



# 株式会社キッツ

キッツグループ 第2期中期経営計画2027

---

2025年2月

# 目次

1. 第1期中期経営計画(FY2022~2024)の振り返り
2. エグゼクティブ・サマリ
3. セグメント別中期計画
4. DX・技術・イノベーション戦略
5. ESG戦略
6. 財務戦略
7. 長期経営ビジョンへの道すじ

# 1. 第1期中中期経営計画 (FY2022~2024)の振り返り

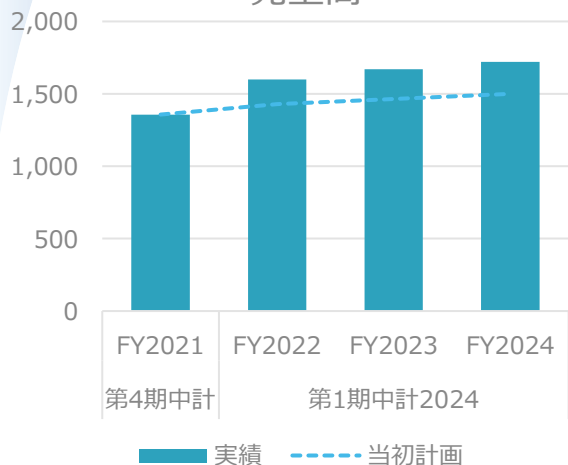
# 総括

- 数値計画を達成 売上(計画1,500億円⇒実績1,720億円)、営業利益(計画120億円⇒実績142億円)
- 年平均売上成長率Core市場8.7%、Growth市場12.8%(FY2021-FY2024)
- ROE6.4%⇒11.3%(FY2021-FY2024)

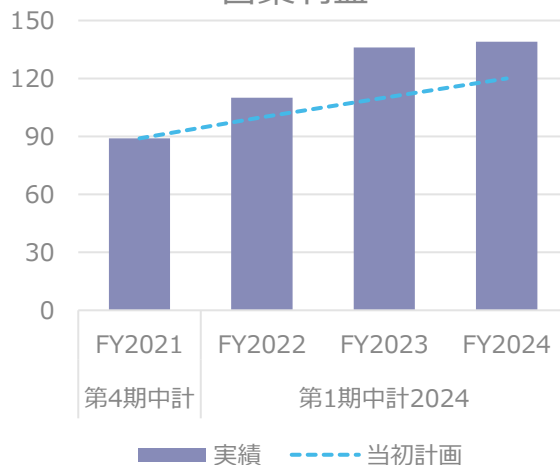
視点	第1期中期経営計画の成果	継続課題	評価
財務目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務KPIはいずれも達成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 棚卸資産の最適化</li> </ul>	◎
非財務目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 非財務KPIは一部未達。</li> <li>■ CO2排出量削減目標の2013年度実績比▲80%を1年前倒しで達成(2024年実績▲88%※)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エンゲージメントスコア向上</li> <li>■ 女性社員のさらなる活躍</li> </ul>	△
市場別・エリア戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Core/Growth両市場とも成長(FY2021-FY2024の年平均売上成長率 建築設備12%、石油化学10%、水素/脱炭素26%、半導体装置11%)</li> <li>■ 半導体装置向け 部品生産をグループ会社間で内製化</li> <li>■ 伸銅品 鍛造品OEM拡大、黄銅/青銅滓のリサイクル</li> <li>■ 販売会社設立によるインド市場のマーケティング強化</li> <li>■ アメリカ市場でのコマーシャル弁の売上拡大(データセンター向けなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 半導体市場向け投資効果の刈り取り</li> <li>■ 製品開発・生産・販売の地域完結推進</li> </ul>	○
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ベトナム工場設立(ステンレス鋼製バルブ・半導体向け高純度ガス用バルブ)</li> <li>■ 半導体関連市場向けの生産増強投資実行</li> <li>■ NEDO事業推進(水素・CO2分離膜)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ M&amp;Aの実行</li> </ul>	○
ESG / DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CDPスコア「B」獲得、PRIDE指標GOLD取得</li> <li>■ 指名委員会等設置会社への移行</li> <li>■ DX認定の取得、CRM導入による顧客ニーズの収集と活用、DX施策による人工削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 労災ゼロに向けた安全衛生強化</li> <li>■ 資源循環対応</li> </ul>	○
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 過去最高の配当金額(1株当たり46円)、累計30億円の自己株式取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 低PBRからの脱却</li> </ul>	○

# 財務KPI

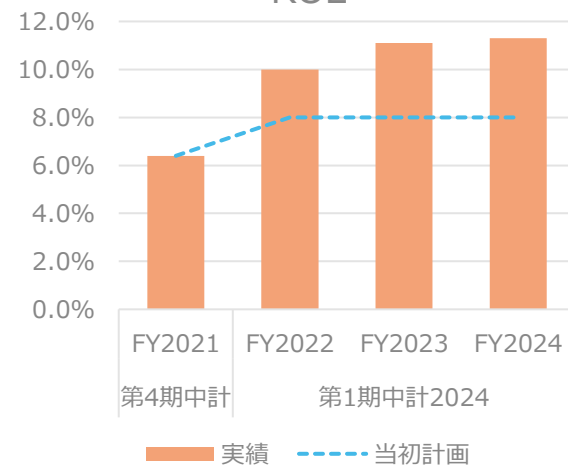
### 売上高



### 営業利益



### ROE



## 経営指標

(金額単位：億円)

### 第4期中計

FY2021

### 第1期中計2024

FY2022

FY2023

FY2024

### 数値目標

中計当初計画  
(2022.2発表)

中計修正計画  
(2023.2発表)

実績

売上高

営業利益

ROE

売上高

営業利益

ROE

売上高

営業利益

ROE

1,430

100

8%以上

1,670

119

9%以上

1,599

110

10.0%

1,669

136

11.1%

1,500

120

8%以上

1,700

130

9%以上

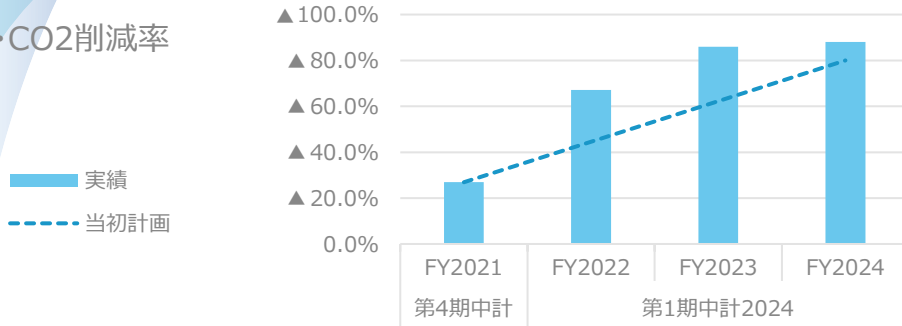
1,720

142

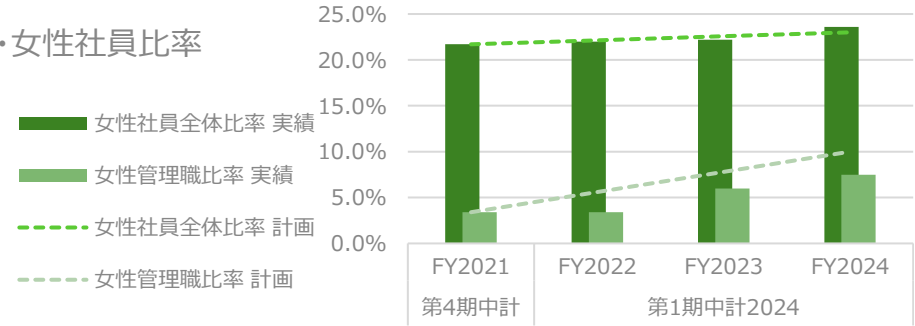
11.3%

# 非財務KPI

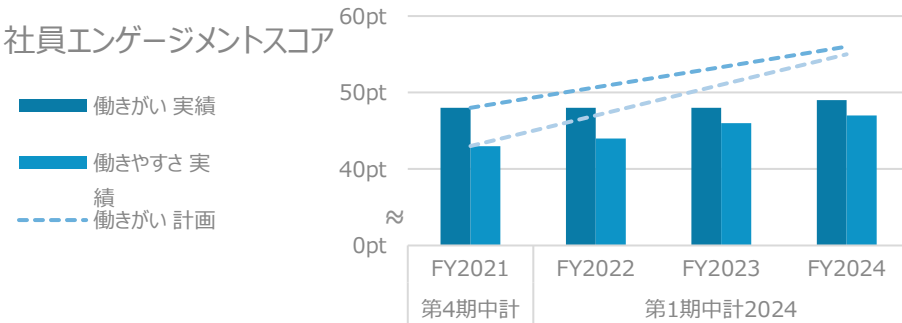
## ・CO2削減率



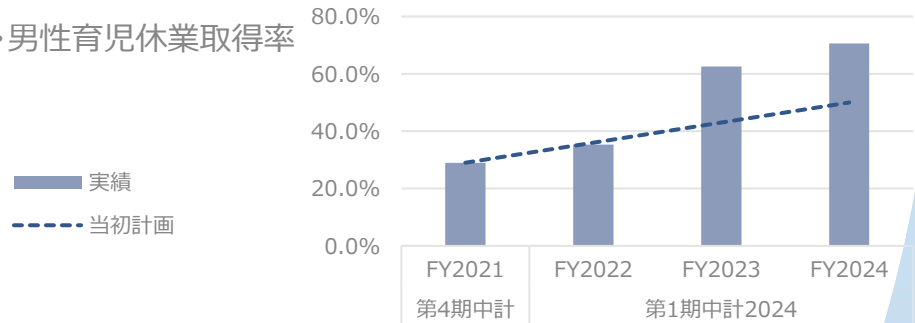
## ・女性社員比率



## ・社員エンゲージメントスコア



## ・男性育児休業取得率



経営指標		第4期中計		第1期中計2024			
		FY2021	FY2022	FY2023	FY2024		
非財務KPI	中計当初計画 (2022.2発表)	CO2削減率				▲80%	
		社員エンゲージメントスコア	働きがい			56 pt	
			働きやすさ			55 pt	
		女性社員全体比率			23%		
		女性管理職比率			10%		
	男性育児休業取得率			50%			
	実績	CO2削減率		▲28.1%	▲67.2%	▲85.9%	▲88%*
		社員エンゲージメントスコア	働きがい	48 pt	48 pt	48 pt	49 pt
			働きやすさ	43 pt	44 pt	46 pt	47 pt
		女性社員全体比率	21.7%	22.0%	22.2%	23.6%	
女性管理職比率		3.4%	3.4%	6.0%	7.5%		
男性育児休業取得率	29.0%	35.3%	61.0%	70.6%			

※暫定値

## 2. エグゼクティブ・サマリ

**KITZ** Group

# SHIN Global 2027

3つの「SHIN」で真のグローバル企業を目指す

- 信頼 (SHIN-rai) をベースに社員・グループ一丸となって  
Trust
- 新規 (SHIN-ki) の市場・商品・商流を拡大し  
New
- 進化 (SHIN-ka) を続ける  
Evolution

S	Strong will	強い意思
H	Harmony	調和
I	Innovation	イノベーション
N	Network	ネットワーク



# キッツグループの事業環境と主要戦略

リスクと機会



中期経営計画（実行戦略）

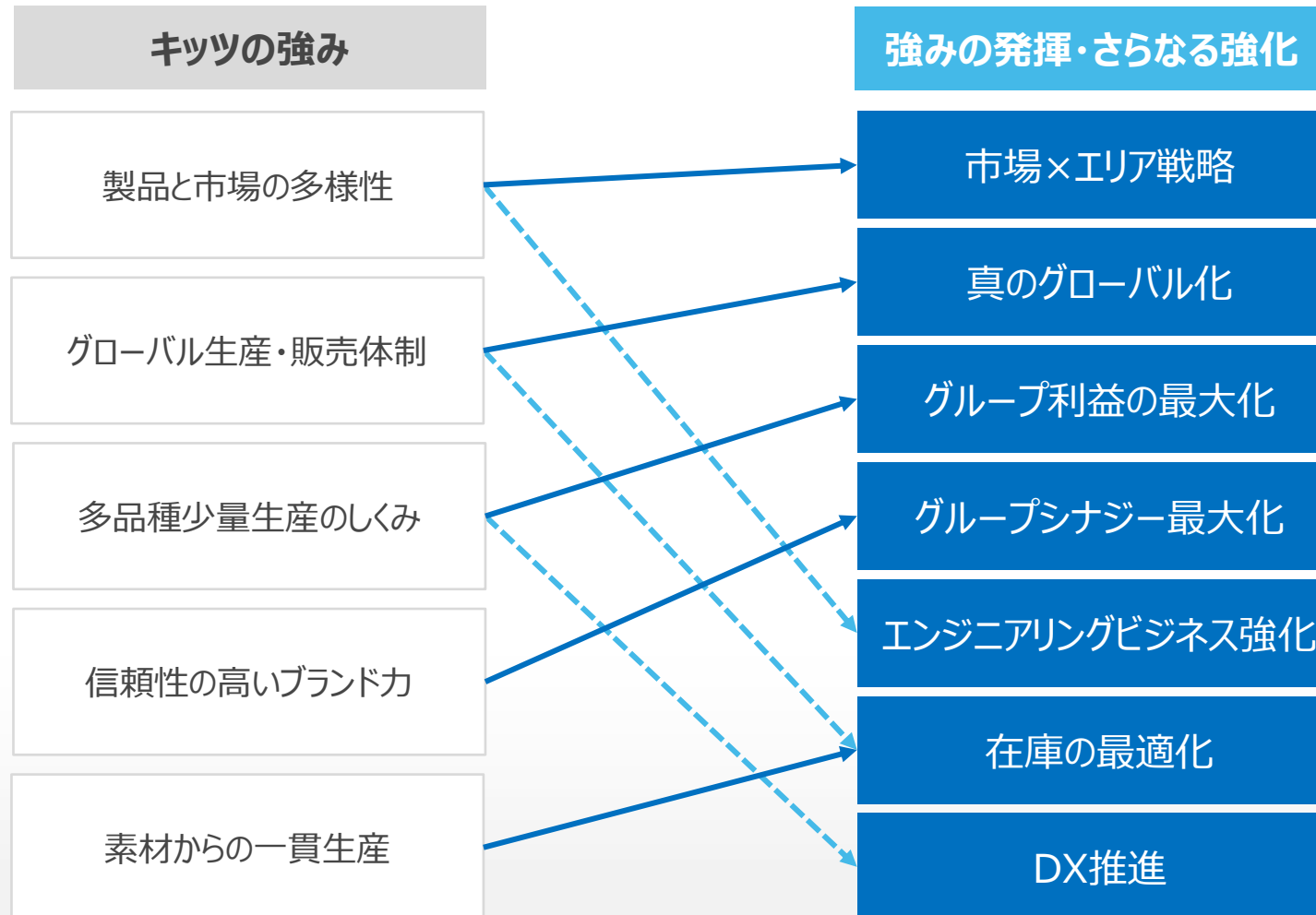
	中期的な事業環境（リスクと機会）	戦略と対策
経済動向 人口動態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アフリカ、インド、中東などで人口増加が継続、中国・日本・欧州などでは人口減少が予想                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 中国・日本・欧州などでの労働力確保が困難に</li> <li>- 日本、欧州での建築設備市場縮小</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アメリカ、ASEAN、インド、中東での事業拡大と成熟市場(日本)の守り</li> <li>・エンジニアリング機能強化</li> <li>・イニシャル販売情報を活用したアフタービジネス・ソリューション提供の強化</li> </ul>
デジタル (DX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会のデジタル化による半導体関連産業の活況                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- データドリブン経営により企業変革が加速</li> <li>- AIの普及と進化</li> <li>- 情報関連リスクへの対策コスト増加</li> <li>- IT人財の不足</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体需要に対応した製品供給</li> <li>・デジタルマーケティング・販売戦略</li> <li>・需給予測、生産・在庫・リードタイム最適化</li> <li>・製品統廃合(不採算製品やロングテール製品の見直し)</li> <li>・AI活用・データドリブン経営による課題の抽出・可視化・具体化</li> <li>・情報リスク対策の徹底</li> </ul>
グリーン (GX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境規制強化、CO2排出量削減・資源循環要請                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 鉛レス銅合金の需要拡大</li> <li>- 石油化学分野の市場縮小</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境規制強化に対応した製品拡充                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 鉛レス銅合金、環境対応製品・他材質シフト</li> <li>- 資源循環の強化</li> </ul> </li> <li>・水素事業・環境ソリューション事業への積極投資によるの事業拡大</li> </ul>
国際情勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地政学リスクの高まり                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自国第一主義の台頭</li> <li>- 高関税による採算悪化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内戦略の推進、地開発・地産・地消</li> <li>・グローバル調達ネットワーク構築</li> <li>・ステンレス鋼製バルブ生産拠点の再編</li> </ul>
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動による自然災害の激甚化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自社拠点及び取引先の被災・休業</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BCP対策による他社との差別化</li> <li>・持続可能なサプライチェーン構築(グローバルベンダー、CSR調達)</li> <li>・省エネ・CO2削減・生物多様性の積極推進・開示による差別化</li> </ul>
SDGの要請 ステークホル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業価値の向上(収益性・効率性、成長性・情報開示)</li> <li>・企業の持続可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人財と会社の成長                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 人的資本経営・健康経営/労働安全衛生・エンゲージメント向上</li> <li>- 人財の多様性確保</li> </ul> </li> <li>・コーポレートガバナンス、製品安全性・品質保証強化</li> </ul>

# キッツグループのビジネスモデル・実行戦略

ビジネスモデル



中期経営計画（実行戦略）



強みの発揮   
さらなる強化 

## SHIN Global 2027

### 3つの“SHIN”で真のグローバル企業を目指す

1. 信頼 (SHIN-rai) をベースに、社員・グループ丸となって
2. 新規 (SHIN-ki) の市場・商品・商流を拡大し
3. 進化 (SHIN-ka) を続ける

### 2027年度連結

売上高：2,000 億円

営業利益：200 億円

ROE：11%以上

### 事業戦略

#### 市場×エリア

顧客ニーズを満たした製品を整え、地域毎に開発・生産・販売を行い現地完結型ビジネスを強化

#### グループシナジーの最大化

グループ全体のリソースを活用し、部品調達や販売力を相互に高め合い利益の最大化を図る

#### エンジニアリングビジネスの強化

顧客の期待に応えるソリューションを提供し、アフタービジネスまでしっかり刈り取る

#### DX推進

データを活用した課題可視化、施策を実行し、自動化・省人化による効率性を追求

### グループ利益の最大化

#### ROIC 向上

在庫の最適化

成果の配分  
(キャッシュフロー)

人財と会社の成長

成長投資

社会還元

内部留保

株主還元

社員還元

# 定量目標(財務・非財務KPI)

(単位：億円)

財務KPI	FY2024(実績)	FY2025(目標)	FY2027(目標)
売上高	1,720	1,800	2,000
営業利益	142	150	200
ROE	11.3%	10.2%	11%以上
連結配当性向	34.7%	35%前後	35%前後

非財務KPI※1	FY2024(実績)	FY2025(目標)	FY2027(目標)	
CO2削減率※2 (2013年比、国内グループ)	▲88%※3	▲90%	▲90%	
社員エンゲージメント スコア	働きがい	49 pt	—	56 pt
	働きやすさ	47 Pt	—	55 pt
女性社員全体比率	23.6%	24%	24%	
女性管理職※4比率	7.5%	10%	12%	
男性育児休業取得率	70.6%	80%	100%	

※1 CO2削減率を除きキッツ単体

※2 Scope 1, 2

※3 暫定値

※4 管理職：職能グレードによる経営専門職の社員

# 定量目標(セグメント別定量目標)

(単位：億円)

売上高	FY2024(実績)	FY2025(目標)	FY2027(目標)
バルブ事業	1,396	1,473	1,672
伸銅品事業	298	300	300
その他	26	27	28

営業利益	FY2024(実績)	FY2025(目標)	FY2027(目標)
バルブ事業	174	188	231
伸銅品事業	9	9	15
その他	1	1	1
調整額	▲42	▲48	▲47

### 3. セグメント別中期計画

- 1) バルブ事業
- 2) 伸銅品事業

# 機能別組織から市場別BU制へ社内組織を再編

第2期中計のスタートに合わせ、8つの市場を軸とした市場別ビジネス・ユニット(BU)制に社内組織を再編。BU長への権限移譲により、BU毎のマーケティング・製品開発を推進。各市場におけるお客様のニーズに素早く応えていける体制に。

\*BU=ビジネスユニット  
●主力市場、○対象市場

バルブ事業		建築設備・ 機械装置BU	インダストリアル BU	半導体BU	環境ソリューション BU	水素BU	伸銅品BU
Core	建築設備	●	-	-	-	-	○
	石油化学	-	●	-	-	-	-
	水処理	○	-	-	●	-	○
	機械装置	●	-	-	-	-	-
Growth	半導体装置	-	-	●	-	-	-
	半導体材料 (フィルター)	-	-	●	-	-	-
	機能性化学	-	●	-	-	-	-
	水素/脱炭素	-	○	-	-	●	-
伸銅品事業		-	-	-	-	-	●

## 市場戦略

顧客・市場を起点にした事業推進

### Growth 戦略

- M&Aによる成長の加速
- 半導体装置向け・半導体材料の製品・技術開発
- エネルギートランジションへの追随
- 水素サプライチェーン領域拡大

### Core 戦略

- データセンター市場向け拡販
- 機械装置市場でのシェア拡大
- 工事・エンジニアリング機能強化
- シビアサービスアプリケーション拡販
- 環境規制対応製品

## エリア戦略

現地主導で成長機会を的確に捉える

### アセアン ・中国

- エリアに合わせた製品開発・生産・販売
- グリーンエネルギー案件へのアプローチ

### 米州 ・欧州

- データセンター市場攻略
- 供給力強化 (在庫拡充・生産検討)
- ステンレス鋼製バルブの販売強化 (北米・石油化学市場)

### インド ・中東

- インド市場での事業拡大
- 中東市場の拠点設立

## 市場×エリア 戦略

グループシナジー創出による  
戦略加速・推進

### グループ シナジー

- グループの生産リソース有効活用
- グループのブランド・製品相互販売
- グローバル調達ネットワーク構築
- 最適地生産による在庫適正化
- BU組織での開発・設計L/T短縮

### グループ シナジー

DX推進

### DX推進

デジタル技術の活用による  
戦略立案・サポート

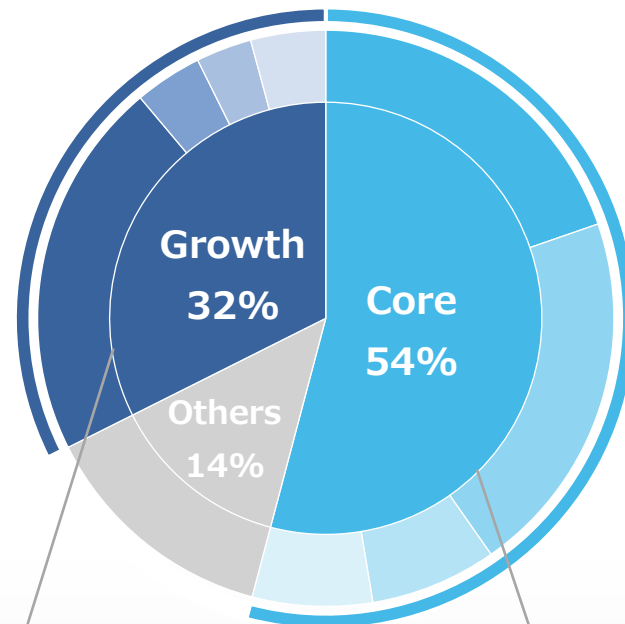
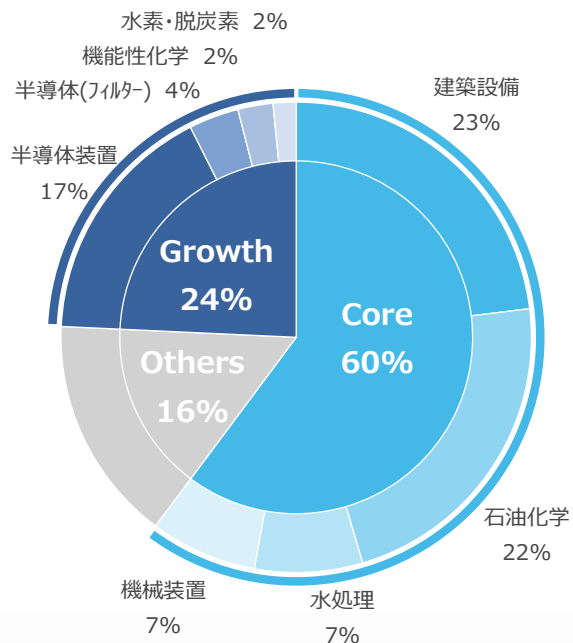
- データドリブン経営
- 需給予測精度向上
- CRM推進、顧客・競合情報活用
- デジタルマーケティングの推進
- 生産自動化・省人化



# バルブ事業 市場分野別 売上計画

2024年度 売上実績 1,396億円

2027年度 売上計画 1,672億円



Growth市場売上計画  
CAGR 16.9%

Core市場売上計画  
CAGR 2.5%

## 第1期中期経営計画の成果

- 建築設備
  - ・戦略在庫の活用によるデータセンター市場の需要取込み
  - ・簡易施工に対応した接続方式の製品開発
- 石油化学
  - ・クリーンエネルギー化や環境対策などのユーザー動向に追従した製品開発
  - ・日系を中心としたキーアカウントユーザーに対するアプローチ強化
- 水処理
  - ・水処理用バタフライ弁（アルミ製PFAライニング等）、清水合金製作所の水道用製品を拡販
  - ・国内の水処理装置関わる2024売上は計画をほぼ達成、海外展開の拡大は推進中
- 機械装置
  - ・機械装置の小型軽量化と自動化に対応した製品を開発 → 受注に向け製品評価を受検中

FY2027売上目標

CAGR

905億円

2.5%

## 2025-2027年市場環境

- 建築設備
  - ・データセンター：国内、海外各エリアで引き続き堅調
  - ・一般ビル建設：国内は首都圏再開案件継続、海外は停滞する中国に対し、人口増加により中東・インドで市場が拡大中
  - ・配管工法の変更、環境規制による新たな需要
- 石油化学
  - ・エネルギートランジション関連投資は旺盛
  - ・環境規制強化
  - ・化学製品生産プロセスの変革
  - ・顧客製品の変化(汎用製品から高付加価値化学製品へ)
- 水処理
  - ・水道施設の更新需要、インフラ整備への投資（国土強靱化政策）
  - ・水資源の循環再利用の需要
  - ・国内水道事業の堅調なメンテナンス需要
- 機械装置
  - ・チラー等、半導体装置に組み込まれる装置の需要継続
  - ・水処理装置、ろ過装置、二次電池向けの需要
  - ・中国市場の低迷、日本市場での競合過多

## 2025-2027年主要戦略

- 建築設備
  - ・データセンター市場の攻略
  - ・ローカライズモデルの上市
  - ・海外での販売網の整備、エリアごとの認証取得
- 石油化学
  - ・エネルギートランジション案件の獲得
  - ・シビアサービス向け（耐腐食・耐摩耗等）の拡販
  - ・計装バルブ（調節バルブ・On-off自動バルブ）の拡販
- 水処理
  - ・水処理装置の拡販：国内、海外
  - ・工事・エンジニアリングの強化（特殊バルブ・水処理装置・地下水利用システム）
- 機械装置
  - ・小型自動弁、環境規制対応製品の拡充・シェア拡大
  - ・海外主要エリアでのグループ会社連携

## 第1期中期経営計画の成果

- 半導体装置
  - ・キットグループ売上拡大をけん引
  - ・生産能力増強と生産性向上（新棟建設・自動化・省力化投資）、研究開発体制の強化
- 半導体材料（フィルター）
  - ・個客認証を獲得し、新工場(茅野)での量産開始
  - ・精密フィルターの医療用途分野への拡販、要素技術開発・商品設計体制を強化
- 機能性化学
  - ・ダイヤフラムバルブの販売開始：高クリーン性・易メンテナンス性の要求に応える製品ラインナップの拡充
  - ・ファインケミカル領域の営業組織拡充
- 水素／脱炭素
  - ・パッケージユニットによる水素ステーション市場攻略
  - ・水素バルブ(液化水素/高圧水素)開発・上市
  - ・研究開発・大型実証への参画(液化水素/NEDO/JAXA)

FY2027売上目標

CAGR

542億円

16.9%

## 2025-2027年市場環境

- 半導体装置
  - ・半導体市場の回復は2025年後半と予想—再び大きな需要増加を見込む
  - ・省電力、耐環境への要求高まりにより、新たな製品需要が生まれる
  - ・GPUの進化など、半導体の微細化・集積化が進む
- 半導体材料（フィルター）
  - ・排ガス規制、環境負荷物質規制の強化、CO2回収市場の拡大
  - ・防災意識の高まり、健康志向の高まり
- 機能性化学
  - ・半導体（シリコンウエハ関連）・機能性化学材料・医薬・製薬向けでの旺盛なニーズ
  - ・インド市場での成長期待
- 水素／脱炭素
  - ・エネルギートランジション関連投資は旺盛
  - ・大規模グリーン水素製造・供給プロジェクトが活発化

## 2025-2027年主要戦略

- 半導体装置
  - ・ガス・真空系製品の高付加価値化とユニット製品強化
  - ・次世代原料向け高付加価値製品の開発・拡販
  - ・工場設備プロジェクトの受注獲得
  - ・ガス会社との協力強化、インテグレータのシェア拡大
- 半導体材料（フィルター）
  - ・半導体フォトリソグラフィ材料、装置市場への拡販
  - ・生産能力のさらなる増強
  - ・キットエスシーティーとの協業を強化
- 機能性化学
  - ・ダイヤフラムバルブ・PFA製品ラインナップ追加
  - ・キーアカウントユーザーに対する重点的販促活動
  - ・医薬・製薬市場への営業活動強化
- 水素／脱炭素
  - ・メンテナンス需要の取り込み
  - ・工事、エンジニアリング機能の構築
  - ・海外グループ会社との連携強化、市場にマッチした商品開発

# 伸銅品事業 成果と今後の戦略

## 事業価値

- 資源循環：スクラップ材を再利用することで、環境負荷の軽減と資源の持続性を実現
- バルブ事業とのシナジー：バルブ材料、技術の開発・蓄積（材料開発、鍛造・加工技術）
- 脱炭素・鉛レス等、規制強化による置き換え需要に対応できる十分な技術・生産力を保有

## FY2027目標

売上	営業利益
300億円	15億円 (利益率：5%)

## 第1期中期経営計画の成果

- 製造コストダウン/リサイクル推進によるPLの良化
  - 製造コストダウン：材料選別・配合と工程標準化による歩留まりの向上
  - リサイクル推進
- 成長分野（自動車/半導体分野）からの受注獲得

## 2025-2027年市場環境

- 脱炭素社会やRoHS2等の物質規制対応が進む
  - 2025年1月、RoHS指令の鉛適用に向けた欧州委員会の動きがスタート（2026年適用除外満了予定をWTO通報）

## 2025-2027年主要戦略

### 材料相場変動の影響を最小化し、高付加価値製品による安定的高収益体質へ

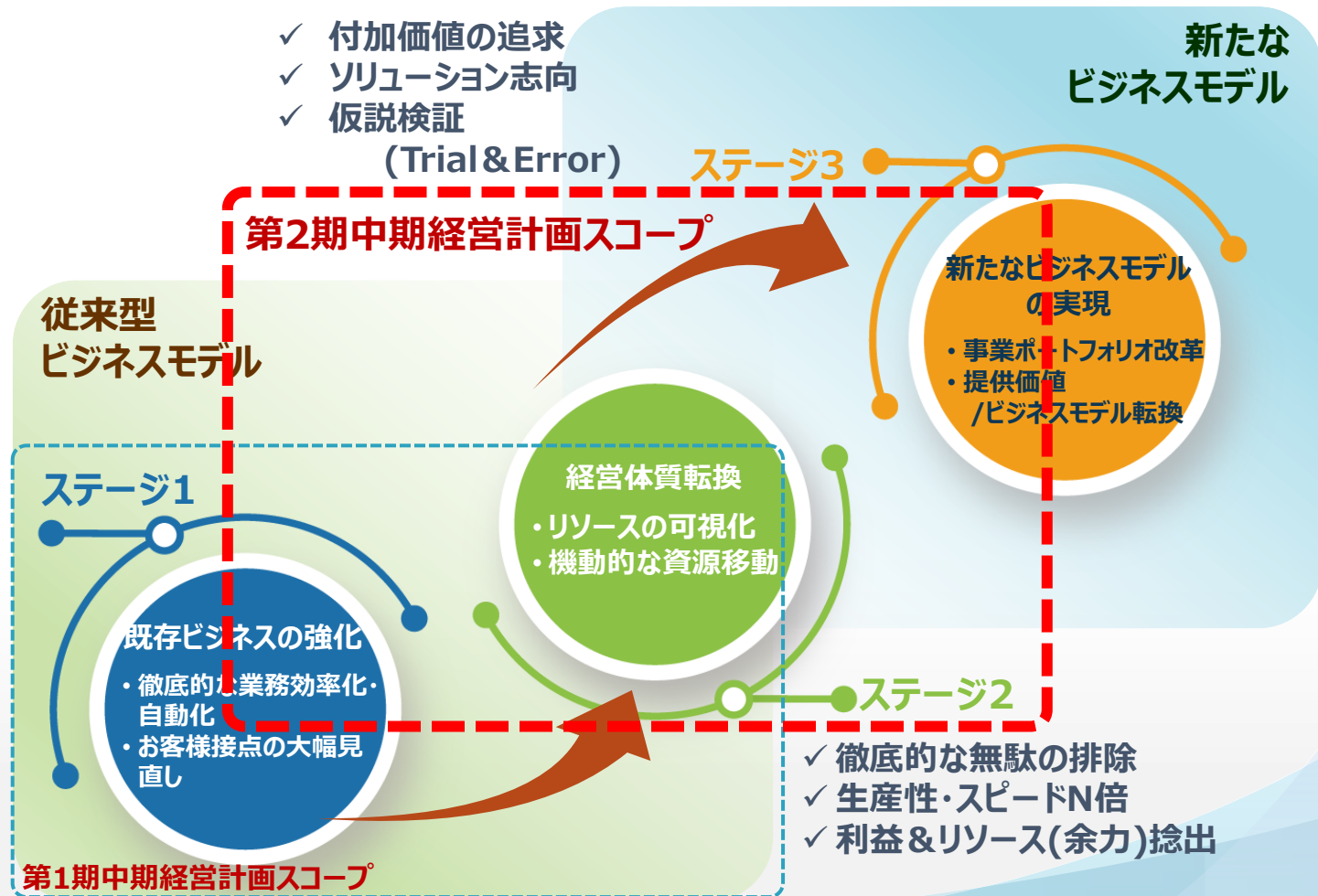
- 高付加価値品（新材料・素材×加工）の拡販
  - 加工品(鍛造・切削)や半導体産業向け新材料拡大
  - グループシナジー追求 (キッツ・キッツエスシーティー ↔ キッツメタルワークス・北東技研工業)
- RoHS規制対応
- 製造コストダウン：歩留まりの向上、金型内製化、新型設備の導入、材料リサイクルのさらなる推進
- 受発注のコントロール強化による売りと買いのバランス管理の徹底
- グループ会社製品を販売する商社機能の強化：構築してきた販売ネットワークの活用

他社との技術提携・協業推進

## 4. DX・技術・イノベーション戦略

## 市場×エリア攻略に向けた機動力を最大化するDXの実践

(経営リソースと採算性の可視化 × 個客接点強化 × 自動化・生産性向上)



# 「DX:業務革新活動」との連携によるビジネス変革 **KITZ**

人が**デジタルの力を最大に活かす**事で  
グループシナジーを高め、事業全体の機動力を最大化する

建築設備  
機械装置

インダ  
ストリアル

半導体

環境

水素

エンジ  
アリング

## デジタル×リアル顧客接点強化

顧客向け統合  
情報サービス

デジタル  
マーケティング

## 自動化・生産性向上

スマートファ  
クトリー実践  
・各社展開

エンジニア  
リング  
チェーンDX

作業効率化  
リソース  
シフト

## データドリブン経営の実践

経営課題・  
改善点の可視化

収益・コスト

収益力向上の為の  
データ分析・活用

開発⇨生産⇨販売⇨アフター

人財の可視化  
→最大化

従業員

## デジタル基盤の強化

SAPグローバル  
展開

グローバル  
セキュリティ強化

DX人財の  
育成・展開

# 技術戦略マップ

		重点市場																
		Core				Growth												
		建築設備	石油化学	水処理	機械装置	半導体装置	半導体材料	機能性化学	水素脱炭素									
技術ビジョン2030	技術戦略2027 技術の「進化」と「深化」																	
流体を「流す・止める・絞る」に必要なシール技術の「深化」によるカーボンニュートラルへの貢献	シール技術 <ul style="list-style-type: none"> <li>ゼロエミッション技術(気密性向上)</li> <li>シビアサービス下でのシール技術</li> </ul>	●	●	●	●	●		●	●									
IoTやAIを活用した故障予知技術などによる持続的な社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>バルブの故障予知・モニタリング技術</li> <li>水処理と浄水装置関連技術</li> </ul>		●		●						●							
資源の有効活用によるサーキュラーエコノミーの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>排水再利用技術</li> <li>リサイクル率向上・廃棄物削減</li> </ul>			●														
流体制御技術や流体処理技術の「進化」による社会課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO2分離膜技術</li> <li>微細化に対応した成膜技術</li> </ul>									●								●
ソリューション提案型ビジネスの拡大による貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>配管設計・エンジニアリング技術</li> <li>機能性銅合金技術</li> <li>各種材料のライニング成型技術</li> </ul>	●		●	●													●
			●	●				●			●							



# 新規事業開発による事業ポートフォリオの変革

## 「成長分野への種まき」を標準化/スピードを武器に先導する

### 【活動領域】

グロース市場

デジタル

グリーン

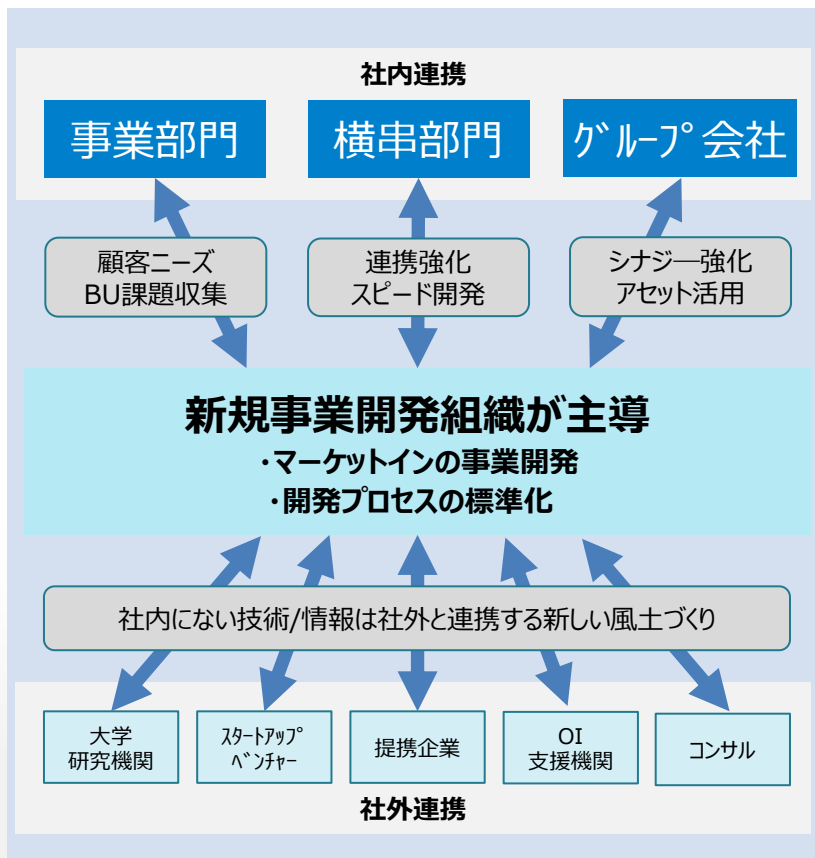
リカーリング

既存事業シナジー

革新領域への挑戦

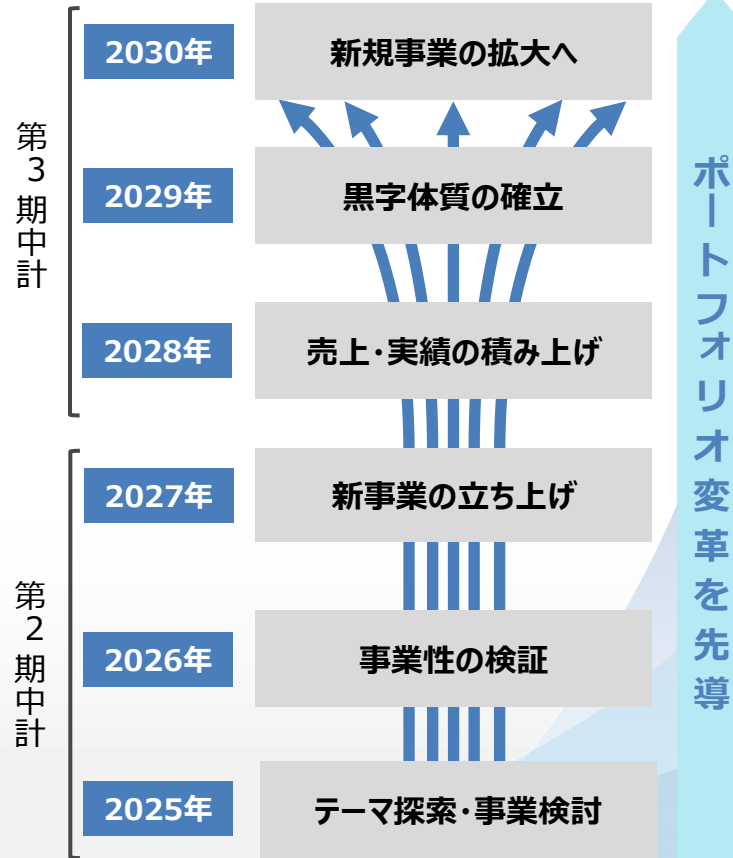
### 【事業創出の仕組み】

オープンイノベーション



### 【新規事業開発組織の活動】

コミットメント



## 5. ESG戦略

## 環境長期ビジョン 3ZERO(トリプルゼロ)

### ① CO<sub>2</sub>ゼロ

#### 脱炭素の推進



### ② 環境負荷ゼロ

#### 資源循環の推進

- ウォーターニュートラル
  - ゼロエミッション
  - 汚染防止
- ※対象：キッツグループ

### ③ リスクゼロ

#### 3防止（公害・労災・火災）

- 環境事故ゼロ
  - 労働災害ゼロ
  - 火災事故ゼロ
- ※対象：キッツグループ

## 第1期中期経営計画の成果

### 1. 気候変動への対応

- 再生可能エネルギーの主要拠点導入
  - CO<sub>2</sub>フリー電気(信州Greenでんき等)の導入
  - 太陽光発電システムの設置
- LNGへ燃料転換・CO<sub>2</sub>フリー化
- 省エネ設備導入(生産・空調設備)
- グリーンファクトリー認定制度の導入(環境長期ビジョン3ZERO浸透施策)
- 海外グループ会社含め、スコープ1・2のCO<sub>2</sub>排出量集計体制を確立

### 2. 資源循環・生物多様性への対応

- 水性塗料代替 量産準備の完了
- 鋳物砂再生利用、茅野工場における検査水循環化
- 梱包資材の環境配慮 技術課題の解決
- ウォーターニュートラルに向けた社有緑地帯の涵養調査完了

## 第2期中期経営計画の主要施策

- CO<sub>2</sub>排出量開示の充実
  - 国内グループ会社のスコープ3排出量開示
  - 海外グループ会社のスコープ3集計の仕組みづくり
- バルブ業界におけるカーボンフットプリント算定標準化の推進

- 水性塗料代替製品の量産開始によるVOC削減
- 検査水循環化の他工場への横展開
- 環境配慮型梱包資材の実用化検討
- 生物多様性の推進のための目標設定
  - タスクフォース組成・活動の開始
  - 活動計画の策定、社内への情報発信
  - 山梨・長野を中心にグループ会社へ展開

## 第1期中期経営計画の成果

### 人的資本経営の推進による多様な人財の活躍

- 社員の働きがい高める仕組みづくり
  - ・ バルブマイスターSE認定制度・Takumi(高度専門職)制度の導入
  - ・ 工場でのお客様・先輩紹介ポスターの掲示
- 社員が働きやすい環境整備
  - ・ 汐留エリアへ本社移転
  - ・ 職場におけるセクシャルマイノリティに関する取り組みの評価指標である「Pride指標2024」のゴールド認定取得

### 社内情報開示強化による企業風土向上

- 「KITZ Group Engagement Forum」の実施
  - ・ 社員の要望・課題への対応状況と会社の変化を可視化
- 社内ポータルを活用した定期的なビジョン・戦略・状況の発信

### 持続可能なサプライチェーンの構築

- サプライヤー・ガイドライン及びグリーン調達基準の浸透
- サプライヤーデューデリジェンスの継続的な実施
- グループ内におけるグローバルサプライチェーンの可視化

## マテリアリティ（経営重点テーマ）

### 未来をひらく人財力の強化

#### ● 5つの戦略

人財ポートフォリオの策定と活用



社員エンゲージメントの向上

DE&I・ジェンダー平等の推進

人権尊重への取り組み強化

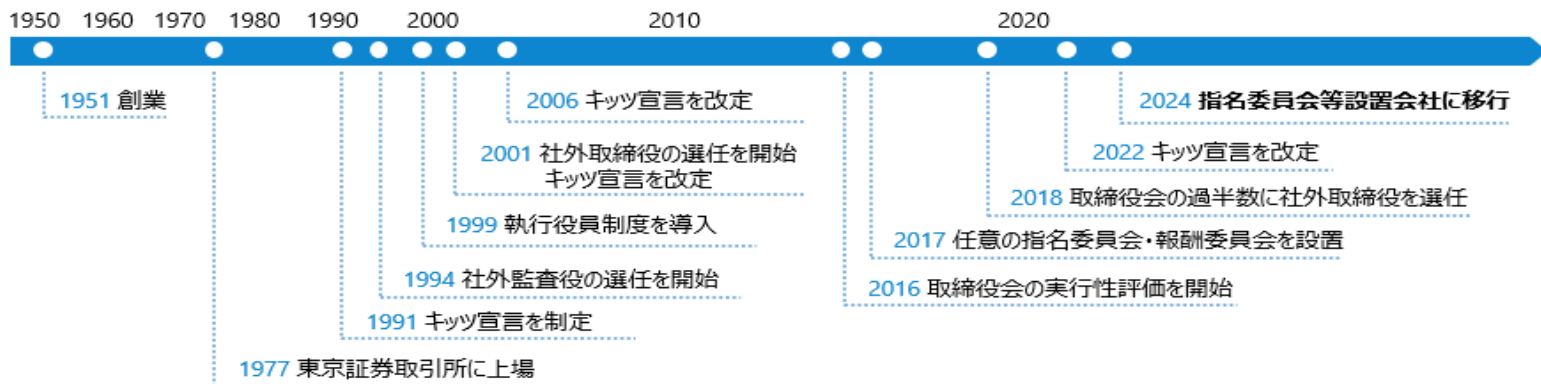
労働安全衛生レベルの向上

## 第2期中期経営計画の取り組み

- BU制に合わせた人財ポートフォリオの策定と活用
- 社員エンゲージメントの向上
  - ・ KITZ版ジョブ型人事制度の構築と運用
  - ・ 工場制服のリニューアル
- DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）4つの個別課題に関する施策の実施
  - ・ キッツグループジェンダー平等ネットワークの創設
- 労働安全衛生レベルの向上
  - ・ マネジメント体制の拡充・推進
  - ・ 積極的な職場環境改善の実施

# ESG（サステナビリティ経営） ガバナンス

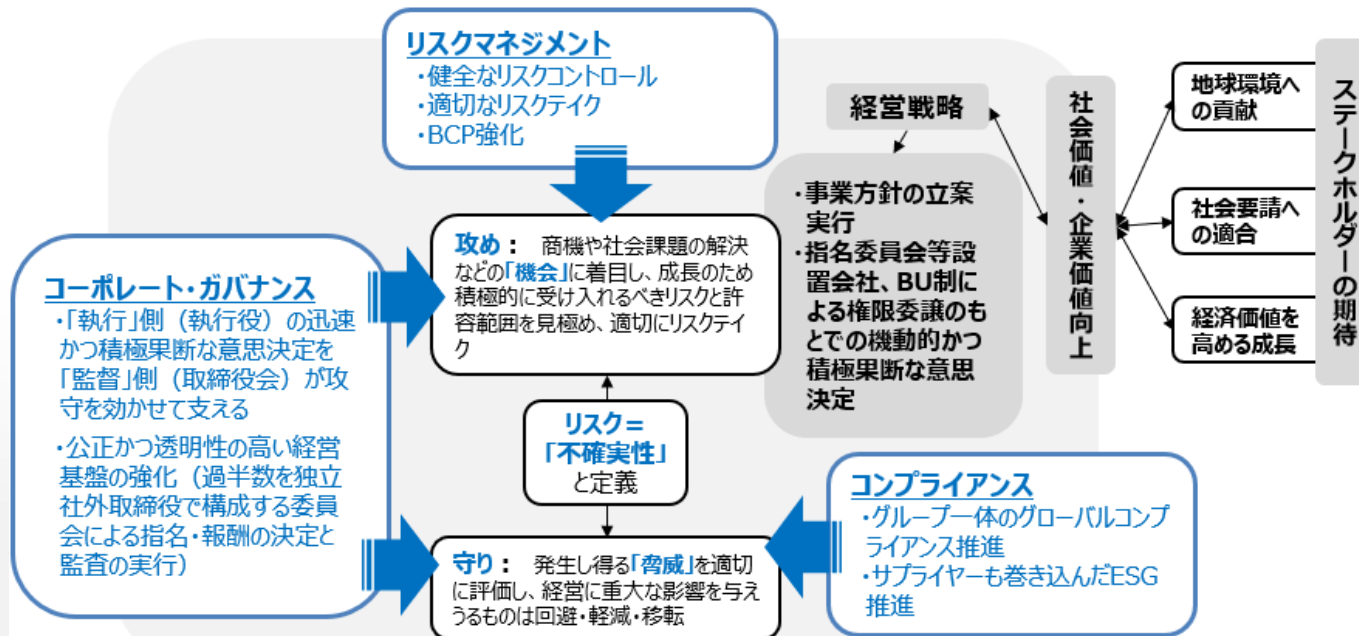
## コーポレート・ガバナンスの強化に向けた主な取り組み



## 攻守の効いた ガバナンスの追求

Do it True（誠実・真実）を羅針盤とし、公正で透明性の高い「守り」を実現しながら、成長に向け健全に挑戦する「攻め」を支える、攻守の効いたガバナンスの追求

## 持続可能な経営を実現する攻守の効いたガバナンス体制



## 6. 財務戦略・資本政策

# 財務戦略・資本政策①

## ▶ 「ROE向上」 × 「PER改善」の両輪で継続的な株主価値（PBR）向上を目指す

### ■ 「中長期的な投下資本収益性（ROE）の向上」



売上高純利益率

×

総資産回転率

×

財務レバレッジ

キッツ流ROIC経営の深化

	FY2024	FY2027	FY2030
ROIC実績	<b>6.9%</b>	目標: <b>7.5%</b> 以上	目標: <b>9.0%</b> 以上
製品ポートフォリオ戦略			
B/Sマネジメント			
		収益性強化	ROICツリー

最適資本構成目標

- 自己資本比率目標: **60%前後**
- 外部評価機関の格付け: A格の維持

### ■ 「PERの改善・株主資本コストの低減」

非財務のファクター

- ESG経営
- IR戦略・投資家との対話
- 株主構成の改革

×

資本市場の信頼獲得

- 継続的な「利益目標・ROE目標」達成によるボラティリティの低減
- 「高収益領域」への事業シフトによる成長期待の醸成

×

株主還元

- 配当性向: **35%前後**を継続
- 自己株式取得は手元資金・投資の状況を勘案し、適宜検討

ROE

デュボン分解

PBR

PER

# 財務戦略・資本政策② キャッシュ・アロケーション KITZ

- ▶ **さらなる事業成長実現のため、第2期中期経営計画3カ年で580億円の投資を計画**  
 → 投資原資はキッツ流ROIC経営により創出した営業CFを中心に、必要に応じて有利子負債を活用

## 「キャッシュ」の創出 (FY2025-FY2027)

### 1. 製品ポートフォリオ戦略

- 「市場×エリア」によるポートフォリオ管理
- ビジネスユニット (BU) 制による収益管理の実現

### 2. 収益性強化

- 成長市場・エリアでの売上拡大
- 「生産性向上」と「エリア別戦略」による利益成長

### 3. B/Sマネジメント

- 事業外資産の圧縮  
 → 現預金水準の適正化+政策保有株式の縮減
- CCCの改善 → 棚卸資産の適正化

### 4. ROICツリー

- ROICツリーの展開とPDCA管理
- 従業員個人のKPIとの連動

有利子負債の活用

営業CF  
+  
資産圧縮による  
キャッシュ創出

524  
億円

財務CF

## 適切な「アロケーション」 (FY2025-FY2027)

戦略投資 : 237億円

Growth分野	Core分野
IT・DX	メンテナンス
環境投資	その他

M&A枠: 200億円

通常投資: 143億円  
(コホレオスタッフ部門投資含む)

### 株主還元

配当性向35%前後を継続+自己株式取得の検討

事業規模拡大に伴う運転資金の増加

3カ年  
投資額合計  
580億円

さらなる事業成長へのサイクル



## 7. 長期経営ビジョンへの道すじ

# 長期経営ビジョンへの道すじ

	第1期中計（2022-24）			第2期中計（2025-27）		第3期中計（2028-30）
	コア事業と成長分野の両利きの経営			SHIN Global 2027		Beyond New Heights 2030
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長に向けた仕込み</li> <li>■ コア事業で稼いだ利益を成長分野に積極的に投資</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長投資の効果刈り取り</li> <li>■ 市場・エリアごとにグローバルで戦える企業に進化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「流れ」を変えて新たな高みへ</li> <li>■ ポートフォリオ変革・事業領域拡大</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長領域の売上拡大</li> <li>■ 物価上昇分の価格転嫁</li> <li>■ 銅材料費改善(歩留まりの向上)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場×エリア戦略</li> <li>■ 半導体市場向け収益拡大</li> <li>■ グループシナジー拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業ポートフォリオ変革 ・川上・川下事業の拡大 ・成長領域の取り込み</li> <li>■ エリアごとの地開発・地産・地消確立 ・最適製品・最適コスト ・少数精鋭・効率経営</li> </ul>
施策投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場別管理開始/BU制準備</li> <li>■ 半導体市場向け生産投資</li> <li>■ グループ内相互生産拡大</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エリアごとの地開発地産地消</li> <li>■ エンジニアリングビジネス強化</li> <li>■ データドリブン経営/自動化・省人化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新たな成長領域の探索・投資</li> </ul>
	2022	2023	2024	2025	2027	2030
売上	1,599	1,669	1,720	1,800	2,000	
利益	111	137	142	150	200	
ROE	10.0%	11.1%	11.3%	10.2%	11%以上	当初計画10%以上⇒13%以上