

平成 20 年 11 月 25 日

東洋電機製造株式会社  
代表取締役社長 大澤 輝之 様

京都市南区久世殿城町 338  
日本電産株式会社  
代表取締役社長 永守 重信

謹啓 時下、益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

9 月 16 日以降、弊社からの提案をご検討いただき、誠にありがとうございます。

11 月 17 日に貴社より受領致しました追加質問に対し、添付のとおり回答をさせていただきますので、ご確認下さい。

弊社といたしましては、貴社が平成 20 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」において定められているプラン（以下「本プラン」といいます。）の目的である、貴社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上を念頭に、提案当初から一貫して、弊社としてお伝えできる情報を最大限、貴社取締役会に提供して参りました。しかしながら、これに対し、貴社から第 3 回質問事項の送付に関連して発表された平成 20 年 11 月 17 日付プレスリリースに「追加質問のほぼ過半について具体的な回答を留保されました」等との貴社取締役会の見解が記載されていることについては、大変困惑しております。

弊社は、本プランに定める手続及び趣旨に則って、これらの質問と回答を開示することを前提に貴社の株主の皆様にご判断いただけるよう、誠実かつ最大限に回答を行って参りました。このような中、貴社から今回第 3 回質問事項として受領致しましたご質問が、全て第 2 回質問事項に含まれる質問と同一内容をそのまま繰り返すものであったことから、これに対する対応には苦慮せざるを得ませんでした。

以上の状況ではありますが、本回答書におきましても、可能な限り貴社のご要望にお応えすべく、さらに一步踏み込んだ回答を用意させて頂きました。

ところで、今回の第 3 回質問事項において、貴社取締役会より、「インタビューによる回答」及び「秘密保持契約締結の上での回答」について要請がありましたが、弊社といたしましては、取締役会評価期間開始前の現段階においては、以下の理由により、これまでどおり、秘密保持契約を締結せず、書面で回答することと致しました。

#### 1. インタビューによる回答

弊社は従前より、貴社取締役会に対して、「直接対話」を要請して参りました。これは、弊社の提案内容を充分にご理解いただくと共に、双方向の情報交換・意見交換を行うことにより、本提携後の両社の関係等について、具体的な検討を行うことを目的としております。今回の貴社取締役会からの要請は、特定のインタビュアーに対して、弊社から一方向に情報提供を行うに過ぎ

ず、従前から弊社が求めている「直接対話」、すなわち貴社従業員や取引先をも含む幅広い範囲のステークホルダーとのコミュニケーションを目的とするものではないため、双方向の情報交換・意見交換とは異なるものであると考えます。

また、特定のインタビュアーに対する口頭での回答は、貴社の株主を含むステークホルダーの皆様への情報開示を行う上で、必ずしも適切な方法ではないのではないかと考えております。

## 2. 秘密保持契約締結の上での回答

弊社は、貴社に対する本提携のご提案を行うに際しては、本プランに則り、貴社の企業価値及び株主共同の利益の確保・向上を念頭に、貴社取締役会のみならず、貴社の株主を含むステークホルダーの皆様が検討を行うために必要な情報を提供することが重要であると考えております。秘密保持契約という制約された下で貴社取締役会のみ情報を開示することは、東洋電機製造のすべての株主の利益の最大化という本プランの原則に反するものであると考えております。

弊社は提案当初より、貴社取締役会からの情報リスト（質問事項を含む）及び弊社からの回答の内容について、貴社の株主を含むステークホルダーの皆様のご判断に資する情報として、「随時開示されるべき」との申し出を行って参りましたが、貴社取締役会のご了解を得られず、今日に至っております。弊社といたしましては、貴社のご同意さえ頂ければ、すぐにもこれらの情報を開示する用意があることをあらためてお伝え致します。

貴社は、本プランの基本方針として、「最終的には株式の大規模買付提案に応じるかどうかは株主の皆様のご決定に委ねられるべきだと考えています。」とされています。

弊社といたしましては、本プランの基本方針に基づき、弊社に対して速やかに情報提供完了の通知（本プラン 4.(1)③）を行い、取締役会評価期間（本プラン 4.(1)④）を開始することを改めてお願い致します。

弊社が貴社に提案申し上げた本年 9 月 16 日以降、両社を取り巻く金融情勢を含めた事業環境の変化は一段とその混迷の度を深め、我々企業経営者は、絶え間ない企業価値の向上のために、経営課題に直面する都度、迅速な経営判断を求められる大変難しい時代となっていることはご承知の通りです。このような時代状況に鑑み、いち早く貴社と弊社が資本・業務提携に向けた具体的な協議・交渉を行うことこそが、貴社と弊社双方のすべてのステークホルダーの皆様の利益の最大化に資する最善の方策と確信致します。重ねてのお願いにはなりますが、貴社取締役会におかれましては、一日も早く、「情報提供完了通知」を行って頂き、弊社が提供した情報の評価、検討、弊社との直接対話を通じた交渉、意見交換等を行う次のプロセスに前進して頂きますようお願い申し上げます。

謹白

### 第3回回答書

「書面でのご回答をお願いしたい事項」

#### 1. 技術シナジーに関する質問

##### 質問(22)

鉄道車両用モータと自動車駆動用モータとは全く別物と考えられますが、貴社の保有するモータ技術と、これらのそれぞれの種類のモータに関して、シナジーを発揮できる具体的な要素技術・適用できる生産技術をご説明ください。

##### 回答

シナジー効果に関する質問は本問以外にもありますが、統一的にここで回答させていただきます。

既にどの質問に対しても現時点で可能な範囲で最大限回答済みであるというのが弊社の基本的な認識であることをまずご理解ください。そのうえで、現時点でこれ以上の回答をすることが適切でないとする理由について、以下のとおりご説明致します。

弊社は過去数多くのM&Aを実施して参りました。その中には、日本電産トーソクのように、車載分野という弊社グループにとって新分野進出への足がかりになった例があります。もちろん弊社は、「新分野進出への足がかり」を目的のひとつとして、そのM&Aを実施しました。しかしながら、M&A前から両社間の各種シナジーがあらかじめ明確になっていたわけではありません。同じく「モータ」という技術的基盤を共有する分野である以上、シナジーがないはずがないというのが弊社の信念であり、結果としてこの考え方が正しいものであったことは弊社のこれまでの成長実績によって明らかであると考えています。

弊社が目指すものは決して「世界一の精密小型モータメーカー」ではなく、「世界一のモータメーカー」です。弊社は、あらゆるモータを対象として、あくなき成長を目指しています。サイズ的には精密小型モータから中型モータ、さらには大型モータへ、用途的にはIT用から車載用、さらには鉄道用、船舶用、航空機用と弊社の目標は拡大しています。

そのプロセスとして、今般、鉄道用モータ分野への進出を狙いとして、貴社との資本・業務提携を提案させて頂きましたが、そのスタート段階とも言うべき現時点で、貴社とのシナジー効果の詳細を明確にご説明することにはそもそも限界があると考えています。シナジー効果の詳細は、今後の直接対話や資本・業務提携後の共同研究共同開発を通じて徐々に明確になり、現実になっていくものと理解しています。弊社は貴社に対して、これまで繰り返し、早期に直接対話の機会を頂きたい旨要望して参りました。そのような機会が一刻も早く実現するように、情報提供完了通知を頂戴できますよう、ここであらためて要望致します。

## 2. 営業・財務シナジーに関する質問

### 質問(27)

意向表明書における「本提携後の事業展開」によるシナジー効果について、貴社のお考えを具体的にご説明いただきたく、再質問いたします。下記のご質問にご回答ください。

- ① (略；回答済)
- ② 上記のグラフ「本提携後の利益水準の見通し」によれば、平成 24 年 5 月期の当社の売上高を 430 億円、営業利益を 43 億円と試算されているように読めますが、そのような理解でよろしいでしょうか。
- ③ 同グラフによれば、本提携後の営業利益は、アナリスト予想よりも約 15 億円増加するように読めますが、貴社のお考えによれば、かかる営業利益約 15 億円の増加は、経営効率の改善、共同購買により達成されるという理解でよろしいでしょうか。
- ④ 同グラフには「営業利益率 10%の達成が視野に」とありますが、これを実現できるとする具体的根拠をご説明ください。
- ⑤ 貴社試算に基づく純利益、1 株利益の額及びその具体的根拠をご説明ください。
- ⑥ 質問(50)に対するご回答に、貴社の過去の実績よりの推計で 3 年間で営業利益率が 10%、3 年間のコスト削減総額が 30 億円を見込んでいますとありますが、貴社の今までの M&A は主に赤字会社が対象であったと認識しております。業界でも効率のよい(固定比率・経費率が低い)といわれる当社の場合も貴社の過去の経験だけで上記のとおり推計できる根拠をご説明ください。

### 回答

#### ②③④

平成 24 年(2012 年)5 月期につきましては、貴社中期経営計画の達成を意識した売上及び営業利益レベルを想定しております。営業利益の増加に関しましては、弊社経営手法の活用による経営効率の改善(弊社グループとの共同購買によるコスト削減を含む)、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、及び弊社モータ技術等の活用による技術力・ノウハウの強化により、達成可能と考えております。また、営業利益率 10%の達成ですが、これまでの弊社の資本参加、提携においても設定されてきた目標であり、弊社の過去の実績・経験に照らし、充分達成可能な水準であり、貴社ステークホルダーの皆様の利益の最大化のためにも必ず達成しなければならないと考えております。

- ⑤ 入手できる情報が公開情報に限定されており、貴社の営業外損益及び特別損益の内容については、現時点において検討に資する材料を保有しておりません。そのため、純利益、1 株利益についての精緻かつ詳細な分析は実施しておりません。
- ⑥ 弊社経営手法の導入による経営効率の改善などは、対象会社が赤字であるか否かに左右されるものではなく、黒字企業であっても更なる改善を達成することが可能であると考えております。繰り返しになりますが、営業利益率 10%はこれまでの弊社の資本参加、提携においても設定されてきた目標であり、かつ、貴社が中期経営計画において設定されている目標でもあります。貴社社史「最近 15 年の歩み」の中の「進取創

造の気風を養い未来に挑戦する」におきましても、「苦しくとも困難に耐え、失敗を懼れずチャレンジする風土こそが会社の安定発展の基礎です。専門メーカーならではの特色ある力を発揮して、他に追随を許さぬ『日本一』『世界一』の技術を創造しなければなりません。そのためには自らの限界を定めぬ自由な発想が必要と考えます。『できません』『無理です』『ノウハウがありません』と頭から逃げるのは失格者です。」と記載されており、貴社との資本・業務提携においても貴社の協力を通じて、達成可能な水準であると考えております。

以上のとおり、ここに掲げた数値は弊社の目標です。それを実現する手段は種々ありますが、過去、弊社は、グループ入りした会社を会社史上最高益に導いてきた実績を有しています。グループ入りした会社に対して、グループを挙げてバックアップするなどしながら、その長所を伸ばし短所を補う経営手法をとって参りました。貴社に対する経営手法は未だ確定していません。それは今後の直接対話によって徐々に明確になっていくものと確信します。弊社グループの過去の実績が、この確信の裏づけであるのご理解ください。

### 3. M&Aに関する質問

#### 質問(1)

回答書 P2 から、日本電産サンキョー及び日本電産サーボの 2 事例についてご説明いただいておりますが、貴社からのご指摘にもあるとおり、グループ会社となることの経営への影響については、当社のみならず、当社株主の皆様にとっても関心が高い事項です。また、当社従業員にとっては非常に重要、かつ、関心の高い事項ですので、直近の 2 事例のみならず、当社の質問事項 I 4(14)で挙げているとおり、貴社が過去に企業買収ないし出資によってグループ会社とした各社についての状況もご説明ください。もしご説明いただけない場合は、その理由についてご回答ください。

#### 回答

本質問においても過去の回答以上の回答は差し控えさせていただきます。以下では、その理由を補足的に述べさせていただきます。

弊社はこの質問に対して、直近の 2 事例を例にとって、具体的な説明をして参りました。これは、この 2 事例が過去 5 年間に M&A によってグループ入りした上場会社の事例だからです。この 2 事例以外の事例は、上場会社に限れば 10 年以上遡らなければなりません。非上場会社を含めても、8 年遡ることになります。8 年ないし 10 年と言えば、経済環境はもちろん、弊社の事業規模も現在とは全く違っています。そのように背景事情が全く異なる事例が貴社の参考になるとは思えません。かえって、背景事情を無視した各種指標を断片的にお伝えすることが、貴社にとって誤解や偏見を生むものになることを危惧します。また、過去の弊社 M&A は、その大半が「救済型 M&A」でした。赤字にあえぎ企業存続の危機に瀕した企業を、M&A によってグループの一員として迎え、再建してきたのが弊社 M&A の歴史です。そのような企業にあっては、従業員にも同意の上で再建のために我慢をお願いすることも多くありました。従業員にあっては、従来の業務遂行を改革しないまま会社倒産を迎えるのではなく、厳しい環境下で一時的にもう一段の努力を続けることを自ら選んで頂いたものです。今から振り返っても、選択の余地のない状況であったと考えております。そのような会社であっても、給与引き下げは一切行っておりません。他方、継続して順調な業績を上げていた会社（例えば日本電産コパル電子）の労働条件は一切変更をしておりません。

翻って、貴社に対する資本・業務提携の提案が「救済的 M&A」ではないことは明らかです。そのような貴社に対して、弊社の提案を検討して頂くための資料として時代環境が違う「救済型 M&A」の例を提供することは、かえって貴社の判断を誤らせることとなります。

さらに、弊社は、グループ入りした会社に対して、連邦経営理念の下に、一律の基準をもって管理するのではなく、各社の個別事情を勘案し対応してきたことは繰り返し説明して参りましたとおりです。

弊社は、最初から、貴社との直接対話を希望してきました。直接対話を実施する過程で、貴社にとって、何が問題になっているのか、何が不安なのか、をよく理解したうえで最も適切な解は何であるのかを共に判断したいと考えています。



#### 質問(16)

貴社が過去に企業買収ないし出資によってグループ会社とした各社について、企業買収や出資に関連して、各社と初めて接触したタイミング、交渉過程、企業買収や出資に至ったタイミングを、各社時系列でご説明ください。貴社の従前の M&A 戦略は、業績が低迷している会社の救済型 M&A がほとんどであったといわれていますが、これはそのとおりと理解してよろしいのでしょうか。また、従前は、親会社や主力銀行等から救済を要請された会社に対する M&A を行ったといわれていますが、そのとおりと考えてよいかどうかについてご説明ください。

#### 回答

過去の企業買収ないし出資の「タイミングを時系列で」説明することが、本提携が貴社の株主その他ステークホルダーの利益となるかについて貴社の判断資料として必要なものであるとは考えておりません。M&A のプロセスは各社各様であり、特に「救済型 M&A」が大半であった過去の事例にあつては、親会社や主力銀行等から救済を要請されたものがほとんどでした。「救済型 M&A」ではない貴社への提案では、事前の協議を経ないまま直接提案させて頂きましたが、このことは貴社において導入された「大規模買付ルール」によっても許容されているものと考えます。また、迅速な経営判断を求められるグローバルな経営環境も、弊社が貴社に対して直接提案に及んだ理由の一つです。どのプロセスも、各社各様の経営状況や経済環境をその背後に有するものであり、善し悪しの問題ではないと考えております。

また、個別の事例については、守秘義務の関係もあり、貴社からのたつてのご要望ではございますが、具体的なご紹介は差し控えさせていただきます。



#### 質問(19)

貴社ご回答によれば、今回の提案に関する有効期限を平成 20 年 12 月 15 日として設定し、延長は想定しないとのことですが、当社が導入している「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）」においては、必要情報の提供が完了してから 60 日間の評価期間（場合によっては最大 30 日間延長可能）を設定しております。貴社は本提案時において、当社買収防衛策に則り手続を進めていく旨表明されております。買収防衛策に則り、必要情報提供の手続き中ですが、現在の日程からは取締役会による評価等が平成 20 年 12 月 15 日までに完了しない可能性もあります。この場合の有効期限延長に関する貴社のお考えを再度ご説明ください。

#### 回答

弊社は、可能な限り早期に貴社との間で本提携を実現させることが、貴社及び貴社の株主、従業員、顧客・取引先等全てのステークホルダーの皆様にとっての利益の最大化につながるものと認識しており、この認識は提案当初より変わっておりません。前回の回答書においても申し上げましたとおり、弊社の認識としては、貴社取締役会及び独立委員会が、「企業価値・株主共同の利益の確保・向上」の観点から本提案の内容を検討するために必要となる情報は既に十分に提供済みと考えております。したがって、貴社におかれましては、本プランの理念とするとともに、2008 年 12 月 15 日までは、本提案にご賛同頂きますよう、引き続き希望致しますが、取締役会評価期間において行われる弊社との協議の見通し等によっては、2008 年 12 月 15 日以降の貴社との協議の可能性を現時点で否定するものではありません。

#### 4. 貴社グループ会社の業務に関する質問

##### 質問(9)

貴社ご回答によれば、貴社のグループ経営管理の仕組みとして、①週次業績フォロー、②月次決算を採用しているとのことですが、その管理内容を具体的にお示しください。また、連結子会社化に伴う事務負担について、過去の例では過度の事務負担は生じていないとのことですが、近年グループ入りされた4社（日本電産サンキョー、日本電産サーボ、日本電産トーソク及び日本電産コパル）の経理部門について、グループ入り前後の要員数、勤務時間数、残業時間数の推移を各社別にお示しください。

##### 回答

- ① 週次業績フォローは、主要経営指標（売上・利益・在庫等）に関し当該四半期の月別の計画に対する実績及び見込を報告して頂くものです。定量的な数値のアップデートに加えて計画と見込との主要な差異理由について定型様式を利用して毎週木曜日に報告を頂く制度となっております。
- ② 月次決算は、目的及び用途に応じ3度ご報告頂きます。
- 1) 月次決算速報：原則として翌月1日に、月次決算の速報値をご報告頂きます。
  - 2) 経営会議資料：日本電産本体で翌月5～10日に開催される経営会議の連結経営状況フォローの一環として、月次の決算として定型様式により財務三表（P/L、B/S、C/F）等を提出して頂きます。経営会議開催日及び各社の月次決算のスケジュールにより、確定版或いは暫定版のいずれかを提出して頂きます。
  - 3) 確定版月次決算資料：原則として翌月20日（決算月の翌月は15日）を期限として、月次決算の確定値を提出頂きます。様式は、上記経営会議資料と同一で財務三表（P/L、B/S、C/F）等を提出して頂きます。

また、ご質問にあった4社（日本電産サンキョー、日本電産サーボ、日本電産トーソク及び日本電産コパル）の経理部門のグループ入り時点とその前後（概ね6ヶ月時点）の要員数は以下の通りです。なお、勤務時間数と残業時間数は、人事データの保管期限の過ぎた会社もあるため4社分の揃う要員数のみを記載しております。

（単位：人）

会社名	グループ入り前	グループ入り時点	グループ入り後
日本電産サンキョー	16	14	18
日本電産サーボ	16	16	13
日本電産トーソク	9	9	9
日本電産コパル	9	9	8
4社計	50	48	48

注1. 日本電産サンキョー経理部人員がグループ入り後に4名増員となっているのは、①他部門との統合（管理部、海外管理部等）による異動受入に伴う増加と②従来の事業部制から事業所制への移行に伴う、事業部経理業務の経理部への移管に伴う増加

等です。

- 注2. 日本電産サーボでグループ入り後に3名減員となっているのは、一部業務（売掛金管理業務）の他部署への移管に伴う異動等によるものです。

## 5. 労務に関する質問

### 質問(5)

貴社が当社を買収した場合における年間所定労働時間や有給休暇取得に関する方針について、ご説明ください。例えば、貴社ご回答によれば、日本電産サンキョーの所定内労働時間はM&Aの前は1875.5時間でしたが、M&Aの直後は2,080時間になり、経営安定後は貴社と同じ1,992時間となっています。当社が貴社グループ入りする場合も1,992時間又は2,080時間に変えていくお考えでしょうか。また、同じく貴社ご回答によれば、日本電産サーボの平成18年4月から平成19年3月までの有給休暇取得率は管理職40⇒38⇒13%、一般職60⇒55⇒29%とグループ入り後大幅に減少しており、出勤率は上がっています。かかるデータを踏まえて、当社が貴社グループ入りする場合の、有給休暇取得に関する貴社のお考えを具体的にご説明ください。

### 回答

繰り返しご説明申し上げているとおり、例えば日本電産サンキョーの例をそのまま貴社に適用しようとは考えておりません。日本電産サンキョー（旧三協精機製作所）は、弊社グループ入りする前は、赤字に苦しむ会社でした。そのままの経営では倒産の危機さえ現実のものとなってくる環境下であって、従業員一丸となって業務に打ち込む姿勢が年間所定労働時間の延長という形になって現れたものです。もちろん、労働組合との真剣な協議を経た結果です。その後、同社にあっては、その業績回復に従って、年間所定労働時間が短縮されていることは既にご承知頂いているとおりです。

なお、弊社の年間所定労働時間は、現時点で、1,976時間です。

また、日本電産サーボにおける有給休暇取得率の変化についても事情は同様です。従来の仕事の仕方を続けたのでは倒産の恐れがあり、その結果職を失うという危機意識から、自力で立ち上がろうと決意した従業員の、赤字脱却にむけて努力した結果であると考えています。

貴社のおかれた環境は、日本電産サンキョーや日本電産サーボとは違うわけですから、両社での対応がそのまま貴社に適用されるものとは考えておりません。

## 質問(32)

貴社ご回答③によれば、人員削減については、過去において一切実践していないとのことですが、貴社が過去に企業買収ないし出資によってグループ会社とした各社について、貴社グループとなる前後の退職者の推移と退職理由別の内訳についてご説明ください。また、各社の退職者の状況に関連し、貴社日本電産本体及びグループ会社別に定着率に関し、以下の点をご説明ください。

- ① 下記年度の採用人数とその人達の平成 20 年 9 月末現在在籍者数
  1. 平成 19 年 4 月
  2. 平成 17 年 4 月
  3. 平成 15 年 4 月
- ② 中途入社者について下記年度の採用数とその人達の平成 20 年 9 月末現在在籍者数
  1. 平成 18 年 4 月から平成 19 年 3 月まで
  2. 平成 16 年 4 月から平成 17 年 3 月まで
  3. 平成 14 年 4 月から平成 15 年 3 月まで
- ③ 貴社の定期採用者に関し、最近の新卒採用数が大幅に減少している理由及び今後の採用方針  
平成 17 年大卒技術系 309 人、大卒文系 108 人、合計 417 人  
平成 18 年大卒技術系 223 人、大卒文系 111 人、合計 334 人  
平成 19 年大卒技術系 181 人、大卒文系 98 人、合計 279 人  
平成 20 年大卒技術系 96 人、大卒文系 34 人、合計 130 人  
(リクナビ 2009 より)

## 回答

基本的に①及び②については、非公開情報ですので、具体的数値の開示は差し控えさせていただきます。その上で、以下では、その傾向についてご説明致します。

### ①②

弊社のモータエンジニアは、過去数年間自動車業界からの引抜きの対象になり、退職者数が増加した時期がありました。しかしながら、この 1、2 年は定着率も安定してきており、入社 3 年以内の新卒社員に限れば、年間退職率は数%で推移しております。

- ③ 質問書に記載のリクナビ 2009・平成 20 年（2008 年）の採用数は昨年採用活動途中の数字であり、正しくは下記のとおりです。

平成 17 年（2005 年）大卒技術系 309 人、大卒文系 108 人、合計 417 人  
平成 18 年（2006 年）大卒技術系 223 人、大卒文系 111 人、合計 334 人  
平成 19 年（2007 年）大卒技術系 181 人、大卒文系 98 人、合計 279 人  
平成 20 年（2008 年）大卒技術系 166 人、大卒文系 92 人、合計 258 人

ここ数年、各社の採用意欲増大・超大手企業の大量採用により BtoB 企業である弊社の採用活動は苦戦を余儀なくされ、当初計画を充足することができませんでした。これは、弊

社の採用方針として、人数確保を優先するのではなく、「質」を重視してきたことにより  
ます。この方針は今後も変わりません。昨今の世界的な金融不安のなか、超大手企業を含  
む多くの企業が採用数の縮小や採用見送りを発表していますが、弊社はこれを優秀な人材  
を採用できる絶好のチャンスととらえ、平成 22 年卒の採用者数は増加させるべく採用活  
動をスタートさせています。

#### 質問(40)

貴社ご回答①によれば、当該会社の判断で就業条件を変更することがあるとのことですが、貴社が過去に企業買収ないし出資によってグループ会社とした各社のこれまでの就業条件の具体的変更内容（M&A 前と M&A 後の概要）をご説明ください。貴社のご回答では、日本電産サーボや日本電産サンキョーの労働組合と当社従業員との直接の対話をご提案いただいておりますが、貴社から適切なデータをまずは受領することが重要かと考えております。当社としましては従業員の不安を払拭するためにも、「グループ各社に自主経営を委ねている」という回答では不十分であると考えておりますので、具体的にご説明ください。

#### 回答

弊社関係会社がグループ入りした後、就業条件を変更することがあることは繰り返し説明して参りました。具体的には、日本電産サンキョー及び日本電産サーボで変更した例や日本電産コパルで変更しなかったケースをご紹介します。なお、他の関係会社の例を全てここで紹介することは、決して貴社の参考にはならないと考えていることも繰り返し説明してきたとおりです。

10年以上前の M&A について、弊社の事業規模も現在よりはるかに小さく、また対象となる関係会社が置かれた経営状況や、それを取り巻く経済環境も種々さまざまであり、決して一様ではありません。貴社との関係でも、貴社が置かれた環境や実情をまずは理解させて頂き、その上で納得するまで協議して結論を出そうというのが弊社の立場です。直近の例として日本電産サンキョーや日本電産サーボの例を具体的に紹介していますが、これをもって貴社にそのまま適用しようとは考えておりません。

なお、従業員にとっての関心事については、既に貴社労働組合幹部レベルにおいて日本電産サンキョー及び日本電産サーボの両労組幹部との組合同士の話し合いが始まっていると聞いております。貴社取締役会におかれましても、早急に「情報提供完了通知」を発して頂き、両社間で直接の対話を開始して頂きますよう、お願い致します。

#### 質問(41)

貴社及びグループ会社の以下の点についてご説明ください。

- ① 厚労省「過重労働による健康障害を防止するため事業者が講ずべき措置」の中で使用者に労働時間の適正な把握を行うよう要請しています。管理監督者は対象外とはあるものの、使用者において適正な労働時間管理を行う責任がある旨定めています。これに関し、管理職及び一般職者別に具体的に行っている方法。
- ② 直近6ヶ月間の休日（土、日、祝日他）における管理職、一般職者別の一人平均出勤日数、時間（各月毎に）
- ③ 直近6ヶ月間における管理職、一般職者別の一人平均実労働時間（平日及び休日勤務時間の合計）（各月毎に）
- ④ 当社は次のような休暇制度を設けていますが、貴社及び電機連合加盟の労組のあるグループ会社における同様な制度の有無とその概要についてお示しお知らせください。また、当社が貴社グループに入り、仮に赤字となった場合、これらの制度変更あるいは廃止を考えておられるのか貴社のお考えをご説明ください。
  - ア. 有給休暇 最大年22日付与
  - イ. 勤続の節目における特別休暇付与
  - ウ. 健康保持・増進に関する特別休暇
  - エ. 積立年休制度（年度末に失効する有給休暇を積立る制度）
  - オ. 有給休暇の計画的一斉取得
  - カ. 転勤休暇、出張休暇等の特別休暇

#### 回答

- ① 弊社においては、一般職は事前に上司の指示を得た場合にのみ時間外勤務を行うことを原則として、これを徹底することにより、残業が管理されないまま過重労働が発生することがないように留意しております。非管理職の過重労働が生じた場合の対処方法に関しては、法に則り、産業医による医師の面談を義務付け、適切な事後措置を講じることとしています。

なお、管理職については、一般職のようなシステムにはなっていませんが、弊社では、管理職・非管理職を問わず、まずは過重労働を発生させないことを基本に据えております。非管理職について各管理職は、業務負荷が特定者に偏らないよう配分し各社員に業務を指示し、また同時に業務効率化を図って業務自体のスリム化を行っており、こうした取組みの結果、過去6か月間、恒常的に過重労働になっている者はありません。

また、管理職については厳密な時間管理は行っていないですが、担当役員・各事業所長は、過重労働にならないように注意を払いながら業務執行を命じ、常日頃からコミュニケーションを密に取ることで、各管理職の健康に気を配っております。

また、弊社では、過重労働に至らない非管理職や時間管理をしていない管理職の場合でも、上司指示や本人希望による医師の面接を何時でも受けられる体制を整えており、



さらに、本社ビルにおいては、昨年から産業医の協力もあり、過重労働の対象となる法定規準の半分程度の残業時間の非管理職に対しても、医師の問診や面談を実施してきました。

弊社にとって社員の健康管理は、過重労働に限らず重要なテーマであり、「社員は重要な経営資源である」との考えから、定期健康診断の受診率の向上やその後のフォローを産業医と進めるなど予防医学の観点からも全社を挙げて取り組んでおります。

②③

弊社における一般職の一人平均休日労働時間及び一人平均実労働時間(2008年4月以降9月まで)は以下のとおりです。

(一般職 一人平均)							
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	総計
月間総実労働時間 (③)	200.8	168.8	207.9	188.7	177.8	210.7	1154.7
月間休日労働時間 (②)	0.77	0.54	0.46	0.68	0.57	0.62	3.64

- ④ 弊社には、「有給休暇 最大年20日付与」「勤続の節目における特別休暇付与」「転勤休暇」の制度がありますが、「健康保持・増進に関する特別休暇」「積立年休制度(年度末に失効する有給休暇を積立る制度)」「有給休暇の計画的一斉取得」「出張休暇等の特別休暇」は制度としてございませんので、制度の取り扱いについては個別に協議の上、検討致します。

質問(42)

貴社ご回答によれば、グループ会社各社がそれぞれの時間帯を設定しているとのことですが、就業時間外に行っている会社があればその会社名、設定時間帯、開催頻度、その際の金銭的支給の有無及び支給金額についてご説明ください。

回答

弊社では、業務改善運動は行っておりません。

グループ各社全社についての調査はできていませんが、直近の2事例としてご説明しました日本電産サンキョー及び日本電産サーボの両社では、制度的な業務改善運動を実施していないことが判明しています。

#### 質問(46)

当社では労使で、ワークライフバランスに関する検討委員会を作り、定期的に協議を行っておりますが、同様に労組が電機連合に加盟しているグループ会社ではどのような形態でこの課題に取り組んでいるのか、またその成果について、ご説明ください。

#### 回答

弊社では、ワークライフバランスだけをテーマにした労使の委員会はありませんが、社員代表メンバーと経営幹部が定期的に「社員満足度向上委員会」を開催し、経済的処遇改善や労働環境改善について意見交換しており、その重要なテーマの一つとしてワークライフバランスについても毎回活発な議論をしております。なお、社員満足度向上委員会は、事業所レベルと全社レベルで開催され、事業所では事業所社員代表メンバーと事業所長が参加し月1回開催され、全社レベルでは各事業所から集まった社員代表メンバーと役員/事業所長が参加し年2回開催されています。

こうした議論を踏まえ、本年度の会社休日日数を2日増加し、また業務効率化に関する取り組みを進めた結果、社員代表メンバーより報告があったアンケート結果によれば、2005年以降、ワークライフバランスも含めた社員の満足度向上が着実に進んでいるという過半数の評価を得ました。

グループ会社は、それぞれのやり方でワークライフバランスにつき労使で話し合いの場を持っていると理解しています。本年度の会社休日日数を弊社と同様に2日増加させたグループ会社も多くありますが、変更していないグループ会社もあります。それぞれの実情に合わせた対応であると思っております。

#### 質問(47)

貴社ご回答によれば、女性社員が中心となりポジティブアクションに取組み中とのことですが、これに関連し、女性社員等の活用状況等に関し、貴社及びグループ会社毎に、以下の項目についてご説明ください。

- ① 女性社員の人数と平均年令、平均勤続
- ② 女性社員のうち、管理職（課長以上）及び監督職（係長クラス）の人数と全体に占める割合
- ③ 育児休業制度の過去3年間の利用者数と全体に占める割合
- ④ 介護休業制度の過去3年間の利用者数と全体に占める割合
- ⑤ 妊娠・育児のための始業時間の繰上げ・繰下げ制度導入後の利用者数とその全体に占める割合
- ⑥ 結婚や出産等による退職者の再雇用制度導入後の利用者数と退職者に占める割合
- ⑦ 子の看護休暇拡充後の利用者数と全体に占める割合
- ⑧ 障害者雇用促進法に基づく雇用率

#### 回答

基本的に、非公開情報ですので、グループ会社毎の具体的数値の開示は差し控えさせていただきます。その上で、以下では、弊社における状況をご説明致します。

- ① 女性社員の人数と平均年齢、平均勤続（2008年10月1日現在）  
多少の変動はあるものの、人数、平均年齢、平均勤続年数ともに着実に上昇しております。現在の平均年齢は30歳です。
- ② 女性社員のうち、管理職（課長以上）及び監督職（係長クラス）の人数と全体に占める割合  
女性社員の管理職比率、監督職比率ともにまだまだ低い水準ではありますが、監督職層の人数は着実に増加しており、そのなかから数年後、管理職が多く出てくるものと考えております。  
なお、今後とも、管理監督職の中途採用は積極的に行っていく予定です。
- ③ 育児休業制度の過去3年間の利用者数と全体に占める割合  
出産を理由とする退職者は減少傾向にあります。産前産後休暇を利用し、そのまま育児休業を利用する社員がほぼ100%です。  
また、2008年度育児休業制度利用予定数は過去最高になる見込みです。
- ④ 介護休業制度の過去3年間の利用者数と全体に占める割合  
弊社正社員の平均年齢は34歳と若く、介護の必要性のある社員自体が少ない状況にあります。
- ⑤ 妊娠育児のための始業時間の繰上げ・繰り下げ制度導入後の利用者数とその全体に占める割合  
2007年4月に導入した制度ですが、利用する人数は少ないのが現状です。代わりに、同趣旨の育児短時間勤務制度を利用している社員が2008年11月現在11名いること

を申し添えます。

- ⑥ 結婚や出産等による退職者の再雇用制度導入後の利用者数とその全体に占める割合  
2008年1月より登録がスタートしたため、登録者はいるものの、実際にこの制度を利用して再雇用された例は未だありません。
- ⑦ 子の看護休暇拡充後の利用者数と全体に占める割合  
利用者数は増加の傾向にあります。
- ⑧ 障害者雇用促進法に基づく雇用率  
現時点の雇用率は1.6%であり、現在のところ法定雇用率(1.8%)には達していませんが、引き続き、職安や障害者支援センターからの紹介を通じて積極的に採用していく方針です。

#### 【追記事項】

- 2006年以降取り組んでいるポジティブアクション活動によって、2007年4月より8項目の制度を新設・拡充いたしました。これらは日本電産で働きたい、活躍したいという意欲ある社員が、結婚、出産、育児といった社会制度上のハンディキャップを乗り越え、仕事と家庭の両立をしながら長く働き続けるための支援策です。これにより、優秀な社員の定着率、意欲、能力の向上につながり、結果として多くの社員が今以上に会社に貢献できると考えております。
- これらの定着のために、四半期ごとに発行される社内報において、制度利用者の紹介や事業所トップのインタビューを通じて啓蒙活動を行っております。
- 現在、各事業所においてもポジティブアクション活動を行っており、意見交換会や機関誌の発行、社員講演会等を通じてさらに働きやすい職場作りを実現するための模索を続けています。弊社としてはこのような活動を今後も支援したいと考えております。

#### 質問(48)

貴社ご回答には、「永守の発言の主旨は、」と記載されておりますが、発言の主旨はともかくとして、「休みたいならやめればいい」「社員全員が休日返上で働く企業だから成長できるし給料も上がる。たっぷり休んで、結果的に会社が傾いて人員整理するのでは意味がない」と発言されたのかどうかについてご回答ください。また、事実でないとすれば、貴社と朝日新聞との間で齟齬が生じた要因、貴社から朝日新聞に対する抗議の有無（ある場合はその内容、ない場合は抗議をされない理由をご説明ください。）、朝日新聞からの回答内容と今後の方針をご説明ください。

#### 回答

「休みたければやめればいい」と発言した事実がないこと等については既に回答したとおりです。この記事に対して朝日新聞に対して抗議等は行っておりませんが、弊社ウェブサイト上に弊社の考え方を掲示しています。この考え方に対して、朝日新聞からの反応はありません。

「インタビューにおいてご説明をお願いしたい事項」

1. 技術シナジーに関する質問

質問(23)

貴社の主張する鉄道技術の将来性の要素と提案される下記項目について、貴社の現在所有される技術や生産要素がどう活かされるか具体例を示しご説明ください。

- ① 制御単位を最小化する（一つのモータを一つのインバータで制御する）。
- ② 小型軽量の高効率モータである PM SM を採用する。
- ③ 路線用ニーズは車上ネットワークを介してコンピューターのソフト処理をする。
- ④ モータ、インバータは冗長性をもった標準品を量産化し生産合理化により徹底的なコストダウンを図る。

回答

冒頭の質問（22）でもご説明したとおり、技術シナジーについて現時点で明確な考え方を提示することは困難です。技術シナジーは双方向のコミュニケーションから生まれるものと考えております。

#### 質問(25)

ご承知の通り鉄道車両制御の領域では誘導電動機による「ブラシレス化」はすでに完成領域にあります。今後 PM による開発はありますが、鉄道車両駆動には必ずしも最適解ではありません。その前提で以下ご回答ください。

- ① 鉄道車両用モータに求められる高出力、高電圧、高トルク型のモータに対し、貴社の得意とする IT、家電、自動車の小出力、低電圧、低トルク型モータの要素技術がどう寄与するとお考えか、具体的技術要素としてご説明ください。
- ② 生産技術においても性格の大きく異なるモータについて寄与できると考えられる要素を具体的にご回答ください。

#### 回答

質問 (23) に対する回答と同様です。



## 2. 営業・財務シナジーに関する質問

### 質問(12)

貴社の自己資本利益率は、平成 17 年 3 月期に 21.1%であったのが、平成 20 年 3 月期には 13.2%にまで下がっていますが、貴社ご回答によれば、為替の影響を除いた自己資本利益率はここ 3 期間ほぼ 14%から 16%のレンジで推移しているとのこと。この点につき、以下の点をご説明ください。

- ① 当社の自己資本利益率は平成 20 年 5 月期において 3.7%となっております。当社が貴社の連結決算の対象に入ると自己資本利益率は低下することになります。したがって、貴社は当社を連結対象にした場合、貴社は当社に対しても自己資本利益率について、14%から 16%のレンジまで向上を求める意向かどうかにつきご説明ください。
- ② その場合に、貴社は当社のどの点をどのように改善されることを求められるのかをご説明ください（3Q6S 運動だけでは不可能とも考えられますが、具体的な施策についてご説明ください）。
- ③ 貴社の 3Q6S による業務監査の方針では、材料、外注費を最終販売価格の 50%以下を目標とし、かつ経費を一人当たり付加価値額の 25%以下もしくは売上高 1 億円当たり 500 万円以下にするといわれています（企業会計 11 月号 137 頁）。  
一方、貴社の今までの業態からすれば、上記のとおり変動比率を 55%以下にするという目標は可能だったのかもしれませんが、当社は貴社グループと明らかに業態が相違しています。しかし、貴社が当社を子会社化した場合には、上記変動比率を 55%とするとの目標を設定されるのかどうかにつき、ご説明ください。
- ④ また、上記③のとおり変動比率を 55%以下にするという目標を設定することは、現在の当社の業態にはそぐわないと考えられますが、上記目標が達成できない場合には、当社の現経営陣を解任することや、当社の事業部門や資産の切売りを命じることを行う可能性の有無につきご説明ください。
- ⑤ 貴社の平成 21 年 3 月期の計画売上 8,000 億円、営業利益 200 億円の達成見通しについて第 2 四半期の具体的数値とともにお示しください。

### 回答

前回「貴社の実情をお知らせ頂いた後、双方向のコミュニケーションを通じて対応を検討したいと考えております。」と回答申し上げたとおりであり、現時点で追加的な説明は差し控えさせていただきます。

### 3. 貴社グループ会社の業務に関する質問

#### 質問(11)

貴社は永守氏のグループ会社に対する関与について、「業績不振に陥っているグループ入り直後の関係会社に対しては、永守自らが経営の陣頭に立ちますが、業績が改善し経営が安定するにしたがって永守の関与度合いが小さくなっています」と回答されています。この点、業績が改善し経営が安定するとは、どのような状態となることを想定されているのかをご説明ください（具体的な数字、営業利益率、経常利益率及び当期純利益等でご説明ください。）。

#### 回答

前回「『業績が改善し経営が安定する』を一言で言い表すことは、仮に数字を用いるにしても各社一様ではないことから非常に困難です。」「直接対話の席で弊社の考え方を説明させていただきます。」と回答申し上げたとおりであり、現時点で追加的な説明は差し控えさせていただきます。

#### 4. 労務に関する質問

##### 質問(33)

貴社の 3Q6S 運動の具体的内容についてご説明ください。

- ① 3Q6S の具体例として、毎日社員が身の回りの清掃をするとありますが、これは就業時間内の活動か、それとも時間外の自主的活動か、ご説明ください。時間外の自主的活動でも、職制含めた全員参加で行われている場合における、労働基準法等コンプライアンス上の問題はないのかどうか及びその理由につきご説明ください。
- ② 3Q6S の指示に対し、特に日本電産サンキョーや日本電産サーボで直ちに全員が実行できたのかどうか、また、どのような方法で実行されるよう推進されたのかにつきご説明ください。
- ③ 永守氏の意向に反対した役員や従業員の有無、反対する者に対する処遇、(降格や減給等の処分の有無)をご説明ください。
- ④ 3Q6S 運動は、トップダウンだけでなくボトムアップでも行っているといわれていますが、ボトムアップの具体的手法についてご説明ください。
- ⑤ ボトムアップのために、就業時間外のサークル活動があった場合、それへの参加を強制したことの有無につきご説明ください。時間外勤務時間に対する時間外勤務手当への支払状況や始業開始前の出勤の要請、あるいは時間外や休日のグループ活動への強制的な参加の有無につきご説明ください。
- ⑥ 3Q6S 運動の達成度合いのは社員の給与、賞与査定への反映方法についてご説明ください。
- ⑦ 貴社では、1975 年ごろから新入社員は 1 年間トイレ掃除を素手とする習慣がある(永守氏著「情熱・熱意・執念の経営」PHP 研究所)とのことですが、当社に対しても、このような習慣を实践されるおつもりですか。

##### 回答

前回「本問への回答は、文書ではそのニュアンスを伝えきれないものですので、誤解を生じるのを避けるため…(一部省略)…直接対話の機会に説明させて頂こうと考えております。」と回答申し上げたとおりであり、現時点で追加的な説明は差し控えさせて頂きます。

質問(34)

「日本電産 永守イズムの挑戦」(日経ビジネス人文庫)によると、三協精機の全職場で98%以上の出勤率を目標としたとのことですが、その達成のためにとられた具体的な管理方法、内容についてご説明ください。

回答

前回「質問(33)と同様…(一部省略)…直接対話の場でお話させて頂こうと考えております。」と回答申し上げたとおりであり、現時点で追加的な説明は差し控えさせていただきます。

以上