



株式会社TAKISAWA 取締役会 御中



## 意向表明書 補足資料（事業編）

2023年7月13日

ニデック株式会社 機械事業本部

### 目次



大項目	小項目	ページ
1. 事業戦略のご紹介	事業戦略とM&A	3
	工作機械事業におけるM&Aの実績	4
2. 弊社事業における貴社の位置づけ	製品と市場の補完	6
	グローバルな拠点分散と地産地消の促進	7
	事業規模の拡大	8
	その他 貴社をベースパートナーと考える要因	9
3. 貴社経営計画（Value Up24）について	弊社の総合的所見	11
	貴社課題と想定シナジー 販売	12
	同上 製品・開発	13
	同上 組織体制	14
	同上 資金調達力	15

（注）本資料は、2023年7月14日に貴社宛てに提出差し上げました、「企業価値の向上と株主利益の確保の双方に資する経営統合に関する意向表明書」の補足資料として、弊社機械事業本部が作成いたしました。本資料の内容は、(A)有価証券報告書・ホームページ等の公開情報および弊社の独自の見解に基づいており事実と異なる可能性があり得ること、(B)記載したシナジーは弊社の想定であり全ての項目の実現を弊社がお約束するものではないこと、につきご了承のほどお願いいたします。

## 1. 事業戦略のご紹介

2/15

### 事業戦略とM&A

#### 弊社工作機械事業の戦略

- ニデックグループは、マザーマシンとしての工作機械を「**ものづくりの原点**」と認識し、この分野への積極投資を進めております。
- 上記方針のもと、工作機械事業を**世界トップクラス規模の総合メーカー**に成長させる所存です。
- 目標の達成には自律的成長に加え**M&Aが極めて重要な手段**であると認識しております。
- 以上の背景から、弊社と**シナジーを実現し得る**候補先を国内外で選定のうえ、ご提案を差し上げてまいりました。

#### M&Aの候補先選定の着眼点

- 既存事業会社（ニデックマシンツール、ニデックオーケー、イタリアPAMA社）との**製品補完**および**地域補完**
- 営業、サービス、生産における**グローバルな拠点分散**と**地産地消**の促進
- **事業規模の拡大**による購買・生産面のメリットの確保

3/15

## 工作機械事業におけるM&Aの実績



対象会社	買収時期	売上高推移（公表ベース）	買収時の想定シナジー
ニデックマシンツール株式会社 （旧三菱重工工作機械株式会社 以下「NMTJ」）	2021年8月	(2021/3期見込) 231億円 (2022/3期) 約266億円 (2023/3期) 約366億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本戦略：ものづくりの原点である工作機分野への投資、機械事業の第三の柱の確保</li> <li>販売：既存事業（減速機・プレス機）とのシナジー実現</li> <li>開発：同上、ギアに精通した人材と技術力による連携など</li> <li>生産：同上、グループにおける内製化への取り組みなど</li> </ul>
ニデックオーケー株式会社 （旧OKK株式会社） 以下「NOKJ」	2022年2月	(2021/3期連結) 約121億円 (2022/3期連結) 約138億円 (2023/3期連結予想) 216億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品：OKKの汎用性マシニングセンタと、NMTJの五面加工機・横中ぐり盤・フライス盤など大型機との組み合わせ、フルラインナップ化</li> <li>販売：日本電産グループの事業ノウハウ、ネットワークの活用による国内・海外販売先の拡充</li> <li>開発：両社の技術の集結による新製品の市場投入</li> <li>生産：両社の製造拠点を活用した効率化や生産能力の拡大、国内外における生産拠点への投資</li> </ul>
イタリアPAMA SpA （以下「PAMA」）	2023年2月	(2022/12期見込) 135.6百万ユーロ	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売：品揃えとクロスセルによるアジア市場と欧米市場の売上拡大</li> <li>開発：技術の組み合わせによる新製品・コンポーネントの開発</li> <li>製造：欧州・米国・アジアにおける生産最適化、納期・コストの改善</li> </ul>

出所：各社官報、有価証券報告書、決算短信、弊社プレスリリースを編集 4/15



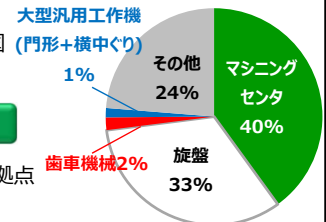
## 2. 弊社事業における貴社の位置づけ

## 製品と市場の補完

### 製品

- **旋盤**：貴社が主力とする旋盤は、市場の約4割を占めるにも拘わらず**弊社は未参入**です。両社には**非常に大きな補完性**があります。
- **立型マシニングセンタ**：貴社と弊社に共通する唯一の製品ですが、貴社は小型製品に特化し売上国内販売の2.5億円（2022年3月期）に限られるため、**両社の棲み分けが可能**です。

(参考)  
工作機械世界市場 機種別比率



### 市場

- 貴社は中国・台湾を主力市場とする一方、弊社は欧州（PAMA）・米国（NMTJ子会社）に戦略拠点を持ち、**海外の市場補完**が可能です。

<製品・市場マトリクス>

		販売地域（太字が主力市場）		
		中国・アジア	欧州・米国	日本
製品	旋盤	貴社	(貴社)	貴社
	マシニングセンタ (立型)	(NOKJ)	(NOKJ)	<b>NOKJ/ (貴社)</b>
	マシニングセンタ (横型)	(NOKJ)	(NOKJ)	<b>NOKJ</b>
	専用機 (横中ぐり盤、歯車機械を含む)	(PAMA)	<b>NMTJ PAMA</b>	<b>NMTJ</b>

出所：弊社調査にもとづき作成

製品の補完

海外市場の補完

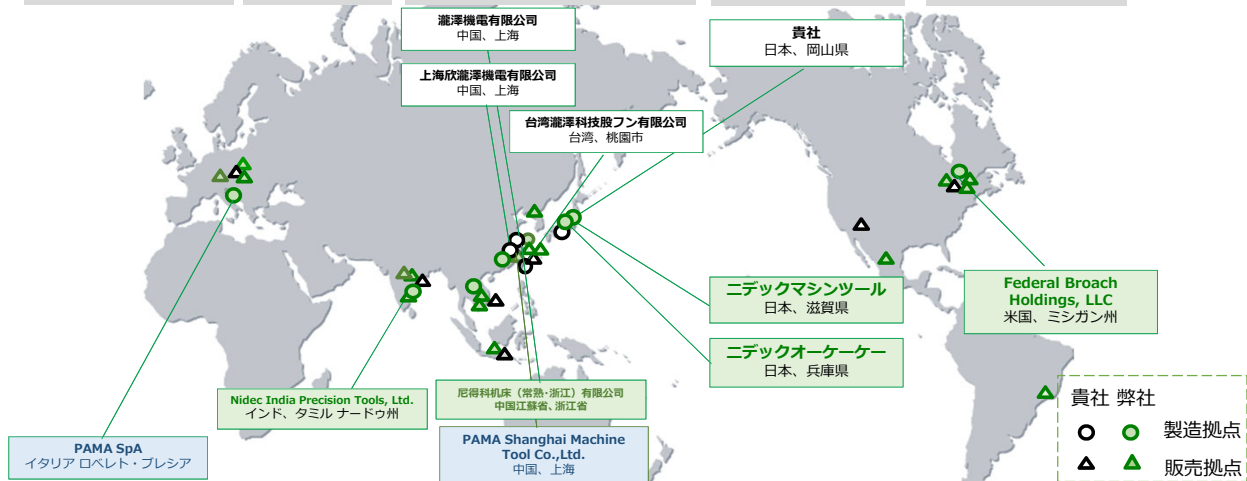
出所：各社HP等にもとづき弊社が作成

6/15

## グローバルな拠点分散と地産地消の促進

- 弊社グループに加わることで、貴社は全世界における弊社生産拠点活用の機会を得て、地産地消を進めることができます。（下図において弊社拠点は工作機械事業のみ記載）

<欧州>      <南アジア>      <東アジア>      <日本>      <北米>



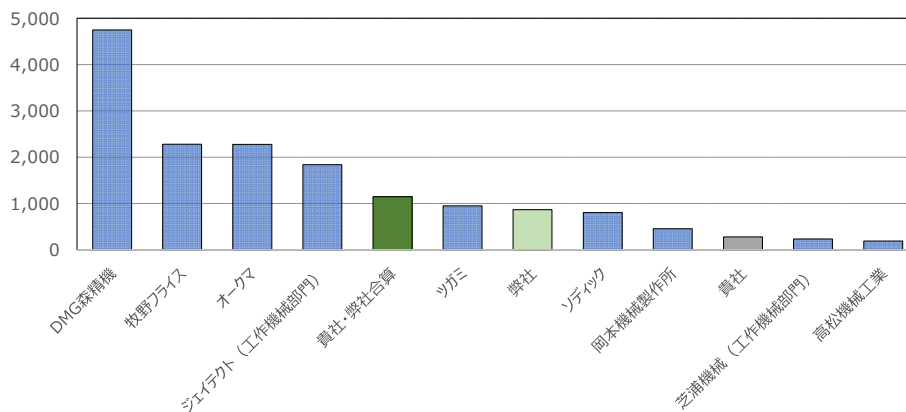
出所：各社HP等にもとづき弊社が作成

7/15

## 事業規模の拡大

- ・ 弊社グループに加わることで、弊社と貴社合計の売上規模が1千億円を越え、貴社は購買・生産の原価低減、営業・サービスの質的向上など規模のメリットを享受することができます。

上場工作機械メーカー売上規模（億円）



出所：上場工作機械メーカー10社の2022/12期または2023/3期の連結売上高公表値にもとづき弊社が作成  
ジェイテクト、芝浦機械はセグメントの売上高  
弊社はNMTJ/NOKJ/PAMAの直近売上高合計額

8/15

## その他 貴社をベストパートナーと考える要因

### ターゲットユーザーの共通性

- ・ NOKJのマシニングセンタと貴社の旋盤の商品レンジは**ターゲットユーザーが共通する**ため、クロスセルや一体提案による販売機会増、営業およびサービス効率化など**シナジーの迅速な実現**が期待できます。

### 国内および中国拠点の地理的近接

- ・ 国内および中国において、貴社と弊社グループ各社の**生産拠点が近接**しており**緊密な連携**が可能です。

	(貴社)	(弊社グループ各社)
日本：	岡山(倉敷)	京都(長岡京)・滋賀(栗東)・兵庫(伊丹)
中国：	上海	平湖

### NOKJグループ化の経験

- ・ 貴社の規模・ビジネスモデル・沿革・株主構成は2022年にグループ入りした**NOKJと類似**しております。弊社はそのPMI経験を活かし貴社との**連携を円滑に進める**ことができます。

9/15

### 3. 貴社経営計画 (Value-Up2024)について

#### 弊社の総合的所見

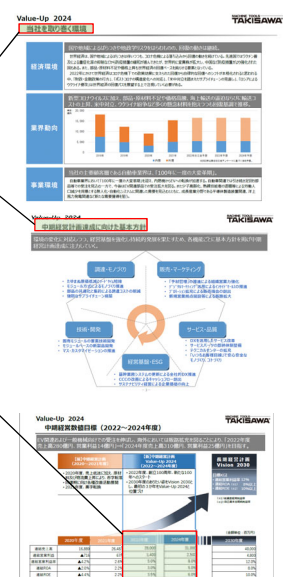
##### 現状認識と基本方針

- 貴社の中期経営計画Value-Up 2024のうち、「当社を取り巻く環境」における現状認識は弊社の外部環境に対する認識とほぼ一致します。
- また、「計画達成に向けた基本方針」における諸施策についても、工作機械メーカーとして妥当かつ適切な内容と拝察します。

##### 計画値の実現に向けて

- 一方、2023/2024年の業界需要を横ばいと想定されるなか、**計画値を実現するためには2年間で売上を11%増と営業利益率を4ポイントの改善する必要があり、各施策のさらなる具体化と外部資源の導入が不可欠**と考えます。
- 以下の資料において、Value-Up 2024から貴社の**事業課題**を抽出したうえで、各課題に対する弊社との**想定シナジー**を述べさせていただきます。

<貴社Value-Up2024抜粋>



## 貴社課題と想定シナジー：販売



### 成長分野への進出支援

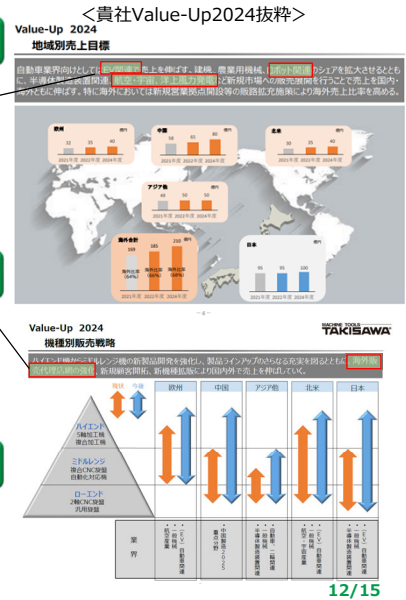
- 課題：EV関連・半導体・ロボット・洋上風力など**新分野**は各社がこぞって顧客開拓を競い合うため、貴社単独では成果を得るまでに**相応のコストと時間**を要するものと思われます。
- 弊社とのシナジー：EV（e-Axel事業）、ロボット（減速機事業）、航空宇宙・洋上風力（PAMA社）における弊社グループの**ネットワークと取引関係**を利用頂き、貴社の**新規市場開拓**を加速させることが可能と考えます。

### 海外代理店の最適化

- 課題：海外代理店については、貴社単独の売上規模では**あらたな代理店の確保や条件交渉が容易でない**と拝察します。
- 弊社とのシナジー：両社合算の規模を背景に代理店への影響力を高めながら、**既存代理店の相互紹介**および**最適化**を進めることが可能と考えます。

### 欧米市場の開拓支援

- 課題：貴社は中国市場で高成長を見込む一方、欧州・北米市場の成長は保守的に予想されています。
- 弊社とのシナジー：弊社の資金・既存工場を活用し欧州もしくは北米で**生産拠点を確保**することにより、同市場での**原価低減・納期短縮・顧客サービス向上**を図ることできます。



## 貴社課題と想定シナジー：製品・開発



### 製品の品揃え

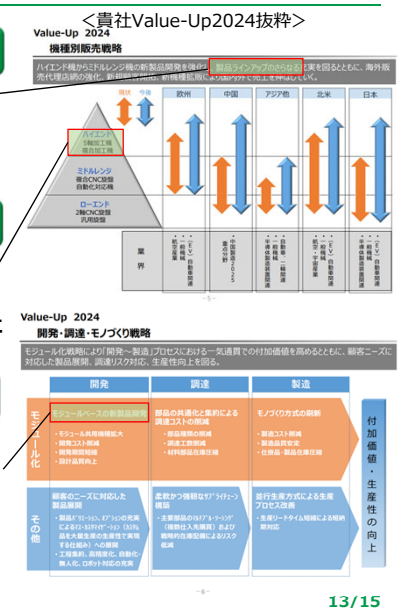
- 課題：「製品ラインアップの充実」の背景には、製品構成が**旋盤に偏っており**、品揃えを前提とする総合提案等の取り組みが容易でないことがあると拝察します。
- 弊社とのシナジー：製品ラインアップが重複しない弊社と組むことにより**カニバリゼーション**ない品揃え、顧客への**総合提案**あるいは**クロスセル**による売上拡大が可能となります。

### ハイエンド機の共同開発

- 課題：競争力のある5軸加工機、複合加工機の開発には、顧客の技術ニーズを吸い上げる営業技術力が必要であり、**旋盤技術主体の貴社単独では対応が難しい**と思われます。
- 弊社とのシナジー：各種マシニングセンター、ミル加工、5軸加工に関する**弊社技術と、貴社の旋盤技術の組み合わせ**により、**5軸加工機と複合加工機の迅速な開発**が可能です。

### モジュール化の着手

- 課題：高付加価値製品を開発する一方で、部品・コンポーネントの**標準化**による生産性の向上と調達コストの削減が要求されます。
- 弊社施策：弊社グループの**モジュール化**はイタリアPAMA社が先行しており、事例・ノウハウの共有により開発思想の転換の糸口として頂くことが可能です。  
なお、調達コストについては、モジュール化による部品の共通化・集約によるコスト削減を待たずに、弊社グループ入り直後から、弊社グループ会社との情報交換や廉価サプライヤの貴社への紹介等によるコスト削減の効果を享受頂くことが可能です。



## 貴社課題と想定シナジー：組織体制

### 上場コスト・業務負担の軽減（非上場化の場合）

- 貴社課題：株式の上場は資金調達、知名度向上、新規採用などにメリットがある一方、コスト・事務量の増大や経営判断の遅れなど**経営にとってマイナス**となる側面があります。
- 弊社とのシナジー：本件により非上場化が実現した場合は、**上場企業のグループ会社として対外信用力や知名度向上などのメリットを享受しつつ**、貴社単体において**コストや業務負荷の軽減および経営判断の迅速化**を図ることができます。

### 台湾瀧澤科技股份有限公司(台湾瀧澤社)との連携について

- 貴社課題：台湾瀧澤社は、連結ベースで貴社の売上利益を支える極めて重要な子会社です。現在の連携状況を再検証してゆく意義があると料します。
- 弊社とのシナジー：弊社の経営資源と提携ノウハウを活用し、あらたな**着眼点からご提案**を差し上げることが可能と考えます。

## 貴社課題と想定シナジー：資金調達力

### 資金調達力の底上げ

- 貴社課題：貴社が挙げておられる営業拠点開設、システム更新、DX導入、モジュール開発、テクニカルセンター拡充は、いずれも一定の資金が必要です。然しながら景気変動の激しい工作機械業界では好況期でも思い切った投資が難しいと拝察します。業界での生き残り  
と持続成長のためには外部信用による**資金調達力の底上げ**が必要です。
- 弊社とのシナジー：
  - 弊社のグループファイナンスにより、国内生産拠点や販売・サービス拠点の新設増設等の設備投資資金、運営に必要な運転資金の**スピーディーな調達**が可能です。
  - 弊社信用力により、金利・履行保証料など**金融費用は大幅に低減**します。

<貴社Value-Up2024抜粋>

