

成長戦略と中期経営計画2022

前提となる事業環境予想

国内

● 蒸気ボイラ市場は緩やかに減少(2030年度以降加速)
人口減少やCO₂排出量削減の大きな流れにより、主力の蒸気ボイラ市場の縮小が懸念されるが、他メーカーとの差別化をはかった提案により市場は引き続き2024年度までは安定した販売需要の創造が見込まれる。
● 低炭素がメインストーリー(急速な脱炭素化はない)
2024年度までにCO₂排出ゼロの水素などの燃料に完全に切り替わることは予想されず、周辺機器を含めての提案が不可欠な環境へと進むと期待される。

海外

● 各国の新型コロナウイルス感染症拡大防止対策への政策の違いによる各様の市場変化
他メーカーの経営環境は厳しい。
新燃料対応技術力の必要性向上。
● 各国のエネルギー事情に応じた脱炭素への取り組み
カーボンニュートラルに対する活動の地域差拡大。
● 世界人口は増加が続くが、地域によって増加率に大きな差
人口が減少する国も多く、経済成長が鈍化する流れがあり、世界のボイラ市場規模の増減は不透明な状況。

(基本方針)

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めざして～

重点課題	主な取り組み
カーボンニュートラル	お客様の既存設備の活用とエネルギー転換の速度とのバランスを取りながら広角度での環境対応 ▶ 補助金を活用しつつ、最適なエネルギーミックスの提案 ▶ 産官学での新燃料関連製品・システムの共同開発
グローバル化	業界戦略の推進と多国籍企業の攻略 カーボンニュートラルを意識した欧州等の空白地への拠点展開 ▶ 進出市場での日誌分析・省エネ診断の徹底 ▶ 海外グループ法人の従業員の幹部登用の推進
ESG経営	(E) 既存製品の効率化および新燃料対応 (S) ダイバーシティを踏まえた人事制度改革 (G) 各部門・会議体でモニタリング機能の強化 ▶ 環境負荷低減製品の開発 ▶ 執行のスピード化を図る目的で会議体を刷新 ▶ 事業戦略に関するKPIの設定

財務目標

売上収益
1,720億円

営業利益
235億円

営業利益率
13.7%

KPI目標

海外売上比率
24.0%以上

ボイラ事業以外
売上比率 35.0%

ROE
10%以上

● 成長戦略



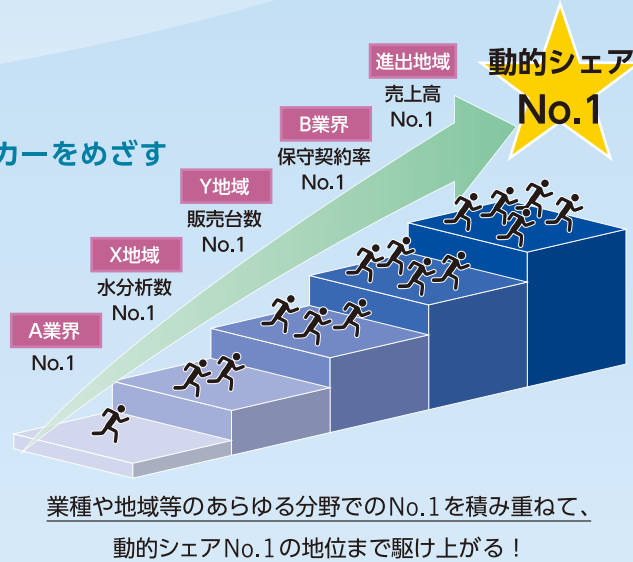
当社は、スーパーメンテナンス会社(信頼関係をベースに一つでも多くの商品を通してお客様と持続的につながり続ける会社)をありたい姿と位置づけ、ミウラグループ丸となって様々な取り組みを行っています。以前から取り組んでいるトータルソリューション提案活動は、工場ユーティリティのオールミウラ化を目標とし、生産加工機器も含めた大型の工事受注を積極的に行い、省エネ・CO₂削減提案により差別化することで、さらに進化しています。また、ワンストップ・サービスもトータルソリューションの進化により実現に向けて進んでおり、実績は少ない状況ですが一歩一歩前進しています。また、基本戦略の拡

充・拡大をサポートするために、工場ユーティリティのオールミウラ化に必要な事業の資本提携や業務提携を行い、かつ他社からの技術移転や他社との研究開発を積極的に行い、独力では困難な事業展開や技術開発を加速しています。基本戦略やサポート戦略については、制度疲労を起こしつつある既存の業務プロセスやシステムでは効率よく効果が発揮できないことからDXによる改革をベースに成立していきます。また、2021年度より基幹システムの再構築やIoT基盤システムの強化に本格的に取り組んでおり、2022年度はDXによる成長戦略のあらたな幕開けとなります。

● グローバル化

ミウラスタンダードで各国動的シェアNO.1ボイラメーカーをめざす

- ▶ 日誌分析・負荷分析でお客様の設備使用状況を把握し、最適なボイラ提案(省エネ・CO₂削減)
- ▶ 市場が大きく、好調業種・業界を主要ターゲットとして重点的に行動
- ▶ メンテナンス契約を積極的に取得し、お客様との信頼関係を築く
＝ボイラ更新時のリピート率アップ
- ▶ 集合研修やOJTなどの人材教育により自律型社員の育成
＝お客様への提案力向上
- ▶ 環境規制対応ボイラ販売
＝各国の環境規制に応じた製品開発と販売(必要な仕様のラインアップの拡充)



米州

- [アメリカ]販売店の強化戦略・業種戦略の明確化…販売店との顧客情報の共有と同行の徹底
- [カナダ]大規模ユーザー戦略…2~3 t/h以上使用のお客様を主要ターゲット
- [メキシコ]業種戦略(テキスタイル・食品・飲料) 廉価版ボイラの販売…現地仕様への対応
- [ブラジル]業種戦略(食品・製薬) 廉価版ボイラの販売…現地仕様への対応



中国

- ・省エネ提案によるガス焼きボイラの拡充(ガス→ガス戦略)
- ・業種戦略(食品・製薬・飼料・段ボール) …好調な業種や輸出入比率が低い内需の業種をターゲット



韓国

- ・新規市場参入戦略…大型・高圧ボイラ販売開始によるターゲット市場の拡大
- ・業種戦略(食品上位100社重点ターゲット)

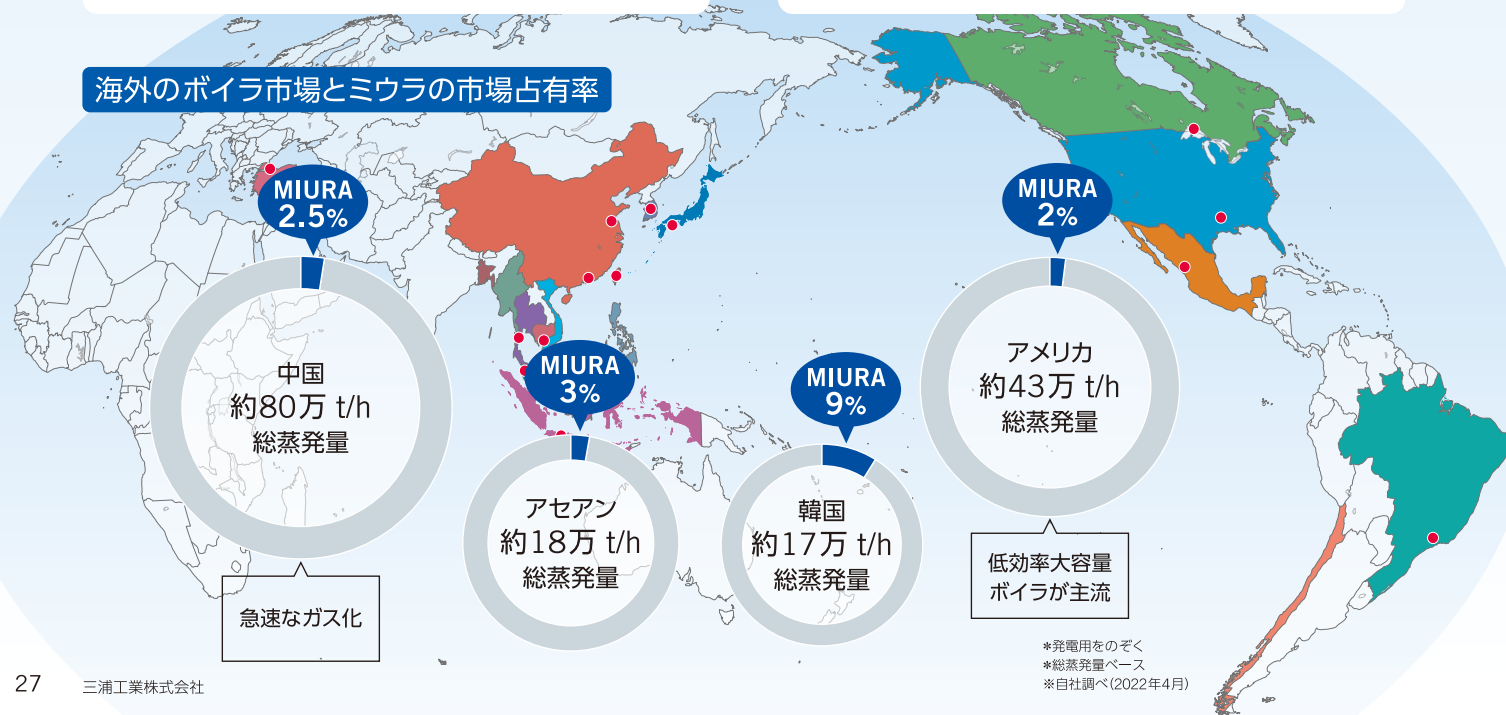


アセアン

- [タイ]業種戦略(食品・化学) …ボイラ占有率の高い業種をターゲット
- [インドネシア]業種戦略(食品・製薬・飼料) …好調な業種
- [トルコ]業種戦略(衣料・大手) …欧州企業からのGHG削減要求あり(衣料)
- [シンガポール]業種戦略(飲料・食品・化学・各業種大手10社) …好調な業種



海外のボイラ市場とミウラの市場占有率



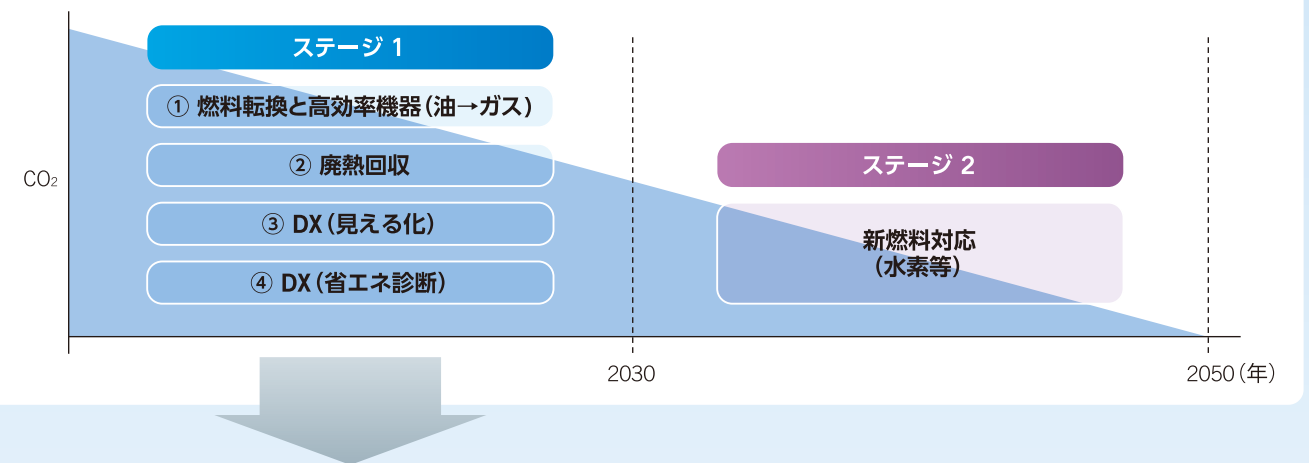
● 着実なカーボンニュートラルに向けて

現状認識

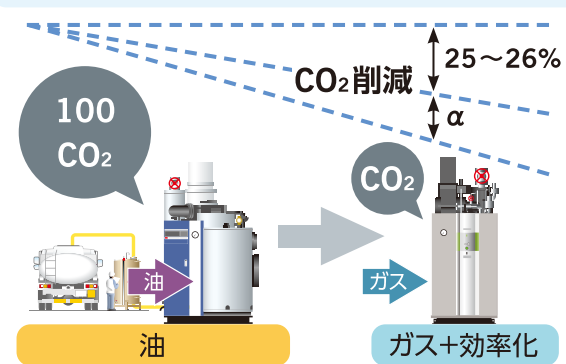
- ▶ カーボンニュートラルの実現には、グリーン電力化、水素化、メタネーション、合成燃料等を通じて脱炭素化を進める必要があるが、すべてが高コストへ向かう傾向。
- ▶ カーボンニュートラルに向かって経済性を維持しながら推進するためには、既存設備を最大限活用するとともに、需要サイドの消費を抑えて総コストの上昇を抑え、エネルギー転換への受容性を高めながら、まずは2030年までに現在の技術を有効活用し、2030年にGHG排出量46%削減(2013年比)を進めるストーリーが現実的な選択肢。

ミウラのシナリオ

ミウラは、お客様の**既存設備の活用**と**エネルギー転換の速度**のバランスを取りながら、中長期にステージ1,2の2段階で環境負荷低減への貢献をめざします。



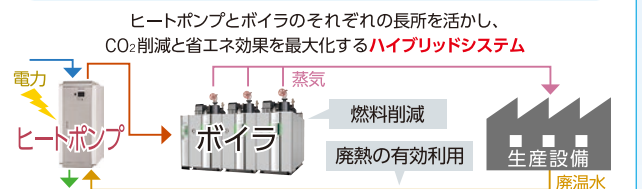
① 燃料転換と高効率機器(油→ガス)



② コンプレッサの廃熱回収



② 未利用熱活用ヒートポンプ



③ DX(見える化)

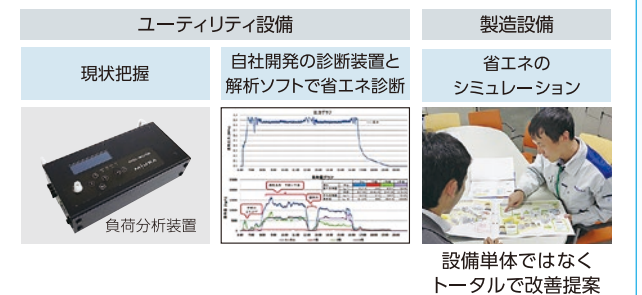
エネルギー使用状況を見る化し、運転効率改善(省エネ)のサポート

MEIS CLOUD® / MEIS CLOUD+ × ワンストップメンテナンス



④ DX(省エネ診断)

省エネ診断: 国内約55,000件以上



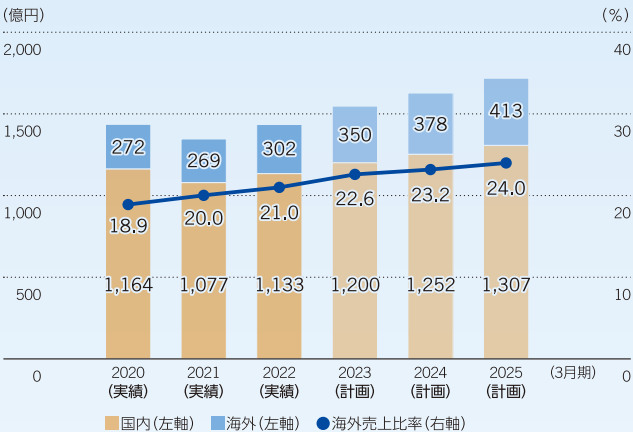
● 中期経営計画2022

定量実績と計画

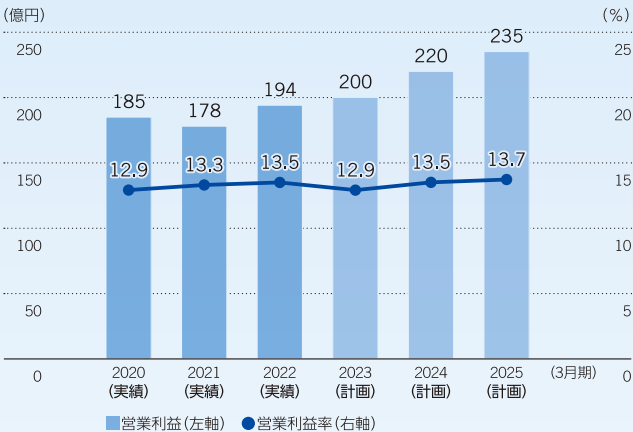
(単位:億円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
国内売上高	1,164	1,077	1,133	1,200	1,252	1,307
海外売上高	272	269	302	350	378	413
売上高合計	1,436	1,346	1,435	1,550	1,630	1,720
営業利益	185	178	194	200	220	235
営業利益率	12.9%	13.3%	13.5%	12.9%	13.5%	13.7%
国内売上伸び率	—	92.5%	105.2%	105.9%	104.3%	104.4%
海外売上伸び率	—	98.9%	112.3%	115.9%	108.0%	109.3%
利益伸び率	—	96.2%	109.0%	103.1%	110.0%	106.8%

売上収益／海外売上比率



営業利益／営業利益率



2022年3月期の振り返り

国内機器販売においては、舶用事業の売上が国内の新造船建造量の減少により大きく落ち込みましたが、ボイラ機器、メディカル機器などで設備投資需要の回復がみられ、売上が増加しました。国内メンテナンス事業は、2021年3月期の新型コロナウイルス感染症による機器販売台数の減少の影響により保守契約売上の伸びがやや鈍化しましたが、省エネ等の提案活動の推進により売上を伸ばしました。ランドリー機器事業も新型コロナウイルス感染症の影響により、リネン業界やクリーニング業界の設備投資意欲は引き続き減退していますが、省人化や省エネを目的とした老朽化設備の更新需要の兆しがみられ、売上は増加しました。利益面においては、2021年3月期と比べ、人件費増加や行動制限の緩和に伴う販管費が増加しましたが、鋼材価格UPや部品調達難によるコストへの影響は最小限にとどめることができ、かつプロダクトミックス(利益率の低い製品売上)の

減少)もあり、前年度の利益率を上回りました。海外機器販売においては、2021年3月期において新型コロナウイルス感染症の影響で設備投資需要が減少していた国や地域で需要の回復がみられ、売上が増加しています。一方、中国は、現地通貨ベースの収益は横ばいとなりました。ロックダウンの影響や米中関係の不透明さによる経済成長への不安から、お客様による投資への慎重な姿勢が継続しており、成長が鈍化しています。但し、他社メーカーが低迷しているなか、販売台数が確保できていることは当社のストックビジネスモデルが定着している表れであると評価しています。利益面においては、各現地法人で行動制限の緩和に伴い販管費が増加しましたが、米州における機器販売台数の増加や有償保守契約の積極的な提案による契約件数の増加により、前年度を上回ることができました。

中期経営計画2022の概要

当社グループを取巻く国内の事業環境は、予測困難な鋼材価格の上昇、原油価格の高騰や人手不足の影響に伴う生産コスト・物流コストの上昇への対応、世界規模でのカーボンニュートラルに向けた潮流への対応等、先行きの不透明な状況にあります。2024年度までには、お客様の設備においてCO₂排出ゼロの新燃料への切替やその前提となるインフラの整備の実現は難しいものと見込んでおり、2024年度までは低炭素をメインとした設備投資需要が創造されると想定しています。また、海外の事業環境においても、国内と同様な課題のなかで、各国のエネルギー事情に応じた脱炭素への取り組みが進むものと予想しています。そのようななかで、当社は国内において、事業領域を拡大しながら、トータルソリューション提案で需要を深

耕し、メンテナンス事業では、保守以外の提案活動も引き続き実施することにより、平均成長率5%をめざして取り組んでいきます。ランドリー機器事業は、新型コロナウイルス感染症の影響の減少および老朽化設備の更新による設備投資需要の回復を見込んでいます。また、海外においては、引き続き、日本のビジネスモデルを水平展開することを基本的な戦略として取り組んでいきます。

2022年度計画は為替の影響もあり、計画値を大きく伸ばしていますが、中長期的には為替の影響を除いて、中国においては景気状況や環境規制の状況を勘案し平均成長率5%、その他の法人においては平均成長率10%以上をめざして取り組んでいきます。

事業別定量計画

(単位:億円)

地域	事業	2022年3月期計画	2022年3月期実績	2023年3月期計画	2024年3月期計画	2025年3月期計画
国内	ボイラ	630	648	663	690	713
	アクア(水処理機器)	48	64	69	73	76
	舶用	99	96	98	102	103
	食機・メディカル	118	126	133	137	140
	ランドリー	127	131	166	175	195
	その他(特機・新事業開発・環境等)	78	68	71	75	80
	国内 計	1,100	1,133	1,200	1,252	1,307
海外	米州	61	67	79	83	92
	韓国	86	80	93	100	110
	中国	119	104	119	125	133
	その他(アセアンほか)	49	51	59	70	78
	海外 計	315	302	350	378	413
合計		1,415	1,435	1,550	1,630	1,720

事業別概要

地域	事業	戦略概要
国内	ボイラ	①工場における省エネ、CO ₂ 削減案件を調査・診断し最適なシステムの提案(特にシェアの低い分野への展開) ②オールミウラ(+他社製品)とメンテナンスのセット販売の拡大
	アクア(水処理機器)	①純水システム → 製薬業界への提案を強化 ②ろ過システム → 建設工事への施工範囲を広げ、水供給サービスの拡販
	舶用	①海外造船所向け取引量拡大 ②部品ビジネスの強化(船舶業界における予防保全への取り組み)
	食機・メディカル	[食機]トータルソリューション提案の強化(ワンストップメンテナンスによる付加価値) [メディカル]国内産業用業界における洗浄器・低温滅菌市場の開拓
	ランドリー	①事業領域の拡大(省人化・自動化への取り組み強化) ②メンテナンス事業の進化(事業領域拡大に伴う保守メニューの確立)
	その他(特機・新事業開発・環境等)	[新事業開発]コンプレッサ販売およびメンテナンスの推進 [環境]残留農薬分析市場の拡大やバイオ分析市場への参入
海外	米州	販売店経由と直販地域の明確化および遠隔メンテナンス支援体制の整備
	韓国	高圧・大容量の蒸気ボイラ市場の攻略
	中国	ガス→ガス戦略(他社ガスボイラからの入れ替え)の継続
	その他(アセアンほか)	脱炭素推進企業の攻略