

平成 20 年 11 月 17 日

日本電産株式会社  
代表取締役社長 永守 重信 様

東洋電機製造株式会社  
代表取締役社長 大澤 輝之

平成20年11月5日に貴社からご提出いただきました追加回答書（以下「追加回答書」といいます。）に関しまして、当社取締役会は「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）」に基づいて内容を精査させていただきました。

その結果、貴社の追加回答書における「考え方1~4」などに基づき、質問の過半について回答が留保されておりましたので、当社といたしましては、本提案の内容及び態様等に照らして、株主及び投資家の皆様のご判断、当社取締役会の評価・検討等のために、当社取締役会として必要であると判断した情報につき、ご提供いただくよう、再度お願い申し上げます。

特に、平成20年10月24日付の当社質問事項(1)におきましては、「（一部省略）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、（中略）、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。」として、当社の株主の皆様や従業員にとって重要であると記載しているにも関わらず、貴社のご回答を留保されています。繰り返し申し上げますが、従業員政策等に関する当社からの質問に関しましては、当社の従業員にとって非常に重要、かつ、関心が高い事項であり、その質問に対してご回答が留保されるということに関して、当社内では貴社に対する不信感が増加するとともに、貴社にとって回答のしやすい日本電産サンキョー及び日本電産サーボの2社を恣意的に選択しただけではないかという疑念さえ沸き起こっております。

つきましては、別紙1に記載している「書面でのご回答をお願いしたい事項」につきまして、書面でご回答をしていただきたいと思いますと考えております。また、当社としましても、いたずらに貴社へのご質問及び貴社からのご回答のやり取りで時間をかける意図はなく、少なくとも書面でご回答いただきたい事項についてはなるべく最小限に抑えるとともに、貴社のご要望である「直接の対話」にも対応させていただく意図もこめて、一部のご質問につい

てはインタビューにおいてご説明いただくことを要請いたします。

また、貴社のご回答にもあるとおり、公開情報を超えた情報を貴社が開示することに対する抵抗感等については、当社としましても理解はできますので、貴社にご回答をいただくに際し、貴社と当社との間で秘密保持契約を締結する用意はございます。秘密保持契約の雛形につきましては、別紙3に添付してございますのでご参照ください。なお、当然ながら、インタビューにおいてご説明いただいた事項等につきましても、秘密保持契約の対象内とさせていただく所存です。

貴社のご要望される「直接の対話」につながると考えられる別紙2. 「インタビューにおいてご説明をお願いしたい事項」につきましては、別紙1. 「書面でのご回答をお願いしたい事項」に対する貴社のご回答を拝見させていただいた後に、貴社及び当社の然るべき立場の者との間でやり取りをさせていただきたいと存じます。

また、当社従業員・労働組合、独立委員会との直接対話、取次ぎのご要請に関しましては、従前から申し上げておりますとおり、まずは、当社の買収防衛策のルールに則った情報提供の要請に応じていただくことが必要であると考えております。なお、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。

なお、別紙1. 「書面でのご回答をお願いしたい事項」及び別紙2. 「インタビューにおいてご説明をお願いしたい事項」に記載の質問につきましては、平成20年10月24日付の当社質問事項にて記載した質問を再掲載したものであり、今回、新たな質問はいたしておりません。なお、質問番号につきましても、平成20年10月24日付の当社質問事項と同一の質問番号を付しております。

別紙 1. 「書面でのご回答をお願いしたい事項」

1. 技術シナジーに関する質問

(質問 22)

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

2. 営業・財務シナジーに関する質問

(質問 27)

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

- ① (略；回答済)
- ② 上記のグラフ「本提携後の利益水準の見通し」によれば、平成 24 年 5 月期の当社の売上高を 430 億円、営業利益を 43 億円と試算されているように読めますが、そのような理解でよろしいでしょうか。
- ③ 同グラフによれば、本提携後の営業利益は、アナリスト予想よりも約 15 億円増加するように読めますが、貴社のお考えによれば、かかる営業利益約 15 億円の増加は、経営効率の改善、共同購買により達成されるという理解でよろしいでしょうか。
- ④ 同グラフには「営業利益率 10%の達成が視野に」とありますが、これを実現できるとする具体的根拠をご説明ください。
- ⑤ 貴社試算に基づく純利益、1 株利益の額及びその具体的根拠をご説明ください。
- ⑥ 質問 (50) に対するご回答に、貴社の過去の実績よりの推計で 3 年間で営業利益率が 10%、3 年間のコスト削減総額が 30 億円を見込んでいるとありますが、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。

3. M&A に関する質問

(質問 1)

回答書 P2 から、日本電産サンキョー及び日本電産サーボの 2 事例についてご説明いただいておりますが、貴社からのご指摘にもあるとおり、グループ会社となることの経営への影響については、当社のみならず、当社株主の皆様にとっても関心が高い事項です。また、当社従業員にとっては非常に重要、かつ、関心の高い事項です

ので、直近の2事例のみならず、当社の質問事項I4(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。

(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。

(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。

4. 貴社グループ会社の業務に関する質問

(質問9)

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

## 5. 労務に関する質問

### (質問 5)

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

### (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、貴社及びグループ会社別に定着率に関し、以下の点をご説明ください。

- ① 下記年度の採用人数とその人達の平成 20 年 9 月末現在在籍者数
  1. 平成 19 年 4 月
  2. 平成 17 年 4 月
  3. 平成 15 年 4 月
- ② 中途入社者について下記年度の採用数とその人達の平成 20 年 9 月末現在、在籍者数
  1. 平成 18 年 4 月から平成 19 年 3 月まで
  2. 平成 16 年 4 月から平成 17 年 3 月まで
  3. 平成 14 年 4 月から平成 15 年 3 月まで
- ③ 貴社の定期採用者に関し、最近の新卒採用数が大幅に減少している理由及び今後の採用方針

平成 17 年	大卒技術系 309 人、大卒文系 108 人、合計 417 人
平成 18 年	大卒技術系 223 人、大卒文系 111 人、合計 334 人
平成 19 年	大卒技術系 181 人、大卒文系 98 人、合計 279 人
平成 20 年	大卒技術系 96 人、大卒文系 34 人、合計 130 人

(リクナビ 2009 より)

(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。

(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くください。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

(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。

(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。

(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り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

(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、事実でないとするば、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。

## 別紙2. 「インタビューにおいてご説明をお願いしたい事項」

### 1. 技術シナジーに関する質問

#### (質問 23)

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

- ① 制御単位を最小化する（一つのモータを一つのインバータで制御する）。
- ② 小型軽量の高效率モータである 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。

#### (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。

### 2. 営業・財務シナジーに関する質問

#### (質問 12)

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

- ① 当社の自己資本利益率は平成 20 年 5 月期において 3.7%となっております。当社が貴社の連結決算の対象に入ると自己資本利益率は低下することになります。したがって、貴社は当社を連結対象にした場合、貴社は当社に対しても自己資本利益率について、14%から 16%のレンジまで向上を求める意向かどうかにつきご説明ください。
- ② その場合に、貴社は当社のどの点をどのように改善されることを求められるのかをご説明ください（3Q6S 運動だけでは不可能とも考えられますが、具体



的な施策についてご説明ください。)

- ③ 貴社の3Q6Sによる業務監査の方針では、材料、外注費を最終販売価格の50%以下を目標とし、かつ経費を一人当たり付加価値額の25%以下もしくは売上高1億円当たり500万円以下にするといわれています(企業会計11月号137頁)。一方、貴社の今までの業態からすれば、上記のとおり変動比率を55%以下にするという目標は可能だったのかもしれませんが、当社は貴社グループと明らかに業態が相違しています。しかし、貴社が当社を子会社化した場合には、上記変動比率を55%とするとの目標を設定されるのかどうかにつき、ご説明ください。
- ④ また、上記③のとおり変動比率を55%以下にするという目標を設定することは、現在の当社の業態にはそぐわないと考えられますが、上記目標が達成できない場合には、当社の現経営陣を解任することや、当社の事業部門や資産の切売りを命じることを行う可能性の有無につきご説明ください。
- ⑤ 貴社の平成21年3月期の計画売上8,000億円、営業利益900億円の達成見通しについて第2四半期の具体的な数値とともにお示しください。

### 3. 貴社グループ会社の業務に関する質問

(質問11)

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

### 4. 労務に関する質問

(質問33)

貴社の3Q6S運動の具体的内容についてご説明ください。

- ① 3Q6Sの具体例として、毎日社員が身の回りの清掃をするとありますが、これは就業時間内の活動か、それとも時間外の自主的活動か、ご説明ください。時間外の自主的活動でも、職制含めた全員参加で行われている場合における、労働基準法等コンプライアンス上の問題はないのかどうか及びその理由につきご説明ください。
- ② 3Q6Sの指示に対し、特に日本電産サンキョーや日本電産サーボで直ちに全員が実行できたのかどうか、また、どのような方法で実行されるよう推進されたのかにつきご説明ください。

- ③ 永守氏の意向に反対した役員や従業員の有無、反対する者に対する処遇、（降格や減給等の処分の有無）をご説明ください。
- ④ 3Q6S 運動は、トップダウンだけでなくボトムアップでも行っているといわれていますが、ボトムアップの具体的手法についてご説明ください。
- ⑤ ボトムアップのために、就業時間外のサークル活動があった場合、それへの参加を強制したことの有無につきご説明ください。時間外勤務時間に対する時間外勤務手当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でする習慣がある（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、このような習慣を実践されるおつもりですか。

(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。

以上

別紙3.

## 秘密保持契約書

日本電産株式会社（以下「甲」という。）と東洋電機製造株式会社（以下「乙」という。）とは、平成20年9月16日に甲より乙が受領した「資本・業務提携のご提案（意向表明書）」（以下「本提案」という。）に関連して、乙の平成20年7月14日付け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）（以下「買収防衛策」という。）に基づき当事者間で開示される情報の秘密保持に関し、次の通り合意し、本契約を締結する。

### （定義）

第1条 本契約でいう秘密情報とは、文書、口頭その他媒体を問わず、甲又は乙が、買収防衛策に基づき本提案を検討することを目的として、「非公開」であることを指定して相手方に開示する情報をいう。

### （秘密保持）

第2条 甲及び乙は、相手方から開示を受けた秘密情報について厳に秘密を保持し、これを買収防衛策に基づき本提案を検討することのみに使用するものとし、かかる目的のために必要な範囲内で、取締役、監査役、従業員、弁護士、税理士、公認会計士、財務アドバイザー又は買収防衛策に基づき設けられた乙の独立委員会（独立委員会が委嘱する外部専門家を含む。）に開示する場合を除き、相手方の承諾なしに第三者に開示してはならない。ただし、次のいずれかに該当するものについては、この限りでない。

- (1) 相手方から開示された時点で、既に公知となっているもの
- (2) 相手方から開示された後で、自らの責に帰すべき事由によらず公知となったもの
- (3) 相手方から開示された時点で、既に自ら保有していたもの
- (4) 正当な権限を有する第三者から開示されたもの

2 本条第1項の規定にかかわらず、甲及び乙は、法令又は政府機関、証券取引所若しくは証券業協会の規則等により秘密情報の開示を要請された場合には、合理的に必要な範囲でこれに応ずることができる。

### （秘密保持の期間）

第3条 本契約に基づく秘密保持義務は、本契約の締結日から1年間存続する。

(準拠法及び管轄裁判所)

第4条 本契約は日本法を準拠法とし、日本法に従って解釈される。

2 本契約の履行及び解釈に関して紛争が生じたときは、東京地方裁判所を第一審の専属的合意管轄裁判所とする。

(未規定事項)

第5条 本契約に規定のない事項及び本契約の条項に関して疑義が生じたときは、甲及び乙は、誠意をもって協議し、解決するものとする。

本契約の成立を証するため、本契約書2通を作成し、甲乙記名捺印のうえ各1通保有する。

平成20年11月 日

甲 京都府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

乙 東京都中央区京橋二丁目9番2号  
東洋電機製造株式会社  
代表取締役社長 大澤輝之