



キッツエスジーエスが新たなスタート

キッツエスジーエス経営陣に聞く

SGSが描く 次なる事業戦略

この4月から新たなスタートを切ったキッツエスジーエス。清水合金製作所時代から培った水の「制御」と「供給」に関する知見を、新たな社名の下でも生かしていく。今回、新たなスタートを機に同社の経営陣から「管理とリスクマネジメント」「営業」「生産」「技術開発と品質」「エンジニアリング」をキーワードに、これからの事業戦略について解説いただいた。



堤 博之 取締役・生産本部長

■変化する市場の中で
生産本部は、材料調達から、その加工・出荷に加え、生産設備の保全管理を担当する。人手不足が深刻化する中で生産技術そのものの向上を図り、また調達リスクを避けつつ、素早くお客さまに製品をお届けするための一連の流れを滞りなく進めたいという思いで、それが生産本部の使命です。

バルブ市場全体を見渡せば出荷量は肩下りの状況ではありましたが、当社の出荷量はほぼ横ばいで推移できている状況です。

お客さまからの多様なニーズに応える付加価値のあるバルブを製造するために「1個流し」による多品種少量生産を軸とした生産ラインを堅持したいと考えています。

一方でコロナ禍以降、これまで欠品することがなかった材料が調達できなくなるなど、予期

自動・機械化で人不足に対応

せぬ事態も発生しています。特に近年は、ロシアによるウクライナ侵攻や、トランプ関税の世界的な影響が目まぐるしく変化しており、その中でもは調達先を多角化するなどのリスク管理がますます重要にならなくてはなりません。

■担い手不足の時代に対応
長期的な課題として、担い手不足のいかに回さっていくかが重要になります。

2050年には生産年齢人口が30%減少すると言われていますが、新たに人を確保することはいま以上に難しくなるでしょう。これまでもが担っていた作業を機械化する、女性が働きやすいあるいは高齢の方でも作業に従事できるような現場環境を整えるなど、これまでとは異なったアプローチでカバーしていかななくてはなりません。

特にバルブの製造現場では、バルブは手によって手で持てない重量の完成品を取り扱いにくい重物の完成品を取り扱っています。重物を自動で搬送するような生産ラインを構築できれば、誰でも働きますし職場になるはずです。

自動化・機械化の優先度が高い生産ラインを把握するため、現場での「量産型」を何「もの」をもを、何を持ち運んでいるか

それを口で述べたばかりで、いかに細かに分類し、これを基に「重動指数」を算出していきます。この指数が高い現場から順次、自動化・機械化を図っていくと考えます。

自動化・機械化に当たっては、そのコストを抑えるため可能な限り内製化を図る方針です。そのために、も社内でも電気や機械の知識をもつ社員を育成を強化していく考えです。

■緑の下の力持ちとして
冒頭申し上げた通り、安全でより良い品質の製品を、遅延なく製造できる環境を整備することが生産本部の第一のミッションです。画像判定システムなど、も活用しながらさらなる品質向上に努めています。

また、今年度は当社にとって大きな投資を行います。粉体塗装ラインと大型の加工機を順次更新し、新たな設備で7月から製品の量産を開始したいと考えられています。

われわれ生産本部は、営業や技術に負けない余力を舞台に立つていなくてはなりません。安全に遅延なく、良質なモノづくりを行いたるを、安全を支える緑の下の力持ちとして、いっ自負を持ち、これからも邁進していく考えです。

エンジニアリング
杉本 忠明 取締役・エンジニアリング事業部長

■サポート体制の充実へ
エンジニアリング事業部は今年1月に設置された新しい組織です。当社はこれまで水道バンプ・メーカとして製造・販売を中心とした企業活動を展開してきましたが、当事業部はこれまでが培ってきた水道用バルブの専知識とノウハウを活用して、お客さまニーズに対応した技術的サービスを提供していくことになりました。

当社は「水で社会に貢献する」というビジョンを掲げており、メーカ機能だけでなく設置工事やアフターメンテナンスに至るまで、事業領域を広げていくことで、水道事業に寄り添ったサポートの充実を図っていくことが能になりました。

当事業部は生産本部・技術本部・営業本部から集まったスタッフで、事業部門の横断的組織であり、メンテナンスエンジニア9人、設計エンジニア10人、営業スタッフ4人の総勢23人の

社内横断組織の強み生かして

■特殊弁や水処理装置を対応
フットリルは切替などの配
水管路用の製品が営業本部が担
いいます。営業本部が取り扱う製
品は定期的なメンテナンスが必
要な緊急遮断弁などの特殊弁や
可搬式膜ろ過装置、アクアレシ
キュー[®]な水処理装置を取り
扱います。

これらには、もともと納入後
にアフターメンテナンスサポー
ドを付けており、毎年定期的な
作動確認のほか、5年に1回は
部品交換を含めたメンテナンス
を「提案」してきました。この
れらの製品が30~40年経過し
新時期を迎えている製品も出
てきております。当事業部では
これら更新の必要製品を、工
事を含めてしっかりと対応して
きたいと考えています。

中小規模の水事業体では、
配水池保全をアウトソーシング
しているケースが多いですが、
委託企業は、配池に備えてま
る緊急遮断弁の機能もあまり
理解していないこともありま
す。緊急遮断弁は緊急時に作動
する製品ですので、いざという
ときに機能しなければ意味があ
りませんので、ノウハウの提供
や定期的なメンテナンスなど細
かなフォローをしていく必要が
あります。

また、仕切弁やバルブの取り

設備ができていたましたが、事業体様からの要請があれば、製造メーカーの責任として据付のご提案も必要と思っています。

また、水処理装置についても、水供給システムシメントの観点から中山間地域に対して小規模分散型システムが求められている中で、専門職員が少ないうえ、規模が大きい事業体の設計フォローや設置工事など、地域の水供給持続・トータル的な提案も手掛けていきます。

■潜在的な案件を掘り起こす基本、お困りごとを抱えているお客さまに寄り添い、潜在的な案件を掘り起こしていくことが最大のミッションです。事業部組織職員は、各種スタッフの集合体であり、社内的にも横断的組織として位置付けられています。

技術スタッフもメンテナンススタッフも単なる点検に留まらず、更新を含めた提案ができる営業の裾野も必要となります。営業スタッフにおいてもお客さまからの「質問」にしっかり答えられる技術的スキルを身に付けていかなければなりません。エンジニアリング事業部を立ち上げたわけですから、新たな市場づくりと組織づくりとの両輪で取り組んでまいります。



川崎 幸一 取締役・技術本部長兼品質管理部長

■新しい商品 分野との
出会い

親会社のキックグループで1月からリネスユニット(BU)の制がスタートしました。これは事業にフーカスを当てた形で、今まで以上にマーケティングを強化していく制度になりました。私たちはその中でも環境ソリューションBUに所属することになりました。グループ会社の融合する使命を背負っており、新しい商品、新しい分野への出会いが多くないと考えています。

技術本部としては、技術の連携に重きを置いて今後進めていくということが課題になります。

水に関わっているとしてもBUの中で点住としている技術をやつて「管理するか」といふことが当社は中心の役割を担っていく存在であると意識を付けています。今後は分野を

BU全体見据えて開発、管理

のですが、「品質管理」でもキツコツのNCRシステムを立ち上げて、不適の情報のデータベースを蓄積しながら、情報共有をスピードアップさせ、案件対応の進捗を見える化する取組を行っています。こういった品質管理特有の合理的な考え方を改めて全社的にラッシュユアッパしていこうという方針です。

■予測不可能な時代に備え
これから先も、清水合金時代から培ってきたことをキツコツスジエスになっても継承していくと、特に水ノノリを司る部分の製品製造・販売しているのが、重要なファクターは「継続」になさすね。

技術本部としては、予測不可能な時代に備えて、多くの技術の引き出しを確保しておくことが大事だと考えます。

また、B社の将来の柱となる企画開発や、今後強化していく

■10年後、20年後を見据えて
今後10年後、20年後を見据えて
このように貢献していくかとい
うビジョンを掲げるのが、
将来にわたっての事業の重要な
部分だと思います。インフラを
更新きかななどの課題を抱え
ているお客さまへの新しい提
案、施のしやすさなどお客さ
まの場立つてものつくりを
していくという点を技術本部
は変わらず継続してまいりま
す。品質管理部としては、総合
的な品質管理をさらにブラッ
シュアップしていき、BU全体を
見据えた活動を推進していく考
えています。

これからのキックエスジーエ
スに期待を込めます。



佃 秀樹 常務取締役・管理本部長

この4月からキッツエスジャー
■新たなキッツエスジャー
エスとして新たなスタートを切
りました。が、われわれ管理部門
は、従来から親会社であるキッツ
との距離が他の部門と比較し
て近かつたこともあり、大きく
変わったという実感はありません。
ただ、両社での意見交換は
これまで役職者でも上席の音同
機が主体でしたが、社名変更を
機に担当レベルでも盛んに交流
を図るようにならわってきていま
す。今後は人材交流なども頭懸
に置いて組織運営を進めていく
と考えています。

社内での人材育成は、清水合
金製作所時代から引き継ぐもの
と、キッツが主体となるものと
2軸で実施していきます。特に
新人研修で、役職者を対象とし
た階層別の研修については、キッツ
で実施するものに参加する
ことが出来ます。またキッツグ
ループでは、従業員が会社やそ
の提供する商品・サービスに対

変化する市場、後方から支え

人材確保では国の「マイスター・ハイスクール事業」、滋賀県の「シン・マスター・ハイスクール事業」に参加し、地元彦根工業高校の生徒を受け入れ、職業教育を行っています。活動を通して、当社をはじめも認知してもらい、取り組んでも構いません。過去にはマスター・ハイスクールの参加生徒が、当社に入社した実績もあります。

■キツクの一人として
当社がキツクループに参加してから30年が経過しました。この間、バルブ市場が大きく変化し、製品のバリエーションも圧倒的に増えています。その中であっても親会社であるキツクから共有される知見を生かし、またNPS（New Product Introduction System）研究会に所属したことで製品の製造工程を革新するなどの対応を図ってきました。

組織運営面でも、オーナー

恐れもあるわけですが、グロバ
 ルに事業を展開しているキッ
 グループの一員であるとの自覚
 を持つて臨んでいく考えです。

■人材を第1に
 企業の基本は人であり、当社
 の経営方針の土台と掲げている
 「生きいきした組織・人・風土」
 に基づいて、組織運営を取り組
 んでまいります。先ほどのエン
 ゲージメント・サービスの取組み
 を通じてコミュニケーションを
 図り、従業員の満足を高めて
 いきます。当社は売り上げを担
 うのは案件を獲得して働く営業
 部門、そして製品・市場へと生
 み出す生産部門です。われわれ
 の管理部門は、これらの部門が働
 きやすいようしっかりと後方支
 援を行うことが使命です。管理
 部門に所属する従業員には、そ
 れをモチベーションに変えて業
 務にまい進してもらうことが最
 優先です。



西澤 輝哉 取締役・営業本部長

■環境ソリューションBUの
中心的役割に
今年からキッツグループ全体
で、市場単位で取り組むビジネス
ユニット（BU）制に移行し
ました。

基本的には当社の基本方針を
軸とするも、コア事業やブラン
ドから独立した業務プロセスを
設計・実施することになり、こ
れが当社の独自の指標としてい
る利益とコストの指標としてい
る。また、当社のBUごとに独自管
理することになります。キッツ
グループでは六つのBUを形成成
しました。水道を中心とした水
インフラビジネスを生業として
いた当社は環境ソリューション
BUに位置づけられ、その中心
的役割を担うことになりました。
当社はこれまで水道事業に特
化したバルブメーカーとして企
業活動を展開してきましたが、

民需、海外も視野に領域拡大

グループ全体でBUI制を敷くことになったこと、販売アイテムも増えるとともに、販売と海外への市場へ目を向けていく事になり業務領域は広がってきます。

営業ベタツフはこれまで以上に多様な状況に対応できる柔軟性と適用力、対応力をさらに養っていくことが必要となり、お客さまに旨を持つて対応できるプロフェッショナルとしての磨きを追求してほしいと思っています。

国内では、高度経済成長期に布設された下水設備の老朽化が進み、ライフラインとしての水道の維持が困難になりつつあります。

更新や耐震化は地域の持続に必ず必要となりますので、営業本部としては、水道事業体のニーズに応える営業強化を基本とし、環境リユースイノベーションBUIとしてのグループシナジー効果を

取り組むことを軸としています。が、営業本部は現場最前線の機関としてお客さまの声を直接お聞きします。ので、これら製品についても営業を継続し、エンジニアリング事業部と連携を強化し、更新需要への対応を図っていきます。

■水を「制御」する
バルブの価値

近年、水道管老朽化が要因の漏水事故が多数発生しています。漏水事故への復旧作業が必ず最初に亡くことはバルブの閉栓です。

バルブは水輸送をコントロールする重要な役割を持っています。でも、もしそのバルブが開閉できないなら機能しなければ被害は拡大し、ライフラインに大きな影響を及ぼしてしまうことにも考えられます。

また、同様に特殊弁がその機能を維持できなくなればその影

新開発と品質

■新しい商品 分野との
出会い
 親友のキックグループで1
 月からリサネユニット(BU)
 制がスタートしました。これは
 事業上でフォーカスを当てた形
 で、今まで以上にマーケティング
 シンを強化していく制度になりま
 す。私にはその中でも環境適
 リユージョンBUに所属すること
 になります。グルーP会社の
 中でも水に関わる多様な事業と
 融合する使命を背負っており、
 新しい商品、新しい分野への出

居えて開発、管理

■予測不可能な時代に備え
これから先も、清水合金時代
のようです。品質管理部門もキッ
ツ同様のNCRシステムを立ち
上げて、不遇の情報のデータ
ベースを蓄積しながら、情報共
有をスピードアップさせ、案件
対応の進捗を見える化する取組
みを行っています。こういった
品質管理特有の合理的な考え方
を改めて全社的にアラッシチュ
アップしていくという方針で
す。

■10年後、20年後を見据えて
今後10年後、20年後を見据えて
どのように貢献していくかと、
インバジョンを掲げるのが、
将来にわたっての事業の重要な
部分だと思います。インフラを
更新できないなどの課題を抱え