

# TOP MESSAGE

トップメッセージ

欧州事業を再生に導き、  
世界最適生産体制の構築で  
建設用クレーン世界一を目指します。

代表取締役社長・CEO  
氏家 俊明

## 2023年度は世界初の電動ラフテレーンクレーンを上市するも、欧州事業は過去最大の赤字を計上しました

2023年度の決算は増収増益となりました。販売量の増加や売価改善を推し進めたことにより売上高は過去最高を更新することができました。ただ、厳しい調達環境による生産制約に伴い欧州事業の再生が遅れたことで営業利益は前期比で増益だったものの、中計(21-23)で掲げた目標値には届きませんでした。建設用クレーンの世界需要は、欧州を除く全ての地域で増加し、タダノグループのシェアは日本・北米でアップし、海外の売上比率も想定どおり増えています。また、環境対応製品については、電気力で走行、クレーン稼働ができる、世界初の電動ラフテレーンクレーン「EVOLT」を2023年に日本で発売することができました。一方で、欧州事業については過去最大の赤字を計上しました。ドイツで買収したTadano Demag GmbHとTadano Faun GmbHの2社について何を目的に買収したかが曖昧で、とるべき施策が明確化できなかったことが要因であったと考えています。

## 中期経営計画のスローガン「Reaching new heights ~ 新たなステージへ ~」に込めた意味

新たな中計では、欧州事業の改善が最大のテーマとなります。改めてTadano Demag GmbHとTadano Faun GmbHの2社が持つ製品・設計力と市場に着目し、タダノグループが持つ日本国内の資源と融合を図ることを目指し再建策を練り直しました。欧州事業については前期に過去最大の赤字を計上しましたが、事業がどのような状況になっているか「池の底」が見え、打ち手が明確になりました。ようやく成長ステージへ一歩踏み出すことができるという手応えが得られたことで「Reaching new heights ~ 新たなステージへ ~」というスローガンを掲げることとしました。その上で「脱炭素化を加速」「新たな領域への挑戦」「強みを活かしたものづくり改革」「変革を支える足場固め」の4つを基本戦略として決めました。

## 環境対応製品のラインナップを拡充し、脱炭素化を加速します

「脱炭素化を加速」では環境対応製品の拡充を図ります。フル電動のラフテレーンクレーン「EVOLT」については、製品化はできたもののまだ商品化はできていない、つまり販売までのハードルはまだ高い状況です。国土交通省から、稼働時にCO<sub>2</sub>を排出しない

「GX(グリーン転写フォーメーション)建機」としての認定を受けることができたため、今後国による補助金で購入を後押しする施策が整えば販売につながっていくと考えています。そこからさらに売上を増やしていくためには、充電ステーションを中心としたインフラの整備が欠かせません。それはタダノ1社でできることではなく、ユーザー様やサービス代理店様などと連携して増やしていく必要があります。また、駆動系が従来のエンジンから電気に代わることから、商品として供給を増やしていくためにはそれに対応できる新たなサプライヤーの開拓にも注力していかなければなりません。超大型のクレーンになるとバッテリーが重量化してしまうことから、移動走行する時にはディーゼルエンジンを、クレーンを操作する時には電気を使うハイブリッド製品の開発も進めています。現在はヨーロッパでテストを行っており、ユーザー様から高い評価を得ています。それ以外にも、移動走行時の待機中にエンジンを止めてエアコンだけ動かす機能を加えるなど、環境対応製品のバリエーションを増やしていきます。

## 高所作業車メーカーをグループ化し、世界市場へ展開を図ります

「新たな領域への挑戦」として高所作業車の世界展開を図るべく2月に自走式のクローラ高所作業車で日本国内シェアトップの長野工業(その後、タダノユーティリティに社名を変更)をグループ化しました。従来の当社の高所作業車はトラック架装式のため、輸出をしようとすると各国の道路交通法の制約を受けますが、タダノユーティリティの高所作業車は自走式のためその制約を受けにくく、世界市場への展開が進めやすい点が大きな強みです。同社に欠けている海外での知名度とサービス力については、タダノグループに加わることで補うことができます。また、タダノはトラック架装式の高所作業車において最大53mの高さまで伸ばすことができる長尺のブームをつくる技術を有しており、最大で21mのタダノユーティリティの自走式高所作業車にその技術を提供することで、製品、市場の幅を広げることができます。海外についてはタダノグループのブランドを浸透させることで、最大の市場である北米をはじめ、欧州、アジアなど全てのマーケットを狙っていきます。タダノグループの約3,000億円の売上のうち日本国内は約1,000億円あり、その内訳を見ると、ラフテレーンクレーンをはじめとする建設用クレーン、トラックに架装するタイプの車両搭載型クレーン、高所作業車、部品・サービスが5:2:2:1の割合となっています。残り約2,000億円の海外市場ではほぼ建設用クレーンのみを販売しています。そこに車両搭載型クレーンと高所作業車を新たに加えていくことで日本国内と同じ売上比率に持っていき、売上を伸ばしていきたいと考えています。車両搭載型クレーンについては、ブームの方式が異なる欧州市場こそ難しいものの、アジア市場や北米での拡大を目指します。

## 日独各工場の得意分野を生かして品質の向上を図り、併せて欧州事業の再建につなげます

基本戦略の3つ目「強みを活かしたものづくり改革」では、世界に分散している工場それぞれが得意なものへと集約することで品質の向上を図り、タダノのブランド価値向上を図ります。併せてそれが欧州事業の再建にもつながっていきます。

現在、ドイツにはラウフ (Tadano Faun GmbH) に1つ、ツヴァイブリュッケン (Tadano Demag GmbH) に2つの計3つの工場があります。このうちツヴァイブリュッケンの2つの工場を一つに集約します。これまで欧州ではオールテレーンクレーンを年間700~750台生産してきましたが、生産可能な台数を欧州市場向けに無理に販売したことで赤字を招いてきたこともあり、適正な販売数量は400~450台程度であると考え、集約を図ることとしました。

Tadano Demag GmbHの2工場のうち閉鎖を予定しているパラシャイド工場で生産している小型オールテレーンクレーンの生産については同様の大きさのクレーンを生産している日本に移管します。タダノの保有する技術と優れた協力企業のネットワークを活用することで、競争力のある小型オールテレーンクレーンの生産が可能になると判断しました。ドイツの工場においてはここ数年サプライチェーンが崩れたことによって生産制約が生じましたが、生産拠点の分散化を図ることによって品質面のみならず、納期面においてもメリットが出ると考えています。

先ほど、欧州でのオールテレーンクレーンの生産を減らすと述べましたが、その分の多くを日本に移管し、アジア、オセアニア市場などを開拓することでオールテレーンクレーン全体の世界販売シェアを維持しながら分散を図ります。日本における生産が安定するまでは少し時間を要するとは思いますが、ドイツの工場で作っていた製品を日本の工場で作るところ変わるんだという姿を見せることで、国をまたいで工場間の競争意識が芽生え、お互いが切磋琢磨しあう風土の醸成につながっていければと期待しています。

また、「ONE TADANO」としての絆を強化すべく、日本で取り組んでいるTKN (T=作りやすい K=壊れにくい N=直しやすい) 活動を欧州工場にも浸透を図っていきます。ドイツの工場の製品に組み込まれる部品は構造が複雑化しているところもあり、TKN活動の導入により設計・生産効率の改善を図ることによって、より競争力のあるコンポーネントを世界視点で採用することができると考えています。一方でドイツの高い溶接技術を日本へ導入することで日本の工場の技術力向上にもつなげていきます。

クレーン業界では世界最高峰の技術を持つ日本とドイツ、双方の強みを融合させる取り組みを進めることで、業界ナンバーワンを目指す体制が整うと考えています。そして何より欧州事業の黒字化によってグループの収益が大きく飛躍することが期待できます。

## 自ら問題を発見し、課題解決に向けて行動に移せる人財を増やしていきます

基本戦略の4つ目「変革を支える足場固め」では、経営戦略に連動した人財基盤の強化が大きなテーマです。タダノが求める人財像は「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」です。そのために求められる専門性と資質が備わるよう、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、自律型キャリア開発促進、エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

3月には、そうした取り組みの一環として従業員持株会を通じ、普通株式を特別奨励金として付与するインセンティブプランを導入しました。業績が良くなり、ひいては株価を上げることが自分の資産形成の助けにもつながるので、モチベーションの向上になればと期待しています。

電動化をはじめ業界を取り巻く環境が大きく変化していく中で、従来どおりの考え方、発想ではブレークスルーは生まれないと考えています。人はやらされているという意識があるうちは、進歩、発展はありません。どこに問題があるのか発見し、それをどうすれば解決できるかを一人ひとりが考え、実行に移せる集団にしていかなければなりません。そのために私自身、社員と直接対話する機会を増やし、思いを伝えていくとともに、現場の社員の声に耳を傾けることのできるリーダーを育てていきたいと考えています。

## 社内各部署、協力企業も巻き込んで近未来のクレーンのあるべき姿を考えてもらいました

業界を取り巻く環境が大きく変わる中で、どのような製品を作っていけばよいのか自由に意見を出し合ってもらう場として、タダノの若手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」を発足しました。プロジェクトメンバー約30名の中には海外グループ会社の社員もいますし、取引先の社員にも入ってもらっています。今後社会がどのように変わっていくのか、そこに向けてクレーンがどのように変わっていかなければいけないのかを考える習慣を養う良い機会になっていると思います。話し合った結果できあがった「タダノの若手が考える2040年の世界」については映像にしてもらう予定です。どのようなものができるのか楽しみにしています。

## ROE、ROICの重要性について理解を促し、借入余力も前向き投資に変えられるように

中期経営計画では、「資本コストと株価を意識した経営」についても言及しており、2026年時点において、「ROIC 8.0%、ROE 9.5%、配当性向 30%」という目標を明示しました。その中でも特にROICの考え方はまだ社員全員に行き届いているとは言えません。リターンをしっかりと見極めた上でお金を使っていくのだという意識をわかりやすく社員の皆さんに伝えているところです。早急に浸透させた上で、近い将来人事評価の評価基準にも組み入れていきたいと考えています。

また、事業で得たキャッシュを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していくことも明示しました。具体的には、既存事業キャッシュフローと手元資金借入枠残を合わせた1,400億円を、前向き投資に300億円、運転資本に600~700億円、有利子負債圧縮に280~400億円、株主還元

100~120億円振り分けます。このうち有利子負債圧縮に充てようと考えている280~400億円については必ず返済に充てるというわけではなく、ROEやROICの目標に掲げたリターンが得られるのであれば投資に充てる選択肢もあるということを社員には伝えています。

## 欧州事業を再生に導くことによってPBR1倍の達成を目指します

PBR1倍以上という目標は、買収を防止するという観点からも、東証からの指導に従う以前に当然達成すべきものだと考えています。その達成に向けてはひとえに欧州事業の再生にかかっています。これまで申し上げてきたとおり、欧州事業の再生については道筋がしっかりと見えてきており、これを着実に実行に移すことでおのずとPBR1倍の達成は視野に入ってくると考えています。さらにそれを超えて前向き投資を実施していくことで事業領域をさらに拡大し、それを超える数値を目指していきたいと考えています。

