

欧州事業の収益化と M&Aによる海外市場強化で 成長への道筋を確かなものに



代表取締役社長・CEO
氏家 俊明

中期経営計画(2024~26年度)の初年度は順調なスタートを切ることができました

2024年度の決算については、売上高は291,500百万円(前年比104.0%)と過去最高を更新したものの、親会社株主に帰属する当期純利益は6,642百万円(前年比85.5%)で減益となりました。欧州事業再生に伴う工場再編関連費用を特別損失に計上しましたが、これが少なからず影響しています。

当社は2019年にDemagクレーン事業(現:Tadano Demag GmbH、以下TDG)を買収し、既存のTadano Faun GmbH(以下TFG)との一体運営を進め、グループとしてのシナジー効果発揮と早期の黒字化を目指してきました。しかしながら2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の影響や、その後のロシア・ウクライナ紛争によるサプライチェーンの混乱等もあり、途中で事業再生手続きを実施するなど収益改善策を講じてきたものの、未だ黒字化には至っていません。

そこでさらなる生産の効率化を狙って、ドイツの生産を2か所に集約、併せて一部生産を日本にも移管することとし、2025年6月にはTDGのバラシャイド工場を閉鎖・売却します。ドイツの強みと日本の強みを最大限活かした生産体制の構築によってOne Tadanoとして欧州事業の収益化を実現することは中期経営計画(24-26)の基本戦略の一つであり、現時点では順調に推移しています。

同じく基本戦略の一つである「新たな領域への挑戦」についても、2024年2月に高所作業車を生産するタダノユーティリティ(以下TUL、旧長野工業)を、2025年1月に車両搭載型クレーンなど幅広い製品を有するManitexグループを買収したことによって大きなマイルストーンを刻むことができました。よって、中計の初年度としては満足のいくスタートを切ることができたと感じています。

25年度の見通しとしては、買収効果もあって売上高は過去最高を更新、24年度に特損を計上した反動から親会社株主に帰属する当期純利益も大幅増益となる見通しです。欧州事業の収益化については26年度以降を見込んでいます。



収益向上のカギを握るサプライヤーさまとの関係構築を進めています

ここで改めて欧州事業の収益化に向けたプロセスをご説明します。バラシャイド工場については今年6月末までに閉鎖し、その後売却します。大型オールテレーンクレーンを生産するドイツのディングラシュートラーセ工場、中型オールテレーンクレーンを生産するラウフ工場については26年6月末までに移管作業を完了させる予定です。日本における小型オールテレーンクレーンの生産については、大型コンポーネントを生産する丸亀工場を25年末までに完成させた後、26年からはじめから順次生産を開始する予定です。

今後の収益化に向け大きなカギを握るのが、各種部品の供給をさせていただくサプライヤーさまとのつながりです。コロナ禍に加えロシア・ウクライナ紛争の影響を受け、中東欧地域に拠点を持つサプライヤーさまからの供給に支障をきたしましたが現在ほぼ正常化しています。ただ、バラシャイド工場の閉鎖がサプライヤーさまに先行きへの不安を与えてしまっているため、私自身が率先してサプライヤーさまを訪問し、今後の成長戦略について説明をしているところです。結果的に、いくつかのサプライヤーさまとは以前より強固な信頼関係を築くことができました。日本のサプライヤーさまとは以前から「タダノ協栄会」を組織しており、タダノグループの生産計画などについて密に情報を共有していますが、今後は欧州においても同様の関係性を築いていきたいと考えています。

不整地(オフロード)だけでなく舗装路の走行も可能なオールテレーンクレーン(以下AT)は、世界各国の道路規制に合わせた仕様が求められます。例えば、日本の道路交通法に準拠したATは日本以外ではほぼ走行できませんが、欧州の道路規制に沿って生産されたATは基本そのまま米州をはじめ世界中で走行することが可能です。また、欧州で生産されるクレーンはその厳しい道路規制に沿って製造されているため軽量化が進んでおり、その技術には一日の長があります。現在、タダノグループの世界市場におけるATのシェアは、ドイツ2社を買収する前の25%から一桁台まで落ち込んでいますが、これは数年前に生じた生産制約に伴い、採算性の高い機種、地域に絞り込んだために生じた結果です。今後、欧州に生産拠点を持つ優位性と、生産集約による生産性の向上、また性能、製品の信頼性など全てにおいて競争力の高い製品を生産することによって再度、世界市場でシェアを伸ばしていきます。



TOP MESSAGE

M&Aによって海外市場におけるタダノグループのプレゼンスを高めていきます

タダノグループの日本向け売上比率を見ると、建設用クレーン5に対し、高所作業車と車両搭載型クレーンを合わせて4となっています。これに対し、海外向けの売上はほぼ建設用クレーンが占めており、これを日本と同様の比率に持っていきたいと考えています。その布石として、旧・長野工業(TUL)とManitexグループを買収したことについては先にも触れました。

その意義を理解していただくために高所作業車の市場を概観すると、実は建設用クレーンのマーケットよりもサイズが大きく、非常に魅力的です。TULは世界市場においては新規参入の後発組であるためニッチな製品で市場獲得を目指します。例えば、人と資材を一度に持ち上げることのできるハイキャパシティな高所作業車は、北米市場を含む世界市場では他に類を見ず、新しいコンセプトとして受け入れられるのではと期待しています。クレーンでは認知度の高い「Tadano」ブランドを活かし、欧州・米州での高所作業車の普及を目指します。

また、車両搭載型クレーンは、荷物を運ぶときに必要とされるクレーンです。建設現場における作業の順番としては、大型の建設用クレーンが活躍する工程の前、そして後に需要が発生します。そもそも当社グループの売上高で大きな比率を占める大型の建設用クレーンは、世の中の建設投資・需要や景気変動の波を受けて、製品需要のボラティリティが大きいという特性があります。これに対し車両搭載型クレーンは需要サイクルの変動幅が小さく、当社としてはこの事業を強化・拡大することで収益を平準化することができるメリットもあります。

Manitexが製造するブームトラックは、米国で市販されている大型トラックに載せるアッパーストラクチャー(旋回体)を扱っており、トラックと組み合わせた完成品を製造しているタダノグループのトラッククレーンとは競合しません。ただ、クレーンという点では共通点があり、Manitexが調達するコンポーネント類をタダノグループやその協力企業が製造するものに置き換えることで信頼性を高め、価格競争力の向上にもつなげることができます。Manitexはすでに米州市場で30%のシェアを持っていますが、より信頼性の高い製品をつくることにより、市場でのプレゼンスを高めていきたいと考えています。

また、2025年7月をめどに、IHI運搬機械株式会社より運搬システム事業を取得します。同社が得意とするのは固定式のクレーンやバルクハンドリングシステムです。固定式のクレーンは、海外の陸上・洋上風力発電向けの需要が今後期待でき、タダノのブランド力を生かして、特に米州、豪州市場の開拓に注力します。バルクハンドリングシステムは石炭火力発電所において船舶から陸上のベルトコンベアに石炭を運び出す時に使われます。脱炭素の流れを受け新

規の火力発電所の建設は見込めませんが、今後も増大する電力需要を考えると既存の石炭火力発電所は長期にわたって稼働し続けることが予想され、そのための補修需要については今後も一定程度見込めます。このほか、バイオマスなど代替エネルギーの原料や今後開発が進むと見られる採掘などにも新たな荷役搬送の需要が期待できると考えています。ドイツTDG社が持つ軽量の高張力鋼素材を加工する技術を固定式クレーンにも転用できるといったメリットもあります。

続々とグループ企業が増えていく中で現在、全てのグループ企業が共有できる購買システムを構築中です。調達した全ての品番を可視化することで、効率的で無駄のない購買につながり、コスト削減にも寄与すると期待しています。

今後もさらなる事業拡大・海外展開に向けた選択肢の一つであり、タダノグループの事業領域であるLifting Equipmentという範疇の中で積極的に検討を進めていきます。

上積みした前向き投資は、買収した企業の設備新設、更新に充当します

当初お示した中期経営計画における「資本コストと株価を意識した経営」の項目では、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を明示しました。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100~120億円振り分けるという内容でした。その中で有利子負債の280~400億円についてはROEやROICの目標に掲げたり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ことも言及しましたが、24年度は先に述べた買収に充当しました。

有利子負債の400億円分について一旦返済をした後、新たに借りました。これによって前向き投資をさらに300億円上積みし600億円とします。その用途については、買収3会社の設備新設、更新などの前向き投資に充当することを優先的に考えています。また、タダノグループのマザーファクトリーである志度工場や高松の本社棟については築年数が経過しており、従業員の皆さんが気持ちよく働ける環境整備に向けた投資にも充てたいと考えています。2026年時点において、「ROIC 8.0%、ROE 9.5%、配当性向 30%」という目標のうちROEについては、24年度に欧州事業再生に伴う工場再編関連費用を特別損失に計上したため3.6%にまで下がり

ました。特殊要因により数字が上下に振れることはありますが、26年には目標の9.5%を、またROICについても8.0%を達成できるという手応えを感じています。

ROIC経営を進めていくためには、その考え方について理解しやすい形で従業員全員に浸透させていく必要があると考えています。株主の皆さまから出資いただいたお金に加え、我々が築き上げた信用力で借り入れることのできる資金も含めた投下資本でどれだけのリターンを稼ぐことができるかが問われます。一方で、無尽蔵にお金を借りればROEは増えていくわけですが、今度は安全性という問題が出てきます。となるとエクイティに対して何%程度の借り入れであれば安全なのかを考えなければなりません。こういった考え方をより分かりやすい形で従業員全員に伝える機会を持ち、全社一丸となってROIC経営が実践できるよう努めていきます。また、欧州事業の収益化に向けた取り組みを着実に進めることでPBR1.0倍の達成を目指していきます。



さらなる成長の実現に向け、社員のエンゲージメント、モチベーション向上に注力します

タダノグループが持続的に発展を遂げていくために人財基盤の強化は欠かせません。これまでは本社のある高松をベースに採用活動を進めてきましたが、それにこだわらない採用を進めていく必要があります。両国にあった東京事務所を神田に移したことによって応募者が増えました。また、開発部門についても従来は高松を拠点に置いていましたが、これを東京にも広げ、バックアップオフィスとして設けたインド、今後新たに拠点を設けるフィリピンにも新しい人財を求めていきます。

入社していただいた皆さんに、ずっとこの会社で働きたいと思っていただける環境をさらに整備していきます。その中で「リーダーシップを見つけない」「プロフェッショナル人財になりたい」という声に応え、教育制度の充実も図っていきます。そしてなによりタダノグループが今後もしっかり成長していくという将来像を明示することが大事だと考えています。

タダノグループは昨年発表した中期経営計画(24-26)に沿って、成長に向けた歩みを着実に進めているところです。中期経営計画(24-26)を完遂し、さらにその先の成長を実現していく上で、最も重要なことは、社員のエンゲージメントとモチベーションを高めることだと考えています。人的資本への投資をさらに進めていくとともに、本部ごとにエンゲージメントの度合いを調べ、きめ細かくフォローをしていきたいと考えています。

今後のタダノグループの成長にぜひ期待をしてください。

※本メッセージは3月時点での取材に基づいています。