

「インタビュー記録(労務・財務)」

日時・場所：平成20年12月11日 10:30～12:00 東洋電機製造本社

出席者：日本電産側 藤井副社長、浜田常務、吉松取締役
東洋電機製造側 田中副社長、下高原執行役員、磯貝執行役員

日本電産の認識（冒頭）

- ① 前回、貴社の情報開示プレスリリースと同時に、貴社労働組合から反対声明のプレスリリースが開示されたが、タイミングとして貴社が戦略的に行ったと考えている。当社としては、本日のミーティングの前に、あのような労組の反対声明が出ることにつき、貴社のコントロールに対して疑問を持っている。
- ② 当社としては、今までの質疑応答で全て回答したと考えている為、インタビューは今回1回限りと致したい。

東洋電機の認識

- ① 労働組合は独自に動いており、12月6日に組合の臨時代議員大会で決定したことである為、当社取締役会は一切関与しておらず、プレスリリースは偶然重なっただけのこと。
- ② 三者面談を踏まえた上での本日のインタビューであり、当社としても徒に引き伸ばすつもりはない。

本日の進行方法

- ① プレスリリースについては、今までのように、開示タイミングが前後することによって、内容が異なることは避けたいので、両方で議事録を交換・確認の上、12月12日15:30に同時実施することを確認。TDNetへの登録内容は、11日にインタビューを実施したという事実のみ記載。
- ② 本日のインタビューにおける質疑応答の内容は両社のWeb上で公開。内容は一言一句開示するのではなく、要約したものを掲載。

インタビューの内容

【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しますが、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

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、このような習慣を実践されるおつもりですか。

質問 33①について

(回答) 自主活動である。コンプライアンス上、問題はない。

質問 33②について

(回答) 電産本社と同じように推進されたと思っている。連邦制のもとでやっており、各社で若干違いはあるかもしれない。

質問 33③について

(回答) それは、ありません。

質問 33④について

(回答) やり方は各事業所に任せていて、日本電産本体でも事業所ごと主体的にやっている。3Q6S 委員会を設置しており、構成メンバーは役職者以上。

非役職者の意見は月 1 回の各委員会で吸い上げており、委員会のテーマ内容は、社員全体の意識をもたせる活動なので、各事業所の問題点により違うこともある。

(質問) 運動の採点制については、どうなのか。

(回答) 現場における整理・整頓状況がポイントで、点数で客観的な評価の目安としている。整理・整頓はどこの会社でも重視しているポイント。

質問 33⑤について

(回答) 強制はしていない。委員会は役職以上。3Q6S を含め、時間外であれば、時間外を支払っている。時間外でやるものは、清掃活動(ボランティア) みたいなもの

のはあるが、それ以外では、そんなでない。

質問 33⑥について

(回答) 仕事上の本質的要素は反映される。3Q6S運動により仕事の中身がきちっとできていることの反映という意味では、そのとおりである。給与や賞与に対しても機械的に反映されることはない。運動の取組みの結果として執務態度とか業務効率という形で人事考課に反映してくるものである。

質問 33⑦について

(回答) 精神論を言っているのであり、「素手でする」なんてことはない。

【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) 完了通知後、永守が答えるつもりでいると思う。

三協精機(サンキョー)の場合は、赤字で倒産寸前であったため永守の働き掛けで社員と話しをし、仕事優先で社員に納得してもらった上でのこと。その結果がこういうカタチでついてきている。実際にやった永守に直接聞いて欲しい。また、これまでの買収会社全部にやっているわけではない。コパル電子のように業績さえ問題なければその会社の独自性を認めている。赤字脱出からの立て直しのための特殊な場面で実施したということである。

(質問) 出勤率の計算はどうやっているのか。

(回答) 基本的には物理的に出勤している状況をいう。

その他関連質問

(質問) サンキョーのデータの中で、退職金のポイントを65%に下げたとあるが、どうなのか。

(回答) 日本電産本体の人事部門は子会社そのものに直接関与していないので、詳細については、わからない。連邦経営のもと各社が決められている。

(質問) 連邦経営において経営数値の管理はどのようにやっているのか。

(回答) 日本電産の本社に關係会社管理部はあるが、執行役員兼部長が1名と女性スタッフが3名の組織であり、グループ各社の経営数値目標の詳細を、上から一律に決められている訳ではない。連邦経営では、各社業態が違うので各社独自で管理している。

(質問) グループ各社に対する経営指標の目標設定や事業計画作成についての指示などはどうしているのか。

(回答) 日本電産の本社は関与していない。永守がグループ各社の CEO であり、永守と各社の経営陣で経営指標の目標設定や事業計画をきめている。サンキョーやサーボについては再建の目処がつくまでは永守がつきっきりで指導していた。当初は週2～3日つきっきりであったと思う。

【質問12】

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

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

⑤の質問にあります、営業利益200億円につきましては、11月5日付追加回答書16ページにて、正しくは900億円である旨回答しております。

(回答) まず、この質問に対する共通の考え方として、経営目標の設定は、現実と実態の把握にもとづいて行われるということをお伝えしたい。過去にも極端なことはや

ってきていないし、今回も極端なことをやる事は考えていない。むしろ、双方の良い点を高めて、良い方向を目指してゆこうと考えている。また、経営目標を設定することはどの会社、どの組織にとっても普通のことである。④については、上場子会社については公開情報があるので確認をいただけるが、各社夫々の経営数値の動きがある。また、目標値を達成できないからという理由で単純に経営陣を代えるということもない。これも公開情報から確認をいただける。⑤の今期第2四半期の実績は、売上高、営業利益、税引前利益、純利益の全ての項目で過去最高となった。また、通期の予想に対する見込は、ご説明したとおり回答書に添付をした第2四半期の決算短信に記載の通りである。

(質問) ①から④について当社の2007/5期、2008/5期は退職給付債務の処理など特殊事情があるが、現実と実態の実情に応じてやるということによいか。

(回答) 現実と実態を伺い、経営計画策定の際に貴社経営陣と永守の討議を経て経営目標が設定される。シナジーは3Q6Sだけではなく、例えば共同購買等を通じ、コスト削減をはかり、営業利益を改善して行くことが出来る。売価は、仰るとおり顧客にコントロールされるが、原価はシナジーによる改善効果が大きいと考えている。汎用的な素材や電子部品など必ずコスト削減効果がでるはずである。各シナジーについては、双方もちよって、話し合うべき。技術だけがシナジーではなく、経営面でのシナジーもある。そこが永守の申し上げたい点である。

(日本電産の質問) 中長期的な事業計画は、しがらみは理解できるが、貴社のスタンドアローンのときの基本的な考え方、どういうところに活路を見出そうとしているのか。ヨーロッパなどはどうか。

(東洋電機の回答) しがらみがあると言うのは大きな誤解である。経済合理性でそうになっているまでのこと。鉄道業界に限らず、国内市場は成熟してきており特に成長が期待できるわけではない。中国など成長の期待できる市場を開拓する考え方で展開している。欧州は、線路の幅も違うし、電圧も国別に違うし難しいところがあって進出が十分でない。特に特殊事情があるわけではない。経済合理性でそうになっている。それは欧州メーカーにとっての日本市場にもいえるのである。

【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。

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。

質問 27③について

(回答) 絶対額というよりは、モータであれば営業利益率 10%の確保が出来るというのが基本的な考え方です。

(質問) 3年で 15 億の付加価値根拠、手法は何か。

(回答) 技術も含めた総合的なシナジーの効果です。それには、まずお互いを知るところが始まりである。

(質問) 当社も 1990 年代初めのバブルがはじけたあと 10 年ほど大変苦労しました。会社の存続が危ぶまれるほどに苦労しました。2000 年代に入って各方面のご協力をいただきながら思い切った固定費削減を実施して今日があります。そのうえでの経費・人件費の固定費の削減についてどのようにお考えですか。

(回答) 当社は異業種、例えばトヨタの改善手法や経費削減策も活用している。貴社にも先程、シナジーに関してお話したように、当社グループに蓄積されたノウハウを活用していただきたいと考えている。具体的にいえば、経費関係では、例えば保険料率引き下げ、通信費の削減等一つにまとめることのボリュームディスカウントがある。

(質問) 貴社のいう車載モーターとは、どういうものか。

(回答) パワーステアリング、パワーウインドウ等自動車につけられているもので、エンジン代わりのモーターはない。駆動用のモーターはやっていない。

(質問) 同じモーターとして当社との提携後、技術シナジーがあるようなことですが、この点は、どうなのか。

(回答) この点は、午後に予定されている技術の部で。出来上がりは違っても材料的には汎用部品等においては共通的な部分がある。その点でシナジーはある。

(質問) 経営が変わると品質も変わるのではないかという声もある。この場合、顧客懸念が先行し、売上維持ができなくなるとは考えられないか。

(回答) 本日の課題ではない。それは、完了通知を発してくれたあとの様々なレベルでの

経営の議論である。

(質問) 完了通知を發したあとの限られた期間において十分な話し合いに応じるのか。

(回答) 完了通知ができれば 12/15 の期限延長もありうるが、当社は今週中に出ると思っている。その後、テーブルについてくれるならいくらかでも応じる。完了通知を出したあとでも十分時間がある。プレスリリースでもわかるように当社は9割以上答えている。残っているものは、対話によって引き続きやっていく。

(質問) 情報提供完了通知書は速やかに出したいと思っているが、情報提供完了通知書を出したあとの限られた時間でシナジーなどについて十分な話し合いが確保されない懸念があるではないか。

(回答) それはない。取締役会の検討期間も 60 日間あるのだし、十分に確保される。間違いない。今日のようなセッションを何回も実施しようと思っている。面談のスケジュールを作ることも提案した。

【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。(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) すべてケースバイケースであり、グループ入りした会社と永守の話合いである。コパル電子は永守が経営を基本的にその会社の経営者に任せている。最初から業績が良い会社は基本的な理念等を話してあとは、任せている。

当社の国内M&Aは、これまで救済型であり、そういう会社には永守が非常勤の会長となって結果がついてきたら関与を弱め、自社経営にシフトするが貴社は救済型とは思っていない。当社はファンドではない。目的は、WIN・WINの関係をつくるのが大事である。

(質問) 完了通知後も話し合いが十分になされるのか。

(回答) そのときは、永守がコミットしたことについてはきちっとやる。

「インタビュー記録(技術)」

日時・場所：平成20年12月11日 14:00～15:45 東洋電機製造本社

出席者：東洋電機製造側 寺島常務、細田取締役、中村理事
日本電産側 藤井副社長、見城顧問、井上所長

インタビューの内容

(質問、東洋/取締役)

T社は鉄道用事業を柱としているが、鉄道車両で見ると、モータは一つのパーツであり、車体本体は作っていないものの、インバータや、駆動装置、送電装置等、電源装置等車両システム全般を取り扱っている。システムの中のモータという位置づけ。その意味で議論の方向としてはシステム全体を見た場合とモータという切り口から見た場合の2種類があると認識している。

質問(22)はモータという切り口からのシナジーをおっしゃっていると思われるが、要素技術のうち設計・生産などの部分にシナジーがあると考えているのかお答え頂きたい。

(回答、日電/所長)

一弊社はHDDのモータから開始したが、ポートフォリオとしてITからOA、そして家電からFAの分野へ事業を拡大してきた経緯あり。更に車載事業に進出し、1kWまでのパワーステアリング用モータを量産している。次に中型のハイブリッド用、電気自動車用モータを開発したいとの思いがあり、現在の段階で72V10kWの軽自動車のハイブリッド用モータの試作納入をしている。近い将来、この分野の拡大を考えており、短時間で達成するためには、自力でやるより大型で、大電圧、大電流モータを生産されているT社と協業できたらと考えている。一方、T社はインホイールモータを開発されているということは、既に車載に進もうとされている意思があるわけで、日本電産の車載事業の顧客基盤を営業面でご活用いただける。

一弊社としては、モータと名がつくものであれば、技術屋同士でコミュニケーションは出来ると思っている。最終的に扱っている品物は違っても、機械屋、電気屋、更には物理というところで、両社の技術屋は協力できると思っている。

(回答、日電/顧問)

一永久磁石のように、小型から発展して鉄道や船舶に应用されているものが実際にある。そのことを考えると小型と大型モータの技術の共有化は真剣に考えられるとの認識でいる。

一弊社の技術として、グライダーのモータを2年程前から研究しており、330gの重量で2.5kW/25Vのモータを製作した。これは95%の効率を達成しており、徹底的にモ

ータの基本から見直そうという試みからスタートした。その意味で、モータの基礎を見直した際に互いに応用できる技術はあると考えている。

(質問、東洋/常務)

高電圧のモータが欲しいというのは日本電産の自由であり、今までやってきたことやこれからやろうとしていることではなく、T社にとっての具体的な技術シナジーが何かをお聞かせ頂きたい。

(回答、日電/副社長)

前から申し上げている通り、日本電産には鉄道用モータの専門家はいない。シナジーは一方的に質問に回答するようなものではなく、互いに技術を持ち合って考えるものと弊社は考えている。

(質問、東洋/取締役)

車と鉄道のモータは違うと考えられているということで良いか。

(回答、日電/所長)

車と鉄道のモータの違いは認識している。

(質問、東洋/取締役)

当初は鉄道に関心があると言っていたが、今は車にずれたという認識で良いか。

(回答、日電/所長)

鉄道と言うことに対しては、ずれていない。鉄道そのものについての技術的なことは現時点では分からないが、鉄道のビジネス拡大については、弊社永守の経営哲学・経験を入れていただいて、御社のメンバーで拡大していってほしい。海外向けが十数%と言うことであるが、日本電産の営業力とシナジーを出していただき、拡大させてほしい。日本電産は、個別の会社の独立性を重んじた連邦経営を旨としている。鉄道と自動車と他の分野を入れての総連結で大きくなってほしいと考えている。

(質問、日電/顧問)

自動車の分野では鉄道用モータの常識では考えられない形状のモータが追究されており、そこから生まれる新しい設計の可能性があると私は考えているが、鉄道用モータは既に完成されたものと考えておられるのか。新交通システムを作らないと地球がもたないと言われていたが、こういう長期的な視点でものを言うことは的外れなのか。

(回答、東洋/取締役)

今の車体の形状に合ったものという意味では、今のモータは殆ど完成形に近いと考えている。しかし、交通機関そのものがどうあるべきかという議論の中で、今の鉄道車輛の形が一番かと言われるとそうではないかもしれない。今まで形は変わってきていないが、中身のアプリケーションは変わってきている。

(質問、日電/顧問)

鉄道にもメインモータ以外の部分で多くの小型モータが使用されていると思うが、そ

れは T 社の対象外か。

(回答、東洋/取締役)

メインモータ以外は殆どない。

(質問、東洋/常務)

突然 9 月 16 日に提案されたことに関して、T 社として違和感を持っている理由は、日本電産がモータ専業であるのに対し、T 社は鉄道車両用システム全般を見ている点。そういう意味ビジネススタイルが違うと考えているが、日本電産は車の制御もやっているのか。

(回答、日電/所長)

一部行っているが、基本的にはモータの専業である。

(回答、日電/副社長)

一弊社の提案の仕方に違和感をお持ちのようだが、今までの M&A と違って、弊社と T 社との間には取引や開発提携関係がない。何故、突然、あのような形で提案したかということ、事前に交渉しても製品内容の違いを理由に、検討される前から拒否される可能性が高いと思ったからである。

一ああいった形で提案させて頂いたのは、T 社が買収防衛策を導入されているからであり、正々粛々と当該ルールに沿って、検討して頂けると考えたからである。

(回答、日電/顧問)

一パワステ・モータの制御は殆どやっていないが、制御のことを考えて、例えばコギングトルクを極小とする為に物凄い計算を行ってきている。

一T 社のインホイール・モータの技術を見てみると、日本電産の技術を折り込むことで改善の余地があるのではないかと思う。これがシナジーの具体例ということもできるのではないかと考えている。

(質問、東洋/理事)

日本電産と T 社はビジネス的には違うが、違うエリアだからこそ、違った発想が生まれるのではないかと考えているが、その辺を見城先生から何か教えてもらえたら嬉しい。

(回答、日電/顧問)

一日本電産は HDD 生産量で日本一。この HDD 技術はサイエンスの塊であり、特にモータの軸受の部分は、エンジニアの汗の結集。非常に細かいところまでノウハウの蓄積があり、当該技術を再度洗い直したら、他のモータに転用できるものがあると考えている。

(質問、東洋/常務)

何故、最初から過半数の株式取得なのか。そこが我々としては本提案を受け入れられない理由だが、IWW 分野の技術協力からのスタート等、両社の重なった部分における提携の提案では、どうしてなかったのか。

(回答、日電/副社長)

- －提案の仕方は正直悩んだが、日本電産が NY に上場している以上、あのような提案を行った場合、機関決定及び適時開示というプロセスを踏まなければならないかった。
- －弊社としては今までの経験上、マイノリティでは上手くいかないと判断した。
- －しかし、今までも本件も、「相手方に理解して頂いた上で買収していきたい」という基本方針はなんら変わっていないことはご理解頂きたい。
- －提案の仕方が悪いと思っていらっしゃるようだが、買収防衛策に沿ったプロセスの中で、話し合いが充分可能であると考えた。
- －純粋に鉄道分野への進出が弊社の夢であることはご理解頂きたい。

(質問、日電/所長)

互いの扱っている製品は違うが、T社の技術者と弊社の技術屋が一緒になって設計を進めれば、相手側の製品を設計出来るようになるとは思わないか。

(回答、東洋/理事)

それは同意。技術者なので、出来ないことはないという発想で常にいる。異なる分野の技術者同士でもフランクに話し合うと、非常に有益なことがあり、これが本当のシナジーだと考えている。

(回答、日電/所長)

そうですね。そういう意味において、一番最初の質問（鉄道車両用モータと自動車モータとは、まったく別と考えられるが日本電産としてシナジーをどう考えているか）の回答として、扱っているモータが大きく違っても、コラボレーションは出来るということをお話している。

(回答、東洋/理事)

しかしながら、今回は入り方(提案の仕方)が問題。

(コメント、東洋/常務)

- －T社はプライドを持ってやってきており、死に体ではない。提案書では鉄道のことしか触れられていない為、鉄道以外に携わっている従業員が非常に心配している。まさに永守社長がおっしゃっている「心の問題」である。これが解決しないことには進まない。
- －このインタビューを通じて、日本電産に素晴らしい技術者がいることは分かったが、今のままでは(技術の)色んな話が出来ない状況であるということをご理解頂きたい。

以上