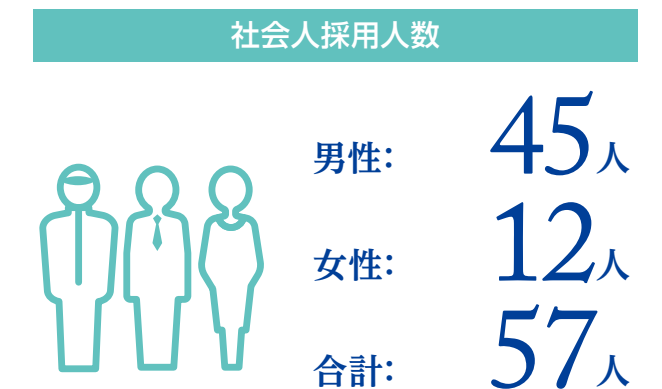
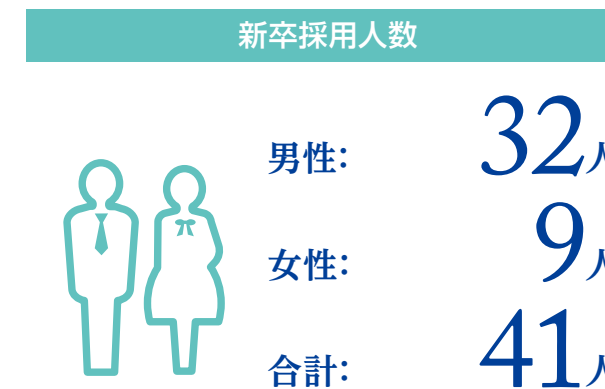
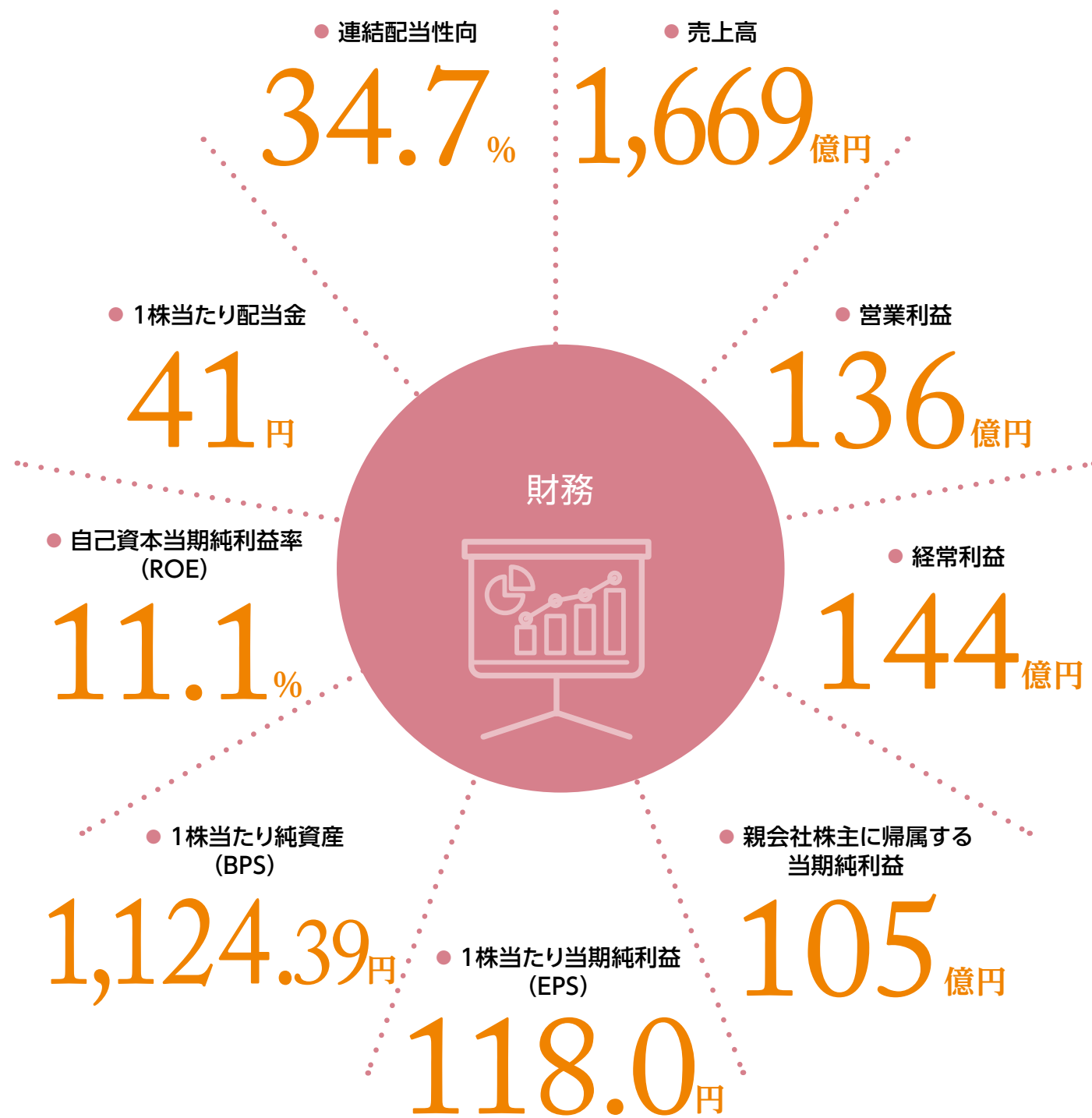




● 連結社員数、CO₂削減率を除きキッツ単体
※1 2013年度比

社長メッセージ



さらなる高みに果敢に挑戦。
総合バルブメーカーから
半導体や水素等の
新産業を支える企業へ飛躍。

取締役 代表執行役社長 **河野 誠**

今年度統合報告書発行の意義

私は2021年3月に代表取締役社長に就任しましたが、最初の仕事は2030年に向けての長期経営ビジョン策定とそれを実現するための第1期中期経営計画を立案することでした。昨年度の統合報告書では、長期経営ビジョン『Beyond New Heights 2030「流れ」を変える』の概要と、“ROIC×ESG経営”を標榜し企業価値の向上と社会価値の向上を同時に目指すサステナビリティ経営の概要をご説明しました。私たちは長期経営ビジョンとして2030年度の定量目標を平均売上高成長率4%以上(2030年度連結売上高2,000億円規模)、ROE10%以上(同、連結当期純利益100億円規模)とさだめています。

今年度の統合報告書で私がお伝えしたいのは、この1年を終え感じている目標達成に向けた確かな手応えです。特に、社長就任前から構想を練っていたコア市場(建築設備・石油化学・水処理・機械装置)の基盤を維持しながらグロース市場(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)への参入を加速する「両利きの経営」に成果が出始めています。グロース市場においては、これまで

当社の業績を牽引してきた半導体製造装置市場向けは短期的な調整局面にあると見ていますが、これからは水素市場における事業成長にも注目してほしいと思います。水素に関わる国内メーカーは約300社と言われています。私たちは水素ステーション用のバルブ開発に成功していますが、現在は関連する多様な機器を集めパッケージをつくることのできています。この結果、バルブ単体を販売するのみならず、水素ステーション建設において重要なポジションを取れる企業として評価されるようになりました。展示会などの場では、企業や自治体から多くのご相談をいただいております。水素事業は裾野の広い産業であることも分かってきました。様々なアプリケーションを準備し、水素事業を拡大させていきます。

当社は株式市場において建築設備分野の企業と位置付けられてきたと思いますが、これからの世界の産業をリードする半導体市場に欠かせない存在であり、脱炭素を実現する水素社会に必要な技術を持つ会社として一層注目していただきたいと考えています。成長戦略に基づいた事業ポートフォリオの見直しにも果敢にチャレンジしていきます。

第1期中期経営計画 2024 期間(2022～2024年度)の実績と数値目標

	2022年度	2023年度		2024年度	
	実績	単年度修正計画 (23年5月発表)	実績	中期修正計画 (23年2月発表)	単年度計画 (24年2月発表)
売上高	1,599億円	1,690億円	1,669億円	1,700億円	1,700億円
営業利益	110億円	129億円	136億円	130億円	145億円
ROE	10.0%	9%以上	11.1%	9%以上	10%以上
セグメント別売上高					
バルブ事業	1,251億円	1,368億円	1,360億円	1,366億円	1,410億円
伸銅品事業	325億円	298億円	284億円	310億円	265億円
その他	22億円	24億円	24億円	24億円	25億円
セグメント別営業利益					
バルブ事業	149億円	173億円	176億円	170億円	183億円
伸銅品事業	2億円	4億円	5億円	8億円	5億円
その他	0億円	0億円	1億円	1億円	1億円
調整額	△42億円	△48億円	△45億円	△49億円	△44億円



私はこれまで時価総額1,000億円、ROE10%以上、PBR1倍以上という分かりやすい数値を念頭に経営に取り組んできましたが、この最低限の数値をクリアしたことでさらなる高みを目指します。2024年度は次年度から始まる第2期中期経営計画の仕込みの年です。社員には、第2期中期経営計画を達成することで私たちの評価が決まると言っています。具体的な数値目標はこれから策定してまいります。私たちがどう変わっていきたくかをきちんと投資家の皆様にお示ししたいと考えています。また透明性の高いビジネスの実践を重視し、政策保有株式の縮減に加え、2024年3月から指名委員会等設置会社への移行によるガバナンス強化にも取り組んでまいります。

これからも皆様からの変わらぬご支援をお願い申し上げます。

第1期中期経営計画(2022～2024)の進捗について

① 2023年度は過去最高の売上高、営業利益を更新

2023年度の売上高は前期比4.4%増の1,669億円、営業利益は同23.9%増の136億円と共に過去最高を更新しました。営業利益は2023年2月に増額修正した中期経営計画の最終年度に当たる2024年度目標130億円を前倒しで達成しました。またROEは同1.1ポイント上昇し11.1%、1株当たりの年間配当金は前期比8円増の41円と過去最高の配当を実現することができました。

売上高の事業別内訳ですが、伸銅品事業は前期比減収でしたが、バルブ事業・その他事業は増収となりました。主力

のバルブ事業では、販売数量の増加に加え、国内市場で前期及び当期実施の価格改定効果、半導体製造装置向けの増収、そして米州市場向けで増収となりました。一方で伸銅品事業は、売価に影響を与える原材料相場は前期と同水準であったものの、販売量減少により減収となりました。営業利益はバルブ事業・伸銅品事業・その他のすべてのセグメントで増益となりました。伸銅品事業は販売量の減少を歩留まり向上などで吸収し、前期比増益となりました。

② 2024年度計画について

2024年度の事業計画公表にあたり、欧米・中国を中心とした景気後退リスク、半導体市場の回復時期が不透明であること、日本経済も物価上昇による消費マインドの冷え込みが懸念されること、さらには建築設備分野において人手不足が深刻化していることを考慮し、計画値を保守的に考えました。

この結果、売上高は前期比1.8%増の1,700億円、営業利益は同5.9%増の145億円、当期純利益は同横ばいの106億円としました。ROEは10%以上、1株当たりの年間配当金は前期と同じ41円を計画しています。営業利益の伸び率が売上高に比べ高い計画となっていますが、ここにはビジネス変革活動であるBX(ビジネストラansフォーメーション)タスクフォース活動による生産性の向上効果を含んでいます。当期純利益及び1株当たり配当金は前期比横ばいですが、これらは主に政策保有株の売却の影響を考慮したものです。いずれも昨年を下回る数値にはせず、減配も考えていないという私の考えを反映した計画です。

2024年度計画は投資家の皆様が満足できる数値ではないと理解しておりますが、私は現実と乖離した数値目標を言うことは好きではありません。また社員も確実に目標値をクリアすることでモチベーションが上がると思います。売上高成長率を2030年度定量目標である4%へと軌道修正するのは2025年度からだと考えています。

第1期中期経営計画の主要施策取り組み状況について

① 市場別の状況について

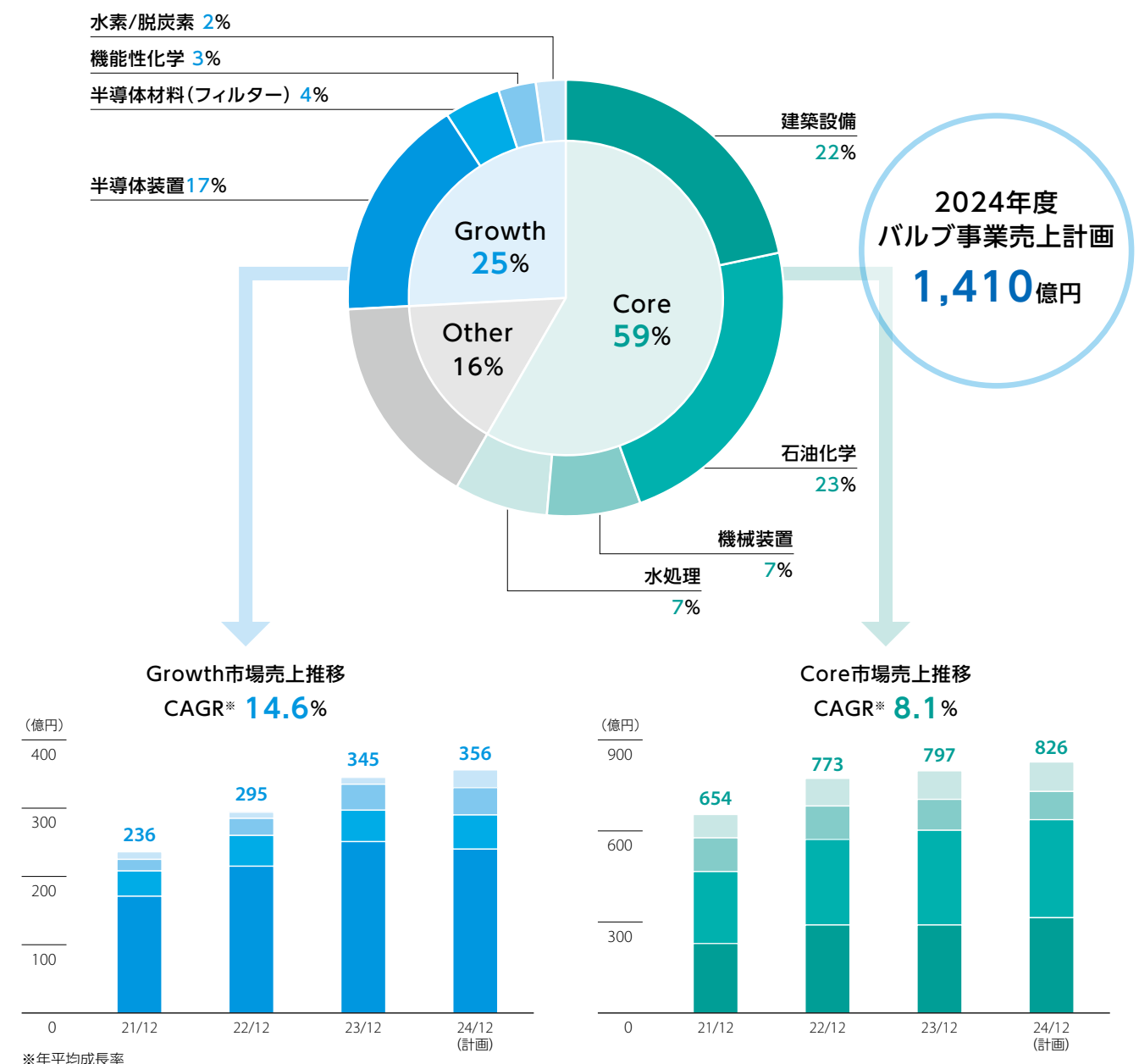
主力のバルブ事業の2023年度市場別売上高は、コアビジネスが前期比3.2%増の797億円、グロースビジネスが

同16.9%増の345億円となりました。

コアビジネスでは、石油化学が北米向けの好調で同10.7%増となりました。これからの私たちの成長を牽引するグロースビジネスは前年比で高い伸びを実現できましたが、計画値に対しては未達でした。これは主に半導体の需給悪化で半導体フォトレジスト向けフィルターが販売計画未達となったこと、水素/脱炭素市場の受注・売上が2024年度へスライドしたことが原因です。

半導体市場は半導体製造装置のみならずデータセンターや超純水プラントなど、幅広いニーズを生み出しています。またコアビジネスである石油化学市場も付加価値の高い機能性化学への移行が進んでおり、大きな潜在力を持つ市場です。私たちは半導体市場の回復を2025～26年にかけて急ピッチなものになると想定しています。需要回復を待つ受け身の姿勢ではなく、成長投資を着実に実行することで着々と需要回復への準備を進めていきます。

● バルブ事業 市場別売上計画





定ですが、社内各部門に対して現状分析を見せた上で解決策を検討させたり、アドバイスするような組織は残しておこうと思っています。

ESG経営の推進について

私たちはESGの各分野で重点テーマを特定し、それぞれ取り組みを進めています。

E（環境）領域ではグリーン電力への切り替えが進みCO₂削減が加速しています。これまで2024年度のCO₂排出量を2013年度比（国内グループ）で80%削減することを目標としてきましたが、2023年度の削減率が同86%となったことで、目標を前倒しで達成することができました。これを受けて2024年度の削減目標を、従来は2030年度目標としてきた同90%削減へと引き上げました。

S（社会）領域では、社員のエンゲージメントを高める活動に力を入れています。社内向けに長期経営ビジョン、中期経営計画の概要、そして会社の実情を知ってもらうためのエンゲージメントフォーラムを開催しています。この場で出た社員の要望・課題は対応状況と会社の変化を全社員に社内ポータルで可視化しています。また社内ポータルでは定期的なビジョン・戦略・状況の発信を行っています。働きがい・働きやすさのスコア（結果指標）において前年比からの改善はわずかな前進となりましたが、私の想いと会社が変わろうとしていることは社員に伝わっていると思います。私は社員につまらない仕事をしてほしくないのです。そのためには組織内に上下関係なく色々と話せる環境とお互いのスキルを認め合うことが必要です。一番重要なのは上司と部下の関係であって、中間管理職の人選や教育は非常に大事だと思います。

まだ拡大する余地があると思います。私たちの業界が抱える課題を新規事業として取り込み、第2期中期経営計画に盛り込めるよう取り組みを強化します。

④ ビジネス変革活動について

詳細は ▶ コーポレートレポート P11-12

私はキッツを積極的に色々なことにチャレンジする会社にしていきたいという強い想いを抱いています。この想いを実現するために、2022年度からBXタスクフォースを立ち上げました。BXタスクフォースの立ち上げにあたり、一部の社員だけがメンバーになっても会社全体は変わらないし、色々な世代の人たちに関与してほしいと考えた結果、社員の約2割が参画する大規模なタスクフォースとなりました。

BXタスクフォースでは、既存ビジネスの強化、経営体質の転換を実行し、生産性を20%向上させることを目指しています。そして新たに生み出された人的リソースを、事業ポートフォリオ改革やビジネスモデル転換といった新たなビジネスモデル実現に向けてシフトするために、組織横断型の改善活動を実施しています。もともと私たちの生産現場には、改善活動が根付いていましたが、業務のデジタル化や工場のスマートファクトリー化が遅れていました。この課題に対して、BXタスクフォース活動を通じて基幹システムが刷新され業務の整流化が進み、粒度と精度の整ったデータ構築が可能となりました。取り組み成果をどう表現するか難しいのですが、各部門でどのくらい業務工数が減ったのかということが量的に出せるようになっていきます。社内では2024年度に業務工数をこれだけ減らします、という目標を掲げて活動しています。2023年度決算を見ても価格改定効果だけではここまでの増益とはならないので、BXタスクフォース活動が成果を挙げていると私は考えています。

また、並行して進めている「DX人材育成」では啓蒙活動とスキル教育により今後の変革を担うキーマンバーを育成しています。BXタスクフォースメンバーの中に、こんなにもスキルが高い人がいたのだという人材発掘の場にもなっています。この先、私の近くに社内の経営データ分析を可視化して経営陣に改善提案する専門部門をつくりたいと思っています。BXタスクフォースは24年度で解散する予

② 成長投資について

私たちは「両利きの経営」を実践するために2022年から2030年までの9年間に総額800億円の投資枠を設定しています。半導体製造装置に組み込むバルブやパーツを製造するキッツエスシーティーでは約32億円を投資した新工場が2023年4月から稼働しました。また半導体の製造工程で使うフィルター製造を手掛けるキッツマイクロフィルターでは、約34億円を投資し半導体製造に使う薬液をろ過する精密フィルターの生産能力アップへの準備を進めています。また事業の継続性を強化するためにベトナム工場にも約45億円を投資し、2026年稼働を目標に半導体装置向け高純度ガス対応バルブの生産能力増強を実行しています。これら現在取り組んでいる生産能力増強投資は、2025年度から始まる第2期中期経営計画に大きく貢献すると期待しています。半導体市場向け以外でも、成長市場に向けた設備投資としてブラジルにおいて約4億円を投資しブラジル国内市場向け鋳造設備の増強投資を実施しています。

③ 新規事業の立ち上げについて

私は昨年度の統合報告書で、水素事業や環境ソリューション事業といった新規事業の立ち上げに積極的に取り組むことをお伝えしました。水素事業については水素発生装置メーカーとの協業や太陽光パネルと蓄電池を組み合わせる電気分解を行うなど、アプリケーションをどんどん広げようと思っています。また水素ステーションについても

バルブのみならず、土木工事から建設、据付けまでを見据えた付加価値の高い事業に成長させることを検討しています。2024年度の水素/脱炭素関連での売上高は26億円の計画ですが、水素事業の売上高を早く100億円にまで成長させていきたいと考えています。

脱炭素関連では、キッツマイクロフィルターがCO₂分離膜の研究・開発を進めておりカーボンニュートラル社会の実現に向けて当社は何かができるのかという視点で新規事業を立ち上げていきたいと思っています。その他、私たちは水に関するビジネスを70年以上やっていますので、これまで培った知見とフィルターを組み合わせることで、何か新しいビジネスができないか模索しています。令和6年の能登半島地震で断水が続く地域に対しては、可搬式膜ろ過浄水装置「アクアレスキュー」を提供しました（P41参照）。近くを流れる川から取水された原水をアクアレスキューで浄化し、自衛隊が設置する避難所の生活用水として活用していたでています。私たちは水という観点から防災事業も新規事業展開できると考えています。

そして2025年度からの第2期中期経営計画では、アフターメンテナンスとビジネスのさらなる展開を検討していきます。私たちがこれまで納入してきたバルブのメンテナンスを実施してきた業者では従業員の高齢化が進み後継者不在問題も顕在化しています。そして競合バルブメーカーのメンテナンス部門もどんどん人が減っています。私たちは現在もアフターメンテナンス事業を行っていますが、

第1 期中期経営計画 2024 期間の非財務目標※1			
	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 単年度計画
CO ₂ 削減率 (2013 年度比、国内グループ)	△67.2%	(概算) △86%	△90%
社員エンゲージメントスコア			
働きがい※2	48pt	48pt	56pt
働きやすさ※3	44pt	46pt	55pt
女性社員全体比率	22.0%	22.2%	23%
女性管理職比率※4	3.4%	6.0%	10%
男性育児休業取得率	35.3%	61.0%	80%※5

※1 CO₂削減率を除きキッツ単体 ※2 目標に向けた貢献意欲や帰属意識、自発的努力等を測定する質問項目におけるスコア ※3 スキルや能力を活かす機会、働きやすい環境等を測定する質問項目におけるスコア ※4 管理職：職能グレードによる経営専門職の社員 ※5 50%から引きあげ

新たなビジネスモデルの実現に向けて

長期経営ビジョンの一環として社内の活性化と生産性向上、及びお客様へのより良いサービス提供のため、社員の約2割が参画するBX(ビジネストランスフォーメーション)タスクフォースを中心にDX(デジタルトランスフォーメーション)に取り組んでいます。DXを基盤とした組織変革で強固なビジネス環境を構築し、成長を目指しています。また、2024年4月、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定」を取得しました。



推進組織・体制の構築

ビジネス変革活動は、キッツを「積極的にチャレンジする会社にする」という河野社長の想いから始まった全社的な変革活動です。

各ワーキンググループへ社員の約2割が参加

各ワーキンググループには、世代や社歴に関わりなく、業務に精通した様々な社員でグループを構成し、多角的な視点で取り組んでいます。

ワーキンググループの実行力と

デジタルリテラシーを支援

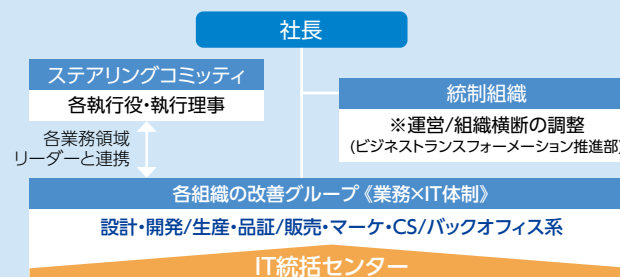
ワーキンググループを横断する課題については、専任の事務局が担当することで、各ワーキンググループはそれぞれのテーマへのフォーカスを実現し、更にIT教育を行うことでデジタルをより身近にしました。

自律的に取り組むことで「自ら変え、流れを変える」

多様な人材で構成されるワーキンググループは、「発言しやすい場づくり」が重要です。リーダーが聞き役に回る事で、自ら変え、流れを変える・チャレンジしやすい活動を心掛けました。

この変革活動は、当初掲げた目標だけでなく、DXの文化が醸成されることで社員の思考・行動にも変化が起きました。

- ・部門の壁を越え、人材交流をすることで全体最適の視点が醸成
- ・チャレンジを奨励することで、主体的な改善活動が活性化



意識改革

デジタルツールを活用した業務改革が行われるようになり、社員一人ひとりが改善に対する意識を持ち、積極的に業務効率化へ取り組む風土が根付き始めています。

1. 生産現場のデジタル化

- BIツールを活用した設計通知検索ツールの活用で、過去の構成表などを探す時間の短縮。
- 生産進捗状況の見える化で生産・営業間の進捗確認工数も削減。
- 工程検査表電子化による記入時間短縮や、システム化したことで異材質の防止に寄与。

2. 顧客や取引先への効果・効用

- 社内技術問い合わせツール活用による1次回答までの時間短縮。
- バルブを選定する際の耐久性や特性などを計算できるツールを公開し、お客様の利便性が向上。
- お問い合わせフォームの改善で窓口を一本化、問い合わせ先に迷う問題を解消。

DX人材育成

デジタル教育受講者数は

活動開始から2年で4.5倍以上

BXタスクフォース活動参加者は変革のキーメンバーとして、デジタルスキル教育と実務の両面から課題設定力と問題解決力を高めてきました。これは現時点で184件のアプリと150件のレポートが社内でも活用されていることに示されています。

さらに2023年度はデータ分析や市民開発を新入社員研修にも組み込むなど、社員に向けて幅広く実施した結果、その裾野が拡大しています。BXタスクフォース参加者が自身の業務に沿ったオリジナルのDXリテラシー教材を作成・展開しました。BXタスクフォース活動に関わる約300名から全社員へ、全員がデジタルに関わることができる新しい企業文化を生み出しています。

デジタルツール活用の土台作り

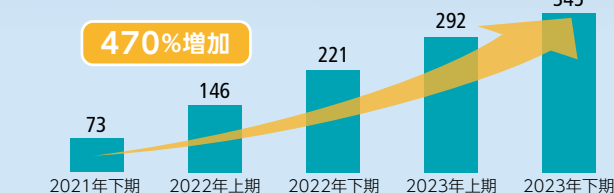
さらに、社内ポータルから毎月の進捗を全社員に向けて発信することで活動の透明性を確保し、社内の関心と積極的な参加を推進しています。課題を出し合って問題を解決する業務ごとのワーキング活動に加え、部門横断の領域では関連部門から集められたメンバーで論議を繰り返しながら

ら全体最適を目指して取り組むことで実行力を身に付けています。

また蓄積されたデータやノウハウを社員の誰でもが活用し業務効率化を図るためのツールの導入及び土台作りも進めています。文書だけでなく画像や動画を用いたマニュアルを展開することでツール利用までの敷居を下げ、より多くの社員がデジタルツールを活用できるようにしています。例えば2023年に展開した社内専用の対話型生成AI「KITZ EYE」は、毎週関連トピックや使い方をマガジン形式で発信し、累計で利用者590名以上、18,300プロンプト以上活用されています。

引き続きこの流れを加速させることで「自らを変え、流れを変える」DX人材の育成を目指してまいります。

デジタル教育受講者数の推移（人）



ITインフラ強化

キッツのITは、毎年IT部門目標(KPI)として“Business”、“Technology”、“Organization”の3軸で実績の捕捉を行っています。

“Business”ではビジネスオーナー及び全従業員のIT満足度等、“Organization”ではシステムの安定稼働状態やIT部門のスピード、そして“Technology”では、新しいITのリリース数やグローバルなセキュリティスコア等を指標としております。

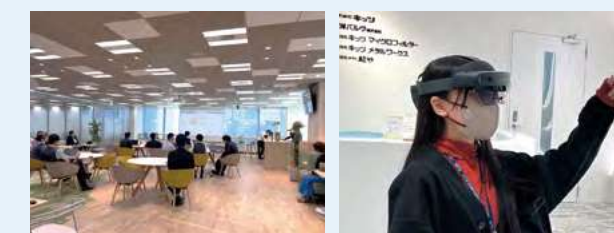
DX EXPO

目指すビジョンを共有し、挑戦できる環境・風土を醸成するため、BXタスクフォース活動参加者から全社員へ、デジタル文化の裾野を広げる活動に取り組んでいます。その一環として、2023年度はデジタルをより身近に感じるイベント「DX EXPO」を開催しました。

出展内容

- 生成AI体験会
- パーチャル汐留本社見学会
- オンラインホワイトボード体験会
- ダッシュボード・RPAツールグランプリ

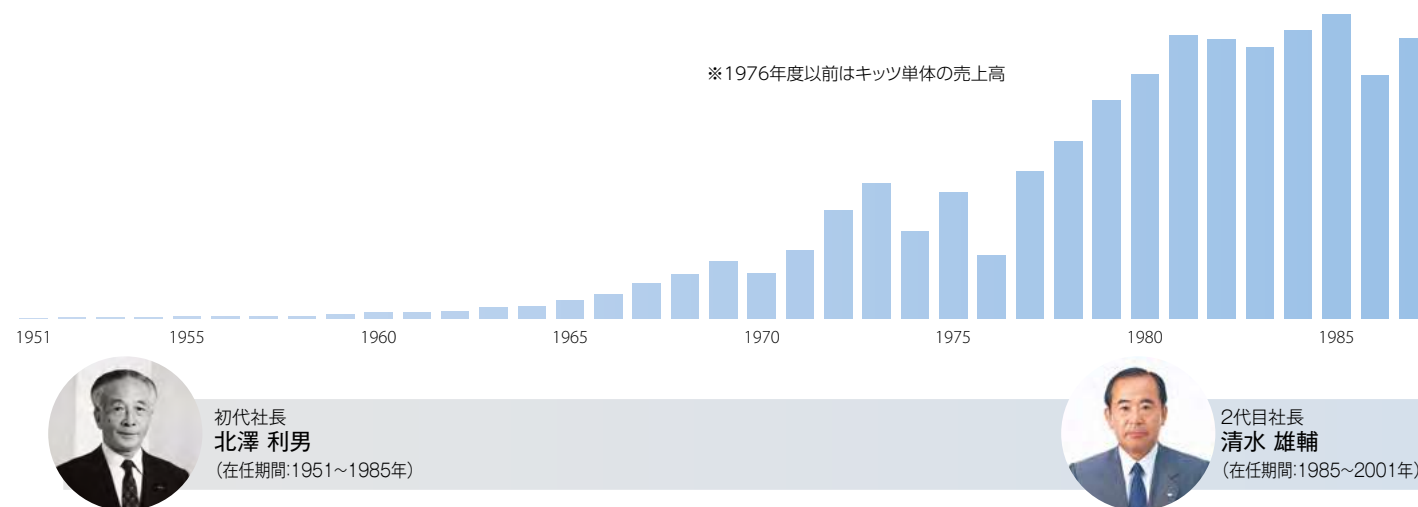
デジタルツールを用いた業務改善事例の共有や体験会を開催し、新技術に触れる機会を多く用意するほか、経験者の生の声を届ける機会を増やすことで、デジタルツールの積極的な利活用を推進しています。



成長の軌跡

1951年、日本が敗戦の混乱期から高度経済成長時代へと移りつつある中、北澤製作所（現キッツ）が創業しました。創業者 北澤利男（1917～1997年）の理念により、素材からの一貫生産を基本に、鑄造から加工・組立・検査・出荷等すべての工程を社内で行い、さらに、きめ細かい販売サービスやアフターフォローをお客様に提供する体制を築いてまいりました。こうした「より良い品質」へのこだわりが今日まで脈々と受け継がれ、私たちキッツグループの源流となっています。

現在では、総合バルブメーカーとして、あらゆるフィールドに多彩な商品を提供する世界有数の企業グループに成長しました。



創業 — 生産・販売体制を構築

- 1951年
 - 北澤利男が株式会社北澤製作所を創業
 - 長坂工場が完成
青銅製バルブの製造・販売を開始
- 1952年
 - 全国代理店会を組織し
全国市場への流通体制を確立
- 1959年
 - 黄銅棒の生産を開始

品種を拡大、総合バルブメーカーに

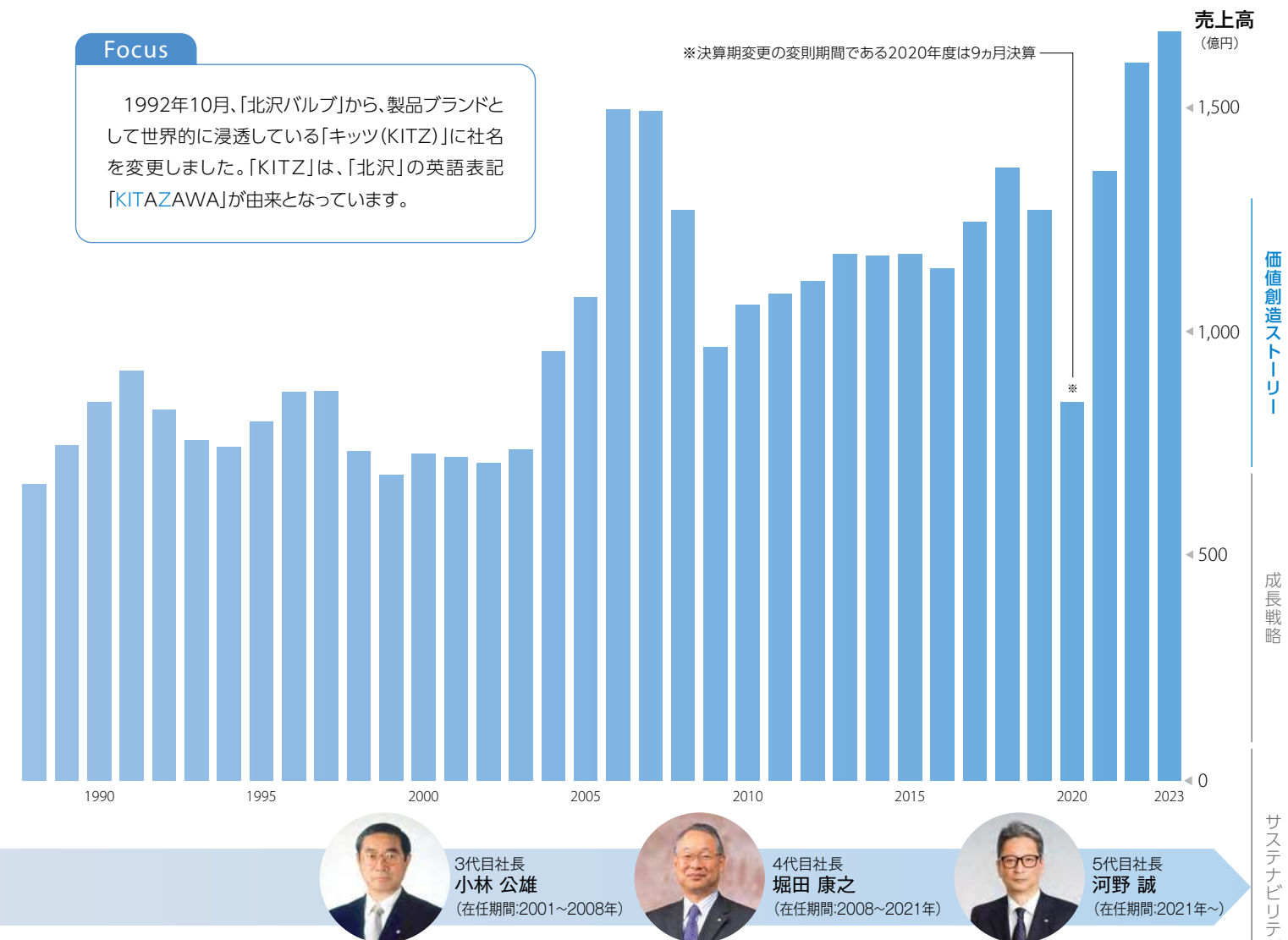
- 1962年
 - 社名を株式会社北澤バルブに変更
- 1967年
 - ダクタイル鑄鉄製バルブ、ステンレス鋼製バルブの製造・販売を開始
- 1968年
 - バタフライバルブの製造・販売を開始
- 1969年
 - 鑄鉄製バルブの製造・販売を開始
- 1974年
 - 鑄鋼製バルブの製造・販売を開始
- 1975年
 - 社名を株式会社北沢バルブに変更
- 1977年
 - 東京証券取引所市場第二部に上場
- 1978年
 - KITZ**が商標登録となる

信頼のブランド「KITZ」を確立

- 1989年
 - 日本企業で最初に長坂工場と伊那工場が「ISO9001」の認証を取得
- 1991年
 - スペインのボールバルブメーカーISO社（現KITZ Corporation of Europe, S.A.）がキッツグループに入る

Focus

1992年10月、「北沢バルブ」から、製品ブランドとして世界的に浸透している「キッツ(KITZ)」に社名を変更しました。「KITZ」は、「北沢」の英語表記「KITAZAWA」が由来となっています。



選択と集中を加速、グローバル化を推進

- 2001年
 - 旧ペンカングループから半導体関連事業を譲り受ける
- 2002年
 - 保有資産の減損と不振事業の再構築を実行
- 2004年
 - 伸銅品事業及びMF（マイクロフィルター）事業を分社
- 2009年
 - ドイツのボールバルブメーカーPerrin GmbHがキッツグループに入る
- 2015年
 - インドの工業用バルブメーカーMicro Pneumatics Pvt. Ltd.がキッツグループに入る
 - ブラジルの工業用ボールバルブメーカーMetalúrgica Golden Art's Ltda.がキッツグループに入る
- 2018年
 - 韓国の工業用バタフライバルブメーカーCephas Pipelines Corp.がキッツグループに入る
- 2022年
 - 長期経営ビジョンを発表
 - 東京証券取引所新市場区分「プライム市場」を選択
- 2023年
 - 本社を東京都港区(汐留エリア)に移転

History



価値創造プロセス

Beyond New Heights 2030「流れ」を変える

