

Top Message

グローバルに最適調達・ 最適生産を進め、 総合力・シナジーを 発揮したい

代表取締役社長・CEO

氏家 俊明



2年間で3つのM&Aを完了

中期経営計画(24-26)の成長戦略の1つ「新たな領域への挑戦」については、3つのM&A、すなわちタダノユーティリティ(以下TUL、旧・長野工業)、Manitexグループ、タダノインフラソリューションズ(以下TIS、IHI運搬機械の運搬システム事業)、について中計2年目で買収完了できたことは、想定以上の成果でした。特にTISに関しては、日本の海洋資源開発に将来貢献するであろう洋上のクレーンや運搬機械の可能性に着目して買収したのですが、買収完了後に政権が掲げた成長戦略において「造船」が17の戦略分野の一つに位置づけられたことによって、我々が製造し造船現場で活躍するジ

ブクレーンの需要に、思わぬ追い風が吹いています。3つを連続でM&Aできたこともあって、連結売上高は中計で掲げた目標値(3,300億円)をはるかに上回ることができました。その一方、買収関連の調査など関連費用についても続けて計上することになり、収益圧迫の要因になりました。また、いわゆるトランプ関税によって一時的に2025年の北米向け出荷を見合わせたこと、さらには中小受託取引適正化法の施行によって一時的に大きな資金需要が発生したこともネガティブ要因でした。この結果、2025年度決算については、売上高は349,477百万円(前年比119.9%)と過去最高

を更新しましたが、営業利益は18,552百万円(前年比78.0%)で増収減益となりました。なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、欧州再編に伴う固定資産売却益などによって18,298百万円(前年比275.5%)となりました。

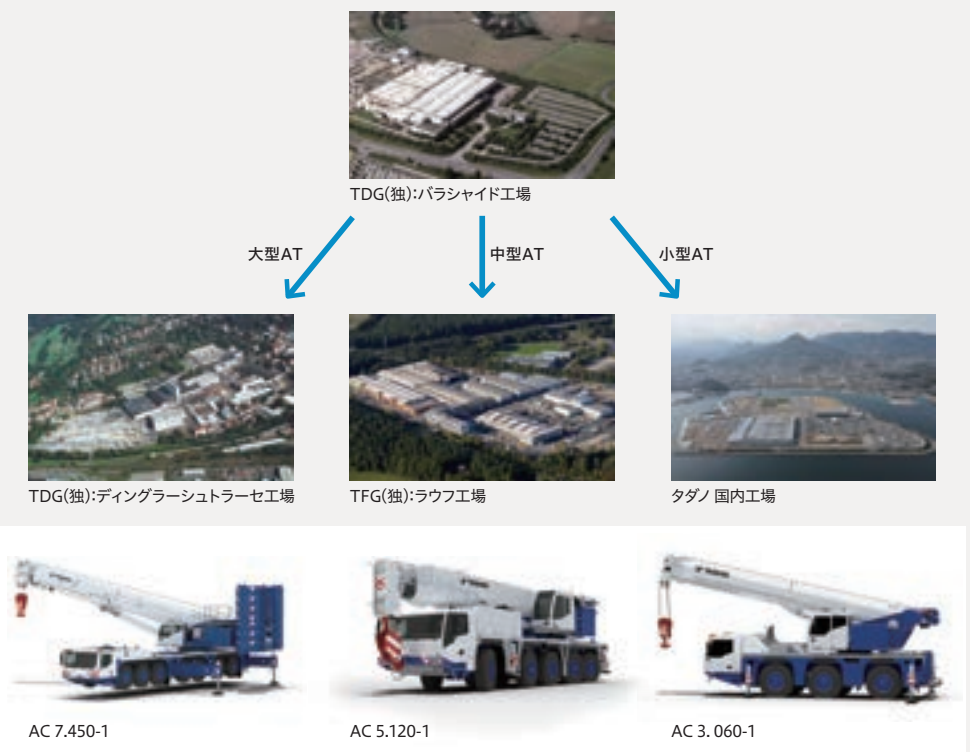
製品別で見ると「建設用クレーン」に関しては、国内需要は堅調です。ただ人口減少を背景に市場は縮小傾向にあり、台数の減少分をクレーンの大型化で補って、売上を保っているという状況です。海外に目を転じると、主戦場である北米は一時的に関税の影響を受けたものの、今後の成長に引き続き手応えを感じています。欧州はロシア・ウクライナ紛争が終息すれば回復すると見ていますが、当面大きな変化はないでしょう。また、2021年には5万台近くあった中国国内のクレーン販売台数が現在1万1,000台程度に落ち込んでいることから、中国メーカーが国外に活路を見出す動きを強めており、アジア、中近東を中心とした新興市場では当社製品は苦戦を強いられています。

「車両搭載型クレーン・高所作業車」の海外販売強化

「車両搭載型クレーン」と「高所作業車」については、日本で自走式の高所作業車を製造するTULと、北米とイタリアで車両搭載型クレーンならびに高所作業車を製造するManitexグループを買収したことにより、大きく上積みすることができました。

日本国内では「建設用クレーン」「車両搭載型クレーン」「高所作業車」「部品その他」の売上比率が5:2:2:1の割合となっています。グループ売上の6割以上を占める海外売上においては、以前は大型の建設用クレーンが大半を占めていましたが、今回のM&Aによって、車両搭載型クレーンと高所作業車の海外販売が伸び、今後は「建設用クレーン」と「車両搭載型クレーン・高所作業車」の比率を1:1に近づけていきたいと考えています。そのためには、特に欧州で生産している高所作業車と日本で生産している高所作業車を、域外の新たな市場に展開・拡販することによって、単なる足し算ではない、グループとしてのポートフォリオに拡がりが出てくると考えています。

2026年度の業績予想については、新たにラインアップへ加わった製品群の成長に加え、欧州事業の再建も手伝って、売上高が400,000百万円(前年比114.5%)に達し、営業利益も25,000百万円(前年比134.7%)を見込んでいます。ただし、親会社株主に帰属する当期純利益は、2025年度に計上した固定資産売却益がなくなるため、14,000百万円(前年比76.5%)と減少する見込みです。



欧州事業を「確実な再生」へと導くために

2025年6月、ドイツにあるTadano Demag GmbH(以下TDG)のバラシャイド工場を閉鎖・売却し、そこで生産していた大型オールテレーンクレーン(以下AT)をTDGのディングラーシュトラーク工場、中型のATについてはTadano Faun GmbH(以下TFG)のラウフ工場、そして小型のATについてはタダノの香川県内の工場へ移管、集約することを決断しました。

このうちラウフ工場への移管作業については想定していた以上に時間を要しました。同じドイツの会社同士でし、移管作業も円滑に進むと考えていたのですが、2つの工場はお互い長い歴史の中で培われたものを有しており、図面から製造への落とし込み方にも大きな違いがありました。日本生産においても同様の問題が発生したのですが、百戦錬磨の日本の設計・開発・生産部隊がそれを解釈し、円滑に「翻訳」する方法を見つけることができました。引き続き日本からドイツにスタッフが定期的に外向いて指導・協議しています。

併せて、2025年10月には、取締役の八代を欧州事業本部長、合田を副本部長としてドイツに派遣し、八代には経営全般を、合田には技術面全般を見直してもらっています。取締役4名のうち2名をドイツに派遣することで不転の覚悟を示し、欧州事業を確実に再生

グローバルの全体最適を見据え国内工場再編に着手

タダノが生産拠点を置く香川県下の工場はほとんどが瀬戸内海に面しており、立地に恵まれています。輸出をする場合、工場に隣接した岸壁で製品をバージ船に積み、高松港でフェリーに積み替え、さらに神戸港で大型船に積み替えて目的地へと運びます。バージ船はいかだのようなものですが、穏やかな瀬戸内海に面しているからこそ天候に左右されず安定的に輸送することができます。ドイツでは大陸外に輸出する場合、ドイツかオランダの港まで800kmを陸路で運ぶ必要があり、非常に輸送コストがかかります。そこで、仕向地を

に導いていきます。生産に制約が発生した昨年度と打って変わって2026年度については生産状況が相当改善できると見込んでおり、2026年度は営業キャッシュフローをまず黒字化し、2027年度には営業利益を黒字化する目標を掲げています。

また、今後欧州で少量多品種の製品の生産体制を確保していくためには、購買先企業との長期かつ安定的な関係を構築していくことが欠かせません。そこでタダノが地元香川県の協力企業と連携して組織化している「タダノ協米会」のようなドイツ流のサプライヤーとのコミュニケーション組織をスタートしたところでは、2026年度の欧州向け売上高は前年度比148.3%の大幅増を見込んでいます。ドイツ2工場での生産体制が整うことに加え、欧州での販売により注力していくことでこの数字を実現させます。また、欧州で生産されているATは米国も重要なマーケットですが、2025年初頭に1ユーロ=1.05~1.10ドルであった対ドルユーロ相場が足もとでは1.20ドル程度まで上昇しており輸出競争力が低下しています。そうした背景もあって、これまでの北米偏重の見直しを進め、欧州市場の開拓を積極的に進めようとしています。

考慮に入れながら、製品、部品を世界のどの工場で生産するのが最適なのかを考え、生産ラインの再編を進めようとしています。

まず、ドイツから小型のAT生産を移管する丸亀工場(香川県丸亀市)については、計画どおり着々と進んでいます。また、TISの国内製造拠点である呉工場(広島県呉市)は直接海に面していないため、同社が製造するクレーンの中でも大型のものは輸送に制約が出てくることから、一部の生産を香川県内にシフトすることを考えています。今後、高松工場、香西工場、志度工場の生産ラインをどのように整理するか2026年中に結論を出し、再編を前に進めていきたいと考えています。併せて2交代勤務制を導入検討するなど、生産能力・効率の向上にも取り組んでいきます。

新製品の設計・技術開発を加速させるべく、2025年、フィリピンに「タダノ・テクノロジー・フィリピン」を設立しました。タダノの開発スタッフは従来、香川県内に集中していましたが、現在は東京、海外へと採用の門戸を広げつつあります。実はインドの「タダノ・クレーンズ・インド」でも現地エンジニアを継続雇用してグループの設計・開発業務を一部委託していますが、フィリピンの新会社については、日本により距離が近い優位性を生かし、日本で作る製品の設計・開発業務の委託を増やしていくとともに、人財については現地の理工系大学とのパイプを構築し、エンジニア人財を継続的に採用します。トラック架装型の高所作業車・クレーンは、地域ごとに仕様が異なるトラックに合わせた架装設計が必要であるため、フィリピンには東南アジア地域の架装設計の情報を集約し、その開発業務も委託することで、海外売上増にもつなげていきたいと考えています。

複数のメリットに着目しつつ、脱炭素化を加速

中期経営計画では「脱炭素化を加速」を基本戦略の一つとして掲げましたが、脱炭素の潮流は、米国における政治的論争に翻弄されて逆風が吹き、欧州でも足踏みしている印象があります。タダノグループの考え方としては、まず一定サイズ以上の大型クレーンについては、そもそもバッテリーを搭載することによって重量が増して一般公道を走れなくなってしまうため、当面は内燃機関を使うしかないと考えています。ただ、電動化の取り組みは脱炭素に資する以外に、例えば騒音が抑えられることによる静粛性、クレーンの慣性を制御でき

「タダノグループで良かった」と言える成長に導きたい

M&Aを一気に進めたこともあり、当面は新たにタダノグループに加わった仲間の皆さんに「タダノグループに入って良かった」と感じていただけるように動くことが経営者としての責務だと感じています。そのためには、M&Aによってもたらされる事業の成長が単なる足し算ではなく、Lifting Equipment分野の世界ナンバーワンを目指して共に成長していくというプロセス、さらにはそこで働く社員の皆さんが従来なら挑めなかったチャレンジを1つずつ実現していくことで、高揚感を味わいながらグループ内で高め合っていくことが大切だと考えています。「鉄は熱いうちに打て」の格言どおり、スピード感をもって成果を出していきたいと考えています。

日本国内においては、本社と生産拠点の大半が位置する香川県に軸足を置き成長を目指す以上、地元で良い人財を確保していくことがますます求められます。もし機会があればぜひトライしたいと考えていることの1つに、香川県内の高校生との対話があります。タダノグループの認知度を高め、地方で働くことの良さを直接伝えられたらと思う

ROICを全社員に浸透させるための専門部署を設置

中計で示した最終目標「ROIC8.0%、ROE9.5%、配当性向30%目安」のうち、ROIC・ROEについては現状達成が難しい状況です。以前から申し上げていますが、ROIC・ROEを向上させていくためには、まず社員一人ひとりがその考え方を理解し、資本コストを上回るリターンを見極めた上でお金を使っていくことの重要性を分かりやすく伝え、所属している部門では何ができるのか?まで落とし込んでいくことが大切だと考えています。全社員に理解を促し目標を持たせるための専門部署を2026年4月に新設しました。

Lifting Equipmentのさらなる進化へ

タダノグループはこれからもLifting Equipmentという事業領域でさらに強みを磨き上げていきます。今後の方向性については、巨大構造物や高層ビルなどを建築する際に「機械」と「人」で担っている部分の「人」の部分、しかも土台、人と言えば「足腰」に当たる部分をタダノグループの製品群でさらに代替していくことになるでしょう。

る操作性などの利点があります。また、遠隔操作も容易になれば、省力化・省人化にもつながります。今年1月に発売した最大つり上げ荷重70tのラフテレーンクレーン最新モデルには、外部電源と油圧ポンプのみでクレーン作業を可能にする「バッテリー式e-PACK」を搭載可能にしました。e-PACKを使えば電気で動き、使わない場合にはディーゼルエンジンでも動く仕様になっています。「脱炭素」以外の観点からも電動化については継続的に取り組みを進め、社会状況の変化に対応できる準備を今後も進めていきます。

ています。県内の優秀な高校生の多くは、大学進学で県外に出てしまうからです。就職活動の際に、あるいはいちど県外企業でキャリアをスタートした後でも、ふと「地元に戻って仕事をしたいな」と考えた時に「タダノなら」と思い出してもらえる存在でありたいと考えています。



また、キャッシュアロケーションについては中期経営計画当初に1,400億円と説明していましたが、M&Aによるキャッシュの増加分300億円、さらに前期にトランプ関税への備えとして新たに300億円の融資を受けたことで計2,000億円に増えています。キャッシュを持ちすぎではないかというご指摘も受けており、そこに関しては、コミットメントラインなどの選択肢も考えながら検討を進めていきます。配当につきましては、2025年度は特別利益が上積みされた分を還元しましたが、今後についても配当性向30%を堅持します。

具体的には、現在の製品群に遠隔操作、自動化の機能を加えることによって、建造作業をより安全にかつ高機能にしてい役割をさらに進化させていきます。今後もタダノグループは未来を見据え、さらなる成長へと布石を打っていきます。ご期待ください。