



貴社との資本・業務提携のご提案について

2008年9月16日

日本電産株式会社

本資料に関する留意事項

- 本資料は、東洋電機製造株式会社(以下「東洋電機製造」又は「貴社」といいます。)の株式の買付けの申込み又は売付けの申込みの勧誘を目的として作成されたものではなく、本資料の閲覧機会の提供、配布及び本資料に基づくプレゼンテーションの実施等は、東洋電機製造株式の買付けの申込み又は売付けの申込みの勧誘等として行われるものではありません。
- 本資料には、東洋電機製造及び東洋電機製造グループ、日本電産株式会社(以下「日本電産」又は「弊社」といいます。)及び日本電産グループ、並びに日本電産が提案する資本・業務提携後の東洋電機製造・日本電産グループに関する予想、見通し、計画、目標等の将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、日本電産が本資料作成時点において入手できた情報に基づき、当該時点における予測等を基礎とし、かつ一定の前提に基づき、一定の仮定を置いて行われているものです。これらの記述やその前提及び仮定は、客観的には正確ではない可能性があり、又は将来実現しない可能性があります。
- 本資料に含まれる情報は、一般に利用可能な手段を通じて得られた情報のみに依拠しており、かかる情報の正確性、完全性、妥当性等について、日本電産は独自の検証を行っておらず、これらの点に関していかなる保証をも行うものではありません。
- なお、本提案は、弊社の別段の意思表示がない限り、2008年12月15日の満了をもって失効するものとします。

目次

| | |
|---------------------------------|----|
| I. 資本・業務提携のご提案 | 4 |
| II. 資本・業務提携の具体的方法及び内容 | 7 |
| III. 業界環境及び貴社に対する弊社認識 | 14 |
| 1. 環境問題とモータの進化 | |
| 2. 鉄道車両市場及び貴社に対する弊社認識 | |
| 3. 資本・業務提携による新たな可能性 | |
| IV. 資本・業務提携の効果とその後の事業運営方針 | 30 |
| V. 日本電産について | 39 |

I . 資本・業務提携のご提案

企業価値向上を目指した資本・業務提携のご提案

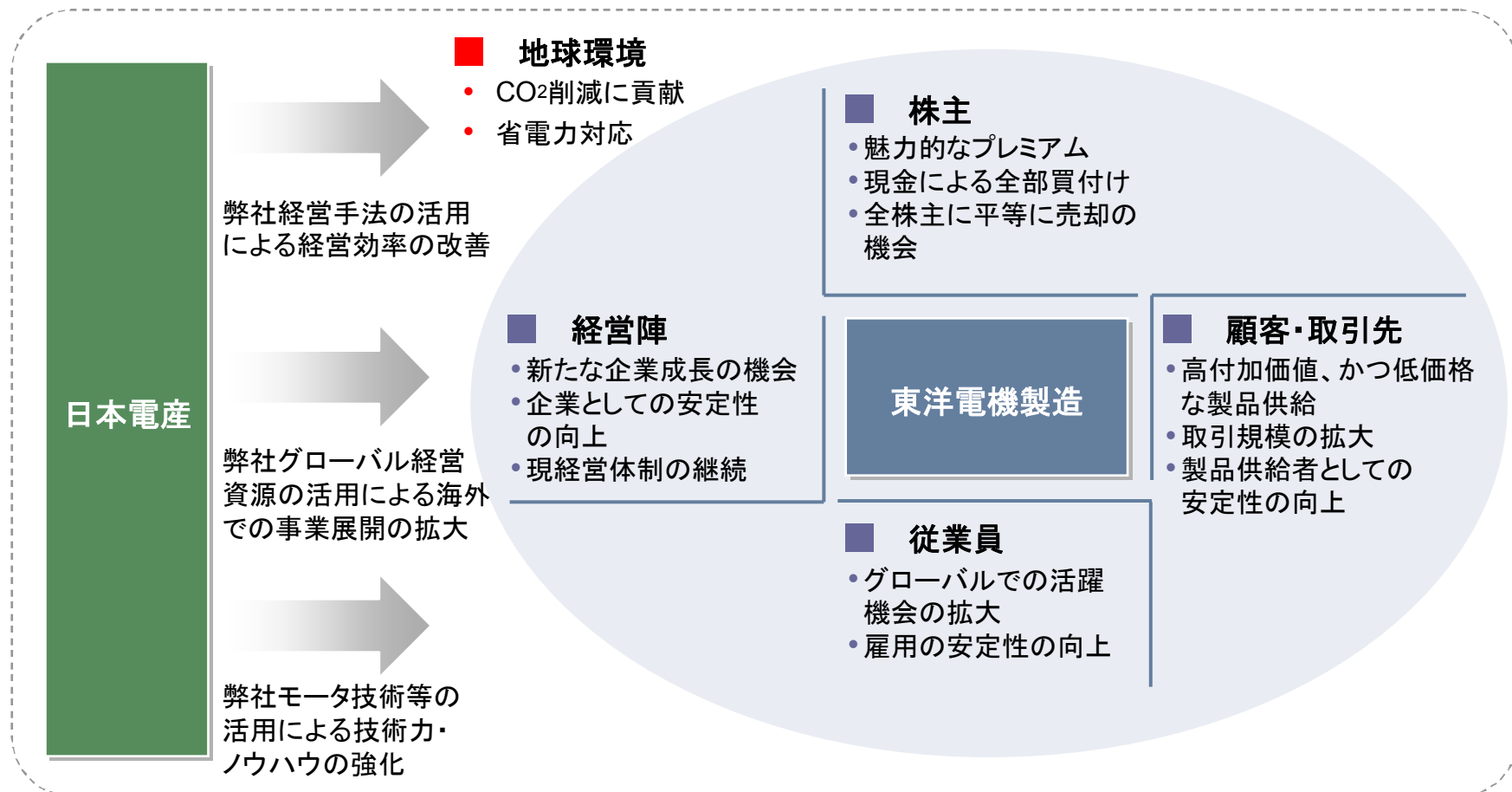


- 鉄道・自動車市場における“世界No.1のモーターメーカー”となるべく、戦略的な事業展開を貴社と共に行うことを目的とする資本・業務提携（以下「本提携」といいます。）をご提案させていただきます。
- 環境意識の高まりやエネルギー価格の上昇等を背景にグローバルで輸送手段の変革が進行しており、貴社の鉄道機器事業は、非常に将来性の高いビジネスであると認識しております。
- 本提携は、貴社の経営資源と、弊社の経営資源とを組み合わせることで、急速に変革しつつある鉄道機器事業において飛躍的な成長を可能とし、両社の企業価値向上に資するものと考えております。
- 両社の経営資源や経営ノウハウの共有化を最大限に実現するためには、弊社が貴社の全発行済普通株式を取得することが望ましく、そのための方策として、貴社の全発行済普通株式（弊社が既に保有する株式を除きます。）の取得を目指す公開買付け（以下「本公開買付け」といいます。）の実施を予定しております。
- 本提携後も、日本電産のグループ経営の特徴である連邦経営の中で、事業運営はあくまで貴社に実施して頂きたいと考えており、貴社経営陣及び従業員の皆様、その他ステークホルダーの皆様との関係はこれまで通り維持していきたいと考えております。
- 弊社は、本提携が両社及び両社のステークホルダーの皆様にとって大きなメリットがあるものと確信しており、貴社取締役会の皆様にも、必ずやご理解・ご賛同頂けるものと確信しております。

ステークホルダーの皆様にとってのメリット

- 本提携により、貴社ステークホルダーの皆様にとっても大きなメリットがあるものと確信しております。

本提携による貴社ステークホルダーの皆様にとってのメリット



Ⅱ．資本・業務提携の具体的方法及び内容

公開買付けについて

- 本提携に際し、本公開買付けにより貴社の全発行済普通株式（弊社が既に保有する株式を除きます。）の取得を目指します。本公開買付け等の概要は以下の通りです。

本公開買付け等の概要（予定）

1. 対価の種類及び買付け等の価格（以下「本公開買付け価格」といいます。）
 - 現金を対価とし、1株当たり635円
2. 買付予定株式数
 - 貴社の総議決権数の50.1%に相当する株式数を買付予定株式数の下限とし、買付予定株式数の下限以上の応募があった場合には、その全部の買付けを行います。
 - 応募株式数が買付予定株式数の下限に満たない場合には、その全部の買付けを行いません。
3. 本公開買付けの開始時期及び公開買付け期間
 - 弊社は、貴社が2008年7月14日付で公表した「当社株券等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）の導入について」において定めるプランに従って本提携をご検討なさるものと考えているため、現時点においては本公開買付けの開始時期を確定することができません。
 - しかしながら、弊社としては可能な限り早期に貴社との間で本提携を実現させたいと考えており、可及的速やかに本公開買付けを実施することを希望しています。なお、公開買付け期間については30営業日以上とする予定です。
4. 本公開買付け後の予定（いわゆる二段階買収に関する事項）
 - 本公開買付けにより貴社の全発行済普通株式を取得できなかった場合には、株主の皆様の利益が損なわれないようにするための措置を講じるものとし、本公開買付けの結果にもよりますが、原則として、弊社が貴社の全発行済普通株式を保有するための手続を実施し、その場合、本公開買付け価格に基づいて決定される対価を交付することを予定しております。

プレミアム分析 ー株価対比ー

- 本公開買付価格は、十分なプレミアムを加えた価格であり、貴社株主の皆様にとっても魅力的な価格と考えております。

株価対比のプレミアム分析

本公開買付価格 : 1株当たり635円

| | 貴社株価 | プレミアム |
|-------------------------------|------|-----------|
| 提案前営業日終値 (2008年9月12日) | 305円 | 約 108.20% |
| 1ヶ月平均 (2008年8月13日～2008年9月12日) | 316円 | 約 100.95% |

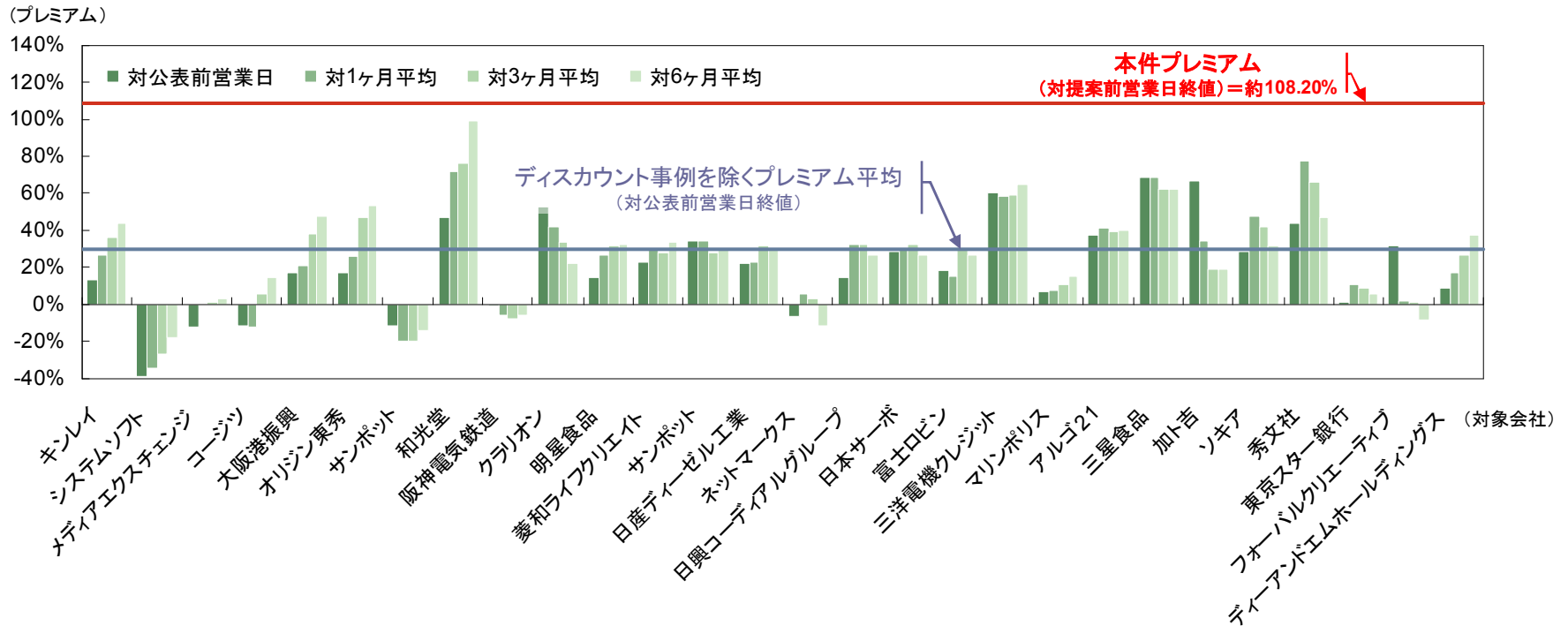
注: * 1ヶ月平均は、東京証券取引所における提案前営業日(2008年9月12日)から遡る1ヶ月間の終値平均株価を採用しております。

出所: Bloomberg

プレミアム分析 —公開買付け事例対比—

- 本公開買付価格は、過去3年間に実施された公開買付け事例におけるプレミアム平均と比較しても高い水準と考えております。

公開買付け事例プレミアム分析(過去3年間)

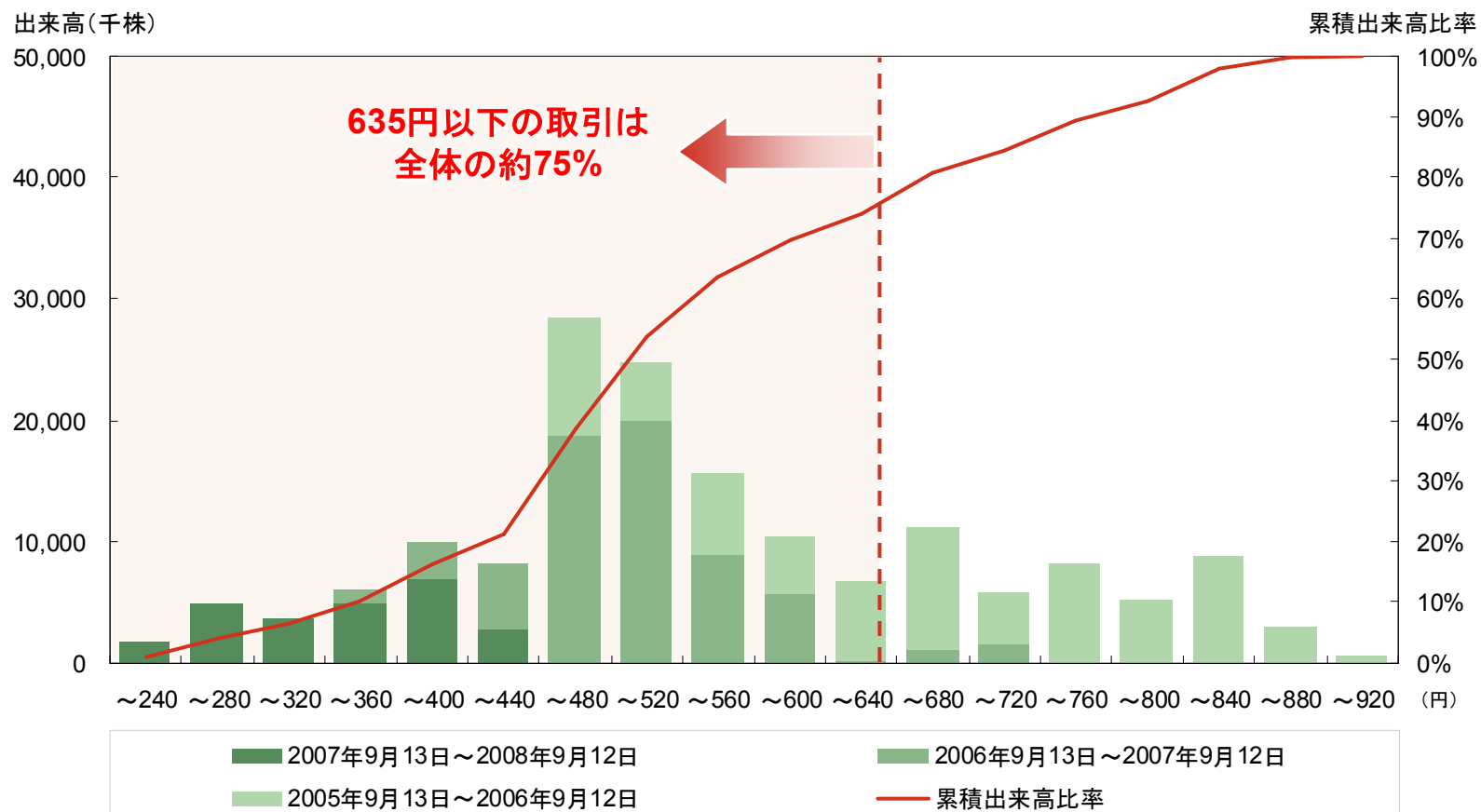


注: * 公開買付け事例は、過去3年間(2005年9月13日~2008年9月12日)に公表され、公開買付けが成立した事例のうち、以下の条件を全て満たす事例を採用しております。
 ①対象会社が上場会社であること、②買付条件に上限設定がされていないこと、③MBO事例(公表資料等に基づき、一般的にMBO(Management Buyout)として認知されているもの)でないこと、④公開買付け開始前の買収者の対象会社に対する株式保有比率が15%未満(除く間接保有)から、公開買付け成立後に株式保有比率が50%超となったこと。
 ** プレミアムは、「公開買付価格÷対象会社の株価-1」で算出しております。
 *** 対象会社の株価は、公表前営業日終値、公表前営業日から遡る1ヶ月間、3ヶ月間、6ヶ月間の終値平均株価を採用しております。
 **** 本件プレミアムは、9頁記載の本公開買付価格及び提案前営業日を基準とする東洋電機製造株価に基づき算出しております。

プレミアム分析 —価格帯別累積出来高比率—

- 本公開買付価格は、過去3年間の価格帯別累積出来高を考慮しても、多くの貴社株主の皆様にとって十分な水準であると考えております。

貴社の価格帯別累積出来高比率

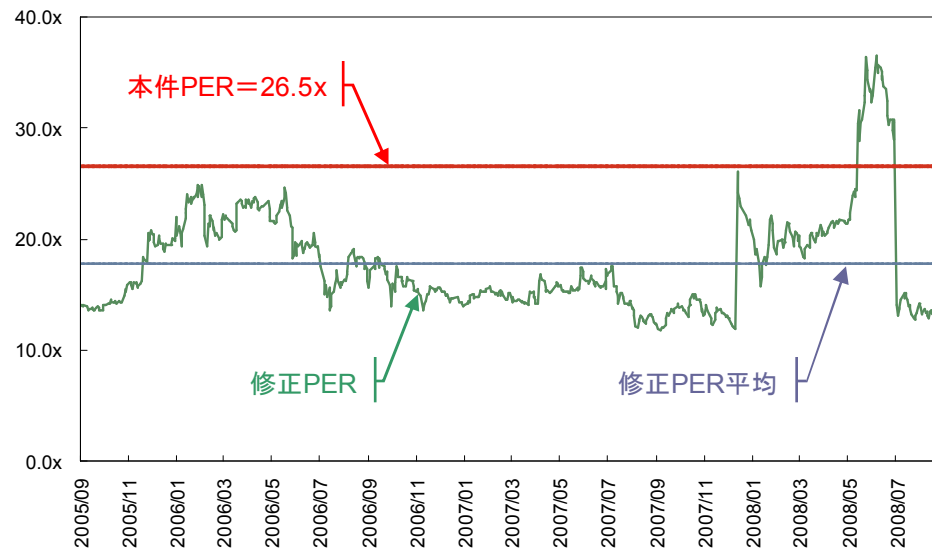


注：* 2005年9月13日～2008年9月12日の株価(VWAP:出来高加重平均株価)及び出来高に基づき算出しております。
出所：Bloomberg

公開買付価格の分析 –修正PER(予想ベース)–

- 本公開買付価格に基づく修正PERは、過去3年間の修正PER平均を上回っており、類似会社と比較しても高い水準となっております。

貴社の修正PER(予想ベース)の推移



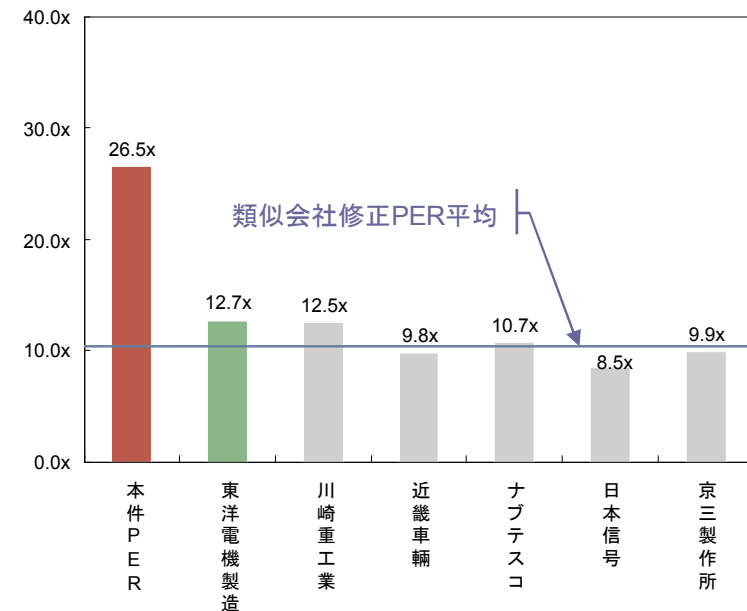
注：* 修正PERは、以下の定義及び計算方法により算出しております。

- ・修正PER=時価総額÷修正当期純利益
- ・時価総額=日次終値×期末発行済株式総数(除く自己株式)
- ・修正当期純利益=経常利益×(1-法定実効税率)
- ・経常利益は、株価採用日の属する期の東洋経済新報社の業績予想

** 本件PERは、本公開買付価格に基づき算出された株式価値及び2008年9月12日現在の東洋経済新報社の業績予想値より算出しております。

出所：Bloomberg、AMSUS

類似会社対比の修正PER(予想ベース)



注：* 修正PERは左記と同様の方法により算出しております。

** 上記数値は、提案前営業日(2008年9月12日)を基準に算出しております。

*** 本件PERは、本公開買付価格に基づき算出された株式価値及び2008年9月12日現在の東洋経済新報社の業績予想値より算出しております。

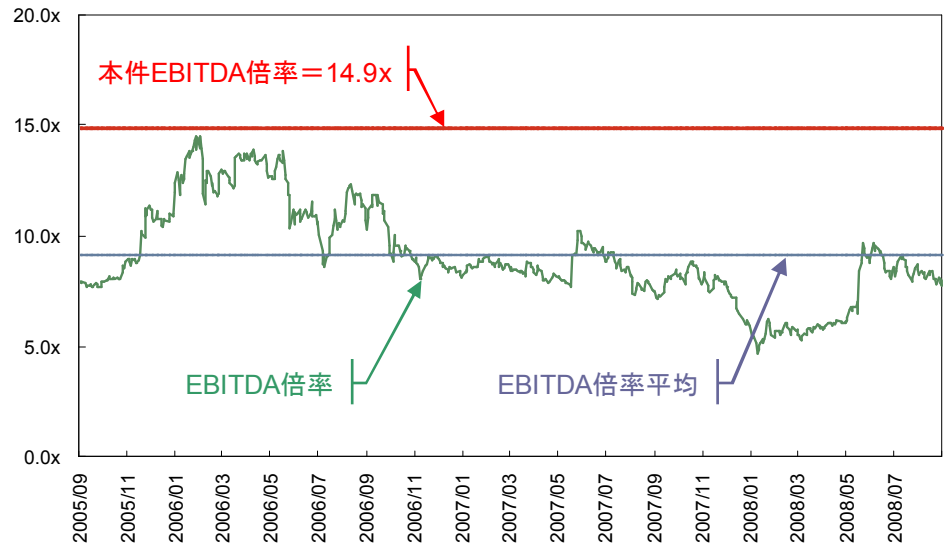
**** 類似会社と考えられる会社のうち日本車輛製造については、2008年8月15日に東海旅客鉄道による公開買付けが公表されたことに鑑み、対象からは除外しております。

出所：Bloomberg、AMSUS、FactSet

公開買付価格の分析 – EBITDA倍率(実績ベース) –

- 本公開買付価格に基づくEBITDA倍率は、過去3年間のEBITDA倍率を上回っており、類似会社と比較しても高い水準となっております。

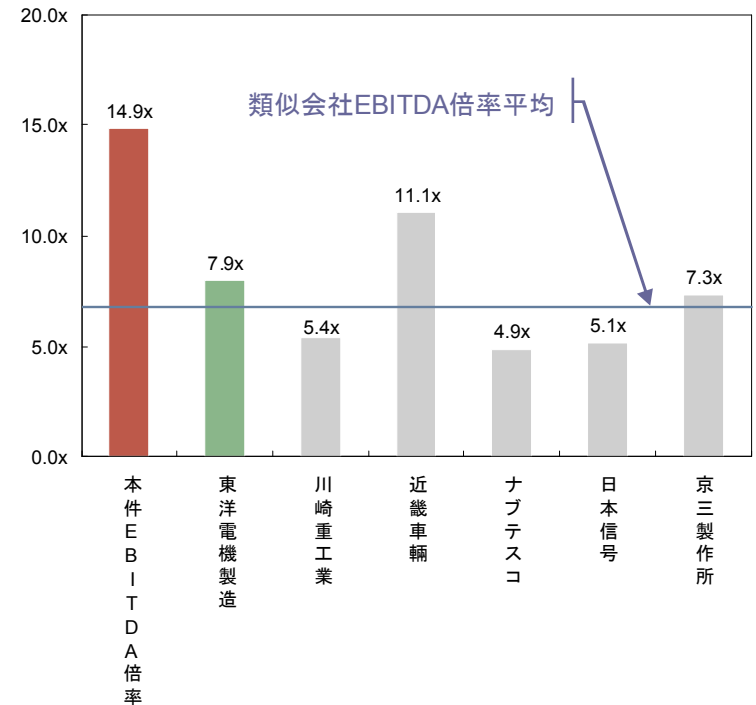
貴社のEBITDA倍率(実績ベース)の推移



注: * EBITDA倍率は、以下の定義及び計算方法により算出しております。
 ・EBITDA倍率=企業価値÷EBITDA
 ・企業価値=時価総額+ネット有利子負債
 ・時価総額=日次終値×期末発行済株式総数(除く自己株式)
 ・ネット有利子負債=有利子負債+少数株主持分-(現預金+有価証券)
 ・EBITDA=営業利益+減価償却費
 ** 財務数値は、損益計算書及び貸借対照表項目については株価採用日現在において公表されている直前本決算期の実績値を使用しております。
 *** 本件EBITDA倍率は、本公開買付価格に基づき算出された企業価値及び2008年5月期のEBITDAにより算出しております。

出所: Bloomberg, AMSUS

類似会社対比のEBITDA倍率(実績ベース)



注: * EBITDA倍率は左記と同様の方法により算出しております。
 ** 上記数値は、提案前営業日(2008年9月12日)を基準に算出しております。
 *** 本件EBITDA倍率は、本公開買付価格に基づき算出された企業価値及び2008年5月期のEBITDAより算出しております。
 **** 類似会社と考えられる会社のうち日本車輛製造については、2008年8月15日に東海旅客鉄道による公開買付けが公表されたことに鑑み、対象からは除外しております。

出所: Bloomberg, AMSUS, FactSet

Ⅲ. 業界環境及び貴社に対する弊社認識

Ⅲ-1. 環境問題とモータの進化

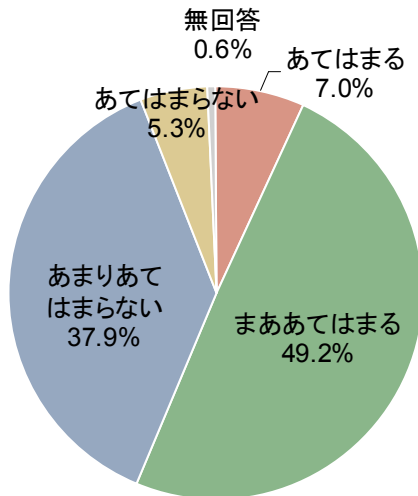
環境問題への関心の高まり

- 地球規模での環境変化が顕著になるにつれ、人々の地球環境に対する関心も高まりをみせております。
- また、原油価格をはじめとするエネルギー価格の高騰、洞爺湖サミットにおいて世界各国の合意形成もなされつつある二酸化炭素排出量削減の動きを受け、国家や企業も様々な形で、地球環境への配慮を踏まえた経済活動が求められております。

環境意識調査(消費者5,000人調査)

Q. 通常の商品より高くても環境に優しい商品を購入する

A.



調査方法: 日経MJと日経リサーチが共同で2007年11月30日から12月4日までインターネット調査を実施。日経リサーチの消費者モニター22,853人(全国の20—69歳)を対象に5,474人から回答を得た。人口構成比等を勘案し男性2,500人、女性2,500人の計5,000人の回答を分析

出所: 「エコイスト、消費動かす」、2008年1月1日付日経流通新聞

原油価格の推移(WTI期近物)

(USD/barrel)

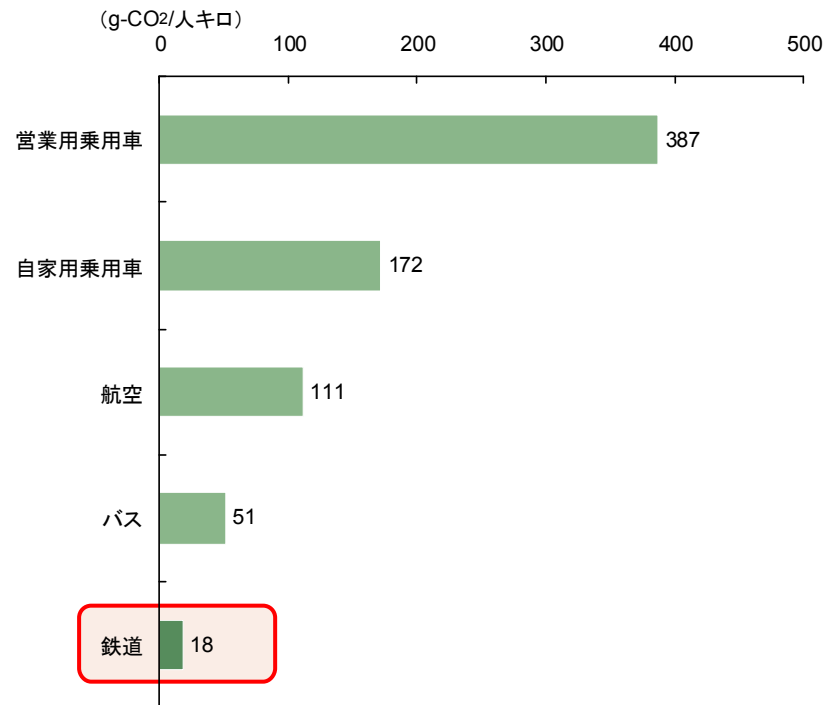


出所: Bloomberg

輸送手段の変革が進行 1/2

- 自動車や飛行機等の輸送手段に対して、二酸化炭素の排出量が少ない等、環境面で優位性のある鉄道輸送がグローバルベースで見直されております。

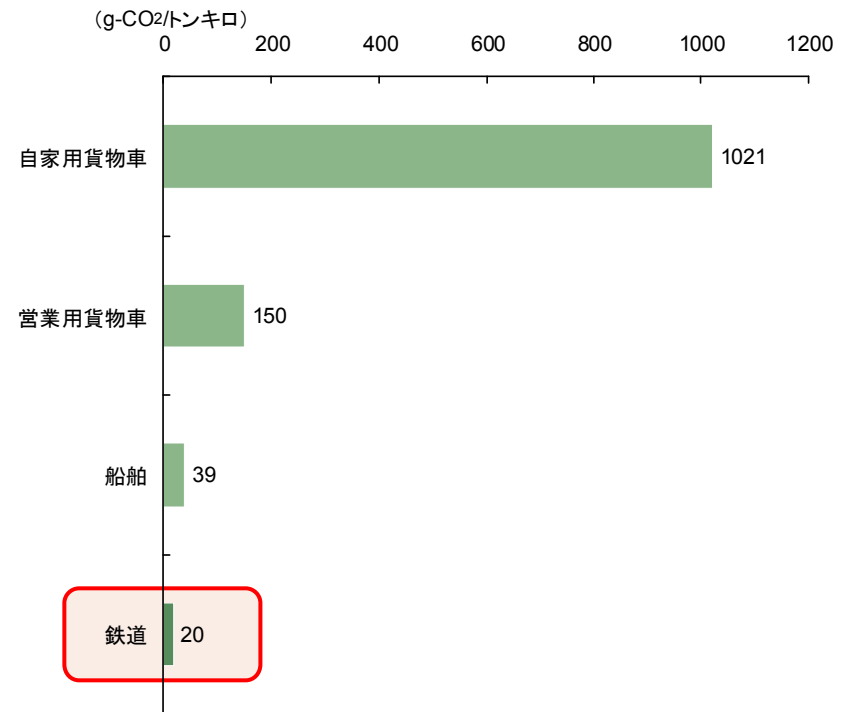
旅客輸送量当たりのCO₂排出量(2006年度)



注：* 旅客輸送において、各輸送機関から排出される二酸化炭素の排出量を輸送量（人キロ；輸送した人数に輸送した距離を乗じたもの）で割り、単位輸送量当たりの二酸化炭素の排出量を試算しております。

出所：「運輸部門の地球温暖化対策について」、国土交通省ホームページ

貨物輸送量当たりのCO₂排出量(2006年度)



注：* 貨物輸送において、各輸送機関から排出される二酸化炭素の排出量を輸送量（トンキロ；輸送した貨物の重量に輸送した距離を乗じたもの）で割り、単位輸送量当たりの二酸化炭素の排出量を試算しております。

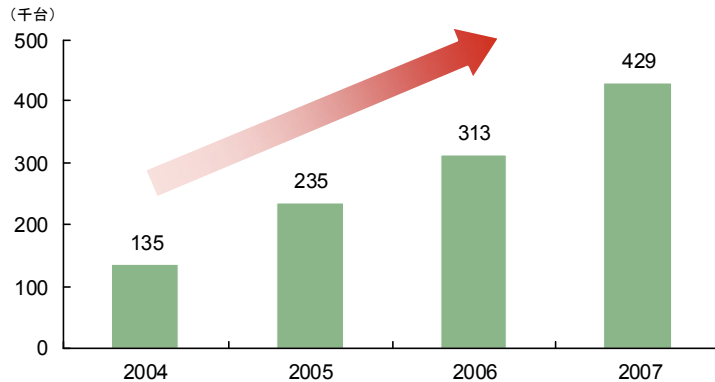
出所：「運輸部門の地球温暖化対策について」、国土交通省ホームページ

輸送手段の変革が進行 2/2

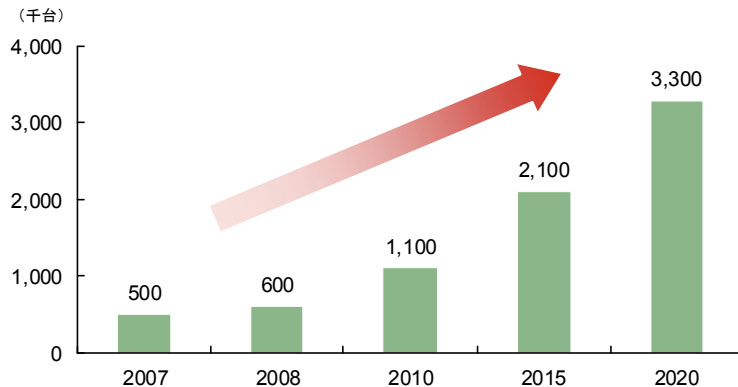
- 自動車分野においても、環境意識の高まりから省エネルギー化の重要性が増しており、ハイブリッド車の普及、電気自動車及び燃料電池自動車の技術開発が加速しております。

ハイブリッド車の普及動向

トヨタ自動車のハイブリッド車の販売台数推移



ハイブリッド車の生産台数予測



出所: 「ハイブリッド・ディーゼル車の開発状況と生産予測2008年版」、アイアールシー

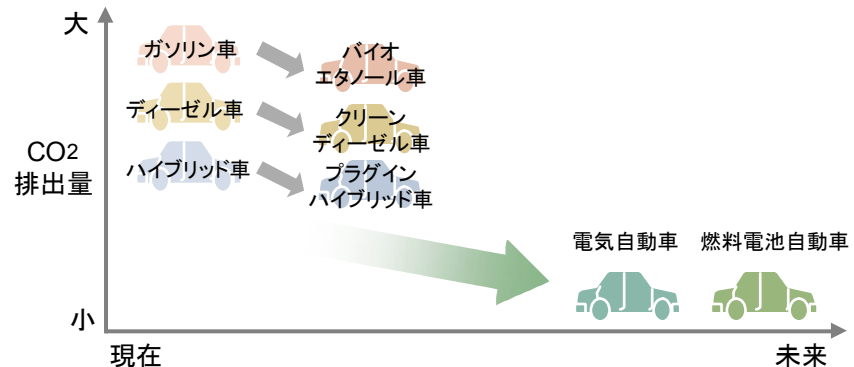
排ガス・燃費規制と自動車の技術開発動向

排ガス・燃費規制

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011~ |
|-----|------------|--------------|---------------|-------------------|
| 日本 | | ポスト新長期排出ガス規制 | | |
| 米国 | CAFE基準強化予定 | Tier2 Bin5 | | CAFE基準強化予定(2015年) |
| 欧州 | | | Euro V | |
| 中国 | | | 国家4段階排出規格 | |
| インド | | | Euro III 全国導入 | |

出所: FOURIN、マークライنز

自動車の技術開発動向

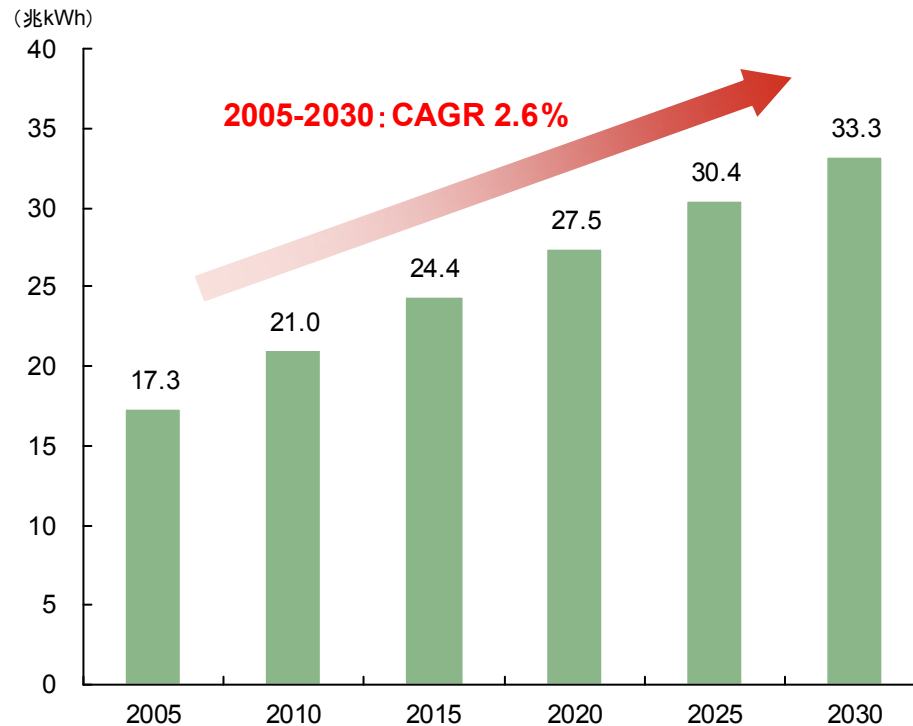


出所: 「新規産業レポート2007/夏 次世代を担う自動車技術の動向」、大和総研

モータの技術革新の必要性

- 世界の発電量は、経済規模の拡大に伴い2005年の17兆kWhから2030年には約2倍の33兆kWhへと増加する見通しとなっております。
- 世界の消費電力の50%以上、工場における消費電力の約70%がモータの使用によるものとされており、今後の世界規模での省エネルギーの命運は、モータの消費電力の低減化こそが握っているといえます。

世界の発電量予測 (2005-2030)



モータの技術革新の必要性

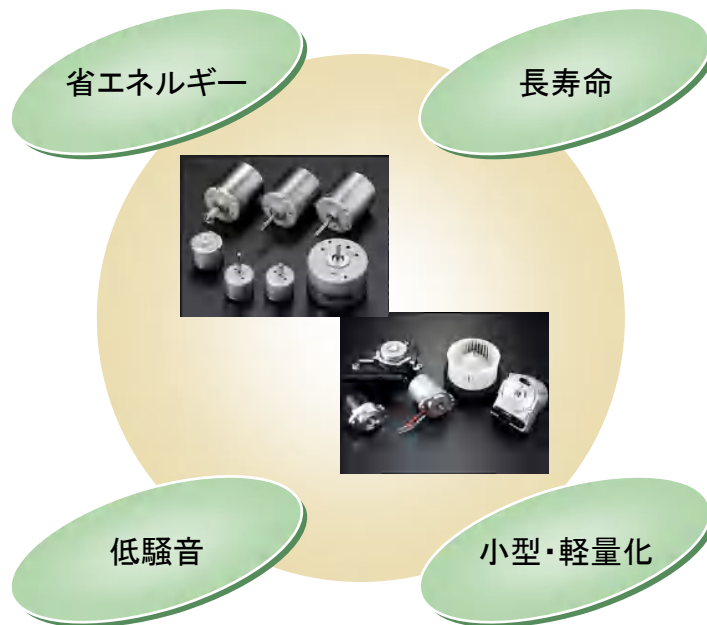
| | モータの電力消費量 |
|------------|-----------|
| 世界の消費電力 | 50%以上 |
| 工場における消費電力 | 約70% |

省エネルギーの命運は
モータの消費電力の低減化が握る
(エネルギー効率向上)

モータにおける省エネルギー化の進展

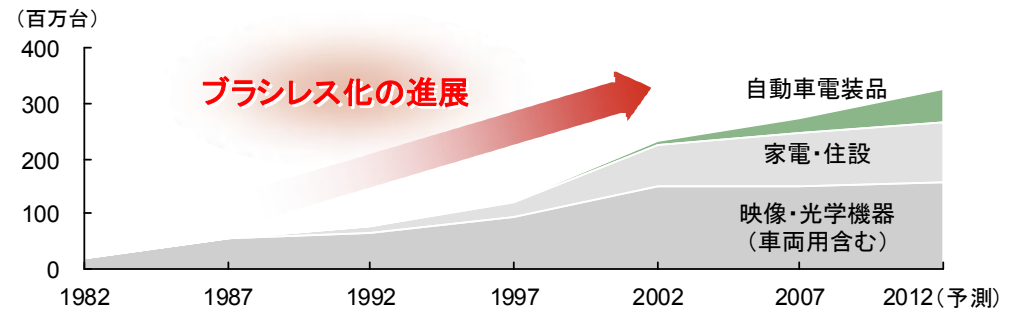
- 弊社が得意とするブラシレス技術を駆使したDCモータは、環境面において、省エネルギー（損失がブラシ付の1/2、ACモータの1/3）、長寿命、低騒音、小型・軽量化等の高い優位性があります。
- このような優位性から、ブラシレスDCモータは、IT、家電から自動車といった市場へ着実に浸透しており、今後は鉄道等のインフラ分野でも他用途と同様のモータにおける技術革新が予測されております。

ブラシレスDCモータの特徴



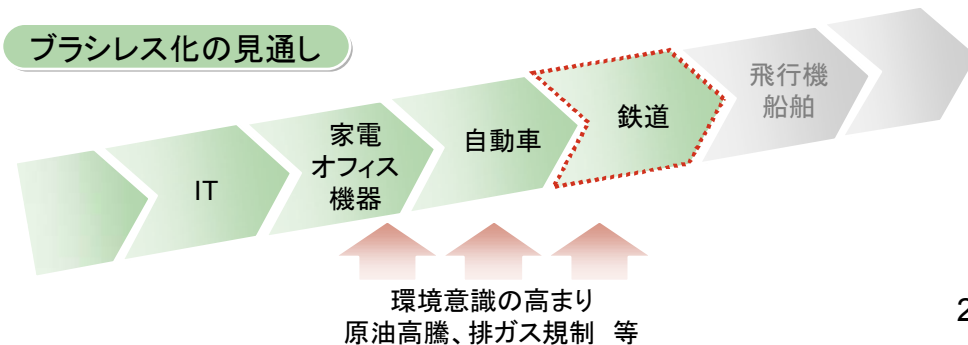
ブラシレス化の進展(市場範囲の拡大)

日系メーカーのブラシレスDCモータの用途別市場別出荷推移



注：* 情報機器・通信機器、産業機器、音響機器（車両用含む）、その他の用途を除いております。
出所：「2008年版小型モータ需給動向調査報告書」、電子マーケティング情報社 (EMJ)

ブラシレス化の見通し

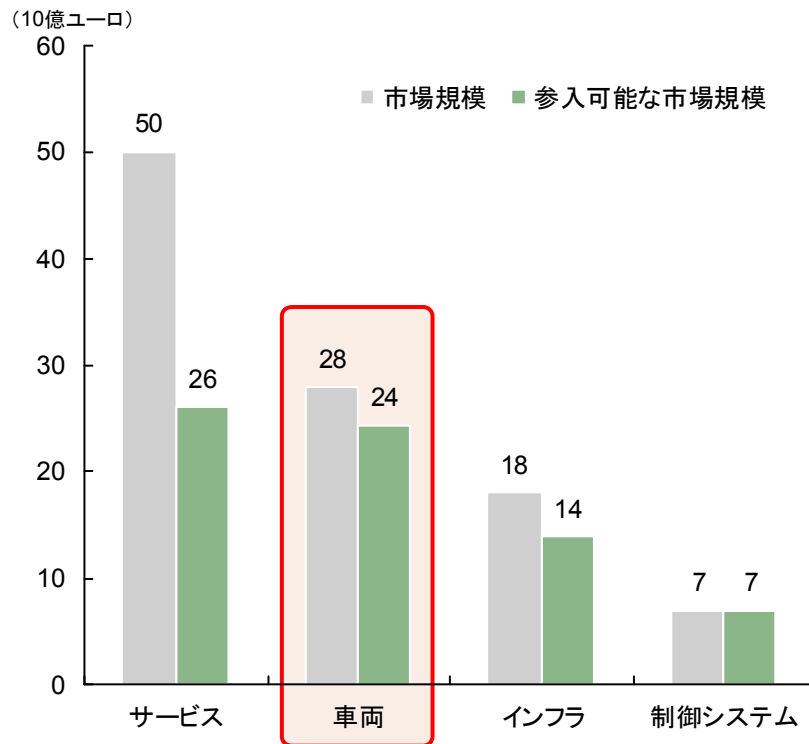


Ⅲ-2. 鉄道車両市場及び貴社に対する弊社認識

世界の鉄道車両市場 –市場規模と参入プレイヤー–

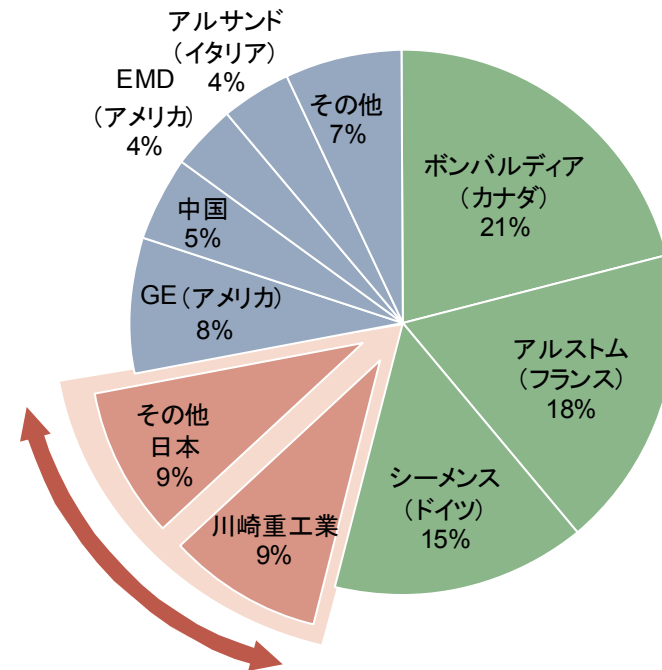
- 世界の鉄道市場規模は、1,033億ユーロ(約16兆円)であり、うち非鉄道事業者(サプライヤー)が参入可能な鉄道車両市場は240億ユーロ(約4兆円)とされております。
- また、鉄道車両生産額においては、海外大手3社(ボンバルディア、アルストム、シーメンス)が約54%のシェアを有しており、日本勢のシェアは全体でも18%程度に留まっております。

世界の鉄道市場規模(2003~2005平均)



注: * 参入可能な市場規模は、非鉄道事業者(サプライヤー)による市場規模
出所: UNIFE

鉄道車両生産額シェア(2005)



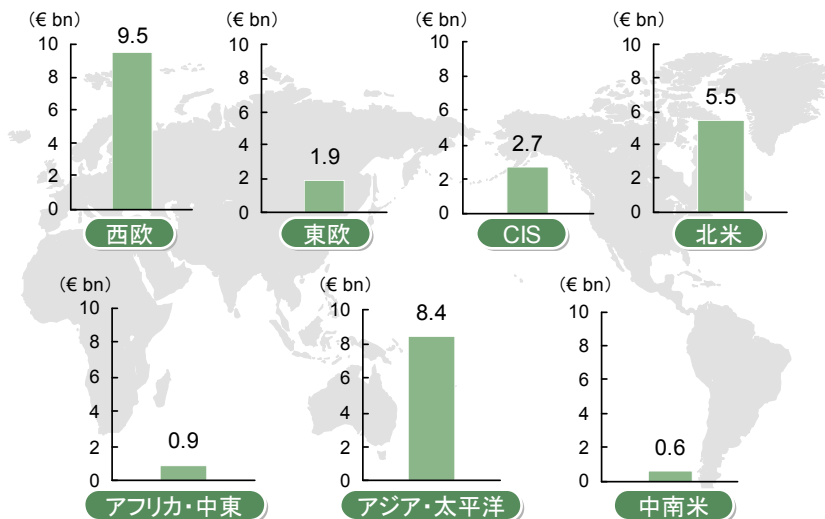
世界の鉄道車両市場における
日本勢のシェアは18%程度

出所: 中国鉄道年鑑

世界の鉄道車両市場 —地域別市場規模と成長率—

- 世界の鉄道車両市場においては、規模を有する西欧、アジア・太平洋、北米に対して、成長率が高い東欧、CIS、中南米という構図になっております。

鉄道車両の地域別予想市場規模
(2005~2015平均)

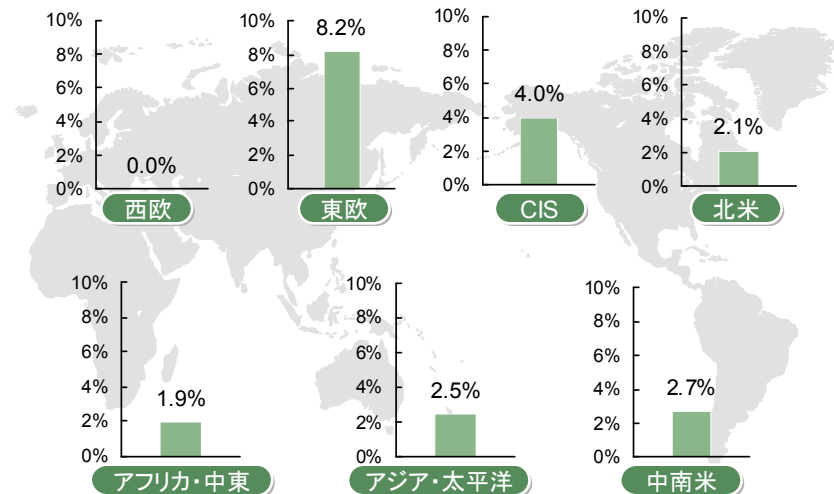


出所: UNIFE

西欧、アジア・太平洋、北米

- EU経済圏の競争力強化へ向けた交通ネットワーク網の整備、域内の鉄道事業の自由化
- 環境・省エネの観点で都市間・都市内ともに鉄道交通に対する評価が見直され、高速鉄道やLRT(Light Rail Transit)の整備が進展

鉄道車両の地域別予想市場成長率
(CAGR/2005~2015平均)



出所: UNIFE

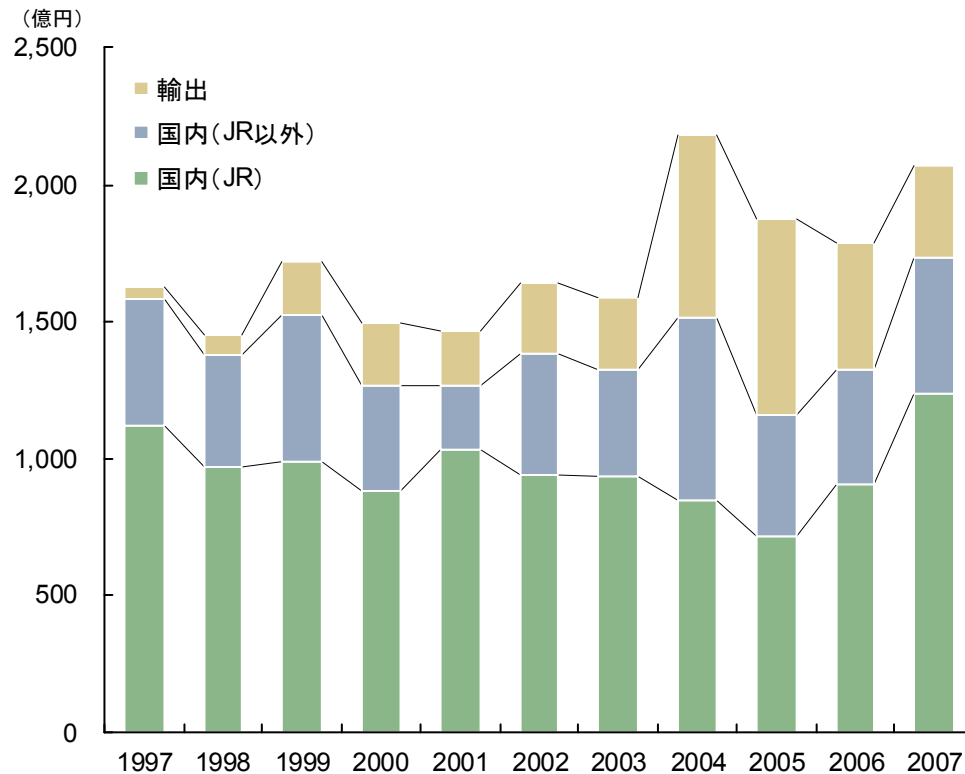
東欧、CIS、中南米

- 経済成長や人口増加により、都市内交通の整備需要が増加
- 経済発展に伴う都市間の移動需要の高まり、モータリゼーションによる環境問題への対応から、高速鉄道需要が増加
- 鉱物資源ニーズの高まりや工業化の進展により、貨物輸送の需要が増加

日本の鉄道車両市場 —市場規模と需要動向—

- 日本の鉄道車両市場は、2,000億円程度の規模であり、今後数年は車両老朽化に伴うリプレイス及び新幹線等の需要は見込まれるものの、人口減少及び新規鉄道路線需要の頭打ちにより、高い成長を見込むのは難しい状況になっております。

鉄道車両生産(新造)の推移



出所：「鉄道車両等生産動態統計調査」国土交通省、「鉄道車両」MDB市場情報レポート

日本の鉄道車両市場の需要見通し

車両老朽化に伴う
リプレイス需要

■ 車両年齢は
15年～20年程度

新幹線需要

■ N700系量産
■ 九州延伸 等

今後、数年は堅調推移

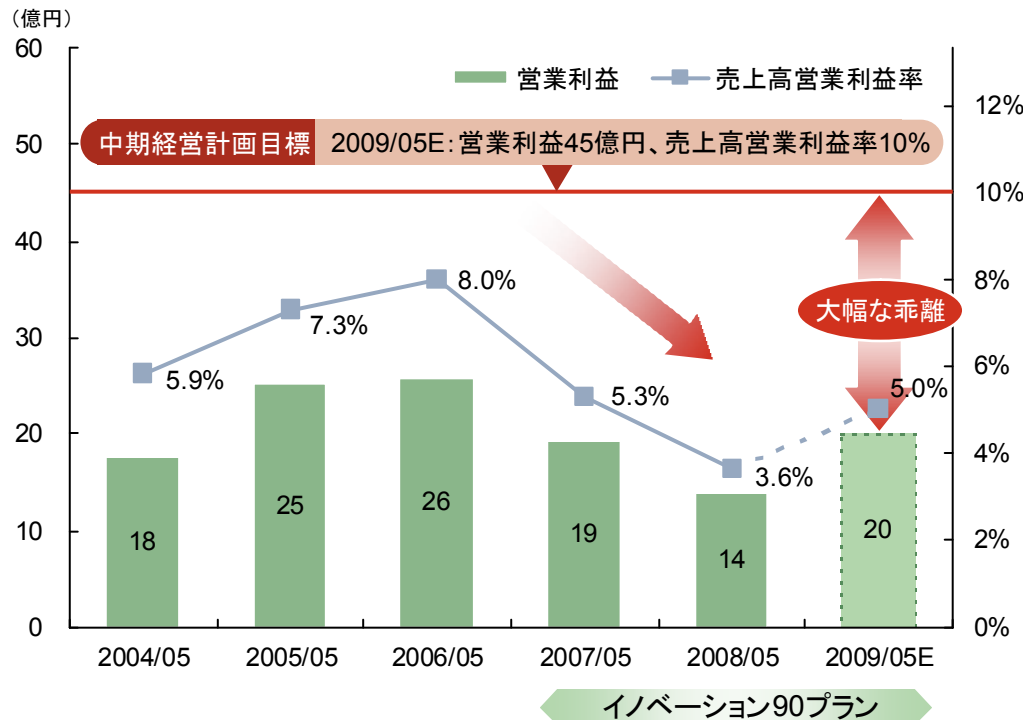
しかしながら

需要一巡後は、人口減少及び
新規鉄道路線需要の頭打ちにより、
高成長は見込みにくい

貴社に対する弊社認識 — 中期経営計画の進捗状況 —

- 貴社は、1918年の設立以来90年間、鉄道機器事業において、高い技術力、業界に対する深い知見・ネットワークを有し、パンタグラフをはじめとする様々な製品で高いシェアを獲得、維持してこられました。
- 一方で、足元の業績は、原材料価格の高騰の影響等により収益力が低下しており、中期経営計画（イノベーション90プラン）の最終年度目標（2009年5月期）と本年度（2009年5月期）業績予想に大幅な乖離が生じております。

貴社営業利益の推移



貴社鉄道車両用電機品のシェア

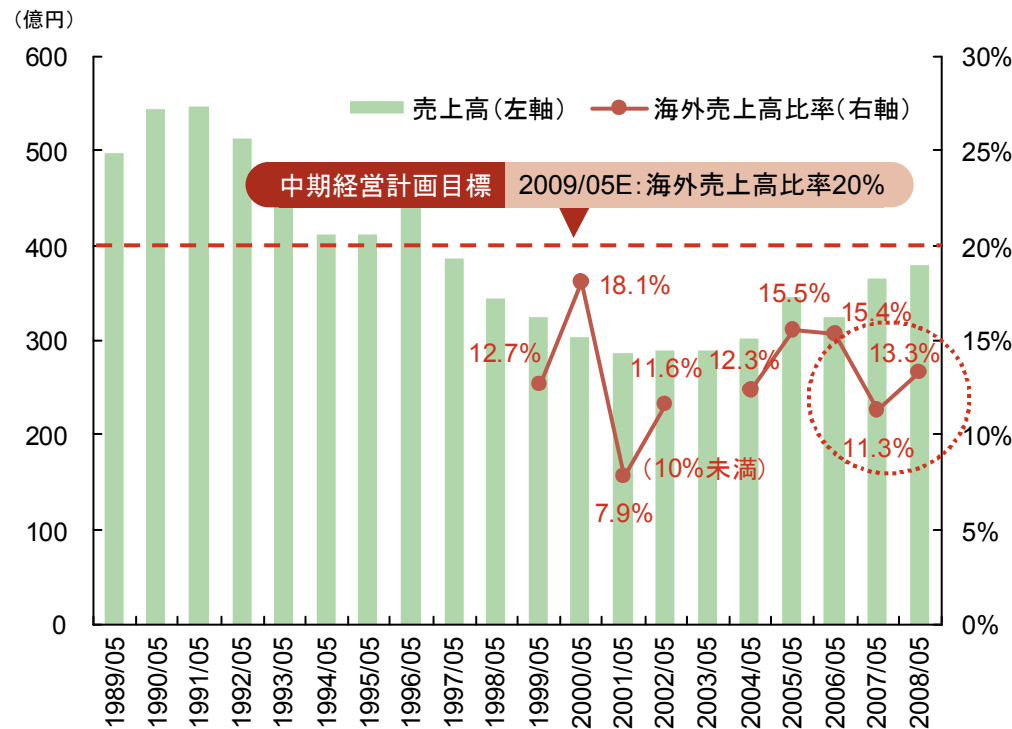
| 主な鉄道車両用電機品 | 国内シェア |
|---------------|-------|
| 集電装置 (パンタグラフ) | 約95% |
| 駆動装置 | 約40% |
| 補助電源装置 | 約35% |
| 戸閉装置 | 約30% |
| 主電動機 | 約25% |
| 主制御装置 | 約15% |

注: * 国内シェアは、2005年11月30日付「三菱UFJ証券 Japan Equity Research」を使用しております。

貴社に対する弊社認識 — 海外売上高の推移 —

- 貴社は、近年、中国の四川省や北京市において地下鉄の車両用電機品を受注される等、海外実績を積み上げられておりますが、海外売上高比率は20%を下回る状況が続いております。
- 中期経営計画において目標とされる海外売上高比率20%の達成には、更なる海外での事業展開の拡大が必要と考えられます。

貴社海外売上高の推移



出所: 有価証券報告書、AMSUS、東洋電機製造プレスリリース

貴社交通製品の主な海外受注実績

| 顧客名 (主な運行路線等) | 受注時期 | 主な機器 |
|---------------------------|---------|--|
| 四川省成都地下鉄 (1号線) | 2007/10 | 17編成/102両: 走行制御装置、主電動機、駆動装置、低圧電源装置、伝送装置、車両用ブレーキ装置 |
| 北京市地下鉄 (1号線) | 2006/05 | 20編成/120両: VVVFインバータ、補助電源装置、主電動機、駆動装置、TD継手、主幹制御器、モニタ装置 |
| 北京市地下鉄 (10号線) | 2005/11 | 34編成/204両: VVVFインバータ、補助電源装置、主電動機、駆動装置、TD継手、主幹制御器、モニタ装置 |
| ダラス高速輸送公社 (ダラス市内LRV車両) | 2003/09 | 20編成: VVVFインバータ、主電動機、駆動装置、主幹制御器 |
| パナマ運河局 (船舶牽引用機関車) | 2003/05 | 54両: VVVFインバータ、補助電源装置、主電動機、集電靴、主幹制御器 |
| 北京市地下鉄 (八通線) | 2003/02 | 24編成/96両: インバータ、補助電源装置、情報装置等車載電機品 |

出所: 東洋電機製造プレスリリース、事業報告書

Ⅲ-3. 資本・業務提携による新たな可能性

資本・業務提携による新たな可能性

- 本提携により、両社の経営資源や経営ノウハウを融合することで、鉄道・自動車市場における“世界No.1のモーターメーカー”を目指すことが可能になると考えております。



弊社のM&A戦略による事業領域の拡大について



- 弊社はこれまで各分野に精通している企業と資本・業務提携を行うことにより、ITから家電、自動車へと事業領域の拡大を図って参りました。
- 自動車分野への進出の際には、1997年に日産自動車系列部品メーカーのトーソクに資本参加したことにより、自動車業界のネットワーク・業界知識を獲得し、同時期に車載モータ分野の研究開発を進めることで製品化を実現いたしました。更に2006年にはフランスValeo社の車載モータ事業を買収し、参入障壁が高い欧米市場における顧客・ネットワーク(研究開発・購買・生産・物流・販売)を得ることに成功いたしました。
- この結果、弊社グループの車載モータ事業は、2002年の発足以来、2008年には売上高500億円規模への成長を実現し、2012年には3,500億円の達成を目指す展開となっております。
- 一方、トーソクは、弊社経営手法の導入及び経営資源を活用したローコストカントリーへの生産体制のシフト等を行うことにより高品質・低コスト化を実現し、自動車業界の皆様により高い付加価値を提供することが可能になりました。
- 自動車業界同様、鉄道業界の参入障壁は非常に高いと認識しております。弊社では、トーソクとのパートナーシップを通じて達成した成功例を、鉄道機器事業においても現実のものとする 것을目指します。

IV. 資本・業務提携の効果とその後の事業運営方針

資本・業務提携により期待される事業シナジー

- 本提携により、以下の事業シナジーが期待されます。

| 期待される事業シナジー | | |
|-------------|-------------|---|
| 1 | 経営効率の改善 | <ul style="list-style-type: none">■ 3Q6S活動等の弊社経営手法の活用による経営効率の改善■ 弊社グループとの原材料等の共同購買によるコスト削減■ 弊社の原価管理、プロジェクト管理ノウハウの活用によるコスト競争力強化 |
| 2 | 海外での事業展開の拡大 | <ul style="list-style-type: none">■ グローバル顧客に対応するための体制の確立（グローバル規模での研究開発、購買、生産、物流、販売、アフターサービス体制の確立）■ 弊社販売ネットワークを通じた貴社自動車関連ビジネスの拡大 |
| 3 | 技術力・ノウハウの強化 | <ul style="list-style-type: none">■ 貴社の鉄道機器技術及び業界知見と弊社のモータ技術（ブラシレス等）や精密加工技術、“標準化”や“効率化”での実績・ノウハウを融合することで、より競争力を持った製品の開発が可能となり、鉄道車両用モータでのデファクトスタンダードの確立が視野に■ 鉄道車両用モータに加えて、車載用モータでの付加価値創造の実現 |

期待される事業シナジー — 経営効率の改善 —

- 本提携により、3Q6S活動等の弊社経営手法をご活用頂くことで、貴社においても一層の経営効率改善が可能と考えております。
- また、弊社グループとの原材料等の共同購買により、貴社コスト削減にも貢献できるものと考えております。

弊社グループの3Q6S活動の概要



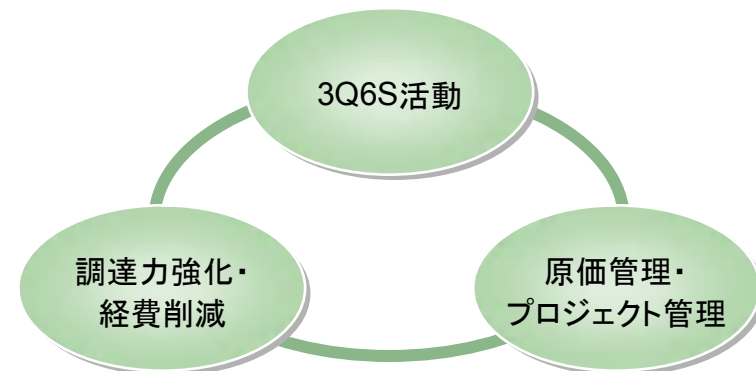
ムリ

ムダ

ムラ

の排除

経営効率改善に向けた弊社経営手法



経営効率の改善

品質の維持・向上

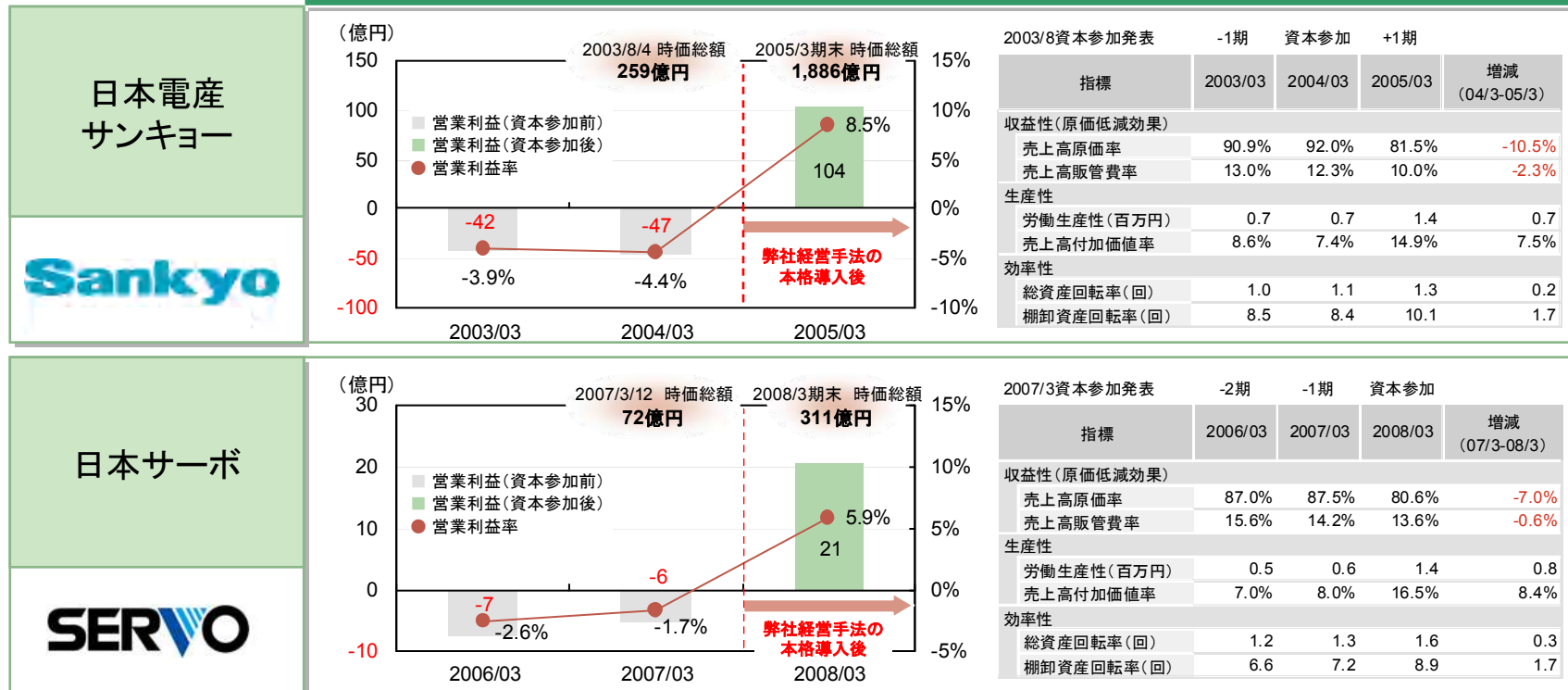
生産性の維持・向上

歩留まり改善によるコストダウン

期待される事業シナジー — 弊社経営手法の活用による企業価値向上事例 —

- 弊社は、これまでに27社のM&Aを手掛けており、雇用の維持を前提に弊社経営手法を活用することで企業価値を向上させた実績を数多く有しております。
- 日本電産サンキョー(旧 三協精機製作所)及び日本サーボにおいては、これまで培った経験を活かして短期間で業績を改善し、企業価値向上を実現しております。

弊社資本参加前後の業績推移



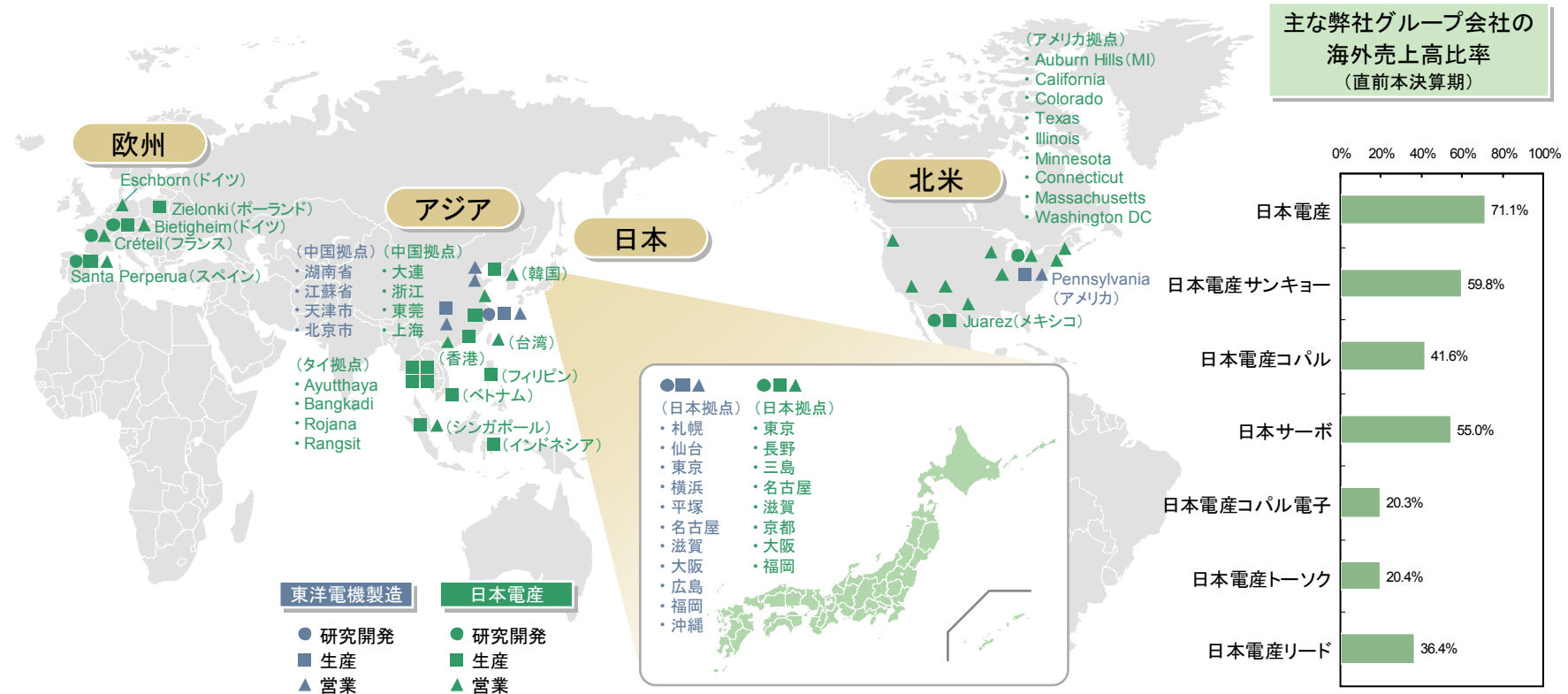
出所: AMSUS、Bloomberg

注: * 労働生産性は、付加価値額÷従業員数により算出しております。
 ** 付加価値額は、営業利益+人件費+減価償却費で計算しております。
 *** 労働生産性、総資産回転率、棚卸資産回転率の計算に際して、従業員数、総資産、棚卸資産は期首期末平均を採用しております。

期待される事業シナジー — 海外での事業展開の拡大 —

- 本提携により、貴社においてもグローバル顧客に対応するための体制の確立(グローバル規模での研究開発、購買、生産、物流、販売、アフターサービス体制の確立)が可能になると考えております。

両社のネットワーク(研究開発・生産・営業)

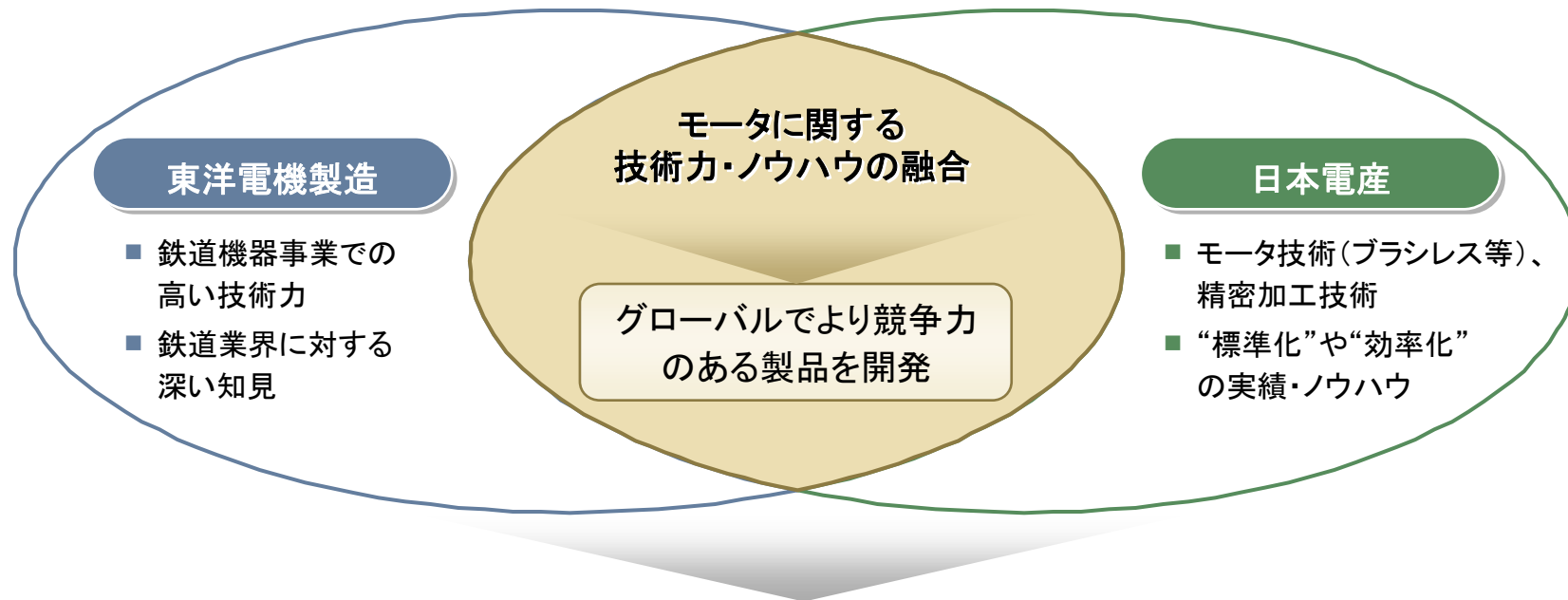


注: * 東洋電機製造のネットワークは、ホームページ、有価証券報告書等の公表資料をもとに作成しております。

出所: AMSUS

期待される事業シナジー —技術力・ノウハウの強化—

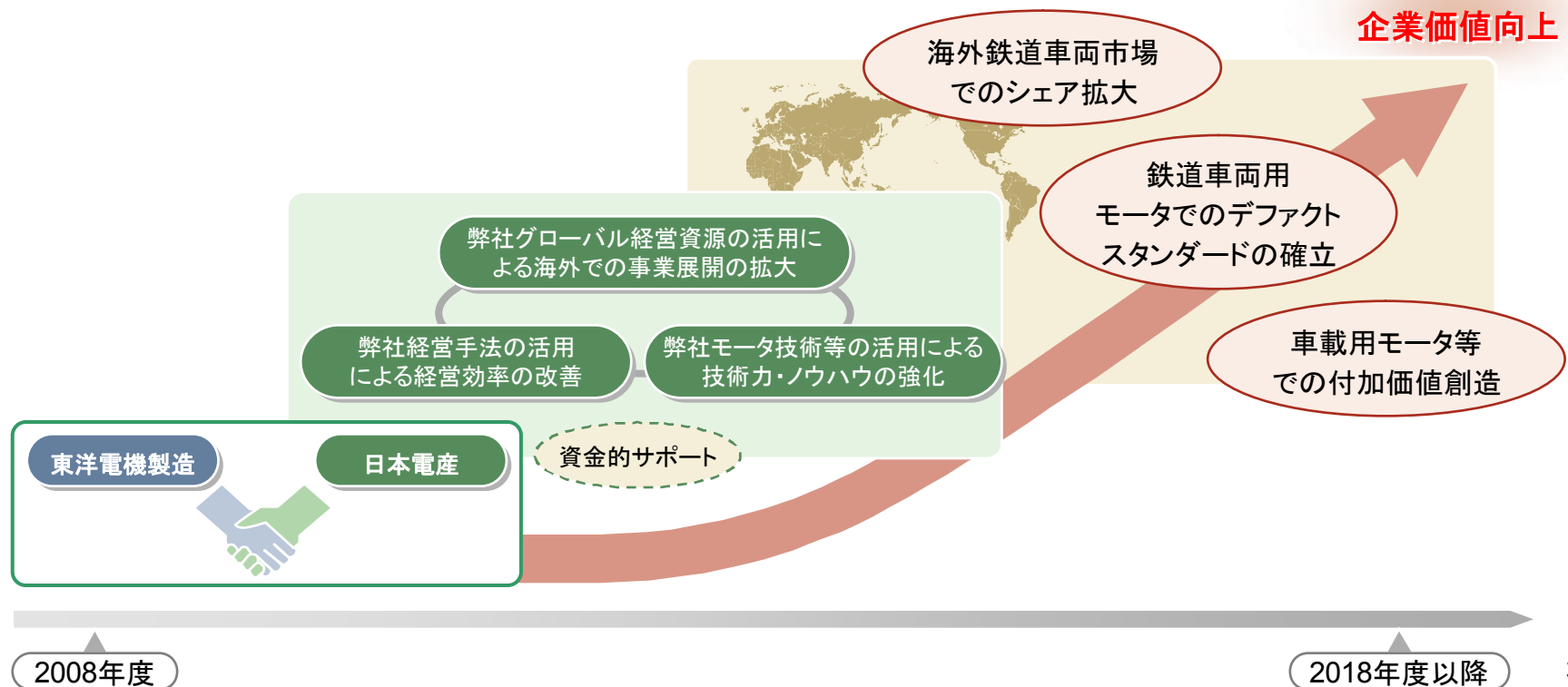
- 本提携により、貴社の鉄道機器事業での高い技術力及び業界に対する深い知見と、弊社のモータ技術（ブラシレス等）や精密加工技術、“標準化”や“効率化”の実績・ノウハウを融合することで、より競争力を持った製品の開発が可能となり、鉄道車両用モータでのデファクトスタンダードの確立が視野に入ると考えております。
- また、貴社が既に開発されているインホイールモータは、長年にわたる鉄道車両用モータ技術の応用とされており、車載用モータ等についても同様の融合を図ることで付加価値創造が可能と考えております。



鉄道車両用モータでのデファクトスタンダードの確立
車載用モータ等での付加価値創造

資本・業務提携後の事業展開

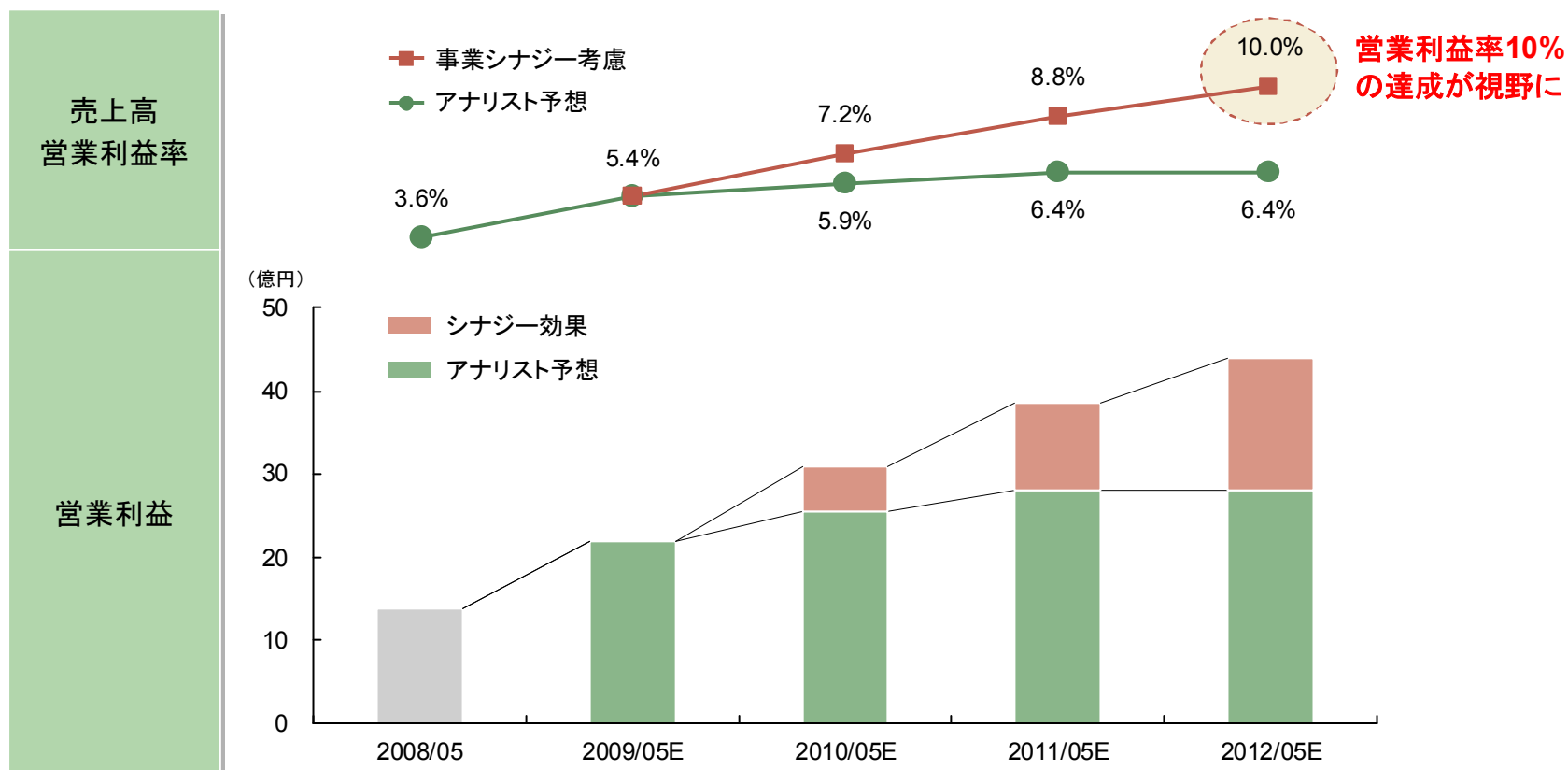
- 本提携により、弊社の経営資源や経営ノウハウを最大限にご活用頂くことで、鉄道会社、鉄道車両メーカー、鉄道ユーザーの皆様により高い付加価値の提供が可能になると考えております。
- 短中期的には、弊社経営手法の活用による経営効率の改善、弊社グローバル経営資源の活用による海外事業展開の強化、弊社モータ技術等の活用による技術力・ノウハウの強化を目指します。
- 長期的には、海外鉄道車両市場でのシェア拡大、鉄道車両用モータでのデファクトスタンダードの確立、及び車載用モータ等での付加価値創造を実現し、更なる企業価値向上を目指します。



期待される事業シナジーの定量効果

- 本提携により、2012年5月期(予想)には貴社中期経営計画(イノベーション90プラン)において目標とされる売上高営業利益率10%の達成を視野に入れております。

本提携後の利益水準の見通し



注: * アナリスト予想(2009/5E~2011/05E)はResearch Reportをもとに、アナリスト予想(2012/05E)は2011/05Eの予想が継続するものとして算出しております。
出所: AMSUS

ステークホルダーの皆様への対応方針

ステークホルダーの皆様への対応方針

| | |
|-------------------|--|
| 経営陣 | <ul style="list-style-type: none">■ 事業運営に際しては、現経営陣の存在は重要であると考えており、本提携後も引き続き現経営陣に運営にあたって頂きたいと考えております。 |
| 従業員 | <ul style="list-style-type: none">■ 貴社従業員の有する高度な技術力、豊富な経験が貴社競争力の源泉であると認識しており、本提携後も従業員の皆様の雇用は維持し、処遇についても原則として現状の方針を維持します。 |
| 顧客・取引先 | <ul style="list-style-type: none">■ 貴社の顧客・取引先は極めて公共性の高い事業者であると認識しており、既存の取引関係を維持する予定です。 |
| その他貴社のステークホルダーの皆様 | <ul style="list-style-type: none">■ 既存の関係を尊重し、従来通りの良好な関係を継続いたします。 |

V. 日本電産について

日本電産について 1/4

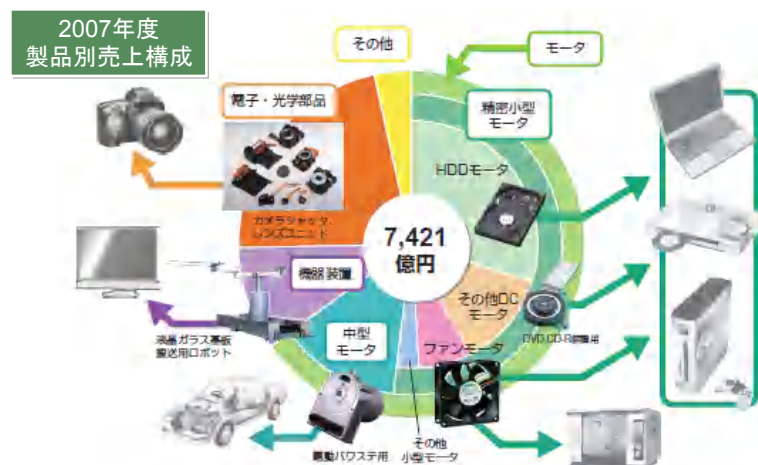


概要

| | |
|---------|--|
| 商号 | 日本電産株式会社 |
| 本社所在地 | 京都市南区久世殿城町338番地 |
| 設立 | 1973年7月23日 |
| 代表者 | 代表取締役社長 永守重信 |
| 資本金 | 662億48百万円 (2008年3月末現在) |
| 売上高 | 単体: 1,892億53百万円 (2008年3月末現在) 連結: 7,421億26百万円 (2008年3月末現在) |
| 上場証券取引所 | 東証1部/大証1部 (6594) ニューヨーク証券取引所 (NJ) |
| 従業員数 | 単体: 1,590名 (2008年3月末現在) 連結: 96,897名 (2008年3月末現在) |
| グループ会社数 | 133社 (世界18カ国) (2008年3月末現在) |

事業内容

精密小型モータ、中型モータ、機器装置、
電子・光学部品、自動車部品等の製造・販売



沿革

- 1973年 京都市西京区に日本電産株式会社を設立
- 1979年 HDDスピンドルモータ実用化
- 1988年 京証/大証2部上場
- 1997年 連結売上高1000億円突破
- 1998年 東証1部/大証1部上場
- 2001年 ニューヨーク証券取引所上場
- 2008年 従業員約13万人(*)、グループ会社133社

注:* 平均臨時雇用者数26,328人(2008年3月末現在)を含みます。
変動要因を加味し、約13万人と記載しております。

日本電産について 2/4



- 弊社では、以下の経営理念を掲げております。

経営理念

経営三原則

1. 企業とは社会の公器であることを忘れることなく経営にあたる。すなわち、非同族企業をめざし何人も企業を私物化することを許されない。
2. 自らの力で技術開発を行い、自らの力でつくり、自らの力でセールスする独自性のある企業であること。すなわち、いかなる企業のカサの中にも入らない独立独歩の企業づくりを推進する。
3. 世界に通用する商品づくりに全力をあげ、世界の市場で世界の企業と競争する。すなわち、国際的な企業になることを自覚し努力する。

弊社グループ三つの経営基本理念

1. 最大の社会貢献は雇用の創出であること
2. 世の中でなくてはならぬ製品を供給すること
3. 一番にこだわり、何事においても世界トップを目指すこと

三大精神

情熱・熱意・執念

知的
ハードワーキング

すぐやる、必ずやる、
出来るまでやる

社是

我社は科学・技術・技能の一体化と
誠実な心をもって
全世界に通じる製品を生産し
社会に貢献すると同時に
会社および全従業員の
繁栄を推進することをむねとする。

コーポレート・スローガン



夢は、私たちの原点。
夢は、私たちのすすむ原動力。
夢は、私たちのつくる未来。

世界の夢、人々の夢、そして私たちの夢。
夢を抱くことから、新しい何かを創る情熱や発想が生まれ、
世にない技術や性能を持った製品が実現できるのです。

All for dreams—すべては夢のために

時代に夢があるかぎり、
日本電産グループは挑戦します。

世界と人々の(今日と)明日のために、
「世界初」「世界一」を追求する技術と製品で
快適な社会づくりに貢献をつづけます。

日本電産について 3/4

- 弊社では、モータを中心とする「回るもの、動くもの」に特化した「総合駆動技術の世界No.1メーカー」を目指し、先を見据えた積極的な事業展開を図っております。

中期経営目標

2008年度 連結営業利益1,000億円の達成

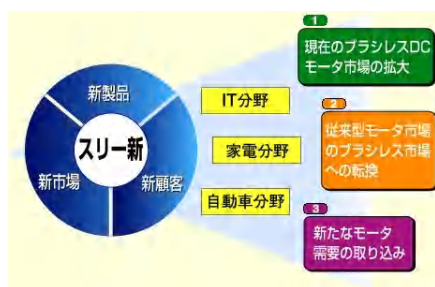
2010年度 連結売上高1兆円の達成

2012年度 車載用モータ売上高3,500億円の達成



2010年の連結売上高目標1兆円の実現のための基本軸

“スリー新”戦略



- 1 現在のブラシレスDCモータ市場の拡大 → IT・情報家電分野を中心に、現在のブラシレスDCモータ市場を更に拡大
- 2 従来型モータ市場のブラシレス市場への転換 → 一般家電・オフィス機器分野を中心に、ブラシレスDCモータによる従来型モータ市場からの需要転換を推進
- 3 新たなモータ需要の取り込み → 自動車分野における新たなモータ需要の取り込み

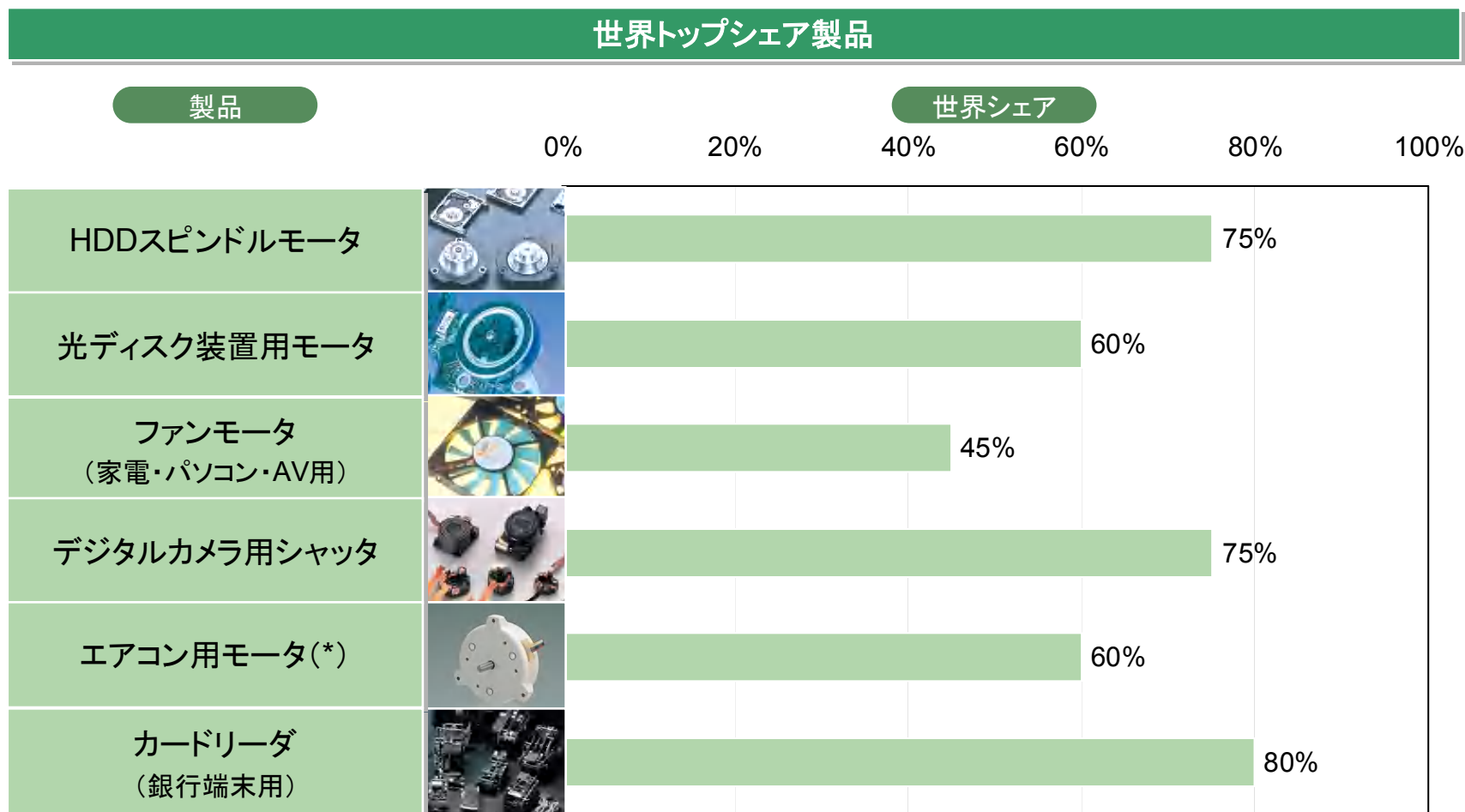
※弊社市場戦略の基本コンセプト：
世界にない新製品の開発、過去とは違う新マーケットへの参入、新しいお客様への製品提供

M&A戦略

弊社は、これまでに27社に及ぶ企業に資本参加し、ブラシレスDCモータ及びその周辺技術を吸収・強化してきました。これら企業の多くはそれぞれの業界において最高レベルの開発・生産技術を備えており、技術交流を通じて日本電産グループとしての総合的技術力底上げに大きく寄与しています。2010年度の売上目標(1兆円以上)達成、そして更にその先の成長を目指すうえで、弊社ではM&Aを重要な戦略上の柱として位置づけています。

日本電産について 4/4

- 弊社は、モータ分野において数多くの世界トップシェア製品を擁しております。



注: * 製品別シェアは、弊社推定により算出しております。

** エアコン用モータについては、ブラシレスDCモータの中でのシェアを算出しております。

お問合せ先



本件に関するお問合せ先

日本電産株式会社 企業戦略室

担当 : 太田・矢倉

電話番号 : 03-3494-9121