個人投資家様向け説明会

◇事業の状況
◇2011年度上半期決算説明
◇中期経営計画（2011～2015）

2011年11月26日
鬼怒川ゴム工業株式会社

上場取引：東証一部
コード：5196
http://www.kinugawa-rubber.co.jp/

KINUGAWA

事業の状況

当社の概要（特徴と強み）

「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』を実現して参ります

社名の由来　～なぜ鬼怒川？～
草創期の経営者は釣りが趣味で、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。

会社名	鬼怒川ゴム工業株式会社 Kinugawa Rubber Industrial Co.,Ltd.
本社所在地	千葉県千葉市稲毛区長沼町330番地
設立	1939年10月1日
資本金	56億5千4百万円　(2011年9月末現在)
売 上 高	【連結】 638億円　(2011年3月期)
上場市場	東京証券取引所市場1部　(証券コード:5196)
代表者	代表取締役　社長執行役員　関山　定男
従業員数	【連結】3,567名<含む契約社員>　(2011年9月末現在)
営業所	大阪営業所
関係会社	国内:11社　　海外:12社

当社の概要（特徴と強み）

ゴム・樹脂部品の専門メーカーとして国内外の自動車・建機・部品メーカーに製品を提供

1939年	鬼怒川護謨工業株式会社創立
1971年	真岡工場建設、台北市に「中光橡膠工業股份有限公司」設立
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（現TEPRO）」設立
1994年	中国天津市に合弁会社「天津星光橡塑有限公司」設立
1996年	中国福州市に「福州福光橡塑有限公司」設立
1999年	東洋ゴム工業株式会社と資本・業務提携
2001年	タイに「キヌガワタイランド社」設立 工場部門分社化；キヌガワ郡山・キヌガワ大分・キヌガワ防振部品・キヌガワブレーキ部品
2006年	「鬼怒川橡塑（広州）有限公司」を設立
2010年	「キヌガワメキシコ」、「鬼怒川（大連）模具開発有限公司」を設立

主要得意先
＜国内自動車メーカー＞ 日産自動車（株）　日産車体（株）　富士重工業（株）　ダイハツ工業（株）　本田技研工業（株）　東洋ゴム工業（株） 三菱自動車工業（株）　スズキ（株）　UDトラックス（株）　愛知機械工業（株）　日産工機（株） ＜部品メーカー＞ （株）ヨロズ　カルソニックカンセイ（株）　ボッシュ（株）　日立オートモティブシステムズ（株）　ユニプレス（株）　堀硝子（株） ＜建機メーカー＞ （株）小松製作所　キャタピラージャパン（株）　三菱重工業（株）　日立建機（株） ＜海外自動車メーカー＞ （中国）長安フォード　東南汽車工業　天津一汽豊田　天津一汽夏利　広汽本田汽車　上海GM （米国）トヨタモーターマニュファクチュアリング　北米VW

KINUGAWA

ネットワーク

海外拠点

天津星光橡塑
(中国・天津)

鬼怒川大連
(中国・大連)

福州福光橡塑
(中国・福州)

鬼怒川橡塑(蕪湖)
(中国・蕪湖)

中光橡膠工業
(台湾・桃園)

テプロ
(米国・テネシー)

CPR、キヌガワタイランド
(タイ・アユタヤ)

鬼怒川橡塑(広州)
(中国・広州)

キヌガワメキシコ
(メキシコ・グアナファト)
＊2011年2月操業開始

国内拠点

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)

キヌガワ大分
(大分県中津市)

鬼怒川ゴム本社
(千葉県千葉市)

国内関係会社
キヌガワ郡山 キヌガワ防振部品 キヌガワ大分 キヌガワブレーキ部品

業務提携
東洋ゴム工業 ハッチソン(フランス) 和承R＆A社(韓国)

国内関係会社
佐藤ゴム化学工業　(千葉県成田市) ナリタ合成　(千葉県成田市) 帝都ゴム　(埼玉県入間市) ケイジー物流　(千葉県千葉市) キヌテック　(千葉県千葉市) エスイーシー化成　(山口県周南市) 八洲ゴム工業　(埼玉県越谷市)

KINUGAWA

主力製品

①車体シール部品

・水や音、ホコリの侵入を防止する
・長年の技術力に支えられた高い競争力

モールディング
ウインドシールド

グラスラン

②防振部品

・高周波震動やノイズを低減する
・モノ造り力･高生産性に基く高い競争力

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

③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

フィラー
ホース

エアイン
レットホース

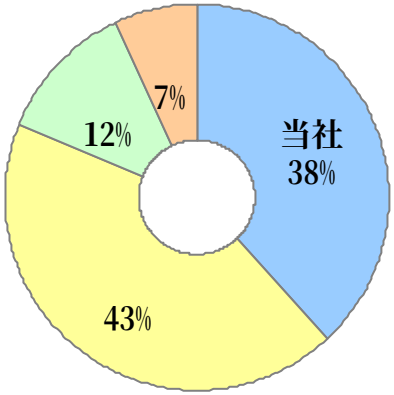
■ 業界をリードし、お客様から絶対の信頼を頂いている製品群

KINUGAWA

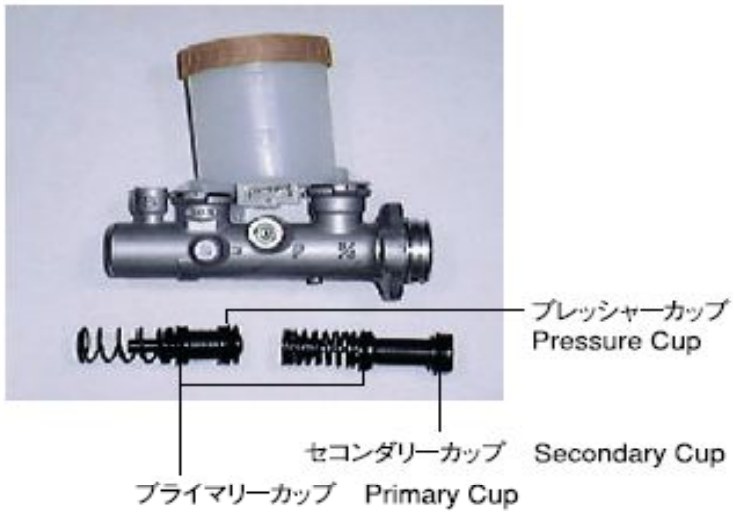
圧倒的なシェアを誇る商品群

＜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

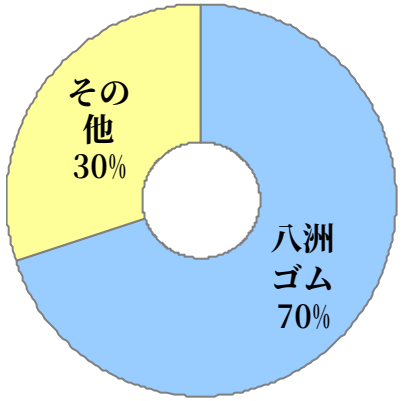


■マスターシリンダ　Master Cylinder

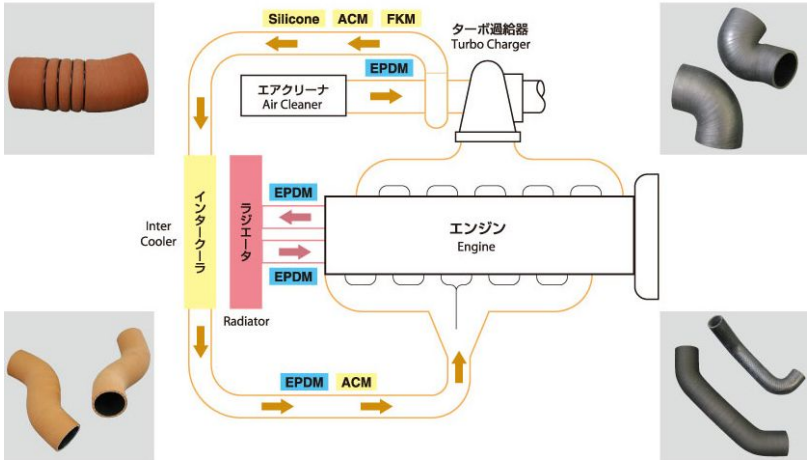


＜建設機械用吸排気系ホースのシェア＞

※当社推定



■ホース製品



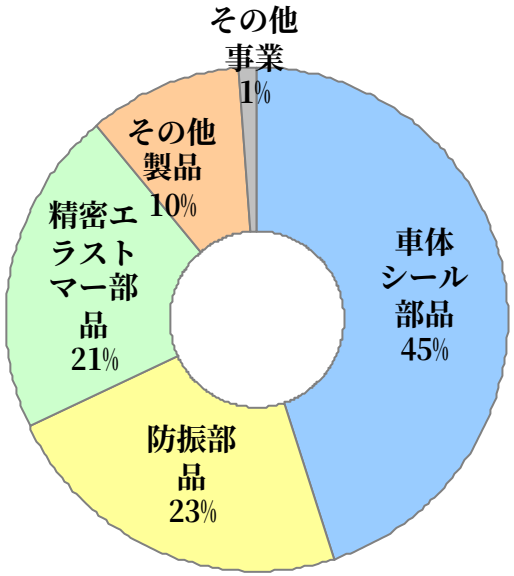
■ 品質に万全の信頼性が求められている高精度・高精密・高耐久性部品

KINUGAWA

製品別・顧客別・地域別売上高（10年度）

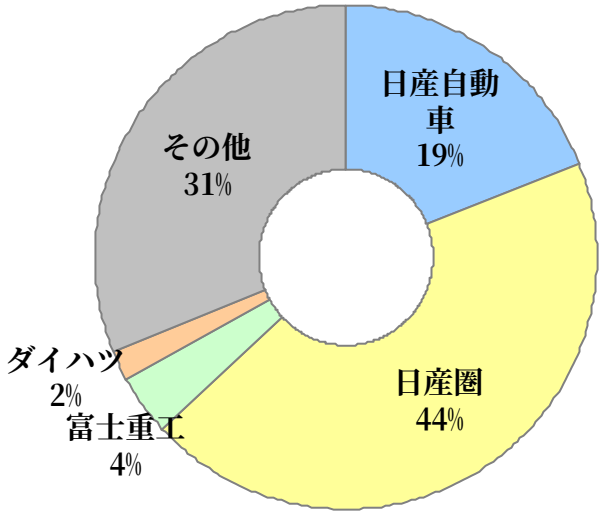
製品別売上高

■ 車体シール以外の比率を高めつつあります



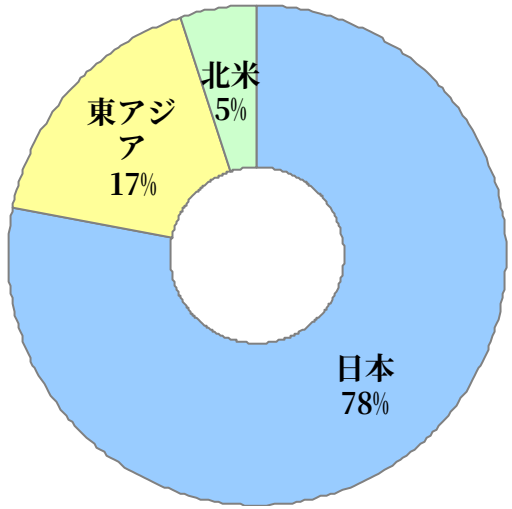
顧客別売上高

■ 日産自動車以外の比率を高めつつあります



地域別売上高

■ 東アジアの比率を高めつつあります



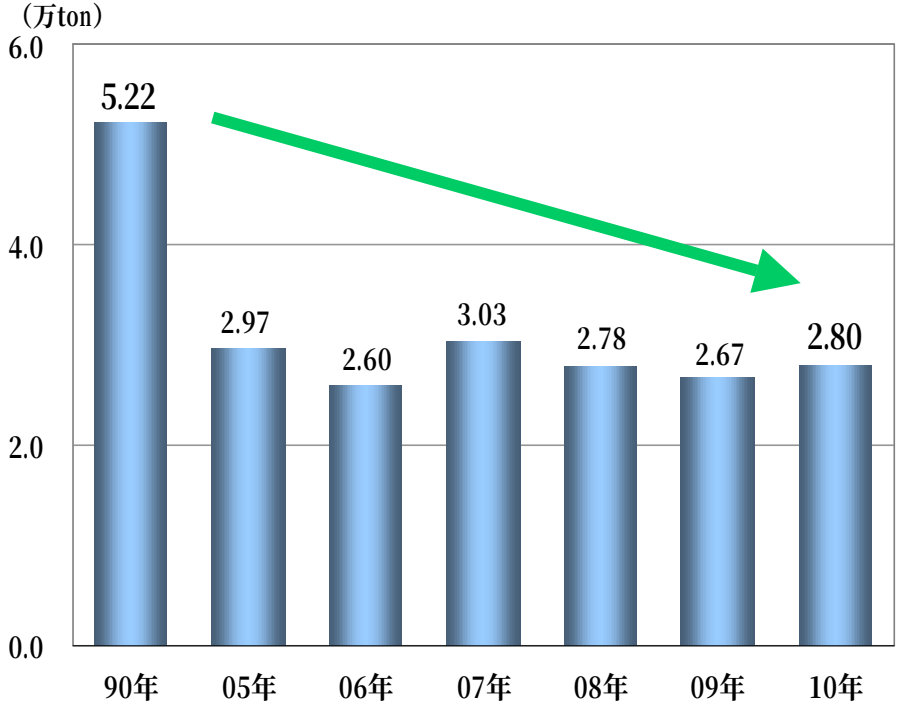
2010年度売上高　638億円

KINUGAWA

環境への取組み

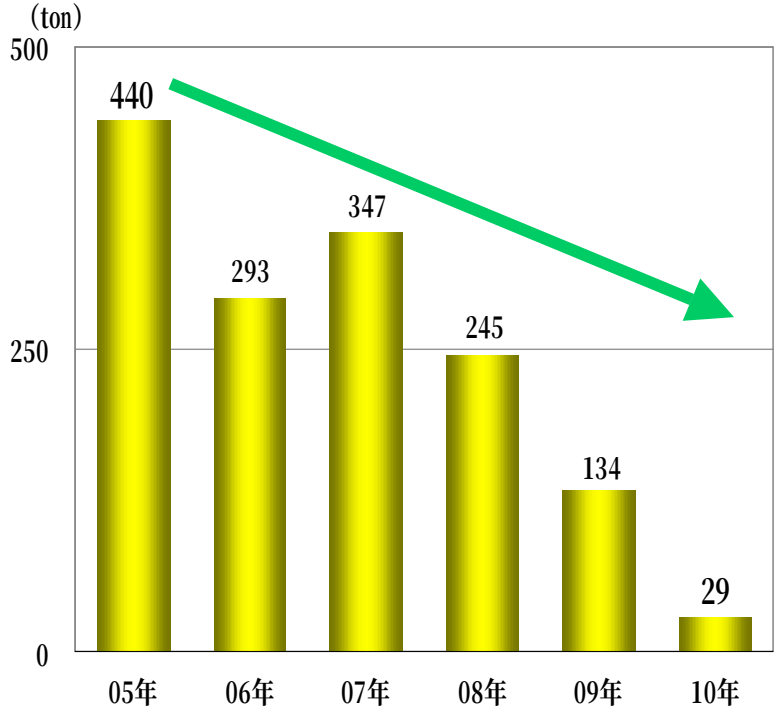
CO2 総排出量

1990年比で46%減少



廃棄物の低減

2005年比で93%減少



■ 『きれいな環境　残そう子供達に』をスローガンに環境保全活動を推進

KINUGAWA

2011年度上半期決算説明

1. 2011年度上半期決算の状況

2. 2011年度通期見通し

3. トピックス

2011年度上半期決算概要

半歩先んじた震災による減産対策や、客先から市況回収できない部分を自らの合理化によりカバーしたことにより、増収増益を達成

（単位：億円/未満四捨五入）

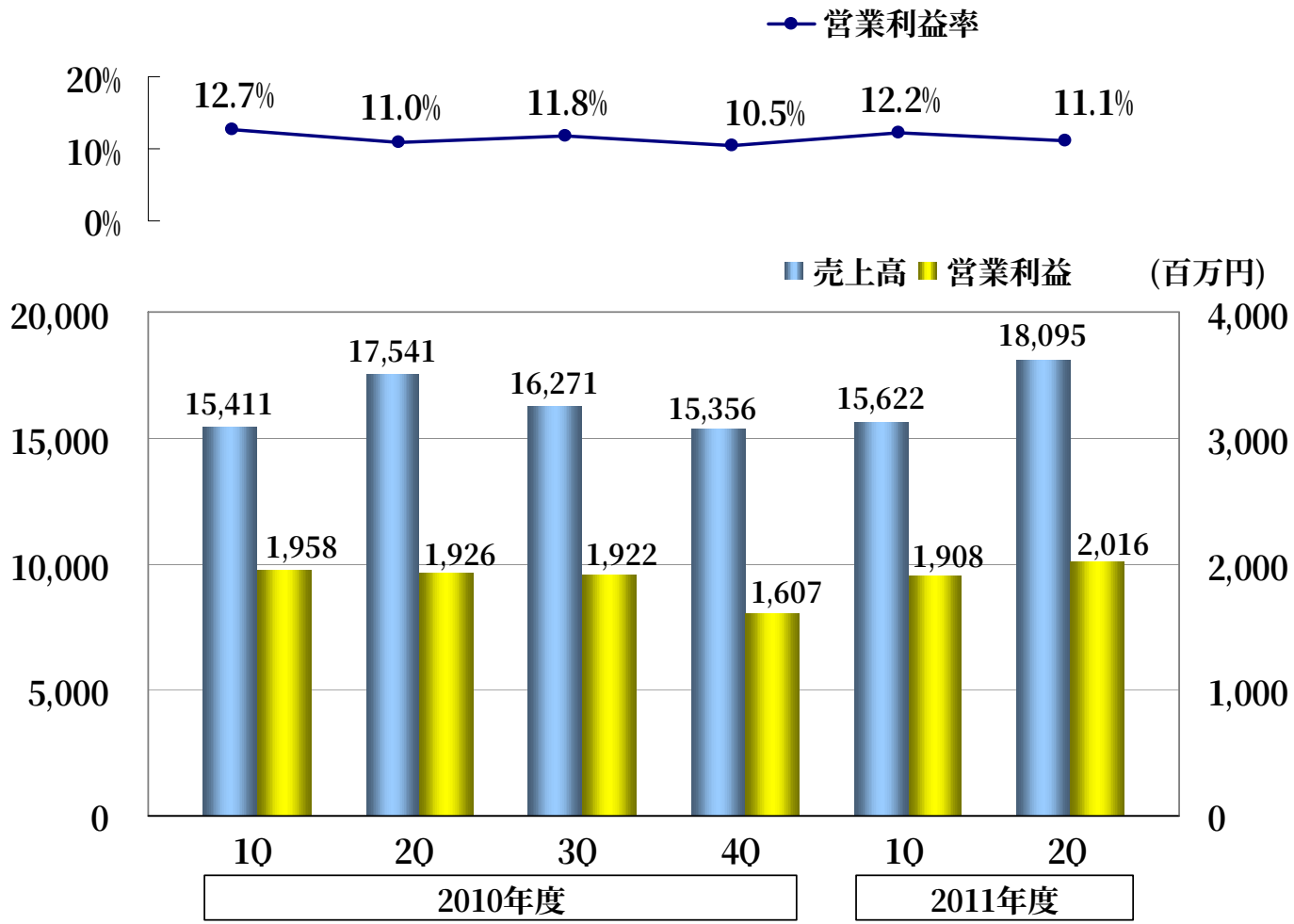
	2010年度 第2四半期累計	2011年度 第2四半期累計
売 上 高	329.5	337.2 (102%)
営業利益	38.8	39.2 (101%)
率	11.8%	11.6%
経常利益	39.0	39.2 (101%)
率	11.8%	11.6%
当期利益	23.0	24.8 (107%)
総 資 産	423.8	454.6 (107%)
自己資本	158.7	182.7 (115%)
率	37.5%	40.2%
借入金残	98.7	92.1
DEレシオ	0.6	0.5

前期BS項目は3月末。（ ）内は前期との比率。

KINUGAWA

四半期毎 売上・営業利益推移（2010～2011年度）

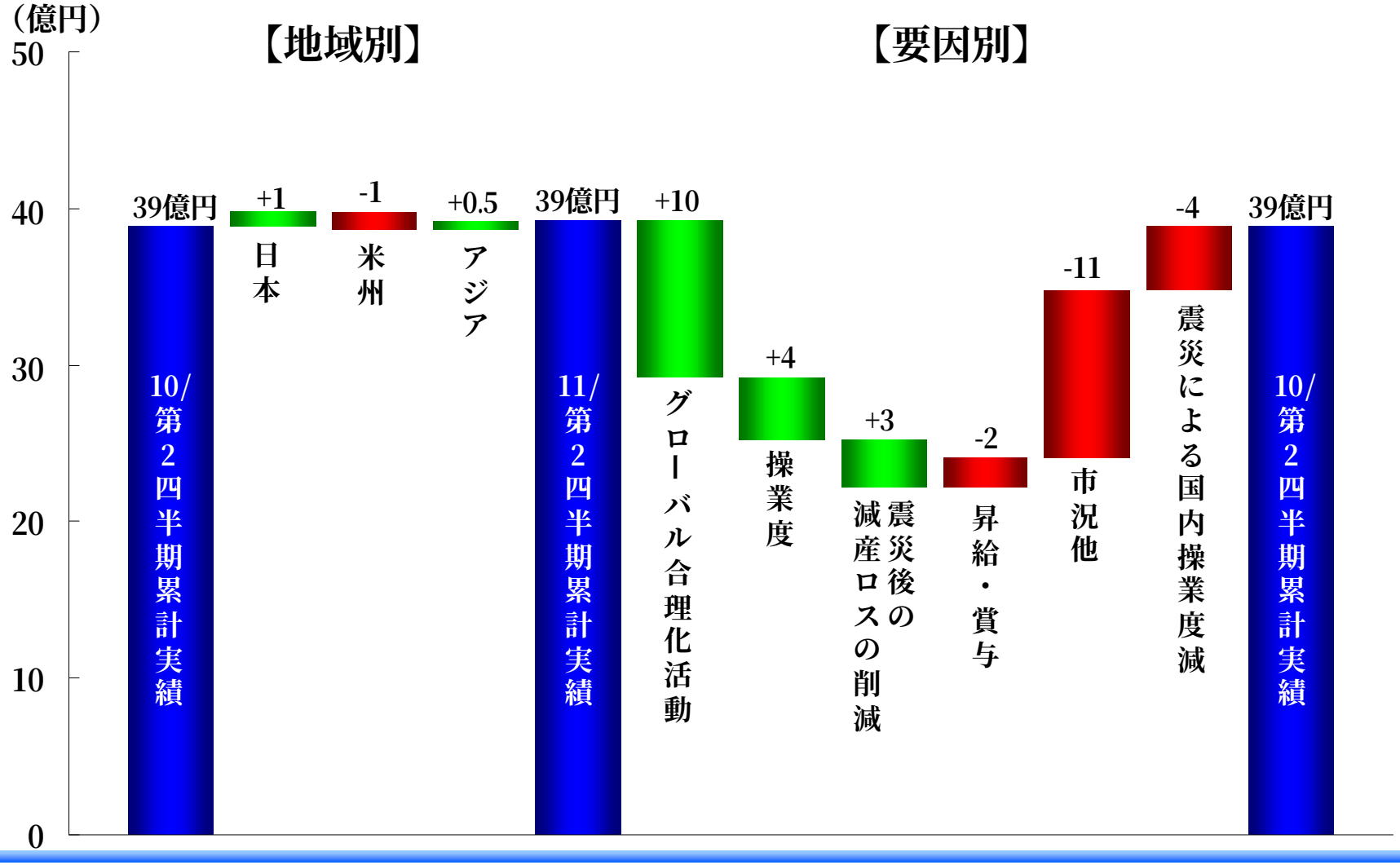
外部環境による量の変動にかかわらず、モノ造り力の継続した改善・改革と、調達コスト低減活動等により、高収益を維持・継続



KINUGAWA

営業利益増加要因（地域別・要因別）

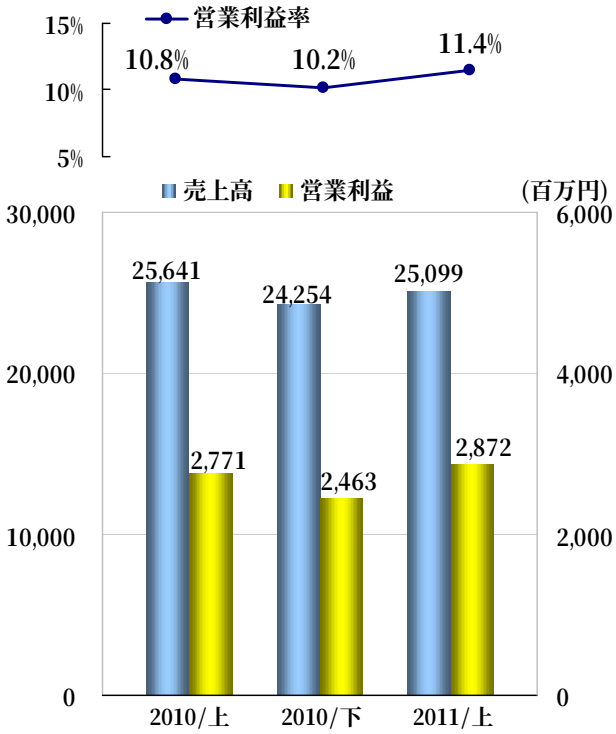
震災ロスの極小化と、回収の遅れている市況等の影響を改善活動でカバーした



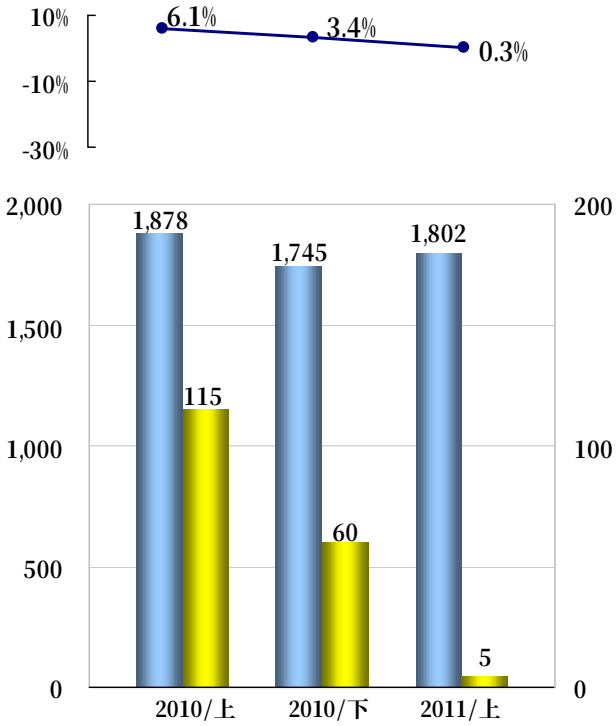
KINUGAWA

所在地別の状況

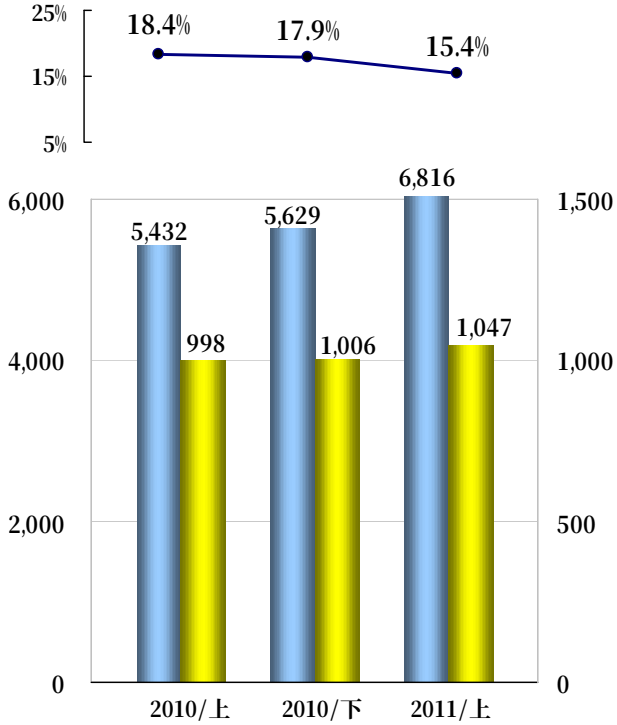
日本



米州



アジア



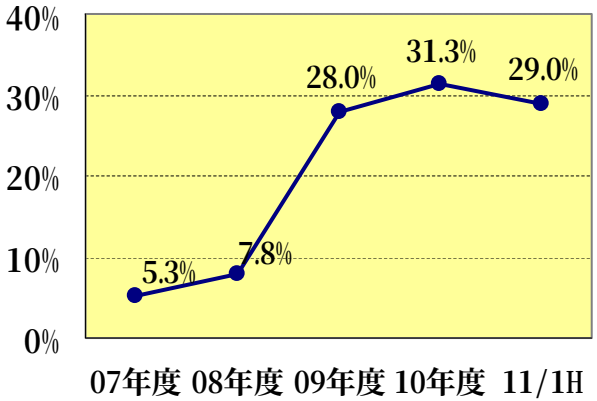
- 日本；震災影響や材料価格高騰の環境下でも、急激な受注変動に対応すべく的確な配置人員の調整を行なったことや、その他の合理化努力の継続により利益率が向上
- 米州；メキシコ新工場立ち上げによる一過性のコスト増や客先からの市況回収遅れにより減益となったが、下期には挽回する見込み
- アジア；原料ゴムの価格高騰の影響により一時的に利益率が下がったが、継続的な現場力向上活動で増収増益達成

KINUGAWA

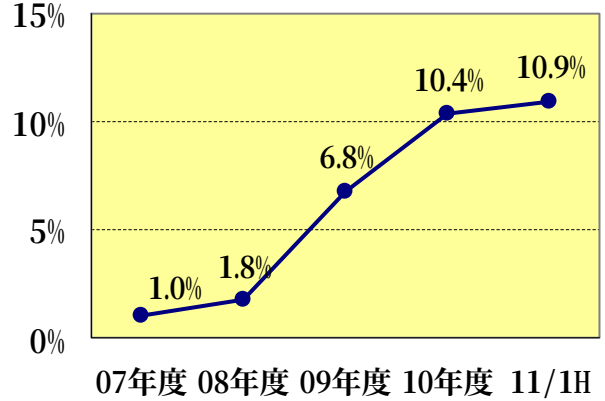
主要経営指標の達成状況

主要経営指標は着実に向上し、高い経営効率を維持している

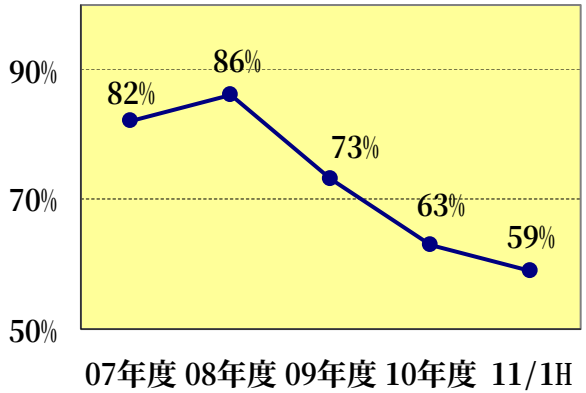
ROE



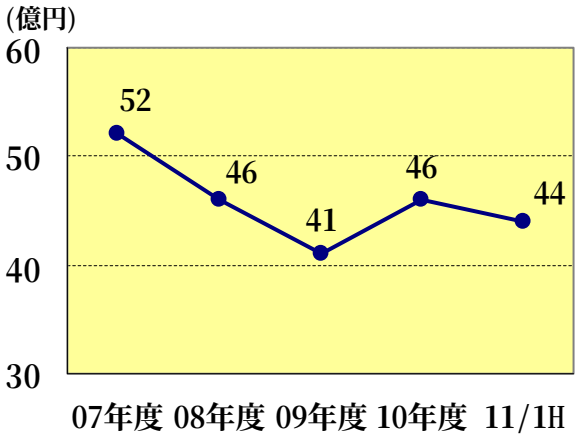
ROA



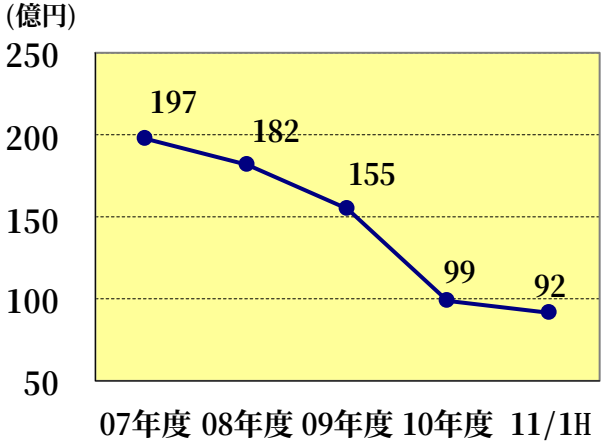
損益分岐点売上高比率



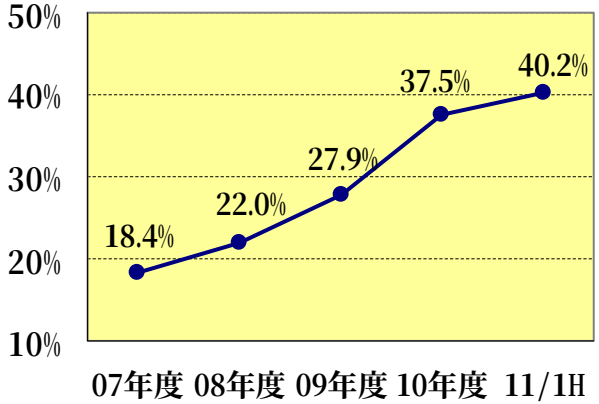
棚卸資産残高



借入金残高



自己資本比率



KINUGAWA

1. 2011年上半期決算の状況

2. 2011年度通期見通し

3. トピックス

2011年度通期見通し

グループでモノ造り改善活動に継続して取り組んだ結果、増収増益となる見通し

（単位：億円/未満四捨五入）

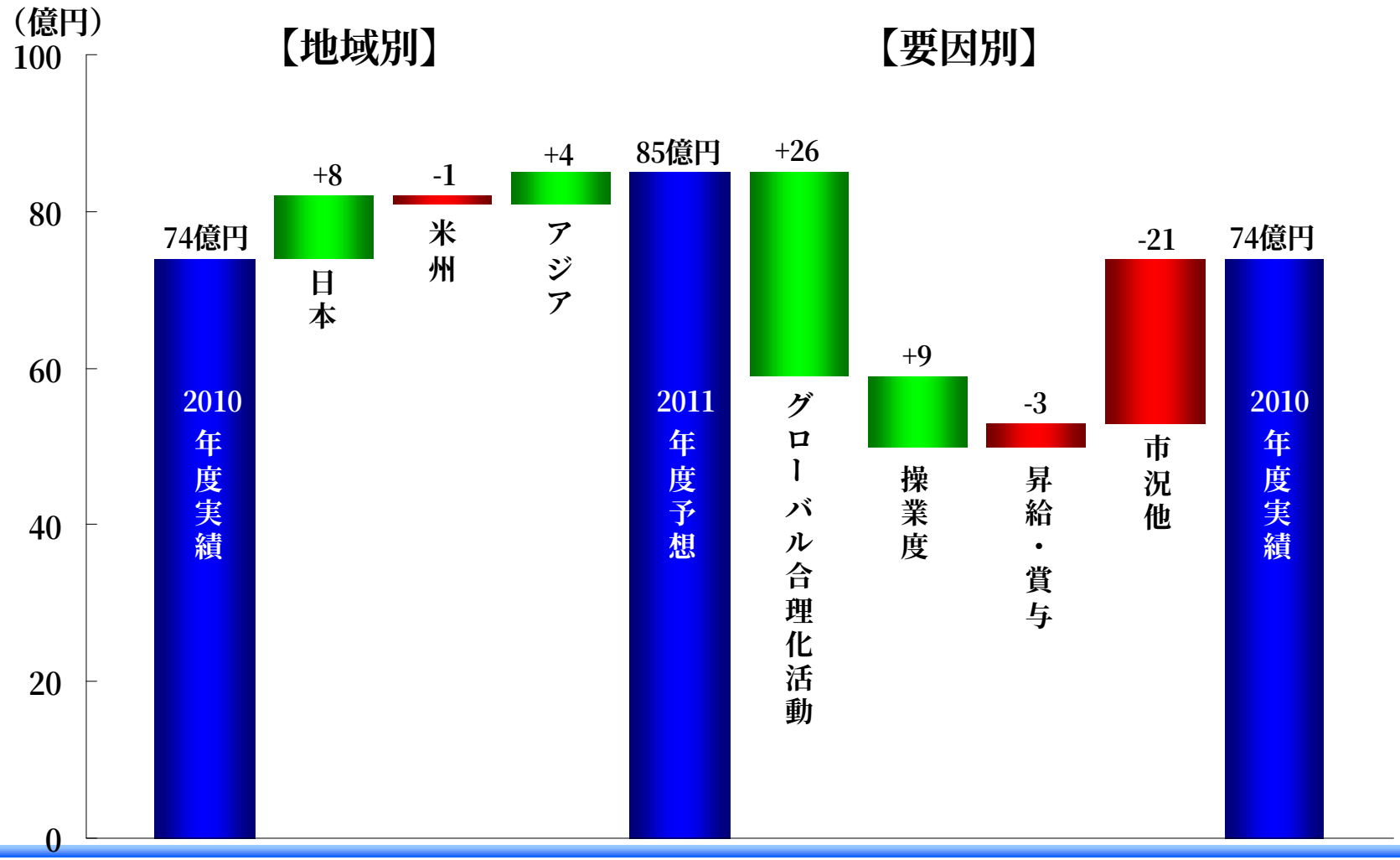
	2010年度 上半期	2010年度 通期	2011年度 上半期	2011年度 通期予想	（参考） 前回予想 (6月30日)
売 上 高	329.5	645.8	337.2	700.0 (108%)	660.0
営業利益	38.8	74.1	39.2	85.0 (115%)	77.0
率	11.8%	11.5%	11.6%	12.1%	11.7%
経常利益	39.0	74.9	39.2	85.0 (113%)	77.0
率	11.8%	11.6%	11.6%	12.1%	11.7%
当期利益	23.0	44.7	24.8	52.0 (116%)	46.0

（ ）内は前期との比率。

KINUGAWA

2011年度通期見通し

客先からの市況回収遅れによる減益要因はあるが、合理化活動の継続により増益となる見通し



KINUGAWA

1. 2011年上半期決算の状況

2. 2011年度通期見通し

3. トピックス

2011年度上半期の主な活動

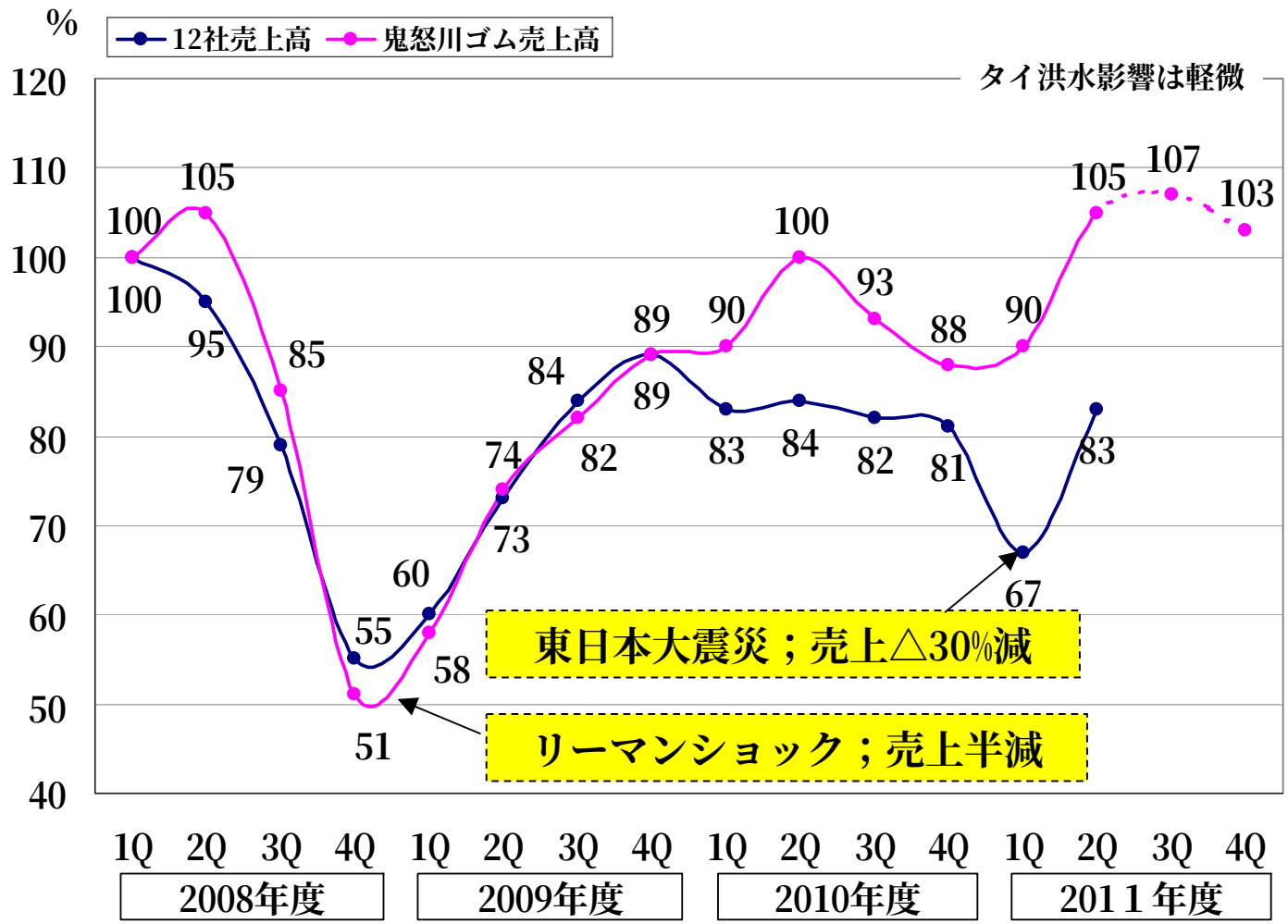
1. 震災に伴う国内拠点のモノ造り対応

- 生産設備の被害は全社を挙げての対応と取引先のご協力により他社に先駆けて正常化
- リーマンショック時を上回る迅速な減産対応を実施し、製造部門は勿論、間接部門を含めてロス発生を最小限に抑制
- 省エネと節電への対応
  - 熱源を持つ生産設備の断熱処理等、徹底した省エネ節電活動により、ピーク電力を対前年比22%削減し、消費電力も9%削減

KINUGAWA

リーマン・震災等のインパクト（売上高）

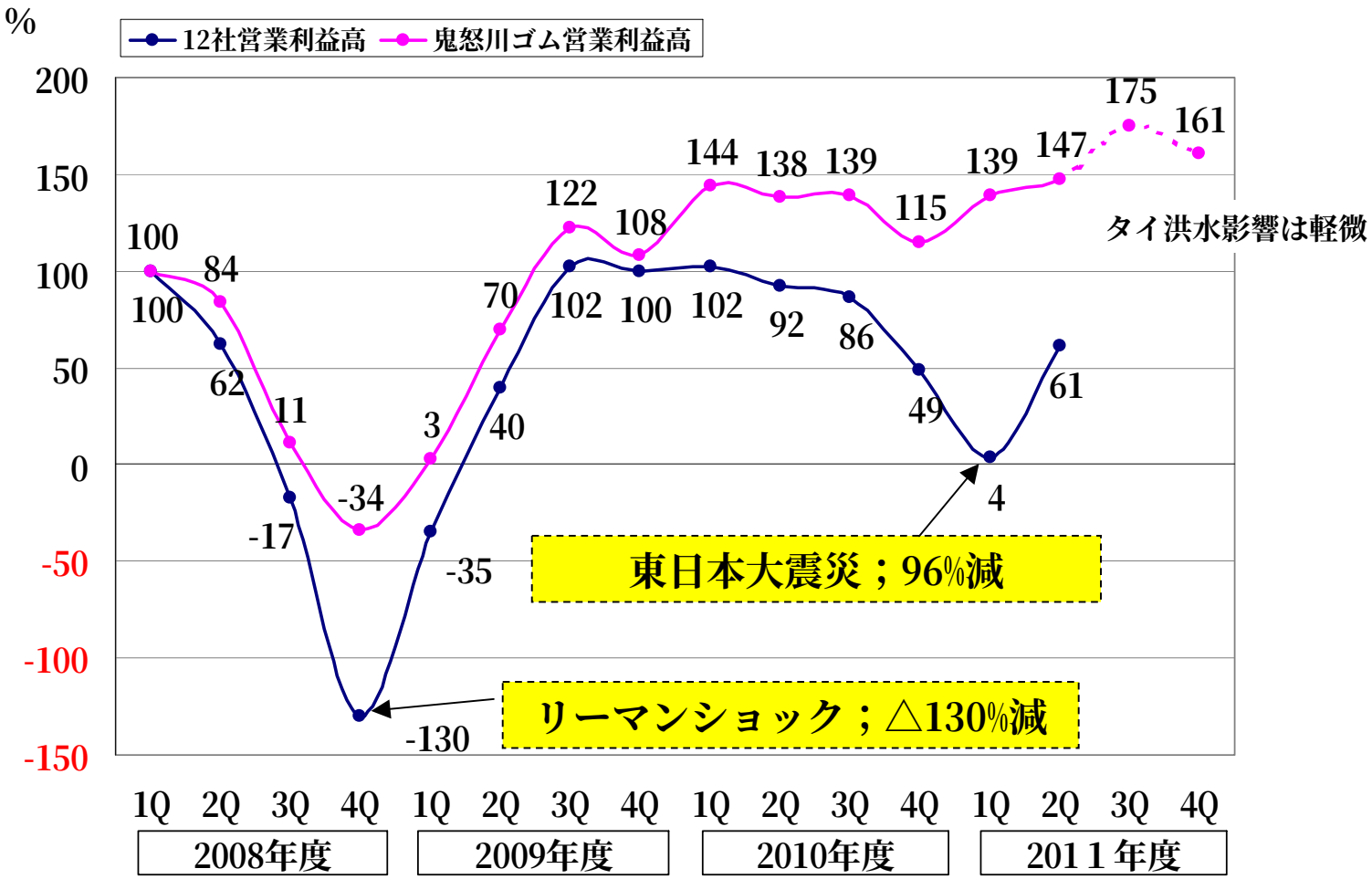
震災による売上減少は一時的かつ軽微にとどめることができた



KINUGAWA

リーマン・震災等のインパクト（営業利益）

リーマンショックの経験を生かした諸施策が、震災による利益減少を最小限にした



KINUGAWA

2011年度上半期の主な活動

2. 震災に伴う部品供給網寸断への対応

- 客先及び原材料メーカー殿との協働による代替原材料の早期採用
- 設備・治工具・金型・資材の海外調達をいち早く進めた結果、震災での調達リスクを最小限に回避
- 原材料を本社にて集中管理することにより、拠点別に最適配分を実施

2011年度上半期の主な活動

3. 大減産後の増産への対応

- グループ内で応援体制により、配員ロスを最小限に抑止。更に、客先の生産変動に対する対応力が大幅に向上
- 原材料の汎用化推進による必要数量確保

継続活動中

2011年度上期の主な活動

4. 売上拡大への布石

- ホース事業のグローバル展開を強化するために帝都ゴムを完全子会社化
- 新興国への販路拡大のために、韓国和承R&A社とインドビジネスでの業務提携契約を締結
- 既存顧客への拡販に加え、欧米系メーカーへの拡販も順調で、上期合計25億円の受注を計画通り獲得
- 建機メーカー向けに防振ゴムを拡販

タイの洪水の影響について

1. タイの子会社

- キヌガワタイランドKGT（車体シール部品）
- CPR（防振ゴム）

2. 洪水への対応

- 建屋入口をブロックで浸水を防止、設備は一切被害なし
- 入手困難な部品を代替調達に切り替え
- 中国子会社での応援生産

当社子会社はアユタヤ県ワンガナイ市 （アユタヤ県の東端）に位置し、アユタヤ中心部より約２０km離れている

タイの洪水の影響について

3. 稼働状況

- 車体シール部品は取引先の生産停止のため輸出部品中心に生産中。10月～12月の稼働率は30%減少する見通し
- 防振ゴムは一時減産したが、10月末より通常通りの稼働となっている

4. 当期の連結損益への影響

- 主要取引先は11月14日より生産を再開
- 予想される減産規模（最大6万台）を前提とすると、当期の連結損益への影響は軽微

KINUGAWA

中期経営計画（2011～2015）

Kinugawa Challenge 2015

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

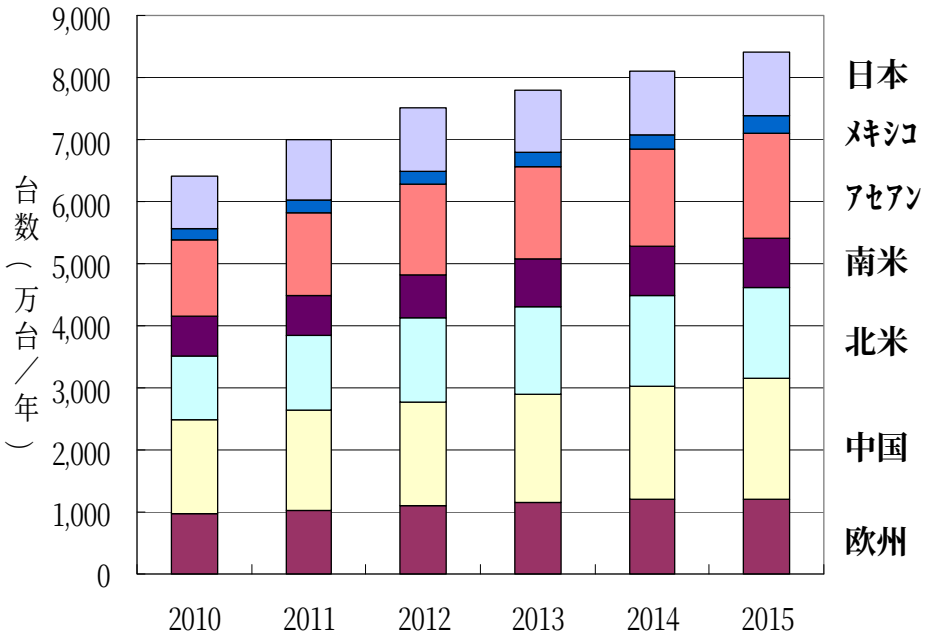
3. 2015年度目標

4. 7つの成長戦略

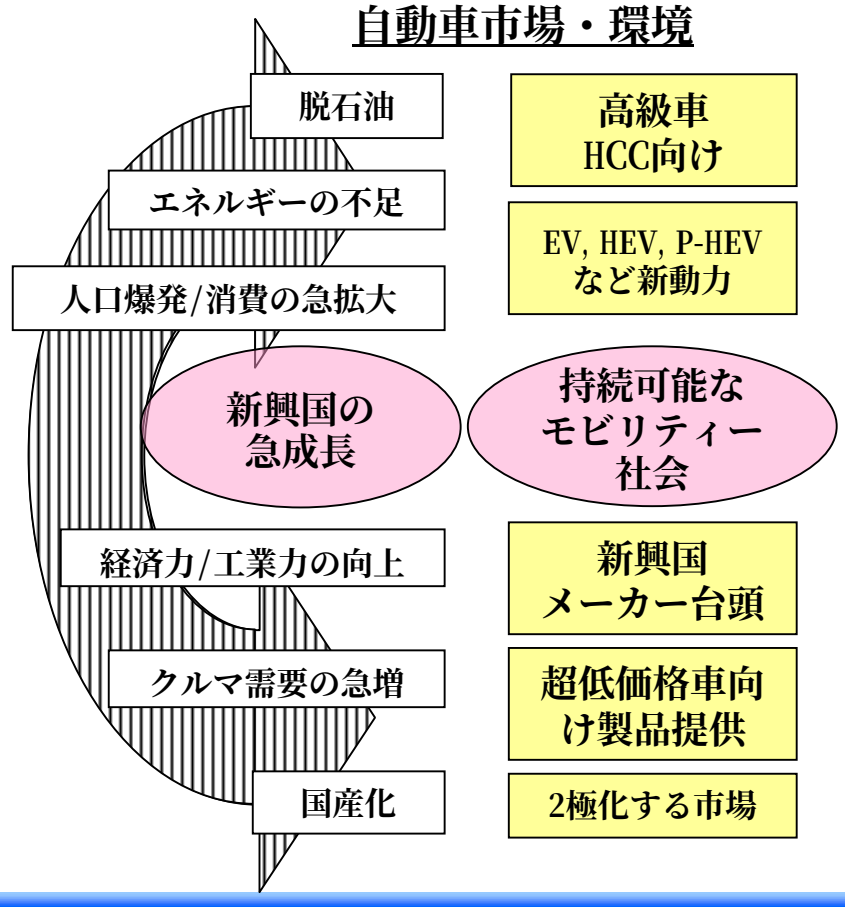
1-1. 世界の自動車市場・環境

- 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



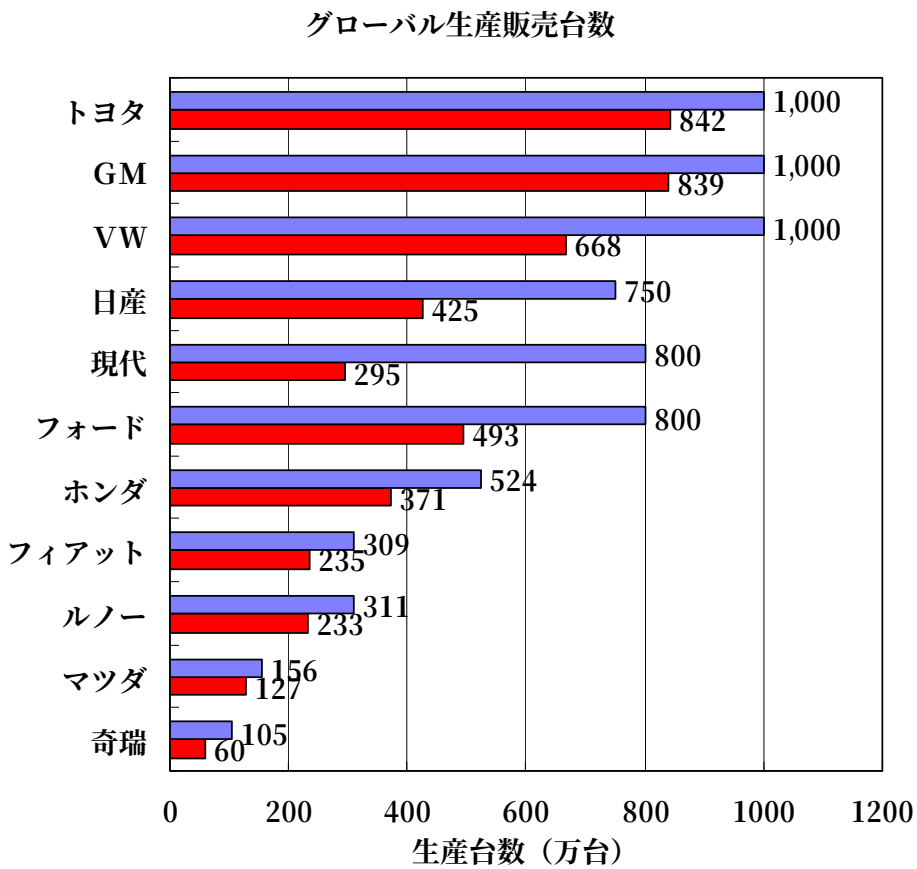
自動車市場・環境

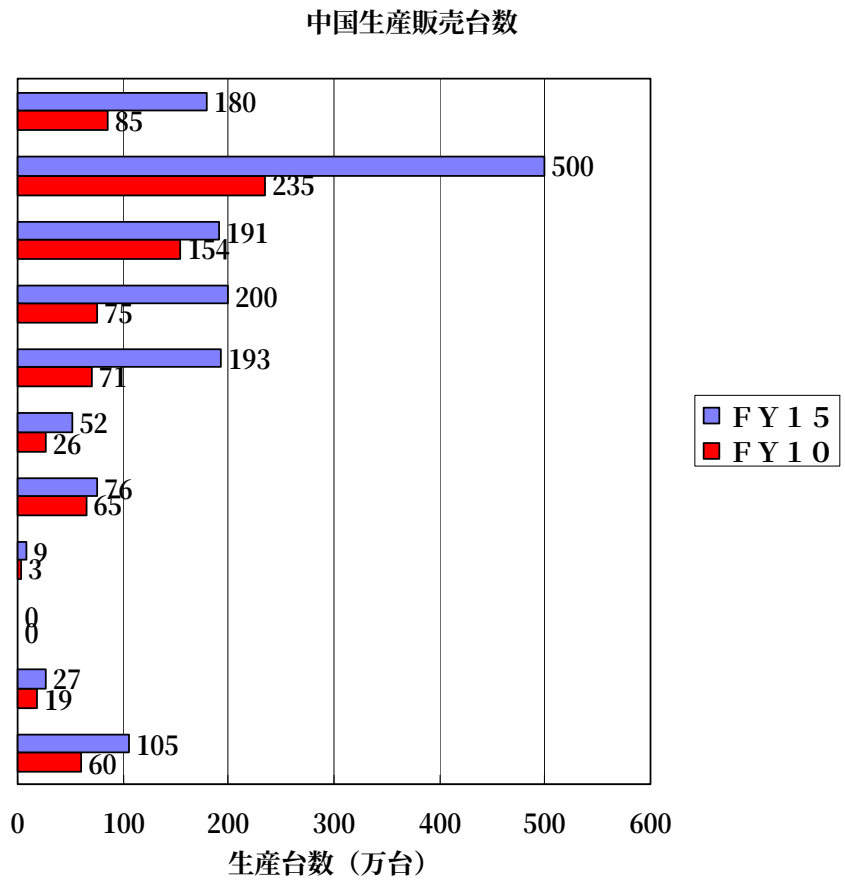


KINUGAWA

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



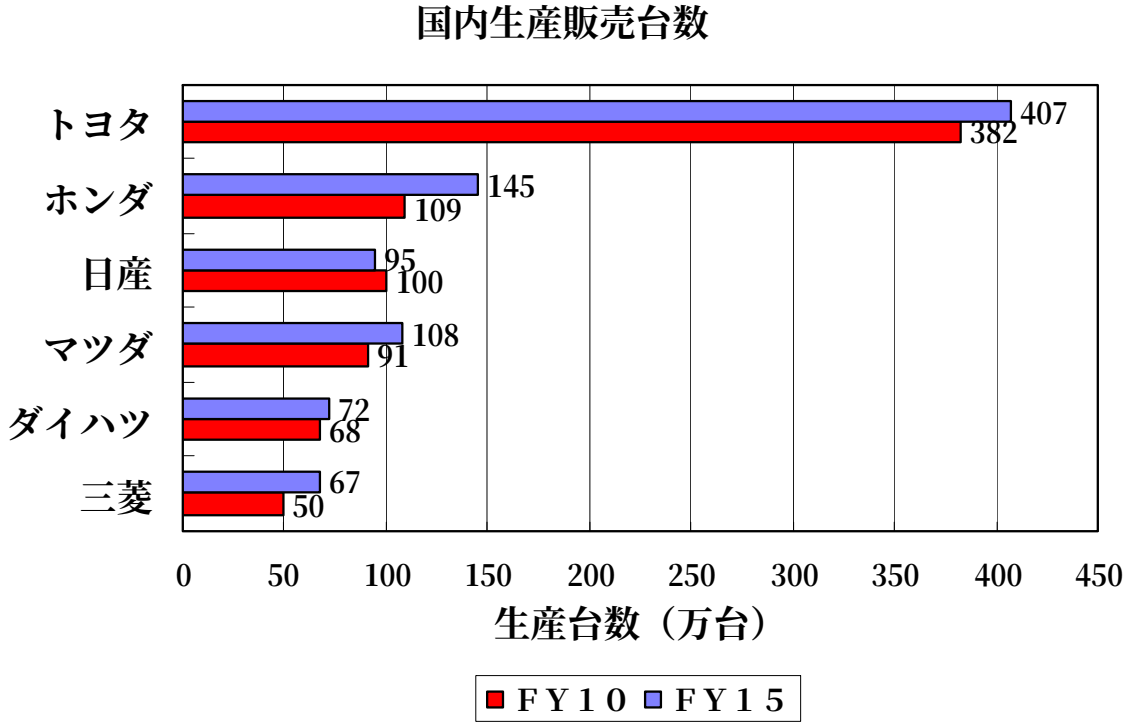


出展：IHSグローバルインサイト社2010年予測より

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

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

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

3. 2015年度目標（売上高・営業利益）

売　上　高　1,000億円以上

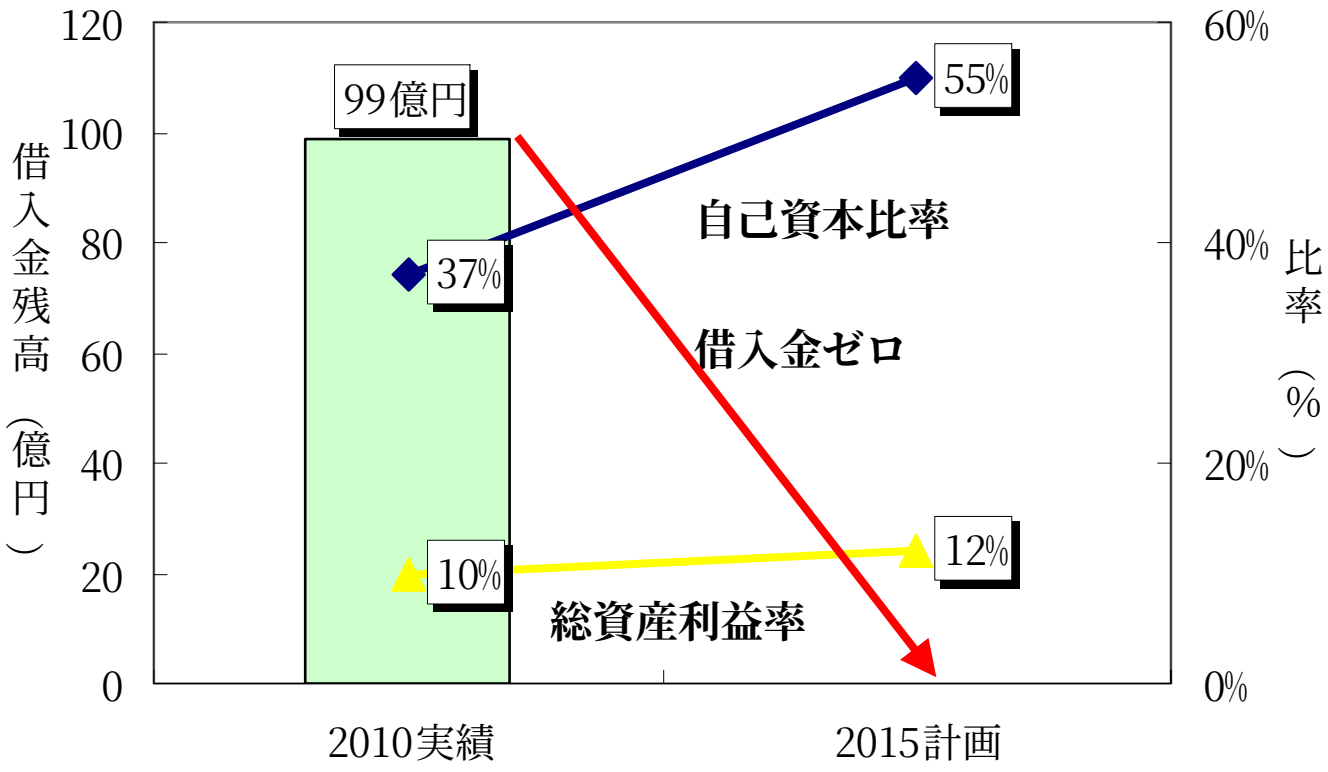
営業利益額　120億円以上

利　益　率　12%以上

KINUGAWA

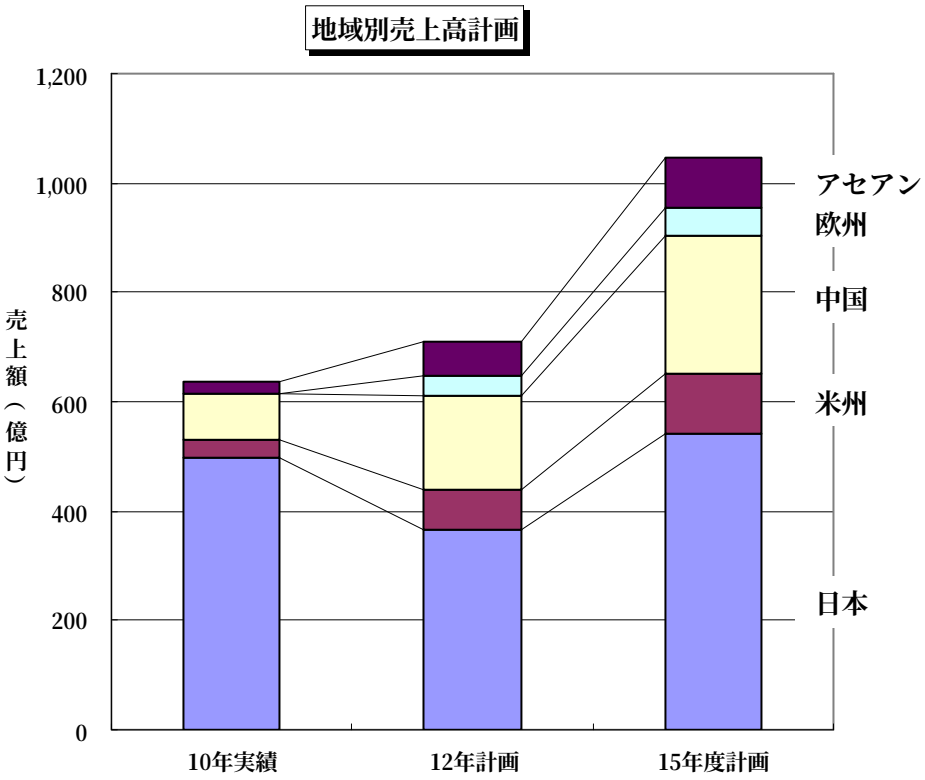
3. 2015年度目標（B/S指標）

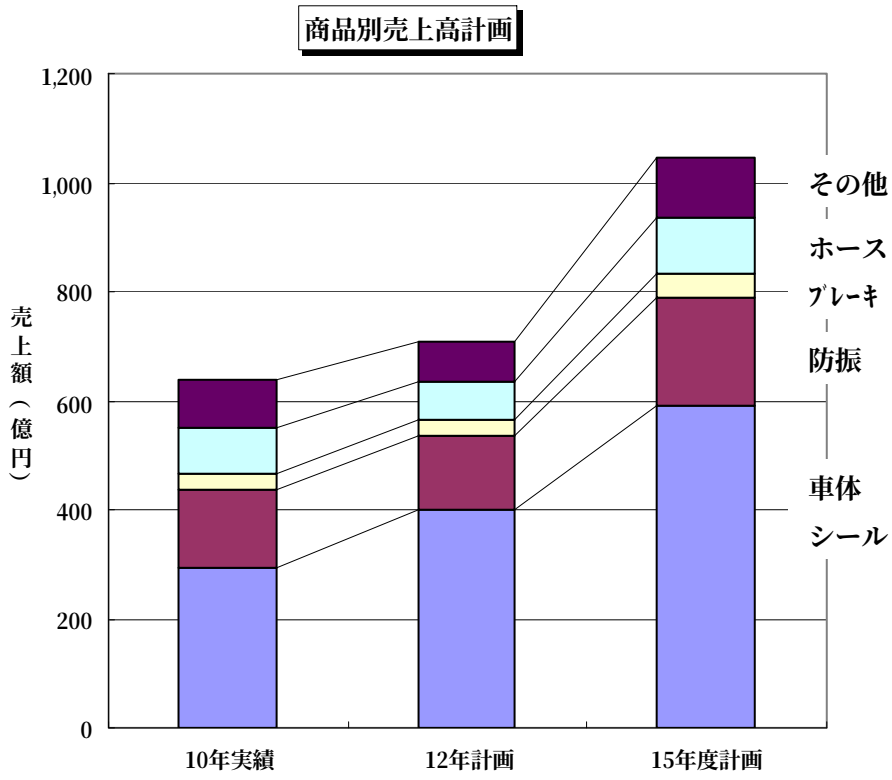
- 持続的に成長できる事業基盤を構築するために、得られる利益をグローバル再投資に振り向ける



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

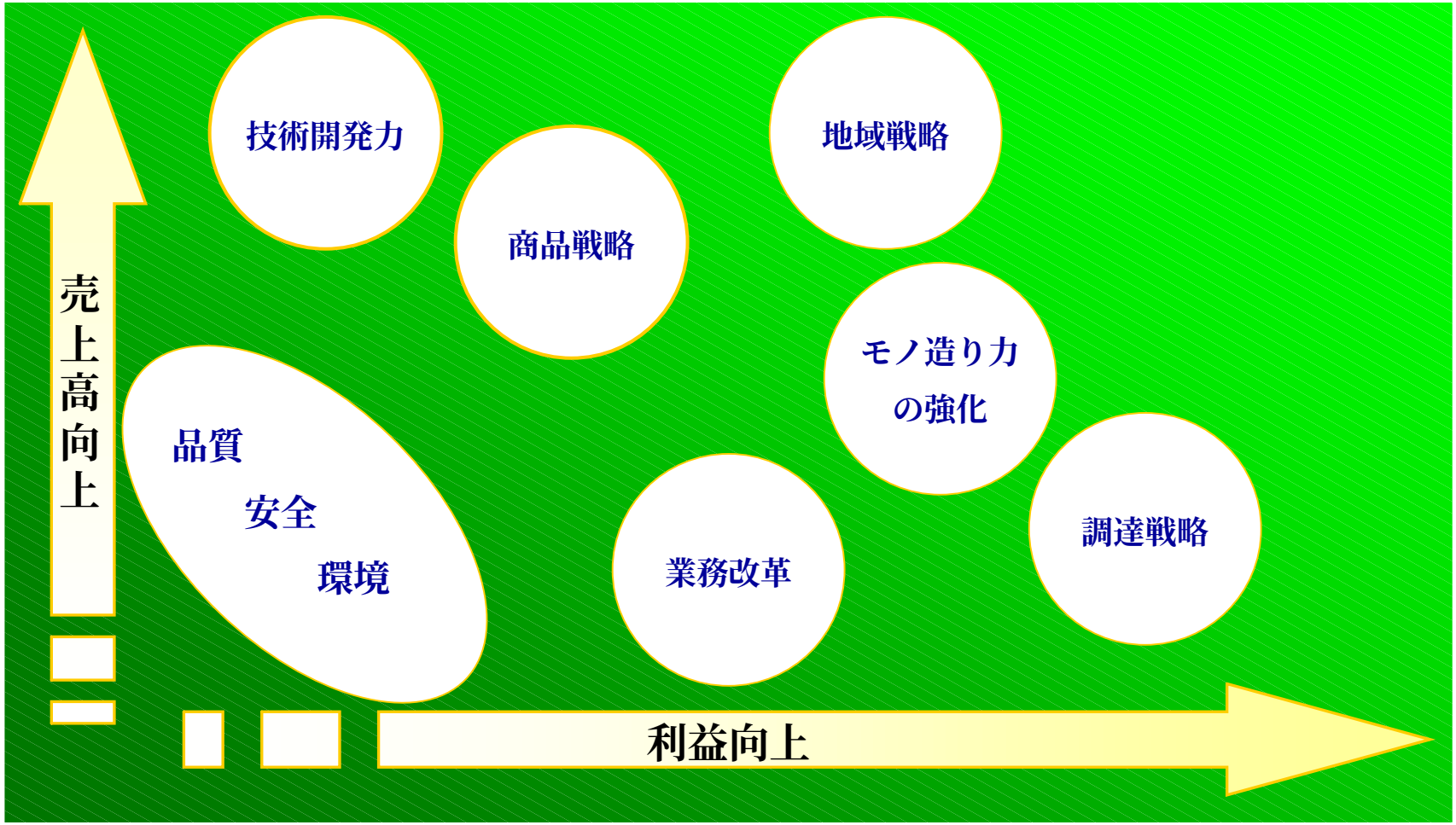
2. 中期経営目標

3. 2015年度目標

4. 7つの成長戦略

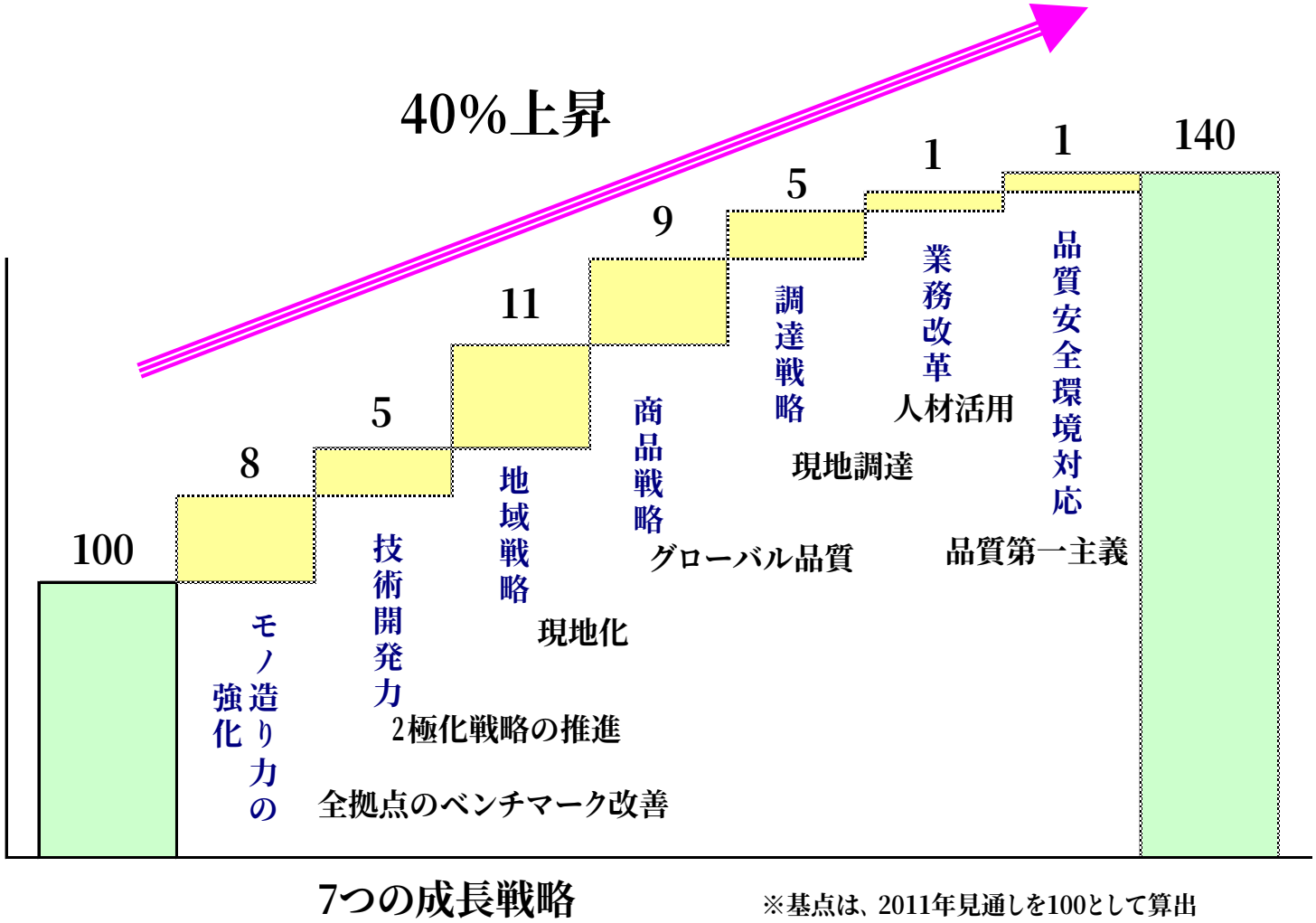
4. 7つの成長戦略　－戦略イメージー

- 持続的成長を7つの成長戦略で具現化させる



4. 7つの成長戦略　－目標成長率－

■ 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

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

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

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

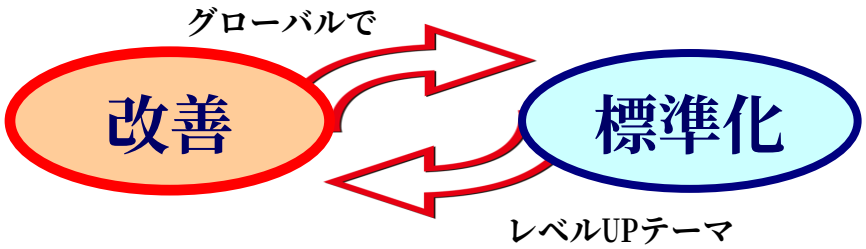
4-1. モノ造り力の強化

■ 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 】

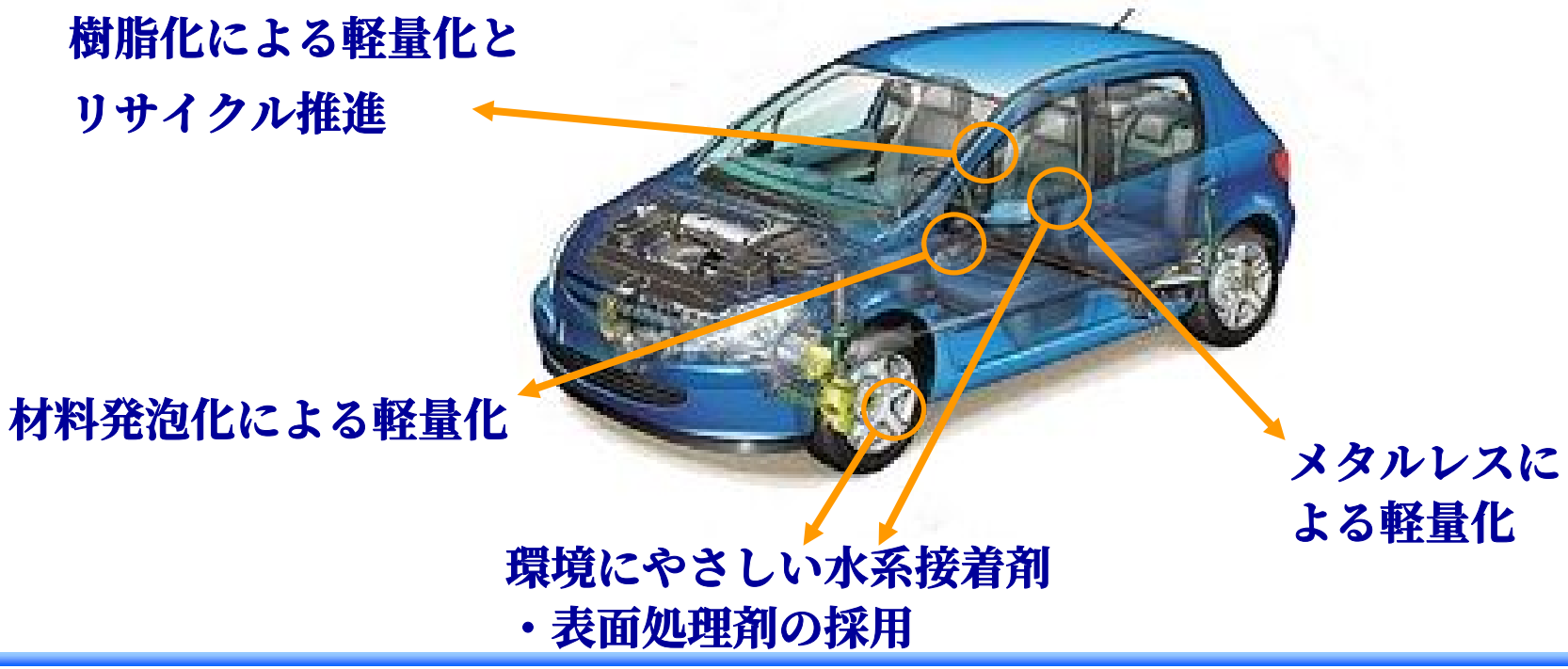


KINUGAWA

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



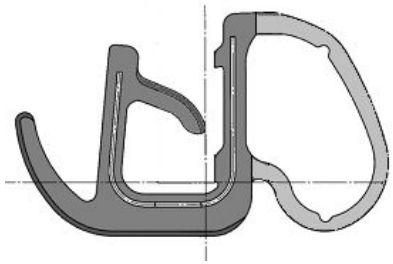
KINUGAWA

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

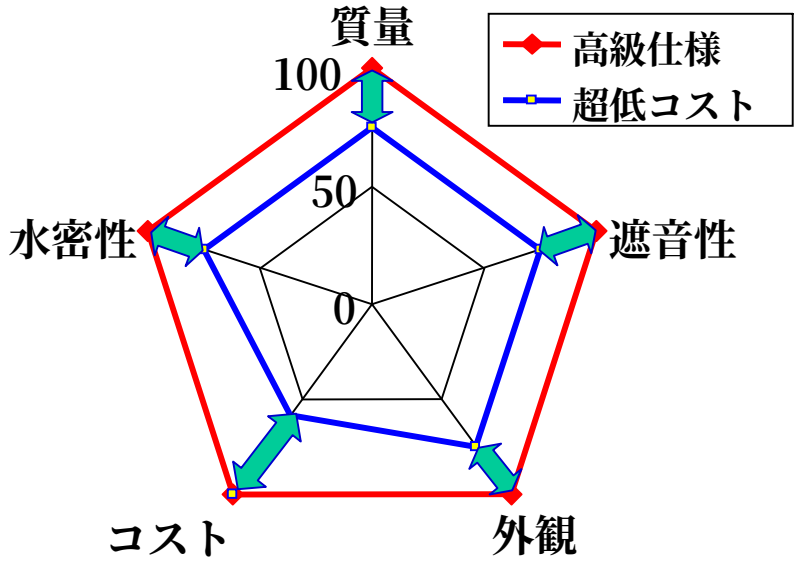
ウエルトボディーサイドの断面比較



機能に加えて衣裳性も
追求した高級仕様

形状を簡素化した
超低コスト仕様

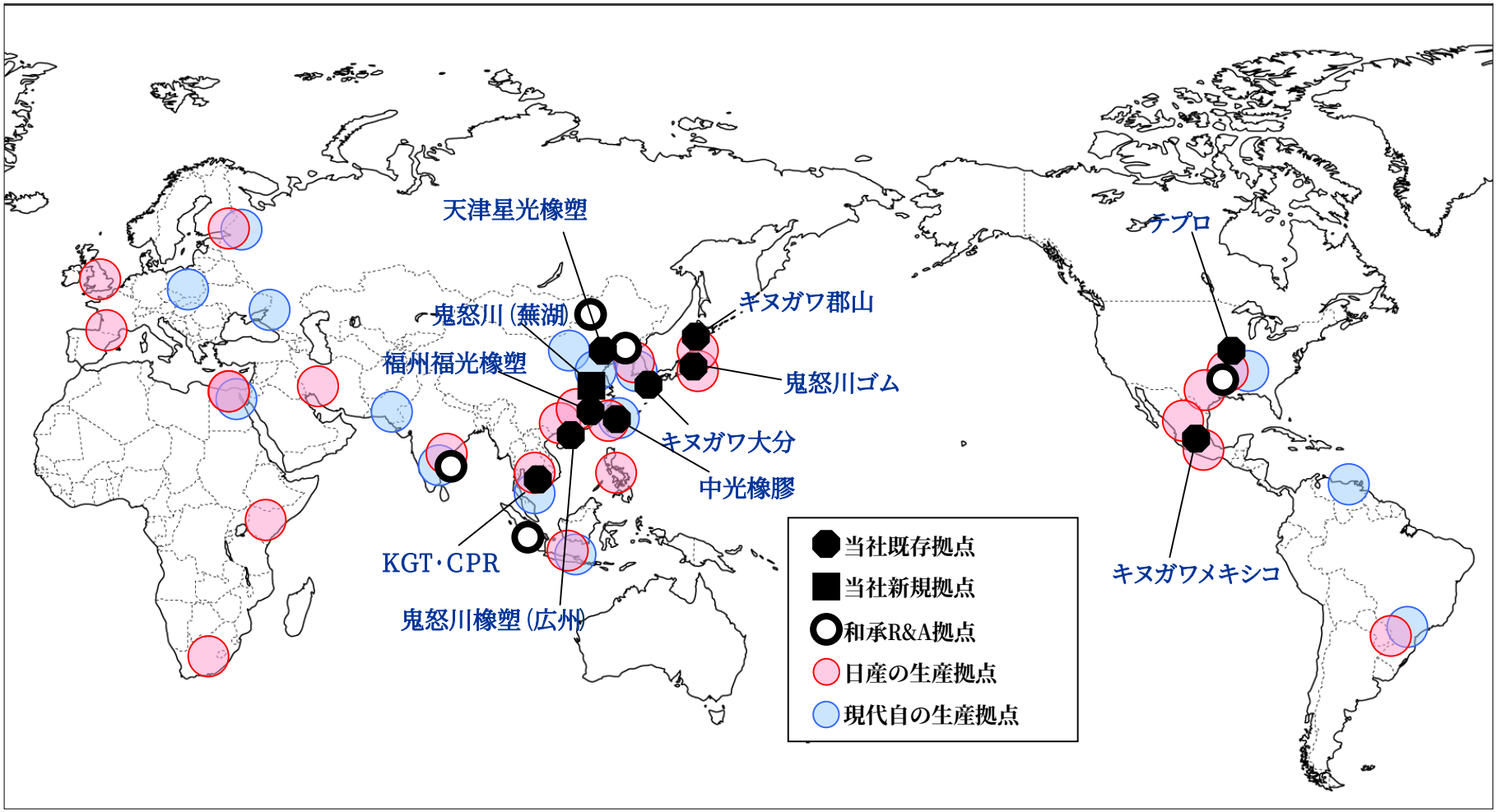
要求性能比較



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

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

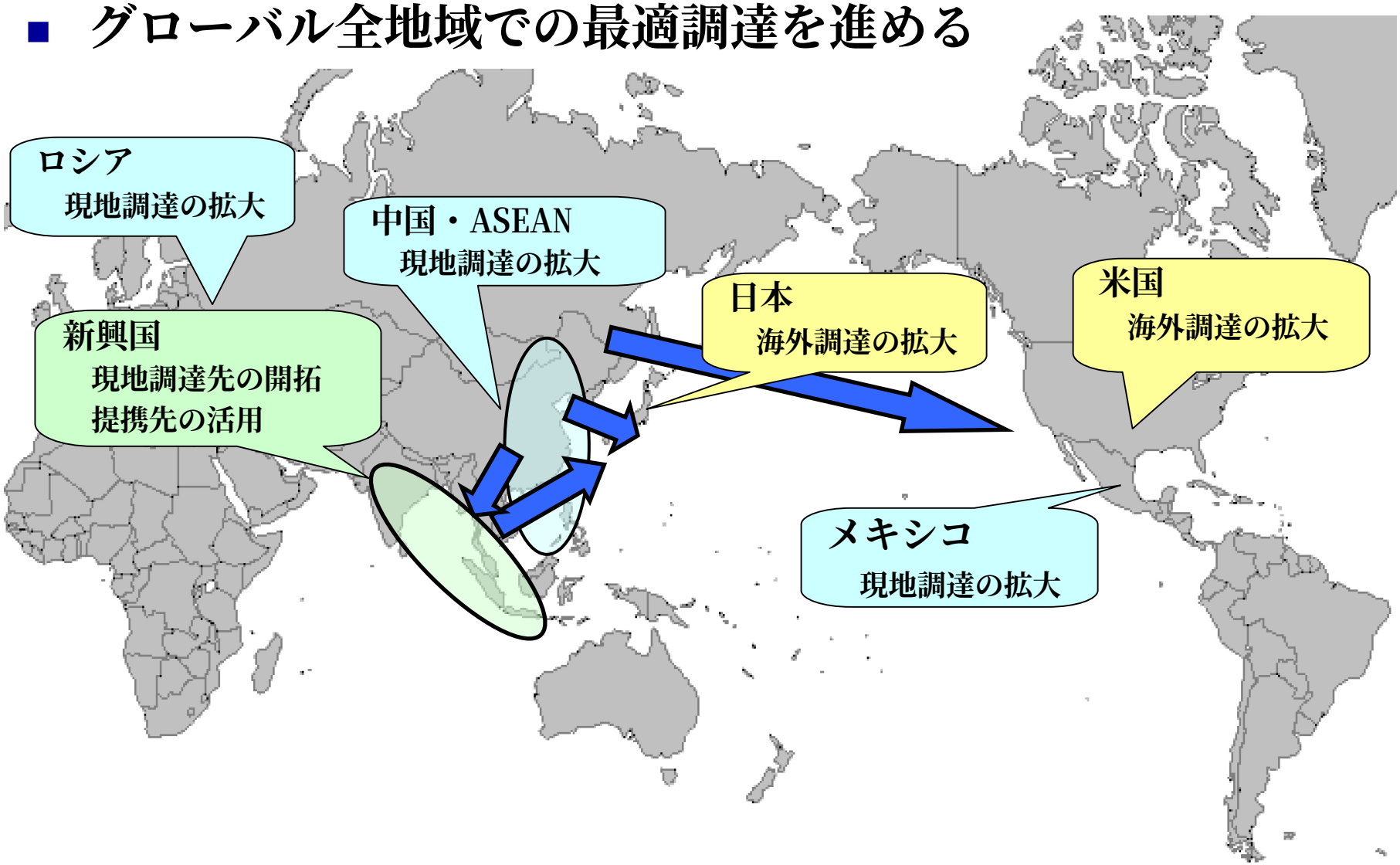
- 当社の全商品群で拡販
  - 防振ゴム部品・ホース・型物部品のグローバル拡販
  - 顧客要望を反映した商品ラインアップ拡充…２極化仕様の充実
- 新規事業の拡大
  - 自動車メーカー以外への拡販…建機メーカーへの拡販
  - 当社のゴム製造技術を生かした新分野への進出検討

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



KINUGAWA

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

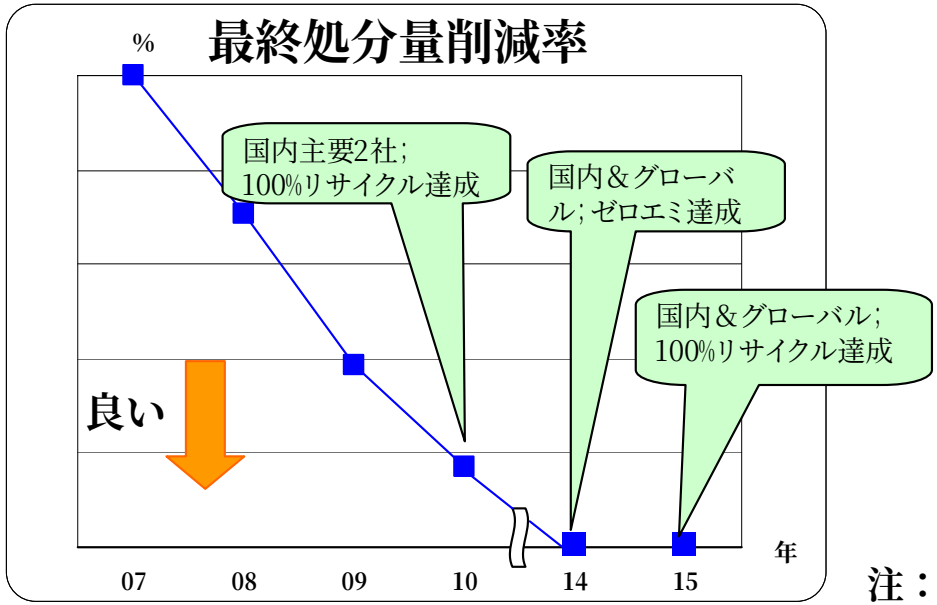
- 『お客様の求める品質を満足する商品・サービスを提供する
- 品質方針
  - お客様の満足を第一義として、開発・設計から生産・納入の各段階において品質保証に徹したプロセスを推進する
- キーワード:「桁違い品質を実現し、グローバルで顧客満足度 No1を達成する」
- 重点方策
  - 全拠点を対象にした品質保証体制の強化活動を進める
  - 開発～生産までの一貫した品質保証体制を構築する
  - グローバルに同一基準での標準作業を徹底させる

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

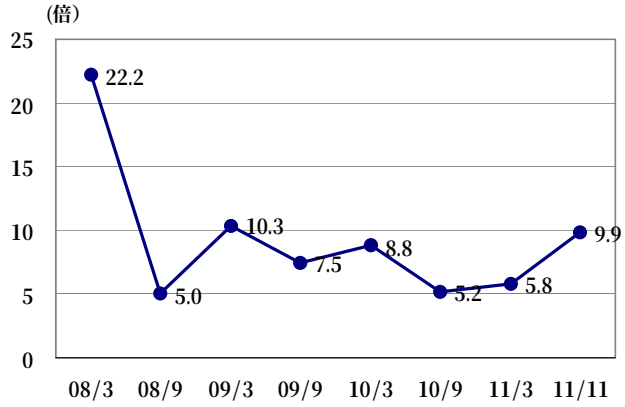
株主還元

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

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