

## ドメイン別事業戦略

三菱重工グループは強みとシナジーを発揮するために、当社グループの製品を「エネルギー・環境」、「機械・設備システム」、「交通・輸送」、「防衛・宇宙」という、4つの事業領域(ドメイン)に区分しました。マネジメント体制を再編し、それぞれの事業戦略を着実に実行することにより、積極的に事業を展開していきます。

(億円)

ドメイン	受注高			売上高			営業損益		
	2011年度実績	2012年度見通し	2014年度目標	2011年度実績	2012年度見通し	2014年度目標	2011年度実績	2012年度見通し	2014年度目標
エネルギー・環境	12,900	13,500	17,400	9,700	11,300	14,600	900	800	1,500
機械・設備システム	9,700	10,300	12,400	9,200	10,000	11,600	300	400	800
交通・輸送	4,200	6,200	6,000	4,500	4,400	5,800	△150	△10	100
防衛・宇宙	4,700	3,500	3,700	4,400	3,900	4,600	150	150	220
その他	800	800	800	800	800	800	100	80	100
消去または共通	△412	△300	△300	△391	△400	△400	△181	△220	△220
合計	31,888	34,000	40,000	28,209	30,000	37,000	1,119	1,200	2,500

- 営業損益の算定方式の見直しについて:  
新しい事業運営体制への移行に伴い、これまで各セグメントに全て配分していた全社基盤的な研究開発費や本社管理部門の費用の一部を、2012年度より各セグメントへ配分しないこととする
- 表の2011年度営業損益は新算定ベースの数値を記載

### Domain 1

# Energy & Environment

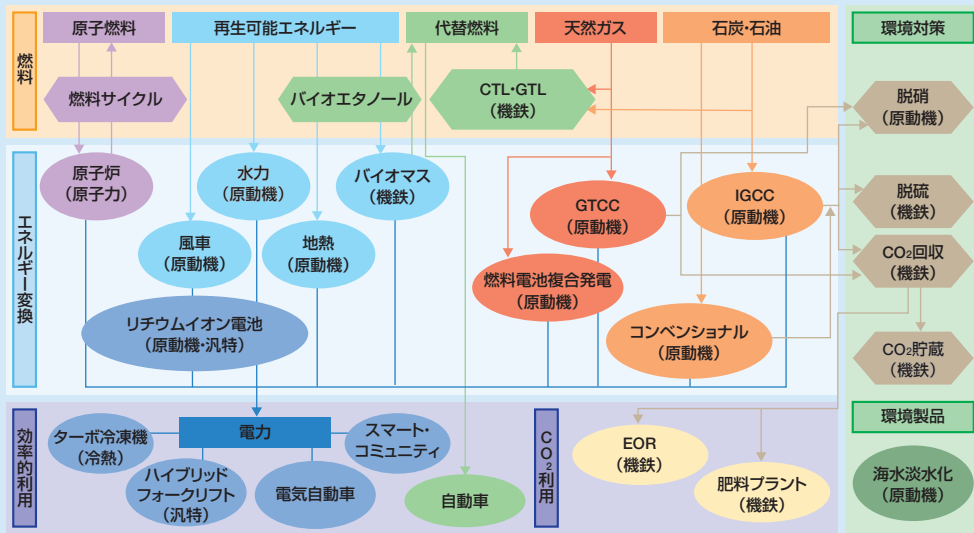
## ドメイン① エネルギー・環境

「エネルギー・環境」は、火力、原子力、再生可能エネルギーなどの発電事業や環境・化学プラント事業を含み、2012年1月に発足したエンジニアリング本部を有する社内EPC\*1事業を統合したドメインです。「2012事業計画」では、このドメインを最重点分野と位置付け、経営資源の集中投入によりGTCC\*2やIGCC\*3などのエネルギー・環境の急拡大を図ります。また、エンジニアリング本部を軸として、大規模インフラ事業の受注拡大やスマートコミュニティなどの新規事業開発を推進します。

ガスタービン・コンバインドサイクル(GTCC)は、北米とアジアを中心とした海外市場で2014年度までに2,100億円の売上増を目指します。世界最高効率を誇るJ形ガスタービンは、国内では関西電力株式会社向けなどに続き、韓国向けに10台受注しました。今後も、新技術や新製品の市場投入を加速していきます。すでに、さらなる競争力強化としてJ形に続く次世代1,700℃級、超高温ガスタービンの開発を進めており、この他にも効率70%に及ぶ極めて高効率なGTCC・SOFC\*4トリプルコンバインドシステムの実証試験についても取り組んでいます。

大型石炭火力発電は、2014年度までに主にアジアを中心に約400億円の売上増を目指します。インドL&T\*5 合併会社等のグローバル生産並びに調達体制を確立し、従来型石炭火力発電のコスト競争力強化と事業拡大を図ります。また、次世代技術としてクリーンコール技術の開発も推進します。再生可能エネルギーについては、油圧ドライブ式大型洋上風車や大容量・高出力リチウムイオン二次電池等の次世代製品の開発に注力していきます。

2012年1月には、エネルギー・環境事業統括戦略室、原動機、原子力、機械・鉄構の各事業本部のEPC部隊を結集した、世界トップレベルのEPC遂行能力を有するエンジニアリング本部を設立しました。これにより、共通リソースの集約による対応力を増強するとともに、全社横断的的事业への取り組みを加速し、既存のEPC事業を含む大規模インフラ



CTL(石炭液化):Coal to Liquid, GTL(天然ガス液化):Gas to Liquid, EOR(原油増進回収):Enhanced Oil Recovery

事業の拡大や、スマートコミュニティ、総合水ビジネス等の新分野、新事業への取り組みを進めていきます。

三菱重工グループでは、多様な製品群を有しており、火力や原子力から再生可能エネルギー、さらには環境対策までさまざまなエネルギー・環境製品を幅広くそろえています。この強みを活かし、お客様のニーズに一元的な対応を行っていきます。また、新分野・新事業としては、スマートコミュニティや大型高速鉄道、海外原子力プラント、CO<sub>2</sub>回収プラントなど、世界中の様々なプロジェクトに取り組んでいます。

\*1 EPC: Engineering, Procurement & Construction (設計・調達・建設)

\*2 GTCC: Gas Turbine Combined Cycle (ガスタービン・コンバインドサイクル)

\*3 IGCC: Integrated coal Gasification Combined Cycle (石炭ガス化複合発電)

\*4 SOFC: Solid Oxide Fuel Cell (固体酸化物形燃料電池)

\*5 L&T: Larsen & Toubro Limited (インドの大手重工業メーカー)

## Domain 2

# Machinery, Equipment & Systems

## ドメイン② 機械・設備システム

「機械・設備システム」は、産業の基盤となる鉄鋼業や自動車産業他に納入している製品事業を統合するドメインです。基盤産業の成長著しい新興国市場での生産販売を強化し、シェアアップ、収益性の拡大を図ります。さらに、俊敏で柔軟な組織運営を行い、事業会社化を進めるとともに他社とのアライアンスやM&Aを推進することで、世界トップクラスへ事業を拡大します。

製鉄機械では、製品の差別化と他社との連携を積極的に推進し、新機種での製鉄上流進出により、シェアアップを図ります。コンプレッサは、オイル・ガスメジャー等への参入を足がかりに、ガス分野を拡大して「世界トップ3」を目指し、グローバル体制の整備と他社との連携を強化します。ターボチャージャー(乗用車用)は、欧州での開発・検証機能強化、中国・タイでの生産増強、北米への展開により、2014年度までに年間売上台数700万台、シェア25%を目指します。

**製鉄機械**

製品差別化と他社連携を積極推進

- 冷延：トップシェア堅持
- 熱延：シェア30%

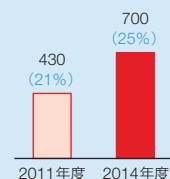
新機種で製鉄上流へ進出

**ターボチャージャ  
(乗用車用)**

販売台数  
(万台)  
(シェア)

世界一への布石

- 欧州での開発・検証機能強化
- 中国・タイ生産増強
- 北米への展開

**コンプレッサ**

オイル・ガスメジャー参入を足がかりにガス分野拡大

「世界トップ3」を目指しグローバル体制整備と他社との連携強化

**工作機械**

ニッチ世界一へ（歯車機械・大形機）

- 中国・インドでの販売・生産強化

他社との連携

- 工具メーカー（Federal Broach）の買収

**Domain 3****Transportation****ドメイン③ 交通・輸送**

「交通・輸送」は、高い安全性、規制への対応が要求される「民間航空機」、「商船」、「交通システム」等の陸・海・空の交通・輸送事業を統合するドメインです。ビジネスモデルの最適化や、最適産体制の構築に取り組んでいきます。

民間航空機市場は、長期にわたる成長産業であるとともに、当社グループの技術力や資金力を活かし高い参入障壁を克服することが可能であり、参入後の競争も少ない市場と考えています。三菱重工グループは、完成機事業を当社の基幹事業として確立すべく、国産初の民間ジェット旅客機MRJの開発を推進しています。

MRJは、受注拡大を図るため、米国や欧州の販売拠点の拡充やアジア他の新興国での受注獲得、開発作業と製造品質確認作業の加速や量産体制の充実に取り組んでいます。

既存の民間航空機事業では、ものづくり改革による収益向上に取り組んでいます。国内では、ボーイング787複合材主翼等の高付加価値製品に対する生産自動化設備の導入

や、部品から組立までの一貫ライン化による生産フローの整流化を推進しています。また、為替影響をさらに軽減すべく、海外調達と海外生産を加速していきます。大きくは、北米とアジアを2大拠点とし、日本も含めたグローバルSCM\*1を構築していきます。

商船事業では、「国内造船事業」を引き続き事業の中核として位置付け、客船や新型LNG船などの高技術・高付加価値船によって、他社との差別化を図っていきます。加えて、「エンジニアリング事業」として、空気潤滑システムMALSの外販や、国内他造船会社との協業などを推進します。また、「海外造船事業」として、インドなど新興国市場の取り込みを強化し、3本柱の事業構造へと体制を強化していきます。

陸上交通システムについても、ドバイで採用された騒音や振動をおさえ、運転をすべて自動かつ無人で行い、交通渋滞を解消する新交通システムの提供などをはじめ、オペレーションやメンテナンスまで含めて幅広くビジネスを進めていきます。

\*1 SCM: Supply Chain Management

## Domain 4

# Defense & Aerospace

## ドメイン④ 防衛・宇宙

「防衛・宇宙」は、防衛航空機、誘導機器、艦艇、特殊車両等の陸・海・空の防衛事業と、宇宙事業を統合するドメインです。三菱重工グループは、国内の領空防衛の最前線で活躍するF-2戦闘機や、弾道ミサイル防衛用次世代型SM-3ミサイル、領海防衛の護衛艦・潜水艦、陸上防衛の10式戦車など、自衛隊の統合運用体制を効率的に支援するための各種装備品を提供しています。

陸・海・空の防衛事業が連携することで、自衛隊の統合運用へのさらなる対応強化を図り、最先端の防衛装備品の開発・生産・能力向上・運用支援を通じて、わが国の安全保障に貢献します。

また、国内の防衛生産・技術基盤の維持のため、武器輸出3原則の緩和への対応についても準備を進めていくとともに、防衛技術の民間転用、高品質な民生品の活用など、防衛技術と民生品技術の相互活用に取り組んでいきます。