

## 代表取締役メッセージ



YONEDA Tsuyoshi

代表取締役 社長執行役員 CEO兼CTO 米田 剛メッセージ

## 国内外でお客様とのつながりを大切に 価値を創造する会社として進化し続けます

### 熟慮断行の精神で社長としての責務をまっとう

2024年4月に、代表取締役 社長執行役員 CEO兼CTOに就任いたしました。これまでもCTOとして技術面から事業の成長を後押ししてきましたが、ミウラグループは事業領域が広く海外へも展開していることから、社長執行役員としての責務の重大さを改めて感じています。今まで以上に広い視野から企業価値を高め、社会に貢献したいと考えています。

世界的な気候変動や水不足、国内における人手不足など

当社に求められている社会的ニーズは大きく、今後、当社の事業領域は国内外ともますます広がることでしょう。ただ、私一人の力も限られています。特に海外事業においては、私の経験が不足していることがあります。海外事業の経験も豊富な前CEOで代表取締役 取締役会議長兼 CGGO (Chief Global Group Officer) の宮内と役割を明確にし、執行してまいります。先行き不透明な時代ではありますが、広く社内外の声に耳を傾けたうえで、しっかりと考え思い切って行動する熟慮断行の精神で社長としての責務をまっとうしていく所存です。

代表取締役  
取締役会議長兼CGGO\*  
**宮内 大介**  
みやうち だいすけ



代表取締役  
社長執行役員 CEO兼CTO  
**米田 剛**  
よねだ つよし

## トップの役割分担を明確にして 世界を舞台にひとつ上のステージへ

2024年4月から、新しい経営体制をスタートしました。

ミウラグループの事業成長を迅速、かつ強力に推進し、企業価値を高めるためのチャレンジです。未来に向けて世界を舞台に経営の舵取りを担う、代表取締役ふたりのメッセージをお届けします。

\*Chief Global Group Officer

## 代表取締役メッセージ

## 企業理念をぶれることなく受け継いで進化

「熱・水・環境の分野で、環境に優しい社会、きれいで快適な生活の創造に貢献します」というミウラの企業理念は、今後も一切ぶれることなく受け継いでまいります。また、これまで力を注いできた、ワンストップ対応によるスーパーメンテナンス、そして工場全体をカバーするトータルソリューションについても継続し、深化させていきます。当社は、お客様とつながり、最終的にお客様に役立つ価値を創造することが大切だと考えています。工場全体の管理・運営・保守、環境問題におけるお手伝いをさせていただくことで、お客様には自社のコアな業務に集中していただく。そのために、我々のあるべき姿は「トータルソリューションでお客様のお困りごとを解決するスーパーメンテナンス会社」であると考えています。

現在、当社もお客様も、そして世の中も、大きな課題はカーボンニュートラルと人手不足です。お客様の工場で使用いただいているミウラ製ボイラの国内CO<sub>2</sub>排出量は年間約2,000万トン。脱炭素化燃料への対応や廃熱や排水の再利用などカーボンニュートラルに向けて取り組むことは、

当社の大きな使命であり、徹底的に遂行します。また、工場設備の点検やメンテナンスなどの工場運営をトータルで任せただけの相互信頼に基づいた関係を確立するとともに、IoT等を活用した工場全体の効率化で、お客様の人手不足解消につなげます。

このような、大きな課題に対しては、自社でできる部分と自社だけでは難しい部分があります。当社はこれまで自前で培った技術とノウハウで、事業を展開してきた傾向が強いですが、さらに大きく成長するには、業界を超えた会社との協業など、他社の力をお借りすることが必要です。もちろん自社でも新たな技術開発は進めていますが、お客様に提供できる価値を増やすために、どの業界どの企業と連携するかをしっかりと見定めて、共に進展していきたいと考えています。

## 2024年3月期を振り返って

2024年3月期は、売上収益1,596億円、営業利益230億円とともに過去最高益を更新することができました。その要因としては、国内機器販売事業において、ボイラをはじめコンプレッサなどの関連機器の販売が堅調に伸び、さら

に省エネ診断などによる、お客様ごとに適した商品や改善提案の伸展により、ボイラだけではなく、システム全体として受注できるようになってきたことが挙げられます。

また、海外事業においても、それぞれの国や地域で業績が伸びています。当社の重要なビジネスモデルはストックビジネスです。単なるモノ売りではありません。ボイラをお納めした後で、保守契約、付帯品販売などのビジネスが継続します。海外においても国内と同じように、機器販売の際に機器のトラブルを未然に防ぐ保守契約を提案しており、その定着が進んでいます。このような取り組みが少しずつ成果として実ってきているのが、今期の数字ではないかと分析しています。

## 2027年までの中期経営計画の実現に向けて

今後の成長目標としては、2027年3月期までにグループ全体で4%前後の成長を掲げています。その戦略の核となるのが、省エネやカーボンニュートラルに向けた商品開発と人財育成です。この2軸をベースに具体的なロードマップは下図のように描いています。

まずは、国内外ともに「IoTでつながる」ことです。人がつながる、モノがつながる、いずれも両面から考える必要があります。人がつながるといのは、お客様に信頼されてお客様サービスにつながる事。モノがつながるといのは、すべての機器がつながり、各機器が最適・安定運転

できるよう工場全体でシステム化していくことです。

次に、国内で重視するのが「トータルソリューション」です。お客様にとって最適な、工場における蒸気システムの効率改善、省エネ診断を含む、総合的な解決策を「熱ソムリエ」が提案していきます。さらに、ワンストップサービスを拡充し、他社の機器も含めた工場プロセス全体の管理・運営・保全サポートをMIP（ミウラIoTプラットフォーム）で活用し、お手伝いをいたします。また、工場での工程間のモノの移動を自動化、省人化することでお客様の人手不足解消にもつなげます。同時に、これらのことをお客様に最適なかたちで提案できる知識やコミュニケーション能力を持つ人財の育成が欠かせないことはいまでもありません。

海外はどうかというと、現在、ミウラのボイラは世界シェアで、わずか数%に過ぎません。各国でボイラシェアNo.1を獲得するための商品ラインアップの充実を図ります。今回、Cleaver-Brooks社とCERTUSS社がミウラグループに加わったことで、世界のボイラ市場において提案可能なラインアップが揃いました。宮内が以前から申していますように、「お客様が欲しいのはボイラではなく『熱』」です。お客様が必要な熱を供給するためにはどのようなシステムが良いのか。海外では、それを提案できる「熱プロバイダー」へ転身することが重要と考えています。このようなプロセスの中で海外のお客様の要求に応えるための基盤を強化し、将来的には未進出国でもボイラ事業を展開していきたいと考えています。そして、ボイラ以外の事業を拡大することでト

## ■ 戦略ロードマップ

	2023-2024【調査・準備】		2025-2030【本稼働】	
国内	自動化推進		省人化	
	スーパーメンテナンス		ワンストップサービス	
	エンジニアリング		トータルソリューション	
	IoT基盤構築		とにかくつながる	
	CN商品開発		人財育成(熱ソムリエ)	
海外	IoT基盤構築		とにかくつながる	
	海外顧客基盤強化 (既に進出国での成長)		熱プロバイダーへ転身、顧客基盤拡大 各地域M&Aによる事業補強・拡張(水処理・廃熱・エンジニアリング等)	
	未進出国への展開	欧州	インド・アフリカ等	
	トータルソリューション		ソリューション範囲の拡大	



## 代表取締役メッセージ



ータルソリューションへとつなげていきます。

現在、蒸気市場は日本が約18万トン、世界は約300万トン。アメリカだけでも日本の倍以上の規模があり、海外の方が圧倒的に大きな市場であることは明白です。熱の供給という点では海外での事業成長は必然です。ミウラは「熱プロバイダー」としての役割を世界に広げていきます。

海外の市場拡大に関しては、ステップ1としてアジア圏においては自社の自助努力で成長を遂げてきました。今後、ステップ2としてアジア圏では中国・韓国・インドネシアなどをベースに各国でシェアを広げながら、米州においてはアメリカのCleaver-Brooks社と共にシェアの拡大を加速していきます。また、ドイツのCERTUSS社をグループ化することで、空白地帯であった欧州にも一歩を踏み出しました。

M&Aでは、企業のDNAや考え方が非常に重要になります。Cleaver-Brooks社とCERTUSS社はミウラグループの一員となりましたが、今後も各社のやり方を尊重しながら当社の考えもしっかりと伝え、両社の長所をミックスしていきます。そこでいかにスピード感を持ってシナジーを出していくかが、重要だと考えています。

### 環境問題と人手不足に対応したサステナブル経営を

サステナビリティに関しても、環境問題と国内における人

手不足が課題です。カーボンニュートラルも含め環境問題は、ミウラの企業理念とも重なる部分で最重要課題であると認識しています。お客様の環境問題への取り組みにミウラが貢献するためには、フィールドエンジニア（以下、FE）の存在が欠かせません。しかしそのFEも不足しています。

2024年4月から新しい人事制度をスタートし、それぞれの役割、仕事の難易度、成果への対価などを鑑み、不公平にならないように人事制度を切り替えました。

もうひとつの取り組みがエンゲージメントサーベイ（従業員の視点から見た「会社とのつながりの強さ」を数値化して把握し改善するための調査）です。新卒やキャリア採用でFEなどの人財を増やしていくことはもちろんですが、同時に離職者を減らすためには、エンゲージメントをどう高めていくかが鍵となります。昨年からスタートし、その結果を受け今後の改善点、待遇面の見直しなど詳細な対応を検討しているところです。従業員が満足していなければ、お客様が満足する価値は提供できません。従業員に「ミウラがいい」と、永く勤めてもらえる会社にならなければ、人手不足の問題は解消されず、極論をいえば会社の存続にも関わる大きなリスクにもなりかねません。

「愛は愛を生み、信は信を生む」。これは創業者が好んだ言葉です。信頼関係があると物事はうまく運びますし、双方向のコミュニケーションが育まれ風通しも良くなります。エンゲージメントを可視化しながら、職場風土の醸成につなげていきたいと考えています。

### 各社の強みを生かしてガバナンスを強化

リスクマネジメントという観点では、IoTで全てのモノや情報がつながると、サイバー攻撃というリスクにさらされる率も高くなります。昨年は当社ウェブサイトへのサイバー攻撃があり、幸いにも情報流出に至らなかったとはいえ、皆様にご迷惑ご心配をおかけしましたことを深く反省しております。お客様との信頼関係を損なわないためにも、

定期的なシステムチェックを社外の専門機関にご協力いただき、セキュリティの強化・改善を進めているところです。ESGの取り組みとしては、今年は大きな買収もありましたので、グループの内部監査と合わせ海外法人の監査人が一緒に監査を実施しています。海外の監査人とのレベル合わせなど、企業統治の部分はますます重要になります。M&Aを含め、経営全体をどう指導していくか、今後コーポレート間の関係強化は必須です。各社の強みは残しつつ、ガバナンスの強化が非常に重要と考えています。

### 投資と還元のバランスを見ながら経営の舵取りを

今回、社長に就任したことで、投資家の方々とのスモールミーティングに多数参加しました。そこでは「ミウラグループとして、次のステージに進んだな」といったうれしい

お声も多々いただきました。これまで当社は、ほぼ自助努力でのオーガニックな成長を遂げてきましたが、大きなM&Aもあり、次のステージに進んだと感じていただいているようです。そういう意味では、今回の投資のリターンがしっかり出るように、買収した会社と共にスピード感を持ってシナジーを出していかなければなりません。次のステージということで大きなプラスが期待されますが、一方ガバナンスの点ではリスクにもこまやかに目を配る必要があるでしょう。

さらなる企業価値向上に向け、まずは自社で努力していくというのが基本的な方針です。そのうえで、必要な事業に積極的に投資します。投資と還元とのバランスをしっかり見定めながら、安定的に利益を上げて増配できるように進めてまいりますので、株主様・投資家の皆様にはぜひご期待いただきたいと思います。



## 代表取締役メッセージ



代表取締役 取締役会議長兼CGGO 宮内 大介メッセージ

## CGGOとして次代の海外事業を軌道に乗せ 真のグローバルカンパニーを目指します

### 新しい風と共にひとつ上のステージ

この4月1日付で8年務めたCEOを退任し、代表取締役取締役会議長兼CGGO (Chief Global Group Officer) に就任いたしました。企業の成長を考えるうえで、新しい風が不可欠です。今回の代表取締役の異動で、米田が社長執行役員 CEO兼CTOに就任し、新しい風がミウラに吹くことがいちばん重要なことではないかと考えています。

これからの私は、取締役会議長と同時に、CGGOとして

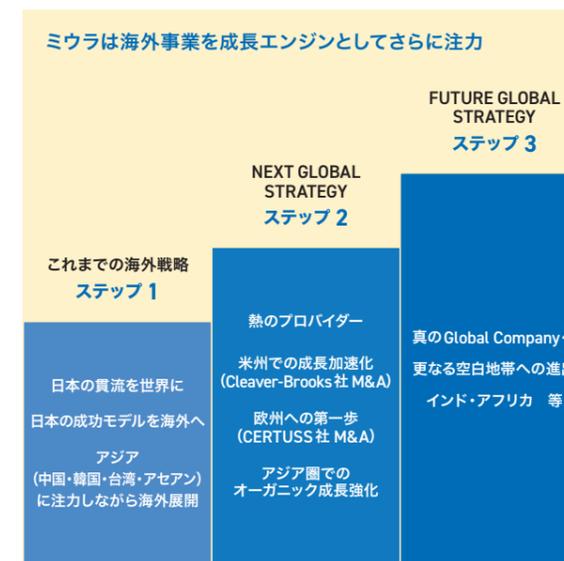
海外事業と持分法適用会社を担当することになります。極端に言えば、三浦工業本体でやっている国内事業以外ということになります。売上では約半分を占め、利益も非連結分を足すとそれなりの割合を占めます。そこは私がCEO時代に種を蒔いた領域でもあり、しっかりと軌道に乗せるのが自分の仕事だと思っています。当期はM&Aにより海外事業の基盤を強化し、さらにひとつ上のステージを目指しています。米田と私は、そのような新しい挑戦をしようとしています。

### ミウラが育ててきた「いいモノ」を世界に

私が以前からよく言っているのは、「世界中に誰ひとりボイラが欲しい人はいない」ということです。お客様が欲しいのは「熱」です。海外では日本に比べ、まだまだこの考え方が浸透しておらず、ボイラをビジネスとして利用している傾向にあります。「お客様が必要なのは『熱』なんだ」ということをベースにお届けしていけば、海外市場でのアプローチ方法も、さらに一工夫できるのではないかと考えています。つまり常にお客様が何を求めているか、お客様とどう一緒に成長していけるかというゴールに向かい、そのプロセスを考えるのが、我々のビジネスです。

今後の海外戦略で重要なのは、世界で役立つモノ、世界が求めているモノを限られたリソースの中で、そのエリアにどう展開するかという視点です。国内ではミウラがこれまでやってきたことをさらに進化させる必要があるのに対して、海外においてはミウラが築いた事業モデル、育ててきた技術が役立つエリアが多く残っています。国内が飽和状態になったから海外に行くのではなく、良いモノは世界に広げるべきという考え方です。

#### ■ ミウラのグローバル成長ステップ



### 日本の成功モデルを海外展開したステップ1

具体的なグローバル戦略は、ステップ1から2、3と段階的に捉えています。ステップ1としてこれまで、オーガニックで育ててきた日本の成功モデルをアジア圏中心に展開してきました。今後は、そこに対する省エネ提案を進めていきます。ここで重要なのは、実態把握とその件数の拡大です。ボイラを売って終わりではなく、メンテナンスも含め、ボイラがどこでどう使われているのか、そのような視点で活動することで、お客様との信頼関係はさらに深まるはずで、IoTなども活用しお客様との情報共有を進め、成長と共に付加価値を高めます。そうすることで、自ずとシェアも利益率も上がってくると思います。

### ステップ2では世界の各市場に合わせた挑戦を

海外戦略を進めていく中で冷静に世界地図を俯瞰してみると、熱需要は世界で着実に高まっており、各エリアの特徴を踏まえた様々な熱の供給の方法があるということが見えてきました。国や地域によって熱供給に対する規制は異なっています。ミウラの買流ボイラは日本の規制においては非常に良いモノですが、ボイラのように安全を重んじる機器や設備は、それぞれの規制に準拠した普及が肝要です。今まで築いてきたビジネスモデルと当グループの財務体質をベースにターゲット市場の企業とうまくシナ

## 代表取締役メッセージ

ジーを発揮できれば思い切った挑戦ができるのではないかと考え、米州と欧州においてステップ2へと戦略の駒を進めました。それが、今回のドイツのCERTUSS社とアメリカのCleaver-Brooks社のM&Aです。

M&Aをした各社と尊重しあうことから  
次のステージへ

M&Aに関しては、オーナーシップが変わったからと上意下達で指示しても、うまくいかないでしょう。CERTUSS社・Cleaver-Brooks社、両社ともに各地で確立されたブランドバリューは、ミウラより格上です。ミウラが40年かけて展開してきたアメリカでも、Cleaver-Brooks社の方がブランド力は高く、欧州においては、ミウラのミの字も知られていません。我々はまず、各社が培ってきたものを十分理解し尊重することから始めます。その一方で我々が培ってきたものを十分に伝え、相互リスペクトができて初めて次のステージへと進むことができます。「個々が築いたものをベースに合流したから、合算してこうなります」という単純なものではないと思います。両社の事業をしっかりと遂行し、そこからのシナジーを育むことが大切だと考えます。それぞれが築いてきたものを尊重して事業を進める中で、市場における両社のポジショニングや強みを十分に認識する必要があります。

Cleaver-Brooks社は米州で非常に幅広いエンドユーザー、つまりお客様との強いパイプを持っていて、それは我々にとって大きなバリューです。そこに当社が培ってきた製品やナレッジを提供することで、パイプをより太くしていきます。米州においては、そのような戦略を採ろうと考えています。一方、CERTUSS社との連携は、ミウラの空白地帯である欧州での第一歩となります。CERTUSS社はドイツにおいて60年以上にわたり事業展開を進め、業界のトップランナーとしての確固たる地位を築いています。今後は、欧州におけるミウラグループとしてのビジネス環境の土台

作りを一緒に行います。CERTUSS社のボイラはミウラのボイラと似ていて、ストライクゾーンも近い。お互いに理解しやすいパートナーだと思っています。

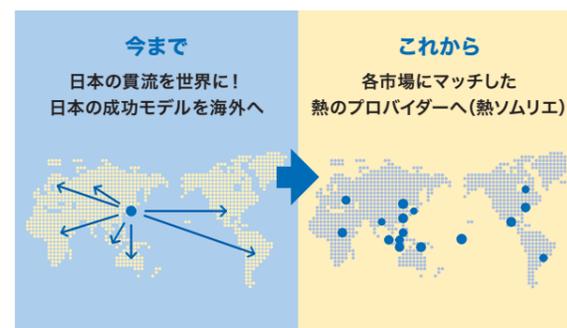
## 世界の各市場にマッチした熱のプロバイダーへ

今まさにミウラのグローバル戦略はステップ2の段階ですが、そこで掲げているのは「各市場にマッチした『熱のプロバイダー』へ!」というテーマです。国内では「熱ソムリエ」の育成を掲げていますが、海外では「熱プロバイダー」への転身を目指しています。「熱ソムリエ」と「熱プロバイダー」は、どう違うのか。イメージとしては、「熱ソムリエ」の方が熱に関してはもう一段プロフェッショナルです。極端に言えば、初めにボイラ屋があって、次に「熱プロバイダー」、その先が「熱ソムリエ」です。成長と共に単なるボイラ屋ではなく、熱を供給するのがプロバイダー。そしてその熱をベストな形で供給するのがソムリエです。海外での事業展開を考えた場合、今はまだ「熱ソムリエ」の前段階で、ボイラ屋から「熱プロバイダー」に転身するステージと捉えています。

ステップ3で  
真のグローバルカンパニーを目指す

アジア圏、米州、欧州…それぞれの国や地域で具体的な戦略の違いはありますが、お客様の実態を常に把握すると

## ■ 海外戦略からGLOBAL STRATEGYへ



いう基本戦略は世界共通で変わりません。そして将来的にはステップ3として、空白地帯つまりインド・アフリカ等への進出を果たし、真のグローバルカンパニーを目指します。ただし長いスパンで見ると、グローバルという表現や、国内か海外かという視点自体がナンセンスかもしれません。当たり前ですが、お客様は世界中、様々な場所に存在し、我々はその行って最適なモノを提供していくという非常にシンプルな話です。そういう意味では、当社の企業理念を、世界中の一人でも多くのお客様に感じてもらえるようになることが、今後も我々が進むべき道であると強く思っています。

## ステークホルダーの皆様へ

当社の企業理念「熱・水・環境の分野で、環境に優しい社会、きれいで快適な生活の創造に貢献します」をもって

ビジネスを展開することが、サステナブル経営にもつながっていると私は考えています。周知のように、我々が暮らす社会が直面する最も大きな課題は、環境問題と人手不足です。そしてミウラはそれらに対応していくために存在している会社だと自負しています。大事なものは、計画するだけでなく、実行できるかどうかです。

私は取締役会議長として、時にESGの視点から求められる株主様や役員、従業員を含めた全てのステークホルダーの意見を聞きながら、当社グループの進むべき方向性の合意形成の役割を担ってまいります。そして、社会的ニーズや企業理念と照らし合わせながら、いかに皆が納得できるゴールに導けるか、それがグループ全体のガバナンスにもつながると考えています。ステークホルダーの皆様には、当社の想いととも、各事業プランの定量的数値などもご理解のうえで、お力添えいただけますと大変ありがたく存じます。



## The Cleaver-Brooks Company, Inc.



会社名	The Cleaver-Brooks Company, Inc.	従業員数	1,391名 (2024年9月30日現在)
設立年	1931年	主要拠点	アメリカ 7拠点
所在地	ジョージア州、米国		カナダ 2拠点
主要取締役	宮内 大介 (Chairperson) Bart A. Aitken (President・CEO)		メキシコ 1拠点
		事業内容	ボイラおよび関連製品の製造・販売・サービス

### 一般施設用、業務用、産業用の効率的なボイラシステムとサービスを提供する グローバル・リーディング・プロバイダー

主要指標	生産割合	温水 (45%)				蒸気 (55%)			
	容量 (MMBTU)	0.1 - 3	3 - 8	8 - 15	15 - 50				
市場		教育機関 商業施設	医療機関 政府機関	大学等の高等教育機関 製薬・バイオ分野	食品・飲料分野 半導体製造分野				
主要製品		潜熱回収温水ボイラ	電気ボイラ	潜熱回収温水ボイラ (ガス・燃料切替)	煙管ボイラ 水管ボイラ				

### Cleaver-Brooks社の販売体制・事業拠点

米国、カナダを37社からなる販売代理店網でカバー

米国・カナダ以外にも50カ国以上で販売代理店網を保有

販売代理店にてボイラの保守や修理を対応

65カ国以上でボイラ導入の実績を有する



## CERTUSS GmbH



会社名	CERTUSS GmbH	従業員数	139名 (2023年9月30日現在)
設立年	1957年	関連会社	ドイツ1社
所在地	クレーフェルト、ドイツ		イギリス3社
代表者	Mathias K. Brauner		アメリカ2社
		事業内容	蒸気発生器等の製造・販売・サービス

### ドイツにおいて60年以上にわたり、お客様との信頼関係を築いてきた、 蒸気発生器等の製造・販売におけるトップランナー

#### ■高い安全性を武器に

欧州の複雑なボイラ規制に適合したCERTUSS製品は、スチームジェネレータに分類され、高い安全性が特長。欧州における労働力不足を背景とする自動化推進でも、その安全性の高さでニーズが高まっている。

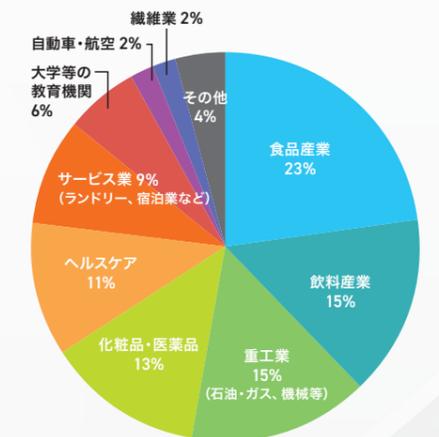
#### ■多缶設置システムに対応

ミウラの小型貫流ボイラと同様に多缶設置システムに対応可能。

#### ■市場動向に合ったビジネスポートフォリオ

欧州の市場動向と製品やサービスが一致しており、さらにミウラ製品との組み合わせで大型化も柔軟に対応可能。

2016年から2023年にかけて2,295カ所の蒸気ボイラプラントに蒸気発生装置を設置。ほとんどの蒸気プラントでは、モジュール式または複数の蒸気発生器が使用されており、プラントごとに稼働するボイラの数は増加傾向にあります。



### ミウラグループ製品で世界市場をすべてカバー

Cleaver-Brooks社並びにCERTUSS社がミウラグループに加わったことで製品ラインナップが充実。お客様のニーズに合った適材適所の提案が可能になりました。

