

HIGH POLYMER TECHNOLOGY IN HUMAN LIFE

# 事業の現状と今後の展望

平成21年5月  
鬼怒川ゴム工業株式会社

<http://www.kinugawa-rubber.co.jp/>

# 目次

- ・ **当社の概要(特徴と強み)**
- ・ **08年度決算の状況**
- ・ **09年度の見通し**
- ・ **今後の事業戦略**

# 当社の概要(特徴と強み)

鬼怒川ゴム工業株式会社は  
「お客さまの満足の追求」と  
「CSRへの取組み」を通じて  
『社会貢献』を実現してまいります

# 自動車用ゴム & 樹脂部品大手

日産自動車をはじめ、国内・海外の数多くの自動車メーカーに提供

事業内容(自動車部品)		主要取引先	
車体シール部品	ドアシール グラスラン バンパー マッドガード フロアマット	日産自動車 日産ディーゼル 堀硝子 日産工機 ユニプレス カルソニックカンセイ	日産車体 ファルテック ゼロ ヨロズ 愛知機械工業
防振部品	エンジンマウント ブッシュ等		
精密エラストマー部品	カップ ピストンシール エアダクト フューエルホース ブーツ グロメット等	ダイハツ 三菱自動車 本田技研工業	富士重工業 スズキ トヨタ自動車
		東洋ゴム工業 明治産業	制研化学工業 ボッシュ
その他製品	建設機械部品 OA機器部品等	キャタピラー・ジャパン 小松製作所 コベルコ建機	三菱重工業 日立建機
その他事業	運輸・倉庫業 金型製造等	コベルコ建機 住友建機製造	TCM 三菱ふそうトラック・バス

# 主力製品

## 車体シール部品

- ・ 水や音、ホコリの侵入を防止する
- ・ 70年の長い歴史に支えられた高い競争力



グラスラン



モールドイングウインドシールド

## 防振部品

- ・ 高周波震動やノイズを低減する
- ・ 東洋ゴム工業とのアライアンスによりモノ造りに特化した高い生産性

ストラット  
マウント



エンジン  
マウント



エキゾースト  
マウント



ブッシュ



## 精密エラストマー部品

- ・ 車の心臓部を支える  
(ホース、ブレーキ部品等)
- ・ 品質に万全の信頼性が求められる  
ブレーキ部品を中心とした高い技術力

ブレーキ  
パーツ



フィルター  
ホース



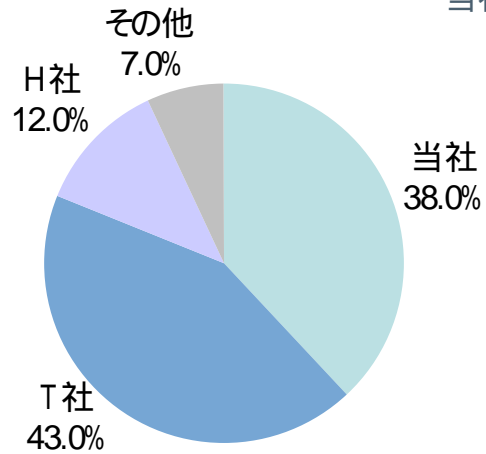
エアイン  
レットホース



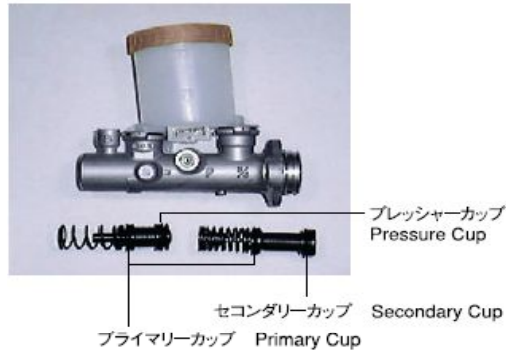
# 圧倒的なシェアを誇る商品群

## < ブレーキ部品(マスターシリンダーカップ)のシェア >

当社推定



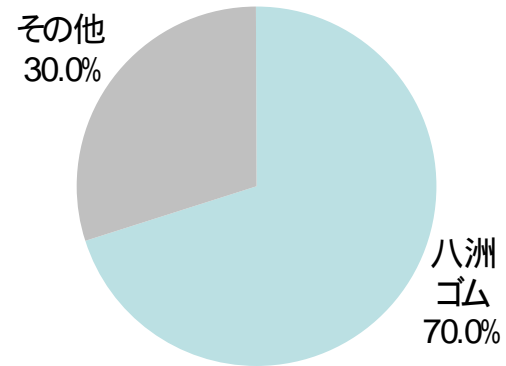
■マスターシリンダ Master Cylinder



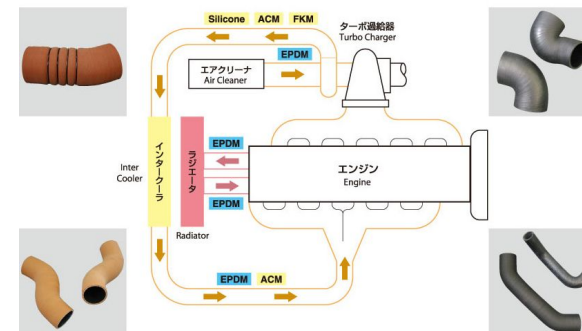
品質に万全の信頼性が求められている高精度・高精密  
ブレーキ部品において、高いシェア

## < 付加価値の高い吸排気系ホースのシェア >

当社推定



■ホース製品

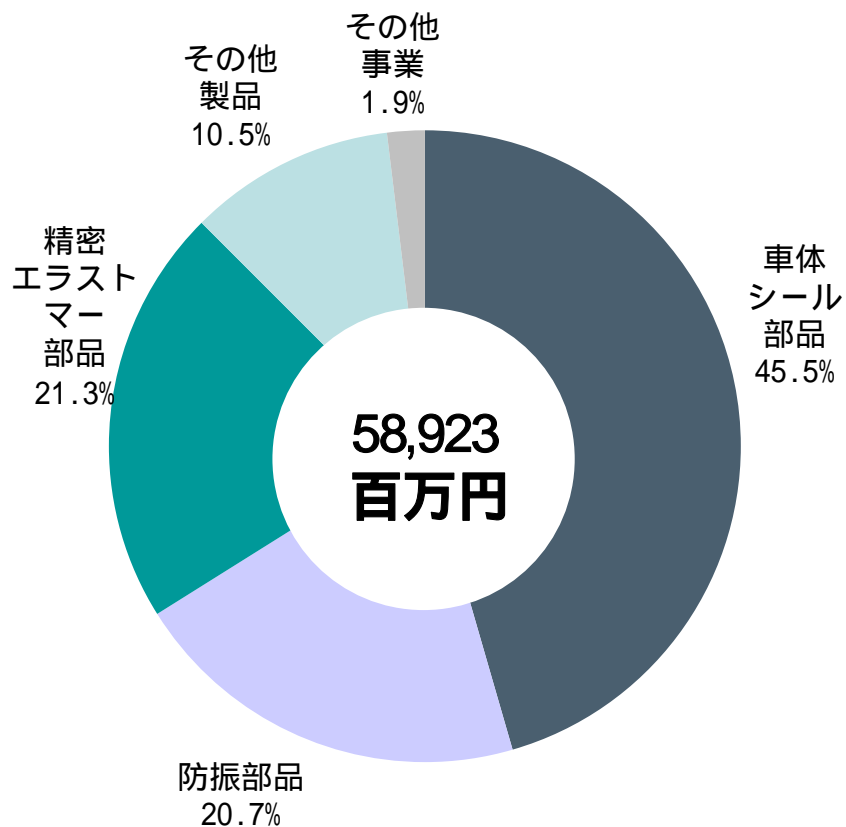


環境に応じて多品種少量生産が求められる建設機器用  
部品において、子会社八洲ゴムが圧倒的なシェア

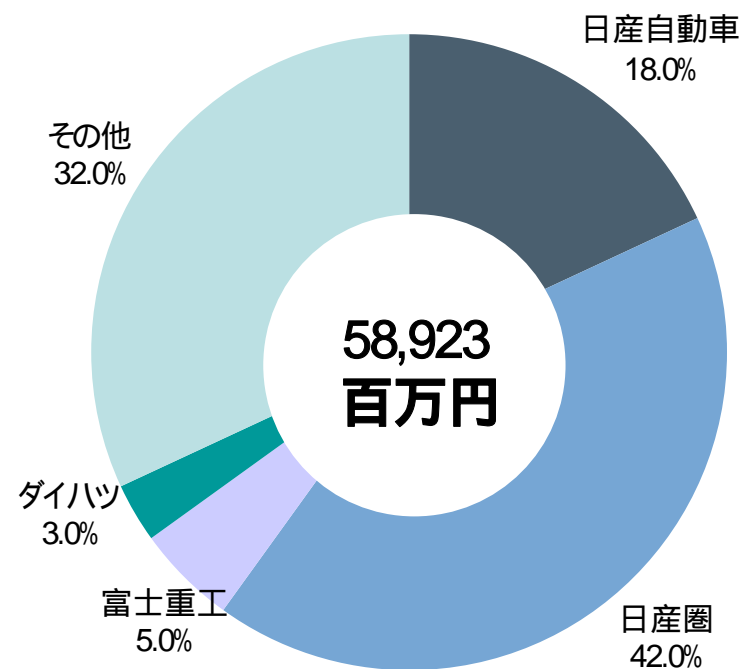
# 08年度 製品別・顧客別売上高

製品別では車体シール部品以外の、顧客別では日産自動車以外の、比率を高めつつあります

## 製品別売上高



## 顧客別売上高



# 国内事業所:

車体シール部品: 郡山(東日本)、大分(西日本)  
防振部品・精密エラストマー部品: 真岡(栃木県)

関係会社
佐藤ゴム化学工業 ナリタ合成 帝都ゴム ケイジー物流 キヌテック エスイーシー化成 八洲ゴム工業

アライアンス
東洋ゴム工業 ハッチソン(フランス)

**キヌガワ大分**  
(大分県中津市)



中京地区に  
サテライト工場

**本社**  
技術開発センター  
(千葉県千葉市)



**キヌガワ郡山**  
(福島県郡山市)



**キヌガワ防振部品**  
**キヌガワブレーキ部品**  
(栃木県真岡市)





# 海外拠点

中国の各拠点は順調に拡大。タイは輸出拠点。北米は黒字化。



福州福光橡塑



天津星光橡塑



テフォ

デトロイト  
テネシー



中光橡膠工業



鬼怒川橡塑(広州)

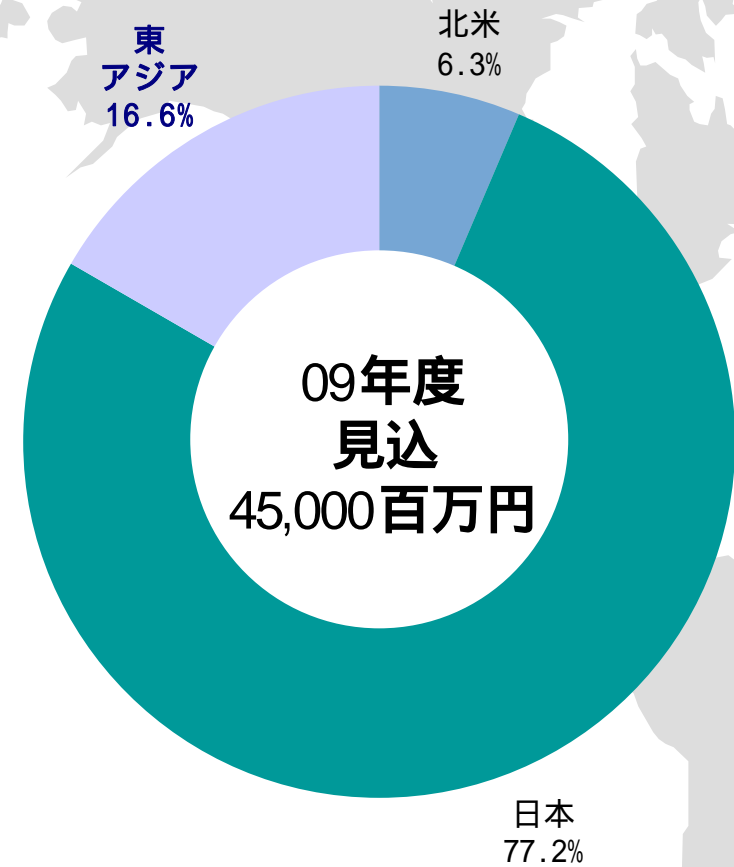
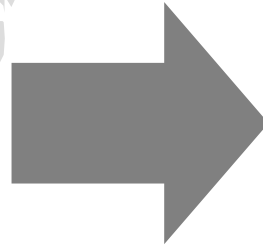
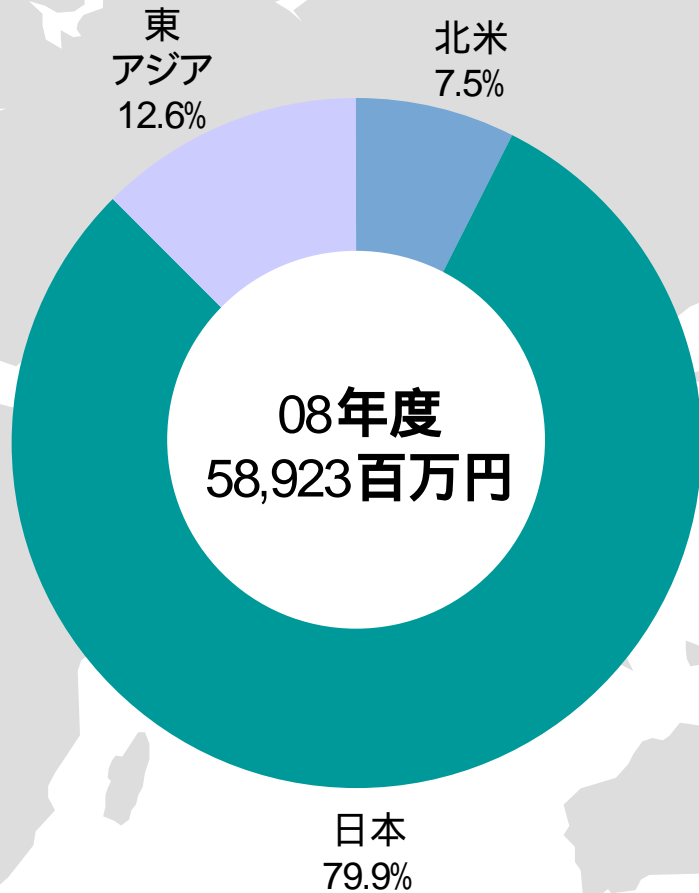


CPRキヌガワタイランド

天津  
福州  
広州 台湾  
タイ

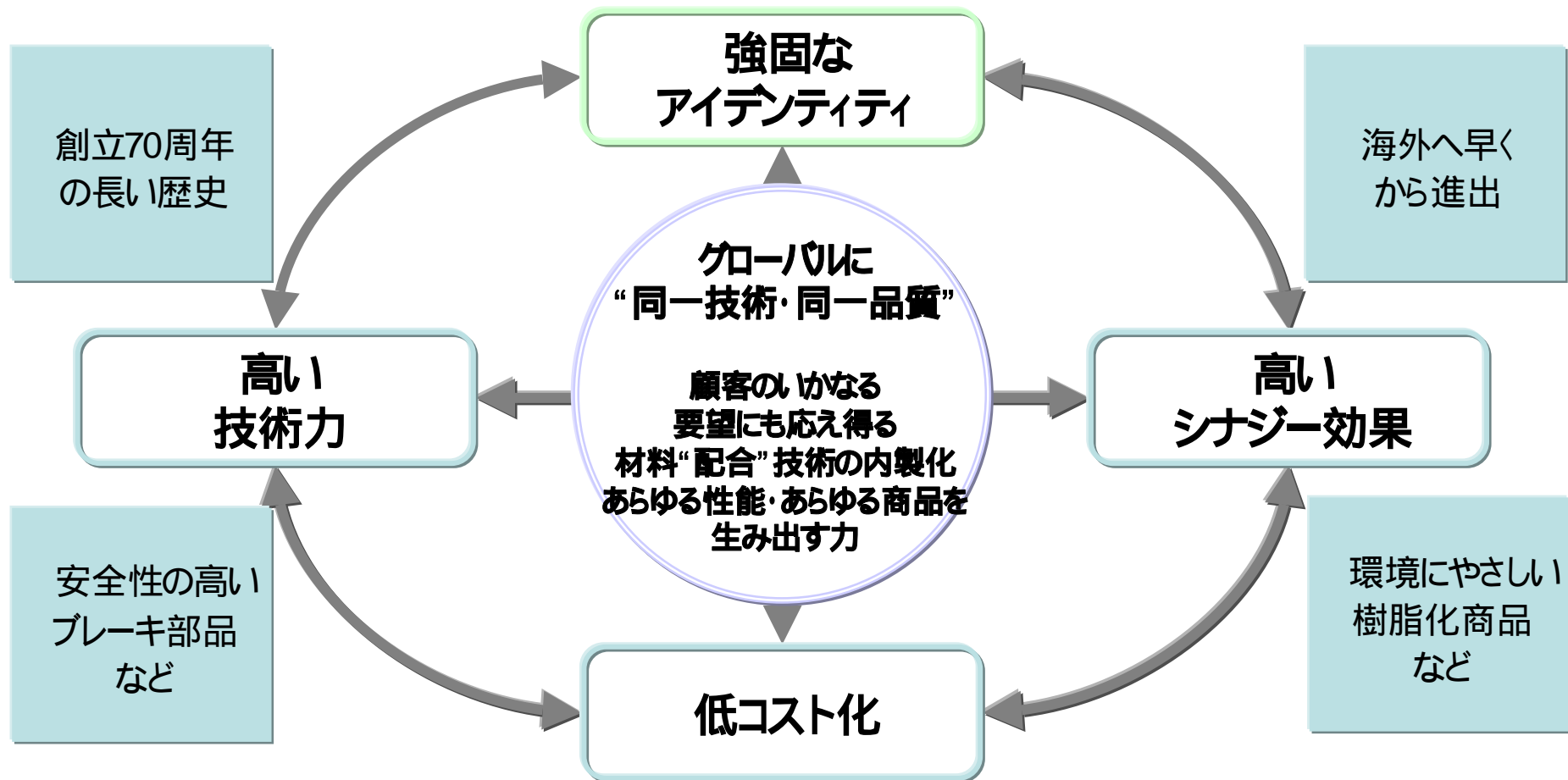
# 08年度 地域別売上高

東アジアでの売り上げが大きく伸びています



# 鬼怒川ゴムの強み

走る(車体シール)、曲がる(防振)、止まる(ブレーキ)の満足をお客様と共有しつつ、70年を迎えました



# 当社の概要

## 創立70周年を迎える老舗自動車部品メーカー

### 沿革

1939年	鬼怒川護謨工業株式会社創立
1961年	鬼怒川ゴム工業株式会社に商号変更
1962年	東京証券取引所市場第二部に上場
1964年	本社所在地を千葉市に変更
1971年	栃木県真岡市に真岡工場建設 台北市に「中光橡膠工業股份有限公司」設立
1977年	大分県中津市に九州工場建設
1978年	東京証券取引所市場第一部上場
1985年	アメリカ テネシー州に「CKRインダストリーズ・インク」設立
1992年	福島県郡山市に株式会社郡山キヌガワ設立
1994年	中光ゴム 中国天津市に合弁会社「天津星光橡塑有限公司」設立
1996年	中光ゴム 中国福州市に「福州福光橡塑有限公司」設立
1997年	株式会社郡山キヌガワを統合し郡山工場とする
1999年	東洋ゴム工業株式会社と資本・業務提携
2001年	アメリカ CKRインダストリーズ・インクがTEPROインクへ社名変更 タイに自動車用ゴム製造会社「キヌガワタイランド社」設立 工場部門を分社化 (株キヌガワ郡山、(株キヌガワ大分、(株キヌガワ防振部品、(株キヌガワブレーキ部品 設立)
2004年	ハッチンソン社との包括的協力契約締結 帝都ゴム株式会社を子会社化
2005年	八洲ゴム工業株式会社の経営権取得
2006年	福州福光橡塑の花都分工場を独立させ「鬼怒川橡塑(広州)有限公司」を設立
2007年	タイCPR社を子会社化

【 創 立 】 昭和14(1939)年10月1日

【 本 社 所 在 地 】 千葉県千葉市稲毛区長沼町330番地

【 資 本 金 】 56億54百万円(2008年9月末現在)

【 従 業 員 数 】 3,661名【連結】(2008年9月末現在)

### 社名の由来 ~ なぜ鬼怒川? ~



当社の沿革は、昭和8年に創業者杉田信が東京・神田橋本町に設立した自動車、家具用スポンジゴムなどの専門卸問屋、合資会社近信商会に始まります。

昭和10年には日産自動車との取引が開始され、その後は自動車の生産台数の増大に伴い注文が殺到し、近信商会は問屋から製造業に転換するため工場用地を探すほどになりました。

そのころ、東京・江戸川区の合資会社鬼怒川護謨工業所が売りに出され、この会社を買収し、昭和14年に鬼怒川護謨工業株式会社として発足したのです。

鬼怒川護謨工業所の経営者だった方は釣りが趣味で、ある年の秋、栃木・鬼怒川にヤマメ釣りに行ったところ、思いがけない大量の釣果に縁起のよさを感じ、会社をつくるとき、鬼怒川と名付けたとのことです。

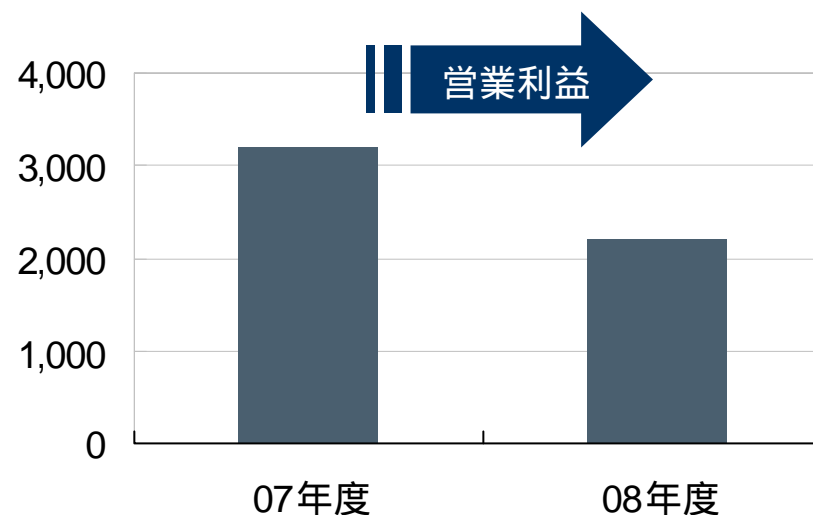
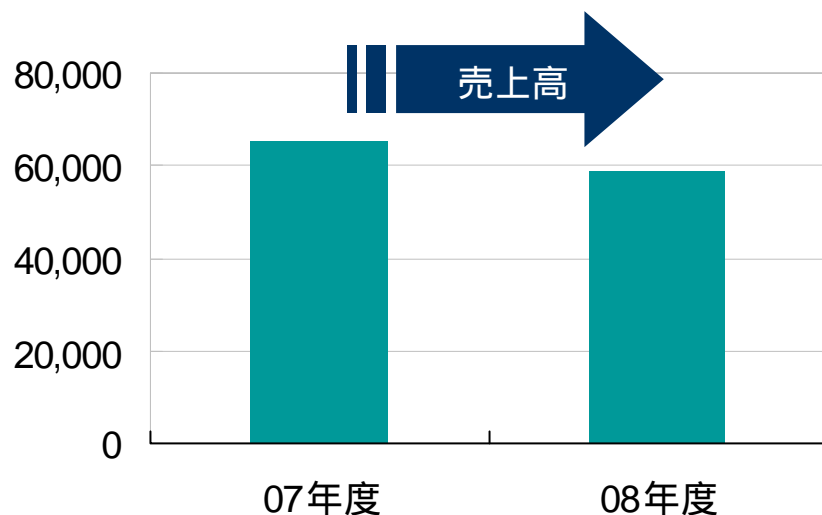
# 08年度 決算の状況

鬼怒川ゴム工業株式会社は  
「お客さまの満足の追求」と  
「CSRへの取組み」を通じて  
『社会貢献』を実現してまいります

# 08年度決算 ハイライト

## 下半期から事業環境急悪化も、通期黒字化達成

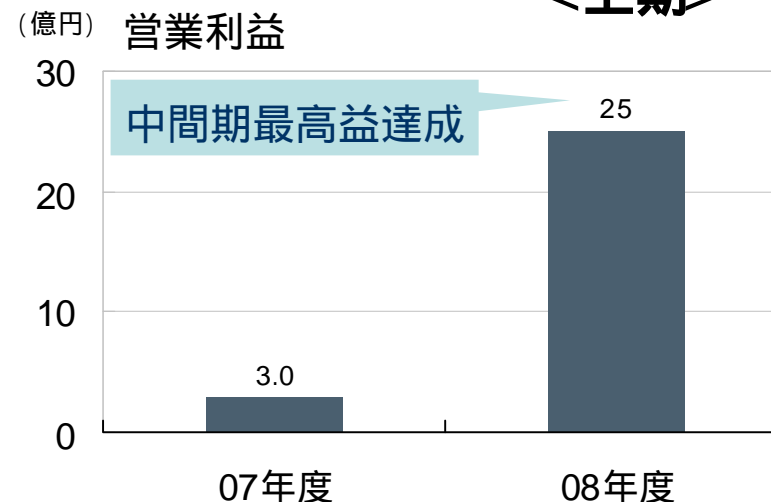
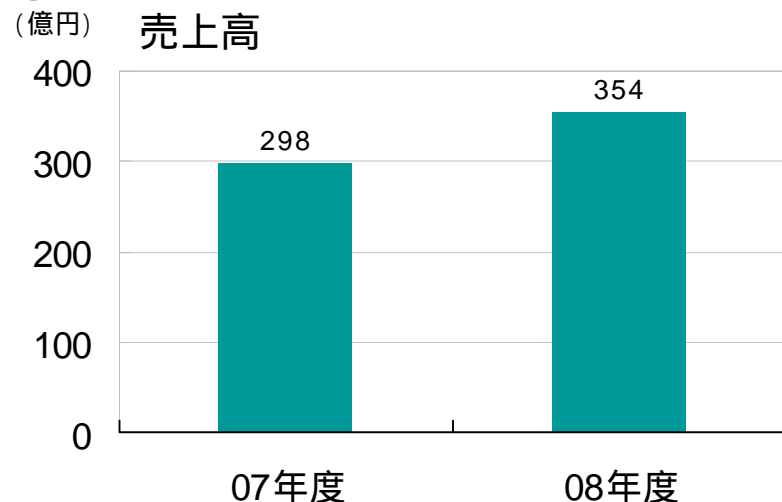
《グループ全体》 (百万円、%)	08年度	前年同期比		計画比	07年度 通期実績
		増減額	増減率		
売上高	58,923	6,459	9.9	9,077	65,382
営業利益	2,207	998	31.1	1,593	3,205
経常利益	2,065	1,047	33.6	1,735	3,112
当期純利益	729	239	48.7	1,371	490



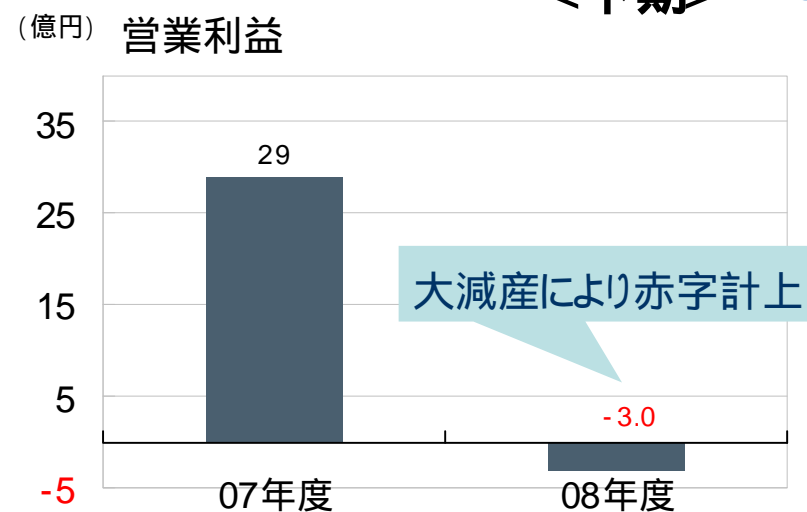
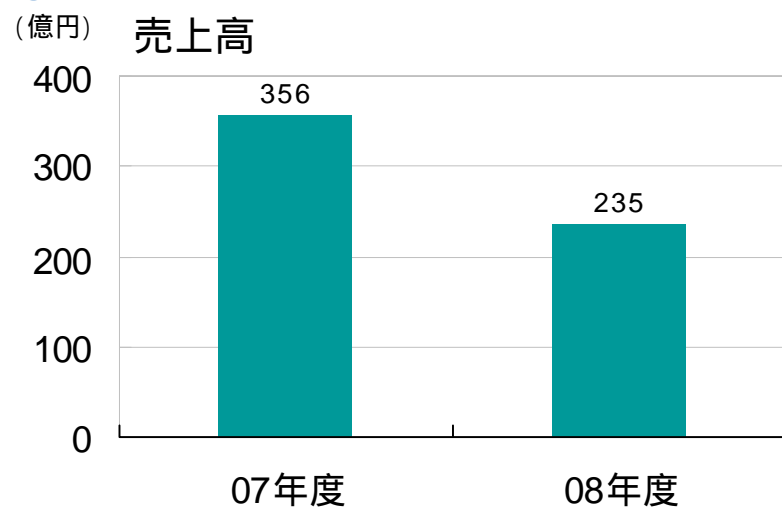
# 08年度 決算のポイント

前期からの構造改革と増産効果により、下半期業績悪化をカバー

<上期>

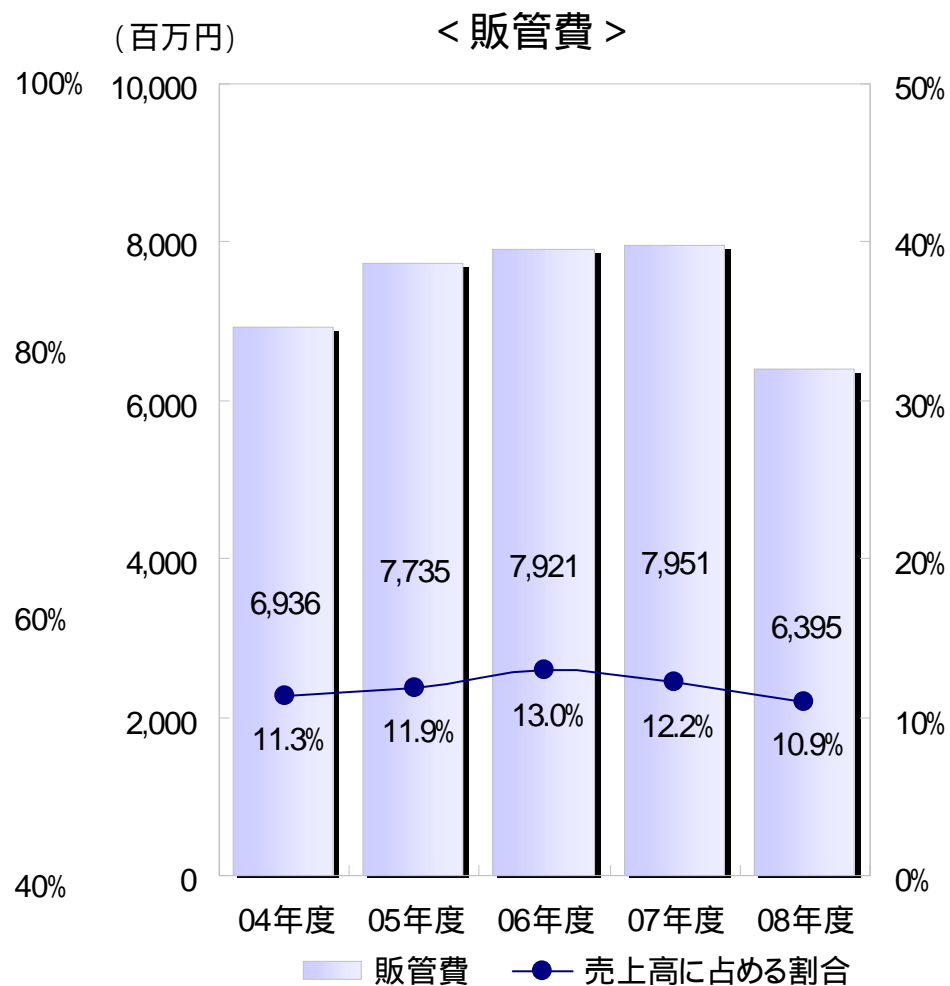
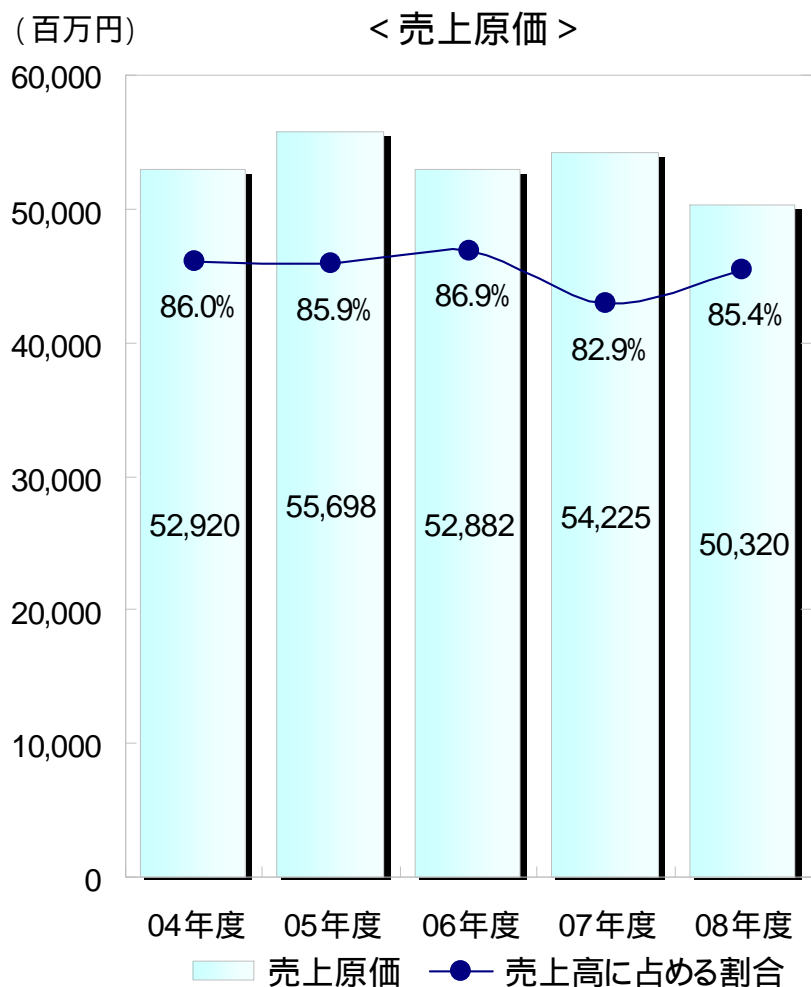


<下期>



# 売上原価、販管費の推移

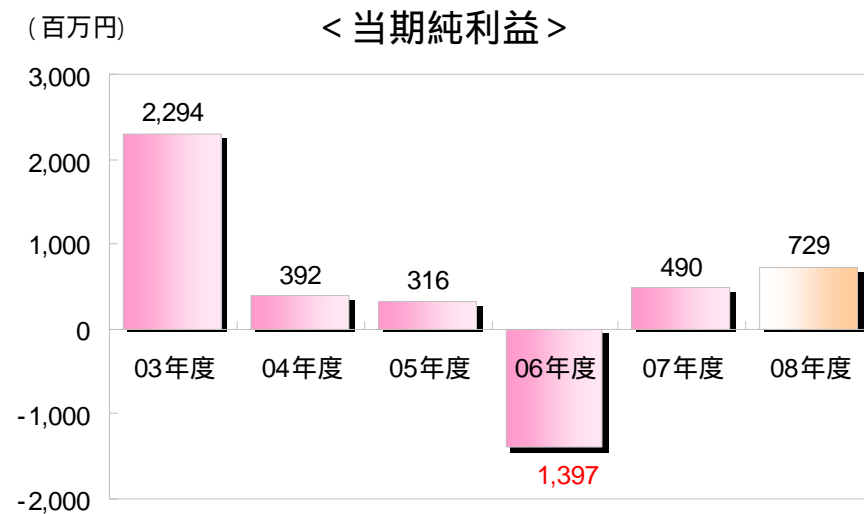
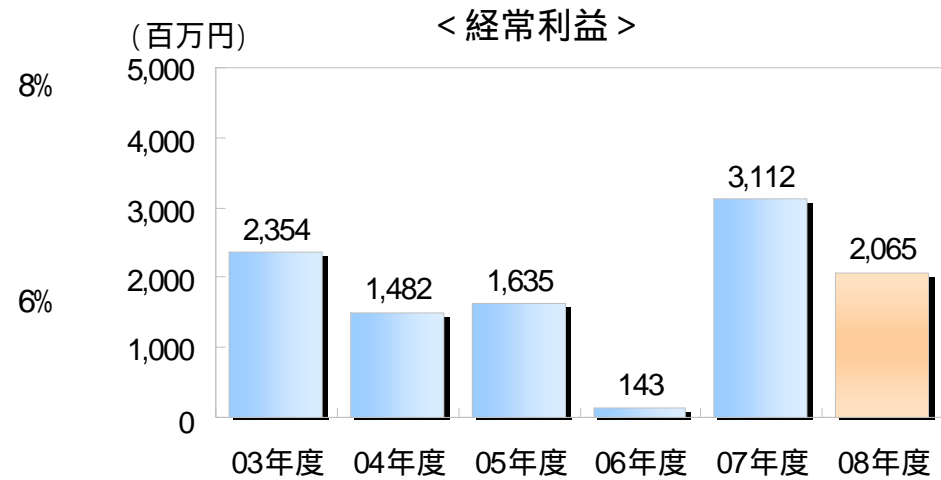
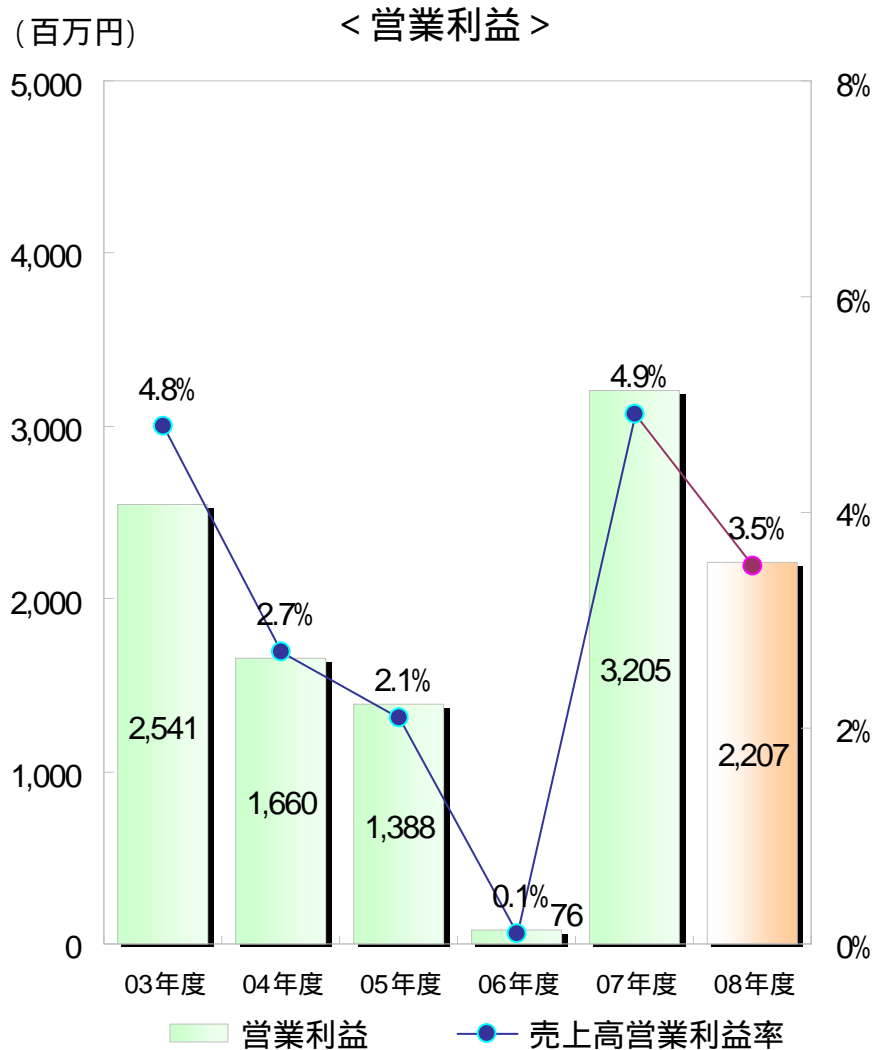
構造改革や合理化活動などにより、原材料価格の高騰に対応





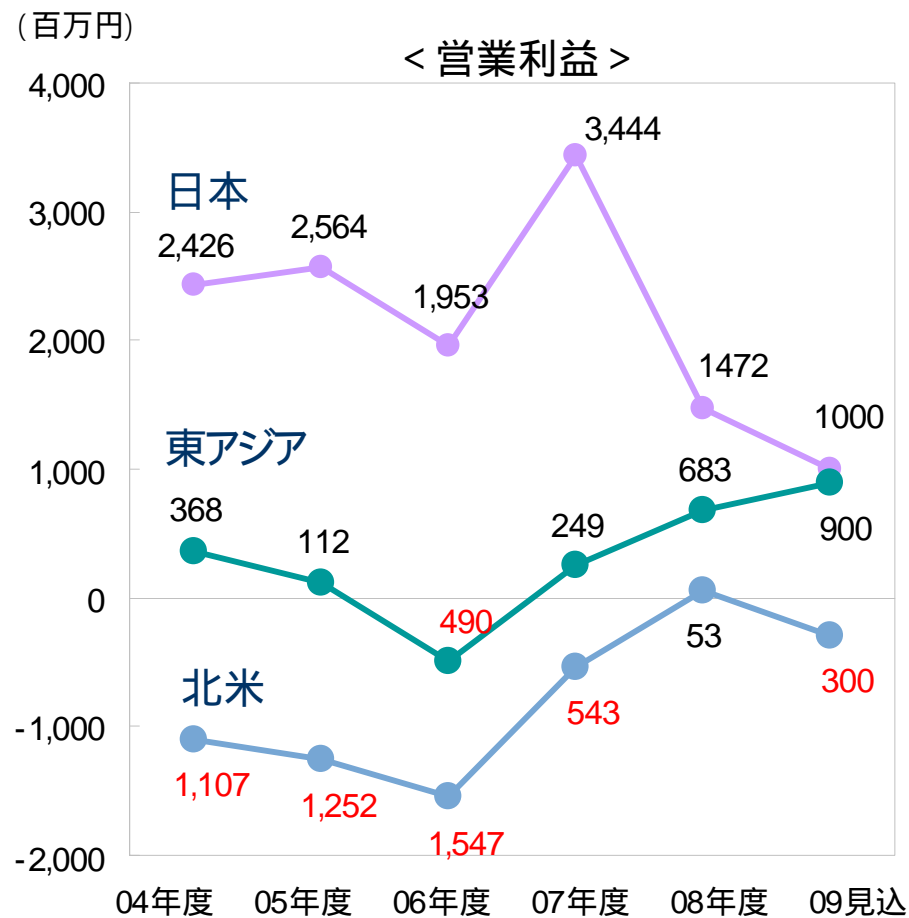
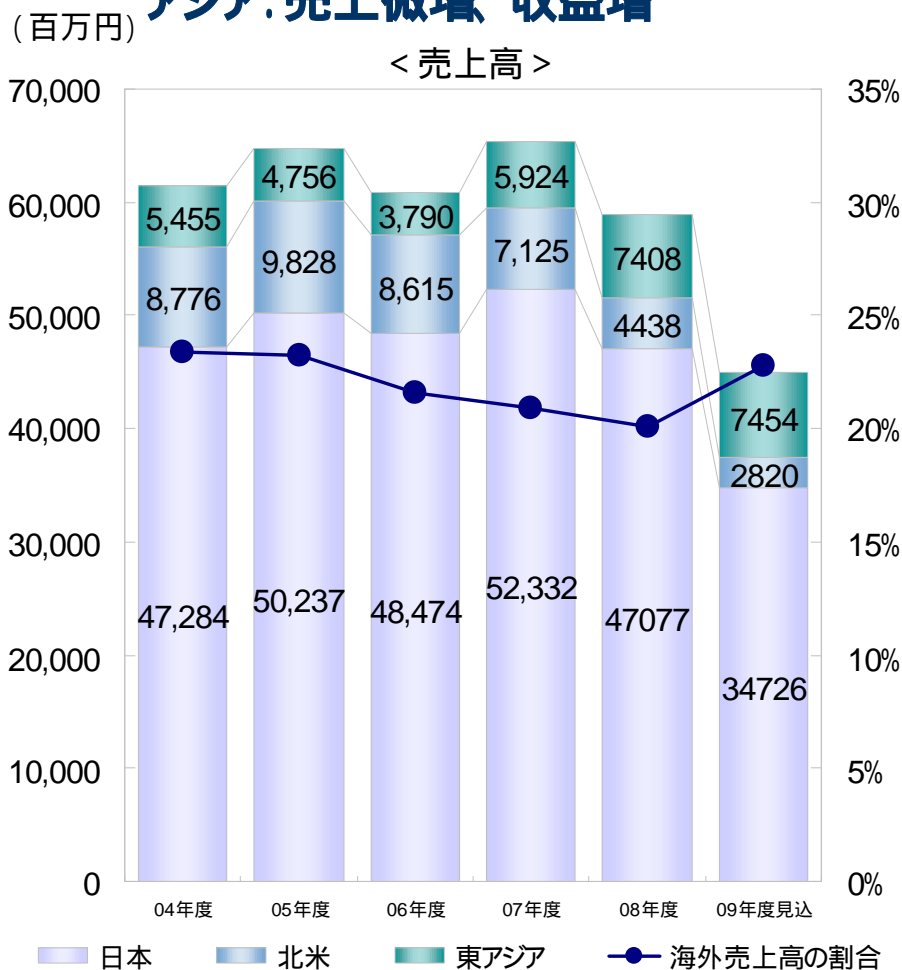
# 利益の推移

グループあがりの構造改革や合理化活動などの成果により、通期黒字化を達成



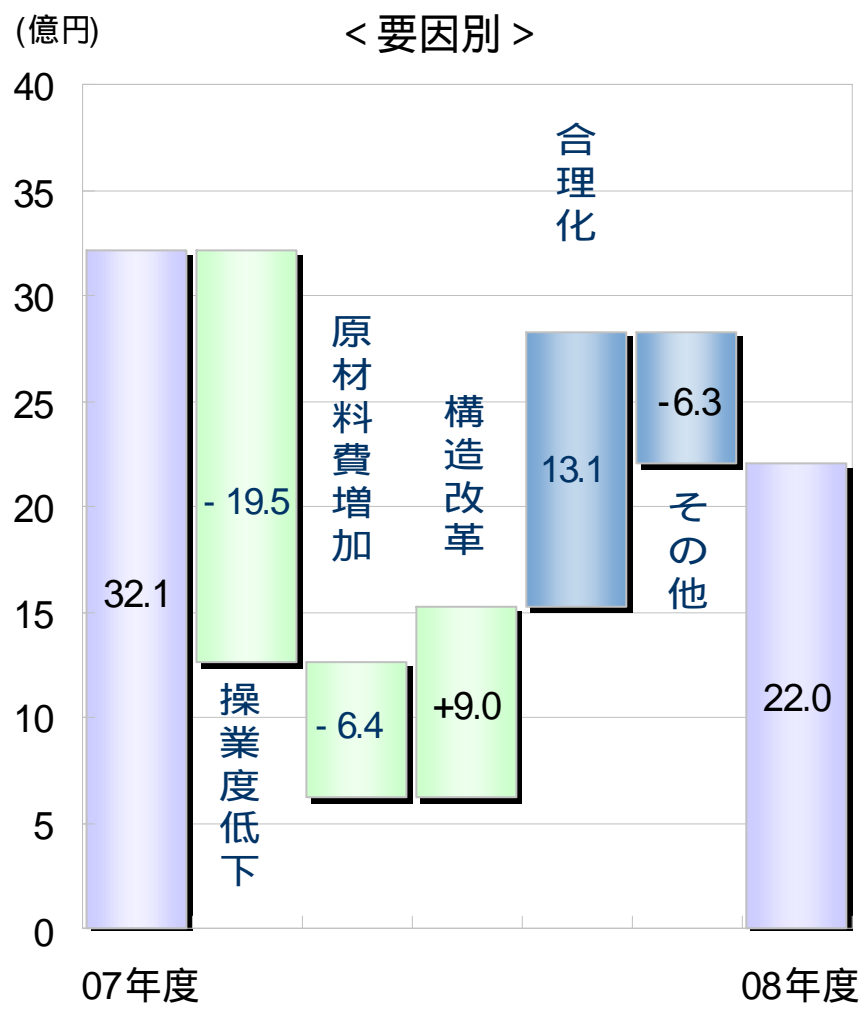
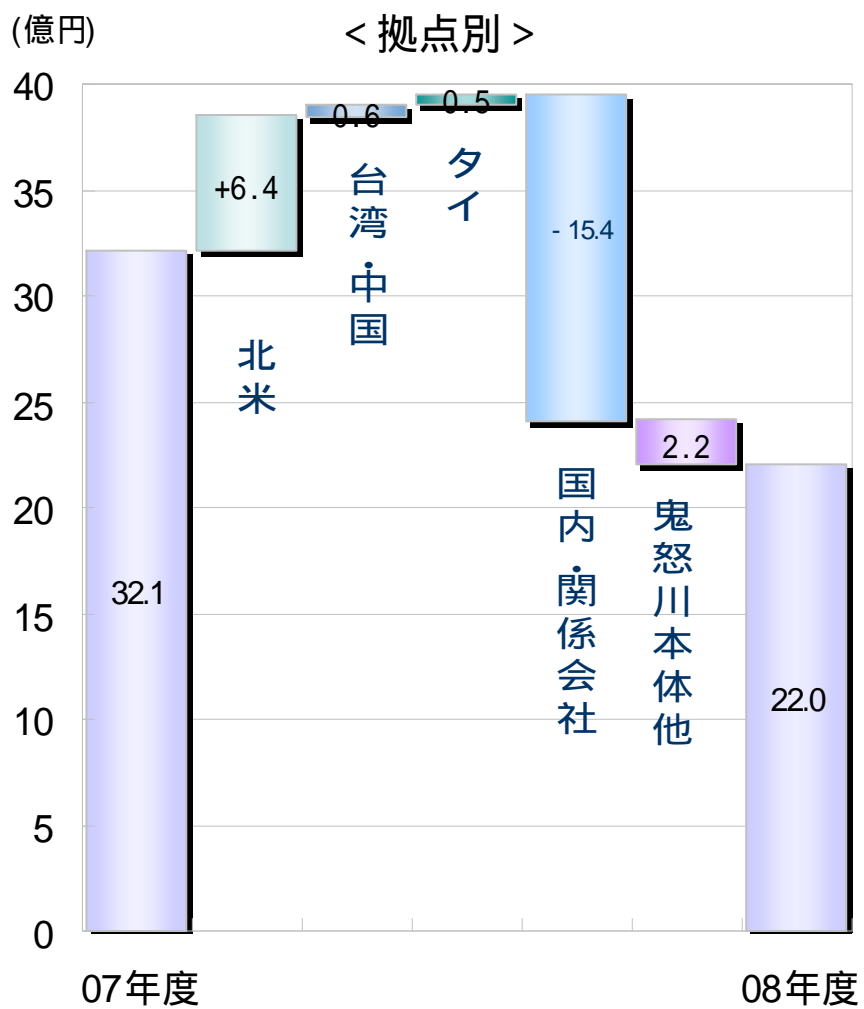
# 所在地別セグメント状況

日本: 生産台数大幅減に伴い減収減益  
 北米: 減収下においても収益は大幅改善  
 アジア: 売上微増、収益増



# 08年度 営業利益増減要因(拠点別・要因別)

北米子会社利益増、東アジアは微増、国内は減益



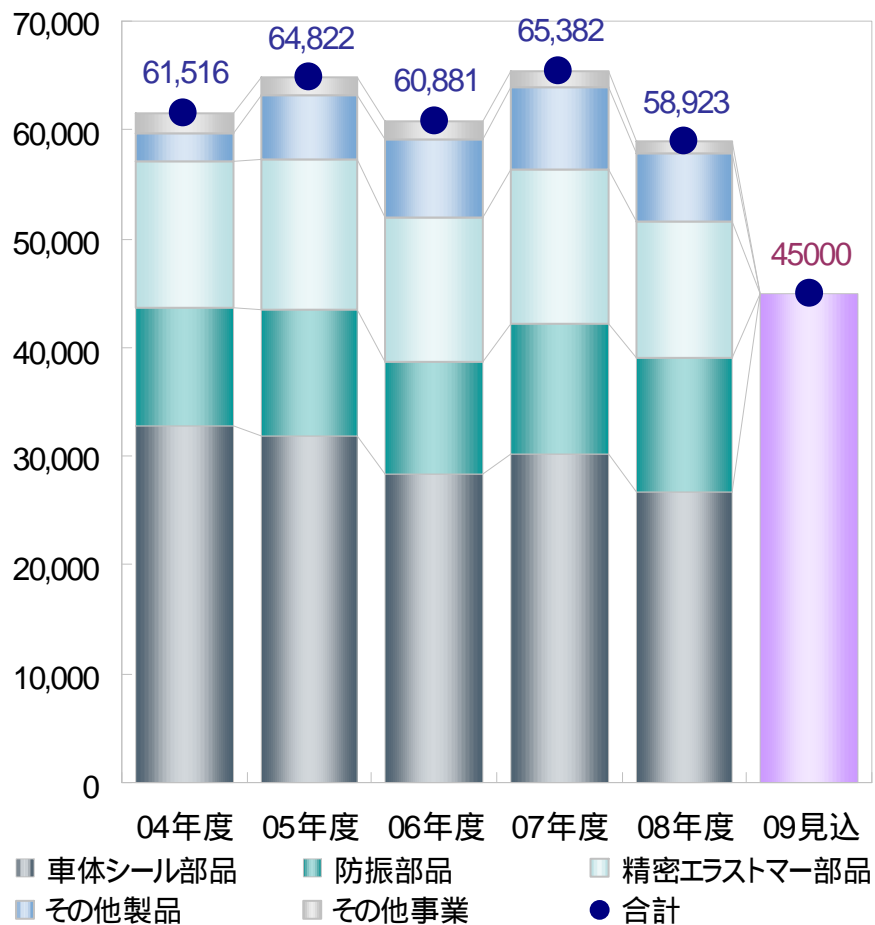
操業度低下と原材料増加を、構造改革・合理化によりカバー

# 製品別・顧客別売上高傾向：顧客、用途の多様化すすむ

## 従来顧客(日産グループ)・用途(乗用自動車)依存度は低下トレンド

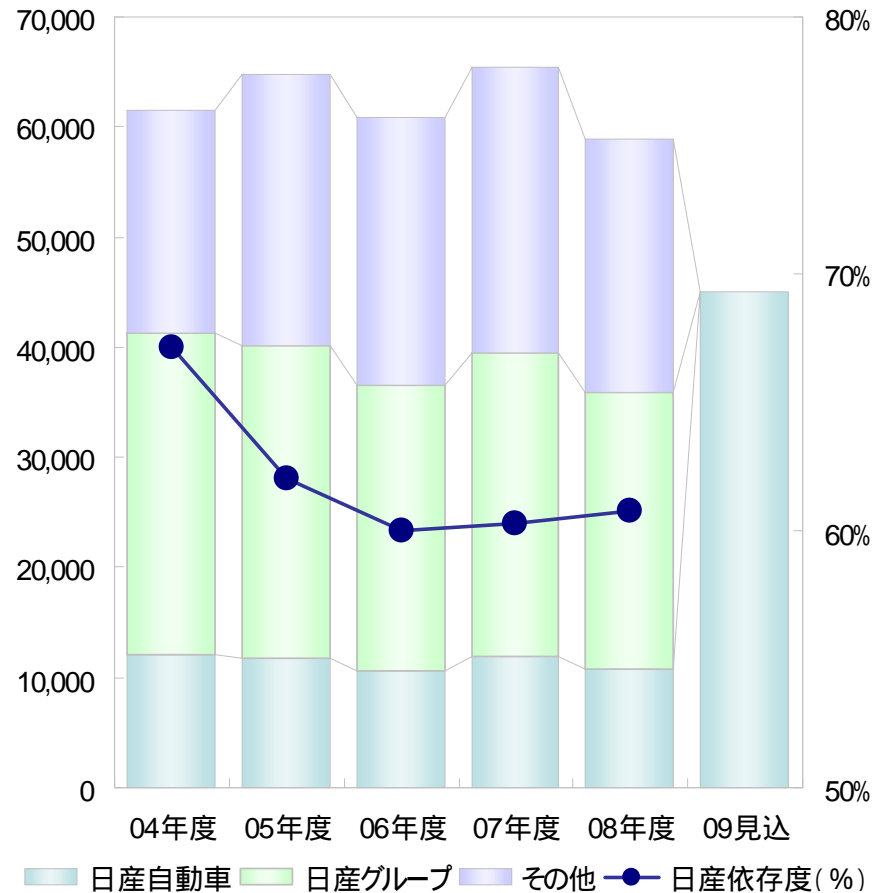
(百万円)

< 製品別 >



(百万円)

< 顧客別 >



## 08年度 上期の取り組みとその成果

- ・構造改革の継続推進

人員スリム化:480名(北米:350名、国内:130名)

生産分担見直し:真岡工場車体シーリングを郡山に統合  
各拠点現場改善の徹底

- ・主要拠点の収益面での成果

TEPRO	5.3億円	0.5億円	} 7.4億円改善
帝都ゴム	0.3億円	1.1億円	
佐藤ゴム	0.5億円	0.3億円	

## 08年度 下期の取り組みとその成果

- ・大減産対応の為の緊急施策の実行

- 1) 派遣等を中心に直接員31%削減 不足分は間接・拠点間  
応援で対応 (直接員 08/9月末:3,567名 09/3月末:2,460名)
- 2) 固定費10%削減(07年度151億円 136億円)  
管理可能経費ゼロ化、非稼働日設定による休業実施、  
賞与等労務費の削減
- 3) 設備投資抑制
- 4) 在庫削減12%(08/3月末:52億円 09/3月末:46億円)

## 08年度 下期の取り組みで09年度以降に成果につながるもの

### 1. 海外調達拡大

- ・資材を中心とした台湾・韓国・米国からの調達拡大

### 2. LCC化・内転化

- ・アジア拠点への型モノ部品の集中化
- ・国内外注工程の工順見直し
- ・金型設計・製造のLCC化(08年度32%実施)

### 3. 拡販活動

#### 1) 車体シール部品

上海GM新車部品初受注

北米トヨタ受注活動中

#### 2) ブレーキ部品

- ・日信工業、現代モータース向け納入決定

# 09年度の見通し

鬼怒川ゴム工業株式会社は  
「お客さまの満足の追求」と  
「CSRへの取組み」を通じて  
『社会貢献』を実現してまいります



# 事業環境： 国内自動車メーカー向けは厳しい見通し

09年度：当社売上高は国内生産台数低迷で減収へ

自動車メーカーの  
生産状況

世界的な自動車需要の激減は続く見通し

当社の対策

量的拡大は見込めないため、コスト削減で収益を追求

中国・東アジア

日本

北米

依然として  
好調

当面は  
需要低迷

日本同様に  
需要低迷

# 09年度 事業計画の要旨

## 1. 経営課題

「低操業下での利益・資金の確保」

## 2. 経営目標

- 1) 経常利益率: 3.3%(08年度:3.5%)
- 2) 借入金残高:204億円(08年度:183億円)
- 3) 自己資本比率:23%(09/3末:22%)
- 4) 10/3末資金調達余力:30億円(09/3末:60億円)

## 3. 達成方策

- 1) 構造改革を継続し、固定費・固定的変動費の削減を図る
- 2) 設備投資・在庫削減によるキャッシュの確保

# 09年度 目標

## 国内メーカー向けは低迷するがコストダウンで収益性は確保

《グループ全体》 (百万円、%)	09年度目標	前年同期比		08年度 通期実績
		増減額	増減率	
売上高	45,000	13,923	23.6	58,923
営業利益	1,600	607	27.5	2,207
経常利益	1,500	565	27.4	2,065
当期純利益	500	229	31.4	729

**売上高は国内メーカー向けを前下半期並みで慎重に考慮  
中国国内メーカーへの拡販を期待  
コストダウンの具体策：生産性向上の合理化、固定費削減を徹底**

# 09年度 収益目標を達成するために

## 徹底した合理化活動を推進

### 事業環境

- ・金融危機から実態経済の悪化へ
- ・自動車生産台数は引き続き停滞
- ・資源価格は高騰から下落傾向へ
- ・円高懸念は依然払拭されず

### 09年度業績達成へ向けた施策

#### 減産した上での合理化活動実行

- ・徹底的なムダ取り、ロス撲滅 造りの革新
- ・グループ内調達率の拡大(内外分担の見直し)

#### 固定費の削減

- ・労務費削減(間接業務改革、直接応援等)
- ・設備投資圧縮、経費予算ゼロシーリング化、他

#### 業務改革プロジェクトの実行

- ・13の社内業務改革プロジェクトを実施

### 09年度予想

**営業利益16億円 (08年度実績: 営業利益22億円)**

# 業績確保の具体策：内製化の推進

グループ内リソースを有効活用し、費用削減を予定

精 錬

部 品

外注加工

内製化の推進

グローバル  
同一品質化

グローバル内  
稼働率の向上  
「ものづくり」ノウハウの集約

工程短縮  
在庫削減

鬼怒川グループ

# 今後の事業戦略

鬼怒川ゴム工業株式会社は  
「お客さまの満足の追求」と  
「CSRへの取組み」を通じて  
『社会貢献』を実現してまいります

# 事業戦略の基本方針

「増収・増益」を継続できる会社を目指します

CSR: 全てのステークホルダーの満足度の向上

明確なビジョン

強い意志

高精度な事業計画

リーダーシップ

確実な実行

コントロール

「増収・増益」

長期安定の企業体質を構築  
【構造改革】

強みを活かす

顧客の  
いかなる要望にも応  
え得る高い技術

課題を克服  
していく努力  
見える化  
多能化

人材育成

お客さまを身近に感じる風土作り  
お客さま満足度の向上

# 中計「キヌガワチャレンジ2012」

事業環境急変を踏まえ、収益性重視の方針へ変更  
09年度の営業利益率3.5%を目指します

〈グループ全体〉	07年度【実績】	08年度【実績】	09年度【計画】
売上高	653億円	589億円	450億円
営業利益(率)	32億円(4.9%)	22億円(3.7%)	16億円(3.5%)
経常利益(率)	31億円(4.7%)	21億円(3.5%)	15億円(3.3%)
当期純利益	4.9億円	7.3億円	5億円

09年度: 体質強化

↓  
ムダを徹底排除し、安定的に収益を確保できる体質を構築

10年度: 拡販活動の強化

↓  
事業拡大に向けた地域・顧客戦略と製品戦略を充実

11年度、12年度: 収益性を高めながら安定成長を志向

新興国を中心とした世界的需要の復調を的確にキャッチアップ



# 中計「キヌガワチャレンジ2012」収益性強化へ向けて

成長戦略 収益性強化へ …… 経常利益率 10%

基本方針

「増収・増益」を継続できる企業体質(損益分岐点比率)  
「キヌガワ チャレンジ 2012」 取組の継続と発展・強化

キーワード

「スピード」・「変革」・「チャレンジ」

3つの  
事業構造改革

短期収益を良くする構造改革  
重点課題プロジェクト  
売上が伸ばせられる構造改革  
一気通貫でチームプレー  
一人一人の仕事の質を良くする構造改革  
革新プロジェクト

分社経営、事業部運営、機能軸KPI、モノづくり力向上などを推進

# 長期安定の企業体質を構築

## 将来に向けて対象市場と注力製品を明確化

### 「地域・顧客戦略」

- ・成長拠点(中国、タイ)での拡大
- ・新規市場(メキシコ、インド等)での拡大

2010年の進出を検討中

### 「製品戦略」

- ・樹脂化など新製品の開発
- ・精密エラストマー事業の拡大
- ・モジュール製品への販売拡大

# 地域・顧客戦略

## 地域特性・顧客動向を踏まえたローカル化 (主要顧客日産グループと連動)

中国	日本	北米	インド ロシア	タイ	メキシコ ブラジル
日産 日系メーカー 現地メーカー	日産 日系メーカー	日産 日系メーカー 韓国メーカー	日産 日系メーカー	日産 日系メーカー	日産 日系メーカー

東北: 北関東地区への対応強化

広州: 日産対応を集約  
福州: 三菱対応  
天津: トヨタ、第一汽車対応

ASEAN諸国向輸出拠点

メキシコ: 米国・中米への供給拠点進出検討中  
ブラジル: ハッチソンとのアライアンスの活用

インド: 進出検討中  
ロシア: ローカルメーカーとの技術協力検討中

# 製品戦略 : 新商品の取り組み

キヌガワ チャレンジ 2012 「スピード」・「変革」・「チャレンジ」

## 車体シール事業

- ・軽量化部品の開発
- ・高機能、高品質シール部品の開発

## 防振事業 (東洋ゴム殿と共同)

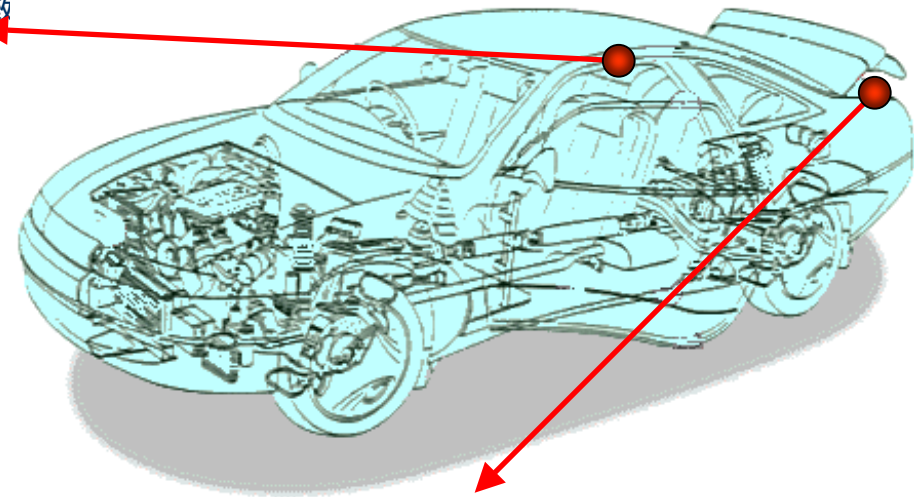
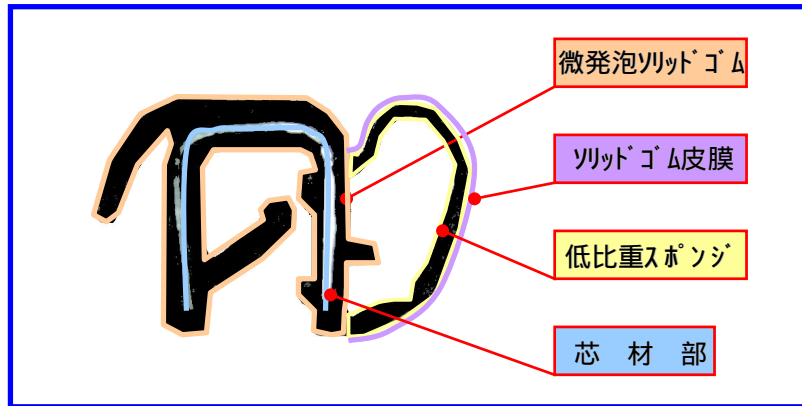
- ・非自動車部品への拡販
- ・軽量化防振部品の開発  
(メンバーマウントなど)

## 精密エラストマー 事業

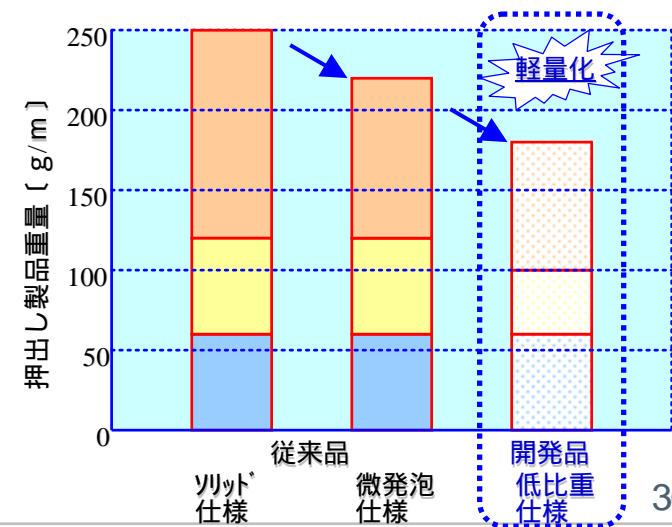
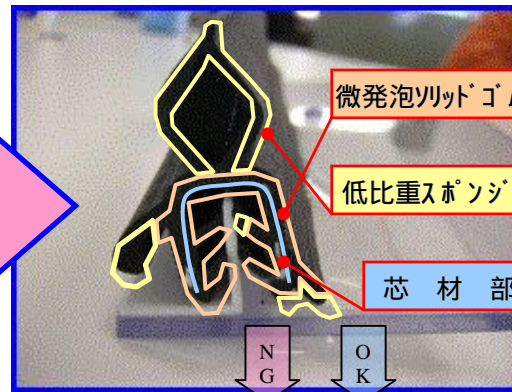
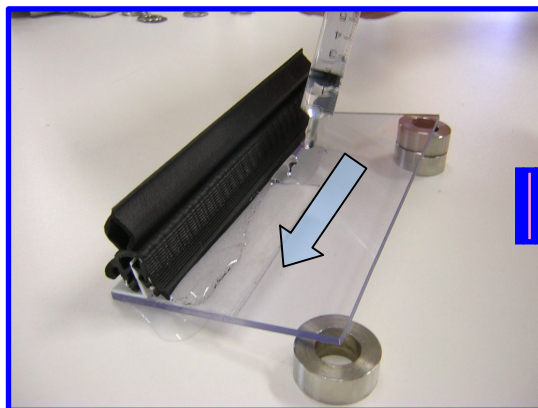
- ・次世代ブレーキカップの開発
- ・樹脂ブ - ツの開発

# 1. 軽量化

『軽量化』と『遮音』を両立させたボディサイドウィンドルをご提供致します。

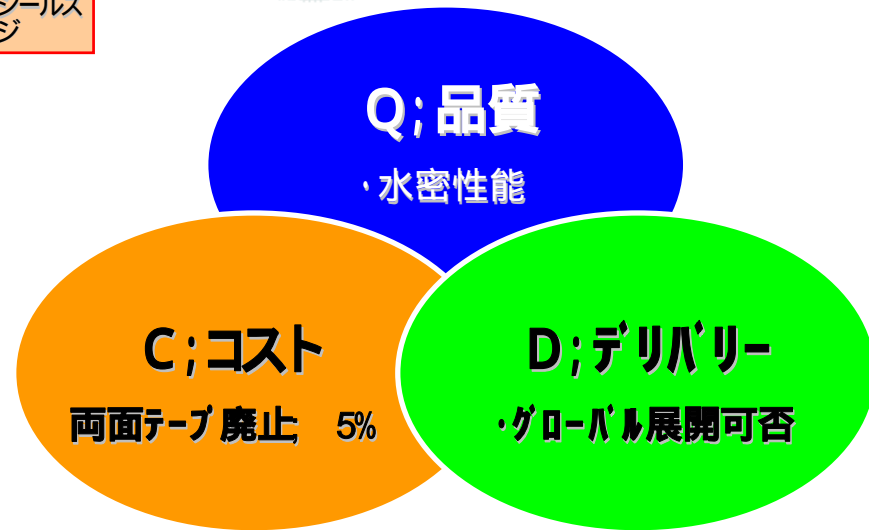
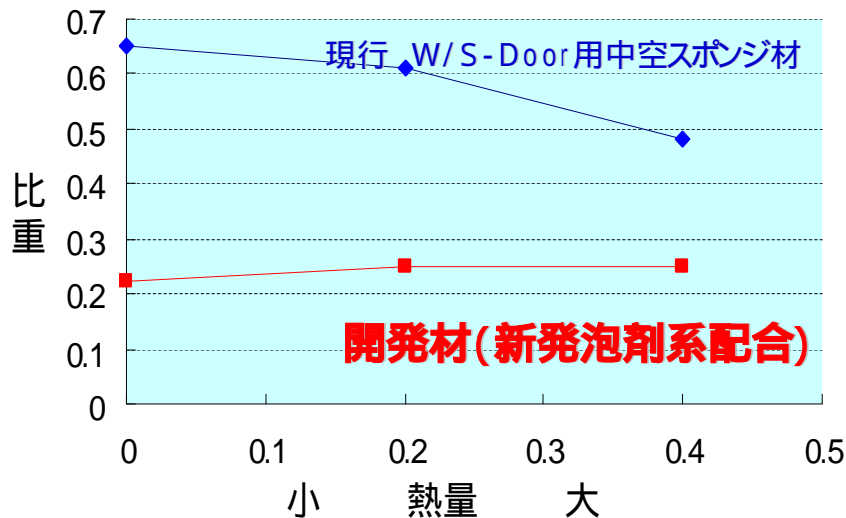
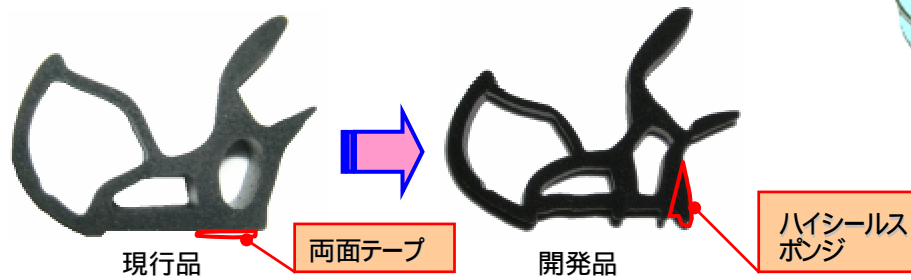
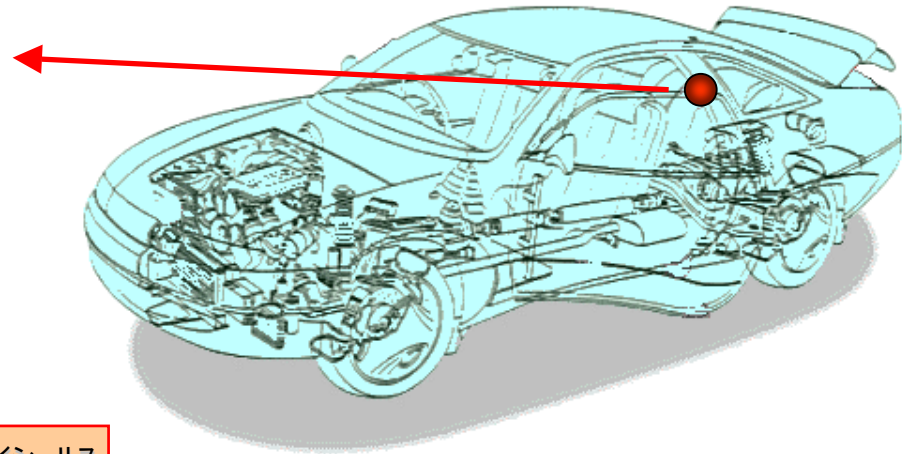


ドアパネルの段差追従性に優れた止水形状にする事で『軽量化』と『コスト低減』を両立させたW/S BACK DOORをご提供致します。



## 2. ハイシールスポンジ

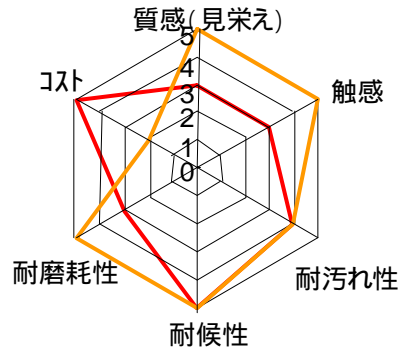
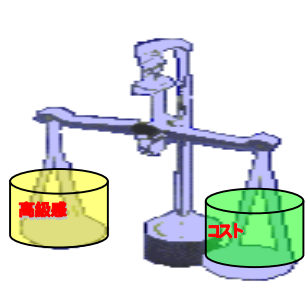
ハイシールスポンジは安定した高発泡スポンジにより、水の進入を防ぎます。  
 (例) コスト(原低)と品質(水密)を両立させたハイシールスポンジを使用したW/S DOOR



# 3. シルクスキン WELT B/S

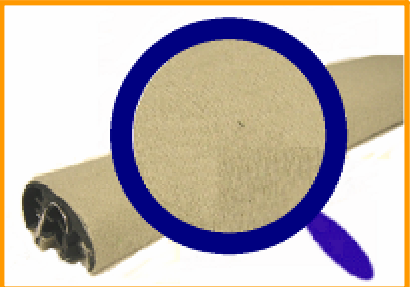
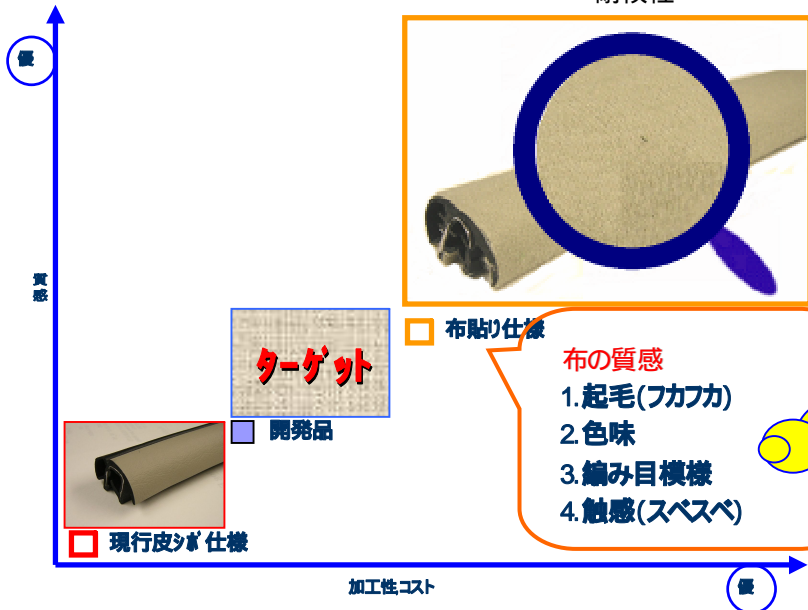
## 従来品の課題

『高級感』と『コスト』の両立が困難とされていた



## シルクスキン調の特徴

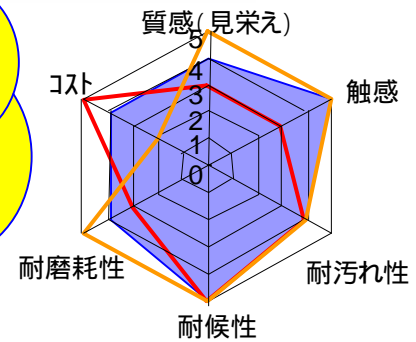
1. 従来の布貼り仕様よりも**低コスト**
2. 優れた**耐久性**
3. **お客様のご要望に合わせた色選択**が可能  
(他社が不得意な淡い色にも対応できます)



- 布の質感
1. 起毛(フカフカ)
  2. 色味
  3. 編み目模様
  4. 触感(スベスベ)

**【開発処方】**

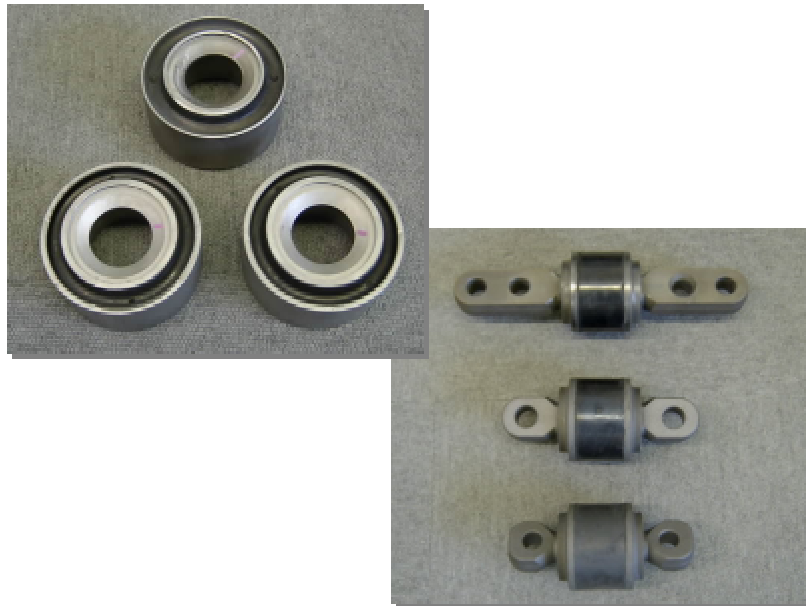
- ・表面凹凸 = 布のフカフカ感
- ・表面凹凸+縦溝 = 擬似編み目模様
- ・滑性塗料+表面凹凸 = 布のスベスベ感



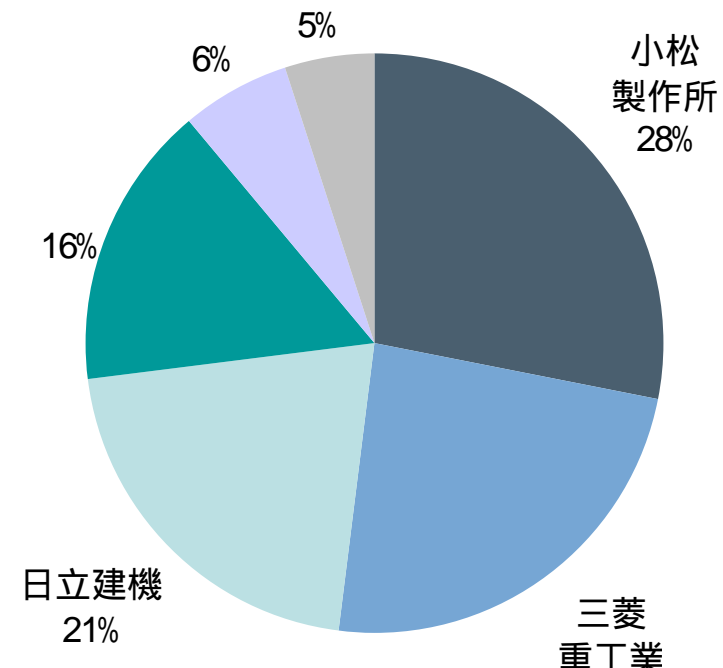
## 4. 非自動車部品への拡販

- ・自動車用防振ゴムで培った技術を応用し、新たな分野への拡大販売を積極的に行っていきます。

### トルクロッド



### 建材機械の防振部品 市場規模は200億円強



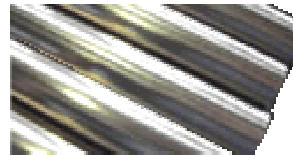


# 5. 軽量防振部品の開発

環境対策と低コスト化の両立 (coexistence of low-cost and environment)

・地球温暖化(Co2排出量削減、軽量化(燃費向上)、リサイクルなど市場のニーズに対応した高品質の商品を生み出します。

従来の製品



- ・重い
- ・コストが高い
- ・リサイクルが大変!

これからの製品



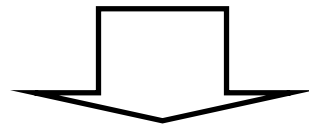
- ・軽い! (樹脂)
- ・低コスト化!
- ・リサイクルが簡単!



## 6. 次世代ブレーキカップの開発

### 環境・顧客要求

ブレーキはABS標準装備、横滑り防止装置装備  
エンジンルームは造形要求から小さなレイアウト  
で補機類の小型化



小型の内径摺動型マスターシリンダー  
採用のトレンドへ

耐久性向上、摺動抵抗向上の要求の  
新型カップの開発が必要



内径摺動型マスターシリンダー

# 7. 樹脂ブーツの開発

環境・顧客要求

CO2削減 軽量化

ブレーキのマスターパワーブーツ、

ディスクキャリパのピンブーツをゴムからTPVへ



マスター



I/P BOOT



ディスクキャ  
リパ



PIN BOOT

軽量化目標(現行比): - 10%  
拡販する顧客: ボッシュ、日立他  
2009年採用予定

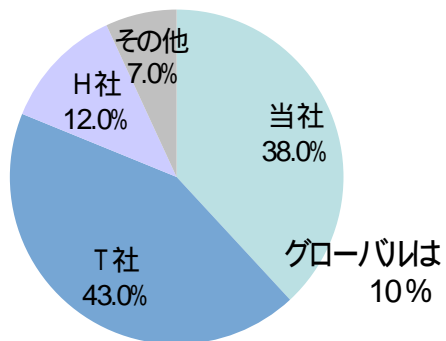


# 製品戦略：自動車以外の用途拡充

## 二輪車用マスターシリング用カップの拡販

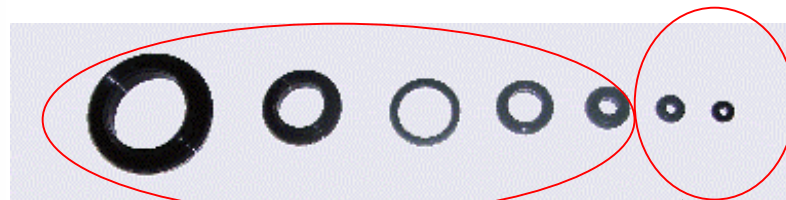
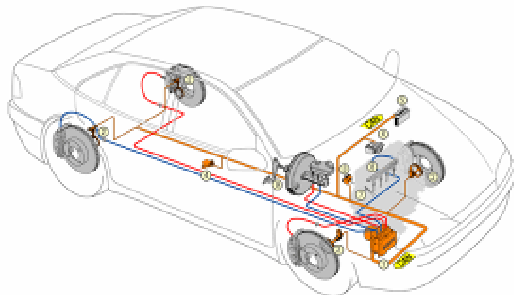
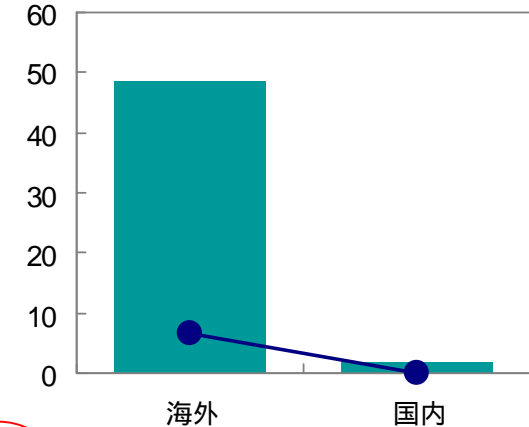
1. 信頼性 国内自動車でのシェア約40%、重要保安部品を主要のシリンダーメーカー各社に長年納入。
2. 耐久性 長年の技術蓄積により抜群の耐久性でメンテナンスフリーを実現。
3. 品質 徹底した品質管理、最新の精密加工設備により安定した品質を実現
4. 競争力 材料開発技術、評価技術、工法開発技術で他社を凌駕。

自動車のシェア(当社推定)



自動車用の技術を活用  
二輪車カップのシェア拡大  
目標:  
世界シェア 6.7% 12%

(百万台) 二輪車のシェア(当社推定)



## 製品戦略 : 環境自動車への対応

当社ゴム・樹脂製品の電気自動車・ハイブリッド車への展開

新しい自動車構造に対応した部品開発も着手

車体シール部品 : 樹脂化による更なる軽量化

防振部品 : 動力源の変更による、新たな防振部品の開発  
(ハブモーター対応振動吸収装置)

ホース部品 : 燃料系は減少するが、水系はむしろ充実  
(モーター熱冷却)

精密部品 : 動力源の変更による電気特性に合わせた製品の開発  
(導電・絶縁技術を駆使した電磁波シールド部品など)

# 人材育成への取組み

## 業務を通じたOnJTによる人材育成の推進

- ・チームワーク
- ・視野の広さ
- ・グローバルな視点
- ・部下、後輩の育成
- ・業務の多能化



コンピテンシーを核とした人事制度による具現化