

ステークホルダーの皆様へ

社長メッセージ



河野 誠
代表取締役社長

新たな高みを目指し
流れを変えてまいります。

企業理念の見直し

キッツは、2021年に迎えた創業70周年を機に、企業としての存在意義は何であるか、社会に対してどのような貢献ができるのかについて議論を重ねました。世界中で頻発する大規模災害、自国第一主義による世界の分断、またAIやIoTによるデジタル技術の目覚ましい進化等、変化の激しい不確実な時代に持続可能な会社であり続けるために、また、今後、さらなる飛躍を目指すために、私たちが立ち返るべき原点をもう一度見つめ直し、2022年2月、長期経営ビジョン「Beyond New Heights 2030「流れ」を変える」を公表するにあたり、企業理念である「キッツ宣言」を改定することとしました。私たちは、ゆたかな地球環境と持続可能な未来を創造することが、社会に対して果たすべき使命であると考えています。この使命を果たすために、新しい「キッツ宣言」には、創業以来培ってきた流体制御技術と材料開発をさらに磨き上げ、社会インフラを支え続けていくという強い思いを込めています。

長期経営ビジョンの策定

2022年2月、長期経営ビジョンを公表しました。目まぐるしく変化する社会環境の中で、「キッツ宣言」の実現に向けて2030年にありたい姿を掲げたものです。キッツグループ

は、これまであらゆる産業分野、とりわけ建築設備分野や石油化学・一般化学分野を中心に暮らしや産業を支え、ゆたかな社会づくりに貢献してまいりました。それらのコアビジネスの基盤を強化するとともに、エネルギー利用の効率化のために欠かせない「デジタル化」、カーボンニュートラルの実現に向けた「脱炭素化」をキーワードとして、リスクを恐れず半導体、機能性化学、水素等の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を目指します。これらを実現するための総投資枠は800億円(9ヵ年)とし、その内、約6割を成長・新規分野への戦略投資枠(DX・M&Aを含む)に設定しています。

「流れを変える」ためには、企業も社員一人ひとりも、大きく変革していかなくてはなりません。今までとは違うチャレンジが必要です。臆することなく迅速果敢な実践力で前進し、キッツの強みである流体制御技術をさらに進化させ、2030年に向けて新たな高みに挑戦してまいります。

●持続可能な社会の実現に向けて

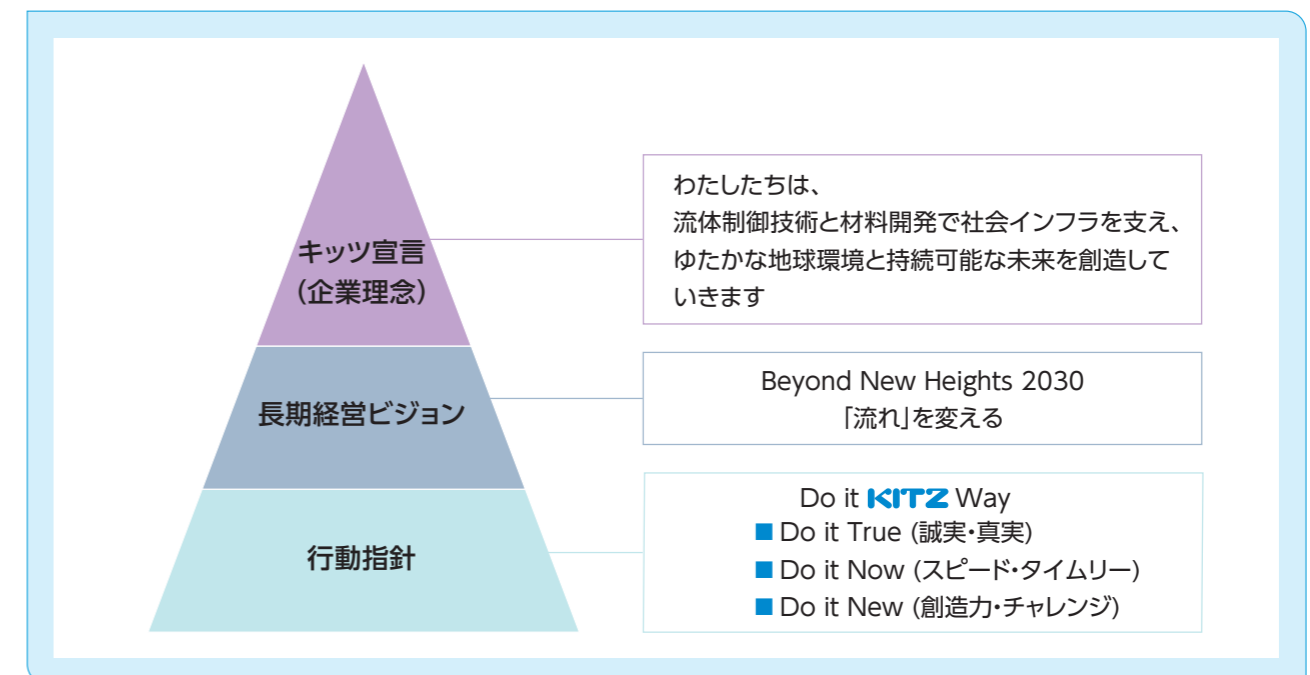
長期経営ビジョンを達成するためには、社会から信頼され、持続可能な企業でなければなりません。経営戦略の中核にサステナビリティを据えており、持続可能な社会の実現に向け、事業を通じた社会課題の解決に取り組

み、企業価値と社会価値双方の向上に努めるとともに、効率的で、公正かつ透明性の高い企業経営を実現することにより、社会から信頼される企業を目指していきたくと考えています。2021年には、国連が提唱する人権、労働、環境及び腐敗防止に関する10原則からなる「国連

グローバル・コンパクト」に署名しました。国連グローバル・コンパクトの考えを支持・実践し、グローバル市民としての責任を果たしてまいります。

サステナビリティ基本方針のもと、長期経営ビジョンにおいてE(環境)S(社会)G(ガバナンス)に対して経営

キッツグループ 企業理念体系



2030年にありたい姿

テクノロジー/ソリューション 「流す」「止める」「絞る」のあらゆるニーズに、オンリーワンの技術とユーザーの期待を超える提案力で挑戦し続ける	事業を通じた環境保全 環境にやさしい商品・材料の開発や製造プロセスを追求し、持続可能な未来に貢献することにより、社会から信頼される
コアビジネス/成長ビジネス 情報化社会、サステナブル社会に向けて、コアビジネスの基盤を強化し、同時に成長ビジネスへの参入を、リスクを恐れず加速させる	多様な人財の活躍 性別、年齢、国籍、文化等を超えて、社員一人ひとりがプロフェッショナルとして、最高のパフォーマンスでいきいきと働いている

FY2030定量目標

平均売上高成長率 4%以上 (FY2030 連結売上高2,000億円規模)	ROE 10%以上 (FY2030 連結当期純利益100億円規模)
---	---

ステークホルダーの皆様へ
事業の概要と戦略
サステナビリティ
データ編

重点テーマと具体的な取り組み事項を定めており、それらへの責任ある対応とその強化に努めます。特に、E(環境)においては、環境長期ビジョン「3ZERO(トリプルゼロ)」を掲げ、CO₂ゼロ、環境負荷ゼロ、リスクゼロに向けた取り組みを進めます。企業価値と社会価値の向上により、ステークホルダーの皆様から将来にわたって必要とされる企業となれるよう取り組んでまいります。

●コンプライアンス経営について

キッツは、行動指針の一つ目に「Do it True(誠実・真実)」を掲げ、コンプライアンスに関する社員への教育・啓蒙を継続していますが、今般、2000年8月に作成したコンプライアンス・ガイドブックを改定、各国の言語に翻訳しグループ会社を含む全社員に配布しました。

コンプライアンスは、一般的に「法令遵守」という意味合いで使われていますが、キッツグループでは、「法令

だけでなく、社内の規程やルール、さらには社会の道徳や倫理等を守るとともに、社会の期待に応え、その信頼を得られるような公平公正な企業活動を行うこと」としています。フェアなビジネスを展開できない企業は、市場からの信頼を失墜し、最終的には競争に勝ち残ることができず淘汰されてしまいます。キッツは、今後も「Do it True」を強みとして事業活動を行ってまいります。今回の改定では、特に、「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」等、持続可能な社会への貢献につながる内容を盛り込みました。

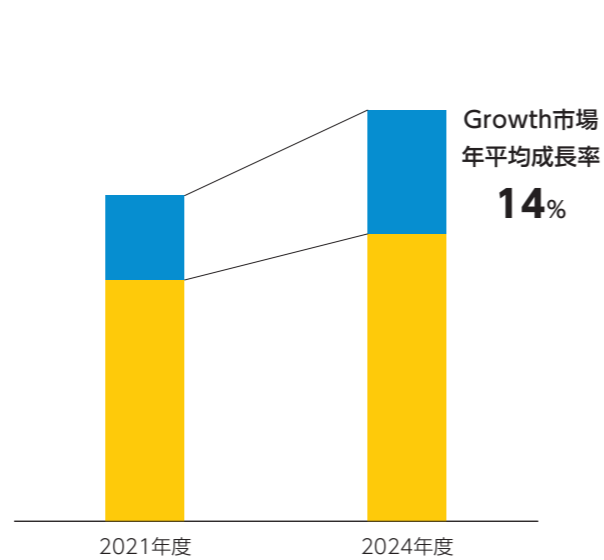
第1期中期経営計画2024

長期経営ビジョンの達成に向けて策定した第1期中期経営計画2024(2022~2024年度)では、中長期のターゲット市場を8つの市場に区分しています。建築設備、石油化学、水処理、機械装置の4つの市場をコア市場と位置付けまし

バルブ事業のターゲット市場

	ターゲット市場	成長性
Core ↑ ↓ Growth	1 建築設備	→
	2 石油化学	→
	3 水処理	→
	4 機械装置	→
	5 半導体装置	↗
	6 半導体材料(フィルター)	↗
	7 機能性化学	↗
	8 水素/低炭素	↗

バルブ事業の市場別売上高構成



た。建築設備市場は、国内の住宅着工件数は減少傾向であるものの、アセアンを中心に海外市場の成長は続くものとみています。世界的にはデータセンター向けの需要が急拡大しており、これらの需要も取り込んでいきたいと思えます。石油化学市場は、新型コロナウイルス感染症からの景気回復に伴い、新興国を中心に需要が増加する見通しです。先進国ではグリーンエネルギーへのシフトが進むものの、石油化学需要は堅調に推移するものと想定しています。水処理市場については、世界の水インフラ需要が増加しているほか、半導体需要の高まりにより、純水や超純水プラントへの投資は拡大が見込まれます。機械装置市場については、環境規制への対応等、高度化する環境対応ニーズを的確に捉え、新たな顧客価値を提供してまいります。これら4つ

の市場は、これまでキッツグループが大きな実績を持つ分野であり、このコアビジネスにより確固たる基盤を築いていきます。

また、半導体装置、半導体材料(フィルター)、機能性化学及び水素/低炭素を成長市場と決めました。半導体装置市場については、5G通信普及に伴う関連機器向けやデータセンター向け等、堅調に市場が拡大しています。すでに半導体製造装置用バルブを担う株式会社キッツエスシーティーの基幹工場である新田SC工場(群馬県太田市)に、新工場棟の建設及び生産設備への投資を決定しました。半導体材料市場は、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の成長が見込まれます。機能性化学市場については、これまでの主要顧客である化学メー

第1期中期経営計画の数値目標

	2021年度実績	2022年度	2024年度
売上高	▶ 1,357億円	▶ 1,430億円	▶ 1,500億円
営業利益	▶ 89億円	▶ 100億円	▶ 120億円
ROE	▶ 6.4%	▶ 7.6%	▶ 8%以上

セグメント別売上高

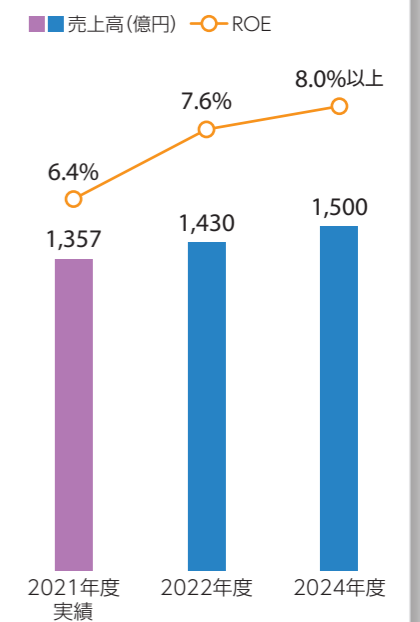
バルブ事業	▶ 1,067億円	▶ 1,122億円	▶ 1,185億円
伸銅品事業	▶ 273億円	▶ 290億円	▶ 295億円
その他	▶ 16億円	▶ 18億円	▶ 20億円

セグメント別営業利益

バルブ事業	▶ 120億円	▶ 133億円	▶ 151億円
伸銅品事業	▶ 6億円	▶ 8億円	▶ 10億円
その他	▶ △2億円	▶ 0億円	▶ 1億円

非財務目標※1

CO ₂ 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※3	▶ 48pt	▶ -	▶ 56pt
働きやすさ※4	▶ 43pt	▶ -	▶ 55pt
女性社員全体比率	▶ 21.7%	▶ -	▶ 23%
女性管理職比率※5	▶ 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 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
 ※4 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
 ※5 管理職:部門長職に就いている社員

カーが高付加価値な機能性化学分野に注力し始めており、高度化するプロセスの要求に対応する製品ラインナップの拡充により、収益の拡大が可能であると判断しました。水素/低炭素市場は、脱炭素社会に向けて水素エネルギー関連の市場ポテンシャルが急拡大しています。製造、運搬、貯蔵、利用という水素サプライチェーンの全域においてキッツグループの製品を供給することにより水素事業の拡大を目指します。

これらの成長分野に積極的にリソースを投入し、収益構造を変化させてまいります。この資源移動を実現するために、2021年3月に発足させたDX(デジタルトランスフォーメーション)推進タスクフォースチームを、2022年1月からビジネストランスフォーメーション推進部に格上げしました。現在は、付加価値業務や成長分野にリソースをシフトするために、業務の標準化による効率化や自動化による労働生産性向上に向けた活動を展開しています。ビジネストランスフォーメーション推進部は、業務の効率化にとどまらず、次のフェーズではデータドリブン経営やリアルとデジタルの融合による販売力の強化等にも取り組めます。



キッツエスシーティ 新工場棟イメージ図

第4期中期経営計画の総括

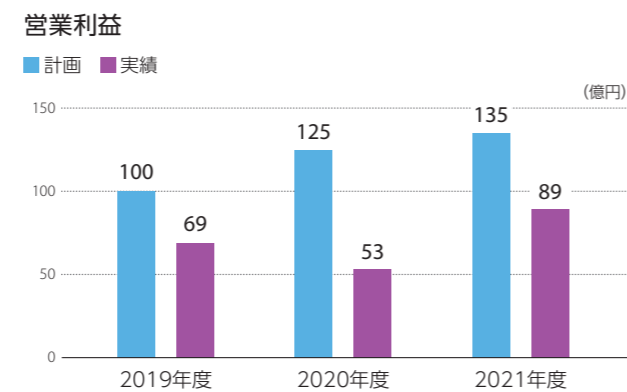
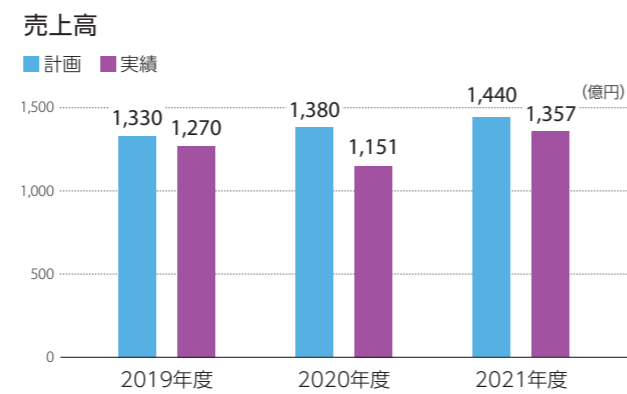
第4期中期経営計画期間(2019~2021年度)の売上高や営業利益等の主要な数値目標に対してはいずれも未達という大変残念な結果となりました。予期していなかった新型コロナウイルス感染症の拡大による市況の停滞の影響が大きかったのですが、国内・海外の市場見通しの甘さや収益構造改革の遅れが主因であったと分析しています。

アジアミドルゾーンでの成長を期して、マレーシアの

Unimech Group Berhadと資本業務提携を結んだものの収益への貢献には道半ばであり、国内市場における重点商品の売上も目標には未達となりました。拡大する半導体市場への対応も機動性に欠けたと反省しています。

一方で、経営基盤の強化としては、2019年に女性の社外監査役1名、2020年には女性の社外取締役1名を取締役会のメンバーに加えました。また、2019年5月には新基幹業務システムが稼働を開始、グローバル企業としての経営体制をより一層強化するため、3月31日から12月31日に決算期を変更し、2020年12月期よりグループの決算期を統一しました。

第4期中期経営計画期間の売上高と営業利益



- グラフの計画値は2019年5月の第4期中期経営計画策定時の数値。
- 決算期変更の変則期間である2020年度(2020年12月期)は、2020年1月1日から12月31日までの12ヵ月間の参考数値(監査対象外)を実績として表示。

営業キャッシュ・フローの不足とコロナ禍による市況の不透明さから設備投資を抑制し、成長投資は2022年度以降に持ち越すこととした一方で、配当金は配当方針である連結配当性向35%を維持することができました。また、期間中、取締役会決議に基づき544万96百株の自己株式を取得したほか、1,000万株の自己株式を消却しました。

新型コロナウイルスは、当社に限らず企業に大きな変化をもたらしました。テレワークの導入等により働き方を見直さざるを得なくなったことで、社員のやりがいや、業務に対する成果やそれに対する評価の重要性が改めて認識されました。また、エネルギーシフトや循環型社会への移行、デジタル技術の目覚ましい進化といった大きな外部環境の変化に対応して持続可能な会社であり続けるためには、コスト構造や経営体質の改善のほか、脱炭素社会を見据えた事業戦略の再構築が必要であるとの危機感が、今回策定した長期経営ビジョンに繋がっています。

最後に

キッツは、1951年に、株式会社北澤製作所として創業し、昨年70周年を迎えました。社員11名でのスタートは、企業というより町工場というにふさわしい門出でした。創業者である北澤利男元社長の、「統一された規格・品質管理の下で大量生産し、コストを下げ供給することがメーカーの使命である」との信念から、いち早く最新の設備による本格的な量産体制を確立。また、青銅から始まり、黄銅、ダ



創業当時の長坂工場



クタイトル鋳鉄、鋳鉄、ステンレス、鋳鋼と材質を広げ、ボールバルブ、パタフライバルブ等、弁種も拡大し、総合バルブメーカーとして成長を遂げてまいりました。今日では、連結子会社36社、社員数はグループで5,153名を数えます。また、世界18カ国に拠点を置き、日本以外の国で勤務する社員はグループ全体の54.5%を占めるなど、グローバル化も大幅に進みました。

長きにわたる歴史の中では、様々な時代の変遷がありました。高度経済成長期等、順調に業績を伸ばすことができた時代があった一方で、バブル崩壊やリーマンショック等、深刻な業績不振に陥ったこともありました。しかし、先人たちがそれらの社会情勢を背景とした危機にも真摯に向き合って乗り越えたことで、今日のキッツがあると思っています。

新型コロナウイルス感染症はいまだに収束していませんが、先人たちが危機を乗り越えてきたように、このような外部環境の変化を機会と捉え、リスクを恐れず成長分野への参入を加速します。長期経営ビジョンの実現に向け、収益構造を変化させ、安定的な成長領域を確保してまいります。

70周年は一つの節目ですが、これはあくまでも通過点です。外部環境の変化に合わせて流れを変え、次の80年そして100年に向けてさらなる高みを目指してまいります。皆様からの変わらぬご支援をお願いいたします。



ROIC経営の導入により 中長期的な投下資本収益性の向上を 目指してまいります。

葛城 健志
執行役員 コーポレートファイナンス本部長

当期(2021年度)の取り組み

当期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、各国で経済活動への制限が継続されましたが、半導体製造設備向けが好調に推移し、原材料価格の高騰を受けて実施した価格改定の効果や、それに伴う駆け込み需要とコストダウン効果もあり、前年同一期間比で増収増益となりました。

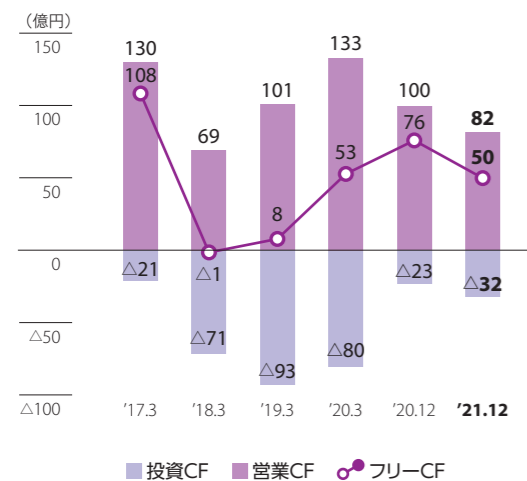
そのような環境の下、売上の回復に伴う売掛債権や棚卸資産等の増加もあり、営業キャッシュ・フローは前年同一期間比では減少となりましたが、引き続き投資を選別したことによりフリー・キャッシュ・フローはほぼ親会社株主に帰属する当期純利益に見合う50億円を確保しました。また、コ

ロの資金面のリスク対応として調達した短期借入金60億円の返済等、借入金の返済を進めた結果、有利子負債は前期末比96億円減少し、自己資本比率は56%と前期末比3.2ポイント回復して、現預金を差し引いた純有利子負債も前期末比38億円の減少となりました。

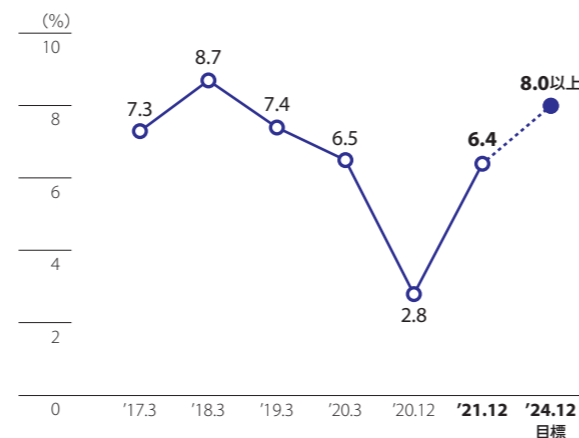
中期財務戦略・資本政策

長期経営ビジョンの達成に向けて策定した第1期中期経営計画においては、経営の基軸を「中長期的な資本収益性の向上」に置き、対外目標であるROE向上のため、社内ではROIC経営を導入し、その構成要素を現場のKPIに結び付けるROIC Treeを展開してまいります。損益面では価格

キャッシュ・フロー推移



ROE推移



・決算期変更の変則期間である2020年12月期は9ヵ月決算。

戦略の実行や不採算製品の見直し等、収益性の改善に取り組み、資産面では棚卸資産等のCCC*の改善や余剰資金を含めた資産圧縮にも努めてまいります。一方、将来の成長・収益性の確保のため、半導体、機能性化学、水素等の成長・新規分野を中心に戦略投資枠を設け、積極的な投資を通して、長期経営ビジョンで掲げたROE10%以上の目標達成に向け、長期的な資本収益性の向上と持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

キッツは、中長期的なROE向上等の資本効率目標や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、戦略投資資金の確保のために、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・資本戦略として掲げています。具体的には、ROE等の資本効率の向上を図るとともに、事業リスクにも対応できるように自己資本比率の水準を55~60%程度としています。

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する一方、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。

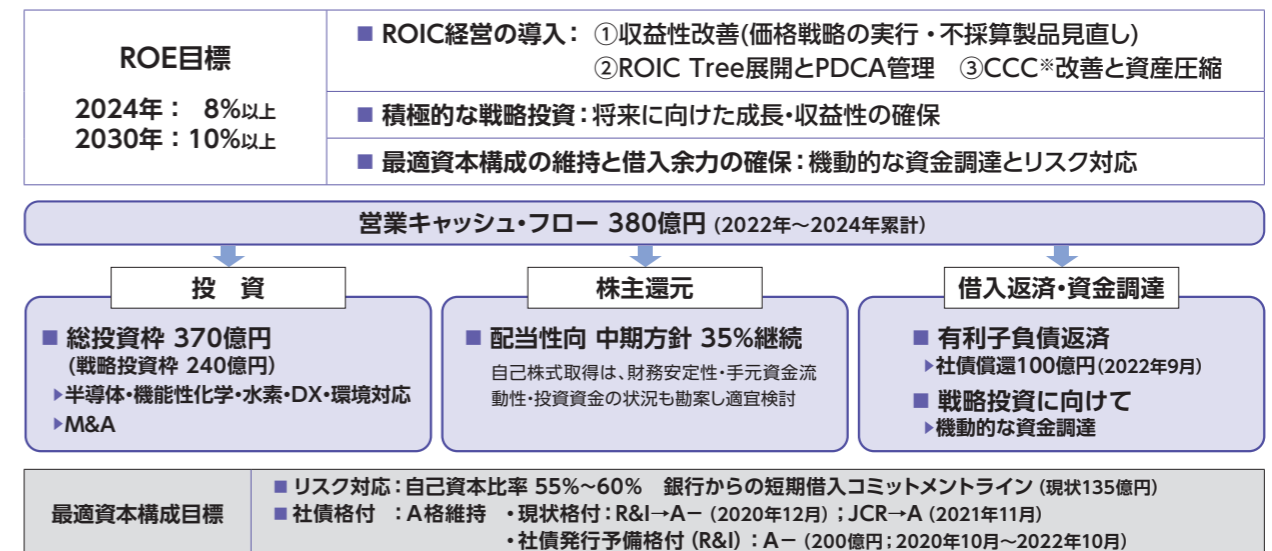
第1期中期経営計画の3か年で稼ぐ営業キャッシュ・フローは、その大半を総投資枠に投入することとしていますが、3か年累計のフリー・キャッシュ・フローはプラスを維持してまいります。また、手元流動性の目標を連結月商1ヵ月程度として資金効率の向上を目指しますが、銀行からの短期借入コミットメントライン135億円はリスク対応として引き続き維持し、合計で連結月商2ヵ月程度の手元流動性を確保してまいります。

株主還元

キッツは、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、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ています。当期は、前年同一期間と比べ増収増益であったことから、1株当たりの配当額は20円となり、連結配当性向は36.2%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。なお、2022年度の配当金は、1株当たり25円を予定しており、過去最高額となる見込みです。

第1期中期経営計画 財務戦略・資本政策

- 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ヵ月程度(連結月商比)に縮減



*CCC:キャッシュ・コンバージョン・サイクル