

中期経営計画(21-23)

基本方針

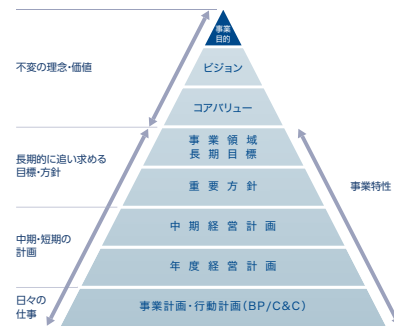
誇れる企業を目指して、赤い矢印に集中 「目の前の闘い」と「時代との闘い」を同時に制する

タダノグループの事業の全体像

タダノグループは、「事業目的：経営理念(創造・奉仕・協力)の実現」、「ビジョン：世界に、そして未来に誇れる企業を目指して」、「コアバリュー：C+SQE(SQE based on C)」を掲げています。これらは、外部環境がどう変化しようとも変わることはない、不変の理念・価値観です。
その上で、LEを事業領域と定め、長期目標に「LE世界No.1」・「海外売上高比率80%」・「安定的高収益企業(平時の営業利益率20%)」を掲げています。

※コアバリュー「C+SQE(SQE based on C)」とは、コンプライアンス(Compliance)はすべての土台であり、安全(Safety)第一・品質(Quality)第二・効率(Efficiency)第三の優先順位はどんな時も変わらないとの価値観。

事業の全体像(事業ピラミッド)



人口動態的に考えれば、LEは長期的に見て「成長産業」であり、業界も当社も今後のポテンシャルは高いと考えていますが、長期的には右肩上がりでも、短中期的には需要がアップダウンを繰り返す傾向があります。また現在、LE業界に限らず、世の中の景気・経済そのものが不安定な時代を迎えています。変化の激しい時代ですが、さまざまな「Change」に挑み、LE業界のリーダーとなれるよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。

「中期経営計画(20-22)」見直しの背景

タダノグループでは、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・米国防排ガス問題など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の実現への期待が高まっています。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。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。

位置づけ

2021年度をスタートとする「中期経営計画(21-23)」の位置づけは以下の3つとしました。

① コロナ禍を乗り越えて、LE世界No.1に向けてオーガニックな成長を

コロナ禍による市場・業績への影響を乗り越え、更なる成長を実現していかなければなりません。「黄色い矢印」として「中期経営計画(17-19)」のなかで大きな手を3つ(Demag事業買収、香西工場建設、インド合弁会社設立)打ったため、ここ数年は大きな投資を控え、これら将来の成長・飛躍に向けた「材料」をいかに「料理」するかが重要になります。その意味で、「オーガニックな成長」という言葉を使っています。

② 「遠心力」と「求心力」を強め、2つを高次元でバランスさせる

「遠心力」とは各事業・各部門が高いレベルで自律性と自己完結的に発展できる力をつけること、「求心力」とはグローバル化に向うタダノグループを1つにまとめる力をつけること(ONE TADANO)。この2つを高次元でバランスさせることができなければ、真のグローバル企業に成長することはできないと考えています。

③ LEからLSへのシフトを開始

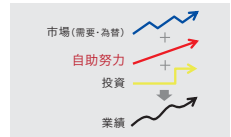
現在はクレーン機能を搭載した製品を販売するビジネスですが、デジタル技術の革新によりIoTやAIの活用が急速に広がるなかで、当社も製品とデジタル技術を融合させ、お客様や建設現場でのニーズに対し、製品(ハード)だけではなく「吊る」機能に着目した新たなソリューションサービス(ソフト)で応えていくビジネスにシフトしていきたくと考えています。

※LS = Lifting Solution

基本方針

「中期経営計画(21-23)」は「誇れる企業を目指して、赤い矢印に集中」「目の前の闘い」と「時代との闘い」を同時に制する」を基本方針としました。

「誇れる企業」とは、以下の5つを満たす企業です。タダノグループでは、「市場・需要・為替(=青い矢印)」というコントロールできない環境の中で、事業に対する「自助努力(=赤い矢印)」に集中し、これに「投資(=黄色い矢印)」の成果を加えたものが、「業績(=黒い矢印)」と位置づけています。「中期経営計画(21-23)」では、「誇れる企業」になるために「赤い矢印」に集中することを基本方針としたものです。



「目の前の闘い」とは、足許の景気経済や需要変動に対応し乗り越えていくこと、競合他社との競争に打ち勝つことです。また、「時代との闘い」とは、高速・複雑・極端に変化する「変化の時代」の中で、技術革新や需要構造の変化に対応することです。この「目の前の闘い」と「時代との闘い」を同時に制し続けていくことにより、企業として持続的に成長し、企業価値を高めていきたいと考えています。

基本方針

誇れる企業を目指して、赤い矢印に集中

- 「誇れる企業」とは、
- 強靱な企業であること
 - 進化し続ける企業であること
 - 顧客と社会のお役に立てる企業であること
 - 世の中から支持される企業であること
 - そして、社員が誇りを持てる企業であること



基本方針

「目の前の闘い」と「時代との闘い」を同時に制する

- 「目の前の闘い」とは、
足元の景気経済や需要変動への対応、競合他社との競争
- 「時代との闘い」とは、
高速・複雑・極端に変化する技術革新や需要構造への対応

重点テーマ

「中期経営計画(21-23)」の重点テーマは、以下の5つとしました。

▶ グループシナジー最大化

タダノグループ全体の「長期的な利益成長」を実現するため、「ONE TADANO」というキーワードのもと、グループ一丸となってグループシナジー最大化に取り組んでいきます。

▶ 耐性アップ

外部環境・需要の影響を受けやすくボラティリティが高いLE業界のなかで、「抗変動性=耐性」を高め、安定的な成長の実現を目指します。

▶ 競争力強化

競合メーカーよりも付加価値の高い商品・サービスを提供し、顧客に選ばれる・選ばれ続けるメーカーになる必要があります。そのために「商品力・製品品質・部品を含めたサービス力・中古車流動性」の四拍子そろったメーカーを目指します。

▶ ESG・SDGs推進

企業活動のアウトプットである製品・サービスを中心に、「創る・造る・届ける・サービスする」というバリューチェーンを通じて、ESG・SDGsへの取り組みを推進します。

▶ DX・GXへの取り組み

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、欧州技術研究所の設立などに取り組んでいきます。

戦略

「中期経営計画(21-23)」の基本方針・重点テーマを実現させる具体的な戦略として、次の9つの戦略に取り組みます。

- ① 市場ポジションアップ
- ② 四拍子強化
- ③ グローバル&フレキシブルものづくり
- ④ ライフサイクル価値の向上
- ⑤ 電動化とAIの実用化
- ⑥ 財務体質健全化
- ⑦ グループ&グローバル経営基盤の強化(欧州事業再建とインド事業育成)
- ⑧ DX・GXへの取り組み
- ⑨ 人財活用

目標数値

「中期経営計画(21-23)」では、進捗を計る指標として、売上高、営業利益、営業利益率、海外売上高比率、ROIC(投下資本営業利益率)を定めており、「中期経営計画(21-23)」最終年度の2023年度においては、売上高は2,750億円、営業利益は275億円、営業利益率は10.0%、海外売上高比率は66.9%(海外売上高1,840億円)、ROICは8.0%以上を、それぞれ数値目標として掲げています。

	2020年度	2023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

ROIC: 税引後営業利益/投下資本 為替前提: USD105円・EUR125円
※投下資本=純資産+有利負債(前年度末および当年度末を平均して算出)