



# 決算業績・中期経営計画 説明会

2021年5月11日  
ローム株式会社  
代表取締役社長 松本 功

## ■ 2021年3月期 業績報告

2021年3月期 業績報告

売上の変動要因

営業利益の増減分析

市場別売上推移

## ■ 設備投資の状況

## ■ 在庫の状況

## ■ 株主還元

# 2021年3月期 通期 実績 業績報告 (前年比)



(単位：億円)

	'21/3期 実績	'20/3期 実績	増減額	前年比
売上高	<b>3,598</b>	<b>3,628</b>	<b>▲30</b>	<b>▲0.8%</b>
営業利益	<b>384</b>	<b>294</b>	<b>+90</b>	<b>+30.5%</b>
(対売上比率)	<b>(10.7%)</b>	<b>( 8.1%)</b>	-	-
経常利益	<b>406</b>	<b>357</b>	<b>+49</b>	<b>+13.7%</b>
(対売上比率)	<b>(11.3%)</b>	<b>( 9.9%)</b>	-	-
純利益	<b>370</b>	<b>256</b>	<b>+114</b>	<b>+44.4%</b>
(対売上比率)	<b>(10.3%)</b>	<b>( 7.1%)</b>	-	-
EBITDA	<b>786</b>	<b>738</b>	<b>+48</b>	<b>+6.6%</b>
(対売上比率)	<b>(21.9%)</b>	<b>( 20.3%)</b>	-	-

期中平均レート(¥/US\$)      (106.20円)      (109.10円)

# 2021年3月期 通期 実績 業績報告 (2月1日公表値比)



(単位：億円)

	'21/3期 実績	'21/3期 2月1日公表値	増減額	増減比率
売上高	<b>3,598</b>	<b>3,600</b>	<b>▲2</b>	<b>▲0.0%</b>
営業利益	<b>384</b>	<b>320</b>	<b>+64</b>	<b>+20.3%</b>
(対売上比率)	<b>(10.7%)</b>	<b>( 8.9%)</b>	-	-
経常利益	<b>406</b>	<b>300</b>	<b>+106</b>	<b>+35.6%</b>
(対売上比率)	<b>(11.3%)</b>	<b>( 8.3%)</b>	-	-
純利益	<b>370</b>	<b>260</b>	<b>+110</b>	<b>+42.3%</b>
(対売上比率)	<b>(10.3%)</b>	<b>( 7.2%)</b>	-	-
EBITDA	<b>786</b>	<b>733</b>	<b>+53</b>	<b>+7.3%</b>
(対売上比率)	<b>(21.9%)</b>	<b>( 20.3%)</b>	-	-

期中平均レート(¥/US\$)      (106.20円)      (105.70円)

## 2022年3月期 通期 計画

(前年比)



(単位：億円)

	'22/3期 計画	'21/3期 実績	増減額	増減比率
売上高	4,000	3,598	+402	+11.1%
営業利益	490	384	+106	+27.3%
(対売上比率)	(12.2%)	(10.7%)	-	-
経常利益	480	406	+74	+18.0%
(対売上比率)	(12.0%)	(11.3%)	-	-
純利益	340	370	▲30	▲8.1%
(対売上比率)	(8.5%)	(10.3%)	-	-
EBITDA	962	786	+176	+22.3%
(対売上比率)	(24.0%)	(21.9%)	-	-

期中平均レート(¥/US\$)

(105.00円)

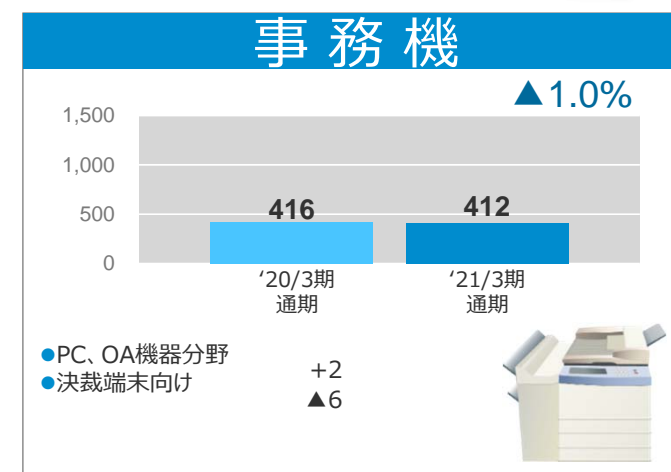
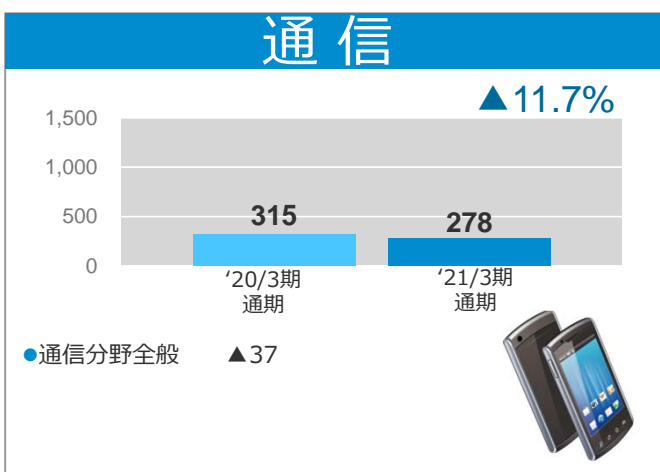
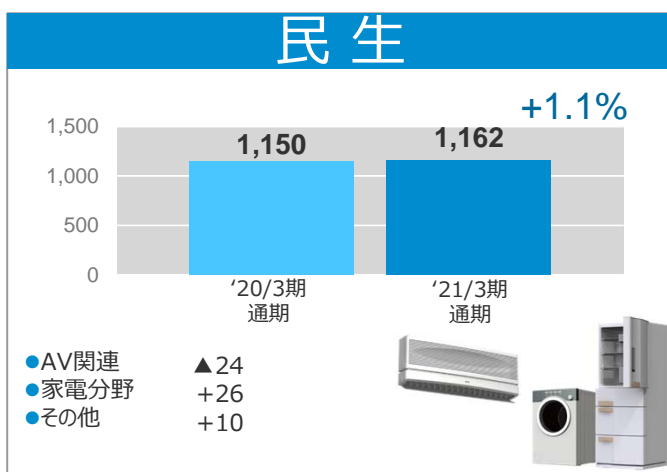
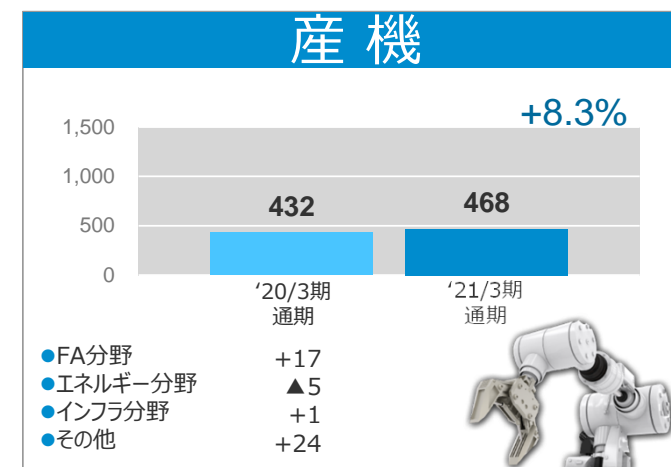
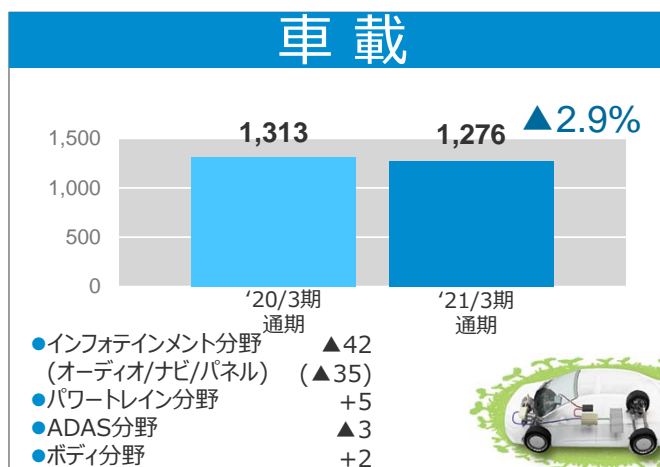
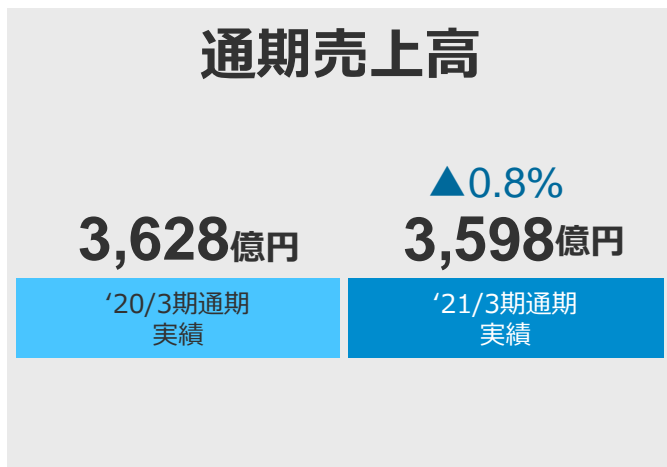
(106.20円)

税効果会計による影響 +77

# 2021年3月期 通期 市場別 売上の変動要因 ('20/3期実績 vs '21/3期実績)



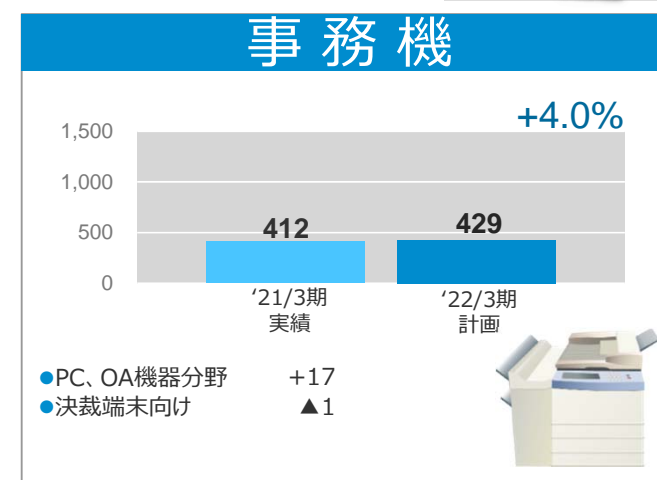
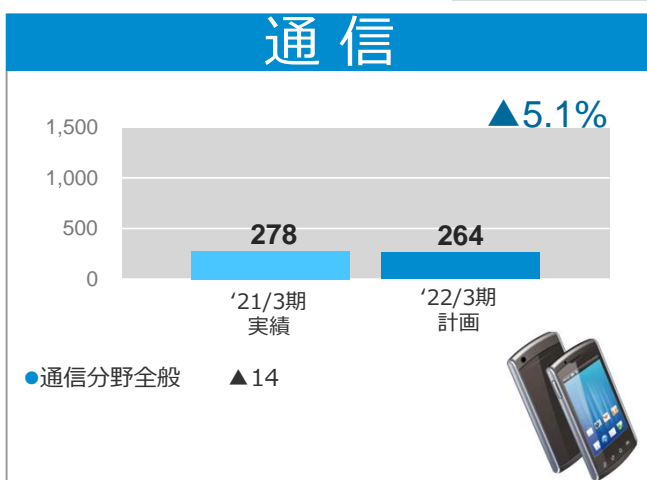
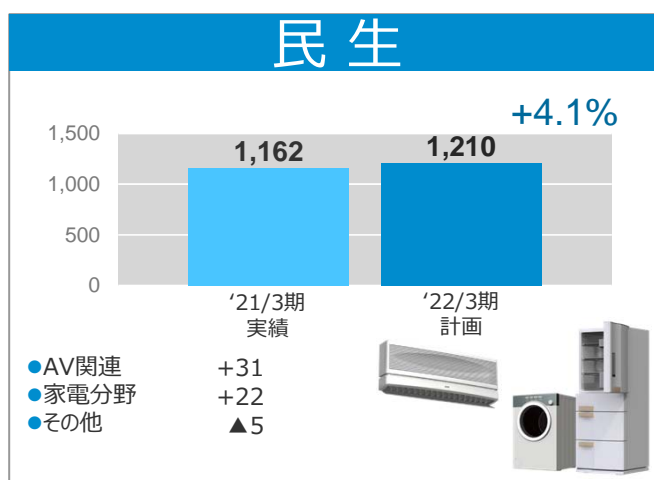
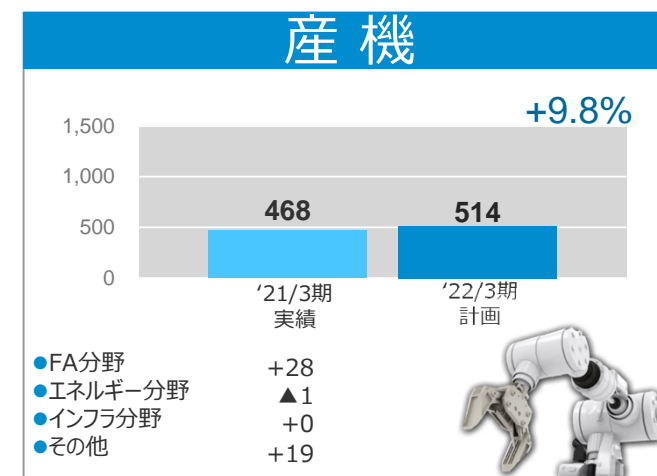
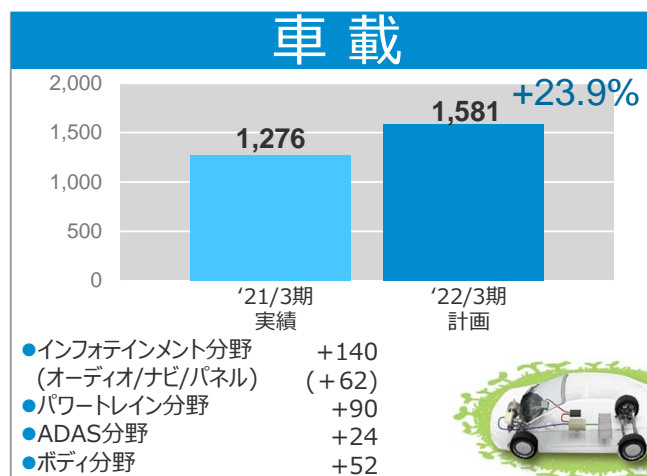
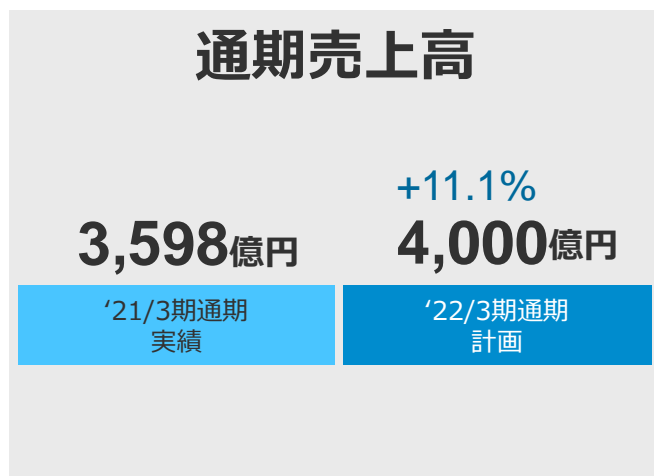
(単位：億円)



# 2022年3月期 通期 市場別 売上の変動要因 ('21/3期実績 vs '22/3期計画)



(単位：億円)

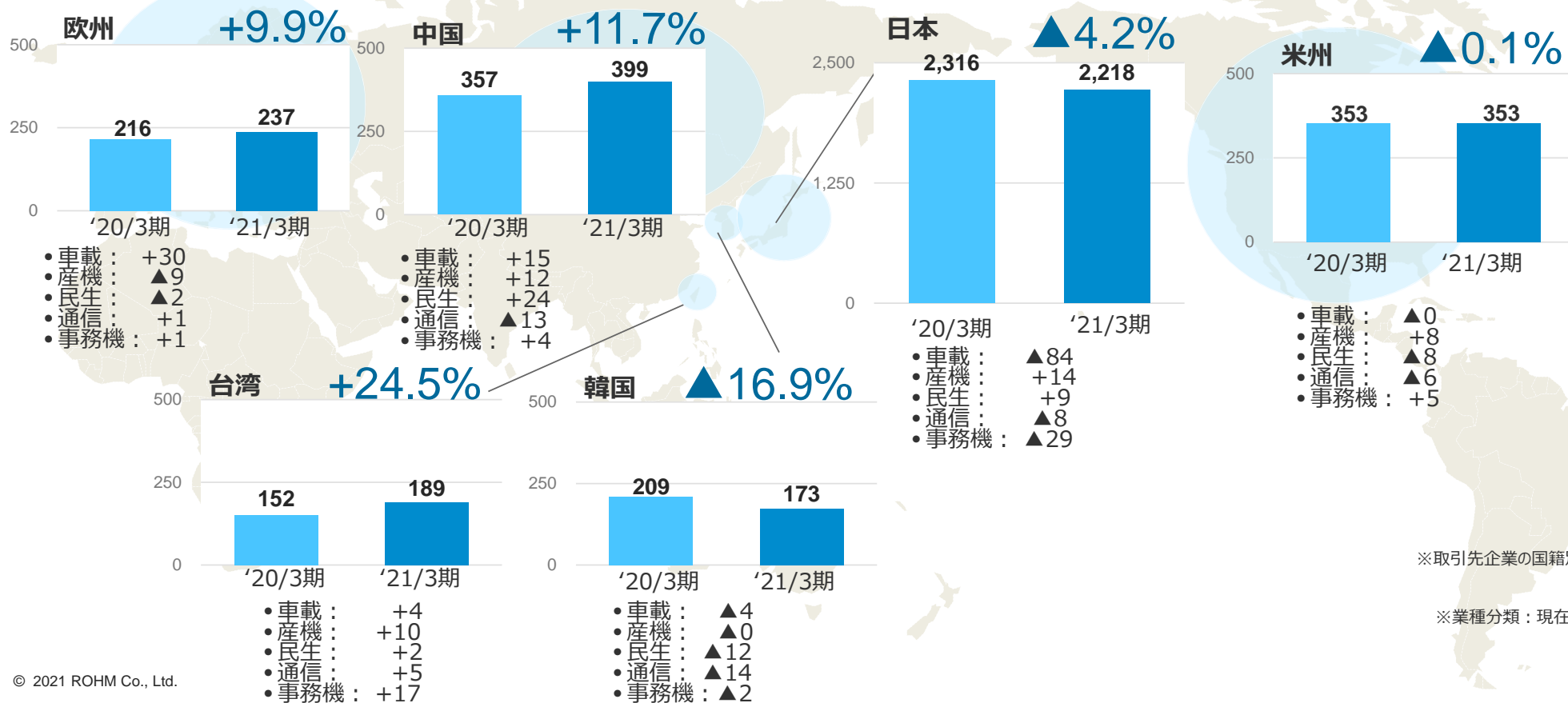


# 2021年3月期 通期 国籍別 売上の変動要因 ('20/3期実績 vs '21/3期実績)



**通期売上高** **3,628億円** ('20/3期通期実績) **3,598億円** ('21/3期通期実績) **▲0.8%**

通期前年比



※取引先企業の国籍別 売上を集計 (単位: 億円)

※業種分類: 現在の状態で集計

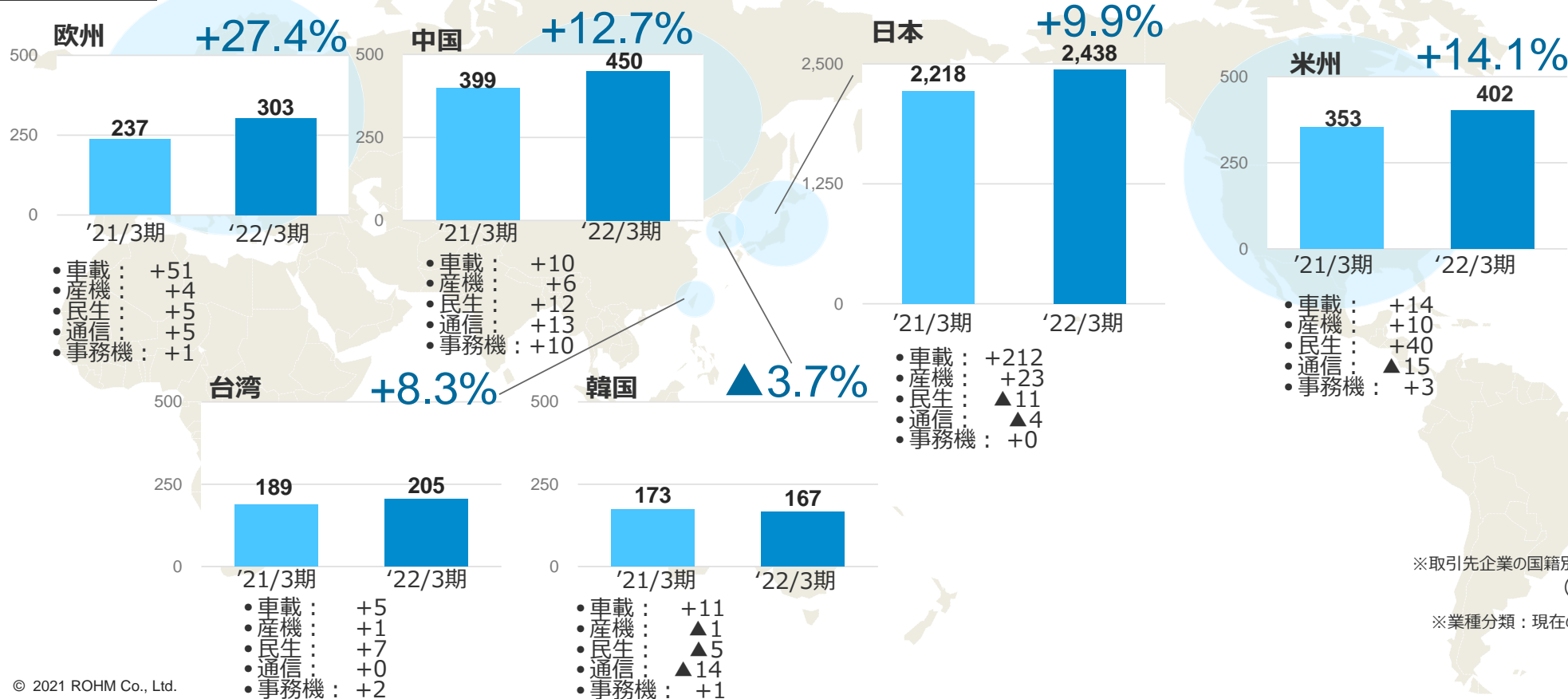


# 2022年3月期 通期 国籍別 売上の変動要因 ('21/3期実績 vs '22/3期計画)



**通期売上高** **3,598億円** ('21/3期通期実績) **4,000億円** ('22/3期通期計画) **+11.1%**

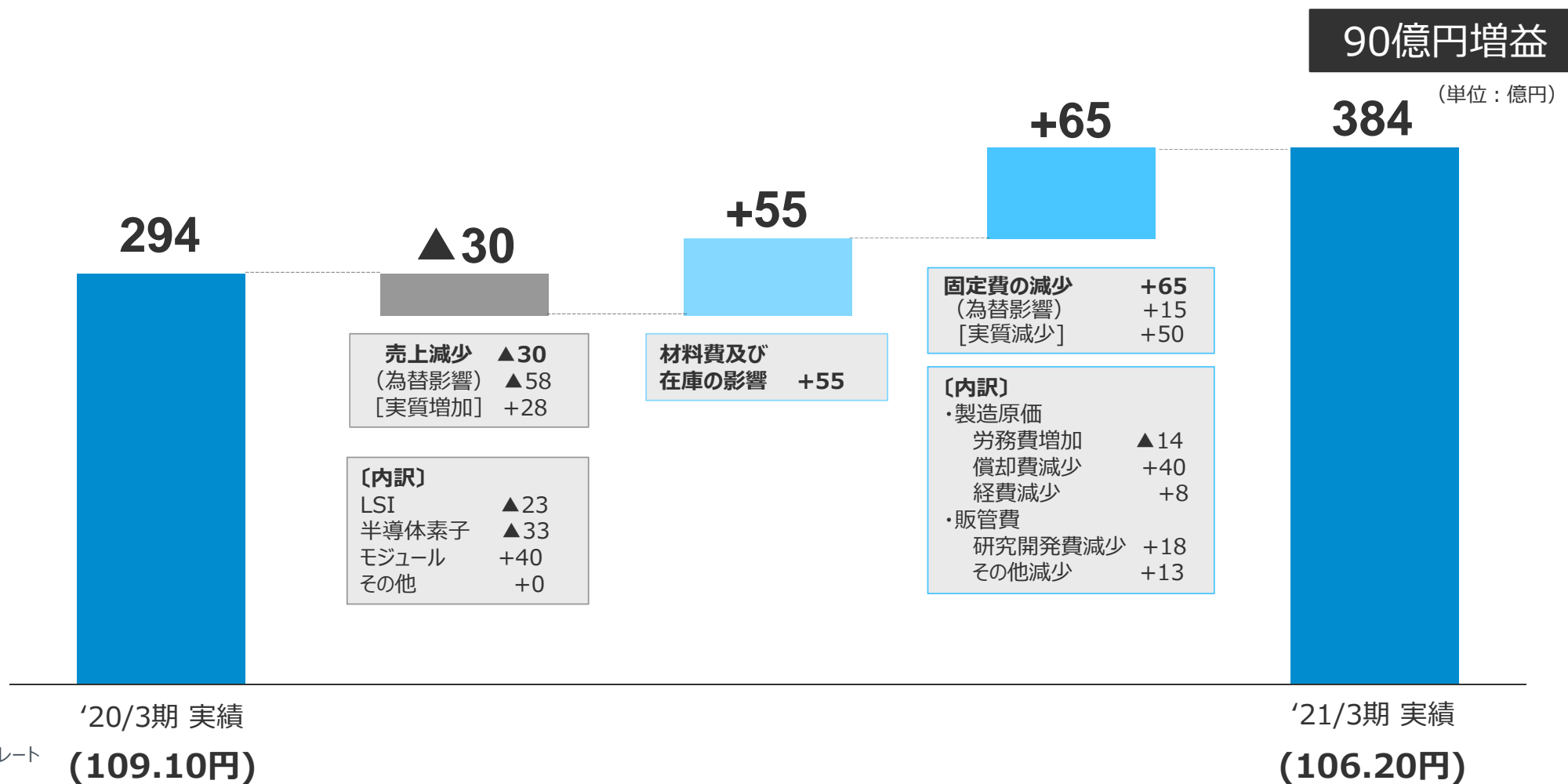
通期前年比



※取引先企業の国籍別 売上を集計 (単位: 億円)

※業種分類: 現在の状態で集計

# 営業利益 増減分析 ('20/3期実績 vs '21/3期実績)

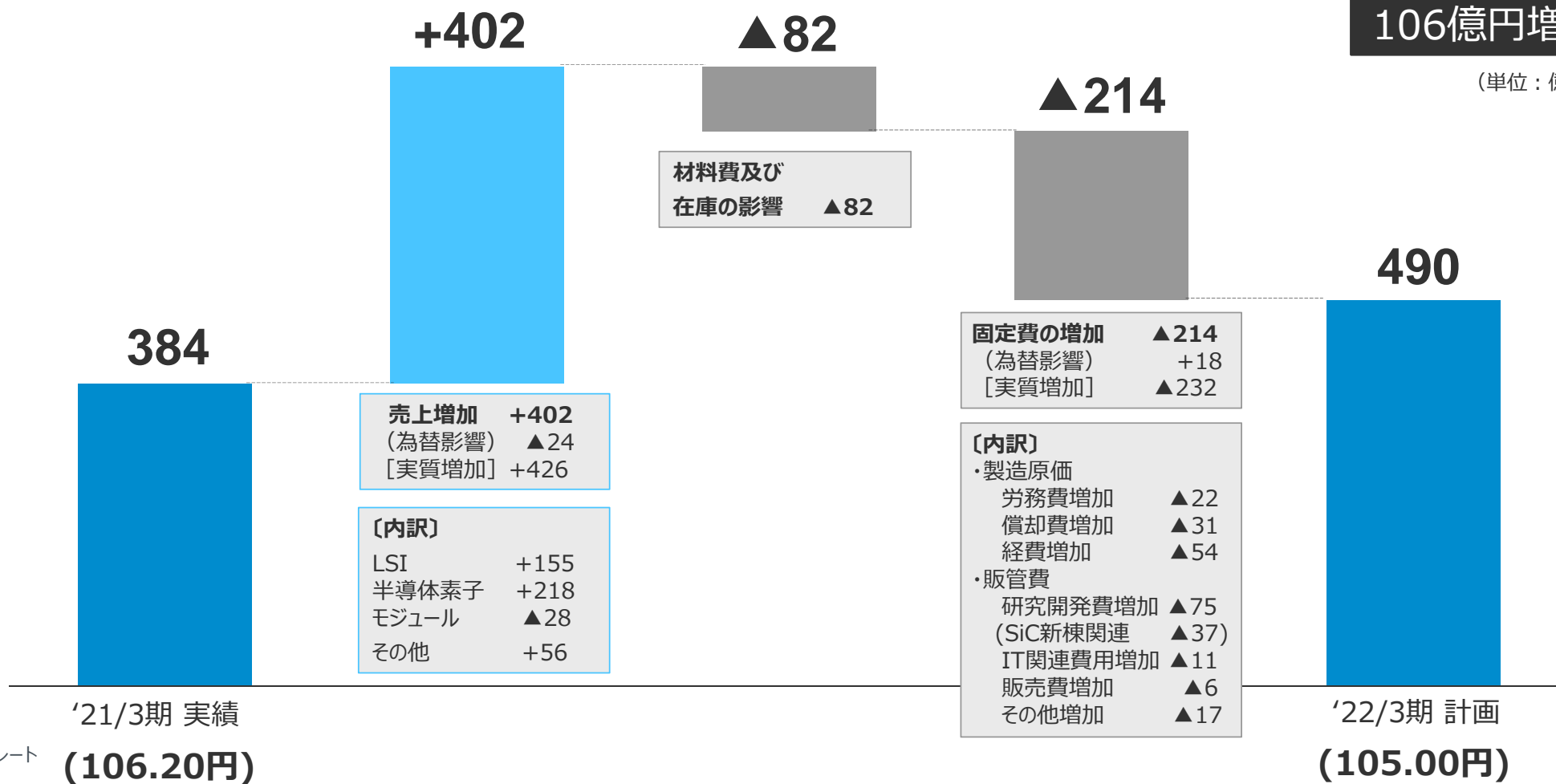


# 営業利益 増減分析 ('21/3期実績 vs '22/3期計画)



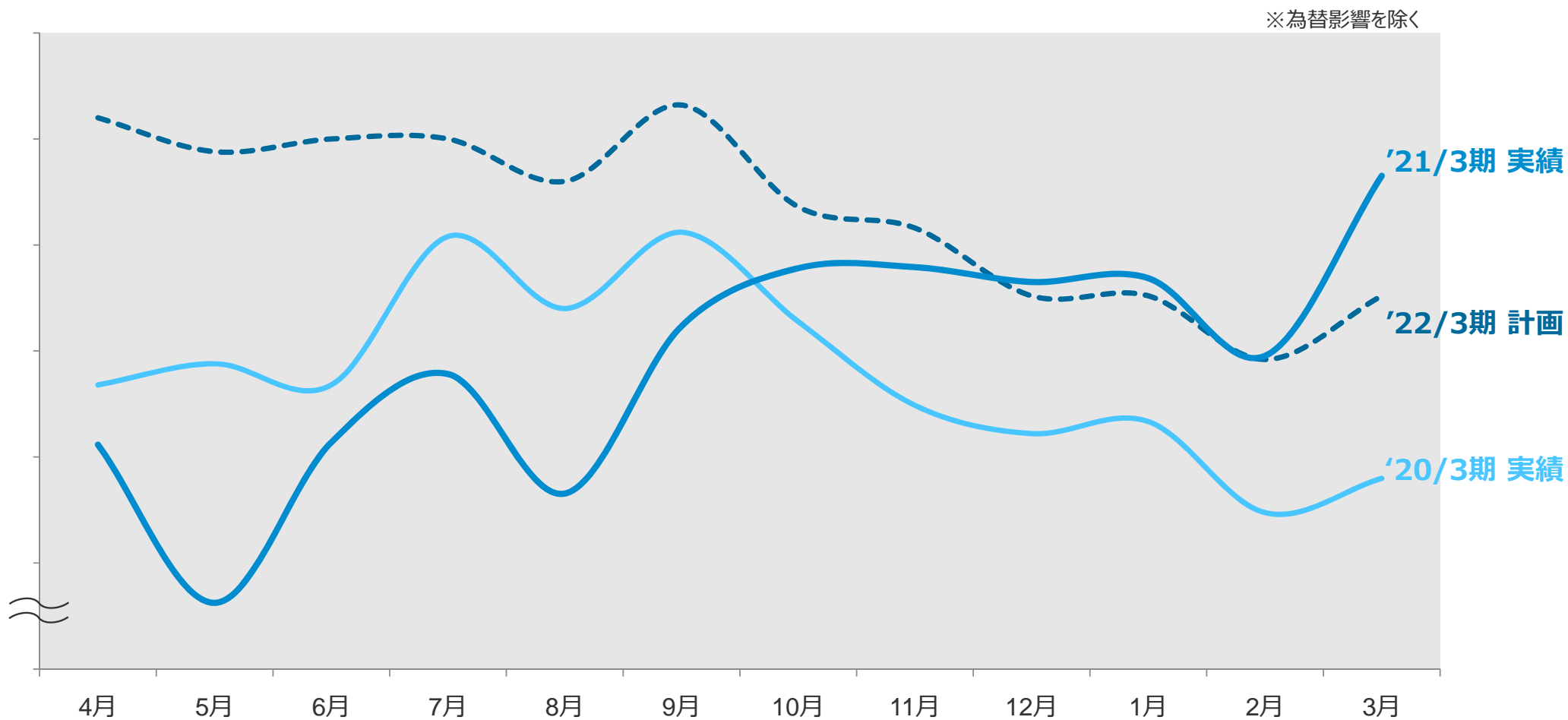
**106億円増益**

(単位：億円)

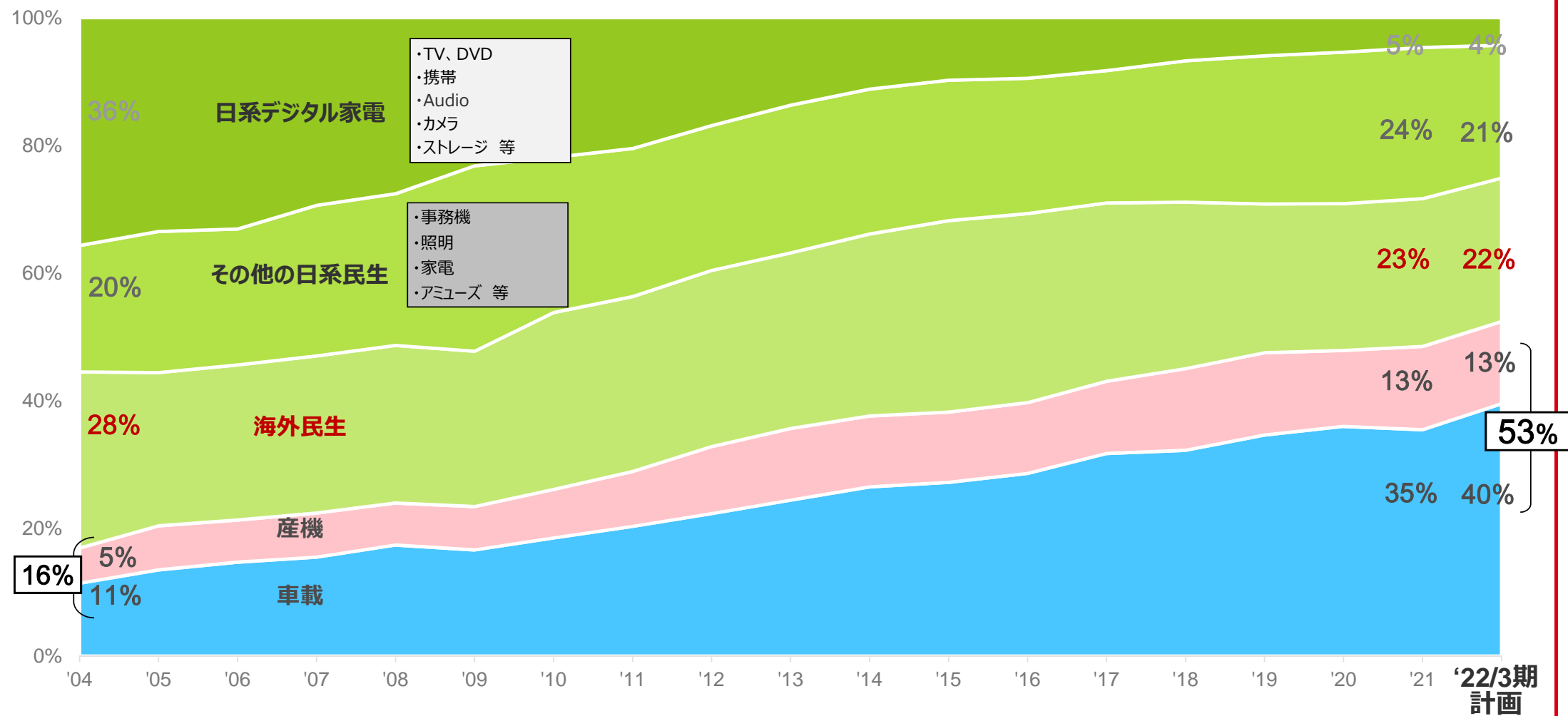


期中平均レート (¥/US\$) **(106.20円)**

# 売上トレンド



# 市場別売上構成比推移



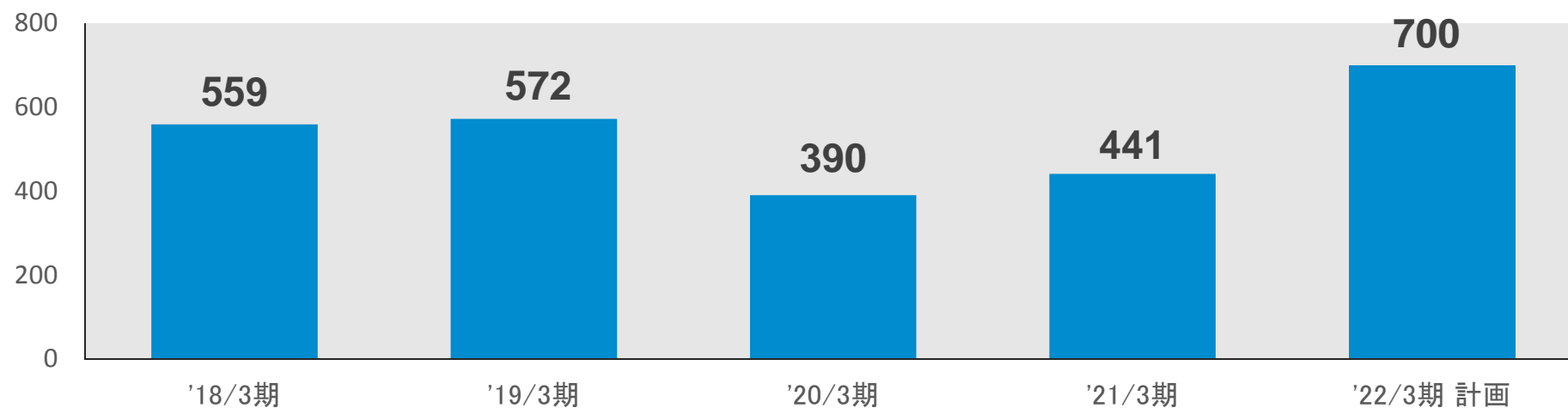
# 設備投資の状況



(億円)	合計	生産能力向上	土地・建物	品質向上	その他
'20/3期 実績	390	171	85	25	109
'21/3期 修正計画	460	124	148	34	154
'21/3期 実績	441	122	160	27	132
'22/3期 計画	700	377	157	31	135

(億円)

設備投資の推移

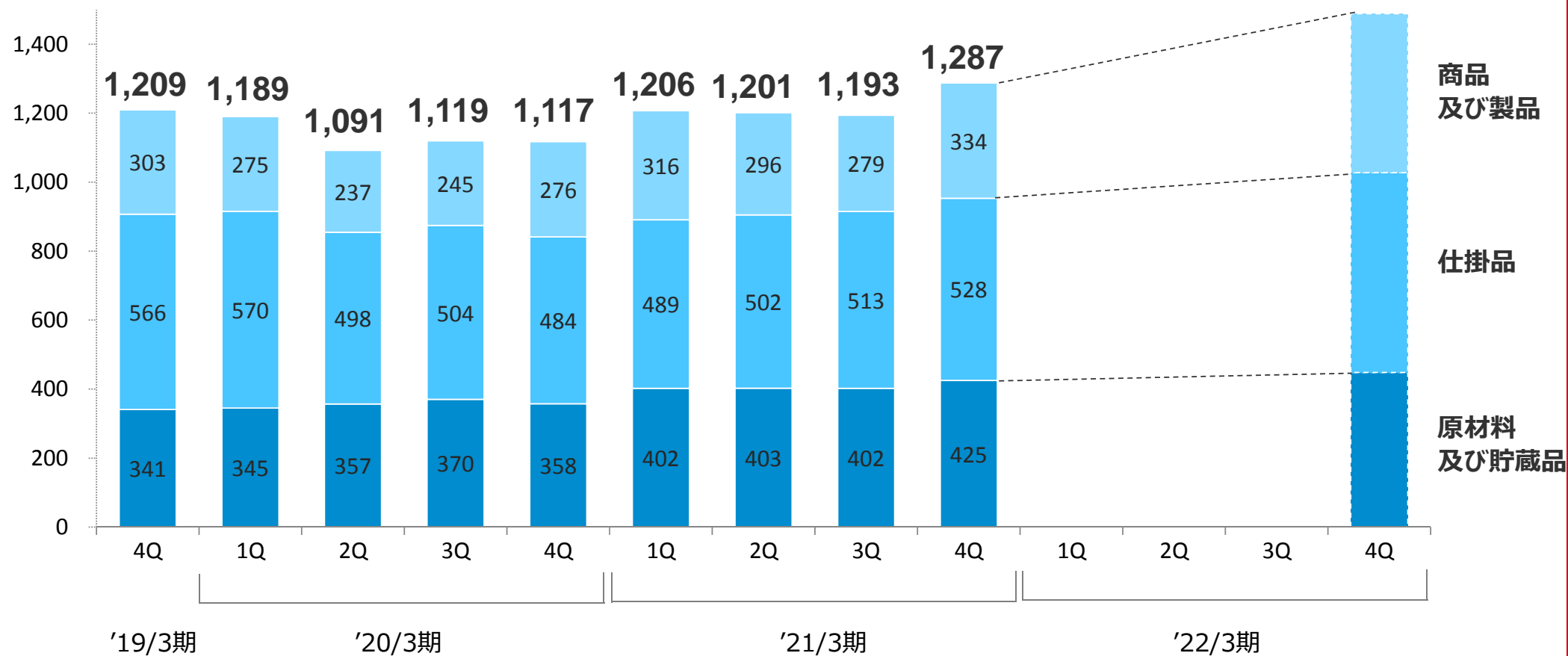


# 在庫の状況 (金額)



## 棚卸資産推移

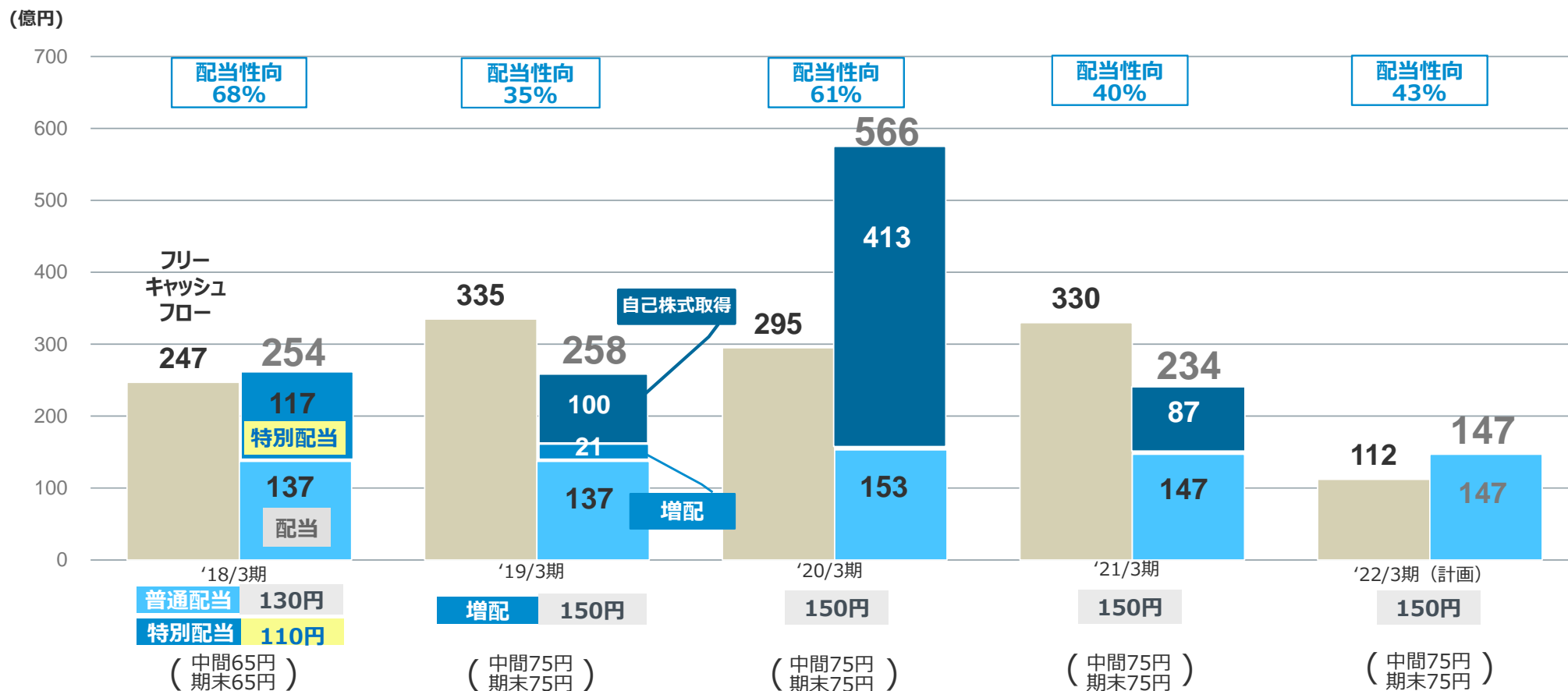
(億円)



# 株主還元 (フリーキャッシュフローと株主還元の推移)



①今後の政策保有株の縮減、②現在の株式市場の動向、③中長期業績見通し 左記を総合的に考慮し、自社株買い、特別配当等の追加還元策を実施。  
 従来からの財務政策、株主還元策については、変更なし。(事業成長の為の積極投資、連結配当性向30%以上、極力減配を避けるなど)







**Electronics for the Future**

# 中期経営計画

MOVING FORWARD to 2025

2021年5月11日

ローム株式会社

代表取締役社長 松本 功

- I 経営ビジョンと中期経営計画で目指す姿
- II 成長戦略
- III 成長戦略を支える基盤
- IV ESGへの取り組み
- V 資本政策

## I 経営ビジョンと中期経営計画で目指す姿



創業以来不変の目的

## 文化の進歩向上に貢献する

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。

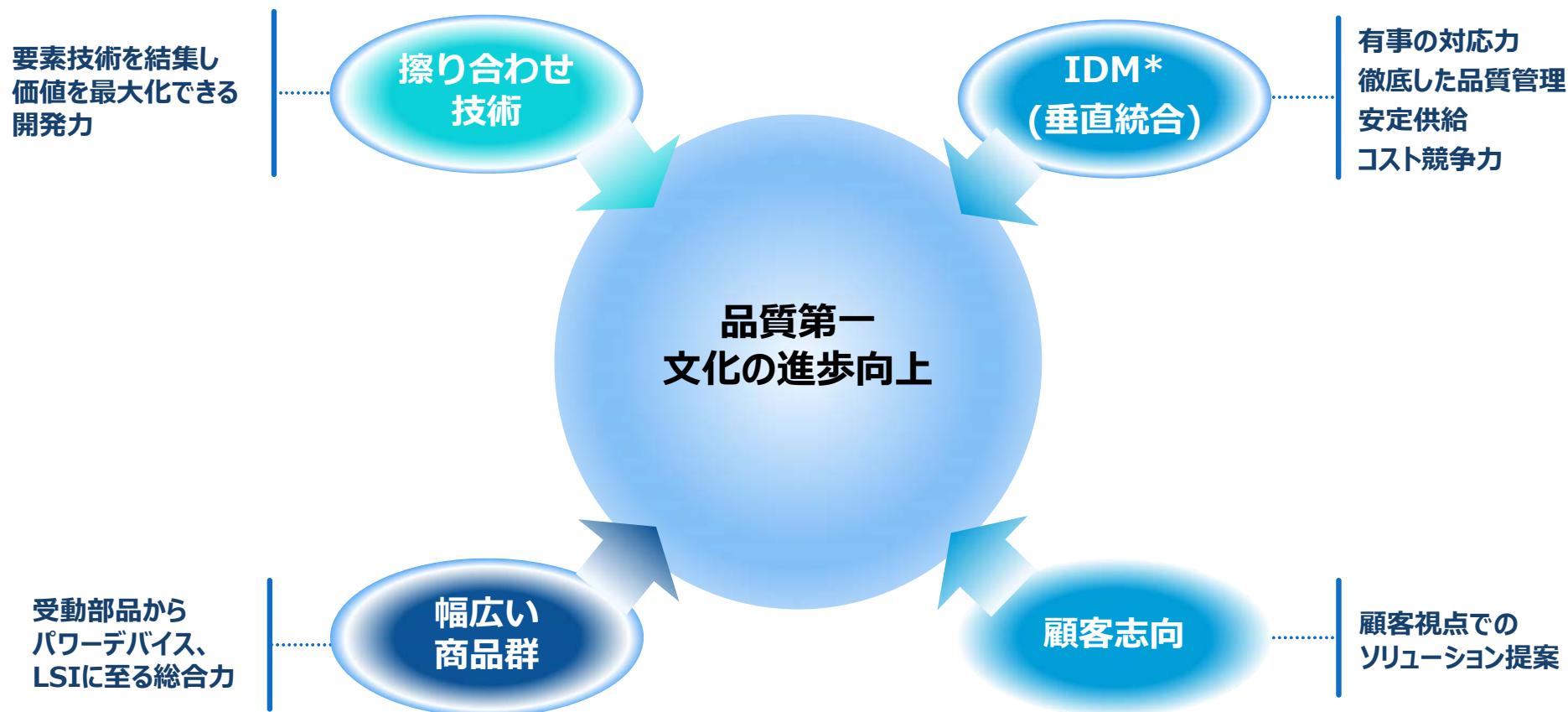
企業目的

Company  
Mission

**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**



創業以来掲げてきた【企業目的】は不変とし、培ってきた強みを活かしこれからも成長する



# 中期経営計画の位置付けと目標



## 中期経営計画

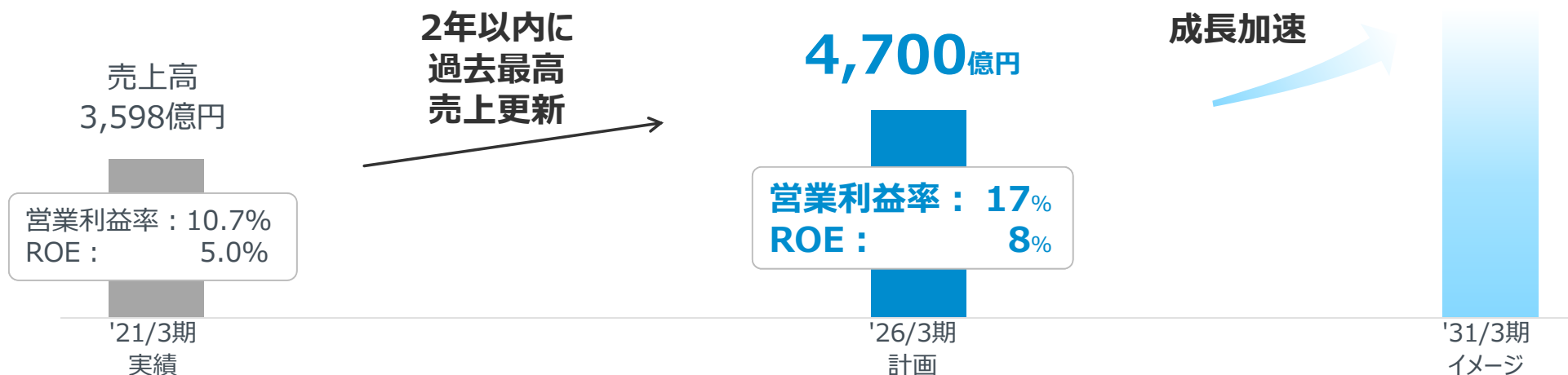
2021年度～2025年度

2030年度

"車載" "海外" での成長実現と更なる成長に向けた基盤作り

グローバルメジャーへ

- 成長軌道へ戻す5年
- 電動車市場でグローバルトップシェア商品の確立 (SiC、絶縁ゲートドライバ)
- 海外売上比率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



## 財務目標

売上高

**4,700**億円以上  
(‘21/3期実績 3,598億円)

営業利益率

**17%**以上  
(‘21/3期実績 10.7%)

ROE

**8%**以上  
(‘21/3期実績 5.0%)

## 非財務目標 (抜粋)

### 環境 (2030年度)

- 温室効果ガス排出量30%削減 (2018年度比)
- 再生可能エネルギー  
2050年度導入比率100%へ向け推進
- 廃棄物ゼロエミッション化

### ダイバーシティ、従業員

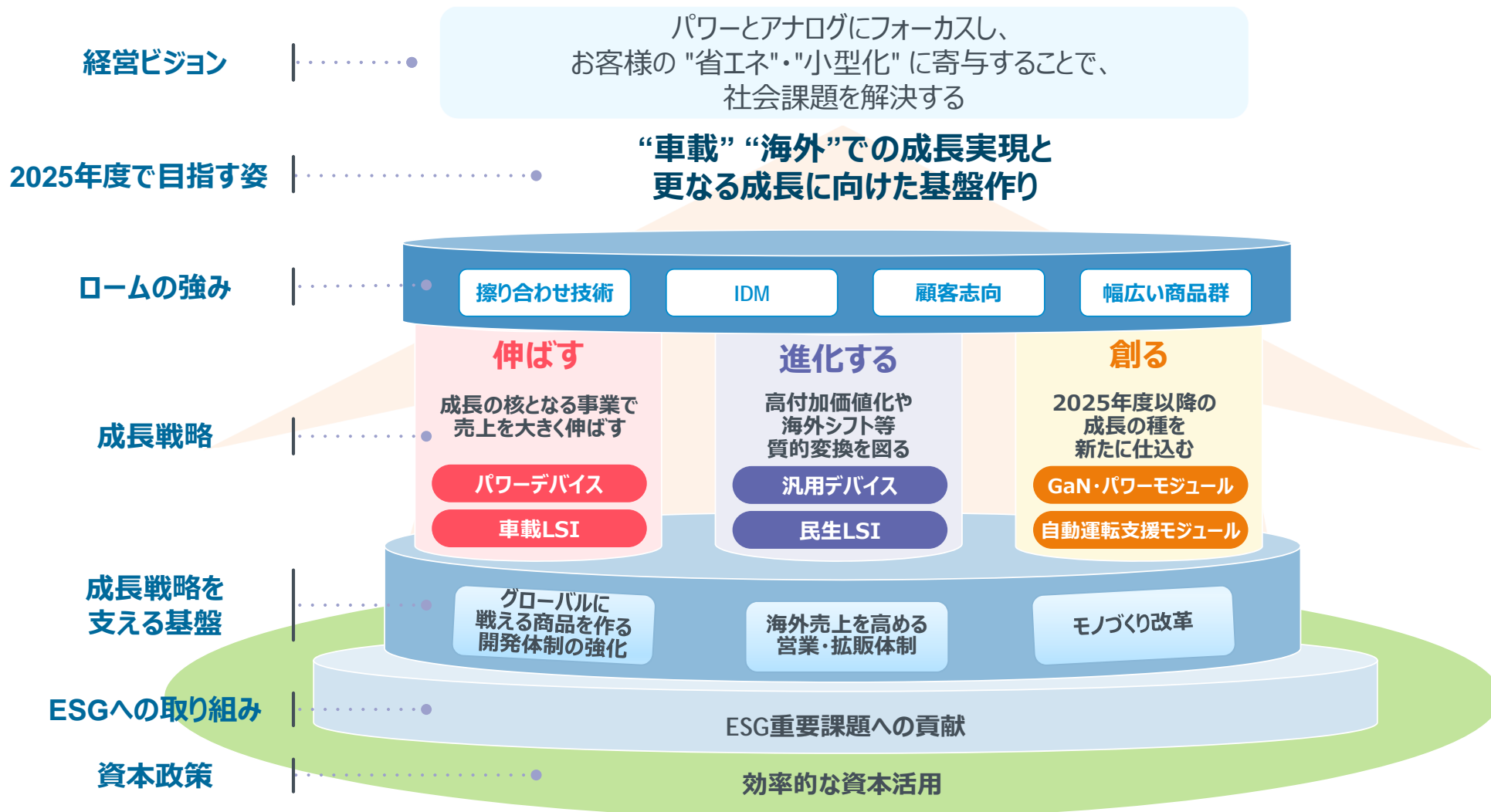
- グローバル女性管理職比率15%
- 従業員エンゲージメントスコア業界平均以上

### お客様

品質満足度スコア+10%改善 (2020年度比)



# 中期経営計画で示す経営方針の全体像



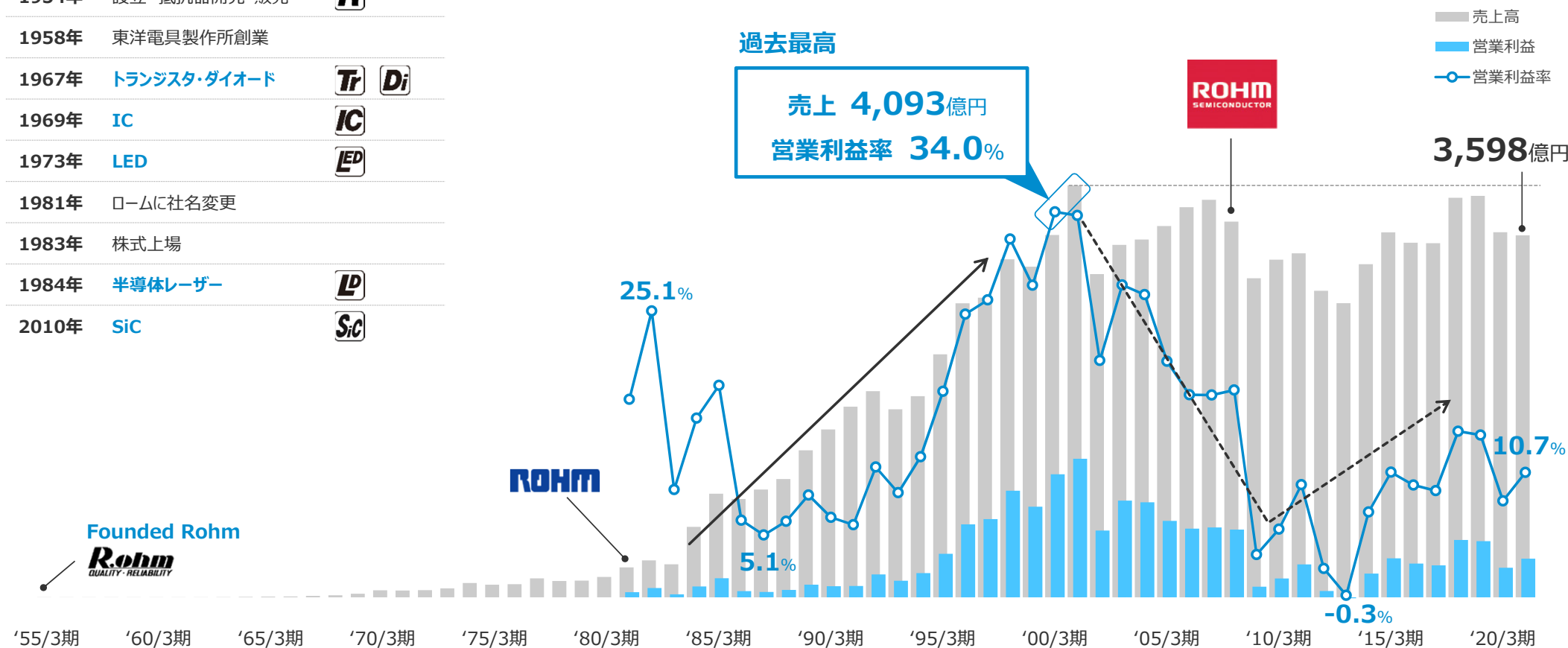
## Ⅱ 成長戦略

# 創業時からの振り返り



## 過去最高売上を記録した'01/3期以降、成長は長期停滞

1954年	設立 抵抗器開発・販売	<b>R</b>
1958年	東洋電具製作所創業	
1967年	トランジスタ・ダイオード	<b>Tr Di</b>
1969年	IC	<b>IC</b>
1973年	LED	<b>LED</b>
1981年	ロームに社名変更	
1983年	株式上場	
1984年	半導体レーザー	<b>LP</b>
2010年	SiC	<b>SiC</b>



# 過去10年の業績

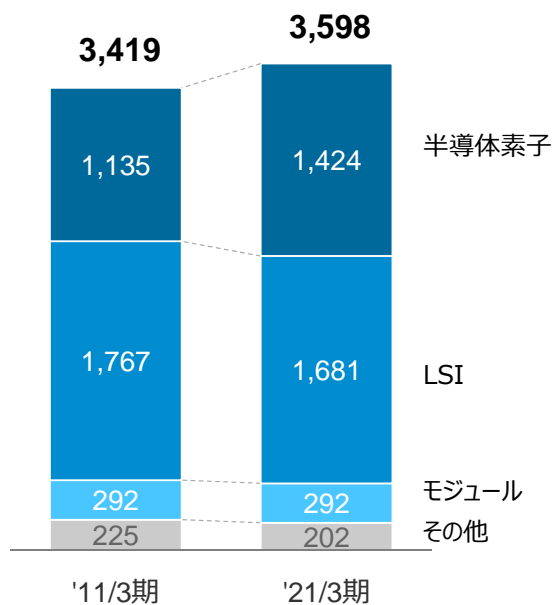


## この10年で車載中心の売上ポートフォリオに大きくシフトし、海外での売上拡大の兆しも見えてきた

各事業の売上推移

単位: 億円

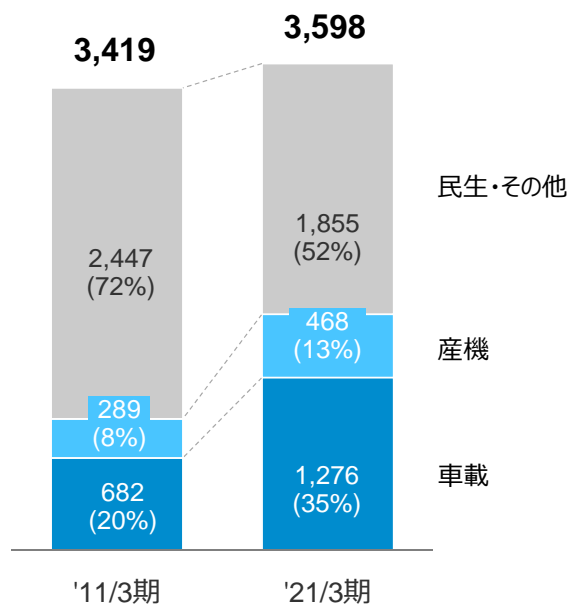
半導体素子が成長を牽引



分野別の売上推移

単位: 億円 括弧内は売上比率

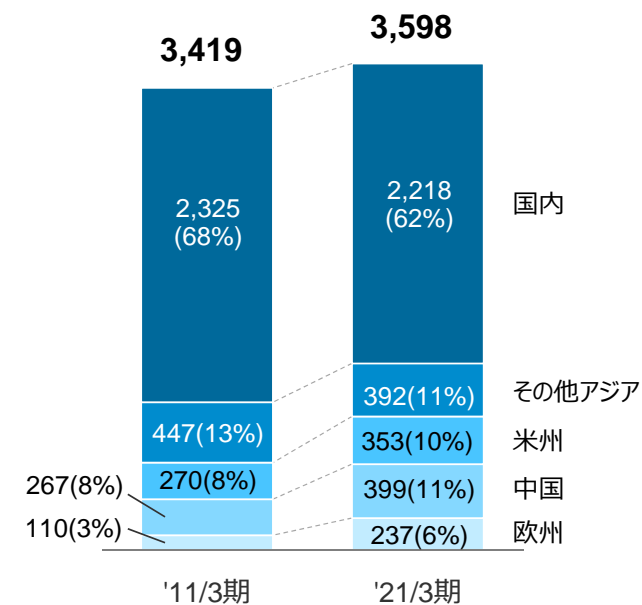
半導体素子・LSIの車載で大成長し、民生から車載へ大きくポートフォリオをシフト



エリア別の売上推移

単位: 億円 括弧内は売上比率

国内の売上は守りつつ、中国・欧州を中心に海外で売上成長



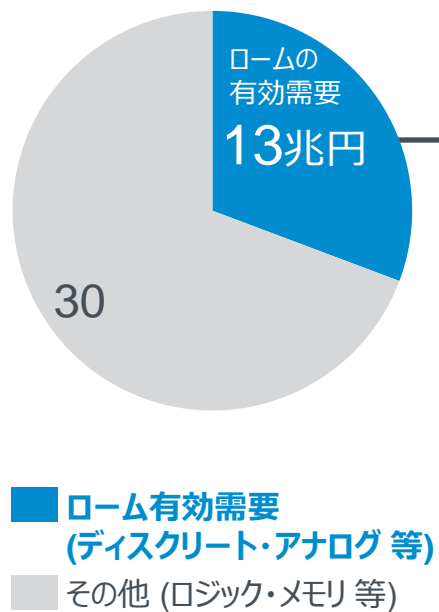
# 分野別のローム有効需要の見立て



モビリティの電動化や自動運転の進展等の大きな変化に牽引され、車載を中心に大きな成長機会が到来

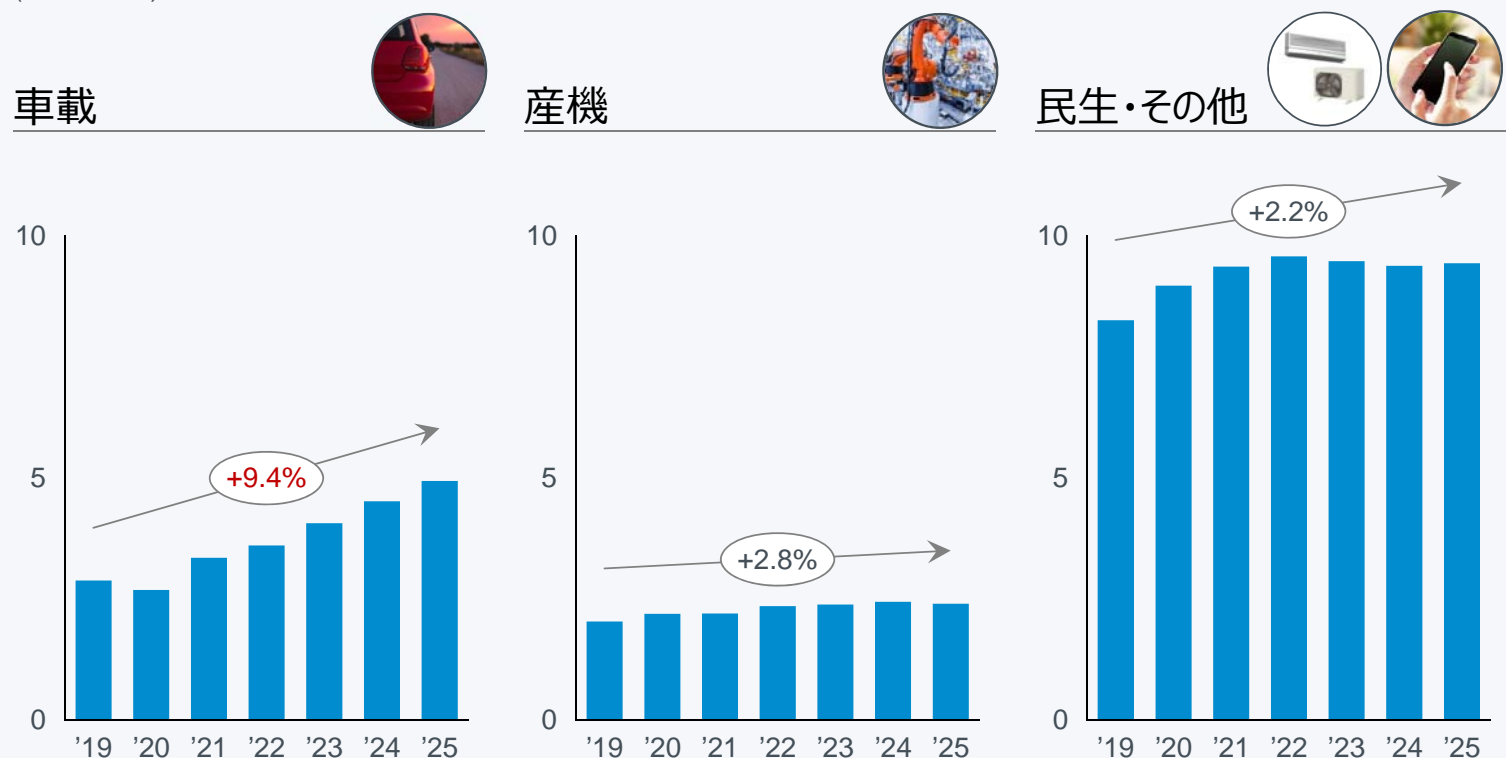
## 2019年の半導体市場

(単位: 兆円)



## 分野別のローム有効需要の見立て xx% CAGR ('19-'25)

(単位: 兆円)



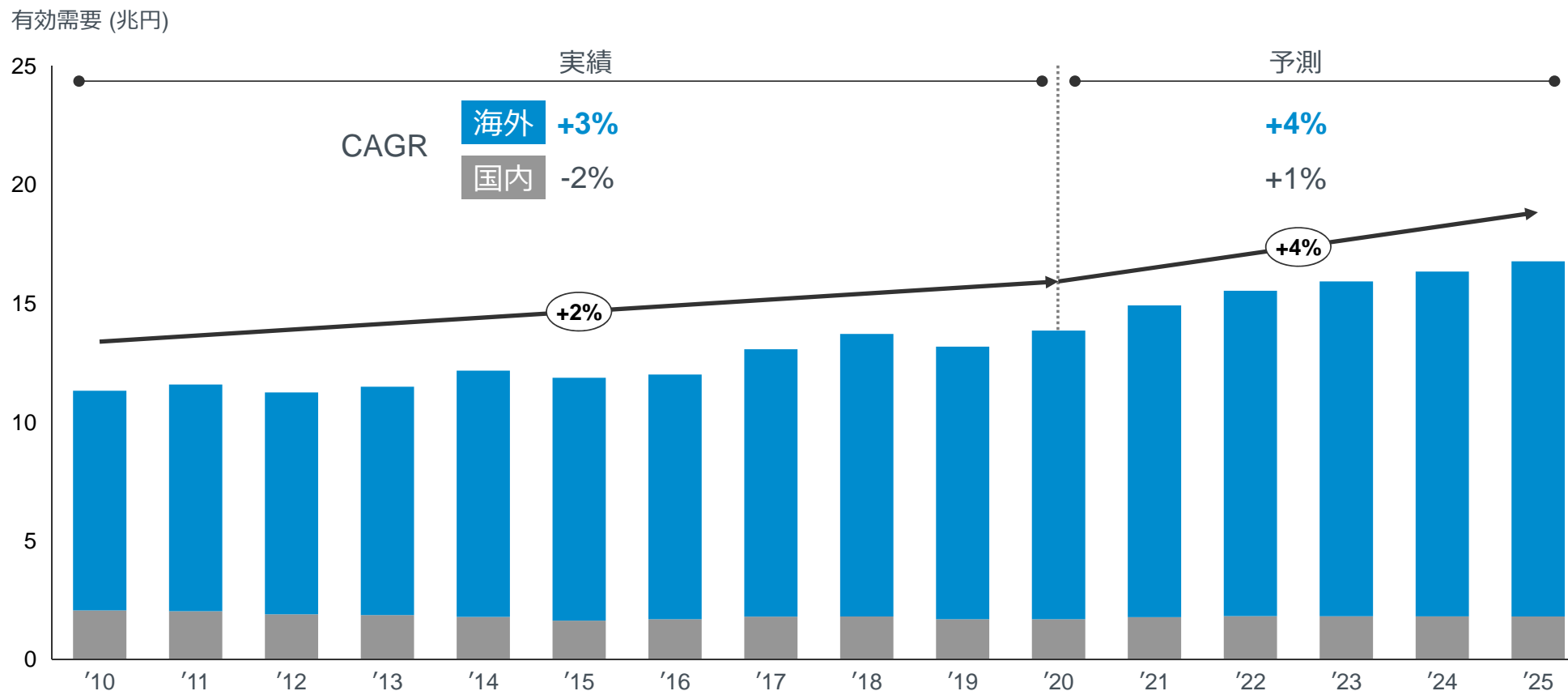
出典: Omdia

© 2021 ROHM Co., Ltd.

# 国内/海外のローム有効需要推移



## 過去10年の国内市場は縮小、需要と成長の中心は海外市場



出典: ローム調べ

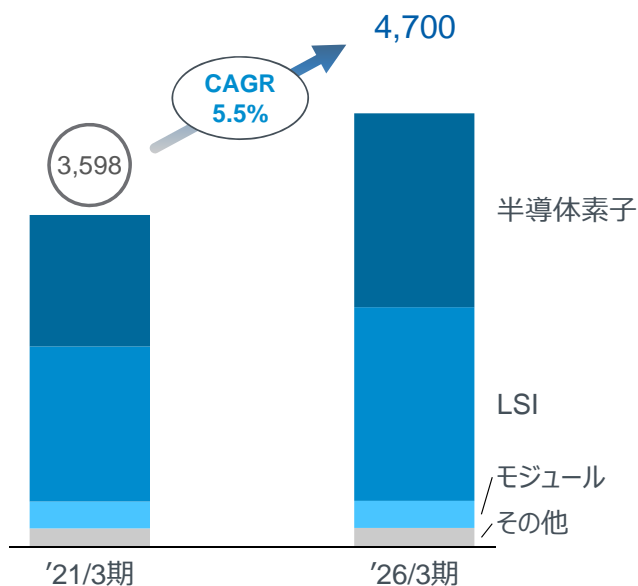
# 中期経営計画における全社の成長方針



## パワーとアナログで車載と海外を中心に大きく伸ばす

### 中期経営計画の売上計画

(単位: 億円)



38% → **45%以上**  
海外売上比率

### 各事業の成長方針

#### 伸ばす

成長の核となる事業で売上を大きく伸ばす

#### 進化する

高付加価値化や海外シフト等質的変換を図る

#### 創る

2025年度以降の成長の種を新たに仕込む

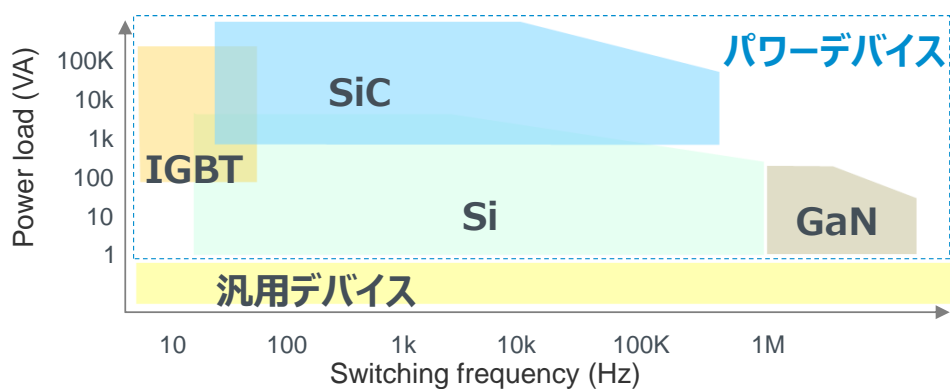
		車載	産機	民生
半導体素子	パワーデバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>SiC-MOS第4世代シェア拡大</li> <li>Si-MOS第6世代 5G/6Gサーバー・基地局参入</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ家電向け高効率商品を拡大、海外展開加速</li> <li>IGBT</li> <li>FRD</li> <li>Si-MOS</li> </ul>
	汎用デバイス			<ul style="list-style-type: none"> <li>小型化による高付加価値化とキャッシュカウ事業としてトップシェアの維持</li> <li>需要変動に対応できる生産体制構築</li> </ul>
LSI	LSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動車向け商品強化</li> <li>海外車載参入拡大</li> <li>絶縁ゲートドライバ</li> <li>電源LSI (PMIC)</li> <li>LEDドライバ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基地局/データセンター向け新商品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小型化・高効率商品で民生売上を維持</li> <li>省エネ家電向け</li> <li>IPM、ACDC</li> <li>スマホカメラ制御IC</li> </ul>
モジュール その他	モジュール その他			<ul style="list-style-type: none"> <li>自動運転支援モジュールやセキュリティ(認証)向けのセンシングデバイスに注力</li> </ul>

# 半導体素子事業の成長戦略

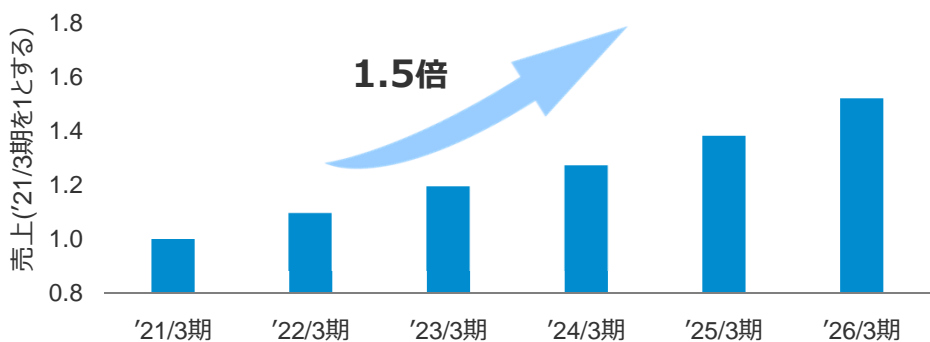


## 半導体素子事業全領域、プロダクトサイクルを網羅する商品戦略による継続的な成長を目指す

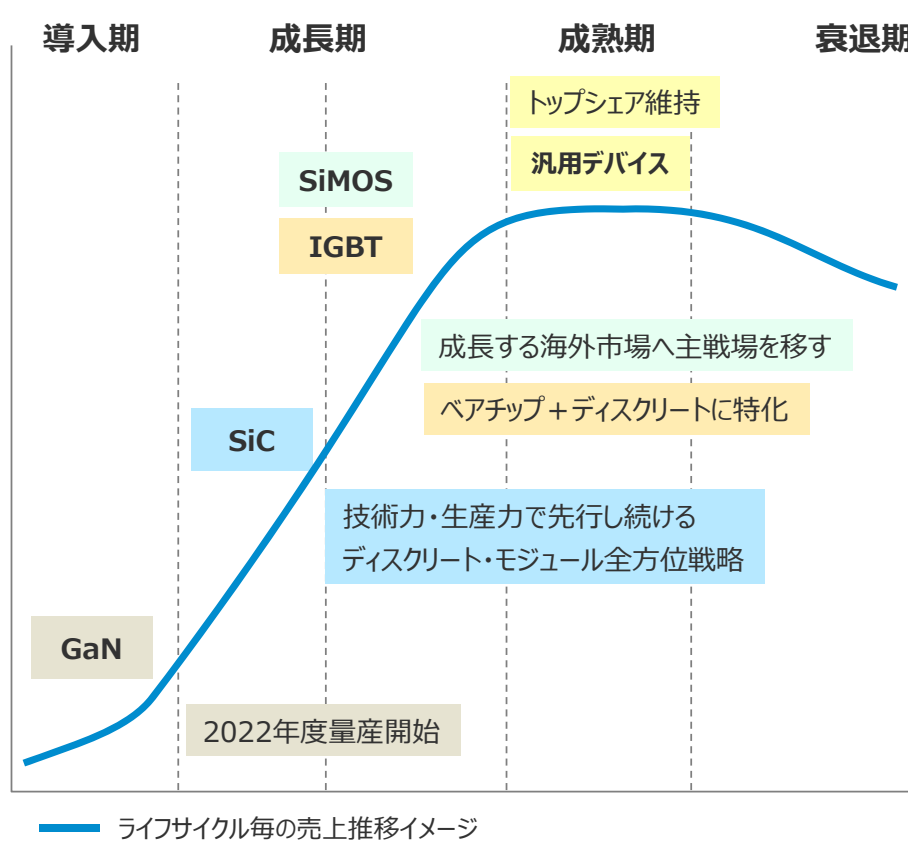
半導体素子事業領域



売上推移

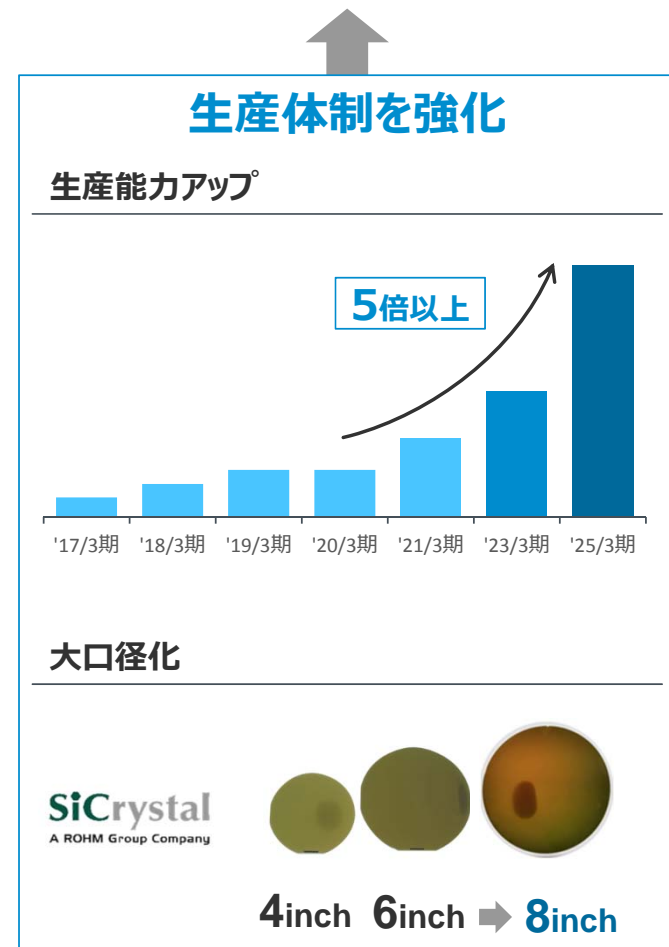
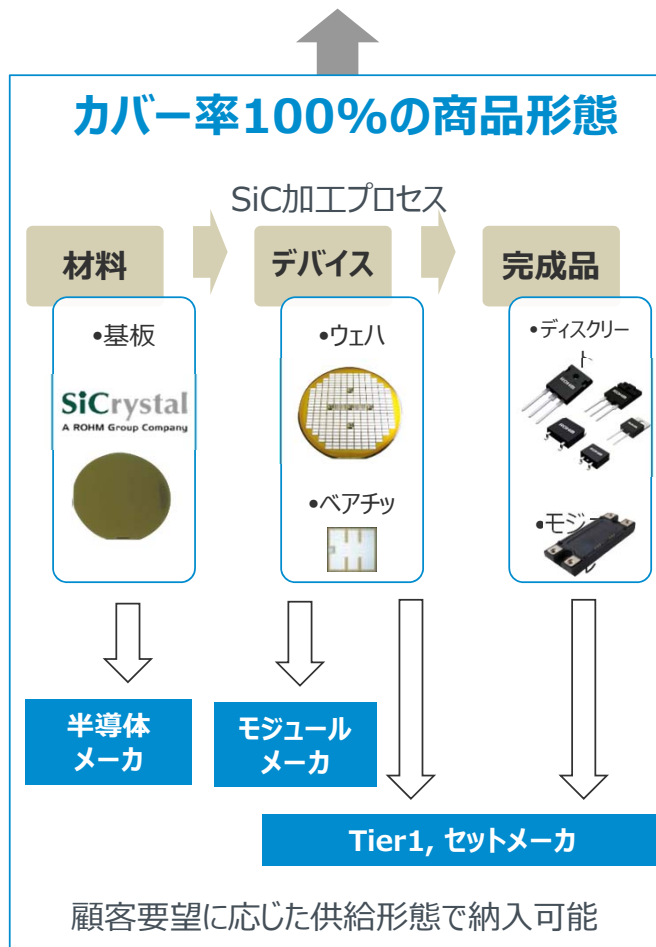
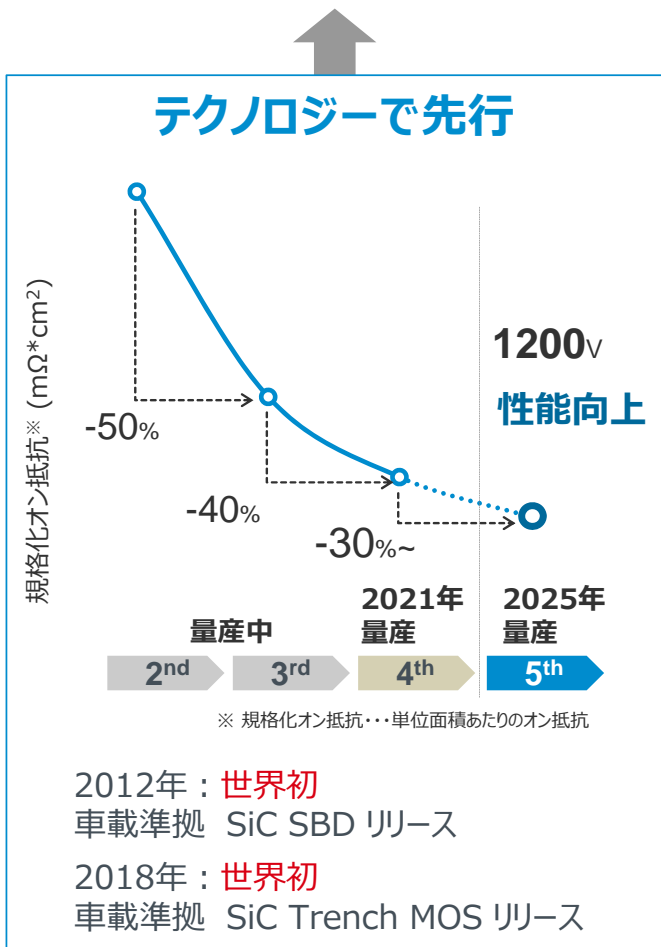


プロダクトライフサイクル





## 技術力、供給対応力で市場シェア30%を目指す



## キャッシュカウ事業としてトップシェアを維持する

### 安定供給

需要変動に強い生産体制

高効率生産ライン  
5年間で2倍

継続的設備  
リニューアルによる  
高品質維持

在庫設計の見直し  
生産の平準化

パッケージ生産能力

期	従来ライン (pcs/月)	高効率ライン (pcs/月)
'21/3期	約 100	約 100
'26/3期	約 100	約 200

### 省人化によるコスト競争力

ロボットと人が“協働”する工場  
→上昇し続ける人件費への対応

移動ロボット      作業ロボット

材料運搬、ロットの  
スタート/ストップ作業をロボットが行う

人生産性：2倍に向上

### 超小型・省スペース商品

特定アプリ向け新商品開発  
によるシェアアップ

スマホ向け  
世界最小 WL-CSP MOSFET

(0.45×0.33mm)

車載向け  
小型・薄型 DFNパッケージ

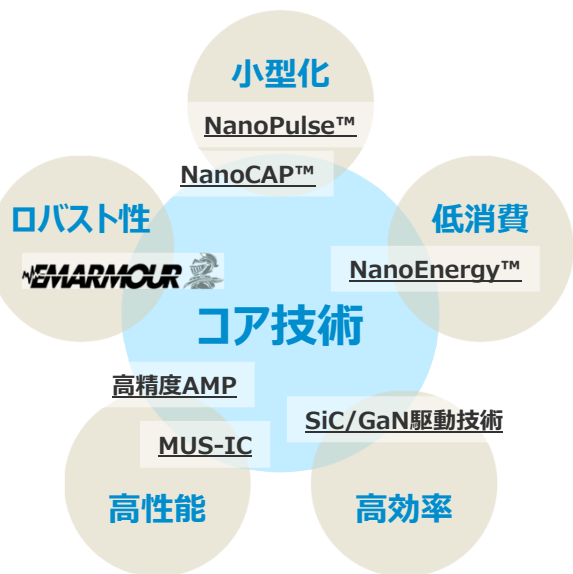
MOSFET・低容量TVS

## 世界で勝ち抜く商品開発

### 技術力強化

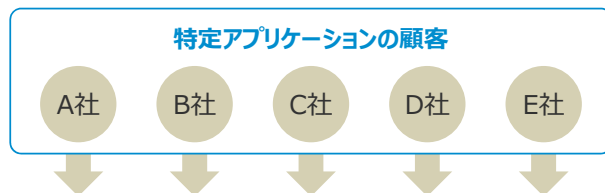
先進(高度)技術を生み出す開発力強化

- コア技術の開発・展開(共有化)
- 開発人材のプロフェッショナル化



### 企画・開発力強化

より多くの顧客に採用頂ける商品開発



ますます多様化する顧客が実現したい技術と課題

マーケット情報



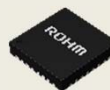
PME

テクノロジー情報

生産技術情報

3方に精通したエンジニアを商品企画に専任化

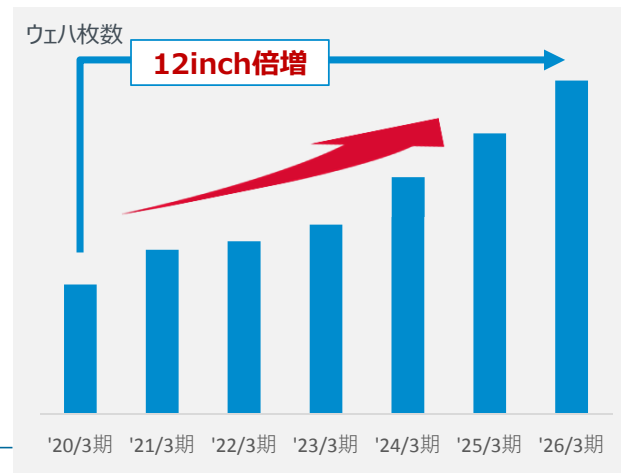
最適化されたASSP企画で開発効率upを図る



\*PME : Product Marketing Engineer  
\*ASSP : Application Specific Standard Product

### 自社プロセスを活かした生産戦略

主力商品を活かすウェハプロセスの増強

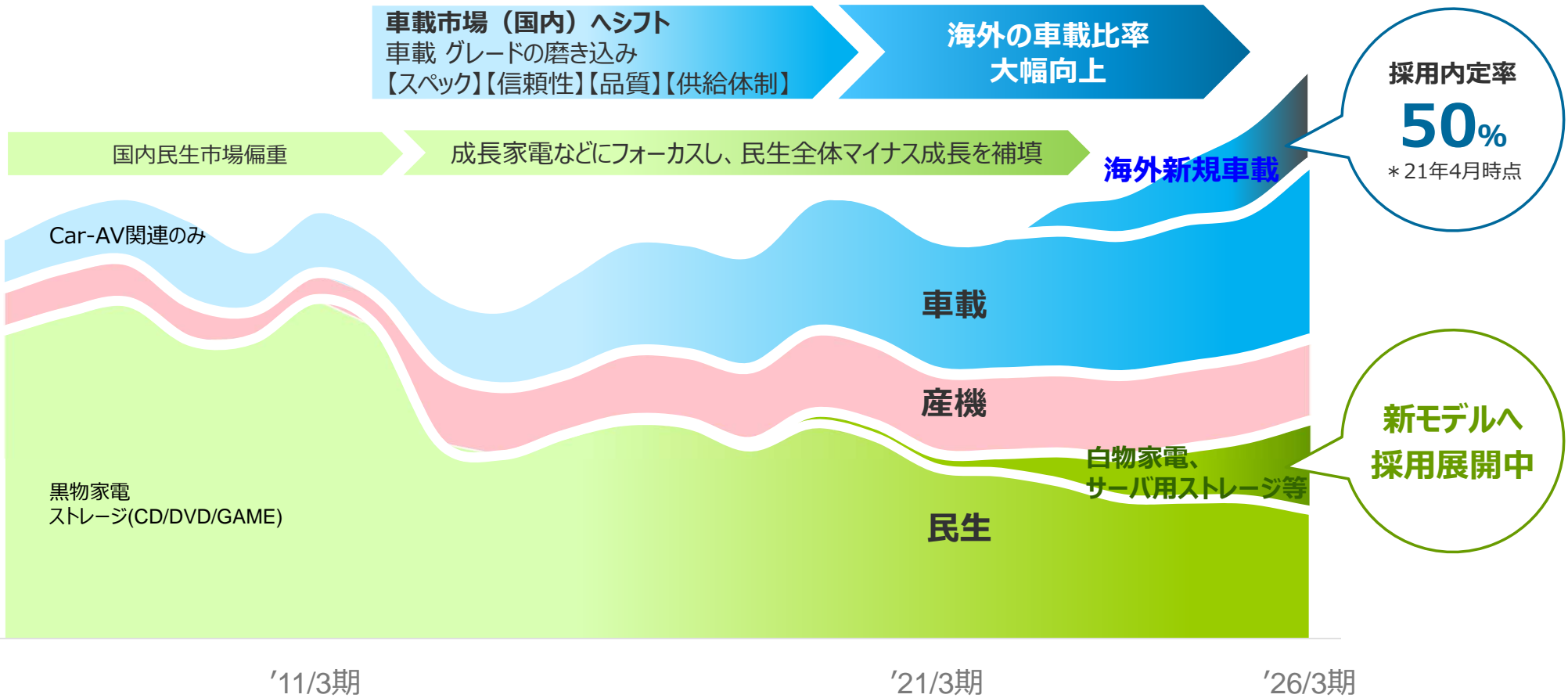


- 主力BiCDMOSの大口径(12inch)増強  
⇒電源IC、モータドライバIC、アナログIC
- 特長的プロセスの生産強化  
⇒絶縁ゲートドライバ、IPD

## LSI事業の成長戦略②



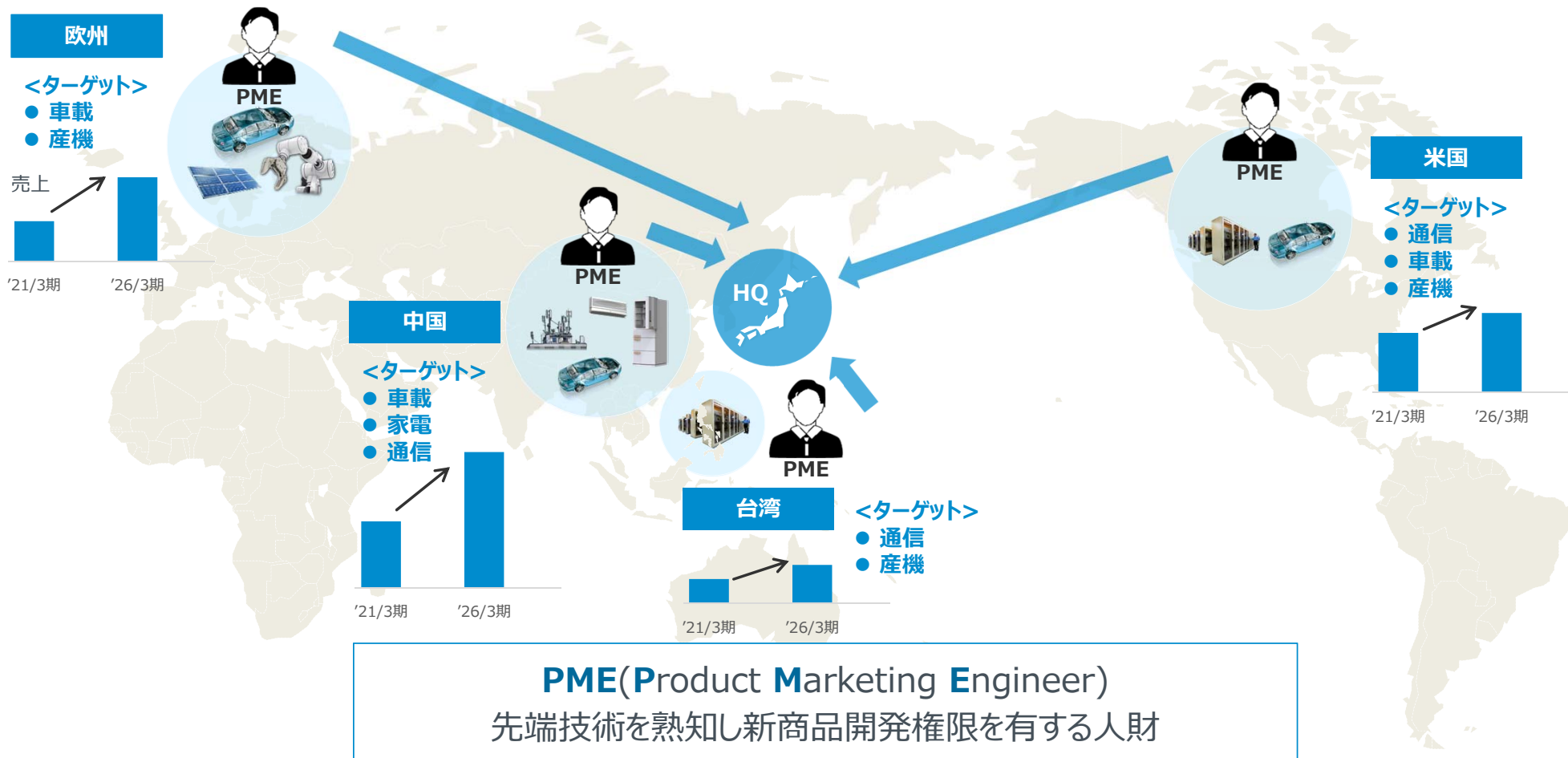
売上に占める市場ポートフォリオの組替え（民生⇒車載）をバネに、2025年度に向けて売上を拡大させる。



### Ⅲ 成長戦略を支える基盤

# グローバルに戦える商品を作る開発体制の強化

顧客の課題を熟知したPMEを海外に配置し、良質な商品企画案のインプット数を増やす

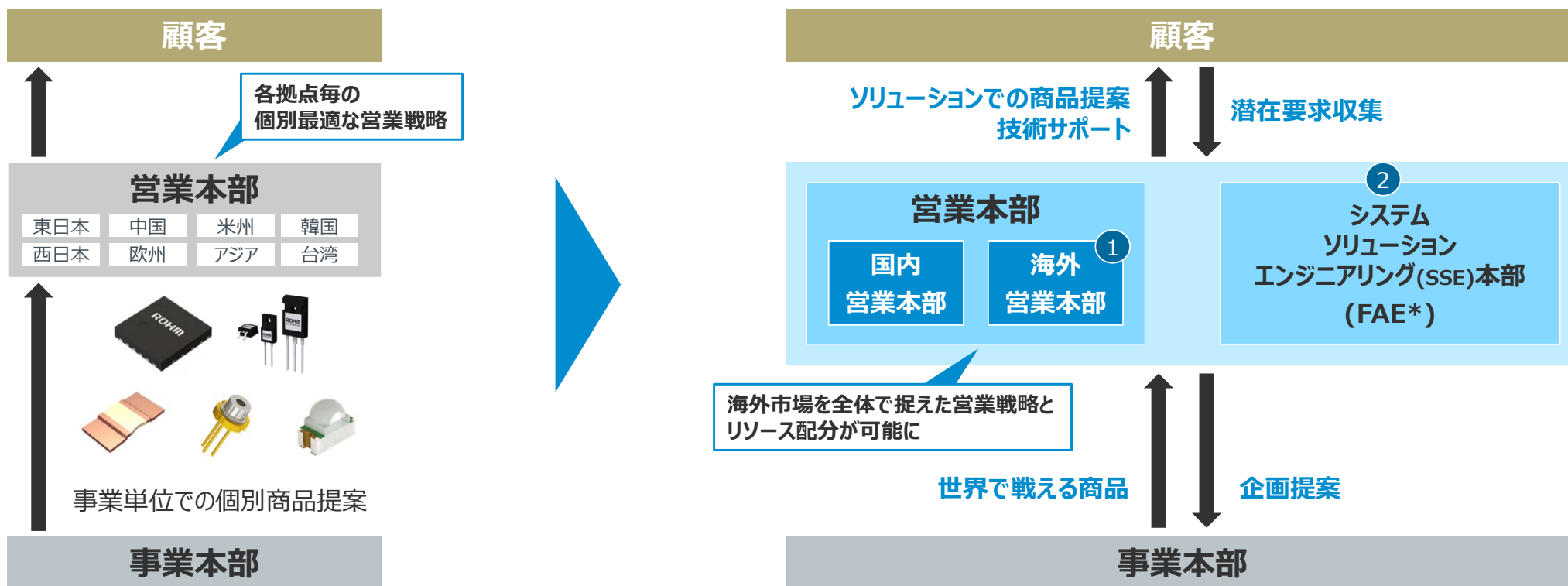


# 海外売上を高める営業・拡販体制



## 2つの施策を軸に、海外市場での商品拡販を加速させていく

- ① 海外市場の全体最適での戦略が取れるよう、海外営業本部を設置
- ② 顧客へのソリューション提案力強化のためにSSE本部を立ち上げ、営業本部との連携を強化



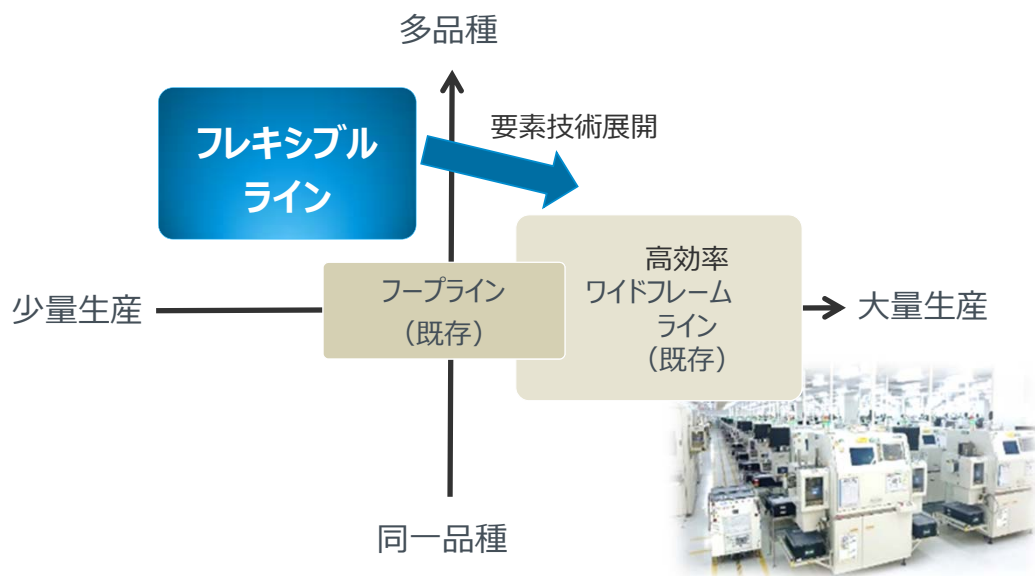
いかなる困難があろうとも顧客への供給責任を果たす

## 組立工程の生産性向上 & 自動化を加速

フレキシブルラインの開発完了

2021年4月～汎用デバイス量産開始

国内マザー工場からの多品種供給により、BCP対応力強化



### 今後の展開

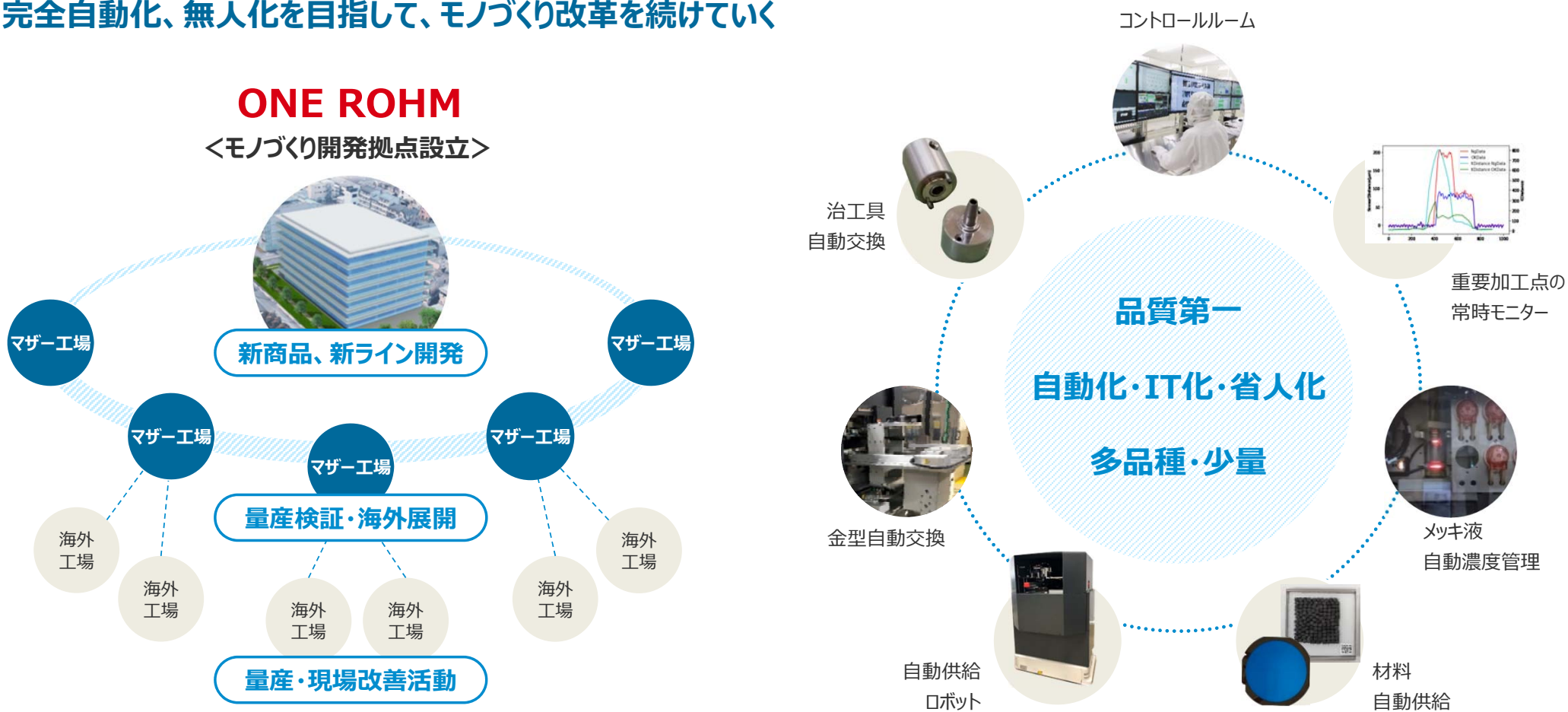
- **生産対応商品の拡大** 2021年度～2022年度  
LSI、パワーデバイスへ
- **国内マザー工場への増設展開** 2021年度～2023年度  
国内生産体制の増強によるサプライチェーン強靱化
- **海外工場への大量生産ラインへ展開** 2023年度～



## モノづくり改革②



ロームグループの技術力を集結し、人手に頼らない、不良を作らない、完全自動化、無人化を目指して、モノづくり改革を続けていく



## IV ESGへの取り組み

エレクトロニクスで社会に貢献する。それは当社の使命  
地球のためにできること、ひいては当社の成長のために

## 当社グループが目指すサステナビリティ経営における重点課題



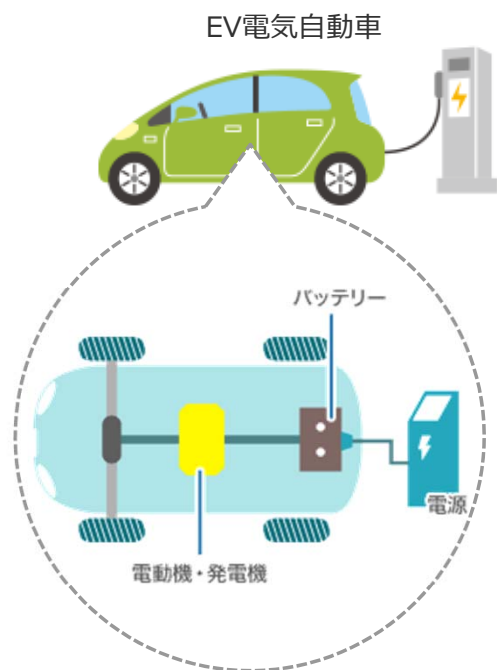
2050年度 持続可能な未来

2030年度 持続可能な未来に向けて  
の分岐点と認識

2021年度 環境負荷軽減に向けたKPIの設定  
TCFD賛同表明

SDGs重要課題 (マテリアリティ)	項目	2030年度へ向けた目標
 気候変動 CO2排出量実質ゼロ	<b>温室効果ガス削減</b>	排出量を2030年度に2018年度比30%削減 排出量原単位を2030年度に2018年度比45%削減
 資源循環 ゼロエミッション	<b>再生可能エネルギーの導入促進</b>	2050年度に導入比率100%を目指し、 再生可能エネルギー化を推進
 自然共生 自然サイクルと 事業活動の調和	<b>資源の削減</b>	水の回収・再利用率を 2030年度に2019年度比5.5%向上
	<b>廃棄物量の削減</b>	2030年度に廃棄物のゼロエミッション化
	<b>緑化の促進</b>	各拠点において工場緑化を促進 地域ごとに生息している生物の保全状況を改善
	<b>化学物質管理の徹底</b>	化学物質に関する世界各国の政策・規制への対応・ 管理の徹底、化学物質の使用量削減

「脱炭素」社会が求められる中、  
ロームはCO2排出量ゼロを目指し、再生可能エネルギーの導入を積極推進



省エネ向けSiCの主要工程は全て再生可能エネルギーで生産

SiC基板の生産工程

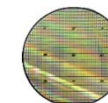


SiCrystal GmbH  
(ROHM Group)



2021年度より  
再生可能エネルギー  
100%使用の工場

SiCデバイスの前工程



ローム・アポロ(株)  
筑後工場内に新設

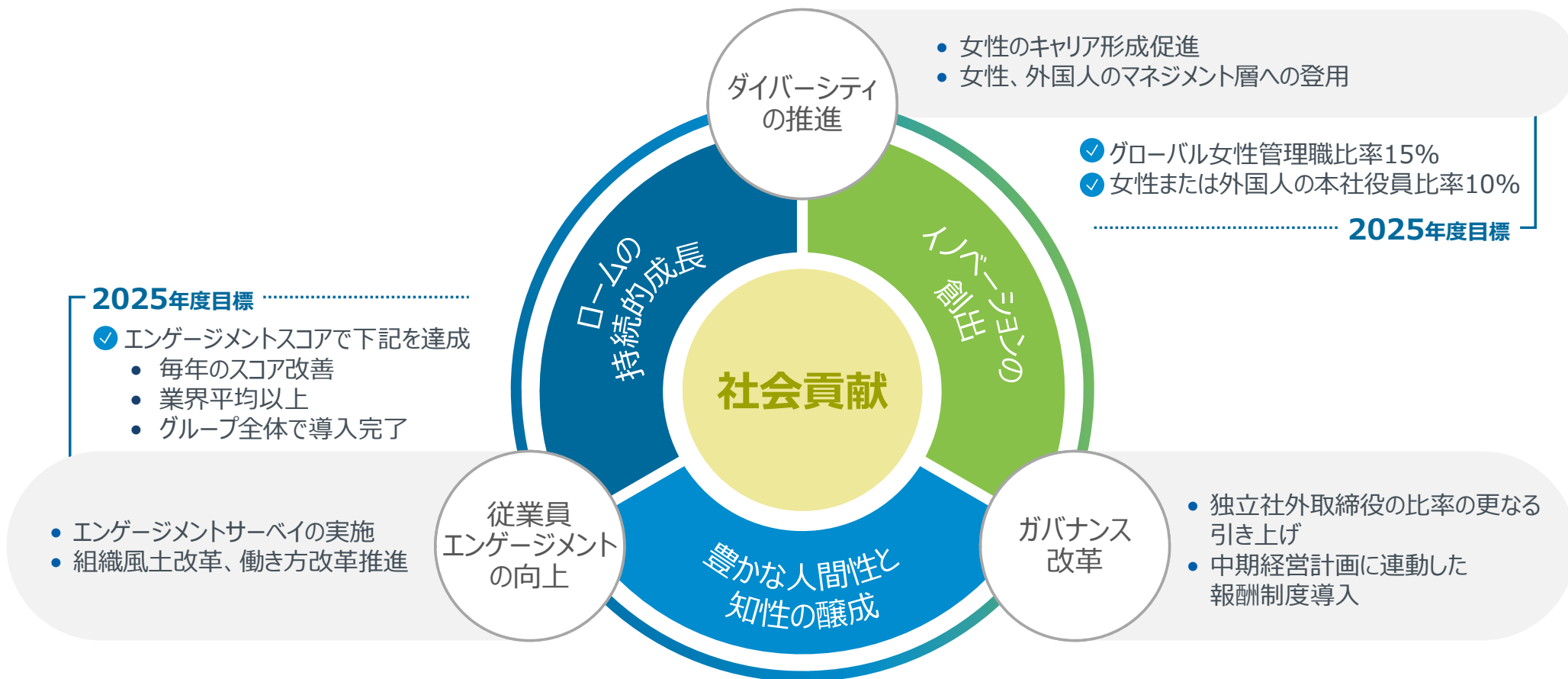


2022年度稼働の  
再生可能エネルギー  
100%使用の新工場

※ロームアポロには、2019年度より  
再生可能エネルギーを導入済



## 豊かな人間性と知性を磨いた多様な社員が、高いエンゲージメントを維持し、継続的にイノベーションを創出 実効性のあるガバナンス改革と併せ、企業の持続的な成長を実現



# BCM体制の強化で社会的責任を果たす



## 購買先との連携を強化、健全なサプライチェーンの維持を通じ、顧客への継続的な商品供給体制を確立

### サプライヤー

BCM体制/ESG取組の整った購買先から調達



#### BCP対応

n次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

#### 事業の健全性

リスク診断と対策の妥当性評価  
代替工場、複数社購買、現地在庫

### 2025年度目標

- 1次サプライヤーの生産拠点調査100%
- 重要サプライヤーの有事対応事前合意率100%
- CSR調達評価B\*以上からの購入比率90%以上  
\*(A~Dのランク付けでAが最高ランク)

### 自社生産工場

#### COVID-19を受けBCP見直し

#### リスクアセスメント見直し



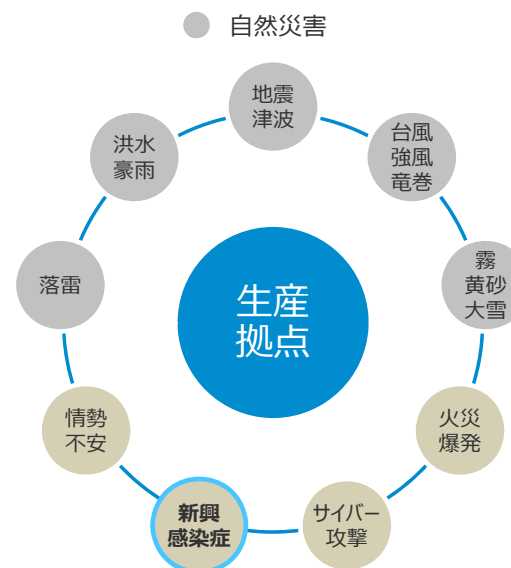
#### リスク対策

- 在庫設計の見直し
- リスク分散(複数拠点)
- ハード面の対策

1階床高上げ(マレーシア工場)



免震構造(浜松工場)



V 資本政策

- 手元資金を5年間で段階的に圧縮し、2025年度には年間売上の50%程度とする
- 5年間で4,000億円を事業の成長に向け投資し、加えて積極的な株主還元を実施する

**成長投資**  
5年間累積  
**4,000億円**

- パワーデバイス（SiC新棟8inch生産ライン、Si-MOS、IGBT生産ライン増強）
- LSI（12inch Bi-CDMOS生産ライン、絶縁ゲートドライバ生産ライン増強）
- 本社敷地内にモノづくり開発拠点設立
- 事業拡大や技術獲得のM&A、資本提携

**株主還元**

- 継続的な自己株式取得
- 連結配当性向30%以上(150円から業績に応じて徐々に引き上げ)
- フリーキャッシュフロー適時還元



# MOVING FORWARD to 2025

私たちロームは、この中期経営計画を、経営ビジョンの実現に向けた指針とし、  
自律した個々の社員や組織が、グループ一丸となり、  
「**ONE ROHM**」で、成長軌道へ戻すとともに、2025年度の目標を達成していきます。

## ご注意事項・お問い合わせ先

### <ご注意事項>

1. 当資料は投資分析を目的として作成しておりますので、投資分析にのみご使用ください。
2. 2022年3月期の予想は、現時点で得られた情報にもとづいております。従って、業況の変化などにより記載の予想と大きく異なる場合があります。
3. 会計基準の改正に伴う変更は、過去のデータには反映しておりません。

### <お問い合わせ先>

ローム株式会社 IR室  
 〒615-8585 京都市右京区西院溝崎町21  
 E-mail: [ir@rohm.co.jp](mailto:ir@rohm.co.jp)

