各　　位

平成23年11月24日

会　社　名　鬼怒川ゴム工業株式会社
代 表 者 名　取締役社長　関山定男
コード番号　５１９６　東証第一部
問 合 せ 先　執行役員　　嶋津智昭
電　　話　０４３－２５９－３１６４

中期経営計画【Kinugawa Challenge 2015】に関するお知らせ

この度鬼怒川ゴム工業株式会社は、中期経営計画【Kinugawa Challenge 2015】を策定いたしました。
これは、世界的に伸長を続ける自動車産業において、今後ますます激化するグローバル競争の中で生き抜き、さらに成長し続けるために２０１５年までの経営施策を示したものです。
概要は次のとおりです。

１．経営環境

主要得意先をはじめグローバルカーメーカーは新興国を中心とした需要の拡大に対応するために生産の増大を強力に推し進める計画であります。

一方、日本や欧米などの先進諸国は成熟化した市場の中で環境問題や市場の二極化（高付加価値製品・低価格品）が進むと見込まれます。

弊社では自動車産業の更なるグローバル化への変革に先んじた施策を重点志向で取り組んでまいります。

２．２０１５年度目標

構造改革をさらに推進し経営基盤の強化を図るのと同時に、着実且つ持続的な成長を目指し、売上高として１，０００億円以上、営業利益率を現時点の１２％以上を維持するレベルを目標といたします。
同時に、財務基盤の強化を図ります。

３．事業戦略

これらを達成させるため７つの成長戦略で取り組みます。

売上を伸ばす戦略としては「地域戦略・商品戦略」として、既存の拠点の増強、新規地域におきましては投資のリスクヘッジをしながら積極的に事業を展開していきます。
それを支える戦略・方策として「モノ造り力」「技術開発」「調達」「業務改革」「品質・安全・環境対応」に取り組んでまいります。

以　上

※この資料における当社グループの今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する情報は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいています。このため、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なったり、予告なしに変更される可能性がありますので、あらかじめご了承ください。

中期経営計画（2011～2015）

Kinugawa Challenge 2015

2011年11月24日
鬼怒川ゴム工業株式会社
取締役社長　関山　定男

KINUGAWA

中期経営計画目次

1．経営環境
　1-1．世界の自動車市場・環境
　1-2．主要顧客の動向
　1-3．国内市場の動向
2．中期経営目標
3．2015年度目標（売上高・営業利益、B/S指標）
4．７つの成長戦略
　4-1．モノ造り力の強化
　4-2．技術開発戦略
　4-3．地域戦略
　4-4．商品戦略
　4-5．調達戦略
　4-6．業務改革
　4-7．品質・安全・環境対応の取組み

KINUGAWA

1. 経営環境

2. 中期経営目標

3. 2015年度目標

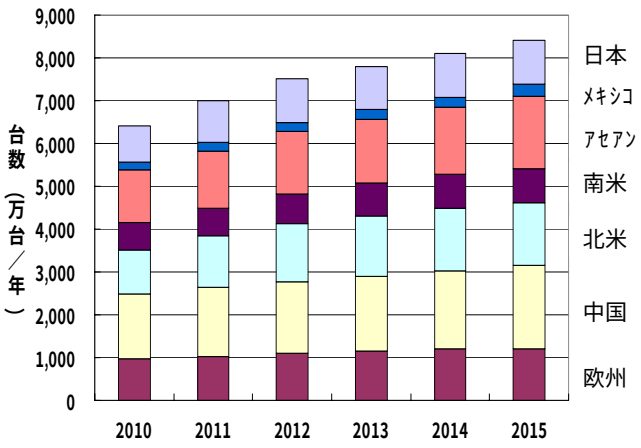
4. 7つの成長戦略

KINUGAWA

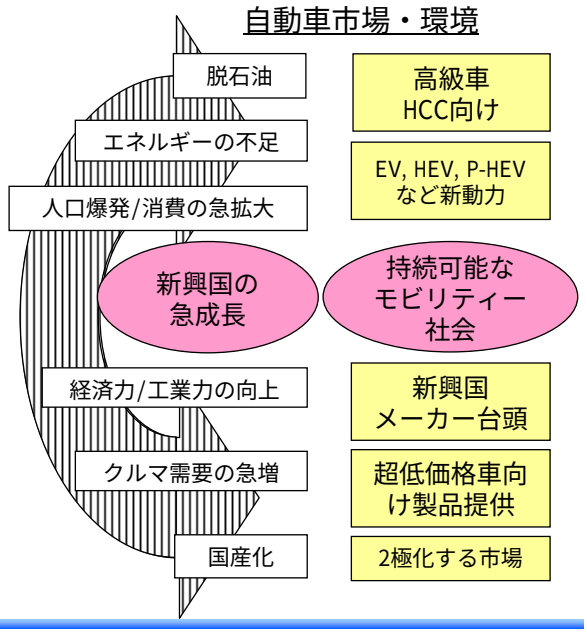
1-1. 世界の自動車市場・環境

- グローバル自動車需要は新興国を中心に今後も安定的に成長が見込まれる
- 市場は高付加価値車と超低価格車に2極化する傾向が見られる

グローバル全需の見通し



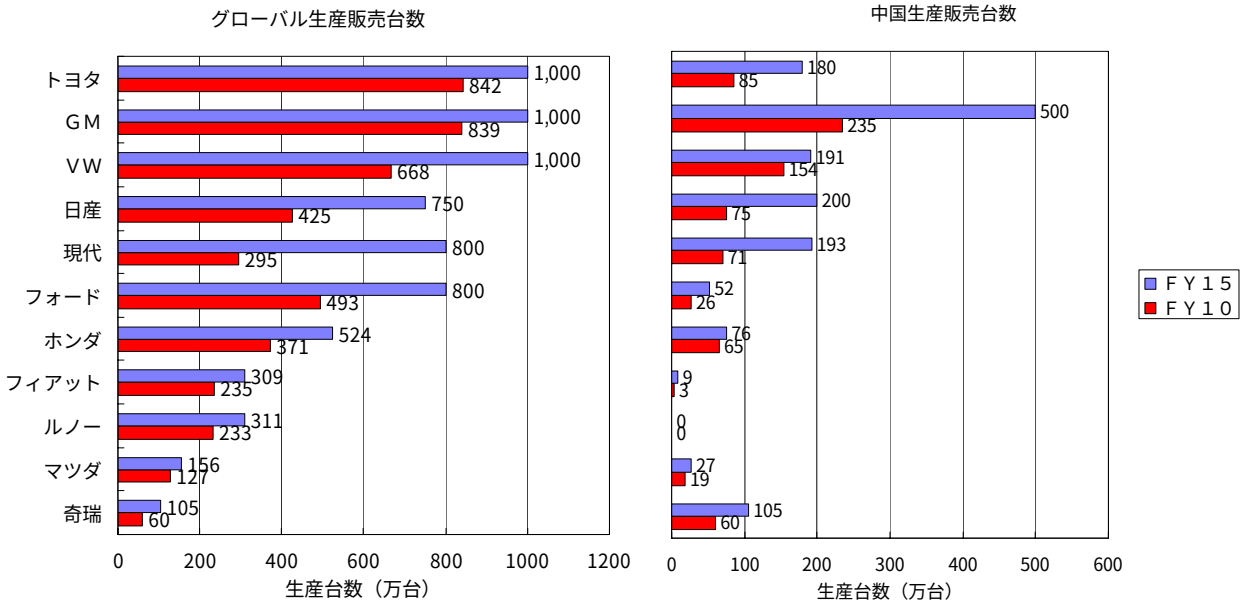
自動車市場・環境



KINUGAWA

1-2. 主要顧客の動向

- いずれのカーメーカーも増産を計画している
- 特に中国市場での拡大が著しい

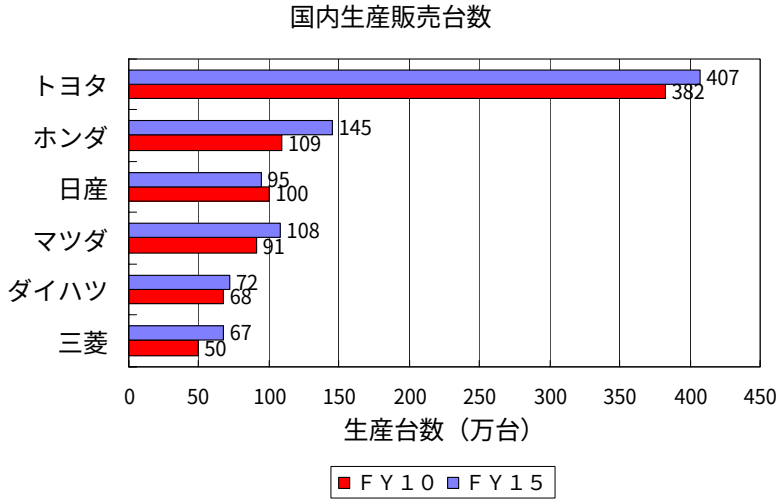


出展：IHSグローバルインサイト社2010年予測より

KINUGAWA

1-3. 国内市場の動向

- いずれのカーメーカーも生産台数は横這いまたは微増にとどまる
- しかしモノ造りの発信基地としての位置づけは維持される見通しである



出展：IHSグローバルインサイト社2010年予測より

KINUGAWA

1. 経営環境

2. 中期経営目標

3. 2015年度目標

4. 7つの成長戦略

KINUGAWA

2. 中期経営目標　【スピード・変革・チャレンジ】

お客様の信頼を高め「顧客満足度向上を極めます」

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．短期収益の確保

2．売上を拡大　『持続的な成長』

3．業務改革による収益体質の強化

4．グローバルに展開

KINUGAWA

2. 中期経営目標　【スピード・変革・チャレンジ】

短期収益を上げるための達成方策

➢モノ造りの継続した改革
　・重点課題プロジェクト活動の強化

売上を伸ばすための達成方策

➢顧客満足度と提案力を圧倒的に高める

収益体質強化のための方策

➢経営力の底上げ
　・分社経営の強みを生かし、機能軸管理を強化
　・グローバル収益管理、品質管理を強化

KINUGAWA

1. 経営環境

2. 中期経営目標

3. 2015年度目標

4. 7つの成長戦略

KINUGAWA

3. 2015年度目標（売上高・営業利益）

売　上　高　1,000億円以上

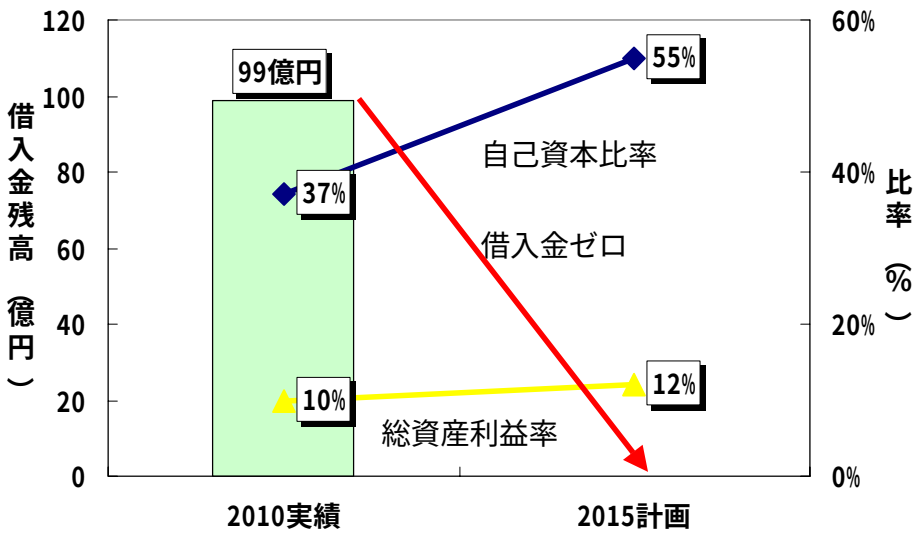
営業利益額　120億円以上

利　益　率　12%以上

KINUGAWA

3. 2015年度目標（B/S指標）

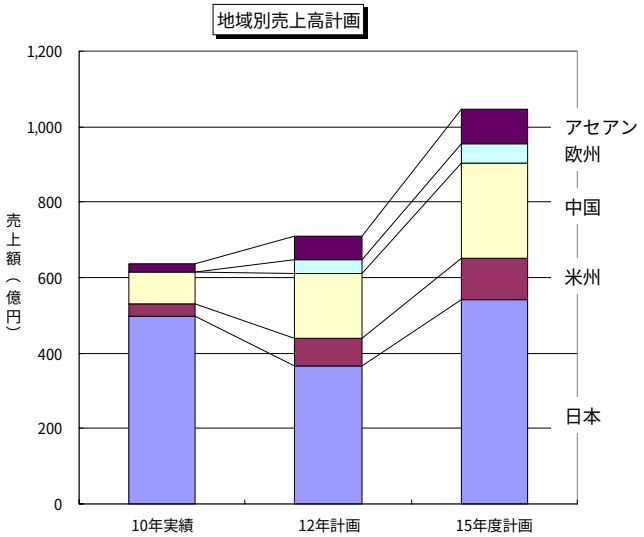
- 持続的に成長できる事業基盤を構築するために、得られる利益をグローバル再投資に振り向ける

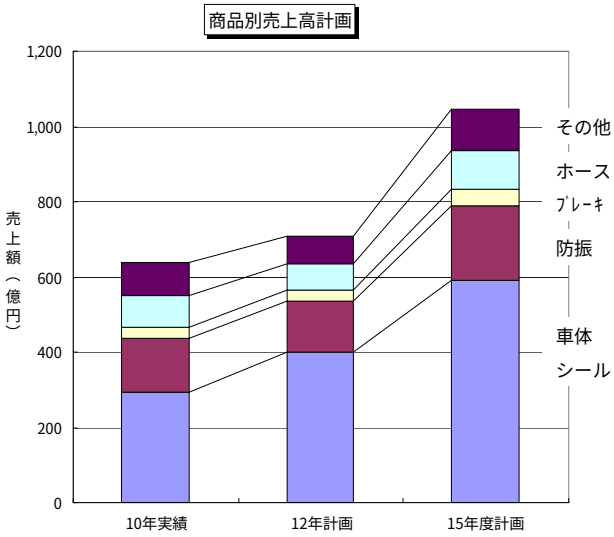


KINUGAWA

3. 2015年度目標（売上高）ー地域別商品別詳細ー

- 成長市場である中国、アセアン地区の売上拡大を図る
- 当社の全商品群で売上拡大を目指す





KINUGAWA

1. 経営環境

2. 中期経営目標

3. 2015年度目標

4. 7つの成長戦略

KINUGAWA

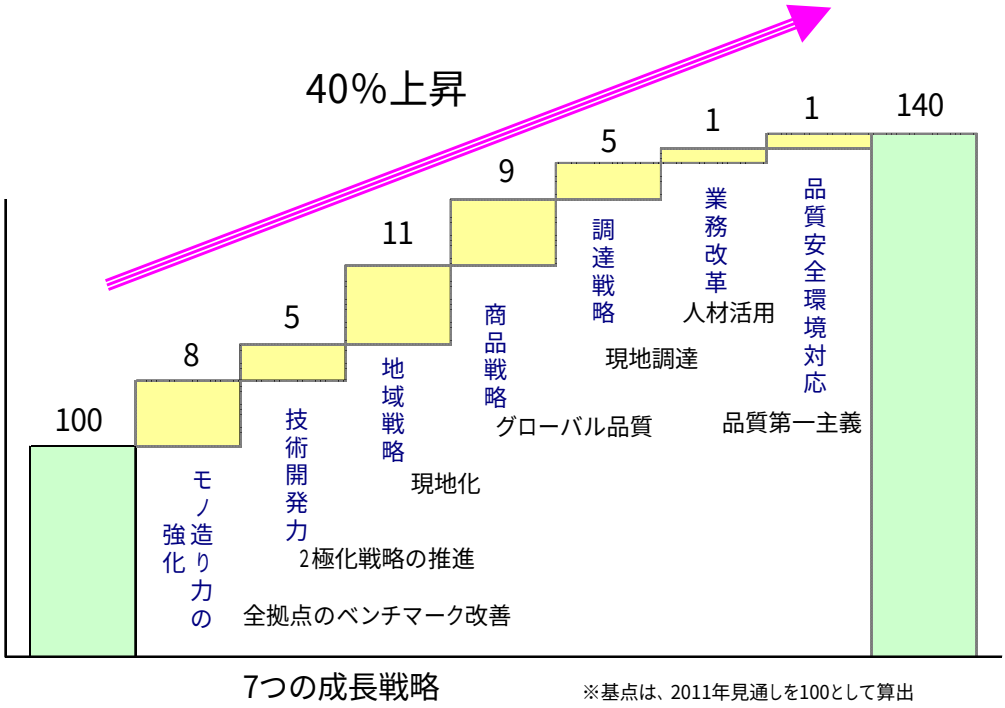
4. 7つの成長戦略　ー戦略イメージー

■ 持続的成長を7つの成長戦略で具現化させる

KINUGAWA

4. 7つの成長戦略　ー目標成長率ー

■ 7つの成長戦略で2011年度対比で40%成長を目指す



※基点は、2011年見通しを100として算出

KINUGAWA

4. 7つの成長戦略とは

1. モノ造り力の強化

- 改善活動を継続させ、より進化させる

2. 技術開発力

- ゴムから樹脂へグローバルに拡大⇒環境にやさしい製品開発を極める
- 高付加価値製品と超低コスト製品の2極化を極める

3. 地域戦略

- 新興国の動向をいち早く見極め、半歩先んじた客先提案により受注を獲得し、必要となる拠点展開を行なう

KINUGAWA

4. 7つの成長戦略とは

4. 商品戦略

- 車体シール部品以外（防振・ホース等）もグローバルに展開
- 新規事業の拡大

5. 調達戦略

- 調達コスト削減活動のグローバル化と対象品目の拡大
- 調達品目の現地調達推進と国内への海外廉価品の導入

KINUGAWA

4. 7つの成長戦略とは

6.業務改革～企業体質改善

- グローバル機能軸管理の強化
- 戦闘力ある人材の育成と確保

7.品質・安全・環境対応

- 品質第一と安全な職場環境づくり
- リサイクルを極めて全拠点100%のリサイクル達成

KINUGAWA

4-1. モノ造り力の強化

- 改善活動の継続と進化
  - グループ同一の考え方に基づくモノ造り
    - 「品質・管理・改善」を推進
  - 生産現場が主体的に改善活動を進める強い現場造り
  - 工程の直結化、一貫化によるムダの削減

【キーワード】

造りの革新にチャレンジ

- Q 品質：お客様が求める品質の追求と更なる向上
- C コスト：ムダのないコンパクトな生産ライン
- D 納期：タイムリーな生産で在庫を持たない運営

KINUGAWA

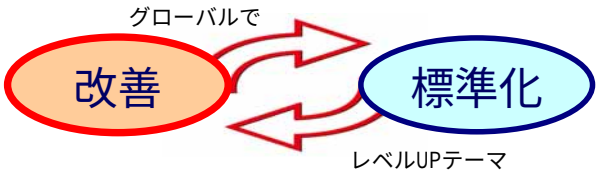
4-1. モノ造り力の強化

- 更なるレベルアップをグローバルで標準化

【 取組み内容 】

<改善のｷｰﾜｰﾄﾞ>	<改善の狙い>	<改善内容>
Q (品質)	設備の安定化	予防保全の強化
C (コスト)	コンパクト化	設備･金型のコンパクト化
		生産エリアスペースのコンパクト化
	徹底したムダ取り	1個生産化、一貫化の更なるレベルUP
		工程の直結化、統合化
D (在庫)	在庫削減	オーダーに合わせた生産
		生産切り替えの迅速化

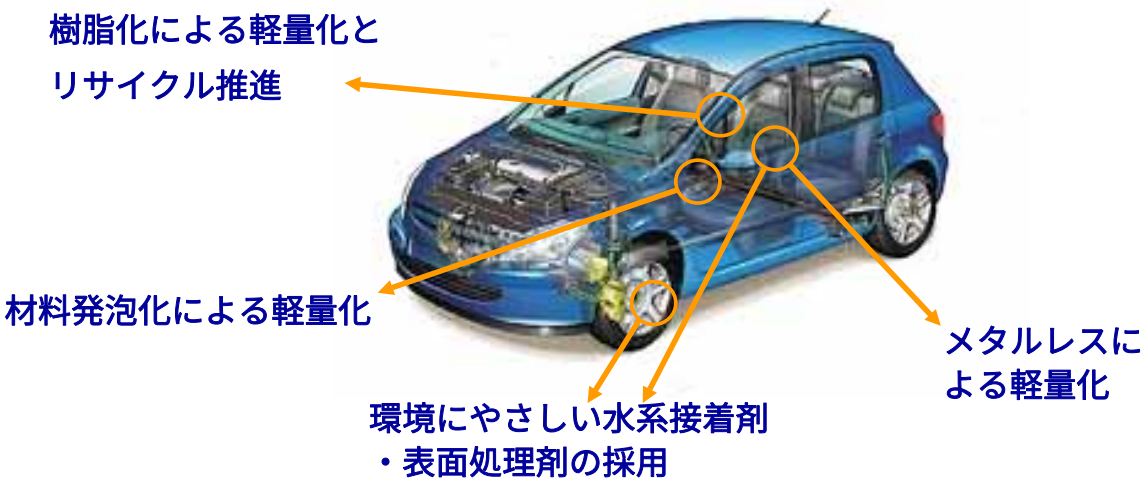
【生産性向上にチャレンジ 】



KINUGAWA

4-2. 技術開発戦略

- 環境にやさしい技術開発
  - 優れた製品設計、工程設計技術を追求
  - 新商品の開発とモノ造りのための技術開発

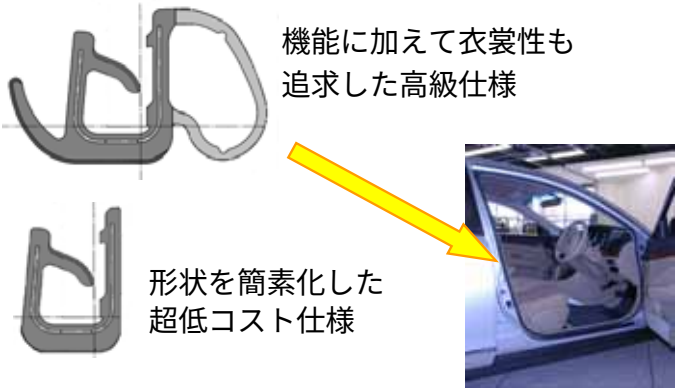


KINUGAWA

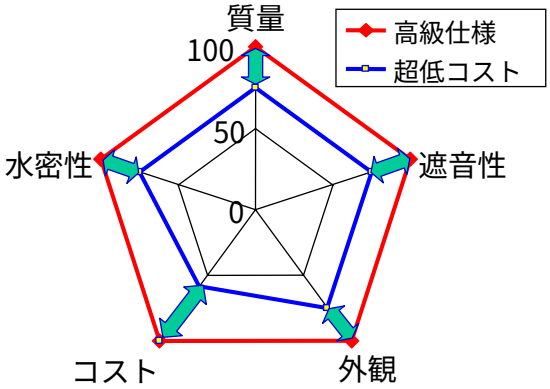
4-2. 技術開発戦略

- 2極化する部品仕様への対応
  - 部品性能の2極化へ対応
    - 外観･遮音性重視した高付加価値製品開発
    - 基本仕様とコストを追及した低付加価値製品開発

ウエルトボディーサイドの断面比較



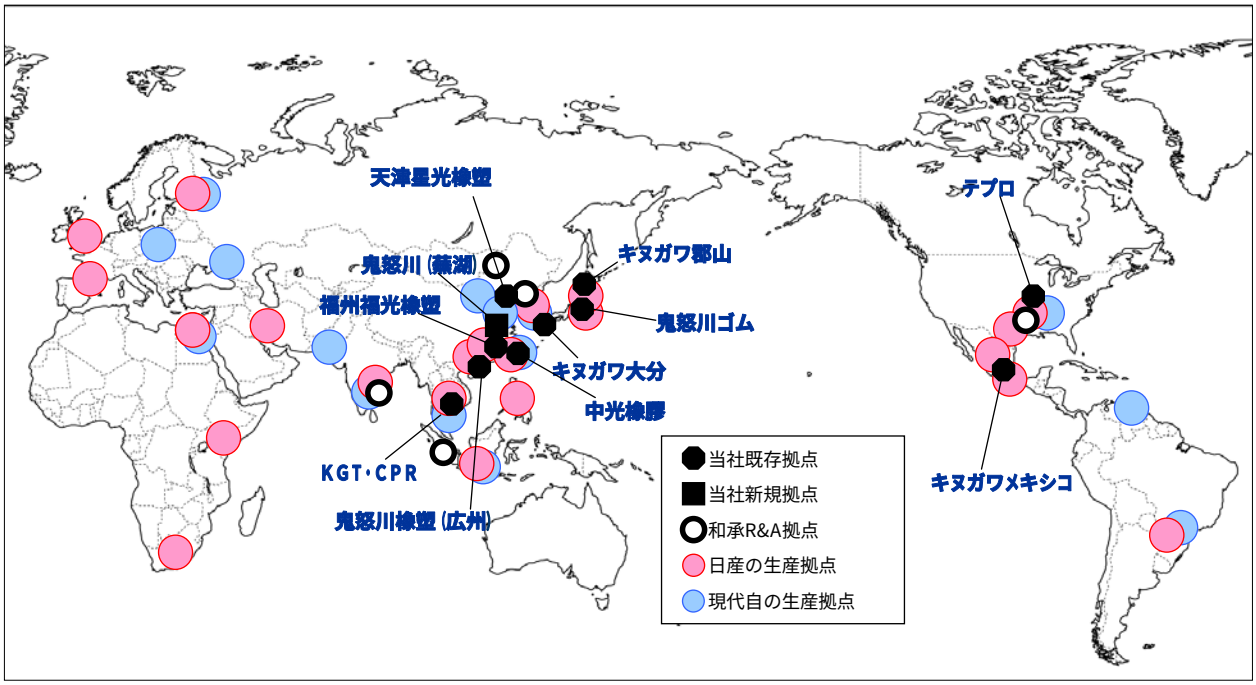
要求性能比較



KINUGAWA

4-3. 地域戦略　ー当社と関係先の生産拠点ー

- 日産と現代自の生産拠点が近接している地域での相互補完を狙う



KINUGAWA

4-3. 地域戦略

- グローバル展開計画
  - 中国（安徽省蕪湖）…中国４拠点目の新拠点を設立し12年半ばに操業開始予定（車体シール・型物ホース等拡販）
  - 中国（鄭州）…中国2拠点目のサテライト工場（*）進出（13年）
  - インド…業務提携先の拠点を活用し相互補完と資源効率を最適化し進出
  - インドネシア…サテライト工場進出（12年操業開始予定）
  - 米州…11年1月からサテライトとして稼動しているメキシコ工場を早期に一貫生産工場にする
  - 欧州…アセアンからの部品供給と業務提携先の活用
  - ロシア…サテライト工場進出（13年）

    （*）サテライト工場＝製品の仕上げ工程だけを受け持つ小規模な生産ライン
- 複数メーカーへの受注拡大
  - 一時的な経済状況や売上増減に左右されない事業構造を構築

KINUGAWA

4-3. 戦略投資金額

- 新規拠点進出による設備投資額
  - 2015年度までに38億円
    - グローバル調達により投資額を従来より20%削減
  - 一般設備投資を加えた同期間の設備投資合計118億円
  - 減価償却費は113億円
  - その結果、売上高減価償却比率は11年度見通しの3%と同水準を維持する見通し

KINUGAWA

4-4. 商品戦略

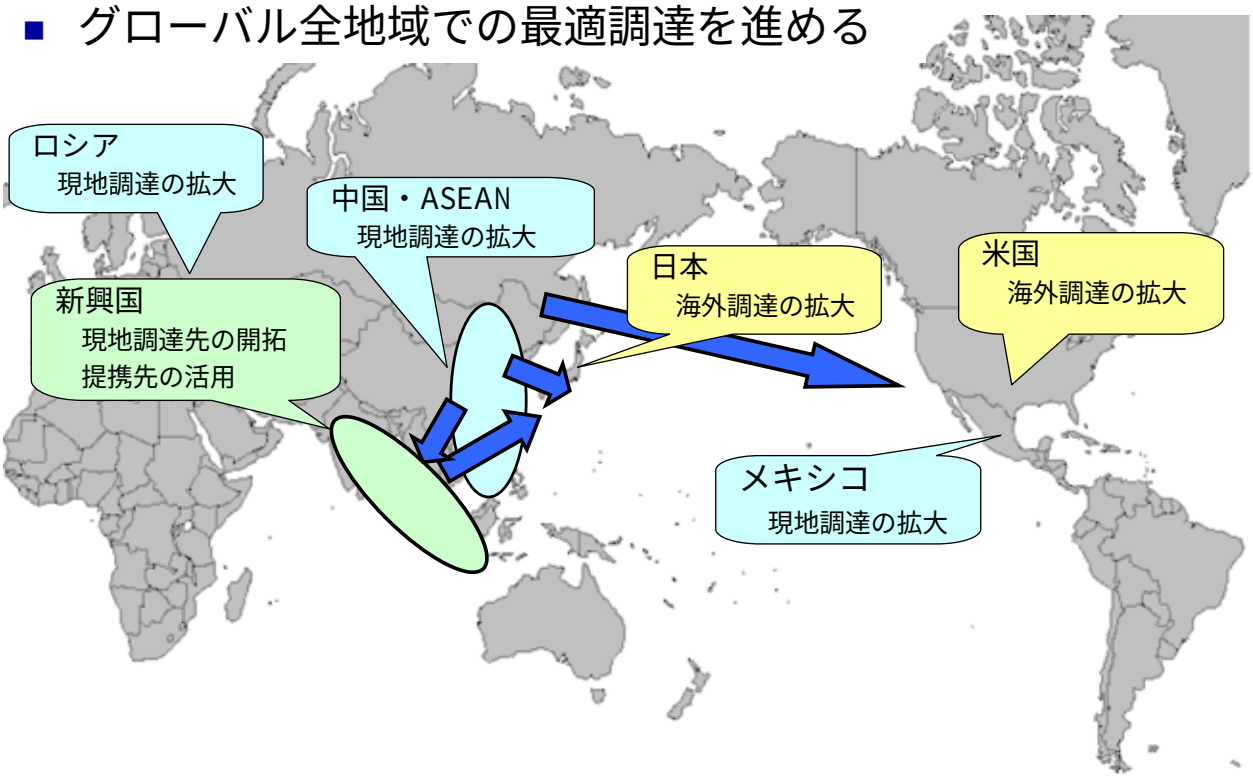
- 当社の全商品群で拡販
  - 防振ゴム部品・ホース・型物部品のグローバル拡販
  - 顧客要望を反映した商品ラインアップ拡充…２極化仕様の充実
- 新規事業の拡大
  - 自動車メーカー以外への拡販…建機メーカーへの拡販
  - 当社のゴム製造技術を生かした新分野への進出検討

4-5. 調達戦略

- 調達コストの更なる削減
  - グローバル調達の拡大
  - サプライヤーとの協働活動によるコスト削減
  - 現地調達先の開拓と採用のスピードアップ
  - 共同購買の拡大
  - 輸送効率の向上
  - 金型仕様の標準化（統一化）
  - 汎用化、共有化、現地化

4-5. 調達戦略

- グローバル全地域での最適調達を進める



4-6. 業務改革

- グローバル機能軸管理の強化
  - 開発部門のスキルの強化
  - グローバル営業機能の精鋭化
- 戦闘力ある人材の育成と確保
  - 海外開発要員の育成
  - 外国人の採用
  - 従来から行なっている各種プロジェクト活動や新地域・新拠点立上げを通じて、実践的な人材育成を図る
  - 一般管理部門を中心にグローバル機能一元化を図る

4-7. 品質の取組み

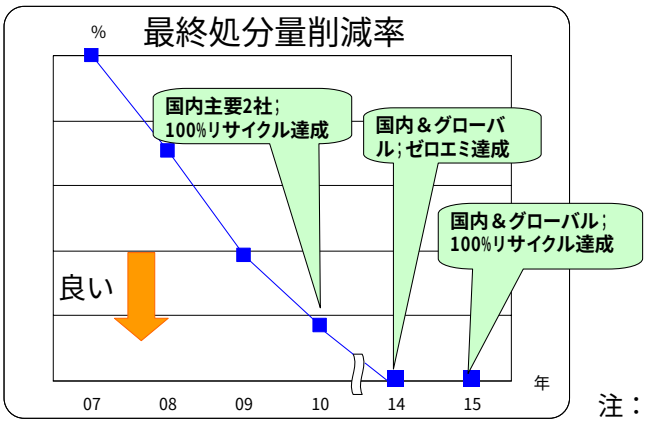
- 『お客様の求める品質を満足する商品・サービスを提供する
- 品質方針
  - お客様の満足を第一義として、開発・設計から生産・納入の各段階において品質保証に徹したプロセスを推進する
- キーワード:「桁違い品質を実現し、グローバルで顧客満足度 No1を達成する」
- 重点方策
  - 全拠点を対象にした品質保証体制の強化活動を進める
  - 開発～生産までの一貫した品質保証体制を構築する
  - グローバルに同一基準での標準作業を徹底させる

KINUGAWA

4-7. 環境への取組み

- リサイクルの促進
  - 1990年代から他社に先駆けてゴムから樹脂へ転換を推進し、今後もさらに発展させる
  - 処分量の削減にはサーマルリサイクル(*)を活用する

（*）サーマルリサイクル＝廃棄物を燃料として再利用すること



注：2007年を基点

KINUGAWA

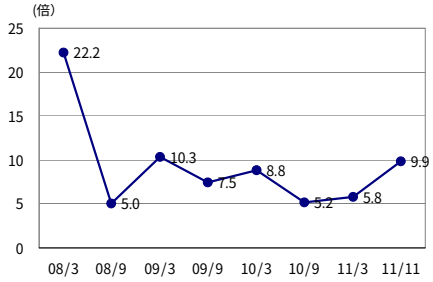
株主還元

当社は株主還元の指標として、DOE（株主資本配当率(*)）2～3%を目指しています

(*)=配当総額÷株主資本

	08年度	09年度	10年度	11年度（見通し）
当期純利益（百万円）	796	2,977	4,467	5,200
1株当たり当期純利益（円）	11.86	44.35	66.56	77.33
1株当たり配当金（円）	3.00	4.00	5.00	6.00

当社PER推移



当社株価推移

KINUGAWA

本書には、当社および/または当社グループに関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは当社が現在入手している情報に基づく、本書作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しております。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。実際の業績は、今後様々な要因により業績予想と異なる結果となる可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の有価証券報告書、短信等開示書類、プレスリリース等をご参照ください。

本書は、情報提供を目的とするものであり、投資勧誘を目的としているものではありません。

本書に記載されている当社ないしは当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものです。情報の正確性・適切性等について、当社は何らの検証を行っておらず、またこれを保証するものではありません。

ご照会等は、下記までお願いいたします。

■鬼怒川ゴム工業株式会社　管理部

電話：043-259-3111（代表）

E-mail：kinugawa-ir@kinugawa-rubber.co.jp

■ホームページのご案内

ＵＲＬ：http://www.kinugawa-rubber.co.jp/index.html

《ＩＲ情報》http://www.kinugawa-rubber.co.jp/investor/

KINUGAWA

KINUGAWA