

TOP INTERVIEW

工場全体の安定稼働を守るためにお客様と「つながる」。
 社会への提供価値を高め、
 持続的な成長をグローバルに実現します

代表取締役 社長執行役員 CEO兼CTO

米田 剛

Tsuyoshi Yoneda

Q1: 2024年4月の新体制で、国内は米田CEO兼CTO、海外は宮内CGGO (Chief Global Group Officer) が統括するようになって1年が経ちました。時代に合わせて進化・深化を続けてきた三浦工業ですが、改めて、大切にされているお客様との「つながり」と業容の変化についてお聞かせください。

お客様の事業分野は業種こそ多岐にわたりますが、その多くは「工場」を中心とした生産活動を担う企業の皆様です。当社は1959年の設立以来、ボイラの製造・販売を出発点とし、食品機械や船用機器、近年ではコンプレッサーや水処理機器へと製品群を拡大しながら、お客様の生産現場を支える事業領域を広げてきました。

設立当初は製品そのものの提供が中心で、修理などのアフターサービスは無償で対応していました。しかし、創業者の三浦保が米国を視察した際、有償メンテナンス制度の意義を学んだことを契機に、1969年に有料

メンテナンス点検制度 (ZM契約)、1972年には有償保守管理制度 (ZMP契約) を導入いたしました。これにより、当社は「お客様の設備を止めないこと」を最優先する姿勢を明確にし、故障やトラブルの予防に重点を置いた「ビフォアメンテナンス」を基軸に、設備の安定稼働と生産性向上に寄与するパートナーとしてのビジネスモデルを確立してまいりました。

当社の製品は長期にわたりお使いいただくものであるため、納入後も安定した稼働を支え続けることこそが、当社にとって最大の価値提供であると考えています。

Q2: 三浦工業を象徴する言葉である「テクノサービス」について教えてください。

「テクノ」とはお客様に役立つ技術のことであり、「サービス」は自分という人間がお客様に愛され、信頼されることを表しています。この二つを高い水準で融合さ





せたものが「テクノサービス」です。 **P6**

もちろん技術力は重要ですが、それを活用し、お客様からの信頼を得ることが最も大切だと考えています。お客様といる課題を乗り越えることで太いパイプができ、深くつながっていく。そうやって当社は継続的にご依頼やご相談をいただける存在となってまいりました。

この信頼を支えているのは、国内約100拠点、1,200名を超えるフィールドエンジニアによるメンテナンス体制です。当社は1989年からオンラインによる遠隔監視を行っており、「故障させない」を大前提にフィールドエンジニア一人あたりが100~150社を担当しています。不具合の兆候を検知した場合には、フィールドエンジニアが24時間365日体制で現場に駆け付け、点検・修理を実施しています。また、修理をしたら業務終了ではなく、日々のコミュニケーションを通じてお客様の新たな課題や要望をくみ取り、プラスαの解決策を提案してきました。泥臭いと思われるかもしれませんが、この積み重ねこそが「テクノサービス」で、当社が今日に至るまで大切にしてきた価値観です。

Q3: 三浦工業の特長として、ボイラ以外にも多数のニッチトップ製品を抱えていることが挙げられます。その背景をお聞かせください。

フィールドエンジニアや営業が日々お客様と対話を重ねる中で、お困りごとやご要望を的確に把握し、そこから浮き彫りになった課題を解決する新製品を開発してきました。こうした取り組みを積み重ねた結果、多様な分

野でニッチトップ製品が誕生し、事業領域の拡大にもつながりました。お客様との対話と信頼関係が、当社の製品開発力の源泉であると言えます。

近年、人口減少に伴い国内市場が縮小傾向にある中で成長し続けるには、これまで手掛けてこなかった分野への挑戦が不可欠です。特にお客様の工場においては、人手不足が深刻化しています。当社はこうした社会課題を踏まえ、人手不足の解消を支援する製品やサービスを強化し、事業領域のさらなる拡大に取り組んでいます。

Q4: 2024年度の売上収益営業利益率が10%を上回るなど、三浦工業の高い収益性を支えるものは何でしょうか。

当社の収益構造を支えているのは、利益の過半を構成しているメンテナンス事業です。ボイラのような工場向けの製品は大量生産品とは異なり、何百万台と出荷されるものではありません。そのため安定的に収益を確保する仕組みとして、ストック型ビジネスであるメンテナンスサービスが重要な役割を果たしています。

加えて、IoTの活用をはじめとする業務効率化にも積極的に取り組んでいます。例えば従来はフィールドエンジニアが1日にいくつもの工場を訪問していましたが、現在は、1工場でボイラのみならず食品機械や水処理機器など複数の設備をワンストップでメンテナンスすることが増えています。そうすると1工場での滞在時間が増え、移動時間が削減されて生産性が上がるようになります。

Q5: 米田CEO兼CTOが描く、三浦工業の未来はどのような姿でしょうか。

中期経営計画2025-2027 **P23-26** (以下、中期経営計画) で掲げているとおり、国内市場においては「トータルソリューションの深化」を通じて工場全体を安心してお任せいただける存在となることを目指しています。具体的には、ユーティリティにとどまらずプロセス(生産)領域や排水処理分野などさまざまな領域に挑戦するほか、「まるごとメンテナンスサービス」 **P35-36** とし

て、当社製品に加え当社以外の製品や設備の保守・点検・修理にも領域を拡大していきます。

実際に、お客様の要望を受けて競合メーカーのボイラを当社がメンテナンスしたり、メンテナンス部門を持たない機器メーカーから依頼を受けたりする事例が既にあります。こうした取り組みをさらに広げることで、工場全体の安定稼働や省エネ化を支えるパートナーとしての地位を確立していきたいと考えています。

Q6: 中期経営計画の数値目標では、売上収益は国内の年平均成長率が4.5%、海外は7.7%と設定しています。それぞれの戦略について聞かせてください。

国内では、当社の主力である産業用ボイラが約6割と、高いシェアをいただいております。成長率は堅実に「微増」を想定しています。人口減少や省エネ化の進展によりボイラ市場自体は今後、緩やかに縮小していく見通しですが、当社は「まるごとメンテナンスサービス」やトータルソリューションといった高付加価値な提案を通じ、持続的な成長を実現させます。

一方、海外では2024年にドイツのCERTUSS社、米国のCleaver-Brooks社をグループに迎え入れ、製品群を拡充しました。これにより幅広いラインアップの「熱プロバイダー」として、各国の市場特性に応じた最適なソリューションを提供できる体制が整いました。今後は人口増加や経済成長が続く地域にも積極的に参入し、成長を加速していく計画です。

● 国内事業戦略：トータルソリューションの深化 [国内事業：経営基盤として安定成長] (表1)

ボイラで培ったお客様との信頼関係をベースにトータルソリューションとワンストップサービスの積極展開で事業領域拡大	
トータルソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ●ユーティリティ領域からプロセス(生産)領域への製品・システム拡大 ●温熱から冷熱・空調まで取り扱い製品の拡大 ●少人化・自動化システムでお客様の人手不足に対応 ●単独事業機器ではなく、複数事業(他社製品含む)で最適なシステム提案
ワンストップサービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ●「ミウラIoTプラットフォーム」を活用した効率的な工場全体の管理・運営・保全サポートサービス ●お客様の負荷低減のためワンストップサービスの実現
CN商品開発(貫流ボイラの進化)	●ボイラの新エネルギー全方位対応(水素・アンモニア・合成メタン・電気など)の製品供給体制の構築
熱ソムリエの育成	●お客様へ最適な提案ができる知識やコミュニケーション能力をもつ人材の育成

Q7: 国内事業戦略(表1)として掲げている、「まるごとメンテナンスサービス」はまさに三浦工業らしさが表れています。具体的な施策について聞かせてください。

当社では2025年度より「ミウラIoTプラットフォーム」を新たに立ち上げました。このプラットフォームの最大の特長は、当社製品だけでなく他社製品やお客様の設備にも接続し、保守点検や設備保全業務などをワンストップで提供できることを目指す点にあります。工場内の多様な機器を常時監視し、故障予兆の検知から対応までを担うことで、工場全体の安定稼働に貢献いたします。

これまでは当社のボイラからのデータをもとに、熱の観点で省エネへのアドバイスをしてきましたが、いろいろな機器とつながりビッグデータが収集できるようになったことで、生産性向上や省エネ・カーボンニュートラルに向けた、より総合的な提案が可能となります。また、消耗品の交換や販売にも対応し、付加価値を高めてまいります。

各機器のメンテナンスには、ボイラ、アクア、食品機械などそれぞれ専門性が求められるため、フィールドエンジニア人すべてを担うことは容易ではありません。そのため、専門領域を生かしながら社内に横串を刺し、横断的に連携する体制を強化しています。従来は「ボイラ」を縦軸として深掘りしてきましたが、今後は横展開によって工場全体をカバーし、当社が提供する価値を最大化します。

Q8: 中期経営計画の国内事業戦略における各事業については、どのような戦略・施策で進めていくのでしょうか。

当社の事業のうちアクア事業は、特に成長余地の大きい分野です。水処理市場はボイラ市場を大きく上回る規模があり、今後の重要な成長ドライバーと位置付けています。

もともとアクア事業はボイラの水処理からスタートし、お客様から相談をいただく中で純水などへ領域を拡大してきました。中期経営計画では超純水領域での需要拡大を掲げており、具体的には半導体および医薬用精製水に注力しています。これらは加熱殺菌や冷却といった熱の制御が不可欠であり、熱技術に強みを持つ当社ならではの付加価値が発揮できると考えています。

排水処理分野については、工場ごとに特性が異なるため難易度が高く、これまで未参入でした。しかし、工場全体のトータルソリューションを提供する上で不可欠な領域であることから、新たに挑戦を開始しました。近年、排水処理現場では人手不足や熟練技術者の高齢化、属人的作業といった課題が顕在化しているため、当社はIoTセンサーを活用した水質モニタリングにより、省エネ・省人化に取り組んでいます。設計・施工・運転管理を一体化した水処理トータルソリューションを提供できる体制の強化も予定しています。今後は、買収や協業を通じて、地域ごとにパートナーシップを拡大しながら、排水処理分野への事業領域を広げていきます。

食品機械事業やメディカル事業では、工場現場におけるサービス領域の拡充が戦略として挙げられます。例えば食品工場では、排水処理、チラーなどの冷熱設備、資本業務提携先であるダイキン工業との協業による空調ソリューション、さらには作業環境改善に至るまで、幅広いサービスを提供できる体制を構築しています。

加えて、人手不足や効率化ニーズの高まりに伴い、今後はロボット化、自動調理、自動搬送などの省人化・自動化システムの需要拡大が見込まれています。当社グループのミラボット株式会社 [P42](#) では、防水仕様など食品工場特有のニーズに対応した自動搬送装置を開発しており、この分野での競争力を高めてまいります。

また、今後工場の自動化が進むほど、生産性に直結する設備の安定稼働へのニーズが高まるため、当社の強みであるアフターサービスの重要性も一層高まっていくと考えています。

船用事業 [P26・P40](#) については、世界の船舶ゼロエミ化を含め代替需要により、新造船建造は今後も継続する見込みです。当社では、バラスト水処理装置や、マイクロプラスチック回収装置など新たな市場にも取り組んできましたが、今後は国内のみならず海外の顧客ともつながりを強化し、環境規制に対応できる新燃料対応製品やバイナリー発電システムなどの開発を継続、シブトータルソリューションを進めていきます。

Q9: 中期経営計画を実現する上で、各施策を支えるのが人財です。三浦工業の人財への考え方について聞かせてください。

創業者の三浦保が学生時代に触れた言葉として、機会あるごとに私たちに伝え続けたのが「愛は愛を生み、信は信を生む」です。人と人のつながりを生むこの言葉は、今でも深く根付き、当社の人財観の根幹となっています。

私自身、入社当初はまだ組織の規模が小さく、若手であっても大きな挑戦の機会が与えられる風土の中で育ちました。失敗も多く経験しましたが、その際も上司や仲間は個人を責めるのではなく、仕組みの改善を共に考えてくれました。そうした文化は今も受け継がれており、互いに支え合いながら挑戦できる風土が当社の強みとなっています。

事業を進めるには、お客様や社内との円滑なコミュニケーションが欠かせません。お客様と信頼関係を築き、ニーズをくみ取るには対話が不可欠です。社内でも状況や思いを共有できなければ、一人で課題を抱え込むことになります。そのような面でも、当社はコミュニケーションを重ねることに楽しみを見い出せる人財が活躍し伸び伸びと成長していると感じています。

当社の事業は現場力に支えられており、人財への投資は成長戦略の要です。待遇改善に加え、教育体制の

強化にも注力しており、2024年度は一人あたりの教育研修費が上場企業平均の約2倍にあたるおよそ10万円となりました。

フィールドエンジニア、技術、営業など職種ごとに体系的な研修を用意し、メンテナンスにおいては装置ごとの社内試験制度を設け、実践的なスキル向上を図っています。また、当社では工場のデータ解析によって省エネ提案を担う熟のプロフェッショナルを「熱ソムリエ」と呼んでいます。エネルギー管理士や電気工事士など多数の公的資格取得を必須としており、社内および各自での学びを通じて専門性の高い人財を育成しています。

最近「まるごとメンテナンスサービス」の拡大に伴い、現場で得た知見・経験を他工場へも水平展開する機会が増えています。そのため、ノウハウ共有の仕組みをさらに強化するとともに、映像を活用した研修やベテラン社員による指導など、バックアップ体制を充実させています。他社製品の取り扱いも含め、多様化する現場ニーズに対応できる人財を育成することが、今後の競争力強化につながるはずです。

Q10: 中期経営計画期間における株主還元の基本方針についてお聞かせください。

昨年実施した大型買収に伴い、自己資本比率は46.4%まで低下いたしました。R&Iによる格付けは「A」を維持しておりますが、財務の健全性という観点からは借入金の返済を着実に進めていくことが重要です。

その一方で、株主の皆様が最も期待されていることは、当社の持続的な成長であると考えています。したがって、今後も企業価値向上に資する成長投資を最優先として、株主還元については従来と同様に配当性向30%前後を目安とした安定的な配当を継続する方針です。

株主・投資家の皆様をはじめ、当社を支えてくださるすべてのステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、成長投資と財務健全性、株主還元のバランスを適切に図りながら、今後も持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めてまいります。

