

●LSI 新会社に関する説明会（IR）質疑応答議事録

日時 : 2008 年 2 月 12 日（火）17 : 30～18 : 50
場所 : LEVEL XXI（レベル 21）東京會館「スタールーム」
説明者 : 代表取締役副社長 小野 敏彦
経営執行役常務 藤井 滋

質問者 A

- Q. 2009 年度に営業利益率 5%を目標とするとのことでしたが、製品ミックスや売上アップ、固定費の削減など、どのようなステップを踏んでその目標を達成するのですか。
- A. 数年をかけて足場を固めてきた ASSP 事業が回収期に入ることが大きな要素です。固定費については暫時行なっていますが、現時点で具体的に申し上げるのは差し控えていただきます。
- Q. 先日発表のあった「あきる野テクノロジーセンター」の再編では、今期に 100 億円程度の費用を見込まれていますが、2008 年度はそれ以上の再編費用などを見込んでいるのでしょうか。
- A. 2008 年度の構造改革費用としては大きなものは見込んでいません。ただ、製造ラインの整備などを含め、効率化を図っていく必要はあると考えています。
- Q. 32nm プロセス以降の研究開発のスタンスを確認させてください。
- A. 富士通研究所との連携は色々と見直しを進めていますが、基本的な関係性は崩さずに進めていくつもりです。
- Q. 営業力の強化に向け、富士通デバイスを 100%子会社化し、富士通エレクトロニクスに再編しましたが、そのことによる効果は出てきていますか。
- A. 営業が一本化され、責任が明確かされたということが一つあります。また、リファレンス・ボードの開発を含めソフトウェアの開発なども協力しながら進んできたため、そのような背景を踏まえながら営業がお客様に提案できるようになってきており、そのような面でも効果が出てきていると言えると思います。
- Q. 2008 年度の研究開発費と設備投資のイメージを教えてください。
- A. 研究開発費の水準は 2007 年度からあまり落としません。設備投資については、2006 年度、2007 年度と大型の投資をしてきましたが、2008 年度は抑えます。我々のキャッシュ・フローの実力がはっきりと見えてきたところで臨機応変に考えていますが、今のところは抑制する方向で考えています。

質問者 B

- Q. 分社化の先について、富士通単独で半導体ビジネスをする上で何が足りないと考えていますか。例えば資金調達力やマネジメント力等、いろいろあると思います。仮に富士通グループ連結から外れるような場合、株主価値を毀損するようなことは考えられますか。

A. 分社化の先については、資金調達等の課題があることは認識しています。しかし分社化が、先にある「何か」を前提としているわけではありません。白紙状態です。資金調達については、08年度以降のキャッシュフローのシミュレーションはしています。必要に応じて、富士通グループ内の資金管理会社からの調達もありうると考えます。他社からの資本参入については、一切白紙です。

Q. LSI 事業において、富士通独自のプロセスは必要だとお考えですか。

A. 確かに、かなりの部分のプロセスが共通化されていくだろうと考えられますが、一方でお客様から評価いただいている部分は独自プロセスとして継承していきます。

Q. 今回の発表内容は、富士通のコンペティタも同じようなことを言っています。他社との差別化を図り、突出したパフォーマンスを発揮するにはどうすればいいとお考えですか。

A. ソフトウェアの力は外からは見えにくいものですが、当社の場合、4年の歳月をかけて開発を続けてきた ASSP の成果が、今後の突出したパフォーマンスに繋がると考えています。

質問者C

Q. 富士通のハードを統括している立場から、今回の半導体部門分社化の意味を教えてください。

A. 富士通のハードの競争力の源泉にもなっており、半導体市場の激しい変化に対応できるようにするために分社化を選びました。

Q. 2007 年度以降、半導体部門のフリーキャッシュフローはどのくらいになりますか。

A. 2007 年度は赤字です。2008 年度からはある程度の黒字を出すことができるようになります。

Q. プレゼン資料 (P.22)の ASSP/汎用品の売上のうち、ASSP の売上はどのくらいでしょうか。今後のけん引役は WiMAX 用のチップでしょうか。

A. 07 年度で全体の 10%前後です。2010 年度には倍増を目指します。WiMAX の比率は 2010 年度でも小さいです。顕在化してくるのは 2011 年度からです。

Q. 三重工場第 2 棟の 08 年度の製造能力増強計画が変更になった理由を教えてください。

A. 65 ナノで試作レベルまで出来上がっているものの、所要変更により、生産調整が生じているお客様もいます。

Q. 半導体のマーケット成長率をどう見えていますか。

A. 08 年度は 0-3%の伸び率ではないかと見えています。

質問者D

Q. 分社化するまで、経営の自由度という面で障害となっていたことはあったのでしょうか。また、分社化することにより、経営の自由度が高まるとのことでしたが、どのような点で自由度が高まるのでしょうか。

A. 障害があった訳ではありません。ただ、富士通のビジネスにはサービスやサーバ、通信、携帯電話など、様々な分野があり、それぞれでビジネスのテンポも契約の仕方も全く異なります。そのため、それぞれの分野で、自らのマーケットを熟知したものが様々なビジネス判断をしていく方が良いと我々は考えました。自由度については、自分達のキャッシュ・フローの範囲内については 100%自由です。社長の黒川からも、極力自由裁量で進め、少しでも早く強い会社にしてほしいと言われています。

Q. 将来的に、ファブレスやファブライト、ファンドリなど、どのような方向性に進もうとしているのですか。

A. 無謀に規模拡大を図っていくことはありませんが、COT ビジネスは継続していきます。ただ、ファブを放棄するという意味ではありませんが、ファブレス化することで商品価値を向上させる必要があるものもあるため、そのような分野とのバランスは十分配慮していかなければならないと思っています。

Q. ソフトウェアの囲い込みによって他社との差別化を図っていくとのことでしたが、そのことによって顧客からどの程度のリピート・オーダーが実現できると考えていますか。他社がリファレンス・デザインを出して、全て商談をひっくり返されてしまうようなことはないのでしょうか。

A. お客様のお名前は公表できませんが、ある製品についてそのお客様先のシェアが 10%程度だったものが、わずか数年で 100%になったというものもあります。これは、ハードウェアとソフトウェアが決して切り離せないものであるということが、十分に理解されてきたことによるものと思っています。そのため、例えばハードウェアとソフトウェアで、競合他社が全く異なるものをお客様に提案してきた場合、全くの新製品などでない限りは、商談を競合相手に逆転されてしまうような可能性は、非常に低いと思っています。

質問者E

Q. なぜ、今このタイミングで分社化したのですか。このタイミングで分社化しなければいけない理由や、新会社にしないと出来ない部分は何ですか。

A. 事業のスピードを上げるには、当事者を明確にすることが大事と考えました。いつまでも議論している時間はないので、責任ある立場の人間が迅速に決断するために、分社化という選択をしました。

Q. スパンション社の株を保有していられっしゃいますが、いつまで保有するのでしょうか。

A. スパンション社の株は若干保有しています。他社に関係する話なので、今回はコメントは控えさせていただきます。

- Q. 後工程の子会社がありますが、これは新会社に取り込む計画はあるのですか？それとも新会社は前工程を重視するのですか？
- A. 後工程の会社は当面、子会社として継続してまいります。今後については、状況に応じて変えていきます。

質問者 F

- Q. 分社化後 IPO 等いろいろな可能性がありますか。
- A. 単独でやっていける素地はできていますが、まだ分社後については白紙の状態です。
- Q. 07 年度の半導体設備投資 1000 億円ですが、来年度以降の水準を教えてください。
- A. 来年度は 500 億円～600 億円程度を考えています。

質問者 G

- Q. 新会社の経営陣の覚悟は、仮に連結から外れてもやっていけると言えるくらいにあるのでしょうか。
- A. 連結から外す方向かどうかなどの計画は全くの白紙ですが、仮に連結から外れたとしても、しっかりやっていく覚悟は十分にあります。この業界はそれぐらいの覚悟がないと生き残っていきません。
- Q. 電子デバイスグループ各社が互いに支え合って成長を目指すスキームを、プレゼンテーションの中で飛行機を用いて説明していましたが、その飛行機の性能は、仮に連結から外れたとしても十分にやっていけるものになるのでしょうか。
- A. 航路をきちんと絞っていき、その絞った航路の中では仮に連結から外れたとしても十分にやっていけると考えています。

質問者 H

- Q. 他社の分社化の成功事例、失敗事例を見て何か学んだ点はありますか。
- A. 他社の事例についてはコメントできませんが、一般論として、新会社の企業価値をどう上げていくかが重要と考えます。自社の強みとなる IP をどうハンドリングしていくのかということが大きな要素だと思います。当社はそのために時間をかけて準備をしました。更に、マネジメントを少数にすることで責任の所在を明確にすることが大事だと考えます。

質問者 I

- Q. 分社化して、親会社から経営を任されるわけですが、裁量はどの程度あるのでしょうか。例えば、他社とジョイントベンチャーを立ち上げる場合、親会社へは事後報告でよいのでしょうか。
- A. 富士通マイクロエレクトロニクスの役員会での決定事項を、親会社の富士通に事後報告する形になります。

Q. 2009 年度の富士通マイクロエレクトロニクスの営業利益率が 5% 計画ですが、それでは不十分であると思います。それについてどう考えていますか。

A. 09 年度の営業利益率 5% は不十分だと思います。その意味で、固定費を減らしていきます。

Q. 本来あるべき営業利益率はどのくらいでしょうか。

A. 最低限 10~12% 必要だと考えます。

Q. 半導体への設備投資 500-600 億円水準で推移されるということですが、それは自社工場での生産を減らし、生産委託を増やしていく方向を目指しているように聞こえますが、いかがでしょうか。

A. 自社生産を減らし、生産委託を増やしていく形を目指しているわけではありません。お客様の所要に合わせて、投資をしています。

以 上