

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きます。

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。

● 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。また、海運業界においても、環境規制が強化されており、低炭素機器・省エネ機器の導入が一層見込まれることからCO₂削減とさらなる効率化を実現する製品開発も進めています。

トータルソリューション

従来のトータルソリューションに加え、(株)神戸製鋼所との汎用圧縮機事業における資本業務提携により空気と熱(蒸気)の分野で培った技術を組み合わせることによるお客様の省エネ・CO₂削減課題を総合的に解決するシステムを提案していきます。

DX推進

IoT・AIを活用し、自社製品だけでなく、他社のユーティリティ設備や生産加工機械から取得したデータも分析活用することで顧客ごとに最適な保守管理・機器運転の最適化を提案できる製品・サービスの開発を進めています。

● 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長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CO₂、NOx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。また、貫流ボイラの国際標準規格化を目指して、各国において規制・制度環境の整備など官民協働でのルール形成活動に積極的に取り組んでいます。

提案営業の推進

お客様設備分析からのランニングコストの低減や未利用熱の有効活用によりコストダウン提案営業の推進を進めています。

有償保守契約取得推進

当社の製品の利用と保守契約を締結いただくことでお客様設備の安定稼働や急な出費を抑制することを積極的に提案していきます。

業界No.1戦略

業界ごとにシェアNo.1を目指すことにより、各国でのシェアの獲得のスピードアップを進めています。

中期経営計画
2021

中期経営計画2021の概要

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

～お客様とのさらなる信頼関係の強化、つながりの広がりを目指して～

メインテーマ

強みのトータルソリューションのさらなる強化を目指し、その核となるメンテナンス・サービスの付加価値の拡充、グローバル事業の拡大、サステナブル経営の推進に取り組みます。

スーパーメンテナンス会社^{※1}への飛躍

グローバル強化

ESG取り組み
(経営基盤の強化)

重点取り組み事項

FE^{※2}行動効率の最適化

FEを支える業務体制変革・支援ツールの開発

M&A・他社業務連携の推進による提供商品の拡充

省エネ提案の展開によるシェア拡大

保守契約件数増加による収益基盤の強化

NEW 業界戦略の推進^{※3}
多国籍企業の攻略^{※4}

既存製品の効率化の推進
脱炭素化対応への取り組み

IT技術活用による生産性向上の推進

ダイバーシティを踏まえた人事制度改革

DX推進

IoT基盤システムの進化による付加価値の拡大
(IoTで蓄積されたデータ分析により顧客ごとに最適な保守管理・機器運転の最適化を提案など)

2023年度
財務目標

売上収益
1,645億円

営業利益
220億円

営業利益率
13.4%

2023年度
KPI目標

海外売上比率
24.5%以上

ボイラ事業以外
売上比率35%以上

ROE
10%以上

※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)

※3 各国での事業環境の好調な業種をターゲットにした活動
※4 グローバルに生産を展開する企業への参入およびグローバルな水平展開活動

中期経営計画2020の振り返り

● 成果

- ①メンテナンス体制強化(未経験者の早期戦力化およびサポート)のため、全国に教育課を設置し現場での教育を実施
- ②お客様先提出レポートなどの電子化を推進
- ③省エネ効果が期待できるアクア商品・コンプレッサの販売開始
- ④コロナ禍で行動制限があるなかで海外負荷分析件数の大幅増加(約2,400件→約4,300件)
- ⑤女性従業員の職域拡大(フィールドエンジニア職)
- ⑥水素発生装置の販売開始(他社と共同で商品化)

● 課題

- ①メンテナンスレポート電子化については、紙による事務手続きが残されている部分があることから、付加価値向上に向けた継続的な取り組みが必要
- ②海外事業においては負荷分析により蓄積された情報から提案・販売につなげる精度を上げていくために営業担当者への教育体制の充実とサポート体制の構築が必要
- ③商品ラインアップの拡充によりフィールドエンジニアの負荷が高くなることから、作業効率のさらなる向上が必要

成長戦略と中期経営計画2021

● 数値目標

(億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画
売上収益	1,388	1,436	1,346	1,415	1,525	1,645
営業利益	166	185	178	184	200	220
営業利益率	12.0%	12.9%	13.3%	13.0%	13.1%	13.4%

● 売上収益／海外売上比率



● 営業利益／営業利益率



● 事業別の目標

(億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画
国内	ボイラ	617	635	600	630	645
	アクア(水処理機器)	35	40	46	48	52
	船用	99	114	117	99	111
	食品機械・メディカル	109	113	113	118	123
	ランドリー	200	190	125	127	147
	その他(特機・新事業開発・環境など)	70	72	75	78	87
	小計	1,130	1,164	1,077	1,100	1,165
海外	米州(アメリカ・カナダ・メキシコ・ブラジル)	49	57	51	61	72
	韓国	74	81	78	86	93
	中国	90	85	99	119	137
	ASEAN・トルコ・その他	45	49	41	49	58
	小計	258	272	269	315	360
合計	1,388	1,436	1,346	1,415	1,525	1,645

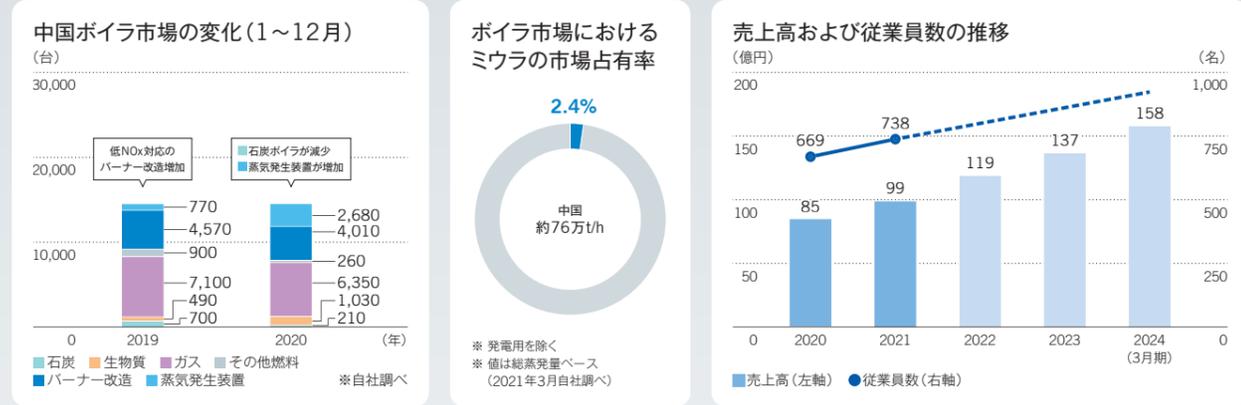
ミウラグループの中期経営計画は、世界情勢や事業環境を考慮し、毎期計画を更新・見直しする「ローリング方式」を採用しています。中期経営計画2021は2021年5月に策定しました。当社はコロナ禍を前提として、ワクチン接種の拡大を軸に徐々に経済活動が正常化していくことを想定のもとに業績を予想しました。

● 事業別戦略の概要

事業	環境認識	機会	リスク	戦略	
国内機器販売事業	ボイラ	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ性能の高い設備の導入、工場全体のエネルギー・マネジメントによるCO₂削減提案機会の増加 複数燃料に対応可能なBCP型製品の提案、災害時の早期復旧支援の体制構築 IoTでつながるユーティリティの拡大と保守管理の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素化から脱炭素化への急激な加速(当社製品ラインアップとのミスマッチ) 国内産業の成長鈍化と市場の縮小、価格競争の激化 原材料価格の高騰、製品価格転嫁の不確実性 	<ul style="list-style-type: none"> ボイラを核とする工場全体での省エネ・トータルソリューションの展開 再生可能エネルギーなど脱炭素対応製品の開発強化 BCP対応型製品や各設備の多重化・バックアップ提案の推進 他社製品を含めたユーティリティ設備の保守管理・機器運転の最適化の提案 	
	アクア	<ul style="list-style-type: none"> SDGs、水循環社会実現への取り組みが進展 労働力人口の減少を背景とした省人化・アウトソースニーズの増大 BCPに対応した生産事業体制の整備ニーズの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 水資源の消費低減、再利用、水質汚濁対策などにおけるニーズの創出 水管理などの高度な知識と経験が必要な業務のアウトソース 専用水道や井戸掘削など用水分野でのワンストップサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 国内競争に加えて、新興国メーカーの技術力キャッチアップ 国内産業の成長鈍化と市場の縮小、当社シェアの停滞 大型プロジェクト受注に必要な専任技術者の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ボイラユーザーへの水処理提案による省エネ貢献機会の拡大 製品ラインアップの拡充、事業間シナジーの追求、トータルソリューション提案の推進 水のレジリエンス強化への貢献サービスなど付加価値提供による差別化
	船用	<ul style="list-style-type: none"> 海洋生態系保全への配慮 船舶に対する環境規制の強化(GHG排出削減、SOx規制、NOx規制など) 世界的な船員不足 	<ul style="list-style-type: none"> バラスト水処理装置の搭載需要の増加 次世代環境対応船舶向け機器の提供、カーボンフリーな代替燃料への転換の促進 船舶運航における省力化・省人化需要の増大 	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内から中国への船舶建造シフトの加速 内航新造船での熱利用用途の減少(C重油の加温など) 欧州メーカーによる船舶機器のシステム化およびセット販売 	<ul style="list-style-type: none"> 中国造船所向け取引量拡大、USCG型式認証取得を活かしたバラスト水処理装置の拡販 次世代環境対応製品の開発、省人化を実現する通信システムの構築と対応製品の開発 2024年以降を見据えたメンテナンス体制の一層の強化
	食品機械	<ul style="list-style-type: none"> 巣ごもり需要の増大により加工食品業界は堅調に成長 加工食品製造現場での労働力不足、人件費高騰 競合各社の事業領域の拡大など競争環境の変化 	<ul style="list-style-type: none"> レトルト食品や冷凍食品などのロングライフ製品へのシフトに伴う設備投資の増加 生産設備の自動化や工務のアウトソーシングニーズの高まり 食品工場の大型化・集約化に伴う設備投資 	<ul style="list-style-type: none"> 中食から内食への急激な市場変化による商品カテゴリーの変化、プレイヤーの増加 人口減少・少子高齢化による国内市場の縮小 エネルギー会社や電機大手の先行的な動き(新冷媒戦略など) 	<ul style="list-style-type: none"> レトルト装置や蒸気ユーザーなどの加熱機器市場での新規顧客の開拓 食品工場の自動化・連続化、時短調理、洗浄作業合理化による省人化・省力化 生産機器とユーティリティを組み合わせた当社独自のトータルソリューション提案
	メディカル機器	<ul style="list-style-type: none"> 遠隔診療・診療・治療ニーズの顕在化など医療システムの変化の加速 医療従事者の人手不足深刻化、院内の安全対策の強化 医療業界でのSDGsやCO₂削減の取り組み重要性の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 医療現場のデジタル化、管理業務の省力化・省人化ニーズの高まり 国のバイオ戦略にも関連する研究開発分野での高度滅菌技術の活用提案 資源の有効利用、医療廃棄物の削減などリユースの促進 	<ul style="list-style-type: none"> 高度なセキュリティ対策、法規制 高度な知識を保有する専門人材の確保 各種専門企業による攻勢、他業種からの新規参入 	<ul style="list-style-type: none"> 新洗浄方式や新滅菌システムの提案、次世代製品サービスの開発 IoTを活用した省力化・省人化に対応する管理・保守システムの提案強化 ランドリー事業とのリユースなどソリューション提案の展開
	新事業開発・熱利用	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出削減など環境意識の高まり 水素燃料電池など脱炭素製品開発の世界的な取り組みの加速 デジタル技術の進化 	<ul style="list-style-type: none"> ボイラシェアに基づく多くの省エネ・トータルソリューション機会の創出 国の「水素・燃料電池戦略ロードマップ」推進事業者としての評価・ノウハウの提供 産官学・ビジネスパートナーとの脱炭素製品の共同開発推進 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代エネルギーの主役の不確実性、脱炭素を実現する革新的な新技術の出現 市場ニーズの変化スピードへの対応力 既存競合メーカーや新規参入企業とのコスト競争 	<ul style="list-style-type: none"> 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 水素燃料電池の高効率化、拡販、水素関連製品の技術開発、ラインアップ拡充 アライアンスによるソリューションの高度化と領域の拡大
国内メンテナンス事業	環境	<ul style="list-style-type: none"> 国内ダイオキシン類市場の成熟化 環境規制の見直しと新たな強化の動き 新興市場における環境規制強化、労働者賃金の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出入に係る食品中のダイオキシン類分析需要の増加 新たな分析市場の創出・拡大 分析自動化ニーズの増大、測定機器・ロボット技術の飛躍的な進化 	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制緩和による既存分析市場の縮小 新規参入競合相手の出現 競合他社の低コスト戦略、模造品、特許侵害 	<ul style="list-style-type: none"> 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 自動前処理装置による海外市場開拓 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
	ランドリー事業	<ul style="list-style-type: none"> 国内ボイラ市場の縮小 労働力人口の減少、熟練作業員(ボイラ技師など)の高齢化による設備管理者の減少 デジタル技術の進化 	<ul style="list-style-type: none"> 設備機器管理の省人化、アウトソースニーズの増大 工場全体のエネルギー管理ニーズの増大 付加価値の高いBCP対応製品・サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> FE人材の確保とFE生産性向上のアンマッチの発生 高付加価値の提案を可能とする次世代システム基盤の構築の遅れ エネルギーサービス会社やプラットフォームメーカーがつくる工場エネルギー管理サービスの進行 	<ul style="list-style-type: none"> IoT基盤システムの進化による付加価値提供の拡充 より専門性の高い技術者の育成と事業フィールドの拡大 ボイラ以外のメンテナンス事業の強化
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> 労働力人口の減少 新型コロナウイルス感染症の影響による菌・ウイルス除去対応 リネンサプライ業界の設備投資意欲の減退 	<ul style="list-style-type: none"> 省人化、自動化ニーズの伸長 安全衛生への関心の高まり 脱炭素社会に向けた省エネルギー化の加速 	<ul style="list-style-type: none"> 生活様式の変化や働き方改革による市場縮小 既存競合企業に加え海外企業の台頭 コロナ禍によるインバウンドなど市場回復の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 製品開発を含むトータルエンジニアリング力の強化 他事業とのシナジーによる新たな付加価値の提供 IoT技術活用などメンテナンス力の強化 	
	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動・環境問題に対する各国政策・規制の強化 デジタル技術の発展による遠隔監視・遠隔操作の技術進化 新型コロナウイルス感染症流行の長期化 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ、省資源ニーズの高まり イニシャルコストから、ライフサイクルコストへの志向変化 メーカーメンテナンス、オンラインメンテナンスの需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 各国のエネルギー政策の違いによる非効率性 新興市場での景気減速による環境規制の緩和 米中対立の長期化によるグローバル経済、地域経済への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 日本のビジネスモデルの水平展開によるシェア拡大、有償保守契約の取得推進 データ分析を活用した省エネルギー提案営業の推進 貫流ボイラの国際標準規格化 	

成長ドライバーである 中国市場への 取り組み

● 中国のボイラ市場とミウラ



1993年に合弁事業として中国事業をスタート、2004年に合弁を解消し独立化、2017年4月より三浦工業(中国)有限公司という社名で事業を展開しています。中国における需要増への対応と、中国市場におけるガス焼きボイラ事業の成長性を考慮し、より強固な生産体制とするため、蘇州に新工場を建設し、2020年8月より製造を開始しています。これにより生産能力はこれまでの約3.5倍となりました。2工場体制による生産能力向上に加え、本社工場は商品開発用の実験場やメンテナンス要員のための実習場、オンラインセンター、社員セミナー施設などを有し、ミウラグループ海外法人においては、最大規模の工場となります。2021年3月には、ISO45001認証を取得しました。



建物概要：敷地面積50,011m²
延べ床面積28,925m²
工場棟RC造1階建て、事務棟3階建て

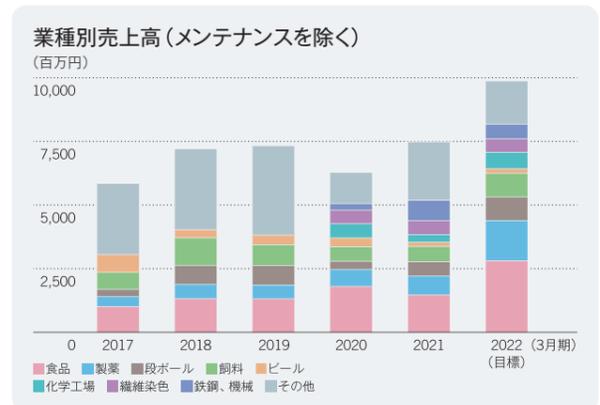
● 今後の戦略

中国での蒸気ボイラシェアNo.1を目指して

中国政府は、「2060年カーボンニュートラル」を2020年9月に表明するとともに、その実現に全面的に取り組む方針を2021年3月に発表しました。2030年前後にCO₂排出量がピークアウトする政府シナリオを踏まえ、経済成長政策と環境規制政策の動向を注視しながら、シェア拡大によるお客様の環境負荷低減量を増大する事業展開の実践、アジアの海外主力工場としての生産体制強化を図っていきます。

① ガス・ガス入替戦略

他社ボイラの日誌負荷分析を行い、データに基づいた省エネ提案の推進を徹底し、他社のガス焼きボイラの入れ替えを進めています。

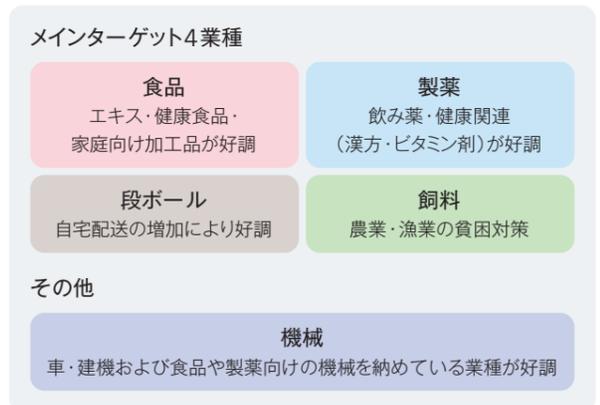


② 業種戦略

政府が数年前から貧困対策として農業・漁業の工業化に力を入れている飼料、引き続き好調業種である食品・段ボール・製薬の4業種をメインターゲットとしてシェア獲得に注力していきます。特に、食品・製薬において、健康志向の高まりから設備投資需要の増加を見込んでいます。

③ 低NOx規制対応戦略

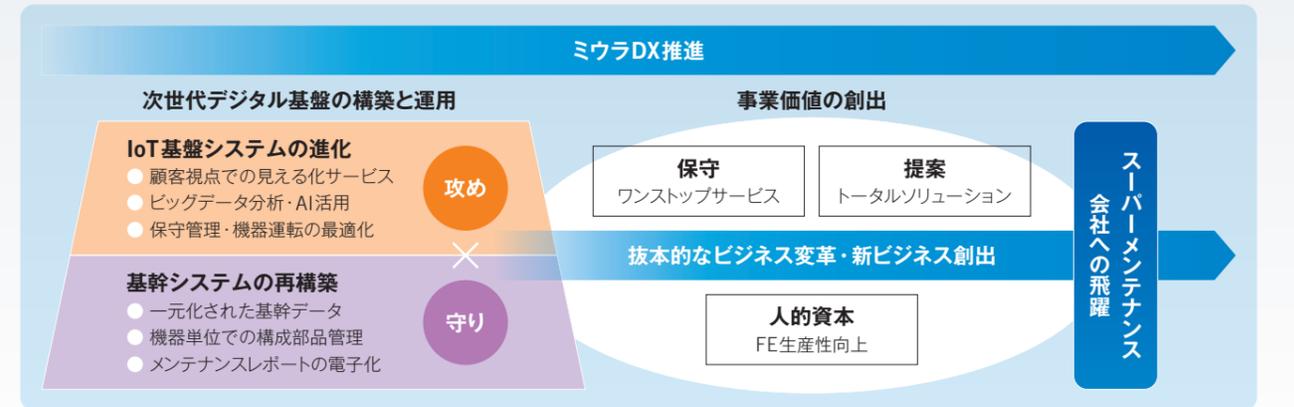
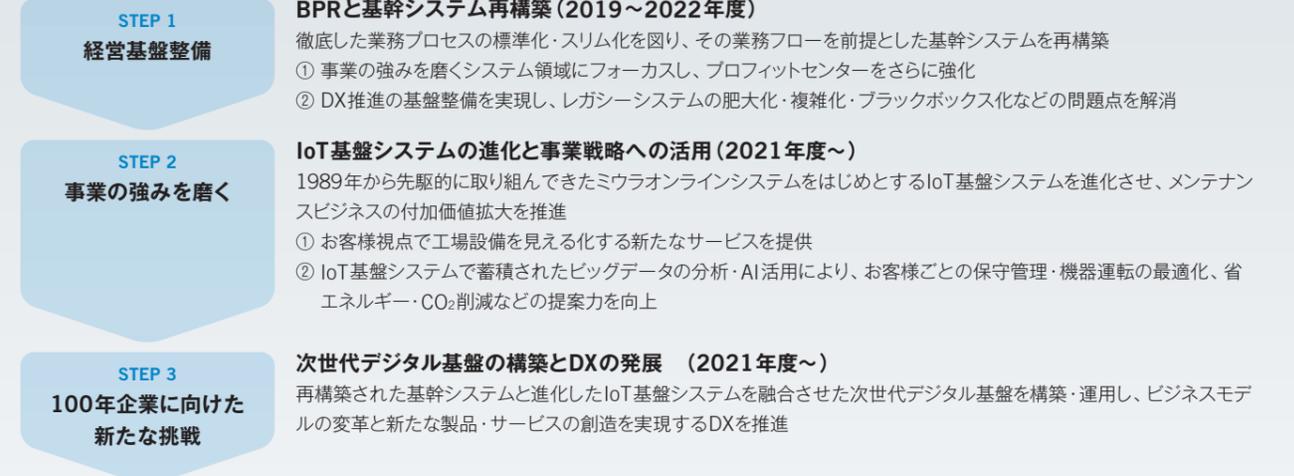
経済成長の減速により、石炭焼きボイラ規制は緩和されたものの、都市部では低NOx規制の強化による低NOxボイラや低NOxバーナー交換の需要があり、規制範囲も徐々に広がっていますので、地域の動向をしっかりと把握し、さらなる受注に努めていきます。



DX推進の強化

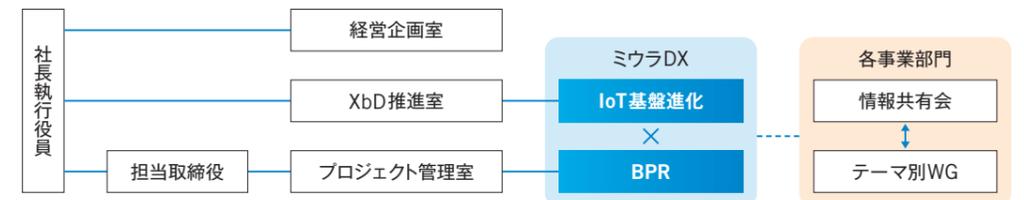
ミウラグループでは、スーパーメンテナンス会社(一つでも多くの商品やサービスを通じてお客様と持続的につながり続ける会社)へと大きく飛躍していくために、データとデジタル技術を駆使し、お客様視点で製品やサービス、ビジネスモデルを大きく変革するDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進強化を図っていきます。

● ミウラDXに向けた3つのステップ



● 組織・体制

2021年4月、新たに社長直下の組織としてXbD推進室*が発足しました。経営企画室・プロジェクト管理室とも情報収集・課題把握したうえで、各事業部門との連携・統制の機能を果たし、迅速な経営判断によりスピード感のあるビジネス変革とDX推進によるスーパーメンテナンス会社への具現化を進めていきます。



*XbD推進室のXbDとは、X(トランスフォーメーション) by D(デジタル)の頭文字を表したものです。デジタル化は単なる手段であって、DXとはトランスフォーメーション、すなわち根本的なビジネス変革を実現していくことが目的であることを社内外に明確に宣言するために名づけました。