

# 成長戦略

## トータルソリューションの進化と拡大 ～熱・水・環境のベストパートナー、お客様とのつながりを目指して～

製品ラインアップの拡充により、主要エンドマーケット向けのソリューションを強化するとともに、日本のビジネスモデルを水平展開することにより、海外市場のさらなる深耕を目指します。



ミウラグループは、国内においては、熱・水・環境の分野で独自技術に基づくトータルソリューションをグループの総合力で進化させながらお客様に提供することにより、さらなる事業の拡大に取り組んでいます。海外においては、省エネルギーと環境保全の提案など国内で長年培ったビジネスモデルを展開し、事業基盤の強化と収益力の向上に注力していきます。また、グローバルな市場のニーズにマッチした新製品の開発や設

計・製造一体となった品質の追求に取り組み、企業ブランドの浸透を図っていきます。

さらには、中長期的な企業価値向上を図るべくESG経営への取り組みを継続するとともに、働き方改革や生産性の向上に向けたIT技術の活用に取り組み、グループの成長基盤を強化していきます。

### ● 国内戦略 ～ワンストップサービス実現に向けて～

国内戦略の軸となるのは、トータルソリューションに基づいた事業拡大です。具体的には、主力製品であるボイラを核として周辺機器をつなぐことにより、お客様の工場全体で抱えている問題を解決し、お客様がさらなる成長を実現できる環境づくりを図っていきます。このトータルソリューションを進化させるために、新製品の開発も重視していきます。ボイラだけでなくランドリー機器、船用機器、水処理機器、食品機器、メディカル機器、未利用熱回収装置、環境分析装置、燃料電池などに至るまで、お客様の付加価値を最大化できる製品開発を積極的に進めていきます。加えて、引き続き他社との協業やM&Aも検討していきます。

### トータルソリューションの進化

- 主力製品であるボイラを核として周辺機器をつなぐことにより、工場全体をオールミウラのワンストップ・メンテナンスでサポート
- 省エネ・工場診断と国内1日3,000検体以上の水分分析データなどを活用して、工場全体のエネルギー問題を解決

詳細はP.6～8の価値創造の源泉へ

---

### バラスト水処理装置の拡充

- 国内メーカーで初\*1の「フィルタ+UV(紫外線)方式」を採用した製品としてUSCG\*2の型式認証を取得
- ボイラで培った技術力、メンテナンス力、お客様との信頼関係を活かし、競争優位性を確保

\*1 自社調べ  
\*2 USCG：米国沿岸警備隊(United States Coast Guard)が定める独自のバラスト水処理規制

詳細はP.32～33の事業別概況(船用事業)へ

### ● 海外戦略 ～お客様との信頼関係の構築～

海外に向けては、日本で培ったビジネスモデルの展開を進めていきます。なかでも、1986年の特許成立以降、小型貫流ボイラの特徴を活かした画期的な省エネルギーシステムとして、エネルギーコスト低減やCO<sub>2</sub>、NO<sub>x</sub>などの排出量削減に貢献してきたMIシステムを世界に普及させていきます。各国で大きく状況は異なりますが、環境規制に伴うボイラの提案、新規顧客の開拓や提案営業の強化により、機器販売を推進していきます。また、これらに向けては人的投資を積極的に行い、各国の販売網の拡充、従業員教育の充実を図っていくことも重要だと考えています。国別に見ると、今後特に需要の増大が期待される中国市場において事業拡大を図っていきます。

#### 日本ビジネスモデルの水平展開

- MIシステムのメリット訴求による省エネ提案の推進
- 納入実績を重ね、ミウラボイラの世界展開を図る

---

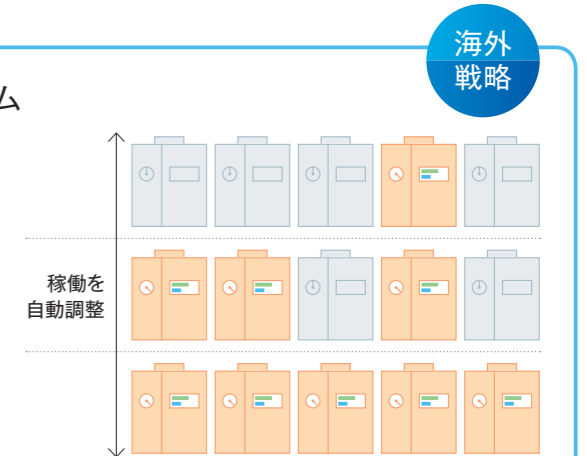
#### 中国の石炭焚きボイラの入替

- 大気汚染の深刻化による、石炭からガス化へ法的規制強化に伴い日本で培われたガスボイラの技術を導入
- 日本で培ったメンテナンスサービスの提供に向け、拠点展開を図る

## 海外展開を図るミウラ独自のMI(多缶設置)システム

### 小型貫流ボイラの特徴を活かした画期的な省エネルギーシステム

MIシステム(Multiple Installation システム)は、複数台のボイラを設置して、設備側の蒸気使用量に応じてボイラの稼働台数を自動的に増減させる、ミウラグループが業界に先駆けて導入した独自の仕組みです。ボイラ単体の負荷率を上げて運転すれば燃焼効率を高く維持できることに着目し、大きなボイラ1台で燃焼レベルを上げ下げするのではなく、小さなボイラを複数台設置して必要時に必要なだけの蒸気量を供給することで、はるかに燃焼効率を向上させました。これにより、エネルギーコストの低減やCO<sub>2</sub>・NO<sub>x</sub>などの排出量削減を実現しています。



## 中国市場の現状

### 二段階の環境規制への対応

ロシアからのガスパイプラインが2019年12月に貫通  
→新型コロナウイルス感染症の影響で環境規制待ち(東北地区)

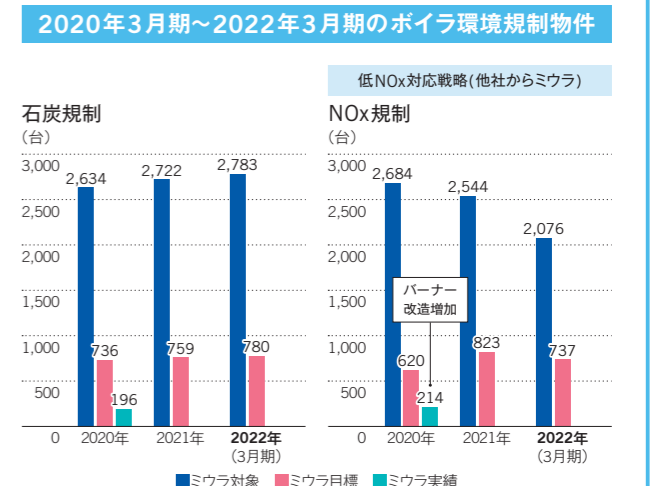
第一段階  
煤 PM2.5  
石炭からガス  
↓  
東北地域

大都市部でのNO<sub>x</sub>規制対応が2020年で概ね完了  
2021年からは地方都市へと移行見込み

第二段階  
NO<sub>x</sub>  
↓  
地方(一部の都会)

**メイン戦略**

- 好況業種のガスボイラ入替
- メンテナンスの低NO<sub>x</sub>バーナー交換工事は好調
- 利益率アップの要因の1つ
- 他社製ガスボイラからの入替を遂行中
- 日誌負荷分析で、省エネ提案を実施し、入替を推進



中国では、大気汚染深刻化を受けた環境規制の強化に伴い、ガスボイラの需要拡大を見込んでいましたが、米中貿易摩擦の激化に新型コロナウイルス感染症の影響が加わり、景気に減速感が強まるなか、経済対応が優先され、短期的には環境規制強化によるガスボイラへの入替需要の顕在化を期待することは難しい情勢です。第二段階の環境規制であるNO<sub>x</sub>規制への対応は、大都市部では2020年中に概ね完了し、2021年からは地方都市に移行する見込みでしたが、現時

点で新たな環境規制の発表はありません。そこで、当面は都市部を中心に業況が底堅く推移している業種(食品・製菓)をターゲットに、他社製ガスボイラの入れ替えを狙う戦略に注力していきます。大都市部におけるNO<sub>x</sub>規制対応は、ボイラの入替ではなくバーナーの改造にとどまっているケースが多いため、バーナー改造を行ったユーザーに対し、日誌負荷分析とそれに基づく高効率なシステム提案を行うことにより、他社製ガスボイラからの入れ替えを狙っていきます。

● 事業別戦略の概要

事業	環境認識	戦略
ボイラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出削減など環境意識の高まり</li> <li>災害激甚化などを背景としたBCP体制強化ニーズの増大</li> <li>労働力人口減少を背景とした省人化・アウトソースニーズの増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボイラの高効率化や再生エネルギー対応の強化</li> <li>工場全体のエネルギー効率向上に向けたトータルソリューション提案の推進</li> </ul>
メンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内ボイラ市場の縮小</li> <li>労働力人口減少を背景とした省人化・アウトソースニーズの増大</li> <li>AIやIoTなどデジタル技術の進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーメンテナンス会社への飛躍に向けた取り組み強化</li> <li>テクノサービス力の向上(専門人材の育成)</li> <li>ベストパートナー戦略とC&amp;A活動<sup>*1</sup>の推進</li> <li>トータルソリューション、ワンストップサービスの実現</li> <li>MR技術などICTの利活用</li> </ul>
船用	<ul style="list-style-type: none"> <li>バラスト水処理装置の搭載義務化</li> <li>船舶に対する環境規制強化</li> <li>船舶運航における省力化・省人化需要の増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>USCG型式認証取得を活かしたバラスト水処理装置の拡販</li> <li>2024年以降を見据えたメンテナンス体制の一層の強化</li> <li>次世代船舶関連商品の開発</li> </ul>
アクア	<ul style="list-style-type: none"> <li>水循環社会実現に向けた社会的要請の高まり</li> <li>労働力人口減少を背景とした省人化・アウトソースニーズの増大</li> <li>衛生・美容意識の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水処理機器の製品ラインアップ強化</li> <li>事業間シナジーの追求とトータルソリューション提案の推進</li> <li>家庭用軟水装置事業の強化</li> </ul>
ランドリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力人口減少を背景とした省人化・自動化ニーズの増大</li> <li>新型コロナウイルス感染症の影響による菌・ウイルス対応ニーズの増大、ホテルリネンや家庭用クリーニング需要の縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トータルエンジニアリング力によるシェア拡大</li> <li>他事業とのシナジーによる新たな付加価値の提供</li> <li>メンテナンス体制の強化</li> </ul>
海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境規制強化やESG投資拡大など、気候変動対策に対する社会的要請の高まり</li> <li>景況感悪化に伴う環境規制への取り組み後退(新興市場)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本のビジネスモデルの水平展開によるシェア拡大</li> <li>中国市場では環境変化を踏まえ、短期的には他社ガスボイラの入れ替えに注力</li> </ul>
食品機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>中食や食品加工品に対する需要の増加</li> <li>労働力人口減少を背景とした省人化・省力化ニーズの増大</li> <li>食品工場の大規模化・集約化進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムエンジニアリングによる事業領域の拡大</li> <li>冷水装置の商品ラインアップ拡充とボイラユーザーへの拡販</li> <li>大型レトルト装置市場における取り組み強化</li> </ul>
メディカル機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔診療・医療ニーズの高まり</li> <li>医療従事者の人手不足深刻化に伴う省力化・アウトソースニーズの増大</li> <li>疾病改善やアンチエイジングに対する需要の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新洗浄方式や新滅菌システムの提案を通じたシェア拡大</li> <li>次世代商品の開発</li> <li>省力化・省人化システムの対応強化</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内ダイオキシン類市場の成熟化</li> <li>環境規制強化などに伴う新たな分析市場の創出・拡大</li> <li>新興市場における環境規制強化</li> <li>労働力不足や労賃上昇を背景とした分析自動化ニーズの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内は新たな領域への新商品投入・拡販、および新規分析項目への対応強化</li> <li>自動前処理装置による海外市場開拓</li> <li>分析領域拡大や全自動分析システムの実現に向けた研究開発推進</li> </ul>
新事業開発・熱利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出削減など環境意識の高まり</li> <li>水素燃料電池に対する世界的な取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>未利用熱活用による省エネ提案を通じたコンプレッサシステムの拡販</li> <li>固体酸化物形燃料電池の拡販および燃料電池のラインアップ拡充</li> </ul>

※1 C：コミュニケーション、A：アドバンス(進化)

ミウラの成長戦略と中期経営計画2020

# 中期経営計画 2020

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、国内外経済減速による需要の落ち込みなど、厳しい事業環境が当面の間続くことが予想されます。このような状況においても、強みであるトータルソリューションに一層磨きをかけるとともに、持続的な成長に向けたグループの経営基盤強化にも引き続き取り組むことにより、さらなる業容の拡大を目指していきます。

① 方針

グループ総合力を活かしたトータルソリューションの進化

② 施策

①スーパーメンテナンス会社<sup>\*1</sup>への飛躍の具現化

- (i) FE<sup>\*2</sup>行動効率の最適化
- (ii) FEを支える業務体制変革・支援ソールの開発
- (iii) M&A・他社業務連携の推進による提供商品拡充

②グローバル強化の加速

- (i) 負荷分析に基づく省エネ提案の展開によるシェア拡大
- (ii) 保守契約件数増加による収益基盤の強化
- (iii) 中国新工場機能の発揮・推進

③グループ成長基盤の強化

- (i) IT技術活用による生産性向上の推進
- (ii) タイバーシティを踏まえた人事制度改革
- (iii) 既存製品の効率化の推進と脱炭素化対応への取り組み強化

③ 3年後のKPI目標

- ①海外売上比率23.5%以上
- ②ボイラ事業以外の売上比率35.0%以上
- ③ROE10%以上維持

※1 信頼関係をベースの一つでも多くの商品を通してお客様と持続的に繋がり続ける会社  
※2 フィールドエンジニア(メンテナンスサービスを行う専門人材)

ミウラグループの中期経営計画は、世界情勢や事業環境の変化などを考慮し、毎期計画を更新・見直しする「ローリング方式」を採用しています。中期経営計画2020は2020年5月に策定しました。当社は新型コロナウイルス感染症の拡大による影響が、2020年6月末まで継続し、それ以降、各国の経済活動は緩やかに正常化に向けて進むという想定のもとに業績を予想しました。2022年3月期以降も感染が終息する可能性は低く、断続的に影響は続くものと想定していますが、環境変化による設備需要もしっかりと捉えていくことを目標に計画を立案しています。

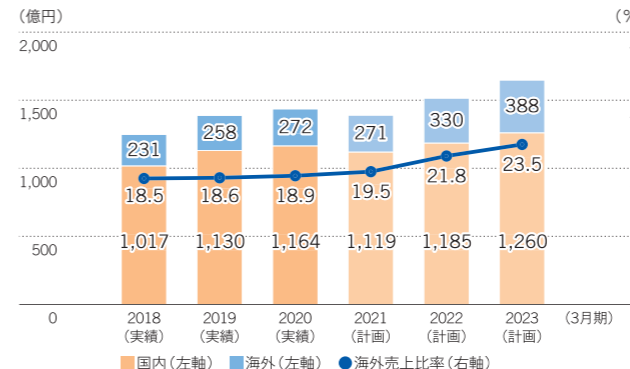
数値目標

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画
売上収益	1,248	1,388	1,436	1,390	1,515	1,648
営業利益	138	166	185	150	183	204
営業利益率	11.1%	12.0%	12.9%	10.8%	12.1%	12.4%

事業別の目標

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画
国内	ボイラ	588	617	635	635	666
	アクア(水処理機器)	29	35	40	39	42
	船用	86	99	114	121	126
	食機・メディカル	104	109	113	111	126
	ランドリー	139	200	190	141	148
	その他(特機・新事業開発・環境等)	71	70	72	72	78
小計	1,017	1,130	1,164	1,119	1,185	1,260
海外	米州(アメリカ・カナダ・メキシコ・ブラジル)	44	49	57	56	66
	韓国	69	74	81	79	80
	中国	83	90	85	90	124
	ASEAN・台湾・トルコ・オランダ	35	45	49	46	59
小計	231	258	272	271	330	388
合計	1,248	1,388	1,436	1,390	1,515	1,648

売上収益／海外売上比率



営業利益／営業利益率

