

第74回 定時株主総会

日時：平成25年6月26日(水) 午前10時

鬼怒川ゴム工業株式会社

報告事項

第74期 自 平成24年4月 1日
至 平成25年3月31日

1. 事業報告

2. 連結貸借対照表

3. 連結損益計算書

4. 連結株主資本等変動計算書

5. 連結注記表

事業の経過及びその成果

2012年度決算の概要

- 前期に対し減収減益となったが、2桁（10.6%）の売上高経常利益率を確保

（主なポイント）

1. 売上高と経常利益が減少

- ・ 国内での客先生産台数の減少
- ・ 米州・アセアンにおける新車立上げロスと部品輸送コスト増加
- ・ 中国での反日デモによる生産減少

2. 収益挽回対応として、国内でのモノ造り改善・徹底した経費削減等の追加合理化に取り組んだが、売上減の影響が大きく減益となった

（単位：億円/未満四捨五入）

	2011年度	2012年度
売上高	706.1	662.2 (94%)
営業利益	83.4	63.8 (76%)
率	11.8%	9.6%
経常利益	85.6	70.5 (82%)
率	12.1%	10.6%
当期利益	53.0	39.8 (75%)
総資産	467.1	490.4 (105%)
自己資本	210.2	255.2 (121%)
率	45.0%	52.0%
借入金残	61.5	69.1
DEレシオ	0.3	0.3

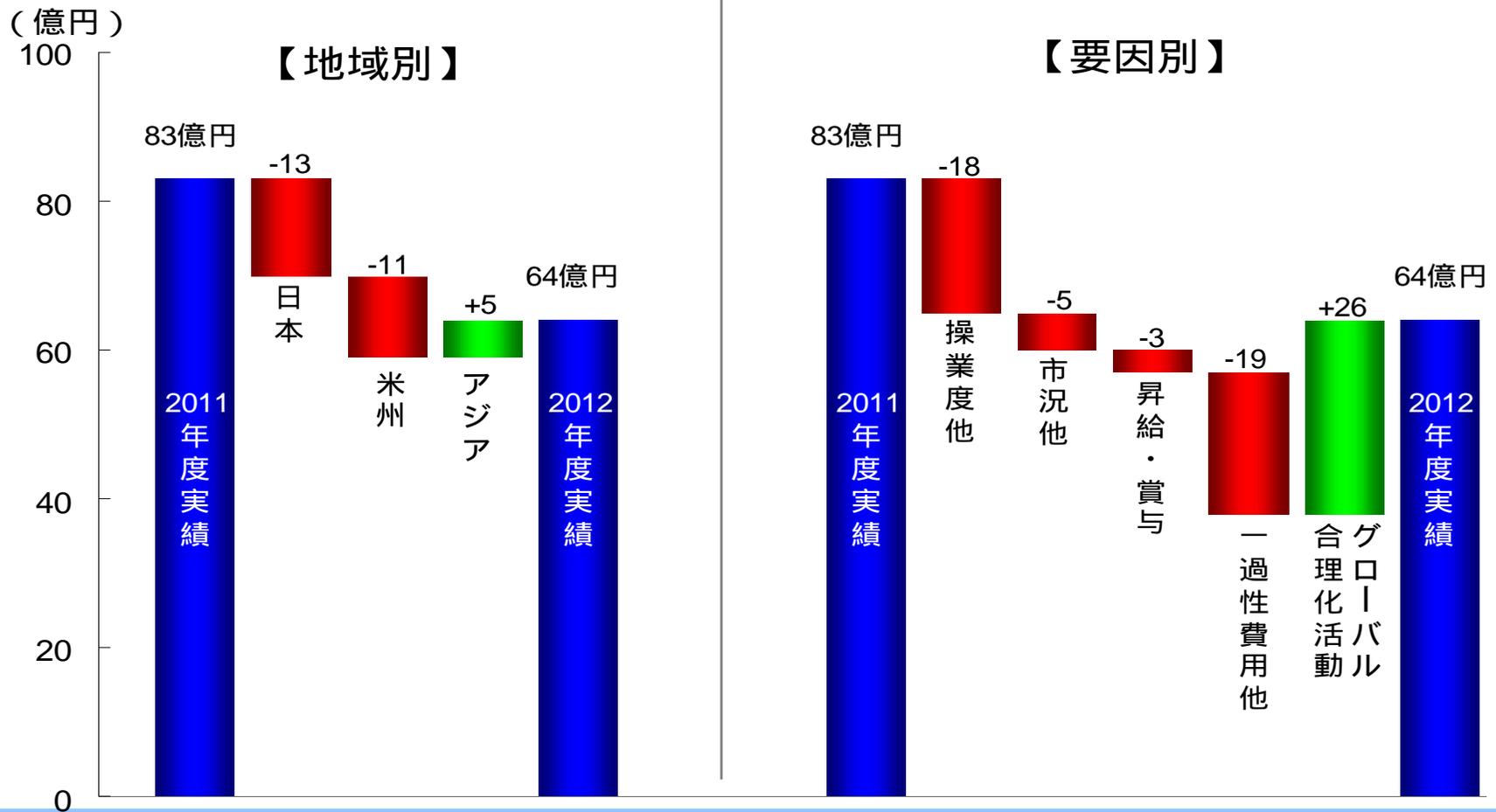
（ ）内は前期との比率

自己資本比率推移



営業利益変動要因（地域別・要因別）

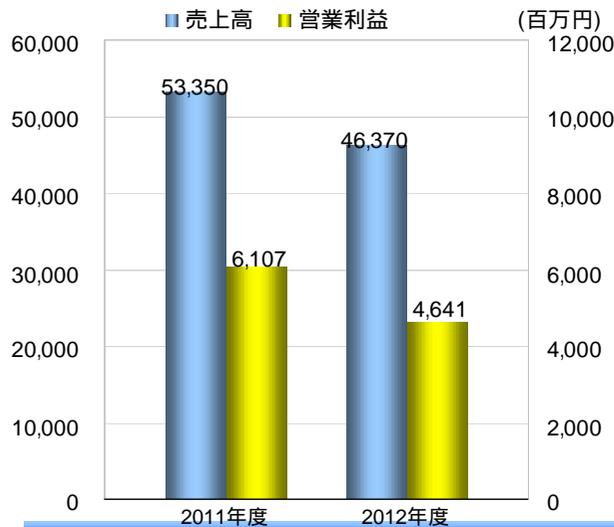
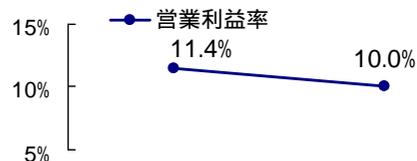
- 調達資材の原価低減活動やアジアでのモノ造り改善活動等のグローバル合理化活動を継続したが、日本の生産減及び米州を中心とした一過性費用により減益



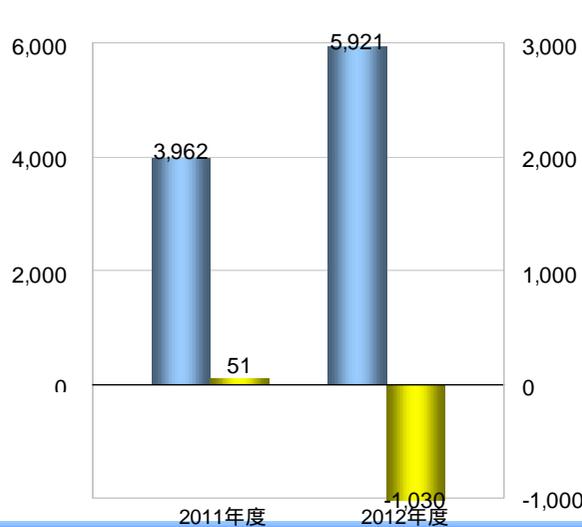
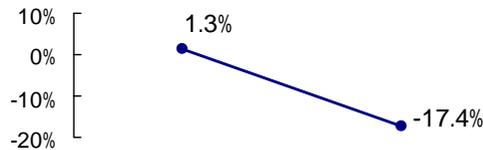
所在地別の状況

- 日本；モノ造り改善・輸入資材の採用等改善を進めたが、部品構成の変化や建設機械向け他輸出部品減少等により減収減益となった
(当年度も防振ゴム生産の海外移転等により売上減少が見込まれる)
- 米州；新車立上げによるコストや納入遅れをカバーする部品輸送コスト増加により赤字となった
(拠点の自主自立の活動と本社の支援により、当年度は黒字を確保できる見通し)
- アジア；堅調な売上の増加とモノ造り改善の浸透・資材調達の現地化効果等により、増収増益を確保した

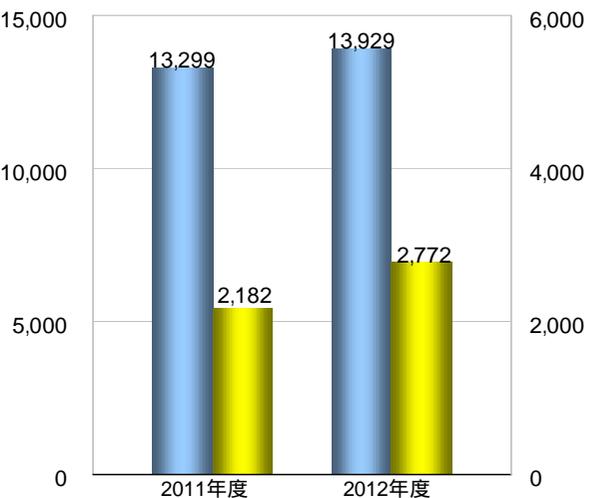
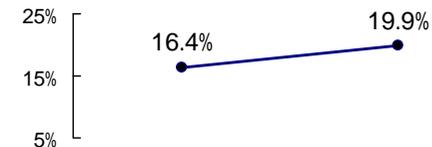
日本



米州

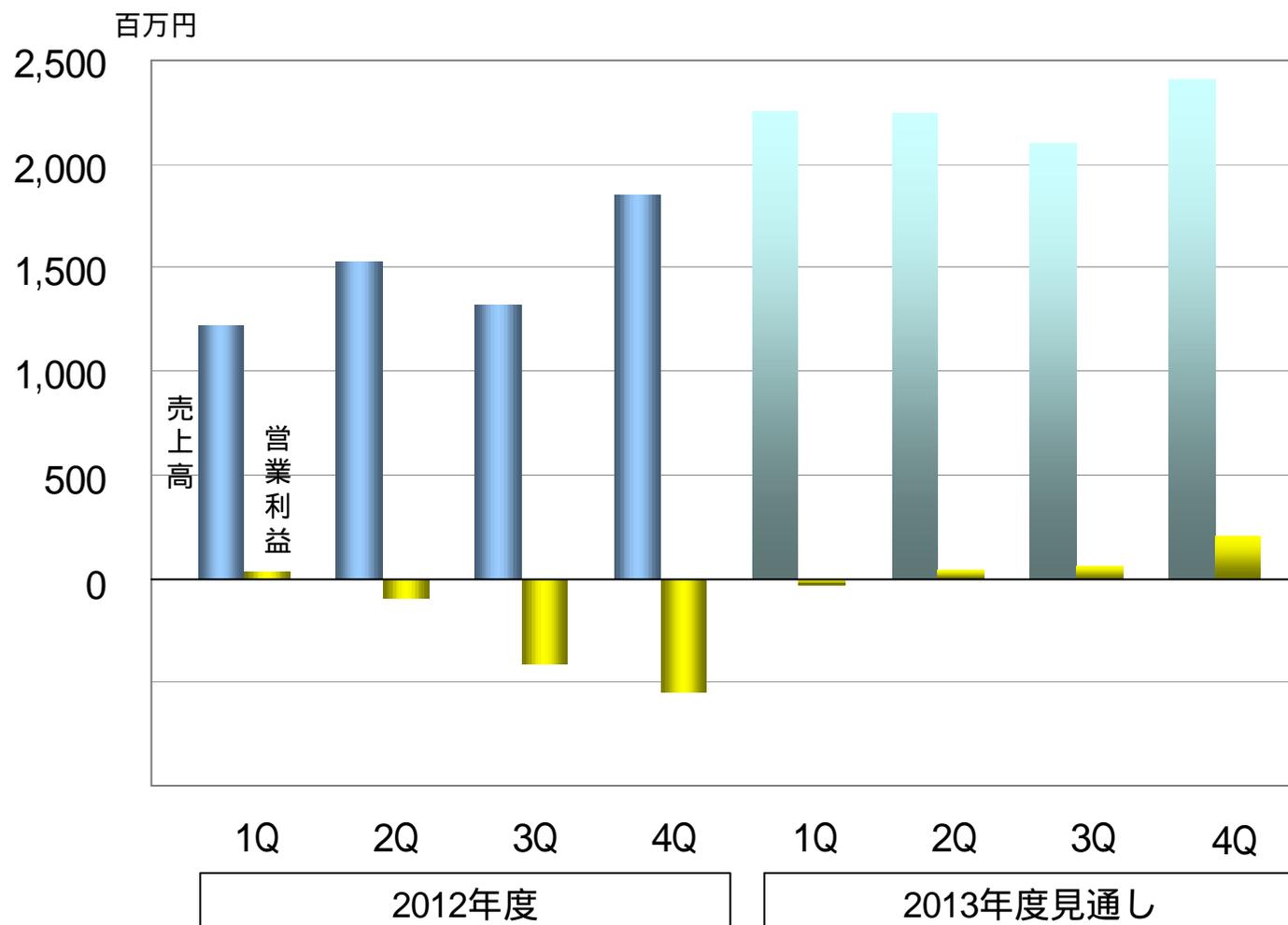


アジア



米州の今年度見通し

- 2012年度赤字であった米州事業は、設備能力の増強と、拠点の自主自立による改善活動に対する本社の支援により、2013年度は黒字を確保できる見通し



2012年度の主な取組み ~ 構造改革の推進

- 中期経営計画（Kinugawa Challenge 2015）の経営方針に基づき、3つの構造改革をグローバルに展開

経営方針

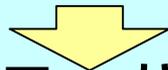
経営基盤の強化

「着実且つ持続的に成長するために

モノ造り力と組織能力をグローバルに再強化する」

➤3つの構造改革 プラス 1

1. 短期収益を上げる ~ モノ造りの継続した改革
2. 売上を拡大 ~ 持続的な成長
3. 仕事の質を向上 ~ 業務改革



4. グロ - バルに展開

* 良いモノを効率的に造り、お客様へ提供し、お客様の満足度向上にチャレンジする

2012年度の主な取組み ~ 短期収益

- 分社経営の強みを生かした拠点の自主的・継続的な改善活動（セル化、直結化、省エネ、設備稼働率の向上等）により2009年以降大幅に収益力が改善

	モノ造り改善 活動アイテム	基点値	2012年度活動成果	評価
改善活動	省人化（省工数）活動	-	340名	
	生産性の向上	2009年末：100	109.5	
	セル化拡大（ゾーン別実施率）	-	84%	
	カーメーカーと協働でSCM・工程・品質基準・梱包・輸送の全工程での改善活動	2009年末：100	コストダウン： 15%	
	省エネ活動	2007年末：100	産業廃棄物 最終処分量： 82%削減	
NP	合理化（設備金型除く）	2009年度：2397百万円	2010年度：1806百万円	
	現地調達率	2009年末：100	130	
C	グループ間人員体制	-	労務費 35百万円	

2012年度の主な取組み ~ 短期収益

具体的改善事例

各拠点で設備能力・生産性・省エネ等の改善に自主自力で取り組み中

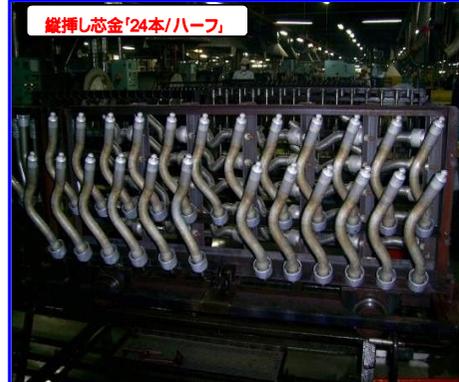
加硫釜重点率向上

改善前

縦挿し131本

改善後

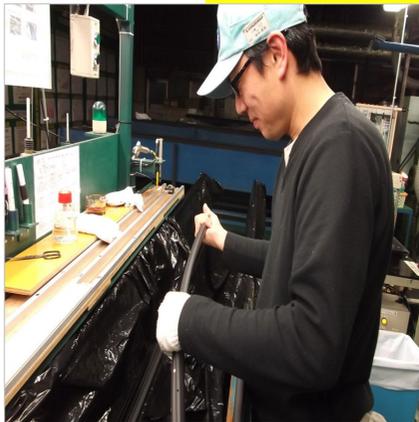
横挿し149本



長モノ/部品の検査方法改善

改善前

検査をしながら両端まで歩行をしていた



改善後

昇降機に掛けて検査をするようにして歩行を廃止



効果: 歩行数12歩削減

200T成形機断熱材貼り付け

改善前

断熱材なし



改善後

断熱材設置

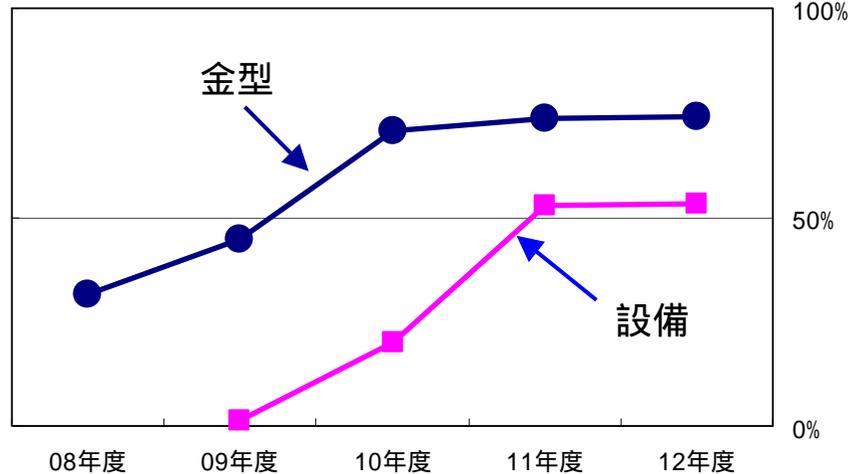


効果: 7%省エネを実現

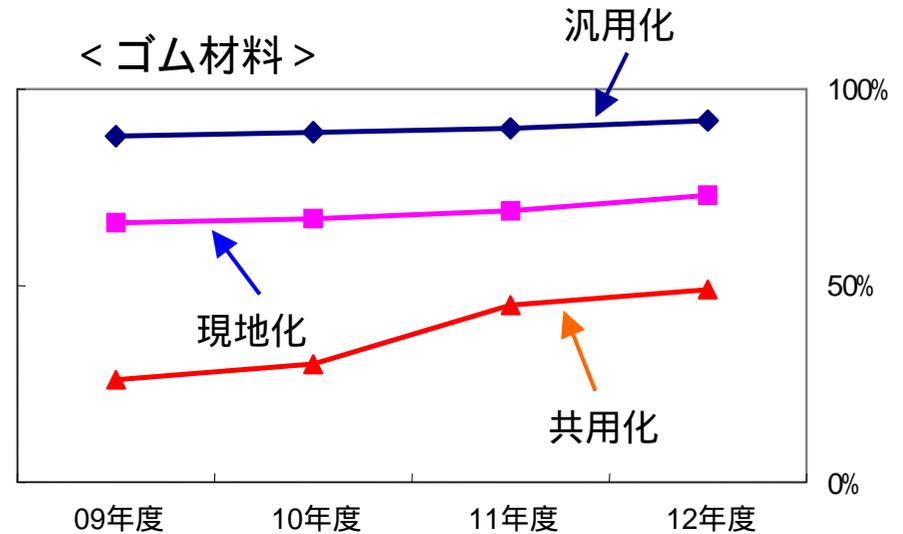
2012年度の主な取組み ~ 短期収益

- グローバル調達活動の継続による金型・設備のLCC化、材料の汎用化
現地化・共用化

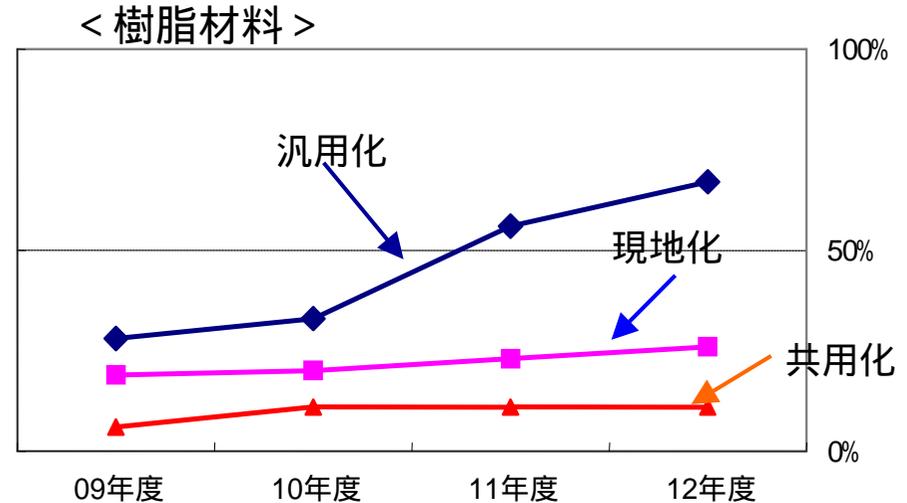
< 金型・設備 LCC化率 >



< ゴム材料 >



< 樹脂材料 >

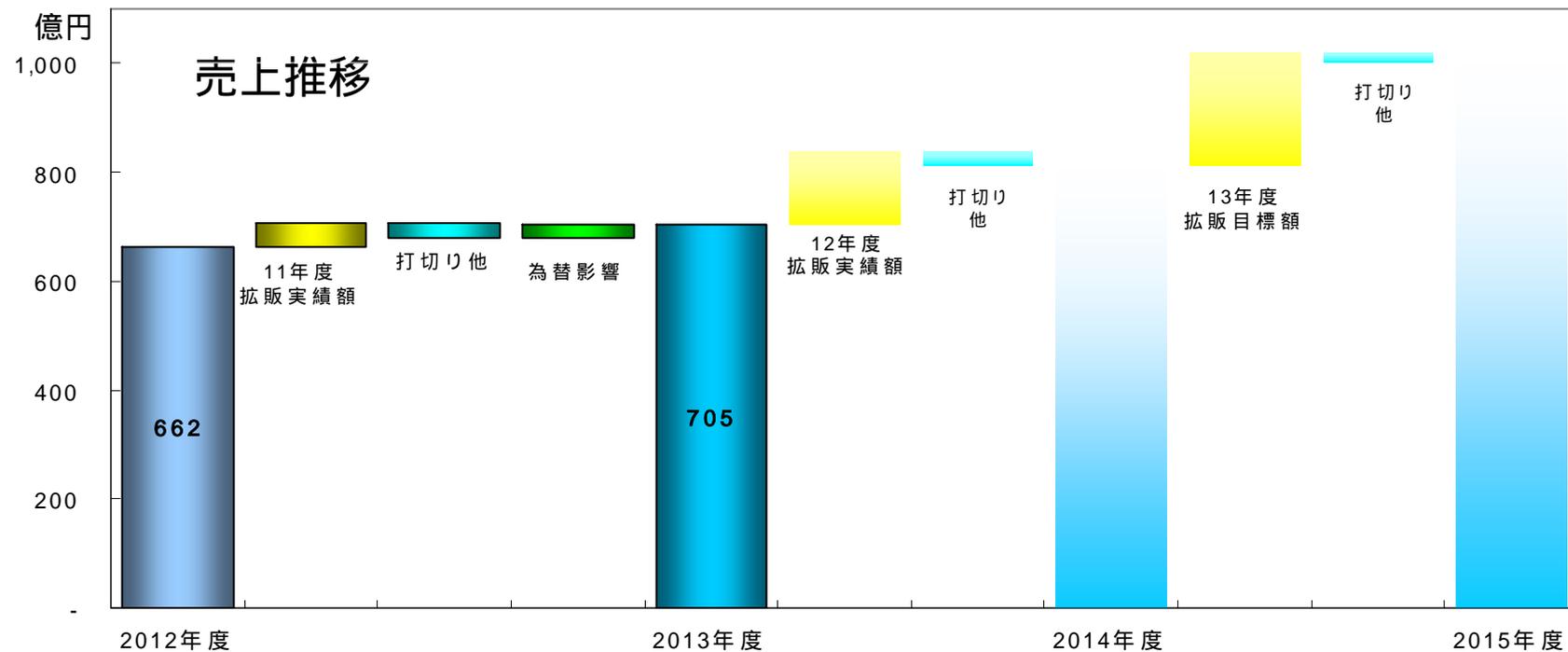


2012年度の主な取組み ~ 売上拡大

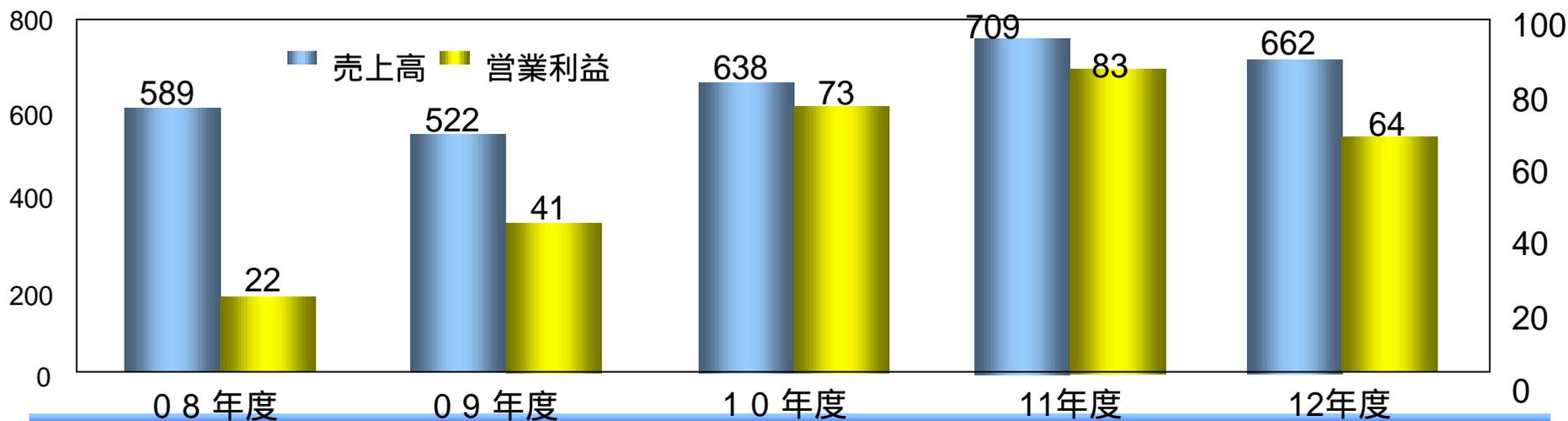
- 拡販については、年度目標額約160億円に対し、約140億円の拡販ができた（達成率90%弱）
- 未達成分は2013年度目標に上積みして取り組む

（主な活動内容）

- ・ メーカー別、地域別に重点部品を設定し、拡販目標を決めて、グループ全体で拡販に取り組んだ
- ・ 目標達成率をグループ・グローバルで週次で進捗



2012年度の主な取組み ~ 仕事の質を向上



2012年度の主な取組み ~ 仕事の質を向上

■ 八洲ゴム構造改革の実施

埼玉県越谷市の本社機能を工場のある福島県会津に移転し、業務の効率化を進め間接部門を効率化した

< 同社事業内容 >

自動車用及び建機用ゴム製品、
各種工業用ゴム製品の生産と販売



< 売上高 > 37億円 (2012年度実績)

< 従業員 > 168名 (2013年3月末時点)

< 主要取引先 >

株式会社小松製作所、キャタピラージャパン株式会社、
三菱重工株式会社、日立建機株式会社、埼玉機器株式会社、
三菱ふそうトラック・バス株式会社、TCM株式会社、
三輪精機株式会社、コベルコ建機株式会社、
ダイハツ工業株式会社 他

国内シェア：建設機械用ホース70% (吸排気系)

1) 2012年度の取組み

本社機能の移転の実施

- ・ 間接部門のスリム化(4部7課 2部4課)
- ・ 業務の効率化 (改善効果 22名)



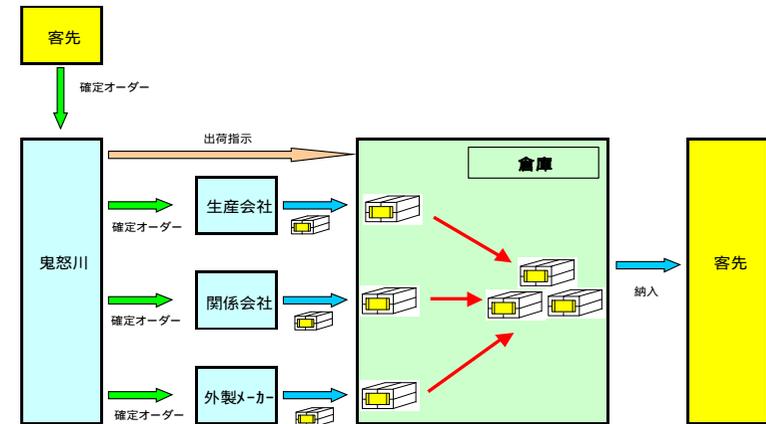
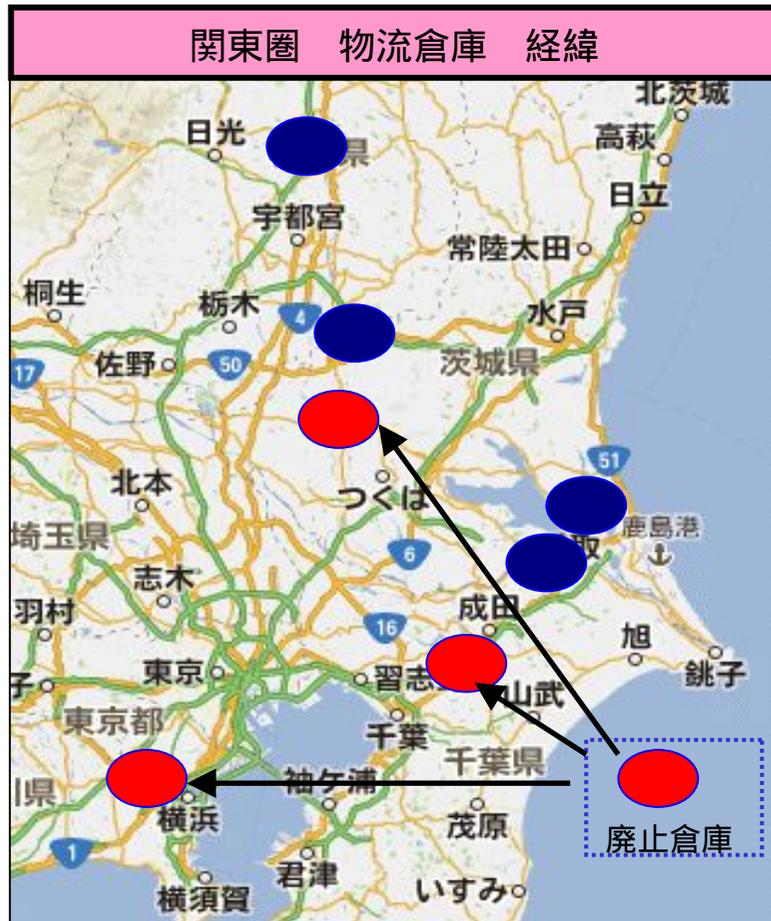
2) 2013年度以降の取組み

建機用ホース部品の売上・シェアを
更に拡大する為、中国へ進出予定

2012年度の主な取組み ~ 仕事の質を向上

■ 国内物流改革の実施

鬼怒川圏倉庫削減 : 7ヶ所 → 4ヶ所
 直納化 : 会津地区、真岡地区



< 倉庫削減 >

神奈川地区 直納化により倉庫廃止
 北関東地区 倉庫の集約(玉戸倉庫廃止)
 千葉地区 千葉北倉庫を成田に移管

*佐藤ゴム敷地

改善前 7倉庫 改善後 4倉庫

< 直納化 >

八洲ゴム: 会津工場からの直納化
 真岡工場: 工場軒下からの直納化

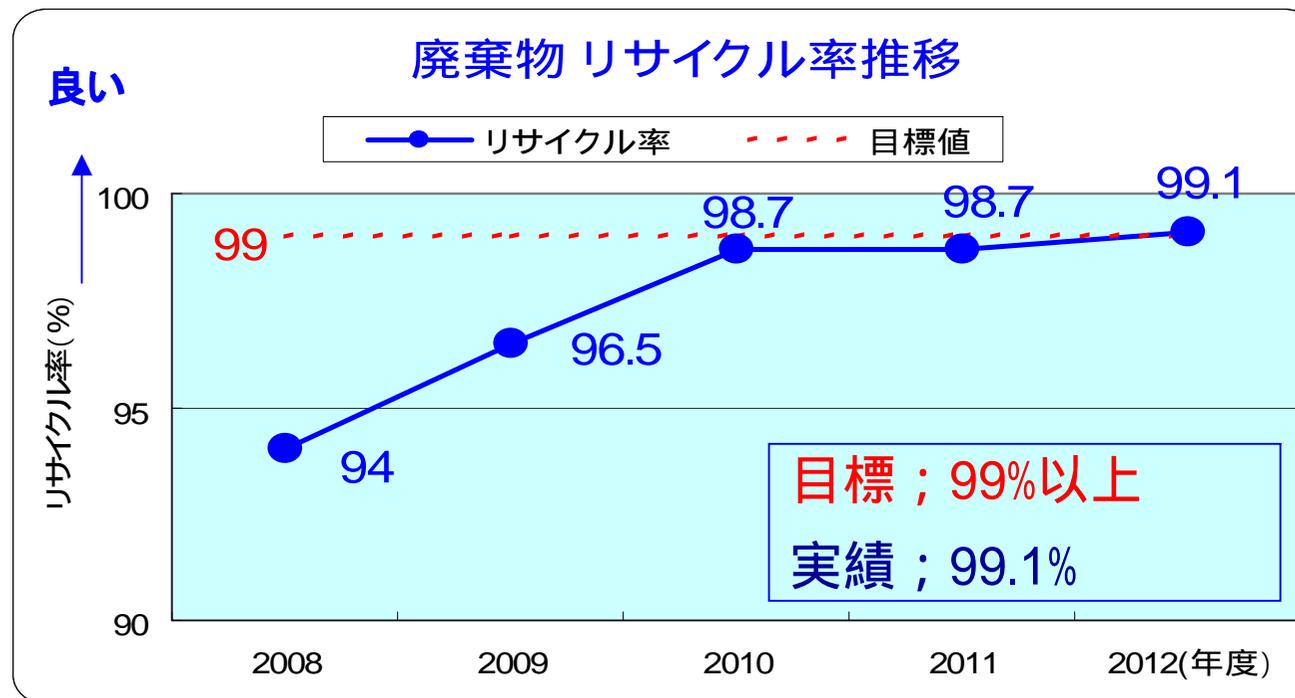
2012年度の主な取組み ~ 仕事の質を向上

■ 『リサイクル率の向上』

2012年度、リサイクル率の目標達成

キヌガワ郡山、キヌガワ大分では100%リサイクルを達成し、他の主要拠点でも達成に向けて活動中

- ・再生利用可能な樹脂材料への転換拡大
- ・分別の徹底、サーマルリサイクル、固形化燃料化等の再資源化

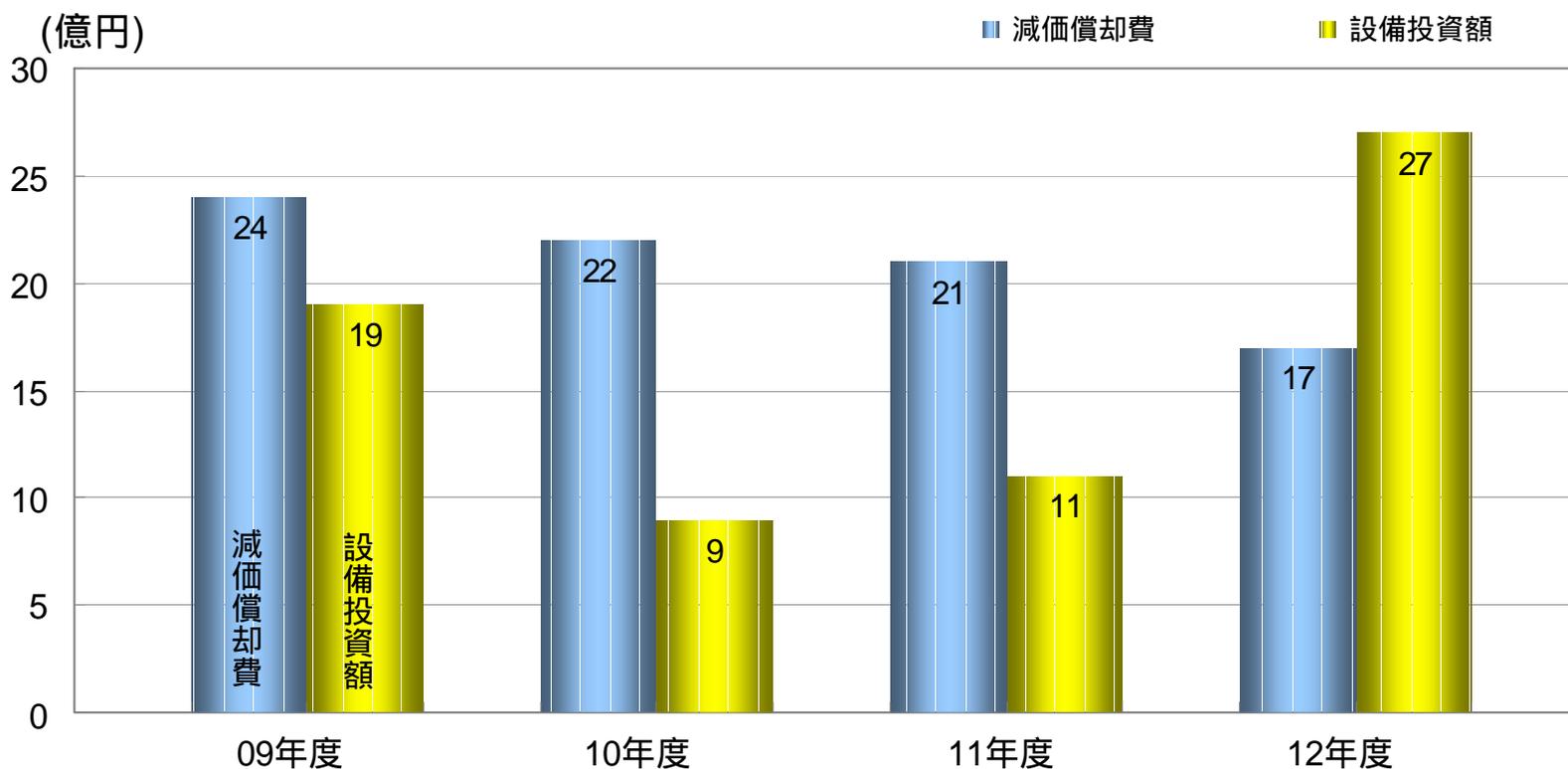


*100%リサイクル定義 ; 中間処理外部委託の最終処分量を含む最終処分量比率が1%未満

設備投資の状況

減価償却費・設備投資推移

- 海外拠点拡大のため、主に米州・アジア拠点で約20億円の投資を実施
- 減価償却費抑制のため、段階投資・設備の現地調達化・遊休設備の有効活用・設備稼働率改善による現有設備能力の向上を実施した



対処すべき課題

2013年度の主な取組み ~ 構造改革を通じて目指す姿

~ 2015年度 ; 経営基盤の強化

~ 2017年度 ; 真のグローバル企業へ

3つの構造改革 ~ グローバルに展開

1. 短期収益を上げる 質の向上 (高い利益率を継続する)
2. 売上を拡大 量の向上 (継続的に売上を増やす)
売上が拡大出来る仕事の仕組みを造る
3. 仕事の質を向上 マネジメントの革新

3つのイノベーション

モノ造りの
イノベーション

設備・新車・工場運営管理
等、生産前活動の充実

技術の
イノベーション

モノ(製品)と造り
の両輪での技術開発

マネジメントの
イノベーション

チームプレー、顧客提案力、
技術で訴求

2013年度の取組み ~ 重点方策

1. 短期収益の確保

- モノ造りの継続した改革
 - ・生産リードタイム短縮、ローコストオートメーション、省スペース化、材料歩留向上 日本ベンチマークの生産方式を海外拠点に展開
- 原材料調達の現地化、LCC拠点（中国/タイ）からの部品供給を拡大 グローバルでの最適調達の推進

2. 売上の更なる拡大

- メキシコ・中国・タイで車体シール部品、防振、ホース部品の生産準備を行い、日産を始めとするグローバルカーメーカーからセットで受注する
- 新興国での受注拡大に追従し海外での売上げ拡大を目指す

3. 仕事の質の改善

- 3本の矢
 - ー拠点・設備の立上げ
 - ー新車の立上げ
 - ー拠点運営



過去に発生した不具合の再発防止策を十分に考慮した設備導入・新車準備・拠点立上げを行う
特に海外拠点では、日本で十分に実績のある生産設備・工法を採用し、安定した生産準備を行う

2013年度の取組み ~ 短期収益の確保 (モノ造り力向上)

■ 7つの取組みで更なるグローバルモノ造り力の向上 (生産・品質の安定) を図る

セル化の推進



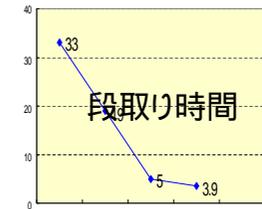
ローコストオートメーション

簡易ローラ
で出し作
業性改善

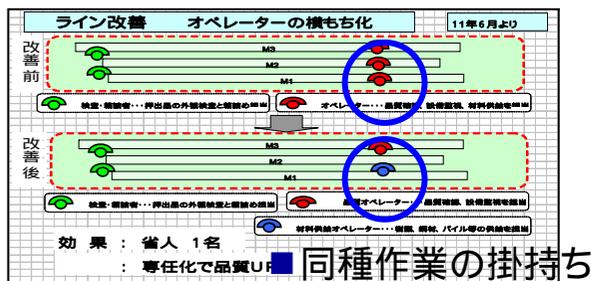


段取改善

F1段取り
(集中段取り)



押出作業の掛持ち化



(大前提) 生産・工程品質の安定

- ・ 現地監督者の育成
- ・ 判り易い標準 (ビデオ等) による習熟の早期化
- ・ 全員参加の改善活動の仕掛け (公開段取り・作業者ヒアリング)
- ・ 品質マネジメントシステムの構築でQCDの歯止め

エルゴノミクス(人間工学)

人に対する優しさを追求

- ・ 疲労低減 (姿勢・重さ・距離)
- ・ 快適度 (温度・官能・照度・粉塵)
- ・ 習熟期間 (教えやすさ)
- ・ 難作業低減 (全作業の負荷軽減)

構内物流



AGV活用
省スペースによる移動減

機械時間短縮

成形機械時間短縮内容

- ① 型締め・型開き速度 UP
- ② テーブルスライド速度 UP
- ③ イジェクター上下速度 UP
- ④ 射出時間 10秒→9秒
- ⑤ 冷去時間 10秒→9秒

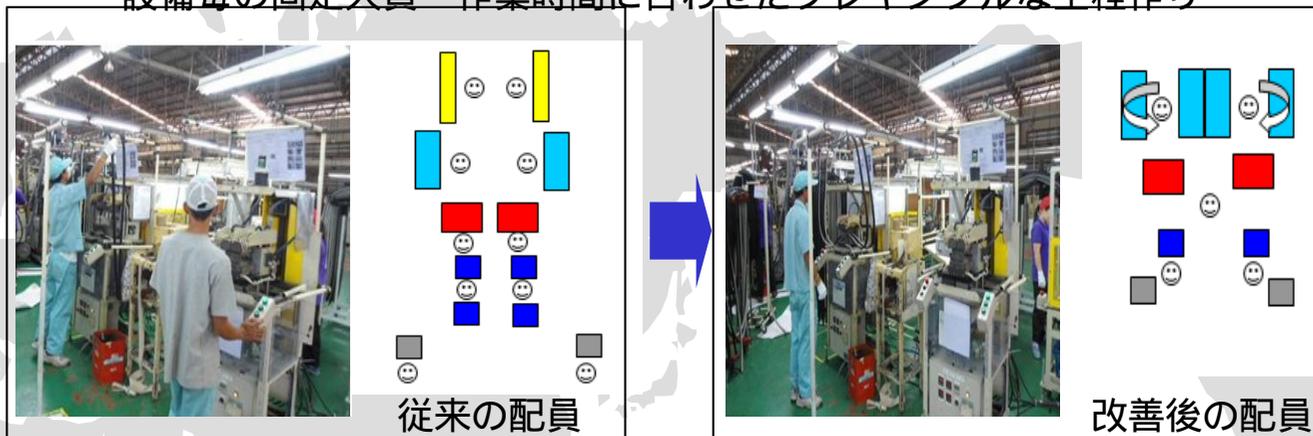
計 8.4秒短縮

2013年度の取組み ~ 短期収益の確保（現地化）

■ タイでの改善事例 日本国内と同様の活動を現地の自主自立で推進中

WELTライン改善（生産リードタイム短縮・省スペース）

設備毎の固定人員 作業時間に合わせたフレキシブルな工程作り



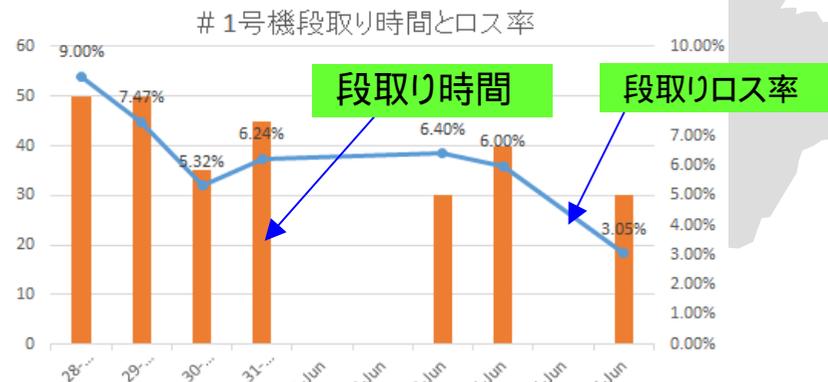
設備台数毎の固定人員

作業時間のバランスを取り大幅な人員削減を実施(5名/直)

押し出し段取り改善（生産リードタイム短縮・材料歩留まりの改善）

5月末に実施した公開段取りをベースに、改善案（作業編成・作業内容・外段取り化）を実施。

段取り時間 53分 26分
更に短縮を狙う（国内並20分以下）



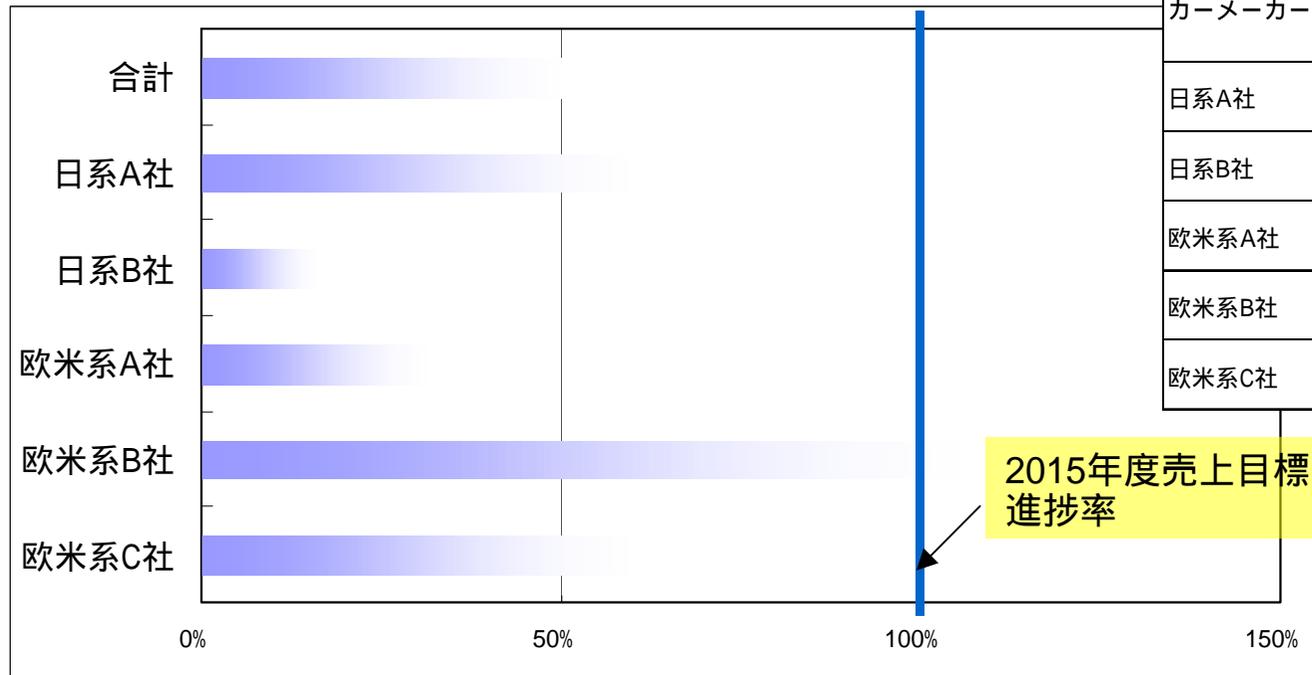
2013年度の取組み ~ 売上の更なる拡大（メーカー別）

- 主要カーメーカーに対する拡販活動を実施
- 新規顧客の2015年売上；140億円を目指す

重点カーメーカーへの拡販部品

13年度、(○)14年度以降

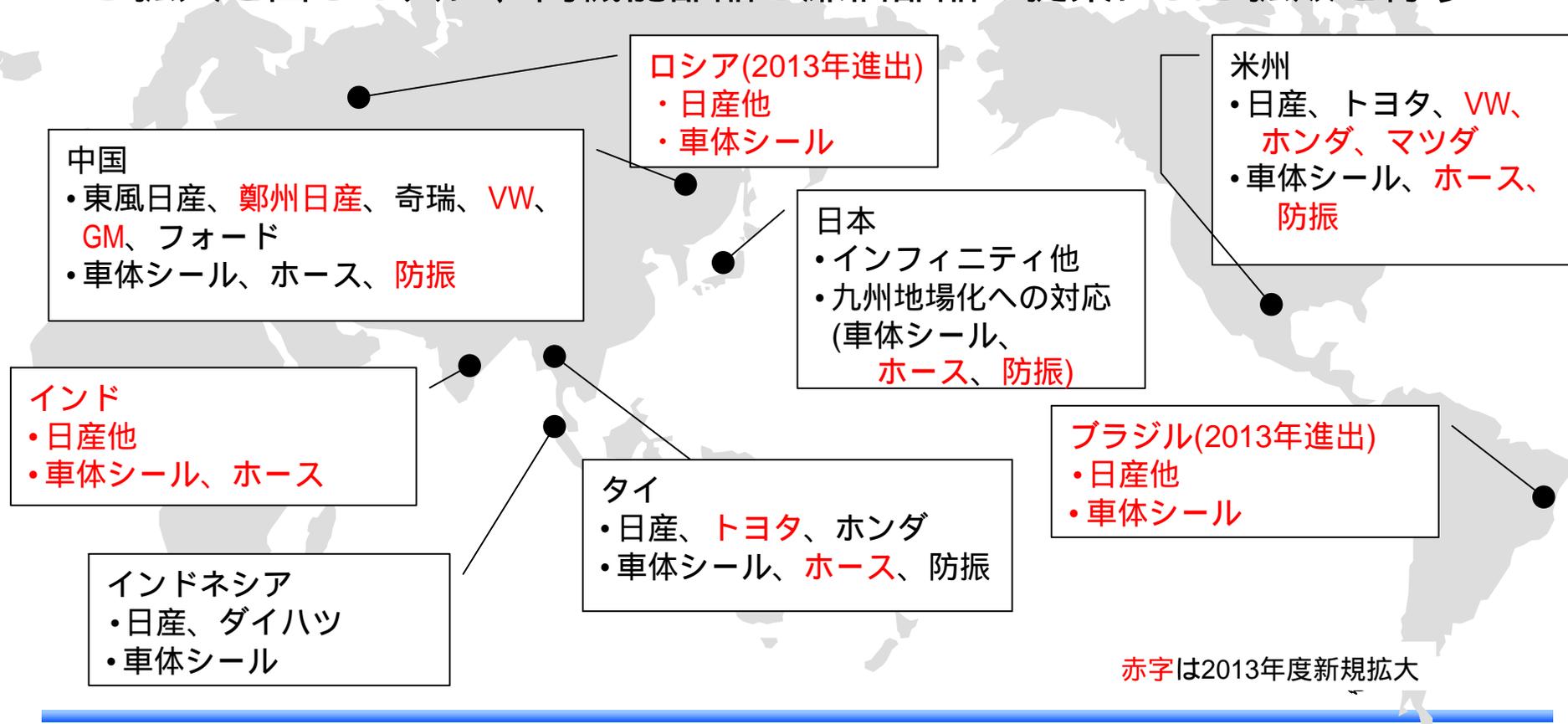
カーメーカー	拡販対象部品			
	車体シール	防振	一般型物	ホース
日系A社				
日系B社				
欧米系A社			(○)	(○)
欧米系B社		(○)	(○)	(○)
欧米系C社			(○)	(○)



- ・ 車体シール部品；
ゴム 樹脂化へ材料変更の提案（軽量化、遮音性向上等）により拡販を行う
- ・ ホース、防振、型物部品；
素材、金具の現地化、製品評価技術等の現地実施による日本並みの品質実現により、メキシコ・中国タイを中心に拡販活動する

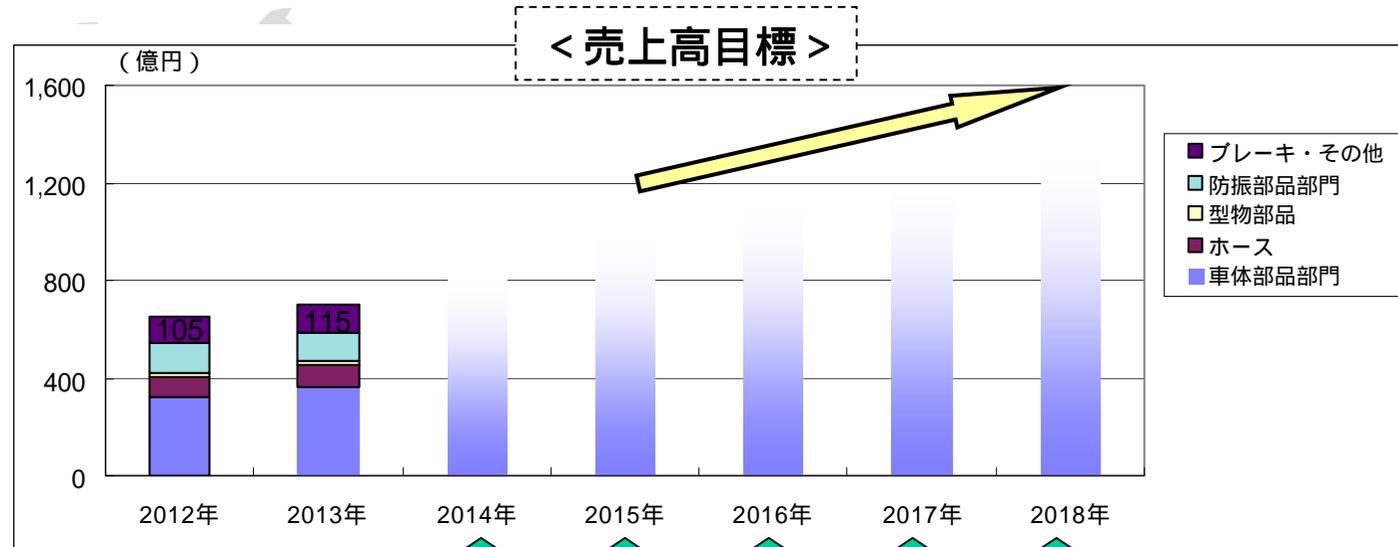
2013年度の取組み ~ 売上の更なる拡大（地域別拡販）

- 中国、タイ、メキシコは重要拠点に位置付け、車体シール・ホース・防振部品（複数商品のセット拡販）に取り組む
- 日産自動車を中心に重点顧客（トヨタ・ホンダ・VW・Ford他）を設定し、セット拡販活動を行うことで、安定的な売上を確保しながら拡大を図ると共に、高機能部品と廉価部品の提案による拡販を行う

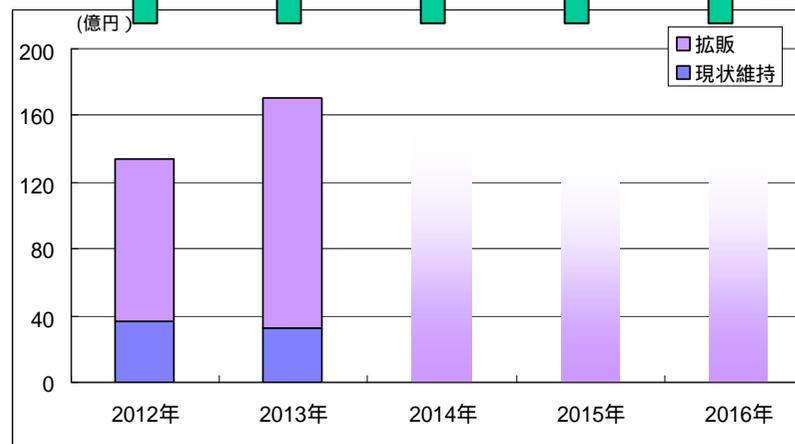


2013年度の取組み ~ 売上の更なる拡大 (地域別・部品別)

- 売上は2011年 (80億円)、2012年 (140億円) の拡販実績により、2014年度の売上はほぼ確定している、2013年度の拡販は、2015年度以降の売上に反映



< 拡販目標額 >



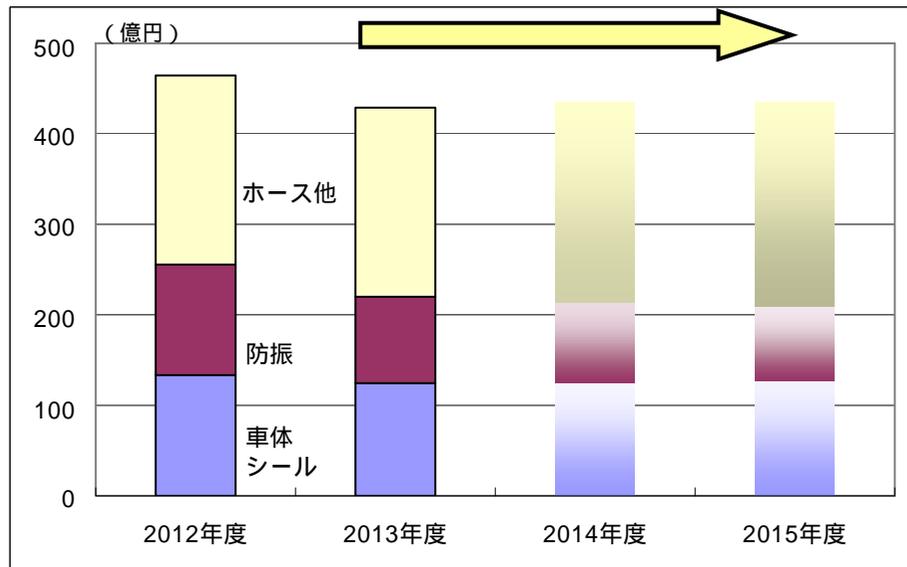
- ・ 主要取引先の車両生産台数は、グローバルでは北米、中国、アセアン、中南米を中心に増産【12年度比の1.5倍】
- ・ 国内は現地生産拡大による輸出車の減少、欧州は横這い

2013年度の取組み ~ 売上の更なる拡大（日本）

- 東北地区及び九州地区が、重点拡販地区
 - ・ 東北地区：高機能部品を充実し、建機・ブレーキメーカー等へも拡販
 - ・ 九州地区：全商品群を地場化し受注拡大

売上計画

横ばい（維持）



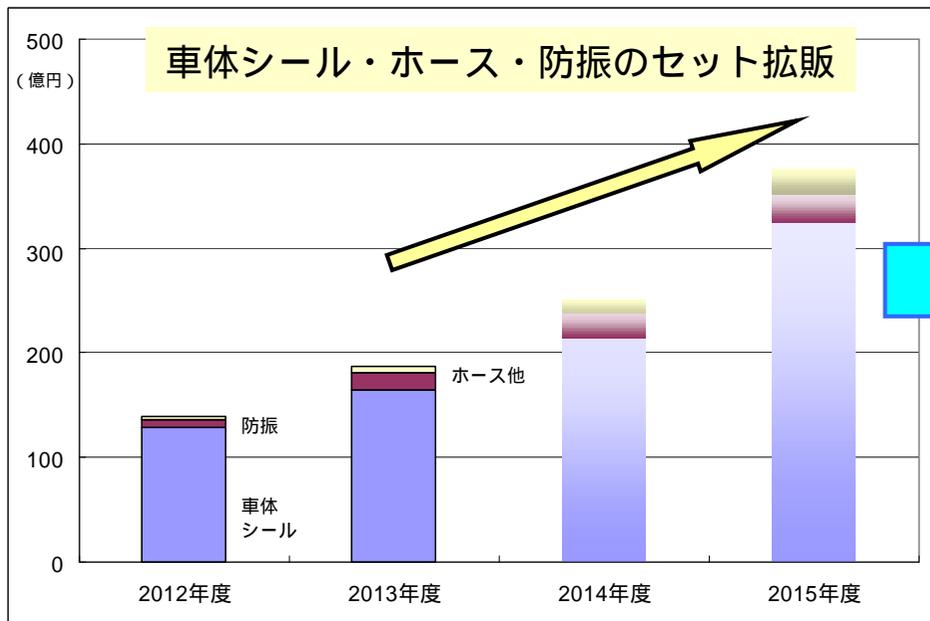
国内は主要得意先に加えて、西日本・東日本のカーメーカーへの拡販

2013年度の取組み ~ 売上の更なる拡大（アジア）

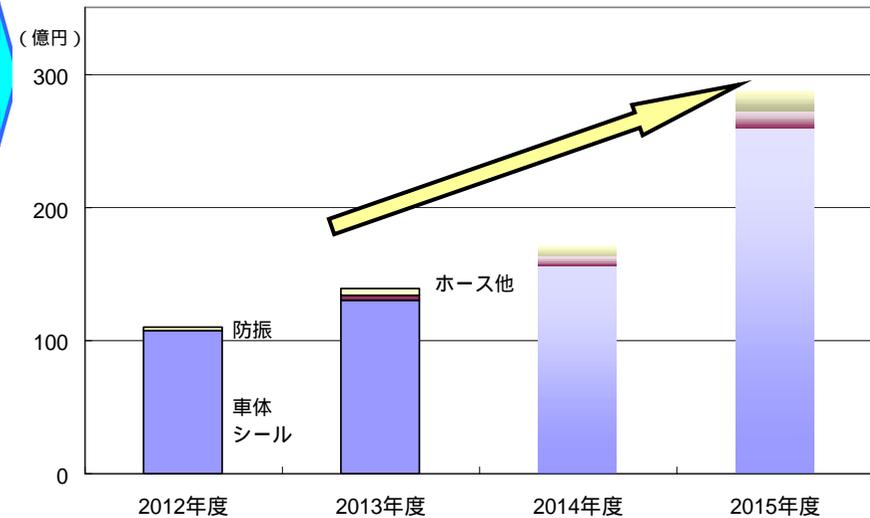
- インド新拠点の受注に加え、タイ、インドネシアで日系メーカーの新車が受注できている（タイでは、ホース部品の生産スタート）
- 中国では日系メーカーの拡販に加え、欧米系メーカー、民族系メーカー等の生産台数の多いカーメーカーに、新車の拡販ができている



アジア 売上計画

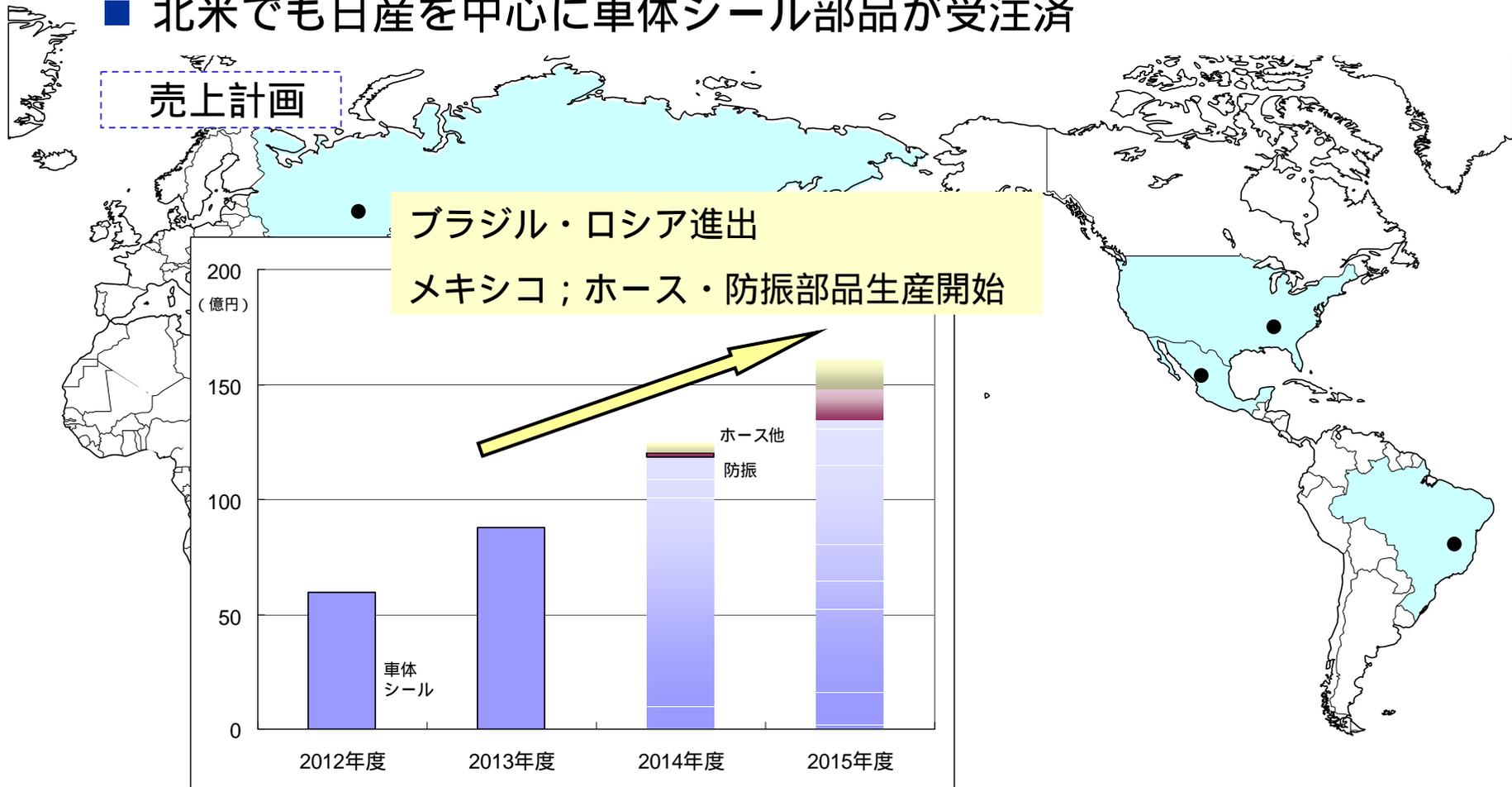


中国・台湾 売上計画（内数）



2013年度の取組み ~ 売上の更なる拡大 (米州・ロシア)

- ブラジル、ロシアで既に25億円の拡販実施済
- メキシコは、防振部品、ホース部品が新たに拡販済みで生産開始
- 北米でも日産を中心に車体シール部品が受注済



2013年度の取組み ~ 仕事の質の改善

- 鬼怒川グループのモノ造りレベルアップの3つの重点活動を推進

< 3本の矢 > 【1.拠点・設備の立上げ、2.新車の立上げ、3.拠点運営】

1. 拠点・設備の立上げ

- 近隣拠点・サプライヤーから十分な技能（作業・保全・技術）を有したキーパーソンを派遣し現地従業員の教育訓練を行う
- 建築会社OBによる建屋のコンサルティングを活用

2. 新車の立上げ

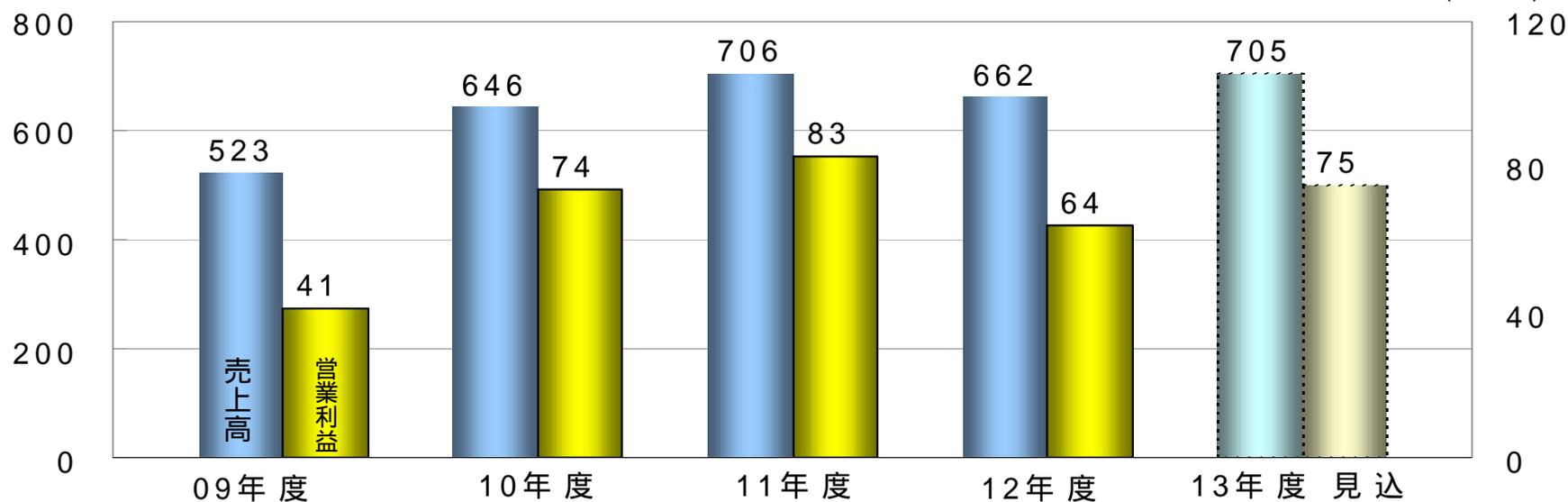
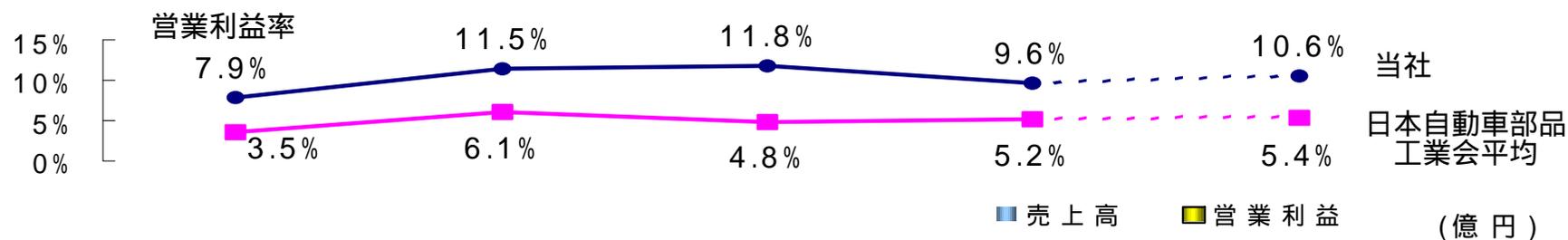
- 新車イベント毎に日本からエキスパートを派遣し、工程不良率・生産性・材料歩留まりの目標達成活動を行う

3. 拠点運営

- 拠点の実力不足を補う短期海外派遣により現地の自立化を推進する
- 拠点運営マニュアルに基づく拠点長教育（8回実施）により拠点運営方法の均一化を推進する

2013年度通期見通し

- 主要取引先の国内生産は減少の見通しだが、海外では米州・中国の生産台数増加やアセアンの拡販の効果が見込まれることから、連結売上高は増加を見込んでいる
- 前年度に海外拠点を中心に発生した新車や生産遅れによる損失の再発防止に注力するとともに、更にグループ構造改革を推進し、一層の利益率向上を目指す



日本自動車部品工業会資料より抜粋、2013年度は当社推定値

財産及び損益の状況

財産及び損益の状況

(百万円)

《区分》	09年度 (第71期)	10年度 (第72期)	11年度 (第73期)	12年度 (第74期)
売上高	52,321	64,579	70,611	66,221
当期純利益	2,977	4,467	5,300	3,975
1株当たり 当期純利益	44.35円	66.56円	79.16円	59.13円
総資産	43,577	42,379	46,713	49,073
純資産	12,938	16,847	21,625	26,332
1株当たり 純資産	181.07円	236.50円	312.59円	379.58円

-
- － 重要な親会社及び子会社の状況
 - － 主要な事業内容
 - － 主要な事業所
 - － 従業員の状況
 - － 主要な借入先及び借入額

報告書 4 ~ 5 ページをご参照下さい

-
- 会社の株式に関する事項
 - 会社の新株予約権等に関する事項
 - 会社役員に関する事項
 - 会計監査人に関する事項
 - 会社の体制及び方針

報告書 6 ~ 14 ページをご参照下さい

報告事項

第74期 自 平成24年4月 1日
至 平成25年3月31日

1. 事業報告

2. 連結貸借対照表

3. 連結損益計算書

4. 連結株主資本等変動計算書

5. 連結注記表

連結貸借対照表

(百万円)

《科目》	11年度 (第73期)	12年度 (第74期)	増減
(資産の部)			
流動資産	24,238	24,258	20
固定資産	22,475	24,815	2,340
有形固定資産	19,361	21,161	1,800
無形固定資産	433	484	51
投資その他の資産	2,681	3,170	489
資産合計	46,713	49,073	2,360

連結貸借対照表

(百万円)

《科目》	11年度 (第73期)	12年度 (第74期)	増減
(負債の部)			
流動負債	17,464	16,553	911
固定負債	7,623	6,187	1,436
負債合計	25,087	22,740	2,347
(純資産の部)			
株主資本	20,288	23,589	3,301
その他の包括利益累計額	729	1,931	1,202
新株予約権		28	28
少数株主持分	609	785	176
純資産合計	21,626	26,332	4,707
負債純資産合計	46,713	49,073	2,360

報告事項

第74期 自 平成24年4月 1日
至 平成25年3月31日

1. 事業報告
2. 連結貸借対照表
3. 連結損益計算書
4. 連結株主資本等変動計算書
5. 連結注記表

連結損益計算書

(百万円)

	11年度 (第73期)	12年度 (第74期)	前年比	
			増減額	増減率(%)
売上高	70,611	66,221	4,390	-6%
売上原価	55,774	52,969	2,805	-5%
販売費及び 一般管理費	6,497	6,869	372	6%
営業利益	8,340	6,383	1,957	-23%
経常利益	8,555	7,046	1,509	-18%
当期純利益	5,300	3,975	1,325	-25%

報告事項

第74期 自 平成24年4月 1日
至 平成25年3月31日

1. 事業報告
2. 連結貸借対照表
3. 連結損益計算書
4. 連結株主資本等変動計算書
5. 連結注記表

報告事項

第74期 自 平成24年4月 1日
至 平成25年3月31日

1. 事業報告
2. 連結貸借対照表
3. 連結損益計算書
4. 連結株主資本等変動計算書
5. 連結注記表
の内容について概略をご説明いたしました

第1号議案

剰余金の処分の件

主な内容

期末配当に関する事項

配当財産の種類；金銭といたします。

配当財産の割当てに関する事項及びその総額；

当社普通株式1株につき4円

総額 268,933,080円となります。

これにより、当期の年間配当金は、中間配当金の1株につき金4円と合せて、1株につき金8円となります。

基準日；平成25年3月31日

（平成24年10月1日～平成25年3月31日）

剰余金の配当が効力を生じる日；平成25年6月27日

第2号議案

監査役3名選任の件

監査役候補者

大木 宣

山本 正彦

峯 直仁

新任監査役の紹介

山本 正彦 氏

峯 直仁 氏

新任執行役員の紹介

小柳 吉弘 氏

中島 俊之 氏

榊田 峰雄 氏

今後とも変わらぬご支援・ご指導を
お願い致します

KINUGAWA