SGS キッツエスジーエスが新たなスタート

SGSブランド胸に次のステップへ

グループ参画から30年 節目の社名変更 今以上にシナジー発現

水道用バルブメーカーとして知られた「清水合金製作所」は、キッツグループ参画30年の節目を機にこの4月から「キッツエスジーエス（英文：KITZ SGS CORPORATION）」に社名を変更した。国内の水インフラを取り巻く環境が、普及から持続へとビジネスフェーズが変革する中、キッツグループ協業によるさらなるシナジー効果の向上を図る。新社名で未来へとステップアップしていく転換期に、どのような経営戦略、事業活動を描くのか、キッツエスジーエス社長の小田仁志氏に聞いた。

キッツエスジーエス社長

小田 仁志 氏に聞く

――昭和22年に清水合金鋳造所として設立し、昭和32年からは清水合金製作所として、バルブ関連製品メーカーとして事業を展開してこられました。この4月には「キッツエスジーエス」に社名を変更し、新たなスタートを切られています。その意図と思いを。

今から30年前の平成7年に、旧清水合金製作所が総合バルブメーカーであるキッツグループに参画します。これ以降、いつかは社名を変える時が来ると社員の誰もが考えていました。ただ、水道業界の中で「清水合金」という名称を大変ご愛顧いただいていたこともあり中々手放すことが難しかった、というのが正直なところです。

しかしながらキッツグループ参画からちょうど30年を迎える中、このタイミングが一つの節目だろうと考えました。これまでのバルブ専門メーカーから脱皮し、取水から排水に至るまでを手掛け、水を軸として社会に貢献することのできる企業へと変革しようとの思いを込め、この4月に「キッツエスジーエス」として新たなスタートを切ることといたしました。

また親会社であるキッツでは、今年1月からグループ全体を市場別で括るビジネスユニット（BU）制へと移行しています。市場を軸とした組織編成とすることで、効率的な事業運営を実現し、さらなる成長を図ることを目的としたもので、従来のバルブ事業統括本部、営業本部、生産本部、技術本部などの機能別組織を廃止して▽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――の六つのBUに組織再編しました。

キッツエスジーエスは、水処理を主力市場とする環境ソリューションBUの中核を担います。われわれが強みを持つ官需分野に加え、親会社であるキッツがこれまで手掛けてきた上下水道関係の製品群、さらにはグループ企業が強みを持つ民需分野などグループ内の企業が協業することでシナジーを発揮し、業容をさらに拡大していきたいと考えています。

キッツグループは、水から、油、ガスなどあらゆる流体の、高温領域から低温領域に至るまでのあらゆる環境下で使われるバルブを市場へと供給しています。われわれキッツエスジーエスは、常温の水という限られた領域でのビジネス展開ですが、この領域で培ってきた知識や経験は他のグループ企業にも生かせるはずです。

――社名変更に当たり、キッツエスジーエス内部の組織体制も再編されました。

社名変更を機に新たなビジネスの柱を育てていくとの考えからです。

その布石として従来からある生産本部、営業本部、技術本部、管理本部に加えて、エンジニアリング事業部を新設しました。これによりライフサイクルの長い特殊製品の製造から、営業、現場での設置工事、さらにはメンテナンスに至るまでの一連の流れを自社で担える体制を構築しています。

エンジニアリング事業部では、既存の営業本部とも連携した案件受注も担います。バタフライ弁に代表されるいわゆる一般弁と呼ばれる製品については、事業体からのリピートオーダーが主体であり、その需要に対しては既存の営業本部が引き続き担当します。

その一方で、特殊弁やアクアシリーズに代表される水処理の営業については、エンジニアリング事業部が担当します。こうした体制を構築することで既存の営業本部がリピートオーダーを取りこぼすことなく、新たな需要に対応することが可能になると考えています。

特殊弁や水処理などは事業体が抱えている課題を発掘し、自ら営業しなければ受注できない案件です。加えて、こうした製品の設置は比較的小規模の工事となる場合が多く、規模の大きい工事エンジニアリング会社は手掛けない案件でもあります。「配水池につながるバルブを交換したい」「小型の水処理を設置したい」こういった細かいニーズを当社の新しいエンジニアリング事業部が主体となって拾い上げ、場合によっては地元企業と連携をしながら自ら製品の納入工事やメンテナンスを行う考えです。

一つひとつの金額は小さくとも、こうした案件を数多く積み上げていきたいと考えています。特に小規模の事業体では、こうした細かいニーズが眠っているはずですし、これに応えていくことがわれわれの役割だと考えています。

――小規模事業体のニーズを拾い上げていくことで、キッツエスジーエスの成長につなげていくという考え方でしょうか。

当社は決して規模が大きい会社ではありませんが、われわれの規模だからこそ貢献できる領域があると考えています。

そのためにも今まで以上に視野を広げ、あらゆる角度から自分たちが貢献できる領域はどこにあるのかを探し続けなくてはなりません。社名に総合バルブメーカーであるキッツを冠しているからこそ、清水合金製作所時代の枠組みを超えたビジネス展開を図っていくべきだと考えています。

一方で社名がキッツエスジーエスとなったことで、これまで清水合金製作所として積み上げてきたお客さまからのイメージが変わってしまうというリスクもあるでしょう。それでも頼っていただける会社であるよう、われわれも強くなっていかなくてはなりません。

――新たなスタートを切る中、特に重点を置いていきたいと考えている分野は。

人材育成と技術継承に尽きます。会社は人がいなければ成り立ちません。人材の基盤を整えておかなくては、次の事業展開もおぼつかないでしょう。

当社社員の年齢構成も高齢化しつつあり、これまで会社を支えてくれたベテラン社員が退職時期を迎えています。ベテラン社員の方々が有する技術をどうやって後世の社員に継承していくかは大きな課題であり、早期に手を付けなければならないと考えています。

知識と経験が求められる営業も同様です。「あの人に聞けばわかるだろう」とお客さまから頼られる営業を育成していかなくてはなりません。構想段階ではありますが、社内の教育カリキュラムの一環で、バルブ製品に深い見識を持つ社員にマイスターの称号を与える制度の運用を志向しています。称号を名刺に記載することで、普段の営業活動での会話にも変化が生まれることを期待しています。

――キッツグループ内での人事交流はいかがでしょうか。

社名が変わったことでキッツグループ内での人事交流も活発化すると考えています。人事交流を通じて、適材適所に人員を配置していくことができるようにしたいと考えています。

既にキッツグループの支社、支店、営業所は全国で事務所を統合する方向で進めており大阪、名古屋に続いて、今年は東京と福岡も一つの事務所に統合します。キッツグループとしてシナジーを高め、ビジネスを拡大するためには、日頃から顔を合わせ、コミュニケーションを密に図ることが何よりも重要と考えているからです。

――キッツグループの一員として、キッツエスジーエスの強みはどこにあるのでしょうか。

清水合金製作所で培ってきた水道用バルブの製造・販売の歴史と経験に、あらゆる品種のバルブで社会に貢献してきたキッツの冠がつくことによって、業容の幅がさらに広がることだと考えています。

例えばですが、キッツで製造する汎用的な産業用バルブはメタルタッチでシールしています。われわれキッツエスジーエスが手掛ける水道用バルブはソフトシール方式が主流です。キッツグループ内での技術交流が活発になることで、それぞれの方式の技術と知見が生かせるかもしれません。いずれにせよ社名は変わりましたが、清水合金製作所時代から培ってきたモノづくりに対するDNAは変わることはありません。技術交流を通じてその可能性を探っていきたいと考えています。

製品開発に必要な基礎研究の知見もキッツグループ内で共有することでシナジーが発揮できると考えています。われわれキッツエスジーエスも水に関する基礎研究は長く手掛けてきました。一方でキッツグループ内にはあらゆる流体に関する基礎研究の知見が積み上がっています。その知見を持ち寄ることで、マーケットのニーズに合った製品開発を行うための大きな力になると考えています。

――新たなスタートを切ったキッツエスジーエスにおいて、管理本部、生産本部、技術本部、営業本部、新設のエンジニアリング事業部に何を期待しますか。

管理本部には、上場企業であるキッツに準じたコンプライアンスやガバナンスなどの組織マネジメントが求められます。会社の管理部門としてキッツグループという大きな枠組みの中で求められている役割をこれまで以上に果たしてほしいと思っています。

人材育成も管理本部の所掌です。新入社員については数年前からキッツグループ全体で、共通の社会人教育カリキュラムを受講する方式としています。今年もキッツエスジーエスで3人の社員を採用していますが、長野県にあるキッツの茅野工場で2週間にわたって社会人としての基礎をみっちりと学んでもらっています。

その後、キッツエスジーエスで専門的な研修を行う流れとなります。今後は、階層別の研修や、スキルアップ研修についてもキッツグループ全体の研修に積極的に参加させたいと考えています。

生産本部については、清水合金製作所時代から世界自動車メーカーのトヨタ自動車の生産方式を基礎として「モノづくり」の思想と技術を後世の日本に残すことを目的とした業際集団のNPS（New Production System）研究会に所属し、その考え方を自社で実践してきました。親会社であるキッツもNPS研究会に所属していることから、社名変更に合わせて4月からはキッツグループ一体で改善を進めるように変更しました。進め方は変わりますが、トヨタ生産方式に基づく改善の考え方はしっかりと継承・発展させていきます。

また生産能力の向上に向けた設備投資も行っています。当社では一昨年に発生した火災により塗装ラインの一部を焼失してしまいました。現在、新塗装ラインの導入を進めており、間もなく完成を迎えます。また、これまで外注に頼っていた大口径バルブの穴あけ工を社内でも手掛けられるよう大型加工機も導入します。これによりお客様の希望納期への対応が一層進むと考えています。今後も生産設備への投資を継続し、生産本部の社員には新しい設備を早期にフルに活用できるようにすることを期待しています。

技術本部については、時代を先取った製品の開発を期待しています。現場を担う人手不足が深刻化する中では、配管方法や管種なども現場での施工性を意識したより効率的なものへと変化していくと考えられます。今後は工事現場で外国人労働者を雇用する機会が増えることを考えると、施工方法が分かりやすく、覚えやすい製品のニーズが強まると考えます。こうした流れを意識した製品開発が求められます。これに加えて、能登半島地震を契機に改めて注目が集まっている水道システムの強靱化に資する製品開発も強化していきます。

ただ現場の人手不足には水道業界の構造そのものの課題もあります。今年1月には埼玉県八潮市内での大規模な道路陥没により、お一人の方が亡くなられる大変痛ましい事故が発生しました。この事故を契機にインフラの老朽化に対する社会的関心が高まり、国から事業体に上下水道の緊急点検の指示が出されています。今後、インフラ強靱化の補正予算も組まれると思われますが、上下水道工事の人材不足は深刻さを増しており、担い手が少なくなる中で、こうした要請に応えていくためには、雇用環境を含めた業界構造を変えていく必要もあると思います。

営業本部については、社員の一人一人が「営業のプロ」として、自らを磨くことを追求してほしいと思っています。当然、いわゆるコミュニケーション能力が最も重要だと思いますが、プラスαで製品に対する知識と経験を兼ね備えてほしいですね。そのためにも会社としてe-ラーニングなどを通じた知識習得の手助けも行っています。「水道バルブのことは私に聞いてください」と言える自信を持った営業のプロを育てていきたいと思います。

エンジニアリング事業部については、潜在的な案件をいかにつかんでくるかが最大のミッションです。困り事を抱えているお客さま全国に多数いらっしゃいます。とにかく声を聞き、一つでも、二つでも案件に結び付けてほしいですね。

――新たなスタートを切った今、社員に伝えたいことをお聞かせください。

社名は変更しましたが、清水合金製作所時代から育て上げてきた「SGS」ブランドを冠したロゴは継承します。これまで培ってきたSGSブランドに誇りを持ち続けて欲しいと思います。それぞれの立場で誇りを持って仕事に向き合うことで、品質に対する意識や、お客さまに対する意識が変わってくるはずです。

――最後に水道関係者に向けてメッセージを。

キッツエスジーエスは、「古くて新しい会社」だと考えています。社名を変えたという面では新しい会社ではありますが、清水合金製作所としての歴史は引き継いでいます。社名変更を機に、今まで以上にご贔屓にしていただける企業を目指してまいります。ライバルとなる企業の方々とも、互いに切磋琢磨しながら水道界を盛り上げていければと願っています。

新たな社名の下で、そして挑戦者としての気持ちで一歩一歩確実に前に進んでいきたいと考えています。

活路は「細かいニーズ」 業容拡大目指し メンテまで自社で担う