



目指すべきは、グローバルではなくユニバーサル
相互理解・尊重、技術の交流で、その地ごとの最適解を探ります

代表取締役 取締役会議長兼CGGO※
※ Chief Global Group Officer

宮内 大介
Daisuke Miyauchi

Q1:海外事業を宮内CGGOが統括されて1年が経ちました。現在のお気持ちを聞かせてください。

2024年度はCERTUSS社（ドイツ）、Cleaver-Brooks社（米国）をミウラグループに迎え入れ、ステークホルダーの皆様からの期待を実感しています。
当社が扱うのは消費材ではなく、ライフサイクルが長い商品ですので、3～5年かけてさまざまな提案をしな

がらお客様の信頼関係を築いた上で商品をお納めしています。また、産業用ボイラにとどまらず「熱・水・環境」分野で多岐にわたる製品群をそろえていることから、お客様のニーズや課題に合わせてボイラから他の製品へと提案の幅を徐々に広げています。長年かけてパイプを強化し成長していくビジネスモデルですので、ステークホルダーの皆様は短期的な変化にフォーカスするのではなく、中長期での展開にご期待ください。

Q2:中期経営計画2025-2027（P23-26）（以下、中期経営計画）で発表された今後の海外事業の戦略について、お聞かせください。

国内事業はトータルソリューションを熟成させ、他社と差異化を図りながらシェアを拡大していく段階にあると言えます。一方、海外事業はまだ土壌づくりの段階という認識です。当社はお客様との信頼関係を示す「パイプ」において「太さ」と「深さ」を重視してきました。グループが拡大する中、今後のグローバル戦略においても、ミウラが大事にしてきた「パイプを通す、太くして、掘り下げる」という考えを各社に浸透させていくことこそが、私の役割と考えていますし、私がやるべきことだと思っています。
海外事業については、市場シェアの大小に基づき「ゾーン戦略」を進めます。欧州（トルコ含む）、インド、一部東南アジアを「地域拡大ゾーン」、北米、東アジア、一部東南アジアを「顧客関係深耕ゾーン」に区分しました。（表1）
「地域拡大ゾーン」では、引き続き市場での存在感向上を目指します。これまでミウラが日本国外で得意としてきたのは小規模～中規模工場向けの貫流ボイラですが、CERTUSS社、Cleaver-Brooks社を迎え入れたことで、大型コンビナートやプラント向けの炉筒煙管ボイラや、小規模工場向けの蒸気発生器が製品群に加わりました。さまざまなタイプのボイラを保有するミウラグループならではの長を生かし、業種・蒸気容量別の最適な商品構成で販売体制を構築、グループの進出スピー

ドと市場拡大スピードのアンマッチ地区へのアプローチを加速しています。
「顧客関係深耕ゾーン」では、パイプの強化と深堀りで、付加価値をさらに向上させます。具体的にはIT技術の活用、役割分担の効率化で顧客と代理店等とメーカーが一体化したサービスの提供、教育制度の充実、提供商品の拡充とグループ内商品の融通促進に取り組んでいます。そのため、海外事業全体では3年間で50億円の投資を計画しています。

Q3:2社のグループインにより、25%だった海外売上比率は50%近くまで伸長しました。海外事業の存在感が高まる中、グループガバナンスにおける宮内CGGOの役割をお聞かせください。

新たに迎え入れた海外2社や海外事業の統括は、数年間は細心の注意が必要です。特に企業間の協業を進めるには経営陣のメンタルの合致と信頼関係構築が重要という考えから、協業の交渉を開始し、2社をグループ化した時の責任者でもあった私が現在、海外事業を統括しています。相互理解と方向性の共有、なぜグループに入ってもらったのかを協業相手に理解してもらい、スキーム化し整理するところまでは私が先頭に立ち、一体化を図ります。それが相手企業に浸透すれば、ファーストステップの果たすべき責務は終わると考えています。あくまでも私は土壌づくりを皆と共にやり、収穫は次世代に託す考えです。

● 海外事業戦略：グローバル市場における、顧客とのパイプライン拡充戦略 (表1)

地域戦略を明確化して、より現場事情にマッチした活動を実施する	
戦略1:地域拡大ゾーン 欧州（トルコ含む）・インド・中東・一部東南アジア	ブランド力育成・優先地区でのハードウェア面の強化 ● ミウラグループの進出スピードと市場拡大スピードのアンマッチ地区へのアプローチを加速 ● 顧客における業種・蒸気容量別の最適商品構成での特長ある販売体制
戦略2:顧客関係深耕ゾーン 東アジア・北米・一部東南アジア	ブランド力が存在する地区でのソフトウェア面の強化 ● 顧客密着型で顧客と代理店等とメーカーが一体化したサービスの提供 ● 教育制度の充実を通じ、各階層別のタスクシェアリング対応人材の育成 ● 提供商品の拡充とグループ内商品の融通の促進

Q4:「ボイラメーカーから、熱プロバイダーへ」を海外のグループ会社にも浸透させる意義は何でしょうか？

お客様は「熱」を求める工場が中心で、当社が提供している価値は「熱」の一言に尽きます。私はいつも言っているのですが、「ボイラが欲しいお客様なんて、世界中に誰ひとりとしていない」のです。スイッチを押したら電気がつくこと、蛇口をひねれば水が出ることと同じで、お客様にとってはパルプを開けたら熱が出る、それでいいわけです。電気は流通性が良いので基本的には工場が発電機を持たなくて済む。一方で熱は特性上、運ぶとロスが大きいので工場はボイラを持つのが通常。つまり、お客様が欲しており、私どもが提供している価値はあくまでも「熱」なのです。この考え方をCERTUSS社、Cleaver-Brooks社にも浸透させるために「熱プロバイダー」というフレーズを使っています。

CERTUSS社、Cleaver-Brooks社はメーカーとして物を作って主に販売店に卸す、というのが基本で、特に北米では強固な代理店網での販売が中心です。ボイラメーカーを生業とするのか、それともお客様が欲しい

「熱」を最適な形で提供するプロバイダーとなるのか。ものづくりだけですと、マークアップ（製品やサービスの原価に一定の利益を上乗せして販売価格を決める）利益の発想になりがちです。私はそれをやめようと、今しきりに言っています。海外でもメンテナンスなどを通じて、他にないパフォーマンスを提供し、お金をいただく方向でパイプを強化し、パフォーマンスの原価を下げることによって利益を増やす。そういった発想にしていこうと。ボイラメーカーでは最終的にコモディティ化の波に巻き込まれてしまいます。しかし、ミウラ以外「熱プロバイダー」が世界に存在しないとしたら、価値は自分たちで決められるはずです。そこに対する原価低減をどうするかは、やはり技術であり、サービスなのです。

ただし日本のやり方を無理に押し付けるつもりはなく、お互いの文化を理解し、相互信頼した上で融合させていくことを大切にしています。なぜなら、日本の世界地図では日本が中心にありますが、海外の地図では日本は極東に過ぎません。我々も文化を学ばないといけない立場なのです。例えばCleaver-Brooks社は米国でも最大級のマーケットシェアを持つ会社ですから、マネジ

メントひとつとっても学ぶことが相当あります。一方でミウラの管理の仕方や、お客様のお困りごとに合わせて製品バリエーションやサービスを広げてきた文化への理解が同社でも徐々に進んでいます。

Q5:海外事業を進めていく上でチャレンジだと感じていることはありますか？

例えば米国では米国の文化にただ合わせる、ということがグローバル化ではないと思うのです。目指すべきは「グローバル」ではなく、「ユニバーサル」だと思います。文化を理解することは当然ですが、それを認識し尊重しながらも、媚びを売るのはではなく、他にある良いものを紹介していく。つまり、その場所に今までなかった新たなものが生まれる、ということが重要なのです。試してみて、今までその場所でベストだと思っていたものがベストだったらそのまま良いですし、逆に他国の案を日本に持ってくることもあるかもしれない。お互いを尊敬することから始まって、フランクに意見を交換しながら、何が良くて何が課題なのか、それを認め合うことが非常に重要だと思います。「ユニバーサル」というワードで言えば、環境負荷低減や省エネは世界共通の課題です。文化や歴史と同様、各国で法律も異なりますから、ある国では適用された商品が他国では適用されないケースもある。ローカルを尊重し、相互理解・尊重、技術交流をしながら、その場面・場所における「ユニバーサル」を探っていく。そこで重要なのが、ポケットにいろいろなメニューを持っておくことです。グループで多くの商品をカバーできるようになったことが、海外事業を進める上で大きな強みとなっています。

Q6:中期経営計画では、28年3月期に売上収益3,000億円、そのうち海外売上収益1,530億円を目標に掲げています。年平均成長率は国内の4.5%を上回っているものの、海外は7.7%と無理のない設定に見えますが、数値は中期経営計画のさらに先を見据えたものでしょうか？

数値を高く設定しすぎても無理が出ますので、それよりも産業の特徴を理解した上での数値設定が重要と考



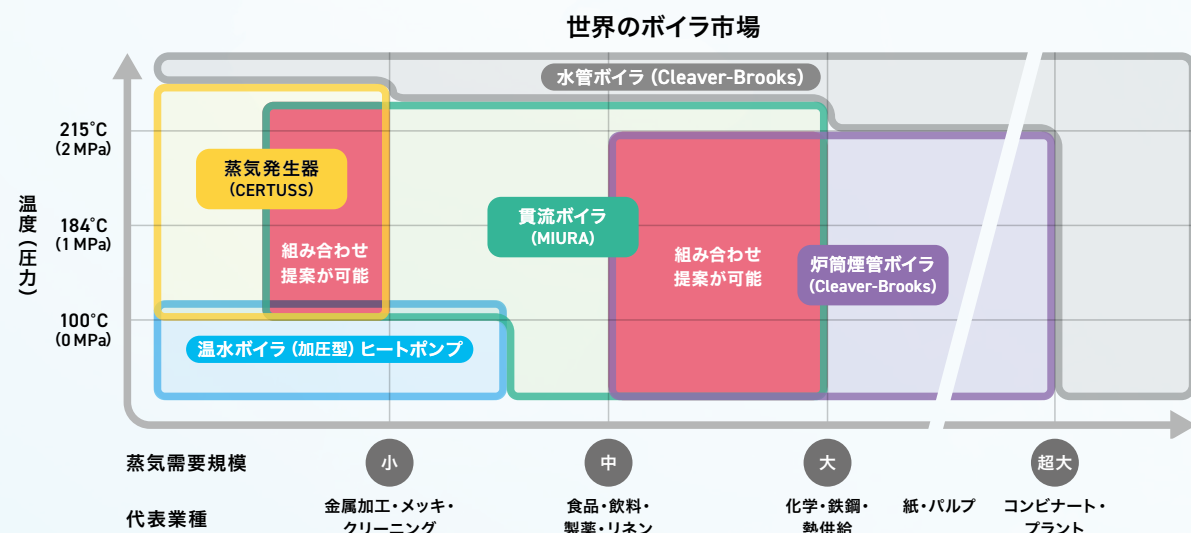
えました。ボイラはライフサイクルの長い製品ですから、ミウラでは納品後のメンテナンスまでを含むトータルソリューションで利益を伸ばしてきました。極端なことを言うと、お客様が求めている段階から潜在ニーズをくみ取り「その社内業務を当社に委託し効率化しませんか」とアウトソーシング化を提案し、仕組みを変えるわけです。トータルソリューションは、その繰り返しで生まれたものです。今ではメンテナンスが利益の約5割を占める収益の柱となりました。我々はそうやって利益を積み上げてきたのです。一足跳びに成長できる魔法はないわけですから、ステップバイステップでやっていくしかありません。よくジグソーパズルに例えて話しますが、これまではボイラを中心に、次はコンプレッサー、その次は他の製品と、ピースを面に広げて展開してきました。今度はエリアごとに高さを増していき、このゾーンではまずボイラのパイプライン強化、このゾーンでは横展開、と立体ジグソーパズルのように体積を大きくしていくイメージなのです。

熱プロバイダーとしての方向性は少なくともメガトレンドには乗っています。今後数字が極端に落ちることもありませんので、中長期でしっかりとやるべきことをやっていく。そしてその先にはまだ開拓できていない白地も残っています。

文化と信頼は今日明日で浸透するものではありません。あとは「どうやって浸透させていくか」で、今その第一段階に取り組んでいるところです。ステークホルダーの皆様は、当社の歩みに、ぜひご期待ください。

ミウラグループ製品でボイラの世界市場を幅広くカバー

CERTUSS社とCleaver-Brooks社がミウラグループに加わったことで製品ラインアップが充実。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。



成長ストーリー 米州事業

グローバル基盤を支えるメンテナンス力。
米州から始まる次の成長ステージ

米州事業をとりまく概況

2024年4月以降、米国では新政権のもとで“アメリカ第一”を掲げた通商・産業政策が再び推進されています。関税の引き上げや移民規制の強化により、国際的なサプライチェーンの不透明感やコスト増加リスクが高まる一方、米国内製造業の投資促進策やインフラ更新計画による産業機械需要が期待された年度でした。また、AIや半導体関連を中心とした先端技術分野での支援拡大や、中国向け輸出規制の強化が進み、設備投資や省エネルギー技術へのニーズの高まりを感じることができました。こうした変化を踏まえ、当社は水処理やメンテナンス契約といった安定収益モデルを基盤としつつ、産業機械業界特有の需要動向を的確に捉え、柔軟かつ戦略的に対応することで、持続的な成長を目指しています。

米州を成長のドライバーとする
グローバル展開

Cleaver-Brooks社（以下、C-B社）のグループ化により、米州は今後のグループの成長を牽引する重要な地域の一つとなりました。アメリカにおいては、C-B社の加入による新しい視点は、

ミウラグループの固定観念を打ち破り今後の新たなビジネス創出のヒントにつながっています。その様な状況において、ミウラアメリカとC-B社共に現地人社長のリーダーシップのもとで、各社が育んできた文化や規制対応等を含めたビジネススタイルに、グループで培ってきたエッセンスを盛り込み進化するローカル化を進めて参ります。米州全体（アメリカ・カナダ・メキシコ・ブラジル）には、従来から三浦工業のビジネスモデルを展開してきた現地法人が存在し、現在はいずれも次の成長ステージに進む段階にあります。競合他社に十分対抗できる製品ラインアップを備えたことで、各法人は成長加速に向けた土台を整えました。さらに顧客との関係強化やブランド強化、製品ラインの拡充を進めるためにM&Aを活用できる土壌としてもいい環境にあります。

熱プロバイダーとしての
価値創造

当社グループは「熱プロバイダー」として、幅広い産業のお客様の多様なニーズに応える製品ラインアップを確立しました。Cleaver-Brooks、Miura、CERTUSSの各ブランドは、それぞれの製品特性や企業文化を持ちながらも、どのブランドが勝っている・負けているということではなく、お客様に最

米州事業担当 執行役員 宮栄 直樹



適な組み合わせを提案できることが強みです。また、ミウラのビジネスモデルは、自社製品の通信・メンテナンス契約、販売店との連携やユーティリティーエリアでの課題解決などを通じて培った「お客様との近さ」にあります。今後はC-B社・CERTUSS社も含めたグループとしてお客様に寄り添った価値の創造を目指してまいります。

改めてとなりますが、当グループはボイラを軸にお客様の設備を理解し、効率的かつ安全な運転を支える最適な提案を行うため、試行錯誤を重ねながら各国・各産業に応じたサービスを展開してまいりました。その知見と新たに仲間入りしたC-B社の知見を集約し、熱に関するグローバルな知識を深化させる拠点として設立したのがMiura Cleaver Thermal Institute (MCTI)です。MCTIは、今後世界の熱に関わる知識を集め、最適なソリューションを研究する発信基地として進化を続けてまいります。

ミウラグループ会社紹介

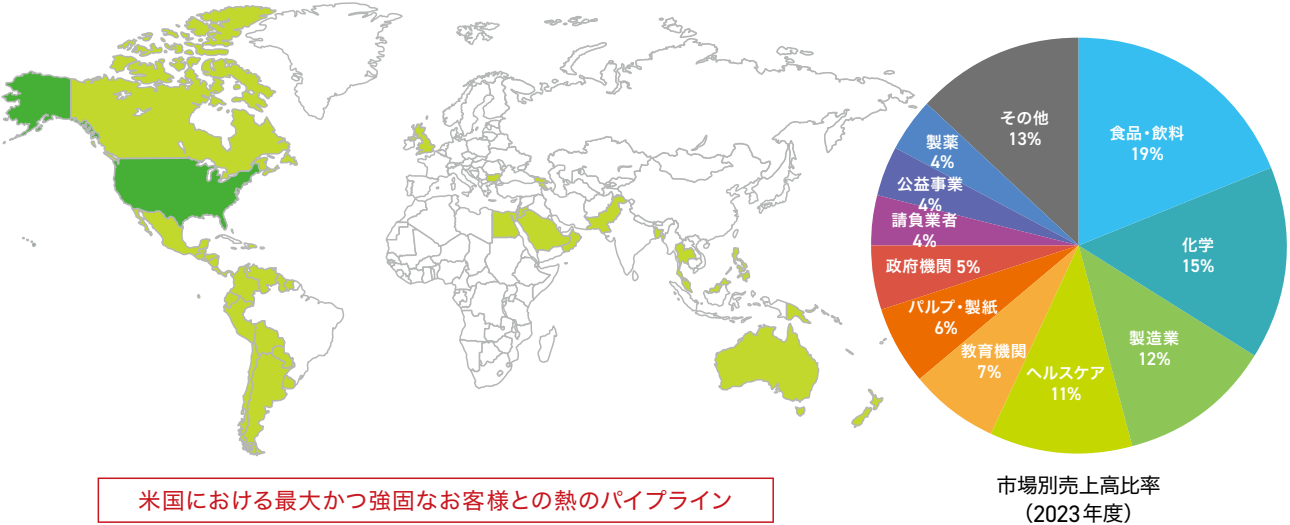
The Cleaver-Brooks Company, Inc.



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

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



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 - 6	6 - 15	15 - 50	50以上		
市場		教育機関 商業施設	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	 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		