

平成 20 年 11 月 5 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、弊社からの提案を真摯にご検討いただき、誠にありがとうございます。

10 月 24 日に貴社より受領いた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。なお、回答にも記載させていただいておりますが、弊社からの提案の趣旨を正確にご理解いただくため、ぜひ直接お会いしてご質問への回答等に関する補足の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。

また、今回貴社からいただいた追加質問を拝見し、貴社の従業員・労働組合の皆様が、資本・業務提携後の従業員の皆様の雇用や処遇に関する弊社方針について、高い関心をお持ちであると改めて認識しております。また、貴社の今後のあり方等を客観的なお立場で検討されるであろう独立委員会の皆様におかれましても、書面での回答をご覧いただくだけでは弊社提案の趣旨を正確にご理解いただけない虞が排除できないものと考えております。従って、弊社としては、前回回答時にも既にお願しておりますが、今回の弊社からの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について、貴社の従業員・労働組合の皆様及び独立委員会の皆様との直接の対話をお許しいただきたいと思っております。10 月 24 日に貴社より受領致しましたレターには、「労働組合及び独立委員会に対しては、貴社からのご要請については伝えております。貴社からの十分な情報提供がなされた後の両者の対応につきましては、当社を通じてご連絡いたします。」と記載されておりますが、極力早い段階でご連絡いただけるようご尽力いただけると幸いです。

弊社が貴社に提案申し上げた本年 9 月 16 日以降、貴社と弊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、その都度ごとに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置きの通りです。このような時代状況も鑑み、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利益の最大化に資する最善の方策と確信いたします。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、弊社からの資本・業務提携の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、何卒よろしくお願い申し上げます。

謹白

追加回答書

貴社から頂いた 2008 年 10 月 24 日付質問事項に対しては、本追加回答書において順次回答致しますが、まずは、本追加回答書において共通する弊社の基本的な考え方を冒頭に述べさせていただきます。弊社の 2008 年 10 月 10 日付回答書（以下「前回の回答書」と言います）冒頭で述べた「連邦経営理念について」と併せてお読み頂き、貴社からの質問事項に対する弊社の基本的な取り組み姿勢をご理解頂きますようお願い申し上げます。

考え方 1

本回答にあたっては、弊社による提案を正しく理解して頂くために、十分な情報の提供を心がけております。ただ、弊社といたしましては、前回の回答書でも申し上げたとおり、貴社に対する回答に用いる情報は、原則として公開情報に限定させて頂いております。

考え方 2

貴社にとっては、弊社グループ入りした後、弊社がどのような方針で貴社との提携に臨もうとしているのが最も大きな関心事であろうと考えております。この観点から、貴社が、過去に弊社グループ入りした会社の情報に興味を持たれることは十分に理解できますが、弊社グループ入りした会社と弊社との関係は、まさに、ケースバイケースであり、グループ入りした全社に対して、一律に 1 つのルールが適用されるわけではありません。従って、過去の例がそのまま貴社に適用されるものでもありません。とはいうものの、前回の回答書では、弊社としても、貴社の希望にできるだけお応えしようと考えた結果、最近グループ入りした 2 社（日本電産サンキョー及び日本電産サーボ）を例にとって、公開情報を越えた情報をご提供させて頂きました。貴社が本提案をご検討頂くためには直近にグループ入りした上場会社 2 社が特に参考になるであろうと考え、敢えて非公開情報をこの 2 社に限定してご提供申し上げた次第であり、この 2 社に関する情報を、今後直接の話し合いに繋げて頂きたい、というのが弊社の真意です。こうした非公開情報は、無論、貴社を信頼申し上げてご提供しているものですが、非公開情報を無限定にご提供することは企業としてはできかねること、ご理解下さい。

考え方 3

貴社からの質問事項には、弊社の労務政策等、従業員の皆様にとっての関心事が多数含まれていますが、これらについても、他の質問と同様、事実に基づいた回答をさせて頂いております。ただ、その関心が、従業員一人一人の皆様の価値観と密接不可分であるだけに（永守はこれを「人の心にかかわる問題である」と位置付けています）、弊社の思いを正しく伝えるためには、書面での回答のみでは限度があると考えております。また、断片的に切り取られた質問と回答の繰り返しは、往々にして誤解を生むものです。貴社に対する回答にあっては、万が一にもこのような誤解を生むようなことがあってはならず、貴社・弊社間の複数のルートを確立し、これらを通じて、双方向の情報交換を十分に実施するな

ど、直接の対話によって背景にまで遡った説明をさせて頂きたいと考えております。

考え方 4

そもそも弊社のグループ会社経営に関する基本方針は、既に前回の回答書で詳述した「連邦経営」の考え方です。そのポイントは、「各社の特性を尊重すること」にあり、弊社は、各社の業態や社風を無視して関係会社を管理しようなどとは一切考えておりません。弊社としては、各社の事情をよく理解しない限り、適切なグループ会社経営方針を立てられないものと考えております。

従って、貴社との関係においても、公開情報のみをもって検討を行っている現時点では、今後の方針を細部にわたって打ち出すことは困難であると考えております。そこで、まずは基本的な大方針とでもいふべきものを提示させて頂き、そのうえで、十分な相互理解を図って、貴社の実態に最適な方針を共に考えたいというのが弊社の考え方です。

そのためには、今後早い段階で、弊社社長の永守や日本電産サーボ社長の田島、さらには弊社グループ会社の労働組合幹部を通じた直接対話の機会を設けて頂くことが望ましいと考えております。またこの点、2008年10月24日付貴社プレスリリース「『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）』に基づく回答書に対する追加情報の提供要請について」において、貴社は「必要に応じて、日本電産との間で本提案に関する条件・方法について交渉し」とも表明されている中、貴社が定時株主総会を経て導入された「当社株券等の大規模買付行為に関する対応策」の精神に則る意味でも、貴社が弊社との直接対話の実現を有用なものと認識されていることを、弊社は確信しております。

以上の理由から、貴社の取締役会や独立委員会、労働組合や従業員の皆様との直接対話の機会を是非早期に設けて頂きますよう、重ねてお願い致します。

1. 回答書「はじめに」に記載している事項について

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

冒頭の「考え方 1」で申し上げたとおり、弊社は原則として公開情報に限定して回答しておりますが、「考え方 2」で説明させて頂いているように、前回の回答書においては、日本電産サンキョー及び日本電産サーボの 2 社に関して、公開情報を超えた情報を開示させて頂いております。

このような弊社の方針につき、ご理解頂きますようお願い致します。

質問(2)

回答書 P3～4 に記載の日本電産サンキョーについて、以下の事項をご説明ください。

- ① 平成 17 年 3 月期から平成 20 年 3 月期にかけて、売上高が減少した要因
- ② 平成 17 年 3 月期及び平成 18 年 3 月期、平成 20 年 3 月期における営業損益の増加要因（特に、人件費の比較、減少している場合の要因、平成 20 年 3 月期における「時間外（年間）」が減少していることとの関係性、「不就業時間」が増加していることとの関係性、についてご説明ください。）
- ③ 「労働条件について変更させていただいております」との記載がありますが、その具体的内容、労働組合との間における交渉内容
- ④ 年間所定労働時間の推移について、平成 16 年 3 月期下期において増加した要因、平成 17 年 3 月期下期に減少した要因
- ⑤ 平成 16 年 3 月期下期及び平成 17 年 3 月期における退職者について、退職理由別の内訳
- ⑥ 日本電産サーボと同様、管理職・一般職に区分したデータ（あればご提示ください。）

回答

直近にグループ入りした日本電産サンキョー及び日本電産サーボについては、公開情報を超えた回答をさせて頂いております。本問についても、以下のとおり回答させていただきます。

① 売上減少の要因

携帯電話用途のレンズアクチュエータやステッピングモータ、モータ駆動ユニットやカードリーダーのスリー新売上増収などの効果がありましたが、従来型音響・映像用途の DC モータの市場縮小による減収の影響、平成 19 年（2007 年）3 月期における光ピックアップの不採算製品撤収による減収の影響、平成 20 年（2008 年）3 月期における液晶ガラス基板搬送用ロボットの市場調整による影響などがあり、売上高が減少致しました。

② 営業損益と人件費等の関係

詳細は後記一覧表のとおりですが、2005 年 3 月期に労務費が減少しているのは、退職金制度の改定により退職給付費用が減少したことによります。

退職金制度の変更については、③の 8) での説明をご参照下さい。

③ 労働条件変更

以下には労働条件を変更した項目をあげていますが、いずれも労働組合と十分に協議を重ね、その同意を得たものです。

- 1) 年間所定労働時間を変更致しました（④に対する回答で詳述していますので、こちらをご参照下さい）。
- 2) 一般社員の給与体系は、名称の変更のみであり、金額・昇給の仕組みに変更はありません。
- 3) 時間外・休日労働の手当率を法定基準に変更しました（若干の減額が生じています）。

- 4) 国内出張日当額・海外出張日当額を弊社の規程にあわせました（若干の減少が生じています）。
- 5) 海外赴任支度料・国内赴任支度料が各役職別の基本給により格差があったものを、一律としました（増額になった階層と減額になった階層があります）。
- 6) 役職名称を弊社の役職名と統一しました。
- 7) 勤続表彰の記念品を廃止し特別休暇制度を導入しました（リフレッシュ休暇制度と合体したものです）。
- 8) 退職金制度のポイント額を変更しました（将来部分の単価を 1,000 円から 350 円へ減額しています）。

なお、本変更は当時の三協精機製作所にとって財務上の負担が大きかったことから、相応のレベルに変更したものです。

- 9) 厚生年金基金を解散していたため新制度として確定拠出年金制度を導入しました。
- 10) 基金解散によって自動消滅していた慶弔金制度（電機連合のあんしん共済）を導入しました（掛け金は会社と従業員が折半しています）。
- 11) 従来のお話し合いによる賞与決定方針から業績連動賞与方式に変更しました。

ちなみに、資本提携前（2003 年度）の賞与支給月数は 2.0 ヶ月であり、資本提携後は、2004 年度が 3.3 ヶ月、2005 年度が 4.39 ヶ月です。

④ 年間所定労働時間の推移について

リストラなしの赤字脱却という目標を掲げたため、従業員の意識改革の意味も込めて 1 年間、年間所定労働時間を 2,080 時間とし、赤字脱却できたため当初の約束どおり 1,992 時間（当時の弊社の労働時間）にあわせて引き下げました。現在は 1,984 時間です。

⑤ 退職者の理由

2003 年度下期は、弊社との資本提携以前である上期にすでに決定していた希望退職 59 名のほか、結婚出産育児等 3 名、転職 55 名、転籍 2 名の計 119 名であり、2004 年度は年間、定年 2 名、転職 78 名、転籍 1 名、結婚出産育児等 3 名でした。

⑥ 管理職・一般職に区分したデータはございません。

【労務費増減 : 対前年同期比】

(単位：百万円)

(連結)	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
営業利益	△ 4,660	10,353	12,151	9,439	9,544
労務費	12,527	9,714	10,445	10,387	9,746
対前期増減		△ 2,813	731	△ 58	△ 641
<主な内訳>					
退職給付費用		△ 3,086			
その他		255	731	△ 58	△ 641
期末人員(人)	1,199	1,177	1,265	1,289	1,269

質問(3)

回答書 P4～5 に記載の日本電産サーボについて、以下の事項をご説明ください。

- ① 年間所定労働時間について、平成 19 年 6 月からの 1 年間で 2,080 時間に増加した要因、また、平成 20 年 5 月から 1,992 時間に減少した要因
- ② 時間外（月間）について、平成 20 年 3 月期に減少した要因
- ③ 平成 20 年 3 月期における不就業時間、有給休暇取得率について、減少した要因
- ④ 「代理店営業から直接営業に対応できない等のお考え」との記載がありますが、その具体的内容

回答

質問(2)と同様、①～④について、以下のとおり回答させていただきます。

- ① 業績改善するために、競争力を保持できる年間所定労働時間として、1 年間に限り組合合意の上、年間所定労働時間を 2,080 時間に延長しました。また、1 年経過後には、当初約束のとおり 1,992 時間としております。
- ② 年間所定労働時間が 2,080 時間に増加したこと、出勤率の向上と併せて生産ラインの見直し等による生産性向上により時間外が減少しております。
- ③ 赤字脱却、再建のために全従業員が再建活動に取り組んだ結果であると考えております。
- ④ 従来の仕事のやり方が変わることに對して、自信を持ってない等の理由によるものと認識しております。

質問(4)

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、グループ会社となる前後の平均給与の推移と変動要因についてご説明ください。

回答

「考え方 1」に従い、個別の数値については回答致しませんが、過去、M&A 後に給与水準を下げた例がないことを申し上げます。

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

年間所定労働時間は各社の業績等を考慮し、変更させて頂いている例があります。上記2社についても弊社グループ入りした当时には業績が悪化していたことから年間所定労働時間を増加させる変更をお願い致しましたが、業績が回復したことから段階的に年間所定労働時間を減少させています。ちなみに、好業績を維持していた日本電産コパル電子のように、グループ入りした後に全く就業条件を変更しなかった例もあります。なお、現在、同社の年間所定労働時間は1,895.67時間ですが、これはグループ入りする以前から変更されることなく継続しているものです。

貴社に対する対応については、「考え方4」で申し上げたとおり、貴社の実態をより詳細にお聞きしなければ、今後の方針を申し上げることはできません。「考え方3」で述べたように、双方向のコミュニケーションを進めながら、弊社の考え方をお伝えさせて頂きたいと考えております。

有給休暇取得に関する考え方も同様です。

2. 質問(8)について

質問(6)

大阪国税局からの移転価格課税に基づく更正通知について、可能であれば更正通知の写しをご提示ください。また、貴社と当局との見解の相違をご説明ください。

回答

ご質問の趣旨を図りかねていますが、前回の回答書でも説明させて頂いたとおり、弊社は当局に対して異議申立を行うと同時に、対象国との二国間協議を進めております。

「考え方 1」に従い、更正通知の写し、及び当局との見解の違いについてここでご回答することは控えさせていただきます。

質問(7)

公正取引委員会ホームページによると「日本電産パワーモータは、同社が販売する産業用モータの製造に当たり、その全部又は一部の製造を下請事業者に委託しているところ、ア.顧客からの原価低減要請への対応あるいは期初に設定した利益目標を達成するため、下請事業者に対し、産業用モータの部品等の納入単価の引下げを要請し、当該単価の引下げに応じることができない下請事業者に対して、下請事業者に支払うべき下請代金から「特別価格協力金」と称して一定の金額を差し引くこと、イ.下請代金の支払について原則として、支払うべき下請代金の額が一定額を超えた場合に手形を交付することとしているが、一部の下請事業者に対し、手形の交付に代えて現金での支払を行うに当たって、手形期間分の金利相当分として自社の短期調達金利相当額を超える金額を下請事業者を支払うべき下請代金から差し引くことにより、下請事業者の責に帰すべき理由がないのに、発注時にあらかじめ定めた下請代金の額から減額して下請代金を支払っていた。」とありますが、以下の事項についてご説明ください。

- ① 当該事実が発生した要因
- ② 特別価格協力金の内容
- ③ 日本電産パワーモータ以外の貴社及びグループ会社において、同様の事実の有無（ある場合はその具体的内容）
- ④ 当該勧告後において、日本電産パワーモータで実施された対応策
- ⑤ 当該勧告後において、貴社及び貴社グループで実施された対応策（貴社グループとして対応策を実施していない場合はその理由をご説明ください。）

回答

既に解決済みの問題であることから、「考え方1」に従い、公開情報以上の情報の開示については控えさせていただきます。

再発防止策としてグループ各社へ注意を喚起していますし、弊社の経営管理監査部の活動（アンケート調査や監査活動）を通じて、下請法の趣旨を改めて周知し、ルールの徹底を図っております。

3. 質問(9)について

質問(8)

貴社の連結子会社となる場合において発生する事務負担、従業員の負担等に関して、以下の事項をご説明ください。

- ① 貴社ご回答によれば、過去の M&A においては過度の事務負担は生じ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、従業員の時間外勤務等の変化を示した上で、具体的にご説明ください。
- ② 貴社ご回答によれば、米国会計基準に関する事務負担について、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したものの、経理部の増員はなく対応できている状況とのことですが、管理部門の従業員の時間外勤務の変化等を示した上で、具体的にどのようにして効率的に作業を行ったのかについてご説明ください。

回答

従業員の時間外勤務等の変化に関する個別の情報については、「考え方 1」「考え方 2」に従い、その提示を控えさせていただきます。

なお、グループ入りした後の事務対応については、「考え方 4」に則り、貴社の実情を踏まえながら、必要な対応を共に検討させて頂きたいと考えております。

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てください。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てください。

回答

質問(8)と同様、「考え方 1」に従い具体的な数値の開示は控えさせていただきますが、貴社がグループ入りした後の対応については、「考え方 4」に則り共に検討したいと考えております。

質問(10)

当社は5月決算ですが、連結のための決算期の変更の必要性についての貴社のお考えをご説明ください。また、その場合における当社の事務負担について具体的にご教示ください。

回答

決算期の変更について弊社の決算日(3月)と貴社の決算日(5月)は、弊社の期末に対し10ヵ月の差異がありますので、貴社が弊社グループ入りをされ、連結対象子会社となった時点で、下掲の「連結財務諸表原則」に則った変更を行って頂く必要がございます。決算日の変更は、会社法の定めにより株主総会の決議を経て行うこととなりますが、貴社が弊社グループ入りされた直後の弊社連結決算上の取り扱いにつきましては、貴社の弊社グループ入りのタイミングにより対応が異なりますので、その時期が確定次第、可及的速やかな対応をすべく、打合せの場を持たせて頂きたいと考えております。なお、決算日変更の為、一過性の一時的な事務負担が生じますが、変更後の事務負担については特別な影響はないと考えております。特別な事情があれば十分に協議をして対応させていただきます。

※ 連結財務諸表原則注解7 決算日に差異がある場合の取扱いについて(第三の二の2)
決算日の差異が三か月を超えない場合には、子会社の正規の決算を基礎として連結決算を行うことができる。ただし、この場合には、決算日が異なることから生ずる連結会社間の取引に係る会計記録の重要な不一致について、必要な整理を行うものとする。

4. 質問(10)、(11)について

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。この点につき、下記の点をご説明ください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

「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。「考え方4」の趣旨に則り、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。

5. 質問(12)について

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

「明らかに業態が相違する」場合にまで、一律の基準を当てはめようとは考えておりません。「考え方 4」で述べたとおり、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。なお、⑤の質問にある第 2 四半期の経営成績並びに 2009 年 3 月期の連結業績予想売上高 8,000 億円、営業利益 900 億円（貴社質問状に記載のあった 200 億円は誤りです）の達成見通しについては、2008 年 10 月 27 日に開示を致しました弊社第 2 四半期決算短信に詳細に記載しております。同資料を末尾に添付いたしますので、ご参照下さい。

6. 質問(14)について

質問(13)

②について、当社としては、貴社からのご提案を真摯に検討する上で必要な情報であると考えていることから、売上高が増加した例、取引に変化がない例など、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、それぞれご説明ください。

回答

「考え方 1」に則り、ここでは具体的な説明を控えさせていただきますが、総じて言えば、グループ入り後、取引には大きな変化はありません。

質問(14)

③について、ご回答いただいた以外の会社についてもご説明ください。

回答

既に、上場会社についてはグループ入りする前後の売上高及び営業利益について説明させて頂いております。これ以上の説明は、質問(13)と同様、「考え方 1」に従い、控えさせて頂きます。

質問(15)

⑥⑦⑧について、冒頭でご説明いただいた2社以外の会社についてもご説明ください。特に、当社従業員の不安を解消するためにもご説明いただきたいと存じます。

回答

「考え方1」「考え方2」に従い、日本電産サンキョー及び日本電産サーボ以外の会社については、説明を控えさせていただきますが、前述致しましたように、日本電産コパル電子のケースでは、グループ入り後就業条件を全く変更しておりません。弊社の基本的な考え方が、「グループ入りした会社の実情に即して対応を決定する」であることをご理解下さい。

7. 質問(15)について

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

「タイミングを各社時系列で」説明することに関しては、「考え方 1」に従って、説明を控えさせていただきます。

「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下さい。」については、いずれも、例外がないわけではありませんが、大半のケースが救済型 M&A であったという意味において、そのとおりで、とご理解下さい。

質問(17)

貴社ご回答によれば、かねてより鉄道機器事業展開の可能性等を摸索されておられたとのことですが、当社を買収した場合、当社のどこの部門からどのような収益を挙げられることを検討されたのかについてご説明ください。質問(21)に対するご回答に加え、交通事業部門、産業事業部門及び IT 事業部門の部門毎に貴社の検討の結果について具体的な数字を挙げてご回答ください。

回答

貴社業務の詳細を把握する前の現段階で、「事業部門毎の具体的な数字」を挙げることは困難です。基本的な考え方は既に説明したとおりです。「考え方 4」に則って双方向のコミュニケーションを進めることにより、自ずと、より具体的な数字が見えてくるであろうと考えております。しかしながら、過去のケースからは、グループ入りした後、弊社グループの経営資源及び経営改善手法をフルに活用して頂くことも含め、両社共同で検討することで、具体的な収益数字を積み上げて行ったというのが実態に最も合致した説明ではないかと考えております。なお、本提案をさせて頂くにあたり、何らかの数値化したシナジー効果をご提示する必要があると考え、証券会社各社のリサーチレポート及び貴社発表の業績見通しを分析した上で、事業シナジーの創出額を算出致しました。この点については、質問 (27) への回答を併せてご参照下さい。

8. 質問(17)について

質問(18)

貴社は当社の株主、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いただくことが最善と考えておられるとのこと。しかし、仮に、当社独立委員会が、貴社の買収提案について、評価検討等を行った結果、当社と上記ステークホルダーの方のいずれかとの関係を破壊する虞があると判断した場合には、貴社はどのような対応をなさるお考えですか。また、永守氏は、「一番欠かせないのが技術力の評価です。人材が持っている技術を M&A で取り込み有効に活用し、掲げた目標値を実現させるのです。」と述べておられます（東洋経済 LIVE、2008 年 9 月号、特別対談「経営戦略としての M&A」）が、仮に、弊社のモータ製造に関わる技術者の理解が得られない場合には、貴社はどのような対応をなさるお考えですか。

回答

弊社としては、ご提案した本提携の内容は貴社の「企業価値・株主共同の利益の確保・向上」に寄与するものであると確信しております。従って、貴社独立委員会が本提案について、ステークホルダーの皆様との関係を破壊する虞があると判断されるとは考えておりません。貴社株主、従業員、顧客、取引先等ステークホルダーの皆様に対しては弊社より直接ご説明する機会を頂戴すれば、必ずや本提案をご理解頂けるものと確信しております。又、貴社のモータ製造に関わる技術者の皆様についても、弊社のモータ技術及び当該技術の鉄道車両用モータへの活用等将来の展望について直接説明差し上げればご理解頂けるものと確信しておりますので、まずは対話する機会を頂戴できればと考えております。

9. 質問(23)について

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。また、貴社の本プランにて設定されている取締役会評価期間は、あくまで十分な検討を実施するための最大日数として 60 日間を設定されているものと認識しており、貴社にて十分な検討がなされれば 60 日間を待たずして結論を出して頂くことも可能であると考えております。前回の回答書においても申し上げましたとおり、弊社としては、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、2008 年 12 月 15 日までに、貴社にて十分な検討がなされた上で本提案にご賛同頂けるものと考えております。

10. 質問(24)について

質問(20)

貴社の有する要素技術・生産技術が当社の扱う鉄道車両用モータに「飛躍的な成長が可能となる」具体的事象について貴社のお考えをご説明ください。

回答

弊社の有する要素技術・生産技術がどのように貴社の鉄道車両用モータに融合されるのかといった技術シナジーに関しましては、貴社の技術の詳細を把握していない現時点では具体的事象を書面で回答することは難しいと考えておりますが、弊社が得意とする小型化・効率化の要素技術・生産技術は広義のモータ開発という切口においてはシナジー効果が見込めるものと確信しております。この点につきましては、本提携後に、貴社技術者の皆様と弊社技術者が直接対話を通じ、また、弊社グループの有する要素技術・生産技術をご理解頂くことにより、その具体的事象が見えてくると考えております。今般、まさにその具体化を目指して本提携のご提案をさせて頂きました。

なお、現時点での弊社の理解については、質問（39）に対する回答をご参照下さい。

質問(21)

参入障壁の大きな要因の1つとして、製品寿命が他業種と比較にならない長期であり、それに対応できる企業力と企業文化を顧客は当社に求めています。製品寿命を自社の理由のみで左右できない公益性のある事業分野に対し、貴社の製品群でそうしたご経験があるのか、またこうした鉄道業界の商習慣に対し、連邦経営上方針と矛盾することなく存在しえるのかについて、貴社のお考えをご説明ください。

回答

経験のない(少ない)分野への進出例として、弊社は、日本電産トーソクのM&Aによって、車載分野に進出した経験を有しています。その意味で、弊社のM&A戦略は、経験のある分野のみに限定したものではありません。経験のない分野であれば、ご指摘のとおり、商習慣が異なることもあるかと思いますが、弊社としても、合理的な商習慣を破壊することを予定しているものではありません。「連邦経営」の基本も、各社の特性を生かした経営にありますので、事業分野についても同様、その特色に応じた経営を進める所存です。決して、「違った商習慣をもつ事業分野」と「連邦経営」が矛盾するとは考えておりません。

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、シナジーを發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

鉄道車両用モータと自動車駆動用モータとは、同じモータという共通の技術基盤を有するものであり、本提携後のシナジーを生み出す余地は充分にあるものと考えております。前述のとおり、このシナジーの具体化は本提携後に十分な協議を重ねることにより実現するものと考えております。

なお、技術的側面における現時点での弊社の理解については、質問（39）に対する回答をご参照下さい。

11. 質問(27)について

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

前回の回答書で述べたことの繰り返しになりますが、上記の項目は、飽くまでも一考察として提示させて頂いたものであり、具体的には、本提携後に、鉄道技術の将来について様々な知見をお持ちの貴社技術者の皆様と議論を深めて行きたいと考えております。

質問(24)

なお、貴社ご回答では、弊社質問(27)①②に対する回答としては不十分と判断され、鉄道用モータの技術革新に対する両社の具体的なシナジー効果を想定し難いものと受け取れます。本質問(27)①②については、明確な技術的回答を再度お願いします。特に、鉄道用モータについてのシナジー効果となる貴社の具体的な技術（対象製品、技術分類及びその文献等）と、その結果達成が期待できる具体的技術革新内容とを併せご説明ください。

回答

質問(23)までの回答と重複致しますが、弊社グループの有する要素技術・生産技術は、両社の研究者、技術者が十分な協議を重ねることにより、鉄道技術への活用を実現しうるものと確信しております。その具体的内容については、本提携後、貴社技術者の皆様と弊社技術者との直接対話の中で、見出していくものと考えております。なお、技術的側面に関する弊社の認識については、質問(39)に対する回答をご参照下さい。

12. 質問(28)について

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

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」がすでに完成領域にあるか否か等を含めて、弊社は現時点で鉄道技術の現状評価をする立場にはございません。

しかしながら、常により良くという地道な技術進歩はどのような業種、業界、製品においても共通の課題として求められております。より良くという過程において広い知見の融合が意味を持つという事例も数多く見られます。貴社の経験に基づく将来構想の知見と、弊社グループの知見の融合が新たな進歩を生むと確信しております。

13. 質問(33)について

質問(26)

貴社ご回答によれば、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・基礎研究を行っているとのことですが、最近の成果で当社との共有で成果が挙げられると考えられるテーマと概略の成果について掲載文献名を明記してご回答ください。

回答

「考え方 1」に従い、詳細な説明は控えさせていただきますが、将来貴社との共同研究等を通じてどのような成果を出せるのかについては、前回の回答書でも「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まいりたいと思っております。」と回答させて頂いているとおり、具体的には今後協議を進めながら「融合」を目指す所存です。過去、弊社において、日本電産シンポ、日本電産トソク及び日本電産シバウラとの提携を進めることにより、ビジネス及び技術の両面で、車載モータ分野への足がかりを得たように、貴社との間でも、本提携後の相互協議から「技術の融合」が生まれ、グループとしてのシナジーに繋がるものと考えております。

また、弊社はモーター基礎研究所という組織を有し、モータに関する新技術、性能向上等に関するあらゆる基礎研究に幅広く取り組んでいます。現時点では明らかではありませんが、同研究所の研究テーマが、貴社の事業と何らかの関係を持つのではないかと考えております。なお、同研究所においては、ブラシレスモータの高効率化等に関する研究の一環として、ラジコン電動グライダー用モータの開発を実施し、ラジコン電動グライダー競技「F5B」に参加しております。2007年11月に開催された日本選手権「F5B」においては、優勝・準優勝・3位と上位を独占致しました。モータ性能を評価する目安の一つである、重量あたりの出力を表すパワーウェイトレシオでは、弊社のモータは8kW/kgを実現しており、自動車レース「F1」エンジンの6kW/kgを超えております。モータの高効率化は鉄道用モータにも充分応用可能な技術であると考えております。

14. 質問(34)について

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 意向表明書 13 ページに載っているグラフ「本提携後の利益水準の見通し」によれば、「事業シナジーの創出額」はアナリストの予想が前提になっています。どのアナリストのどのような分析を参考にされたのでしょうか。
- 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

- ① 貴社に関するリサーチレポートを発行する証券会社は UBS 証券会社、三菱 UFJ 証券株式会社などに限られておりますが、それらのレポートの記載内容を分析した上で提案資料に記載を行っております。
- 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レベルを想定しており、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、これまでの弊社の資本参加、提携での実績・経験により、充分達成可能であると考えております。
- ⑤ 入手できる情報が公開情報に限定されていることもあり、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。

15. 質問(35)について

質問(28)

当社はこれまでいずれの企業グループにも属さずに独立した経営体制をとっておりますが、貴社の連結子会社となり「日本電産グループ」となることが与える当社の業績への影響について、貴社のお考えをご説明ください。仮に引き続き当社現経営陣が経営を行ったとしても、資本関係上、貴社グループとなった場合においては、取引先各社の不安が解消されるとは考えにくいことから、具体的な施策についてご説明ください。

回答

本提携の実現により、弊社グループの経営資源を最大限ご活用頂き、貴社中期経営計画の早期達成に貢献できるものと考えております。弊社としては、本提携による貴社資本関係の変化が取引先各社に対して重大な不安を引き起こし、貴社の業績に影響を及ぼすものとは考えておりません。なお、弊社としては、本提携へのご理解を深めて頂くよう、必要に応じて、取引先の皆様へ直接ご説明させて頂きたいと考えております。

16. 質問(37)について

質問(29)

貴社ご回答によれば、システムエンジニアリングの技術ノウハウを十分に有しているとのことですが、貴社のシステムエンジニアリング業務の対象システム、業務内容／プロセス、出力される図表類やドキュメントの範囲及び該当システムに関係する他社を含む取りまとめについての貴社の責任／権限の範囲をご説明ください。また、最近の具体的事例を数例お示しください。

回答

前回の回答書の趣旨は、弊社は量産品（汎用品）ではなく顧客のスペックに応じたオーダーメイドの製品を顧客に提供させて頂いているということにあります。貴社からご質問頂いた「システムエンジニアリング」が「顧客の装置やシステムの中で、モータの回転数制御、トルク制御、同期制御、追従制御等での最適制御により顧客の装置を最適に作動させるための総合提案をすること」と捉えた場合、弊社グループにおいては、このようなシステム提案を中核とした取引が大半を占める訳ではありません。しかしながら、弊社グループの製品群の中には、日本電産サンキョーの液晶搬送用ロボットや日本電産コパルの精密ロールレベラーのように、上記の意味でのシステムエンジニアリングの範疇に入る製品もございます。

17. 質問(38)について

質問(30)

貴社が当初から主張されている「鉄道車両用モータのデファクトスタンダードの確立」という主張の具体的提案とその鉄道車両ビジネス上の有効性を再度ご説明ください。

- ① 一例として、制御単位を最小にして1モータ1インバータ方式がデファクトスタンダードとなりえる条件についてのご見解をお示しください。
- ② 両社の持つ車載モータのどのような用途・適用に対して、具体的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のかについてご説明ください。

回答

- ① 「1モータ1インバータ方式」は、あくまでもデファクトスタンダードの一例として提示したものでありますが、詳細については、本提携後に、両社で検討すべきものであると考えております。
- ② 詳しくは質問(39)で回答させて頂いておりますが、ハイブリッド車や電気自動車のメインモータの開発において、両社の技術の特殊性を活かすことが可能であると考えております。

18. 質問(39)について

質問(31)

貴社の保有される要素技術及び研究に関連して、下記の点をご説明ください。

- ① これまで、社外発表された技術論文について、投稿された論文誌名、タイトル、著者などをお示しください。
- ② 電気メーカーや自動車メーカーでは、関係の学術団体（電気学会や自動車技術会、機械学会など）に委員として参画させています。貴社において、上記の学会などに参画させている委員会などがありましたら、お示しください。
- ③ 社員の技術教育として、社外の講習会やシンポジウムによく参加させますが、貴社はどの程度社員の技術教育に傾注しているか、具体的にお示しください。（社内教育は除きます）
- ④ 貴社で実施している、大学との共同研究の内容をお示しください。

回答

- ① 1) Meng Feng - Takashi Kenjo, 「Friction and wear of spindle motor hydrodynamic bearings for information storage systems during startup and shutdown」,Microsyst Technol, December 2006
2) Meng Feng - Takashi Kenjo, 「A Comparative Study of Turning and Stationary Groove Journal Bearings for HDD Spindle Motors Under Transient Contact Conditions」,IEEE Transactions on magnetics, Vol.43, No.9, September 2007
3) 見城尚志, 「モータ概論」,日本ロボット学会誌 Vol.25 No.7 2007
- ② 上記学術団体（電気学会、自動車技術学会、機械学会）につきましては、弊社のモーター基礎研究所の所員が個人的に参画しております。また、ダイキャスト開発に関する経産省のプロジェクトについてもアドバイザーを務めさせて頂いております。
- ③ 社外の講習会やシンポジウムへの参加につきましては、従業員の技術教育として弊社でも実施しております。一例ですが、日本 HDD 協会のシンポジウムへの参加等があります。
- ④ 大学との共同研究としては、職業能力開発総合大学校東京校と北京科技大学の2大学と共同研究を行っております。研究内容につきましては、企業機密ですので開示しかねます。

19. 質問(40)について

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)

回答

「考え方 1」に従って、具体的な説明は控えさせていただきます。

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

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、「考え方 3」で申し上げているとおり、直接対話の機会に説明させて頂こうと考えております。

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

質問(33)と同様、「考え方3」に則り、直接対話の場でお話させて頂こうと考えております。

質問(35)

平成 13 年 12 月 6 日参議院厚生労働委員会会議録に日本電産パワーモータに関し、出勤率管理に関連する質疑がありますが、現時点においても出勤率管理に関するお考えに変化がないかどうかをご説明ください。また、当社がグループ入りした場合も同様の管理を行うのかどうか、貴社のお考えをご説明ください。

回答

日本電産パワーモータが置かれた当時の特殊な状況下において、特定の前提条件を踏まえた言葉であったと認識しています。貴社の状況は、日本電産パワーモータの当時の状況とは明らかに異なっています。従って、必要であれば、「考え方 3」「考え方 4」に則り、直接対話の場で、説明させて頂きたいと考えております。

20. 質問(43)について

質問(36)

基本的には、当社の納入先に関しては今後も取引を継続する予定とありますが、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上場企業それぞれについて、買収後取引を中止した取引先数をご説明ください。(全取引先数対取引停止先比率で結構です。)

回答

「考え方1」「考え方4」に従って説明を控えさせていただきますが、そもそも提携後、取引先との関係をどうするかについては、まさに、ケースバイケースであり、貴社の実情を理解させて頂きながら、最善の選択肢について判断させて頂きしたいと考えております。「考え方4」の基礎には、実情を踏まえた判断、があることを是非ともご理解下さい。

質問(37)

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、本件内容に関する実績を具体的な数値を以ってお示しください。(仕入先が不変であった比率・購入価格の変動率・仕入先の取引辞退率、等。)

回答

「考え方1」「考え方4」に従って、説明を控えさせていただきます。

21. 質問(48)について

質問(38)

貴社ご回答によれば、市場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と考えているとのことですが、具体的に貴社
のどの海外拠点が海外シェアの拡大に寄与するとお考えでしょうか。欧州拠点、アジア拠
点及び北米拠点のそれぞれにつきまして、交通部門とそれ以外の部門に分けて、ご説明く
ださい。

回答

一般的に海外シェア拡大には、海外に点在する各顧客のニーズに迅速に応じることができ
るよう当該顧客の存在する地域に自社の営業拠点、開発拠点、アフターサービス拠点を有
していることが肝要であると考えております。

具体的に弊社グループのどの海外拠点を ご活用頂けるかにつきましては、貴社の事業に関
する情報が公開情報に限られております現時点においては、明確な回答を差し上げること
はできませんが、自動車業界で一般的な「Close to the Customer」という概念に基づき、北
米・欧州・アジアの三極体制を整えることは鉄道車両業界でも有効であると考えておりま
す。

- ① 欧州拠点につきましては、弊社グループはドイツ、スペイン、フランスに営業拠点及
び開発拠点、ドイツ、スペイン、ポーランドに製造拠点を有しております（「意向表
明書」12頁をご参照下さい）。
- ② アジア拠点につきましては、弊社グループは貴社が拠点を有している中国だけでなく、
韓国、香港、台湾に営業拠点、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナムに生産拠
点、シンガポールに営業拠点及び生産拠点を有しております。
- ③ 北米拠点につきましては、弊社グループは営業拠点を米国各州（カリフォルニア州、
コロラド州、テキサス州、イリノイ州、コネチカット州、マサチューセッツ州、ミシ
ガン州）及びワシントン DC に多数有しており（ミシガン州には開発拠点もあります）、
メキシコに生産拠点、開発拠点を有しております。

貴社の海外拠点が米国及び中国に存在し、北米、中国の顧客への対応は可能であると思わ
れますが、貴社が拠点を有していない地域につきましては、弊社グループの上記海外拠
点をご活用頂くことにより、新規顧客開拓、ひいては海外シェア拡大に繋がるものと確信し
ております。この点は、交通部門とそれ以外の部門に共通であると考えております。

22. 質問(49)について

質問(39)

貴社ご回答によれば、当社のインホイールモータと貴社の要素・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と確信しているとのことですが、シナジーにより創出される付加価値をどのように見積もっているか、平成 24 年 5 月期の売上高にどの程度寄与するとお考えか、ご説明ください。また、当社のインホイールモータ技術に関連して、貴社の「車載モータ」技術について、①車載モータの給電電圧とモータ容量、②車載モータを動作させている制御装置の種類及び③その制御装置と車両 ECU との通信手段等を、具体的にご説明ください。併せて、これら貴社の技術が、当社の技術とどのように融合されるのか、具体的にご説明ください。

回答

貴社のインホイールモータと弊社の要素・生産技術の組み合わせにより、ハイブリッド車及び電気自動車のメインモータの開発においてシナジーを生み出せると考えております。具体的には、貴社の大電流を扱うモータ技術、大電流用の ECU 技術ノウハウと、弊社の車載モータ、車載ビジネスの経験、ビジネス・ルートを併合することにより、上述のモータ開発が可能になると考えております。その他にも、低電圧（72V レベル）での高効率モータの開発、弊社ブラシレスモータ磁気設計技術の供与、貴社のインバータ技術と弊社モータの融合、電車で主電動機のブラシレス化等のシナジーが見込めると考えております。平成 24 年（2012 年）5 月期の売上高に対する寄与に関しては、貴社技術を開示して頂いていない現段階においては、上述の開発がどの程度のスピード感で進められるかが分からない為、当該寄与度を絶対額でお示しすることはできません。今後、貴社より技術内容を開示して頂ければ、検討させて頂きたいと考えております。

弊社の「車載モータ」技術については、下記の通りとなっております。

① 給電電圧とモータ要領

72V、三相 IPM 型 ブラシレス DC モータ ---HEV 用メインモータ

12V、三相ブラシレス DC モータ、DC ブラシ付きモータ --- 他の車載モータ

② モータを駆動している制御装置の種類

ベクトル制御（空間ベクトル変調）方式型 MOSFET インバータ

三相バイポーラ駆動（センサレス、センサー付き）

③ その制御装置と車両 ECU との通信手段

CAN 方式

上記技術と貴社の技術との具体的な融合については、貴社技術者の皆様と弊社技術者が直接対話する機会を設けて頂くことにより、その具体的事象が見えてくると考えております。

23. 質問(54)について

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

各社の就業条件は、各社各様の実態を踏まえ、変更が必要な場合には、労働組合ないし従業員との十分な協議を経て、その納得を得たうえで変更してきたものです。従って、「考え方 2」に基づき、貴社に対しても、過去の何らかの例に倣って一方的に就業条件を変更するようなことは想定しておりません。本提携後、貴社の実態を踏まえ、十分に協議をした上で、必要があれば、合意に基づいて就業条件を見直すことがあるかもしれません。「考え方 4」に従い、まずは直接対話の機会を設けて頂きたく存じます。

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

「考え方1」に従い、具体的な説明は控えさせていただきますが、質問(40)でも述べたとおり、貴社が弊社グループに入った後は、まずは、「考え方4」に従って、直接対話の機会を設けて頂き、貴社の実態をお聞かせ頂きたいと考えております。

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

本問についても、「考え方 1」「考え方 4」に則り、具体的な説明は控えますが、貴社の実情をお聞かせ頂いた後、貴社の実態を踏まえた対応をさせて頂ければと考えております。

24. 質問(55)について

質問(43)

貴社並に海外比率が上昇すると、相対的に国内生産要員は過剰になることが想定されますが、過去の買収会社で、海外生産へ移行した会社ではどのような雇用対策を行ったのか具体的にご説明ください。また、居住地変更をともなう異動、他のグループ会社への出向、転籍、海外子会社への出向、転籍等は全て従業員の同意を前提に行っているのかどうかについてもご説明ください。

回答

ご指摘のとおり、居住地変更をともなう異動、他のグループ会社への出向、転籍、海外子会社への出向、転籍等種々の対応が考えられますが、いずれも個々の従業員の希望も考慮し、適切な対応をしているものと考えております。

25. 質問(56)について

質問(44)

従業員の処遇を原則維持するとのこと説明に関し、当社が実施している社員に関わる人事制度、労働時間・休暇制度、給与制度、評価制度、賞与金制度、退職金制度、企業年金制度、福利厚生制度は全て皆原則として維持する範囲に入るのかについてご説明ください。また、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 M&A 後のグループ各社において導入または変更している企業年金制度に関し、退職金制度からの移行割合、年金制度の内容、確定拠出年金制度を実施している場合、実施時期と想定利回りについてご説明ください

回答

現時点で変更を予定している事項はございません。「連邦経営」の趣旨に則り、貴社の制度を尊重致します。具体的には、「考え方4」に基づいて、貴社との話し合いを進め、相互の協議を踏まえて、変更すべきものが出てくれば、必要に応じた対応をすることになります。

26. 質問(57)について

質問(45)

貴社の社員満足度向上委員会におけるアンケート結果の内容をご提示ください。また、当該アンケートに関して、下記事項についてもご説明ください。

- ① 委員会の構成
- ② 委員会メンバーの選定方法
- ③ アンケートの調査方法、項目
- ④ アンケートにおける満足度評価基準

回答

「考え方 1」に従い、説明を控えさせていただきます。そもそも本アンケートは社内の思いを確認するためのものであり、内部事情を熟知している者の中で情報を共有するためのものです。対外的に公表することを前提にアンケートを実施したものではありません。社員満足度向上委員会の内容については、必要であれば、「考え方 3」「考え方 4」に従い、直接対話の機会に説明させていただきます。

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

質問(45)と同様、必要に応じて、「考え方3」「考え方4」に従い、直接対話の機会を通じて説明させていただきます。

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齢、平均勤続
- ② 女性社員の内、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

各社各様の取り組みとなっており、グループ入りした後の貴社に対しても、その現状を踏まえた取り組みになるものと考えております。従って、「考え方1」「考え方3」「考え方4」に従い、ここでの説明は控えさせていただきます。

27. 質問(58)について

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

本問の前半については、既に前回の回答書で、充分にご説明させて頂いたと考えております。この問題については、必要に応じて、直接対話の場において充分に説明させて頂きます。

朝日新聞との関係についても同様です。

質問(49)

この報道に関連し、本年 4 月 26 日のメーデー中央大会で連合の高木会長がこの発言を批判し、来賓として出席していた舛添厚労相は「きちんと調査し、指導すべきは指導し、違反があれば厳正に処分する」旨発言したとの報道がありますが、厚労省の調査の有無及び、調査があった場合には指導事項、処分等についてご説明ください。

回答

調査、指導、処分等一切ございません。

28. 質問(65)について

質問(50)

当社の事業は、鉄道機器事業に代表されるように公共性の高い分野での活動がその特徴であると考えております。市場及び市場参加者による監視がなくなる上場廃止によって、株主以外の当社ステークホルダーにも多大な影響があるものと思われませんが、この点につきどのようなご検討をされたのか、ご説明ください。

回答

貴社事業が極めて高い公共性を有していることは認識しておりますが、公共性の高い活動は必ずしも株式の上場を前提とした市場及び市場参加者の監視のみによって担保される性質のものではなく、製品の安全性を追求するたゆまぬ企業努力を積み重ねて行くことや、ステークホルダーの皆様に対する説明責任を十分に果たして行くことこそが重要であると考えております。従って、仮に上場廃止になったとしても、貴社の株主以外のステークホルダーの皆様には大きな影響を及ぼすことはないと考えております。

29. 質問(68)について

質問(51)

貴社は、買付予定株式数の下限として 50.1%を設定されており、当社を連結子会社化することで、当社の売上が貴社の連結売上高に含まれることとなりますが、この点と 2010 年度の売上高 1 兆円を目標とする貴社中期経営目標とのご関係につき、ご説明ください。

回答

弊社が買付予定株式数の下限を 50.1%に設定させて頂いた趣旨は、両社のシナジー効果を最大化させる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たからでございます。確かにその結果、貴社売上が弊社の連結売上高に含まれることにはなります。しかしながら、あくまでも本提案が両社の企業価値の向上、ひいては両社の株主、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資するものと確信したため、ご提案させて頂いたのであり、弊社の中期経営目標（2010 年度売上高 1 兆円）達成のみを意図した手段ではないことをご理解頂きたいと存じます。

30. 質問(70)について

質問(52)

連邦経営はどのようにして貴社グループにおいて実践されているのか具体的にご説明ください。たとえば、連邦経営に関する具体的な規程類等の有無・内容、運営組織構成、会議体等及び各規程における決裁権限等について、具体的にご説明ください。

回答

弊社「連邦経営」は、永守のグループ運営の基本理念であり、各社の個性を尊重しつつ、グループ会社共通の利益を極大化するための手法です。それは、グループの成長過程、外部環境の変化によって、進化、発展するものであって、具体的な規程、組織、会議体等によって維持されているものではありません。

31. 質問(71)について

質問(53)

上場廃止が当社に与える影響として、取引先への信用力、従業員の士気は低下しないのご回答されていますが、従業員の採用活動においては、上場廃止の影響が大きいものと想定されます。グループ会社の採用実績の上場廃止前後の変化などにつき具体的にご説明ください。

回答

上場を維持すべきかどうかは、採用問題に限らず種々の観点からの検討が必要であり、本提携後、日々の経営に当たる経営陣と協議し、上場廃止により失うものが大きいとの結論に至れば、弊社として上場廃止にこだわるつもりはありません。最善の選択肢を共に模索していきたいと考えております。

32. 質問(78)について

質問(54)

貴社ご回答によれば、現時点では予定していないとのことですが、時点が変わり、社名を変更するとした場合の条件等（どのような時に、どのような場合に等）をどのようにお考えかご説明ください。

回答

社名変更については現時点では予定しておりません。将来変更するか否かについては、経営陣及び従業員の皆様の意見等も踏まえて判断していきたいと考えております。

33. 質問(80)について

質問(55)

貴社ご回答によれば、永守氏が当社株式を保有する可能性があるとのことですが、これは市場に対する「連邦経営」意思決定=永守氏の意味、すなわち永守氏依存体制の更なる強化のメッセージとして受け止められるのではないかという可能性も考えられます。この点についてご説明ください。また、当社のように業績不振に陥っているわけではない会社の株式を永守氏が購入する可能性があるとする、どのような理由によるものか、ご説明ください。

回答

前回の回答書でも申し上げましたが、永守が弊社グループ会社の株式を保有するのは、あくまでも経営参画の責任と意思を市場関係者に示す為でございます。永守の意思を貴社経営に反映し、永守への依存体制を強化するという目的は全くなく、連邦経営の精神に則って貴社経営陣の経営判断を尊重致します。永守が弊社グループ会社の株式を購入するのは、業績不振の有無に左右されるものではなく、上記理由によります。

以上



平成21年3月期 第2四半期決算短信〔米国会計基準〕

平成20年10月27日

上場会社名 日本電産株式会社
 コード番号 6594 URL <http://www.nidec.co.jp>
 代表者 (役職名) 代表取締役社長
 問合せ先責任者 (役職名) 経理部長
 四半期報告書提出予定日 平成20年11月13日

(氏名) 永守 重信
 (氏名) 安井 琢人
 配当支払開始予定日

TEL 075-935-6200

平成20年12月5日

上場取引所 東大

(百万円未満四捨五入)

1. 平成21年3月期第2四半期の連結業績(平成20年4月1日～平成20年9月30日)

(1) 連結経営成績(累計)

(%表示は対前年同四半期増減率)

	売上高		営業利益		税引前四半期純利益		四半期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
21年3月期第2四半期	371,658	2.5	40,218	18.0	43,057	36.7	27,840	36.8
20年3月期第2四半期	362,701	21.0	34,076	6.3	31,506	△3.5	20,357	△2.0

	1株当たり四半期純利益	潜在株式調整後1株当たり四半期純利益
	円 銭	円 銭
21年3月期第2四半期	192.06	186.56
20年3月期第2四半期	140.50	136.66

(2) 連結財政状態

	総資産	株主資本	株主資本比率	1株当たり株主資本
	百万円	百万円	%	円 銭
21年3月期第2四半期	715,738	341,565	47.7	2,355.20
20年3月期	671,714	319,584	47.6	2,204.94

2. 配当の状況

(基準日)	1株当たり配当金				
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	年間
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭
20年3月期	—	25.00	—	30.00	55.00
21年3月期	—	30.00	—	—	—
21年3月期(予想)	—	—	—	30.00	60.00

(注) 配当予想の当四半期における修正の有無 無

3. 平成21年3月期の連結業績予想(平成20年4月1日～平成21年3月31日)

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		税引前当期純利益		当期純利益		1株当たり当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通期	800,000	7.8	90,000	17.1	90,000	43.6	58,000	40.9	400.03

(注) 連結業績予想数値の当四半期における修正の有無 無

4. その他

- (1) 期中における重要な子会社の異動(連結範囲の変更を伴う子会社の異動) 無
- (2) 簡便な会計処理及び四半期連結財務諸表の作成に特有の会計処理の適用 有
 (注) 詳細は5ページ【定性的情報・財務諸表】 4.【その他】をご覧ください。
- (3) 四半期連結財務諸表作成に係る会計処理の原則・手続、表示方法等の変更(四半期連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項等の変更に記載されるもの)
 ① 会計基準等の改正に伴う変更 有
 ② ①以外の変更 無
 (注) 詳細は5ページ【定性的情報・財務諸表】 4.【その他】をご覧ください。
- (4) 発行済株式数(普通株式)
 ① 期末発行済株式数(自己株式を含む) 21年3月期第2四半期 145,075,080株 20年3月期 144,987,492株
 ② 期末自己株式数 21年3月期第2四半期 49,103株 20年3月期 47,495株
 ③ 期中平均株式数(四半期連結累計期間) 21年3月期第2四半期 144,953,874株 20年3月期第2四半期 144,888,388株

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

上記の業績予想は、現時点で得られた情報に基づいて算定されておりますが、多分に不確実な要素を含んでおります。従いまして、実際の業績等は、業績の変化などによりこの資料に記載されている予想とは大きく異なる場合がありますことをご承知おください。

【定性的情報・財務諸表等】

1. [連結経営成績に関する定性的情報]

(1) 当上半期の概況

平成 20 年度（2008 年度）上半期の経営環境はスタート時より、先行き不安定とみなされていた通り、米国発の金融不安が拡大し経済全般が減退気味に推移しました。為替水準の変動が激しく、資源価格の高騰もあり、先進国での消費需要減少が世界的な景気の後退をもたらして始めています。特に IT 関連市場は発展途上国等の新興市場の需要が高水準に維持されることが期待されましたが、これも徐々に減退傾向を示しました。当社はコア事業の HDD 用モータが第 2 四半期（3 ヶ月）に入っても物量的に前年比約 18%と二桁成長が維持されたのを中心に、中型モータや電子部品関連、更に設備投資関連事業においても引き続き新分野への積極的な取り組みを推進し業績拡大に努めました。また、全事業分野で、特にコスト面での改善に取り組むことにより、利益の拡大を図ることができました。当上半期の連結業績は、精密小型モータ事業が HDD 用モータの収益性改善を中心に、機器装置事業や電子光学部品事業も、それぞれ中核となる製品での収益改善が実現しました。また、全事業分野で増益となり、連結売上高・営業利益はもちろん、税引前四半期純利益と四半期純利益も共に上半期の過去最高額を更新いたしました。

(2) 連結業績

(当第 2 四半期連結累計期間（6 ヶ月）業績について)

当第 2 四半期連結累計期間（6 ヶ月）（以下当上半期）の連結売上高は 3716 億 58 百万円で前年同期比 89 億 57 百万円（2.5%）の増収となりました。営業利益におきましても、402 億 18 百万円と前年同期比約 61 億円（18.0%）の増益となりました。また、税引前四半期純利益は 430 億 57 百万円で約 116 億円（36.7%）の増益、四半期純利益も 278 億 40 百万円で約 75 億円（36.8%）の増益となりました。

まず事業別の売上高は以下のような状況であります。

「精密小型モータ」事業の売上高は 1899 億 43 百万円となり前年同期比約 16 億円（0.9%）の増収となっております。前年比較では日本電産ブリリアント分の 2 ヶ月分及び日本電産サーボ分の 1 ヶ月分の差異があるため、売上高はほぼ横ばいの実績であります。HDD 用モータは販売数量で 17%強の増加となりましたが、販売金額では 2%弱の増加に止まりました。これは前年同期比 11.1%の円高の影響を受けたのが最大の要因であります。ドルベースでの平均販売価格は 2%強の下落となっております。当上半期の HDD 用モータの需要拡大は 2.5 インチで顕著であり数量ベースで約 40%を超える増加となりました。その他の DC モータとファンモータは前年同期比で減収となりました。日本電産分のみブラシレス DC モータは数量では約 2%の増加ですが、販売金額では約 4%の減収となりました。これは、円高の影響（11.1%）を除くと、実質的には単価上昇を伴う増収でありました。またファンモータは数量では約 11%の増加ですが、販売金額では約 10%の減収となり、円高の影響と販売構成の変動による平均売価の低下が影響しました。

「中型モータ」事業の売上高は 476 億 02 百万円と前年同期比僅かに 71 百万円の減収となりました。まずパワーステアリング向け車載用モータは前年同期比約 26%の増収で好調に推移しました。しかし日本電産モーターズアンドアクチュエーターズの製品は為替換算の目減りと欧州市場の軟化による影響を受け 10%強の減収となり、当セグメントの減収の要因となりました。エアコン用等家電用モータや産業用モータ等はスリー新戦略の推進により為替換算の目減りをカバーして若干の増収であります。

「機器装置」事業の売上高は 406 億 07 百万円で前年同期比約 56 億円（約 16%）の増収となっております。日本電産サンキョーの液晶ガラス基板搬送用ロボット等の売上高は前年同期比約 50 億円の増収で当該事業での増収の大半を占めています。その他では日本電産コパルのシステム関連機器や日本電産リードの検査装置が増収となる一方、日本電産キョーリの精密プレスは減収となりました。

「電子・光学部品」事業の売上高は 779 億 52 百万円で前年同期比約 12 億円（1.5%）の減収であります。この事業分野におきましては日本電産コパルと日本電産コパル電子の売上高が共に若干減少しました。日本電産コパルではデジタルカメラや携帯電話用シャッターが客先在庫調整や大型機種終了の影響で売上減となりましたが、金属外装品等が好調で減収を小幅に止めました。

「その他」の事業の売上高は 155 億 54 百万円で前年同期比 29 億円強（約 23%）の増収となりました。主たる要因は、この事業の 6 割以上を占める日本電産トソクの自動車部品が約 17 億円（約 21%）の増収となったことであります。また HDD 用部品のピボットアセンブリも約 22% 増収となっております。

利益面におきましては、当上半期の営業利益は 402 億 18 百万円で前年同期比約 61 億円（約 18%）の増益となりました。増益を牽引したのはコア事業の精密小型モータであります。全ての事業分野で増益となっております。各事業の詳細は以下のとおりであります。

「精密小型モータ」事業の当上半期の営業利益は 264 億 75 百万円で前年同期比 35 億円強（約 15%）の増益となりました。最大の増益要因は日本電産本体の HDD 用モータなどの部品の内製化の促進や生産性向上によるコストダウン効果によるものであり、新規連結の日本電産ブリリアントや日本電産サーボにおける収益改善も寄与いたしました。営業利益率は前年同期比 1.7% の改善となっております。なお、第 1 四半期から当第 2 四半期にかけての利益率の改善は 1.2% となっております。

「中型モータ」事業の当上半期の営業利益は 11 億 91 百万円で前年同期比 1 億円強（約 10%）の増益となりました。家電用並びに産業用中型モータは着実に収益改善を進めて増益となりました。しかし、車載用モータ部門のパワーステアリング用モータでは円高による収益目減りが生じたこと、日本電産モーターズアンドアクチュエーターズの減収、引き続き開発研究活動の拡大を推進しているための負担増加等があり減益となっております。

「機器装置」事業の当上半期の営業利益は 61 億 77 百万円で前年同期比約 7 億円（約 12%）の増益となりました。当事業分野では好不調の会社が混在する結果となりました。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始め、日本電産リードや日本電産コパルは増益となりましたが、一方では、日本電産キョーリ、日本電産シンポ、更に日本電産トソクなどは景況の悪化による設備投資減少の影響を受け、減益となっております。

「電子・光学部品」事業の当上半期の営業利益は 68 億 84 百万円で前年同期比 9 億円強（15% 強）の増益となりました。増益の中心となったのは、日本電産コパルの光学部品はシャッターや精密金属外装品等での歩留まりの改善等のコストダウンによる収益改善、日本電産コパル電子の遊技用モータでのコストダウンによる収益改善の効果などがあります。また、日本電産ニッシンが精密樹脂部品等の販売増加を利益増大に繋げています。

「その他」の事業の当上半期の営業利益は 14 億 10 百万円で前年同期比約 8 億円（約 115%）の大幅増益となりました。主たる増益要因は、日本電産トソクの自動車部品が、売上高拡大の中コストダウン中心の収益改善により大幅増益となった結果であります。

税引前四半期純利益は 430 億 57 百万円で前年同期比 115 億 51 百万円（36.7%）の大幅増益となりました。これは営業増益に加えて、営業外損益で為替差益が約 29 億円発生して前期の為替差損約 17 億円から反転した為、差し引き約 46 億円の増益要因となった結果であります。

上記為替差益発生による税引前四半期純利益の増益により四半期純利益も 278 億 40 百万円で前年同期比 74 億 83 百万円（36.8%）の大幅増益となりました。

（当第 2 四半期連結会計期間（3ヶ月）業績について）

ここで当第 2 四半期連結会計期間（3ヶ月）（以下 Q2）の連結業績について当第 1 四半期連結会計期間（以下 Q1）との比較で簡単に触れておきます。Q2 の連結売上高は 1932 億 56 百万円で Q1 比較で約 149 億円（8.3%）の増収であります。Q2 の営業利益は 220 億 87 百万円で Q1 比較で約 40 億円（21.8%）の増益となりました。売上高は Q1 比較で中型モータ事

業以外が全て増収となりました。特に、精密小型モータの増収額は約 1 4 6 億円（1 6. 6%）で連結全体の増収額に匹敵します。次いで機器装置事業が約 3 1 億円（1 6. 7%）の増収であります。中型モータが約 3 6 億円（1 4. 2%）の減収であります。主たる要因はエアコン用モータが季節的要因（不需用期）で約 1 8 億円、パワーステアリング向けと日本電産モーターズアンドアクチュエーターズの製品を合わせた車載用モータが急激な需要減少と円高で約 2 1 億円の減収となりました。

営業利益はQ 1 比較で中型モータ以外の全事業分野で増益となりましたが、特に精密小型モータ事業の増益額は約 3 2 億円（2 7. 5%）で連結全体の増益額の 8 割強を占めております。

しかし、9 月末の為替が当期 Q 1 末（平成 2 0 年 6 月末）より 3 円近い円高となり、Q 1 で約 5 2 億円の為替差益が、Q 2 で約 2 3 億円の為替差損に変わった為、税引前四半期純利益は 1 9 8 億 0 4 百万円で Q 1 比較で約 3 4 億円の減益となりました。四半期純利益も 1 2 7 億 3 1 百万円で Q 1 比較で 2 3. 8 億円の減益となりました。

2. [連結財政状態に関する定性的情報]

貸借対照表上の変動としては総資産が前期末（平成 2 0 年 3 月末）より約 4 4 0 億円増加いたしました。現預金が約 1 3 4 億円、売掛金が約 1 5 2 億円、棚卸資産が約 8 7 億円及び有形固定資産約 5 6 億円などが主たる増加内容であります。負債では、主に短期借入金約 1 4 0 億円、仕入債務が約 6 9 億円増加しました。資本では、主に利益剰余金が約 2 3 4 億円増加しております。

株主資本は約 3 4 1 6 億円となっており、株主資本比率も 4 7. 7%と引き続き高水準を維持しております。

(キャッシュ・フローの状況)

当期 Q 2 末（平成 2 0 年 9 月末）の現金及び現金同等物の残高は 1 1 4 1 億 9 6 百万円で前期末より 1 3 3 億 8 7 百万円増加いたしました。

営業活動によるキャッシュ・フローは 3 5 7 億 4 2 百万円となりました。これは前期 Q 2 末（平成 1 9 年 9 月末）と比較しますと約 1 6 億円減少であります。この主たる内容は四半期純利益が約 7 5 億円増加したものの、たな卸資産の増加により約 6 0 億円、売上債権の増加により約 3 4 億円減少したためであります。

投資活動によるキャッシュ・フローは 3 1 0 億 2 3 百万円の支出となりました。この主たる支出内容は有形固定資産の取得（設備投資）約 2 1 7 億円および連結子会社への追加投資支出 6 2 億円であります。

財務活動によるキャッシュ・フローは 7 8 億 9 4 百万円の収入となりました。主たる収入内容は短期借入金の増加が約 1 4 4 億円であり、一方支出内容としては配当金支出が約 4 3 億円であります。

3. [連結業績予想に関する定性的情報]

以上述べましたとおり、当上半期の実績は売上高が若干（0. 9%）期初の見込を下回りましたが、営業利益と純利益共に期初の予想を上回りました。また、売上高は通期業績予想値の 4 6. 5%、営業利益は 4 4. 7%の進捗であります。従って未だ下期での売上・利益拡大を期待した当初の状況とは変化がありません。しかし、経営環境は日増しに悪化しており、先行きの外部環境には安易な期待をすることは出来ません。また当社の各事業も世界的な景気低迷の影響を受けるのは必至であり、これを回避することは出来ません。しかしながら、現時点ではHDD用モータが特徴的ですが、下期も数量的には当初の予想は下回るものの、前年実績を上回る需要見通しとなっており、グループ全体を見ても、日本電産サンキョーの液晶用ロボットと携帯電話用のレンズアクチュエータ、日本電産トーソクの小型車用自動車部品、日本電産リードの検査装置と検査治具、さらに日本電産コパルの携帯電話用振動モータ、デジタルカメラ市場、ブルーレイ市場向けの高付加価値複合モータ及びステッピングモータなども同様の状況であります。従って、市場の変化は十分に見

極めてまいりますが、単なる外部からの不安心理に流されず、日本電産グループ独自の「風がなくても風を揚げられる」という自己完結的な経営改善や収益性の改善をより強力に進めることで、此処に掲げた業績見込の達成を強力に目指します。一方経営環境全体を見ますと、世界に広がった金融不安は、主要国の安定化対策が明らかになっても解消しません。既に、その悪影響が世界の实体经济に及んできています。まさに未曾有の世界的な経済危機であり一企業の予測の域を遥かに超えています。従って、あらゆるリスクを想定しながらも、日本電産グループ独自で実施できる自己改善努力を最大限実施してまいりますが、これらが当社の事業運営や業績に、どう影響を及ぼしてくるのか現時点では極めて予測が困難であるものを持ちうる経営力を出きって対処する決意であります。従って、現段階では通期連結業績見通しは下記のとおり期初（平成20年4月23日）に提示したものを変更いたしません。

＊ 平成20年度連結通期業績見通し

売上高	800,000百万円	(対前期比 107.8%)
営業利益	90,000百万円	(対前期比 117.1%)
税引前当期純利益	90,000百万円	(対前期比 143.6%)
当期純利益	58,000百万円	(対前期比 140.9%)

(注) 業績見通しについて

- ①連結決算業績は米国会計基準によっております。
②為替水準の設定は下期1US\$ = 100円であります。アジア通貨もこれに連動して設定。

<業績等の予想に関する注意事項>

この資料に記載されております業績等の予想数字につきましては、現時点で得られた情報に基づいて算定しておりますが、多分に不確定な要素を含んであります。従いまして、実際の業績等は業況の変化などによりこの資料に記載されている予想とは大きく異なる場合がありますことをご承知おきください。

4. [その他]

- (1) 期中における重要な子会社の異動（連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動）：無
- (2) 簡便な会計処理及び四半期連結財務諸表作成に特有の会計処理の適用：有
◎法人税等の計上基準
法定実効税率をベースとした年間予測税率により計算しております。
- (3) 四半期連結財務諸表作成に係る会計処理の原則・手続、表示方法等の変更：有

平成20年4月1日に、SFAS 第157号「公正価値測定(Fair Value Measurements)」を適用しております。SFAS 第157号は、公正価値は測定日における市場参加者間の通常取引で、資産の売却によって受け取る価格または負債を譲渡するために支払う価格であることを明確にしております。SFAS 第157号の採用によるNIDECの連結の財政状態、経営成績、資本の流動性に与える重要な影響はありません。

平成20年4月1日に、SFAS 第158号「給付建の年金及びその他の退職後給付制度に関する事業主の会計—SFAS 第87号、第88号、第106号及び第132R号の改訂(Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans— an amendment of FASB Statements No. 87, 88, 106, and 132(R))」の測定日の規定を適用しております。これにより一部の国内の退職給付制度について、従来容認されていた貸借対照表日前の3ヶ月以内の日から貸借対照表日での測定

に変更となり、この影響として当第 2 四半期連結累計期間期首の未払退職・年金費用が 225 百万円増加し、税効果考慮後の期首利益剰余金が 106 百万円、その他の包括利益累計額が 5 百万円減少しております。

平成 20 年 4 月 1 日に、SFAS 第 159 号「金融資産及び金融負債に関する公正価値オプション-SFAS 第 115 号の改訂を含む(The Fair Value Option for Financial Assets and Financial Liabilities-Including an amendment of FASB Statement No. 115)」を適用しております。これにより特定の金融資産及び負債について公正価値で測定し、公正価値の変動を損益で認識することが選択可能となりました。NIDEC は公正価値オプションを選択していないため、SFAS 第 159 号の採用による NIDEC の連結の財政状態、経営成績、資本の流動性に与える重要な影響はありません。

(4) 日本サーボ株は平成 20 年 10 月 1 日付けで日本電産サーボ株に、またその子会社もそれぞれ社名を変更しております。

四半期連結貸借対照表

科 目	当第2四半期 連結会計期間末 (平成20年9月30日)		前連結会計期間末 (平成20年3月31日)		増減金額	前第2四半期 連結会計期間末 (平成19年9月30日)	
	金 額	構成比	金 額	構成比		金 額	構成比
(資産の部)	百万円	%	百万円	%	百万円	百万円	%
流 動 資 産							
現金及び現金同等物	114,196		100,809		13,387	79,344	
受 取 手 形	16,141		17,205		△1,064	18,580	
売 掛 金	164,166		148,928		15,238	166,463	
棚 卸 資 産							
製 品	35,420		32,735		2,685	31,096	
原 材 料	20,560		17,849		2,711	18,717	
仕 掛 品	18,835		16,164		2,671	16,906	
仕 掛 設 備	1,296		816		480	1,280	
貯 蔵 品	2,365		2,254		111	2,346	
その他の流動資産	21,424		20,238		1,186	19,534	
流動資産合計	394,403	55.1	356,998	53.1	37,405	354,266	51.7
投 資 及 び 貸 付 金							
有価証券及びその他の投資有価証券	14,254		15,273		△1,019	21,175	
関連会社に対する投資及び貸付金	1,728		2,102		△374	2,190	
投資及び貸付金合計	15,982	2.2	17,375	2.6	△1,393	23,365	3.4
有 形 固 定 資 産							
土 地	39,824		39,389		435	40,561	
建 物	113,849		110,258		3,591	112,701	
機 械 及 び 装 置	274,005		264,019		9,986	281,236	
建 設 仮 勘 定	13,528		11,309		2,219	11,385	
小 計	441,206	61.7	424,975	63.3	16,231	445,883	65.1
減価償却累計額<控除>	△236,738	△33.1	△226,146	△33.7	△10,592	△234,474	△34.2
有形固定資産合計	204,468	28.6	198,829	29.6	5,639	211,409	30.9
営 業 権	74,022	10.3	71,223	10.6	2,799	71,573	10.4
その他の固定資産	26,863	3.8	27,289	4.1	△426	24,399	3.6
資 産 合 計	715,738	100.0	671,714	100.0	44,024	685,012	100.0

科 目	当第2四半期 連結会計期間末 (平成20年9月30日)		前連結会計期間末 (平成20年3月31日)		増減金額	前第2四半期 連結会計期間末 (平成19年9月30日)	
	金 額	構成比	金 額	構成比		金 額	構成比
(負債の部)	百万円	%	百万円	%	百万円	百万円	%
流 動 負 債							
短期借入金	82,816		68,854		13,962	71,377	
1年以内返済予定長期債務	28,525		29,196		△671	3,159	
支払手形及び買掛金	128,577		121,698		6,879	127,446	
その他の流動負債	36,988		33,351		3,637	32,440	
流動負債合計	276,906	38.7	253,099	37.7	23,807	234,422	34.2
固 定 負 債							
長期債務	3,105		3,430		△325	31,134	
未払退職・年金費用	14,867		14,953		△86	15,305	
その他の固定負債	12,235		12,462		△227	12,371	
固定負債合計	30,207	4.2	30,845	4.6	△638	58,810	8.6
負 債 合 計	307,113	42.9	283,944	42.3	23,169	293,232	42.8
少 数 株 主 持 分	67,060	9.4	68,186	10.1	△1,126	70,256	10.3
(資本の部)							
資 本 金	66,551	9.3	66,248	9.9	303	66,248	9.7
資本剰余金	69,162	9.7	68,859	10.3	303	68,859	10.1
利益剰余金	216,793	30.3	193,407	28.8	23,386	176,232	25.7
その他の包括利益(△損失)累計額							
外貨換算調整額	△11,601		△10,233		△1,368	6,979	
未実現有価証券評価損益 <組替修正考慮後>	485		1,016		△531	3,238	
年金債務調整額	468		568		△100	243	
計	△10,648	△1.6	△8,649	△1.4	△1,999	10,460	1.4
自 己 株 式	△293	△0.0	△281	△0.0	△12	△275	△0.0
資 本 合 計	341,565	47.7	319,584	47.6	21,981	321,524	46.9
負債、少数株主持分及び資本合計	715,738	100.0	671,714	100.0	44,024	685,012	100.0

四半期連結損益計算書

1 第2四半期連結累計期間

科 目	当 第 2 四 半 期 連 結 累 計 期 間 〔 自 平成20年4月1日 至 平成20年9月30日 〕		前 第 2 四 半 期 連 結 累 計 期 間 〔 自 平成19年4月1日 至 平成19年9月30日 〕		増 減		前 連 結 会 計 期 間 〔 自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日 〕	
	金 額	百分比	金 額	百分比	増減額	増減率	金 額	百分比
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
売 上 高	371,658	100.0	362,701	100.0	8,957	2.5	742,126	100.0
売 上 原 価	289,007	77.8	286,552	79.0	2,455	0.9	583,910	78.7
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	27,706	7.4	26,945	7.4	761	2.8	51,283	6.9
研 究 開 発 費	14,727	4.0	15,128	4.2	△401	△2.7	30,100	4.0
売 上 原 価 並 び に 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費 合 計	331,440	89.2	328,625	90.6	2,815	0.9	665,293	89.6
営 業 利 益	40,218	10.8	34,076	9.4	6,142	18.0	76,833	10.4
そ の 他 の 収 益 ・ 費 用 (△)								
受 取 利 息 及 び 配 当 金	1,300		1,541		△241		2,930	
支 払 利 息	△724		△1,521		797		△2,421	
為 替 差 損 益 < 純 額 >	2,893		△1,742		4,635		△14,110	
有 価 証 券 関 連 損 益 < 純 額 >	△57		119		△176		454	
そ の 他 < 純 額 >	△573		△967		394		△1,003	
そ の 他 の 収 益 ・ 費 用 (△) 合 計	2,839	0.8	△2,570	△0.7	5,409	-	△14,150	△2.0
税 引 前 四 半 期 (当 期) 純 利 益	43,057	11.6	31,506	8.7	11,551	36.7	62,683	8.4
法 人 税 等	△11,152	△3.0	△8,223	△2.3	△2,929	35.6	△15,484	△2.0
少 数 株 主 持 分 損 益 及 び 持 分 法 投 資 損 益 前 四 半 期 (当 期) 純 利 益	31,905	8.6	23,283	6.4	8,622	37.0	47,199	6.4
少 数 株 主 持 分 損 益 (控 除)	3,971	1.1	2,901	0.8	1,070	36.9	6,082	0.9
持 分 法 投 資 損 失 (△ 利 益)	94	0.0	25	0.0	69	276.0	△39	△0.0
四 半 期 (当 期) 純 利 益	27,840	7.5	20,357	5.6	7,483	36.8	41,156	5.5

2 第2四半期連結会計期間

科 目	当第2四半期連結会計期間 〔自平成20年7月1日 至平成20年9月30日〕		前第2四半期連結会計期間 〔自平成19年7月1日 至平成19年9月30日〕		増 減	
	金 額	百分比	金 額	百分比	増減額	増減率
	百万円	%	百万円	%	百万円	%
売 上 高	193,256	100.0	190,527	100.0	2,729	1.4
売 上 原 価	149,538	77.4	149,783	78.6	△245	△0.2
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	14,312	7.4	14,234	7.5	78	0.5
研 究 開 発 費	7,319	3.8	7,540	3.9	△221	△2.9
売 上 原 価 並 び に 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費 合 計	171,169	88.6	171,557	90.0	△388	△0.2
営 業 利 益	22,087	11.4	18,970	10.0	3,117	16.4
そ の 他 の 収 益 ・ 費 用 (△)						
受 取 利 息 及 び 配 当 金	659		744		△85	
支 払 利 息	△353		△815		462	
為 替 差 損 益 < 純 額 >	△2,335		△4,112		1,777	
有 価 証 券 関 連 損 益 < 純 額 >	△33		92		△125	
そ の 他 < 純 額 >	△221		△204		△17	
そ の 他 の 収 益 ・ 費 用 (△) 合 計	△2,283	△1.2	△4,295	△2.3	2,012	△46.8
税 引 前 四 半 期 純 利 益	19,804	10.2	14,675	7.7	5,129	35.0
法 人 税 等	△5,176	△2.6	△3,796	△2.0	△1,380	36.4
少 数 株 主 持 分 損 益 及 び 持 分 法 投 資 損 益 前 四 半 期 純 利 益	14,628	7.6	10,879	5.7	3,749	34.5
少 数 株 主 持 分 損 益 (控 除)	1,861	1.0	1,638	0.8	223	13.6
持 分 法 投 資 損 失 (△ 利 益)	36	0.0	△0	△0.0	36	-
四 半 期 純 利 益	12,731	6.6	9,241	4.9	3,490	37.8

(当連結会計年度における各四半期業績の推移状況)

科 目	当第1四半期連結会計期間 〔自平成20年4月1日 至平成20年6月30日〕		当第2四半期連結会計期間 〔自平成20年7月1日 至平成20年9月30日〕	
	金 額	百分比	金 額	百分比
	百万円	%	百万円	%
売 上 高	178,402	100.0	193,256	100.0
営 業 利 益	18,131	10.2	22,087	11.4
税 引 前 四 半 期 純 利 益	23,253	13.0	19,804	10.2
四 半 期 純 利 益	15,109	8.5	12,731	6.6

四半期連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科 目	連結会計期間	当第2四半期	前第2四半期	増減金額	前連結会計年度
		連結累計期間 〔自平成20年4月1日〕 〔至平成20年9月30日〕	連結累計期間 〔自平成19年4月1日〕 〔至平成19年9月30日〕		〔自平成19年4月1日〕 〔至平成20年3月31日〕
		金額	金額	金額	
I. 営業活動によるキャッシュ・フロー					
四半期(当期)純利益		27,840	20,357	7,483	41,156
営業活動による純現金収入との調整					
減価償却費及びその他の償却費		17,471	18,835	△1,364	37,972
有価証券関連損益<純額>		57	△119	176	△454
固定資産売却損益、除却損及び減損損失		432	786	△354	1,636
少数株主持分損益		3,971	2,901	1,070	6,082
持分法投資損益		94	25	69	△39
為替換算調整		△1,884	314	△2,198	8,305
資産負債の増減					
売上債権の減少(△増加)		△13,619	△10,206	△3,413	26
たな卸資産の増加		△7,470	△1,443	△6,027	△5,575
仕入債務の増加		6,335	4,757	1,578	5,949
その他		2,515	1,132	1,383	△242
I. 営業活動によるキャッシュ・フロー 計		35,742	37,339	△1,597	94,816
II. 投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の取得による支出		△21,730	△19,722	△2,008	△35,660
有形固定資産の売却による収入		553	131	422	2,010
有価証券の取得による支出		△505	△5	△500	△231
有価証券の売却による収入		19	2,030	△2,011	2,761
新規連結子会社株式の取得に伴う支出		△752	△2,618	1,866	△2,619
連結子会社への追加投資による支出		△6,180	△5,594	△586	△8,043
その他		△2,428	△643	△1,785	△1,942
II. 投資活動によるキャッシュ・フロー 計		△31,023	△26,421	△4,602	△43,724
III. 財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の純増加額(△純減少額)		14,360	△13,864	28,224	△15,123
長期債務による調達額		-	-	-	137
長期債務の返済		△1,036	△2,142	1,106	△3,966
新株発行による調達額		-	761	△761	761
配当金支払額		△4,348	△3,618	△730	△7,242
その他		△1,082	△934	△148	△1,847
III. 財務活動によるキャッシュ・フロー 計		7,894	△19,797	27,691	△27,280
IV. 為替相場変動の現金及び現金同等物に対する影響額		774	△561	1,335	△11,787
V. 現金及び現金同等物の増減額		13,387	△9,440	22,827	12,025
VI. 現金及び現金同等物の期首残高		100,809	88,784	12,025	88,784
VII. 現金及び現金同等物の四半期末(期末)残高		114,196	79,344	34,852	100,809

継続企業の前提に関する注記

該当事項なし

セグメント情報

決算短信における開示の必要性が大きいと考えられるため、開示を省略いたします。

株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記

該当事項なし

平成21年3月期 第2四半期決算補足資料

1. 事業区分別売上高・営業損益情報

当第2四半期連結累計期間(自平成20年4月1日至平成20年9月30日)

(単位:百万円)

	精密小型 モータ	中型モータ	機器装置	電子・光学 部品	その他	計	消去又は 全社	連 結
売上高								
外部顧客に対する売上高	189,943	47,602	40,607	77,952	15,554	371,658	-	371,658
事業区分間の内部売上高	1,343	188	4,826	214	2,697	9,268	(9,268)	-
計	191,286	47,790	45,433	78,166	18,251	380,926	(9,268)	371,658
営業費用	164,811	46,599	39,256	71,282	16,841	338,789	(7,349)	331,440
営業利益	26,475	1,191	6,177	6,884	1,410	42,137	(1,919)	40,218

前第2四半期連結累計期間(自平成19年4月1日至平成19年9月30日)

(単位:百万円)

	精密小型 モータ	中型モータ	機器装置	電子・光学 部品	その他	計	消去又は 全社	連 結
売上高								
外部顧客に対する売上高	188,307	47,673	34,969	79,107	12,645	362,701	-	362,701
事業区分間の内部売上高	677	120	4,562	248	2,148	7,755	(7,755)	-
計	188,984	47,793	39,531	79,355	14,793	370,456	(7,755)	362,701
営業費用	166,034	46,710	34,010	73,390	14,138	334,282	(5,657)	328,625
営業利益	22,950	1,083	5,521	5,965	655	36,174	(2,098)	34,076

当第2四半期連結会計期間(自平成20年7月1日至平成20年9月30日)

(単位:百万円)

	精密小型 モータ	中型モータ	機器装置	電子・光学 部品	その他	計	消去又は 全社	連 結
売上高								
外部顧客に対する売上高	102,268	21,982	21,872	39,097	8,037	193,256	-	193,256
事業区分間の内部売上高	814	97	2,434	75	1,418	4,838	(4,838)	-
計	103,082	22,079	24,306	39,172	9,455	198,094	(4,838)	193,256
営業費用	88,243	21,842	20,985	35,408	8,589	175,067	(3,898)	171,169
営業利益	14,839	237	3,321	3,764	866	23,027	(940)	22,087

前第2四半期連結会計期間(自平成19年7月1日至平成19年9月30日)

(単位:百万円)

	精密小型 モータ	中型モータ	機器装置	電子・光学 部品	その他	計	消去又は 全社	連 結
売上高								
外部顧客に対する売上高	102,956	22,460	17,790	41,015	6,306	190,527	-	190,527
事業区分間の内部売上高	320	84	1,628	147	1,138	3,317	(3,317)	-
計	103,276	22,544	19,418	41,162	7,444	193,844	(3,317)	190,527
営業費用	90,451	22,002	16,467	37,943	7,086	173,949	(2,392)	171,557
営業利益	12,825	542	2,951	3,219	358	19,895	(925)	18,970

(注) 1. 事業区分は製品の種類、性質、製造方法及び販売方法の類似性を考慮し区分しております。

2. 各事業の主要な製品

- (1) 精密小型モータ …… 精密小型DCモータ(ハードディスク装置用スピンドルモータを含む)、精密小型ファン、ブラシ付モータ、振動モータ
- (2) 中型モータ …… 家電用モータ、自動車用モータ、産業用モータ
- (3) 機器装置 …… 変減速機、半導体製造装置、精密機器、FA機器
- (4) 電子・光学部品 …… 電子部品、光学部品
- (5) その他 …… 自動車部品、ピボット・アセンブリ、その他部品、サービス等

2. 所在地別売上高情報

(単位：百万円)

	当第2四半期連結累計期間 自平成20年4月1日 至平成20年9月30日		前第2四半期連結累計期間 自平成19年4月1日 至平成19年9月30日		増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	増減率
日本	182,473	49.1%	185,327	51.1%	△2,854	△1.5%
アメリカ	8,033	2.2%	10,603	2.9%	△2,570	△24.2%
シンガポール	23,932	6.4%	27,220	7.5%	△3,288	△12.1%
タイ	57,784	15.6%	50,571	13.9%	7,213	14.3%
フィリピン	7,510	2.0%	6,489	1.8%	1,021	15.7%
中国	30,056	8.1%	22,102	6.1%	7,954	36.0%
その他	61,870	16.6%	60,389	16.7%	1,481	2.5%
合計	371,658	100.0%	362,701	100.0%	8,957	2.5%

(単位：百万円)

	当第2四半期連結会計期間 自平成20年7月1日 至平成20年9月30日		前第2四半期連結会計期間 自平成19年7月1日 至平成19年9月30日		増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	増減率
日本	94,615	49.0%	94,528	49.6%	87	0.1%
アメリカ	3,746	1.9%	5,125	2.7%	△1,379	△26.9%
シンガポール	12,230	6.3%	14,993	7.9%	△2,763	△18.4%
タイ	31,083	16.2%	28,432	14.9%	2,651	9.3%
フィリピン	3,893	2.0%	3,739	2.0%	154	4.1%
中国	15,713	8.1%	11,502	6.0%	4,211	36.6%
その他	31,976	16.5%	32,208	16.9%	△232	△0.7%
合計	193,256	100.0%	190,527	100.0%	2,729	1.4%

(注) 当売上高は、売上元別(出荷元の所在地別)であり、内部取引相殺消去後の数値です。

3. 地域別売上高情報

(単位：百万円)

	当第2四半期連結累計期間 自平成20年4月1日 至平成20年9月30日		前第2四半期連結累計期間 自平成19年4月1日 至平成19年9月30日		増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	増減率
北米	12,337	3.3%	16,981	4.7%	△4,644	△27.3%
アジア	224,949	60.5%	213,507	58.8%	11,442	5.4%
その他	25,110	6.8%	27,191	7.5%	△2,081	△7.7%
海外売上高合計	262,396	70.6%	257,679	71.0%	4,717	1.8%
日本	109,262	29.4%	105,022	29.0%	4,240	4.0%
連結売上高	371,658	100.0%	362,701	100.0%	8,957	2.5%

(単位：百万円)

	当第2四半期連結会計期間 自平成20年7月1日 至平成20年9月30日		前第2四半期連結会計期間 自平成19年7月1日 至平成19年9月30日		増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	増減率
北米	6,012	3.1%	8,709	4.6%	△2,697	△31.0%
アジア	120,379	62.3%	115,033	60.4%	5,346	4.6%
その他	11,965	6.2%	13,835	7.2%	△1,870	△13.5%
海外売上高合計	138,356	71.6%	137,577	72.2%	779	0.6%
日本	54,900	28.4%	52,950	27.8%	1,950	3.7%
連結売上高	193,256	100.0%	190,527	100.0%	2,729	1.4%

(注) 当売上高は、客先の地域別であり、内部取引相殺消去後の数値です。



平成 20 年 10 月 27 日
日本電産株式会社

平成 21 年 3 月期度（第 36 期）第 2 四半期連結決算概要[米国会計基準]

1. 連結業績の状況

(百万円未満四捨五入)

	当第2四半期 (累計) 自平成20年4月1日 至平成20年9月30日	前年 同期 増減率	前第2四半期 (累計) 自平成19年4月1日 至平成19年9月30日	当第2四半期 自平成20年7月1日 至平成20年9月30日	前年 同期 増減率	前第2四半期 自平成19年7月1日 至平成19年9月30日
売上高	百万円 371,658	% 2.5	百万円 362,701	百万円 193,256	% 1.4	百万円 190,527
営業利益	40,218 (10.8%)	18.0	34,076 (9.4%)	22,087 (11.4%)	16.4	18,970 (10.0%)
税引前 四半期純利益	43,057 (11.6%)	36.7	31,506 (8.7%)	19,804 (10.2%)	35.0	14,675 (7.7%)
四半期 純利益	27,840 (7.5%)	36.8	20,357 (5.6%)	12,731 (6.6%)	37.8	9,241 (4.9%)
1株当 り四半 期純利 益	円 銭 192.06	-	円 銭 140.50	円 銭 87.82	-	円 銭 63.76
潜在株調整後 1株当 り四半 期純利 益	186.56	-	136.66	85.30	-	62.04

※ () 内は、対売上高比率

2. 連結財政状態

	当第2四半期末	前第2四半期末	前年度末
総資産	百万円 715,738	百万円 685,012	百万円 671,714
株主資本	341,565	321,524	319,584
株主資本比率	% 47.7	% 46.9	% 47.6
1株当 り株主 資本	円 銭 2,355.20	円 銭 2,218.31	円 銭 2,204.94
	当第2四半期(累計)	前第2四半期(累計)	前年度
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円 35,742	百万円 37,399	百万円 94,816
投資活動による キャッシュ・フロー	△31,023	△26,421	△43,724
財務活動による キャッシュ・フロー	7,894	△19,797	△27,280
現金及 現期 金同 末残 等物 高	114,196	79,344	100,809

3. 配当の状況

	第2四半期末	期 末	年 間
20年3月期	円 銭 25.00	円 銭 30.00	円 銭 55.00
21年3月期	30.00	—	—
21年3月期(予想)	—	30.00	60.00

※ 連結対象会社 133社 持分法適用会社 3社

連結範囲及び持分法の適用の異動状況

<前期末(平成20年3月)比の異動状況>

連結 (新規) 5社 (除外) 1社 持分法 1社 (除外) 2社

<前年同期末(平成19年9月)比の異動状況>

連結 (新規) 7社 (除外) 1社 持分法 1社 (除外) 2社