

=速達= =配達証明=

〒206-0011
東京都多摩市関戸2-24-27
三ツ木聖蹟桜ヶ丘ビル5階

ムラキ株式会社
代表取締役社長 柳田 任俊様



132-82-94324-0

〒107-0052
東京都港区赤坂4-1-1
ビステーション赤坂6階

松下法律事務所 弁護士 松下知輝・弁護士
伊部隆登



受付通番：G02340427000100001 号

2026年7月27日

〒206-0011

東京都多摩市関戸2-24-27

三ツ木聖蹟桜ヶ丘ビル5階

ムラキ株式会社

代表取締役社長 柳田 任俊 殿

〒107-0052

東京都港区赤坂4-1-1

ビステーション赤坂6階

松下法律事務所

株式会社イクヨ代理人

弁護士 松下 知輝

同 伊部 隆登

同 田中 大二朗

電 話 03-6234-4113

FAX 03-6234-4195

ご連絡

貴社から受領した2026年7月16日付「貴社買付提案書の内容についてのご質問②」（以下「貴簡」といいます。）につき、下記の通りご回答致します。下記の回答番号は、貴簡に付された質問番号に対応するものです。

なお、買付提案書及び下記記載の各事項は、当社の現在の想定を記載したものであり、貴社の回答等を踏まえ、内容を変更する可能性があります。

記

1. 当社が把握する限り、日東株式会社及びNITTO CAPITAL PTE. LTD.は、当社株式を合算して保有する株主グループです。各社の資本構成、業務内容及び財務内容については公表情報の範囲を超えて把握しておりません。当社と日東グループとの間には、通常の株主と発行会社との関係を除き、重要な取引関係、契約その他の合意はありません。また、当社とNITTO CAPITAL PTE. LTD.との間に取引関係はありません。
2. 当社は、成長戦略及び事業ポートフォリオの強化を目的として、投資及びM&Aを検討・実行しております。近時の公表済み案件としては、デジタルアセット証券株式会社の株式取得、MRK1号投資事業有限責任組合からの貴社株式の取得及び河西工業株式会社株式の取得等があります。個別案件の投資時期、投資金額、検討経緯その他の詳細のうち、公表済み情報を超える事項については、取引先等との秘密保持義務及び



受付通番：G02340427000100001 号

信頼関係に配慮し、回答を差し控えます。

3. ご理解のとおり、当社が株式の99.7%を取得したデジタルアセット証券株式会社は、アジア開発キャピタル株式会社の連結子会社であったワンアジア証券株式会社が、上場廃止後の2025年12月に商号を変更した会社と同一の会社です。

4. 河西工業株式会社との関係では、自動車内装部品分野における生産、品質管理、調達、物流、海外サプライチェーン及び顧客対応に関する双方の知見を活用し、共同受注、相互の生産設備・拠点の活用、調達の効率化並びに新規製品・新規顧客の開拓等を検討しております。もっとも、現時点で具体的な施策及び実施時期が確定しているものではありません。

5. 当社が有する自動車部品の製造・品質管理、調達・物流、国内外のサプライチェーン運営、顧客開拓及びモビリティ関連事業の知見を、貴社の既存事業の収益性向上、新規取引先の開拓、取扱商品の拡充、物流・在庫の効率化並びに新規事業の検討に活用することを想定しております。具体的な施策については、貴社の経営陣及び現場の方々との協議を踏まえて策定します。

6. 本資本参加後の事業提携については、当社代表取締役社長である孫峰が全体を統括し、案件の内容に応じて、自動車部品事業、営業、調達、財務及び管理部門を管掌する役員・責任者が担当することを想定しております。担当者の選定に当たっては、貴社との事業シナジーの実現に必要な業務経験、専門性及び実行力を重視します。現時点で個別の担当役員及び具体的な役割分担は確定しておりません。

7. 当該予定はありません。貴社株式は当社にて取得する予定です。

8. (1)～(3)は、2026年7月2日付「ご連絡」に記載のとおりです。現時点では、目的達成のために必要な株式保有割合について特定の数値を確定しておらず、貴社との協議状況、市場環境及び株式の取得可能性等を踏まえて判断します。取得開始時期及び取得に要する期間も確定しておりません。(4)については、貴社との間で実効的な対話及び資本・業務提携に向けた協議を行い、両社の利害を一定程度一致させたうえで株式を取得することが有用と考えております。今後の対応については、貴社との協議状況等を踏まえて検討します。(5)について、第三者との共同保有又は共同議決権行使に関する合意はありません。

9. 現時点で想定するシナジーは、①ガソリンスタンドを起点とした自動車部品・用品、整備関連サービス及びモビリティサービスの拡充、②レンタカー、車両販売、EV充電その他の非燃料分野の収益機会の創出、③当社の調達・製造・海外ネットワークと貴社の販売網・顧客基盤の相互活用、④物流・在庫・購買の効率化、⑤データ活用及び業務のデジタル化等です。各施策の売上・利益への効果は、貴社から必要な情報の提供を受け、共同で事業計画を策定する過程で算定する予定であり、現時点で確定した定量値はありません。

10. 厚木工場の土地については、[REDACTED]への売却後、一定期間のリースバックにより使用を継続する予定です。リースバック期間満了後の製造拠点については、既存拠点の継続利用、代替拠点への移転又は生産体制の再編を含め、事業継続及び顧客への供給に支障が生じないことを最優先として検討します。現時点で移転先その他の具体的事項は確定しておりません。なお、現在も当該拠点では当社事業に



関連する製品を製造しており、リースバック期間中及びその後も供給体制に重大な影響が生じないよう必要な対応を行います。

11. 現時点で特定の方を経営者候補として決定しておりません。貴社現経営陣の方々と個別に面談し、事業への理解、経営実績、従業員・取引先との信頼関係、当社との協働姿勢及び中長期的な企業価値向上への意欲等を総合的に確認したうえで決定します。現経営陣の方が引き続き経営を担うことが貴社の企業価値向上に資すると判断される場合には、留任をお願いすることを想定しております。

12. 事業計画、財務計画、資本政策、配当政策及び資産活用策については、貴社の収益性、成長性、財務安全性、キャッシュ・フロー、必要投資額、株主還元及び保有資産の効率性等を踏まえて検討します。変更を行う場合には、既存事業の競争力強化、成長投資、資本効率の改善及び安定的な財務基盤の確保を目的とし、貴社経営陣との協議及び必要な機関決定を経て実施します。現時点で特定の計画又は施策を決定しているものではありません。

13. 貴社グループの従業員、取引先、顧客その他の利害関係者との関係については、少なくとも今後数年程度は現状を尊重する想定です。ただし、事業環境、業績及び各関係者との協議状況等に応じ、貴社の企業価値向上のために必要な見直しを行う可能性があります。

14. 想定する主なメリットは、当社の製造・調達・海外ネットワークと貴社の販売網・顧客基盤の相互活用による売上機会の拡大、仕入・物流・在庫の効率化、新規事業への投資余力の確保、経営管理及びガバナンスの強化並びに中長期的な雇用・取引の安定です。他方、デメリット又はリスクとして、事業統合及び新規施策の実行に伴う一時的な負担、組織・業務運営の変更に伴う混乱、期待したシナジーが実現しない可能性及び追加投資負担等が考えられます。これらの影響を抑えるため、貴社の従業員、取引先及び顧客との対話を重視し、段階的に施策を実施する方針です。

15. 当社が公表した「友好的な M&A」とは、対象会社の経営陣との対話及び信頼関係を重視し、可能な限り建設的な協議を通じて企業価値向上を実現するという当社の基本姿勢を示したものです。他方、上場会社の株式について、市場取引等により取得すること自体に対象会社経営陣の事前同意が常に必要であるとは考えておりません。したがって、貴社との対話及び協議を継続しつつ、当社の判断により貴社株式を追加取得する可能性があることは、上記基本姿勢と矛盾するものではありません。

16. 中長期的に株式保有を行う想定であり、現時点で具体的なエグジットの計画や基準はありません。

17. 社内に必要な検討を行っております。取得の見込み及びその取得までに要する期間の見込みについて現状お伝えすべき事項はありません。

18. (1)について支配権の取得も目的達成の一つの手段として検討しております。(2)について、貴社経営陣の方々に目的達成のためにご賛同いただけない場合は、貴社の支配権を取得することが考えられます。(3)について、議決権の半数程度を取得する想定ですが、状況に応じて変更する場合があります。

19. 役員候補者の提示は、貴社との建設的な協議を具体化し、当社が想定する経営体制及び事業シナジーの実現可能性について検討いただくために行ったものです。貴社の意思決定を拘束し、又は候補者の就任を



一方的に強制する趣旨ではありません。提案段階で候補者を明示することにより、候補者の経験・専門性を含めて透明性のある協議を行うことが、双方の検討に資すると判断しました。

20. 想定する主なリスクは、①新規事業の市場性・収益性が想定を下回るリスク、②技術革新、法規制及び顧客ニーズの変化に対応できないリスク、③既存取引先との条件調整又は取引関係の変化、④事業提携及び経営管理体制の整備に伴う一時的なコスト増加、⑤組織文化・業務プロセスの相違による施策実行の遅延等です。これらにより、短期的には費用増加、収益性の低下又は既存事業の運営負担が生じる可能性があります。当社は、段階的な投資判断、事前の事業性・収益性の検証、責任者及び意思決定プロセスの明確化、既存取引先・従業員との十分な対話並びに定期的なモニタリングを通じて、これらのリスクを管理する方針です。

以上



この郵便物は令和 8 年 7 月 27 日
第13282943240号書留内容証明郵便物
として差し出したことを証明します。
日本郵便株式会社
受付通番：G02340427000100001 号

