

# 決算説明会

---

2020年5月  
株式会社タダノ

- ・社員とその家族の安全と健康を守る為、最大限の対策を取る
- ・事業を継続する為に必要な工夫・対応を最大限に実施する

## ➤ 予防・衛生対策

- ・マスク着用、手洗い、消毒、換気等の徹底
- ・発熱、体調不良時は入社禁止
- ・食堂利用時間分散、座席変更

## ➤ 3密対策

- ・出張(国内・海外)の原則中止・延期
- ・当社主催の工場見学、会議、講習等の原則中止・延期  
およびWeb開催への切替
- ・テレワーク推進

## 【生産への影響】

調達：納入が懸念されるアイテムは、代替部品や転注を早期に  
検討・対応することで、影響をミニマイズ

国内：現時点、大きな影響は出ていない

海外：各国政府のロックダウン等の対応を受け、工場・事務所の  
一時閉鎖や一部ライン停止・時短勤務等を余儀なくされて  
いる

地域	海外生産拠点の対応	
ドイツ	・3/23～31 ・4/1～	工場・事務所一時閉鎖 一部ライン停止も含めた時短勤務
インド	・3/23～5/6 ・5/7～	工場・事務所ともに一時閉鎖 工場5割稼働
タイ	・4/25～5/3 ・5/23～31	工場・事務所ともに一時閉鎖 工場・事務所ともに一時閉鎖
アメリカ	・通常通り工場稼働中	

## 【販売・CSへの影響】

国内：・電話等の対応により、現時点大きな影響は出ていない  
・サービス工場は高稼働

海外：・一部に船積み遅延・納期延期・キャンセルの動き  
・代理店および販売・サービス子会社が、所在国の政府方針に基づき一部閉鎖を余儀なくされているが、テレワーク等で対応中

⇒ 顧客情報収集・製品稼働率分析により、今後の動向を注視

- ・ステルス性高く、広さ・深さにおいて、桁外れの破壊力
- ・景気、経済への影響 L→G→F 連鎖・ハレーション
- ・GDPに占める個人消費の割合の高さが景気回復を遅らせる？
- ・感染者数は、国別・地域別にバラつき、ズレ  
(先進国→新興国・発展途上国)
- ・需要面のみならず、サプライチェーン・ロジスティクスへの影響
- ・第2波のリスク、ワクチン・特效薬の開発タイミング

⇒予測困難

リーマンショック以上のインパクト・長期化の可能性も

- ・OPECプラス合意決裂＋コロナ禍
  - ⇒原油価格暴落⇒減産合意(焼け石に水)
  - ⇒今後は？
- ・原油需要減(最大3割減)の方が遥かに大きい  
備蓄能力限界
- ・クレーン市場への影響は？
  - ⇒アップストリームへの影響大きい  
ダウンストリームへの影響は限定的

- 先が見えない・分からない中での  
タダノグループの基本方針
- 世界経済への影響長期化(最悪2年)を想定して準備  
※最悪2年=コロナ終息1年+景気回復1年
- どの人・どの企業にとっても等しく厳しい中、  
何としても生き残る  
チャンスにする
- 全体像の把握に努める

- ・キャッシュフロー経営へのシフト
- ・在庫を増やしたくない、チャンスロス避けたい  
⇒在庫リスク>チャンスロス
- ・経費削減、投資抑制(技術研究・開発は継続)
- ・テレワーク8割を達成  
工場は感染防止対策を徹底



- ・渦中に差をつけるために何ができるか、何をするのかをしっかりと考えて実行
- ・終息時の立ち上がりを準備
- ・終息後、世の中が大きく変わる可能性あり  
タダノはどこをどう変えるか想定

⇒ **赤い矢印に集中！！**

- コロナ禍が収束すれば、クレーン業界は比較的早く回復
  - コロナ禍前後で需要の巡航速度は大きく変化しない
- 
- 上期:  $\Delta 5 \sim 10\%$ 、Demag事業除くと $\Delta 20 \sim 30\%$   
(売上) (前年同期比)
  - 下期: 基幹市場(日米欧)は徐々に回復  
(市況) 戦略市場(新興・発展途上国)は厳しさ続く

## 2020年度連結業績予想

新型コロナウイルスの感染拡大が事業活動及び経営成績に与える影響が見通せない中、適正かつ合理的な算定が困難であることから未定とし、算定が可能となった時点で開示

## 19年度決算の概要

※ Demag事業の取り扱い

貸借対照表(12月末)、損益計算書(8~12月)を含んでおります。

## ➤ 増収減益

- Demag事業買収により、売上高は過去最高
- 従来タダノベースでは、増収増益

# 19年度決算のポイント

(単位:百万円)

	18年度		19年度		タダノ (従来ベース)		Demag		増減率
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	
売上高	188,451	100.0%	227,949	100.0%	203,187	100.0%	24,762	100.0%	21.0%
営業利益	15,835	8.4%	15,623	6.9%	17,642	8.7%	-2,019	-8.2%	-1.3%
経常利益	15,604	8.3%	15,461	6.8%					-0.9%
親会社株主 当期純利益	11,462	6.1%	7,876	3.5%					-31.3%

	18年度	19年度
設備投資額	14,458百万円	12,902百万円
減価償却費	2,984百万円	4,147百万円
為替レート(USD)	110.43円	109.05円
為替レート(EUR)	130.42円	122.07円

※設備投資額にはリース資産分を含んでおります。

※為替レートは1-12月期中平均レート(海外子会社12月決算のため)

⇒19年度設備投資の内、香西工場関連は7,537百万円

- ◆ **増収減益**  
Demag事業買収により売上高としては過去最高従来タダノベースでは増収増益
- ◆ **日本向け売上高、海外向け売上高ともに増加**  
⇒日本向け売上高 970億円 → 1,045億円(+7.7%)  
建設用クレーン・車両搭載型クレーンは増加、高所作業車は横ばい。  
⇒海外向け売上高 913億円 → 1,234億円(+35.1%)  
すべての地域で増加。
- ◆ **海外売上高比率 48.5% → 54.1%**
- ◆ **営業利益率 8.4% → 6.9%**

(単位:百万円)

	18年度		19年度		比較 増減
	金額	比率	金額	比率	
売上高	188,451	100.0%	227,949	100.0%	39,497
売上原価	137,579	73.0%	170,764	74.9%	33,184
割賦販売利益	117	0.1%	-69	-0.0%	-186
売上総利益	50,989	27.1%	57,116	25.1%	6,126
販管費	35,153	18.7%	41,493	18.2%	6,339
営業利益	15,835	8.4%	15,623	6.9%	-212
営業外損益	-231	-0.1%	-162	-0.1%	69
経常利益	15,604	8.3%	15,461	6.8%	-142
特別損益	614	0.3%	-1,956	-0.9%	-2,571
税引前当期純利益	16,218	8.6%	13,504	5.9%	-2,714
法人税等	4,728	2.5%	5,705	2.5%	977
非支配株主当期純利益	27	0.0%	-77	-0.0%	-105
親会社株主当期純利益	11,462	6.1%	7,876	3.5%	-3,585

## 【増減のポイント】

### ◆売上原価率 73.0% → 74.9%

・売価の維持改善・コストダウンによる原価低減に努めるも、コストアップ・製品構成の変化により売上原価率は前期比1.9%ポイント悪化。

### ◆販管費 6,339百万円増加

・変動費増加 + 607百万円  
 ・人件費増加 + 1,363百万円  
 ・その他諸経費増加 + 4,368百万円

### ◆営業外損益

・営業外収益 537百万円 → 1,198百万円  
 ・営業外費用 768百万円 → 1,360百万円

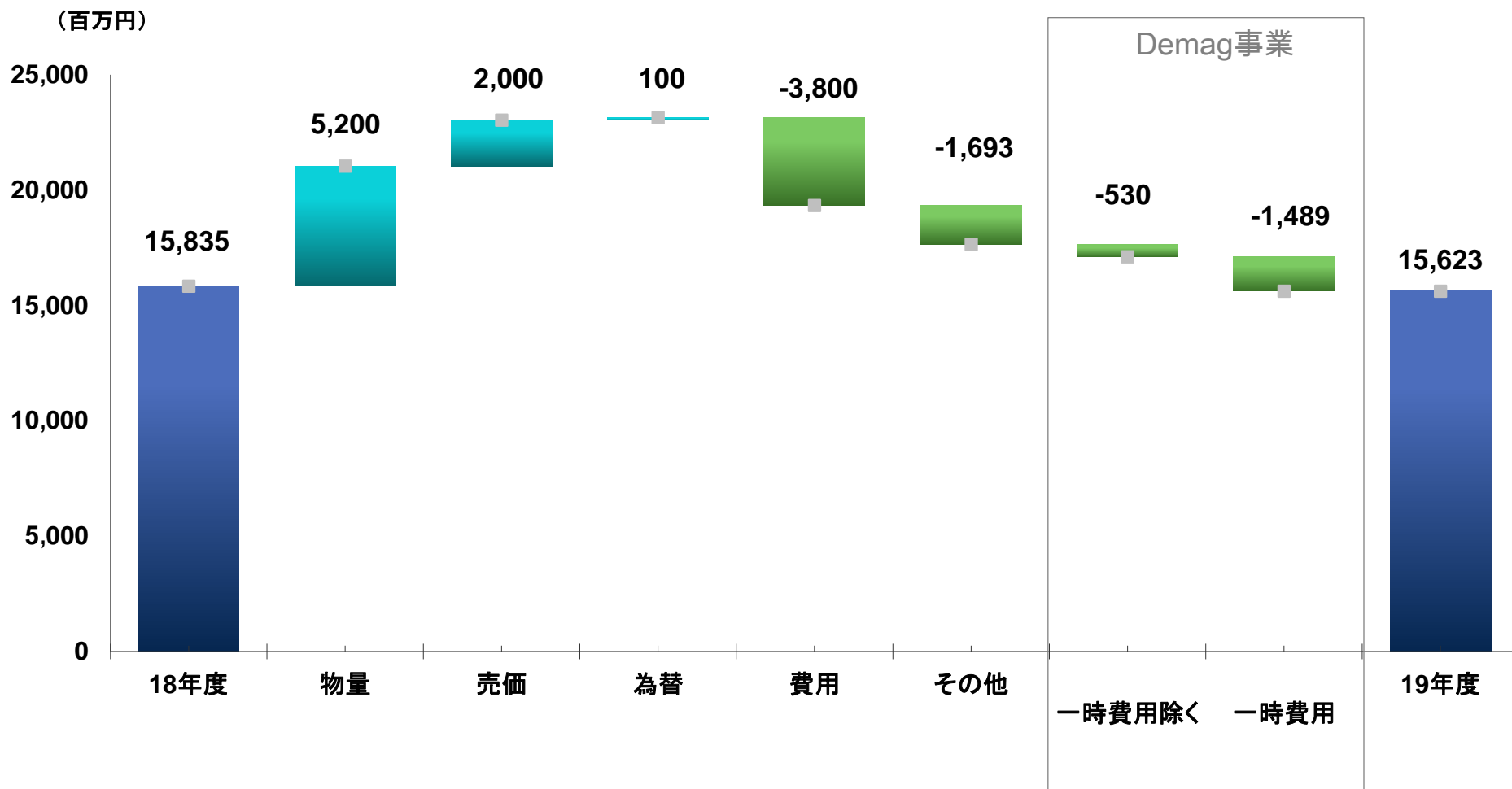
### ◆特別損益

・特別利益 700百万円 → 511百万円  
 ・特別損失 86百万円 → 2,468百万円

\* 特別損失にて投資有価証券評価損24億円を計上

# 損益計算書(営業利益の増減要因)

売上が増加するも、費用の増加、Demag事業連結により、営業利益は2億円の減少。



# 貸借対照表(対前期末比較)

(単位:百万円)

	18年度末		19年度末		比較増減
	金額	比率	金額	比率	
手許資金	65,952	25.8%	57,075	18.3%	-8,876
売上債権	50,836	19.9%	63,725	20.4%	12,888
たな卸資産	62,757	24.5%	97,457	31.2%	34,700
その他	6,610	2.6%	11,723	3.8%	5,112
<b>流動資産計</b>	<b>186,156</b>	<b>72.8%</b>	<b>229,982</b>	<b>73.7%</b>	<b>43,825</b>
有形固定資産	52,597	20.5%	66,417	21.3%	13,819
無形固定資産	1,703	0.7%	1,705	0.5%	1
投資その他の資産	15,336	6.0%	13,942	4.5%	-1,394
<b>固定資産計</b>	<b>69,637</b>	<b>27.2%</b>	<b>82,064</b>	<b>26.3%</b>	<b>12,427</b>
<b>資産合計</b>	<b>255,793</b>	<b>100.0%</b>	<b>312,047</b>	<b>100.0%</b>	<b>56,253</b>

仕入債務	41,792	16.3%	40,745	13.1%	-1,046
有利子負債	30,165	11.8%	63,070	20.2%	32,905
その他	28,810	11.3%	48,621	15.6%	19,811
<b>負債計</b>	<b>100,768</b>	<b>39.4%</b>	<b>152,437</b>	<b>48.9%</b>	<b>51,669</b>
<b>純資産計</b>	<b>155,025</b>	<b>60.6%</b>	<b>159,609</b>	<b>51.1%</b>	<b>4,583</b>
<b>負債・純資産計</b>	<b>255,793</b>	<b>100.0%</b>	<b>312,047</b>	<b>100.0%</b>	<b>56,253</b>

## 【増減のポイント】

◆**売上債権は増加** 508億円 → 637億円  
(637億円のうちTDG72億円)

⇒売上債権回転期間は改善  
(18年度 98.5日 → 19年度 88.7日)

◆**たな卸資産は増加** 627億円 → 974億円  
(974億円のうちTFG182億円、TDG270億円)

⇒たな卸資産回転期間は悪化  
(18年度 121.5日 → 19年度 135.6日)

◆**有利子負債は増加** 301億円 → 630億円  
⇒短期 1億円減少 長期 330億円増加

※2019年12月13日社債発行 150億円(7年債)  
150億円(10年債)

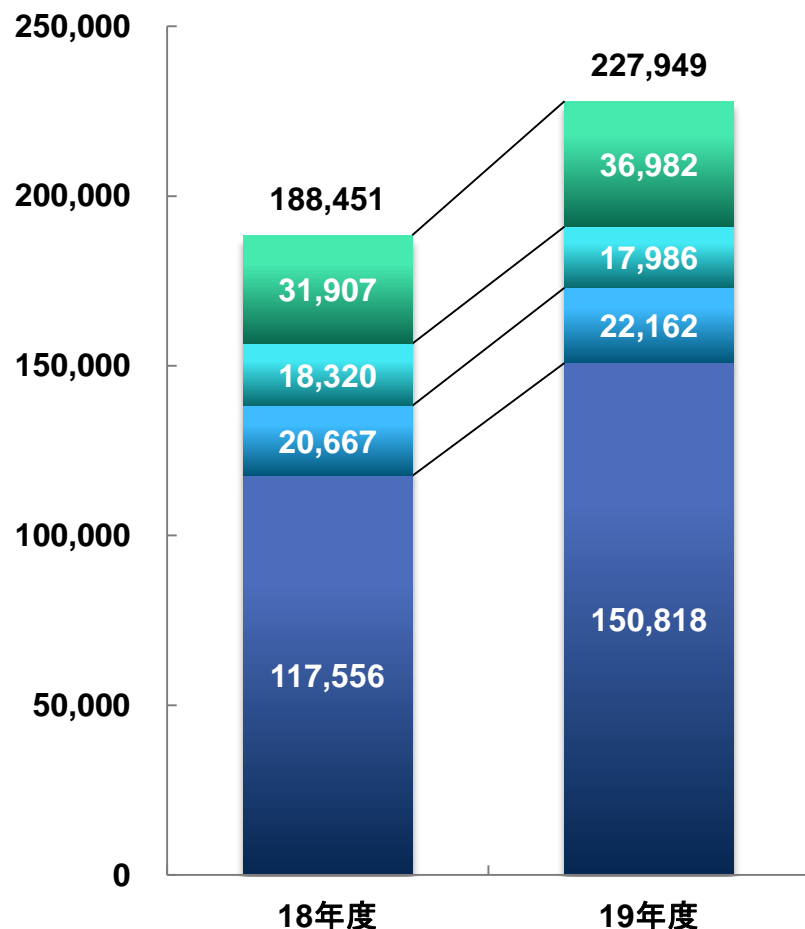
◆**ROA(営業利益ベース)**  
6.3% → 5.5%

◆**ROE** 7.6% → 5.0%



(百万円) ■ 建設用クレーン ■ 車両搭載型クレーン  
■ 高所作業車 ■ その他

(単位:百万円)



	18年度		19年度		比較増減	
	金額	比率	金額	比率	金額	増減率
建設用クレーン	117,556	62.4%	150,818	66.2%	33,262	28.3%
車両搭載型クレーン	20,667	11.0%	22,162	9.7%	1,495	7.2%
高所作業車	18,320	9.7%	17,986	7.9%	-333	-1.8%
その他	31,907	16.9%	36,982	16.2%	5,074	15.9%
合計	188,451	100%	227,949	100%	39,497	21.0%

◆ 海外売上高比率 48.5% → 54.1%

※ 建設用クレーン、日本向け及び海外向け売上高

	18年度	19年度	増減	増減率
日本	42,250	47,833	5,583	13.2%
海外	75,306	102,984	27,678	36.8%

## ➤ 建設用クレーン

- ・日本 需要横ばいの中、大型機種 of 拡販に取り組む
- ・海外 全ての地域で売上が増加

## ➤ 車両搭載型クレーン

- ・日本 安全装置法制化と排ガス規制駆け込みによる需要が年度前半で終息も、拡販に注力
- ・海外 東南アジア・中東向けの拡販に注力

## ➤ 高所作業車

- ・排ガス規制駆け込み需要が年度前半で終息

## 中期経営計画(20-22)の概要

## 中計(17-19)基本方針

### 「強い会社」に(赤い矢印に集中)

#### 3つの重点テーマ

- ・更なるグローバル化  
(ONE TADANO、Wide & Deep)
- ・耐性アップ  
(6つの鍵)
- ・競争力強化  
(四拍子そろったメーカー)

# 前中期経営計画(17-19)振り返り

	中計目標	17年度	18年度	19年度
売上高	2,400億円	1,737億円	1,884億円	2,279億円
日本向け	960億円	975億円	970億円	1,045億円
海外向け	1,440億円	761億円	913億円	1,234億円
海外売上高比率	60.0%	43.8%	48.5%	54.1%
営業利益	360億円	155億円	158億円	156億円
ROS	15.0%	8.9%	8.4%	6.9%
ROA ※営業利益ベース	13.0%	6.5%	6.3%	5.5%
たな卸し資産 回転率	4.8回転	3.2回転	3.0回転	2.7回転

## 中計(17-19)の戦略

- ① 市場ポジションアップ  
(RT磐石化・AT追撃・TC再構築・TM拡大・TBC強化・高所伸長)  
⇒ 売価維持改善、新規顧客開拓、建設用クレーン日本・北米シェアアップ
- ② 商品力強化(No1商品の提供とラインナップの充実)  
⇒ 日本・海外向け大型RT開発、新技術による差別化・安全装置拡充
- ③ グローバル&フレキシブルものづくりへの取り組み  
⇒ 設計情報統合化、モジュール化・共通化、グループ間共同開発
- ④ 感動品質・感動サービスの提供(グループ統一品質・サービスの実現)  
⇒ グループ共通品質プロセス・KPI推進、グローバルパーツセンター拡充
- ⑤ ライフサイクル価値の向上(ストックビジネスの拡充)  
⇒ 中古車事業グローバル化推進、再生事業強化・拡大

※ 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、  
TM:車両搭載型クレーン、TBC:テレスコピックブームクローラクレーン

## 中計(17-19)の戦略

### ⑥ ソリューションビジネスへの取り組み

( i-Construction・IoT・Hello-Net・AI・ICT )

⇒ Hello-Net活用拡大、関係業界との共同研究推進

### ⑦ 収益力・資産効率のレベルアップ(CCC)

⇒ SVE活動(コスト削減)推進、グローバル資金管理・CCC管理体制構築

### ⑧ 成長基盤の確立(拠点整備・M&A)

⇒ Demag事業買収、インド事業展開、香西工場新設

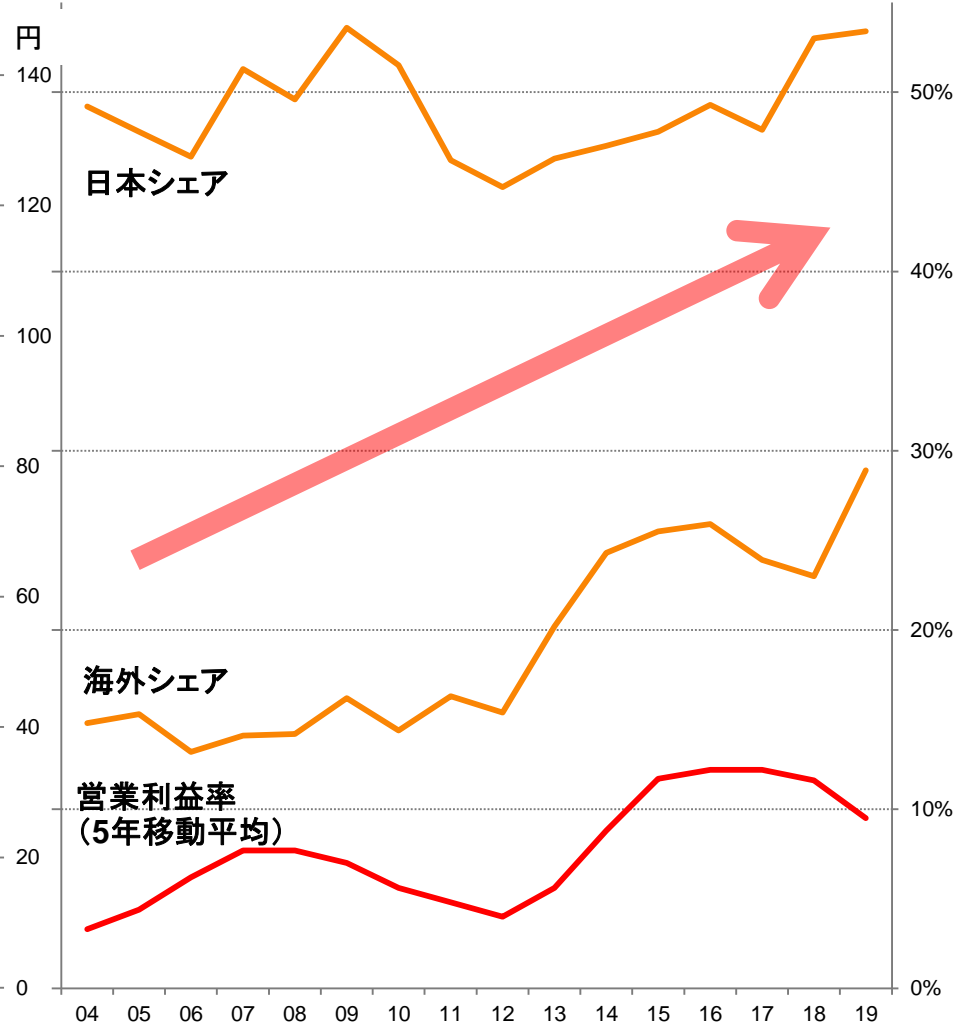
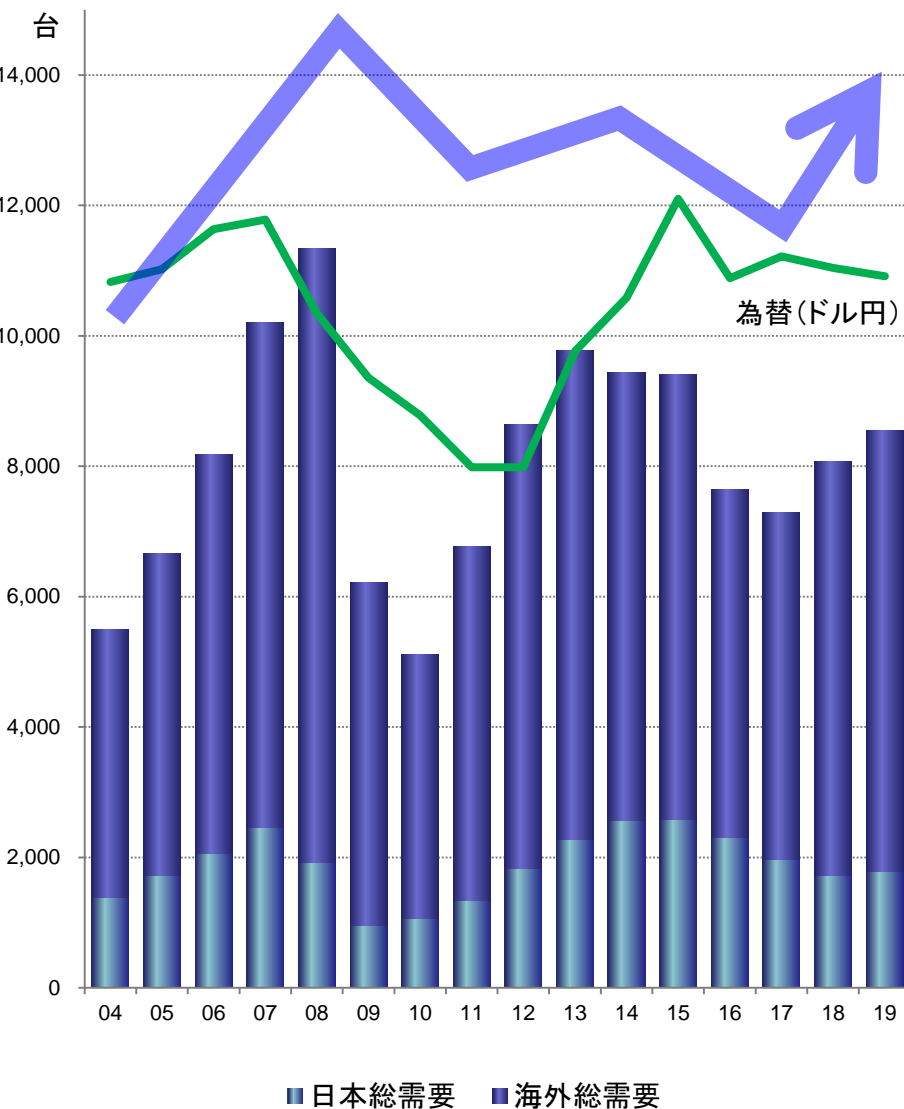
### ⑨ グループ&グローバル経営基盤の強化

⇒ グローバル人材育成、システム統一化推進、グループガバナンス整備

# 前中期経営計画(17-19)振り返り

青い矢印(総需要・為替)

赤い矢印(シェア・営業利益率)





中計(20-22)位置づけ

## 「LE 世界No.1へ向けて オーガニックな成長を」

- ・創業100周年を越えて次のステップへ
- ・LE 世界No.1へ向けて体制整備
- ・目指すは長期利益の成長

## 中計(20-22)基本方針

**「誇れる企業を目指して(赤い矢印に集中)」**

### 4つの重点テーマ

- ・グループシナジー最大化(+TDG)
- ・耐性アップ
- ・競争力強化
- ・ESG・SDGs推進

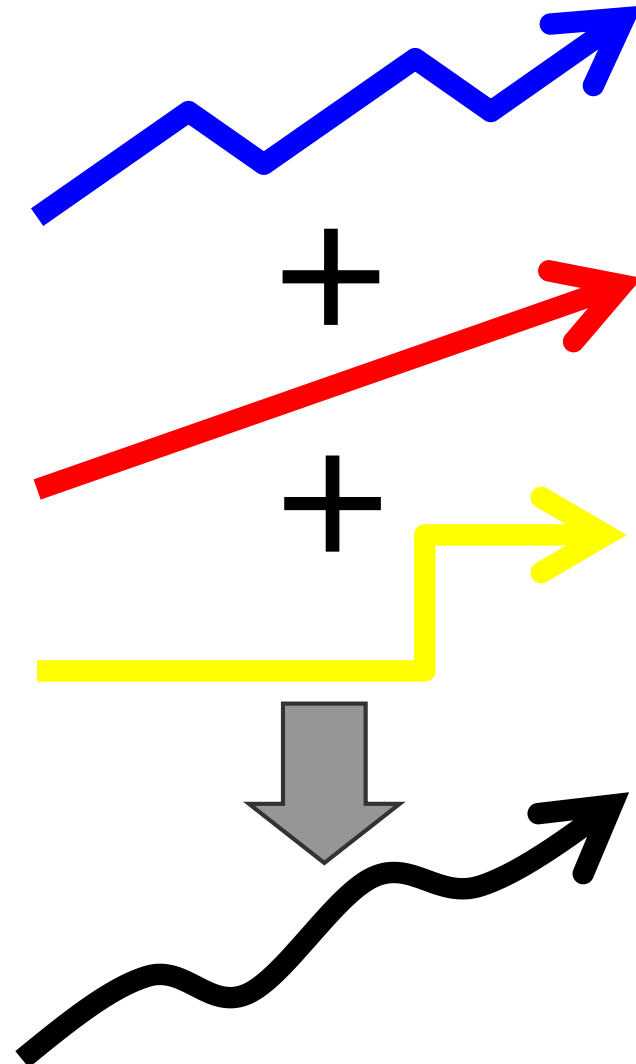
## 赤い矢印に集中

市場(需要・為替)

自助努力

投資(新工場・M & A)

業績



## 中計(20-22)戦略

- ① 市場ポジションアップ  
(RT迎撃・磐石化、AT再構築・追撃、TC日本・インド製進撃、CC進出、TBC再建、小型拡大、高所拡充)
- ② 四拍子強化  
(商品力強化、感動品質追求、感動サービス提供、中古車グローバル化)
- ③ グローバル&フレキシブルものづくりへの取り組み  
(伸び縮み力、分業、購買グローバル化)
- ④ ライフサイクル価値の向上(ストックビジネスの拡充)
- ⑤ 新技術取り組みとソリューションビジネス展開
- ⑥ 収益力回復・資産効率改善(営業利益率、CCC:たな卸資産圧縮)
- ⑦ グループ&グローバル経営基盤の強化(ONE TADANO、Best Practices)
- ⑧ 人財活用

※ 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、  
CC:クローラクレーン、TBC:テレスコピックブーム クローラクレーン

## ➤ 株主還元

- ・安定的な利益還元を継続することを基本とし、連結業績及び配当性向等を総合的に勘案して決定
- ・財務体質の健全性を維持するために内部留保の充実にも取り組む
- ・利益減少しても可能な限り配当維持、利益増加すれば増配を検討（19年度の配当年間28円、配当性向45%）

## ➤ 資本効率

- ・中計(17-19)では総資産営業利益率(ROA)を目標とした  
当社は総資産が膨らみがちであるため、総資産を意識しつつ、売上規模の拡大と共に、収益を重視
- ・ROEについては、利益の向上による改善をはかっていく
- ・中計(20-22)の目標項目は現段階未定であるが、資本コストを意識した目標項目の設定を検討していく

⇒ なお、コロナ禍の中を生き抜くために、  
当面の間は、資本効率が悪化しても手許資金確保を優先する

## ➤ CCTの立ち上げ

Day1以降、当社・TDG・TFGのメンバーからなるCCTを立ち上げ、各分野でのシナジーの創出、組織・ルール整備等の統合プランを具体化し推進

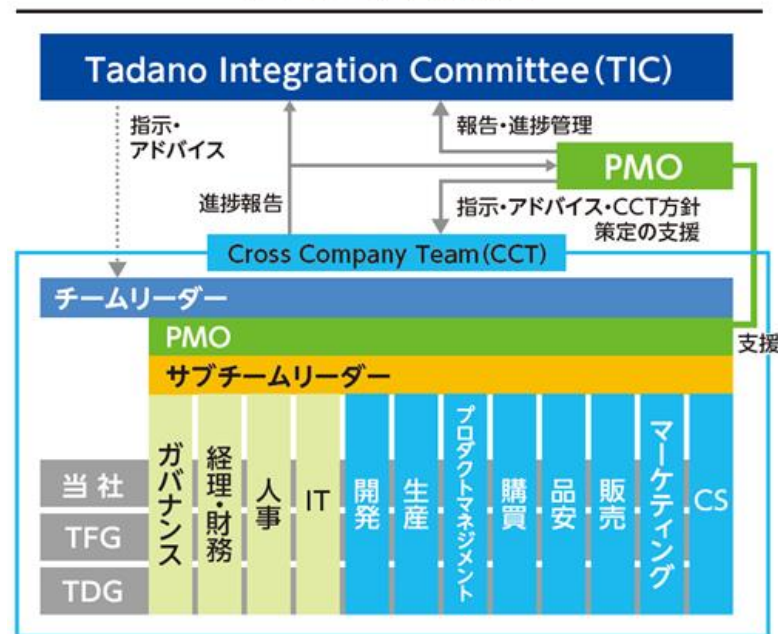
## ➤ 緊急課題への対応

Day1以降、新たな課題が発生した際に、課題に対し適宜対応

## ➤ TICによる意思決定

CCTから提案された統合プランやDay1以降に発生する問題に対し迅速な意思決定

プロジェクト体制図



※ TFG: Tadano Faun GmbH、TDG: Tadano Demag GmbH

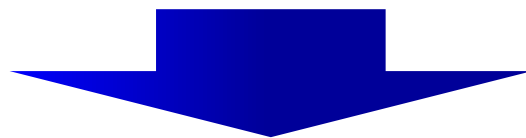
## 基本方針:RISE

**R**evitalize(活性化)

**I**ntegrate(統合)

**S**ynergize(シナジー)

**E**xpand(拡大・成長)



「ONE TADANO」による

グループシナジーの早期実現

## ➤ 主なCCTの活動状況

- ・開発：TFGとTDGで、製品の共同開発を実施中
- ・購買：TFGとTDGの共同購買によるスケールメリットを活かした原価低減活動を実施中
- ・生産：TFG、TDG両社の工場での生産分担や相互供給体制の構築
- ・販売：タダノグループとの販売体制統合
- ・CS : TDG製品用の横浜部品センターを開設  
タダノとDemagの両ブランドのサービス力の強化

※ TFG: Tadano Faun GmbH、TDG: Tadano Demag GmbH、TAC: Tadano America Corp

※ RT: ラフトレーンクレーン、AT: オールレーンクレーン、CC: クローラクレーン



# 艱難汝を玉にす

**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.**