
●富士通マイクロエレクトロニクス(FML)社長就任会見（質疑応答）

日 時 : 2008年4月14日（月）13:00～13:45

場 所 : 汐留本社 6階 ユーザーコミュニティサロン

登壇者 : 富士通マイクロエレクトロニクス(FML)

岡田社長、藤井副社長

【質問者 A】

Q: 半導体は市場リスクの大きい分野です。うまくマネジメントをするには従来以上にリスクをとるのか、よりリスクを少なくして安定的な収益を目指すのか。どのような舵取りを考えていますか？

A: 日本の中で半導体事業の規模・収益が縮小しているのは、国のレベルでも経済のレベルでも大きな課題です。私は富士通マイクロエレクトロニクス（以下 FML）を収益性の高い会社にしていきます。必要な協業はやっていきますし、場合によっては国のサポートが必要になることもあるかもしれません。

私が目指しているのは、富士通から分社した会社が利益を上げ、日本経済や国に貢献していくことです。

Q: 協業や国のサポートというのはリスクヘッジですが、リスクを抑えつつ利益を上げていく方向でビジネスを進めるといえるのでしょうか？

A: そのとおりです。45nm までは単独で投資します。32nm 以降をどうするかは白紙ですが、協業を視野に入れて進めたいと考えています。

【質問者 B】

Q: 今回の FML 社長交代ですが、ビジネスに影響はありますか？

A: 私が社長を拝命したその日に、藤井よりお客様に社長交代の旨、経営方針は変わらないとの情報を発信しました。当初は動揺がありましたが、今は理解していただいていると思います。

Q: 前社長の辞任をどう受け止めていますか？

A: コメントは差し控えます。

Q: 社内に動揺はありますか？FML のスタートにとって大きな躓きではありませんか？

A: 私は 4 月 8 日の朝に社長を拝命しました。従業員以前に私が驚き動揺しましたが、頭を切り替え、FML を良い会社にするために全身全霊をかけようと思いました。すぐに、新宿やあきる野の事業所や三重工場をまわり、従業員に事業方針に変更がないこと、私のバックグラウンド、私の目指しているものを説明し、理解してもらい、動揺はおさまってきたと認識しています。

【質問者 C】

Q: 今後、前社長退任の件は調べないのですか。

A: 一身上の都合により辞任したと聞いています。

【質問者 D】

Q: 4月8日朝の社長拝命時、黒川社長等とどのようなやり取りがありましたか？その時、自分に課された役割をどう認識しましたか？

A: 8日午前中に黒川社長と秋草会長から FML 社長を打診されました。その理由は、購買の立場から半導体ビジネスに長く携わり、最適な人選であるとのことでした。社長にと言われた瞬間はびっくりしましたが、何事も前向きにポジティブにというのが信条なので、気持ちを切り替えました。全力で取り組んでいきます。

Q: 購買の立場から、電子デバイスビジネスにおいて何が大きな課題だと認識していましたか？社長になった今はどう思われますか？

A: 富士通の購買のやり方は、他社と異なり集中購買です。藤井が電子デバイス事業本部のトップだった時も電子デバイス事業本部と購買本部は対等の立場で、購買の視点から半導体を良くするための提案を行っています。当時から2つの課題を認識していました。

(1) 富士通のビジネスは ASIC/COT から ASSP を中心に切り替えていくことが必要です。キーワードは IP です。画像、セキュリティ、通信の一部では IP がありますがまだ少ないのが現状です。IP 強化が最大のテーマです。

(2) 海外売上比率ですが、去年は2割程度に留まりました。早い時期に4~5割を達成したいと考えています。そのために海外向けにチャネルの整備や商品力の強化をします。

【質問者 E】

Q: 協業も辞さないとのことですが、協業といえば資本が入る可能性があります。マジョリティをとられても構わないという考え方でよろしいでしょうか？

A: 協業の話は何も決まっておりません。白紙です。

【質問者 F】

Q: IP の強化と海外ビジネス拡大が課題とのことですが、施策があれば教えてください。

A: 海外ビジネス拡大のためにボードメンバーに外国人がいます。富士通の電子デバイス事業部門であった時から、電子デバイス部門の範囲内ではスピードがあり、小回りが効いていました。一方で、マーケットやお客様にあったスピード経営を行わなければなりません。

さらに、外部の人の声をもっと必要ということで富士通グループ外の社外取締役として京セラ前会長の西口氏を招聘しました。また、私自身が FML の取締役でもありました。これは半導体部門への個人的な想いがあり、半導体部門以外の声ということで取締役を自薦気味にお願いしました。富士通本体でユビキタスプロダクトの責任者である山本常務も取締役です。富士通と FML の橋渡しとしてニーズをつき合わせ、製品化することで IP を強化していきます。

【質問者 G】

Q: ASSP 事業を強化することでしたが、ファウンドリで苦勞していると聞いています。ファウンドリについて今後どう展開していきますか？

A: ASSP に力を入れることで、COT の割合は自ずと下がります。ASSP は ASIC とビジネスの仕方が異なり、販売のやり方も違うので営業体制を強化していきます。

ファウンドリの苦勞については藤井に聞いていただきたいのですが、COT、つまりファウンドリの絶対値は伸ばしますが、相対的な割合は下げていきます。別の言い方をすれば、ASSP や汎用ロジックのビジネスを増やしていくことが重要で、そうなればビジネスの安定感が増すと思います。

Q: 協業は白紙とのことですが、全額出資の子会社という立場が自然でしょうか、もしくは資本調達の中で富士通の出資比率を下げていくことが自然なのですか。半導体事業には多額の投資が必要ですが、今の形がベストでしょうか。

A: 協業については多くは言えませんが、45nm までは単独でやります。32nm 以降については白紙です。どんな形での協業を目指すのか、今年度のうちに決めたいと思います。

Q: 45nm 以降の協業について、富士通の傘下のもとでやるのと富士通の資本比率を下げるのと、どちらがいいと思いますか。

A: 32nm 以降の開発の協業を模索しているのであり、事業統合の議論は今ありません。将来もありえないかといえばそうとは言えませんが。

【藤井副社長】

競合といえば、先端テクノロジー開発や量産ばかりが話題に上りますが、FML は富士通のみでなくお客様も含めて IP に関する協業はかなりの件数を実施しております。IP という観点からの協業は今までもこれからも大きいということです。今までも手を打ってきましたし、これからもそうです。ただし製造の観点の協業の話は今ありません。

IP は議論の俎上にありますが、資本の話は俎上にありません。100%富士通子会社の立場として事業をやっていくために、IP をどうするかを考えており、その IP をベースに mixed signal、RF などのビジネスがあり、45nm、32nm をどうするかのために IP を自社開発あるいは協業開発しています。

日本の半導体があまり調子の良くない中で FML は頑張らなくなりますが、日本の半導体の調子が良くない理由のひとつに、我々が製造装置メーカーにノウハウを出しすぎたことがあります。我々は設計や商品開発、ソフトウェア開発のノウハウを蓄えることが必要です。そのために協業を行っていきます。

【質問者 H】

Q: 社長交代で金銭的な損失はありますか？将来の機会損失についても、数字があるのであれば、教えて下さい。

A: 特に数字はありません。私は私が FML の社長になるほうがプラスだと思っています。これまで長く購買部門におり、エレクトロニクス業界、また、その他の業界についてもトップの方と懇意にさせていただき、私への理解やサポートが大きいと思っており、これを強みとして経営に活かしていきたいと考えています。結果を見ていただくしかありませんが。

Q: 顧客の動揺はなくなったとのことですが、FML 社長交代について納得していない人がいると思います。顧客の反応はどうか？

A: 私は納得してもらっていると認識しています。お客様の反応については販売の責任者である藤井から説明させます。

【藤井副社長】

私は富士通エレクトロニクス(以下 FEI)の社長を兼務しており、営業強化の視点から販売会社である FEI に軸足があります。岡田の社長就任決定後、すぐにお客様に対して、何が起きたか、何を知っているかについて開示を行い、今後、岡田の下でやっていくことをご説明し、納得していただきました。

なお、従業員については、岡田のメッセージ、説明によって動揺は収まりました。

【質問者 I】

Q: 設備投資の今後の方針について教えてください。2月の会見の際には 2008 年度は 500～600 億円程度で 2007 年度より大幅に抑える見込みとのことでした。今後も投資は抑制しますか？あるいは、必要に応じて投資を増やすことはありますか？

A:【藤井副社長】

2007 年度の設備投資は高水準でした。2008 年度は 500～600 億円程度に収まると見ています。2009 年度以降は所要をにらんで投資します。