

「エレクトロニクスで社会課題を解決し、 グローバルに認知される企業へ」

ローム株式会社
代表取締役社長 社長執行役員 CEO 松本 功

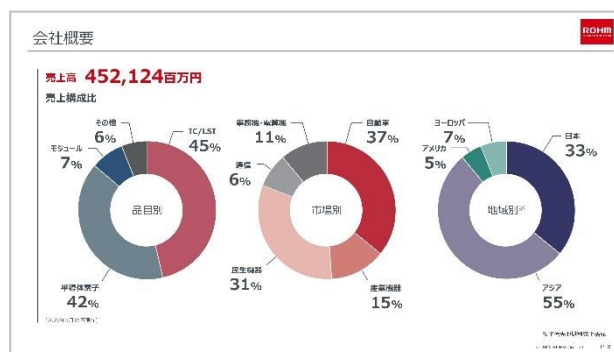
ロームの松本です。今回このような発表の場を持たせていただき、関係者の皆さまへ感謝申し上げます。また、いまだに感染が拡大しているコロナ禍の状況において、こうして大勢の方にご視聴いただき誠に有難うございます。私の話が少しでも皆さまのお役に立てれば幸いです。最初にロームの会社説明を簡単にさせていただき、そのあと半導体市場動向について、最後に我々の取り組みについて、順番に説明させていただきます。



ロームは、企業目的を「つねに品質を第一とする」「良い商品をもって社会貢献する」「文化の進歩向上に貢献する」としています。これは創業以来ずっと掲げているもので、我々はこれを企業理念という認識で取り組んでいます。1958年の設立で、売上高は概ね4500億円です。グループ会社は国内7社、海外32社あり、拠点数は海外74か所、国内21か所で、グローバルに展開しております。商品群としては、いま話題になっている半導体といわれる部品、それと電子部品といわれるものがあります。ですので、完全に半導体だけの会社ではありません。

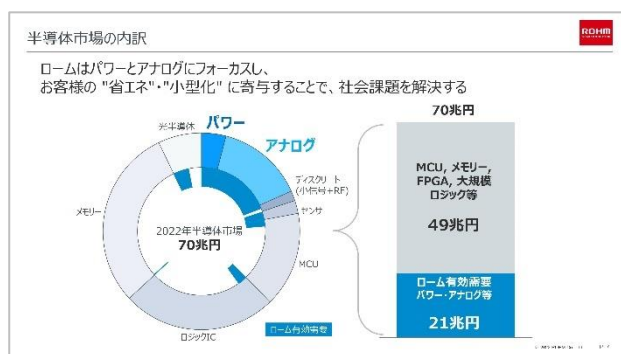


これは会社の外観図です。京都駅から車で15分ぐらいの場所に本社と工場があり、街中に工場がある珍しい会社だとよく言われます。ただ、事業拡大に伴う工場の増設によって地域の景観を損なうということを危惧し、1980年代から工場の周りを緑化整備しております。五条通りと西大路通りという大きな道路に面しているのですが、森の中の工場というコンセプトで植樹や環境整備を行っています。

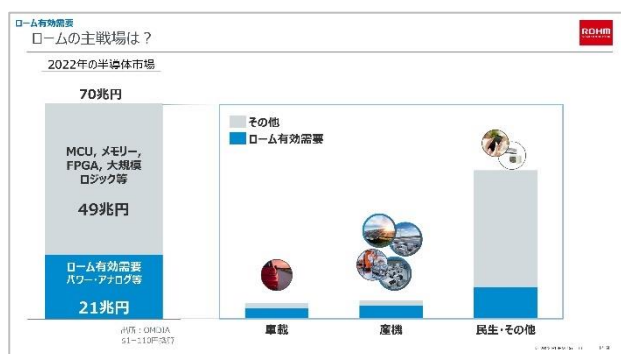


売上を円グラフで表していますが、昨年度の売上は約4520億円です。左側のグラフは品目別になりますが、赤い部分が半導体のうちIC/LSIと言われる集積回路です。灰色の部分が、半導体素子でトランジスタやダイオードなど単品のようなもの

のです。これらが半導体といわれるもので、売上の87%を占めており、残りが電子部品です。真ん中のグラフは市場別で表していますが、商品の半分が自動車と産業機器向けに集中しています。民生機器は近年意図的に比率を下げてきました。では、どこで売れているかということですが、やはりまだ日本のお客さまが多い状況です。右のグラフは地域別の売上を表しています。日本の企業でもアジアで売ればアジアとして計上しており、グラフを見ると海外売上が多くを占めているように見えますが、まだまだ日本の企業さまへの売上が多いということで、今後は実質的にグローバルに販売が出来るように目指しています。



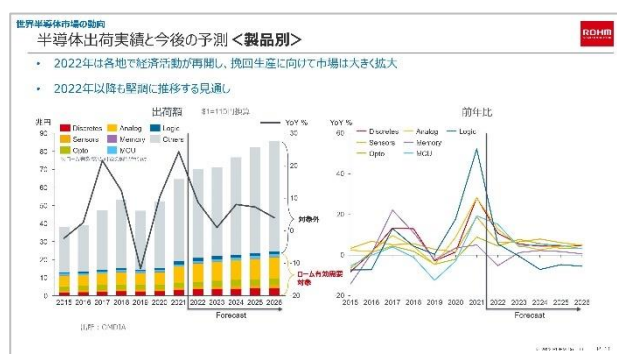
先ほども少し触れましたが、半導体と言われるものには、いろいろなものがあります。今年の半導体市場は約 70 兆円と言われており、内訳はだいたいこのような分布になります。灰色の部分にメモリーや、ロジックIC、MCUとありますが、台湾のTSMC誘致はまさにロジックICやMCUなどの領域で、ここを強化することが国の政策としてあがっているものです。一方で、我々が注力している領域は、青色のパワー、アナログICといわれるところで、TSMCと我々が競合しているところはほぼない状態です。我々はこの分野において、しっかり戦略をもって事業を拡大していこうとしています。我々の持っている商品の有効需要は、70 兆円のうち 21 兆円と推定しています。



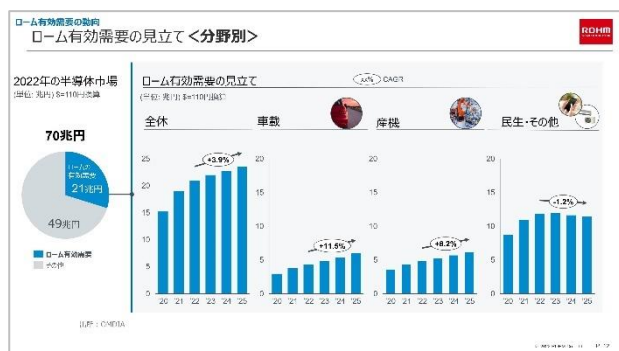
次に、半導体の市場動向についてお話しします。我々の有効需要といわれているパワー、アナログの世界、一部マイコンの世界も入りますが、それらの市場は 21 兆円です。ここで我々は勝負します。半導体が市場別にどう使われているかというのが右側のグラフになります。左側から車載(自動車)、産機(産業機器)、民生・その他に分けられます。半導体が使用される金額ベースでいくと、一番右側の民生・その他が圧倒的に多いのが事実です。ただ我々の有効需要から見てみると、市場の中では、車載、産機が大きなウェイトを占めています。



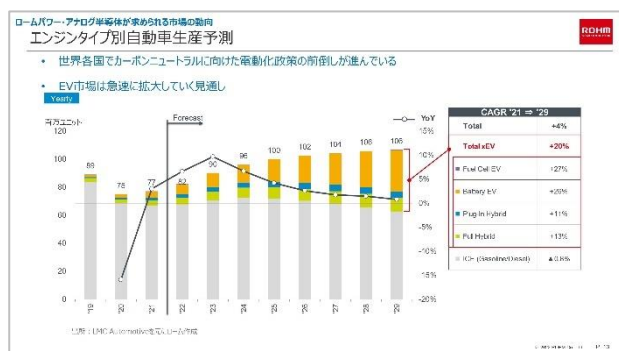
車載市場に関してどのような領域があるかということですが、安全系の装置であったり、快適系のカーインフォテインメントと言われるパネル周りやオーディオ関係の領域であったり、モーターを回したりエンジンを動かすパワートレインと言われる領域など、車の世界では非常に多くの半導体が使われるようになっています。



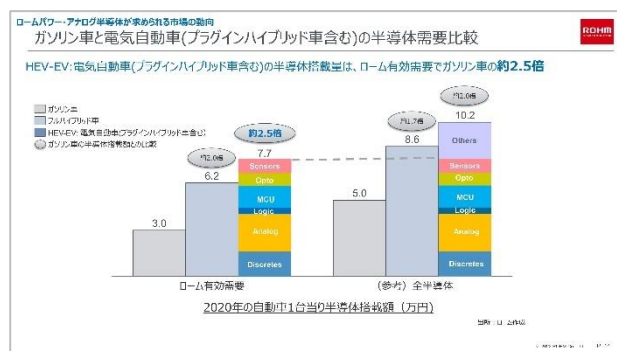
半導体の出荷実績と今後の予測ですが、左側のグラフで色の付いているところが我々の有効需要の部分です。色付きの部分は伸びており、今後も成長する市場であることが分かります。色は商品ラインアップ毎に分けています。右側のグラフは、各々製品の成長率を表しています。



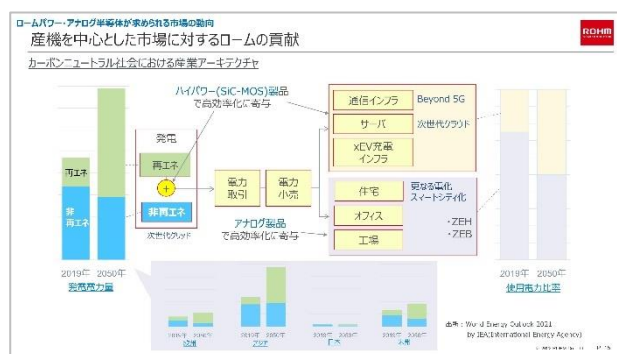
我々のターゲットとする半導体市場がどのように成長するかを時間軸で表したものになります。左側の円グラフ青色部分、我々の有効需要 21 兆円は、このあと概ね 3.9%の年成長率になるといわれています。車載、産機、民生に分けた 2025 年までの成長度では、左側から車載が 11.5%、産業機器が 8.2%、民生はほぼ頭打ちの状態です。これが我々の有効需要の見立てであり、これをうけて、我々は成長が見込まれる車載、産業機器へ注力しています。



自動車の生産予測です。縦軸が車の生産台数で、灰色の部分ガソリン車、色付きの部分が xEV(電動車)です。今後生産台数は伸びていくとの予測ですが、大きく伸びていくのが xEV です。xEV には、燃料電池車(FCV)、完全なバッテリーEV、プラグインハイブリッド車(PHEV)、ハイブリッド車(HV)など様々な種類がありますが、そういったものが伸びれば、我々にとっても大きく成長するところになるだろうとして、ここを重点市場に置いています。

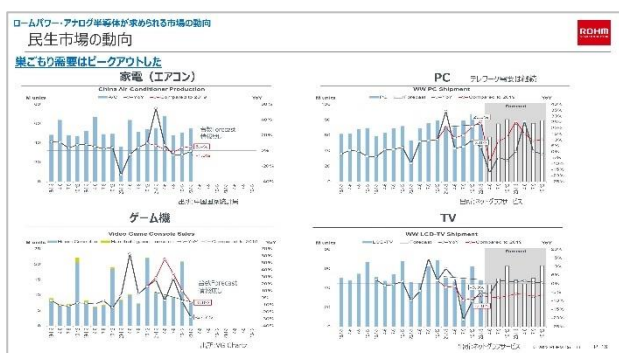


何故ここが我々の主戦場になるかというのですが、左側のグラフは自動車における我々の有効需要、右側のグラフは半導体需要全体を表しております。我々の有効需要の半導体は、ガソリン車に比べてEV車は2.5倍の搭載量であることが分かると思います。生産台数が増えなくても、(ガソリン車がxEVに置き換えれば)我々の有効需要は2.5倍に増えることになります。ですから、生産台数に影響を受けずxEVの割合が伸びれば、我々も成長が見込めると考えています。右側の全半導体においても(xEVの半導体搭載量はガソリン車の)2倍になりますが、車においては我々の有効需要が非常に大きなウェイトを占めますので、我々として伸びる市場だと考えています。



車だけではなく、もう一つ、いま大きな流れとなっているカーボンニュートラルにも商機があります。左側のグラフは 2019 年と 2050 年の発電電力量と再生可能エネルギーと非再生エネルギーの比率を表しており、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、今後再生可能エネルギーの使用量が増えるだろうと言われています。そういった状況で、この図では+（プラス）で表していますが、電力変換という需要が起こってきます。その需要に対して、我々の持っているパワー半導体というものが多く使われることになります。ですので、このパワー半導体というのはまだ増える要素があります。

右側の図は、電力の使用先を示しています。これまでは住宅やオフィス、工場などが大きなウェイトを占めていたのですが、これからは、通信インフラ、サーバー、xEV の充電インフラなどが増え、あらゆるところで電力を使います。ここにおいても電力変換の為、省エネルギー対応のパワー半導体の需要があります。先ほどの車の世界の変化、それからこの産業機器の変化やインフラの変化。そういった変化のなかで、カーボンニュートラルの後押しをうけて、パワー半導体やアナログ半導体の重要性が非常に高まっていると思っています。

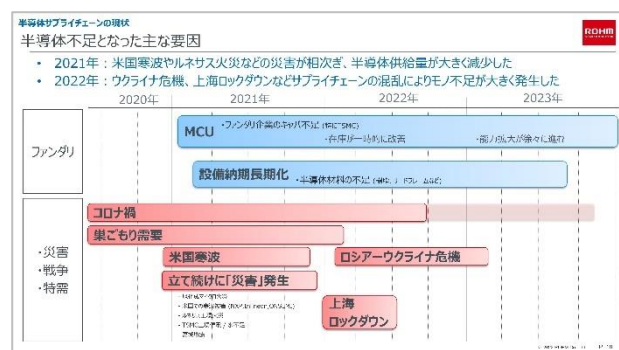


民生機器に関しては、エアコン、パソコン、ゲーム機、テレビの四半期毎の生産台数及び売上が示されていますが、コロナによる巣ごもり需要で一時的に上がりましたが、ピークアウトしかけています。これは完全に無くなる市場ではなく、大きく減らないけれども大きく伸びないと思います。大きな成長が期待できないエリアですので、重点市場には置いていません。

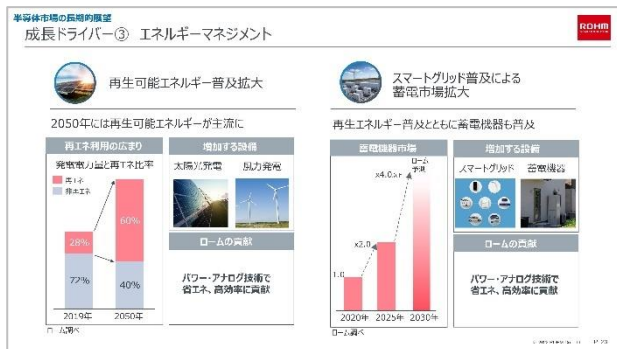


いま半導体不足と言われていますが、今後どう推移していくかを我々なりに分析したものです。はっきり申し上げて、半導体不足がいつ解消するかは分からないというのが実状です。青色が日本の商社が持つ在庫、橙色が海外の商社が持つ在庫の推移です。直近の右側に行くほど徐々に回復基調を示しており、少しずつ半導体の在庫は増えてきていますので、不足状態は脱しかけていると思います。ただこれは半導体全体

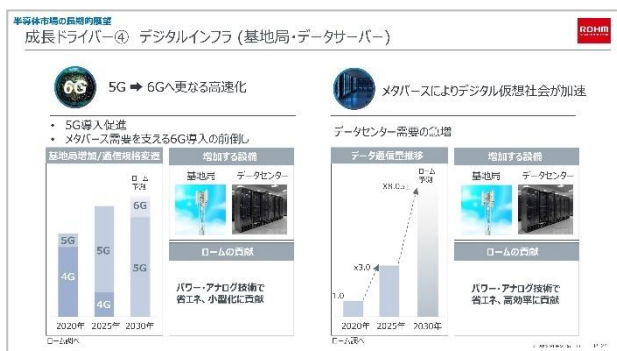
の推移を示しており、半導体の中でも MCU、アナログ系の IC、FPGA、パワー半導体などは今でも品不足感が強い状況です。このグラフだけでははっきり分らないものの、半導体全体が少しずつ回復基調にあるということは事実かと思っています。



では何故半導体不足に陥ったかということを纏めてみました。横軸が時系列で、生産側のファナリ要因と、外的要因に分けて記載しています。コロナ禍が始まった当初は非常に経済が落ち込み、半導体も同様でした。特に車を中心に激しく落ち込みました。そのような中いち早く立ち直ったのが、巣籠もり需要と言われるテレワーク用の PC やゲーム機などです。非常に速いスピードで立ち上がりました。そういった所に半導体の製品がどんどん流れるようになって、急激に生産対象もその分野へ大きく舵をきっています。台湾の TSMC などまさしくそうだと思います。そのあと車の需要も回復したのですが、なかなか半導体の供給が車へ回ってこず、一気に回復というまでには至らなかったということです。いまはかなり解消してきましたが、全体感としてはまだ品不足の状況にあるのが実態かと思っています。そこへ、いろいろな災害が重なりました。我々の競合会社でも、災害や大寒波など多くのアクシデントが発生し生産ラインがあちこちで止まったこともありました。そこに加えて、昨年末ぐらいから上海のロックダウンもあって、サプライチェーンが大きく乱れてしまいました。はっきり先が見通せないのも、こういったところにあるかと思っています。上海のロックダウンもまだ続いているとまでは言いませんが、政策次第でどうなるかわからず、今後も要注意エリアであると思っています。



いま求められているエネルギーマネジメントも、我々にインパクトを齎しています。左側は再生可能エネルギーの普及です。我々のパワーやアナログの商品は電力変換の効率を高める商品が多く、再生可能エネルギーの発電設備の増加に伴い伸びていきます。右側は蓄電市場になります。蓄電するための電源や、パワー素子などで貢献できる市場になりますので、ここも我々の有効需要が伸びていくことになります。



またデジタルインフラ化も我々の成長ドライバーの一つです。いま5G通信と言われていますが実はまだまだ普及途上にあり、これが大きく伸びると次は6Gが待ち構えているという状況です。こういった世界では、単に通信するだけでなくデータ量が非常に多くなりますので、自分たちでハードディスクやサーバーを持つ時代から、大きなデータセンターを使う時代へと急速に変わってきています。となると、そのような所で使われる電源やパワー半導体への需要も一層高まっていくということになり、我々の需要が伸びる理由の一つになります。右側はメタバースです。この世界でもデータが増えるので、データセンターが増えるということと同じです。以上、我々の全体の市況感について、お話しさせていただきました。自動車や産業機器などの市場の変化と共に、カーボンニュートラルの普及や社会のデジタル化などが、我々の商品、パワーやアナログの商品にとって、今はフォローの風が吹いている状況にあると思っています。

そういう状況下において、我々がどう取り組んできたか、またどう取り組んでいくかを、次にお話しします。



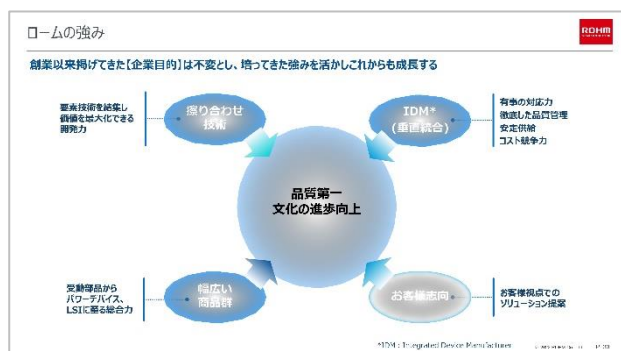
これは我々の目指す姿をあらわしています。「エレクトロニクスで社会課題を解決する会社へ、Electronics for the Future」というステートメントを持ってやっています。やはり我々は、世の中の生活を豊かにするために、社会課題を解決するためには、その手段としてエレクトロニクスはとても大事だということを理解しやってきましたので、そこをしっかりと言葉で表したものがこのステートメントになります。それを踏まえて、我々が取り組んでいく内容を少しご説明いたします。



温暖化の問題や資源枯渇の問題、それから人口問題や世界の高齢化の問題、世界のいろいろな問題がありますが、我々の商品が少しでも役立ち、社会課題を解決できる、そのような会社になりたいという思いをもち、「経営ビジョン」を策定しました。我々がどんな会社になりたいかをしっかり表さないでダメだということで、これが我々のやっていこうとする姿です。

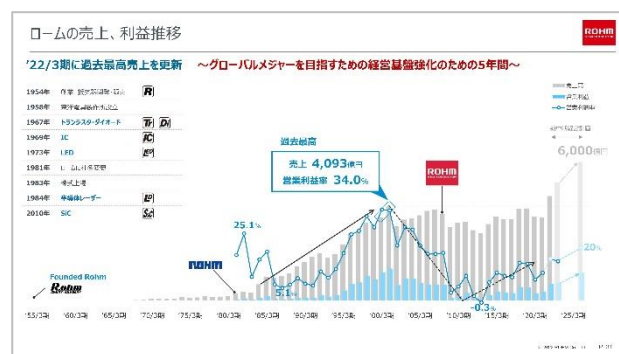


パワーとアナログへしっかりフォーカスし、お客様の省エネや小型化に寄与することで社会課題を解決する。先ほどご説明させていただいた市場が、まさにそれに当てはまることになります。我々にとっての売上とは何なのかということですが、売上というのはあくまでも我々の商品で与えた社会貢献の総量であるとしっかり謳っています。売上成長をもって、我々は社会へ貢献するというのを、強く宣言しています。そして、この経営ビジョンを実現するための具体的な施策として、ロームでは昨年中長期経営計画を策定しました。我々が中期経営計画を作ったのは、創業以来初めてです。

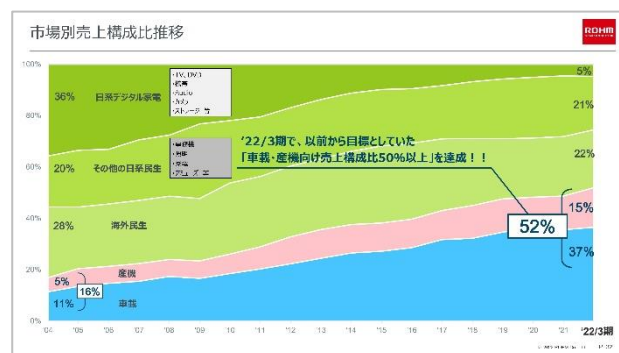


(中期経営計画の説明の前に、)我々はこれまで何が強かったのかということをご説明します。企業目的で品質第一と文化の進歩向上への貢献を掲げて成長してきた我々の強みは、具体的にはこの4つです。まず「お客さま志向」であったということ、次に「垂直統合」。半導体業界はどちらかと言えば水平分業へとどんどん変わってきており、皆さまにとって理解しづらいかもしれません。ただ我々は垂直統合に拘ってやってきました。何故かといいますと、開発から製造、お客さまへ商品を販売するまで全て我々が責任をもってやりきる。これをやりきらないと、品質は担保できないという信念のもとやってきました。また、全部やることによって、何かあれば社内では情報や技術を「擦り合わせる」ことができる。このことが、アナログという素子の成

果を生み出せる、特徴を出せることになります。ずっとロームが培ってきたものが、いま成果として生まれてきており、「幅広い商品群」に繋がっているのだと思います。



ロームの創業以降の売上を表したグラフです。今期は65期となります。我々の売上のピークは、2001年でした。1980年代から1990年代は飛躍的に伸びていますが、この年代はほとんどグローバル化が進み、デジタル化が進み始めた時代です。国内のお客さまと共に我々も成長していったのですが、大きく変化したのが2001年のいわゆるITバブルが崩壊したと言われた年です。ここから20年間ほとんど売上では成長していません。この間は M&A も何社かしたりしましたが、それでも成長できなかったのが実態でした。ここで何もしていなかったのであれば当然いまの姿はなく、その時に積み重ねてきたことがいま花を咲き、昨年2021年に4500億円という過去最高の売上を出すことができました。この20年間を振り返ってみたいと思います。



2004年から今年までの我々の分野別の売上比率を表しています。青色の部分が車載比率、下から2つ目が産業機器、次が海外民生、一番上が日系デジタル家電と言われるものです。元来我々は日本のお客さまへのデジタル家電向けが最も多かったのですが、そこではやはり勝ちきれないということで、商品ラインアップを変え、市場を変えてやってきました。その

中期経営計画の進捗

中期経営計画(MOVING FORWARD to 2025)
2021年度～2023年度の事業

2030年度
グローバルメジャーへ

“車載”“海外”での成長実現と更なる成長に向けた基盤作り

- 成長軌道へ戻す5年
- 自動車市場でグローバルトップシェア商品の確立（SiC、熱処理ゲートドライバ）
- 海外売上比率 **50%以上**（当初計画45%以上）
- 収益体質の強化（高付加価値商品による単価アップと生産効率の更なる向上）
- グローバルで戦える営業・開発体制の確立

項目	21/3期	22/3期	23/3期	25/3期 計画	23/3期 実績
売上高	3,590億円	4,521億円	5,100億円	-	-
連結営業売上達成率	-	126%	120%	-	-
営業利益	470億円	700億円	1,200億円	6,000億円	1,200億円
営業利益率	13.1%	15.5%	23.5%	20%	20%
ROE	9%	11%	17%	9%	9%

成長加速 →

23/5月目標を上方修正

**営業利益率：20%
ROE：9%**

我々がどのような商品ラインアップを持っているかを、簡単に説明いたします。





製品を通じた社会課題の解決

安全・快適な交通インフラの進化



社会課題
世界的な高齢化社会の到来により交通事故の予防

ロームの取組み
多彩な製品群と安定供給により自動車の技術革新に寄与

最も買入の製品群と車載機器に関する豊富なソリューション提案により、安心安全な社会に貢献します。



- ・センサデバイス
- ・カメラ・ラダー・カメラ・ラダー・カメラ・ラダー
- ・カメラ・ラダー・カメラ・ラダー
- ・カメラ・ラダー・カメラ・ラダー
- ・カメラ・ラダー・カメラ・ラダー
- ・カメラ・ラダー・カメラ・ラダー

Sustainable Development Goals



11

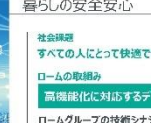
持続可能な都市とコミュニティ

11

持続可能な都市とコミュニティ



製造を通じた社会課題の解決



暮らしの安全安心



社会課題

すべての人にとって快適で質の高い社会の形成

ロームの取り組み

環境強化に対応するデバイス開発

ロームグループの技術リソースにより革新的なセンサICや無線ICモジュールを提供

世界中の社会・産業インフラの発展と価値向上に
レバレッジ効果をもたらす無鉛鉛（Pbフリー）の環境適合型デバイスを開発しています。

ロームの製品

センサIC 無線ICモジュール 無線ICモジュール 無線ICモジュール

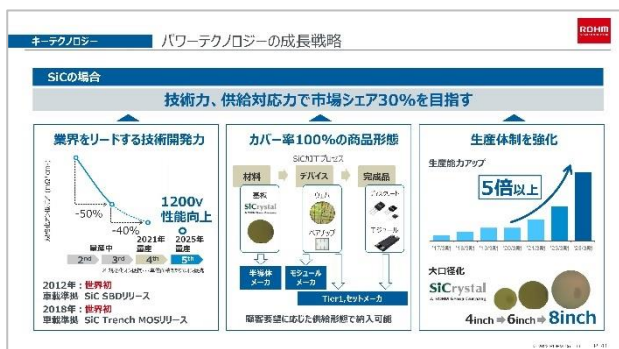


Sustainable Development Goals





これより、我々の技術開発についてのご説明です。キーテクノロジーとして、パワーの領域からひとつご紹介します。代表格となる商品に「SiC」というシリコンカーバイドと言われるものがあります。これまで半導体と言えばシリコンを使って作るのがほとんどでしたが、SiC という基板を使って素子を作る研究開発を永年つづけ、世の中でいち早く生産ラインをつくることが出来ました。いまこの SiC の引き合いが非常に多くなっています。この素子はシリコンに比べて非常に電力の変換効率が高く、EV 車が増えることで市場は急速に拡大しています。



市場はとても大きく、競合も当然あるわけですが、我々はここでしっかり戦っていこうと30%のシェア確保を目指しています。その戦略として、まず技術開発では常にトップを走っていこうということでやってきています。また、SiC 製品の普及に向けていろいろな商品ラインアップを揃えることを強みにしていきます。基板でも、完成品でも販売することが可能です。そして、生産能力をいち早くアップしていくということですが、今回九州の福岡に専用工場を建てました。もうすぐ量産開始というレベルまでできています。このように先行投資でやっていきます。



これらを支えるためには、研究開発、そして先を見る技術が絶対に必要になってきます。研究開発に関しては常に将来を見据えて取組む体制をとっています。先程の SiC を開発できたのも永年取組んできた成果であり、研究開発は抜け目なくやっていく必要があるものだと思います。



しかし我々だけでは出来ない部分もあります。そういったものへは、コーポレートベンチャーキャピタルへも投資しながら進めています。いままでは投資活動は全て自前で進めていたのですが、もっとグローバルに闘い続けるには、このようなことも活用しながら、幅広くリサーチすることが非常に重要であると考えており、そこを強化していきたいと思っています。



最後は、サステナブルな社会へ向けた活動のご紹介です。事業拡大に関してはこれまで説明させていただいたとおりですが、それだけではダメで、やはり環境のことを考えて、我々

サステナブルな社会に向けて

環境マネジメント②

環境配慮の生産体制に向け、再エネ導入を加速

2022年度 再生可能エネルギー率 導入拠点

NEW

5Crystal (トヨタ) 京葉 新横浜 RIST (タイ)

ROOMグループ 再エネ比率

年度	再生可能エネルギー比率 (%)
2021年度	6%
2022年度	19%
2023年度	45%
2024年度	65%

2050年度 再生可能エネルギー100%へ

RE100
CLIMATE GROUP
CDP

サステナブルな社会にむけて **人材マネジメント**

持続的な成長を実現する人材の採用・育成戦略

豊かな人間性と知性を磨いた多様な社員を、高いエンゲージメントを維持し、積極的にイノベーションを創出し、実用性のある製品やサービスを提供し、企業の持続的な成長を実現

2025年目標

- エンゲージメントスコア向上
 - ・ 若年世代の改善
 - ・ 業界平均以上
 - ・ グループ全体で導入完了
- エンゲージメントバインディング率向上
 - ・ 60歳以上20%、65歳以上15%
- 働き方改革
 - ・ 働き方改革推進の比率向上
 - ・ 働き方改革の推進率向上
 - ・ 働き方改革の推進率向上
- 女性活躍促進
 - ・ 女性の役員比率向上
 - ・ 女性の役員比率向上
 - ・ 女性の役員比率向上

社会貢献

2025年目標

- グローバル女性管理職比率15%
- 女性管理職比率10%



以上で終わります。ご清聴、ありがとうございました。

サステナブルな社会にむけて **人材マネジメント**

持続的な成長を実現する人材の採用・育成戦略

豊かな人間性と知性を備えた多様な社員を、高いエンゲージメントを維持し、積極的にイノベーションを創出し、実用性のある製品やサービスを創出、企業の持続的な成長を実現

2025年目標

- ① ESG シンジケートアクト記号獲得
 - ・若年層入社率改善
 - ・採用平均月齢
 - ・グループ全体へ導入完了
- ② ESG シンジケート アクトの認定
- ③ 採用向上率の向上
- ④ 採用向上率の向上

社会貢献

- ⑤ 女性の役員比率向上
- ⑥ 女性、外国人材のマネジメントへの活用
- ⑦ グローバル女性管理職比率15%
- ⑧ 女性管理職は外国人材の比率が役員比率10%
- ⑨ 独立社外取締役の比率の向上を図り、かつ⑩ 女性管理職比率の向上を図り、かつ⑪ 採用向上率の向上を図る

2025年目標