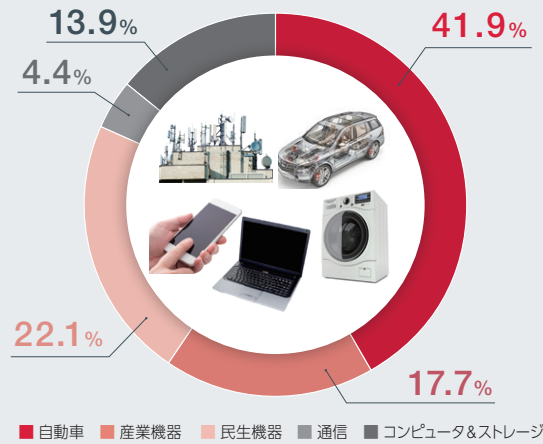
売上高構成比 (2022年度)



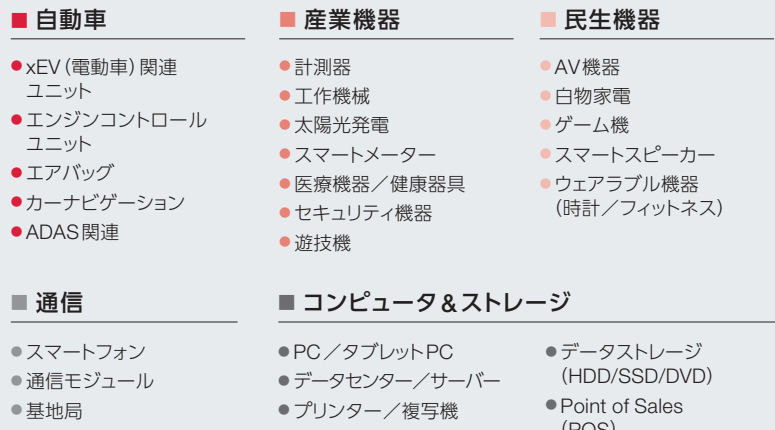
主要製品



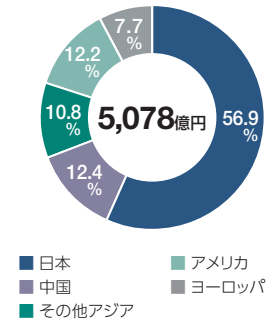
用途別売上高構成比 (2022年度)



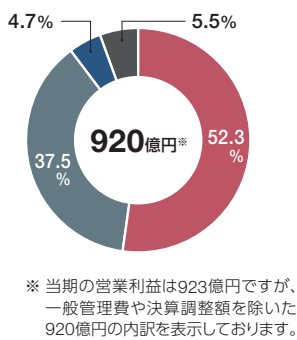
主な用途



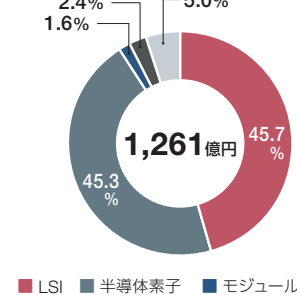
顧客国籍別売上高構成比 (2022年度)



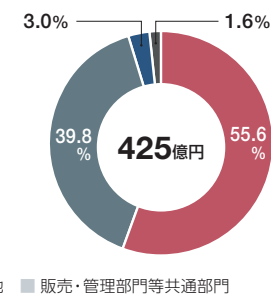
営業利益 (2022年度)



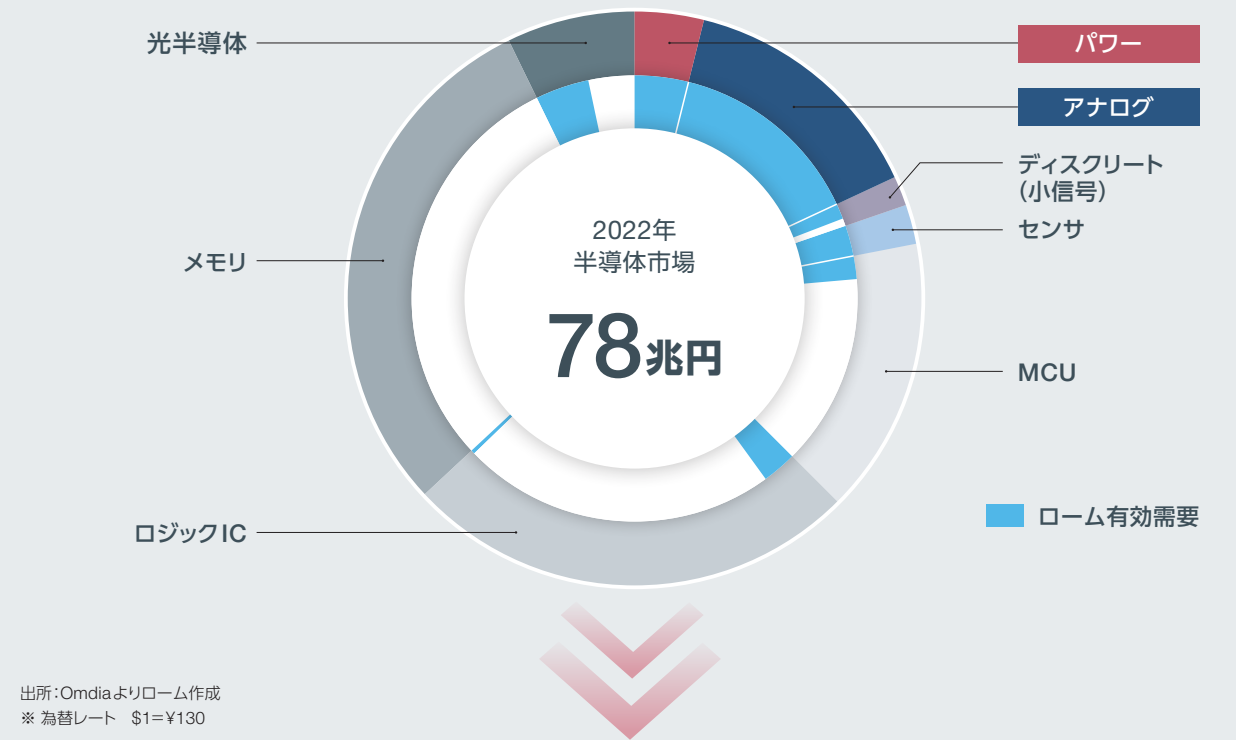
設備投資額 (2022年度)



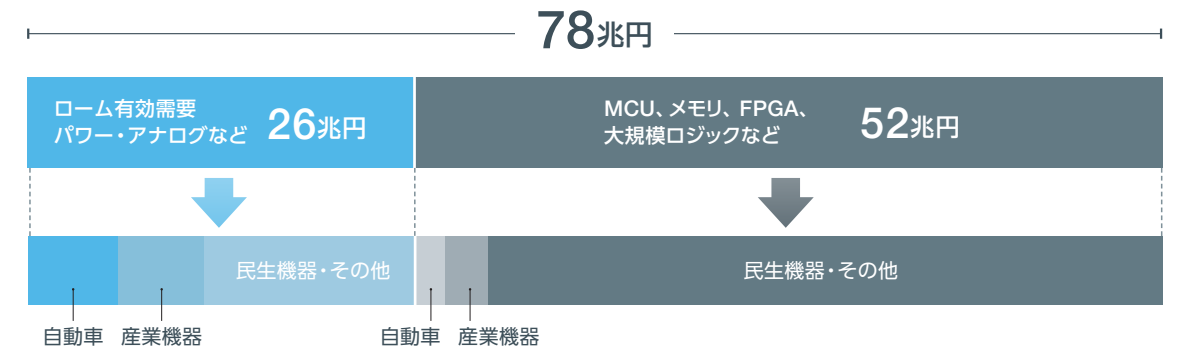
研究開発費 (2022年度)



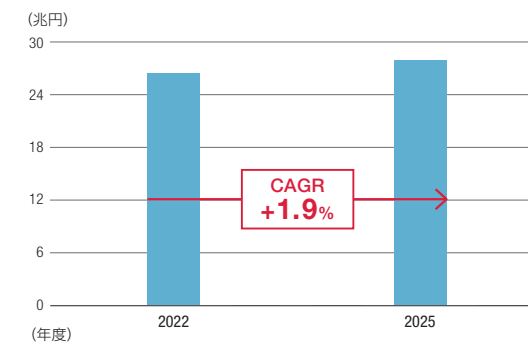
ロームがターゲットとするパワー・アナログの市場規模 (ローム有効需要)



出所: Omdiaよりローム作成
※ 為替レート \$1=¥130

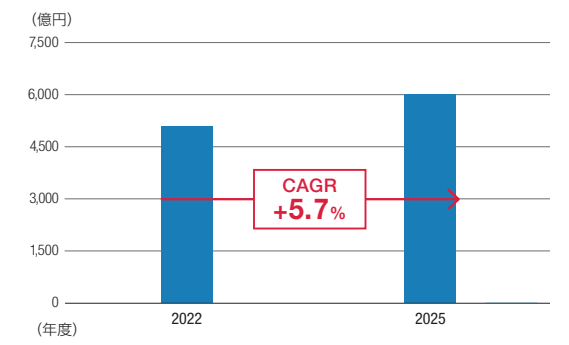


ロームの有効需要



ローム有効需要対象製品: ディスクリット・アナログ等
出所: Omdiaよりローム作成
※ 為替レート \$1=¥130

ローム売上高



ロームの強み

ロームは、半導体・電子部品メーカーとして、創業以来60年以上にわたり、設計技術や製造技術、品質保証技術、ソリューション提案能力を積み上げ、事業領域を拡大してきました。長い歴史のなかで蓄積してきたこれらの技術や能力は「すり合わせ技術」「垂直統合生産体制 (IDM)」「幅広い商品群」「顧客志向」の4つに特長付けられます。

これらの特長が強みとして最大限発揮される、「パワー」「アナログ」の技術分野にフォーカスすることで、顧客へ高い付加価値を提供し、社会課題の解決に貢献していきます。

① 要素技術を結集し、価値を最大化できる開発力

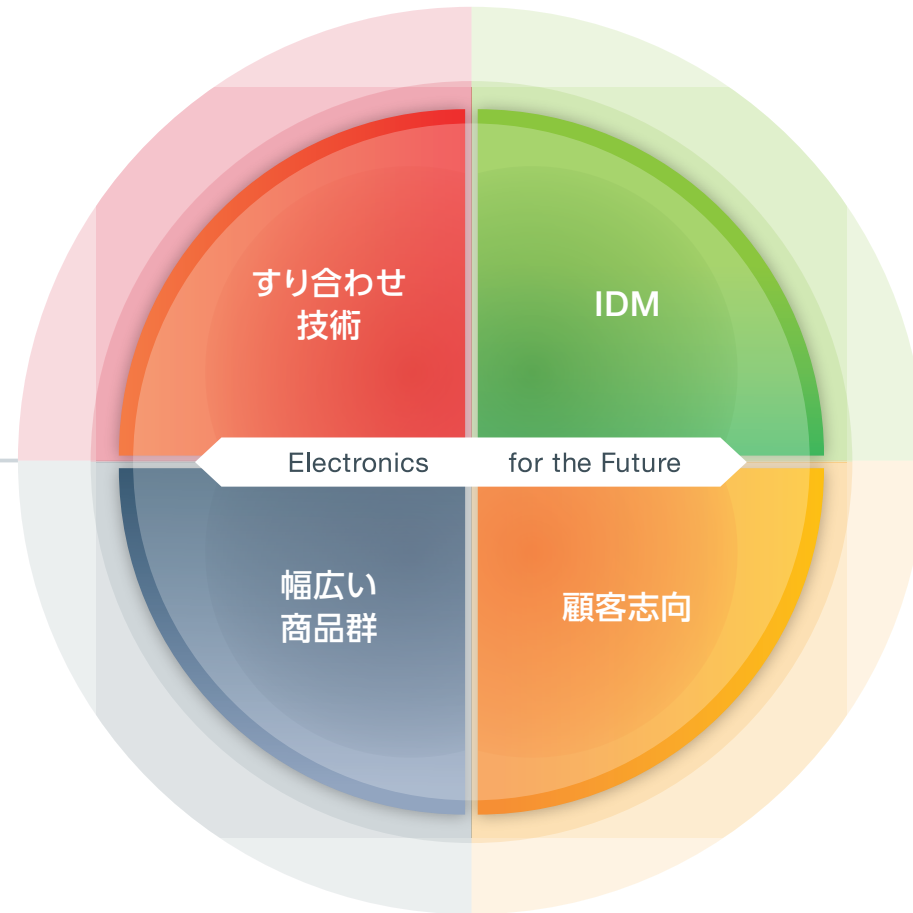
ロームが注力する「パワー」「アナログ」の領域では、顧客のニーズを踏まえ、自社の製造プロセスの特長を理解し、最適設計することが競争力の源泉となります。「回路設計」「レイアウト」「製造プロセス」からなる半導体製造のすり合わせ技術に加え、組み立てにおいても放熱設計やパッケージ技術、測定技術など総合的な技術の最適化が大きな強みとなります。

ロームでは、長年にわたって積み上げてきた要素技術を結集し、すり合わせ技術を生かして、顧客価値を最大化する製品、ソリューションの提供を行っています。

② 受動部品からLSI、パワーデバイスに至る総合提案力

抵抗器を創業製品として事業を開始したロームは、半導体素子、LSI市場に進出、その後も光デバイスやモジュールに事業領域を拡大し、近年ではSiCを代表とするパワーデバイス分野に注力しています。

エレクトロニクス機器を広く支える、これらの幅広い商品群と蓄積された技術ノウハウが、顧客へのソリューション提案や総合的な技術サポートを可能にしています。



③ 徹底した品質管理、安定供給、コスト競争力

ロームが60年以上にわたって追及してきた「品質第一」の「ものづくり」。これらを支えるのが、「IDM」のビジネスモデルです。

材料段階から完成品までの生産工程をグループ内で完結させることで、一貫した品質保証・安定供給体制と、災害などの不測の事態でも供給を継続できるBCM体制を構築しています。また、生産設備の自社開発を含めた高い生産技術による生産効率の改善とコストダウンを推進しています。

④ 顧客視点でのソリューション提案

ロームでは、あらゆるビジネスプロセスにおいて顧客とのコミュニケーションを大切にしています。

製品の開発仕様決定時には、製品機能や特性、周辺回路の構成も含め、顧客の求める性能を実現するために、電子機器に関する技術や自社の設計・製造の能力を熟知したエンジニアが、最適な回路の構成や特性、信頼性などを検討して仕様設計を進めています。また試作段階における顧客側での検証結果を踏まえて特性の合わせこみを行うことで、最適な製品をいち早く提供し、電子機器の特性を最適化します。

顧客のニーズを熟知し、ロームが持つ技術や製品を最適に組み合わせたソリューション提案と徹底した顧客サポート体制は、顧客から高い評価をいただいています。

ロームがフォーカスする「パワー」「アナログ」技術

■ パワー

従来のシリコン (Si) 半導体と比較して大幅な低損失と小型化が実現できるSiCパワーデバイス。省エネルギー化のニーズがますます高まるなかで、ロームは世界に先駆けSiC製品の開発とラインアップの強化を進めており、自動車市場や産業機器市場を中心にさまざまなアプリケーションで採用実績が広がってまいりました。

SiCパワーデバイスに加え、従来のSiパワーデバイスや他の電子部品についても、素子開発やモジュール技術を結集し、顧客に最適なパワーソリューションの提案を続けていきます。

■ アナログ

アナログ技術は連続的に変化する情報を電気信号として処理する要素技術であり、電子機器やモータなどの安定動作を支える電源制御回路に広く応用されています。IoTや人工知能 (AI) を駆使したデータ活用、自動運転の拡大など、電子機器は今後も飛躍的に増大し、それらに使用されるアナログ半導体の更なる高性能化、省エネ・小型化が期待されています。ロームではアナログ技術に精通した開発エンジニアによる最適設計と、長年培ってきた高い要素技術・すり合わせ技術により、顧客のニーズにこたえていきます。

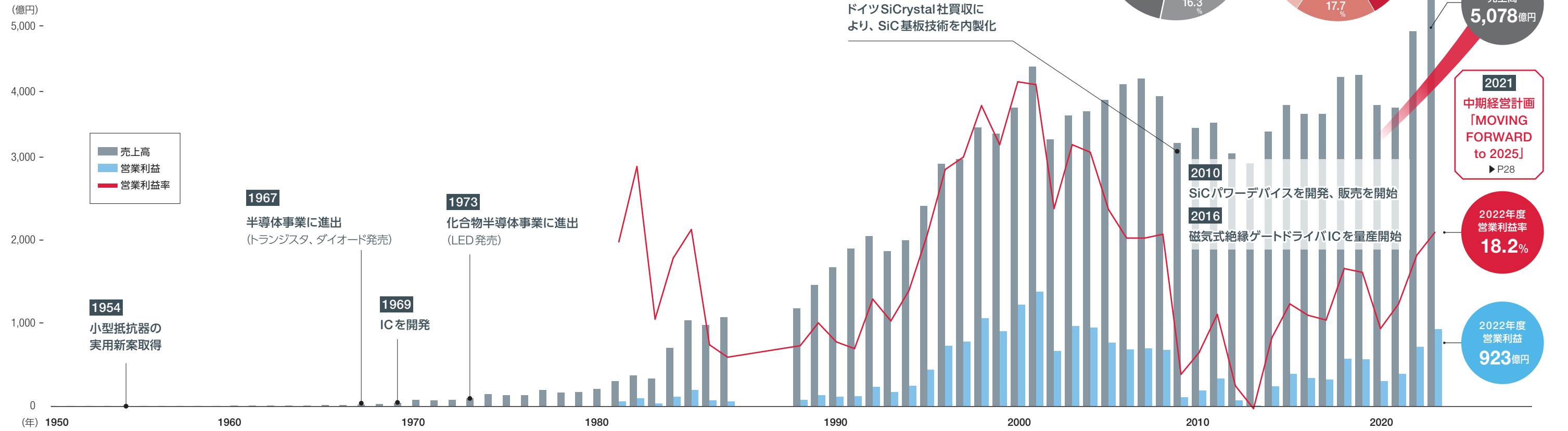
顧客ニーズを先取りした商品企画・提案力

xEVのような成長の著しい分野では、必要十分な機能をあらかじめ実装した特定用途向け汎用製品 (Application Specific Standard Product (ASSP)) を先行して開発する戦略を進めています。市場ニーズを踏まえた上で、いかに最適な機能を搭載するかが重要であり、Product Marketing Engineer (PME) はグローバルで市場要求性能や機能を調査し、商品企画を絞り込む活動を行っています。顧客の開発動向などの技術情報を熟知したField Application Engineer (FAE) は、顧客が求める最適なソリューションの提案ときめ細かな技術サポートを担当し、PMEとFAEの両輪でグローバルでのソリューション提案力の強化を進めています。



イノベーションの歴史

ロームは創業以来、品質第一を絶対とし、企業目的に基づき文化の進歩向上に貢献しながら事業領域を拡大してきました。今後も、これまで培ってきた強みを生かし、エレクトロニクスの技術でさまざまな課題を解決することで、未来に向けて、人々の豊かな暮らしと、持続的な社会の実現に貢献していきます。



1950年代

➤ 民生機器メーカーの需要拡大

- ・トランジスタラジオ
- ・カラーTV



1970年代

➤ 世界的なIC需要の高まり

- ・ポータブルカセットオーディオ
- ・VTR
- ・CDプレーヤー



1990年代

➤ 社会的なデジタル化の推進

- ・デジタルカメラ
- ・パソコン
- ・DVD
- ・携帯電話



2000年代

➤ エレクトロニクス市場のグローバル化

- ・液晶テレビ
- ・カーナビゲーション



2010年代

➤ 省エネ化・電動化のニーズの高まり

- ・スマートフォン
- ・タブレットPC
- ・ハイブリッドカー



2020年代

➤ 脱炭素化・循環型社会への潮流

- ・xEV (電動車)
- ・充電ステーション



社会ニーズへの対応

品質第一のものづくりで抵抗器メーカーのトップに

IC最先端のシリコンバレーに日本企業で初めて進出

「カスタムICのローム」としてデジタル市場の発展に貢献

グローバル市場に対応した新商品開発強化

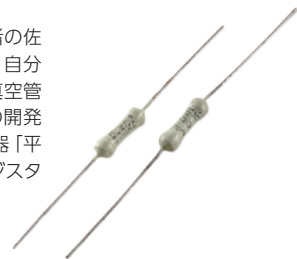
自動車・産業機器市場向けへの注力加速

省エネ・小型化に寄与する商品開発を推進

Episode 1

日本初の小型抵抗器で電子部品の小型化を推進

ラジオ修理のアルバイトをしていた創業者の佐藤研一郎が、「修理だけではつまらない、自分でも何か作ってみたい」と考え、当時の真空管ラジオに欠かせない部品である抵抗器の開発に着手し、1954年に日本初の小型抵抗器「平行リード型固定抵抗器」を発売。トランジスタラジオのブームとともに売り上げを伸ばし、抵抗器の国内シェア60%を達成。



Episode 2

ICへの参入を通じたエレクトロニクスの技術革新への貢献

真空管からトランジスタ、トランジスタから集積回路へと、エレクトロニクス業界における技術革新に対応するため、半導体の研究・開発をスタート。莫大な投資を伴う半導体への進出は大きなリスクだったものの、全社一丸となり開発に取り組み、トランジスタ・ダイオードの商品化に成功。やがて、ICの開発にも成功し、日系顧客のデジタル機器向けにカスタマイズしたICの採用が大幅に増加。



Episode 3

次世代半導体材料の開発で省エネ・小型化に寄与

自動車・産業機器市場向けへのシフトを加速させ、グローバルでの顧客拡大のためにパワーデバイスの開発に注力。欧州最大のSiC単結晶ウエハメーカーのグループ化により、基板から金型、リードフレーム、パッケージの製造まですべてのプロセスをグループ内で開発し、安定供給を実現。世界で初めてSiC MOSFET及びフルSiCモジュールの量産を開始、自動車や産業機器などに広く採用されている。



Episode 4

パワー・アナログのソリューション提案で顧客の社会課題の解決に貢献

自動車や産業機器をはじめ、さまざまな機器や設備のスマート化や電動化により、機器や設備を安全に動かす、更なる省エネ化と小型化を実現するために、高度なパワーとアナログ技術を搭載した半導体が求められている。ロームでは、SiCデバイスを中心とした各種パワーデバイスの性能を最大限に引き出すアナログICを数多く開発しており、電流を検出するシャント抵抗器などの周辺部品も併せて、システムに合わせて最適なパフォーマンスを実現する製品を提供。



ロームの企業目的と目指す姿

ロームの事業活動は、創業時から変わらない「企業目的」に基づいており、良い商品の供給やものづくりを通じて、文化の進歩向上に貢献してきました。中期経営計画の策定にあたり、何をもって文化の進歩向上に貢献するのかを明確にするために、まずステートメント“Electronics for the Future”を示し、さらには2030年にグローバルメジャーを目指すことを掲げた上で、目指す姿を経営ビジョン「パワーとアナログにフォーカスし、お客様の“省エネ”・“小型化”に寄与することで、社会課題を解決する。」としています。

企業目的

われわれは、つねに品質を第一とする。いかなる困難があろうとも、良い商品を国の内外へ永続かつ大量に供給し、文化の進歩向上に貢献することを目的とする。

ステートメント

Electronics for the Future

ロームは、エレクトロニクスの技術で、社会が抱えるさまざまな課題を解決し、未来に向けて、人々の豊かな暮らしと、社会の発展を支え続けていきます。

経営ビジョン

パワーとアナログにフォーカスし、お客様の“省エネ”・“小型化”に寄与することで、社会課題を解決する。

社名の由来

半導体メーカー「ROHM」の社名は、創業当時の生産品目である抵抗器 (Resistor) の頭文字「R」に抵抗値の単位Ω「ohm」を組み合わせたものです。「R」は信頼性 (Reliability) にも通じており、品質を第一とするロームのポリシーを表しています。

2025

中期経営計画

“MOVING FORWARD to 2025”

“自動車” “海外”での成長実現と
更なる成長に向けた基盤作り

→ P.28

2030

グローバルメジャー
の実現

ロームが目指す「グローバルメジャー」とは

ロームは2030年に「グローバルメジャー」となることを目指しています。その実現には、ロームというブランドをグローバル規模で確立し、社会に必要な会社として認められることが必要です。

1

社会・世界中の顧客に必要不可欠な会社

企業目的に掲げる「品質第一」を礎に、市場及び顧客のニーズを先取りしながら、パワーとアナログのすり合わせ技術を更に進化させ、顧客の商品の“省エネ”・“小型化”に寄与することで、社会課題を解決する世の中に必要不可欠な会社として人々に認識されることを目指しています。



2

「パワー・アナログのローム」としてのブランドの確立

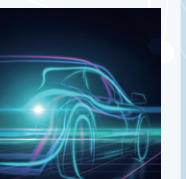
注力する自動車及び産業機器向けのパワー・アナログ半導体をはじめ、あらゆる商品に対して、社会や顧客から「ロームなら大丈夫」と品質を信頼し安心していただき、まず「パワー・アナログならローム」と思い浮かべていただけるようなブランド力の確立を目指します。



3

パワー・アナログ半導体で世界トップ10、売上高1兆円の達成

パワー・アナログ半導体の分野で世界トップ10、売上高1兆円をグローバルメジャー達成の指標としています。これは、顧客から確固たる信頼を得て、本当に世の中に必要とされている会社と認められるためには、企業規模の拡大が必要なこと、また、売り上げを社会に貢献した総量と捉えているためです。



社長メッセージ

2030年、社会に信頼され、 必要とされる グローバルメジャーへ

代表取締役社長
社長執行役員 CEO

松本 功

ロームは、中期経営計画において、2030年のロームのあるべき姿として「グローバルメジャー」を掲げていますが、これには大きく3つの意味を込めています。まず、注力する自動車及び産業機器向けのパワー・アナログ半導体をはじめ、あらゆる商品に対して、社会やお客様が「ロームなら大丈夫」と信頼し安心してくださること。また、お客様が半導体・電子部品を必要とされる状況になった際、最初に「ローム」を思い浮かべていただけるようなブランド力を持つこと。そして、何よりも重要と考えているのが、社会に必要な会社として認められることです。

定量的な目標としては、パワー・アナログ半導体の分野で世界トップ10に入ることと、売上高1兆円を掲げています。社会情勢は不透明感が増していますが、引き続き、中期経営計画を着実に実行し、外部環境に左右されない強固な経営基盤を築くとともにグループ一体経営を加速させ、「ONE ROHM」で真の成長と企業価値向上に努めてまいります。

パワー・アナログにおいて発揮されるロームの強み

パワー・アナログ市場は、自動車と産業機器の電装化・電動化により今後も成長が期待される。ロームは、創業以来掲げる「企業目的」に基づき、品質第一のものづくりと、高度なすり合わせ技術、垂直統合の生産体制を強みに、付加価値の高い商品を提供することで、社会課題の解決に貢献。

2022年の半導体市場は約78兆円といわれており、このうちロームがターゲットとするパワー・アナログの市場規模は、3分の1程度の26兆円に過ぎません。しかしながら、自動車と産業機器市場を中心とした電装化・電動化の進展により、パワー・アナログの需要は今後も伸び続ける見通しです。

マイコンやメモリ等のデジタル半導体は、微細化などへの投資が競争の源泉であり、ファウンドリ等を活用した水平分業が業界の主流となっています。一方で、パワーやアナログ半導体では、ニーズに合わせて、自社の製造プロセスの特長を生かしつつ、最適な設計をすることが競争力の源泉となります。ロームでは、「回路設計」「レイアウト」「製造プロセス」が一体となり、それぞれの技術やノウハウを高いレベルですり合わせるによりお客様や市場のニーズに合った付加価値の高い製品を提供しています。そして製品の開発を支えているのが材料段階から完成品までの生産工程をグループ内で完結させる垂直統合生産体制（IDM）です。（→詳細はP. 4）

設計面における付加価値向上や一貫した品質保証を実現するだけでなく、安定供給体制の構築にも寄与しています。これは、創業当初より掲げる「企業目的」が礎になっているもので、「品質を第一とし、いかなる困難があろうとも、良い商品を提供し、文化の進歩向上に貢献する」ことは、ロームのDNAとして脈々と受け継がれています。

その真価を発揮したといえるのが、2011年に起きたタイ洪水です。現地工場が浸水し生産が完全に停止してしまったのですが、タイで生産していた製品は自動車メーカーに多く採用されていたため、ロームの半導体が供給できないことによって、自動車の生産が中断しかねない危機的な状況でした。しかし、ロームではすべての製造工程において高いノウハウを有しており、グループ内から各製造工程に専門性を持つエンジニアが救援に駆け付けたことで、わずか1カ月で生産再開を果たすことができました。また、代替生産の対応も素早く実施し、当初予想よりも大幅に早く、2カ月半ほどで製品供給

社長メッセージ

の全量再開を成し遂げたのです。

タイ洪水は非常事態で、私も急遽フィリピンで代替生産の指揮を執りましたが、多くのお客様より励ましのお声をいただき、ロームが日本の産業を支えているという責任を実感すると同時に、ロームが創業以来積み重ねてきた高度な製造技術と、さらにグループが一丸となったときの力の大きさを再認

識した出来事でもありました。

ロームが60年以上にわたって追求してきた「品質第一」のものづくり。これを支えるのがIDMのビジネスモデルであり、今後も自社の一貫生産体制にこだわりながらお客様に付加価値の高い製品を供給し、社会課題の解決に貢献することで、グローバルメジャーを目指します。

グローバルメジャーの実現に向けて成長分野に積極的に投資を実施

更なる成長のために積極的な設備投資を進め、2025年度までの成長投資額を6,000億円に増額。SiC パワーデバイスを中心に、急速に市場が拡大する分野に対して生産ラインを増強するとともに、M&A 等も積極的に行うことで成長機会を着実に捉える体制を構築。

2022年度は、2021～2025年度までを実施期間とする「中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”」2年目でした。売上高は自動車、産業機器の伸長により前年比12.3%増の5,078億円と過去最高を更新し、営業利益・経常利益・純利益は前年比2桁の増益率となるなど、好業績で終えることができました。しかし、この好業績の大きな要因は、半導体市場全体の好況に加え、想定を超える円安の影響によるものであり、まだまだ伸ばさなければならないという思いがあります。

特に2021年度以降は、売り上げに占める設備投資の割合が高い状況が続いていますが、負担は大きいものの、シェア獲得のためにも今は必要な時期であるとの認識のもと、大規模な設備投資を継続しており、2025年度までの成長投資を5,000億円から6,000億円に増額しました。投資の主な内訳は生産能力向上と土地・建物の取得であり、その中心はSiC パワーデバイスの8インチ対応や、LSIにおける12インチBi-CDMOS生産ラインの増強です。

SiC パワーデバイス事業においては、自動車の電動化に伴い急激に市場が拡大しており、旺盛な需要に対して安定供給体制をスピーディーに整えることが肝要です。そのため、SiC 投資を前倒しし、2027年までの7年累計で5,100億円の投資を予定しており、今年の7月にSiCの4th FABとしてソーラーフロンティア株式会社の旧国富工場の資産取得について合意

いたしました。一方で、LSI事業では、幅広いニーズに合う特定用途向け汎用製品 (ASSP) の開発を強化しており、付加価値の高い戦略商品群を拡充するためにも生産ラインの増強を計画しています。

さらに、将来の事業機会拡大を見据えた資本投資やM&Aも進めており、2023年7月に株式会社東芝の非公開化への参画を発表いたしました。出資の資金(総額3,000億円)の調達については、借入にて行う方針であり、6,000億円の成長投資とは別枠で実施予定です。ロームのM&Aの方針としては、自社の事業ポートフォリオを拡充させるような案件を検討し、既存事業との関連性のない新規事業の取得は行いません。中期経営計画のビジョンを実現させるために、長期的にシナジーを生み出せるM&Aの機会があれば、積極的に検討したいと考えています。

私が2020年に社長に就任して以来、さまざまな経営改革を実施してきましたが、この数年間で着実にキャッシュを生み出す力も増えており、中期経営計画の5年間における営業キャッシュフローは6,500億円まで拡大する見込みです。投資効率向上にも取り組みつつ、積極的な設備投資を自己資金内でできるようキャッシュ創出力も伸ばし、中期経営計画の達成に向け、一つ一つ着実に必要な布石を打っていきます。



サステナビリティ経営の更なる高度化を通じ「会社の品質」を向上

ステークホルダーから信頼され、選ばれる会社となるには、「製品の品質」に加え、「会社の品質」を向上させることが必要。「経営ビジョン」や「ステートメント」のもと、ガバナンス強化など、サステナビリティ経営の高度化を進める。

ロームでは、ステークホルダーの皆さまから信頼され、選ばれる会社となるには、「製品の品質」に加え、「会社の品質」を向上させることも重要と考え、サステナビリティ経営の高度化を推進しています。この一環として、2022年4月より、経営側に「サステナビリティ経営委員会」、執行側に「EHSS統括委員会」を設置し、経営と執行の役割を明確に分離することで、意思決定の迅速化と監督機能の強化を図っています。2022年度は、サステナビリティ経営委員会を月に1度開催し、TCFDやガバナンス強化策、人的資本にまつわる指標などのサステナビリティ課題について議論を深めました。

ガバナンスの強化に向けては、2023年度に新任の社外取締役を3人迎え入れました。うち1人が実務に携わる社外取締役で、人的資本経営及びグローバル経営に関して幅広い見識を持っており、経験に基づいた助言を期待しています。評論家的な立場からの批評ではなく、これからのロームのあり方を

一緒に考えていくことを期待して、選任いたしました。監査等委員の2人には、ガバナンス改革の一環として、グループ体経営における監査や情報管理のあり方について、知見を生かしてご助言していただきたいと考えています。

ロームは、2020年に経営ビジョンを策定し、「パワーとアナログにフォーカスし、お客様の“省エネ”・“小型化”に寄与することで、社会課題を解決する」ことを明文化しました。これにより、ロームが進むべき方向性を明確にするとともに、グループ全員の意識を高め、企業として一層の社会貢献を果たしていく決意を明確にしました。また、経営ビジョンとともに定めたステートメントでは、“Electronics for the Future”の言葉を掲げ、「エレクトロニクスの技術で、社会が抱えるさまざまな課題を解決」することを目指しています。この「さまざまな課題」の中で、最も緊急に対応が必要かつ重大なものは、やはり環境課題です。脱炭素、省エネルギーのキーデバイス

社長メッセージ

として、パワー・アナログ半導体の重要性が増しており、全世界の電力消費量の大半を占めるといわれる「モータ」や「電源」の効率改善は、我々の使命であると考えています。気候変動や環境に対する意識の高まりにより、世界的に自動車の電動化の流れが加速し、それに伴って使用されるデバイスの省エネ・小型化ニーズも増えているため、このニーズを満たすパワー・アナログ製品が、世の中のニーズにマッチしている時代になっているといえます。

また、ローム自身の事業活動における脱炭素化推進策として、「環境ビジョン2050」を策定しました。同ビジョンに基づき、「気候変動」「資源循環」「自然共生」の3つのテーマを柱に、カーボンニュートラル（CO₂排出量実質ゼロ）及びゼロエミッション

の実現と、さまざまな環境保全活動・環境投資を積極的に行っています。この一環として、2022年4月には、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることを目指す国際企業イニシアティブ「RE100（100% Renewable Electricity）」に加盟しました。「国内外の全ての事業活動で使用する電力を2050年度までに100%再生可能エネルギー電源由来とすること」を目指しており、再生可能エネルギーの導入量を段階的に引き上げています。

ロームは引き続き、製品開発を通じた社会課題の解決とともに、事業活動における環境負荷低減にも取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

一人ひとりが個性を生かしたキャリアパスを描き、夢を持てるような体制へ

現在ロームが取り組むべき大きな課題の一つは「人的資本経営」。ロームの目指す姿に対して、社員一人ひとりが共感し、自主性を持って夢に向かっていくことができるような体制の構築を進める。

ロームの商品が人々の暮らしを豊かにし、未来像を描くために必要不可欠と認識される存在になっていくなくては、グローバルメジャーとはいえません。中期経営計画策定の際にベースとして考えたのは、2025年度までに足腰をしっかり鍛えておくことでした。ONE ROHMとしてグループ全体で経営基盤を強化するために必要な施策を策定し、実行していくことが中期経営計画の土台となっています。具体的には、製造現場や管理部門などのあらゆる部門で、グローバルメジャーになるということはどういうことか、そのために何をしなければならないかを各自が考え、行動するということです。組織や財務など、すべての面において、グループ社員一人ひとりが、グローバルメジャーになっている姿とはどのようなものかをイメージし、夢を持って取り組んでいる体制を構築したいと考えています。

そのために、「人的資本経営」は、大きな課題の一つであると認識しています。これまでグローバル人財獲得競争に勝つために、さまざまな人事施策を講じてきましたが、経営戦略に結び付いた人財戦略はまだ不十分であると自覚しています。2030年度に目指すロームの姿から、バックキャストでどのような人財を育成する必要があるのか、そのために女性管

理職比率がどのように影響してくるのか等、今後しっかりとその全体像をつくり上げて、掲げていく必要があります。

その上で大事なことは、一人ひとり個性があり、自分のやりたい姿も違うため、「ロームにいたらこんなキャリアパスが実現できる」と社員一人ひとりが将来を描ける環境を作ることです。そのために、自律的なキャリア形成及び能力開発を促進する仕組みを設けており、2019年度に創設した「スペシャリスト職制度」もその考えに基づいています。

また、個性を生かすためには、ダイバーシティ推進も必要です。外国籍者や女性はもちろん、まずは、多様な意見を聞くことを大切にしていきたいと考えています。特に、意思決定の場面においては、同質性に依存するのではなく、多様な考えを取り入れることこそが、優位性のある決定に必要であると認識しております。

こういった自身の考えを伝えるために、社員には普段からオンライン等を活用しそうした思いを伝えているほか、座談会で社員と直接話す機会を設けています。座談会で直接話すことで、お互いの理解を深め合うことができるので、今後も継続していきたいと考えています。

50年、100年後の未来も「豊かな暮らし」に貢献する会社でありたい

“Electronics for the Future”

ロームはどのような世の中になっても、製品と技術を通して、人々の豊かな暮らしに貢献する会社であり続けたい。

脱炭素社会という未来の姿に向けて、半導体需要は拡大し続けています。また、再生可能エネルギー発電にもSiCパワーデバイスは欠かせないものであり、循環型社会の実現に向けて、パワーやアナログの需要は今後も伸び続けていくと考えられます。

この先、どのような社会が到来するかを正確に予想することはできません。自然と共生する人間の原点のような暮らしに戻っていくのかもしれませんが、空飛ぶ自動車が行き交う社会になっているかもしれません。世の中が変わっていけば、当然解決すべき課題も変わります。ステートメントの中にある“Electronics for the Future”という言葉は、2050年頃まではエレクトロニクスという解決手段によって、世の中の社会課題に対応していこうという考えに基づいています。しかし、100年後の未来では「for the Future」は変わらなくても、「Electronics」は変わっていることは十分あり得ると思っています。

しかし、「良い商品を国の内外へ永続かつ大量に供給し、文化の進歩向上に貢献すること」という創業以来の企業目的は、どのような社会になっても変わることはありませんし、ロームはものづくりを通して社会に貢献できる会社として存在したいと思います。そのために、常に時代を先取りしつつ、新しい技術の開発に取り組み、高品質な製品の安定供給に努めていきます。

今、ロームは2000年代から取り組んできた構造変革が実を結び、成長軌道に乗りつつあると感じています。今後も変化する世の中に必要とされ続ける会社であるために、技術と製品を通して環境及び社会に貢献していけるよう、邁進していきます。

ステークホルダーの皆さまには、ご理解とご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



2023年9月
代表取締役社長
社長執行役員 CEO

松本 功

ロームの価値創造プロセス

ロームは、品質第一に基づいた企業目的を掲げ、パワーとアナログにフォーカスし、お客様の“省エネ”・“小型化”に寄与することで、社会課題の解決と企業価値の向上を目指しています。顧客ニーズを先取りした商品企画・提案力を生かし、研究開発から営業・顧客サポートまで一体となった事業活動の推進により、顧客の求める品質を担保した製品の提供を実現しています。

社会課題 ▶ P22

技術

社会変化に対応するエレクトロニクス製品の需要の高まり

顧客の信頼と期待にこたえるものづくり

環境

気候変動がもたらす負の影響
資源の枯渇の深刻化

社会

労働力人口減少下における人材の確保

ガバナンス

経営基盤及び事業活動基盤の強化
サプライチェーン全般にわたる社会的責任の遂行
製品の安全性の確保・製品品質の強化

マテリアリティ ▶ P24

文化の進歩向上につながる技術の進化

高品質な製品の安定供給

サステナビリティ 重点課題

持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給

気候変動への対応

資源の有効活用

従業員エンゲージメントの強化

ダイバーシティ推進

従業員の健康と安全の確保

コーポレートガバナンスの強化

リスクマネジメント

持続可能なサプライチェーンマネジメント

製品安全・品質の強化

インプット

財務資本

自己資本比率	81.4%
時価総額	1兆766億円
純資産	9,154億円
現預金+有価証券	3,292億円

製造資本

設備投資額（過去5年間）	3,464億円
国内外生産ネットワーク	18カ所
製造技術開発（生産効率向上のための自社開発）	
生産能力向上に向けた設備投資額（過去5年間）	1,837億円
品質向上に向けた設備投資額（過去5年間）	125億円
フレキシブルラインの本格導入	
SiC新棟（ローム・アポロ）本格稼働	

知的資本

長年の開発・製造で社内に蓄積されたノウハウ	
研究開発費売上高比率	8.4%
産学連携機関数	33機関
産学連携研究（案件）数	62件
特許保有数	9,377件

人的資本

連結従業員数	23,754人
うち、連結外国人従業員数	17,354人
研究開発人員	3,022人
女性比率	27.9%
新卒採用	180人（ローム単体）
キャリア採用	89人（ローム単体）
エンジニア（STEM※関連職種）	2,268人（ローム単体）
※ Science, Technology, Engineering and Mathematics	
企業目的・経営基本方針浸透研修の実施	

社会・関係資本

長年培った半導体市場におけるロームブランド	
顧客・サプライヤーとの信頼関係	
サプライヤー	1,848社

自然資本

取水量	11,762千m ³
エネルギー消費量	
非再生可能エネルギーの総消費量	1,354千MWh
再生可能エネルギーの総消費量	398千MWh

ビジネスモデル ▶ P18



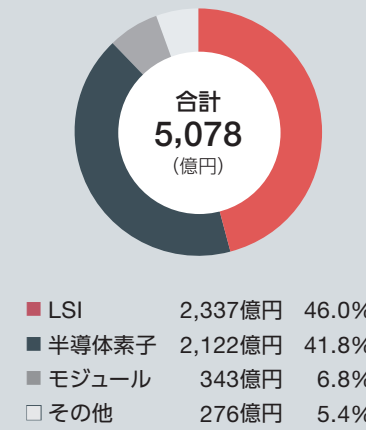
ロームの強み ▶ P4

インパクト

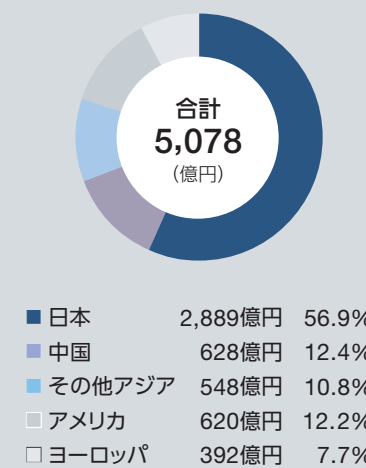
- 省エネに寄与する製品の開発 → モータや電源の効率改善に貢献
- 小型化に寄与する製品の開発 → 材料、廃棄物の削減

アウトプット

2022年度
セグメント別売上高



2022年度
国籍別売上高



アウトカム

経済価値

財務資本

株主還元 200円／株
総還元性向 24%
過去10年間のTSR +264.1%（年率13.8%）

社会価値

製造資本 知的資本 人的資本
社会・関係資本 自然資本

顧客の品質満足度スコア 3.70／5ポイント
男性従業員育児休業取得率（ローム単体） 42.9%
一人当たり年間平均人財開発研修時間（ローム単体） 13.2時間
一人当たり年間平均人財開発投資額（ローム単体） 40,118円
女性管理職比率 12.6%
年次有給休暇平均取得率（ローム単体） 80.1%
購買先活動総合評価実施済みのサプライヤーからの購入比率 95.4%
CSR調達セルフアセスメント結果B以上のサプライヤーからの購入比率 78.3%
寄附金（協賛含む） 363.9百万円
特許保有数 9,310件
水排出量 8,973千m³（前年比13千m³減）
GHG（温室効果ガス）排出量 8,921千t-CO₂（前年比385千t-CO₂減）※スコープ3含む
廃棄物排出量 16,720t（前年比455t減）
再生資源化率 98.5%（前年比0.6ポイント増）

※2022年度実績値

バリューチェーンの進化

ロームはバリューチェーンにおいて、諸資本を効果的かつ効率的に活用することで、事業活動を推進し、高品質な製品の安定供給を実現しています。IDMにおいて、フロントローディングによる徹底した品質管理と、品質を第一とする品質教育の実施により、製品の高い品質を担保していることが強みの源泉となっています。

高品質な製品の安定供給
製品安全・品質の強化

▶ P50



1 R&D ▶P52

パワーとアナログにフォーカスし、中長期的な将来を見据えてイノベーション推進室からR&D部門へ研究開発テーマをインプットし、研究開発力の強化を図っています。自動車や産業機器といった注力分野に加えて、新規分野に関する情報収集にも取り組んでいます。

主要な資本・リソース

人的資本
研究開発の人財ポートフォリオ

知的資本
研究開発テーマの技術ポートフォリオ、産学連携

社会関係資本
顧客・サプライヤーとの連携

財務資本
研究開発を支える財務基盤
→研究開発費比率～9% (対売上高)

ロームの特長・強み

- 既存製品と技術ポートフォリオを拡大していくための戦略的なR&Dテーマ展開
- 要素技術を結集し、価値を最大化できる開発力
→商品開発、製造部門と連携した研究開発体制
- オープンイノベーション
- 産学連携テーマを促進する研究公募制度の実施

深化のための取り組み課題

- 文化の進歩向上につながる技術の進化**
持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給
- オープン＆クローズ戦略の実施
 - CVC (Corporate Venture Capital) * 等を活用した新規市場・注力市場の事業拡大、新規市場開拓のための種まき
 - スペシャリスト職制度の導入による高度な技術人財の確保
 - AIを活用した研究開発の推進によるフロントローディングの強化

2 商品企画 ▶P4、36

必要十分な機能をあらかじめ実装したASSP*を先行して開発する戦略を進めています。PMEがグローバルで市場要求性能や機能を調査し、市場ニーズを踏まえた上で、いかに最適な機能を搭載するかという観点で商品企画を絞り込む活動を行っています。

主要な資本・リソース

人的資本・知的資本
PME* (Product Marketing Engineer: 開発、製造、顧客ニーズに精通した総合力の高い商品企画人財)

社会関係資本
顧客との信頼関係

知的資本
市場ニーズ、顧客要求の蓄積

ロームの特長・強み

- 商品開発経験者の高度なすり合わせ技術
- 顧客ニーズを先取りした商品提案力
- PMEの海外拠点配置によるグローバル顧客への対応体制

深化のための取り組み課題

- 文化の進歩向上につながる技術の進化**
持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給
- PME人財の育成・強化
 - PMEの増員 (尖った製品の企画・開発)
 - グローバルメジャーに向けたPMEの海外展開

3 商品開発 ▶P4、36

顧客のニーズと自社の製造プロセスの特長を理解し、長年にわたって積み上げてきた要素技術を結集して最適設計を進めています。半導体製造のすり合わせ技術、放熱設計、パッケージ技術、測定技術など技術の最適化を総合的にを行います。

主要な資本・リソース

人的資本&知的資本
顧客のニーズにこたえる豊富な開発人財

知的資本
IDM*を生かした豊富なコア技術

社会関係資本
顧客との信頼関係

ロームの特長・強み

- 製造部門と連携し、IDMを生かした付加価値の高い商品開発
- 省エネ化／小型化と機能安全を追求した製品の開発
- パワーとアナログを中心とした回路設計力
- 高品質な製品を担保するためのテスト開発

深化のための取り組み課題

- 文化の進歩向上につながる技術の進化**
持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給
- 開発人財の育成と強化
 - スペシャリスト職制度の導入による高度な技術人財の確保
 - グローバルで成長するための開発体制の強化

6 営業／顧客サポート ▶P4、36

顧客の製品の機能や特性、周辺回路の構成などを熟知し、求められる性能に対してロームが持つ技術や幅広い製品群を最適に組み合わせたソリューション提案と徹底した顧客サポートを行います。

主要な資本・リソース

人的資本・知的資本
FAE (Field Application Engineer)*、営業人財

社会関係資本
顧客との信頼関係

ロームの特長・強み

- 顧客視点でのソリューション提案
- QCDSを実現できる営業人財 (Q:品質、C:コスト、D:デリバリー、S:サービス、サティスファクション)
- 直販営業での顧客との強い信頼関係、顧客密着体制

深化のための取り組み課題

- リスクマネジメント**
- FAEと営業が一体となり、ソリューション提案による海外顧客売上高比率の向上
 - DX (デジタルトランスフォーメーション) を活用した顧客ニーズ吸い上げの効率化・顧客の品質満足度スコアの向上
 - 商社などを活用した販売チャネルの多様化
 - ブランド認知度の向上

5 製造 ▶P48

「品質第一」のために、材料段階から完成品までの生産工程をグループ内で完結させるIDMを築いています。さらに、生産設備の開発も自社で行い、生産効率を改善し、コストダウンを実現します。

主要な資本・リソース

人的資本・知的資本
プロセス技術人財、製造技術人財、製造技術ノウハウの蓄積

社会関係資本
顧客・サプライヤーとの信頼関係

財務資本
柔軟な設備投資を可能とする強固な財務基盤

製造資本
国内外の生産ネットワーク

環境資本
水、電気、金属、ガス、原材料など

ロームの特長・強み

- パワーとアナログを中心とした製造技術開発力
- 前工程・後工程・テスト工程の一貫製造体制による強固な品質保証と供給体制
- 製造工程における再生可能エネルギーの導入

深化のための取り組み課題

- リスクマネジメント**
気候変動への対応
従業員の健康と安全の確保
資源の有効活用
- GHG (温室効果ガス) 削減、水資源の削減、廃棄物量の削減、化学物質管理の徹底
 - 組み立て工程の生産性向上・自動化を加速 (フレキシブルライン*の本格導入)
 - 製造の複数拠点化/OSAT*の活用
 - ものづくりの技術者を集結し、設計から評価までを一貫して実行できるものづくりイノベーションセンターを設立
 - ゼロディフェクトの推進

4 調達 ▶P68

部材品質の確保や安定供給と、労働・倫理や環境に配慮したCSR調達により、高品質かつ安心・安定したもののづくりが可能になります。サプライヤーとの継続的な信頼関係・協力関係を大切にし、双方が持続的に成長できる調達活動を目指しています。

主要な資本・リソース

人的資本・知的資本
ロームの製品品質を担保できる購買人財

知的資本
幅広い製品ラインアップを支える調達ノウハウの蓄積

社会関係資本
サプライヤーとの信頼関係

環境資本
環境に配慮した部品・材料の調達

ロームの特長・強み

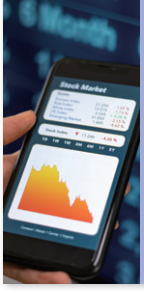
- サプライヤーとの信頼関係と協業
- 原材料から完成品までの調達ネットワークの一元管理
- 先行手配などリスク部材に対する対策及び各業界動向の市況把握 (ウエハ、フォトマスク、リードフレームなどの原材料)
- 複数購買による安定したサプライチェーンマネジメント

深化のための取り組み課題

- 持続可能なサプライチェーンマネジメント**
資源の有効活用
リスクマネジメント
- BCM (事業継続マネジメント)* 体制/ESGに関する取り組みの整った購買先からの調達強化
 - サプライチェーンの把握により有事の迅速な影響調査を実現
 - キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善

ステークホルダーとの価値共創

ロームは、環境・社会課題を解決し、ステークホルダーから選ばれ続ける会社となることを目指して「パワーとアナログにフォーカスし、お客様の“省エネ”・“小型化”に寄与することで、社会課題を解決する」という経営ビジョンを掲げています。この実現に向けて、あらゆるステークホルダーの皆さまと双方向のコミュニケーションを通して良好な関係を構築することで、企業の持続的な発展を目指します。

ステークホルダーとの関係		ステークホルダーから期待されていること	対話の方法・機会	ステークホルダーとの主な取り組み事例
 顧客	ロームは高品質な製品の供給を通じて、自動車、産業機器、民生機器等のメーカー及び部品メーカーとの信頼関係の構築に努めています。また、顧客との共同研究や開発を通して、新たな価値創造を目指しています。併せて、商社との協力関係構築にも取り組んでいます。	- 顧客製品価値の向上 - 新製品・製品改善につながる要望の実現 - 製品の適正品質の実現 - 製品の安定供給 - 適切な製品情報の開示	- 顧客訪問及びオンラインによる営業活動 - 展示会 - 製品説明会・技術交流会 - 共同研究・開発 - 顧客の品質満足度調査	- 顧客ニーズを先回りで理解し、商品企画へとつなげる体制の強化 → P4、36 - 顧客のセットの省エネ・小型化を実現する総合的なシステム提案 → P4、36 - 顧客の品質満足度スコアの改善及び結果に基づく改善活動の推進 → P50 - 顧客との共同研究・開発の強化 → P36
 従業員	ロームでは、経営基本方針の中で、「広く有能なる人材を求め、育成し、企業の恒久的な繁栄の礎とする。」と掲げています。創業以来、蓄積されてきた会社の歴史や技術、資産は会社にとって重要な財産であり、それを培ってきたのは紛れもなく人財です。だからこそ、ロームでは、一人ひとりの成長に対して意思を持って投資する人財育成に注力することに加え、有能な人財が生き活きと活躍できる舞台を整備することを通じて、会社と従業員の循環的な成長を目指しています。	- 労働安全衛生の確保 - 人権の尊重と差別の排除 - 人財の育成と活用 - ダイバーシティ(多様性の尊重) - ワークライフバランス	- エンゲージメントサーベイ - 従業員意識調査 - 社長との座談会による対話 - 社内決算説明会 - 内部通報システム(コンプライアンスホットライン)	- スペシャリスト職制度導入による高度な技術人財の確保 → P56 - チャレンジを生み出す風土の醸成による働きがいの向上 → P56 - エンゲージメントサーベスコアの改善及び結果に基づく改善活動の推進 → P56 - 女性活躍の推進 → P56 - グローバルレベルでの能力開発と人財配置 → P56
 サプライヤー	高品質かつ安心・安定したもののづくりを可能にするには、調達における部材品質の確保や安定供給はもちろんのこと、労働・倫理や環境に配慮したCSR調達への取り組みは欠かせません。ロームは、サプライヤーとの継続した信頼関係・協力関係を大切にしながら、双方が持続的に成長できる調達活動を目指します。	- 透明で公正な取引の徹底 - グローバルサプライチェーンにおける人権、労働安全衛生環境への配慮 - 調達BCPの徹底 - グリーン調達の推進	- 対面及びオンラインによる調達活動 - 調達デューデリジェンス - CSR調達推進説明会 - CSR調達監査 - CSR調達セルフアセスメント(CSRアンケート) - サプライヤー用ホットライン	- BCM体制/ESGに関する取り組みの整ったサプライヤーからのCSR調達の強化 → P68 - サプライチェーン把握による有事の迅速な影響調査を実現 → P68
 株主・投資家	ロームは、株主・投資家の皆さまとの「対話」による双方向コミュニケーションを重要視しています。企業情報をタイムリーに提供するとともに、株主・投資家の皆さまからの期待や評価を社内にフィードバックすることによって企業価値の最大化に取り組んでいます。	- 企業価値向上 - 資本コストを上回る株主リターンの実現 - 情報の適切/公正、タイムリーな開示 - コーポレート・ガバナンスの高度化	- 株主総会 - 経営陣による証券アナリスト・機関投資家向け決算説明会(2回)※ - 対面及びオンラインによるIR活動(取材件数:540件)※ - 技術セミナー・工場見学会(7回)※ - 個人投資家向け会社説明会(2回)※ ※2022年度実績	- IR活動を通して得られた意見・要望について、経営層へのフィードバック及び経営への反映 - 株主・投資家との対話充実のための情報開示及びIRツールの強化 - ESG課題についての取り組みに関する開示の充実
 社会・環境	創業以来、企業市民の一員として社会の発展充実や健全化に貢献するため、地域社会と接点を持ち、交流を深める活動を大切にしています。社会の発展・文化の進歩向上のため、地域をはじめ、広く社会のニーズにこたえ、より良い社会環境の実現を目指します。	- 環境負荷低減及び自然環境の保全 - それぞれの地域の課題にこたえる活動の展開及び発展への貢献 - NPOをはじめとした社会貢献団体との協働 - 社会貢献活動	- 生産、事業活動における環境負荷の低減 3つの軸に基づく社会貢献活動 - 教育支援(出張授業、工場の受け入れ等) - 環境保全(緑化活動、ビオトープエリアを通じた環境教育活動等) - 文化・地域交流(音楽支援)	- GHG(温室効果ガス)、水資源、廃棄物量の削減、化学物質管理の徹底 → P62 - 各拠点における地域社会とのコミュニケーション強化及び生物多様性の推進 → P62

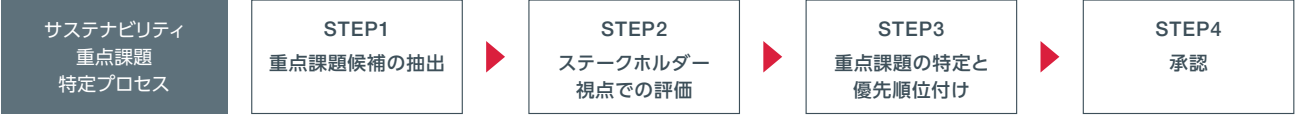
ロームにとって中長期的に重要な社会の変化と課題を、外部評価や国際ガイドライン、社会的な規範、社内外のステークホルダーの皆さまからの要請等を踏まえて整理しました。ここから、事業成長の「機会」と、事業活動にとって脅威となる「リスク」を抽出し、

本業による社会的課題の解決（CSV）につながる課題と、ロームの事業が社会に与えるネガティブなインパクトを把握し、それぞれの課題解決に向けた対応策を定めています。

※短期:2022年~2025年、中期:2026~2030年、長期:2031~2050年

ロームのマテリアリティ

ロームは、企業目的に基づき文化の進歩向上につながる技術の進化に貢献し、また高品質な製品の安定供給を実現することを経営の重要課題として捉えています。また、社会と企業両方の持続可能な発展を追求するため、ステークホルダーの皆さまの関心や、事業への影響を考慮し、「サステナビリティ重点課題」を特定しました。これらを併せて、「マテリアリティ=経営の重要課題」として掲げ、事業を通じて社会価値と経済価値の創出に取り組むことで企業価値向上を目指しています。



サステナビリティ重点課題の特定 https://www.rohm.co.jp/sustainability/sustainability_issues

マテリアリティ		ロームが目指す創出価値	取り組み	2022年度の実績	主なKPI (中期経営計画)	SDGs
技術	文化の進歩向上につながる技術の進化	・自動車の電動化・電装化の促進による環境負荷低減 ・生産設備高機能化による省人化、生産効率改善	・省エネ・小型化に寄与する高付加価値新製品の開発 ・グローバルに戦える製品を作る開発体制の強化:PMEの配置 ・受動部品からパワーデバイス、LSIに至る総合力による顧客視点でのソリューション提案	・売上高 5,078億円 ・新製品売上高比率 31.6% ・LSI戦略TOP10製品売上高比率 22% ・海外系顧客売上高比率 43.1% ・SiC 売上高 270億円 、シェア 8.6%	・社会貢献の総量として売上高 6,000億円以上 を達成する(2025年度目標) ・新製品(省エネ・小型化に寄与する)売上高比率の向上 ・LSI戦略TOP10製品売上高比率 32% (2025年度目標) ・海外系顧客売上高比率 50%以上 (2025年度目標) ・SiC 売上高 2,700億円以上 、シェア 30%以上 を目指す(2027年度以降目標)	   
	高品質な製品の安定供給	・安定供給を実現するサプライチェーン	・IDMIによる生産体制の強化 ・フレキシブルラインによる生産性向上 ・徹底した品質管理及び従業員への品質教育	・品質向上に向けた設備投資金額 21億円 ・生産能力向上に向けた設備投資金額 807億円 ・フレキシブルラインによる量産開始・海外生産拠点に展開中 ・2022年度 顧客の品質満足度スコア 3.1%改善	・成長投資5年間累積 6,000億円 (2025年度目標) ・フレキシブルライン5年間で 2倍 (2025年度目標) ・顧客の品質満足度スコア 10%改善 (2020年度比、2025年度目標)	
環境	持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給	・循環型社会の実現	・省エネ製品の開発、市場への供給による貢献 ・小型化製品の開発供給による貢献 ・機能安全を追求した製品の開発供給による貢献	・売上高 5,078億円	・社会貢献の総量として売上高 6,000億円以上 を達成する(2025年度目標)	     
	気候変動への対応	・温室効果ガス(GHG)排出量削減による環境負荷低減	・GHG排出量削減 ・エネルギー消費量削減 ・再生可能エネルギーの導入促進	・GHG排出量は2018年度実績より 21.8%削減 ・GHG排出量原単位は2018年度実績より 38.6%削減 ・再生可能エネルギー 24% 導入済	・GHG排出量を2018年度比 50.5%削減 する(2030年度目標) ・GHG排出量原単位を2018年度比 45%削減 する(2030年度目標) ・導入比率 100% を目指し、再生可能エネルギー化を推進する(2050年度目標)	
	資源の有効活用	・資源の有効活用による循環型社会の実現	・水資源の削減 ・廃棄物量の削減	・水の回収・再利用率は2019年度実績より 1.2%向上 ・再生資源化率は国内海外連結で 98.5%	・水の回収・再利用率を2019年度実績より 5.5%向上 する(2030年度目標) ・国内海外連結で再資源化率ゼロエミッションを目指す(2030年度目標)	
社会	従業員エンゲージメントの強化		・チャレンジを生み出す風土の醸成 ・働きがいの向上 ・従業員エンゲージメントスコアの改善	・マネジメント層の自己改革の促進を目的として360°フィードバック(上司・同僚・部下からのフィードバック)を実施 ・エンゲージメントサーベイの導入完了と共に、業界平均以上の結果を達成(グループ全体: 91%)	・世界で通用する次世代リーダー、プロフェッショナル人財を育成する制度を確立する(2025年度目標) ・ワールドワイドでのエンゲージメントサーベイを導入し、スコアを毎年改善、業界平均以上を目指す(2025年度目標)	   
	ダイバーシティ推進	・チャレンジする組織、モチベーションの向上 ・豊かな人間性と知性を持つ多様な人財の育成 ・多様な働き方を実現するワークライフバランス	・女性活躍の推進 ・グローバルレベルでの能力開発と人財配置	・ロームグループ全体の女性管理職比率 12.6% ・ジョブ型・年俸制・個別契約型の人事制度を一部導入	・2025年度にロームグループ全体の女性管理職比率を 15% にし、2030年度には 20% を目指す ・評価・報酬・昇進昇格・配置における戦略的データを蓄積する	
	従業員の健康と安全の確保		・安全な職場の確保 ・健康経営の推進	・ロームグループでの休業災害件数 2件 発生(1日以上 の休業) ・COVID-19構内クラスター発生件数 0 ・非運動習慣者率 11%	・ロームグループでの休業災害件数 0 を達成・維持する(2025年度目標) ・グループレベルでの未知なる感染症への防疫体制を確立・維持する(2025年度目標) ・ローム単体の運動習慣比率を全国平均値以上に向上・維持する(2025年度目標)	
ガバナンス	コーポレートガバナンスの強化	・情報の不均衡の是正と実効性あるガバナンスで社会との信頼関係を築く	・取締役会の多様性の確保 ・中長期的企業価値向上に向けた報酬制度の見直し ・経営の実効性の担保	・女性及び外国人役員比率 23%達成 (女性役員比率: 15% 、外国人役員比率: 8%) ・独立社外取締役の取締役会に占める割合 54%達成 ・「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度(PSRSU)」を導入完了 ・2023年3月実施の実効性評価において、結果の評価・分析に関して外部機関によるサポートを導入	・女性または外国人役員比率を 10% にする(2025年度目標) ・独立社外取締役の人数を、過半数に引き上げる(2025年度目標) ・中期経営計画(財務・非財務目標)に連動した報酬制度を導入(2025年度目標) ・外部機関による評価を3年に1回実施する(2025年度目標)	
	リスクマネジメント		・BCM体制の強化	・経営層も参加するBCM対策本部を中心とした地震対応BCM訓練をリモートワークツールも活用して実施し、災害時の対応の有効性について検証 ・火災・水災に特化したリモートリスクサーベイを国内・海外主要生産拠点にて実施し、火災・水災リスクへの対応状況を確認	・継続的なリスクの洗い出しを通じてBCM体制の強化を図る	
	持続可能なサプライチェーンマネジメント	・安定供給を実現するサプライチェーン	・BCM体制の強化 ・グリーン調達 の推進 ・CSR調達活動の推進	・購買先活動総合評価実施済みのサプライヤーからの購入比率 95.4% ・Tier1サプライヤーの生産拠点調査率 31.0% ・重要サプライヤーの有事対応における事前合意率 45.9% ・CSRセルフアセスメント結果B以上のサプライヤーからの購入比率 78.3%	・購買先活動総合評価実施済みのサプライヤーからの購入比率 90%以上 (2025年度目標) ・Tier1サプライヤーの生産拠点調査率 100% (2025年度目標) ・重要サプライヤーの有事対応における事前合意率 100% (2025年度目標) ・CSRセルフアセスメント結果B以上のサプライヤーからの購入比率 90%以上 (2025年度目標)	
	製品安全・品質の強化		・フロントローディングによる品質保証の体制構築と定着 ・顧客視点を取り入れた適正品質の実現	・2022年度 顧客の品質満足度スコア 3.1%改善 ・「満足」「やや満足」の回答選択率 4.8%改善 (理由:「車載対応」スコア向上によるもの。注力市場である自動車市場は対応強化の活動を進めた成果が大いい) ・「不満足」「やや不満足」の回答選択率 1.0%改善 ※上記3項目は、いずれも2020年度比で数値を算出	・顧客の品質満足度スコア 10%改善 (2020年度比、2025年度目標)	

サステナビリティ対談



ロームが目指すサステナビリティ経営実現に向けて

山本 ロームがグローバルメジャーとなるためには、お客様をはじめとするステークホルダーの皆さまからの信頼につながるサステナビリティ経営が欠かせません。私は、CSOの役割とは、持続的に価値を創造できる企業を目指し、非財務目標の達成を通じて経営の質を改善することだと考えています。近年は、お客様からのサステナビリティの要請やお取引先様との連携の重要性が高まりつつあります。そのようななか、サステナビリティ経営に造詣の深い村松さんを社外取締役にお迎えしたことは、サステナビリティ課題を経営戦略の一つに盛り込み、より深く議論と検討を進めていく推進力になるものと考えています。



村松 ロームは創業当時から企業理念・存在意義にサステナビリティが内在しており、時代に合わせてアップデートしながらサステナビリティ経営に取り組んでいる企業だと思います。私は外資系半導体メーカーに25年勤めた後、10年以上にわたり、日本企業におけるサステナビリティ経営導入や健全な組織づくりに携わってきました。双方の経験を踏まえると、現在は加速度的に世の中の価値観の変化が起き、また企業の評価軸も変化していると実感しています。ロームの制度や体制は十分整備されていますが、お客様やお取引先様対応は日本国内だけで動きを見ては世界市場に遅れるため、より先を見据えてプロアクティブに先進企業の水準を目指していく必要があります。

ロームが、グローバル基準の中でいかに強みを出していくかが、求められているのではないのでしょうか。

山本 グループ全体に関わるサステナビリティリスクへの対応を強化するため、2022年4月に経営と執行の分離を図り、経営側に「サステナビリティ経営委員会」、執行側に「EHSS統括委員会」を設置してから1年以上が経ちました。サステナビリティ経営委員会は毎月開催しており、2022年度には社外評価機関への対応のあり方、TCFDの開示や再生可能エネルギーの導入推進、人的資本関連の開示のあり方などを議題に、多角的な視点で議論・検討を行いました。現在、社内の全取締役、そしてサステナビリティ経営に造詣の深い村松さんと共に議論ができるようになったことは大きな進歩だと考えています。今はまだローム単体の課題テーマになってしまっていることも多いため、今後はグループレベルで、かつバックキャストの視点から議論を深めていく必要があると考えています。

村松 私は2022年6月に就任以来、サステナビリティ経営委員会に毎回参加しています。サステナビリティ課題については取締役会でも取り上げていますが、十分な議論を行うためには、取締役全員がサステナビリティ課題に対する共通理解や責任意識を持っていることが必要です。社内取締役からは4人が参加して活発に議論が行われており、時には厳しい意見も私の方から率直に発言させていただいています。今後は、同委員会の情報が取締役会でどのように共有されていくか、諮問機関としての機能を果たしているか、EHSS統括委員会に展開できているかという観点から、モニタリングと助言を行っていきたいと考えています。

非財務課題の取り組みの進捗について

山本 現在の中期経営計画では、「気候変動への対応」「従業員エンゲージメントの強化」などの非財務目標を定めています。環境目標のターゲットは2030年度としていますが、2025年度の間目標も設定しており、TCFDの情報開示拡充、再生エネルギーの導入促進など、目標をしっかりと達成しています。環境や人権に配慮したCSR調達はセルフアセスメントも含め、毎年目標を定めてお取引先様にアンケートを取りながら監査を行い、評価が低いお取引先様には、改善に向けて連携しながら積極的に働きかけています。

村松 環境については、先んじて環境リスクの管理基盤をつくりあげ、長年にわたり取り組みを進めてきた結果がついてきているのではないのでしょうか。今後は気候変動の機会とリスクをどのように事業戦略と紐づけていくか、TCFDやTNFDの本質的意義をどのように社内に浸透し、実行していくかが重要なポイントになると

思います。サステナビリティ調達については、世界市場で最も高い基準を見据え、ロームの社内基準を整備していくことが必要です。それをお取引先様と共に実施し、バリューチェーン全体のサステナビリティの水準を向上させることは社会課題の解決に結びつくような製品・サービスを生み出すことにもつながるでしょう。

山本 今おっしゃった内容については、事業との関連性を理解し、全社を巻き込んで進めていきたいと考えています。その他の非財務課題に対しては、グローバル女性管理職比率が2022年度時点で12.6%と、2025年度目標の15%に対して順調に進捗しています。従業員エンゲージメントスコアの調査は、2022年に海外関係会社社に初めて実施しました。人的資本の取り組みは人事部主導で進めがちですが、本来は事業部や他のセクションも交えて進めるべきだと考えており、村松さんからは異なる目線も必要ではないかというご指摘をいただいています。

ONE ROHMとしてのシナジーの最大化を目指して

村松 人的資本は、取締役会やサステナビリティ経営委員会でもよくテーマとして議論しています。人的資本の施策はこれまで本社人事部門や部署ごとに実施してきていますが、ONE ROHMとしてのシナジーを最大化していくためには、ダイバーシティや人財戦略、組織開発について、グローバルレベルでの基盤づくりや戦略的な取り組みを加速していく必要があると感じています。

山本 人財戦略として、社員一人ひとりが自律的な意識を持って自身のキャリアや能力を伸ばしていける体制をつくり、それを経営の成長にもつなげるようにしたいと考えています。2022年度に新設した「ジョブポスティング制度」では各部門からの求人を社内へ開示・公募することで、自らの意思で希望し、

チャレンジを実現できるようになりました。

村松 ロームはこれまで、日本社会や日本のビジネスに合った形で品質の高い製品をつくり、生産効率を向上させることで成長してきました。そして今後ロームが持続的に成長するためには、グローバルの多様な人財一人ひとりが最大限の能力を発揮することができ、ワンチームとして機能する組織体制とマネジメントが鍵になります。現在、松本社長の指揮のもと、組織の多様性を高め、チャレンジする企業風土への変革を進めています。更なる推進が必要だと思っています。



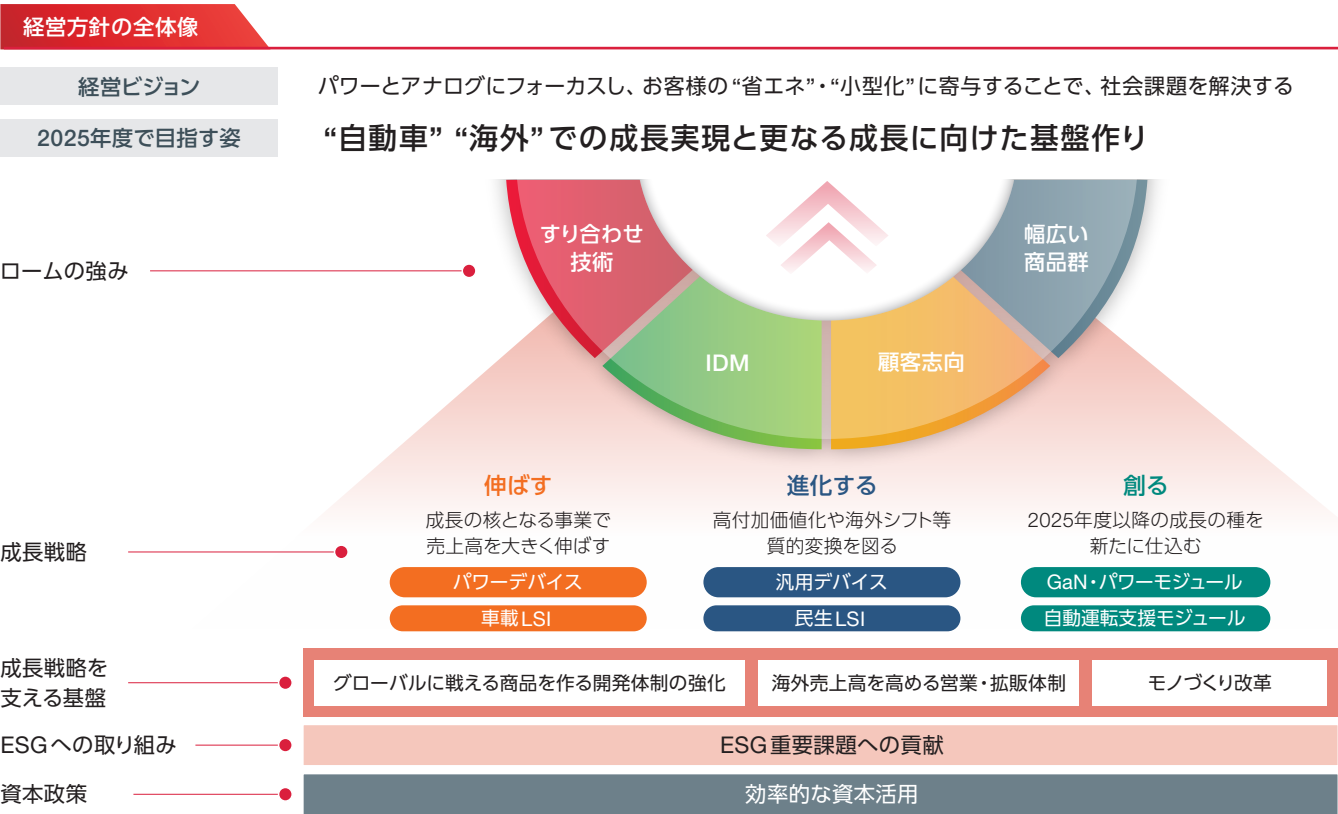
ロームの持続的成長のために

山本 ロームがサステナビリティ経営を高度化させる余地は、大いにあると思っています。今後も村松さんや他の社外取締役の方々の助言のもと、サステナビリティ経営につながる取り組みに積極的な投資を行い、強固な経営基盤の構築につなげ、社会価値の創造と企業の成長を実現していきたいと思っています。

村松 今日では、企業の変化への対応力、社会的責任、説明責任が強く問われています。私は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまからの期待に応えられるよう、実効性の高いサステナビリティ・ガバナンスの構築に貢献し、ロームの持続的な企業価値向上に向けて、社外取締役としての責務を果たしていきたいと思っています。

中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”進捗

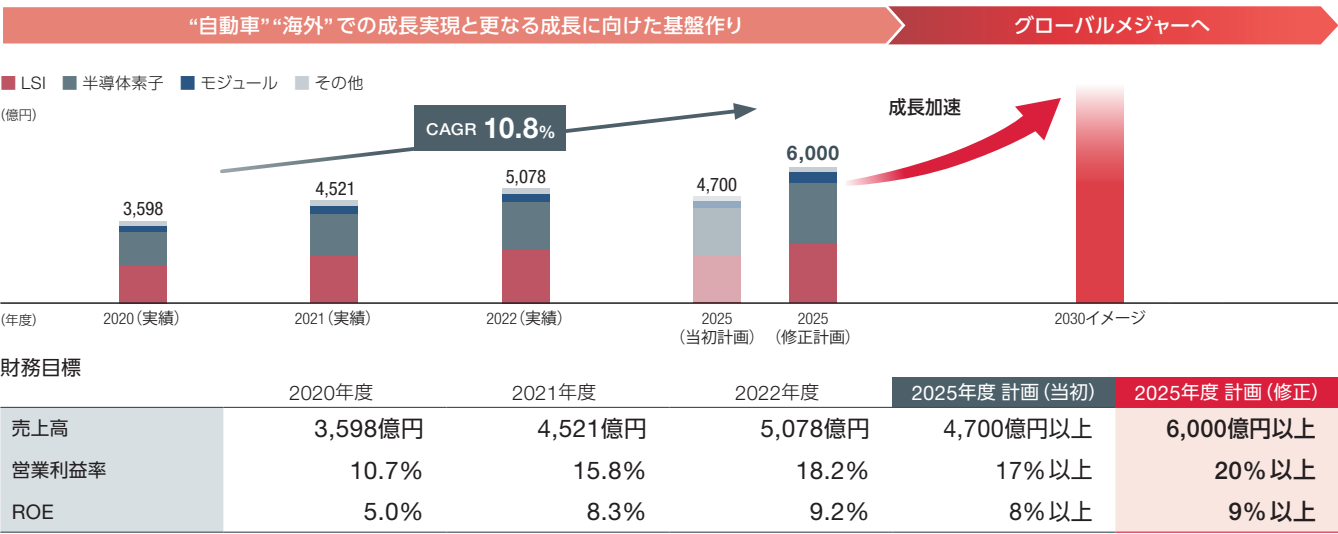
ロームでは、2021年度に初めての中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”を発表しました。2025年度までの経営テーマを「“自動車” “海外”での成長実現と更なる成長に向けた基盤作り」と定め、2030年にグローバルメジャーになることを目指しています。



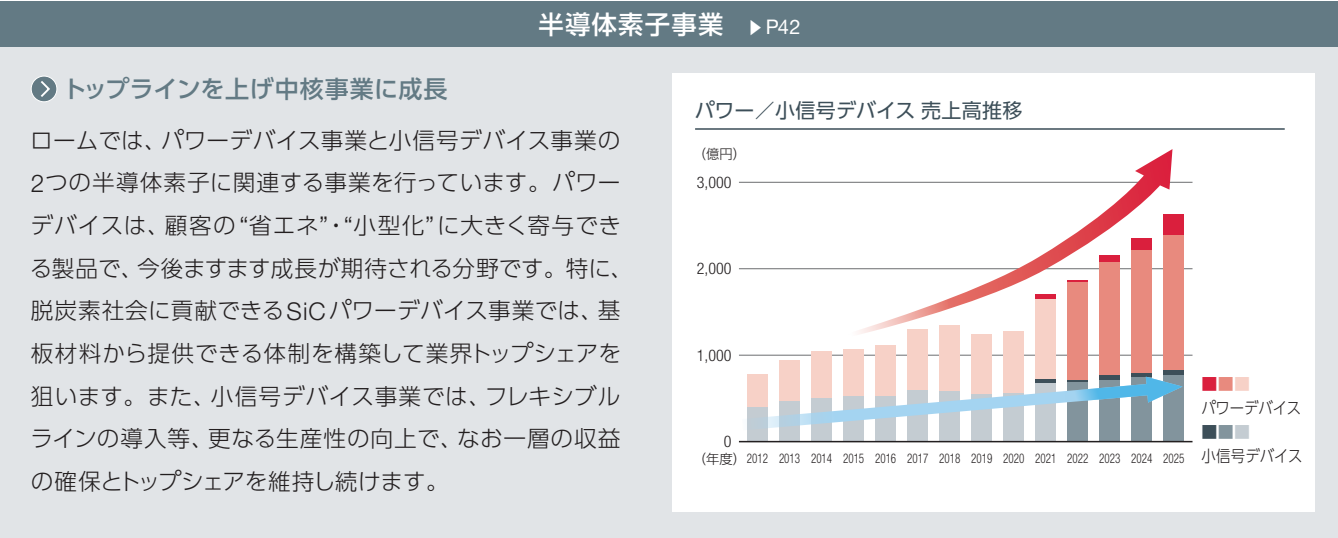
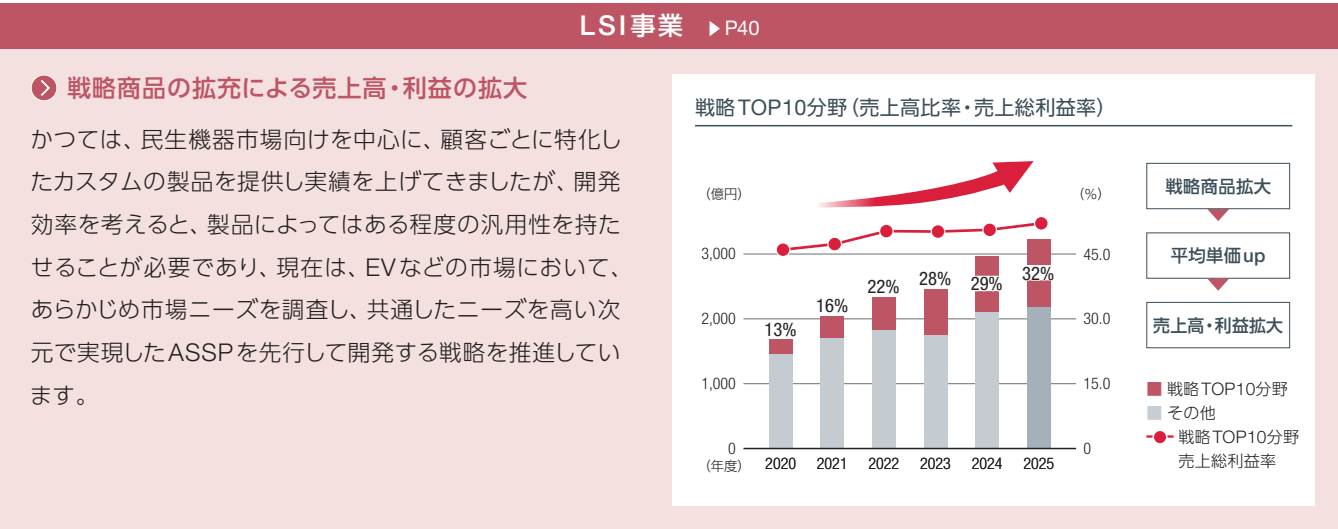
中期経営計画の位置付けと目標

ロームは、1990年代に社会全体におけるIT化の進展により売り上げを大きく伸ばしました。しかし、2000年代に入り、ITバブルの崩壊とともに市場構造が大きく変化し、市場変化に対応するために構造改革を進めてきました。日系顧客の民生機器市場向けが中心だったビジネスを、日系だけでなく海外顧客も含

む自動車、産業機器市場向けに大きくシフトし、顧客の製品の省エネや小型化に貢献するパワーやアナログ半導体の製品開発に取り組み、成果を上げています。本中期経営計画は、2030年度に向けての飛躍的な成長を見据え、強固な経営基盤を構築するための5カ年計画として策定しています。



成長戦略の進捗



非財務目標に対する進捗

	目標	2022年度の主な取り組み	2022年度の主な成果
環境	● 2030年度にGHG 排出量50.5%削減 (2018年度比)	・タイの生産拠点で高効率チラーに更新 ・ラピセセミコンダクタ宮崎工場で貫流ボイラー更新による重油削減	・GHG 排出量8,921千t-CO ₂ (2018年度比21.8% 減)
	● 再生可能エネルギー2050年度導入比率100%へ向け推進	・主力生産拠点であるタイ工場で再生可能エネルギー100%達成	・再生可能エネルギー導入比率24%(2021年度比18ポイント増)
	● 廃棄物ゼロエミッション化	・硫酸の廃液の有効活用	・国内連結:ゼロエミッション、海外連結:95.9%(国内海外連結:98.5%)
ダイバーシティ、従業員	● グローバル女性管理職比率15% ● 女性または外国人の本社役員比率10%	・女性のキャリア形成促進	・グローバル女性管理職比率12.6% ・女性または外国人の本社役員比率23%
	● 従業員エンゲージメントスコア業界平均以上	・国内外のグループ会社にてエンゲージメントサーベイを実施 ・組織風土改革、働き方改革の推進	・エンゲージメントサーベイのグループ全体での導入を完了し、業界平均以上のスコア達成(「目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識」に関する質問に対し、好意的な回答を行った従業員比率が91%)
顧客	● 顧客の品質満足度スコア+10%改善(2020年度比)	・一部顧客に対して対面での調査結果のフィードバックを実施	・顧客の品質満足度スコア3.1%改善(2020年度比)

財務戦略

キャッシュ創出力を向上し、
更なる成長へ向け積極的な投資を
継続することで、中長期的な
企業価値向上を図る

取締役 常務執行役員 CFO

伊野 和英



私は2023年4月にChief Financial Officer (CFO) に就任しました。これまではChief Strategy Officer (CSO) と経理本部長を兼任し、事業戦略の視点から経理を統括してきましたが、現在は、更に財務戦略の視点を加え、全社戦略の立案と遂行に

携わっています。今後はキャッシュアロケーションやバランスシートマネジメント等の戦略をより緻密化するとともに、積極的に情報を発信していきます。

中期経営計画2年目を振り返って

2022年度は中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”の2年目の年でした。当年度は一年を通じ、新型コロナウイルス感染症に伴う世界的なサプライチェーンの乱れなどを受けて、自動車市場では一部の半導体や部品不足による生産調整が発生しました。一方で、脱炭素社会に向け、電動化・電装化の促進による車載半導体への需要が引き続き伸長しました。産業機器市場は、各国における工場の脱炭素化の促進や、生産能力増強・自動化・デジタル化投資の拡大などにより、堅調に推移しました。これらの要

因に加え、円安進行による増収効果を受けたことで、売上高は前期比12.3%増の5,078億82百万円と過去最高となり、2期連続で最高売上高を更新しました。営業利益においても、前期比29.2%増の923億16百万円、営業利益率は前期比2.4ポイント増の18.2%と、大幅な増収増益を達成しました。海外売上高比率は前期比2.9ポイント増加して43.1%、またロームで重視している経営指標のEBITDAは、前期比30.8%増の1,484億56百万円となりました。2023年度は、インフレや利上げ、エネルギーコストの上昇など、

財務の状況

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
資産合計 (百万円)	874,427	848,873	926,240	1,029,132	1,123,283
自己資本 (百万円)	766,266	714,990	768,972	839,817	914,912
現預金+有価証券 (百万円)	289,745	315,723	319,430	342,400	329,247
自己資本比率 (%)	87.6	84.2	83.0	81.6	81.4
1株当たり配当金 (円)	150	150	150	185	200
配当性向 (%)	34.8	60.6	39.9	27.2	24.4
ROE (%)	6.0	3.5	5.0	8.3	9.2

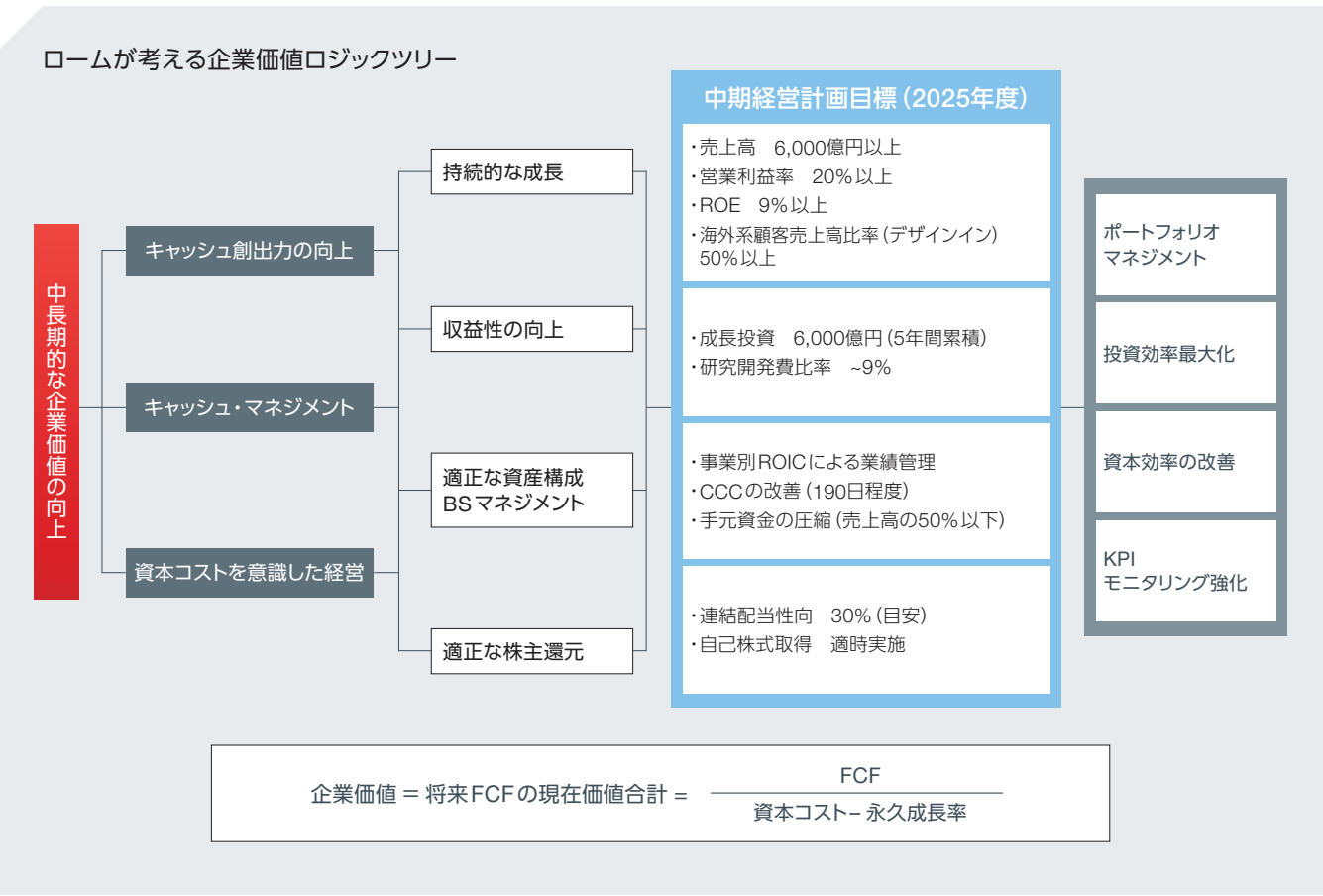
先行きの不透明感は依然強い状況であり、半導体市場の伸びについても全体としてはやや減速すると見られています。一方で自動車の電動化は当初予測よりも進捗しており、自動車分野での半導体需要は、年率10%以上で増加し、2027年度には2021年度比でおおよそ2倍に増えるの見込まれています。電動化の進行によ

る自動車向け半導体市場の拡大により、ロームがターゲットとする市場は今後も堅調に推移すると考えており、パワー・アナログ半導体を軸に、社会のニーズにマッチした商品の開発と安定供給に継続的に取り組むことで、中長期的な成長と事業を通じた社会貢献の拡大を遂げていきます。

企業価値向上に向けた取り組み

ロームが考える企業価値向上とは、将来にわたってフリー・キャッシュ・フロー (FCF) をどれだけ生めるか。すなわち、キャッシュ創出力の向上、キャッシュ・マネジメント、資本コストを意識した経営が企業価値向上の根源と考えています。持続的な事業成長を遂げつつ収益性を改善し、適正な資産構成を実現して

いく。その結果がROEと売上成長に表れ、併せて適正な株主還元を行っていく。このサイクル実現のため、経営陣がバランスを保ちながら注力すべき具体的な内容が、中期経営計画で目標値と実施事項として示されています。



現中期経営計画では、最終年度の2025年にROE9%以上、営業利益率20%以上とすることを目標指標として設定しています。2022年度のROEは9.2%となり、目標を達成しました。収益性の向上については、製品ミックスの改善、開発効率・投資

効率の改善、コスト削減に、グループを挙げて継続して取り組んでいます。事業ポートフォリオマネジメントでは、社内の事業を20程度に区分しそれぞれの事業における市場の成長性、自社の市場ポ

財務戦略

ジション、事業別ROICを軸にした収益性や自社の経営ビジョンとの整合性の観点から毎年事業評価を行い、中期的な注力・維持・撤退の判断と実行に取り組んでいます。加えてLSIを中心に、それぞれの事業において、民生機器市場から自動車・産業機器市場へのシフトに向けた製品レベルでのポートフォリオ変革を推進してきました。自社の競争力の源泉であるIDM・すり合わせ技術により、お客様の問題解決と安定供給、長期供給を提案することで、高い付加価値を提供する製品のラインアップ拡大を進めています。開発やお客様サポートにリソースを集中し価値訴求の効果が高い製品の売上高比率を上げることで、お客様とのwin-winの関係を築き、収益改善を目指しています。自動車市場では、電装化拡大や電動化の追い風を受け一定の成果がスタートしており、現在は産業機器分野拡大にも取り組んでいます。産業機器分野では、お客様がさまざまな産業分野に広く分散している、需要ライフタイムが長い一方、参入には時間がかかるといった特長があり、そのような市場特性への対応に特化した専門部門を組織しました。開発リソースも注力分野に重点的に配置し、新商品の企画売り上げに対する開発工数をKPI化することで、市場要求にマッチした開発の

加速に取り組んでいます。

従来の設備投資の効率性には課題を感じており、意思決定におけるプロセスの進化に着手しました。投資判断の基準として用いている回収期間法に加え、NPV・IRR法を導入し、資本コストや事業リスクを意識したハードルレートを設定し、投資案件ごとに将来キャッシュ・フロー予測を明示した上で、収益優位性を総覧して意思決定を行っています。加えて投資実行後のモニタリングを強化し、投資案件ごとに投下資本に対する売上成長への寄与や、キャッシュインの予実を管理することで、今後の判断精度向上につなげる取り組みを実施しています。

コストダウンにおいては、開発、製造、調達部門が一体となって、垂直統合モデルの強みを最大限に生かした取り組みを推進しています。LSI生産の300mm化、SiCの8インチ化を中心としたウエハの大口径化によるコスト削減に加え、社内外サプライチェーンを挙げての材料の標準化を推し進め、マスメリットを生かした調達コスト削減や材料共通化による在庫コストの削減に取り組んでいます。また、国内で立ち上げた最新鋭の完全自動化ラインの生産寄与や既存の量産ラインへの技術展開による固定費の改善を進めています。

成長投資とキャッシュ・マネジメント

2023年度の投資に関しても、注力するパワーとアナログの領域に8割以上を振り向けています。成長事業への投資を更に加速させるべく、成長投資は5年累計で5,000億円から6,000億円へ増額しました。SiCは2027年度までに売上高2,700億円以上、シェア30%以上に引き上げる目標を掲げていますが、需要が前倒しになっているため、投資計画もこれに合わせて上方修正しました。量産コスト低減を図るため、材料となるSiCウエハについて、ウエハ製造と前工程の両面で大口径化に取り組んでおり、ローム・アポロ株式会社筑後工場では、6インチウエハから8インチウエハへの変換が可能な設備を導入しました。ウエハについては、2023年から8インチウエハの供給を開始しており、急速な需要拡大に対応すべく、急ピッチで設備増設・増産を推し進めています。また、LSIは12インチのBi-CDMOSの生産ラインを増強します。さらに、持続的な企業価値向上に向け、足元の成長事業への投資に加え、将来の事業機会拡大を見据えた資本投資やM&Aについても、当社の特長であるIDM

機能強化やパワー・アナログ領域の強化可能性を軸に、検討を常に行っています。

足元の事業の成長に必要な投資資金については、営業キャッシュ・フローで賄うことを基本とし、適正にキャッシュ・マネジメントを行うことで、手元資金を効率的に活用していきます。具体的には、2021年度から2025年度までの5年間の営業キャッシュ・フローとして約6,500億円を見込んでおり、成長投資6,000億円を賄います。また、今後の更なる成長投資の資金の手当てとして、2022年度からキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善を進めており、内部からのキャッシュ創出に取り組んでいます。その上で、事業拡大や技術獲得のためのM&Aや資本提携等の案件が生じた際には、必要に応じた資金調達を機動的に行っていく方針です。

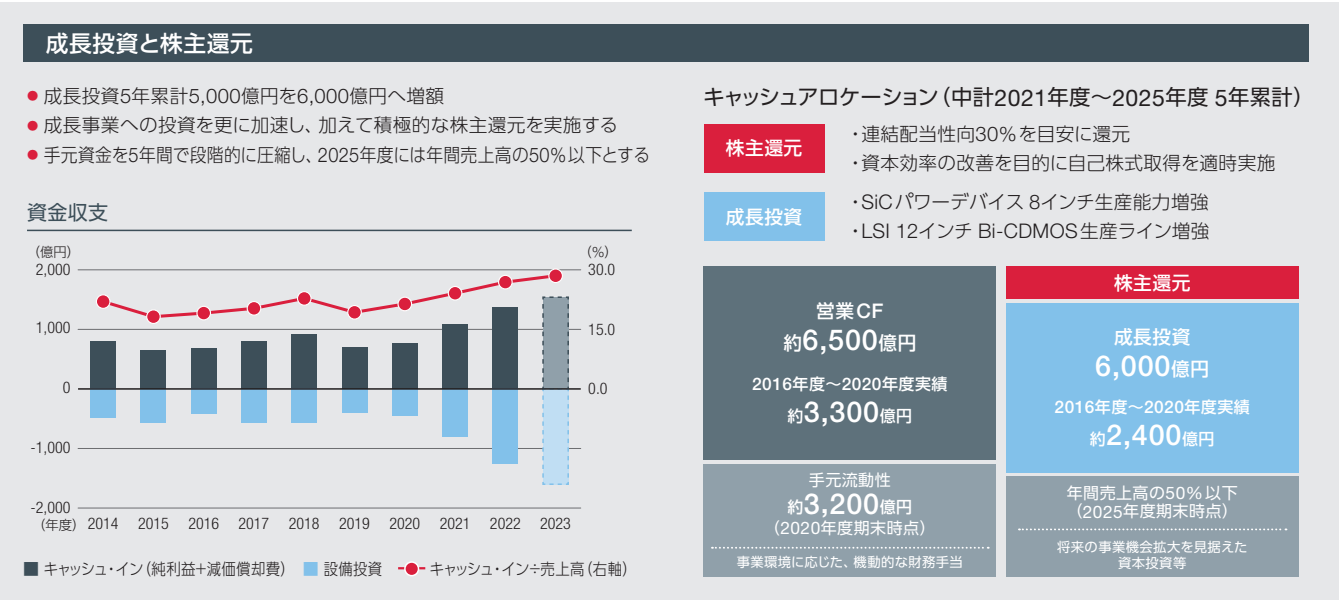
さらに、手元資金を5年間で段階的に圧縮して、2025年度には年間売上高の50%以下とする予定です。

株主還元

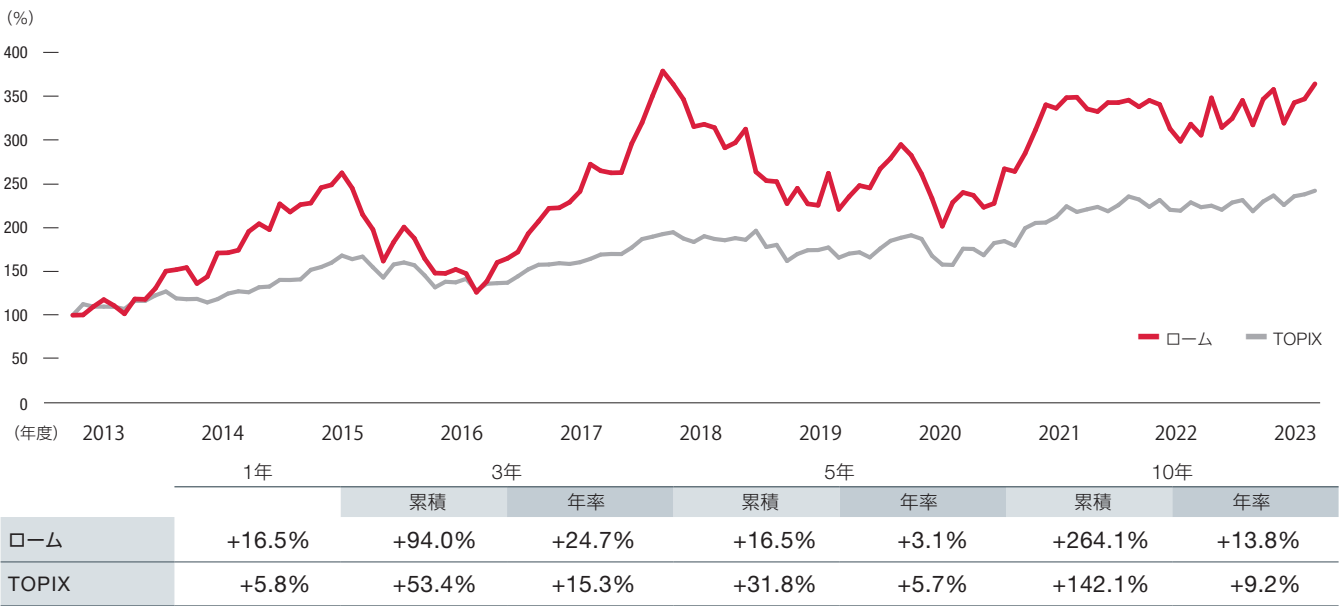
連結配当性向30%を目安に、株主還元を実施する方針です。また、自己株式の取得を適時実施していく方針であり、2022年11月には200億円を上限とする自己株式取得を決定しています。

足元の数年間は、事業成長と将来のキャッシュ創出力強化に向けた積極投資のフェーズにありますが、今後の事業成長の進展状況に応じ、投資と株主還元のバランスは適宜見直していきます。企業価値向上に向け、株主還元とともに、更なるキャッ

シュ創出力拡大のための人的資本への投資や設備投資について今後もバランスを取りながら進めていきたいと考えています。中期経営計画で示している成長と収益拡大、そしてその先にあるグローバルメジャーに向け、パワーデバイス事業とアナログLSI事業を両輪として経営を進めていく方針であり、株主の皆さまには是非、ロームの今後の成長にご期待いただきたいと思います。



TSR (10年、配当込)

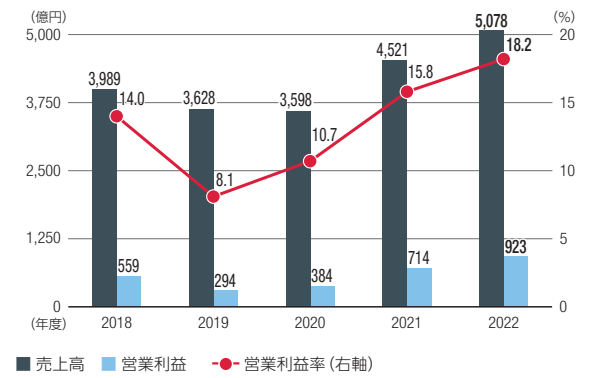


※ Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
※ TSRの計算は、ロームは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloomberg データ等により当社作成)
※ グラフの値は、2013年3月末日の終値データを100として TSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2023年3月末まで)

財務・非財務ハイライト

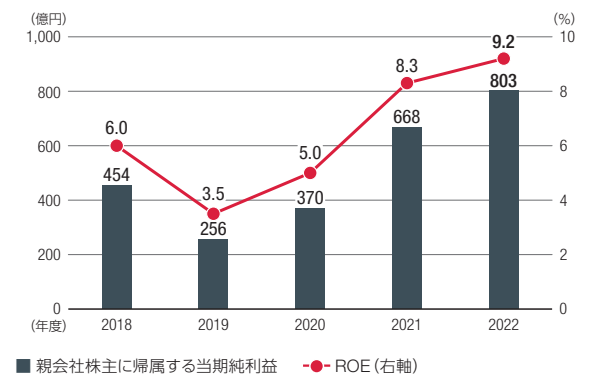
財務ハイライト (連結)

業績



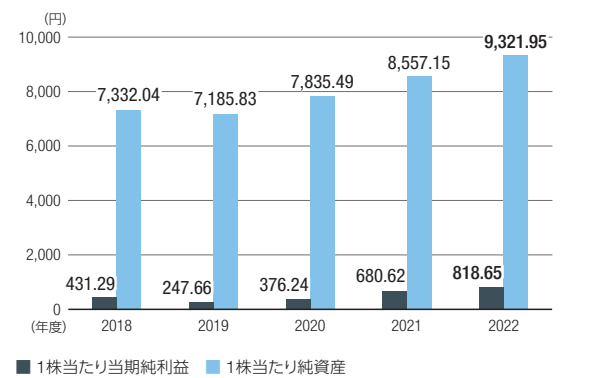
2022年度後半において一部の半導体で需要が調整局面に入ったものの、為替の円安効果もあり過去最高売上高を達成しました。自動車市場は、脱炭素社会に向けた電動化・電装化の促進による車載半導体への強い需要が継続しました。また、産業機器市場は、工場の脱炭素化の促進や、生産能力増強・自動化・デジタル化投資の拡大などにより順調に推移しました。

親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



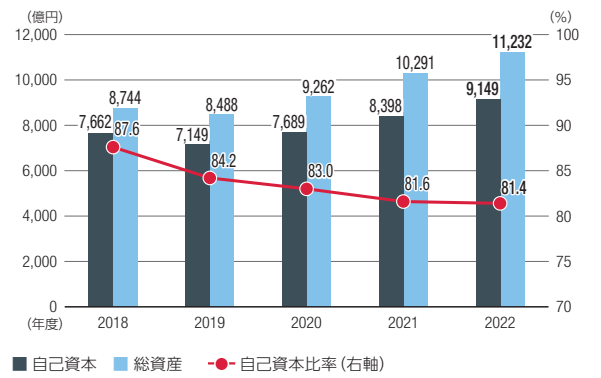
営業利益の増加に加えて為替差益が発生したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比135億4千8百万円増加の803億7千5百万円となりました。この結果、ROEは前期比0.9ポイント改善し、9.2%となりました。

1株当たり当期純利益・1株当たり純資産



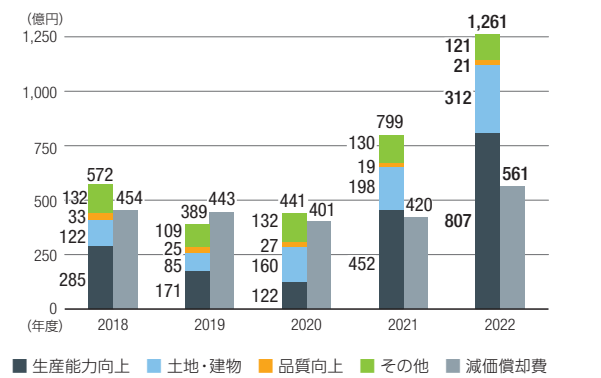
親会社株主に帰属する当期純利益の増加により、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産ともに前期比増加しました。

自己資本・総資産



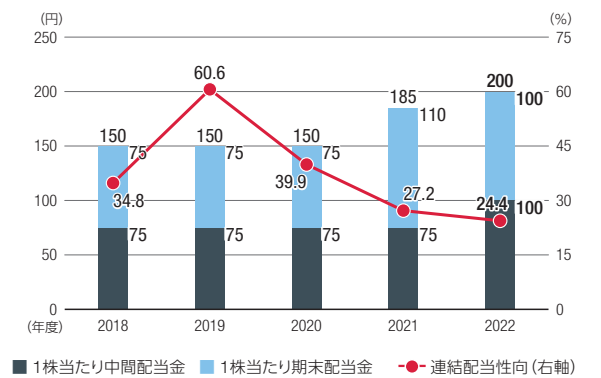
有形固定資産や棚卸資産が増加したことなどにより、総資産は前期末に比べて941億5千1百万円増加、自己資本は750億9千5百万円増加して9,149億1千2百万円となりました。自己資本比率は前期末とほぼ同水準の81.4%となりました。

設備投資・減価償却費



ROOMでは継続して積極的に設備投資を実施しています。2022年度はLSIやSiCを含むパワーデバイスを中心に生産能力拡大のための設備投資を強めた結果、前期比461億3千1百万円増加の1,261億1千6百万円となりました。

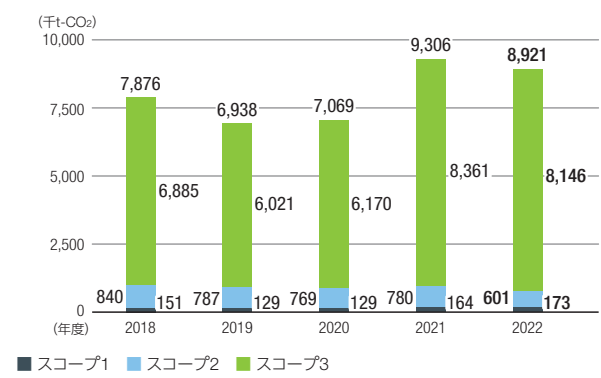
1株当たり配当金・連結配当性向



ROOMでは安定配当を基本方針としており、連結配当性向30%を目安として、業績の改善により配当金の増加に努めています。年間配当金は前期比15円増加の200円としました。

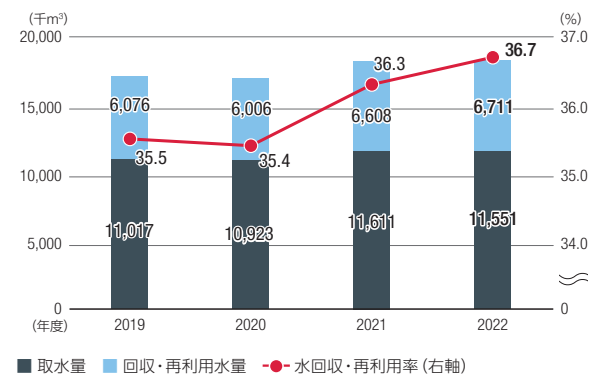
非財務ハイライト (連結)

CO₂排出量推移



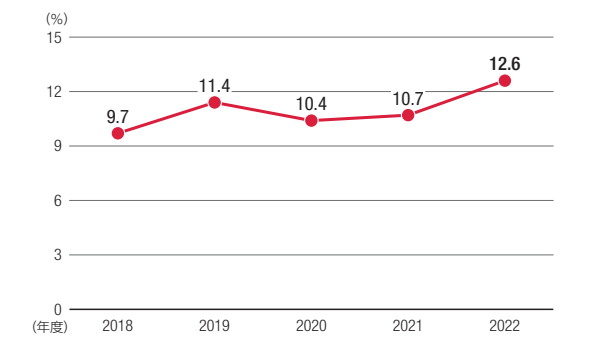
2050年度にGHG排出量実質「ゼロ」を目指す「ROOMグループ環境ビジョン2050」を達成するため、2030年度の中期環境目標としてGHG排出量（スコープ1、2）を2018年度比で50.5%以上削減することを掲げています。2021年度は2018年度比で6.2%、2022年度は21.8%の削減を達成しています。

生産拠点の取水量、回収・再利用水量、水回収・再利用率



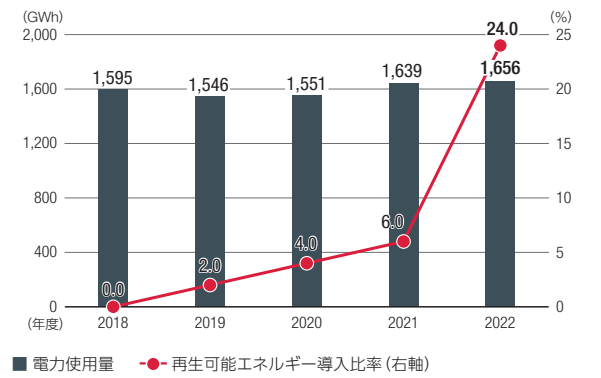
「ROOMグループ環境ビジョン2050」における「資源循環」の取り組みとして、2030年度に水の回収・再利用率を2019年度比で5.5%以上向上することを目標としています。2022年度は2019年度比で1.2%向上し、計画的な水リサイクル設備の導入を進めています。

女性管理職比率



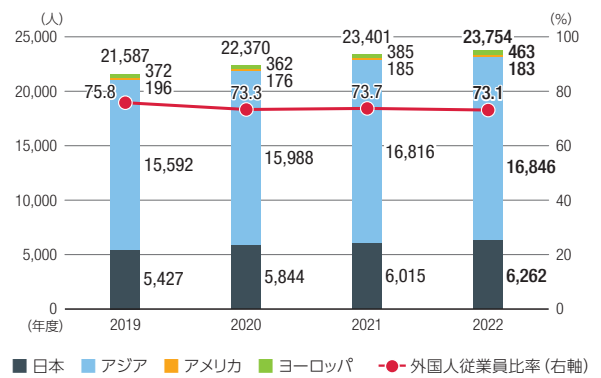
中期経営計画では、ROOMグループの女性管理職比率を2025年度に15%、2030年度には20%にすることを目標にしています。今後も研修機会の充実や従来の制度改訂、新制度の導入などを進め、目標達成に向けて取り組んでいきます。

電力使用量・再生可能エネルギー導入比率



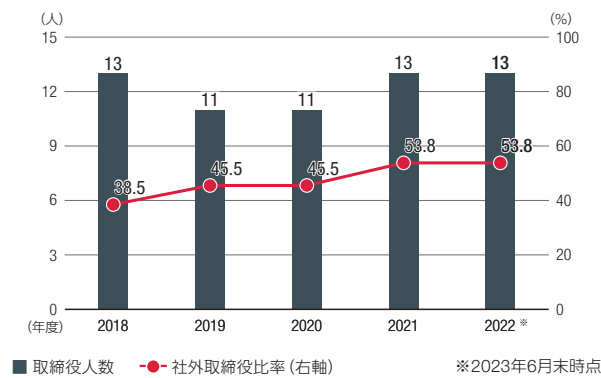
国内外のすべての事業活動で使用する電力を2050年度に100%再生可能エネルギー電源（水力、地熱、太陽光発電など）由来とする計画を公表しています。2022年度は主力生産拠点であるタイ工場も再生可能エネルギー100%となり、全体で24%の導入が完了しました。

国別従業員数・外国人従業員比率



2030年度に「グローバルメジャー」を目指すにあたり、未来を担うグローバル人材の採用を積極的に行っています。今後も従業員の多様性を高める人材施策を進めていきます。

取締役人数・社外取締役比率



※2023年6月末時点
中期経営計画の中で掲げた「社外取締役の人数を過半数に引き上げる」という目標を2021年度に達成し、現在も維持しています。

特集

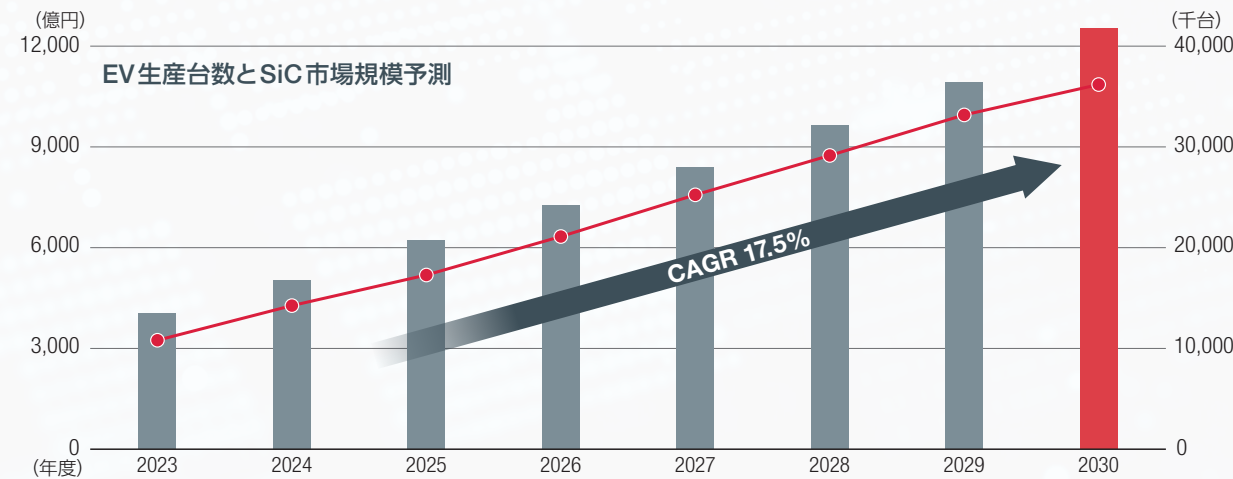
SiCパワーデバイスの技術革新による
社会課題の解決への貢献対応する
マテリアリティ

- 文化の進歩向上につながる技術の進化
- 持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給
- 高品質な製品の安定供給
- 気候変動への対応

▶ SiCパワーデバイスで自動車の電動化に貢献

脱炭素社会の実現に向けて、自動車の電動化の流れが加速しています。なかでも電気自動車（EV）比率が大きく上昇し、2022年の世界販売に占めるEV販売は約774万台、EV比率は約10%となり、急速にEV化が進んでいます。EVのバッテリー容量増大を抑えつつ走行距離の延伸を実現するには、電力損失が少ないSiCパワーデバイスをインバータに採用

することが必須です。SiCパワーデバイスは、Siデバイスと比較して規格化オン抵抗が低く、高温や高周波、高電圧環境下でも高い性能を発揮できることから、EVを中心に採用が加速し、本格的な普及が期待されています。ロームでは、SiCパワーデバイスの更なる需要増に対応するべく、生産能力とコスト競争力を更に引き上げていきます。



出所: SiC市場規模予測 ローム作成 EV生産台数予測 GlobalData社（2023年7月31日予測）※ 為替レート \$1=¥130

▶ SiC市場におけるロームのポジショニング

世界SiC
売上高
ランキング

SiCパワーデバイス（モジュール含む）売上高ランキング
／シェア予測（2022年）

順位	会社名	売上高	シェア
1位	STMicroelectronics	700	32.5%
2位	Infineon Technologies	360	16.7%
3位	WolfSpeed	299	13.9%
4位	onsemi	200	12.8%
5位	ローム	149	6.9%

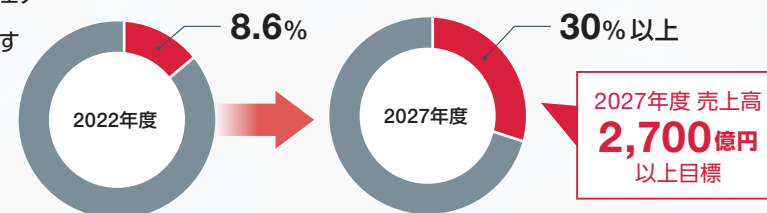
※ Tables and figures have been done thanks to Yole Group's Power SiC report, 2023 edition.

SiCウエハ売上高ランキング／シェア予測（2022年）

順位	会社名	売上高	シェア
1位	WolfSpeed	295	42.6%
2位	Coherent (旧II-VI)	109	15.7%
3位	SiCrystal (ROHM Group)	96	13.9%
4位	TankeBlue	88	12.7%
5位	SK siltron	56	8.1%

業界トップの市場シェア

30%以上を目指す



▶ SiCパワーデバイスにおけるロームの強み

1 一貫生産体制の構築

ロームは、急増するSiC市場のトップシェア30%以上を目指し、積極的な投資を進めています。2009年にドイツのSiCウエハメーカーであるSiCrystal社をM&Aにより取得、SiCパワーデバイスの安定製造に欠かせない高品質なSiC基板の調達体制を整えるとともに、大口径化や生産能力増強に取り組んできました。また、

ローム・アパロ株式会社の筑後工場（福岡県）に新設したSiCパワーデバイス専用の生産棟は、2022年度に稼働を開始しています。現在は6インチで生産していますが、8インチへ切り替えられる設備をあらかじめ導入しています。BCM体制の強化と併せて、中長期的な需要増加に対応できる生産体制を構築しています。

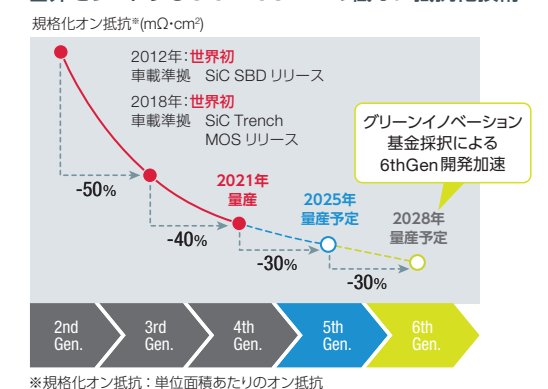
一貫したSiCパワーデバイスの生産体制



2 業界をリードする技術力

ロームはSiを素材としたトランジスタ（MOSFET、IGBT、SJ MOS、BiP）やダイオード（SBD、FRD）のほか、SiCを素材としたMOSFET、SBDの開発を行っています。SiC基板製造からパワーモジュールなどのパッケージまで自社で一貫生産し、それらを支える新たな製品設計、製造プロセス、品質管理の手法まで、SiCパワーデバイスの進化に欠かせない技術を自社で一括して管理する体制により、業界をリードする高品質・高性能のSiCパワーデバイス開発を実現しています。第4世代SiC MOSFETはローム独自のダブルトレンチ構造を進化させ、従来品より規格化オン抵抗を約40%低減、業界トップクラスの低オン抵抗を実現しました。現在、更なる特性改善に向けて第5世代の開発に取り組んでいます。

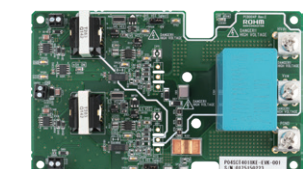
世界をリードするSiC MOSFETの低オン抵抗化技術



3 ソリューション提案力

ロームはこれまで、顧客の各開発フローで課題解決に貢献するさまざまなソリューションを提供してきました。顧客のシステムを理解したシステム・ソリューション・エンジニアリング本部のFAEやAEがSiCパワーデバイスを駆動させる絶縁ゲートドライバICやダイオード、抵抗器などの周辺部品を組み合わせ提案することで、ユーザーの機能実現に貢献します。例えば、EV用のパワーデバイスにおいては、従来はIGBT*とFRDを組み合わせた製品が使用されていましたが、それらをSiC MOSFETへ置き換えるだけでなく、絶縁ゲートドライバICとのソリューション提案によって、インバータの小型化並びに車両走行距離の延伸に貢献しています。

※ Insulated Gate Bipolar Transistor (絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ)



SiCパワーデバイスを容易に評価していただくためのソリューションボード

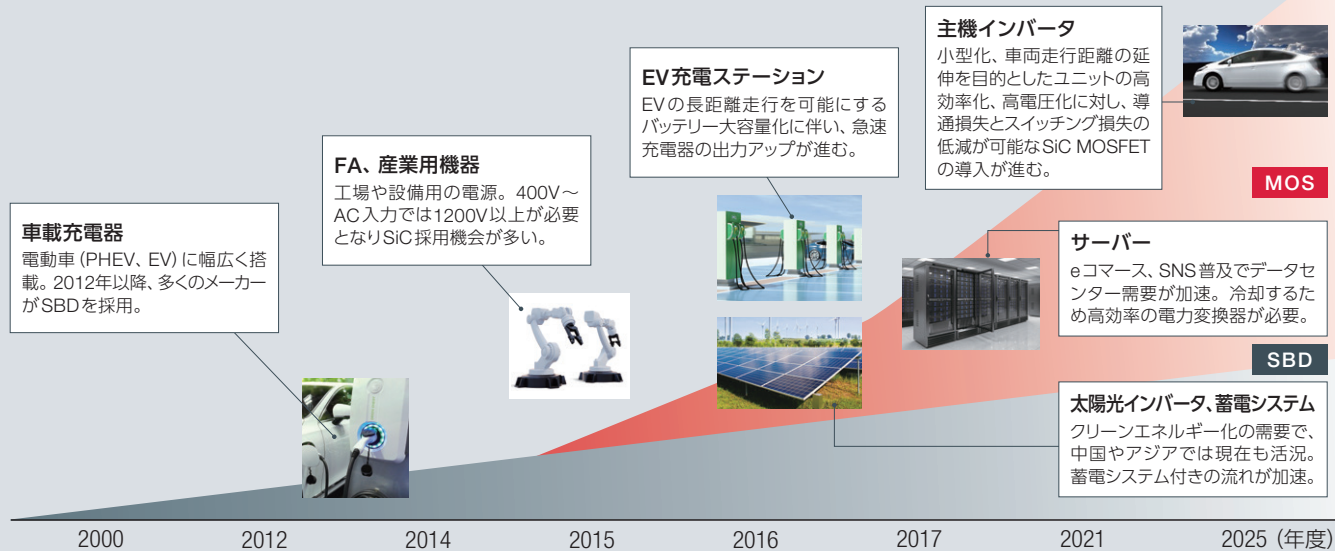


SiCパワーデバイスを絶縁ゲートドライバICや周辺部品も含めて実システムに近い環境でシミュレーションが可能

特集 SiC パワーデバイスの技術革新による社会課題の解決への貢献

➤ SiC 採用事例

ロームは2000年にSiCパワーデバイスの基礎研究を開始し、以降ダイオード(SiC SBD)、トランジスタ(SiC MOSFET)などの製品を拡充しています。2012年には世界初のSiC MOSFET及びフルSiCモジュール※の量産を開始しました。

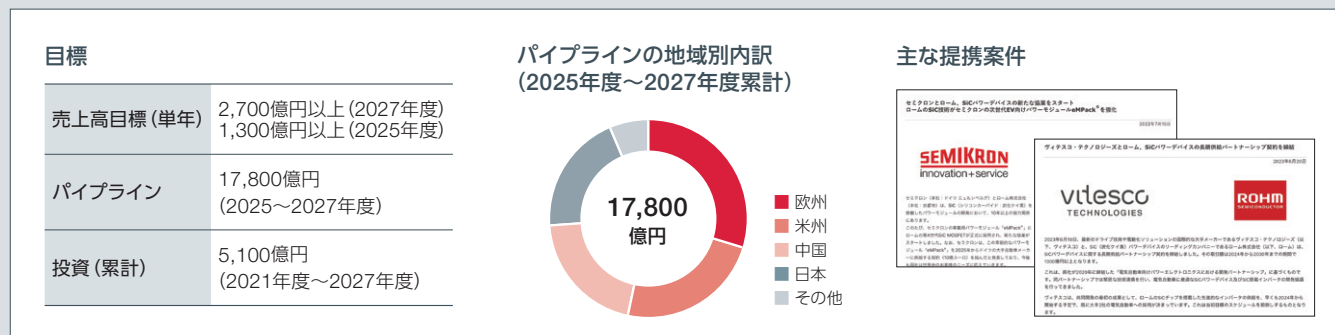


➤ SiC 売上高目標とパイプラインの状況

SiC事業では、2025年度に売上高1,300億円以上、2027年度に売上高2,700億円以上を目標に掲げ、トップシェアを目指しています。

2025～2027年度累計で約1.8兆円のパイプライン(顧客との商談案件)を抱えており、中国、欧州、米州、そして日本と、特定地域

に依存することなく強い引き合いをいただいている状況です。旺盛な需要にしっかりとこたえられるための供給体制を構築するべく、2021～2027年度累計で5,100億円の投資を計画しています。



➤ マツダ・今仙電機と電動車向けインバータの共同開発契約を締結

2022年11月、マツダ株式会社、株式会社今仙電機製作所と、e-Axleを含む電動車の電動駆動ユニットに搭載されるインバータ及びSiCパワーモジュールの共同開発契約を締結しました。e-Axleはモータ、減速機、インバータを一体化したもので、電動車の走行性能や電力変換効率を左右する重要な部品です。ロームは「電動駆動ユニットの開発・生産に向けた協業体制」に参画し、パートナー企業との共創により、e-Axle全体を見据えたインバータの共同開発を行います。また、その性能向上を支える先進的なSiCパワーモジュールの開発・供給を通じ、小型で高効率な電動駆動ユニットの創出に貢献します。



マツダ(株) 取締役専務執行役員兼 CTO 廣瀬 一郎氏(左)、ローム(株) 取締役 専務執行役員 COO 東 克己(右)

VOICE ▶▶

お客様の潜在ニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供

システムソリューションエンジニアリング本部
FAE3部 ハイパワーFAE課トラクションインバータ1G
グループリーダー

淵崎 亮



お客様の課題解決に貢献するロームの提案力

カーボンニュートラルの実現に向け、小型化・省エネ化に貢献するSiCパワーデバイスの需要が、EV向けを中心に高まっています。新材料を採用したSiCパワーデバイスは、従来のSiデバイスと使い勝手が異なる部分があり、お客様が経験されたことがない問題が起こることがあります。SiCパワーデバイスを初めて採用されるお客様であっても問題なく評価を進められるよう、パワーデバイスの特性をはじめ、アプリケーション上での使われ方、駆動方法などお客様のニーズを理解した上で提案しています。ロームはパワーデバイスだけでなく、デバイスを駆動するIC、汎用部品など多くのラインアップを保有しており、それらの商品・技術を組み合わせてソリューションとして提案できることが強みと自負しています。

グローバルメジャーの実現に向けて

私たちFAEがグローバルメジャーとして目指したい姿は、お客様が課題に直面された際に、真っ先にロームを頭に浮かべていただけるようになることです。また海外市場での認知度を高め、お客様にとってなくてはならない半導体メーカーになることを目標にしています。そのために、デバイスの提案だけでなく、お客様の設計・評価の手助けとなるリファレンスやソリューションの提案に注力しています。また、そのような活動をグローバルに展開するとともに、市場トレンドやアプリケーションにおけるニーズを熟知した新商品企画を行うことで、SiCパワーデバイスのリーディングカンパニーとして、グローバルメジャーを目指します。

➤ ウエハ大口径化に向けた取り組み

現在、ロームは6インチSiCウエハを使用した生産が中心となっていますが、更なる技術革新に向け、SiCパワーデバイスの低コスト化が期待できる大口径ウエハ(8インチ)を用いたプロセス技術・製造技術の開発に取り組んでいます。8インチウエハを活用した次世代SiC MOSFETの開発・量産を加速しており、当事業は国が主導する「グリーンイノベーション基金事業」に採択されています。ロームでは、2025年度に8インチSiCウエハを使用し

たデバイスを出荷できるよう準備を進めています。次世代パワーデバイスの製造技術を高めることで、電動車や産業機器をはじめとする幅広い機器・設備への普及促進を目指しています。



Column GaN パワーデバイスで幅広い電源の高効率化に貢献

SiCとともに各種電源の高効率化を実現するパワーデバイスの新材料と期待されているのが、高周波特性に優れた窒化ガリウム(GaN)です。

ロームは、GaNの特性を生かしたアプリケーションとして、通信基地局やデータセンター用サーバーの電源、産業機器のモータ、ACアダプターなどを想定。「EcoGaN™」シリーズとしてラインアップを拡充し、2023年4月には、業界トップクラスのデバイス性能を実現した650V耐圧GaN HEMTの量産を開始しました。



セグメント別事業概況

LSI

自動車向けの強化とともに、
海外市場・産業機器向けの拡大により
グローバルメジャーの実現に貢献



LSI事業では、電源、モータ、アナログ・フロント・エンド、アンプ等、アナログLSIを中心に製品を展開しています。特に、特定用途向け汎用製品(ASSP)に注力しており、Product Marketing Engineer (PME) が各社のトレンドを的確に見極め、顧客ニーズを先取りした開発をしています。PMEは、お客様とのコミュニケーションを密に行うほか、商品開発に生かせるお客様からのフィードバックを大切にしており、立ち上げ時のサポートから量産時のフォローまできめ細かい対応が特長です。

もちろん商品開発だけでなく重点的に取り組むべき社会課題として、GHG排出量の削減も認識しています。「モータ」や「電源」は全世界の電力消費量の大半を占めているため、ロームのLSIによりモータや電源の消費電力の低減が可能となります。あらゆる領域において電動化や自動化が進んでおり、デバイス

の省エネ・小型化のニーズが高まっているため、そのようなニーズにこたえる付加価値の高いLSI製品のラインアップを拡充することで環境課題の解決に向けて貢献したいと思っています。

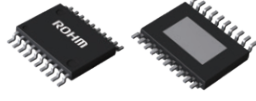
また、今後の課題としては、国内だけではなく海外市場を開拓し、自動車に加え産業機器向けにも注力していきます。現状のLSIの自動車向け売上高比率は40%強で順調に伸びていますが、産業機器においても売上高比率を30%にできるよう製品展開や売り込みを強化しています。特長である顧客密着、すり合わせやトータルソリューション提案などにより、LSI 事業はお客様からの絶対的信頼を獲得できるよう「技術」と「サービス」を徹底し、グローバルメジャーの実現に向けて中心的な存在となることを目指しています。

注力製品



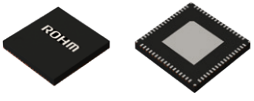
絶縁ゲートドライバIC

EVの駆動部分などパワーデバイスを制御。ローム独自の微細加工技術により、自動車用インバータの小型化、高効率化に貢献



LEDドライバIC

自動車へのLED照明の普及と低消費電流化に伴い、LEDの搭載数が増加。ヘッドランプ等、さまざまなアプリケーションに適した専用ドライバを展開



パワーマネジメント／電源IC (PMIC)

さまざまな用途、仕様に合わせ、各種アプリケーションに特化した多様なシステム電源をラインアップ。民生機器をはじめ自動車のECUごとに各種PMICの製品を展開

ロームのポジショニング

世界アナログICメーカー
売上高ランキング (2022年)

順位	会社名	売上高 (百万ドル)
1位	Texas Instruments	13,168
2位	Analog Devices	11,142
3位	Qualcomm	10,302
4位	STMicroelectronics	4,800
5位	Renesas Electronics Corporation	4,584
...		
17位	ローム	1,001

Source: Omdia Competitive Landscaping Tool (CLT) 2022

世界アナログIC市場

市場規模 (2022年)
90,887百万ドル

自動車向けアナログ ASSP/
アナログ ASIC

市場規模 (2022年)
13,880百万ドル

ロームシェア

12位 1.7%

ロームシェア

17位 1.1%

産業機器向け他 ASSP/
アナログ ASIC

市場規模 (2022年)

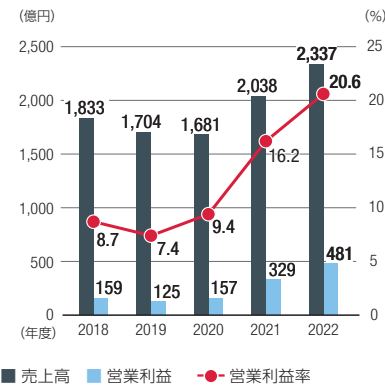
4,313百万ドル

ロームシェア

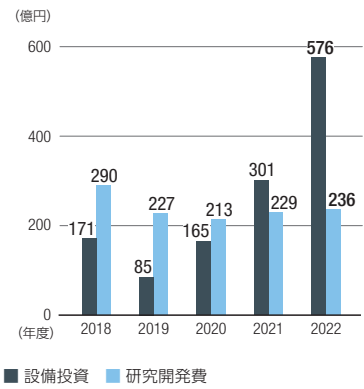
13位 2.7%

業績ハイライト

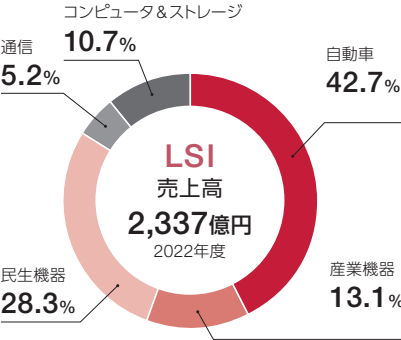
売上高／営業利益／営業利益率



設備投資／研究開発費



用途別売上高構成比



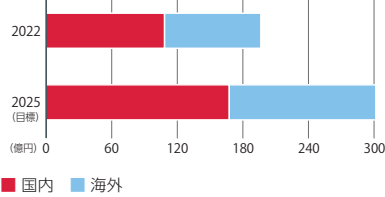
中期経営計画の進捗

ASSP戦略TOP10の売上高比率向上

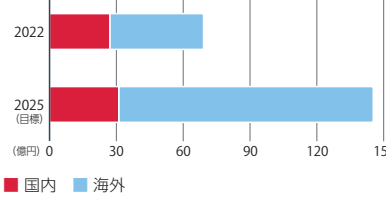
LSIでは、更なる売り上げと利益の拡大のために、中期経営計画の5年間で国内に加え、海外での自動車向け、民生機器分野の家電向けやPC・サーバー分野の強化を目指しています。なかでも、電装化・電動化の進展により更なる成長が期待される自動車市場では、絶縁ゲートドライバIC、LEDドライバIC、ADASソリューションなどの売り上げが順調に伸びており、日系顧客だけでなく海外顧客からの採用も広がっています。

また、売上伸長・付加価値のある分野を戦略TOP10分野とし、その分野の売上高構成比を上げることでLSIの平均単価を上げ、事業全体の利益率改善を目指しています。2022年度の戦略TOP10の売上高比率は前年度の16%から22%にまで向上し、LSI全体のセグメント利益は481億円と、前年比で46%の伸長となりました。今後も付加価値の高い製品を投入することにより更なる売上・利益拡大を図っていきます。

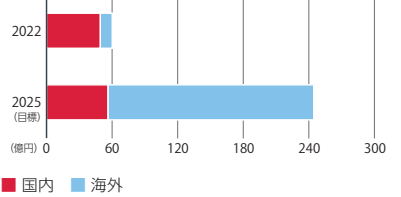
絶縁ゲートドライバIC



LEDドライバIC



ADASソリューション (SerDes+AFE+PMIC)



Column 持続可能な社会の実現に向けて

EV向けアプリケーションの小型化とノイズ設計工数の削減に貢献する絶縁型DC-DCコンバータの開発

EVにおいては、モータを駆動する主機インバータやエアコン用の電動コンプレッサー、車室内の温度を上げるPTCヒーター等のアプリケーションが搭載されています。これらは高い電圧で駆動することから、安全性確保のためにバッテリーのある1次側回路とモータ等のある2次側回路で絶縁する必要があります。一方、従来の絶縁回路構成では、実装面積や消費電力の大きさ、出力電流によって異なるスイッチング周波数に対するノイズ対策の工数などが課題でした。ロームは、これらのアプリケーションに搭載されているゲートドライバ駆動用電源に最適な絶縁型フライバック方式※1のDC-DCコンバータを開発しました。新製品において、フォトカプラ※2が不要な回路構成と安定したスイッチング周波数特性を実現したことにより、アプリケーションの小型化とノイズ設計工数の削減に貢献します。

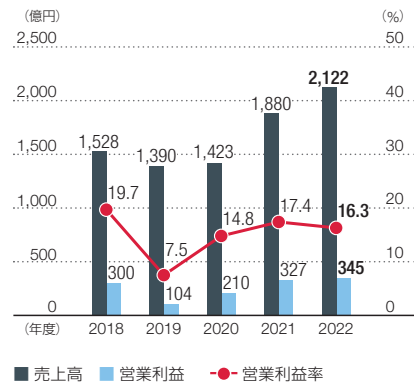
※1フライバック方式: 回路形態の一種として絶縁電源の構成に使用される。100W程度までの用途に適し、部品点数やコスト面に優れる。
※2フォトカプラ: 入力された電気信号を発光素子で光に変換したのち、受光素子が再び電気信号に戻す電子部品。



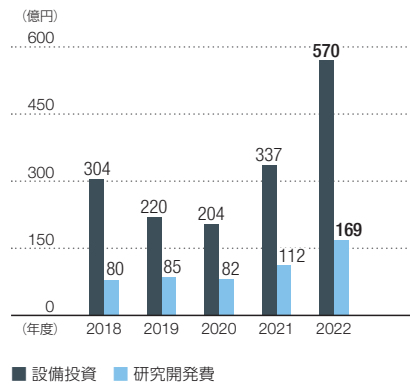
半導体素子

業績ハイライト

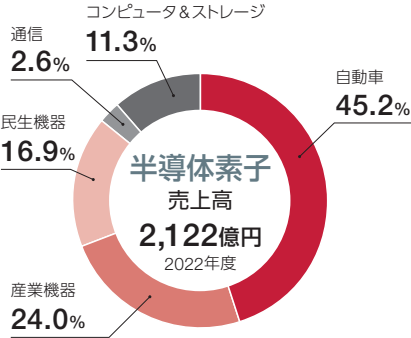
売上高／営業利益／営業利益率



設備投資／研究開発費



用途別売上高構成比



パワーデバイス

脱炭素社会に貢献する製品で「パワーのローム」を目指す

執行役員
パワーデバイス事業本部長
野間 亜樹

ロームは、Si、SiCを材料とするパワーデバイスに加えて、GaNデバイスの量産も開始しており、これら複数のデバイスを搭載したパワーモジュールなど、多彩なラインアップと、製販、サポート、企画が一体となったソリューション提案力を強みとしています。

パワーデバイスは、カーボンニュートラルの実現に大きく貢献するデバイスです。産業機器では太陽光発電、データセンター、充電ステーションなどで、自動車はEVの車載充電器、DC-DCコンバータ、主機インバータなどで電力変換効率を向上させ、省エネに貢献します。特に伸長する主機インバータでは、IGBTからSiC MOSFETに置き換えることによって、パワーデバイスのコストは上がるものの、電費向上によるバッテリーコストの低減だけでなく、ハーネスの軽量化や、インダクタやコンデンサの小型化といったシステムコストダウンが期待されています。

また、デバイスの競争力強化だけでなく、お客様のシステムの理解を深める必要があると考えています。自動車メーカー、

Tier1メーカーを含めたエコシステムに入ることが重要であり、今後も各社と包括的な関係を構築し、常に選ばれるパワーデバイスメーカーであり続けたいと考えています。

SiCは、市況による需給バランスの多少の変動はあるでしょうが、2030年前後までは高成長が続くため、積極的な投資により生産能力を向上させ、売上拡大を図ります。中国勢も台頭してきていますが、ロームの技術力、ソリューション提案力、基板からモジュールまで生産できる供給力などは一朝一夕で真似できるものではないと考えています。SiCの能力を使い切る物性限界まではまだまだ競争が続くため、この分野で勝ち残っていきたいと考えています。

パワーデバイスは日本の半導体復興に向けた切り札として期待されており、「パワーデバイスと言えば、ローム」とお客様や業界で認知されるグローバルメジャーとしてのポジションを確立することで、持続的な成長を実現します。

パワーデバイス注力製品

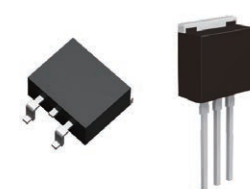
SiCパワーデバイス

MOSFETとSBDがあり、従来のSi素材のデバイスと比較して効率よく電力を変換できる
※ P36に戦略詳細記載



Siパワー・MOSFET・IGBT

電力・電源システムやインバータの中核部品として使われ、幅広い高電圧・大電流アプリケーションの高効率化と省エネルギー化に貢献する



Siパワーダイオード

幅広いラインアップを持つショットキーバリアダイオードやファストリカバリーダイオードなどをそろえ、市場の要求にこたえる



ロームのポジショニング

世界パワーデバイスメーカー売上高ランキング (2022年)

順位	会社名	売上高 (百万ドル)
1位	Infineon Technologies	5,480
2位	onsemi	2,645
3位	STMicroelectronics	2,207
4位	Mitsubishi Electric	1,366
5位	Fuji Electric	1,216
...		
9位	ローム	824

Source: Omdia Competitive Landscaping Tool (CLT) 2022

世界パワーデバイス市場

市場規模 (2022年)
25,920百万ドル

ロームシェア
9位 **3.2%**

パワートランジスタ

市場規模 (2022年)
20,189百万ドル

ロームシェア
10位 **2.6%**

パワーダイオード

市場規模 (2022年)
4,738百万ドル

ロームシェア
4位 **6.3%**

中期経営計画の進捗

パワーデバイスの売り上げを拡大し、中核事業へと育成

半導体素子の中でもパワーデバイスは、ロームの成長をけん引する最も重要な製品のひとつと位置付けています。ロームは、IGBT、SJ MOS、MOSFET、バイポーラトランジスタ、SBD、FRDなどのSiを材料とするパワーデバイスに加えて、SiCを材料とするSBDやMOSFETなど幅広い製品ラインアップを有しており、顧客の回路構成に応じて最適なデバイスの組み合わせと動作条件をソリューションで提案することができます。このような強みを生かし、2021年度から2027年度にかけてパワーデバイス事業としてCAGR 29.8%を目指しており、2022年度の売り上げは前年比59%増を達成しました。元々ロームは小信号の汎用デバイスが強く、パワーデバイスの開発に関しては後発ではありましたが、高い成長が見込まれる自動車・産業機器市場への進出に伴い、更なるパワーデバイス事業の拡大を目指します。

ウエハの8インチ化によりSiC事業を更に加速

SiCパワーデバイスは予測を上回るペースで需要が大幅に伸びており、製品の特性に加え、生産キャパシティの確保が競争優位性を保つために重要です。2022年末に筑後工場の新棟で生産を開始しただけでなく、2023年7月には宮崎にあるソーラーフロンティア株式会社の旧国富工場取得について基本合意しました。既存工場を買収することにより、新棟を建築するよりも2年早く生産能力を拡大することが狙いです。一方で、大口径化による生産効率の向上とコスト低減も各社が競って取り組んでいます。現在のSiCウエハは6インチが主流ですが、各社8インチ化を進めており、ロームは2025年度に8インチウエハを使用した製品を出荷できるよう開発を進めています。

汎用デバイス

製品の小型化に寄与する高い技術力で、海外でのシェア拡大を目指す

汎用デバイスは、市場・アプリケーションを問わずあらゆる電気・電子機器に使用される必要不可欠な製品です。ロームの汎用デバイスは、創業初期から続くビジネスであり、SBD、TVS、バイポーラトランジスタ、MOSFET、FRD、RECなど多様なポートフォリオと、高い品質、小型化・高生産性技術、安定した生産能力により、お客様から高い信頼を得て、長年トップクラスのシェアを維持しています。特に、高い品質・サービスを要求される日系自動車市場で圧倒的なシェアを確保しています。

汎用デバイスでは、限られた電力を効率的に使用し、部品の実装スペースを確保する小型パッケージの提案により、業界をリー

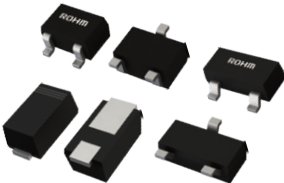


執行役員
汎用デバイス事業
本部長
有山 詔

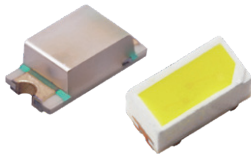
ドし、環境負荷の低減に貢献できると考えています。また、業界がパワーデバイスに注力するなかで永続的に市場に供給し続けることで、電気・電子機器市場の発展に貢献します。

今後は、海外市場でのシェアアップにより、事業の拡大が必要と考えており、グローバルに対応した適正品質と適正コストに合わせた製品戦略を推進します。具体的には、継続的なコスト削減、生産性の向上、在庫設計の最適化、生産の平準化による安定供給と低コスト化を実現するとともに、次世代の高効率生産ラインを開発しています。このように、世の中に不可欠な商品を永続的に供給し続けることで、グローバルメジャーの実現に貢献していきます。

汎用デバイス注力製品



小信号デバイス
小信号トランジスタ (1W未満)
小信号ダイオード (500mA未満)
さまざまなアプリケーションで汎用的に使われる



発光ダイオード (LED)
電圧をかけると発光する半導体素子。
あらゆる電子機器の点灯や状態表示等に
使われる



半導体レーザー
業界トップクラスの生産量を誇るロームのレーザー
ダイオード。レーザープリンターや複合機、近年
は測距やLiDAR等の光源として使われる

ロームのポジショニング

世界小信号デバイス (SSD) メーカー
売上高ランキング (2022年)

(百万ドル)		
順位	会社名	売上高
1位	onsemi	834
2位	Nexperia	792
3位	ローム	541
4位	Diodes	367
5位	Infineon Technologies	319

Source: Omdia Competitive Landscaping Tool (CLT) 2022

世界小信号デバイス (SSD) 市場

市場規模 (2022年)
4,782百万ドル

小信号トランジスタ

市場規模 (2022年)
2,155百万ドル

ロームシェア
3位 11.0%

ロームシェア
3位 11.3%

小信号ダイオード

市場規模 (2022年)
2,627百万ドル

ロームシェア
3位 11.5%

中期経営計画の進捗

■ キャッシュカウ事業としてトップクラスのシェアを維持

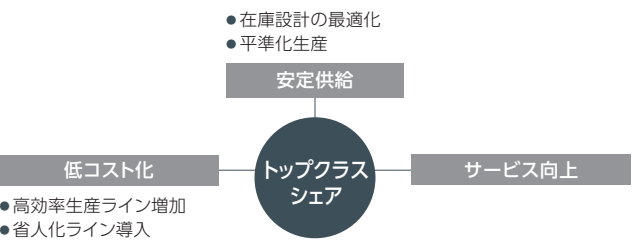
半導体はパワーデバイスが注目されがちですが、電装化の波を受けて小信号の汎用デバイスの需要も伸びています。例えば、自動車の電装化が進むなか、制御回路などに使う1ワット以下の電力を扱う小信号の汎用デバイスであるトランジスタやダイオードは必須の部品として需要が伸びており、ロームは長年積み重ねてきた開発・製造・販売のノウハウを生かして高いシェアを誇っています。この高いシェアを維持しながら、キャッシュカウ事業としてロームの成長に寄与することが汎用デバイス事業の中期経営計画のテーマです。

汎用デバイスは、あらゆるアプリケーションに大量に使用される汎用性の高い製品であるため、顧客に安定的かつ低コストで供給することが求められています。ロームでは、高効率生産ラインと省人化ラインなどを導入することで生産効率とキャパ

シティを強化し、安定供給、低コスト化とサービスの向上を実現しています。また、特に自動車向けの半導体は高い品質が求められるため、IDMとしての強みを生かし品質管理を徹底します。このような取り組みにより、顧客の要望に着実にこたえ、収益の拡大に貢献します。

小信号デバイス事業

キャッシュカウ事業としてトップクラスのシェアを維持



Column 持続可能な社会の実現に向けて

ヴィテスコとSiC パワーデバイスの長期供給パートナーシップ契約の締結、電気自動車の効率化に貢献

2023年6月、ロームは、最新のドライブ技術や電動化ソリューションの大手メーカーであるヴィテスコ・テクノロジーズ (ヴィテスコ) と、SiC パワーデバイスに関する長期供給パートナーシップ契約を締結しました。取引額は2024年から2030年までの期間で1,300億円以上です。2020年から行ってきた共同開発の最初の成果として、ヴィテスコはロームのSiC パワーデバイスを搭載した先進的なインバータの供給を2024年に開始する予定であり、既に大手2社の電気自動車 (EV) への採用が決まっています。SiC パワーデバイスは、EVのインバータ開発において非常に重要なアイテムであり、高電圧対応が求められ、電気エネルギーの有効活用による航続距離伸長やバッテリーサイズ削減に貢献する重要なキーテクノロジーです。両社は更に連携を深め、SiC パワーデバイスを通じてEVの高効率化と急速充電をサポートします。

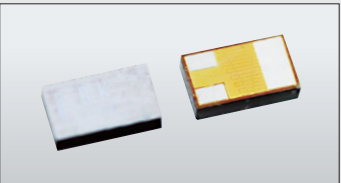


ヴィテスコ・テクノロジーズ CEO
アンドレアス・ヴォルフ氏 (右)
ローム株式会社 取締役 常務執行役員 CFO
伊野和英 (左)

小型サイズで業界トップクラス*1の低電力損失を実現したMOSFETを開発、小型機器の高効率化と安全動作に貢献

近年、小型機器の高機能化が進み、必要な電力量の増加に伴うバッテリーサイズ的大型化によって、部品の実装スペースが減少しています。また、限られたバッテリー電力を効率的に使用するために、搭載される部品はより電力損失を抑える必要があります。このようななかで、ロームは、小型・薄型機器のスイッチングに最適な、小型かつ高効率の20V耐圧Nch MOSFET *2 [RA1C030LD]を開発しました。新製品は、ローム独自のウエハレベルチップサイズパッケージ*3を採用しており、小型化と同時に低電力損失を実現。電力損失を、同パッケージの一般品よりも最大約20%低減させ、業界トップクラスの値を達成し、各種小型機器の基板上の部品面積の削減と高効率化に大きく貢献しています。ロームは今後も各種小型機器の高効率化に寄与する製品の開発を通じて、環境負荷低減などの社会課題解決に貢献します。

*1 2022年11月10日現在 ローム調べ
*2 Nch MOSFET
ソースに対してプラスの電圧をゲートに印加すると導通状態になるタイプのMOSFET。Pch MOSFETよりもドレイン・ソース間オン抵抗が小さくなるため、定常損失を減らすことが可能。
*3 ウエハレベルチップサイズパッケージ
ウエハの状態での端子の形成や配線などを行い、その後個片化した超小型パッケージ。



Nch MOSFET [RA1C030LD]

モジュール・その他

高付加価値を提供することで 社会課題解決に貢献

ロームのサーマルプリントヘッド及び抵抗器は、世界シェアでトップ5に入る高シェア製品であり、世界中のお客様に選んでいただけるラインアップを揃えています。同時に、経営ビジョンで掲げているようにお客様の「省エネ」「小型化」に寄与する商品開発に取り組んでおり、社会課題解決に貢献できるよう努めています。例えば、プリントヘッドではお客様の駆動電池を2セルから1セルへと削減できる省エネタイプのサーマルプリントヘッドを量産化しています。抵抗器では、自動車の高機能化ニーズの高まりに伴い、シャント抵抗器など小型・高電力に対応する特殊抵抗器のラインアップの強化を図っています。

注力製品

サーマルプリントヘッド

ローム独自の半導体技術と厚膜印刷技術、薄膜成膜技術を用い、小型、省エネ、高画質、高品質を実現

センサモジュール

世界トップレベルのセンサバリエーションとロームのコア技術を組み合わせ、トータルソリューションを提案

シャント抵抗器

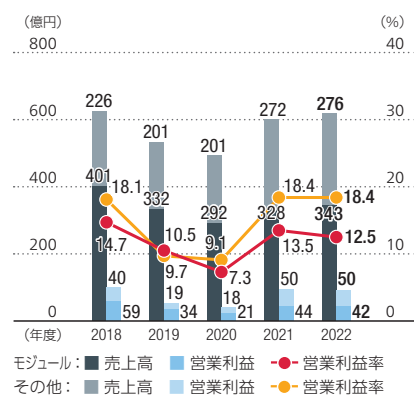
回路電流を検出する電流検出用途の抵抗器。スマートフォン等のモバイル端末から自動車・産業機器等の高信頼性が要求されるアプリケーションまで幅広いラインアップで対応。

執行役員
モジュール事業本部長
田邊 哲弘

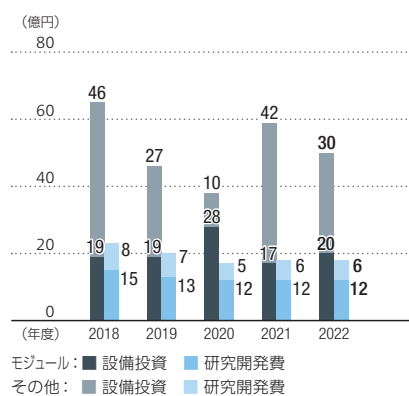
さらに、製品の構成材料をより調達しやすい汎用材料へ切り替えており、社会全体においての省エネルギー化にも貢献しています。更なる成長に向けて、長期的かつ安定的に供給できる製品群を構築し、産業機器市場へのシェア拡大を進めます。産業機器のロングテールのお客様に向けては、小ロット多品目生産対応を大量生産ラインとうまくバランスを取っていくことが今後の課題となります。各市場での細かなニーズに対応し、高出力化・省エネ化・小型化・高信頼性を常に追求した製品を市場へ供給することでグローバルメジャーの実現に貢献し、お客様と共に成長を目指します。

業績ハイライト

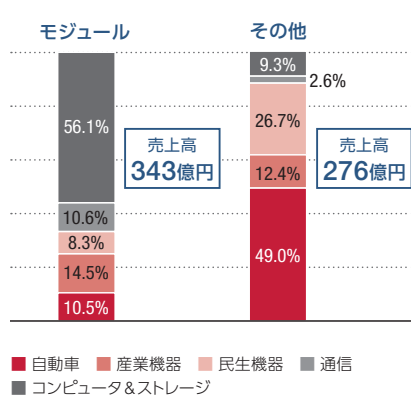
売上高／営業利益／営業利益率



設備投資／研究開発費



用途別売上高構成比（2022年度）



中期経営計画の進捗

■ モジュールの高付加価値を実現し、質的変換を図る

モジュール事業は、高付加価値化や海外シフトなど、質的変換を図ることを中期経営計画期間中の大きな目標としています。2022年度は、事務機器向けのプリントヘッド及び通信機器向けのオプティカルモジュールの売り上げが増加しました。今後は、自動運転支援モジュールやセキュリティ（認証）向けのセンサモジュールの拡充に注力していきます。特に、近年人手不足を背景に、低速・小型自動配送ロボットの実用化が加速しており、各種センサ用途でレーザーダイオードを組み合わせたモジュールの需要も伸長しています。優れた高温特性など他社との差別化を図ることで、収益の拡大を目指します。

■ 特殊抵抗器のラインアップを拡充

抵抗器は、用途別売上高構成比では自動車向けが半分以上を占めており、多くの顧客に信頼されている製品です。2022年度は、特に高い成長を見込んでいる自動車市場向けの付加価値の高い高電力抵抗・シャント抵抗などを中心に売り上げが伸び、採用が進みました。今後、自動車の高機能化に伴ってモータやECUの搭載数が増加し、部品の高密度実装が進むため、シャント抵抗器などの小型・高電力に対応できる特殊抵抗器のラインアップを拡充することで、お客様のアプリケーションの小型・高信頼化に貢献します。

高付加価値センサモジュール 売上高比率

2022年度実績 **1%** → 2025年度見込み **18%**

高付加価値特殊抵抗 売上高比率

2022年度実績 **53%** → 2025年度見込み **54%**

ロームのポジショニング

世界サーマルプリントヘッド 売上高シェアランキング（2022年）

ロームシェア **2位 23.8%**

順位	会社名	売上高シェア
1位	京セラ	37.2%
2位	ローム	23.8%
3位	SHEC	19.4%
4位	東芝ホクト電子	7.8%
5位	アオイ電子	5.8%
6位	アルプスアルパイン	2.3%

出所：中日社

世界抵抗器 売上高シェアランキング（2022年）

ロームシェア **4位 8.9%**

順位	会社名	売上高シェア
1位	A社	19.7%
2位	B社	13.0%
3位	C社	11.4%
4位	ローム	8.9%
	その他	47.0%

出所：ローム調べ

Column 持続可能な社会の実現に向けて

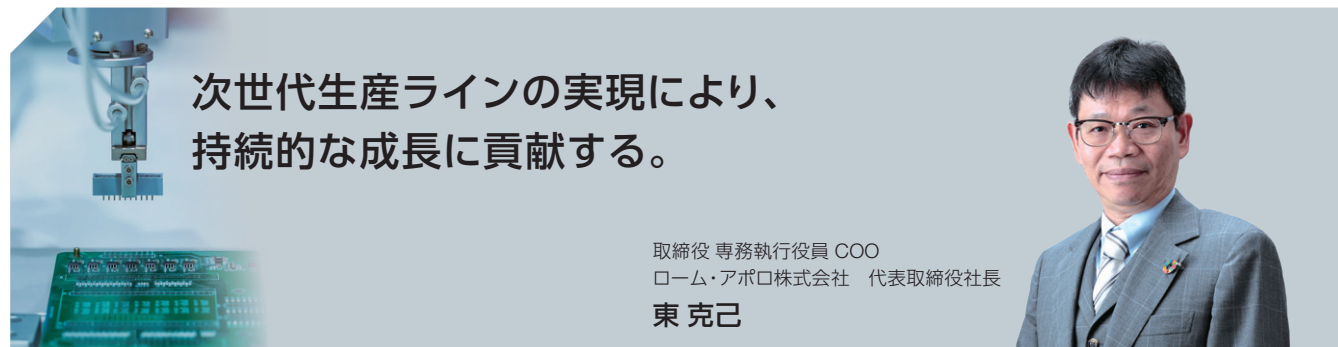
金属板シャント抵抗器「PSRシリーズ」のラインアップの強化により、車載機器や産業機器の小型化・省エネ化に貢献

近年では、EVの主機インバータにおいて、筐体の小型化のためにモジュール両面に冷却機構を備えた薄型のパワーモジュールが増加し、これにシャント抵抗器を内蔵する要望が高まっています。しかし、従来品は高さがあり、パワーデバイスに対する冷却効率を低下させるおそれがありました。このようななかで、ロームでは、定格電力12Wクラスでは従来品の約半分の高さの金属板シャント抵抗器「PSR350」を開発しました。また、小型で更なる大電流の検出に対応する「PSR100」の0.2mΩ品、及び定格電力15Wクラスで業界最小を実現した「PSR330」も製品化を予定しています。今後も、ロームは、金属板シャント抵抗器「PSRシリーズ」のラインアップの強化と性能向上を通じて、車載機器や産業機器の小型化・省エネ化に貢献します。



金属板シャント抵抗器
「PSRシリーズ」

製造における取り組み



次世代生産ラインの実現により、持続的な成長に貢献する。

取締役 専務執行役員 COO
ローム・アポロ株式会社 代表取締役社長
東 克己

IDMを中心としたものづくりによる競争優位性

ロームは企業目的に「品質第一」と掲げています。これは創業者が、当時のラジオの抵抗器が非常に壊れやすいという問題を解決するため、小型で壊れにくい並行リード型固定抵抗器を考案したことに由来しています。品質と供給の安定化を図るには、自社で一貫して生産(垂直統合)し、工程を可視化してトレーサビリティを向上することが重要です。そうしたIDMを重んじる姿勢から、ロームでは設備や装置も自社で開発しています。抵抗器製

造から始まったロームが、半導体やLSI、トランジスタ、シリコンウエハ製造などへ進出していったことは、その延長上にあります。新しいものを考案・開発し、製造するというこうした試みは、品質向上に寄与するだけでなく、エンジニアが能力を存分に発揮し、やりがいを持つことにもつながっています。これらは、ロームの安定供給及び製品の高い品質の実現やリードタイム短縮などに貢献するとともに、他社に対する競争優位性となっています。

グループ一体化の組織改革と人材育成で効率化推進

ここ数年で、SiC パワーデバイス市場が急速に立ち上がりました。ロームにおいても、EVを中心に2025～2027年度の3年間で1兆7,800億円のパイプライン(お客様との商談案件)があります。需要に対してキャパシティが圧倒的に不足しているため、2021～2027年度にSiC事業だけで5,000億円超の大規模な投資を計画しており、生産オペレーターも計画的に増やしています。併せて重要なのが、低消費・高効率な第5、第6世代のSiC MOSFETの開発です。高電圧・電流や熱シミュレーションなどの分野で技術者が必要になっています。幸い、40代半ばの中核世代に、専門外から勉強を重ねて、パワーデバイスで世界トップレベルの商品開発を行うようになった技術者が複数いるため、素養がある人材にリスクリングを行えば、育成は短期間で完了するでしょう。ほかに必要な人材としてはデー

タサイエンティストです。実務作業を行う人員は優秀なIT人材の多いインドで雇用する手段もありますが、日本で指導を行うための主軸となるメンバーの増員が必要です。

また、2023年6月、私は本社COOと兼任でローム・アポロの社長に就任しました。本社から社長が選出されたのは、「ONE ROHM」を推進するためです。今後は工場においても、本社からの指示どおりに製品をつくるだけではなく、上流の思想を理解し、時には設計について意見するような主体性を持つてほしいと考えています。そこで、部長や課長級の人材を異動により本社と行き来させて交流を活性化させるほか、本社機能の一部をマザー工場に移管することを検討しています。本社とグループ会社を一体化させる形で「ONE ROHM」を推進し、効率化することで、パワーデバイスのシェア拡大を進めていきます。

グローバルメジャーを目指すための課題・取り組み

グローバルメジャーを目指すにあたり、製造部門では、着実に品質・コスト・納期(QCD)の改善に取り組むことが必須だと考えています。さらに、お客様が必要となしに必要な量の製品を提供できるフレキシブルラインの開発を進めます。人手を介さない現場や管理の実現に向けて、現在、夜間無人化のチャレンジに取り組んでおり、いずれ大量生産型ラインに展開することが最終目標です。経営体制としては、今後は社

内取締役も日本だけでなく海外拠点にもそれぞれ配置するなど、グローバル化の検討が必要だと考えています。グローバル企業は、世界や地球環境に対して果たす役割や社会的責任も一層大きくなります。良い製品の提供のみならず、ESG投資の規模や内容も向上させることで、世界から求められる企業に成長していきたいと思ひます。

マテリアリティ

■ 高品質な製品の安定供給

- ・IDMによる生産体制の強化
- ・フレキシブルラインによる生産性向上
- ・徹底した品質管理及び従業員への品質教育

■ 製品安全・品質の強化

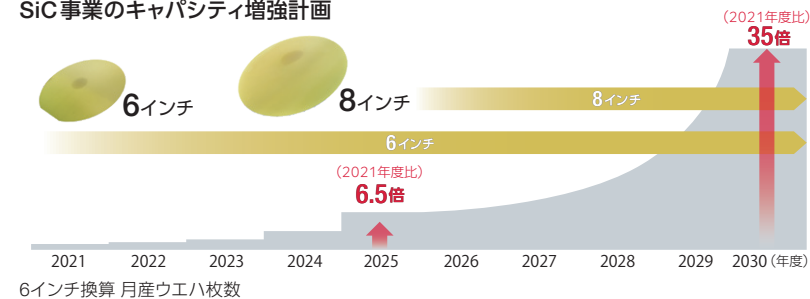
- ・フロントローディングによる品質保証の体制構築と定着
- ・顧客視点を取り入れた適正品質の実現

SiC パワーデバイスを中心に生産キャパシティを増強

脱炭素社会の実現に向けて、ロームの主力製品である半導体の役割は、ますます大きくなっています。特に、自動車や産業機器市場では、環境負荷の低減、カーボンニュートラルを達成するため、電動化を中心に技術革新が進み、半導体の需要が前倒しされており、市場の更なる拡大が見込まれています。ロームは製品の安定供給を実現するため、先行投資によってSiC パワーデバイスを中心に、生産能力の拡大を図ります。SiC パワーデバイス向け設備投資は、2021年度に約100億円、2022年度に約200億円の

実績があり、2023年度は約800億円を計画しています。2021～2027年度に累計5,100億円、2024～2027年度に4,000億円の投資を実施し、生産能力を2021年度比で2025年度に6.5倍、2030年度に35倍に増強する計画です。当面は筑後、宮崎で増産体制を構築しますが、新工場の取得も進めています。2023年7月には、ソーラーフロンティア株式会社の旧国富工場(宮崎)の資産取得について、同社と基本合意したことを発表しました。取得は同年10月の予定で、今後ロームの主力生産拠点として活用していきます。

SiC事業のキャパシティ増強計画



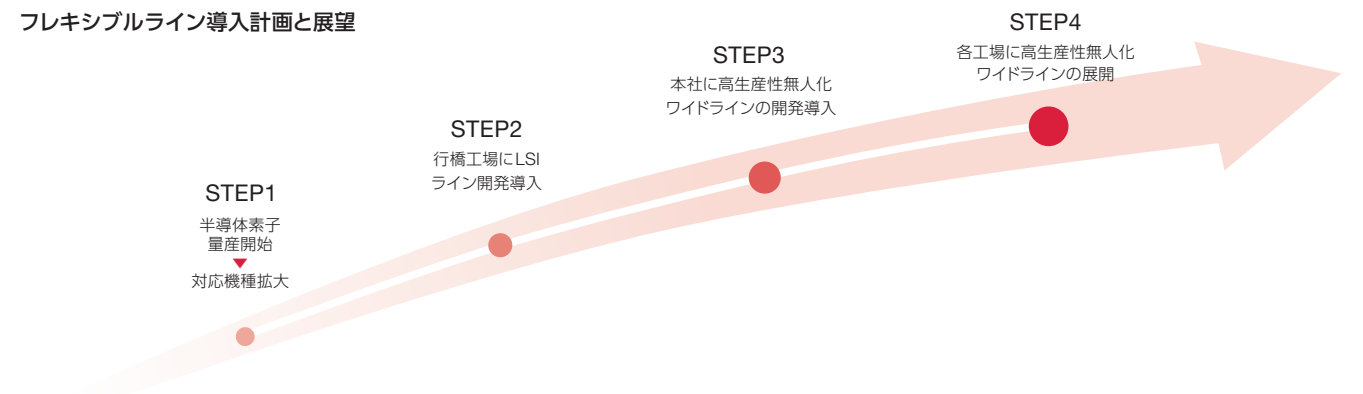
ソーラーフロンティア株式会社の旧国富工場(宮崎)

フレキシブルライン

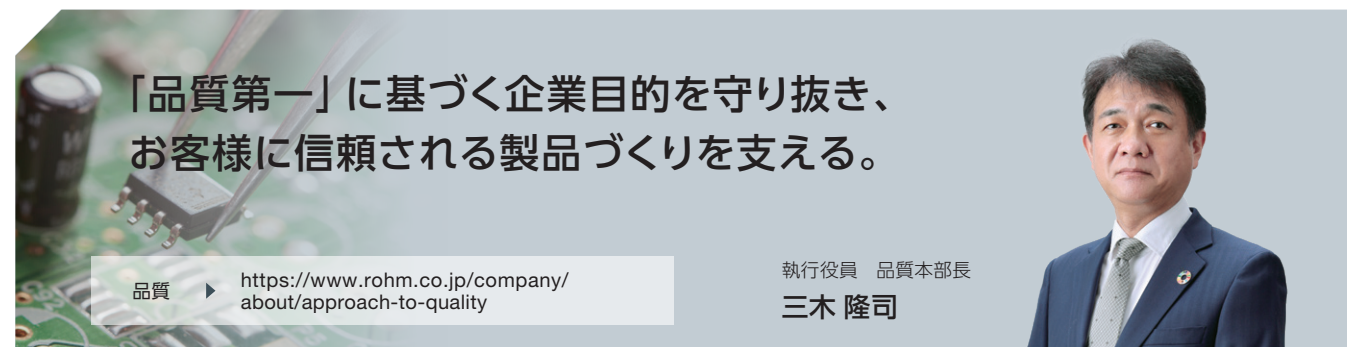
ロームは、独自に培った技術を集約して組み立て工程を自動化した「フレキシブルライン」を2021年4月に稼働しました。故障モード影響解析(FMEA)のもと、加工そのものの実力アップにより製品品質の向上を実現し、生産指示や材料・製品の運搬供給、工具交換、人作業の自動化によりバラつきを極小化し、省人化によって人生産性は従来の2倍に引き上げました。また、工程設計を企画段階から実施することによりリードタイムは従来の1/10となりました。自動車や産業機器市場のように、少量だが長期間安定して製品の供給を望む顧客も数多くいるため、

フレキシブルラインはそのような顧客の要望にこたえ、高品質で多品種少量生産が可能なラインとなっています。現在、このラインで量産を行いながらさまざまな技術検証を積み重ねている最中であり、そこで得られた要素技術を今後開発する無人化ワイドラインに生かし、海外工場へ展開するのが当面のミッションとなります。また、ロームの新しい開発技術拠点として「ものづくりイノベーションセンター」の竣工も予定しています。徹底した品質向上及び自動化、省人化により、更なる安定供給を目指し、BCM体制の強化を実現します。

フレキシブルライン導入計画と展望



品質への取り組み



100%の品質達成に向け「企業目的」のマインド教育に注力

ロームは「企業目的」の中に「つねに品質を第一とする」ことを掲げ、その実践に向けて「経営基本方針」「品質管理基本方針」「教育訓練基本目標」「教育訓練基本方針」などを定めています。これらの内容を社員に理解・浸透させるために、マインド教育として、動画などを使用した説明会を定期的に実施しています。

マインド教育を大事にするのは、ロームの存在価値は「文化の進歩向上に貢献する」ことであり、それを実現する戦術として品質第一を掲げているためです。つまり、ロームは、行動の品質と、それを実現する人の品質によって企業目的を達成することを一つの体系として示しており、これが他社と異なるロームの品質第一に対する思い入れの強さです。会社の持続的な

成長には、高品質な製品やサービスを安定的に提供することが不可欠であり、企業目的の「品質」には、サービスと製品のほか、それらを生み出すプロセスや人、会社も含まれます。

品質は100%への拘りが重要です。100%の人が100%の正しい行動をしてこそ、お客様に満足いただける製品やサービスの提供が可能です。一人が一度でも誤った行動をとると、お客様に提供する品質に影響するため、定期的なマインド教育が重要になります。開発や営業、お客様への対応など、すべての品質を保证するための仕組みやルールを品質保証システムで定めており、品質保証部がその最適化を担っています。

適正品質の定義とフロントローディングの品質保証で顧客要求品質の実現へ

品質保証活動の大前提となるのが、適正品質の定義です。もちろんゼロディフェクトを目指すことは重要なことですが、クレームや不良品を完全にゼロとすることを目標としてしまうと流出防止型の品質保証になってしまいます。またお客様が望まれていない過剰な品質の追求も必要のないことです。そこで、お客様にとっての最適な品質水準を把握し、適正レベルを見極めるために顧客の品質満足度調査を導入しました。調査結果に基づき、コストバランスも考慮した上で、要求品質を反映した適正品質を定め、お客様視点での品質を確保するための品質保証システムを構築します。

適正品質を実現する上で欠かせないのがフロントローディングでの品質保証です。設計段階で想定されるリスクを徹底的に排除し、製造容易性を考慮した工程設計を行うことにより、設計品質を高めることが可能です。また、設計品質や製造の維持管理精度を高めるためには、生産プロセスにおけるデータに基づく管理やデータ分析などが重要となります。工程の自動化や電子化、データ収集などが進み、それらデータを活用したデータ分析、予兆管理等にDXを取り入れ、製造品質の維持管理精度向上も加速させます。

グローバルメジャーにふさわしい品質の実現に向けて

品質においてもグローバルメジャーになるということは、国内外問わずすべてのお客様に「ロームの商品なら大丈夫」と選んでいただくことであり、選んでいただくためには「品質」の保証は不可欠です。しかし、品質の良し悪しを決めるのは私たちではなく、お客様です。そのため、顧客の品質満足度調査などを継続的に実施し、お客様の声をしっかりと聞き入れ、

要求品質を満たす商品を提供し続けることが重要です。また、グローバルメジャーに向けて会社が大きくなると、組織の肥大化や縦割り、重複した作業など無駄が発生しがちですが、シームレス化により無駄なく組織間をつなげることで、意思決定や業務のスピードの向上を推進しています。

マテリアリティ

■ 高品質な製品の安定供給

- ・IDMによる生産体制の強化
- ・フレキシブルラインによる生産性向上
- ・徹底した品質管理及び従業員への品質教育

■ 製品安全・品質の強化

- ・フロントローディングによる品質保証の体制構築と定着
- ・顧客視点を取り入れた適正品質の実現

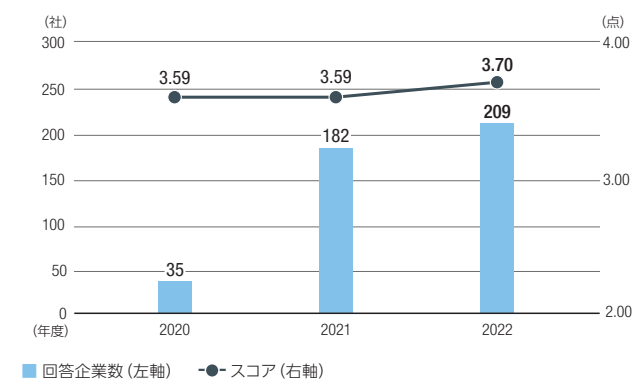
品質保証体制

これまでのロームの組織体制は、事業ごとの縦割りだったため個別の最適化は進んだものの、会社全体としての全体最適が弱い傾向にありました。顧客からのニーズやフィードバックは各担当者や部門の暗黙知にとどまってしまうことが多かったため、社長直轄部門の一つである品質本部は、事業本部の枠を超えた全社の品質管理システムの構築や情報展開及び各事業本

品質満足度調査の実施

2020年度からサーベイ方式で年に1度、ロームの製品を直接使用する顧客の開発、調達、品質部門を対象に、品質満足度調査を実施しています。2020年度の国内自動車市場に始まり、2021年度からは海外各地域も含め、ほとんどの業種の顧客を網羅することができました。調査結果に基づく改善活動により、2022年度のスコアは1.1pt (3.1%) 改善しました。結果は指標化して社内で共有し、顧客にもフィードバックしています。スコアの改善を目的にするのではなく、グローバルの顧客に安心して選んでいただける顧客最適品質を追求していきます。

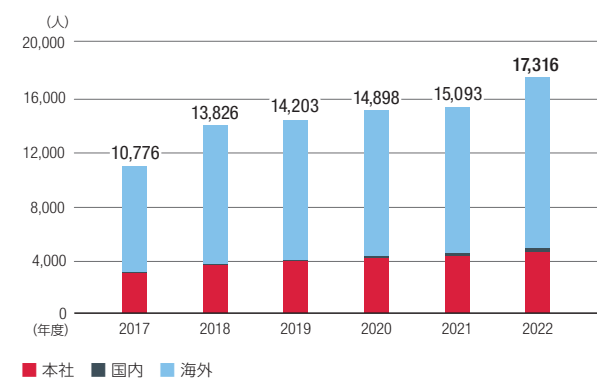
品質満足度スコア



「品質第一」を担う人財教育

ロームは、企業目的に掲げる「品質第一」を実践できる人財の育成を、「品質を武器に会社を発展させ、社会に貢献する」ために必要な投資と考え、専門組織を設置して取り組んでいます。品質人財育成は「マインド」「自己啓発」「実践」「プロ育成」の4つのプログラムを設定し、先輩従業員や有識者による対面／オンラインライブ方式と、社内イントラネットで受講できるオンデマンド方式とを組み合わせ、職種や経歴に応じて最適な教育を実施しています。なかでも、1966年に制定した企業目的、経営基本方針を読み解く「企業目的・経営基本方針浸透研修」に注力しており、2022年度の受講者数は国内外の拠点を含めて累計17,316名に達しました。また、毎年全従業員を対象に品質意識調査を実施し、企業目的や基本方針に基づく行動や意識の醸成の確認を行っています。

企業目的・経営基本方針浸透研修 受講者数推移 (累計)



研究開発における取り組み



「誰の役に立つのか」から テーマを考え、投資効率を高める。

研究開発 ▶ <https://www.rohm.co.jp/rd>



研究開発センター長
中原 健

「誰の役に立つか」の視点で研究テーマを立案し、資源を配分

ロームの研究開発が重視していることは、新規性よりも「誰の役に立つのか」「何の課題を解決するのか」という観点です。研究テーマは、ついつい「面白い」「新規性が高い」という観点で立案しがちです。しかし、それでは技術の追及が目的化し、商品開発につながりにくくなります。企業の研究開発の目的は、あくまで市場の課題解決に貢献することのはずです。このため、新しい技術を「創る」ことと、それを事業のために現実化する「作る」の均衡を忘れないよう、研究開発を推進しています。

また、事業成長が求められる企業の研究開発においては、投資効率を高めることが重要です。つまり、研究テーマが事業化される確率を上げなければなりません。そのためには上述

の市場志向の考え方だけでなく、ポートフォリオ・マネジメントが当然必要です。そこで、技術と市場をそれぞれロームにとっての既存と新規に分け、各々を掛け合わせてできる4つの象限を使って、研究開発のリソース配分を可視化しています(下図参照)。下図で示した数値を目安として、研究テーマが新規性偏重になり過ぎない組織運営を行っています。

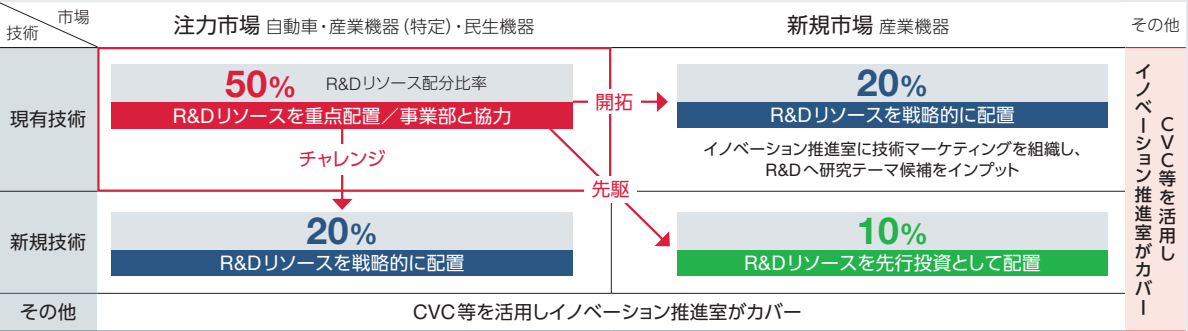
ロームは、半導体企業としては規模が大きくなく、世界最大手の10分の1ほどです。だからこそ、経営ビジョンで掲げるように「パワーとアナログ」にリソースを集中し、「社会の課題の解決」に寄与するテーマに絞ることで、研究開発の成功確率を高めていきます。このようにして、その先にあるグローバルメジャーの実現に向けて着実に歩んでいきます。

イノベーションを促す仕組み

ロームの研究開発では、各自の努力が評価につながることを重視しています。開発した技術が実際に商品化されることには他社との「勝負」の要素があるため、商品化が実現しない(すなわち負ける)こともあります。しかし、技術開発自体には「勝ち負け」はないと考えています。すべての技術的取り組みは失敗も含めて「知恵」であり、必ず何かに横展開できます。また、商品化に至らなかった場合の努力に報いる一つの方法

として、社外での技術発表を技術者の成果として評価しています。社外で評価を得ることは技術者のやる気を促しますし、ひいては、グローバルメジャーへの足掛かりにもなると考えます。積極的に論文発表や学会講演を行うほか、研究公募制度を通した大学との連携も実施し、研究者が広い視野を持つ環境をつくることで、長期にわたって持続的成長をもたらす研究開発力の強化を図っています。

ロームの研究開発体制とリソース配分についての考え方

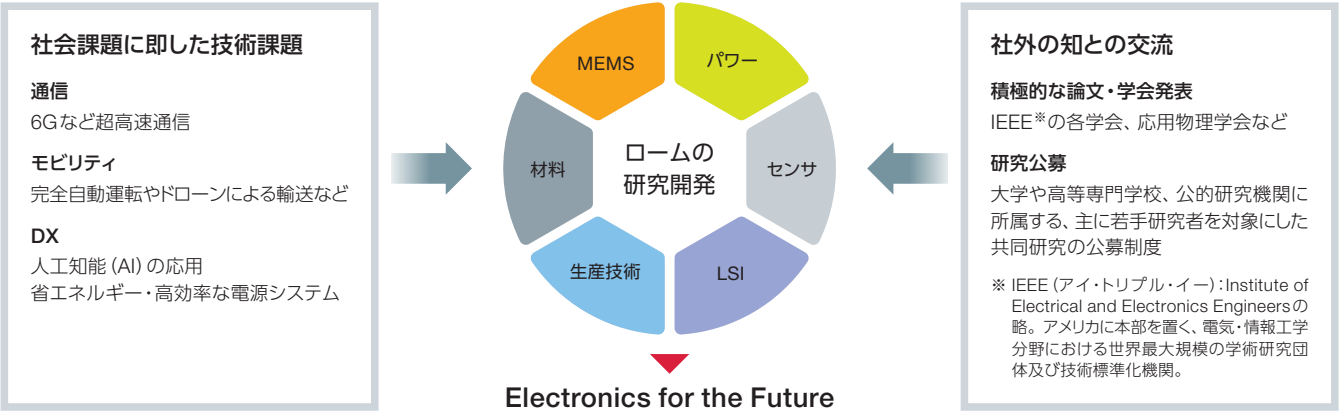


マテリアリティ

- 文化の進歩向上につながる技術の進化
 - ・省エネ・小型化に寄与する高付加価値新製品の開発
 - ・グローバルに戦える製品を作る開発体制の強化:PMEの配置
 - ・受動部品からパワーデバイス、LSIに至る総合力による顧客視点でのソリューション提案
- 高品質な製品の安定供給
 - ・IDMによる生産体制の強化
 - ・フレキシブルラインによる生産性向上
 - ・徹底した品質管理及び従業員への品質教育
- 高持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給
 - ・省エネ製品の開発、市場への供給による貢献
 - ・小型化製品の開発供給による貢献
 - ・機能安全を追求した製品の開発供給による貢献

研究開発体制

研究開発センターでは、通信・モビリティ・DXなどにおける技術課題の解決や既存製品を発展させる研究を行っています。また、オープンイノベーションの取り組みとして、国内外の大学との共同研究や研究公募制度などにより、外部研究機関との連携を強化・拡大しています。今後は、自動車や産業機器といったロームの注力分野にとどまらず、新規分野に関しても技術トレンドの収集を行い、ターゲット分野での革新に影響力を発揮していきます。



Cases 研究開発事例

1 「集積 Green-niX 研究・人材育成拠点」へ参画

ロームは2023年3月から東京工業大学、豊橋技術科学大学、広島大学の3大学が中心となって立ち上げた「集積 Green-niX (グリーンニクス) 研究・人材育成拠点」に参画しています。この拠点では、3大学のSiエレクトロニクスのトップ研究者が集結し、企業からの研究開発のニーズを採り入れながら将来の半導体材料である2D材料や強誘電体材料に関する研究開発などで、低環境負荷でグリーンな半導体の実現を目指しています。

ロームはこの拠点に対して研究開発と人材育成の2つの面で貢献していくことを表明しました。ロームのオリジナル講義を通じて、拠点に参画している大学の学生・院生の教育を行うと同時に、これまで接点のなかった学生・院生・教員とロームのエンジニアや研究員との交流を進めていくことで、新たなコラボレーションを生み出そうとしています。

2 研究公募を通じ外部の新たな視点を取り込む

ロームでは、大学や高等専門学校、公的研究機関に所属する研究者を対象とした研究公募制度に基づく共同研究テーマの募集を実施しています。ロームは先端分析手法や原理解析、未着手技術などのニーズを提示し、研究機関はそれに対応する研究成果や保有技術、新規アイデアなどを提案します。マッチすれば、年間最大250万円で最長3年間の規模による共同研究を行います。大学との共同研究では、企業単独では後回しになりがちな「なぜそうなるのか」という視点や学術的視点で俯瞰して見る発想などから大きな刺激を受けています。こうした交流を通じて、学生がロームに興味を持つなどの副次的効果も生まれています。

知的財産への取り組み

全社的なサポート体制で保有特許数増加に注力し、競争力強化に努める。

取締役 上席執行役員 CTO
立石 哲夫

ロームの知的財産活動

知財戦略を立案するには、まず半導体業界でのロームの知的財産のポジションを把握する必要があります。例えば、売上高と保有特許のファミリー※数の関係を調べてみると、そこには相関関係があることが分かります。これは特許のファミリー数から読み取ることができ、同時にロームの現状のポジションも把握できます。こういった分析結果を基本に、同業他社と競っていくために必要な出願のペースを計算し、目標件数を

を設定し、それを実現するための推進活動を行っています。また、ロームではCTOである私が知財部門と共に法務部門も統括しています。これにより、出願交渉や特許裁判などの法務案件にも両部門が一体となってスムーズに対応できるほか、プロジェクトによって、両部門のメンバーを柔軟にチームとして結成し、対応できることが強みとなっています。

※複数の国の特許出願を結びつけた特許群のこと

グローバルメジャー実現に向けた特許戦略

特許は長年経つうちに「強い特許」となるものがあるため、基本的にはすべての発明を特許として出願しています。しかし、製造上のノウハウや、他者に無断使用されても気付かないような発明は秘匿化しなくてはならず、発明の種類によってマネジメントを行う必要があります。海外出願のやり方としては、ロームのメインの開発拠点が日本であるので、まず日本で特許を出願します。そのうち重要なものに絞って海外へも出願しますが、海外出願の高額な費用も考慮して、特許ごとに国を選別しています。また、更新期限を迎えた特許に関しては維持費用との兼ね合いを考慮して、特許維持期間を延長するか、売却または放棄するかを、世の中の技術動向やロームの事業戦略などを踏まえて知的財産部門

と事業部門とで判断します。

ロームは、グローバルメジャーを目指すためのガイドラインを、保有特許数に設定しています。特許は成立まで数年かかり、保有数は急には伸びません。また、特許権は20年で消滅します。このため、長期にわたる出願計画が必要となります。先に述べたように売上高と保有特許数の相関関係がありますので、ロームが2030年に目指す1兆円の売上高計画から、各年ごとの目標とする特許ファミリー数を割り出しています。この数字と、現在保有している特許ファミリー数から、各年の目標出願件数を設定します。ロームの売上高に対する特許数をしっかり監視し、競争力を十分に保てる数を出願していくことを、特許戦略の基本に据えています。

知的財産活動に関する課題と対応

特許を取得するには、他社からの譲渡、あるいはM&Aという手段もあります。他社の出願状況も参考にしながら、今後重点を置いていく分野の出願ペースを決めるなど、特許戦略は経営戦略をしっかりと進めていくためにも必要なものです。ロームのような技術系の製造企業は、特許がなければ事業を存続していけません。技術を突き詰めるだけでは、良い知的財産にはならないため、それをどうビジネスに役立てるかが知財戦略だと考えています。知財戦略は基本的には経営と同じで、投

資に対して、事業の売り上げという形でリターン最適化を図るものです。そのために、特許ファミリー数などのさまざまな指標を参考にしながら、多面的に戦略を構築しています。知財投資のリターンを最大化させるには、特許の質の向上が必須であり、今後はそのための活動も行っていく計画です。

特許戦略については、結果をフィードバックするためにも、今後は、判断基準のプロセスを明文化しておく必要があると考えています。

マテリアリティ

文化の進歩向上につながる技術の進化

・省エネ・小型化に寄与する高付加価値新製品の開発
・グローバルに戦える製品を作る開発体制の強化:PMEの配置
・受動部品からパワーデバイス、LSIに至る総合力による顧客視点でのソリューション提案

リスクマネジメント

・特許関連情報の収集力強化及び侵害リスクの低減に向けた研修

知的財産活動の推進体制

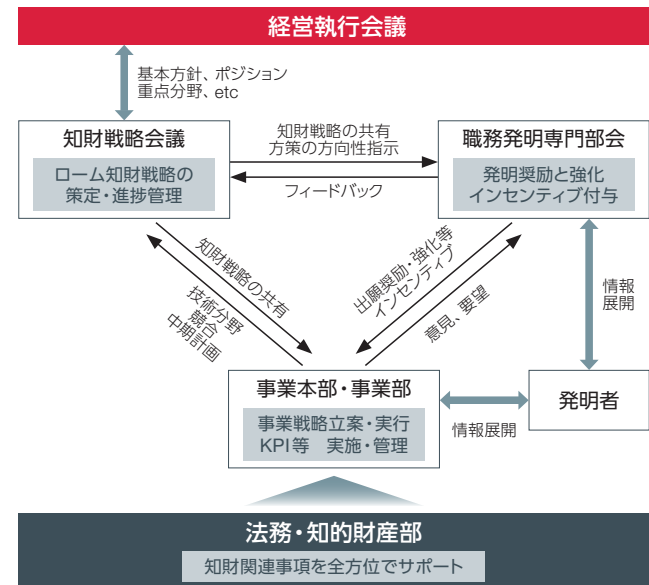
知財部長が会議体のリーダーとなり、技術系役員、本部長で構成される知財戦略会議を年6回開催しています。会議では、全社の知財戦略と方針について議論及び策定を行っています。策定された知財戦略方針は、社長を含む執行役員が出席する経営執行会議に少なくとも年2回報告され、会社として経営上の意思決定を行っています。経営執行会議で議決された重要事項は取締役会にも報告され、取締役が直接、知財を監督できる体制となっています。この知財戦略方針を事業部と共有し、トップダウンで知財戦略を推進しています。さらに、技術系の部長クラスで構成される職務発明専門部会が中心となり、横連携やボトムアップで新規の発明及びその発明の知的財産化を奨励しています。毎年、規定に達した発明者を表彰しており、特に若手従業員に対しては新人賞を設けるなど、インセンティブによりロームで生まれる発明の知的財産化を後押ししています。

成長分野の強化を支える知的財産への投資

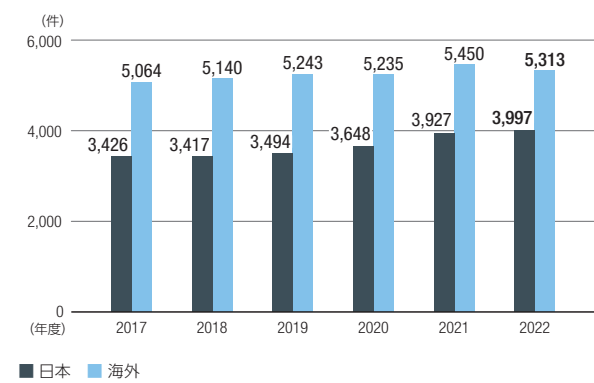
重点技術分野においては、自社出願だけでなく、外部からの特許権の調達も実施しています。事業環境の変化に伴い未活用となっている特許については、売却やライセンスなどを通じて収益化を図っており、適宜特許の入れ替えを行いながら、知財ポートフォリオの強化に努めています。知財戦略のガイドラインの実現のため、年間の目標出願件数は2020年の500件から3年間で2倍に増やす必要があり、2023年も1,000件を目指して取り組んでいます。これを実現するため、特許取得に関してのサポート強化に注力しています。

知的財産戦略の推進を支える人財育成

知財活動を支える人財育成のため、Off-JT/OJTの両方で、グローバルに活躍できる知財パーソンの育成を体系的に進めています。さらに、知的財産部門のメンバーに対して、社内に関連部門の部門長が講師となり、自部門の事業について講義を行うセミナーを開催しています。これにより、自社のビジネス環



ロームグループの保有特許件数推移



境を踏まえた知財戦略を実行できる人財育成を図っています。また、知的財産部門のメンバーとして、スキルやキャリアパスの指針となる知財スキルマップも作成し、目標管理において、半年ごとの上司と部下との対話時にも活用しながら、キャリアアップのための目標設定を行っています。

人財への取り組み

ロームでは、経営基本方針の中で、「広く有能なる人材を求め、育成し、企業の恒久的な繁栄の礎とする。」と掲げています。創業以来、蓄積されてきた会社の歴史や技術、資産は会社にとって重要な財産であり、それを培ってきたのは紛れもなく人財です。だからこそ、ロームでは、一人ひとりの成長に対して意思を持って投資する人財育成に注力することに加え、広く有能なる人財が生き活きと活躍できる舞台を整備することを通じて、会社と従業員の循環的な成長を目指しています。

人財マネジメント <https://www.rohm.co.jp/sustainability/human-capital>

マテリアリティ

従業員エンゲージメントの強化

・チャレンジを生み出す風土の醸成
・働きがいの向上
・従業員エンゲージメントスコアの改善

ダイバーシティ推進

・女性活躍の推進
・グローバルレベルでの能力開発と人財配置

従業員の健康と安全の確保

・安全な職場の確保
・健康経営の推進

▶ 2022年度の実績・KPI P24

人的資本経営への取り組み

中期経営計画において、2030年のロームのあるべき姿として掲げている「グローバルメジャー」を目指す上でも人財とのかかわりを重視しており、とりわけ、人財育成とダイバーシティの推進が重要であると考えています。半導体ビジネスにおけるグロー

スペシャリスト職制度

グローバルな市場で顧客から選ばれる製品を開発するためには、個々のエンジニアの専門性と能力を高めていく必要があります。ロームの持続的成長を支える高度専門人財が持てる力を存分に発揮できるよう、従業員のキャリア制度を大幅に見直し、2019年度に「スペシャリスト職制度」を創設しました。本制

ジョブポスティング

2022年度より開始した「ジョブポスティング制度（社内公募制度）」では、従業員が自ら手をあげて異動を実現できる機会を提供しています。2023年3月時点で、すでに9名の従業員が、本制度を利用して希望する部署での業務を開始しました。従業員一人ひとりが主体的・継続的に自らのキャリア形成に向き合

人財開発体系

ロームでは、教育訓練を通じてどのような人財を育成していくべきかを、創業以来の理念である企業目的・方針中にある「教育訓練基本目標」「教育訓練基本方針」に明確に定めています。この「教育訓練基本目標」にのっとり、右図のとおり、グループレベルでの教育・研修体系の構築、運用と、次世代の経営を担う人財の計画的な育成に取り組んでいます。

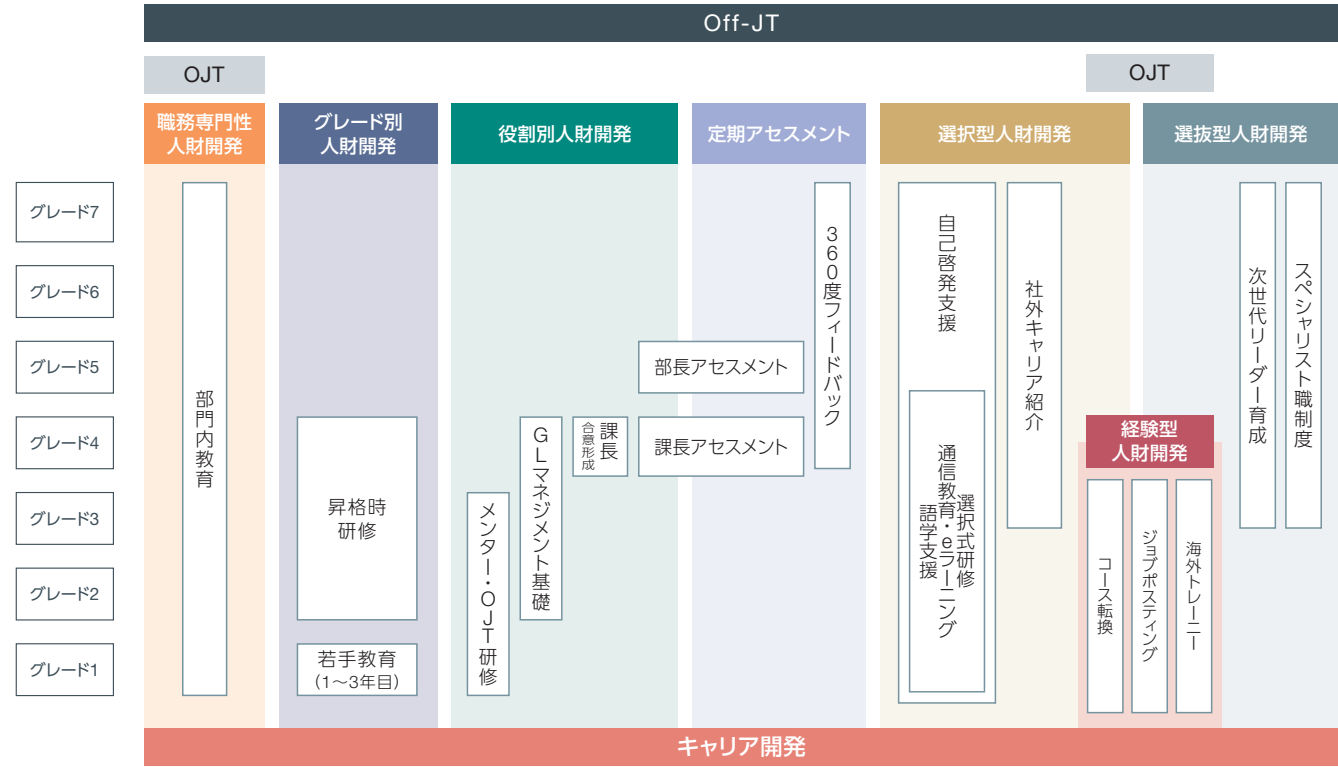
バル競争が激化する中、顧客から選ばれる製品を開発するためには、変化する世の中の需要に迅速、かつ柔軟に対応できる人財を育成していく必要があります。そのために、従業員の自律的なキャリア形成及び能力開発を促進する仕組みを設けています。

度は、部下の有無に関わらず、高度な専門スキルによって会社に貢献する従業員を「スペシャリスト職」として認定し、その道の第一人者としてのキャリアパスを明確化する制度です。技術・専門性の継承、後進の育成、イノベーションを通じた企業価値の向上を目指し、高度専門人財の計画的育成を図っています。

い、会社もそれを支援することで、キャリア開発を活性化させ、人財の内部流動性を高めています。また本制度を通じて、急速な環境変化への迅速な対応を可能にし、注力事業に必要な人財の確保を図っています。

階層ごとに全員が受講する研修だけではなく、自身のキャリアに必要な知識・スキルを自身に必要なタイミングで、自ら学ぶことができる「選択型人財開発」を設け、従業員個人の課題やキャリアに応じた学びの機会を提供しています。

人財開発体系



人財開発体系	目的
1. キャリア開発	自身のキャリアについて、自ら考え・設計し、周囲を巻き込み実現するためのマインド・知識・スキルを学ぶ
2. 職務専門性人財開発	職務遂行にあたり必要とされる専門知識・スキルを学ぶ
3. グレード別人財開発	ローム人財として最低限必要とされる知識・素養、及び能力開発基盤となる思考スキルを学ぶ
4. 役割別人財開発	部下や後輩の育成・マネジメント、組織開発に必要な知識・スキルを学ぶ
5. 定期アセスメント	客観性を持って、自らを振り返り、深い内省を持って、自己変革につなげる機会
6. 選択型人財開発	自身のキャリアに必要な知識・スキルを自身の必要なタイミングで、自ら学ぶ
7. 選抜型人財開発	会社の経営・技術を支える人財を発掘・選拔し、計画的に育成する仕組み
8. 経験型人財開発	自身のキャリアに必要な経験機会を得る

従業員エンゲージメントの強化

エンゲージメントサーベイの実施

ロームでは、「企業が掲げるビジョンを、従業員が理解・共感し、その達成に向けて、個々の能力を自発的に発揮する従業員」を増やしていくことを目指し、2021年度より、それらについての従業員の理解度、共感度、そして行動意欲を測るエンゲージメントサーベイをグループ全体で実施し、「従業員エンゲージメントスコア」を重要指標として非財務目標に設定しています。

今後も、優秀人財が生き活きと活躍できる舞台を整えていくため、エンゲージメントサーベイを活用し、組織のあるべき姿と現状・課題のギャップを把握の上、効果的なエンゲージメント向上施策に取り組んでいきます。

2021年度エンゲージメントサーベイ回答実績（ローム単体）

年度	対象者数	回答者数	回答率	スコア
2021年度	3,625	3,606	99.0%	76.0%

2022年度エンゲージメントサーベイ回答実績（ワールドワイドグループ会社32社（ローム単体除く））

年度	対象者数	回答者数	回答率	スコア
2022年度	19,761	17,743	90.0%	91.0%

※「目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識」に関する設問に対し、好意的な回答を行った従業員比率をスコアとして表記しています。
※ロームでは、WTW（ウイリス・タワーズワトソン）の従業員エンゲージメント調査を通して、エンゲージメントスコアを管理しています。

人財への取り組み

安心して働ける職場づくり

一人ひとりがそれぞれのライフスタイル・ライフステージに合わせて柔軟に働くことができるよう諸制度の導入を行っています。育児・介護休暇の充実に加え、勤務地変更制度等を通じて、安心して働き続けることができる環境づくりにも注力しています。

社長との座談会の実施

エンゲージメント向上に向けた取り組みの一つとして、2021年度から社長との座談会を実施しています。2022年11月から2023年6月にかけて計27回開催し、205名が参加しました。また、対話への理解を深め、職場での実践を促進するため、新たな取り組みとして、管理職を対象に対話のワークショップを計

ダイバーシティ推進

ロームは、世界各地に生産・販売拠点を有しており、従業員の国籍もさまざまです。多様なバックグラウンドを持つ従業員が集まり、チームワークを発揮することが企業のイノベーションにつながり、さらに社会課題の解決及び企業価値向上に貢献できるとの考えから、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に努

女性活躍の推進

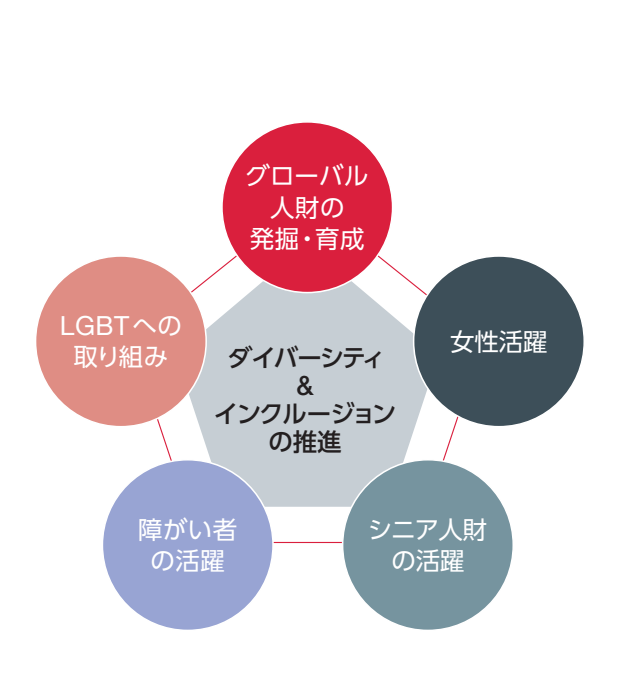
ロームでは、持続成長する上で重要な経営課題に「ダイバーシティの推進」を特定し、中期経営計画とその達成目標では、女性のキャリア形成促進と女性、外国人のマネジメント層への登用を掲げています。女性が活躍することで、優秀な人財の確保につながるだけでなく、男性とは異なる目線からの問題把握・解決といった「成果の向上」、ロールモデルの存在による若手女性社員の「キャリアアップイメージの向上」、性別に関係なく活躍できる企業風土の形成による「企業文化の改革」など、さまざまな効果が期待できます。

また、2021年5月に、「2025年度にロームグループ全体の女性管理職比率を15%以上にし、女性または外国人の本社役員比率を10%以上にする」という目標を掲げました。今後も研修機会の充実や従来の制度改定、新制度の導入などを進め、目標達成に向けて取り組んでいきます。

また、従業員エンゲージメントの向上のためには、従業員が心身ともに健康であり、安心して働くことが大前提です。各職場で心身の健康が損なわれることがないよう、ハラスメント等の未然防止に加え、従業員への健康投資を積極的に行うことで、一人ひとりの健康を担保し、組織の活性化につなげていきます。

29回開催し、344名が参加しました。今後も、経営陣との直接の対話の機会を設け、各職場での対話の促進をサポートすることで、持続的な成長を実現できる企業風土の醸成を推進していきます。

めており、下記の5つの分野に注力しています。特に、意思決定の場面においては、同質性に依存するのではなく、多様な考えを取り入れることこそが、優位性を高めるために必要なことだと考えております。



シニア人財の活躍

働く意欲と能力を持つシニア層が活躍できるような環境づくりは、労働力確保の観点からも非常に重要です。シニア層の従業員が長年のキャリアで培った経験、スキル、社内外における人脈など

障がい者の活躍

ダイバーシティ&インクルージョンを推進するにあたり、障がいを持つ従業員が活躍できる職場環境の実現を目指して、積極的に障がい者雇用・活躍推進に取り組んでいます。2023年3月時点の雇用

従業員の健康と安全の確保

安全な職場の確保

安全衛生マネジメントシステム運用状況の強化とリスク低減を目的とし、ローム本社による統括安全衛生監査を実施しています。第三者の目で生産拠点を確認することにより、リスクの抽出漏れや安全管理レベルに偏りが発生することを防止しています。

協力会社との安全衛生活動

事業に関わるすべての人々にとって安全な職場を実現するには、従業員はもちろん、協力会社の人々の安全を守り、快適かつ安心して働くことができる職場環境を整備していかなくはなりません。ロームでは、構内で働く協力会社と共同で、右記の取り組みを行っています。

の資産は、ロームにとっても貴重な財産であり、今後、更にシニア層が活躍できる環境を整備することで、大きなアウトプットを継続して生み出せるような組織体制の強化を図っていきます。

率は、自動車関連市場などを中心に半導体市場への強い需要があり、その供給に対応していくため全体の雇用者数が増加したことが影響し、グループ全体で2.29%(法定雇用率:2.30%)となりました。

2022年度は、国内・海外の生産拠点計8拠点で安全監査を実施し(海外拠点はリモート監査を実施)、抽出したリスク及び課題については計画的に是正・確認を進めています。

- ・安全衛生パトロール、産業医パトロール、現場責任者パトロールを定期的に実施
- ・消火器訓練、地震想定避難訓練、薬液・ガス漏れ夜間避難訓練を実施
- ・KYT(危険予知訓練)活動、小集団活動、5S活動、提案活動の各活動を実施
- ・化学薬品取り扱い講習会を実施(現場講習及びオンラインでの視聴)

また、改善活動を促進するため、優れた協力活動を表彰する表彰制度を設けています。

社員コラム

海外社員の専門能力開発制度の拡充に期待

私はROHM Semiconductor Singaporeのユーロ／アメリカ営業本部で、アシスタント・ジェネラル・マネージャーとして非日系顧客の開拓を担当しています。人とコミュニケーションをとること、交渉というチャレンジが好きなことから、営業職を志望して仕事を探していたときにロームと出会いました。

ロームにとっての品質とは、製品だけでなく、社員やサービスも含まれています。そのため、安定したサプライチェーンの確保や環境への影響を最小限に抑えるよう努めるなど、事業活動全体で品質の向上に重点を置いています。また、社員を大切にし、多様性を尊重する企業文化を醸成しており、チームワークを重視し、個人に成長の機会を提供していると感じています。加えて、ワーク・ライフ・バランスを奨励し、仕事と家庭が両立できるようフレックスタイム制を導入して、ワーキングマザーが仕事を続けることや、積極的な社会参加も可能にしています。また、私はロームがダイバーシティを推進し、グローバルでの女性管理職比率の向上を目指していることを素晴らしいと思っています。

ローム本社は、改善と革新を常に重視し、社員の継続的な学習と専門的な能力開発にも重点を置いていると思います。私は、海外の社員の専門能力開発にも、本社と同様にコミットすることを期待しています。今後もロームが人的資本を重視し、その価値向上とモチベーション向上を図る取り組みを通じて、グローバルメジャーとなることを願っています。



ROHM Semiconductor Singapore
Euro American Sales Division
Assistant General Manager

Kelly Ang

対談：人財への取り組み



ロームの持続的成長を支える 人財戦略の在り方

取締役
上席執行役員 CTO
立石 哲夫

社外取締役（新任）
井上 福子

2030年グローバルメジャー実現に必要な人財像とその人財の保持育成に向けた取り組み

立石 グローバルメジャーを目指すには、グローバルで活躍できる人財が自然と育っていく風土・環境を醸成することが大事だと思っています。ロームは多くの海外関係会社と共に、「ONE ROHM」として一つになろうとしています。そのためには、日本と海外の営業組織は同じチームの一員として対等に仕事をし、また、日本のFAE*と海外の開発者や技術者とも、一つのチームとして協力する環境を作っていかなければなりません。さらに、日本から海外へ積極的に人財を送り出し、海外関係会社の人財を日本で受け入れるなどの取り組みを続けることで、地域の枠に捉われないグローバル人財が育っていくことを期待しています。

井上 私は長く外資系企業や国際機関でグローバルな人事に関わってきました。現在は大学で人的資源管理やリーダーシップ、組織マネジメントなどを教えています。その観点から、ロームが「経営基本方針」の中で「広く有能な人材を求め、育成し、企業の恒久的な繁栄の礎とする」ことを定めていることを素晴らしいと思っています。グローバル人財に関しては、立石さんのおっしゃる人財が育っていく風土・環境の仕組みを作ることはとても重要だと思いますし、現在行われているうまくいっている取り組みを続けていくことは重要だと思います。それに加えて、経営



日本と海外の人財が「ONE ROHM」として互いに協力し合う環境を醸成します。

戦略に基づき人的ポートフォリオを構築することも必要だと思います。グローバルメジャーを目指す上で重要かつ戦略的なポジションを特定し、どのようなスキルを持った人がどこにいつどの程度必要なのかを明確にするとともに、国内国外を問わずどこにどのような人財がおられるのかを可視化し、必要なマッチングをしていくことも重要だと思います。さらに、会社が期待するグローバル人財像を社員の皆さんにお伝えしていくことも重要だと思います。

立石 人財の育成環境が重要なのは、働いている人が幸福を感じられなければ、会社から去ってしまうからです。グローバル人財を育成し、その人財を保持できる会社になるには、互いの考え方や文化の違いを許容できる企業風土を醸成しなくてはなりません。また、グローバル企業であるためには、日本の組織と海外の組織が適宜交流し、連携することが必要だと考えています。現在、役員間の議論では育成を目的とした配置転換や、若手社員に積極的に海外勤務経験を積ませるなどのジョブローテーションを検討しています。

井上 社員の皆さんが、会社の仕事をするなかで働きがいを感じて日々過ごしていただけるのが大切なことと思っています。一方、働く人の価値観は多様化しており、働きがいについても一筋縄ではいきません。例えば、日本と他国を見ても、海外企業の多くはジョブ型雇用で、基本的に全員が特定分野のプロ、高度専門人財になることを目指しているといってもよいでしょう。グローバルメジャーとなれば、海外の同業他社にいる、そうした高度専門人財と競えるほどの専門性を培う必要があり、これまでの日本の企業に多かったローテーションで人財を異動させるゼネラリスト育成方式では、太刀打ちできなくなる懸念があるのではないのでしょうか。

立石 確かにゼネラリストだけではその通りだと思います。ただ、海外の企業でも、幅広い知識を持って専門家と専門家をつなげる役割を持つ高度な技術者がいます。そのような横のつながりを強化できるゼネラリストがいることで組織を有機的に結合し、業務効率を高めています。ロームには既にこういった人財がいますので、ここに高度な専門性を持つ技術人財の専門家を増やしていくことで強い組織ができ上がると考えています。そういった専門家の育成を加速するため、2019年度に「スペシャリスト職制度」を導入しました。これは、キャリアパスを複数の選択肢から自分の意思で選ぶことができ、働き方の多様化を推進する施策でもあります。各自が意思に沿ったキャリアを選ぶことで、より働きがいのある職場環境を実現することを目指しています。今後、同制度により社内の専門家がが増えていけば、海外や他社から専門人財を採用した際にも、すぐ最適なポジションに配置できる組織体制を実現できると考えています。

チャレンジを生み出す企業風土の醸成に向けて

立石 ロームは元来、「出る杭を打たない」風土を持つ会社です。専門性の強化に向けて、経営側からもチャレンジを推奨し、会社としてサポート体制を整えています。しかし、中国やインドなどの海外に比べると、日本は文化的な特性から積極的に専門性を突き詰める傾向が低く見えます。海外社員と話をすると、自分のキャリアアップに対する意識がとても高いことに驚かされます。専門性を高めることで自身のアイデンティティをどうアピールするかをしっかりと考えています。

井上 確かに海外では、周囲と自分の意見が違っても自分の意見を堂々と主張する人が多い気がします。それは、経験や考え方が違うから、自分は人とは違った貢献ができると思っているからかもしれません。まさにダイバーシティなのですが、こういったばらばらな意見をうまく統合するには、彼らの強みを生かしそれを組織の力にしていけるインクルージョン力とでもいうものが必要です。違いをよく認識し、高度な専門知識を持つ人財を、彼らと同等の知識はなくともチームとしてまとめるマネジメント手腕が、グローバル経営を進めていくリーダーには重要だと思います。

立石 もう一点意識しているのは、イノベーションは、非連続な技術から起こることです。革新的な技術は従来の延長線上からどこか連続性が切れていて、そうした技術や視点を持っている人財の失敗を許容できる文化が必要です。一方で、ペー

高度な専門知識を持つ
多様な人財をまとめるマネ
ジメント手腕が重要です。



井上 今後の技術の発展とともにエンジニアの専門分野の細分化が進み、その分野での先端性は更に重要になっていくと思います。ロームのスペシャリスト職制度も、日本国内だけでなく、海外の人財とも渡り合える高度専門人財の育成につながると期待しています。また、海外では日本以上に学歴が重視され、博士号を取得していることが高度の専門性を持っていることの証になっているので、ロームでも博士号取得のサポートや、博士号を持つ人財の採用を推進していくことが必要だと思います。

※FAE: Field Application Engineer。顧客への製品、各種アプリケーションへ技術サポートを行うエンジニア

スとなる連続性のある技術をキープして従来の製品の延長線上の開発を進める人財というのももちろん必要で、研究開発を考える際は、双方のバランスが大事だと考えています。

井上 これまでの経験値では推し量れない新しい技術や異文化に対してオープンになること、それに興味を持って面白がり、創造的に考えることができる人財を期待したいところです。立石さんのおっしゃるとおり、イノベーションには非連続性が必要であることを意識する心掛けが必要だと思います。

立石 同質性を好む文化のある日本では、心掛けから始めるのもいいかもしれません。従業員エンゲージメントを高めるためには、そうした会社の方向性をしっかり説明し、理解・共感してもらうことが重要です。従業員がその方向性に共感し、会社の成長に貢献することで自己実現を実感し、さらにその成果や貢献を認められることが、エンゲージメントを高めることにつながると考えています。

井上 働く人はどこで働いているにせよ、理解と共感、そして貢献が認められることを重視していると思います。ロームという会社を好きになり、良い会社だと広めてくれることが相乗効果を生み、海外にまで波及すれば、本当のグローバルメジャーになっていくのだと思います。

環境への取り組み

ロームでは、自然環境との調和、すなわち自然の再生能力・浄化能力と経済活動のバランスが取れた状態を目指した企業活動こそが持続可能な社会を実現するものと考えています。環境配慮型製品や生産活動における環境負荷の削減、資源の有効活用などを通して、環境課題への取り組みを強化しています。

環境マネジメント <https://www.rohm.co.jp/sustainability/environment>

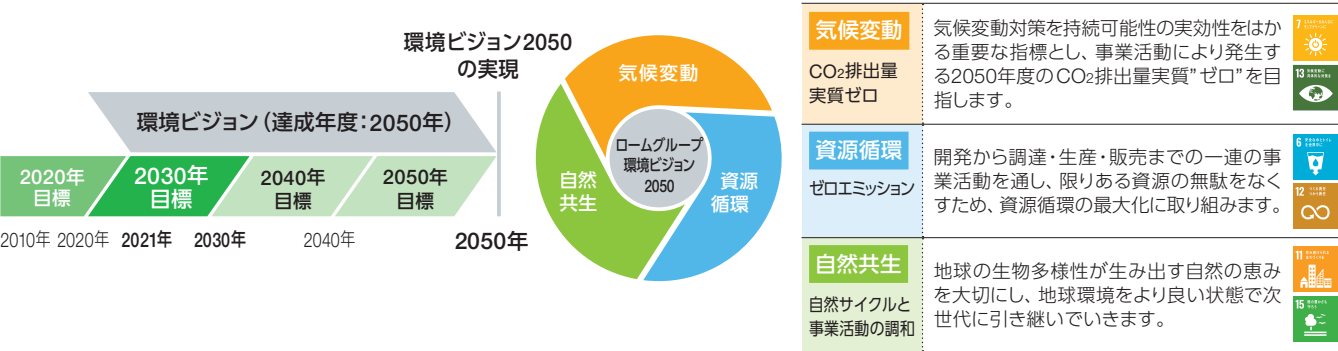
マテリアリティ	気候変動への対応	資源の有効活用	持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給
	・GHG排出量削減 ・エネルギー消費量削減 ・再生可能エネルギーの導入促進	・水資源の削減 ・廃棄物量の削減	・省エネ製品の開発、市場への供給による貢献 ・小型化製品の開発供給による貢献 ・機能安全を追求した製品の開発供給による貢献

	2022年度の実績	KPI
気候変動への対応	・GHG排出量は2018年度実績より21.8%削減 ・GHG排出量原単位は2018年度実績より38.6%削減 ・再生可能エネルギー24%導入済	・GHG排出量を2018年度比50.5%削減する(2030年度目標) ・GHG排出量原単位を2018年度比45%削減する(2030年度目標) ・導入比率100%を目指し、再生可能エネルギー化を推進する(2050年度目標)
資源の有効活用	・水の回収・再利用率は2019年度実績より1.2%向上 ・再生資源化率は国内海外連結で98.5%	・水の回収・再利用率を2019年度実績より5.5%向上する(2030年度目標) ・国内海外連結で再資源化率ゼロエミッションを目指す(2030年度目標)

「ロームグループ環境ビジョン2050」

人間の経済活動が地球に負の影響を及ぼし、気候変動問題や資源の枯渇問題、生物多様性の損失などの問題がますます深刻化しています。地球環境をより良い状態で次世代につないでいくことを示すため、2021年に「ロームグループ環境ビジョ

ン2050」を掲げました。気候変動・資源循環・自然共生を取り組むべき3つの重要テーマとし、中間ステップとなる2030年度目標も定めました。達成の2050年度に向け、環境課題の解決に取り組んでいきます。



2030年度中期環境目標達成に向けた取り組み

2030年度の目標として次の4項目を含む取り組みを進めています。

GHG排出量50.5%削減(2018年度比)

2022年度は2018年度実績より21.8% GHG 排出量（スコープ1、2）を削減し、8,921t-CO₂となりました。タイの工場におい

て高効率チラーへの更新により年間のCO₂排出量を549t-CO₂削減したほか、ラピスセミコンダクタ株式会社宮崎工場（以下、ラピス宮崎）において高効率の貫流ボイラーに更新し、重油使用量を削減するとともに年間のCO₂排出量を326t-CO₂削減しました。

2050年度までに再生可能エネルギー導入比率100%へ向けて推進

2030年度までの具体的な再生可能エネルギー導入計画を策定しており、段階的に導入を進めています。2022年度は、主要生産拠点であるタイ工場の100%再エネ化を実施し、全電力に占める再生可能エネルギー比率は2021年度比18ポイント増の24%となりました。2023年度からはフィリピン工場も再生可能エネルギー100%とする予定であり、再生可能エネルギー比率は43%を目指しています（2022年度比19ポイント増）。

廃棄物ゼロエミッション化

2022年度は、硫酸の廃液の有効活用の推進などにより国内連結ではゼロエミッションを維持し、海外連結では95.9%（国内海外連結：98.5%）となりました。

	2022年度の実績	KPI
持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給	売上高 5,078億円	社会貢献の総量として売上高6,000億円以上を達成する(2025年度目標)

環境に配慮した製品の開発事例：リチウムイオン電池用電池監視LSI

昨今、リチウムイオン電池はモバイル機器をはじめ、電動工具、コードレス掃除機等さまざまな製品の省エネ・小型化に必要不可欠となっています。またカーボンニュートラルを実現するために、蓄電装置、電動モビリティ等の高容量なアプリケーションでも急速に普及しています。一方で、リチウムイオン電池は、安全性の維持や性能劣化を防ぐため、過充電、過放電にならないよう電圧や電流、温度を監視して使用する必要があり、この役割を担っているのが電池監視LSIです。ラピステクノロジー株式会社（以下、

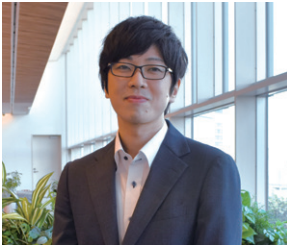
ラピステクノロジー）では、2008年から電池監視LSIを開発しています。ラピステクノロジーの電池監視LSIは、多くのスタックされた電池セルを測定するため高耐圧素子を使用する特長があり、ラピス宮崎工場の高耐圧プロセスを使用しています。ラピステクノロジーでは、16セル対応の電池監視LSIや、電池監視LSIとの通信に絶縁部品を不要とするハイサイドNMOS-FETドライバ内蔵電池監視LSIを業界で初めて量産化するなど、顧客のアプリケーションに最適な電池監視LSIを開発しています。

未来への挑戦

▶▶ リチウムイオン電池の更なる安全性の向上に向けて開発を推進

カーボンニュートラルを目指す世の中で、電池リユースの普及により更に電池市場は拡大が予測されており、リチウムイオン電池監視LSIへの安全性に対する要求も今まで以上に高まっています。お客様からは、リチウムイオン電池の性能を最大限に引き出すために、低消費電流化、高精度な電池残量測定、保護機能の充実化などのご要望をいただいています。現在、残量測定を更に高精度・低コストで実現するため、ラピス宮崎の高耐圧プロセスで培った設計技術と、高性能な高耐圧素子を取り揃えたローム浜松のプロセスを融合した電池監視LSIを開発しています。また、お客様と定期的に技術交流会を実施し、お客様の困りごとに対して技術的な提案を行っています。最近では、電池の劣化測定方式の妥当性を評価しており、ロームの新技術を取り入れた電池劣化の予測を提案し、お客様の意見を反映しながら実現化を検討中です。また、ラピステクノロジーでは、製品の機能向上に加えて、数年前より技術者の機能安全エンジニアの資格の取得を推進しています。

このような取り組みにより、電池監視LSIの製品ラインアップの拡充と機能の向上を実現することで、リチウムイオン電池の安全性の更なる向上に貢献します。



ラピステクノロジー株式会社
LSI事業本部 ASSP事業部開発T
電池監視LSI開発G グループリーダー
菊田 博之

TCFD 提言に基づく情報開示

ロームは2021年9月に気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures、以下、TCFD) の提言に賛同しました。「ロームグループ環境ビジョン2050」の目標を達成するため、環境負荷軽減への取り組みを促進するとともに、気候関連のシナリオ分析に基づく戦略のレジリエンス (強靱性) を含め、より透明性の高い情報開示に注力します。

TCFD フレームワークに基づく情報開示 https://www.rohm.co.jp/sustainability/environment/climate_change_measures

ガバナンス

2021年4月、地球環境課題に対する企業の社会的責任を果たすため、「ロームグループ環境ビジョン2050」を制定しました。また、2021年5月に発表した中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”においても、マテリアリティの一つとして「気候変動への対応」を挙げています。

ロームでは、代表取締役社長が気候変動問題に対する最高責任と権限を有し、気候変動問題への対応は、代表取締役社長から任命されたサステナビリティ担当役員が委員長を務めるEHSS※統括委員会において審議、決議される体制を構築しています。その傘下には8つのマネジメントシステムを設けており、その一つである環境マネジメントシステムを担当する環境保全対策委員会は、事業本部責任者を委員長とし、積極的に気候変動への対応に取り組んでいます。委員会では、2030年中期環境目標を作成するとともに、その達成に向けた環境マネジ

メントの進捗状況や再生可能エネルギーの導入などを含む気候変動問題への対策に関する課題について審議しています。また、監査等委員である取締役は、EHSS統括委員会及び毎月開催される環境保全対策委員会に出席し、代表取締役社長を中心とした環境マネジメント全体の執行状況を継続的に監視・検証しています。

また、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため、取締役に対する業績連動型譲渡制限付株式報酬制度において、「GHG排出量」を業績評価指標の一つに採用しています。

推進体制 <https://csr.rohm.com/jp/environment/#anc-04>

※ EHSS (Environment, Health and Safety, Sustainability) 統括委員会: 8つの下部マネジメントシステム (環境、安全衛生、労働、倫理、情報、サプライチェーン、品質、リスク管理BCM) を司り、それぞれのPDCAが適切に回っているかを確認する経営の執行責任者により構成された会議体

戦略 (シナリオ分析)

ロームでは、「ロームグループ環境ビジョン2050」に基づき、半導体製品の効率改善や環境配慮型の事業体制構築などの気候変動対策を加速させるため、国際エネルギー機関 (IEA) や国連気候変動に関する政府間パネル (IPCC) などが公表しているシナリオを参考にしながら、気候変動が自動車・産業機器・民生機器その他というすべての分野の事業活動に与える影響を分析しました。具体的には、社会全体が脱炭素に向けて変革を遂げ温度上昇の抑制に成功する「1.5℃/2℃シナリオ」と、経済

発展を優先し世界の温度上昇とその影響が悪化し続ける「4℃シナリオ」のそれぞれについて、2050年の気候変動がロームを取り巻くステークホルダー (政府・金融機関・投資家・サプライヤー・顧客・新技術) とその事業活動に関係するバリューチェーン (コーポレート・研究開発・調達・製造・販売) にどのような影響を及ぼすのかを検討しました。

(→65ページ参照)

なお、シナリオ分析の参考情報は以下のとおりです。

	シナリオ	参考情報
移行リスク 機会	1.5℃/2℃シナリオ	Sustainable Development Scenario (SDS) ※1 Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) ※1
	4℃シナリオ	Stated Policies Scenario (STEPS) ※1
物理リスク	1.5℃/2℃/4℃シナリオ	代表的濃度経路 (RCP) ※2 共有社会経済経路 (SSP1/5) ※2

※1. 出典: IEA [World Energy Outlook (WEO) 2021]

※2. 出典: IPCC [第5次評価報告書]

リスクと機会別財務インパクト

区分		項目	重要度※1	発生時期※2	事業活動に対する財務的なインパクト			今後の対応策
					影響項目	1.5/2℃影響度※3	4℃影響度※3	
移行リスク	政策・法規制	カーボンプライシング導入によるコスト増加	高	中・長期	コスト	中	中	●継続的なPFC除害装置設置の拡充 ●工場付帯設備の省エネ/高効率化活動の継続 ●太陽光発電システムの導入（マレーシア） ●国内外製造拠点での使用電力100％再生エネ化 ●生産拠点におけるオール電化の範囲拡大 ●契約方法の見直しによる、資材調達の安定化 ●株主との会話を通じた開示内容の継続的更新及び高度化 ●CDPへの継続的回答
		省エネ・GHG排出削減に向けた取り組み施策によるコスト増加	高	短・中期	コスト	小	－	
	技術	市場競争力維持・向上のためのR&Dコスト増加	低	短・中期	コスト	中	－	
		生産量増加・生産設備の移行に伴う設備投資コスト増加	低	短・中期	コスト	小	－	
	市場	顧客の需要変化による売上高減少	中	短・中期	売上高	中	－	
		気候変動に伴う社会変化による需要減	低	短・中期	売上高	－	－	
		社会全体での電力需要拡大による電力コスト増加	中	短・中期	コスト	中	－	
		希少金属などの資源不足に伴う材料調達コスト増加	中	短・中期	コスト	中	小	
	評判	気候変動対応が不十分なことによる顧客からの評判低下	低	短・中期	コスト	－	－	
物理リスク	急性	風水害の激甚化による生産設備の損害や生産停滞	中	中・長期	売上高	小	中	●一次仕入先のデータベース化（100％網羅） ●補助材料の複数購買化 ●二次仕入先までのデータベース化拡大 ●有事の際の調達指針に関する仕入先との合意 ●基板での代替生産ネットワークの確立 ●供給責任を果たすため外部委託及び他拠点生産化の拡大検討
		サプライチェーン被害による原材料調達の停滞	中	短・中期	売上高	中	中	
		自然災害への対策強化に向けたコスト増加	低	短・中期	コスト	－	中	
	慢性	気温上昇によるエネルギーコスト増加	低	中・長期	コスト	小	小	
機会	製品とサービス	顧客の省エネ・GHG削減に寄与する製品の需要増	高	短・中期	売上高	大	－	●半導体技術を有する人材の確保 ●LCAをはじめとした科学的手法や各種の算定ツールの活用 ●小型化などのアピール ●EV市場に向けたSiC関連製品の販売強化
	市場	新規市場への参入による収益増加	中	中・長期	売上高	－	－	
		異常気象などの環境変化に伴う自社製品の需要増	中	中・長期	売上高	－	小	
			顧客・投資家の評判の獲得による収益増加	高	短・中期	コスト	－	
	資源の効率性	省エネ推進によるコスト減少	高	短・中期	コスト	－	－	
	エネルギー源	GHG排出削減達成によるコスト抑制・カーボンクレジット売却益獲得	低	中・長期	売上高	－	－	
	強靱性	レジリエンスの強化による販売量維持・増加	低	中・長期	売上高	－	中	

※1. 重要度: 「高」「中」「低」の程度は、気候関連のリスクと機会の「発生可能性」と「影響の程度」を勘案して評価しています。

※2. 発生時期: 「短期」は2022～2025年、「中期」は2026～2030年、「長期」は2031～2050年での発生を見込んでいます。

※3. 影響度: 「小」は10億円以内、「中」は10億円超100億円以内、「大」は100億円超の財務的なインパクトを見込んでいます。なお、試算が困難であるリスク・機会の影響度については、項目における定性評価にとどめ、「—」として表示しています。

TCFD 提言に基づく情報開示

ロームでは、特定されたリスク・機会とそれらの影響に鑑み、種々の対応策を講じることにより経営の強靱化を図っていきます。具体的には、リスク低減のため、サプライヤーを含めバリューチェーン全体におけるGHG 排出量の削減に向けた取り

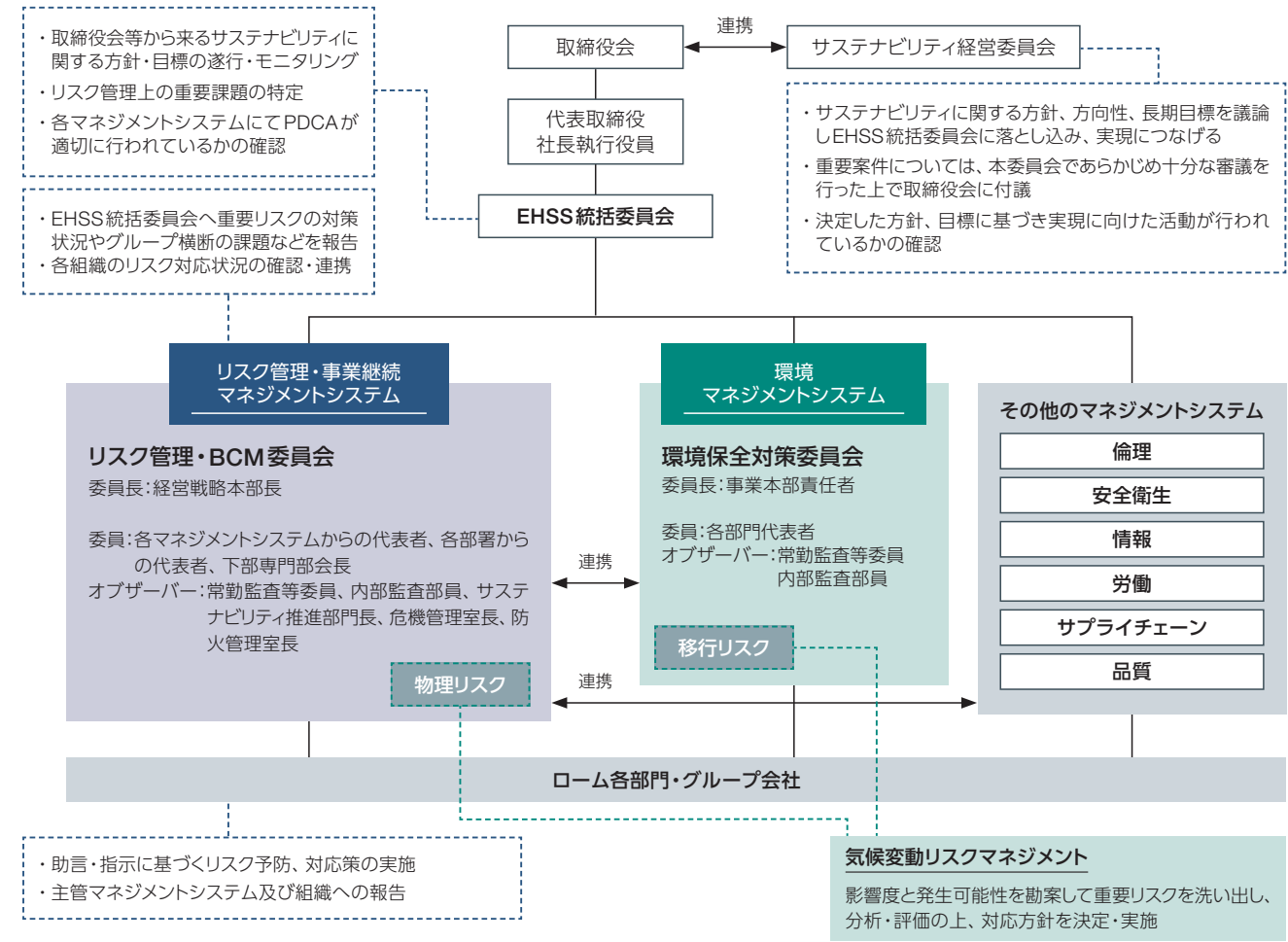
リスクマネジメント

ロームでは、EHSS 統括委員会の傘下のリスク管理・事業継続マネジメントシステムにおいて、事業継続に関わるすべての重要なリスクを統括管理しています。中でも、著しいリスクに特定された「気候変動」について、2021年度には、全社、グループを巻き込んだプロジェクトを立ち上げ、TCFDのフレームワークに沿って複数のシナリオにおけるリスクを抽出・分析しています。この「気候関連」のリスクを物理リスクと移行リスクに分類し、物理リスクに関してはリスク管理・事業継続マネジメントシステム、移行リスクに関しては環境マネジメントシステム

組みを継続的に実施するとともに、BCP対策の強化などを推進していきます。また、特定された機会の最大化を図るため、EV向け部品などの脱炭素化に寄与する製品や空調向け製品の研究開発・販売などを強化していきます。

が主体となり、事業部を含む全社各部門が横断的に参画するリスク管理・BCM委員会及び環境保全対策委員会がその影響度と発生可能性を勘案して重要リスクを洗い出し、分析・評価の上、対応方針を決定・実施する体制を構築しています。さらに、両委員会は、リスク管理体制の監督や各マネジメントシステムの責任者がEHSS統括委員会へ報告するとともに、リスクが顕在化した場合に備えた事業継続計画(BCP)の策定とグループ全社への周知徹底を図っています。

リスクマネジメント体制



指標と目標

ロームは、2021年4月に策定した「ロームグループ環境ビジョン2050」に基づき国内外で環境経営を推進しており、2050年度までに「GHG排出量実質ゼロ」及び「ゼロエミッション」を目指しています。また、中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”において、「国内外の全ての事業活動で使用する電力を2050年度に100%再生可能エネルギー電源由来とする」計画を公表しました。

現在、この中期経営計画に基づき、再生可能エネルギーの導入量を段階的に引き上げており、事業活動で使用する電力における再生可能エネルギー導入比率を2030年度に65%、2050年度に100%達成を目標としています。

2030年度環境目標は、「ロームグループ環境ビジョン2050」に掲げる「気候変動」、「資源循環」、「自然共生」の3つの重点課題ごとに策定しました。

「気候変動」については、「事業活動に伴うGHG排出量(スコープ1、2)を2030年度に2018年度比で50.5%以上削減する」、「GHG排出量原単位(スコープ1、2)を45%以上削減

する」、「販売した製品の使用による排出量(スコープ3:カテゴリー11)を2030年度に2018年度比で15%以上削減する」という目標を定めています。

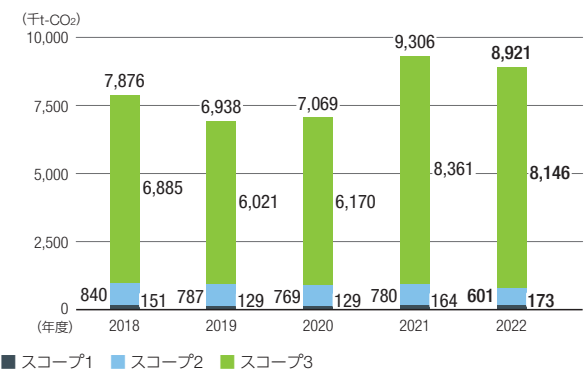
これらの目標が、パリ協定の「2℃目標」を達成する上で科学的な根拠がある(1.5℃水準)と認められ、2022年2月に「SBTi (Science Based Targets initiative)」より認定を取得しています。

また、2022年4月には、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることを目指す国際企業イニシアティブ「RE100 (Renewable Energy 100%)」に加盟しました。

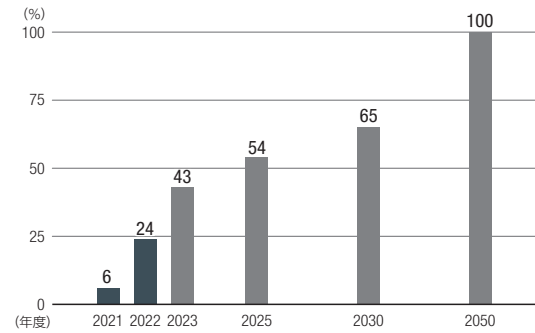
さらに、気候変動のみではなく、水の回収率の向上や廃棄物排出量原単位に関する目標を掲げて、資源循環の推進などにも取り組んでいます。



CO2排出量推移



100% 再生可能エネルギー化までのアプローチ



再生可能エネルギーの導入実績・計画

導入実績		導入計画	
2017～2022年度		2023～2026年度	2027～2030年度
・ローム・アポロ筑後工場	・ローム・アポロ(株)(行橋工場)	ROHM Electronics Philippines, Inc. (フィリピン工場)	
・SiCrystal GmbH	・ローム・アポロ(株)(長浜工場)	ROHM Mechatech Philippines, Inc. (フィリピン工場)	
・新横浜駅前ビル	・ローム・ワコー(株)の一部	ROHM-Wako Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd. (マレーシア工場一部)	
・京都駅前ビル	・ローム本社の一部		
・ローム浜松の一部			
・ROHM Integrated Systems (Thailand) Co., Ltd. (タイ工場)			

サプライチェーンへの取り組み

変化の激しい事業環境下で多様な事業リスクが想定されるなか、ロームが掲げる「品質第一」の企業目的を実現するためには、原材料の調達段階における安定的な品質及び供給体制の確保や、信頼できるサプライヤーとの協力関係の構築が重要です。ロームは、適切なサプライヤーの選定及びCSR調達の実践を通じて、サプライチェーンの維持・強化を図っています。

サプライチェーンマネジメント <https://www.rohm.co.jp/sustainability/supply-chain>

マテリアリティ

■ 持続可能なサプライチェーンマネジメント

・BCM体制の強化 ・グリーン調達の推進 ・CSR調達活動の推進

▶ 2022年度の実績・KPI P24

推進体制

ロームはサステナブルなサプライチェーン構築のため、独自のサプライチェーンマネジメントシステムを運営しています。本システムはEHSS統括委員会*の下部組織に設けられ、サプライチェーンリスクを適切に管理する役割を担います。委員長は

執行役員が務め、下部組織であるサプライヤー管理専門部会がサプライチェーンリスクの管理を行っています。

* EHSS (Environment, Health and Safety, Sustainability) 統括委員会: 8つの下部マネジメントシステム(環境、安全衛生、労働、倫理、情報、サプライチェーン、品質、リスク管理・BCM)を司り、それぞれのPDCAが適切に回っているかを確認する経営の執行責任者により構成された会議体

サプライヤーとの取り組み

持続可能な調達を推進するにはサプライヤーとの信頼関係・協力関係が欠かせません。ロームでは、サプライヤーとの密なコ

ミュニケーションを図るとともに、評価・監査プログラムを通して双方の関係強化を図っています。

評価・監査プログラム	
1.活動総合評価	① 製品品質、② 納期、③ 価格、④ 供給の継続性 ※ BCP取り組み評価、外部評価機関による財務評価 ⑤ 以下に示すCSR調達セルフアセスメント結果
2.CSR調達セルフアセスメント	RBA行動規範に準じた「労働(人権を含む)」「安全衛生」「環境」「倫理」「マネジメントシステム」とロームの独自項目である「情報セキュリティ」「調達BCP」「物流」に関して自己評価。サステナビリティハイレスクサプライヤーと認定されたサプライヤーについては、それぞれは正処置・改善支援を実施。
3.CSR調達監査	サプライヤーとの対話を通じて、ロームの方針やCSR調達に関する考え方、環境や安全・人権への配慮の重要性、及び活動内容の理解・賛同を目的に、セルフアセスメント内容の確認、工場確認の上、必要に応じて改善を要請。
4.調達BCP	「安定供給」を行う上でのリスクとその影響度を評価し、特定した重要なリスクに対して四半期ごとに対応状況を確認。

1.活動総合評価

サプライヤーの製品品質・納期・価格・BCPの取り組み状況や次項のCSR調達セルフアセスメントの結果も含めて活動を総合的に評価し、フィードバックしています。活動総合評価は、選定時及び契約締結時と、継続サプライヤーに対しては年1回のタイミングで実施されます。基準として決めた点数を獲得できない場合は契約から除外されます。

■ 2025年度までに年間購入金額の90%を占めるサプライヤーすべてに活動総合評価を行うという目標を設定し活動しており、2022年度の実績は95.4%となりました。

活動総合評価実施社数

年度	2020	2021	2022
評価社数(ローム単体)	242	205	203
評価社数	-	-	1,549

■ 重要なサプライヤー*に対して、2025年度までに活動総合評価を100%実施を目標としていましたが、2021年度で達成しており、今後も維持する方針です。

* 重要なサプライヤー <https://www.rohm.co.jp/sustainability/supply-chain/communication#anc03>

2.CSR調達セルフアセスメント

サプライヤーにセルフアセスメントを依頼しており、自己評価に基づいてランク分けをするとともにESGリスクの特定などを行っています。重要なサプライヤーはBランク以下、それ以外のサプライヤーはCランク以下をサステナビリティハイレスクサプライヤーと認識しており、該当のサプライヤーに対しては改善支援を行います。2025年度目標は、年間購入金額の90%を占めるサプライヤーすべてで評価B以上を獲得するとしています。2022年度の実績は、1,848社(前年度比245社増)にアセスメントを依頼し、評価B以上の割合は78.3%となりました。なおロームでは、バイヤー及び社内関係者を対象に、CSR調

3.CSR調達監査

ロームでは、重要なサプライヤーを対象に3年間で最低1回監査を行っています。監査はCSR調達担当者による第三者監査形式で、オンサイトまたはオンラインでのドキュメント確認や工場・寮の確認を行います。CSR調達監査は実態把握だけではなく、サプライヤーへロームの方針やCSR調達に関する考え方を伝えるとともに、サプライヤーとのCSR活動について相互に理解を深めるトレーニングの機会と捉えています。2022年度は13社(前年度比4社増)に監査を実施しました。また、2020

4.調達BCP

事業継続計画(BCP)の一環として、有事の際でも速やかに復旧が可能となる体制を整備し、代替材料を準備する取り組みを進めています。

- ① 調達部門におけるリスクの定義:リスク管理・BCM委員会を設立し、各部門のリスク管理を行っています。調達部門では、これまでの「品質」「納期」「価格」「コンプライアンス」の4つのリスクに加え、「安定供給」を行う上でのリスクとその影響度を評価し、特定した重要なリスクに対して四半期ごとに対応状況を確認しています。
- ② サプライヤーの選定:有事の際にはサプライヤーを含めたサプライチェーン全体で情報を共有し、供給継続に向けた対応が可能なサプライヤーを選定しています。
- ③ BCPに関する取り組み:有事の際にいち早くサプライヤーの被災・安否状況や供給状況の確認が取れるよう、調達部材の製造会社・製造場所の情報を調査し、データベース化しています。

一次サプライヤー生産拠点調査

有事の際、影響範囲を瞬時に特定できるよう、一次サプライヤーから調達しているすべての材料・装置・部品約70,000アイテムの生産拠点調査を2025年度までに100%実施することを目標に掲げ、現在調査を進めています。また、取り組みの実績を「一次サプライヤー生産拠点調査比率」として数値管理し、毎年モニタリングを行っています。

達セルフアセスメントプログラムに関する研修を毎年行っています。2022年度は調達部員61名に研修を実施しました。

サプライヤーのアセスメント結果

年度	2020	2021	2022
評価社数	1,538	1,603	1,848
評価B以上の割合(金額ベース)	-	-	78.3%

～2022年度にかけて重要なサプライヤーへの監査は100%実施しました。

CSR調達監査実績

年度	2020	2021	2022
訪問社数	17	9	13

有事対応における事前合意

重要な材料を取り扱うサプライヤーとは、有事発生の際の対応方法について事前に合意する取り組みを進めています。2025年度までに事前合意100%達成を目標に掲げ、取り組みの実績を「有事対応事前合意率」として数値管理し、毎年モニタリングを行っています。

サプライチェーンへの取り組み

人権についての取り組み

基本的な考え方

ロームは、「人権とは、世界中のすべての人が持っている基本的な権利であり、自由であり、待遇のための基準」と考え、「ローム人権方針」を定めています。本方針は、ロームの事業活動における人権尊重への取り組みに関するすべての文書・規範の上位方針に位置付けられており、世界中でロームが行うあらゆる活動に適用されるものです。ロームは、グローバルに事業を展開する企業として、国際原則・規範を支持・準拠し尊重しています。事業活動を行う国の法規制と国際的な人権規範が異なる場合は、より高い基準に従います。

人権デューデリジェンスの実施

ロームは、支持する原則や規範に従って、事業活動に関連する人権に対する負の影響を特定し、予防・軽減する人権デューデリジェンスを行います。これにより問題が明らかになった場合には、適切な救済措置を講じます。また、ホットラインを整備し、実効性のある通報対応の仕組みづくりを継続します。さら

推進体制

ロームでは、経営の執行権限を持つ取締役とそれに準ずる権限を持つ執行役員及び、事業本部責任者、各マネジメントシステムの責任者から構成されるEHSS統括委員会は、8つの下部マネジメントシステムを司っています。各分野において検討された人権リスク管理のPDCAが適切に回っているかを確認しています。EHSS統括委員会における決議事項は、8つの委員会を通じロー

サプライチェーンにおける人権アセスメント

サプライヤーに対しては、RBA行動規範に示す項目に関してセルフアセスメントを依頼しています。その回答結果やCSR調達監査を通して、労働（人権）を含め評価が低い項目について

人権教育

各国・各地域の文化・宗教・慣習・制度などを尊重し、価値観の多様性を理解した上で行動するよう新入社員・キャリア入社者・部門長・役員などを対象にした階層別の人権研修を実施してい

児童労働・強制労働の禁止

「ロームグループCSR調達ガイドライン」では強制労働・児童労働の禁止を定めています。2017年度には「英国現代奴隷法に関する声明」を発行し、すべてのサプライヤーに人権への配

ロームが支持する国際原則・規範

- ・国連グローバル・コンパクトの10原則
- ・世界人権宣言
- ・国際労働機関（ILO）「労働における基本原則及び権利に関するILO宣言」
- ・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」
- ・OECD多国籍企業行動指針
- ・ISO26000
- ・RBA (Responsible Business Alliance) 行動規範

に、人権意識の向上を図るため、役員及び従業員に対して必要な教育及び能力開発を実施していきます。これらの人権尊重の取り組みに関しては、外部ステークホルダーからの専門的な助言を通じて取り組みを強化していくとともに、進捗状況についても、適切かつ定期的に公開を行います。

ム社内関連部門とグループ会社へ伝達され、施策が実行されます。ロームでは、サステナビリティマネジメント体制に基づき各専門部会や社内関連部署、グループ会社と協力し、PDCAサイクルを回すことで各テーマのマネジメントシステムの認証を取得しています。これらの活動を通じて「会社の品質」を更に向上させ、ステークホルダーの皆さまから選ばれる企業を目指しています。

は改善を要請しています。また、監査時や会合時においては、人権尊重の重要性を含め、サプライチェーン全体でCSR調達を行うことの必要性を啓発しています。

ます。また集合研修に加えて、労働・倫理にまつわるeラーニングを実施しています。

慮をお願いしています。取り組みの実効性や遵守状況については、毎年、内部監査を実施するとともに、顧客監査やRBA監査等の外部監査でも確認しています。

責任ある鉱物調達

2021年に「EU紛争鉱物規則」が施行されるなど、世界中で責任ある鉱物調達の必要性・重要性が増しています。ロームでは、紛争だけでなく、OECD Annex IIリスクを含む人権侵害や環境破壊などのリスクや不正に関わるスズ、タンタル、タングステン、金、コバルト、マイカなどの鉱物問題に対し、サプライチェーン全体で責任ある鉱物調達に取り組んでいます。

また、顧客に安心してローム製品を使用していただけるよう、サプライチェーンマネジメント本部が中心となって「OECDデューデリジェンス・ガイダンス」に沿った鉱物調達調査を実施しています。

調査の結果、2022年度のCFS認証率は前年と同様98%となりました。残り2%の鉱物に関しては代替供給元を調査しています。今後、万が一ロームの製品において武装勢力の資金源となっている紛争鉱物の使用が判明した場合には、可能な限り迅速に是正措置を講じてまいります。

グリーン調達

化学物質管理に関わる法規制が厳しさを増すなか、グリーン調達を推進するため、調達する部品・材料が含有する化学物質調査の精度向上に取り組んでいます。ローム独自の基準に照らし合わせて部材の含有物を審査し、基準を満たしたもののみを「調達システム」に登録することで、使用禁止物質を調達しない仕組みを構築しています。また、サプライヤーには、グリーン調

2022年度の調査結果

調査対象のサプライヤー :98社
調査回答入手のサプライヤー :98社、入手率100%
特定した製錬サプライヤー :全鉱物で211社(その内、RMIのRMAP認証を取得している製錬所は206社)

	金	タンタル	スズ	タングステン	全体
全製錬所数	99	35	39	38	211
CFS※認定製錬所数	98	34	39	35	206
CFS※認証率	99%	97%	100%	92%	98%

※CFS: Conflict Free Smelter (紛争鉱物を使用していない製錬業者)
ロームでは、RMI (Responsible Mineral Initiative) のRMAP (Responsible Minerals Assurance Program) によって認証された製錬所をCFSと定義しています。

達ガイドライン※1及び製品化学物質管理基準書※2を発行し、部材の指定基準への適合状況の確認を依頼しています。

- ※1. グリーン調達ガイドライン
https://www.rohm.co.jp/documents/111401/12006500/ROHM_Green+Procurement+Guidelines_006jp.pdf/6c2a1d87-320b-e05a-9515-21358b0e41fb?t=1694482101733
- ※2. 製品化学物質管理基準書
https://www.rohm.co.jp/documents/111401/12006500/ROHM_Control+Standards+of+Chemical+Substances+in+Products_002jp.pdf/a6ddc96b-171c-b3dc-210d-a6dca42c9076?t=1694482102397

未来への挑戦 ▶▶ ロームの先進的な取り組みをサプライチェーン全体に広げていく

ロームは、「責任ある鉱物調達検討会」（電子情報技術産業協会）の発足当初より参画し、効果的な施策の検討を行ってきました。また、10年以上前から自主的にRBA監査を受審するなど積極的な活動を行っています。人権を尊重する企業の責任として、この取り組みをサプライチェーン全体に広げるため、個別相談会の開催などを通じて、お取引先様の疑問の解消や取り組みの強化につなげていきます。また、RMI※1が推進するRMAP※2の認証制度をすべての取引先製錬所が受審し、適合製錬所の認証を獲得していただけるよう、継続的なデュー・デリジェンスを実施します。今後も重要な社会課題の一つである責任ある鉱物調達に関する法令規則を遵守することで経営品質を高め、社会やお客様から信頼され、安心していただけるサプライチェーンを構築していきます。

- ※1 RMI (Responsible Mineral Initiative/ 責任ある鉱物調達イニシアチブ)
- ※2 RMAP (Responsible Minerals Assurance Process/ 責任ある鉱物を保証する監査プロセス)



SCM本部 調達部 調達管理課
CSR調達G ブルーリーダー
姜 彩雲

リスクマネジメント・コンプライアンスへの取り組み

ロームでは、持続的な事業活動を行うにあたり、その発生により業務及び業績に支障をきたすおそれのある事象である「リスク」の発生を最小限にとどめるとともに、事業継続または復旧対策を継続的に講じています。また、ステークホルダーから信頼され続けるために、コンプライアンス遵守の体制を確立し、法令違反及び企業倫理違反リスクの管理の徹底に取り組んでいます。

リスクマネジメント <https://www.rohm.co.jp/sustainability/foundation/risk-management>

マテリアリティ	■ リスクマネジメント ・BCM管理体制の強化 ・セキュリティリテラシー向上のための研修と情報システムの脆弱性対策の実施
---------	--

2022年度の実績	KPI
リスクマネジメント	・経営層も参加するBCM対策本部を中心とした地震対応BCM訓練をリモートワークツールも活用して実施し、災害時の対応の有効性について検証 ・火災・水災に特化したリモートリスクサーベイを国内・海外主要生産拠点にて実施し、火災・水災リスクへの対応状況を確認 ・継続的なリスクの洗い出しを通じてBCM体制の強化を図る（2025年度目標）

リスクマネジメント体制

激変する社会環境や政治情勢などにより、事業活動を進めていく上でさまざまなリスクが財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性が考えられます。ロームではこうしたリスクを回避、あるいはその影響を最小限に抑えるため、全グループを挙げてリスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。2022年に新設されたEHSS統括委員会※のもと、「リスク管理・BCM委員会」（年4回開催）を組織しており、業務遂行上発生する可能性のある重要リスクを、発生頻度（可能性）と事業に与える影響度の側面から抽出・評価するとともに、対策の管理・推進

を行っています。

また、各リスクマネジメントシステム及び主管担当部門の活動状況を評価・検証するとともに、BCP（事業継続計画）の策定を進め、あらゆる事前対策や準備に努めるよう、全社に対策の徹底を図っています。

※EHSS (Environment, Health and Safety, Sustainability) 統括委員会:8つの下部マネジメントシステム（環境、安全衛生、労働、倫理、情報、サプライチェーン、品質、リスク管理BCM）を司り、それぞれのPDCAが適切に回っているかを確認する経営の執行責任者により構成された会議体

リスクマネジメントの活動サイクル

1.PLAN

● 重要リスクの洗い出し

・「リスク管理・BCM委員会」にて、企業を取り巻くさまざまなリスクを想定
・各マネジメントシステム・部署を通じてグループにおける重要リスクを抽出

2.DO

● リスク対応

・主管マネジメントシステム・部署にてリスクを分析・評価の上、対応方針を決定
・当該対応方針に基づき対応

3.CHECK

● リスクマネジメント体制の確認・評価

・「リスク管理・BCM委員会」にて、主管マネジメントシステム・部署のリスク管理体制の状況を確認・評価

4.ACTION

● リスクマネジメント体制の是正

・リスク発生の可能性が高い場合、必要に応じて主管マネジメントシステム・部署に指示の上、是正

事業継続マネジメント

ロームは日本のみならず世界各地で開発・製造・販売活動を行っており、地震や洪水などの自然災害や感染症の蔓延、または政情不安及び国際紛争の勃発などによる人的災害によって、当該地域の生産や営業拠点が損害を受ける可能性があります。そのため、事業継続マネジメント(Business Continuity Management: BCM)は経営における重要課題の一つであると考え、リスク分散のために生産ラインを世界の複数拠点に配置するなどの対策をとっています（→P93主な生産拠点における生産品目との関連）。

水リスクへの対応

WRI Aqueductを活用した水リスクの特定と対策

ロームでは、世界的な水リスクの評価ツールである「World Resources Institute (WRI) Aqueduct」を活用しています。

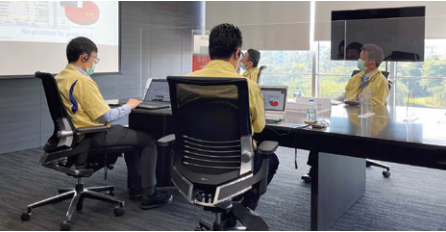
大量の水を必要とする半導体の製造において、水の確保は生命線です。日本は、全工場で半導体製造の前工程（ウエハプロセス）を行っており、「渇水リスク」を優先課題として、長期的な取水量確保と水使用量削減目標を設定し、生産計画と環境目標に関連付けた取水計画を策定しています。

組み立て、検査などの後工程を行う海外では、「洪水リスク」を課題として特定しています。2011年のタイの洪水で工場が

タイの生産拠点:タイの大洪水を教訓とした訓練の実施

2022年11月、タイの生産拠点において、洪水発生を想定したBCM対策本部訓練を実施しました。9回目となる今回も、2011年の洪水の経験を生かして作成したアクションプランに基づいて「上流域で洪水が発生した場合」、「工業団地の止水壁が機能せず、2011年と同等の洪水に見舞われた場合」のフェーズごとに実施事項などを確認しました。

また、洪水対策として準備している止水壁の組み立て訓練、排水ポンプの起動訓練、ボートの操縦訓練など、洪水発生時に利用する物品のチェック、必要となるスキルの訓練なども実施しています。



リモートでの洪水想定訓練

また、ロームグループリスク管理・事業継続方針、及び防火・防災方針を定め各拠点で活動しており、なかでも生産機能を持つ国内外の拠点では、外部専門機関と協力し、自然災害、感染症、安全、操業、経済、政治リスクの観点からリスクアセスメントを行い、工場ごとにトップリスクの特定・分析・評価をしています。その上で、対策委員会などを組織し、事業継続計画の立案や、それに基づく訓練など、有事に備えたさまざまな取り組みを行っています。

生産停止に陥り、施設や装置の損失及び生産停止による経済的損失が発生し、社内外に大きな影響を及ぼしました。このような洪水リスクを未然に防ぐため、洪水リスク評価ツールとしても「WRI Aqueduct」を活用しています。リスク管理・BCM委員会にて洪水リスクの評価及び分析を行い、洪水発生時における想定停止日数を踏まえた在庫設計を行うことで、洪水発生に伴う生産停止のリスク低減に取り組んでいます。また、国内の生産拠点においても、浸水リスクに対応するため、主要な棟のかさ上げなどの対策を講じています。

マレーシアの生産拠点:洪水対策を踏まえた生産棟

2016年に完成したロームで最大規模のマレーシア工場の生産棟では、既存棟と合わせて生産能力を増強しています。新棟 Building A では2014年に発生した洪水を教訓に、1階の床の高さを平均潮位+5.1mに設定しました。また、電力供給では二重送電によりバックアップを確保し、長期操業停止を防止する体制を構築しています。現在、2棟目の新棟となる Building B では、Building A と同等基準の各種BCM対策を導入しています。



タイの生産拠点における止水壁の組み立て訓練

リスクマネジメント・コンプライアンスの取り組み

その他のリスクへの対応

ローム国内拠点における地震リスクへの対応

日本国内における事業活動上のトップリスクの一つである地震リスクに対し、地震発生時に人の安全・事業継続の両面で迅速な対応を可能にするための「建物安全度判定支援システム」を国内主要拠点・建屋に設置しています。本システムは、建物の揺れを地震直後に分析し、建物構造の安全度を3段階で判定するものです。これにより建物の安全性をタイムリーかつ専門的・客観的に判定することが可能となりました。加えて、国内の一部の建屋では免震構造を採用しており、地震発生時の揺れを軽減することができます。

また、ロームの各拠点では、有事の際の従業員などの安全確保と、中核事業の継続・早期復旧を目的としたBCM対策本部を設置し、定期的な想定訓練や動画を活用した教育等を実施しています。2022年度は、ローム本社にてBCM対策本部とその下部組織である実働班メンバーを対象に2会場をリモートワークツール等でつなぎ情報連携を行うBCM対策本部訓練を実施し、BCM・BCPの意識や対応力の向上を図りました。



情報連携



BCM対策本部訓練の様子

火災リスクへの対応

ロームでは、火災リスクをトップリスクの一つとして捉えており、リスク低減に取り組んでいます。

2021年度から開始した火災特化型のリスクサーベイでは、オンラインも活用しながらグループ各工場における防火活動及び管理状態のヒアリングや、他社での火災事例をベースとしたディスカッションを実施し、防火に関する取り組みを確認・評価しています。

情報セキュリティに関する取り組み

情報セキュリティ推進・管理体制

ロームでは、事業継続性を高める情報セキュリティ体制の構築と、中期経営計画を支えるITツールの整備・提供・活用の定着を「情報セキュリティガバナンス」「サイバーセキュリティ」「ITガバナ

ンス」における重点課題と特定し、情報マネジメントシステムの運用を情報管理委員会が主体となって行っています。本委員会は、執行権限を持つ取締役や事業部責任者などが参加するEHSS統

海外の生産拠点においても火災未然防止・被害最小化活動の取り組みを実施しております。中国・天津工場では、電気火災の未然防止に力を入れており、生産に関する配電盤・分電盤内部に温度検知による警報システムを導入しています。また、毎月1回、サーモビューワーによる内部温度点検を実施することで、火災の未然防止に万全を期しています。

また、フィリピン工場では被害最小化活動事例として既設使用建屋に非常口及び屋外階段の追加工事を行い、火災発生時に従業員が安全かつ迅速に避難できるよう整備しています。加えて、高層階を持つ生産棟に対しては、クリーンルーム内を含めてスプリンクラー設備を新規に設置することで火災による被害を最小限にとどめられるよう徹底しています。



クリーンルーム内分電盤の温度点検

その他のリスクへの対応

地政学リスク等、グループにおける重要なリスクとそれに対する主な対策について、ウェブサイトに記載しております。

リスクマネジメント

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/foundation/risk-management#anc04>

括委員会の下部組織に設けられ、ロームにおける情報セキュリティガバナンス・サイバーセキュリティ・ITガバナンスの各リスクを適切に管理する役割を担います。

なお、ロームでは、入社時の「情報セキュリティ関連誓約書」への署名や、「標的型攻撃メール訓練」・「サイバーセキュリティeラーニング」や機密情報漏えいのリスクに関わる「オンライン情報セキュリティ教育」などの研修・訓練などにより、継続的にセキュリティリテラシー向上に取り組んでいます。

ロームグループの情報セキュリティ

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/foundation/information-security>

コンプライアンスに関する取り組み

基本的な考え方

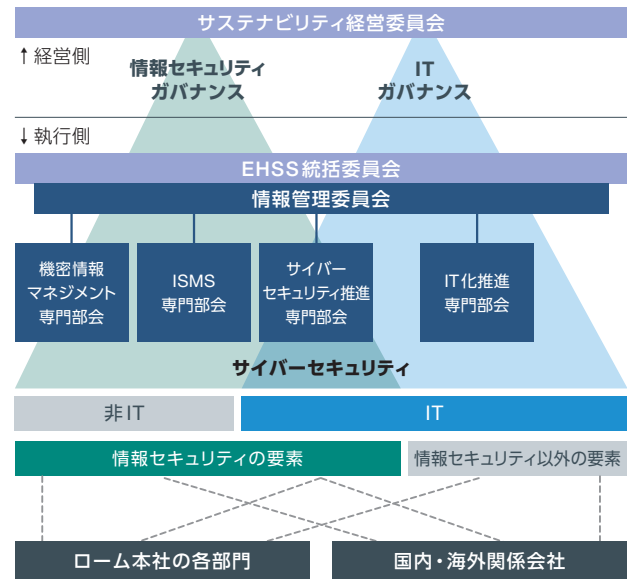
ロームは、事業活動に関わるあらゆるステークホルダーの皆さまから信頼される存在であり続けるために、常に法令や国際規範、企業倫理、社内規則などを遵守し、企業の社会的責任を果たしています。「会社は社会の公器である」という自覚と責任を持ち、「ロームグループ倫理方針」と「ロームグループ行動指針」に従ってコンプライアンス遵守の体制を確立し、法令違反及び企業倫理違反リスクの管理の徹底に取り組んでいます。

通報制度

ロームでは、通報制度として外部の法律事務所を窓口としたコンプライアンス・ホットラインを設置し、非正規の従業員を含む全従業員から国内グループにおけるコンプライアンス違反に関する通報・相談*を受け付けています。海外関係会社にもホットラインを設置していることに加え、海外関係会社の役員の不正行為またはそのおそれがある場合に、その内容をローム本社に通報できるグローバルコンプライアンス・ホットラインも設置しています。また、報告・相談された方が不利益を受けること

税務方針

ロームは、事業活動における課税関係を適切に把握し管理する体制のもと、国・地域の税関係法令を遵守し適正な納税に取り組んでいます。経済協力開発機構（OECD）のBEPS（税源浸



のないよう社内規定を定めるとともに、コンプライアンス・ホットラインの対応業務に従事する従業員に社内教育を実施しています。

加えて、「ROHM Compliance Card」の配布などで制度の周知を図るとともに、問題の早期把握と迅速かつ適切な対応に努めています。

※ 2022年度の通報受付件数：15件

教育・研修制度

ロームでは、コンプライアンス意識の浸透及び向上のため、定期的なコンプライアンスに関するテーマの研修会や、リーガレラーニングなどの社内教育・啓発活動を実施しています。また、経営層（取締役）から新入社員まで、レベルに合わせたコンプライアンスの階層別研修を実施することで、各階層が遵守すべきルールの理解や知識の習得につなげています。

ロームグループのコンプライアンス

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

食と利益移転）プロジェクトを含む国内外の税務上の変革に適切に対応し、より高いレベルで企業の社会的責任を果たしていきます。

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、社外取締役にほか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るので、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えます。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、一步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。

コーポレートガバナンス

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。

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。

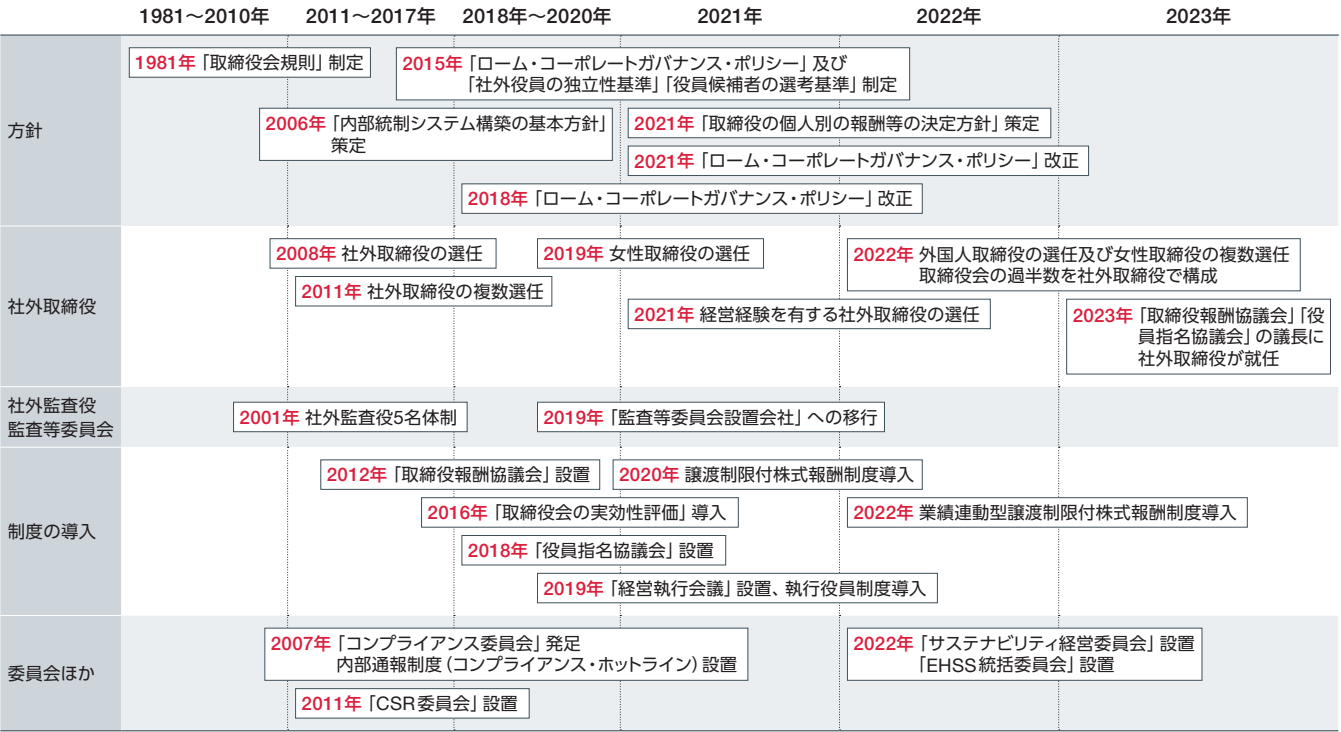
ロームのコーポレートガバナンス
https://www.rohm.co.jp/sustainability/foundation/governance/about

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

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

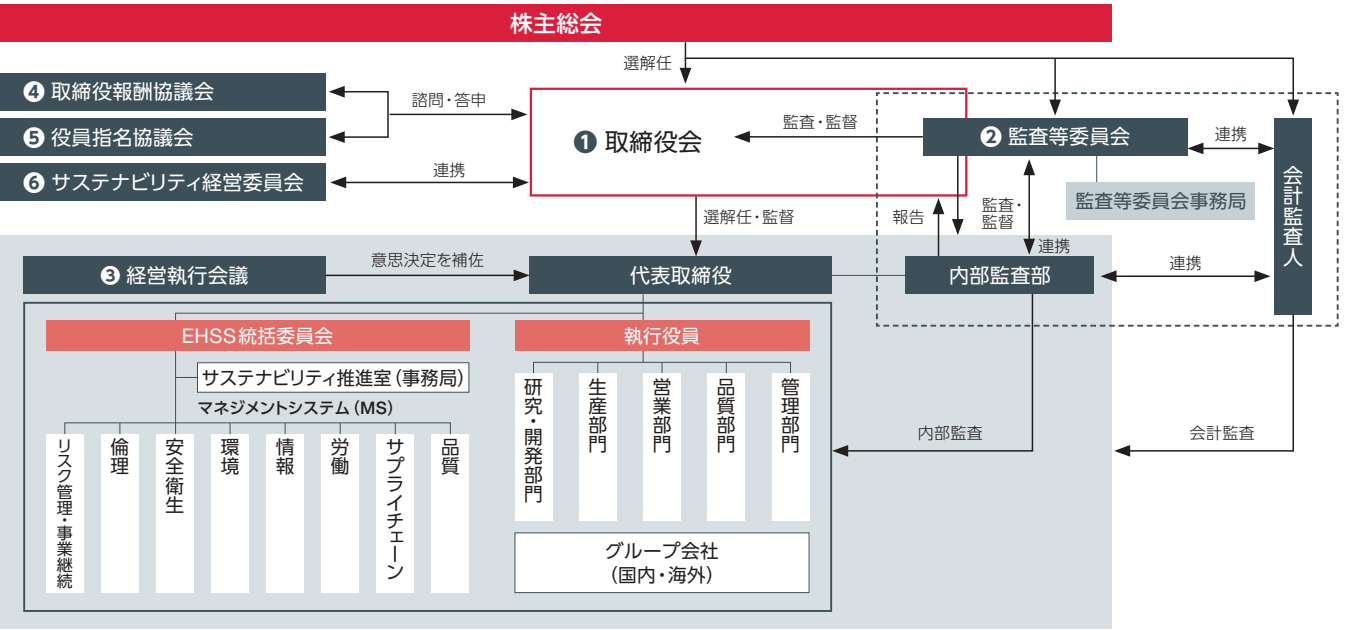


コーポレートガバナンス体制

ロームでは、「ローム・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	-	-	-	-

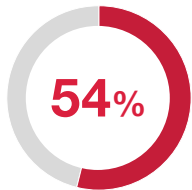
監査等委員である取締役4名の選任理由・2022年度における会議の出席状況

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脈を有するとともに、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。

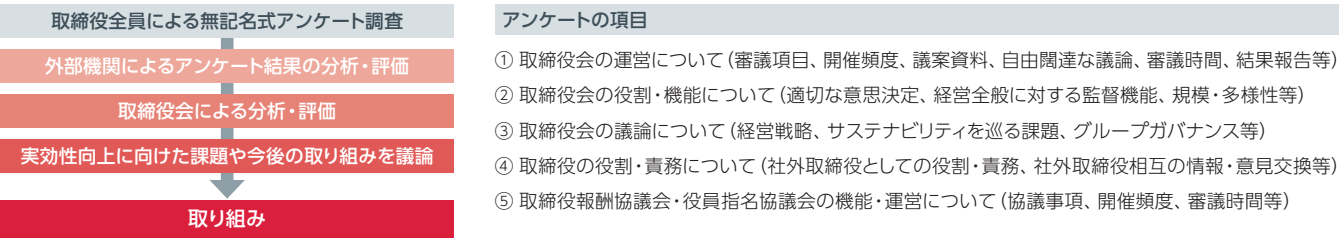
「取締役会の実効性評価」を導入した2016年以来、毎年、全取締役を対象に、取締役会の実効性についてアンケートを実施し、その結果を基に取締役会で実効性について分析・評価を行っ

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

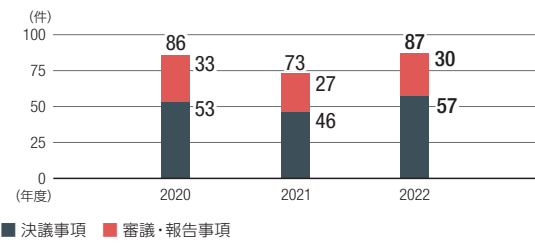


2022年度の評価結果と2023年度の対応方針

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。

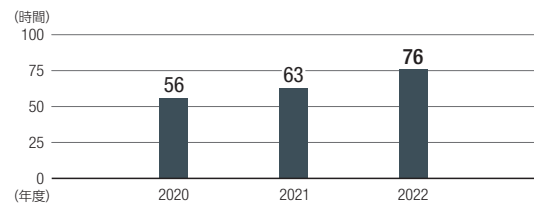
取締役会議案数の推移と時間配分

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

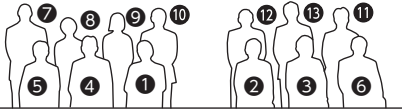
⑦ Peter Kenevan

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 ボード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

11カ年の主要財務データ

(百万円)												
財務データ	会計年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売上高		292,410	331,087	362,772	352,397	352,010	397,106	398,989	362,885	359,888	452,124	507,882
LSI		140,761	154,183	169,916	164,080	161,195	183,430	183,313	170,432	168,103	203,895	233,704
半導体素子		99,373	117,746	129,047	126,436	130,036	149,915	152,861	139,038	142,389	188,093	212,241
モジュール		28,253	31,648	36,083	36,370	39,608	41,829	40,158	33,275	29,213	32,835	34,326
その他		24,022	27,509	27,725	25,510	21,169	21,930	22,655	20,139	20,181	27,299	27,610
売上原価		213,275	227,014	235,042	230,662	234,967	252,591	254,727	251,125	242,252	289,803	314,220
売上総利益		79,134	104,073	127,729	121,734	117,042	144,515	144,262	111,759	117,635	162,320	193,661
販売費及び一般管理費		80,056	80,437	88,929	88,099	85,215	87,510	88,352	82,269	79,146	90,841	101,344
営業利益又は営業損失 (-)		-921	23,635	38,800	33,635	31,827	57,004	55,909	29,489	38,488	71,479	92,316
LSI		-7,824	9,216	22,286	7,660	9,064	20,181	15,990	12,578	15,752	32,988	48,158
半導体素子		7,929	14,087	15,909	21,504	20,916	32,193	30,054	10,407	21,053	32,774	34,529
モジュール		-599	1,442	2,086	4,594	1,793	3,793	5,918	3,491	2,145	4,442	4,284
その他		-1,833	-796	-900	262	1,497	2,968	4,093	1,948	1,846	5,018	5,088
調整額		1,407	-313	-581	-387	-1,444	-2,132	-146	1,063	-2,308	-3,744	256
経常利益		11,786	35,915	59,218	36,625	35,579	54,213	64,689	35,774	40,672	82,551	109,530
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失 (-)		-52,464	32,091	45,296	25,686	26,432	37,249	45,441	25,632	37,002	66,827	80,375
EBITDA		37,958	49,195	73,267	71,973	72,628	100,411	101,325	73,817	78,656	113,507	148,456
設備投資額		42,817	31,754	48,739	56,686	42,182	55,911	57,291	38,941	44,114	79,985	126,116
LSI		15,051	14,246	24,031	20,973	16,484	25,077	17,119	8,550	16,568	30,130	57,673
半導体素子		14,949	12,772	15,784	21,991	17,704	23,148	30,407	22,001	20,460	33,789	57,061
モジュール		1,722	1,329	4,362	4,695	2,709	1,185	1,979	1,922	2,893	1,793	2,054
その他		4,969	1,970	2,188	1,315	1,925	4,407	4,694	2,735	1,079	4,237	3,077
調整額		6,124	1,435	2,373	7,709	3,358	2,091	3,089	3,731	3,111	10,034	6,249
減価償却費		38,879	25,559	34,467	38,338	40,801	43,407	45,415	44,328	40,167	42,027	56,140
研究開発費		37,750	36,536	39,996	40,868	37,277	38,852	39,578	33,384	31,537	36,126	42,560
営業活動によるキャッシュフロー		50,540	59,134	72,381	78,901	67,397	74,727	65,990	79,130	45,975	92,181	98,628
投資活動によるキャッシュフロー		-73,138	-21,621	-100,638	-22,436	-38,742	-54,517	-53,997	-8,676	-40,844	-55,437	-88,738
支払配当金		4,851	3,773	8,085	16,038	12,164	21,154	20,625	15,675	14,822	14,721	20,610
自己株式取得金額		2	37	15	17,006	6	10	10,003	41,295	8,715	9	6
総資産		699,014	754,407	864,380	804,134	834,503	870,034	874,427	848,873	926,240	1,029,132	1,123,283
負債		85,367	91,019	111,946	97,883	109,051	118,156	107,673	133,393	156,750	188,778	207,817
純資産		613,647	663,387	752,433	706,251	725,452	751,877	766,754	715,479	769,490	840,353	915,465
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益又は当期純損失 (-) (円)		-486.63	297.65	420.15	241.91	249.87	352.14	431.29	247.66	376.24	680.62	818.65
1株当たり純資産 (円)		5,688.21	6,149.79	6,975.07	6,672.33	6,854.01	7,104.04	7,332.04	7,185.83	7,835.49	8,557.15	9,321.95
1株当たり配当金 (円)		30	50	130	130	130	240	150	150	150	185	200
主要指標												
営業利益率 (%)		-0.3	7.1	10.7	9.5	9.0	14.4	14.0	8.1	10.7	15.8	18.2
ROE (%)		-8.4	5.0	6.4	3.5	3.7	5.0	6.0	3.5	5.0	8.3	9.2
(売上高当期純利益率) (%)		-17.9	9.7	12.5	7.3	7.5	9.4	11.4	7.1	10.3	14.8	15.8
(総資産回転率) (回転)		40.7	45.6	44.8	42.2	43.0	46.6	45.7	42.1	40.5	46.2	47.2
(財務レバレッジ) (%)		115.2	113.9	114.4	114.5	114.5	115.5	114.9	116.3	119.6	121.5	122.7
ROA (%)		-7.3	4.4	5.6	3.1	3.2	4.4	5.2	3.0	4.2	6.8	7.5
自己資本比率 (%)		87.7	87.9	87.0	87.8	86.9	86.4	87.6	84.2	83.0	81.6	81.4
配当性向 (%)		-	16.8	30.9	53.7	52.0	68.2	34.8	60.6	39.9	27.2	24.4
総還元性向 (%)		-	16.8	30.9	119.7	52.0	68.2	56.7	220.8	63.3	27.2	24.4
期末株価 (円)		3,415	4,605	8,230	4,740	7,400	10,130	6,900	5,930	10,810	9,590	10,970
時価総額 (百万円)		368,184	496,444	887,220	501,379	782,736	1,071,492	721,095	590,006	1,060,843	941,146	1,076,625
株価収益率 (PER) (倍)		-	15.5	19.6	19.6	29.6	28.8	16.0	23.9	28.7	14.1	13.4
株価自己資本倍率 (PBR) (倍)		0.6	0.7	1.2	0.7	1.1	1.4	0.9	0.8	1.4	1.1	1.2
配当利回り (%)		0.9	1.1	1.6	2.7	1.8	2.4	2.2	2.5	1.4	1.9	1.8
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) (月)		7.1	6.6	6.3	6.4	6.1	6.1	7.1	7.6	8.0	7.7	8.4
為替データ												
USドル (期中平均レート)		83.2	100.0	110.0	120.0	109.0	110.8	110.7	109.1	106.2	112.9	135.0

主要ESGデータ

環境							
温室効果ガス (GHG) 排出量							
範囲		単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
スコープ1	熱起因CO ₂	連結 t-CO ₂	40,472	32,739	33,206	38,934	39,513
	PFC排出量	連結 GWP-t	110,997	96,813	96,773	125,246	134,198
スコープ2		連結 t-CO ₂	840,162	787,392	769,234	780,811	601,299
スコープ3		連結 t-CO ₂	6,885,050	6,021,451	6,170,646	8,361,894	8,146,551
合計		連結 t-CO ₂	7,876,680	6,938,394	7,069,858	9,306,884	8,921,562
エネルギー消費量							
非再生可能エネルギーの総消費量		連結 MWh	1,666,190	1,575,306	1,542,587	1,591,954	1,354,501
再生可能エネルギーの総消費量		連結 MWh	426	30,979	70,458	116,336	398,211
水使用量							
市の水道総供給量及び工業用水<a>		連結 1,000m ³	1,388	5,448	6,016	6,546	6,449
淡水取水量		連結 1,000m ³	4,713	724	727	823	875
地下水取水量 <c>		連結 1,000m ³	5,193	5,068	4,367	4,441	4,438
総純淡水消費量 (<a>++<c>-<d>)		連結 1,000m ³	3,958	2,792	2,805	2,824	2,789
水排出量							
総排出量 <d>		連結 1,000m ³	7,336	8,448	8,305	8,986	8,973
水道への排出量		連結 1,000m ³	—	3,142	3,282	3,575	3,525
河川、湖への排水量		連結 1,000m ³	—	5,305	5,023	5,412	5,448
純水総消費量							
超純水使用量		連結 1,000m ³	—	5,105	5,003	5,492	5,364
廃棄物							
総量		連結 t	15,382	14,076	13,775	17,175	16,720
埋立量		連結 t	634	571	432	362	326
リサイクル量		連結 t	14,748	13,505	13,343	16,813	16,394
リサイクル率		連結 %	95.9	95.9	96.9	97.9	98.1
有害廃棄物 (日本の場合は特別管理産業廃棄物)							
総量		連結 t	3,794	3,177	3,432	4,570	4,447
埋立量		連結 t	2	3	2	2	2
リサイクル量		連結 t	3,792	3,174	3,430	4,568	4,445
リサイクル率		連結 %	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9
化学物質							
VOC		連結 t	125	125	127	138	136
NOx		連結 t	50	20	18	22	25
SOx		連結 t	56	16	14	7	10

社会							
従業員構成							
範囲		単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グローバル連結	男性	連結 人	—	—	15,950	16,727	17,125
	女性	連結 人	—	—	6,420	6,674	6,629
	合計	連結 人	—	—	22,370	23,401	23,754
	女性比率	連結 %	—	—	28.7	28.5	27.9
エンジニア (STEM関連職種)	男性	単体 人	—	—	—	2,145	2,144
	女性	単体 人	—	—	—	139	124
	女性比率	単体 %	—	—	—	6.1	5.5
連結従業員数 (エリア別)	日本	連結 人	—	5,427	5,844	6,015	6,262
	アジア	連結 人	—	15,592	15,988	16,816	16,846
	アメリカ	連結 人	—	196	176	185	183
	ヨーロッパ	連結 人	—	372	362	385	463
	うち連結外国人従業員数	連結 人	17,003	16,365	16,402	17,242	17,354
管理職構成							
全管理職 (初級、中級、上級含む)	男性	連結 人	1,619	1,454	1,608	1,089	1,134
	女性	連結 人	173	187	186	131	163
	総数	連結 人	1,792	1,641	1,794	1,220	1,297
	女性比率	連結 %	9.7	11.4	10.4	10.7	12.6

平均勤続年数		範囲	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
平均勤続年数	男性	単体 年		15.3	15.7	15.7	15.9	15.7
	女性	単体 年		12.3	10.0	10.9	11.4	11.8
	合計	単体 年		14.5	15.0	14.7	14.9	14.9

採用								
採用人数合計		単体	人	160	186	130	207	269
新卒採用状況	全体合計	単体	人	144	172	111	131	180
	男性	単体	人	106	111	83	95	137
	女性	単体	人	38	61	28	36	43
中途採用状況	全体合計	単体	人	16	14	19	76	89
	男性	単体	人	14	12	18	69	81
	女性	単体	人	2	2	1	7	8
中途採用比率		単体	%	10.0	7.5	14.6	36.7	33.1

年代別構成								
年代ごとの 従業員比率	30歳以下	連結	%	—	—	27.7	28.4	31.4
	31～50歳	連結	%	—	—	62.3	60.9	56.9
	51歳以上	連結	%	—	—	10.0	10.7	11.7
平均年齢（連結）	男性	連結	歳	—	—	36.8	37.4	37.9
	女性	連結	歳	—	—	33.9	34.2	35.0
	合計	連結	歳	—	—	36.0	36.5	37.1

障がい者構成							
障がい者雇用	国内連結	%	2.24	2.31	2.38	2.43	2.29

制度利用								
年次有給休暇平均取得率		単体	%	75.2	81.9	63.3	72.9	80.1
育児休業制度利用者	男性	単体	人	6	8	17	35	48
	女性	単体	人	56	62	48	52	47
	総数	単体	人	62	70	65	87	95
育児休業取得率	男性	単体	%	—	6.4	15.4	30.2	42.9
	女性	単体	%	100	100	100	100	100
育児休業復職率		単体	%	97.7	89.8	91.7	96.6	97.8

人財育成							
1人当たり年間平均教育開発時間	単体	時間	—	—	—	12.7	13.2
1人当たり年間平均教育開発費用	単体	円	—	—	—	23,000	40,118
1人当たり年間平均教育開発時間	連結	時間	—	—	—	—	—
1人当たり年間平均教育開発費用	連結	円	—	—	—	—	12,471

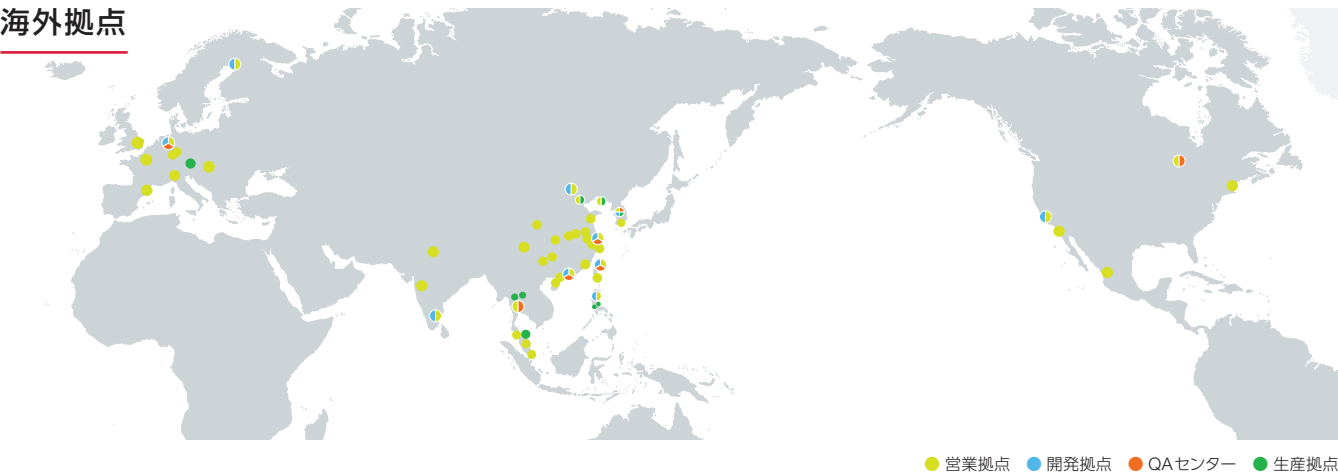
労災、疾病							
労働災害発生件数	単体 件		4	1	3	0	0
	連結 件		7	1	5	6	2
	連結の請負会社 件		1	1	1	2	0
うち休業災害発生件数	単体 件		2	0	0	0	0
	連結 件		4	0	1	2	1
	連結の請負会社 件		1	1	1	1	0
事故発生頻度数率		連結 %	0.118	0	0.041	0.037	0.018
災害強度率		連結 %	0.00158	0	0.00114	0.00159	0.00021

ガバナンス							
トップマネジメント							
範囲		単位	2019年6月	2020年6月	2021年6月	2022年6月	2023年6月
取締役	取締役総数※1	単体 人	13	11	11	13	13
	社外取締役※1	単体 人	5	5	5	7	7
	女性取締役数※1	単体 人	1	1	1	2	2
	外国籍の取締役数※1	単体 人	0	0	0	1	1
	専務取締役※1	単体 人	0	0	0	0	0
	他の非常勤取締役※1	単体 人	0	0	0	0	0
	平均年齢※2	単体 歳	62.2	59.5	60.2	61.0	61.8
	実質的な最高経営責任者の在籍年数	単体 年	1	0	1	2	3
役員平均在任期※3		単体 年	3.9	4.2	4.0	4.2	3.8

※1 6月株主総会にて選任・在任された人数
※2 6月株主総会にて選任・在任された年齢
※3 株主総会時点での新任役員の場合の在任期間は0年とする。監査役から取締役 (監査等委員) に就任された場合は累計在籍年数とする。

グローバルネットワーク (2023年3月31日現在)

海外拠点



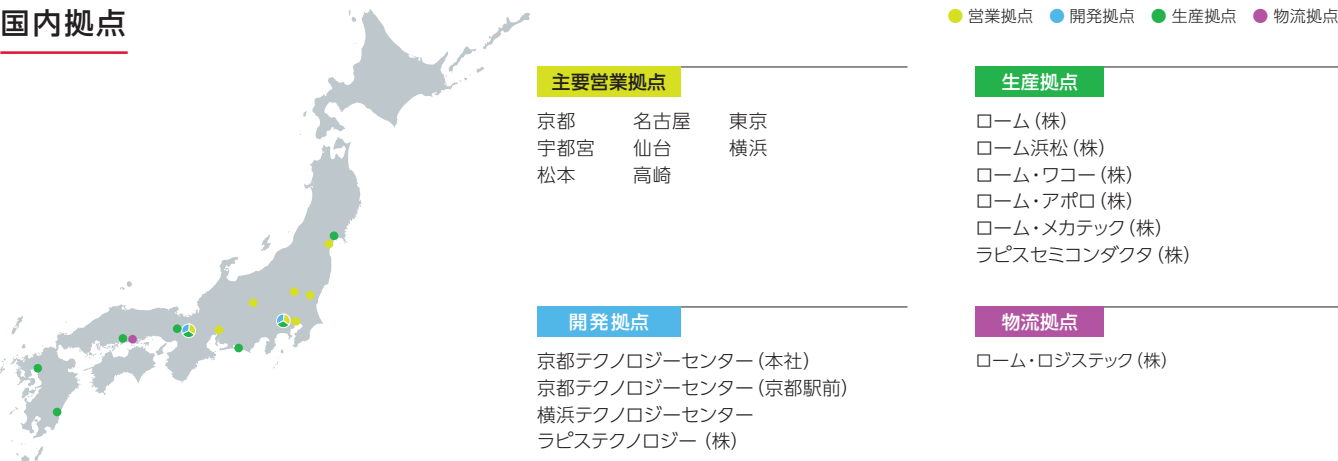
主要営業拠点	
ASIA	ROHM Semiconductor Korea Corporation ROHM Semiconductor (Beijing) Co., Ltd. ROHM Semiconductor (Shanghai) Co., Ltd. ROHM Semiconductor (Shenzhen) Co., Ltd. ROHM Semiconductor Hong Kong Co., Ltd. ROHM Semiconductor Taiwan Co., Ltd. ROHM Semiconductor Singapore Pte. Ltd. ROHM Semiconductor Philippines Corporation ROHM Semiconductor (Thailand) Co., Ltd. ROHM Semiconductor Malaysia Sdn. Bhd. ROHM Semiconductor India Pvt. Ltd.
AMERICA	ROHM Semiconductor U.S.A., LLC LAPIS Semiconductor America
EUROPE	ROHM Semiconductor GmbH

開発拠点	
ASIA	Korea Technical Center Beijing Technical Center Shanghai Technical Center Shenzhen Technical Center Taiwan Technical Center ROHM LSI Design Philippines, Inc. India Technical Center / India Design Center
AMERICA	Americas Technical Center (Santa Clara)
EUROPE	Europe Technical Center Finland Software Development Center

QAセンター	
ASIA	Shanghai QA Center Shenzhen QA Center Taiwan QA Center Korea QA Center Thailand QA Center
AMERICA	Americas QA Center
EUROPE	Europe QA Center

生産拠点	
ASIA	ROHM Korea Corporation ROHM Electronics Philippines, Inc. ROHM Integrated Systems (Thailand) Co., Ltd. ROHM Semiconductor (China) Co., Ltd. ROHM Electronics Dalian Co., Ltd. ROHM-Wako Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd. ROHM Mechatech Philippines, Inc. ROHM Mechatech (Thailand) Co., Ltd.
EUROPE	SiCrystal GmbH

国内拠点



主な生産拠点における生産品目との関連

生産品目

品目	主要製品名
LSI	アナログ、ロジック、メモリ
半導体素子	トランジスタ、ダイオード、パワーデバイス、発光ダイオード、半導体レーザー
モジュール	プリントヘッド、オプティカル・モジュール
その他	抵抗器

会社名		LSI	半導体素子	モジュール	その他
国内	ローム浜松 (株)	●	●		
	ローム・ワコー (株)	●	●	●	
	ローム・アボロ (株)	●	●	●	●
	ローム・メカテック (株)	●	●	●	●
	ラピスセミコンダクタ (株)	●	●	●	
海外	ROHM Korea Corporation	●	●		
	ROHM Electronics Philippines, Inc.	●	●	●	●
	ROHM Integrated Systems (Thailand) Co., Ltd.	●	●	●	●
	ROHM Semiconductor (China) Co., Ltd.		●	●	
	ROHM Electronics Dalian Co., Ltd.			●	
	ROHM-Wako Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd.		●		
	ROHM Mechatech Philippines, Inc.	●	●		●
	ROHM Mechatech (Thailand) Co., Ltd.		●	●	●
	SiCrystal GmbH		●		

「ROHM Integrated Report 2023」発行にあたって

ロームでは、中長期的な成長や企業価値向上についてのご理解をより一層深めていただくために、2017年度より「統合報告書」を発行しています。

本年度の統合報告書では、ロームが目指す姿「グローバルメジャー」とはどのような姿であるか、またその実現に向けた財務・非財務の取り組みを重点的に説明しています。気候変動対策として世界的に需要が高まっているSiCパワーデバイスにおける強みや対応を特集で紹介するほか、人的資本経営への取り組みに関して社外取締役との対談を設け、また、2022年に人権方針を策定したことを受け、サプライチャー

ンの取り組みに対する開示の拡充を図りました。

本報告書は、IR室が編集の中心となって関係部署と協力し、制作したものです。統合報告書の制作責任を担う部門として、その制作プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

本報告書が、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、ロームの成長と企業価値向上及び持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただく一助となれば幸いです。

経営戦略本部 IR室

用語	意味
ADAS	Advanced Driving Assistance System (先進運転支援システム) の略。ドライバーの運転操作を支援するシステムのこと。
ASSP	Application Specific Standard Product (特定用途向け汎用製品) の略。
BCM	Business Continuity Management (事業継続マネジメント) の略。
BCP	Business Continuity Plan (事業継続計画) の略。
CSV	Creating Shared Value (共通価値の創造) の略。
CVC	Corporate Venture Capital (コーポレートベンチャーキャピタル) の略。事業会社が自己資金でファンドを組成し、主に未上場の新興企業 (ベンチャー企業) に出資や支援を行う活動組織のこと。
ECU	Engine Control Unit (エンジンコントロールユニット) の略。エンジンの運転制御を電氣的な補助装置を用いて行う際に、それらを総合的に制御するマイクロコントローラ (マイコン) のこと。
FAE	Field Application Engineer (フィールドアプリケーションエンジニア) の略。開発部門には紐づかず、顧客あるいは地域に紐づいて製品の売り込みに責任を持つ職種。顧客への製品、各種アプリケーションへ技術サポートを行うエンジニア。
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis (故障モード影響解析) の略。製品や製造プロセスがもつリスクを設計段階で評価し、取り除く手法のこと。
GaN	窒化ガリウムの略。次世代パワーデバイスに用いられる化合物半導体材料のこと。一般的な半導体材料であるシリコンに対して物性に優れており、高周波特性を生かし採用が始まっている。
GHG	Green House Gas (温室効果ガス) の略。
IDM (垂直統合)	Integrated Device Manufacturerの略。自社で製品の開発から製造までの全工程を一貫して行える能力を有していること。
IGBT	Insulated Gate Bipolar Transistor (絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ) の略。MOSFETとバイポーラトランジスタを複合化したトランジスタで、低オン抵抗と比較的速いスイッチング特性の両方を備えており、現在、大電力を電圧制御する分野で幅広く使用される。
LiDAR	Light Detection And Ranging (光による検知と測距) の略。近赤外光や可視光、紫外線を使って対象物に光を照射し、その反射光を光センサで捉え距離を測定するリモートセンシング (離れた位置からセンサを使って感知する) 方式のこと。
MOSFET	Metal Oxide Semiconductor Field Effect Transistorの略。トランジスタの一種でバイポーラトランジスタと比較して、低消費電力や高速スイッチングが可能で、各種電子機器に幅広く使われている。
OSAT	Outsourced Semiconductor Assembly and Testの略。半導体製造における後工程である組み立てとテストを請け負う製造業者のこと。
PME※	Product Marketing Engineerの略。先端技術を熟知し、新商品開発権限を有する人財。製品開発部に紐づき、その開発組織で開発する製品の企画と売り上げの両方に責任を持つ職種。
フレキシブルライン	1つの生産ラインで多品種の製品を、人手に頼らずに製造できる生産ラインのこと。

※ローム特有の用語

独立保証報告書



ローム株式会社 殿

ビューローベリタスジャパン(以下、ビューローベリタス)は、ローム株式会社(以下、ローム)の委嘱に基づき、ロームによって選定されたサステナビリティ情報に対して限定的保証業務を実施した。この保証報告書は、以下に示す業務範囲内に含まれる関連情報に適用される。

選定情報

我々の業務範囲は、以下の情報(‘選定情報’)に対する保証に限定される。

- 1) 「ROHM Group Integrated Report 2023」(以下、レポート)及びCSR ウェブサイト(以下、ウェブサイト)に記載された、2022 年 4 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までの期間の以下の環境関連データ
- ・温室効果ガス排出量(スコープ 1 及びスコープ 2) :
 ロームグループの国内 15 拠点及び海外 10 拠点の事業活動に伴うエネルギー起源 CO₂ 排出量
- ・温室効果ガス排出量(スコープ 3) :
 ロームによって決定された算定範囲におけるカテゴリ4 の排出量
- 2) 内部管理を目的としてロームグループの内部で報告された、2022 年 4 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までの期間の以下の環境関連データ
- ・ロームグループの国内 15 拠点及び海外 10 拠点の事業活動に伴うエネルギー使用量

報告規準

レポート内に含まれる選定情報は、レポートに記載された報告規準と共に読まれ理解される必要がある。ウェブサイト内に含まれる選定情報は、ウェブサイトに記載された報告規準と共に読まれ理解される必要がある。内部管理を目的としてロームグループの内部で報告された選定情報は、ロームによって策定された内部報告規準と共に読まれ理解される必要がある。

限定と除外

以下に関する情報のいかなる検証も、我々の業務範囲からは除外される。

- ・定められた検証期間の外での活動
- ・‘選定情報’として挙げられていない、レポート内の他の情報
- ・‘選定情報’として挙げられていない、ウェブサイト内の他の情報

限定的保証は、リスクに基づいて選択されたサステナビリティデータのサンプルと、これに伴う限界に依拠している。この独立報告書は、存在するかもしれないすべての誤り、欠損、虚偽表示を検出するための根拠とされるべきではない。



責任

レポート及びウェブサイト内の保証の対象とされた情報の作成と提示は、ローム単独の責任である。ビューローベリタスはレポート、ウェブサイト、又は報告規準の作成に関与していない。我々の責任は、以下の通りである。

- ・保証の対象とされた情報が報告規準に準拠して作成されたかどうかについて、限定的保証を行うこと
- ・実施した手続きと入手した証拠に基づいて、独立した結論を形成すること
- ・我々の結論をロームに報告すること

評価基準

我々は、International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised), Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (Effective for assurance reports dated on or after December 15, 2015) に準拠して業務を実施した。温室効果ガスについては、ISO14064-3(2019): Greenhouse gases - Part 3: Specification with guidance for the verification and validation of greenhouse gas statements の要求事項に従って検証を実施した。

実施した業務の概要

我々の独立した検証の一環として、我々の業務には以下が含まれる。

1. ロームの担当者へのインタビューの実施
2. 用いられた想定の評価を含む、選択された情報をまとめるために使用されたデータの収集及び集計プロセスと、データの対象範囲及び報告範囲の確認
3. ロームによって提供された文書による証拠の確認
4. 定量的なデータの集計と分析のためのロームのシステムの確認
5. リスクに基づいて選定された以下の3箇所の現地訪問審査及び1箇所のリモート審査の実施による、データの源流を遡ってのサンプルの検証
[現地訪問審査]
 - ・ローム 本社
 - ・ローム株式会社 滋賀工場
 - ・ローム・アポロ株式会社 行橋工場
[リモート審査]
 - ・ROHM Electronics Philippines, Inc.
6. 選定情報についての集計計算の再実施
7. 業務活動の変化、買収及び譲渡を考慮した、選定情報の前年値に対する比較

限定的保証業務で実施される手続は、合理的保証業務よりもその種類と時期が多様であり、その範囲が狭い。その結果、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていたなら得られたであろう保証よりも相当に低い。



検証された温室効果ガス排出量

我々は、ISO14064-3(2019)の要求事項に従って、温室効果ガスの検証を実施した。

ロームによって作成された温室効果ガスに関する主張において検証されたデータは、以下の通りである。

	温室効果ガス排出量 [t-CO ₂ e]	算定範囲
スコープ 1	39,513	ロームグループの国内 15 拠点及び海外 10 拠点の事業活動に伴う、2022 年 4 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までの期間のエネルギー起源 CO ₂ 排出量
スコープ 2 (マーケット基準)	601,299	
スコープ 3 (カテゴリー4)	41,856	ロームによって決定された算定範囲における、2022 年 4 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までの期間のカテゴリー4 排出量

結論

上述した我々の方法と活動に基づき、

- ・選定情報が、報告規準に従って適切に作成されていないことを示す事項は、すべての重要な点において認められなかった。
- ・ロームは、我々の保証業務の対象範囲における定量的なデータについて、収集・集計・分析のための適切な仕組みを構築していると考えられる。

独立性、健全性及び能力の表明

ビューローベリタスは、190 年以上の歴史を有する、品質・環境・健康・安全・社会的責任に特化した独立の専門サービス会社である。保証チームは、環境・社会・倫理・健康及び安全の情報・システム・プロセスに対する検証の実施において幅広い経験を有している。

ビューローベリタスは、世界的に認められた品質管理基準の要求事項に適合する品質管理システムを運用しており、従って倫理的な要求事項、専門的な基準及び適用可能な法規制上の要求事項への適合に関する文書化された方針や手順を含む、品質管理の包括的なシステムを維持している。

ビューローベリタスは、従業員が日々の業務活動において、誠実性、客観性、専門的な能力と配慮、機密保持、専門家としての態度、及び高い倫理基準を維持することを確実にするために、国際検査機関連盟 (IFIA) の要求事項を満たす倫理規程を、業務全体に対して実施し適用している。

ビューローベリタスジャパン株式会社

横浜市中区日本大通 18 番地

2023 年 7 月 7 日



会社概要／株式情報

商 号	ローム株式会社
設立年月日	1958 (昭和33) 年9月17日
本社所在地	〒615-8585 京都市右京区西院溝崎町21 TEL：(075) 311-2121 FAX：(075) 315-0172
資本金	86,969百万円 (2023年3月31日現在)
代表者	代表取締役社長 松本 功
売上高	連結 507,882百万円 (2023年3月期)
従業員数	連結 23,754名 (2023年3月31日現在)

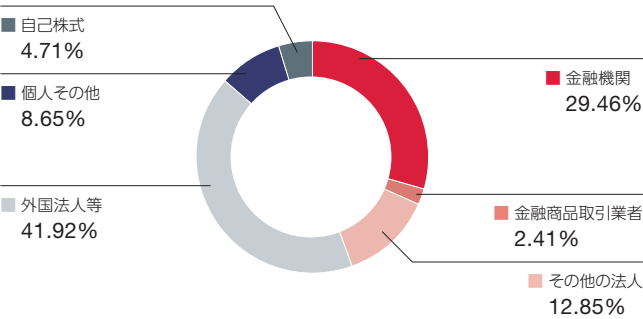
発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式総数	103,000,000株 (自己株式 4,852,394株を含む)
株主数	30,920名 (2023年3月31日現在)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6963
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
独立監査法人	有限責任監査法人トーマツ

大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	15,532	15.82
公益財団法人ロームミュージックファンデーション	10,385	10.58
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,228	7.36
株式会社京都銀行	2,606	2.65
THE BANK OF NEW YORK 134088	1,517	1.54
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,471	1.49
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,205	1.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,052	1.07
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM	932	0.95
BBH FOR FINANCIAL INVESTORS TRUST-SEAFARER OVERSEAS GROWTH AND INC FD	930	0.94

(注1) 当社は自己株式 4,852,394株を保有しており、上位10社からは除外しております。
(注2) 持株比率は、自己株式を除いた発行済株式数98,147,606株に対する比率を表しております。
(注3) 持株比率は、小数点第2位未満を切り捨てて表示しております。

所有者別株式分布状況



詳しくは当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.rohm.co.jp/ir/stock>

投資家FAQ

Question 1 2030年度にグローバルメジャーを目指すに掲げておられますが、グローバルメジャーとは具体的に何を指すのでしょうか。

Answer 売り上げを更に拡大して海外での市場シェアを伸ばし、「パワー・アナログと言えばローム」とグローバルで認知される企業を目指します。具体的には、パワー・アナログ半導体の分野で世界トップ10、売上高1兆円規模を達成することです。(→P10 社長メッセージ)

Question 2 2022年度の決算発表で中期経営計画期間の成長投資を5,000億円から6,000億円に修正されましたが、その理由をお聞かせください。

Answer 注力するパワー・アナログ事業への投資を更に加速させるべく、成長投資を増額しました。なかでもSiCパワーデバイスが2027年度までに売上高2,700億円以上、シェア30%以上に引き上げる目標を掲げています。また、需要が前倒しになっているため、投資計画もこれに合わせて上方修正しています。足元の事業の成長に必要な投資資金については、営業キャッシュ・フローで賄うことを基本とし、適正にキャッシュ・マネジメントを行うことで、手元資金を効率的に活用していきます。(→P30 財務戦略)

Question 3 各社がSiCパワーデバイスに注力しているなか、ロームはどのように競合他社から差別化を図り競争に勝ち抜いていくのでしょうか。

Answer ロームは、①材料から完成品までのIDMによる高品質な製品の安定供給、②業界をリードするSiC MOSFETのデバイス性能、③絶縁ゲートドライバICなどの周辺部品を併せて提案できるソリューション提案力の3つを強みとしてトップシェアを目指していきます。SiCパワーデバイスの需要は自動車の電動化・電装化に伴い大きく増加しており、更なる需要増に対応するべく生産能力とコスト競争力を更に引き上げていきます。(→P36 特集)

Question 4 LSIの利益率がここ数年で改善傾向となっていますが、こういった取り組みによるものなのでしょうか。

Answer 1社ごとの顧客要望を実現するカスタム対応ばかりでは、なかなか売り上げや開発効率を上げることが難しくなってきたため、PMEを配置し、顧客のニーズを引き出すことで、複数の顧客の用途に合う付加価値の高いASSPの開発を強化しています。また、特に売り上げの伸長が見込まれ、付加価値の高いLSIを戦略TOP10分野とし、その分野の売上高構成比を上げることで、LSIの平均単価を上げて利益拡大を図ります。(→P40 セグメント別事業概況 LSI)

Question 5 グローバルメジャーを目指すにあたり、オーガニックな成長のみならずM&Aという選択肢もあると思います。ロームのM&Aの方針を教えてください。

Answer ロームのM&Aの方針としては、自社の事業ポートフォリオを拡充させるような案件を検討し、既存事業との関連性のない新規事業の取得は行いません。中期経営計画のビジョンを実現させるために、長期的にシナジーを生み出せるM&Aの機会があれば、積極的に検討したいと考えています。(→P10 社長メッセージ)

Question 6 新しい社外取締役3名はどのような経緯で迎え入れることになったのでしょうか。

Answer 以前から取締役会の多様性の向上のため、経営の専門家やロームの事業分野に知見を持った人を迎えるべきという共通認識がありました。3名のうち1名が実務に携わる社外取締役で、人的資本経営及びグローバル経営に関して幅広い見識を持っており、これからのロームの人的資本経営のあり方を一緒に考えていくことを期待し、選任いたしました。監査等委員の2名には、ガバナンス改革の一環として、グループ一体経営における監査や情報管理のあり方について、知見を生かしてご助言していただきたいと考えています。(→P60 人材への取り組み 対談)