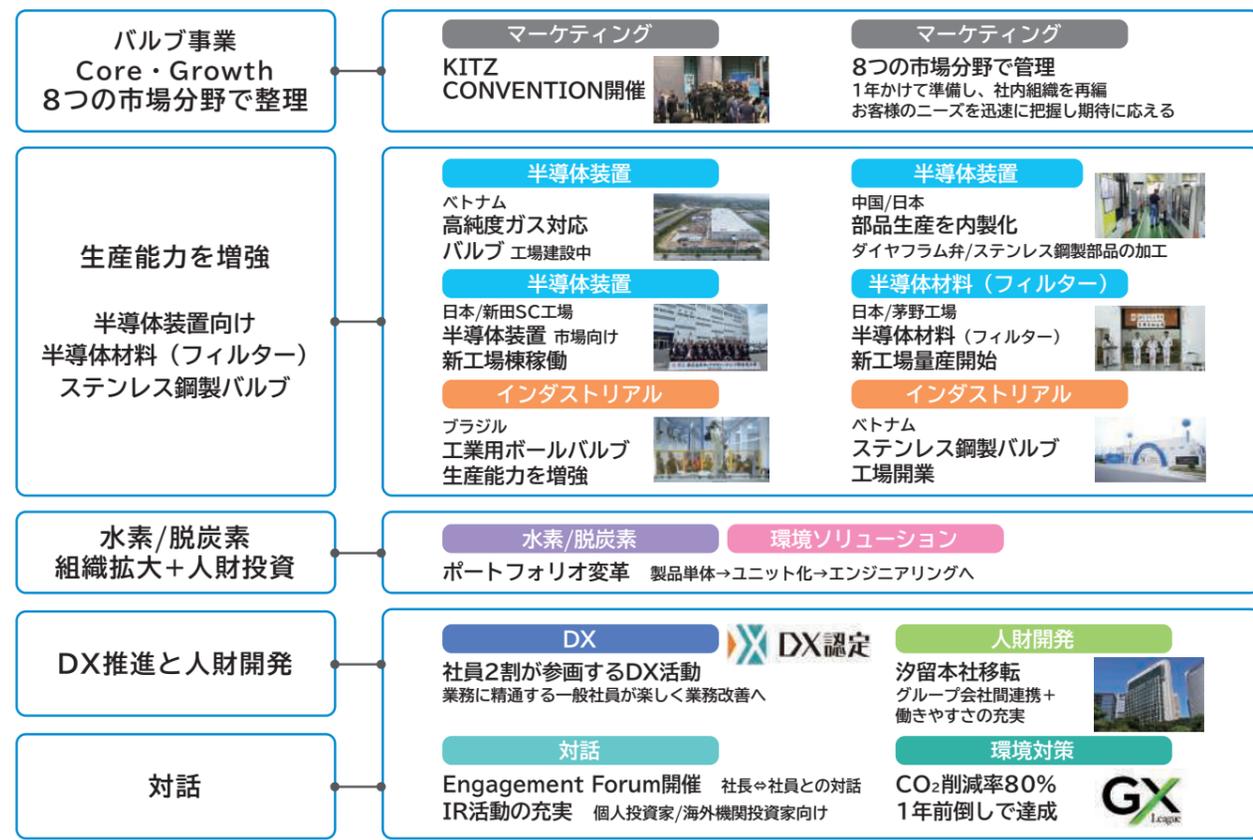


第1期中期経営計画振り返り



第1期中期経営計画の成果と継続課題

■ 成果 ▶ 継続課題

市場別戦略

- 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%
- 半導体装置向け部品生産をグループ会社間で内製化
- 伸銅品 鍛造品OEM拡大、黄銅/青銅洋のリサイクル
 - ▶ 棚卸資産の最適化
 - ▶ 半導体市場向け投資効果の刈り取り

エリア戦略

- 販売会社設立によるインド市場のマーケティング強化
- アメリカ市場でのコマース弁の売上拡大（データセンター向けなど）
 - ▶ 製品開発・製造・販売の現地完結型推進

成長投資

- ベトナム工場設立（ステンレス鋼バルブ・半導体向け高純度ガス用バルブ）
- 半導体関連市場向けの生産増強投資実行
- NEDO事業推進（水素・CO₂分離膜）
 - ▶ M&Aの実行

ESG/DX

- CDPスコア「B」獲得、PRIDE指標GOLD取得
- 指名委員会等設置会社への移行
- 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
 - ▶ 労災ゼロに向けた安全衛生強化
 - ▶ 資源循環対応
 - ▶ エンゲージメントスコア向上
 - ▶ 女性社員のさらなる活躍

株主還元

- 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
 - ▶ 低PBRからの脱却

**市場毎の
お客様ニーズに応える
ビジネスユニット制へ**

**成長市場での
売上・利益拡大**

**水素/脱炭素/環境
次の柱となる事業へ**

**人財と会社の成長
働きがい・働きやすさ**

**データドリブン経営
さらなる生産性向上**

企業価値向上

■ 財務KPI 第1期中計3カ年推移グラフ



■ 財務KPI

経営指標 (億円)		第1期中計2024				
		前中計 FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	
数値目標	中計当初計画 (2022.2発表)	売上高		1,430	1,500	
		営業利益		100	120	
		ROE		8%以上	8%以上	
	中計修正計画 (2023.2発表)	売上高			1,670	1,700
		営業利益			119	130
		ROE			9%以上	9%以上
実績	売上高	1,357	1,599	1,669	1,720	
	営業利益	89	110	136	142	
	ROE	6.4%	10.0%	11.1%	11.3%	

第2期中期経営計画 SHIN Global 2027

第2期中期経営計画の表題は「SHIN Global 2027」としました。信頼、新規、進化の3つの「SHIN」で真のグローバル企業を目指す、という意味に加え、Strong Will、Harmony、Innovation、Networkというキッツグループで大切にしたい思いをグローバルに通用する形で盛り込みました。

SHIN Global 2027

3つの“SHIN”で真のグローバル企業を目指す

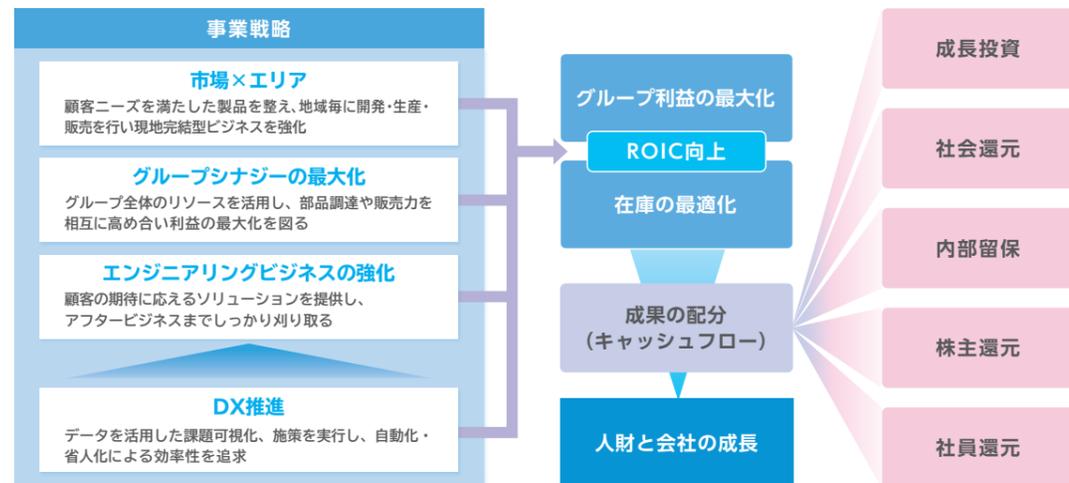
1. 信頼 (SHIN-rai) をベースに、社員・グループ丸となって
2. 新規 (SHIN-ki) の市場・商品・商流を拡大し
3. 進化 (SHIN-ka) を続ける

2027年度連結

売上高: 2,000億円

営業利益: 200億円

ROE: 11%以上



定量目標 (財務・非財務)

(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)
CO ₂ 削減率※2 (2013年度比、国内グループ)	▲88%※3	▲90%	▲90%
社員エンゲージメントスコア	49pt	—	56pt
働きがい	47pt	—	55pt
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 Scope1,2 ※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)

(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

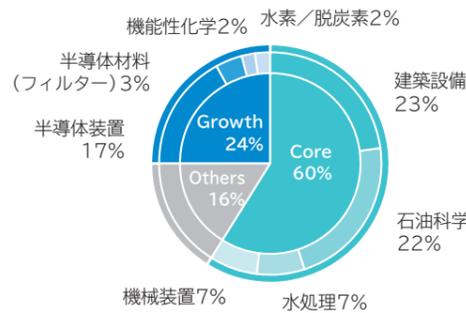
(単位:億円)

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

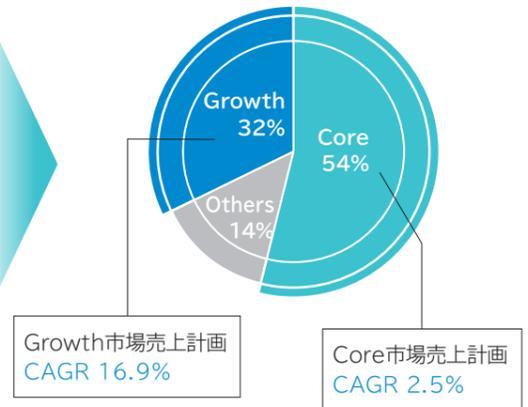
S Strong will 強い意思
H Harmony 調和
I Innovation イノベーション
N Network ネットワーク

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



2025-2027年 バルブ事業 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、エリア毎の認証取得	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
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	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 ・キッツエスシーティとの協業を強化
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
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	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

2025-2027年 伸銅品事業 主要戦略

伸銅品	・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 ・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手と買い手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
-----	---

担当役員メッセージ

「ROE向上」×「PER改善」の両輪で
継続的な株主価値（PBR）向上を目指してまいります。

執行役 コーポレートファイナンス本部長
別所 研一

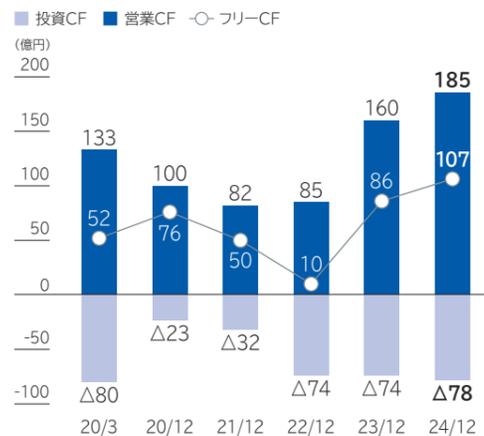


当期（2024年度）の取り組み

当期の世界経済は、ロシア・ウクライナ情勢の長期化によるエネルギー資源・原材料価格の高騰や金融引き締めによる景気の下振れ懸念が続く中、中国における不動産市場の低迷や中東地域をめぐる情勢不安などもあり先行き不透明な状況が続きました。国内経済においても、好調なインバウンド需要や個人消費の持ち直しはありましたが、エネルギー資源・原材料価格の高騰や為替の影響による物価上昇が続き厳しい状況が継続しました。国内外市場で販売量が減少したことや半導体製造装置向けが需要回復の遅れから減収となったものの、価格改定の効果のほか、伸銅品事業において、銅相場上昇に伴う販売価格の上昇等があったことにより、前期比で増収増益となりました。

このような状況の中、投資支出の増加はあったものの、増益に加え投資有価証券の売却もあり107億円のフリー・キャッシュ・フローを確保しました。また、借入金の返済・社債償還を進めたため有利子負債は前期末比18億円減少し、営業キャッシュ・フローの増加もあり、現預金を差し引いた純有利子負債は前期末比35億円の減少となりました。自己資本比率は増益と為替換算調整勘定の増加もあり、62.9%と前期末比2ポイント上昇しました。ROEについては前期並みの11.3%となりましたが、政策保有株式の売却益を除いた実力値は10%程度となり十分な水準とは考えておりません。2030年度に13%以上に向上することを目指してまいります。

■ キャッシュ・フロー推移



■ ROE推移



中期財務戦略・資本政策

第2期中期経営計画では、「ROE向上」×「PER改善」の両輪で継続的な株主価値（PBR）の向上を目指します。「ROE向上」については、2027年11%以上、2030年13%以上の目標値を設定しており、ROIC経営による事業管理と最適資本構成の維持を通して中長期的な投下資本収益性の向上に努めてまいります。従来は社内管理指標として位置付けておりましたROIC目標については本中期経営計画より外部への公表を開始し、2027年7.5%以上、2030年9.0%以上を目標としております。また持続的なROIC向上を目指すうえでの基幹的な施策として「キッツ流ROIC経営の深化」を掲げており、損益面では、「市場×エリア」の製品ポートフォリオ管理やビジネスユニット（BU）制による収益管理を通じた収益性の改善を基本としながら、成長市場・エリアでの「売上拡大」や「生産性向上」と「エリア別戦略」による選択と集中によってさらなる利益成長を実現いたします。資産面では、B/Sマネジメントへの取り組みをさらに加速いたします。具体的にはグループ資金の効率化による現預金水準の適正化及び政策保有株式の縮減等の事業外資産の圧縮と、棚卸資産の適正化によるCCC※1の改善を目指してまいります。また、上記を包括する概念としてROICツリーを展開し、KPIマネジメントやPDCA管理を行い、さらにそれらを個人目標や従業員の業績評価に連動させる取り組みを実施してまいります。「PER改善」につきましては、「ESG経営」、「IR戦略・投資家との対話」、「株主構成の改革」等の非財務ファクターへの取り組み強化に加え、継続的に「利益目標・ROE目標」を達成することにより業績のボラティリティを低減し、「高収益領域」への事業シフトによる成長期待を醸成することで資本市場の信頼獲得を目指します。

キャッシュ・アロケーションにつきましては、さらなる事業成長実現のため、第2期中期経営計画3カ年で創出するキャッシュ・フローを中心に、必要に応じて有利子負債も活用し、主に半導体、機能性化学及び水素等のGrowth分野の戦略投資とM&A等に580億円の投資を実施してまいります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けては「ROIC経営」、「財務戦略」、「成長戦略」、「ESG経営」、「IR戦略・株主施策」の5つの要素に施策を分解して取り組み、評価・分析していくことで、さらなる利益の創出、成長期待の醸成及び資本コストの低減を実現し、企業価値の向上を目指してまいります。

※1 CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について



キッツは、資本効率の向上と株主還元を重視するとともに、経営環境の変化やリスクへの対応のために、資本収益性に加えて資金調達力を加味した最適資本構成の維持を財務戦略・資本政策として掲げており、自己資本比率の水準を60%前後としています。

また戦略投資や社債償還への対応を含め、機動的な資金調達を実施できるよう、取引銀行各行と良好な関係を維持しています。加えて公募社債発行にも対応できる借入余力の確保に向けて、社債格付A格の維持に努めており、格付投資情報センター（R&I）のA-格付を取得し、総額200億円の新規社債発行枠の登録を行っているほか、日本格付研究所（JCR）のA格付も取得しています。

第2期中期経営計画の3カ年で創出する営業キャッシュ・フローは、その大半を投資に振り向けることとしており、3カ年累計のフリー・キャッシュ・フローがマイナスになることを見込んでおります。また、手元資金の縮減により資金効率の向上を目指しますが、主要銀行との間の短期借入に関する特別融資枠（コミットメントライン135億円）はリスク対応として引き続き維持し、手元流動性を確保してまいります。

財務戦略

株主還元

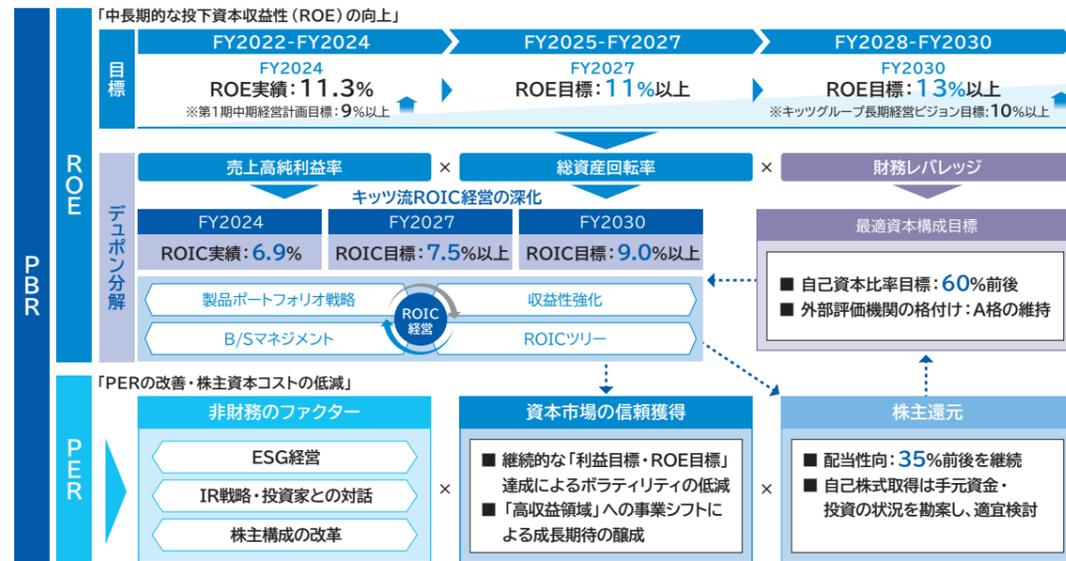
当社は株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題と位置付けておりますが、従来の利益還元に加えて、中長期的な株価上昇による株主還元の実現も同時に目指してまいります。

利益還元に関しまして、連結配当性向は親会社株主に帰属する当期純利益の35%前後を望ましい水準とし、利益成長による増配をもって、株主還元の向上に努めてまいりたいと考えております。当期の1株当たりの配当額は過去最高の46円となり、連結配当性向は34.7%となりました。また、自己株式の取得については、財務安定性、手元資金流動性及び投資資金の状況も勘案し、適宜、検討してまいります。

2025年度の親会社株主に帰属する当期純利益は前期比減益を予想しますが、配当金は1株当たり46円を維持し、継続性と安定性にも留意した配当の実施を目指してまいります。

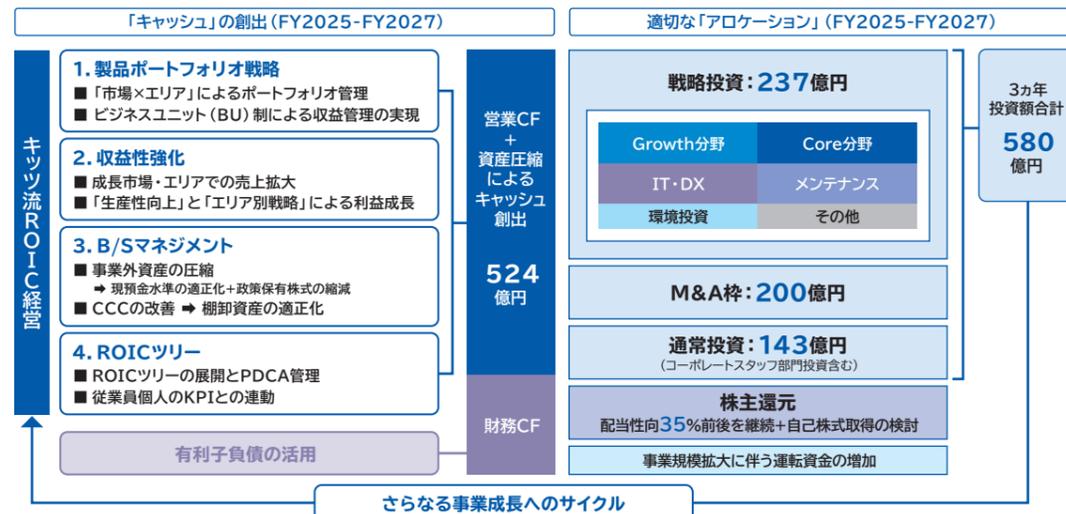
■ 財務戦略（2025年度計画）

「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



さらなる事業成長実現のため、第2期中期経営計画3か年で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



市場別ビジネスユニット制への移行

リスクを恐れず成長ビジネスへの参入を加速し、ビジネス領域をシフトさせる両利きの経営へ

建築設備・機械装置、インダストリアル、半導体、環境ソリューション、水素、伸銅品と6つの組織毎に、長期経営ビジョン「Beyond New Heights 2023『流れ』を変える」で掲げた「収益性と成長性の両立」を実現するビジネスポートフォリオへシフトする取り組みを加速させています。

第1期中期経営計画では、バルブ事業における中長期ターゲット市場をCoreとGrowthの合わせて8つの市場区分に整理しました。これまでの主力市場を事業基盤としてさらに拡大させる一方、成長分野・新規分野への資源移動を進めています。デジタル化・脱炭素化を背景とした成長分野・地域への積極参入を加速したことで、その手応えを得るとともにさらなる展開に向けた課題を洗い出すことができました。新たな収益構造の確立にふさわしい事業体制のあり方を検討してきた結果、2025年1月より効率的な事業運営を可能とする市場別ビジネスユニット (BU) 制組織へ移行しました。

この組織体制は、ビジネスユニット単位で製造・販売・技術が一体となって取り組む市場を軸としています。管掌領域を明確にするとともに、ビジネスユニット長への大幅な権限移譲によって、会社間の壁を越えてグループ一体で連携して事業活動ができるようになりました。それぞれの市場で起こり得る事業環境の変化、市場毎のニーズや課題をいち早く把握し、お客様が求める製品・ソリューションの迅速な開発、スピード感を持った市場投入の実現を加速できるものと考えています。

		市場別ビジネスユニット (BU)					
		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		○	○	○	○	○	●

*BU=ビジネスユニット ● 主力市場 ○ 対象市場

市場別ビジネスユニット制 主要戦略

建築設備

機械装置

建築設備・機械装置ビジネスユニット

オフィスビルや工場等の建築設備全般における空調・衛生用バルブを取り扱っています。また機械装置の生産・加工ラインにおいて生産設備に組み込まれる装置用バルブも含まれています。

主な事業領域	市場環境
<p>建築設備</p> <ul style="list-style-type: none"> オフィス、病院、工場等の建築設備全般における空調・衛生用バルブ 上下水道、給排水、防災設備 <p>機械設備</p> <ul style="list-style-type: none"> 産業機械、生産設備で使用する装置用バルブ 	<ul style="list-style-type: none"> データセンターは、国内、海外各エリアで引き続き堅調 一般ビル建設は、国内は首都圏再開発案件継続、海外は人口増加による中東・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 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
主要戦略	
<p>建築設備</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内及び海外のデータセンター市場の攻略 ローカライズモデルの市場導入 海外での販売網の整備、エリア毎の規格・認証取得 	<p>機械装置</p> <ul style="list-style-type: none"> 機械装置の小型軽量化に対応した自動バルブ、及び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

データセンター建設は国内・海外ともに活況

半導体関連工場の建築を含めると建築設備用バルブの需要は継続

第2期中計では、海外シェアを向上させるとともに、バルブの生産個数を増やして工場の稼働率を上げ、コストダウンの実現を目指し、モノづくりの構造を変えることです。従来、グループ内で発生していた部材外注の内製化も促進します。また、素材から一貫生産できる鋳造設備を有するメーカーとしての強みを活かし、材料の安定供給リスクが高まる世界情勢にあって、パーツや鋳物の外販強化を通じて業界全体の底上げにも貢献できるものと考えています。競争力ある製品づくりについては、KITZグローバルモデルを新たに立ち上げ、世界で戦える優位性を持った製品開発を行います。

建築設備では、今後もデータセンター建設が活況で、この流れは2030年以降も続くとみえています。特に、米州では短納期の要望に応えられるようノックダウン生産体制を整備していきます。機械装置では、電動式・空圧式の小型自動弁の製品ラインナップが不足していると認識しており、競合と戦えるバリエーションを持つアクチュエータメーカーの獲得も視野に入れながら、製品群のバリエーションを拡充していきます。新しい利益構造を生むための基盤づくりを確実に進めていきます。



建築設備・機械装置ビジネスユニット長 小林 隆明
株式会社キッツ執行役/製販統括センター及び環境ソリューションビジネスユニット担当

1989年、東洋バルブ株式会社に入社し製造に従事。2012年にキッツへ転籍し、生産本部茅野工場長、バルブ事業統括本部生産本部生産管理センター長、KITZ (Thailand) Ltd. Managing Directorを経て、2023年にバルブ事業統括本部副統括本部長、サプライチェーンマネジメント統括部長。2024年から執行役。マーケットシェア拡大とグループ利益の最大化を描く。

石油化学

機能性化学

インダストリアルビジネスユニット

石油化学及びLNG等のパイプラインで使用されるバルブを中心に、最近ではエネルギー転換にシフトする市場ニーズに応える耐腐食性・耐摩耗性に優れた製品を届けています。

主な事業領域	市場環境
<p>石油化学</p> <ul style="list-style-type: none"> 石油・石油化学及び再生可能エネルギー向けバルブ <p>機能性化学</p> <ul style="list-style-type: none"> 食品・飲料・農薬・半導体材料・塗料・香料等向けバルブ 医薬・製薬市場向けバルブ 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルに向けた代替エネルギー投資は旺盛 エネルギー転換関連への動きが活発化 顧客製品の変化（一般工業製品から高付加価値シビアアプリケーション製品へ） 医薬（原薬・中間体向け）での旺盛なニーズ 北米・インド・中東等の市場での成長期待
主要戦略	
<p>石油化学</p> <ul style="list-style-type: none"> エネルギー転換案件の獲得 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 	<p>機能性化学</p> <ul style="list-style-type: none"> ダイヤフラムバルブシリーズの拡販・拡充 PFA製品ラインナップの拡販・拡充 医薬・製薬市場への営業活動強化

製品を軸に、メンテナンスまで含めた提案活動を強化

カーボンニュートラルに貢献するシビアサービス向け製品のラインナップを拡充

第2期中計では、バルブをはじめとする流体制御製品を軸にエンジニアリングを含むソリューションの提供にも注力し、流体制御機器メーカーとしての事業構造を平面から立体へと組み上げていく時期と位置付けています。特にカーボンニュートラルに貢献する代替エネルギー向け製品やそれに付随するシビアアプリケーション製品に注力していきます。さらに工場の省人化・省エネ化の進行に伴い、ニーズが高まっている計装弁（自動弁）の新製品のラインナップ拡充及び先進技術の応用を進めていきます。また、「地開発」「地産地消」により各エリアのお客様の要求に応える価格・納期・品質を実現するとともに、グループ各社がそれぞれのチャンネルやリソースを相互共有しながら、プロダクトミックスによる提案で拡販を目指します。今後、人手不足やコスト低減の面からもIoTやDXを用いたプラントの管理及びメンテナンスが見込まれることから、キッツエンジニアリングサービスと連携し、プラント建設の初期段階からメンテナンスまでを含めた提案活動を強化するとともに、プラントの安定稼働に貢献する「キッツ予兆診断システム」の導入促進等、提案型ビジネスとリプレイス需要などにも注力していきます。



インダストリアルビジネスユニット長 杉田 泰則
株式会社キッツ執行役/水素ビジネスユニット担当

1997年4月、技術職として入社し開発・設計に従事。KITZ Corporation of Europe (スペイン) CTO、Metalurgica Golden Arts (ブラジル) CEOを経て、帰国後は全社製品の市場・ユーザー開拓、商品開発に関わるマーケティング全般を統括、幅広い経験から有する知見と海外ネットワークを強みに、グローバルにワンチームを率いる。

市場別ビジネスユニット制 主要戦略

水処理

環境ソリューションビジネスユニット

水処理に関するお客様のお困りごとを解決するため、膜ろ過装置や促進酸化処理装置などグループ会社が保有する設計・製造技術や導入実績から得たノウハウを総合的に活用し提供しています。

主な事業領域	市場環境
<ul style="list-style-type: none"> 装置及びシステムの開発/製造/販売/工事/メンテナンス 上水道用のバルブ、給水装置 浄水場用の浄水装置 工場等の民間事業者用の促進酸化装置 	<ul style="list-style-type: none"> 上水道管路・施設及び給水装置の老朽化による更新需要、耐震化需要（上下水道一体化） 水資源の循環再利用の需要 設備のメンテナンス需要
主要戦略	
<ul style="list-style-type: none"> 国内への水道用バルブ、給装用機材、水処理装置の拡販 海外への水処理装置の拡販 工事・エンジニアリングの強化（水道用特殊バルブ、水処理装置） 	

膜ろ過、促進酸化処理など水処理技術の発展と グループ各社の連携により新たなイノベーションを創出する

環境ソリューションビジネスユニットでは、日本国内における山間部や過疎地で多くみられる水道の老朽化問題に取り組んでいます。2024年度より水道行政が国土交通省に移管され、上下水道一体化体制がスタートしました。また、昨今では能登半島地震の経験を踏まえた新たな耐震化への対応が求められています。そこで上水道用の各種バルブを得意とするキッツエスジーエスでは、配管や施工に関わる知識をもった社員を集約したエンジニアリング事業部を立ち上げました。これにより、企画から施工までを一貫して請け負う体制が強化され、地方自治体の課題に対してスピード感を持って対応することが可能となりました。

ビジネスユニット制へ移行したことで、グループ各社の垣根を越えた活動が可能となり、キッツ及びキッツエスジーエスが持つ技術や製品を相互に取り扱うことができます。膜ろ過、促進酸化処理などの強みと周辺設備を組み合わせることで、生まれる高いシナジー効果を活用し、国内官需、民需及び海外に向けて幅広い提案をすすめていきます。

今後は限りある水を効率的に使用するために、水収支がネットゼロとなるゼロウォータービル構想やオフグリッド構想を見据えて、雨水利用や雑排水再利用に関する取り組みも視野に入れています。環境ソリューションビジネスユニットは環境負荷ゼロへの取り組みを強化し、2030年には100億円の売上を目指します。



環境ソリューションビジネスユニット長 小林 利章
株式会社キッツ

1993年に入社。国内営業本部名古屋営業所長、大阪営業所長、中部支社長を歴任し、様々な分野のお客様に対応してきた。2023年に環境ソリューション事業部長に就任し、2024年から株式会社キッツエスジーエス取締役を兼任している。

水素/脱炭素

水素ビジネスユニット

高圧水素ガス、液化水素用バルブで培った技術を基に、お客様の脱炭素化に寄与する最適な水素サプライチェーン、エネルギー地産地消の提案、機器選定、レイアウト設計、配管設計、ユニット設計・製作を含めたエンジニアリングを行っています。

主な事業領域	市場環境
<ul style="list-style-type: none"> 水素ステーション等、水素エネルギー充填設備及び水素製造、輸送、貯蔵、利活用に関するエンジニアリング事業 水素バルブ（液化水素/高圧水素ガス）開発・上市 次世代モビリティ等に対するバルブの研究開発・大型実証プラントへの参画（液化水素/NEDO事業） 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会へ向けたエネルギー転換関連投資は旺盛 大規模グリーン水素製造・供給プロジェクトが活発化
主要戦略	
<ul style="list-style-type: none"> 工事、エンジニアリング機能の構築、強化 メンテナンス需要の取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> 海外グループ会社との連携強化 次世代市場を見据えた研究開発

積み上げてきた技術開発と実績を活かし、 水素市場で存在感を示し、脱炭素社会の実現へ貢献する

キッツが水素市場へ参入するきっかけとなったのは、2008年から2012年までの5年間にわたる水素ステーション用高圧ガスバルブの研究開発を行う国家プロジェクト（NEDO事業）に参画したことでした。水素は元素及びガス状分子の中で最も軽く、小さな分子なので、輸送や貯蔵においては超高压や極低温とする必要があり、それらの流体を止めたり流したりするバルブ技術の重要性が増えています。2013年以降、商用水素ステーションでバルブを採用していただく機会も増え、その後、長坂工場に自家用水素ステーションを建設しました。自ら水素を使用する立場になったことで、バルブを核に機器類を一つにまとめたユニットや、配管設計やレイアウト設計も社内でやりはじめました。現在、大手企業を中心に官民が連携した大規模な水素サプライチェーンが日本国内で構築されつつあり、液化水素用バルブなどの引き合いもいただいています。

今後、狙っていく市場は、大手企業が参入しづらい規模感となる事業所単位や小規模な自治体における脱炭素へ向けた水素利活用などが中心になっていきます。バルブの技術開発で磨き上げてきた経験と実績を活かし、水素の利活用を検討しているお客様に対して、製造から充填までトータルに提案できる体制を築くことが事業拡大の鍵となります。昨年、エンジニアリングに関する業務提携を行ったのもその一環の流れです。機器の選定や設計・施工、エンジニアリングで2030年に100億円規模の事業を目指しています。成長分野の一翼を担うビジネスユニットとして、水素エネルギー市場においてキッツの存在感を示し、大きなビジネスユニットへ成長させていきたいと思いを。脱炭素社会の実現にむけて、キッツは新たなビジネスモデルの構築を模索し、未来に向けた挑戦を続けていきます。



水素ビジネスユニット長 渡邊 統
株式会社キッツ

1995年に技術職として入社し、開発・設計に従事。14年以上水素用バルブの開発に携わり、2020年に水素事業推進部長に就任。水素関連の学会やプラットフォームなどに参画し、水素業界に精通している。

市場別ビジネスユニット制 主要戦略

伸銅品ビジネスユニット

バルブや機械・建築資材などに用いられる黄銅棒及び黄銅加工品（切削品・鍛造品）の製造・販売を行う伸銅品事業を展開し、鉛レス黄銅棒など環境負荷の少ない新素材の開発・販売も行っています。

主な事業領域	市場環境
<ul style="list-style-type: none"> 黄銅棒及び黄銅加工品の製造・販売 黄銅棒はバルブや継手のほか水栓金具やガス機器、家電製品の部材に加工 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会やRoHS2等の物質規制対応が進む RoHS指令の鉛適用に向けた欧州委員会の動きが加速化
主要戦略	
<ul style="list-style-type: none"> 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 RoHS規制対応 歩留まりの向上、金型内製化、新型設備の導入、材料リサイクルによる製造コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> 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

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

伸銅品事業の市場環境は横ばいが続くものの、欧州のRoHS指令による鉛規制が進むことが想定され、この対応製品への置き換え需要に対応できる十分な技術と生産力を保有しています。伸銅品事業の特性でもあり、また課題でもある材料相場変動の影響を受けやすい点については、受発注をうまくコントロールし「売り」と「買い」のバランス管理に取り組みながら、影響を最小化したいと考えています。

今後は、新素材・加工品といった高付加価値製品の拡販のために、他社との技術提携や協業も進捗させていく計画です。安定的な高収益体質へ転換していくためには、最新設備による自動化や鍛造・切削などの加工技術を活かし、新素材の加工にも挑戦することで半導体市場向けに生産・供給し、グループシナジーを拡大したいと思います。2018年に行った間接押出機の投資により、生産性の高い設備による十分な生産能力を有しています。第2期中計では、高付加価値製品による高収益体質への転換を目指し、また製造コストダウンと製造過程でのリサイクルを推進させながら、2027年の目標は営業利益率5%を掲げています。



伸銅品ビジネスユニット長 中嶋 孝興
株式会社キッツメタルワークス 代表取締役社長

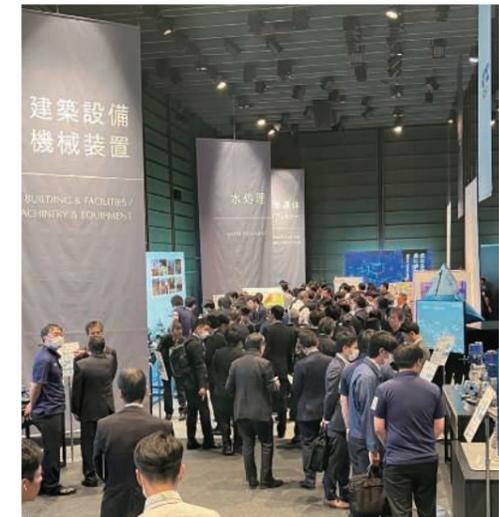
1984年に北澤バルブ（現キッツ）に入社。2004年にToyo Valve(Thailand)Co.,Ltd.代表取締役社長、2009年にKITZ(Thailand)Ltd.代表取締役社長、2011年に東洋バルブ株式会社取締役、2012年にキッツ執行役員経営企画本部長を歴任。2014年から株式会社キッツメタルワークス代表取締役社長。

ビジネスユニット制を支えるワンチーム意識醸成への取り組み

第2期中期経営計画「SHIN Global 2027」は、信頼、新規、進化の3つの「SHIN」で真のグローバル企業を目指す、という意味を含めました。またStrong Will（強い意思）、Harmony（調和）、Innovation、Networkというキッツグループで大切にしたい思いをグローバルに通用する形で盛り込みました。

キッツグループが一丸となって 次なる成長に向けた「仕込み」を訴求

お客様との接点強化に向け、市場分野毎にグループ一体のワンチームでお客様に寄り添った活動をしていくことを社内外に浸透させることを目的に、2024年5月、KITZ CONVENTION 2024を東京と大阪で開催しました。8つの市場分野毎にブースを設置し、キッツグループの全社製品を集結させて紹介するなど、特にGrowth市場への挑戦への意気込みと強い意思を示すことができました。



グループ会社全社横断でワンチームとして働く

2024年9月、海外グループ会社のIT・人財総務・経理の業務に携わるメンバーが日本に集まり、Global Staff Meetingを開催しました。海外グループ会社から22社、46名が参加し、合計100名を超える大規模な会議になりました。グループ会社の文化の壁を越え、各社からの発表やディスカッションの時間を設けながら、対面でお互いを知ることができ有意義なものとなりました。



高付加価値を生み出す研究開発体制

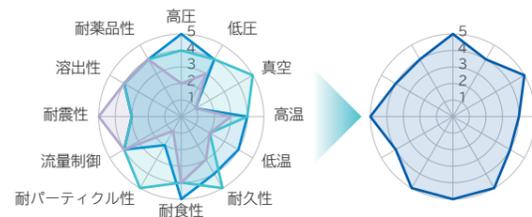
時代や変化するニーズにお応えするため、「安全性」、「耐久性」、「信頼性」を誇る流体制御機器を生み出しています。

様々な分野の要求に応えるトップレベルのテクノロジー

バルブに求められる技術要件は、使用環境や流体特性により多岐にわたります。耐食性や高温を要求される石油化学プラントではキッツ製品、クリーンな環境が求められる半導体製造プロセスではパーティクル発生が少ないキッツエスシーティー製品が採用されています。また、災害時でも安定供給が不可欠な水道施設ではキッツエスジーエス製品の耐震技術が評価されています。グループ各社の技術要素を活かし、多種多様な顧客ニーズに応えています。

5段階で見える化したグループ各社の技術特性

■ KITZ ■ SCT ■ SGS ■ KITZ Group



研究開発戦略

技術部門は、「技術ビジョン2030」を定め、積極果敢に研究開発に取り組んでいます。第2期中期経営計画(2025-2027)の策定にあたり、8つの市場区分とそれぞれのニーズを意識した「技術戦略2027」も定めています。

研究開発のコンセプト

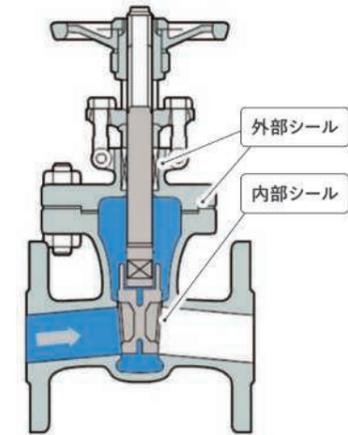
- ・コアテクノロジー
バルブの核となるシール技術、素材及び工法技術における一貫した要素技術開発
- ・ソリューション提供
お客様や市場の困りごとに密着し、お客様に喜んでいただける商品・サービスを提供
- ・スピード&グローバルネットワーク
世界各地のお客様の多様なニーズにお応えする、国内外のグループネットワークを活用した迅速な製品開発

「技術ビジョン2030」と「技術戦略2027」

技術ビジョン2030	技術戦略2027 技術の「進化」と「深化」	重点市場							
		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	機能性化学	水素脱炭素
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 ・ゼロエミッション技術(気密性向上) ・シビアサービス下でのシール技術	●	●	●	●	●	●	●	●
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	・バルブの故障予知・モニタリング技術 ・水処理と浄水装置関連技術	●	●	●	●	●	●	●	●
資源の有効活用によるサーキュラーエコノミーの実現	・排水再利用技術 ・リサイクル率向上・廃棄物削減	●	●	●	●	●	●	●	●
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	・CO ₂ 分離膜技術 ・微細化に対応した成膜技術 ・配管設計・エンジニアリング技術	●	●	●	●	●	●	●	●
ソリューション提案型ビジネスの拡大による貢献	・機能性銅合金技術 ・各種材料のライニング成型技術	●	●	●	●	●	●	●	●

バルブの核となるシール技術の「進化」と「深化」

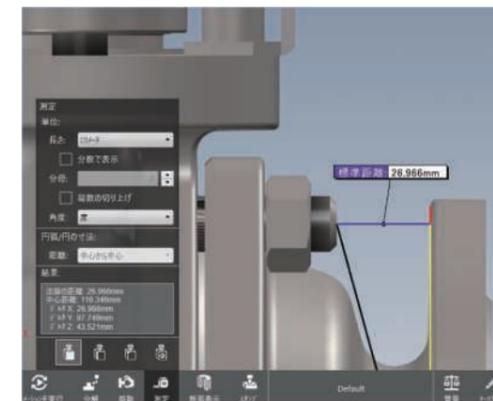
バルブの核であり、水やガスなどの流体の流れを制御するシール技術は、低圧から超高圧、極低温から高温の幅広い分野に展開されています。外部漏れを確実にシールする技術を深化させ、ISOやAPIの国際規格に準拠した性能を満たす製品の拡充によりフュージティブエミッション※を防止し、温室効果ガスやVOCの排出抑制に貢献します。



※フュージティブエミッション(Fugitive Emission): 大気中へのガスや蒸気の排出物漏えい、または望ましくない放出のこと。

DX推進、デジタルを活用して開発効率、顧客への訴求力の向上を図る

製品の3Dデータで強度・流量・温度などをコンピューター解析で評価し、試作・試験コストを抑え短期開発を目指しています。職人の勘や経験に頼った鋳造工程では熔融金属の流れや凝固をコンピューター解析することで鋳造型製作を短期化し、技術の標準化と品質向上を達成しました。製品デジタルツインの活用をさらに強化し、開発から生産準備までの期間短縮に取り組んでいます。



さらに、営業部門でも製品3Dデータを活用し寸法確認や資料作成を行うことで、お客様からの問合せ対応を迅速化しました。また、製品の具体的なイメージや内部構造などを商談の場でお客様に立体的に見ていただくことが可能になりました。

開発物語 超純水市場向け新材料のバタフライバルブの開発に携わった技術者に聞く



R&D設計部
建築設備グループ
石塚さん

超純水プラント向け「アルミボディ」PFAライニングバタフライバルブを、2024年に市場投入しました。これまで超純水用途には、特殊仕様の対応範囲が広い化学プラント向けの「ダクタイル鋳鉄ボディ」製品を提供してきましたが、重い・大きい・高価格という弱点を持っていました。半導体製造の「洗浄工程」は微粒子・金属イオン・有機物などの汚染物質を取り除く重要工程で、不純物を一切含まない高純度な洗浄水が求められます。例えば琵琶湖に角砂糖1個分の不純物しか含まれていないくらいの純度だと言われています。不純物が溶出しないことに特化した設計で、接液部はPFA(フッ素樹脂)ライニングを施し、業界初となるアルミボディを採用することで従来製品比50%の軽量化とコンパクト化を実現しました。配管作業の容易化、純水装置の軽量コンパクト化、配管自由度の向上などお客様にとってのメリットを生み出しました。

高品質を実現する生産体制

「バルブは素材が命」という理念のもと、お客様が必要とする商品を「必要な時に」、「必要な量だけ」、「より良い品質で」お届けすることを基本としています。

信頼性の高いブランド力 素材からの一貫生産・品質へのこだわり

主要材料である青銅、鋳鉄、ダクタイル鋳鉄、ステンレス鋼、鋳鋼、それぞれの鋳造設備をグループ内で持っています。素材の選別から鋳造、加工、組立、検査までの一貫生産体制で製品づくりを行っており、素材からの品質保証体制を確立しています。現在、キッツグループにおける国内外すべての生産拠点においてISO9001の認証を取得し、またバルブのメンテナンスサービスにおいても認証を取得しています。品質規格では、PED^{※1}や高圧ガス保安法に基づく大臣認定試験者、JIS^{※2}製品認証やJWWA^{※3}が定める規格、また、国内及び中国の生産拠点において、API^{※4}のMonogram表示許可等を取得しています。

また鋳型製作用の3Dスキャナーを導入し、技術者による鋳物製作のための工夫やノウハウをデータとして蓄積し活用しています。社内における鋳造技術の標準化と品質向上、さらには鋳型製作から製品完成までのリードタイムの短縮を実現し、お客様へのサービス向上につなげています。

※1 Pressure Equipment Directive ※2 日本産業規格 ※3 日本水道協会 ※4 アメリカ石油協会

多品種少量生産のしくみ

建築設備や各種プラントだけでなく、環境・エネルギー・半導体分野にも、材質や弁種のラインナップを充実させて積極的に拡販しています。この幅広い分野向けのものづくりをささえているのは「KICS (KITZ Innovative and Challenging System)」に基づく多品種少量生産方式です。売れるタイミングに合わせて工程順に1個ずつ製品を作ることで、後工程には良品しか流さない仕組みを確立するとともに、受注から生産、納品までの一連の工程における停滞や無駄の排除を実現しています。

製造工程の自動化による生産効率向上

製造工程の自動化を着実に実施しています。直近では、2024年末に稼働開始したベトナムのステンレス鋼バルブ製造工場において、ロボットによる機械加工を行っています。これから稼働を予定しているロストワックス鋳造工程においては、鋳型生産ロボットの導入や搬送自動化など、グループ各生産拠点で取り組んできた技術を集約して最新の設備を備えたベトナム工場で具現化しています。今後はさらなる生産効率向上を目指し、標準作業の徹底や工程改善による製造ラインの強化に継続して取り組むほか、自動注湯の導入も視野に入れていきます。

グローバルな生産体制

現在、海外ではタイ、台湾、中国、韓国、インド、ベトナム、スペイン、ドイツ、ブラジルに生産拠点を設けて、各市場・エリアで競争力のある製品を新たに創出し、シェア拡大を目指しています。素材の品質は落とすことなく、部品や加工、コーティング等は現地でもっともコスト競争力のある方法をミックスさせながら、各エリアで望まれる性能を満たす製品を現地で設計・開発・販売する現地完結型ビジネスを加速させていきます。また、生産の一部を別の国へ移管して生産地分散を行うなど、世界情勢に対応して体制の見直しも行っています。



鋳型搬送ロボット

広範で強固な販売ネットワーク

キッツグループは、お客様が求める品質、価格、納期、サービスのすべてに応えるために、創業当初より全国をカバーする強力な販売網を確立してきました。

充実した国内流通体制

国内では全国をカバーする代理店販売網を確立し、代理店の多くに当社株式を保有していただいているなど強力なパートナーシップ関係によりお客様の声に即応できる販売体制を可能にしています。在庫量を一定に保つ後補充方式を採用しており、各代理店が持つ在庫の基準量を商品毎に定め、出荷された数量を日々専用回線やインターネットでつながれたシステムで補充しています。基準在庫を設定した商品の在庫量の把握が不要となり、マーケットの需要が生産の現場へ直接フィードバックされているほか、業績効率の大幅な改善と業務のスピードアップを実現しています。

納入後は、技術支援、部品供給及び現場点検修理等のきめ細やかなサポートを通してお客様に寄り添い、さらなる信頼関係の構築に努めています。アフターサービスは、株式会社キッツエンジニアリングサービス(略称:KESCO)が担当し、国内サービス拠点と協力会社との連携により全国各地にメンテナンスサービスを提供しています。また、他社製バルブのメンテナンスにも適切に対応するため、海外を含むバルブメーカーから、バルブメンテナンスに関する認証・資格を取得しています。メンテナンスを行う人材育成にも力を入れており、ベテランと若手がチームを組んで実際のメンテナンス作業の中で、仕事を身に付ける体制を構築しています。玉掛、フォークリフト、ガス溶接、施工管理等のメンテナンスに必要な資格取得を推進しています。2024年に川崎サービスセンターを開所し、MROやアフターサービスの強化に力を入れていきます。

キッツグループの 国内販売拠点



グローバル市場環境に応じた販売体制

海外市場では、積極的なグローバル展開を遂行し、それぞれの市場ニーズに的確かつ迅速に対応できるようにグローバル販売網を強化した結果、すでに世界50か国以上において販売実績を有しています。現在では、エリア毎に、販売、マーケティング、エンジニアリング、ストック、メンテナンス、サービスの機能を持ち、地域に密着した事業を展開し、現地のお客様にご満足いただける商品・サービスを提供しています。U.A.E.に駐在員事務所を置くほか、中国、香港、韓国、シンガポール、タイ、マレーシア、ベトナム、アメリカ、ドイツ、スペイン、ブラジル、インドに販売拠点を設置し、グローバルな販売ネットワークを構築しています。さらに、個別のご要望に迅速に対応するために、バルブの改造や修理を行う「キッツオフィシャルモディフィケーションショップ」網を展開してきましたが、第2期中期経営計画(2025-2027)では、現地主導の製品開発・生産・販売を促進していきます。