

Electronics for the Future



ROHM Integrated Report 2025

ROHM Co., Ltd.

CONTENTS

● 第1章

変革を推進し、新たなステージを目指す

企業目的と目指す姿	2
At a Glance	4
社長メッセージ	6
中期経営計画と収益性改善のための構造改革	12
目標実現への決意	14

● 第2章

変革を支えるロームの価値創造力

イノベーションの歴史	16
ロームらしさ	18
ロームの価値創造プロセス	22
バリューチェーンの進化	24
ステークホルダーとの価値共創	26

● 第3章

新たなステージに向けた戦略

リスクと機会	28
マテリアリティ	30
財務担当役員メッセージ	32
対談:ロームが目指すIDM	36
品質・製造	38
研究開発・知的財産	40
人財への取り組み	44
セグメント別事業概況	48
● LSI	48
● 半導体素子	50
● モジュール・その他	54

● 第4章

ステークホルダーとともに基盤を強化

環境への取り組み	56
TCFD提言に基づく情報開示	59
■ 特集 ■ サプライチェーンマネジメントの 更なる高度化に向けて	60
サプライチェーンへの取り組み	62
人権についての取り組み	65

● 第5章

ロームの挑戦を支えるガバナンス

社外取締役座談会	66
コーポレートガバナンス	70
株主・投資家との対話	77
リスクマネジメント	78
コンプライアンス	81
役員一覧	82

データ

財務・非財務ハイライト	84
11カ年の主要財務データ	86
主要ESGデータ	88
第三者認証／真正性表明	90
用語集	91
会社概要／株式情報	92
投資家FAQ	93

編集方針

ロームの統合報告書は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとの重要なコミュニケーションツールとして位置付けており、独自のビジネスモデルや、持続的な企業価値の向上に向けた取り組みへの理解を深めていただくことを目的に発行しています。

2025年版では、厳しい事業環境のなか、第1期中期経営計画の目標未達が見込まれる状況を踏まえ、これまでの主要戦略の振り返りを行うとともに、新経営体制のもと業績回復に向けて進める構造改革や組織改編など、変革への取り組みを紹介しています。

また本年は、経営陣の強い覚悟と再建への意志を明確に示すため、新たに「目標実現への決意表明」ページを設けました。ロームが未来に向けてどのようなビジョンを描き、どのように歩みを進めていくのかを、より深くご理解いただける内容となっております。

今後もロームは、ステークホルダーの皆さまとの双方向の対話を大切にしながら、持続可能な成長を目指してまいります。本報告書が、ロームの価値創造ストーリーへの理解を深める一助となれば幸いです。

対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日) ※ 一部、2025年4月以降の情報を含みます。

発行時期

2025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います。商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。



ROHM Integrated Report (統合報告書)

財務情報 (株主・投資家情報)

決算資料、業績の推移 など
<https://www.rohm.co.jp/ir>



非財務情報 (サステナビリティ)

サステナビリティレポート、CSVへの
取り組み、事業活動の基盤 など
<https://www.rohm.co.jp/sustainability>



刊行物のご案内

ROHM Group 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](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](https://www.rohm.co.jp/ir/library/annual-interim-securities-business-report)

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](https://www.rohm.co.jp/ir/library/materials-for-financial-results-briefing)

サステナビリティレポート

ロームの持続可能な社会の実現に向けた
取り組みをまとめた報告書です。



<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download#anc05>

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](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：ローム株式会社及び連結子会社

ローム単体・本社：ローム株式会社単体

当報告書内で*が付いている用語は、
P.91の用語集で解説しています。

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。現在は、それをより具体化したステートメントや経営ビジョンに基づき、事業活動を行っています。2021年度には、10年後の飛躍的な成長を見据え、そこからバックキャストする形で中期経営計画を策定。戦略立案においては、ロームが解決すべき経営の重要課題として「マテリアリティ」を抽出し、関連する「リスクと機会」を特定しました。グローバルメジャーを目指した事業活動を進めてきましたが、近年の社会や事業環境の大きな変化を踏まえ、現在、新しい中期経営計画の策定を進めています。

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。

マテリアリティ リスクと機会

▶ P.28-31

ROHM
SEMICONDUCTOR

ローム株式会社

Future
203X

NEXT PLAN

“MOVING FORWARD to 2028”

(仮称)

市況変動に強い
経営基盤の構築

▶ P.12

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づくり

▶ P.12

グローバルで 存在感ある企業を目指して

2024年度の業績を踏まえ、収益性改善を最優先課題に、市況変動に強い事業基盤の構築を目指して改革に取り組んでいます。そのため、これまで掲げていた「グローバルメジャー」は一旦見直し、持続的に利益を生み出せる企業体質への転換を第一の目標に据えています。

一方で、長期的には、パワー及びアナログ半導体分野で世界トップ10入りを目指す方針に変更はありません。日本国内にとどまらず、グローバル市場でも確かな「存在感」を示せる企業になりたいと考えております。

At a Glance

ロームは、LSI、半導体素子から、モジュール、抵抗器まで、幅広い商品を提供しており、なかでも、垂直統合生産体制(IDM*)を最大限に生かせるパワー・アナログ分野にフォーカスしています。脱炭素、省エネのキーデバイスとして、社会や顧客からの期待も大きくなっており、自動車市場を中心とした電装化・電動化の進展で、需要も伸び続ける見通しです。ロームは、これらのニーズにこたえるパワー・アナログ半導体を開発・供給し続け「お客様の“省エネ”・“小型化”に寄与する」ことで、社会課題の解決に貢献していきます。

ロームがフォーカスする「パワー」「アナログ」技術

パワー

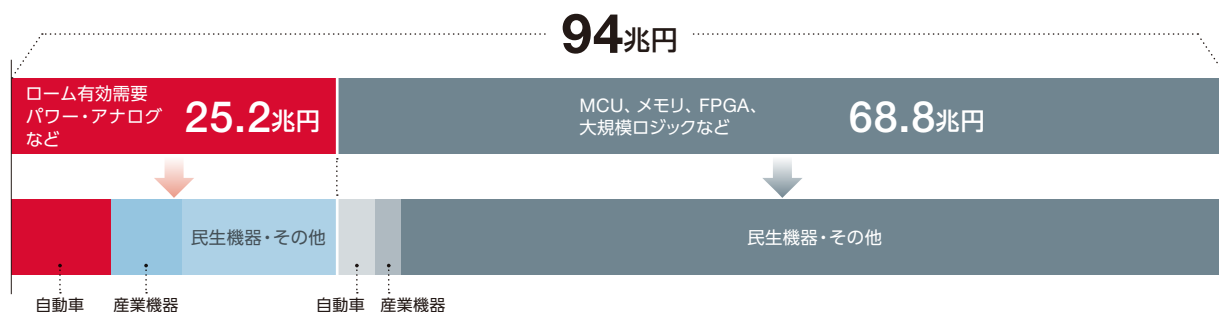
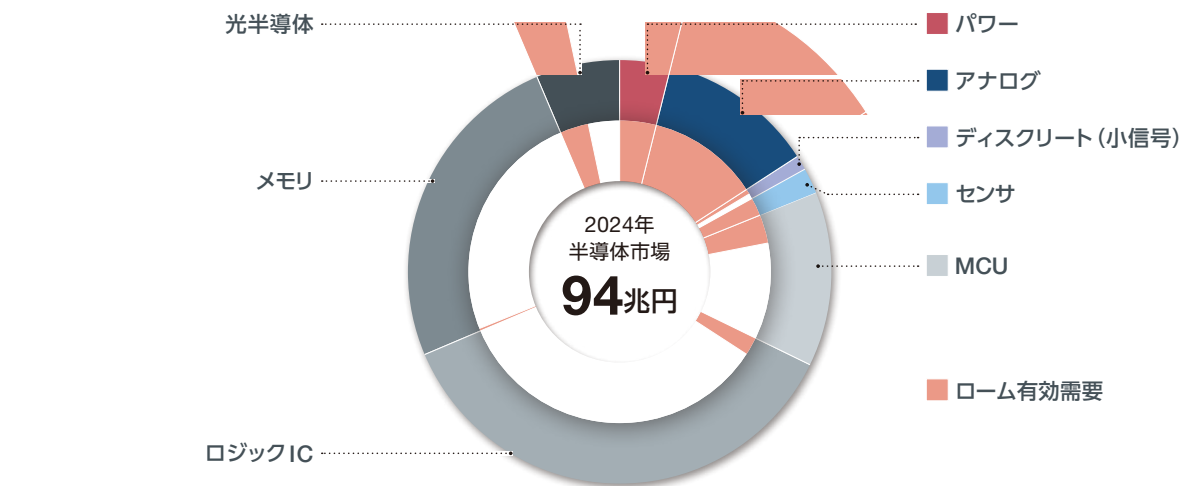
従来のシリコン(Si)半導体と比較して大幅な低損失と小型化が実現できるシリコンカーバイド(SiC)パワーデバイス。省エネルギー化のニーズがますます高まるなかで、ロームは世界に先駆けSiCパワーデバイスの開発とラインアップの強化を進めており、自動車市場や産業機器市場を中心にさまざまなアプリケーションで採用実績が広がってきました。

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。

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=¥140

社長メッセージ



代表取締役社長
社長執行役員

東 克己

「原点回帰」で適正な利潤を生む 企業体質へと構造改革を断行します

2024年度の厳しい業績結果を受け、ロームは過去の反省を踏まえた聖域なき改革に着手しました。

経営体制の再構築に向け、「原点回帰」を掲げるとともに、
Speed (スピード)、Speciality (専門性)、Severity (厳格な成果主義) の「3S」を重視し、
信頼回復と持続的な成長を目指していきます。

市況を正しく捉えつつ、ロームの強みである「生産技術」と「顧客対応力」の
更なる強化を図り、着実に利益を生み出せる企業体質へと転換していきます。

聖域なき改革に向け、決意新たに

2024年度、ロームは12年ぶりとなる営業赤字に陥るなど
厳しい結果となり、PBR (株価純資産倍率) も1倍を下回る
状況が続きました。私自身も2013年から取締役として経
営に携わってきたことから、現状を重く受け止めています。
非常に難しい環境下で課題も多いなかで、経営のバトンを
引き継ぎましたが、ロームの強さを取り戻すべく、聖域な
き改革に取り組む決意です。

今回の業績不振は、タイの洪水などの天災に起因した
2012年度の赤字とは異なり、経営判断の遅れによる「人
災」と言っても過言ではありません。中期経営計画期間を
振り返ると、2021年後半から半導体需要が急拡大したこ
ともあり、2022年度には初の売上5,000億円超えを達成。
引き続き、受注も旺盛だったことから、装置発注と生産拡
大を推し進めましたが、翌年11月には既に市場の潮目が
変わっていました。これまでの経験で、キャパシティ拡大
の頃に需要は低下する傾向があることを理解していたにも

かわらず、判断が甘く、生産調整が遅れました。

背景には、2021年に策定した中期経営計画で掲げた目
標へのこだわりがありました。中計初年度に過去最高売
上を達成したことから、目標を一気に6,000億円に引き上
げ、SiC半導体を中心に積極的な設備投資を実行しました。
装置発注のリードタイムが延びるなどサプライチェーンの
混乱もあったのですが、市況の変化に適切に対応できず、
設備のキャンセルも後手に回った点は痛恨の極みです。

その結果、SiCの将来性に対する不安のほか、自己資本
比率の高さに反してROEが低く、資本を有効活用できて
いない点などが低評価につながり、PBR1倍割れが続い
ています。また、安定的な配当を行ってはいないものの、自
社株買いに消極的で株主還元が不十分との見方も一部で
あると認識しています。今後は何としてもステークホル
ダーの皆さまからの信頼回復に努めなければならないと
肝に銘じています。

「企業目的」を中心とした経営理念に基づき、新たな成長を目指す

私が経営トップとして重視するのは、ロームに連綿と受け
継がれる経営理念「企業目的」の実践です。企業目的に
加えて、経営・品質管理・教育訓練の3つの基本方針、さら
に教育訓練基本目標は、創業間もない60年以上も前に創
業者の佐藤研一郎が作り上げたもので、以来、一字一句

変わっていません。これらは、ロームが正しい道を歩み続
けるための羅針盤であり、これに従う限りロームの経営を
間違えるはずはないと考えています。

なかでも特に重視しているのが、教育訓練基本目標に
記された「逆境にあっても、つねに活路を見出し、積極的

社長メッセージ

に目的を貫く」という精神です。現在の状況こそまさに「逆境」ですが、平時にも「つねに」通用するものだと考えています。

もう一つ、私が大切にしているのが、品質管理基本方針にある「企業活動のあらゆる分野において、統計的方法を積極的に活用する」です。これを今一度、徹底して会社全

体の文化として根付かせ、統計やデータ分析を積極的に取り入れることで、業務のムダを省き、少数精鋭の体制を目指します。統計は品質管理や経営判断の精度を高める武器になりますし、データ活用は現在Quanmatic社と協業で進めている量子技術の活用をはじめ、製造工程の最適化を進める上でも根幹となるものです。

3Sの実践で新たな組織文化を再構築する

社長就任にあたり、経営目標として「ロームの強さへの原点回帰」を掲げました。改革を進めるにあたっては、Speed（スピード）、Speciality（専門性）、Severity（厳格な成果主義）の「3S」を軸にした組織文化の確立が不可欠だと考えています。

残念ながら今のロームは、さまざまな判断や行動にあたってのスピード感が欠けています。例えば、開発においても、多段階のチェックが入り、製品化まで時間がかかりすぎていました。これを改善すべく、意思決定プロセスの見直しや、デジタル技術を活用したシミュレーションによる開発効率化に取り組み、開発スピードの向上を図ります。また、あらゆる部門において、専門性を高める必要があります。お客様の技術的な進化に対し、半歩先を行く提案

ができるよう、役割を明確にした上で専門知識の研鑽とスキルの強化を進めます。今回、マーケティング本部を新設したこともその一環であり、新たな視点と市場感覚を取り入れた「マーケットイン」の体制を構築しています。更に厳格な成果主義を導入し、成果を正しく評価する体制を構築していきます。まずは自らが先頭に立ち、これら3Sの実践を進めてまいります。

一方で、業績の回復をまずは優先すべきと判断し、これまでのグローバルメジャーの旗は一度降ろし、私の社長在任期間中には、利益体質への回帰を第一目標に据えます。そのために、事業ポートフォリオの見直し、工場再編、人員の最適化といった改革を断行します。

ロームの強みを顧客の信頼につなげる

ロームの強みは、高い生産技術力と顧客対応力だと考えています。

生産技術の象徴的な事例が、私が入社した直後に導入さ

れたフープライン^{*}による量産方式です。従来のマガジンtoマガジン方式とは一線を画したもので、非常に生産性が高く「どんなお客様が来てもラインを見せてはいけない」と



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。

Company Mission

Quality is our top priority at all times.
Our objective is to contribute to the advancement and progress
of culture through a consistent supply, under all circumstances,
of high quality products in large volumes to the global market.

言われるほど画期的なものでした。そのラインで生産された製品がものすごい勢いで売れていく様を今でも思い出します。圧倒的な生産性とトレーサビリティの向上により、コスト競争力と高品質を両立し、大量生産時代のニーズに合った生産体制を確立。後発ながら小信号トランジスタ・ダイオード市場でシェア1位を獲得する原動力となりました。

顧客対応力の面では、2011年に発生した東日本大震災とタイの大洪水という2つの大きな自然災害への対応が象徴的です。東日本大震災で被災したラピスセミコンダクタ株式会社の宮城工場は、社員たちの知恵や行動力もあって3カ月ほどで再稼働に至りました。また、大洪水の被害に遭ったROHM Integrated Systems (Thailand) Co., Ltd.では、水深1.8mの浸水にもかかわらず、水没を免れた2階に高圧電線を引き込み、1カ月で生産を再開できました。このようにロームは、供給責任を果たすという強い信念の

もと、他社には容易に真似できない対応力を発揮しており、それが自動車メーカーをはじめとするお客様からの厚い信頼の獲得にもつながっています。

かつて、ロームが世界で初めて開発した、トランジスタと抵抗器をワンチップにしたデジタルトランジスタという製品も、お客様との対話のなかから生まれたもので、強い顧客志向が新しい価値の創出につながった例です。しかし、コロナ禍以降はお客様のもとを直接訪問する機会が減り、そのような強い意欲が希薄化しているように思えます。現在の営業活動では自分たちが作れるものを提案しがちですが、技術の進化に対してロームがどう貢献できるのかを提案する姿勢が必要です。営業担当には専門性を高め、新たなニーズの創出に向けて積極的な提案力を磨いてもらいたいと考えています。

マーケティングの強化と開発体制の見直し

利益を安定的に生み出す企業体質への変革のためには、他社にない独自の製品をつくるか、新しい製品を出し続ける必要があります。過去にはそのためのマーケティング機能も営業と開発部門が担っていましたが、それでは今の市場のスピードに追いつかない。そこで、専門部隊として「マーケティング本部」を新設しました。ローム外の視点と市場感覚を組織に取り入れながら、市場の動向をいち早く察知し、競合やお客様の潜在ニーズに沿った製品開発を推進する体制づくりを進めています。

さらに、開発期間の短縮に向けて、シミュレーション技術の活用にも力を入れています。LSI開発では開発から市場投入までの期間を30%短縮する目標を設定し、技術強化を進めています。初期サンプルの精度を向上させるこ

とで、修正にかかる手間と時間を減らし、効率的かつスピーディな製品投入を可能にします。

かつて創業者・佐藤が「東京タワーや瀬戸大橋を実物大で試作するか？ すべてシミュレーションで検証するだろう。それがなぜ私たちにはできないのか」と語っていました。その言葉を今、改めて胸に刻み、開発のスピードアップに取り組んでまいります。

また、製品の投入タイミングにも厳しい姿勢を持たねばなりません。旬の技術は旬のうちに市場に届けなければ意味がありません。競合の後追いでは差別化ができず、価格競争に陥るだけです。今後は全社的にスピード感を重視した開発体制へ転換し、業績向上に直結する製品群を構築していきます。

外部環境への柔軟な対応と新たな機会の創出

2024年度の業績に影響を与えた要因の一つに、依然として不安定な世界情勢があります。これにより欧州の電力料金が高騰し、電気自動車(EV)の販売も鈍化しました。さらに、ESGへの関心低下が環境配慮型製品への投資に二重のブレーキをかける結果となり、ロームにとっては極めて厳しい外部環境が続いています。

その一方で、AIの進展でデータセンター増設によるサー

バー需要が急拡大しており、ロームには新たな成長機会が訪れています。NVIDIA社からはAIサーバーの800V化に関するパートナーの1社に選定されました。産業機器や自動車向けの領域に加え、成長分野に確実に対応していくことが、ロームの将来にとって極めて重要です。

地政学的リスクへの対応として、米国政府の関税政策については、ローム製品の対米輸出額が限定的であるため、

社長メッセージ

直接的な影響は比較的軽微です。それでも、価格への転嫁を通じて利益の確保を図っており、持続可能な収益体質を維持できるよう努めています。一方、為替や市況を通じた間接的な影響については、不透明感が継続しています。

より注視すべきは、地政学的緊張の高まりです。長期化すれば、販売国ごとの地産地消モデルを検討する必要も出てくるかもしれません。

また、EV関連の需要については、EVと相性の良い自動運転など、まだ拡大の余地が残されています。日本や米国については家庭用電源が100Vで自宅での充電環境には限界があるため、今後のインフラの整備が待たれます。

国内企業との連携も引き続き模索しています。センサー

とは2025年5月に半導体分野における戦略的パートナーシップの構築に向けた基本合意に達し、アナログICの開発を中心に自動車の電動化や知能化に向けて今後も連携を強化していきます。一方、東芝デバイス&ストレージとのパワー半導体の製造連携については、グローバル市場への供給責任を果たすべく双方の工場で作作を開始するなど、順調に進んでいます。そして、東芝の半導体事業との業務提携については、現在も協議を継続しています。半導体市況が大きく変化している最中でもあるため、ロームにとって最良の形となるように、慎重に協議を進めてまいりたいと考えています。（詳細はP.53をご覧ください）

財務基盤の再構築と対話力の強化で、信頼の回復と企業価値の向上へ

株式市場における信頼回復と企業価値向上を目指す上で、財務基盤の強化と説明責任の徹底が不可欠です。2024年度、ロームはEBITDAが過去最低水準まで落ち込み、立て直しは経営の信頼回復にとって最大の課題の一つとなっています。

このような状況下、外部からも「適切なCFOを置くべき」という声が上がリ、ロームとしても必要性を感じていたことから、これまで社外取締役としてロームの経営に参画していたPeter Kenevan氏を財務担当役員として迎えることになりました。彼は財務領域に卓越した知見を持つだけでなく、マッキンゼー・アンド・カンパニー在籍時代には半導体関連企業のコンサルティングに携わっていた実績もあります。さらに、グローバルビジネスと国内事情の両方に精通しており、社内外の目線を持つ貴重な人財です。

また、株式市場の信頼回復には、やはり対話が重要であ

ると考えています。投資家への説明責任を果たすべく、更にIR活動の質と頻度を高めていきます。財務担当のPeter Kenevan氏に加え、私自身も皆さまとの対話の機会を増やしていく予定です。PBRの改善に向けて、資本効率の向上と株主の皆さまとの対話の強化に努めてまいります。

また、現在、役員報酬制度の見直しも進めています。取締役報酬協議会では、固定報酬と業績連動報酬の適切なバランスを他社状況や自社を取り巻く環境など、さまざまな観点から客観性・透明性を持って議論しています。今後、株式報酬の比率を引き上げることで、より一層、業績達成へのコミットメントや株主との価値共有を高めてまいります。なかでも社長報酬については、金銭報酬と株式報酬の比率を「1:1」にすることも検討しており、これは、経営成果に対して責任を取る構えを示すものです。

ロームの未来をつくる人財戦略

企業の持続的成長には、人的資本の強化が欠かせません。まず、優秀な人財を確保するために、給与体系の見直しを行い、給与水準も引き上げたいと考えています。そして、社員が能力を発揮するには、一人ひとりが自己成長を実感できることが大切です。ジョブローテーションや昇進、教育の機会を適切に提供することで、社員が成長と共に「世の中の役に立っている」と実感できる制度を整えていきます。

また、若手社員が自由にテーマに取り組めるよう、若手

だけの課を新設するなど、自主性と挑戦を後押しする環境づくりを進めたいと考えています。さらに、権限移譲や幹部の若返りも進め、新たな発想や視点が経営に反映されることを期待しています。

教育の面では、社員が統計学・会計学・語学を学習する体制を充実させたいと考えています。これは、ローム・アパロ株式会社の社長を務めていた時に「ロームグループで最も優秀になろう」と呼び掛けて始めたことです。こうし

た取り組みを通じて、社員が自信と実力を兼ね備えた社内
外で活躍できる人財になることを願っています。さらに、
今後は、IT、特にAIの活用が不可欠となります。AIなどの
先端技術を使いこなす力を養う研修や実践の場を提供し、
全社員が知識の習得と業務への応用を進めることで、一人
ひとりの生産性を上げ、企業競争力を高めていきます。

最後に、成果を正しく評価する仕組みの整備を進めます。
成果を出した社員にはしっかりと報いる一方、チャレンジ
した社員が失敗したからといってマイナス評価をしないこ
とで、失敗を恐れず挑戦できる風土を構築します。

次期中期経営計画への展望

新しい中期経営計画の発表に向けて、現在社内でディス
カッションを進めています。この計画で目指すのは、どの
ような市況変化にも対応でき、持続的に利益を生み出せ
る体質への転換です。そのためには、事業ポートフォリオ
の再構築、生産拠点の再編成、人員の適正配置といった
抜本的な構造改革を着実に進めなければなりません。こ
れは、例えるならば「ジャンプする前に一度しゃがむ」こ
とであり、仮に一時的に規模を縮小してでも、利益率の向上
を追求することが最優先です。装置産業である半導体分
野では、設備投資のタイミングと規模の判断が極めて重
要であり、これも利益体質なくしては成り立ちません。

2025年の半導体市場は前年度並みと見込んでいます。
このなかでROOMは、パワー・アナログ半導体に加え、自



動運転に欠かせないLiDAR用レーザーダイオードなどの
センシング向けオプティカルデバイスへの注力を進めて
おり、将来的にはこの分野で「ROOMならではの」価値を
確立していきます。これらの領域では開発スピードが成
長の鍵となるため、他社との協業やM&Aも選択肢に入れ
ています。

また、研究開発においては、既存製品の延長ではなく、
新しい製品群の開発割合を7割とし、次の売り上げの柱と
なるような事業の創出につなげていきます。

ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を更に強固にするために

経営基本方針には「社内一体となって、品質保証活動の
徹底化を図り、適正な利潤を確保する」とあります。まず
は、これを実践することが私の大きな使命だと考えてお
り、早急に利益率20%の企業体質に戻したいと思ってい
ます。そのための私の任期は最大でも6年と考えており、
理想は次期中計の終わるタイミングで社長を次に引き継
ぐことです。

適正な利潤の確保は、創業以来の原点であり、未来へ
の道標ともいえます。その実現のためにも構造改革を断
行し、市況が変化しても利益を出し続けられる企業に鍛え
直してまいります。その上で、パワーやアナログ、そして
オプティカルデバイスを中心に商品力を高め、グローバル

市場においてなくてはならない存在感のある企業へと変
革を進めていく所存です。

その一步一步が、皆さまとの信頼を築く礎となると信じ
ております。今後とも、変わらぬご理解とご支援を賜りま
すよう、心よりお願い申し上げます。

2025年9月
代表取締役社長
社長執行役員

東 克己

中期経営計画と収益性改善のための構造改革

ロームは、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。さら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。

しかし、2023年度以降は市況悪化などの要因により厳しい状況が続き、2025年度は中期経営計画の最終年度となりますが、財務目標については、いずれも未達になる見込みです。現在、より強固な経営基盤の構築に向けて、抜本的な構造改革に取り組んでおります。

中期経営計画の位置付けと振り返り

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力年計画です。1年目は、新型コロナに端を発する新常態への対応など、かつてないレベルで半導体需要が急拡大し、半導体不足が世界的な課題になるなどサプライチェーンが大きく混乱しました。こうした状況を踏まえて計画を見直し、2年目となる2022年5月に最終年度の財務目標を一部引き上げました。

しかしながら、3年目以降は、それまでの反動もあり、在庫調整が長期化するなど、急激な需要減速に見舞われ、財務目標につきましては、いずれも未達に終わる見込みです。なお、ESG関連の非財務目標については、一定の成果を上げ順調に推移しております。

中期経営計画
<https://www.rohm.co.jp/company/about/philosophy/mediumterm-management-plan>

中期経営計画の進捗

財務目標

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(計画)	中期目標
売上高	4,521億円	5,078億円	4,677億円	4,484億円	4,400億円	6,000億円以上
営業利益率	15.8%	18.2%	9.3%	-8.9%	0.9%	20%以上
ROE	8.3%	9.2%	5.7%	-5.4%	0.8%	9%以上
海外系顧客売上高比率	40.2%	43.1%	44.1%	47.7%	46.7%	50%以上

非財務目標

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	中期目標
GHG排出量(2018年度比)	6.2%削減	21.8%削減	34.9%削減	42.2%削減	50.5%削減 ^{*1}
再生可能エネルギー導入率	7.0%	24.0%	43.0%	45.7%	100% ^{*2}
グローバル女性管理職比率	10.7%	12.6%	13.0%	13.8%	15% ^{*3}
女性又は外国人の本社役員比率	23.0%	23.0%	23.0%	21.0%	10% ^{*3}

※1 2030年度目標 ※2 2050年度目標 ※3 2025年度目標

“自動車” “海外” での成長実現と更なる成長に向けた基盤づくり

- 当初想定していた有効需要が下振れしていることに加え、目標シェア未達の影響も大きい
- 「自動車」「パワーデバイス」の有効需要に限っては想定よりも上振れしており、注力すべき市場や製品の選択は正しかった
- 自動車向け売上高は成長するも、産機は伸び悩んだ
- パワーデバイスを中心に海外系顧客売上高比率が上がったものの、LSI中心に海外向けが伸び悩み、海外系顧客売上高比率目標は未達
- SiC デバイスは足元のBEV市場の鈍化、競争環境の変化により、目標シェア未達
- 市況の変化への対応遅れ、過剰な設備投資・在庫保有により、収益性や資産効率性は悪化

ESG への取り組み

E	環境	- 気候変動への対応は、計画に対し順調に進捗 - 水の回収・再利用率は2019年度比で4.6%向上
S	社会	- 従業員エンゲージメントサーベイのグループ全体への導入完了 - 多様な働き方を支援する、人事施策・制度の充実
G	ガバナンス	- 業務執行取締役に対し、中期経営計画連動の株式報酬制度を導入 2025年6月末に社外取締役比率の半数超えを実現

収益性改善のための構造改革

中期経営計画期間の経営状況については、注力すべき市場や製品の選択は間違っていなかったものの、全体として、市況変化への対応が遅れ、過剰な設備投資や在庫となったことにより、収益性や資産効率の悪化を招きました。こうした状況を抜本的に改善

すべく、まずは、2025年度から2027年度までを構造改革期間と位置付けて、市況変動に強い事業基盤の構築を進めております。

さらに、「ロームの強さへの原点回帰」を軸とした第2期中期経営計画の立案を進めております。

- 2025年度-2027年度を構造改革期間と位置付けて市況変動に強い事業基盤の構築に着手
- “ロームの強さへの原点回帰”を軸に**第2期中期経営計画**を立案中

売上成長以外での収益性改善策

売上成長以外での収益性改善策				2024年度比 利益改善寄与額 (億円)		
				2025年度	2028年度	
	生産拠点再編 IDMからの一部脱却	▶	固定費削減	生産ライン・拠点の統廃合	10	>100
	設備投資圧縮	▶	償却費削減	SiC投資計画の見直し 事業環境に即した会計処理へ変更	200	
	人員数適正化	▶	労務費削減	2025年3月希望退職実施	20	
	価格適正化	▶	売上総利益増加	インフレコスト価格転嫁 不採算品の新商品置換	40	
合計					270	>360

生産拠点再編 IDMからの一部脱却

長年にわたり独自の生産技術を強みとして事業を展開してきましたが、近年の変化の激しい事業環境を受け、どのような環境下においても安定した収益性を維持するため、IDMからの一部脱却を決断しました。IDM体制の基本方針は維持しつつも、技術的な独自性が乏しく、今後の技術革新につながらない製品については、ファンダリやOSAT*を積極的に活用し、需要の変動に柔軟に対応できる体制を構築していきます。

また、肥大化した固定費を適正化するために、国内外における生産拠点の再編にも取り組んでおり、2025年3月をもってシリコンウエハ事業から撤退しました。これにより2025年度には2024年度比で約10億円の利益改善を見込んでいます。引き続き、生産ラインや拠点の最適化・統廃合を進める方針であり、これらの施策を通じて、2028年度には2024年度比で100億円以上の利益改善を目指します。

IDMの強みを生かしながらも、外部との連携も通じて中長期的な成長を実現していきます。

▶ 対談：ロームが目指す IDM P.36

設備投資圧縮

ロームは、電気自動車(BEV)市場の成長を見込み、SiC事業を中心に積極的な設備投資を実施してきました。しかし、各国政府の助成金縮小や需要の一巡などを背景に、BEV市場の成長が当初の想定を下回り、結果として過剰投資となる状況が生じました。この状況を踏まえ、2023年5月に発表した2025年度から2027

年度にかけての累計2,800億円の設備投資計画を、1,500億円に下方修正しました。さらに、事業環境に即した会計処理への見直しとして、設備投資の償却方法を従来の定率法から定額法へと変更しました。

今後は、市況や需要動向に応じて柔軟に投資判断を行い、償却額を抑制し高い収益性を実現していきます。

人員数適正化

厳しい業績環境のなかで、経営資源の最適配分と収益性の向上を目的に、人員数の適正化に取り組んでいます。2025年3月には本社にて希望退職を実施し、約200名が対象となりました。今後も、生産拠点の再編や事業ポートフォリオの見直しを行い、人員体制の最適化を継続的に進めていきます。人員数の適正化は、単なるコスト削減ではなく、成長分野への人財再配置や業務効率の向上を通じて、企業全体の競争力を高める取り組みです。ロームは、人的資本の価値を尊重しながら、変化に強い組織づくりを推進していきます。

価格適正化

金属価格の高騰などによるコスト増加に対応するため、価格の適正化や製品ポートフォリオの見直しを進めています。インフレコストの価格転嫁、不採算品の新商品への置き換えや、必要に応じて終売(EOL)を含めた対応を顧客と協議中です。継続して適正な利潤を確保するための価格戦略を推進していきます。

目標実現への決意

ロームは、12年ぶりの赤字という厳しい現実を未来への飛躍に向けた転機と捉え、構造改革に挑んでいます。改革の先頭に立つ執行役員は、自らの使命と責任を胸に刻み、すべてのステークホルダーの皆さまに対し、強い覚悟をもって改革に臨む姿勢を示します。



代表取締役社長
社長執行役員
東 克己

▶ P.6-11

“原点回帰”で改革を完遂する

社長就任後、経営体質の改善と進化のため、聖域なき構造改革に着手しました。いかなる市況変化にも柔軟に対応し、適正な利潤を確保し続ける企業に戻ることが私の使命であり、「原点回帰」を掲げ、企業風土の再構築を進めています。信頼回復と持続的成長のため、「企業目的」に基づき、スピードと覚悟をもって改革をやり遂げます。



取締役
常務執行役員
パワーデバイス事業担当
伊野 和英

▶ P.50-52

パワーデバイスを収益基盤に

パワーデバイス事業は、顧客対応力を原点にマーケティング視点を強化し、新商品での売上拡大、ウエハの大口径化と新デバイス世代の投入による収益改善をやり遂げます。半導体素子の材料特性に応じた最適な成長戦略を策定し、開発スピードの向上によって競争力を高め、持続可能な収益基盤の確立を着実に推進します。



取締役
上席執行役員
LSI事業、IT担当
立石 哲夫

▶ P.48-49

LSIでロームの提供価値を上げる

ロームの強みである多彩なパワーデバイスと、これらを組み合わせたソリューション提案のためのLSIの開発で製品の付加価値を高め、収益性の改善につなげます。LSI事業の一番の役割は「全社に収益で貢献すること」と考え、ロームの将来の飛躍に向けた種をまくことにも注力し、また、DX・AI活用により全社の業務品質改革、高効率化を推進します。



取締役
上席執行役員
財務、サステナビリティ担当
Peter Kenevan

▶ P.32-35

利益を伴う成長へ回帰

財務及びサステナビリティ担当として、収益構造の改善と非財務の強化を進めています。投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を重視し、資本コストを低減する努力を重ねながら、その水準を上回るROEの実現を目指します。さらに、PBR1倍を通過点として、持続的な企業価値の向上を実現していきます。



上席執行役員
営業担当
阪井 正樹

強い営業組織を再構築

営業の統括責任者として、経営方針を現場に浸透させるとともに、現場の声を経営判断に反映させる橋渡し役を担っています。お客様と現場に向き合い続けてきたローム営業の誠実さを強みに、専門性と実行力を高め、持続可能で強い営業組織を再構築します。社内外のあらゆる課題に正面から向き合い、改革を完遂する所存です。



上席執行役員
国内営業担当
青木 哲夫

顧客密着を継承の上、改革推進

国内営業にもグローバルな視野を取り入れ、海外営業と連携しながら拡販に取り組んでいきます。重要顧客との接点を強化できる直販営業で効率化を進め、お客様のニーズを確実に捉え、売り上げ・利益・シェアの向上を図る方針です。競合に先んじた情報取得によってお客様の課題解決に貢献し、構造改革の実現を目指します。



執行役員
経営戦略本部 本部長
安東 基浩

収益性改善と再成長軌道への旗を振る

構造改革及び新中計の旗振り役として、全体最適を意識しながら企画立案、進捗管理、IR活動に取り組み、経営判断のスピードと質の向上に貢献します。また、社内外のハブとして、投資家やお客様の期待を経営に反映し、相互に理解を得ながら企業価値向上につながる成果を効果的に生み出し、ロームを再成長へと導きます。



執行役員
マーケティング本部 本部長
高嶋 純宏

マーケティングによる変革へ

新設されたマーケティング本部責任者として、市場や競合の動向を的確に捉え、事業戦略や商品企画につなげる役割を担います。注力セグメントの明確化、高単価製品へのシフトのほか、ソリューション提案や販売サポートの強化も推進し、利益率の高い事業構造の実現に向けて、思考の転換と行動の変革に取り組めます。



執行役員
SiC パワーデバイス事業本部
本部長
谷村 政憲

▶ P.51

競争力の高いSiCで市場拡大

SiC パワーデバイス事業は、ロームの事業成長を牽引する事業であり、収益性改善においても重要な役割を果たします。スピードと専門性を高め、デバイス性能において競争優位性を維持することで新市場における採用拡大を図るとともに、モジュール化やウエハの大口径化によるコスト競争力アップで事業を成長へと導きます。



執行役員
Si パワーデバイス事業本部
本部長
田邊 哲弘

▶ P.52

Siの特性を最適化する開発

Si パワーデバイス事業では、市況変動に強い事業基盤の構築に向けて、製品特性に応じた最適な開発体制を構築していきます。注力分野への開発リソース集中とスピードアップで、グローバルで通用する商品を迅速に提供するとともに、全社最適を意識した業務改善で生産性の向上を図り、構造改革に貢献していきます。



執行役員
汎用デバイス・モジュール、FI 担当
兼 汎用デバイス・モジュール事業本部
本部長
東田 祥史

▶ P.54-55

競合に勝つ画期的な新製品

構造改革に際し、事業組織の再編や生産拠点の集約により固定費の圧縮を図り、不採算商品の見直しと高付加価値品への集中によって利益率の向上を目指します。さらに、競合他社にはない画期的かつ高信頼性の新製品を開発・市場投入することで、国際市場でのシェア拡大を図り、安定的に利益を創出する事業へと転換します。



執行役員
品質、SCM 担当
兼 品質本部 本部長
三木 隆司

▶ P.38-39

全社最適を牽引し、信頼性と競争力の向上へ

「品質＝利潤」という意識・行動を全社に浸透させ、品質保証活動を利益の創出へとつなげ、品質と利潤の両立を図ることが私の役割です。品質部門は利潤への貢献とお客様満足度の最大化を通じて、ロームの信頼と競争力を高めていきます。また、SCM 事業部門では、調達戦略の中核を担うコーポレート機能としての役割を強化し、全社的な戦略実現に向けて能動的に機能する組織への変革を推進していきます。これによりサプライチェーン全体の最適化を図り、企業価値の向上に貢献していきます。

イノベーションの歴史

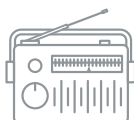
良い商品の供給やものづくりに果敢に挑戦し、文化の進歩向上に貢献

小型抵抗器の専門メーカーとして創業したロームは、
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、持続可能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



▶ ラジオの部品づくりへの挑戦： 日本初の小型抵抗器の開発

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、自分でも何かつくってみたい」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。1954年に世界初の小型抵抗器「平行リード型固定抵抗器」の実用新案を取得し、大学卒業と同時に東洋電具製作所を創業。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。

- 1954 東洋電具製作所創業
世界初、小型抵抗器の実用新案取得
- 1958 株式会社 東洋電具製作所設立

1960～1970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



▶ IC暴風に立ち向かう： 半導体への挑戦

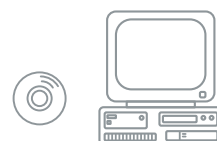
抵抗器が最盛期を迎え、まだ「IC」という言葉を知る人も少なかった1964年、ICについての講演会で当時の技術担当責任者は「ICは今後、抵抗器に取って代わるかもしれない」という言葉を聞く。危機を感じた佐藤は抵抗器事業も続けつつ、「IC」という新たな分野へのチャレンジを決意。そして1967年、ローム初の半導体商品が完成。1971年には本格的なIC開発のため、日本企業として初めてシリコンバレーに進出。

- 1967 トランジスタ、スイッチングダイオードの開発・販売を開始
- 1969 ICの開発を開始
- 1971 日本企業初、シリコンバレー進出
- 1979 商標をR.ohm (アール・オーム) からROHM (ローム) に変更

1980～1990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



▶ 「カスタムICのローム」としてデジタル機器の技術革新に貢献

当時は大手電機メーカーが社内に半導体事業部を持つ場合が多く、ロームは唯一ともいえる独立系半導体企業。さまざまなメーカーから寄せられる最新ニーズに迅速かつ確実に対応するとともに、ニーズの一步先をゆく商品を開発する提案型のビジネスを強みとした。セミカスタムからフルカスタムまで取りそろえ、幅広い市場のニーズに対応できるラインアップと仕組みを構築することで、「カスタムICのローム」として大きく飛躍。

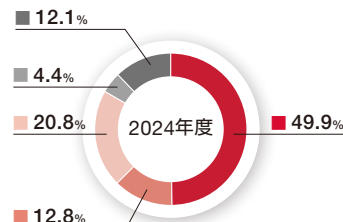
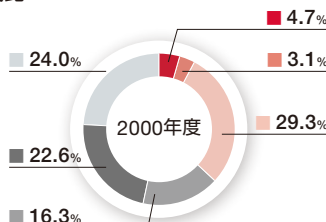
- 1981 ローム株式会社に社名変更
- 1982 デジタルトランジスタの開発・販売を開始
- 1985 マイコン、ゲートアレイ、VTRデジタルサーボの商品化
- 1989 東京証券取引所市場第一部に上場

売上高・営業利益の推移

- 売上高
- 営業利益

用途別売上高構成比

- 自動車
- 産業機器
- 民生機器
- 通信
- コンピュータ&ストレージ
- その他



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



▶ 研究開発の拡大、M&Aの積極化

ITバブルの崩壊を境に日本経済が一変。日系民生機器市場を中心に成長を遂げていたROOMにとっても苦難の時代に。社会情勢も大きく変化するなか、研究開発テーマの拡大や産学連携、M&Aのほか、事業ポートフォリオの転換に取り組む。中心となったのが自動車市場への本格参入。民生技術を生かしたカーオーディオ向け商品など、自動車向け商品ラインアップが徐々に拡大。海外市場にも注力し、世界を見据えた商品開発やグローバルでの販路体制も強化。

2007 世界最小、最薄のチップLEDを開発

2008 OKIセミコンダクタ(株)〔現：ラピスセミコンダクタ(株)〕を子会社化

2009 SiCウエハ製造のドイツSiCrystal社を子会社化

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



▶ ポートフォリオの変革： 自動車・産業機器市場向けの開発強化

自動車や産業機器市場へのシフトを加速。パワーデバイスにも本格参入し、2010年には世界で初めてSiC MOSFET^{*}の量産に成功。アナログICやディスクリートも自動車向けの品質を満たせるようにするため、開発から製造まであらゆるプロセスを見直し、自動車向け商品ラインアップも拡大。採用商品もカーナビなどインフォテインメント系を皮切りに、ミラー制御などのボディ系やパワートレインなど駆動系にまで広がる。

2010 世界初、SiCトランジスタの量産を開始

2012 絶縁ゲートドライバICの開発・量産を開始

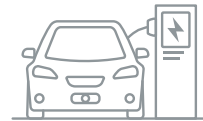
2013 シャント抵抗器の開発・量産を開始

2015 世界初、トレンチ構造採用のSiC-MOSFETを開発・量産

2020年～

脱炭素・循環型社会への潮流

- ・電動車(xEV)
- ・充電ステーション



▶ 省エネ・小型化に寄与する商品で 環境負荷低減に貢献

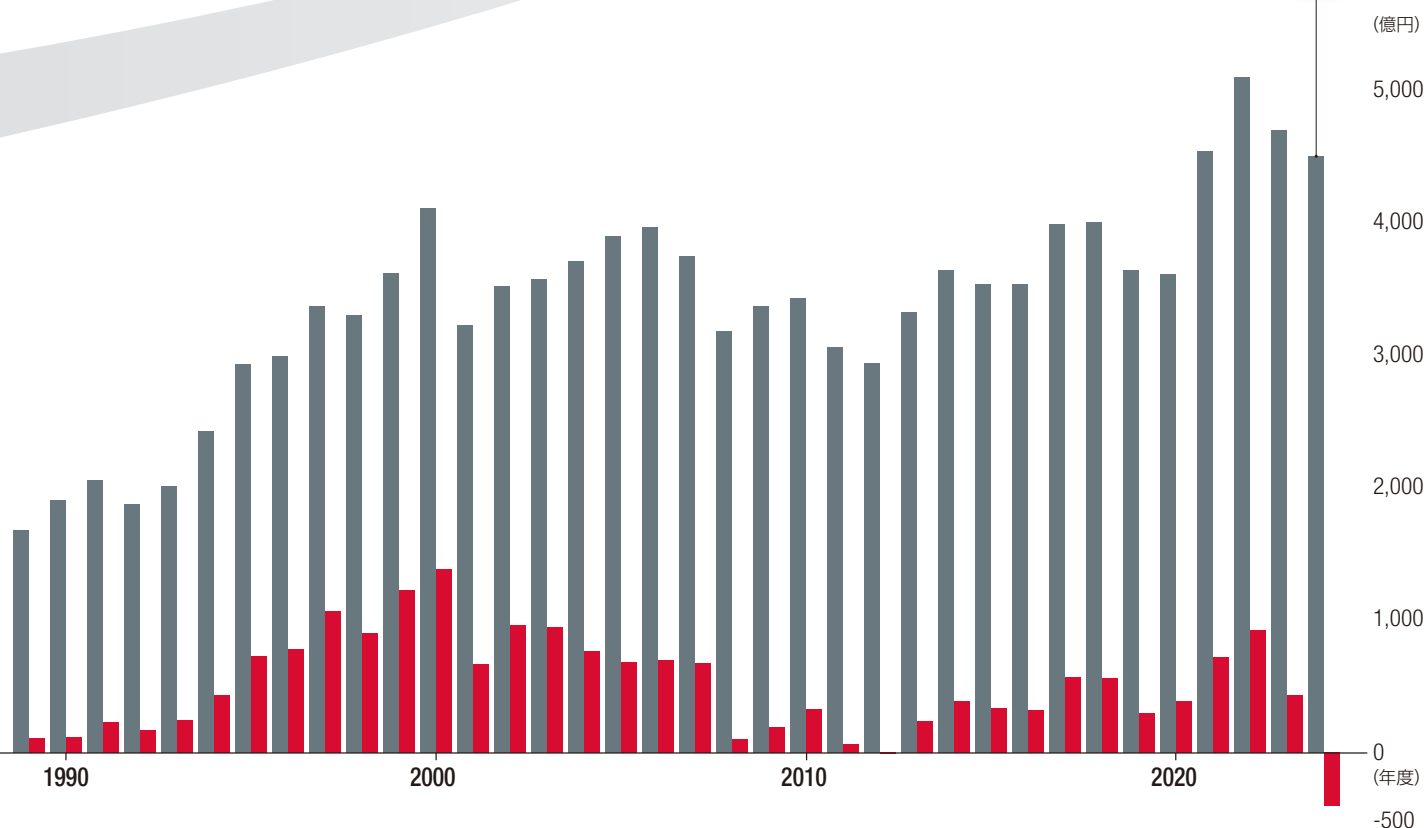
EVやAIサーバーなどの普及拡大に伴い、世界の電力消費量は増加の一途。脱炭素社会の実現が喫緊の社会課題となるなか、省エネのキーデバイスとして、半導体の重要性が増す。社会や顧客からの期待も大きくなるなか、経営ビジョンに基づき、パワー・アナログ半導体の開発に注力。SiCを中心にパワーデバイスの開発、量産体制を拡充するとともに、デバイス性能を最大限に引き出す制御ICなど周辺部品を含めたパワーソリューションの提供を加速。

2020 業界トップの低オン抵抗を実現した第4世代SiC MOSFETを開発

2021 中期経営計画「MOVING FORWARD to 2025」を策定

2022 東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行

2024年度
売上高
4,484億円



ロームらしさ

ロームは、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てきました。これらは「すり合わせ技術」「IDM」「幅広い商品群」「顧客志向」の4つに特長付けられます。新たな中期経営計画の策定にあたり、特長や強みについても改めて見直すことで、より強固な経営基盤の構築並びに、更なる企業価値向上を目指してまいります。

すり合わせ技術 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」領域の競争力の源泉は、顧客のニーズを踏まえ、「回路設計」、「レイアウト」、「プロセス」といった自社のプロセスの特長を理解し、最適設計することです。また、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っています。

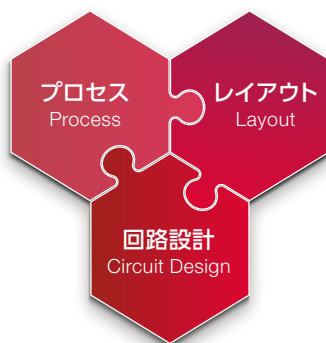
この技術の最適化を実現するのが、「すり合わせ技術」です。国内外で活躍する開発や製造部門のエンジニアが一体となって、それぞれが専門とする要素技術やノウハウを結集し、高いレベルですり合わせることで、顧客や市場ニーズに合った付加価値の高い商品を開発しています。

要素技術

プロセス

顧客の要望や期待を熟知した設計エンジニアとすり合わせながら、将来必要となる製造プロセスを開発します。ウエハプロセスは、耐圧やサイズ、素子特性に合わせて最適につくり込んでいきます。

パッケージは、顧客のセットにおける実装環境に適した小型かつ放熱特性の良い構造につくり込んでいきます。例えばフリップチップパッケージなどのパワー半導体は、大電流を供給できるよう、チップとパッケージの接続抵抗を低減するためにレイアウトとのすり合わせが重要となります。



レイアウト

回路設計エンジニアから受け取った回路図をウエハにつくり込む際、回路機能や性能を満足させ、無駄のないチップサイズに入れ込むことが要求されます。システムを理解した上で、回路性能を十分に発揮できるように、ばらつきなどを考慮して素子やブロックの配置、配線の引き回しを行います。これは、ノイズや静電気などの外的要因による誤動作を防ぐため、信頼性を担保する技術となります。

回路設計

仕様設計する際には、顧客の要望をヒアリングするだけでなく、システムやアプリケーションが、どのような環境で使用され、どのような動作や機能を期待されているかを調査、把握します。その期待される仕様に対し、最適なプロセスやパッケージを選定します。

回路設計は仕様、電気的特性に対してばらつきを考慮し、十分に動作マージンの取れた回路設計技術が求められます。特にアナログ技術はトランジスタの一素子ごとのプロセス特性を考慮し、回路を組み立てていきます。

Voice 社員の声

お客様の喜びとグローバルな社会課題解決をかなえる、ロームの「すり合わせ技術」

私は、センサ素子などの微小な信号処理を担うAFE (Analog Front End) 製品のプロダクトマーケティングを担当しています。

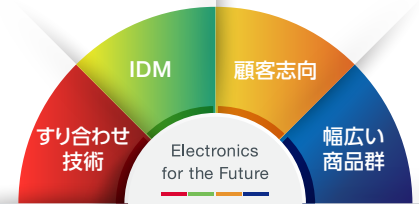
お客様との密なコミュニケーションを通じて潜在的な課題を掘り起こし、その課題を解決できる製品仕様やソリューションを提案しながら製品企画の立案を行っています。あるお客様のもとでは、製品の出力仕様ごとに基板を変更しなければならず、評価や認証作業に2倍の手間がかかって困っていると相談がありました。そこでロームのアナログ技術とプロセス技術をすり合わせ、異なる製品仕様でも共通の回路で対応可能な基板設計を提案。お客様との打ち合わせを繰り返しながら製品化に成功しました。結果、お客様の業務負担の軽減だけでなく、製品在庫の半減という効果にもつながり、大変喜んでいただけたことが印象的でした。このように、お客様の抱える問題と当社の持つ技術をすり合わせ、新しい価値を創出できる開発力がロームの大きな強みと考えています。

今後は、小型化と高機能化、省エネと大電力の両立など、相反するニーズへの対応が求められます。こうした社会の要請にこたえるべく、SiCをはじめとする次世代パワーデバイスなども含めたソリューションで提案していきたいと考えています。そして、ロームの「すり合わせ技術」を活用した付加価値の高い製品開発を行い、グローバルな社会課題の解決に貢献していきます。



マーケティング本部
プロダクトマーケティング担当
AFE・モータLSIマーケティング部
AFE-LSIマーケティング課
技術主査

相良 武志



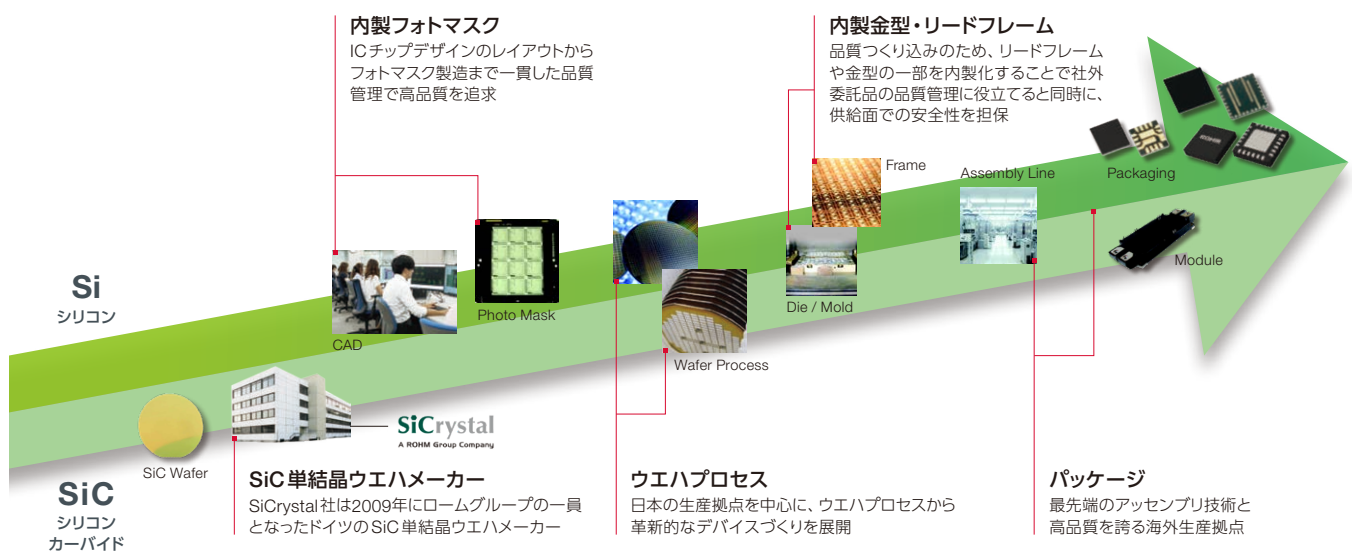
IDM 徹底した品質管理、安定供給、コスト競争力

ロームが60年以上にわたって追求してきた「品質第一」の「ものづくり」。これらを支えるのが、「垂直統合生産体制 (IDM)」のビジネスモデルです。あらゆる生産工程をグループ内で完結させることで、高いトレーサビリティを実現。徹底した品質管理に加え、有事にもフレキシブルに対応することで、安定供給を実現し

てきました。現在、このIDMを基本としながらも、事業環境の変化に柔軟に対応できる生産体制の再構築を進めています。ロームは今後も、品質を最優先に、柔軟かつ効率的な生産体制の構築を進め、「ものづくり」企業として進化を続けていきます。

▶ 対談：ロームが目指す IDM P.36-37

垂直統合型生産体制



Voice 社員の声

量子技術による DX 推進で、製造工程のさまざまな課題を解決し効率的な生産体制へ

私は、デジタル技術の活用によるグループ全体の生産性向上に取り組んでいます。半導体ウエハ製造工程では、複雑な制約と長いリードタイムが課題です。そこで現在、Quanmatic社と連携し、量子技術による生産スケジューリング最適化に挑戦しています。これは現場のノウハウを数理モデル化し、属人的だった生産計画立案の自動化を進めることで、仕掛品の削減やリードタイム短縮を図る取り組みです。また、飽和仕掛ロット数*の算出と組み合わせることで、仕掛ロット数を最小限に抑えた、IDMの強みを最大限発揮した生産体制の構築を目指しています。実証実験では、ロット位置の把握や情報伝達の課題もありましたが、棚に敷設したモニタの活用などにより、装置稼働率を維持した運用が可能であることが確認できました。

今後は、この量子技術を前工程だけでなく後工程も含めたトータルソリューションへと発展させ、世界各国の工場をデジタル上で再現することで、設備投資の最適化やボトルネックの可視化などへの応用を目指します。さらに、デジタル技術と業務部門の知識を兼ね備えたDX人材の育成にも力を入れ、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。



IT統括本部 DX推進室 室長

渡辺 耕太

*これ以上仕掛ロット数を増やしても生産数量の向上につながらないロット数

幅広い商品群 受動部品からIC、パワーデバイスに至る総合提案力

小型抵抗器の専門メーカーとして創業以来、ロームは常にユニークな商品の開発に努めてきました。抵抗器の高品質・高信頼性が認められ、着実に売り上げを伸ばしていた1960年代、ロームはICへの挑戦を決断します。しかし、日本にはエンジニアはおろか、文献すら少ない状況。当時、まだ小規模な企業にすぎなかったロームにとって無謀な挑戦でした。それを可能にし、画期的なICを開発できるまでに至ったのは、「いかなる逆境においても積極的に活

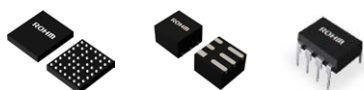
路を見出す」という、創業者から受け継いだチャレンジ精神です。

大きな目標に挑戦する過程で、ダイオード、トランジスタ、LEDといった商品が次々に生まれていきます。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をはじめとするパワーデバイス分野にも注力しています。市場や顧客のニーズにこたえるために挑戦を続けた結果、抵抗器事業を継続しつつ商品の領域を広げることになり、顧客の課題解決につながる総合提案が可能となっています。

商品ラインアップ

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。

パワーマネジメント／電源IC



センサIC



SiC パワーデバイス



ダイオード



LED / 半導体レーザー



モータ／アクチュエータ ドライバIC



マイクロコントローラ



GaN* (窒化ガリウム) パワーデバイス



抵抗器



汎用IC



画像LSI



トランジスタ



サーマルプリントヘッド



Voice 社員の声

パワーとアナログの技術を駆使し、顧客ニーズをかなえるソリューション提案に挑戦

私は、車載や産業機器など幅広い分野で主に電流検出に使用されるシャント抵抗器の開発を担当しています。私が手がける製品は業界最高スペックを誇っており、更なる性能向上とラインアップの拡充に向けた技術開発に取り組んでいます。

ロームの抵抗器は、汎用・高信頼性など多様なラインアップを持つ厚膜抵抗による「アナログ技術」と、高電力対応のシャント抵抗による「パワー技術」の両方を備えており、幅広い顧客ニーズにこたえられる点が強みです。中国・台湾・韓国などアジアメーカーの台頭により価格競争が激化するなかでも、ロームは業界最高スペック製品に注力し、パワーとアナログの技術を駆使したソリューション提案で業界をリードしていくと考えています。

ロームは抵抗器メーカーとして創業し、その技術基盤をもとにLSIやパワーデバイスなどへ事業を拡大してきました。

今後は、これらの技術を組み合わせた高付加価値製品の提案を通じて、更なる成長に貢献したいと考えています。また、お客様の回路設計まで考慮した踏み込んだ提案が求められるなか、製品単体ではなくモジュールなどアプリケーションレベルでの提案が重要です。その実現に向け、シャント抵抗と他デバイスを組み合わせた新たなモジュール開発にも挑戦していきたいと考えています。



汎用デバイス・モジュール事業
本部 抵抗器事業部
商品開発1課 1G 技術員

畠中 亮

顧客志向 顧客視点でのソリューション提案

1980～90年代、「カスタムIC」で大きく成長したローム。市場の最新ニーズに迅速かつ確実に対応するだけでなく、ニーズの一步先を見据えた商品を開発する提案型ビジネスを強みとしてきました。この姿勢は、創業時から変わらぬDNAとして現在も受け継がれており、顧客との密なコミュニケーションを通じて、商品開発や技術提案を行っています。

商品仕様の決定にあたっては、アプリケーションに関する知識を有した上で自社の設計・製造技術にも精通したエンジニアが、機能・特性・周辺回路構成などを総合的に検討。顧客が求める性

能を実現する最適な仕様設計を決定しています。試作段階では、顧客による検証結果をもとに特性の調整(合わせ込み)を行うことで、最終製品としての性能を最大化する商品やソリューションの迅速な提供を実現しています。

近年においてロームは特に自動車市場に注力していましたが、今後は自動車だけでなく産機、民生その他市場にもより注力していきます。そのため、マーケティング本部を新設し、今後更にマーケティング力を強化していくことであらゆる市場において競争できる企業となることを目指します。

マーケティング本部の新設による提案型ビジネスの強化

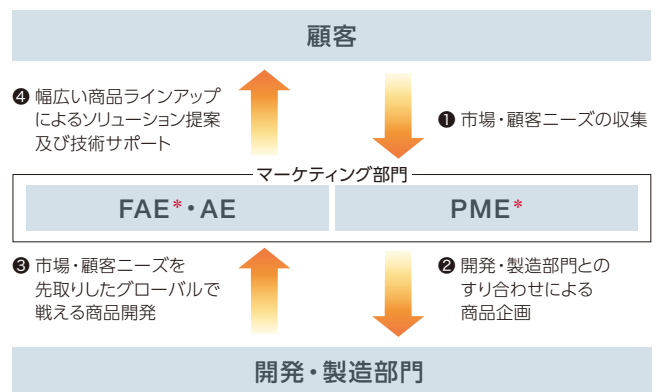
市場の動向や競争環境の変化に柔軟に対応し、顧客ニーズを先取りした提案型の商品企画・開発体制をより一層強化するため、マーケティング機能を集約しました。

新設したマーケティング本部により、システムレベルで顧客の課題や期待を的確に捉え、ロームが強みを持つ技術領域を中心に、新市場における新製品・新技術の開発を加速。自動車市場のみならず、産業機器、AIサーバーや民生機器など幅広い分野において、競争力ある商品とサービスの提供を目指していきます。

マーケティング本部の主な機能

- ・マーケティング機能
- ・FAE (Field Application Engineer) ・AE (Application Engineer) 機能
- ・デジタル (Web) マーケティング機能
- ・マーケティングコミュニケーション機能

これらの機能が相乗的に連携することで、顧客との接点を強化し、技術提案から製品導入、サポートに至るまでの一連のプロセスにおいてカスタマーサクセスの向上を飛躍的に推進していきます。



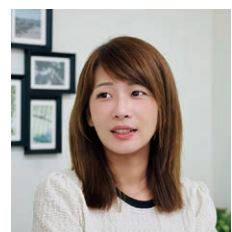
Voice 社員の声

「顧客志向」がビジネスの成長のカギ。お客様との密な信頼関係が革新的な製品につながる

私はROHM Semiconductor Taiwan Co., Ltd.の自動車部門のセールス・マネージャーとして、台湾のお客様向けにローム製品の提案・販売を行っています。営業の最前線に立つ私にとって、日々お客様の声に耳を傾けることは何よりも重要です。先日、ロームの製造する部品が、量産されていて多くの実績があるにもかかわらず、特定のモデルには適合しないというケースがありました。そこで、お客様固有の設計を考慮し、回路やレイアウト面のアドバイスなど柔軟で確かなソリューションを提供し、無事に製品発売へと導きました。

お客様は私たちの成長の原動力でもあります。お客様の既存のニーズを理解し、新たなニーズを予測することがビジネスの成長のカギとなります。こうした「顧客志向」の姿勢は、お客様との信頼関係の構築や、ブランドロイヤリティの確立にもつながります。

自動車業界において、安全性は最も重要な使命です。台湾の自動車業界のお客様に対し、私はいつも「ロームは常に品質を第一としている」と自信を持って言えます。ロームの最先端半導体技術を通じて、お客様に最も革新的な製品を提供することで、環境への配慮と自動車の利便性・安全性の向上に貢献できると信じています。そして、世界中でロームの製品を装備した自動車がますます多く道路を走ることを願っています。



Sales Manager,
Automotive Group,
ROHM Semiconductor
Taiwan Co., Ltd.

Sandy Chen

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、お客様の商品の“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商品を提供しています。

社会課題

▶ P.28

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
における人財の確保

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

▶ P.30

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	61.7%
時価総額	5,513億円
純資産	8,896億円
現金+有価証券	2,486億円

製造資本

設備投資額（過去5年間）	5,699億円
国内生産拠点	11カ所
海外生産拠点	9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）	3,114億円
品質向上に向けた設備投資額 （過去5年間）	99億円

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	12.8%
産学連携機関数	28機関
産学連携研究（案件）数	56件
特許保有数（2023年度実績）	9,589件

人的資本

連結従業員数	22,608人
うち、連結外国人従業員数	15,770人
女性比率	27.5%
新卒採用	142人（ローム単体）
キャリア採用	30人（ローム単体）
エンジニア（STEM*関連職種）	2,760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

自然資本

取水量	11,410千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	877千MWh
再生可能エネルギーの総消費量	731千MWh

※2024年度実績値

ビジネスモデル

▶ P.24



R&D



マーケティング・
商品企画



商品開発

企業

品質

ロームの強み

▶ P.18

すり合わせ
技術

IDM

成長戦略／中期経営計画

インパクト

省エネに寄与する商品の開発
モータや電源の効率改善に貢献

小型化に寄与する商品の開発
材料、廃棄物の削減

アウトプット

アウトカム



営業／顧客サポート



製造



調達

目的

第一

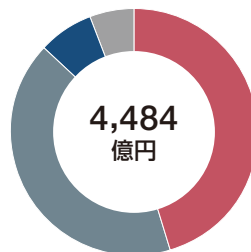
幅広い
商品群

顧客志向

“MOVING FORWARD to 2025”

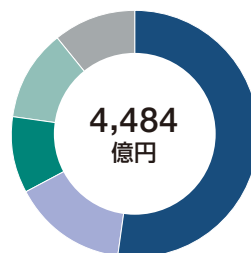
▶ P.12

2024年度
セグメント別売上高



■ LSI	2,038億円	45.5%
■ 半導体素子	1,870億円	41.7%
■ モジュール	325億円	7.2%
■ その他	250億円	5.6%

2024年度
国籍別売上高



■ 日本	2,344億円	52.3%
■ 中国	669億円	15.0%
■ その他アジア	453億円	10.1%
■ アメリカ	539億円	12.0%
■ ヨーロッパ	477億円	10.6%

経済価値

財務資本

株主還元	50円／株
総還元性向	－%
過去10年間のTSR	-9.5% (年率-1.0%)
納税額	36億円

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

特許保有数	8,011件 (前年比-1,578件)
顧客の品質満足度スコア	3.82／5ポイント
女性管理職比率	13.8%
男性従業員育児休業取得率 (ローム単体)	58.1%
年次有給休暇平均取得率 (ローム単体)	82.7%
1人当たり年間平均教育開発時間 (ローム単体)	7.6時間
1人当たり年間平均教育開発費用 (ローム単体)	15,023円
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	94.5%
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	90.7%
水排出量	9,839千m ³ (前年比42千m ³ 減)
温室効果ガス (GHG) 排出量	5,437千t-CO ₂ (前年比1,330千t-CO ₂ 減) ※スコープ3含む
廃棄物排出量	12,672t (前年比1,934t減)
再生資源化率	98.8% (前年比0.2ポイント増)
寄附金 (協賛含む) (ローム単体)	675百万円

※2024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ならではの、フロントローディングによる徹底した品質管理と、企業目的に基づいた従業員へのマインド教育の実施により、製品の品質を担保していることが強みの源泉となっています。

1. R&D ▶ P.40

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
→研究開発費売上高比率～9%

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

- Corporate Venture Capital (CVC*) など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. マーケティング・商品企画 ▶ P.18、21

必要十分な機能をあらかじめ実装した商品を先行して開発する戦略を進めています。マーケティング部門が中心となり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):
先端技術を熟知し、新商品開発権限を有する人財

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
- 顧客の多様なニーズにこたえる商品企画力
- 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

- マーケティング本部新設による顧客・市場ニーズを先取りした商品企画の強化
- ソリューションを見据えた商品企画
- PME人財の育成・強化

3. 商品開発 ▶ P.18、20、21

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進めます。

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商品の開発
- パワーとアナログを中心とした回路設計・商品開発力
- 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

- 民生その他市場強化による技術革新スピードの向上
- 高付加価値商品の開発強化
- 開発人財の育成・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



高品質な製品の安定供給
製品安全・品質の強化

▶ P.38



マテリアリティ

6. 営業／顧客サポート ▶ P.20, 21

顧客の商品の機能や特性、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商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)、営業人材

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材 (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、顧客密着によるきめ細やかなサポート体制

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

- FAEと営業が一体となったソリューション提案の強化
- 顧客・市場ニーズを吸い上げマーケティング部門にフィードバック
- デジタルトランスフォーメーション(DX)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 ▶ P.19, 36, 38

自社で品質を担保するため、大半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

プロセス技術人材、製造技術人材、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

自然資本

水、電気、金属、ガス、原材料など

ロームの特長・強み

- 専門性を有する製造技術開発力
- 前工程・後工程・テスト工程の一貫生産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積極的な導入

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

- ファンダリ・OSATの活用による生産体制の強化及び最先端技術の習得
- 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*の要素技術を活用)
- 製造の複数拠点化
- GHG排出量削減、水資源の削減、廃棄物量の削減、化学物質管理の徹底

4. 調達 ▶ P.60, 62

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、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材

知的資本

幅広い商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*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(CCC)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のコミュニケーションの機会を積極的に設け、さまざまな期待におこたえしていくことで、信頼関係を強化できるよう努めています。

ステークホルダーとの関係



顧客

高品質な商品の供給を通じて、自動車、産業機器、民生機器など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。



従業員

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、ロームでは、従業員一人ひとりが個々人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、広く有能なる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。



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。



株主・投資家

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。



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。

ステークホルダーから期待されていること

- 顧客商品価値の向上
- 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

- 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
- Well-beingの実現

- 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

- 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

- 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

対話の方法・機会

- 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

- 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)

- 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

- 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:600件以上)*
- 工場見学会(17回)*

*2024年度実績

- 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(出張授業など)
 - 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など)
 - 文化・地域交流(音楽支援)

ステークホルダーとの主な取り組み事例

- 顧客・市場ニーズを先回り理解し、商品企画へとつなげる体制の強化▶ P.18、21
- 顧客のセットの省エネ・小型化を実現する総合的なソリューション提案▶ P.20、21
- 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▶ P.38

- 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強化▶ P.45
- エンゲージメントサーベイスコアの改善及び結果に基づく改善活動の推進▶ P.46
- ダイバーシティ推進▶ P.46、47
- 従業員の健康と安全の確保▶ P.47

- 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▶ P.63
- 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▶ P.63

- 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▶ P.77
- 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▶ P.77
- ESG課題についての取り組みに関する開示の充実▶ P.30

- GHG排出量、水資源、廃棄物量の削減、化学物質管理の徹底▶ P.57、58
- 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▶ P.58

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	
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	リスク 短・中期 ① 省エネ・小型デバイス開発競争の激化 短・中期 ② 中国をはじめとする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	
	顧客の信頼と期待にこたえるものづくり	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	
サステナビリティ重点課題	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 短・中期 ① 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 ② 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 ③ 化学物質管理不足による環境への悪影響 機会 短・中期 ④ 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 ⑤ 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	
	社会 労働力人口減少下における人財の確保	リスク 短・中期 ① 人財確保の競争激化、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財力の低下 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	
	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 短・中期 ③ 高まる地政学的・経済安全保障リスクへの対応の遅れ 短・中期 ④ 大規模災害の増加（地震、洪水、台風、火災など） 短・中期 ⑤ 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 ⑥ 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 ⑦ 強固な財務基盤による経営の安定性の確保	
	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	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 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	

※短期：2025年、中期：2026～2030年、長期：2031～2050年

リスク・機会への対応

マテリアリティ

- ① 顧客・市場ニーズを先回り理解し、商品企画へとつなげる体制の強化
- 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.18、20、21、40

文化の進歩向上につながる
技術の進化

- 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.19、36、38

高品質な製品の安定供給

- ① 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
- ① 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
- ② GHG排出量・廃棄物量削減、再生可能エネルギーの導入促進
- ③ 化学物質管理体制の徹底、化学物質使用量の削減
- ④ 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
- ⑤ 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.56、59

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

- 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
- ②③ 働き方改革、健康経営、労働安全衛生体制の強化の推進

▶ P.44

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

- 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.70

コーポレートガバナンスの強化

- ③ 経済安全保障室設置により事業に影響を与える地政学的リスクについてモニタリング・対策を実施
- ④ 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
- ⑤ 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
- ⑥ 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
- ⑦ 積極的な設備投資やM&Aによる成長機会の獲得

▶ P.32、40、80

リスクマネジメント

- 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.60、62、78

持続可能な
サプライチェーンマネジメント

- 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.38

製品安全・品質の強化

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。

マテリアリティ		ロームが目指す創出価値	取り組み
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商品の開発 ・マーケティング本部新設による顧客・市場ニーズを先取りした商品企画の強化 ・抵抗器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	・安定供給を実現するサプライチェーン	・IDMを基本とした生産体制の強化 ・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
環境	持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給	・資源効率の向上	・顧客の省エネ・小型化に寄与する商品開発による資源使用量の削減
	気候変動への対応	・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
	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
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	・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	・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	・女性活躍の推進 ・グローバルレベルでの能力開発と人材配置
	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
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
	リスクマネジメント		・BCM体制の強化
	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 ・グリーン調達推進 ・CSR調達活動の推進
	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

サステナビリティ
重点課題
特定プロセス

STEP1
重点課題候補の抽出



STEP2
ステークホルダー
視点での評価



STEP3
重点課題の特定と
優先順位付け



STEP4
承認

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

2024年度の実績

主なKPI（中期経営計画）

SDGs

- 売上高 4,484億円 - 海外系顧客売上高比率 47.7% - SiC 売上高 約360億円	- 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） - 海外系顧客売上高比率 50%以上（2025年度目標） - SiC事業においてトップシェアを目指す（2027年度以降目標）	   
- 品質向上に向けた設備投資金額 20億円 - 生産能力向上に向けた設備投資金額 756億円 - フレキシブルラインの要素技術を盛り込んだ次世代ライン0号機立ち上げを開始し、動作検証中	- 成長投資5年間累積 6,100億円（2025年度目標） - フレキシブルラインの要素技術を活用した次世代ラインを開発（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）	   
売上高 4,484億円	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）	     
- GHG排出量は2018年度実績より42.2%削減 - GHG排出量原単位は2018年度実績より48.7%削減 - 再生可能エネルギー45.5%導入済み	- 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）	   
- 水の回収・再利用率は2019年度実績より4.6%向上 - 再生資源化率は国内海外連結で98.8%	- 水の回収・再利用率は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）	   
- 経営学修士（MBA）／技術経営（MOT）へ3名派遣し、高度な専門性を持つ「博士号」取得者向けの支援制度も導入 - エンゲージメントサーベイのグループ全体で導入完了。次回は2025年度実施予定。	- 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）	   
- グループ全体の女性管理職比率 13.8% - 緊急度が高いポジション後継者に対する、後継者教育プログラムを実施	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	  
重篤災害 2件（休業災害 3件）	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）	
- 女性又は外国人役員比率21.4%（女性役員比率：14.3%、外国人役員比率：7.1%） - 独立社外取締役の取締役会に占める割合54.5% - 報酬体系の見直し及び取締役の自社の株式保有に関する方針を制定 - 実効性評価における外部機関によるサポートを継続活用。社内及び外部環境の要請などを踏まえた設問の見直しを実施	- 女性又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）	
- 本社にて南海トラフ地震臨時情報発令時のBCP訓練を実施。また国内グループ会社へも同様の訓練ツールを展開 - 国内グループ会社にクリーンルームの火災リスクアセスメント内容を展開。またその他3つのリスクアセスメントツールを作成	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	    
- 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 94.5% - Tier1サプライヤーの生産拠点調査率 90.0% - 重要サプライヤーの有事対応における事前合意率 86.0% - 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 90.7%	- 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）	    
- 顧客の品質満足度スコア 7.3%改善 「満足」「やや満足」の回答選択率 13.0%改善（理由:全項目で高評価率が上昇。特に「不具合の内容」「トップの関わり」「水平展開と再発防止」が大きく上昇） 「不満足」「やや不満足」の回答選択率 0.1%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 10.0%改善（2020年度比、2025年度目標）	

財務担当役員メッセージ



株主視点を強化した財務戦略 により、構造改革を推し進める

取締役
上席執行役員 財務、サステナビリティ担当
Peter Kenevan

2022年よりロームの社外取締役を務めてきましたが、2025年6月より財務を担当する業務執行取締役役に就任、同年8月からはサステナビリティ担当も兼任しています。財務・非財務の両輪でロームの強みを更に磨き上げ、ROEの改善とPBRの向上を目指します。

財務担当役員就任にあたっての決意

私の日本との縁は30年ほどになります。大学時代に留学経験があるほか、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社後も数年の中国勤務を経て、2000年には東京オフィスパートナーとなりました。そして、オンライン決済サービス大手のPayPalで日本事業統括責任者をしていた際、ロームから声がかかり2022年に社外取締役となりました。その後、PayPalの任期が満了し、2025年6月に財務面の強化を目的に社内取締役のオファーをいただき、東社長をはじめとする経営陣もロームという会社も魅力的に感じていたので受諾しました。

マッキンゼー時代からコンサルタントの立場で長く半導体産業に関わってきましたが、ロームは、誠実、技術力、正直といった素晴らしさを備えている反面、変化に対する機敏な対応や大胆な意思決定という面では伸びしろが見受けられました。多くの日本企業が抱える同様の課題を、ロームも持っているな、という印象でした。

ロームは今「原点回帰」をテーマに掲げた構造改革プログラムの実行に本気で取り組んでいます。変化が大きく、痛みを伴

う改革になりますが、しがらみのない社外出身の私だからこそ言えることも多いと考えています。ドライかつ第三者的な目線で改革の実行をサポートすることで、ロームが大きく変わると確信しています。

一方で、財務担当に就任して実感したのは、ロームの経理・財務部門は非常にしっかりしており、IR体制も充実していることです。情報やシステムが整備され、月次レポートのような社内資料や、有価証券報告書や統合報告書といった開示資料も高い水準で作成されています。そのため私が業務改善の細部に介入するのは避けて、もっと俯瞰的な目線で改革をサポートしたいと考えています。

就任直後の7月初旬には、早速ヨーロッパを回り20社ほどの機関投資家と面談しましたが、彼らはロームをより良い会社にするための意見を与えてくれる存在であると再認識しました。その意見を経営判断に反映させることが私の任務の一つですし、我々の想いもしっかりと説明した上で、相互に理解が深まるよう、引き続き対話を重ねていきます。

財務の状況

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
資産合計 (百万円)	926,240	1,029,132	1,123,283	1,481,274	1,440,765
自己資本 (百万円)	768,972	839,817	914,912	967,471	889,033
現預金+有価証券 (百万円)	319,430	342,400	329,247	244,575	248,602
自己資本比率 (%)	83.0	81.6	81.4	65.3	61.7
1株当たり配当金 (円)	37.50	46.25	50.00	50.00	50.00
配当性向 (%)	39.9	27.2	24.4	36.0	-
ROE (%)	5.0	8.3	9.2	5.7	(5.4)

※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。

構造改革における財務担当の役割について

まず取り組むべきことは、筋肉質でアジャイルな体制を取り戻すことです。今のロームは、収益面では事業ポートフォリオやプライシングの改善が必要ですし、コスト面でいえば人員や生産拠点の適正化といった課題があります。中規模であっても競争力を発揮していたころのロームに回帰し、経営基盤の強化を進めることが大切であり、成長を目指すのは次のステップだと考えています。

構造改革を財務面からサポートするにあたり、私は3つの層で考えています。最も基本となる層は、P/L（損益計算書）やB/S（貸借対照表）に基づく近未来的な視点で、商品戦略やプライシング、事業ポートフォリオ、生産拠点の保有形態など、足元の実行レベルに直結しています。その上の層にP/LやB/Sの要素が複合するROICやROE、ROAといった資本効率の指標が存在します。最上位の層にはPBRやPERが位置付けられますが、これらは株価に関わる指標であり、資本市場の評価に委ねられる領域です。まずは基本となる層で、投資や資産の見極めを厳格に行うことで業績を改善し、ROICなどの指標を着実に上げていきます。過大となっている資産の圧縮についても議論を進めており、

資産効率の改善に取り組んでいます。それらの成果が出れば自ずと株価も上がってPBRやPERも求められる水準に到達するでしょう。

私たちがコントロールできる重要な指標の一つにROEがありますが、私は2桁を目指すべきだと考えています。また、株主資本コストは7～9%を想定していますが、これを上回る収益性を実現しなければ、株主価値向上にはつながりません。収益性、資本効率の改善によって、ROE10%以上を達成することで、株主価値、企業価値の向上を目指したいと考えています。

株価や資本コストを意識した経営を進める上で、中長期的には社員にもパフォーマンスカルチャーのマインドを持ってもらうために株式報酬制度を拡充すべきだと思っています。現状、RSU（譲渡制限付株式ユニット）の適用範囲は経営陣や執行役員層に限定されていますが、社員にも拡大することで株主視点での考え方が浸透し、企業価値の持続的な向上にもつながると考えています。このあたりは人事制度の改革も必要になるので、有識者を入れた制度設計づくりも検討したいと思っています。

キャッシュ・マネジメントと株主還元

現状の海外系顧客売上高比率は約50%ですが、国内と海外の市場規模を考えると本来もっと高い数値であるべきです。海外系顧客売上高比率を上げていくためにも、製品群だとSiC、市場だと自動車、産業機器、AIサーバーといった分野に注力していく必要があります。生産能力に関しては既に充足している状況であり、需要を見極めつつ設備投資はコントロールし、生産ラインの最適化を進めていきます。また、将来の成長に向けた種まきとしては、ロームが求める技術や商品、販路を持つスタートアップ企業のボルトオン又はタックインによるM&Aなども検討しています。

今は過渡期ですが、2026年度にはキャッシュフローをポジティブな水準に回復させるつもりです。今年度も利益は低いものの

減価償却費が高い水準にあるので、EBITDAベースだとそれほど悪くありません。構造改革の成果が実れば中期的にキャッシュの創出力は更に高まります。

構造改革に目途がつき、キャッシュバランスが安定してくれば、フリーキャッシュフローを積極的に株主還元します。先述したROE10%を目指す上でも純資産の圧縮は必要です。ロームの株主の皆さまは、安定的な配当を期待する方が多いため、業績が厳しい局面においても配当水準を維持する方針をとっています。現在は配当性向30%を目安にしていますが、固定することは考えていません。成長投資や運転資金を除いた部分は、株主還元を進める方針で、配当のほか、自己株式取得など株価を見ながら総合的に判断します。

東芝との協議に関連する3,000億円の資産と負債について

東芝への出資の目的は、シナジー創出にあります。ただ業界の動きが激しく、マーケットのボラティリティも高い状況にあるため、慎重に協議を進めている状況です。この関連で転換社債型新株予約権付社債（CB）を発行しましたが、当時は金利上昇局面においてP/Lへの負担を抑える適切な調達手段だと判断しました。多くの投資家が懸念する希薄化リスクや転換した場合の資本コスト

など、もう少し多角的な視点で意思決定をするべきだったとも思いますが、最終的に皆さんの納得が得られるよう適切に対応していきたいと考えています。東芝との協議は慎重に進めていますが、株主価値の創造につながらないと判断した場合は当然、B/S両側のクリーンアップを進めます。

財務担当役員メッセージ

第2期中期経営計画について

中期経営計画“MOVING FORWARD to 2025”は、最初こそ順調だったものの、半導体市況の急変もあり、途中から現実との間にギャップが生じました。それにもかかわらず、計画に忠実であろうとするあまり、判断が遅れて柔軟な対応ができなかったのが実情です。こういったこともあるので、私自身は中期経営計画を立てることが必須とは考えていません。しかし、今回のような抜本的な構造改革を行うには、社内外に進むべき道筋をはっきりと示す必要があります。同じ轍を踏まないように、第2期中期経営計画では「原点回帰」をテーマに、地に足を着けた計画づくりを進めています。

計画の策定にあたっては、目指すべきターゲットを明確にした上で、構造改革とも連動させることが重要です。事業部門を中心としたボトムアップの計画に、機能別で検討している改革の要素を織り込み、一体化させることで進むべき道が確かなものになります。今回の財務目標は、売上高よりも利益目標のほうがよりチャレンジングになると思いますが、事業成長を主軸に置いた計画よりもコントロールablであるとも言えます。コスト面の施策が中心になるからです。実行段階では、計画通り進んでいるのか検証を繰り返し、追加施策が必要になれば素早く対応する。情報の粒度を高めて、経営の議論を活発にすることで実効性を向上させたいと考えています。

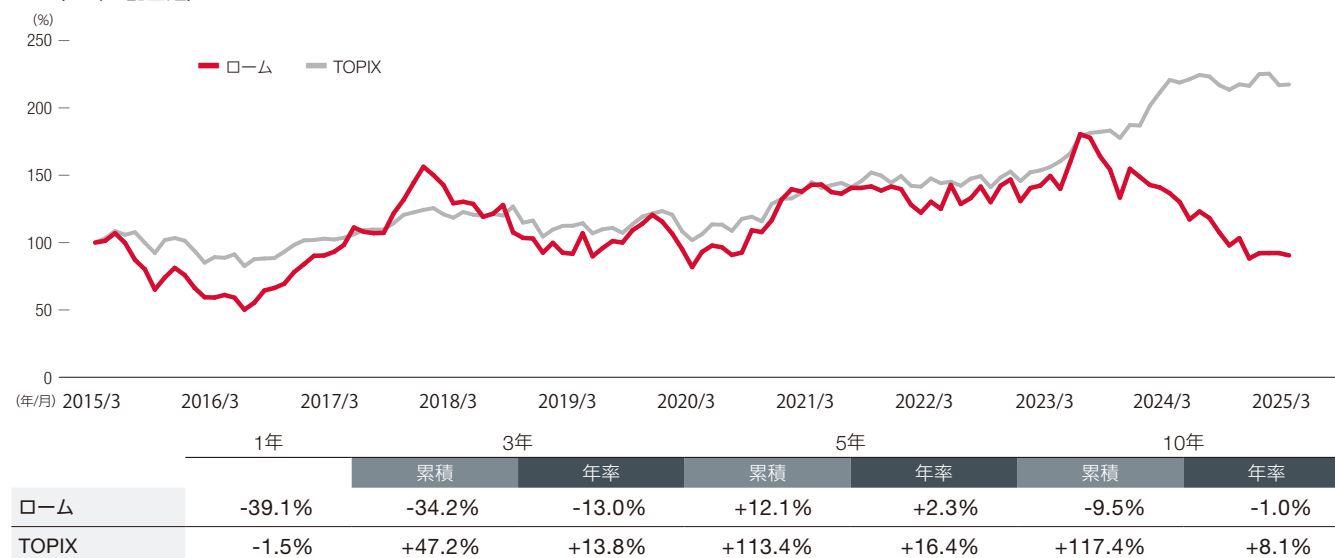
計画におけるKPIは、最終的に労務費や減価償却費のようなP/Lの項目にどれだけのインパクトがあるかという観点で判断します。一般的に構造改革を進めるなかでは、拠点数や人員数が

注目されがちですが、一口に人員と言っても労務費には個人差がありますし、各拠点にある設備も償却済みのものとそうでないものがあります。会議でもさまざまな改善策が提案されますが、ボトム・ライン・インパクトにそれほど影響しないのであれば優先度は高くありません。この数年で膨れ上がった設備投資についても、使う見込みがなければ減損や売却を進めています。

この構造改革がしっかりと実を結ぶまで、全力で取り組んでいきますので、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、一層のご支援を賜りますようお願いいたします。



TSR (10年、配当込)

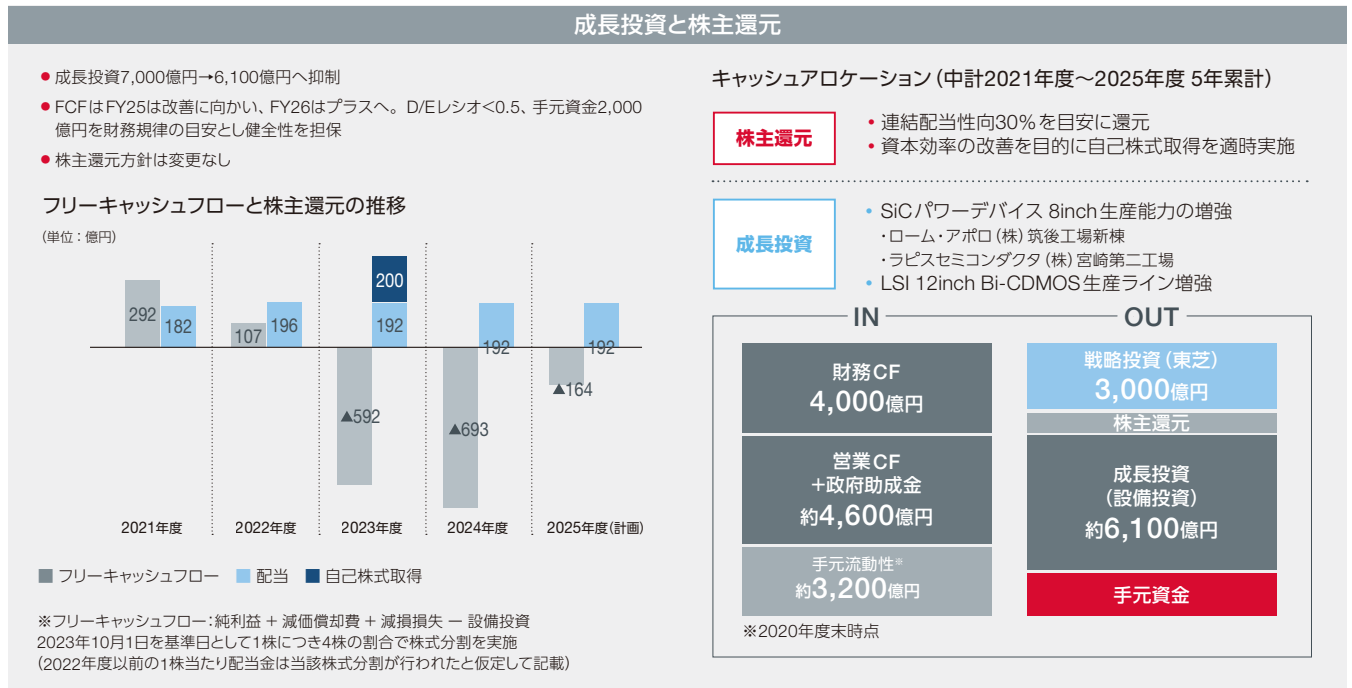


※ Total Shareholder Return (TSR): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

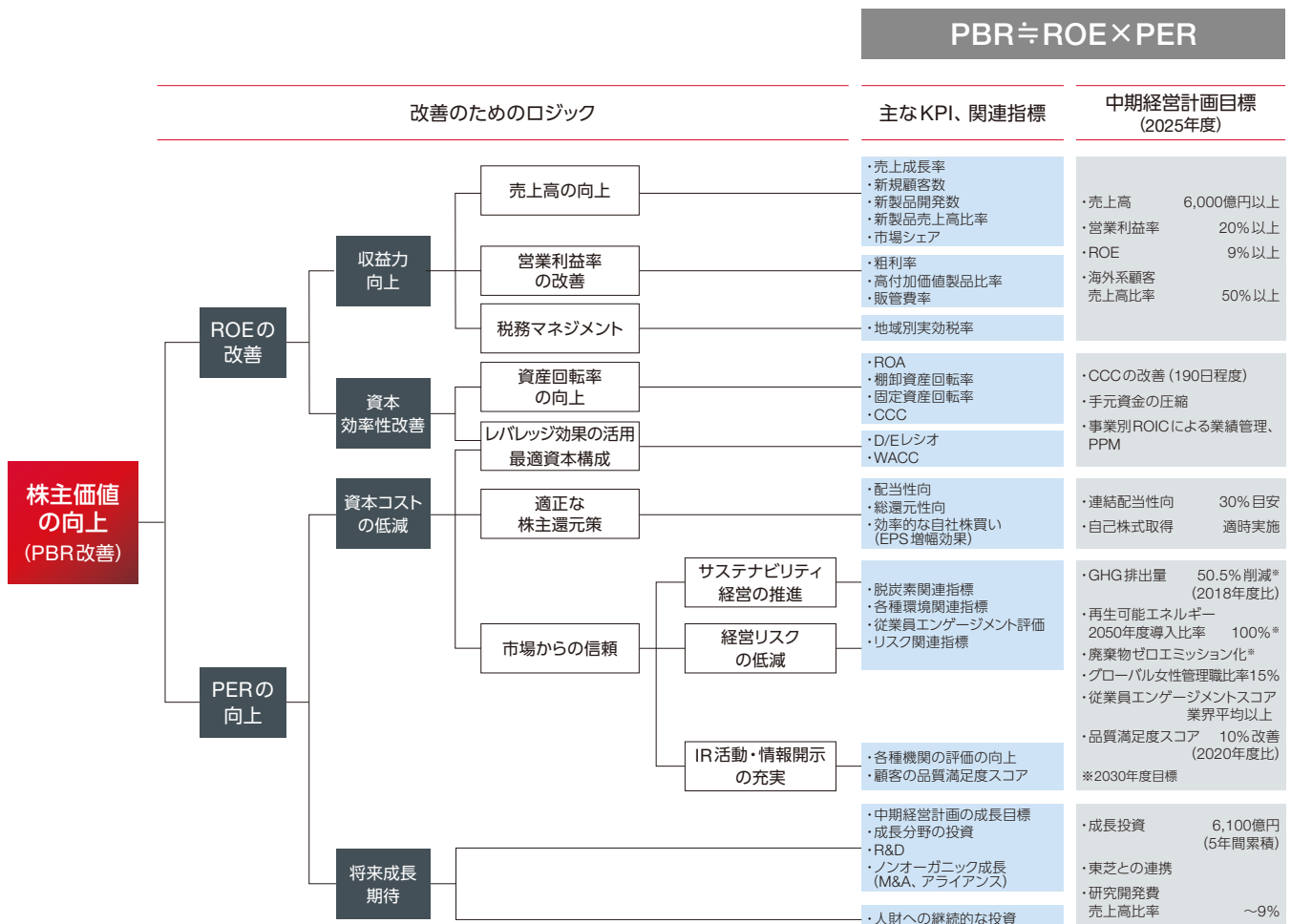
※ TSRの計算は、ロームは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloomberg データなどにより当社作成)

※ グラフの値は、2015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2025年3月末まで)

第1期中期経営計画期間 2021年度-2025年度



ロームの財務ロジックツリー



対談:ロームが目指すIDM

IDMからの一部脱却で 唯一無二のものづくりへ

執行役員 汎用デバイス・モジュール、FI 担当
兼 汎用デバイス・モジュール事業本部 本部長

東田 祥史

LSI生産本部 本部長 藤谷 諭

IDMの課題を解決する「IDMからの一部脱却」

東田 今メジャーとされる半導体メーカーは、基本的にはIDMから脱却しているところがほとんどです。それらの企業にロームが勝つためには、IDMを強みにできる環境を社内で作り上げなくてはならないと考えます。一方で、ファブダリやOSATといった社外の組織を活用して、IDMをより強くすることも必要です。IDMを強みとしつつ外部を活用することを、ロームでは「IDMからの一部脱却」と捉えています。

具体的には、需給の変動時の製造コストを投資という形で固定費にするのではなく、ファブダリやOSATに外注することで変動費化します。これは利益を維持することにもつながります。例えば、技術的に独自性がなく今後の技術革新にもつながらない製品は、外注して変動費化するという経営判断をします。

ただ、たとえ今は外注していても、作ろうと思えばいつでも社内で作れる技術がロームにはあります。需要に応じて内製の生産効率を維持し、コストを維持できるのが、IDMの強みになります。一方で、社内だけですべての工程を完結していると、他社の技術に触れることがなく「井の中の蛙」になってしまいます。さまざまな情報を得たり学んだりするためにも、外部を活用することは大切です。

藤谷 IDMでは高い品質が担保できる上に、独自の生産技術が磨けます。それはロームの「品質第一」という企業理念にもつながります。これまでLSIでは顧客密着のかたちで開発サイクルが速く回せるIDMならではのスピード感をもって競争力を担保してきました。また半導体素子に関しては、社内で品質の良い製品が大量に生産できるラインの開発ができたおかげで、高いシェアを獲得、維持できています。IDM体制はまだ強くできますし、伸ばす余地もあると思いますが、需要が活況のときに行う投資の償却費は需要が減速したときには大きな負担となるので、受注の変動リスクに対しては100%IDMでは難しいというのは同意見です。

また、IDMにおける開発は、自社で有しているキャパシティや製造ラインの種類に限定されたものに偏りがちで、結果として新しいものが生み出しにくくなるリスクがあります。安定した生産が可能となった製品の生産は一度外部に委託するなどして、社内のリソースを強みを磨くべきより重要なところに充てて、社外にも新たな情報を求めていかなければならないでしょう。開発領域の展開をIDMが制約、阻害することがないようにするという視点でもIDMの一部脱却には意味があります。

一部脱却の具体像と、競合への対抗策

東田 IDMのどの部分を脱却していくかについては、場合によって判断していくべきでしょう。特に半導体を微細化する領域では、ファブダリの製造体制は規模的にも整っています。将来的には、

例えば90nm以下の微細な半導体についてはファブダリの技術をうまく使ってまずは生産量を増やし、その後社内のIDMの体制で強化していくというやり方へ変えていく可能性もあります。逆

にSiC半導体のようにまだ大きなファンダリがない領域では、研究開発からIDMで立ち上げて技術革新につなげることで、先駆者として売り上げを獲得できるというメリットがあります。それに、外部に依存しすぎると自分たちの強みである技術が低下してしまい、他社製品に対する優位性も見いだせなくなります。

藤谷 ロームは独自の工夫やすり合わせの技術で戦ってきました。そういったものづくりに原点回帰するためにIDMの良い部分は担保しつつ、一部では脱却して新たな技術獲得の機会を外部に求めていくことは、LSI事業の今後の成長に必要な要素です。

また、半導体素子はまだまだローム社内でコストダウンを追求できる余地があると思います。ロームでは、内部のエンジニアがこれまでにない革新的な生産方式を作り上げてきたので、市場への製品の投入も非常に早く、コストダウンについても競合に先駆けて行ってきました。しかし近年は劇的な生産性の改善は実現できておらず、海外の競合にも追いつかれています。そうした海外メーカーに対抗するために、新規材料の採用や組立技術を学ぶことで、コストを抑えつつ期待以上の付加価値を生み出すことが、今後の半導体素子分野で目指していくべきところだと思います。

東田 汎用的な製品はコスト重視の傾向があるため、中国メーカーと正面から競争するのは確かに難しいでしょう。しかし、IDM体制を生かして機能や性能などの付加価値の面で差別化を図ることで、十分に勝機はあると考えています。国際市場は広大であ

り、中国メーカーがまだ参入できていない領域も存在します。

一方で、中国メーカーのコスト構造には常に注目しており、ロームのコストとも継続的に比較しています。中国政府による半導体分野への支援策が今後も継続されるとは限らないので、状況の変化を見極めながら、勝てるチャンスを確実に捉えていかなければと思っています。

藤谷 コストの面では、製造工程の効率の最適化も重要です。2023年にQuanmatic社との協働でEDS工程への量子技術ソリューションの試験導入の実証を行いました。IDMにおいて、設備のセットアップや工程のバリエーションなどあらゆるパターンを想定してオペレーションをデータ化するにはかなり複雑な計算が必要ですが、量子コンピュータではその計算を非常に短時間でできます。いわゆる「匠」のような経験豊かな社員の技術に依存していたセットアップなどを、ソフトウェアで再現できるようになったことは画期的です。この技術はコスト削減だけでなく、国内での人口減少という課題のなかでの工程の省人化、無人化にも効果を発揮することを期待しています。

また、社内にもものづくり人材としてのエンジニアがいることもロームの大きな強みです。ロームには人材の面で「世界初」が生み出せる素地があります。この先、IDMの一部脱却が外の技術を取り込むことにつながり、社内のエンジニアの開発力や提案力が更に磨かれ、再び世界初となるものづくりの提案が生み出されることへの期待があります。

組織再編で迅速に市況の変化に対応し、企業価値向上へ

東田 もともとロームは、各事業が縦割りでIDMを立ち上げている会社でした。しかし、この縦割りが強すぎると、IDMとしての強みが発揮できません。組織としてはマトリックス型の状態が理想的だと考えています。そのため、私はこれまでWP（ウエハプロセス）生産本部を預かる立場として、部門間に横串を刺して技術の水平展開もしてきました。そうやって全体を俯瞰すると、ある部門の技術を別の部門でも使えるということが分かります。

藤谷 私もAP（アッセンブリプロセス）生産本部を担当する間、事業組織を横断するかたちで、生産組織全体の最適化に取り組んできました。生産体制で事業間の重複する無駄を無くして標準化につなげたという点では一定の成果が出せたと思いますが、今回強い事業基盤の再構築に着手するため事業縦型の体制に戻しました。これは事業最適の視点で重要な経営判断だと思います。

東田 同感です。ロームとして今必要なのは、強いIDMを作っていくことです。実は市況が下がった時、縦割りの事業性が非常に強みを発揮します。だから今、市況の変化に対応して会社が迅

速な決断をしたのは、非常に良いことだと思います。マトリックス型の状態を維持しつつ、その時の環境によって縦と横のどちらに比重を置くか柔軟に素早く判断することが経営として大事です。

実際、WPとAPに関する戦略部門は、横串を通す組織として残っています。縦型組織だからこそそのスピード感を生かしつつ、必要な部分は横串の組織で補完し全体の最適化を図ることで、ロームならではのIDMを作り上げたいと考えています。

藤谷 「どこにでもある会社」ではなく、「どこにも無い魅力のある会社」を目指したい。IDMで生産する会社が減少しているなかにおいても、ロームが活路を見いだせるのはやはりIDMの領域だと思います。その領域で努力する一方で、そこに固執しすぎることなく一部を外部に委託する、IDMからの一部脱却は、ロームの「より強いIDMを作り上げたい」という方針の表れでもあります。

品質・製造における取り組み

「品質＝利潤」の価値観を全社に徹底し、
お客様の期待にこたえる品質を実現

執行役員
品質、SCM 担当 兼 品質本部 本部長 三木 隆司

2024年度、品質部門では、お客様に最もご迷惑をおかけする「多数個不良」の低減と、フロントローディングによる品質保証の強化に注力しました。その結果、現場管理体制の強化により不良品数の半減を達成しました。今後はこの仕組みを更に効率化・簡素化し、継続的に効果を生み出す体制へと進化させていきます。また、フロントローディング保証の基準やルールを日常業務のなかで定常的に運用することで、お客様の期待にこたえる高品質商品の安定供給体制の構築に努めてまいります。

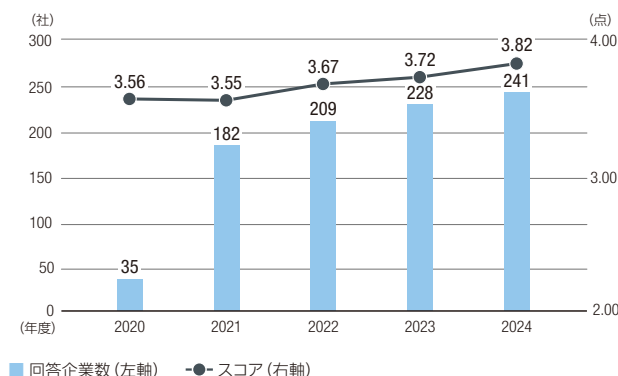
現在、品質づくりの基本要素である4M (Man:人、Machine:機械、Material:材料、Method:方法) のすべてにおいて、常に最高水準を維持できるよう、品質部門とサプライチェーンマネジメント (SCM) 部門が連携し、コーポレート機能として一体となって取り組んでいます。これによりSCMの視点での戦略を全社で実現するべく、能動的機能を果たす組織に進化しようとしています。さらに、初期流動の制度改善による量産体制の安定化や、設計段階での信頼性向上にも取り組んでいます。テクニカルレビュー、デザインレビュー、故障モード影響解析 (FMEA*) などのリスク分析を軸に、信頼性設計を全社プロジェクトとして厳格に推進していきます。今後4年間の構造改革、意識改革において品質部門に求められるのは、品質保証活動を確実に「利潤」へと結びつけることです。そのためには、「品質＝コスト」ではなく、「品質＝利潤」という価値観を全社的に浸透させる必要があります。常に最適化された品質保証システムのもとでムダ取り、効率化を徹底的に推進し、部門や拠点を越えたシームレスなPDCAサイクルを定着させることが不可欠であり、これは企業としてのお客様の信頼の獲得や市場競争力の向上にも直結します。

私たちは、日々変化するお客様の期待にこたえ続ける必要があります。そのためには、変化に敏感に反応できるスピード感が重要であり、情報の収集・分析・反映までを全社で一貫して行える体制が不可欠です。品質部門やSCM部門、製造部門などの他部門と連携しながら、全社視点での戦略を実現するため、能動的機能を果たす組織への進化を目指しています。今後、品質部門は全社を横断的につなぐコーポレート部門としての機能を果たし、シームレスな連携を実現する組織へと進化していく所存です。

品質満足度調査の実施

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、2024年度のスコアは3.82点となりました。また、高評価スコア (4・5) をいただける率も全体の62.6%とベンチマーク比で13ポイント向上しています。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

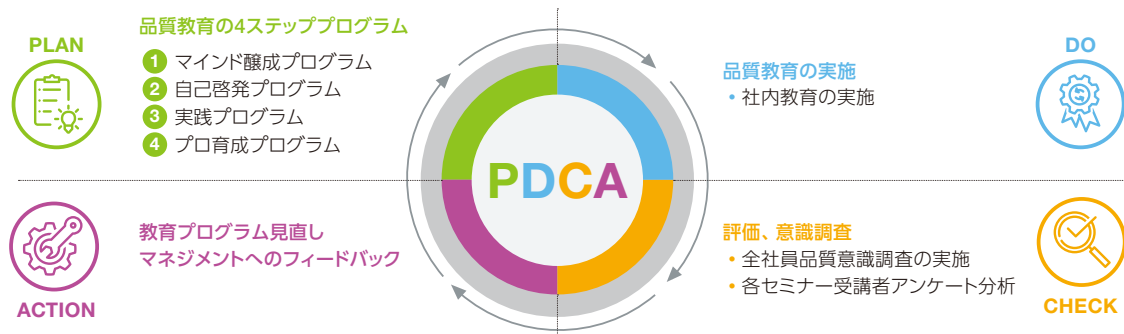


人財教育

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。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おり、「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。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。

継続的な品質教育のPDCAサイクル



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ています。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となっています。

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ることを目標とした高品質で多品種少量生産が可能なコンセプトラインとなっています。現在、このコンセプトを達成すべく立案したさまざまな技術要素の確立に向けて検証を進めており、そこで得られた要素技術を、並行して開発中の次世代ラインに生かし、量産工場へ展開するのが当面のミッションです。

Column 未来への挑戦

フレキシブルラインを活用した次世代ラインの開発

私の担当業務は、既存の生産ラインの後継となる次世代ラインの開発です。フレキシブルラインは技術実証用のラインとして、開発や運用に関する実践的なノウハウの蓄積に活用されています。

フレキシブルラインは「品質第一・省人化・短リードタイム」をコンセプトに最新技術を導入した生産ラインで、特にそのトレーサビリティに強みがあります。このラインで生産されたトランジスタ・ダイオード1つ1つについて、中にあるチップがどのウエハのどの座標にいたか、どの条件でボンディング・モールド・めっき・フォーミング加工されたか、各工程間でどのくらい滞留したか、などを数分で分析することができます。これらのデータは製品の品質を一定に保つだけでなく、異常が発生した際の迅速な原因特定にも役立っています。

フレキシブルラインはそのモノとデータの精緻な設計により、材料投入から完成品運搬までの全工程が自動化・無人化された業界唯一の生産ラインであり、「必要な時に、必要な数量を、迅速に届ける」供給体制の構築を実現することができます。現在は夜間の完全無人稼働を目指して、数年単位で徐々に生じる部品摩耗によって引き起こされる不具合の対応を進めており、ノウハウの蓄積が着実に進んでいます。こうして培われた技術と知見を生かして、今後業界をリードする次世代ラインを開発したいと考えています。



ものづくり革新部
次世代ライン開発課 1G
技術員

加藤 淳揮

研究開発・知的財産

知財をロームの歴史的価値とし、イノベーションにつなげる研究開発を

研究開発センター長 中原 健

2024年度は、お客様候補の企業から研究開発品のサンプル評価の要望が寄せられたり、事業部門が商品化に向けて前向きな検討を始めたり、研究開発部門にとって実りある1年となりました。また、商品開発以前の設計技術がプロセスに組み込まれ、成果に結びついた事例も見られました。

研究開発は、未来の不確実性に備えるために行うものでもあります。単に重点分野だから投資するのではなく、事業部門が十分に注力できていない領域を支えるという視点が重要だと考えています。そのためには、事業部門がフォローしていない市場情報を把握し、積極的に発信していく姿勢が求められます。また、特定の性能だけを追求するのではなく、技術がアプリケーションとしてどう役立つかを見据え、ある程度の「揺らぎ」を許容する設計思想も大切です。実際、技術開発においては、複数の技術がバランスよく発展して初めて一つのアプリケーションが成立します。私たちは、注目される分野の陰にある未開発領域に着目し、そこで差別化を図ることも求められています。お客様が直面する課題を技術者自身が追体験し、既存の生産・製造技術を活用したソリューションを企画することで、完全な新規開発を減らし、商品化までの道のりを短縮することを目指しています。

今後、ロームの競争優位性を守り高めるためには、知的財産の強化の戦略的活用が不可欠です。「守る」場合も「攻める」場合も、自社が保有する知財の価値を的確に評価できなければ、有効な戦略を立てることができず、場当たり的な対応に陥ってしまいます。これまでに開発した特許など自社の歴史的資産を活用することで、たとえ時間がかかってもロームとしての価値体系を構築することが必要です。さらに、自然言語系の人工知能技術の進展を取り入れ、知財活動を統計的・定量的に改善していくことも視野に入れています。私たちが理想に掲げるのは、「知的財産」という言葉が示す通り、「知」で「財」を「産む」ことなのです。

これからの研究開発・知的財産部門としての使命は、新商品を生み出すことに尽きます。社会のニーズは常に変化しており、それに応じた新商品をタイムリーに提供することがロームの企業目的である「文化の進歩向上に貢献する」鍵だと考えています。そのためにも、市場や社内の動向に精通し、柔軟かつ先進的な視点で取り組んでいく体制を強化していきます。

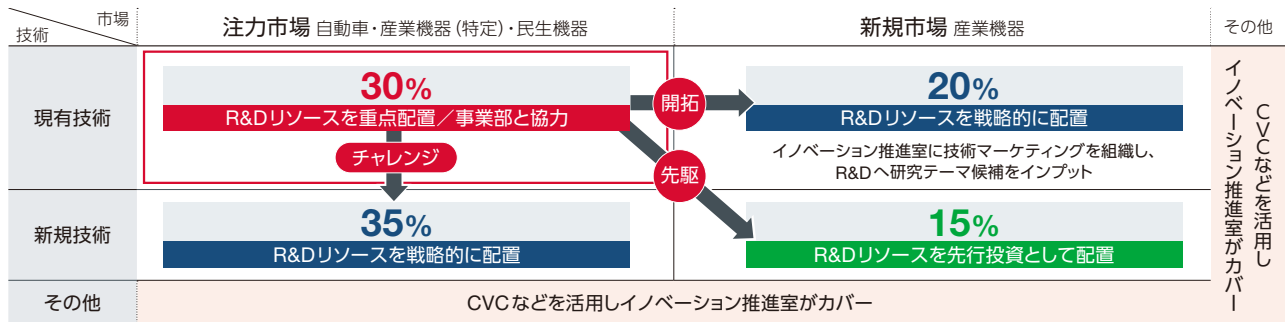
研究開発体制とリソース配分

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つの領域を使って、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年からリソース配分を見直しています。

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、グローバル企業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、研究公募制度による大学との連携を通じて、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財戦略をとっています。人員配置はもちろん、人財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。

人財の能力を高めることは研究開発の活性度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、従業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、人財の獲得現場では、B to B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、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、技術発表に加えてロームを知っていただく活動を始めています。

研究公募制度によるイノベーションの促進

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

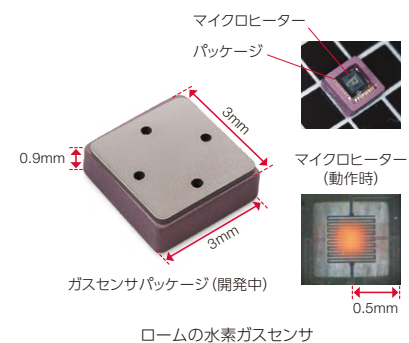
される場合には、規模や期間を拡大した本格的な共同開発へ移行し、その成果を実現します。



研究開発事例

省エネ・長寿命・高精度—新しい水素ガスセンサが未来の水素社会を加速

再生可能エネルギー由来の水素が次世代エネルギーとして注目され、その利用は今後大きく拡大すると見込まれています。しかし水素ガスは極めて漏れやすく、空気中で爆発の危険を伴うため、漏えいを高精度に検知するセンサが不可欠です。私たちはMEMSガスセンサ技術を用いた小型・低消費電力デバイスとして、触媒を使用しない熱伝導式でありながら高精度測定を実現し、しかも長期にわたり性能を維持する新しい水素センサを開発しました。従来の熱伝導式は精度が低いとされてきましたが、本センサは構造最適化と駆動方法の最適化によりこの課題を克服。水素インフラが普及してセンサの設置数が膨大になる将来、メンテナンスコストの抑制は大きな課題となります。本センサは高精度と長期信頼性を両立させることで保守負担を軽減し、安全で経済的な水素社会の構築に貢献します。



研究開発・知的財産

経営改革における知的財産戦略

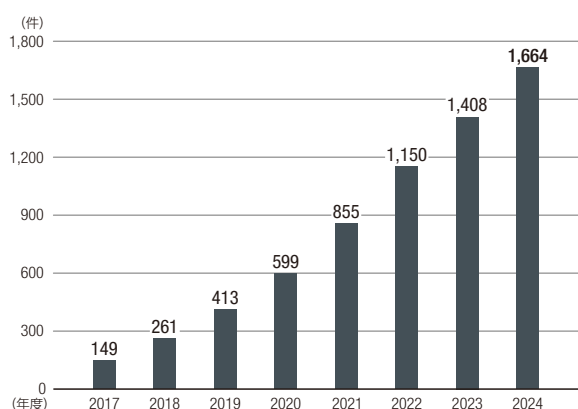
ロームが採用しているIDMの強みは、技術のすり合わせにより、生産性・信頼性を向上させられるという点です。「回路設計」「レイアウト」「プロセス」からなる半導体製造のすり合わせ技術は、長年培われたノウハウであり、ロームが持続的に成長をする上で、最も重要な知的財産です。

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(累計)は年々増加しており、2017年度には

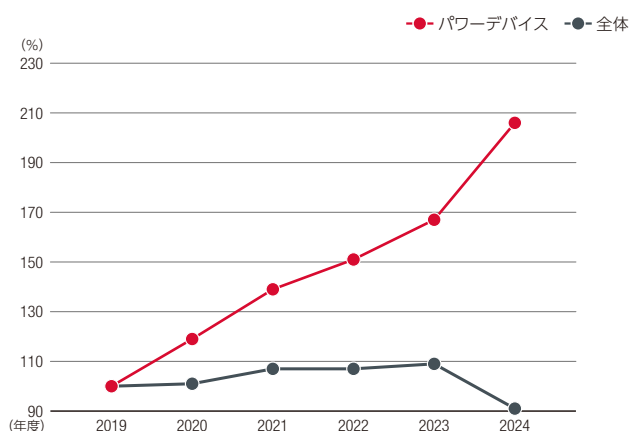
150件程度だったものが、2024年度には1,600件を超えました。登録されたノウハウは標準書、ガイドライン、デザインルールなどに展開され、量産フロー、装置、ツールなどへ組み込まれ、信頼性、生産性の向上につながっています。

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の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。

ノウハウ登録件数(累計)

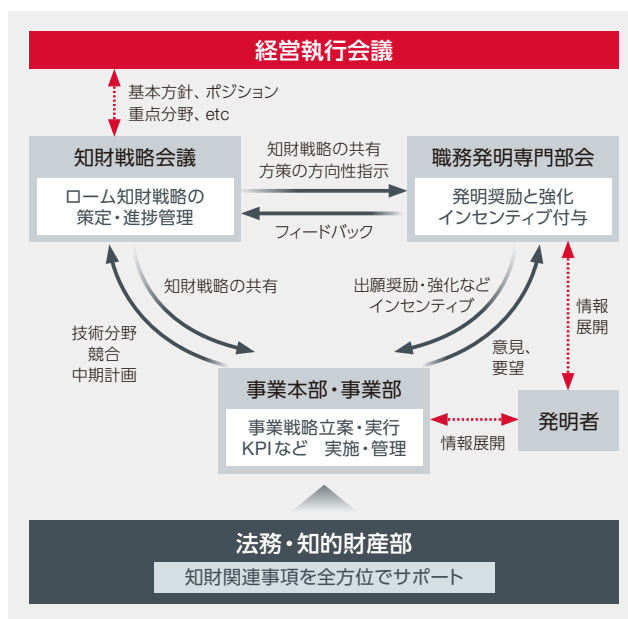


ローム重点分野の2019年度からの保有特許増加率



知的財産ガバナンス体制

知財部長がリーダーとなり、事業本部責任者及び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、全社知財戦略の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、取締役が知財戦略を監督できる体制となっています。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。



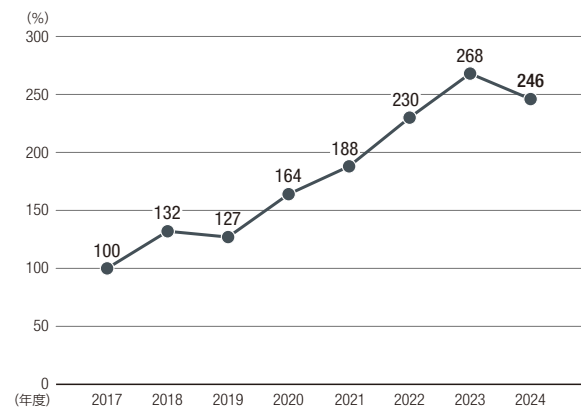
知的財産戦略を支える人財の確保と育成

ロームでは継続したイノベーションの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。その1つが入社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、表彰する制度です。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。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。

今後のロームの更なる成長には、グローバルに活躍できる知財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

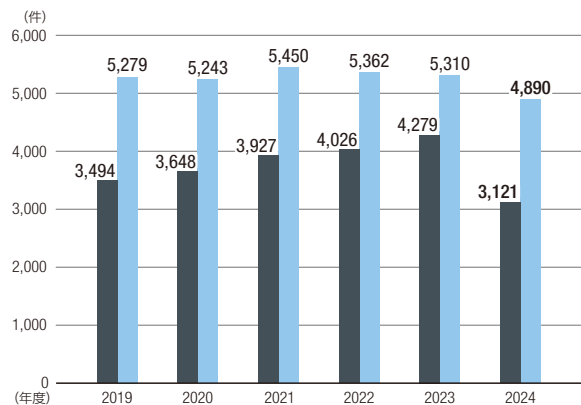
※2 本社の従業員

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り、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。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



社外表彰の受賞歴

発明に対する取り組みの成果の一つとして、公益社団法人 発明協会より優れた発明、考案又は意匠を生み出した技術者・研究開発者を顕彰する令和6年度 近畿地方発明表彰において、「京都発明協会会長賞」と「発明奨励賞」を受賞しました。「京都発明

協会会長賞」を受賞した発明は、「絶縁ゲートドライブICのパッケージ絶縁手法」です。これはパッケージ内部の絶縁手法を確立する技術で弊社LSIの注力商品である絶縁ゲートドライバに搭載されています。

人財への取り組み

ロームでは、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、ロームでは、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 (サステナビリティレポート P.75-114)

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

マテリアリティ

■ 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

▶ 2024年度の実績・KPI P.31

ロームが目指す人的資本経営

ロームでは、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。そこに魅力を感じる従業員がロームに集い、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、企業が成長し、中長期的に企業価値を高め、さらに従業

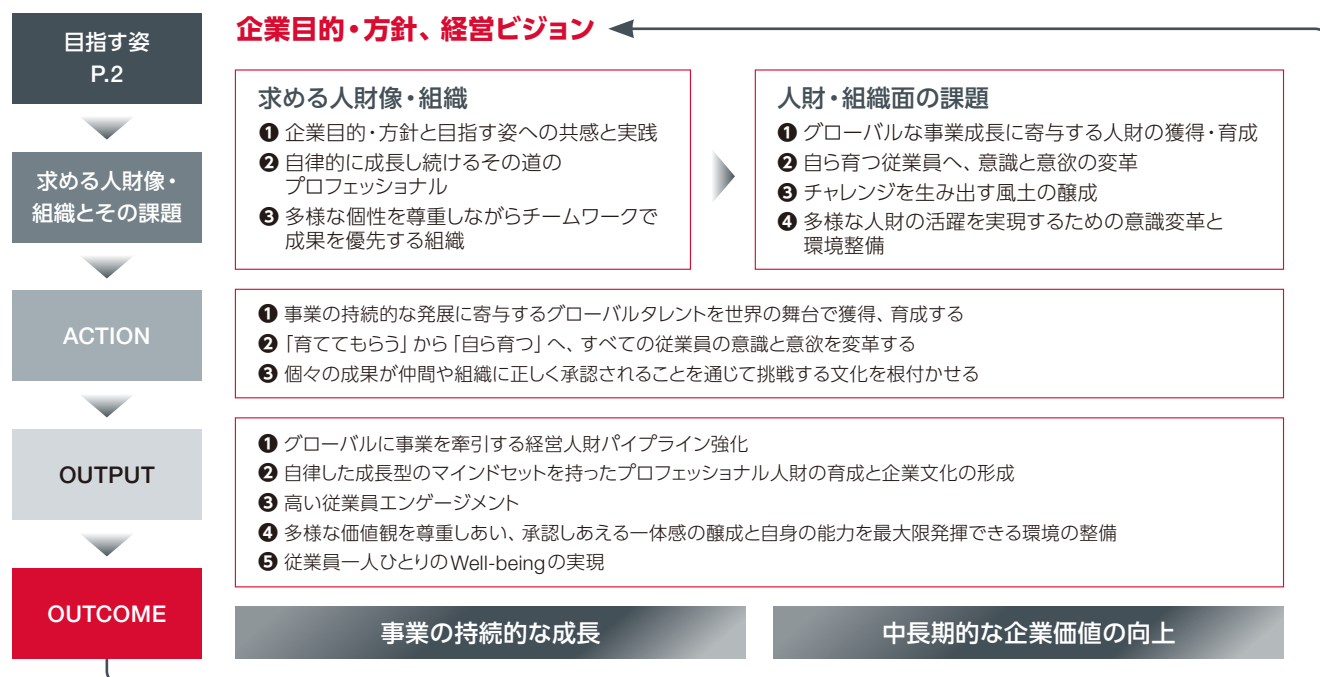
員に再投資する。このようなサイクルを永続的に回し続けることが、ロームの人的資本経営だと捉えています。

また、経営ビジョンの実現に向けて求める人財像及び組織の姿としては、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

ロームの人的資本経営を強力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、2024年4月に Human Resources as Business Partner (HRBP) を組織するなど、人

事部の体制を変更し、さまざまな部門における多様な人事課題の解決に取り組んでいます。このような体制で、経営ビジョンの実現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。

一方、厳しい業績環境のなかで、経営資源の最適配分と収益性の向上を目的に、人員数の適正化に取り組んでいます。2025年3月には本社にて希望退職を実施し、約200名が対象となりました。今後も、生産拠点の再編や事業ポートフォリオの見直しに

に伴い、人員体制の最適化を継続的に進めていきます。人員数の適正化は、単なるコスト削減ではなく、成長分野への人財再配置や業務効率の向上を通じて、企業全体の競争力を高める取り組みです。ロームは、人的資本の価値を尊重しながら、変化に強い組織づくりを推進していきます。

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・強化を推進しています。

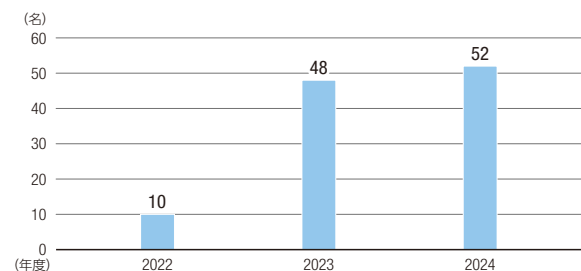
ジョブポスティング制度

社員が自ら手を挙げて異動できる機会を提供するため、「ジョブポスティング制度」を設けています。本制度は、2022年12月から導入された制度であり、2024年度時点で累計52名の社員が、希望する部署での業務を開始しています。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。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することで、注力事業に必要な人財の確保につなげていきます。

効果測定として、制度利用者のうち異動後1～2カ月の社員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。

ジョブポスティング制度による異動者数(累計)



スペシャリスト職制度

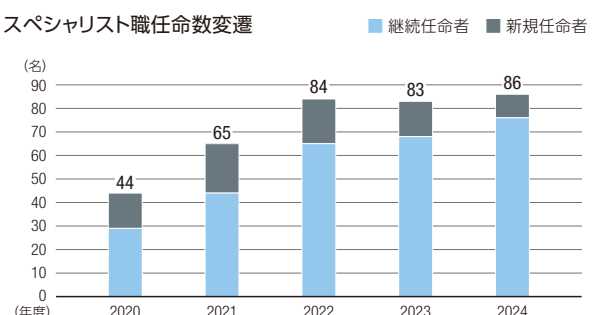
ロームは、グローバルな市場でお客様から選ばれる商品を開発するために、個々の専門性、エンジニアの能力を高めることが不可欠と認識しています。持続的成長を支える高度専門人財が、持てる力を存分に発揮できるよう、2019年度に「スペシャリスト職制度」を創設しました。本制度は、部下の有無にこだわらず、高度な専門スキルをもって会社貢献する社員を「スペシャリスト職」として認定し、その道の第一人者としてのキャリアパスを明確化する制度です。

また、スペシャリスト職のなかでもトップレベルの高度専門人財には「フェロー」「シニアフェロー」の称号が与えられます。今後、5年をかけて10名程度のフェローを選任する予定で、2025年時点で5名が選任されています。シニアフェローについては、本部長、執行役員級の待遇を与え、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。さらに、スペシャリスト職

には高度専門人財としての高い貢献が求められるだけでなく、「後進の育成」と「専門性・技術の継承」という重要な任務も担います。

本制度を通じて専門性向上への意欲喚起と育成につなげ、ロームの競争力を支える技術開発の加速、ひいては会社の更なる成長・発展を図っていきます。

スペシャリスト職任命数変遷



人財への取り組み

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、エンゲージメントサーベイをグループ全体で2年に1度実施しています。（次回は2025年度に実施予定）

2023年度に実施したサーベイでは、「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」

を課題として認識しました。これに対し、2024年度は、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した。

今後も、組織健康度調査（OHI）などを活用し、組織が持つ強みや改善すべき点を把握した上で、優秀な人財が専門性を磨きながら挑戦し成長していける環境を創出していきます。

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、従業員の国籍も多様です。多様な人財が個性と能力を発揮し、グループ一体でチームワークを高めることがイノベーションにつながり、社会課題の解決に資する商品提供や企業価値向上に貢献すると考え、ダイバーシティの推進に努めています。特に意思決定においては、同質性に依存せず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

女性の活躍は、優秀な人財の確保に資するだけでなく、異なる視点からの課題把握・解決による「成果の向上」、ロールモデルの

存在による若手女性の「キャリアイメージ向上」、性別に依らず活躍できる風土の醸成による「企業文化の改革」など多面的な効果をもたらします。こうした考えのもと、当社は「ダイバーシティの推進」を重要課題と位置付け、中期経営計画で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登用を非財務目標に設定。KPIとして「2025年度にグループ全体の女性管理職比率15%以上、女性又は外国人の本社役員比率10%以上」を掲げ、制度改定や新制度導入、研修機会の充実により目標達成を目指します。

女性活躍促進のための研修

研修	目的	受講対象	参加人数
基幹職*向けキャリアデザイン研修	今後のライフプランやキャリアプランと向き合い、将来自分がどう活躍できるかを考える機会を与え、将来像を醸成することを目的とした研修	基幹職	延べ100人名（2020年6月より）
限定基幹職*向けキャリアデザイン研修		限定基幹職	延べ300名以上（2019年度より）
女性リーダー育成研修	経営・マネジメントでも活躍できる未来の女性リーダーの発掘・育成を目的とした研修	基幹職	20名
部門長向けダイバーシティマネジメント研修	管理職の部下育成における意識や行動変容を振り返り、多種多様なシーンで女性が活躍できるよう管理職としての役割を改めて考える研修	管理職	延べ100名以上（2019年度より）

グローバル人財の発掘・育成

ロームにとってのグローバル人財とは、単なる語学力ではなく、主体的に考え、広い視野で異文化や多様な価値観を受け入れ、新たな価値を創造できる人財です。グローバル事業拡大に向け、研究・技術・営業・管理などあらゆる領域で必要な技術・専門知

識を有する人財を国籍を問わず採用し、毎年、留学生を中心に一定数の外国籍人財も採用しています。育成においては、半導体業界としての要請を踏まえ、自社の枠を超えた産学連携や他社との交流を含む育成活動を実施しています。

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252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。

2025年6月時点の雇用数は、国内グループ全体で113名、雇用率は2.34%です。

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すだけでなく、事業の継続にも深刻な影響を及ぼすおそれがあります。そのため、すべての従業員及び業務に関わるステークホルダーが安全に働ける職場環境を実現することは、従業員の命や人権を守る上で極めて重要だと考えています。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、心身ともに健康であることが不可欠です。私たちは、安心・安全で衛生的な職場の確保と、従業員の心身の健康の保持・増進に積極的に取り組んでまいります。

安全な職場の確保

安全衛生マネジメントシステムの運用強化とリスクの低減を目的として、本社によるグループ拠点の現場確認を実施しています。第三者の視点から生産拠点を確認することで、リスクの抽出漏れや

安全管理レベルの偏りを防止しています。2024年度は、国内外の生産拠点計5か所において、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行いました。今後も抽出されたリスクや課題については、計画的に是正措置を講じ、継続的な確認を進めています。

健康経営推進に向けた取り組み

従業員一人ひとりがWell-beingを実現することは、ロームの中長期経営計画の達成、さらには持続的な成長を目指す上での重要なマテリアリティの一つとして位置付けています。ロームでは「ヘルスアップチャレンジ7」と題し、睡眠・ストレス・運動・食生活・飲酒・禁煙・コミュニケーションの7項目を健康推進の重点領域として設定しています。従業員が自身に合った項目から取り組むことで、プレゼンティーズム（出勤していても生産性が低下している状態）の改善を図り、Well-beingの実現を目指しています。

Column 未来への挑戦

コース転換で広がった視野と深い学びを、人財と組織を育てる力に変える

私は2025年4月に安全衛生推進室に異動するまで、20年間人事部に所属していました。その間、2度のコース転換に挑戦して契約社員から基幹職となり、業務の幅を広げながら、3回の育休も経験しました。育児との両立を通じて培った時間管理の意識や、周囲への感謝の気持ちは、現在の業務にも生かされています。

2024年には管理職として、京都大学経営管理大学院の女性エグゼクティブリーダープログラムを修了しました。6カ月間のプログラムでは、経営知識に加え、精神的に強く魅力的な女性講師陣の経験に基づく知見に触れ、視野が大きく広がりました。組織の成長段階に応じたビジョンの明確化と共有、多様な価値観を前提としたコミュニケーション、一見矛盾する要素を両立する柔軟な思考法など、日々の業務に直結する学びが多くありました。これらの経験を生かし、安全衛生の推進と個性に応じたマネジメント、人財育成を通じて、誰もが楽しく働ける職場づくりを目指し、ロームの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



管理本部 サステナビリティ推進部
安全衛生推進室 室長
橋本 里絵

セグメント別事業概況

LSI

LSI事業の技術強化と“負けない経営”への転換で、再成長の種をまきます

取締役 上席執行役員
LSI事業、IT担当
立石 哲夫



2024年度のLSI事業においては、単体での利益を確保することができず、不甲斐ない結果となりました。自動車や産機市場の落ち込みが大きく、家電向けの売り上げで一定の補填はできたものの、在庫調整に伴う稼働率の抑制の影響も加わり、全体として大幅な減益となりました。最大の課題は、十分な利益を生み出せる高付加価値の新商品を継続的に積み上げられていない点にあります。

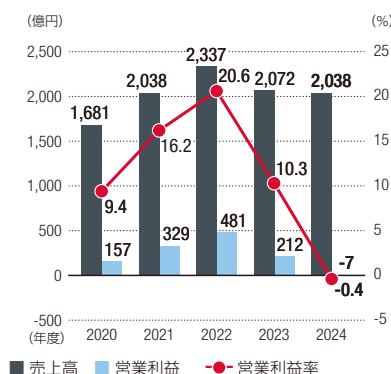
現在注力しているのは、AIサーバー向けのソリューション分野です。他社に比べやや出遅れたものの、協業を含めた迅速な製品展開に取り組んでおり、LSIとパワーデバイスを組み合わせることで、高電圧から低電圧まで幅広い領域に対応したソリューションを提供しています。パワーマネジメントやモータドライバなどの用途において、確かな技術力を発揮するためには、商品開発だけでなく、システム・アプリケーション技術の強化が不可欠です。外部との連携も積極的に活用し、スピード感を持って実行していきます。

ROOMの強みは、電源やモータ向けのICに加え、SiC、Si-MOSFET、Si-IGBT、GaN-HEMTなど多彩なパワーデバイスを保有している点で、こうした製品構成の企業は多くないと認識しております。もちろんLSI単体でも高い付加価値を持つ製品群を揃えることは重要ですが、自社のパワーデバイスと組み合わせるソリューションとして最適化したLSIを開発することにより、お客様への提供価値をより一層高めることが可能です。ソリューションとして相互に協調して開発されたLSIやパワーデバイスは、お客様にとっての使いやすさや、システム性能の向上を追求しているため、競合他社には容易に真似できないトータルとしての付加価値を提供できます。

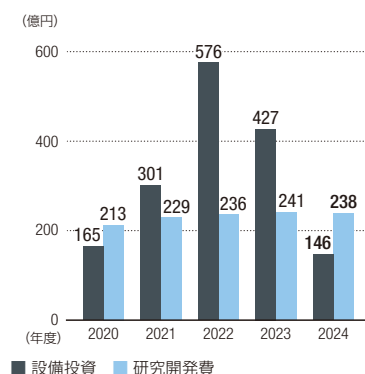
今後は、社内エンジニア間の活発な議論を通じて技術的視点を更に深め、新たに組織されたマーケティング本部と協力しながら、LSI事業として付加価値の高い製品群を着実に開発し、収益力を発揮できる体制構築を目指します。当面は収益性の改善を最優先とするため、経営リスクを十分に議論した着実な経営に舵を切りつつ、将来の飛躍に向けた“種まき”もしっかりと進めていく所存です。

業績ハイライト

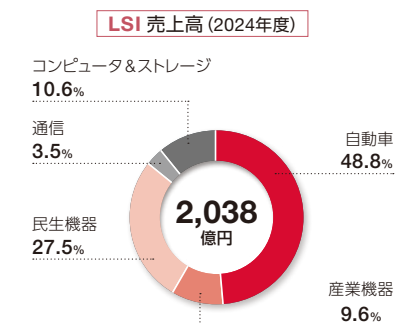
売上高／営業利益／営業利益率



設備投資／研究開発費



用途別売上高構成比



LSI注力商品

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。ROOM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



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の商品を展開



画像LSI

高解像度、高インテリジェント化する車載インフォテインメントシステムの表示安全性、性能を向上する商品をラインアップ



● ロームのポジショニング (2024年)

世界アナログICメーカー 売上高ランキング

順位	会社名	売上高 (百万ドル)
1位	Texas Instruments	11,995
2位	Qualcomm	8,794
3位	Analog Devices	8,469
4位	STMicroelectronics	4,804
5位	MediaTek	4,740
...		
17位	ローム	832

Source: Competitive Landscaping Tool CLT, Annual 2Q25

世界アナログIC市場

市場規模

79,703百万ドル

ロームシェア

17位 1.0%

自動車向けアナログ ASSP/アナログ ASIC

市場規模

13,429百万ドル

ロームシェア

12位 2.3%

産業機器向け他 ASSP/アナログ ASIC

市場規模

4,276百万ドル

ロームシェア

19位 0.8%

中期経営計画の進捗

付加価値創出によるLSI事業の利益率向上と市場拡大

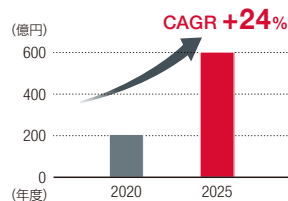
LSIでは、売上伸長が期待され、かつ付加価値の高い分野を「戦略TOP10」と位置付け、これらの分野の売上高構成比の向上を通じて平均単価の引き上げを図り、中期経営計画の5年間に於いて、事業全体の利益率改善を目指してきました。足元の市況が厳しく、LSI全体の売り上げが停滞しているなかではありますが、戦略TOP10の売り上げは着実に成長を続けています。

ただ、市場別にみると、自動車市場においては電装化・電動化の進展に伴い、一定の成果が得られたものの、その他の伸長率

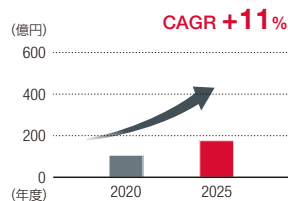
は低い状況です。今後は産業機器市場、民生市場向けの製品ラインアップを強化していく必要があります。新たに組織したマーケティング本部と連携し、市場のニーズを新商品の開発へつなげる仕組みを強化してまいります。

付加価値の高いLSI製品の開発はもちろんのこと、パワーデバイスとの組み合わせにより高電圧から低電圧領域までを網羅し、顧客に対して最適なソリューションを提供することで、中長期的な収益拡大につなげていきます。

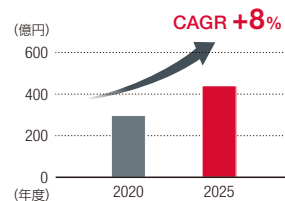
xEV 関連 (インバータ・OBC etc)



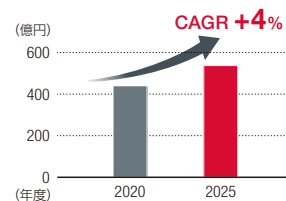
ADAS*・自動運転



ボディ



インフォテインメント



Column 価値創造事例

AI機能搭載マイコンで予兆検知を容易に、設備の安定稼働に貢献

近年、設備や機器の効率的な運用が求められるなか、AIによる故障予兆検知やメンテナンス効率の向上が重要なテーマとなっています。一方で、一般的なAI処理モデルではネットワーク接続や高性能CPUなどが必要なため、コストや設置環境が課題でした。こうした課題に対し、2025年3月より、ネットワーク不要で学習と推論をマイコン単体で実現する業界初*1のAI機能搭載マイコンを開発しました。この製品は独自技術のAIアクセラレータ*2により、従来のソフトウェア方式(条件:12MHz駆動時での理論値)を採用したローム製マイコンと比較して、1,000倍の高速AI処理を実現し、設置環境や機器ごとのばらつきにも柔軟に対応可能です。また、導入前に効果を確認できるシミュレーションツール「Solist-AI™ Sim」をWeb上で提供し、パートナー企業と連携したエコシステムによるモデル開発・導入支援体制も整備しています。このように、ロームは、AI機能搭載マイコンにより、機器が故障する前に予兆を検知し、メンテナンスコストやラインストップリスクを低減することで、設備や機器の安定稼働と更なる効率化に貢献します。

*1 2025年3月18日現在 マイコン製品でローム調べ

*2 AIの機能を実現する際、ソフトウェアによってプロセッサ(CPU)に処理させるところを、ハードウェアの処理にすることで処理速度を向上させる専用ハードウェア。



AI機能搭載マイコン

セグメント別事業概況

半導体素子

開発スピードの加速と新たな需要の取り込みで、
収益性改善を最優先に構造改革に取り組みます

取締役 常務執行役員
パワーデバイス事業担当
伊野 和英



中期経営計画に基づき、事業成長を見据えた先行投資を進めてきたものの、市況の大きな変動もあり、当初想定していた売上拡大には至っておりません。結果として、2024年度の半導体素子事業は、減価償却費などの固定費負担が重くなり、収益が大きく悪化する事態となりました。担当役員として、その責任を痛感しており、まずは収益性改善を最優先課題として、構造改革を中心とした施策を推進しております。

製造ラインや拠点ごとの生産性向上・コスト削減に取り組むほか、生産ラインや拠点の集約・再編を進めることで、損益分岐点の引き下げを実現してまいります。加えて小口径ラインの生産比率を下げ、低収益商品の終息にも取り組むことで、収益性の改善を図ります。

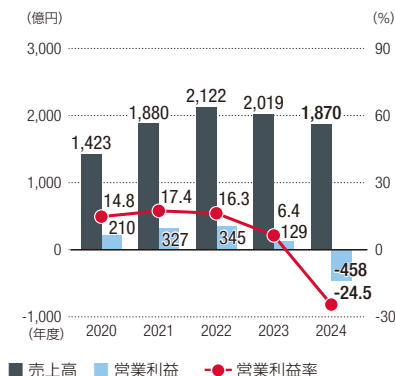
一方、事業拡大に向けては、市況や需要の見極めが重要ですが、電気自動車 (EV) 市場の成長は鈍化しているものの、中長期的には自動車市場全体の電動化は着実に進む見通しです。SiC パワーデバイスもEVだけに依存せず、プラグインハイブリッド車 (PHEV) やハイブリッド車 (HEV)、AI サーバーなど、市場拡大が見込まれる幅広いアプリケーションへの展開を加速することが、重点課題と認識しております。PHEVとHEVについては、今年から来年にかけて既に量産採用が決まっております、EV市場の鈍化を補う効果も期待できます。これら自動車市場で勝ち抜くためにはデバイス性能の向上が欠かせませんが、2年前から取り組む開発体制の強化により、従来4年以上かかっていた新世代リリースの期間を2年に短縮することができました。トップレベルを誇る第5世代SiC-MOSFETの量産移管を今年度内に確実に進めるとともに、第6世代、第7世代の開発スピードを更に加速することで、競争力を高めてまいります。

AIサーバー関連では、データセンターの高電圧化に伴い、数年以内にSiCデバイス市場として1,000億円以上の市場拡大が予想されており、それ以上の市場拡大が期待されている SiC パワーデバイスやGaNの新製品投入を加速していきます。全社的に開発リソースの再配分を進めていますが、なかでもAIサーバー向けについては、営業、マーケティング、開発も含めて体制強化に取り組んでいます。AIサーバーのほか民生など新技術開発・技術革新のスピードが速い市場・領域の最先端技術を開発することは、自動車や産業機器市場での商品開発力の向上にもつながります。新設のマーケティング本部とも連携し、市場ニーズにあった新商品の投入も加速してまいります。

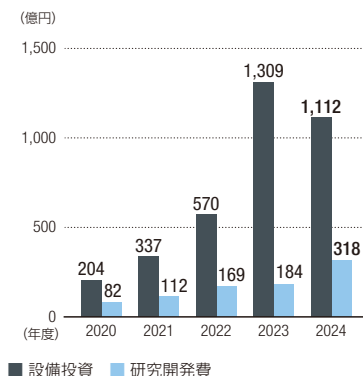
ROOMは、これまで数々の試練に見舞われながらも、活路を見出し、全社一丸となって突破してきました。経営陣が正しく方向性を示せば、確実にやり遂げる力があります。28年度までの4年間は収益性改善を最優先課題としながらも、私自身が先頭に立ち、あらゆるビジネススピードと専門性を高める取り組みを推進し、企業価値向上を実現してまいります。

業績ハイライト

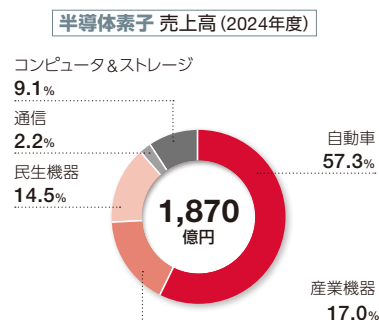
売上高／営業利益／営業利益率



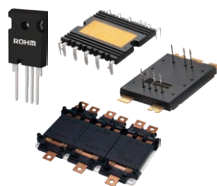
設備投資／研究開発費



用途別売上高構成比

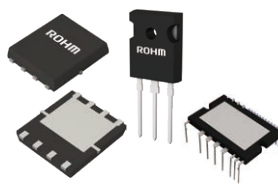


パワーデバイス注力商品



SiCパワーデバイス

ベアチップ、ディスクリート商品、モジュールまで幅広くラインアップ。大電力アプリケーションの小型化や高効率化に貢献する



パワー・MOSFET・IGBT

太陽光発電や電源システムなどさまざまなパワーエレクトロニクス機器に使用され消費電力を低減することで省エネルギー化を実現



パワーダイオード

圧倒的な生産量と豊富な商品ラインアップを保有し、民生・産機・自動車など多くのアプリケーションの要求にこたえる

● ロームのポジショニング (2024年)

世界パワーデバイスメーカー 売上高ランキング

順位	会社名	売上高 (百万ドル)
1位	Infineon Technologies	6,617
2位	onsemi	2,829
3位	STMicroelectronics	2,216
4位	Mitsubishi Electric	1,484
5位	Fuji Electric	1,245
10位	ローム	819

Source: Competitive Landscaping Tool CLT, Annual 2Q25

世界パワーデバイス市場

市場規模

27,751百万ドル

ロームシェア

10位 3.0%

パワートランジスタ

市場規模

23,912百万ドル

ロームシェア

10位 2.4%

パワーダイオード

市場規模

3,839百万ドル

ロームシェア

4位 6.6%

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

ロームではSiやSiCを素材とするデバイスに加えて、GaNデバイスの量産も開始しており、用途に応じた最適なソリューションを提供することでお客様の“省エネ”・“小型化”に貢献しています。EVやHEV/PHEVに加えて、AIサーバーといった新しいアプリケーションの登場により大電流・高電圧を取り扱うパワーデバイスの需要は拡大していきます。2024年度の売り上げは一時的な市況の停滞を受けて前年比減少となりましたが、中長期的な目線は変わっていません。業界をリードする技術力で、新たなシェアを獲得し事業成長を加速させていきます。

革新的なテクノロジーとコスト競争力で業界をリードするSiC事業

ロームはテクノロジーリーダーであり続けるべく、SiCパワーデバイスの開発を他社の追随を許さない圧倒的なスピードで進めています。第5世代SiC MOSFETは単位面積当たりのオン抵抗を第4世代より30%改善し、業界最高性能となる見込みです。2024年に量産開始したTRCDRIE pack™は、高い電力密度と組付けの容易さを強みとし、複数社の電気自動車メーカーからの採用をいただいています。生産効率を高めるためのウエハの大口径化も順調に進行しており、既に8インチウエハの量産認証サンプルの出荷を開始しました。引き続き、8インチウエハを使用したデバイスの生産ライン構築を進めることで、コスト競争力の更なる向上に努めていきます。

Column 本部長メッセージ

SiCの専門性を高め、コスト競争力の高い商品の開発を軸に、売上拡大へ

12年ぶりの赤字業績となったなか、トップラインの成長と適正な利潤確保を実現する上でパワー半導体のビジネスは重要な役割を担っています。なかでもSiCパワーデバイスは成長を牽引すべき事業の1つです。

今回、SiCパワーデバイスを事業本部として独立させた目的は、意思決定の迅速化と責任の明確化です。生産や品質面においては横串機能による全社最適が有効ですが、開発を中心としたスピード向上や事業責任の明確化においては事業部制が有効です。特にSiCは従来のSiと商品戦略や技術要件が大きく異なるため、独自の専門性を高めることがスピード向上につながります。

デバイス性能でリードする第5世代MOSFETの早期量産によって競争優位性を維持し、更に強化するため、第6・第7世代といった特長ある新デバイスの開発を加速しています。これらは、PHEVやHEV、さらにはAIサーバー向けなどBEV以外の分野にも展開していきます。また、モジュールや高放熱パッケージといった高付加価値商品の拡充にも注力し、売上拡大を目指します。さらに、8インチウエハによる量産ラインを構築し、競合に先駆けてお客様へのサンプル出荷も実施しております。デバイス性能とコスト競争力を高めることで、事業の更なる成長を加速させていきます。

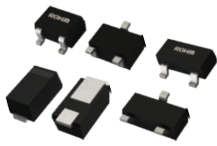


執行役員
SiC パワーデバイス事業本部
本部長

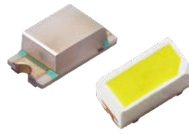
谷村 政憲

セグメント別事業概況

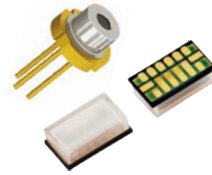
汎用デバイス注力商品



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
灯や状態表示などに
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
ンタや複合機、近年は測
距やLiDARなどの光源と
して使われる

● ロームのポジショニング (2024年)

世界小信号デバイス (SSD) メーカー
売上高ランキング

順位	会社名	売上高 (百万ドル)
1位	Nexperia	687
2位	onsemi	502
3位	ローム	353
4位	Diodes	260
5位	Vishay Intertechnology	237

Source: Competitive Landscaping Tool CLT, Annual 2Q25

世界小信号デバイス (SSD) 市場

市場規模
3,617百万ドル

ロームシェア
3位 9.8%

小信号トランジスタ

市場規模
1,576百万ドル
ロームシェア
4位 10.0%

小信号ダイオード

市場規模
2,041百万ドル
ロームシェア
5位 9.6%

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

パワーデバイスに注目が集まる半導体素子事業ですが、各種機器の高機能化や電装化に伴い、小信号の汎用デバイスの需要も中長期では着実に伸びると期待されています。例えば、制御回路などに使用される1ワット以下の電力を扱う小信号の汎用デバイス(トランジスタ・ダイオード)は、自動車や産業機器の電装化において必須の部品であり、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。キャッシュカウ事業として高いシェアを維持しながら、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

でのテーマです。

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商品であるため、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增強し、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、自動車向けの半導体は、特に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、顧客の要望に著実にこたえ、中長期的な収益の拡大に貢献します。

Column 本部長メッセージ

Siの特性を生かした商品開発の加速で、シェア拡大とグローバル競争力強化を実現

市況変動に強い事業基盤の構築が求められるなか、Siパワーデバイス事業本部では、高利益率商品への開発リソース集中とスピードアップ、生産拠点再編に向けて商品ラインアップの統廃合とOSAT活用の推進、大きな成長が期待されるAIサーバー向け市場での売上拡大、自動車市場での継続的なシェア拡大の4つが重点課題だと認識しています。

パワーデバイスの事業分野を分離し、小集団としたことで、Siパワーデバイスの特性と市場ニーズに即した商品開発を加速させています。製品ごとに適した開発体制の構築は、スピード向上だけでなく利益の最大化にもつながります。一方、パッケージやモジュール開発は、部門横断が重要で技術を横展開することにより効率化を維持しています。今後、製品ポートフォリオや生産拠点の見直しやOSAT活用を進め、Si製品の最適化と全社視点での業務改善を両立させることで、ロームの構造改革にも貢献できると考えています。更なる成長に向けては、世界的に高評価をいただくAIサーバー向けMOSFETなど、高付加価値製品のラインアップを強化し、グローバル市場で勝ち抜く競争力を高めてまいります。



執行役員
Siパワーデバイス事業本部
本部長

田邊 哲弘

Column

未来のモビリティ・脱炭素社会を支える戦略的パートナーシップ ～デンソー・東芝デバイス&ストレージとの協業を通じて～

アナログICの開発を軸に、車載システムの高度化に対応する協業体制

ロームは、2024年9月より株式会社デンソーと半導体分野における戦略的パートナーシップの検討・協議を開始し、2025年5月にパートナーシップを構築することに基本合意しました。既にデンソーはロームの一部株式を取得しており、両社のパートナーシップをより安定的かつ持続可能なものとするため、資本関係の強化も進めています。

近年、カーボンニュートラルの達成や交通事故ゼロ社会の実現に向けて、電動車や自動運転技術の開発が急速に進んでいます。これらの技術革新を支える半導体の重要性はより一層高まっています。ロームは、民生市場などで培った最先端の半導体技術と、幅広い製品ラインアップを有しており、これまでもデンソーとの取引や共同開発を通じて、車載分野での連携を強化してきました。

今回のパートナーシップでは、デンソーが持つ高度なシステム構築力とロームの技術力を融合し、アナログICを中心とした先進的な半導体において、協業関係を深化させていきます。

単なるサプライヤー関係の強化にとどまらず、両社の半導体事業における親和性の高い分野においては、より広範な連携も視野に入れ、グローバル市場への安定供給を目指します。

この協業は、両社が有する技術・知見・資産を組み合わせることで、次世代のモビリティ社会の基盤を築く取り組みです。ロームは、技術革新の先にある持続可能な未来を見据え、パートナーとの共創を通じて、より良い社会の実現に向けて挑戦を続けてまいります。



電動化・省エネ化の加速に向けた、パワー半導体の安定供給体制

ロームは、東芝デバイス&ストレージ株式会社との製造連携を通じて、パワー半導体の製造体制強化に取り組んでいます。両社はそれぞれの技術的強みを生かし、SiC及びSiパワー半導体の供給力を高めることで、電動化や省エネルギー化が進む社会のニーズにこたえることを目指しています。

この製造連携は、2023年12月に経済産業省からも「半導体の安定供給確保のための取組に関する計画」として認定を受けています。ロームはSiCパワー半導体の製造及び設備投資を担い、宮崎県のラピスセミコンダクタ宮崎第二工場を中心に生産能力の拡充を進めています。一方、東芝デバイス&ストレージは、Siパワー半導体の製造及び300mmラインの設備投資を加賀東芝エレクトロニクスにて担っています。このように、お互いの強みを生かす役割分担のもと、製造連携は着実に進行しています。

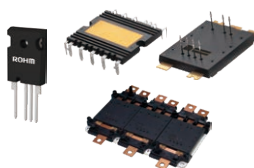
パワー半導体は、電動車や産業機器の高効率化・小型化に

不可欠な技術であり、今後の需要拡大が見込まれています。ロームは、SiC技術における長年の研究開発と量産実績を背景に、性能と信頼性の両面で高い評価を得ており、今回の製造連携を通じてその優位性を更に強化することを目指しています。

この取り組みは、両社の国際的な競争力向上にとどまらず、日本国内の半導体サプライチェーンの強靱化にも貢献するものです。ロームは、東芝デバイス&ストレージとの製造連携を通じて、持続可能な社会の構築に向けた責任を果たすとともに、グローバル市場における安定供給と技術革新の両立を図っていきます。

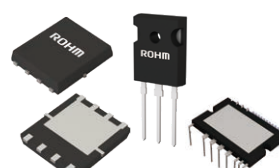


ラピスセミコンダクタ宮崎第二工場



SiC パワーデバイス

ベアチップ、ディスクリート商品、モジュールまで幅広くラインアップ。大電力アプリケーションの小型化や高効率化に貢献する



パワー MOSFET・IGBT

太陽光発電や電源システムなどさまざまなパワーエレクトロニクス機器に使用され消費電力を低減することで省エネルギー化を実現

セグメント別事業概況

モジュール・その他

独自技術を生かした新商品開発でシェア拡大、
利益を生み出す事業体質へと転換します

執行役員 汎用デバイス・モジュール、FI 担当
兼 汎用デバイス・モジュール事業本部 本部長
東田 祥史



モジュール・その他（抵抗器）セグメントでは、業績低迷を受け、利益率向上のため、事業組織の再編と生産拠点の集約による固定費・固定資産の圧縮、不採算商品の生産終了、高付加価値品への集中を進めています。

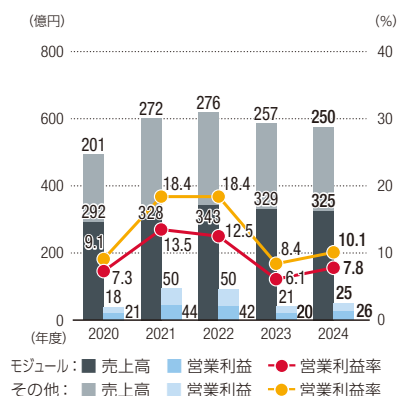
2024年度のモジュール事業においては、中国民生機器向けやスマートフォン向けのセンサ需要が堅調だった一方、国内産業機器市場では在庫調整の長期化により全体として需要が停滞しました。今後は、ロームの強みであるセンサ関連技術に引き続き注力するとともに、AIサーバー市場の拡大を見据えた光モジュールの開発を加速させます。また、スマートファクトリーやスマート物流分野に向けたバーコードラベルプリンタ用サーマルプリントヘッドの開発にも注力しており、独自技術による高速・高画質を両立した新商品として、世界市場でのシェア拡大を目指しています。

抵抗器事業は市況の低迷により売り上げが伸び悩み、厳しい状況が続きました。しかしながら、2000年頃から開発を続けてきた高付加価値商品は特に自動車のお客様から高く評価されており、独自の素子設計による耐サージ抵抗器、長辺抵抗器など高い性能を有する商品の売り上げが近年拡大しております。汎用的なチップ抵抗器の安定供給と品質の確保はもちろんのこと、高い性能や信頼性を有する特殊抵抗器の開発にもより一層注力し、お客様の商品性能向上に貢献してまいります。

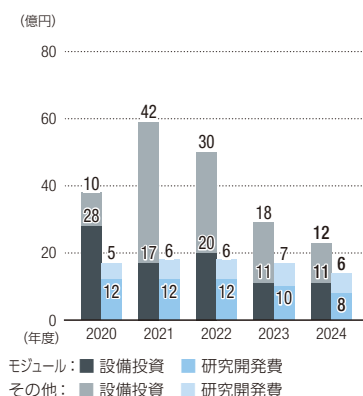
両事業とも厳しい市況下でも安定して利益を生み出してきましたが、ローム本来のより“筋肉質”な事業体を目指し、構造改革を継続してまいります。利益率向上を第一に考えつつも、将来的には、モジュール及び抵抗器事業をロームの売り上げの約3分の1を担う規模へと成長させるべく、画期的な新商品の開発にも努めてまいります。

業績ハイライト

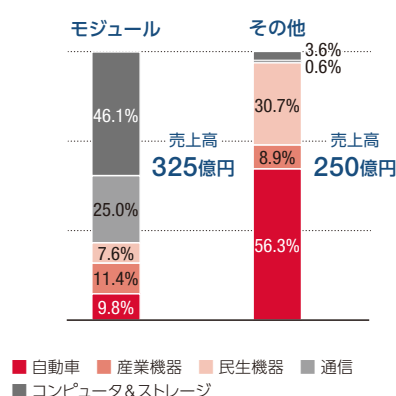
売上高／営業利益／営業利益率



設備投資／研究開発費



用途別売上高構成比（2024年度）

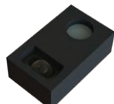


モジュール・その他注力商品



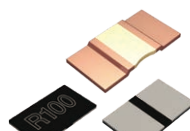
サーマルプリントヘッド

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。スマートフォンなどのモバイル端末から自動車・産業機器など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

● ロームのポジショニング（2024年）

世界サーマルプリントヘッド 売上高シェアランキング

ロームシェア **2位 21.8%**

順位	会社名	売上高シェア
1位	京セラ	30.3%
2位	ローム	21.8%
3位	SHEC	19.7%
4位	東芝ホクト電子	7.7%
5位	アオイ電子	5.5%
6位	アルプスアルパイン	3.2%

出所：中日报社

世界抵抗器 売上高シェアランキング

ロームシェア **4位 10.1%**

順位	会社名	売上高	シェア
1位	A社	—	25.2%
2位	B社	—	13.2%
3位	C社	—	11.3%
4位	ローム	209億円	10.1%
—	その他	—	40.2%

出所：ローム調べ

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での大きな目標としています。2024年度は、事務機向けのプリントヘッドの売り上げは減少しましたが、決済端末向けのプリントヘッドやスマートフォン向けのセンサ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。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商品です。2024年度の売り上げは、汎用品の抵抗器需要の落ち込みによりマイナス成長となりましたが、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器の採用は進んでおり、今後の高い成長が期待されます。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と見られており、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、顧客のアプリケーションの小型・高信頼性に貢献します。

Column 価値創造事例

小型でも高電力・高信頼性を両立した「MCRxシリーズ」で電子部品の進化に貢献

電子機器の多機能化と電動化の進展により、電子部品の小型化と高性能化は重要な課題となっています。特に自動車市場では、電動車（xEV）の普及に伴い、電子部品の使用量が急増しています。また、産業機器市場でも、機器の高機能化や効率化により、小型かつ高性能な電子部品への需要が拡大しています。ロームはこうした要求にこたえるべく、2024年11月に汎用チップ抵抗器「MCRシリーズ」の新ラインアップ「MCRxシリーズ」として、「MCRSシリーズ」と「MCRLシリーズ」を発表しました。

「MCRSシリーズ」は、内部構造の最適化や新材料の採用により、定格電力と温度特性（抵抗温度係数 TCR^{*1}）を向上させ、従来品に比べワンサイズ小型での使用を可能にしました。「MCRLシリーズ」は、「MCRSシリーズ」の低抵抗タイプで、電流検出用途に最適です。また、「MCRxシリーズ」は、全サイズで車載信頼性規格「AEC-Q200」^{*2}に準拠しており、xEV、基地局やサーバーなどの通信インフラ、FA機器などの市場拡大にも貢献します。さらに、産業分野やインフラ機器など長寿命使用が前提の用途への継続的な供給も支えます。

今後、「MCRSシリーズ」では、+155℃に対応した小型サイズ品の開発を予定しています。また、「MCREシリーズ」として、完全鉛フリータイプでよりコンパクトな製品の供給も開始します。このように、ロームは、更なる小型化へのニーズや環境志向による自主規制や輸出制限などへの対応も強化することで、グローバル市場における顧客の多様なニーズにこたえ、電子部品の進化に貢献していきます。

^{*1} 抵抗温度係数（TCR: Temperature Coefficient of Resistance）

抵抗器の抵抗値が温度変化に対してどの程度変化するかを示す指標。TCRが低いほど、温度変動による抵抗値の変動が少なく、安定した性能を提供できる。

^{*2} AECはAutomotive Electronics Councilの略で、大手自動車メーカーと米国の大手電子部品メーカーが集い、策定した車載電子部品の信頼性規格。車載部品がこの規格に準拠していることで、過酷な環境条件下での信頼性を保証している。Q200は、抵抗器、コンデンサ・インダクタなど、受動部品に特化した規格である。



環境への取り組み

ロームでは、自然環境と調和のとれた持続可能な社会の存続が、我々の企業活動を支えるものと考えています。そのため、自然の再生能力・浄化能力と経済活動のバランスを重視した生産活動や環境配慮型製品の製造による環境負荷の削減、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 (サステナビリティレポート P.38-74)

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

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

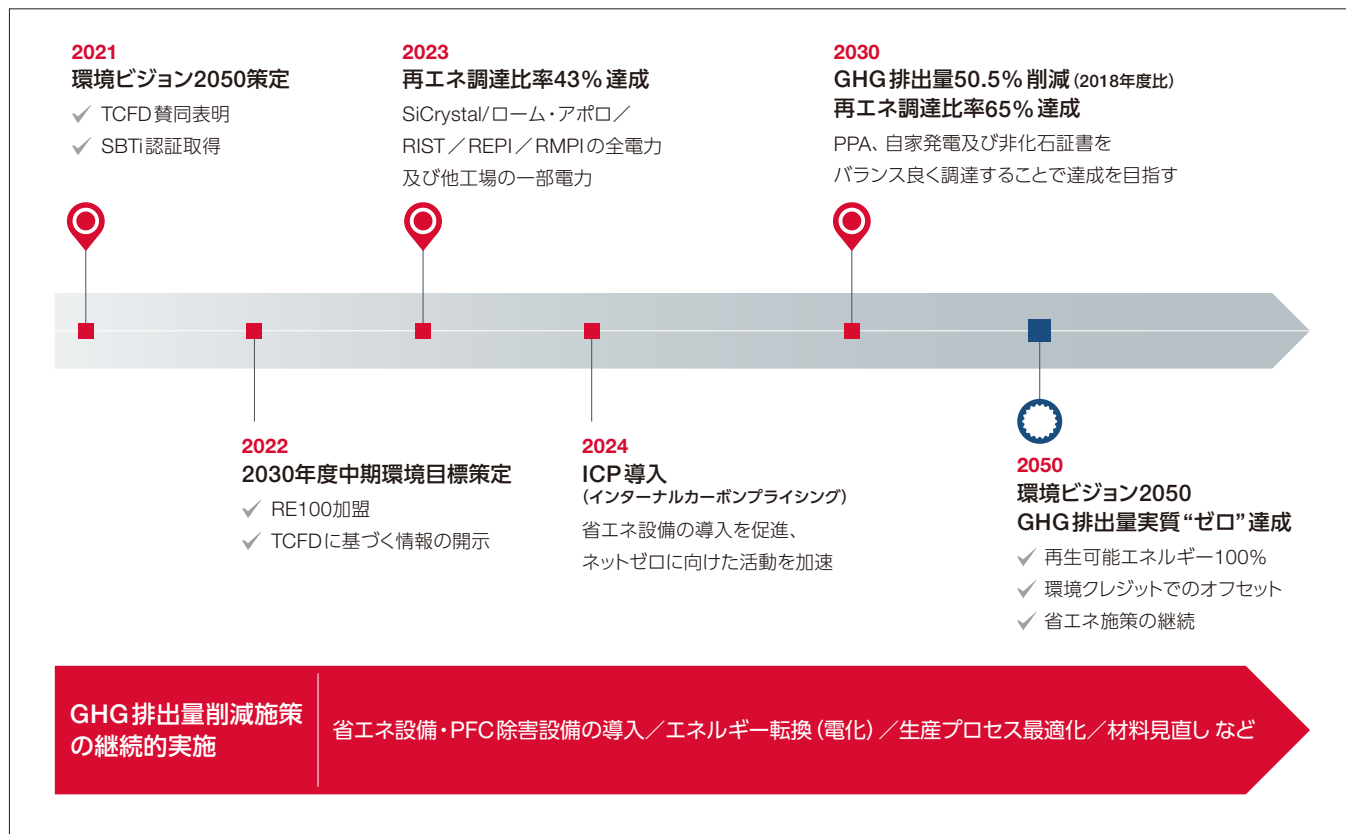
▶ 2024年度の実績・KPI P.31

「ロームグループ環境ビジョン2050」ロードマップ

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。ロームでは、地球環境をより良い状態で次世代につないでいく姿勢を示すため、2021年に「気候変動」「資源循環」「自然共生」を重要テーマとした「ロームグループ環境ビジョン2050」を掲げました。また、中間ステップとなる2030年度目標も策定し、環境課題の解決に向けて目標達成への活動を推進しています。

さらにロームは、国際的な環境イニシアティブにも参画しています。達成年の2050年に向け段階的に環境中期目標を設定しながら、目標の実現に向けて取り組みを加速させていきます。

気候変動 GHG排出量 実質ゼロ	気候変動対策を持続可能性の実効性をはかる重要な指標とし、事業活動により発生する2050年度のGHG排出量実質“ゼロ”を目指します。	 
資源循環 ゼロエミッション	開発から調達・生産・販売までの一連の事業活動を通し、限りある資源の無駄をなくすため、資源循環の最大化に取り組みます。	 
自然共生 自然サイクルと 事業活動の調和	地球の生物多様性が生み出す自然の恵みを大切に、地球環境をより良い状態で次世代に引き継いでいきます。	 



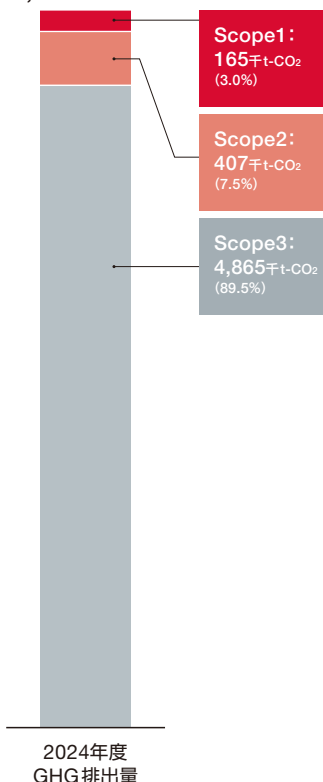
2030年度中期環境目標達成に向けた取り組み

ロームの事業活動に関わるスコープ1, 2, 3の割合

気候変動に関する2030年環境目標の一つとして、事業活動に伴う温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ1及び2) を2018年度比で50.5%以上削減を掲げています。2024年度のGHG排出量は前年比で11.2%の削減、2018年度比では42.2%の削減となっています。スコープ3 (カテゴリー11) については、2030年度に

2018年度比で15%以上削減を掲げています。また、インターナショナルカーボンプライシング (ICP) 制度を導入し、1,000万円以上の付帯設備やPFC*除害装置の導入に際しての判断材料とすることで、グループのカーボンニュートラルに向けた意識を高めています。

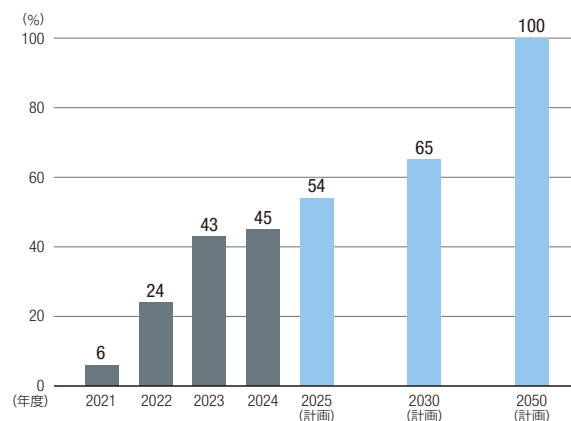
5,437千t-CO₂



再生可能エネルギーの導入拡大

ロームは、2021年4月に策定した「環境ビジョン2050」に基づいて国内外一体で環境経営を推進し、2050年までにGHG排出量実質ゼロを目指しています。同年5月には、中期経営計画「MOVING FORWARD to 2025」において、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ました。この計画に基づき、2021年度にSiCウエハ製造の主要な生産工程 (ドイツ工場、福岡・筑後工場のSiC新棟) で、2022年度は主力生産拠点であるタイ工場、2023年度はフィリピン工場、2024年度は宮崎工場、2025年度は宮崎第二工場へ再生可能エネルギー100%を実現しました。2025年度は宮崎工場、宮崎第二工場へ再生可能エネルギーを導入する予定です。

ロームグループ再エネ比率



環境への取り組み

環境負荷削減貢献量の試算

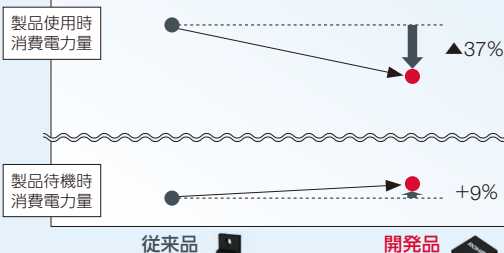
ロームでは、顧客の省エネや小型化ニーズにこたえる環境配慮型製品の開発を通じて、環境問題の解決及び軽減に取り組んでいます。特に、製品使用時の消費電力が少ないことによる環境負荷の低減効果に着目し、その貢献度を定量的に評価するための試算を進めています。

例えば、2022年度に開発した GaN デバイスにおいては、製品単体での消費電力削減効果に加え、販売実績や想定使用年数などを総合的に勘案し、環境負荷削減貢献量を332トン・CO₂と試算しました。

今後は、使用時の環境負荷だけでなく、製造プロセスの見直しや部材の選定、製品の使用方法など多様な要素も考慮に入れた評価・試算手法の確立を目指していきます。

例) 2022年度開発 製品 (GaN デバイス)

GNP1150TCA-Z
EcoGaN™, 650V 11A DFN8080AK,
E-mode Gallium-Nitride(GaN) FET



環境負荷削減貢献量の試算値 **332t・CO₂**

※試算にあたっての検討
・製品単体の消費電力の削減量 (従来製品比)
・2023年度 販売実績 (出荷台数) ・想定製品使用年数

今後、検討すべき要素の例

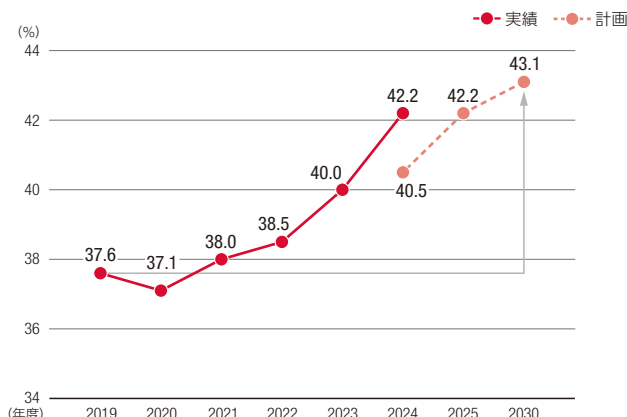
- 製造プロセスの変更分
- 製造に伴う部材の種類や使用量の変更分
- システム品やアプリケーションとしての使用方法の考慮 (使用個数の削減効果など)
- 新製品として CO₂削減効果を見込む期

水リスクへの対応

ロームでは半導体製造に大量の水を使用していることから、水資源の確保・循環を重要課題と捉え、2030年度までに水の回収・再利用率を2019年度比で5.5%以上向上させる目標を掲げています。2024年度の水の回収・再利用率は42.2%で、2019年より4.6%向上しました。今後もこの水準を維持していきます。

また取水量の削減にも取り組んでおり、ローム・アポロ筑後工場ではシリコンウエハ研削工程から排出された研削系排水 (研削排水) を、膜ろ過設備でろ過し、純水製造設備の原水として再利用しています。現在はこの取り組みにより、約5,330m³/月の取水削減が可能となっています。今後もこれらの取り組みを通じて水リスクの低減に取り組んでいきます。

水の回収・再利用率



生物多様性の保全

生物多様性は経営資源としての自然資本を生み出す重要な源であり、社会とロームの更なる持続成長のために不可欠です。2021年に策定した「ロームグループ環境ビジョン2050」では重点テーマの1つに「自然共生」を掲げるとともに、中間目標として2030年環境目標も設定しました。また、ISO14001マネジメントシステムに基づき、生産拠点ごとに環境影響評価を実施しています。環境汚染や生態系への影響の低減、緑化の積極的な推進、社会貢献活動へ参画及び支援など、グループ全体で自然共生の活動に取り組み、次世代に引き継ぐ地球環境づくりを推進していきます。

製品化学物質管理

ロームでは国内外の環境法規制や顧客の要求事項を遵守し、環境負荷の少ない材料調達に取り組んでいます。製品化学物質管理基準書を定め、原材料や部品などに含まれる化学物質情報を正確に把握することで、各法規制への適合を確認しています。また、禁止物質が「入らない」「使用されない」「出荷されない」管理システムを構築し、顧客が安心して使用できる製品を提供しています。さらに、サプライヤーから納入された材料・部品及び顧客に納入する製品は、定期的に含有化学物質を確認しています。

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。

気候変動対策 (サステナビリティレポート P.44-58)

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

ガバナンス

ロームでは、TCFDに基づく取り組みについてEHSS統括委員会※において審議及び決議する体制を構築しています。その傘下にある環境保全対策委員会では、2030年中期環境目標を策定するとともに、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解決を推進しています。

監査等委員である取締役はEHSS統括委員会及び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価値共有のため、取締役の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。

※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

環境マネジメント推進体制 (サステナビリティレポート P.41)

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

戦略 (シナリオ分析)

ロームでは、半導体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、2050年の気候変動が事業活動に与える影響を分析しました。

社会全体が脱炭素及び温度上昇の抑制に成功する「1.5℃/2℃シナリオ」では、カーボンニュートラルに向けステークホルダー

全体での脱炭素化への取り組みが加速し、新たな技術が発展することで売上増加も期待されます。一方、経済発展を優先し世界の温度上昇が続く「4℃シナリオ」では、風水害に対するレジリエンス強化への取り組みが加速し、気温上昇に伴う新たな技術の発展への貢献が予想されます。

リストと機会別財務インパクト (サステナビリティレポート P.48-49)

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

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・BCMマネジメントシステムにおいて、気候変動対応を含めた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。また、環境マネジメントシステムにおいては、長期的な視点を含めた環境にまつわるすべてのリスクの洗い出しと特定を行っています。

さらに、リスク管理・BCM委員会及び環境保全対策委員会は、気候変動に関するリスクを各マネジメントシステムの責任者で構成される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。

指標と目標

ロームは2030年の環境目標を「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」について設定したGHG排出量削減の目標は、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旨とする国際企業イニシアティブ「RE100 (100% Renewable Electricity)」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。



特集 サプライチェーンマネジメントの更なる高度化に向けて



SCM本部 SCM企画部
調達企画課 統括係長

池本 昌史

SCM本部 本部長 堀江 佳孝

汎用デバイス・モジュール事業本部 汎用デバイス事業統括
汎用デバイス事業部 生産管理課 2G グループリーダー

瀧口 哲生

DXと共創で築く、持続可能なサプライチェーンの未来

いかなる困難があっても生産を止めないロームのSCM

堀江 ロームの企業目的には、「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する」という一文があり、我々の役割はこの理念にすべて集約されています。重要なのは、生産を止めることなく、お客様の求める数量と納期にこたえること。そのためには、サプライチェーンマネジメント（SCM）における高度な戦略が不可欠です。在庫の最適化に加え、複数の調達先を確保し、リスクマネジメントを戦略的に進めています。また、問題が発生した際に代替がしやすいように部品や材料の標準化も重要な課題です。

池本 ロームでは東日本大震災やタイの洪水で工場の被災を経験し、さらにコロナ禍もあって、災害耐性のある供給網の構築が急務の位置付けとなりました。そこでSCMの部署が発足し、私自身は2021年から調達基幹システムの展開と調達関連のDX推進に携わっています。当時は、海外拠点で個別に情報を管理していたのですが、現在は海外6拠点の発注情報と材料在庫情報をリアルタイムで共有し、早期に対処できる体制を整えています。

瀧口 私は入社以来、生産管理業務に従事しています。生産管理部門では、受注に対して必要な数量を適切な納期で供給する体制を構築・維持するだけでなく、限られた人員や設備といった

リソースを最大限に活用し、売り上げ・利益の確保を図っています。特に適切な生産計画を立てることが重要で、私たちの判断一つで利益を損ねる可能性や、供給責任が果たせなくなるリスクがあるため、勉強を重ねつつ注力しています。

堀江 利益を確保するという観点では、ロームの経営基本方針にも「社内一体となって、品質保証活動の徹底化を図り、適正な利潤を確保する」と明記しています。利潤がなければ研究開発も社員の生活も守れません。そのため、私たちは「物を買う責任」を明確に意識しています。過去には部門ごとに同一部品を異なる価格で調達するケースもありましたが、現在は「RoProS（ロプロス）」というローム独自の調達システムを導入し、全社の調達価格の見える化が実現しました。このシステムで過去の取引データを即座に分析できるため、交渉材料として活用できています。

池本 DXは調達の標準化にも役立っています。これまでは拠点ごとに調達のスペシャリストがいて業務が属人化され、個別最適化されていました。そこで生産管理体制を標準化するため、拠点ごとに個別管理していた情報を約2年かけて一元化・可視化しました。次の段階として、受注情報と組み合わせた材料所要量計画（MRP）の自動化に取り組んでいます。2024年度には

国内でのモデル運用を開始し、2025年度には海外拠点にも展開する計画です。

堀江 ただ、まだ生産管理とRoProSの自動発注のシステムが

連携されていないので、これからそれらをつなげ、MRPを運用していくのが理想の形です。それにより、過剰在庫や物流の滞留などがなくなっていくはずです。

お取引先様との信頼関係とDX推進で調達の最適化へ

堀江 最も大事なものは、お取引先様との信頼関係です。年に一度のパートナーズミーティングでは、主要なお取引先様約100社と、ロームの経営陣が出席し、我々の事業環境や企業戦略などのプレゼンを行います。また、双方がフランクにコミュニケーションできる場にもなっています。上層部同士の対話によって、ロームに対する協力体制を更に強化してもらうことも狙いの一つです。

池本 「サプライヤー表彰」も、パートナーシップの強化につながっていると思います。この制度はロームが設定したKPIに基づいてお取引先様を評価し、表彰するものです。納期の順守率やレスポンスの速さ、コストなどを明確な基準に沿って自動集計し、その結果で評価しています。この結果をしっかりと伝えることでお取引先様とのコミュニケーションを図っています。

瀧口 生産管理の立場でいうと、調達の担当者がお取引先様と協力関係を築いているおかげで、複数の購買先が確保できています。これまでコロナや能登半島の地震などの際もサプライヤーの代替が利き、調達面で大きな問題が発生することなく、生産を継続できました。

堀江 お取引先様がその分野で、技術力、供給能力ともに優れた会社であることも重要です。大手のお取引先様とは四半期ごとに「フォーターバックレビュー」を行い、直近の課題や見通しを共有しています。ここで重要なのは、お互いに機会損失がないように、どれだけ密に対話をするかということです。その関係があるからこそ、それぞれの企業にロームに対する期待や応援の気持ちを持っていただいていることは間違いないと思っています。もちろん、我々もそれにこたえようと努力しています。

池本 お取引先様の商社からは各地の生産拠点の情報も共有してもらい、それをBCPに組み込んで有事の際の代替拠点の見える化に活用しています。また、能登半島地震を受けて、私たちに影響がある材料についてお取引先様に状況を確認するアンケートの自動配布・自動回収するシステムも構築しました。先日は各社にこのアンケートの訓練に協力していただき、フィードバックも行いました。これも関係強化につながったと思います。

堀江 システムのおかげで調達の現場は非常に楽になりました。災害時の状況について経営陣にすぐに報告できる体制が整い、リスク管理体制も強化されました。

瀧口 こうしたシステムによる見える化は非常に大事で、システム化が進むほど情報の精度が高まり業務効率も上がっていくと思います。特に、システムのおかげで調達先を迅速に検索できるのがとてもありがたいです。

堀江 最高の条件で調達の契約を締結するのも私たちの重要な役目です。ですから、私は基本的にLTA（長期契約）は締結しないのが調達の本来の在り方だと思っています。長期の条件を固めてしまうと、市況の変化に対応できないからです。2021年度から数年間はウエハなどの材料が不足する状況が続き一部LTAを締結しましたが、2023年度後半から市況が崩れて結果的に在庫が過剰となりました。

池本 そこで重要になるのが、ロームのバイヤーとお取引先様とのコミュニケーションです。システムによる自動化で、お取引先様としっかり交渉する時間を取れます。これにより、商流全体を俯瞰でき、戦略的判断が可能になると思います。

ロームの持続的な成長のためのSCMとは

堀江 今後、売り上げ・利益ともに上げていこうとすると調達品目や量、購入先なども増えていきます。それに比例して調達人員を増員すると、固定費がかさみ、適正な利潤を圧迫します。そうしたスタイルからはもう脱却すべきです。そのためのキーワードは「自動化」しかありません。

池本 私も同感です。生産に直結する材料についてQCD（Quality・Cost・Delivery）を更にレベルアップするために、ロームの強みであるバイヤーが前面に出てしっかり交渉するなど、人というリソースは大事なところに集約すべきです。そのために、

システムの自動化をもっと進めていきたいと思っています。

瀧口 私も基本的には同じ考え方で、加えて、業務の標準化も重要だと思います。これらを両輪で進めつつ、もちろん判断や対話が必要な領域には人が関わる体制を維持することが不可欠です。

堀江 DXなどを通してスムーズなSCMを実現すれば、自ずと労働生産性も上がり、業績の回復につながります。お取引先様との密な信頼関係、DXによるリソースの最適配置、さらにはリスク管理のためのBCP構築などを通じて、強靱かつしなやかなサプライチェーンを目指しています。

サプライチェーンへの取り組み

高品質かつ安心・安定したもののづくりを持続可能にするには、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。

サプライチェーンマネジメント (サステナビリティレポート P.115-135)

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

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

▶ 2024年度の実績・KPI P.31

推進体制

ロームでは取締役会及びEHSS統括委員会の下部組織であるサプライチェーンマネジメントシステムが、グループ内のサプライチェーンリスクを適切に管理・監督する役割を担います。EHSS統括委員会は、サプライチェーンマネジメントシステムのPDCAが適切に回っているかどうかを評価・確認し、取締役会へ適宜報告・相談を行うことで、マネジメントシステムの精度の維持・向上を図っています。また取締役会はサステナビリティ経営委員会と連携し、サステナビリティに関する方針・方向性・長期目標などについて議論の上、決定内容をEHSS統括委員会に落とし込み、実現に向けた活動の状況を監督しています。

ロームは健全かつ持続的な調達活動を目指すためにRBA※行動規範を採用し、サプライヤーにもその遵守に努めてもらうようお

サプライヤーとの取り組み

ロームは健全かつ持続的な調達活動を目指すためにRBA※行動規範を採用し、サプライヤーにもその遵守に努めてもらうようお

願っています。また、サプライヤーの評価・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。

※RBA (Responsible Business Alliance) 行動規範:電子機器関係のメーカーのほか、自動車、玩具、飛行機、IoTテクノロジー企業で構成される団体が策定した規範

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」「品質コンプライアンス」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。

安定供給を実現するサプライチェーン

ロームでは製品の安定供給のため、「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」という3つのマテリアリティを設定しています。この実現に向け、BCM

体制の強化やグリーン調達及びCSR調達活動の推進に取り組んでいます。

持続可能なサプライチェーンマネジメント

取り組み意義・背景

社会のニーズにこたえられる高品質な商品を安定的に世の中に送り出すには、強固な調達体制の確立と、重要なパートナーである

サプライヤーとの強いパートナーシップの構築が欠かせません。また、昨今事業継続リスクの脅威となっている自然災害や感染

症に備え、高品質な商品を社会に提供するためには、お取引先様と共に品質・安全・環境・人権・BCMの点から、グループ全体を取り巻くすべてのお取引先様と共にマネジメント体制を構築し、サプライチェーン全体での経営品質を向上させることが不可欠です。

サプライヤーと共に、「相互信頼・相互繁栄」の概念のもと、高品質な商品を社会に提供するため、社会からの期待にこたえる調達体制の確立、そして健全なサプライチェーンの構築に取り組めます。

重点テーマ別KPI及び進捗(中期経営計画)

テーマ	達成目標(2025年度)	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標
BCM体制の強化	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90%以上	90.0%	94.5%	90.0%
	②Tier1サプライヤーの生産拠点調査率100%	80.0%	90.0%	100.0%
	③重要サプライヤーの有事対応における事前合意率100%	80.0%	86.0%	100.0%
グリーン調達の推進	環境管理体制自己評価合格率100%	92.0%	93.6%	100.0%
CSR調達活動の推進	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	85.0%	90.7%	90.0%

※2025年度目標値については集計対象を材料系サプライヤーのみへと見直し。

BCM体制の強化

ロームではBCPの一環として、有事の際でも事業を継続できるよう、平時からサプライヤーとの連携を強化し、復旧体制と代替材料の準備を進めています。また、BCPの維持・改善のため「リスク管理・BCM委員会」を設立し、調達部門のリスク管理及びBCM体制を強化しています。

調達部門では「品質」「納期」「価格」「コンプライアンス」に加え「安定供給」に関するリスクを評価し、重要リスクについて四半期ごとに対応を確認しています。また、供給継続が可能なサブ

ライヤーを選定し、取引開始時に基本姿勢への同意書提出を求めています。

有事の際に影響範囲を瞬時に特定するため、サプライヤーの製造拠点情報をデータベース化し、有事の影響範囲を迅速に把握できる体制を構築中です。2025年度までに約70,000アイテムの一次サプライヤー調査を実施し、重要材料の有事対応事前合意100%達成を目指しており、2024年度までの進捗率は86%です。

グリーン調達の推進

化学物質管理に関わる法規制がますます厳しさを増すなか、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きました。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可能製品として「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、サプライヤーに製品含有化学物質管理の徹底を要請するため、製品化学物質管理基準書*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。

※製品化学物質管理基準書
https://fscdn.rohm.com/jp/company/sustainability/ROHM_Control+Standard-of+Chemical-Substances-in-Products_004jp.pdf

アセスメント

サプライヤーの環境管理体制をローム基準に引き上げること为目标とし、自己評価を実施していただいています。評価結果を基にフィードバックと改善活動を継続的に実施することで、2025年度のサプライヤーの環境管理体制自己評価合格率100%を目指しています。

2024年度は是正への対応が進み適合率が上昇しました。一部ローム基準を満たしていないサプライヤー及び未回答のサプライヤーについては、状況確認と課題把握に努め、改善に向けた取り組みを進めています。

グループ全体 アセスメント結果

評価区分	ローム基準への適合率	2023年度		2024年度		対応内容
		社数	比率	社数	比率	
A	70%以上	1,115	87.7%	957	93.6%	—
C	70%未満	16	1.3%	7	0.7%	● サプライヤーの環境管理体制自己評価結果を確認し、点数の低い項目からサプライヤーの課題や状況を把握 ● サプライヤーに改善要望書を送付し改善を依頼
是正依頼中		9	0.7%	5	0.5%	サプライヤーの環境管理体制自己評価結果を40%以上に向上するよう改善を支援
未回答		131	10.3%	53	5.2%	—
合計		1,271	100%	1,022	100%	—

サプライチェーンへの取り組み

CSR調達活動の推進

CSR調達アセスメント

毎年サプライヤーに対し、CSR活動の達成状況を確認するため、RBA行動規範に示す「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」とローム独自項目である「情報セキュリティ」「調達BCP」「物流」「品質コンプライアンス」に関してセルフアセスメントの実施を依頼しています。その総合点数を基にサプライヤーをランク分けし、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リスクサプライヤーとし、是正を依頼するとともに改善を支援します。2025年度目標として、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以上を獲得することを掲げていますが、2024年度の実績は、90.7%でした。

セルフアセスメント達成目標

2025年度目標	2024年度目標	2024年度実績
90%以上(金額ベース)	85.0%	90.7%

責任ある鉱物調達

ロームは、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。

顧客に安心してローム商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・ディリジェンス・ガイダンス」に沿った査定プロセスを実施しています。調査の結果、2024年度のCFS*認証率は前年度と同じ97%となりました。残り3%の未認証製錬所については、引き続きCFSへの切り替えを働きかけていきます。今後、ローム商品におい

公正な取引の徹底

事業活動を行う上での倫理上のルールとなる「ロームグループ行動指針」において、公正・対等な取引に言及し、全ての役員・社員に対し調達に関連する法令の遵守を求めています。今後も、サプラ

パートナーシップ構築宣言

2021年1月より、「パートナーシップ構築宣言」を掲げています。サプライチェーンや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを目的として、経団連会長、日商會頭、連合会長及び関係大臣を

CSR調達監査

監査はCSR調達担当者による第三者監査形式で、オンサイト又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。監査対象はロームの重要サプライヤーとしており、毎年対象を見直しています。監査を通じて是正が必要と認められる場合にはサプライヤーと協議の上、改善計画書を作成・提出してもらい正処置の完了までのフォローを行っています。この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。2024年度は、3社に対して監査を実施しました。

重要取引先様の特定(サステナビリティレポート P.121)

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

CSR調達監査実績

年度	2022	2023	2024
訪問社数	13	23	3

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ます。

3TG調査結果

調査対象のサプライヤー:145社

調査回答入手のサプライヤー:145社、入手率100%

特定した製錬業者数:全鉱物で196社(その内、RMAP認証製錬所190社)

	金	タンタル	錫	タングステン	全体
全製錬所数	94	30	43	29	196
CFS*認定製錬所数	90	30	41	29	190
CFS*認証率	96%	100%	95%	100%	97%

*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、Responsible Minerals Initiative(RMI)のResponsible Minerals Assurance Program(RMAP)によって認証された製錬所をCFSと定義しています。

イヤーと公正かつ倫理的な取引を行うため、従業員への教育・周知を徹底しています。

ロームグループ行動指針

<https://www.rohm.co.jp/company/about/rohm-group-business-conduct-guidelines>

メンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において創設された仕組みです。

パートナーシップ構築宣言

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/supply-chain/fair-business-dealings>

人権についての取り組み

ロームはグローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を事業活動の基本に掲げています。人種、民族、国籍、社会的身分、性別、思想・信条による差別・ハラスメントは決して容認しません。また、安全な労働環境の提供や最低賃金の確保、適正な労働時間管理を含む責任ある労働慣行及び結社の自由と団体交渉権も尊重しています。

人権 (サステナビリティレポート P.171-175)

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

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

▶ 2024年度の実績・KPI P.31

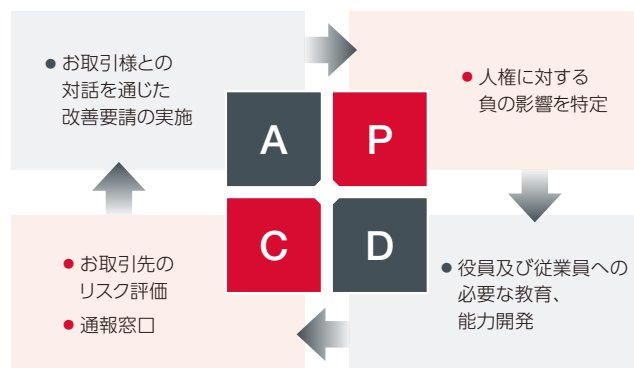
基本的な考え方

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」と捉え、「ローム人権方針」を定めています。さらに、グローバル企業として国際原則・規範も尊重しています。各国の法規制と国際規範が異なる

場合にはより高い基準を採用し、相反する場合には国際的に認められた原則や規範に従い、最大限に人権を尊重する方法を追求します。

人権デューデリジェンスの実施

ロームは、事業活動に関連する人権侵害リスクを特定し、予防・軽減する人権デューデリジェンスを行います。これにより人権への負の影響や助長が明らかになった場合には、規模・範囲・是正困難性などを踏まえ、人権に対して最も深刻に負の影響を与えている事象への対処を優先し、適切かつ効果的な救済措置を講じます。



サプライチェーンにおける人権アセスメント

ロームでは人権が尊重された持続可能な社会の構築を目指し、RBA行動規範に準拠した取り組みを行っています。また、サプライヤーの人権を尊重するとともに、サプライヤーにも同規範にのっとった取り組みを依頼し、サプライチェーン全体での人権尊重を推進しています。

具体的には、RBA行動規範に示す「労働」「安全衛生」「環境」「倫理」「マネジメントシステム」「調達BCP」に関する自己評価を依頼し、その回答結果やCSR調達監査を通じ、評価が低い項目については改善を要請しています。また、監査時や会合時に人権尊重の重要性やCSR調達の必要性を啓発しています。

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ます。また、ロームの取り組みを理解いただく従業員教育の一環として、「労働・倫理e-ラーニング」を全従業員を対象に実施しています。

労働・倫理eラーニング実施実績

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
受講者 (名)	3,350	3,832	3,941	4,511
回答率 (%)	83.6	99.7	98.5	95.6

社外取締役座談会



取締役*

Peter Kenevan

社外取締役 取締役会議長

南雲 忠信

社外取締役 (常勤監査等委員)

中川 恵太

※2022年6月～2025年6月まではローム社外取締役

変革を支える社外取締役の責任 リーダーに寄り添い、ロームの未来へ共に歩む

非常に厳しい業績となった要因やロームの直面する経営課題について、ご自身の社外取締役としての活動を振り返るとともに、ご意見をお聞かせください。

南雲 まず、2021年度～2022年度は、市況が非常に良かった。ロームも好調な業績を収め、当時は皆、右肩上がりの成長を信じていました。しかしその好調さゆえに、時代の潮流の変化を見誤ってしまった。2024年度の業績不振の要因は、この変化への対応が遅れたことにあります。長年製造業の経営に携わってきた経験から分かることなのですが、順調な時期は変化を読み取る感覚が鈍ってしまい、勢いだけで進めてしまうことがあります。現場の感覚が鈍ると細かなルールも守れなくなる。ロームも好調な勢いに流されず、本来のプロセスを遵守し慎重に進めていれば、ここまで悪化しなかったはずです。

中川 売上高1兆円を目指し、積極的な投資を推進してきましたが、その方向性自体が誤っていたわけではなかったと思います。しかし、外部環境の変化に対しては、社内で努力を重ねたものの、

環境の先行きに対する厳格な判断ができず、手を打つタイミングを正確に捉えることができませんでした。また、リスクに対する備えも十分にできていなかったと思います。ただその当時、外部環境の変化を見極めるのは非常に困難だったのは確かです。

Kenevan 2021年当時、業界全体が成長局面にあったため、ロームは先手を打って商機（オポチュニティ）を獲得すべく、積極的な投資を開始しました。しかし、その後市況が変化したにもかかわらず業界全体の反応は鈍く、ロームもその流れに引きずられるかたちとなりました。人間は、自ら決定した方針や投資した工場、製品に対して容易に見切りをつけることができないものですが、ロームもそうだったのだと思います。

南雲 不振の原因を市況など、外部環境に転嫁してしまったのも問題です。自分の中の「ミッションを何としてもやりぬく」という

責任感や執念が足りなかった。さらにマネジメント層は、市況の変化を受けて「このままでは危ない」と察した時点で、新たな施策を打ち出す判断をすべきでした。事業本部ごとに担当役員を割り当てるなどしたものの、その転換が間に合わず、後手後手になり、負のスパイラルに陥ってしまったことが悔やまれます。

中川 私も監査等委員として、社内プロセスの遵守や守りの体制の強化について意見を述べてきましたが、踏み込んで意見できなかった点は反省すべきところです。金融機関の内部監査の経験などを踏まえ、状況悪化への備えなどについて問いただしましたが、それだけで十分だったとはいえません。

Kenevan 私自身、2024年度まで社外取締役としての立場に

ありましたが、振り返ると、その役割を十分に果たせていたかどうかと反省しています。市況が変化した場合には、抑制的な判断を下す責任もあったと思います。そうした状況では、健全なガバナンスや機関投資家による客観的な視点からの指摘が大切です。私は2025年度からは社内の財務担当取締役となりましたので、機関投資家や社外取締役が適切な判断を下せるような財務情報を的確に提供し、意見をしっかりと吸い上げる体制も構築したいと考えています。既に機関投資家からも多くの有意義な意見をいただいております、それを経営陣の意思決定につなげられるように適切に情報を共有していくつもりです。

社長の選任プロセスと、東社長に期待することをお聞かせください。

中川 ロームでは取締役社長の選解任や他の取締役候補者の指名などについては、役員指名協議会が協議した結果を取締役に答申します。今回は、松本前社長から辞任の申し出があり、これを受けて後任の人選に関する検討を開始しました。社長の交代に伴い、他の役員人事や組織ポストにも広く影響が及ぶため、役員指名協議会を臨時で回数を重ねて開催するなど、立場にとらわれることなく、隔意のない議論を重ねた結果、2025年1月に社長交代の発表となりました。

南雲 松本前社長が、どのような形で次期社長へ引き継ぎたいと考えていたかについても、当然ながら慎重に考慮しました。その上で、役員指名協議会のメンバー全員が納得できるかたちで、後任を決定するに至ったと考えています。

中川 東社長の決断力とリーダーシップに期待を寄せていました。私がロームの社外取締役に就任してから2年が経ちますが、社内でのさまざまな協議の場面において、東社長は明確な意見をトップダウンで意思決定ができる方だという印象を持っており、今回改めて、これからのリーダーとして適任だと思いました。

Kenevan 私も東社長の決断力には大いに期待しています。更に重要なのは、彼自身がこの会社のDNAを深く理解しているという点です。創業者とも関係が深く、会社の歴史や価値観をしっかりと受け継いでおり、守るべきところ、変えるべきところを理解しています。彼はこの会社をとっても愛しているからこそ、変革が必要な部分についても的確に見極められる人物です。

南雲 私が東社長を選ぶ上で重視したポイントは、皆さんも述べられているような「決断力」や「行動力」に加え、何よりも強い熱意が感じられたことです。今のように厳しい局面においては、強いリーダーシップが求められる。まさに彼のような人物でなければなりません。

Kenevan 社長就任直後から、事業部のトップを海外へ派遣して事業の立て直しを図るなど、思い切った施策を打ち出しました。会社の歴史に対する深い理解と、未来を見据えた大胆な行動力を併せ持ち、バランスよく改革を推進できる社長だと感じています。

南雲 今、東社長に最も期待されていることは、今後3年ほどの短い期間で成果を上げ、この危機的状況を乗り越えることです。そのためには、リーダーシップが不可欠ですが、単に周囲を引っ張ることだけでなく、多様な意見に耳を傾ける姿勢を持つことが重要です。そうでないと“裸の王様”になってしまう。社長がそうならないよう、我々社外取締役に求められる役割は、彼が孤立することなく客観的な視点を保てるようしっかりと意見し続けることだと考えています。

Kenevan そのためにも、私の役割は、財務担当役員として数字をドライに見極めることだと考えています。たとえ愛着のある製品であっても、利益を生んでいないのであれば、それを裏付ける確かな数字を示しつつ事実を率直に伝えることが、私の責任です。

中川 体制が変わって以降、ここ数カ月の東社長の取り組みを見ていて、私が感じているのは、危機感の強さです。そのような人物ほど、変革への意識が高まり、果敢に行動を起こす傾向があります。今のように経営改革が必要な場面では、やはり危機感の強いリーダーが必要だったと感じています。

南雲 私も同感です。今、東社長は取締役全員に対し、積極的に外に出るよう強く求めています。現場に出て直接情報を得なければ、将来の事業環境にどのような危機が待ち受けているかを正確に見極めることができないという意識があるからでしょう。

社外取締役座談会

ロームの経営改革を進めるためのご自身の役割や、改革に関わる一人ひとりの意識はどうあるべきとお考えですか。

Kenevan 直近で取り組むべき課題は、設備投資の圧縮による過剰投資の是正や、滞留している在庫の解消などがあります。今回の業績不振を受けて、まずは一度「膿を出す」ような思い切った施策に着手しています。中長期的には、開発の効率化が重要です。ロームは、お客様との密な関係性が強みです。現在、アメ

リカのAIデータセンター市場が急速に注目を集めており、ロームにとって大きなビジネスチャンスがあると見ています。現地のお客様と密接に連携しながら、まずは「Low-hanging fruit（すぐに取り組める課題）」に着実に取り組んだ上で、将来的にロームの底力となる領域もしっかり育てていく必要があるでしょう。

南雲 新しい中期経営計画の策定を進めるなかで、いろいろな策が出てくることを期待しています。コストダウンに向けた取り組みのほか、構造改革でマーケティング本部も新設するなどの改革は既に始まっています。我々は出てきた策に対して、それでいいかをしっかりと見極めるのが役割だと思っています。

中川 業績回復や収益力の強化に向けては、ガバナンスの改善だけでは不十分であり、すべての組織と社員一人ひとりが、自分の業務を見直し、改革に主体的に取り組む必要があります。特に、組織間の「壁」を遠慮することなく乗り越えて、部門間で互いに協力し合う姿勢を持たなければなりません。業界の状況が厳しさを増すなかで、売り上げを急速に回復させ、収益力を高めるためには、自分の領域や役割だけにとどまらず、改革に関わる一人ひとりが「自分が変わることからスタートする」という決意を持つことが重要です。

南雲 社員一人ひとりのやる気を引き出すことも業績向上の鍵です。モチベーションの有無によって、仕事の質も量も大きく変わるからです。そのためにはまず、東社長が社員から信頼され、愛される存在になることが不可欠です。「この社長のために頑張

ろう」と思えるリーダーであれば、人員を増やさなくても生産性が高まり、業績の向上も期待できるはずです。現場のマネージャーも同様で、部下から好かれる存在となり、「どうすれば部下のやる気を引き出せるか」を真剣に考える必要があります。そうした取り組みにより組織全体の効率や連携が向上し、結果として業績にも良い影響をもたらすのです。

中川 私は常勤の監査等委員として現場の声に直接触れるなかで、ロームの社員には優秀な人材が数多いと実感しています。その力を企業の収益や成長につなげるには、やりがいを実感できる環境整備が欠かせません。私の持論として、個人が納得感を持って仕事に臨めば、1から10まで言わなくても、組織自体のスピードは速くなっていくと考えています。今回変わるんだということをトップが発信し、皆がその意識を持つことが重要です。

Kenevan さらに、会社をより良くしていくためには、何よりも「将来性」を感じられる企業であることが重要だと思います。強いリーダーシップがあれば、「会社の将来は必ず良くなる」と社員は思えるものです。多くの社員が不安を抱えている今だからこそ、そうした信頼が社員のモチベーションを高める原動力になります。社員の間に「会社が良くなれば自分自身も成長できる」という、モメンタム（勢い）を作り、更に一歩進んで、社内文化として社員が株主と同じ目線で会社を応援する意識を醸成していきたいと考えています。

中川 東社長は「原点帰帰」を掲げていますが、先祖返りをして既定路線で行こうという意味ではないでしょう。企業理念としてのロームの精神を再確認することです。この原則が揺らげば、製造業としての根幹が失われかねません。だからこそ、この精神に社員皆がついていき、守るべき価値を守りながら、変革すべきことには全社で挑戦していくべきだと思います。



経営改革を断行した後、ロームは中長期的にどのような姿を目指していくべきでしょうか。

南雲 ロームはSiC半導体の開発に先駆的に取り組み、成功に向けて努力してきました。2030年に向けて、最大の懸念は中国の動きですが、今後も中国の技術的進展や市場の動きを慎重に

見極めつつ、「絶対に負けない」という気概を持って技術力と競争力ある製品開発をしていく必要があります。そのためには、まず技術開発がなければ前に進むことはできません。ロームは潜在

的に高い技術力を持つと考えており、それをいかに社会に価値として提示していけるかが今後の成長の鍵となります。

Kenevan ロームは、技術力を基盤として非常にフレキシブルに、イノベティブな成長を続けられる会社です。機敏さもあり、リソースを最大限に活用する力も持っています。そうした体制のもと、お客様と共に新たな付加価値を発見しながら、継続的に成長を遂げることが理想だと考えています。今後もロームがそういう会社であり続けられれば、株主価値の向上や企業価値の最大化につながる成長曲線を必ず描けるはずですよ。それこそが、ステークホルダー全員がハッピーになれる形ではないでしょうか。

中川 私は企業目的の実現という視点から、ロームの長期的な成長と信頼の構築を目指していくべきだと思います。一般的に言えば、ロームという会社は、技術力と顧客志向の高さを兼ね備え、ユーザーにとって親しみやすく、お客様の要望に的確にこたえる技術を持つ企業だと認識されています。この魅力を更に高め、お客様からも一目置かれる存在へと進化することこそ、あるべき姿だと考えています。

Kenevan あるべき姿を実現するため、社長をはじめ全社員が、ステークホルダーからの多面的な期待やPerspective（観点）をしっかりと受け止めた改革案を模索しています。私自身も、今後一丸となってこの会社をより良くしていきたいという思いを強く抱いています。

中川 私自身は監査等委員として、取締役会の実効性を向上させるとともに、職務の遂行を通じて健全かつ安定した業績を残せるよう、プロセスの面から組織を支えていきます。「業務は適切に行われているか」「会計や財務に問題はないか」といった運営の健全性は、当然ながら取締役全員が見ていくべきですが、実際にはすべてに踏み込むのは難しい部分もあります。内部監査部門や監査等委員などの専門的な立場から、プロセスをしっかりと見守り、私自身が押さえるべきポイントは的確に確認したと言える働きをしたいと思っています。



南雲 ロームは製造会社ですので“技術立社”であるべきです。技術力を軸に信頼されるものづくりを、コスト面も含めて着実に進めていくことが重要です。この技術への回帰こそが、「ロームとしてあるべき姿」であり、その姿が実現されれば、ステークホルダーの皆さんに「これからこの会社は良くなる」という実感を持っていただけるはずです。私はロームが確実にステークホルダーの期待にこたえる力を持っていると信じていますので、その期待を裏切らない会社作りに貢献していきたいと考えています。

新任取締役メッセージ



社外取締役
織田 貴昭

1988年に弁護士登録後、三宅合同法律事務所（現・弁護士法人三宅法律事務所）に入所、1995年からパートナーを務める。商取引法、会社法、金融法、保険法を中心とする企業法務分野において豊富な経験を有し、企業の法的課題に対する的確な助言と実務対応を行ってきた。さらに、複数の企業において社外監査役・社外取締役を歴任している。

スピーディな意思決定の“ガードレール”として 監査等委員の役割を果たし、ロームの改革の一助に

私は、1988年以降現在まで、弁護士として企業法務に従事してきました。この間、契約交渉、訴訟、M&A、株主総会、第三者委員会などさまざまな場面で、企業の多様な姿を見てきました。そのなかで、企業という組織の強烈なパワーを感じることが何度もありました。今般、ロームの取締役として、そのようなパワーの方向性を決定する経営の一端を担うことになり、その責任を強く感じているところです。一方、弁護士として見た企業は、その大きさゆえの融通の利かさや判断の遅さがあり、外からは歯がゆさを感じていたところです。しかしながら、現在日本企業は、一歩ずつではありますが、より柔軟で、機動的な組織に変わろうとしているように思えます。ロームにおいても、世界標準のスピードでその戦略・戦術を決定・実行することを可能にする組織、態勢、風土にすべく、改革を進めています。監査という行為は、その性質上、経営の執行との間に、一定の距離を持って対応すべきものですし、いわばガードレールのように、そのスピードを制御しなければならないこともあります。そのような監査等委員という立場の責任・役割を十分自覚しつつ、執行と並走しながら、その職務を果たし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、透明性に根差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。

コーポレートガバナンス (サステナビリティレポート P.137-146)
<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

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。

ガバナンス改革の変遷

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。監査等委員会設置会社への移行や、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、独立社外取締役を過半数選任するなど、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

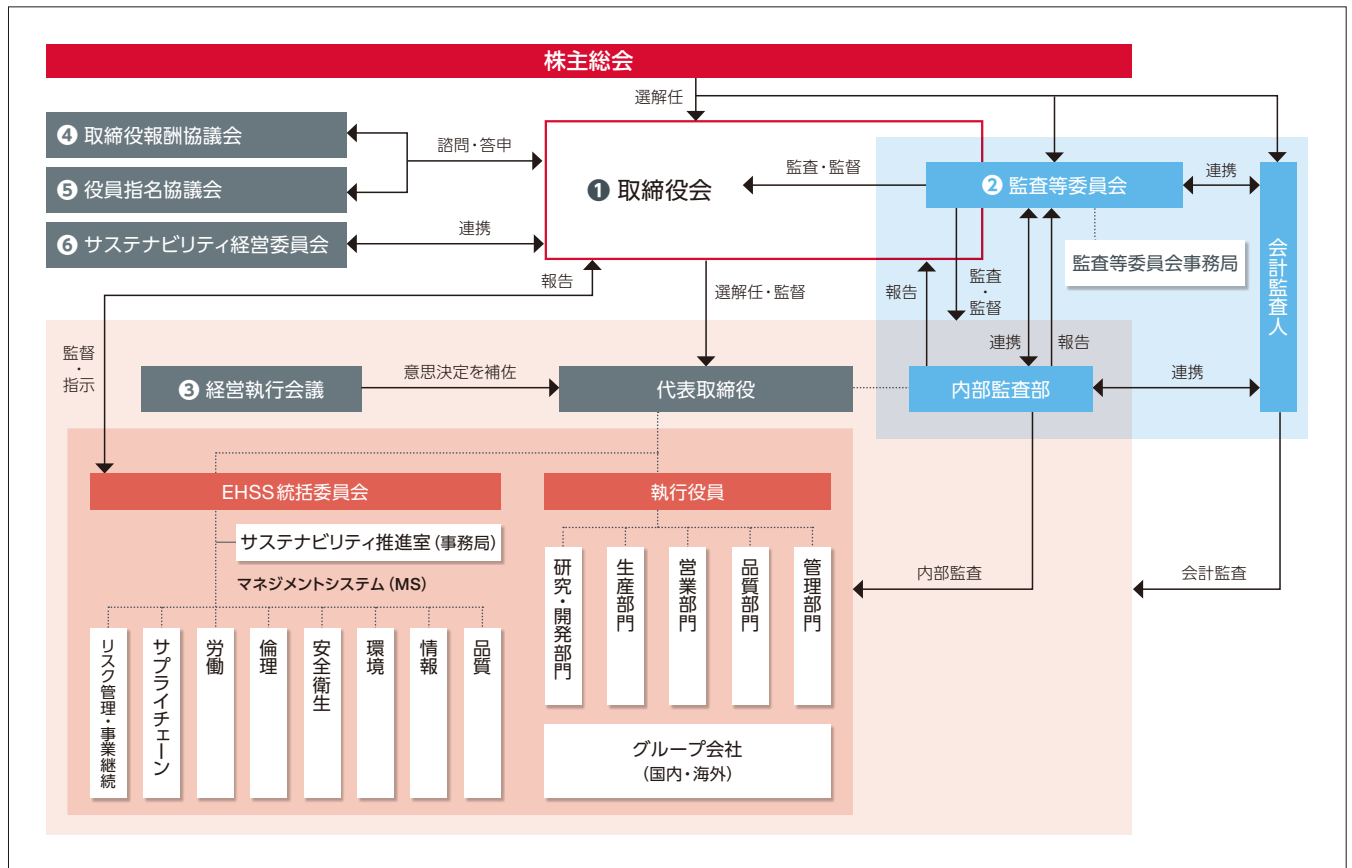
	2000～2017年	2018年～2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
方針	2006年「内部統制システム構築の基本方針」策定	2015年「ローム・コーポレートガバナンス・ポリシー」及び「社外役員の独立性基準」「役員候補者の選考基準」制定	2021年「取締役の個人別の報酬等の決定方針」策定 2021年「ローム・コーポレートガバナンス・ポリシー」改正			2024年「取締役の株式保有に関する方針」策定
社外取締役	2008年 社外取締役の選任	2019年 女性取締役の選任	2021年 経営経験を有する社外取締役の選任	2022年 外国人取締役の選任及び女性取締役の複数選任 取締役会の過半数を社外取締役で構成	2023年「取締役報酬協議会」「役員指名協議会」の議長に社外取締役が就任	2024年 取締役会議長に社外取締役が就任
社外監査役 監査等委員会	2001年 社外監査役5名体制	2019年「監査等委員会設置会社」への移行				
制度の導入	2012年「取締役報酬協議会」設置	2016年「取締役会の実効性評価」導入 2018年「役員指名協議会」設置	2020年 譲渡制限付株式報酬制度導入	2022年 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度導入		
委員会ほか	2007年「コンプライアンス委員会」発足 内部通報制度 (コンプライアンス・ホットライン) 設置	2011年「CSR委員会」設置	2019年「経営執行会議」設置、執行役員制度導入	2022年「サステナビリティ経営委員会」設置 「EHSS統括委員会」設置		

コーポレートガバナンス体制

「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。

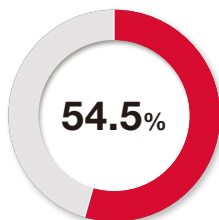
取締役会の監督と執行の分離を進め、経営に対する監督の実効性を確保する観点から、2024年4月より、取締役会議長を社外取締役が務めています。

また、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の設置や、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など、継続的なガバナンスの強化を図っています。



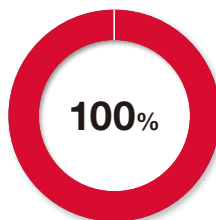
社外取締役

取締役会における社外取締役の割合



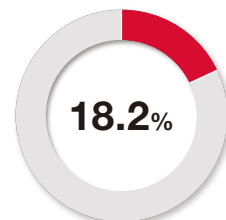
現在の取締役会における社外取締役の占める割合は、54.5%です。

社外取締役のうち独立役員の割合



社外取締役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6名全員がその基準を満たしています。

取締役会における女性取締役の割合



現在の取締役会における女性取締役の占める割合は、18.2%です。

社外役員の独立性基準

https://micro.rohm.com/jp/financial/governance/independence_standards_j.pdf

コーポレートガバナンス

各機関の構成員と開催実績 (2025年6月27日現在)

 社内取締役  社外取締役  執行役員

機関	① 取締役会		② 監査等委員会		③ 経営執行会議	
構成	         	取締役11名 (うち社外取締役6名)	    	監査等委員4名 (うち社外取締役3名)	         	執行役員12名 (うち取締役4名)
開催実績 (2024年度)	19回		16回		12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	
構成	  	取締役3名 (うち社外取締役2名)	  	取締役3名 (うち社外取締役2名)	    	取締役5名 (うち社外取締役1名)
開催実績 (2024年度)	5回		14回		10回	

① 取締役会

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。議長は独立社外取締役が務めています。

2024年度における各取締役の出席状況 (第67期定時株主総会招集通知 P.7)

<https://www.rohm.co.jp/ir/stock/shareholders-meeting>

② 監査等委員会

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、取締役の不正事案発生時には、業務執行部門から独立した内部監査部門から直接報告されるレポートラインを確保しています。また、内部監査部門と連携し、グループ全体の監査も行っています。

③ 経営執行会議

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、人的資本経営、注力事業の推進、販売体制の強化など、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。

④ 取締役報酬協議会

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又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。

⑤ 役員指名協議会

取締役社長・役付取締役など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。

⑥ サステナビリティ経営委員会

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。

取締役のスキル・マトリックス

ローム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・能力など）の分野を

特定しています。取締役のスキル・マトリックスは、次のとおり
です。

氏名		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
東 克己		●	●			●			●
伊野 和英		●		●	●				●
立石 哲夫				●	●		●		●
Peter Kenevan		●		●				●	●
南雲 忠信	■ ■	●	●	●		●			
井上 福子	■ ■			●		●			
小崎 亜依子	■ ■		●					●	
山本 浩史	■		●				●		●
中川 恵太	■ ■ ■		●				●	●	
小野 友之	■ ■ ■		●					●	
織田 貴昭	■ ■ ■		●				●		

■ 監査等委員 ■ 社外 ■ 独立

※2025年6月時点

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	社会と顧客のニーズを捉え、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などを理解し、常に法令など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。

コーポレートガバナンス

取締役会における議論の充実

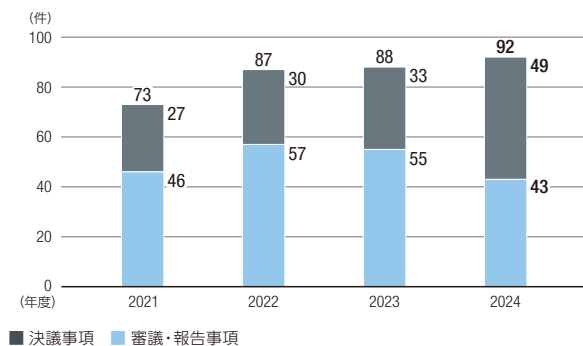
ロームは、取締役会における議論の質を高めるため、審議事項の選定や説明資料の充実、審議時間の確保など、審議方法の工夫を凝らし、経営課題に対する取締役の関与度とモニタリング機能の向上に努めてきました。さらに、取締役会以外の場においても、社外取締役との意見交換や情報提供を積極的に行い、経営の透明性と意思決定の妥当性を確保しています。

取締役会議案数の推移と時間配分

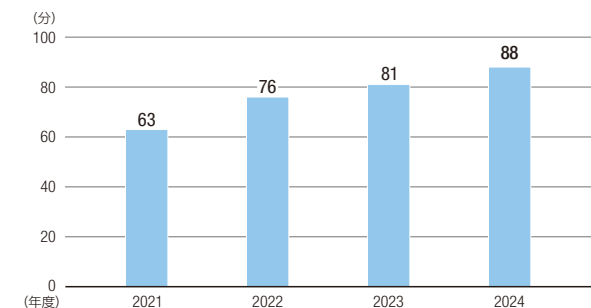
2024年度は、経営戦略及び成長戦略に基づく設備投資、IR活動、人的資本経営ストーリー、資本コストと株価を意識した経営など、経営上の重要テーマについて重点的に審議しました。

上程議案数は計92件、1回当たりの平均審議時間は88分となり、活発な議論に必要な時間を継続して確保できています。

議案数の推移



1回当たりの平均審議時間



取締役会における議論のテーマと議論内容

テーマ	議論内容
経営戦略	経営目標、中期経営計画の進捗、事業ポートフォリオ、IR活動など
投資	注力事業への設備投資、M&A(グループ内再編含む)、資本出資など
その他重要事項	戦略的パートナーシップ、人的資本経営ストーリー、全社プロジェクトの進捗など

任意の委員会の活動状況

任意の委員会	協議内容
取締役報酬協議会	優秀人材確保に資する業績連動報酬制度の見直し、各取締役の報酬など
役員指名協議会	経営課題に対応した代表取締役人事及び後継者候補の見極め、取締役候補者の指名など

取締役会以外の活動

取締役会の事前説明会

・取締役会に先立ち、社外取締役及び監査等委員である取締役に對し、議案の概要を説明する機会を確保しています。

社外取締役情報交換会

・社外取締役が参加し、事業やガバナンスのあり方などについて、意見交換や情報共有する機会を確保しています。

取締役会の実効性評価

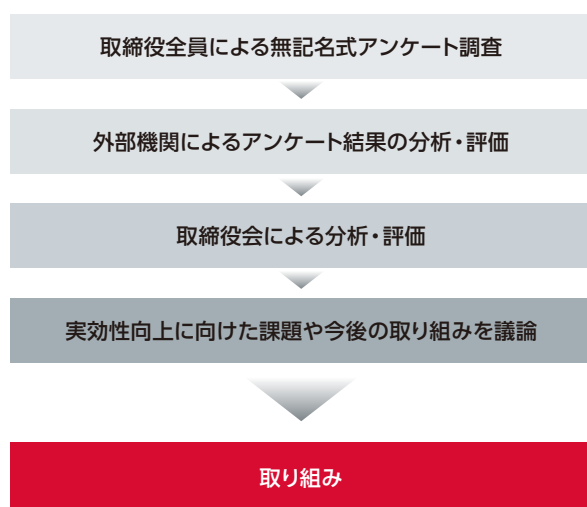
持続的な企業価値向上のためには、取締役会がその機能を十分に発揮し、ガバナンスの強化を図ることが重要であると考えています。

「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、2023年度からは、アンケート結果の分析・評価に加え、アンケート項目の設定・見直しやウェブシステムの利用・集計まで支援を拡充し、更なる客観性の確保を実現しています。

その分析・評価結果を基に、取締役会の実効性向上に向けた課題や今後の取り組みを協議の上、実効性向上に努めています。

実効性評価プロセス



アンケートの項目

- ① 取締役会の運営について
(決議・報告項目、開催頻度・審議時間、議案資料、議論の状況、結果報告、会社・事業などの情報提供の充実など)
- ② 取締役会の役割・機能について
(ローム・コーポレートガバナンス・ポリシーにおける役割・機能、適切な意思決定、監督機能、中期経営計画実現に向けた機能の発揮、スキルの特定・多様性など)
- ③ 取締役会の議論について
(経営戦略、事業ポートフォリオ、資本コスト・株価、経営資源の配分、無形資産(知的財産、人的資本) 戦略、サステナビリティを巡る課題、グループガバナンス、投資家との対話など)
- ④ 取締役の役割・責務について
(取締役としての役割・責務、社外取締役相互の情報・意見交換、社内外の情報収集体制など)
- ⑤ 取締役報酬協議会・役員指名協議会の機能・運営について
(実効性、協議事項: ボードサクセッション・選任方法・候補者の選定・報酬体系、開催頻度・審議時間など)

2024年度の評価結果と2025年度の対応方針

2023年度の 評価結果	2022年度の課題であった役員指名の決定プロセスや投資家との対話状況の共有において改善が認められ、評価アンケート結果及び第三者の分析・評価においても、全体を通じて取締役会の実効性は、おおむね確保されているものと評価された。
2024年度の 取り組み	役員指名協議会や取締役報酬協議会の協議内容を共有して理解を深め、取締役トレーニングを通じて職責遂行に必要な知識と視座を習得した。
2024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を維持し、事前説明会を含め、取締役会では適切な審議時間で活発な議論がなされており、評価アンケート結果及び第三者の分析・評価においても、全体を通じて取締役会の実効性は、おおむね確保されているものと評価された。
2025年度の 課題	中期経営計画のモニタリング、及び取締役会で更に議論を深めるべきテーマ(人的資本経営や知的財産などの無形資産に関する戦略・投資、資本コスト・株価を意識した経営など)において、更なる向上の余地があると認識しています。

コーポレートガバナンス

役員報酬

報酬等の決定方針

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。

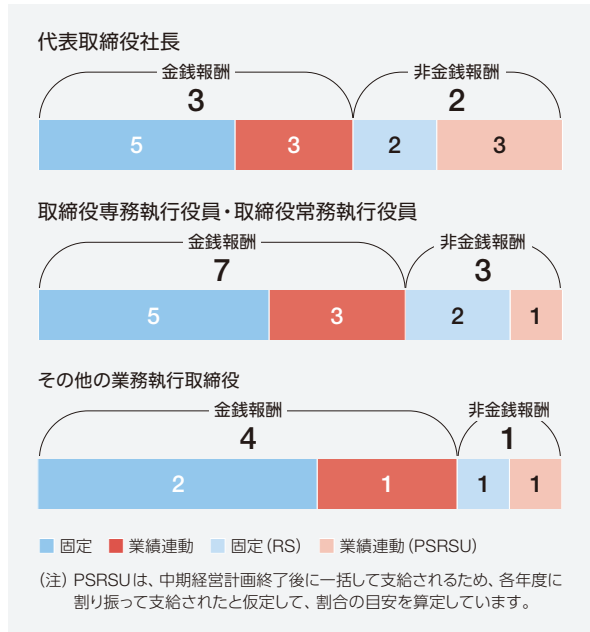
また、企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲をより一層高め、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーとの価値共有強化の観点から、自社株式の保有について方針を2024年6月に定めました。

		業務執行取締役	独立社外取締役 非業務執行取締役
金銭報酬	固定報酬	月例の現金報酬とし、役位・職責に応じる	月例の現金報酬とする
	業績連動報酬	直近の連結売上高及び連結営業利益額の目標値に対する達成度合いに応じる	—
非金銭報酬 (株式報酬)		固定の事前交付型 (RS:Restricted Stock) と業績目標に連動する事後交付型 (PSRSU: Performance Share Restricted Stock Unit) から構成し、PSRSUは中期経営計画に連動した目標値に対する達成度合いに応じる	—

【ご参考】PSRSUにおける業績評価期間及び業績評価指標

業績評価期間	2022年度～2025年度まで (4年間)	
業績評価指標	財務	ROE
	非財務	GHG 排出量
		ダイバーシティ&インクルージョン (グローバル女性管理職比率)
		ロームグループ従業員エンゲージメント

報酬の割合の目安 (目標値を100% 達成した場合)



取締役の株式保有に関する方針

業務執行取締役に対して、当社株式の保有について以下のとおり推奨しています。

代表取締役社長

本項の制定から2年が経過する日 (2026年6月27日) 若しくは当該役位就任から5年が経過する日のいずれか遅い時点までに、金銭報酬 (固定) の3.0倍に相当する株式数を保有すること

その他の業務執行取締役

本項の制定から2年が経過する日 (2026年6月27日) 若しくは当該役位就任から5年が経過する日のいずれか遅い時点までに、金銭報酬 (固定) の1.0倍に相当する株式数を保有すること

2024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 (監査等委員及び社外取締役を除く)	270	208	6	55	6
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	30	30	—	—	1
社外取締役	109	109	—	—	8

※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。

株主・投資家との対話

ロームのIR活動は、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。公正・公平、タイムリーな情報開示を行うことで、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを促進し、ロームに対する期待や評価を社内にフィードバックし、経営に反映することで企業価値の最大化を目指しています。

IR体制・活動

IR活動を担当する部門として広報IR部を設置しています。幅広い株主・投資家の皆さまの多様なニーズにおこたえするため、さまざまなIRイベントを開催しており、通常のIR取材や年2回の決算説明会に加えて、工場見学会、個人投資家向け会社説明会など、年間を通じてさまざまな株主・投資家の皆さまとのコミュニ

ケーションを図っています。2024年度は、対面・オンラインによる活動のほか、コロナ禍で中断していた海外投資家訪問も再開し、取材件数は600件以上に及びました。また、ESGに対する関心が高まるなか、ESGにテーマを絞ったESG面談を関連部門と連携しながら行っています。

▶ 2024年度の実績 P.26 ステークホルダーとの価値共創

主な対話のテーマと関心事項

テーマ	関心事項
事業環境・業績全般	- EV生産台数の見通し及び事業への影響 - 各市場の動向、今後の見通し - 今後の設備投資及び減価償却費の推移 - 在庫方針、今後の在庫水準、稼働状況について - 製品の価格動向 - 東芝との協業、シナジーについて - デンソーとのパートナーシップについて - 米国による関税措置の影響について
中期経営計画	- 中期経営計画の進捗 - 収益性改善に向けた構造改革について - 株主還元方針やキャッシュフローケーションについて - 成長投資及びM&Aの考え方について
事業関連	- SiC事業の目標や投資計画、競合状況について - LSI戦略TOP10の進捗、利益率の改善について
財務関連	転換社債型新株予約権付社債 (CB) を発行した経緯について
ESG関連	- GHG排出量削減の進捗 - 経営戦略に結びついた人材戦略について - 女性管理職比率向上の取り組み - コーポレートガバナンス全般 (役員の指名・報酬など)



第67期定時株主総会



機関投資家向け決算説明会



機関投資家向け工場見学会

対話でのフィードバックを経営やIR活動に反映した事例

株主・投資家の皆さまとの対話で得た評価やご意見は四半期に1回、取締役会にて報告し経営層で議論し、経営やIR活動の改善に努めています。それに加え、毎四半期業績や市場からの評価について従業員に情報共有するなど、社内IR活動にも力を入れ

ています。また、統合報告書の評価も経営への重要なフィードバックだと捉え、取締役会及び関連部門へ報告し議論することで、全社一体となって企業価値を向上できるよう努めています。

テーマ	改善事項
決算説明会の動画配信	2023年よりウェブサイトにて決算説明会の動画及び説明会中のQ&Aのスク립トを掲載。また、決算説明会資料にも「投資家からよくあるQ&A集 (FAQ)」を新たに追加。
企業価値の定義	ロームにとっての企業価値を明文化すべきという声を受け、2023年の統合報告書の財務戦略ページに初めて財務ロジックツリーを掲載。2024年の統合報告書では更にロジックツリーを改善し、非財務KPIも含めた。
工場見学会の実施	ローム・アポロ (株) のSiC新棟及びローム浜松 (株) の工場見学会を証券アナリスト・機関投資家向けに実施。
国別納税額の開示	2024年から国別納税額を開示。
取締役会の議長	取締役会の議長は社長ではなく社外取締役が担うべきという声を受け、2024年から議長を社外取締役に変更。
財務担当取締役の選任	ファイナンスを専門とする人材を取締役に迎え入れ、財務担当に選任すべきという声を受け、2025年6月開催の株主総会でKenevan取締役を選任。
取締役に對するインセンティブ報酬	業務執行取締役に対する長期的なインセンティブの付与と株主との価値共有を目的に、2024年に取締役の株式保有に関する方針の制定に加え、報酬体系における株式報酬の割合を拡大。

リスクマネジメント

持続的な企業価値向上のため、ロームでは業務及び業績に支障をきたすおそれのある「リスク」を認識し、その影響を最小限にとどめるための管理・対策を講じています。また、コンプライアンス遵守体制を確立し、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み、ステークホルダーの皆さまからの信頼にこたえます。

リスクマネジメント (サステナビリティレポート P.151-163)

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

マテリアリティ

■ リスクマネジメント

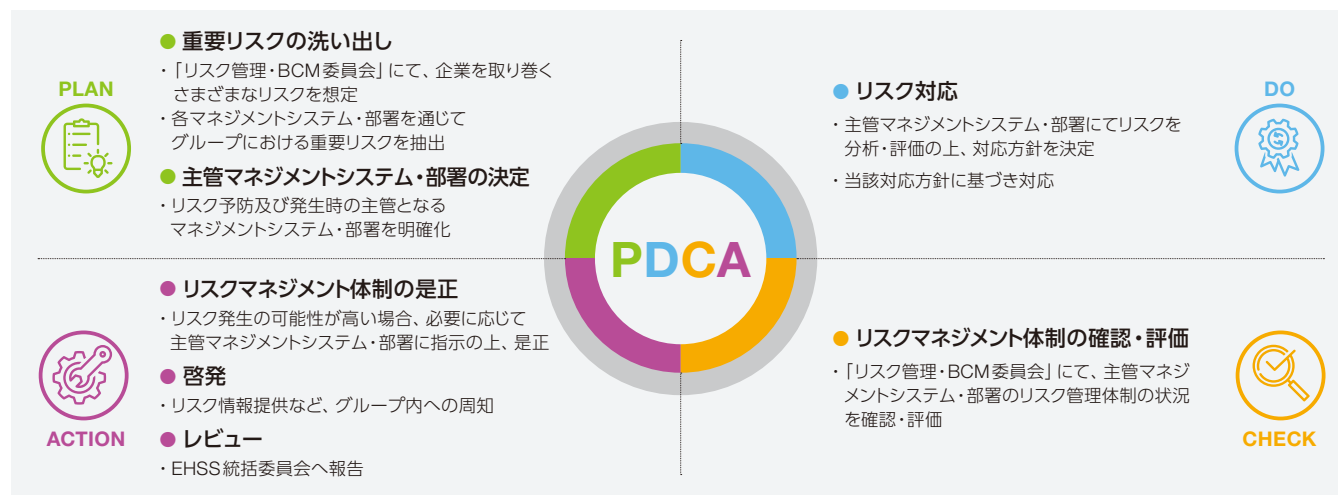
▶ 2024年度の実績・KPI P.31

全社リスクマネジメント推進体制

ロームでは経営全体に関わるリスクに対応するため、全社リスクマネジメント (Enterprise Risk Management) の強化に取り組み、リスク対策のPDCAサイクルを実行しています。EHSS統括委員会直下にある「リスク管理・BCM委員会」(年4回開催)で重要リスクを抽出、発生頻度と事業への影響度を評価し、対策を管

理・推進します。また、各マネジメントシステムと連携して半期に1回、全社リスクマネジメントの活動状況やリスク評価・管理指標をEHSS統括委員会へ報告します。社外に開示する重要リスクについては取締役会へ報告し、承認を得ています。

リスクマネジメントの活動サイクル



内部・外部監査

リスク管理・BCM委員会は毎年、PDCAに基づく内部チェックを実施し、その有効性を検証しています。内部監査部は独立組織として統制監査を行い、アシュアランスマップに整理した重点事項を委員会で各マネジメントシステムに共有した上で連携します。

委員会には社外を含む取締役・常勤監査等委員・内部監査部門長も参加し、リスク管理体制の監督と助言を行います。各マネジメントシステムは外部監査も定期的に受審し、継続的な有効性を確認しています。

リスク管理指標と報告体制

リスク管理・BCM委員会は、重要リスクを影響度と頻度で分析・評価し、年4回の委員会で見直しの上、リスクマップとして一覧化します。加えて、全社的な管理指標 (Key Risk Indicator) で財務・非財務リスクの予兆や対策推進状況を定量的に把握し可視

化することで、迅速な経営への反映を可能にしています。また、リスク事象発生時における通報・対応体制としてグローバルな緊急通報コミュニティツールを、コンプライアンス・品質リスク対応のためには専用ホットラインを整備しています。

事業におけるリスク

ロームの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクは、以下のとおりです。各リスクについて、影響度と発生頻度を「大」「中」「小」の3段階で評価しています。

有価証券報告書 P.37-43

<https://www.rohm.co.jp/ir/library/annual-interim-securities-business-report>

リスク	発生頻度	影響度
事業戦略・市場変動 ▶ ロームらしさ「顧客志向」 P.21	中	大
M&A	中	大
為替	中	大
税務	中	中
金融市場変動	中	中
自然災害	小	大
気候変動	中	大
地政学	大	大

リスク	発生頻度	影響度
コンプライアンス	小	大
知的財産	中	中
環境規制	中	中
人財確保	中	大
情報セキュリティ	中	大
人権	小	大
研究開発活動	小	大
製品の欠陥	中	中
生産・調達活動	中	中

事業継続マネジメント

世界各地で開発・製造・販売活動を行っているロームでは、事業継続マネジメント(BCM)の構築は経営における重要課題の一つであると考え、「ロームグループ管理・事業継続方針」「ロームグループ防火・防災方針」を定め活動しています。なかでも生産

機能を持つ国内外の拠点では、災害などのリスクを特定した上で、対策委員会を組織し、事業継続計画(BCP)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。

【水リスクへの対応】

WRI Aqueductを活用した水リスクの特定

大量の水を使用する産業である半導体製造において、水資源の確保・循環は事業の生命線です。

ロームでは、水リスクを特定するための世界的な評価ツール「WRI Aqueduct」を活用し、水リスク(渇水と洪水)の評価を実施し、リスク低減に取り組んでいます。

具体的には、「水ストレス」と「水の枯渇」の項目を「渇水リスク」、「河川洪水リスク」と「沿岸洪水リスク」の項目を「洪水リスク」と設定し評価を行い、リスクの高い拠点と特定しました。

「渇水リスク」に対しては、水の回収・再利用率向上に関する目標を定め、排水リサイクル設備の導入などを通じて、資源循環の最大化に取り組んでいます。また、「洪水リスク」に対しては、リスク管理・BCM委員会にてリスク評価及び分析を行い、BCPの観点から想定停止日数を踏まえたBCP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。

タイの大洪水を教訓とした訓練の実施

2011年のタイの大洪水では、ロームのタイの生産拠点も被害を受けました。その被害を教訓に、毎年、現地のBCM対策本部による洪水想定訓練を実施しています。策定したアクションプラン

に基づきフェーズごとの対策を確認し、止水壁の組立や排水ポンプの起動訓練など実践的な対応力を強化しています。

リスクマネジメント

【その他リスクへの対応】

地震リスク

従業員の安全確保と事業継続のため、国内主要拠点に「建物安全度判定支援システム」を導入しています。地震直後に建物の揺れを分析し、構造の安全度を即時に3段階で判定することで、建物への立ち入り可否を迅速に判断できる体制を整備しました。これにより、地震時における被害の最小化と安全な行動指示が可能となり、ステークホルダーからの信頼向上にもつながっています。また、有事の際の対応力強化を目的に、BCM対策本部を

設置するとともに、定期的な訓練や教育を継続的に実施しています。2024年度には、実際に発表された南海トラフ地震臨時情報に基づく行動シミュレーションを実施し、地震発生前から取るべき行動を明確化しました。

その他リスクへの対応（サステナビリティレポート P.161-163）

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

情報セキュリティに関する取り組み

情報マネジメントシステム推進体制

ロームでは、情報セキュリティガバナンス、サイバーセキュリティ、ITガバナンスを重点課題とし、情報管理委員会がリスク管理とシステム運用を統括しています。対象領域には、社内情報システムの企画・開発から電子部品の製造・販売までを含みます。また、本社や一部拠点では情報セキュリティマネジメントの国際規格であるISO/IEC 27001や、ドイツ自動車工業会による情報セキュリ

ティ評価であるTISAX認証も取得しています。今後は、監査・診断に加えて認証範囲の拡大を通じて、事業に関わる重要情報の漏えいや不正利用の防止を一層強化していきます。

情報セキュリティ（サステナビリティレポート P.176-185）

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

リスクカルチャーの醸成

ロームでは、リスク感度向上と対策の推進を目的とした教育や各種施策に取り組んでいます。地政学・経済安全保障リスクへの対応として、役員向け講演やレポートを実施し、社員にはeラーニングや動画による防災啓発を推進しています。さらに社員からリスクに対する改善提案を募り、報奨金や社長賞で表彰するなど、リスクへの意識向上と改善文化の醸成を図っています。

主な教育・研修実績

教育・研修	受講者数	受講率
防火・防災に関する e-ラーニング 2024	3,814名	99%
防火防災 eラーニング2023	3,755名	99%

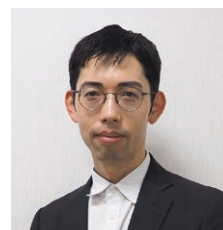
Column 未来への挑戦

経済安全保障の観点からロームの「サバイバル能力」を高める

近年、国際情勢の不安定化や国家間の対立激化などの地政学的リスクは事業活動に無視できない影響を及ぼしています。このような背景から、企業として地政学的リスクに対処する「サバイバル能力」を高めるために経済安全保障室を設立しました。

現在は、①国際情勢など外部環境の変化を感知するインテリジェンス機能の確立、②経済安全保障に関する社内のリテラシーの底上げ、③地政学的リスクに対応可能なリスクマネジメント体制への変革を柱に活動しています。特に、半導体メーカーとしての性格上、サプライチェーンの供給途絶リスクへの対応（強靱化）や、コア技術の保護対策には重点的に取り組んでいます。

不確実な時代においては、予兆を察知し、能動的にリスクをコントロールする姿勢が欠かせません。経済安全保障の取り組みを通じて想定外のリスクを低減し、ロームの持続的成長や市場における競争優位性の確保に貢献できると考えています。



管理本部 経済安全保障室
室長

入江 勤

コンプライアンス

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は、常に法令や国際規範、企業倫理、社内規定などを遵守し、企業の社会的責任を果たしていく必要があります。ロームは「会社は社会の公器である」という自覚と責任を持ち、「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

国内グループ会社では、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、非正規従業員を含む全従業員から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。海外グループ会社では、コンプライアンス・ホットラインを各社に設置するとともに、役員の不正行為又はそのおそれがある場合に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。

本制度を適切に運用するため、通報者本人や調査で得た情報の秘密を厳守し、報告・相談をした者が通報を理由に不利益を受

けることのないよう社内規定を定めています。また、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は、社内教育を実施しています。

さらに「ROHM Compliance Card」を配布し、掲示板や社内研修などでも受付窓口の周知を図るなど、コンプライアンス違反などのリスク情報の早期把握と迅速かつ適切な対応に努めています。

※2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日）のグループ連結通報受付件数：73件

教育・研修制度

企業倫理の遵守・徹底には、従業員一人ひとりのコンプライアンスリテラシーのレベルを上げることが不可欠です。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、定期的にコンプライアンスに関するテーマの研修会や、リーガルe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、それぞれの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。

コンプライアンス（サステナビリティレポート P.164-170）

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

コンプライアンス教育

項目			範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
コンプライアンスに関する役員教育回数（回/年）			単体	回	1	1	1	1	1	1
コンプライアンスに関する従業員教育回数（回/年）			単体	回	8	9	5	9	7	4
			連結	回	1	1	1	1	2	1
ロームグループ 行動指針の提供	従業員	カバレッジ	連結	%	100	100	100	100	100	100
		書面での同意	連結	%	100	100	100	100	100	100
		トレーニング	連結	%	100	100	100	100	100	100

税務コンプライアンスへの対応

基本的な考え方

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、各国・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（CSR）を果たしていきます。

ロームグループ税務方針、国・地域別税額データ（サステナビリティレポート P.147-148）

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/download>

役員一覧



取締役

① 東 克己 代表取締役社長

所有株式数 27,416株

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、オプト・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
2023年 6月 ローム・アポロ株式会社 代表取締役社長
2024年 4月 当社取締役 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
2025年 4月 当社取締役社長 (代表取締役) 社長執行役員 (現任)

② 伊野 和英 取締役

所有株式数 16,946株

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
2024年 4月 当社取締役 常務執行役員 パワーデバイス事業担当 (現任)

③ 立石 哲夫 取締役

所有株式数 12,209株

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
2024年 4月 当社取締役 上席執行役員 研究開発、IT、法務・知財、LSI事業担当
2025年 4月 当社取締役 上席執行役員 LSI事業、IT担当 (現任)

④ Peter Kenevan 取締役

所有株式数 700株

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
2022年 6月 当社取締役
2025年 3月 株式会社MonotaRO 社外取締役 (現任)
2025年 6月 当社取締役 上席執行役員 財務担当
2025年 8月 当社取締役 上席執行役員 財務、サステナビリティ担当 (現任)

⑤ 南雲 忠信 社外取締役 (取締役会議長)

所有株式数 5,300株

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
2021年 6月 当社取締役
2024年 3月 横浜ゴム株式会社 名誉顧問 (現任)
2024年 4月 当社取締役 取締役会議長 (現任)

⑥ 井上 福子 社外取締役

所有株式数 200株

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 株式会社エクスセディ 社外取締役 (現任)
2023年 6月 当社取締役 (現任)

⑦ 小崎 亜依子 社外取締役

所有株式数 300株

1996年 4月 野村アセットマネジメント株式会社入社 (2000年3月退職)
2006年 4月 NPO法人ソーシャルイノベーションジャパン
2007年 4月 株式会社日本総合研究所 ESGリサーチセンター
2013年 7月 同社ESGリサーチセンター マネジャー
2015年 9月 株式会社Waris ワークアゲイン事業統括
2020年11月 金融庁 総合政策局総合政策課 (2022年10月退庁)
2023年 3月 株式会社stream-i 代表取締役 (現任)
2023年 3月 セントラル・タンクターミナル株式会社 社外取締役 (現任)
2024年 1月 一般財団法人日本民間公益活動連携機構 出資事業部長 (現任)
2024年 6月 当社取締役 (現任)



執行役員

⑧ 山本 浩史 取締役(常勤監査等委員) 所有株式数 14,737株

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 サステナビリティ担当
 2023年 4月 当社取締役 上席執行役員 CSO
 2024年 4月 当社取締役 上席執行役員 SCM、管理担当
 2025年 4月 当社取締役 上席執行役員
 2025年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

⑨ 中川 恵太 社外取締役(常勤監査等委員) 所有株式数 900株

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)

⑩ 小野 友之 社外取締役(監査等委員) 所有株式数 400株

1982年 4月 住友化学工業株式会社(現 住友化学株式会社)入社
 1989年10月 英和監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)入所
 1993年 3月 公認会計士登録
 1994年 3月 小野不動産鑑定事務所入所
 1998年 8月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)入所
 2007年 6月 同監査法人 パートナー
 2021年 5月 同監査法人 社員会議長
 2022年 7月 小野公認会計士事務所開設 所長(現任)
 2023年 6月 ニッパ株式会社 社外取締役(現任)
 2023年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

⑪ 織田 貴昭 社外取締役(監査等委員) 所有株式数 0株

1988年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)
 三宅合同法律事務所(現弁護士法人三宅法律事務所)入所
 1995年 1月 同事務所 パートナー就任(現任)
 2011年 6月 新日本理化株式会社 社外監査役
 2014年 6月 株式会社ダスキン 社外監査役
 2016年 6月 新日本理化株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)
 2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

東 克己 社長執行役員

伊野 和英 常務執行役員 パワーデバイス事業担当

立石 哲夫 上席執行役員 LSI事業、IT担当

Peter Kenevan 上席執行役員 財務、サステナビリティ担当

阪井 正樹 上席執行役員 営業担当

青木 哲夫 上席執行役員 国内営業担当

安東 基浩 執行役員 経営戦略本部 本部長

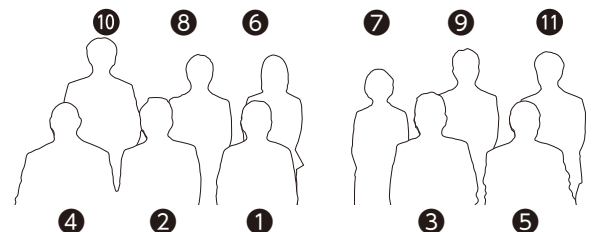
高嶋 純宏 執行役員 マーケティング本部 本部長

谷村 政憲 執行役員 SiC パワーデバイス事業本部 本部長

田邊 哲弘 執行役員 Si パワーデバイス事業本部 本部長

東田 祥史 執行役員 汎用デバイス・モジュール、FI担当 兼 汎用デバイス・モジュール事業本部 本部長

三木 隆司 執行役員 品質、SCM担当 兼 品質本部 本部長

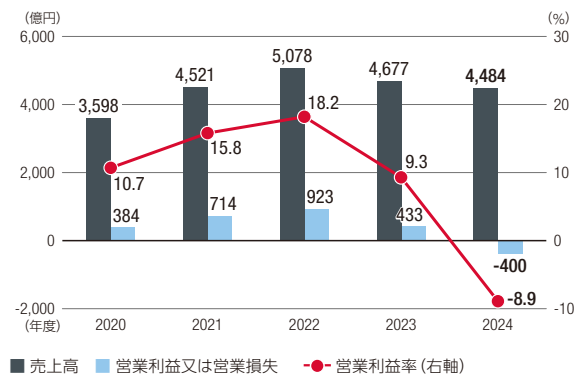


※所有株式数は2025年3月末時点の情報です。

財務・非財務ハイライト

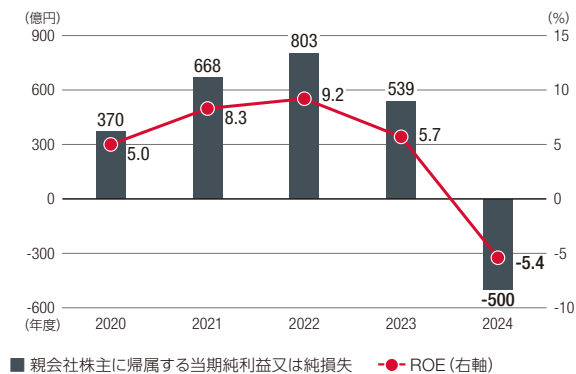
財務ハイライト (連結)

業績



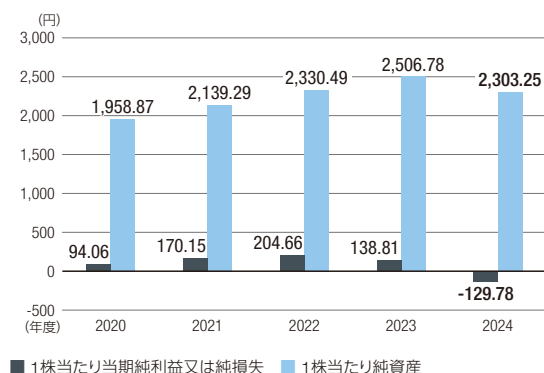
売上高は、産業機器市場の大幅な減収のほか、自動車市場でも売り上げが減少し、前期比193億1千4百万円減少の4,484億6千6百万円となりました。営業利益は売上高の減少、生産調整に伴う稼働率の抑制及びSiCパワーデバイスの生産能力増強や8インチ化対応のための固定費の増加により前期比833億8千8百万円減少し、400億6千1百万円の営業損失となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益又は純損失・ROE



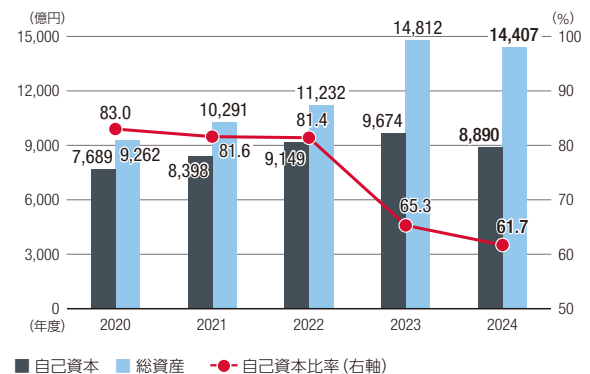
親会社株主に帰属する当期純利益は、多額の固定資産の減損損失や構造改革に伴う特別退職金の計上などにより500億6千5百万円の親会社株主に帰属する当期純損失 (前期は539億6千5百万円の親会社株主に帰属する当期純利益) となりました。この結果、ROEは前期比11.1ポイント減少の-5.4%となりました。

1株当たり当期純利益又は純損失・1株当たり純資産



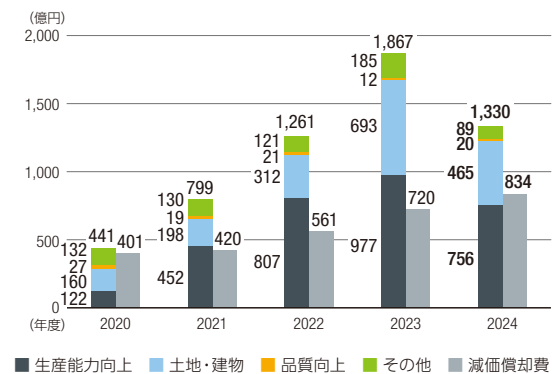
1株当たり当期純利益は、前期比268.59円減少し、129.78円の損失となりました。1株当たり純資産は前期末比203.53円減少の2,303.25円となりました。

自己資本・総資産



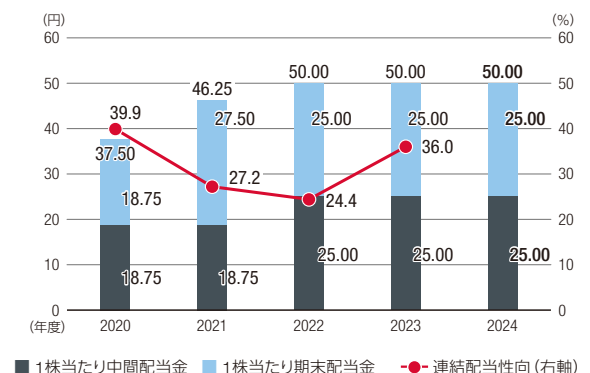
総資産は前期末比405億9百万円減少し、1兆4,407億6千5百万円となりました。主な減少要因は、現金及び預金、投資有価証券、棚卸資産が減少したことによるものです。自己資本は株主資本及びその他有価証券評価差額金の減少により784億3千8百万円減少し、8,890億3千3百万円となりました。これに伴い、自己資本比率は65.3%から61.7%に低下しました。

設備投資・減価償却費



半導体市場の低迷を受け、LSIをはじめ全体的に設備投資を抑制しました。また、昨今のEV市場の停滞を受けて、SiCパワーデバイスに係る設備投資計画の見直しを行いました。その結果、前期比537億3千8百万円減少の1,330億1千7百万円となりました。

1株当たり配当金・連結配当性向

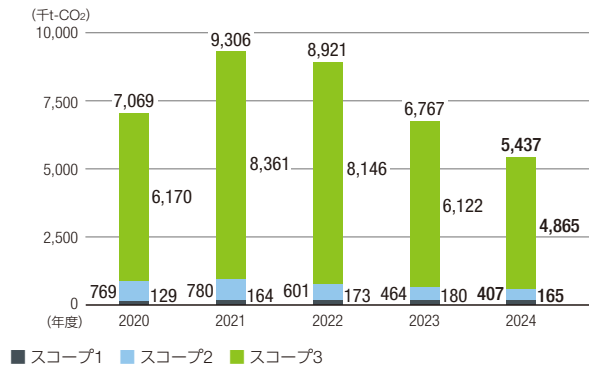


ロームでは、株主還元の方針として連結配当性向30%を目安としております。2024年度は厳しい業績となりましたが、株主の皆さまへの安定的な利益還元を重視し、1株当たり年間配当金は前期と同額の50.00円を維持しました。

※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株当たり当期純利益」「1株当たり純資産」「1株当たり配当金」は当該株式分割を考慮して算出してあります。

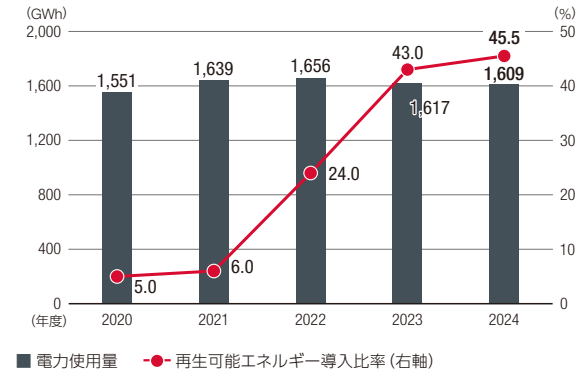
非財務ハイライト (連結)

GHG排出量推移



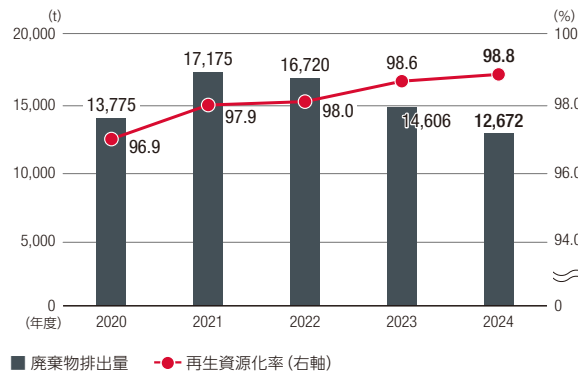
2050年度にGHG排出量実質“ゼロ”を目指す「ロームグループ環境ビジョン2050」を達成するため、2030年度の中期環境目標としてGHG排出量(スコープ1、2)を2018年度比で50.5%以上削減することを掲げています。2024年度は2018年度比で42.2%の削減を達成しています。

電力使用量・再生可能エネルギー導入比率



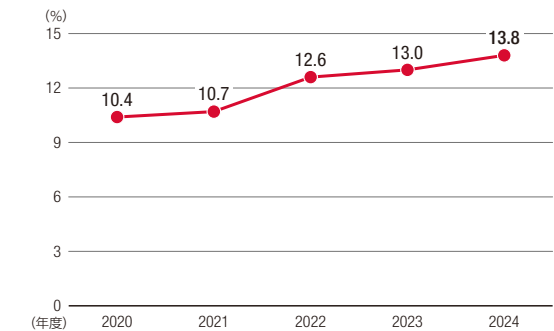
国内外のすべての事業活動で使用する電力を2050年度に100%再生可能エネルギー電源(水力、地熱、太陽光発電など)由来とする計画を公表しています。2024年度からはローム・アポロ(株)広川本社工場も再生可能エネルギー100%とし、全体で45.5%の導入を完了しています。

廃棄物排出量・再生資源化率



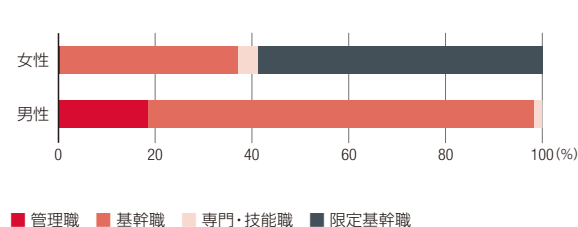
「ロームグループ環境ビジョン2050」における「資源循環」の取り組みとして、2030年度に再生資源化率99%以上とすることを目標としています。2024年度は2020年度比で1.9%向上し、目標達成に向けた計画的な施策を実施しています。

女性管理職比率



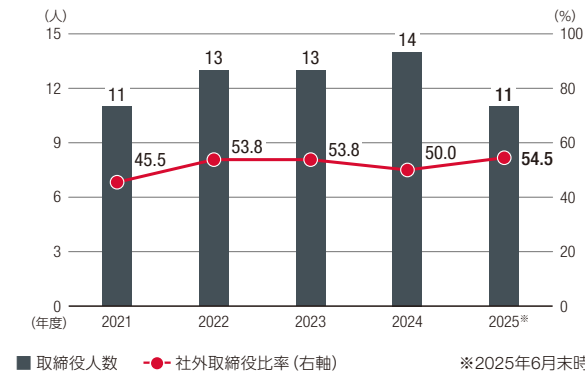
中期経営計画では、グループ全体の女性管理職比率を2025年度に15%、2030年度には20%にすることを目標にしています。今後も研修機会の充実や従来の制度改訂、新制度の導入などを進め、目標達成に向けて取り組んでいきます。

男女の職種別人数比率 (ローム単体)



男女別に全従業員の平均賃金を算出した際、ロームでは男女間で差異がある状態です。主な要因は男女の職種別人数比率の差異によるものと判明しています。各個人の希望する働き方にも関わるため、無理に是正することは考えていませんが、希望する従業員がチャレンジする機会は提供できるよう、「コース転換制度」を設けています。(→P.47 人材への取り組み コース転換制度、→P.89 主要ESGデータ 年間平均給与額)

取締役人数・社外取締役比率



※2025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」という目標につきまして、2025年度は達成しました。

11カ年の主要財務データ

財務データ	会計年度	2014	2015	2016	2017
売上高		362,772	352,397	352,010	397,106
LSI		169,916	164,080	161,195	183,430
半導体素子		129,047	126,436	130,036	149,915
モジュール		36,083	36,370	39,608	41,829
その他		27,725	25,510	21,169	21,930
売上原価		235,042	230,662	234,967	252,591
売上総利益		127,729	121,734	117,042	144,515
販売費及び一般管理費		88,929	88,099	85,215	87,510
営業利益又は営業損失		38,800	33,635	31,827	57,004
LSI		22,286	7,660	9,064	20,181
半導体素子		15,909	21,504	20,916	32,193
モジュール		2,086	4,594	1,793	3,793
その他		(900)	262	1,497	2,968
調整額		(581)	(387)	(1,444)	(2,132)
経常利益又は経常損失		59,218	36,625	35,579	54,213
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		45,296	25,686	26,432	37,249
EBITDA		73,267	71,973	72,628	100,411
設備投資額		48,739	56,686	42,182	55,911
LSI		24,031	20,973	16,484	25,077
半導体素子		15,784	21,991	17,704	23,148
モジュール		4,362	4,695	2,709	1,185
その他		2,188	1,315	1,925	4,407
調整額		2,373	7,709	3,358	2,091
減価償却費		34,467	38,338	40,801	43,407
研究開発費		39,996	40,868	37,277	38,852
営業活動によるキャッシュフロー		72,381	78,901	67,397	74,727
投資活動によるキャッシュフロー		(100,638)	(22,436)	(38,742)	(54,517)
支払配当金		8,085	16,038	12,164	21,154
自己株式取得金額		15	17,006	6	10
総資産		864,380	804,134	834,503	870,034
負債		111,946	97,883	109,051	118,156
純資産		752,433	706,251	725,452	751,877

1株当たり情報				
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 (円)		105.04	60.48	62.47
1株当たり純資産 (円)		1,743.77	1,668.08	1,713.50
1株当たり配当金 (円)		32.5	32.5	32.5

主要指標				
営業利益率 (%)		10.7	9.5	9.0
ROE (%)		6.4	3.5	3.7
(売上高当期純利益率) (%)		12.5	7.3	7.5
(総資産回転率) (回転)		0.45	0.42	0.43
(財務レバレッジ) (%)		114.4	114.5	114.5
ROA (%)		5.6	3.1	3.2
自己資本比率 (%)		87.0	87.8	86.9
配当性向 (%)		30.9	53.7	52.0
総還元性向 (%)		30.9	119.7	52.0
期末株価 (円)		2,057.5	1,185.0	1,850.0
時価総額 (百万円)		887,220	501,379	782,736
株価収益率 (PER) (倍)		19.6	19.6	29.6
株価自己資本倍率 (PBR) (倍)		1.2	0.7	1.1
配当利回り (%)		1.6	2.7	1.8
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) (月)		6.3	6.4	6.1

為替データ				
USドル (期中平均レート)		110.0	120.0	109.0

※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株当たり当期純利益又は当期純損失」「1株当たり純資産」「1株当たり配当金」「期末株価」は当該株式分割を考慮して算出しております。

変革を推進し、
新たなステージを目指す

変革を支える
ロームの価値創造力

新たなステージに
向けた戦略

ステークホルダー
とともに基盤を強化

ロームの挑戦を支える
ガバナンス

データ

(百万円)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	398,989	362,885	359,888	452,124	507,882	467,780	448,466
	183,313	170,432	168,103	203,895	233,704	207,222	203,833
	152,861	139,038	142,389	188,093	212,241	201,948	187,052
	40,158	33,275	29,213	32,835	34,326	32,908	32,557
	22,655	20,139	20,181	27,299	27,610	25,701	25,023
	254,727	251,125	242,252	289,803	314,220	322,088	374,203
	144,262	111,759	117,635	162,320	193,661	145,692	74,263
	88,352	82,269	79,146	90,841	101,344	102,365	114,324
	55,909	29,489	38,488	71,479	92,316	43,327	(40,061)
	15,990	12,578	15,752	32,988	48,158	21,269	(767)
	30,054	10,407	21,053	32,774	34,529	12,964	(45,899)
	5,918	3,491	2,145	4,442	4,284	2,005	2,691
	4,093	1,948	1,846	5,018	5,088	2,154	2,524
	(146)	1,063	(2,308)	(3,744)	256	4,932	1,389
	64,689	35,774	40,672	82,551	109,530	69,200	(29,698)
	45,441	25,632	37,002	66,827	80,375	53,965	(50,065)
	101,325	73,817	78,656	113,507	148,456	115,396	43,357
	57,291	38,941	44,114	79,985	126,116	186,755	133,017
	17,119	8,550	16,568	30,130	57,673	42,714	14,660
	30,407	22,001	20,460	33,789	57,061	130,969	111,255
	1,979	1,922	2,893	1,793	2,054	1,188	1,178
	4,694	2,735	1,079	4,237	3,077	1,808	1,298
	3,089	3,731	3,111	10,034	6,249	10,074	4,624
	45,415	44,328	40,167	42,027	56,140	72,069	83,418
	39,578	33,384	31,537	36,126	42,560	44,423	57,245
	65,990	79,130	45,975	92,181	98,628	82,858	83,956
	(53,997)	(8,676)	(40,844)	(55,437)	(88,738)	(431,952)	(115,678)
	20,625	15,675	14,822	14,721	20,610	19,463	19,298
	10,003	41,295	8,715	9	6	20,005	1
	874,427	848,873	926,240	1,029,132	1,123,283	1,481,274	1,440,765
	107,673	133,393	156,750	188,778	207,817	513,172	551,110
	766,754	715,479	769,490	840,353	915,465	968,102	889,655
	107.82	61.91	94.06	170.15	204.66	138.81	(129.78)
	1,833.01	1,796.46	1,958.87	2,139.29	2,330.49	2,506.78	2,303.25
	37.5	37.5	37.5	46.3	50.0	50.0	50.0
	14.0	8.1	10.7	15.8	18.2	9.3	(8.9)
	6.0	3.5	5.0	8.3	9.2	5.7	(5.4)
	11.4	7.1	10.3	14.8	15.8	11.5	(11.2)
	0.46	0.42	0.41	0.46	0.47	0.36	0.31
	114.9	116.3	119.6	121.5	122.7	138.4	157.4
	5.2	3.0	4.2	6.8	7.5	4.1	(3.4)
	87.6	84.2	83.0	81.6	81.4	65.3	61.7
	34.8	60.6	39.9	27.2	24.4	36.0	—
	56.7	220.8	63.3	27.2	24.4	72.8	—
	1,725.0	1,482.5	2,702.5	2,397.5	2,742.5	2,428.5	1,428.5
	721,095	590,006	1,060,843	941,146	1,076,625	937,257	551,371
	16.0	23.9	28.7	14.1	13.4	17.5	—
	0.9	0.8	1.4	1.1	1.2	1.0	0.6
	2.2	2.5	1.4	1.9	1.8	2.1	3.5
	7.1	7.6	8.0	7.7	8.4	9.7	8.5
	110.7	109.1	106.2	112.9	135.0	144.4	152.5

主要ESGデータ

環境		範囲	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
温室効果ガス (GHG) 排出量								
スコープ1	熱起因 CO ₂	連結	t-CO ₂	33,206	38,934	39,513	36,688	35,869
	PFC 排出量	連結	GWP-t	96,773	125,246	134,198	144,083	129,362
スコープ2		連結	t-CO ₂	769,234	780,811	601,299	464,414	407,497
スコープ3		連結	t-CO ₂	6,170,646	8,361,894	8,146,551	6,122,363	4,865,055
合計		連結	t-CO ₂	7,069,859	9,306,885	8,921,562	6,767,548	5,437,784
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	1,480,876	1,525,665	1,259,119	917,398	877,663
再生可能エネルギーの総消費量		連結	MWh	70,020	113,336	396,493	700,097	731,770
水使用量								
市の水道総供給量及び工業用水 <a>		連結	1,000m ³	5,993	6,515	6,423	6,264	6,214
淡水取水量 		連結	1,000m ³	727	822	875	934	848
地下水取水量 <c>		連結	1,000m ³	4,366	4,443	4,447	4,390	4,348
総純淡水消費量 (<a>++<c>-<d>)		連結	1,000m ³	1,701	1,643	1,506	1,707	1,571
水排出量								
総排出量 <d>		連結	1,000m ³	9,385	10,137	10,240	9,881	9,839
下水道への排出量		連結	1,000m ³	3,657	4,035	4,075	3,651	3,308
河川、湖への排水量		連結	1,000m ³	5,727	6,102	6,165	6,230	6,531
純水総消費量								
超純水使用量		連結	1,000m ³	6,269	6,946	6,784	6,140	5,867
廃棄物								
総量		連結	t	13,775	17,175	16,720	14,606	12,672
埋立量		連結	t	432	362	326	205	154
リサイクル量		連結	t	13,343	16,813	16,394	14,401	12,518
リサイクル率		連結	%	96.9	97.9	98.0	98.6	98.8
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	3,432	4,570	4,447	3,829	2,806
埋立量		連結	t	2	2	2	1	1
リサイクル量		連結	t	3,430	4,568	4,445	3,828	2,805
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	127	138	136	103	92
NO _x		連結	t	18	22	25	20	21
SO _x		連結	t	14	7	10	8	8

社会		範囲	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員構成								
グローバル連結	男性	連結	人	15,950	16,727	17,125	16,862	16,400
	女性	連結	人	6,420	6,674	6,629	6,457	6,208
	合計	連結	人	22,370	23,401	23,754	23,319	22,608
	女性比率	連結	%	28.7	28.5	27.9	27.7	27.5
エンジニア (STEM関連職種)	男性	単体	人	—	2,145	2,144	2,247	2,548
	女性	単体	人	—	139	124	152	212
	女性比率	単体	%	—	6.1	5.5	6.3	7.7
連結従業員数 (エリア別)	日本	連結	人	5,844	6,015	6,262	6,575	6,716
	アジア	連結	人	15,988	16,816	16,846	16,016	15,120
	アメリカ	連結	人	176	185	183	156	162
	ヨーロッパ	連結	人	362	385	463	572	610
	うち連結外国人従業員数	連結	人	16,402	17,242	17,354	16,606	15,770
管理職構成								
全管理職 (初級、中級、 上級含む)	男性	連結	人	1,608	1,089	1,134	1,205	1,233
	女性	連結	人	186	131	163	180	197
	総数	連結	人	1,794	1,220	1,297	1,385	1,430
	女性比率	連結	%	10.4	10.7	12.6	13.0	13.8
平均勤続年数								
平均勤続年数	男性	単体	年	15.7	15.9	15.7	15.6	14.1
	女性	単体	年	10.9	11.4	11.8	12.4	12.2
	合計	単体	年	14.7	14.9	14.9	14.9	13.7

変革を推進し、
新たなステージを目指す

変革を支える
ロームの価値創造力

新たなステージに
向けた戦略

ステークホルダー
とともに基盤を強化

ロームの挑戦を支える
ガバナンス

データ

社会		範囲	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
採用								
採用人数合計		単体	人	130	207	269	249	172
新卒採用状況	全体合計	単体	人	111	131	180	163	142
	男性	単体	人	83	95	137	130	128
	女性	単体	人	28	36	43	33	14
	全体合計	単体	人	19	76	89	86	30
中途採用状況	男性	単体	人	18	69	81	77	27
	女性	単体	人	1	7	8	9	3
	中途採用比率	単体	%	14.6	36.7	33.1	34.5	17.4
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	29.1	25.8
	31～50歳	連結	%	62.3	60.9	56.9	58.1	60.0
	51歳以上	連結	%	10.0	10.7	11.7	12.8	14.1
平均年齢（連結）	男性	連結	歳	36.8	37.4	37.9	38.7	39.6
	女性	連結	歳	33.9	34.2	35.0	35.5	36.3
	合計	連結	歳	36.0	36.5	37.1	37.7	38.7
障がい者構成								
障がい者雇用		国内連結	%	2.33	2.30	2.38	2.27	2.34
給与								
役員レベル ^{※1} の 報酬 （基本給のみ）	男性	単体	円	27,770,004	26,791,380	24,582,406	28,235,916	26,255,775
	女性	単体	円	0	0	0	0	0
	差額比 ^{※2}	単体	%	—	—	—	—	—
管理職 年間平均給与額 （基本給のみ）	男性	単体	円	7,843,080	7,823,748	8,238,501	9,723,126	9,889,038
	女性	単体	円	7,260,000	7,054,800	7,714,420	9,788,307	9,788,307
	差額比 ^{※2}	単体	%	93	90	94	101	99
非管理職 年間平均給与額 （基本給のみ）	男性	単体	円	5,549,082	5,545,128	5,653,390	6,073,645	5,777,386
	女性	単体	円	3,306,399	3,427,186	3,603,169	4,040,877	3,819,523
	差額比 ^{※2}	単体	%	60	62	64	67	66
正社員 年間平均給与額		単体	円	7,500,300	7,712,674	8,563,727	8,920,579	8,102,348
制度利用								
年次有給休暇平均取得率		単体	%	63.3	72.9	80.1	81.7	82.7
育児休業制度 利用者	男性	単体	人	17	35	48	55	64
	女性	単体	人	48	52	47	35	27
	総数	単体	人	65	87	95	90	91
育児休業取得率	男性	単体	%	15.4	30.2	42.9	55.6	58.1
	女性	単体	%	100	100	100	100	100
育児休業復職率		単体	%	91.7	96.6	97.8	98.9	98.9
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	9.6	7.6
1人当たり年間平均教育開発費用		単体	円	—	23,000	40,118	33,142	15,023
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	14,023	12,015
労災、疾病								
事故発生頻度数率		連結	%	0.041	0.037	0.018	0.116	0.151
災害強度率		連結	%	0.00114	0.00159	0.00021	0.00215	0.00397

※1 役員レベルの対象：社内取締役及び執行役員

※2 男女給与の差額比の計算式：女性平均給与÷男性平均給与×100

ガバナンス		範囲	単位	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月
トップマネジメント								
取締役総数 ^{※1}		単体	人	11	13	13	14	11
社外取締役 ^{※1}		単体	人	5	7	7	7	6
女性取締役数 ^{※1}		単体	人	1	2	2	2	2
外国籍の取締役数 ^{※1}		単体	人	0	1	1	1	1
取締役平均年齢 ^{※2}		単体	歳	60.2	61.0	61.8	61.5	61.5
実質的な最高経営責任者の在籍年数		単体	年	1	2	3	4	0
役員平均在任期 ^{※3}		単体	年	4.0	4.2	3.8	4.5	3.7

※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。

ESGデータ

<https://www.rohm.co.jp/sustainability/esg>

第三者認証

本レポートに記載されている環境負荷データに関して、より透明性・信頼性の高い形で社会に情報開示するため、ビューローベリタスジャパン(株)による第三者検証を受審しました。

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)の依頼に基づき、ロームにおいて算定されたサステナビリティデータ(環境)に関して特定の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。 保証対象 我々の業務範囲は、以下の情報(「保証情報」)に対する保証に限定される。 1) 「ROHM Integrated Report 2025」(CDP レポート)(以下、レポート)及びサステナビリティウェブサイト(以下、ウェブサイト)に記載された、2024 年 4 月 1 日から 2025 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 14 拠点及び海外 9 拠点の事業活動に伴うエネルギー起源 CO₂、NO_x、HFC、PFC、SF₆、および CFC 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サテライト 4 の排出量 ・名； ・ロームグループの国内 14 拠点及び海外 9 拠点の事業活動に伴う取水量、排水量、水回収・再利用率 2) 内部管理を目的としてロームグループの内部で算定された、2024 年 4 月 1 日から 2025 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 14 拠点及び海外 9 拠点の事業活動に伴うエネルギー使用量、回収・再利用量、水回収率 保証の範囲 レポートに含まれる保証情報は、レポートに記載された報告情報と共に提供され理解される必要がある。ウェブサイト内に含まれる保証情報は、ウェブサイトに記載された報告情報と共に提供さ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算定された保証情報は、ロームによって算定された内部報告情報と共に提供され理解される必要がある。 保証の除外 以下に関する情報のいかなる保証も、我々の業務範囲からは除外される。 ・定められた保証期間の外の活動 ・「保証情報」として提供されていないレポート内の他の情報 ・「保証情報」として提供されていないウェブサイト内の他の情報 限定的保証は、データ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、これに付随する誤差について、この保証報告書に記述されている。 Ref: RI/L_24027022	いる。この保証報告書は、存在するかもしれないすべての誤り、大體、虚偽表示を修正するための機能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、ローム最後の責任である。ビューローベリタスはレポート、ウェブサイト、又は報告情報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情報に照應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 ・高麗した手続と入手した情報に基づいて、独立した結論を形成すること ・我々の結論がロームに報告すること 保証基準 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, 2019) に準拠して業務を実施した。保証基準は ISAE 3000、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保証を実施した。 実施上の制限の範囲 我々の独立した保証の一般として、我々の業務には以下が含まれる。 1. ロームの内部報告・インサイダーの検証 2. 用いられた想定の評価を含む、選択された情報と主た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と記録の検証 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. サンプルに基づいて選定された以下の 6 箇所の現地訪問調査の実施による、データの信頼性についてのサンプルの検証 ローム株式会 本社 ローム株式会社 本社 ロームシステムテクノロジー株式会社 宮城工場 ロームシステムテクノロジー株式会社 長良工場 ロームシステムテクノロジー株式会社 長良工場 ロームシステムテクノロジー株式会社 長良工場 ロームシステムテクノロジー株式会社 長良工場 6. 選定情報に基づいて集計と分析の再実施 7. 業務範囲の拡大、縮小及び誤差の考慮した、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特徴が多様であり、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は、合理的保証業務が実施されていたと得られたであろう保証と同等ではない。 Ref: RI/L_24027022	保証された保証業務の範囲 我々は、ISAE 3000(2019)の要求事項に従って、温室効果ガスの保証を実施した。ロームによって作成された温室効果ガスに関する主眼において検証されたデータは、以下の通りである。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>スコープ</th> <th>温室効果ガス排出量 (tCO₂e)</th> <th>算定範囲</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>スコープ 1</td> <td>162,232</td> <td>ロームグループの国内 14 拠点及び海外 9 拠点の事業活動に伴う、2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの期間のエネルギー起源 CO₂、NO_x、HFC、PFC、SF₆、CFC の排出量</td> </tr> <tr> <td>スコープ 2 (サテライト 4 を含む)</td> <td>407,497</td> <td>ロームによって決定された算定範囲における、2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの期間のサテライト 4 の排出量</td> </tr> <tr> <td>スコープ 3 (サテライト 4 を含む)</td> <td>35,934</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> 保証 上記のとおり、我々の方法と活動に基づき、 ・「保証情報」が、報告情報に従って適切に作成されていることを示す事項は、すべての重要な点において認められた。 ・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、誠実性及び能力の確保 ビューローベリタスは、190 年以上の歴史を有する、品質・信頼・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。保証サービスは、環境・社会・倫理・経済及び安全の統合システム・プロセスに関する保証の実施において幅広い経験と有している。 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適用し、これに基づいて我々が ISAE 3000 1.6.2 の要件を満たすことができる厳格な要求事項、専門的な知識、品質保証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続を含む、品質管理の包括的なシステムを構築している。 ビューローベリタスは、従業員が自らの業務活動において、誠実性、客観性、専門的な能力を配し、顧客保持、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保するために、IFEA の要求事項を満たす倫理規範を、業界全体に対して実施し適用している。我々はこれを IESBA 規定の要求事項と同様と同等と見做している。 ビューローベリタスジャパン株式会社 東京都中央区日本橋 18 番地 2025 年 7 月 4 日 Ref: RI/L_24027022	スコープ	温室効果ガス排出量 (tCO ₂ e)	算定範囲	スコープ 1	162,232	ロームグループの国内 14 拠点及び海外 9 拠点の事業活動に伴う、2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの期間のエネルギー起源 CO ₂ 、NO _x 、HFC、PFC、SF ₆ 、CFC の排出量	スコープ 2 (サテライト 4 を含む)	407,497	ロームによって決定された算定範囲における、2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの期間のサテライト 4 の排出量	スコープ 3 (サテライト 4 を含む)	35,934	
スコープ	温室効果ガス排出量 (tCO ₂ e)	算定範囲												
スコープ 1	162,232	ロームグループの国内 14 拠点及び海外 9 拠点の事業活動に伴う、2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの期間のエネルギー起源 CO ₂ 、NO _x 、HFC、PFC、SF ₆ 、CFC の排出量												
スコープ 2 (サテライト 4 を含む)	407,497	ロームによって決定された算定範囲における、2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの期間のサテライト 4 の排出量												
スコープ 3 (サテライト 4 を含む)	35,934													

真正性表明

ロームでは、持続的な企業価値向上を目指し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を重視したコミュニケーションツールとして、2017年度より統合報告書を毎年発行しています。

本報告書は、経営戦略本部 広報 IR 部門が中心となり、経営層や関連部門と連携して制作しており、IR 面談など、ロームの目指す姿や中長期戦略を説明する際にも活用しています。対話で得られたご意見は取締役会にフィードバックし経営の改善につなげるだけでなく、統合報告書の翌年の企画へと反映させています。

「ROHM Integrated Report 2025」では、第 1 期中期経営計画期間における経営状況を振り返るとともに、新経営体制のもとで実行している構造改革などの取り組みを紹介しています。併せて、業績回復及び市況変動に強い経営基盤の構築に向けた経営陣の決意表明も掲載しております。本報告書がステークホルダーの皆さまのご理解の一助となれば幸いです。

本報告書は、正当なプロセスを経て制作されており、記載内容が正確であることを制作責任者としてここに表明いたします。

統合報告書は経営の自己成績表であり、外部からのフィードバックは経営の質の向上に不可欠です。今後も皆さまからの忌憚のないご意見・ご要望を賜りながら、企業価値の向上と改革に向けた取り組みを加速してまいります。



執行役員
経営戦略本部 本部長
安東 基浩

用語集

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。
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。
CVC	Corporate Venture Capital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。
FAE	Field Application Engineerの略。開発部門には紐付かず、顧客あるいは地域に紐付いて商品の売り込みに責任を持つ職種。顧客への商品、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持つリスクを設計段階で評価し、取り除く手法のこと。
GaN	Gallium Nitride (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Si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。
IDM	Integrated Device Manufacturer (垂直統合生産体制) の略。自社で商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。
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。
PFC	Perfluorocarbon (パーフルオロカーボン) の略。半導体ウエハの製造工程で発生する、炭素原子とフッ素原子から構成される化合物で、フロン類の一種。地球温暖化の原因となる。
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。商品開発部に紐付き、その開発組織で開発する商品の企画と売り上げの両方に責任を持つ職種。
基幹職※	企画立案・研究開発などを通じ、事業戦略の基幹的役割を果たす職種。
限定基幹職※	定型・必須的な業務を通じて、事業運営の円滑な遂行を行う職種。
フープライン※	大量生産に対応した生産ライン。
フレキシブルライン※	一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

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 (2024年度)
代表者	代表取締役社長 東 克己
売上高	連結 448,466百万円 (2024年度)
従業員数	連結 22,608名 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,200,000,000株
発行済株式総数	403,760,000株 (自己株式 17,769,970株を含む)
株主数	107,900名 (2025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

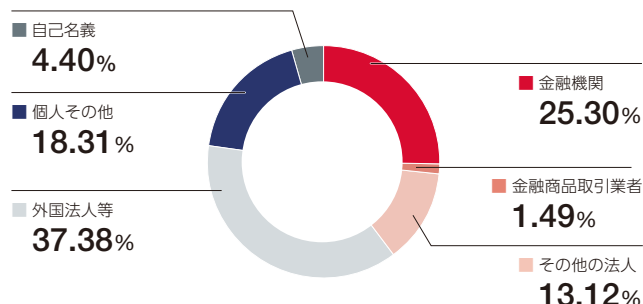
大株主 (上位10社)

(2025年3月31日現在)

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)	56,017,600	14.51
公益財団法人ローム ミュージック ファンデーション	41,540,264	10.76
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	23,064,000	5.97
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	14,541,487	3.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,951,185	3.35
株式会社京都銀行	10,427,296	2.70
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	9,830,000	2.54
JP MORGAN CHASE BANK 380684	6,805,800	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510312	5,273,184	1.36
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	5,125,977	1.32

- (注) 1. 持株数は千株未満を、持株比率は小数点第2位未満を、それぞれ切り捨てて表示しています。
2. 当社の自己株式 (17,769千株) は、上表から除外しています。なお、自己株式には株式付与ESOP信託が保有する当社株式 (10千株) を含んでいません。
3. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式を除いた数に基づき、算出しています。

所有者別株式分布状況



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

投資家FAQ

Q 1

Answer

以前は「グローバルメジャー」を目指して売上拡大を掲げていましたが、中期経営計画の財務目標が未達となる見込みです。新しい中期経営計画の発表予定はありますか？ また、会社の目指す姿に変更はあるのでしょうか。

現在、中期経営計画の策定を進めており、しかるべきタイミングで発表する予定です。

2024年度の赤字決算を踏まえ、まずはコスト構造の改革による収益性の改善を最優先課題と位置付けています。そのため、これまで掲げていた「グローバルメジャー」という目標は一旦見直し、持続的に利益を生み出せる体質への転換を第一の目標に据えています。

一方で、長期ビジョンとしては、パワー及びアナログ半導体分野で世界トップ10入りを目指す方針に変更はありません。日本国内にとどまらず、グローバル市場でも確かな「存在感」を示せる企業になりたいと考えています。まずは、市況変動に強い事業基盤の構築に向け全社一丸となって構造改革に取り組んでいきます。

(→P.2 企業目的と目指す姿、P.6 社長メッセージ)

Q 2

Answer

中期経営計画の財務目標が達成できない要因は何ですか？ 構造改革の内容についても教えてください。

中期経営計画期間の経営状況については、注力すべき市場や、製品の選択は間違っていなかったものの、急激な市況の変化への対応が遅れたことで、過剰な設備投資や在庫の増加を招き、結果として収益性や資産効率が悪化しました。この課題を根本から見直すため、2025年度から2027年度を「構造改革期間」と位置付け、事業基盤の強化に着手しています。具体的には、生産拠点の再編、IDMの一部脱却、人員の適正化などを進めており、新たな経営体制のもと、収益力の強化に向けてスピード感を持って取り組んでいます。市況変動にも柔軟に対応できる強い企業体質を築くため、全社一丸となって改革を推進してまいります。

(→P.6 社長メッセージ、P.12 過去の主要戦略と中期経営計画進捗、P.14 目標実現への決意)

Q 3

Answer

新しい財務担当はどのような経緯で選任されたのでしょうか。

2024年度の業績悪化を受け、財務基盤の強化と説明責任の徹底が急務となりました。社外からもCFOの必要性が指摘されるなか、財務・半導体業界に精通し、社外取締役としてROOMを支えてきたPeter Kenevan氏を財務担当役員に迎えました。今後はIR活動をより一層強化し、株主との対話を通じて企業価値の回復に努めてまいります。

(→P.32 財務担当メッセージ)

Q 4

Answer

中国のSiCメーカーが台頭してきているなか、今後のSiC事業の戦略に変更はあるのでしょうか。

ROOMのSiC事業戦略に大きな変更はありません。ROOMの持つデバイス・モジュール技術を武器にトップシェアを目指します。また、SiC基板の製造に関して、コスト面で優位性を保つことができると判断しており、垂直統合型の生産体制を継続していきます。

SiCを取り巻く市場環境は大きく変化しておりますが、ROOMの注力事業の1つとして、SiC事業の拡大、早期の黒字化へ向けて取り組みを進めていきます。

(→P.50 セグメント別事業概況-半導体素子)

Q 5

Answer

デンソーとの戦略的パートナーシップの内容について教えてください。

ROOMとデンソーの戦略的パートナーシップにより、両社の技術力と事業基盤を融合し、次世代モビリティ社会の実現に向けた取り組みが加速することが期待されています。特に、電動車や自動運転技術の進展に伴い、車載向け半導体の需要が急増するなかで、アナログICを中心とした先進的な半導体の共同開発を通じて、革新的な製品の創出が可能になります。

また、資本関係の強化により、両社の協業はより安定的かつ持続可能なものとなり、グローバル市場への半導体の安定供給体制の構築にもつながります。これにより、サプライチェーンの信頼性向上や、環境負荷の低減、安全性の向上といった社会的課題の解決にも貢献できると考えています。

(→P.53 未来のモビリティ・脱炭素社会を支える戦略的パートナーシップ)

Q 6

Answer

東芝の非公開化に対して3,000億円出資されましたが、どのようなシナジーを期待できるのでしょうか。

ROOMと東芝デバイス&ストレージの半導体事業は、製造連携を進めるパワーデバイスのみならず、アナログICやロジック、マイコン、小信号デバイスといった重なる事業領域が多くあります。注力製品のカテゴリも近く、親和性が高いため、互いに補完しあうことにより大きなシナジーが発揮できると考えています。

(→P.10 社長メッセージ、P.53 未来のモビリティ・脱炭素社会を支える戦略的パートナーシップ)



www.rohm.co.jp