

リスクと機会

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など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。

社会課題(ステークホルダーからの要請)	リスク・機会の内容	リスク・機会への対応	マテリアリティ
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	リスク 中・長期 1 省エネ・小型デバイス開発競争の激化 中・長期 2 新興国を含む競合の台頭によるマーケットシェアの低下 機会 中・長期 3 省エネ化のニーズの高まり、電子機器の高機能化に伴う電子部品搭載点数の増加	1 顧客ニーズを先回り理解し、商品企画へつなげる機能の構築 1 省エネ・小型デバイスなど先端技術開発と高付加価値製品の開発 2 海外売上高を拡大させるためのPMEの海外展開 3 顧客や研究機関などとの技術共同開発やコラボレーション 3 幅広い商品ラインアップによる顧客へのソリューション提案 ▶ P.8、10、40	文化の進歩向上につながる技術の進化
	リスク 短・中期 1 顧客の要求品質を満たさないことによる信頼の低下 機会 短・中期 2 品質保証に対するニーズの高まり	1 フロントローディングによる顧客が満足する適正品質の実現 1 企業目的に沿った従業員の徹底した品質意識の向上 2 IDMによるトレーサビリティの実現による顧客の信頼獲得 ▶ P.9、39	高品質な製品の安定供給
環境 気候変動がもたらす負の影響 資源の枯渇の深刻化	リスク 中・長期 1 省エネ・小型化に寄与する商品の開発停滞による売り上げの低下 短・中期 2 資源不足(希少金属、水など)に伴う材料価格の高騰や生産活動の制限 中・長期 3 GHG排出量削減の義務化やGHG排出量に応じた炭素税の本格導入 中・長期 4 化学物質管理不足による環境への悪影響 機会 短・中期 5 xEV市場の新車販売台数拡大による電子部品需要の高まり 中・長期 6 再生可能エネルギーの導入に伴う太陽光パネル向けなど産業機器市場向け売り上げの拡大	1 省エネ・小型デバイスなど先端技術開発と高付加価値製品の開発 2 省エネ・小型化に寄与する商品開発・生産による資源使用量の削減 2 水リサイクルシステムの導入などによる水資源使用量の削減 3 GHG排出量・廃棄物量削減、再生可能エネルギーの導入促進 4 化学物質管理体制の徹底、化学物質使用量の削減 5 電装化、電動化に対応した(抵抗器からLSIまでの)幅広い商品ラインアップの拡充と生産体制の強化 6 裾野の広い産業機器市場に対応したデジタルマーケティングによる顧客開拓とサポート体制の充実 ▶ P.60、62	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
	リスク 短・中期 1 人材確保の競争激化、定着率の低迷 短・中期 2 旧来型人事制度・企業風土の改革の遅れによる人材力の低下 短・中期 3 労働災害、業務上疾病の発生による従業員への悪影響	1 チャレンジを生み出す風土の醸成によるエンゲージメントの向上 2 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 2 3 働き方改革、健康経営、労働安全衛生体制の強化の推進 3 職場における感染症対策やテレワークの導入 ▶ P.46	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
ガバナンス 経営基盤及び事業活動基盤の強化	リスク 短・中期 1 法令違反及び企業倫理違反などによる不祥事の発生 中・長期 2 ESG投資の増加などによる株主からのマネジメント評価の厳格化 中・長期 3 大規模災害の増加(地震、洪水、台風、火災など) 短・中期 4 セキュリティ違反による情報漏えいやサイバー攻撃への対応の遅れ 短・中期 5 他社の保有する特許権などの知的財産権侵害などの法的訴訟 機会 短・中期 6 強固な財務基盤による経営の安定性の確保	1 経営(執行と監督)体制と機能の更なる進化 1 情報開示の透明性の確保 2 中長期的企業価値向上に向けた報酬制度の見直し 2 取締役会の実効性の担保 ▶ P.78 3 複数生産体制の構築及び生産工場の免震と洪水対策によるリスク分散 4 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 5 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 6 積極的な設備投資やM&Aによる成長機会の獲得 ▶ P.30、42、86	コーポレートガバナンスの強化 リスクマネジメント
	リスク 短・中期 1 生産拠点の稼働停止や稼働率の低下による顧客への安定供給の停止 短・中期 2 国際情勢の変化による、海外企業との取引停止や希少金属などの材料供給停止 短・中期 3 サプライチェーン上の人権侵害や使用禁止物質の調達によるコンプライアンス違反	1 生産の複数拠点化、調達先の分散 2 生産・調達・販売における地政学的リスクの回避のためのグローバルな事業継続計画(BCP*)体制の構築 3 「OECD デュー・デリジェンス・ガイダンス」に沿った管理体制の構築 ▶ P.66、86	持続可能なサプライチェーンマネジメント
製品の安全性の確保・製品品質の強化	リスク 短・中期 1 品質管理体制の不備による品質トラブルの発生	1 重大な品質問題を迅速に経営陣と共有できる品質管理体制の強化 1 従業員の徹底した品質意識の向上と企業目的の実践 ▶ P.39	製品安全・品質の強化

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

マテリアリティ

ROOM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	ROOMが目指す創出価値	取り組み	2023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	<ul style="list-style-type: none"> 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つくる開発体制の強化: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 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高 4,677億円 LSI戦略TOP10製品売上高比率 31% 海外系顧客売上高比率 44.1% SiC 売上高 約400億円、シェア 6.4% 	<ul style="list-style-type: none"> 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) LSI戦略TOP10製品売上高比率 35%(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 2,200億円以上、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	<ul style="list-style-type: none"> 安定供給を実現するサプライチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> 品質向上に向けた設備投資金額 12億円 生産能力向上に向けた設備投資金額 977億円 フレキシブルラインにて量産・技術検証中(設備総合効率:85%以上達成、夜間無人化:6時間連続運転達成) 	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資5年間累積 7,000億円(2025年度目標) フレキシブルラインの要素技術を活用した高生産性無人化ワイドラインを開発(2024年度に0号機を本社に立ち上げ、2026年度以降、生産拠点展開) 	 	
環境	持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高 4,677億円 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> GHG 排出量削減による環境負荷低減 	<ul style="list-style-type: none"> GHG 排出量は2018年度実績より34.9%削減 GHG 排出量原単位は2018年度実績より44.5%削減 再生可能エネルギー43.0%導入済み 	<ul style="list-style-type: none"> 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45.0%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	<ul style="list-style-type: none"> 資源の有効活用による循環型社会の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 水資源の削減 廃棄物量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 水の回収・再利用率は2019年度実績より2.4%向上 再生資源化率は国内海外連結で98.6% 	<ul style="list-style-type: none"> 水の回収・再利用を2019年度実績より5.5%向上する(2030年度目標) 国内海外連結でゼロエミッション(再生資源化率99.0%以上)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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 経営学修士(MBA)などに派遣するプログラムの導入 ジョブポスティング制度の導入:約50名が希望する部署へ異動 本社において、2回目のエンゲージメントサーベイを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 世界で通用する次世代リーダー、プロフェッショナル人材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	<ul style="list-style-type: none"> 自律した成長型のマインドセットを持ったプロフェッショナル人材の育成 従業員一人ひとりのWell-beingの実現 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の女性管理職比率 13.0% グループ全体においてグローバル幹部ポジションの職務評価を実施、及び職務記述書を作成 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度にグループ全体の女性管理職比率を15.0%にし、2030年度には20.0%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	<ul style="list-style-type: none"> 安全な職場の確保 健康経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 休業4日以上の災害 5件 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体での休業災害件数 [0] を達成・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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の多様性の確保 中長期的な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 	<ul style="list-style-type: none"> 女性及び外国人役員比率23%維持(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% 取締役報酬協議会において、報酬構成や取締役の当社株式保有に対するあり方について協議を継続 2022年度において外部機関評価の導入開始。2024年3月実施の実効性評価においても、外部機関の活用を継続 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> BCM体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> リスク発生の予兆や対策の進捗状況をモニタリング 地政学的リスクの高まりに対応するため、情報収集、モニタリング、対策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 全社的なリスクマネジメントを通じて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	<ul style="list-style-type: none"> 安定供給を実現するサプライチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> BCM体制の強化 グリーン調達推進 CSR調達活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 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 87.5% Tier1サプライヤーの生産拠点調査率 71.0% 重要サプライヤーの有事対応における事前合意率 78.0% 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 80.6% 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の品質満足度スコア 4.5%改善 「満足」「やや満足」の回答選択率 7.0%改善(理由:「車載対応」「変更申請」スコア向上によるもの。注力してきた改善活動の成果が出てきている) 「不満足」「やや不満足」の回答選択率 0.6%減 ※上記3項目は、いずれも2020年度比で数値を算出 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の品質満足度スコア 10.0%改善(2020年度比、2025年度目標) 	 	

過去の主要戦略と中期経営計画進捗

ROOMは、1990年代のIT産業の勃興により飛躍的な成長を遂げましたが、2000年のITバブル崩壊とともに事業環境が大きく変化し、業績が伸び悩みました。更にリーマンショックや東日本大震災、タイの洪水などの災厄にも見舞われ、2012年度には売上高が3,000億円を切り、営業赤字に陥りました。以降、市場変化に柔軟に対応し、着実な成長を遂げるための改革に継続的に取り組んできました。現在は2021年度に策定した中期経営計画に基づき、更なる経営基盤の強化に取り組んでいます。

2016年度以降の主要戦略

経営戦略のテーマとして「市場改革」「商品改革」「生産革新」を掲げ、日系顧客の民生機器市場向けが中心だったビジネスモデルの転換とともに、事業ポートフォリオの変革や構造改革に着手。「自動車」「産業機器」「海外市場」に注力するとともに、得意とするパワー・アナログ半導体などの商品ラインアップ強化に取り組

みました。

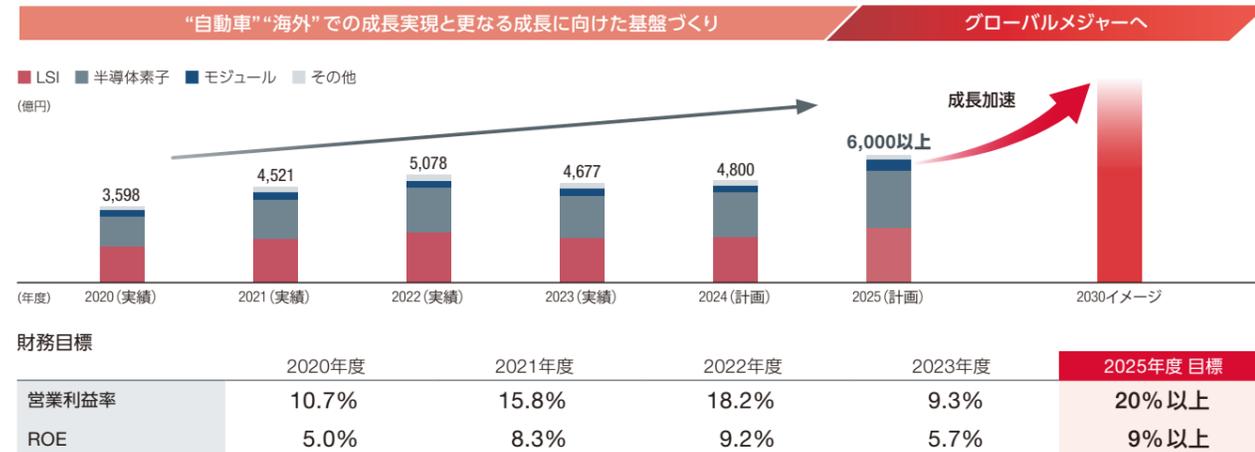
その結果、自動車・産業機器向けの売上高構成比は、48%まで拡大し、売上高も3,000億円後半の水準まで回復しましたが、本格的な成長軌道に乗せるためにはより一層経営基盤を強化する必要があります。

中期経営計画の位置付けと目標

2021年度に発表した初の中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”は、2030年度に向けての飛躍的な成長を見据え、“自動車”“海外”での成長を実現する強固な経営基盤を構築するための5カ年計画です。2年目までは、半導体市場全体が好況だっ

たこともあり順調に推移しましたが、3年目となる2023年度は、市場の低迷や顧客の在庫調整を受けて厳しい状況となりました。2025年度の計画達成に向けて、再び成長軌道へ戻せるよう収益の改善に取り組めます。

経営方針の全体像

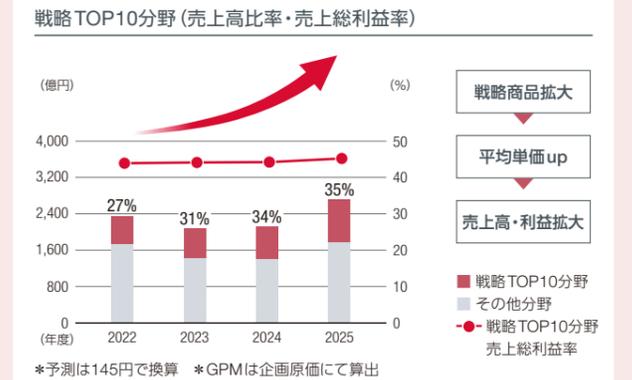


成長戦略の進捗

LSI事業 ▶ P.52

戦略商品の拡充による売上高・利益の拡大

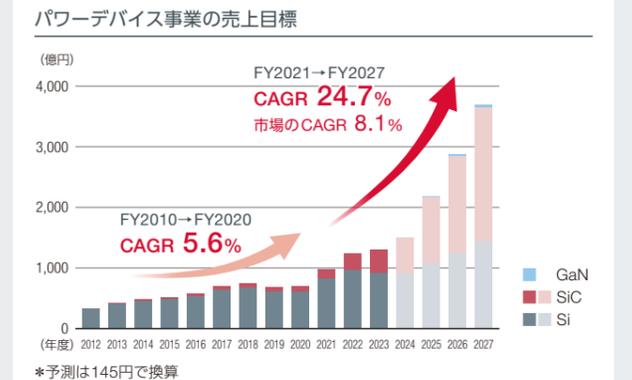
かつては、民生機器市場向けを中心に、顧客ごとに特化したカスタムの商品を提供し実績を上げてきました。しかし、顧客依存になりすぎることや、開発効率を考えると、商品によってはある程度の汎用性を持たせることが必要です。現在は、各市場において、あらかじめ市場ニーズを調査し、共通したニーズを高い次元で実現したApplication Specific Standard Product (ASSP) を先行して開発する戦略を推進しています。絶縁ゲートドライバIC、LEDドライバICなどを含む、付加価値の高いASSP戦略TOP10商品の売上高構成比を上げることで、LSI事業全体の収益性の向上を進めていきます。



半導体素子事業 ▶ P.54

トップラインを上げ中核事業に成長

ROOMでは、パワーデバイス事業と汎用デバイス事業の2つの半導体素子に関連する事業を行っています。なかでもパワーデバイスは、顧客の“省エネ”・“小型化”に大きく寄与できる商品で、今後ますます成長が期待される分野です。脱炭素社会に貢献できるSiCパワーデバイス事業では、基板材料から提供できる体制を構築して業界トップシェアを狙います。また、汎用デバイス事業では、フレキシブルラインの要素技術を導入するなど、更なる生産性の向上で、より一層の収益の確保とトップシェアを維持し続けます。



非財務目標に対する進捗

	目標	2023年度の主な取り組み	2023年度の主な実績
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 ・ラピセミコンダクタ宮崎工場で費流ポイラー更新による重油削減	・GHG排出量34.9%削減 (2018年度比)
	● 再生可能エネルギー2050年度導入比率100%へ向け推進	・フィリピンの生産拠点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43.0% (2022年度比19ポイント増)
ダイバーシティ、従業員	● ゼロエミッション	・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:98.6%)
	● 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13.0% ・女性または外国人の本社役員比率23%維持
顧客	● 従業員エンゲージメントスコア業界平均以上	・本社にてエンゲージメントサーベイを実施 ・従業員同士の「対話」の機会を創出	・本社において、2回目のエンゲージメントサーベイを実施。前回より1ポイント減
	● 顧客の品質満足度スコア10%改善 (2020年度比)	・顧客に対して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4.5%改善 (2020年度比)

財務担当役員メッセージ

財務と非財務の戦略の統合を 深化させ、企業価値を向上

執行役員
財務担当 兼 経営戦略本部長
安東 基浩



LSIの開発からキャリアをスタートし、パワーデバイス事業本部の責任者を務めた後、経営戦略本部長として、経営企画・経理・財務・IR・広報を担当してきました。パワーとLSIの両事業における経験に財務視点を加え、資本コストと株価を意識した経営戦略・財務戦略を立案し、それを着実に遂行していくことが私の役割だと考えています。

中期経営計画の進捗

中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”の1年目、2年目は過去最高売上高を2期連続で更新し、迎えた3年目の2023年度は、前期比7.9%減の4,677億円、営業利益は前期比53.1%減の433億円にとどまり、営業利益率は前期の18.2%から9.3%に低下しました。また、経営指標として重視しているEBITDAは前期比22.3%減の1,153億円となりました。

2023年度は、半導体市場を示すシリコンサイクルにおける谷間を迎え、成長の踊り場となった厳しい1年となりました。その一方で、中長期的に成長が期待される自動車市場や産業機器市場などに向けて、強みであるパワー・アナログの新商品・新技術の開発を着実に進めるとともに、生産能力の確保においては、SiCパワーデバイスの主力生産拠点として、宮崎県国富町の既設の土地・建物を取得しました。これにより、更地から工場を建設するグリーンフィールド投資と比較して、約2年、量産開始までの期間を短縮することが可能となり、今後の急速な需要拡大に対応していきます。また、本拠点への投資計画は、日本政府から「半導体の安定供給確保のための取組に関する計画」としての認定を

受けており、最大で964億円の助成金を見込んでいるため、今後数年にわたる投資負担の軽減が可能となりました。

2024年度の世界経済は、依然として先行きが不透明であるものの、エレクトロニクス市場においては、気候変動対策や脱炭素社会に向けた省エネルギー化の流れは着実に進んでいくものと思われます。半導体市場については、2023年度からの調整局面が一定期間は継続すると見ており、売上高4,800億円、営業利益140億円、営業利益率2.9%、EBITDA1,067億円を計画しています。SiCパワーデバイスにおける生産能力増強に向けた先行投資による償却費や研究開発費などの増加により、特に収益性において厳しい計画となっていますが、大きな成長へジャンプアップするためにかがむ局面と捉えています。

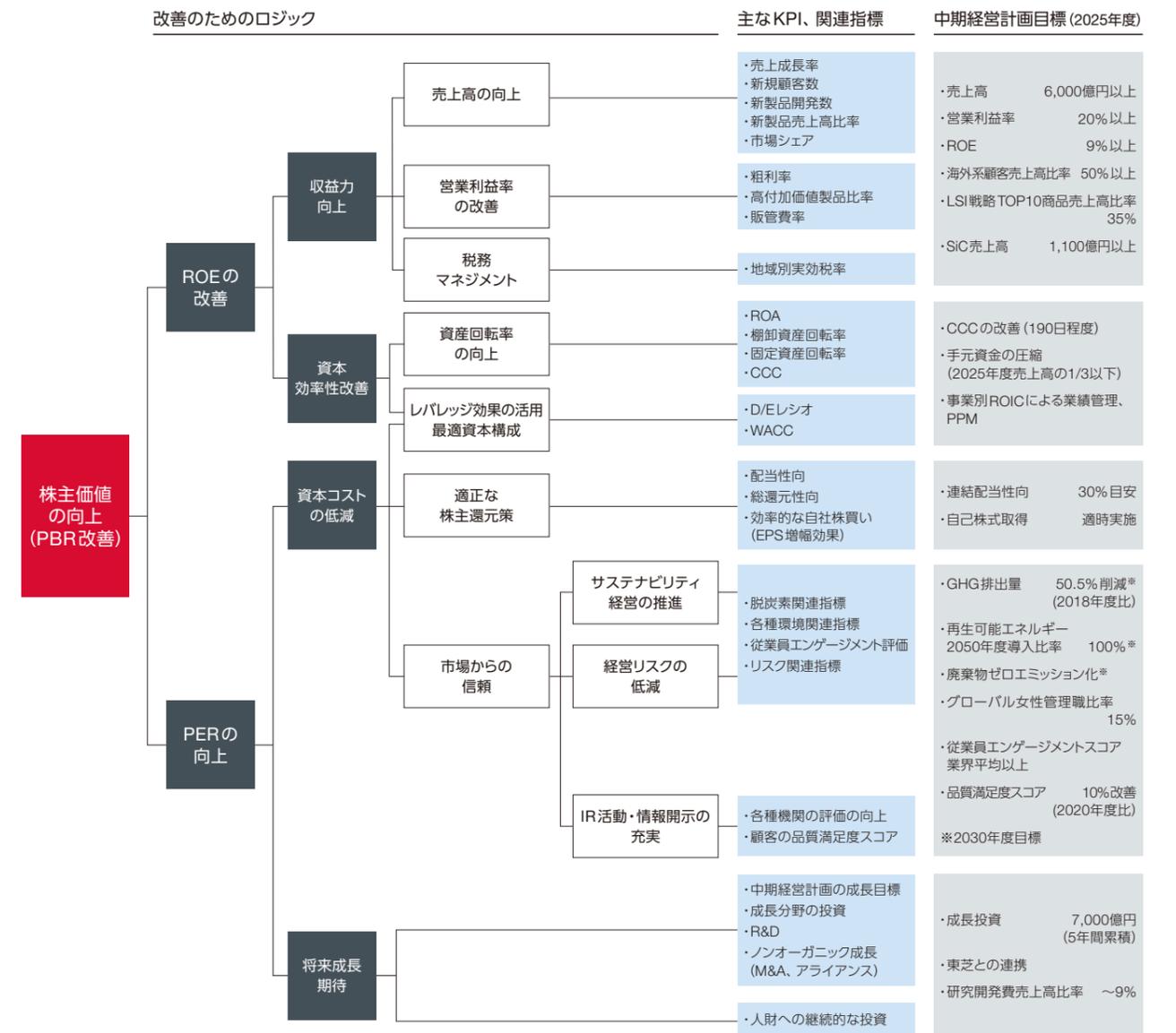
半導体市場は2024年度の後半からは徐々に回復し、2025年度はシリコンサイクルの好況に入る可能性が高いと見られています。SiCパワーデバイスの飛躍的成長はもちろん、他の全事業を成長軌道に再び乗せることで中期経営計画達成に近づけると考えています。

財務の状況	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
資産合計(百万円)	848,873	926,240	1,029,132	1,123,283	1,481,274
自己資本(百万円)	714,990	768,972	839,817	914,912	967,471
現預金+有価証券(百万円)	315,723	319,430	342,400	329,247	244,575
自己資本比率(%)	84.2	83.0	81.6	81.4	65.3
1株当たり配当金(円)	37.50	37.50	46.25	50.00	50.00
配当性向(%)	60.6	39.9	27.2	24.4	36.0
ROE(%)	3.5	5.0	8.3	9.2	5.7

※ 当社は、2023年10月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。2022年度以前の「1株当たり配当金」は当該株式分割を考慮して算出しております。

ROOMの財務ロジックツリー

$$PBR \approx ROE \times PER$$



企業価値向上に向けた取り組み

ROOMは、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を行うことが企業価値向上のために重要であると考えています。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することで、その結果が売上高やROEに表れてきます。

2023年度末にはROOMのPBRは1倍以下となりましたが、これは約17倍のPERに対して、ROEが低いことによるものと考えています。2022年度には9.2%あったROEは、2023年度は5.7%に

低下しました。ROE改善のための最大の課題は、総資産回転率の改善にあると考えています。設備投資による固定資産増加、東芝への3,000億円の出資、棚卸資産増加により、この2年間で総資産は約4,000億円程度増加した一方、それに見合う売上成長が過渡期のため、総資産回転率が低下しています。既に投資した事業での確実な売上成長と東芝との連携によるシナジーを実現することでROEが向上し、その結果、PBRの改善を図ることができると考えています。将来の収益性の観点でも、2022年

財務担当役員メッセージ

度より導入した市場成長性、自社の市場ポジション、事業別ROICを軸にした事業ポートフォリオマネジメントにより毎年事業評価を行うことや、設備投資の意思決定において、従来の回収期間法

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基に、収益優位性を総覧した意思決定を行い、これまでの課題であった投資効率の改善に取り組んでいます。

無形資産への投資

近年では、企業活動の理解を深めるにあたり、財務情報だけでなく非財務情報の開示の重要性が高まっています。この度、ロームの財務ロジックツリーを見直し、財務情報に加え、非財務情報を組み込むことで、それらがどのように株主価値の向上につながるかを統合的に可視化しました。(→P.31)

なかでも、企業の持続的な成長を実現するための戦略的な人的資本への投資は、将来の企業価値向上に直結すると経営陣は強く認識しており、投資原資の適正な確保と配分や、全社的な制度導入の観点から、従来の個別部門主体の延長ではなく、会社全体の課題として取り組みを加速しています。社内の選択式研修やジョブポストイング制度導入に加え、2024年度からは自社株譲渡による支援を伴うMBA/MOT*派遣制度の新設により、キャリアの自律性向上やスキルアップの機会を提供し、従業員と企業の相互の成長を目指す仕組みを具体化しました。また、エンゲージメント向上の一環として従業員持株会への加入奨励活動を推進しています。IR部門が中心となり、社内説明会を定期的に開催し、自社の業績や株価に関する外部からの評価の解説を行っています。自社株を保有し、関連情報に触れることで、経営に興味を持

ち、視座を高めるとともに、従業員にも投資家の皆さまの視点を共有し、将来の企業価値向上につなげることを狙いとしています。

研究・イノベーション分野では、従来の社内での研究開発活動に加え、社外の研究者を交えてのイノベーションDAY実施、研究公募を通じた大学との共同研究、CVC*活動推進などを通じ、社内外で将来の事業を支える人財への投資を行っています。

環境分野においては、ICP*の導入、PFC*除害装置への計画的な投資、再生可能エネルギー導入の前倒し進捗など、着実に実行しています。

非財務の取り組みを将来の企業価値向上に結び付く重要活動と捉えるにあたり、今後の課題としては、こうした非財務事項への投資成果を定量化し、それらが将来の企業価値にどう結び付くのか示すことだと思っています。ロームの将来性を正しく評価していただくためにも、サステナビリティ部門をはじめとする関連部門と連携しながら、経営トップによるESG説明会などを通じて発信頻度を増やすなど、今後も財務・非財務情報の両輪でステークホルダーの皆さまに分かりやすく発信できるよう努めていきます。

*は用語集に掲載

成長投資とキャッシュ・マネジメント

設備投資については、中期経営計画期間の5年累計で6,000億円から7,000億円への増額を計画しています。飛躍的な成長が期待されるSiCパワーデバイスの8インチウエハやSiパワーデバイス、アナログICの生産能力増強がその中心となり、今後の成長には必要不可欠な投資として実行していきます。投資原資については、原則として営業キャッシュフロー内で賄うこととしていますが、市況の減速が長引いているため、2025年度までの5年累積営業キャッシュフローが当初計画より減少する見込みであり、手元資金の圧縮と日本政府からの助成金の活用で補う計画です。設備投資は、SiCパワーデバイスの先行投資などにより、過去にない高水準となっていますが、2023年度をピークに減少させていきます。先行投資フェーズから、市況・受注動向を見定めながら投資判断時期を可能な限り引き付けることでリターンの確度を高め

ていく平時の投資フェーズへ移行し、中期的には、売上高の10～15%程度の水準へと近づけていきます。

2022年度から進めているキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善活動は徐々に成果を発揮できる準備が整ってきており、2024年度から2025年度にかけて内部からのキャッシュ創出を実現し、資金の有効活用へつなげていきます。

2023年度は東芝への出資金として、ブリッジローン3,000億円の負債調達を行い、今年4月に転換社債型新株予約権付社債(CB)で調達した2,000億円を返済の一部へ充当しました。12月に満期を迎える既発CB400億円の額面償還については、手元資金若しくは負債性調達で充当する予定です。ロームのバランスシート(BS)は大きく変化していますが、財務規律としてD/Eレシオ<0.5を設定し、BSマネジメントを行っています。

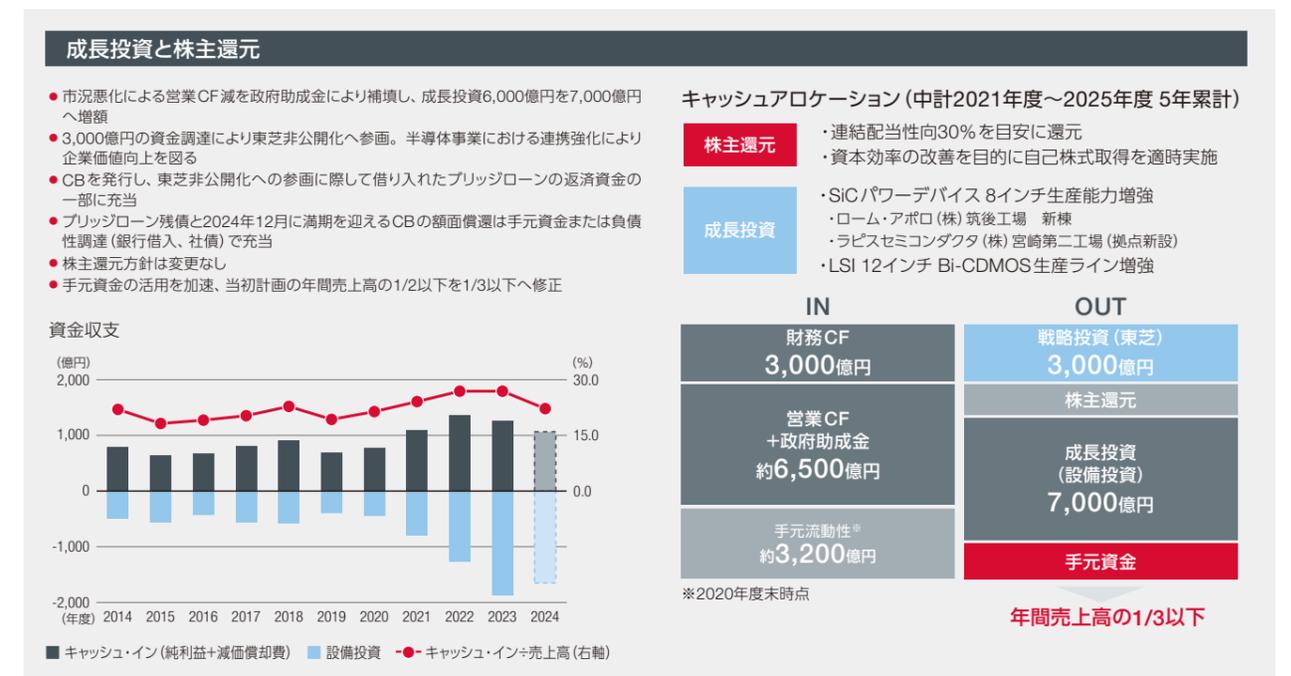
株主還元について

連結配当性向30%を目安に株主還元を実施する方針です。

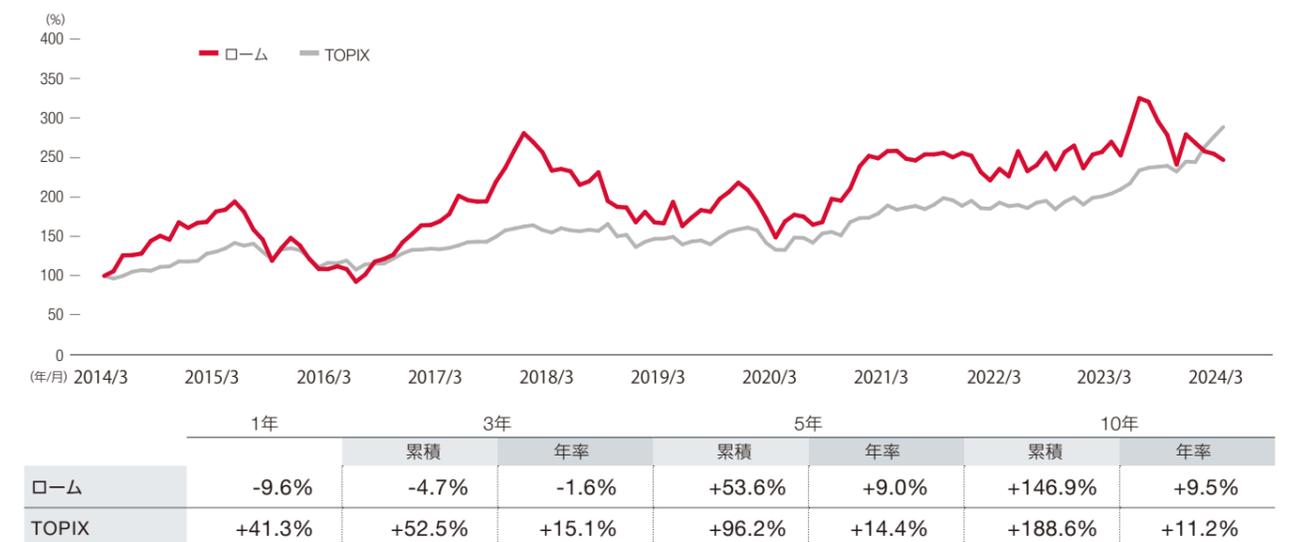
足元の数年間は、事業成長と将来のキャッシュ創出力強化に向けた積極投資のフェーズにありますが、今後の事業成長の進展状況に応じ、投資と株主還元のバランスは適宜見直していきます。

自己株式取得についても、資本効率の改善を目的に適時実施

します。また、保有する自己株式の上限を発行済株式総数の5%を目安とし、これを超える部分については原則として毎期消却することとしています。手元の自己株式につきましては、必要に応じてM&Aに活用するなど、経営の柔軟性を確保するために継続保有していきます。



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は配当の株価指数により算出(Bloombergデータなどにより当社作成)

※ グラフの値は、2014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2024年3月末まで)

特集 研究開発担当取締役と技術者が語る



取締役 上席執行役員
研究開発、IT、法務・知財、LSI事業担当
立石 哲夫

LSI事業本部 電源・標準LSI事業担当
PMEG 技術主査
服部 拓也

LSI事業本部 AFE・モータLSI事業担当 モータLSI商品開発2部
絶縁ゲートドライバ商品設計1課 HGD2G グループリダー
中岡 千夏

LSI事業本部 技術開発担当 LSIデバイス開発部
BCD開発課 次世代BCD開発G グループリダー
竹井 祥司

グローバルメジャーの実現に向けてイノベーションを加速する取り組み

ロームのなかでの自身の役割や経験

服部 私は自動車向けと民生・産業機器向け電源ICのPMEを担当しています。主な業務は、市場やお客様のニーズを把握し、こういった製品を、どのタイミングで市場に投入すべきか、ロームが持つ技術やリソースを活用してどのような強みを持った商品を企画できるかといった、商品企画や戦略立案を行っています。現在直面している課題は、担当している製品分野がコモディティ化してきており、競合各社の商品の特性面で大きな差がなく、価格で決まるようなケースが増えているなかで、どう勝つストーリーを描けるかということです。



私自身が一番成長を実感できた経験は、ドイツの販社への出向です。2015年から約7年間、現地で海外のお客様との開発プロジェクトや技術サポート業務を担当しました。日本で長年やってきた業務でしたが、赴任当初は語学力が足りず、仕事の取り組み方や価値観の違いもあり、お客様や現地メンバーとコミュニケーションをとることに苦労しました。頻りにコミュニケーションをとり、自分の考えや思いを丁寧に伝えることで、徐々に信頼を得ることができたと思います。さまざまな困難を乗り越え、最終的にプロジェクトを立ち上げることができた経験は、大きな自信になっています。

竹井 私は、LSIのアナログパワー製品の主力製造ラインであるBCDラインの開発を担当しています。電源やモータといった、ローム主力LSIに求められる電力の変換や制御は、パワーを外界に伝える必要があるため、導体部分のパワー配線技術も重要な

技術の一つです。その銅(Cu)配線+フリップチップワイヤレスパッケージ開発にあたり、2つの困難な点がありました。まず、どちらの技術も、熱による応力に非常に影響を受けやすく、チップにクラックが発生しやすいこと。もう一つは、チップ側と組み立て側でセクションが違いため、クラックが発生した場合、どちらが原因なのか判断しづらいということです。開発当初にクラックが発生し、案の定、どちらのセクションに原因があるのか問題になりました。しかしこのときのチームは、工場側の製造部門とパッケージ側の組み立て部門をまたいで動いていました。そのため、どちらが悪いという視点ではなく、パッケージサイドは樹脂やフレーム構造を変え、チップ側は配線構造の変更やデザインルールに制約を設けるなどして、各々自分たちでできることを行い、改善に取り組みました。こうして自動車用電子部品の試験規格「AEC-Q100」で求められる温度サイクル試験の数倍以上の堅牢な技術を確立できました。この技術を用いた製品の量産が決まったときはとてもうれしかったですし、一つのチームで目標を達成できたスペシャルな体験だったと思っています。

中岡 私は商品開発の部門で、EVやハイブリッド自動車のトランスインバータ向けの絶縁ゲートドライバICの商品開発を行っています。自分が開発したICが搭載された自動車を街中で見かけたときは感慨深いものがあり、仕事のやりがいを感じた瞬間でした。というのも、そのIC開発の際、SiCパワーデバイスのスイッチングノイズで誤動作が発生し、こういった経路でノイズが伝搬しているのか、どのような電圧・電流変動が起こっているのか、なかなか原因を特定できず、解決するのに苦労したからです。その困難を乗り越え、量産できたことは、私の成長にとってとて

も重要だったと思っています。

立石 服部さんが担当しているPMEの方向性は、カスタマーフォーカスで、お客様の困りごとの解決が一番大切というところに端を発しています。ただ難しいのは、例えばカスタムでお客様に言われたものをそのままつくと、他のお客様には売れないという事態が起こる。お客様同士も競争しており、似たような要求があるので、異なる要求に同じ製品でこたえることが最も望ましい形です。個別の違った要求の共通点を見つけ、良い企画ができれば、やりがいが出てくるのではないのでしょうか。また、2030年のグローバルメジャー実現を目指すなかで、海外の文化の理解は重要です。私も4年半ほどの海外経験がありますが、国が変われば考え方が全く違いますし、外国語で丁寧な表現やニュアンスを伝えるのは難しい。できるだけ海外に出て、そうした経験を積むべきで、その点をロームとして伸ばしていきたいところです。竹井さんが言ったように、エンジニアたちが一緒に働くことはとても大事だと思います。私は社員の皆さんには、自分の専門技術の隣の範囲の技術についても、エンジニアとディスカッションができる程度には理解しておくように言っています。こうしてほしいという話をするとき、正しい言葉で話せないと自分の希望すら伝わりません。海外ならなおさらそうで、グローバルメジャーとなるためにも必要です。ロームは何でも知っているスーパーマンに支えられてきましたが、今は、専門性を高めた人材をつくる動きが出てきています。その場合、専門性と専門性に隙間が出てくるので、そこを隙間なく埋めるにはどうすればよいか、社員の皆さんと考えていきたいです。最後に、中岡さんが言った社会実装されたときのうれしさは、ものづくりの醍醐味といえま

す。それは当社の企業目的の「文化の進歩向上に貢献する」ことにほかなりません。そういう仕事ができるのはエンジニア冥利に尽きますし、私もその環境づくりに努めていきます。

中岡 異なる要求に同じ製品でこたえることが望ましいという話がありましたが、例えばコスト競争になったとき、機能を極限まで絞ってコスト競争力に勝るのが勝ち残ると考えています。立石さんはどのようなご意見ですか。

立石 そこは非常に明確で、コストを下げるのが第一優先で、入れる機能は極限まで絞るべきだと思っています。ただし、そのゴールは、多くのお客様の要求を満たすことです。Aさん、Bさん、CさんがいればA、B、Cの要求があり、全部入れれば恐らく売れません。値段が高くなるからです。実はその3人が言ったことのなかに、共通の問題を解くための力があるかもしれない。マーケットの要求はマーケッ



トの困りごとでもあるので、それに対して各お客様が、こういうことができれば解決するから、こういうものをつくってほしいと言ってきているわけです。その根っこは一緒で、今マーケットで何が困っているのかが浮かび上がってくるケースがあります。そこから考えたソリューションがA、B、Cの要求を満たすのだとすれば、それが素晴らしい製品・企画となります。市場要求とは個別要求を指しているのではなく、本当の困りごとは何なのかを見極めないといけない。そこを見逃さずに、製品をつくっていける会社が強くなると思っています。

ロームが創出する価値や向き合う社会課題とは

竹井 ロームは経営ビジョンのなかで「省エネ」「小型化」に寄与することで、社会課題を解決する」と掲げています。ロームの多岐にわたる製品は、エネルギー効率の向上、環境負荷の低減、ロボットの自動化や車の電動化による安全性の向上に資するものですが、それらはいずれも省エネ・小型化です。私の業務は、製品でなくプロセスラインの構築ではありますが、私たちが開発しているものすべてが社会課題の解決に貢献していると考えて仕事をしています。

中岡 私が今開発している絶縁ゲートドライバICは、EVやハイブリッド自動車にとって大事な部品なので、製品の開発自体が地球温暖化や大気汚染などの環境課題の解決に貢献しているといえます。また、経営ビジョンの省エネ・小型化の寄与のためには、特にパワーデバイスの性能を最大化できるようなスイッチング技術の確立が、絶縁ゲートドライバICとして価値のある技術と思っ

ています。今はその技術開発に取り組むことで、社会課題に向き合っています。

服部 私が担当する電源ICでいえば、自動車の電動化と高機能化により、年々消費電力が増加しています。そのため、より高効率で低消費なデバイスを企画し、市場に供給することが使命だと考えています。近年、ロームはIDMの強みを生かして生み出したNano電源シリーズを展開していますが、今後も開発と製造が一体となって、ロームの強みを生かした、世の中になかった技術、製品を生み出していきたいです。

立石 松本社長がよくおっしゃっているのが、企業にとっての売り上げが社会貢献の総量であるということです。売り上げが上がるのは、それを必要とする方がいらっやるからで、まず売り上げを上げることが社会貢献の一つといえます。ここにいる3人は

特集 研究開発担当取締役と技術者が語る

パワー系の担当ですが、世の中では徐々に電動化が進んでおり、消費電力の多くでモータが使われているため、各人の開発が省エネにつながっているといえます。サステナブルの側面からして

も、技術の進歩は省資源や省エネにつながっています。ですからエンジニアには、仕事のすべてが社会貢献につながっていると実感してほしいと思います。

イノベーションを生み出す企業風土や人事制度

立石 イノベーションを生み出すため、私が取締役として考えているのは、今以上に専門性を高めたエンジニアを多く育てたいということです。先ほど申し上げた、何でもできるスーパーマンのようなエンジニアは確かに素晴らしいですが、人間には合う、合わないがあります。私の仕事は、すべての社員に同じようなキャリアパスを提供するのではなく、さまざまなキャリアパスを用意し、どの方向性を選んでもいい、多様性のある人財を受け入れる環境を用意することだと思っています。一つのことを突き詰めるのもよし、ひと通り技術を学んだ上で、自分にできるものを決めるのもよし。もちろん、何でもできるスーパーマンでもいいです。その上で、どう組み合わせればより良いものができるかを考えるために、さまざまなエンジニアがいていい。同じ分野の専門家が集まると、視野が狭くなりがちです。全く別の分野から、違った視点で問いかけることで、イノベーションが生まれる場合もあります。専門家がお互いにつながりあい、違った発想でアドバイスをしあう環境づくりが大切だと思っています。

中岡 立石さんがおっしゃるように、あらゆる経験をして自分の得意なところを見つけることはとても良いと思います。イノベ

ーションとは、お客様や社内でのやりとりのなかで直面した問題や課題に対して真剣に向き合ったとき、初めて見つかるものではないかと考えています。私は若手の頃から、お客様との打ち合わせや立ち合い実験などの経験をさせてもらい、多くの問題に直面してきました。そうした

場で、共に真剣に考え、課題解決をすることが、イノベーションにつながったと思っています。今後もそのようなあらゆる経験ができる会社であってほしいとロームに期待しています。

服部 私も高い専門性を持ったエンジニアをもっと増やすべきだと思います。私は入社してから約10年間、電源ICの設計を担当していたのですが、当時はPMEやFAEといった専門的なポジションはなく、製品企画から量産後の顧客サポートまで、すべて設計者が担当していました。さまざまな業務を通じて幅広い知識と経験を身につけることができましたが、専門家といえるほど一つのことを突き詰めることを、私自身はできていませんでした。

今後、競合に技術面でも商品力でも勝っていくためには、各領域でより高い専門性を身につけたエンジニアを育てていくことが必要だと考えています。

竹井 私は大事なことが二つあると思っています。まず、専門性の高いPh.D.をもっと増やすべき、もっと採用すべきということ。そして彼らがイノベーションを生み出すための組織づくりをする必要があるということです。立石さんも言われたように、同質性からはイノベーションは生まれません。さまざまな専門性を持った人と、逆に幅広く技術を知って横串を刺せる人、それらの人間と一緒に、つば的な化学反応を起こせるような組織づくりができれば、イノベーションは自ずと湧いてくるのではないのでしょうか。

立石 さまざまな考え方があるからこそイノベーションは生まれるし、多様性を認めなければ、自分にマッチする方向性を見出す確率が減ってしまうと思います。働いていて楽しいほうが力は伸びますし、実際に仕事をするなかで楽しくなってくることも多いと思うので、社員の皆さんにはさまざまな方向性を用意しておきたい。ただ、専門家を育てるのは簡単ではありません。例えば大学で技術を学んだといっても、専門課程は2年です。会社に入って2年間仕事をして、まだ専門家とはいえないのが実情ということを考えれば、本物の専門家はどれだけ時間をかければ育つのか、と考えてしまいます。一方で、やり始めると意外と楽しくなり、そのままずっと携わっている人も多い。結局、さまざまなチャンスを与えることこそが大事なので、ダイバーシティを高めていきたいと考えています。中岡さんが言うように、イノベーションは困りごとの解決から生まれます。解決すると自分も幸せになるし、お客様も幸せになる。それが仕事の本質でしょう。困りごとの解決に1、2年かかるケースもあるでしょう。そのとき、例えばそのために1年でも2年でもR&Dに転籍して解決し、またLSIに戻ってくることがあっていいと思います。R&Dからはそんな提案も受けていますし、そんな社員がいていいと感じています。竹井さんが言ったクラックも、しっかりと応力解析をすると原因は大体分かります。LSIのなかで応力解析の専門家が取り組むのもいいですが、R&Dが取り組むといった、多様性もあっていい。地域でいえば国内、海外の流動性、社内なら組織を超えた流動性を高めることによって、成長する機会も増えるでしょうから、そうした方向にロームが変わっていければと考えています。

グローバルメジャーの実現に向けたキャリアビジョン

竹井 半導体産業はB to Bビジネスで、私の場合、製品を製造するための素子やラインの開発を担っているため、具体的に携わっている製品や商品はない一方で、裏を返せばどのような製品にも携わっているともいえます。そこで大事なのは、服部さんの



ようなPMEの方がしっかりマーケットやお客様の声を聞き、中岡さんの部署でそれを具体的な製品にするために必要な特性や仕様を見極め、私たちの部署に伝えていただく。その際、ロームとしてできるものをつくるのではなく、お客様が求めているものをつくらうという精神で開発

を進めることです。その体制づくりが必要となってきます。私自身の性格は、ひとつのものを深掘りするより、広く技術を知りたいタイプなので、今以上に技術の幅を持ったエンジニア兼リーダーとして、これからも会社、社会に貢献していきたいと考えています。

中岡 私は、今後も絶縁ゲートドライバICの商品開発に携わり続けたいと思っています。SiCパワーデバイスの需要が増えているなか、より性能を引き出せるような絶縁ゲートドライバICの開発に取り組んでいきたいです。お客様からは、絶縁ゲートドライバICで困ったことがあれば「ロームの中岡さんに聞こう」としてもらえるようなエンジニアになることが目標です。そのために、これからもお客様が抱える問題を一緒に解決していけるよう努めたいです。

服部 私はPMEとして更に専門性を高め、ロームの強みを生かした製品・技術の企画、戦略立案に携わってきたいです。繰り返になりますが、今担当している電源ICに関していえば、コモディティ化が進んできていると捉えており、競合各社の製品で特性や機能面で大きな差がなくなってきており、商品ラインアップの豊富さや価格で勝負が決まるケースが増えてきています。この状況から抜け出すために、新たな勝ち筋を見つけたいと思って日々取り組んでいます。また、4月に、100%子会社だったラピステクノロジー(株)を吸収合併しました。同社の技術、製品とのコラボレーション企画が今後出されていくと思いますし、そういったローム初の製品や技術の創出に関わってきたいです。さらには、ロームが掲げているグローバルメジャー、売上高1兆円の達成に向けて、もう一度海外に赴任し、これまでの経験や知識を生かして、海外顧客向けのビジネスや商品企画を通じ、海外売上高アップに貢献したいと思っています。

立石 エンジニアはオーガニックな成長に集中しがちで、それ以

外にどうするのかを求めるのは難しいことがあります。ただ、製品系列には、あらぬ方向からやってくるコンペティターもいます。自分たちが持っている技術の延長線上で新しいものをつくりがちですが、負ける相手は、全然違う脇道からひょっと出てくる、同じよう違う技術の場合が多い。竹井さんの話で出たフリップチップがまさにその小さな例なのですが、パッケージを組み立てる際、ワイヤボンディングが長年使用されていたところに、突然、フリップチップという技術が出てきた。Cuワイヤ導入などでワイヤボンディング技術は向上したものの、もう勝てないという状況になっています。こうしたゲームチェンジが必ずやってくることを、エンジニアは強く意識しなければならない。非連続的な技術が来たとき、連続的な技術で勝ち続けることはとても難しいのです。この先、デジタル技術が入ってくるなかで、アナログ制御だけでは勝てない領域が出てきます。サーバー用POL電源はデジタル技術がいち早く導入されている分野で、市場が伸びているなか、ロームがサポートできていないのが課題です。この領域では、今回ロームと一体となった、ラピステクノロジーの持つデジタル技術と、ロームの持つアナログシステム技術とのシナジー効果でのイノベーションを期待しています。ただ、悩ましいのは、連続性があるから強いというのも、また事実なのです。つまり、その見極めが重要になってきます。どこまではこの連続でいけるが、どの辺りから違う技術が入ってきそうだと見極めるのは、服部さんのいるPMEの仕事となります。お客様のニーズを解決するのは確かに重要ですが、そればかりに対応していると、別の競合から良い提案もたらされ、あっさりお客様をとられてしまうということはよくある話です。ニーズ解決だけではなく、シーズ技術でイノベーションをつくり出し、ソリューションの提案型ビジネスもしていく必要があります。連続性と非連続性は、必ず交代でやってくるので、そこをエンジニアたちは意識してほしい。エンジニアを違う環境にポンと入れると、はじめは戸惑っても、2年くらい経って素晴らしいことを考え付くかもしれない。そうした非オーガニックな環境に置くことも考え、グローバルメジャーに向けたイノベーションを加速させていかないといいませんね。

製造における取り組み

高品質な製品を安定的に供給する 次世代生産ラインを構築

取締役 専務執行役員
品質、生産、汎用デバイス事業、モジュール事業担当
ローム・アポロ(株) 代表取締役社長
東 克己



ロームは「品質管理基本方針」で「つねに生産方式の近代化を図り」とうたっているように、創業以来、新技術をいち早く知り、考察し、果敢に取り入れることを実践しています。グローバルメジャーを実現する上で欠かせないロームの強みは、自社で一貫して生産する「IDM」であり、その意義は品質第一の実践、それにコスト競争力向上です。この意義を生かすには、技術力・観察力・実行力が競合他社を上回ることが大前提となります。

一方で、今の生産方式や材料で他社に勝っているとしても、それが永続的に続くことはありません。ものづくりの

基本である3現主義（現場、現物、現実）やローム独自のノウハウを活用しながら、品質や歩留まりをより一層向上させる取り組みが必要だと考えています。

今後の課題は「伝承と進化」です。伝承では、グループ全体の技術の知を結集し、教育資料にまで落とし込むこと。進化ではフレキシブルラインをはじめとする生産ラインや装置の進化を図ること、また生産現場の「ビッグデータ」を精査・分析し、ムリ・ムラ・ムダのない管理体制を築いていきます。今後もロームはハード（装置）・ソフト（管理）両面で進化するものづくりを目指していきます。

SiC パワーデバイスの生産キャパシティを増強

ロームは、主力商品であるSiCパワーデバイスの安定供給を実現するため、先行投資によって生産能力の拡大を図っています。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、市場の拡大が見込まれています。足元のEV需要が弱含んでいるものの、将来に向けた成長性、引き合いの強さは変わっておらず、生産能力を増強する計画を進めています。現在、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、8インチにシフトしています。同面積当たり、20～30%程度のコスト改善が見込まれており、生産キャパシティとコストパフォーマンスを大きく向上させることができます。2023年10月に取得した宮崎第二工場の立ち上げも並行して進めており、ウエハにおいては2024年度中に、デバイスにおいては2026年度中に量産稼働させ、今後ロームの主力生産拠点として活用していきます。

フレキシブルライン

2021年4月、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」が稼働しました。これにより、故障モード影響解析（FMEA*）のもと、加工性能の向上により製品品質の向上を実現しました。また、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ばらつきを極小化し、省人化によって人生産性は従来の2倍に引き上がりました。さらに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では、少量でも長期間安定して商品の供給を望む顧客も多く、フレキシブルラインはそうした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、このコンセプトラインを活用し、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開発中の無人化ワイドラインに生かし、量産工場へ展開するのが当面のミッションです。

マテリアリティ

高品質な製品の安定供給

製品安全・品質の強化

▶ 2023年度の実績・KPI P.27

* は用語集に掲載

品質における取り組み

「品質第一」の企業目的を守り抜き、 グローバルメジャーにふさわしい 品質を実現

執行役員 品質本部長
三木 隆司



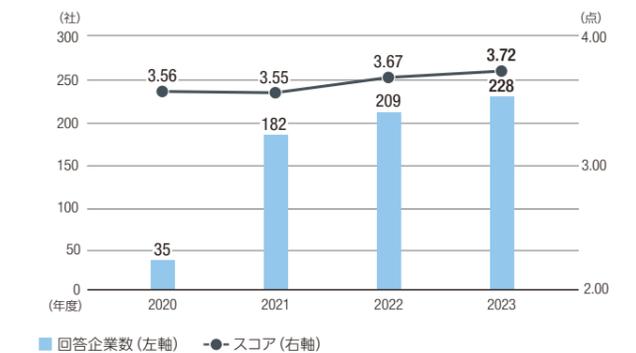
ロームは品質第一を武器に、パワー・アナログ半導体で世界トップ10を目指します。その実現のために、重要な要素が3つあると考えています。まず、売上規模の拡大です。そのためには顧客満足度を積み上げていくことが重要であり、市場・お客様の変化を捉え、常に適正化した品質保証に変化させていく機動力がなくてはなりません。次に、売上規模が拡大しても崩れない盤石な品質保証システムの構築です。フロントローディングによる品質保証が特に重要であり、商

品の品質の多くは設計段階で決まります。設計段階でリスクを徹底的に削減し、製造容易性を考慮した工程設計を行うことにより、安定した適正品質の商品を継続してお客様へ届けることができます。3つ目がマインドです。いくら素晴らしい基準やシステムがあっても、実現するのは「人」であり、「人」の品質こそが重要です。あらゆる部門、あらゆる社員が一丸となり品質保証を行うこのマインドこそがロームの強みであると考えています。

品質満足度調査の実施

ロームは2020年度から年に一度、サーベイ方式で、ローム商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。サーベイは「競合と同程度を3点」とした5点満点でロームの相対評価を行ってもらうことにより、自社の強み・弱みを分析し、ありたい姿に対するギャップ分析を行うことにより、改善活動へとつなげています。調査結果に基づく改善活動により、2023年度のスコアは3.72点（ベンチマーク比：+4.5%）となりました。結果は社内に限らず顧客にもフィードバックを実施し、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



人財教育

ロームは経営基本方針のなかで、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います。あらゆる部門が常に「品質」を前提とした仕事を行っており、従業員一丸となって品質保証を行うマインドが、ロームのDNAとなっています。ロームでは、それを実践できる人財の育成に、専門組織を設置して取り組んでいます。「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け、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を組み合わせ、職種や経歴に応じた最適な教育を提供しています。特に、1966年に制定された企業目的と経営基本方針を学ぶ「企業目的・経営基本方針浸透研修」に注力しており、毎年全従業員を対象に教育を実施しています。

マテリアリティ

高品質な製品の安定供給

製品安全・品質の強化

▶ 2023年度の実績・KPI P.27

研究開発における取り組み



「社会に役立つ」テーマを選定し、
資源を配分

研究開発センター長
中原 健

私は、企業とは、社会に買っていただける商品・サービスを生み出すことを目的とする機能集団だと考えています。したがって、新技術を云々するよりも、その目的の達成を目指すのが正しいはずで、そこで、市場における「満たされていない課題を知る」ことをまず徹底する、を基本方針としています。例えば、ロームが力を入れているパワーデバイス分野では、新材料によるトランジスタ開発ばかりが目立っていますが、しかしパワーデバイスの機能は電力変換です。その視点から見たとき、トランジスタが新しいだけでは不十分です。この着眼点に到達したのは「パワーデバイスの本当の課題を知る」ために、ハード・ソフト両面から研究した結果で、企業研究にかなうものであると思います。このように、ロームが主に開発している半導体デバイスの視点からだけで物事を考えても、社会課題解決に直接結び付かないと考えています。私たちが取り組むべきなのは、「デバイスを使う人」目線でのデバイスの開発です。ただ、

技術者集団であるだけに、市場情報に強いとはいえません。その弱点の強化のため、これまでメーカーの意見が主だった市場の見立てを、AIによってデータの裏付けを持たせることを目指しています。このような研究を行う技術者が近くにいることで、すべての技術者が市場に敏感になることを期待しています。

一方、いくら情報が的確でも、それをもってどうするかを考え出すのは人間です。そこで、技術者育成にも気を配っています。その一つに、博士号取得の推奨があります。理由は、博士号取得の過程とは、現状を俯瞰した上で研究課題を抽出し、それを解決する研究計画を作成、遂行することだからです。これは、研究開発活動フローと同じです。つまり、博士号を目指すこと自体が人材育成になりますし、何より、技術者本人にとっても個人としての称号が残るため、大きなメリットがあります。

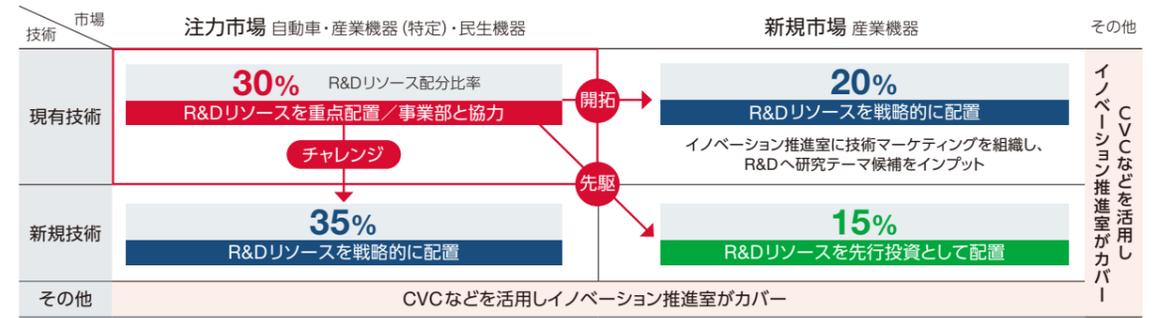
研究開発体制とリソース配分

事業成長が求められる企業の研究開発においては、ポートフォリオ・マネジメントが必要です。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。将来の成長のため、より新規技術開発にリソースを割くよう、2024年はリソース配分を見直しました。

また、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。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。商品化に至らなかった場合でも、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るからです。また、積極的に論文発表や学会講演を行うほか、研究公募制度を通じた大学との連携も実施し、研究者が広い視野を持てる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におけるリソース配分



研究開発人材の獲得・育成

研究開発では、能力を評価軸とした人材戦略をとっています。人員配置はもちろん、人材獲得や育成においてもその能力を基準としています。結果として、研究開発の現場では高い多様性が実現され、強力なシナジー効果を生み出しています。

人材の能力を高めることは研究開発の活性化向上につながります。大学などの研究機関と共同研究開発を行うことで最先端の技術を習得するだけでなく、ロームの一員となつてからの博

士号取得を環境面でサポートするなど、未来に向けた技術と、「人」への投資を続けています。

しかし、人材の獲得現場では、ロームもまたBtoB製造業であるがゆえの知名度不足という課題を抱えています。そこで、ロームという会社、そしてその取り組みを直接伝えるために、ロームのメンバーが次代の研究開発人材が集う学術集会へ出向き、技術発表に加えてランチョンセミナーの開催といった活動を始めています。

研究公募制度

ロームは、未来に向けた研究開発を効果的に進める手法としてのオープンイノベーションに、積極的に取り組んでいます。その一例が、研究公募制度です。

学術研究に助成金を支援するのではなく、産学協働により成果を求める共同研究の入門編と位置付け、一定のリソースを確保することで継続的に実施しています。自社だけでは持ち得ない解決手法やアイデアの提案を公募し、協働により成果が見込める提案について、最長3年の共同研究テーマとして採択することで、未来の研究開発を芽吹かせる取り組みです。更なる

進展が期待される場合には、規模や期間を拡大した本格的な共同開発へ移行し、その成果を実現します。



研究開発事例

テラヘルツ波応用の新天地を切り拓く!ロームの小型テラヘルツデバイス

電磁波における最後の未踏領域といわれるテラヘルツ (THz) 波は、光波の直進性と電波の透過性を兼ね備えたその特長から、今後の応用製品と潜在市場への期待が大きく高まっています。

ロームは、共鳴トンネルダイオード (RTD) を用いたテラヘルツ波発振・検出デバイスを開発しました。デバイスの特長である「小型、軽量、低消費電力」を最大限に生かすべく、オープンイノベーションを活用しながら、その応用技術の研究開発を進めています。設置場所を選ばない4mm角サイズ、電池で動作可能な電力消費10mWを実現したデバイスに加え、放射テラヘルツ波を制御する光学デバイスも併せて開発しています。放射波の収斂によって指向性を高めることで、超高速無線通信やセンサへの応用展開を切り拓こうとしています。



ロームが運営する技術サポートフォーラム「Engineer Social Hub™」では、テラヘルツ波応用の最新状況とロームが描く未来像について説明・ディスカッションしています。
URL: <https://esh.rohm.co.jp/s/esh-blog/terahertz-main-20240701-1-MCZSFRA36TQZBXDJUAYB3ETWN6YA?language=ja>
※ Engineer Social Hub™は、ローム(株)の商標または登録商標です。



ペアチップサイズ=0.5×0.5mm
ロームの小型テラヘルツデバイス

マテリアリティ

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

持続可能な技術の強化、
革新的な製品の開発、供給

▶ 2023年度の実績・KPI P.27

知的財産への取り組み



イノベーションを支える知財活動を推進し、持続的な成長の実現に貢献

法務・知的財産部 部長
谷内 光治

ロームの中期経営計画では、グローバルメジャーとして売上高1兆円、パワー・アナログ半導体でトップ10に入ることが掲げられており、知的財産戦略においても「パワー」「アナログ」にフォーカスした取り組みが行われています。SiCに代表されるパワーデバイス事業やLSI事業のASSP戦略TOP10製品など、戦略的に売り上げを伸ばす分野で、市場での競争優位性を確保するために、質、量共にふさわしい知的財産ポートフォリオを構築していく必要があります。ま

た、売上高・利益を下支えする生産分野でも、更なる生産性・信頼性向上を目的として、IDMの強みとなるノウハウの創出を推進していきます。

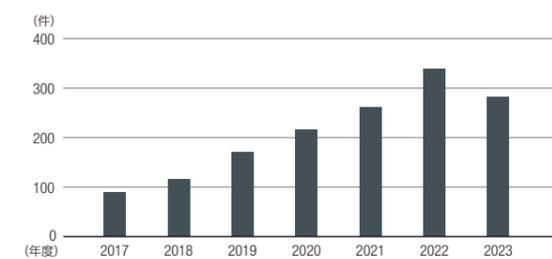
稼ぐ力を高めていくには、特許やノウハウなどの知的財産を、付加価値や競争力の源泉につなげることが重要です。ロームでは特に若手社員を中心に、発明者育成に力を入れており、継続的な発明創出によりグローバルメジャーの実現を目指します。

グローバルメジャーの実現に向けた知的財産戦略

ロームが採用しているIDMの強みは、技術のすり合わせにより、生産性・信頼性を向上させられるという点です。「回路設計」「レイアウト」「プロセス」からなる半導体製造のすり合わせ技術は、長年培われたノウハウであり、ロームが持続的に成長をする上で、最も重要な知的財産です。

ロームでは2016年度から、ノウハウを属人化させず共通の知恵とするため、社内データベースに登録して活用しています。ノウハウの登録件数は年々増加しており、2017年度には100件

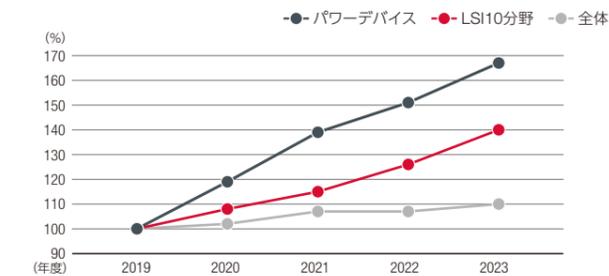
ノウハウ保有件数



未満だったものが、2022年度には300件を超えました。登録されたノウハウは標準書、ガイドライン、デザインルールなどに展開され、量産フロー、装置、ツールなどへ組み込まれ、信頼性、生産性の向上につながっています。

戦略としては、SiC、IGBT*、GaN*などのパワーデバイス関連、LSIにおけるASSP戦略TOP10分野にフォーカスし、これらの高付加価値を実現する技術発明を特許として権利化することで、競争優位性の確保を図っています。

ローム重点分野の2019年度からの保有特許増加率



マテリアリティ | 文化の進歩向上につながる技術の進化 | リスクマネジメント

▶ 2023年度の実績・KPI P.27

* は用語集に掲載

知的財産戦略を支える人財の確保と育成

ロームでは継続したイノベーション創出には若く柔軟な頭脳を育てることが重要との考えから、2016年度から若手技術者の知財創造マインドを醸成する取り組みを実施しています。入社5年目までに特許出願、あるいはノウハウ登録を行った技術者に対し、発明新人賞を授与し、表彰する制度があります。直近6年間で入社5年目までの若手の届出人数は約2.5倍に増えており、イノベーション創出の芽は確実に根付いています。

発明を創出するためには、その分野において相当の技術力を持たねばなりません。ロームの売り上げに貢献した特許ランキングを作成し、その特許技術が生まれた背景や着想ポイントを他の技術者と共有することで、発明力の土台づくりを図っています。

グローバルメジャーの実現には、グローバルに活躍できる知財

持続的成長に向けて特許を積極的に出願

半導体業界においては、売り上げの市場シェアと特許件数には相関関係があるため、ロームが2030年度にパワー・アナログ半導体でトップ10を目指す計画であることから、各年の目標出願件数を設定しています。ロームの売上シェアに対するUS特許件数を把握し、競争力が十分保てる数を出願していくことを、特許出願戦略の基本としています。

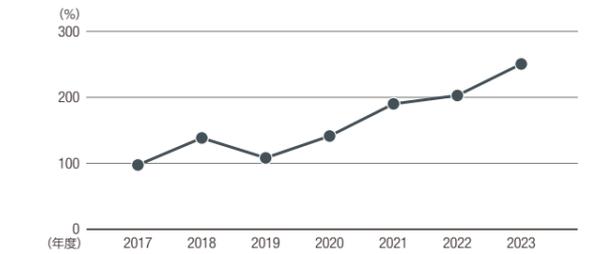
重点技術分野においては、自社出願だけでなく、外部からの特許権の調達も実施しています。また、事業環境の変化に伴って未活用となっている特許については、売却やライセンスなど

知的財産ガバナンス体制

知財部長が会議体のリーダーとなり、事業本部責任者及び数名の上席執行役員で構成される知財戦略会議を年4回開催しています。会議では、全社の知財戦略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は社長を含む執行役員が出席する経営執行会議で年に1度報告され、知財経営の指針となっています。経営執行会議で審議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。この知財戦略方針は事業部とも共有され、トップダウンで知財戦略を推進しています。さらに、研究・開発・製造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、知財戦略会議と連携し、ボトムアップで新規の発明創出、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、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。

パーソンの育成も不可欠で、Off-JT/OJTの両方で、体系的に進めています。さらにスキルやキャリアパスについて半年ごとに上司と部下との対話を実施し、各メンバーのスキルアップを推進しています。

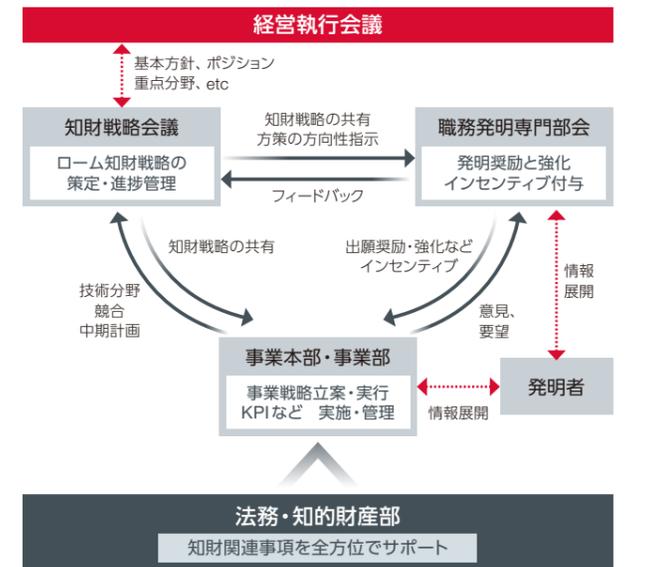
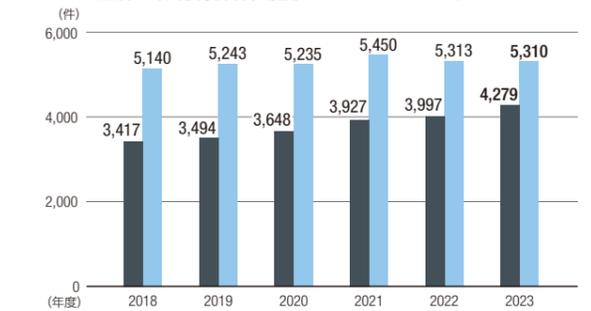
入社1～5年目までの発明者人数の割合推移



※1 2017年の人数で各年の入社1～5年目までの発明者人数の割合を算出
※2 本社の従業員

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。

グループ全体の保有特許件数推移



対談:人財への取り組み



人的資本経営の 更なる高度化に向けて

取締役 上席執行役員 SCM、管理担当
山本 浩史

社外取締役
井上 福子

グローバルメジャーの実現に必要な人財像と人財ポートフォリオ

山本 国内のお客様を中心に成長してきたロームは、「グローバルメジャー」を掲げ、グローバルで成長する企業に生まれ変わろうとしています。優秀な人財を獲得し、社内ですっかり育成し、結果として企業価値向上につなげていくことが人財戦略といえます。その策定にあたって、2つの点が重要と考えています。まずは対話です。いくら経営層が、事業をこう伸ばしたいと発信しても、社員のエンゲージメントが高くなければ伝わりません。各社員がエンゲージメントを高め、自分自身の能力を発揮できるよう、対話をしていくことを人的資本経営の基本に位置付けています。

第二に、グローバルに通用する次世代リーダー、プロフェッショナル人財の育成です。具体的には、昨年度から、グループ全体におけるコアポジションを対象としたグローバル共通の人財マネジメント基盤の構築に取り組んでいます。単に部長以上といった括りではなく、グループ会社もその対象としており、経営への影響度の高いポジションを定め、そのポジションに就く人財のマネジメントについては各社個別ではなく、共通の枠組みを通じた次期経営層へのパイプラインを本社主導でつくりたいという取り組みです。この施策によって、コアポジションにふさわしい人財が後継

者も含めて、社内ですっかり育成できているのかウォッチし、今後の採用、育成プランや、企業価値を高める人財ポートフォリオづくりに生かす狙いがあります。

井上 私は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。その経験から思うに、

「企業は人なり」で、「企業の優劣=人財の優劣」といっても過言ではありません。ロームがグローバルメジャーを目指すには、世界での人財競争に競り勝つ必要があるのです。

私がロームの社外取締役となって2年目となります。その間、社員、特に女性社員との対話を重ねてきました。皆さんポテンシャルが高く、会社を愛し、そして貢献したいという意欲が高いと感じます。現在ロームは、誰もが経験したことのない世界に踏み出そうとしていて、別次元の組織になると、大きなチャレンジをしています。山本取締役がおっしゃったとおり、これまでの人事制度の延長にない、新たな人財に対する取り組み、組織風土改革は端緒に就いたばかりです。世界の競合と伍していける人財のスキルポートフォリオやマインド、組織のあるべき姿を明確に定義し、その実現に向けて必要な多面的な活動を整合させ、加速していかなければなりません。

山本 これまでも、海外トレーニー制度やスペシャリスト職制度を通じて、社員自身によるキャリアパス構築の支援を行ってきました。また、2022年度から、社員が自ら手を挙げて異動できる機会を提供するため、会社主導ではなく社員主導の異動を実現するジョブポスティング制度を導入しています。既に50人程度が制度を活用して、希望する部署で活躍しています。さらに昨年度、MBA/MOT*派遣制度を創設し、今年度は3名の社員がMBAの取得を目指しています。こういった制度を通じて、次世代リーダーやプロフェッショナル人財を育てる仕組みづくりを進めていきます。

* は用語集に掲載

イノベーションを促す仕組みづくり

井上 ロームは、「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、女性または外国籍の本社役員比率を10%以上にする」という目標を掲げています。ロームは残念ながら女性や外国籍社員への投資が少ないように感じていましたが、今、改善を進めています。これに加えて必要なことは、女性、外国籍社員も含め、誰もが会社の成功に貢献できる組織基盤をつくっていくことです。つまり、風通しが良く、心理的安全性が高い組織づくりです。これらに関わる取り組みも今進めているところです。

山本 ロームが男性社会だったことは否めません。今は、女性や外国籍社員の能力を大いに発揮してもらうための取り組みを検討しています。

井上 上司・管理職の果たす役割はこれまで以上に大きくなると思います。まずは上司が、女性や外国籍社員一人ひとりの強みをよく見て、その強みを活かして成果を上げてもらうようにすることです。その上で、管理職や役員比率の目標値を定めるだけでなく、それらのパイプラインやタレントプールを大きくする目標を掲げ、メンター制度やネットワーキングを活用しながら、育成のための取り組みを行うことが重要です。

山本 イノベーションのために欠かさないのが社員との対話と認識しています。エンゲージメントサーベイを、ローム本社で2021年度と2023年度の2回、ワールドワイドグループ会社で2022年度に実施しました。この調査では3つの課題が浮かび上がりました。

人的資本経営の更なる高度化に向けてロームが取り組むべき課題

山本 エンゲージメントサーベイでは、経営層と社員レベルの意識のギャップが明るみに出ました。ロームには外部でさまざまな教育を受ける機会があるとはいえ、世界に通用するリーダーの育成が不足していると感じています。各分野で他社のトップレベルと対等に意見を言い合える人財を育てるためにも、個人のなりたい姿、能力を徹底してサポートする体制をとっていきます。

井上 世界の競合に競り勝つためには、ワールドワイドグループでポテンシャルのある人財にきちんと目を配り、その成長をサポートしていくこと、さらには世界のトップタレントについてグローバル採用を積極的に行うことが必要です。人財プールは固定的ではいけません。誰でもチャレンジできるよう、門戸を広く開いておくべきです。それは、経営人財だけでなく、ロームが行っているコアポジションに対する取り組みのように、戦略上重要な分野ごとのタレントプールも必要です。人財プールを全社的に展開していくためにも、ワールドワイドグループのタレント

第一に社員の思いを経営層が理解できているとは言い難いこと。次に社員が、自分の業務がどうお客様とつながっているか実感できていないこと。そして異なる意見を受け入れられる環境の構築が必要ということでした。それらを改善すべく、経営層の思いをグループ全体に浸透させる取り組みや、組織のリーダーが社員と対話をして課題解決のためのアクションにつなげています。

井上 サーベイを海外及びグループ会社にも導入したことや、各部署の責任者がサーベイ結果を見て対話を重ねている取り組みは、評価できます。健全な組織経営のためには、トップによるコマンド・アンド・コントロールではなく、各組織の長が組織の状態を客観的に見て、組織内でしっかり時間をかけて対話することが大切です。現在のところ、実施の頻度が2年に1度と少ないのですが、ポイントを絞ってもよいので、もっと頻度を上げていくべきでしょう。

山本 サーベイ結果には組織ごとの傾向もあり、おっしゃるとおり各組織での対話は非常に重要です。またそこに人事のHuman Resources as Business Partner (HRBP)メンバーが入り込み、全社的な取り組みが必要な課題はしっかりと吸い上げてアクションをとっていく体制にしていきます。



全員の強みを「見える化」し、マッチングをしていくことも重要で、その積み重ねが経営人財のタレントプールの広がりにつながっていくのです。

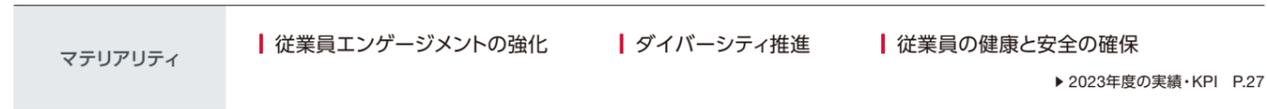
山本 重要かつ戦略的なポジションを特定し、どのようなスキルを持った人がどこに、いつ、どの程度必要なのかを明確にしていかなければと考えています。そこに向けて、経営層でしっかりと議論し、ポジションを決め、グループ全体の人財のスキルの「見える化」も進めていきます。

井上 ロームの目指す姿は、これまでの延長線上にはありません。これまでになくことをやっていくことで、逆に伸びしろ、成長のポテンシャルが非常に大きいと感じています。すべての社員が個々の力を発揮し、チャレンジし続けられる仕組みの構築を進めることによって、ロームは企業価値を高め、真のグローバルメジャーへと近づいていくと思います。

人財への取り組み

ROOMでは、経営基本方針のなかで、「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、ROOMでは、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出せるよう、成長意欲に投資し、人財育成に注力することに加え、広く有能な人財が生き生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>



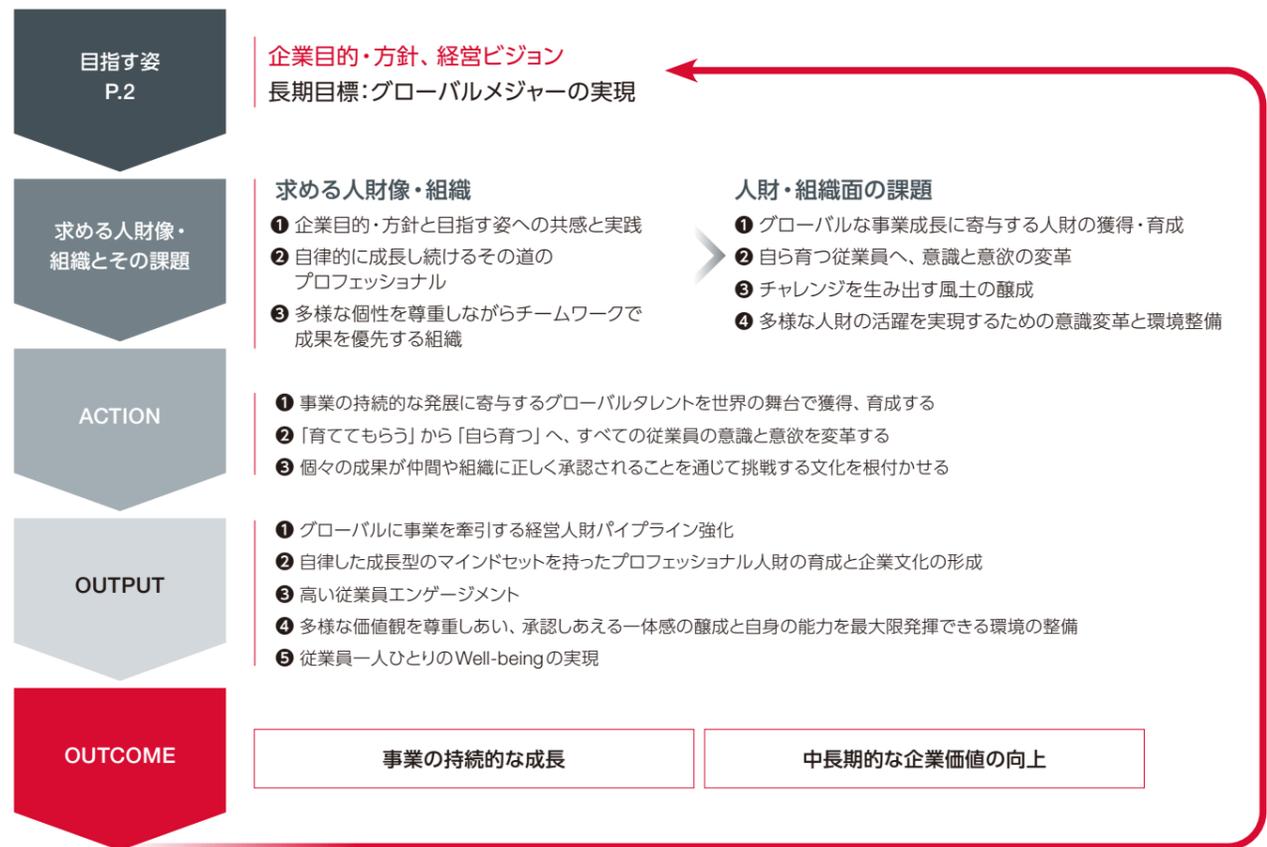
ROOMが目指す人的資本経営

ROOMでは、人的資本経営を「従業員個々の成長を企業に取り込み、企業の利益を個人の市場価値向上のために再投資することで、個人と企業の持続的成長サイクルを実現する」と定義しています。

企業は従業員に適切な成長の場や機会を提供し、積極的に従業員の成長を支援する。そこに魅力を感じ、ROOMに集い、業務を通じて成長し、自身の市場価値を高める。その結果として、企業価値が高まり、さらに従業員への再投資が可能になる。こ

のようなサイクルを永続的に回し続けることが、ROOMの人的資本経営だと捉えています。

また、グローバルメジャー実現に向けて求める人財像・組織の姿としては、企業目的・方針及び目指す姿に共感し、自律的に成長し続けるプロフェッショナルな人財が、多様な個性を尊重しあいながらONE ROHMとなり、事業の成長に貢献する状態だと考えています。人的資本経営を推進することで、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきます。



人事戦略

グローバルメジャーの実現に向け、ROOMの人的資本経営を強かに推進していくため、コーポレート・トランスフォーメーションの一環として、新しくHuman Resources as Business Partner (HRBP) を組織するなど、2024年4月に本社人事部の体制を変更しました。

このような体制で、グローバルメジャーを支える人と組織を探求し、「従業員エンゲージメントの強化」「ダイバーシティの推進」「健康と安全の確保」といったマテリアリティに対するアクションを推進しています。

- 1. 人事戦略機能**
 グローバル全体を見渡した上で、経営的・俯瞰的な視点から人事戦略を組み立てていくチーム。グローバル共通ルールを考えたり、その上でローカルルールとのすみ分けを決めたりして、試行錯誤しながらグローバル企業へ向かって前進する。
- 2. 人事機能**
 従来の人事機能の大半を担うチーム。従来との違いは、グループ会社間でベストプラクティスを追求するという点で、各社各様の人事システム、文書、ノウハウの集約や共通化を目指す。テクノロジー導入による効率化も推進する。
- 3. HRBP機能**
 IDMをとっているROOMは社内にも多様な職種が存在し、それゆえ抱える人的課題や育成課題も千差万別。各事業部の戦略とその人的課題に寄り添い、共に解決するいわば社内コンサルタントチーム。
- 4. 福利厚生機能**
 制度・管理面の発想とは別の観点から、従業員一人ひとりの「Well-being」を、健康経営宣言の要旨に沿って実現するためのチーム。激動の時代だからこそ、「従業員の健全かつ安定な生活を確保し、豊かな人間性と知性を磨くこと」の大切さにフォーカスする。

従業員エンゲージメントの強化

長期的に人財を育成、確保し続けるためには、いかに広く有能なる人財が生き生きと活躍できる舞台を整えられるかが重要です。従業員の会社に対するエンゲージメントと生産性を高め、

一人ひとりの能力が最大限に発揮されるよう人事施策・制度の充実・強化も重要となっています。

ジョブポスティング制度

2022年度より開始した「ジョブポスティング制度」では、従業員が自ら手を挙げて異動を実現できる機会を提供しています。2023年度時点で、48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。効果測定として、制度利用者のうち異動後1~2カ月の従業員30名にアンケートをとったところ、制度利用により業務内容や自身のキャリアに対する満足度、業務に取り組む意欲が高まっているとの結果が出ています。

未来への挑戦

「ジョブポスティング制度」で、変革し続ける企業風土の醸成を実践

私は2023年11月まで、モジュール事業本部プリントヘッド事業部の生産管理業務に携わっていましたが、自ら手を挙げて異動できる機会が提供される「ジョブポスティング制度」に応募し、マッチングされて2023年12月に現在の部署に異動となりました。SiCパワーデバイス事業の損益管理や原価管理の担当をしています。かつて組織変更の多くは、会社の意思で行われるものでした。しかしROOMの人財戦略により、私が部署を異動できたように、社員が自らの意思を反映でき、働きがいを感じ、モチベーションや貢献意欲が上がる制度が充実してきたと感じています。

私が異動を希望したのは、パワーデバイス事業本部が、ROOMが目指している、果敢にチャレンジし、変革し続ける企業風土の醸成が実践されていると思ったからです。実際、私の担当するSiCパワーデバイス事業では、売り上げ、利益を向上できるように、各自が自身に与えられた役割に対して果敢にチャレンジしています。

今後、SiCパワーデバイス事業はますます成長していくと思いますが、私は、数字の面や競合比較などのデータを分析することで、ビジネスパートナーとして事業部長や本部長をサポートできる存在になりたいと考えています。その実現に向けて、会社には、社外研修や講習受講のサポートを期待しています。



経営戦略本部 経理・財務担当
 事業管理部 パワーデバイス事業
 計画課 原価管理G 主任
川本 志津子

人財への取り組み

■ 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商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、キャリア制度の一環として「スペシャリスト職制度」を設けています。本制度は、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。そのスペシャリスト職のなかでもトップレベルのプロフェッショナル人財には、その専門性・技術力で、「最大限の成果を発揮し、会社に貢献できる人財」を育成する役割を期待して、「フェロー」「シニアフェロー」の称号を与えており、3名の「フェロー」「シニアフェロー」を輩出しています。シニアフェローについては、本部長、執行役員級の待遇

■ エンゲージメントサーベイの実施

グループ一体経営を一層強化するためには、会社の目指す姿や、実現したい事柄に対する従業員の理解、共感が不可欠であると考えており、2021年度より、それらがどの状態にあるかを把握、分析し、変化する課題に応じた施策を検討することを目的としてエンゲージメントサーベイをグループ全体で実施しています。

<2023年度サーベイ結果(ローム単体)>

重要指標としている「持続可能なエンゲージメント」に関する設問群に対し、好意的な回答を行った従業員が75%であり、業界平均を大きく上回る結果となりました。また、「チャレンジ」や「コミュニケーション」など全14カテゴリーのうち、すべてのカテゴリーで好意的な回答を行った従業員の比率が業界平均を上回る結果となりました。一方で、設問ごとに見ると「社員に対する経営陣の理解の実感」「自身の業務と顧客とのつながりに対する理解」「違いや異なる意見が受け入れられ、安心して声を上げられる環境」に関して課題があることが分かりました。

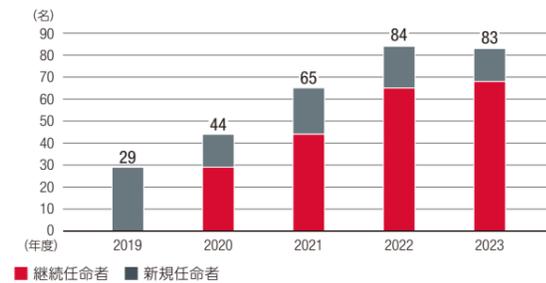
更なるエンゲージメント向上に向けて、サーベイ結果を基に組織のリーダーが従業員と対話をして課題解決のためのアク

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。多様な人財が個性・能力を発揮し、グループ一体となって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

与え、高度専門人財としてモチベーション高く成長できる体制を整備しました。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、プロフェッショナル人財の計画的育成を図っています。

スペシャリスト職任命数変遷



従業員エンゲージメントスコアは、重要指標として中期経営計画の非財務目標として設定しており、サーベイを通じて得られる「本音」や「真実」を基に、一人ひとりがロームで働くことに誇りを持ち、更なるチャレンジができる会社にしていきたいと考えています。

ションにつなげることに加え、若手従業員同士や、経営層と若手従業員の交流の場となる「Web Cafe」の開催などの施策を企画・実施し、「対話」の風土の醸成に努めます。

エンゲージメント回答実績(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	99.5%	76.0%
2023年度	4,004	3,744	93.5%	75.0%

エンゲージメント回答実績(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	89.8%	91.0%

※「持続可能なエンゲージメント」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。

献できるとの考えから、ダイバーシティの推進に努めています。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で、優位性を高められると考えています。

女性活躍の推進

中期経営計画では、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おり、「2025年度に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」という目標を設定しています。

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従業員の「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。

現状、グループ全体の女性管理職比率は13.0%、本社の女性管理職比率は1.6%となっています。今後も、従来の制度改定、新制度の導入や、研修機会の充実を進めることで目標達成に取り組んでいきます。

コース転換制度

職務の幅を広げ、更なるキャリアアップに挑みたいという限定基幹職*の従業員を対象に、基幹職*へのコース転換を推進することを目的として従来のキャリアコース制度を改訂しました。この制度では、希望する従業員全員が基幹職に応募でき、試験に合

従業員の健康と安全の確保

労働現場における災害の発生は、従業員の生命を脅かし、また事業継続性にも影響を及ぼすおそれがあります。このため、すべての従業員、また業務に携わるステークホルダーが安全に働くことができる職場を実現することが、従業員の命や人権を守る上で重要だと捉えています。さらに、従業員一人ひとりがやりがいを持ち、自身の能力を最大限に発揮するためには、従業員が心身共に健康である必要があるため、安心・安全で衛生的な職場の確保と、心身の健康の保持・増進に積極的に取り組んでいきます。

健康経営推進に向けた取り組み

トップによる「健康経営宣言」を制定し、従業員一人ひとりがWell-beingを実現することを中期経営計画の達成ひいてはロームの持続的成長を目指す上でのマテリアリティの一つとして特定しています。ロームでは、「ヘルスアップチャレンジ7」と称し、睡眠・ストレス・運動・食生活・飲酒・禁煙・コミュニケーションを健康における重点7項目として設定し、一人ひとりが自身に合った項目から健康推進活動に取り組むことで、プレゼンティーズムの改善、Well-beingの実現を目指しています。

格した従業員のみコース転換が可能となります。

本制度を利用し、累計68名が基幹職に転換し、活躍の幅を広げています。

シニア人財の活躍

人生100年時代の到来により、人々の働き方やライフスタイルが大きく変化している今日において、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大変重要です。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は、ロームにとっても貴重な財産です。定年再雇用制度やキャリアデザイン研修の導入など、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。

障がい者の活躍

DE&Iを推進するにあたり、障がいのある従業員がさまざまな職場で活躍できる職場環境の実現を目指し、積極的に障がい者雇用・活躍推進に取り組んでいます。

2024年6月時点の雇用数は、国内グループ全体で116名、雇用率は2.35%です。

* は用語集に掲載

安全な職場の確保

安全衛生マネジメントシステム運用の強化とリスク低減を目的とし、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。2023年度は、国内・海外の生産拠点計7拠点で現場の安全確認や現地メンバーとのディスカッションを実施し、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。

請負会社・構内常駐会社との安全衛生活動

事業に関わるすべての人たちにとっての安全な職場の実現を目指すには、従業員はもちろんのこと、構内で共に働く請負会社や常駐会社(食堂・清掃など)も、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てはなりません。ロームでは、構内で働かれる請負・常駐会社と協力して、さまざまな取り組みを行っています。