

キッツグループ

第1期中中期経営計画2024

(FY2022-FY2024)

株式会社キッツ

第4期中期経営計画(FY2019～FY2021)の振り返り

経営数値目標は未達。グローバル/ESG経営基盤の強化は着実に進捗し、株主還元の充実を継続するも、持続的成長に向けた戦略投資の実行に課題を残した

評価視点	総括	評価
経営数値目標の達成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要な数値目標はいずれも未達 ■ 国内・海外の市場見通しの甘さ、新型コロナによる市況の停滞、収益構造改革の遅れが主因 	✕
成長投資の実行	<ul style="list-style-type: none"> ■ 設備投資は240億円の予算枠に対し大幅未達 ■ アジアミドルクラスゾーンでの成長を期しマレーシアUnimech社へ出資も収益貢献には道半ば ■ 半導体市場拡大への機動的対応に出遅れ 	△
戦略施策の実行	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内事業は重点弁種のシェア目標に届かず ■ 韓国Cephasブランドを中心に工業用バタフライバルブ市場へ本格参入を期すもPMI・シナジーは未だ不十分 	△
株主還元の充実	<ul style="list-style-type: none"> ■ EPS(一株当たり当期純利益)目標は未達となるも、目標とする連結配当性向35%以上を維持 ■ 累計38.5億円の自己株式取得 	△
グローバル/ESG経営管理基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新基幹業務システム(KInGS)を19年5月より稼働開始 ■ 20年12月期よりグループの決算期を統一 ■ パッケージユニット型水素ステーション事業に参入 ■ 社外取締役・監査役増員 	○

第4期中期経営計画の振り返り

経営指標

- 数値目標はいずれも未達。市場見通しの甘さ、新型コロナによる市況の大幅な停滞、及び低採算カテゴリーの見直しなど収益構造改革の遅れが主因
- 営業キャッシュフローの不足、コロナ禍による市況の不透明さから、設備投資は償却費以内に抑制。成長投資は次期中期計画へ持ち越し

経営指標 (金額単位：億円)		第3期中計	第4期中期経営計画				
		FY2018 実績	FY2019 実績	FY2020 実績(9ヵ月※)	FY2021 実績	3期累計※	中期目標 (FY2021**)
数値目標	売上高	1,366	1,271	842	1,358	-	1,440
	営業利益	117	69	38	90	-	135
	EBITDA ()：減価償却費	168 (51)	137 (68)	88 (50)	158 (68)	-	215 (80)
	ROE	7.4%	6.5%	2.8%	6.4%	-	10%
	EPS	58.50円	53.06円	23.38円	55.26円	-	95円
財務戦略・資本政策	営業 キャッシュ・フロー	101	133	100	83	316	450
	投資(含M&A)	139	78	31	49	158	240
	M&A・ アライアンス	2件 韓国(バルブ・フィ ルター)	1件 マレーシア (バルブ)	-	-	1件	機動的な実施
	連結配当性向	34%	38%	39%	36%	-	35%目途

※ 2020年度は決算期変更による9ヵ月の変則決算となったため第4期中計の累計期間も2年9ヵ月に短縮
 ※※ 営業キャッシュ・フロー、設備投資額は3期累計

第1期中期経営計画2024(FY2022～FY2024)

I. エグゼクティブ・サマリ

経営基本方針：

コア事業と成長分野で収益をあげられる両利きの経営を目指す

- デジタル化・脱炭素化を背景とした成長分野・地域への積極的リソース投入
- 投下資本収益性(ROIC)を重視した事業展開

事業戦略

バルブ事業		関連事業
市場別戦略 <ul style="list-style-type: none">■ 中長期ターゲット市場を8つの市場に区分■ コア事業を基盤に成長分野・新規分野への資源移動を進める	グループ戦略骨子 <ul style="list-style-type: none">■ グローバル製品×エリア戦略<ul style="list-style-type: none">➤ グローバル製品戦略➤ エリアビジネス戦略(北米・中国・アセアン/インド)■ グループシナジーの創出■ ユーザーとの接点強化	伸銅品事業 <ul style="list-style-type: none">■ 大規模更新投資の効果刈り取り■ 2次・3次加工ニーズの取り込み
		その他(サービス事業)

経営資本

組織・人的資本	ROIC/サステナビリティ経営
<ul style="list-style-type: none">■ DXプロジェクトによる業務革新■ 事業戦略に沿った組織体制構築■ 社員エンゲージメントの持続的向上	<ul style="list-style-type: none">■ 成長投資を最優先とした投融資・資本政策■ 投資収益性と資本コストを軸とした事業管理■ ESG視点の取組強化

定量目標(財務・非財務KPI)

(単位：億円)

財務KPI	FY2021(実績)	FY2024(目標)
売上高	1,358	1,500
営業利益	90	120
ROE	6.4%	8%以上
連結配当性向	36%	35%目途

非財務KPI ^{※1}	FY2021(実績)	FY2024(目標)
CO2削減率 (2013年比、国内グループ)	▲26.9% ^{※2}	▲80%
社員エンゲージメント スコア	働きがい	48pt
	働きやすさ	43pt
女性社員全体比率	21.7%	23%
女性管理職 ^{※3} 比率	3.4%	10%
男性育児休業取得率	29.0%	50%

※1 CO2削減率を除きキッツ単体

※2 2020年度実績

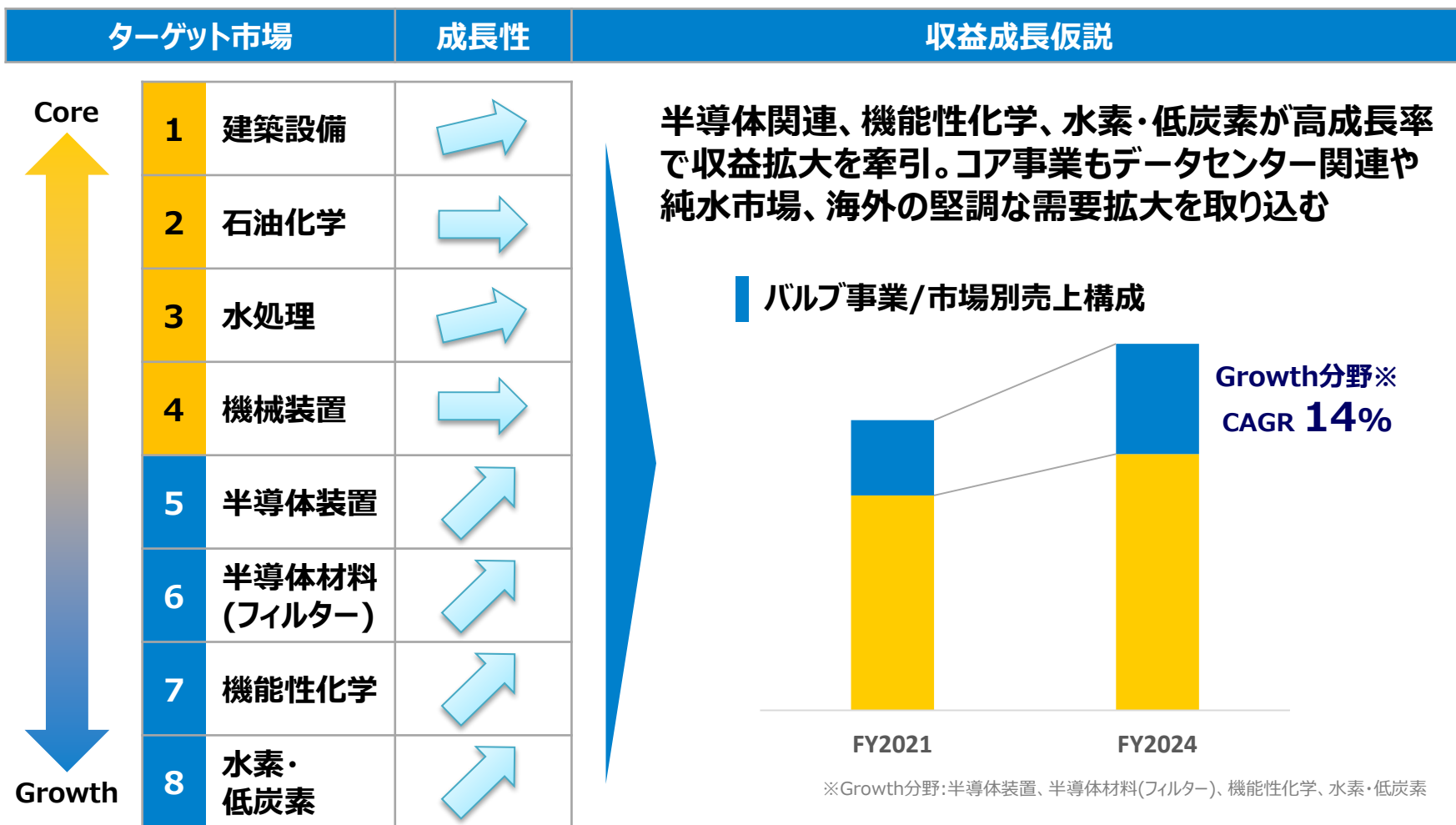
※3 管理職：部門長職に就いている社員

第1期中期経営計画2024(FY2022～FY2024)

Ⅱ. 事業別中期計画

1. バルブ事業
2. 伸銅品事業
3. その他(サービス事業)

バルブ事業の中長期ターゲット市場を8つの市場区分に整理
 現行コア事業を基盤に成長分野・新規分野への資源移動を進め、収益構成を変えてゆく



1. 建築設備

KITZ

RED-WHITE
TOYO

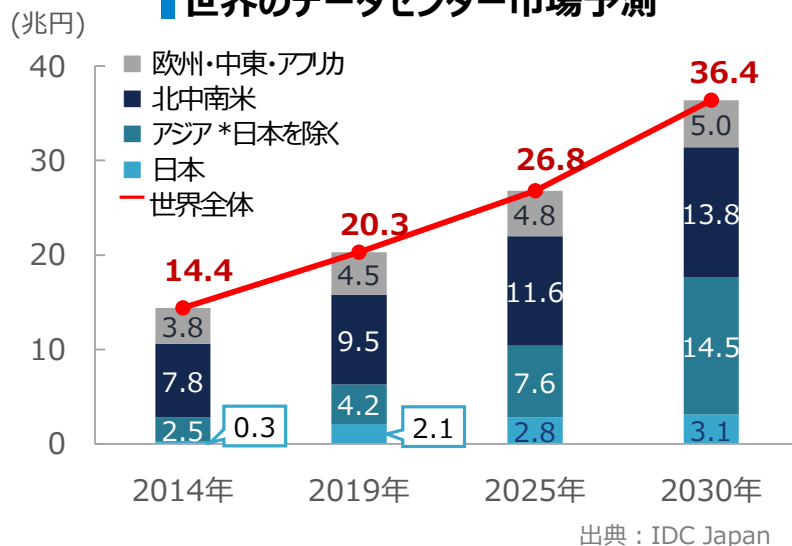
KITAZAWA

国内の住宅着工戸数は減少傾向も、ASEAN中心に海外市場の成長は継続
先進国では簡易施工のニーズが増加。世界的にはデータセンター需要が急拡大



事業環境

世界のデータセンター市場予測



牽引要因

(データセンター)

- 最大シェアの米国と「新型インフラ」政策を進める中国が世界市場を牽引

(海外建築設備)

- 新興国の旺盛な都市インフラ関連需要
- 先進国での簡易施工ニーズの高まり

主要施策

データセンター市場の需要取込み

- 短納期ニーズへの対応: 製品の在庫化 など



バタフライバルブ DJシリーズ

簡易施工に対応した接続方式の製品開発

- 配管工法・材質の変化と自動化・スマート化に対応した製品の開発

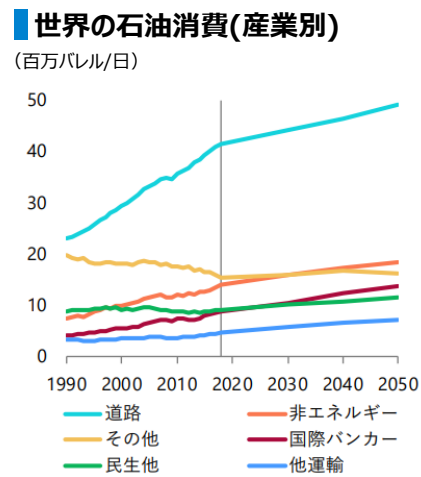
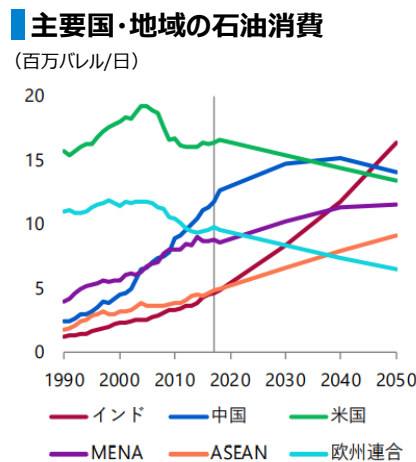


COVID19からの回復に伴い、世界の石油需要は新興国で増加見通し。
先進国ではクリーンエネルギーへシフトしつつも、石油化学需要は堅調

7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに

13 気候変動に
具体的な対策を

事業環境



出典：IEEJ Outlook 2021
<https://eneken.ieej.or.jp/data/9170.pdf>

牽引要因

- (海外)
 - 新興・途上国の経済成長に伴う需要増
- (国内)
 - 石化事業の選択と集中、環境対策ニーズ

主要施策

- 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サービスとMRO受注率の向上
- キッツ予兆診断システムの導入率向上
- グローバル規格や顧客認証への対応



3ピース型トラニオンボールバルブ



予兆診断システム KISMOS

3. 水処理



RED-WHITE



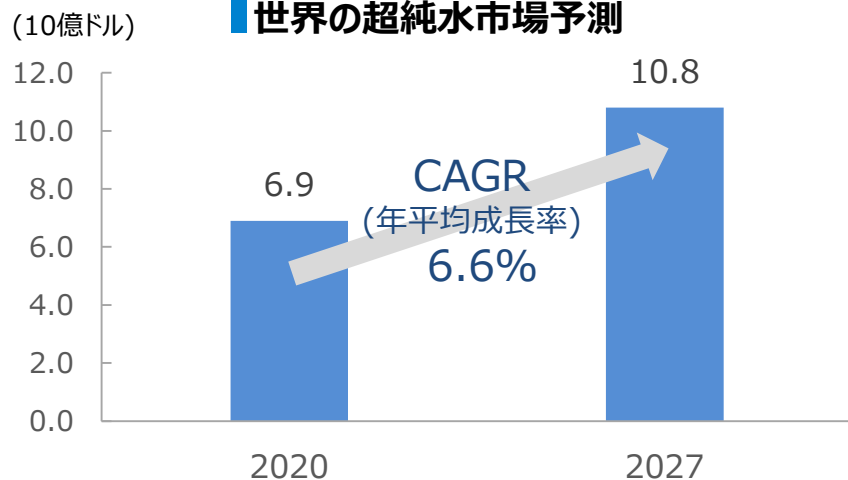
KITAZAWA

世界の水インフラ需要は増加も、価格帯と認証制度が参入障壁
半導体需要の高まりにより、純水/超純水プラントへの投資は拡大



事業環境

世界の超純水市場予測



出典：Global Industry Analysts, Inc.
<https://www.gii.co.jp/report/go909391-ultrapure-water.html>

牽引要因

- 主要用途の半導体をはじめ、太陽電池、FPD、医薬品、発電など各産業の拡大
- APAC地域におけるエレクトロニクス産業、欧州における医薬品分野の需要拡大

主要施策

- 純水プラントメーカーや純水装置メーカーに密着したマーケティング活動
- 金属イオンの溶出厳禁対応や樹脂系製品の開発
- 水インフラ分野へのソリューション提供
 - 造水装置(ピュアキレイザー、アクアレスキューなど)



ライニングバタフライバルブ



東洋バルブ 水処理装置「ピュアキレイザー」

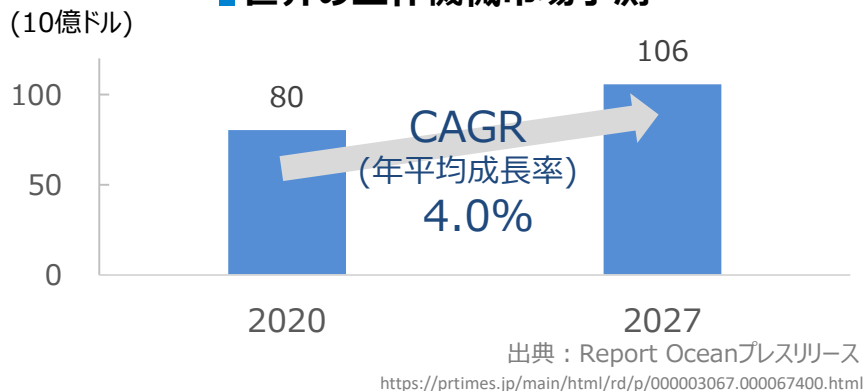


RoHS・REACH対応やグリーン冷媒対応など、高度化する機械装置分野の環境対応ニーズを的確に捉え、新たな顧客価値を提供する



事業環境

世界の工作機械市場予測



主要施策

- 機械装置営業部の新設
- 機械装置の小型軽量化と自動化に対応した製品の開発と市場への導入
- RoHS・REACHなど環境規制への対応製品拡充
- 次世代(グリーン)冷媒への切替え需要の取り込み

環境配慮型冷媒の変遷

	特定フロン	代替フロン	グリーン冷媒
冷媒種	HCFCs	HFCs	CO ₂ ・NH ₃ など
オゾン層破壊効果	あり	なし	なし
温室効果 (GWP)	大	大	小
注	1987年モントリオール議定書で規制が決定	2020年に先進国で全廃の方針	2020年代中盤から商品化 (一部実用化済)



「三吉」ブランド製品群



小型自動弁 KELMO

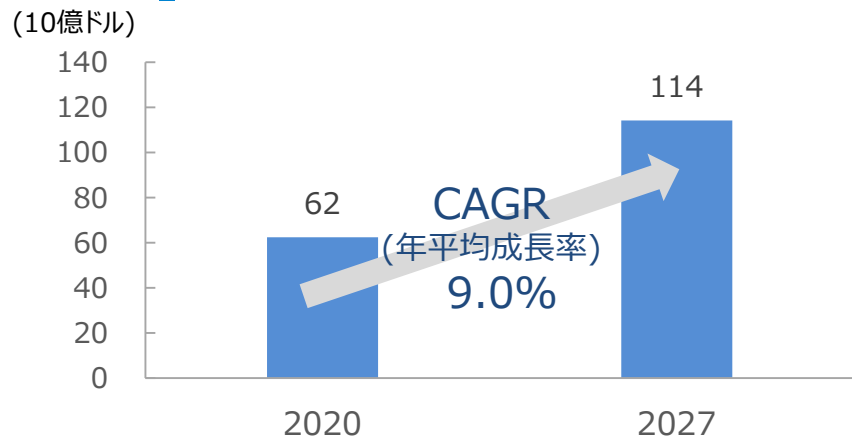
(参考) 環境省「代替フロンに関する状況と現行の取組について」
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/kagaku_busshitsu/flon_godo/pdf/010_01_00.pdf

堅調な半導体市場拡大を背景に、半導体装置向けクリーンバルブの生産能力を拡大するとともに、研究開発体制の整備をすすめる



事業環境

世界の半導体製造装置市場予測



出典：Report Oceanプレスリリース
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000003858.000067400.html>

牽引要因

- 5G通信普及に伴う関連機器向け半導体やデータセンター向けSSDがエンドマーケットを拡大
- 米中デカップリングに伴う地産地消ニーズや在庫戦略の変化

主要施策

- 生産能力増強：新田SC工場新棟建設
- 生産DX（自動化・省力化）投資
- 研究開発体制の強化



キッツエスシーティー 新田SC工場 新工場棟

<https://kitz-sct.jp/archives/001/202111/b0e2725017302c2cfdc73802fd30d029.pdf>

6. 半導体材料(フィルター)

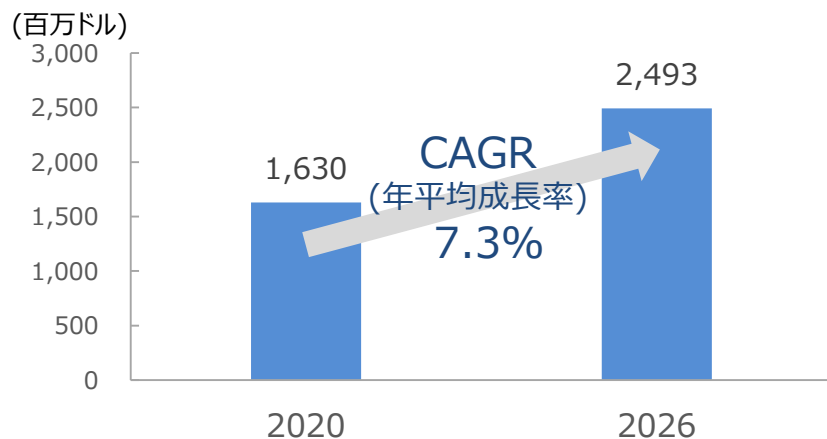
KITZ MICRO FILTER

旺盛な半導体需要を背景に、半導体フォトレジスト用フィルター(ポリフィックス)も堅調な成長を見込む。需要拡大に対応するため、生産能力を拡大する



事業環境

世界の半導体フォトレジスト市場予測



出典：富士経済プレスリリース

<https://www.fuji-keizai.co.jp/file.html?dir=press&file=21064.pdf&nocache>

牽引要因

- 5G通信普及に伴う関連機器向け半導体やデータセンター向けSSDがエンドマーケットを拡大
- 液浸ArFレジスト、EUVレジストなど先端品の開発・市場投入が継続

主要施策

- ポリフィックス等工業フィルターの生産能力拡大
- 半導体sub-nano対応次世代膜の開発
- 精密フィルターの他分野(レジスト用以外)への用途開発



薬液用精密ろ過膜 ポリフィックスシリーズ



ガス精密ろ過エアーガン ユニポアシリーズ

<https://www.kitzmf.com/filter/>

主要顧客である化学各社は高付加価値な機能性化学分野に注力
高度化するプロセス要求に対応する製品ラインナップを拡充し、収益拡大を図る



事業環境

世界のファインケミカル市場予測



出典：Statistics MRC

<https://www.gii.co.jp/report/smrc942524-fine-chemicals-global-market-outlook.html>

牽引要因

- アジアを中心とした人口増に伴う最終製品市場規模の拡大
- カーエレクトロニクス・インフラ産業等における需要拡大、要求レベルの高度化

主要施策

- 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（ダイヤフラムバルブなど）



PFAライニングボール弁



ダイヤフラムバルブ

https://kitz-sct.jp/products/uhp_valves/

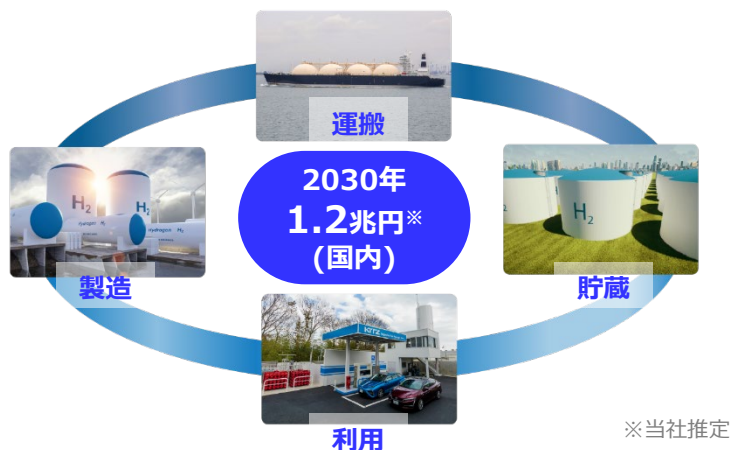
- ファインケミカル専属の営業・技術横断組織の組成（キッツSCTとのシナジー追求）
- ファインケミカル/装置・機械メーカー等とのプロセス技術・生産技術ネットワークの構築・強化

脱炭素社会に向け、水素エネルギー関連の市場ポテンシャルは急拡大
社会実装が進む水素サプライチェーンへの参入を図り、事業拡大を目指す



事業環境

水素エネルギーのバリューチェーン



牽引要因

(水素)

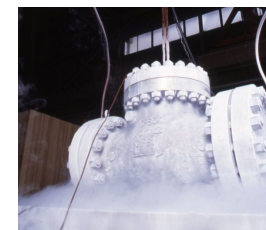
- 国際的水素サプライチェーンの立ち上がり
- 発電事業用の本格導入(水素発電)
- エネルギーキャリア利用(Power to Gas)の普及推進 など

(天然ガス)

- 低炭素化トレンドの高まりに伴う石油・石炭からのエネルギー移行

主要施策

- パッケージユニットによる水素ステーション市場攻略及び小規模な地産地消型グリーン水素エネルギーチェーン事業参入
- 液化水素大型実証プラント(出荷・受入基地、運搬船)、水素航空機市場参入に向けた研究開発(NEDO事業)の遂行
- 水素発電、水素パイプライン等、新たな水素エネルギー需要の攻略
- 海外向けLNG用超低温バルブのラインナップ拡充/販売強化



超低温バルブ

バルブ事業 グループ戦略の骨子

- ブランド戦略の再構築
- クロスセル(相互販売)の強化
- グループ開発/設計の追求
- グループ相互生産

- キーアカウントとの関係強化
- デジタルコミュニケーション
- 直需営業戦略の実施
- 新規事業の開発

グループ
シナジー
創出

ユーザー
接点強化

グローバル
製品×エリア
戦略

※設計・開発・生産・販売機能

グローバルモデル

(競争力あるグローバル展開モデルの確立)

北米/ 市場戦略

- 北米を起点としたグローバル視点での成長市場の把握と製品の拡充
- QT弁(ボール弁/バタ弁/計装弁)

コスト 構造改革

- グローバルモデルの最適地生産
- モジュール化推進によるコストダウン
- 最適な調達・購買の追求

SCM

- 供給体制の強化(LT短縮/ラインナップ拡充)
- グローバル在庫の適正配置

リージョン完結型モデル

(現地バリューチェーン※完結モデルの確立)

中国

- 国内工業バルブ需要の取込み
- データセンター向け能力拡大
- スピード重視の最適地生産の推進

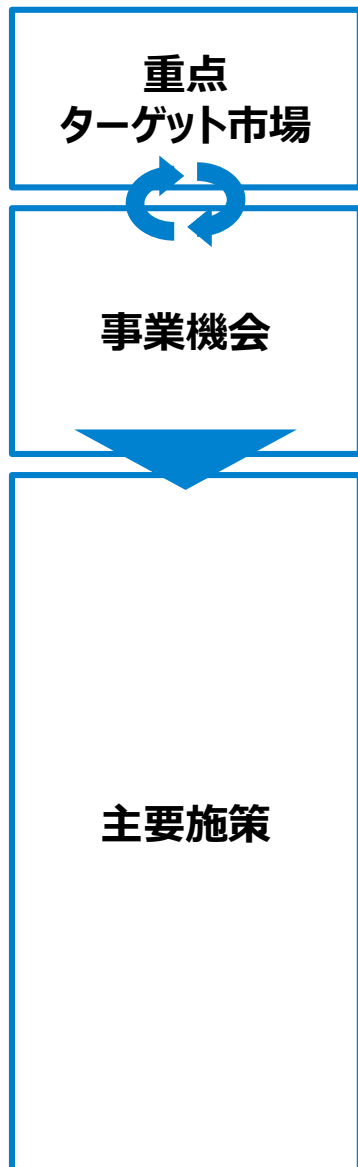
アセアン

- 地域ブランド(KITAZAWA)政策とUnimech社との協業による収益最大化
- 日系ユーザーとの関係性強化

インド

- 内国生産政策への対応


バルブ事業 エリアビジネス戦略（北米市場）



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(フィルター)	機能性化学	水素・低炭素

- 産油国アメリカにおける石油・石油化学・ガス市場の拡大
- 環境規制強化の動き(脱炭素・鉛フリー化など)



市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国拠点をオイル&ガス向け市場戦略のコントロールタワーへ位置付ける ■ 化学市場への参入:廉価ボールバルブの開発・上市を狙う 	 <p>三重偏心バタフライバルブ</p>	
	工業弁		<ul style="list-style-type: none"> ■ 3ピース型トラニオンボール弁やハイパフォーマンスバタフライ弁の拡販
	汎用弁		<ul style="list-style-type: none"> ■ コマーシャル弁市場の売上拡大 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 汎用弁市場に対応した代理店網構築 ✓ 鉛フリー弁：地域で要求されている規格を満足した製品を提供

バルブ事業 エリアビジネス戦略（中国市場）

重点
ターゲット市場



事業機会

主要施策

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(フィルター)	機能性化学	水素・低炭素

- 「新基建(新型インフラ)」政策を背景としたデータセンター市場等の拡大
- 石油産業の政策誘導(化学シフト)に伴うエチレン等生産能力の拡大
- 政策的な半導体国産化による市場の拡大



設計



鑄造



圧力検査

建築設備 石油化学 機能性化学	汎用弁	■ 設計・生産・販売の一貫体制を積極活用:市場要求スピードへの対応力を強化
	工業弁	■ 中国生産工場を活用し市場規模の大きい工業系の販売を拡大
	自動弁	■ 中国生産拠点での組立検査体制を構築
半導体装置		■ 現地生産能力の増強と販売の拡大

重点
ターゲット市場





事業機会



主要施策

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(フィルター)	機能性化学	水素・低炭素

- 都市インフラをはじめとした新興国中間層マーケットの成長に伴う Middle-Zone経済の拡大
- 日系ユーザーの進出に伴うキーアカウントマーケティング機会の拡大

アセアン	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日系ユーザーを中心としたキーアカウント網の構築 ■ 地域密着マーケティングによる売れ筋商品の見極めと現地一貫(開発・生産・販売)供給体制の整備 ■ 地域ブランドとUnimech社との協業による収益最大化 	 <p>地域ブランド(KITAZAWA)</p>
インド	<ul style="list-style-type: none"> ■ 内国生産政策に対応したリージョン完結の地域戦略確立 	 <p>インドMP社サニタリー用バルブ</p>

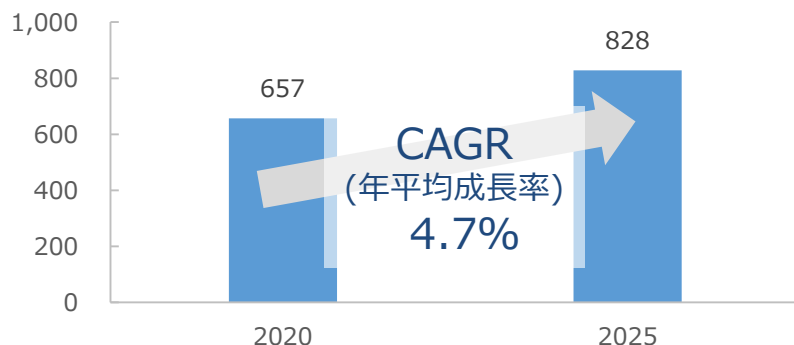
既存領域は縮小傾向も、成長分野(自動車、半導体等)の開拓、サプライチェーン見直しに伴う加工品の需要取込み及び継続的コストダウンで収益力を高める



事業環境

伸銅品の中期需要見通し(国内)

(千トン,生産ベース)



出典：日本伸銅協会

<http://copper-brass.gr.jp/wordpress/wp-content/uploads/2021/09/f6199dd5fe92dabdae2dfcdffaab9924.pdf>

主要施策

- 成長分野への参入・拡販
 - ・自動車、建機/重機、半導体分野等
- 二次加工・三次加工への取り組み
 - ・鍛造、切削、ロウ付け



<https://www.kitzmetalworks.com/products.html>

機会	<ul style="list-style-type: none"> ■ リサイクル性を求めたメタル回帰による需要増 ■ サプライチェーン見直しによる二次・三次加工の国内回帰
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 住宅関連市場の縮小 ■ 銅価格高騰による材料代替リスク

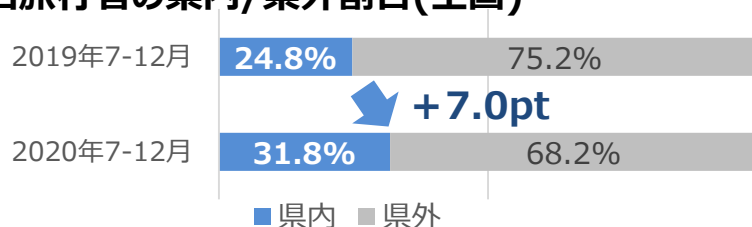
- 製造コストダウン・リサイクル推進
- DX等による業務効率化

Withコロナ下での収益確保に向け、個人客&近県商圈をターゲットに営業政策を転換。環境変化を契機にサービス生産性の抜本的改革と定着化を図る

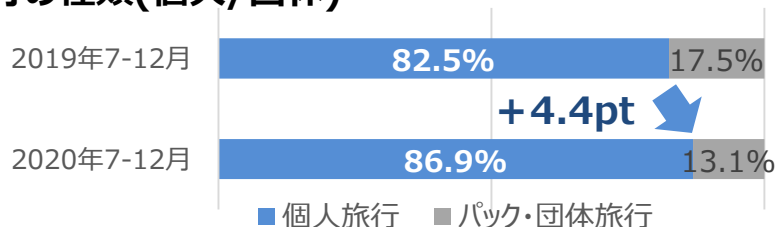


事業環境

■ 宿泊旅行者の県内/県外割合(全国)



■ 旅行の種類(個人/団体)



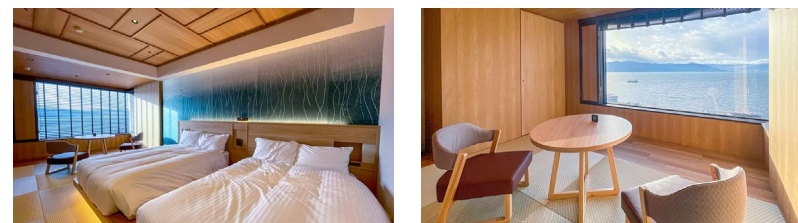
出典：観光庁「令和3年版観光白書について(概要版)」
<https://www.mlit.go.jp/common/001408385.pdf>

旅行形態の変化

- 県内などの近隣地域内での観光（いわゆるマイクロツーリズム）の割合が増加
- 旅行種別では個人旅行の割合がさらに増加

主要施策

- 個人客重視によるサービス付加価値向上
 - ・ 上層階和室を和モダン客室へリニューアル
 - ・ 夕食付プラン比率の向上



本館8・9階コンフォートフロア「湖煌(ここう)」

- 多能工(マルチスキルワーカー)の育成
 - ・ 外注役務の内製化による労働生産性の向上
 - ・ スキル管理/マイスター制度/閑散期の短期異動
- 館内施設(客室・浴場等)のバリアフリー対応強化

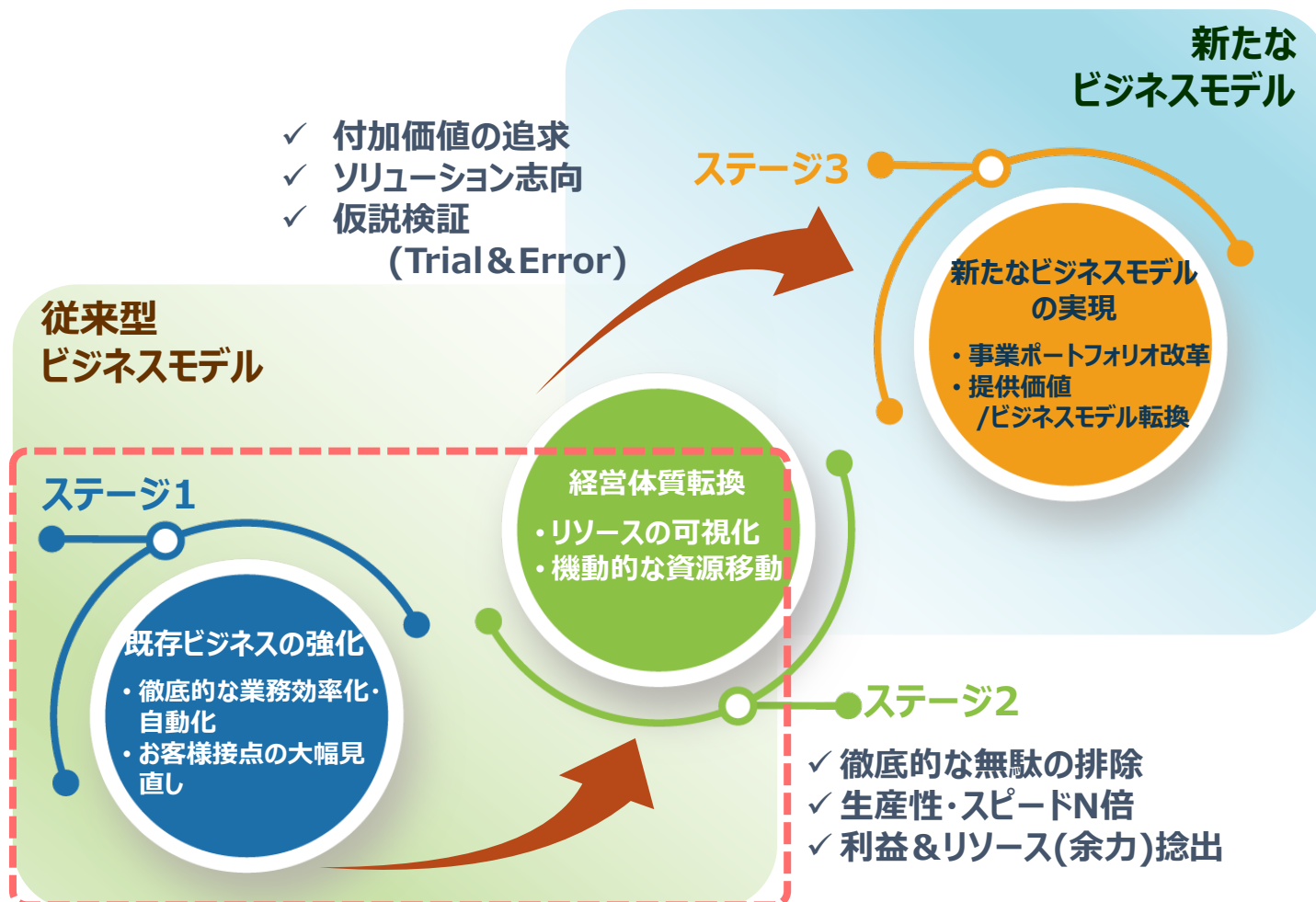
第1期中期経営計画2024(FY2022~FY2024)

Ⅲ. デジタル・トランスフォーメーション(DX)

DXに向けた変革シナリオ

業務革新活動との連携によるビジネス変革 (BX)

経営ビジョン実現に向け、既存事業の徹底した効率化と経営リソースの可視化・流動化を図り、顧客志向の機動的な組織へと転換することを目指す



第1期中期経営計画スコープ

DX中期計画コンセプト

「オペレーション比率低減」×「付加価値業務へのシフト」

1. 設計・開発

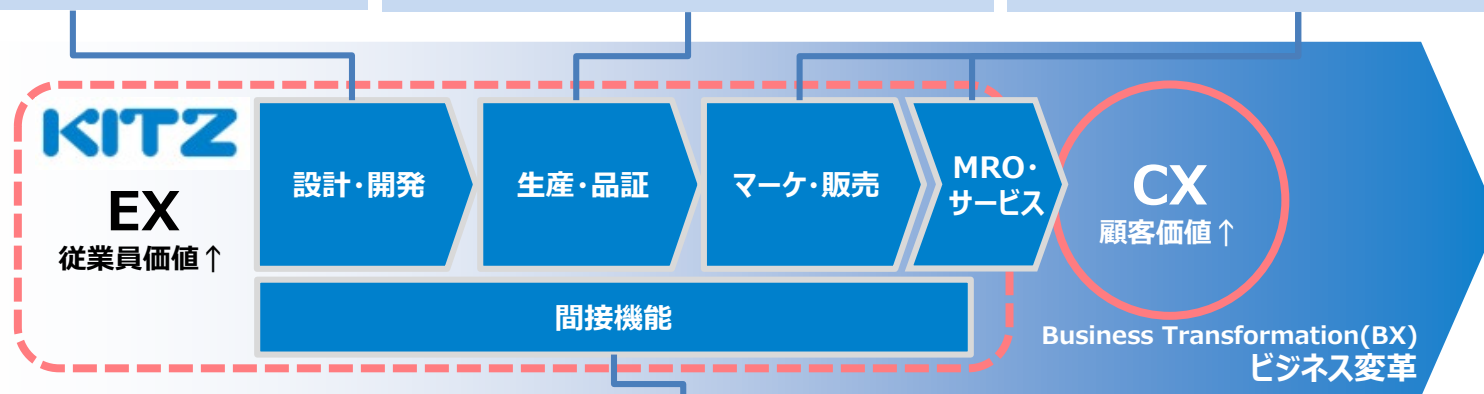
- ✓ レッジマネジメントによる技術伝承
- ✓ 技術コンテンツ拡充・サービス提供
- ✓ 設計業務標準化・自動化(RPA)

2. 生産・品証

- ✓ 工場ITインフラの構築
- ✓ 標準化とデータづくり
- ✓ MESの確立(トレーサビリティ/効率化)
(MES: 製造実行システム)

3. マーケ・販売・CS

- ✓ 顧客ニーズの収集と活用(CRM)
- ✓ 顧客タッチポイントの強化
 - Web×リアルチャネル連携
 - セールス&サービスエンジニア育成



4. バックオフィス

- ✓ データ・ファクト重視の経営管理基盤構築
 - 連結計画・予測システムの機能強化
 - 事業別採算性の可視化と施策への展開

- ✓ グループ人財DBの構築
- ✓ LMSの導入 (LMS: Learning Management System)
- ✓ DX人財の育成

第1期中期経営計画2024(FY2022~FY2024)

IV. 財務戦略・資本政策

- 新中期経営計画においては、経営の基軸を「**中長期的な投下資本収益性の向上**」に置き、対外には**ROE**、社内では**ROIC**を主要KPIとして目標管理を実施
- 一方、将来の成長・ROE向上に向けた**戦略投資の実行**、及び必要な資金調達を実施
- 有事対応の厚い手元流動性は平時モードに戻し、連結現預金は1ヶ月程度(連結月商比)に縮減

<p>ROE目標</p> <p>2024年：8%以上</p> <p>2030年：10%以上</p>	<p>■ ROIC経営の導入：</p> <p>①収益性改善(価格戦略の実行・不採算製品見直し)</p> <p>②ROIC Tree展開とPDCA管理 ③CCC改善と資産圧縮</p>
	<p>■ 積極的な戦略投資： 将来に向けた成長・収益性の確保</p>
	<p>■ 最適資本構成の維持と借入余力の確保：</p> <p>機動的な資金調達とリスク対応</p>

営業キャッシュフロー 380億円 (2022年～2024年累計)



<p>最適資本構成目標</p>	<p>■ リスク対応：自己資本比率 55%～60% 銀行からの短期借入「コミットメントライン」(現状135億円)</p> <p>■ 社債格付：A格維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状格付: R & I → A - (20年12月); J C R → A (21年11月) ・社債発行予備格付(R & I): A - (200億円; 2020年10月～2022年10月)
------------------------	---