



2021 年 3 月 4 日

各 位

会 社 名 日 邦 産 業 株 式 会 社
代表者名 代 表 取 締 役 社 長 岩 佐 恭 知
(東証 JASDAQ/名証第二部・コード 9 9 1 3)
問合せ先 取締役コーポレート本部長 三上 仙智
(TEL. 0 5 2 - 2 1 8 - 3 1 6 1)

フリージア・マクロス株式会社からの回答書の受領に関するお知らせ (当社の独立委員会からの追加質問への回答)

当社が公表した 2021 年 2 月 25 日付の「フリージア・マクロス株式会社に対する当社の独立委員会からの追加質問の送付に関するお知らせ」に記載のとおり、フリージア・マクロス株式会社（以下「公開買付者」といいます。）による当社の普通株式に対する公開買付け（以下「本公開買付け」といいます。）に関して、当社の独立委員会は、公開買付者が 2021 年 2 月 18 日に提出した対質問回答報告書（以下「本対質問回答報告書」といいます。）において記載された回答の内容を精査した上で、追加の質問を行う必要があるとの判断に至り、2021 年 2 月 25 日に、独立委員会名義で公開買付者に対して追加質問を記載した書簡を送付しておりました（以下、当該追加質問を「本追加質問」といいます。）。

この度、当社の独立委員会は、公開買付者から本追加質問に対する回答書（以下「本回答書」といいます。）を別紙のとおり受領しています。

当社は、引き続き、公開買付者が 2021 年 1 月 28 日に提出した公開買付届出書（その訂正届出書も含みます。）及び本対質問回答報告書の内容その他の関連情報（本回答書を含みます。）と併せて慎重に評価・検討を行った上で、本公開買付けに対する当社の賛否の意見を最終決定の上、表明する予定です。

株主の皆様におかれましては、当社から開示される情報に十分にご留意いただき、慎重に行動していただきますよう、お願い申し上げます。

以 上

【別紙】

2021 年 3 月 4 日

日邦産業株式会社
独立委員会 御中

フリージア・マクロス株式会社
代表取締役社長 奥山 一寸法師

追加質問事項に対する回答

2021 年 2 月 25 日付で貴委員会より受領した質問事項につき、以下のとおり回答いたします。なお、以下回答に記載の用語につきましては、特段別の定めが無い限りは、2021 年 1 月 28 日付で公開買付者が関東財務局長宛に提出した公開買付届出書(その後の訂正を含み、以下「本公開買付届出書」といいます。)において定義された用語を用いております。

記

<貴委員会からの質問>

(ア) 本回答第 1 の 2 について、「公開買付者グループの経営能力を示す一つの事例」をご記載いただいておりますが、その他公開買付者グループの経営能力及び事業遂行能力を示す事実があればご説明ください。また、日邦産業の属する業界における企業経営の実績についてはいかがでしょうか。

<公開買付者の回答>

ご質問の公開買付者グループの「経営能力及び事業遂行能力を示す事例」に関して、以下の記載内容をもって回答とさせていただきます。

《株式会社協和コンサルタンツ（持分法適用関連会社）》

(単位：百万円)

年 度	2018年11月期	2019年11月期	2020年11月期
売 上 高	5,917	6,455	6,613
経 常 利 益	212	245	318
当 期 純 益	107	118	174
純 資 産	2,032	2,152	2,305

※上記の数値は、株式会社協和コンサルタンツの第 60 期の有価証券報告書の連結財務諸表の資料を参照しております。

公開買付者は、株式会社協和コンサルタンツに対して、双方の経営者間で経営参画の為の合意書を作成し、2018年9月に持分法適用を開始し、2019年2月に公開買付者の役員を派遣しております。

公開買付者が役員を派遣して間もない状態ではありますが、経営改善に対する参画を行い、経営陣を全面的に支援し、部門単位のコスト意識を高めた上でセグメント別に利益向上を求め、その結果をフォローする体制づくりを行ったこと、公開買付者グループの一社である技研興業株式会社とのシナジーを図ったこと及び経営陣と従業員の多くが緊張感をもって業務に望んだ結果、経常利益は318百万円、当期純利益174百万円と2018年11月期と比較して50.00%、62.61%（小数点以下第3位を切り捨て、以下同じです。）にそれぞれ増加いたしました。

また、業績が安定しているため、2020年11月期には純資産が2,305百万円と2018年11月期と比較して、13.43%増加しており、株式会社協和コンサルタンツの継続的な企業価値は公開買付者の関与後に向上しております。

《ダイトーエムイー株式会社》

公開買付者グループとしては、直接投資を行っておりませんが、公開買付者の役員2名が経営に参画をしていること、及び対象者の属する技術商社であり、且つ自動車産業・ファクトリーオートメーション分野にも強みを持つ企業であると考えられますので、当該企業の経営の実績について、記載いたします。

ダイトーエムイー株式会社は、2010年4月期において、その業績は芳しくなく、多額の赤字、財務的にも実質的には債務超過の状態に陥っておりました。2010年9月にダイトーエムイー株式会社のオーナーから正式に支援を要請された公開買付者の役員は、その支援要請を引き受けました。本社である愛知県春日井市への役員の派遣は行わず、主に東京で開催される役員会において、社長、経理担当役員、部長に対する経営指導を行ってきております。

その後、ダイトーエムイー株式会社の業務刷新・経営改善が暫時行われた結果、10期以上にわたって、段階損益、最終損益ともに継続的な黒字が達成できるようになりました。また、債務超過であった財政状態は事業上の収益の蓄積のみにより著しく改善がなされ、純資産約20億円、自己資本比率50%程度まで回復いたしました。

ダイトーエムイー株式会社はその純粋持株会社を日本台湾両国において監査法人のデロイトの指導を経て、2016年1月に台湾の証券取引所に上場できるまでに、その業績、財政状態、内部統制の水準を向上させることができました。

この難しい企業再生案件の中で、役員に蓄積されたノウハウ等は他の公開買付者グループにも適宜共有されており、対象者の経営に資するものと確信しております。なお、個人投資が市場の中心となる台湾の証券市場での上場審査は、日本の取引所よりも厳格な面があるとも言われております。

以下にダイトーエムイー㈱の業績の推移表を記載します。

(単位：百万円)

年 度	2010年4月期	2011年4月期	2012年4月期	2013年4月期	2013年12月期	2014年12月期
売 上 高	3,736	5,093	5,974	5,696	3,780	5,212
経 常 利 益	▲95	151	312	262	50	90
当 期 純 益	▲128	122	143	175	43	86
純 資 産	150	271	429	602	683	770
年 度	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	
売 上 高	6,569	6,895	6,618	8,443	8,614	
経 常 利 益	232	354	260	483	576	
当 期 純 益	143	212	182	303	369	
純 資 産	879	1,099	1,370	1,596	1,981	

※ダイトーエムイー株式会社より提供された財務諸表を参照しております。また、2013 年 12 月期は事業年度が 8 か月に変更されております。

《技研興業㈱及び技研ホールディングス㈱（持分法適用関連会社）》

技研興業株式会社は 1993 年に協議書を作り、公開買付者がその大株主(1/3 強の持株比率)として経営参加を致しました。その後意見の相違もあり、派遣していた役員は全員引き上げましたが、引き続いて 20 年間以上株主として支えておりました。しかし東日本大震災に伴う復興需要により一時的に業績が上昇することはあったものの、それを除いた業績は低迷し続け、下降線の一途を辿っておりました。その結果ドル箱だった関連部門が遂に赤字になろうとしておりました。

更に一方では、ミャンマーに不明朗かつ不法な投資を行い、約 7 億円超の損失を出す事実が判明しました。そこで再度役員を派遣し経営の主導権を握った後に、不良投資の事実と投資資金全額 7 億円と関連する損失を開示致しました。その後業務改善を進め、今日に至っております。このような場合においても技研興業㈱出身の役員を現業務部分の全ての部門に採用しており、業務執行役員の大半もプロパーで構成されております。

公開買付者は、再度役員を派遣したのは 2015 年 6 月です。その後単独株式移転により技研ホールディングス株式会社を 2018 年 1 月に設立し、現在に至っております。現在に至るまでの売上高・経常利益・純利益・純資産の推移は、下記の表の通りであります、2016 年

3月と比較して、2020年3月期には経常利益1,205百万円となり、4倍強となっております。

また、着実に収益を積み上げているため、2020年3月期には純資産が8,140百万円と2016年3月期と比較して、25.21%増加しており、技研ホールディングス株式会社グループの継続的な企業価値は公開買付者の関与後に向上しております。

(単位：百万円)

年 度	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
売 上 高	13,647	11,865	12,154	11,846	9,455	10,008
経 常 利 益	423	272	589	422	754	1,205
当 期 純 益	246	51	374	252	423	656
純 資 産	6,618	6,501	6,900	7,203	7,548	8,140

※2015年3月期から2017年3月期までは、技研興業株式会社の第59期の有価証券報告書の連結財務諸表の資料を参照しております。

※2018年3月期から2020年3月期までは、技研ホールディングス株式会社の第3期の有価証券報告書の連結財務諸表の資料を参照しております。

《ソレキア株式会社（持分法適用関連会社）》

(単位：百万円)

年 度	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
売 上 高	20,197	19,879	20,885	20,862	24,213
経 常 利 益	▲126	260	452	747	1,079
当 期 純 益	▲198	141	407	472	663
純 資 産	5,580	5,727	6,146	6,505	7,103

※上記の数値は、ソレキア株式会社の第62期の有価証券報告書の連結財務諸表を参照している。

公開買付者は、ソレキア株式会社に対して、2017年6月に持分法適用を開始し、同年9月に公開買付者の役員を派遣しております。

そもそも、ソレキア株式会社と公開買付者は話し合いを行い、3分の1までにその役員の派遣にとどめること、及び相互に公開買付者グループのシナジー（シナジーの詳細は後述の記載をご参照願います）を追求することで合意し、小林代表取締役社長を中心とした経営体制（以下、「小林体制」という）を強力にバックアップしておりました。そのなかで、ソレ

キア株式会社の株主総会において公開買付者以外の大株主が小林体制にゆさぶりをかけてきたため、当該株主総会が攪乱される結果となりました。公開買付者は、その際も当該株主総会においても論陣を張って小林体制を守り抜きましたが、その株主総会后、当該株主が自身の持株を一気に市場放出をしたことを受けて、今後同じことが生じることがないように、小林代表取締役社長の了解と要請を受けて、公開買付者はソレキア株式会社の株式を追加取得し、小林体制の全面支援体制を整えました。

そのような土台のもとで、公開買付者グループとのシナジー（シナジーの一部中身については後述の記載をご参照願います）を追求しながら、業務内容の刷新や革新を思い切って断行できる体制づくりが形成できたこと、及び公開買付者の助言のもとで従業員が公正公平に評価される仕組みを作り、個々の従業員が自発的に業務に取り組める体制づくりが行われたことによって、経営陣、従業員ともに自律的に業務改善への創意工夫を行えた結果、水面で赤字と黒字を繰り返していたような状態であったソレキア株式会社の業績は劇的に改善をしました。その結果、2020年3月期には経常利益1,079百万円となり、従前の2017年3月期と比較して約4倍となっております。

また、業績が安定したため、2017年3月期と比較して、2020年3月期には純資産が7,103百万円と24.02%増加しており、ソレキア株式会社の継続的な企業価値は公開買付者の関与後に向上しているものと考えられます。

<貴委員会からの質問>

(イ) 本回答第1の3について

A) ご回答によれば、公開買付者の投資先及び資本業務提携先企業である上場会社の中には、その有価証券報告書上で公開買付者とのシナジー効果の追及に触れているものもあるとのことですが、その内容及び記載箇所を特定の上ご教示ください。なお、本問は当委員会が本公開買付けを検討及び評価する上で、非常に重要な事項と認識しております。

B) (3)「子会社化ではなく持分法適用会社化という手法でグループを形成していく投資活動を行ってきた理由について具体的にご説明ください。」及び(4)「上記(3)に関連して、公開買付者が、実質的な支配権を有しない持分法適用会社の事業運営に対して、どのような関与を行い、どのような貢献を果たしてきたのかについて具体的にご教示ください。」との質問についてご回答ください。なお、本問は当委員会が本公開買付けを検討及び評価する上で、非常に重要な事項と認識しております。

<公開買付者の回答>

A)

技研ホールディングス株式会社の有価証券報告書（自2019年4月1日至2020年3月31日）第2【事業の状況】1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】(2)経営戦略等（型枠貸与関連事業）欄、(4)経営環境及び(5)対処すべき課題のところ

で、公開買付者グループとのシナジーに触れております。

また、公開買付者グループの方から提出されたシナジーとして実現された或いは期待される効果についての技研興業(株)並びにソレキア(株)の社員から提出された書面がありますので、当該書面を添付させていただきます。

B)

子会社化ではなく、持分適用会社化でグループを形成して行く投資活動について

先ず初めにお断りしておきますが、公開買付者グループの投資活動において、全ての事例が子会社化を否定している訳ではありません。しかし基本的な方針としては、持分適用会社化を通して、当該企業の経営改善に貢献する事を前提としています。業績の急激な悪化、企業統治の乱れ、不祥事の発覚などが見られた場合は、子会社化を通して経営の主導権を握り、緊急な措置も含めた業務改善を行い、経営の立て直しを計った企業も例としてはあります。しかし前述しましたように基本的な公開買付者グループの方針は、投資した企業の自主性を重んじながら、業務改善を行う事がステークホルダーの全て(その中の一部である全株主にとっても)に、大きな恩恵をもたらすものと考えています。その理由は以下によるものです。

(1) 企業は人の集団によって構成されており、企業として経営が順当に成り立つ程度にヒューマンリレーションシップが発揮されている統治状態が、持分適用会社化しようとしている会社で形成されているのであれば、その統治状態をそのまま活用した方が新しい体制を持ち込んだり、作ったりするのに比べてより安定した状態で企業業績の改善に取り組めると考えていること。

(2) (1)の態様を見せる企業においては、以下の㉗～㉙の施策を取れば初期段階における業務改善効果が顕著に発揮されると考えている事。

㉗ 会社の経営状態を詳しくつぶさに全従業員に学習して頂く。次に従業員が所属するそれぞれの部門における間接及び直接の経費を理解して頂く。それらの部門経費を所属する人数で除した場合、一人当たり幾ら掛かっていて、幾ら稼げていれば、部門と個人それぞれが損益分岐点を超えるかを、一人一人に解るようにします。併せて部門及び課全体で赤字を出さない為に必要な粗利額を、部門及び課に所属する全員に周知徹底させます。加えてその為には、それぞれの部門や課に属する一人一人が自分の給与やスキルに応じて幾らずつ稼げれば良いかも検討の上、財務諸表を基に算出して頂きます。

㉘ ㉗における粗利額とは、売上ー変動費(材料や外注費)ー社内固定費(所属する人員の給与・設備・動力・運送費・交通費・事務用品・固定資産税などを指します)ー社内負荷費(総務人事及び本部経費)で得られる金額です。

粗利額が損益分岐点を超えて大きくなればなるほど、その部門及び課、そして個人の会社の利益計上への貢献度が高くなります。

㊦製造部門は㊤で示される各部門及び課の変動費の削減と給与以外の固定費の削減に取り組む競争を開始します。

㊧営業部門は売上一変動費(材料や物品の仕入れ代及び外注費・輸送費など)自部門の経費を粗利益額とし、㊦と同様の競争をします。

㊨管理部門は、主に固定費の削減を対前年度比でどこまで上げられたかを、それぞれの課に割り当てられた経費項目を通して競い合います。

㊦㊧と㊨における競争に従業員の積極的参加を促す為、全従業員を対象にした活性化委員会を組織し、それぞれの部門・課・人員をどのように評価し、貢献のあった部や課のチームや、個人に対し、会社はどのような基準で対価を還元するべきかのルール作りを行います。このルール作りは組織された人員全体の意見を公平に集めて決定します。意見が最終的に分かれてしまった場合は一人一票の多数決によって決定します。

㊦㊧で定められたルールにのっとり、表彰式を通じて貢献度合いに応じた対価の還元をタイムリーに行います。できれば月に1回のペースで。対象者の場合には、国別或いは会社別で本社とリモートで結びながら行うのが良いかも知れません。この際重要なのは、今までの給料はそのままの額を支払いながら、上乘せしたインセンティブ対価を支払っていく事です。会社の外注仕入れ代の削減、材料及び加工外注費などの電気代・設備メンテナンス費用・事務用品の節減など、塵も積もれば山となるで、一人一人の創意工夫は大きな額として積み上げられる場合があります。対価の支払いは、あくまでもチームや個々人の貢献に対してですので一律ではありません。貢献度が高かった人には大きく、低かった人には低く或いは0円か、メリハリをつけて利益還元する事を重要視しております。この事を通じ、個々人のコスト意識が高まるだけでなく、自己管理能力が備わり、中間管理職のリーダーシップも高められます。加えて中間管理職数を減らし、減らされた管理職は企画や開発或いは営業などのより創造的な部門で、自己の能力を磨く事ができます。この事はそのまま当該企業の直間比率を是正し、会社の生産性向上にも寄与します。

㊩これらの活動の延長として、チームや個人の生産性UP(合理的手順の工夫改善・スキルアップ・多能工化・互助の発露と新規技術の開発)が計られて行きます。

以上、㊦～㊩までを2年間実施すれば、初動において大きな成果が得られると存じます。

以上のように、公開買付者は現経営陣を尊重し、業績向上のために従業員の所属するチームや個々の会社における貢献度を公正に評価する制度構築、現行の給与報酬総額にプラスして貢献度に応じた報奨金制度など、従業員の業務へのモチベーションを高めること等、経営指導を通じて実現してきました。これにより各社の業績は堅調に推移しております。そし

て、重要なリスク有る投資や、会社の費用が大きく発生する事象については事前に相談して行うようにしてもらい、お手盛りの安易な投資や無駄な費用が発生させないように指導しております。事業収益により純資産を増やすことが、企業体質を強くし、その価値を高め、堅固な営業体制と財務体質を作ることになり、株主は勿論、従業員および取引先を守ることになると考えています。したがって、会社全体のスキルアップを通じた内部留保の拡大をすることが大切だと口を酸っぱくして意見をしております。筋肉質な企業体質とより大きな内部留保は、将来の危機だけでなく、大きな飛躍へのチャンスが訪れた際の対応に極めて効果的です。このような考えから、公開買付者では持分法適用会社に対して、配当の増額を要請したことは唯の一度もありません。公開買付者の持分法適用会社の業績および純資産の増加は、全て現業の事業業績向上により稼ぎ出したものです。

このように、持分法適用会社を完全子会社にしなくても、現経営陣が会社の業績向上のため、公開買付け者とシナジーを求め、積極的にかかわることで、十分な成果が有ると考えています。対象者においても執行経営陣は従業員から経営者になられた方が中心だと思えますが、経営者として業績向上・財務体質の改善に強い責任と自覚を共有できれば、質問(ア)の回答事例でもお判りいただけたと思いますが、大きなシナジー効果が発揮できると考えております。

<貴委員会からの質問>

(ウ) 本回答第3の3に関して、本公開買付けの期間・時期の適切性について質問がなされておりますが、公開買付けの「時期」の適切性に関するご回答は頂いていないように見受けられますので、ご回答いただきますようお願いいたします。

<公開買付者の回答>

2020年4月9日まで、公開買付者は対象者と何回も面談を行い、対象者との資本業務提携及び公開買付者の所有割合が20%を超えることも前提とした上で、業務資本提携のための話し合いを重ねてまいりました。対象者は2020年6月24日に開催される第69回定時株主総会の議案に買収防衛策を上程する旨を2020年5月22日付で一方向的に公表しました。この時点で公開買付者は、大株主でもある公開買付け者に対し、これまでの経緯を一切無視するような言動を取る対象者に対して、これまでも増して不信感を抱きました。

公開買付者は2020年6月24日に開催された第69回定時株主総会において第4号議案である「当社株式等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）継続の件」（以下、「4号議案」という。）に従前の主張に沿い反対票を投じました。結果は前年の株主総会同様に、出席株主数1/2以上の賛成によって可決されました。

他方で、公開買付者が対象者への閲覧謄写請求により閲覧した第69期定時株主総会の議決権行使書面を精査した結果、4号議案にかかわる決議には意図的な瑕疵があると考えられたので、2020年9月23日付で第4号議案の決議の取り消しを求めて、対象者を被告として

名古屋地方裁判所に提訴しました。

このような状況の中、本年 6 月開催予定の第 70 回定時株主総会において、前年と同様、「当社株式等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）継続の件」議案を対象者がまたとしても上程する恐れが強いと考え、その動きを阻止するために、様々な手段を模索しておりました。公開買付者は対象者の買収防衛策に対し、その導入の過去からの経緯及び 1/3 以上の株主が反対した当会議案を、連続して行われた株主総会で 2 度とも強行可決した事実、更にはこれに加え 2 度目の定時株主総会における意図的な瑕疵手続きまで考慮すると、これら一連の経過と諸手続きには違法性があり、不正なものと考えざるを得ませんでした。公開買付者は、対象者による次期総会の買収防衛策再々上程の可能性を断固阻止するために、同総会の基準日である本年 3 月 31 日までに何らかの手を打つべきであると考えました。そこで公開買付者は対象者の、公開買付けを行い、併せて前年に開催された第 69 回定時株主総会時の買収防衛策導入承認の際の可決手続きの取り消しに加え、当該買収防衛策の法的な無効を確認する訴えを裁判所に対して起こすことに致しました。

公開買付け者は法に照らし、自らの正当性を主張し、その裏付けを持って公開買付を実現し、対象者役員会による不当な買収防衛策の承認のための上程を阻止し、且つ撤廃させることを目的として、関東財務局と 2020 年 12 月 14 日に公開買付届書に係わる相談を開始し、2021 年 1 月 27 日に公開買付期間を 2021 年 1 月 28 日から 2021 年 3 月 12 日とした対象者に対する公開買付けを行うことを取締役会で議決致しました。

公開買付者としては、第 70 回定時株主総会の基準日である 3 月 31 日までに何らかの自らの主張に基づく対応を行わなければならない立場にあり、そのための最善の手段を尽くしてきたまでであり、特段その時期に不合理な点はないものと考えております。

<貴委員会からの質問>

(エ) 公開買付者に対する質問第 4 の 8（6）にご回答いただいた内容では、現在の日邦産業の市場株価への評価という質問に対する回答が含まれていないように見受けられますので、ご確認いただきますようお願いいたします。

<公開買付者の回答>

株価は、理論的には、その会社一株当たり純利益の何倍か、一株当たり純資産の何倍か、及び配当性向以上 3 つの指標を見える指標とし、それ以外にその会社の発展性、技術の切り開く未来の事業展開、その会社の属する業界の背景、その他株式売買の需給関係などの見えない指標や要素を計りながら市場参加者が決定して行くものと考えております。

対象者は、長期にわたる配当性向はそれほど低くないにもかかわらず、株価が低いようです。それは収益力が弱く、将来性が望めそうにないと市場に評価されているのではないかと考えております。

現時点においては、配当性向を抑え、収益力を向上させ(筋肉質な体制をつくり)、内部留保を積み立て、新しい技術の芽を育てた上で、地に足を付けた投資を行うことが大切だと考えます。

株価を継続的に上昇させていくのには数年かかるかもしれませんので、一日も早く公開買付者とのシナジー効果が発揮できるよう、ご判断をしていただければ幸いです。

そもそも「相場は相場に聞け」と言う格言がある如く、株価そのものは当該上場会社の特有の事情に起因するものだけではなく、株式売買の需給関係、国策や社会情勢等多くの要因により変動するものであることから、他の上場会社の株価を一概に評価は出来ないものと考えている点も付け加えさせていただきます。

＜貴委員会からの質問＞

(オ) 公開買付者のお考えになっているシナジー効果についてのご説明は本回答第6の1において既にご回答いただいたところで尽きており、これ以上のご説明はお考えになっていないということでしょうか。

＜公開買付者の回答＞

本回答第6の1に記載したとおりでございますが、基本的には資本業務提携の協議を行う過程の中で意見交換を行いながらご提案させて頂きたいと考えております。対象者からのたつての要望でありますので、推測も含まざるを得ませんが、一部ではありますが、公開買付者が現時点でシナジー効果を発揮できるのではと考えている分野について記載いたします。

記載内容は、公開買付者や対象者からこれまでに面談の場で伝えて頂いた情報とインターネット上の対象者の開示資料から推測できる範囲内での想定であり、ピントがずれている点も存在するかもしれません。しかしながら公開買付者グループ及びその関連企業は海外まで含めると8社に及ぶ上場企業と、20社を超える未上場企業で構成されています。

従いまして様々な業種業態での技術や知見、取引先ネットワークを有しており、これらを総合した中から対象者とのシナジーを発揮させる項目を抽出すれば、必ずやピントをはつきりと合わせた協議が可能であると自信をもって主張させていただきます。一日も早くより詳しくピントを合わせたシナジー発揮への協議を始めさせて頂きたく、改めてお願い申し上げます。

《射出成型技術》

公開買付者は、対象者の製造部門の核となる技術の一つは、自動車部品メーカー、医療機器メーカー及び建材市場等の要望に合致するような高強度、高耐熱性、高精度の形状加工性、耐薬品性及び耐光性の他、対経年劣化に対応できるプラスチック成型品を作るための射出成型技術であると考えております。

この点、射出成型技術を支える金型の設計については、公開買付者としては対象者への介入余地は低いと考えております。しかしお客様の要望に合致する樹脂素材を開発する過程における技術において、公開買付者は長期にわたって押出機メーカーとして海外のお客様も含めて日々研究と実験を重ねており、その蓄積された知見は、公開買付者にとっても有用であると考えております。（また、誤解をまねくといけませんので、念のために追記すると得意先及び仕入先との機密情報はもちろん共有いたしません。以下、同じです。）また、お客様の要望に応じた樹脂及び添加剤の配合比実験に対しても、タイムリーに行える体制を有しており、公開買付者との協業によって、対象者のお客様の満足度を高めより付加価値のあるサービスが提供できるものと考えております。

加えてプラスチック素材そのものの調達についても、公開買付者は多くの国内大手樹脂メーカーや海外のメーカーと直接の口座を有しており、対象者ルートよりも安く提供できる可能性があります。加えて ESG が企業投資基準として重要視されて行く昨今、公開買付者が持つリサイクルプラスチックの製造・開発及び取引先ネットワークは、製造過程において多量の産業廃棄プラスチックの産出を余儀なくされる対象者においては大いに役立つものと考えております。

《メンテナンスコスト及びライン改造費の削減》

公開買付者は、工場を運営するためのメンテナンス及びライン改造にかかわるコストは安くはないものと考えており、対象者と同様に、公開買付者グループの様々な業種の製造ラインにおいて、日々そのコスト削減のための創意工夫を繰り返しております。公開買付者グループは、対象者により効率のよいメンテナンス・技術・ノウハウ等の提供をできる余地があると考えております。公開買付者グループは、機械加工部品工場、プリント基板製造工場、精密板金工場、鉄鋼工場、半導体製品製造工場、木材やセメント製品の工場における製造ラインやプラントの運営技術を有しております。プラントやラインを動かす古い装置のシーケンサー暗号の読み取りやデーターの打ち込みなどのスキルも磨き、多種、多様、多岐にわたる工場の自社メンテナンス化の比率を高めております。これら多種多様な工場運営によって培ったメンテナンス技術にかかわる人材と知見を共有することは対象者にとって価値があるものと考えております。また、対象者でとられているメンテナンスコスト削減の知見を公開買付者が共有することも同じく価値があるものと考えられます。

《工場の自動化をはじめとした生産性向上》

公開買付者の関連グループの一社であるダイトーエムイー株式会社は、工場の自動化（FA）サービスも提供している会社であります。30 年以上にわたって国内トップを含むロボットメーカー複数社と取引があり、その信頼のもと当該大手ロボットメーカー自社工場の自動化ライン製造をはじめとする数々の大手メーカーの工場の自動化（FA）化を推進し

てきております。加えてロボットの腕や手にあたる部分のアタッチメントのカスタマイズや開発の技術においては、実績を有しております。ロボット設置のための設計や設置工事及びロボットへのテーチングも得意とするところです。また、海外工場においては国内のグレードの高いロボットメーカーのロボットが、アフターメンテナンスを現地で容易に受けられない関係で、高性能であっても設置を控える傾向にあると思いますが、アフターメンテナンス等が可能な技術者がダイトエムイー株式会社には多数おりますので、その知見を共有すれば、対象者の国内国外の工場においても生産性が高いFA化の推進へ向けて、シナジーが発揮できるのではと考えています。

《電子デバイスにかかわる事業》

公開買付者グループ並びに対象者は、電子デバイス関連における5G化、6G化、EV化に対応するための最先端技術へのキャッチアップは避けられないと考えております。他方で、公開買付者グループもしくは対象者の規模では、これらの先端技術へ向けて独自で大規模投資をするのは、リスクが高すぎると考えられることから、企業規模にあった投資での対応を選択するべきと考えています。とりわけ「熱」に対する対応、つまり、使用電力量の増大化や回線の高密度化によって生じる各デバイス部品の単位体積当たりの発熱量の増加に伴う、電気エネルギーのロス、性能の低下、経年変化への脆弱性を防ぐための技術開発をお勧めしたいと存じます。企業規模的にも適切な選択肢の一つであると考えております。

公開買付者グループにおいては、その「熱」問題を解決するための技術も、多く有しております。公開買付者グループが持つ多様かつ多種の技術の中から、3つ程例示すると以下の様なものも考えられます。

- ① レジンリッチなプリント基板製造（特許出願中品）
- ② 熱電導率が非常に高い最先端CCL（特許出願中品）
- ③ エンジンやヘッドライトなどの発熱部品を外気で冷やす（世界的に特許取得済）

上記①②③はともに、特許で守られるか既に守られているものであるため、公開買付者と対象者との協業の結果、市場をリードする可能性もあると考えております。なお、重ねますが上記の技術は公開買付者グループが所有する数多くある技術の中でのほんの一例です。

《RFID》

対象者は、専門商社としてもしくはファブレスメーカーとしてICカード、ICタグ並びにこれらに付属するシステム機器等を販売されておりますが、公開買付者グループであるソレキア株式会社においては、富士通グループよりRFIDやICタグ等を仕入、それを使用してシステム（ハード・ソフト両面で）を各お客様向けに最適な設計を行った上で、納入するビジネスを展開しております。対象者と公開買付者グループ双方の技術やバックグラウンドを持ち合い協業して、お客様の幅を広げ価値あるサービスを提供することで、シナジーを発

揮できるものと考えております。

《得意先、仕入先の拡張》

ダイトーエムイー株式会社は、対象者と同様に長年技術商社として事業を行ってきております。ファナック(株)様、(株)豊田自動織機様、(株)東芝様などを始めとした日本産業界の基幹をなす大手老舗のメーカー様多数と、信頼関係を構築した取引先として直接の口座を開いています。お取引先様の多くは新規には直接口座を開設することが困難な取引先が含まれています。対象者におかれましても、多くの優良な大手仕入先、大手得意先と直接仕入、販売をしているのだと考えておりますが、公開買付者グループと協業することによって、よりスムーズに取引先の拡大やビジネスチャンスの契機を狙えるものと存じます。

以上

フリージアグループ企業とのシナジーについて（※ご質問（イ）Aのご回答に記載の書面です）

事業内容	活性化委員会、インセンティブ制度の導入による改善化	
技研興業（株）の 所管部門		
シナジーのあった グループ企業		
シナジーの概要	フリージア・マクロス株式会社	活性化委員会の運用指導、助言
	フリージア・マクロス株式会社	評価制度の運用指導、助言
シナジーの 具体的内容と 得られた効果	【活性化委員会の導入】 フリージアグループ内にて導入している社員参加型の『活性化委員会』を発足し、部門間の壁を排除した情報共有を行うと共に、互いの技術、人的資産の共有を図ることで、無駄のない事業活動による改善が図られ、変動費の低減による利益立の向上に繋がっている。 【評価表彰、インセンティブ制度の導入】 フリージアグループにて行われている『インセンティブ制度』を導入し、月毎の各部門、各個人の成果を公にし、その成果に対するインセンティブを毎月支給することで、社員の年収アップに繋がり、社員間の競争意識の高まり、モチベーションの向上に反映されている。	

フリージアグループ企業とのシナジーについて（※ご質問（イ）Aのご回答に記載の書面です）

事業内容	土木設計と現場施工技術の情報の共有と売上向上	
技研興業（株）の 所管部門	技研興業 土木事業本部	
シナジー推進 グループ企業	フリージア・マクロス株式会社	設計から施工までの事業構想の提案・指導 技術コーディネート
	株式会社協和コンサルタンツ	建設コンサルタント（設計・構造）
	技研興業株式会社	建設施工会社
シナジーの概要	技研興業株式会社	差別化工法の受注機会拡大
	株式会社協和コンサルタンツ	設計精度の向上で受注機会の拡大
シナジーの 具体的内容と 得られた効果	（株協和コンサルタンツは主に官庁の土木設計をメイン業務として実施しており、技研興業は、河川・砂防及び海岸・海洋分野の工事施工技術を保有している。 フリージア・マクロス（株）の設計から施工までというトータル事業構想の指導を仰ぎ、グループシナジーの取り組みとして、（株協和コンサルタンツは、技研興業（株）の現地に則した現場施工技術が活かし、精度の高い経済的な設計を発注者に提案・設計を納品出来るようになった。 この成果として、発注者の信頼が向上し、新規設計業務の受注増加に繋がっている。 技研興業（株）は、（株協和コンサルタンツの設計案件に優れた施工技術、各種製品をアドバイスすることで、差別化工法・差別化製品が採用される機会が増加し、受注・売上が向上している。	

フリージアグループ企業とのシナジーについて（※ご質問（イ）Aのご回答に記載の書面です）

事業内容	フラットスクエア（防潮堤被覆ブロック販売事業）	
技研興業（株）の 所管部門	土木事業本部 型枠部門 東北営業所	
シナジーのあった グループ企業	フリージア・マクロス株式会社	コンクリート製品の一气通貫事業構想 の提案・指導 技術コーディネート
	セイナンコンクリート株式会社	コンクリート二次製品製造
	若松コンクリート株式会社	コンクリート二次製品製造
	光栄工業株式会社	鋼板加工
シナジーの概要	技研興業株式会社	コンクリートブロック製品の営業・販売
	セイナンコンクリート株式会社	コンクリートブロック製品の製造・運搬
	若松コンクリート株式会社	コンクリートブロック製品の製造・運搬
	光栄工業株式会社	ブロック製作用型枠の設計・製作
シナジーの 具体的内容と 得られた効果	東日本大震災の復興事業として築造される防潮堤に大量のコンクリート製被覆ブロックが計画された。 技研興業㈱単独では、大規模な被覆ブロック納品は困難であったが、フリージア・マクロス㈱からブロック事業の対応方針として、受注・鋼製型枠製作・コンクリートブロック製造・製品運搬までの一气通貫事業の提案・指導を受け、フリージアグループ企業が丸となり対応した。 フリージアグループ企業の全面協力の基で、技研興業㈱は大規模な復興ブロック受注・納品が可能になり、結果的にはグループ企業全体の受注・売上が増加している。 現在も、フリージア・マクロス㈱の指導を仰ぎ、コンクリート製ブロックの一气通貫事業を推進しており、グループ企業全体の利益向上を目指している。	

フリージアグループ企業とのシナジーについて（※ご質問（イ）Aのご回答に記載の書面です）

事業内容	リース用型枠の製造	
技研興業（株）の 所管部門	土木事業本部 型枠部門	
シナジーのあった グループ企業	フリージア・マクロス株式会社	事業構想の提案と指導、技術コーディネート
	技研興業株式会社	型枠貸与事業
	光栄工業株式会社	鋼板加工
シナジーの概要	フリージア・マクロス株式会社	事業構想の提案と指導、技術コーディネート
	技研興業株式会社	コンクリートブロック製造用型枠の営業・貸与
	光栄工業株式会社	ブロック製作用型枠の設計・製造
シナジーの 具体的内容と 得られた効果	技研興業㈱は消波・根固ブロック製作用鋼製型枠の貸与事業を行っていて、過去には型枠専門メーカーに型枠製造依頼していたが、競合会社の型枠製造も受注している会社が多く、秘密保持上の問題があること、また型枠製造依頼の時期が競合他社と重なることが多く納期が長期化並びに高価格化するなどの課題を抱えていた。 フリージア・マクロス㈱の業務改善策により、光栄工業㈱が有している高品質で低価格の鋼板加工技術を型枠製作技術に応用することで、上記の課題を一気にクリアすることができた。 現在では、年間12種、約800組に及ぶ型枠製造を依頼し、短期間で高品質な型枠を納品してもらうことにより元請け業者に迷惑を掛けることなく工期短縮及び経費削減が出来ている。	

フリージアグループ企業とのシナジーについて（※ご質問（イ）Aのご回答に記載の書面です）

事業内容	放射線漏洩監視システム開発	
技研興業（株）の 所管部門	技研興業 テクノシールド事業本部	
シナジーのあった グループ企業	フリージア・マクロス株式会社	放射線管理システムの構築指導 技術コーディネート
	フリージアラボ株式会社	計測・制御センサーの設計開発
	フリージアオート技研株式会社	計測・制御センサーの設計開発
シナジーの概要	フリージア・マクロス株式会社	事業構想の提案と指導 技術指導（知財関連） 技術コーディネート
	技研興業株式会社	放射線漏洩測定技術の提供 センサー設置業務による営業路線拡大
	フリージアラボ株式会社	計測・制御センサーの設計開発
シナジーの 具体的内容と 得られた効果	フリージア・マクロス㈱より事業構想の提案とネットワーク、電子デバイス、メカトロニクス技術の提供、知財化ノウハウをもとに特許取得等の指導を受け、それに基づきフリージアラボが設計開発業務を開始し、技研興業テクノシールド事業本部が共同で開発に取り組んでいる。 従来の放射線管理は線量バッジを設置し一月毎に集計を行ったり、測定器を用いて半年毎に測定を行うなどしていたものを開発したセンサーを取り付けてリアルタイムに計測を行い放射線被ばくリスクを回避出来るようにしている。 フリージアラボ㈱が持つ通信システムの開発力とフリージアオート技研㈱のセンサーに関する知見と技術、技研興業の放射線防護工事を長年行って来た技術の提供により線量バッジや線量測定を省くことに成功する。 常にリアルタイムで線量監視が行われるのでレントゲン室周囲の患者や医療従事者を放射線被ばく事故リスクを大幅な低減。 このシステムで医療機関との繋がりを深めることにより技研興業を中心に更なる営業拡大が望まれる。	

フリージアグループ企業とのシナジーについて（※ご質問（イ）Aのご回答に記載の書面です）

事業内容	災害予知・検知システム開発	
技研興業（株）の 所管部門	技研興業 土木事業本部	
シナジー推進 グループ企業	フリージア・マクロス株式会社	土木試験機器開発、製造、販売 技術コーディネート
	ソレキア株式会社	IOT、通信関連ハード・ソフトの総合事業
シナジーの概要	フリージア・マクロス株式会社	技術の知財化、センサー、ネットワーク 技術コーディネート
	技研興業株式会社	災害関連事業の開発・推進
	ソレキア株式会社	IOT技術の提供
シナジーの 具体的内容と 得られた効果	全国に土砂災害警戒区域は67万箇所存在し、対策工事完了箇所は概ね20%程度と低い水準に留まっている。近年の集中豪雨により警戒区域は増加傾向にあり、すべての土砂災害危険箇所に対策工事を講じるためには膨大な財源・時間が必要とされ、未整備危険箇所に対策工事を実施することは困難とされ、国・自治体の喫緊の課題となっている。 そのような土砂災害から国民の人命・財産を保全するため、公官庁、大手企業向けに土木試験機器を開発しているフリージア・マクロス㈱が蓄積してきた知的財産、技術的知見に基づき全体をとりまとめ、技研興業の有する土砂災害防災工事の調査・設計・施工のノウハウ・技術、ソレキア㈱の有するIOT技術を融合させ、いち早く気象・地質の変化から土砂災害の予兆・前兆を監視するセンサシステム・情報ネットワークを共同で開発した。情報ネットワークは住民、国、役所、会社、大学ほかで活用でき、リアルタイムで最も早く情報の活用ができる土砂災害の避難に役立てるシステムを構築した。 当該技術は、これまで類似した技術の課題であった大規模な設備・機器、高額な予算、電源の寿命を克服したシステムであり、実用に向けたフィールド試験を実際の土砂災害危険区域で実施中であり、三社の努力により完成まで僅かな時期まで来ている。 将来的には各センサー情報が蓄積されたクラウド上のビッグデータのAI解析により、土砂災害の予知・予測精度を一層向上させ、この技術のフィールドを作り、確立することによって、独創性技術の確立、他社との差別化で新しい収益構造をもたらす。	