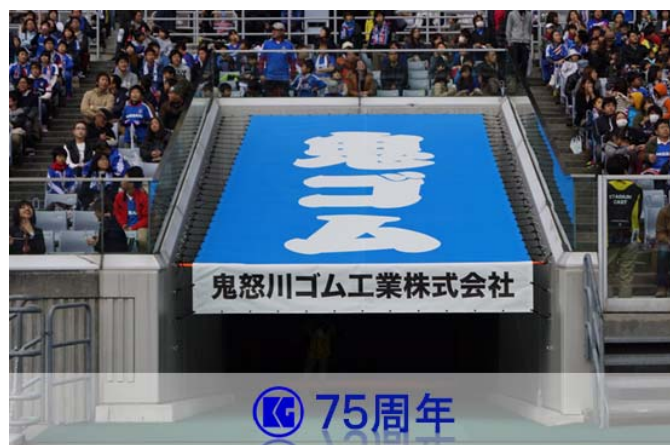


第75回 定時株主総会



弊社は横浜F・マリノスのクラブスポンサーカンパニーです

日時：平成26年6月25日(水) 午前10時

鬼怒川ゴム工業株式会社

KINUGAWA

事業の経過及びその成果

2013年度決算の概要

■ 前期に対し増収増益

1.売上高

米州・アジアで増収、国内は減収

米州；欧米系カーメーカーへの受注車種増加、既存メーカーへのグローバル戦略車の受注拡大

アジア；中国での欧米・民族系自動車メーカーへの拡販、アセアンでの日系グループからの新車種受注

2.利益

拡販に伴う増業度の上昇、部品輸送コストの改善、グループ内技術支援によるモノ造り改善活動の実施等により増益

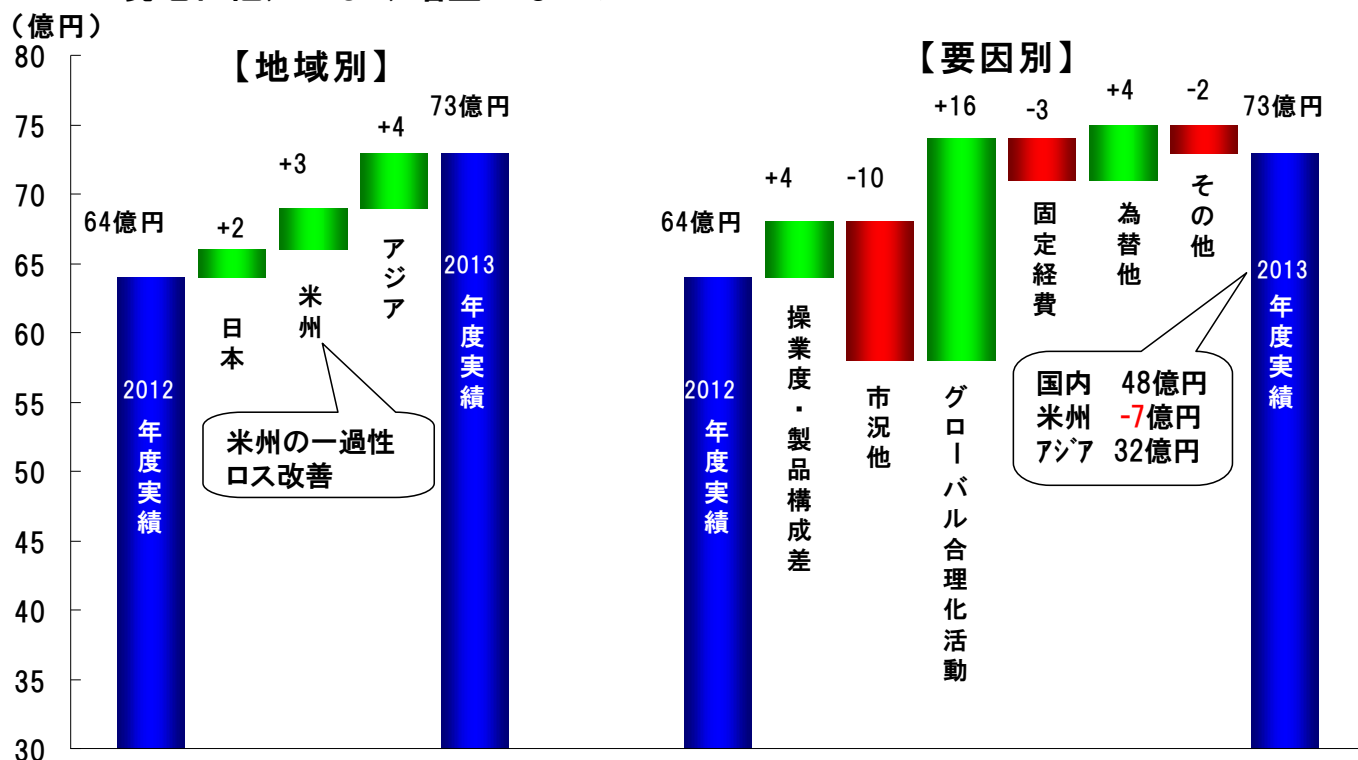
(単位:億円/未満四捨五入)

	2012年度	2013年度	
売上高	662.2	745.4	(113%)
営業利益	63.8	72.9	(114%)
率	9.6%	9.8%	
経常利益	70.5	80.8	(115%)
率	10.6%	10.8%	
当期純利益	39.8	46.9	(118%)
総資産	490.7	610.4	(124%)
自己資本	255.2	305.2	(120%)
率	52.0%	50.0%	
借入金残	69.1	85.3	
DEレシオ	0.3	0.3	

()内は前期との比率

営業利益変動要因（地域別・要因別）

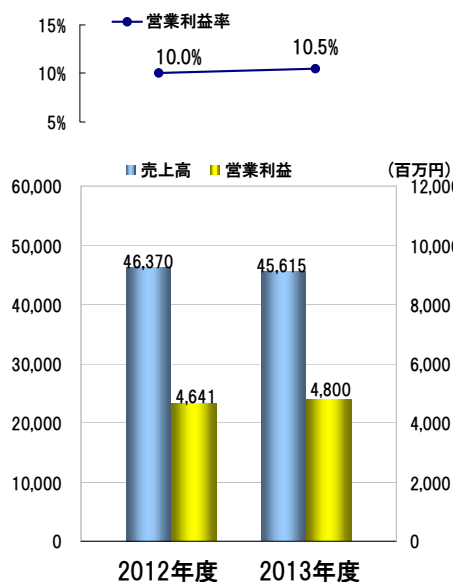
- 新規拠点の一過性ロス改善やグローバル合理化活動（モノ造り改善、調達資材の現地化他）により増益となった



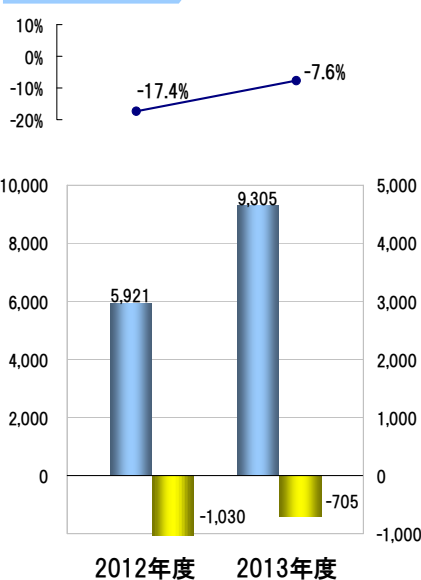
所在地別の状況

- 日本；操業度は減少したが構造改革や資材調達コスト削減の合理化により減収増益となった
- 米州；受注の増加による新工場立上げ費用等が発生したが米州での改善活動の効果により収益は改善した
- アジア；中国既存拠点でのモノ造り改善と中国、アセアン地区拡販による操業度増加により増収増益となった

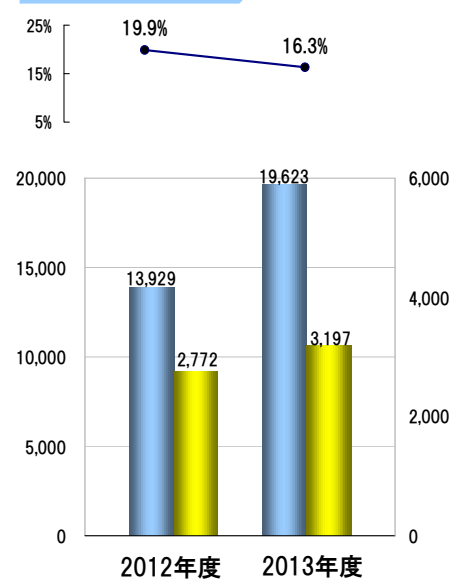
日本



米州



アジア



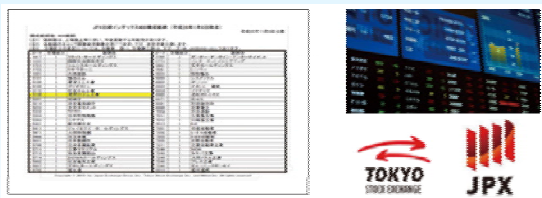
4

KINUGAWA

2013年度の主なトピックス

- 当社株式がJPX日経インデックス400に採用
- お客様から数多くの賞を受賞（北米日産、北米スバル、中華汽車）
- 社会貢献活動（インターンシップ、スポーツ振興）を推進
- 機関投資家、個人投資家向けの説明会を開催

JPX日経インデックス400に当社が採用されました



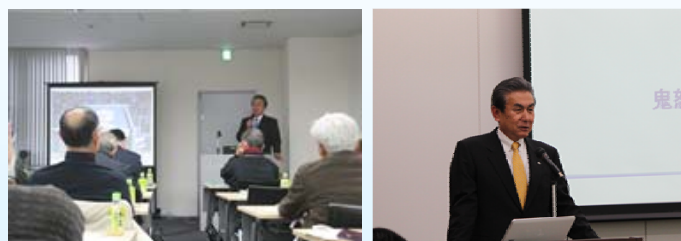
■お客様から数多くの賞を受賞しました



今年も社会貢献活動を推進しております



機関投資家、個人投資家のみなさまへ説明会を開催しました



5

KINUGAWA

中期経営計画達成に向けた経営方針

- 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

「着実か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. グローバルに展開

* 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

中期経営計画の取組み状況（2013年度）

Kinugawa Challenge 2015

2015年度目標（売上高・営業利益(率)）

売上高；1,000億円以上

営業利益額；120億円以上

営業利益率；12%以上

■ 売上高の達成状況

- 外部環境の変化を受けて1年～2年遅れで1,000億円達成を目指す

■ 利益の達成状況

- 日本：操業度を微減にとどめて構造改革により利益を確保
- 米州：拠点運営の安定化による財務体質の改善により収益回復
- アジア：操業度の上昇による利益率向上

2014

世界各国へ供給可能な26拠点体制へ



拠点運営の質の向上、
品質を中心に更なるレベルアップ

2015

「Kinugawa Challenge 2015」

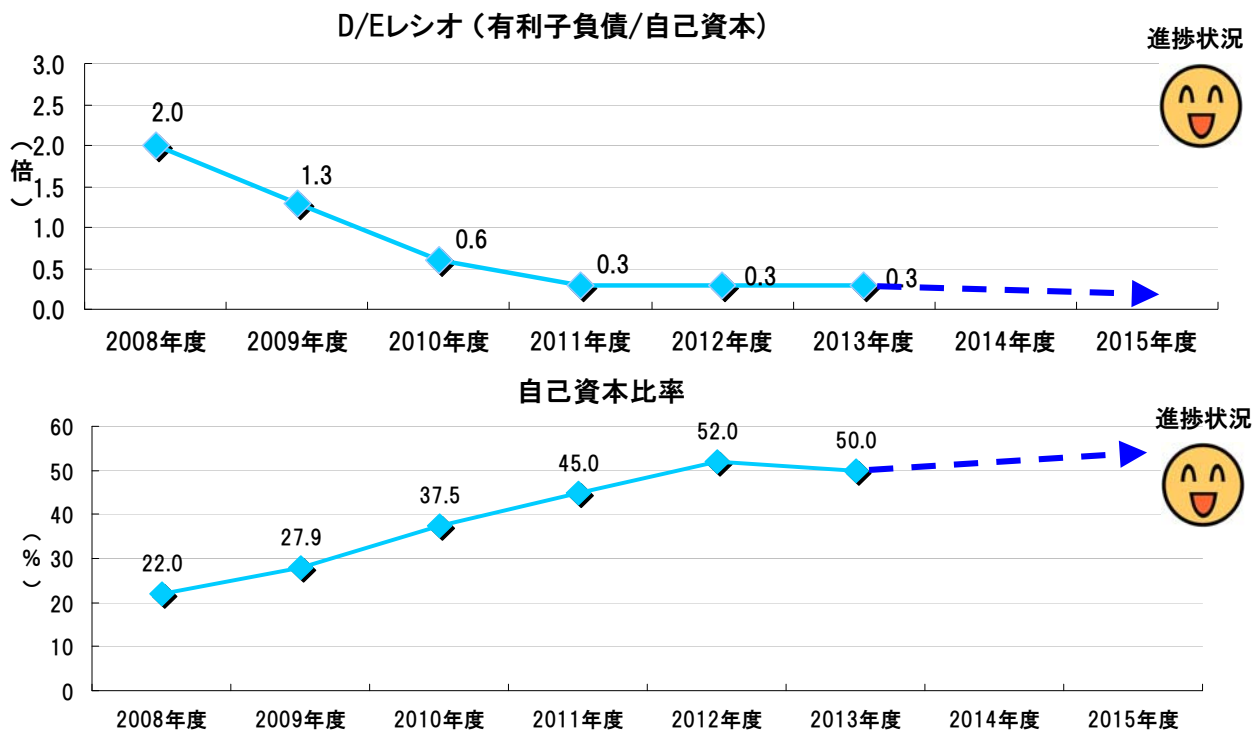
スピード・変革・チャレンジ

2017

真のグローバル企業へ

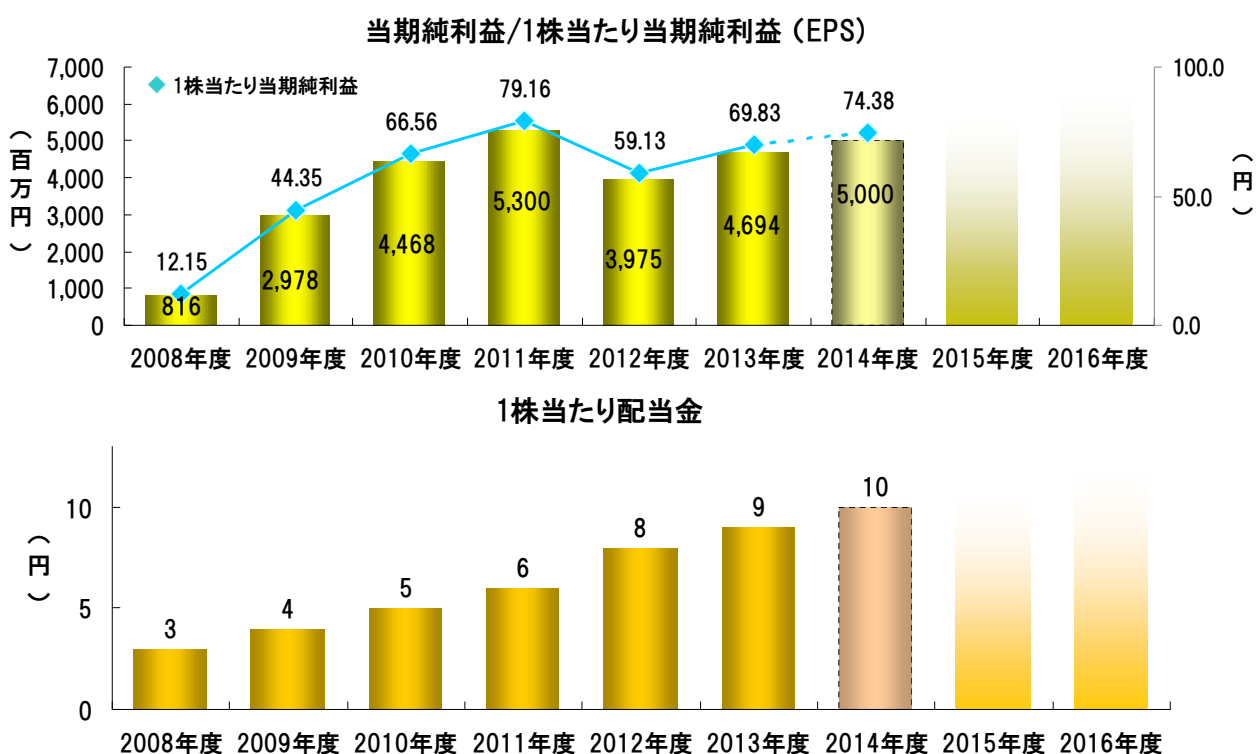
主要経営指標（KPI）の達成状況と見通し①

- 自己資本比率は着実に改善 ⇒ 更なる上昇を目指す
- D/Eレシオは0.3倍まで改善 ⇒ 実質無借金経営へ



主要経営指標（KPI）の達成状況と見通し②

- 2008年度に対して2013年度は1株当たり当期純利益（EPS）が約5.7倍
配当金は約3倍に上昇 ⇒ 更なる株主還元拡大を目指す



2013年度活動 ～ 管理手法のグローバル展開

■ 標準化、基準化、現地語化された手順書によるスキル向上を実施中

① バーコード3点照合

② 3-Points check (Internal label & Master label)

② デリバリー会議



③ 現場管理教育



④ ベストプラクティスのグローバル展開



⑤ 生産指示版による生産進捗



⑥ 在庫管理(チップ管理)



⑦ 設備管理の実践

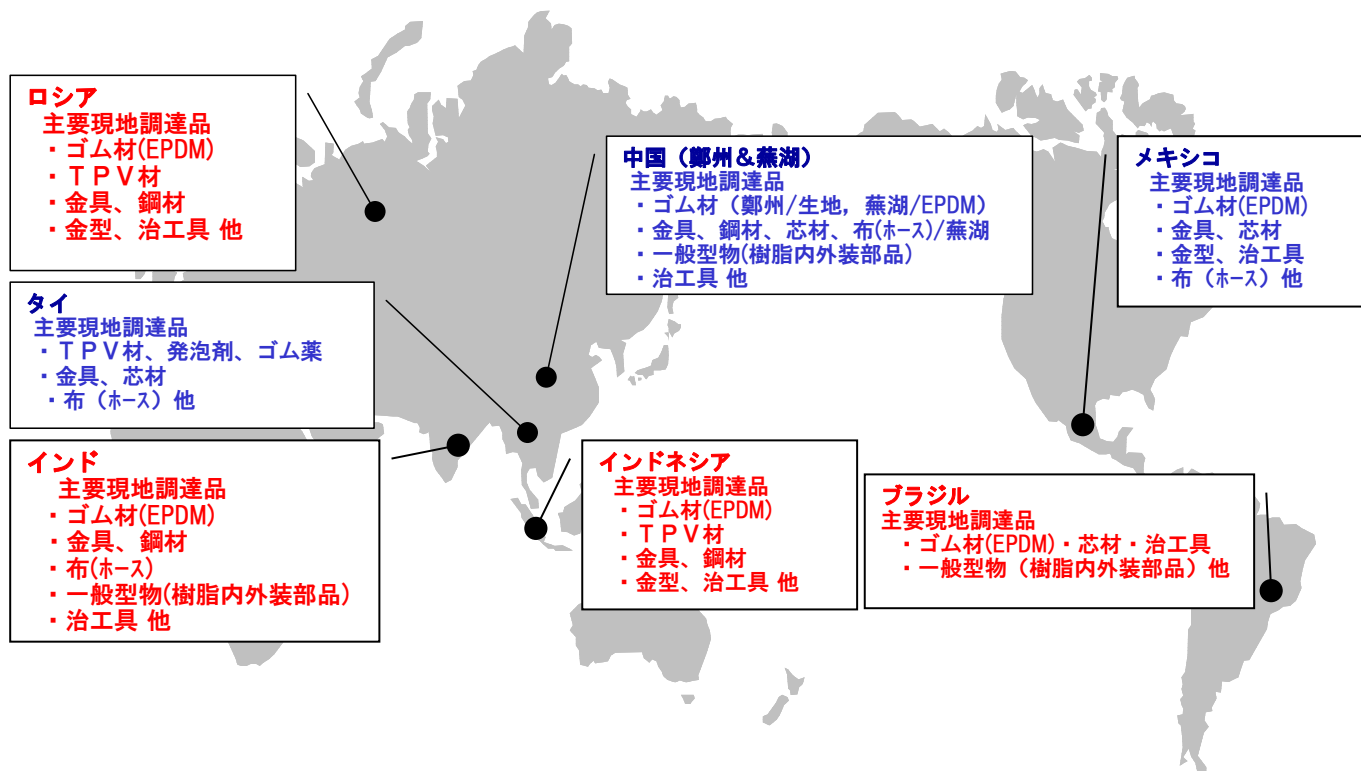


10

KINUGAWA

2013年度活動 ～ 資材・部品の現地化

■ 海外拠点の現地調達を推進(青字:現地調達の拡大, 赤字:現地調達先の開拓)

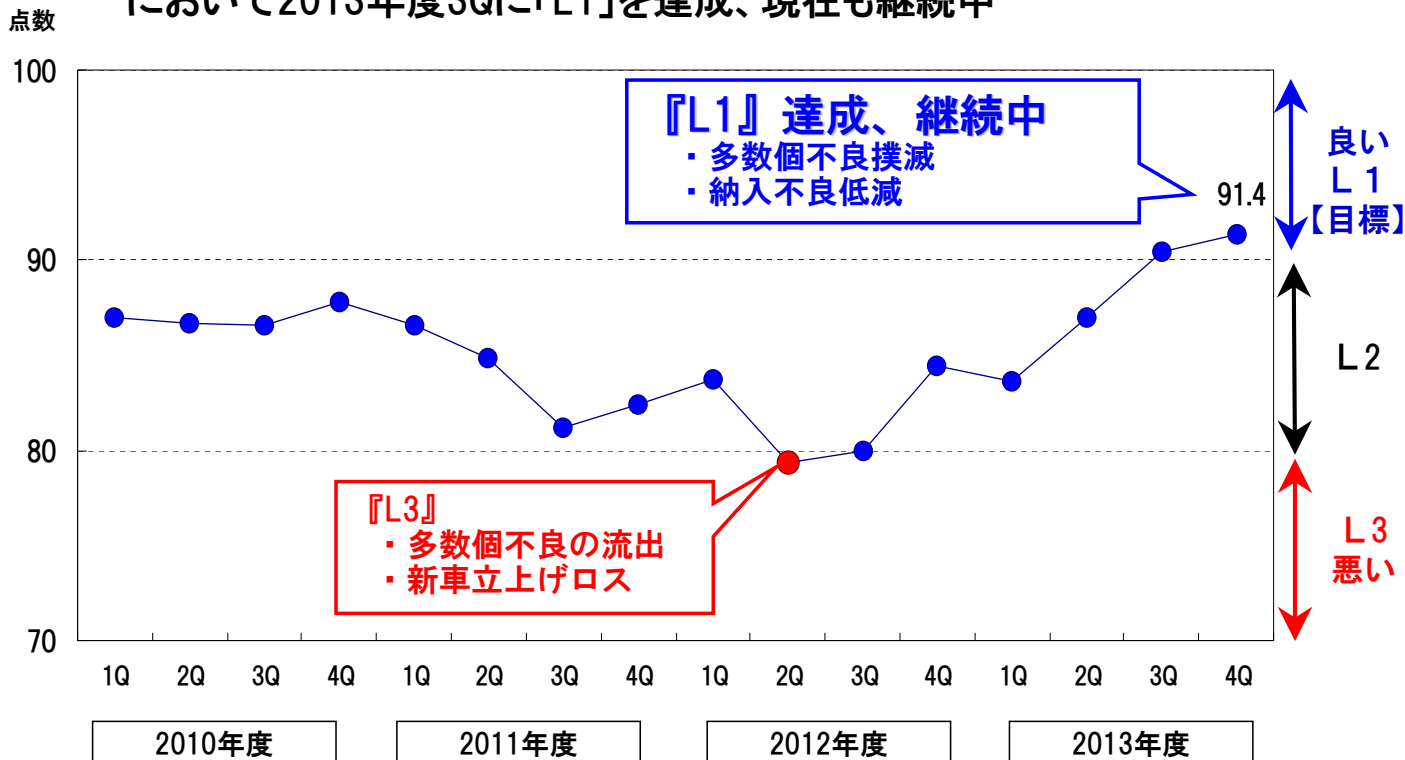


11

KINUGAWA

2013年度活動 ～ 品質保証体制の外部評価

■ 日産自動車グローバルSSC(サプライヤースコアカード)評価ランクにおいて2013年度3Qに「L1」を達成、現在も継続中



12

KINUGAWA

2014年度グローバル展開 ① ブラジル拠点生産開始

■ キヌガワブラジル (KINUGAWA BRASIL Ltda.)

リオ・デ・ジャネイロ州レゼンデ市；米州3番目の生産拠点

拠点概要

売上高； 約14億円(2016年見込み)
 従業員； 約100名
 投資額； 約10億円(予定)
 工場敷地； 約15,000㎡
 建屋面積； 約 5,000㎡
 主要顧客； 日産, VW
 市場規模； 345万台 (2013年実績)

拠点地図



リスク課題	<ul style="list-style-type: none"> 国内保護政策による輸入材料、購入品のコスト高 レアル高の影響による完成車輸出の減少
オポチュニティ	<ul style="list-style-type: none"> 北米、南米、欧州など主要各国とのFTAによる完成車輸出の更なる拡大

主要顧客の生産拡大に合わせて、材料、購入部品の徹底的な現地化を行い競争力を向上させるとともに欧米系メーカーへの販売拡大を目指す

13

KINUGAWA

2014年度グローバル展開 ②ロシア拠点生産開始

■ キヌガワロシア (LLC. KINUGAWA RUS)

ウドムルト共和国イジェフスク市；他社に先駆けてロシア市場へ進出

拠点概要

売上高； 約10億円(2016年見込み)
 従業員； 約40名程度
 投資額； 約2億円(予定)
 建屋面積； 約1,500㎡
 主要顧客； 日産
 市場規模； 261万台 (2013年実績)

拠点地図



リスク 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ウクライナ情勢などの政治不安とマクロ経済の不透明性 ・輸入車シェア拡大による現地生産車の伸び悩み
オポチュニティ	<ul style="list-style-type: none"> ・コモンモジュールを含めたロシア市場に適した車種拡大 ・国内保護政策による顧客からの現地調達要求の高まり

今後更なる市場拡大が見込まれるロシア市場に日系メーカーとして先行進出。主要顧客グループに加えて現地メーカーとの連携や生産設備の拡充により取引顧客の拡大を狙う

2014年度グローバル展開 ③メキシコ拠点拡大

■ キヌガワメキシコ (KINUGAWA MEXICO, S.A. DE C.V.)

グアナファト州イラプアト市；米州最大規模の生産拠点到拡大

拠点概要

売上高； 約60億円(2016年見込み)
 従業員； 約450名
 投資額； 約20億円(予定)
 敷地面積； 約74,000㎡
 建屋面積； 約20,000㎡
 主要顧客； 日産, VW, マツダ, ホンダ
 市場規模； 307万台 (2013年実績)

拠点地図



リスク 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・他社競争激化による製品価格の低下 ・米国経済の減退に伴う自動車輸出の減少
オポチュニティ	<ul style="list-style-type: none"> ・40カ国以上とのFTA締結（世界GDPの70%以上）による自動車輸出市場の更なる拡大

資材、金具の現地化のコスト競争力向上により近隣カーメーカーへの売上拡大を図るとともに輸送効率が高い部品については近隣諸国へのLCC拠点として販売拡大を目指す

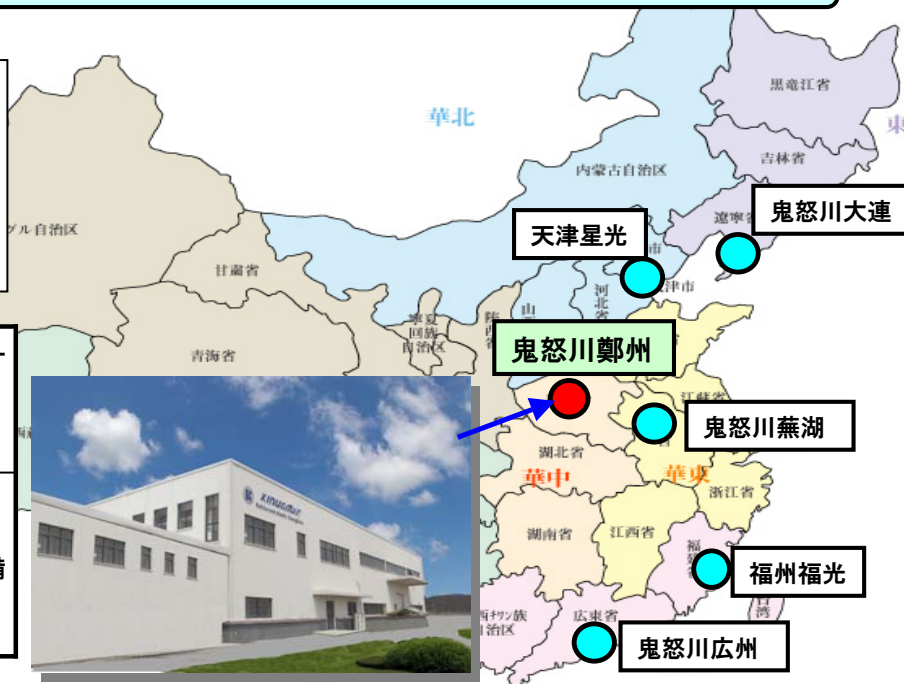
2014年度グローバル展開 ④中国新拠点生産開始

■ 鬼怒川橡塑(鄭州)有限公司

中国河南省鄭州市；中国地区6番目の拠点

内容	
売上高；	約8億円(16年見込み)
従業員；	約88名
投資額；	約3億円(予定)
敷地面積；	約20,000㎡
建屋面積；	約 4,000㎡
主要顧客；	日産

リスク 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反日デモ等による日系メーカーの出荷台数減少 ・ 賃金上昇による価格競争力の低下
オポチュ ニティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鄭州地区における年産100万台の自動車産業集積地への拡大 ・ インフラを含めた物流網の整備による近隣地区への輸送効率改善

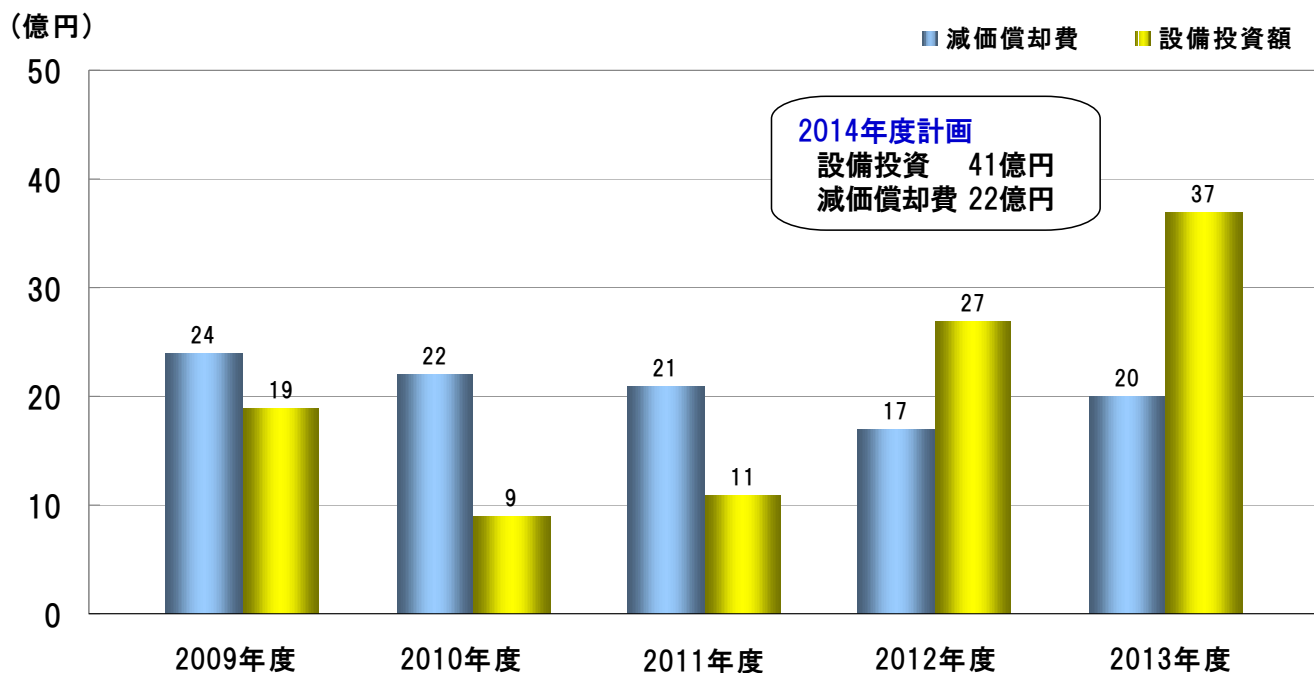


車体シール部品に加え、ホース部品、防振部品も現地化し、供給体制の拡充を目指す

設備投資の状況

減価償却費・設備投資推移

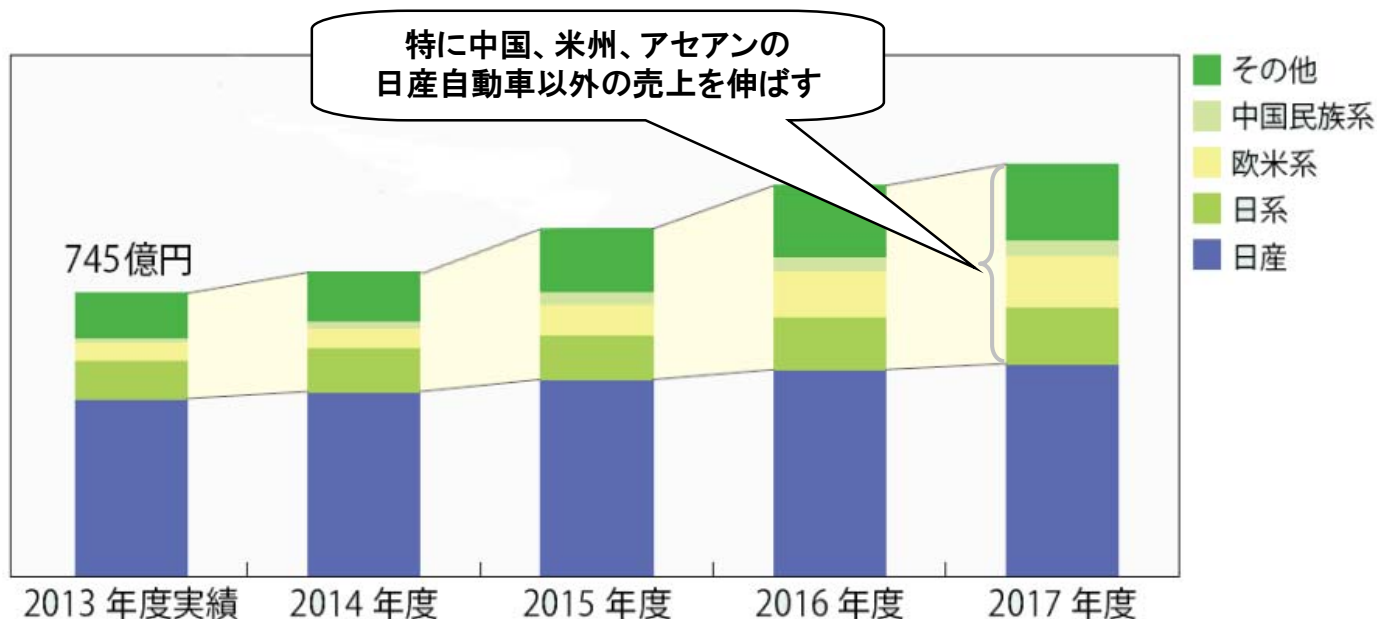
- 海外拠点拡大のため、米州・アジア拠点を中心に37億円の投資を実施
- 減価償却費抑制のため、段階投資・設備の現地調達化・設備稼働率改善による現有設備能力の向上を実施



対処すべき課題

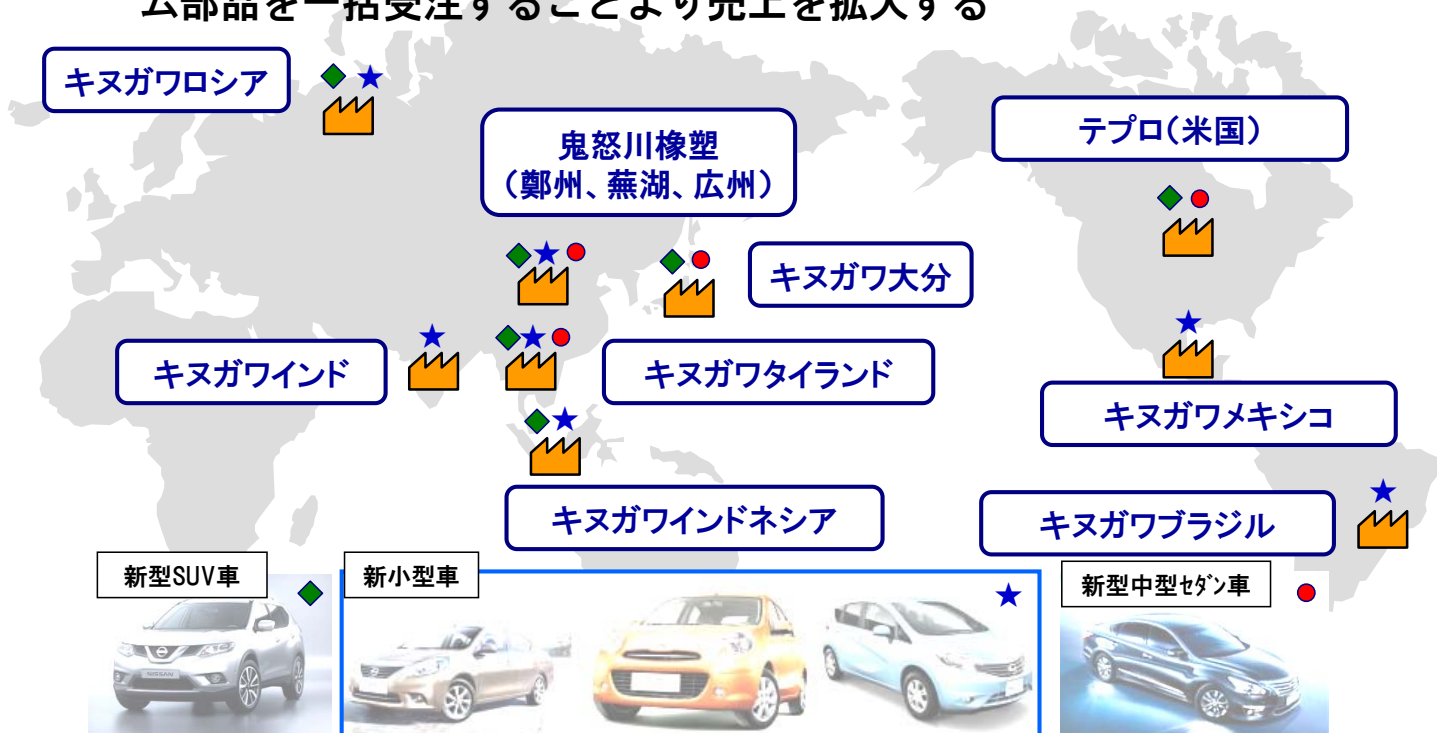
1. 売上高1,000億円達成に向けて

- 日産自動車の売上拡大に加えて拡販重点地域(中国、米州、アセアン)を中心に車体シール部品、ホース部品、防振・型物について重点顧客と重点部品を絞って効率の良い拡販をグループグローバルに連携し目標達成を目指す



1. 拡販戦略 ~ 共用プラットフォーム受注活動

- 主要顧客のコモン・モジュール・ファミリー適用のプラットフォーム部品を一括受注することより売上を拡大する



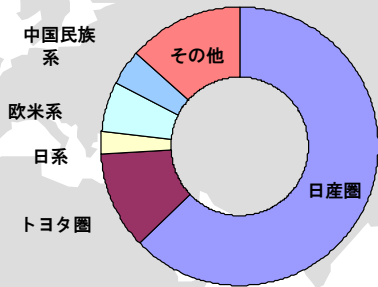
頭出し生産拠点の受注はすでに確保 ⇒ コモン・ファミリー全体の受注を目指す

1. 拡販戦略 ～新規顧客先への拡大

- 車体シール部品に加えて、ホース、型物・防振部品を含めた軽量化遮音性能などの顧客ニーズに基づく技術提案を通じて、既存顧客の売上拡大に加えてグローバル新規顧客の獲得を目指す

重点カーメーカーへの拡販

○13年度、○14年度以降



カーメーカ	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	○	○	○	○
中国民族系A社	○	○	○	○



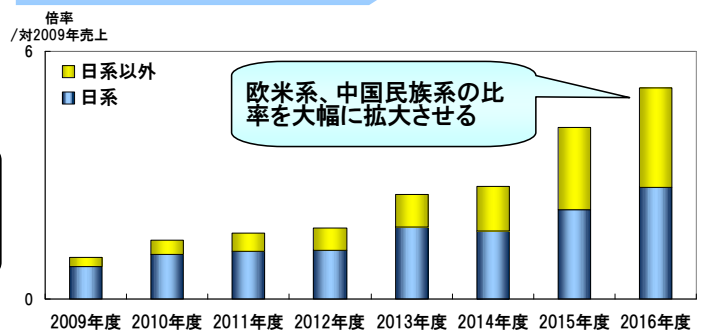
1. 地域戦略 ～中国拡販活動

- 中国地区での商品ラインナップを拡充するとともに車体シールでは売上No.1を目指す

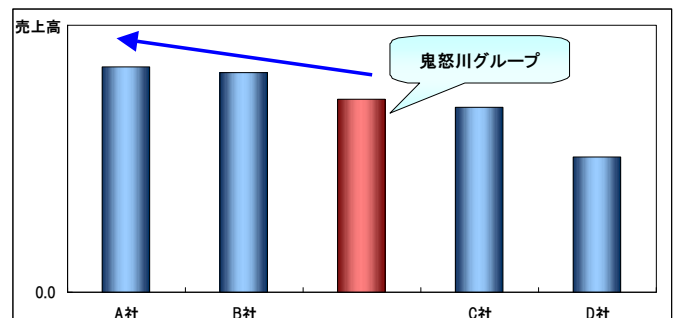
主な取組み内容



中国売上計画(顧客別)



車体シール売上No.1を目指す

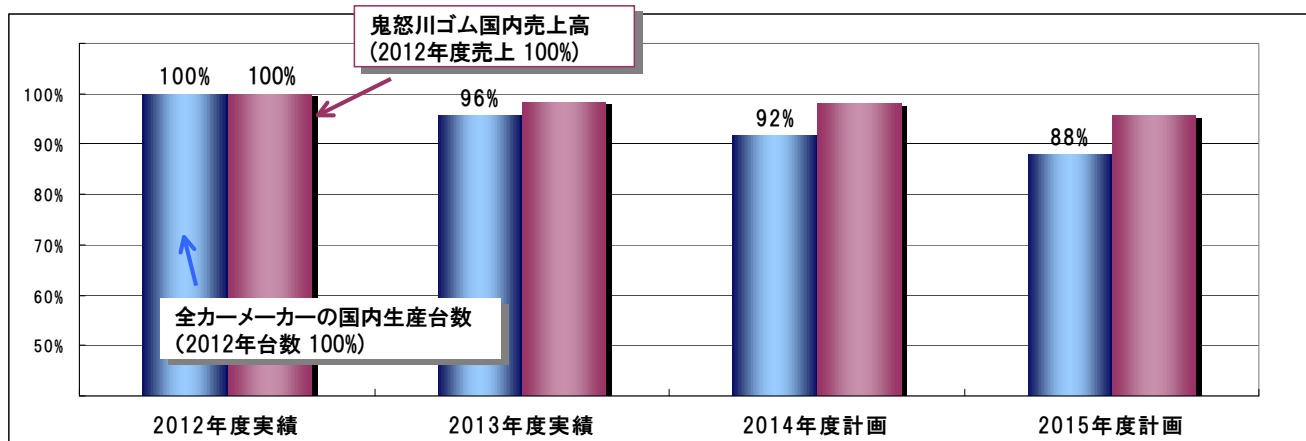


1. 地域戦略 ～日本での新規拡販の推進

- 全カーメーカーの国内生産台数が減少する中で売上高の維持・向上を図る

拡販方策

- ・既存顧客のシェア拡大（車体シール・防振・ホース部品）
- ・新規カーメーカーへの参入（車体シール・ホース部品）
- ・国内主要カーメーカーの増強が続く九州地区での拡大、参入（車体シール・防振・ホース部品）



※参照:マークラインズ 地域・国別 予測レポート(2013年4月掲載)

2. 中期経営計画達成に向けた3つのイノベーション

～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

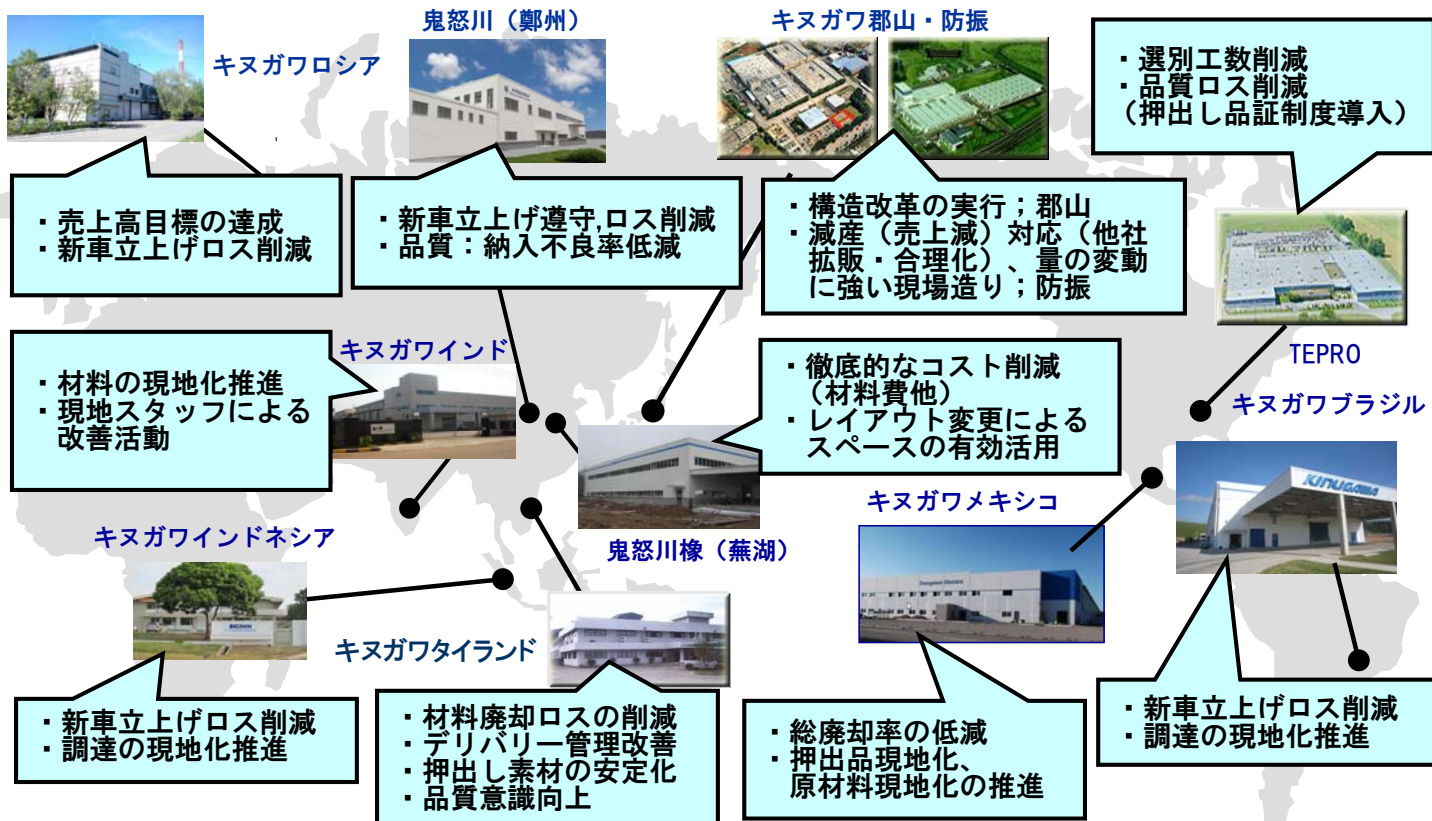
モノ（製品）と造りの両輪での技術開発

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

2. モノ造りイノベーション ～拠点運営の自主自立化

■ 海外拠点・国内マザー工場を中心に自主自立化した拠点運営を目指す



26

KINUGAWA

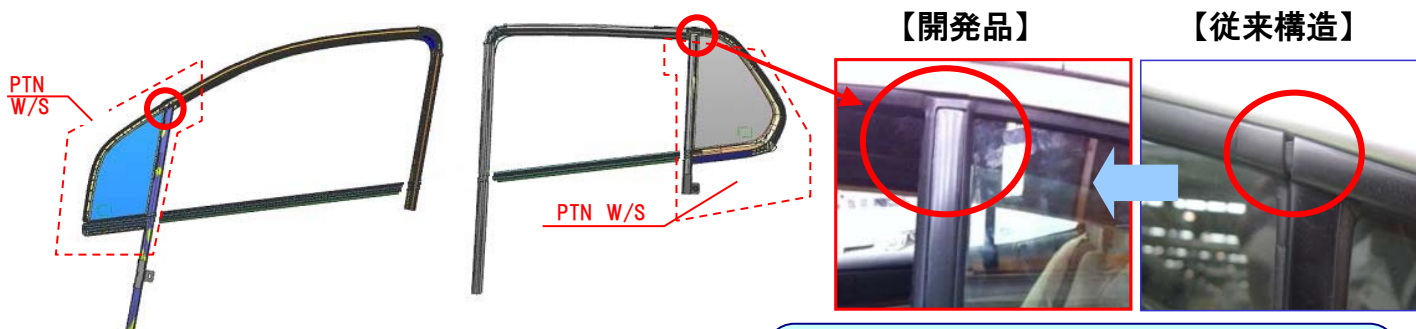
2. 技術イノベーション ～ ALL樹脂一体グラスラン

■ 欧米メーカーを中心に樹脂による一体グラスランを開発完了する

PTN W/S一体グラスランの開発

※PTN = パーティションの略称。分割ガラスとドアをシールさせる部品

※W/S = ウェザーストリップの略称。ガラス昇降時の案内,振動吸収,気密性を保つためのシール部品



<PTN一体化による効果>

- 1) 外観性向上、風音低減、水密性向上
- 2) モジュール化によるトータルコストの削減

+

<ALL樹脂化による効果>

- 1) 軽量化
- 2) リサイクル性向上
- 3) 外観性向上

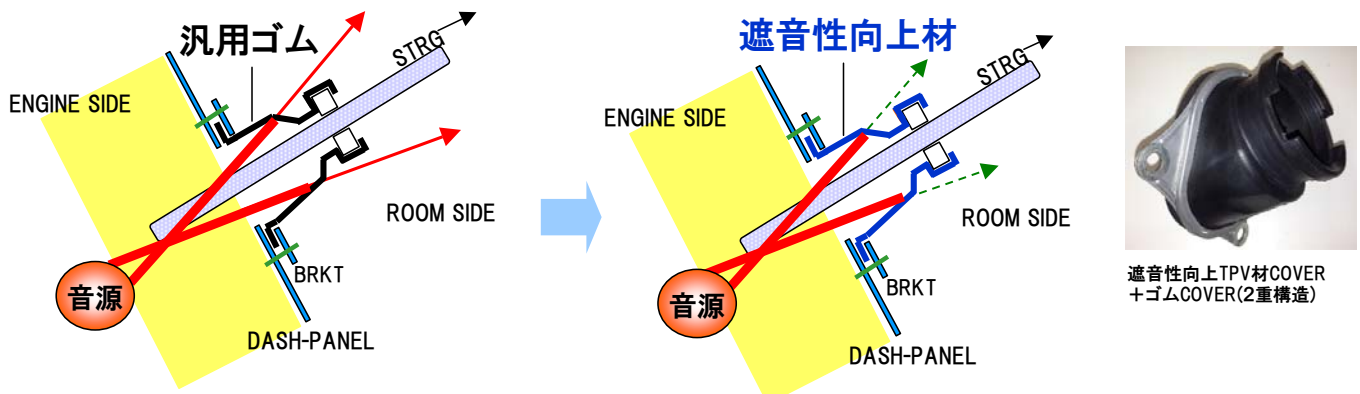
一体化での部品供給と樹脂化を兼ね備えた車体シールの新商品ラインナップを拡大中

27

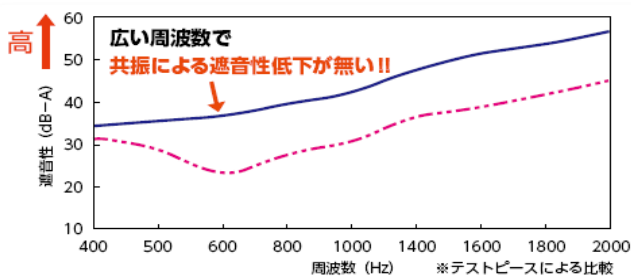
KINUGAWA

2. 技術イノベーション ～ 材料バリエーションの拡充

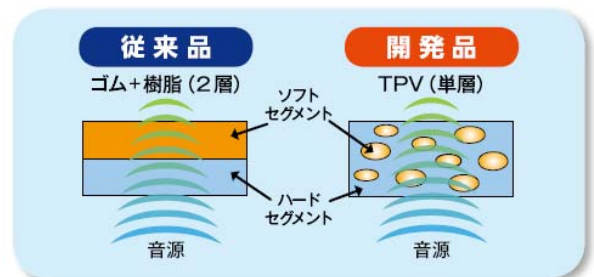
- お客様の要望に合わせた材料開発を行い、遮音性能向上させた材料を開発（材料の最適配合によりエンジンルームからの透過音を低減）



遮音性能の比較



遮音のイメージ

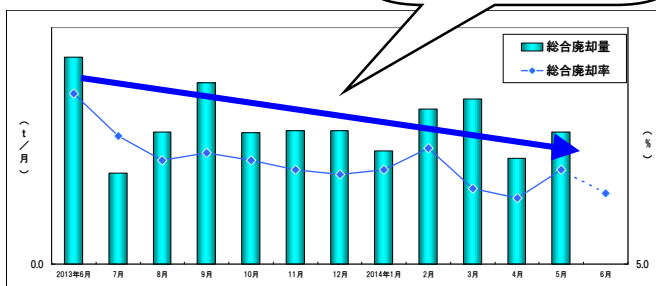


2. マネジメントイノベーション ～ 米州事業の利益回復

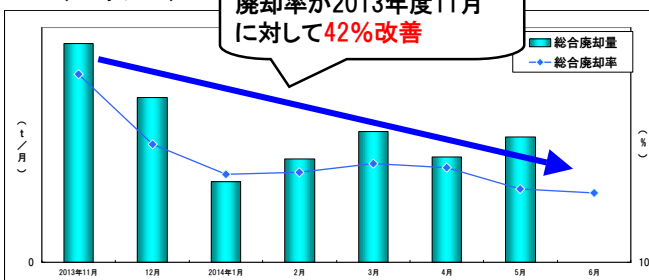
- 現地スタッフ主導での徹底した主要経営指標(KPI)改善活動により 2014年度は大幅な利益増を目指す

収益回復に向けた活動状況

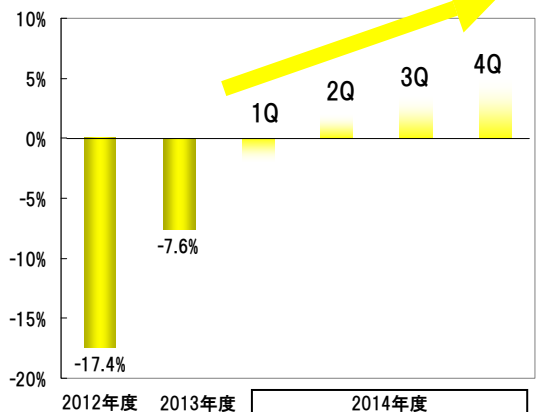
- 例) 総合廃却量削減活動
- TEPRO (アメリカ)



- KGM (メキシコ)



2014年度米州営業利益率見通し



3. 経営基盤の強化に向けて ～ CSR活動の強化

- 鬼怒川ゴムグループは2014年度に3つの重点課題に取り組みます
- 積極的なCSRに関する情報開示を行います

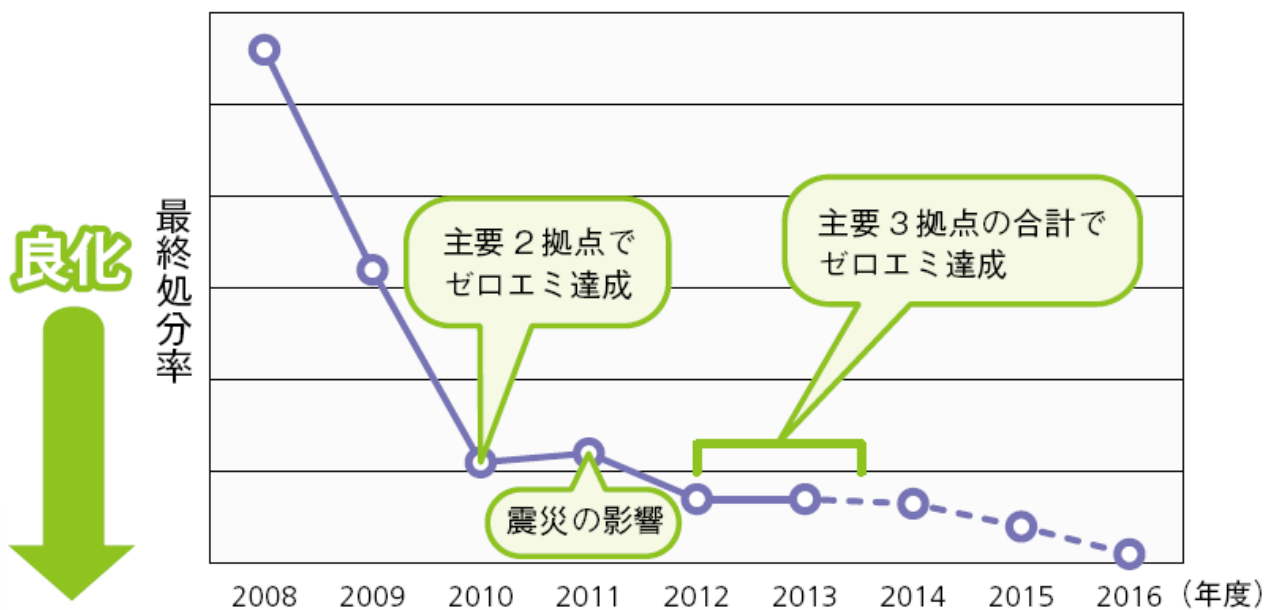
Kinugawa CSR 2014



3. 経営基盤の強化に向けて ～ ゼロエミッション継続

- 循環型社会を目指し、産業廃棄物の最終処分量削減に取り組んでおります (再利用可能な樹脂材の推進、廃棄物の削減、分別の徹底による再資源化)

■ 最終処分率推移

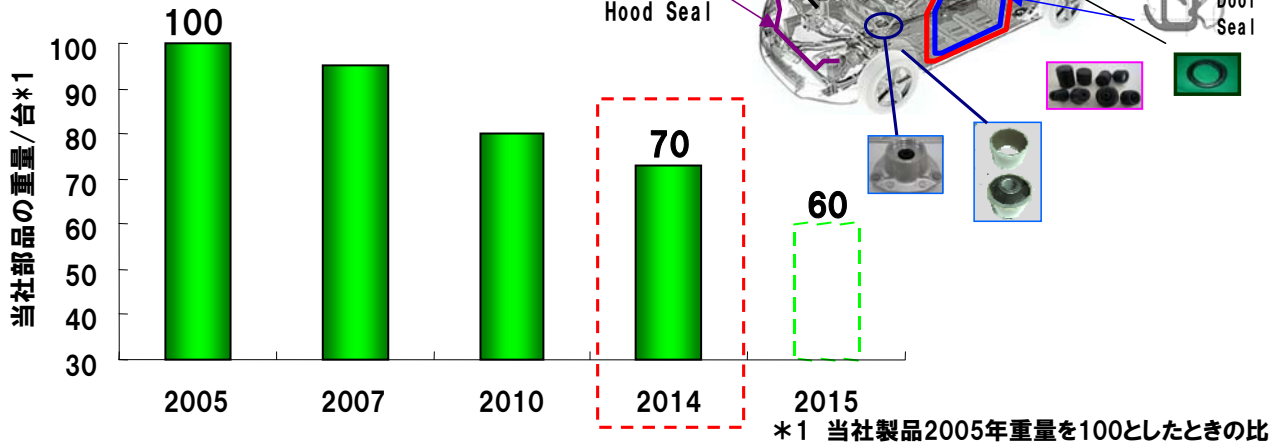


3. 経営基盤の強化に向けて ～環境に優しい軽量化技術の拡大

- 樹脂化と製品開発（小型化）の推進により、2005年より約30%の軽量化（当社比）を達成、部品の軽量化促進で自動車のエネルギー効率アップに貢献

部品の軽量化

- 素材の軽量化(ゴムから軽量樹脂への変換)
- 部品の小型化（徹底的な必要部分の追求）



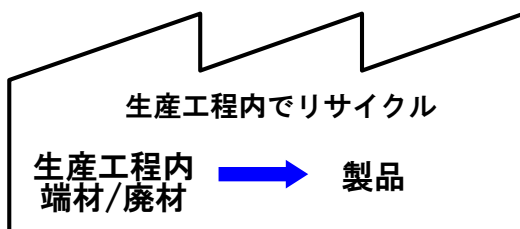
更なる軽量化に向け機能部品の樹脂化、小型化を推進する

3. 経営基盤の強化に向けて ～環境に優しい製品開発

- エネルギー使用量が少ない樹脂化の推進により、省エネ(製造電力削減)を図り資源の有効活用に貢献

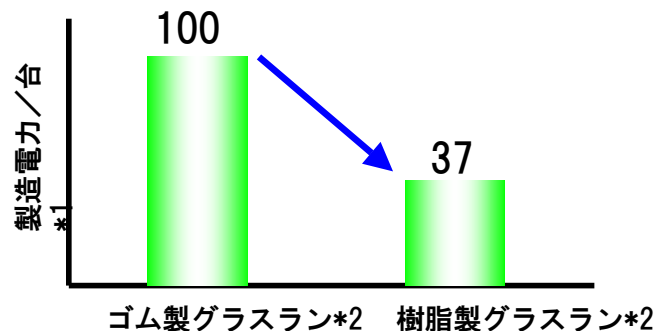
リサイクルの促進

- 素材の変換
(ゴムからリサイクル容易な樹脂へ)
- 生産工程内で発生した端材・廃材をリサイクル



製造電力の削減

- 素材の変換
(ゴムから加工容易な樹脂へ)
- 各工程の生産サイクル短縮



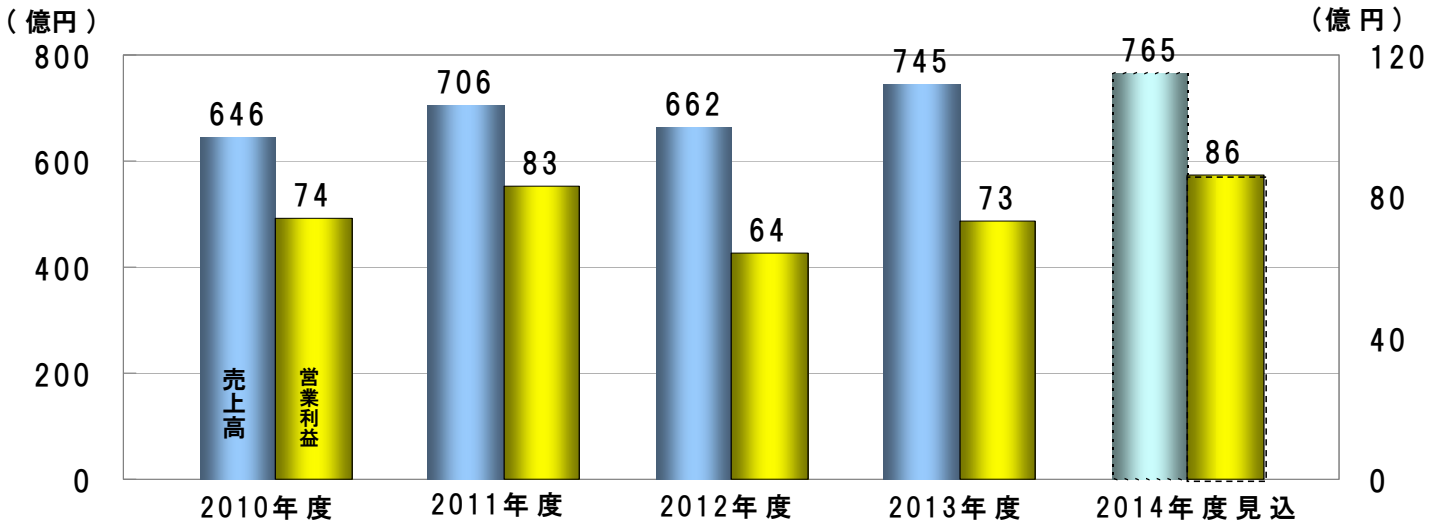
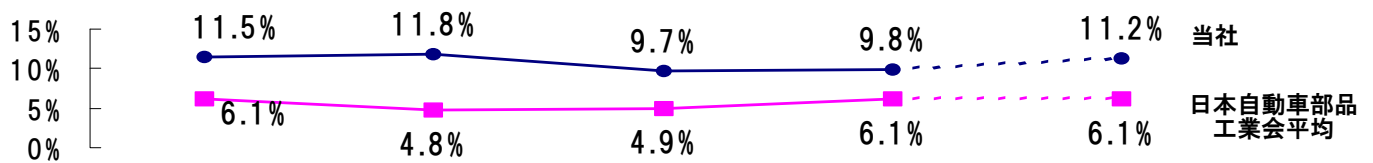
*1 ゴム製ガラスランの当社製造電力を100としたときの比
*2 グラスラン一台分の電力消費量の比(*1)

生産工程内リサイクルや省エネ資材(樹脂)への変換により、廃却物最終処分量と製造電力量を50%以上削減(2005年当社比)

2014年度連結業績予想

■ 以上の活動を推進することで、2014年度は増収増益を見込む

売上高営業利益率



参照：日本自動車部品工業会資料より抜粋

財産及び損益の状況

財産及び損益の状況

(百万円)

《区分》	10年度 (第72期)	11年度 (第73期)	12年度 (第74期)	13年度 (第75期)
売上高	64,579	70,611	66,221	74,543
当期純利益	4,467	5,300	3,975	4,694
1株当たり 当期純利益	66.56円	79.16円	59.13円	69.83円
総資産	42,379	46,713	49,073	61,038
純資産	16,847	21,625	26,332	31,535
1株当たり 純資産	236.50円	312.59円	379.58円	453.90円

連結貸借対照表

(百万円)

《科目》	12年度 (第74期)	13年度 (第75期)	増減
(資産の部)			
流動資産	24,258	31,819	7,561
固定資産	24,815	29,219	4,404
有形固定資産	21,161	24,156	2,995
無形固定資産	484	618	134
投資その他の資産	3,170	4,444	1,274
資産合計	49,073	61,038	11,965

連結貸借対照表

(百万円)

《科目》	12年度 (第74期)	13年度 (第75期)	前年比	
			増減額	増減率(%)
(負債の部)				
流動負債	16,553	19,035	2,482	13%
固定負債	6,187	10,468	4,281	69%
負債合計	22,740	29,503	6,763	29%
(純資産の部)				
株主資本	23,589	27,739	4,150	17%
その他の包括利益累計額	1,931	2,772	841	43%
新株予約権	28			
少数株主持分	785	965	180	23%
純資産合計	26,332	31,535	5,171	19%
負債純資産合計	49,073	61,038	11,934	24%

連結損益計算書

(百万円)

	12年度 (第74期)	13年度 (第75期)	前年比	
			増減額	増減率(%)
売上高	66,221	74,543	8,322	13%
売上原価	52,969	60,342	7,373	14%
販売費及び 一般管理費	6,869	6,908	39	1%
営業利益	6,383	7,292	909	14%
経常利益	7,046	8,084	1,038	15%
当期純利益	3,975	4,694	719	18%

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

- ① 配当財産の種類；金銭といたします。
- ② 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5円
総額 336,102,310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9円となります。
- ③ 基準日；平成26年3月31日
(平成25年10月1日～平成26年3月31日)
- ④ 剰余金の配当が効力を生じる日；平成26年6月26日