

「中期経営計画(20-22)」について

【基本方針】

誇れる企業を目指して(赤い矢印に集中)

2019年度で終了した「中期経営計画(17-19)」の振り返り

「中期経営計画(17-19)」は「LE世界No.1に向けた足固め」の期間と位置づけ、いかなる事業環境にあろうとも「利益を出す」・「人を育てる」を毎期継続することができる「強い会社」に(赤い矢印に集中)を基本方針とし、「更なるグローバル化」・「耐性アップ」・「競争力強化」を重点テーマとして取り組みました。建設用クレーンの海外需要が2017年に底打ちし、回復する中、大型新機種の世界投入やシェアアップにより、業績向上を図って参りました。日本や北米ではシェアアップしましたが、中国メーカーの低価格攻勢と距離を置いたこともあり、中東とアジアでシェアが低下しました。「中期経営計画(17-19)」の数値目標については、海外売上高比率目標60%に対し、54.1%にとどまったものの、Demag事業買収により目標達成に向け道筋をつけることができました。また、ROS(売上高営業利益率)は6.9%、ROA(総資産営業利益率)は5.5%となり、目標のROS15.0%、ROA13.0%を下回りました。

また、2018年12月設立のTEI、2019年8月稼働開始の香西工場、そして2019年7月買収完了のDemag事業を加えた欧州事業、これらの3つがそろったことにより、当社グループは、「LE世界No.1」に向けた一里塚である売上高3,000億円を目指し、突破できるだけの「材料」は集まりました。それらをどう「料理」するかが目の前の大きな課題となります。

※TEI = インド合弁会社 Tadanano Escorts India Pvt. Ltd.

赤い矢印に集中



	中計目標	17年度	18年度	19年度
売上高	2,400億円	1,737億円	1,884億円	2,279億円
日本向け	960億円	975億円	970億円	1,045億円
海外向け	1,440億円	761億円	913億円	1,234億円
海外売上高比率	60.0%	43.8%	48.5%	54.1%
営業利益	360億円	155億円	158億円	156億円
ROS	15.0%	8.9%	8.4%	6.9%
ROA	13.0%	6.5%	6.3%	5.5%
たな卸し資産回転率	4.8回転	3.2回転	3.0回転	2.7回転

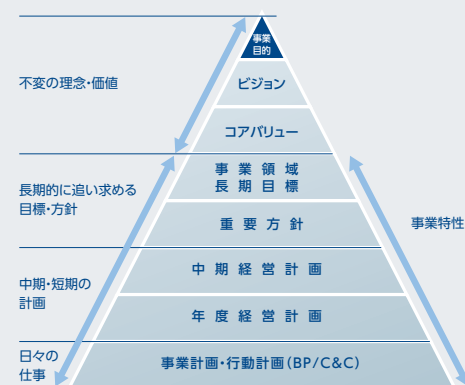
※2019年度の財務数値は企業結合に係る暫定的な会計処理の確定により2020年度第2四半期において遡及修正される予定です(上記には未反映)。

タダノグループの事業の全体像

当社グループは、「事業目的:経営理念(創造・奉仕・協力)の実現」、「ビジョン:世界に、そして未来に誇れる企業を目指して」、「コアバリュー:C+SQE(SQE based on C)」を掲げております。これらは、外部環境がどう変化しようとも変わることのない、不変の理念・価値観です。また、長期的に追い求める目標方針として、事業領域をLEと定め、「LE世界No.1」・「海外売上比率80%」・「安定的高収益企業(平時の営業利益率20%)」の3つの長期目標と、4つの重要方針(安全衛生方針・品質方針・環境方針・技術方針)を定めています。世界の人口動態を考えれば、LE業界は長期的には成長産業であり、今後のポテンシャルは高いと考えています。

※コアバリュー「C+SQE(SQE based on C)」とは、コンプライアンス(Compliance)はすべての土台であり、安全(Safety)第一・品質(Quality)第二・効率(Efficiency)第三の優先順位はどんな時も変わらないとの価値観。

事業の全体像(事業ピラミッド)



「中期経営計画(20-22)」の位置づけ

「中期経営計画(20-22)」は「LE世界No.1へ向けてオーガニックな成長を」と位置づけました。「黄色い矢印」として前中計で大きな手を3つ打ち、当社はあえて「重荷」を背負いました。「重荷」を背負ったという表現は、未来から現在を見れば、LE世界No.1という大きな目標に向かって成長・飛躍するための「材料」がそろってきたことを意味します。ここ数年は大きな投資を控え、内側に向かっての努力に集中(手持ちの「材料」を「料理」することに集中)するとの考えで、「オーガニックな成長」という言葉を使っています。その意味するところは、「創業100周年を越えて次のステップへ」LE世界No.1へ向けて体制整備「目指すは長期利益の成長」となります。

「LE世界No.1へ向けてオーガニックな成長を」

- 創業100周年を越えて次のステップへ
- LE世界No.1へ向けて体制整備
- 目指すは長期利益の成長

「中期経営計画(20-22)」基本方針

「中期経営計画(20-22)」の基本方針は、「誇れる企業を目指して(赤い矢印に集中)」としました。「誇れる企業」は、タダノのビジョンである「世界に、そして未来に誇れる企業を目指して」から採用しました。「誇れる企業」の定義は、「強靱な企業であること」・「進化し続ける企業であること」・「顧客と社会のお役に立てる企業であること」・「世の中から支持される企業であること」として、一番大切なのは「社員が誇りを持てる企業であること」と考えています。これまでの中期経営計画で目指してきた「強い会社」もこの5つの中に含まれます。

【基本方針】

「誇れる企業を目指して(赤い矢印に集中)」

「誇れる企業」とは、

- 強靱な企業であること
- 進化し続ける企業であること
- 顧客と社会のお役に立てる企業であること
- 世の中から支持される企業であること
- そして、社員が誇りを持てる企業であること



「中期経営計画(20-22)」重点テーマ

「中期経営計画(20-22)」の重点テーマは、「グループシナジー最大化(+TDG)」・「耐性アップ」・「競争力強化」・「ESG・SDGs推進」の4つとしました。

- 「グループシナジー最大化(+TDG)」: Demag事業買収によりTDGをタダノグループに迎え、新しい欧州事業体制(TFG・TDG)を中心に、タダノグループとしての早期統合・シナジー効果発揮を目指します。なお、最大の課題である欧州事業を強調するため「+TDG」としていますが、TMC・TTC・TEIを含むタダノグループ全体の「長期的な利益成長」を目指すために、グループシナジーを最大化する努力をした上で、ONE TADANOとして「オーガニックな成長」に最大限注力します。
- 「耐性アップ」: 外部環境・需要の影響を受けやすくボラティリティが高いLE業界のなかで、「抗変動性=耐性」を高め、安定的な成長の実現を目指します。
- 「競争力強化」: 競合メーカーよりも付加価値の高い商品・サービスを提供し、顧客に選ばれる・選ばれ続けるメーカーになる必要があります。そのために「商品力・製品品質・部品を含めたサービス力・中古車価値」の四拍子そろったメーカーを目指します。
- 「ESG・SDGs推進」: 企業活動のアウトプットである製品・サービスを中心に、「創る・造る・届ける・サービスする」というバリューチェーンを通じて、ESG・SDGsへの取り組みを推進します。

※TDG = Tadanano Demag GmbH TFG = Tadanano Faun GmbH
TMC = Tadanano Mantis Corp. TTC = Tadanano (Thailand) Co., Ltd.

4つの重点テーマ



「中期経営計画(20-22)」戦略

「中期経営計画(20-22)」の基本方針・重点テーマを実現させる具体的戦略として、次の8つの戦略に取り組みます。

- 1 市場ポジションアップ
- 2 四拍子強化
- 3 グローバル&フレキシブルものづくりへの取り組み
- 4 ライフサイクル価値の向上
- 5 新技術取り組みとソリューションビジネス展開
- 6 収益力回復・資産効率改善
- 7 グループ&グローバル経営基盤の強化
- 8 人財活用

「中期経営計画(20-22)」の課題と数値目標

「中期経営計画(20-22)」では、「オーガニックな成長」に注力することになりますが、現在苦戦を強いられている欧州事業(TFG・TDG)を早期に利益を生み出せる事業に生まれ変わらせることが最大の課題と認識しております。「中期経営計画(20-22)」の数値目標に関しましては、現時点(本稿作成時)、

新型コロナウイルスの感染拡大による事業活動及び経営成績に与える影響が見通せない中、適正かつ合理的な算定が困難であることから、未定としております。なお、今後適正かつ合理的な算定が可能となった時点で速やかに開示いたします。