

タダノグループ 中期経営計画 (24-26)

Reaching new heights
～ 新たなステージへ ～

2024年2月
株式会社タダノ

<特記事項>

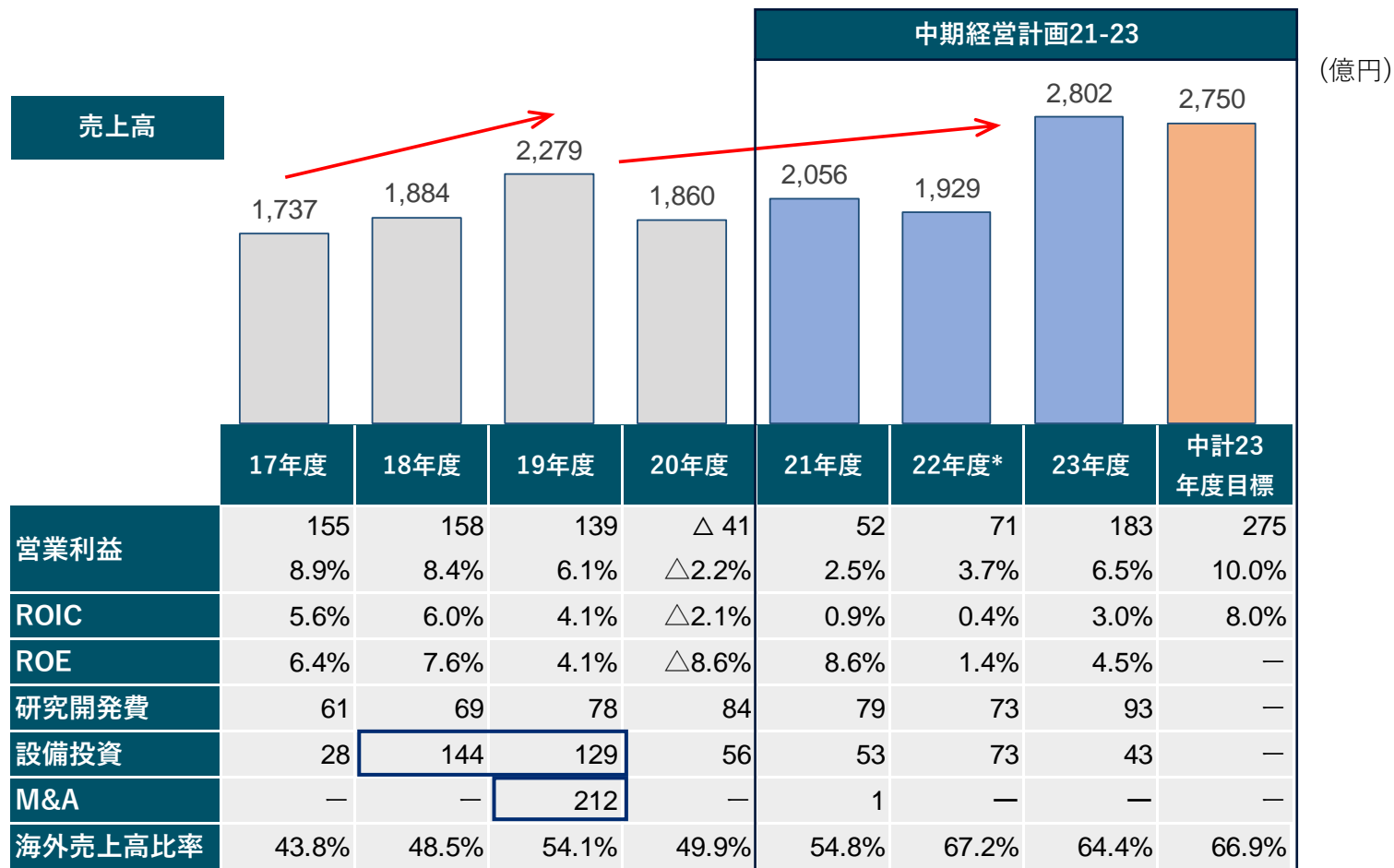
- 本資料に記載されている将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいており、リスクと不確実性を含んでおります。
- 製品略称：TC トラッククレーン、RT ラフテレーンクレーン、AT オールテレーンクレーン、CC クローラクレーン、TBC テレスコピックブームクローラクレーン

- 1. 中期経営計画 (21-23) の振り返り**
- 2. 中期経営計画 (24-26)**
 - (1) タダノグループの経営理念
 - (2) 中期の方向性
 - (3) 中期経営計画 (24-26) 基本方針
- 3. 基本戦略**
 - (1) 脱炭素化を加速
 - (2) 新たな領域への挑戦
 - (3) 強みを活かしたものづくり改革
 - (4) 変革を支える足場固め
- 4. 持続的な成長に向けた取組み**
 - (1) 資本コストや株価を意識した経営
 - (2) サステナビリティ課題への対応
- 5. タダノの若手が考える2040年の世界**

1. 中期経営計画 (21-23) の振り返り

1. 中期経営計画(21-23)の振り返り(1/2) 〈経営指標〉

- 前向き投資効果や販売価格改善に加え円安影響もあり売上は過去最高を更新
- 厳しい調達環境による生産制約と欧州事業再生の遅れにより営業利益は目標未達



・ 2018～2019年 香西工場建設 : 215億円
 ・ 2019年Demag買収 : 212億円

*22年度は決算期変更に伴い、4～12月の9カ月間を対象とした変則的な決算となっております。

1. 中期経営計画(21-23)の振り返り(2/2) 〈主要な取組み〉

■ 成長に向け各戦略を実施

欧州事業再生

- グローバルモデル6機種を新規開発・販売開始、既存モデル3機種の日本仕様を導入
- 人員適正化と資産圧縮を実行するも、23年度は過去最大の赤字を計上

ESG・SDGs推進

- 中長期環境目標達成に向けた取組み
 - ・太陽光設備導入（香西/多度津工場）
 - ・海上輸送の積極活用（モーダルシフト）
 - ・環境対応製品の開発
- 人的資本の価値最大化に向けた、自律的なキャリア開発支援
 - ・ジョブチャレンジ
 - ・社内FA制度の導入

DX・GX推進

- 顧客の業務を効率化するサービスの提供
(性能演算機能やテレマティクスデータ提供による施工・フリート管理の効率化)
- AIアルゴリズムコンペ開催
(オープンイノベーションによる取組み)
- 世界初フル電動RTの日本市場導入
- 欧州リサーチセンター設立

ONE TADANO推進・ガバナンス強化・マネジメント多様化

- Demag・MantisブランドをTADANOに統一
- 決算期統一によるグループ経営同期化
- 取締役会の多様性確保
 - ・社外取締役 9名中5名
 - ・女性取締役・女性監査役 各1名

2. 中期経営計画 (24-26)

2.(1) タダノグループの経営理念

〈経営理念〉

創造・奉仕・協力

〈ビジョン〉

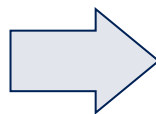
世界に、そして未来に誇れる企業を目指して

〈コアバリュー〉

コンプライアンス+安全・品質・効率



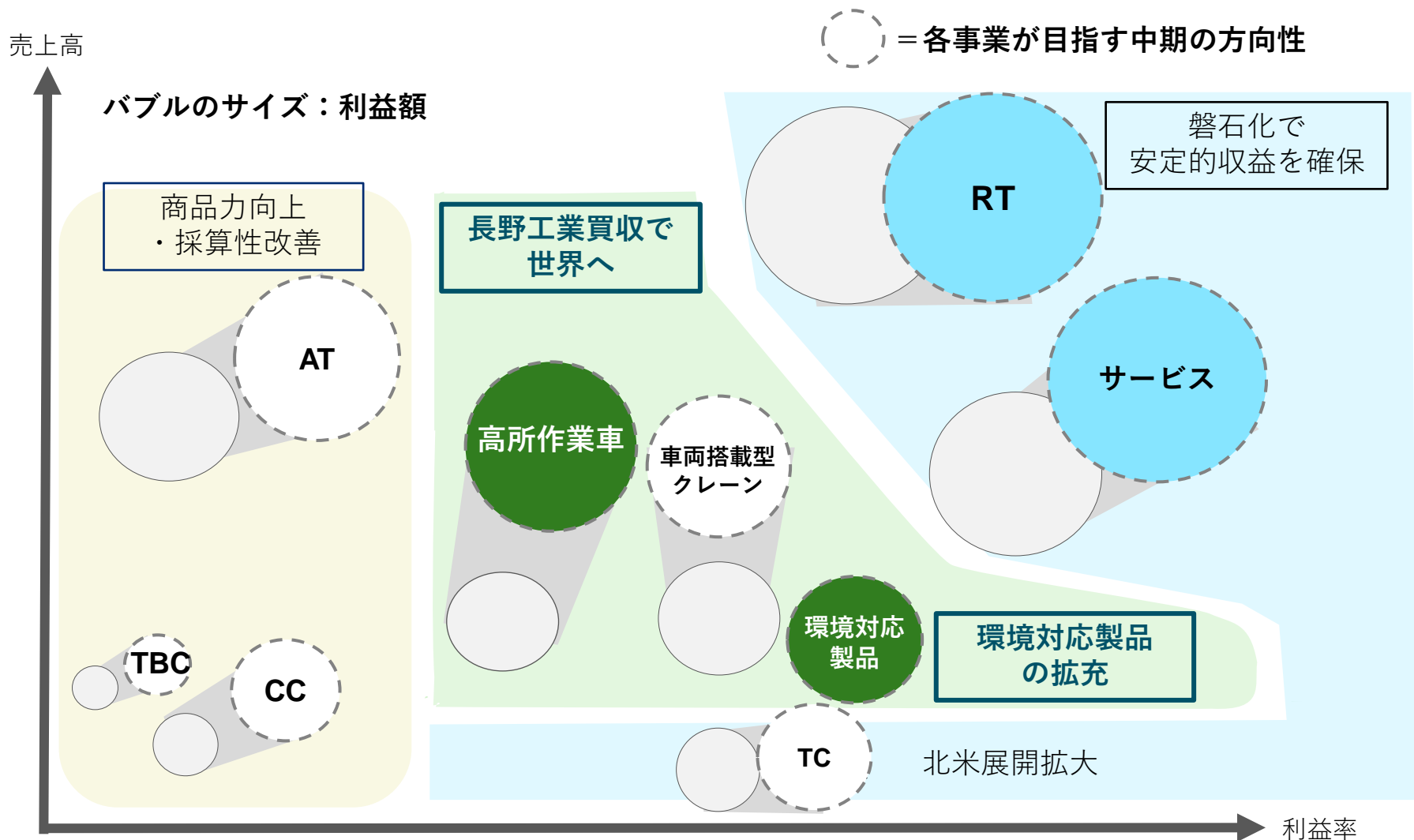
1955年



2023年

2.(2) 中期の方向性 〈事業ポートフォリオ〉

■ 既存ビジネスの拡大・磐石化と新規事業展開の両立



2.(3) 中期経営計画 (24-26) 基本方針

- 業界のリーディングカンパニーとして、
お客様の安全と地球環境に配慮した新たな価値を提供する

スローガン	主要経営指標	キャッシュアロケーション
Reaching new heights ～ 新たなステージへ～	売上高 3,300億円 営業利益 300億円 ROIC 8.0% ROE 9.5%	前向き投資 300億円以上 運転資本確保 600～700億円 株主還元 配当性向30%目安

基本戦略

- | | |
|--------------------|--|
| (1) 脱炭素化を加速 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 環境対応製品の拡充 (Tadano Green Solutions) |
| (2) 新たな領域への挑戦 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 高所作業車を世界展開 ・ 既存の「当たり前」を変える事業展開 ・ 新技術への挑戦と製品化 |
| (3) 強みを活かしたものづくり改革 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 開発・生産の最適化 ・ 欧州事業の収益化 |
| (4) 変革を支える足場固め | <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の強みを活かした販売 ・ サービス力の強化 ・ 生産の自動化・省人化 ・ 経営戦略に連動した人財基盤の強化 |

3. 基本戦略

3.(1) 脱炭素化を加速 (1/2) 〈環境対応製品の拡充〉

■ Tadano Green Solutions の推進

電動RT『EVOLT』の世界展開

- 23年日本、24年北米、そして欧・豪へ
- 電動化の積極展開で世界のRTを牽引



日本市場向けeGR-250N：2023年12月に導入



北米市場向けeGR-1000XLL：2024年内に導入

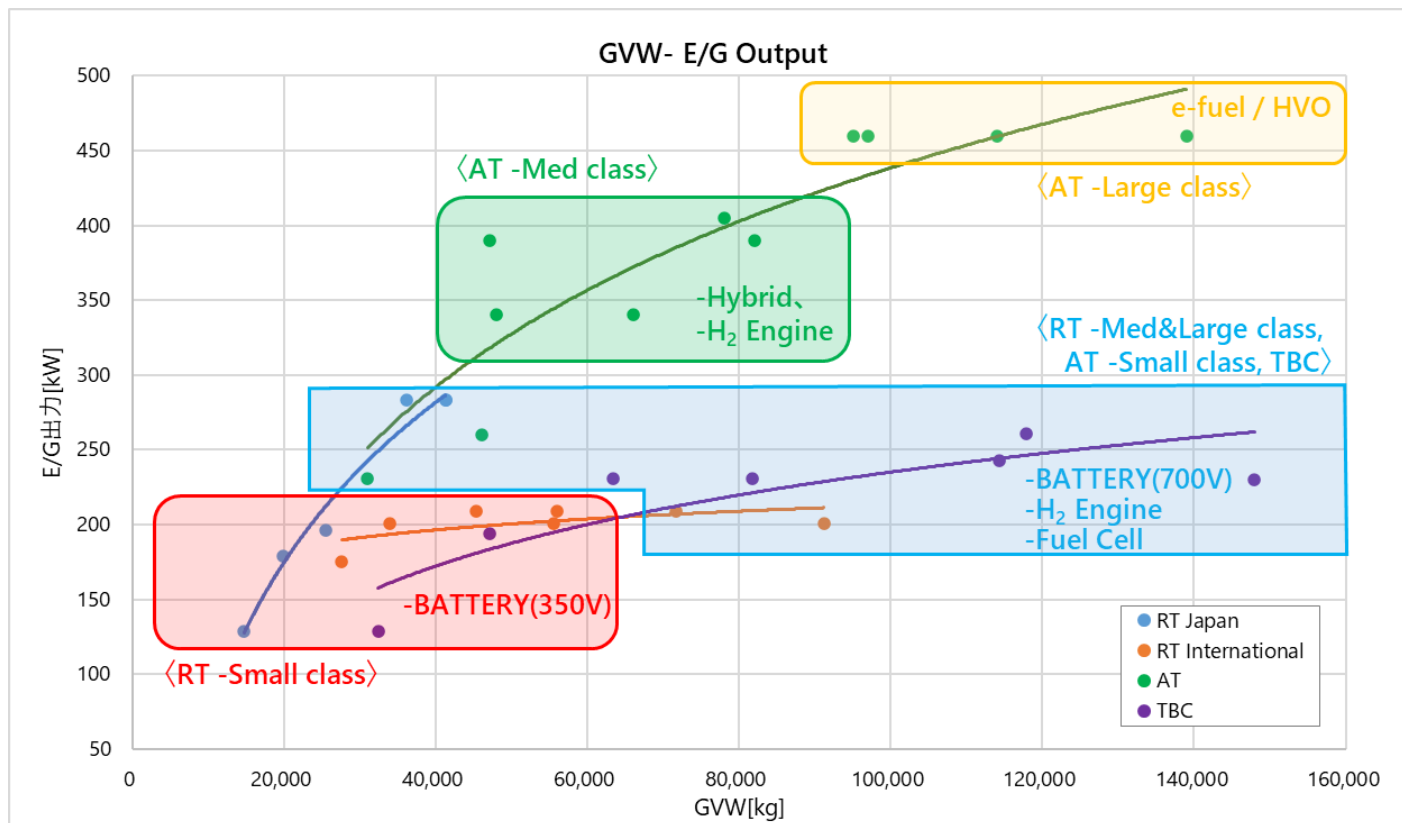
脱炭素製品ラインナップ拡充

- e-PACK、EVトラック利用高所作業車、Hybrid製品、洋上風力設備用クレーンなど
- 風力発電の建設・整備時にもCO2フリーに



3.(1) 脱炭素化を加速 (2/2) 〈環境対応製品の拡充〉

■ 2050年カーボンネットゼロ実現に向けた中長期のクレーン動力源の方向性



- 点(ドット): 横軸にサイズ(GVW)、縦軸に搭載エンジン出力(kw)を取り、当社の現行ラインナップのポジションを表したものの。
- 近似線(実線): クレーンタイプ毎のラインナップの広がりをも示したものの。
 - ✓ 日本向けRT(=公道走行可 青線)とAT(=公道走行可 緑線)は鋭角の広がりであり、サイズが大きくなれば大型エンジンが必要。フル電動化モデルは小型機に限定され、大型になるにつれ、Hybridや代替燃料による環境対応が中心に。
 - ✓ 海外向けRT(=公道走行不可 オレンジ線)とTBC(紫線)は平坦な広がりになり、サイズが大きくなっても中型エンジンで動作可能。クレーン機能の動力源のみ必要なことから、フル電動化の可能性も高い。

3.(2) 新たな領域への挑戦 (1/2) 〈高所作業車を世界展開〉

■ 長野工業(株)のグループ化 (2月1日完了)を契機に、高所作業車事業の成長を加速

- 新社名は(株)タダノユーティリティ、グループ一丸で戦略を推進
- 開発・製造技術における互いの強みを融合
- 製品ラインナップの拡充
 - 自走式高所作業車を海外市場の主力製品に
 - 電動高所作業車を環境対応製品の新たな選択肢に
- RTで培ったブランド力と販売ネットワークをフル活用

<当社主力のトラック架装式>



<自走式高所作業車の世界市場規模 (当社推計) >



<長野工業主力の自走式>

*以下はクローラ型の電動モデル



3.(2) 新たな領域への挑戦 (2/2) 〈既存製品・ノウハウの変革〉

■ 既存の「当たり前」を変える事業展開

- 環境対応製品や超大型CCなど、超高額、或いは生産台数に限りある製品は、提供の仕方にバラエティを持って対応
- コンポーネント販売や新技術のライセンス販売等、完成車販売に限らず、新たな価値を提供

〈当社の新技術と取組み例の紹介 ～安全で効率的な建設現場へ〉

• 電動ESP :

シングル伸縮シリンダ機構の固定ピン駆動方式を油圧から電動とする新技術。外気温の影響を受けにくくスムーズで静かな動作を実現。

• Lift Visualizer :

EVOLT eGR-250Nに搭載の新技術。(写真右下)

吊荷監視カメラの映像にクレーンの情報を重ねて表示。作業効率の向上と安全性を確認。

- AI活用による自動操縦や遠隔操作技術への挑戦。



3.(3) 強みを活かしたものづくり (1/2) 〈開発・生産を最適化し稼ぐ力を最大に〉

- 日・独・米 (開発・生産拠点)それぞれの強みを活かした 最適なものづくりへ
- 多品種少量生産の課題 (当社事業の特性)を克服

✓日本の強み

- 安全と品質に対する意識の高さ
- コスト・納期の安定性
- サプライヤーとの強固な関係性

✓独・米の強み

- 最新テクノロジーや環境への高い意識
- 高い溶接技術
- 日本にはない製品とノウハウ (AT・CC・TBC)

世界最適調達(購買)

- **サプライヤーとの関係を深め、一体となり、製品を安定供給**
 - サプライヤーの作りやすさやコスト低減に協力、ともに成長
 - 欧州では主要サプライヤーとの戦略的な関係を構築

世界最適生産(地域)

- **テクノロジーと高い溶接技術を活かしたドイツ生産**
 - 中大型AT・CCは欧州で
- **コスト競争力と納期の安定性を兼ね備えた日本及び米国生産**
- **CO2削減に配慮しモーダルシフトを可能にする瀬戸内海**
 - 小型ATは日本で

世界共通生産

- **TKN活動*のグローバル展開**
- **日・独生産部材の統一で、安全・品質に加え、生産を効率化**
 - キャブ・ブームなどの構造や部材の統一・共通化
 - 最先端の生産設備導入と自動化推進

*TKN :
「T=作りやすい K=壊れにくい N=直しやすい」
をコンセプトとした当社の設計思想

3.(3) 強みを活かしたものづくり改革 (2/2) 〈ATの生産移管と 欧州事業の収益化〉

■ ドイツの強みと日本の強みを最大限 活かした生産体制へ

✓ 欧州の強みに特化、グループシナジーに注力

- AT・CC製品における長い歴史とノウハウを活かした製品開発とものづくり
- 欧州販売網を全てのタダノ製品に活用
- 最新テクノロジーや環境対応を牽引

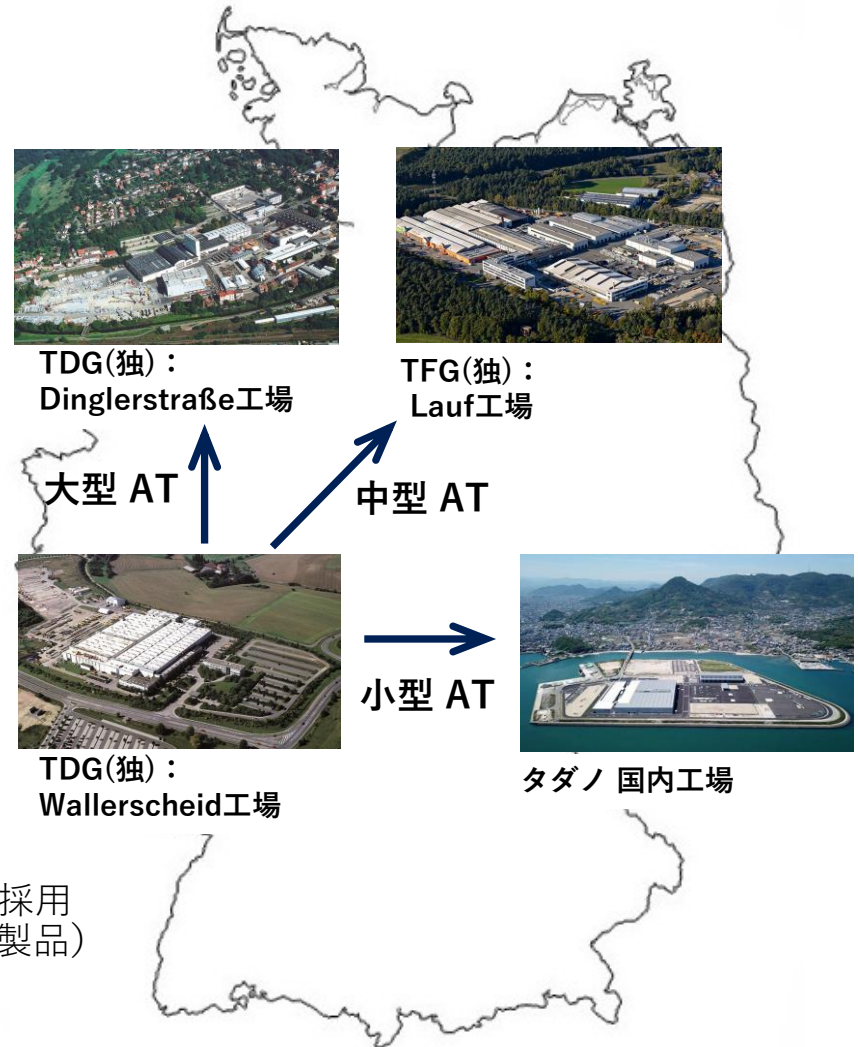
✓ ドイツの生産能力と組織をスリム化*

- AT生産は機種別に集約
- 大型はDinglerstraße工場、中型はLauf工場、小型は日本へ生産移管
- 組織の簡素化と人員削減

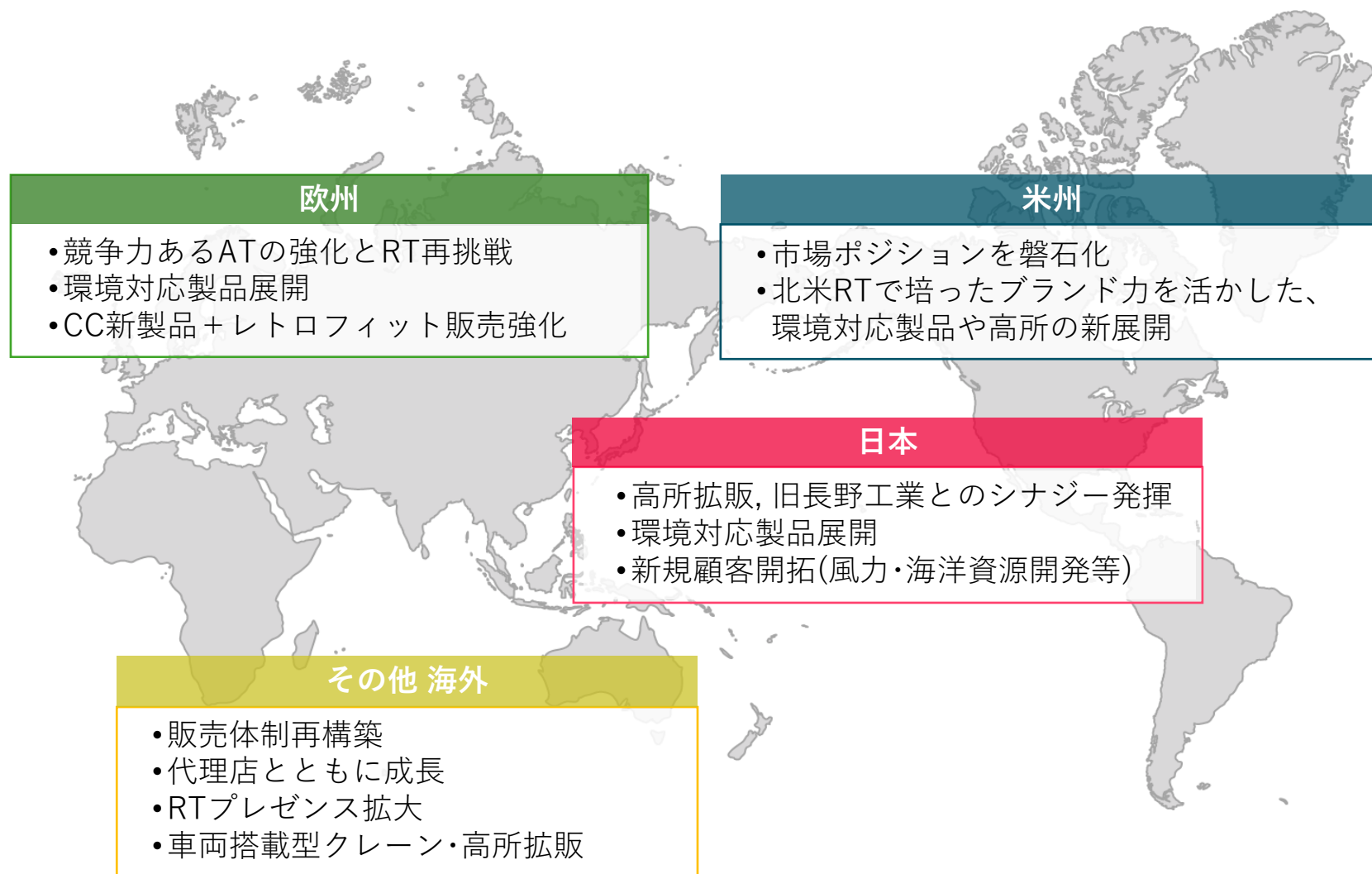
*子会社での労使協議を経てからの実施となります。

✓ ONE TADANOとしての絆を強化

- TKN活動を欧州工場にも浸透、設計・生産効率(サプライヤー含む)を改善
- より競争力あるコンポーネントを世界視点で採用 (日本製部材→欧州製品 欧州製部材→日本製品)
- ドイツの高い溶接技術を日本へ導入



3.(4) 変革を支える足場固め (1/4) 〈地域の強みを活かした販売〉



3.(4) 変革を支える足場固め (2/4) 〈サービス力の強化〉

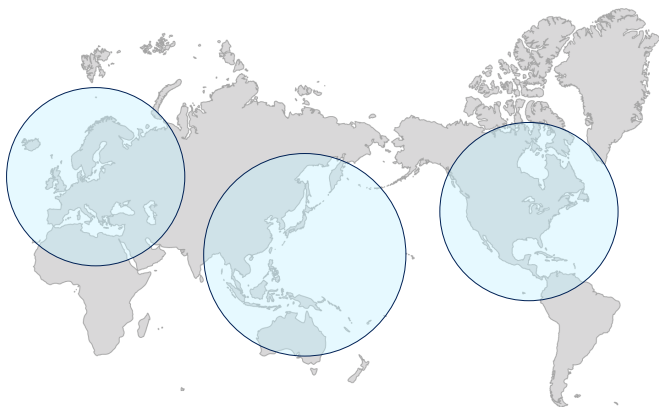
■ お客様に長く愛されるために (資源循環型ビジネスの実現に向けて)

安心して使える

- Condition Based Maintenance強化



- 部品供給体制を再構築 (世界 3 極体制)
→お客様への短納期を更に追求



長く使える

- 再生事業拡大による機械寿命担保、中古車価値の維持・向上
- 比較的寿命の短い電子部品のディスコンに対応する再生事業を強化 (旧 長野工業の電子制御系ノウハウも活用)
- 既納製品の価値を維持・向上させるレトロフィット (後付け改造・強化部品)の積極展開



3.(4) 変革を支える足場固め (3/4) 〈生産の自動化・省人化〉

■ 働き手の不足と技術継承問題への備え

製造工程の自動化・省人化

- コアテクノロジーの一つである
ブーム生産ラインの自動化（プレス・溶接）
- 塗装ロボット・無人搬送車の導入



溶接の自動化



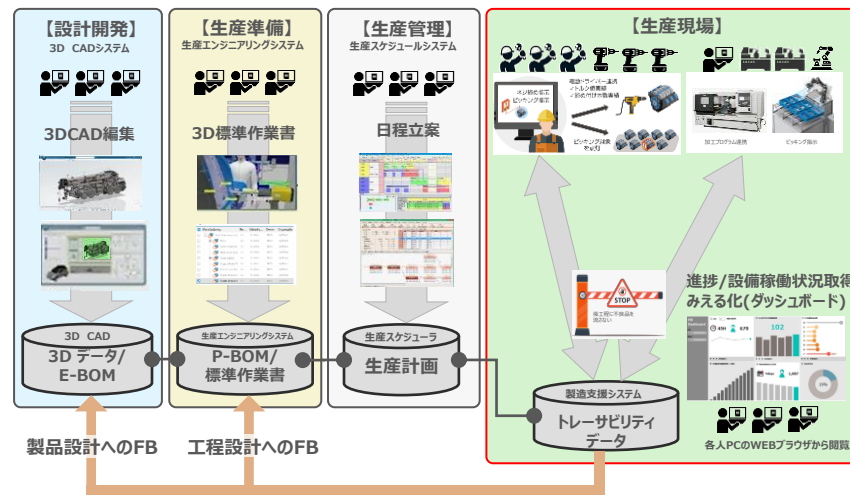
無人搬送車



塗装ロボット

IT化促進による安全・品質の担保

- 設計開発～生産現場を一気通貫でシステム管理
- 組立不良を起こさせない
- 不具合発生時はシリアルNo.までトレース



3.(4) 変革を支える足場固め (4/4) 〈経営戦略に連動した人財基盤の強化〉

〈中計 経営戦略〉

- 脱炭素化を加速
- 新たな領域への挑戦
- ものづくり改革
- 変革を支える足場固め



〈タダノが求める人財像〉

- ✓ 高い専門性を持ち、斬新なアイデアを推し進める人
- ✓ 信念を持って、粘り強く、解決に向けて行動できる人
- ✓ 仲間を動かし、大きな価値を生み出せる人

求められる専門性

- 開発・技術力
- AI・自動運転
- IT・DX
- グローバル・複数言語
- ファイナンス



求められる資質

- 実行力・完遂力
- アカウンタビリティ
- レジリエンス
- チームワーク
- 人間力

人事戦略

① 採用強化・研修拡充と再配置の促進による人財ポートフォリオの再構築

- 専門性の高い開発・技術人財
- 金融・IT・DX経験のある人財
- グローバル人財
- 多様性と適材適所

② 自律型キャリア開発促進

- 次世代リーダー
- スペシャリスト

③ エンゲージメントの向上

- 働きがいのある職場環境づくり
- 健康経営の促進 (心とからだ)

取組み

- 評価と報酬体系の見直し
- 勤務形態の多様化
- 採用ブランディングの強化
- 女性活躍促進
- 障がい者・外国籍社員の採用強化
- LGBTQ+の理解と浸透
- シニア活性化・再雇用制度の見直し
- 人財活性化制度拡充 (FA/公募/自己申告)
- リスキリング支援
- グループ内での人財交流
- 積極的な社外交流
- サーベイのグループ展開・フォローアップ強化
- ストレスチェックの強化

職場環境の改善

Health

健康経営の促進

Work

働きやすさの追求

Life

多様な生活様式への対応

4. 持続的な成長に向けた取組み

4.(1) 資本コストや株価を意識した経営 (1/2)

重点政策	取組み内容	中計目標
<p>資本コストを意識した経営の浸透と定着</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ROIC経営の進展 • 事業ポートフォリオ管理 • WACCを用いた投資判断 	<p>ROIC 8.0%(26年) ROE 9.5%(26年) 配当性向 30%目安</p>
<p>キャッシュ・アロケーションと株主還元</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 財務健全性を確保(資本と負債のバランス) • 将来の成長に向けた前向き投資 • 配当性向を目安とした安定的な株主還元 	
<p>ステークホルダーとの対話</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 工場見学等を通じた当社戦略やものづくりへの理解促進(工場のショールーム化) • 積極的な意見交換による事業戦略の改善 	



持続的な成長と中長期的な企業価値向上による、PBR1.0倍以上の達成と維持

4.(1) 資本コストや株価を意識した経営 (2/2)

■ 成長に向けた前向き投資と安定経営に資金を配分し、余剰資金は継続的に株主へ還元


- (1) 事業活動で得たキャッシュを前向き投資へ
- (2) 運転資本は十分に確保(ボラティリティ高い業界特性への備え)
- (3) 最適なバランスシート運営 (有利子負債の圧縮)
- (4) 毎年の事業環境を考慮し、配当性向を目安として安定的な株主還元を継続



4.(2) サステナビリティ課題への対応 (1/2)

- 「創造・奉仕・協力」の経営理念のもと、企業価値の最大化と持続可能な事業活動を行うことで、地球環境の保全と持続可能な社会の実現に貢献し、世界にそして未来に誇れる企業を目指します。

<主な取り組み課題・テーマ>

Environment 環境	<ul style="list-style-type: none"> •脱炭素化を加速〈環境対応製品の拡充〉 •製品ライフサイクルアセスメント、資源循環型社会の実現 •事業活動における脱炭素化、産業廃棄物の削減、化学物質の適正管理 	
Social 社会	<ul style="list-style-type: none"> •人的資本経営、DE&Iの推進、女性活躍、グローバル人財の育成 •働き手不足・技術継承問題を解決する自動化・省人化 •サプライチェーン・マネジメント、人権の尊重 	
Governance ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> •資本コスト・収益性を意識した経営資源の配分 •コーポレートガバナンスの強化、企業価値の向上 	
ESG共通	<ul style="list-style-type: none"> •欧州CSRDをはじめとする各種サステナビリティ情報の開示 	

4.(2) サステナビリティ課題への対応 (2/2)

- タダノグループは長期環境目標として「2019年度比で2030年に事業活動におけるCO2排出量25%削減、製品におけるCO2排出量35%削減、事業活動における産業廃棄物排出量50%削減」を掲げています。
- またサステナビリティ関わる各種指標を設定し、持続可能な成長を目指しています。

<主な指標>

指標		19年度実績 (基準値)	26年度目標	30年度目標
Environment 環境	事業活動におけるCO2排出削減	31,436 t	15%削減	25%削減
	製品におけるCO2排出削減	1,570,259 t	21%削減	35%削減
	産業廃棄物の排出削減	4,334 t	30%削減	50%削減

指標		23年度実績	26年度目標
Social 社会	女性管理職比率	2.5%	4.0%
	男性社員育児休業取得率	41.4%	62.0%
	男女賃金格差	74.6%	76.0%
Governance ガバナンス	ROIC	3.0%	8.0%

5. タダノの若手が考える2040年の世界*

*タダノの若手22名で構成された社内横断プロジェクトの「Vision 2040 プロジェクト」で描いている近未来像。さまざまな形で、より便利に利用できる仕組みや製品のアイデアを出し合って、未来のタダノを考えていきます

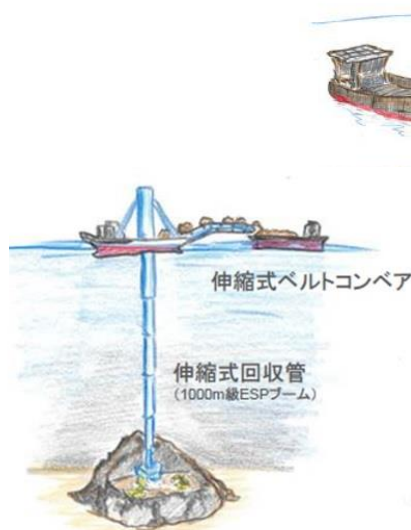
タダノの若手が考える2040年の世界*

LE**の恩恵をすべての人々に

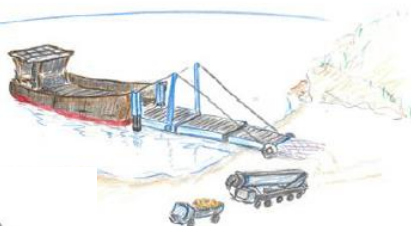
地球環境の保全と持続可能な
社会の実現に貢献



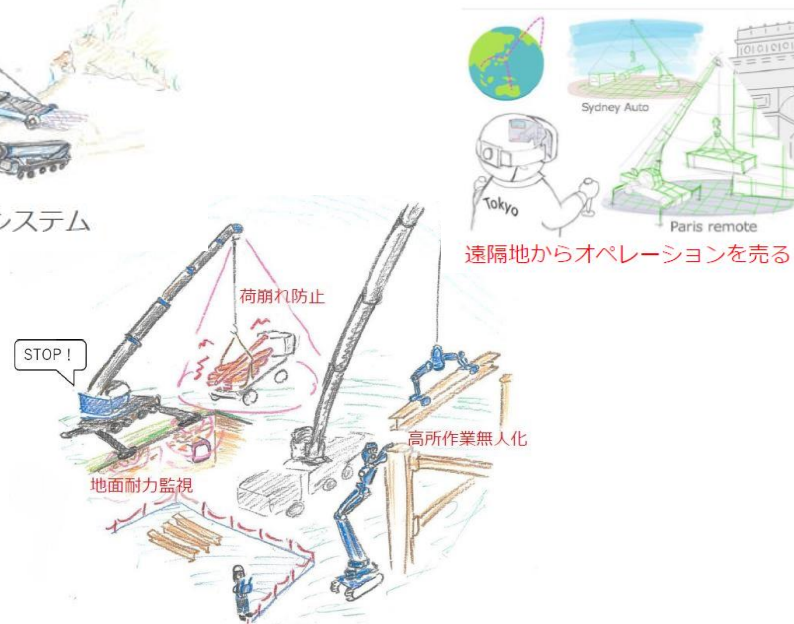
高機動性 海洋クレーン



海底資源開発への技術転用



孤島上陸システム



遠隔地からオペレーションを売る

*タダノの若手22名で構成された社内横断プロジェクトの「Vision 2040 プロジェクト」で描いている近未来像。さまざまな形で、より便利に利用できる仕組みや製品のアイデアを出し合って、未来のタダノを考えていきます。

** LE=Lifting Equipment



Reaching new heights

～新たなステージへ～