

決算説明会

2021年5月
株式会社タダノ

Tadano Ltd.

Change

➤ 過去最大の赤字

➤ 懸案事項

① コロナによる環境激変

→ 需要の急減

(市場マインド回復の兆し、21年度下期本格回復)

(新たなビジネスチャンス)

② 欧州事業の立て直し

→ 事業再生手続き完了 (20年度特損28億円、21年度特利100億円)

③ 米国排ガス規制問題

→ 協議に進展 (20年度 42億円引当計上)

⇒ 将来に向け、道筋

コロナ禍影響と今後の見通し

【建設用クレーン地域別需要（対前年同期比）】

地 域	2020年				2021年
	1月-3月	4月-6月	7月-9月	10月-12月	1月-3月
日 本	-7%	-24%	-39%	+13%	-24%
中 東	-12%	-28%	-42%	-4%	-14%
北 米	-16%	-47%	-47%	-46%	-25%
欧 州	-9%	-23%	-7%	-24%	-15%
中南米	-15%	-34%	-44%	-12%	+24%
アジア	-1%	-26%	-43%	-21%	-15%
その他	-16%	+5%	-22%	-1%	+47%

第1四半期
 第2四半期
 第3四半期
 第4四半期

※上の表に中国およびクローラクレーンは含んでおりません

今後の見通し(地域別)

【地域別の足許の状況】

地 域	足許の状況
日 本	大型工事を中心に稼働は順調だが、一部コロナ影響による工事の延期なども発生。全体として商談は増加傾向。
米 国	バイデン政権による1.9兆ドルの経済対策や原油価格回復を背景にしたクレーン稼働上昇もあり、市場マインド回復の兆し。
欧 州	EUによる1.8兆ユーロの景気刺激策などで市場マインドは回復の兆し。域内のコロナ感染状況は国により乖離が大きく回復はまだら模様。
アジア	インフラプロジェクトに絡む需要増が期待されたインドネシア及びフィリピンにおいて、未だ感染拡大に歯止め掛からず、本格回復への兆しは見えない。
中 東	各国でのワクチン接種開始、原油価格の回復による資源関係大型プロジェクトの発表等から、需要回復を期待。
その他	豪州：経済対策プロジェクト及び天然資源価格上昇により稼働堅調。

欧州事業の立て直し

6

欧州事業立て直し

- **Demag事業買収の背景・目的**
 - ・風力等のクリーンエネルギー需要の高まり
 - ・建設工事の大型化
 - LE No.1に向けたラインナップ拡充(CC,大型AT)

- **欧州事業(TDG/TFG)事業再生手続き申請**
 - ・コロナ禍影響による黒字化時期遅れの前倒し
 - ・両社の強みを活かすための抜本的再編(体質改善)
 - 長期成長(企業価値向上)に向け、法的手続きを活用した再建を決断

- **事業再生計画実行**
 - ・製品ラインナップ更新、生産垂直統合、組織・人員の見直し等
 - ・PL面 : 固定費(人件費)圧縮と調達コストの削減
 - ・BS面 : 年金債務の免除等によるバランスシートの改善
 - 早期黒字化に目途

7

中期経営計画(21-23)概要

8

中計見直しの背景とポイント

- ◆ 中計(20-22)を、20年度のコロナ禍による外部環境の激変を踏まえ見直し。中計(21-23)に。
外部環境激変をチャンスにして、変革。新たなステージへ。
- ◆ 見直しのポイント
 1. 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込み
 2. ESG・SDGs推進
 3. DX・GX推進をテコに事業領域のシフトを目指す(LE→LSへ)
 4. ONE TADANOの推進とガバナンス強化・マネジメント多様化

※AT:オールテレーンクレーン、CC:クローラクレーン、LE:Lifting Equipment、LS:Lifting Solution

1. 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込み 【欧州事業再生計画骨子】

- ① 製品ラインナップの更新・合理化および共同開発
- ② TDG/TFGの強みを活かした生産体制の垂直統合・調達コスト削減
- ③ 組織・オペレーションの適正化
- ④ 資産有効活用やバランスシートの圧縮



港湾で風車の部材積込を行うクローラークレーン



洋上で風車のブレード据付を行うクローラークレーン

※AT: オールテレーンクレーン、CC: クローラークレーン

2. ESG・SDGs推進

- ・中長期環境目標設定と取組み推進
- ・気候変動関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同

「2050年カーボンネットゼロ」を目指します。
その実現に向け、次の目標に取り組むことを宣言します。

【タダノグループ長期環境目標2030】

＜CO2削減＞ 2019年度比

- ① 事業活動におけるCO2排出量 **25%削減**
- ② 製品におけるCO2排出量 **35%削減**

＜産業廃棄物削減＞ 2019年度比

事業活動における産業廃棄物排出量 **50%削減**



TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

※TCFDとは

Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。
G20の要請にもとづき金融安定理事会(FSB)によって設立。
気候変動に関するリスク・機会に関する情報開示のフレームワークを提示・推奨。

3. 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
- ・電動化など環境に配慮した製品・サービスの展開
- ・欧州技術研究所設立



建設機械展示会における技術展示



2020年に増築を完了した技術研究所(香川県高松市)

※LE: Lifting Equipment、LS: Lifting Solution

4. ONE TADANOの推進とガバナンス強化・マネジメント多様化

◆ブランドの統一(真のグローバルブランドに)

- ・Demag、Mantisブランドを「TADANO」ブランドに



◆グローバルONE TADANO推進

- ・決算期の統一によるグループ経営の同期化
- ・会議体見直し、グローバル横断の社内プロジェクト発足 等

◆取締役会強化

- ・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)と多様性
- ・女性取締役、女性監査役の就任

(6月25日株主総会決議にて就任予定)

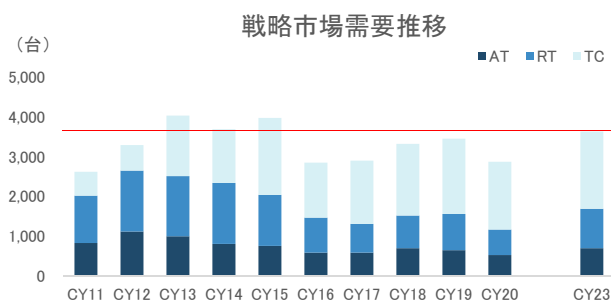
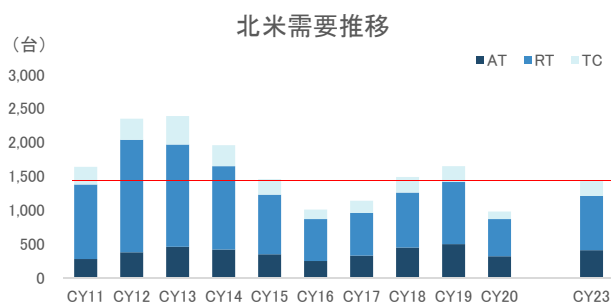
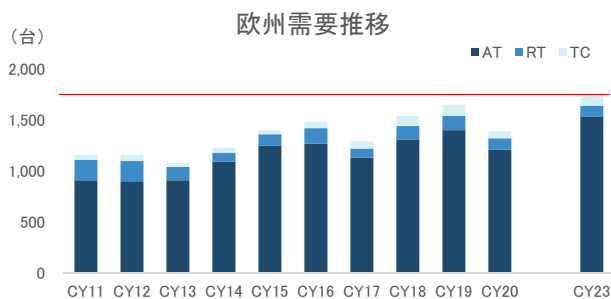
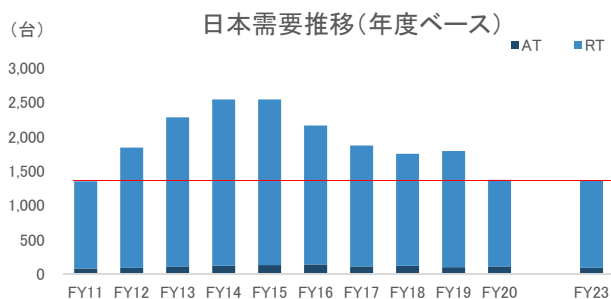
	20年度	23年度目標
売上高	1,860億円	2,750億円
営業利益	-42億円	275億円
営業利益率	-2.3%	10.0%
海外売上高比率	49.9%	66.9%
ROIC	-2.1%	8.0%以上

為替前提: USD105円・EUR125円

ROIC: 税引き後営業利益/投下資本
 ※投下資本=純資産+有利子負債 (前年度末および当年度末を平均して算出)

需要

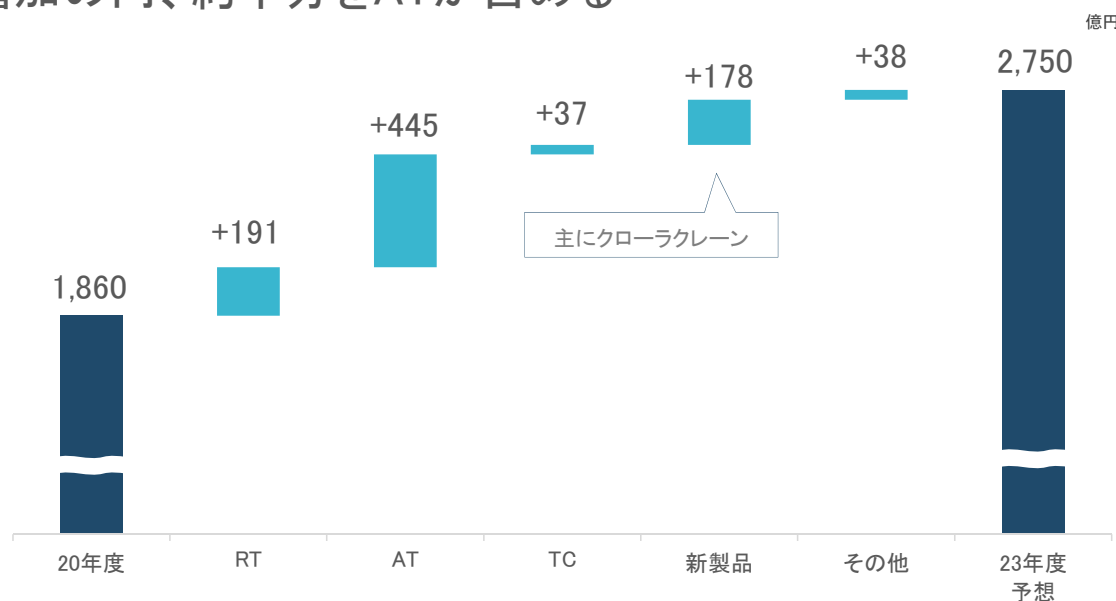
- ✓ 日本: 20年度並みに推移
- ✓ 欧州: 21年度から緩やかに回復、さらにクリーンエネルギー需要の増加
- ✓ 北米: コロナ禍の収束、新政権の経済対策により20年度をボトムに増加



※AT: オールテレーンクレーン、RT: ラフテレーンクレーン、TC: トラッククレーン

売上増減要因予想

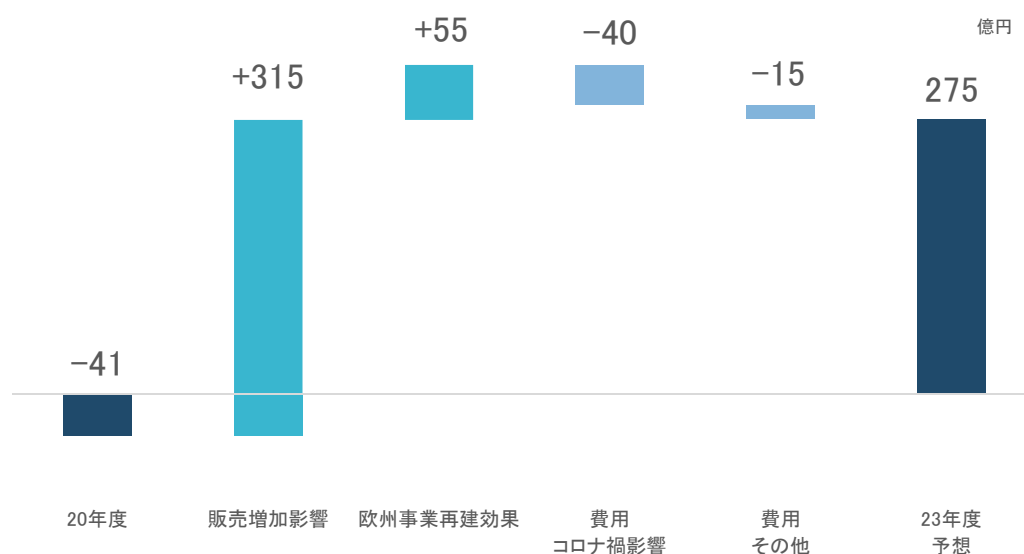
- ✓ 需要回復に加え、新機種・新製品投入により売上高は約1.5倍に
- ✓ 増加の内、約半分をATが占める



※RT:ラフテレーンクレーン、AT:オールテレーンクレーン、TC:トラッククレーン
 ※新製品にはドイツ製造子会社TDG製のクローラクレーン、インド製造子会社TEI製トラッククレーンを含む

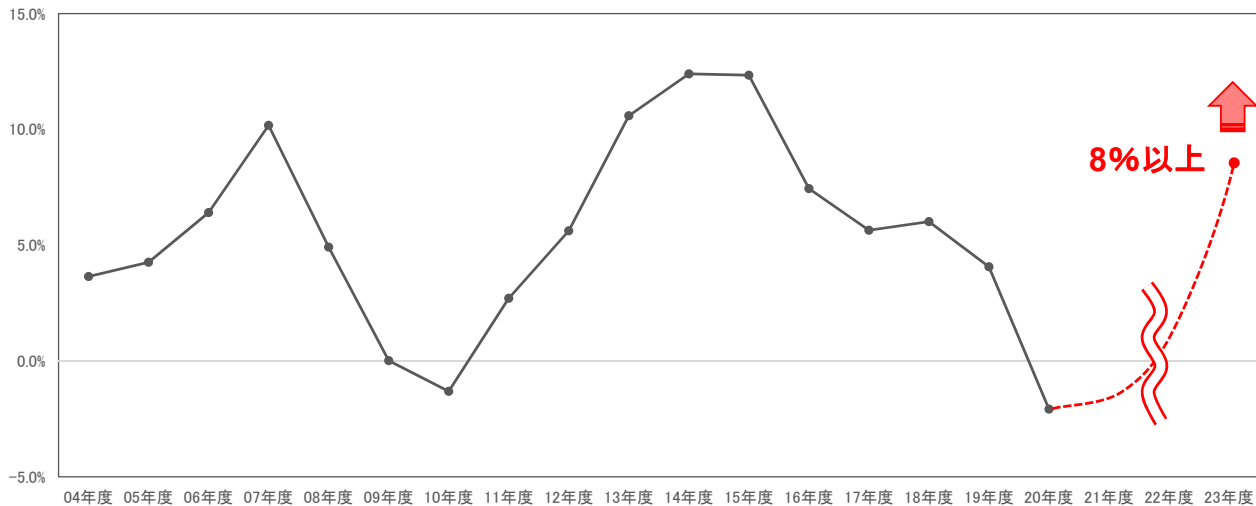
営業利益増減要因

- ✓ 販売増加及び欧州事業再建により大きく増加、営業利益率は10%
- ✓ 欧州事業は黒字化に目途



- ✓ 欧州事業の立て直し、新機種・新製品上市による収益力向上
- ✓ たな卸資産の圧縮、余剰資産の整理、有利子負債の圧縮を図る

ROIC



ROIC: 税引き後営業利益/投下資本
 ※投下資本=純資産+有利子負債 (前年度末および当年度末を平均して算出)

市場ポジションアップ

◆新機種投入によるシェアアップ

AT: TDG/TFG共同開発機を今後4年間で15機種市場投入

RT: 米国向けGR-1300XLの市場投入

TC: 米国向けTCの市場投入

◆需要構造の変化への対応

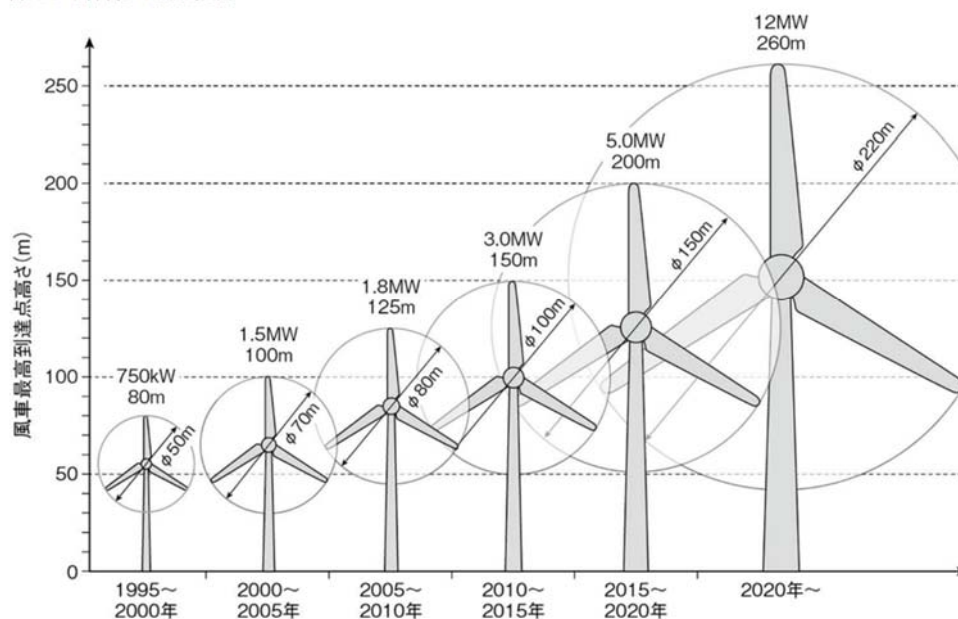
⇒ 風力などクリーンエネルギー需要増の取り込み

⇒ インド製TCの市場投入(中国勢対抗)



風車高さの変遷

図1-2-2 風車高さの歴史の変遷

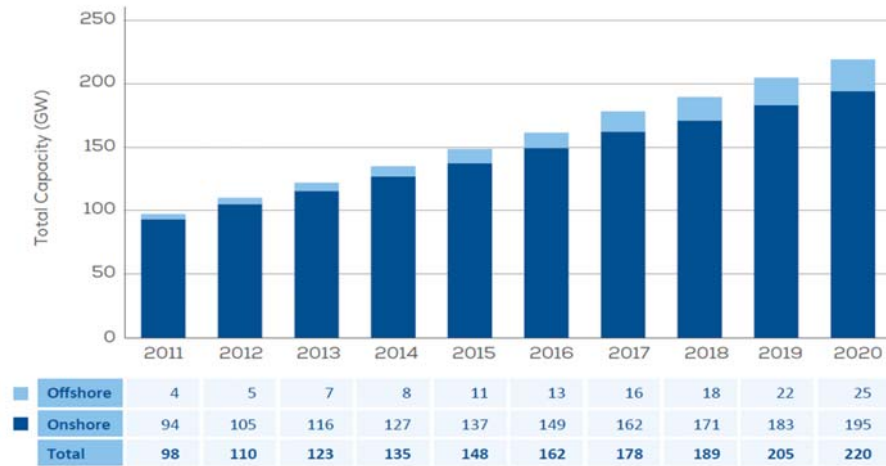


世界の再生可能エネルギーと電力システム 風力発電編より

欧州 風力発電導入量の推移

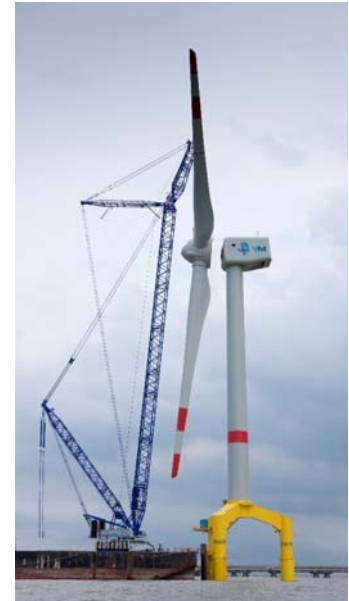
- ・欧州の風力発電導入量(累計)は2020年現在 220,000MW
- ・うち、洋上風力は 25,000MW、全体の11%

FIGURE 4
Total wind installations in Europe



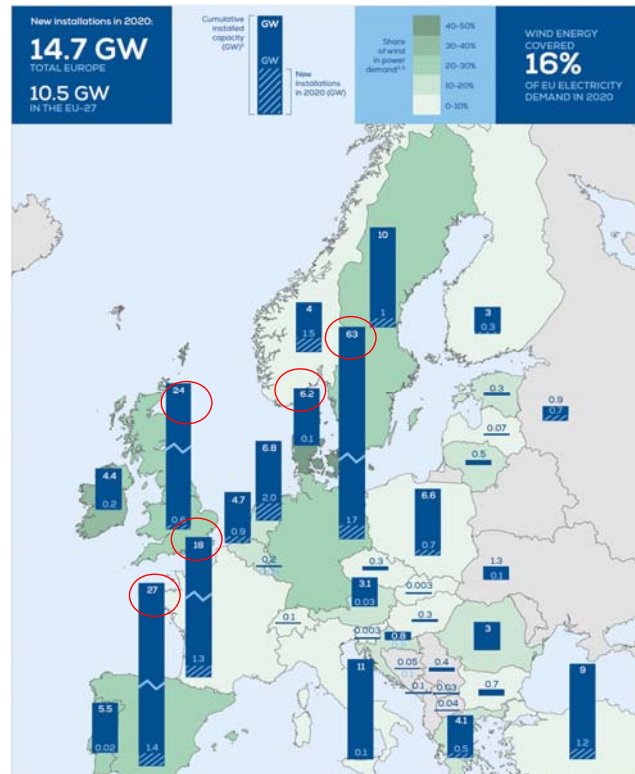
Source: WindEurope

Source: Wind energy in Europe (2020 Statistics and the outlook for 2021-2025)



欧州 国別の風力発電導入量

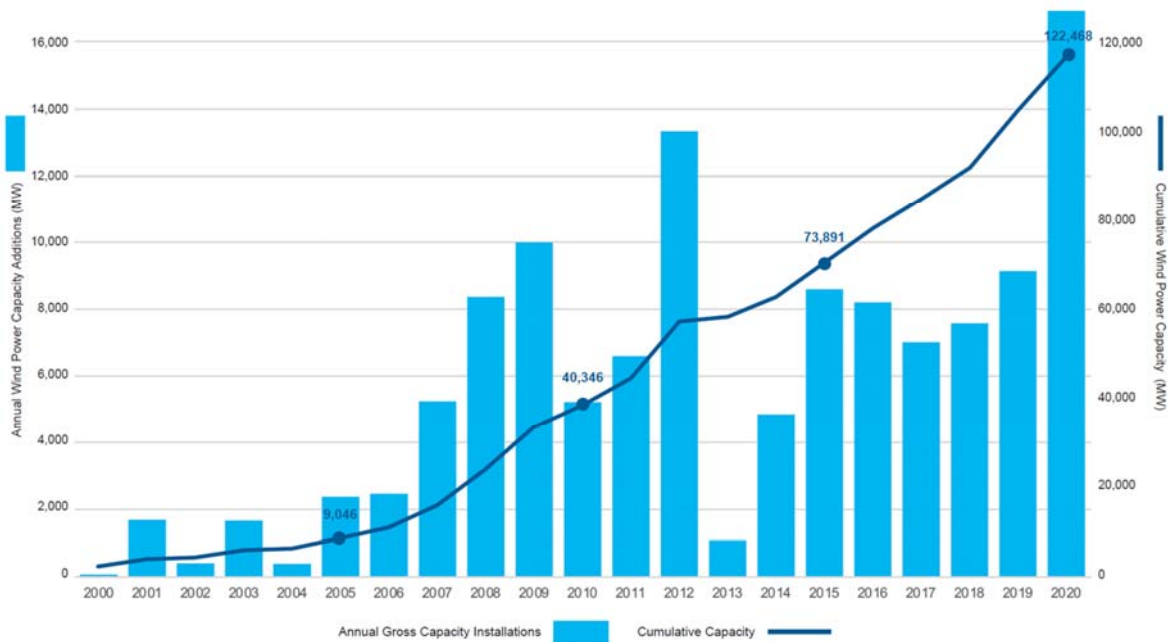
- 国別の風力発電導入量(累計)
- ドイツ (63,000MW)
 - スペイン (27,000MW)
 - イギリス (24,000MW)
 - フランス (18,000MW)



Source: Wind energy in Europe (2020 Statistics and the outlook for 2021-2025)

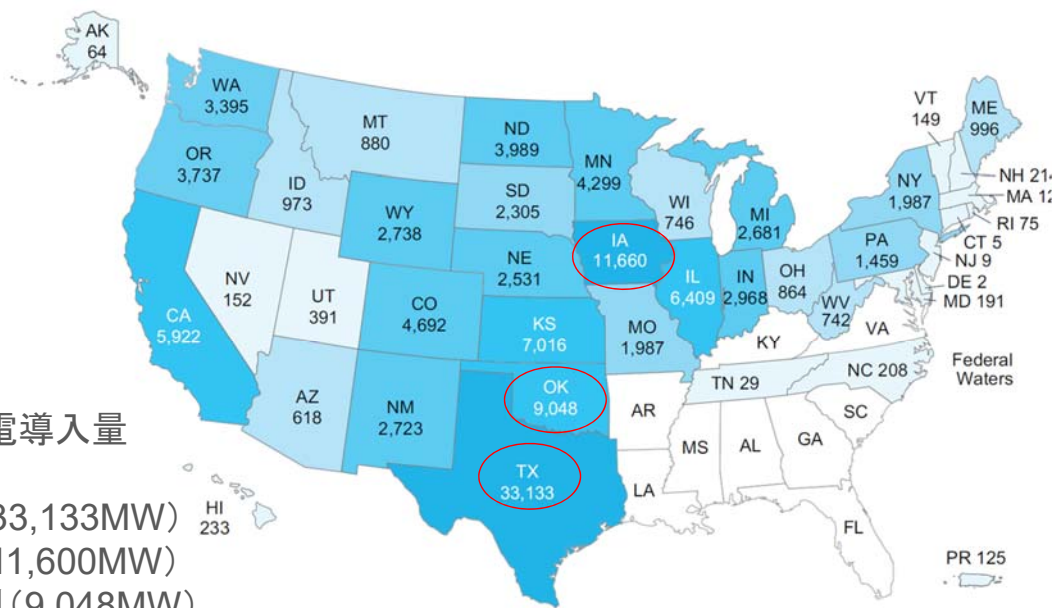
米国 風力発電導入量の推移

- ・米国の風力発電は、2020年に16,913MWの発電を開始し、過去最高を記録
- ・41の州と2つの米領で60,000基以上の風力が稼働し、累計122,468MWを発電



Source: American Clean Power | ACP Market Report Fourth Quarter 2020

米国 州別の風力発電導入量



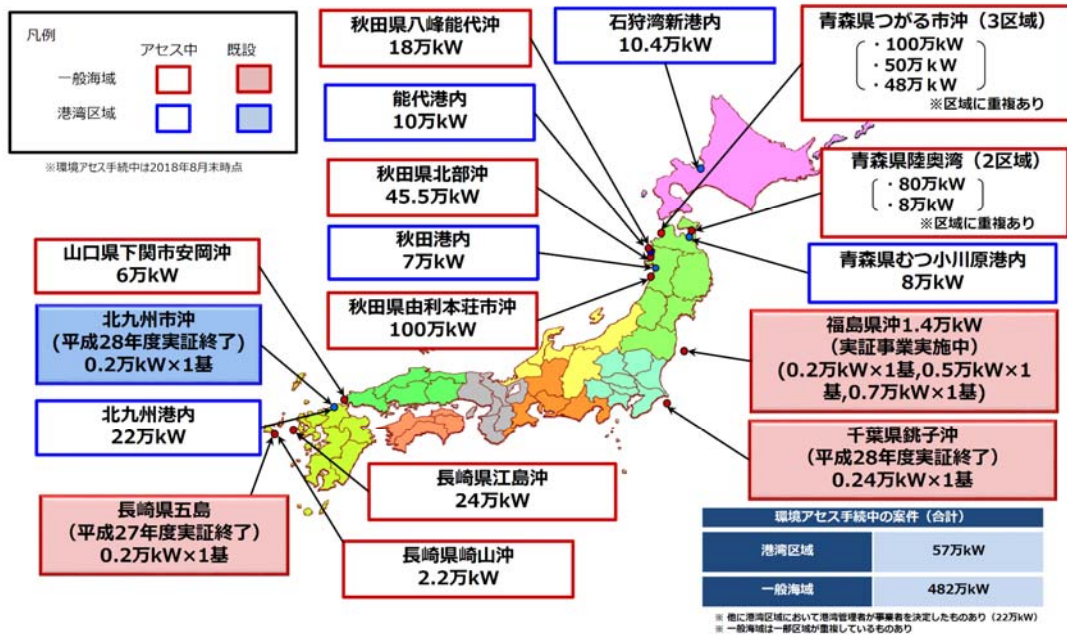
州別の風力発電導入量
(累計)

- テキサス州 (33,133MW)
- アイオワ州 (11,600MW)
- オクラホマ州 (9,048MW)

1 to 500MW >500MW to 1,000MW >1,000MW to 2,500MW >2,500MW to 5,000MW >5,000MW to 10,000MW >10,000MW

Source: American Clean Power | ACP Market Report Fourth Quarter 2020

- ・経済効果は約15兆円（風車、ケーブル他）
- ・建設市場への効果だけでも5兆円規模
- ・ゼネコン各社は東京五輪後の新たな建設特需として洋上風力に期待



経済産業省ホームページより

洋上風力 大規模港湾とクレーンの必要性



世界に、そして未来に誇れる企業を目指して

Pursuing Further Excellence
for the World and the Future.

Appendix I

2020年度 通期決算の概要

- ✓ Demag事業連結も売上は約18%減、販売機種構成の変化等により、利益は大幅減少。10年度以来10年ぶりの営業損失。

(単位：百万円)

	19年度		20年度		増減率
	金額	比率	金額	比率	
売上高	227,949	100%	186,040	100%	-18.4%
営業利益	13,949	6.1%	-4,196	-2.3%	-
経常利益	13,791	6.1%	-4,683	-2.5%	-
親会社株主当期純利益	6,433	2.8%	-12,987	-7.0%	-
設備投資額		12,902		5,666	
減価償却費		4,527		5,695	
※設備投資にはリース資産分を含んでおります。					
USD		109.05円		106.82円	
EUR		122.07円		121.81円	

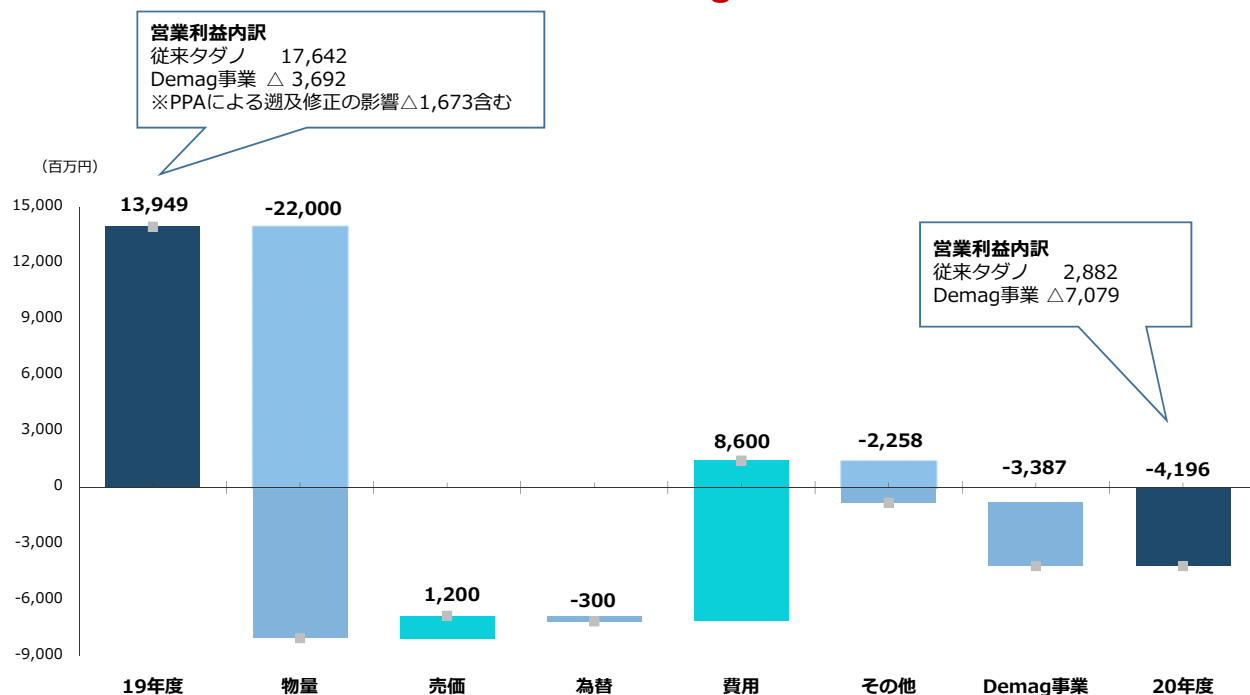
損益計算書

- ✓ 原価率は販売機種構成の変化等により悪化
- ✓ 販管費は経費削減に努めた結果減少
- ✓ 排ガス規制関連損失引当金繰入、欧州事業再生関連費用等を特別損失に計上

(単位：百万円)

	19年度		20年度		比較増減
	金額	比率	金額	比率	
売上高	227,949	100%	186,040	100%	-41,909
売上原価	172,007	75.5%	150,944	81.1%	-21,062
割賦販売利益	-69	-0.0%	55	0.0%	124
売上総利益	55,872	24.5%	35,150	18.9%	-20,722
販管費	41,923	18.4%	39,347	21.1%	-2,575
営業利益	13,949	6.1%	-4,196	-2.3%	-18,146
営業外損益	-158	-0.1%	-486	-0.3%	-328
経常利益	13,791	6.1%	-4,683	-2.5%	-18,474
特別損益	-1,753	-0.8%	-7,674	-4.1%	-5,921
税引前当期純利益	12,038	5.3%	-12,358	-6.6%	-24,396
法人税等	5,683	2.5%	599	0.3%	-5,084
非支配株主当期純利益	-78	-0.0%	29	0.0%	108
親会社株主当期純利益	6,433	2.8%	-12,987	-7.0%	-19,420

✓ 費用は削減するも、物量の減少、Demag事業連結により181億円減少



貸借対照表

✓ 売上債権、たな卸資産はともに減少
 ✓ コロナ禍長期化への備え(手許資金と有利子負債が増加)

(単位：百万円)

	19年度末	20年度末	比較 増減		19年度末	20年度末	比較 増減
手許資金	57,075	103,110	46,034	仕入債務	40,745	32,043	-8,702
売上債権	63,267	48,774	-14,492	有利子負債	63,035	94,586	31,551
たな卸資産	97,434	82,010	-15,424	その他	49,320	51,885	2,564
その他	9,415	5,254	-4,160	負債計	153,102	178,515	25,413
流動資産計	227,192	239,149	11,956	純資産計	158,158	145,404	-12,754
有形固定資産	68,433	68,046	-386	負債・純資産計	311,260	323,920	12,659
無形固定資産	1,675	1,692	17				
投資その他の資産	13,958	15,031	1,072				
固定資産計	84,067	84,770	703				
資産合計	311,260	323,920	12,659				

	19年度	20年度
売上債権回転期間	88.1日	95.7日
たな卸資産回転期間	135.6日	160.9日
自己資本比率	50.5%	44.5%
ネットD/Eレシオ	0.04倍	-0.06倍
ROA(営業利益ベース)	4.9%	-1.3%
ROE	4.1%	-8.6%

✓ 売上債権とたな卸資産の圧縮に取り組んだ結果、営業CFは増加

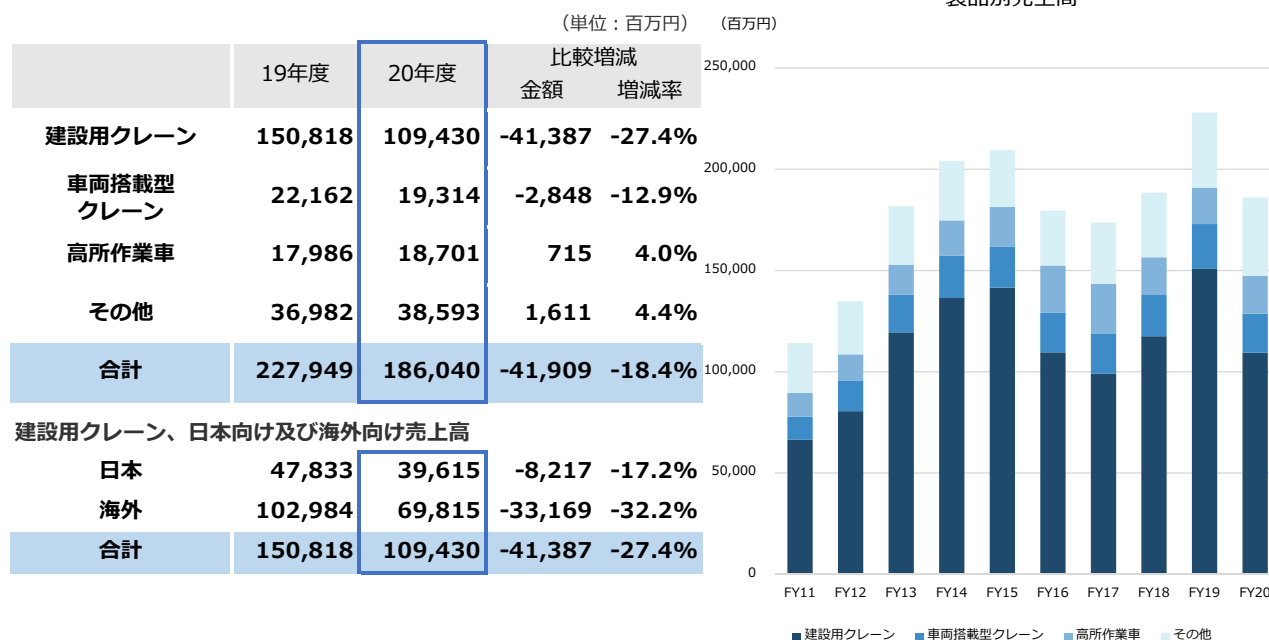
(単位：百万円)

		19年度	20年度	比較 増減
営業CF	税引き前利益	12,038	-12,358	-24,396
	減価償却費	4,527	5,695	1,167
	売上債権増減	-5,196	14,317	19,514
	たな卸資産増減	-4,026	15,539	19,565
	仕入債務増減	-6,762	-7,980	-1,218
	その他	-3,561	5,235	8,797
	合計	-2,982	20,448	23,430
投資CF	合計	-31,543	-3,731	27,811
財務CF	合計	25,954	29,039	3,084
現金及び現金同等物の増減額		-8,755	45,997	54,753

製品別売上高

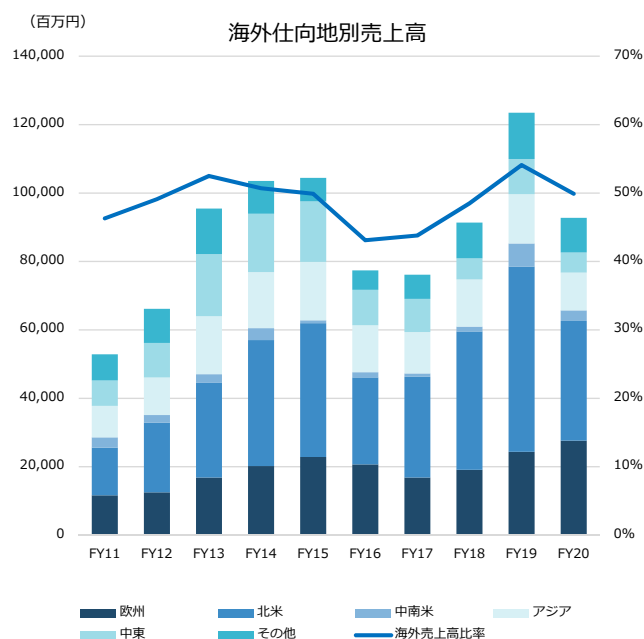
✓ 建設用クレーンと車両搭載型クレーンは減少、高所作業車は増加

製品別売上高



✓ Demag事業連結により欧州は増加、それ以外全ての地域で売上は減少

	19年度	20年度	(単位：百万円)	
			比較増減 金額	増減率
欧州	24,363	27,631	3,267	13.4%
北米	54,163	35,001	-19,162	-35.4%
中南米	6,735	3,092	-3,643	-54.1%
アジア	14,401	11,013	-3,387	-23.5%
中東	10,312	5,898	-4,414	-42.8%
その他	13,444	10,126	-3,318	-24.7%
小計（海外計）	123,421	92,763	-30,658	-24.8%
日本	104,527	93,277	-11,250	-10.8%
合計	227,949	186,040	-41,909	-18.4%
海外売上高比率	54.1%	49.9%		



※上のグラフには日本を含んでおりません。
 ※その他は、オセアニア、アフリカ、CISを含んでおります。

Appendix II

2021年度 通期業績予想の概要

(単位：百万円)

	20年度		21年度		増減率
	金額	比率	金額	比率	
売上高	186,040	100%	215,000	100%	15.6%
営業利益	-4,196	-2.3%	4,200	2.0%	-
経常利益	-4,683	-2.5%	3,400	1.6%	-
親会社株主当期純利益	-12,987	-7.0%	10,500	4.9%	-

※欧州事業再生関連収益として、債務免除益等約100億円を特別利益に見込んでおります。

設備投資額	5,666	6,500
減価償却費	5,695	5,900

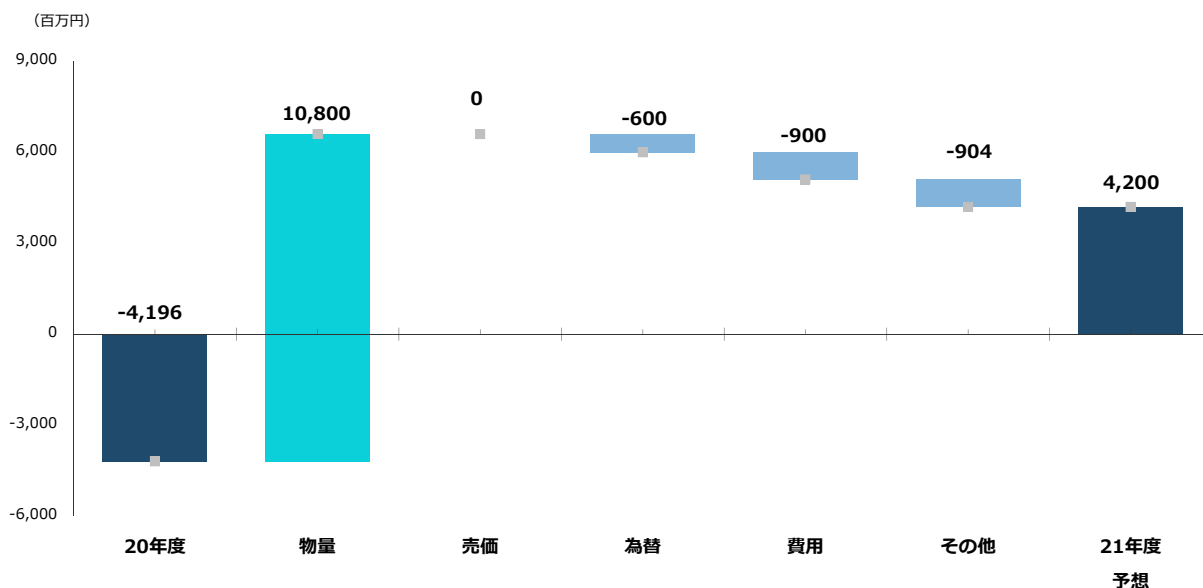
※設備投資にはリース資産分を含んでおります。

USD	106.82円	105.00円
EUR	121.81円	125.00円

1株当たり配当金	中間	0.00円	中間	3.00円
	期末	3.00円	期末	4.00円
	年間	3.00円	年間	7.00円

21年度業績予想(営業利益増減要因)

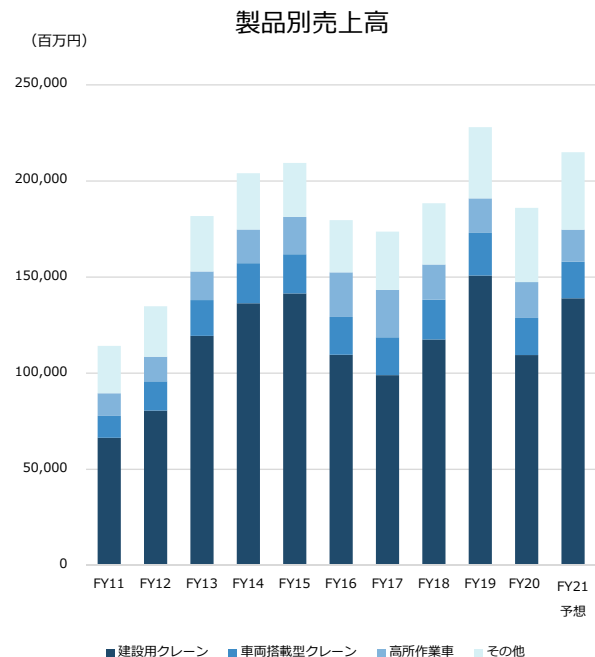
✓ 売上増加等により、営業利益は83億円増加



21年度製品別売上高予想

(単位：百万円)

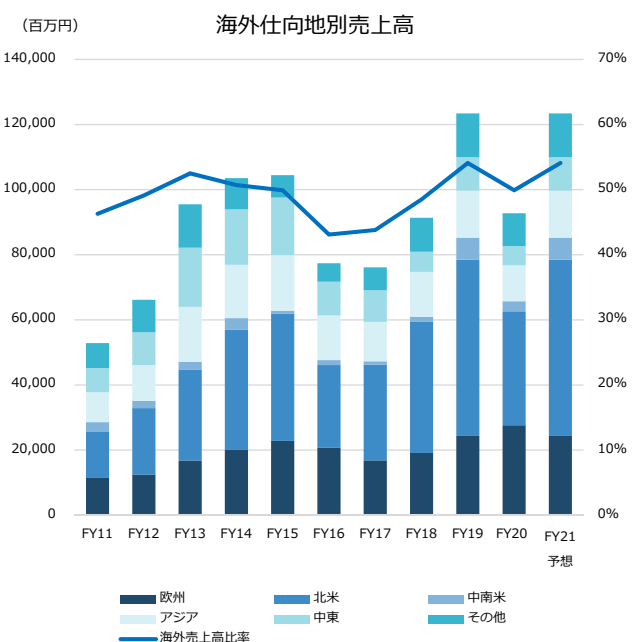
	20年度	21年度 予想	比較増減	
			金額	増減率
建設用クレーン	109,430	139,000	29,570	27.0%
車両搭載型クレーン	19,314	19,000	-314	-1.6%
高所作業車	18,701	16,700	-2,001	-10.7%
その他	38,593	40,300	1,707	4.4%
合計	186,040	215,000	28,960	15.6%
建設用クレーン、日本向け及び海外向け売上高				
日本	39,615	37,700	-1,915	-4.8%
海外	69,815	101,300	31,485	45.1%
合計	109,430	139,000	29,570	27.0%



21年度仕向地別売上高予想

(単位：百万円)

	20年度	21年度 予想	比較増減	
			金額	増減率
欧州	27,631	33,300	5,669	20.5%
北米	35,001	46,100	11,099	31.7%
中南米	3,092	3,600	508	16.4%
アジア	11,013	14,500	3,487	31.7%
中東	5,898	10,200	4,302	72.9%
その他	10,126	18,000	7,874	77.8%
小計(海外計)	92,763	125,700	32,937	35.5%
日本	93,277	89,300	-3,977	-4.3%
合計	186,040	215,000	28,960	15.6%
海外売上高比率	49.9%	58.5%		



※上のグラフには日本を含んでおりません。
※その他は、オセアニア、アフリカ、CISを含んでおります。