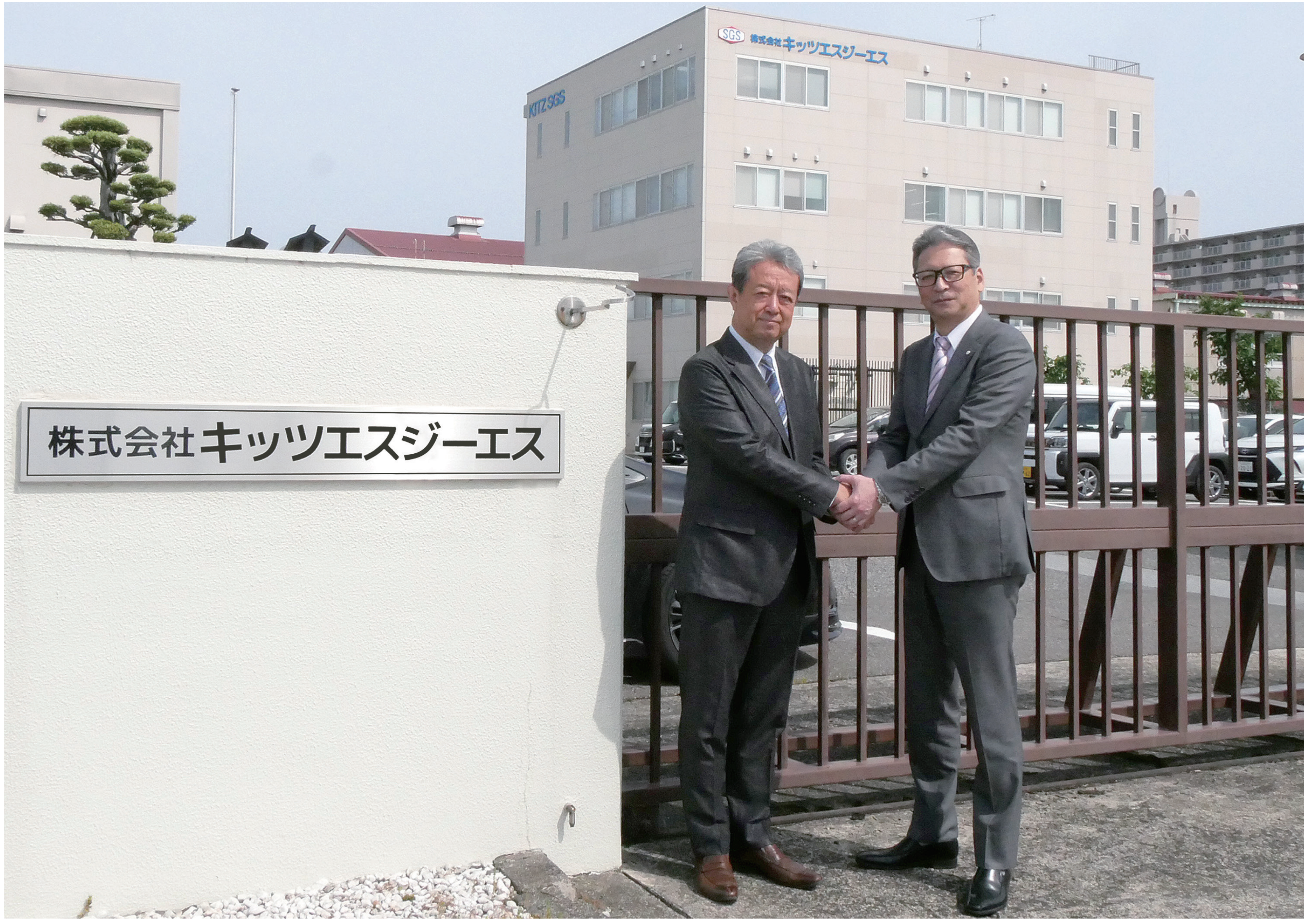
トップ対談

河野　誠氏
キッツ取締役代表執行役社長

×

小田 仁志氏
キッツエスジーエス代表取締役社長



水道バルブメーカー大手の清水合金製作所は、キッツグループに参画してから30年の節目を機に、4月から「キッツエスジーエス」に社名変更し、新たなスタートを切った。同社は、水道事業体のニーズに応える高い技術力・ノウハウに裏打ちされた「SGSブランド」製品を通じて、水道事業の発展を支えており、社名変更を機に、さらにグループシナジーを発揮させ、多様な課題を抱える上下水道事業の持続に貢献する考えだ。ここでは、キッツの河野誠・取締役代表執行役社長とキッツエスジーエスの小田仁志・代表取締役社長に、グループブランド統一の戦略的な狙い、シナジー効果の最大化に向けた取り組み、将来ビジョンなどについて語り合っていただいた。

社名変更の目的とグループシナジー最大化に向けた今後の事業展開

グループで一体化した取組を…河野氏
互いの技術・ノウハウを補完…小田氏

■キッツグループ参画から30周年

―キッツエスジーエスがキッツグループに参画してから30年が経ちますが、その経緯・目的を紹介願えますか。

河野社長　キッツは当時、建築設備や機械装置、石油化学向けのバルブがメインの市場であり、事業領域の拡大を目指していました。当時の経営陣がさまざまな分野を模索するなか、インフラ分野で安定した事業展開を期待でき、社会貢献度も高い水道本管用のバルブを事業に加えたいと考えたことが経緯となります。

小田社長　そうしたなか、彦根市に本社工場を置く清水合金製作所は確かな技術を持つ企業と評価され、キッツグループに参画することが決まりました。当社は水道事業体からの認知度が高く、技術力についても1947年の創業当初から培った優れた知見・ノウハウに裏付けられた「清水合金製作所ブランド」が水道界において信頼を確立していました。そこで、社名を変更せず、水道界の持続的な発展に貢献すべく事業を推進することとしました。グループへの参画により、社長はキッツから派遣されることとなり、私で5代目となります。

キッツでは、効率的なものづくりを行うため、トヨタ生産方式をベースとしたNPS生産方式を長らく導入し、1個流しのものづくりが定着していました。この生産方式を当社にも導入し、これまで蓄積してきた技術力・ノウハウと融合することで、より効率的かつ高品質な生産体制を実現しています。このような生産方式で水道本管用のバルブを製造しているメーカーは現在、国内にはなく、当社の特長となっています。

また、当社の主力製品の一つであるソフトシール弁は、キッツでは保有していなかった技術ですが、グループ参画によって互いの技術を補完できたことは大きなメリットだと考えています。

河野　企業が新たにグループに参画する際、組織や制度の統合は比較的容易ですが、〝人〟の心の融合には時間がかかります。しかし、生産方式については同じものづくりメーカー同士という共通点があるため、お互いの優れた手法を学び合うことで比較的スムーズに統合できます。生産部門の融合が進むことで、グループ内の信頼関係が構築され、やがては真のシナジーが生まれてくるのです。実際にNPS生産方式を導入した成果を見ると、この判断は正しかったと思います。

■グループシナジー、グループ利益最大化へ

―社名変更の経緯、グループブランドの統一の戦略的な狙いについて伺います。

河野　キッツでは長期経営ビジョンの達成に向けて、2025年度から3カ年を計画期間とする第2期中期経営計画2027「SHIN Global2027（2025~2027年度）」をスタートさせました。また、今年1月から8つの市場を軸とした市場別ビジネスユニット制を導入し、大きく機構改革しました。

ビジネスユニット制を導入した背景について簡単に説明しますと、↖

↙これまでは機能別組織となっており、バルブ事業統括本部長の下に技術、生産、営業を統括する部門長が配置される体制です。本部長と各部門長の守備範囲が広く、市場全体の状況を考慮しつつ、お客様に寄り添った迅速なソリューションを提供する形で両立させることは難しくなっていました。

こうしたことから、市場別ビジネスユニット制を導入しましたが、現在は私と各ビジネスユニット長とのコミュニケーション、さらには各ビジネスユニットの横のつながりも良くできており、うまく機能していると自負しています。

そのビジネスユニットの中の一つとして、環境ソリューションビジネスユニットを立ち上げましたが、このビジネスユニットを第2期中期経営計画の中でしっかり成長させるためには、グループ間のシナジーが不可欠です。事業戦略として、「グループ利益の最大化」「グループシナジー最大化」を謳っており、今年5月に国内外のグループ会社の社長を集めて行った会議においても、このメッセージを強く打ち出しています。

キッツエスジーエスは環境ソリューションビジネスユニットの一翼を担い、水道用バルブや浄水装置を手がけていますが、これまでの個社の取り組みからグループで一体化した取り組みを推進することとしています。この動きに拍車をかけ、グループの利益やシナジーの最大化を実現していくためには、このタイミングで社名を変更することがベストだと考えました。今年は清水合金製作所がキッツグループに参画してから30年という節目の年にあたるということもあります。

いずれにしましても、ビジネスユニット制を導入し、大きく組織を変革したことを機に、キッツエスジーエスに社名変更をすることで、キッツグループの一員としてよりシナジーを出していこうという意識が高まることを狙っています。清水合金製作所の社員と話し合うなかでも、社名にキッツの名称を冠して、グループの一員であることをより明確にしていっても良いのではないかという機運が出ていることを肌で感じていましたし、人材を確保する面でもキッツが社名に付くことで間口が広がるのではないかと思っています。

小田　河野社長が言われた通り、キッツグループがビジネスユニット制に大きく変革し、環境ソリューションビジネスユニットの中核として水に関わるビジネスを展開していくことは、当社にとってもさらなる飛躍に向けた大きなチャンスだと感じています。

また、グループに参画して30年を迎え、当社の社員の約9割はキッツグループの傘下に入って以降の採用ですので、グループの一員としての意識は浸透しています。今回の社名変更により、この意識をさらに明確化し、新たなビジネスユニット体制のもとで一体感を持って事業を推進していくことが重要だと考えています。

新社名にあるエスジーエス（SGS）は、ブランドマークにもなっており、これまで慣れ親しんだエスジーエスにキッツを冠することで、社員もキッツグループであることをより認識できますし、お客様にもグループの一員であることを明確に示すことができることも重要な点です。

2023年11月にキッツが本社を千葉・幕張から東京・汐留に移転し、ワンフロアでしかもフリーアドレス制のオフィスとなりました。これに合わせ、河野社長は、グループ会社も東京・汐留に集まって、よりシナジーが生まれやすい環境を整えていこうという方針を打ち出され、当社の営業本部も今年1月に東京・汐留のオフィスに移転しました。当然、オフィスが一緒になれば、そこにはコミュニケーションが生まれ、新たなビジネスの展開、チャンスを創出することにつながります。現在では東京に↖

キッツとキッツエスジーエスの技術・ノウハウが融合し、高品質な製品を送り出し、水道事業の発展に貢献

キッツで定着していたNPS生産方式を導入して1個流しのものづくりを行うことで、より効率的かつ高品質な生産体制を実現

新生・キッツエスジーエスが始動

社名変更に込めた未来への決意と挑戦

シナジーを発揮し最適なソリューションを迅速に提供

キッツ　河野社長

キッツエスジーエス　小田社長

↙加え、大阪、名古屋、九州の各拠点を一緒にしていますので、全国の拠点でシナジーを発揮させることができると期待しています。

河野　グループ会社の拠点が一緒になることで、グループ内における自社の立ち位置、取り組み状況の比較が容易にできるようになります。例えば、業務改革を行ったり、新たな事業に挑戦したりする他のグループ企業の動きを間近で見聞きして、良い点を自社の取り組みに取り入れやすくなります。キッツエスジーエスは現在でも良い企業ですが、拠点を一緒にすることでますます良い会社になるでしょうし、第2期中期経営計画の目標年度である2027年度に向けて、飛躍できる環境が整ったと思います。

小田　水道整備・管理行政は2024年4月から厚生労働省から国土交通省に移管され、上下水道事業の一体行政が進められようとしています。当社は水道分野がメインで、下水道分野での事業はほとんど行っていませんが、キッツでは下水道分野で展開しているビジネスもありますので、このビジネスを当社も取り込み、一緒に営業していくことができるようになるなどのメリットを創出できると考えています。つまり、取水から排水までトータルの水循環分野を環境ソリューションビジネスユニットが一気通貫で手がけることも可能になるわけです。

グループシナジーで付加価値高いサービス

また、これまで当社はSGSブランド製品を販売してきましたが、キッツの製品は販売していませんでした。しかし、今後は両社の製品・サービスを相互に販売できるようになりますので、ビジネスの幅が広がります。

さらに、当社は官需の仕事がメインでしたが、今後は環境ソリューションビジネスユニットの一員として、キッツがこれまで担っていた民需分野にまで事業を広げる契機となると思います。

河野　小田社長が言われたように、キッツエスジーエスが官需と民需の両方を担えるようになるのは、大きなシナジー効果だと思います。キッツの営業チャネルをどんどん活用していってもらえればと思います。

水分野でいえば、キッツグループが持つ海外拠点を活用して、キッツエスジーエスも一緒に海外水ビジネスに参画できるようにもなると期待しています。

小田　これまでずっと国内の営業活動に一生懸命取り組んでいた当社の社員が急に海外水ビジネスに取り組むのはハードルが高いです。一方、これまで海外でずっとビジネスを行っている会社からすれば、SGSブランドの製品を取り扱うことは、決してハードルは高くなく、製品ラインアップが増え、より多くの領域で提案ができるというメリットが生まれます。

グループ各社の販売チャネルを活用してSGSブランド製品を販売いただきたいですし、そうすれば当社にとっても海外で新たな展開が見えてくるのではないかと考えています。

河野　当社のグループ会社の経営陣には「自社ブランドの製品だけでなく、グループすべての製品を販売するつもりで取り組んでほしい」と伝えています。これが、グループシナジーの最大化、利益の最大化につながっていくと考えています。これまでも部分的には取り組んできましたが、この第2期中期経営計画では、より本格的かつ体系的に推進していきます。

■工事・エンジニアリングの体制強化を

―キッツとキッツエスジーエスそれぞれの強みを生かしてグループシナジーを創出し、利益の最大化を実現していくとのことですが、今後どのようにして取り組んでいきますか。

小田　当社としては、キッツグループが保有している技術・製造ノウハウを十分に活用して、新たな事業領域向けの製品・サービスの開発に注力していきたいと思います。

河野　新たなビジネスとしては、キッツグループのエンジニアリング機能を活用して、これまでのバルブや浄水装置↖

メンテナンスへのニーズに応えるため、工事・エンジニアリングの体制強化を

↙単体の施工だけではなく、水素分野などをはじめとした工事を伴うビジネスまで広げていくことができるのではないかと考えています。これまでも実績がありますが、工事・エンジニアリングを我々の手でしっかり行っていくことで、利益の拡大につなげます。

水分野においては、キッツとキッツエスジーエスの両社が保有する膜ろ過や促進酸化処理技術などの強みと周辺設備を組み合わせることで新製品やサービスを開発し、官民問わず幅広い提案を進めていきます。加えて、他の企業とアライアンスを組んで浄水処理装置のラインアップを拡充し、お客様のニーズに合わせて製品をパッケージ化して提案から施工まで手掛けるなど、付加価値の高いサービス展開を考えていきたいです。

小田　モノ売りからコト売りへの展開というのは、付加価値の向上がキーポイントとなります。製品を納入すればメンテナンス需要が発生し、メンテナンスなどのアフターフォローをすることによって信頼関係を醸成できるでしょうし、それが次の受注につながってくると考えています。

当社では、このような取り組みをグループの中で先駆けて取り組んでいますが、キッツグループの各事業分野には工事を行うビジネス分野がありますので、水分野以外でもこのようなサービス展開ができるようにしていきたいです。

昨今、水道事業体では、人材不足、老朽化施設の増大などの課題を抱えており、メンテナンスサービスのニーズが高くなっています。こうしたニーズに的確に応えていくために工事・エンジニアリングの強化に向けた体制整備を行っています。

取水から排水までの水循環分野を一気通貫で

具体的には、配管や施工に関わる知識を持った社員を集約したエンジニアリング事業部を新設しています。これにより、企画から施工までを一貫して請け負う体制を強化し、水道事業体の要請に対して、よりスピード感を持って対応することができるようになっています。

メンテナンスビジネスの延長線上で、配水池の遮断弁、減圧弁の取り換えのニーズも出ていますので、これらをしっかり取り込んで、利益拡大と事業領域の拡大に努めていきたいです。浄水処理の分野については、大規模な浄水場を手がけることはできませんが、小規模については水道事業体のお困りごとに寄り添ったきめ細やかな提案ができると思っていますので、ぜひご相談いただければと思います。

■環境ソリューションビジネスユニットの売上高を2030年に100億円に

―思い描くキッツエスジーエスの将来の姿や今後の抱負についてお聞かせ願えますか。

河野　清水合金製作所がグループに参画した30年前は、水道界への参入が主な目的でしたが、このたびの環境ソリューションビジネスユニットの立ち上げを機に、水分野の中でさらにビジネス領域を広げたいと考えています。

環境ソリューションビジネスユニットの売上高は、第2期計画が完了する2027年には85～90億円、2030年度には100億円まで伸ばしていきたい。上下水道をはじめとするインフラ分野は需要が安定している反面、成長が見込みにくい業界ですが、環境ソリューションビジネスユニットのもとで、水分野の事業をもっと大きくできることを示していきたいです。そして、社員がやりがいと誇りを持って仕事に取り組めるビジネスユニットに育てていきたいと考えています。

小田　人口減少が進む日本において、マーケットが大きく拡大することはありえませんが、当社には長年培ってきた技術力に裏打ちされた高品質な製品やサービスを有しているため、シェアを確保することはできると思います。さらに飛躍していくためには、キッツが持つ様々な要素技術を活用して水ビジネスを拡大し、取水から排水までの大きな水循環の領域のなかでチャンスを模索していくことが必要だと思っています。社名も新しくなりましたので、新しい発想でビジネスを模索して、持続可能な上下水道に貢献できるように尽力していきたいです。

グループ企業での打ち合わせ風景