



平成22年3月30日

各位

会社名 エルナー株式会社
代表者名 代表取締役社長執行役員 伊藤正雄
(コード番号 6972 東証第2部)
問合せ先 取締役執行役員経営企画部長
安藤正直
(TEL 045-470-7252)

2010-12年度中期経営計画の策定について

当社は今般2010年度から2012年度までの新たな中期計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

(中計策定の背景)

当社は、2006年の第三者割当増資を契機に、収益力の抜本的な改革を行い、人件費の削減、生産体制の効率化、外注費の内製化、不採算商品から撤退し高付加価値製品へシフトする製品ポートフォリオの見直しなどに取り組んでまいりました。

その結果、2007年には、当社創業以来最高の売上高を実現する一方、営業利益率は5%を確保し、原材料費が高騰する中大幅な業績改善を図ることができました。

2008年9月以降のリーマンショックを契機とする景気の後退に伴う大幅な需要減により、2009年度上期では再び赤字に陥ったものの、生産体制、営業体制の見直しによるさらなるコスト削減や高付加価値製品への売上伸長などに注力した結果、2009年度の後半にはプリント回路事業、コンデンサ事業の双方で収益性の改善に一定の成果をあげることができ、2009年度通期ではわずかながら営業利益において黒字を確保できました。ただし、当期純利益では構造改革費用等により4.8億円の赤字となり、売上も2007年度比でみて3割減の水準となりました。

当社を取り巻く事業環境は、2008年秋以降の景気後退により急激に変化していると認識しており、新興国市場の勃興、先進国市場における価格志向の高まりに対応するため、当社の顧客であるセットメーカーの海外生産移転が急速にすすんでいます。当社では、このような厳しい環境下においても、高付加価値化商品重視の売上成長戦略により、2012年度に2007年度と同程度の売上規模とそれを上回る収益性の達成を目標とする2010-12年度中期経営計画を策定しました。

(中期経営計画の骨子)

1. 基本方針

- 日本メーカーとしての高信頼性・高品質とアジアメーカーのコスト競争力の双方を追求し、国内においては強固な顧客関係を維持強化することを追求する一方で、海外展開を軸に、新興国需要まで視野に入れた成長を目指します。

(1) プリント回路事業の方針

- 国内においては、高信頼性・高品質が重視される車載、産業機器(工場制御)を中心に高付加価値製品の売上伸長を目指します。
- 海外生産比率を高め、日系メーカーの海外シフトを取り込むとともに、国内需要に対しても海外生産の低コスト品での供給により収益性を確保いたします。

(2) コンデンサ事業の方針

- 強みである現状の欧州車載市場でのポジションを維持強化します。
- アルミ電解コンデンサにおける強みを強化するために高付加価値製品への研究開発をさらに維持強化いたします。
- さらなる事業構造の見直しによる一層のコスト競争力強化を図ります。

2. 2012 年度経営目標

	参考:2009 年度実績	2012 年度目標
売上高	26,429 百万円	37,000 百万円
うちプリント回路	20,242 百万円	28,500 百万円
うちコンデンサ	6,187 百万円	8,500 百万円
営業利益	29 百万円	2,600 百万円
うちプリント回路	727 百万円	2,100 百万円
うちコンデンサ	▲698 百万円	500 百万円
営業利益率	0.1%	7.0%
当期利益	▲476 百万円	2,000 百万円
EPS	▲11.46 円	48.15 円

以上

「信頼し、信頼され続けるエルナーブランド」の維持強化とグローバル成長戦略

ELNA

中期経営計画10-12年


グローバル成長路線を目指して

2010年3月30日
エルナー株式会社

1. 中期経営計画のゴール
2. 05-09年の総括
3. 中期経営計画10-12年
4. 参考資料

1. 中期経営計画のゴール

エルナーのビジョン
「信頼し、信頼され続けるエルナーブランド」の確立



**高信頼性とコスト競争力の双方を高め
顧客関係の強化により着実な成長を目指す。**

**高信頼性を維持しながら、海外展開により
コスト削減と売上成長の双方を推進。**

ELNA 中期経営計画のゴール

2006年以降
のエルナー

- 日本産業パートナーズの資本参加により増資資金で収益構造改善に取り組み営業利益率は2007年に5%へ
 - 外注工程の内製化、生産品目の最適な生産配分、人員削減、高付加価値化のための設備投資等

リーマンショック
への対応

- 急速な需要減少に対応し、一層のコスト削減により2009年度は営業利益ベースでは黒字を確保

これからのエルナー

- プリント回路、コンデンサともに、高付加価値分野で、多品種少量生産の対応力を強化。
- 海外展開に積極的なコンデンサにおいて更なる海外展開を加速化し、プリント回路は海外生産比率を拡大。
 - コスト削減を一層推進
 - 日系海外展開をフォローし、新興国向け需要も見据えたグローバル化を推進。

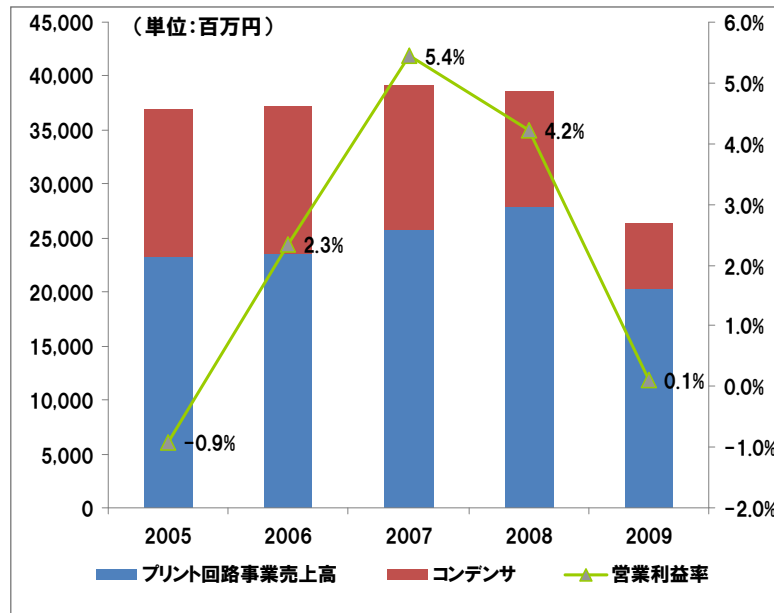
中期経営計画のゴール

1. 収益性の回復が磐石なものになっている。
2. プリント回路、コンデンサの高付加価値分野において多品種少量生産ニーズにきめ細かく対応できる。
3. 技術力・信頼性・納期等において高く評価される地位を確立している。
4. 日本メーカーの高品質・高信頼性とアジアメーカーのコスト競争力の双方を達成している。

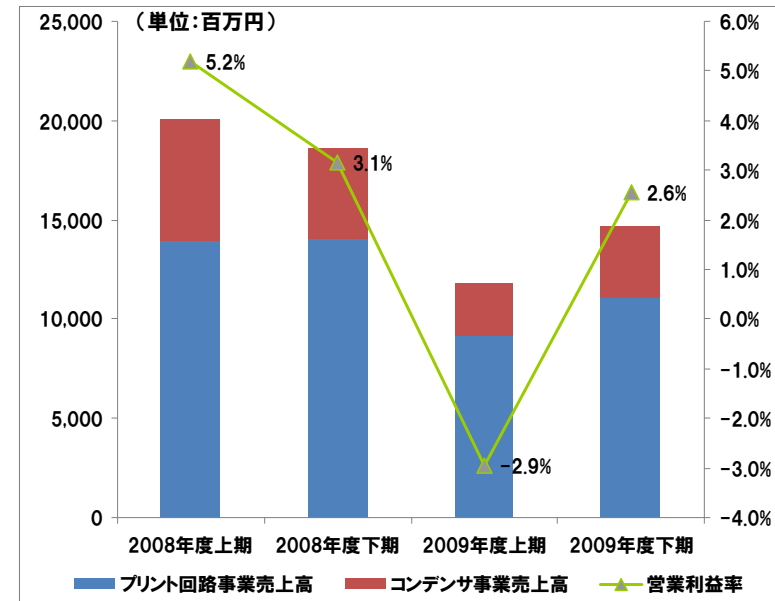
2. 05-09年の総括

ELNA 05-09年の総括：連結

売上高・営業利益率(年度)



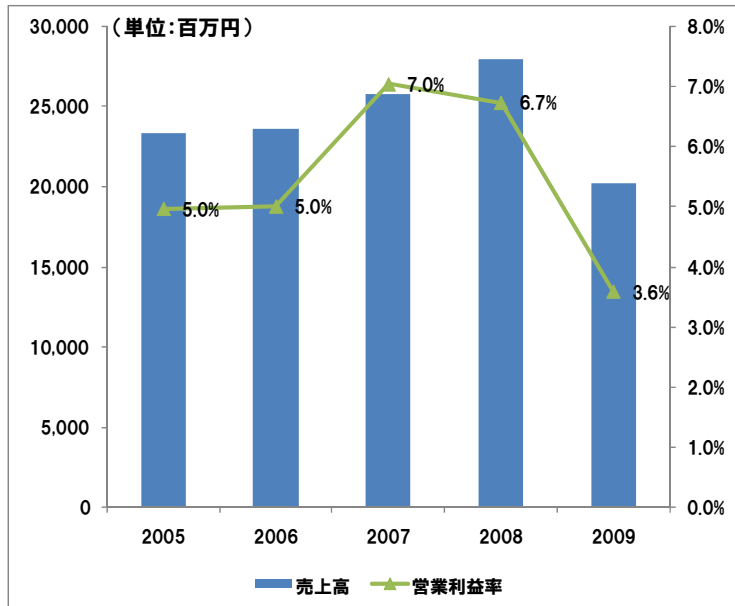
売上高・営業利益率(半年度)



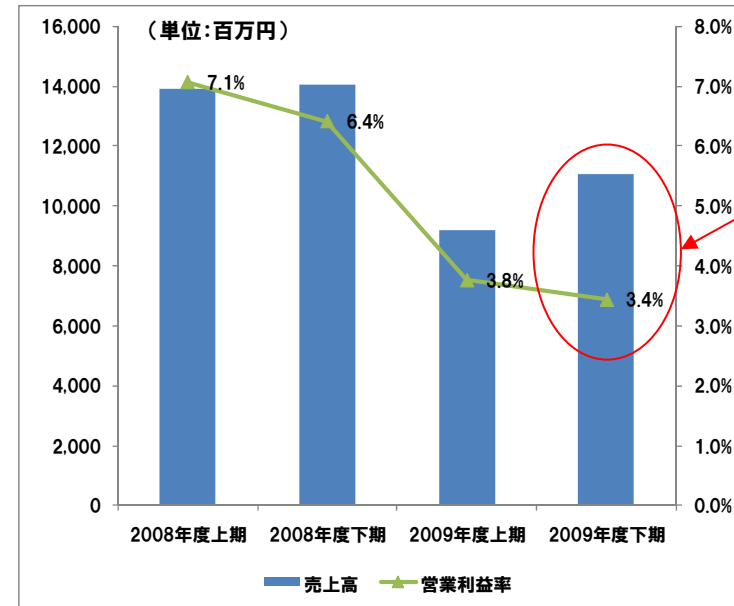
- 2007年までに、外注工程の内製化、不採算製品の整理、高付加価値製品の伸張、人員削減などで、売上規模はさほど変わらない中で利益率は改善。
- リーマンショック以降、一旦大きく売上高が低下したものの、追加的なコスト削減により利益率は半年度ベースで見れば、2009年度下期は回復基調へ。

ELNA 05-09年の総括: プリント回路事業

売上高・営業利益率(年度)



売上高・営業利益率(半年度)

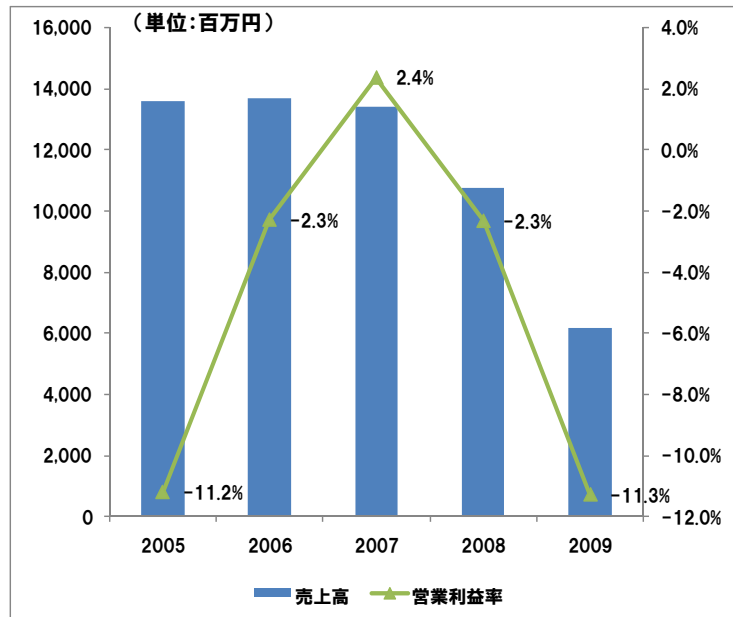


海外生産移管を前提とした戦略的な価格設定による受注活動により、営業利益率は若干減少

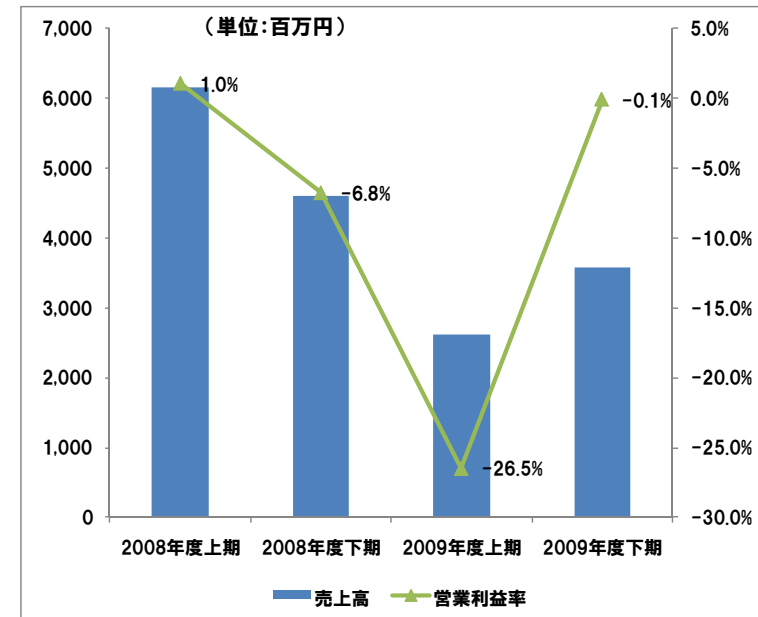
- 多層内層基板、めっき、NC穴あけ等の内製化、人件費削減のほか、車載、産業機器(工場制御)など高信頼性で収益性の高い用途の売上伸張で営業利益率は2007年度までに7%まで改善。
- リーマンショック後、売上、利益率ともに大きく低下。
- 足元で売上は回復基調へ。但し海外生産移管を前提とした戦略的な価格設定により利益率はやや低下。

ELNA 05-09年の総括:コンデンサ

売上高・営業利益率(年度)



売上高・営業利益率(半年度)



- 2007年までに、不採算製品の整理、人員削減を推進し、売上規模縮小の中で利益率は大きく改善し黒字化実現。
- リーマンショック以降、一旦大きく売上高が低下したものの、追加的なコスト削減により足元でほぼ収支均衡まで回復。海外生産比率は8割超。

3. 中期経営計画 10-12年

ELNA 中期経営計画10-12年の骨子

プリント回路事業の強化戦略

- 日系メーカーの海外シフトを取り込む
 - 車載、AVデジタル向けに年率10%ずつ売上高伸張
 - 海外生産の拡大
- 高信頼性・高付加価値製品の一層の拡大

コンデンサ事業の強化戦略

- 更なる事業構造の見直しによるコスト競争力の一層強化
- 車載用製品、電気二重層コンデンサ等に研究開発を集中投下
- 導電性高分子コンデンサの販売拡大のために中国企業と合併会社設立を計画

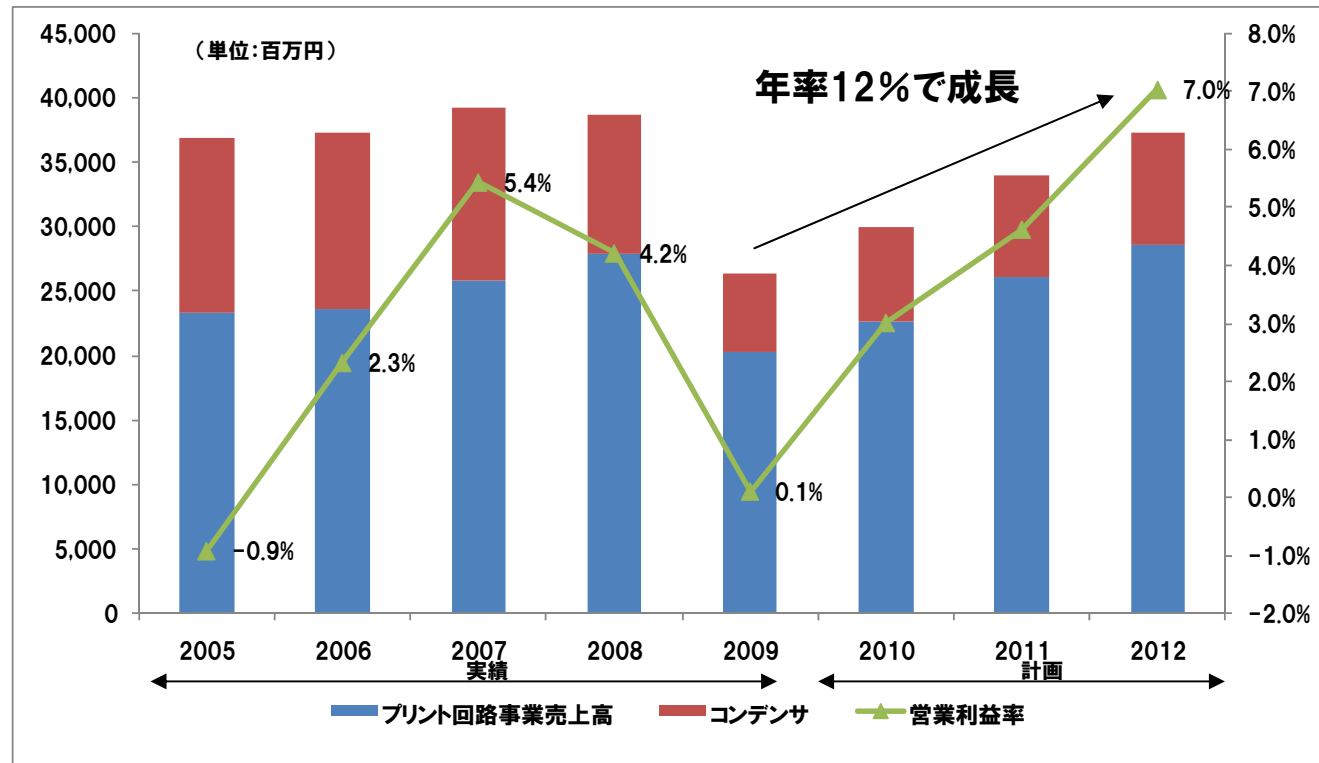
- 強固な顧客関係を築くとともに、日本メーカーとしての高信頼性・高品質とアジアメーカーのコスト競争力の双方を追求
- 海外展開を軸に成長を目指す

ELNA 中期経営計画の財務目標

	2009年度(実績)		2010年度(計画)		2012年度(計画)		2014年度(参考)	
	億円	利益率	億円	利益率	億円	利益率	億円	利益率
売上高	264		300		370		450	
プリント回路	202		230		285		360	
コンデンサ	62		70		85		90	
営業利益	0.3	0.1%	10	3.3%	26	7.0%	42	9.3%
プリント回路	7.3	3.6%	9	3.9%	21	7.3%	36	10.0%
コンデンサ	▲7.0	▲11.3%	1	1.4%	5	5.8%	6	6.6%
当期利益	▲4.8	▲1.8%	4	1.3%	20	5.4%	28	6.2%
E P S	▲11.46		9.63円		48.15円		67.41円	
ネットD/Eレシオ	2.7倍		2.5倍		1.4倍		0.4倍	

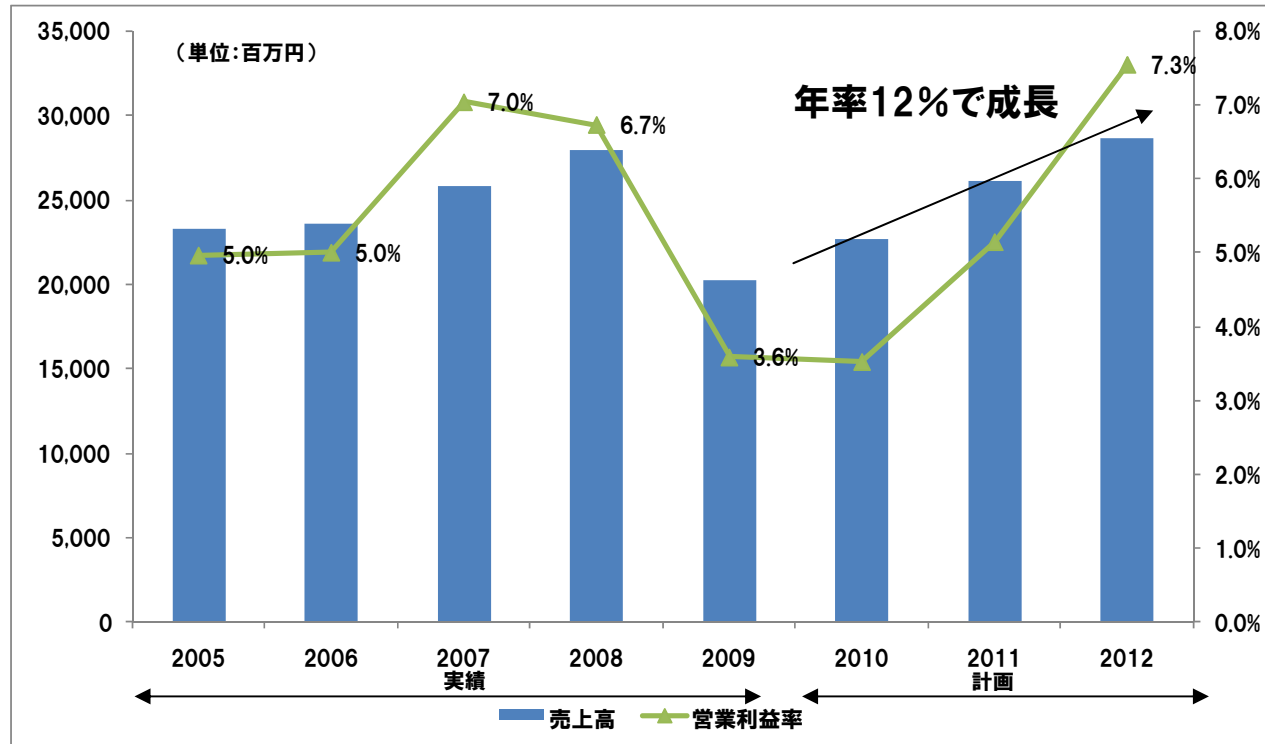
2012年度において売上高370億円、営業利益26億円の達成を目標

ELNA 総括：業績目標のトレンド



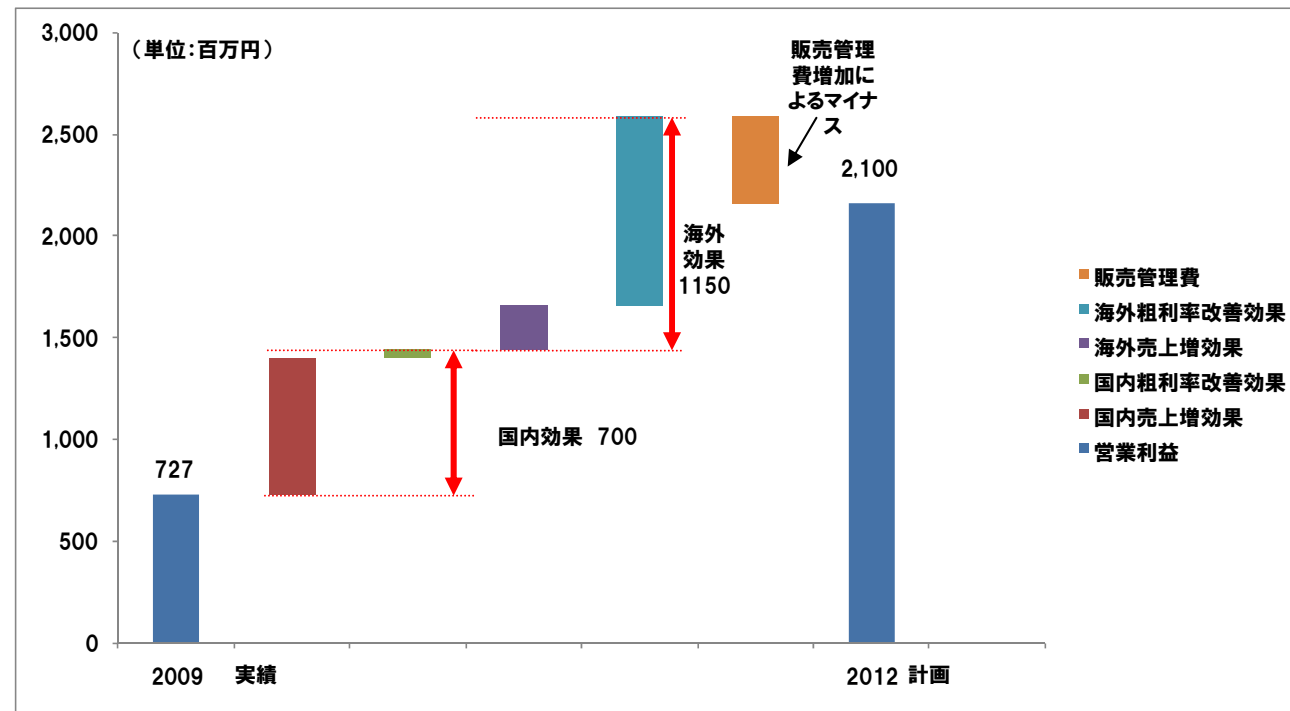
- 2012年は2007年のピークよりも売上規模は劣るが、利益率では7%と2007年の水準を1.6%ポイント上回ることを目標としている。

ELNA プリント回路:売上高・営業利益



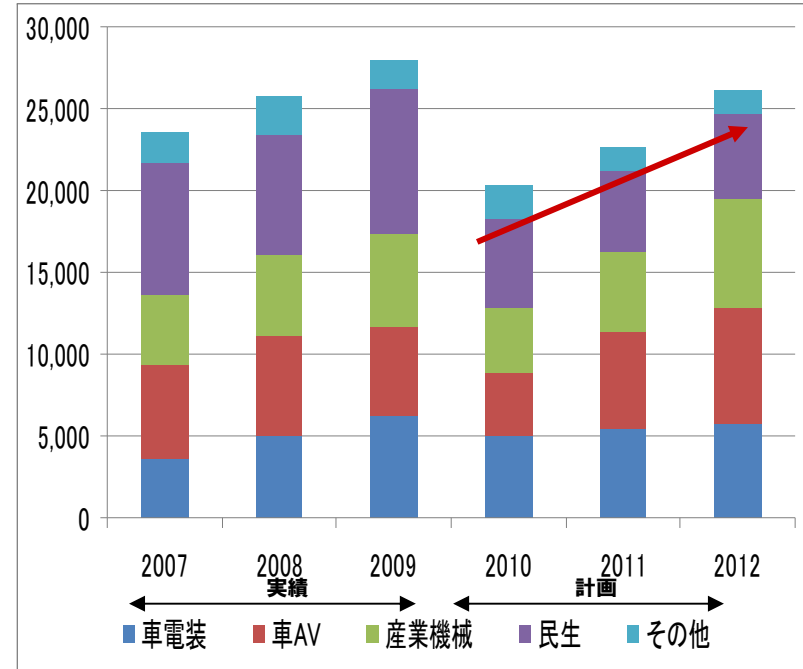
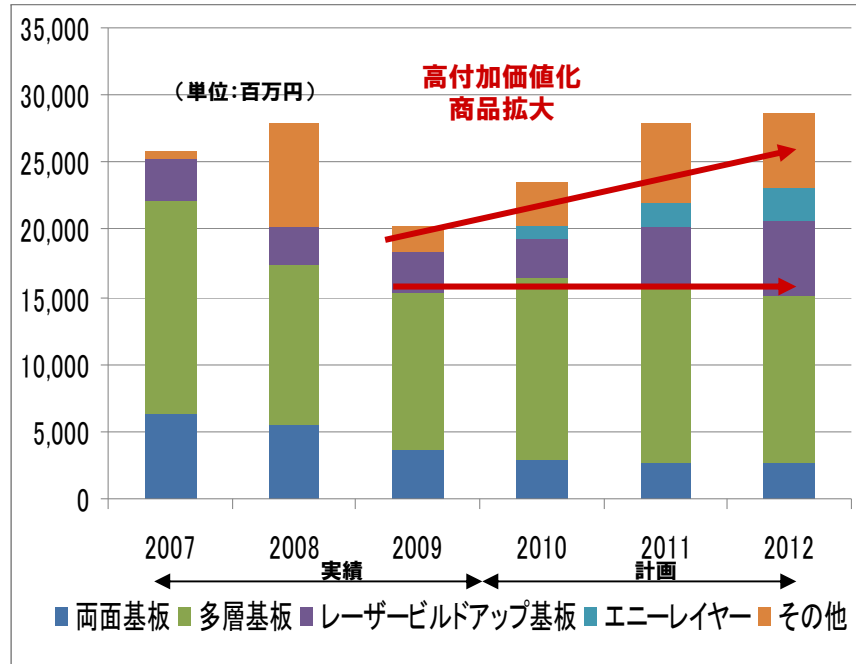
- 2010年度の営業利益率は2009年度とほぼ横ばいだが、その後回復し、2007年度よりも上回る営業利益率の達成を目指す。

ELNA プリント回路: 営業利益の改善要因



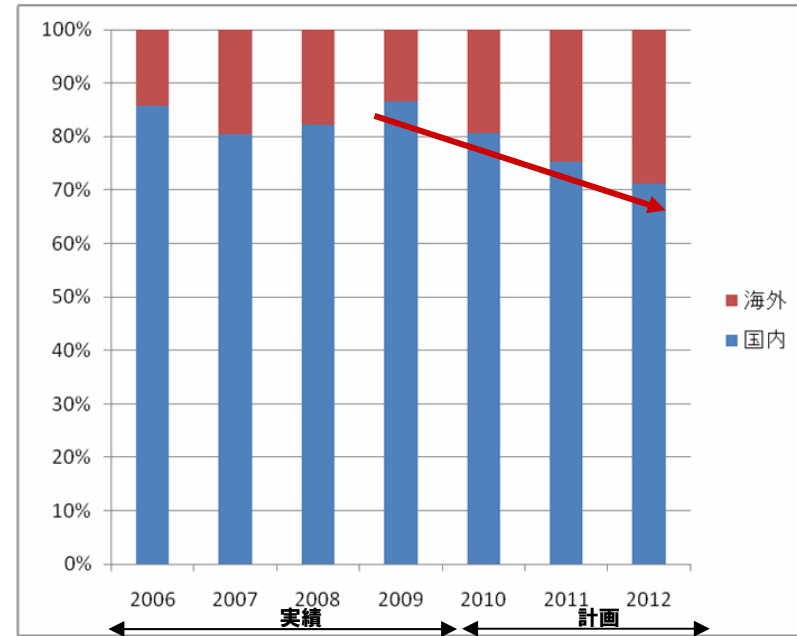
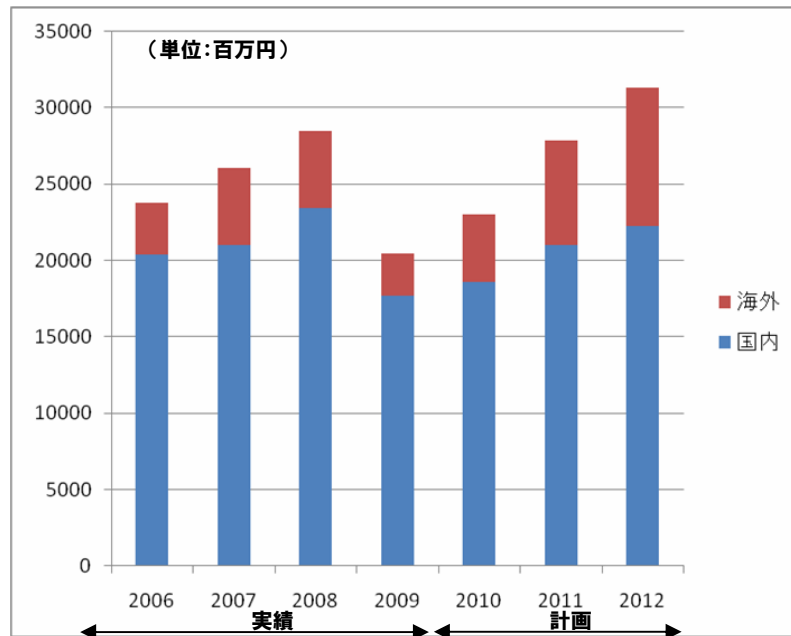
- プリント回路事業の2012年度の利益目標は21億円である。
- 改善の内訳は国内効果が約7億円、海外への生産拡大等による海外効果が11.5億円である。

ELNA プリント回路:製品別・用途別売上高



- レーザービルドアップ、エニーレイヤーなど、より高付加価値商品の割合を高める。
- また、車載、産業機械、車AV向けが7割超となる。

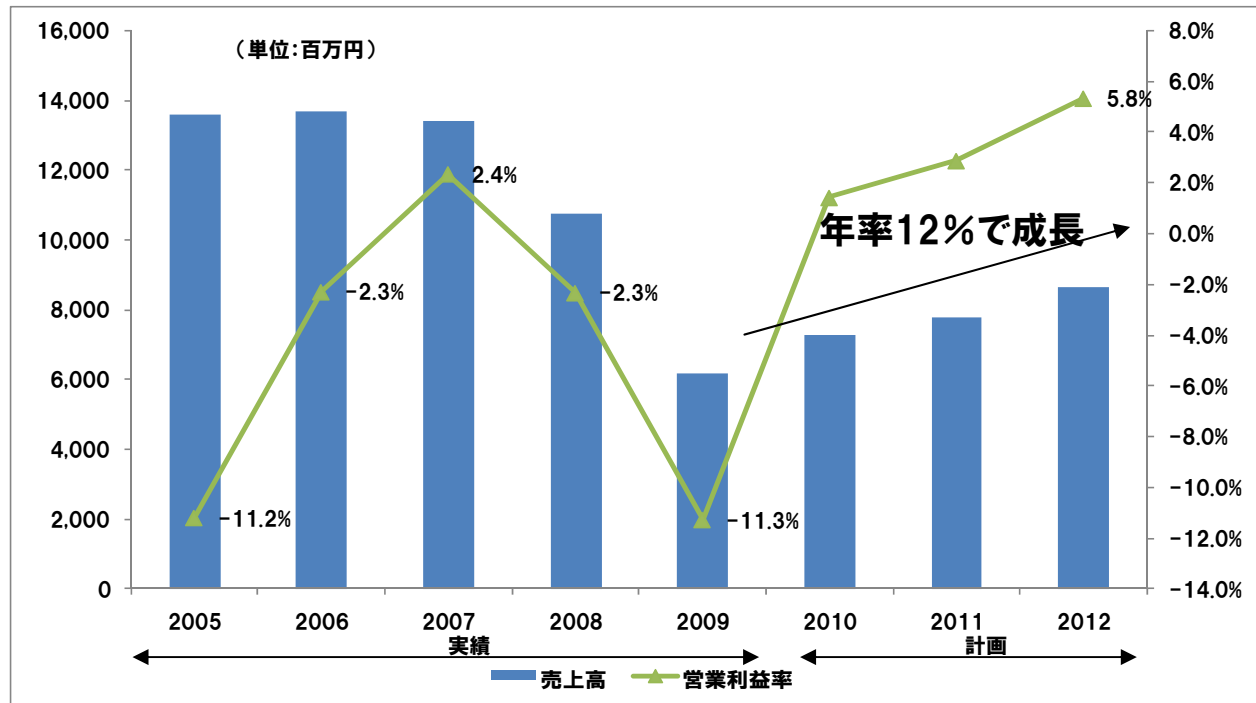
ELNA プリント回路: 海外生産比率



海外生産が
3割へ

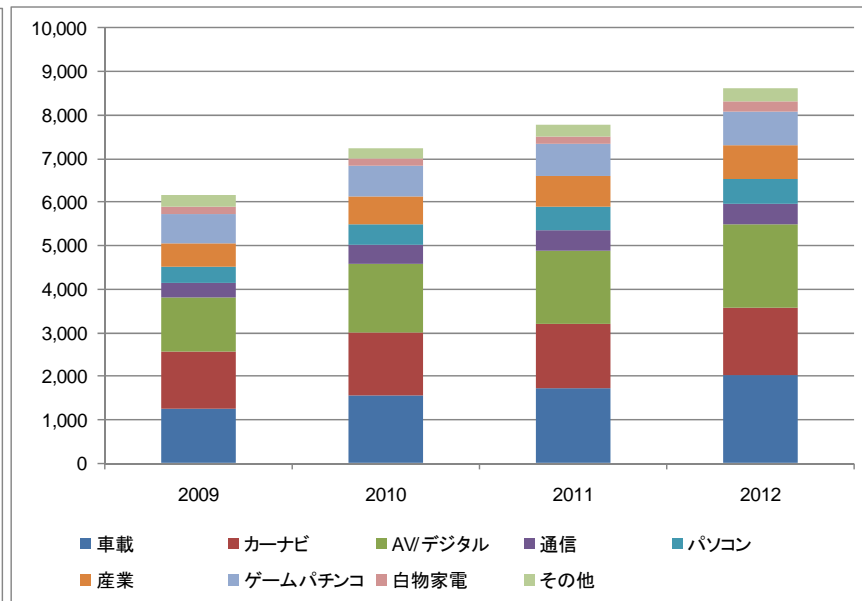
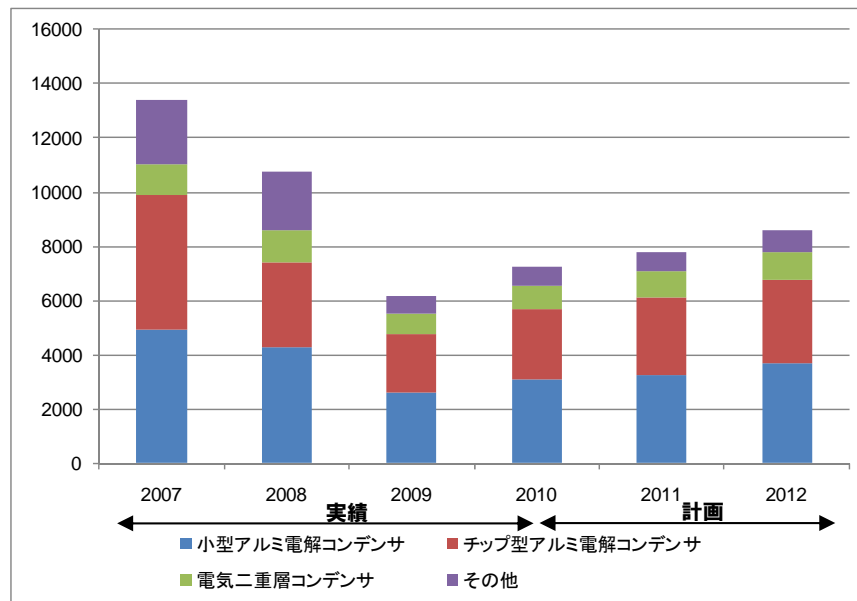
■ 海外生産比率は2012年までに3割にまで拡大する。

ELNA コンデンサ:売上高・営業利益



- 売上規模は過去の水準を大きく下回るが利益率は5%を超える水準の達成を目指す。

ELNA コンデンサ: 製品別・用途別売上高

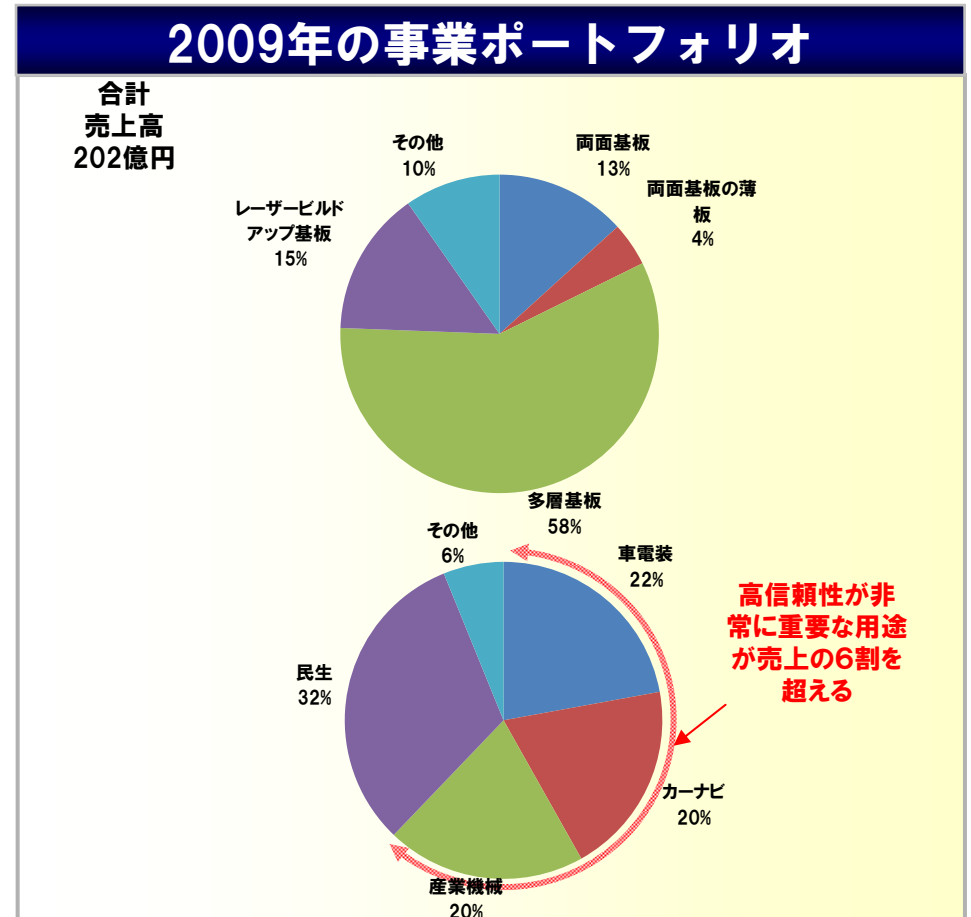


■ 製品構成・用途構成はさほど変化がない形で成長する。

4. 参考資料

ELNA 主要製品の紹介:プリント回路

製品	技術	用途
両面基板	表裏に回路を形成し、表裏を銅めっきスルホールで導通接続させた基板	AV機器、カーオーディオ、アミューズメント、自動車電装、液晶ドライバー等に使用
両面基板の薄板	上記を薄板化させたもの	メモリーカード等の記憶媒体に使用
多層基板	表裏と基板内部の回路を銅めっきスルホールで導通接続させた基板	カメラ一体型VTR、情報通信関連、パソコン、自動車電装、産業機器(工場制御)、液晶ドライバー等に使用
レーザービルドアップ基板	レーザービア層間接導通接続による高密度配線基板	携帯電話、カメラ一体型VTR、パソコン、ブルーレイレコーダー、デジタルカメラ、カーナビゲーション等に使用
エニージェイアビルドアップ基板	層間接続の全てをレーザービア等で行うことで上記よりも更に高密度した基板	携帯電話、カメラ一体型VTR、PNDモジュール等に使用
フラットスルホール基板	貫通バリアホールを穴埋め・銅めっきし、ビアオンパッドを形成することで高密度実装を可能とした基板	カーナビゲーション、カーオーディオ、チューナー、記憶装置等に使用
厚銅基板	高電圧、高電流に対応するため導体厚を厚くした基板	電源関連、パワーモジュール、DC-DCコンバータ等に使用



高信頼性製品が事業ポートフォリオ上で重要な地位を占める

ELNA 05-09年の総括:プリント回路事業の戦略

コア戦略

- 品質・コスト・納期の全てで信頼性を獲得し、高信頼性が要求される高付加価値分野での複数購買において顧客から声がかかる存在へ。
- 高信頼性へのニーズが高くかつ安定売上が見込める車載・産機(工場制御)において売上伸張。



戦略実現のための経営資源整備及び達成事項

- 2006年の増資資金を活用し以下を整備
 - 技術力強化
 - ◆ 多層基板において、過酷な条件で高信頼性が要求される車載、工場制御の要求に応える技術力を強化
 - ◆ 高いハードルを越えて車載、工場制御において新規参入が可能に
 - コスト削減
 - ◆ 外注の内製化・人件費固定費削減・省力化投資の推進
 - ▶ 内製化設備投資の償却費を上回るペースで外注費減少
 - 生産システム強化:
 - ◆ 納期遵守率100%の生産管理システムの維持強化
 - ◆ 内製化進展でリードタイム圧縮・品質向上に寄与

ELNA プリント回路事業の競合状況

強固な顧客関係

- 強固な顧客関係を築くことが可能
- 特に高信頼性・高品質が要求される分野でありスイッチングコストが高い
- OEM化でEMSが生産するようになると顧客関係が希薄になるリスクあり

代替物によるリスクは小

- プリント回路は電子製品がある限り存在し続け、代替物で需要が減速するリスクはない

差別化可能な競合状況

- 車載・工場制御など高信頼性・高品質が要求される分野においては供給可能なメーカーは世界で5-6社程度
- 顧客との関係で差別化が可能であり、価格競争一辺倒に陥りにくい

高い参入障壁

- 高品質・高信頼性の多層基板以上の高付加価値製品については、過去の実績が極めて重要であり参入障壁は高い

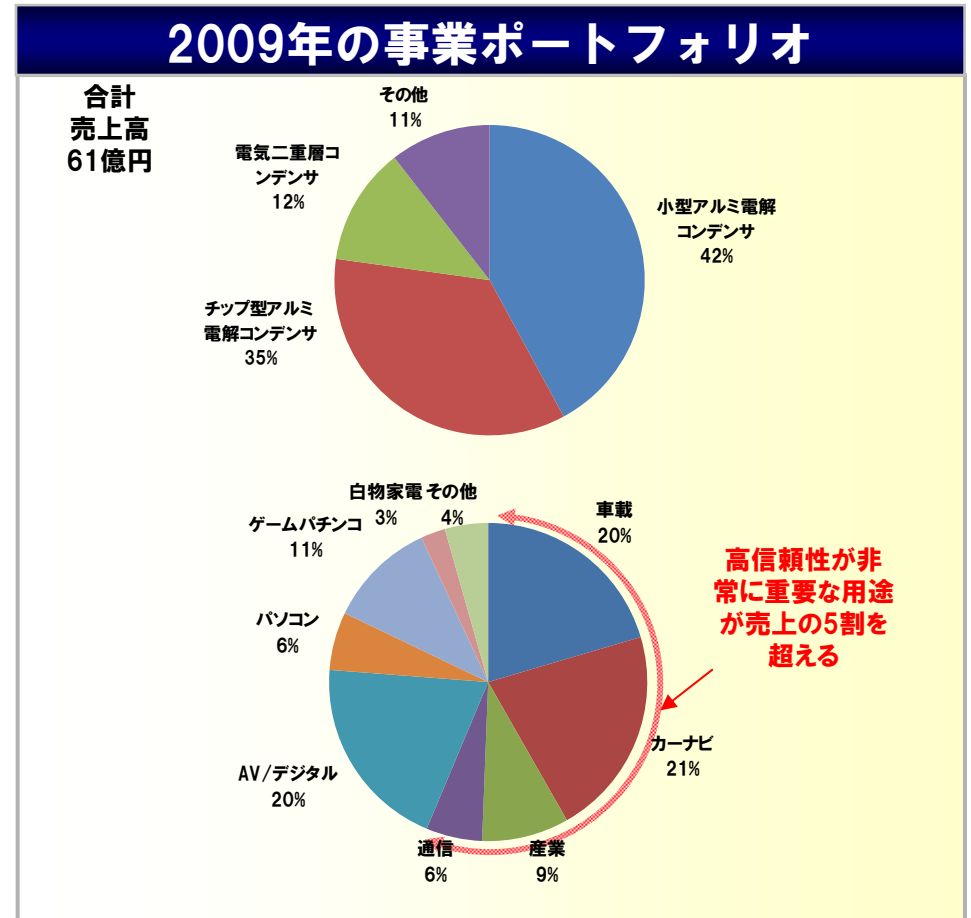
供給者（材料メーカー）との関係

- 供給者から競争制限的な圧力を受ける可能性は少ない
- 外注プロセスの内製化により、エルナー自身の供給者から競争制限的な圧力を受ける可能性は低い

競争環境をめぐる5つのファクターからみれば、競争環境上は過去の実績である7%の利益率を確保することは長期的には十分に可能である。

ELNA 主要製品の紹介:コンデンサ

製品	技術	用途
小形アルミ電解コンデンサ	円筒形で他の電子機器用コンデンサと比べると安価で大容量が得られる。	デジタル家電、車載関係等電気を使用するすべての機器に使用される。
チップ形アルミ電解コンデンサ	リフロー実装が可能で表面実装を行えるタイプのコンデンサ。基本構造はアルミ電解コンデンサと同じであるが、比較的に低背のサイズが多い。	上記と同様であるが、実装する基板が高密度・多層化したものになると端子の突き出たコンデンサは装着できなくなるため、高機能製品・軽薄短小製品に用いられる。また、車エンジンコントロール用の耐振動タイプもある。
電気二重層コンデンサ(コイン形)	急速充電し、放電でき、電池のように劣化せず、寿命が長く、電池のように重金属を使用していないため、環境に優れている。一次電源を補完する。形状はボタン電池のイメージ。	電池が切れたときのメモリーバックアップ用に用いられる。携帯電話、ゲーム機等
導電性高分子チップアルミ電解コンデンサ	導電性が高く、固体であることから経年劣化が少なく、品質が安定しており低抵抗値が出せる。	コンデンサを電気が通る時の抵抗値が少ないことから、機器の処理スピードを求められるパソコンやゲーム機器等に用いられる。



高信頼性が要求される小型アルミ電解コンデンサーが事業ポートフォリオ上で重要な地位を占める

ELNA 05-09年の総括:コンデンサの戦略

コア戦略

- 海外において高付加価値で市場成長が見込める3分野に経営資源を集中。
 - 小型アルミ電解コンデンサ
 - チップ型アルミ電解コンデンサ
 - 電気二重層コンデンサ(コイン型)



戦略実現のための経営資源整備及び達成事項

- 生産及び販売の8割以上が海外へ
- 高付加価値化を推進
 - 小型長寿命・低温低インピーダンス、高温・高耐圧品等の高付加価値化推進
- 高信頼性により欧州の車載向けマーケットでは高いシェアを実現

ELNA コンデンサ事業の競合状況

顧客関係は相対的に希薄

- 標準スペックと価格が採用の基準であり、スイッチングコストは顧客にとってさほど高くない

代替物によるリスクが一定程度あり

- 一部の製品領域においてセラミックコンデンサによる侵食がありえる
- アルミ電解の最大の強みは、高電圧・高容量。この領域にはセラミックコンデンサの侵食は困難

緩やかな競合状況

- 高信頼性・高品質が要求される分野においては供給可能なメーカーは世界で限定的
- ただし、上位メーカー間で性能での差別化は困難であり価格競争には陥りやすい

一定程度ある参入障壁

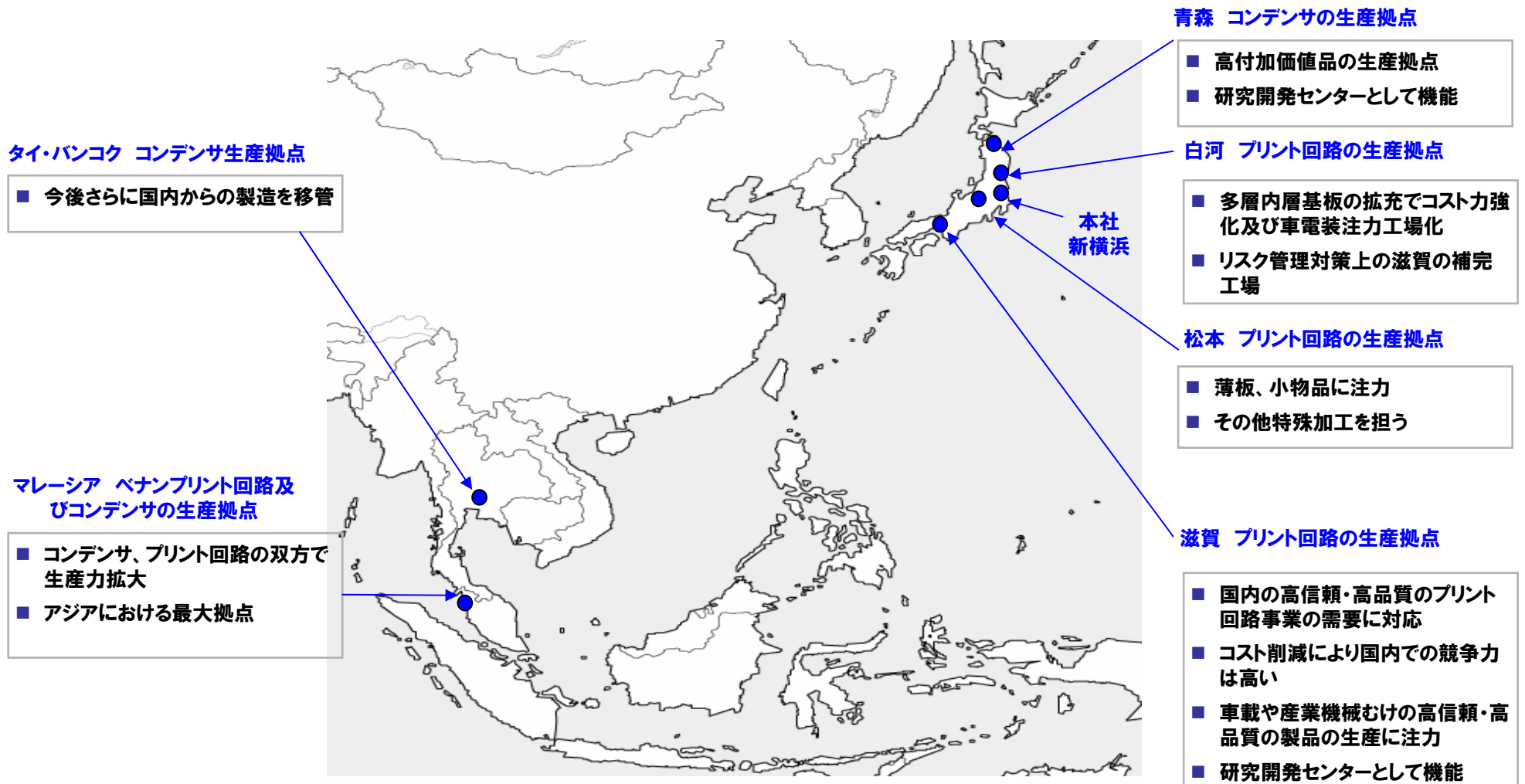
- 高品質・高信頼性のコンデンサの製造は、長年のノウハウの蓄積が必要であり参入することは容易ではない

供給者（材料メーカー）との関係

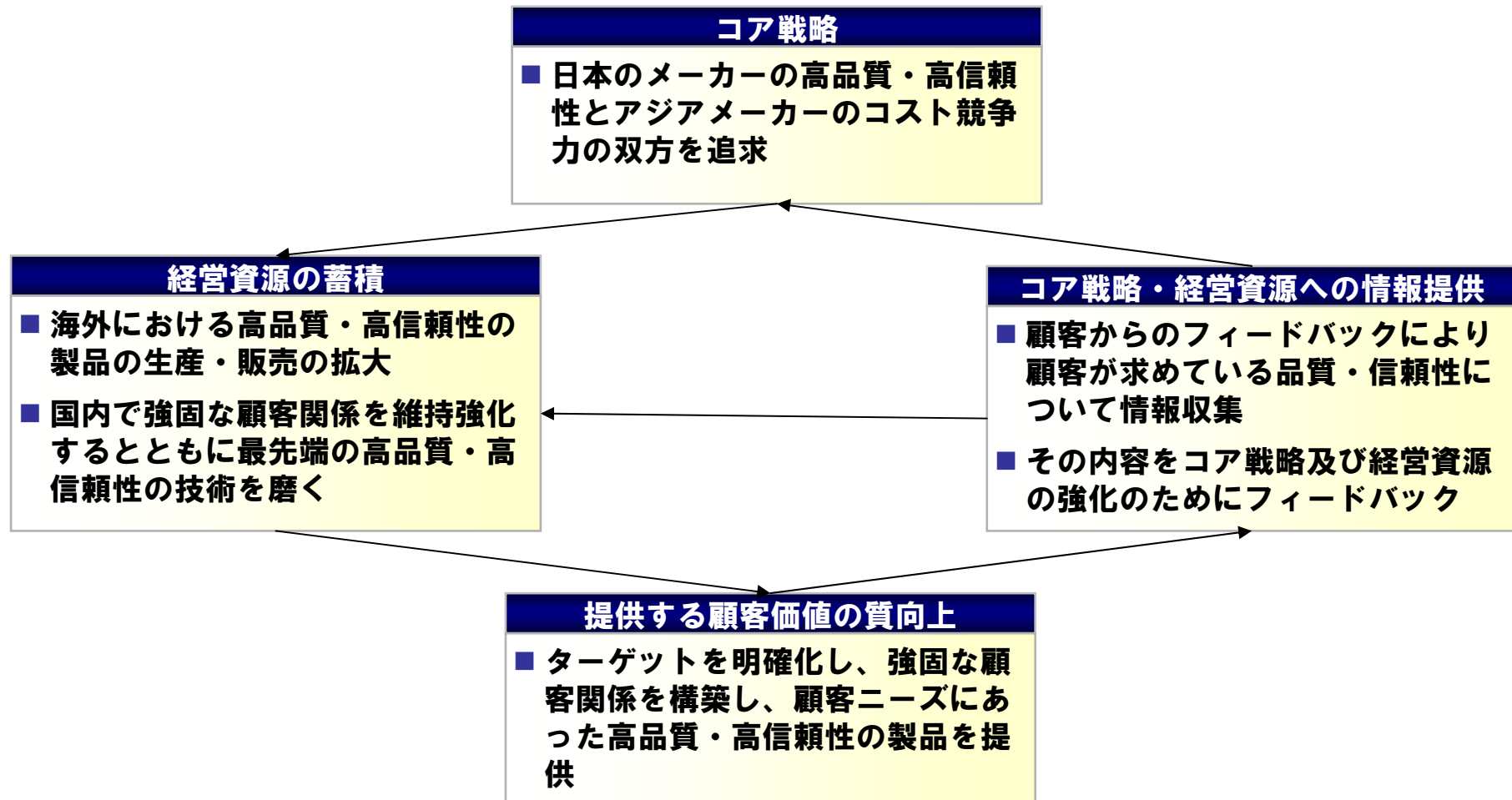
- 供給者から競争制限的な圧力を受ける可能性は憂慮すべき要素ではない

プリント回路事業に比較すると競争環境はやや厳しいものの、
当社のセグメントにおいては参入障壁は高いため、安定的な収益を確保することは十分に可能。

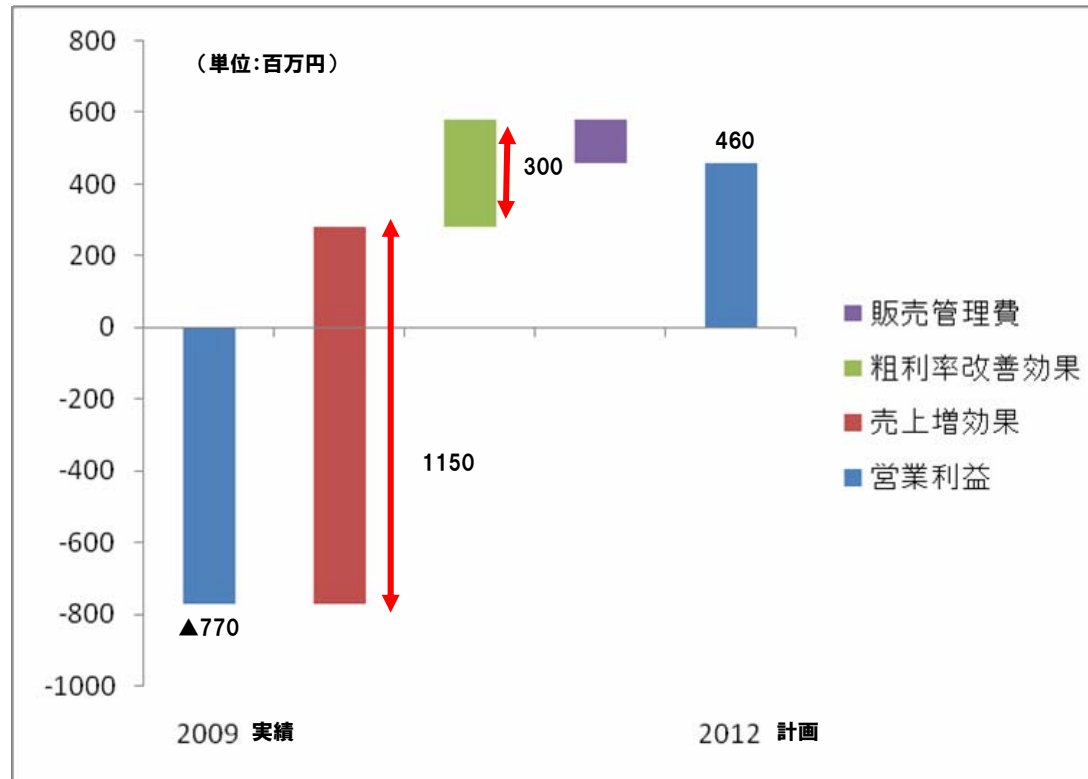
ELNA 主要拠点一覧



ELNA 中期経営計画で目指す戦略の好循環

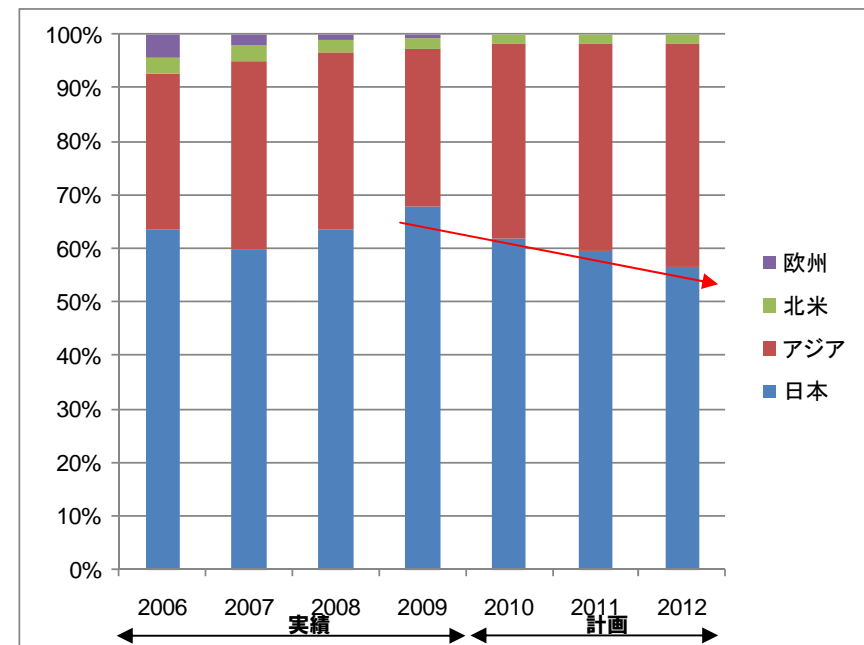
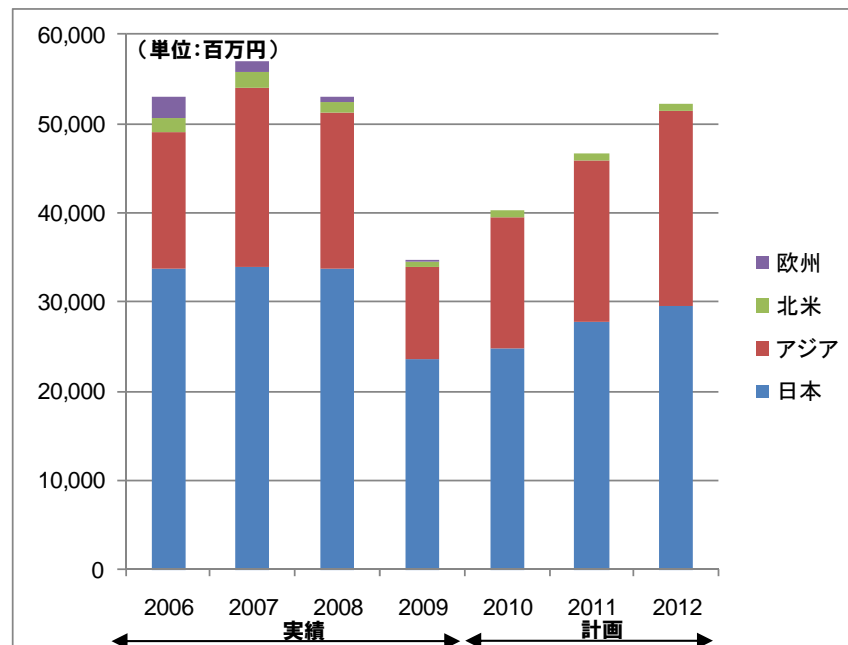


ELNA コンデンサ: 営業利益の改善要因



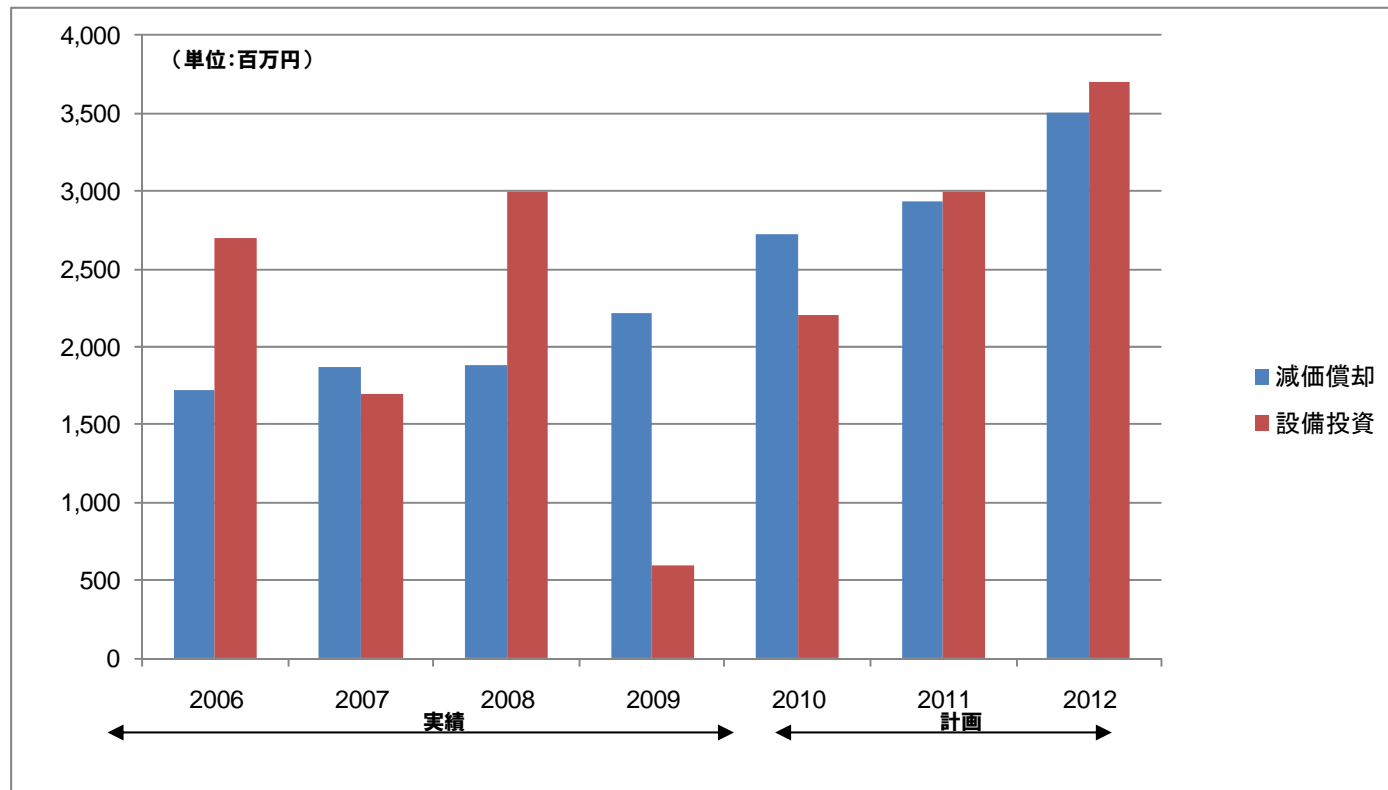
- コンデンサはもともと海外比率が高いため、国内外問わず要因を分析する。
- 営業利益は4.6億円を2012年の目標とする。
- 売上増効果が11.5億円、粗利率改善が3億円となる。

ELNA 地域別 (会社所在地別) 売上高



■ アジア地域の割合が4割程度へと拡大する。

ELNA 設備投資計画



- 更なる内製化、海外生産の能力増強のために20-30億円の投資を行っていく予定である。

ELNA コンデンサ:トピックス

中国ローカルメーカーとの提携

- 長年技術交流を深めてきた中国企業と、導電性高分子コンデンサについて合併設立を計画。
- 中国におけるハイエンドの商品をターゲットのOEMでエルナー製品を製造・販売。

当社にとっての意義

- 導電性高分子コンデンサは数個のアルミ電解コンデンサを代替するが、价格的には性能比でまだ割高
 - 中国生産によりコスト削減に寄与
- 中国でのハイエンド商品への販売機会の拡大

注意事項

- この資料に掲載されている、エルナー株式会社の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであります。これらは、現在入手可能な情報から得られたエルナー株式会社の経営者の判断に基づいており、過度の信用を置かれませぬようお願いいたします。
- 内容の正確さについては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りによって生じた障害等に関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。
- また、この資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は利用者ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。