

## 「ONE TADANO」の実現、 これが私に課された最初で最大の使命です。

代表取締役社長・CEO  
氏家 俊明



### ■ 社長就任にあたって

2021年4月1日より新たに代表取締役社長兼CEOに就任した氏家俊明です。まず始めに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々や、ご家族及び関係者の皆さまへ心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大防止にご尽力されている皆さまには、深く感謝申し上げます。

前社長(現:代表取締役会長)の多田野より何度か言ってもらった言葉にこういうものがあります。「Innovationを起こすのは若者・馬鹿者・よそ者である」。少なくとも若者以外の2つの条件、馬鹿者・よそ者は充分満たしていると思います。社長交代の目的は、「Change」すなわち変革であり、期待されているのはそのスピードと大胆さであると考えています。私の「よそ者」としての有効期限もそう長くは続きません。有効期限内にさまざまな施策を打ち出していきたいと考えています。

タダノグループは、「LE世界No.1」を長期目標に掲げ、更なるグローバル化に取り組んでいます。2019年にはDemagブランドのクレーン事業を買収し、グループ従業員の半数は海外で働き、売上高比率も海外が50%を占めるようになりました。グローバル化が一段と進む中で「ONE TADANO」の実現、これが私に課された最初で最大の使命であると考えています。

### ■ アフターコロナを見据えて

タダノグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、3年毎に中期経営計画を策定しており、2020年4月に「中期経営計画(20-22)」を発表しました。しかしながら、2020年度はコロナ禍による世界全体での市況の低迷に加え、ドイツ子会社での事業再生・米国排ガス問題など当社グループ固有の問題もあり、大変苦しい年となりました。加えて、コロナ禍の影響により、勤務形態の変化・環境問題への意識の高まりを含めた時代の変化も加速され、電動化などの新技術への期待が急速に高まっています。変化の激しい時代は出遅ればピンチになりかねませんが、一方でLE業界のリーダーとなる道のりが大きく開けてくるチャンスであると考えています。これらを踏まえて、「中期経営計画(21-23)」として見直すこととしました。

見直しのポイントは、「欧州事業再生によるAT(オールテレックレーン)/CC(クローラクレーン)強化とクリーンエネルギー需要取り込み」、「ESG・SDGs推進」、「DX・GX推進をテコに事業領域のシフトを目指す(LE→LSへ)」、「ONE TADANOの推進とガバナンス強化・マネジメント多様化」の4点です。

## 欧州事業再生によるAT/CC強化と クリーンエネルギー需要取り込み

2019年に買収したDemagブランドのクレーン事業（現：Tadano Demag GmbH）および同じドイツ子会社であるTadano Faun GmbHにて統合活動を進め、グループとしてのシナジー効果発揮を目指し努力してきましたが、新型コロナウイルス感染症の影響によって、世界のクレーン需要は停滞し、欧州事業の計画にも大きな遅れが生じることとなりました。そのため、欧州事業再建に向け、2020年10月にドイツの現地法に基づく事業再生手続きを進めることにしました。今回適用された同国の制度は、申請会社が債務超過に陥っていないこと、また将来の事業再建の見通しが「明るいこと」などが適用条件でした。2021年3月には事業再生手続きが完了し、新生欧州事業として再始動しました。2023年度の黒字化に向けて、ONE TADANOで両社を全面的にバックアップしていきたいと考えています。

再生計画の実行にあたっては、欧州事業の司令塔となる Tadano Europe Holdings GmbHが2021年1月から事業を開始しています。また、組織の一体化への取り組みとして、フランス子会社のTadano France SASとTadano Demag France SAを「Tadano France SA」として統合、イギリス子会社のTadano UK LtdとTadano Demag UK Limitedを「Tadano UK Ltd」として統合しました。今後欧州事業の再生をスピーディーに進め、タダノグループの長期成長につなげたいと考えています。

### 再生計画の骨子

- 1 製品ラインナップの更新・合理化および共同開発
  - ・今後4年間でAT15モデルの新製品を上市予定
- 2 両社の強みを活かした生産体制の垂直統合・調達コスト削減
  - ・垂直統合によるOCDの改善
  - ・共同購買・モジュール化・共通化等によるコスト競争力の強化
- 3 人員規模・組織・オペレーションの適正化
  - ・Tadano Demag GmbH / Tadano Faun GmbHの機能を一体運営
  - ・ERP統合によるプロセスの標準化
  - ・人員の適正化
- 4 両社の資産有効活用やバランスシートの圧縮
  - ・固定費の圧縮
  - ・棚卸資産の圧縮
  - ・年金債務の免除 など

気候変動への対応、CO<sub>2</sub>削減のためのクリーンエネルギーとして風力発電が注目を集めています。その中で、「洋上風力発電」はヨーロッパではすでに実用化が相当進んでおり、国土の狭い日本でも今後設置が進むと見られています。洋上風力の発電装置は、港湾であらかじめ組み立て、海上の設置現場へ運ばれるのが一般的です。

タダノグループは最大3,200トン吊りの世界最大級のクローラクレーンを有しており、巨大なポストを港湾で起こし、専用の作業船に積み込むという、重要な役割を担うことができます。今後、急速に成長する日本の洋上風力発電市場のためにも、タダノグループがこのタイミングでDemagを手に入れたことは大きな価値があったといえます。その他にも風力発電の建設・メンテナンスでは、タダノグループが扱うラフテレーンクレーンやオールテレーンクレーン、高所作業車なども必要とされており、「GX（グリーントランスフォーメーション）」市場で大きな貢献とビジネス拡大ができると考えています。また世界に販売拠点が、優秀なエンジニアもいるタダノにとっては大きなチャンスと捉えています。



## ESG・SDGs推進

タダノグループは「企業は社会や人との調和の中で生かされている存在」という創業当時の考え方に沿って、ステークホルダーとの調和を重視した事業活動を行ってきました。これに沿って「社会の一員として、地球環境の改善に貢献したい」「次なる100年を見据え、企業の長期的な成長につなげたい」という思いから、ESG・SDGs推進に取り組んでいます。

2021年4月には、2050年を目標に「カーボンネットゼロ」を目指していくことを宣言しました。その過程として、グループ長期環境目標として「2030年までに事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量25%削減/製品におけるCO<sub>2</sub>排出量35%削減（いずれも2019年度比）」を設定し取り組んでいます。例えば、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減において、工場の屋根に太陽光発電設備を設置するプロジェクトを以前から進めています。香西工場では2021年10月に設置が完了し、多度津工場でも来年のうちに設置する予定です。製品におけるCO<sub>2</sub>排出量削減の先進的機能としては、エンジンを開始せずにクレーン操作を可能にする「E-Pack」を欧州で2020年末に初納入し、今後その他の市場にも展開していく予定です。また、2021年4月に、当社グループは「気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言への賛同も表明しました。今後、ウェブサイトなどを通じて、気候変動に関する財務・経営情報の開示を積極的に行っていきます。

## DX・GX推進をテコに 事業領域のシフトを目指す（LE→LSへ）

デジタル・AI・通信技術を活用したソリューション提供と業務革新にも取り組んでいきます。タダノグループ製品においては、欧州では「IC-1 REMOTE」、日本を含む他市場では「HELLO-NET」を搭載しています。これらによって、通信衛星や携帯端末などを用いてクレーンの稼働状況や故障の前兆をリアルタイムで把握することができます。私どもが知る限りでは、これを標準装備にしているクレーン・高所作業車メーカーは当社だけです。日本では2008年からHELLO-NETの搭載を開始し、これまでに蓄積したノウハウには一日の長があると考えています。「Lifting Equipment」を超えた「Lifting Solution」を提供していくことは、これからのタダノグループの使命の1つです。業務革新においては、あらゆる面でDX（デジタルトランスフォーメーション）を浸透・加速させていきます。例えば工場では生産ラインの把握にもデジタル技術を活用していく方向性で考えています。

私たちの製品が活躍する「建設業界」、特に日本については、少子高齢化による生産年齢人口の減少、建設就業者の減少が大きな問題になりつつあります。クレーンを自由自在に操作できる熟練オペレーターも減りつつある中で、技術革新によってクレーン操作をより簡略化・容易化・自動化・自律化することで現場の安全性を向上させる方向に進みたいと考えています。将来的には自動運転可能な機械を世に送り出すことになるでしょう。脱炭素化においては、何らかの形で電気の力を従来以上に借りることになるのは間違いないと考えています。電動化に伴って製品全体がどう変化するか、現在研究を進めている最中で、お客様のニーズも見極めながら取り組みを加速させていきたいと考えています。市場に出す目的が立った段階で改めて詳細をお知らせします。

また、日本・ドイツ2大クラフトマンシップ国の優れた技術力の粋を集めて「LE世界No.1」を目指すべく、日本に続きドイツにも技術研究所を設立する予定です。

## ONE TADANOの推進と ガバナンス強化・マネジメント多様化

これまでタダノグループは、Tadano, Demag, Mantisのブランドを製品ごとに使い分けてきました。長期的なグローバル戦略の観点から、2021年10月、3つのブランドを「Tadano」ブランドに統一しました。従来の製品カテゴリーの呼称や型式の命名方法、カラーリングなども統一しています。また、グループ間で期ズレがあった決算期を統一することによる

グループ経営の同期化、よりグローバルに横断した形での社内プロジェクトの発足、会議体の見直しなどにも取り組んでいます。最後に、取締役会強化ということで、取締役会議長とCEOの分掌、社外取締役の増員（社内：社外 = 4:3→4:5）を行い、また女性取締役・女性監査役も加わったことで、今まで以上に多様性を高めることができました。

## 「LE世界No.1」を目指す

新入社員の時、上司に言われた言葉は今でも覚えています。「あなたがおかしいと思ったことは、絶対におかしい。自分の感覚を信じなさい」。それ以来、違和感をそのままにせず、まずは自分でとことん調べる。それでもおかしいと思えば、きちんと伝えるようにしています。社長就任の際、前社長に言われたのも「よそ者の目で見ておかしいと思うことは、変えていけばいい」という言葉でした。ずっと同じ会社にいたら当たり前だと思うことも、それは違うと気づくことがあります。気づいたときに私が言わなかったら、この会社に来た意味がないと考えています。

変えるべき社内の制度や仕事の進め方などに加え、新たに取り組むことも多岐にわたります。脱炭素化でクリーンな建設現場を目指すための電動化、吊り上げる資材の判別や効率的な移動を実現するAIを活用した自動化・自律化、またクレーンで使用している素材の更なる軽量化を進めるなど、新しい技術はさまざまな分野で日々進化しています。その開発や導入に対して、二番手三番手になることは考えていません。そのためには、スピード感が大事だと考えています。現在、電動化や自動化などの先端技術で日本が一番進んでいるとは言いがたい状況です。世界中にいる社員たちが社会の動きや変化へ敏感になり、すぐに行動・発信してほしいと思っています。冒頭にも述べましたが、変化の激しい時代は出遅れればピンチになりかねませんが、一方でLE業界のリーダーとなる道のりが大きく開けてくるチャンスであると考えています。「世界に、そして未来に誇れる企業を目指して」というビジョンのもと、これからタダノグループ全社員とともに「ONE TADANO」で「LE世界No.1」を目指していきたいと考えています。

