Part 2
ミウラの成長戦略

創業者 三浦 保が大切にした言葉

「夢を持って仕事に取り組もう。
夢は目標であり、
それを実現するのは創意と工夫、
そして、
あらゆる困難を克服していく積極的行動力だ。」

トップメッセージ

スーパーメンテナンス会社として
グローバル市場に挑み、
さらなる成長をめざします

代表取締役
社長執行役員 CEO
宮内大介

2023年3月期を振り返って

2023年3月期は、国内・海外ともに事業環境の変化に積極的に対応してきたことで増収増益を果たすことができました。

国内は、新型コロナウイルス感染症の影響は限定的になってきたものの、エネルギー価格や原材料価格の上昇、半導体不足や地政学的な問題など先行きの不透明感は継続しています。こうしたなか当社は、「スーパーメンテナンス会社」への飛躍をめざして、中期経営計画（中計）の基本方針の柱である「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」に注力し、お客様が抱える課題解決のための提案活動を積極的に推進してきました。

また、もう1つの柱である「ワンストップ・メンテナンスの実現」に向けて、製造から販売までの各部門が一丸となって取り組んだことで、省エネ提案にともなう工事や保守件数が増加。機器販売でも主力の小型貫流ボイラの販売が増加したほかランドリー事業も堅調に推移しました。

一方、海外は現状、機器販売が多くを占めていますが、コロナ禍収束にともない設備投資が回復したことで、米州のボイラ販売が堅調に推移し、売上収益が増加しました。

利益面に関しては、原材料価格の上昇や営業活動の活発化により経費は増加しましたが、増収効果や価格交渉による販売価格の改定効果、為替の影響などにより増益となりました。

これらの結果、売上収益は1,583億円(前期比10.3%増)、営業利益は219億円(前期比12.8%増)、税引前利益は234億円(前期比15.9%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は168億円(前期比18.5%増)となり、いずれも過去最高益を更新できました。このことは、コロナ禍やサプライチェーンの途絶などを経て当社グループの事業環境変化への対応力が一段と高まったものと自己評価しています。

成長に向けた考え方――「熱ソムリエ」

中期経営計画の進捗をご説明する前に、昨年も触れましたが、そのコアにある考え方についてあらためてお話しさせていただきます。そのキーワードは、「熱ソムリエ」です。

当社は、長年にわたってボイラメーカーとして、効率の良い小型貫流ボイラを中心に、製品の開発・販売からメンテナンスサービスまでを提供して成長してきた会社です。それ自体は事実であり今後も同様ですが、私は当社グループがこれから大きく飛躍するポテンシャルを持った会社であることを伝えるために、時に意図的に「三浦工業はボイラの会社ではない」と言うことがあります。

なぜなら、お客様は“ボイラを求めているのではない”からです。お客様が求めているのは、“欲しい時に、欲しいだけの熱が、安定的に供給される環境”です。そうした環境は、お客様の現場ごとに異なります。同じ型式のボイラであっても、目的や使い方に応じて熱を供給する仕組みは異なり、従って当社がお客様に満足いただくためには、レストランで例えれば、お客様の好みや気持ちに寄り添いながら自らの知識と経験、五感を駆使して最適なワインをお勧めするソムリエのような存在であらねばならないと考えています。

また、お客様に何度も足を運んでいただくためには、料理やお酒だけでなく、お店が常にお客様にとって居心地の良い空間である必要があります。当社が製品の開発・販売とともに、メンテナンスサービスを両輪の1つとして重視する理由、また「テクノサービス」という言葉で先端技術や専門技術を磨き続けている背景には、お客様にとって最適な熱供給環境を実現したい、究極的にはボイラの存在を意識せずとも熱を存分にご活用いただきたいという想いがあります。そうしたなかで、常にお客様の現状を把握し、ニーズを捉えながら高い専門性をもって最適なソリューションを提供し、熱供給環境を整える「熱ソムリエ」の存在こそが当社の絶対的な優位性であり、飛躍への糸口があると確信しています。

もちろん、熱ソムリエになることは、口で言うほどたやすいことではありません。さまざまな現場を経験して知識と専門性を高めるだけでなく、さまざまなトラブルを経験したりタフアサインメントを通じて胆力を鍛えたりすることも、お客様からパートナーとして認められるためには必要でしょう。今ではセンサーやIoTで収集した製品の稼働データをAIのアルゴリズムで解析して予防保全に繋げたり、オンラインでメンテナンスをしたりする体制も確立していますが、技術力と洞察力、気配りを併せ持つ「人」の存在が成長のカギを握ることはいつの時代も変わりません。

この点で私は当社グループの人財の、仕事に対する真摯な姿勢、お客様に対する誠実さに大きな信頼感を抱いています。販売後10年、20年にわたって、時には大きなトラブルがあっても逃げずにメンテナンスサービスを提供し続けてきた人財の層の厚みが今の当社の信用と地位を築いてきたのであり、海外においてもコロナ禍のなかで保守契約の取得率が上昇したのは、お客様との信頼関係を何よりも重んじる企業文化がグローバルに広がっていることの証だと考えています。

現在、当社は、国内では圧倒的なシェアを持つボイラを基軸としたビジネスを展開する段階から、中期経営計画では、お客様の生産現場に一歩踏み込み、ボイラに繋がっている多様な設備機器を含めたシステム全体として効率を高めるトータルソリューション企業、ワンストップ・メンテナンス企業へのレベルアップをめざしています。簡単ではありませんが、信頼関係を第一とする多くの熱ソムリエを育成していくことで、目標は必ず達成できる。そう考えています。

中期経営計画――成長戦略の柱が着実に進展

次に、具体的に中計の進捗についてお話しします。当社の中計は過去の実績をベースに毎年、3年先までの環境変化を想定しながら計画を見直すローリング形式を取り入れています。

開示している目標数字は、基本的にはオーガニックな成長をベースとしたボトムラインの数字で、ここにM&Aや提携などのインオーガニックな数字が上乗せされることになります。数字面ではROEをKPIの1つとして重視したうえで、引き続き10%以上をめざしており、そのためには収益性の向上が不可欠となります。

そこで、この数年は収益性向上の基盤となる業務プロセスやシステムを見直し、継続的なIT投資をしてきました。2023年5月に新基幹システムが立ち上がったことから、今後はいっそうの業務効率化、コスト削減が期待されます。

また、基本戦略と位置づける、お客様との信頼関係を強化しながら工場ユーティリティのオールミウラ化をめざす「トータルソリューションの進化」、ボイラ製品以外の保守契約の充実を図る「ワンストップ・メンテナンスの実現」においては、売上全体における比率は小さいものの、ランドリー事業で進展がありました。

ランドリー事業は、2017年に国内の業務用洗濯機市場でトップシェアを誇るアイナックス稲本(株)を連結子会社化したことを始まりに、2022年4月には海外製品の販売を手がける(株)ヤブサメを連結子会社とし、省人化や低炭素・脱炭素化ニーズに応える体制を強化しました。さらに、今年の4月には、業界で世界トップクラスのJENSEN-GROUP NV(以下、JENSEN-GROUP)と資本提携を行い、業界の長年の課題である省エネ、省人化・自動化ニーズにトータルソリューションとワンストップ・メンテナンスを提供するための豊富な製品・サービスをラインアップすることができました。

収益性向上の鍵を握るメンテナンス体制の強化に関しては、トラブルを未然に防ぐ機器の監視システムの拡充が進んでいます。これまでの30数年間で世界7万台まで広げてきましたが、今後は数年レベルで10万台まで高め、お客様が安心して設備を安定稼働できるインフラとして信頼いただくことをめざしていきます。

海外市場は、前述したように機器販売が多くを占めていることから、安全性や省エネを強みにボイラの販売台数を拡大し、各国で№1のボイラメーカーになることを基本戦略としています。

なかでも、米国では好調な景気を受けてこの数年、オーガニックで10%を超える成長を果たしています。この成長には当社のビジネスモデルを理解いただいている販売店の貢献が大きく、またオーナーの引退時には事業を引き継ぐこともあることから、販売店との価値共創関係を末永く維持していきたいと考えています。

実績と中期計画

(単位:億円)

	2023年3月期計画	2023年3月期実績	2024年3月期計画	2025年3月期計画	2026年3月期計画
国内売上収益	1,133	1,223	1,116※	1,144※	1,186※
海外売上収益	302	360	399	445	489
売上収益合計	1,435	1,583	1,515※	1,589※	1,675※
営業利益	194	219	221	230	241
営業利益率	13.5%	13.8%	14.6%※	14.5%※	14.4%※

※JENSEN-GROUPとの合弁契約によりアイナックス稲本は持分法適用関連会社となることから、2024年3月期以降の連結業績予想において、アイナックス稲本の業績は売上収益および営業利益に含めず、持分法による投資損益として税引前利益に含めています。

中国においては、政府の2060年カーボンニュートラルという方針を踏まえて、省エネ型ボイラの拡販に注力しています。当地ではまだまだ効率の良くないボイラが多いことから、コロナ禍で年間1,000件まで減少していた日誌負荷分析を3,000件まで増やし、成長市場である食品、粉ミルクやヨーグルトなどの乳業、電池を含む化学、製薬の4業種を中心に積極的な入れ替えを提案していきます。また、メンテナンス契約により信頼関係を深めていくことで、小規模なメーカー間の競争で淘汰が進む同国で黒字基調を継続し、シェアを高めていきます。さらに、水素ステーションも相当のスピードで広がっていることから、今後は水素燃料ボイラなどの普及策についても検討していきます。

欧州については、ランドリー事業でJENSEN-GROUPと提携して市場へのアクセスがしやすくなったことから、今後、具体的なシナジー創出に向けて動いていきたいと考えています。また、韓国ではトップシェアに近づいていることから、今後はボイラ以外の製品のソリューション提案により事業領域を拡大していきます。

中長期の視点で国際社会の課題解決に挑む

当社の中計は、20年後、30年後の熱供給の仕組みがどうなるのかという長期的な視点から見えてくる社会課題からバックキャストして策定しています。社会課題の解決を新たな事業機会とするという考えで、この視点から当社の中長期の成長戦略についてお話しします。

大きく2つの視点があり、1つは、2050年カーボンニュートラルに代表されるグリーン対応、脱炭素社会の実現です。もう1つが世界的な人口減にともなう人手不足の解消。この2つの課題はすでに社会のさまざまな場面で顕在化しており、世界的に生産現場でのCO_2削減策や人手不足の解消策が企業のビジネスチャンスになっていることは周知のとおりです。

とりわけ当社の主力製品であるボイラは、お客様が設備を稼働することでCO_2を排出し、その多くがScope３に該当することから、今後その削減策がますます強く求められます。私は、当社グループにとってこうした潮流は事業リスクである一方、戦略次第で大いなるビジネスチャンスになり得ると考えています。

2050年カーボンニュートラルに向けた基本戦略としては、既存設備の燃料転換や廃熱回収、DXを通じた省エネなど、経済性を維持しながら既存設備を活用し、2030年までにGHG排出量を46%削減※に挑戦する「Stage 1」、グリーン電力化、水素化、メタネーション、合成燃料などインフラの整備状況を踏まえて技術開発を推進し、2050年のGHG排出量ゼロをめざす「Stage 2」へと進化していくシナリオを描いています。中計で掲げている「トータルソリューションの進化」はStage 1の具現化で、ボイラ以外も含めた品揃えを広げ、お客様を広げ、地域を広げながら、お客様のCO_2削減をトータルにサポートしていきます。また、Stage 2の布石となる取り組みも開始しており、2023年5月には米国のModern Hydrogen INC.と戦略的資本提携を締結。同社が持つ分散型水素製造技術と当社の水素ボイラ技術を組み合わせることで、都市ガスやLPGといった既存のガスインフラを活用したクリーンな水素の製造と熱利用を実現する画期的なソリューションを提案していきたいと考えています。

また、私はトータルソリューションの進化に向けたカギのひとつに、ロボティクスの活用があると考えています。先ほど、ランドリー事業でJENSEN-GROUPと提携したことを紹介しましたが、その背景には、ロボティクスを活用した自動化技術を当社の事業に取り込むねらいがあります。この自動化技術を幅広く工場ユーティリティに活用し、バリューチェーン全体に広げていくことで、中長期的な視点で産業熱の脱炭素化と人手不足の解消を実現していく――それがトータルソリューションの社会的価値だと考えています。

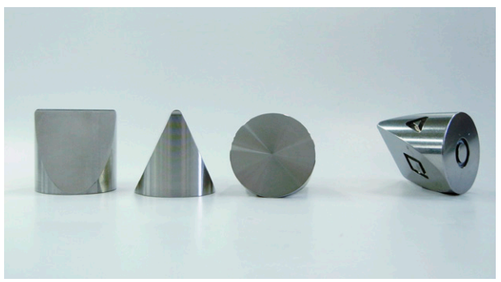
人財育成をサステナブル経営の根幹に

昨今、企業経営におけるサステナビリティへの要請は多岐にわたり、かつ年々高度化しています。私は、サステナブル経営を実践していくためには、環境、人権、ダイバーシティ、コンプライアンスなど世界的な重要課題を踏まえながら、お客様やお取引先と、また従業員同士で積極的にコミュニケーションを図りながら自律的にサステナブルな行動を起こす人財育成こそがその要諦、1丁目1番地であると考えています。

さきほどお話しした熱ソムリエの育成も、お客様満足度を高め、信頼関係を構築しながら持続可能な社会の実現に貢献するという点で、この考えの延長線上にあります。営業パーソン、研究開発、フィールドエンジニア、それぞれ立ち位置は異なっていても、トータルソリューションを共通目標とする以上、多様で高度な知見を併せ持つマルチタレントをめざしてほしいと思います。刷新した新基幹システムは、業務を通じてさまざまな課題に気づき、改善できるよう設計されています。そうしたツールを活用して学び、現場で実践し、試行錯誤しながら力を高めていくことを期待しています。

同時に、そうした多様な能力を評価する仕組みも必要です。昨年立ち上げた「人事戦略プロジェクト」は、従来の年功序列の評価から決別し、仕事の難易度や成果に応じて評価する“Pay for Job, Pay for Performance”を柱とした評価体系へ移行していく取り組みで、今後はダイバーシティの向上も視野に入れた抜本的な人事制度改革へと繋げていく計画です。

もう1点、ステークホルダーとの積極的なコミュニケーションがサステナビリティに通じていることについて、私の考えをお伝えさせていただきます。昨今、コンプライアンスやガバナンスの重要性が問われていますが、私は、オープンな対話こそがフェアネスを実現するカギになると信じています。これは米国に駐在していた時の経験からで、どんなに激しく意見をぶつけ合おうとも、それが事業を前へ進めるための議論である限り、必ずフェアな答えに帰結することを実感しました。事業に関わる組織を前に進めるためには、持続可能な方策が不可欠になるからです。逆に言うと、個の多様性とオープンでフェアなコミュニケーション文化を持つことで、持続的な成長の可能性が高まる。そんな会社にしていきたいと強く願っています。



視点を変えれば見える世界が変わることを気づかせてくれる「マサシ君」

ステークホルダーの皆様へ

当社は、お客様の事業の成長に即してボイラをはじめとした製品の品揃えやサービスを広げ、地域を広げながら着実に成長してきましたが、これまで述べてきたように中長期的な社会課題を見据えた時、まだまだ成長余地が大きい会社だと考えています。

ステークホルダーの皆様からの期待もPBR（株価純資産倍率）が2倍以上と高く、その期待に応えるためにはM&Aなど成長投資を継続しながら、トータルソリューションに繋がる事業領域を着実に増やしていくことが重要です。同時に、株主還元とのバランスも重視し、配当性向は30%を目処に絶対額を高めていくという考えのもと、今後も配当額を引き上げるなど株主還元を強化していく所存です。その一環として、2023年11月までに400万株または100億円を上限とした自社株買いを実施しています。今後もROE10%以上を掲げ、資本コストを意識した経営を徹底し、利益の拡大により1株当たりの配当金額の上昇をめざしていきます。

最後に、私が考案した「マサシ君」について紹介させてください。左下の写真をご覧になればおわかりになると思いますが、マサシ君は「丸」、角度を変えれば「三角」「四角」にも見えます。まる・サんかく・シかく、で“マサシく”マサシ君です。その意図するところは、自己資本比率7割超という強固な財務基盤や顧客密着型の強固なビジネスモデルといったこれまでの成功にとらわれることなく、自分たちが見ているものが、視点を変えることで全く異なる世界が広がるかもしれないという、常に自由で柔軟な発想を持ち続けていくことです。

変化こそ常道。VUCAと呼ばれる不透明な時代状況はまだまだ続くと思われますが、一つひとつ新たな段階へとステップアップする、当社グループらしいチャレンジを続けていくことを皆様にお約束します。ステークホルダーの皆様におかれましては、当社のこれからにどうかご期待いただきますようお願いいたします。

※日本の2030年度GHG排出量削減目標