

INDUSTRY & INFRASTRUCTURE

インダストリー & 社会基盤ドメイン

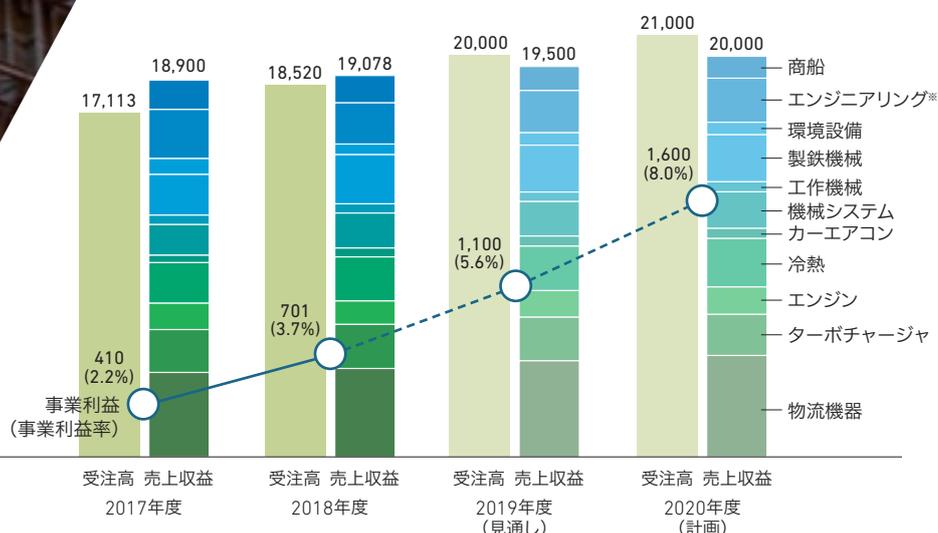
インダストリー & 社会基盤ドメインは、その多彩な製品と、環境にやさしい方法で、私たちの毎日の暮らしのさまざまな場面を支えています。家庭やオフィスで使われる空調機器、物流で活躍するフォークリフト、モノと人の移動を支える交通システムや船舶、社会インフラの発展を支える製鉄機械、化学プラント、各種産業機械で、快適な暮らしと豊かな社会の実現を目指します。2018年1月、全事業の再編と事業会社化の完成で新体制を構築しました。その新たな成長のステージで、確かな技術と製品で、すべての人の社会基盤の充実と、生活環境の改善をより前へ進めます。

主に貢献するSDGs



業績推移

(億円)



※ 化学プラント、交通システム等

事業環境と社会課題

昨今、経済発展と環境負荷低減の両立が社会的な課題となっています。さまざまな分野で環境規制が強化されていますが、三菱重工グループは、その技術と経験で社会に貢献できる好機と捉えています。例えば、2020年に船舶排ガスの国際規制基準が大幅に強化されることに伴い、環境規制対応装置に対する需要拡大が見込まれています。また、自動車の燃費改善・CO₂排出抑制に寄与するターボチャージャーや、環境負荷の低い冷媒に適応したターボ冷凍機へのニーズも引き続き高まっています。

一方、e-コマースの急速な浸透により、世界の物流市場では人手不足や物流効率化といった課題が顕在化しています。

中長期的には、都市化、気候変動対策等の社会課題への取り組みがより一層求められると考えています。

2018 事業計画の重点強化領域

事業ポートフォリオを「成長投資」「収益力強化」「競争領域のシフト/ビジネスモデル変革」の3つに分類し、事業強化に取り組んでいきます。物流機器、冷熱・カーエアコン、ターボチャージャーは売上および利益の拡大に向けて、代理店の直営化等の販売強化策や戦略的製品の開発・投入など、それぞれの施策に沿った成長投資を続けていきます。収益力強化のカテゴリーと位置付ける製鉄機械、エンジン、機械システム、工作機械は、それぞれの環境変化に備えて効率化を進め、着実な収益の確保に努めます。中長期の成長を見据え、商船は環境規制対応技術の強化など差別化と競争領域のシフトを、エンジニアリングと環境設備はビジネスモデルの変革を図ります。また、さらにドメインとして当社グループの技術基盤の活用に加え、ドメイン内の人材の流動化にも取り組み、個々の事業会社の競争力強化につなげます。

近未来の事業機会

世界各地で展開されている私たちの事業は、それぞれの地域と産業で必要とされる環境対策や技術革新、グローバル市場でより一層求められる社会課題の解決と地球温暖化対策への取り組みを事業機会と捉えています。長期的には、分散・自律へのインフラの変化、循環・再生への資源の流れの変化を捉えて、新たな事業機会と既存事業の転換策の創出を進めていきます。

キーテクノロジーの育成と シナジー創出

持続可能な社会インフラの実現に貢献するため、環境負荷低減や省人化・無人化などの技術開発に注力します。また、当社のシェアードテクノロジー部門やパートナー企業と連携し、デジタルライゼーションなどのプラットフォーム構築を各事業会社に展開し、事業強化を推進します。

| | | |
|--|----------------------------------|---|
| S 強み | 幅広い製品分野で培ったノウハウとリソースのドメイン内での有効活用 | |
| | 物流機器 | ・世界第3位の事業規模 |
| | 冷熱・カーエアコン | ・豊富な製品ラインアップと世界トップレベルのエネルギー環境技術 |
| | ターボチャージャ | ・高速回転技術を活かした高性能製品の開発 |
| | 製鉄機械 | ・フルラインアップの体制とグローバル事業展開 |
| | エンジニアリング全般 ^{※1} | ・技術の融合で高付加価値を創出するエンジニアリング力 |
| | 交通システム | ・高度なシステムインテグレーション能力や豊富なAPM ^{※2} 実績 |
| | 化学プラント | ・大型プラント建設実績に基づく、高度なEPC ^{※3} 遂行力 |
| 商船 | ・他社を凌駕する環境・省エネ技術 | |
| <small>※1 エンジニアリング、環境設備 ※2 APM: Automated People Mover(全自動無人運転車両) ※3 EPC: Engineering Procurement Construction</small> | | |

| | |
|----------------|----------------------------|
| W 弱み | 短期的な景気動向に左右される事業が比較的多い |
| | エンジニアリング全般 |
| 商船 | ・同じ仕様で繰り返し建造する船の相対的なコスト競争力 |

| | | |
|----------------|--------------------|---------------------------------------|
| O 機会 | 物流機器 | ・e-コマース拡大に伴う物流ソリューション市場の拡大 |
| | 冷熱・カーエアコン | ・環境保全意識の高まり |
| | ターボチャージャ | ・環境・燃費規制に対応したエンジンのダウンサイズ+ターボ化 |
| | エンジン | ・分散型電源の需要増加に伴い、発電用の市場が拡大 |
| | 製鉄機械 | ・省エネ・低環境負荷志向の高まり、高級鋼板等高付加価値製品の需要拡大 |
| | エンジニアリング全般 | ・EPCの上流から下流までのライフサイクル全体をカバーする顧客ニーズの増加 |
| | 交通システム・環境設備 | ・世界的な環境意識の高まり |
| | 化学プラント | ・新興国の経済発展、都市化に伴う市場拡大 |
| 商船 | ・北米等天然ガス産出国の設備投資拡大 | |
| 商船 | ・海運の環境規制強化 | |

| | | |
|----------------|----------------------------|---------------------------------|
| T 脅威 | 新興国企業の台頭・世界経済の不透明感 | |
| | エンジニアリング全般 | ・代替技術の出現による新規プレイヤーの台頭 |
| | 商船 | ・外部環境(地政学リスク等)、顧客要求の変化によるリスクの増大 |
| 商船 | ・新造船需給ギャップ継続に伴う競争激化、韓国造船再編 | |

2018事業計画における施策

既存事業を3つのカテゴリーに分類

| | | |
|--|---|---|
| 成長市場で売上・利益拡大 物流機器 冷熱・カーエアコン ターボチャージャ | 成長投資: | <ul style="list-style-type: none"> 販売強化(代理店の直営化ほか) > 物流機器、冷熱・カーエアコン 無人化/自動化推進 > 物流機器 低環境負荷対応製品の開発・投入 > 物流機器、冷熱・カーエアコン、ターボチャージャ |
| 環境変化に備え効率化推進 製鉄機械 エンジン 機械システム 工作機械 | 収益力強化: | <ul style="list-style-type: none"> ポストPMIでのさらなる構造改革およびライフサイクル事業の強化 > 製鉄機械 主力製品へのリソース集中 > エンジン リソース共有、人材流動化 > 機械システム マスカスタマイゼーションと新製品投入 > 工作機械 |
| 差別化で収益力向上 商船 エンジニアリング、 環境設備 | 競争領域のシフト ビジネスモデル変革: | <ul style="list-style-type: none"> 高密度艀装船等の高付加価値領域へのシフト加速 環境規制対応等のエンジニアリング領域の強化 > 商船 ライフサイクル事業の強化 > エンジニアリング、環境設備 |

中量産品事業の成長

現在の三菱重工グループの成長を牽引する中量産品事業の物流機器、冷熱・カーエアコン、ターボチャージャにはM&Aを含む重点的な成長投資を行い、さらなる事業拡大を図ります。



レーザー誘導方式無人フォークリフト

中量産品事業は、市場の拡大を捉えたグローバル展開やM&A等の施策により、2012年度から年平均16%で成長を続け、2019年度は売上収益が1兆円に達する見込みです。事業計画の着実な達成に向けて、以下の施策を実行していきます。

物流機器は、e-コマースの拡大により需要の拡大が続いています。また、物流業界における人材不足に伴い、無人化・省力化などの自動化ニーズが高まっているほか、より一層の安全性向上が求められています。これに対し、北米ディーラーの買収による直販の拡大やレンタル・中古車事業への進出など収益源のさらなる拡大を図り、海外パートナー企業との協業も一層広げていきます。さらに、レーザー誘導方式無人フォークリフトなどの、技術力を活かしたソリューションの提供により差別化を図っていきます。

冷熱では、先進国を中心とした環境規制の強化や新興国の経済成長に伴い今後も安定的な市場の成長が予測されます。それに対応して、欧州、中国を中心とするグローバル販売網の強化と、低環境負荷製品の市場投入を継続して進めていきます。またカーエアコンでは、EV車の普及進展を捉えてEV用電動

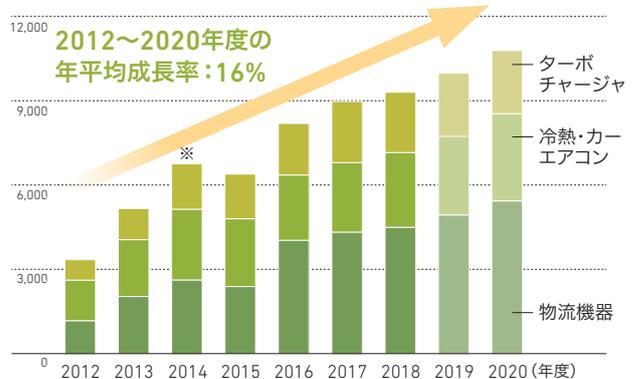


低GWP*冷媒使用ターボ冷凍機 ※ GWP:Global Warming Potential

コンプレッサ事業の拡大を推進します。さらに、これら施策の実現性を高めるために、両事業において開発体制を強化していきます。

ターボチャージャは、燃費(CO₂排出)規制のさらなる強化で成長が引き続き見込まれる市場にてシェアの維持と向上を目指すとともに、モータリゼーションが拡大する新興国向け販売を拡大していきます。同時に、多用化するパワートレインへの対応としてEV、HV、PHVに対応した製品の開発を推進するとともにIoTによる生産の高度化を進め、さらなる収益性の向上を目指します。

中量産品事業の売上収益実績および計画
(億円)



※一部連結子会社の決算日変更により、会計期間が15カ月となっている影響あり