2012年度決算説明

2013年5月24日

鬼怒川ゴム工業株式会社

KINUGAWA

1. 2012年度決算の状況

2. 2012年度の主な活動

3. 2013年度の主な取組み

KINUGAWA

2012年度決算のポイント

前期に対し減収減益
2桁（10.6%）の売上高経常利益率を確保

1. 下記理由により売上高と経常利益が減少
   - 客先生産台数の減少
   - 中国の反日運動に伴う日本車販売の減少
   - 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
2. 上記に対する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

2012年度決算概要

➢ 中国生産台数の減少、国内輸出向け部品の減少、新車立上げコスト増加等の要因により対前年同期比で減収減益となった

（単位：億円）

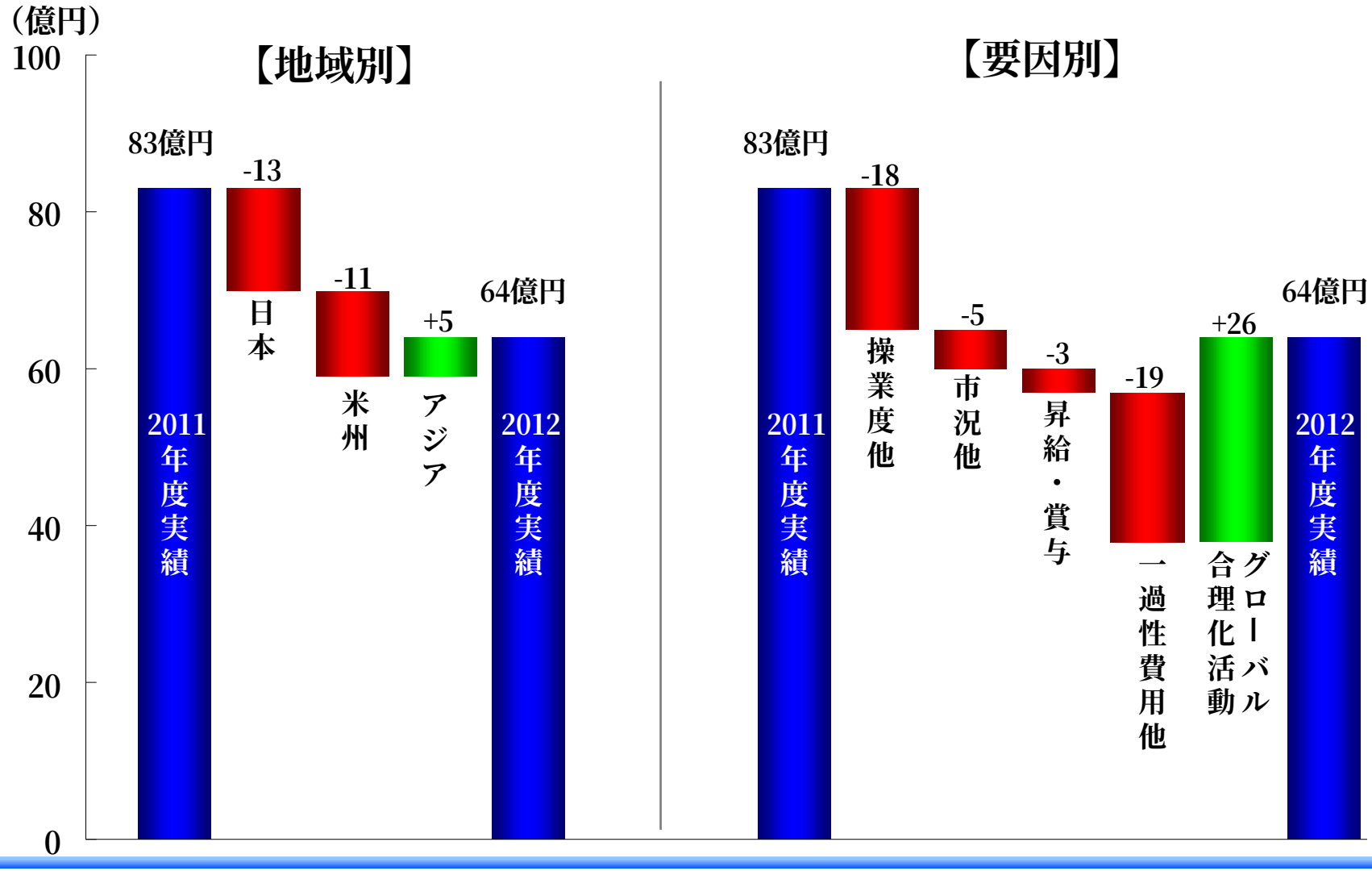
	2011年度	2012年度	
売 上 高	706.1	662.2	(94%)
営業利益	83.4	63.8	(76%)
率	11.8%	9.6%	
経常利益	85.6	70.5	(82%)
率	12.1%	10.6%	
当期利益	53.0	39.8	(75%)
総 資 産	467.1	490.7	(105%)
自己資本	210.2	255.2	(121%)
率	45.0%	52.0%	
借入金残	61.5	69.1	
DEレシオ	0.3	0.3	

（ ）内は前期との比率

KINUGAWA

営業利益変動要因（地域別・要因別）

➢ 地域別・要因別の収益増減は以下の通り

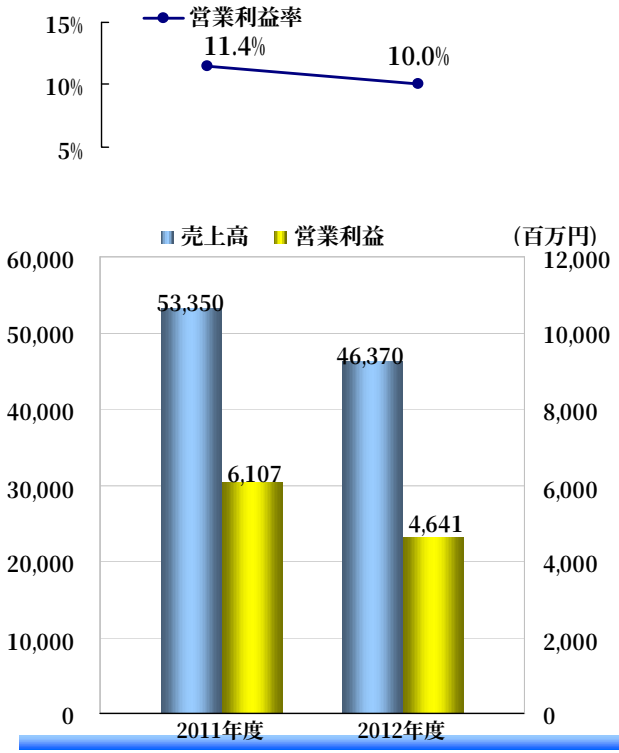


KINUGAWA

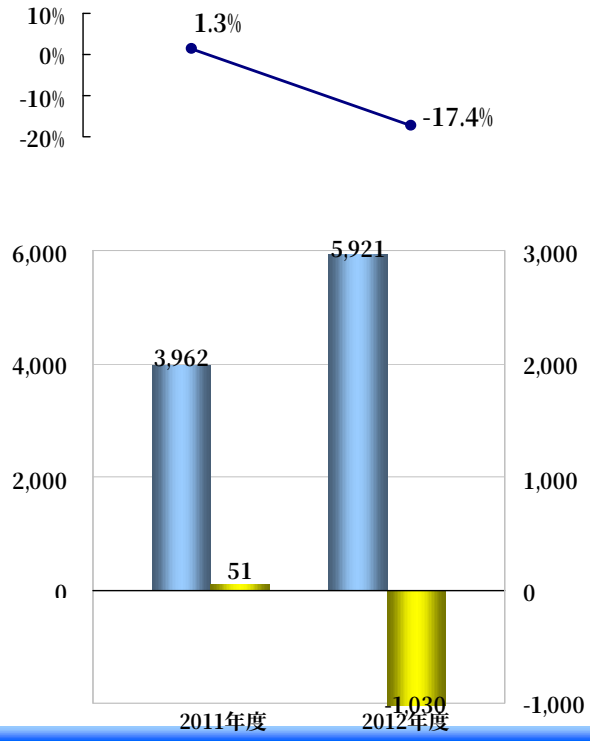
所在地別の状況

- 日　本；モノ造り改善・安価な輸入資材の採用等改善を進めたが、低収益部品の増加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
- 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
- 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

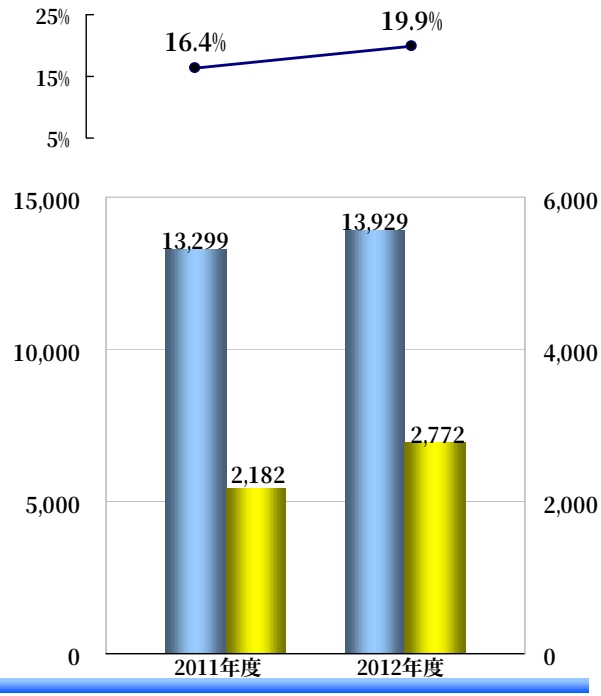
日本



米州



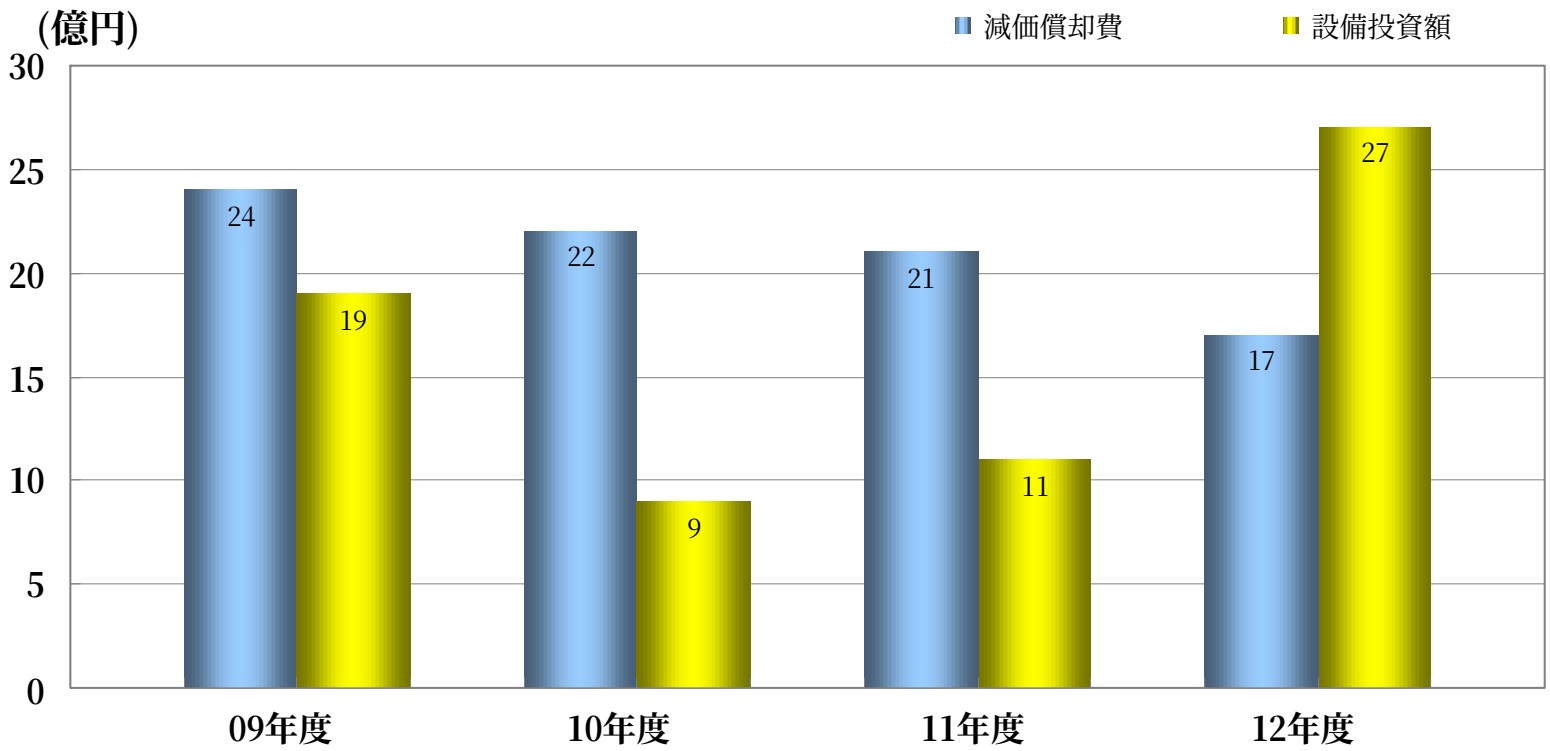
アジア



KINUGAWA

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



1. 2012年度決算の状況

2. 2012年度の主な活動

3. 2013年度の主な取組み

2012年度の主な活動　～サプライヤー優秀賞の受賞

- ダイハツSSC（シンプル・スリム・コンパクト）大賞の受賞
- 中華汽車(台湾)サプライヤー大会　モデルライン優秀賞の受賞
- ボッシュサプライヤーアワード2012総合賞の受賞

ダイハツSSC授賞式
2012年4月

中華汽車授賞式
2012年12月

ボッシュ授賞式
2013年1月

KINUGAWA

鬼怒川ゴムグループネットワーク

海外拠点

<中国・台湾>
1．中光橡膠公司　（台湾）
2．天津星光橡塑有限公司
3．福州福光橡塑有限公司
4．鬼怒川橡塑（広州）有限公司
5．鬼怒川橡塑（蕪湖）有限公司
6．鬼怒川橡塑（鄭州）有限公司

鬼怒川橡塑（鄭州）
2012年設立

完成予想図

<アセアン>
1．キヌガワタイランド
2．CPR（タイ）
3．キヌガワインドネシア
4．キヌガワインド

鬼怒川橡塑（蕪湖）
2012年操業開始

和承インディア
キヌガワインド
2012年設立

キヌガワインドネシア
2012年操業開始

<米州>
1．TEPRO（アメリカ）
2．キヌガワメキシコ

国内拠点

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
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

国内	１１社
海外	１２社
グループ	２３社

KINUGAWA

2012年度の主な活動　～新規拠点展開

- インドネシア（キヌガワインドネシア）･･･ 2012年6月：操業開始
- 日本（キヌガワ大分）の生産工程・現場運営を徹底的に真似る化し、日本並みの品質・生産性を確保

主要顧客

　日産インドネシア・アストラダイハツ

主要製品

　車体シール部品

売上高目標（2015年）

　6億円以上

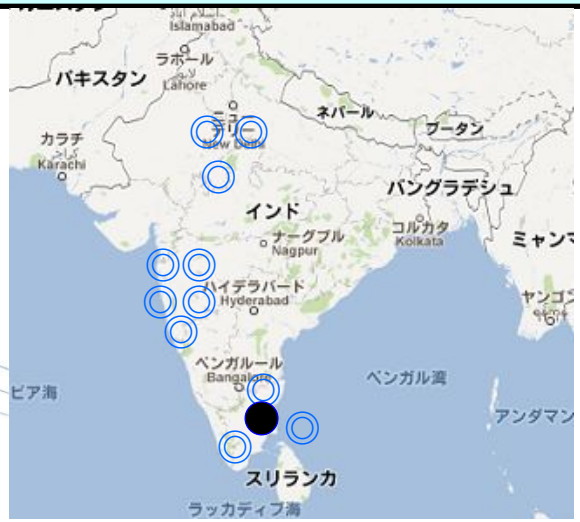
◎＝カーメーカー
●＝当社拠点

KINUGAWA

2012年度の主な活動　～新規拠点展開

- インド（キヌガワインド）･･･ 2012年12月：会社設立
- 和承インディアと提携

主要顧客
　日産インド
主要製品
　車体シール部品、ホース部品
売上高目標 (2015年度)
　10億円以上



◎＝カーメーカー
●＝当社拠点

キヌガワインド

2012年度の主な活動　～新規拠点展開

- 中国（鬼怒川椽塑（蕪湖））･･･ 2012年8月操業開始
- 中国４番目の生産拠点

主要顧客
　奇瑞汽車、鄭州日産
主要製品
　車体シール部品、防振部品
売上高目標 (2015年度)
　25億円以上

2012年度の主な活動　～新規拠点展開

- 中国（鬼怒川橡塑(鄭州)）･･･ 2012年11月会社設立、2013年操業開始
- 中国5番目の生産拠点

主要顧客

　鄭州日産、東風日産

主要製品

　車体シール部品、防振部品

売上高目標　(2015年度)

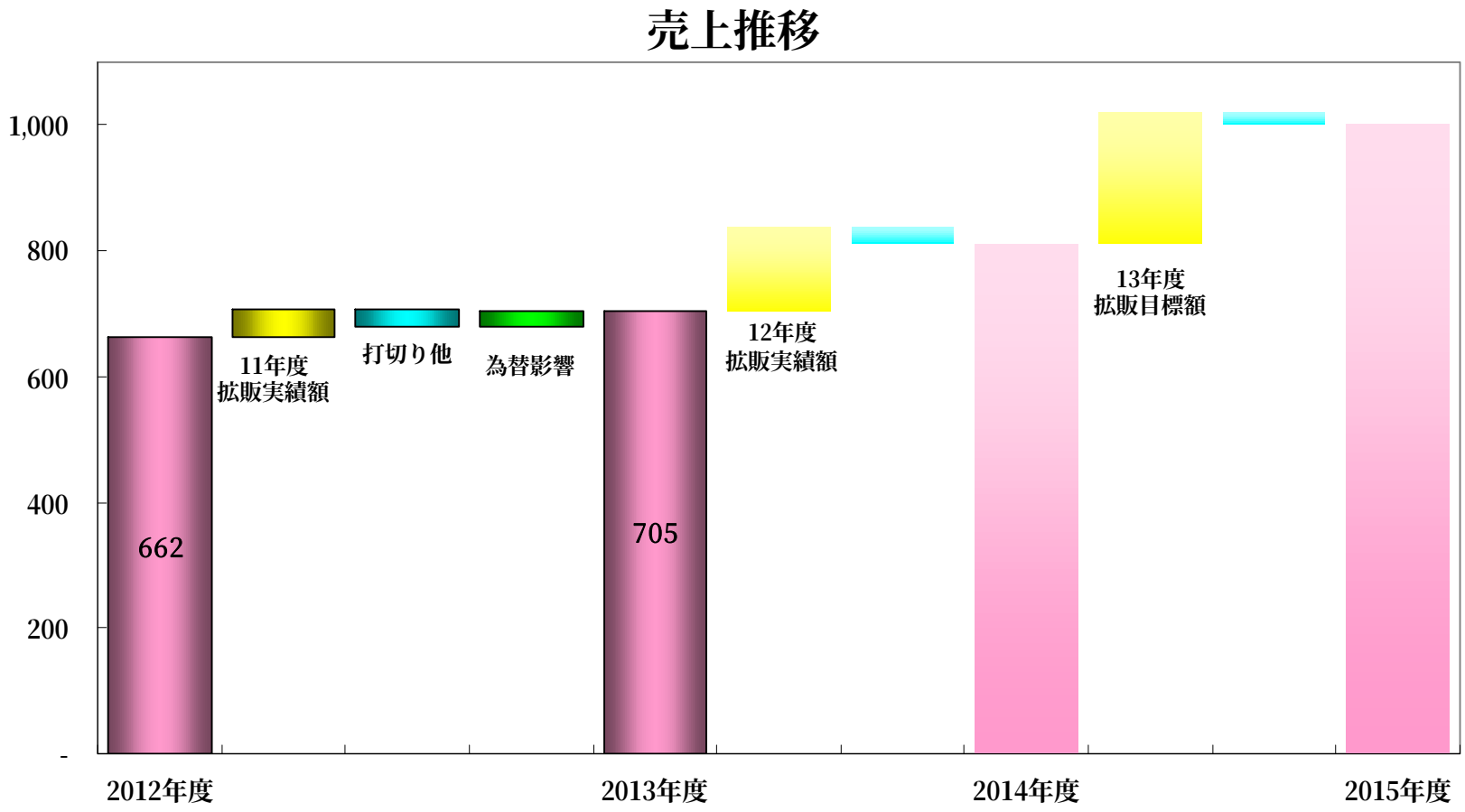
　30億円以上

完成予想図

KINUGAWA

2012年度の主な活動　～拡販

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



2012年度の主な活動　～構造改革　八洲ゴム

➢ 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スリム化した

＜所在地＞
福島県河沼郡会津坂下町

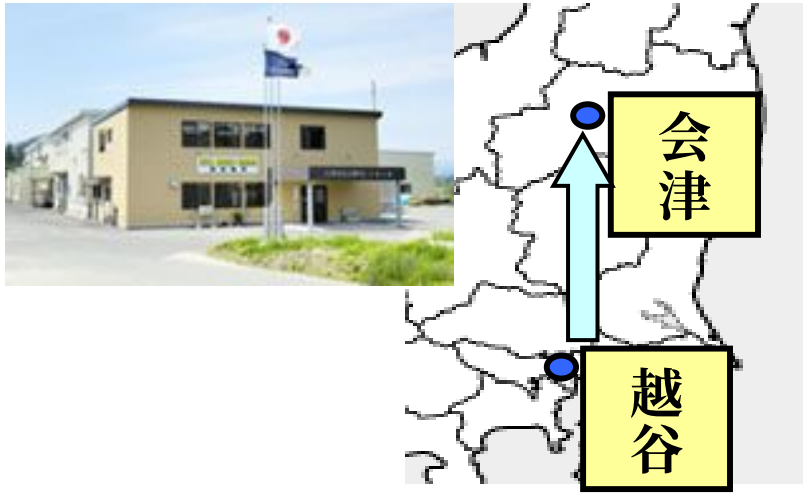
＜事業内容＞
自動車用及び建機用ゴム製品、
各種工業用ゴム製品の生産と販売

＜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＞
小松製作所、キャタピラージャパン、三菱重工、
日立建機、埼玉機器、三菱ふそうトラック・バス
ＴＣＭ、三輪精機、コベルコ建機、ダイハツ工業 他

※国内シェア：建設機械用ホース70%（吸排気系）

1）2012年度の取り組み
①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)

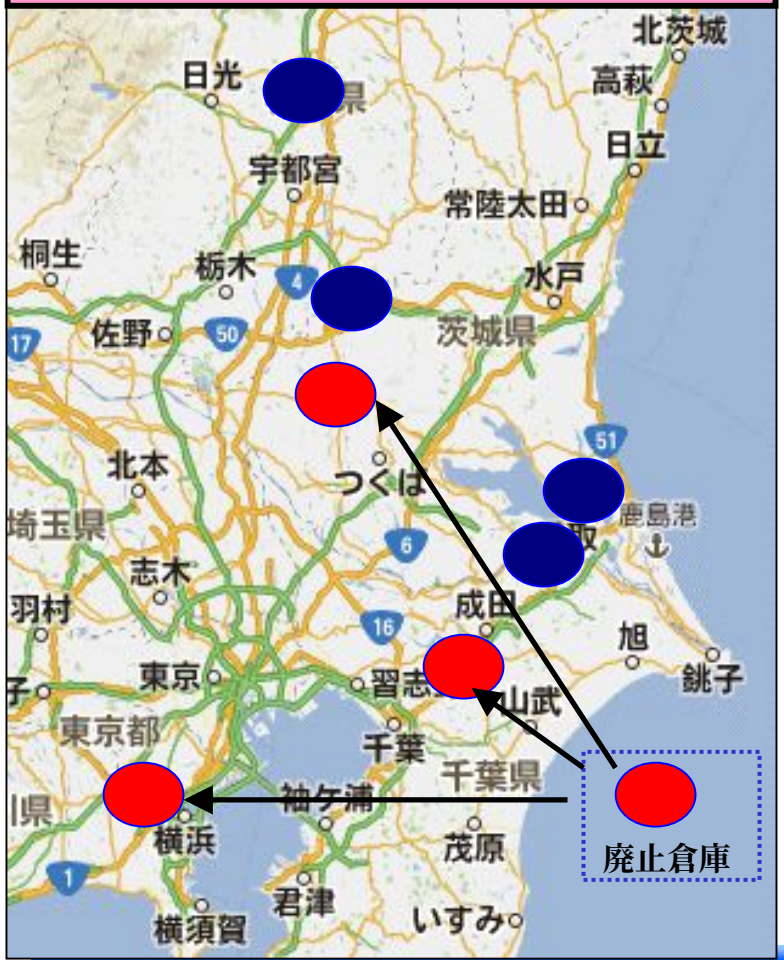


2）2013年度以降の取り組み
①建機用ホース部品の売上・シェアを
更に拡大する為、中国へ進出予定。

2012年度の主な活動　～構造改革　物流

- 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

関東圏　物流倉庫　経緯



＜倉庫削減＞

①神奈川地区　直納化により倉庫廃止

②北関東地区　倉庫の集約（玉戸倉庫廃止）

③千葉地区　　千葉北倉庫を成田に移管

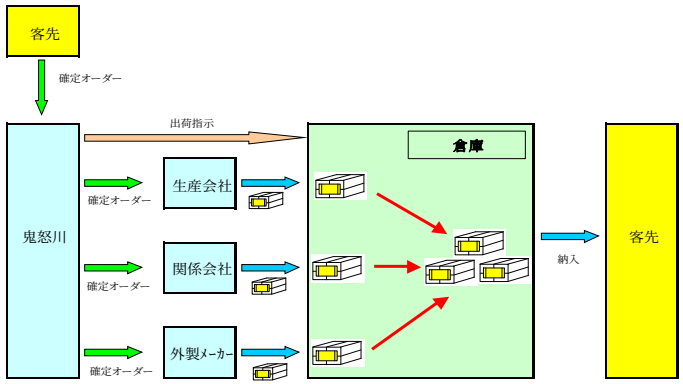
*佐藤ゴム敷地

※ 改善前　7倉庫 ⇒ 改善後　4倉庫

＜直納化＞

①八洲ゴム：会津工場からの直納化

②真岡工場：工場軒下からの直納化



KINUGAWA

2012年度の主な活動　～モノ造り改善　帝都ゴム

ホース自動マーキング装置の開発

改善前

ホース両端部にマーキングを手で押印していた

改善後

自動マーキング＆マーキングしないと外れないようにして欠印を防止した

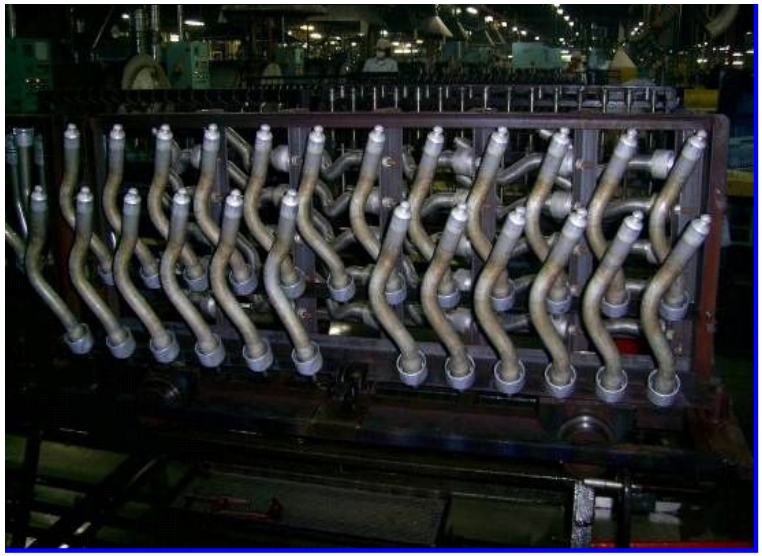
KINUGAWA

2012年度の主な活動　～モノ造り改善　帝都ゴム

加硫釜充填率向上

改善前

縦挿し131本



改善後

横挿し149本

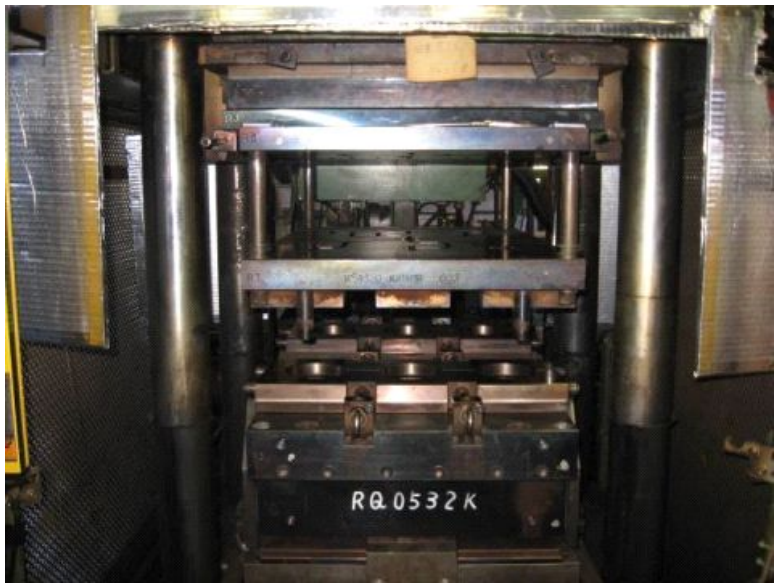
改善前	131本/H
改善後	149本/H
生産性	114%

KINUGAWA

2012年度の主な活動　～モノ造り改善　ナリタ合成

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%の省エネを実現（断熱材はダンボール・アルミ箔で手作り）

KINUGAWA

2012年度の主な活動　～モノ造り改善　キヌガワ大分

長モノ部品の検査方法改善

改善前

検査をしながら両端末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

1本あたり3秒短縮

KINUGAWA

2012年度の主な活動　～モノ造り改善　キヌガワブレーキ

- 自前で設備稼働状態を集中監視できるモニターを設置し（見える化）、設備が停止してもすぐに対応可能となり、停止時間を大幅に削減することができた（対象設備31台）

KINUGAWA

1. 2012年度決算の状況

2. 2012年度の主な活動

3. 2013年度の主な取組み

2013年度の経営環境

1. 国内

- 日銀による大幅な金融緩和による円安進行と心理的改善が見られるものの、円安による輸入物価上昇といった逆効果もあり、緩やかな景気回復基調となるものと予想
- 主要顧客自動車生産は減少する計画（円安により生産台数がやや持ち直す見通し）

2. 米州

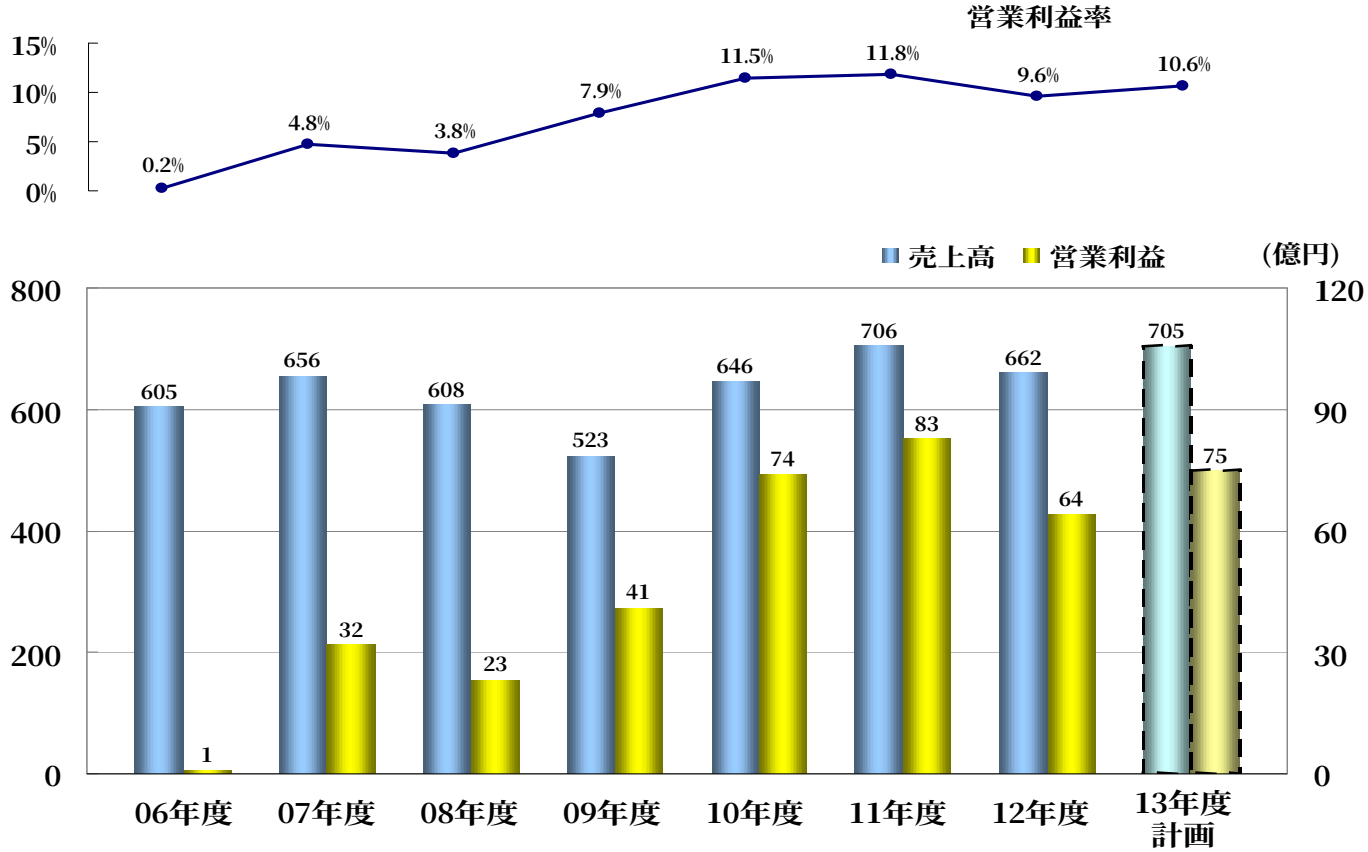
- 米国経済は回復基調が続き、メキシコ経済も概ね順調
- 主要顧客の自動車生産は新車効果もあり拡大。カーメーカーのメキシコ進出が更に加速化される

3. アジア

- 中国経済の減速は小幅に留まり、緩やかな成長が持続
- 中国での主要顧客の生産も回復。東アジアで税制やエコカー補助金打ち切りの影響が見られる

2013年度連結業績予想

- 2013年度は、国内を中心に売上微減を見込みでいるが、同年度に171億円の拡販を実現し、2015年度1,000億円の販売を目指す
- 2012年度に海外拠点を中心に発生した新車や生産遅れロスの再発を防ぎ、更にグループ構造改革の推進により、一層の利益率向上を目指す



業績見通し

1. 売上高：主に米州・アジア地域の受注増・生産増により増収を見込む
2. 利益：増収に伴う操業度の増加、一過性ロスの解消、資材調達の現地化・LCC供給拡大により増益を見込む
3. 地域別業績
   - 日本：減収減益となる見通しだが、モノ造り改善継続により挽回を図る
   - 米州：新車立上げロス、増産対応ロスの改善により赤字を解消する見通し（増収増益）
   - アジア；中国の生産台数回復等により増収増益の見通し（タイで発生した一過性費用は解消）
4. 設備投資等
   - 設備投資40億円、減価償却費19億円
5. 想定為替レート
   - 米ドル90円、人民元14.4円

KINUGAWA

2013年度　重点方策

本年度は以下を重点方策として取り組む

1. 短期収益の確保

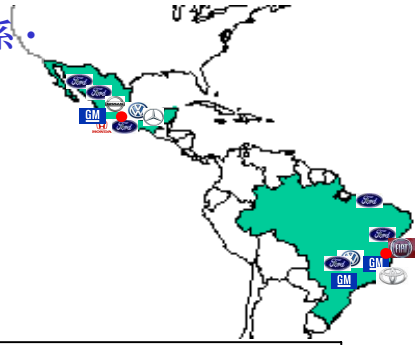
- 原材料調達の現地化、LCC拠点（中国/タイ）からの部品供給を拡大
- 日本のベストプラクティスの生産方式を標準化し、グローバルに水平展開する

→新設のグローバルモノ造り革新推進部が担当

2. 売上の更なる拡大

- 主要カーメーカー（日系、欧米系）に対する拡販活動を実施

メキシコ・ブラジルにある日系・欧米系自動車メーカー



3. 仕事の質の改善

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

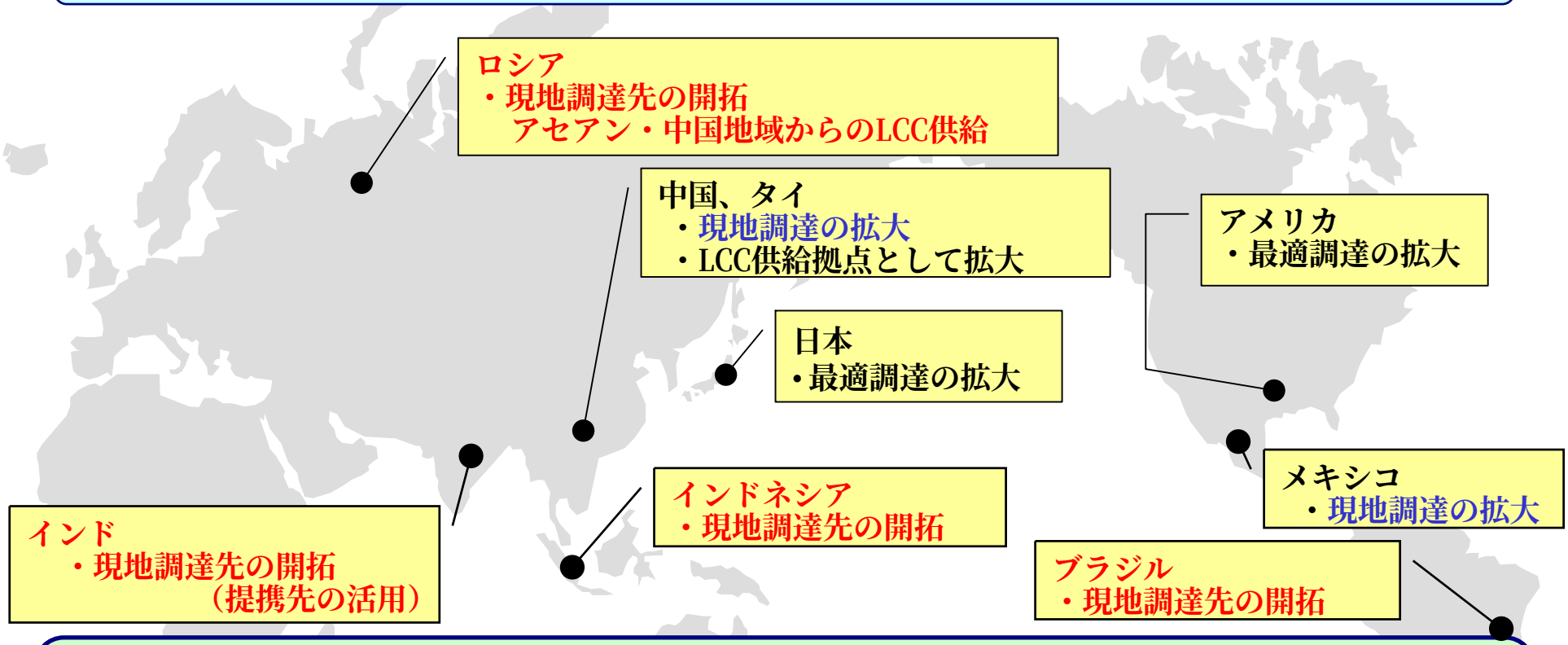
日本での新車・品質・生産・原価・安全の各管理手法をマニュアル化して拠点運営の標準化を進める

→拠点運営経験豊富な工場監督者を派遣して現地指導を強化

KINUGAWA

2013年度の取組み　～短期収益の確保　現地化・LCC化

➢ グローバル全地域での最適調達の推進



★ 調達コストの更なる削減

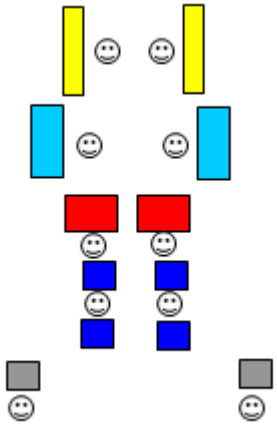
- 汎用化、共用化の拡大
- 現地調達先の開拓と採用のスピードアップ
- 金型仕様の標準化（統一化）と現地化

KINUGAWA

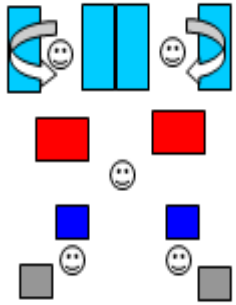
2013年度の取組み　～短期収益の確保　モノ造り改善

➢ 改善された日本のモノ造りをそのまま真似る

タイ　車体シール部品改善事例



従来の配員



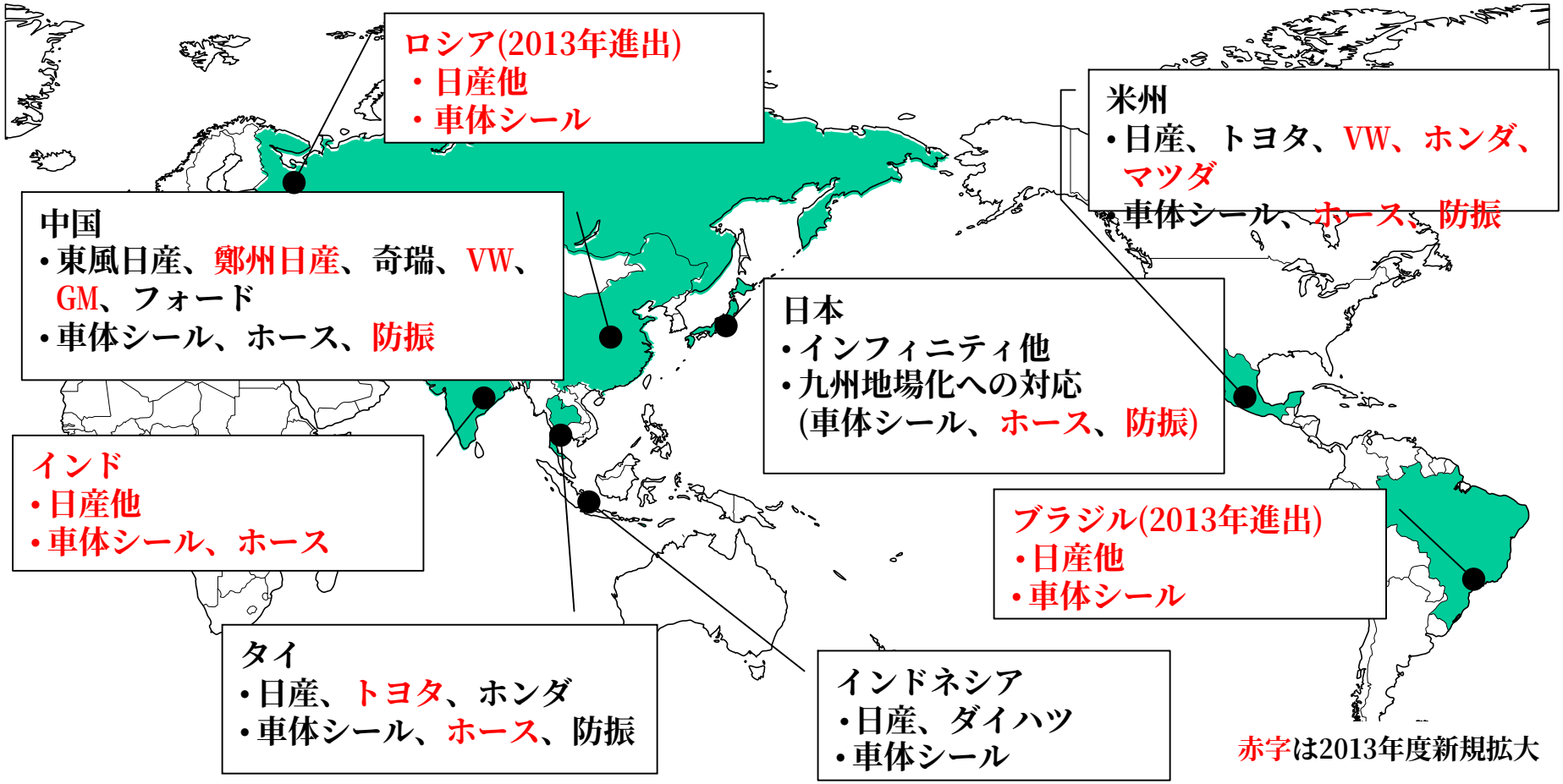
改善後の配員

省人5名/シフト改善
（キヌガワ郡山の真似る化）

KINUGAWA

2013年度の取組み　～拡販（地域別拡販）

- ２つのシナリオ（複数の顧客、車体シール部品プラス他の製品群、高付加価値製品と廉価品）で海外進出に伴うリスクを回避する
- 中国、タイ、メキシコは重要拠点に位置付け、全商品群を販売する

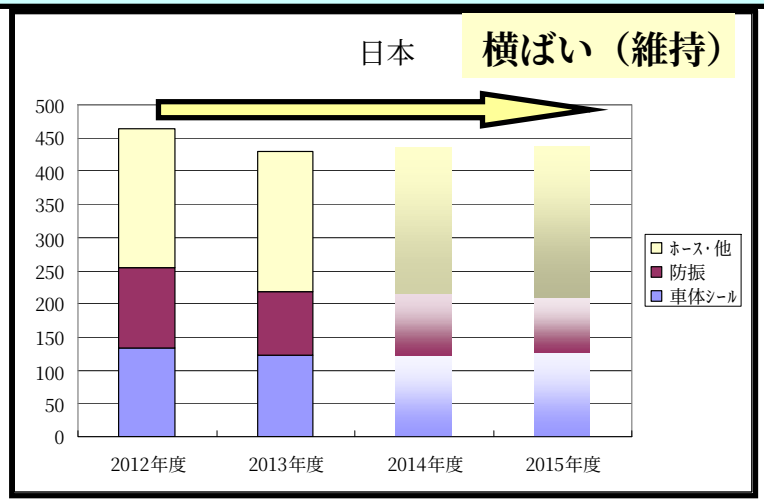


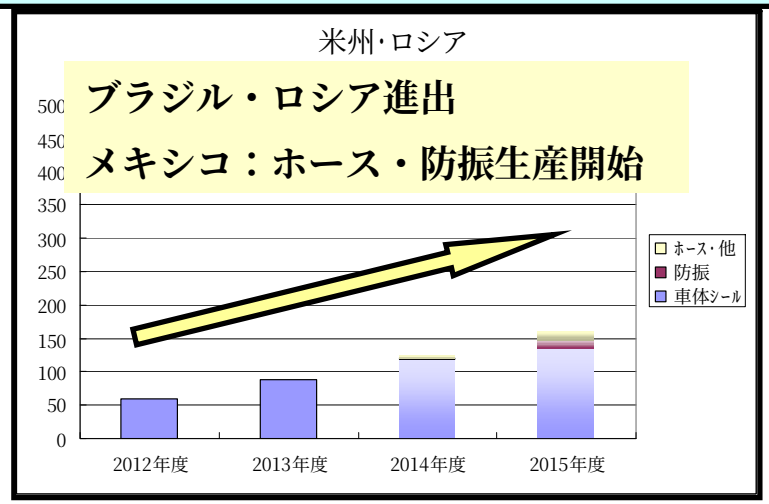
赤字は2013年度新規拡大

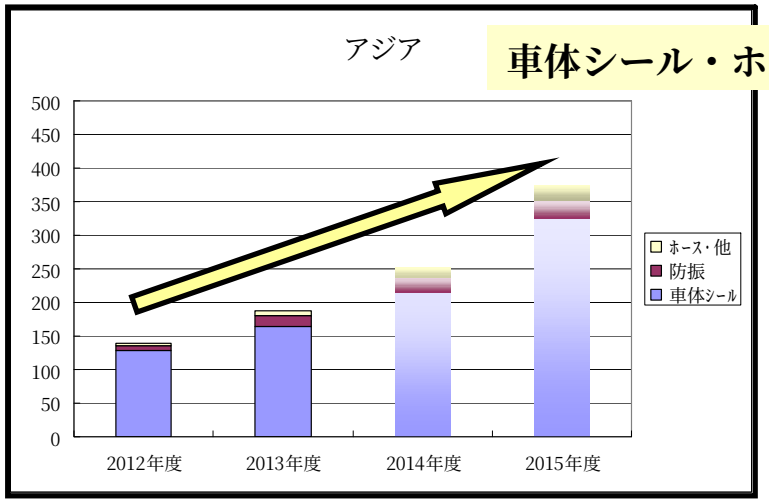
KINUGAWA

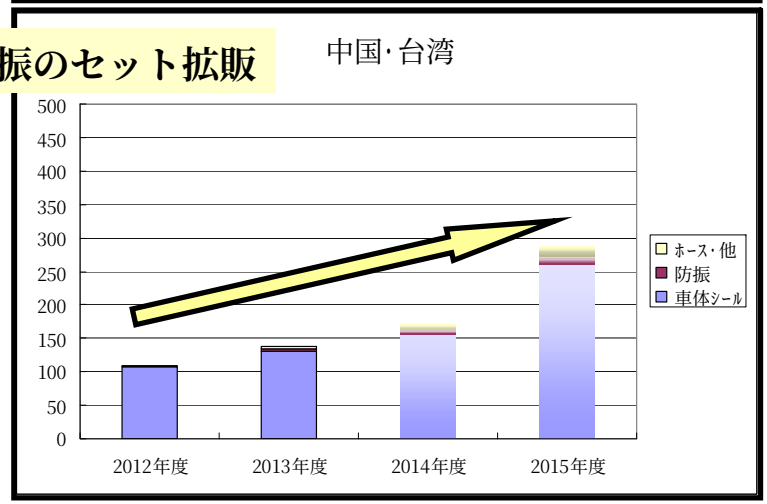
2013年度の取組み　～拡販（地域別・部品別目標）

➢ 主要取引先の車両生産台数は、日本国内は10万台減少を見込んでいるが、米州で20万台、中国で30万台増加する見込み





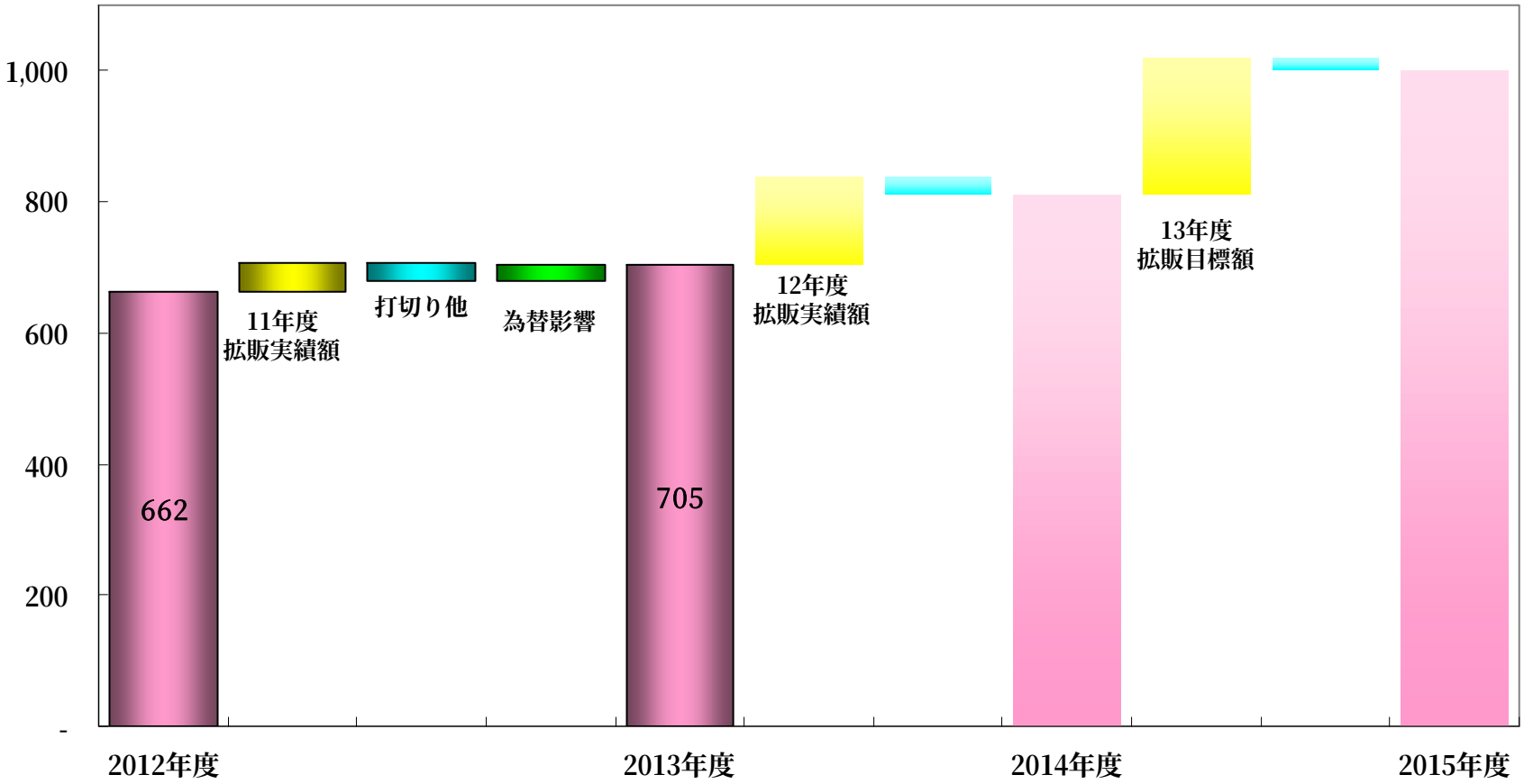




KINUGAWA

2013年度の取組み　～拡販（売上目標推移）

➢ 目標拡販額約170億円を達成し、2015年度売上高1,000億円を目指す



KINUGAWA

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

- 日本国内工場で十分に実績のある設備・金型を、操作マニュアル・保全マニュアルとともに現地に導入

2. 新車の立上げ

- 生産準備マニュアルを活用し、各拠点の担当者による生産準備がスムースに実行できる体制を整備する。また節目毎の総合進行会議で品質・生産性・歩留まりの推移を確認

3. 拠点運営

- モノ造り、生産技術、生産管理、マネジメントを標準化し、徹底した現地化（自主自立）を推進
- 拠点長教育（8回実施）によりマネジメントの均質化を図る

KINUGAWA

2013年度の取組み　～仕事の質の改善

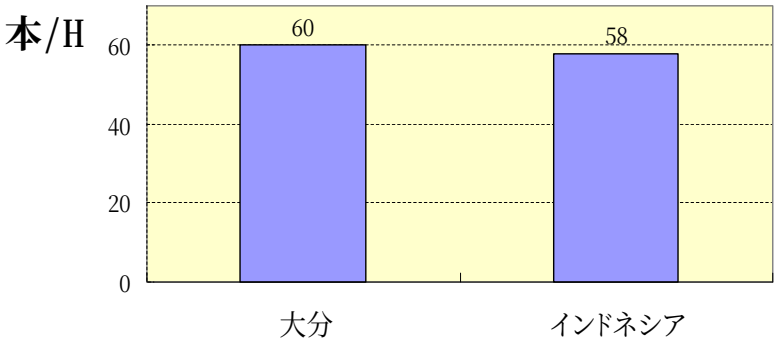
- 日本（キヌガワ大分）の生産工程・現場運営を徹底的に真似る化し、日本並みの品質・生産性を確保

インドネシアでの実施例

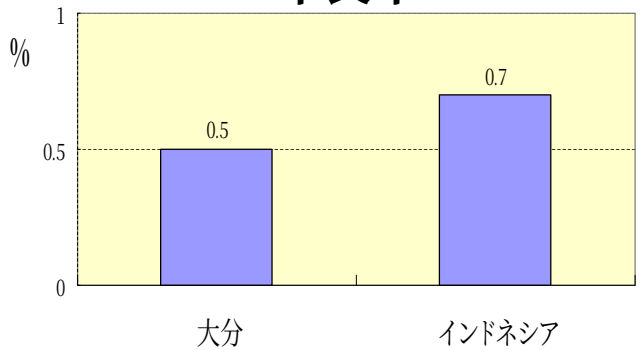
キヌガワ大分

キヌガワインドネシア

出来高



不良率



KINUGAWA

中期経営計画達成の見通し

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

売上高の見通し

・中国・アセアン・米州における日系・欧米系への拡販活動の成果が順調に刈り取りができており、売上高目標額達成を目指す

利益の見通し

・仕事の質の改善により、2012年度発生した米州・タイの新車立上げロス・部品輸送コスト増について、再発防止に取り組んでいる
・モノ造り改善・資材の現地調達化・汎用化等の合理化活動を継続して実施することにより、営業利益額目標達成を目指す

配当

① 期末配当は以下を予定しています。
26年3月期予想；第2四半期末 4円、期末 4円、合計 8円

② 株主還元指標
DOE：株主資本配当率(*) を2～3%とし、
今後も会社業績に応じた適切な株主還元を継続致します。
(*)=配当総額÷株主資本

	09年度	10年度	11年度	12年度
当期純利益 （百万円）	2,977	4,467	5,300	4,500
1株当たり当期純利益（円）	44.35	66.56	78.83	66.93
1株当たり配当金 （円）	4.00	5.00	6.00	8.00

KINUGAWA