

平成 20 年 10 月 10 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。

先日はご多忙の中お時間を頂戴した上、弊社からのご提案をお受け取り下さり、誠にありがとうございました。

10 月 1 日に受領いたしました情報リストに対し、添付のとおりご要請いただいた資料のご提出及びご質問への回答をさせていただきますので、ご確認下さい。次回以降もぜひ直接お会いしてご質問への回答等に関する補足のご説明等をさせていただきます、資本・業務提携に関する相互の理解を深めていきたいと考えておりますので、必要があればいつでもご連絡いただければ幸いです。

さて、今回のご提案内容については、既に適時開示及び弊社ホームページ上で資料を公開させていただいておりますが、弊社としては、今回の弊社からのご提案の趣旨や弊社のグループ会社運営の基本方針である「連邦経営」の具体的な内容、資本・業務提携後の従業員の皆様の雇用や処遇に関する方針を、貴社の従業員・労働組合の皆様及び独立委員会の皆様にもより正確にご理解いただきたいと考えており、それぞれの方々との直接の対話をお許しいただきたいと思います。

また、可能であれば、それぞれの方々とお取次ぎをお願いしたくご依頼申し上げます。お取次ぎが難しいようであれば、貴社労働組合（東洋電機労働組合）の委員長様のご連絡先（電話番号等）及びお名前、独立委員会メンバーの方のご連絡先（電話番号等）をご教示いただけますと幸いです。

なお、当然のことではあります。ご教示いただいたご連絡先等の個人情報、弊社が弊社からのご提案内容をより正確にご理解いただく目的で行う活動以外には使用いたしません。

弊社からのご依頼の趣旨をご理解いただき、ご協力下さいますよう謹んでお願い申し上げます。

また、貴社取締役会におかれましては、資本・業務提携のご提案の有効期限日である平成 20 年 12 月 15 日までに、今回のご提案に対するご賛同及び公開買付けに対する対抗措置の不発動の決議を行っていただきますよう、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

謹白

回答書

はじめに

本回答書においては、2008年9月30日付で貴社より頂いた質問事項の順序に従って順次回答させていただくことにいたしますが、個別の回答に先立ち、回答にあたっての弊社の基本的な考え方を述べさせていただきます。

まず、本回答にあたっては、一部例外を除き、弊社及び弊社グループ会社がニュースリリース等で公表した公開情報の範囲で回答させていただいていることをご承知おきください。

とは言え、弊社及び弊社グループ会社に浸透する経営理念については、貴社において最も関心の高いところと考えます。したがって、下記の通り弊社及び弊社グループ会社の経営理念である「連邦経営」について、詳細に説明させていただきました。また、本回答とは別に、弊社代表取締役社長の永守が直接説明に赴かせていただく方法のほか、日本電産サーボ株式会社の田島社長（直近のM&Aを通じグループ入りを経験しております。）や同社及び日本電産サンキョー株式会社（5年前にグループ入りしています。）の労働組合を通じてのフェイストゥフェイスの説明についてご提案させていただきます。これによって、より詳細なご説明が可能になるものと考えますので、ご検討いただければ幸いです。

一. 連邦経営理念について

個別の質問にお答えする前に弊社経営の大原則とも言うべき「連邦経営理念」の説明をさせていただきます。

弊社は過去国内外で27社のM&Aを成功させグループ化してきましたが、その経営体制は弊社の創業者である永守が、常々から「連邦経営方式」と呼んでいるグループ経営体制を堅持して成長発展して参りました。創業経営者である永守が、M&A開始以来極めて大切にしてきた「連邦経営」の基本とは次の通りです。

1. 弊社グループ会社の経営は、当該企業のプロパー経営陣による自主独立経営を尊重するものであり、弊社からの当該企業の社長の派遣はまずなく、一般役員の派遣も最低最小限に抑えることを基本としています。すなわちグループ入りのスタートの段階では永守が非常勤会長等に就任する以外では、常勤取締役（社長を除きます。地位や担当役職は当該企業の体制を鑑みて当該企業の経営陣とよく相談・同意の上決定しております。）1名と非常勤取締役1名、そして非常勤監査役1名程度が過去の体制であります。そして、業績も安定した段階では、永守の会長職退任や常勤役員の引き揚げも実行しております。

言い換えれば、グループ会社を弊社の天下り先にするようなことは断じてありません。むしろ、逆に、グループ入りした会社から弊社に籍を移し、役員になっているケース

もあります。ただ当該企業からぜひにと要望を受けた場合には、しかるべき人材を派遣することは過去にも数件ありましたし現在も数社あります。

2. 長い歴史で培われてきた当該企業の社風はそのまま維持し、社訓や社是、社歌をはじめカンパニーカラーや制服等も一切変更はありません。
3. 社名（商号）も変更する予定はありません。過去の例を申し上げますと、弊社グループとの融合が順調に進み、当該企業の経営陣や社員の方々から承認を得られた場合にのみ当該企業名の上に「日本電産」の冠を付けて頂いております。これも決して弊社から無理強いすることは断じてありません。あくまで当該企業の自主判断を尊重いたしております。
4. グループ会社間で3ヵ月に一度「グループ会社社長会」を開催しております。ここでは弊社ではなく各グループ会社の価値最大化の議論が活発に行われており、その下で「グループ会社 CFO 会議」や「購買部長会議」等が開催されて、互いに助け合い成功している他社に学ぶことが実践されてきております。
5. 国内はもとより世界中に存在する営業販売ネットワークの相互利用をしており、海外工場の建設等もグループ会社が助け合い、同一工業団地に進出して情報の交換、その国の政府とのいろいろな交渉事等も共同で行い有利に展開しております。
6. 銀行等からの資金調達をはじめとする各種対応は、弊社の対外信用力を最大限にご活用頂くことで経営的に有利な結果を生み出しております。
7. グループ会社間での人材交流も盛んになってきており、人材の最適配置をはじめ、相互企業支援は極めて有効に使われております。これも弊社の意向で強制されて行われることは一切なく、自主独立経営の原則の下で各社の経営判断によって実行されているものです。

以上のような基本経営方針を弊社はもとよりグループ会社各社も厳守して、「日本電産連邦経営体制」を堅持し、それを繋いで「日本電産総連結決算」が実施されているのです。すなわち「連邦経営体制」とはグループ会社各社の企業価値最大化が全てに優先している経営体制であると全グループ会社に認識されております。

弊社グループ経営体制を理解して頂く場合には、この「連邦経営理念」を正しく知って頂くことが最も肝心だと思っておりますので、回答書の冒頭にまず説明をさせていただきました。

二. 直近の2事例について

貴社において最も関心が高いと思われる事項（グループ会社となることの経営への影響、グループ会社となった後の業績の推移）について、弊社のM&Aとして直近の2事例（日本電産サンキョー株式会社及び日本電産サーボ株式会社）を例に、上記で述べた公開情報以外の詳細情報を含め、具体的な説明をさせていただきます。日本電産サンキョーは概ね5年前、日本電産サーボは昨年的事例であり、このような最近のケースをご理解いただくことが、貴社の関心に正しく応えることになるであろうと考えた次第です。ただ、両社と

もグループ入りした時には、深刻な経営不振に陥っていたものであり、その立て直しを図るべく、両社それぞれの実情に応じて、弊社からの支援を行って参ったものです。弊社としては、両社と全く同じ手法を貴社で採用しようとは考えておりません。貴社が弊社グループ入りした際には、貴社の実状を踏まえて十分に協議させていただき、現実的かつ効率的な連携を進めたいと考えております。

なお、下記は非開示情報ですので、お取扱いにはご留意いただきたく存じます。

1. 株式会社三協精機製作所（現商号：日本電産サンキョー株式会社）のケース

弊社は、2003年10月、株式会社三協精機製作所の筆頭株主（約40%を保有）として同社に資本参加し、翌2004年1月にはさらに同社の第三者割当による新株発行を引き受けました。弊社グループ入りした同社の、その後の業績の推移は以下の通りです。

	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高（百万円）	106,809	122,311	121,994	112,628	108,987
営業損益（百万円）	-4,660	10,353	12,151	9,439	9,544

※2007年3月期より完全自主経営体制に移行しました。

2003年10月、弊社永守は、株式会社三協精機製作所の最高顧問として同社の経営に参画し、翌2004年3月開催の臨時株主総会において取締役を選任され、その後代表取締役会長として同社再建の陣頭指揮に当たって参りました。その間、弊社から同社へ派遣した役員及び従業員は次の通りです。

	2004年4月1日	2008年10月1日
常勤取締役（人）	1	0
非常勤取締役（人）	2	2
非常勤監査役（人）	1	2
従業員（人）	2	1

※完全自主経営体制への移行により、弊社より派遣しておりました常勤取締役は全て引き揚げました。

株式会社三協精機製作所が経営不振に苦しむ中での弊社グループ入りであったことから、労働条件について変更させていただいています。もちろん、この変更は、労働組合とも十分に議論を重ねており、永守が自らも労働組合員と膝を突き合わせて議論を重ねた結果であります。

労働条件の変更については、貴社とりわけ貴社の従業員にとって最大関心事の一つであると理解しておりますので、以下には、労働条件の変化に関わる諸データをまとめてお示しさせていただきます。

	2004年3月期		2005年3月期		2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期
	上期	下期	上期	下期			
従業員数(人)	1,623	1,460	1,338		1,459	1,497	1,482
退職者数(人)	163	119	84		50	65	61
退職率(年率換算)	10%	8%	6%		3%	4%	4%
年間所定労働時間	1,875.5	2,080	2,080	1,992	1,992	1,992	1,992
時間外(年間)	231.5		244.6		225	221.1	207
出勤率	95.3%		99.1%		98.9%	98.8%	98.7%
不就業時間	80.4		62.6		67	73.8	80.5
有給休暇取得率	17.7%		13.3%		14.7%	15.6%	17.2%

※2009年3月期の年間所定労働時間は1,984時間と減少しております。

なお、株式会社三協精機製作所は、2005年に、現在の商号である日本電産サンキョー株式会社に商号を変更しております。

2. 日本サーボ株式会社(現商号：日本電産サーボ株式会社)のケース

弊社は、2007年4月、公開買付けにより、日本サーボ株式会社の議決権の過半数を保有するに至りました。その後同社が急速に業績を回復させてきたことはご承知のことと存じますが、以下に改めてその推移をお知らせいたします。

	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高(百万円)	28,647	32,177	35,046
営業損益(百万円)	-749	-560	2,053

2007年6月、弊社永守は、日本サーボ株式会社の定時株主総会において取締役を選任され、その後取締役会長として同社再建の陣頭指揮に当たり、上記の通り同社の業績回復を果たしたものです。その間、弊社から同社へ派遣した役員及び従業員は次の通りです。

	2007年6月18日	2008年10月1日
常勤取締役(人)	1	2(1)
非常勤取締役(人)	3	4(2)
非常勤監査役(人)	3	3(2)
従業員(人)	1	9(9)

※取締役には執行役員も含まれます。

※()内は日本電産サーボの指名・要請により派遣した役員及び従業員数です。

ここでも、株式会社三協精機製作所のケースと同様、労働条件の変化についての諸データを整理いたしましたので、ご覧ください。

区分	2006年3月期		2007年3月期		2008年3月期	
	管理職	一般職	管理職	一般職	管理職	一般職
従業員数（人）	3,822		4,189		3,919	
退職者数（人）	8		13		51	
退職率（年率換算）	1%		2%		8%	
年間所定労働時間	1,944		1,920		2,024*	
時間外（月間）	—	31.5	—	29.6	—	18
出勤率	96.2%		96.6%		98.2%	
不就業時間	66.4	96.8	63.2	88.8	25.6	47.2
有給休暇取得率	40%	60%	38%	55%	13%	29%

※期初は1,920時間でしたが、2007年6月から1年間は2,080時間に増加しています。なお、2008年5月から（2009年3月までの期間）は、1,992時間に減少しています。

弊社グループ入りした後、時間外勤務の時間が減少しているのは、所定労働時間が増えたことが主たる原因です。なお、2007年度退職者人数が51名へ増加していることについて、以下の通り補足して説明させていただきます。

当該51名の内訳は、①元々の親会社である日立グループから日本サーボ株式会社に出向ないし転籍して来られていた方々が、弊社グループ入りを機会に親会社に戻られたり、自主的に退職されたりしたことによる退職者数が13名、②弊社は、2007年4月に、日本サーボ株式会社の販売子会社を消滅会社とする吸収合併を行いました。代理店営業から直接営業に対応できない等のお考えにより自主的に退職されたことによる退職者数が14名、③定年後嘱託で継続勤務されていた方や定年退職を迎えた方等の退職者数が24名です。

なお、日本サーボ株式会社は、今年、現在の商号である日本電産サーボ株式会社に変更しております。

三. 定義について

頂戴したご質問においては「貴社グループ各社」という表記にてご質問をいただいておりますが、以下の回答にあたっては、特に注記しない限り、「グループ会社」は、M&Aによって弊社グループ入りし、現在存続している（合併等で消滅しているグループ会社があります。）弊社の子会社12社を意味します。なお、弊社とこの12社を合わせた合計売上の連結売上高全体に対する比率は94%となります。残る6%は、弊社の海外子会社2社による売上です。以下、該当するグループ会社を列記いたします。なお、回答においては、それぞれ、株式会社を省略して表記させていただきます。

グループ会社：日本電産サンキョー株式会社、日本電産コパル株式会社、日本電産トーンク株式会社、日本電産コパル電子株式会社、日本電産サーボ株式会社、日本電産リード株式会社、日本電産シバウラ株式会社、日本電産シンポ株式会社、日本電産キョーリ株式会社、日本電産ネミコン株式会社、日本電産パワーモータ株式会社、日本電産マシナリー株式会社

I. 貴社及び貴社グループに関するご質問

1. 貴社グループの概要について

質問(1)

貴社及び貴社グループ各社と、永守社長、ご親族及び資産管理会社等との間で、取引関係等が発生していれば、その具体的内容をご説明ください。

回答

資産管理会社である有限会社エス・エヌ興産（質問(63)に対する回答もご参照ください。）と弊社との間に「サービス取引」が存在し、2007年4月1日以降2008年3月31日までの取引金額は3百万円です。これは、有限会社エス・エヌ興産が所有する迎賓館を弊社の重要顧客の来社時に実費のみで使用させていただいている対価です。

永守自身及び永守の親族と弊社との取引関係はございません。なお、「ご親族」という表記にてご質問をいただいておりますが、本回答にあたっては、「親族」は永守壽美子（弊社社長永守の妻）、永守貴樹（弊社社長永守の長男）、永守知博（弊社社長永守の次男）を意味します。

質問(2)

貴社及び貴社グループの意思決定機関等の内容、仕組みをご説明ください（取締役会の開催頻度、各取締役の出席状況、取締役会以外の機関の内容、仕組み、権限等）。また、貴社グループ各社の意思決定に関して、貴社が関与する具体的内容をご説明ください。

回答

弊社及び弊社グループ会社のうち上場会社にあつては、それぞれの有価証券報告書中に「コーポレート・ガバナンスの状況」において意思決定機関等の内容、仕組みを記載しておりますのでご参照ください。また、各社の取締役会において、「株式会社の業務の適正を確保するための体制」を決議しています。ここではそれぞれ弊社のものを添付いたしますのでご確認ください。上場会社であるグループ会社も概ね同様の記載となっております。非上場のグループ会社についても、公開はしておりませんが、概ね同様の内容で各社ガバナンス体制を構築しています。

なお、弊社及び弊社グループ会社にあつては、全社において、毎月1回定期的に取締役会を開催するとともに、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。この取締役会（定時及び臨時）への常勤取締役の2008年3月期における出席率は、弊社にあつては79%、グループ会社にあつては83%ないし100%です。なお、弊社及び弊社グループ会社にあつて

は、2009年3月期から執行役員制度を採用しています（その趣旨等については、上記添付資料をご参照ください）。これにより今後は取締役の取締役会への出席率が今まで以上に高くなるものと考えています。

2. 貴社の内部管理体制、コーポレート・ガバナンスについて

質問(3)

貴社及び貴社グループのコンプライアンス体制、内部統制システムの内容・運営についてご説明ください。また、現状の体制・システムにおいて改善を要するとお考えの点がもしあればご説明ください。

回答

質問(2)に対する回答と同様、有価証券報告書中の「コーポレート・ガバナンスの状況」の記載及び「株式会社の業務の適正を確保するための体制」をご覧ください。なお、「現状の体制・システム」の課題としては、従来の連邦経営を維持しつつ、規模が拡大してきたグループの経営を効率的に行うために、グループ会社各社の自主性を損なわない範囲で、組織体制の統一化と一部機能の集約化を検討する必要性を認識しています。これについてはグループ会社と密に協議して、グループとして効率的かつ円滑な経営の実現を目指しています。

質問(4)

買収によるグループ会社の増加等に伴うグループ各社の管理体制の変遷についてご説明ください。

質問(5)

グループ会社の増加に伴って生じた管理体制上の問題点と貴社がとられた対応策についてご説明ください。

質問(6)

今後予想される貴社グループの管理体制上の問題点等があればご説明ください。

回答（質問(4)～(6)共通）

本回答書冒頭で申し上げた通り、弊社は「連邦経営」を標榜・実践してきており、一貫して、グループ会社の特長を活かしながら全体として効率的な経営を目指しているものです。なお、規模の拡大や時代の要請（米国 SOX 法等の法制度によるものを含む）に応えるべく、弊社内の組織としても、関係会社管理部、経営管理監査部、海外関係会社管理部等を順次拡充してきた歴史を有しています。今後も、必要に応じて柔軟に対応し、常に、グループ全体として最も効率的な経営を目指すものであります。

質問(7)

貴社及び貴社グループ会社において現在係争中又は今後想定される訴訟、紛争等の有無及びその概要についてご説明ください。また、過去5年間に関わった訴訟、紛争等についてもご説明ください。

回答

弊社及び弊社グループ会社が、過去5年間に関わった訴訟は以下の通りです。

1. 日本電産

- ① ミネベア株式会社との米国特許訴訟：解決済
(2004年7月21日付及び2004年10月25日付各ニュースリリース参照)
- ② 日本ビクター株式会社との米国特許訴訟：解決済
(2005年2月8日付及び2008年2月8日付各ニュースリリース参照)
- ③ 韓国 LG Innotek Co., Ltd.との米国特許訴訟：係属中
(2007年3月7日付ニュースリリース参照)
- ④ 韓国 Samsung Electro-Mechanics Co., Ltd.に対する国内特許訴訟：係属中
(2008年7月30日付ニュースリリース参照)

2. 日本電産サンキョー

株式会社安川電機に対する国内特許訴訟：係属中
(2008年9月25日付ニュースリリース参照)

質問(8)

貴社及び貴社グループ会社において過去5年間に行われた監督官庁（金融庁、証券取引等監視委員会、公正取引委員会、経済産業省、労働基準監督署及び国税庁等を含む。ただしこれらに限られない。）からの処分、指導、指摘又は調査（現在進行中のものを含みます。）等に係る具体的内容についてご説明ください。

回答

2006年12月27日、弊社は大阪国税局から、弊社と海外子会社との間の2001年3月期から2005年3月期の5年間の取引に関して、その取引価格が独立企業間価格と異なるという判断による移転価格課税に基づく更正通知を受領しています（更正通知による移転価格更正所得金額は約69億円、追徴税額は地方税等を含め合計約33億円と試算）。弊社としては、当局に対する異議申し立てを行うと同時に、対象国との二国間協議を進めています。なお、弊社は、前同日、ニュースリリースとしてこの情報を公開しています。

また、2005年5月、日本電産パワーモータが公正取引委員会から下請代金支払等遅延防止法違反（下請金額からの総額2459万8792円に及ぶ減額の禁止）を理由とする勧告を受けています。なお、本件は、公正取引委員会のウェブサイト「下請法勧告一覧」にて公開されています。

質問(9)

貴社の連結子会社となる場合に、当社において発生する事務負担についてご説明ください。特に、貴社は米国会計基準による連結財務諸表を作成されておりますが、米国会計基準への対応に関して当社に発生する負担について、具体的にご説明ください。また、国際財務報告基準への対応についてのお考えをご説明ください。

回答

弊社グループは、経営管理のサイクル及び仕組として

- ① 事業計画（毎年3月に年間計画、9月に下期計画を確定）
- ② 週次業績フォロー（週報）
- ③ 月次（管理連結）決算
- ④ 米国会計基準による四半期決算

の各制度を採用しております。新規の連結子会社には、関係会社管理部より上記①の事業計画と②の週報をご説明し、経理部より③月次管理連結決算報告書と④米国会計基準による四半期決算のご説明をいたします。また、米国会計基準につきましては、経理部より弊社が採用する米国会計基準に関するご説明をすると共に弊社グループ担当の会計事務所よりご説明をいたします。

上記①、②、③に関する貴社の事務負担につきましては、現状の貴社の経営管理制度と弊社グループの制度との相違点の程度により生じ得るものと考えておりますが、過去のM&Aの例では、過度の事務負担は生じておりません。

上記④の米国会計基準に関する事務負担につきましては、近年弊社グループ入りをいたしました、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例では、米国会計基準に関する知識のない状態からスタートをしたものの、経理部の増員は無く対応ができていく状況です。また、米国会計基準に係る内部統制への対応は、J-SOX適用会社の場合、J-SOXの内容をほぼ踏襲することで、追加的な工数負担、費用負担は限定的となっております。米国会計基準に係る財務諸表監査に関しては、弊社へ提出いただく米国会計基準に関する追加情報の監査に係る事務負担が追加となります。なお、過去のM&Aによって弊社グループに参画した会社は、すべて京都監査法人に変更いただいております。可能であれば今回も京都監査法人への統一が望ましいと考えております。その理由は、貴社の監査法人と京都監査法人の監査手続が異なり、弊社グループ連結の観点から、監査内容に不足がある場合には追加の監査が必要となり、工数・費用が追加的に発生するからです。同時に、弊社が採用する米国会計基準監査での財務諸表監査、内部統制監査についても同様に追加的な手続が必要となる可能性があり、監査を効率的に受けるにあたり、これまではグループ会社の監査法人を統一して参りました。監査法人変更の場合には、変更に伴う一時的な工数負担が発生いたします。

国際財務報告基準（IFRS）への対応につきましては、SEC（米国証券取引委員会）は、2014年に米国上場企業にIFRSの採用を認める方針（但し、強制適用については、2011年に最

終判断する見込)で、日本でも2011年6月までに日本会計基準とIFRSとの差異を解消し、IFRS導入のロードマップを作成する方向で検討が進められております。このような背景の下、弊社では国際財務報告基準の導入に向けた検討を開始したところであり、今後については日本及び米国における動向をみて検討を進めることとしております。

質問(10)

貴社「第35期有価証券報告書の『事業等のリスク』(16)」において、「当社社長である永守重信(氏)への依存」が掲げられております。貴社グループが上場会社としてコーポレート・ガバナンスの形骸化を防止するためにどのような具体的方策をとっているか、またかかる方策の現時点における実効性についての貴社の分析・評価をご説明ください。

質問(11)

前項の貴社第35期有価証券報告書の「事業等のリスク」(16)「当社社長である永守重信(氏)への依存」において、『永守氏への依存を減らすためデザインされた経営構造の確立過程で、永守氏の突然の離脱があった場合、当社グループの事業運営、財務状況、そして経営成績に大きく悪影響を及ぼす可能性があります。』との記載がありますが、具体的に想定されている影響をご説明ください。また、貴社グループの運営・管理体制の永続性にかかるとご見解についてもあわせてご説明ください。

回答(質問(10)・(11)共通)

弊社は、永守によるリーダーシップによって、2001年には、創業30周年を待たずにニューヨーク証券取引所に上場を果たすまでの成長を遂げたものであり、今なお、弊社及び弊社グループにとって永守の存在が大きなものであることは率直に認めざるを得ない事実であります。このことをSECへの報告を念頭に置いて「事業等のリスク」として記載したものがご指摘の項目であります。現時点において、永守が経営から離脱するような事態が生じた場合には、一時的に、弊社及び弊社グループの業績に影響を与え、結果として財務状況への悪影響が生じる可能性があることは、弊社及び弊社グループの「リスク要因」として、無視できないものであると理解しております。

ただ、永守の軸足は個々の関係会社の経営から、グループ全体の経営を統率するという役割に徐々に変わりつつあります。弊社自身について見れば、代表取締役副社長(COO)以下の役員に経営の実権は委譲され、永守はグループを統率する立場から経営に関与しているというのが実態です。グループ会社についても、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、永守の関与度合いは徐々に小さくなっています。

例えば、日本電産トーソク、日本電産コバル、日本電産リード等への永守の関与は、基本的に、月1回の経営会議及び取締役会への出席であり、日本電産コバル電子については同会議への出席が概ね3ヵ月に1回になります。このような環境にあつて、弊社及び弊社グループにおいては、別添「コーポレート・ガバナンスの状況」に記載していますように、既に、永守一人に依存しない社内のガバナンス体制を整備しております。また、次世代経

営者のための社内研修制度等により積極的に若手経営者の育成にも取り組んでいます。さらに、今期からは執行役員制度を導入することにより、「次の世代」を意識した体制作りを急ピッチで進めているものです。また、定期的で開催される「グループ会社社長会」「グループ会社 CFO 会議」を通じて、グループ全体の経営情報の共有化を図る等の取り組みも合わせて考えれば、グループの運営・管理体制の永続性という観点で、着実に、永守一人に依存する体質から脱却しているものと考えています。

3. 貴社の業績について

質問(12)

貴社の自己資本利益率が平成 17 年 3 月期の 21.1%から年々低下しており、平成 20 年 3 月期には 13.2%まで低下しておりますが、その要因及び今後の具体的な見通しについてご説明ください。

回答

2005 年 3 月期の自己資本利益率 21.1%は、前年 2004 年 3 月期の 16.2%と比較して 4.9 ポイントの急上昇を示し、また翌年 2006 年 3 月期の 17.4%よりも 3.7 ポイント高いレベルとなっております。これは、2005 年 3 月期には、新規連結会社の日本電産サンキョーと日本電産コパル電子の純利益の通期ベースでの貢献等により、連結純利益（分子側）が前年比 107.9%の増加となったのに対し、自己資本利益率算定用の純資産額（分母側）は、前期末と当期末の 2 期間の平均残高を採用する関係から約 60%の増加に留まった一過性の要因によります。

また、2006 年 3 月期以降の表面的な自己資本利益率の低下傾向は、海外オペレーションの比率の大きい弊社グループのビジネスを背景とした為替差損益と資本の部の包括利益に含まれる為替換算調整勘定が大きく影響をしております。それぞれの年度における、為替差損益並びに為替換算調整勘定の金額とこれら為替の影響を除き、算定した各年度の自己資本利益率（表中の「為替調整後 ROE」）は、以下の表の通りです。なお、表中の「為替調整後 ROE」の算定方法は、以下の通りです。

- ① 為替調整後税引後利益 = 税引後利益 - 為替差損益 + (為替差損益の金額に当該年度の実効税率を乗じ算定した税額)
- ② 為替調整後純資産 = 純資産 - 為替差損益 + (為替差損益の金額に当該年度の実効税率を乗じ算定した税額) - 為替換算調整勘定の金額
- ③ 為替調整後 ROE (%) = 為替調整後税引後利益 / 為替調整後純資産(但し、前期末と当期末の 2 期間の平均) × 100%

	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
為替差損益（百万円）	7,866	1,757	-14,110
為替換算調整勘定（百万円）	9,391	6,949	-17,107
為替調整後 ROE	15.5%	14.2%	16.1%

上記の方法により算定した為替の影響を除いた、自己資本利益率（「為替調整後 ROE」）は、2006年3月期から2008年3月期までの3期間は、ほぼ14%～16%のレンジで推移をいたしました。また直近2008年3月期の16.1%は同3期間の最高率となっております。自己資本利益率は15%を基準として絶対値での純利益の拡大をはかってまいります。

質問(13)

貴社の提案書において、例えば、日本電産サンキョー及び日本サーボ等の事例に関し、短期間で業績を改善した実績について言及されていますが、一方で、貴社第35期有価証券報告書において、NSBC（日本電産シバウラ）の平成20年3月期における営業損益が97百万円の損失と記載されています。NSBCにおける損失の理由と、貴社の業績改善の手法の有効性に関する貴社の分析、今後の対応についてご説明ください。

回答

弊社有価証券報告書のオペレーティング・セグメントでは、各社の単体の数値を開示しており、ご指摘のNSBCについても単体の数値となっております。ご指摘のNSBC単体の営業損失は、量産はタイと中国へ展開をし、日本は研究開発に専念するように体制を変更したこともあり、2008年3月期は、NSBC単体は赤字となりましたが、同社海外生産拠点を含めた連結ベースでは着実に営業利益（直前事業年度で6%強）を計上しております。NSBC単体は、海外生産拠点である各社から日本の本社に受け入れるロイヤリティーや海外生産品を日本で販売する際の販売マージンでは、まだ日本で発生する開発費用や営業費用を賄いきれていませんが、これは家電製品用を中心とするモータ市場の拡大とプラスストレス化に伴い開発・営業ともに年商500億円をめざして、現在先行投資段階にあるためであります。但し、連結ベースでの販売実績は順調に拡大し、当期は第1四半期から本社であるNSBC単体でも営業利益を計上しております。

4. 過去の企業買収の経緯及びその結果

質問(14)

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、貴社グループ会社となった後の状況に関し、以下をご説明ください。

- ① 貴社からの役員及び従業員の派遣の有無とその内容（人数・役職）、被買収会社の永守氏の取締役又は会長職への就任状況と就任時期（買収後何ヵ月後か）、その後退任された例はあるのか、ある場合はその理由
- ② 増加した貴社との取引とその内容
- ③ 貴社とのシナジー効果
- ④ 業績の推移
- ⑤ 重要な資産の売却、譲渡その他処分の有無
- ⑥ 退職した役員・従業員の数、貴社グループ会社となる前後の退職率の推移及び退職率が大きく変化している場合はその要因、直近における退職率
- ⑦ 貴社グループ会社となる前後の従業員の年間の労働時間と出勤率の推移及び当該データが大きく変化している場合はその要因、直近における労働時間と出勤率
- ⑧ 管理職、一般職員別の一人平均年間労働時間の実績および下記内訳について
 - (ア) 所定内実労働時間
 - (イ) 時間外勤務時間
 - (ウ) 有給休暇、欠勤他の不就業時間
 - (エ) 有給休暇取得率
- ⑨ 社員の健康管理、安全配慮義務に関連して、過重労働防止に関する具体的取組状況

回答

- ① 本回答書冒頭に記載いたしました通り、グループ会社となった後、弊社から1名ないし数名の役員を派遣しますが、役員の派遣は最小限に抑えることを基本としております。また、株主総会までの間は、非役員の顧問ないし理事として派遣することもあります。永守は、最高顧問、顧問、会長（代表取締役会長あるいは取締役会長）として、グループ入りした会社に赴いて経営の陣頭指揮に当たります。経営が順調に推移し、業績が安定するに至れば、永守は代表取締役から取締役に役職を変え、さらには、取締役としての関与を止めるケースもあります。その場合には、弊社の他の役員が会長職等として派遣されるのが通常です。なお、上場会社6社については、現在、永守が代表取締役会長又は取締役会長として経営に関与していますが、その関与の度合いは当該会社の業績次第です。
- ② グループ会社各社の業態次第であり、一概には言えませんが、金型製作、プレス機製造を行っていた会社が、グループ入り後はグループ会社各社への売上が増加した例やグループ入りした物流会社が大幅に売上を伸ばした例があります。もちろん、弊社との取引に変化がない例も珍しくはなく、この点については、あくまでも業態次第と言

うほかありません。

- ③④以下の通り、業績の推移をご参照いただくことで、回答に代えさせていただきます。
 グループ会社のグループ入り直前期とその後の期の業績を比較した場合、1期目から効果が明らかな日本電産サーボの例が最も典型的ですが、その他の会社も概ね2期から3期を経ることで、売上高及び営業利益の改善が顕著になってきます。以下、冒頭でご説明させていただいた2社（日本電産サンキョー及び日本電産サーボ）以外の上場会社の例を掲げさせていただきます（単位はいずれも百万円）。

（日本電産コパル：1998年グループ入り）

【連結】	直前1期	資本参加	その後3期		
	1997年3月期	1998年3月期	1999年3月期	2000年3月期	2001年3月期
売上高	48,402	56,386	49,837	54,763	62,799
営業利益	-971	1,500	-98	4,500	4,928

（日本電産リード：1997年グループ入り）

【単体】	1997年3月期	1998年3月期	1999年3月期	2000年3月期
売上高	1,696	2,502	3,315	3,510
営業利益	132	468	677	584

（日本電産コパル電子：1998年グループ入り）

【連結】	1997年3月期	1998年3月期	1999年3月期	2000年3月期
売上高	20,016	22,476	17,519	20,502
営業利益	2,726	2,532	1,241	2,153

（日本電産トーソク：1997年グループ入り）

【連結】	1997年3月期	1998年3月期	1999年3月期	2000年3月期	2001年3月期
売上高	—	—	19,422	24,200	27,506
営業利益	—	—	-793	712	1,414

【単体】	1997年3月期	1998年3月期	1999年3月期	2000年3月期	2001年3月期
売上高	20,552	21,383	18,022	23,476	24,228
営業利益	400	280	-604	616	1,266

- ⑤ ご質問の趣旨は、M&A後、対象会社の事業の一部を売却する等、いわゆる「切り売り」の例がないか、というものと理解いたします。過去の例としては、小規模な事業について第三者から請われて営業権の譲渡に応じた例はございますが、その際にも、

従業員については希望すれば弊社に転籍させる等の措置をとっておりますので、いわゆる「切り売り」には該当しないものと考えています。

⑥⑦⑧

冒頭でご説明させていただいた2社（日本電産サンキョー及び日本電産サーボ）の実例をご参照ください。

- ⑨ 具体的な取組状況は、グループ会社がその実態に応じた取り組みを行っており統一しているわけではありません。共通に実施されている事項としては、安全衛生委員会の活動による実態把握、産業医による面談、メンタルヘルス講習会の実施等をあげることができます。

II. 当社へのご提案内容に関する質問並びに「資本・業務提携のご提案（意向表明書）」に関する質問

1. 今回の買収提案の経緯について

質問(15)

当社への公開買付けについて、当社企業価値又は当社の株主に対して与える影響などについてはどのように検討を行ったのか、また、本公開買付けについての検討を開始した具体的時期はいつか、ご説明ください。

回答

本公開買付けが貴社企業価値に与える影響は、一般に利用可能な手段を通じて得られた貴社の財務状況及び将来収益に関する情報を基礎として、本公開買付けにより貴社の総議決権数の過半数の普通株式を取得することを前提に、本提携によるシナジー効果等を勘案して検討を行いました。貴社の株主の皆様にとって本公開買付け価格は十分に魅力的な価格であると考えており、多くの株主の皆様にご応募を頂けるものと考えておりますが、他方で、本公開買付けの結果、貴社株式が上場廃止となる等、貴社の株主の皆様には大きな影響を与える可能性がある場合、弊社のアドバイザーからも助言を得つつ、株主の皆様は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なりました。すなわち、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、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。なお、弊社はかねてより鉄道機器事業展開の可能性等を模索しておりましたが、本提案に関するアドバイザーも交えての具体的な検討は、今春頃より行ってきました。

質問(16)

貴社が、この時期に当社に対して意向表明書を提出した理由を具体的かつ詳細にご説明ください。

回答

質問(15)に対する回答に記載いたしました通り、弊社はかねてより鉄道機器事業展開の可能性等を模索しておりましたが、本提案に関するアドバイザーも交えての具体的な検討は今春頃より行って参りました。貴社が2008年7月14日付で公表された「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（以下「本プラン」といいます。）の理念である透明かつ公正な手続の下、貴社取締役会が、本提案の内容を「企業価値・株主共同の利益の確保・向上」という観点から真摯にご検討頂けるものと考え、本プランに即して意向表明書を提出いたしました。

2. 買収提案の方法について

質問(17)

貴社としては、従前の方法を踏襲して、事前に当社経営陣に買収に関する打診を行う対応も考えられたはずですが、なぜそのような打診なく買収提案の公表という方法を選択したのか、その理由をご説明ください。

回答

異なる強みを持つ貴社と弊社が迅速に一体化してシナジー効果を最大化させることで、グローバルベースでの鉄道機器事業展開を一気呵成に実現できると考えております。貴社は最近本プランを導入されましたが、本プランによれば、このような双方にとって魅力的な本提案を「企業価値・株主共同の利益の確保・向上」という観点から貴社取締役会に真摯にご検討頂けるものと考え、本プランに即して意向表明書を提出いたしました。また、本プランの理念である透明かつ公正な手続の下に、本プランに基づいて貴社と行われる対話や交渉等の内容についても可能な限り公表し、貴社の株主、従業員、顧客・取引先等すべてのステークホルダーの皆様幅広く本提案の趣旨をご理解頂くことが最善と考え、本提案を公表いたしました。弊社といたしましては、今後、貴社経営陣、株主、従業員及び顧客・取引先の方々をはじめとするステークホルダーの皆様、貴社独立委員会との間で十分な対話を行い、ご説明を尽くしていく所存です。

質問(18)

今回の貴社による強圧的とも思われる提案の手法が当社及びステークホルダーとの信頼関係を損なうおそれがあるとは考えられなかったのかについてご説明ください。

回答

質問(16)に対する回答にも記載いたしました通り、今回の貴社への提案手法につきましては、貴社にて本プランが導入されたため、その理念である透明かつ公正な手続の下で議論を尽くすべく、貴社ご提示の本プランの手続に則って「意向表明書」を提出させて頂いたものであり、強圧的な提案手法という認識は弊社にはございません。従いまして、貴社及びステークホルダーの皆様との信頼関係を損なうおそれはないものと確信しております。

質問(19)

貴社の提案内容について当社独立委員会が真摯に検討を重ねた結果、当社買収防衛策に定められる対抗措置の発動又は株主意思確認総会の実施を勧告した場合に想定される貴社の行動について、具体的にご説明ください。

回答

弊社は、本提案が貴社の企業価値を最大化し、結果として貴社を取り巻くすべてのステークホルダーの皆様を利益を最大化させるための最善な提案であると確信しており、必ずや貴社独立委員会、ひいては貴社取締役会の賛同が得られるものと考えております。したがって、現時点において貴社独立委員会が本プランに定める対抗措置の発動又は株主意思確認総会の実施の勧告を行うことは想定しておらず、貴社独立委員会勧告を受け、貴社取締役会にもご賛同いただけるものと確信しております。なお、万が一、貴社独立委員会により株主意思確認総会の実施が勧告された場合には、弊社といたしましては、株主の皆様へ弊社提案へのご賛同を頂くべく、引き続き、株主の皆様への情報発信や対話を通じてご説明を尽くして参りたいと考えております。

質問(20)

永守社長は過去の各種講演及び記事において、「資本の論理をふりかざしても成功する可能性は極めて低い」、「欧米と異なり、終身雇用が前提の日本の従業員はオーナーが代われれば動揺する」との理由から敵対的 TOB は成功しないとの考えを繰り返し示されていましたが、現時点における敵対的 TOB に対する考え方をご説明ください。

回答

「敵対的 TOB」という用語は多義的に用いられておりますが、本提案は、あくまで本プランに即した友好的な資本・業務提携をご提案申し上げるものであります。弊社は、本提案が貴社の企業価値を最大化し、結果として貴社を取り巻くすべてのステークホルダーの皆様を利益を最大化させるための最善の提案であると確信しておりますので、必ずや貴社取締役会の賛同が得られるものと考えております。

なお、弊社永守による「資本の論理をふりかざしても成功する可能性は極めて低い」との発言は、資本・業務提携後のビジョンなしに、不当に高水準のプレミアムを提示しても TOB は成功しないという意味を述べたものであり、本公開買付けのプレミアムは、本提携後のシナジーを考慮した上で弊社が適切と判断した価格を提示しておりますため、資本の論理をふりかざしているものではありません。また、「欧米と異なり、終身雇用が前提の日本の従業員はオーナーが代われば動揺する」との発言は、オーナーが変わることにより社風が変わるといった不安が従業員に生まれるおそれがあるという意味を述べたものであり、弊社としては、冒頭でご説明いたしました「連邦経営」を採用しておりますので、このような問題は生じないものと確信しております。

3. 「一.資本・業務提携のご提案 1.ご提案の概要」について

質問(21)

意向表明書 1 ページにおいて、「本提携は、両社の企業価値を向上させ、すべてのステークホルダーの皆様にとっての利益を最大化させるものであります。」と記載されていますが、当社の企業価値について、当社主要製品部門である交通事業、産業事業、IT の各部門の構成及び各事業の戦略（将来的に外部に売却等を検討しているのか等を含む）についてどのようにお考えか、ご説明ください。

回答

以下は、現時点における貴社に関する公開情報のみをベースにした弊社の考えであり、今後、「企業価値・株主共同の利益の確保・向上」という観点から、貴社と議論を深めて参りたいと考えております。

<交通事業>

貴社の交通事業については、売上高前期比 15%増となっており、その背景としては、京阪新 3000 系車（中ノ島直通車両）等国内の民鉄向けで予定よりも前倒しで納入が進捗した案件が寄与したことにありと理解しております。短期的には、堅調な国内受注を維持するとともに国内市場におけるシェア拡大を図り、海外納入実績のある中国及び北米でさらなるシェア拡大を図る必要があると考えております。中長期的には、弊社のモータ技術をご活用いただくことにより省エネや環境に配慮した製品開発を行い、中国・北米市場だけでなく、市場規模の大きい西欧・アジア太平洋や市場成長率の高い東欧・CIS へと海外市場の拡大を図っていく戦略を考えております。

<産業事業>

貴社の産業事業については、売上高前期比 1%増となっており、さらなる売上高増を目指した事業戦略を策定する必要があると考えております。産業事業については、弊社との事業シナジーを活かし、短期的には貴社の自動車開発用試験機の受注増を目標とし、中長期的には貴社のモータ技術と弊社のモータ技術の融合により、より高効率・省エネモータの開発、とりわけ車載用モータ分野でのシェア拡大を狙っていきたくと考えております。

<IT 事業>

貴社の IT 事業については、売上高前期比 33.3%減となっており、その背景としては、首都圏の鉄道役務システムの IC 化 (PASMO) 対応機器の納品が一旦ピークアウトしたことにあると理解しております。短期的には、PASMO で蓄積した IC カード関連ノウハウを鉄道役務システム以外の場面にも拡大し、IT 産業全般へ展開していく必要があると考えております。弊社グループの日本電産サンキョーでもカードリーダー事業・日本電産コパルでは免許証発行機や昇華型高速プリンター事業を実施しておりますので、両社の技術交換によるシナジーも見込めるものと考えております。中長期的には、遠隔監視システムに関する技術を活用した新規製品開発によりさらに市場拡大を狙っていくことになると考えております。

もともと、上記のような事業戦略を考えてはおりますが、あくまでも連邦経営の精神に則り、貴社の自主経営を基本的に尊重しております。

なお、現時点において貴社の事業について売却・撤退等を予定しているものはございません。

質問(22)

意向表明書 1 ページにおいて、「本提携は、両社の企業価値を向上させ、すべてのステークホルダーの皆様にとっての利益を最大化させるものであります。」との記載がありますが、他の想定されうる選択肢と比較しても「最大」とであると判断された根拠について、具体的にご説明ください。

回答

他の選択肢としてどのようなものを想定するかにもよりますが、現在、貴社が考え得る最大の企業運営策が中期経営計画 (イノベーション 90 プラン) の早期達成であるとするならば、弊社の経営資源、モータ技術、経営手法を貴社に最大限ご活用いただける本提携こそが、より早期の同計画達成はもちろん、同計画を上回る業績向上、ひいては貴社企業価値の更なる向上を可能とするものと考え、「最大」と判断いたしました。

質問(23)

貴社は意向表明書 1 ページ、2 ページにおいて、有効期限である 2008 年 12 月 15 日までに、当社取締役会が本提案に対する賛同及び本公開買付けに対する対抗措置の不発動の決議を行うことを要請しております。一方、当社が導入している「当社株券等の大規模買付け行為に関する対応策（買収防衛策）」においては、貴社から提出していただくべき情報を記載した情報リスト（必要情報）に対し、貴社が十分に情報を提供して以降、当社取締役会による評価、検討、交渉、意見形成及び代替案立案のための期間（「取締役会評価期間」）として、本件においては 60 日間設定されており、さらに、場合によっては取締役会評価期間は最大 30 日間延長される可能性があります。貴社における必要情報の提出状況及び取締役会の検討の状況によっては、貴社の提案書における有効期限内に買収防衛策の手続きに則った取締役会による評価等が完了しない可能性も想定されますが、この場合の貴社における対応を具体的にご説明ください。また、有効期限である 2008 年 12 月 15 日までに当社による評価等が終了しなかった場合において、有効期限を延長する意向があるかどうかについてお考えをご説明ください。

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・取引先等すべ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ます。弊社は、貴社からのご質問等については今後も真摯に対応させて頂く意向ですが、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、意向表明書、本提案資料及び本回答書をもって十分に提供済みであると考えており、設定させて頂いた 3 ヶ月間の期間は、貴社取締役会が本プランに則って本提案を真摯にご検討頂き、結論を出して頂くために十分な期間であると考えております。従って、有効期限日である 2008 年 12 月 15 日までに貴社による評価等が終了しないことは現時点において想定しておりません。

質問(24)

意向表明書 1 ページ「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」と記載されていますが、以下について具体的にご説明ください。

- ① 両社のモーター技術を組み合わせる事により、何故鉄道機器事業において飛躍的な成長が可能となるのかについてご説明ください。
- ② 海外メーカーによる鉄道用モーター事業に関する参入障壁について、貴社のお考えをご説明ください。また、一旦、鉄道用モーター事業に参入した場合における事業撤退にかかる障壁についての考え方もあわせてご説明ください。

回答

- ① 弊社グループは、「回るもの、動くもの」を基調にした多様な会社群で構成されており、研究開発もこの点を基軸に取り組んでおります。貴社のもつ鉄道機器事業に関する蓄積された技術力、先進的な開発力を、弊社の要素技術・生産技術と組み合わせることによりシナジーを発揮することができ、鉄道機器事業において飛躍的な成長が可能となると考えております。
- ② <参入障壁への認識>
鉄道用モーター事業が、国もしくは鉄道事業者固有に要求される技術・規格等で成立していることの理解はあります。それは、鉄道が高度の公共性を有する貴重な社会インフラであり、固有の文化の上に立つことによるものであると認識しております。
<事業撤退にかかわる障壁>
鉄道用モーター事業者は、将来にわたってその社会インフラを支えてゆく重要な使命を担っておられると認識しております。これは撤退障壁と考えるのではなく事業参画の必須事項であると認識しております。だからこそ、将来にわたってお役に立ち続けられる企業で在らねばならないと認識しております。

質問(25)

意向表明書 2 ページの図において、「高付加価値、かつ低価格な製品供給」との記載がありますが、当社製品の付加価値化としてどのような事例を想定されているのか、ご説明ください。

回答

貴社の持つ高シェア製品は、業界のデファクトといってよいものばかりであります。また、モーター及び制御技術についても先進的なことを手がけられておられると認識しております。弊社グループの培ってきた誇れる技術の一つは生産技術でありますから、この融合で新たな価値を生むことを大いに期待するものであります。

質問(26)

意向表明書 2 ページの図において、「取引規模の拡大」との記載がありますが、具体的に当社のどのような製品・どのような顧客を想定されているのか、ご説明ください。

回答

ボンバルディア、シーメンス、アルストム等海外の鉄道機器メーカーは自社グループ内にモータ事業を有していますが、弊社は、競争力のあるモータを提供することにより、将来は十分参入の可能性があると考えています。現に、自動車産業でも昨今、内製から外注又は購買への切替が急速に進んでおります。

4. 「3.本提案の背景（業界環境）及び本提携によるシナジー（1）業界環境及び貴社に関する弊社認識」について

質問(27)

意向表明書5ページにおいて、「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（損失がブラシ付モータの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ることから、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。」との記載がありますが、①鉄道のモータにおける予測される技術革新とは具体的に何を示すのか、②鉄道のモータにおける技術革新は、本提携のシナジー効果として具体的にどのような内容が期待できるのかについてご説明ください。

回答

弊社は、鉄道技術の将来をどのように位置づけ、何に手を打って行くのかは、まさしく本提携による最も大事なシナジーであると考えており、今後、貴社との間で議論を深めていく必要があるものと認識しております。したがってここでは、あくまでも一つの考察としてお受け取りください。

お客様の求めておられる高信頼性・軽量・小型化・低コストまた、線区毎の多様なニーズにどうお答えしていくかを考えたとき、技術を要素別に分解して再構築してみると考えます。即ち、

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。

といったことが考えられます。しかしながら、このようなアイデアも、この分野に造詣の深い貴社の専門家の皆様と知恵を出し合い、議論を深めていくことなしには実現できません。

質問(28)

意向表明書5ページにおいて、「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（損失がブラシ付モータの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ることから、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。」との記載がありますが、貴社が得意な低電圧低出力のDCブラシレスモータの技術が、高電圧高出力の鉄道用モータの技術革新に寄与するという根拠についてご説明ください。

回答

要素技術の面と生産技術の面での寄与とお考えください。弊社はモータ専門メーカーとしてモータに関するさまざまな要素研究・基礎研究に注力しております。殊に近年は、車載モータを戦略製品と位置付け、開発に資源を投入して参りました。

質問(29)

意向表明書7ページにおいて、「日本市場は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。従って、海外勢に伍して海外市場展開を図り、海外での売上高比率を上げることが、貴社をはじめとする日本の鉄道車両事業者の今後の長期的な成長を支える重要な戦略と考えております。」との記載がありますが、①「日本の鉄道車両事業者の今後の長期的な成長を支える重要な戦略」はどのような内容をお考えなのか、②国内市場に対する今後の対応についてはどのようにお考えなのかご説明ください。

回答

- ① 鉄道事業者（殊に JR 様）と一体となった製品開発が今後も必須であると考えます。それは日本の鉄道技術は世界一だからであります。その上で、鉄道事業者、鉄道車両事業者一体となった海外鉄道インフラ獲得への攻略を今以上に進めて行くことが大切ではないかと考えています。その場合に必須となるのは、製品個々の競争力であると考えます。QCD を圧倒的に磨き上げることこそが世界競争に勝利する必須条件であると認識しております。
- ② 国内市場は、今後数年はリプレイス需要及び新型新幹線の需要が見込まれるものの、高い成長を見込むのが難しい状況にあると理解しております。このような状況にあつては、数年の需要増加については、需要に対応した生産体制を整備するとともに、省エネや環境に配慮した製品開発により積極的に新規受注を実現することにより着実

に売上を伸ばす必要があると考えております。当然のことながら、鉄道事業者、鉄道車両業者との連携を前提としております。

5. 「3.本提案の背景（業界環境）及び本提携によるシナジー（2）本提携の効果とその後の事業運営方針」について

質問(30)

買収後における当社及び当社グループの経営方針（意向表明書に記載の内容以外で補足事項がある場合）、事業計画、資本政策及び配当政策についてご説明ください。

回答

<事業計画>

事業計画につきましては、貴社が発表しておられる中期経営計画（イノベーション 90 プラン）を基にしており、本提携後に、連邦経営の趣旨に沿って、貴社が主体となって新しい中期経営計画を弊社とともに作成いただきたいと思いますと考えております。

<資本政策>

以下は、現在の弊社グループ会社に関する基本方針を記載しております。

- ① 資本構成につきましては、弊社持分の上限は決めておりません。
- ② 自己資本比率につきましては、国内法人は特に定めておりませんが、高い方が望ましいと考えております。海外現法は資本金比率を出来るだけ低く抑制しております。
- ③ 棚卸資産残高は1ヵ月分以内、生産工場は0.6ヵ月分以内としております。
- ④ 売上債権の与信限度超過の停留債権はゼロを目標としております。
- ⑤ 借入金を実質ゼロ水準としております。

<配当政策>

配当政策につきましては、当面は現在の配当額を維持することを考えております。もっとも、積極的な事業展開をしていく上では、むしろ純利益の拡大を図り、配当の絶対額を維持しながらも、投資とのバランスにおいて配当性向を柔軟に決定する方針が適する場合もあるものと考えております。

質問(31)

意向表明書9ページ「本提携の効果とその後の事業運営方針」に関し、当社の連結子会社独自の事業に対する今後の取組みについて、貴社のお考えをご説明ください。

回答

貴社の各連結子会社が手がけられている独自の事業につきましても、現段階においては人員削減は一切考えておらず、現状維持の方針で考えております。さらには各子会社の事業と弊社グループ会社のシナジー効果等を模索し、さらなる成長を追求して参ります。

過去、グループ会社独自の事業に関し、連邦経営の精神に則り、グループ会社の経営方針

を尊重した事例としては、日本電産サンキョーの液晶ガラス基板搬送用ロボット事業の実例がございます。当該事業は、一時期採算性が合わず事業撤退の危機にあった時期がございましたが、弊社グループ参画後は事業撤退を考えることは一切なく、むしろ当該事業の強化を宣言し、事業を再建させました。現在では、液晶ガラス基板搬送用ロボット事業は世界シェア 75%を占めており、弊社グループの重要事業となっています。また、同社のオルゴール事業や日本電産シンポのろくろ事業のようなグループ会社独自の事業についても、買収後に事業売却や撤退を行うことなく、引き続き継続して事業を行っております。これも冒頭で述べました連邦経営の精神の顕れです。

貴社の連結子会社独自の事業に対する今後の取組みについても、弊社の連邦経営の精神に則り、貴社の経営方針を尊重いたします。

質問(32)

意向表明書 9 ページにおいて、「トーソクは、弊社経営手法の導入及び経営資源の活用等により高品質・低コスト化を図り、自動車部品業界における競争力強化やプレゼンス向上を実現することができました。」との記載がありますが、①貴社の「経営手法」とは具体的にどのような手法なのか、②「経営資源の活用等」とは具体的にどのようなことをされたのか、③トーソク等で成功している貴社の経営手法が当社に当てはまる理由は何か、④これまでに貴社経営手法で改善しなかった買収事例は無かったのか、についてご説明ください。

回答

① トーソクの事例で導入した弊社の「経営手法」は 3Q6S 活動、原価管理ノウハウ等が挙げられます。

3Q6S 活動とは、整理・整頓・清掃・清潔・作法・躰 (6S) を実践することにより、仕事の効率性を高める職場環境を整え、それにより品質の維持・向上、生産性の維持・向上、安全確保が推進されるというものです。その結果、良い製品 (Quality Products)、良い会社 (Quality Company)、良い社員 (Quality Worker) (3Q) が生み出されます。なぜ 6S が利益に直結して改善されるのか、具体的に言いますと、例えば、整理・整頓ができていると、モノを探す時間が減り、労働時間の質が高まるため、生産性が向上し、収益が改善します。さらには、部品や仕掛品の管理が行き届くため、在庫負担も軽減します。不必要なモノがなくなって作業の段取りも円滑になるため、生産性が向上します。整理・整頓の 2 つの S だけで、これだけの効果が見込めます。6 つの S であらゆるムリとムダとムラを排除して、効率的な仕事ができる環境を整えることで収益力を改善するといえます。

弊社では、品質の維持・向上、生産の維持・向上、そして安全確保のために、気持ちのいい、明るい、誇りの持てる職場環境を構築することを 6S の目的に掲げています。物理的には職場環境を改善するのですが、6S をきちんと行う習慣をつける過程で、仕事に対する意識改革が進みます。実は、この意識改革が業務の生産性を飛躍的に高め

ることにつながります。

- ② 「経営資源の活用」については、弊社のグローバルな生産設備を活用し、中国等のローコスト国で弊社の優れた製造技術を駆使し、高品質・低コストな製品を生産いたしました。
- ③ 弊社の経営手法は、経営効率改善を実現する普遍的な手法でございます。また、弊社の経営資源である海外工場をご活用いただくことにより、貴社の製品につきましても高品質・低コスト化が可能と考えております。
- ④ 過去事例におきまして、弊社の経営手法を導入することにより、経営改善しており、改善しなかった例はありません。もっとも、経営改善スピードは個々の会社によって異なり、改善スピードの遅い会社につきましては他のグループ会社との協業により改善スピードを速めることもあります。

質問(33)

意向表明書 9 ページにおいて、「貴社の鉄道機器事業に関する高い技術力及び鉄道業界に対する深い知見・ネットワークと、弊社の事業運営ノウハウ、グローバルな経営資源及びモータ技術（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により、鉄道・自動車市場における“世界No.1 のモータメーカー”を目指すことが可能になると考えております。」との記載がありますが、当社の鉄道用モータと貴社の扱っているモータとは、容量・使用条件等が大きく異なり、技術面での融合が難しいと考えられます。どのように融合することを考えているのかにつき、具体的にご説明ください。

回答

ご指摘の通り、貴社が扱っている鉄道用モータと弊社が扱っているモータでは、容量・使用条件が異なっておりますが、質問(28)でもご回答申し上げたように、弊社はモータ専業メーカーとしてモータに関する様々な要素研究・基礎研究を行っておりますので、当該研究を共有することで、両社の要素技術・生産技術の融合を行うことは可能と考えております。なお、具体的な技術の融合に関しては、本提携後に、貴社との間で議論を深めて参りたいと思っております。

質問(34)

意向表明書 10 ページ、11 ページ「本提携の効果とその後の事業運営方針」における「② 本提携後の事業展開」、「③ 本提携により期待される事業シナジー」の内容について、マイルストーンを含め、具体的かつ詳細にご説明ください。

回答

本提携後の事業展開、本提携により期待される事業シナジーは3段階を想定しております。

第1段階＝国内基盤の磐石化

本提携後から2年～5年は、経営改善による国内基盤の磐石化を第一目標として、3Q6S

活動やプロジェクト原価管理といった弊社経営ノウハウの活用により経営効率を上げると同時に、共同購買によるコストダウンにより、原価率・販売管理費率を低下させ、営業利益率の向上を実現させる予定です。具体的には提携後3年後には営業利益率10%を目標としております。

第2段階＝海外での事業展開拡大①（既存ネットワークの活用）

第1段階の国内基盤の磐石化が先決ですが、それと並行して、弊社グループのグローバルネットワークを活用することにより、グローバル顧客に対応するための体制を確立し、海外展開拡大を図っていくことを予定しております。具体的には、現在貴社が有している既存マーケットである中国・北米以外の地域への海外展開を考えております。

第3段階＝海外での事業展開拡大②（海外鉄道メーカーのモータ事業取込みの可能性）

現在、海外の大手の鉄道メーカー各社は、自社の鉄道モータ部門を有しておりますが、かつての自動車業界がそうであったように、採算性が見込まれないことを理由に、将来モータ事業を手放す時期が来る可能性があります。その際には、海外鉄道市場のシェア拡大を目的として、海外の鉄道メーカーのモータ事業を取り込むことも将来的にはあり得ない話ではないと考えております。本提携後10年後には、海外鉄道市場のシェア拡大に伴う鉄道車両用モータにおけるデファクトスタンダードの確立を視野に入れております。

質問(35)

意向表明書10ページにおいて、「弊社の経営資源や経営ノウハウを最大限に貴社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へ、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。」との記載がありますが、本提携については鉄道・自動車市場への進出が主目的であり、鉄道会社様をはじめとした顧客・取引先からの意見を重視すべきと考えますが、貴社のお考えをご説明ください。

回答

鉄道技術・鉄道事業等貴社が最も得意としておられる点につきましては、今まで培ってこられた貴社の大いなる知見で経営されることこそが最も正しい進め方であると考えています。弊社がお役に立てるのは、優れた技術を十分に発揮していただくための支援です。申し上げるまでもありませんが、技術・技能の切磋琢磨、伝承には十分な資源の投入が必須です。弊社は、過去に弊社がグループ会社化してきた各社の実績が示す通り、貴社及び貴社のお客様のお役に立てると信じております。

質問(36)

意向表明書 10 ページにおいて、「弊社経営手法の活用による経営効率の改善」との記載がありますが、当社の経営のどの分野における効率改善が必要とお考えなのかご説明ください。

回答

貴社の直近の営業利益率は 3.6%、中期経営計画（「イノベーション 90 プラン」）最終年度にあたる 2009 年 5 月期の営業利益率予想値は 5.0%となっており、貴社が目標として挙げられている 10.0%と比較して乖離しております。弊社といたしましては、まずは「イノベーション 90 プラン」の当初の目標である営業利益率 10.0%の達成を目標とし、弊社がこれまでの実績で積み上げてきた経営ノウハウを活用して参ります。質問(34)に対する回答もあわせてご参照下さい。

質問(37)

意向表明書 10 ページにおいて、「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。」との記載がありますが、①製品のライフサイクルが 20～40 年である保守業務について、業務効率を追求する中での位置付けをどうお考えなのか、②貴社の得意分野は量製品のキーパーツなのに対し、当社の中心はシステムエンジニアリングであり、この分野についてどの程度のノウハウをお持ちなのか、ご説明ください。

回答

- ① 保守業務については、従前どおり継続して参ります。弊社といたしましては、業務効率を追求いたしますが、保守業務のような必要なサービスを排除してまで行うつもりは毛頭ございません。
- ② 貴社は、弊社の得意分野が量製品とご理解されておられるようですが、必ずしもそうではなく、顧客のスペックに応じたオーダーメイドが弊社製品の大半を占めております。従いまして、貴社が懸念されておられるようなシステムエンジニアリングの技術ノウハウは、弊社も十分に有しております。

質問(38)

意向表明書 10 ページにおいて、「海外鉄道車両市場でのシェア拡大、鉄道車両用モータ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」との記載がありますが、①鉄道車両用モータのデファクトスタンダードとは具体的にどのようなものか、②車載用モータ等での付加価値創造の実現とは具体的にどのようなものか、ご説明ください。

回答

- ① 質問(27)に対する回答と重なりますが、弊社が考えている鉄道車両用モータのデファクトスタンダードとは、高信頼性・軽量・小型化・低コストという顧客のニーズ及び線区毎の多様なニーズに応えるという視点から、以下のようなものを考えております。
 1. 制御単位を最小化する。一つのモータを一つの制御装置で制御する。
 2. 小型軽量の高効率モータである PM SM のを採用する。
 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持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。
- ② 貴社の車載用モータ技術（インホイールモータや超低慣性モータ）と弊社の車載用モータ技術（高性能ブラシレスモータ）を融合させることにより、自動車部品ごとに両社の技術の特殊性を活かした車載用モータ開発が可能となると考えております。

質問(39)

意向表明書 10 ページ「② 本提携後の事業展開」において、「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。」との記載がありますが、貴社がお持ちの技術等の活用が、技術フィールド、営業フィールドの全く異なる当社の技術力・ノウハウの強化に繋がるという具体的な根拠についてご説明ください。

回答

弊社は創業以来、モータ専門メーカーとして、モータに関する様々な要素研究・基礎研究を実施して参りました。モータ製品の製造にかかわる要素技術には重なる部分もあると考えており、弊社の有する技術力等の活用が、貴社の技術力・ノウハウの強化に資するものと確信しております。

質問(40)

意向表明書 11 ページにおいて、「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。」との記載がありますが、①その中でも 3Q6S 活動とはどのような手法なのか、②27 社に対して活用した具体的な経営手法はどのようなものか、③リストラ等の実績の有無、④27 社の中に M&A 実施期から 3 会計期間において、営業利益、経常利益及び特別利益のいずれかの項目においても赤字でなかった会社があったのか、についてご説明ください。

回答

- ① 3Q6S 活動とは、整理・整頓・清掃・清潔・作法・躰（6S）を実践することにより、仕事の効率性を高める職場環境を整え、それにより品質の維持・向上、生産性の維持・向上、安全確保が推進されるというものです。その結果、良い製品（Quality Products）、良い会社（Quality Company）、良い社員（Quality Worker）（3Q）が生み出されます。なお、3Q6S 活動の詳細については、質問(32)①に対する回答をご参照下さい。
- ② M&A を行った 27 社に対して活用した弊社経営手法とは、まさに冒頭でご説明いたしました弊社の連邦経営手法であります。連邦経営手法により、グループ会社の自主経営を尊重しつつ、弊社の経営効率改善ノウハウである 3Q6S 活動、原価管理・プロジェクト管理ノウハウ、調達力強化・経費削減ノウハウも活用して参りました。3Q6S 活動の具体例としては、毎日社員が身の回りの掃除をし、整理・整頓を実践すること等が挙げられますが、これにより社員一人ひとりの仕事に対する意識が高まり、引いては業績改善に反映されます。また、原価管理意識を社員に浸透させることにより、無駄なコストを削減し、その結果利益率が改善することが、過去の実績からも明らかとなっております。さらに、グループ会社間の部材調達、部品の内製化、低コスト部品の調達等により調達力を強化することにより、コストダウンを実現しております。
- ③ 人員削減については、過去において一切実践しておりません。
- ④ 27 社については質問(14)に対する回答でもご説明申し上げておりますが、個別事業体としての財務諸表ベースの業績をご説明することができる会社が国内で 12 社、海外に 2 社あります。ここではこの 14 社を対象にご説明申し上げます。なお、その他の 13 社は既存の弊社グループ会社の一事業部門として事業活動を行っているものが多く、個別事業体としての業績をご説明することができません。
14 社の内、7 社（日本電産マシナリー、日本電産シンポ、日本電産リード、日本電産コパル電子、日本電産ネミコン、日本電産パワーモータ、日本電産サンキョー）は 3 期間全ての利益が黒字であります。また、最近の対象会社で 1 会計期間しか経過しておりませんが、2 社（日本電産サーボ、日本電産プリリアント）も全て黒字であります。
下記の 5 社が一部赤字を計上したことがございます。主として資本参加直後の会計年

度か、その翌年度であり、まだ経営改革の成果が上がる前に急激な景気の悪化に見舞われて損失を計上したのですが、そのほとんどが翌年に大幅な業績回復を達成しております。

- (i) 日本電産トーソク：2年目の1999年3月期に営業利益以下が赤字になりました。当時は日本経済の景気後退期で自動車部品や設備投資関連の製品の販売が不振で、前年比約16%の減収となりました。一方で将来の事業拡大のためベトナムへの投資拡大中で、このコスト負担も重なりました。但し、翌年度より一気に黒字化いたしました。
- (ii) 日本電産キョーリ：2年目の1999年3月期は日本電産トーソクの項で説明の通り、設備投資需要の減少で売上高が40%減となり営業利益以下が赤字となりました。この時から固定費の削減による損益分岐点の引下げを目的とした経営合理化（人員は減らさず）を進めました。3年目は営業利益が黒字となりましたが、特別損失に退職金会計の変更に伴う費用を一度に計上し純利益は赤字となりました。しかし、その翌年2001年3月期は過去最高益を計上しました。
- (iii) 日本電産コパル：質問(14)に対する回答に記載いたしました通り、初年度（1999年3月期）に営業赤字となり経常・純利益とも損失を計上いたしました。この年は金融不安から生じた景気の悪化の影響を受け売上高が13%強の大幅減収となり、営業損失計上の要因となりました。まだ日本電産流の経営改善が進んでいない段階であります。また、この年度にはラボシステム機器事業のアグファ関連の営業移管に伴う損失が特別損失として計上されたのも損失計上の一要因となりました。しかし、次年度（2000年3月期）に一举に大幅な黒字を計上しました。
- (iv) 日本電産シバウラ：当該会社は当初の弊社持分は40%の資本出資で、東芝側の子会社でありました。その後2000年9月に弊社100%子会社となりました。その1年目2002年3月期は営業利益と純利益が赤字でありました。これは、中国での事業がまだ改善途中で営業損失を計上していたためです。2年目は営業利益の黒字化は達成できましたが、経常利益以下は赤字でありました。これは棚卸資産処分・営業権償却・退職給付費用の負担が発生したものです。3年目の2004年3月期は全ての利益が黒字化しております。
- (v) 日本電産モータズアンドアクチュエータ：資本参加後終了したのは1年度のみですが、営業利益は黒字を計上しています。但し営業外で為替評価替差損（実損ではありません）が発生し経常利益と純利益は損失を計上しています。

質問(41)

意向表明書 11 ページにおいて、「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。」との記載がありますが、具体的に、どのような物を対象に、どの程度のコスト削減効果を見込んでおられるのか、ご説明ください。

質問(42)

意向表明書 11 ページ「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。」との記載がありますが、当社の購入品は電子部品・鋳鋼品及び高電圧・大容量モータ部品が中心であり、小容量の精密モータを手がけている貴社グループとの購入品に接点があるかについて、また現時点でどの程度のコスト削減効果を見込んでおられるのか具体的にご説明ください。

回答（質問(41)・(42)共通）

モータ製造に共通する原材料・部品の共同購買によるコスト削減のみならず、弊社グループでは電子部品も取り扱っておりますので、購入品に接点はあると考えております。従いまして、弊社グループ全体のスケールメリットを活用することは可能と考えております。具体的なコスト削減効果については、貴社の購入ボリューム・購入先を開示していただければ、試算させていただきます。

質問(43)

また、意向表明書 1 ページにおいて、「本提携は、両社の企業価値を向上させ、すべてのステークホルダーの皆様にとっての利益を最大化させるものであります。」との記載があり、意向表明書 11 ページにおいて、「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。」との記載がありますが、共同購買先ではない現在の当社への納入先にとっての今後の取引継続の有無及びその理由についてのお考えをご説明ください。

回答

基本的に、貴社の既存の仕入方針を尊重する予定です。従いまして、共同購買先ではない貴社への納入先に関しましては、今後も取引を継続する予定です。

質問(44)

意向表明書 11 ページの図「経営効率改善に向けた弊社経営手法」において、「歩留まり改善によるコストダウン」と記載されていますが①貴社歩留まり率と当社歩留まり率の比較をどのようにお考えか、②製品特性による歩留まり率差異についてどのようにお考えか、ご説明ください。

回答

① 弊社としては、貴社の歩留まり率を把握しておりませんので、歩留まり率の比較はできません。

- ② 製品特性による歩留まり率の差異は当然あるものの、弊社が実施している歩留まり率改善への施策に関しては、製品特性に関係なく、応用可能であると自負しております。開発部門が 6σ 手法と QC 手法を活用して、生産技術部門とのタイアップで開発の源流から後工程の不具合発生の未然防止を図ることを習慣付けています。この方法は製品特性に関係なく応用可能と考えています。

質問(45)

意向表明書 11 ページに記載されている「期待される事業シナジー」の全般的記載内容に関連して生産効率についてのお考えをご説明ください。

当社は典型的な受注型の製造業であります。そのため、生産・設計ともに、大量生産に適した体制になっていません。貴社が得意とする量産技術と当社の受注型製作技術とのシナジー効果について、具体的にご説明ください。

回答

弊社製品は、グループ会社の製品を含めて、必ずしも一律一様の量産部品ではなく、貴社製品同様、顧客のスペックに応じたカスタマイズ製品です。製品設計はカスタムであっても、構成部品に関しては標準化・共通化を図っており、また、製品の生産工程の設計に当たっても設備や治工具の標準化・共通化を徹底しておりますので、貴社の生産効率の向上に関してシナジー効果を創出する施策を、貴社と弊社が共同で生み出すことは可能であると考えています。

質問(46)

貴社作成「御社との資本・業務提携のご提案について」（以下、説明書という）31 ページにおいて「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」との記載がありますが、当社の自動車関連ビジネスはコモディティ品ではなく、販売網の拡大がビジネスの拡大に直接結び付くことはないと考えられますが、この点について貴社はどのようにお考えなのかご説明ください。

回答

弊社は、IT、OA、産業用、車載用モータ分野で、グループ会社を含めてグローバルな販売体制を作り上げています。最近では、特に車載用ビジネスのグローバル展開に力を入れており、2年前の Valeo に次ぐ M&A も視野に入れており、全自動車メーカー、主要な Tier1 メーカーとの間で取引関係を強化しておりますので、貴社の販売にも活用できるものと確信しています。

質問(47)

説明書 32 ページ「経営効率の改善」について、①貴社がお持ちの品質、生産性、コストダウンに関するノウハウが、交通事業者とともに作り上げていく、鉄道車両用電気機器の品質、生産性、コストダウンの向上に寄与するという根拠は何か、②二期連続営業赤字の会社（日本サーボ）の再建手法が、業界標準以上の営業利益率の当社の経営効率改善に寄与するという根拠は何か、ご説明ください。

回答

- ① 弊社製品は、グループ会社の製品も含めて、必ずしも一律一様の量産部品ではなく、貴社の製品同様、顧客のスペックに応じたカスタマイズ製品です。また、弊社の有する経営効率改善ノウハウは弊社グループ内で共通する普遍的なものとして有効に機能しており、実際に効果となって顕れております。従いまして、弊社の経営効率改善ノウハウは必ず貴社の経営効率改善につながるものと考えております。
- ② 日本サーボの事例は、直近の顕著な経営効率改善事例としてあげたものです。日本サーボの再建手法は弊社が従前実践してきたものであり、弊社の経営改善ノウハウは赤字会社であろうと黒字会社であろうと何ら変わりません。貴社においても、弊社の経営改善ノウハウをご活用いただくことにより、経営効率の更なる改善が期待できるものと考えております。

質問(48)

意向表明書 12 ページにおいて「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。」との記載がありますが、①当社の事業内容、製品、技術からみて、貴社の海外拠点を活用しシナジー効果が見込める拠点名と業務内容、②グローバル規模での研究開発とは具体的にどのような内容をお考えか、③海外鉄道案件についてのアフターサービス体制の確立をどのようにお考えか、ご説明ください。

回答

市場（顧客）のあるところに営業拠点、開発拠点、アフターサービス拠点があることが、海外市場シェア拡大において有効だと考えております。弊社の海外拠点は、貴社が拠点を有する中国と米国はもちろんのこと、欧州、北米、アジアに所在しており、グローバルベースで広域に渡る顧客対応が可能となっております。既にこれらの地域に対する知見等が集積されている拠点を活用することにより、グローバル規模での研究開発及び海外鉄道案件についてのアフターサービスの確立が、拠点のない地域において一から構築するよりも、効率的に実現できると確信しており、そのシナジー効果は大きいと考えております。

質問(49)

説明書 35 ページ「期待されるシナジー」において「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」との記載がありますが、貴社がお持ちの技術等の活用が、技術フィールド、営業フィールドの全く異なる当社の車載用モータの付加価値を創造するという具体的な根拠についてご説明ください。

回答

貴社のインホイールモータの技術は産業システム向けの永久磁石モータ開発に由来し、同モータの小型化・効率化の可能性を追求された結果、インホイールモータへの適用が実現したと伺っております。今後、更なる省エネ・小型化が要求される車載モータの開発において、貴社のインホイールモータ技術と、小型化・効率化を得意とする弊社の要素・生産技術の組み合わせは、中長期的に大きな開発シナジーを生み出すものと確信しております。

質問(50)

意向表明書 13 ページにおいて「2012年5月期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」との記載がありますが、①事業セグメント毎の売上高・営業利益の内訳は具体的にどのようなお考えか、②事業シナジー創出額における経営効率の改善効果とコスト削減効果それぞれの実額見通しと計算相拠はどのようなものか、ご説明ください。

回答

- ① 弊社経営手法の活用、共同購買及び原価管理ノウハウ等を通じて、交通事業のみならず、全セグメントでの改善を達成いたします。
- ② 弊社の過去のM&A実績より、推計いたしました。具体的には、本提携後3年間で営業利益率10%の達成を想定しておりますが、3年間で総額約30億円程度のコスト削減を見込んでおります。これは、一般的に利用可能な貴社の将来予測情報における貴社のコストとの差額でございます。

質問(51)

意向表明書 13 ページにおいて「弊社経営手法導入により経営効率の改善」との記載がありますが、当社の経営計画及び事業計画について、見直さないし改善すべきであると考えられる事項があれば、具体的にご説明ください。

回答

貴社中期経営計画（イノベーション90プラン）が未達である要因については様々な要素が絡みあっており、その原因と解決策を具体的に見出すには貴社に通い、現場を拝見し、貴社と議論して共に考えていく必要があると考えます。もっとも、貴社もご指摘のような新設計/開発費の膨張等の点については、弊社のもつ原価管理、プロセス管理のノウハウの

導入が解決策の一つとなるものと考えております。

質問(52)

意向表明書 13 ページの「ステークホルダーの皆様への対応方針」において、従業員の処遇について「原則として現状の方針を維持します」との記載がありますが、提携後には貴社の人事制度と同一制度でないと、2008年度からの内部統制報告制度に影響があるのではないかと考えられます。この点について貴社のお考えをご説明ください。

回答

弊社グループでは、先に述べた連邦経営の理念に基づき、各社がそれぞれの人事制度を運営しております。また、弊社グループ会社各社は、各社の人事制度に対応した内部統制報告制度を有しております。弊社の内部統制報告制度に合わせて、グループ会社各社の人事制度を変更した例は過去にございません。従いまして、貴社の人事制度が弊社の内部統制報告制度に影響することは想定しておりません。各社の人事制度が同一制度でないと内部統制報告制度に問題が生じる訳ではありません。

質問(53)

意向表明書 13 ページにおいて「本提携後も引き続き現経営陣に事業運営にあたって頂きたい」との記載がありますが、今後の経営体制のあり方についてどのようにお考えになっているかご説明ください。具体的には、当社を買収した場合、①新任取締役を何名派遣する方針なのか ②永守氏は会長等取締役に就任されるのか ③当社は執行役員制度を導入しているがこれについての貴社のお考え、をご説明ください。また、これまでに貴社が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関し、取締役の交代状況（買収後の交代時期及び交代事由）についてご説明ください。

回答

今後の経営体制のあり方については、本回答書冒頭でご説明いたしました、日本電産経営の大原則である、連邦経営理念に基づいて事業運営にあたって頂きたいと考えており、あくまでも自主独立の経営を基本に考えております。

- ①②本回答書冒頭で連邦経営理念についてご説明した通り、親会社である弊社から当該企業の社長の派遣はいたしませんし、一般役員の派遣も最低最小限に抑えることを基本としております。すなわちグループ入りのスタートの段階では永守が非常勤会長に就任する以外では、常勤取締役（地位や担当役職は貴社の体制を鑑みて貴社の経営陣と相談・同意のうえ決定いたします。）1名と非常勤取締役1名、そして非常勤監査役1名程度が、過去弊社グループに加わった企業において実際にとられた体制であります。本提携後の貴社経営体制についても、連邦経営理念に基づき、貴社の経営陣と相談・同意の上、決定いたします。
- ③ 弊社も執行役員制度を導入しておりますので、貴社が導入していることに特段違和感や異論はございません。また、取締役の交代状況につきましては、貴社との融合性が

高まり、且つ業績も安定した時に、永守を含め弊社から派遣した役員全員を引き揚げ、プロパー中心の経営を行っていただくことにしております。

質問(54)

意向表明書 13 ページにおいて「弊社としては、本提携後も従業員の皆様の雇用を維持することはもちろんのこと、処遇についても原則として現状の方針を維持します。」との記載がありますが、給与、勤務体系、福利厚生、組合活動等の基本的な条件に加え、年間労働時間と出勤率等も含む具体的な『従業員の処遇』の方針についてご説明ください。なお、当社従業員は特に以下に掲げる項目についてのご説明に強い関心を持っておりますので詳細なご説明をお願いします。説明書 33 ページにおいて「これまでに 27 社の M&A を手掛けており」との記載がありますが、これらの会社に関し、①就業条件変更の有無および変更有りの場合の変更内容、②休日出勤、休日会議および時間外会議の実施状況、③QC 活動等の業務改善運動の実施時間帯、④労働組合への基本対応姿勢、についてご説明ください。

回答

過去、弊社グループに加わった会社に関しては、連邦経営の精神に則り、以下の方針をとって参りました。

- ① 質問(52)に対する回答に記載いたしました通り、弊社グループでは、就業条件につきましても、各社がそれぞれの条件を適用しております。もっとも、グループ会社各社の社内の人事方針において、当該会社の判断で就業条件を変更することはございません。これもグループ会社に自主経営を委ねている顕れです。
- ② 休日出勤、休日会議及び時間外会議は、必要に応じて適宜実施することがあります。むろん、グループ会社各社の自主決定によるものです。
- ③ QC 活動等の業務改善運動の実施時間帯につきましても、弊社グループでは、各社がそれぞれの時間帯を設定しております。
- ④ 労働組合への基本対応姿勢につきましては、例えば、日本電産サーボ従業員は日本電産サーボの労働組合に加盟しているように、グループ会社各社の労働組合がそのまま維持する形がとられており、独自に運営されております。

貴社の従業員の皆様が、上記の項目について関心をお持ちになることは十分に理解できます。そこで同じ電機連合に所属しております、日本電産サーボや日本電産サンキョーの労働組合と直接お話をさせて頂いて、従業員の皆様が持たれている疑問や不安を解消して頂くことをご提案申し上げます。また、もし機会を頂けるのであれば、永守が従業員の皆様と直接対話をさせていただき、いかなるご質問にも誠実にお答えすること等あらゆる努力をさせていただきます。

質問(55)

意向表明書 13 ページにおいて「本提携後も従業員の皆様の雇用を維持することはもちろんのこと、処遇についても原則として現状の方針を維持」との記載がありますが、①貴社が主にシナジーを主張されている鉄道事業以外の従業員の雇用も維持される予定なのか、②雇用・処遇の維持だけで、従業員のモチベーションを維持できるものと考えているのか、③ムリ・ムダ・ムラ（意向表明書 11 ページの記載）を省くには人員整理が必要ではないのか、について貴社のお考えをご説明ください。

回答

- ① 確かに、弊社とのシナジーが大きいと考えているのは鉄道事業ではございますが、弊社は鉄道事業のみについて本提携の意義を見出しているわけではございません。貴社が営む全事業につきまして、弊社の連邦経営の精神に則り、貴社の現体制を維持していただきたいと考えておりますので、鉄道事業以外の従業員について、人員削減をすることは一切ございません。
- ② ①でご回答させていただきましたように、すべての事業の従業員の雇用・処遇を維持し、安心感を持って頂きます。雇用・処遇を維持した上で、さらに業績・収益が改善した場合には、従業員の賞与がアップする等従業員へ還元されます。直近の例では、日本電産サーボでは、過去最高益を記録した結果、従業員の賞与がアップしたという実績があります。また、弊社グループ会社間の人事交流（従業員の同意を前提）を通じて海外での活躍機会もあり得ます。これは、従業員のモチベーションの向上につながるものになると考えております。
- ③ ムリ・ムダ・ムラの排除は、人員整理を意味するものではございません。弊社の経営手法である 3Q6S、即ち、整理・整頓・清掃・清潔・作法・躰（6S）を実践すれば、仕事の効率性を高める職場環境となり、ひいては品質の維持・向上、生産性の維持・向上、安全確保が可能となり、不良低減につながることを意味しております。

質問(56)

意向表明書 13 ページにおいて従業員への対応方針として、「当社としては、本提携後も従業員の皆様の雇用を維持することはもちろんのこと、処遇についても原則として現状の方針を維持します。」との記載がありますが、「原則」という表現に対し、どのような状況を「例外」として想定されているのかについて、具体的にご説明ください。

回答

現時点で「例外」は想定しておりません。

質問(57)

意向表明書 13 ページに関し、貴社グループにおけるワークライフバランス推進状況についてご説明ください。また、それに関する従業員評価についてもご説明ください。

回答

まず、弊社のワークライフバランスに対する考え方につきましては、既に弊社のホームページでご説明申し上げております通り、「雇用の創出こそが企業の最大の社会貢献であるとの理念に基づき、安定的な雇用の維持が、社員にとっても最重要である」との立場に立って考えております。これまで、倒産やリストラにあった方を弊社社員として受入れ、また資本参加を通じ数々の赤字企業の再建を手掛けて参りましたが、そうした社員の切実な声は、生活基盤である雇用の安定が最重要事項であるということです。企業というものは、経営者と社員が一体となり常に努力を続けていかなければ必ずどこかで衰退してしまうものです。従って常に努力を怠ることなく成長を志向しつつ、雇用の安定を図ると同時に社員一人一人の満足度を着実に高めることが肝要であると考えます。言い換えれば最適なワークとライフのバランスというものは状況に応じて変わるものであると考えております。

このような考え方にに基づき、弊社のみならず、過去資本参加でグループ入りした会社は全て、その時々に応じたワークライフバランスを推進してきております。赤字企業においては、リストラ回避を最優先し、社員の十分な理解を得たうえで、業績改善までの一定期間はワークに重点を置いた働き方をお願いし、一気に黒字に反転させて参りました。その上で業績の改善とともにワークからライフにバランスのシフトを段階的に実施しております。

因みに弊社においては、創業 30 周年の 2003 年 5 月に本社・中央開発技術研究所の新社屋建設を皮切りに、順次国内事業所の新築・移転という形でハード面の充実を図る一方で、2005 年から「社員満足度向上 5 ヶ年計画」を、2006 年からは「ポジティブアクション活動」等のソフト面からの労働環境改善をスタートさせ、会社の成長と合わせたワークライフバランスに取り組んでおります。

「社員満足度向上 5 ヶ年計画」について説明申し上げますと、2005 年を元年にスタートし、定期的に社員代表メンバーと意見交換を行いながら、2010 年には業界トップクラスの社員満足度を達成するべく推進中であります。同計画では、経済的処遇面や職場環境面の向上のみならず、弊社で働くことによって誇りや喜びが持て、将来にわたって大きな夢が持てるような環境づくりに取り組んでおります。

次に弊社のポジティブアクション活動についてご紹介いたします。男女ともに働きやすい会社を目指そうと、2006 年女性社員が自ら立ち上がり、昨年弊社に幾つかの提案があり、育児休暇制度の拡充、妊娠・育児のための始業時間の繰上げ・繰下げ制度、子の看護休暇の拡充、退職者の再雇用制度の導入等を、決定いたしました。このような形で現在も経営者と社員が相互理解を深めながら、会社の永続的な成長と社員の幸福を両立させることを

究極の目標として活動しております。

最後に、従業員からの評価ですが、本年度上期に行われました社員満足度向上委員会において、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ております。今後とも、社員の意見も尊重しながら、社員から高い評価を得られる企業作りを目指したいと考えます。

質問(58)

意向表明書 13 ページに関し、2008 年 4 月 24 日の朝日新聞において、永守社長が、「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」と発言したとする記事が掲載されていますが、このご発言は事実なのかどうかをお教えください。もし、事実であるならば、従業員に求める勤務のあり方をご説明ください。また、休日返上をする意図のない社員に対する雇用の方針についてご説明ください。さらに、貴社グループにおける労働基準関係法令の遵守の状況をご説明ください。

回答

まず、2008 年 4 月 23 日の決算発表記者会見において、永守が「休みたいならやめればいい」と発言したかのような記事が同年 4 月 24 日朝日新聞にて掲載されましたが、そのような事実はなく、誠に遺憾に思っております。永守の発言の主旨は、「弊社は雇用の創出こそが企業の最大の社会貢献であるとの経営理念のもと、安定的な雇用の維持が、社員にとっても最重要であると考えており、このような考え方に基づき、これまで経営危機に瀕し、社員の雇用確保の問題に直面していた多くの企業の再建を、一切人員整理することなく成功させて参りました」ということでもあります。この考え方の詳細につきましては質問(57)に対する回答にてご説明済みですので、ここでは省略させていただきます。

次に休日返上、所謂休日出勤についての考え方ですが、弊社も創業当時は社員全員が休日返上し、死に物狂いで頑張った時期もあったのは事実です。会社が危機に瀕しているような状況においては、経営者も社員も一丸となって、場合によっては休日も返上し必死になって会社を守らなければ誰も助けてくれません。永守が伝えたかったことは、自分達の会社は自分達で守るしかない。誰も助けてはくれない。よって一所懸命働いて自分達の会社を成長発展させることが必要なのだということなのです。

ところで弊社の休日出勤の現状につきましては、海外も含めた多くの事業拠点から人が集まる大規模会議や研修、又は緊急を要する事態が発生した場合等、止むを得ず休日出勤をしてもらうケースはあります。しかし非役職者の場合には別の日に休日を振り替えるか、休日出勤手当を支給しております。当然のことながら、休日出勤をしない社員を不利益に取り扱う等ということは、一切ございません。

労働基準関係法令の遵守については、当然のことと考えており、本社と事業所と連携を取りながらその遵守につき徹底を図っております。

質問(59)

意向表明書 13 ページにおいて「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」との記載がありますが、①貴社における人命や公共の利害に直接関係する事業者との個別受注形態のビジネスのご経験（具体的な会社名やその事業内容等を含む。）、②取引先との基本的な取引方針は取引採算・収益重視なのか、③採算性が低いと貴社が判断する事業・取引についての対応をどのように考えるか、についてご説明ください。

回答

- ① 人命や公共の利害に関連するという意味においては、自動車部品メーカー等に対しパワーステアリング等を納入しております。なお、個別受注形態の有無、取引先名等は公表していない為、開示できない点ご理解頂きたく存じます。
- ② 取引の採算性及び収益性は重視しておりますが、取引先との良好且つ長期的な関係を構築することも併せて重視しております。
- ③ そのような事業・取引に関しては、弊社の経営ノウハウを活用し、採算性の向上に努めて参ります。この点につきましては、日本電産サンキョーの液晶ガラス基板搬送用ロボット事業を例にご説明させていただきます。液晶ガラス基板搬送用ロボット事業は一時期採算性が合わず事業撤退の危機にあった時期がございましたが、弊社グループ参画後は事業撤退を考えることは一切なく、むしろロボット事業の強化を宣言し、事業を再建させたという実例がございます。現在では、液晶ガラス基板搬送用ロボット事業は世界シェア 75%を占めており、弊社グループの重要事業となっています。

質問(60)

意向表明書 13 ページにおいて「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。」との記載があります。一方、貴社はコスト削減による収益性の強化も企図していると推察されます。つきましては、当社の仕入先及びアウトソーシング先との取引関係に変更が生じる可能性の有無、有る場合はその具体的内容、無い場合はコスト削減をどのようにして行うのかについてご説明ください。

回答

既存の取引内容の詳細を存じ上げない現状では回答しかねますが、既存の取引関係を損なうことのないよう、取引条件につきましては、顧客・取引先の皆様と誠実に協議させていただきたいと考えております。

質問(61)

意向表明書 13 ページにおいて「その他の貴社のステークホルダーの皆さま：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。」との記載がありますが、その他のステークホルダーとしてどのようなものを想定しているのか具体的にご説明ください。また、当社の他の株主との利益相反を回避するための具体的方策についてご説明ください。

回答

地域社会等の幅広いステークホルダーを想定しております。

他の株主の皆様との利益相反を回避するための方策としては、弊社は、意向表明書に記載の通り、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おいては、株主の皆様が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。また、貴社の全発行済普通株式を取得することが本公開買付けの結果等により困難である場合には、上場会社としての貴社の「企業価値・株主共同の利益の確保・向上」に向けて、他の株主の皆様とともに協力していく所存であるため、そもそも弊社と他の株主との利害が相反することも想定されません。

6. 「二.意向表明書に記載を要する事項 1.弊社の概要」について

質問(62)

意向表明書 14 ページにおいて貴社は「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・販売を主な事業内容とし」、との記載がありますが、①貴社と当社が競合している事業の有無、②競合する事業が有る場合にその棲み分けをどうするか、について具体的な事業計画をご説明ください。

回答

弊社の理解では、貴社との間に競合する事業は実質的にはございません。中型モータ事業のうち車載用モータ関連事業については今後は競合する可能性もございますが、現在、商品化されている製品での競合はないと認識しております。

質問(63)

意向表明書 15 ページの貴社「大株主の概要」に関し、①社長が筆頭株主であることにより、取締役会が本来の機能を果たしているのかどうか、②第4位株主にお名前のある「有限会社エス・エヌ興産」の会社概要、についてご教示ください。

回答

① 永守が弊社の筆頭株主となっている理由は、経営者自身が株式を保有することにより経営参画の責任と意志をマーケットに対して示すことで企業の信用力を高めることが目的です。取締役会では、議案は組織の職務機能に従って担当役員等から提示され、審議において他の取締役や監査役からの指摘・質問を経た後、決議を行っておりますので、本来の機能を果たしております。

② 有限会社エス・エヌ興産の会社概要は以下の通りでございます。

所在地 : 京都市中京区烏丸通り二条下ル秋野々町 518 前田エスエヌビル

設立年月日 : 昭和 63 年 12 月 9 日

事業内容 : 1. 損害保険代理業務
2. 有価証券の保有及び運用
3. 不動産の売買、賃借、管理及び仲介
4. ホテル、レストラン、喫茶店、パブの経営

資本金 : 1 億円

決算期 : 3 月 31 日

代表者 : 永守壽美子

7. 「3.弊社が提案する大規模買付け等の概要」について

質問(64)

本公開買付けの公開買付代理人、取次証券会社はどちらをお考えなのかをお教えください。

回答

公開買付代理人として大和証券エスエムビーシー株式会社（以下「大和証券 SMBC」といいます。）、公開買付復代理人として大和証券株式会社を予定しております。

質問(65)

意向表明書 16 ページにおいて、貴社の大規模買付け等により取得を予定する株券等の種類及び数として「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。）」との記載がありますが、本公開買付け後の当社株式の上場廃止についてのお考えをご説明ください。

回答

本公開買付けは、株主平等の観点から、貴社の全ての発行済株式（弊社が既に保有する株式を除きます。）を対象としているため、本公開買付けの結果によっては、貴社株式が上場廃止基準に抵触し、将来上場廃止となる可能性があります。弊社は、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（貴社株式が上場廃止となる場合に限られません。）には、株主の皆様が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。

質問(66)

意向表明書 17 ページにおいて「海外売上高比率 20%を下回っているのが現状です。」との記載がありますが、当社海外売上高比率について、どの程度の水準を志向すべきとお考えなのかご説明ください。

回答

現時点では短中期的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ている 20%を目指しております。また、長期的には貴社「第 147 期の事業ご報告」における 10 年後の目指す姿を描いた長期ビジョンとして掲げておられます 30%を目指したいと考えております。

質問(67)

意向表明書 17 ページにおいて「鉄道業界動向に対応するため」との記載がありますが、①当社はこれまで鉄道業界各社とは永年に亘って信頼関係を築いて参りました。本資本・業務提携後にどのような施策をもってこの関係を維持することをお考えなのか、②本資本・業務提携が当社にとってマイナス要因になることはないのか、についてご説明ください。

回答

① 弊社は、貴社の技術力及び長い年月を掛けて培ってきた鉄道業界各社との信頼関係を高く評価しており、築き上げた信頼関係を毀損することのないよう、貴社の経営方針を尊重いたします。貴社の現経営陣に引き続き経営にあたっていただくことによって、既存の鉄道業界各社との関係を引き続き維持する方針を考えております。

- ② 本提携により、両社の技術力を融合させ、より高い技術力に裏付けられた製品を供給し、さらに貴社の顧客との信頼関係を強化することが可能となるものと考えております。従いまして、本提携がマイナス要因となることはないと確信しております。

質問(68)

意向表明書 17 ページに関し、貴社が、買付予定株式数の下限として 50.1%を設定した理由を具体的かつ詳細にご説明ください。また、貴社と当社との業務提携に関し、50.1%より低い出資比率から業務提携を開始することも考えられますが、貴社がそのような対応に同意する可能性があるかについて、ご説明ください。

回答

本提携は両社の経営資源、経営ノウハウの共有化を最大限実施することにより達成されるものと考えており、そのためには両社が互いに全てのリソースを出し合える強い資本関係が必要と考えられることから、買付予定株式数の下限を 50.1%に設定させていただいております。

なお、企業価値の最大化の観点から貴社が本提携とは異なる出資比率等による提携関係を想定されるのであれば、当該提携関係が本提携よりも貴社の企業価値を最大化させることになる理由とともに、具体的かつ詳細にご教示下さい。弊社として、真摯に検討させていただきます。

質問(69)

意向表明書 17 ページにおいて、買付予定株式数の下限として 50.1%を設定されておりますが、貴社による本公開買付け成立後、貴社が当社株式の全部を取得できなかった場合において、当社の残存株主への対処方針、貴社と残存株主との利益相反を回避するための方法について、現時点での方針を、明確かつ詳細にご説明ください。

回答

スキームや時期等の詳細については現時点では何も決定しておりませんが、意向表明書に記載の通り、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ます。

質問(70)

買付予定株式数の下限として 50.1%を設定しているということは、貴社が当社株式を取得した後は、貴社の意向に沿った取締役を自由に選任できるようにすることが目的ではないかと考えられますが、現経営陣による経営を尊重するという観点と矛盾しないかどうかにつき、ご説明ください。また、仮に本公開買付けが成立した後、永守社長が貴社経営陣から離脱された場合に当社に与える具体的な影響について、貴社のお考えをご説明ください。

回答

既に何度もご説明申し上げておりますように、弊社は、連邦経営の理念に則り、過去の M&A 等の例においても、経営陣の入れ替えや取締役会における過半数を占めるような経営陣の派遣は実施しておらず、この点は本件においても同様です。買付予定株式数の下限を 50.1%に設定している理由は、質問(68)に対する回答に記載の通り、本提携は両社の経営資源、経営ノウハウの共有化を最大限実施することにより達成されるものと考えており、そのためには両社が互いに全てのリソースを出し合える強い資本関係が必要と考えられるためです。したがって、買付予定株式数の下限を 50.1%に設定していることと、現経営陣による経営を尊重するという事に矛盾はありません。なお、仮に本公開買付けが成立した後、永守が弊社経営陣から離脱した場合には、現在のガバナンス体制（質問(10)及び(11)に対する回答をご参照下さい。）にそって、対応させていただきます。永守の離脱による影響については質問(10)及び(11)に対する回答をご参照下さい。

質問(71)

意向表明書 18 ページにおいて、「本公開買付けが成立した場合において貴社株式が上場廃止となり、貴社の株主の皆様には大きな影響を与える可能性がある」と記載されていますが、上場廃止によって当社の企業価値に与えるマイナスの影響についてどのようにお考えになり、どのように勘案されたのか具体的かつ詳細にご説明ください。

回答

当該箇所は、貴社株式が上場廃止となることにより流動性が喪失し、貴社の株主の皆様が、市場における売却機会が失われるという不利益を被り得るという意味を述べたものであり、上場廃止によって貴社の企業価値がマイナスの影響を受けるとは考えておりません。仮に上場廃止となった場合に貴社に与え得る影響としましては、1.取引先への信用力、2.従業員の士気が考えられますが、以下のようにいずれも企業価値に対するマイナスの影響はないと考えております。

1. 取引先への信用力

仮に貴社株式が上場廃止となった場合においても、取引先とは貴社が長年培われた関係を継続的に活用し、さらに、本提携を通じて弊社の信用力も利用いただき、今まで同様の取引を継続して頂くことを想定しております。従いまして、事業活動とい

った観点から大きな変化はないものと考えております。

2. 従業員の士気

弊社グループでは、従業員の意識を高め、企業の成長につなげることを経営の基本としております。従いまして、仮に貴社株式が上場廃止となった場合においても、貴社の従業員の皆様には弊社グループ社員として、今まで同様の士気あるいはそれ以上の士気で仕事に取り組んで頂けるものと確信しております。過去に、シンポ工業（現：日本電産シンポ）が上場廃止となっておりますが、上場廃止による従業員の士気に対するマイナスの影響は見られず、業績も改善しております。

質問(72)

意向表明書 18 ページに関し、買付価格の算定根拠として、算定の前提事実、算定方法、算定に用いた数値情報及び大規模買付け等に係る一連の取引により生じることが予想されるシナジーの内容、財務アドバイザーである大和証券 SMBC の意見の概要及び当該意見を踏まえて金額を決定するに至った経緯をご説明ください。

回答

本公開買付価格の検討に際して、弊社は財務アドバイザーである大和証券 SMBC に貴社株式価値の分析を依頼し、大和証券 SMBC より、貴社株式価値に関する参考資料（以下「株式価値参考資料」といいます。）を受領しました。

大和証券 SMBC は、貴社株式価値の分析にあたり、一般に利用可能な手段を通じて得られた貴社の財務状況（有価証券報告書、決算短信等）及び将来収益に関する情報（貴社中期経営計画、アナリストレポート等）並びに弊社が提供した参考資料等に基づき、市場株価分析、国内外における公開買付事例のプレミアム分析、貴社株式の価格帯別累積出来高比率によるプレミアム分析、類似上場企業比較分析、DCF 分析等により多角的な分析を実施しております。

弊社では、本公開買付けにより貴社の総議決権数の過半数の普通株式を取得することを前提として、株式価値参考資料における各手法による分析結果を参考としたほか、貴社の市場株価の推移、一般に利用可能な手段を通じて得られた貴社の財務状況（有価証券報告書、決算短信等）及び将来収益に関する情報（貴社中期経営計画、アナリストレポート等）、本提携によるシナジー効果（短中期的には、弊社経営手法による経営効率改善、弊社グループとの共同購買によるコスト削減効果を通じた売上原価率及び販売管理費率の改善等）、貴社による本公開買付けに対する賛同の可否、本公開買付けの成立の見通し、本公開買付けが成立した場合において貴社株式が上場廃止となり、貴社の株主の皆様には大きな影響を与える可能性があること等を総合的に勘案して、本公開買付価格である 1 株当たり 635 円を決定いたしました。

なお、本公開買付価格である 1 株当たり 635 円は、株式価値参考資料において分析された貴社株式価値レンジの範囲内となっております。

質問(73)

意向表明書 18 ページにおいて、貴社は、当社の普通株式の買付け等の価格を決定するに当たり、「本公開買付けにより貴社の総議決権数の過半数の普通株式を取得することを前提として、株式価値参考資料における各手法による分析結果を参考としたほか、貴社の市場株価の推移、一般に利用可能な手段を通じて得られた貴社の財務状況及び将来収益に関する情報、本提携によるシナジー効果、貴社による本公開買付けに対する賛同の可否、本公開買付けの成立の見通し、本公開買付けが成立した場合において貴社株式が上場廃止となり、貴社の株主の皆様には大きな影響を与える可能性があること等を総合的に勘案し」、公開買付価格を決定したとの記載がありますが、そこで記載された、

- ① 当社の総議決権数の過半数の普通株式を取得することを前提としている理由
- ② 市場株価の推移について、どの期間の当社の株式の市場価格を利用したのか
- ③ 財務状況及び将来収益に関する情報について、どのような資料又は仮定を利用して、どのような判断を行ったのか
- ④ 将来収益については、どのようなデータ・事業計画に基づいて、どのような判断を行ったのか
- ⑤ 本提携によるシナジー効果の具体的な内容及び公開買付価格に与える影響
- ⑥ 当社による本公開買付けに対する賛同の可否、本公開買付けの成立の見通し、本公開買付けが成立した場合における当社株式の上場廃止の可能性が公開買付価格に与える影響を

具体的かつ詳細にご説明ください。また、これらに関連して、

- ⑦ 貴社とのシナジーを勘案しない場合の当社一株あたりの価格についてはいくらかと計算されたのかご説明ください。

回答

- ① 本提携は両社の経営資源、経営ノウハウの共有化を最大限実施することにより達成されるものと考えており、そのためには、両社が互いに全てのリソースを出し合える強い資本関係が必要と考えられることから、買付予定株式数の下限を 50.1% に設定させて頂いております。
- ② 最長 3 年間の期間を分析の対象としております。
- ③ 有価証券報告書、決算短信等の貴社決算情報、貴社中期経営計画、アナリストレポート等の将来収益情報及び資本市場関連の公開情報等に基づき、貴社の将来収益力の分析を実施し、本公開買付価格決定の参考といたしました。
- ④ 貴社中期経営計画、アナリストレポート等の将来収益情報をもとに貴社の将来収益力の分析を実施し、本公開買付価格決定の参考といたしました。
- ⑤ 短中期的には、弊社経営手法による経営効率改善、弊社グループとの共同購買によるコスト削減効果を通じた売上原価率及び販売管理費率の改善をシナジーとして想定しております。
- ⑥ 貴社株価推移等から推測される貴社株主の取得価格分布、過去の公開買付事例に見る

プレミアム水準等から、貴社株主にとって十分に魅力があると考えられる価格設定を検討いたしました。

- ⑦ 様々なシナジー分析を行い、その実現可能性も考慮の上で総合的に本公開買付価格（1株当たり 635 円）を決定しております。従いまして、貴社とのシナジーを厳密に除外した価格設定は行っておりません。

質問(74)

意向表明書 18 ページにおいて、当社の全発行済普通株式を取得できなかった場合には、「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。」との記載がありますが、想定している①全発行済普通株式を保有するための手続の具体的スキーム、②手続を行う時期、③「本公開買付価格に基づいて決定される対価」の内容及び価値の具体的な計算方法についてご説明ください。

回答

具体的スキーム、対価の内容等について現時点では何も決定しておりませんが（なお、反対の株主様にとって株式買取請求権又は価格決定請求権により対価の公正性を争う機会が保証される方法を選択する予定です。）、意向表明書に記載の通り、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ます。この場合における対価は、原則として本公開買付価格と同価格を想定しております。

質問(75)

貴社の財務アドバイザーである大和証券 SMBC、法務アドバイザーである森・濱田松本法律事務所について、貴社のアドバイザーに就任した経緯をご説明ください。また、大和証券 SMBC が当社株式を保有している場合、当社株式の取得時期、取得方法、保有株数についてご説明ください。

回答

貴社にとっても弊社にとっても大変重要な本提携の成功のため、弊社は、本提携を検討するにあたり専門的助言を求めべく、M&A において日本屈指の実績を誇る大和証券 SMBC 及び森・濱田松本法律事務所をそれぞれ本件における弊社の財務アドバイザー及び法務アドバイザーに選任いたしました。

なお、弊社は、大和証券 SMBC の貴社株式保有状況は把握しておりません。

質問(76)

意向表明書 19 ページにおいて、類似会社として列挙されている会社は、車両メーカー等で厳密には当社の同業他社と言えないのではないかと考えられますが、貴社のお考えをご説明ください。

回答

貴社と全く同一の事業ポートフォリオを有する企業はございませんので、鉄道機器、モーターといった類似性を幅広く検討し、記載の企業群を類似企業として選定いたしました。

8. その他

質問(77)

貴社の子会社になることにより当社独自の社風が変更されると、当社の企業価値が毀損されるのではないかとこの懸念についてはどのようにお考えかご説明ください。

回答

弊社はこれまで 27 社の M&A を行って参りましたが、いずれのケースにおいても連邦経営理念のもと、各社の社風、企業文化を尊重して運営を行っており、その結果各社の企業価値を向上させてきたものと考えております。本件においても同様の方針であり、弊社は、日本の近代化と共に歩んでこれ 90 年の歴史と伝統を有する貴社独自の社風や企業文化を尊重する意向でございます。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、弊社と貴社の文化や考え方には共通したものがあると考えております。したがって、本提携により、貴社の企業価値が毀損されるのではなく、共通した文化・考え方に基づいて企業価値が向上するものと考えております。

質問(78)

当社を買収した場合における、「東洋電機製造」の社名変更に関するお考えをご説明ください。

回答

社名の変更については現時点では予定しておりません。

質問(79)

貴社及び貴社グループ会社の関係者による当社株式の保有状況について、保有している場合、当社株式の取得時期、取得方法、保有株数についてご説明ください。

回答

意向表明書に記載の通り、2008年8月20日付で弊社にて市場内取引により1,000株の取得を行っておりますが、それ以外の取得はございません。

質問(80)

貴社及び貴社グループ会社に対して永守社長個人で大株主になっていらっしゃるケースも多いようですが、永守社長個人で当社株式を取得される予定の有無についてご説明ください。

回答

将来弊社永守が貴社株式を保有する可能性はございます。保有目的は、経営参画の責任と意志を、市場を含む全ての関係者に示すためです。

質問(81)

9月17日のアナリスト向け説明会で、永守社長は「この提案が通らなかったら日本の将来はない」という趣旨のご発言をされていたとのことですが、何故そのようなことが言えるのかご説明ください。

回答

弊社永守の発言の趣旨は、本提案は貴社の企業価値を最大化し、結果として貴社を取り巻くすべてのステークホルダーの皆様の利益を最大化させるための最善な提案であり、貴社取締役会が、本提案の内容を、本プランの理念である透明かつ公正な手続の下に純粋に「企業価値・株主共同の利益の確保・向上」という観点から真摯にご検討頂くならば、必ずや本提案に賛同頂けるものと確信しているということでもあります。

以上

6【コーポレート・ガバナンスの状況】

(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは「高成長、高収益、高株価」をモットーに、「社是」及び「経営三原則」のもと、経営及び経営体制の強化に努めてまいりました。

株主をはじめとするステークホルダーの権利を尊重した当社グループのコーポレート・ガバナンスにつき、その考え方をより明確にし、コーポレート・ガバナンスの維持、強化を図るとともに、多くのステークホルダーの皆様当社グループの姿勢をご理解いただくため、平成 18 年 5 月、「コーポレート・ガバナンス・ポリシー」を策定致しました。

(コーポレート・ガバナンス・ポリシー)

1. 基本方針

日本電産グループコーポレート・ガバナンスの目的は、企業の誠実さを確立した上で、社会の信頼を獲得し、「高成長、高収益、高株価」をモットーとした持続的な企業価値の拡大を図ることです。このために、内部統制の維持、強化を図ることにより経営の健全性・効率性を高めるとともに、情報開示の充実に努め、経営の透明性を高めます。

2. ステークホルダーとの関わり

持続的に企業価値を拡大していくためには、株主、顧客、取引先、環境、社会、従業員といった各ステークホルダーとの良好な関係を築き、共に成長していくことが不可欠であると考えます。ブラシレスモータを中心とする当社グループの製品は、低消費電力・長寿命・低騒音の特性を備え、IT・AV 機器、家電、自動車、産業機械など幅広く使われています。当社グループは環境にやさしく、社会に必要とされる製品の開発供給やそれに関連した様々な事業活動を通じて、社会の発展と地球環境負荷の低減に貢献することで、持続的な企業価値の拡大を目指します。

3. 経営の執行と監督

取締役会は、経営に関わる重要な事項について決定を行うとともに、業務執行の監督を行います。監査役は取締役の職務執行の監査を行うとともに会計監査を行い、米国における監査委員会 (Audit Committee) に準じた役割と機能を担います。業務執行の組織として、経営会議と常務会を設置しております。経営会議は月 1 回開催され、月次決算の総括や事業部門の事業執行等に関する複数の会議により、業務執行状況を把握すると共に以降の業務執行についての判断を行います。総括の会議には役員その他、各部署や事業所の責任者等が出席し、情報の共有化を図っております。常務会は週 1 回開催され、CEO の諮問機関として COO が議長を務め、全般的業務執行方針や計画の審議、及び個別重要案件の審議を行います。

監査役制度の下、さらに経営の効率性と透明性を高めるため、事業所制により責任の所在を明確にし、実効的な内部統制体制の維持・強化、積極的な情報開示を行います。

4. 内部統制

当社グループは、ニューヨーク証券取引所上場企業として求められるコンプライアンス体制を確立し、リスク管理責任を明確化することにより経営の健全性・透明性の向上を図ると共に、当社グループの内部統制に関する基本方針を「Nidec ポリシーマニュアル」として制定し、内部統制の専任部署である経営管理監査部の活動により米国サーベンス・オクスリー法 404 条が求める財務報告における内部統制の有効性の維持と改善を図ります。また、内部統制のための企業風土作り、管理体制の強化のため、取締役会の下にコンプライアンス委員会及びリスク管理委員会を組織し、それぞれの事務局としてコンプライアンス室及びリスク管理室を設置し、対応しております。

5. 情報開示

当社グループは、ディスクロージャーポリシーを定め、株主をはじめとするステークホルダーの当社に対する理解を促進し、その適正な評価を可能とするため、更には当社の説明責任を果たし、経営の透明性を高めるため、公正かつ適時・適切な開示を行っています。具体的には開示検証委員会が開示の必要性及び内容の適法性・適切性の検証を行うとともに、積極的な IR 活動を通じ、株主からの要望等を経営層へフィードバックすることにより、株主の視点を経営に反映させるよう心がけます。

6. 子会社のコーポレート・ガバナンス

当社の子会社、関係会社においては、日本電産グループとしての経営理念や方針のもと活動を行っており、当社の内部統制体制の中に組み込まれています。なお、当社から子会社、関係会社に対し、役員の派遣、従業員の出向を行っておりますが、社外監査役、専門家等の意見も踏まえ、十分に議論を尽くした上で業務執行の意思決定を行うなど、各社の独立性の確保に努めます。

(2) 会社の機関の内容

当社は監査役制度を採用しております。本報告書提出日現在におきましては、監査役 5 名のうち 4 名が社外監査役であります。社外監査役には専門性があり、会社の経営をその専門的知識や経験から監視、監査できる人材を選任しております。また、社外取締役は選任されておりませんが、有能な人材を広く社外から採用しており、その中から経験豊富な実行力のある人材を数多く取締役に登用し、経営判断に多様な視点を反映させております。加えて、積極的な IR 活動を通じた情報開示により、当社の経営が適正かつ効率的に行われているかを直接株主にご判断いただくとともに、株主からの要望等を経営層へフィードバックすることにより、株主の視点を経営に反映させるよう心がけております。

当社の主な機関としましては、会社法に規定する取締役会、監査役、監査役会及び会計監査人のほか、執行機関として経営会議と常務会が設置されております。経営会議は毎月開催され、前月の業務執行状況に基づく当月の業務執行方針の協議が代表取締役始め業務執行責任者間で行われております。常務会は毎週開催され、経営の重要課題に関する協議が取締役副社長以下常務取締役以上の役員で行われております。

(注) 当社は、平成 20 年 6 月（定時株主総会后）より執行役員制度を導入致しました。

1. 導入の目的

当社のグローバルな事業拡大と事業環境の急速な変化に対応するため、取締役会の改革再編成と合わせ、新たに執行役員制度を導入しております。取締役会は、全社的経営責任を担う見地から、人員数を減らし、経営方針や経営戦略をこれまで以上に活発に議論し、また、日々変化するマーケットから生じる事業課題を迅速に解決決定する場とすることで、競争に打ち勝つ経営体制の構築を行います。一方、執行役員には、国内外主要グループ企業の経営に出向く幹部や、直系主要海外現地法人の責任者を中心に、実力のある業務に精通した若手人材を積極的に登用して、現場に即した機動的な業務を執行することで、当社の夢の実現に向けて成長の拡大を強力に推し進めます。

2. 制度の概要

- (1)取締役会が決定した経営方針、経営戦略等に基づき、委任された業務において、業務執行の責任者として業務を執行する。
- (2)執行役員の任期は1年とする。
- (3)執行役員の選任・解任は、取締役会で決議する。

(3) 内部統制システムの整備の状況

当社はニューヨーク証券取引所上場企業として、米国サーベンス・オクスリー法 404 条が求める財務報告における内部統制体制を整え、財務諸表の信頼性、経営の健全性及び透明性を高めるため、その改善に努めております。

平成 16 年 9 月、当社及び当社関係会社の内部統制に関する基本方針を「Nidec ポリシーマニュアル」として制定し、その実施機関として、内部統制の専任部署である経営管理監査部を平成 16 年 4 月に設置しております。経営管理監査部は、監査役監査とは別に、連結グループ全社を対象に独自の業務監査と会計監査を実施し、内部統制システムの検証と改善を指導する役割を担っております。

(4) リスク管理体制の整備の状況

当社はリスク管理体制確立のため、「リスク管理規程」を制定し、リスク管理委員会とリスク管理室を設置しております。リスク管理委員会は取締役会の下に設置されており、年度方針を策定し、その下に各事業所長及び各部門長がリスクの管理、対応、報告の徹底を図るための年度計画を作成、実行することとしております。リスク管理室はこれを支援、経過報告を集約する一方、経営管理監査部がこのリスク管理体制の整備状況の監査を担う体制としております。

また、日常のリスク管理に関して定めた「リスク管理規程」とは別に、リスクが顕在化し現実の危機対応が必要となった際に備え、「危機管理規程」を定めております。

(5) コンプライアンス体制の整備の状況

当社のコンプライアンス体制は、取締役会の下に委員会を設置し、その年度方針の下に、各事業所長及び各部門長が倫理規範励行の徹底、対応、報告の徹底を図るための年度計画を作成、実行することとし、コンプライアンス室がこれを支援、経過報告を集約する一方、経営管理監査部が体制の整備状況を監査することとしております。

また、コンプライアンス徹底のために内部通報制度を設け、通報者の保護を図っております。なお、倫理規範として次の7項目を定めております。

- ・利益相反行為、競業行為の禁止
- ・正確な情報開示
- ・機密保持
- ・不公正取引の禁止
- ・会社財産の保護と適正使用
- ・法令遵守
- ・違反の報告義務

業務の適正を確保するための体制

当社は平成 16 年 9 月に当社及び関係会社の内部統制に関する基本方針を「Nidec ポリシーマニュアル」として制定し、経営管理監査部の組織化と活動により米国サーベンス・オクスリー法 404 条が求める財務報告における内部統制の有効性の維持と改善を図っております。

当社が会社法及び会社法施行細則に基づき業務の適正を確保するための体制として取締役会において決議した事項は次のとおりです。

1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

法令・諸規則、社内規則・基準、社会倫理規範等を遵守することにより社会の信頼を獲得すると同時に役職員の倫理意識を高め、企業の誠実さを確立すべく以下のコンプライアンス体制を確保する。

- (1) 当社のコンプライアンスに関する基本的な考え方並びに組織及び運営方法等を定め、法令等に基づく適正な業務執行とそのプロセスの継続的な検証と改善を通じてコンプライアンス体制の確立と意識の徹底を図ることを目的として「コンプライアンス規程」を定めている。
- (2) 取締役会の下にコンプライアンス委員会を設置し、その年度方針の下に各事業所長及び各部門長が倫理規範励行の徹底・対応・報告の徹底を図るための年度計画を作成・実行することとし、コンプライアンス室がこれを支援し経過報告を集約する一方、経営管理監査部が体制の整備状況を監査する。
- (3) コンプライアンス推進活動の一環としてコンプライアンス研修を人事部による社員研修の際に実施し、また倫理規範としてコンプライアンス 7 か条を定め、その周知を部門内で徹底する。
- (4) コンプライアンス徹底のために内部通報制度を設け、通報者の保護を図る。
- (5) コンプライアンス違反に関しては、コンプライアンス室への報告・通報により調査し再発防止を図る。特に財務諸表における虚偽の表示の原因となる経営者・使用人または第三者による不正については発生防止に留意する。コンプライアンス違反事案は懲罰委員会、取締役会の審議を経て決定する。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役及び執行役員職務の執行に係る文書については、別途定める「文書規程」により保存年限を定め整理・保存するものとし、監査役は常時閲覧できる。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 当社はリスク管理体制確立のため「リスク管理規程」を制定し、リスク管理委員会とリスク管理室を設置する。リスク管理委員会は取締役会の下に設置し年度方針を策定し、その下に各事業所長及び各部門長がリスクの管理・対応・報告の徹底を図るための年度計画を作成・実行する。リスク管理室はこれを支援し経過報告を集約する一方、経営管理監査部がこのリスク管理体制の整備状況を監査する。

- (2) 日常のリスク管理に関して定めた「リスク管理規程」とは別に、リスクが顕在化し現実の危機対応が必要となった際に備え、「危機管理規程」を定めている。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 「取締役の職務の執行が効率的に行なわれることを確保するための体制」の基礎として、執行役員制度を採用し、業務執行権限を執行役員に委譲する。取締役会は、当社の経営方針及び経営戦略等に係る重要事項を決定し、執行役員の選任・解任と業務執行の監督を行う。
- (2) 当社グループは具体的な数値目標・定性目標として設定された長期ビジョンを実現するための中期経営計画を策定し、年度事業計画の基礎とする。策定にあたり中期達成目標としての実行可能性・長期ビジョンとの整合性・達成のために克服すべき課題やリスクを含め検討し決定する。なお、マーケット状況の変化・進捗状況の如何により定期的に見直しローリングを行う。
- (3) 業務処理の判断及び決定の権限関係を明確にして経営効率と透明性の向上を図るため、稟議事項並びに稟議手続きについて「稟議規程」を定めている。
- (4) 各部門はその責任において必要情報を十分に収集すると共に、内容に応じて関連部門に収集した情報を遅滞なく回付する。重要な情報については、毎日のリスク会議で迅速に報告・共有し、リスク会議の議事録は毎日各部門長に配信され日々の業務に活用する。また必要に応じて、常務会、経営会議の場でも幅広く討議・共有する。

5. 株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 当社の取締役及び執行役員はグループ会社の取締役及び執行役員を兼務しグループ各社の経営会議に出席することで、グループ内での方針・情報の共有化と指示・要請の伝達を効率的に実施する。また、グループ各社の業務を所管する関係会社管理部、海外関係会社管理部、海外事業管理部はグループ各社との連携強化を図る。
- (2) グループ全体のコーポレートガバナンスを実践するために、本社各部門はグループ全体の内部統制システム構築の指導・支援を実施すると共に、適法・適正で効率的な事業運営を管理・監査する。
- (3) 経営管理監査部は当社及びグループ各社の内部監査を実施し、業務の改善策の指導、実施の支援・助言を行う。

6. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

- (1) 監査役会の要請に従い経営管理監査部は監査役の要望した事項の監査を実施し、その結果を監査役会に報告する。
- (2) 当該監査においては監査役の指揮命令の下にその職務を補助する。その報告に対して取締役及び執行役員は一切不当な制約をしない。

7. 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する

体制

取締役及び執行役員または使用人は、監査役会に対して法定の事項に加え、全社的に重大な影響を及ぼす事項・内部監査の実施状況・内部通報制度による通報状況及びその内容を速やかに報告する。報告の方法については、取締役及び執行役員と監査役会との協議により決定する方法による。

8. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 監査役は経営陣と意見交換を実施する。
- (2) 監査役は毎月の活動を監査報告書にまとめ取締役会に報告する。
- (3) 監査役は各社の現場にも足を運び入れ 3Q6S 監査等を実施する。